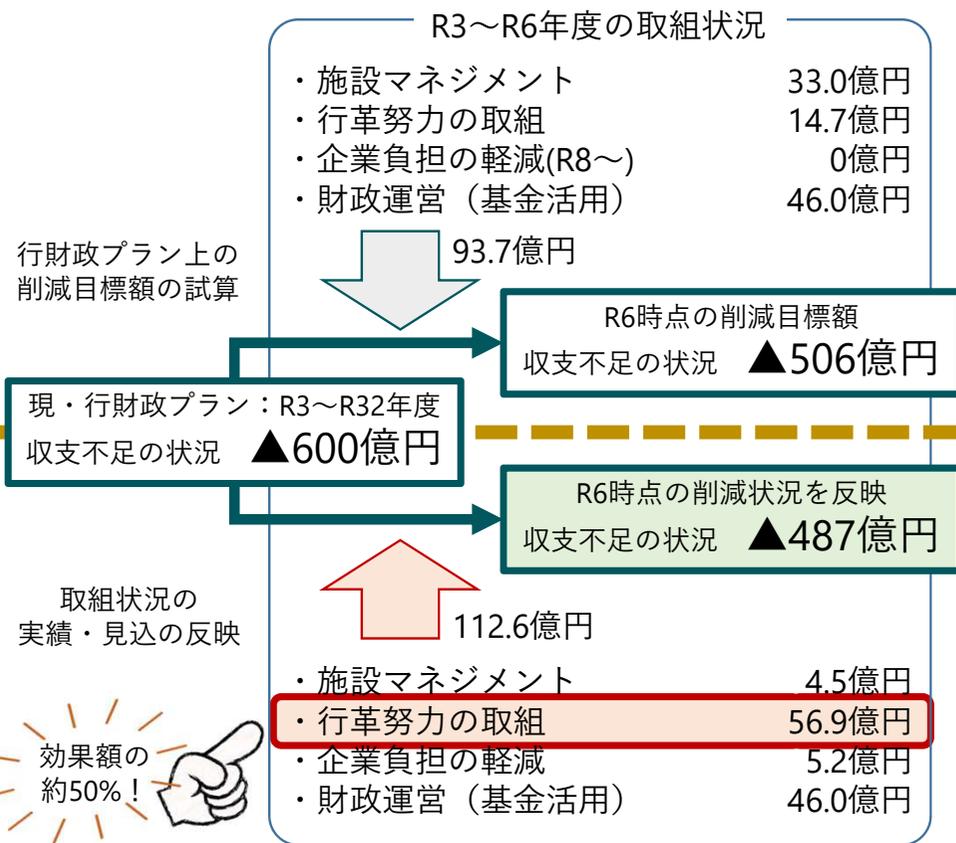


# 事務事業の見直し・効率化、 組織力の強化について

伊丹市 財政基盤部 財政企画室 経営企画課

## 現プランにおける事務事業の見直し・効率化、組織力の強化の取り組み

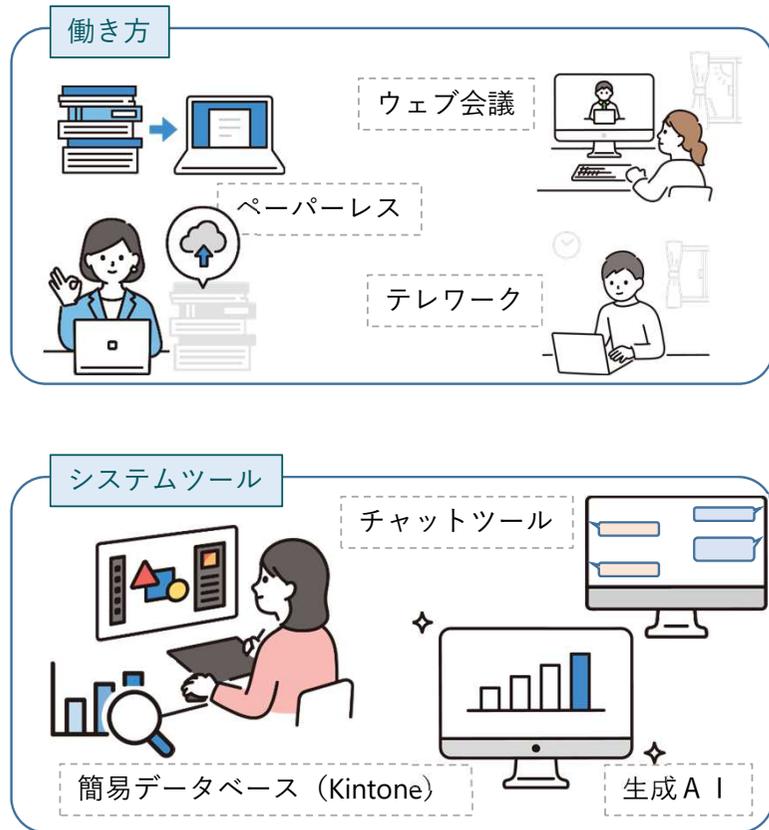
- ◆事業目的、必要性、公益性、代替性の有無を検討しながら行財政改革に取り組んできた
  - ・対象期間中、56所属で108項目の見直し対象事業を計上
  - ・R3・R4決算ではそれぞれ約25億円の効果額を発生、R5・R6予算ではそれぞれ約14億円の効果額を想定
- ◆現在の行財政プラン期間中における収支不足の解消は、行財政改革取組効果額の寄与も大



分類	主な事業名 (一部抜粋)	区分	効果額（億円）			
			R3	R4	R5	R6
事務事業の見直し・ 効率化、組織力強化	徴収体制の強化	予算	5.4	6.0	8.3	8.2
	自治体DXの推進	決算	7.6	9.1	-	-
	電力・ガス自由化による 光熱費対策	決算	7.6	9.1	-	-
公営企業の経営改革	中小企業勤労者福祉共済 事業のあり方見直し	予算	2.1	2.2	4.2	2.2
	独立行政法人水資源機構 負担金償還に係る繰出 収益事業収入の確保	決算	7.2	12.2	-	-
公共私 の協力関係構築	サンシティホール 管理運営事業の効率化	予算	7.6	5.1	1.7	3.0
	市営住宅等駐車場 外部開放事業	決算	10.2	5.4	-	-
	駐輪啓発指導 委託事業の見直し	決算	10.2	5.4	-	-
効果額合計(全事業分)		予算	15.1	13.3	14.2	13.4
		決算	25.0	26.7	-	-

様々な行財政改革に取り組んできた結果、一定程度の収支不足額の解消に繋げることができた

## (参考) 伊丹市におけるDXの推進状況 (システム環境)



様々なツールが導入され、DXを活用した働き方を推進する環境は概ね整っている

## (参考) 伊丹市におけるDXの推進状況 (ペーパーレス)

### Smart Itami ロードマップ

	2019年	2020年	2021年	2022年
新庁舎	実施設計 Smart Itami 宣言	工事着手		竣工・引越 開庁
2 ペーパーレス	<ul style="list-style-type: none"> <li>紙文書の削減、電子化</li> <li>情報アクセシビリティの向上</li> <li>意思決定・情報共有の効率化(再掲)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>部長級タブレット端末導入</li> <li>部長会・政策会議のペーパーレス化</li> <li>各種計画書等配布見直し</li> <li>議案書・予算書配付の順次縮小・廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ペーパーレス会議の展開</li> <li>文書管理システム等見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存紙文書のスキャンング</li> <li>電子会議システム</li> <li>電子決裁</li> </ul>

**文書量50%減**

#### ◆庁内保存文書量の推移



#### ◆庁内紙使用量の推移

	H30	R1	R2	R3	R4	R5
複合機印刷枚数	9,031,232	8,638,933	7,695,843	6,427,834	5,051,272	3,896,133
対H30比率	-	▲4.3%	▲14.8%	▲28.8%	▲44.1%	▲56.9%

	H30	R1	R2	R3	R4	R5
浄書室紙購入量	5,101,500	4,485,000	3,655,500	4,065,500	3,629,000	3,085,000
対H30比率	-	▲12.1%	▲28.3%	▲20.3%	▲28.9%	▲39.5%

#### ◆電子決裁の運用状況



H30年6月のSmart Itami宣言を踏まえ紙使用量の削減、決裁の電子化等に取り組んできた結果、庁内業務のDXは着実に推進していると認識

## (参考) 伊丹市におけるDXの推進状況 (RPA)

### RPAとは

Robotic Process Automation (ロボティック・プロセス・オートメーション) の略語。

これまで人間が対応していた作業や、より高度な作業を、人間に代わって実施できるAI、機械学習等を含むソフトウェアロボットを活用して代行・代替する取り組みのこと。パソコン上で人が日常的に行っているマウス操作やキーボード入力などの操作手順を記録し、それを高速で正確に実行することで、既存の事務的業務を効率化させ、生産性を向上させることが可能となる。

### 《RPA導入例》

導入部門

税・福祉部門

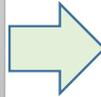
対象業務

課税情報の異動申請、固定資産の評価データ更新、口座情報の変更、個別対応にかかる設定登録 等



《RPA導入前》

- 職員が個別の申請情報を登録
- 作業工数が多く、処理に時間を要する
- 画面の様々な箇所をチェック

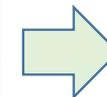



《RPA導入後》

- 職員が登録内容をエクセルリスト化
- リスト化された情報を、RPAが登録
- ※職員は別作業に従事が可能

### 《RPA導入の効果》

※(数値)は目標値	R2実績	R3実績	R4実績	R5実績	R6目標
RPA導入対象業務数	41	51	57	66	(69)
削減効果見込時間	1077時間	1389時間	1597時間	1922時間	(2030時間)



適用できる業務に制限はあるものの、迅速・正確な処理が可能であり、業務の効率化に繋がったことから、人件費の削減に一定の効果があると思料

今後、人件費が上昇すると、DX推進により削減することができる人件費の効果額も上がることから、DX推進による人件費削減の行革取組にも注目する必要がある

# 『事務事業の見直し・効率化、組織力の強化』の取組の必要性

## 《世界の状況》

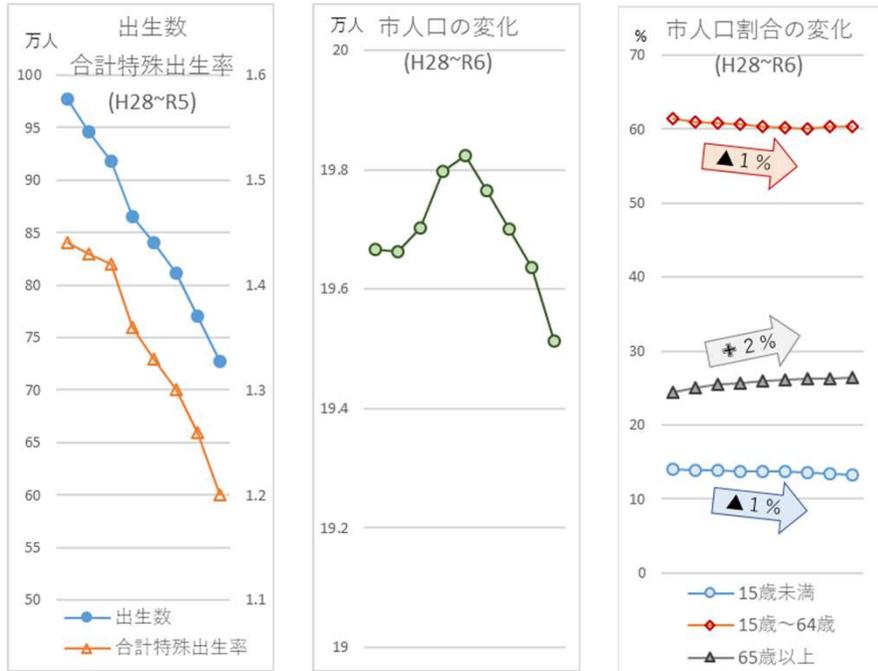
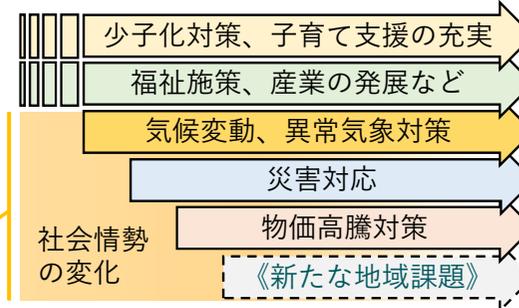
- ・ パンデミック（コロナ禍）の発生
- ・ ウクライナ侵攻、イスラエル・パレスチナ情勢など
- ・ 地球温暖化による気候変動

## 《日本国内の状況》

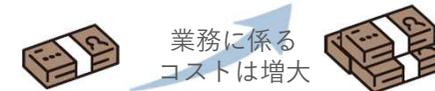
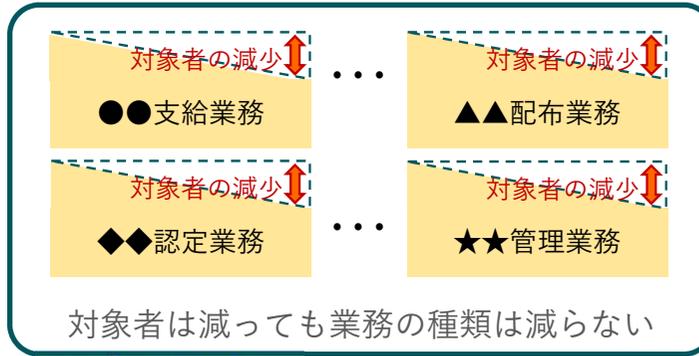
- ・ 少子高齢化が進行し、人口減少が加速
- ・ 長期にわたるデフレから物価高騰時代の到来
- ・ 猛暑、集中豪雨などの異常気象の発生



- ・ 地方自治体の取り組むべき地域課題も、社会情勢に応じて変動
- ・ 限られた財源・人員を効率的に配分する必要性



しかしながら・・・



健全な行財政運営を持続するには、事務事業の見直し・効率化、組織力の強化（＝行財政改革）を不断の取り組みとすることが必要不可欠

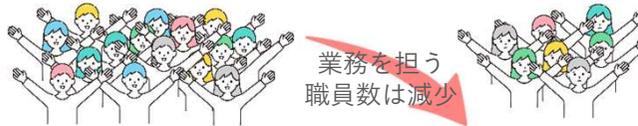
# 社会情勢の変化が 『事務事業の見直し・効率化、組織力の強化』に与える影響

1. 人口減少
2. 物価・賃金の上昇
3. 金利の上昇

# 人口減少が『事務事業の見直し・効率化、組織力の強化』に与える影響

## ◆人口減少に伴い、職員1人当たりの業務量が増大していく

- ・ 事業の対象となる市民、及び職員数はいずれも減少に向かう
- ・ 職員数の減少 > 業務種類の減少



## ◆健全な行財政運営の持続には、事務事業の見直し・効率化、組織力の強化が不可欠

- ・ 不要・過大な事業の見直し
- ・ 類似業務の集約
- ・ 実施方法の変更
- ・ DXの推進
- ・ 民間活用（公共私協力関係）

人口減少に限らず、物価・賃金の上昇に伴う事業コスト増への対応としても、事務事業の見直し・効率化、組織力の強化は有効

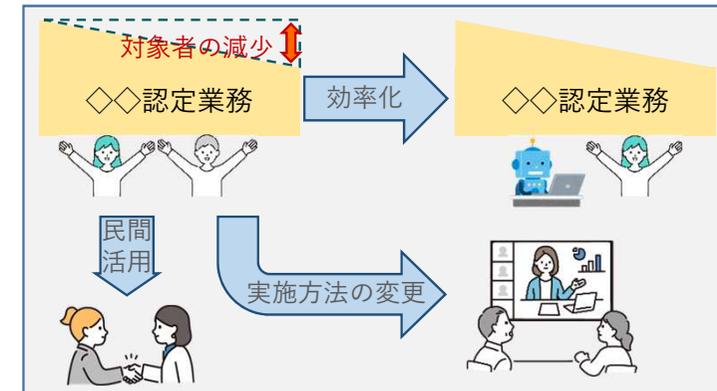
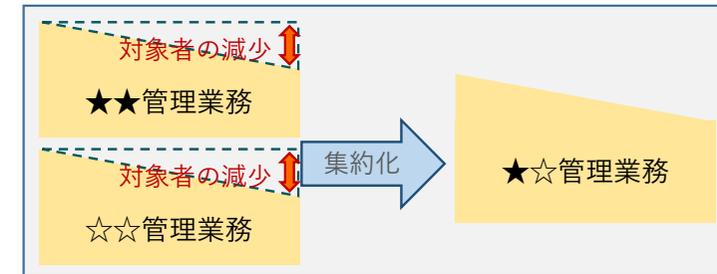
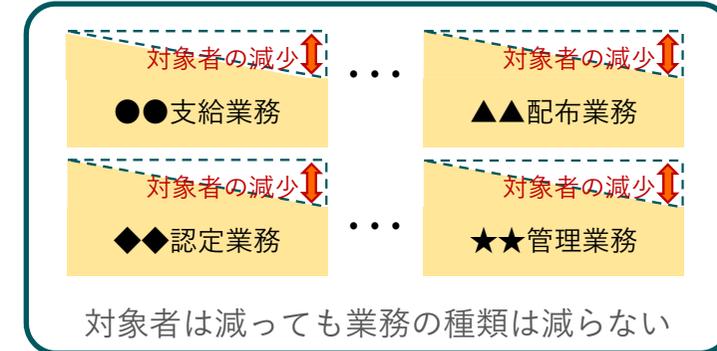
## ◆DXを活用した業務効率化・組織力強化は、一定程度進捗してきている

- ・ DXにより更なる効率化が図れる業務を選定する必要がある
  - ・ DXを進める業務と、人的資源を投入する業務の仕分け
- ・ 更なるDXの導入（維持管理・更新を除く）には、人件費の削減などのコスト見合いを考慮する必要がある



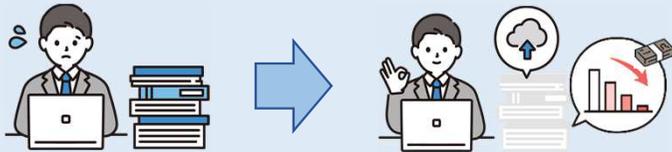
### 行財政運営のあり方（論点）

新たなDXの導入にあたっては、相対する人件費の削減分を投資額とすることとし、その削減額を的確に捕捉すべき



# 物価・賃金、金利上昇が『事務事業の見直し・効率化、組織力の強化』に与える影響

これまでの行革取組・・・事務コストの削減（経費削減型）が中心



労務費をコストと捉えきれていない

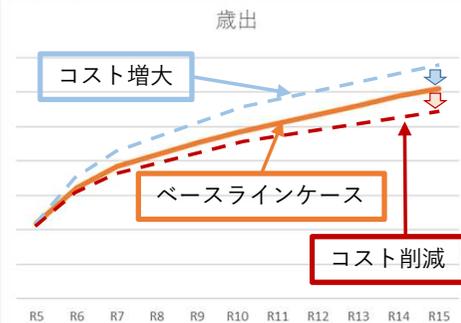


行財政運営のあり方（論点）

これからの行革取組は、事務コストの削減のみならず、人件費のみの事業も分析してスクラップしていくことが重要

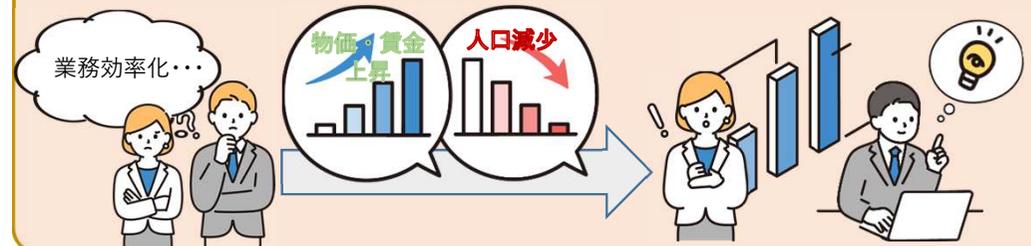
物価・賃金の上昇に伴う事務コストの上昇は、ベースラインケースに合わせて収支見通しに織り込み済み

- 物価・賃金の上昇分以上のコスト増大に繋がらないよう精査する必要がある
- これまで同様、PDCAサイクル、EBPMなどの手法を用いて事業をスクラップ&ビルドし、業務の効率化を図る



経費削減型のみならず、人件費削減（労務削減型）の行革取組も着実に遂行していく必要がある

- 無駄な人の動き・作業はないか、その業務は必要か、等の見極めが重要
- 人口減少→職員数減少の観点からも、適正な業務量に絞り込む必要がある



※金利上昇による影響は発生しない見込み

## (参考) 手法について

◆効率的な行財政運営に活用できる手法は、様々なものがある

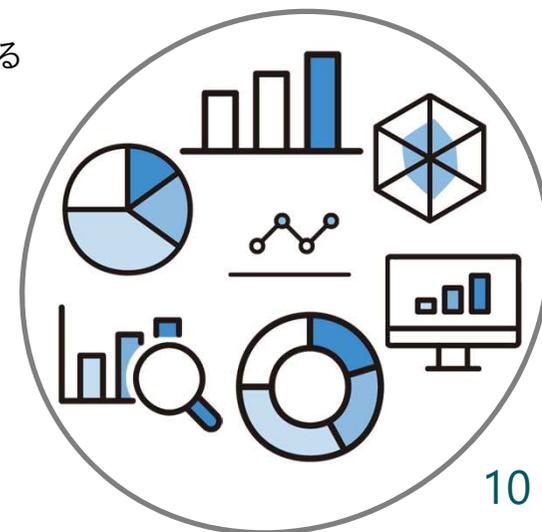
手法名	概要
PDCAサイクル	Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善）を繰り返すことにより業務を継続的に改善する手法
EBPM	証拠に基づいて合理的、論理的に政策を評価し立案する仕組み（Evidence-Based Policy Making）
スクラップ&ビルド	効果や必要性の低い事業を廃止し、新たな事業を計画・実施して置き換えること



◆事務事業の見直し・効率化（EBPM）の例

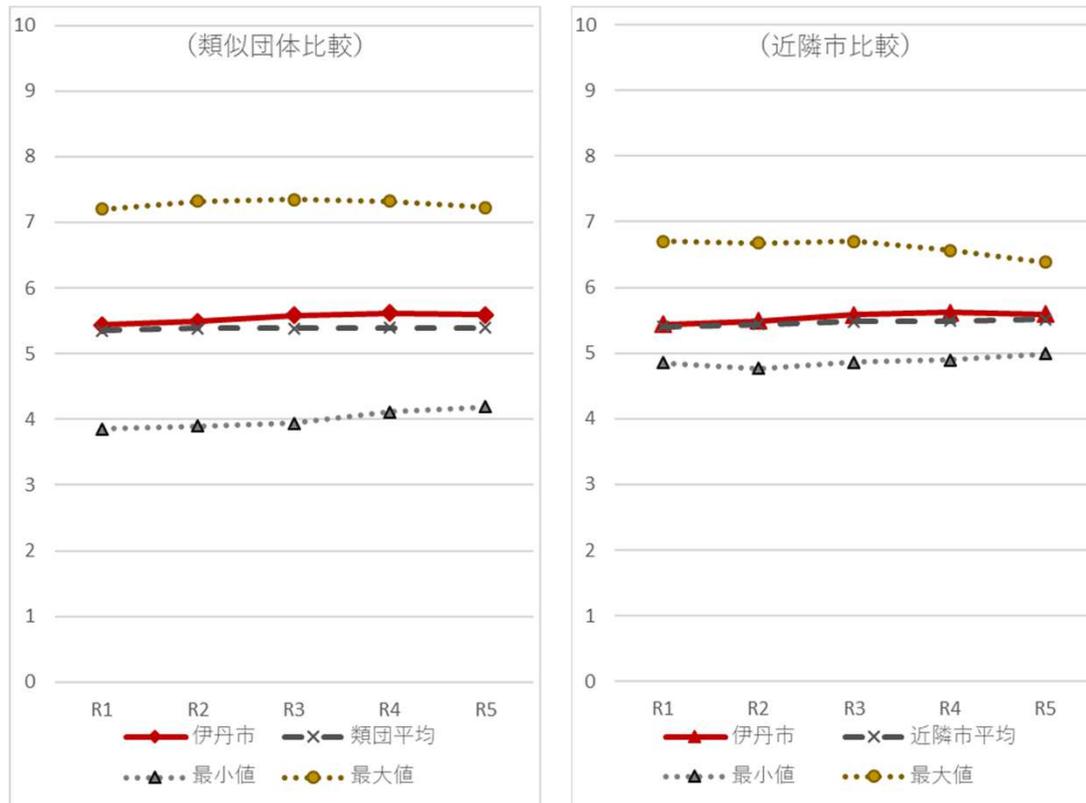
- R2-事業所等賃料補助事業
  - コロナ禍の発生により経営に打撃を受けた市内事業者賃料補助を行い、経済的負担の軽減を図る
  - 賃貸中の事業者数のデータがないため、最大で事業所の約90%の申請があると見込み予算化
  - 予算執行率38%で事業終了
- R4-設備等導入補助事業
  - コロナ禍の長期化による事業環境の変化に対応するために、事業力向上に取り組む事業者補助
  - 近隣市の事業を参考に、本市の産業構造を加味して申請事業者を見込み予算化
  - 予算執行率95%で事業終了

これらの手法は「手段」であって、それぞれの手法の特性を活かし、融合することで、最適な事業実施に繋げることが重要



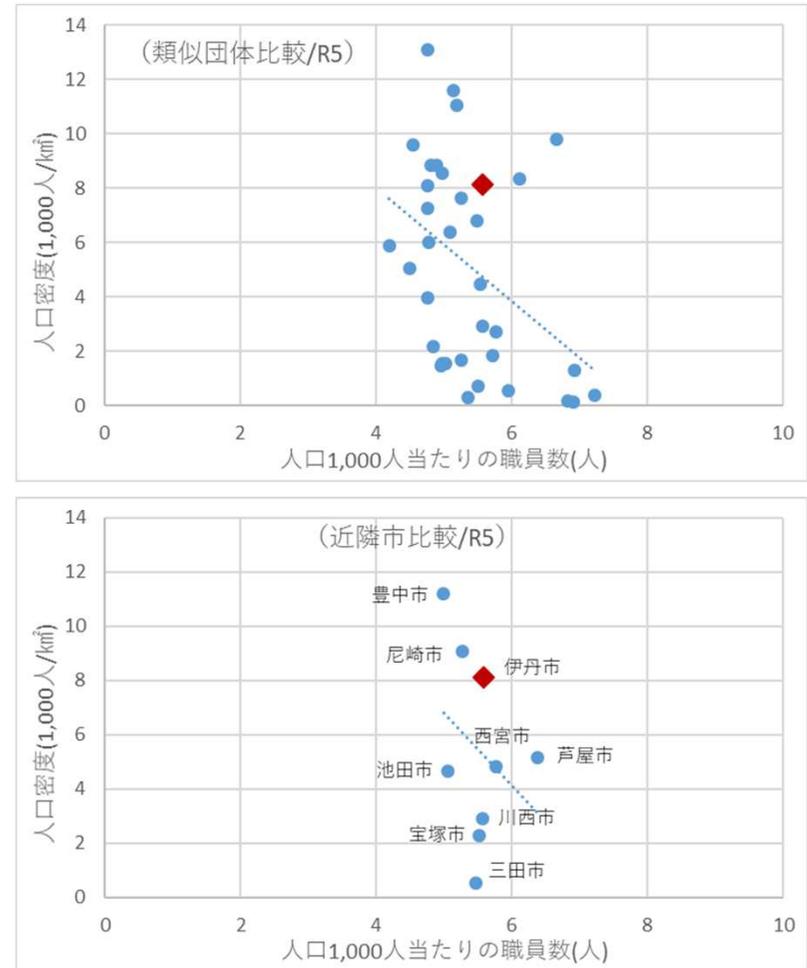
## (参考) 職員数適正化の取組状況 (一般行政職+教育職)

市民1,000人あたりの職員数比較



類似団体：「人口」と「産業構造」を基準に分類し、同じ分類となる市をまとめたもの（青字は関東圏）  
 釧路市、苫小牧市、ひたちなか市、上尾市、新座市、久喜市、市川市、松戸市、野田市、佐倉市、習志野市、市原市、流山市、八千代市、浦安市、立川市、三鷹市、府中市、調布市、町田市、小平市、日野市、東村山市、西東京市、鎌倉市、藤沢市、秦野市、津市、宇治市、和泉市、川西市、宇部市、山口市、徳島市

市民1,000人あたりの職員数と人口密度の関係



## (参考) 残業時間と男性職員の育児休暇取得状況の推移

