

業務改善に係る取組方針

令和3年（2021年）1月

船橋市

目次

I. 取組方針策定の目的	3
II. 取組方針の概要.....	4
III. 重点取組項目.....	5
1. デジタル技術を活用した窓口改善	5
① “行かなくて済む市役所” に向けた取組	5
② “ワンストップ市役所” に向けた取組	6
2. 業務のデジタル化による効率化	8
① 共通業務の効率化	8
② いわゆる「内部管理事務」の効率化	9
③ 定型・反復業務の効率化	11
④ デジタル化のための職員の意識改革	12
3. 組織・職員体制の見直し	13
① 既存の業務執行体制の見直し	14
○ 令和2年度における見直し	15
○ 令和3年度以降の見直し	15
4. 業務システムの最適化	16
① クラウドサービスへの移行	16
② 業務システムの集約化	16
付録. 工程表.....	17

I . 取組方針策定の目的

今後、船橋市においては、さらなる少子高齢化の進行等を背景に、市民ニーズはますます多様化していくことが見込まれます。このような中でも持続可能な行財政運営を行っていくため、平成31年3月に「行財政改革推進プラン」を策定し、本市の運営体制を抜本的に見直すとともに、選択と集中による事業の精査・見直しや、積極的な歳入の確保等に取り組んでいます。

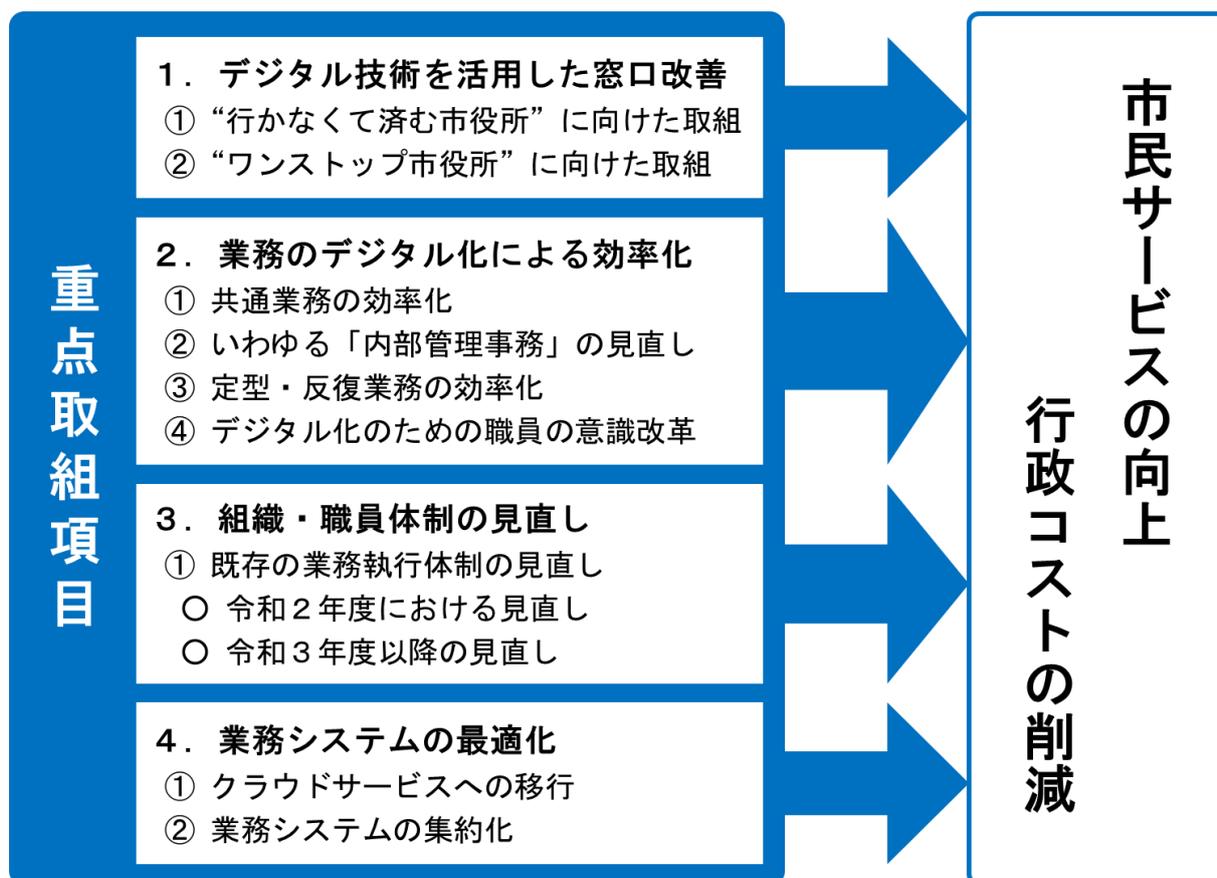
同プランにおける6つの取組項目の1つとして、「①業務改善による事務執行の効率化」を挙げています。これは、市の予算のうち多くの割合を占める人件費のあり方について、これを常に見直して総人件費の抑制を図りつつ、上記のような社会情勢の変化に対応し、市民サービスを持続的かつ安定的に提供していくことを目的としています。また、昨今の新型コロナウイルス感染症の影響を踏まえ、市の窓口業務や内部事務においても「非接触・非対面」などの「新しい生活様式」に対応していく必要があります。

今般、こうした取組の基本的な方針を示すものとして、「業務改善に係る取組方針」を策定しました。

Ⅱ. 取組方針の概要

業務改善の第一の目的は、効果的・効率的な行政運営をすることで、行政のスリム化を図り、市民サービスを向上させることにあります。

以下の取組を重点的に実施し、市民サービスの向上と行政コストの削減を図ります。



Ⅲ. 重点取組項目

1. デジタル技術を活用した窓口改善

これまで市役所の手続きは、郵送が可能な一部のものを除き、対面を前提としたものがほとんどでした。しかしながら、新型コロナウイルス感染症対策としての「3つの密（密集、密接、密閉）」の回避や、「身体的距離の確保」等を内容とする「新しい生活様式」、緊急時の迅速かつ確実な給付の実現、申請手続きの簡略化が求められるようになった今、市役所の手続きについても極力「非接触・非対面」で可能とする必要があります。

また、共働き世帯やひとり暮らし高齢者世帯の増加により、市役所や出先窓口の開庁時間外である夜間・休日の手続きや、何度も同じことを書かなくて済むといった負担の少ない手続きなど、多様な手続きのあり方が求められています。

こうした状況を踏まえ、今後はオンライン申請の拡充による“行かなくて済む市役所”と、来庁した場合でもできる限り時間と手間のかからない“ワンストップ¹市役所”の実現に向け、取組を進めます。

① “行かなくて済む市役所”に向けた取組

これまでに、個人向けとしては放課後子供教室の利用登録申込、建築物等新築届やふなばし健康ポイントに係る活動量計の申込、事業者向けとしては介護サービス事業者向けの各種届出、事業者向けセミナーの申込やテナント賃料助成金申請などの手続きをオンライン化してきました。しかしながら、市役所の手続きのうち、現在オンライン申請が可能なものは30課117様式（全申請等様式のうち約2%）にとどまっているため、以下の方針で見直しを行います。

a. オンライン申請の拡大検討

令和2年秋に行った調査では、市役所の全申請等様式約5,500件のうち、押印を必要としているものが約4,300件ありました。これらについて押印の必要性を精査し、法令の規定により廃止できない場合等の特

¹ 本取組方針では、「ワンストップ＝1か所で済む」という意味だけではなく、デジタル技術の活用や手続きの見直し・簡素化によって、市民の手続きにかかる負担と、職員の業務負担の両方を軽減する仕組みを総称して「ワンストップ」と呼びます。

別な理由があるものを除き、押印を原則廃止する方向で検討します。【令和2年度中に各申請等様式の押印欄の廃止・継続の方向性を決定】

その上で、各種手続について、市民に手続き時の来庁を求める必要性の精査や代替手段の検討を行い、国のオンライン申請基盤（マイナポータル）の整備状況等も勘案しつつ、オンライン申請を順次拡大していきます。

b. オンライン申請を活用した申請に係る手間の削減

手続きの全てをオンライン化できなくても、例えば事前に申請する情報の一部を市役所に伝えることで、窓口での手続きにかかる時間を短縮したり、事前に申請者にわかりやすく手続きの方法を伝えることで、手続きにかかる申請者の負担を軽減したりすることが可能です。こうした取組について、すでに他自治体で実施されている先進事例を調査し、本市での導入可能性について検証します。【令和3年度に検証結果の取りまとめ】

オンライン申請を活用した先進事例

手続き	団体	特徴
保育園等入園の申込み	長野県 塩尻市	開園時間内に保育園で受け付けていた申込みをオンライン化したところ、申込みの97%がオンラインで行われた。
危機関連保証認定申請 (中小企業者向け支援制度)	神奈川県 横浜市	来庁は必要であるものの、オンライン申請を併用することによって、30～180分かかっていた滞在時間を1～2分に短縮した。
引越し手続きの事前申請	奈良県 奈良市	スマホからの事前申請により、窓口に向いたときに申請書を書かずに済むようにした。

② “ワンストップ市役所” に向けた取組

一度に複数の申請が必要となる手続きについて、その全てをオンライン化できない場合には、できる限り「ワンストップ化」をすることで、市民の利便性が大幅に向上します。また、これまでは本庁舎でしかできなかった相談や手続きを、出張所などの出先窓口でも可能とすることで、わざわざ本庁舎へ出向く必要がなくなり、市民の負担軽減に寄与します。

a. ライフイベントに対応したワンストップ化

すでに実施している「書かない窓口（引越し）」や、令和2年10月からスタートした「おくやみコーナー（死亡）」のように、申請者が何度も同じことを書かなくて済む窓口や、一度の受付で複数の手続きが完結する窓口の拡大に向け、検討を開始します。対象とする手続きは、いわゆる「ライフイベント」を起点とした手続きを中心とし、市民の利便性が最大限向上する仕組みとします。【令和3年度に方針決定、令和4年度から運用開始】

b. リモート窓口の試行・検証

本庁舎でしかできない相談や手続きを身近な窓口でも可能とするため、令和3年度より、船橋駅前総合窓口センター及び出張所と所管課をテレビ電話でつなぐ「リモート窓口」を導入し、実運用に向けた検証を行います。出先窓口の利便性を向上させ、オンライン申請の利用が困難な市民にも配慮します。【令和3年度に検証結果の取りまとめ、令和4年度から運用開始】

2. 業務のデジタル化による効率化

業務の効率化に関する取組については、これまでも勤怠管理業務や旅費管理業務の改善をはじめとした様々な取組を行ってきました。しかし、市役所内部においては、いまだ紙ベースの事務処理が中心であったり、定型業務を職員が手作業で行っていたりという非効率な作業が残っています。今後は政策立案や市民サービス向上のための業務に人的資源を集中させるため、デジタル技術を活用した既存業務の効率化をさらに推進します。

① 共通業務の効率化

令和元年度に実施した市役所内部の業務量調査において、文書管理などの共通業務に費やしている時間は約 85 万時間であることがわかりました。これは約 500 人の職員が専任で従事しているのと同じ意味を持ちます。

今後限られた職員数で質の高い行政サービスを提供し続けるためには、共通業務に費やす時間を削減し、各課固有業務や新たな行政課題に充てる時間を作り出す必要があります。

共通業務に費やす時間

業務の種別	概要	時間	割合
文書管理	文書收受、簿冊管理等	176,760	20.7%
照会・回答	庁内外からの各種調査・回答	138,099	16.2%
予算・決算	予算要求、歳入歳出管理等	106,612	12.5%
会議・打ち合わせ	課内会議、他課との会議等	99,754	11.7%
その他		331,138	38.9%
合計		852,363	100.0%

a. 文書管理業務

共通業務の 2 割を占める文書管理業務については、電子決裁を導入することで、①決裁を上司等に持ち回る時間の削減、出先と本庁舎との往復時間の削減、文書の探索時間の短縮等、計約 6,000 時間相当の業務時間を削減することに加え、②複数人が同時に閲覧を行うことで起案から承認までの期間が短縮されることによる機動性の向上、③用紙等の消耗品の削減等の効果を見込んでいます。【令和 3 年度に電子決裁の導入及び試験運用、令和 4 年度から本運用】

b. 照会・回答業務等

照会・回答業務については、これまで他自治体や庁内からの照会に対する回答を作成する際には、多くの照会文書を印刷・配付するなど紙ベースでの事務運用が行われています。

また、職員向けの研修・会議の開催通知や職員への周知が必要な通知等について、その印刷・配付・回覧等に膨大な事務作業や経費が生じています。

このような状況に対して、職員間での情報共有・意見集約ツールとして利用しているグループウェア²等を活用し、手間や無駄、1件あたりの処理時間を削減し、計約6,000時間相当の業務時間の削減等を図ります。

【令和2年度中に運用案策定、令和3年度運用開始】

c. 入札業務等におけるRPA³等の活用

多くの課が行っている入札準備事務で定型的に行う事務について、共通で使用可能なRPAのシナリオ⁴を配布し業務の効率化を図ります。

あわせて、窓口部門や管理部門で共通的に行っている業務について、最小の作業でRPAやオンライン申請システムを使用可能とするため、RPAのシナリオやオンライン申請のテンプレートを作成し、構築作業を含む事務の効率化を図ります。【令和2年度中に構築、令和3年度に検証】

②いわゆる「内部管理事務」の効率化

a. 人事給与業務の効率化

人事給与業務については、令和2年度からは教育総務課で行っていた給与厚生事務を職員課に集約することにより2人工の削減を図りました。引き続き効率的な業務執行を図るため、令和元年度の調査で洗い出した改善すべき事項等について見直しを図ります。

² 電子メールや掲示板等のツールで構成される情報を共有するためのシステム。

³ コンピューター上の作業をソフトウェアロボットに行わせて自動化するツール。

⁴ RPAを動かすために必要なプログラムのようなもの。

○改善すべき事項のうち実施した例

改善前の状況	対応
給与・福利厚生関係の手続きについて、職員が直接窓口に来て対面で相談をしながら記入することが多く、対応に時間を要している。	職員向けの手引きや問い合わせの多い事項についてQ A等を作成
手当や旅費に関する電話での問い合わせが多く、作業が中断してしまう。	原則、質問をメール対応に変更
旅費の支払いについて、チケットの受け渡しの際に協定業者に対し現金で支払いを行う。	協定業者への支払いを口座振込に変更
取扱件数が少ない部局においては、イレギュラーな諸手当の認定事務については処理時間を要する。	給与支給事務を職員課に集約化
旅行経路について、1件ごとに最安ルートを確認し、旅費を算定している。	運用の見直し(一般的なルートで認定)及びシステム化
様式に職員番号の記載欄がないため、職員番号で職員検索ができない。	職員番号記載欄を設けるための様式の見直し
申請書類の押印欄について、押印漏れによる差し戻しが発生する。	様式を見直し、届出者の押印欄を廃止(扶養親族届)
職員の通勤経路の履歴を残すため、通勤認定簿を作成し台帳管理している。	通勤経路については、システム上で確認できることから、通勤認定簿を廃止

上記例による削減効果 概ね年間2,000時間

○今後改善を予定する事項

現在の状況	対応
新規採用時の書類の処理に時間を要している。(給与振込口座など)	業務アプリ等を活用し、オンライン申請により手続きを行う。
人事異動時に大量の通勤届が紙で提出される。	業務アプリ等を活用し、オンライン申請により手続きを行う。
マクロやアクセスの作成が属人化している。(退職手当の計算、期末勤勉手当の期間率の算定など)	業務アプリ等を活用し、専門知識がなくとも運用できるようにする。

b. 庁内会議のオンライン化

庁内会議への出席にかかる移動時間をなくし、業務効率化を図るため、庁内会議のオンライン化を推進します。

また、令和5・6年度に予定している庁内ネットワーク設備の更新において、いつでも容易にオンライン会議に参加できる環境を整備するため、必要なネットワーク構成等の検討を進めます。

③定型・反復業務の効率化

「新たな行政課題に充てる時間を作り出す」という考え方のもと、デジタル技術を活用し、共通業務だけではなく、既存の各課固有業務についても時間数の削減を図ります。

デジタル化のこれまでの取組

種別	適用数	成果
R P A	8 課 66 業務	4,202 時間
A I - O C R ⁵	3 課 6 業務	3,192 枚
A I 議事録 ⁶	41 課 77 会議	—
オンライン申請	30 課 117 様式	14,225 件
アプリポータル「ふなっぷ ⁷ 」	—	7,849 ダウンロード

a. これまでの成果

税務部市民税課では、これまで2月～4月を中心に、確定申告書等の入力業務を職員が手作業で行っており、この作業による土日出勤や夜遅くまでの超過勤務が常態化していました。令和元年度に、R P AやA I - O C Rの活用を開始した結果、R P A導入のための一時的な職員負担は発生したものの、令和2年度には24業務2,000時間以上の効率化を達成し、その結果、超過勤務時間も大幅に減少しました。

また、平成30年度以降は、主に各課の「手挙げ」によるR P Aの導入を進めてきた結果、一定の成果を挙げてきました。

⁵ 手書きの文字をテキストデータに変換するツール。A I 技術を活用しており従来のO C Rより精度が高い。

⁶ 会議の音声テキストデータに変換するツール。音声認識にA I 技術を活用している。

⁷ 市が発信する情報から、知りたい情報を選んでプッシュ通知で受け取ることができるスマートフォンアプリ。

b. 今後の取組

これまでの本市や他自治体の取組事例から、RPAは①データ入力業務、②定型資料作成業務、③確認・照合業務等での活用で大きな効果があると考えられるため、今後はこうした業務を中心に、RPAの活用を拡大します。具体的には、情報システム課の職員が現場に密着したサポートを行い、成功事例を他課に周知することで市役所内部の認知度を高めていきます。今年度は7,000時間の削減を目標とし、令和5年度までに15,000時間の削減効果を目指して、RPAの推進を図ります。

④デジタル化のための職員の意識改革

本市では、RPAやオンライン申請をはじめとして、業務改善に資する多くのデジタルツールを導入してきました。今後は、これらを活用できる人材の育成や、活用を前提として業務を行うことを当たり前とする意識の醸成が必要となります。

これまで行ってきた操作研修に加え、様々な年代の職員を対象に、デジタルツールの紹介やデジタル化への理解を深めるための研修を実施し、職員のデジタル化への意識改革につなげていきます。

令和3年度については、新規採用職員研修、採用3年目研修、新任課長職セミナー、行政実務研修において、デジタル化に関する研修の実施を予定しています。

3. 組織・職員体制の見直し

少子高齢化の進行や社会情勢の複雑・高度化により、行政需要は引き続き増加していくことが見込まれます。今年度は、新型コロナウイルス感染症に対応するため、既存業務の執行体制を見直すなどして、保健所に60人規模の専従体制を構築し、体制の大幅拡充を行いました。今後についても、新型コロナウイルス感染症の影響による市民の生活を支援するための体制等、新たな行政需要に対応するため、職員の大幅な増員が必要と想定されます。

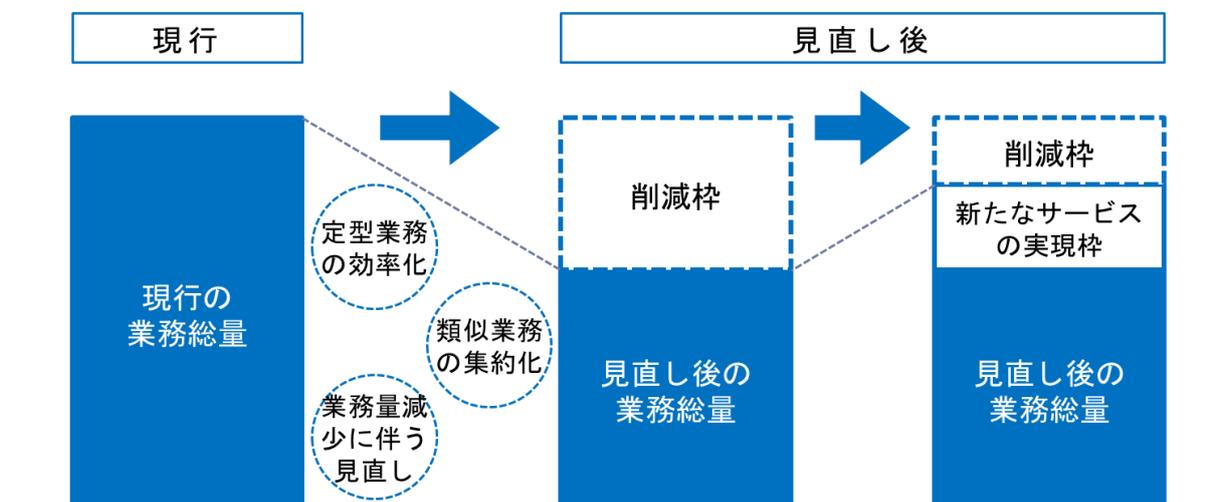
一方で人件費の状況をみると、市の予算のうち多くの割合を占めており、財政状況を踏まえると総人件費の抑制を図っていく必要があります。

また今後、生産年齢人口の減少により職員の採用が困難になっていくこと等に鑑みれば、既存業務の執行体制を見直し、より効率的な体制とすることが求められます。

従来、職員体制の見直しは、主に会計年度任用職員（令和元年度までは非常勤・臨時職員）を活用し、常勤職員数を抑制することで実施してきました。しかし、常勤職員数約5,000人に対し、会計年度任用職員が約4,000人と、すでに広く会計年度任用職員を活用している状況であり、今後は、既存の業務の執行体制を見直し効率化を図ることにより、そこで捻出された人的資源を新たに必要となる行政分野に重点的に配置するスクラップ・アンド・ビルドの取組を推進する必要があります。

今後、以下の取組により、新たな行政需要へ対応するための人員を生み出すとともに、これを踏まえた計画的な職員採用により、結果として常勤職員数を増やさないことを目標として（概ね5年間）、総人件費の抑制を図ります。

(イメージ図)



①既存の業務執行体制の見直し

a. 定型業務の効率化

常勤職員が担っている業務のうち、定型・補助的業務については、業務執行体制の見直しによって効率化を図ります。

b. 類似業務の集約化・統合

類似性や関連性が高い業務の集約化とともに、業務を実施している組織（課・係）の統廃合等を図ります。

c. 細分化している組織・業務の見直し

行政需要の変化に対応するため、必要に応じて係の統廃合や増設といった組織改正を行ってきましたが、近年、係については増加している状況にあります。

行政組織の細分化は、専門性の向上が期待できる一方、業務の縦割りの弊害が生じやすくなります。また業務の安定性・継続性の観点から、職員間で補完しあう体制が作れるよう一定規模の係体制が必要となることから、組織・業務の統廃合等による見直しを図ります。

d. 業務完了など業務量の減少に伴う見直し

事業の立ち上げや計画策定の完了、施設や事業の委託化などによる業務量の減少に伴い、人員配置の見直しを図ります。

e. 職種ごとに固定化された業務ポストの見直し

市では、多様な職種の職員を採用しており、その中で最も多くを占めるのは、広範な行政事務に従事する「一般事務」です。このほか、例えば保育園の「保育士」や、保健所の「保健師」、建設局の「建築」「土木」など、一定の専門性をもった職種があります。

現状において、専門性を持った職種については、担う業務が固定化されている状況です。職種に関わらず柔軟に様々な業務を担うことによって、多様な市民ニーズの対応と限られた人的資源を最大限有効に活用した体制の確保を図ります。

○令和2年度における見直し

見直しの考え方	備考
a. 定型業務の効率化	事務処理方法の見直し、会計年度任用職員の活用等 (市民税課、法務課ほか)
b. 類似業務の集約化・統合	給与厚生事務の集約化等 (職員課、教育総務課ほか)
c. 細分化している組織・業務の見直し	課の組織統合 (国保年金課)
d. 業務完了など業務量の減少に伴う見直し	事務事業の完了、廃止等 (地域福祉課、商工振興課ほか)
e. 職種ごとに固定化された業務ポストの見直し	事務職が担っていた業務についても専門職を活用 (宅地課、下水道河川管理課)
その他	加配(病休・育休等)の解消ほか

※生み出された人員は新型コロナウイルス感染症の対応等に振り向けました。

○令和3年度以降の見直し

令和3年度以降についても、現状の職員数の配置が業務内容や量に比して適当か、また、業務の執行体制に見直す部分はないか等について、他自治体との比較による業務の標準化の視点も入れながら、集約化や委託化等の検討を行い、効率的な業務執行体制に向けた見直しを進めていきます。

4. 業務システムの最適化

業務システムの最適化については、これまでも業務システムのオープン化⁸や各種情報基盤の整備を行ってきました。

しかしながら、近年は業務システムを「所有」することから「利用」することへとシフトしており、いわゆる「クラウドサービス」が自治体業務にも浸透しつつあります。とはいえ、市民の個人情報を扱う業務においては、未だ業務システムを「所有」しているケースが多く、クラウドサービスの活用は限定的でした。

今後は、個人情報の保護と情報セキュリティの確保に留意しつつ、基幹系システム⁹についてもクラウドサービスの活用を進めていきます。

①クラウドサービスへの移行

現在本庁舎サーバー室で運用している住民記録システム、国民健康保険システム、国民年金システムについて、令和4年度のシステム更新からクラウドサービスの利用に切り替え、コストの削減（約120,000千円／5年）と事業継続の強化を図ります。

また、その他の基幹系システム（税や介護保険等）についてもクラウドサービスへの移行を原則とし、システム更新のタイミングで移行判断を行います。

②業務システムの集約化

各種台帳を管理するシステムや、類似する業務のシステム等、集約化によりコスト削減効果が見込める業務システムについて、システム更新時期や費用対効果等を勘案しながら集約化を図ります。業務ごとの縦割りを改め、個別最適化から全体最適化へと転換します。

なお、業務システムの最適化にあたっては、手戻りや二重投資が発生しないよう、現在国において検討されている自治体システム標準化の方向性を注視していきます。

⁸ 汎用機と呼ばれるメーカー独自規格のコンピューターから、Windows サーバーのような業界標準規格に基づくコンピューターに移行すること。

⁹ 市民の個人情報を扱う業務システムの総称。

付録. 工程表

取組	令和2年度	令和3年度	令和4年度
【デジタル技術を活用した窓口改善】			
◆ オンライン申請の拡大検討	押印廃止	オンライン申請を順次拡大	
◆ オンライン申請を活用した申請に係る手間の削減		先進事例の調査検討	可能なものから実施
◆ ライフイベントに対応したワンストップ化		運用方針の検討	本運用
◆ リモート窓口の試行・検証		検証及び運用方針の検討	本運用
【業務のデジタル化による効率化】			
◆ 文書管理業務		電子決裁の試験導入	本運用
◆ 照会・回答業務	運用案の策定		本運用
◆ 入札業務等におけるRPA等の活用		シナリオの作成及び検証	本運用
◆ 人事給与業務の効率化		業務アプリの検証	本運用
◆ 庁内会議のオンライン化		オンライン会議の推進	
(凡例)  検討・準備  実施・運用			