

# たな卸しシート

平成22年(2010年)10月30日(土) 16:40~18:00 第2会場	
施策名: 行政情報システムの構築と事務効率の向上	テーマ: 人的資源の最適化を進めるしくみづくり
担当課(室): 行財政再建対策室	担当者: 直川

## 1. 施策の展開に向けた戦略について

<p>(1) 施策の使命</p> <p>○市が行っているすべての業務について、活動量あたりの資源投入量の抑制・資源投入あたりの活動量の増大により事務効率を高め、その結果として市民に対し次のような価値を創出していく。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■サービスを受ける対象者に対し、当該サービスレベルの維持・向上という価値</li> <li>■市民全体に対し、限られた経営資源を有効活用することにより市民ニーズに基づく新たなサービスを展開するという価値</li> </ul> <p>※「活動量/資源投入量=事務効率」</p>
<p>(2) 施策の使命を達成するための現在の資源配分の考え方</p> <p>○現状の個々の業務ごとに最小の経費で最大の効果を上げることが念頭に、予算の抑制等に努めてきた。</p>
<p>(3) テーマと施策との関係</p> <p>○経常収支比率(100.1%)中の人件費割合(34.5%)から考えると、事務効率の向上と人的資源の投入量とは非常に関連性が強いものといえる。</p>

## 2. テーマについての現状

<p>(1) 現状(取組内容)</p> <p>○財政再建のため、正職員数(定数)の抑制が求められるなか、可能な職場から正職員の多様な雇用形態への置換えや外部活力の導入を図っている。</p>
<p>(2) 問題点・課題</p> <p>○特に業務レベルにおいて統一的な基準に基づき、多様な雇用形態の活用・外部活力の導入が必ずしも行われていない。(判断基準として許容可能性)</p> <p>※仕事の階層 政策 — 施策 — 事務事業 — 業務</p> <p>○業務を分析・評価し、可視化するしくみがない。</p> <p>※事務事業レベル⇒事務事業評価の運用</p> <p>○業務と人的資源のマッチングの最適性を第三者として評価できない。</p> <p>○多様な雇用形態・外部活力との最適な役割分担になっているとは必ずしも言えない側面もある。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■業務の細分化による事務効率の低下</li> <li>■業務のいわゆる丸投げによるブラックボックス化 ⇒業務の無目的増殖、周辺業務の効率低下(調整の煩雑化)</li> </ul>
<p>(3) テーマにかかわる構成事業等に関する他部局、他セクターの類似事業なし</p>

## たな卸しシート

(4) 他自治体での取組状況

足立区…人件費を含めた包括予算制度導入

民間…ビジネス・プロセス・リエンジニアリング

### 3. 今後の施策展開の考え方(～平成 25 年度当初まで)

(1) テーマについての 3 年後(平成 25 年度当初)のあるべき姿

○業務と人的資源の最適なマッチングが全職場において統一的行われている。

(2) (1)のあるべき姿に向けた今後 3 年間の取組(具体的、簡潔に)

○業務性質にふさわしい人的資源の組み合わせに関する考え方の確立

○業務を分析・評価し、可視化のしくみづくり(業務DBの構築・運用)

○業務管理と定数管理との有機的な結合

(3) 2-2の問題点・課題の解決の方法

○現状の業務を前提とするのではなく、業務そのものの見直し

○業務DBに基づく業務分析・評価・公表

※人事・給与・人材育成システムの改革が必須

(4) 2-3)にかかる事業整理の考え方(他部局や他セクターとの連携等も含めて)

◎運転手業務

1. 業務概要 車両管理グループでは、本庁管轄公用車の集中化を実施して以来、利用者の利便性及び公用車の効率的な運用に努めています。今後、より一層車両管理業務の充実を図り、安全運行に努めるとともに、安全運転の啓発を推進していきます。

2. 職員体制および業務内容等

体 制		業 務 内 容	業 務 効 果
正規職員 24名 うち正職員 17名	正職員 17名	○管理業務（5名） ・車両管理グループ統括業務 ・財務会計事務 ・車両保険事務 ・配車業務 など ○運転業務（12名） ・特別職車両、マイクロバス対応 ・一般送迎対応 ・長期貸出車両対応	・保有する全車両の保険の加入、解約、請求等の事務を一括して行うことによる事務の効率化 ・限られた車両の効率的な配車による有効活用  ・安心安全な送迎による、依頼課業務への側面的支援 ・長期貸出車両のうち、一部使用頻度の高い原課へ、運転手付専用貸出車両として業務支援
正規職員のうち 再任用職員 7名  非正規職員 嘱託職員 6名	再任用職員 嘱託職員 13名	・長期貸出車両、一般貸出軽車両の点検・整備・軽微な修繕 ・一般送迎対応（勤務条件の制約により正職員との運転業務範囲とは区別化） ・長期貸出車両対応（同上）	・安心安全な集中管理車両の貸出  ・安心安全な送迎による、依頼課業務への側面的支援  ・長期貸出車両のうち、原課へ運転手付専用貸出車両として業務支援
委 託	一名		
合 計	30名		

2-3-3

3. 安全運転の啓発推進→啓発標語の掲載、安全運転への声掛け、連絡会を通じた事故防止への啓発

平成21年度に新たに設置された保険収納課の業務体制

2-3-4

体制	人数	業務	事業効果
正職員(再任用職員含む)	7人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・保険料徴収方針策定</li> <li>・方針に基づく催告書打ち出し調整</li> <li>・滞納処分(債権管理室へ移管したものを除く)</li> <li>・財産調査対象の選定</li> <li>・債権管理室への事務移管業務</li> <li>・保険専門職員の研修・指導・監督の実施</li> <li>・夜間・休日電話催告</li> <li>・夜間・休日時の窓口納付相談</li> <li>・市税状況調査</li> </ul>	<p><b>○国保収納率の向上</b></p> <p>現年度 82.40%(H20) → 85.41%(H21)(3.01%上昇)                      効果額: 315,882,898円</p> <p>滞繰分 5.99%(H20) → 7.66%(H21)(1.67%上昇)                      効果額: 80,477,023円</p> <p>延滞金徴収 146,244円(H20) → 1,319,691円(H21)                      効果額: 1,173,447円</p>
任期付き短時間勤務職員(保険専門職員)	21人	<p>○電話・窓口・個別訪問における納付相談等業務</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①自主納付に向けた納付指導を行う。</li> <li>②制度の説明を行う。</li> <li>③口座振替を勧奨する。</li> <li>④生活状況調査を行う。</li> <li>⑤未申告に申告を促す。</li> <li>⑥居住調査を行う。</li> <li>⑦資格証交付者への訪問実態調査</li> <li>⑧夜間・休日時の個別訪問督促</li> <li>⑨保険料を徴収する。</li> </ol> <p>○地区担当としての対象</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>①滞納繰越分に対する納付督促</li> <li>②未収期間が7期以上の世帯に対する納付督促及び徴収事</li> </ol>	<p>・平成21年度国保収納率向上により                      調整交付金減額率緩和(2%)                      効果額: 約40,000千円</p> <p>前年度比・収納率向上による調整交付金減額の戻り分                      効果額: 約1億1千万円</p> <p>・業務最適化による取り組み(経費削減効果)</p> <p>国保催告書発送件数                      39,658通(H20) → 19,132通(H21)                      郵便代80円×20,526通(削減数)=1,642,080円                      (封筒・紙代除く。)</p> <p>訪問接触のための特別対策業務の見直し                      保険収納課以外の職員動員約30人による夜間訪問を休止。                      30人×3,260円(平均時間外単価)×3時間×6日=1,760,400円                      (時間外勤務手当)</p>
パート職員	2人	<p>正職員、保険専門職員の事務補助                      (データパンチや郵便発送、財産調査資料作成など)</p>	
任期付き短時間勤務職員(一般事務職員)	1人	<ul style="list-style-type: none"> <li>・労務管理補助</li> <li>・総務業務全般</li> <li>・繁忙期の電話・窓口における保険料納付相談</li> </ul>	
委託	-	情報システムの運営・管理	情報システムのセキュリティ向上

**事業効果額合計: 約5億5千万円**

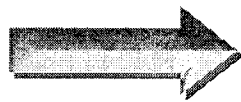
体制(人数)		業務内容	理由
正規	40人 正職34人 再任用6人	<ul style="list-style-type: none"> <li>○水路・側溝の維持管理業務 水路・側溝の清掃、補修、水路敷の草刈など。</li> <li>○公共下水道関連業務 下水道管の清掃、人孔補修、調査業務。</li> <li>○そ族昆虫対策業務 ネズミ及び蚊、ゴキブリなど衛生害虫の駆除、相談。 毒毛虫、スズメバチの駆除。アシナガバチ、ミツバチの相談業務 ホタルのタベ・水生生物昆虫展の開催及び飼育。</li> <li>○雨当番体制(水害対策)の初動要員(再任用職員を除く)。</li> </ul>	<p>当事務所は水路・側溝・下水道の維持、そ族昆虫対策など、市民生活に密着した業務を担っているため、迅速な対応と安定した労働力が必要とされており、さまざまな要望に対し、これまでの経験と実績を踏まえた対応が可能である。また水害などの緊急時にも、24時間体制で迅速な対応に当たっている。</p>
非正規	6人 嘱託4人 臨職1人 パート1人	正規職員と同じ業務。(雨当番体制以外)	正規職員が確保できないため。
委託	市内一円 草刈り年2回 剪定年1回	水路敷草刈、樹木(高木)剪定	これまでの行財政改革の業務見直しにより、草刈りなどの業務を一部を業者委託している。

2-3-5

# 『事務効率の向上』の使命

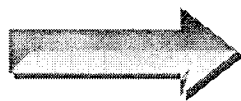
## ●何のために…

サービス対象者



サービスレベルの維持・向上  
(良質なサービスの提供)

全市民





空いた経営資源を新たなサービス等に再配分

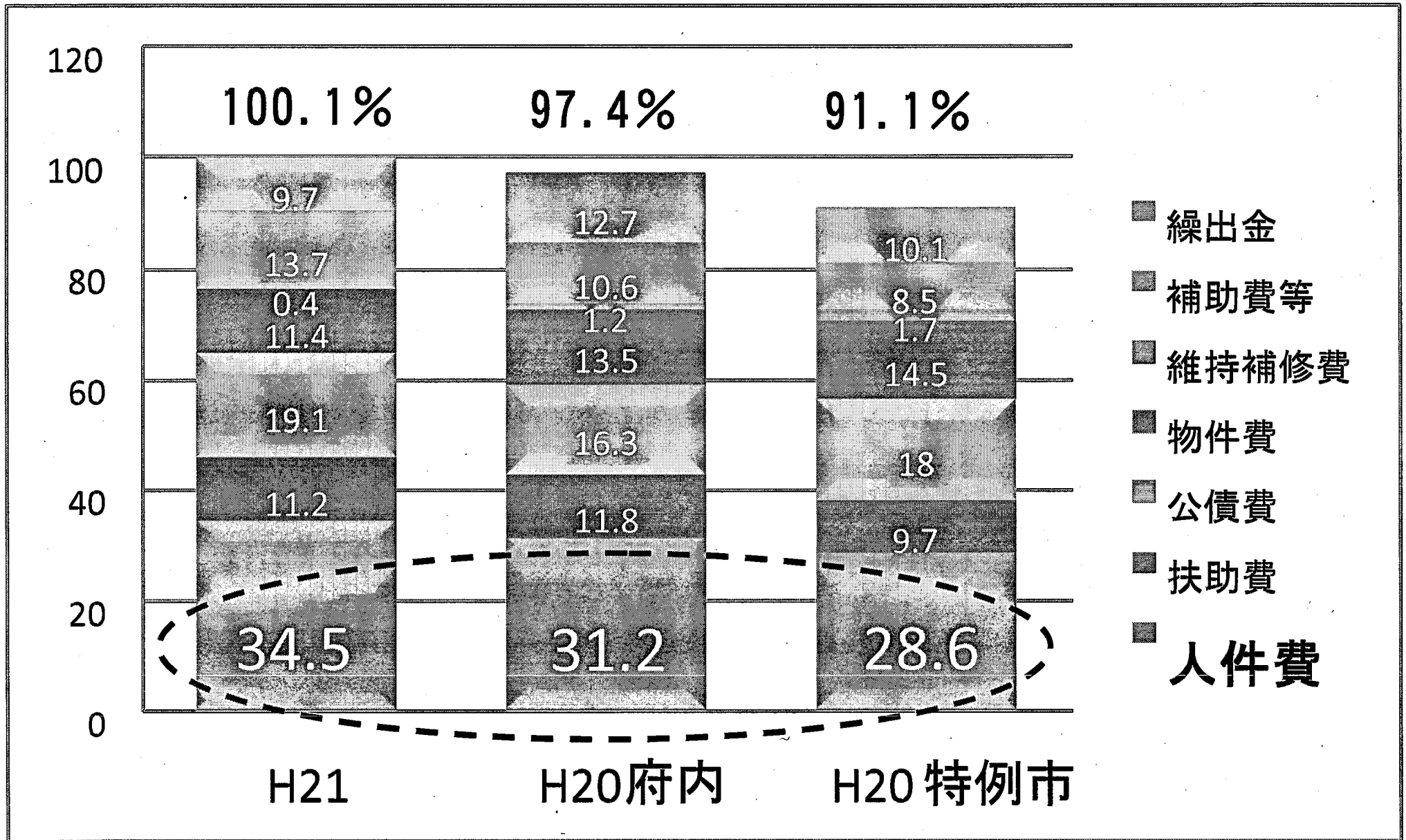
# 事務効率とは？

$$\text{事務効率} = \frac{\text{活動量}}{\text{経営資源投入量}}$$

## ○事務効率の向上

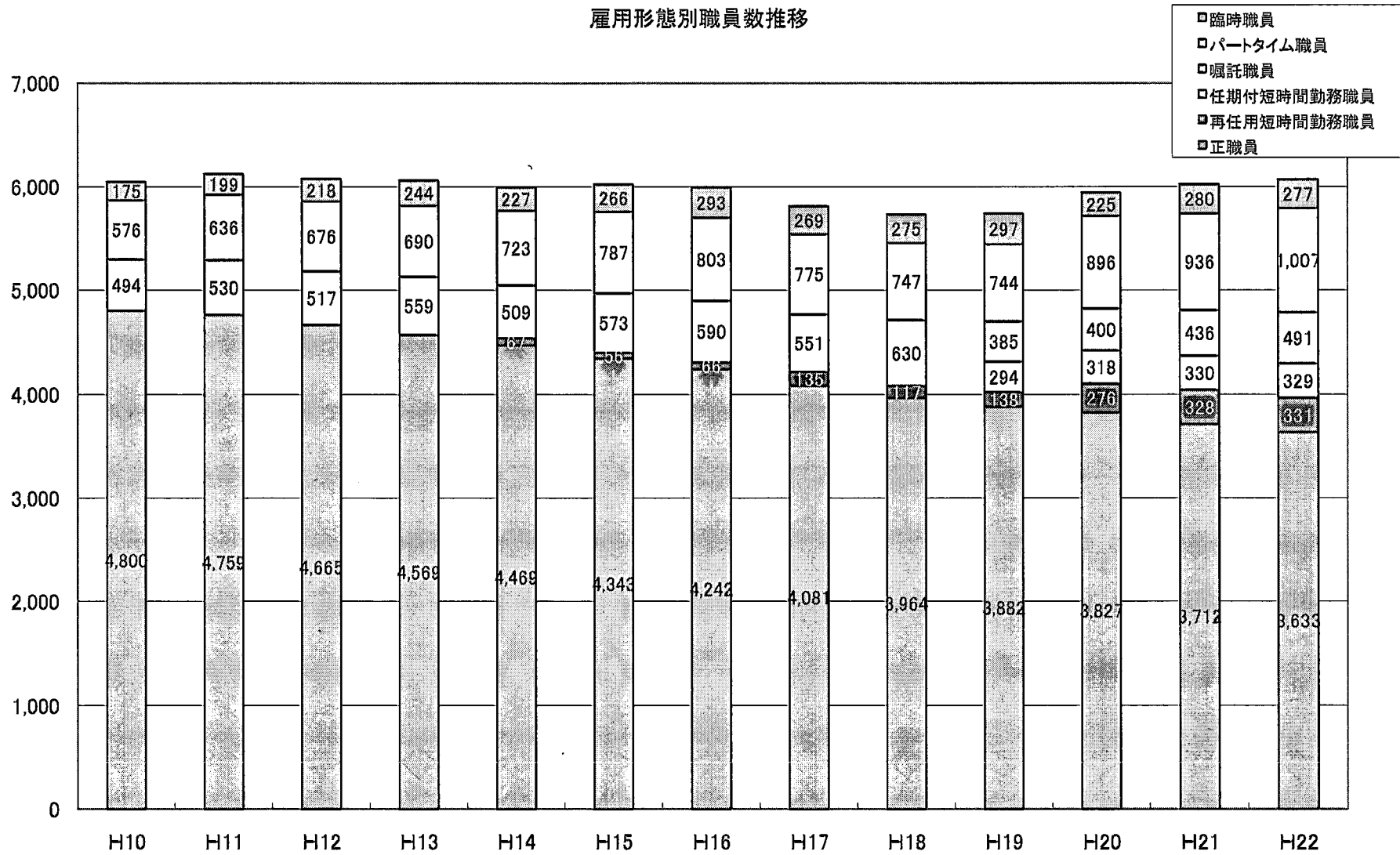
- ・ 活動量当たりの経営資源投入量 
- ・ 経営資源投入量あたりの活動量 

# 経常収支比率の状況





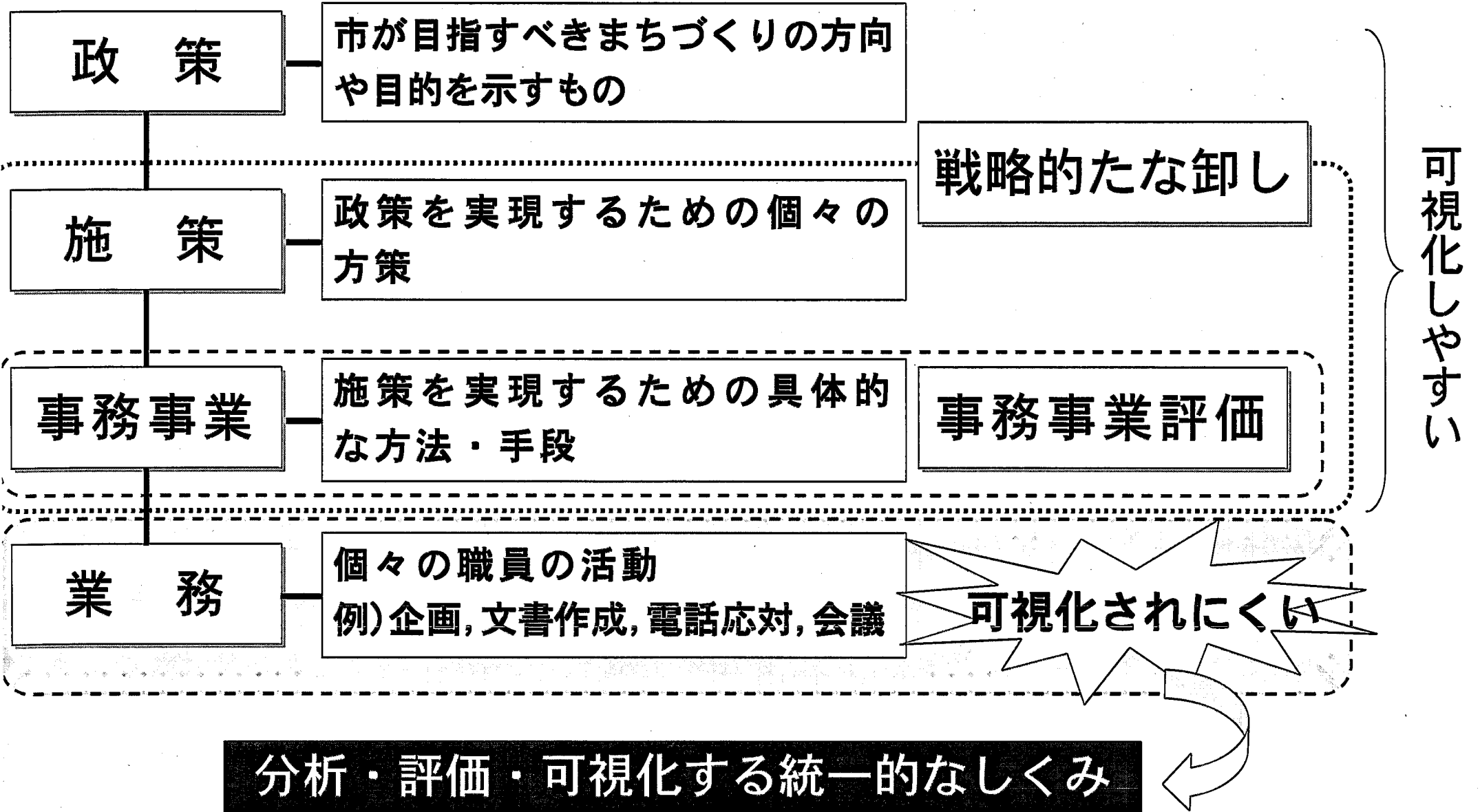
雇用形態別職員数推移



## 多様な雇用形態の活用・外部活力の導入状況

区分	主な内容
再任用短時間職員	事務職、技術職、運転手、用務員、作業員など
任期付短時間勤務職員	保険専門職員、放課後こどもクラブ指導員、生活保護ケースワーカー、学校図書館専任職員、窓口事務、病院医療事務、小中学校障害児介助員など
嘱託職員	相談業務（福祉、労働、消費生活、教育など）、レセプト点検、介護認定調査、セーフティメイト
臨時職員	育児休業等による欠員、繁忙期対応など
パートタイム職員	統計調査事務、図書館貸出、保育所など
外部活力の導入	水道メータ検針業務、保育業務（8か所民営化）、ごみ収集業務、病院医療事務、指定管理者制度導入（体育館、デイサービスセンター、市営住宅など公の施設72施設）など

# 業務の見直しの必要性

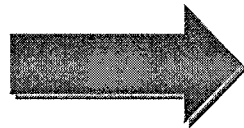


# 人的資源の最適化の現状・課題

- 定数削減＝個々に判断（許容可能性、多様な雇用形態活用）
- 人的資源の最適化を客観的に評価するしくみがない



可視化

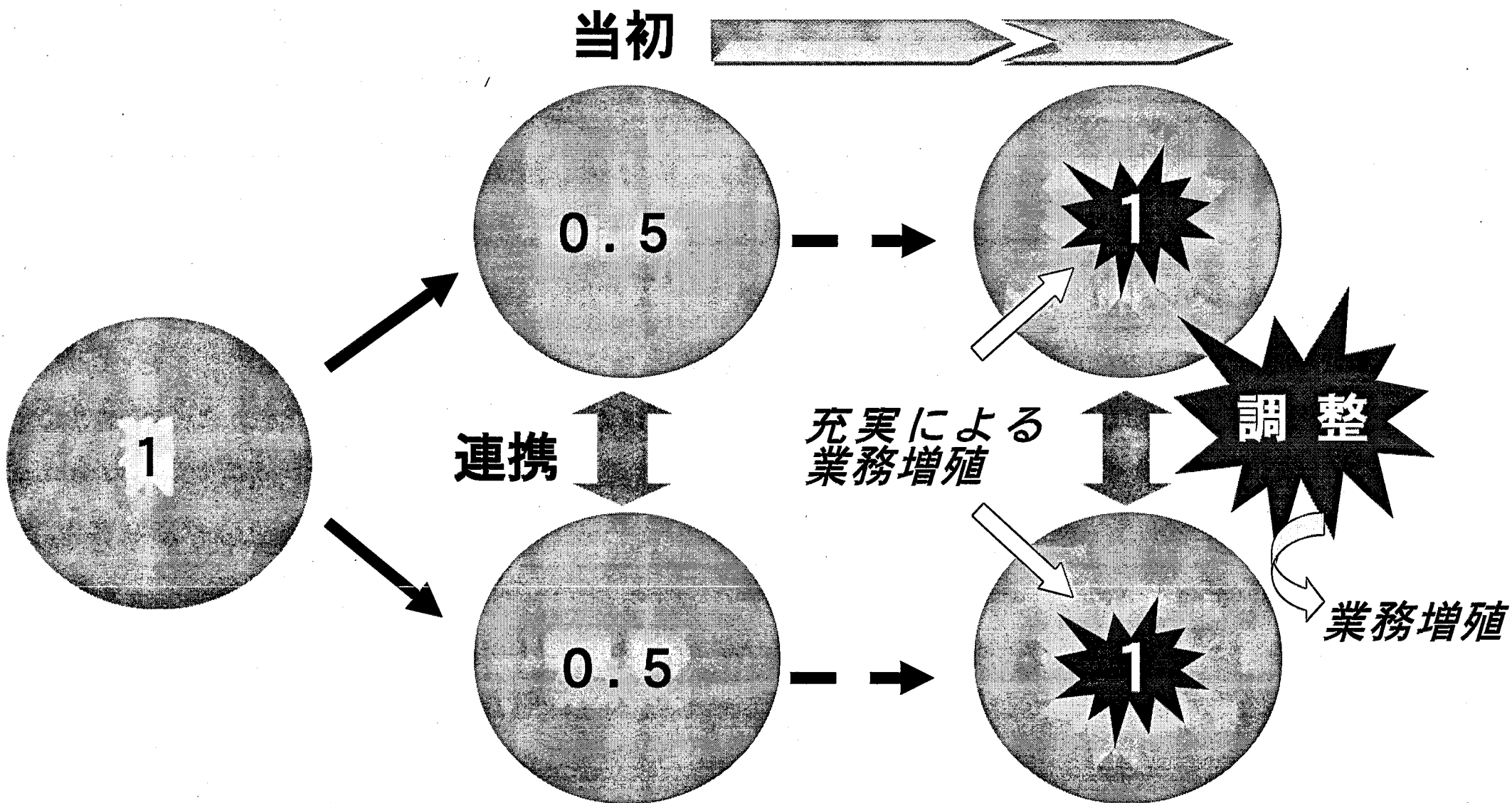


- 業務そのものが事業を実施するにあたって必要なものかどうか
- 業務は正職員が担うべき性質のものか
- 業務は定型化されたものか、高度な判断を要するものか
- 業務の遂行難易度は

業務を可視化する統一的な「ものさし」が必要

# 事務効率を阻害する要因 1

## ➤ 業務の細分化（モデル）



# 事務効率を阻害する要因 2

## ➤ 業務のブラックボックス化（モデル）

### ブラックボックス化

- 業務が属人的に行われている  
(特定の個人・委託事業者に依存)  
→業務内容・フローが可視化されていない

### ブラックボックス化の弊害

- 業務改善のインセンティブが働かない
- 本質的には定型業務であるものが見かけ上、高度な非定型業務に変化
- 業務の目的自体が不明確となり目的の変質化による業務増殖

リスク

- コントロール不能
- 業務改善できない

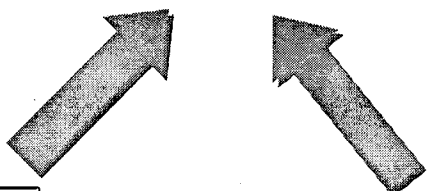
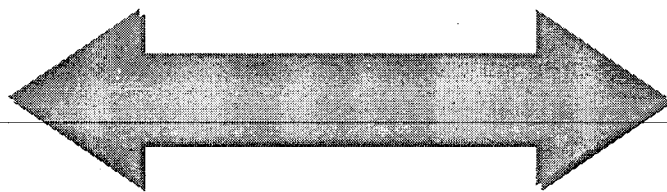
業務フロー・内容の可視化・形式知化が必要不可欠

# 人的資源の最適化のしくみづくり

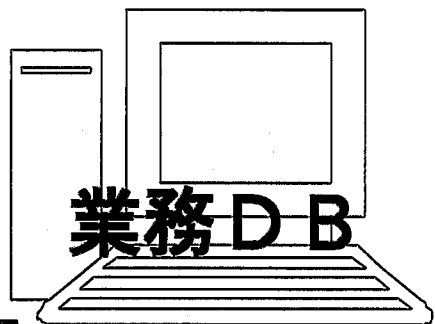
業務

人的資源

ベスト・マッチング



- ・業務の性質
- ・業務の難易度レベル
- など



人事・給与・人材育成システムの改革

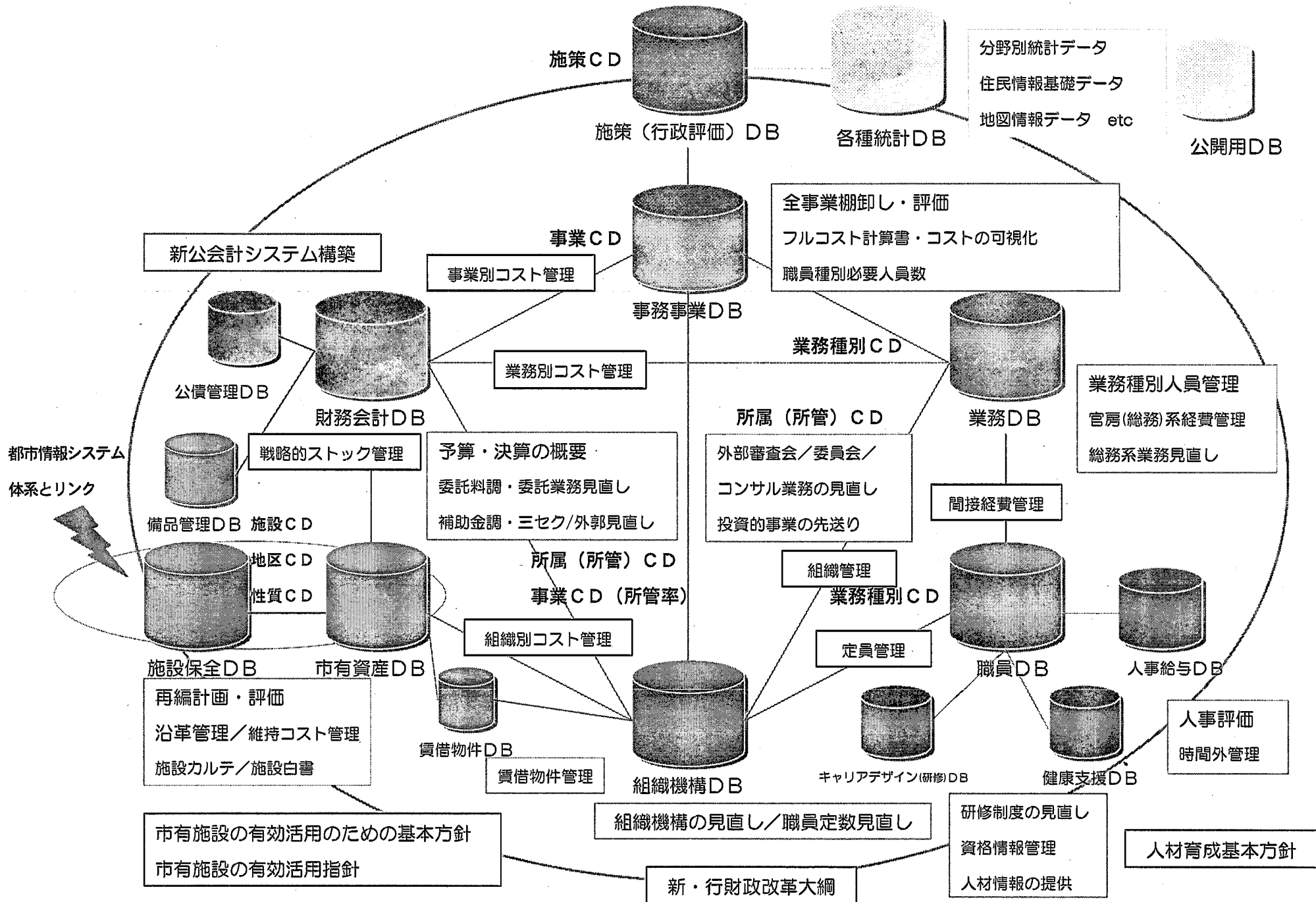
- ・職員の能力
- など

業務分析

適材適所の配置・雇用形態の最適化

人的資源投入量の最適化

◆統合型データベース体系イメージ図◆





# 業務DBとは？（検討モデル例）

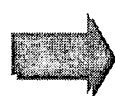
## ●●事業

業務	活動区分	業務性質	難易度レベル	正職員	再任用	任期付	...
関係機関との調整 対象者リストの作成	企画立案、文 書作成、電話 応対、オンライン 処理、現場立 会 など	定型、非定 型、判断、 専門的知 識、企画調 整 など	高・中・低、 一般・係長 級・課長補佐 級 など	250	200	100	
関係部署との打ち合わせ 地域説明会の実施				300			
事業内容の企画立案				100			
				50			

事業ごとに 全ての業務 を洗い出す	業務の属 性を類型 化する	業務の性 質を類型 化する	業務の難 易度レベ ルを類型 化する	雇用形態別に年間 の投入時間を明確 にする
-------------------------	---------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------

業務を可視化する「ものさし」



業務分析・業務マネジメント