2017年度

第2回町田市行政経営監理委員会

資 料

～ 自治体間比較による行政経営改革 ～

見える化で

いいこと
ふくらむ
まちだ

1　取組概要

1－1　自治体間ベンチマーキングの全体像

1 概 要

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

2 比較対象

（1）自治体
人口が40～60万程度の自治体を対象
（2）業務
法令で定められ、人的資源の投入量が多い、住基、税、国保、介護等の基幹業務を対象
（3）指標
稼働時間、業務処理件数・コスト等

3 特 徴

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

4 展 開

現在

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

＜（1）比較する業務の見える化＞

業務プロセスごとに稼働時間・業務処理量・コスト等の指標化

＜（2）業務の比較・分析と課題解決の検討＞

指標に基づき差異や特異点を抽出し、意見交換会でベストプラクティスを検討

現在

【ステップ2：小さなイノベーション】
各参加自治体での個別最適化

- 業務プロセスの見直し
- サービスレベルの見直し
- 職員・嘱託員・臨時職員の役割の整理
- アウトソーシング推進

将来

【ステップ3：大きなイノベーション】
参加自治体間での全体最適化

- 業務プロセスの共通化
- サービスレベルの共通化
- アウトソーシング・情報システムの共通化
- 制度や制度運用の見直し

5 期待する成果

- 業務の効率化
- 市民サービスの維持・向上
- 働き方改革への対応

１－２　これまでの取組と今後の取組

No.	対象業務	参加自治体	実施内容				
			2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
1	国民健康保険業務	町田市 江戸川区 八王子市 藤沢市	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善計画策定	業務改革・改善実施	→	→
2	介護保険業務	町田市 江戸川区 八王子市 藤沢市	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善計画策定	業務改革・改善実施	→	→
3	市民税業務	町田市 江戸川区 八王子市 藤沢市 多摩市 船橋市 郡山市 厚木市	－	業務体系の整理 比較調査・分析	比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善検討	比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善計画定	業務改革・改善実施
4	資産税業務	町田市 八王子市 市川市 松戸市 郡山市 厚木市	－	業務体系の整理	比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善検討	比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善計画策定	業務改革・改善実施
5	保育・幼稚園課業務	町田市 八王子市 三鷹市	－	－	業務体系の整理 比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善検討	比較調査・分析 意見交換会 業務改革・改善計画策定	業務改革・改善実施

1－3　実施手順

《 参加自治体共通で実施 》

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

① 対象業務の選定

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

② 業務体系の整理・見える化

業務の流れを業務体系表として標準化・見える化

③ 比較調査・分析の実施

職員の稼働時間、業務のインプット・アウトプット件数、BPOの状況、
情報システムの状況等を調査し、比較・分析

④ 意見交換会の実施

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

《 参加自治体個別で実施 》

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

⑤ 業務改革・改善計画の策定・実施

ベストプラクティスに基づく業務改革・改善計画の策定・実施

継続的実施

＜③④⑤の継続的な実施＞

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

1－4－1　調査・分析例（全体）

市民税業務

Fact Finding

市民税業務は、全ての自治体で、大区分「**個人市・都民税賦課事務**」が、最大の業務コストを要している。
その割合は、最小の自治体で57.1%、最大の自治体では84.1%となっている。

大区分＼自治体名	A		B		C		D		E		F		G	
	業務コスト（千円）	割合	業務コスト（千円）	割合	業務コスト（千円）	割合	業務コスト（千円）	割合	業務コスト（千円）	割合	業務コスト（千円）	割合	業務コスト（千円）	割合
課管理事務	88,961	16.9%	47,277.7	11.7%	55,021.7	8.2%	45,986.1	8.7%	30,814.0	6.6%	33,290.5	8.8%	1,937.8	1.6%
税務事務に係る企画及び総合調整	17,184	3.3%	13,403.2	3.3%	13,702.0	2.0%	8,731.9	1.7%	9,799.1	2.1%	14,495.0	3.8%	4,360.1	3.7%
個人市・都民税賦課事務	340,670	64.6%	230,958.1	57.1%	564,229.5	84.1%	405,433.7	76.6%	347,563.0	74.9%	273,645.0	72.7%	86,115.7	72.4%
法人市民税事務	21,788	4.1%	16,700.3	4.1%	0.0	0.0%	19,722.3	3.7%	26,964.0	5.8%	12,663.9	3.4%	6,409.0	5.4%
軽自動車税賦課事務	28,803	5.5%	25,007.5	6.2%	18,213.8	2.7%	40,378.6	7.6%	24,676.1	5.3%	15,394.7	4.1%	0.0	0.0%
その他諸税賦課事務	592	0.1%	11,833.8	2.9%	2,596.2	0.4%	6,918.8	1.3%	8,676.2	1.9%	19,909.7	5.3%	0.0	0.0%
市税の調定	1,585	0.3%	2,443.9	0.6%	2,320.9	0.3%	329.2	0.1%	1,266.6	0.3%	3,311.0	0.9%	2,393.1	2.0%
他市等からの調査への回答	1,440	0.3%	6,330.7	1.6%	13,375.4	2.0%	263.0	0.0%	6,124.4	1.3%	1,723.2	0.5%	0.0	0.0%
証明・閲覧事務	26,292	5.0%	31,424.3	7.8%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%	103.6	0.0%	0.0	0.0%
個人市・都（県）民税収納業務	0	0.0%	18,784.2	4.6%	0.0	0.0%	1,202.3	0.2%	1,858.1	0.4%	1,032.9	0.3%	0.0	0.0%
その他		0.0%	578.0	0.1%	1,258.0	0.2%	0.0	0.0%	6,118.0	1.3%	1,009.8	0.3%	17,665.0	14.9%
合　計	527,316	100.0%	404,741.8	100.0%	670,717.5	100.0%	528,965.8	100.0%	463,859.5	100.0%	376,579.5	100.0%	118,880.7	100.0%

1－4－2　調査・分析例（大区分）

市民税業務

個人市・都民税賦課事務

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

❶

❷

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

Fact Finding

大区分「**個人市・都民税賦課事務**」において、
❶自治体Aと自治体Bは、納税義務者数が同程度であるが、単位コストには583円（52%）の差がある。
❷自治体Cと自治体Eは、納税義務者数が同程度であるが、単位コストには582円（51.7%）の差がある。

1－4－3　調査・分析例（中区分）

市民税業務

❶自治体A・自治体Bの比較

自治体名 / 中区分	A								B							
	業務量（時間）2016年度				業務コスト				業務量（時間）2016年度				業務コスト			
	正職員	嘱託	臨時	その他	人件費（千円）	委託料（千円）	業務コスト(千円)	割合	正職員	嘱託	臨時	その他	人件費（千円）	委託料（千円）	業務コスト(千円)	割合
【当初】①申告受付準備	1,750	0	0	0	8,304	1,558	9,862	1.9%	674	0	310	11	3,546	758	4,304	1.1%
【当初】②課税対象者情報管理	1,749	0	0	0	8,296	0	8,296	1.6%	181	0	0	0	861	0	861	0.2%
【当初】③個別課税資料の収受とエラーチェック	17,918	616	651	0	86,748	40,309	127,057	24.1%	14,885	0	13,049	421	85,260	11,687	96,947	24.0%
【当初】④個人単位での課税資料の名寄せと所得等算定（個人査定）	1,665	95	0	0	8,062	0	8,062	1.5%	1,608	0	1,469	0	9,189	0	9,189	2.3%

Fact Finding

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

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

❶－2
自治体Aの委託料は40,309千円、自治体Bの委託料は11,687千円であり、自治体Aの委託料が28,622千円（244.9%）多い。
このため、業務コストについても、自治体Aは自治体Bに対し30,110千円（31.1%）多くなっている。

１－５　意見交換会

調査結果による客観的・定量的な数値に基づき、事務のあるべき論について議論

県域を越えた自治体間でのベストプラクティスの共有と所属自治体へのフィードバック

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

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

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

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

・自治体間で**『これほどの差異は驚き』**だ

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

1－6　町田市における成果（介護保険業務・国民健康保険業務）

❶ **稼働時間【全体】**

介護　125,417時間／年
国保　104,121時間／年
合計　229,538時間／年（100%）

❷ **業務量調査の結果から、明らかな差異があった業務の稼働時間**

介護　55,785時間／年
国保　60,247時間／年
合計　116,032時間（約50%）

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

❸ **意見交換会で改善を検討した業務の稼働時間**

23,444時間／年（約10%）

・自治体間の業務プロセスの差異が小さい
・改善には長期的な取組が必要
などのため、優先度が低い業務

❹ **改善効果【見込み】**

2,152時間／年（0.94%）
⇒約1.3人分

改善する主な取組

介護保険業務

- ●認定調査員一人当たり調査票作成数の向上
- ●認定調査員の活動地域となる市内地域区分を2区分から3区分に変更
- ●認定調査員活動にグループ制を導入
- ●認定調査専用電話の増設

など

国民健康保険業務

- ●督促状、催告書発送事務の委託化推進
- ●催告書発送回数の見直し
- ●保険料納入通知書発送事務の委託化推進
- ●高額療養費支給事務の見える化・標準化

など

見える化で
いいこと
ふくらむ
まちだ

２　実施の背景・経緯

２－１　町田市を取り巻く状況と行政経営改革

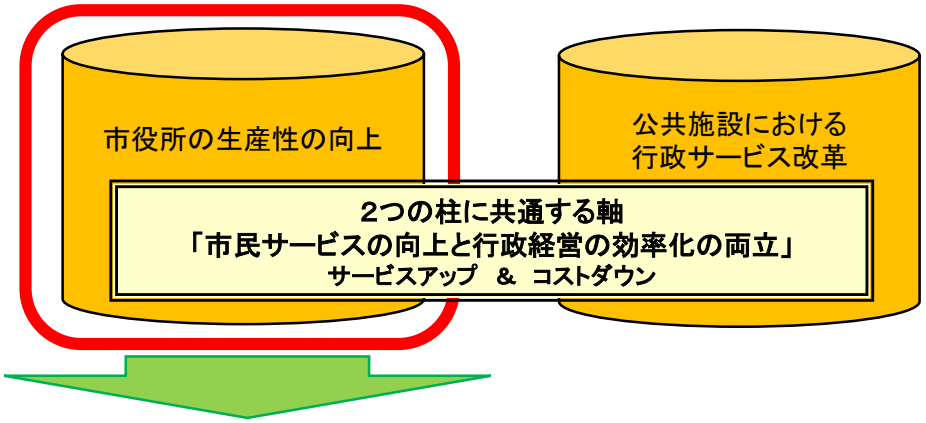
＜町田市を取り巻く状況＞

【人口減少・超高齢化】
- 2025年には高齢者の5人に3人が後期高齢者
- 2020年から始まる人口減少

【構造的収支不足】
- 生産年齢人口減による市税収入の伸び悩み
- 老年人口の増加に伴う社会保障費の増加

【公共施設の老朽化】
- 施設の約半数が築30年以上
- 維持管理経費の確保が困難

＜行政経営改革プランにおける2つの改革の柱＞



＜行政経営改革プラン　「市役所業務の生産性の向上」＞

自治体間ベンチマーキングによる業務改革・改善

・基本的な事務処理が法律で定められ、かつ総稼働時間数が多く改善効果が大きいと予測される業務を「特定業務」とし、集中的に事務事業を見直します。
・「特定業務」の事務事業見直しについては、同規模自治体と合同の研究会を設置し、比較の観点で事務処理工程を分析し、具体的な業務の改善につなげていきます。

２－２　なぜ町田市では実施できたのか？ 実施に至った4つの要素

①財務情報と稼働時間の見える化の推進

・課別・事業別行政評価シート
（財務諸表・事業成果）
・事務と執行体制の確認シート
（業務ごとの職員稼働時間の把握）

②事務局の協力体制

組織別能力発揮／部門間連携
・企画政策課 ⇒ 調査・企画
・経営改革室 ⇒ 業務改革
・総務課 ⇒ 業務量の把握・業務体系の整理

③イノベーションのインフラづくり

・他自治体比較をトップが推進
・経営品質向上活動※1
（市民満足、チャレンジ精神、気付き・対話の重視）
・キーパーソン同士のつながり

※1　経営品質向上活動：
経営の成熟度を評価し、レベルに応じた改善や改革を行うための考え方として、日本では日本経営品質賞、アメリカではマルコム・ボルドリッジ賞、ヨーロッパにおいてはヨーロッパ品質賞がある。これらに共通するものが、経営品質というグローバルスタンダードとなっている考え方。この経営品質の考え方に基づき、市民目線に立ち、仕事の考え方、やり方を改革・改善する取り組みを、町田市では経営品質向上活動と呼んでいる。

④他自治体とのつながり

・新公会計制度普及促進連絡会議※2
・近隣に人口が同規模の自治体が複数がある

※2　新公会計制度普及促進連絡会議：
新公会計制度を本格導入した東京都、大阪府、愛知県、新潟県、町田市等から構成される連絡会議のこと。参加団体は、この他に、江戸川区、八王子市、郡山市等、17団体（2017年5月時点）となっている。

「自治体間ベンチマーキング」へのチャレンジ

見える化で
いいこと
ふくらむ
まちだ

３　自治体間ベンチマーキングを支える取組
～ 新公会計制度 ～

町田市の新公会計制度2つの目的

①明らかになった事業の成果とコストを、個別の組織や事業におけるマネジメントに活用する。この取り組みを通じて、職員の意識改革を図る。

②企業会計と同様に事業のフルコストを見える化することで、市民に対する説明責任を果たす。

町田市は全国の自治体のトップランナーとして、新公会計制度の活用に取り組んでいます。

3－2　新公会計制度②

課別・事業別行政評価シートの様式

2015年度 課別行政評価シート

部名	政策経営部	課名	経営改革室	歳出目名	行政経営改革費
				事業類型	c:その他型

Ⅰ.組織概要

組織の使命：職員が経営品質の考え方を理解し、活用することで、市民の視点に立った質の高い組織経営の実現と、職員の意識改革、チャレンジ精神の醸成を図ります。
また、社会情勢の変化や市民ニーズを把握す… …ます。
さらに、市長・副市長が迅速・的確…

所管する事務：
◆庁議に関すること（経営会議、…
◆新5ヵ年計画の進捗に関する…
◆行政経営改革の推進に関する…
◆外部監査に関すること（包括外部監査…

Ⅱ.2014年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆人件費については、事務分担や事務の進め方を見直…ことで、時間外勤務手当を縮減する必要があります。
◆物件費については、ほぼ委…

Ⅲ.事業の成果

成果指標名	単位	区分	2013年度	2014年度	2015年度	目標(達成時期)	成果指標の定義
新5ヵ年計画のうち、計画どおりに進んでいる取り組みの割合	%	目標	(100)	(100)	(100)	70 (2016年度)	重点事業プランと行政経営改革プランの全取り組みに対して、計画以上、計画どおりに進んでいる取り組みの割合
		実績	83.3	68.7	67.9		
包括外部監査の指摘事項に対する措置実施率	%	目標	(85)	(85)		85	包括外部監査において指摘された全事項に対して、改善の措置を講じた件数の割合
		実績	84.…				
		目標					
		実績					

成果の説明：
◆事業所管部署との調整等により、…取り組み（重点事業プラン57、行政経営改革プラン32）が計画と…
◆行政経営監理委員会を2回開催し、外部…案をいただきました。
◆他自治体での取組調査や国の動向研究を行い、…プランの骨子を策定しました。
◆市で行う事業の効率化のため、事務事業見直し方針を決定し、…を実施しました。
◆2014年度までに包括外部監査で指摘を受けた713件のうち、2015年度は115件の見直しが行われ、合計で608件が措置済みとなりました。
◆市民参加型事業評価を実施し、課題や改善点に基づいた12事業の改善プログラムを公表しました。
◆タブレット端末を活用する等、部長会議の運用方法を見直し、業務の効率化を図りました。
◆経営品質向上活動における職員向け研修対象者を見直し、効率化を図りました。

Ⅳ.財務情報

①行政コスト計算書　（単位:千円）

勘定科目	2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A	勘定科目	2013年度	2014年度 A	2015年度 B	差額 B-A
行政費用：人件費	73,370	91,745	92,458	713	地方税	0	0	0	0
うち時間外勤務手当	3,313	7,505	7,506	1	保険料	0	0	0	0
物件費	21,806	18,548	18,067	△ 481	国庫支出金	0	0	0	0
うち委託料	21,599	18,05…				2,900	0	2,022	2,022
維持補修費	0					0	0	0	0
扶助費						0	0	0	0
補助費等							0	0	0
減価償却費								2,022	2,022
不納欠損引当金繰入額								△ 123,093	9,320
賞与・退職手当引当金繰入額								0	0
行政費用 小計 (b)	106,1…					…,413		△ 123,093	9,320
特別費用 (g)	0						0	0	0
特別収支差額 (f)-(g)=(h)	0	0				△ 103,236	△ 132,413	△ 123,093	9,320

②行政コスト計算書の特徴的事項

勘定科目	人件費	勘定科目	物件費
決算額の主な内訳	常勤職員人件費 87,259千円 専門委員報酬 2,448千円 嘱託員人件費 2,751千円	決算額の主な内訳	包括外部監査委託 12,000千円 市民参加型事業評価実施支援委託 2,980千円 経営品質向上活動支援業務委託 2,263千円 市民参加型事業評価傍聴者意見集計業務委託 500千円 など
主な増減理由	行政経営監理委員会の開催回数が3回から2回に減ったことに伴い、専門委員の委嘱期間が短くなり、専門委員報酬が1,224千円減少。常勤職員の職層構成が変わったことにより、常勤職員人件費が1,948千円増加。	主な増減理由	市民参加型事業評価を実施したことにより、実施支援委託が2,980千円増加。経営品質向上活動における職員向け研修を4種類から2種類に変更したことにより、支援業務委託が1,315千円減少。

勘定科目	補助費等	勘定科目	都支出金
決算額の主な内訳	市民参加型事業評価 評価人謝礼 563千円 行政経営関係講座負担金 94千円	決算額の主な内訳	市町村総合交付金 2,022千円
主な増減理由	市民参加型事業評価実施に伴う評価人ミーティングに評価人が1名欠席したことにより、評価人謝礼が22千円減少。講座参加回数が2014年度と比較して1回減ったため、講座負担金が31千円減少。	主な増減理由	市民参加型事業評価にかかる経費の一部について、市町村総合交付金の交付を受けたことにより、2,022千円増加。

③貸借対照表　（単位:千円）

勘定科目	2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A	勘定科目	2014年度末 A	2015年度末 B	差額 B-A
流動資産：未収金	0	0	0	流動負債	3,696	3,902	206
不納欠損引当金	0	0	0	還付未済金	0	0	0
その他の流動資産	0				0	0	0
固定資産：事業用資産：有形固定資産					3,696	3,902	206
土地					0	0	0
建物(取得価額)						73,842	1,917
建物減価償却累計額						0	0
工作物(取得価額)						73,842	1,917
工作物減価償却累計額						0	0
無形固定資産						0	0
インフラ資産：有形固定資産					0	0	0
土地					75,621	77,744	2,123
工作物(取得価額)	0				△ 75,621	△ 77,744	△ 2,123
工作物減価償却累計額	0	0	0				
無形固定資産	0	0	0				
建設仮勘定	0	0	0				
その他の固定資産	0	0	0	純資産の部合計	△ 75,621	△ 77,744	△ 2,123
資産の部合計	0	0	0	負債及び純資産の部合計	0	0	0

④貸借対照表の特徴的事項

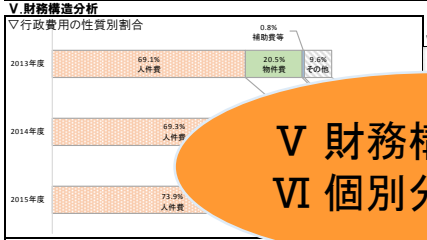
勘定科目		勘定科目		勘定科目	
決算額の主な内訳		決算額の主な内訳		決算額の主な内訳	
主な増減理由		主な増減理由		主な増減理由	

⑤キャッシュ・フロー収支差額集計表　（単位:千円）

勘定科目	金額	勘定科目	金額	勘定科目	金額
行政サービス活動収入	2,022	社会資本整備等投資活動収入	0	財務活動収入	0
行政サービス活動支出	122,990	社会資本整備等投資活動支出	0	財務活動支出	0
行政サービス活動収支差額(a)	△ 120,968	社会資本整備等投資活動収支差額(b)	0	財務活動収支差額(c)	0
				収支差額 合計 (a)+(b)+(c)	△ 120,968
				一般財源充当調整額	120,968

Ⅴ.財務構造分析

▽行政費用の性質別割合



Ⅵ.個別分析

▽事業に関わる人員

業務内容	常勤	再任用 フルタイム	再任用 短時間	嘱託	臨時	2015年度 合計	2014年度 合計
内訳：庁内調整・会議事務	4.1			0.2		4.3	3.5
経営品質向上事務	0.5			0.2		0.7	0.8
事業見直し推進事務	1.8					1.8	1.4
行政経営改革事務	2.1					2.1	3.6
経営改革室管理事務	0.5			0.6		1.1	0.7
2015年度 歳出目 合計	9.0	0.0	0.0	1.0	0.0	10.0	10.0
2014年度 歳出目 合計	9.0	0.0	0.0	1.0	0.0	10.0	

Ⅶ.総括

①成果および財務の分析

◆行政経営改革費は、行政費用の約74%を人件費が占めています。新たな行政経営改革プランの骨子の策定、事務事業見直しにかかる基礎調査の実施により業務が増加しましたが、部長会議を2015年8月からタブレット…が短縮されたこと、部長会議の概要作成方法の見直しを行い業務の効率化を図ったことにより…
◆行政費用の約15%にあたる物件費に…地支援、経営品質向上活動支援、包括外部監査を実施するための…
◆経営品質向上活動については、経営…課長と仕事目標サポーターの相互連携を強化することを目的とした職員向け…にしました。そのため、職員向け研修の種類が4種類から2種類となり、経営品質向上活…

②2015年度末の「成果および財務の分析」を踏まえた事業の課題

◆人件費については、進捗管理の実施時期や回数の見直し、打ち合わせ時の議事録等資料作成の効率化により、時間外勤務手当を縮減していく必要があります。
◆物件費のほとんどを占める委託料については、業務内容、委託の範囲や仕様を見直すことで、業務の効率化を図ることが必要です。
◆経営改革室が運営している庁議について、タブレット端末を利用した開催を増やすことにより、会議資料の印刷や配布等、会議事務における準備時間の短縮を図っていく必要があります。

Ⅰ 組織の概要

Ⅱ 前年度末の課題

Ⅲ 事業の成果

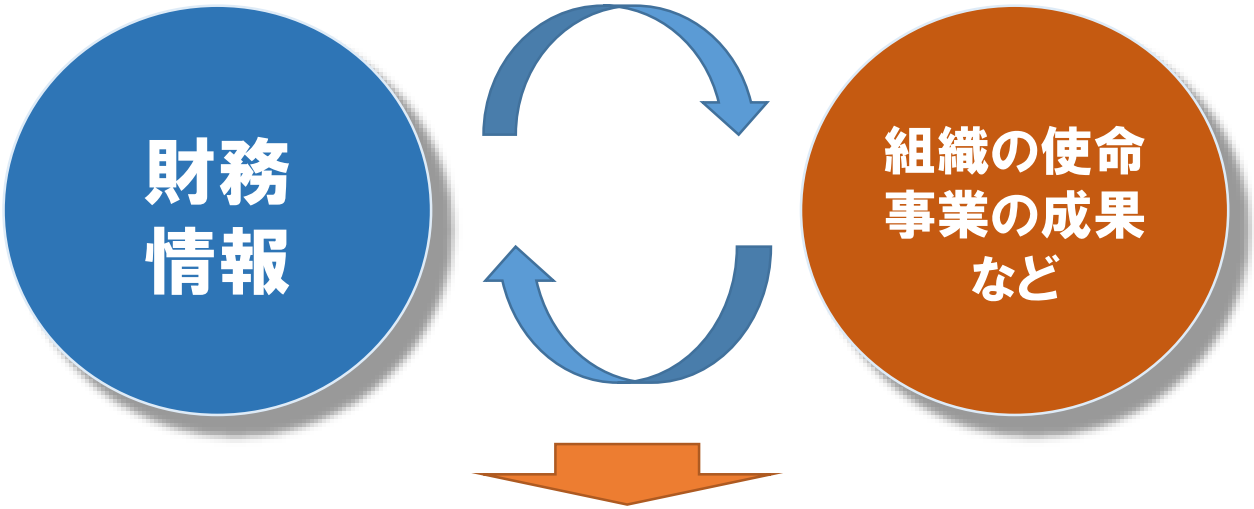
Ⅳ 財務情報（貸借対照表）

Ⅳ 財務情報（行政コスト計算書）

Ⅴ 財務構造分析
Ⅵ 個別分析

Ⅶ 総括

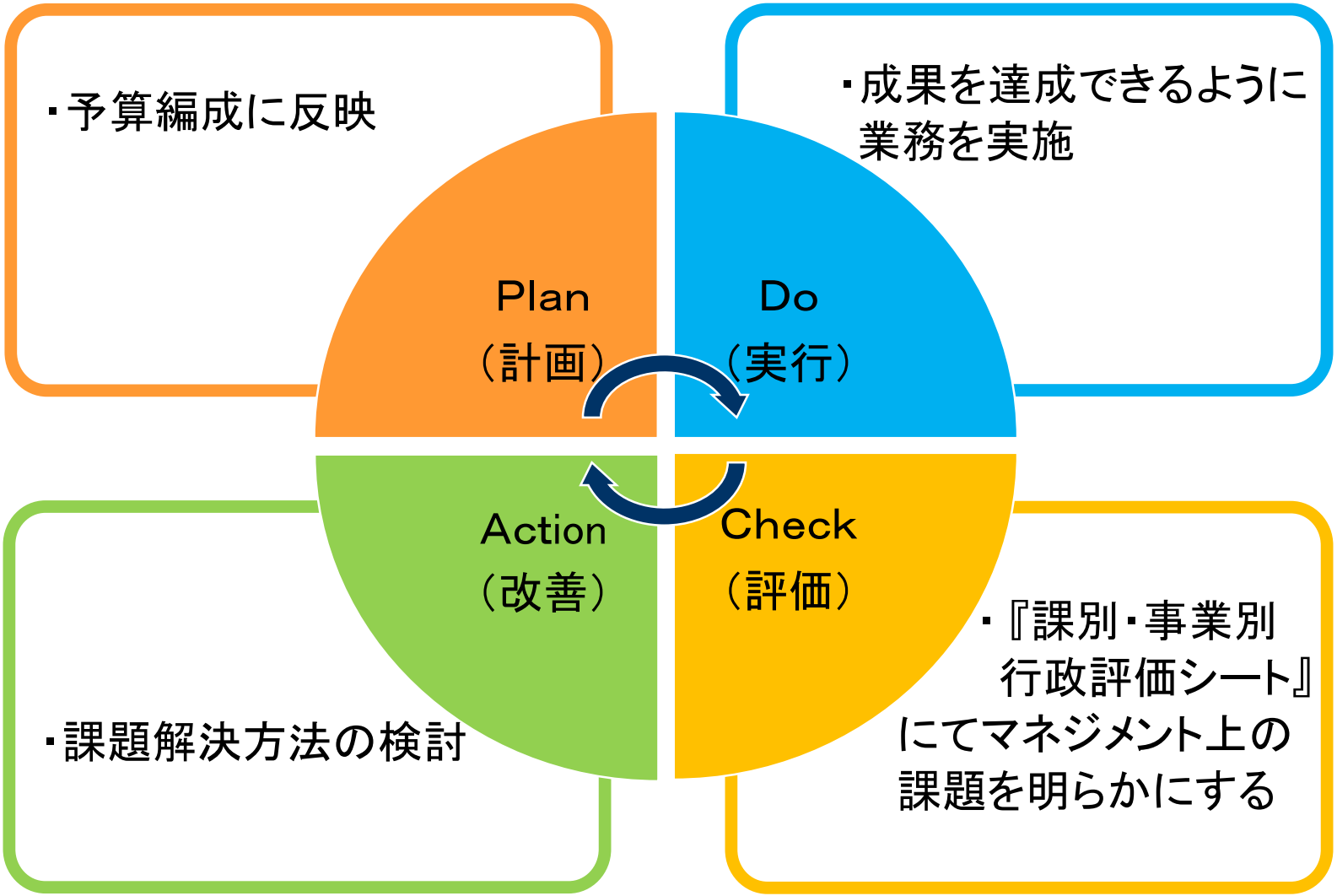
事業の有効性や効率性の分析



事業マネジメントに向けて新たに得られる情報

- 事業の成果と関連付けた行政コスト
- 行政コストの経年比較
- 単位あたりの行政コストによる効率性の分析
- 事業のストックについての財務情報
- 事業類型別の財務分析
- 財務分析で明らかになった課題

事業マネジメントのPDCAサイクル



４　自治体間ベンチマーキングを支える取組
～ 事務と執行体制の確認シート ～

４－１　事務と執行体制の確認シート①

「事務と執行体制の確認シート」とは

各課の所管する事務の担当者や事務に要した時間、事務量の目安となる指標等の現状を「見える化」した町田市独自のマネジメントツール

誰が、どの事務に、どれだけの時間を要したかを年度末に振り返り、入力するシート

※シートは、各課で、各職員が関わって作成しています

所属	○○課

												1		2		3		4		5	
												0		A係		A係		A係		A係	
												一般常勤職員		一般常勤職員		再任用（フルタイム）		一般嘱託職員		臨時職員	
												課長		係長		主事		0		0	
												一般事務		土木技術		一般事務		0		0	
												町田 大助		東京 一郎		千葉 一子		神奈川 三郎		埼玉 一美	
No.	課等の事務					事務量の指標				2015年度	2016年度	1885		1825		2085		1339		1488	
	新規廃止	大分類	業務分類	中分類	小分類	指標	単位	2015実績数	2016見込数	稼働時間合計	稼働時間合計	割合	時間	割合	時間	割合	時間	割合	時間	割合	時間
1		課庶務・課内マネジメント事務	課庶務・課内マネジメント	人事・服務管理		－	－	－	－	－	1161			10	183						
2		課庶務・課内マネジメント事務	課庶務・課内マネジメント	予算編成		－	－	－	－	－	265			5	91						
3		課庶務・課内マネジメント事務	課庶務・課内マネジメント	情報システム・個人情報管理		－	－	－	－	－	322			2	37					10	149
4		課庶務・課内マネジメント事務	[illegible]	[illegible]						－											
5		△△改革推進事								1095											
6		△△改革推進事			査及び集計	調				195											
7		△△改革推進事			ＨＰ等での情報	掲				183											
8		××資格管理事				登			0	1165											446
9		××資格管理事務	対人援助・金銭等給付・相談	資格変更・喪失管理		変更・喪失件数	件	98	100	183	209					10	209				
10		××給付金支給事務	対人援助・金銭等給付・相談	給付金申請管理	対象者抽出・申請案内送付	申請案内送付件数	件	4520	4200	445	447					15	313	10	134		
11		××給付金支給事務	対人援助・金銭等給付・相談	給付金申請管理	申請書の受付及び審	申請書受付件数	件	3570	3500	1139	940			5	91	15	313	40	536		
12		××給付金支給事務	対人援助・金銭等給付・相談	給付金支給事務		給付金支給件数	件	3512	3500	1182	597			5	91			10	134	25	372

各課が所管する事務

事務量の目安となる指標等

職員一人ひとりが各事務に要した時間とその合計

「事務と執行体制の確認シート」の作成目的

各課で所管する事務や執行体制等の見える化

各部・各課において
よりよい執行体制を検討する
基礎資料として活用

✔事務に対応した効率的・効果的な職員配置の実現
✔部長・課長による組織マネジメントの向上

「事務と執行体制の確認シート」の活用事例

（１）課別・事業別行政評価シートへの活用
→「事業にかかる人員」欄の根拠資料として活用。
各課のどの事業にどのような職員がどれだけ関わっているかを
フルコスト情報と関連付けて示している

（２）組織プロフィールへの活用
→各課の事務の実施にあたって職員が発揮すべき能力を
事務の小区分ごとに分類・整理することで、
課としての「めざす職員像」を示している

（３）定数管理計画策定への活用
→事務と執行体制の確認シートの集計データを元に
町田市役所の業務を5つの業務区分に分類し、
正規職員が担うべき役割や業務の実施体制について、
現状と見直しの視点を示した

自治体間ベンチマーキングにおいても、業務量調査のベースとして活用している

見える化で
いいこと
ふくらむ
まちだ

５　自治体間ベンチマーキングを支える取組
～ 経営品質向上活動 ～

５－１　経営品質向上活動

経営品質向上活動とは

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

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

経営品質向上活動の目的

①市民の視点に立った質の高い組織経営の実現

②職員の意識改革、チャレンジ精神の向上

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

町田市の行政経営の土台

5ヵ年計画17－21（実施計画）、人材育成基本方針、人事考課制度
新公会計制度、目標管理制度（仕事目標）、定数管理等
＋
自治体間ベンチマーキング

５－２　経営品質向上活動

経営品質向上活動（改革・改善の取組）

自治体間ベンチマーキング

コスト、コストパフォーマンス、稼働時間、サービスレベルを
ミクロレベルで見える化

新公会計制度

コスト、ストック、コストパフォーマンスを
マクロレベルで見える化

事務と執行体制の確認シート

稼働時間を
ミクロレベルで見える化

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

６　自治体間ベンチマーキングの評価

６－１　参加者によるコメントの総括

現在

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

（1）業務の見える化ができた
（2）改革・改善のきっかけとなった
（3）意見交換会は改革・改善の原動力
（4）町田市が使っている仕組みや組織風土に由来する考え方が多い
（5）ベストプラクティスの検討には市民サービスの維持向上の視点も必要
（6）業務共通化の視点がなければ、よりよいベストプラクティスの検討につながらない
（7）所管課主導への転換が必要

現在

ステップ２【小さなイノベーション】
～各参加自治体での個別最適化～

（1）個別最適化の成果が出始めている
（2）アウトソーシングを推進したい自治体が多い

将来

ステップ３【大きなイノベーション】
～参加自治体間での全体最適化～

（1）業務負荷が高い制度や制度運用の見直しが必要
（2）抜本的な改革・改善には情報システムの利活用の検討が必要

６－２－１　市民税業務における制度や制度運用の改善について

所得税確定申告書の地方自治体へのデータ送信について

2017年町田市データ

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

問題点❶

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

問題点❷

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

問題点❸

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

問題点❹

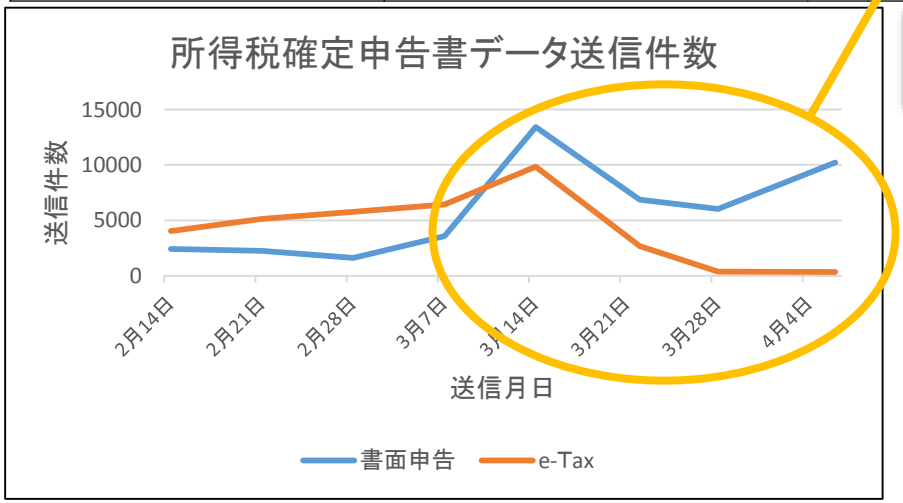
申告者の第二表の記載漏れが多い。

６－２－２　市民税業務における制度や制度運用の改善について

地方税課税のタイトなスケジュール

2015年町田市データ

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



問題点❺

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

６－２－３　市民税業務における制度や制度運用の改善について

見直し課題

運用上の課題

❶ 書面申告された所得税確定申告書の地方自治体への早期送付

❷ 書面申告された所得税確定申告書第二表の国税庁による電子データ（xml）化

❸ 所得税確定申告書の添付資料の国税庁によるデータ化

❹ 申告者への第二表記載の徹底

制度上の課題

地方税課税のスケジュールの見直し

↓

改善が実現すると、全自治体で業務負荷の低減につながる可能性がある

７　自治体間ベンチマーキングの今後の展望

７－１　継続的なイノベーションに向けて

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

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

ステップ２【小さなイノベーション】
～各参加自治体での個別最適化～

（1）各参加自治体での個別最適化の推進

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

ステップ３【大きなイノベーション】
～参加自治体間での全体最適化～

（1）意見交換会で検討したベストプラクティスを踏まえ、業務プロセスやサービスレベルを共通化

（2）アウトソーシング・情報システムの共通化によるコストダウン

（3）制度そのものや制度運用の改善に向けたアプローチ

８　参考資料

８－１　紹介事例

（1）　経済財政一体改革推進委員会での紹介（2016年6月17日）

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

※議長：新浪剛史氏（経済財政諮問会議民間議員、サントリーホールディングス株式会社代表取締役社長）

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

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

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

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

※議長：高橋進氏（経済財政諮問会議民間議員、日本総合研究所理事長）

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

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

（5）　新公会計制度普及促進連絡会議での紹介（2017年5月22日）

新公会計制度普及促進連絡会議にて、取組を説明した。

（6）　経済財政諮問会議での紹介（2017年5月11日）

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

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

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

（8）　長崎県市長会主管課長会議での紹介（2017年8月10日）

長崎県市長会主管課長会議にて、取組を説明した。

（9）　２０１７年度第２回町田市行政経営監理委員会を開催（2017年10月23日）

「自治体間比較による行政経営改革」をテーマに開催。オブザーバーとして内閣府、総務省、東京都が参加。

8－2　確定申告書類

確定申告書の種類	説明
確定申告書 A（**第一表・第二表**からなる）	確定申告書 Bの簡略版
確定申告書 B（**第一表・第二表**からなる）	**確定申告書の基本形**
確定申告書 **第三表**（分離課税用）	確定申告書Bの追加提出分
確定申告書 **第四表**（損失申告用）	確定申告書Bの追加提出分

確定申告において、第一表及び第二表は、必ず提出される書類であり、住民税課税の必須書類である。

書面申告の場合、第一表と第二表では、国税庁から地方自治体へ送信されるデータが異なる。

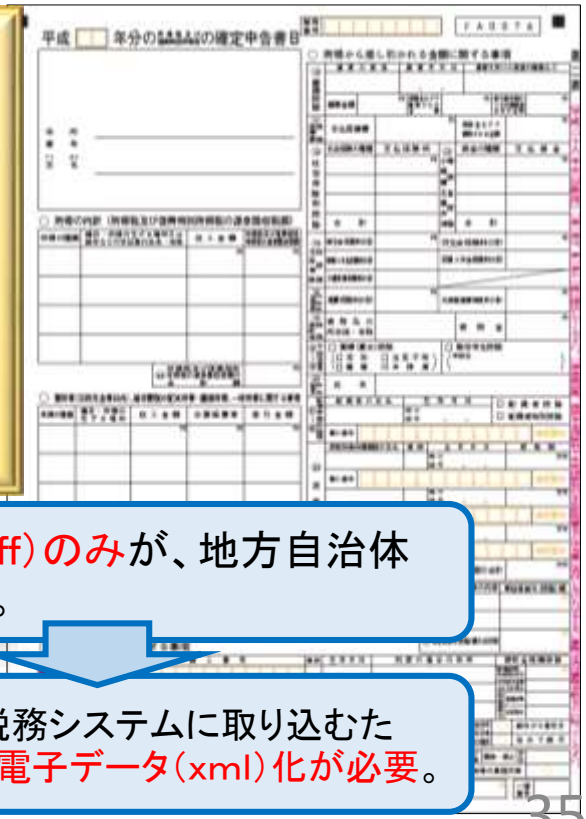
第一表

●申告書の「表書」として、納税者の住所、氏名等の基本的事項を記入する。
●収入金額、所得金額、所得控除額等の必要事項を記入し、納めるべき所得税額を算出する。

電子データ（xml）と画像データ（tiff）が、地方自治体へ送信される。

第二表

●第一表で記入した金額の内訳や詳細を記入する。
●所得の内訳、所得金額・所得控除の詳細、住民税・事業税に関する事項など。



画像データ（tiff）のみが、地方自治体へ送信される。

地方自治体の税務システムに取り込むため、各自治体で電子データ（xml）化が必要。