

事務事業の見直し・効率化 組織力の強化について

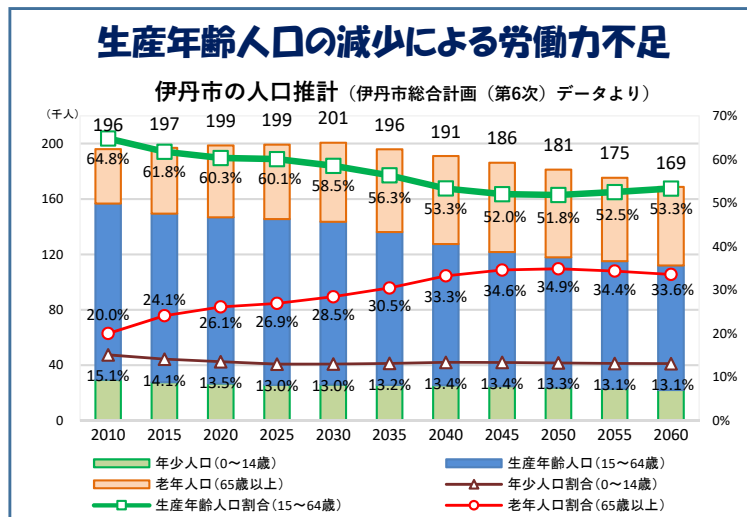
伊丹市行財政審議会

これからの事務事業の見直し・効率化について

少子高齢化の進展による社会保障関連経費の負担増や生産年齢人口の減少に伴う税収の伸び悩み、公共施設の更新経費の増大は地方自治体共通の課題であり、新たな未来社会として国が掲げるSociety5.0(超スマート社会)や新型コロナウイルス感染症対策として示された「新しい生活様式」への対応など、地方自治を取り巻く環境は急速に変化しています。このような環境変化を受け、総務省が設置した「自治体戦略2040構想研究会」がまとめた報告書では、スマート自治体への転換や公共私によるくらしの維持など、新たな自治体行政の基本的考え方が示されました。

今後、市民サービスを持続的かつ安定的に提供できる財政基盤の構築に向け、国が示す基本的考え方を踏まえ、AI・ロボティクス等の新たな技術の活用や行政基盤の標準化・共通化などによる事務事業の効率化と、PDCAサイクルによって事業実施の根拠、手法及び効果について不断の検証を行い、事務事業の見直しに取り組む必要があります。

◆地方自治を取り巻く環境の変化



新たな自治体行政の基本的考え方 ～総務省「自治体戦略2040構想研究会」報告書より

スマート自治体への転換

- ・ 半分の職員数でも担うべき機能が発揮される自治体
- ・ 破壊的技術を使いこなすスマート自治体への転換
- ・ 自治体行政の標準化・共通化

公共私によるくらしの維持

- ・ プラットフォーム・ビルダーへの転換
- ・ 新しい公共私協力関係の構築
- ・ くらしを支える担い手の確保

圏域マネジメントと二層制の柔軟化

東京圏のプラットフォーム

行政資源の最適化とICT技術の活用による効率的な行財政運営 ➡ 「スマート自治体」の実現

これまでの事務事業の見直しについて

これまで現・行財政プランの取り組み項目の一つとして、事務事業の見直しを実施してきたことにより、事務事業の内容について改善が進みました。しかしながら、一部の取り組み項目については、当初計画通りに達成できていない積み残しがあります。

今後、社会情勢の変化や、技術の進歩等により事務事業を実施するうえでの環境が変化していることを踏まえ、新たな事業を実施するにあたり限りある財源を効果的に配分するためには、既存の各事務事業について再度見直しを行っていく必要があります。

< 現・行財政プランにおける事務事業の見直し例 >

◎ 事務事業の総点検による見直し

- ・ ネーミングライツ事業の実施
 - ・ 伊丹スカイパーク、公設市場への指定管理者導入
 - ・ 姉妹都市協会運営支援事務の見直し
 - ・ 伊丹スポーツセンター運営補助金の見直し
 - ・ 公共施設等の電灯のLED化による光熱水費対策
 - ・ 電力・ガス自由化による光熱水費対策
 - ・ 平日時間外応急診療所の見直し
 - ・ 特別支援学校スクールバス運送業務の見直し
 - ・ 徴収体制の強化等
 - ・ 天神川幼稚園借地料の適正化事業
- 他

< 現・行財政プランにおける事務事業の積み残し例 >

◎ 事務事業の総点検による見直し

- ・ サンシティホールのパイプオルガンのあり方見直し
 - ・ 中小企業勤労者福祉共済事業のあり方見直し
 - ・ 就学援助補助事業の見直し
 - ・ 私立保育園建設事業費償還金補助の見直し
 - ・ クローバーコンサートのあり方見直し
 - ・ 公共施設等の電灯のLED化による光熱水費対策
 - ・ 徴収体制の強化等
- 他



PDCAサイクルによる新たな取組項目の設定

 社会情勢等の変化、積み残し項目の解消等を踏まえ、事務事業の不断の見直しが必要です。

事務事業の見直し・効率化について

＜事務事業の見直し・効率化の基本的な考え方＞

◇事務事業に対しての検証方法

PDCAサイクルを行い、事業実施の根拠、手法及び効果について不断の検証を行い、事務事業の見直しを行います。特に、類似事業の統廃合、市民ニーズにあった事業内容への変更などについては、重点的に見直しを行います。



＜検証(Check)の観点＞

＜必要性＞

- ・既に役割を終えていないか。
- ・市民ニーズがあるのか。
- ・事業目的が合理的に説明できるか。

＜役割分担＞

- ・行政が行うべきか。民間（企業、NPO等）が行うべきではないか。
- ・市が行うべきか。他の行政団体が行うべきではないか。

＜成果＞

- ・事業の成果は上がっているか。
- ・惰性で事業を継続していないか。

＜手法＞

- ・ターゲットや手段等、事業の進め方は効果的か。
- ・効率的な手法となっているか。

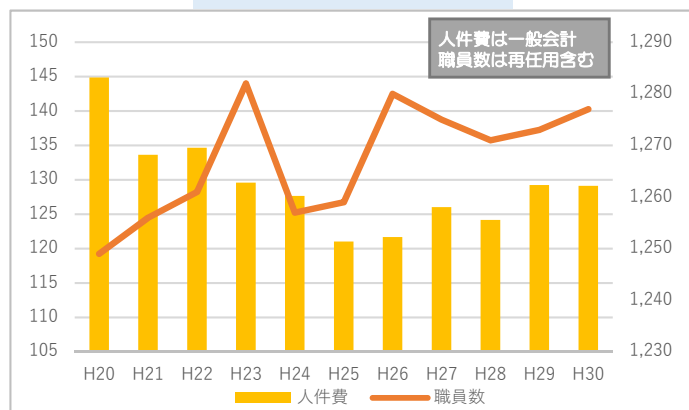
（参考：主な事務事業の見直し・効率化の例）

- 技術進歩に伴う事務事業の効率化（例：LED製品の普及に伴う光熱水費削減、ICT技術導入による入力事務の削減）など
- 民間活力による事務事業の効率化（例：伊丹スカイパークや公設市場への指定管理者制度の導入）など

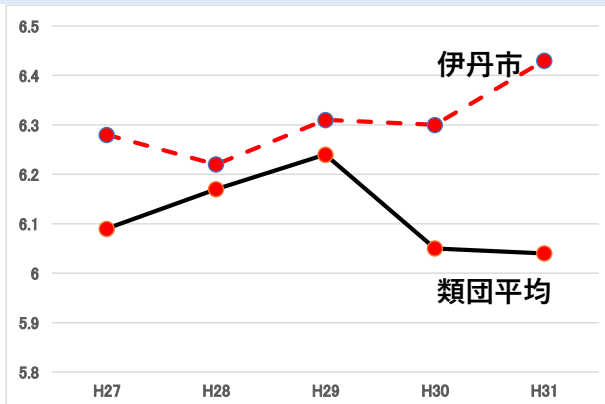
最小の経費で最大の効果が上がるよう、その目的、必要性、公益性及び代替性の有無の観点から税の使い方について市民とともに考え、不断の見直しを行い、新・行財政プランに随時追加していきます。
また、事務事業及び施策の行政評価の結果を人員配置や予算編成などの資源配分に的確に反映します。

人事行政の状況と人材育成・定員管理の方針について

人件費と職員数の推移



1,000人あたりの普通会計職員数比較（類似団体）



○人口1,000人あたりの職員数は、定員適正化計画の実行により、前期計画開始前には類似団体平均値を下回っていましたが、幼児教育や安全安心施策の充実など行政分野の体制整備を図った結果、平均をやや上回る6.43人となりました。

○定員及び給与の適正化等の取り組みにより、平成30年度の人件費総額は、10年前と比べ、約16億円の減となっていますが、近年は微増傾向となっています。

必要な行政サービスに対応するための体制整備の結果、職員数が他自治体を上回っていますが、年齢構成が若返り、経験年数も少ない状況です。事業を遂行する原動力となる人的資源を最大限に生かすための人材育成が求められています。

現下の社会情勢と市民ニーズの複雑・多様化に伴う行政需要の変化に対応し、安定したサービス提供を両立させるために、改めて組織の在り方を検討しながら、柔軟かつ適正な定員管理を行います。

また、職員の能力向上と意識改革を促し、「真の協働社会の実現」を実行できる人材づくりのため、人材育成基本方針の取り組みを推進します。

<伊丹市人材育成基本方針 一部抜粋>

【基本理念】 『「集団・均一」ではなく「個別・多面」へと発想を転換した人材育成』に取り組み、『自由な職場の雰囲気の中でおおいに議論しながら常に質の高い行政を追究するという組織風土を醸成』します。

目指すべき人材像

- ① いきいきと輝いて仕事のできる、意欲あふれるひと
- ② まちを愛し、生活者の視点で発想できるひと
- ③ 自分で考え行動でき、信頼される説得のできるひと
- ④ まちへ出て多様なネットワークをつくれるひと
- ⑤ 人権を大切にし、家庭や地域でも役割を果たすひと

目指すべき職場像

- ① 常に目標を共有し、その達成のために協力しあう、行動的な職場
- ② 市民の満足度を第一に考え、笑顔で市民とつながる、明るい職場
- ③ 個性を尊重しあい、自由闊達な議論ができる、いきいきとした職場
- ④ より質の高い施策実現のため、縦割りを越えて連携を図る、柔軟な職場
- ⑤ 人を大切にし、あるべき姿や正しいことを追求する、開かれた職場

目指すべき行動の指針

- ① 職員の主体的な自己啓発
- ② 職場における能力開発
- ③ 職場外における能力開発
- ④ 学習的組織風土づくり
- ⑤ 人材育成型人事管理
- ⑥ 能力を発揮できる職場環境

<伊丹市職員の定員管理に関する指針(H28～R2) 一部抜粋>

概ね現状維持を基本とし、

1. 施策に応じて柔軟かつ機敏な職員配置を行う。
2. 職員数だけでなく年齢構成も考慮した定員管理を行う。
3. 各企業等の個別課題の解決に向けた組織体制構築と経営意識の徹底を図るため、各任命権者毎に個別に計画を策定することとする。

組織力の強化に向けた取り組み

人事・給与制度

今後、長期的には職員の年齢構成の変化により人件費の減少が見込まれますが、短期的には平均年齢上昇等による人件費の通増が見込まれます。そこで、人事制度については、能力・実績に基づいた適正な評価とワークライフバランス、協力し合える開かれた職場づくりの実現により、すべての職員がやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たせるような環境づくりに努めます。また、給与制度については、国家公務員や近隣他都市の公務員との均衡を考慮しながら、引き続き適正な運用に努めていきます。

【主な取り組み】

・能力・実績に基づいた効率的な人材育成

客観性・透明性の高い人事評価制度を導入し、組織の士気高揚と公務能率の向上を目指します。

・働きやすい環境づくり

子育てや介護など職員個人のライフステージに応じて働き続けられるように、柔軟な働き方を検討・推進します。

・優秀な人材の確保

職員募集：積極的な広報により全国から人材を募集し、民間経験者等を含め幅広い層から優秀な人材の確保に努めます。

採用試験：年間を通じた実施及び面接や集団討論等人物重視の観点による採用試験を行います。

これまでの取り組み

- 組織の活性化・人材育成を主眼においた面談型人事評価の実施
- 子育て世代の昇任試験への配慮
- SPI試験の採用により受験機会の拡充と職務経験者枠採用（H25～）
- 採用試験の積極的なPR（就職説明会への参加、首都圏での採用試験、各業界HPへの掲載、ポスター配布など）

計画期間内の具体的な取り組み

- 働きやすい職場環境の構築（在宅勤務制度、時差勤務制度の導入）
- 職務経験者採用枠採用の継続実施と、更なる人物重視の試験内容の検討
- 専門性に富んだ多様な人材の確保（任期付専門職、ICT推進人材）

人材育成・職員研修

市職員としての基本的な心構え、公務員倫理をはじめ、政策形成能力、創造的能力、法務能力等、新たな行政需要に迅速かつ柔軟に対応できる能力の向上を図ります。また職員が専門的な行政分野においてキャリア形成が実現できるよう支援します。

【主な取り組み】

・基礎研修の拡充、政策形成能力、遂行能力の向上

基礎研修：公務員倫理、コンプライアンス研修、法務基礎研修、政策形成基礎研修 など

応用研修：地域実践型研修、政策法務研修 など

・実務専門能力、管理職のマネジメント能力の向上

選択型研修、マネジメント能力向上研修、労働基準法・労働安全衛生法 など

・職場研修や自己啓発のための環境整備

OJTの推進、職場外研修のための制度充実 など

※研修に関しては、市町村アカデミー（JAMP）や全国市町村国際文化研修所（JIAM）への派遣、広域連携による研修を積極的に推奨。また、自主テーマ型視察研修や自己啓発研修を効率的・効果的に実施させる。

これまでの取り組み

- 基本事務能力（財務会計・文書事務等）向上及び組織の規律確保と事務事業の適正管理のため、全職員を対象に「公務員倫理研修」「コンプライアンス研修」を実施。
- 意欲ある職員へ効果的な研修の機会を提供（自主テーマ型視察研修の実施、自己啓発研修の支援）

計画期間内の具体的な取り組み

- 公務に必要な基礎知識やスキル、経験による暗黙知の継承ができる職場環境の整備
- 複雑・困難化する行政課題に対応するため、特定の行政分野における専門的知識を習得できる機会の提供
- 組織力・組織力を強化するために必要な管理職のマネジメント能力向上研修を実施

事務事業の見直し・効率化、組織力の強化の具体的な取り組み

基本的な考え方

PDCAサイクルによる評価の徹底と客観的データに基づく政策立案により、事務事業の不断の見直し、効率化に取り組む。

事務事業の実施にあたっては、最小の経費で最大の効果があがるよう、事業目的や必要性、公益性、代替性の有無といった観点からPDCAサイクルによる評価を徹底するとともに、客観的データや合理的根拠に基づく政策立案や評価・検証を推進し、サンセット方式を原則とした事務事業の見直し、効率化に取り組みます。

先端技術(AI・ロボティクス等)の利活用による行政事務の電子化と自動化

超勤レス、ペーパーレス、キャッシュレスを柱とする「Smart Itami 宣言」に基づくAI-OCRやRPA導入業務の拡大、マイナンバーやマイナポータル等の活用によるオンライン申請に関する仕組みの構築など、先端ICT技術等を活用した事務事業の効率化に取り組みます。

業務の見える化と標準化による効率的な業務実施体制の確保

業務全般にわたるフローの作成により業務の見える化を進め、ICTや民間活力の活用などによる効率的な業務実施体制を確保します。

また、業務プロセス・情報システムの両面から業務の標準化を推進し、各業務に係る調達・導入の平易化、価格低減を図ります。

共通事務の集約による事務の最適化

各所属に散在する庶務事務等の内部管理事務や光熱水費や管理委託、消耗品調達といった各所属共通事務について、一括処理や集約化、標準化を推進し、事務ミスや属人化、手待時間解消等による効率化に取り組みます。

事務事業の見直しを可能とする組織力の強化

社会情勢と市民ニーズの複雑化・多様化に伴う行政需要の変化に対応し、安定したサービス提供を両立させるために、改めて組織のあり方を検討し、給与制度の適正な運用に努めるとともに、柔軟かつ適正な定員管理を行います。

また、職員の能力向上と意識改革を促し、「真の協働社会の実現」を実行できる人材づくりのため、人材育成基本方針の取り組みを推進します。