

# 自治体間比較による業務改革シンポジウム

～国民健康保険、介護保険の業務担当者によるベストプラクティス合同研究～

日時：2017年3月22日（水）13:30~16:50

場所：日本教育会館 第二会議室

行政サービス水準調査 事務局

# 本日のプログラム

< 1 部 >

○基調講演 1 「地方行政サービス改革の取組について」 . . . . . 3 ページ  
講師：総務省自治行政局行政経営支援室係長 上野 淳

○基調講演 2 「業務効率を飛躍的に高める 3 つの原理原則」 . . . 19 ページ  
講師日本能率協会コンサルティング チーフ・コンサルタント 小田 哲

< 2 部 >

○行政サービス水準他市比較調査の概要 . . . . . 25 ページ  
(行政サービス水準調査事務局 町田市企画政策課 高野 徹)

○「自治体間比較による業務改革」に向けたベストプラクティスと B P R  
～意見交換会各グループからの発表～ . . . . . 35 ページ  
(報告：八王子市、藤沢市、町田市の業務担当課)

【国民健康保険事業】 . . . . . 36 ページ  
給付グループ 町田市 保険年金課 鎌野 崇志  
納付グループ 藤沢市 行政総務課 井澤 邦章

【介護保険事業】 . . . . . 51 ページ  
認定グループ 町田市 介護保険課 犬塚 晴征  
賦課徴収グループ 八王子市 介護保険課 石川 元樹

○今後の展望 . . . . . 67 ページ  
(行政サービス水準調査事務局 八王子市 行政管理課 小林 健次  
町田市 経営改革室 谷 勇児)

## 基調講演1

# 地方行政サービス改革の 取組について

# 地方行政サービス改革の取組について



総務省

平成29年3月22日（水）  
総務省自治行政局行政経営支援室

## 地方行革について

### ＜政府の取組＞

#### 【平成17～21年度】＜集中改革プランの実施＞

- 閣議決定や法律により、数値目標を含めて方針を決定  
「今後の行革指針（H16.12）」「行革推進法（H18.6）」等
- 総務省から地方自治体に方針に基づく取組を要請  
「新地方行革指針」（H17.3）（集中改革プランの作成・公表の要請）  
「地方行革新指針」（H18.8）（更なる定員の純減、公会計整備等）

#### 【平成22年度～】＜自主的・主体的な行革の推進＞

- 各地方自治体において自主的・主体的な行政改革を推進
  - ・行政改革にかかる計画・方針を策定している地方公共団体の状況  
都道府県47団体（100%）、政令指定都市19団体（95%）、市区町村  
1,432団体（83%）が策定（平成26年10月1日時点）

#### 【平成27年度～】＜地方行政サービス改革の推進＞

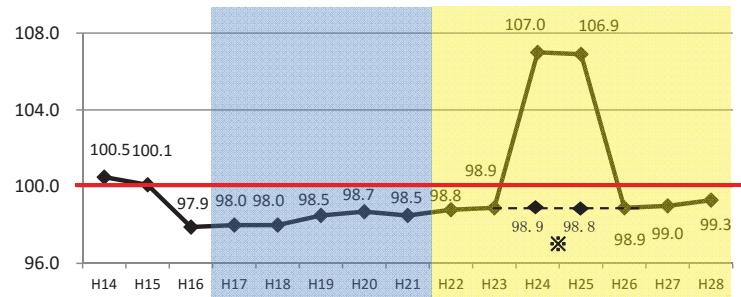
- 「経済財政運営と改革の基本方針2015」（H27.6閣議決定）等を踏まえ、総務省から地方自治体に助言通知に基づく取組を要請  
「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」（H27.8）  
(民間委託等の推進・指定管理者制度等の活用、BPRの手法やICTを活用した業務の見直し、自治体情報システムのクラウド化の拡大 等)
- 業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を比較可能な形で公表し、取組状況の見える化を実施
- 総務省においては、これらの推進状況について毎年度フォローアップし、その結果を広く公表

### ＜地方における職員数と給与水準の推移＞

#### ○地方公務員総数の推移



#### ○ラス・パライス指数の推移



※参考値(国家公務員の時限的な給与改定特例法による措置が無いとした場合の値)

# 「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」(抄)

## 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項

平成27年8月28日

総務省

人口減少・高齢化が進行し、地方財政も依然として厳しい状況にある中で、地方公共団体は、衆議院及び参議院両院における「地方分権の推進に関する決議」以来、20年にわたる第1次・第2次地方分権改革による成果を活用し、社会保障、子育て支援、教育、社会资本整備など多様化し増大する住民ニーズに的確に対応することが求められている。

これまで、地方公共団体においては、「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(平成17年3月29日付け総務事務次官通知)や「電子自治体の取組みを加速するための10の指針」(平成26年3月24日総務省自治行政局地域情報政策室)等に基づき積極的に行政改革等に取り組み、事務・事業の民間委託、給与・旅費等に関する事務の集中化・アウトソーシング、指定管理者制度の活用等、その取組は着実に進展してきた。また、近年、窓口業務のアウトソーシングなどの新たな取組も見られるほか、クラウド導入市区町村の数も550団体に上っている。(平成26年4月1日現在)

しかしながら、依然として厳しい地方財政の状況など地方公共団体における経営資源の制約が強まっている一方で、少子高齢化等を背景とした行政需要は確実に増加することが見込まれ、このような状況下においても質の高い公共サービスを引き続き効率的・効果的に提供するためにはより一層の取組が必要となっている。

また、民間事業者の提供するサービスが日々進化をとげている中で、地方公共団体においてもクラウド化等の取組が推進され、システムコストの圧縮等が進められているほか、住民の利便性向上のための総合窓口やコンビニにおける証明書交付、社会保障・税番号制度の導入など、行政事務や行政サービスにおけるICTの役割は今後ますます高まるものと考えられる。

これらの状況を踏まえれば、今後、地方公共団体においては、BPR(Business Process Re-engineering)の手法及びICTを徹底的に活用して業務の標準化・効率化に努めるとともに、民間委託等の積極的な活用等による更なる業務改革の推進が必要であり、そこで捻出された人的資源を公務員が自ら対応すべき分野に集中することが肝要である。

このため、平成27年6月30日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」(以下「基本方針2015」という。)等を受け、以下に地方行政サービス改革を推進するに当たっての留意事項を示し、これを参考として、各地方公共団体においてより積極的な業務改革の推進に努めるよう地方自治法第252条の17の5に基づき助言するものである。

## 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について (平成27年8月28日付け総務大臣通知)

### 1 行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進

#### ○民間委託等の推進

- 定型的業務や庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点から、改めて総点検を実施。
- 業務の集約・大くり化、他団体との事務の共同実施など事務の総量を確保や仕様書の詳細化などの工夫を行い、委託の可能性を検証。

#### ○指定管理者制度等の活用

- 公の施設について、指定管理者制度を導入済みの施設も含め、管理のあり方について検証を行い、より効果的、効率的に運営。
- 複数施設の一括指定や公募前対話の導入等の参入環境の整備や施設業務の部分的な導入等、幅広い視点から管理のあり方について検証。

#### ○地方独立行政法人制度の活用

- 事務事業の廃止や民間譲渡の可能性を検討した上で自ら実施するよりも効率的・効果的に行政サービスを提供できる場合に活用を検討。

#### ○BPRの手法やICTを活用した業務の見直し

- 事務事業全般に渡って、BPRの手法を活用した業務フローの見直しやICTの活用等を通じて業務を効率化。
- 特に住民サービスに直結する窓口業務の見直しや職員の業務効率向上につながる庶務業務等の内部管理業務の見直しは重点的に実施。

### 2 自治体情報システムのクラウド化の拡大

- 複数団体共同でのクラウド化(自治体クラウド)は、コスト削減、業務負担の軽減、業務の共通化・標準化、セキュリティ水準の向上及び災害に強い基盤構築の観点から、その積極的な導入を検討。
- 情報システム形態やコストの現状について正しく認識するとともに、コストシミュレーション比較等を実施し、あわせて、業務負担の軽減、セキュリティの向上、災害時の業務継続性等についても考慮。

### 3 公営企業・第三セクター等の経営健全化

- 公営企業については、中長期的な経営計画である「経営戦略」を策定し、経営基盤強化等の取組を推進。各水道事業及び下水道事業において、「経営比較分析表」の作成及び公表を推進。
- 第三セクターについては、経営状況等の把握等に努め、財政的リスクを踏まえた上で抜本的改革を含む不断の効率化・経営健全化に適切に取り組むことを推進。

### 4 地方自治体の財政マネジメントの強化

#### ○公共施設等総合管理計画の策定促進

- 平成28年度までに、長期的視点に立って公共施設等の総合的かつ計画的な管理を行うための計画を策定するとともに、公共施設等の集約化・複合化等に踏み込んだ計画となることを推進。

#### ○統一的な基準による地方公会計の整備促進

- 原則として平成27~29年度の3年間で、固定資産台帳を含む統一的な基準による財務書類等を作成し、予算編成等に積極的に活用。

#### ○公営企業会計の適用の推進

- 平成27~31年度の5年間で、下水道事業及び簡易水道事業を重点事業として地方公営企業法の全部又は一部(財務規定等)を適用し、公営企業会計に移行。

### 5 PPP/PFIの拡大

- 公共施設等運営権制度の積極的導入や公共施設の維持更新・集約化等へのPPP/PFI手法の導入等を推進。PPP/PFIの導入に係る地方財政措置上のイコールフルッティングを図る。
- 公共施設等総合管理計画の策定を通じ、PPP/PFIの積極的活用の検討に努めるとともに、固定資産台帳を整備・公表を通じ、民間事業者のPPP/PFI事業への参入を促進。

➡ ○業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を**比較可能な形で公表**し、取組状況の**見える化**を実施。

○総務省においては、これらの推進状況について**毎年度フォローアップ**し、その結果を広く公表。

# 地方行政サービス改革の見える化・比較可能な形での公表

民間委託や指定管理者制度等、業務改革の状況や今後の対応方針について「見える化」し、比較可能な形で公表している(平成27年4月1日時点の状況を平成28年3月25日に公表)。この調査結果を踏まえ、各団体において住民への説明責任を果たしつつ、地域の実情に応じて、民間委託等の業務改革を推進していただくこととしている。

## 地方行政サービス改革の取組状況等(平成27年4月1日現在)

自治体コード	都道府県名	市区町村名	類似団体区分
.....	○○県	□□市	都市Ⅱ-1

※公表項目は、他に窓口業務の状況、総務事務センターの設置状況、クラウド化の実施状況、公共施設等総合管理計画の策定状況、地方公会計の整備状況がある。

### (1)民間委託

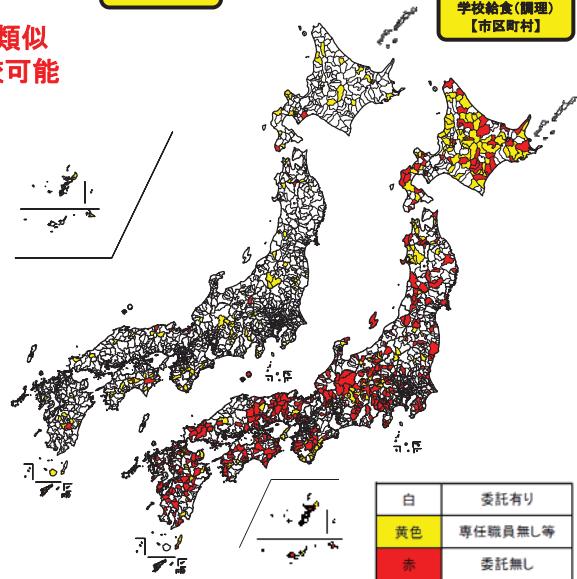
本庁舎の清掃	直営(※)		今後の対応方針【直営(※)を選択した団体のみ回答】		【参考】 全国及び類似 団体 全社 既往社 既往社 全社 既往社
	既往社	新規社	既往社	新規社	
本庁舎の夜間警備	100.0%	99.2%	97.1%	96.2%	
室内・受付	90.0%	97.8%	89.5%	89.5%	
電話交換	65.8%	86.2%	65.8%	86.2%	
公用車通勤	97.4%	97.9%	97.5%	96.3%	
し尿収集	97.5%	96.3%	97.5%	96.3%	
一般ごみ収集	97.5%	96.3%	97.5%	96.3%	
学校給食(調理)	97.5%	61.9%	97.1%	88.7%	
学校給食(運搬)	97.1%	88.7%	27.8%	32.6%	
学校用務員事務					
水道・下水道					
道路維持					
ホーム・在宅介護					
情報発信・ホームページ					
部会平成27年					

比較

全国及び類似  
団体と比較可能

## 民間委託の実施状況(平成27年4月1日現在)

### 本庁舎の清掃 【市区町村】



### (2)指定管理者制度等

施設名	導入率		導入に対する考え方【未導入施設がある団体のみ回答】		【参考】 全国及び類似 団体 既往社 既往社 全社 既往社
	既往社	新規社	既往社	新規社	
体育館	6	6	100.0%		47.1% 38.5%
競技場	2	2	100.0%		53.8% 45.5%
プール	2	2	100.0%		70.9% 48.3%
海水浴場	0	0			66.7% 12.3%
宿泊施設	0	0			80.5% 88.3%
休憩施設	0	0			85.5% 73.6%
キャンプ場等	0	0			67.9% 58.3%
産業情報提供施設	0	0			68.8% 74.7%
展示施設、農林市場	1	0	0.0%	0.0%	65.2% 61.2%
開放型研究施設等	0	0			100.0% 52.7%
大規模公園	6	2	33.3%	33.3%	50.0% 48.8%
公営住宅	6	0	0.0%	0.0%	43.2% 16.2%
駐車場	1	0	0.0%	0.0%	56.4% 38.9%
大規模露園、庭園等	1	0	0.0%	0.0%	28.8% 20.7%
図書館	4	0	0.0%	0.0%	13.9% 14.7%
博物館	0	0			24.2% 27.0%
公民館、市民会館	30	0	0.0%	0.0%	13.4% 21.2%
文化施設	4	3	75.0%	75.0%	82.9% 48.5%
合宿所、休憩所等 〔山岳休憩、海の山の家等〕	1	0	0.0%	0.0%	37.3% 46.4%
特別養老老人ホーム	0	0			100.0% 68.5%
介護支援センター	0	0			92.3% 48.2%
福祉・保健センター	8	8	100.0%		69.8% 52.9%
児童クラブ、学童部等	47	1	2.1%	2.1%	42.6% 22.5%
					導入率(%)【算出方法:制度導入率(既往社+新規社)×100】

## 窓口業務の民間委託、総合窓口化、庶務業務の集約化等の実施状況について

### 窓口業務の民間委託の実施状況

(平成28年4月1日現在速報値※)

(参考)経済・財政再生計画  
改革工程表(抄)

導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	278団体	1,741団体 16.0%
指定都市	16団体	20団体 80.0%
特別区	18団体	23団体 78.3%
中核市	26団体	43団体 60.5%
指定都市・中核市以外の市	185団体	727団体 25.4%
町村	33団体	928団体 3.6%

(※) 内閣府通知で民間事業者に取り扱わせることができると整理された窓口業務のいずれかを委託している団体数

### 総合窓口の導入状況

(平成28年4月1日現在速報値※)

住民等からの各種申請等(戸籍・住民基本台帳業務、税証明、福祉業務等)に関する受付部署を複数部署から1部署に集約し、例外的なケースを除きワンストップで対応が完結する取組。

導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	211団体	1,741団体 12.1%
指定都市	6団体	20団体 30.0%
特別区	6団体	23団体 26.1%
中核市	10団体	43団体 23.3%
指定都市・中核市以外の市	113団体	727団体 15.5%
町村	76団体	928団体 8.2%

### 庶務業務の集約化に関する実施状況について

(平成27年4月1日現在)

人事・給与・旅費・福利厚生等の庶務業務について、庶務事務システム等を使用して発生源入力を行い、審査確認等の担当部署を集約し、各部局の庶務担当者の業務を削減する取組を行っていることをいう。

導入団体数	市区町村数	割合
都道府県	45団体	47団体 95.7%
全市区町村	163団体	1,741団体 9.4%
指定都市	12団体	20団体 60.0%
特別区	3団体	23団体 13.0%
中核市	17団体	43団体 39.5%
指定都市・中核市以外の市	109団体	727団体 15.0%
町村	22団体	928団体 2.4%

(※)熊本県内市町村は平成27年度データ

### KPI (第一階層)

以下の汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数

(1)窓口業務のアウトソーシング  
【208⇒416】  
総合窓口の導入  
【185⇒370】

(2)庶務業務の集約化  
【143⇒286】

(いずれも  
2014年10月  
現在⇒2020  
年度)

# 「経済財政運営と改革の基本方針2015」(抄)

〈平成27年6月30日閣議決定〉

経済財政運営と改革の基本方針2015～経済再生なくして財政健全化なし～

## 第3章 「経済・財政一体改革」の取組－「経済・財政再生計画」

### 4. 岐出改革等の考え方・アプローチ

#### [I] 公的サービスの産業化

(多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進)

- 外部委託等が進んでいない分野のうち、市町村等で今も取組が遅れている分野を中心に適正な外部委託を加速する。さらに、これまで取組が進んでいない、窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する。

#### [II] インセンティブ改革

(質の高いサービスを効率的に提供する優良事例を2020年度までに全国展開)

- BPR(Business Process Reengineering)等を通じて公共サービス業務の改善の優良事例を官民の協力で創出する。定量的な目標の下に進捗管理を行いながら、優良事例に関する情報開示を進め、全国展開を促す。

### 5. 主要分野ごとの改革の基本方針と重要課題

#### [3] 地方行財政改革・分野横断的な取組等

(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)

- (中略)BPRの手法を活用した業務改革モデルプロジェクトの実施による官民協力した優良事例の創出と全国展開、公共サービスイノベーションにおける優良事例の全国展開を加速する。
- 地方独立行政法人を含む地方においても効率的で質の高いサービスを提供するため、民間の大胆な活用の観点から市町村で取組が遅れている分野や窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務の適正な民間委託の取組の加速をはじめ、公共サービスの広域化、共助社会づくりなど幅広い取組を自ら進める。その際、窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度(平成32年度)までに倍増させる。
- (中略)業務改革を推進するため、民間委託やクラウド化等の各地方自治体における取組状況を比較可能な形で開示する。

6

## 地方公共団体における窓口業務の民間委託等に関する調査

【調査主体】総務省自治行政局行政経営支援室

【調査対象】202市町村(抽出)

【調査時点】平成26年10月1日

【回答】199市町村(98.5%)

【調査内容】

- ・ 窓口業務の民間委託について、その推進を阻害もしくは躊躇させる要因と考えているものを以下の選択肢から3つまで選び回答してください。
- ① 窓口業務の件数が少なく、委託することの効率化が見込めないため
  - ② 個人情報の取扱いに課題があるため
  - ③ サービスの質の低下の恐れがあるため
  - ④ 制度上市区町村職員が行うこととされている事務であるため(もしくは、市区町村職員が行うこととされている事務との切り分けが困難であるため)
  - ⑤ 業務請負に出したいが、労働者派遣法(偽装請負等)との関係で躊躇する部分があるため
  - ⑥ 市民の理解が得られないと考えられるため
  - ⑦ 窓口職員の再配置に課題があるため
  - ⑧ その他

【調査結果】

	① 件数	② 個人情報	③ サービス	④ 直営	⑤ 労働者 派遣法	⑥ 住民理解	⑦ 職員 再配置	⑧ その他	回答 合計数
市町村(199)	44 (22%)	108 (54%)	68 (34%)	68 (34%)	62 (31%)	23 (12%)	11 (6%)	57 (29%)	441
指定都市(9)	2 (22%)	6 (67%)	4 (44%)	3 (33%)	2 (22%)	0 (0%)	0 (0%)	3 (33%)	20
中核市(28)	3 (11%)	15 (54%)	14 (50%)	10 (36%)	13 (46%)	0 (0%)	3 (11%)	8 (29%)	66
指定都市・中核市以外の市(139)	28 (20%)	76 (55%)	46 (33%)	49 (35%)	47 (34%)	20 (14%)	7 (5%)	42 (30%)	315
町村(23)	11 (48%)	11 (48%)	4 (17%)	6 (26%)	0 (0%)	3 (13%)	1 (4%)	4 (17%)	40

※ () 内の数は回答団体数。複数回答可のため、回答合計数とは数が異なる。また、割合は回答件数/回答団体数である。

7

# 業務改革モデルプロジェクト

## 「経済財政運営と改革の基本方針2015」(平成27年6月30日閣議決定)(抄)

### [3]地方行財政改革・分野横断的な取組等

- ・(中略)BPRの手法を活用した業務改革モデルプロジェクトの実施による官民協力した優良事例の創出と全国展開(中略)を加速する。
- ・(中略)窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度(平成32年度)までに倍増させる。

## 「経済財政運営と改革の基本方針2016」(平成28年6月2日閣議決定)(抄)

### 5 (3) 地方行財政改革・分野横断的な課題

- ・窓口業務の適正な民間委託等の加速(中略)をはじめとする様々な取組の全国展開(中略)を軸に、各種取組を進める。
- ・窓口業務等に係る住民一人当たりコストや民間委託等による歳出効率化効果について、業務改革モデルプロジェクトにおいて試行的な算定フォーマットを作成・公表し、各自治体での活用を促す。

地方自治体における、①住民サービスに直結する窓口業務②業務効率化に直結する庶務業務等の内部管理業務について、民間企業の協力のもとBPR※の手法を活用しながら、ICT化・オープン化・アウトソーシングなど、住民の利便性向上に繋がる業務改革にモデル的に取り組む自治体を支援する「業務改革モデルプロジェクト」を実施。

【H28予算:1.0億円】

【H29予算(案):1.0億円】

※BPR(Business Process Reengineering):業務プロセスの再構築

### (具体的な取組)

- 政令指定都市等、規模の大きな自治体は一定取組が進んでいることから、今後取組が期待される人口規模10~20万人程度の団体を主なターゲットとして、2016~18年度の各年度で6団体程度、公募の上選定。  
(複数団体による共同提案も募集)
- BPRの手法を活用した業務分析や計画策定などの検討経費について国費で支援。  
⇒ 汎用性のあるモデルを構築(業務改革におけるBPRの過程を含め、そのノウハウを抽出し公表)し、他の自治体へ全国展開。  
⇒ これらの取組による歳出効率化等の成果の把握手法を検討・確立し、その手法を活用して歳出効率化等の成果を検証する。

8

## BPRの手法を活用した窓口業務改革における取組概要

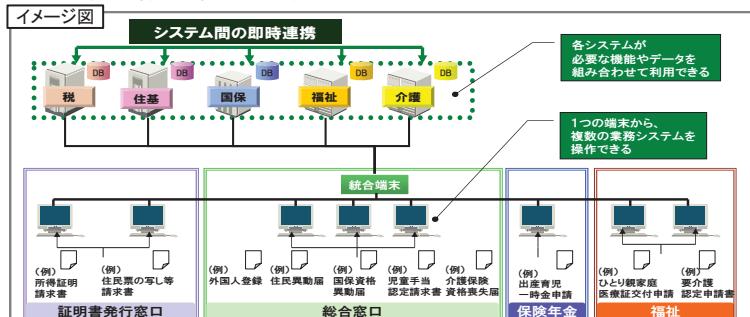
### ①現状業務調査【BPRの手法を活用】

- 各窓口で取り扱っている手続やその処理手順などの調査・整理
- 各手続・処理の件数や所要時間の調査・整理
- 現状において各業務で生じている課題等の調査・整理



### ③実現に向けたシステム要件・レイアウト等の確定

- 業務フローを実現するシステム要件の確定
- オフィスレイアウトの確定
- 所要の什器・物品の確定



### ②目指すべき業務フローの構築【BPRの手法を活用】

- 総合窓口で取り扱う対象手続の確定
- 課題等に対する解決の方向性として効果的な業務フローの確定
- アウトソーシング(外部委託)範囲の確定  
⇒ 業務マニュアル・標準委託仕様書(案)の活用可能性を検証



### ④実施計画、BPRの過程、想定される成果の把握【成果】

- BPRを反映させた実施計画(作業手順、スケジュール、役割分担等)の策定
- 歳出効率化等の想定される成果について把握  
ex) 住民の待ち時間の短縮効果、人件費等の所要経費の節減 等



# BPRの手法を活用した内部管理業務改革における取組概要

## ①集約化ターゲットの範囲の確定

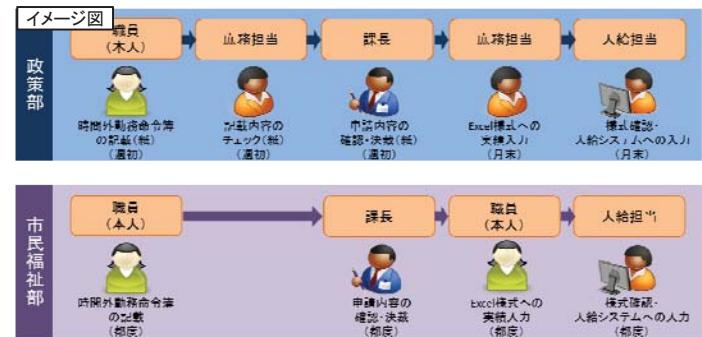
- 集約化の対象とする業務の範囲の確定
- 集約化の対象とする組織の範囲の確定



## ②現状調査【BPRの手法を活用】

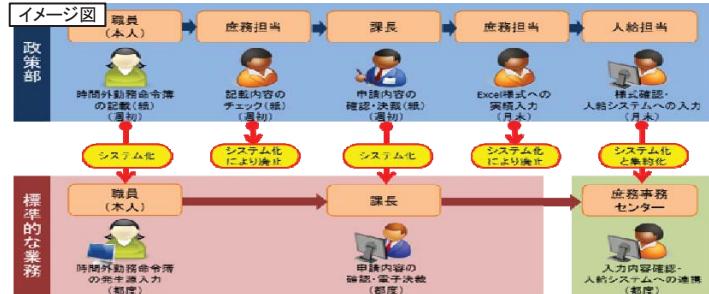
- 各組織での処理手順やタイミング等の調査・整理
- 各組織での処理の件数や所要時間の調査・整理
- 各組織で生じている課題等の調査・整理

<組織による時間外勤務申請の実施方法の違い>



## ③業務標準化の検討【BPRの手法を活用】

- 現状調査結果を踏まえ、集約化・廃止・自動化（システム化・発生源入力化）などを整理し、標準的な業務内容・業務フローの確定
- 上記を実現するシステム要件や集約化センター業務内容の整理



## ④実施計画、BPRの過程、想定される成果の把握【成果】

- BPRを反映させた実施計画（作業手順、スケジュール、役割分担等）の策定
- 歳出効率化等の想定される成果について把握  
 ex) 人件費等の所要経費の節減 等

**イメージ図**

手順	導入前時間(h)	導入後時間(h)	削減効果時間(h)	削減率(%)
正社員登録	40,000	26,000	14,000	35.0
副社員登録	160,000	108,000	-52,000	32.5
文書管理業務	60,000	48,000	-12,000	20.0
合計	260,000	182,000	78,000	30.0

紙の使用量	導入前(枚数)	導入後(枚数)	削減効果(枚数)	削減率(%)
正社員登録	150,000	0	-150,000	100.0
副社員登録	800,000	320,000	480,000	60.0
文書管理業務	500,000	250,000	-250,000	50.0
書類保管ファイル	1,400,000	0	1,400,000	100.0
合計	2,850,000	570,000	2,280,000	80.0

※数値は仮置き

10

# 業務改革モデルプロジェクト（平成28年度募集概要）

## スケジュール

- 募集期間：平成28年4月18日～5月13日
- 選定・公表：平成28年6月7日

- 契約締結：平成28年7月以降
- 事業報告：平成29年2月末

## 提案事業概要

- ①窓口業務改革又は②内部管理業務改革に向けてBPRの手法を活用した業務分析や計画策定等を実施する取組

### ①窓口業務改革（総合窓口化とアウトソーシング一体的に行う取組）

- ・住民異動、戸籍届出、各種証明書発行、国民健康保険、介護保険等、別々の窓口で行っている事務手続きをワンストップ化する総合窓口の実施を念頭に業務フローを見直し、待ち時間の短縮等住民の利便性向上につなげるもの。
- ・ワンストップ窓口において、単に職員を集約するのではなく、入力業務等のバックヤード業務について、アウトソーシングを積極的に活用し、業務の効率化を図るもの。

### ②内部管理業務改革（庶務事務の集約化を行う取組）

- ・人事・給与・旅費・福利厚生などの庶務業務について、各職員がシステム入力を行うよう業務フローを見直し、各課における庶務業務を集約化することで、業務の効率化を図るもの。

## 委託団体数

- 委託団体数：7団体（①窓口業務5団体、②窓口業務と内部管理業務にまたがるもの2団体）

- ①…高山市（岐阜県）、鳥取市（鳥取県）、西予市（愛媛県）、別府市（大分県）、南城市（沖縄県）
- ②…神戸市（兵庫県）、北栄町（鳥取県）

## 事業実施のポイント

- 民間事業者の知見やBPRの手法を活用しつつ、自治体職員自らが業務の棚卸しや業務分析、利用者（住民）ニーズの把握を実施し、効果的な業務フローを構築。

- 業務フローの見直しにあわせて、アウトソーシングによる業務の効率化を検討。

- ①と②の複合的な取組や関連する他の業務改革との複合的改革、時期ごとの繁閑への対応や窓口で対応を要する業務自体の質・量を軽減する新たな仕組みの導入等は引き続き模索。

- 国の取組（業務マニュアル・標準委託仕様書（案）の活用可能性の検証、歳出効率化等の成果の把握手法の検討、大都市以外の地方部の自治体の扱い手確保等の課題解決方法の聴取等）との協力も視野。

# 業務改革モデルプロジェクト事業委託団体一覧

○募集：平成28年4月18日～5月13日  
 ○選定・公表：平成28年6月7日  
 ○契約締結：平成28年7月以降  
 ○事業報告：平成29年2月末

応募 団体名	人口 (H27.1.1現在)	取組内容の特徴	選定理由	応募 団体名	人口 (H27.1.1現在)	取組内容の特徴	選定理由
岐阜県 高山市	91,571	窓口業務改革事業 ・日本一の市域を有し、合併後10年で職員数が3割超減少してきた。 ・本庁及び9支所の窓口について、BPR手法を用いた業務分析を実施、無駄や重複の排除、市の業務範疇の明確化を行い、効率的・効果的な窓口業務のあり方を検討。 ・アウトソーシングにより、現在、市の窓口業務で活用する臨時職員を当該委託先の正規雇用へ転換することも視野。	本庁舎及び9支所にまたがる市域全体での窓口業務改革であり、単一窓口ではなく複数窓口を同時に改革する取組のモデルとして採択	愛媛県 西予市	41,119	西予市窓口改革モデル事業 ・民間事業者、大学研究者らと連携し、BPRのみならず空間最適化も考慮に入れ、以下を検討。 ①総合窓口化に係る組織及び業務 ②手続きのワンストップ化 ③高度の審査を要する場合の予約制の導入 ④単純手続の申請書電子的作成支援の導入 ⑤支所・本庁連携オンライン窓口の導入 ⑥マニュアルの作成と事務の標準化 ⑦窓口業務の非常勤化又はアウトソーシング化 ⑧オフィス改革による職員等の生産性等の向上 ⑨マイナンバーカードの活用促進	総合窓口化と予約制窓口、オンライン窓口、申請書記載支援など複線的な窓口業務改革であり、窓口事務のオープン化や手続コストの最適化に係る取組のモデルとして採択
兵庫県 神戸市	1,550,831	市民サービス業務プロセス標準化・再構築事業 ・郵送・電子申請の拡大(対象事務数38→更に24事務について検討対象)。 ・「郵送・電子申請事務センター」設置、申請の受理、内部処理及び問合せ業務の一一本化。統合した業務の外部委託検討。 ・既に準備を進めている総合(ワンストップ)窓口との相乗効果発揮が期待。	総合窓口化と電子申請・郵送申請の拡大を同時に実施する業務改革であり、窓口で処理すべき業務の量及び質をあわせて改革する取組のモデルとして採択	大分県 別府市	121,100	誰もが快適で賑わいのある窓口業務改革 ・窓口業務を駅近く、市内中心部の中心市街地、百貨店の空きフロアに移転した上、段階的なアウトソーシングを実施(第1段階：フロアマネジャー業務、第2段階：住民が行う書類作成補助業務、第3段階：書類受付・内容審査業務)。 ・外部資源を市外からではなく、市内の他業種事業者との連携により確保することを検証(受託可能性、サービス水準、教育訓練、コスト比較等) ・タブレット端末を活用した申請サポートツールの用意	窓口全体の他業種事業者の運営する建物への移転及び同事業者との連携による人材確保を含めた改革であり、必要な外部人材を域内民間事業者との連携により区域内で確保することを検討する取組のモデルとして採択
鳥取県 鳥取市	193,064	窓口業務改革 ・平成31年度からの総合窓口設置に向け、窓口業務処理の段階別に業務分析、包括的アウトソーシングの導入可能性を検討(①業務範囲のあり方及び一括業務委託の市場性、②適切な契約期間のあり方、③総合窓口の本格稼働に向けた準備期間・導入スケジュールのあり方、④段階的な業務内容の拡大のあり方、⑤概算経費のあり方、⑥検認等毎手順最適化のあり方、⑦想定リスクと対応策など)	窓口業務処理の段階別(フロント、ミドル、バック)に業務分析及びアウトソーシング検討を実施する改革であり、窓口業務の適正な民間委託が可能な範囲の確定やその効果の把握に資する取組のモデルとして採択	沖縄県 南城市	42,178	南城市役所総合窓口設置プロジェクト ・新庁舎の移転(平成29年12月予定)に併せたインテリジェント型(総合受付かつ総合処理ができる)総合窓口の設置をめざす。 ・平成26年度から府内検討を始め、利用頻度の高い窓口部署を集約してきた実績を活用。 ・併せて組織機構改革やアウトソーシングによる、市民サービス向上と業務改革を推進。	島部の小規模団体における窓口業務改革であり、人員体制及び利用者並びに外部資源の各事項で限定された条件のもとで窓口業務を改革する取組のモデルとして採択
鳥取県 北栄町	15,664	北栄町庶務業務包括委託導入検証事業 ・総合窓口化に併せ、府内全部署の庶務業務を集約化の上アウトソーシングを目指す。具体的には、給与計算、福利厚生、旅費計算、文書保存、封入作業、イベント準備、各種データ入力、令交付管理庶務、各施設管理庶務(予約管理庶務、使用許可庶務)、郵便差出庶務、ふるさと納税庶務、バス運行管理、各種外郭団体事務局庶務等まで広範な業務を検討。 ・別途、本庁舎の総合窓口化及び民間委託を実施し、当該委託先に庶務業務も包括委託。	総合窓口業務と窓口業務に含まれない定型的業務の集約及びアウトソーシングを一体的に実施する改革であり、①窓口業務の範囲確定の検討及び②その他内部管理業務の包括的委託の二点に係る取組のモデルとして採択				

12

## 業務改革モデルプロジェクト最終報告会概要

団体名	人口 (H27.1.1現在)	窓口数	モデル事業概要	新業務フローのポイント
岐阜県 高山市	91,571	1本庁 9支所	本庁舎及び9支所の窓口を同時に改革	○ 支所完結処理の増加(支所→本庁の報告・連絡業務の削減その他所掌の見直し)
兵庫県 神戸市	1,550,831	1本庁 9区役所 1支所 2出張所 等	総合窓口化と電子申請・郵送申請の拡大を同時に実施	○ 対面の窓口業務から電子上の処理への移行(電子申請可能なもの、困難なもの仕分けを実施)
鳥取県 鳥取市	193,064	1本庁 8総合支所	窓口業務処理の段階別に業務分析及びアウトソーシング検討を実施	○ 基本届出を総合窓口でワンストップ受付し、各担当課が同時並行処理 ○ ライフイベント毎に対象業務を抽出し、BPRを実施
鳥取県 北栄町	15,664	1本庁 1分庁	総合窓口業務と窓口業務以外の定型的業務の集約及びアウトソーシングを一体的に実施	○ 庶務業務及びその他定型業務を事務センター(仮称)を設置し実施。(総合窓口と同一事業者に委託予定) ○ 庁内全業務を対象にBPRを実施
愛媛県 西予市	41,119	1本庁 4支所 10出張所	総合窓口化と予約制窓口、オンライン窓口、申請書記載支援など複線的な窓口業務改革	○ 基本届出を市民課でワンストップ受付し、各担当課が同時並行処理 ○ その他相談発生手続には予約制を導入、本庁・支所間で確認等が必要な手続にはオンライン窓口を導入
大分県 別府市	121,100	1本庁 3出張所	必要な外部人材を域内民間事業者との連携により域内で確保することを検討	○ 地域内の社会福祉法人による受託、障害者を雇用しての窓口業務実施 ○ コンシェルジュが手続案内及び申請書作成支援を行い、ワンストップ窓口による各届出の一括受付・処理
沖縄県 南城市	42,178	1本庁 1分庁 2出張所	島部の小規模団体における窓口業務改革	○ フロアマネージャーが申請データ入力支援を行い、総合窓口からシステムを通じ、各担当課が同時並行処理

13

# 窓口業務改革による歳出効率化効果の把握①（処理手続時間の短縮）【例：鳥取市】

## BPRによる業務量分析 例)「業務インデックス」(抄)

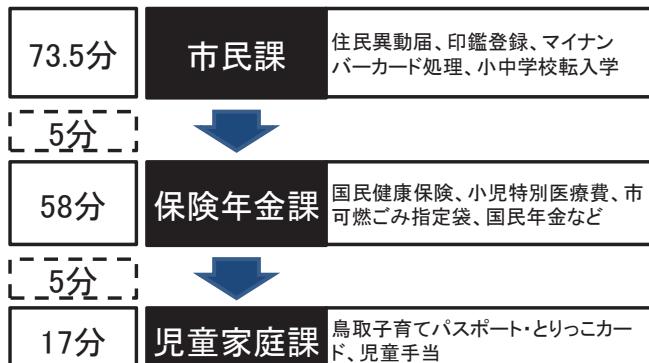
所属	大区分	中区分	小区分	年間手続件数	手續時間(分)			
					受付	入力	審査	計
市民課	証明交付	住民票の写し	住民票の写しの請求	61,855	3	2	2	7
市民課	証明交付	住民票の写し	広域交付住民票申請	79	2	10	3	15

担当者ヒアリング、又はシミュレーションによる算出

## ライフイベント手続毎の処理時間短縮効果

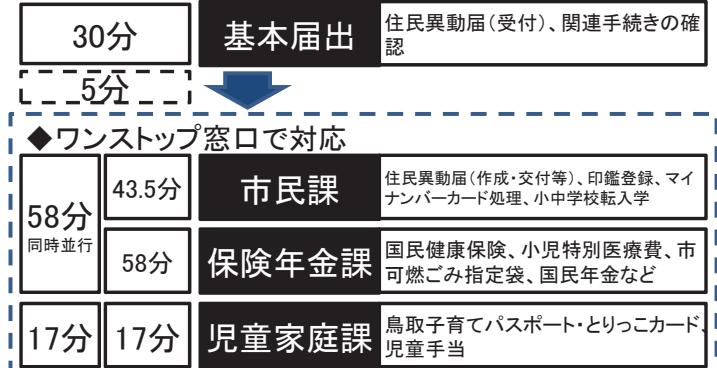
手続	現在	短縮	短縮率
転入	158.5	48.5	30.6%
転出	92	30	32.6%
転居	108.5	23	21.2%
出生	102	6	5.9%
死亡	157	9	5.7%
結婚	173.5	45	25.9%
離婚	151.5	30	19.8%

### 現行手続の流れ



「転入」手続き終了まで **158.5分**

### 総合窓口設置後の手続の流れ



「転入」手続き終了まで **110分**

14

# 窓口業務改革による歳出効率化効果の把握②（業務コストの削減）

## 現状業務コスト

(「現状業務量」+「職員育成業務量」) ×「職員別人事費」

### 「現状業務量」

- モデル① 実測による算出(シミュレーションを行う場合を含む)
- モデル② 担当者ヒアリングによる算出
- モデル③ 「受付」「入力」「審査」等の区分毎に見込み業務量を設定し、フロー全体の業務量を算出

### 「職員育成業務量」

- モデル① 職員の指導育成に要する業務量全体を算出(算出方法は「現状業務量」のモデル①～③)
- モデル② 臨時職員を活用する場合、採用・指導育成・ソフト作成および管理などに要する業務量を算出
- モデル③ 見込まない

### 「職員別人事費」

(算出基礎対象範囲)

- モデル① 実従事者積み上げ平均
  - モデル② 担当課室所属職員平均
  - モデル③ 全職員平均
- (対象人事費)
- モデル① 社会保険雇用主負担分を含めたフル人事費
  - モデル② 支払給与相当分のみ

## 改革後業務コスト

(「新業務フロー業務量」-「アウトソーシング対象業務量」+「受託事業者モニタリング業務量」) ×「職員別人事費」+「アウトソーシング対象業務量」×「民間従事者人事費」

### 「新業務フロー業務量」

- (1) 削減要素: ワンストップ化やシステム導入による重複事務削減
- モデル① 新フローでのシミュレーションにより実測算出
- モデル② 「現状業務量」をベースに机上計算
- モデル③ 「現状業務量」モデル③と同手法により算出
- (2) 増加要素: コンシェルジュ・フロアマネージャの設置
- モデル① シミュレーションにより実測算出
- モデル② 他の類似業務、先行事例から仮設定

### 「アウトソーシング対象業務量」(対象可否判断)

- モデル① モデル②に加え、各団体の判断で、想定される受託事業者のスキルに応じて、i)個人情報保護、ii)専門的相談など非定型的業務、iii)新制度(マイナンバー制度等)への対応等を個別に対象外業務と判断
- モデル② 内閣府H27.6.4通知で示されている民間事業者が行うことができる業務の範囲に従って対象業務を判断
- モデル③ 事業者側に受託可能な業務を判断させて試算

### 「受託事業者モニタリング業務量」

- モデル① 事業者との継続的な打合せ・進捗確認に要する業務量として算出
- モデル② 見込まない

### 「民間従事者人事費」

- モデル① 推定単価の設定(管理費の上乗せ、利益率の上乗せ、消費税率の上乗せ等、設定各種)
- モデル② 事業者側に受託可能な業務を判断させて試算

## 経済・財政再生計画 改革工程表 (平成28年12月21日経済財政諮問会議決定)

	集中改革期間			2019年度	2020年度～	KPI (第一階層)	KPI (第二階層)
		～2016年度 《主担当府省庁等》	2017年度				
		2018 年度					
地方行政分野における改革	<p>&lt;⑪民間の大胆な活用による適正な民間委託等の加速&gt;</p> <p>○業務改革モデルプロジェクト</p> <p>（窓口業務のアウトソーシング、総合窓口の導入、庶務業務の集約化）</p> <p>■地方自治体において、（1）住民サービスに直結する窓口業務、（2）業務効率化に直結する庶務業務などの内部管理業務に焦点を当て、民間企業の協力を下BPRの手法を活用しながらICT化・オープン化・アウトソーシングなどの業務改革を一体的に行い、住民の利便性向上につながるような取組をモデル的に実施。モデル事業の実施を通じて改革の手法を確立し、その手法を横展開</p> <p>■政令指定都市等、規模の大きな自治体は一定取組が進んでいることから、人口規模10～20万人程度の団体を主なターゲットとして、2016～2018年度の各年度においてモデルとなるような改革を実践してもらう「業務改革モデルプロジェクト」を6団体程度において実施（複数自治体の共同による案件の応募を促し採用を図る）</p> <p>■BPRの実施等計画策定段階において必要な経費について国費で支援</p>					<ul style="list-style-type: none"> <li>以下の汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数</li> </ul> <p>(1)窓口業務のアウトソーシング【208⇒416】 総合窓口の導入【185⇒370】 (2)庶務業務の集約化【143⇒286】</p> <p>（いずれも2014年10月現在⇒2020年度）</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>歳出効率化の成果（事後に検証する指標）</li> </ul>

16

## 「経済財政運営と改革の基本方針2016」(平成28年6月2日閣議決定)(抄)

### 第3章 経済・財政一体改革の推進

#### 1. 経済・財政一体改革の着実な推進

歳出改革に当たっては、先進・優良事例の展開促進、国と地方の連携強化、「見える化」の徹底・拡大を通じて、国・地方を通じたボトムアップの改革を推進する。

#### 2. 先進・優良事例の展開促進、国と地方の連携強化、「見える化」の徹底・拡大

##### (1) 先進・優良事例の展開促進

###### ②自治体の公共サービス

窓口業務の適正な民間委託等の加速や、自治体クラウド等をはじめとするICT化・業務改革及び自治体間の境界を越えた広域化・共同化を、強力に推進する。公共サービスのイノベーションを実現するため、一層の周知・広報等に取り組むとともに、先進事例がどのように課題を克服したか等の評価・分類及びそれに応じた普及促進策について検討し、都道府県の協力も得ながら全国展開を進める。

#### 5. 主要分野ごとの改革の取組

##### (3) 地方行政財政改革・分野横断的な課題

###### ①基本的な考え方

窓口業務の適正な民間委託等の加速と自治体クラウド等のICT化・業務改革をはじめとする様々な取組の全国展開及び、それらの自治体の境界を越えた広域化・共同化を軸に、各種取組を進める。

改革初年度から全ての改革項目を工程表に従って着実に進めていく中で、特に以下の諸項目について重点的に取り組む。

###### ③地方行政財政の「見える化」等

平成27年度決算より、経年比較や類似団体比較を含めて住民一人当たりコストについて性質別・目的別に網羅的な「見える化」を実施する。また、ユーザーが様々な条件を設定して自治体間比較ができるデータベースの早期実現に取り組む。このほか、予算・決算の対比に関する情報開示の各自治体分での実現に向け、自治体の事務負担にも配慮しながら取り組むなど、地方財政の「見える化」の拡充を図る。

窓口業務等に係る住民一人当たりコストや民間委託等による歳出効率化効果について、業務改革モデルプロジェクトにおいて試行的な算定フォーマットを作成・公表し、各自治体での活用を促す。

都道府県別の住民一人当たり行政コストとその財源内訳の分析、自治体の頑張りや地方財政制度等の改革に係る経済効果の検証を行う。

###### ④広域化・共同化などの地方行政分野における改革

窓口業務の適正な民間委託等の推進に当たっては、標準的な業務フローに基づく標準委託仕様書等の検討過程で、小規模自治体における取組を支援するため、包括民間委託等の活用についても調査・整理を行い、平成29年度末までに取りまとめる「地方公共サービス小委員会報告書」に盛り込む。また、窓口業務の民間委託等の歳出削減効果を測定する簡便なツールを提供し、自治体による民間委託等の検討を支援する。

### 第4章 当面の経済財政運営と平成29年度予算編成に向けた考え方

#### 2. 平成29年度予算編成の基本的考え方

##### (2) 平成29年度予算編成の在り方

④ 第3章に掲げる主要分野ごとの改革の取組を大胆に推進するためのメリハリの効いた予算とする。

地方行政財政については、窓口業務の適正な民間委託等の加速や自治体クラウド等のICT化・業務改革の全国展開及び広域化・共同化などの取組を進めるとともに、地方行政財政の「見える化」を徹底する。改革工程表に沿ってトップランナーオ方式を着実に実施する。

	～2016年度 （主担当府省庁等）	集中改革期間		2019年度	2020 年度～	KPI (第一階層)	KPI (第二階層)
		2017年度	2018 年度				
地方行政分野における改革	<p>&lt;⑪民間の大膽な活用による適正な民間委託等の加速&gt;</p> <p>○標準的な業務フローに基づく業務マニュアル・標準委託仕様書の作成</p> <p>○2016年度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. モデル自治体による業務フローの調査・分析</li> <li>2. 委託可能な範囲・適切な民間委託の実施方法の整理</li> <li>3. 業務マニュアル・標準委託仕様書(案)の検討</li> </ul> <p>総務省業務改革モデルプロジェクトとの連携</p> <p>➢総務省モデル自治体における窓口業務のアウトソーシングについて、標準委託仕様書(案)等の提供とその活用可能性に係る検証結果反映</p> <p>4. モデル自治体における試行</p> <p>➢モデル自治体において標準委託仕様書(案)等に基づいた窓口業務の民間委託を試行し、その結果(法令への適合性、業務効率化の程度、経費の削減効果等)を評価</p> <p>5. 標準委託仕様書(案)等の修正</p> <p>➢4の評価及び総務省モデル自治体における検証結果を踏まえ、標準委託仕様書(案)等について、必要な修正を行う</p> <p>6. 修正標準委託仕様書等の全国展開</p> <p>➢2017年度の修正を踏まえた標準委託仕様書等を全国展開し、地方自治体における窓口業務の民間委託の取組を推進するとともに、法令への適合性、業務効率化の程度、経費の削減効果等を検証</p> <p>歳出効率化等の成果を検証</p> <p>上記4の結果を踏まえ小規模自治体においても窓口業務の民間委託等を進めため、標準的な業務フローに基づく業務マニュアル・標準委託仕様書等の検討過程で包括民間委託等のアウトソーシング手法の活用についても調査・整理</p> <p>左記の結果を2017年度末までに取りまとめる地方公共サービス小委員会報告書に事例として盛り込む</p> <p>モデル自治体の事例を踏まえた歳出削減効果を測定する簡単なツールの試作、公表</p> <p>左記簡単なツールの完成</p> <p>簡単なツールの提供、自治体による民間委託等の検討の支援</p>					<ul style="list-style-type: none"> <li>・モデル自治体等において、法令等に則り窓口業務の委託を実施できる自治体数、委託により業務の効率化が図られている自治体数</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・歳出効率化の成果（事後的に検証する指標）</li> </ul>

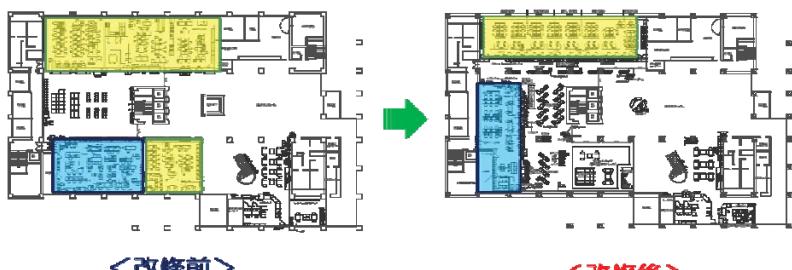
## 窓口業務改革の取組事例①

- 証明書等発行、住民異動、戸籍届出等の**市民総合窓口**と、保険・国民年金、児童・高齢者・障がい者福祉等の**福祉総合窓口**への集約・ワンストップ化を並行して行い、段階的にアウトソーシング

### 〈総合窓口化/神奈川県海老名市(人口約13万人)〉

#### 【取組】

- ・職員による総合窓口の運用は平成24年5月に開始。平成25年7月に市民総合窓口、平成26年11月に福祉総合窓口の委託を開始。
- ・委託仕様書とマニュアルを作成し、民間業者と職員の役割分担を明確化。
- ・基本的に相談業務を除くすべての業務を民間委託。



#### 【効果】

- ・市民総合窓口のコスト2億1000万円→1億6000万円(▲5,000万円、▲24%)。
- ・福祉総合窓口のコスト9,200万円→7,300万円(▲1,900万円、▲20%)。
- ・手続きのワンストップ化、番号発券システムやコンシェルジュの配置、待合スペースの増加など市民の満足度が向上し、窓口での苦情が減少。

## 窓口業務改革の取組事例②

- 「滞在時間が最少」、「来庁せずとも手続きが完了する」、「必要な手続きを一括して申請できる」窓口を目指し、「ワンストップ窓口の設置」、「事務センターへの集約化」、「セルフ化の実施」の3つを取組みの柱とした区役所窓口改革

### 〈区役所窓口改革/千葉市〉

#### 【取組】

- ワンストップ窓口の設置：住所変更や戸籍の届出これらに関連する複数の手続きを一括で受け付ける窓口を設置。
  - ・ 関連する手続きは国民健康保険、国民年金、児童手当、子ども医療費助成、介護保険、がん検診などの手続き（いずれも一部に限る。）
- 事務センターへの集約化：窓口の後方で行っている事務を一括して処理する拠点を設け、6区役所の事務を集中して処理。
  - ・ 住民登録等のデータ入力事務、証明書の郵送請求事務、国民健康保険証等の発送事務など
- セルフ化の実施：市民ご自身に操作等を行っていただくことなどにより、来庁回数の削減や区役所滞在時間の短縮につなげる。
  - ・ 住所変更手続のインターネット事前申請、マイナンバーカードを利用した証明書のコンビニ交付など

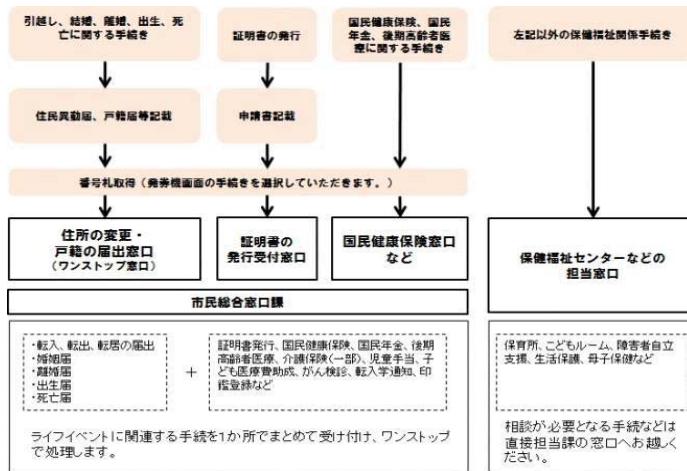
→いざれも平成25年度から検討を進め、平成29年1月から稼動開始

#### 【ワンストップサービスのイメージ】

※ワンストップサービスの開始に伴い、区役所の市民課と保健年金課を「市民総合窓口課」に統合。

※また、中央区役所内に「区政事務センター」を開設し、住民登録などの一タ入力や証明書の郵送交付などの業務を一括で取り扱う。

※ワンストップ窓口の対象業務であっても、ライフイベントに伴わらず単独で手続をする場合には、各業務を所管する窓（課）で申請等を受け付ける。



#### 【新しい窓口のイメージ】



#### 【効果】

- ※検討時の試算
- 会社員世帯の出生関係手続きで約12分（56分→44分）、自営業世帯（夫婦、子2、母（要介護））の転入関係手続きで約38分（88分→50分）など、手続時間が短縮。
  - 複数手続が一つの窓口で済み、申請書記載の重複がなくなるなど、利便性が向上。
  - 新しい業務支援システムの活用により、手続き漏れの防止。

20

## 窓口業務改革の取組事例③

- 窓口業務の委託を行うことにより、経費削減が可能になるとともに、職員の企画部門等への重点的な配置が可能となる。また、委託事業者による窓口人員配置の効率化、労務管理の効率化が図られ、待ち時間の短縮等、住民サービス向上が実現。

### 〈窓口業務等の民間委託/上天草市（人口約2.8万人）〉

#### 【取組】

- ・ 臨時職員の増加に伴い、労務管理が複雑化したこと等を受け、民間委託推進委員会・ワンストップ窓口検討部会を平成24年6月に設置し、窓口業務の民間委託を検討。
- ・ 平成25年4月から市役所及び支所の4か所で行っている窓口業務（一部）の民間委託を開始。
- ・ 住民票の写し、各種証明書等の交付請求に係る受付及び引渡しや国民健康保険、児童手当等の届出受付などの63業務を民間委託。
- ・ 住民票の写し等の窓口5業務の交付請求に係る受付及び引渡しについては、市が指定する郵便局（11局）においても取扱いを可能とした。

#### 【効果】

- ・ コスト削減効果（H25）：年間約7,700万円（H24比）
- ・ H25窓口業務職員削減数（臨時嘱託職員含む）：△19人（H24比）
- ・ 正職員の配置転換（企画部門等への重点的な配置）
- ・ 労務管理の効率化
- ・ 窓口のワンストップ化。

### 〈保険窓口業務の委託/池田市（人口約10万人）〉

#### 【取組】

- ・ 国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療保険の受付、システム入力、交付に係る窓口業務を平成26年6月から委託した。
- ・ 窓口レイアウトを変更し、3保険窓口を隣接するよう配置し、一体的に民間事業者へ委託。
- ・ 納付相談等、対応に時間のかかる業務を職員が対応し、委託業務と住み分け。

#### 【効果】

- ・ 来庁者の待ち時間の短縮  
⇒ 一體的な民間委託により、窓口人員を柔軟に配置  
相談窓口を分け、短時間で済む用件の来庁者にスムーズに対応
- ・ フロアマネージャーの配置により、国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療保険にまたがって複数の用件がある市民に対する適切な案内を可能にするなど市民サービスが向上した。
- ・ 委託により、正職員4名、再任用職員1名、非常勤職員1名、アルバイト職員8名の計14名の職員を削減。また、職員の時間外勤務を削減。  
⇒ 財政効果は年間438万円見込。

## 窓口業務改革の取組事例④

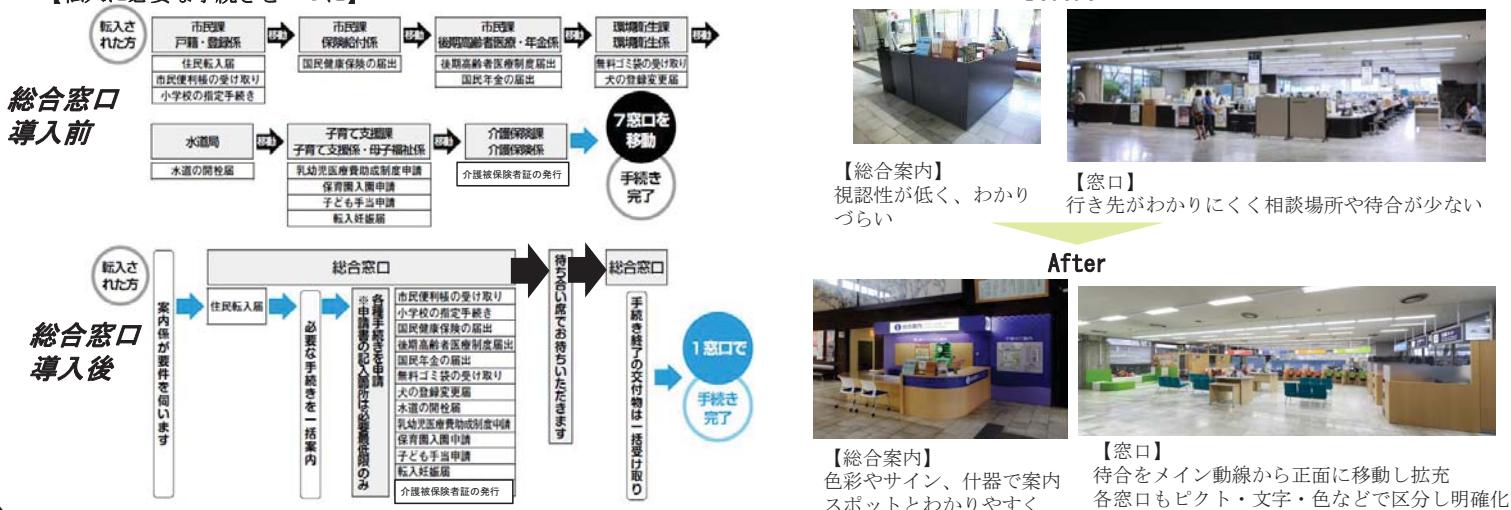
- 市民サービス向上のための総合窓口を設置。国民健康保険、国民年金、子育て支援などの住民異動に伴う各種手続きを1カ所の窓口で受付。住民は窓口を移動せずに複数手続きを完結。

### 〈総合窓口化/山口県萩市(人口約5万人)〉

#### 【取組】

- ・平成23年7月に総合窓口を開設。住民サービス向上のため、市民にとって「わかりやすく・できるだけ早い・利用しやすい」受付総合窓口の設置を行い、その業務を民間委託。
- ・市民課に異動に伴う諸手続きやごみの出し案内などを一元化するほか、保育園入園申請等を扱う子育て支援課を国民健康保険・後期高齢者医療・国民年金も扱う市民課に隣接配置させ、利用頻度の高い課を集約。また、総合案内を改善し、市民を目的の窓口までスムーズに案内でき、庁内の無駄な移動が抑えられるようになった。

【転入に必要な手続きを一つに】



22

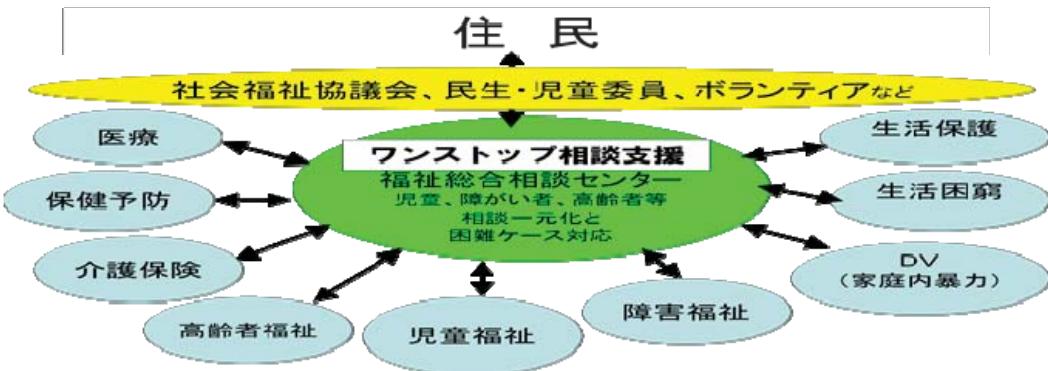
## 窓口業務改革の取組事例⑤

- 児童・高齢者・障がい者等の福祉相談支援窓口を一つに集約・ワンストップ化し一部をアウトソーシング。

### 〈福祉総合相談窓口の設置/千葉県鴨川市(人口約3.3万人)〉

#### 【取組】

- ・児童、高齢者、障がい者、DV対策等の相談支援を行っていた複数の課が連携し、平成24年4月に組織横断的な「福祉総合相談センター」を設置。センターの職員は社会福祉士、介護支援専門員、保健師、看護師等の有資格者で構成し、保健福祉サービス提供等に係る総合調整を行うことができる体制を整備。センターは、24時間365日稼働。
- ・平成25年4月から、同センターのサブセンターを天津小湊地区に設置し、民間委託により運営。



#### 【効果】

- ・窓口を集約したことにより、保健、医療、福祉及び介護が連携した包括的なワンストップ相談支援が実現。
- ・利用者(相談件数)の推移は、開設時から約1.4倍に増加。
- ・サブセンターを民間委託したことにより、運営費を2年間で29,378,000円削減。

23

# 内部管理業務改革の取組事例①

- 会計・給与・旅費・福利厚生などの内部管理事務を総務事務センターに集中化させ、経費削減や人材配置の効率化を図るとともに、認定の精度が一定化。
- 庶務事務システムの導入により、誤記入等のミスは事前チェックで防止でき、外部委託を併せて行うことでさらなる効率化効果が見込まれる。

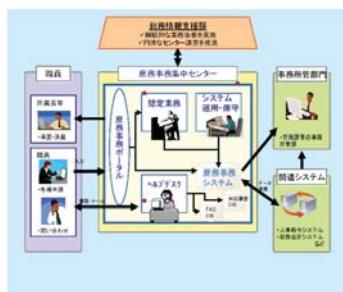
## 〈横浜市の取組〉

### 【取組】

- ・ 平成15年3月電子市役所推進計画に総務事務の集中化・アウトソーシングを位置づけ、検討を開始。
- ・ 平成20年4月庶務事務集中センター稼働開始。
- ・ 各職員が発生源入力し、勤務関係はシステムで自動集計、給与手当関係はセンターで集中的に認定。
- ・ ITを活用し業務の集中化、セルフサービス化、外部委託化。
- ・ ライフィベントごとに関連手続を一覧表示。
- ・ 対象職員約20,000人。

### 【効果】

- ・ 各課の庶務担当者等が担当していた中間経由業務を廃止。
- ・ 各種手当等の認定の精度が一定化。
- ・ 各種申請・申告をシステムで行うことにより、未記入箇所のチェックや総計の単純ミスなどを事前防止。
- ・ 約198,000時間に相当する事務量を軽減(H25)。



## 〈宮崎市(人口約40万人)の取組〉

### 【取組】

- ・ 平成20年に「給与事務センター」を設置。
- ・ 人事課給与厚生係で実施していた業務(a～e)の外部委託及びこれまで各課で行っていた臨時職員に関する業務(f)を集約し、外部委託。

- 各月の給与・賞与計算、年末調整
- 諸届の申請受付・審査・認定
- システム処理依頼・処理結果の確認
- 福利厚生業務(保険証・貸付・財形貯蓄等)
- 各課への配布業務(保険証・支給明細書)
- 臨時職員、嘱託員の給与・福利厚生業務

### 【効果】

- ・ 人事課において、正職員3名、嘱託員1名の削減。  
⇒人件費削減効果額 2,430万円
- ・ 各課において、臨時職員に関する業務を委託したため正職員11名分の人件費を削減。  
⇒人件費削減効果額 8,250万円  
⇒委託料約5,300万円を差し引くと  
財政効果額約5,380万円(平成25年度)

24

# 内部管理業務改革の取組事例②

- 会計・給与・旅費・福利厚生等の内部管理業務について、発生源入力を行い審査確認等の担当部署を集約化することやアウトソーシングを行うこと等により、人員配置の効率化や経費削減等を図る取組。

## 〈総務事務センターの設置による一部業務の外部委託/大阪府箕面市(人口約13.4万人)〉

### 【取組】

- ・ 平成23年6月に「総務事務センター」(人事室分室)を設置し外部委託を開始。また、平成27年4月に庶務事務システム導入。業務の流れは、システムを通して、発生源入力をしたものを所属長が確認し、総務事務センターが処理をする。
- ・ 必ずしも職員が行う必要のない業務(給与・福利厚生・臨時職員・人事・採用・研修)について、一部を外部委託し業務量を削減。
- ・ 職員が行うべき業務については、それらを効率的に遂行するための人員体制・組織体制の見直しを行い、業務を標準化。

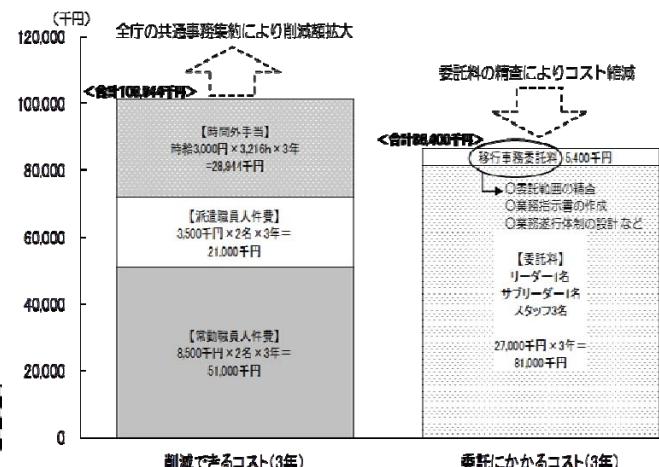
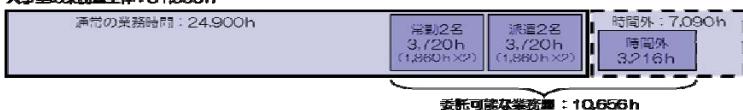
### 【委託化に向けた検討経過】

- 平成21年末 業務棚卸し調査開始し、業務の全体像を把握  
 平成22年1月 委託可能業務の洗い出し  
     2月 業務フローを作成し、委託範囲の詳細を検討  
     5月 委託業者から情報収集、見積もり依頼  
     6月 委託化によるコスト削減効果について検討

### 【効果】

- ・ 派遣職員2名、常勤職員2名の削減。
- ・ 単年度で4,848,000円以上のコスト削減。
- ・ 外部委託することにより、事務の効率化及び確認作業の精度の向上が見込まれる。

人事室の業務時間全体: 31,990h



16

25

# 地方独立行政法人法(平成15年法律第118号)の概要

## 目的

公共上の見地から地域において確実に実施される必要がある事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施を確保できない事務・事業を地方独立行政法人に担わせることにより、住民の生活の安定、地域社会及び地域経済の発展に資すること。

## 制度の基本理念

- 目標による業績管理** : 中期目標・中期計画・年度計画に基づき、計画的に業務を運営
- 適正な業務実績の評価** : 中期目標に基づいて評価委員会が法人の業務実績を定期的に評価し、必要に応じて法人に勧告することにより、PDCAサイクルを確立
- 業績主義の人事管理** : 法人の業務実績、職員の業績を反映した職員の給与の仕組み等を確立
- 財務運営の弾力化等** : 原則として企業会計原則による業務運営、使途制限のない運営費交付金の財源措置
- 積極的な情報公開** : 中期目標、業務実績、評価結果、財務諸表等を積極的に公開

## 業務の特性を踏まえた法人の分類

- 地方独立行政法人** : 試験研究、社会福祉事業、公共施設の設置・管理を行う法人
- 公立大学法人** : 大学等の設置・管理を行う法人  
学長の任命等に関する特例が設けられている
- 公営企業型  
地方独立行政法人** : 地方公営企業に相当する事業を行う法人  
財務運営に関する特例が設けられている

## 対象業務

- 試験研究 (10法人)
- 公立大学の設置・管理 (68法人)
- 公営企業相当事業 (51法人)
- 社会福祉事業 (1法人)
- 公共的施設の設置・管理 (なし)

※カッコ内は平成28年4月1日現在の法人数（計130法人）

※公務員型・非公務員型の2つの類型が存在（公務員型は5法人）

## 地方公共団体との関係

- 設立、解散
  - 中期目標の指示
  - 理事長の任命 等
  - 設立、解散の認可
  - 定款の認可
  - 違法行為等の是正命令 等
- 
- ```
graph LR; A([地方独立行政法人]) <--> B([都道府県  
(市町村)]); A <--> C([総務省  
(都道府県)]); B <--> C;
```
- 役員報酬・給与等の支給基準の届出
  - 年度計画の届出
  - 財務諸表等の提出 等
  - 設立、解散の認可申請
  - 定款の認可申請 等

# 第31次地方制度調査会「人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申」（平成28年3月）の概要

## I 地方行政体制のあり方

- 人口減少社会の中で、市町村が、地域経営の主体として、人口減少対策を講じつつ、引き続き持続可能な形で行政サービスを提供する必要。
- 人口減少社会において、行政コストが増大する一方で資源が限られる中で、行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に提供するためには、あらゆる行政サービスを単独の市町村だけで提供する発想は現実的ではない。

### 1 広域連携等による行政サービスの提供

- 平成26年の改正地方自治法により新たに設けられた連携協約等を活用し、地方圏や三大都市圏それぞれの特性に応じた方法により推進すべき。
  - ・圏域内に、昼夜間人口比率が1以上の2つの中心的な市が隣接している場合（複眼型）においては、連携中枢都市になり得る。
  - ・一定規模の圏域内に、規模・能力が一定以上の都市が複数存在する場合には、連携中枢都市圏等以外の広域連携があり得る。

### 2 外部資源の活用による行政サービスの提供

- 従来の地方公共団体間の事務の共同処理の仕組みの他に、市町村業務について効率的に処理する方策として、外部資源を活用し、かつ、共同で行える仕組みを充実することも重要な選択肢の一つ。
  - ・窓口業務のように、公権力の行使にわたるものを持めた包括的な業務について、地方独立行政法人の活用を制度上可能とすることも、選択肢の一つ。地方独立行政法人を地方公共団体が共同で活用することも選択肢の一つとして考えられる。

→以上のような地方行政体制を確立することが、人口減少対策を的確に講じることにつながる。

## II ガバナンスのあり方

- 地方公共団体は、人口減少社会において合意形成が困難な課題について解決することが期待されている。
- 住民の福祉の増進に努め、最少の経費で最大の効果を挙げるよう、地方公共団体の事務の適正性の確保の要請が高まる。
- 長、監査委員等、議会、住民が、役割分担の方向性を共有しながら、それぞれが有する強みを活かして事務の適正性を確保することが重要。

### 1 長

- 内部統制を制度化すべき
- 全ての長に内部統制体制を整備及び運用する権限と責任があることを明確化。ただし、具体的な手続きは団体の規模に配慮。

### 2 監査委員等

- 監査の実効性や独立性・専門性の向上
- 地方公共団体共通の統一的な基準の策定や監査委員の研修を行うとともに、監査を支援する全国的な共同組織の構築等が必要。

### 3 議会

- 議会は議会としての監視機能を適切に発揮すべき
- 決算不認定の指摘事項に対する長の説明責任を果たす仕組み、議選監査委員設置の選択制の導入。

### 4 住民

- 住民がチェックできるよう、透明性を確保すべき
- ・ガバナンス全体の見直しとあわせて、超過失の場合の長等への責任追及のあり方の見直しや違法性等を確認する仕組みの創設、権利放棄の手続の整備等の住民訴訟制度等の見直しをすべき

→これらの見直しは、地方公共団体に対する住民からの信頼を向上させ、人口減少社会に的確に対応することにも資する。

1 地方独立行政法人の業務への窓口関連業務の追加

H30.4.1施行

市町村の窓口関連業務における外部資源活用の課題

(現行制度上の、住民異動窓口(転入届の受付かつ住民票の写しの交付)における業務フロー図)

- 一部に審査や交付決定等の公権力の行使にわたる事務が含まれ、一連の事務の一括した民間委託等、効果的な委託が困難
- 町村部等の小規模自治体では、事務量が少なく単独での委託先の確保が困難

 外部資源活用の新たな選択肢として、地方独立行政法人に窓口関連業務を行わせることとする

- 地方独立行政法人の業務に「申請等関係事務の処理」(転入届、住民票の写しの交付請求の受理等のいわゆる窓口関連業務のうち定型的なもの)を追加
- 申請等関係事務処理法人による窓口関連業務に対し、市町村がきめ細かく関与するため、情報提供・指導助言、報告徴収・立入検査、監督命令、停止命令及び直接執行を新たに規定する。
- 申請等関係事務処理法人は、その業務を市町村又は市町村の長その他の執行機関の名において行い、当該市町村の長その他の執行機関が当該申請等関係事務を処理したものとしての効力を有することとする。
- 市町村は、自ら設立しなくとも、連携中枢都市等が設立した申請等関係事務処理法人と規約を締結することにより、窓口関連業務を行わせることが可能

2 地方独立行政法人における適正な業務の確保

(国の独立行政法人制度改革（平成26年度）等を踏まえた改正)

H30.4.1施行  
(一部H32.4.1施行)

- PDCAサイクルが機能する目標・評価の仕組みの構築

・評価者を評価委員会から設立団体の長に変更(公立大学法人を除く) ・中期目標の具体化 ・地独法に評価結果の反映等の義務付け 等

- 法人の内外からの業務運営を改善する仕組みの導入

<内部統制体制の整備>

・業務方法書における内部統制体制の整備に関する事項の記載 等

<監事・会計監査人の機能強化>

・監事・会計監査人による報告徴収・調査の権限や役員の不正行為に関する報告等の義務の明確化 等

<設立団体の長からのガバナンス強化>

・設立団体の長による著しく不適正な業務運営等に対する是正・業務改善命令等

28

地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について  
(平成27年8月28日付総務大臣通知)

1 行政サービスのオープン化・アウトソーシング化の推進

(3) 地方独立行政法人制度の活用

① 地方独立行政法人制度の活用にあたっては、まず、対象となる事務・事業についてその廃止や民間譲渡の可能性を十分に検討すること。その上で、公の施設の指定管理者制度の活用等と比較検討し、地方公共団体が自ら実施するよりも地方独立行政法人を設立して行わせるほうが効率的・効果的に行政サービスを提供できると判断される場合に活用を検討すること。

② (略)

③ 地方独立行政法人についても、地方公共団体同様、適正かつ効率的にその業務を運営することが必要であり、民間のノウハウの活用など、適切な対応が望まれること。

29

## 基調講演2

業務効率を飛躍的に  
高める3つの原理原則

## 事務効率を飛躍的に高める 3つの原理原則

**JMAC** 株式会社 日本能率協会コンサルティング

## 自治体間比較による業務改革の意義

国と地方が一体となって取組んで来た行政改革は、**少子高齢化**という新しい壁にぶつかっている。この問題解決に取組む第一歩である。

### ➤ 国主導型の行政改革

第1次行革審  
⇒地方行革大綱

平成の大合併  
自治体数 約3230 → 1730

第2次行革審  
⇒国から地方への権限委譲 ⇒ 地方分権改革 ⇒ 三位一体の改革

地方行革指針  
⇒集中改革プラン

給与適正化・定員適正化・事務事業見直し

### ➤ 地方主体の行政改革

NPM（新公共経営）⇒ 指定管理者制度・PFI・独立行政法人アウトソーシング

さわやか運動  
(三重県) ⇒ 行政評価システム

一般行政職員数の推移：千人

1980年代

1990年代

2000年代

2010年代

3222 3228

3278

3204

3042

2814

2738

少子高齢化

# 自治体間の業務比較とは

「自治体間業務比較」とは

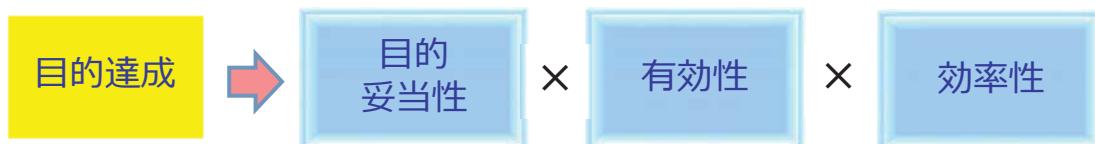
企業が用いる測定手法の一つである**ベンチマーク**

## ベンチマーク

“製品、サービスの提供におけるプロセス、生産性、品質、コストなどを測定し、競合他社との比較を行う。

“これにより企業がとるべき「ベストプラクティス（最善策）」を選択する。

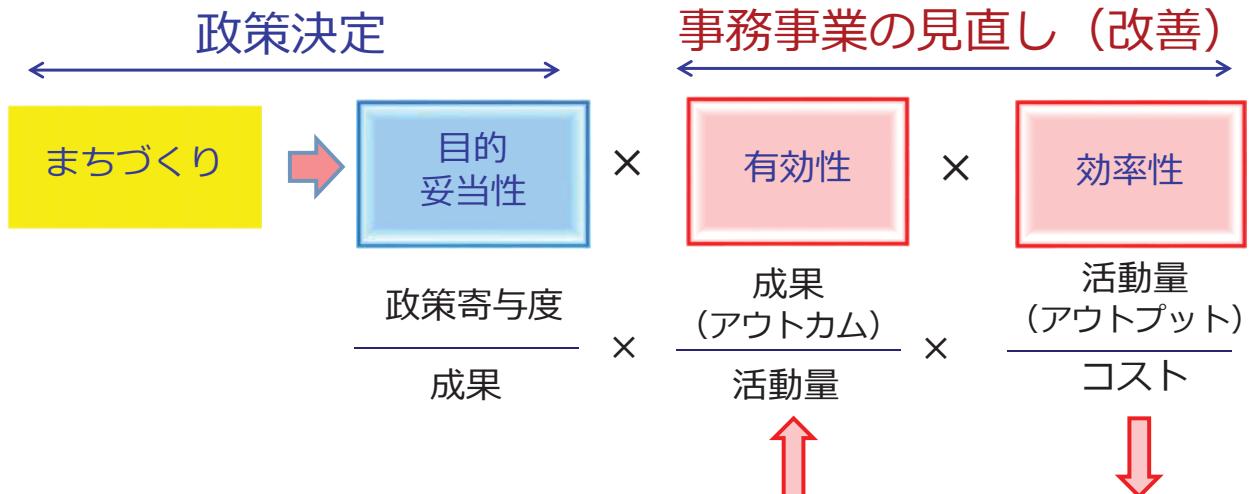
### ベンチマークの視点



| 【企業】 | 企業価値  | 顧客満足度          | 売上 | 利益  |
|------|-------|----------------|----|-----|
| 【行政】 | まちづくり | 住民満足度<br>公平・公正 | 成果 | コスト |

# 業務改革とは

## 業務改革とは

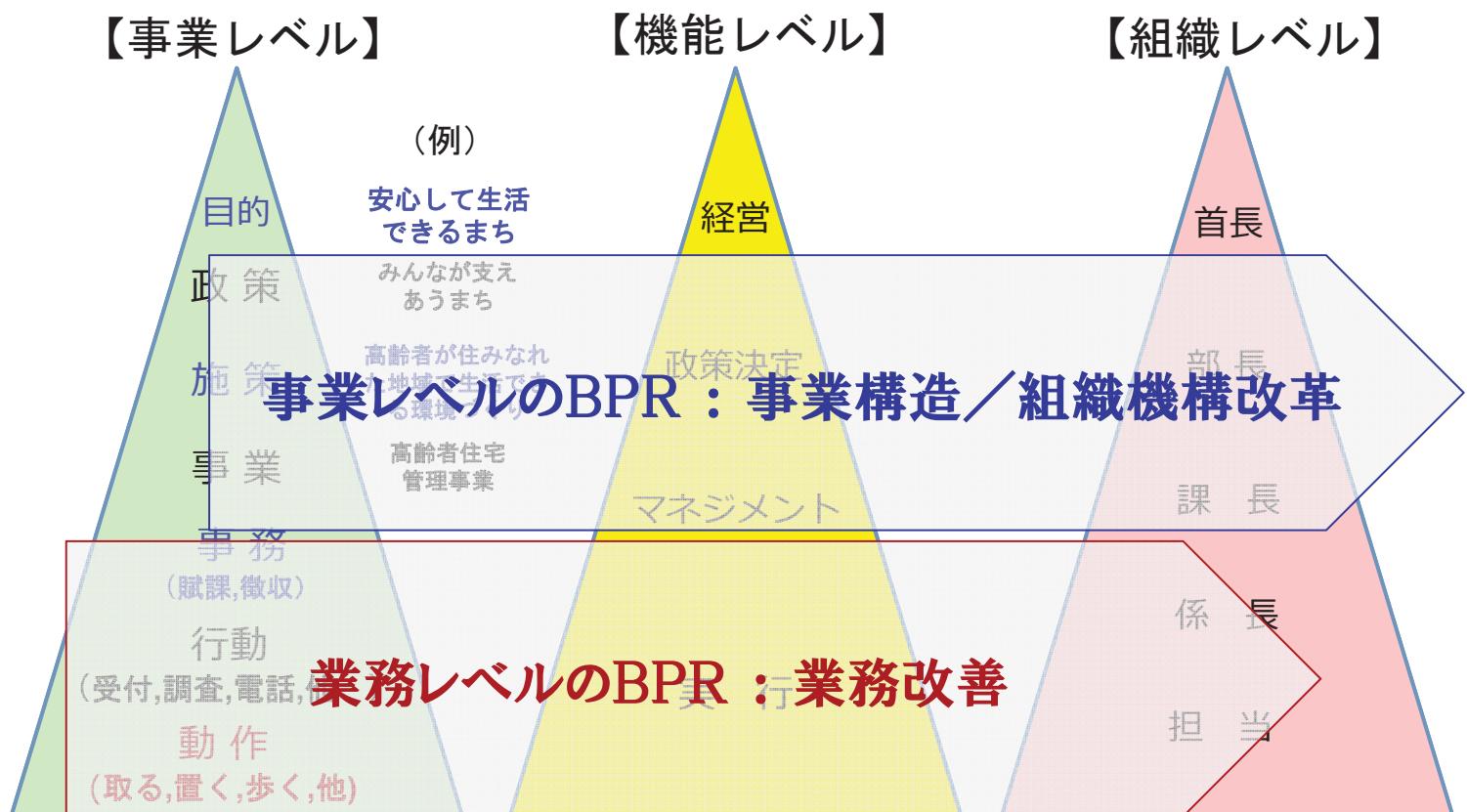


### 業務効率化の3つの原則



- 標準を決める
- 標準を見せる
- 標準を守る
- 目的排除
- 方法最適化
- 計画最適化
- 適材適所

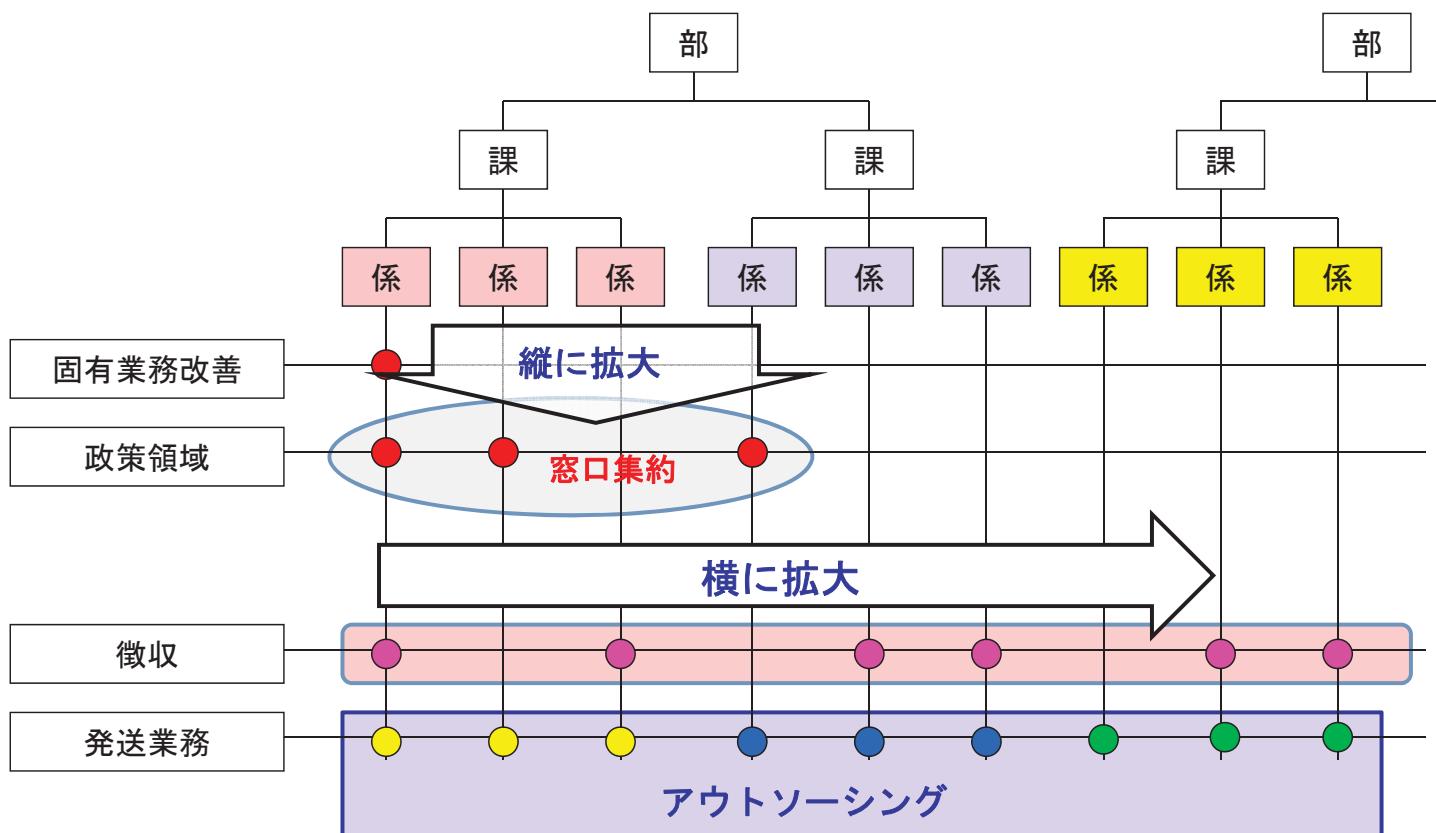
# B P R と改善レベル



4

© 2017 JMA Consultants Inc.

## 今後の B P R の展開



5

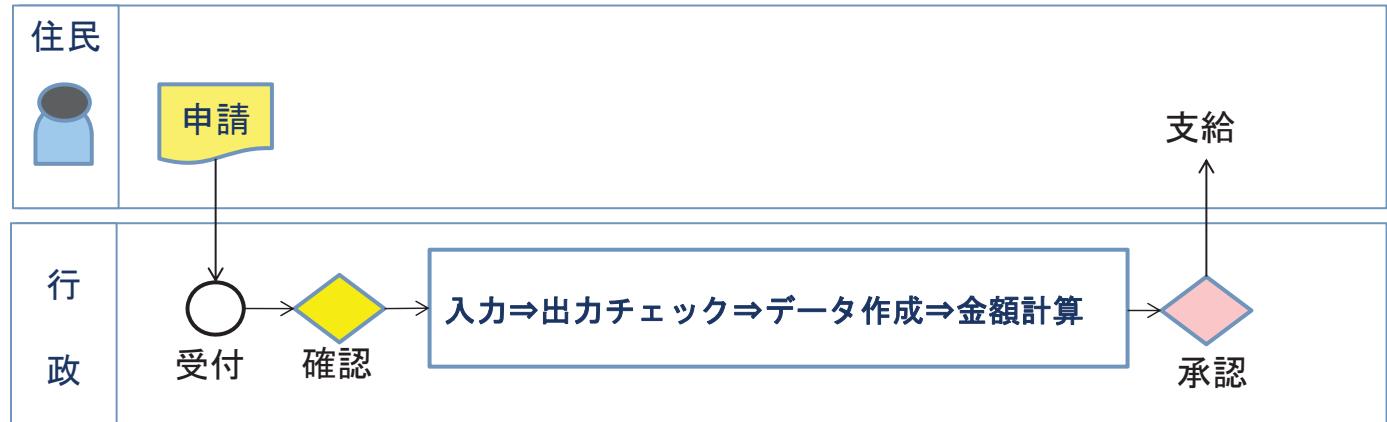
22

© 2017 JMA Consultants Inc.

# B P R の考え方

行政は「**何を**」をするかではなく「**何のため**」にするか  
⇒ 現状にとらわれず**目的**を追求する

(例) 高額医療費支給事務



「申請～支給」プロセスにおいて  
**行政が果たすべき役割**は何か・・・



# 行政サービス水準 他市比較調査の概要

「自治体間比較で差異を発見！」

# 自治体間比較による業務改革シンポジウム

## 行政サービス水準他市比較調査の概要

平成29年3月22日  
町田市政策経営部  
企画政策課担当課長 高野 徹

### 1 行政サービス水準他市比較調査とは

行政分野においては

民間企業における利益のような明確な指標がない。

コスト、品質、サービス等を適切に評価する、自律的に改善に取り組むことは難しい

自治体間での比較の視点から、サービス水準の向上や組織のパフォーマンスの向上につながる取り組みができるか

新たな自治体ベンチマークングの姿である  
「行政サービス水準他市比較調査」

# 1 行政サービス水準他市比較調査とは

## 行政サービス水準他市比較調査・基幹業務の業務プロセス分析

同じ法令に基づく事務なのに、自治体間で、サービスの質や効率性が違う  
【国民健康保険、介護保険、税、届出・諸証明交付業務等】

業務体系を整理し、業務プロセスごとに、業務にかかるコストなどを比較・分析

- ・良い仕組みや良い仕事のやり方をお互い取り入れる
- ・ベストプラティスを見つけ共有する
- ・連携して改革・改善に取り組む

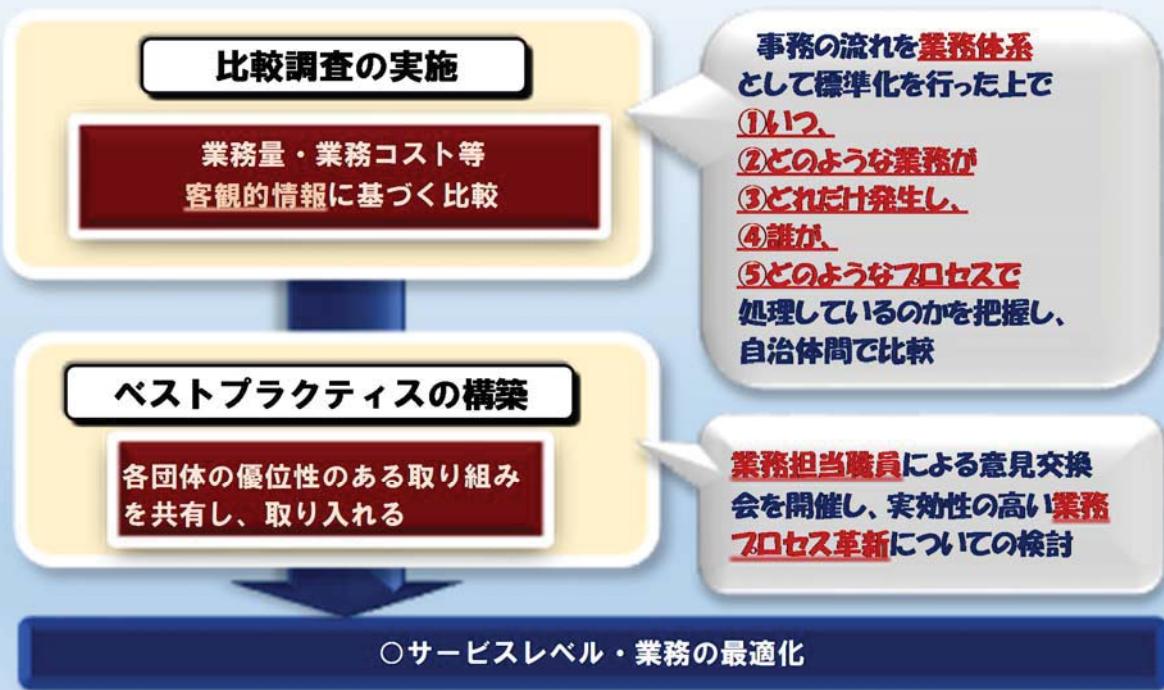
3

## 2 行政サービス水準他市比較調査 これまでの経過



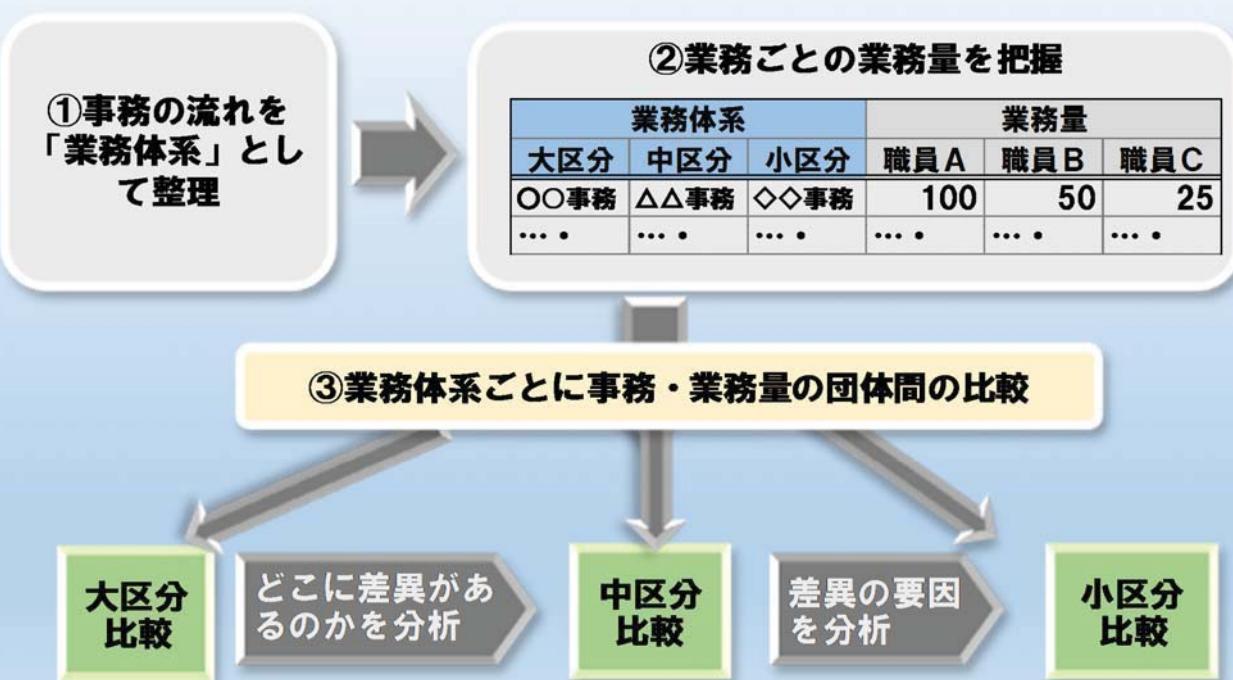
4

### 3 全体の流れ



5

### 4 比較調査の実施【業務プロセス比較調査の流れ】



6

## 4 比較調査の実施【①事務の流れを「業務体系」として整理】



7

## 4 比較調査の実施【②業務ごとの業務量を把握】

**業務体系（大区分・中区分・小区分）**

| 職員区分 | 1     |       |       | 2     |       |       | 3     |       |       |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|      | 正職員   |
| 役職   | 主任    |
| 事務区分 | 一般事務  | 一般事務  | 専門職   | 一般事務  | 一般事務  | 一般事務  | 一般事務  | 一般事務  | 専門職   |
| 経験年数 | 5     | 5     | 15    | 5     | 5     | 15    | 5     | 5     | 15    |
| 労働時間 | 2,175 | 2,153 | 1,876 | 2,175 | 2,153 | 1,876 | 2,175 | 2,153 | 1,876 |

**業務体系**

| 大区分      | 中区分      | 小区分          | 委託  | 割合    |      |       | 割合    |       |     | 割合 |    |    |
|----------|----------|--------------|-----|-------|------|-------|-------|-------|-----|----|----|----|
|          |          |              |     | 時間    | 時間   | 時間    | 時間    | 時間    | 時間  | 時間 | 時間 | 時間 |
| 要介護認定事務  | 申請受付事務   | 窓口事務         |     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 認定申請受付       |     | 0     | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 認定申請入力       | 一部済 | 3.0%  | 65   | 0     | 0     | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 認定申請調整       |     | 18.0% | 392  | 15.0% | 323   | 3.0%  | 56  | 0  | 0  |    |
| 主治医意見書事務 | 主治医意見書作成 | 一部済          |     | 0     | 1.0% | 22    | 0     | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 主治医意見書送付     | 一部済 | 3.0%  | 65   | 1.0%  | 22    | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 主治医意見書回収・入力  | 一部済 | 2.0%  | 44   | 0.5%  | 11    | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 主治医意見書督促     |     | 8.0%  | 174  | 5.0%  | 108   | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 認定調査         |     |       | 0    | 0     | 0     | 20.0% | 375 | 0  | 0  |    |
| 認定調査事務   | 認定調査票作成  |              |     | 0     | 0    | 0     | 10.0% | 188   | 0   | 0  |    |    |
|          |          | 市職調査員調査日時等調整 |     |       | 0    | 0     | 10.0% | 188   | 0   | 0  |    |    |
|          |          | 認定調査委託       |     |       | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 認定調査票等回収     |     |       | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0  | 0  |    |
|          |          | 認定調査票督促      |     |       | 0    | 0     | 0     | 23.0% | 431 | 0  | 0  |    |
|          |          | 認定調査票確認・修正   |     |       | 0    | 0     | 0     | 0     | 0   | 0  | 0  |    |

**委託の有無**

**職員区分、役職、事務区分、氏名、経験年数**

**労働時間**  
標準労働時間 + 記録に残る残業時間  
※標準労働時間は、1705時間

※各職員が担当する業務の業務割合（各人の合計は100）を記入

8

## 4 比較調査の実施【③業務体系ごとに事務・業務量の団体間の比較】

### Fact Finding

### 介護保険事業【大区分】

- 介護保険事業は、「要介護認定事務」「介護サービス給付支給事務」で全体の8割程度の業務量である。
- 業務量の投入する事務は、結果として団体により大きな差がある。

要介護認定と介護サービス給付の業務量割合が大きい。

| 事務名            | W市      |        |       | X市      |        |       | Y市      |        |        | Z市      |        |       |
|----------------|---------|--------|-------|---------|--------|-------|---------|--------|--------|---------|--------|-------|
|                | 正職      | 嘱託     | 臨時    | 正職      | 嘱託     | 臨時    | 正職      | 嘱託     | 臨時     | 正職      | 嘱託     | 臨時    |
| 要介護認定          | 41%     | 75%    | 78%   | 66%     | 67%    | 47%   | 47%     | 70%    | 77%    | 59%     | 80%    | 54%   |
| 介護サービス給付<br>支給 | 36%     | 22%    | 14%   | 14%     | 5%     | 21%   | 31%     | 9%     | 17%    | 21%     | 0%     | 22%   |
| 賦課・調定          | 19%     | 4%     | 5%    | 17%     | 28%    | 16%   | 20%     | 18%    | 3%     | 17%     | 19%    | 20%   |
| 保険料還付          | 4%      | 0%     | 3%    | 2%      | 0%     | 16%   | 2%      | 2%     | 3%     | 3%      | 1%     | 4%    |
| 業務量 計          | 56,496  | 34,488 | 7,708 | 53,080  | 12,840 | 7,113 | 42,776  | 47,525 | 10,545 | 42,320  | 10,351 | 3,812 |
| 業務コスト指数(千円)    | 360,131 |        |       | 293,279 |        |       | 329,705 |        |        | 230,957 |        |       |
| 単位業務コスト(円)     | 20,045  |        |       | 17,052  |        |       | 22,601  |        |        | 17,476  |        |       |

全体の8割を占めている。

X市とY市では、単位業務コストが1.3倍の差がある。

Y市とZ市の業務量が正規職員についてはほぼ同じであるが、嘱託職員の大きな差があるため結果として業務コストに1.4倍の差がある。

9

## 4 比較調査の実施

### 介護保険事業【中区分】

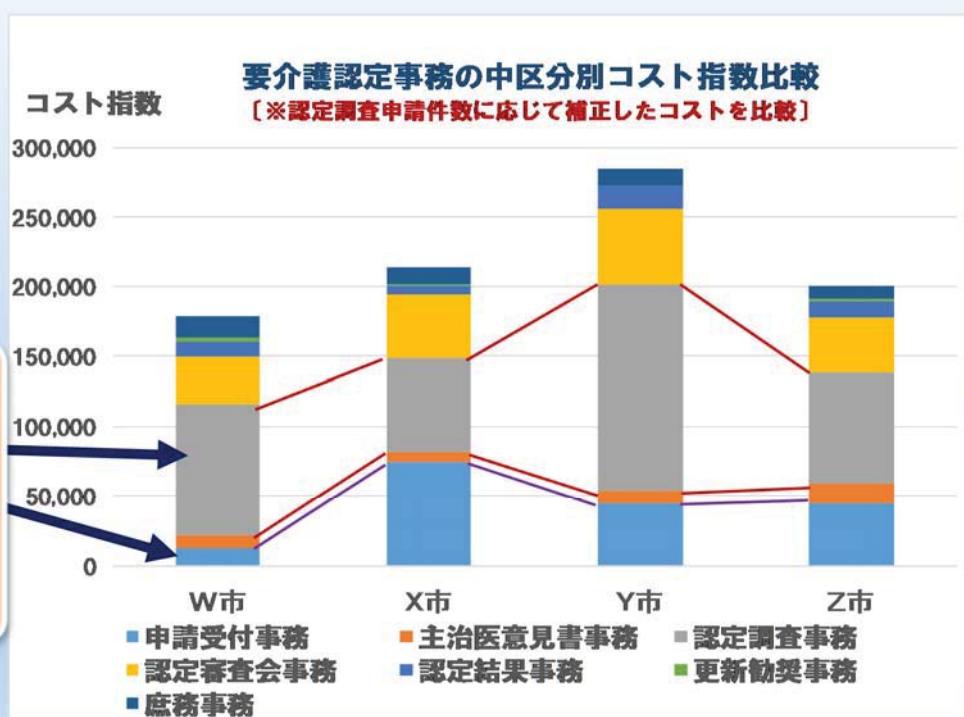
| 事務プロセス              | 業務量変動要因    | W市    |        |            |              | X市      |            |              |        | Y市         |              |        |            | Z市           |        |            |              |        |       |         |         |       |
|---------------------|------------|-------|--------|------------|--------------|---------|------------|--------------|--------|------------|--------------|--------|------------|--------------|--------|------------|--------------|--------|-------|---------|---------|-------|
|                     |            | 項目    | 変動要因件数 | 業務量(2014年) | 業務コスト(2014年) | 変動要因件数  | 業務量(2014年) | 業務コスト(2014年) | 変動要因件数 | 業務量(2014年) | 業務コスト(2014年) | 変動要因件数 | 業務量(2014年) | 業務コスト(2014年) | 変動要因件数 | 業務量(2014年) | 業務コスト(2014年) |        |       |         |         |       |
| 介護サービス給付支給事務 計      |            | 2014年 | 20,616 | 7,425      | 1,068        | 116,646 | 32.4%      |              | 2014年  | 7,665      | 648          | 1,526  | 40,423     | 13.8%        |        | 2014年      | 24,847       | 8,293  | 2,046 | 140,359 | 60.8%   |       |
| 住宅改修事務              | 申請受理件数     | 1,864 | 5,252  | 2,976      | 0            | 31,747  | 8.8%       | 17,031       | 1,621  | 1,617      | 0            | 332    | 8,229      | 2.8%         | 5,077  | 2014年      | 24,847       | 8,293  | 2,046 | 140,359 | 60.8%   |       |
| 居宅サービス計画事務          | 依頼届出書受理件数  | 6,617 | 436    | 0          | 0            | 2,067   | 0.6%       | 310          | 7,256  | 389        | 432          | 0      | 2,836      | 1.0%         | 391    | 2014年      | 24,847       | 8,293  | 2,046 | 140,359 | 60.8%   |       |
| セルフケアプラン事務          | ケアプラン受理件数  | 53    | 465    | 4,11       | 0            | 3,265   | 0.9%       | 61,613       | 12     | 35         | 0            | 0      | 168        | 0.1%         | 13,978 | 2014年      | 24,847       | 8,293  | 2,046 | 140,359 | 60.8%   |       |
| 福祉用具購入費支給事務         | 申請書受理件数    |       | 0      | 0          | 5,749        | 1.6%    | 2,497      | 2,006        | 622    | 0          | 0            | 0      | 2,950      | 1.0%         | 1,471  | 2014年      | 24,847       | 8,293  | 2,046 | 140,359 | 60.8%   |       |
| 高額介護サービス事務          | 支給対象者登録件数  |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              | 0      | 912        | 2.1%         | 1,997  | 2014年      | 24,847       | 8,293  | 2,046 | 140,359 | 60.8%   |       |
| 高額医療合算サービス          | 申請者数       |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              | 0      | 83         | 3.385        | 1.2%   | 1,111      | 2014年        | 24,847 | 8,293 | 2,046   | 140,359 | 60.8% |
| 各種減額事務              | 勤契件数       |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              | 0      | 199        | 7,534        | 2.6%   | 2,312      | 2014年        | 24,847 | 8,293 | 2,046   | 140,359 | 60.8% |
| 生計困難者利用者負担軽減制度事務    | 申請・審査件数    |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              | 0      | 0          | 1,947        | 0.7%   |            | 2014年        | 24,847 | 8,293 | 2,046   | 140,359 | 60.8% |
| 過誤申立て               | 申請書受理件数    |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              | 0      | 0          | 503          | 0.2%   | 102        | 2014年        | 24,847 | 8,293 | 2,046   | 140,359 | 60.8% |
| 介護給付等適正化事務          | ケアプラン点検件数  |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              | 6      | 0          | 4,018        | 1.4%   | 236,335    | 2014年        | 24,847 | 8,293 | 2,046   | 140,359 | 60.8% |
| 給付庶務事務              | 給付対象者数     |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              | 0      | 0          | 1,947        | 0.7%   | 113        | 2014年        | 24,847 | 8,293 | 2,046   | 140,359 | 60.8% |
| サービス費償還払い事務         | サービス費等支給件数 | —     | 884    | 0          | 0            | 4,195   | 1.2%       |              | —      | 174        | 0            | 0      | 826        | 0.3%         |        | —          | 17,476       | 4,743  | 1,186 | 10,351  | 38.1%   |       |
| 介護支援専門員研修事業         |            | —     | —      | 1,465      | 0            | 0       | 6,951      | 1.9%         | 1,465  | —          | —            | —      | 0          | 0.0%         | 1,465  | —          | —            | —      | —     | —       |         |       |
| <b>Fact Finding</b> |            |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              |        |            |              |        |            |              |        |       |         |         |       |
| <b>Fact Finding</b> |            |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              |        |            |              |        |            |              |        |       |         |         |       |
| <b>Fact Finding</b> |            |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              |        |            |              |        |            |              |        |       |         |         |       |
| <b>Fact Finding</b> |            |       |        |            |              |         |            |              |        |            |              |        |            |              |        |            |              |        |       |         |         |       |

- 要介護認定事務のうち、認定調査事務において、Y市とZ市では、コストドライバーがほぼ同じであるのに業務コスト大きな差がある。
- 正職員の業務量は、Y市のほうが少ないが、嘱託職員の業務量がY市はZ市の5倍である。

10

## 4 比較調査の実施

要介護認定事務においては、申請受付事務と認定調査事務についての団体間の業務コスト指数の差が大きい。



11

## 4 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 | 業務コスト  | 正職    | 嘱託 | 臨時  | 業務コスト |
| 住宅改修事務         | 5,252 | 2,976 | 0  | 31,747 | 1,617 | 0  | 332 | 8,229 |
| 事前申請処理         | 3,336 | 1,637 | 0  | 19,581 | 759   | 0  | 0   | 3,599 |
| 事前審査完了通知作成・送付  | 909   | 0     | 0  | 4,315  | 261   | 0  | 332 | 1,798 |
| 工事後チェック        | 1,008 | 1,339 | 0  | 7,852  | 174   | 0  | 0   | 826   |
| 支給決定・支給決定通知書作成 |       |       |    |        | 249   | 0  | 0   | 1,180 |
| 受領委任登録・変更届出受付  |       |       |    |        | 87    | 0  | 0   | 413   |

#### 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    | 業務コスト  | 正職    | 嘱託    | 臨時  | 業務コスト  |
| 認定調査事務                | 6,411 | 25,318 | 4,559 | 96,153 | 9,301 | 4,925 | 448 | 56,180 |
| 認定調査                  | 233   | 19,511 | 4,151 | 52,837 | 233   | 1,573 | 0   | 4,715  |
| 認定調査票作成               | 117   | 307    | 0     | 1,257  | 416   | 1,637 | 0   | 5,726  |
| 市職調査員調査割当・調整          | 1,670 | 0      | 0     | 7,925  | 227   | 64    | 0   | 1,225  |
| 市職調査員調査日時等調整          | 808   | 0      | 0     | 3,832  | 241   | 767   | 0   | 2,903  |
| 市職調査員作成調査票確認・指導       | 328   | 1,226  | 0     | 4,369  | 1,821 | 0     | 0   | 8,639  |
| 認定調査委託                | 41    | 157    | 0     | 556    | 240   | 144   | 0   | 1,497  |
| 認定調査委託分調査票等作成         | 62    | 1,852  | 183   | 4,849  | 387   | 177   | 0   | 2,242  |
| 認定調査委託分調査票等送付         | 41    | 1,932  | 183   | 4,936  | 387   | 177   | 192 | 2,565  |
| 認定調査委託分調査票等回収         | 80    | 0      | 0     | 378    | 226   | 80    | 256 | 1,684  |
| 認定調査委託分調査票督促          | 628   | 0      | 0     | 2,980  | 228   | 0     | 0   | 1,081  |
| 認定調査委託分調査票確認・修正       | 118   | 0      | 0     | 558    | 4,055 | 307   | 0   | 19,943 |
| 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     | 0   | 856    |
| 調査員研修                 | 60    | 0      | 0     | 284    | 654   | 0     | 0   | 3,105  |

#### 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。

12

## 5 ベストプラクティスの構築(意見交換会)

国民健康保険事業  
意見交換会

加入・課税グループ

給付グループ

納付グループ

高齢者医療グループ

介護保険事業  
意見交換会

給付Aグループ

認定グループ

給付Bグループ

保険料グループ

国民健康保険事業、介護保険事業それぞれ2回の意見交換会を実施し、**12団体延べ181人**の職員が参加

13

## 5 ベストプラクティスの構築(意見交換会)



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

自治体間での  
これほどの差  
異は「驚き」だ。



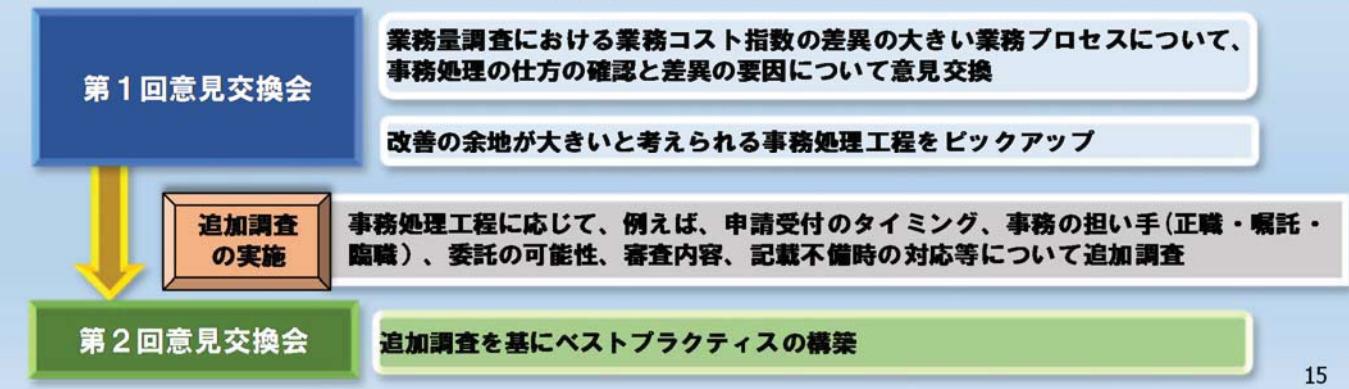
- 今までの固定概念が崩れて**改善の余地がある**ことがわかった
- 質を確保しつつ、より効率的かつ円滑に事務を進めていくための取り組みは何か**
- 今後増え続ける事務に対応するためには、どのような取り組みが求められ、**事務の内容や実施体制をどのように変えていく**必要があるのか

14

## 5 ベストプラクティスの構築(意見交換会)

## 業務コスト比較表

| 大区分名             | 令和3年7月支給分                                   | 支給額度  | W市 |    |         |           |       |       | X市    |       |       |         |           |       | Y市        |       |       |       |       |       | Z市        |           |         |           |       |       |    |     |         |       |         |           |       |       |   |   |
|------------------|---------------------------------------------|-------|----|----|---------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|-----------|---------|-----------|-------|-------|----|-----|---------|-------|---------|-----------|-------|-------|---|---|
|                  |                                             |       | 正規 | 報任 | 臨時      | 支給        | 件数    | 申請コスト | 実証コスト | 支給額度  | 正規    | 報任      | 臨時        | 支給    | 件数        | 申請コスト | 実証コスト | 支給額度  | 正規    | 報任    | 臨時        | 支給        | 件数      | 申請コスト     | 実証コスト | 支給額度  | 正規 | 報任  | 臨時      | 支給    | 件数      | 申請コスト     | 実証コスト | 支給額度  |   |   |
| 住生活事業費           |                                             | 1,817 | 0  | 0  | 332     | 1,403,121 | 1,821 | 384   | 無     | 日     | 5,252 | 2,376   | 0         | 0     | 1,000,000 | 1,864 | 0     | 0     | 無     | 日     | 3,302     | 0         | 344     | 2,268,877 | 2,820 | 1,057 | 無  | 日   | 3,223   | 0     | 0       | 2,688,381 | 1,171 | 2,296 | 無 | 月 |
| 事務中活動費           | 申請者(マネジメントは東立業者)から、申請者を代理、必要書類を添付、工事内容のチェック | 758   | 0  | 0  | 813,704 |           |       |       | 3,336 | 1,837 | 0     | 0       | 1,000,000 |       |           |       |       |       |       | 961   | 0         | 207       | 317,097 |           |       |       |    |     | 2,508   | 0     | 0       |           |       |       |   |   |
| 事務運営費(了了通知作成・送付) | 申請者(マネジメントは東立業者)から、申請者を代理、必要書類を添付、工事内容のチェック | 261   | 0  | 0  | 332     | 206,562   |       |       | 509   | 0     | 0     | 725,624 |           |       |           |       |       |       | 358   | 0     | 20        | 296,269   |         |           |       |       |    | 511 | 0       | 0     | 413,386 |           |       |       |   |   |
| 工事機器一括譲          | 申請者(マネジメントは東立業者)から、申請者を代理、必要書類を添付、工事内容のチェック | 174   | 0  | 0  | 140,350 |           |       |       | 1,006 | 1,239 | 0     | 0       | 1,000,000 |       |           |       |       |       | 1,301 | 0     | 20        | 1,000,000 |         |           |       |       |    | 224 | 0       | 0     | 181,564 |           |       |       |   |   |
| 支給額決定・支給決定通知書作成  | 支給額決定し、申請者へ支給決定通知書を送付                       | 248   | 0  | 0  | 201,214 |           |       |       |       |       |       |         | 0         |       |           |       |       |       | 680   | 0     | 38        | 561,181   |         |           |       |       |    |     |         |       | 0       |           |       |       |   |   |
| 受権委任料登録・受権委任料出金  | 施工業者から登録書類を添付、監修者等の確認                       | 87    | 0  | 0  | 70,425  |           |       |       |       |       |       |         | 0         |       |           |       |       |       |       |       |           | 0         |         |           |       |       |    |     | 0       |       |         |           |       |       |   |   |
| 受権委任料登録          | 登録済みの登録料、登録料額へ繰替                            | 87    | 0  | 0  | 70,425  |           |       |       |       |       |       |         | 0         |       |           |       |       |       |       |       | 0         |           |         |           |       |       |    | 0   |         |       |         |           |       |       |   |   |
| 住生活施設用作成経費割込     | 自ら作成する場合は作成経費を勘定                            |       |    |    | 0       |           |       |       |       |       |       |         |           |       |           |       |       |       |       |       | 0         |           |         |           |       |       |    | 0   |         |       |         |           |       |       |   |   |
| 福井県民健康<br>安全支援費  |                                             | 1,032 | 0  | 0  | 322,404 | 2,006     | 415   | 無     | 日     | 1,212 | 0     | 0       | 980,184   | 2,302 | 426       | 無     | 日     | 1,186 | 1,429 | 258   | 1,000,000 | 1,788     | 380     | 無         | 日     | 380   | 0  | 0   | 307,426 | 1,752 | 170     | 無         | 月     |       |   |   |
| 福井県支助金申請受理費      | 申請内容確認                                      | 622   | 0  | 0  | 563,036 |           |       |       | 904   | 0     | 0     | 731,538 |           |       |           |       |       |       | 1,052 | 1,286 | 240       | 1,000,000 | 1,467   | 374       |       |       |    | 167 | 0       | 0     | 134,900 |           |       |       |   |   |
| 支給決定・支給決定通知書作成   | 支給額決定し、申請者へ支給決定通知書を送付                       | 410   | 0  | 0  | 332,004 |           |       |       | 397   | 0     | 0     | 246,646 |           |       |           |       |       |       | 134   | 143   | 20        | 189,930   |         |           |       |       |    | 213 | 0       | 0     | 172,451 |           |       |       |   |   |



## 5 ベストプラクティスの構築(意見交換会)

介護保険給付Bグループ追加調査 審査におけるベストプラクティスの抜粋

| 中区分<br>提出書類                | 項目       | タイミング・担当職員                       |      | 審査内容                                                        | 記載不備時の対応                         |  |  |  |
|----------------------------|----------|----------------------------------|------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------|--|--|--|
|                            |          | 受付後1                             | 受付後2 |                                                             |                                  |  |  |  |
| <b>1. 住宅改修事務</b>           |          |                                  |      |                                                             |                                  |  |  |  |
| <b>①住宅改修が必要な理由書</b>        |          |                                  |      |                                                             |                                  |  |  |  |
| 総合的身体状況<br>状況              | 主傷病      | 正規                               |      | 「改修の目的及び効果」と照らし合わせ、整合性が取れているか確認。<br>・生活動作に関する身体的な状況を記述しているか | 記載に相違、内容が不十分の場合、ケアマネへ電話連絡後、再提出。  |  |  |  |
|                            | 症状・痛み等   | 正規                               |      | ・屋内の移動方法を記述しているか                                            |                                  |  |  |  |
|                            | 日常生活動作   | 寝返り・起き上がり                        | 正規   | さらに、屋外に関する改修を申請する場合には屋外での移動方法も確認                            |                                  |  |  |  |
|                            | 立ち上がり・着座 | 正規                               |      |                                                             |                                  |  |  |  |
| <b>②見積書</b>                |          | <b>※利用者に対して、2社以上の見積を取りるように促す</b> |      |                                                             |                                  |  |  |  |
| 改修箇所                       | 商品名      | 正規                               |      | 対象外の工事項目であれば除外する。<br>カタログと合っているか。                           | 記載が無く、こちらで判断出来ない場合、施工業者へ電話確認後補記。 |  |  |  |
| 住宅改修履歴との突合                 |          | 正規                               |      | システムで改修履歴を見て、残額の範囲内での見積金額を確認。                               | 施工業者に残額を把握しているか口頭確認。             |  |  |  |
| <b>⑤完了届(追加項目)</b>          |          |                                  |      |                                                             |                                  |  |  |  |
| 押印                         |          | 正規                               | 正規   | 事前申請時の印と相違がないか。                                             | 施工業者に再提出を依頼。                     |  |  |  |
| 着工日・完成日・<br>理由書作成者完了後現地確認日 |          | 正規                               | 正規   | 着工許可日以降の日付か。                                                | 着工許可日以前の場合、支給不可。                 |  |  |  |
| <b>2. 福祉用具購入費支給事務</b>      |          |                                  |      |                                                             |                                  |  |  |  |
| <b>①福祉用具購入費支給申請書</b>       |          |                                  |      |                                                             |                                  |  |  |  |
| 購入品の内容                     | 福祉用具商品名  | 嘱託                               |      | パンフレット及び領収証とあっているか確認。<br>以前に同じ種類の商品を購入していないか確認。             | 同じ商品を購入する場合は理由を記載(破損は写真を添付)      |  |  |  |
|                            | 合計金額     | 嘱託                               | 正規   | 計算に間違がないか。                                                  | 提出者、販売業者に確認して補正。                 |  |  |  |

## 6 本取り組みについてのまとめ

### 新たな自治体ベンチマークングのポイント

- 業務体系を整理し、事務処理工程と業務量・業務コストについて徹底した見える化を実施
- 「業務量・業務コスト」という客観的・定量的な数値を基にした事務処理工程、事務の担い手のあるべき論について議論
- 団体間で優位性のある取り組みを共有し、ベストプラクティスの構築

# 「自治体間比較による業 務改革」に向けたベストプ ラクティスとBPR

～意見交換会各グループからの発表～

# 国民健康保険・給付グループ



## 行政サービス水準比較調査 検討結果報告①

### 検討メンバー

|      |       |
|------|-------|
| 町田市  | 保険年金課 |
| 八王子市 | 保険年金課 |
| 江戸川区 | 医療保険課 |
| 藤沢市  | 保険年金課 |

発表者 町田市 保険年金課 鎌野 崇志

## 目次

### 報告内容

国民健康保険の給付事務について



業務量調査の結果



特定テーマの選定

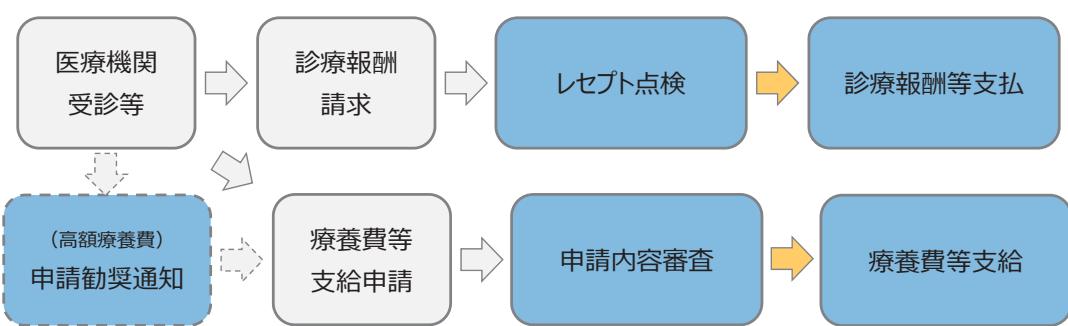


ベストプラクティスに向けて

# 国民健康保険の給付事務について

## 事務の概要

国民健康保険の被保険者が病気やケガで診療を受けたときや、  
高額療養費や出産育児一時金などの保険給付に該当したときに、  
その内容を審査し、診療報酬等を支払い、療養費等を支給する  
**対象者**  
保険給付の要件に該当した国民健康保険被保険者  
**主な業務変動要因**  
レセプト点検審査件数、療養費等審査件数 など



3

## 業務量調査の結果

給付事務の中では高額療養費支給事務や  
療養費支給事務の占める割合が大きい

単位あたりコスト指数＝コスト指数÷各自治体の国保被保険者数

| 事務区分           | A          |                | B          |                | C         |                | D          |                |
|----------------|------------|----------------|------------|----------------|-----------|----------------|------------|----------------|
|                | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数     | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 |
| 国保給付事務         | 12,143,276 | 67             | 16,013,358 | 103            | 6,635,672 | 59             | 9,769,975  | 94             |
| うち 高額療養費支給事務   | 3,835,501  | 21             | 5,915,480  | 38             | 2,747,965 | 24             | 2,291,265  | 22             |
| うち 療養費支給事務     | 2,227,759  | 12             | 3,989,718  | 26             | 1,715,468 | 15             | 1,459,159  | 14             |
| うち レセプト点検事務    | 1,192,393  | 7              | 1,711,201  | 11             | 0         | 0              | 3,143,351  | 30             |
| うち 出産育児一時金支給事務 | 850,340    | 5              | 984,755    | 6              | 2,747,965 | 24             | 1,235,796  | 12             |
| うち 葬祭費支給事務     | 412,719    | 2              | 704,403    | 5              | 336,067   | 3              | 1,025,038  | 10             |
| 返納金等事務         | 3,471,015  | 19             | 3,261,797  | 21             | 2,355,116 | 21             | 1,360,311  | 13             |
| うち 不当利得事務      | 2,490,345  | 14             | 2,551,803  | 16             | 2,194,530 | 20             | 461,555    | 4              |
| 給付事務 計         | 15,614,291 | 86             | 19,275,15  | 124            | 8,990,789 | 80             | 11,130,287 | 107            |

※赤字：単位あたりコスト指数が大きい 青字：単位あたりコスト指数が小さい

委託の範囲の違いがコスト指数の  
違いにつながっている事務もある

給付事務全体では  
単位あたりコスト指数に約1.6倍の差がある

4

## 特定テーマの選定

給付事務に求められること

正確性（業務の質）の向上とスピーディな処理の両立



稼働時間割合が高く、改善が与える影響・効果が大きく期待される事務プロセスを「特定テーマ」として選定。各自治体の取り組みを参考に、

- ・より正確性に優れている取り組み
- ・より事務処理がスピーディである取り組み

についてアイディアを出し合い、ベストプラクティスを検討

### 特定テーマ

- ① 高額療養費支給事務
- ② 療養費支給事務
- ③ 不当利得事務



5

## ベストプラクティスに向けて

### ①高額療養費支給事務

#### ■ 作業スケジュールの比較

|                         | A                 | B       | C                 | D                      |
|-------------------------|-------------------|---------|-------------------|------------------------|
| レセプト情報の取込み              | 毎月10日前後           | 毎月12日前後 | 毎月10日前後           | 毎月10日前後                |
| 各種リスト等による高額療養費の計算結果確認作業 |                   |         |                   |                        |
| 通知の印刷・封入封緘              | 月初に委託業者へデータを渡して実施 |         | 毎月28~30日に主に臨時職員対応 | 発送前に職員が対応              |
| 勧奨通知の発送                 | 翌月13日頃            | 月末の3日前  | 月末最終日             | 20日に1回目発送<br>27日に2回目発送 |

- ・団体Dは、同じ月に2回に分けて勧奨通知を発送している  
(1回目発送: 公費なしのもの、2回目発送: 公費等の確認が必要なもの)

→被保険者にとって、スピーディな高額療養費の支給につながる好事例

団体Dは、レセプト情報と同時に高額療養費の計算結果が届く体制があるから2段階の発送が可能。他団体での展開のためには、高額療養費計算の外部化の体制がネック。また、2段階発送を支援するためのシステム環境も必要。

6

## ベストプラクティスに向けて ①高額療養費支給事務

### ■ 作業スケジュールの比較

| A                       | B                 | C       | D                                   |
|-------------------------|-------------------|---------|-------------------------------------|
| レセプト情報の取込み              | 毎月10日前後           | 毎月12日前後 | 毎月10日前後                             |
| 各種リスト等による高額療養費の計算結果確認作業 |                   |         |                                     |
| 通知の印刷・封入封緘              | 月初に委託業者へデータを渡して実施 |         | 毎月28~30日に主に臨時職員対応                   |
| 勧奨通知の発送                 | 翌月13日頃            | 月末の3日前  | 発送前に職員が対応<br>20日に1回目発送<br>27日に2回目発送 |

- ・勧奨通知発送が月1回の団体の中では、団体Bの作業期間が一番短い

→高額療養費の計算結果を効率的に確認する取り組みに優れている

高額療養費の計算結果の確認のためには、複雑な複数項目のチェックを重ねる必要がある。団体Bで実施している、1つで複数項目の同時チェックが可能なリストの作成や、作業進行表による作業手順の明確化などは、他団体でも有効な取り組み。

7

## ベストプラクティスに向けて ①高額療養費支給事務

### ■ 作業スケジュールの比較

| A                       | B                 | C       | D                                   |
|-------------------------|-------------------|---------|-------------------------------------|
| レセプト情報の取込み              | 毎月10日前後           | 毎月12日前後 | 毎月10日前後                             |
| 各種リスト等による高額療養費の計算結果確認作業 |                   |         |                                     |
| 通知の印刷・封入封緘              | 月初に委託業者へデータを渡して実施 |         | 毎月28~30日に主に臨時職員対応                   |
| 勧奨通知の発送                 | 翌月13日頃            | 月末の3日前  | 発送前に職員が対応<br>20日に1回目発送<br>27日に2回目発送 |

- ・高額療養費の計算結果確認作業に課題あり（短期集中・事務が煩雑・負担が大きい）

団体A・Bは確認作業のためのリスト作成にも手作業が生じ、時間を要している  
→団体Cでは、システムでリストの自動作成が可能。業務量縮減につながっている。  
公費負担の有無等の確認作業が煩雑  
→団体Dでは、公費の所管課に確認作業を依頼。確認の正確性向上が期待できる。  
確認項目が多くて複雑  
→機械的な判定が可能なものをリスト化し、システムへ反映できるとよい

8

## ベストプラクティスに向けて ①高額療養費支給事務

### ■ 作業スケジュールの比較

|                         | A                 | B       | C                 | D                      |
|-------------------------|-------------------|---------|-------------------|------------------------|
| レセプト情報の取込み              | 毎月10日前後           | 毎月12日前後 | 毎月10日前後           | 毎月10日前後                |
| 各種リスト等による高額療養費の計算結果確認作業 |                   |         |                   |                        |
| 通知の印刷・封入封緘              | 月初に委託業者へデータを渡して実施 |         | 毎月28~30日に主に臨時職員対応 | 発送前に職員が対応              |
| 勧奨通知の発送                 | 翌月13日頃            | 月末の3日前  | 月末最終日             | 20日に1回目発送<br>27日に2回目発送 |

- 通知の印刷・封入封緘作業の実施体制にも差異がみられた

- 委託での実施には、委託業者にデータを渡す準備、業者側の作業期間の確保などが必要であり、職員の業務量の軽減につながる一方で、作業期間短縮の効果は、限定的と考えられる。
- 職員で対応する場合、単純作業と判断を伴う作業（引き抜きなど）を区別して、内容によっては臨時職員を活用することも有効。

9

## ベストプラクティスに向けて ①高額療養費支給事務

### ■ 申請受付から支給決定までのプロセス比較

|                     | A                 | B                                   | C                                   | D                                                  |
|---------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 申請時の領収書(写)<br>添付・確認 | 省略<br>(国公費は写しを添付) | 70歳以上外来は不要<br>基本は確認のみ<br>(出先受付分→添付) | 年齢金額問わず<br>添付必要<br>(70歳以上は添付なしでもOK) | 70歳未満は添付必要<br>(70歳以上はあれば確認)                        |
| 申請の省略               | —                 | —                                   | —                                   | 前期高齢者のみ世帯<br>2回目以降は<br>申請不要<br>(登録した口座に<br>自動振り込み) |
| 支払いのタイミング           | 月1回               | 月2回                                 | 月2回                                 | 月1回                                                |
| 支払口座の登録作業           | 委託<br>(窓口受付分は職員)  |                                     | 臨時職員が入力<br>職員が確認                    |                                                    |

- 申請時の領収書の確認等の対応は各団体さまざま

→領収書を元に高額療養費の金額を確認する必要性が低い場合は、  
領収書の確認・添付を省略することが、申請者の負担軽減や  
事務の簡素化につながる

10

## ベストプラクティスに向けて ①高額療養費支給事務

### ■ 申請受付から支給決定までのプロセス比較

|                         | A                 | B                                   | C                                       | D                                                  |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 申請時の<br>領収書(写)<br>添付・確認 | 省略<br>(国公費は写しを添付) | 70歳以上外来は不要<br>基本は確認のみ<br>(出先受付分→添付) | 年齢金額問わず<br>添付必要<br>(70歳以上は添付なし<br>でもOK) | 70歳未満は添付必要<br>(70歳以上は<br>あれば確認)                    |
| 申請の<br>省略               | —                 | —                                   | —                                       | 前期高齢者のみ世帯<br>2回目以降は<br>申請不要<br>(登録した口座に<br>自動振り込み) |
| 支払いの<br>タイミング           | 月1回               | 月2回                                 | 月2回                                     | 月1回                                                |
| 支払口座の<br>登録作業           | 委託<br>(窓口受付分は職員)  |                                     | 臨時職員が入力<br>職員が確認                        |                                                    |

- 団体Dでは、一定の要件に当てはまる場合、申請そのものを省略して支給している

→被保険者は、申請せずにスピーディに高額療養費を受け取ることができる  
(あらかじめ申請不要であることも通知しており、自治体にとっても  
申請にかかる事を省くことが可能なよい取り組み)

11

## ベストプラクティスに向けて ①高額療養費支給事務

### ■ 申請受付から支給決定までのプロセス比較

|                         | A                 | B                                   | C                                       | D                                                  |
|-------------------------|-------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 申請時の<br>領収書(写)<br>添付・確認 | 省略<br>(国公費は写しを添付) | 70歳以上外来は不要<br>基本は確認のみ<br>(出先受付分→添付) | 年齢金額問わず<br>添付必要<br>(70歳以上は添付なし<br>でもOK) | 70歳未満は添付必要<br>(70歳以上は<br>あれば確認)                    |
| 申請の<br>省略               | —                 | —                                   | —                                       | 前期高齢者のみ世帯<br>2回目以降は<br>申請不要<br>(登録した口座に<br>自動振り込み) |
| 支払いの<br>タイミング           | 月1回               | 月2回                                 | 月2回                                     | 月1回                                                |
| 支払口座の<br>登録作業           | 委託<br>(窓口受付分は職員)  |                                     | 臨時職員が入力<br>職員が確認                        |                                                    |

- 高額療養費の支払いのタイミングは月1回と月2回の2パターンに分かれた

→より早く支給しようと思えば、月2回の支給が有利。  
事務の軽減・効率化の観点からは、月1回の支給が有利。

12

## ベストプラクティスに向けて

## ②療養費支給事務

### ■ 療養費等の審査内容比較

|            | A                                                           | B                                        | C                          | D                           |
|------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 柔道整復の審査    | 民間に委託                                                       | 国保連に委託                                   | 国保連に委託                     | 国保連に委託                      |
| 柔道整復の内容点検等 | ①アンケートによる照会<br>月1000件程度<br>②長期療養患者へ<br>医療費通知<br>約1500件×2回/年 | アンケート<br>(国保連委託)<br>+<br>専任の嘱託員2名による内容点検 | アンケート<br>(国保連委託)<br>月70件程度 | アンケート<br>(国保連委託)<br>月100件程度 |
| 海外療養費の審査   | 職員対応<br>(年間100件程度)<br>※審査は国保連委託                             | 職員対応<br>(月多くて3件程度)<br>※診断書等が外国語確認が大変     | 委託                         | 委託                          |

- ・団体Aや団体Bでは、柔道整復の審査を厳格に実施することで、不正・不要な申請が抑制され、申請件数自体も大幅に減った

→給付費の適正化の観点だけでなく、不要な申請に係る事務を縮減できることから、国保連審査だけでなく自治体独自の審査が有効

- ・海外療養費の審査（調査・翻訳）は専門性が高く、件数が少なくても事務が煩雑

→団体C・団体Dのように委託を活用することで、事務負担の軽減だけでなく事務の正確性の向上も期待できる

13

## ベストプラクティスに向けて

## ③不当利得事務

### ■ 被保険者への返還請求と保険者間調整の運用比較

|        | A                                                                                                                                                 | B                                                                                                         | C                                                                                                                             | D                                                                                                                                                 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本     | 返還請求優先                                                                                                                                            | 両方の書類を送付<br>被保険者が選択<br>(返還額千円以上の場合)                                                                       | 保険者間調整優先                                                                                                                      | 返還請求優先                                                                                                                                            |
| 運用の考え方 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・督促のタイミングで自己負担額1万円以上の場合、保険者間調整も案内</li> <li>・保険者間調整は事務が煩雑であり、先方保険者が調整に応じない場合や高額療養費を含む場合等、運用に課題あり</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手の保険者が保険者間調整に対応しないことがあらかじめ分かっている場合には、保険者間調整の申請書は送付しない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・相手の保険者が保険者間調整に対応しないことがあらかじめ分かっている場合には、返還請求で対応</li> <li>・金額による運用の使い分けはしていない</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・自己負担額1万円超で相手が協会けんぽの場合は保険者間調整で対応</li> <li>・被保険者からの求めに応じて、自己負担額が100万円を超えるような場合には保険者間調整で対応する場合もある</li> </ul> |

- ・事務の効率性の観点からは、被保険者への返還請求が有利
- ・被保険者の自己負担額が高額の場合は、被保険者の負担軽減や、不納欠損を抑制する観点から、保険者間調整にメリットがある

- ・保険者間調整は、事務が煩雑かつ相手の保険者の対応可否も影響するため、運用には課題がある

14

# 国民健康保険・納付グループ



## 行政サービス水準比較調査 検討結果報告②

### 検討メンバー

町田市 保険年金課  
八王子市 保険収納課  
江戸川区 医療保険課  
藤沢市 保険年金課

発表者 藤沢市 行政総務課 井澤 邦章

## 目次

### 報告内容

国民健康保険の納付事務について



業務量調査の結果



特定テーマの選定



ベストプラクティスに向けて

# 国民健康保険の納付事務について

## 事務の概要

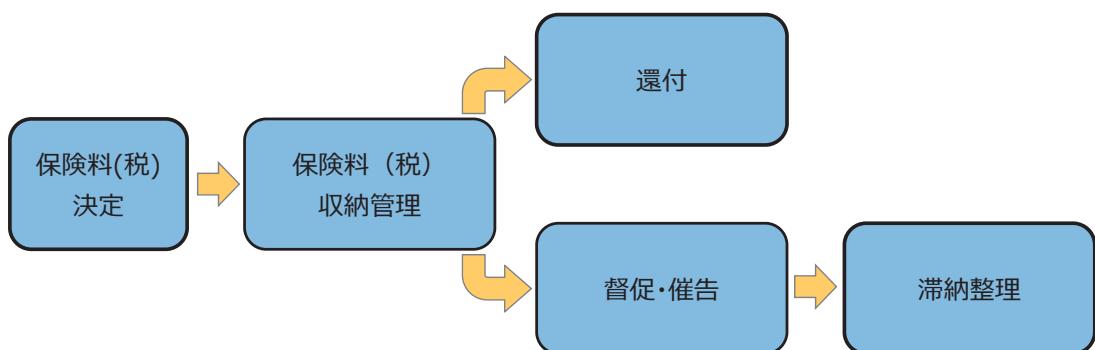
国民健康保険料（税）の収納状況を確認し、その納付状況に応じて、還付や督促・催告、滞納処分を実施する

## 課料（税）等の単位

国民健康保険の被保険者世帯

## 主な業務変動要因

還付通知発送数、督促・催告件数 など



3

## 業務量調査の結果

徴収率の差は約3%

単位あたりコスト指数＝コスト指数÷各自治体の国保被保険者世帯数

| 事務区分       | A          |                | B          |                | C          |                | D          |                |
|------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
|            | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 |
| 保険料収納事務    | 2,627,847  | 28             | 7,291,545  | 65             | 2,402,593  | 35             | 5,100,316  | 82             |
| うち 口座振替事務  | 921,792    | 10             | 1,412,548  | 13             | 575,382    | 8              | 1,119,743  | 18             |
| 還付事務       | 1,000,841  | 11             | 2,574,640  | 23             | 2,019,268  | 30             | 1,781,594  | 29             |
| 督促・催促事務    | 7,095,338  | 75             | 8,280,183  | 74             | 2,493,282  | 37             | 5,735,306  | 93             |
| うち 督促・催告事務 | 428,568    | 5              | 1,476,008  | 13             | 1,156,108  | 17             | 905,408    | 15             |
| うち 電話催告事務  | 889,285    | 9              | 1,226,990  | 11             | 104,866    | 2              | 152,161    | 2              |
| 滞納処分事務     | 8,226,624  | 88             | 16,600,778 | 149            | 14,085,909 | 208            | 7,320,336  | 118            |
| うち 滞納整理事務  | 5,289,727  | 56             | 13,563,471 | 121            | 13,312,795 | 196            | 6,707,259  | 108            |
| 納付事務 計     | 18,950,650 | 202            | 34,747,140 | 11             | 21,001,051 | 310            | 19,937,551 | 322            |

赤字 : 単位あたりコスト指数が大きい 青字 : 単位あたりコスト指数が小さい

納付事務全体では  
単位あたりコスト指数に約1.6倍の差がある

納付事務の中でも  
滞納処分事務の占める割合が大きい

4

## 特定テーマの選定

納付事務に求められること

収納率の向上と業務の効率化・生産性の向上



改善効果の期待できる事務プロセスを「特定テーマ」として選定  
各自治体の取組の優位性を比較して、特定テーマ別のベストプラクティスを検討

### 特定テーマ

- ① 口座振替事務
- ② 督促状作成・発送業務
- ③ 催告書作成・発送業務
- ④ 電話催告業務
- ⑤ 短期証・資格証交付事務
- ⑥ 財産調査事務、差押、換価等



5

## ベストプラクティスに向けて ①口座振替事務－1

### ■ 口座振替事務の意義

1. 国民健康保険料の確実な収納の実現
2. 国民健康保険料の各期における重複払い等誤納の防止

### ● 各市町村の口座振替事務実施状況（現状）

| 口座振替事務    | A       | B       | C       | D       |
|-----------|---------|---------|---------|---------|
| ①口座振替登録件数 | 42,235件 | 34,023件 | 24,123件 | 30,313件 |
| ②新規口座登録件数 | 9,558件  | 4,114件  | 2,225件  | 3,199件  |
| ③依頼金融機関数  | 50件     | 29件     | 18件     | 22件     |
| ④口座振替加入率  | 39%     | 37%     | 22%     | 50%     |

- 現年度収納率と口座加入率に明確な相関関係は見られない。

→口座振替加入率は徴収率には影響しない。しかし、口座振替の促進により、納付事務全体の業務量を削減する効果が期待できる。

6

## ベストプラクティスに向けて

### ①口座振替事務－2

- 口座振替を推進するための各市町村の取組状況（登録率の高い団体の取組）
  - ・ 口座振替者増加のためのキャンペーンを実施。新規で口座登録した世帯のうち、登録後初回の口座振替がきちんと履行された対象者にお礼の品を渡している。
  - ・ 納付義務者に送付する「納入通知書」や随時発送している催告書等の郵便物に「口座振替申込み用紙」及び「勧奨チラシ」を同封している。
- 口座振替の申込み方法（※藤沢市の場合：2種類）
  - ・ 納付義務者が金融機関で申込みする方法
  - ・ 紳付義務者が「口座振替依頼書」を自治体窓口に持参若しくは郵送により申込む方法

※ 藤沢市の場合は 金融機関：口座振替依頼書=1：9 の割合

「金融機関」での申込み割合を増加させることで、口座振替業務にかかる自治体の手間を削減していくことが必要だが、現状では「口座振替依頼書を自治体に提出する」の方法が大勢を占める。自治体が行う口座振替登録事務をいかに効率的に行っていくかが重要。

7

## ベストプラクティスに向けて

### ①口座振替事務－3

#### ■ 口座振替事務を行う主体について

| 口座振替作業工程                     | A    | B               | C               | D     |
|------------------------------|------|-----------------|-----------------|-------|
| 1. 受付後のデータ入力                 | 正規職員 | 正規職員            | 嘱託職員            | 臨時職員等 |
| 2. 入力データの確認                  | 正規職員 | 正規職員            | 嘱託職員<br>臨時職員    | 臨時職員等 |
| 3. 金融機関依頼用データの作成             | 正規職員 | 委託              | 委託              | 他部署   |
| 4. 金融機関とのデータ収受               | 正規職員 | 正規職員            |                 | 他部署   |
| 5. 委託内容等<br>(外部業者等に委託している場合) | —    | 指示書に基づく請求データの作成 | 指示書に基づく請求データの作成 | —     |

○口座振替業務＝納付義務者と金融機関の契約の手続き業務であること  
を考慮すると、公権力の行使にはあたらないと思われる  
ため、必ずしも正規職員が行う必要はなく、臨時職員等  
に担ってもらうことが可能な事務と考えられる。

8

## ベストプラクティスに向けて

### ①口座振替事務－4

#### ■ イメージファイリングシステムサンプル

更新処理

受付日 [ ] ~ [ ] 受付番号 [ ] ~ [ ] 被保険者証番号 [ ] ~ [ ] 整理番号-枝番 [ ] ~ [ ] 口座名義人名 [ ] クリア 検索

受付日 | 受付No|科目|被保険者証|整理番号|枝|口座名義人カナ|金融|支店|口座番号|現状|

レコード: [ ] フィルターなし | 検索

メイン情報 付加情報

受付番号 [ ] 申込種類 [ ] 受付日 [ ] 現状区分 [ ] 開始期 [ ] 取込エラ-区分 [ ] 引渡結果区分 [ ]

金融機関 [ ] 口座種別 [ ] 口座番号 [ ] 口座名義人名 [ ]

科目 [ ] 調定 [ ] 課税 [ ] 納入区分 [ ] 整理番号 [ ] 变更区分 [ ] メモ [ ]

更新 ②右記データの編集が可能

①「口座振替依頼書(ハガキ)」取込みデータ表示

9

## ベストプラクティスに向けて

### ①口座振替事務－5

#### ■ まとめ（口座振替事務のベストプラクティス）

1. 口座振替を促進するために、促進キャンペーンを行う。

☆ 口座振替の利用者が増えれば納付事務の業務の総量を減らす効果が期待できる。

※ただし、キャンペーンのコストと削減される事務処理コストの比較を行う必要あり。

2. 口座振替の受付データの登録時の工夫（イメージファイリングの活用）

☆ 口座振替登録時の事務効率を改善する効果が見込まれる。

3. 口座振替業務全般における嘱託職員及び臨時職員等の効果的活用

☆ 公権力の行使を伴わない業務に活用することにより効率を上げる。

## ベストプラクティスに向けて

②督促状作成・発送業務

③催告書作成・発送業務

### ■ 督促状

- 納付義務者が納期限までに納付しないときは、督促状を発しなければならない。
- 発送が法律上、保険者の義務とされている。

### ■ 催告書

- 督促状を発送しても、納付がない場合にさらに納付を促すために催告書を発する。
- 督促のような法律上の規定は無い。発送はあくまで任意。
- 各自治体で収納効果が得られるよう工夫している。

単位あたりコスト指數＝コスト指數÷各自治体の国保被保険者世帯数

| 事務区分       | A         |                | B         |                | C         |                | D         |                |
|------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|-----------|----------------|
|            | コスト指數     | 単位あたり<br>コスト指數 | コスト指數     | 単位あたり<br>コスト指數 | コスト指數     | 単位あたり<br>コスト指數 | コスト指數     | 単位あたり<br>コスト指數 |
| 督促・催促事務    | 7,095,338 | 63             | 8,280,183 | 88             | 2,493,282 | 37             | 5,735,306 | 93             |
| うち 督促・催告事務 | 428,568   | 4              | 1,476,008 | 16             | 1,156,108 | 17             | 905,408   | 15             |

※赤字：単位あたりコスト指數が大きい 青字：単位あたりコスト指數が小さい

11

## ベストプラクティスに向けて

②督促状作成・発送業務－1

### ■ 督促状作成、発送業務の主な論点

- 作成件数と発送件数については、自治体による違いがあるものの、内容が画一的であることから、委託化した方が優位との意見が多数。
- 発送までの日数が削減されるため、住民サービスの視点でも委託化が優位との意見。
- 直前納付の引き抜き及び修正作業の委託化は、自治体による違いがある。

### ■ 督促状作成、発送業務の実施主体

| 作業工程         | A                                     | B                             | C                        | D                                                            |
|--------------|---------------------------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------|
| ①督促状データ作成    | 委託                                    | 委託                            | 委託                       | 内部委託                                                         |
| ②督促状作成及び封入封緘 | 委託                                    | 委託                            | 委託                       | 委託                                                           |
| ③引き抜き及び修正作業  | 委託                                    | 正規職員<br>臨時職員                  | 嘱託職員                     | 正規職員<br>臨時職員                                                 |
| ※引き抜きの状況     | データ渡し日までの<br>データに基づき<br>委託業者が引き<br>抜く | 発送直前まで、<br>正規職員と臨時<br>職員が引き抜く | 発送直前まで、<br>嘱託職員が引き<br>抜く | 納品までは委託<br>業者が引き抜き、<br>納品後は発送直<br>前まで正規職員<br>及び臨時職員が<br>引き抜く |

12

## ■ 督促状作成、発送業務の効率化

- 督促状作成から発送までの作業は、同一の業者に全て委託化するのが効率的と考える。
- 行き違いによる問い合わせを事前に防ぐため、発送直前まで引き抜き対応を可能とする委託の仕様とすることが必要。
- 納期後に納付をした場合は、督促状が発送されてしまうことを必ず案内する。
- 督促状を工夫して行き違いの但し書きをわかりやすく表示するなど、行き違い対策が必要。

13

## ■ 催告書作成、発送業務の主な論点

- 催告書作成・発送と督促状作成・発送は、作業内容が同一の事務である
- 委託について、督促状作成・発送と同様に、催告書作成から発送までの作業は、同一の業者に全て委託化するのが効率的と考える。注意事項等についても同様。
- 発送回数、時期等は、自治体による違いがある。

## ■ 各団体による現年度催告書発送の状況

|      | A     | B                            | C               | D      |
|------|-------|------------------------------|-----------------|--------|
| 発送回数 | 年2回   | 年12回                         | 年8回             | 年2回    |
| 発送時期 | 1月・5月 | 納期から2ヶ月後<br>に毎月<br>(新規滞納者対象) | 10月から5月<br>まで毎月 | 11月・2月 |

14

## ■ 催告書作成・発送業務の効率化

- 催告書作成から発送までの作業は、同一の業者に全て委託化するのが効率的と考える。また、督促状の作成・発送業務受託業者と同一の業者に委託することで、単位当たりのコスト削減が見込まれる。
- 各自治体とも催告書の送付と収納率には、関連性があると認識している。ただし、賦課方式による時効までの期間(税: 5年、料: 2年)や人員体制等の違いを考慮すると、各自治体の徴収方針によってどこに有効性を求めるかがポイントになる。
- 初期滞納の対策として、初期滞納者に対して毎月催告書を送付することが有効であると思われるが、費用対効果の視点での検証が必要。また、電話催告業務との相互性も考慮した手法が組めれば、更に効率的である。
- 業務の効率性を考慮すれば、年数回催告書を発送することが有効と考える。議論では発送時期は11月と3月が効果的という結論。
- 行き違いの但し書きを表記した上で、納付書の同封が必要。

## ■ 現年度催告事務の年間スケジュール

|     | 月末時点での経過時間 | 催告の内容①          | 催告の内容②   | 催告の内容③            |
|-----|------------|-----------------|----------|-------------------|
| 6月  | 納期限(月末)    |                 |          |                   |
| 7月  | 1ヶ月経過      | 督促状発送<br>(20日頃) | 電話催告(自動) | 高額滞納事案<br>発生の阻止！！ |
| 8月  | 2ヶ月経過      |                 | 電話催告(自動) |                   |
| 9月  | 3ヶ月経過      |                 | 電話催告(自動) | 財産調査(高額案件限定)      |
| 10月 | 4ヶ月経過      |                 | 電話催告(自動) | 文書催告(特別催告)        |
| 11月 | 5ヶ月経過      | 催告書発送           | 電話催告(自動) | 差押                |
| 12月 | 6ヶ月経過      |                 | 電話催告(自動) |                   |
| 1月  | 7ヶ月経過      |                 | 電話催告(自動) |                   |
| 2月  | 8ヶ月経過      |                 | 電話催告(自動) |                   |
| 3月  | 9ヶ月経過      | 催告書発送           | 電話催告(自動) |                   |
| 4月  | 10ヶ月経過     |                 | 電話催告(自動) | 訪問催告              |
| 5月  | 11ヶ月経過     |                 | 電話催告(自動) | 訪問催告              |

# 介護保険・認定グループ



## 行政サービス水準比較調査 検討結果報告③

### 検討メンバー

町田市 介護保険課  
八王子市 介護保険課  
江戸川区 介護保険課  
藤沢市 介護保険課

発表者 町田市 介護保険課 大塚 晴征

## 目次

### 報告内容

介護保険の要介護認定事務について



業務量調査の結果



特定テーマの選定



ベストプラクティスに向けて

# 介護保険の要介護認定事務について

## 事務の概要

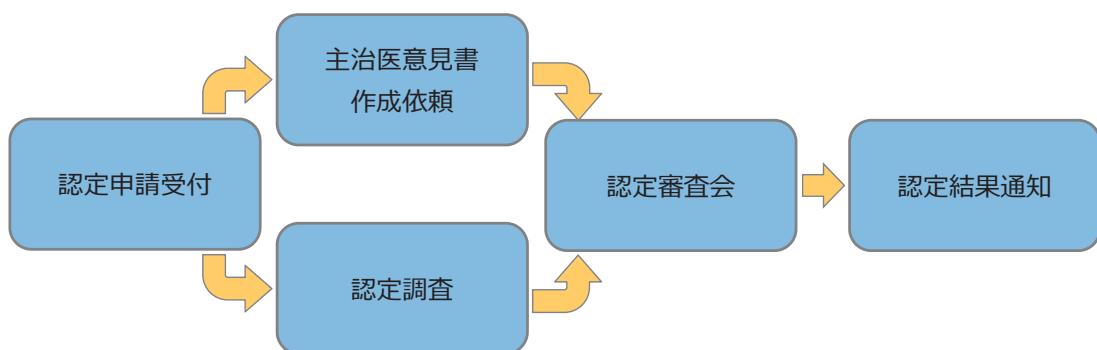
介護保険被保険者からの申請に基づき、要介護度を決定するため  
かかりつけ医（主治医）に意見書の作成を依頼するとともに、  
認定調査を実施し、介護保険認定審査会で審査判定を行う

## 対象者

介護保険被保険者の認定申請者

## 主な業務変動要因

認定申請件数、認定調査件数、審査会開催件数 など



3

# 業務量調査の結果

申請受付事務のコスト指数の差は  
認定申請の受付体制違いの差による

単位あたりコスト指数＝コスト指数÷各自治体の要介護認定申請件数

| 事務区分        | A          |                | B          |                | C          |                | D          |                |
|-------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|
|             | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 | コスト指数      | 単位あたり<br>コスト指数 |
| 要介護認定事務     | 32,672,549 | 1458           | 30,462,084 | 1221           | 31,679,424 | 1920           | 23,931,215 | 1345           |
| うち 申請受付事務   | 11,412,380 | 509            | 2,100,175  | 84             | 4,900,793  | 297            | 5,368,245  | 302            |
| うち 主治医意見書事務 | 1,152,818  | 51             | 1,694,855  | 68             | 1,098,490  | 67             | 1,649,311  | 93             |
| うち 認定調査事務   | 10,278,801 | 459            | 15,909,019 | 638            | 16,394,112 | 993            | 9,578,621  | 538            |
| うち 認定審査会事務  | 6,864,527  | 306            | 5,726,864  | 230            | 6,074,268  | 368            | 4,703,020  | 264            |
| うち 認定結果事務   | 899,707    | 40             | 1,921,375  | 77             | 1,757,769  | 107            | 1,370,089  | 77             |
| うち 更新勘査事務   | 244,633    | 11             | 372,140    | 15             | 49,608     | 3              | 202,992    | 11             |
| 要介護認定事務 計   | 32,672,549 | 1458           | 30,462,084 | 1221           | 31,679,424 | 1920           | 23,931,215 | 1345           |

※赤字：単位あたりコスト指数が大きい　青字：単位あたりコスト指数が小さい

要介護認定事務の中では  
認定調査事務と認定審査会事務の  
占める割合が大きい

要介護認定事務全体では  
単位あたりコスト指数に約1.6倍の差がある

4

## 特定テーマの選定

要介護認定事務に求められること

認定調査等の質の確保と期間内で完結できる効率性



稼働時間割合が高く、改善が与える影響・効果が大きく期待される事務プロセスを「特定テーマ」として選定。各自治体の取り組みを参考に、

- ・より効率的かつ円滑に事務を進めていくための取組み
- ・質の確保・向上のために効果的な取り組み

についてアイディアを出し合い、ベストプラクティスを検討

### 特定テーマ

- ① 認定調査事務
- ② 認定審査会事務



5

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 主な論点

1. 認定調査の割り振りを効率的にミスなく実施する手順・工夫
2. 認定調査の調査日時を調整を正確・効率的に行う手順・工夫
3. 認定申請書の様式の見直しによる認定調査等の事務の効率化
4. 認定調査票の記載内容の質を高め、記載の抜け・漏れを防ぐ手順・工夫



6

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 認定調査について介護保険法では・・・

- 申請別の認定調査実施の可否について

|                 | 新規申請<br>認定調査 | 更新申請<br>認定調査 | 区分変更申請<br>認定調査 |
|-----------------|--------------|--------------|----------------|
| 自治体職員           | ○            | ○            | ○              |
| 指定市町村事務受託法人(注1) | ○            | ○            | ○              |
| 居宅介護支援事業者等(注2)  | ×            | ○            | ○              |

(注1) 厚生労働省が定める要件に該当し、都道府県知事が指定する法人  
【以下「事務受託法人」という】

(注2) 地域密着型介護老人福祉施設、介護保険施設、地域包括支援センター、  
介護支援専門員を含む【以下「居宅等」という】

7

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 認定調査の割り振りを効率的にミスなく実施する手順・工夫

<各自治体の実施手順>

| 主な<br>振分け先      | A                                                    | B                                                       | C                                                                                 | D                                                                                                                |     |
|-----------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|                 | 新規                                                   | 事務受託法人4/5<br>職員1/5                                      | 職員                                                                                | 事務受託法人1/3、職員2/3                                                                                                  | 職員  |
|                 | 更新                                                   | 居宅等                                                     | 事務受託法人・居宅等                                                                        | 居宅等                                                                                                              | 居宅等 |
| 居宅等への<br>割当ルール等 | ・(区内居宅等)協定時に<br>調査可能な範囲や件数を<br>確認している<br>・遠方は電話連絡で調整 | ・原則として地域包括支援<br>センター(16圏域)へ割当<br>・受けきれない分を<br>事務受託法人へ割当 | ・都度、居宅等へ電話依頼<br>・一部、調査可能件数を<br>事前に確認し、電話連絡<br>なしで依頼<br>・一部、代行申請の居宅等<br>にそのまま調査を依頼 | ・契約時に電話連絡の要否、<br>調査可能エリア・件数を確認<br>(30事業所程度)<br>・居宅等で受けきれない時は<br>臨時職員【調査専務員】<br>が調査<br>・区変は代行申請の居宅等<br>にそのまま調査を依頼 |     |
| 認定調査の<br>契約形態   | 協定（期間の定めなし）                                          | 委託（年度ごと締結）                                              | 委託（年度ごと締結）                                                                        | 委託（特別な事情がなければ自動更新）                                                                                               |     |
| 依頼文・調査書<br>作成   | 職員がシステム入力<br>依頼文を出力                                  | 派遣職員がシステム入力<br>依頼文・調査票を出力                               | 嘱託員がシステム入力<br>依頼文・調査票を出力                                                          | 職員がシステム入力<br>依頼文・調査票を出力<br>嘱託員が封入封緘                                                                              |     |
| 依頼文等の<br>発送     | ・(居宅等) FAX送信<br>受信レポートで到達確認<br>・申請書(写)も送付            | ・包括は交換便、事務受託<br>法人は窓口手渡し(毎日)<br>・申請書(写)も送付              | ・郵送<br>・申請書(写)を加工し送付                                                              | ・郵送<br>・申請書から必要情報を転記                                                                                             |     |

8

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 認定調査の割り振りにおけるベストプラクティス

#### 【更新申請時の居宅等への認定調査の委託依頼について】

・地区毎などで、まとまった件数の認定調査を引き受けてくれる居宅等を確保しておくと、認定調査の委託先を振り分ける手間が省ける。

・様々な居宅等に認定調査を依頼する場合でも、月・週何件までなら調整なしで調査を引き受けられるかを委託や協定で取り決めをしておくと、案件ごとの引き受けの調整が省ける。

#### 【入力作業の担い手】

・システムへの入力については、比較的判断の少ない業務であり、臨時職員の活用や委託化が望まれる。

#### 【調査委託の契約形態】

・日常的に依頼することが多い市内の事業者への認定調査については、対象事業者が多く、年度ごとの契約よりも、原則として自動更新とするような契約や協定とするほうが、契約事務の事務量を抑えることができる。

#### 【認定調査の依頼方法】

・認定調査の依頼に際して、交換便や依頼先への直接配布やFAXの活用により、郵送料や依頼にかかる時間を抑えることができる。

・認定申請書の内容は、認定調査にも必要な情報があり、個人番号をマスキングしたコピーを調査依頼とあわせて送付すると、転写間違い等が少ない。

9

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 認定調査の調査日時を調整する際、正確・効率的に行うための手順・工夫

＜各自治体の実施手順・工夫＞

|              | A                                                                 | B                                               | C                                                      | D                                                |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 認定調整員の人数・体制  | ・計7人<br>(職員・嘱託・臨時ほぼ同数)                                            | ・計24人<br>(嘱託が多数、職員は少数)<br>・市内3ヶ所の拠点あり           | ・計24人<br>(嘱託が多数、職員は少数)                                 | ・計39人<br>(臨時【調査専務員】が多数)<br>・調査専務員(地区割当)は自宅から直接訪問 |
| 調査日時の調整担当    | 訪問する調査員が対応                                                        | 拠点(3ヶ所)ごとにアポ取り担当職員(専任又は他業務と兼務)が対応               | 調査員(嘱託)が当番制で対応                                         | 訪問する調査員が対応                                       |
| 不在時の対応       | ・訪問日程(紙)と担当者名(システム)を情報共有<br>・訪問ファイルの最初にその日訪問予定の申請書(写)を綴り不測の事態に備える | ・連絡がつかなかった対象者を地区別に管理<br>・システムに連絡内容を記録、調査担当者も確認可 | ・連絡がつかなかった対象者をあいうえお順に管理<br>・システムと申請書に対応内容を記録し、調査員全員で共有 | ・調査担当以外の職員ともメモ・対象者一覧ファイル(訪問予定調査員名記載)で情報共有        |
| 調査員1人あたり調査件数 | 最大2件程度/日(嘱託)<br>2~3件/日(臨時)                                        | 3~5件/日(嘱託)<br>2~3件/日(臨時)                        | 1~2件/日                                                 | 2~4件/日(嘱託)<br>16件/月(臨時)                          |

### ■ 認定調査の調査日時調整のベストプラクティス

・調査員が電話連絡により認定調査の日程調整をする場合は、

実際に訪問する調査員自ら実施したほうが、時間の融通が利きやすく有利である。

・調査員が認定調査の日程調整を行うことで、調査先の状況を事前に把握できるというメリットもある。

10

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 認定申請書の様式の見直しによる認定調査等の事務の効率化

<自治体間の申請書の項目等の違い>

|              | A                                           | B                                                  | C                          | D                           |
|--------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| 申請理由欄の有無・目的  | ・区分変更のみ記載<br>・状態悪化なのか、認定結果への不服なのかを把握        | ・新規/更新は選択肢から、区分変更はフリーで記載<br>・審査会でよく聞かれるため事前に把握している | ・申請理由欄なし                   | ・区分変更のみ記載                   |
| 同席者の把握       | ・連絡先の記載で代替(同席者ありが原則のため)                     | ・同席の有無、どんな立場の人が同席するかを把握<br>・未然のトラブル防止で記載           | ・有無のみ把握(電話で同席者を確認)         | ・同席の有無、誰が同席するかを把握           |
| 主治医への受診状況の把握 | ・最終受診日、次回予定日、受診頻度                           | ・最終受診日、次回予定日、受診頻度                                  | ・最終受診日                     | ・最終受診日、次回予定日                |
| 同意欄の書式・同意事項  | ・署名(代筆の場合は代筆者名記載)<br>・主治医への通知以外にも複数の同意事項を設定 | ・署名<br>・主治医への通知のみ                                  | ・同意する/しないを選択<br>・主治医への通知のみ | ・署名+印・主治医への通知以外にも複数の同意事項を設定 |
| 認定結果延期通知の省略  | 未実施                                         | 未実施                                                | 未実施                        | 実施                          |

### ■ 認定申請書様式のベストプラクティス

- ・同意欄については、後から別に同意を取るような内容については、申請段階でまとめて同意を得ておくと、後の工程での事務を省くことが出来る(例:認定結果延期通知の省略)。
- ・同意の署名・印・代筆者については、適切な申請を促すために必要ではあるが、代筆者での対応を可能とすることにより、代理申請時の同意の確認を簡易化できる。

11

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 認定結果の延期通知について介護保険法では…

申請に対する処分は、申請のあった日から30日以内にしなければならない。ただし、被保険者の心身の状況の調査に日時を要する等特別な理由がある場合は、申請のあった日から30日以内に、被保険者に対して処理見込期間及びその理由を通知し、これを延期することができる。(法第27条第11項)



高齢者人口が増え、介護保険の認定申請が増加している中で、30日以内に認定結果を通知することが困難な状況となっている。そのため、延期通知の準備にかける時間が増えている。



12

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 迅速な要介護認定のための業務負担軽減について

更新申請については、有効期間内に要介護認定を行うことができる場合であれば、事前に被保険者等に説明し同意を得るなど適切に被保険者等の理解を得た上で、申請日から30日を超えて処分を行う場合であっても延期通知を省略する取り扱いとしても差し支えない。



介護保険認定申請書に「同意欄」を設けることで、同意の確認を行うことができる。



更新申請者に対する延期通知の省略により、作業負担の軽減につながり、郵送料も削減することが可能。

13

## ベストプラクティスに向けて ①認定調査事務

### ■ 認定調査票の記載内容の質を高め、記載の抜け・漏れを防ぐ手順・工夫

＜各自治体の実施手順・工夫＞

|               | A                                                                                                                                    | B                                                                                           | C                                                                                                                                              | D                                                                                                            |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 調査表(居宅等)の確認体制 | <ul style="list-style-type: none"><li>・チェックリストで提出前チェックを依頼</li><li>・受付時に簡易確認</li><li>・専門調査員(7人)による専門的観点からの確認</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>・調査担当職員(2人)が確認</li><li>・定義のずれ、間違いを調査員に電話で確認</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・調査担当職員が確認</li><li>・審査会担当職員でも確認</li><li>・間違い等が多い居宅等をリスト化して特に指導</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>・審査会担当職員が確認</li><li>・調査票の全件をチェックし、調査員に電話等で確認・指導</li></ul>              |
| 調査員の研修体制等     | <ul style="list-style-type: none"><li>・定期的に調査員向けの通信を発行</li><li>・年1回新任フォロー研修</li><li>・e-ラーニング受講促す</li><li>・事務受託法人の調査員研修への参加</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・定期的に事務受託法人に対して現任研修実施</li><li>・年数回調査員向け勉強会</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>・定期的に調査員向けの通信を発行</li><li>・地区ごとの出張研修</li><li>・事務受託法人と内部調査員を対象に研修</li><li>・外郭団体が調査員研修のノウハウを持っている</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>・居宅等の調査員を対象にフォロー研修(模擬審査会など)</li><li>・臨時職員(調査専務員)に対して年3回研修</li></ul>    |
| 調査員向けマニュアル等   | <ul style="list-style-type: none"><li>・厚労省テキスト</li><li>・提出時のチェックリスト</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・厚労省テキスト</li><li>・厚労省テキストの補足テキスト</li></ul>            | <ul style="list-style-type: none"><li>・厚労省テキスト</li><li>・要チェックポイントまとめ</li><li>・調査票の必須記入項目の説明資料</li><li>・新任向け資料</li></ul>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>・厚労省テキスト</li><li>・調査票書き方説明資料</li><li>・「介護の方法」チェックのためのフローチャート</li></ul> |

### ■ 認定調査票のチェック方法のベストプラクティス

・認定調査のチェック漏れや記載ミス等の初步的なミスを防止するために、調査票の提出前にチェックリストによる確認を調査員自らが実施することで、ある程度は防ぐことができる。

14

## ベストプラクティスに向けて ②認定審査会事務

### ■ 主な論点

1. 認定調査票と主治医意見書の整合性の確認方法  
両者の整合性をとるための工夫
2. 認定審査会において、適正かつ効率的な審査を行うための手順・工夫



15

## ベストプラクティスに向けて ②認定審査会事務

### ■ 認定調査票と主治医意見書の整合性の確認方法 両者の整合性をとるための工夫

<各自治体の実施手順・工夫>

|      | A                                             | B                                             | C                                                                                | D                                                    |
|------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 確認体制 | ・専門調査員が確認<br>→正規職員が確認<br>→誤りがあれば調査員・主治医へ連絡・修正 | ・審査会資料作成後、専門嘱託4人が資料を全件確認<br>→著しい相違は調査員・主治医に確認 | ・審査会資料作成時に正規職員+委託業者が内容確認<br>(意見書記入日と調査実施日の乖離、調査票と意見書の内容の齟齬など)<br>→相違点は調査員・主治医に確認 | ・審査会資料作成後、審査会担当職員が資料を確認<br>→不整合箇所は調査員・(必要に応じて)主治医に確認 |

### ■ ベストプラクティス

- ・各自治体とも審査会資料を準備する中で整合性の確認を実施しているが、4団体比較の中では、特別に優位性のある取り組みは確認できなかった

16

## ベストプラクティスに向けて ②認定審査会事務

### ■ 認定審査会において、適正かつ効率的な審査を行うための手順・工夫

<各自治体の実施手順・工夫>

|            | A                     | B                                                           | C                                                              | D                                                                    |
|------------|-----------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 認定審査会年間開催数 | 421回                  | 848回                                                        | 523回                                                           | 421回                                                                 |
| 合議体の構成     | 4人/合議体<br>委員構成は固定     | 5人/合議体<br>委員構成は固定                                           | 5人/合議体<br>委員構成は1年おき変更                                          | 5人/合議体<br>(更新のみの場合3人)<br>委員構成は固定                                     |
| 委嘱期間       | 3年（2017年4月～）          | 2年                                                          | 3年（2016年4月～）                                                   | 2年                                                                   |
| 研修等        | ・模擬審査会を開催し、審査のポイントを確認 | ・年1回研修を行い変更点などを周知<br>・委嘱状交付時(2年に1回)に情報提供(各合議体の重度変更率や審査の仕方等) | ・年1～2回合議体の長、委員を集めた研修を実施<br>・審査会ニュースを発行(各合議体の重度変更率、審査の仕方等の情報提供) | ・年1回委員全体で研修(同一事例判定などにより、審査会意見の重要性などを伝達)<br>・審査会開催時にも、判定に必要な情報提供を適宜実施 |

### ■ ベストプラクティス

- ・合議体によって認定審査の判断にはらつきが生じないよう、審査の質を向上させるような研修や情報提供を実施することが望ましい



17

# 介護保険・賦課徴収グループ



## 行政サービス水準比較調査 検討結果報告④

### 検討メンバー

|      |       |
|------|-------|
| 町田市  | 介護保険課 |
| 八王子市 | 介護保険課 |
| 江戸川区 | 介護保険課 |
| 藤沢市  | 介護保険課 |

発表者 八王子市 介護保険課 石川 元樹

## 目次

### 報告内容

介護保険の賦課徴収事務について



業務量調査の結果



特定テーマの選定（第1回意見交換会）



ベストプラクティスに向けて（第2回意見交換会）

# 介護保険の賦課徴収事務について

## 事務の概要

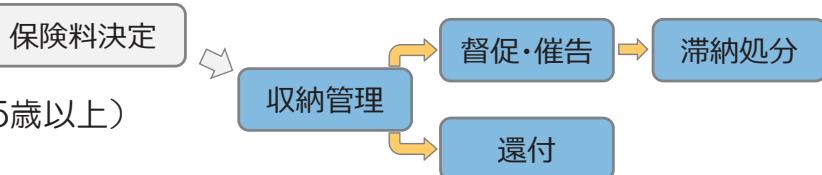
介護保険第1号被保険者の所得等に応じて保険料を決定し、保険料の収納状況・納付方法等を管理するほか、納付状況に応じて、還付や督促・催告、滞納処分を実施する

### 対象者

第1号被保険者（65歳以上）

### 主な業務変動要因

賦課件数、督促・催告件数、滞納処分件数、還付件数 など



### 【参考】介護保険給付費の負担割合



3

## 業務量調査の結果

賦課徴収事務の中では  
賦課事務の占める割合が大きい

単位あたりコスト指數＝コスト指數÷各自治体の介護保険第1号被保険者数

| 事務区分          | A          |                | B          |                | C          |                | D         |                |
|---------------|------------|----------------|------------|----------------|------------|----------------|-----------|----------------|
|               | コスト指數      | 単位あたり<br>コスト指數 | コスト指數      | 単位あたり<br>コスト指數 | コスト指數      | 単位あたり<br>コスト指數 | コスト指數     | 単位あたり<br>コスト指數 |
| 要介護認定事務       | 9,147,532  | 66             | 9,150,780  | 67             | 10,241,399 | 97             | 6,724,431 | 69             |
| うち 賦課事務       | 4,379,381  | 31             | 5,070,454  | 37             | 5,118,834  | 48             | 4,022,300 | 41             |
| うち 徴収事務       | 1,240,410  | 9              | 1,177,318  | 9              | 3,033,986  | 29             | 1,314,893 | 14             |
| うち コンビニ納付推進事業 | 182,420    | 1              | 0          | 0              | 143,714    | 1              | 122,705   | 1              |
| うち 督促状・催告書事務  | 3,093,815  | 22             | 2,219,403  | 16             | 1,446,137  | 14             | 733,209   | 8              |
| うち 滞納処理事務     | 187,122    | 1              | 338,162    | 2              | 355,644    | 3              | 212,071   | 2              |
| 還付事務          | 1,291,784  | 9              | 1,901,369  | 14             | 1,181,445  | 11             | 1,165,817 | 12             |
| 賦課徴収事務 計      | 10,439,315 | 75             | 11,052,149 | 81             | 11,422,843 | 108            | 7,890,248 | 81             |

※赤字：単位あたりコスト指數が大きい 青字：単位あたりコスト指數が小さい

被保険者数あたりコスト指數だけでなく  
督促・催告件数なども踏まえての比較が必要

賦課徴収事務全体では  
単位あたりコスト指數に約1.4倍の差がある

4

## 特定テーマの選定

賦課徴収事務に求められること

資格・賦課・徴収事務の適正迅速な管理・運用



自治体により業務コストに差が大きいものを、改善効果が期待できる事務プロセスと捉え、「特定テーマ」として選定。選定された「特定テーマ」について、事務の効率性の観点からベストプラクティスを検討。また、事務の標準化及び分業化の可能性について意見交換。

### 特定テーマ

- ① 納付推進業務
- ② 還付業務における正職員と臨時職員の役割分担



5

## ベストプラクティスに向けて ①納付推進業務

### ■ 1回目の意見交換会で分かったこと

#### 主な事務とその担い手等

- ・督促状の発送
- ・催告書の発送
- ・訪問催告
- ・電話催告

通知等の印刷・封入・封緘は、おおむね業務委託済み

全自治体で実施するも、担い手に相違あり

○嘱託員・・・2／4

○正規職員 + 嘱託員・・・1／4

○正規職員・・・1／4

自治体により電話催告の対象者に相違あり

○実施なし・・・1／4

○主に介護認定者・・・2／4

○電話番号が判明している全滞納者

6

## ベストプラクティスに向けて

## ①納付推進業務(訪問催告)

### ■ 追加調査及び2回目の意見交換会で分かったこと

訪問催告

|        | A                    | B                                  | C                                        | D          |
|--------|----------------------|------------------------------------|------------------------------------------|------------|
| 対象     | 滞納者全件(資格喪失者・区外・生保除く) | 催告対象者の内、電話催告ができない者<br>各期における初期滞納者  | 年度当初初期滞納整理対象者<br>※その他未納額・所得金額・折衝経過等により判断 | 滞納繰越保険料未納者 |
| 対象者数   | 4,847件               | 約1,000件／年                          | 450件                                     | 2,395件     |
| 訪問担当人数 | 3名(嘱託3)              | 11名(正職10、嘱託1)                      | 8名(正職6、任期付2)                             | 2名(嘱託2)    |
| 訪問時期   | 随時                   | 7・8・9・11・12・1・3・4・5月<br>(期間中月7回程度) | 11月～12月<br>(期間中月16回程度)                   | 平日(毎日)     |
| 訪問時間帯  | 平日(9時～16時)           | 平日(日中)                             | 平日(10時～16時)                              | 平日(日中)     |

納付推進員

|         |    |    |                                                                     |                                                                                                 |
|---------|----|----|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 人数      | 3名 | 1名 | 国民健康保険<br>徴収専務員6名                                                   | 2名                                                                                              |
| インセンティブ | 無  | 無  | - 納付書1枚につき100円<br>- 新規: 500円<br>- 口座振替: 2,000円<br>- 特徴変更者完納: 2,000円 | - 面談(訪問): 300円<br>- 口座振替: 1,500円<br>- 徴収金額割<br>: 徴収金額の100分の4<br>- 居住状況調査: 200円<br>- 訪問先不在: 100円 |

- ・訪問催告を嘱託員に分業することで、多くの訪問催告を行うことができる。
- ・モチベーションを高めるために、インセンティブを与えることも手法のひとつである。

7

## ベストプラクティスに向けて

## ①納付推進業務(電話催告)

### ■ 追加調査及び2回目の意見交換会で分かったこと

電話催告(①平常時②強化月間など)

|                | A                             | B                                        | C                        | D                 |
|----------------|-------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|-------------------|
| 対象             | ①新規・更新の認定申請した滞納者<br>②認定を持つ滞納者 | ①催告対象者の内、電話催告ができる者<br>認定申請した滞納者<br>②特になし | ①介護認定申請者<br>転居者<br>②特になし | ①介護認定申請者<br>②特になし |
| 対象者数           | ①年95件<br>②9月: 365件 2月: 102件   | ①約300件／月<br>(約2,700件／年)                  | -                        | -                 |
| 連絡時期           | ①随時<br>②9月・2月                 | ①7・8・9・11・12・1・3・4・5月                    | ①申請、転居の判明後直ちに            | ①申請の判明後直ちに        |
| 連絡頻度           | ①・② 2度電話。<br>連絡取れなければ文書送付     | ①1件あたり、年1回程度                             | ①1件あたり1～2回               | ①1件あたり1～2回        |
| 連絡方法<br>(人・機械) | 人                             | 人                                        | 人                        | 人                 |
| 電話番号<br>取得方法   | ・要介護度認定申請書                    | ・住民登録の異動届<br>・転入の際に聞き取り                  | ・要介護度認定申請書               | ・要介護度認定申請書        |
| 架電時間           | 日中                            | 日中                                       | 日中                       | 日中                |
| 電話催告<br>実施者    | 正規職員                          | 正規職員<br>嘱託員                              | 正規職員                     | 正規職員              |

8

## ベストプラクティスに向けて

## ①納付推進業務(電話催告)

### ■ ベストプラクティス

参考資料①

|     | A                              | B                              | C                              | D                              |
|-----|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| 収納率 | 現年普徴 85%<br>滞縛普徴 15%<br>合計 94% | 現年普徴 87%<br>滞縛普徴 17%<br>合計 96% | 現年普徴 90%<br>滞縛普徴 17%<br>合計 97% | 現年普徴 88%<br>滞縛普徴 15%<br>合計 97% |

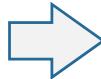
- ・納付推進業務の成果指標の一つ
- ・・・ 収納率
- ・訪問催告及び電話催告の手法の違い ⇒ 収納率に及ぼす傾向はみられない

なぜ?

参考資料②

|         | A                                                           | B                                                           | C                                                           | D                                                           |
|---------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| 被保険者の傾向 | 被保護者 6%<br>非課税世帯 30%<br>本人非課税 25%<br>(世帯に課税者あり)<br>本人課税 39% | 被保護者 4%<br>非課税世帯 24%<br>本人非課税 29%<br>(世帯に課税者あり)<br>本人課税 43% | 被保護者 3%<br>非課税世帯 24%<br>本人非課税 28%<br>(世帯に課税者あり)<br>本人課税 45% | 被保護者 3%<br>非課税世帯 24%<br>本人非課税 29%<br>(世帯に課税者あり)<br>本人課税 44% |

- ・収納率は、各自治体の住民の担税力や地域性に左右される面が大きい。
- ・状況は一人ひとり違い、一つのやり方がすべての滞納者に有効ではない。



今回の検討では、**ベストプラクティスの決定には至らなかった。**  
しかし、他の自治体の手法を知ることができたことは有用であった。

9

## ベストプラクティスに向けて

## ②還付業務における役割分担

### ■ 1回目の意見交換会で分かったこと

|           | A   |    |     | B       |       |    | C   |         |     | D  |     |         |
|-----------|-----|----|-----|---------|-------|----|-----|---------|-----|----|-----|---------|
|           | 正職  | 嘱託 | 臨時  | 業務コスト   | 正職    | 嘱託 | 臨時  | 業務コスト   | 正職  | 嘱託 | 臨時  | 業務コスト   |
| ①登録       | 504 | 0  | 852 | 652,286 | 1,128 | 0  | 246 | 982,692 | 747 | 0  | 141 | 644,896 |
| ②支払・充当・振替 | 623 | 0  | 284 | 585,845 | 588   | 0  | 0   | 476,056 | 395 | 0  | 0   | 319,810 |
| 未請求者再通知   | 40  | 0  | 0   | 32,192  | 239   | 0  | 0   | 193,658 | 54  | 0  | 0   | 43,722  |
| 還付未済管理    | 13  | 0  | 0   | 10,731  | 56    | 0  | 0   | 45,126  | 115 | 0  | 0   | 93,128  |
| ③帳票作成・変更  | 13  | 0  | 0   | 10,731  | 252   | 0  | 0   | 203,836 | 36  | 90 | 0   | 64,260  |

扱い手

|          |                                    |                                            |                                               |                          |
|----------|------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------|
| 正規職員     | ①バッチ処理(対象者抽出)<br><br>⑤二次チェック(書類確認) | ①バッチ処理<br>②封入・封函(3割)<br>③入力<br><br>⑤二次チェック | ①バッチ処理<br>②封入・封函<br>③入力<br>④一次チェック<br>⑤二次チェック | ①バッチ処理<br><br>⑤二次チェック    |
| 嘱託・臨職    | ③入力<br>④一次チェック                     | ②封入・封函(7割)<br>③入力<br>④一次チェック               | ②封入・封函<br>※並べ替えを含む                            | ②封入・封函<br>③入力<br>④一次チェック |
| 委託       | ②封入・封函                             | -                                          | -                                             | -                        |
| 還付通知送付有無 | 無                                  | 無                                          | 有<br>金融機関、支店名                                 | 無                        |

10

## ベストプラクティスに向けて ②還付業務における役割分担

### ■ 追加調査で分かったこと

| A                                 |       |    |       | B         |       |    |       | C         |       |    |       | D         |     |     |       |         |
|-----------------------------------|-------|----|-------|-----------|-------|----|-------|-----------|-------|----|-------|-----------|-----|-----|-------|---------|
| 正職                                | 嘱託    | 臨時 | 業務コスト | 正職        | 嘱託    | 臨時 | 業務コスト | 正職        | 嘱託    | 臨時 | 業務コスト | 正職        | 嘱託  | 臨時  | 業務コスト |         |
| <b>①登録 + ②支払・充当・振替 + ③帳票作成・変更</b> |       |    |       |           |       |    |       |           |       |    |       |           |     |     |       |         |
| 時間数                               | 1,141 | 0  | 1,136 | 2,277     | 1,968 | 0  | 246   | 2,214     | 1,178 | 90 | 141   | 1,409     | 653 | 879 | 281   | 1,813   |
| 時間の<br>金額換算                       |       |    |       | 1,248,862 |       |    |       | 1,662,584 |       |    |       | 1,028,966 |     |     |       | 952,744 |
| <b>1件あたりのコスト指標</b>                |       |    |       |           |       |    |       |           |       |    |       |           |     |     |       |         |
| 時間数                               |       |    |       | 0.18      |       |    |       | 0.16      |       |    |       | 0.15      |     |     |       | 0.14    |
| 時間の<br>金額換算                       |       |    |       | 100       |       |    |       | 117       |       |    |       | 107       |     |     |       | 73      |
| <b>件数</b>                         |       |    |       |           |       |    |       |           |       |    |       |           |     |     |       |         |
| 発送件数                              |       |    |       | 8,402件    |       |    |       | 7,293件    |       |    |       | 4,827件    |     |     |       | 6,932件  |
| 入力件数                              |       |    |       | 4,111件    |       |    |       | 6,906件    |       |    |       | 4,827件    |     |     |       | 6,055件  |
| 合計                                |       |    |       | 12,513件   |       |    |       | 14,199件   |       |    |       | 9,654件    |     |     |       | 12,987件 |

11

## ベストプラクティスに向けて ②還付業務における役割分担

### ■ 2回目の意見交換会における論点

各自治体における状況把握したことにより、見えてきた論点

①嘱託・臨職員が担う役割分担を増やすことは可能か？

②還付業務の更なる委託化は可能か？

還付業務における大原則

- ・間違えのない通知の発行・送付すること
- ・正しい金額を指定された口座に振り込むこと

①嘱託・臨職員が担う役割分担を増やすことは可能か？

1回目の意見交換会で嘱託・臨職の役割が正規職員の補助的なものに

とどまっていた2つの自治体 ⇒ 考え方としては可能

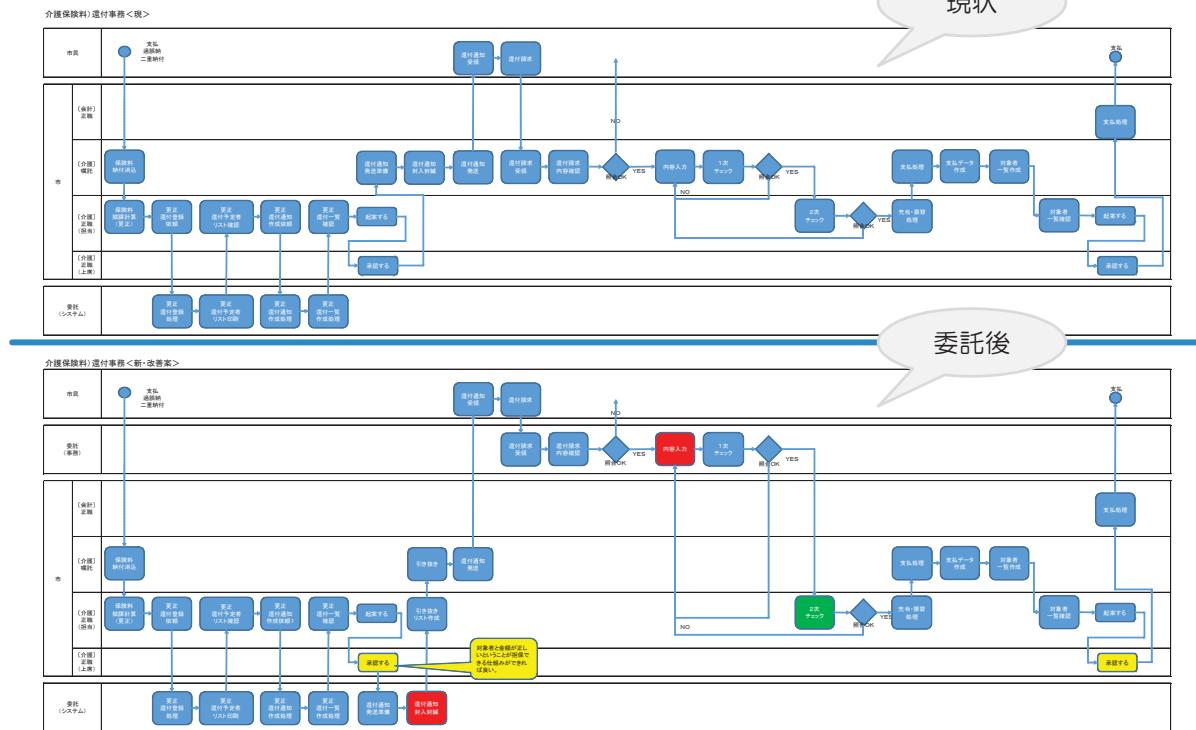
※ただし、既存の正規職員や嘱託・臨職は、還付業務だけに携わっている訳ではないので、還付業務だけの効率性や業務コストを考えた場合

12

## ベストプラクティスに向けて ②還付業務における役割分担

#### ■ 2回目の意見交換会における論点

## ②還付業務の更なる委託化は可能か？ No.1

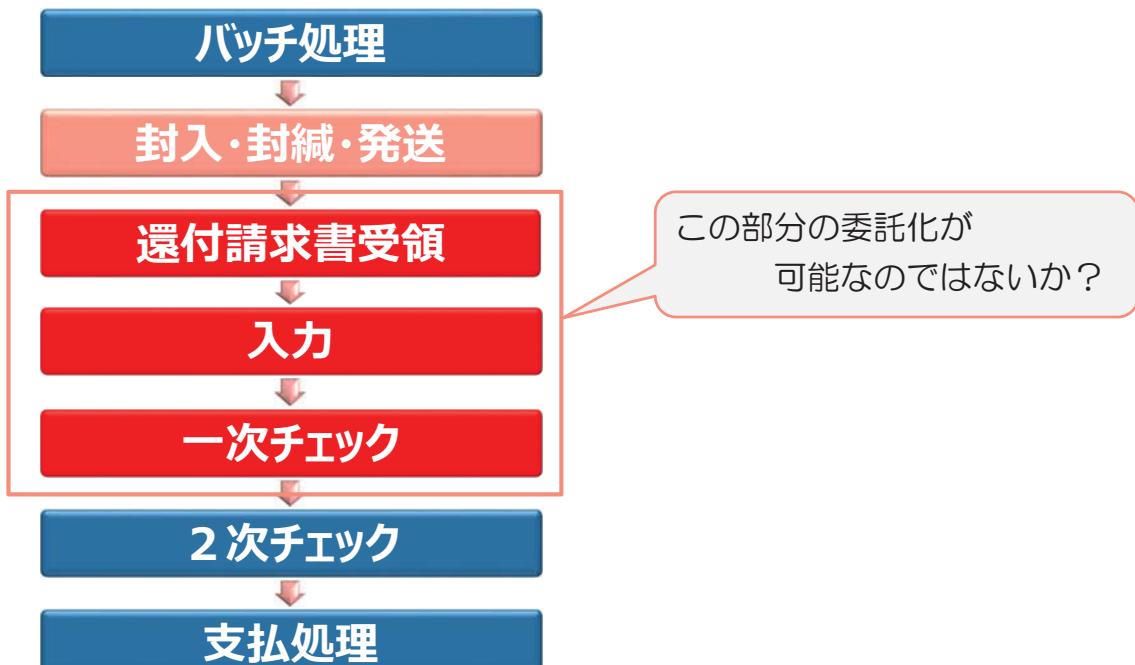


13

## ベストプラクティスに向けて ②還付業務における役割分担

#### ■ 2回目の意見交換会における論点

## ②還付業務の更なる委託化は可能か？ No.2



この部分の委託化が  
可能なのではないか？

# 今後の展望

# 今後の展望

- 八王子市行政管理課 主査 小林
- 町田市経営改革室 担当係長 谷

0

## 今年度の振り返り

- **目的**  
効率性と生産性の向上、行政サービス水準の維持
- **取組**
  - ① 参加自治体合同で、事務処理工程と工程ごとの業務量・業務コストについて「見える化」を実施
  - ② 自治体間比較を行い、ベストプラクティス(BP:業務の最適化・標準化)を検討
  - ③ 比較結果から得られた**客観的情報に基づきBPRを目指す**
- **実施方針**
  - ① 徹底した業務の「見える化」
  - ② 事務処理工程、事務の担い手等の再設計
  - ③ **業務の標準化**
- **自治体間比較**
  - ① 事務処理工程と工程ごとの業務量・業務コストを比較
  - ② 業務担当者(担当係長が中心)による意見交換を実施

係単位・業務単位の比較  
得られたベストプラクティスは、係単位・業務単位となった

1

## 各自治体での展望

2016年度の成果を各自治体で展開

### ■自治体間比較により得られた成果

- 係単位・業務単位の
  - ・ベストプラクティス
  - ・他自治体の優位性のある取組
  - ・職員の気づき



目指すべき姿が具体的になった！

### ■各自治体では、係単位・業務単位のBPRを実施 ⇒改善の積上げ

2

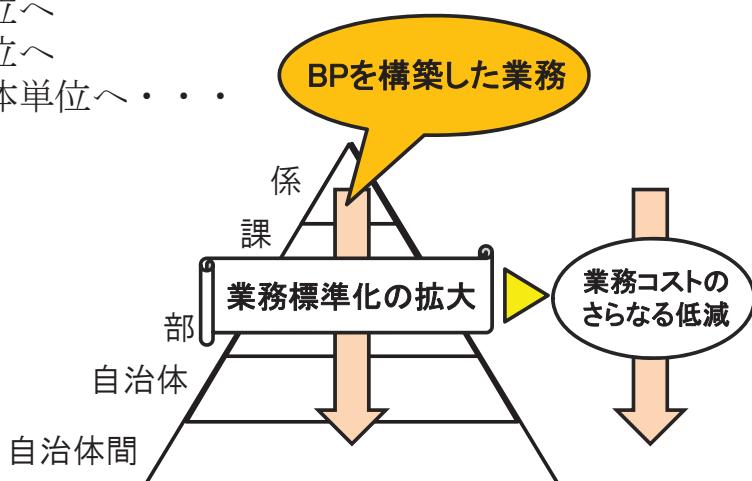
## 本取組の展望

小さなイノベーションから大きなイノベーションへ

### ■業務の標準化

2016年度は、係単位・業務単位のベストプラクティスを構築した。

- 今後は、ベストプラクティスを構築した業務と同種業務への適用を検討
    - ・係単位から課単位へ
    - ・課単位から部単位へ
    - ・部単位から自治体単位へ・・・
- ⇒ 業務の標準化



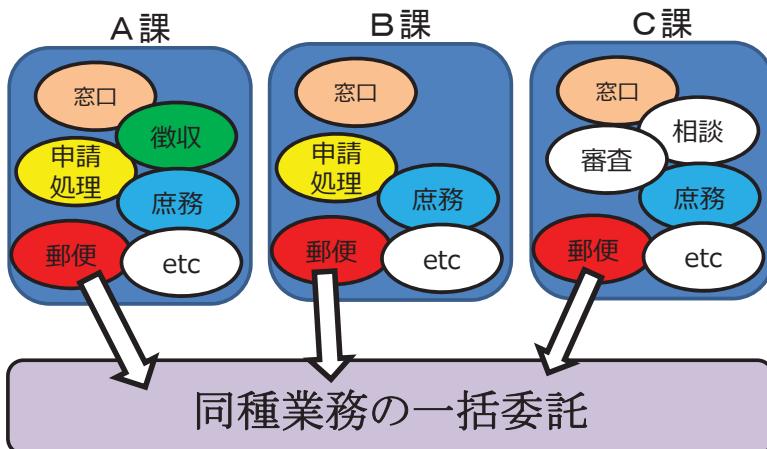
3

# 本取組の展望

小さなイノベーションから大きなイノベーションへ

## ■ 業務標準化の進展

- 外部化業務の一本化の検討  
同種業務の一括委託



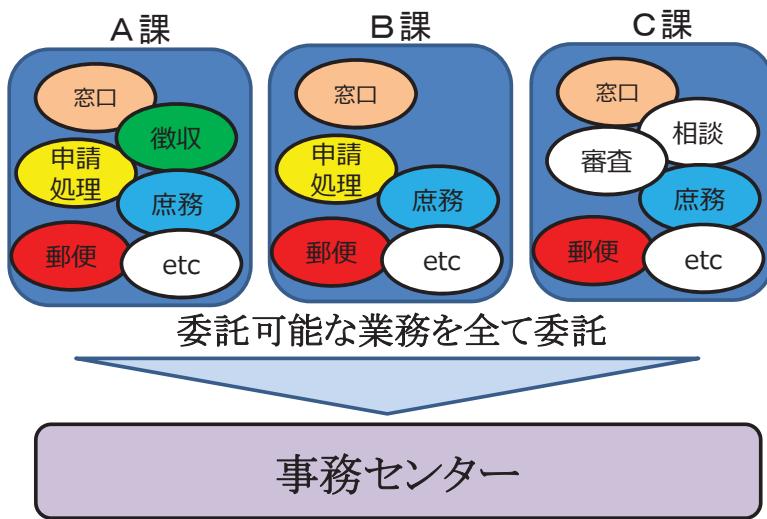
4

# 本取組の展望

小さなイノベーションから大きなイノベーションへ

## ■ 業務標準化の進展

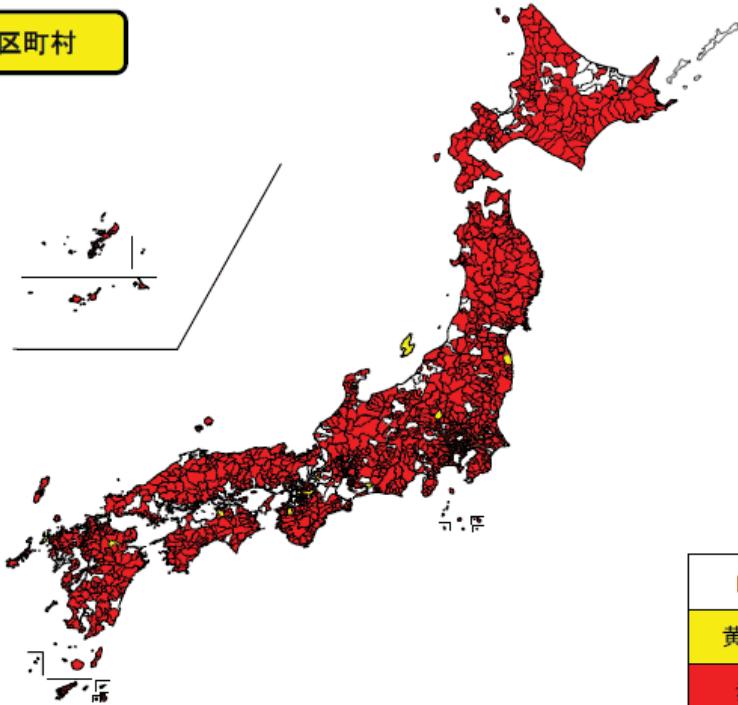
- 外部化業務の一本化の検討  
委託可能な業務の包括委託(事務センターの設立)



5

## 総務事務センターの設置状況(平成27年4月1日現在)

市区町村



出典 総務省HP

6

## 本取組の展望

小さなイノベーションから大きなイノベーションへ

### ■ 業務標準化の進展

#### ■自治体クラウドの検討

- ・事務処理工程の効率化検討



- ・情報処理システムの影響大きい

–自治体間によってベンダが異なる  
–システムに事務処理工程を合わせている現実



- ・事務処理が最も効率的な情報処理システムとは？

–事務処理工程の標準化には共通の情報処理システムの導入が不可欠  
–共同開発の可能性

7





**行政サービス水準調査 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)