
平成26年度
秦野市業務分析調査検証委託業務
報告書

平成26年11月

株式会社 富士通総研

目 次

1	現状の定員分析	1
1-1	定員管理診断表に基づく職員数比較	1
1-2	県内各市及び類似団体の人口一人当たりの職員数	6
(1)	人口及び職員数の概要	6
(2)	県内各市の人口一人当たりの職員数	7
(3)	類似団体の人口一人当たりの職員数	8
1-3	定員回帰指標による試算（普通会計部門及び一般会計部門）	10
(1)	定員回帰指標の概要	10
(2)	普通会計部門職員数の試算結果	11
(3)	一般行政部門職員数の試算結果	11
2	市独自で実施した調査結果の分析	12
2-1	委託化が可能な業務の提案	12
(1)	「委託化の検討候補業務」の検証	12
(2)	(1)以外の委託化を検討すべき業務	13
2-2	特定・臨時職員へのシフトが可能な業務の提案	15
(1)	「特定・臨時職員へのシフトの検討候補業務」の検証	15
(2)	(1)以外の特定・臨時職員へのシフトを検討すべき業務	16
2-3	再任用職員へのシフトが可能な業務の提案	17
(1)	「再任用職員へのシフトの検討候補業務」の検証	17
(2)	(1)以外の再任用職員へのシフトを検討すべき業務	19
2-4	課題解決・業務効率化へ向けての提案	20
(1)	「課題解決・業務効率化へ向けての提案」の検証	20
(2)	(1)以外の課題解決・業務効率化へ向けての追加提案	23
3	その他の組織別の検証結果	24

1 現状の定員分析

1-1 定員管理診断表に基づく職員数比較

定員管理診断表は、平成 25 年 4 月 1 日現在の職員数を類型別団体（類似団体）ごとの単純値、修正値を用いて比較している。

<類型別団体>

人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）により、一般市については 16 類型分類している。

本市は、人口 15 万人以上、産業構造Ⅱ次・Ⅲ次 95%未満かつⅢ次 55%以上の団体類型である「Ⅳ-1」に属している。

<単純値による比較>

類型別団体ごとの、中部門以上の部門別の人口 1 万人当たり職員数の平均値を「単純値」として算出している。単純値は、中部門又は小部門に職員が配置されていない団体について考慮することなく集計して、平均値を算出している点で修正値とは異なる。単純値は、普通会計、一般行政部門、総務、衛生といった大部門別以上の大まかな状況を把握する場合に適している。

単純値を利用して大部門以上の職員数を分析する場合は、単純値と修正値では算出される職員数が異なるため、修正値を用いた大部門以上の職員数の比較が必要である。

$$\text{単純値} = \frac{\text{当該類型別団体ごとの各部門別職員数の計}}{\text{当該類型別団体ごとの人口の計}} \times 10,000$$

<修正値による比較>

団体によっては、清掃業務を民間委託している場合や消防業務を一部事務組合等の所管としている場合等、中・小部門に職員が配置されていない場合がある。このように、中・小部門に配置されていない団体についても、そのまま集計している単純値で比較した場合、その中・小部門に職員を配置している類似団体よりも職員数が少なく算出されてしまう傾向にある。

そこで、その中部門、小部門に職員を配置している団体のみを対象とし、中・小部門ごと、及び類型別団体ごとに、人口 1 万人当たりの職員数の平均値である「修正値」を算出している。

$$\text{修正値} = \frac{\text{当該類型別団体ごとの各部門別職員数の計}}{\text{当該類型に属している団体のうち当該部門に職員を配置している団体のみ人口の計}} \times 10,000$$

<定員管理上の分類>

様々な組織構成の市町村を比較するための分類として、以下に示す共通の分類形式に実際の組織構成員を集計し直して分析している。

議会：議会事務局

総務：統計、行政管理、財政、人事、契約検査、会計、管財、企画開発、防災、住民関連、広報公聴、戸籍等窓口、市民センター等

税務：税に関する職員（国保税の職員は除く）

民生：福祉事務所、保育所、年金関係、旧地域改善対策等

衛生：保健センター、公害、清掃、環境保全等

労働：雇用促進等

農林水産：農業、林業、農業委員会等

商工：商工、観光

土木：土木に関する企画調整、用地買収、建築、都市計画、都市公園

教育：教育に関する企画調整、社会教育、保健体育、義務教育等

消防：消防局

※一般行政部門：議会＋総務＋税務＋民生＋衛生＋労働＋農林水産＋商工＋土木

※普通会計部門：一般行政部門＋教育＋消防

図表 単純値及び修正値による大分類・中分類・小分類の職員数比較（対類似団体Ⅳ－１）

大部門	中部門	小部門	H25.4.1 現在職員 数（人） B	単純値による比較				修正値による比較			
				単純値×住基人 口/10,000（人） D	超過数（人） E(B-D)	超過率（%） E/B×100	単純値	修正値×住基人 口/10,000（人） F	超過数（人） G(B-F)	超過率（%） G/B×100	修正値
議会	議会		10	8	2	20%	0.51	8	2	20%	0.51
総務	総務	総務部門計	171	186	▲ 15	-9%	11.25	190	▲ 19	-11%	
		小計	90					90	0	0%	
		総務一般	67					64	3	4%	3.85
		会計出納	7					8	▲ 1	-14%	0.49
		管財	10					10	0	0%	0.60
		職員研修所									
		行政委員会	6					8	▲ 2	-33%	0.47
	企画開発		9					16	▲ 7	-78%	0.94
	住民関連	小計	72					84	▲ 12	-17%	
		住民関連一般	26					24	2	8%	1.43
		防災	6					7	▲ 1	-17%	0.41
		広報広聴	8					6	2	25%	0.38
		戸籍等窓口	20					38	▲ 18	-90%	2.31
		県（市）民センター等施設	12					9	3	25%	0.56
	その他										
税務	税務		47	59	▲ 12	-26%	3.56	59	▲ 12	-26%	3.56
民生	民生	民生部門計	157	230	▲ 73	-46%	13.92	218	▲ 61	-39%	
		民生一般	14					33	▲ 19	-136%	1.98
		福祉事務所	49					55	▲ 6	-12%	3.35
		児童相談所等									
		保育所	87					121	▲ 34	-39%	7.30
		老人福祉施設									
		その他の社会福祉施設									
		各種年金保険関係	2					5	▲ 3	-150%	0.28
		旧地域改善対策	5					4	1	20%	0.27
衛生	衛生	衛生部門計	77	101	▲ 24	-31%	6.12	75	2	3%	
		小計	22					17	5	23%	
		衛生一般	22					17	5	23%	1.04
		市町村保健センター等施設									
		保健所									
		と畜検査									
		試験研究養成機関									
		医療施設									

大部門	中部門	小部門	H25.4.1 現在職員 数(人) B	単純値及び修正値により算出した職員数との比較				修正値による比較						
				単純値による比較		修正値による比較		修正値による比較		修正値による比較				
				単純値 D	超過数(人) E(B-D)	超過率(%) E/B×100	単純値	修正値×住基人 口/10,000(人) F	超過数(人) G(B-F)	超過率(%) G/B×100	修正値			
		火葬場墓地												
	公害		5							6	▲1	-20%	0.34	
	清掃	小計	39							45	▲6	-15%		
		清掃一般	12							16	▲4	-33%	0.97	
		ごみ収集	27							29	▲2	-7%	1.74	
		ごみ処理												
		し尿収集												
		し尿処理												
	環境保全		11							7	4	36%	0.43	
労働		労働部門計	1	1	0	0%	0.09			2	▲1	-100%		
	労働	労働一般	1							2	▲1	-100%	0.10	
		職業能力開発校												
		勤労センター等施設												
農林水産		農林水産部門計	21	26	▲5	-24%	1.55			26	▲5	-24%		
	農業	小計	14							22	▲8	-57%		
		農業一般	14							22	▲8	-57%	1.36	
		試験研究養成機関												
	林業	小計	7							4	3	43%		
		林業一般	7							4	3	43%	0.22	
		試験研究養成機関												
	水産業	小計	0											
		水産業一般												
		漁港												
		試験研究養成機関												
商工		商工部門計	12	16	▲4	-33%	0.95			18	▲6	-50%		
	商工	小計	6							12	▲6	-100%		
		商工一般	5							10	▲5	-100%	0.59	
		中小企業指導	1							2	▲1	-100%	0.15	
		試験研究養成機関												
観光			6							6	0	0%	0.37	
土木		土木部門計	122	111	11	9%	6.72			115	7	6%		
	土木	小計	44							49	▲5	-11%		
		土木一般	35							44	▲9	-26%	2.67	
		用地買収	9							5	4	44%	0.29	
		港湾・空港・海岸												

大部門	中部門	小部門	H25.4.1 現在職員 数(人) B	単純値及び修正値により算出した職員数との比較				修正値による比較			
				単純値による比較		修正値による比較		修正値による比較		修正値による比較	
				単純値 D	超過数(人) E(B-D)	超過率(%) E/B×100	単純値	修正値×住基人 口/10,000(人) F	超過数(人) G(B-F)	超過率(%) G/B×100	修正値
	建築		26				27	▲1	-4%	1.62	
	都市計画	小計	44				35	9	20%		
		都市計画一般	34				24	10	29%	1.45	
		都市公園	10				11	▲1	-10%	0.65	
	ダム										
	下水		8				4	4	50%	0.25	
		一般行政計	618	▲120	-19%	44.66	711	▲93	-15%		
教育		教育部門計	160	▲8	-5%	10.19	171	▲11	-7%		
	教育一般	小計	30				37	▲7	-23%	1.97	
		教育一般	27				33	▲6	-22%	0.23	
		教育研究所等	3				4	▲1	-33%	0.23	
	社会教育	小計	30				49	▲19	-63%	0.63	
		社会教育一般	8				10	▲2	-25%	0.31	
		文化財保護	5				5	0	0%	0.75	
		公民館	7				12	▲5	-71%	1.33	
		その他の社会教育施設	10				22	▲12	-120%	0.53	
	保健体育	小計	4				9	▲5	-125%		
		保健体育一般	4				9	▲5	-125%		
		給食センター									
		保健体育施設									
	義務教育	小計	26				47	▲21	-81%	2.21	
		小学校	25				37	▲12	-48%	0.61	
		中学校	1				10	▲9	-900%		
		特別支援学校(小・中学部)									
	その他の 学校教育	小計	70				29	41	59%		
		高等学校									
		大学・短期大学									
		特別支援学校(高等部)									
		幼稚園	70				29	41	59%	1.74	
		その他									
消防	消防		194	110	84	6.63	180	14	7%	10.88	
		普通会計計	972	1,017	▲45	61.48	1,062	▲90	-9%		

注：平成25年3月31日住民基本台帳人口 165,358

出典：類似団体別職員数の状況(平成25年4月1日現在) / 総務省自治行政局

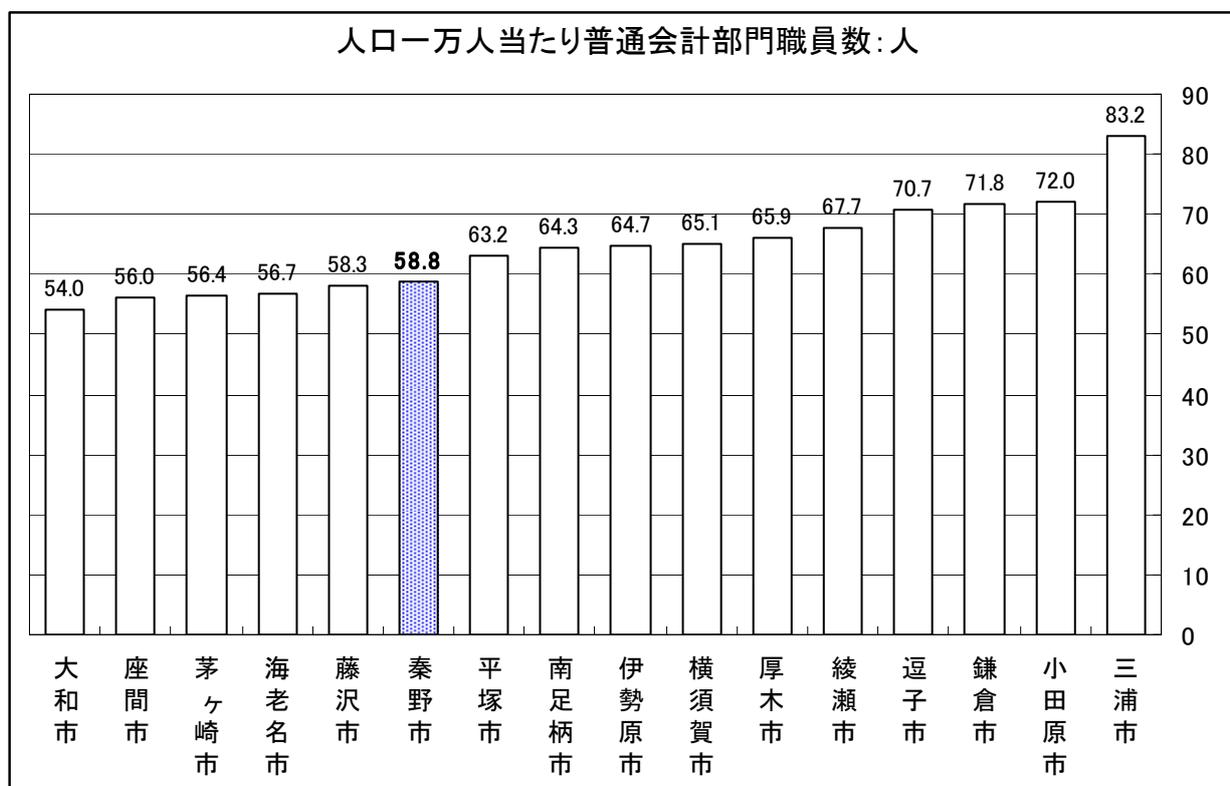
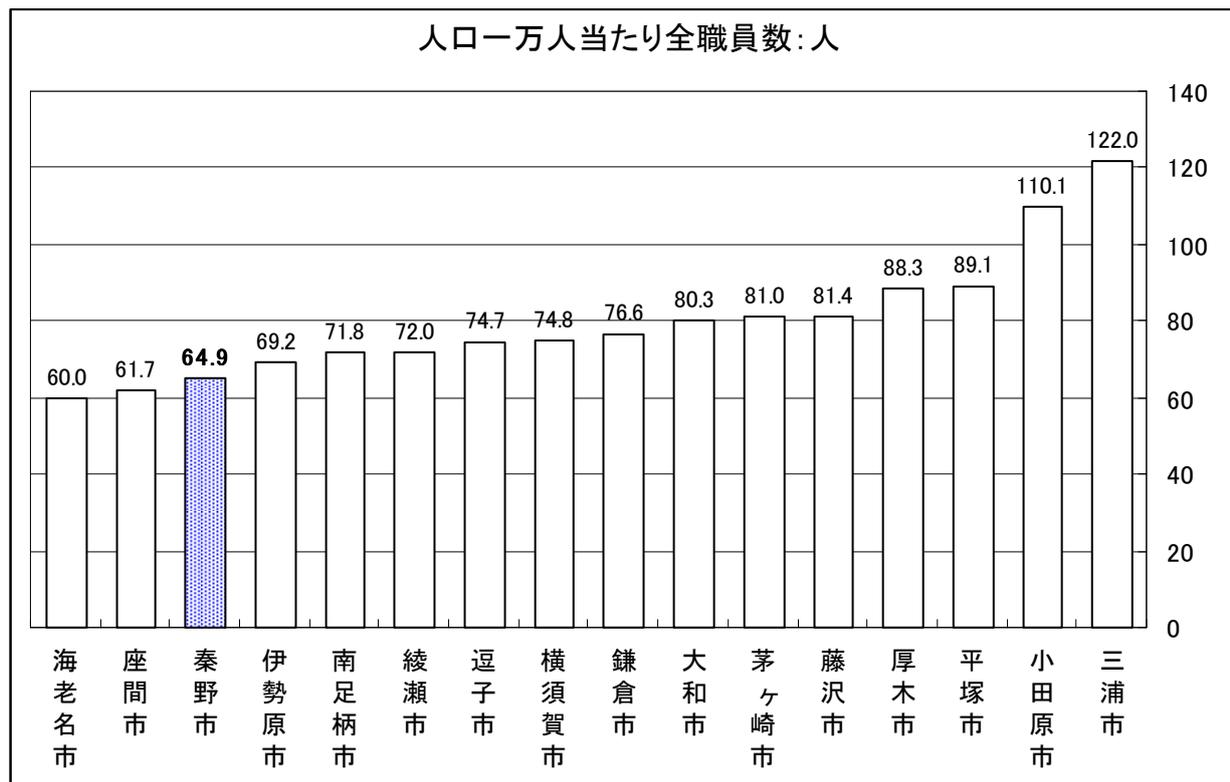
1-2 県内各市及び類似団体の人口一人当たりの職員数

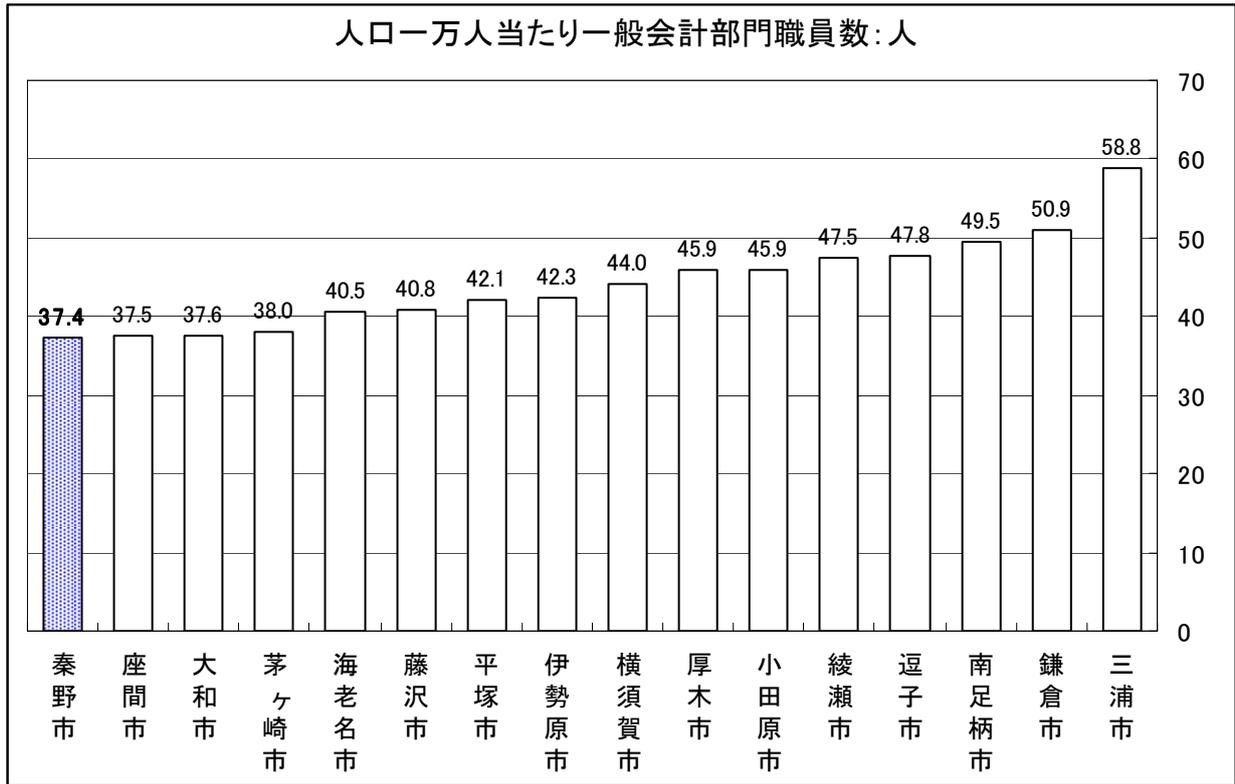
(1) 人口及び職員数の概要

- 県内各市（政令指定都市を除く 16 市）及び類似団体（平成 23 年度Ⅳ-3 及び平成 25 年度Ⅳ-1 において類似団体だった 27 市）の、人口一人当たりの職員数（全職員、普通会計部門及び一般会計部門）の状況は、以下のとおりである。

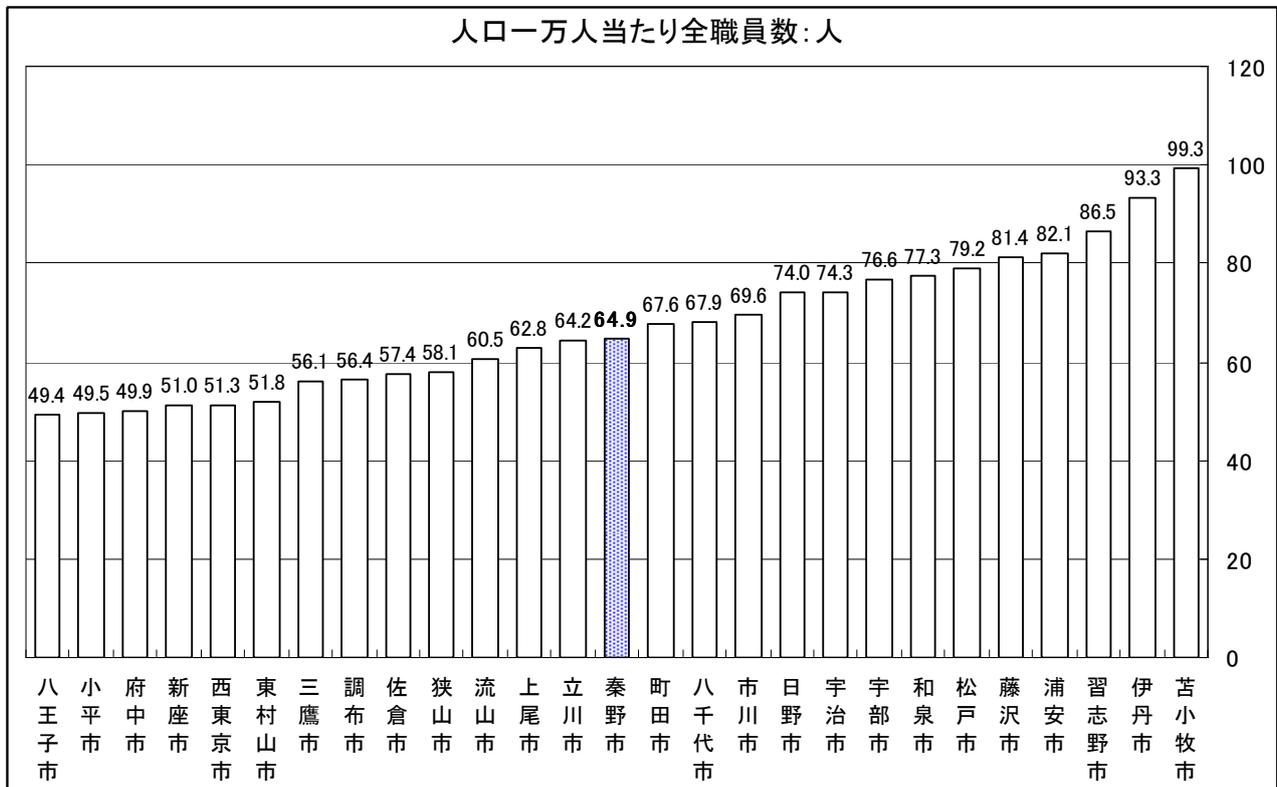
区分	都道府県	市区町村	住民基本台帳人口 ：人 (H25.3.31)	人口一人当たり職員数：人		
				全職員	普通会計部門	一般行政部門
県内	神奈川県	横須賀市	422,107	74.8	65.1	44.0
	神奈川県	平塚市	259,640	89.1	63.2	42.1
	神奈川県	鎌倉市	177,895	76.6	71.8	50.9
	神奈川県	藤沢市	420,202	81.4	58.3	40.8
	神奈川県	小田原市	196,809	110.1	72.0	45.9
	神奈川県	茅ヶ崎市	239,272	81.0	56.4	38.0
	神奈川県	逗子市	60,271	74.7	70.7	47.8
	神奈川県	三浦市	47,613	122.0	83.2	58.8
	神奈川県	秦野市	165,358	64.9	58.8	37.4
	神奈川県	厚木市	224,624	88.3	65.9	45.9
	神奈川県	大和市	231,822	80.3	54.0	37.6
	神奈川県	伊勢原市	99,260	69.2	64.7	42.3
	神奈川県	海老名市	129,242	60.0	56.7	40.5
	神奈川県	座間市	130,597	61.7	56.0	37.5
	神奈川県	南足柄市	44,452	71.8	64.3	49.5
	神奈川県	綾瀬市	85,114	72.0	67.7	47.5
類似団体	北海道	苫小牧市	173,912	99.3	62.4	40.3
	埼玉県	狭山市	155,237	58.1	51.3	42.8
	埼玉県	上尾市	227,526	62.8	57.4	39.0
	埼玉県	新座市	162,036	51.0	45.5	38.3
	千葉県	市川市	468,367	69.6	63.2	43.4
	千葉県	松戸市	485,876	79.2	55.9	36.6
	千葉県	佐倉市	177,740	57.4	51.6	42.4
	千葉県	習志野市	163,782	86.5	76.7	47.4
	千葉県	流山市	168,024	60.5	54.7	36.7
	千葉県	八千代市	192,951	67.9	61.7	43.4
	千葉県	浦安市	162,155	82.1	78.4	48.8
	東京都	八王子市	562,679	49.4	46.3	37.4
	東京都	立川市	178,127	64.2	58.7	47.4
	東京都	三鷹市	179,938	56.1	52.5	42.0
	東京都	府中市	252,004	49.9	46.5	38.3
	東京都	調布市	223,220	56.4	52.6	43.1
	東京都	町田市	426,205	67.6	48.7	40.5
	東京都	小平市	185,320	49.5	46.4	36.4
	東京都	日野市	178,543	74.0	52.7	41.3
	東京都	東村山市	152,468	51.8	48.9	40.1
	東京都	西東京市	197,447	51.3	48.2	41.4
	神奈川県	藤沢市	420,202	81.4	58.3	40.8
	神奈川県	秦野市	165,358	64.9	58.8	37.4
	京都府	宇治市	192,188	74.3	65.6	45.5
	大阪府	和泉市	187,108	77.3	55.3	37.3
	兵庫県	伊丹市	201,238	93.3	57.0	36.6
	山口県	宇部市	172,377	76.6	55.9	49.1

(2) 県内各市の人口一人当たりの職員数

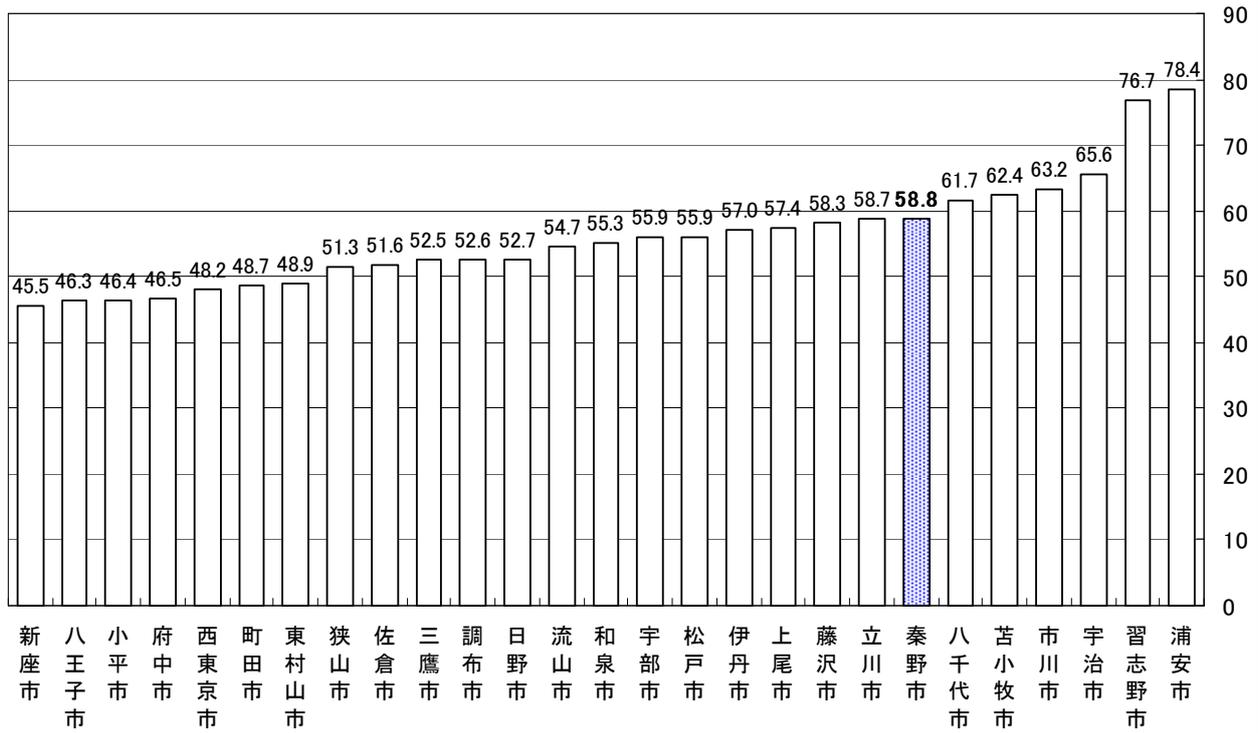




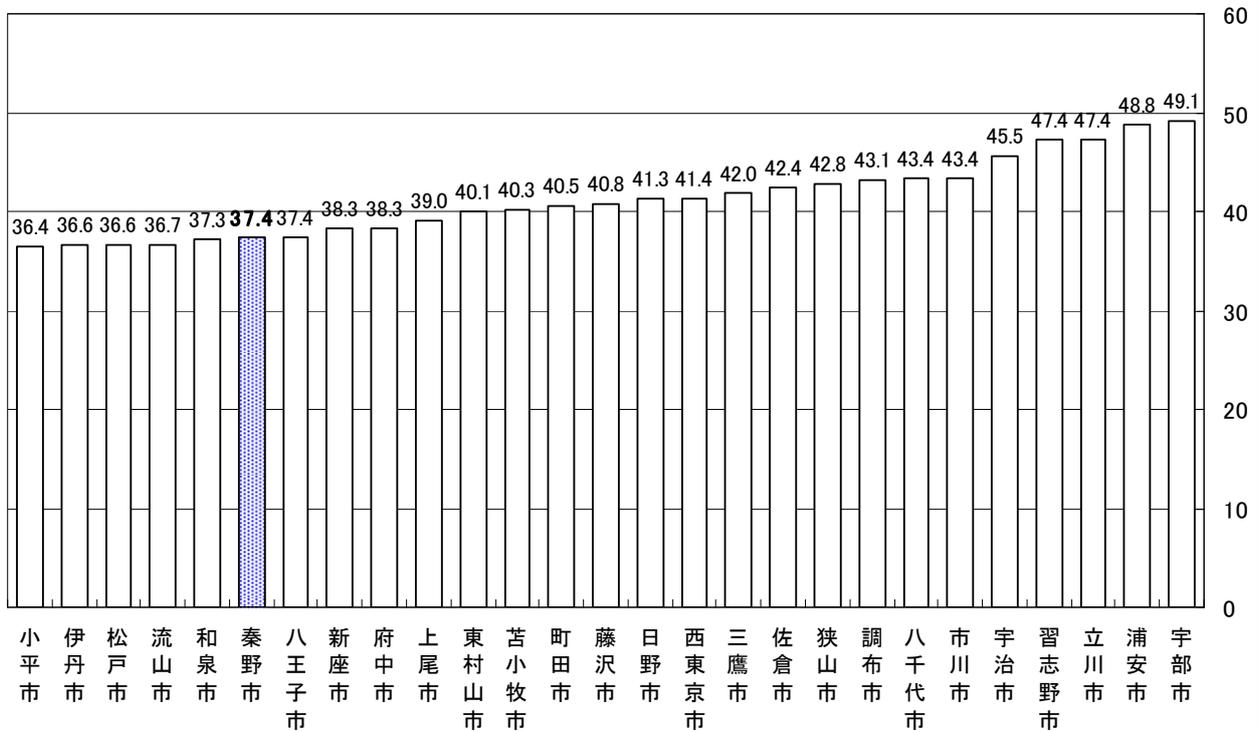
(3) 類似団体の人口一人当たりの職員数



人口一人当たり普通会計部門職員数:人



人口一人当たり一般会計部門職員数:人



1-3 定員回帰指標による試算(普通会計部門及び一般会計部門)

(1) 定員回帰指標の概要

- 「地方公共団体における適正な定員管理の推進について～参考指標の適切な活用のために～/地方公共団体定員管理研究会(平成25年3月)」で示された一般市の定員回帰指標は、以下の内容である。

試算値(一般行政部門職員数) = aX ₁ (人口) + bX ₂ (面積) + c(一定値)										
X ₁ : 当該団体の人口(千人)		※1 a, b, cは定員管理調査結果から								
X ₂ : 当該団体の面積(km ²)		※2 普通会計: aは小数点第2位								
a: 人口千人当たりの係数		bは小数点第3位で四捨五入								
b: 面積1km ² 当たりの係数(各人口区分毎)		※3 cは一の位で四捨五入								
c: 一定値										
《一般市》 _{(注1)(注2)}										
一般行政 (R ² =0.934)	I類	5.1	×	人口	+	0.28	×	面積	+	10
	II類	4.0	×	X1	+	0.28	×	X2	+	50
	III類	4.0	×		+		×		+	50
	IV類	3.7	×		+		×		+	120
普通会計 (R ² =0.927)										
普通会計 (R ² =0.927)	I類	7.5	×	人口	+	0.41	×	面積	+	10
	II類	5.8	×	X1	+	0.41	×	X2	+	80
	III類	5.8	×		+		×		+	80
	IV類	5.1	×		+		×		+	220

(2) 普通会計部門職員数の試算結果

- 秦野市はIV類であることから、定員回帰指標による普通会計部門の職員数の試算は、以下のとおりとなる。

【試算職員数】

$$\begin{aligned} & aX1 \text{ (人口)} + bX2 \text{ (面積)} + c \text{ (一定値)} \\ & = 5.1 \times 165 + 0.41 \times 103.61 + 220 \\ & = 1,104 \text{ 人} \end{aligned}$$

- 一方、平成25年4月1日時点の試算職員数に該当する秦野市の実職員数は、以下のとおりである。

【実職員数】

$$\begin{aligned} & \text{普通会計部門 } 972 \text{ 人} + \text{環境衛生組合 } 25 \text{ 人} \\ & = 997 \text{ 人} \end{aligned}$$

- 以上の結果から、定員回帰指標に基づく試算職員数に対する実職員数の割合は、90%となる。

(3) 一般行政部門職員数の試算結果

- 秦野市はIV類であることから、定員回帰指標による普通会計部門の職員数の試算は、以下のとおりとなる。

【試算職員数】

$$\begin{aligned} & aX1 \text{ (人口)} + bX2 \text{ (面積)} + c \text{ (一定値)} \\ & = 3.7 \times 165 + 0.28 \times 103.61 + 120 \\ & = 760 \text{ 人} \end{aligned}$$

- 一方、平成25年4月1日時点の試算職員数に該当する秦野市の一般行政部門の職員数は、以下のとおりである。

【実職員数】

$$\begin{aligned} & \text{一般行政部門 } 618 \text{ 人} + \text{環境衛生組合 } 25 \text{ 人} \\ & = 643 \text{ 人} \end{aligned}$$

- 以上の結果から、定員回帰指標に基づく試算職員数に対する実職員数の割合は、85%となる。

2 市独自で実施した調査結果の分析

2-1 委託化が可能な業務の提案

(1) 「委託化の検討候補業務」の検証

原則として、次の要件を満たすものの中から、委託化を検討する業務の候補を抽出。

ア 専門性1・非定型性1・2又は専門性2・非定型性1

イ 政策判断1（公権力性は問わないが、事務処理プロセスのうち、公権力の行使に関する決定・判断工程の委託は不可）

ウ 庶務事務以外

エ 複数の事務を束ねて概ね3人工以上の所要時間を確保できるもの（すでに委託している場合は、現状の委託業務に係る人工数を含む）

図表 委託化検討候補業務

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (内、常勤)	検証結果
高齢介護課 介護認定班	○申請書の入力に関すること ○申請書の入力確認（調査及び意見書作成依頼）に関すること ○認定審査会資料突合に関すること ほか	7.2人工 (3.9人工)	● 定型的な業務であり、特段の問題は無く委託化は可能。
	○認定調査に関すること	5.2人工 (0.01人工)	● すでに他団体では、介護サービス事業者等への委託事例があることから、特段の問題なく委託化は可能。 ● 委託先の選定にあたっては、中立性確保の観点から、認定調査を行う事業者等と、認定調査を受けた利用者に対するサービス提供事業者等が同一とならないように配慮する必要がある。
国保年金課 医療保険班、後期高齢者医療班	○国民健康保険関係の窓口業務 ○後期高齢者医療保険関係の窓口業務	5.1人工 (3.3人工)	● すでに他団体では、国民健康保険及び後期高齢者医療の給付に関する窓口業務の委託事例は増加を続けていることから、特段の問題なく委託化は可能。
会計課	○収入及び支出命令の審査に関すること ○支出命令票等の整理に関すること	3.9人工 (3.6人工)	● 民間企業では、支払伝票に係る委託化や派遣社員の活用は一般的である。経理処理に関する知識・実績を有する事業者であれば、一次審査や伝票の整理等の委託化は可能。 ● また、派遣社員の活用も可能。
図書館	○図書館資料の配架、貸出し及び返却に関すること ○移動図書館の運営に関すること ○視聴覚資料の整備及び貸出しに関すること（一部）	2.9人工 (1.6人工)	● 現在、委託化している窓口業務と一体で委託化は可能。 ● また、図書を選定等も含めた図書館の運営全体への委託化拡大も今後の検討課題である。

(2) (1)以外の委託化を検討すべき業務

- (1)以外で委託化や指定管理者制度導入の可能性が高く、その検討を進めるべき業務は、以下のとおりである。

図表 委託化検討候補業務

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (内、常勤)	検証結果
資産税課 土地班	○税務関係諸証明書(戸籍住民課所管のものを除く。)の申請の受付、交付及び手数料の収納に関すること	2.4人工 (1.9人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 税務関係諸証明書の委託化事例はある。 ● 今後は他の証明書発行業務も含めた窓口業務の委託化を総合的に検討し、推進することが望ましい。
くらし安全課 交通安全班	○放置自転車対策に関すること ・放置自転車等の撤去及び返還業務のうち返還業務 ・駅周辺の自転車利用等利用者に対する啓発指導及び放置自転車等に対する啓発札の貼付 ・駐輪場手数料の収納事務に関すること	約3.0人工 (約0.4人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● シルバー人材センターを委託先候補として委託化が可能である。 ● 今後は、現在の執行体制のコストと、シルバー人材センター等への委託化のコストを比較検証し、費用対効果に優れる手段を選択することが望ましい。
戸籍住民課 戸籍班	○戸籍に係る届出の処理に関すること ○戸籍の附票及び身元照会等に関すること	6.2人工 (5.1人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 本業務の一部委託化事例はある。 ● 今後は他の窓口業務も含めた委託化を総合的に検討し、推進することが望ましい。
戸籍住民課 総合窓口班	○戸籍、住民基本台帳及び印鑑登録に係る届出、申請等の受付並びにこれらに基づく謄抄本その他の諸証明等の作成交付に関すること ○国民健康保険被保険者の資格得喪及び変更等に係る受付処理に関すること(相談業務が伴うものを除く。)～介護保険被保険者の資格得喪及び変更等に係る受付処理に関すること(相談業務が伴うものを除く。)	10.3人工 (7.3人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 本業務の一部委託化事例はある。 ● 今後は他の窓口業務も含めた委託化を総合的に検討し、推進することが望ましい。
文化会館	○全事務分掌のうち施設の管理運営に関するもの	7.8人工 (5.0人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 文化会館は指定管理者制度の導入を検討し、推進することが望ましい。
スポーツ振興課	○スポーツ施設及びスポーツ広場の整備及び管理運営に関することの一部 ○中央運動公園、立野緑地、おおね公園及びサンライフ鶴巻に係るスポーツ施設、付属施設等の使用許可及び使用料に関すること	22.4人工 (1.4人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● スポーツ施設の管理運営について、一括して指定管理制度の導入を検討し、推進することが望ましい。

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (内、常勤)	検証結果
健康子育て課 子育て支援班	○児童手当の認定及び支給に関する事 ○児童扶養手当の認定及び支給に関する事 ○養育者支援金の支給に関する事 ○ひとり親家庭等医療費助成に関する事 ○小児医療費助成に関する事	7.9人工 (3.8人工)	<ul style="list-style-type: none"> ●業務特性に基づき、特に受付や形式審査に関しては、委託化が可能な業務である。 ●今後は他の窓口業務も含めた委託化を総合的に検討し、推進することが望ましい。
保育課 保育こども園班	○保育所入所・通所の決定等に関する事 ○保育所入所・通所（管外）の決定等に関する事	1.6人工 (1.5人工)	<ul style="list-style-type: none"> ●業務特性に基づき、委託化が可能な業務である。 ●今後は、平成27年度に始まる子ども・子育て支援新制度に伴う業務が安定する時期を考慮しながら、他の窓口業務も含めた委託化を総合的に検討し、推進することが望ましい。
観光課 弘法の里湯担当	○鶴巻温泉弘法の里湯に関する事	13.9人工 (1.0人工)	<ul style="list-style-type: none"> ●弘法の里湯は指定管理者制度の導入を検討し、推進することが望ましい。
商工課 商業振興班	○市営駐車場の維持管理に関する事	0.2人工 (0.2人工)	<ul style="list-style-type: none"> ●くらし安全課 交通安全班の放置自転車対策に関する事（特に駐輪場の料金収納）と併せた委託化の検討が望ましい。
下水道総務課 下水道普及班	○下水道使用料の徴収に関する事 ○下水道事業受益者負担金等の徴収に関する事	2.1人工 (2.1人工)	<ul style="list-style-type: none"> ●上水道・水道料金等業務包括委託業務と一体での委託化を検討し、推進することが望ましい。
生涯学習課 公民館担当	○公民館の管理運営に関する事 ○公民館の講座、講演その他の開設及び奨励に関する事	53.1人工 (7.3人工)	<ul style="list-style-type: none"> ●地域自治の推進・強化の視点から、地域主体の管理・運営とする流れが大きくなってきていることを踏まえ、将来は地域が中核となって設立するNPO等を受け皿とする指定管理者制度の導入を検討し、推進することが望ましい。

2-2 特定・臨時職員へのシフトが可能な業務の提案

(1) 「特定・臨時職員へのシフトの検討候補業務」の検証

原則として、次の要件に当てはまるものの中から、特定・臨時職員へのシフトを検討する業務の候補を抽出。

ア 庶務事務で概ね0.6 人工以上の所要時間のもの

イ 次の3つを満たすもの

①専門性1・非定型性1・2又は専門性2・非定型性1

特定職員については、専門性1・非定型性3、専門性2・非定型性2、専門性3・非定型性1も対象とする。

②政策判断1（公権力性は問わない）

③複数の事務を束ねて概ね0.6 人工以上の所要時間を確保できるもの

図表 特定・臨時職員へのシフト検討候補業務

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (所要時間)	検証結果
人権推進課 人権・同和班	○職員動員研修に関する事 ○人権啓発（講演会等）に関する事 ○啓発活動（ポスター等）に関する事 ○社会を明るくする運動に関する事	0.8人工 (1,569h)	● 全て毎年度実施する定型的な業務であることから、現在の常勤職員主体の実施体制から、特定職員・臨時職員が主体となって実施する体制に変更しても、特段の問題は無い。
国保年金課 医療保険班	○庶務に関する事 ○課メールに関する事	0.9人工 (1,646h)	● 他課他班と比較して庶務に関する人工数が多い。また、他課他班では、庶務を臨時職員が担当している場合も多い。
清掃事業所 資源化推進班	○班内庶務・財務に関する事	0.7人工 (1,315h)	● よって、特定職員・臨時職員が主体となって実施する体制で、特段の問題は無い。
清掃事業所 業務管理班	○所内庶務に関する事	0.6人工 (1,200h)	
公園課 公園管理班	○課内庶務に関する事	0.6人工 (1,234h)	
生涯学習課 公民館担当	○庶務に関する事	0.8人工 (1,519h)	
消防総務課 庶務班	○課内の庶務に関する事	0.6人工 (1,200h)	

(2) (1)以外の特定・臨時職員へのシフトを検討すべき業務

- (1)以外で特定職員・臨時職員へのシフトの可能性が高く、その検討を進めるべき業務は、以下のとおりである。

図表 特定・臨時職員へのシフト検討候補追加業務

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (所要時間)	検証結果
障害福祉課 医療給付班	○課内庶務に関すること ○障害者団体との連絡調整に関すること ○その他	2.8人工 (5,265h)	<ul style="list-style-type: none"> ● これらの業務の一部は、業務特性からは特定職員・臨時職員へのシフトが可能である。 ● 個々の事務分担・事務・事業の業務量は少ないがまとめると相当な業務量となることや、事務分担・事務・事業の種類が非常に多いことから、定期異動が発生する正規職員よりは、継続して従事可能な特定職員の活用拡大の方が、ノウハウの蓄積による効率的・効果的な業務遂行に優れる。
高齢介護課 介護保険班	○介護保険被保険者の資格に関すること。 ○介護保険料の賦課及び徴収に関すること ○介護保険給付に関すること	5.7人工 (10,890h)	<ul style="list-style-type: none"> ● 他団体では委託化の検討・実施が始まっている業務である。 ● 業務特性からは、相当な割合で特定職員・臨時職員へのシフトが可能である。
水道業務課 庶務班	○局及び課内庶務に関すること	1.0人工 (1,864h)	<ul style="list-style-type: none"> ● 庶務業務の一部は、業務特性からは特定職員・臨時職員へのシフトが可能である。
警防対策課 救急対策班	○救急救命講習に関すること	2.1人工 (4,080h)	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務特性に基づき、業務の一部は特定職員・臨時職員へのシフトが可能である。

2-3 再任用職員へのシフトが可能な業務の提案

(1) 「再任用職員へのシフトの検討候補業務」の検証

原則として、次の要件に当てはまるものの中から、再任用職員へのシフトを検討する業務の候補を抽出。

ア 公共施設の管理運営・維持管理

イ 次の4つを満たすもの

- ①専門性1・非定型性2・3、専門性2（非定型性は問わない）、専門性3・非定型性1・2
- ②政策判断1・2（公権力性は問わない）
- ③行政経験・知識・技能等が活かせるもの
- ④複数の事務を束ねて概ね0.6 人工以上の所要時間を確保できるもの

図表 再任用職員へのシフト検討候補業務（公共施設）

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (内、常勤)	検証結果
人権推進課 ほうらい会館	○同和対策施設の設置及び維持管理に関する事 ○第二種社会福祉事業(隣保事業)に関する事	2.7人工 (0.7人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 特に常勤職員が担っている業務を人権関連業務の経験を有する再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。 ● 将来は、指定管理者制度の導入も視野に入れることが望ましい。
森林づくり課 農林土木班	○農道の調査、計画、整備、維持補修等に関する事 ○農業用排水路等の調査、計画、整備、維持補修等に関する事	1.1人工 (1.1人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 土木関連業務の経験を有する技術系の再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。
道路管理課 道路補修班	○工事用資材の購入出納保管に関する事 ○直営維持補修作業に関する事	4.0人工 (2.8人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 土木関連業務の経験を有する技術系の再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。
公園課 公園管理班	○都市公園の維持管理及び災害復旧に関する事 ○都市公園及び緑地の占用及び使用の許可に関する事	4.5人工 (3.3人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 土木関連業務の経験を有する技術系の再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。
生涯学習課 公民館担当	○公民館の管理運営に関する事 ○公民館の講座、講演その他の開設及び奨励に関する事	53.1人工 (7.3人工)	<ul style="list-style-type: none"> ● 再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。 ● 近い将来、指定管理者制度の導入の検討が望ましい。その場合、地域が主体となって設立する NPO 等が指定管理者の受け皿として想定できる。

図表 再任用職員へのシフト検討候補業務（その他）

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (内、常勤)	検証結果
行政経営 課 統計班	○基幹統計調査に関すること	2.4人工 (1.4人工)	●再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。その場合、統計調査関連業務の経験があった方が望ましい。
資産税課 家屋償却 資産班	○家屋評価に関すること ○償却資産評価に関すること	6.6人工 (6.4人工)	●固定資産の評価関連業務の経験を有する再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。
戸籍住民 課 戸籍班	○戸籍届出の処理に関する こと	5.2人工 (4.4人工)	●戸籍関連業務の経験を有する再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。 ●窓口での受付やシステム入力などの作業は、委託化も可能である。
道路管理 課 許認可 指導班	○道路占用許可及び道路自費 工事承認並びに原状回復の 認定に関すること ○車両制限、交通規則及びバス 路線許可に係る意見書の交 付に関すること	1.2人工 (1.2人工)	●道路管理関連業務の経験を有する技術系の再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。
開発指導 課 開発調 整班	○土地の埋立て等に係る許可 等に関すること ○秦野市まちづくり条例第4 章の規定による環境創出行 為の手續等に関すること	4.8人工 (4.6人工)	●開発指導関連業務の経験を有する技術系の再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。
教育総務 課 施設管 理班	○学校財産及び幼稚園財産の 整備並びに維持管理に関す ること（再任用職員も担当し ている事務分担のみ）	3.1人工 (1.9人工)	●施設管理関連業務の経験を有する再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。

(2) (1)以外の再任用職員へのシフトを検討すべき業務

- (1)以外で再任用職員へのシフトの可能性が高く、その検討を進めるべき業務は、以下のとおりである。

図表 再任用職員へのシフト検討候補業務（その他）

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (内、常勤)	検証結果
契約課 契約班	○建設工事、物品調達等の入札に関すること。	3.0人工 (3.0人工)	● 本業務の経験者であれば、一部業務割合を再任用職員にシフトすることは、特段の問題は無い。
道路管理課 管理班	○道路境界の確定、境界杭等の管理及び確定証明手数料の収納に関すること ○道路及び橋りょう等の台帳の整備及び保管に関すること	1.6人工 (1.6人工)	● 道路管理業務の経験のある再任用職員へのシフトは可能である。
道路管理課 道路補修班	○交通安全施設の整備及び管理に関すること ○通学路の整備に関すること	2.8人工 (2.7人工)	● 類似関連業務の経験のある再任用職員へのシフトは可能である。

2-4 課題解決・業務効率化へ向けての提案

(1) 「課題解決・業務効率化へ向けての提案」の検証

- 市が抽出・検討した業務別の課題に対する課題解決・業務効率化への提案は、以下のとおりである。

図表 各部署の課題等に対する提案

部署名	業務等	抱えている課題等	課題解決・業務効率化への提案
全庁	庶務事務(庁内照会・回答、財務伝票処理、出張旅費処理、勤務状況報告など) 17.2人工 (32,640h) ※1課当たり平均時間から試算 480h × 68 課 = 32,640h	○全庁的に照会を要する事項が増加している。 ○非効率な会計システムの影響もあり、全庁では相当な所要時間となっている。	●財務事務、会計事務、人事給与・庶務事務など、全部署の職員が共通して利用する内部情報系システムに関する全面更新のための庁内プロジェクトチームを編成し、主要 IT ベンダーのパッケージの初期費用・維持管理費用・標準機能等の比較や、他団体の事例研究を行った上で、現状維持の場合と全面更新の場合の費用対効果を比較検証する必要がある。
全庁	附属機関議事録作成事務 0.6人工(1,140h) ※本調査及びH25開催実績から試算(教育委員会会議を含む) 114回 × 2h × 5h = 1,140h	○平成26年度の審議会の見直しに伴い、議事録を作成すべき附属機関が増加し、業務量の増大が見込まれる。 ○音声反訳のノウハウを有している専門業者が多数存在する。	●府省ではすでに、年度当初に競争入札によって単価契約先を決定の上、附属機関の議事録作成事務の委託化を実施済み。落札額は、各事業者がホームページ等で公表している価格よりも相当安価となっている(府省担当者からのヒアリング結果による)。また、翌日の速報等、迅速な対応も可能となっている。 ●市内及び周辺地域に委託先として適切な複数の事業者が存在しないなど費用対効果の面で委託化が難しい場合は、派遣社員や特定職員を活用することが望ましい。
全庁 財産管理課	環境管理システム事務 2.0人工(3,808h) ※1課当たり平均時間から試算 56h × 68 課 = 3,808h	○同システムの運用事務を全庁的に束ねると相当な事務的負担となっている。 ・全庁の所要時間以外に所管部署の担当者1名 ○「著しい環境側面」の登録がない部署においては、紙消費量や電気使用量の削減レベルにとどまっておらず、運用の形骸化が懸念される。	●平成14年9月25日に認証取得したISO14001(環境マネジメントシステム)を、平成20年9月19日に市民審査による自己適合宣言に切替えての運用とした趣旨を踏まえ、より効率的な運用とする必要がある。 ●具体的には、「著しい環境側面」の登録がない部署については、一般的なエコオフィス活動の推進となることを踏まえ、紙消費量等全庁共通の情報は財産管理課が一括で入力管理するなど効率化を図ることが望ましい。

部署名	業務等	抱えている課題等	課題解決・業務効率化への提案
情報システム課、人事課、財政課、会計課	財務会計システム(予算編成、決算統計、起債管理、備品管理を含む) 人事給与及び出張旅費システム	<p>○25年間以上、大幅なメンテナンスをせず使用しているシステムで、非効率な事務処理となっており、次の課題を抱えている。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新公会計基準への対応の必要性 ・人的資源に頼った事務処理 ・アナログ的な事務処理の存在 ・他自治体との意見交換において、同レベルでの議論ができない程度のレガシーシステム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 財務事務、会計事務、人事給与事務など、全部署の職員が共通して利用する内部情報系システムに関する全面更新のための庁内プロジェクトチームを編成し、現状維持の場合と全面更新の場合の費用対効果を比較検証する必要がある。 ● 特に財務会計システムは、市行政の経営高度化に役立つ機能の観点から検討することが望ましい。
財産管理課	公用車両管理業務 1.0人工(1,896h)	<p>○日常の運行管理の難易度は高くないが、交通事故が発生した場合、初期対応・保険会社との折衝・報告議案提出などにおいて難易度が高いため、常勤一般職が業務を担っている。</p> <p>○給油は、複写式紙伝票によるアナログ処理である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・給油伝票を本庁舎5階の財産管理課まで受け取りに来る必要がある。 ・紙伝票であるため、月1回の会計別における伝票仕分け及び支払処理の事務が煩雑である。 ・ガソリン使用量の統計処理において、紙媒体からデータ化するため、非効率である。 ・給油カードを導入し、効率化を図っている自治体は多数ある。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 運行管理業務と交通事故発生時の対応業務を分けた上で、前者は特定職員・臨時職員へのシフトを検討する。 ● 給油方法についても、他団体の事例を参考にしながら、全庁一括もしくは部署別の管理による給油カードを導入し、関連事務の効率化を図ることが望ましい。
地域福祉課		<p>○下記の業務は、一定の事務的負担になっているが、いずれも臨時職員を配置するまでの業務量ではない。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 複数業務をまとめることで臨時職員を配置することや、社会福祉協議会へ事務を移管することで、常勤職員の業務量を削減することが望ましい。
	日本赤十字社神奈川支部秦野市地区事務局 0.1人工(170h)	<p>○外部団体の事務局機能である。</p> <p>○市として担わなくても目的は果たせる事務である。</p> <p>○他自治体では、社会福祉協議会へ移管している事例が多数ある。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部団体の事務局機能は、原則に則り、スケジュールを明確にした上で、早急に自立化を図る必要がある。自立化までに時間を要する場合は、他団体の事例のとおり、社会福祉協議会への事務移管が望ましい。

部署名	業務等	抱えている課題等	課題解決・業務効率化への提案
	戦没者遺族等援護業務 0.2人工 (370h)	○市として担わなくても目的は果たせる事務である。 ○他自治体では、社会福祉協議会へ移管している事例が多数ある。	● 他団体の事例のとおり、社会福祉協議会への事務移管が望ましい。他の業務と一体で移管することで、常勤職員について相応の業務量の削減効果が見込まれる。
	東日本大震災被災者支援業務 0.1人工 (250h)	○避難世帯数は漸減傾向で支援内容も安定している。 ○災害時の社会福祉協議会の役割は、ボランティアセンターの運営、被災者の生活支援、被災者生活福祉資金貸付などであり、本業務との関連性が深い。	● 社会福祉協議会への事務移管が望ましい。他の業務と一体で移管することで、常勤職員について相応の業務量の削減効果が見込まれる。 ● 被災者の立場からも、社会福祉協議会でのワンストップサービス化による利便性の向上が期待できる。
会計課	共通消耗品管理事務 0.2人工 (418h)	○オフィス用品通販事業者により、大量仕入れでなくても低廉な調達が可能である。 ○対象物品の削減(封筒、ボールペン、インデックスなど15品目のみが対象)により意義が低下している。 ○一定の事務的負担になっているが、臨時職員を配置するまでの業務量ではない。	● 共通消耗品管理事務のフルコスト(単価契約先の選定・消耗品の発注・納品検品対応・各部署配布・支払い事務)を精査した上で、現行の方式と、オフィス用品通販事業者の活用方法(会計課等による一括発注方式と、各部署の個別発注方式などの複数パターン)、納入業者が各部署で定期的に補充する方式などの費用対効果を比較検証し、最も有利な方式とすることが望ましい。 ● 紙ベースでの払出し手続きは、早急に改善をすべきである。
開発指導課	開発登録簿の閲覧・写し交付事務 0.2人工 (475h)	○簡易で定型的な事務であるが、処理件数は4件/日で、臨時職員を配置するまでの業務量ではない。 ○A2サイズの出力ができず、A3サイズの糊付け結合作業が生じている。	● 都市計画法に基づく申請手数料の収納など、他の業務と一体で臨時職員への置き換えを検討することが望ましい。 ● A2サイズの出力については、他団体での対応事例を調査し、必要に応じて機器の入れ替えを行うことが望ましい。
図書館 学校教育課 生涯学習課	図書司書業務 22.8人工 (43,302h)、50人 ・図書館司書6.0人工 (11,393h)、6人 ・学校図書室(臨時職員)3.7人工 (7,098h)、11人 ・公民館図書室(臨時職員)13.1人工 (24,811h)、33人	○司書機能として、図書館、学校図書室、公民館図書室が配置されているが、連携が十分には図られていない。 ○図書館では貸出・返却など委託の大幅な拡大を検討しており、委託化後の図書館司書の活用方を検討する必要がある。	● 市全体で図書館機能のあり方を全面的に再検討することが望ましい。具体的には、市民に対して直接サービスを提供する図書館及び公民館図書室は指定管理者制度や業務委託などの外部活用にシフトし、学校図書室は引き続き臨時職員の対応とする。 ● 常勤職員の司書は、本庁の図書館・公民館を所管する部門に配置し、図書館、学校図書室、公民館図書室の連携強化や図書政策の立案・推進を担当する。

(2) (1)以外の課題解決・業務効率化へ向けての追加提案

- (1)以外で課題解決・業務効率化へ向けての追加提案は、以下のとおりである。

図表 課題解決・業務効率化へ向けての追加提案

部署名	事務分掌／事務分担等	人工数 (所要時間)	提案内容
人事課 給与厚生班	○職員給与費の執行に関する事	1.7人工（常勤1.7人工） (3,300h)	<ul style="list-style-type: none"> ● 給与支払い事務は、民間企業でも委託化や派遣社員の活用が広がっている。 ● 給与事務の経験者であれば、常勤職員以外でも実施可能であることから、一部業務割合について、経験を有する特定職員・臨時職員への置き換えや、派遣社員の導入が可能と考える。
人事課 給与厚生班	○職員の福利厚生に関する事	1.2人工（常勤1.2人工） (2,300h)	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員互助会年間事業に関することを中心に相当な業務量となっている。 ● 業務特性から、一部業務割合について、特定職員・臨時職員や再任用職員への置き換えや、派遣社員の導入が可能と考える。
市民自治振興課 都市交流文化班	○都市交流に関する事	1.7人工（常勤1.7人工） (3,234h)	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務内容と比較すると、業務量が過大と推測される。 ● 国際交流協会など外部団体への委託化などによる効率化を検討することが望ましい。
国保年金課 後期高齢者医療班	○後期高齢者医療保険料納付督促に関する事	0.7人工（常勤0.0人工） (1,344h)	<ul style="list-style-type: none"> ● 現状、全てを特定職員が実施しているが、税・料の滞納対策は、債権回収課が担当していることから、重複による非効率となっている可能性がある。 ● 他の税・料の滞納対策と合わせて、整理・集約化が必要である。

3 その他の組織別の検証結果

- その他、組織別の課題の検討と、課題解決・業務効率化への提案は、以下のとおりである。

図表 各部署の課題等に対する提案

部署名	業務等	抱えている課題等	課題解決・業務効率化への提案
広報課 広報班	○今日のニュースに関すること（常勤1,200h＋臨時120h＝1,320h）0.70人	○営業日に毎日作成しているが、効果検証が実施されていない ○全国の自治体の幅広い情報は、インターネット経由等、別な手段でなければ補足しきれない	●インターネットの普及に伴い、ネット検索により各部署が適切な情報を収集可能となっている。また、新聞全国紙の電子購読であれば、地域版の記事の検索も可能であるなど、情報検索環境は非常に充実している。 ●今後は、現在の今日のニュースの成果検証を行った上で、新聞全国紙の電子購読や商用データベースの利用等の環境を利用した各部署での情報検索による費用対効果と比較検証を行い、より有利な方式を選択することが望ましい。
健康子育て課 こども家庭相談班	○児童・青少年相談に関すること	○こども育成課でも同種の事務・事業を実施していることから、業務が重複している可能性がある	●こども育成課の同種業務も含めて、目的・対象・手段・実施成果などを検証した上で、必要に応じて事務・事業の内容や所管の見直しを行うことが望ましい。
保育課 次世代育成班	○放課後児童対策事業に関すること	○児童ホームの運営方法について、民間委託による効率化の可能性はある	●他団体では、放課後児童クラブや児童館の運営に関する委託化が広まっていることから、今後、事例等の調査研究や、委託化の検討することが望ましい。
観光課 観光班	○観光宣伝に関すること（常勤4,263h）2.2人	○常勤職員の関与が過大である	●商工団体等で組織化した実行委員会による実施や、商工団体主催事業に対する補助金支出など、実施方法を抜本的に見直すことが望ましい。 ●市事業として継続する場合は、少なくとも特定職員・臨時職員に大幅にシフトすることで、常勤職員の業務量を大幅に削減することが望ましい。
水道局	○水道業務課及び水道施設課が所管する業務全般	○水道事業に関する包括委託により効率化の可能性はある	●他団体では、窓口業務だけではなく、水道施設の24時間監視業務なども含めた水道事業全体の包括委託が広がりつつあることから、検討することが望ましい。
全庁	○電話による問い合わせ対応	○電話や窓口での様々な問合せへの対応により、職員の生産性が大幅に低下している	●税・料の賦課に関する問合せをはじめ、庁内各課への日常的な問い合わせに対応するために、職員の人工が費やされているだけではなく、業務が中断することで職員の生産性の大幅な低下につながっている。 ●他団体では、代表電話へのコールセンター設置委託化や、国保年金業務等特定部門に特化した電話による問合せへの一次対応の委託化による職員の生産性の向上につながっている事例があることから、検討することが望ましい。

以上