

和地ひとみレポート No.393



東大和市業務分析等支援業務 報告書

分析結果をどう活かすか… “変わる” 覚悟も必要

■市の全業務を分析

…昨年度（令和2年度）、市は市の組織・職員数の最適化等を目的に、市の全業務の業務分析を実施しました。市の事務事業や行政サービスへのニーズが複雑化、高度化している中、東大和市においては、人員不足が課題に。市議会での議員からの一般質問などでの提案に対する市の答弁では「人員不足のため実施が困難…」といった内容をよく耳にすることから、人員不足により行政サービスの充実が図れない現状であるとも言えますが、市の正規職員数は条例で490人と定められているため、条例を改正しなければ定員数を増やすことはできません。

…一方で、新型コロナウイルス感染症の拡大により、その対応に多くの財源が充てられていること、また、このような事態になるまでは、疑問を持たず、内容も見直さず、旧態依然のまま続けていた事業については、中止をしても問題ないということも明らかに。今年度の予算編成方針でも市長から『真に必要な事業に費用を充てるように』という趣旨の方針が強く打ち出されているように、市の事務事業の見直しをシビアに行うべき環境となっています。

…私は以前の一般質問で「一度、市の事務事業の棚卸をして、必要、不必要や業務のプロセスに重複や無駄はないかなどを検証すべき」と市に提言したことがありますが、昨年度、やっと市が業務分析を行うことに。…実際の調査・分析については、高い専門性を有する民間事業者をプロポーザル形式（委託料の額だけではなく、相手からの提案内容を精査して委託先を決定する方法）で選定。以下の委託先と予算額で調査、分析が行われ、この度、その業務報告書が提出されました。

【東大和市業務分析等支援業務委託】

◆委託先：株式会社富士通総研

◆予算：1,684万1千円（令和2年度当初予算計上額）

■業務分析の実施方法などは

…前述のとおり、近年、市の業務量が増加している中、市職員の時間外勤務も増加しており、目の前の業務を行うこと以外の余裕も少ない状況のため、新たな行政課題に対応できないという弊害が生じることが予想されます。このような問題の要素である、業務を実施するために必要な人員数、時間などを可視化することで、効率的、効果的な事務事業の妨げとなっている問題を分析することが、この業務分析の大きな目的です。

…業務分析では、市の全ての部署の事務事業を対象に業務に必要な人員数、時間数などを書式やヒアリングにより調査し、市の全事務事業を可視化。また、『正規職員（再任用（＝定年後に任用される元職員）フルタイム勤務職員を含む）』と『非正規職員（会計年度任用職員と再任用短時間勤務職員）』といった職種別に最適

な担い手、人数などの分析や外部委託やICT（情報通信技術）が活用できる業務かどうか等の分析も行われました。

■報告書には

…今回の調査、分析を委託した（株）富士通総研から提出された報告書はA4で全68ページ。市議会議員にも市から配布されましたが、（株）富士通総研のノウハウに関する内容の部分は黒塗りとなっていました。

…コンサルタント会社としては、ノウハウを知られたくないという部分があることも理解できますが、今回の報告書を読む中で、分析内容の全容が分からないもどかしさを感じたのも事実です。しかし、全体としては、市が抱える課題については大まかに把握できる内容でした。

【報告書の内容の概要】

【1】業務の概要

【2】組織別の職員・業務の現状

組織別正規職員の年間の時間外勤務時間、年休取得時間などや業務実施体制、多摩26市平均と比較した正規職員の配置状況などの現状。

【3】担い手最適化による分析

非正規職員の活用に関する分析や外部に委託することが可能かどうかの分析。

【4】事務事業の廃止・縮小の分析

事務事業そのものについて、時代の変化に合っているか、サービス等の対象となる市民の多少、費用対効果、類似事業の有無等を様々な角度から分析し、事務事業の必要性、有効性、代替可能性等を分析。

【5】組織別の職員数の分析

各課の現状の正規職員の年間勤務時間数には差があるため、その中央値と比較することで、各課の職員数の過不足を分析するとともに、【4】の事務事業の廃止等を反映した職員数を分析。

【6】ICTの活用による効率化

ICT（情報通信技術）を新たに活用することにより効率化できる可能性の分析。

【7】組織別の問題・課題・改善方策の総括

【8】その他の問題・課題・改善方策

組織内での必要性の重みづけに合っていない人員配置や、面積が小さな市であるにも関わらず、同じような施設やサービスが複数あることで過剰な機能やサービスとなっていることや、担当する課が実情や内容と合っていない事務事業があることによる非効率などを分析。

【9】業務分析継続手法の提案

（裏面に続く）

■試算による改善の効果は…

…今回、市がすべての事務事業の分析を実施しようと考えたのは、最初に述べた通り、人員不足に対し、漠然とした課題を感じていたからだと思います。今回、提出された報告書を見ると、その漠然とした課題が「見える化」されており、課題が現実のものであることが分かります。

…私も市に業務分析を提言したのは課題があると感じたから。報告書を読むと「その通り」、「なるほど」と思う部分が多くありましたが、その内容は、私が考えているよりドラスティック（≒徹底的で思い切ったもの）。10年以上、市政に関わっている私としては、市の内部事情も見えていたり、利害関係者の顔が見えていたりすることで、今回の報告書の内容までは「大ナタは振るえない」と感じることも。しかし、このような感覚を市職員はもっと持っており、そのようなことが改革を遅らせているのではないかとも思いました。

…今回の報告書の中では、分析結果から導き出した効果の試算も以下のとおり示されていました。

【報告書で示された効果の試算では…】

◆業務の難易度別の担い手最適化により…

難易度の低い業務について、非正規職員を活用して行うことで、現状より3億317万6千円人件費を削減できる。

◆業務の外部委託により…

業務の中で、外部委託が可能なものを民間事業者などに委託し、最適化することにより、業務従事時間が正規職員では6万7,394時間、非正規職員では9万1,230時間、減少させることが出来る。

◆事務事業の廃止・縮小により…

市が行っているすべての事務事業のうち194事務事業が廃止、大幅縮小を検討することが望ましいという結果に。それら事業に現在投入されている経営資源は

- ・正規職員従事時間:10万5,931時間
- ・非正規職員従事時間:8万6,725時間
- ・市が負担している事業費:2億2,381万9千円

◆新たにICTを活用することにより…

市の事務事業の全業務のプロセス数7,312のうち、新たにICTを活用することによって効率化が期待できるのは749プロセスで、全体の約10%が効率化可能。

…上記の効果の試算は、担当する職員の変更や外部委託、また、職員が従事する時間数や事務事業にかかる金額などと指標が様々なため、効果を一概に合算して全体像を測ることは出来ません。例えば、廃止や外部委託により、正規職員が担っていた業務が無くなることで、職員が従事する時間数や事業にかかる費用は無くなりますが、新たに委託費用がかかってくるなどということもあるため、様々な取組、改革を組み合わせ、全体的に効果を最大化できる方法を考えなければなりません。

…また、これらの効果を実現するうえで、市が実現を判断しやすいのが「事務事業の廃止・縮小」。

もちろん、実際に事務事業を縮小、廃止する際は、その事務事業のサービスや恩恵を享受している市民からは不満の声や反対の声もあると思いますが、コロナ禍で実施しなくても大きな弊害が起こらなかった事務事業等については、早急に見直す必要があると思います。

■市の発展と税金の有効活用のために

…報道などで、OECD加盟37カ国中、日本人の労働生産性が低いことが取り上げられることがあります。人口減少が進む日本において、生産性向上は喫緊の課題で、政府も民間企業も様々な対策を行っていますが、東大和市においても同様の課題としてとらえるべき。複雑化、高度化する行政ニーズに一定の職員数で対応するためには、生産性の向上を図らなければなりません。

…日本人の生産性が低い一つの要因は長時間労働。なぜなら、労働1時間あたりの労働生産性＝生産量÷（労働者数×労働時間）という式で導かれるからです。一般的に日本人の長時間労働の改善のために必要とされる大きなポイントは「ICTの活用」と「意識改革」。今回の報告書で示された改革案を進めるうえでも、この「ICTの活用」と「意識改革」が大きなポイントとなると思います。

…そのうち特に行政が苦手なのが「意識改革」。民間企業であれば、会社の収益に影響すること＝自身の給与に影響することですので、自身のことと改革の必要性をつなげて考えやすいのですが、そんな民間企業においても意識改革はICTの導入よりは難しいものです。

一方、行政の場合は、前例踏襲が基本で、変化による大きな失敗に対しては慎重になる風土があるので、「意識改革」という点においては、一種の自己否定や自浄作用という感覚で臨む必要があると思います。

…さらに、今回の業務分析を活かす必要性は税金の有効活用という点もあると思います。よく「税金の無駄遣いだ」と指摘されるものは、建築といったハードに対してや特別な事務事業（例：イベントなど）に対することが多いですが、実は、非効率に事務事業が行われている日常的な市職員の勤務体制も見えない税金の無駄遣いです。非効率のため長時間労働＝人件費が増えることも税金の無駄遣いですが、東大和市においては人員不足のため（調査をしたことで効率化できることは分かりましたが）、業務に追われているのが現状で、新たな取組や課題解決にまで取り組めない可能性もあり、これは、市の発展、新たな行政サービスの創出という点においても大きなマイナス。ひいては、他市と比較した場合、市民サービスが劣る、時代遅れという状況になる可能性も。

…今回の業務分析をもとに、市は今年度から業務改革に着手し、来年度以降に事務事業や時間外勤務の削減、業務プロセスの効率化、効果的な組織の整備や定員の最適化等の業務改革を実行すること。現在は新型コロナ対応というプラスアルファの業務がある状況のため、改革着手事態も大変だとは思いますが、ぜひ、「変わる覚悟」を持って、この業務改革を推し進め、時代の変化に対応した持続可能な体制を実現してほしいと思います。

市政、議会について「自然体」「ざっくばらん」にレポート。コロナ禍において、駅頭での配布は一時、控えております。

【プロフィール】「私たちの身近にある市政、市議会。伝えることがスタートだと思います。」



東大和市 市議会議員

和地 ひとみ

1970年 東京都北区生まれ。父の転勤で1歳から群馬県で育つ。幼稚園からカギっ子。リーダーシップを発揮し、小学校で児童会長、中学校でも生徒会長を務める。大好きな音楽を究めようと武蔵野音楽大学に進学、卒業。卒業後は群馬の山あいの小学校で臨時教諭として担任を2年勤め、新しい試みで授業を活性化させ「元気印の先生」として保護者・生徒から親しまれた。『学校』の外の一般社会で挑戦しようとベンチャー企業の(株)シートゥーネットワーク（※スーパーマーケットを経営。店頭公開から一部上場、外資系企業に転換）に社長秘書として入社。のち店舗現場に異動、同社で初の女性店長となる。月刊誌『日経 WOMAN』のベンチャー企業で活躍する女性特集で取り上げられる。その後、人材開発部長を拝命。『人を活かす』経営を学ぶため一念発起しカナダに留学。外から見た日本の将来に、漠然とした不安を感じる。帰国後は、不動産投資会社にて企画業務、税理士対応、広報、社員研修、組織活性化などに従事。2011年4月、初当選。現在3期目。顔の見える議員として、日々奮闘中。

■ 連絡先

和地 ひとみ事務所

HP : <http://www.wachi1103.jp>

✉ wachi_hitomi@cocoa.ocn.ne.jp

【電話・FAX】042-516-8546

〒207-0005 東大和市高木3-274-2-102