

佐野市業務改善計画

令和元年10月

佐野市

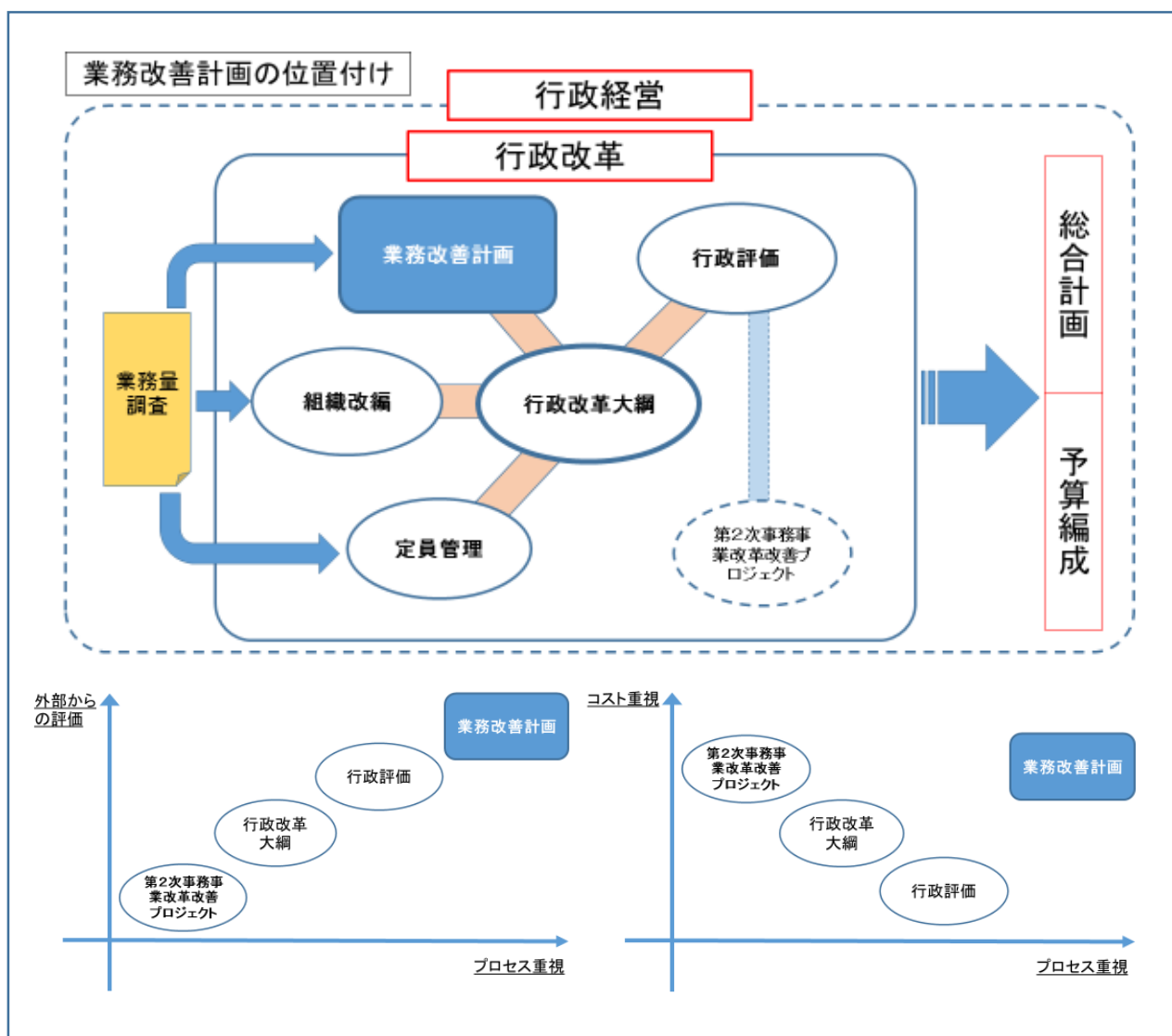
1. はじめに

本市は、平成18年に行政改革大綱を策定し、現在の第4次行政改革大綱に至るまで各種の取組を行ってきました。一方では、行政評価を導入しており、事務事業の見直しや総合計画策定や予算編成への反映、各種の行政改革に関する取組を行っています。加えて、行政評価の結果を踏まえつつ、今日における事務事業の意義・効果を抜本的に検証・再評価するための取組として事務事業改革改善プロジェクトも立ち上げ、推進しています。

これらの取組はそれぞれの特徴があり、効率的な行政経営に役立ってきましたが、コストが重視されたり、評価結果の活用が適切にされないなど、課題も発生しています。

そういった中で、業務改善計画については、各業務のプロセスを明らかにしたうえで、担い手ややり方が適切であるか、根本的にその事業を継続する意義があるか、などを外部により調査した業務量調査の結果を基礎資料としながら、庁内における精査、検討を行った上で策定されました。

プロセスを重視することで現状の問題が具体的に明らかになるとともに、コスト削減を踏まえつつ、客観的により多くの外部からの評価がなされた、という点で、これまでの取組にはない新たな視点での行政改革となります。



2. 地方自治体の現状

○地方分権改革による業務量の増加

住民に身近な行政サービスは市町が担うことが望ましいとの考え方による、国や県からの権限移譲の進展

- ・都市計画法に基づく開発行為の許可等に関する事務
- ・都市再開発法に基づく建築行為の許可等に関する事務
- ・農地法に基づく転用許可等に関する事務
- ・介護保険法に基づく介護サービス事業所の指導、監督に関する事務（栃木県からは27の事務が移管済）など

○少子高齢化、人口減少に伴う社会構造の変化と財政負担の増加

団塊世代の高齢化や共働き家庭の増加などが進み、高齢者施策や子育て施策が重点化され、それに伴い自治体の財政負担が継続して増加。

- ・後期高齢者の増加による扶助費の増加
- ・保育需要の増加によるこどもクラブの増設
- ・介護保険制度を始めとする各福祉施策の頻繁な制度改正による事務の複雑化
- ・市有施設の老朽化に伴う維持管理経費、耐用年数到来による更新費用の増加など

○地方創生など新たな取組や自然災害への事前対応

都市間競争に直面する中、自らの発想と創意工夫による地方創生、地域活性化を推進する必要性。また、近年頻発する大雨による洪水や大地震などに対し、市民との協働の上対応する必要性。

- ・「まち・ひと・しごと創生総合戦略」の推進
- ・移住・定住施策の推進
- ・コンパクトシティの推進
- ・自主防災組織の育成 など

○定員適正化による職員数の減

行財政改革のうち、効果の高い歳出削減策として総人件費の削減を推進（正職員の定数削減）。

- 【佐野市の場合】
佐野市定員適正化計画に基づき、平成17年の合併後、全国の類似団体と比較して多い状況となっていた職員数を計画的に削減。
- ・普通会計部門の職員数の変化
平成17年：961人 ⇒ 平成29年：799人（162人の減）



職員数の減少に対し、職員が担う業務は量が増加・複雑化する傾向

3. 地方行政サービス改革の推進

平成27年8月28日付総務大臣通知「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」（地方自治法第252条の17の5に基づく助言）

○地方公共団体においては、人口減少・高齢化の進行、行政需要の多様化など社会経済情勢の変化に一層適切に対応することが求められている中で、国・地方を通じた厳しい財政状況下においても、引き続き質の高い公共サービスを効率的・効果的に提供するためには、ICTの徹底的な活用や、民間委託等の推進などによる更なる業務改革の推進が必要

○主な内容

・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、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（特に窓口業務の見直し及び庶務業務の集約化）など）

*BPR…ビジネス・プロセス・リエンジニアリングの略で、既存の業務プロセスを詳細に分析して課題を把握し、ゼロベースで全体的な解決策を導き出すことにより、国民・事業者及び職員の双方の負担を軽減するとともに、業務処理の迅速化・正確性の向上を通じた利便性の向上を図る取組

・自治体情報システムのクラウド化の拡大

（ICT化による業務の簡素化・標準化と併せた自治体クラウドの積極的展開など）

・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・集約化等の導入など）



業務フローの見直し、特に窓口業務の民間委託を推進する必要性

4. 業務量調査の実施

業務改善や組織編成、人員配置に活用するため、業務委託により各事務事業の量や執行方法の調査を実施

参考 業務量調査結果の概要（委託事業者の指摘事項）

① 部署により業務量のバラつきがある。

部門別の1人当たりの年間実勤務時間（H29年度推計値）は、年間の所定勤務時間（244日／年×7.75時間／日＝1,891時間／年）に対して、最も多い部署（2,329時間）と最も少ない部署（1,712時間）では617時間（1.36倍）の差

② 合併以前からの施設管理・運営の必要性・重要性・優先度等が十分に精査されていない。

③ 成果が不透明な事業、イベント系の事業を専門性の低い職員が行っている。

④ 効果が低い経常事業のスクラップが遅れている。

⑤ 新規政策が十分に精査されていない。

- ⑥ 国県関連団体が関与する普及啓発事業の効果検証が不十分なまま継続されている。
- ⑦ 窓口業務のアウトソーシングが遅れている。
- ⑧ サービスレベルを任意設定できる事業について過剰な状況がある。
- ⑨ 外郭団体等が行うべき事務事業の代行が多い。

➡ 部署により業務量に差があることに加え、根本的な事務事業の在り方、やり方の精査がなされていない

5. 業務改善の必要性

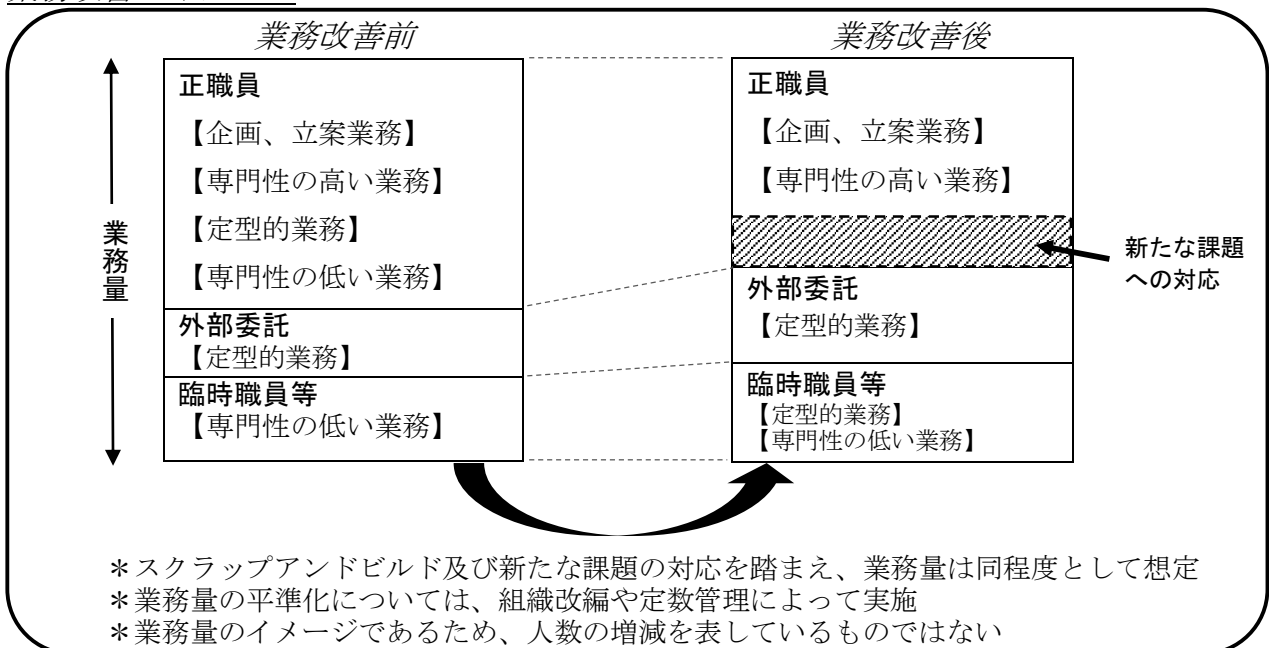
右肩上がりから右肩下がり時代に突入している中、将来を見据えた対応が喫緊の課題。そこで、業務量調査の結果を踏まえ、下記項目を同時並行的に実施していくことが急務

- 業務量の平準化…部署により偏りのある業務量を平準化する。
- 事務事業のスクラップアンドビルドの促進…行政評価システムの活用と併せて事務事業の新陳代謝を図る。
- 担い手の最適化…正職員は将来に向けて企画、立案業務を中心に行う。
- 実施方法の改善…より効果の高い成果を生むよう、また、非効率なやり方を改善する。



中長期的な視点により、職員が担う業務について質、量の適正化並びに財政負担の軽減を図る必要性 **【業務改善】**

業務改善のイメージ



* 臨時職員等については、令和2年度より会計年度任用職員制度が始まり、これまでの曖昧であった任用制度が改められ、概ねの臨時職員等が守秘義務等の発生する一般職の職員として位置付けられることから、正職員に近い業務を担わせることが可能となる。しかし、期末手当が支給可能となるなど、人件費が増額となることが懸念されている。

6. 業務改善の主な方向性

業務量調査結果を参考に、業務改善を下記のとおり分類し、方向性を定める。

○外部委託

各自治体で窓口業務を中心に外部委託が進んでいる一方で、本市では庁舎の清掃や警備委託などは導入しているものの、業務量調査の所見でもあるように窓口業務などにおける外部委託が進んでいない。定型的かつボリュームのある業務、若しくは専門性の高い業務については、外部委託を推進し、担い手の最適化を図る。なお、導入に係る初期費用を鑑み、コストメリットを生じるには5年程度を要すると考えられる。

○廃止

事業開始から現在に至り、当初の目的を達成している事業、効果の薄れている事業、市が実施する必要のない事業などが継続して実施されている状況が散見されている。それらの事業は廃止を行うとともに、より効果の高い事務事業へ人や財源を振り向ける（スクラップアンドビルドを促進する）。

○外郭団体等との関わりの是正

外郭団体等は行政目的を達成するために市の補助的機能を有するものであり、お互いの協力が必要不可欠であるが、市が主体となっているケースが多く存在する。各団体の成り立ち、性質などを勘案の上、行政が主体となるべきではない団体、自主的な事業を実施している団体については、事務の移管を行い、自立化を促進し、担い手の最適化を図る。

○組織や所管事務等の是正

複数の部署で同様の事務を行っているケースや現在の所管部署が適正でないケースが存在する。それらの事務は精査の上、一元化や所管替えを行う。なお、全庁的な組織改編が必要となるものについては、組織機構検討委員会において検討し、所管の最適化や業務の平準化へつなげる。なお、人員配置に関する改善は定員適正化計画との関連が深いため、別途検討を要する。

○その他のやり方改善

効率性や効果の観点から現在のやり方が最適ではない事務事業については、やり方を見直す。また、廃止が適切とされたものの、総合計画の施策に合致するなど、その目

的から継続する必要がある事業についても同様に見直しを行い、実施方法を改善する。

加えて、民間企業等で導入が急速に進んでいるAIやRPA*を始めとするICT技術について、定型業務や繰り返し入力作業などへの活用を検討し、業務効率化へつなげる。

*RPA…ロボティック・プロセス・オートメーション（ロボットによる業務自動化）の略で、これまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアのロボットにより自動化するもの

○臨時職員等の活用については、ほぼ全ての事務事業が対象となることから、上記の改善を進める中で、新たな定員適正化計画に基づき、全庁的な視点で検討する。

7. スケジュール

○計画対象期間

令和元（2019）年度～令和5（2023）年度

○実施方法

現状と課題や改善策、年度別のスケジュールなどを記載した実施計画書に基づき、可能なものから順次実施する。

○進捗管理

毎年度、実施計画の進捗管理を行い、実効性を担保する。なお、外的要因の影響など状況の変化が生じ、方向性等の変更が必要となる場合は、実施計画の見直しを行うものとする。

○全体スケジュール

| 業務改善分類 | 平成30 (2018) 年度 | 令和元 (2019) 年度 | 令和2 (2020) 年度 ～令和5 (2023) 年度 | 令和6 (2024) 年度 以降 |
|-------------------|--|------------------|---------------------------------------|--|
| 外部委託 | ◇業務量調査 結果の精査 ◇業務改善計 画の策定 ◇各課の実施 スケジュール の作成 | ◇予算計上 | → | 業務改善の完了（R5年度） 5年間の取組を見直し後、 継続して業務改善を実施 |
| 外郭団体等との 関わりの是正 | | ◇団体等との協議 | → | |
| 事務事業の廃止 | | | → | |
| 組織や所管事務 等の是正 | | | → | |
| その他のやり方 改善 | | | → | |
| 進捗管理・協議 | | ● | ● | |

※このスケジュールはあくまで基本となるものであり、状況が整い次第、業務改善の実施が前倒しになることは妨げない。

佐野市業務改善計画

令和元年 10 月

発行 佐野市

編集 佐野市行政経営部行政経営課

〒327-8501 栃木県佐野市高砂町 1 番地

T E L 0283-20-3005

F A X 0283-22-9104

E-mail gyouseikeiei@city.sano.lg.jp

U R L <http://www.city.sano.lg.jp>