自治体ベンチマーキングの概要

平成29年5月22日東京都町田市

1-1 行政サービス水準他市比較調査とは

行政分野においては

民間企業における利益のような明確な指標がない。

コスト、品質、サービス等を適切に評価する、自律的に改善に 取り組むことは難しい

自治体間での比較の視点から、サービス水準の向上や組織のパフォーマンスの向上につながる取り組みができないか

新たな自治体ベンチマーキングの姿である 「行政サービス水準他市比較調査」

1-2 行政サービス水準他市比較調査とは

行政サービス水準他市比較調査・基幹業務の業務プロセス分析

同じ法令に基づく事務なのに、自治体間で、サービスの質や効率性が違う 【国民健康保険、介護保険、税、届出・諸証明交付業務等】

業務体系を整理し、業務プロセスごとに、業務にかかるコストなどを比較・分析

- ・良い仕組みや良い仕事のやり方をお互い取り入れる
- ベストプラスティスを見つけ共有する
- ・連携して改革・改善に取り組む

2 全体の流れ

比較調査の実施

業務量・業務コスト等 客観的情報に基づく比較

ベストプラクティスの構築

各団体の優位性のある取り組みを共有し、 取り入れる

業務改革・業務改善計画の作成及び実施

業務改革・業務改善を実施する

事務の流れを<u>業務体系</u> として標準化を行った上で <u>1いつ</u>

2どのような業務が

3どれだけ発生し、

4誰が、

5どのようなプロセスで

処理しているのかを把握し、自治体間で比較

業務担当職員による意見交換会を開催し、実効性の高い業務プロセス革新についての検討

業務担当職員がベストプラク ティスを踏まえて、業務改革・業 務改善につなげるための計画を 作成し、実施

3-1 比較調査の実施【業務プロセス比較調査の流れ】

①事務の流れを 「業務体系」とし て整理



②業務ごとの業務量を把握

	業務体系		業務量										
大区分	中区分	小区分	職員A	職員B	職員C								
○○事務	△△事務	◇◇事務	100	50	25								
•••	•••	•••	•••	•••	•••								

大区分

要介護認 定事務 **中区分**①申請受付事務

- ②主治医意見書事務
- ③認定調査事務
- ④認定審査会事務
- ⑤認定結果事務 ⑥更新勧奨事務

介護サー ビス給付 支給事務

- ①住宅改修事務 ②居宅サービス計画事務 ③セルフケアプラン事務 ③福祉用具購入費支給 事務
- ④高額介護サービス事務 ⑤各種減額事務
- 6介護給付等適正化事
- (6)1)

③業務体系ごとに事務・業務量の団体間の比較

大区分 比較 どこに差異があ るのかを分析

中区分 比較 差異の要因 を分析

小区分 比較

3-2 比較調査の実施

【③業務体系ごとに事務・業務量の団体間の比較】

Fact Finding

介護保険事業【大区分】

- 介護保険事業は、「要介護認定事務」「介護サービス給付支給事務」で全体の8割程度の業務量である。
- 業務量の投入する事務は、結果として団体により大きな差がある。

要介護認定と介護サービス給付の業務量割合が大きい。

			W市			X市			Y市		Z市			
事務名		正職	嘱託	臨時	正職	嘱託	臨	正職	嘱託	臨時	正職	嘱託	臨時	
要介護認定		41%	75%	78%	66%	67%	47%	47%	70%	77%	59%	80%	54%	
<mark>介護サービス給付</mark> 業務量		36%	22%	14%	14%	5%	21%	31%	9%	17%	21%	0%	22%	
未物里	賦課・調定	19%	4%	5%	17%	28%	16%	20%	18%	3%	17%	19%	20%	
	保険料還付	4%	Ο%	3%	2%	0%	16%	2%	2%	3%	3%	1%	4%	
業	終量 計	56,496	34,488	7,708	53,080	12,840	7,113	42,776	47,525	10,545	42,320	10,351	3,812	
業務コス	ト指数(千円)		360,131			293,279			329,705			230,957		
単位業	務コスト(円)		20,045			17,052			22,601		17,476			

全体の8割 を占めてい る。

X市とY市では、単位業務コストが 1.3倍の差がある。 Y市とZ市の業務量が正規職員についてはほぼ同じであるが、嘱託職員の大きな差があるため結果として業務コストに1.4倍の差がある。

3-3 比較調査の実施

介護保険事業	【山区分】				
月晚 杯天于木			W市		
 車路プロヤス	業務量変動要因	変動要因件数	業務量(2014年)	業務コスト	

					W市			X市								
事務プロセス	業務量変動要因	変動要因件数	業務	量(2014)	年)	業務コス	(2014	年)	変動要因件数	業務	量(2014:	年)	業務コスト	(2014	年)	
手切ノロビス	項目	数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	指数(千円)	割合	単位コスト	数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	指数(千円)	割合	単位コスト	
介護サービス給付支給事務 計		2014年	20,616	7,425	1,068	116.646	32.4%		2014年	7,665	648	1,526	40,423	13.8%		
住宅改修事務	申請受理件数	1,864	5,252	2,976	0	31,747	8.8%	17,031	1,621	1,617	0	332	8,229	2.8%	5,077	
居宅サービス計画事務	依頼届出書受理件数	6,6 7	436	0	0	2,067	0.6%	310	7 256	389	432	0	2,836	1.0%	391	
セルフケアプラン事務	ケアプラン受理件数	53	465	1 1	0	3,265	0.9%	61,613	12	35	0	0	168	0.1%	13,978	
福祉用具購入費支給事務	申請書受理件数	2,302	Fa	ct Fin	ding	40	4 00.	A 40-					150	1.0%	1,471	
高額介護サービス事務	支給対象者勧奨件数	4,256		企業 #.	- ビフダ	合付支給事務	のうち	住空池	(な重致)こ	セハア	Wab	Vヰブ	1+ 77 79	2.1%	1,997	
高額医療合算サービス	申請者数	2,582	_									V III C	85	1.2%	1,111	
各種減額事務	勧奨件数	5,299		トトフ・	イハース	がほぼ同じで	あるのん	- 耒榜コ	スト大さる	よ差かる	ර ර		34	2.6%	2,312	
生計困難者利用者負担軽減制度事務	申請·審査件数	-											47	0.7%		
過誤申立て	申請書受理件数	6,044	ופו	VI	V	900	U.370	130	4,545	100	U U	V	503	0.2%	102	
介護給付等適正化事務	ケアプラン点検件数	133	3,375	3,988	0	25,159	7.0%	189,163	17	742	216	0	4,018	1.4%	236,335	
給付庶務事務	給付対象者数	17,966	1,412	0	0	6,699	1.9%	373	17,199	410	0	0	1,947	0.7%	113	
サービス費償還払い事務	サービス費等支給件数	_	884	0	0	4,195	1.2%		_	174	0	0	826	0.3%		
介護支援専門員研修事業	_	_	1,465	0	0	6,951	1.9%	1,465	_	·		·	0	0.0%	1,465	

						Y市			Z市										
	 事務プロセス	業務量変動要因	変動要因件数	業務	量(2014	年)	業務コスト	(2014	年)	変動要因件数	業務	量(2014	年)	業務コスト	業務コスト(2014年)				
	事務ノロで人	項目	数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	指数(千円)	割合	単位コスト	数量	正職員	嘱託職員	臨時職員	指数(千円)	割合	単位コスト			
要	介護認定事務 計		2014年	20,170	33,307	8,149	185,803	56.4%		2014年	24,847	8,293	2,046	140,359	60.8%				
	申請受付事務	受付件数	16,502	4,175	2,082	2,471	28,744	8.7%	1,742	17,788	6,163	978	0	31,485	13.6%	1,770			
	主治医意見書事務	意見書件数	16.502	542	1.278	560	6.443	2.0%	390	17.292	1.609	561	448	9,673	4.2%	559			
	認定調査事務	調査件数	16,054	6.411	25.318	4,559	96,153	29.2%	5,989	17,304	9.301	4.925	448	56,180	24.3%	3,247			
	認定審査会事務	審査件数	15 792	5,84	3,441	0	35,626	10.8%	2,256	16 633	5,199	895	512	27,584	11.9%	1,658			
	認定結果事務	認定結果通知件数	15,732	1,40	100	500	10,309	3.1%	653	16,500	1,171		600	8,036	3.5%	484			
	更新勧奨事務	更新勧奨件数	oot Fir	ding	0	0	291	0.1%	28	11,842	96	322	0	1,191	0.5%	101			
	庶務事務	要介護者数	act Fir	IUIIIg										6,211	2.7%	401			

- 要介護認定事務のうち、認定調査事務において、Y市とZ市では、コストドライバーがほぼ同 じであるのに業務コスト大きな差がある。
- 正職員の業務量は、Y市のほうが少ないが、嘱託職員の業務量がY市はZ市の5倍である。

3-4 比較調査の実施

介護保険事業【小区分】

		V	市		<u> </u>							
業務プロセス	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト				
住宅改修事務	5,252	2,976	0	31.747	1,617	0	332	8.229				
事前申請処理	3,336	1,637	0	19,581	759	0	0	3,599				
事前審査完了通知作成・送付	909	0	0	4.315	201	0	332	1.798				
工事後チェック	1,008	1,339	0	7,852	174	0	0	826				
支給決定・支給決定通知書作成					249	0	0	1,180				
受領委任払登録・変更届出受付					87	0	0	413				

Fact Finding

「住宅改修事務」を業務レベルでみると、「事前申請処理」、「工事後チェック」の業務が特に差があることが分かった。

		}	市		Z市							
業務プロセス	正職	嘱託	臨時	業 森コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト				
認定調査事務	6,411	25,318	4,559	96,153	9,301	4,925	448	56,180				
認定調査	233	19,511	4,151	52,837	233	1,573	0	4,715				
認定調査票作成	117	307	0	1,257	416	1,637	0	5,726				
市職調査員調査割当・調整	1,670	0	0	7,925	227	64	0	1,225				
市職調査員調査日時等調整	808	0	0	3,832	241	767	0	2,903				
市職調査員作成調査票確認・指導	328	1,226	0	4,369	1,821	0	0	8,639				
認定調査委託	41	157	0	556	240	144	0	1,497				
認定調査委託分調査票等作成	62	1,852	183	4,849	387	177	0	2,242				
認定調査委託分調査票等送付	41	1,932	183	4,936	387	177	192	2,565				
認定調査委託分調査票等回収	80	0	0	378	226	80	256	1,684				
認定調査委託分調査票督促	628	0	0	2.980	228	0	0	1.081				
認定調査委託分調査票確認・修正	118	0	0	558	4,055	307	0	19,943				
新任認定調査員委託分調査票確認・指導・修正	1,801	333	42	9,379	180	0	0	856				
調査員研修	60	0	0	284	654	0	0	3,105				

Fact Finding

- 「認定調査事務」の業務レベルでみると、Y市は「認定調査」に力を入れている。
- 一方、乙市では、工程最後の 調査票の確認・修正業務に多 くの時間を割いている。認定 調査事務全体の業務量は、乙 市はY市と比較して40%程 度の業務量である。

4-1 ベストプラクティスの構築(意見交換会)



自治体間の現場の担当者同士で、 定量的な比較に基づき、改善・改 革に向け話し合うのは、おそらく 全国で初めて

自治体間での これほどの差 異は「驚き」だ。

・今までの固定概念が崩れて改善の余地があることがわかった

- ・<u>質を確保しつつ、より効率的かつ円滑に</u>事務を進めていくための取り組みは何か
- ・今後増え続ける事務に対応するためには、どのような取り組みが求められ、事務の内容や実施体制をどのように変えていく必要があるのか



4-2 ベストプラクティスの構築 (介護サービス給付支給事務)

大区分名	介護サービス給付支給事務	all4. 7dr 100 ar		,	w市				X市				Y市					
中区分	小区分(業務プロセス)	業務概要	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト	正職	嘱託	臨時	業務コスト
住宅改修事務			5,252	2,976	0	31,747	1,617	0	332	8,229	3,302	0	344	16,246	3,323	0	0	15,768
	事前申請処理	申請者(ケアマネジャーまたは施工業者)から、申請書を受理、必要添付書類、工事内容のチェック	3,336	1,637	0	19,581	759	0	0	3,599	961	0	207	4,910	2,588	0	0	12,278
	事前審査完了通知作成•送付	介護保険対象額および支給額を確認し、事 前申請確認書を作成、申請者に送付	909	0	0	4,315	261	0	332	1,798	359	0	20	1,738	511	0	0	2,425
	エ事後チェック	申請者(ケアマネジャーまたは施工業者)から提出された申請書及び工事内容を再確認(変更点等)	1,008	1,339	0	7,852	174	0	0	826	1,301	0	79	6,307	224	0	0	1,065
	支給決定・支給決定通知書作成	支給額を決定し、申請者へ支給決定通知書を送付				0	249	0	0	1,180	680	0	39	3,291				0
	受領委任払登録・変更届出受付	施工業者から届出書を受理、添付書類の確認				0	87	0	0	413				0				0
	受領委任払登録	登録通知の送付、登録名簿へ掲載				0	87	0	0	413				0			<u> </u>	0
	住宅改修理由書作成経費助成	住宅改修理由書の作成経費を助成				0				0				0				0
福祉用具購入費支 給事務			1,212	0	0	5,749	1,032	0	0	4,898	1,186	1,429	259	9,341	380	0	0	1,803
	福祉用具支給申請書受理	申請内容を確認	904	0	0	4,291	622	0	0	2,950	1,052	1,286	240	8,344	167	0	0	792
	支給決定・支給決定通知書作成	支給額? <u>を送付</u>				査におけ の仕方の								プロセス	につ	ハて、	0	1,011

業務コスト比較表

第1回意見交換会

改善の余地が大きいと考えられる事務処理工程をピックアップ



事務処理工程に応じて、例えば、申請受付のタイミング、事務の担い手(正職・嘱託・ 臨職)、委託の可能性、審査内容、記載不備時の対応等について追加調査

第2回意見交換会

追加調査を基にベストプラクティスの構築

4-3 ベストプラクティスの構築 (介護サービス給付支給事務)

介護保険給付グループ追加調査 審査におけるベストプラクティスの抜粋

中 提	中提					W市			X市				Y市		Z市			ベストプラクティス					
中区分			項	目	タ	イミング・	·担当職	種	タイミ	ング・担当	当職種	タイミン	ノグ・担当	á 職種	タイミン	ング・担当	á 職種		ング・担当		審査内容	記載不備時	
大兵					受付時	受付後1	受付後2	受付後3	受付時	受付後1	受付後2	受付時	受付後1	受付後2	受付時	受付後1	受付後2	受付時	受付後1	受付後2	番旦四台	の対応	
	宅改修																						
1		修が必要		1 8				T .															
	総合的 状況	身体状況	主傷病			嘱託	嘱託	正規	正規	正規			正規		正規	正規			正規		「改修の目的及び効果」と照らし合わせ、整合性が取れているか確認。	記載に相違、内容が不十分の場合、 ケアマネへ電話連絡後、再提出。	
	17.71		症状•痛	み等		嘱託	嘱託	正規											正規		・生活動作に関する身体的な状況を記		
			日常生活	舌 寝返り・起き上がり		嘱託	嘱託	正規											正規		述しているか ・屋内での移動方法を記述しているか		
			動作	立ち上がり・着座		嘱託	嘱託	正規											正規		さらに、屋外に関する改修を申請す		
9	見積書																	※利田	老に対		る場合には屋外での移動方法も確認		
	改修箇	商品名				嘱託	嘱託	正規	正規	正規			正規		正規	正規		公利用	正規	U (, 2	対象外の工事項目であれば除外す	記載が無く、こちらで判断出来ない場	
	所	1-3 HH 1-1				7-110	71-110	12756	22790	12750			12/50		22750	22/50			22750			合、施工業者へ電話確認後補記。	
	施工賃					嘱託	嘱託	正規	正規	正規			正規			正規			正規		諸経費など適正な金額か。目安として 総費用の10~15%程度	電話連絡後、施工業者へ修正したも のを再提出。	
	合計金額	額				嘱託	嘱託	正規	正規	正規			正規			正規			正規		計算に間違えがないか。	• <i>С</i> 111 <i>к</i> ш	
2. 福	祉用具	購入費支	z給事務																				
1		具購入		申請書																			
	利用 者•被	被保険者	氏名		嘱託	正規	臨時	正規	正規	正規			嘱託	嘱託	正規	正規	正規		嘱託		申請書と被保険者情報があっている か確認。	提出者に確認後、補正	
	保険者	被保険者	番号		嘱託	正規	臨時	正規	正規	正規			嘱託	嘱託	正規	正規	正規		嘱託		刀伸能。		
	情報	保険者番	号						正規	正規			嘱託	嘱託									
		生年月日			嘱託	正規	臨時	正規	正規	正規			嘱託	嘱託	正規	正規	正規		嘱託		申請書と被保険者情報があっているか確認。	提出者に確認後、補正	
	購入品 の内容	購入日			嘱託	正規	臨時	正規	正規	正規			嘱託	嘱託	正規	正規	正規		嘱託		領収証とあっているか確認。認定の期間中に購入しているか確認。	再提出(補正)	
	購入金額			嘱託	正規	臨時	正規	正規	正規			嘱託	嘱託	正規	正規	正規		嘱託	正規	領収証とあっているか確認。パンフ			
																					レットの定価以下で販売しているか確認。年度で10万円を超えていないか		
																					確認。受付後2:入力が正しいか確		
	合計金額				嘱託	正規	臨時	正規					嘱託	嘱託					嘱託	正規	計算に間違えがないか。	提出者、販売業者に確認して補正。	

意見交換会において、各団体の取組状況を確認し、最も優位性が高いと思われる取り組みをまとめた

5-1 業務改革・業務改善計画の作成及び実施

業務改革・業務改善計画の作成

ベストプラクティスや意見交換の内容を踏まえて、 業務担当職員が業務改革・業務改善のための計画を作成

業務改善計画抜粋 介護保険業務

- ○認定申請書の見直し
- 〇調査表の仕様変更
- 〇調査員が使用する書類の一本化
- 〇内部調査員研修のあり方見直し
- 〇居宅サービス計画事務の外部委託化 〇賦課・調定業務の可視化・標準化
- - マニュアル化
- 〇電話対応業務の効率化 等 合計12項目

国民健康保険業務 業務改善計画抜粋

- 〇BPMNフロ一図を作成し、職員教育用として 活用
- 〇システム更改の準備
- ○督促状・催告書発送事務の委託化推進
- 〇保険料納入通知書発送事務の委託化推進
- 〇資格証・短期証の運用見直し
- ○税部門との徴収の一元化

合計13項目

業務改革・業務改善の実施

5-2 業務改革・業務改善計画の作成及び実施

改善効果の見込み

従事時間 【全体】 国保: 104, 121時間 介護: 125, 417時間

合計:229,538時間(100%)

見直し候補事業の従事時間

%1

2016改善計画 対象事業の 従事時間

改善を 検討した業務 の合計時間

改善後の 業務量予測 国保: 60,247時間 介護: 55,785時間

国保:39,242時間

介護:37,631時間

合計:76,873時間(約33%)

23,444時間

合計:116,032時間(約50%)

改善活動期間 の制約から 優先度が低い 事業の

從事時間

事業個別にみると従事時間が少なく 改善効果が期待でない

各自治体間のコスト差異が少ない

他の自治体と差がみられた見直し対象業務の合計時間

2016年度の改善計画対象業務の合計時間

定性効果

【介護保険業務】

- ○調査表作成効率の向上
- ○利用者への被保険者証
- の発行期間短縮
- ○電話問い合わせの削減

【国民健康保険業務】

- ○税部門との業務の集約化
- ○業務処理ミスの削減

21,292時間 ▲ 2152

<u>-9.2%</u>

6 自治体間比較による業務改革のまとめ

取り組みのポイント

- 〇事務処理工程、業務量、業務コストの徹底した見える化
- 〇客観的・定量的な数値を基にした事務のあるべき論について議論
- 〇県域を越えた自治体間での目指すべき姿の共有
- 〇ベストプラクティスを踏まえた業務改革・業務改善計画の作成及び実施

取り組む上での課題・留意点

- 〇標準化すべき業務と自治体の特色・カラーとして残すべき業務の峻別
- 〇人口規模によるベストプラクティスの違い
- 〇標準化の次のステージの検討(クラウド化、事務センターの設立)