

# 西宮市業務プロセス分析に基づく 業務効率化取組方策

令和3年4月

西宮市

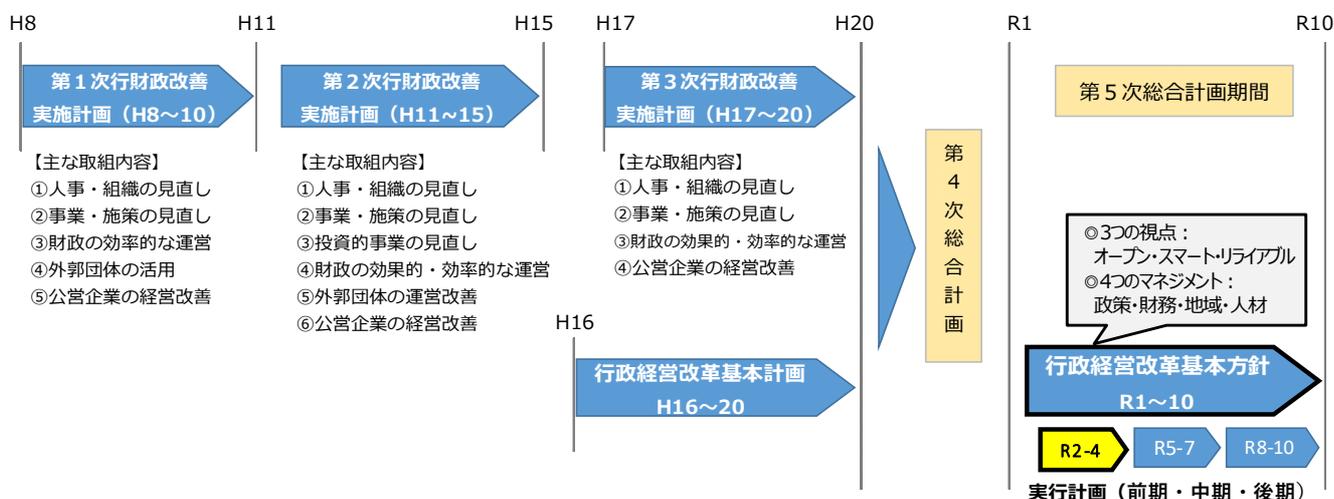
# 目次

|   |    |
|---|----|
| <b>1 はじめに</b> .....                     | 1  |
| (1) 行政経営改革と業務プロセス分析について.....            | 1  |
| (2) 本取組方策の策定の流れと位置付けについて.....           | 2  |
| <b>2 業務効率化に向けた基本的な考え方</b> .....         | 3  |
| (1) 業務量増大への対応と限られた財源・人的資源の有効活用.....     | 3  |
| (2) 人件費総額の抑制を踏まえた検討.....                | 3  |
| <b>3 業務プロセス分析の結果</b> .....              | 4  |
| (1) 分析の概要.....                          | 4  |
| (2) 専門性・定型性の視点に基づく分析（定性分析）.....         | 4  |
| (3) 業務の難易度に基づく分析（定量分析）.....             | 5  |
| (4) 会計年度任用職員の業務範囲拡大の検討結果.....           | 8  |
| (5) 委託対象拡大の検討結果.....                    | 9  |
| (6) 今後の取組方策における方向性の整理.....              | 10 |
| <b>4 業務効率化・業務改善の実施状況</b> .....          | 11 |
| (1) 会計年度任用職員の活用による担い手の最適化.....          | 11 |
| (2) 民間委託等アウトソーシングの推進.....               | 11 |
| (3) 業務プロセス等の集約化・省力化による業務効率化.....        | 12 |
| (4) 新たな ICT 等の利活用による業務効率化.....          | 12 |
| (5) 組織・人事・管理職のマネジメント.....               | 13 |
| <b>5 全庁的・組織横断的な取組方策</b> .....           | 14 |
| (1) 会計年度任用職員の活用による担い手の最適化.....          | 14 |
| (2) 民間委託等アウトソーシング推進.....                | 15 |
| (3) 集約化・業務プロセス省力化等による業務効率化.....         | 18 |
| (4) 新たな ICT 等の利活用による業務の効率化.....         | 22 |
| (5) 組織・人事・管理職のマネジメント.....               | 25 |
| <b>6 取組方策の今後の推進体制</b> .....             | 27 |
| (1) 行政経営改革本部等による推進.....                 | 27 |
| (2) 管理職のマネジメントによる推進（管理職のマネジメントの発揮）..... | 27 |

# 1 はじめに

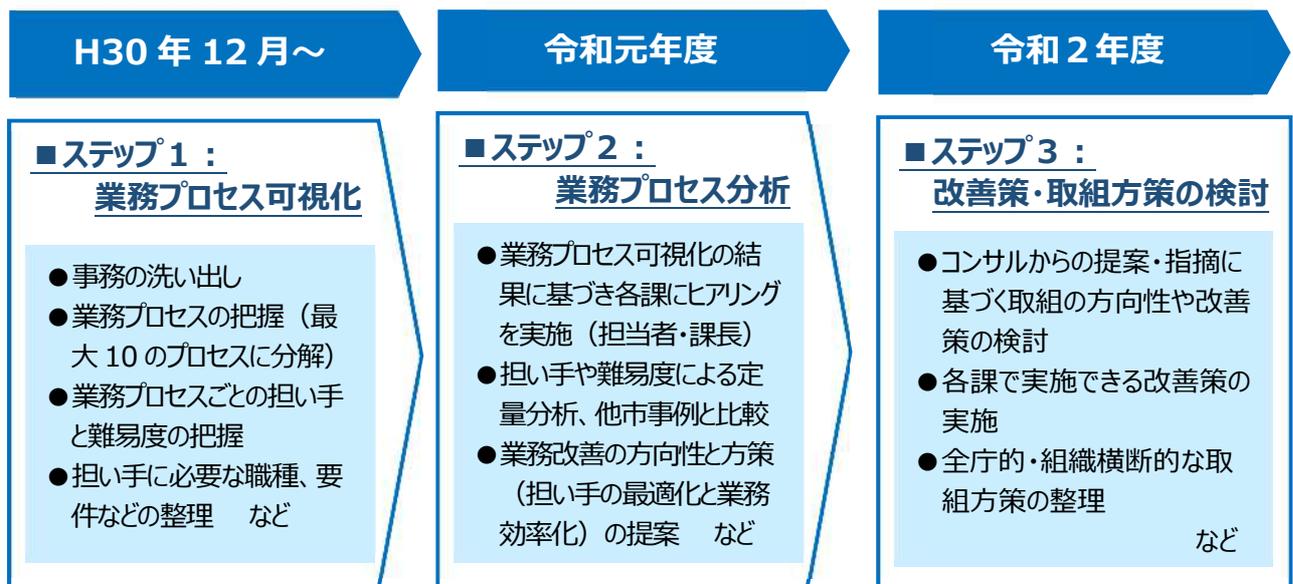
## (1) 行政経営改革と業務プロセス分析について

- 本市では、阪神・淡路大震災以降厳しくなった財政状況に対処するため、財源捻出を目的として第1次から第3次にわたり行財政改善の取組を行ってきました。
- 一方で平成16年2月に策定した「西宮市行政経営改革基本計画」は、行政運営の仕組みそのものを改革し、行政の持つ限られた資源を最大限に活用することで、行政サービスの効率的・効果的な提供が可能となる仕組みの構築を目指してきました。
- また、令和元年10月にあらためて策定した「西宮市行政経営改革基本方針」においては、この考え方を踏まえつつ、「市民と共に新たな価値を生み出す市役所改革」の実現のため、政策・財務・地域・人材の4つのマネジメントの柱と、OPEN（オープン）・SMART（スマート）・RELIABLE（リライアブル）の改革実行の3つの視点を掲げて取組を始めているところです。
- この基本方針に基づき、令和2年度から3カ年ごとに具体的な取組項目を定めた前期・中期・後期の実行計画を策定し、推進することとしています。
- 令和2年度からの3カ年を計画期間とする前期実行計画においては、一つ目の柱として「選択と集中による経営資源の適正配分（政策マネジメント）」を掲げ、「全庁的な業務効率化の推進」として、取組項目10「業務プロセス分析に基づく事務の効率化」を位置付けています。



## (2) 本取組方策の策定の流れと位置付けについて

- 平成 30 年度に実施した「業務プロセス可視化業務」において、現在の業務量を担い手と難易度別に把握するとともに、専門性や定型性の観点から業務を分類して、非効率な業務の流れや手法を洗い出すことを目的に、事務を最大 10 の業務プロセス（作業手順）に分解し、職員の事務量や担い手に必要な要件の整理を行いました。
- 続く令和元年度の「業務プロセス分析業務」では、業務プロセス可視化業務の結果を踏まえ業務プロセスの効率化と各業務の担い手の最適化及び効率的な事務執行体制の再構築に向け、各課のヒアリングなどを通じコンサルティング会社（以下、「コンサル」という。）による知見を活用した分析を行いました。
- これらの業務プロセス分析等の結果に基づきコンサルから提案された改善策等を各課が確認し、改めて業務プロセスの見直し・効率化を図るとともに、全庁的に取り組むべき、又は横展開が可能な改善策などについて検討を行いました。
- 本取組方策は、業務効率化の具体的検討を進め全庁的な業務効率化や生産性向上を推進することを目的とし、改善すべき項目のうち主に全庁をあげて注力すべき主要な項目を整理し、取組の方向性及び留意点等をまとめたものです。



## 2 業務効率化に向けた基本的な考え方

### (1) 業務量増大への対応と限られた財源・人的資源の有効活用

- 少子高齢化社会の進行などに伴う新たな行政課題や多様化する行政需要への対応に加えて、国による頻繁な制度改正、国・県の権限移譲など、今後も業務量の増大は続くものと考えられます。
- 人口減少社会による労働力人口の減少が進む一方で、時代の流れとして働き方改革が求められ、職員の超過勤務の縮減や多様な働き方を進めつつ、いかに業務の効率化や生産性の向上を図るのが重要な課題となっています。
- 全庁的な業務効率化を進めるにあたっては、現行の限られた財源・人的資源を最大限に活用しつつ、持続可能かつ効率的な行政経営となるよう取り組む必要があります。
- また、増大し、多様化し続ける行政需要に対して、限られた人員で対応していくためには、業務の定型化や集約化、共通化、共有化などによる効率化を進めるとともに、正規職員は本来担うべき業務にそのマンパワーを集中させるなど、業務の難易度や専門性・定型性に応じた担い手の最適化を図る必要があります。
- なお、業務効率化や担い手の最適化などにより、新たに生み出された人的資源については、将来に向けた本市の活力を維持・向上するための政策立案やその推進、また、行政需要が増大している分野、超過勤務が恒常的に発生している分野などへ重点的な配分を行うことを基本とします。

### (2) 人件費総額の抑制を踏まえた検討

- 本市の人件費総額は、中核市における普通会計による比較で、歳出に占める人件費の割合(人件費比率)は1位、人件費総額においても2位(いずれも令和元年度決算)と高く、財政の硬直化を招く一因と指摘されているところです。
- 今後、業務効率化や担い手の最適化などを進めるうえで、人件費比率や人件費総額のさらなる上昇を抑制するよう努める必要があります。

### 3 業務プロセス分析の結果

#### (1) 分析の概要

- 前頁「2 業務効率化に向けた基本的な考え方」に基づき、コンサルの支援のもと全庁的に業務プロセス分析を行いました。
- 業務分析の視点は、各業務プロセスを対象に、業務の特性やそれを踏まえた担い手の条件などを定性的に把握するための「専門性・定型性」と、正規職員が担当すべき本格的業務（コア業務）の割合と正規職員以外の担い手も担当できる補助的業務（ノンコア業務）の割合を定量的に把握するための「業務の難易度」の2つの視点から実施しました。
- この2つの視点から分析することで、定性的・定量的に「業務の担い手の現状」と「最適な担い手のあり方」の方向性を整理しました。

#### (2) 専門性・定型性の視点に基づく分析（定性分析）

- 業務の特性や適した担い手の条件などを定性的な視点から分析するため、業務プロセスを「業務実施に求められる専門性の高低」と「業務自体の定型性（定型的・非定型的）」の2つの評価軸で分類しました。
- 正規職員は専門・非定型業務（第1象限）を優先的に担当し、低専門性・定型業務（第3象限）は、会計年度任用職員の活用や委託等の外部化を基本的な考えとして整理しました。
- また、専門・定型業務（第2象限）は専門資格等を有する担い手の活用、低専門性・非定型業務（第4象限）は業務経験に基づくノウハウの蓄積が可能な担い手の活用を基本的な考えとしています。

図表1 業務プロセスの分類と担い手の最適化の方向性



#### 【専門性・定型性に基づく業務4分類】

- 第1象限：専門・非定型業務
  - ◆ 高度専門性、政策・企画立案、高度な折衝等、公権力行使などに該当し、正規職員が直接実施する必要がある業務。

○第2象限：専門・定型業務

- ◆ 事務・業務の実施に行政特有の専門性や資格が求められるものの、定型性が高く、多くの場合、一定の基準・マニュアル等に基づき実施できる業務。

○第3象限：低専門性・定型業務

- ◆ 事務・業務の実施に必要な特定の専門性や資格は求められず、おおむね定型的な作業を繰り返し実施する業務。（例：書類等の形式的な確認、電話・窓口等の一次対応など）

○第4象限：低専門性・非定型業務

- ◆ 資格に基づく専門性は求められないが、業務経験に基づく知識・ノウハウは求められる業務。
- ◆ 多くの事象に応じて適宜判断することが求められることから、一定の経験年数を必要とする業務。（例：支払の事務処理、補助金の業務、相談対応を含めた窓口・受付業務、など）

### （3）業務の難易度に基づく分析（定量分析）

#### ①定量分析の方法

- 業務プロセス毎に、正規職員が担当すべき本格的業務（コア業務）の割合と正規職員以外の担い手も担当できる補助的業務（ノンコア業務）の割合を把握するため、難易度を図表2の「A～E」の5段階で設定しました。
- 次に、各業務プロセスの業務時間に対して、設定した難易度に基づき、図表2の従事割合を乗じることで、正規職員と会計年度任用職員の担い手の見直し（最適化）を行った場合の両者の新たな従事時間の算出や、委託可能事務事業等における委託可能時間の算出などの定量的な分析を行いました。
- 「本格的業務」の考え方については図表3のとおりです。
- なお、難易度A～Eの仕分けは、所管課による判断結果をもとに、ヒアリング結果や他団体における担い手の状況を踏まえ必要に応じてコンサルが修正・補正を行っています。

図表2 業務の難易度と職員種別従事割合（担い手の試算用）

| 難易度 | 基準                      | 従事割合 |           | 難易度   |
|-----|-------------------------|------|-----------|---|
|     |                         | 正規職員 | 会計年度任用職員等 |   |
| A   | 全て本格的業務に該当              | 1.00 | 0.00      |  |
| B   | 主に本格的業務だが、一部補助的業務も含まれる  | 0.75 | 0.25      |   |
| C   | 本格的業務と補助的業務が半々程度        | 0.50 | 0.50      |   |
| D   | 主に補助的業務だが、一部に本格的業務も含まれる | 0.25 | 0.75      |   |
| E   | 全て補助的業務である              | 0.00 | 1.00      |   |

図表3 本格的業務（コア業務）の分類・基準

| 分類      | 基準  |
|---------|---|
| ①高度専門性  | ・継続的に高い専門性を求められる業務（法律、条令、制度等を背景とした高度な判断を要する業務）<br>・法律で正規職員による実施が義務付けられている業務                     |
| ②政策・管理  | ・当該事務分野における重要な政策課題に関する業務<br>・政策企画の立案業務（企画、調整、改革、改善業務）<br>・組織のマネジメント業務や、組織の管理能力を必要とする業務（内部管理を含む） |
| ③高度な折衝等 | ・市民や事業者等との高度な交渉や対応を伴う業務（例：滞納者との交渉、用地交渉、ケースワーカー等）  |
| ④公権力行使  | ・公権力の行使（税の滞納整理、差押や許認可等の権力的業務）   |
| ⑤その他    | ・その他の事情で正規職員が行うべき業務   |

②定量分析の結果

【職員種別の業務難易度従事状況】

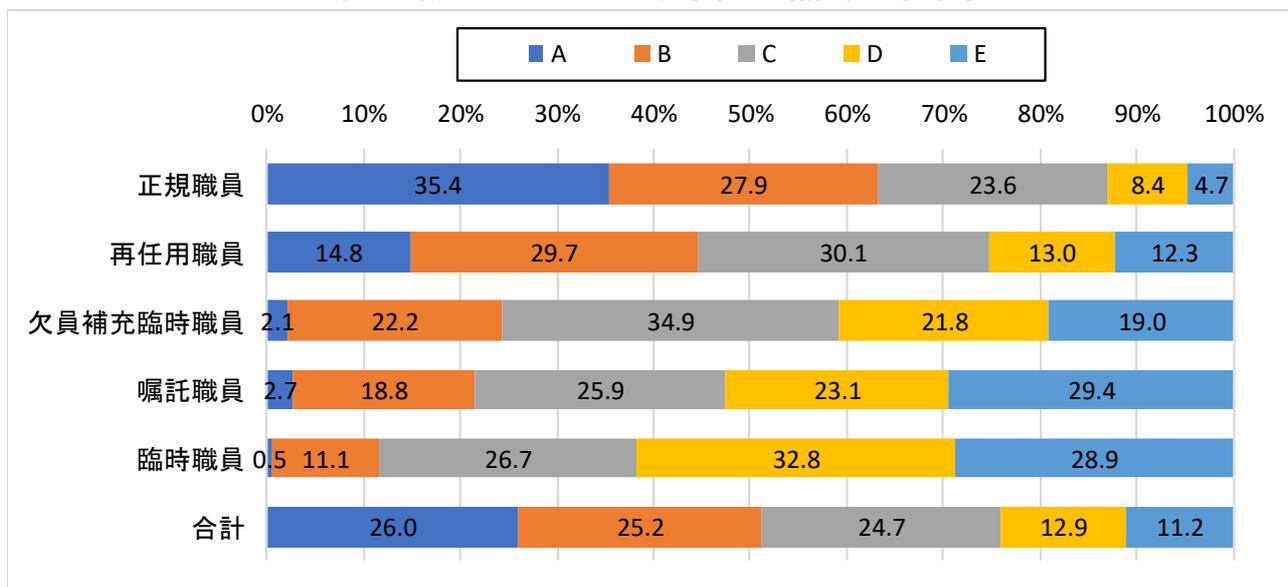
- ◆ 正規職員はA～C業務に86.9%従事している一方、低難易度のD・E業務にも13.1%従事しています。
- ◆ 欠員補充臨時職員のC～E業務への従事割合は75.7%となっており、事務補助として配置されていることから、実態として正規職員の代替えの機能を果たしていないと考えられ、同一部署で複数の欠員が生じている場合などには、正規職員の不足に伴う過重な業務負担となっています。
- ◆ 嘱託職員・臨時職員はC～E業務中心に従事していますが、A・B業務にも嘱託職員は21.5%、臨時職員は11.6%従事しています。これは、有資格者等の専門性が求められる業務や、前職での経験を元に従事している業務などが考えられます。

図表4 業務の難易度別の従事状況（工数（人・年））

| 区分     | 職員種別     |        |              |        |        | 合計       |        |
|--------|----------|--------|--------------|--------|--------|----------|--------|
|        | 正規職員     | 再任用職員  | 欠員補充<br>臨時職員 | 嘱託職員※  | 臨時職員※  |          |        |
| 業務の難易度 | A        | 550.45 | 9.53         | 1.11   | 11.21  | 0.60     | 572.89 |
|        | B        | 432.09 | 19.11        | 11.63  | 77.95  | 12.41    | 553.19 |
|        | C        | 365.62 | 19.38        | 18.24  | 107.21 | 29.93    | 540.38 |
|        | D        | 130.57 | 8.37         | 11.39  | 95.79  | 36.79    | 282.91 |
|        | E        | 73.28  | 7.93         | 9.97   | 121.86 | 32.33    | 245.36 |
| 合計     | 1,552.00 | 64.31  | 52.34        | 414.02 | 112.06 | 2,194.73 |        |

〔注〕令和2年度から会計年度任用職員制度が開始され、嘱託職員と臨時職員は基本的に会計年度任用職員となっていますが、令和元年度分析データを引用する場合や、従事時間や担当業務の実態が嘱託職員と臨時職員で異なり、業務の分析や取組方策などで区別が必要な場合は、適宜、「嘱託職員」「臨時職員」と記載しています。

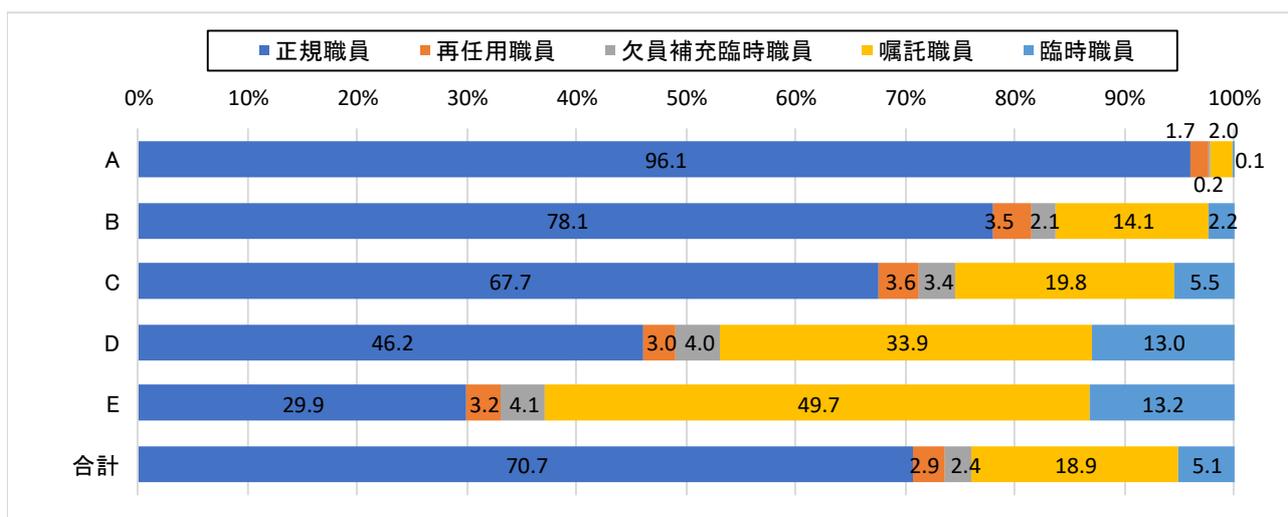
図表5 職員種別 難易度の従事状況（構成比（%））



【業務難易度別の職員従事割合】

- ◆ C業務では正規職員の従事割合が67.7%、D業務では正規職員と嘱託職員・臨時職員を合わせた従事割合が同程度となっており、E業務についても29.9%を正規職員が担っています。
- ◆ C～E業務における正規職員の従事割合は53.3%と半分を超えています。
- ◆ 正規職員の低難易度業務への従事割合の高さが、正規職員の業務負担の要因の一つになっている可能性があり、会計年度任用職員の活用など担い手の見直しに向けた検討が必要と考えられます。

図表6 業務難易度別 職員の従事状況（構成比（%））



#### (4) 会計年度任用職員の業務範囲拡大の検討結果

- 現状の正規職員等・会計年度任用職員の従事時間と、業務の難易度とその従事割合に応じて会計年度任用職員の業務範囲を拡大した場合に、新たに生み出される正規職員等の時間数を機械的に集計したものが図表7です。
- D～E業務で正規職員 193.2 人・年分、C～E業務で正規職員 362.9 人・年分に相当します。

※新たに生み出される正規職員等の数値はあくまで理論値です。実際には、個々の業務の内容に応じて対象となる業務を検討する必要があるため、すべての業務を会計年度任用職員に拡大できるものではありません。

#### 【表の見方】

- 現従事時間 (h) : 現在の職員の総勤務時間
- 新たに生み出される正規職員等 : 会計年度任用職員の活用範囲を難易度別 (C～E、D～E) に拡大した場合に生み出される正規職員の従事時間 (h) と人員数 (人・年) に換算したもの

図表7 会計年度任用職員の業務範囲拡大時の正規職員等の従事時間

| 局名※     | 現従事時間 (h) |          | 新たに生み出される正規職員等 |       |         |       |
|---------|-----------|----------|----------------|-------|---------|-------|
|         | 正規職員等     | 会計年度任用職員 | 難易度C～E         |       | 難易度D～E  |       |
|         |           |          | 時間 (h)         | 人     | 時間 (h)  | 人     |
| 防災危機管理局 | 35,036    | 1,723    | 6,067          | 3.3   | 4,519   | 2.4   |
| 政策局     | 80,270    | 22,596   | 21,742         | 11.7  | 12,271  | 6.6   |
| 総務局     | 476,250   | 69,828   | 98,821         | 53.4  | 44,785  | 24.2  |
| 市民局     | 353,172   | 130,958  | 81,764         | 44.1  | 52,435  | 28.3  |
| 産業文化局   | 135,817   | 52,026   | 34,749         | 18.8  | 19,422  | 10.5  |
| 健康福祉局   | 653,023   | 157,224  | 169,277        | 91.4  | 78,367  | 42.3  |
| 子ども支援局  | 295,315   | 209,528  | 48,547         | 26.2  | 32,642  | 17.6  |
| 環境局     | 81,165    | 8,151    | 14,685         | 7.9   | 6,664   | 3.6   |
| 都市局     | 229,938   | 28,805   | 28,043         | 15.1  | 11,083  | 6.0   |
| 土木局     | 363,210   | 79,384   | 53,056         | 28.6  | 31,202  | 16.8  |
| 議会事務局   | 28,832    | 8,025    | 11,313         | 6.1   | 7,350   | 4.0   |
| 選挙管理委員会 | 26,037    | 0        | 6,936          | 3.7   | 728     | 0.4   |
| 監査事務局   | 16,829    | 0        | 1,236          | 0.7   | 79      | 0.0   |
| 教育委員会   | 338,525   | 202,041  | 82,462         | 44.5  | 49,101  | 26.5  |
| 消防局     | 96,422    | 4,243    | 13,531         | 7.3   | 7,168   | 3.9   |
| 合計      | 3,209,841 | 974,532  | 672,229        | 362.9 | 357,816 | 193.2 |

注) 令和元年度調査時点の組織で集計したものです。

(5) 委託対象拡大の検討結果

- 現状の正規職員等・会計年度任用職員の従事時間と、現在、市職員が直接実施している業務プロセスで委託が可能と思われるものを委託した場合に、新たに生み出される正規職員等の時間数を集計したものが図表8です。
- 委託の可否は、ヒアリングや他団体の委託状況等を踏まえ、コンサルが委託の実施可否を業務プロセスごとに判断したものです。
- 正規職員で 30.6 人・年分、会計年度任用職員で 77.9 人・年分に相当します。

※新たに生み出される正規職員等の数値はあくまで理論値です。実際には、業務量や費用対効果、適切な契約関係、業務の継続性やノウハウの継承などの観点から、総合的な判断が必要となるため、すべての業務を委託できるものではありません。

【表の見方】

- 現従事時間 (h) : 現在の職員の総勤務時間
- 新たに生み出される職員数 (委託可能時間) : 委託が可能と分類された業務を委託した場合に、新たに生み出される職員従事時間 (h) と人員数 (人・年) に換算したもの

図表8 委託拡大時の職員等の従事時間

| 局名※     | 現従事時間 (h) |          | 新たに生み出される職員数 (h) (人)<br>(委託可能時間) |      |          |      |
|---------|-----------|----------|----------------------------------|------|----------|------|
|         | 正規職員等     | 会計年度任用職員 | 正規職員等                            |      | 会計年度任用職員 |      |
|         |           |          | 時間 (h)                           | 人    | 時間 (h)   | 人    |
| 防災危機管理局 | 35,036    | 1,723    | 502                              | 0.3  | 0        | 0.0  |
| 政策局     | 80,270    | 22,596   | 158                              | 0.1  | 7,331    | 4.0  |
| 総務局     | 476,250   | 69,828   | 7,631                            | 4.1  | 21,589   | 11.7 |
| 市民局     | 353,172   | 130,958  | 7,201                            | 3.9  | 17,101   | 9.2  |
| 産業文化局   | 135,817   | 52,026   | 4,446                            | 2.4  | 11,082   | 6.0  |
| 健康福祉局   | 653,023   | 157,224  | 12,282                           | 6.6  | 7,925    | 4.3  |
| こども支援局  | 295,315   | 209,528  | 10,362                           | 5.6  | 47,242   | 25.5 |
| 環境局     | 81,165    | 8,151    | 855                              | 0.5  | 0        | 0.0  |
| 都市局     | 229,938   | 28,805   | 831                              | 0.4  | 0        | 0.0  |
| 土木局     | 363,210   | 79,384   | 6,236                            | 3.4  | 6,103    | 3.3  |
| 議会事務局   | 28,832    | 8,025    | 67                               | 0.0  | 0        | 0.0  |
| 選挙管理委員会 | 26,037    | 0        | 0                                | 0.0  | 0        | 0.0  |
| 監査事務局   | 16,829    | 0        | 0                                | 0.0  | 0        | 0.0  |
| 教育委員会   | 338,525   | 202,041  | 6,109                            | 3.3  | 25,848   | 14.0 |
| 消防局     | 96,422    | 4,243    | 0                                | 0.0  | 0        | 0.0  |
| 合計      | 3,209,841 | 974,532  | 56,680                           | 30.6 | 144,221  | 77.9 |

注) 令和元年度調査時点の組織で集計したものです。

## (6) 今後の取組方策における方向性の整理

- 業務プロセス分析の結果に基づき、定性的・定量的分析や各課へのヒアリング、他市事例等を踏まえ、全庁的な業務執行体制の見直しに向けた今後の方向性について整理を行いました。
- まず、会計年度任用職員と民間委託の活用範囲を拡大することで、難易度などを踏まえた担い手の最適化を図り、正規職員等のマンパワーの捻出が可能であることが定量的に明らかになりました。また、全庁的な業務プロセスの可視化により、類似する業務プロセスや各業務プロセスの集約化・省略化に加えて、ICT の利活用が可能と考えられます。
- 一方で、会計年度任用職員の活用範囲の拡大に向け、単純に増員を進めると、人件費負担が増加し、より硬直的な財政運営を強いられる懸念があるほか、労務管理の観点からも負担が増加します。また、民間委託の拡大や ICT 等の利活用についても、継続的な費用が発生することから、こうした取組と並行して、既存事業のスクラップなど、事務事業の見直しを進める必要があります。
- これらの取組を進めるためには、管理職による適切なマネジメントが必要です。
- 以上を踏まえ、庁内全体の効率化に向けた取組方策として、次の5つを柱として決めました。

### 【取組方策の5つの柱】

- 1 会計年度任用職員の活用による担い手の最適化
- 2 民間委託等アウトソーシングの推進
- 3 業務プロセス等の集約化・省力化による業務効率化
- 4 新たな ICT 等の利活用による業務効率化
- 5 組織・人事・管理職のマネジメントの推進

- こうした5つの柱の整理に加えて、①各所管で実施できる業務効率化や業務改善と②全庁的・組織横断的な取組項目として制度設計や取組方針等が必要なものとに整理したうえで、各所管で実施できるものについては、速やかに実施することとし、できるものから既に取り組を始めております。
- 各所管で実施したもの、また、これから実施するものの主な内容とその効果については、「4 業務効率化・業務改善の実施状況」に記載しております。
- また、全庁的・組織横断的な取組の主な内容や各所管の取組のうち大きな効果や横展開が期待できるものなどについては、「5 全庁的・組織横断的な取組方策」に記載しております。

#### 4 業務効率化・業務改善の実施状況

- 業務プロセス分析に基づくコンサルからの提案等を踏まえ、各課で業務プロセスの見直しや改善策を検討するなど、各所管で進められる業務効率化や担い手の最適化に資する取組を実施しました。そのうち、令和2年度末までに実施するもの及び令和3年度以降に実施予定のもの概要は次のとおりです。

##### (1) 会計年度任用職員の活用による担い手の最適化

|              |   |
|--------------|---|
| <b>対象業務数</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度末までに実施：35課 100業務（※細事務名レベル、以下同様）</li> <li>・令和3年度以降に実施予定：29課 62業務</li> </ul>   |
| <b>内容</b>    | <p>業務プロセス分析において、正規職員が低難易度業務にも多く従事していることが正規職員の業務負担に繋がっている要因の一つと指摘されています。各課において業務プロセスレベルで会計年度任用職員の活用可能性を改めて検討し、主に低難易度業務や定型・非専門性業務においては会計年度任用職員を活用した担い手の最適化を図ります。</p> <p><b>【取組事例（令和2年度末まで）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 収納済通知書の整理保管等（税務管理課）：0.28（人・年）</li> <li>● 児童生徒・教職員の健康診断に係る業務（学校保健安全課）：0.25（人・年）</li> </ul> <p><b>【取組事例（令和3年度以降）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中規模物件以下の建築工事の工事監理業務（営繕課）：0.74（人・年）</li> <li>● 土地の貸付、一時使用許可事務に係る業務（住宅管理課）：0.46（人・年）</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>  | <p><b>【定量効果】</b>（※新たに生み出される職員の時間数を集計し人工数に換算したもの）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度末までに実施：5.65（人・年）</li> <li>・令和3年度以降に実施予定：4.05（人・年）</li> </ul>  |

##### (2) 民間委託等アウトソーシングの推進

|              |  |
|--------------|--|
| <b>対象業務数</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度末までに実施：17課 22業務</li> <li>・令和3年度以降に実施予定：12課 24業務</li> </ul>  |
| <b>内容</b>    | <p>定型的・低専門性の分野で市が直接実施する必要性の低い業務や、民間のノウハウや専門性の活用等が必要な業務など、正規職員の業務負担や業務効率化、マンパワーの捻出、市民サービスの向上の観点から民間委託を推進します。導入にあたっては、業務量や費用対効果、競争環境の担保、リスク要因（災害発生時の事業継続性や必需性）などを踏まえた検討を行います。</p> <p><b>【取組事例（令和2年度末まで）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新築工事の設計業務及び大規模物件の建築工事の工事監理業務等（営繕課）<br/>：0.77（人・年）</li> </ul> <p><b>【取組事例（令和3年度以降）】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 道路の新設改良工事等の工事監理業務（道路建設課）：1.04（人・年）</li> <li>● 正規職員等の年末調整事務（人事課）：0.65（人・年）</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>  | <p><b>【定量効果】</b>（※新たに生み出される職員の時間数を集計し人工数に換算したもの）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度末までに実施：3.50（人・年）</li> <li>・令和3年度以降に実施予定：2.31（人・年）</li> </ul>   |

### (3) 業務プロセス等の集約化・省力化による業務効率化

|       |   |
|-------|---|
| 対象業務数 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度末までに実施：52課 127業務</li> <li>・令和3年度以降に実施予定：38課 71業務</li> </ul>  |
| 内容    | <p>同種の事務や業務プロセスを集約化することで、より効率的・効果的な業務実施が可能になるものについて、業務の集約化を進めます。業務を集約することでノウハウの集約・蓄積の効果も期待できます。また、必要性の低い、又は過剰となっているような業務プロセスについては、事務事業全体において特段の問題が生じない場合には、当該プロセスそのものを省略したり、適正なレベルに見直すことで、当該業務に係る職員の従事時間の削減を図ります。</p> <p><b>【取組事例（令和2年度末まで）】</b></p> <p>＜業務プロセス集約化・省力化＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●新聞記事クリッピング事務（政策局、人事部、教育委員会）：0.40（人・年）</li> </ul> <p>＜業務プロセスの廃止＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●要介護認定申請に係る事前相談の廃止（高齢福祉課）：1.14（人・年）</li> </ul> <p><b>【取組事例（令和3年度以降）】</b></p> <p>＜業務プロセス省力化＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●庁内ニュースの発行回数削減（月1回→隔月）等（広報課）：0.56（人・年）</li> <li>●「市民文化賞」と「まちづくり賞」の隔年・交互開催（秘書課）：0.20（人・年）</li> </ul> |
| 期待効果  | <p><b>【定量効果】</b>（※新たに生み出される職員の時間数を集計し人工数に換算したもの）</p> <p>令和2年度末までに実施：5.27（人・年）</p> <p>令和3年度以降に実施予定：2.12（人・年）</p>   |

### (4) 新たな ICT 等の利活用による業務効率化

|       |   |
|-------|---|
| 対象業務数 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・令和2年度末までに実施：20課 37業務</li> <li>・令和3年度以降に実施予定：21課 38業務</li> </ul>   |
| 内容    | <p>RPA（複数のシステム間で大量のデータ入力などの処理を行う機能）や AI（人工知能）、チャットボット（テキストや音声を通じて自動的に回答を行うプログラム）、OCR（紙から文字を読みとり、デジタルデータに変換する技術）などの ICT 技術を活用した業務効率化を図ります。また、タブレットなどを活用した受付段階でのデータ化により入力手間やミスを減らしたり、会議資料や印刷物のペーパーレス化により印刷手間や費用の削減が期待できます。新たな ICT 技術の導入に際しては、業務全体の流れや業務フローの見直しも併せて行うことでより効果的な取組となるように進めます。</p> <p><b>【取組事例（令和2年度末まで）】</b></p> <p>＜既存システムの改修＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●母子父子寡婦福祉資金貸付システムの住基システムとの連携による入力作業の削減<br/>(子供家庭支援課)：0.19（人・年）</li> </ul> <p>＜新しいシステムの導入＞</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●自立支援医療（更生医療）の交付決定に関する資料作成等（障害福祉課）<br/>：0.06（人・年）</li> </ul> |

|             |   |
|-------------|---|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 臨時職員賃金の予算及び支給事務（人事課）：0.05（人・年）</li> </ul> <b>【取組事例（令和3年度以降）】</b><br><新しいシステムの導入><br>建築計画概要書等の閲覧システム（建築調整課）：0.81（人・年） |
| <b>期待効果</b> | <b>【定量効果】</b> （※新たに生み出される職員の時間数を集計し人工数に換算したもの）<br>令和2年度末までに実施：0.84（人・年）<br>令和3年度以降に実施予定：2.39（人・年）   |

#### （5）組織・人事・管理職のマネジメント

|              |  |
|--------------|--|
| <b>対象業務数</b> | ・令和2年度末までに実施：13課27業務<br>・令和3年度以降に実施予定：2課2業務  |
| <b>内容</b>    | 組織が細分化されると、よりきめ細かな対応や専門性が深まるというメリットがある一方、必要以上に丁寧な対応や過剰品質、縦割りが進むといった課題もあります。繁閑差に応じた柔軟で臨機応変な人員体制を構築していくためにも、課・チームのあり方の検討を進めます。また、組織間の生産性や業務負担のバラツキの平準化を図り、過度・過剰サービスの見直しや調整に係る時間の削減などを進めます。<br><b>【取組事例（令和2年度末まで）】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 繁閑に応じたチーム間の応援体制：窓口業務・受給者証更新業務（医療年金課）</li> <li>● 窓口・問合せ対応のマニュアル化：窓口業務のマニュアル化と対応周知（都市計画課）</li> </ul> <b>【取組事例（令和3年度以降）】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 勤務地を考慮した現場確認体制の効率化：甲子園浜海浜公園の現場確認及び運営管理（花と緑の課）</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>  | <b>【定量効果】</b> （※新たに生み出される職員の時間数を集計し人工数に換算したもの）<br>令和2年度末までに実施：0.2（人・年）<br>令和3年度以降に実施予定：－   |

※R2.10月末時点の取組状況をもとに集計したものです。

※期待効果に記載している定量効果について、（1）は新たに生み出される正規職員の工数を集計したもので、（2）～（5）は新たに生み出される正規職員と会計年度任用職員の工数を合算したものです。

## 5 全庁的・組織横断的な取組方策

### (1) 会計年度任用職員の活用による担い手の最適化

#### ① 会計年度任用職員の活用

|               |  |
|---------------|--|
| <b>取組の方向性</b> | 業務プロセス分析の結果を踏まえ、業務難易度ごとに分類された非定型的・低専門的などの業務について、効率的な業務フローの整理を進め、会計年度任用職員の活用のほか、民間事業者への委託なども含め、業務難易度に応じた最適な担い手による業務遂行形態を検討します。  |
| <b>現状・背景</b>  | 従来、嘱託職員は主に専門的な知識・経験が必要な特定の業務に限定して、同一職場で勤務することを基本として任用しており、臨時職員は主に定型的な業務を担う非常勤職員として任用し、同一職場には単年度の勤務を基本とした運用となっていました。<br>令和2年度の会計年度任用職員制度への移行後も、「会計年度任用職員 A（嘱託職員に相当）」、「会計年度任用職員 B（臨時職員に相当）」という、これまでの区分に応じた運用を行っています。<br>会計年度任用職員 A は、長期にわたり同一の職務内容に継続して勤務することを前提に任用してきたことから、専門的な知識等の継続的な蓄積により、業務の習熟が進むというメリットの一方、業務の属人化により外部からの干渉がなくなりブラックボックス化しやすくなるという組織的な課題があります。   |
| <b>取組内容</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 会計年度任用職員の活用範囲の拡大に向け、既存の事務・事業の集約化、業務の ICT 化などの効率化のほか、業務のスリム化を進める必要があります。</li> <li>● 並行して、今回の業務プロセス分析の結果を踏まえ、正規職員が担っている非定型的・低専門的業務のうち、効率的な業務フローの整理とマニュアル化の整備を検討します。</li> <li>● そのうえで、会計年度任用職員 A の活用、外部への業務委託化など、市としての最適な形態の検討を進めます。</li> <li>● また、すでに会計年度任用職員 A として任用されている職員についても、柔軟な配置が可能となるよう検討を進めていきます。</li> <li>● 会計年度任用職員 B については、従来の課単位での任用だけでなく、複数の課をまたぎ業務に従事できる運用を改めて周知し、効率的な配置と事務執行を進めます。</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>   | 【定量効果】<br>-<br>【定性効果】<br>・業務フローの整備やマニュアル化を進めることによる業務の効率化<br>・担い手の最適化による正規職員の有効活用   |
| <b>導入費用</b>   | 業務フローの整理や業務マニュアルの作成に初期投資が必要（コンサル委託料など）   |
| <b>所管課</b>    | 人事課、政策推進課、対象業務の所管課   |
| <b>スケジュール</b> | 令和3年度：対象業務の選定、導入手法の検討、関係職員団体等との調整<br>令和4年度：業務フローの整理、業務マニュアルの整備<br>令和5年度：試行実施   |

## (2) 民間委託等アウトソーシング推進

### ① 総合コールセンターの導入

|               |   |
|---------------|---|
| <b>取組の方向性</b> | 市民等からの多種多様な電話等での問合せに対し、FAQ（よくある質問）を参照しながら、委託先のオペレーターが電話等での一次対応などを行う総合コールセンター導入を検討します。   |
| <b>現状・背景</b>  | 市民等から代表電話への問合せ（約 14.4 万件/年（H30 年調査推計値））は電話交換手に対応していますが、定型的な問合せも含め、全て各課へ転送されています。適切な部署へ転送されない場合には、再振り分けの手間やクレームの発生原因にもなります。<br>各所管の業務負担の軽減に加え、市民の暮らしや手続に関する問合せなどに夜間・休日も含め一元的に対応することで、市民サービスの向上や問合せ対応のデータベース化の視点からも、総合コールセンターを導入しているケースが増えてきています。   |
| <b>取組内容</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 定型的な問合せに対する一次対応を行う総合コールセンター機能を有する業務の委託を検討します。なお、現在の代表電話交換業務のあり方については今後検討していきます。</li> <li>● 一般的な問合せ内容については、総合コールセンターで完結させ、個人情報扱うものや専門知識、個別の相談・支援が必要な内容などについては、所管課に転送を行うことを想定しています。</li> <li>● 開庁時間外や土日祝も含めた対応に加え、外国語対応（3者通訳）や聴覚障害者への対応（メール・FAX）も検討します。</li> <li>● コールセンターでの対応内容を各部署にフィードバックすることにより、FAQを随時充実させ、庁内業務の情報を網羅的に蓄積したデータベースを構築することにより、コールセンターだけでなく、市公式サイト「よくある質問」、AI チャットボット等にも応用するなど、市の業務案内や対応方法に係るデータベースの基盤としても活用していくことが考えられます。</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>   | <p>【定量効果】</p> <p>○ 一次対応による効果：3分/件（1件当たりの平均対応時間<sup>※</sup>）×14.4万件/年×0.8（一次応答率<sup>※</sup>）÷113,460分（年時間）＝3.05（人・年）</p> <p>※他市事例や本市実態調査（H30年）に基づく試算値</p> <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・休日・夜間対応や一元対応（たらい回し防止）、一次対応による市民サービスの向上</li> <li>・外国語対応、障害者・高齢者、インターネットを利用できない人など情報格差への対応</li> <li>・FAQのデータベース化による自治体のデジタル基盤への活用</li> </ul>   |
| <b>導入費用</b>   | <p>・構築費用（初期費用） 66,091 千円 ・年間運用経費 83,543 千円</p> <p>※R2 年度概算見積</p>  |
| <b>所管課</b>    | 政策推進課、市民相談課   |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和3年度：導入可能性・仕様検討</p> <p>令和4年度：継続検討</p> <p>令和5年度：継続検討</p>   |

## ②窓口業務等の効率化

|               |  |
|---------------|--|
| <b>取組の方向性</b> | 窓口業務のうち比較的定型的で、市民等への継続的な相談・支援を必要としない分野について、人的資源の有効活用や業務効率性及び市民サービス向上の観点から、会計年度任用職員の活用や民間事業者への委託などによる効率化を検討します。   |
| <b>現状・背景</b>  | <p>市民や事業者等を対象とする窓口業務は、日々の業務量の見込みが立てにくく、課内単独で業務の繁閑に応じた人員体制を組むことが困難な業務です。また、繁忙期に合わせた人員体制では、閑散期に余剰人員が生じるなど全市的な人的資源の有効活用の視点から効率的とはいえません。業務の内容は様々で、一定のルールに基づいて定型的に処理するものや、高度な専門性に基づき適切な相談・支援に繋ぐ必要のあるものなど、その内容に応じた適切な対応が求められる業務です。このうち「証明書発行業務」などは、比較的定型的な業務といえます。</p> <p>また、本庁舎 1 階においては、庁舎総合案内所（市民相談課）の他に、市民課のフロアマネージャー、庁舎管理課の庁舎案内（南側入口）がそれぞれ配置されており、来庁者への案内業務について重複している部分が見られます。</p>  |
| <b>取組内容</b>   | <p>【証明書発行業務等】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●「住民票関係、戸籍関係、印鑑関係等証明書発行業務」について、会計年度任用職員の活用や民間事業者への委託などによる効率化を検討します。ただし、交付決定等については市の関与が必要なため、委託の場合も工程の一部は市で実施します。</li> <li>●併せて、市民等が来庁しなくても手続きができるよう、行政続きのオンライン化を進めます。</li> <li>●「税務証明書等発行業務」をはじめ、税務部における市民等への一次対応業務や内部事務の効率化の検討、基幹システムの標準化に伴う業務の見直しなどにより、会計年度任用職員の活用や民間事業者への委託などによる効率化を検討します。</li> </ul> <p>【フロア案内業務】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●本庁舎 1F で実施している各種案内業務について運用面の課題や費用対効果も踏まえ、民間事業者への委託など効率的・効果的な体制について検討し、集約化・一元化を目指します。</li> </ul> <p>①フロアマネージャー（市民課） ※現在は会計年度任用職員が担当<br/>     ②総合案内（市民相談課） ※現在は会計年度任用職員が担当<br/>     ③本庁南側出入口（庁舎管理課） ※庁舎委託業務の一部</p> <p>【進め方など】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●検討にあたっては、全体業務のマニュアルを整備し、可能なものは業務の定型化を進めることで、業務の属人化の防止を図りつつ、正規職員と会計年度任用職員の役割分担の再構築を進めます。</li> <li>●併せて、対象となる業務について、民間事業者へのサウンディングや他市事例の調査などを通じて、委託可能性や役割分担の精査、業務の範囲、業務フローの作成などの検討を行います。</li> <li>●実施状況を踏まえ、他の類似業務への横展開についても検討します。</li> </ul> <p>&lt; 課 題 &gt;</p> <p>①職員のノウハウの継承</p> |

|               |  |
|---------------|--|
|               | ②継続的な競争環境の確保<br>③委託範囲と役割分担の明確性（偽装請負の防止）<br>④現在業務に従事する会計年度任用職員の処遇 |
| <b>期待効果</b>   | 【定量効果】<br>※導入を検討する際に整理します。                                       |
| <b>導入費用</b>   | ※導入を検討する際に整理します。   |
| <b>所管課</b>    | 政策推進課、市民課、税務部、市民相談課、庁舎管理課  |
| <b>スケジュール</b> | 令和3年度：会計年度任用職員の活用や民間事業者への委託可能性検討<br>令和4年度：継続検討<br>令和5年度：継続検討     |

### ③指定管理者制度の推進

|               |   |
|---------------|---|
| <b>概要</b>     | 公の施設の管理・運營業務について、「指定管理者制度」の対象拡大を図り、民間のノウハウを活用することで、市民サービスの向上や人的資源の有効活用、経費節減など効果的・効率的な施設の管理を進めます。  |
| <b>現状・背景</b>  | 本市においては平成17年度から「指定管理者制度」を導入し、令和2年4月時点で77箇所・271施設について指定管理者制度により管理運営を行っています。  |
| <b>取組内容</b>   | 【勤労者・障害者教養文化体育施設（サン・アビリティーズにのみや）】<br>●スポーツ推進課に移管したうえで、指定管理者制度を導入し、他の運動施設との一体的な管理運営を行います。<br>●開館日数・時間の拡充、各種スポーツ教室などの独自事業の実施に加えて、運営に係る歳出削減を目指します。<br>【その他の施設】<br>●その他の公の施設についても、指定管理者制度の導入可能性について検討します。 |
| <b>期待効果</b>   | 【定量効果】<br>＜勤労者・障害者教養文化体育施設＞<br>正規職員：0.22（人・年）／会計年度任用職員：3.18（人・年）  |
| <b>導入費用</b>   | ＜勤労者・障害者教養文化体育施設＞<br>委託料等 40,000 千円以内（見込み）  |
| <b>所管課</b>    | 政策推進課、労政課、スポーツ推進課   |
| <b>スケジュール</b> | 【勤労者・障害者教養文化体育施設】<br>R3年度：指定管理者業務の整理、仕様書等作成、募集・選定<br>R4年度：指定管理者制度開始<br>R5年度：継続実施  |

### (3) 集約化・業務プロセス省力化等による業務効率化

#### ①庁舎等公共施設の維持管理業務の集約化・効率化

|               |   |
|---------------|---|
| <b>取組の方向性</b> | 庁舎や公共施設の保守・維持管理業務に加え、契約・支払事務などの効率化や維持管理水準の適正化・平準化に向けた検討を行います。また、建築・設備など技術職の効果的な配置を含め検討します。  |
| <b>現状・背景</b>  | <p>本市が保有する公共施設の維持管理は、各施設所管課において保守点検（委託業者は毎年入札で決定）・修繕等の日常管理を行うほか、外壁、屋上防水、受電設備などは中長期修繕計画に基づき計画的に修繕をしています。また、工事の設計・施工や次年度予算の見積りは、営繕部が現地確認、設計等を行っており、施設の老朽化に伴う建替え整備等と併せてこれらの業務量が増大しています。</p> <p>維持管理については、発注仕様を標準化するためのガイドラインを定めて、全庁的な運用を行っていますが、施設所管課からは、施設の適正な管理に苦慮しているほか、毎年の保守点検委託契約の事務負担が大きいとの声も聞かれます。</p> <p>また、今後、技術職員の確保が厳しくなることが予想され、適切な人材配置に向け、職員が担うべき業務と必ずしも職員が行う必要のない業務とを整理し、業務の外部委託について検討する等、職員の業務負担の軽減やマンパワーの捻出に加え、公共施設の適正管理や予防保全等の観点からも、効率的・効果的な施設管理に向けた見直しが必要となっています。</p> <p>こうしたなか、近年、一部の自治体において、複数の施設の保守・維持管理業務を包括的に委託する「包括施設管理委託」を導入する事例が出てきています。</p> |
| <b>取組内容</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 施設の一元的な管理による業務の効率化や、組織体制も含めた適切な施設の維持管理のあり方について検討します。</li> <li>● 一部の自治体で導入されている「包括施設管理委託」や施設維持管理業務の複数年契約（長期継続契約）の適用、施設単位で一括委託する「総合管理委託」などの手法も含め、現在の施設管理方法とのメリット・デメリットの比較検討を行い、本市に適した管理方法についても研究します。</li> </ul>  |
| <b>期待効果</b>   | <p>【定量効果】</p> <p>※導入を検討する際に整理します。</p> <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・技術職の効果的な配置による公共施設の適切な保全管理の実現</li> <li>・工事・修繕など維持管理業務の履歴の一元管理による予防保全や計画修繕の実施</li> <li>・工事・修繕など建物保全に関する施設間の管理水準の平準化</li> </ul>  |
| <b>導入費用</b>   | ※導入を検討する際に整理します。  |
| <b>所管課</b>    | 資産管理部、営繕部、契約管理課、政策推進課、各施設管理課  |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和3年度：施設維持管理のあり方・手法の検討</p> <p>令和4年度：継続実施</p> <p>令和5年度：継続実施</p>   |

## ②財務事務における業務改善

|               |   |
|---------------|---|
| <b>取組の方向性</b> | 財務事務の適正化及び業務改善に向け、現行業務フローを作成し、財務事務業務プロセス分析を実施することで、見直しなどの改善策を実行するとともに、新しいマニュアルを整備し、業務の質及び作業効率の向上を図ります。  |
| <b>現状・背景</b>  | <p>本市では令和 4 年度からの内部統制制度の本格運用を目指しており、当初は財務事務を対象にスモールスタートする予定です。しかしながら、対象となる財務事務は、長年運用の見直しがされず、ルールや基準が複雑なことに加え、各部署において属人化やローカルルールが散見されるなど、非効率な事務が発生している現状があります。手続や効率性に問題のある財務事務を改善しないままに、内部統制制度を導入しても、内部統制の有効性が十分に確保されないと考え、内部統制制度の導入と同時に「財務事務における業務改善」に取り組んでいます。</p> <p>また、マニュアルは整備されているものの、共通事務手引書と研修資料に二分化かつ複雑化され、省略されている手順が多い上に、体裁が統一されていないため、知りたい内容を探すのに時間がかかるという課題がありました。さらに財務会計システムについては、操作性や効率性に多くの問題が散見され、その改良が課題となっています。</p>  |
| <b>取組内容</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 財務事務の適正化及び業務改善に向け、令和元年度に作成した約 70 本の現行業務フローを基に内部統制のリスクの識別と評価を実施するとともに、全庁アンケートを実施し、財務事務の課題の洗い出しを行いました。加えて、全庁アンケートで改善要望が多かった財務事務業務マニュアルを整備しています。</li> <li>● これを基に、令和 2 年度からは財務事務業務プロセス分析により、庁内ルールの見直しなど重要改善課題を 66 件にまとめ、改善策の検討を進めています。</li> <li>● これまでの分析と検討結果を踏まえ、令和 3 年度より、物品明細入力の負荷軽減、旅費支給のキャッシュレス化推進などの改善策を実行し、改善業務フローを作成します。</li> <li>● 財務事務業務マニュアルを活用し、業務の質及び作業効率の向上を図ります。</li> <li>● 財務会計システムの改修が必要な課題については、改善業務フローを基に令和 5 年度以降の財務会計システム更新時に反映する予定です。</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>   | <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・財務事務の適正な執行のための事前のリスク管理を実現</li> <li>・財務事務の作業時間の短縮</li> <li>・財務事務のミス・誤りの発生防止</li> </ul>   |
| <b>導入費用</b>   | —   |
| <b>所管課</b>    | 総務課   |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和 3 年度：改善策の実行</p> <p>令和 4 年度：継続実施</p> <p>令和 5 年度以降：財務会計システムの改修が必要な課題はシステム更新時に反映</p>   |

### ③契約・情報システム・給与等に関する事務の効率化

|               |   |
|---------------|---|
| <b>取組の方向性</b> | 任命権者毎に実施している契約・情報システム・給与等に関する事務について、連携体制の強化を図りつつ、業務の効率化を進めます。   |
| <b>現状・背景</b>  | 現状は市長事務部局、教育委員会、消防局、上下水道局等でそれぞれの事務分掌に基づき契約・情報システム・給与等に関する事務を行っています。<br>任命権者ごとに行っているこうした事務について、どういった方法で効率的な執行体制を築いていくのかを検討する必要があります。   |
| <b>取組内容</b>   | 【契約事務・システム管理事務】<br>●市長事務部局と上下水道局の「契約事務（所管課契約を除く）」及び「システム管理事務」については、令和3年度から事務担当者が併任する形態をとり、一体的な運用を行うことで、事務処理の効率化やノウハウの蓄積を目指します。<br>【給与事務】<br>●給与事務については、令和6年度に人事給与システムの更新・機能拡充を計画しており、そのタイミングに合わせて、効率化に向けた検討を進めます。 |
| <b>期待効果</b>   | 【定量効果】<br>－   |
| <b>導入費用</b>   | －   |
| <b>所管課</b>    | <契約事務> 契約管理課、契約管理課（上下水道局）<br><システム管理事務> デジタル推進課、財務課（上下水道局）<br><給与事務> 人事課、教育人事課、総務課（消防局）、上下水道総務課   |
| <b>スケジュール</b> | 令和3年度：契約事務・システム管理事務統合、給与事務の運用面での効率化検討<br>令和4年度：人事給与システムの選定<br>令和5年度：人事給与システムの開発   |

### ④会議・資料作成等における事務の削減・効率化に向けた取組

|              |   |
|--------------|---|
| <b>概要</b>    | 庁内で実施される様々な会議や資料作成、照会などについて、事務の効率化・削減に向けた取組指針を定め、全庁的な業務効率化・削減を図ります。   |
| <b>現状・背景</b> | 会議については、庁内外を問わず、日々、様々な場面で行なわれており、そのスケジュール調整や資料作成に加えて、会議の開催準備や出席に要する時間は、職員の業務量増大の一因となっています。慣例で定期開催される会議や目的が明確でない会議が行われていたり、必要以上に資料作成に時間をかけている場合も見受けられます。加えて、日々多数の各種照会が行われ、その回答作成や内容確認、決裁に係る手間も多くなっています。        |
| <b>取組内容</b>  | ●会議・資料作成、庁内照会等に関する事務の削減・効率化を目的とした取組指針の策定に向けて、令和2年度に試行実施を行っています。<br>●試行実施に係る庁内からの意見募集を行い、その内容を取組指針に反映するとともに、取組項目ごとに上司の視点と部下の視点に分けて整理するなど具体的に内容を明示します。また、チェックポイントなどを設けることで、効果的な取組となるように全庁的に進めます。<br>【取組項目とその内容】 |

|               |   |
|---------------|---|
|               | <p>①庁内会議：目的の明確化、参加者の見直し、時間の徹底 など</p> <p>②庁内照会：送付先の見直し、件名の記載方法の統一 など</p> <p>③資料作成：資料作成の簡素化 など</p> <p>④業務管理・業務実施：決裁のスピードアップ、指示の際の経緯や期限の具体的説明 など</p> <p>⑤ペーパーレス化：電子決裁、会議資料閲覧システムの活用 など</p> |
| <b>期待効果</b>   | <p>【定量効果】</p> <p>－</p> <p>【定性効果】</p> <p>・事務の削減</p>  |
| <b>導入費用</b>   | －   |
| <b>所管課</b>    | 総務課   |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和3年度：会議及び資料作成等における事務量の削減に向けた取組指針の策定・実施</p> <p>令和4年度：継続実施</p> <p>令和5年度：継続実施</p>  |

#### ⑤その他集約化業務

| 業務名   | 概要  | 効果<br>(人・年) | 所管課   |
|---|---|-------------|---|
| <p><b>各種健診・検診、人間ドック助成及び保健事業</b></p> <p>R3年度：集約化に向けた課題抽出、検討</p> <p>R4年度：集約化に向けた方向性を定める</p>     | <p>各種健診・検診、人間ドック受診費用助成等を含む保健事業については、根拠法令に基づき、年齢や医療保険資格などにより、それぞれで実施しています。</p> <p>業務の集約を図ることで、市民の健康づくりに効果的な取組をはじめ、専門職の負担軽減や業務の継承につながりやすくなることが考えられます。関係課において健診等の業務を集約した際の課題等について検証を行うなど、各種健診・検診及び保健事業のあり方について検討を行います。</p> | －           | <p>国民健康保険課</p> <p>高齢者医療保険課</p> <p>健康増進課</p> |
| <p><b>防犯灯、道路照明灯の設置・管理</b></p> <p>R3年度：街路照明管理体制における課題を抽出</p> <p>R4年度：効率的な管理のあり方を検討し方向性を定める</p> | <p>防犯灯と道路照明灯という2種類の街路照明は、管理する部署が別であること、異なる手法での管理を行っていることから、市民や事業者等にとって問合せ先が分かりにくくなっているほか、設置や管理を行っていく上で専門性を必要とするなどの課題が生じています。</p> <p>そのため、市民の利便性向上と効率的な管理体制を目指し、防犯灯と道路照明灯の適切な管理体制を検討します。</p>                             | －           | <p>地域防犯課</p> <p>道路補修課</p>                   |
| <p><b>公共施設における電力入札</b></p> <p>R3年度：作業部会等における検討</p> <p>R4年度：集約化など具体的な方向性を定める</p>               | <p>公共施設における電力入札については、学校・教育施設など一部で共同入札を実施していますが、原則、各所管課での対応となっており、必要な電力量の算出や関係法令の確認、入札公告などの入札・契約事務等がそれぞれに発生しています。</p> <p>電力入札について、集約化などによる入札・契約事務の効率的な執行体制に加え、電力コストとCO2を含む温室効果ガスの削減効果のバランスも考慮して、具体的な方策を検討します。</p>        | －           | <p>政策推進課</p> <p>契約管理課</p> <p>環境学習都市推進課</p>  |

#### (4) 新たな ICT 等の利活用による業務の効率化

##### ① 行政手続のオンライン化

|               |   |
|---------------|---|
| <b>取組の方向性</b> | 市民等の利便性の向上や行政運営の効率化を目的として、各種行政手続のオンライン化（電子申請）を進めます。その際には、各種手続における押印・書面・対面による規制見直しや添付書類の簡素化を行うとともに、業務プロセスの見直しも併せて検討します。  |
| <b>現状・背景</b>  | <p>本市の市民や事業者等を対象とした行政手続の多くが押印や書面、対面を前提としていますが、現在のコロナ禍においては、市民等が市役所に来庁することなく、いつでも、どこからでも手続ができるオンライン申請の普及は喫緊の課題です。</p> <p>押印については、令和2年度にスマート自治体タスクフォースを立ち上げ、行政手続における押印廃止に向けた見直し方針を策定し、全庁的な押印の省略・廃止を進めました。</p> <p>現在の窓口での対面や書面を前提とした手続から、将来的には、オンラインを前提とした手続に移行してくものと思われ、情報格差（デジタル・デバイド）への対応も十分考慮しつつ、市民の利便性の向上と業務効率化の両立が求められています。</p>  |
| <b>取組内容</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 汎用的な電子申請システムの利用環境を整備し、行政手続のオンライン化の利用拡大に着手します。</li> <li>● システム導入の初期コストの軽減のため、他市との共同調達を含めた検討を行います。</li> <li>● 年間処理件数や実現可能性、費用対効果を勘案しながら優先的に取り組むべき手続を決定し、業務主管課との調整を図りつつ行政手続のオンライン化を推進します。</li> <li>● 導入に際しては、押印・対面規制、添付書類などの阻害要因を取り除くことで手続の簡素化を図るとともに、業務プロセスや業務フローの見直しを通じて、業務の効率化を図ります。</li> <li>● 手続に係る手数料等の支払いについては、オンライン上で決済が完了するよう、キャッシュレスの導入を推進します。</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>   | 【定量効果】<br>—   |
| <b>導入費用</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・構築費用（初期費用） 19,360 千円（概算）</li> <li>・年間運用経費 14,741 千円（概算）</li> </ul>  |
| <b>所管課</b>    | デジタル推進課、政策推進課   |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和3年度：システムの検討・導入</p> <p>令和4年度：電子申請の利用拡大</p> <p>令和5年度：継続実施</p>  |

## ②パッケージソフトへの切り替え及び国の標準化への取組

|               |   |
|---------------|---|
| <b>取組の方向性</b> | 市独自開発の業務システムについては、国が法制化により進める、基幹システムの標準化・共通化に準拠した、標準仕様のパッケージシステム（既成品として販売されているソフトウェア製品）への移行に向けて取り組みます。  |
| <b>現状・背景</b>  | 独自開発の業務システムは、業務内容に応じたカスタマイズができる利点がある一方、システムの老朽化に伴い、実務との乖離が生じたり、法改正への対応など、その改修作業に係る職員の業務負担に加え、改修費用の増大にもつながっています。<br>国は、自治体の基幹システムの標準化に取り組んでおり、各自治体は令和7（2025）年度を目標に基幹システムのうち主要な17業務を標準システム（パッケージソフト）に切り替えることを法律により義務化しようとしています。   |
| <b>取組内容</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 住民基本台帳や個人住民税等、国の標準化の対象となっている基幹システムについては、国の動向に注視しつつ、標準システムへの切り替えに向けた実施体制や手順などを定めた年次的移行計画を策定し、それに沿って順次進めます。</li> <li>● 17の基幹システムごとに事業者を選定することが想定されるため、各システムの相互連携を可能とする、新たな連携共通基盤の導入が必要となります。</li> <li>● 標準システム（パッケージソフト）への切り替えに当たっては、現在の業務プロセスを改めて見直し、各種手続のオンライン化への対応や標準システムを基本とした業務の再構築を行い、業務の効率化や最適化を同時に進めます。</li> <li>● 基幹システム以外の本市独自開発の業務システム（グループウェアなど）についても、更新時には市販パッケージソフトへの切り替えを基本とし、職員の使い易さや業務の効率性を重視して、機能強化を図ります。</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>   | <p>【定量効果】</p> <p>－</p> <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・導入・改修等に係る職員の業務負担・費用の節減</li> <li>・システムに合わせた業務フローの見直しを行うことによる事務の効率化</li> </ul>   |
| <b>導入費用</b>   | －   |
| <b>所管課</b>    | デジタル推進課、各システム担当課  |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和3年度：標準化システムへの移行計画策定</p> <p>令和4年度：移行準備、業者選定（連携共通基盤、住民基本台帳）、データ等の移行作業</p> <p>令和5年度：順次切り替え</p>  |

### ③その他 ICT 等の利活用

| 業務名   | 概要  | 費用（千円）<br>効果（人・年）                       | 所管課                       |
|---|---|---|---------------------------|
| <b>AI の活用</b><br><br>R3年度：導入・検証<br>R4年度：本格実施                              | <b>【保育所入所選考】</b><br>各家庭の事情や希望を考慮しつつ、公平性を保ちながら限られた入所枠に割り当てていくため、膨大な人手と時間を要しています。<br>AI のマッチング技術を活用し、効率的な保育所入所選考を実施します。AI による選考結果の妥当性を検証しつつ進めます。  | 構築費用：－<br>年間経費：3,267<br><br>効果：0.42(正規) | 保育入所課<br>デジタル推進課          |
|   | <b>【AI チャットボット】</b><br>自治体の Web サイトは情報量が多く、ユーザーが求める情報にたどり着きにくいいため、AI チャットボットを活用し、ユーザーが求める適切なページへの誘導を行います。   | 構築費用：770<br>年間経費：2,178<br><br>効果：－      | デジタル推進課<br>市民相談課          |
| <b>タブレットを用いた入力事務等の効率化</b><br><br>R3年度：実証実験<br>R4年度：順次拡大<br>R5年度：順次拡大      | 窓口の申請書類について、タブレット端末を活用し、申請内容の電子化を進めます。<br>受付段階から電子化することで、職員による入力手間や書類のファイリング作業、保管スペースの省力化の効果が期待できます。<br>市民税課と子育て手当課における実証実験の後、他の窓口への拡大や、資産税課等での現地調査での活用も検討します。  | 構築費用：1,999<br>年間経費：－<br><br>効果：－        | デジタル推進課<br>市民税課<br>子育て手当課 |
| <b>ローコード開発ツールの活用</b><br><br>R3年度：対象業務選定、実証実験・導入<br>R4年度：順次拡大<br>R5年度：順次拡大 | 近年、オンライン申請のフォーム作成が急ぎよ必要になるケースがあり、新型コロナウイルス対策などでもその効果を上げている事例が出てきています。<br>SE 等によるコーディングを必要とせず、画面上でのドラック&ドロップで、簡単にシステム開発ができるローコード開発ツール（kintone 等）を試行導入します。<br>効果の見込める業務を選定後、実証実験を行った上で、庁内への本格導入について検討します。 | 構築費用：－<br>年間経費：388<br><br>効果：－          | デジタル推進課                   |
| <b>RPA の活用</b><br><br>R3年度：継続<br>R4年度：継続<br>R5年度：継続                       | 複数の情報システム間で大量のデータ連携を人力で処理する定型業務などを対象に、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）を引き続き導入します。<br>本市ではデジタル推進課に RPA ツールを集約し、令和元年度に 10 事業に導入した結果、事務の省力化に寄与しています。<br>導入実績に基づき横展開を図るとともに、効果が見込まれる新規業務についても導入を進めます。              | 構築費用：－<br>年間経費：853<br><br>効果：－          | デジタル推進課<br>政策推進課          |

## (5) 組織・人事・管理職のマネジメント

### ① 効率的な課・チームのあり方

|               |  |
|---------------|--|
| <b>取組の方向性</b> | 課のあり方について、効率的な事務執行体制となるよう担当課長制のさらなる活用を図るとともにチームについては、グループ制の趣旨である、業務特性や繁閑差に対応するための効果的な職員配置が進むよう取り組みます。  |
| <b>現状・背景</b>  | 課組織の効率化を図るため、令和2年度から担当課長制を導入しています。また、平成16年度のグループ制の導入に伴い、固定的な「係」に替え、年々変化する行政環境とそれに伴う事務の変化に機動的に対応できるよう、局長の判断で「チーム」を設置できるようにしています。一方近年では、チーム間で正規職員の業務負担に偏りがある場合などに、チームの再編や効果的な職員の配置が行われていないことも考えられます。 |
| <b>取組内容</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●引き続き、担当課長制の活用を進め、課の庶務事務を集約するなど業務の効率化を図ります。</li> <li>●チーム間で正規職員の業務負担に偏りがある場合などに、事務事業の変化に応じたチームの再編やチーム員の効果的な配置が行われるよう、改めてグループ制の趣旨の周知に取り組みます。</li> </ul>      |
| <b>期待効果</b>   | <p>【定量効果】</p> <p>—</p> <p>【定性効果】</p> <p>・組織内の調整による実際の業務量に応じた人員体制の構築</p>  |
| <b>導入費用</b>   | —  |
| <b>所管課</b>    | 総務課  |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和3年度：継続実施</p> <p>令和4年度：継続実施</p> <p>令和5年度：継続実施</p>  |

## ②人事異動

|               |   |
|---------------|---|
| <b>取組の方向性</b> | <p>原則、4月と10月を定期人事異動の時期としつつ、業務の繁閑に応じた柔軟な人事異動となるよう運用を行います。また、在課年数や担当業務を考慮した適切な期間での人事異動を実施します。</p>   |
| <b>現状・背景</b>  | <p>現在、定期的な異動の時期が4月に集中していますが、業務の性質上、3月から4月にかけての繁忙期に重なることで、弊害が発生している部署も見られます。</p> <p>正規職員の長期在課はより継続的かつ専門的に業務に従事できる一方で、業務の属人化が進み、業務のブラックボックス化の一因と言われています。また、業務途中での担当者変更などによる、業務の停滞なども留意すべき点です。</p>   |
| <b>取組内容</b>   | <p>【柔軟な人事異動と異動期間の適正化】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●原則、4月と10月を定期人事異動の時期としつつ、業務の繁閑に応じた柔軟な人事異動となるよう運用を行います。</li> <li>●業務が複雑化・高度化していく中、専門的な業務に従事している職員は、属人的に長期在課となる傾向があります。職員が多様な業務を経験してキャリアアップを図ることができるよう、定期的なジョブローテーションに向け、在籍年数や担当業務を考慮した適切な期間での人事異動を実施するほか、自己申告制度等を活用するなど、職員のモチベーション向上と組織の活性化を図ります。</li> </ul> <p>【繁閑に応じた組織体制】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●繁閑の差が大きい部署については、繁忙期に合わせて人員体制を組むことは人材の有効活用の観点からも現実的ではないため、繁忙期については、課内や部内、局内での応援体制に加え、繁閑差や業務内容を考慮した兼務の活用など、繁閑に応じた柔軟な組織体制の構築に取り組みます。</li> </ul> |
| <b>期待効果</b>   | <p>【定量効果】</p> <p>－</p> <p>【定性効果】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・繁閑期に応じた柔軟な組織運営とその効率化</li> <li>・長期在課に伴う業務の属人化等の防止</li> </ul>  |
| <b>導入費用</b>   | <p>－</p>  |
| <b>所管課</b>    | <p>人事課</p>  |
| <b>スケジュール</b> | <p>令和3年度：順次実施</p> <p>令和4年度：順次実施</p> <p>令和5年度：継続実施</p>   |

## 6 取組方策の今後の推進体制

### (1) 行政経営改革本部等による推進

- 本取組方策は、行政経営改革前期実行計画の取組項目の一つであり、全庁的に取組を進めるものとして位置付けられていることも踏まえ、市長を本部長とし、副市長や局長級等で構成する「行政経営改革本部」において、進捗管理や効果検証等を行うとともに、着実な推進を図ることとします。
- 専門的、組織横断的に調査研究・協議などが必要な案件については、行政経営改革本部の下部組織である「専門部会」などを必要に応じて活用し、政策局・総務局を中心に各所管の支援を行うとともに、個別テーマごとに関係課と連携して取組を進めます。
- 加えて、業務改善に向けた若手職員の意見を取り入れるなど、実務レベル、現場レベルでの業務の効率化について検討し、効果の高いものや職員の改善意識の醸成につながる取組については積極的に横展開を図るなど、本取組方策の効果的な推進を目指します。

### (2) 管理職のマネジメントによる推進（管理職のマネジメントの発揮）

- 少子高齢化・人口減少社会が進行する一方で、今後も増大し続ける行政需要への対応が求められており、限られた人員・財源で対応していかなければなりません。
- そのためにも、本取組方策に留まらず、担い手の最適化や業務の効率化に幹部職員はもちろんのこと、職員一人一人が継続的かつ主体的に取り組み、一つ一つの効果は小さくとも、日々の業務の中から改善点を見つけ出し、実践していくなど、できることを積み上げていくことも大切な取組です。
- 本取組方策で整理した5つの柱については、業務効率化に向けて今後も重要な考え方になるものと考えられます。
- そうしたことを踏まえ、本取組方策の推進に当たっては、管理職の適切なマネジメントが欠かせません。具体的には、担当者間や繁閑による業務負荷の平準化や過度・過剰な業務の是正・見直し、それに伴う部門間の調整などに加え、課内又はチーム内でのジョブローテーションなども積極的に行い、業務の共有化などを図りつつ、業務マニュアルの整備などを通じて、業務の効率化や業務改善が進みやすい環境を作ることも重要です。
- このように業務執行体制の見直しについて、管理職が率先して取り組み、その姿勢を全庁に浸透させていくことが求められています。管理職が中心となりつつ、若手職員の声も吸い上げ、業務の効率化・平準化・共有化などに向けて、組織として働きがいのある職場環境づくりが実現できるよう、取組を進めてまいります。