

# 印西市行政診断 報告書

令和5年3月

株式会社 千葉銀行

## 目次

はじめに	1
1. 業務量調査	
1-1. 調査概要	2
1-2. 業務量調査分析	4
1-3. 処理媒体調査分析	11
1-4. 押印調査分析	12
1-5. 類似団体比較	13
2. ヒアリング調査	
2-1. 調査概要	16
2-2. ヒアリング調査の結果・業務改善の方向性	17
3. 人員配置の方向性	
3-1. 職員の負荷状況	19
3-2. 類似団体比較	20
3-3. 正規職員業務のBPR	23
4. 改善提案	
4-1. 業務の簡素化・効率化、整理合理化（廃止含む）	25
4-2. アウトソーシング	29
4-3. 業務適正化	30
4-4. 内部共通事務	33
5. 業務分析の継続手法	
5-1. 業務改善のステップ	34
5-2. 継続的な業務分析の実施	35
5-3. リーダー人材の育成	35

---

1 BPR (Business Process Re-engineering：ビジネスプロセス・リエンジニアリング)：業務の本来の目的に向かって、既存の組織や制度を抜本的に見直し、プロセスの支援で、職務、業務フロー、管理機構、情報システムをデザインしなおすこと。

## はじめに

印西市（以下「本市」という。）は、平成 22 年の 1 市 2 村による合併後の新たなまちづくりを進め、全国的に人口減少が叫ばれる中、合併時 8 万 5 千人であった人口は令和 5 年 1 月には 11 万人を突破するまでに発展を続けてきました。

本市の、人口の増加は、主に平成 25 年度に収束した千葉ニュータウン事業によるものであり、令和 10 年をピークに人口減少の局面に入るとともに高齢化が進行していくことが予測されています。

コロナ禍によるデジタル化の急速な進展や、さらなる少子高齢化の加速等、社会情勢が変化していく中で、本市が目指す「住みよさ実感都市」を実現するためには、これまでの行政事務を根本から見直し、デジタル技術による省力化や効率化を図り、新たな行政事務体系の確立が重要であると考えます。

本診断では、業務の効率化や人的資源の効果的な配分等、行政運営を最適化させることを目的に全庁業務量調査を実施し、本市の現状把握や類似団体との比較分析等を行い、業務改善策や人員配置の適正化に向けた方向性を提案しています。

本市が、11 万人都市にふさわしい行政サービスを展開し、その実現のため既存のセクト意識に捕らわれない組織体系や事務処理改革を行う基礎資料とするために、本診断を活用頂ければ幸いです。

本診断が、組織トップの強いリーダーシップのもと、本市の変革の実現に向けた取組みの一助となり、11 万人都市にふさわしい行政サービスが提供され、全ての市民の Well-being が向上することをご期待申し上げます。

令和 5 年 3 月

# 1 業務量調査

## 1-1. 調査概要

### (1) 調査目的

本市における業務状況を把握するため、各課（係）が所掌する業務について、業務時間、業務件数や人工、業務プロセス等を可視化し、類似団体との比較や事務配分、人員配置等の分析・改善提案に向けた基礎データを作成する。

### (2) 実施概要

調査手法	業務量調査シート（各課へ配布）
調査対象部署	44 課 154 係
調査対象者	・係長級以下の職員（正規職員※1、非正規職員※2） ・課長又は課長補佐級の職員は実務を実施している場合に対象 （定義）※1 常勤職員 ※2 短時間勤務職員
調査対象業務	令和 4 年度の各部署が所管する全ての業務
回収率	100%

### (3) 留意事項

本業務量調査に当たっては、日々の業務に実際に携わり、その業務を把握している職員の回答を重視するため、各部署の係長級以下の職員が調査票に入力した内容を回答データとしている。

従って、回答期限までに、限られた時間の中での対応である点や、回答内容における状況把握の限界（担当者の熟練度等による業務時間の長短、新型コロナウイルス対策等の突発業務への対応業務時間の有無、突発業務の発生による他業務への影響時間、回答者の事情による多少のバラツキなど）による精度を考慮する必要がある。

そのため、本調査分析においては、業務時間等の数値やコメントを絶対視するのではなく、全体の傾向把握や業務改善に向けた検討の参考資料として利用している。また、本調査結果を活用する場合、参考値であることに留意する必要がある。

### (4) 調査項目

- ・所属情報（所属名、正規職員数、非正規職員数など）
- ・業務構造（事務分掌、業務名など）
- ・業務量データ（業務時間、年間業務件数など）
- ・分類関連（業務分類（約 4,800 パターン））
- ・ペーパー関連（処理媒体、押印有無など）
- ・業務の性質情報（コア・ノンコア情報）

(5) 業務の性質による分類（コア・ノンコア業務分析）

全庁業務量調査の結果から、本市の業務を、職員でなければならない業務「コア業務」（以下「Ⅰコア業務」）と職員でなくともできる業務「ノンコア業務」に分類した。

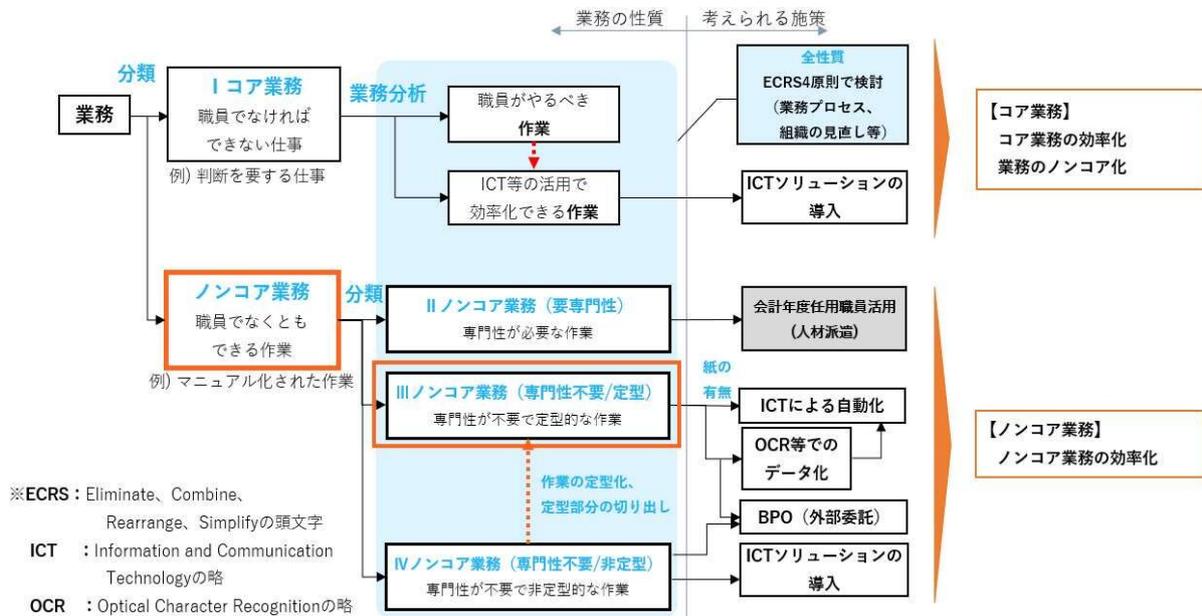
さらに、「ノンコア業務」を専門性が必要な業務「Ⅱノンコア業務」、専門性が不要な定型的業務「Ⅲノンコア業務」、専門性が不要で非定型的な業務「Ⅳノンコア業務」に分類した。

業務分類を行うことで、ノンコア業務については、「集約」および「ICT 利活用による自動化」により、徹底的な効率化を目指す。また、コア業務については、「業務の標準化・手順化」により、可能な限りノンコア化し、正規職員でなければならない「Ⅰコア業務」に従事する時間を増やすといった施策につなげることができる。（図表 1）

（業務分類）

コア業務	Ⅰコア業務	職員でなければならない業務
ノンコア業務	Ⅱノンコア業務	職員でなくともできる業務 （専門性が必要な業務）
	Ⅲノンコア業務	職員でなくともできる業務 （専門性が不要な定型的業務）
	Ⅳノンコア業務	職員でなくともできる業務 （専門性が不要で非定型的な業務）

図表 1 コア・ノンコア分析の考え方



## 1-2. 業務量調査分析

### (1) 全体（業務の性質による分類結果）

全庁の年間業務時間は 1,580,812 時間、うち、正規職員の業務時間は 1,315,865 時間で全体の 83.2%。非正規職員の業務時間は、264,948 時間で全体の 16.8%だった。

(図表 2)

また、職員でなくともできる、ノンコア業務が全体の 70.8%。そのうち、正規職員のノンコア業務割合は 64.9%となり、正規職員が正規職員でなくても可能な業務の多くを担っていることが分かる。

さらに、ノンコア業務のうち、専門性が不要な定型的業務であり、ICT による自動化や、BPO<sup>2</sup>（外部委託）に代替できる点から、特に着目すべきである「Ⅲノンコア業務」が、全体の 36.4%を占めている。

「Ⅲノンコア業務」については、業務の標準化を推進し、ICT による自動化や OCR 等でのデータ化、外部委託等を活用することで、業務の効率化を図ることが期待される。(P3 図表 1)

＜全庁の年間業務時間から＞

- ・ノンコア業務は、全体の 70.8%
- ・正規職員のノンコア業務割合は、全体の 64.9%
- ・専門性不要かつ定型的な業務「Ⅲノンコア業務」は、全体の 36.4%

図表 2 コア/ノンコア業務の割合

業務の性質による分類	年間業務時間			割合			参考値(*1)(平均値を求めたのに使用した自治体数)			
	正規職員	非正規職員	合計	正規職員	非正規職員	合計	都道府県	指定都市	中核市	基礎自治体(*2)
I コア 職員でなければできない業務	461,381 時間 ( 237 人)	0 時間 ( 0 人)	461,381 時間 ( 237 人)	29.2%	0.0%	29.2%	40.6%	45.8%	40.7%	33.0%
II ノンコア(要専門性) 専門性が必要な業務	279,465 時間 ( 143 人)	86,834 時間 ( 45 人)	366,299 時間 ( 188 人)	23.2%	17.7%	23.2%	5.2%	4.9%	14.1%	10.6%
III ノンコア(専門性不要/定型) 専門性が不要で定型的な業務	440,140 時間 ( 226 人)	135,507 時間 ( 69 人)	575,647 時間 ( 295 人)	36.4%	27.8%	36.4%	39.0%	37.5%	33.3%	40.5%
IV ノンコア(専門性不要/非定型) 専門性が不要で非定型的な業務	134,879 時間 ( 69 人)	42,607 時間 ( 22 人)	177,485 時間 ( 91 人)	11.2%	8.5%	11.2%	15.2%	11.7%	11.8%	15.9%
合計	1,315,865 時間 ( 675 人)	264,948 時間 ( 136 人)	1,580,812 時間 ( 811 人)	100.0%	100.0%	100.0%	100%	100%	100%	100%

(\*1) 本レポート作成時点の調査実施自治体の平均値  
(\*2) 指定都市、中核市を除く基礎自治体



2 BPO (Business Process Outsourcing: ビジネスプロセスアウトソーシング): 業務プロセスの一部について、業務の企画・設計から実施までを一括して専門業者に外部委託すること。

(2) 部単位（業務の性質による分類結果）

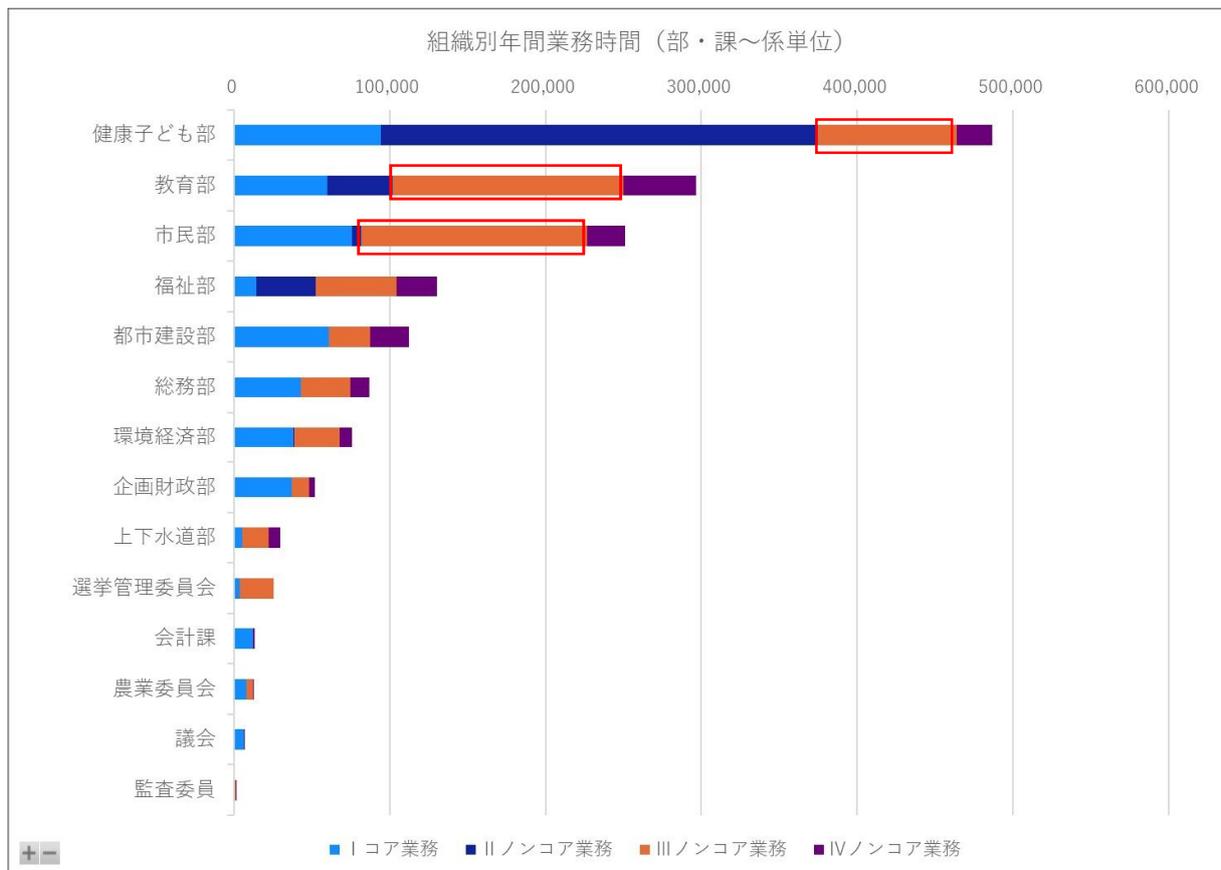
部単位で調査結果を見た場合、年間業務時間にバラつきがあるが、これは概ね職員数に比例している。

また、「Ⅲノンコア業務」の時間数が多いトップ3は、1.教育部、2.市民部、3.健康子ども部となっている。

本調査では、P3 で説明したとおり、業務効率化を実現するにあたり「Ⅲノンコア業務」に着目しており、「Ⅲノンコア業務」の状況を中心に分析する。（図表3）

図表3 組織別年間業務時間

（単位：時間）



- 【業務性質】**
- I コア業務 職員でなければできない業務
  - II ノンコア業務 専門性が必要な業務（要専門性）
  - III ノンコア業務 専門性が不要で定型的な業務（専門性不要/定型）
  - IV ノンコア業務 専門性が不要で非定型的な業務（専門性不要/非定型）

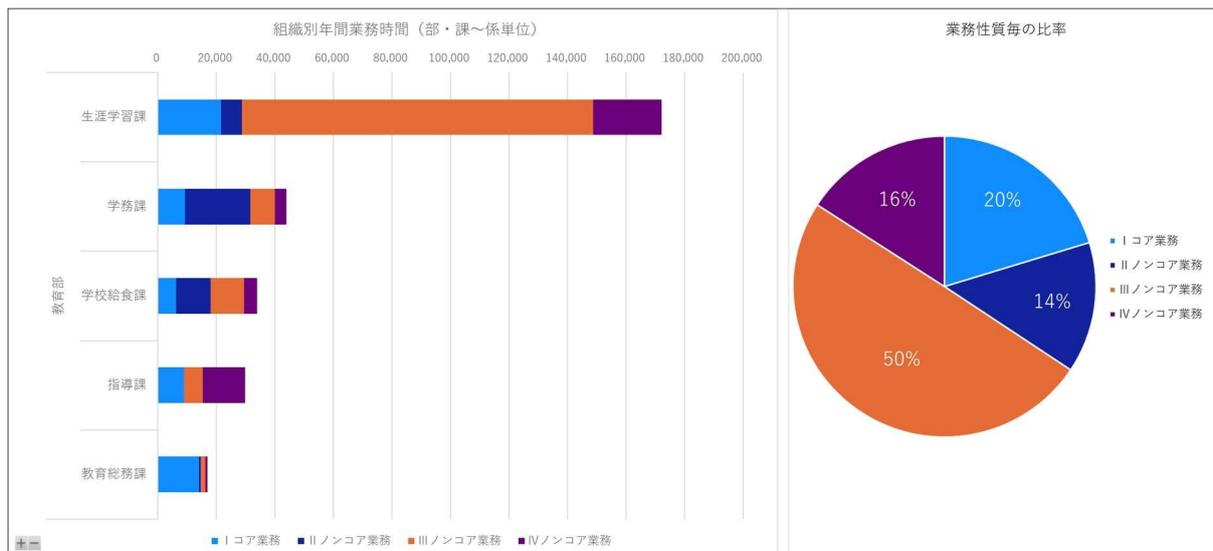
① 教育部（296,861 時間）

教育部は「Ⅲノンコア業務」の業務量が50%（147,830時間）を占める。特に生涯学習課の業務量（出先機関の図書館、公民館、文化ホールの業務を含む）が最も多く（172,146時間）、「Ⅲノンコア業務」の比率も高い。（図表4）

生涯学習課の「Ⅲノンコア業務」は70%と高く、中でも図書館・公民館の比率が高い。（図表5）

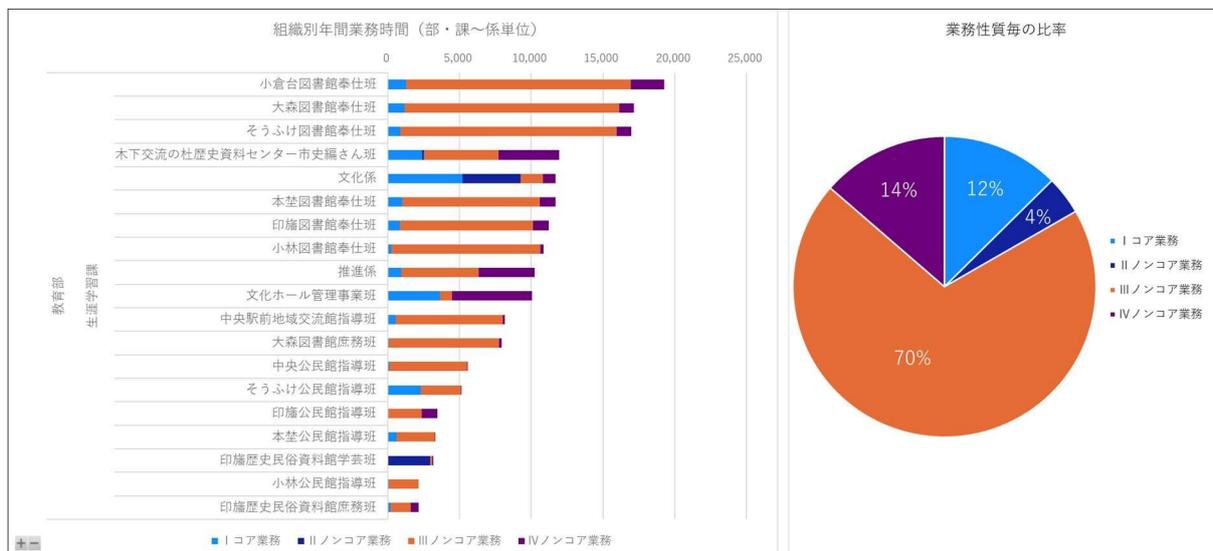
図表4 教育部の年間業務時間

（単位：時間）



図表5 生涯学習課の年間業務時間

（単位：時間）



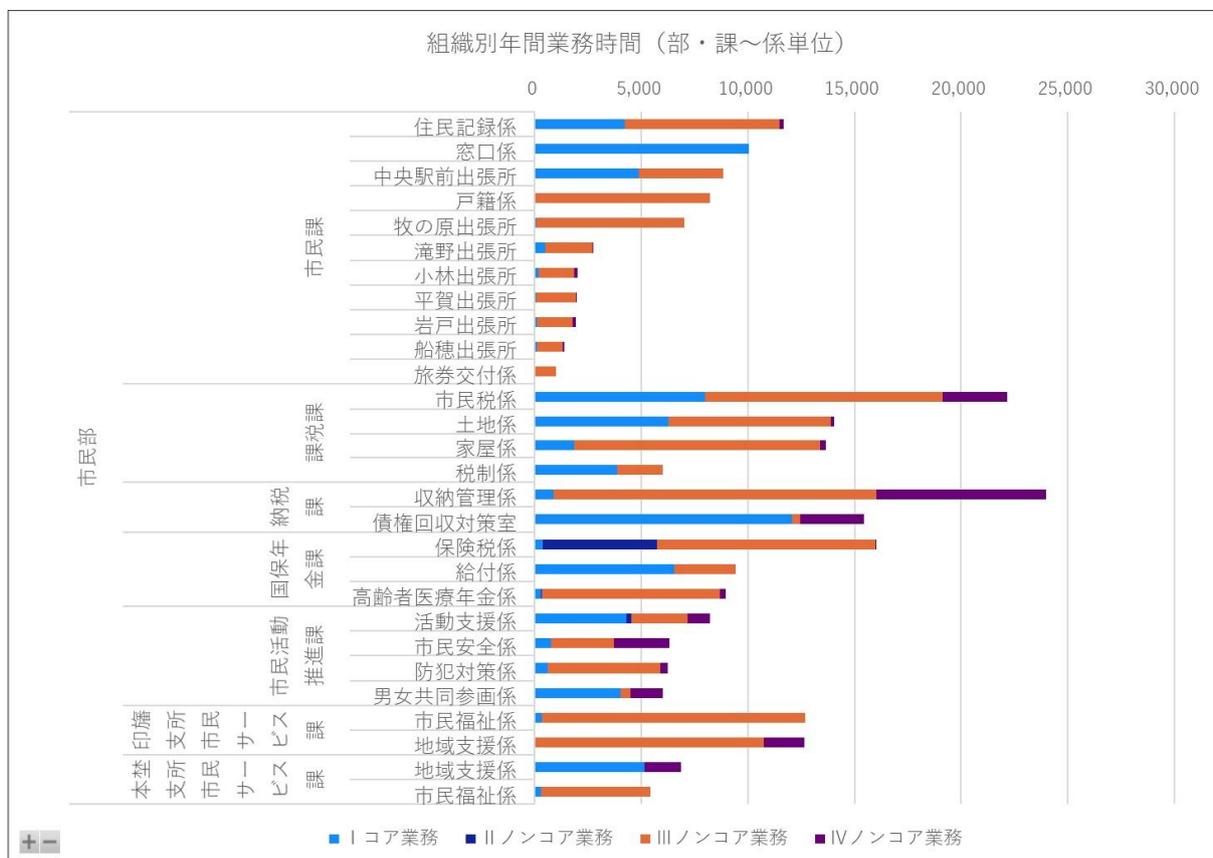
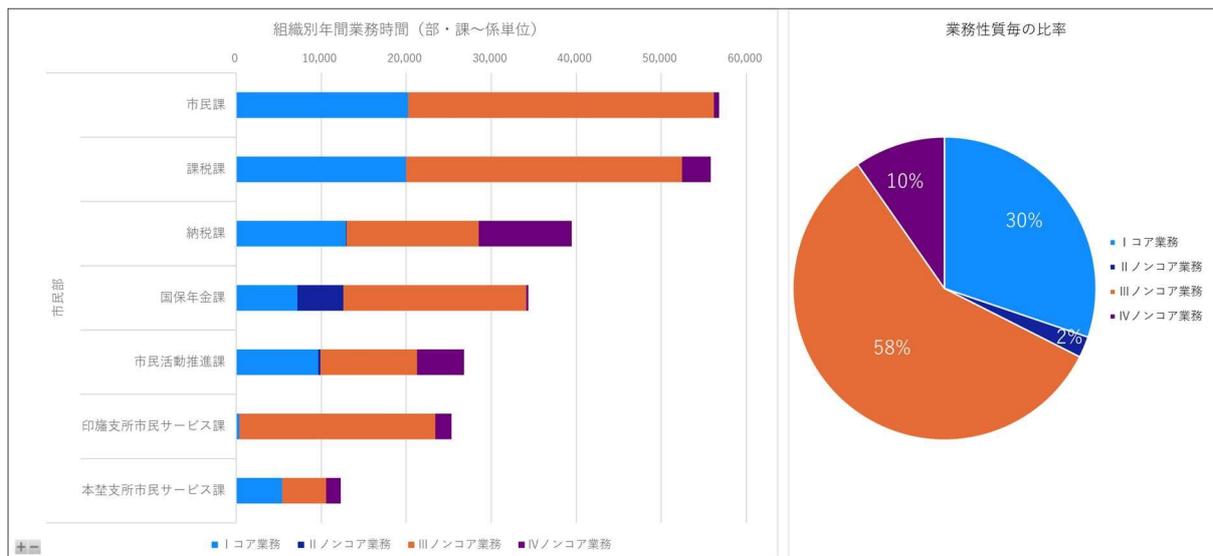
② 市民部（250,841 時間）

市民部は「Ⅲノンコア業務」の業務量が多く、全体の58%（145,061 時間）を占める。市民課（56,780 時間）や課税課（55,841 時間）の業務量が比較的多い。

また、全ての課で「Ⅲノンコア業務」が比較的多い。中でも、市民課、課税課、国保年金課、印旛支所市民サービス課は、業務量の50%以上が「Ⅲノンコア業務」となっている。（図表6）

図表6 市民部の年間業務時間

（単位：時間）



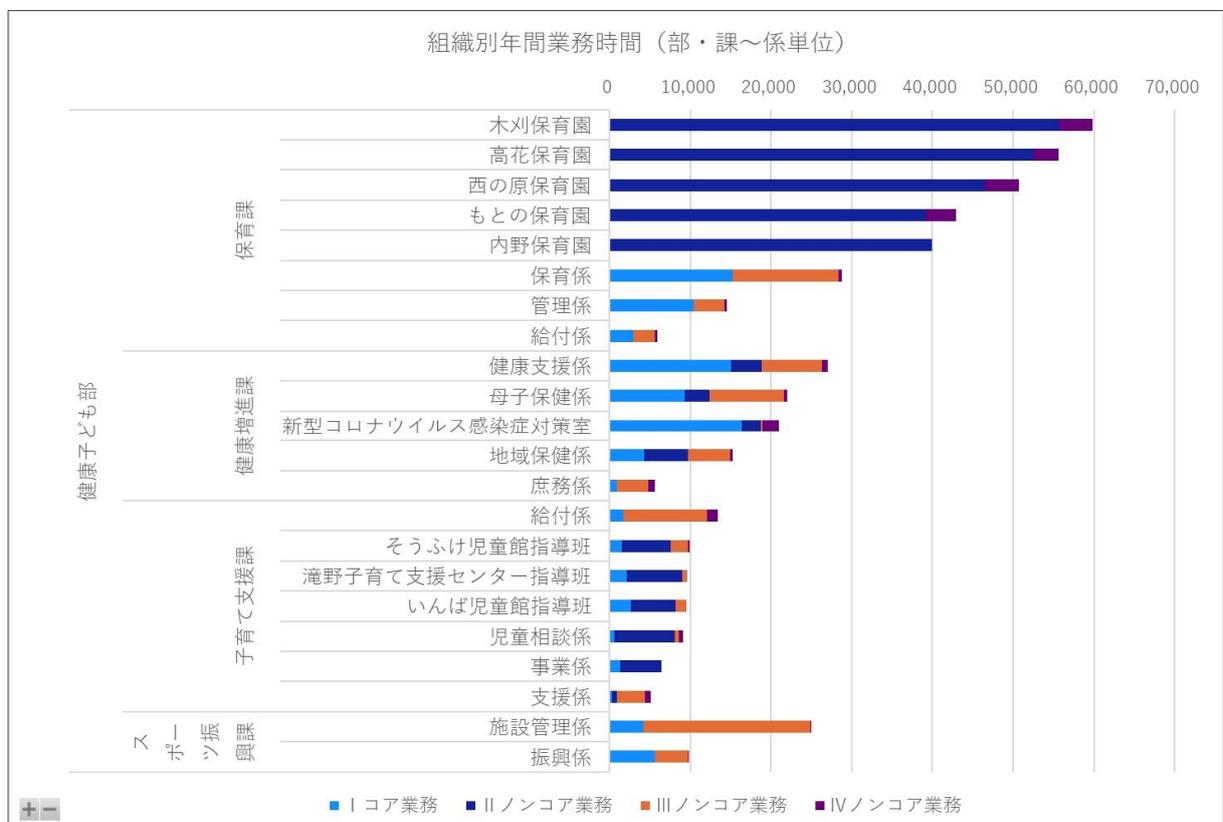
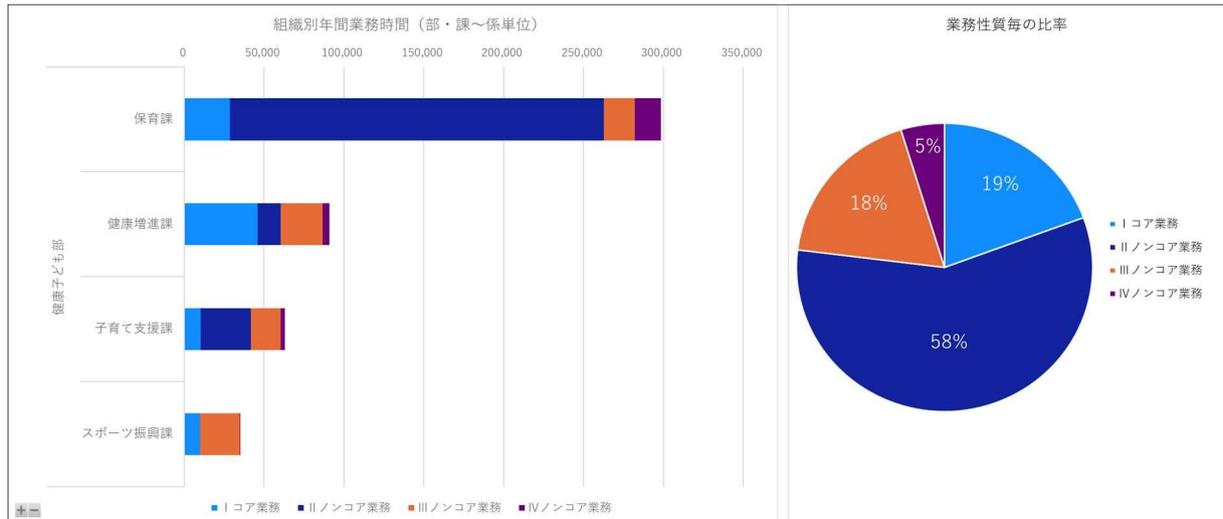
③ 健康子ども部（486,944 時間）

健康子ども部は「Ⅱノンコア業務」の業務量が 58%（280,286 時間）と多く、「Ⅲノンコア業務」の業務量は 18%（89,049 時間）と少ない。特に、保育課は業務量が多い（298,347 時間）。中でも、保育園の業務時間が多く、専門性の高い「Ⅱノンコア業務」の業務が大半を占める。

また、保育園を除くと、全ての課に「Ⅲノンコア業務」が分布している。（図表7）

図表7 健康子ども部の年間業務時間

（単位：時間）



- ④ 福祉部（130,127 時間）  
福祉部は「Ⅲノンコア業務」の業務量が 40%（51,928 時間）と多い。高齢者福祉課（53,679 時間）、障がい福祉課（51,177 時間）の業務量が多い。
- ⑤ 都市建設部（112,476 時間）  
都市建設部は「Ⅰコア業務」の業務量が 54%（61,199 時間）と多く、正規職員の業務負荷が課題となる。土木管理課や都市計画課を中心に「Ⅲノンコア業務」の業務量が 24%（26,357 時間）と比較的多い。土木管理課の業務量が多い（39,957 時間）。
- ⑥ 総務部（86,829 時間）  
総務部は「Ⅰコア業務」の業務量が 49%（42,760 時間）と多い。防災課や総務課を中心に「Ⅲノンコア業務」の業務量も 37%（31,929 時間）と比較的多い。防災課（23,994 時間）や総務課（21,977 時間）の業務量が多い。
- ⑦ 環境経済部（75,667 時間）  
環境経済部は農政課や経済振興課を中心に「Ⅰコア業務」の業務量が 51%（38,467 時間）と多いが、環境保全課やクリーン推進課をはじめとして「Ⅲノンコア業務」の業務量も 38%（28,907 時間）と多い。農政課（23,774 時間）や環境保全課（21,506 時間）の業務量が多い。
- ⑧ 企画財政部（51,763 時間）  
企画財政部は財政課や資産経営課を中心に「Ⅰコア業務」の業務量が 72%（37,116 時間）と多いが、財政課や交通政策課をはじめとして「Ⅲノンコア業務」の業務量も 21%（11,182 時間）ある。財政課（17,577 時間）や資産経営課（16,446 時間）の業務量が多い。
- ⑨ 上下水道部（29,760 時間）  
上下水道部は「Ⅲノンコア業務」の業務量が 56%（16,691 時間）と比較的多い。下水道課の業務量が多い（20,862 時間）。
- ⑩ 選挙管理委員会（25,502 時間）  
選挙管理委員会事務局は「Ⅲノンコア業務」の業務量が 84%（21,479 時間）と比較的多い。
- ⑪ 会計課（13,507 時間）  
会計課は「Ⅰコア業務」の業務量が 92%（12,449 時間）と多く、正規職員の業務負荷が課題である。
- ⑫ 農業委員会（12,200 時間）  
農業委員会事務局は「Ⅰコア業務」の業務量が 65%（7,891 時間）と多いが、「Ⅲノンコア業務」の業務量も 35%（4,283 時間）ある。

⑬ 議会（6,716 時間）

議会事務局は「Ⅰコア業務」の業務量がほぼ 100%（6,712 時間）である。

⑭ 監査委員（1,621 時間）

監査委員事務局は「Ⅲノンコア業務」の業務量が 54%（880 時間）と半分以上である。

※④以降の各部については、グラフ分析を行っていない。トップ3の教育部、市民部、健康子ども部が他部よりも業務量が多く、重点的に分析を行ったためである。

### 1-3. 処理媒体調査分析

業務の効率化を図るためには、紙が中心の業務フローを電子化していくことが効果的である。紙の業務フローを電子化された業務フローに改革することで、形式的な確認業務や転記業務をシステムに任せ、必要箇所のみを人が判断することにより、業務全体の効率化が図れることから、本市の業務処理媒体について分析する。

#### (1) 処理媒体（紙・電子）の調査分析

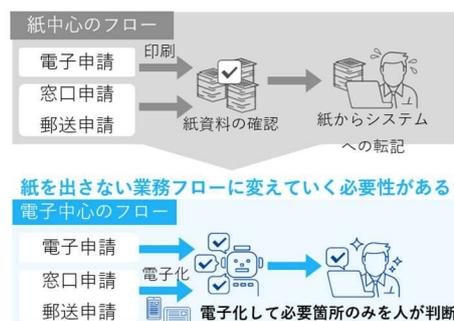
全庁の年間業務時間のうち、86.8%が紙を利用した業務で電子化率<sup>3</sup>は2.8%。

また、「Ⅲノンコア業務」では、86.3%が紙を利用した業務で、電子化率は3.6%とパーレス化が進んでいない。（図表8）

一方、紙を利用した業務時間の多い業務は、選挙事務を除き、申請書の審査や確認業務であり、申請書等の電子化により改善効果が期待できる。（図表9）

図表8 処理媒体別の年間業務時間（単位：時間）

処理媒体	年間業務時間				
	合計	Iコア業務	IIノンコア業務	IIIノンコア業務	IVノンコア業務
紙(量極大)	66,321	23,783	4,010	34,362	4,166
電子+紙(量極大)	58,568	23,487	704	25,799	8,577
紙(量多い)	200,405	71,181	9,906	99,294	20,024
電子+紙(量多い)	488,287	122,811	205,364	137,396	22,716
紙(量少ない)	282,370	55,441	81,267	105,561	40,101
電子+紙(量少ない)	275,904	118,026	32,225	94,607	31,046
電子	44,352	11,578	4,985	20,637	7,153
該当なし	164,604	35,074	27,838	57,990	43,703
合計	1,580,812	461,381	366,299	575,647	177,485
紙利用率	86.8%	89.9%	91.0%	86.3%	71.3%
電子化率	2.8%	2.5%	1.4%	3.6%	4.0%



図表9 紙（量極大）、電子+紙（量極大）の年間業務時間の多い業務上位10位

課	業務名	作業名	処理媒体	年間作業時間（時間）
選挙管理委員会事務局	事務	開票事務従事	紙（量極大）	2,990
市民部市民課	戸籍の謄本、抄本、住民票の写しその他諸証明の受付及び交付に関すること	審査	紙（量極大）	2,750
健康子ども部保育課	現況報告書に関する事務	現況報告書の收受、確認、整理	電子+紙（量極大）	2,688
健康子ども部保育課	保育料等業務	保育料、時間外保育料、一時預かり保育料、給食費等の賦課、徴収、還付	電子+紙（量極大）	2,520
健康子ども部健康増進課	会計年度職員任用事務	任用事務	電子+紙（量極大）	2,432
会計課	兼票（通常払）の審査	兼票の書類審査、添付書類の確認	電子+紙（量極大）	2,200
会計課	支払命令書（通常払）の審査	支出命令書の書類審査、添付書類の確認	電子+紙（量極大）	2,200
企画財政部資産経営課	工事管理業務	契約図書に基づく履行の確認、調整、記録	電子+紙（量極大）	2,016
教育委員会教育部生涯学習課	市史編さん収集史資料の整理	市史編さん収集史資料の整理（近現代）	電子+紙（量極大）	2,000
健康子ども部スポーツ振興課	有料公園施設・スポーツ施設使用許可業務	申請書の受付	紙（量極大）	1,992

※紙の量の目安：極大（数十枚以上）、多い（十数枚）、少ない（十枚未満）

3 電子化率：処理媒体が「電子（紙を利用していない）」の業務時間／全業務時間で算出。

## 1-4. 押印調査分析

デジタル時代を見据えた行政手続きにおいては、書面主義、押印原則、対面主義の見直しが課題である。令和2年7月に、国は書面規制・押印・対面規制の見直しを地方公共団体に促していることから、本市の取組み状況を分析する。

### (1) 押印使用状況の調査分析

本市は、令和4年10月1日現在、個人・事業者が行う行政手続きにおいて、申請書等に押印が必要な手続き 1,564 件のうち、全体の 68.1%となる 1,065 件の手続きが押印不要となっている。(図表 10)

また、押印の見直しに併せ、公文書への公印の押印についても、令和4年4月に印西市行政文書管理規程を改正し、法令の規定又は権利義務に関する文書以外の公印省略が可能なることから、行政手続きの電子化を推進できる環境が整いつつある。

図表 10 押印等を求める行政手続きの見直し状況

(令和4年10月1日現在)

部署	総務部	企画財政部	市民部	環境経済部	福祉部	健康子ども部	都市建設部	教育部	上下水道部	行政委員会	合計(件)	割合(%)
押印が必要な手続き	53	70	244	234	272	175	237	66	72	141	1,564	
押印を見直した手続き	38	10	180	118	237	155	218	14	46	49	1,065	68.1

### (2) 文書管理システムにおける事務決裁状況

行政文書については、印西市文書管理規程に基づき、文書の受領、処理、保存を文書管理システムにより運用している。

また、事務決裁のうち、電子決裁率は全体で 12.7%であり、千葉県庁における電子決裁率は約70%であることから、本市では電子決裁への移行が進んでいない状況である。(図表 11)

事務決裁は、申請の受け付けや意思決定、許可といった一連の業務過程による一部であり、業務全体の見直しと併せ電子決裁を進めることにより、事務の効率化や職場内の省スペース化が期待される。

図表 11 文書管理システムにおける事務決裁状況

令和4年度文書(令和5年1月末現在)

部署	総務部	企画財政部	市民部	環境経済部	福祉部	健康子ども部	都市建設部	教育部	上下水道部	行政委員会	合計(件)	割合(%)
押印決裁	4,059	2,082	5,276	6,035	9,651	10,593	5,852	11,576	1,887	3,027	60,038	87.3
電子決裁	1,820	1,183	2,041	467	557	1,048	283	842	85	424	8,750	12.7

## 1-5. 類似団体比較

### (1) 比較分析した類似団体について

業務量調査の結果を比較するために、弊社が参照した業務量調査データ<sup>※1</sup>の中から、総務省が公表している、人口と産業構造（産業別就業人口の構成比）から類似する市区町村をグループに分けた「類似団体類型」をもとに、以下の3市を抽出した。

この3市は、本市と同じ「類似団体類型Ⅲ-3」<sup>※2</sup>に区分され、人口規模（11万人前後）と開発状況（ベッドタウン、市町村合併）等において類似していることから、業務量調査結果を比較する上での類似団体とした。

#### 【A市】

- ・人口約10万人～15万人で類似団体類型Ⅲ-3に区分される一般市
- ・面積は本市より広く、ベッドタウン
- ・ただし、近年の人口は増加傾向ではない

#### 【B市】

- ・人口約10万人～15万人で類似団体類型Ⅲ-3に区分される一般市
- ・面積は本市より狭く、ベッドタウン
- ・ただし、近年の人口は増加傾向ではない

#### 【C市】

- ・人口約10万人～15万人で類似団体類型Ⅲ-3に区分される一般市
- ・面積は本市よりも広く、市町合併を過去に実施
- ・ただし、近年の人口は増加傾向ではない

※1 ㈱ガバメイツが業務量調査を実施し保有する調査データ。

※2 類似団体類型Ⅲ-3とは、人口が100,000人以上～150,000人未満。産業構造の割合が二次・三次産業が90%以上かつ三次産業が65%以上の一般市（51団体）。

## (2) 業務量全体の比較

弊社が参照した業務量調査データと比較したところ、本市は年間業務時間については、10万人以上の基礎自治体平均より少なく、ノンコア業務及び紙利用の割合が多い。また、正規職員のノンコア業務割合は若干少ない。(図表 12)

図表 12 業務量・紙使用割合(自治体比較)

(単位：年間業務時間は時間、割合は%)

自治体	業務量			
	年間業務時間	ノンコア業務割合	正規職員ノンコア業務割合	紙利用割合
印西市全体	1,580,812	70.8%	54.1%	86.8%
基礎自治体平均(5万人未満)	384,970	64.6%	65.5%	76.9%
基礎自治体平均(5万人以上10万人未満)	1,143,673	62.9%	58.2%	75.7%
基礎自治体平均(10万人以上)	1,654,878	57.6%	56.6%	67.1%
中核市平均	4,213,479	59.1%	60.5%	71.5%
指定都市平均	11,391,875	54.0%	68.9%	74.5%
都道府県平均	5,629,025	59.4%	84.3%	81.6%

## (3) 全庁共通業務

個別業務の業務量比較については、概ね職員配置人数に比例するため、全庁共通業務について類似団体と比較すると人口1万人あたりの年間業務時間は、平均的な値である。(図表 13・14)

図表 13 類似団体との比較(全庁共通業務)

(単位：時間/人口1万人)

業務分類	印西市	A市	B市	C市	参考値(平均値)				施策の方向性(例)
					都道府県	指定都市	中核市	基礎自治体	
資料等作成・編集	10,892	12,254	7,565	15,493	2,047	6,365	7,681	10,999	フォーマットの統一・簡略化、AI音声文字起こし
相談・問い合わせ	6,738	10,256	7,188	8,447	693	4,750	5,905	7,127	チャットボット、コールセンター、FAQ、ナレッジDB、AI音声文字起こし
調整・検討・協議	6,499	3,836	8,550	6,503	1,177	5,144	6,127	6,373	グループウェア、チャット
会議等主催・出席	2,824	2,329	3,121	2,320	445	1,511	2,549	3,428	グループウェア(スケジュール共通等)、オンライン会議システム
周知・連絡・案内	1,669	2,772	2,086	2,731	323	1,268	1,325	2,359	グループウェア
説明・報告	1,920	2,346	259	2,431	256	963	725	1,592	グループウェア、ペーパーレス
議事録作成	483	1,195	460	510	79	366	441	751	AI音声文字起こし、AI-OCR
総計	31,025	34,987	29,229	38,435	5,020	20,366	24,753	32,574	

※図表 13 は人口1万人あたりの年間業務時間で比較したものであり、図表 14 とは業務内容は同じであるが、業務時間は異なる。

図表 14 業務時間・庁内分布状況（全庁共通業務）

（単位：時間/年）

	健康 子ども部	教育部	市民部	都市 建設部	福祉部	総務部	企画 財政部	環境 経済部	上下 水道部	農業 委員会	議会	選挙管理 委員会	会計課	監査 委員	総計
資料等作成・編集	20,915	29,401	13,952	10,304	9,711	12,312	5,481	10,747	2,668	1,605	275	499	698	78	118,646
相談・問い合わせ	8,197	10,051	21,653	14,157	7,893	3,254	3,979	1,396	278	2,337	1	2	200	0	73,398
調整・検討・協議	34,379	8,782	2,462	6,721	4,320	5,177	3,967	2,711	1,522	249	355	62	15	66	70,788
会議等主催・出席	5,267	7,721	1,848	1,298	3,070	505	7,327	1,318	250	410	1,240	348	56	109	30,767
周知・連絡・案内	4,404	7,736	921	192	895	1,644	789	1,162	220	10	75	125	5	0	18,178
説明・報告	4,337	3,791	4,870	1,847	1,961	1,368	702	1,319	506	11	69	53	80	0	20,914
議事録作成	464	696	188	634	464	149	620	565	2	496	778	8	0	201	5,265
総計	77,963	68,178	45,894	35,153	28,314	24,409	22,865	19,218	5,446	5,118	2,793	1,097	1,054	454	337,956

#### （４）内部共通事務の比較

類似団体の業務量調査データと比較したところ、本市は特に「予算・決算（執行管理含む）」や「照会回答」、「議会・委員会対応」に時間を要していると考えられる。（図表 15）

図表 15 内部共通事務

（単位：時間/年）

	印西市	A市	C市
予算・決算（執行管理含む）	52,597	26,430	41,254
照会回答	55,719	37,515	33,077
その他庶務	28,524	48,850	26,562
議会及び議会委員会対応	17,007	2,978	4,126
窓口対応	9,351	1,339	12,309
文書管理	6,318	7,717	9,464
人事	2,536	1,383	1,152
総括・進捗管理	1,268	2,952	7,340
その他	840	7,785	3,782
事務用品	275	1,266	1,660
労務管理	188	4,159	5,038
総計	174,623	142,373	145,764

※B市は業務量調査のデータ項目が異なるため、比較対象外とした。

## 2 ヒアリング調査

### 2-1. 調査概要

#### (1) ヒアリング調査対象

「1.業務量調査」の結果をもとに以下の11課を選定し、業務量調査の結果から把握した課題を更に分析・検証するために、各課職員にヒアリング調査を実施した。

	課	係	対象選定の観点・理由
1	健康増進課	庶務係、母子健康係、健康支援係、地域保健係、新型コロナウイルス感染症対策室	時間外労働が多い、ノンコア割合が多い等
2	子育て支援課	給付係、支援係、児童相談係、事業係	ノンコア割合が多い、紙使用割合が多い等
3	学務課	学校適正配置推進係、学務係	他課と類似する業務がある
4	教育総務課	総務係、教育施設係	他課と類似する業務がある
5	資産経営課	資産経営係、施設管理支援係	他課と類似する業務がある
6	課税課	市民税係、税制係、土地係、家屋係	ノンコア割合が多い、紙使用割合が多い等
7	生涯学習課	推進係、文化係、公民館、図書館等	ノンコア割合が多い、紙使用割合が多い等
8	保育課	管理係、保育係、給付係	時間外労働が多い、紙使用割合が多い等
9	高齢者福祉課	生きがい支援係、包括支援係、介護保険係、介護認定給付係	時間外労働が多い等
10	社会福祉課	厚生係、保護係	時間外労働が多い等
11	土木管理課	管理係、維持係、排水維持係	時間外労働が多い等

#### (2) ヒアリング調査事項

以下の項目について、「業務」「現在の状態・程度」「考えられる原因」「期待する対応策」を事前にヒアリングシートにご記入いただき、業務担当職員のヒアリングを実施した。

- A. 一人あたりの業務量が多く、負担が大きいと感じている業務について。
- B. 業務の時期や頻度、実施場所、実施担当者のバラツキに起因して、負担や品質に課題が生じている業務。時間の平準化や場所や実施者の集約等により、問題が改善されると考えられる業務について。
- C. 業務が定型的で非正規職員でも担当できるにもかかわらず、現状は正規職員が担当している業務について。
- D. デジタル化すれば効率化が図れ、生産性が向上するにも関わらず、従来のまま紙やアナログツールで対応している業務について。
- E. 会計年度任用職員や臨時的任用職員、アウトソーシング（民間委託、指定管理者制度等）の活用状況、活用・導入する上での課題について。

## 2-2. ヒアリング調査の結果・業務改善の方向性

これらのヒアリングにおいて把握した現行業務の課題から、全庁的に取り組むべき業務上の課題を抽出し、以下の通り、業務改善の方向性に合わせて分類した。

ヒアリング結果			課題分類 (業務改善の方向性)	
聴取課名	課題等の内容	課題		
生涯学習課	出先機関を多く抱えている背景から、事務決裁に時間がかかるため、電子決裁を推進できると負担が下げられる。 決裁に添付資料が必要なため電子化の障壁になっている。	文書管理システムの電子決裁化の推進	業務の簡素化・効率化	<u>既存ツールの運用徹底</u>
学務課 生涯学習課 保育課	出先機関を多く抱えている背景から、事務決裁に時間がかかるため、電子決裁を推進できると負担が下げられる。添付資料の簡素化や請求書の押印廃止等の伝票のルールを見直す必要がある。	財務会計システムの電子決裁化の推進		
健康増進課 課税課 保育課	職員が行う定型業務、反復業務などの単純業務の効率化を図るため、RPAとAI-OCRにより業務の効率化を図ることができる。	RPA <sup>4</sup> の導入適用		<u>デジタルツールの活用推進</u>
学務課	会議録の作成に時間を要しており、AI議事録ツールが導入されているものの、全庁共通ツールとして活用できていない。	AI会議録ツール <sup>5</sup> の活用		
生涯学習課	施設（スポーツ施設、公民館等）利用料の支払い時に、施設予約システムからのオンライン決済や各施設におけるキャッシュレス決済（券売機含む）の導入を検討している。 ※委託職員に金銭の管理を任せられないため、常時職員の対応が必要となるが、キャッシュレス決済で解消できる可能性がある。	キャッシュレス決済の拡充や券売機の導入		
健康増進課 子育て支援課 高齢者福祉課 土木管理課	窓口業務の問い合わせに関して一部チャットボットによる対応を導入決定している。全庁に共通する業務のため、横展開も合わせて検討する。	チャットボット <sup>6</sup> の活用		
教育総務課 資産経営課	教育総務課教育施設係と資産経営課施設管理支援係にてそれぞれ同様の業務を行っており、技術者（建築技師、電気技師、機械技師）のリソースも分散している。組織を集約し、効率化・リソースシェアを検討する。	公共施設の維持管理等に関する業務の集約化等		<u>組織一元化・業務集約化</u>
健康増進課	「特定健康診査等事業」（国保特会）、「健康診査に要する経費」（後期特会）、「後期高齢者の保健事業」（一般会計）と介護予防の一体的事業が国保年金課と健康増進課の2課にまたがっているため、これらの業務に紐づく様々な作業で情報連携が非効率となっているため、業務の集約化や、効率化・リソースシェアを検討する。	国保年金課から健康増進課に一部予算の執行委任している事業の集約化等		
学務課	幼稚園・保育園に関する業務が学務課と保育課で分かれており、非効率かつ利用者視点から窓口の一本化が望ましい。	幼稚園、保育園に関する窓口業務の集約化		
健康増進課 課税課 子育て支援課	短期間雇用での会計年度任用職員で募集をかけても、募集人数に達していない。人事課で一括採用し、必要な部署に必要な期間、人員を適材適所に配置することが望ましい。	会計年度任用職員の一元採用		<u>会計年度任用職員 の一元採用・管理 ・有効活用</u>
健康増進課	出退勤管理簿を使った紙による出退勤管理が行われている。会計年度任用職員の出退勤が管理できるシステムの導入を検討する。	会計年度任用職員の出退勤管理システムの導入		

ヒアリング結果			課題分類 (業務改善の方向性)	
聴取課名	課題等の内容	課題		
生涯学習課	印西市公共施設適正配置アクションプランに基づき、文化ホール(令和5年度)、中央駅前地域交流館(令和7年度)、松山下公園(令和7年度)の指定管理への移行を推進する。	指定管理への移行準備	アウトソーシング	<u>指定管理制度の活用</u>
生涯学習課	印西市公共施設整備基本方針に基づき、中央公民館等(市民文化施設)、大森図書館、小倉台図書館、そうふけ図書館、印旛図書館、小林公民館(小林図書館)、本埜公民館(本埜図書館)、草深ふれあい市民センター、牧の原地域交流センターについて施設種別の統一や施設運営を検討する。	ノンコア業務比率が高い施設運営の検討		
高齢者福祉課	高齢者の増加に伴う窓口相談や電話対応に時間を要しており、コア業務に注力する上で業務負担となっているため、窓口業務の委託を検討する。	ノンコア業務比率が高い窓口業務の委託検討		<u>民間委託の活用</u>
社会福祉課	正規職員が封入封緘や発送など単純で作業量の多いノンコア業務を実施しているため、非正規職員などの登用を検討する。	単純なノンコア作業に対する非正規職員の登用	業務適正化	<u>ノンコア業務の業務整理・効率化・非正規職員への業務移管</u>
子育て支援課	ノンコア業務であっても、責任の度合いなども違うため、一律に任期付職員に分担することができない。	ノンコア業務の任期付職員への業務分担の整理		
健康増進課	会計年度任用職員(専門職・特に保健師・看護師)が募集定員割れしており、正規職員が不足要員の作業をしている。	会計年度任用職員(専門職)の確保		
各課共通	議会対応(資料準備など)の業務量が多く、効率化を検討する。 ※詳細な分析が必要	議会対応に関する業務の効率化	内部共通事務	<u>内部系共通事務の効率化</u>
各課共通	予算・決算(執行管理含む)にかかる業務量が多く、効率化を検討する。 ※詳細な分析が必要	予算・決算(執行管理含む)の業務の効率化		
各課共通	会計伝票処理(添付書類等)の見直し(請求書の押印廃止、電子決済の推進等)※出先機関は、伝票(紙資料)を本庁で決裁を受けることから負担となっている。	財務会計の電子決裁化及び会計処理(紙書類)のデジタル化		

業務改善の方向性については、「4.改善提案」に記載。

- 4 RPA (Robotic Process Automation: ロボティック・プロセス・オートメーション): ソフトウェアロボットによる業務自動化。パソコン上で繰り返し行う定型的な作業を自動実行する技術。
- 5 AI 議事録ツール: AI が音声を読み取って自動でテキスト化して、会議や打ち合わせ・商談の記録・共有に必要な「議事録」を効率よく作成・編集できるツール。
- 6 チャットボット (Chatbot): 「チャット」と「ロボット」を組み合わせた言葉。人工知能を活用した「自動会話プログラム」のこと。

### 3 人員配置の方向性

「1.業務量調査」と「2.ヒアリング調査」の結果を踏まえ、下記のとおり、適正な人員配置を検討するための方向性を示す。

ただし、人員配置を検討するために用いたデータは、業務量調査で集計したデータから印西市職員数で補正<sup>※1</sup>したデータもあり、「1.業務量調査」の各課入力データ集計値とは異なるものである。そのため、検証データは傾向値である点に留意する必要がある。

#### 3-1. 職員の負荷状況

「1.業務量調査」で実施した全庁業務量調査をもとに、正規職員の現状の稼働率<sup>※2</sup>を算出した結果、107%（補正後）となっており、1人あたりの標準的な業務量を超過している状況にある。

他方、非正規職員については、標準的な業務量を超過している状況にはなく、ヒアリング調査からも非正規職員の業務逼迫について言及はなかった。（図表 17）

図表 16 正規職員・非正規職員の業務負荷状況

部課	業務量_正規 (時間)	業務量_非正規 (時間)	人数_正規 (人)	人数_非正規 (人)	稼働率_正規 (%)	稼働率_非正規 (%)
健康子ども部	271,099	202,072	137	122.2	113%	94%
教育部	203,138	84,280	120	62.2	96%	77%
市民部	226,937	31,635	120	31.4	108%	57%
福祉部	100,419	24,483	62	26.2	92%	53%
都市建設部	117,590	3,319	55	1.8	122%	107%
総務部	102,198	2,201	54	3.8	108%	33%
環境経済部	69,760	8,016	45	7.2	88%	63%
企画財政部	62,172	1,890	34	1.0	104%	108%
上下水道部	35,382	0	18	0.0	112%	0%
選挙管理委員会	23,713	32	2	0.3	675%	0%
会計課	15,264	0	8	0.0	109%	0%
農業委員会	13,065	893	6	0.6	124%	85%
議会	10,230	0	6	0.0	97%	0%
監査委員	5,135	0	4	0.0	73%	0%
総計	1,256,101	358,821	671	256.7	107%	80%

※1 人員数は、令和4年8月1日現在の正規職員数（671人）でデータを補正したもの。

正規職員の数人は、令和4年4月1日現在674人であるが、出向職員及び退職者は含めていない。上記に合わせ、正規職員の業務量は、管理職を加えて補正している。

※2 稼働率とは、業務量を「人数×標準人工<sup>※3</sup>」で除したものである。稼働率＝業務量÷（人数×標準人工）

※3 標準人工時間を以下のように計算し、年1,757時間とする。

標準人工＝7.75時間/日×（勤務日数20日/月×12か月/年－休暇取得13.3日/年）＝1,757時間

※4 非正規職員の業務量と人員数の精度

全般的な傾向として、非正規職員の人数や業務量の把握には追加検証が必要である。具体的には、非正規職員の人数256.7人がフルタイム換算で正しい人数か、非正規職員の稼働率が80%となっている残り20%分の時間がどのように使われているかなどについて、確認が必要である。

## 3-2. 類似団体比較

### (1) 比較分析に活用した類似団体

本市の一番の特性は著しい人口増加である。そこで、本市と人口が同規模の団体と職員数について比較したく、直近5年で人口が継続的に増え続けている団体から、人口規模が類似する以下の5市を抽出した。

＜抽出した5市＞

福岡県筑紫野市、東京都小金井市、神奈川県海老名市、東京都国分寺市、埼玉県八潮市

### (2) 職員配置の比較結果

本市の職員配置について、類似する5市と比較した結果、全体職員数の平均職員数より21人多い配置となった。また、類似する5市平均と比べ、本市が10人以上多い配置は、「戸籍等窓口」、「民生一般」、「市町村保健センター等施設」、「農業一般」、「公民館」、「その他社会教育施設」、「給食センター」、「幼稚園」となっている。反対に本市が10人以上少ない配置は、「福祉事務所」、「保育所」、「ごみ処理」、「都市計画一般」、「消防」となっている。(図表17)

職種別職員数については、「司書・学芸員」、「保健師・助産師」、「その他一般事務関係職員」、「その他教育公務員」が5市平均を上回っている。また、公共施設数では、「支所・出張所」、「保育所」等、5市平均を上回る結果となった。(図表18・19)

このことから、公共施設の設置数の多さが平均職員数より上回った1つの要因として考えられる。

図表17 類似団体一般行政職員数比較（部門別）

引用元：総務省「令和4年地方公共団体定員管理調査結果」を加工作成

県名	千葉県	福岡県	東京都	神奈川県	東京都	埼玉県	同規模自治体5市平均	印西市と5市平均の差異		
団体名	印西市	筑紫野市	小金井市	海老名市	国分寺市	八潮市				
面積 (km <sup>2</sup> ) (R3.10.1)	123.79	87.73	11.30	26.59	11.46	18.02				
住基人口 (R3.1.1)	105,772	104,616	123,828	136,134	126,862	92,518				
一般行政職員数 (R3.4.1)	514	364	519	571	535	523				
人口1万当たり職員数 (一般行政)	48.60	34.79	41.91	41.94	42.17	56.53				
財政規模 一般会計当初予算 R4年度 (百万円)	45,320	33,142	46,688	46,180	50,357	37,780				
議会	議会	6	7	9	7	6	7	▲1		
総務・企画	総務一般	総務一般	54	52	48	68	55	55	▲2	
		会計、出納	8	5	7	7	6	7	▲2	
		管財	6	8	6	8	8	3	▲1	
		職員研修所	0	0	0	0	0	0	0	
		行政委員会	7	3	7	5	7	5	▲2	
	企画開発	企画開発	20	8	14	6	25	7	▲8	
		住民関連	住民関連一般	15	3	16	35	22	14	▲3
			防災	12	0	6	9	9	7	▲6
			広報、広聴	4	3	6	9	5	7	▲2
	その他	戸籍等窓口	30	14	22	13	26	21	▲11	
		県(市)民センター等	0	0	2	0	0	8	▲2	
		その他	0	0	0	0	5	6	▲2	
	総務部門 計		156	96	134	160	168	140	▲16	
税務	税務	36	37	43	37	45	46	▲6		
民生	民生	民生一般	75	0	49	12	58	24	▲46	
		福祉事務所	19	56	30	74	36	38	▲28	
		児童相談所等	0	0	0	0	0	0	0	
		保育所	53	59	106	67	38	60	▲13	
		老人福祉施設	2	0	0	0	0	0	▲2	
		その他の社会福祉施設	12	0	30	8	27	6	▲14	
		各種年金保険関係	5	9	2	2	3	4	▲1	
		旧地域改善対策	0	10	0	0	0	0	▲2	
民生部門 計		166	134	217	163	162	132	▲4		

県名		千葉県	福岡県	東京都	神奈川県	東京都	埼玉県	同規模自治体5市平均	印西市と5市平均の差異		
団体名		印西市	筑紫野市	小金井市	海老名市	国分寺市	八潮市				
面積 (km) (R3.10.1)		123.79	87.73	11.30	26.59	11.46	18.02				
住基人口 (R3.1.1)		105,772	104,616	123,828	136,134	126,862	92,518				
衛生	衛生	衛生一般	12	9	0	22	3	1	7	5	
		市町村保健センター等施設	34	13	17	0	32	34	19	15	
		保健所	0	0	0	0	0	0	0	0	
		と畜検査	0	0	0	0	0	0	0	0	
		試験研究養成機関	0	0	0	0	0	0	0	0	
		医療施設	0	0	0	0	0	0	0	0	
	公営	火葬場、墓地	0	0	0	0	0	0	0	0	
		公書	2	0	0	1	3	4	2	0	
		清掃	清掃一般	4	1	12	13	25	9	12	▲ 8
			ごみ収集	0	0	11	36	2	0	10	▲ 10
			ごみ処理	0	0	6	0	1	3	2	▲ 2
			し尿収集	0	0	0	2	0	0	0	▲ 0
		し尿処理	0	0	0	0	0	0	0	0	
環境保全	7	2	4	8	0	0	3	4			
衛生部門計		59	25	50	82	66	51	55	4		
労働	労働	労働一般	0	1	0	0	1	3	1	▲ 1	
		職業能力開発校	0	0	0	0	0	0	0	0	
		勤労センター等施設	0	0	0	0	0	3	1	▲ 1	
	労働部門計		0	1	0	0	1	6	2	▲ 2	
農林水産	農業	農業一般	17	10	2	13	4	5	7	10	
		試験研究養成機関	0	0	0	0	0	0	0	0	
	林業	林業一般	0	1	0	0	0	0	0	▲ 0	
		試験研究養成機関	0	0	0	0	0	0	0	0	
	水産業	水産業一般	0	0	0	0	0	0	0	0	
		漁港	0	0	0	0	0	0	0	0	
農林水産部門計		17	11	2	13	4	5	7	10		
商工	商工	商工一般	9	2	4	12	3	6	5	4	
		中小企業指導	0	0	0	0	0	0	0	0	
		試験研究養成機関	0	0	0	0	0	0	0	0	
	観光	0	1	1	0	4	4	2	▲ 2		
商工部門計		9	3	5	12	7	10	7	2		
土木	土木	土木一般	25	15	16	27	32	20	22	3	
		用地買収	3	2	3	5	5	0	3	0	
		港湾、空港、海岸	0	0	0	0	0	0	0	0	
	建築	13	11	11	20	15	9	13	▲ 0		
	都市計画	都市計画一般	10	20	18	32	22	31	25	▲ 15	
		都市公園	8	2	5	4	11	9	6	2	
	小計		18	22	23	36	33	40	31	▲ 13	
	ダム	0	0	0	0	0	0	0	0		
下水	0	0	0	1	0	7	2	▲ 2			
土木部門計		59	50	53	89	85	76	71	▲ 12		
一般行政計		508	364	513	563	544	473	491	17		
教育	教育一般	教育一般	32	18	25	35	23	29	26	6	
		教育研究所等	5	0	0	6	0	0	1	4	
	社会教育	社会教育一般	11	2	4	8	4	8	5	6	
		文化財保護	6	9	2	4	9	5	6	0	
		公民館	14	0	10	0	8	4	4	10	
		その他の社会教育施設	25	21	14	0	13	5	11	14	
	保健体育	保健体育一般	0	0	4	0	4	7	3	▲ 3	
		給食センター	11	7	0	0	0	0	1	10	
		保健体育施設	0	0	0	0	0	0	0	0	
	学校以外の教育計		104	57	59	53	61	58	58	46	
	義務教育	小学校	2	2	25	2	16	0	9	▲ 7	
		中学校	0	0	6	1	2	0	2	▲ 2	
	特別支援学校 小・中学部		0	0	0	0	0	0	0	0	
	その他の学校教育	高等学校	0	0	0	0	0	0	0	0	
		大学、短期大学	0	0	0	0	0	0	0	0	
		特別支援学校 高等部	0	0	0	0	0	0	0	0	
幼稚園		14	3	0	0	0	0	1	13		
その他		0	0	0	0	0	0	0	0		
学校教育計		16	5	31	3	18	0	11	5		
教育部門計		120	62	90	56	79	58	69	51		
警察	警察	0	0	0	0	0	0	0	0		
消防	消防	0	0	0	190	0	0	38	▲ 38		
普通会計計		628	426	603	809	623	531	598	30		
病院	病院	0	0	0	0	0	0	0	0		
水道	水道	7	12	0	0	0	23	7	0		
下水道事業	下水道事業	11	14	10	16	9	15	13	▲ 2		
交通	交通	0	0	0	0	0	0	0	0		
その他	その他	国保事業	11	10	15	14	10	13	12	▲ 1	
		収益事業	0	0	0	0	0	0	0	0	
		介護保険事業	16	11	26	15	16	16	17	▲ 1	
		その他	1	0	4	4	5	17	6	▲ 5	
公営企業会計計		46	47	55	49	40	84	55	▲ 9		
総合計		674	473	658	858	663	615	653	21		

図表 18 類似団体一般行政職員数比較（職種別）

引用元：総務省「令和4年地方公共団体定員管理調査結果」を加工作成

県名	千葉県	福岡県	東京都	神奈川県	東京都	埼玉県	同規模 自治体 5市平均	印西市と 5市平均の 差異
団体名	印西市	筑紫野市	小金井市	海老名市	国分寺市	八潮市		
面積 (km <sup>2</sup> ) (R3.10.1)	123.79	87.73	11.30	26.59	11.46	18.02		
住基人口 (R3.1.1)	105,772	104,616	123,828	136,134	126,862	92,518		
一般行政職員数 (R3.4.1)	514	364	519	571	535	523		
人口1万当たり職員数 (一般行政)	48.60	34.79	41.91	41.94	42.17	56.53		
財政規模 一般会計当初予算 R4年度 (百万円)	45,320	33,142	46,688	46,180	50,357	37,780		
司書(補)・学芸員(補)	10	0	0	0	7	7	3	7
医師・歯科医師	0	0	0	0	0	0	0	0
看護師	2	0	4	0	0	0	1	1
保健師・助産師	24	17	13	18	24	18	18	6
その他の医療技術者	7	0	0	0	0	1	0	7
獣医師	0	0	0	0	0	0	0	0
栄養士	9	3	16	5	11	6	8	1
農業等普及指導員	0	0	0	0	0	0	0	0
農林水産技師	0	3	0	0	0	0	1	▲1
動植物飼育員	0	0	0	0	0	0	0	0
建築技師	16	9	13	22	17	28	18	▲2
土木技師	38	36	28	46	27	42	36	2
保育所保育士	51	57	88	65	32	56	60	▲9
施設保育士・寄宿舎指導員等	6	0	0	0	10	6	3	3
食品・環境衛生監視員	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の一般技術関係職	4	0	32	1	3	2	8	▲4
生活・作業等指導員	0	0	0	0	4	0	1	▲1
生保担当ケースワーカー	4	12	14	19	9	13	13	▲9
五法担当ケースワーカー	0	21	4	9	5	10	10	▲10
査察指導員	1	2	2	0	1	2	1	▲0
各種社会福祉司	0	0	0	0	0	1	0	▲0
その他の一般事務関係職	469	300	401	414	476	393	397	72
運転手・車掌等	2	0	0	2	0	1	1	1
守衛・庁務員等	0	2	8	3	7	0	4	▲4
電気・ボイラー等技術員	0	0	0	0	0	2	0	▲0
調理員	0	5	22	4	7	4	8	▲8
清掃職員	0	0	11	43	2	0	11	▲11
船員	0	0	0	0	0	0	0	0
道路補修員	0	0	0	2	2	0	1	▲1
その他の技能労務関係職	7	0	0	1	17	12	6	1
社会教育主事	0	1	0	0	0	0	0	▲0
その他の教育公務員	24	5	2	14	2	11	7	17
警察官	0	0	0	0	0	0	0	0
消防吏員	0	0	0	190	0	0	38	▲38
臨時職員	0	0	0	0	0	0	0	0
合計	674	473	658	858	663	615	653	21

図表 19 類似団体公共施設比較

引用元：総務省「令和2年度市町村公共施設状況調査」(抜粋)

施設名	印西市	筑紫野市	小金井市	海老名市	国分寺市	八潮市	5市平均
支所・出張所	9	6	1	0	0	1	1.6
保育所	5	4	5	6	3	6	4.8
幼稚園・認定こども園	2	1	0	0	0	0	0.2
公民館	5	0	5	0	5	2	2.4
図書館	6	1	4	2	6	2	3.0
保健センター	4	1	1	0	1	1	0.8

### 3-3. 正規職員業務のBPR

「3-2.類似団体比較」のとおり、本市の職員数は類似団体よりも若干多いものの、「3-1.職員の負荷状況」で記載の通り、正規職員1人あたりの標準的な業務量を超過している状況にある。

また、現職員数の水準で、新たな行政課題等に的確に対応するためには、限られた人員と財源の中で、職員の適正配置により、正規職員をコア業務に集中させる必要がある。

正規職員の業務負荷を適正な水準に改善し、正規職員をコア業務に専念できる業務体系を整えることで、業務量に見合う職員の適正な配置を行うことが可能になると考える。

そのためには、職員でなくともできる業務であるノンコア業務の改善を図ることが一番の近道であり、その方向性を以下に示す。

#### (1) 「Ⅲノンコア業務」のBPR

「Ⅲノンコア業務」は、専門性が不要で定型的な業務であることから、下記①・②を実施することで、正規職員の業務負荷を低減しつつ、現状の人員水準で業務運営できると考えられる。

① 各課において、「Ⅲノンコア業務」（正規職員、非正規職員）を20%削減（BPR）し庁内の業務量全体を縮減する。なお、具体的なBPRの方策については、後述する「4.改善提案」に記載する。

② ①で縮減した非正規職員の「Ⅲノンコア業務」に相当する業務量を、正規職員が行っている「Ⅲノンコア業務」から非正規職員に移管する。

・正規職員について

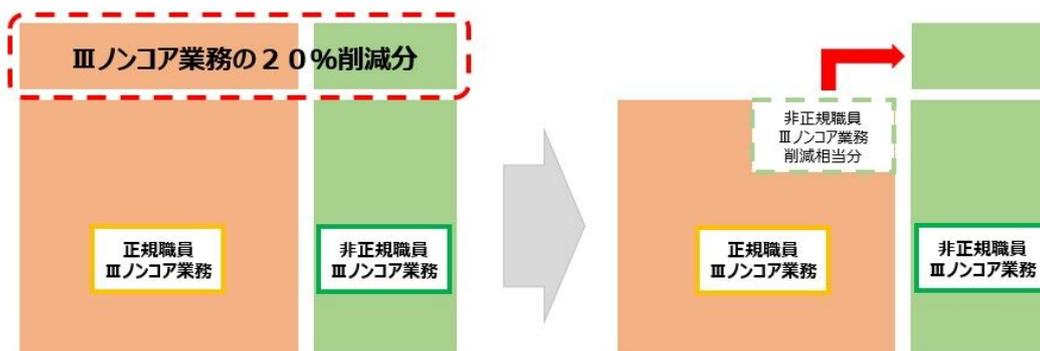
$(\text{正規職員のⅢノンコア業務量} \times 0.8) - (\text{非正規職員のⅢノンコア業務量} \times 0.2)$

⇒非正規職員のⅢノンコア業務量の20%に相当する業務量の減少。

・非正規職員について

$(\text{非正規職員のⅢノンコア業務量} \times 0.8) + \text{正規職員からの移管}(\text{非正規職員のⅢノンコア業務量} \times 0.2 \text{ と同量})$

⇒①の業務量縮減実施前と業務量は変わらず。



## (2) 「Ⅲノンコア業務」20%削減（BPR）の効果

### ① 業務量

- 全体の業務量は 1,580,812 時間から 1,465,683 時間へ 7.3%削減。
- 正規職員の業務量を 1,315,865 時間から 1,200,735 時間へ 8.7%削減。
- 非正規職員の業務量は変わらない。

（図表 20）

### ② 「Iコア業務」・「Ⅲノンコア業務」比率

- 正規職員の「Iコア業務」比率は、29%から 31%へ 2ポイント上昇。
- 「Ⅲノンコア業務」比率は、36%から 31%へ低下し、正規職員がコア業務に注力できる状況となる。

（図表 20）

図表 20 業務量の現状と BPR 試算

部課	■現状（補正前）					■BPR試算					
	業務量 全体 (時間)	業務量 正規 (時間)	業務量 非正規 (時間)	Iコア 比率 (%)	Ⅲノン コア比率 (%)	Ⅲノンコア 削減時間 (時間)	業務量 全体 (時間)	業務量 正規 (時間)	業務量 非正規 (時間)	Iコア 比率 (%)	Ⅲノン コア比率 (%)
健康子ども部	486,944	365,416	121,528	19%	18%	17,810	469,134	347,606	121,528	20%	15%
教育部	296,861	216,925	79,936	20%	50%	29,566	267,294	187,359	79,936	23%	44%
市民部	250,841	219,206	31,635	30%	58%	29,012	221,829	190,194	31,635	34%	52%
福祉部	130,127	114,628	15,499	11%	40%	10,386	119,741	104,243	15,499	12%	35%
都市建設部	112,476	109,157	3,319	54%	23%	5,271	107,204	103,885	3,319	57%	20%
総務部	86,829	84,628	2,201	49%	37%	6,386	80,444	78,243	2,201	53%	32%
環境経済部	75,667	67,652	8,016	51%	38%	5,781	69,886	61,870	8,016	55%	33%
企画財政部	51,763	49,873	1,890	72%	22%	2,236	49,526	47,636	1,890	75%	18%
上下水道部	29,760	29,760	0	19%	56%	3,338	26,421	26,421	0	21%	51%
選挙管理委員会	25,502	25,470	32	16%	84%	4,296	21,206	21,174	32	19%	81%
会計課	13,507	13,507	0	92%	1%	14	13,493	13,493	0	92%	0%
農業委員会	12,200	11,308	893	65%	35%	857	11,343	10,451	893	70%	30%
議会	6,716	6,716	0	100%	0%	0	6,716	6,716	0	100%	0%
監査委員事務局	1,621	1,621	0	13%	54%	176	1,445	1,445	0	15%	49%
総計	1,580,812	1,315,865	264,948	29%	36%	115,129	1,465,683	1,200,735	264,948	31%	31%

※補正した人員の業務において、コア業務とノンコア業務の分類ができないため、業務のコア業務、ノンコア業務比率を分析した上記試算については、補正前の業務量データを使用した。

## (3) BPR 目標の妥当性について

業務改善の方向性として、「Ⅲノンコア業務」の業務量を 20%削減（BPR）するという方向性を示した。

この 20%削減目標の水準（達成難易度）については、定型的で非専門的な業務である「Ⅲノンコア業務」の処理に“週 5 日かかっていたものを 4 日で終わられるよう改善する”レベルである。

民間企業の BPR プロジェクトでは実際に間接業務の平均 20%削減を目標と掲げ、各部門で削減余地のあるテーマの探索、削減時間の試算、解決策の策定や導入可能性の検討などを全社プロジェクトとして取組み、実際に目標達成した事例がある。

## 4 改善提案

業務の効率化や人的資源の効果的な配分等を行い、行政運営の最適化を図るため、本市の課題に対する改善策を以下に提案する。

なお、改善策の提案については、ヒアリング調査の結果として整理した、「課題区分（業務改善の方向性）」毎に記載する。

### 4-1. 業務の簡素化・効率化、整理合理化（廃止含む）

#### （1）既存ツールの運用徹底

##### ① 現状

業務量調査の紙使用状況をみると、全庁業務時間のうち86.8%が紙を利用した作業であり、特に選挙事務、保育料業務、現況報告、工事に係る契約図書、会計伝票処理等において紙の作業が多い結果となった。（P11「1-3.処理媒体調査分析」説明を参照）

本市が利用する文書管理システムには電子決裁機能が備わっており、「第6次印西市行政改革実施計画」で電子決裁比率50%とする目標も掲げているものの、令和5年2月末現在で文書管理システムの電子決裁比率は全庁平均で12.7%と低い。（P12「1-4.押印調査分析」説明を参照）

また、財務会計システムでは、電子決裁機能を利用できる環境にはなっておらず、紙による決裁が行われている。

文書管理システムでの電子決裁においては、大量枚数の資料や図面、設計図書などの資料がある場合、デジタル化することで添付資料の視認性が低下する。

財務会計システムでの伝票処理においては、審査に必要な書類の添付漏れや押印漏れ等も見受けられることから、電子決裁により、更なる視認性や審査効率の低下を危惧する声も聞かれた。

##### ② 改善策

文書管理システムにおいて、視認性を確保しにくい添付資料等がある場合には、電子決裁と紙の添付資料を並行して回付する等、運用を工夫することで、電子決裁化率を高めることが可能である。

電子決裁を推進するためには、電子決裁のメリットについて職員が理解することや意識改革も重要であり、全職員を対象とした研修が効果的である。

また、財務会計システムにおいても電子決裁を効率的に実施できるよう、審査に必要な添付資料の簡素化（廃止やルール化）、さらにデジタル化社会に対応する契約書や請求書の電子化に向けて、会計処理ルールの見直しも必要である。

### ③ 事例

栃木県矢坂市では財務会計事務の電子決裁化を行っている。矢坂市では年間の会計処理が約4万件あるが、関連する証拠書類も相当数に上り、保管場所を圧迫するとともに会計検査などで原本を探すのに多くの時間と手間をかけていた。

そこで例規（文書取扱規程と財務規則）を改正し、電子決裁の有効性や請求書等の原本性を確保し、電子決裁の対象となる伝票処理の範囲などを明記した。また、紙を電子文書化する課題については、LGWAN<sup>7</sup>に接続された複合機のスキャナー機能を活用してデータ化し、共通フォルダに保存する運用を行った。また、市長・副市長も参加する操作研修を実施し、決裁権者から現場職員までの意識改革を行った。

効果としては、ペーパーレス化により、用紙代や時間、労力等のコストを削減。また、原本データの保管・管理が容易になり、申請から承認のプロセスにおけるヒューマンエラーも減少した。

## （2）デジタルツールの活用推進

### ① 現状

本市では、職員が行う定型業務や反復業務などの単純業務の効率化を目的としたデジタルツールの活用に向け、各部署で積極的に検討が行われ、試験導入を経て、本格導入が進められている。

例えば、会議やヒアリング内容の文書おこしにおけるAI議事録ツール、ホームページ上からの問い合わせにおけるチャットボット、入力業務におけるRPAを活用した自動化、手数料等の支払いにおけるキャッシュレス決済など、複数のデジタルツールが既に業務で活用されている。

一方で、一部の部署からは、デジタル人材の不足や検討する時間を確保できないという課題も聞かれた。

### ② 改善策

全庁共通して活用できるツールは、導入事例の情報共有を行うことが効果的であり、積極的に導入を図ることで庁内全体の業務効率化に繋がるものとする。

また、各部署がデジタルツールを積極的に活用できるよう、職員向けDX研修を実施するとともに、各課に既に配置されているDXを推進するリーダー役となるDX推進主任の育成を図る。

### ③ 事例

静岡県袋井市では、令和5年度までにBPRを実践できる職員を96人育成することを目標に、ワークショップ型の研修を行っている。また、神奈川県平塚市や和歌山県御坊市では、各課にDXを推進する役割をもった職員（情報化リーダー、デジタル化推進員）を配置し、全庁的にBPRを推進する体制を構築している。

---

7 LGWAN（Local Government Wide Area Network）：地方公共団体を相互に接続するネットワーク。

### (3) 組織一元化・業務集約化

#### ① 現状

本市では、類似する業務を複数課が行っているケースがあり、場合によっては、技術職員の不足や、市民から担当部署が分かりづらい等の課題がある。

例えば、市有施設の新築及び大規模改修等に関する設計・監督等業務については、資産経営課施設管理支援系の技術職員が業務を担当している。他方、小中学校の維持管理や計画的な増築・改修、施設整備のために、教育総務課教育施設係にも技術職員が配置されている。管理組織の違いはあるものの、市有施設の建築物の設計・監督等業務は共通しており、一部の業務内容が重複している。

現在、この2部署では、技術職員（建築技師、電気技師、機械技師）不足の課題を抱えているにも関わらず、技術職員が部署間で共有できない状況である。

また、幼児教育・保育業務についても、学務課と保育課が行っているが、手続き・相談窓口が二つに分かれており、来庁する市民にはわかりにくい。公立幼稚園は1園（本埜幼稚園）となり、職員の業務負担とはなっていないものの、市民の利便性向上の観点から、幼保一元化に向けた取組みが課題と考えられる。

#### ② 改善策

こうした課題には、業務の集約化や効率化、専門職員等の有効活用を検討するほか、必要に応じて組織の見直しを行うことが有効であると考えられる。

#### ③ 事例

兵庫県明石市では、幼稚園、保育所、認定こども園、小規模保育事業所といった、教育・保育施設の入退所に関する事務（受付、利用調整等）、保育料の決定及び徴収に関する事務、施設型給付費の支給に関する事務等を市長部局（子ども局子ども育成室）で行っている。

その他にも、宮崎県、愛媛県松山市など全国で同様の取組みが多数行われている。

## (4) 会計年度任用職員の一元採用・管理・有効活用

### ① 現状

本市では、各課が会計年度任用職員を採用・管理・研修を実施しており、課単位で人材の募集、育成、管理業務など一連の会計年度任用職員マネジメントに関する業務が行われている。ヒアリング調査から複数の部署が会計年度任用職員の採用に係る事務（毎年の募集事務、募集定員割れの対応等）に課題を抱えていることを確認した。また、紙による出退勤管理簿や表計算ソフト（Excel）による業務時間管理など、非効率な運用も行われている。

### ② 改善策

こうした課題には、前述した（2）デジタルツールの活用推進と（3）組織一元化・業務集約化の観点で検討することが有効と考えられる。具体的には、人材の募集・採用・基本的な研修業務を人事部門へ一元化し業務を集約することで、各課等の事務負担の軽減が図れる。また、管理業務（出退勤、給与計算、期末手当計算等を一体的に管理するシステム）を共通システム化することで、全庁的に業務効率化が図れる。

また、業務量調査では非正規職員の稼働率が80%であることから人事部門が会計年度任用職員を一元管理することで、繁忙期の時期が違う部署間等で、人材の有効活用が図れる可能性がある。（P19 図表 16）

### ③ 事例

千葉県市川市では会計年度任用職員制度に対応したシステムの導入に際し、人事部門が一元管理する体制に変更。非正規職員の給与支払い事務等、一連の事務処理を人事部門が一括して行う運用へと見直しをし、各課の事務負担が軽減した。

また、千葉県佐倉市では職員証としてICカードを正規職員・非正規職員（フルタイム）に交付。読取専用端末を設置し、出退勤管理を電子化、給与システムと連携した。その結果、職員による出退勤時間の紙及びシステムへの入力業務、紙の出勤簿の管理業務（保管・廃棄）が不要となり、正規・非正規職員の人事管理業務を省力化した。

県内自治体ではまだ事例がないものの、官公庁や宮崎県都城市では、マイナンバーカードを活用した出退勤管理システムを導入している。

## 4-2. アウトソーシング

### (1) 指定管理者制度の活用

#### ① 現状

本市では、複数の施設で指定管理者制度を導入している。また、松山下公園（体育館等）等で指定管理者制度導入に向けた検討が進められており、指定管理者制度への移行が進んでいる。

#### ② 改善策

「Ⅲノンコア業務」の比率が高い施設（公民館、印旛図書館、牧の原地域交流センター等）については、「印西市公共施設整備基本方針」とも連携し、積極的に指定管理者制度の導入を検討することが有効と考える。

### (2) 民間委託の活用

#### ① 現状

本市では、BPO（外部委託）を活用しており、市民課や中央駅前出張所、国保年金課の窓口業務を民間企業に委託している。

#### ② 改善策

民間活力を活用した効率的・効果的な公共サービスの維持管理スキームとして、「公共施設等の包括的民間委託」は有効な手段であると考えられる。行政側のメリットとして、重複業務にかかるコスト削減や契約事務コスト（人件費）の削減、民間ノウハウの活用による市民サービスの向上が期待できる。

本制度の導入可能な事業領域は拡大しており、施設や道路等の包括管理業務に本制度導入を検討することも有効と考える。

#### ③ 事例

兵庫県明石市では、施設の包括管理を導入し、学校・幼保・市民センター等 132 施設の点検・清掃・修繕等をまとめて委託している。全ての日常修繕業務も取り込んだことで、人件費の削減（7人減）により、4,800万円/年のコストを削減した。また、スピーディーに施設不備に対応できるようになり施設の安全性が向上したほか、施設の満足度も向上し、市民サービスの向上に繋がっている。

東京都府中市では道路の維持管理、新潟県三条市では道路・排水路・公園の維持管理業務を一括して委託している。

千葉県内でも我孫子市（94）、流山市（48）、佐倉市（92）、八千代市（94）、白井市（42）が、文教施設管理に本制度を導入している（カッコ内は令和3年度調査時点の対象施設数）。

## 4-3. 業務適正化

### (1) ノンコア業務の業務整理・効率化・非正規職員への業務移管

#### ① 現状

P4 で説明したとおり、ノンコア業務が全体の 70.8%。そのうち専門性不要かつ定型的な業務「Ⅲ ノンコア業務」が、全体の 36.4%となっている。また、正規職員のノンコア業務割合が全体の 64.9%、そのうち「Ⅲ ノンコア業務」が、全体の 33.4%を占めており、正規職員が「Ⅲ ノンコア業務」の多くを担っている状況である。

ヒアリング調査から、施設運営等については、今後、指定管理者制度へ移行することを確認した。

また、「Ⅲ ノンコア業務」の多くが正規職員によって賄われている状況については、人員不足（募集定員割れ）や、非正規職員が対応できる「Ⅲ ノンコア業務」の業務範囲が不明確であることが要因と考えられる。

#### ② 改善策

P23 でも示した「Ⅲ ノンコア業務量の 20%削減」目標を実行する中で、「Ⅲ ノンコア業務」を整理し、業務の標準化を図り、ICT を活用した作業の自動化や外部への委託化、また、業務範囲を明確化し、正規職員の業務を非正規職員へ移管することも業務適正化には重要である。

### (2) 各課の「Ⅲ ノンコア業務」

各課における「Ⅲ ノンコア業務」について、削減目標時間、及び検討対象業務を例示する（図表 21）。業務効率化の期待効果が大きい業務から検討し、効率化が見込めない業務は、別の業務の見直しを追加検討するなどして、目標を達成するための組織的な取り組みを重ねて実施していくことが重要である。

なお、当該一覧表に示す検討対象業務及び削減目標時間は、業務量調査の結果から業務時間の多い業務を単純に抽出し、その業務時間の 20%に相当する時間を記載している。そのため、削減目標時間及び検討対象業務の設定には、各課の業務実態や実現可能性を検証した上で、計画を策定する必要がある。

図表 21 Ⅲノンコア業務の削減目標時間・検討対象業務一覧

部署	現状作業時間			Ⅲノンコア 削減目標時間	検討対象となる Ⅲノンコア業務例
	うち Ⅲノンコア	Ⅲノンコア 割合			
<b>健康子ども部</b>	<b>486,944</b>	<b>88,305</b>	<b>18.1%</b>	<b>17,810</b>	
保育課	298,347	19,485	6.5%	3,897	各課連絡対応、保育園乳退所申請書等の受付、保育の実施に関する決定事務、支給認定に関する申請書等の受付、施設型給付費等請求伝票処理
健康増進課	90,852	25,465	28.0%	5,242	検診実施作業、Web予約システム用代理人力申請ハガキ対応、母子健康手帳交付、会議資料作成
子育て支援課	63,059	18,539	29.4%	3,708	会議資料作成、指定管理者の管理、児童手当、児童扶養手当の支払、子ども医療費補助の申請、予算資料作成、文書保管
スポーツ振興課	34,686	24,815	71.5%	4,963	イベント開催・周知、啓発資料作成・配布、施設運営・管理
<b>教育部</b>	<b>296,861</b>	<b>157,736</b>	<b>53.1%</b>	<b>29,566</b>	
生涯学習課	172,146	120,077	69.8%	24,015	イベント開催・周知、啓発資料作成・配布、イベント運営・管理、補助金交付、文書の取発・管理、庁内の照会回答、施設運営・管理、予算・決算資料作成、資料の収集・管理・貸出、契約・支払い、施設使用料の収納
学務課	43,976	8,380	19.1%	1,676	就学援助の申請・支払、学校備品の契約・整備、幼稚園の入園募集・手続き、文書の保管・廃棄、予算・決算資料の作成、幼稚園、小学校、中学校の支出決裁
学校給食課	33,986	11,415	33.6%	2,283	保守点検・修繕の業務委託契約・発注、庁内照会回答、請求書の受領・処理、食材料発注、文書の管理、予算・決算資料作成、見積・納品・請求書受領、支払、食数資料作成、給食費収納管理・未納者への通知
指導課	29,769	6,340	21.3%	1,268	会議資料作成、学校保健会報及び印西の学校保健（小冊子）の作成、漢字・計算マスター問題作成・周知・改修・採点・表彰、教育委員会への提出書類対応、予算・決算資料作成
教育総務課	16,983	11,524	67.9%	324	地方教育費調査資料作成、校長・教頭会議の資料作成、千葉県教育関係職員録の作成
<b>市民部</b>	<b>250,841</b>	<b>145,061</b>	<b>57.8%</b>	<b>29,012</b>	
市民課	56,780	35,947	63.3%	7,189	照会回答、住民記録・住民基本台帳データ処理、市税及び税外収入の収納、戸籍記載帳票出力・チェック、身分事項照会文書受付、交付申請書窓口受付・証明書発行
課税課	55,841	32,467	58.1%	6,493	軽自動車税種別割申告書データ処理、手数料収入の測定・入金、異動届出書の受領、新增築家屋の把握・評価額計算、所有権移転異動処理 現況の異動処理、登記済通知書の受領・確認
納税課	39,434	15,556	39.4%	3,111	他市町村から照会のあった実態調査への回答作成、過誤納返還金支払、収納済み通の確認・処理、口座振替依頼書の受領、還付・充当事務
国保年金課	34,371	21,489	62.5%	4,298	高額医療費支給確認、レセプト点検、後期高齢者保険証発送、国民健康保険資格システム入力事務、国民健康保険滞納者収納確認、保険証発行、国民健康保険パンフレット作製、決算資料・議会資料作成
市民活動推進課	26,798	11,350	42.4%	2,270	交通安全計画資料作成、会議資料作成、防犯会議資料作成、防犯発信・啓発、契約・支払、町内補助金申請・支払、指定管理者の選定
印旛支所市民サービス課	25,341	23,087	91.1%	4,617	4税2料・その他手数料・県税等の収納、収納金の取りまとめ・送金、通知文書の受付、庁内照会の回答
本笠支所市民サービス課	12,277	5,166	42.1%	1,033	窓口受付（各種戸籍届、転入届、各種証明書発行他）、臨時運行許可証申請受付・交付、高額療養費申請受付、限度額適用・標準負担額認定申請・証の交付
<b>福祉部</b>	<b>130,127</b>	<b>51,928</b>	<b>39.9%</b>	<b>10,386</b>	
高齢者福祉課	53,679	22,697	42.3%	4,539	各課連絡等の回覧・供覧、保険料還付・充当 口座振込書の入力、介護認定申請・認定審査、指定管理者の問合せ対応、高額介護サービス費支給
障がい福祉課	51,177	15,783	30.8%	3,157	福祉サービス支給決定事務、相談対応、請求書内容確認・登録、各種助成・交付、県補助金関連事務
社会福祉課	25,272	13,449	53.2%	2,690	民生委員 県への報告、施設管理、医療券、介護券の発行、社会を明るくする運動、生活保護申請・支給
<b>都市建設部</b>	<b>112,476</b>	<b>26,357</b>	<b>23.4%</b>	<b>5,271</b>	
土木管理課	39,957	15,140	37.9%	3,028	占用許可更新申請勧奨、特殊車両協議書受理・審査・協議書回答、道路パトロール、道路補修
都市計画課	21,716	9,190	42.3%	1,838	出前講座の開催、予算説明資料作成、開発行為完了検査・帰属手続き、開発事業事前協議申請書の審査
建設課	21,529	0	0.0%	0	—
都市整備課	19,598	519	2.6%	104	予算・決算資料作成
建築指導課	9,676	1,508	15.6%	302	予算・決算資料作成、長期優良住宅報告書作成

部 課	現状作業時間			Ⅲノソコア 削減目標時間	検討対象となる Ⅲノソコア業務例
	うち Ⅲノソコア	Ⅲノソコア 割合			
<b>総務部</b>	<b>86,829</b>	<b>31,929</b>	<b>36.8%</b>	<b>6,386</b>	
防災課	23,994	19,211	80.1%	3,842	消防団会議・訓練・任免・報酬・表彰その他事務、開発事業に伴う水利等の設置、水防演習、防災設備管理、庶務・予算・決算、ハザードマップ配布、自主防災組織助成金交付、総合防災訓練
総務課	21,977	6,456	29.4%	1,291	文書等の発送又は送達、庁内への照会・調査回答依頼、使用料及び手数料の見直し、議案等の提出
DX推進課	18,128	2,681	14.8%	536	公用車管理・給油量の管理・検査・支払
人事課	11,863	1,038	8.7%	208	給与実態調査事務、年末調整、短期給付事業_療養費限度額適用認定申請書・傷病手当金・育児休業手当金
秘書広報課	10,868	2,543	23.4%	509	各課依頼・照会文書への回答、式典・表彰、各種支払い
<b>環境経済部</b>	<b>75,667</b>	<b>28,907</b>	<b>38.2%</b>	<b>5,781</b>	
農政課	23,774	5,042	21.2%	1,008	営農計画・補助申請、貸付申込・借受希望申込、散布申込、補助金交付申請
環境保全課	21,506	11,067	51.5%	2,213	騒音等公害受理書作成、狂犬病予防注射督促、有害鳥獣目撃・被害情報収集、庶務・決算資料作成
クリーン推進課	15,879	9,313	58.6%	1,863	照会回答、調査、ごみ削減・リサイクル関連クリーンパートナー関係事務
経済振興課	14,508	3,485	24.0%	697	見積、納品、請求書受領、検査・検取の実施、市商工業に関する周知、連絡、案内、警備委託
<b>企画財政部</b>	<b>51,763</b>	<b>11,182</b>	<b>21.6%</b>	<b>2,236</b>	
財政課	17,577	5,955	33.9%	1,191	庁内外の照会回答、入札参加資格者名簿の見直し
資産経営課	16,446	422	2.6%	84	当初予算申請の情報収集
交通政策課	9,815	4,675	47.6%	935	バス運行業務委託に関する資料作成、利用状況報告書の受領
企画政策課	7,925	130	1.6%	26	産学官連携に係る調査
<b>上下水道部</b>	<b>29,760</b>	<b>16,691</b>	<b>56.1%</b>	<b>3,338</b>	
下水道課	20,862	12,733	61.0%	2,547	予算書・決算書の作成、総務省システムへのデータ登録、企業債台帳登録業務
水道課	8,898	3,958	44.5%	792	予算書・決算書の作成
<b>選挙管理委員会</b>	<b>25,502</b>	<b>21,479</b>	<b>84.2%</b>	<b>4,296</b>	
事務局	25,502	21,479	84.2%	4,296	契約・発注・納品・請求・支払、当日投票システム操作研修会、投票所の準備・設営
<b>会計課</b>	<b>13,507</b>	<b>72</b>	<b>0.5%</b>	<b>14</b>	
会計課	13,507	72	0.5%	14	筆記具や衛生用品等の各部への配布、財務会計システム相手方申請の確定
<b>農業委員会</b>	<b>12,200</b>	<b>4,283</b>	<b>35.1%</b>	<b>857</b>	
事務局	12,200	4,283	35.1%	857	総会資料作成、意向調査回答結果等の県への報告、考査指導、印西市農業委員会だより編集委員会、農業委員会事務
<b>議会</b>	<b>6,716</b>	<b>0</b>	<b>0.0%</b>	<b>0</b>	
事務局	6,716	0	0.0%	0	—
<b>監査委員</b>	<b>1,621</b>	<b>880</b>	<b>54.3%</b>	<b>176</b>	
事務局	1,621	880	54.3%	176	例月出納事前検査の実施・報告書作成・送付

## 4-4. 内部共通事務

### (1) 内部共通事務の効率化

#### ① 現状

P15の「内部共通業務」で説明のとおり、本市の類似団体と比較した結果、議会対応や予算・決算等の内部系共通事務の業務量が多い傾向にある。

#### ② 改善策

「予算・決算（執行管理含む）」、「照会回答」、「議会対応等」の内部共通事務において、どの業務プロセスに時間を要しているか、別途、詳細な分析が必要であるが、情報連携や情報共有の迅速化、事務作業（印刷・配布・回覧・保管等）の省力化を図るため、それらの電子化が有効と考えられる。

#### ③ 事例

福島市では、議会答弁検討システムを利用している。議会答弁の作成業務では、答弁内容（質問への回答）が確定するまで、多くの職員による確認・修正業務が発生していた。一連のやりとりにワードやエクセルで作成したデータや紙を使用していたほか、答弁にかかる市長検討会のために、膨大な資料を印刷していた。

そこで、職員自らがデータベース管理ソフト「Access<sup>8</sup>」を用いた「議会答弁検討システム」を開発。議員側からの質問は直接データベースに入力し省力化。また、市長を含む全関係者のPCで、登録内容や入力中の答弁がリアルタイムで閲覧・編集できるようにしたことで、データや紙による受け渡し業務はなくなり、ペーパーレス化とタイムリーな情報連携を実現した。

令和3年6月からは、議員と職員の双方がタブレット端末を議場に持ち込み、ペーパーレスによる議会答弁が行われている。

---

8 Access：Microsoft社が開発し提供しているデータベース管理ソフト。データの管理・保存に優れ、多くのビジネス現場で利用されているソフト。

## 5 業務分析の継続手法

### 5-1. 業務改善のステップ

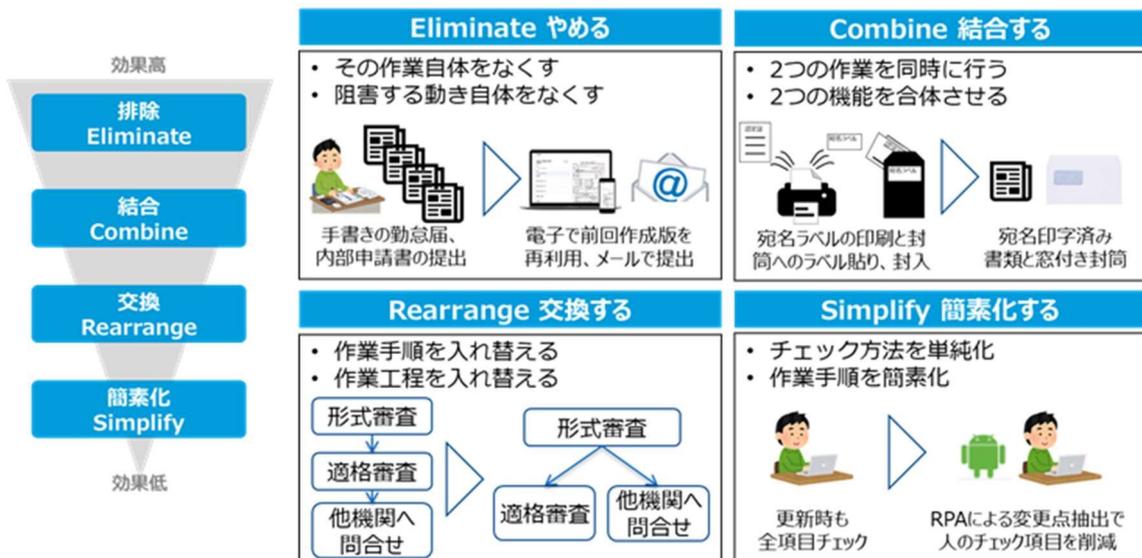
業務の抜本的な見直し（BPR）は、一般的に次のようなステップで進められる。



業務改善の施策を検討するにあたっては、現状の業務の前提を疑い、より効果の高い施策を優先的に考えるべきである。

より高い効果の施策を考えるために利用される検討の視点として「ECRSの4原則」というものがある。現状の業務フローを可視化し、「ECRSの4原則」の視点で抜本的に業務を見直していくことが、BPRの基本的な考え方になる。（図表22）

図表 22



## 5-2. 継続的な業務分析の実施

「3. 人員配置の方向性」の中で、Ⅲノンコア業務を20%削減（BPR）する方向性を示した。今後については、Ⅲノンコア業務の業務整理を行い、BPRによる効率化や、委託化等による業務移管等、業務改善を進めて行くことが必要である。

そのためには、定期的又は随時、全庁的又は効果的な部署において、本業務量調査シート（業務手順書）を基に、業務フローの見直しや、簡易分析ツールを利用して、職員自らがコア業務・ノンコア業務の割合比較、正規職員の負担軽減や事務改善効果等の検証や分析を行うことが重要である。

本行政診断は、全体の傾向把握や業務改善の方向性を検討する上での資料として示したものであることから、個別業務のBPRについては、改めて「業務詳細調査」「業務分析」「施策検討」などを行うことが効果的である。

## 5-3. リーダー人材の育成

業務改善を継続的に実施していくためには、業務の可視化、分析、改革のサイクルを回していく必要がある。そのためには、外部に頼らずに業務改善を自走できる推進組織及びリーダー的人材が必要となる。

推進組織とリーダーは、全体と部分を補完的に分担し、例えば、行革とDX推進の部署は組織全体の現状及び課題を把握し、全庁的な業務改善の支援を担う。支援方法には、課題の優先順位付け、ワークショップ開催、ICT導入支援、効率化検討などが挙げられる。

各課は配下の各係の業務改善を支援し、また、定期的に課の課題を推進組織（行革・DX推進部門）に報告する。

各係は、業務改善の支援を得て、業務手順書の作成（業務フローの可視化）及び課題を分析し、施策の立案と実行を担う。

このような組織的な取り組みができるよう、リーダー人材を各部署に配置するため、DXやBPRの推進をマネジメントできる人材の育成（リスクリング）が重要となる。