

資料２ 回答の添付資料①

支所業務見直し前

質問No 1.3、No 3.4、No 3.5、No 3.6、No 3.8、No 3.9、No 3.10資料

支所名	年間平均業務量での規定作業時間									
	証明書	届出	公金取扱い	相談	処理時間計	窓口実働時間	月内必要稼働人数	平均開庁日数	論理窓口人数	H31窓口人数
小松	12:24:13	22:48:22	14:33:41	8:11:03	57:57:18	6:27	8.99	20	0.5	2
木戸	47:59:28	72:44:08	16:37:06	77:38:10	214:58:52	6:27	33.34	20	1.7	2
和邇	54:21:54	97:30:45	64:31:26	30:05:49	246:29:54	6:27	38.22	20	2.0	2
小野	33:33:10	62:30:19	35:20:54	60:05:58	191:30:20	6:27	29.70	20	1.5	2
葛川	2:13:07	3:16:20	0:22:37	3:11:17	9:03:22	6:27	1.41	20	0.1	2
伊香立	13:07:35	21:21:18	5:38:42	18:44:58	58:52:33	6:27	9.13	20	0.5	2
真野	42:14:40	63:23:11	15:45:42	15:22:44	136:46:18	6:27	21.21	20	1.1	2
真野北	41:46:36	44:22:12	13:09:59	55:18:19	154:37:06	6:27	23.98	20	1.2	2
堅田	192:17:01	283:54:24	71:25:15	59:20:39	606:57:20	6:27	94.11	20	4.8	5
仰木	10:23:37	17:57:14	4:00:12	16:09:57	48:31:01	6:27	7.53	20	0.4	2
仰木の里	70:36:23	80:45:57	81:39:13	30:15:00	263:16:33	6:27	40.82	20	2.1	3
雄琴	45:04:24	71:01:52	21:30:29	29:51:37	167:28:22	6:27	25.97	20	1.3	2
坂本	67:28:39	89:50:02	33:04:29	34:08:44	224:31:54	6:27	34.82	20	1.8	2
日吉台	35:26:17	40:37:12	20:09:33	70:41:59	166:55:02	6:27	25.88	20	1.3	2
下阪本	58:49:37	75:47:40	22:34:56	37:32:17	194:44:30	6:27	30.20	20	1.6	2
唐崎	104:23:56	130:59:16	51:19:44	23:56:18	310:39:13	6:27	48.17	20	2.5	3
滋賀	74:05:07	81:07:33	22:31:47	63:17:43	241:02:10	6:27	37.37	20	1.9	2
山中比叡平	21:54:04	17:33:22	10:36:03	49:32:18	99:35:47	6:27	15.45	20	0.8	2
藤尾	45:00:15	75:29:22	19:35:30	61:18:06	201:23:13	6:27	31.23	20	1.6	2
長等	30:00:19	33:15:12	11:41:39	13:46:34	88:43:44	6:27	13.76	20	0.7	2
逢坂	329:44:09	213:25:42	24:38:24	44:41:45	612:30:00	6:27	94.97	20	4.8	5
中央	43:33:25	60:12:13	18:56:06	18:13:15	140:54:59	6:27	21.85	20	1.1	2
平野	130:05:34	196:44:31	30:06:40	81:58:49	438:55:34	6:27	68.06	20	3.5	4
膳所	135:35:11	194:02:30	45:17:02	63:40:09	438:34:52	6:27	68.00	20	3.4	4
富士見	65:52:32	73:24:13	22:25:22	33:29:58	195:12:05	6:27	30.27	20	1.6	2
晴嵐	127:52:15	198:11:38	47:26:20	44:41:45	418:11:59	6:27	64.84	20	3.3	4
石山	90:07:27	120:54:05	35:34:46	61:43:04	308:19:21	6:27	47.81	20	2.4	3
南郷	76:07:52	112:00:47	32:38:14	90:30:25	311:17:17	6:27	48.27	20	2.5	3
大石	48:38:26	52:48:45	25:28:57	62:30:38	189:26:46	6:27	29.38	20	1.5	2
田上	29:12:26	44:51:26	17:33:31	20:54:03	112:31:26	6:27	17.45	20	0.9	2
上田上	13:06:07	14:07:43	12:40:02	11:35:05	51:28:57	6:27	7.99	20	0.4	2
青山	80:16:49	88:16:38	16:00:40	38:55:32	223:29:38	6:27	34.66	20	1.8	2
瀬田	150:46:52	254:32:26	52:08:36	67:55:25	525:23:19	6:27	81.46	20	4.1	5
瀬田北	104:35:33	143:39:53	30:35:16	78:07:46	356:58:28	6:27	55.35	20	2.8	3
瀬田南	97:43:16	135:18:32	42:39:35	76:31:49	352:13:11	6:27	54.61	20	2.8	3
瀬田東	129:12:26	167:54:23	36:10:15	27:16:04	360:33:07	6:27	55.90	20	2.8	3
8720:05:31									人数計	94

見直し前	処理時間計
基幹となる支所の合計処理時間	4067:03:28
一般の支所の合計処理時間	4653:02:04

見直し後	処理時間計
基幹となる支所の合計処理時間	5191:06:16
一般の支所の合計処理時間	2403:36:38

基幹となる支所の増加率	128%
一般の支所の削減率	52%

支所業務見直し後

支所名	年間平均業務量での再編後の想定窓口人数									
	証明書	届出	公金取扱い	相談	処理時間計	窓口実働時間	月内必要稼働人数	平均開庁日数	論理窓口人数	再編後窓口人数
小松	12:24:13	5:56:17	0:00:00	4:05:31	22:26:01	5:00	4.49	20	0.3	1
木戸	47:59:28	16:21:29	0:00:00	38:49:05	103:10:02	5:00	20.64	20	1.1	2
和邇	54:21:54	156:05:04	97:47:16	103:03:25	411:17:38	7:00	58.76	20	3.0	3
小野	33:33:10	13:44:21	0:00:00	30:02:59	77:20:30	5:00	15.47	20	0.8	1
葛川	2:13:07	3:08:00	0:22:37	3:11:17	8:55:02	5:00	1.79	20	0.1	1
伊香立	13:07:35	4:49:20	0:00:00	9:22:29	27:19:24	5:00	5.47	20	0.3	1
真野	42:14:40	16:55:30	0:00:00	7:41:22	66:51:32	5:00	13.38	20	0.7	1
真野北	41:46:36	14:12:59	0:00:00	27:39:09	83:38:45	5:00	16.73	20	0.9	1
堅田	192:17:01	386:31:14	142:17:24	142:11:57	863:17:36	7:00	123.33	20	6.2	6
仰木	10:23:37	3:23:17	0:00:00	8:04:59	21:51:53	5:00	4.38	20	0.3	1
仰木の里	70:36:23	22:27:36	0:00:00	15:07:30	108:11:29	5:00	21.64	20	1.1	2
雄琴	45:04:24	20:34:32	0:00:00	14:55:48	80:34:45	5:00	16.12	20	0.9	1
坂本	67:28:39	165:05:16	80:06:35	100:14:01	412:54:32	7:00	58.99	20	3.0	3
日吉台	35:26:17	13:46:45	0:00:00	35:21:00	84:34:01	5:00	16.92	20	0.9	1
下阪本	58:49:37	23:13:46	0:00:00	18:46:09	100:49:31	5:00	20.17	20	1.1	2
唐崎	104:23:56	52:33:58	0:00:00	11:58:09	168:56:03	5:00	33.79	20	1.7	2
滋賀	74:05:07	26:12:17	0:00:00	31:38:51	131:56:15	5:00	26.39	20	1.4	2
山中比叡平	21:54:04	5:07:49	0:00:00	49:32:18	76:34:11	5:00	15.32	20	0.8	1
藤尾	45:00:15	18:14:52	0:00:00	30:39:03	93:54:10	5:00	18.79	20	1.0	1
長等	30:00:19	13:03:24	0:00:00	6:53:17	49:57:00	5:00	9.99	20	0.5	1
逢坂	329:44:09	232:30:20	34:06:27	53:48:22	650:09:19	7:00	92.88	20	4.7	4
中央	43:33:25	16:35:26	0:00:00	9:06:38	69:15:29	5:00	13.86	20	0.7	1
平野	130:05:34	206:21:37	35:43:00	90:21:18	462:31:30	7:00	66.08	20	3.4	3
膳所	135:35:11	204:58:56	50:53:23	72:02:38	463:30:08	7:00	66.22	20	3.4	3
富士見	65:52:32	21:03:43	0:00:00	16:44:59	103:41:14	5:00	20.74	20	1.1	2
晴嵐	127:52:15	283:40:51	94:17:19	152:03:49	657:54:14	7:00	93.99	20	4.7	4
石山	90:07:27	45:08:16	0:00:00	30:51:32	166:07:14	5:00	33.23	20	1.7	2
南郷	76:07:52	37:33:21	0:00:00	45:15:12	158:56:25	5:00	31.79	20	1.6	2
田上	48:38:26	15:04:24	0:00:00	31:15:19	94:58:09	5:00	19.00	20	1.0	1
大石	29:12:26	43:19:46	17:33:31	20:54:03	110:59:46	5:00	22.20	20	1.2	2
上田上	13:06:07	3:24:05	0:00:00	5:47:32	22:17:45	5:00	4.46	20	0.3	1
青山	80:16:49	22:07:11	0:00:00	19:27:46	121:51:46	5:00	24.38	20	1.3	2
瀬田	150:46:52	332:27:35	87:48:45	131:26:38	702:29:50	7:00	100.36	20	5.1	5
瀬田南	97:43:16	46:34:38	0:00:00	38:15:54	182:33:48	5:00	36.52	20	1.9	2
瀬田東	129:12:26	42:58:49	0:00:00	13:38:02	185:49:16	5:00	37.17	20	1.9	2
瀬田北	104:35:33	202:04:57	48:40:23	91:45:48	447:06:42	7:00	63.88	20	3.2	3
7594:42:55									人数計	73

資料3 回答の添付資料②

市民センター 見直し後窓口職員数一覧

平成31年3月14日
公共施設対策特別委員会資料②

生活圏	基幹となる支所	支所	支所名	月平均業務量での見直し後の想定窓口人数										参考	
				証明書発行 ①	届出受理 ②	公金取扱い ③	相談 ④	処理時間計 ⑤ (①+②+③+④)	窓口実働 時間※1 ⑥	月内必要 稼働人数 ⑦ (⑤÷⑥)	平均開庁 日数 ⑧	論理窓口 人数 ⑨ (⑦÷⑧)	見直し後 窓口人数 ⑩	支所長	次長
1		○	小松	12:24:13	5:56:17	0:00:00	4:05:31	22:26:01	5:00	4.49	20	0.3	1	1	
		○	木戸	47:59:28	16:21:29	0:00:00	38:49:05	103:10:02	5:00	20.64	20	1.1	2	1	
		○	和邇	54:21:54	156:05:04	97:47:16	103:03:25	411:17:38	7:00	58.76	20	3.0	3	1	1
		○	小野	33:33:10	13:44:21	0:00:00	30:02:59	77:20:30	5:00	15.47	20	0.8	1	1	
単独	○		葛川	2:13:07	3:08:00	0:22:37	3:11:17	8:55:02	5:00	1.79	20	0.1	1	1	
2		○	伊香立	13:07:35	4:49:20	0:00:00	9:22:29	27:19:24	5:00	5.47	20	0.3	1	1	
		○	真野	42:14:40	16:55:30	0:00:00	7:41:22	66:51:32	5:00	13.38	20	0.7	1	1	
		○	真野北	41:46:36	14:12:59	0:00:00	27:39:09	83:38:45	5:00	16.73	20	0.9	1	1	
	○		堅田	192:17:01	386:31:14	142:17:24	142:11:57	863:17:36	7:00	123.33	20	6.2	6	1	1
		○	仰木	10:23:37	3:23:17	0:00:00	8:04:59	21:51:53	5:00	4.38	20	0.3	1	1	
		○	仰木の里	70:36:23	22:27:36	0:00:00	15:07:30	108:11:29	5:00	21.64	20	1.1	2	1	
		○	雄琴	45:04:24	20:34:32	0:00:00	14:55:48	80:34:45	5:00	16.12	20	0.9	1	1	
3	○		坂本	67:28:39	165:05:16	80:06:35	100:14:01	412:54:32	7:00	58.99	20	3.0	3	1	1
		○	日吉台	35:26:17	13:46:45	0:00:00	35:21:00	84:34:01	5:00	16.92	20	0.9	1	1	
		○	下阪本	58:49:37	23:13:46	0:00:00	18:46:09	100:49:31	5:00	20.17	20	1.1	2	1	
		○	唐崎	104:23:56	52:33:58	0:00:00	11:58:09	168:56:03	5:00	33.79	20	1.7	2	1	
4		○	滋賀	74:05:07	26:12:17	0:00:00	31:38:51	131:56:15	5:00	26.39	20	1.4	2	1	
		○	山中比叡平	21:54:04	5:07:49	0:00:00	49:32:18	76:34:11	5:00	15.32	20	0.8	1	1	
		○	藤尾	45:00:15	18:14:52	0:00:00	30:39:03	93:54:10	5:00	18.79	20	1.0	1	1	
		○	長等	30:00:19	13:03:24	0:00:00	6:53:17	49:57:00	5:00	9.99	20	0.5	1	1	
5	○		達坂	329:44:09	232:30:20	34:06:27	53:48:22	650:09:19	7:00	92.88	20	4.7	4	1	1
		○	中央	43:33:25	16:35:26	0:00:00	9:06:38	69:15:29	5:00	13.86	20	0.7	1	1	
6	○		平野	130:05:34	206:21:37	35:43:00	90:21:18	462:31:30	7:00	66.08	20	3.4	3	1	
	○		膳所	135:35:11	204:58:56	50:53:23	72:02:38	463:30:08	7:00	66.22	20	3.4	3	1	1
7		○	富士見	65:52:32	21:03:43	0:00:00	16:44:59	103:41:14	5:00	20.74	20	1.1	2	1	
	○		晴嵐	127:52:15	283:40:51	94:17:19	152:03:49	657:54:14	7:00	93.99	20	4.7	4	1	1
		○	石山	90:07:27	45:08:16	0:00:00	30:51:32	166:07:14	5:00	33.23	20	1.7	2	1	
		○	南郷	76:07:52	37:33:21	0:00:00	45:15:12	158:56:25	5:00	31.79	20	1.6	2	1	
		○	田上	48:38:26	15:04:24	0:00:00	31:15:19	94:58:09	5:00	19.00	20	1.0	1	1	
単独	○		大石	29:12:26	43:19:46	17:33:31	20:54:03	110:59:46	5:00	22.20	20	1.2	2	1	
8		○	上出上	13:06:07	3:24:05	0:00:00	5:47:32	22:17:45	5:00	4.46	20	0.3	1	1	
		○	青山	80:16:49	22:07:11	0:00:00	19:27:46	121:51:46	5:00	24.38	20	1.3	2	1	
	○		瀬田	150:46:52	332:27:35	87:48:45	131:26:38	702:29:50	7:00	100.36	20	5.1	5	1	1
		○	瀬田南	97:13:16	46:34:38	0:00:00	38:15:54	182:33:18	5:00	36.52	20	1.9	2	1	
9		○	瀬田東	129:12:26	42:58:49	0:00:00	13:38:02	185:49:16	5:00	37.17	20	1.9	2	1	
	○		瀬田北	104:35:33	202:04:57	48:40:23	91:45:48	447:06:42	7:00	63.88	20	3.2	3	1	
人数計													73	36	7

■業務量（作業時間）及び窓口職員数の算定について

①証明書発行	住民票の写しや所得証明書などの発行に要する1ヶ月あたりの平均作業時間を計上 ●36支所…3証明（住民票の写し、印鑑登録、所得証明）は全支所で継続実施するため、その作業時間を100%計上 ●基幹となる支所…3証明以外の証明書発行も継続実施するため、当該支所の作業時間に周辺支所の作業時間の50%を加算して計上
②届出受理	転出入や戸籍に関する届出、福祉サービスに関する届出などの受理に要する1ヶ月あたりの平均作業時間を計上 ●36支所…福祉サービスに関する届出の受理は全ての支所で継続実施するため、その作業時間を100%計上 ●基幹となる支所…福祉サービス以外の届出受理も継続実施するため、当該支所の作業時間に周辺支所の作業時間の50%を加算して計上
③公金取扱い	市・県民税や水道料金等の取扱いに要する1ヶ月あたりの平均作業時間を計上 ●25支所…取扱いを終了するため、計上なし ●基幹となる支所…公金取扱いを継続実施するため、当該支所の作業時間に周辺支所の作業時間の50%を加算して計上
④相談	行政手続きなどの各種相談に要する1ヶ月あたりの平均作業時間を計上 ●25支所…届出受理や公金取扱いなど業務が限られることで関連する相談が削減されると想定し、当該支所の作業時間を50%計上 ●基幹となる支所…届出受理業務の増加により関連する相談も増える想定し、当該支所の作業時間に周辺の支所の50%を加算して計上
⑥窓口実働時間	窓口職員1人が、窓口業務に従事できる1日あたりの時間 ※窓口時間が午前9時から午後5時までの支所は1時間の休憩時間を除いた7時間を窓口実働時間として設定 ※窓口時間が午前9時から午後3時までの支所は1時間の休憩時間を除いた5時間を窓口実働時間として設定
⑦月内必要稼働人数	⑤の処理時間計を行うために必要となる1ヶ月あたりの窓口職員の数
⑨論理窓口人数	⑤の処理時間計を行うために必要となる1日あたりの窓口職員の数
⑩見直し後窓口人数	実施案でコストシミュレーションを行う際の前提とした窓口職員の数

大津市市民センター等の業務量に関する調査結果報告書

1. 調査の観点

(1) 組織内外にわたる業務の無駄をなくし効率化する。

大津市内に 36 箇所ある市民センター（支所業務、公民館業務を包括した呼称。以下同じ。）では、立地および地域性による来庁者に違いがあるとはいえ、原則的には市民サービスに地域差が生じないよう画一的な事務業務を実施している。

従って、各市民センターの職員が実施している内容については、市民センター内および本庁間との役割分担は明確になっており、それ以外に実施されている業務状況の有無を調査し、該当する内容を大津市の標準的な役割分担にいかに関近づけるかを検討する基礎データとする。

(2) 業務を遂行するための実施体制を検討する。

市民センターでは、地域の住民対応を日々実施していることから繁忙期に因らず常時同等レベルの市民サービスの提供を目指す傾向にある。そのため、閑散期や平均的な業務量の時期でも「もしも通年よりも多い来庁者が来たら」という心理的な不安から繁忙期と同等の体制を維持しようとする。

この状況に対し、業務量の根幹である支所窓口に来る市民数や対応時間、公民館業務に関する対応者や対応時間を定量的に明確にする調査を行い、各市民センターにおける年間の繁忙差を踏まえた業務量に応じた実施体制を検討する基礎データとする。

(3) 客観性を確保した調査結果を提供する。

当社は、今回の調査結果が市民サービスを提供する組織の人員体制の検討に使用されるデータとして扱われることから、客観性が求められると認識している。

そのため、各市民センターの職員から収集する調査シートの内容のみではなく、当社のコンサルタントが現地で業務状況を目視で確認する多面的な情報を同時期に採取することで、職員の思い込みや個人的な見解を排除した調査結果を提供する。

2. 調査対象範囲

(1) 支所の窓口業務

支所の窓口配置される職員数は、過去の支所における業務量から嘱託職員および臨時職員の必要数を決定している。

本調査もこれに倣い、来庁した市民の数、申請内容、相談数、応対時間を対象に調査を行うこととした。

なお、この調査と合わせて、市民センター機能等の見直しを検討するための参考情報として、来庁者の来庁手段も同時に調査した。

（２）非定型業務の担当者

市民センターの支所長、次長、生涯学習専門員（以下、専門員と記す。）の業務量は、支所窓口のように来庁者数等の外的要因で決まるものではなく、年間や月間に定例的に開催される行事や会議等への参画や事務作業である程度の業務量は事前に想定できるものもある。

従って、支所長、次長、専門員が元々どのような業務や作業内容を行う役割分担であるかを明確にし、実態を調査することで稼働状況を把握した。

（３）調査期間

本調査の実施期間は、以下のとおりとした。

平成 30 年 11 月 12 日（月）～11 月 16 日（金）

3. 調査概要

（１）事務別従事率調査

各市民センターに対し、支所長、次長、専門員の役割分担を確認するための調査である。

対象数は、各市民センターに対して 1 つの調査シートとし、業務の内容は市民センター改革推進室が過去の調査で使用したものを使用し、支所長、次長、専門員それぞれが年間にどの程度の時間割合で対応しているのかを調査した。【様式 1】

（２）非定型業務量調査

各市民センターの支所長、次長、専門員に対して、出勤した日の業務内容および実施時間（開始時刻、終了時刻）の記録ができる調査表を配付・回収した。【様式 2】

（３）支所窓口調査

支所の窓口で受付けた申請内容、実施時間（開始時刻、終了時刻）、来庁者属性（高齢者、障害者）、来庁者交通手段の記録ができる調査表を配付・回収した。【様式 3】

また、相談で来庁した内容についても同様の調査表を配付・回収した。【様式 4】

（４）現地調査

大規模、中規模、小規模の市民センターに対して調査表から得る情報では分かりづらい手すきの時間や業務の待ち時間（例えば、コピーや FAX の待ち時間、他の職員からの作業の引継ぎを待つ時間）等を知るために、現地調査を実施した。

調査時間は、支所窓口の開始時刻である 8 時 40 分から終了時刻以降の後片付けまでを対象とし 18 時 00 分までとした。

表 1 現地調査実施状況

区分	市民センター	実施日	当社担当者
小規模	伊香立	平成 30 年 11 月 13 日 (火)	本保、石田
	山中比叡平	平成 30 年 11 月 13 日 (火)	藤原、石橋
中規模	田上	平成 30 年 11 月 15 日 (木)	東、本保
	下阪本	平成 30 年 11 月 12 日 (月)	藤原、石橋
大規模	膳所	平成 30 年 11 月 12 日 (月)	本保、石田
	瀬田南	平成 30 年 11 月 14 日 (水)	東、本保

(5) 統計調査

市民センターの支所機能に関する繁閑差を把握するために、過去の統計情報より市民センターで受付けた月別の申請書等の件数を調査した。

4. 調査結果

(1) 事務別従事率調査

以下の結果は、各市民センターから回収した調査シート【様式 1】の回答から平均をとったものであり、市民センター個別には地域性等の事情により状況が則していないものもある。

また、この従事している業務の割合は、年間を通してのものを求めているため、時期により従事する業務の割合は変動があると言える。

① 支所長

支所長に関する従事率では、中心的に実施している業務は「自治連合会との連絡等（会議、行事への出席含む）に関すること」（20.2%）である。その他の業務はほぼ均等に実施している。

② 次長

次長に関する従事率では、特に与えられている役割に突出したものはない状況にある。

最も割合の高い業務でも「各種日次・月次処理（統計報告）に関すること」（9.2%）「文書収発、逋送、書類整理、ファイリング、文書管理、メール振分け、回覧」（9.6%）であるが、双方とも事務処理であり支所長および専門員も実施しているため、主な役割とはいえない。

そのため、他職員のサポートは可能であるが、役割が重複しているとも言え、効率化の余地を残す結果となった。

③ 専門員

専門員に関する従事時間では、中心的に実施している業務は「公民館講座の企画、運営に関すること」（19.9%）「広報紙の作成に関すること」（12.4%）であり、次いで「公民館の貸館の受付や相談に関すること」（9.9%）「『人権・生涯』学習推進協議会に関すること」（9.7%）とほぼ本来の役割に従事していると言える。

(2) 非定型業務量調査

以下の結果は、調査期間中の稼働状況として、各市民センターから回収した調査シート【様式2】の結果から平均をとったものであり、市民センター個別の結果は、(別紙3) 支所長、次長、専門員稼働状況調査結果および(別紙3 参考) 支所長、次長、専門員 稼働率調査結果グラフを参照のこと。

※ 表中の「未稼働」とは、調査シート【様式2】において開始時刻及び終了時刻、業務内容が記入されていない時間数から算出したものであり、昼休みおよび年休(時間休)とは異なるものである。

① 支所長

支所長は、文書管理(公文書、通知文書等)に28.4%従事しており、その他、自治会等の団体に関する業務に16.4%、市民センター内での業務に11.3%、庶務、公金収納管理に11.1%とほぼ業務を全般的に実施している。

一方、支所窓口業務は4.1%、公民館業務は5.0%であり、他の担当者が不在である時間の対応を行っている。なお、特に業務に従事していない未稼働の時間は23.0%となっている。

② 次長

次長は、庶務、公金収納関係業務に24.8%、文書管理(公文書、通知文書等)に21.0%従事しており、この2業務が中心となっている。

その他、市民センター内での業務に7.9%、公民館業務に6.7%、支所窓口業務に5.7%、自治会等の団体に関する業務は3.8%である。なお、未稼働の時間は30.0%となっている。

③ 専門員

専門員は、公民館業務に51.0%を中心に従事している。

その他、自治会等の団体に関する業務に3.4%、市民センター内での業務に2.9%、文書管理(公文書、通知文書等)に2.8%、支所窓口対応に1.1%、公金収納関係業務に1.0%対応している。なお、未稼働の時間は37.8%となっている。

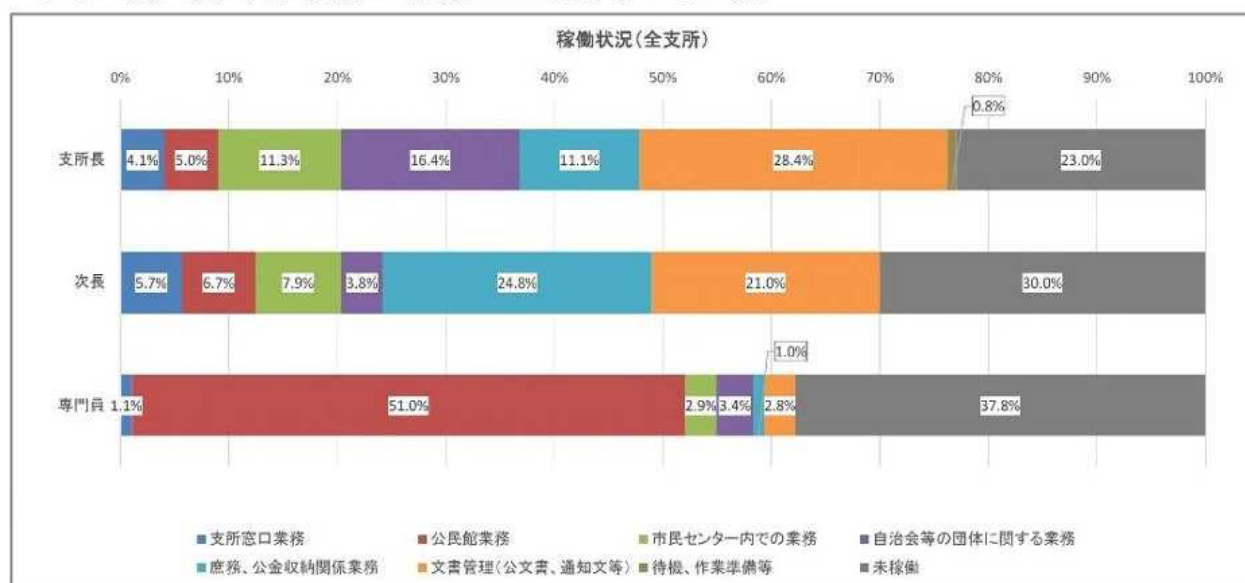


図 1 支所長、次長、専門員の稼働状況

(3) 支所窓口調査

以下の結果は、各市民センターから回収した調査シート【様式3】および【様式4】の結果から積算したものである。

※ 表中の「証明書」「届出」「公金取扱い」とは、以下の分類による。

※ グラフの内容は、支所全体の来庁者状況を参照のこと。

表 2 窓口申請内容の分類

#	申請内容	分類
1	収納：一般・特別会計分	公金扱い
2	収納：企業局会計分	
3	所得証明	証明書
4	固定資産課税台帳記載事項証明	
5	固定資産課税台帳閲覧（有料）	
6	固定資産課税台帳閲覧（無料）	
7	納税証明	
8	営業証明	
9	住宅用家屋証明	
10	軽自完納証明	
11	市税に関する申告書等の受付	届出
12	原付バイクの登録、廃車手続き	
13	軽自動車税減免に係る現況報告書の受付	
14	その他税務関係（給与報告書の受付）	
15	戸籍の届出の受付	
16	住民基本台帳の届出の受付	
17	印鑑登録に関する届出の受付	
18	戸籍謄抄本・住民票・印鑑証明等の交付	証明書
19	その他戸籍・住基関係（住民基本台帳カード変更・廃止等）	届出
20	その他戸籍・住基関係（マイナンバーカード・通知カード、申請受付・再発行・変更）	
21	生活保護法による傷病届の受理及び診療依頼書の交付	
22	児童手当の受付	
23	その他福祉系（障害福祉課関係申請受付）	
24	国民健康保険の資格取得・喪失に関する受付	
25	後期高齢者医療の資格取得・喪失に関する受付	
26	介護保険に係る届出の受付	
27	医療費助成に係る届出の受付	
28	その他保険年金関係（給付・賦課関係の申請受付）	
29	交通災害共済見舞金請求受付	
30	市営住宅に係る届出の受付	
31	就学援助費に係る届出の受付	
32	外国人関連事務に係る届出の受付	
33	臨時運行番号に係る届出の受付	
34	その他 ※備考欄に記入	—

① 全体の業務内容別処理件数と高齢者等の業務内容別処理件数の比較

調査期間中の「証明書」「届出」「公金取扱い」における、高齢者等の比率では、「証明書」を発行するために来庁する高齢者等よりも「届出」および「公金取扱い」で来庁する高齢者等の方の比率が高い状況にある。

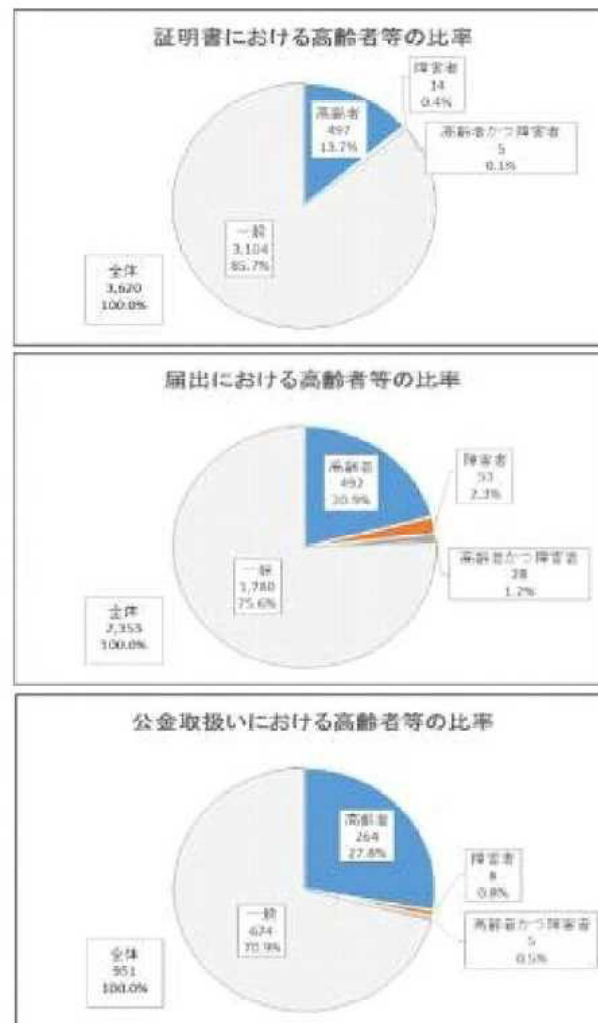


図 2 調査期間中に来庁した市民の比率

また、市民センターに「相談」した高齢者の割合は約 1/3 であり、「証明書」や「届出」、「公金取扱い」を目的に来庁する場合よりも多い。

なお、この「相談」には、前述の「証明書」「届出」「公金取扱い」を行うための用紙の確認や手続のやり方等の職員とのやりとりは含んでおらず、来庁して「相談」する場合の他に電話での相談も含んでいる。



図 3 調査期間中の相談者の比率

② 全体の業務内容別 1 件あたりの処理時間（平均）と高齢者等の業務内容別処理時間（平均）

「証明書」の処理時間は、一般の来庁者に対して高齢者にかかる時間が 125.3%であるのに対し、障害者にかかる時間は 88.4%と短い時間で対応ができています。ただし、高齢者かつ障害者に対しては、162.5%と障害者の倍近い時間がかかっている。

また、「届出」においては、一般の来庁者よりも総じて短時間で対応ができています。「公金取扱い」においては、高齢者が一般の来庁者よりも短時間（89.8%）で対応できているのに対し、障害者が 140.7%、高齢者かつ障害者が 222.2%とより時間を要している。



図 4 1件あたりの処理時間の比較

③ 高齢者の相談内容の内訳で比率の高いもの

高齢者からの相談内容で多いのは、「その他」「保険・福祉・医療」に関するものである。「その他」の内訳では、ゴミの出し方や収集からパスポートの申請までと多岐にわたる。

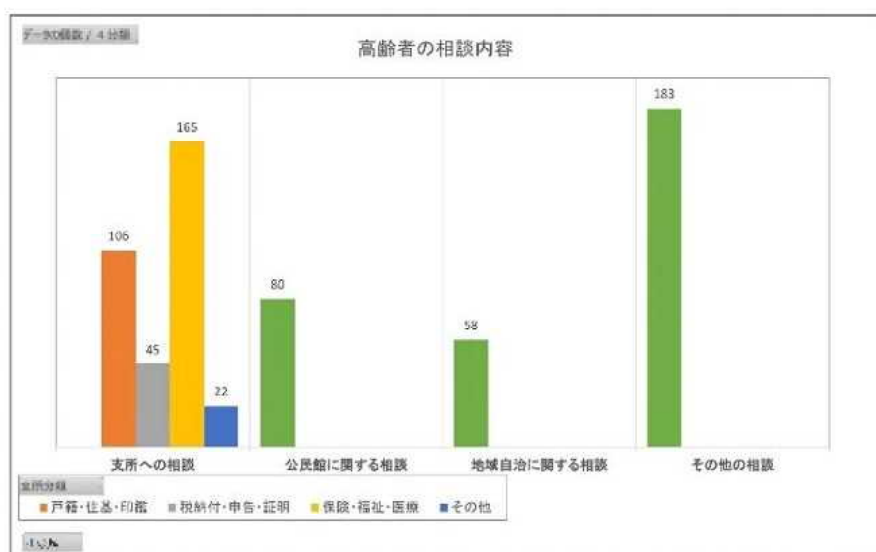


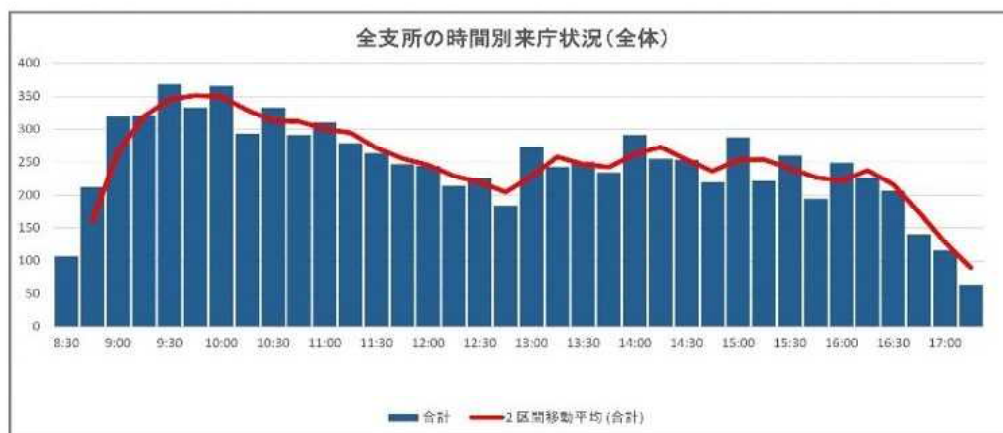
図 5 高齢者の相談内容(グラフ)

表 3 その他の相談内容(抜粋)

ゴミの出し方、収集について（クリーンセンターの利用含む）
ヘルプマークについて
インフルエンザ、肺炎球菌などの予防接種について
がん検診の受診について
地図・案内、地形や歴史
学区の人口・高齢化について
市街灯の不点灯や地域の設備、施設に関する内容
特殊詐欺や偽装ハガキについて
パスポートの更新申請について
移動労働相談について
公園管理の苦情
地すべり地域について
家具転倒防止助成金について
広報おおつについて
樹木の剪定、除草について
災害時の避難経路について
認知症老人の対応
税務署・年金事務所への案内について
路線バスについて
シルバー人材センターへの問い合わせについて
飼い犬について
蟻駆除に関する相談
お墓のことについて
料金に関する内容（NHK 受信料の減免等）

④ 来庁者状況

市民センターの窓口における来庁者の状況においては、午前中 9 時 30 分から 10 時 15 分までが最も混雑しており、午後は、時間帯によって増減はあるものの、午後 3 時以降は徐々に人数が減っていく。



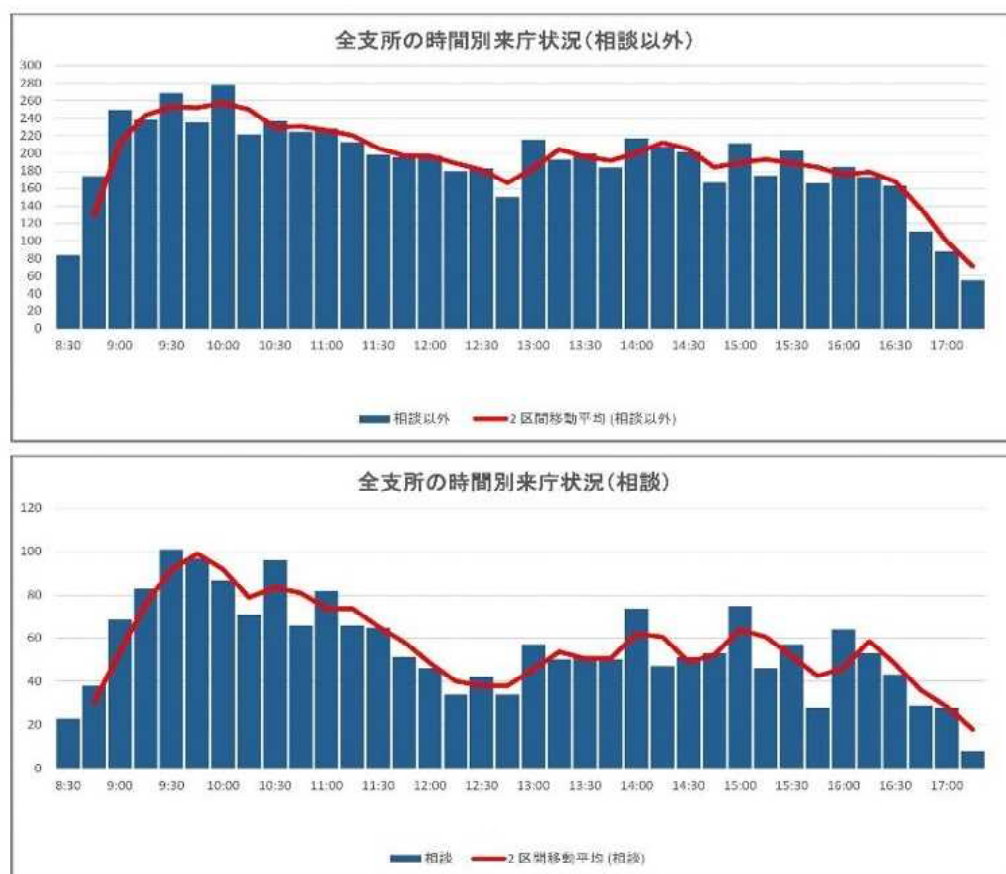
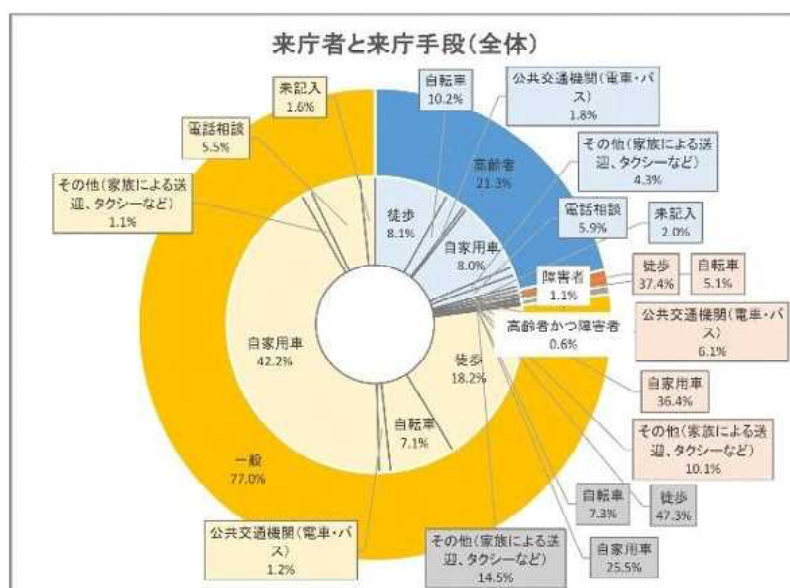


図 6 支所の来庁者状況(調査期間中の平均)

⑤ 来庁手段

市民センターへの来庁手段では、一般、高齢者、障害者、高齢者かつ障害者共に自家用車を使用するケースが多く、次いで徒歩や自転車を使用するケースが多い状況である。



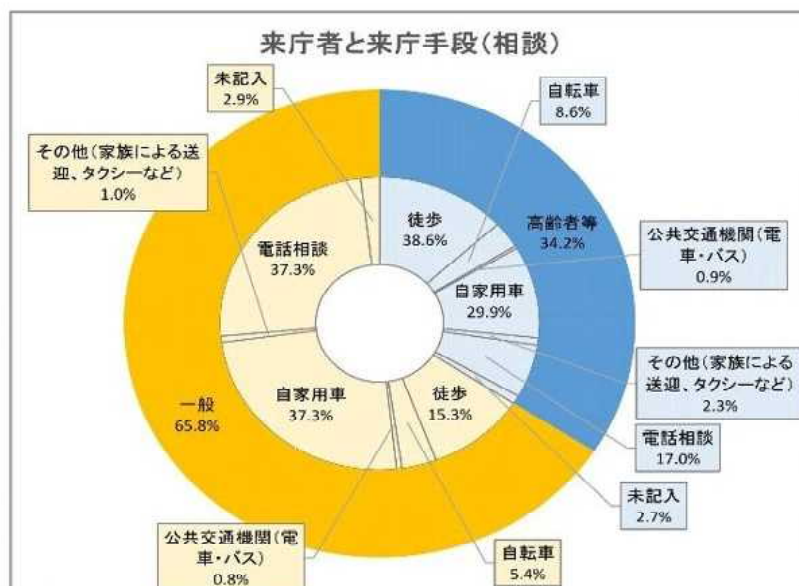
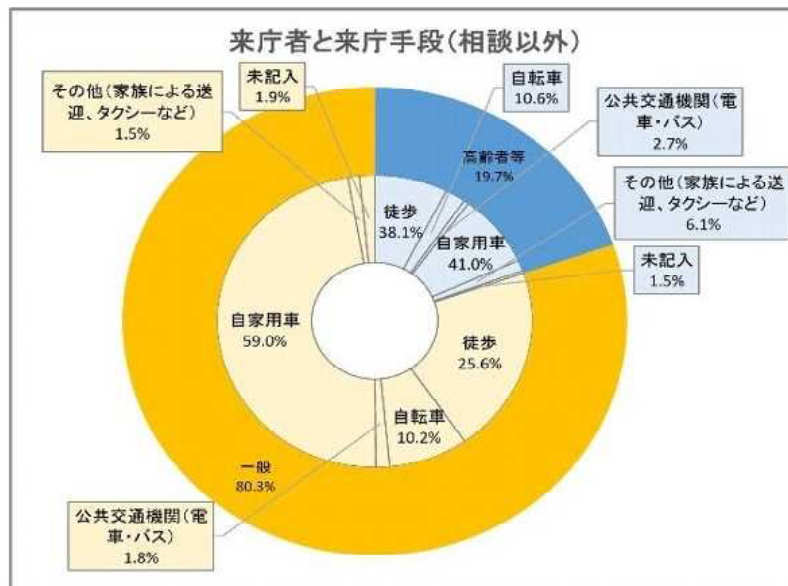


図 7 支所への来庁手段(調査期間中)

(4) 現地調査

現地調査では、当社コンサルタントが目視で支所長、次長、専門員の自席での作業状況、離席、休憩等の状況を記録した。

調査対象となった市民センターは、窓口申請手続きに来る市民が多い支所、申請手続きに来る市民は少ないが自治会との連絡場所としての役割が強い支所等、地域による違いがあるように見受けられた。

また、職員が本庁からの FAX やコピーを機械の前で待つ状況や、証明書の内容や公金取扱いに関するダブルチェックについては窓口の職員のみで行うばかりでなく、支所長または次長も対応していたが、その間は 1 名の職員がチェックの完了を待つような状況もあり、業務改善や効率化の余地があるように見受けられた。

この状況と調査シート【様式2】の内容を確認したところ、調査対象とした支所では窓口数や来庁者の状況によらず、全ての職員において1時間あたり概ね7～12分程度の離席や休憩（自席での休憩を含む）を取得している状況であった。

このことから、現状の職員の稼働率を83.3%（60分あたり50分の稼働）と設定した。

（5）統計調査

統計調査では、過年度における各支所の「証明書」「申請」「公金取扱い」の月別の受付件数を調査した。

その結果、支所の規模によらず本調査を実施した11月は年間の閑散期にあたり、最も繁忙なのは6月であることが判った。なお、年間の平均を超える月数は、6月の他は2月、3月、7月の4つの月であり、その他の月は下回っている。



図 8 全支所の繁忙期グラフ

5. 支所体制の検討

本調査の結果から、支所の体制について検討を実施した。

(1) 支所体制の検討要件

支所の体制を検討するにあたり、以下の要件に基づき検討を実施した。

① 職員の事務レベルの平均化

支所で窓口対応している職員は、嘱託職員または臨時職員であり、経験年数により事務の知識や、支所内および本庁との連携を行う等の手捌きに大きな差があるため、日常業務のOJTを通して事務スキルの向上に努めているところである。

そのため、事務スキルが低い職員は時間の経過と共に効率化が図れる前提として、全支所の平均的な処理時間を基準に必要な業務時間を算出する。

② 必要業務時間は過年度の実績から算出する

本調査を行った対象期間は、年間でも閑散期の1週間であるため、この期間の受付件数を基準にすると繁忙期における処理実態との差が大きくなることが懸念される。

そのため、「証明書」「届出」「公金取扱い」の件数は過去の統計資料から取得した件数に①で算出した平均的な処理時間を乗じて、各支所の必要業務時間を算出する。なお、「相談」については、「証明書」「届出」「公金取扱い」における繁忙に準じて必要時間を算出している。

③ 支所見直し後の体制も検討する

本調査の結果から導きだされる支所の体制は、現状の支所機能を維持したうえでの検討となる。

大津市では、支所機能の見直しについて検討中であり、本調査の結果から検討した体制に基づき、見直し後の支所体制についても検討を行う。

表 4 支所機能の見直し要件(案)

#	機能見直しの要件
1	複数の支所によるブロック化を行う。 ブロックに含まれる支所は距離が離れていなく、同一生活圏であること。
2	ブロック内には中核となる基幹となる支所を設置する。
3	ブロック内の基幹となる支所以外の支所は、証明書発行および申請機能の一部と相談業務を残し、以外の機能は基幹となる支所や本庁に移譲する。
4	削減された機能は、基幹となる支所で現状の半分の市民が手続きを行う想定とする。
5	相談業務についても、現状の支所と基幹となる支所の両方に対応する。 他の手続きと同時に、基幹となる支所で相談を行う市民が現状の半分と想定する。
6	他の支所と距離がある支所も、基幹となる支所として単独で機能を果たす。
7	公金取扱い業務は支所機能からは削除し、口座引落しやコンビニ収納で対応する。

(2) 支所別の必要人数(案)

(1) に示した要件を踏まえ、各支所の体制を算出した。

繁忙期(6月)、閑散期(11月)、年間平均の3パターンでの業務量および必要人数を算出した。

※ 支所別の想定業務量および窓口人数の算出結果は、(参考1) 市民センター 6月／11月／平均 窓口要員数一覧(平成31年度) および(参考2) 市民センター 6月／11月／平均 再編後窓口要員数一覧を参照のこと。

※ 支所窓口の人数は、小数以下を切り上げて整数の人数としている。

6. 現状の課題、将来的な課題

(1) 次長の配置

本調査の結果、現状の支所における体制は、支所長(1名)、次長(1名)、窓口(2名以上)としているが、業務量調査からは稼働率が60%未満である支所長が約1/3(36.1%)、次長が2/3(66.7%)という結果が得られており、体制としては過大な状況となった。

この状況は、各支所の支所長および次長の役割分担が明確ではないこと、特に次長に関しては支所長の補佐的な役割から窓口担当者の業務、公民館業務に至るまでの広範囲を包括して担うよう設定されていることに起因すると考えられる。

つまり、支所の窓口業務、公民館業務、または支所長業務(月末・月初の報告資料の作成等)が繁忙である時期であれば、次長が各担当者へのフォロー役としての機能を果たすが、今回の調査期間のように閑散期には窓口担当者のみでも対応が可能な業務量となるため、フォロー役の稼働率が低くなるのは然るべき結果である。

現在の支所における次長が行うべき作業は、「確実な業務を実施するための管理」と「支所内で扱う現金の管理」が挙げられるが、この他は支所長および窓口担当者が担える内容であるため、1支所に1名の配置が必ず必要なわけではない。

以上のことから、現在の次長の体制を見直し、2支所に1名の配置、もしくは当該業務が多忙である支所のみ配置することで次長の総人数を削減しても、支所機能は果たせるものと考えられる。

(2) 支所の窓口支援を行う仕組みの構築

本調査結果や体制の検討結果からは、現状より大きく窓口の人数が減る支所もあるため、職員の年休取得やインフルエンザの流行等で人員が不足する場合は、人員を補充することができるとする仕組みを構築すべきである。

その仕組みとして、以下の3点のうち①を中心に②③を併用して市民サービスの低下を招かないようにすることを提案する。

併せて、支所長や次長による窓口支援や、支所業務のより一層の効率化にも継続的に取り組んでいく必要がある。

① ブロック内の応援体制を構築

基幹となる支所は、現在の支所で実施している業務の一部が集約され業務量が多くなることから、相当の窓口の対応職員を配置することになる。一方で、基幹とならない支所は業務量が限定されることから、支所長を含めて2名または3名の職員配置となるが、職員の休暇が重なった場合や病気等による長期の休暇となる場合は、職員が不足することになる。

このことから、一定の範囲の支所をブロック分けし、基幹となる支所からブロック内で人員が不足する支所に応援を出せる体制の構築が必要である。

体制構築のための基幹となる支所の人員配置については、業務量から算出した人員よりも多く配置し、余裕を持たせることによって、基幹とならない支所に応援を出した場合でも業務に支障が出ないようにすることができ、総じてブロック内の市民サービスの安定につながる。

また、基幹となる支所に業務が集約され、支所来庁者の増加が考えられることから、基幹となる支所の人員配置は、ある程度の余裕を持たせておくことを提案する。

② 本庁からの応援

支所に対する本庁からの応援を行う体制を構築する。

しかし、本庁内にも余剰人員がいる訳ではないため、現在取り組まれている業務効率化のための AI や RPA の導入による業務の自動化を推進していくことが必要となる。

また、本庁から支援を行う仕組みとして、テレビ会議システムによる窓口対応やマルチコピー機等の導入により、職員数を必要としない状況にすることも検討すべきである。

③ 登録している人員から派遣する方式

支所の窓口対応を行っている職員は、嘱託職員または臨時職員が主であるため、緊急時に窓口対応が可能な人員をあらかじめ登録しておき、有事に際しては当該支所に行くことができる人員を検索し依頼することができるようにしておく。

そのためには、臨時職員を登録制とすること、事前に窓口業務に関する研修などを行っておき、実際に派遣されても現場が困らないようにしておく必要がある。