

総務常任委員会所管事務調査報告書

西宮市議会議長 大石 伸雄 様

令和元年 12 月 12 日
(2019 年)

総務常任委員会

委員長	篠原 正 寛
副委員長	たかの し ん
委員	澁谷 祐 介
”	中尾 孝 夫
”	野口 あけみ
”	福井 浄
”	やの 正 史
”	山田 ますと
随 行	北田 晋 一

令和元年度（2019年度）総務常任委員会管外視察について、次のとおり報告します。

1 調査先及び調査事項

千葉県 我孫子市

- ・公共サービス民営化制度について

東京都 葛飾区

- ・RPAについて

東京都 町田市

- ・自治体間ベンチマーキングについて

茨城県 つくば市

- ・Society5.0について

国（総務省）

- ・自治体の行政経営改革の取り組みについて

2 調査期間

令和元年 10月30日(水)～11月1日(金) 2泊3日

3 調査先対応者

千葉県 我孫子市

議会事務局事務局長

倉田 修一

議会事務局

清水 有子

総務部総務課主幹

佐藤 和文

総務部総務課

川村 豊

東京都 葛飾区

議会事務局事務局長

中島 俊一

議会事務局議事調査担当係長

浅井 正二

政策経営部情報政策課長

谷口 正

東京都 町田市

議会事務局課長	横山 隆章
議会事務局調査法制係	寺内 悠莉
政策経営部経営改革室課長	押切 健二
政策経営部経営改革室担当係長	菊地 仁幸
政策経営部経営改革室担当係長	栗山 敏雄
政策経営部企画政策課	山岸 直樹
総務部総務課行政管理係	加藤 耕平
総務部総務課行政管理係	得地 隆

茨城県 つくば市

議会事務局次長	中泉 治
議会事務局議会総務課主査	浅野 公彦
政策イノベーション部科学技術振興課長	岡野 渡
政策イノベーション部科学技術振興課係長	稲邊 有希

国（総務省）

自治行政局行政経営支援室・2040戦略室課長補佐	正木 祐輔
自治行政局行政経営支援室地方行革推進係長（併）経営支援係長	渡邊 雄太

4 市執行部参加者

国（総務省）：政策局財政部政策経営課長 堂村 武史

5 用務経過等

<千葉県 我孫子市> 10月30日（水）

午後1時45分頃、我孫子市議会に到着し、議会事務局事務局長の倉田修一様より歓迎のあいさつと市及び市議会の紹介をいただく。

その後、公共サービス民営化制度について、総務部総務課川村豊様より、事前質問項目に沿って、その回答の説明を受けた後、質疑、意見交換を行った。

（午後4時頃視察終了）

<東京都 葛飾区> 10月31日（木）

午前9時20分頃、葛飾区議会に到着し、議会事務局事務局長の中島俊一様より歓迎のあいさつと区及び区議会の紹介をいただく。

その後、RPAについて、情報政策課長の谷口正様より、事前質問項目に沿って、その回答の説明を受けた後、質疑、意見交換を行った。

（午前11時頃視察終了）

<東京都 町田市> 10月31日(木)

午後1時35分頃、町田市議会に到着し、議会事務局課長の横山隆章様より歓迎のあいさつと市及び市議会の紹介をいただく。

その後、自治体間ベンチマーキングについて、政策経営部経営改革室課長の押切健二様ほか5名より、事前質問項目に沿って、その回答の説明を受けた後、質疑、意見交換を行った。

(午後3時30分頃視察終了)

<茨城県 つくば市> 11月1日(金)

午前9時20分頃、つくば市議会に到着し、議会事務局次長の中泉治様より歓迎のあいさつと市及び市議会の紹介をいただく。

その後、Society5.0について、科学技術振興課長の岡野渡様より概要説明及び事前質問項目に沿って、回答説明を受けた後、質疑、意見交換を行った。

(午前11時30分頃視察終了)

<国(総務省)> 11月1日(金)

午後2時頃、総務省に到着し、行政経営支援室・2040戦略室課長補佐の正木祐輔様より歓迎のあいさつと戦略室の紹介をいただく。

その後、自治体の行政経営改革の取り組みについて、同じく正木祐輔様より事前質問項目に沿って、その回答の説明を受けた後、質疑、意見交換を行った。

(午後3時20分頃視察終了)

6 視察風景

■ 千葉県 我孫子市



■ 東京都 葛飾区



■ 東京都 町田市



■ 茨城県 つくば市



■ 国（総務省）



令和元年度総務常任委員会視察調査感想・意見等

(令和元年 10 月 30 日 (水) ~11 月 01 日 (金))

総務常任委員長 篠原 正寛

1. 公共サービス民営化制度について (千葉県 我孫子市)

①概要

市の事業について例外なくすべて民営化の可能性を探る、この発想が 10 年以上も前に提唱され、直後に市長が交代しても継続されてきたことは驚嘆に値する。地方版小さな政府、とはいわゆる夜警国家のことではなく、官と民が対等に公共を担う新しい概念、とのことだが 10 年を経てどのように推移しているのか興味深く、本市でも部分的・概念的に刺激を受けたり、導入を図る可能性がある。よって現地を訪問し、見聞した。ポイントは下記の通り。

- ◆平成 18 年、当時の市長、福嶋 浩彦氏により開始された。(翌 19 年には市長が交代、現星野市長へ)
- ◆当初から一切の例外なく、約 1 2 0 0 あった市の事業すべてについて民営化検討の対象とした。
- ◆もちろん、中には市が直接担うべき事業も含まれているが、逆に例外なく民営化を検討することで市が担うべき意味や必要性が透明化・再認識された。
- ◆当初掲げた目的は
 - ①大量退職する団塊の世代にまちづくりの担い手として活躍してもらう仕組みを作る
 - ②子育て世代にとって魅力あるまちにすること (市民サービス充実による定住促進)
 - ③持続可能な行政経営を行うこと (行革効果)
- ◆途中 3 年間 (H18~21 年) の中断を経て毎年募集。

②事前質問への回答や現地での質疑から (抜粋)

委員会として事前に 13 項目の質問を送付したが、他の委員の報告書と重複するものも多分にあるものと思われるため、特に印象に残った質疑や答弁、本市への提言に関係する部分を抜粋して記載する。

*なお、冒頭に当該市より「民営化」との表現で始まり、いまでも続いているが現実に完全民営化した事業はほぼなく、実態は「委託化」であるが、広い意味で委託化も民間に移譲するというご当地なりの民営化であるため、その呼称を使用するとの披歴があった。

1. 民営化による予算の削減以外に市がそれを担うより効果的な点 (市ではできないサービス等) の具体例を教えてください。

Ans:かつて市の保健師が時間外手当が発生しない日時で実施していた妊婦対象の「しあわせママパパ教室」という事業は助産師会に委託したところ土日開催が可能となり、専門性も高いので好評を得て父親の参加が増えているとのことであった。

2. 民営化後の当該サービスの量や質はどのように担保されていますか? モニタリングの方法について教えてください。また万一苦情その他の事情で事業の継続が困難と判断された場合のバックアップ機能は有しているのでしょうか。さらには民間委託の問題点としては、①行政サービス質低下のお

それ、②秘密保持の困難性、③委託先との契約業務等の煩雑性、④職員組合との調整の困難性などが一般論として挙げられますが、これらはどのように克服しておられるのでしょうか。

Ans:モニタリングはしておらず、事業継続が困難な事態も発生していないのでバックアップ機能も用意されていないとのこと、事前に受託者の継続性や課題についてよく把握しているため契約という行為で問題がないのかと思われる。秘密保持も民間だからできないとは考えていないとのこと、至極もったもんな回答である。職員団体に対しては委託化は交渉事項ではないが、非公式な連絡はしており理解は得ているとのこと。

3. 当初のご提案者は「我孫子市の財政は人件費のウエイトが大きく、この削減に数値目標を明確にして、定員管理計画で職員数を大幅に減らす」と述べられ、5年間で10%以上の削減（人件費か職員数かは不明ですが）が掲げられていましたが、その後同計画の結果はどうなり、人件費割合はどのように変化されたのでしょうか。また団塊の世代が地域社会を支えていく（受け皿づくり）という目標に、どれくらいの効果があったのでしょうか。

Ans:削減は計画通り進められ人件費割合の提言は実現できた。ただ、同事業がそこに果たした役割ははかることができず、限定的であろうと思われる。とのこと。

③西宮市との比較（参考とすること、取り入れるべきこと及び提言等について）

- ・当初の目的は既に変容していると言っていい。しかしだからこそ、公共サービスを市民と分かち合うという点において本市も取り入れ可能な接点が発見できた。アイデアそのものを企画させ、業務を受託させるのではなく、既存の業務を社会事業として安価に地域やNPO等に担っていただくこと、あるいは地域の高齢者で限定的就業意欲のある方に仕事を依頼することについて、またこれらを空いた時間に担ってくれる企業市民を育てることについて、もっと拡大してみてもどうだろうか。
- ・もちろん、目的は民間のアイデアによるサービスの向上ではなく、同じことをもっと安価にできるかどうか、つまり経費の削減と、多くの市民がご自身なりの「公」を担うという二本立てである。公園の清掃、管理、通学の見守りだけではなく警備、除草や剪定、今の実務を点検し、ビジネスとボランティアの中間的発注が可能か総点検してみるべきかと考えられる。

2. RPAについて（東京都 葛飾区）

①概要

いわゆる旧来の行革と昨今の行政経営改革の違い、この一つは様々なテクノロジー、ICT等による生産性の向上が組み込まれていることにある。これは本市の経営改革における成否を左右する大きな命題であるので導入先進事例について現地を見聞した。ポイントは下記の通り。

- ◆RPAとはrobotic process automation（ロボティック プロセス オートメーション）の頭文字をとったものでホワイトカラーのデスクワーク（特に定型作業）をソフトウェアが代行することを指す。
- ◆ロボティック、と付くところから人間に代わってロボットが業務を行うような印象があるが、現実にはコンピュータの中のソフトウェアによる作業の自動化である。

◆RPA 導入のメリットは①ホワイトカラー業務の自動化・効率化 ②生産性向上 ③ヒューマンエラーの防止 ④コスト削減 ⑤人材不足の解消

◆RPA 導入と AI 化の違い

RPA が作業の自動化だとすれば AI 化は判断の自動化だと言える。例えば見積書を発行するという業務に対し、各数値データから自動的に単価を拾って見積書を作成するのが RPA、顧客からの連絡や発注書の到着、あるいは時期に合わせて自動的に見積書作成時期を判断し、ソフトウェアを起動させるのが AI。すなわちこの両者を融合するとかなり高度な RPA 化が実現する。(現在の事例はほとんど AI と連動しないクラス 1 と呼ばれるもの)

◆RPA は作業時間の大幅短縮を可能とするが、結局はその空いた時間を何らかの価値に変える(人員削減や他部門への増強による市民サービスの向上等) ことができなければただのコスト増に終わる。

②事前質問への回答や現地での質疑から(抜粋)

委員会として事前に 14 項目の質問を送付したが、他の委員の報告書と重複するものも多分にあるものと思われるため、特に印象に残った質疑や答弁、本市への提言に関係する部分を記載する。

RPA はまだ端緒がついたばかり、との印象を持った。現在はいわゆるクラス 1 と呼ばれる AI と連動しない業務の自動化であり、作業削減時間も 1757 時間と小さいものである。

手入力・手作業→即自動化、という単純な導入はできず、業務の流れの中で人間の作業と融合させる必要があること、また一連の業務の中のどの部分に導入できるのかを見極めるのに時間をかけているところから慎重な導入が必要で導入に向けた作業量も一定大きいものと類推される。

ご当地では導入の狙いとして「職員を減らす」を資料の中でわざわざ見え消しにし、生み出した時間は区民サービスの質・量的な向上につなげる、とされていた。「費用対効果が明らかなのは人員削減ですが、見え消しは職員採用などの定員削減につなげるお考えは無い、との意味なのでしょうか。また、実際に生み出した時間・人員をどう活用していくのか、区民サービスの質・量的な向上につなげている事例・その効果を計る具体的なモノサシがあれば教えてください。」と質したところ、人員削減につなげるつもりはなく、生み出された時間や人員をどう活用するかについても確たるものはない、具体的事例もまだない、との答えであった。導入を計画した部署からは逆に作業が増えるのでは等の懸念が出ているとのことなので、このあたりに配慮した表現であるのかもしれない。

③西宮市との比較(参考とすること、取り入れるべきこと及び提言等について)

- ・人員削減が目的ではない、あくまで市民(区民)サービスの向上である、という言いようは今後キーポイントになろう。要するに RPA で人力が削減できてもその節約できた時間や力が具体的にどう使われるのか、サービス向上という形而上の概念に隠れ、消えてなくなってしまうか厳しい点検が必要である。
- ・まず、市民サービスの向上という限りは、具体的に何を指し、現状何が足りないか、人材を投入すればそれは解決するのか、いわゆる顧客満足度は本当に向上するのか徹底検証を行っていく。そうであれば「相談業務を今までより時間をかけてやっている」「ひとりではなく二人で相談を受けるようになった」など真の成果と何ら関係ない部分に節減できた時間や人材が浪費されるだろう。
- ・本市は葛飾区、町田市と規模的には類似しながら職員数は 800 人以上多く、なお足りないという。

この RPA は本市のような自治体においては人員削減にはじめからの絞りを絞るべきだろう。また後述するベンチマーキングの手法で徹底比較し、一人一人の生産性や、何に人材を費やしているか、時間をかけているか科学的に顕にしていきたい。

3. 自治体間ベンチマーキングについて（東京都 町田市）

①概要

本市は三年前の職員定数増員の議案において議会はこれを認めず、なぜ類似自治体に比べて人件費が高いのか正確な分析を行い、個人の可処分所得を減らすことなくこの圧縮に挑戦するよう促した。その後人事部による外注も含めた分析が為されたが、結果は一口に言う「正確にはわからない」である。ベンチマーキングはこの「わからない」を「わかる」に変える可能性があるツールである。それはもしかしたら「わかられたくない」ものを白日に曝す可能性もあるのだが、本市のように人件費が肥大した自治体において、これを聖域として何かを改革することはありえない。よって現地を見聞した。ポイントは下記の通り。

♡ベンチマーキングとは

元々は靴修理の職人が客の足をベンチに乗せ、その型をとってパターンを作ったことが語源で、ビジネスにおいては自らの事業について各プロセスを数値化し、優れた同業他社と業務プロセスを比較・分析し、自社の弱みを克服して生産性を向上させることである。

♡自治体間ベンチマーキングとは

行政の生産性向上と公共施設における行政サービス改革を目標とし、同規模自治体のコア業務を徹底的に比較可能な数値化し、(見える化)分析・比較することで、独自の世界で当たり前に行われていた業務の効率について他市と比較し、改善を図るきっかけとするもの。類似業務でも自治体によって組織や取り組みが異なるため、比較は困難と言われてきた。(本市もかつてそういう結論で人件費問題を終息させた)これを根底から覆し、当該自治体の生産性を量り対策を打つ、つまり分析結果の先に業務のアウトソーシングや RPA の導入など解決の選択肢がある。

♡町田市ベンチマーキングの特徴は

①自発的な取り組み ②徹底した業務の見える化 ③現場の声を改革・改善につなげる意見交換会の実施 ④ベストプラクティスの検討（*注）

*注：ベストプラクティス=ある結果を得るのに最も効率の良い手法のこと

②事前質問への回答や現地での質疑から（抜粋）

委員会として事前に 16 項目の質問を送付したが、他の委員の報告書と重複するものも多分にあるものと思われるため、特に自身がお訪ねした部分を記載する。

1. 組織、部・課の分け方も各自治体で異なるものと思われるが、ベンチマーキングで言う超ミクロレベルとは組織ごとの業務を見るのではなく、個別作業そのものを、どの自治体も同じようなことをやるレベルまで細分化し、比較するという理解でよろしいでしょうか。

2. この度、自治体間で共有できたベストプラクティスは、同規模自治体であれば全国共通に効果的と考えるでしょうか。例えば、西宮市との比較であっても有用でしょうか。
3. スカイプ等の会議システムや WEB を活用することで、遠隔地の自治体が貴市の自治体間ベンチマーキングに参加することは可能でしょうか。
4. 分析→改善により削減された歳出や業務時間は、現在のところどれくらい計られていますでしょうか。また、それらはどこに向かった（人員削減や配置転換、他業務の充実など）のでしょうか。
5. 自治体間ベンチマーキングに対し、庁内で反対もしくは消極的な意見があるとすればどのようなものでしょうか。
6. 利潤を追求する民間会社と異なり、公務員の場合は個々人の生産性の向上が必ずしもインセンティブに繋がらない（こなすべき業務は増えるが給与も地位も上がらない）可能性が高いと考えられます。一定程度生産性の向上による恩恵が与えられるか、代わりに行う付加価値の高い業務（公務員ならではのと言われるもの）の評価を上げることも経営改善を広く普及させるためには必要かと思いますが、貴市のお考えをお聞かせください。

* これらへの答弁を受け、以下を提言する

③西宮市との比較（参考とすること、取り入れるべきこと及び提言等について）

- ・ 公務員の実産性を向上させるための根拠ある比較ツールとして十分に役に立つとの認識を持った。町田市が作成してきたプロセス分析に中途から参加するだけでも意味があると思うので、ぜひ真剣に検討されたい。3年前、本市の人員費がなぜ高いのか結局答えは出なかった。出なかったのか、出せなかったのか？いずれにせよ原因不明とされるまま本市は行政経営改革に取り組もうとしている。原因は知らずとも「痩せるべきことをすれば痩せる」のかもしれない。しかし、真の体質改善を図るのであれば、本市の業務の在り方が効率的なのか、生産性は他市と比較してどうなのか知らねばならない。まだ本件は未知・未完了であり今後の進化を待たねばならないが可能な限り客観性をもって他市と比較する、という観点を行政経営改革から取り外すことはできない。
- ・ ご当地でもやはり理解不足や非協力的と思える職員もいるそうである。原因は「未知のものに対する漠然とした不安」が関係しているものと推察する。その昔、コンピュータが導入され始めたとき、人に置き換わるのではないかと不安からかなりの抵抗があったと聞く。同じことを繰り返さないのであれば、いまの社会の課題と解決方法、その中における公務や公務員の立場や業務がどう変化するか、どの方向に行けば極力誰も傷つかず、次代の求める課題をクリアしていけるのか、公務の体質改善が図れるのか、多くの職員と改めて共有するよう努力すること、その重要性をあらためて痛感した。

4. Society5.0 について（茨城県 つくば市）

①概 要

♣Society5.0 とは・・・

我が国が提唱する未来社会のコンセプトで科学技術基本法に基づき、5年ごとに改定されている第5期（2016年～2020年）のキャッチフレーズ。サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）

を高度に融合させたシステムにより経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな未来社会のこと。

原子の時代からの狩猟社会（1.0）、農耕社会（2.0）、工業社会（3.0）、情報社会（4.0）と人類が歩んできた道の先にあるもので（5.0）経済産業省はこの実現のカギになる技術として「IoT」「ビッグデータ」「人工知能（AI）」「ロボット」を挙げている。



※つくば市ではこの幅広い分野 交通、医療・介護、ものづくり、農業、食品、防災、エネルギーの中から今の社会問題を解決するための社会実装トライアル支援事業を立ち上げ、各分野における企画提案を公募した。これは必ずしも市の事業ではない。スケジュールとしては令和元年6月末に公募締め切り、選考ののち10月ごろから年度内にトライアルを行うとされているため、訪問時点でどの程度進んでいるのかは未知数であった。

②事前質問への回答や現地での質疑から（抜粋）

委員会として事前に12項目の質問を送付したが、他の委員の報告書と重複するものも多分にあるものと思われるため、特に自身がお訪ねした部分を記載する。

1. アイデアが市民生活の向上に資することを目的とされていますが、その中でも市が関わり担うべき分野（介護、防災など）と必ずしもそうではないもの（民間のモノづくり、医療技術など）で選考及びその後の取り扱いに違いあるのでしょうか。
2. トライアル支援事業は研究開発への補助という側面があると思われませんが、予算としてはどのような所管・費目として計上されているのでしょうか。
3. 応募されるものの中には研究開発に一定の年数を要するものもあると思われませんがあくまで単年度のための支援となるのでしょうか。
4. 一定実用化のめどがついた事業について、その後市はどのようにかかわるのでしょうか。市の業務にかかわるものは採用される場合ありとされていますが、純粋に民間事業の内容はどのように具体的支援が行われますか。
5. 貴市のアイデンティティたる研究学園都市について、各種研究機関と関連事業があることによる経済効果（GDPや経済波及効果）はどのくらいと見積もっておられますか、また本事業を実施される

ような先進的研究に取り組む都市としての存在感や責任は、平素どのように旧来からの市民にも浸透・理解されるよう努力しておられますか。

6. 本事業は現時点では民間への「支援事業」という形態ですが、行政事務にも Society5.0 の概念を取り入れる動きは進んでおられるのでしょうか。
7. トライアル終了後の効果検証と継続フォロー（市政サービスでの導入検討・市内への普及促進）について、具体的な取り組み状況を教えてください。
8. 地方自治体としては異例ともいえるこの事業が企画立案された経緯を教えてください。また実施に当たって国県等からの補助があれば、その概要について教えてください。

③西宮市との比較（参考とすること、取り入れるべきこと及び提言等について）

- ・国策都市として作られたご当地と本市が同じ役割であるはずはなく、見聞したのは Society5.0 のトライアル実証実験というより Society5.0 そのものの最前線であった。Society5.0 自体は一つの自治体でどうにかなるものではなく、このような実装実験から結実してきた果実を目ざとく見つけ、利用させていただくのが妥当だろう。その意味で、アンテナを常に立て、情報収集に怠りなきよう願うところである。

5. 自治体の行政経営改革の取り組みについて（総務省自治行政局 行政経営支援室）

①概 要

総務省では行政経営改革の司令塔として全国の最新事例や取り組み、その効果などについて提示を受け、質疑した。事前質問として本市の行政経営改革基本方針も送付し、その感想や注意点についても率直に聞くこともねらいとした。

また、成功事例ばかりではなく他市の取り組みでうまくいかなかったものや、共通する原因などがあれば聴取したいと考えた。

事前に送付された資料に挙げられた例

- ①自治体間比較による業務フローの標準化（福岡県須恵町） ベンチマーキング
- ②公の施設に該当しない施設における包括的民間委託（千葉県柏市・栃木県佐野市）
- ③スマート自治体研究会報告書（ソサエティ 5.0）
- ④ICT を活用した窓口業務効率化（熊本県熊本市）
- ⑤ICT を活用した保育業務効率化（長野県塩尻市） RPA, AI
- ⑥AI を活用した問い合わせへの自動応答サービス（福島県会津若松市） AI
- ⑦AI による道路管理（千葉県千葉市） AI
- ⑧農業ビッグデータの AI 解析による農作業の高精度化（北海道岩見沢市）
- ⑨AI で職員のパソコン操作ログを分析（兵庫県宝塚市）
- ⑩RPA による業務プロセスの自動化（茨城県つくば市）
- ⑪RPA による自治体業務の省力化（熊本県宇城市）
- ⑫定型事務・大量処理業務の省力化（石川県加賀市）

②事前質問への回答及び現地での質疑から（抜粋）

委員会として事前に11項目の質問を送付したが、他の委員の報告書と重複するものも多分にあるものと思われるため、特に印象に残った質疑や答弁、本市への提言に関係する部分を抜粋して記載する。

1. 各地各手法において、削減できた時間は公務員ならではの住民サービスの充実に充てるという類の言葉が多用されていますが、形而上の概念である「サービス向上」は例えばどのようなもので、住民にどのような具体的価値をもたらすもの、とお考えでしょうか。

Ans:行政経営改革の見えざるツボとして最も期待した質問であるが総務省としてサービス向上の概念を提示するつもりはない、省内としては余裕のできた人材を相談や企画の業務に回すイメージという回答ではぐらかされた感が残った。

2. 貴省からご覧になられ、経営改革に積極的とみられる自治体にはどのような特徴がありますか、また改革がうまくいっている自治体とそうでない自治体はそれぞれに何か要因（パターン）はありますかでしょうか。

Ans:やはり首長のやる気によってかなりの差が出るとのことであった。

3. 現在確立されている自治体経営改革の手法について、導入促進のため、この先国が補助金や交付金措置等で今後推進していく予定のものはありますでしょうか。

Ans:ICT や AI 関連については今後予定されていくとのことである。

4. 特に規模の比較的ある中核市における行政経営改革の注意点及び期待する点は何かありますでしょうか。

Ans:一定規模の大きなところは動くお金も大きく、効果も見えやすいので、同規模あるいは近隣自治体と複数で共通課題に取り組むことが効果的ではないかとのこと

5. 利潤を追求する民間会社と異なり、公務員の場合は個々人の生産性の向上が必ずしもインセンティブに繋がらない（こなすべき業務は増えるが給与も地位も上がらない）可能性が高いと考えられます。一定程度生産性の向上による恩恵が与えられるか、代わりに行う付加価値の高い業務（公務員ならではと言われるもの）の評価を上げることも経営改善を広く普及させるためには必要かと考えますが、貴省のお考えをお聞かせください。

Ans:公務員改革につながる話で回答する立場にないとのこと、残念である。やはり大きな組織は縦割りで役割意識が強く、課長補佐クラスでは答えられないのかも知れないが、いかなる改革も所詮は「人」にかかっている。同じ公務員としてテクノロジーばかり提示しても成果に直結する保証がないことは分かっておられると思うのだが。

③参考とすること、取り入れるべきこと及び提言等について

- ・夫々の経営改革の目標は人減らしではない、市民サービスの向上である、という口上は前述の通りあらゆる自治体で聞かされたし、発信元は総務省である。日く、今までの行革と一線を画していると。

しかし、地方自治体の現状は様々である。スリム化、適正化に成功しているところには様々なテクノロジーは働き方改革だろうが、本市のような人件費がfatで、その原因もわからないとする自治体にとってはやはり減量という結果がすべてである。

相談業務や企画業務の質は投入する人の人数と比例しない。市民サービスの向上をもし、本市もこれからその薬効として謳いつづけるなら、市民サービスとは何のことで向上とはどのような状態を指すのか、いわゆる顧客満足度の充足につながったかどうかしつかり客観的に検証できるものなのか、始める前に決めておかねばならず、逆に言えばその規定に当てはまらないものはサービス向上と呼ばないことが絶対要件である。さもなくば誰ぞとの妥協の産物として費用を投下したテクノロジーの行革効果はすべからくこの言葉の中に吸い込まれていくだろう。スキルも上げず、ニーズも確かめず人間業務に人材を投入（増員）しないこと。

- ・町田市と似たような意見になるが、事前質問5で上げた項目（報告書では5）で上げた、テクノロジーの導入に内部から抵抗があるのはそれを成すことへのインセンティブが見えないからだ、という質問は、どうもインセンティブを給与制度の待遇改善と理解された感があり、お答えいただけなかったが小職の言うインセンティブとは待遇や評価はもちろん、恐れない、という意味でやる気、動機づけも含まれる。多くの現場で見聞し、本市にもある抵抗感・忌避感の根底にあるものは、担当者のアプローチ方法の良し悪しではない（中間的小原因としてはあると思うが）

もしかしたらコンピュータが導入された当時のような存在基盤を根底から危機にさらすような漠然とした不安なのではないか、と思われる。これからの社会がどうなるのか、その時役所や公務員はどうなっているのか、そしてその中に自分たちの居場所はちゃんとある、ということ。そのために今から身につけねばならないものが見えている、ということ。退職まで5年以上あるような職員にはこうした意識付けと安心感が必要なのだと思う。本市でもぜひ、近未来公務員ビジョン、10年後、貴方の仕事は～のような理解共有ツールを作成してほしい。

令和元年度
総務常任委員会 管外視察報告

総務常任副委員長
たかの しん

【視察期間】

令和元年 10 月 30 日（水）～11 月 1 日（金）

【調査先及び調査事項】

千葉県我孫子市 公共サービス民営化制度について
東京都葛飾区 RPA について
東京都町田市 自治体間ベンチマーキングについて
茨城県つくば市 Society5.0 について
国（総務省） 自治体の行政経営改革の取り組みについて

1. 千葉県我孫子市 公共サービス民営化制度について

《概要》

平成 18 年に開始された、我孫子市独自の取り組み。約 1,100 種類に及ぶ市の全事業を、民営化の検討対象として民間からの提案を募っている。提案は提案審査委員会にて審査され、その結果を踏まえて市が実施判断を行う。これまでに 33 件が採用されているが、完全な「民営化」の実績は無くいずれも「委託化」。委託契約の締結は、原則として提案者との随意契約となる。

本市においては、行政経営改革の一環として「民間委託の推進」が謳われているところである。「どの事業を民営化するか」の検討自体を民間に委ねる、我孫子市の特徴的な試みを調査することで、民間委託のさらなる推進を目指すものである。

《事前質問への回答・意見交換（抜粋）》

事前質問のうち当制度のデメリットを問うものについては、一般論として委託化そのものに寄せられる内容が中心であった。当制度独自のものとしては、提案者との随意契約を原則とすることへの疑問の声があるが、提案者以外が事業を受託すると提案者にとってのメリットが失われることから、現在では「提案の独自性」を審査基準とすることでバランスのある運用を図っている。

近年は提案・採用ともに年間数件にとどまっているが、独自性のある提案を求めている結果であり件数の多寡は問題視していない。一方で、提案無しが続けば制度そのものの廃止も検討し得るとのことで、担当課としても今後の制度運用については見直しの余地が有る様子であった。

《本市への提言》

前項に記載の通り、提案・採用件数が当初から大幅に低減していることから、我孫子市においては提案可能な事業はほぼ出尽くした印象を受ける。提案内容が全て業務の委託化にとどまっていることから、必ずしも当制度の存在が事業の民営化を促進するものではない。一方で、当制度の存在により、全庁的に「民間でも担える事業が有るのではないか？」といった意識が高まっている様子や、市民の間でも「提案してみよう！」という声が広がった事例が紹介され、そうした機運を高める仕掛けづくりは、本市においても有効と考える。

なお、本論である「公共サービス民営化制度」そのものではないが、その結果として導入された「公共施設の包括管理委託」については、本市でも検討すべき取り組みである。公共施設におけるエレベーター、空調、浄化槽といった設備の管理修繕について、従来は各施設ごとに個別で行っていたところ、当制度での提案を受けて全施設共通の窓口を設置。その窓口を提案者であるビル管理会社が担い、修繕等は窓口の業者から各メーカー等へ発注するスキームとした。一元管理により各担当課の契約事務が大幅に簡素化されたほか、民間企業が窓口を担うことで24時間対応が実現するという効果も見られている。

2. 東京都葛飾区 RPA について

《概要》

データ入力等の定型業務を自動化する RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）が全国的な広がりを見せている。中でも先駆的に導入を進めた東京都葛飾区では、手書きの帳票を電子化する OCR（オプティカル・キャラクター・リーダー）と合わせ、平成 29 年度から対象業務を順次広げているところである。

本市においては昨年、課長級を対象とした研修を行い、RPA の導入が可能と考えられる業務の洗い出しを行った。選定された一部業務について本年度中に実証実験を行ったうえで、次年度以降の本格導入を目指しているところである。導入の意義や留意点等を議会としても積極的に提言すべく、先行事例の調査を行うものである。

※葛飾区における導入業務（予定分含む）

OCR：乳児健康診査、経過観察検診、妊娠後期訪問、国保料還付金請求書、国保料督促状

RPA：システムデータ移行、源泉精算処理、介護保険生活保護開始終了情報入力、
支出命令

OCR+RPA：保育園等入園申込書、私立幼稚園等補助金請求書、後期保険料還付金請求書、
保険料還付金請求書、保険料還付・充当対象者リスト

《事前質問への回答・意見交換（抜粋）》

本市の議員からは「人員・人件費の削減を目的としているのか、費用対効果はどうか」といった質問が多く、行政改革としての効能に対する関心が強い傾向であった。葛飾区の立場としては、あくまで第一義は「住民サービスの向上」であり、これまで入力作業等の定型業務に投下してきた人的リソースを、住民対応等の「職員にしかできないこと」に充てていく考えとのことであった。そのため、「削減できた作業時間」と「導入コスト」を単純比較すべきものではないが、インシヤルコストが一定の割合を占めるため、使用期間が長期になれば費用対効果は徐々に向上すると考えられる。

導入にあたって慎重な検討を要するのは、対象業務の選定である。葛飾区では、まずは所管課の担当者を対象に全庁説明会を開催して現場の理解を促した。そのうえで OCR・RPA の導入を希望する課に対し、情報政策課の職員がヒアリングを行い、対象業務を決定した。なお、業務の中には必ずしも RPA に馴染まないものもあり、費用面からシステム改良によって対応すべきものも存在することには注意が必要である。

《本市への提言》

行政経営改革を推進する本市において、RPA 等を用いた業務の効率化は必須と考える。一方で、こうしたツールを導入すること自体が目的となってはならず、効果を最大化する取り組みが欠かせない。

RPA は定型化された業務を自動化するツールである。RPA を導入するには、その前提として対象業務のフローが明確でなければならない。職員個々の経験知として蓄積されているノウハウを可視化・標準化すべきであり、まずは BPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング＝業務の再構築）が必要である。

また、RPA を導入すれば当該業務に要する時間が完全に無くなるわけではない。当初は細かな打ち合わせを重ねる必要があり、導入後もデータチェック等の作業が発生する。スムーズな導入には現場の理解が欠かせず、情報部門との密接な連携が重要である。また、複数存在する RPA ツールを業務によって使い分けることや、シナリオ作成を外部委託し現場の負担を軽減することなど、葛飾区の事例には導入時の留意点が複数見て取れた。本市での導入においては、先行事例を詳細に調査・分析することを求めるものである。

3. 東京都町田市 自治体間ベンチマーキングについて

《概要》

各自治体に共通する定型業務について、業務プロセス等を複数自治体間で比較・分析し、生産性・効率性の向上を図る取り組み。町田市の主導により平成27年度に開始され、現在では人口規模等の類似する12自治体が参加している。稼働時間・業務処理量・コスト等を現場の作業レベルで徹底的に数値化し、差異の見える化を行っていることが大きな特徴。各自治体で共有できる理想的な仕組み・手法を「ベストプラクティス」と呼び、実務担当者による意見交換会を行うことで業務改善を図っている。

※対象業務（平成27年～令和元年度実績）

国民健康保険業務、介護保険業務、市民税業務、資産税業務、保育関連業務、住民基本台帳業務、子ども手当・医療費助成業務

《事前質問への回答・意見交換（抜粋）》

自治体間ベンチマーキングは、事業・業務といった大きな単位ではなく、実務領域での詳細な比較分析を行うものである。それが極めて先進的なポイントであり、各議員からも本取組みの具体的な進め方について質問が多く挙がった。特に各所管課が業務プロセスや人数を記入する「業務量調査シート」は、比較分析の前提となる重要なフォーマットである。より正確な分析を行うために、改良を重ねている様子が見て取れた。

本取組みにおいて、幹事役を担う自治体の業務負担が大きいことは事実である。また、顔を合わせての意見交換会を重視していることから、全国すべての自治体が一斉に参加することは現実的ではない。一方で、こうした取組みによって自治体の業務が可視化されていけば、複数自治体間もしくは全国レベルでの業務標準化、効率化にもつながっていく。担当者からもそうした方向性への期待の声がかかれ、システムの統一や各種書類様式の整理等にも取り組む必要性を感じさせられた。

《本市への提言》

売上や利益の概念が存在しない自治体の業務は、その性質上、生産性を判断することは困難である。その中で、業務改善において他自治体との比較が重要であることは論を待たない。一方で、各自治体は立地特性・人口規模をはじめとした前提条件が異なり、一概に比較することはできないと考えられてきた。しかし、人口規模の類似する近隣自治体で、定型業務を詳細な業務プロセスに落とし込めば比較が可能であることを、自治体間ベンチマーキングは示している。本市も行政経営改革を進めるうえで、自治体間比較を一定の指標とすることは欠かせない。幸い本市には、阪神間をはじめ人口規模や特性の類似する自治体が、近隣に

複数存在する。そうした他自治体との連携を強化し、業務の比較分析を行うよう提言する。

また、町田市においては本取組みを政策経営部が総務部と連携しながら進めている。各所管課に一定の業務負担を課すことになり、これまでも行政改革を重ねてきたことによる「改革疲れ感」もある中では、全庁的に取組みの意義を広め、前向きな意識を醸成することが欠かせない。そうした主導的な役割を、政策経営部が積極的に担っている様子が見て取れた。本市の政策局についても同様の姿勢を示すよう求めたい。

4. 茨城県つくば市 Society5.0 について

《概要》

Society5.0 とは、国が提唱する新たな社会のあり方である。これまでの「狩猟→農耕→工業→情報」に続く 5 つ目の概念であり、サイバー（仮想）空間とフィジカル（現実）空間を融合させ、経済発展と社会的課題の解決を両立させることが目指されている。具体的には、IoT、ロボット、AI 等の先端技術を用いて、多様なニーズに応じていくことが想定される。

つくば市は研究学園都市と位置付けられ、多様な研究機関や教育機関が集積。国家予算も多く投下され、新しい取組みを先駆的に進める役割が期待されている。そうした背景を受け、平成 29 年度に開始された「Society5.0 社会実装トライアル支援事業」では、つくば市内で実証実験を行う事業者を公募し、採用案件には 100 万円を上限とする費用助成を実施。スタートアップ企業や研究機関等から応募があり、これまでに「ポータブル血液分析デバイス」や「ドローン配送実用化プロジェクト」等の案件が採用されている。

《事前質問への回答・意見交換（抜粋）》

まずは Society5.0 の概念を十分に理解することが必要であり、そのうえで行政としての関わりを検討すべきテーマである。「Society5.0 実装トライアル支援事業」そのものは、民間への支援事業であるが、そこで紹介されている各案件については社会性の高い事業も多く、各議員が大いに見聞を広めることができた。なお、支援事業でつくば市が担う役割としては「市民モニターの募集協力」「実証実験を行う場所の提供」が中心であり、コーディネーターのような立ち位置であると言える。

民間への支援事業ではなく、行政事務についても Society5.0 の概念を取り入れる動きがあるのか？との問いに対しては、RPA の導入や「AI 道路診断」の実証実験を進めているとの回答であった。ただし、後者に関しては現時点では従来の手法（実際に職員が市内を車で走り、道路の不良箇所を確認する）に対する優位性が見られず、本格的な導入には至っていないのが現状である。

《本市への提言》

新たな社会概念に対応するため民間事業者への助成を行うことには意義があるが、その原資は市民の税金であり、実施の判断には慎重さが求められる。つくば市は研究学園都市という独自の成り立ちを持つからこそ、こうした事業に市税を投下する有用性が説明できるものであり、本市において同様の取り組みを行うべきではない。しかし、こうした新しい取り組みにアンテナを張り続けることは有用である。成果の見られた先進事例や、本市独自の課題解決に寄与するものについては、積極的に取り入れていく姿勢が求められる。

また、行政内部における ICT 技術の活用については、必ずしも導入が業務の効率化に寄与するものではないと感じさせられた。複数の事業者によってサービスが提供され、仕組みも確立されつつある RPA 等については積極的に導入を図るべきであるが、AI 技術と連携した新たな取組み等については、費用対効果を十分に検証し、現場の負担感も考慮したうえでの導入判断が求められる。

5. 国（総務省） 自治体の行政経営改革の取り組みについて

《概要》

全国の自治体における先進的な改革事例について資料の提供を受けたうえで、行政経営支援室の担当者から行政改革の潮流等について説明を受けた。その中で、従来の「官から民へ」という行政改革は「人から人へ」業務の担い手を移すことであったが、今後は「人から技術へ」の転換を進め、スマート自治体の実現を図りたいという方向性が示された。先端技術の導入にあわせて「公務員は人にしかできない業務へ特化すべきである」という考えは、今回の視察で訪れた他の自治体でも聞かれたものである。また、本市の進める行政経営改革基本方針についても、意見交換を行った。

《事前質問への回答・意見交換（抜粋）》

行政改革といえば「人件費の削減」「民間委託の推進」「赤字事業からの撤退」等がイメージされるが、国としてはむしろ先端技術との融合、スマート自治体の推進を前面に押し出している印象を受けた。そのため、本市の行政経営改革基本方針で言及されている各施策については限定的な意見交換となったが、こうした視点の違いを実感したこと自体は、行政改革分野を所管する総務常任委員会として有意義であったと考える。

また、自治体業務システムの統一化について、今後の取り組み方針を確認することができた。基本的には、総務省が標準仕様書を公表し、各システムベンダーが仕様書に基づいたシステムを構築して自治体へ納入する仕組みである。各自治体においてはシステム更新等のタイミングに順次、統一化されたシステムへの移行を進めていく流れが想定されている。

《本市への提言》

国全体で「人から技術へ」のシフトが進む中、先端技術の導入は本市にとっても避けられないテーマである。特に各自治体で共通する定型業務について、これまでは自治体ごとに手法が確立されてきたが、今後は共通化の視点が重要と考える。全国的に業務システムが統一化されていく流れもふまえると、本市のみが独自の動きを取ることは極めて非効率である。国の動向も含めた情報収集を強化するよう提言する。

また、先端技術の導入に注目が集まる中でも、従来からの行政改革に関する取り組みは、引き続き推進すべきと考える。技術の導入はあくまで手法であり、地方自治に求められているのは「最小の費用で最大の効果」を発揮することである。先端技術による業務効率化とあわせて、全庁的な人員体制の見直しや、事業の取捨選択等に取り組むことを要望する。

総務省担当者の所感では、行政改革で成果をあげている自治体には二つのパターンがあるという。一つは、首長が強烈なリーダーシップのもとに改革を断行するタイプ。もう一つは、現場からの発信に端を発してボトムアップで改革が進むタイプとのことである。本市においてもこうした姿勢が市長・職員の双方から見られることを期待し、議会が積極的な調査研究と提案を行っていくことの必要性も改めて認識したうえで、本市への提言とする。

以 上

【我孫子市×提案型公共サービス民営化制度について】

(所感等)

- 平成 18 年の開始以降、市が行う、全ての事業を民営化検討の対象とし、民間提案を受け付けたものであり、当時としては画期的な取組であったと思われる
- 各課の担当者を決定し、名前を明記した業務の一覧表を作成した上で、毎年説明会を実施しているなど、
 - ・事業者側から見て、応募しやすい体裁を整えている
 - ・役所側としては、担当者不在などの不透明な形での対応をしにくくしている等、事業が実際に前に進めやすくなるような形をとっている点、評価できる
- 提供資料で示されたように、平成 30 年度までに 40 の事業が採用され、一定の効果を出している。一方で、担当者曰く「そこまで度肝を抜くような提案があるわけでもない」というのが実情。
 - ⇒「自主的・主体的に各所管が業務のあり方を見直していくなら、このような制度は不要であるともいえるが、そうはいかないため、制度として取組を続けている面があることは否定できない」「当初、期待していたような民間でなければ絶対に思いつかない、役所の感覚では考えもつかない...といった提案はなかった」趣旨の発言が担当者からあった
- 本市において、同制度を導入するべきとは考えないが、取組の姿勢から学ぶべきものはあると思う

(提言)

- 我孫子市において採用された事例のうち、西宮市では同種の取組が民間委託されていない事業について、委託可能性を検証すること
- 行政経営改革における取組はもちろん、日常の業務の中で、各所管が自主的・主体的に業務のあり方を見直していく姿勢を持つこと

【葛飾区×RPA について】

(所感等)

- 定型的業務における自動化の割合を増やすための手法であり、積極的に導入・推進する

べき

- 導入のためには一定の手間・費用が掛かることから、処理件数が多い等、導入によって大きい効果が期待できるものを対象とすることが必須
- 現在の業務フロー・進め方を前提にすることなく、より効率的・効果的な業務の流れを整理した上で RPA 化することが重要
- 具体的作業は、エクセルでマクロを組むようなイメージであり、極端に難度が高いわけではなく、ソフトさえあれば自前での対応も十分、可能
 - ⇒一方で、葛飾区においては「自前でやらなければならない…」ということ自体が導入に向けてのハードルとなることを避ける等の理由から、RPA 化の具体的作業については全面的に外部委託する形で進めている
- 初年度は導入費用が高くつくが、経年的に発生する費用は限られるため、長期間利用するに伴い、費用は抑えられていく傾向
- 今回の視察先として伺った他の自治体からも共通して聞かれたが「あくまで職員の業務負担を減らし、住民サービスを充実させることが目的。職員数の削減を目的としたものではない。」という趣旨の発言あり。
 - ⇒「そういう建てつけにしなければ、現場側の拒否感が強く、話が前にすすまない。結果として職員数・人件費の削減に結び付くことは、当然ありえる」という趣旨の、こちらこそが本音と受け取れる発言もあった。

(提言)

- 各所管からの自薦によって対象事業を選択するのではなく、他市の先行事例を検証し、多くの自治体で行われ、大きな効果が出ている業務を優先的に対象とすべき
- 現在の業務フロー・進め方を前提にするのではなく、より効率的・効果的な業務の流れを整理した上で RPA 化すべき

【町田市×自治体間ベンチマーキングについて】

(所感等)

- 他自治体との比較という手法を用いた BPR 手法の一つ
 - ⇒事務局を務める町田市の担当部局における業務負担は著しく大きい
- 各業務について詳細に記した「事務と執行体制の確認シート」の存在が前提
 - ⇒「業務の見える化」が進むことで、マニュアル作成にもつながる
 - ⇒定期的な人事異動に伴って発生する事業の引継ぎを、速やかかつ適切に行うという観点からも、同様の業務ツールが存在することが望ましい
- 進めていく中で、町田市の業務の進め方に、他自治体と比較しての癖があることが見え

てきた部分がある

- 「他自治体との比較」という手法の持つ、大きな力を実感している
⇒「従来の行政改革は、個別の各自治体で行われてきたが、今からの時代は違う。
複数自治体が共同でスケールメリットを目指すべきであり、テクノロジーも積極的に活用すべき！」という趣旨の発言あり

(提言)

- 各業務における業務フローの整理・精査に取り組むと共に、標準化・効率化された業務マニュアルの策定・業務の見直しに取り組むべき
- 可能であれば、町田市がこれまでに行ってきた個別業務に関する取組成果を入手し、本市における同様業務と比較・検証した上で、業務フローを見直すべき

【つくば市×Society5.0について】

(所感等)

- 「約 2.6 兆円もの国費を投入して、研究都市としてつくられた」という、街の成り立ちを重視し、行っている事業
⇒もともと「科学技術振興に要する経費」という費目があり、こちらで費用負担している
⇒国県等からの補助はない
- 研究機関から「研究開発した技術を試したい」「実証実験をしたいが、場所とモニターの確保が困難」等の声があった
⇒市民アンケートの結果、過半数の市民が、研究都市としての恩恵を感じていないことも判明
- 市が行う補助は、申し込んできた企業・研究機関等が求める形に極力添うのが基本的な方向性
⇒持ち込まれるものの多くは試作段階であり、改良過程に資金が必要となることから、結果的に 1 件当たりの補助金額は、上限値である 100 万円近くになる
- 企業支援としての側面もあり、まち・産業の活性化に及ぼす効果も期待している
⇒一方で、スタートアップした企業が出て行ってしまいう事例が存在する...という問題も抱えている
- 金銭的な支援を除くと、事業の核となっているのは「場所とモニターの提供」であり
 - ・実験・広報のために必要な土地を所有者との間でつなぐ(イオンモール・市有地等)
 - ・市職員や、市がなんらかの形で関連する人をモニターとするべく、つなぐの 2 つと受け止めた

- 今後、示される成果によって事業自体の存廃が問われることも当然、ありうると考えている

(提言)

- 場所とモニターの提供程度であれば、本市でも対応は可能であるはず
⇒西宮市内には多くの大学が存在しており、大学側の意見も求めた上で、本市としてできることがないかを検討すべき

【総務省×自治体の行政経営改革の取組について】

(所感等)

- 総務省が重視しているのは、AIに代表される技術的ツールの導入
- 一定の規模がある中核市等においては新しい取組を進める余力があると考えている
⇒積極的な取組に期待
⇒複数自治体が連携し、スケールメリットを出していくことが重要

(提言)

特になし

以上

委員派遣報告書

令和元年11月8日

総務常任委員会 委員長 様

総務常任委員会 委員 中尾孝夫

令和元年10月30日(水)

千葉県我孫子市・・・「公共サービス民営化制度について」

我孫子市は面積43km²、人口13.2万人の首都圏近郊の小都市であるが、武者小路実篤、志賀直哉、嘉納治五郎などの邸宅等が立地し、皇室所縁の山階鳥類研究所が存在するなど歴史的、文化的にも優れた土地柄である。

市の全1,200事業を俎上に載せて民営化、民間委託の提案を募集するという発想は前市長の福嶋氏（現大学教授）のトップダウンによるものであるが、3期12年の在任期間（3期で引退を明言）末期の平成17年度の施政方針で突如それを明らかにし、実施したことには驚かされる。これの実現には強いリーダーシップを必要とすることは難くない（現市長は今も継続実施している）。

民間委託は市の事業、民営化は非市事業であり、その意味を全く異にするが、応募や採用は民間委託に偏重している（スリム化に殆ど寄与せず）。また、民間委託採用事業の実施主体は原則3年間提案者に限定しているが、事業報酬を目的とする民間事業者の利益誘導となる恐れが強い（当初の応募はNPO法人などの非営利団体もあったが、近年は企業からの応募が多くを占めている）。

これを払拭するには提案採用事業には若干の報奨を与え、実施は入札等により公平性を確保することも重要になってくる。

<p>民間委託の実施には職員団体との調整の困難性があるが、それは管理運営事項であり、団体交渉の対象外であるとしており、職員の士気等への影響が懸念される。しかし、他自治体では実質上団交が行われていることが通常である。</p>
<p>平成18年に制定された略称「市場化テスト法」は、公共サービスの実施について官と民が対等な立場で競争入札に参加し、品質と価格の両面で最も優れた者がサービス提供を担うものであり、従来行政が一元的に担っていた企画と実施を分離し、実施の分野において競争原理を働かせようとするものがあるが、この「官民競争入札」は中々定着していないのが現実であり、我孫子市もそこへは到達していない（前市長は構造改革特別区、指定管理者制度、市場化テストなどあらゆる手法を駆使して推進すると述べている）。</p>
<p>→（提言）アウトソーシングは外部委託の手法に加え、PFI制度、指定管理者制度、地方独立行政法人制度、市場化テストなど、より積極的・制度的に民間企業等に公共サービスを担わせる様々な手法が整備されている。</p>
<p>このメリットとして、コスト削減効果のほか、より企業的な発想で効果的なサービス提供が可能になることや、機動的で柔軟な対応が可能になることにより、市民サービスの向上につながる事が挙げられる。</p>
<p>他方、行政責任の希薄化や公平性の確保、委託先選定の透明性などに対する懸念や課題が指摘される場合もある。</p>
<p>最終的には、地方自治法で規定されているように「住民の福祉の増進を図る」「最小の経費で最大の効果を挙げる」「常に組織及び運営の合理化に努める」といった観点から行政を推進することが肝要である。</p>

令和元年10月31日(木)
東京都葛飾区・・・「RPAについて」
東京都町田市・・・「自治体間ベンチマーキングについて」
令和元年11月1日(金)
茨城県つくば市・・・「Society 5.0について」
総務省・・・「自治体の行政経営改革の取り組みについて」
上記3都市等の取組みは行政の合理化、効率化を図るためのツールとして活用するもので、それ自体が目的ではない。
機械化、電算化等は半世紀以上前から世界中で本格的に取り組まれているもので、専門家による研究によってハード面、ソフト面が日進月歩で開発、発展してきており、現在も益々進行中である。
行政の分野においても、当該業者、研究者による営業活動等により徐々に取り入れられてきているが、まだまだ緒に就いた段階である。
行政（執行機関）の職員の中には、これに相当精通している者もいるが、大多数は無関心又は無理解と思え、総務局情報管理部職員による指導、研修に委ねているのが実情である。
このような状況の中、議事機関の議会（議員）は、二元代表制のもとで、公共政策の決定者、執行機関の監視者、政策の提案（立案）者、民意の集約者としての役割を有しているが、この分野で4役割を遂行していくためには相当の知識、鍛練を必要とする。
視察先の説明では、各施策にはメリットもデメリットもあると明言しているが、方向性は一貫している。
これらの導入には莫大な投資と維持費が必要と思われ、最終的には「投資と効果」に行き着くと思えるが、より一層議会・議員も知識の習得に努

め、正否を判断しなければならないだろう。

→（提言）行政経営改革は必須であり、投資額と効果を見極めながら、ツールとしての各ハード面、ソフト面を徐々に整備すべきである。

総務常任委員会視察報告

2019年11月

野口あけみ

2泊3日の日程に、5か所5テーマをぎっしり詰め込んだ濃密な視察であった。しかも私にとっては、OCRやRPA、ベンチマーキングなどなど、聞き慣れない言葉、その意味もよくわからないところからの出発であったが、この度の視察を通じてようやく言葉にも慣れ、内容も少しつかむことができた。

さあ、これをどう評価するのか、本市の市政に活かすことができるかどうかなど、今後考察を深めていきたい。今回の報告は、現時点での率直な感想を中心に行いたいと思う。

1、我孫子市 公共サービス民営化制度について

2006年導入というから、もうすでに13年経過している制度である。市が実施しているおよそ1,200事業すべてについて、例外、聖域なく民営化検討の対象とし、民間企業やNPO、市民団体等からの提案を募集、審査の上、委託・民営化を進めるものである。

制度導入は、3期目3年目（2005年）に、前市長が職員にも知らせないまま「行政方針」でいきなり表明したことから翌年実施となったとのことである。文字通りのトップダウン、強いリーダーシップのもとで実施された経過がある。

全事業をもれなく対象とした斬新な発想には度肝を抜かれたが、結果としては

- ① 「思ったほど独自性が高いものはない」（当局の弁）
- ② 前市長が意図した、「団塊の世代」を中心とする地域の人たちが起業して、地域で必要とされるモノやサービスを自分たちで生み出し担うという、いわゆる「コミュニティビジネス」にはつながっておらず、最近では企業の提案のみになっている。
- ③ 提案も導入事業も「民営化」ではなく「民間委託」のみであり、提案件数も年々減少している。
- ④ 提案が採用された事業の実施者について、「条件付き採用」（競争入札による事業者選定としたところ提案者からの不満の声が強く、一者随意契約とした。しかし議会から、長期の提案、大幅な予算を伴う提案を一者随意契約とすることについて疑問が呈され、当局は改善すると答弁したものの、苦慮している。 などの問題点がみられた。

「提案件数0件が2年も続けばこの制度も廃止ということになるのか」という担当からの言及もあり、そろそろ制度の役割は終えたのでは、との感想を持った。

2、葛飾区 RPAについて

役所の業務は、まだ紙の申請書など紙帳票の取り扱いが多い一方、役所内部ではシステムが導入されており、ほぼもれなく事務職はパソコンを相手に仕事をしている。このため申請など紙帳票のものをシステムに手入力するという、膨大な事務が発生し、それはまた誤入力のリスクも抱えてい

る。これらを解消するためのツールの一つが OCR だということはよく理解できた。

さらにすすんで、作業を自動化する RPA 導入では源泉清算業務において威力を発揮し、OCR と RPA の併用でさらなる効果があるなどという話は、実際の実務を体験したことがないため実感は持ちにくい、そのようなものとして受け止めた。

これらツールの導入目的は、第一義的には「区民サービス・生産性の向上」であり、世間的に言われている「人員削減」を優先的に掲げていないとの説明であった。わかりやすい事例として保健所業務がある。葛飾区では、乳児健康診査や経過観察検診、妊娠後期訪問などの面談調査票を手入力から OCR 化し、時間と労力の短縮分をより丁寧な面談に振り向けた。このように ICT 化は単純事務作業に費やしていた時間と職員を縮減し、対人サービスの向上に変えることが可能となる。ただし、これらツールの導入は時間削減ができる一方で、人間によってプログラムする以上、避けることのできない確認作業などでの時間と労力増加もあることを忘れてはならない。

導入目的は「市民サービス向上」で「人員削減ではない」ということが随分と強調されたが、次段階では会計年度任用職員も含め人員削減も視野にいれ、人事課との連携を進めたいとの言及もあった。後に述べるが、総務省でもスマート自治体、電子自治体の目的は、人減らしではなくサービス充実との説明があった。このようにことさら強調するのは、職員のなかに ICT 導入への抵抗感があるからか。

葛飾区でも導入に際しては内部での合意や納得が必要であるとの観点から、情報政策課職員が各課からヒヤリングを行い「財務的効果」だけでなく「非財務的効果」がある業務のみ導入を図っているとのことであったが、飛躍的に ICT 技術が進化している現代において、自治体業務にもその導入を進めることは、避けて通れないことである。そして自治体の本来目的である「住民の福祉の増進」に活かすことが求められている。

3、町田市 自治体間ベンチマーキングについて

既存の業務の構造を抜本的に見直し、業務の流れ(ビジネスプロセス)を最適化する観点から再構築すること=BPR。この間の一連の施策研究や視察でようやく慣れてきた概念だ。そして『比較』の手法を使った BPR がベンチマーキング」との表現があったが、わかりやすい説明だ。また、行政経営改革を他自治体とともに行うツールがベンチマーキングとも言い換えていた。これもわかりやすい。

町田市がホスト市となって、これまで定数管理のために活用していた「事務と執行体制の確認シート」をもとに参加自治体が各市の業務を同様のシートで把握し、比較、最適化をめざすのだ。ホスト市には相当の事務負担があるのと、業務に要する時間が短いことが最適なのかという点では疑問が残った。

というのは、町田市では年間の介護保険認定調査件数が他市に比べ少ないという結果を受け、様式の簡略化などを改善方向として示している。町田市は総じて「ていねい。時間がかかっている」という評価も併せ、しているが、市民にとってはいいことかもしれないのだ。

担当から「行政マンの視点も大切だが、市民参加型評価も必要ではないか。多様な視点での『あ

るべき像』も（模索すべき）」との発言があったが、自治体によって同じ業務でもサービスの提供には違いがあり、数値を主とした比較では、はかれないものもあるのではないかと。

4、つくば市 Society5.0 について

いま国が注力している「超スマート社会」実現に向けた取り組み「Society5.0」。IoT や AI、ビッグデータ解析やロボット等を駆使して、生活、産業、経済、行政、地域、人材などを変え、従来型の制度・慣行や社会構造の改革を一気に進めようというのだ。

その取り組みのひとつ、先導として、つくば市では 2017 年度に実証実験のフィールドを提供する Society5.0 社会実装トライアル支援事業が導入された。全国のベンチャー企業や研究機関、教育機関等から社会実証・実装に関する企画提案を受け、支援する事業である。「自社の技術を試したい」「実証実験を実施したいが、場所とモニターの確保が困難」などのベンチャー企業のニーズにもこたえるという事業目的が説明された。

こうした未来社会を先導する取り組みをつくば市が担うのは、つくば市が国家事業で研究学園都市として建設されたことが背景にある。よって、つくば市には、政策イノベーション部 科学技術振興課という他市にはほぼ見られない部署があり、この課が同事業を担当しているが、市民のニーズによって始められた事業ではなく、「国家プロジェクトとしてのつくば」による事業であり、市民への直接の還元は、具体的には医療相談アプリの導入ぐらいか。

同市は、国や民間の研究機関も多く存在し、研究機関も法人格を持った「市民」と位置づけ、施策を展開しているが、アンケートでは、「科学技術のまち」の恩恵を感じていないとする一般市民も 50.4%あり、この克服が課題との説明もあった。

自治体を実施する事業は、その地域住民の福祉の増進に資するものであることが重要だと考える。この事業は多分に実験的な取り組みであり、必ずしも自治体が行き届かずとも、直接国の事業として実施する手法も考えられるのではないかと考えた。

5、総務省 自治体の行政経営改革の取り組みについて

冒頭に説明者から話された内容が一番印象に残った。それは、要旨このような内容だ。

「人口減少時代には、『人から人（民間）へ』から、『人から技術へ』に移行すべきだ。これまで総務省は『人を減らせ。カネを減らせ』と言ってきた経過はあるが、今後は『減らす』だけでなく『サービス充実』が必要…」本意はどこにあるか、分かりかねるが、これまでの「行革」の取り組みを反省しているようにも聞こえるものであった。

本市の行政経営改革基本方針についてどう見られるか評価を聞かせほしいとの問いには、自治体の置かれている状況は様々であり、コメントは差し控えたいとのことであったが、① ICT を活用した行政改革 ② 業務分析により、業務量や当該業務にかかる人員数等を把握・分析を行ったうえで、どの分野について、こういった手法で見直し等を行うかを決定するというプロセスが重要といったところは同意できた。

以上を踏まえ、当局への提言

1、OCR や RPA 等 ICT の活用は時代の流れ、趨勢である。これをいかにうまく活用し、業務の効率化をすすめ、市民サービスの向上につなげるかが問われる。よって、新技術（ツール）導入の際には、職員の合意と納得のもと進めるとともに、ツール導入を目的化するのではなく、市民サービスの向上・充実にどれだけ貢献しているかの観点から、絶えず評価、点検すること。

2、町田市で行われているような詳細なものが必要かどうかはともかく、総務省も言っている「業務量や当該業務にかける人員数等の把握・分析」は、改革をおこなう上で前提となると考えられる。その手法とともに検討されたい。

以 上

委員会行政視察報告書

委員氏名 福井 浄

調査の期間	令和元年（2019年）10月30日（水）～11月1日（金）
調査先 及び 調査事項	<p>我孫子市 ・ 公共サービス民営化制度について</p> <p>葛飾区 ・ RPAについて</p> <p>町田市 ・ 自治体間ベンチマーキングについて</p> <p>つくば市 ・ Society5.0について</p> <p>総務省 ・ 自治体の行政経営改革の取り組みについて</p>

○ 我孫子市

～公共サービス民営化制度について～

公共サービス民営化制度は、平成18年、当時の福嶋市長により開始された。民営化制度となっているが実績は委託化となっている。

一次募集は平成18年3月30日から8月31日の募集期間で、1,131の市の事業を対象に民営化を聖域を設けず検討するとし、広く民間から事業への提案を求めた。79件の提案があり3件の採用、継続協議で32件という結果であり、その後平成19年から21年の3ヵ年で16件実施された。しかし、平成18年12月1日から平成19年4月27日まで行われた二次募集では、提案件数が6件と激減した。その理由は、提案者が必ずしも実施者とはならなかったことにより応募意欲が削がれたことが原因であった。

そこで、平成22年まで見直しが行われ、提案者が実施者となる随意契約となり、平成22年6月1日から8月31日の第三次募集では15件の提案があり、4件が実施された。ただ、競争性の観点から随意契約というあり方が、現在でも議論されている。

この事業は団塊の世代の退職後の受け皿ということも考えた事業で、当初はNPO等の提案もあったが、現在は全て営利企業の提案となっており、受け皿とはなっていない。

<p>地域団体等の提案がなくなったのは、後継者が不足、団体の高齢化のため担い手がいなくなったことが理由と言える。一方、制度を見直した随意契約は、契約の条件から独自性が必要とされ毎年の検討が行われるが、インセンティブとして3年間続けられている。しかし、その後は競争入札等で委託先を選定しており、営利企業の提案も減少し2年連続提案が、0件となればこの制度は廃止となると思われる。</p>
<p>この事業は、全ての事業が募集対象となったことで、民間の発想でどこまで行えるかを実証したことが先進性があったと言える。地域団体の活用につなげるというのも、よい取り組みであった。しかし、同じスキームで長年続けられ提案者が減少したことは、この事業が一定の役割を終えたように感じる。</p>
<p>(本市への提言)</p>
<p>・民間ノウハウの活用というのを第5次総合計画でも示されているが、大きく唱えてもなかなか進まない。本市では、働き方改革による残業が多くなっている部署の委託が行われているが、民間で行われていることを未だに公が行う例が多くある。</p>
<p>全ての事業を対象にするのではなく、ただ、提案制度のように聖域をなくし、民間が担えている事業は民間に委ねるよう進めて頂きたい。</p>
<p>・地域団体等との連携により、行政サービスを担ってもらおうとする方針も出されているが、我孫子市同様、本市も地域団体は高齢化が進み、担い手が不足しているため、構想だけで終わってしまう政策となりやすい。例えば、市民が様々な学びを行う中で、地域学というようなものを提供し、そのフィールドワークで地域の連携に繋がる仕組みを構築して頂きたい。</p>
<p>・市民や企業、他市等と連携し、ファーストペンギンとなった我孫子市を見習って、進んでいない新たな官民連携（SBI など）を行って頂きたい。</p>

○葛飾区
～RPAについて～
RPAとは、CVS等のデータをソフトウェアロボットを用い、システムに入力することで、定型的な業務について適用され、時間外であっても処理可能なことから、事務の効率化が期待される取り組みであり、本市でも本年度から試行されている。
葛飾区は、平成29年度に試行実験が行われ、その後、取り組む事業を増やしている。
RPAを導入する際は、デジタルデータでないと処理できないことから、OCR・RPAとい
い、OCRと組み合わせられてもいる。また、全てRPAを行うとコストも掛かるこ
とから、システムを改修する事でRPAと同様の処理が可能なものがあるため、本事業は
OCRとシステムの組み合わせも含めている。
導入についてのコストは、平成28年度OCR約380万円、平成29年度OCR約1,093万
円、RPA約17万円、平成30年度OCR約4,150万円（RPA導入費も含む）、PRA約46万
円となっている。
効果としては、源泉精算処理で、処理件数約12,000件/年、削減時間約606時間/年、
保育園等入園申込書で、処理件数約2,900件/年、削減時間約712時間/年、私立幼稚園
等補助金請求書で処理件数約1,000件/年、削減時間約324時間/年、乳幼児健康診査・
経過観察健診で処理件数約4,400件/年、削減時間約115時間/年である。
葛飾区のRPA導入の目的は、財務的効果だけでなく、区民サービスや生産性の向上な
ど金銭的な目安で測れない非財務的効果も考えており、昨年視察に行った宇城市の、人
口減による職員数の減少の対策という目的とは、異なる視点であった。
今後も、業務量の多い部署など効率的に、OCR、RPAの導入を引き続き進めていく予
定である。また、一部業務のオンライン申請も行っており、今年成立したデジタルファ
ースト法により、電子申請が普及されることで、さらに活用幅が増えていくことを期待
している。

(本市への提言)
・本市も試行的に導入されているが、今後は手あげ式でなく、スケールメリットを考慮して導入する事務を選別し、積極的に進めて頂きたい。
・OCR・RPA だけでなく、システム改修で OCR・システムと組み合わせることで、RPA と同様の効果を出せることから、本市もそのような組み合わせがないか進めて頂きたい。
・時間外や夜間のトラブルに対する対処法は葛飾区もなかったが、委託などを検討されており当市も対処法を検討し、より効果的に行って頂きたい。
・今後のデジタル申請化を見据えて、オンライン申請を進めて頂きたい。
○町田市
～自治体間ベンチマーキングについて～
自治体間ベンチマーキングは、元々、東京都が進めた公会計改革の発想から始まり、その公会計の連絡会に集まっている自治体を募ったり、近隣の同様規模の自治体を集めて始められた。自治体間ベンチマーキングは、業務内容やプロセスが似通っていると考えられる法定業務を対象に自治体間で比較をし、共通の業務量調査シートで各自自治体が比較可能な資料を作成し、業務の実務担当者が意見交換を行い、改革に対するモチベーションを高め、業務の改革・改善につながるベストプラクティスを検討し進められている取り組みである。
2015 年度から介護保険業務と国民健康保険業務の調査・分析を開始し、2016 年度に意見交換会が行われ、2017 年度に業務改革・改善計画が策定された。
効果としては、改善を進めている 6 分野について 1 万 6 千時間削減されている。
対象部署については、事務負担が多く、以前から改善を行っていたので改革疲れ感

があり、他自治体より効率性が劣っていれば人員が減らされるのではないかと警告感もある。

課別・事業別の財務諸表比較については、数団体と研究を行っている。公会計を活用した事業評価も全国的に少なく、セグメントの範囲も自治体で違いがあるので研究が進みにくい。公会計そのものと自治体間ベンチマーキングは関係性はないが、非財務情報である資産の動きなど発想としての財務諸表のフルコストの感覚は、引き続いており、今後、自治体間ベンチマーキングを行った後、フルコストベースでモニタリングしていく可能性もあり、自治体間ベンチマイキングは非常に労力が必要であるので、自治体間の比較が財務諸表での比較が可能となれば、簡易的にできる可能性もある。また、モノサシの共通化・標準化が必要があり、コスト面や時間等は比較がしやすいが、サービスの質や正確性については軸を持たせないとコスト側に寄りすぎてしまう可能性があるため、サービスの指標を持たせる課題がある。

今後、事業について振り返って検討していく予定である。

(本市への提言)

・本市の業務が、他市と比べて効率的に行われているかどうかを示すものはない。業務について、プロセスが過度に多いのか少ないのか、丁寧に行い過ぎているのかそうでないのかを見える化することは重要です。業務の効率化を行う上で、標準化は不可欠と考えます。それを行うために自治体間ベンチマーキングを導入して頂きたい。また、町田市で作成されている業務量調査シートを作成し、町田市の業務と比較するだけでも、まずは行って頂きたい。

・公会計の活用は、生産性の向上を目指すマインドが欠かせない。市財政について各所管課に共通の理解が持てるように、まずは出前講座のような取り組みを行って頂きたい。

〇つくば市
～Society5.0 について～
Society5.0 とは、原始の時代の狩猟社会から始まって、農耕、工業、情報社会と人類が歩んできた道の先にあるもの、サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな社会のこと。
つくば市は、研究学園都市として、その建設に国から約 2 兆 5 千億円の予算が投入されていることもあり、科学技術の活用で市民が抱える諸課題への先進的な手法のモデルとなり、世界の課題解決に貢献するという使命があることから、つくば市のフィールドを活用した、Society5.0 社会実装トライアル支援事業を平成 29 年度から事業を行っている。審査により採択された教育機関や企業、研究機関は一年間の費用補助（最大 100 万円）を受け、その後財政支出を伴わないフォローアップがされる。
成果として Society5.0 という新たな社会システムの実現と、社会課題解決実現のため開始した事業であるが、ニーズの掘り起こしに成功し、最先端技術の社会実装を目指したフィールド実験の実施につながっている。
課題は、実証実験終了後、市民生活の向上や地域経済の活性化につながるよう、実用化や普及の促進を行う継続フォローができるようになること。また、実証実験の期間が最長半年で短いため今後検討する。フィールドの提供と共に、モニターが必要であるが、なり手がなかなかおらず、職員も参加して協力しているが、市の仕事も多忙なため依頼が難しい。
(本市への提言)
・産官学が一体となって取り組む事業であるので、本市も学生ビジネスアイデアコンテストなどが行われているが、市も起業につながる支援を行い、工業でない西宮らしい新たな市内産業を創出する取り組みの参考にして頂きたい。

○総務省
～自治体の行政経営改革の取り組みについて～
<p>総務省行政経営支援室は、行政改革のアドバイスをアウトソーシングを中心に行ってきた。現在の中心に行っていることは、スマート自治体の推進、行政のデジタル化の促進のため、ICT を行政に導入していこうと取り組んでいる。また、二〇四〇戦略室が行っているのは、人口減少社会で行政サービスを維持していくかという問題を扱っている。アウトソーシング、官から民へなど「人から人へ」では、官民間わず人が減っていく社会において、それだけでは限界があり「人から技術へ」の行革も必要だということでスマート自治体の推進に取り組んでいる。</p>
<p>行革は、人やお金減らすということを中心として議論されているが、それだけでなく、住民の行政サービスの向上というプラスの面も含めた行政改革という視点が重要であると考えている。</p>
<p>住民サービス向上とは、総務省が定義するものではなく、各自治体が規模や置かれている状況に合わせ判断すべきで、例えばシステム入力等定型的な業務が多くを占めている現状を、住民相談や政策立案する時間に充てていく時間を増やすことを総務省は進めていく。改革が進む自治体の特徴は、首長の強いリーダーシップや職員の意識が高いという傾向がある。</p>
<p>総務省は、ICT を活用した自治体改革促進に補助をしている。また、独自路線でなくシステムやAI 等について、複数の自治体での共同化を進めようとしている。現在、総務省は自治体行政スマートプロジェクト事業を行っており、これは、複数の同規模の自治体が集まって、業務プロセスを比較し、ICT やAI を活用しより良い業務プロセスを構築してもらう事業である。今年度から行っており、来年度も予算要求をしており、予算がつけば3月か4月に募集を開始する。</p>
<p>今年度は、2、30グループが手を上げ、採択したのが8グループとなった。自治体</p>

<p>行政スマートプロジェクト事業は、総務省がある自治体をフィールドとなりより良い</p>
<p>ICT 等を活用した標準的な業務モデルを作ってもらおうという委託事業である。その成</p>
<p>果を総務省はウェブサイトや訪問時等に提案していく。</p>
<p>電子申請を進めていくことも、入力や確認作業が不要になることやデータ化されて</p>
<p>いるので RPA の活用も容易となるため進めている。今後も ICT 等の活用事例をホーム</p>
<p>ページに載せているので参考にして頂きたい。</p>
<p>また、総務省もペーパーレスを推進しテレビ会議やテレワークも取り組んでいる。</p>
<p>BPR の効果についてもホームページに載せているので参考にして頂きたい。フリーア</p>
<p>ドレスなど総務省など進んできているが、ペーパーレスの推進について、国も試行錯</p>
<p>誤しているところである。</p>
<p>個人情報保護についても、国で懇談会を立ち上げ、一元化を進めることの議論を始</p>
<p>めている。</p>
<p>適切な住民サービスの定義については、BPR の業務改革の効果把握の状況について</p>
<p>の指標を参考に西宮市の指標を考えてもらいたい。</p>
<p>行政評価について、ビッグデータや各課題についてのモニタリングを用いて、政策</p>
<p>を立案することが EBPM につながる。</p>
<p>システム統一化の取り組みは、スマート自治体研究会の報告書を受けシステム標準</p>
<p>化の検討会が設けられ、住民基本台帳のシステムについて標準化しようとしており、</p>
<p>来年の夏に標準仕様書を作りシステムベンダーがクラウド上で提供する予定である。</p>
<p>統一すると独占となるとかえって費用が高くなるおそれがあるので、標準仕様書に基</p>
<p>づいて各社が競争する形が良いと考えている。スケジュール的には来年夏に住基、次</p>
<p>いで税という順で標準仕様書を作る予定となっている。経済財政改革の骨太の方針で</p>
<p>各省が議論してスケジュールを決めていくこととなっており、各自治体はシステム更</p>
<p>新に合わせて標準システムに乗り換えてもらう。内閣府の国地方システムワーキング</p>

グループの資料を参考にして頂きたい。

国は住民基本台帳の法制度のプロではあるが、自治体業務プロセスに精通しているわけではないので、国の旗振り役であるというのが重要と考えている。

(本市への提言)

・自治体行政スマートプロジェクト事業など、国の補助を活用し自治体間ベンチマーキングなどを進めて頂きたい。

・システムの標準化に対応できるよう、当市のシステム等の見直しを進めて頂きたい。

委員会行政視察報告書

委員氏名

久野正史

調査の期間	令和元年（2019年）10月30日（水）～11月1日（金）
調査先 及び 調査事項	我孫子市 ・公共サービス民営化制度について 葛飾区 ・RPAについて 町田市 ・自治体間ベンチマーキングについて つくば市 ・Society5.0について 国（総務省） ・自治体の行政経営改革の取り組みについて

我孫子市 公共サービス民営化制度について

導入当時の状況、制度の背景は、多岐にわたる。市民運動が元で、その結果40のNPO、300の市民運動団体が活躍し、公共サービスの担い手が多様化。

昭和40年代から90年代前半にかけて成長し、人口急増時代に大量の職員採用。団塊の世代の大量退職が始まりと同時に平成20年から職員の大量退職が始まる。

このため、シニア世代の能力活用が急務となり職人構造が変化し大幅な収入減となる。この結果効果的な新しい効率的な委託、民営化が必要となる。

提案型公共サービス民営化制度とは、

- 例外なくすべての事業を公表
- 民間から委託、民営化の提案を募集
- 市が実施するが市民に知らず知らず委託民営化

採用提案の取扱い、事業者選定は、

審査委員会での審査結果を踏まえ最終的に委託、民間化を決定し、提案者と委託契約を締結委託した事業者は、原則3年間提案者に3年経過後は改めて事業者を選定。

葛飾区 - RPAについて

RPAとはパソコン内の業務を自動化する取り組みを表す言葉です。オフィスで日常的に行われている作業をソフトウェアに代わって行うことで登録しておくことで人が操作をしないでも、PCが自動的に作業を行えます。働き方改革を目指す企業や、人材確保に悩む企業が始めようとしています。

葛飾区では平成28年度よりRPAを導入し平成30年度には1年間1757時間業務を削減しています。サービスという言葉を目標に生み出した時間サービスの実質的・量的な向上を繋ぐとしています。職員を減らすことを狙っていないとのことです。人的にも良い変化が出ています。

導入時の費用は多額となり得るが

出田市 ・自治体間ベンチマークについて

ベンチマークとは国の企業等が製品、サービス、プロセスなどを継続的に測定し、優れた競合他社やその他の

優良企業の100パーセントと比較・分析する活動を通じて
 可。測定する尺度は顧客による企業の100パーセントに
 対する評価に直接・間接的に影響を与えたもので
 ならぬはならない。このシステムを岡田氏は活用している。
 取組における反響は、いさな新で取り上げられ紹介
 されている。その効果は大いであると言えよう。
 他岡田氏で実施されたもの、実施に際した4つの要素
 ① 財務情報と稼働時間の見えよりの推進
 ② 事務局の協力体制
 ③ インターネットの活用
 ④ 他自治体とのつながり が上げられます。

自治体間ハナシ・カンパニー支援取組

< 新公会計制度 >

岡田氏の新公会計制度の2つの目的
 ① 明らかになった事業の成果とコストを、個別の
 組織や事業におけるマネージメントに活用する。
 この取り組みを通じて、職員意識改革を図る。
 ② 企業会計と同様に事業のフルコストを算出した
 ことと、市民に対する説明責任を果たす。

自治体間ハナシ・カンパニー支援取組

～事務と執行体制の確認シートとは～

1) 課ごと、嘱託員、臨時職員を含む全職員が

- どの事業とどこを以て開始、というのを定めた上で、独自のマネジメントツール
- (2) シートは各課で全職員で開始、を入力し、家賃の時間と事務量の指標を見こした。
- 今後の展望に向けて
 - (1) 4-エスエイムのモビリティが必要
 - (2) プライミングの限界とICT活用の最大化が必要
 - (3) デジタルファーストへの転換が必要

つくば市 Society 5.0 について

Society 5.0 とは我が国が提唱する未来社会のコンセプトで科学技術基本法に基づき、5年ごとに改定されている第5期(2016年~2020年)のキャッチフレーズ。4次元空間(仮想空間)と3次元空間(現実空間)を高度に融合させたシステムにより経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな未来社会のことです。

原子の時代から狩猟社会(1.0) 農耕社会(2.0) 工業社会(3.0) 情報社会(4.0) と人類が歩んで来た道の先にあるものとして(5.0) 経済産業省はこの実現の力になる技術として「IoT」「ビッグデータ」「人工知能(AI)」「ロボット」を挙げている。

< 経済発展と社会的課題の両立 >

つくば市ではこの幅広い分野 交通、医療介護、ものづくり、
農業、食品、防災、エネルギーの中から今の社会課題を
解決するための社会実装トライアル支援事業を打ち上げ、
各分野における企画提案を公募。

国(総務省) ・自治体の行政経営改革の取組について

<政府の取組>

[平成17~21年度] <集中改革プロセスの実施>

・閣議決定と法律により、数値目標を含めて方針を決定
「今後の行革指針(H16.12)」「行革推進法(H.18.6)」等

・総務省から地方自治体に対し方針に基づく取組を要請

[平成22年度~] <自主的・主体的な行革の推進>

・各地方自治体において自主的・主体的な行政改革推進

[平成27年度~] 地方行政4-72改革の推進

・「経済財政運営と改革の基本方針2015」(H27.6
閣議決定)等を踏まえ、総務省から地方自治体には
助言通知に基づき取組を要請

・業務改革を推進するため、民間委託や、クラウド化
等の各地方自治体における取組状況を比較
可能な形で公表し、取組状況の見える化を実施

・総務省においては、これらの推進状況について
毎年度「4-72-ア」(、その結果を広く公表

(当局への提言)

○民間に任せることが出来るものなら民間に任せたい
が良い。それが善いのか、民間化なのかは、対象
により変わりますか。

○科学はこの先持てこたえて取り入れるべき
と申し分ない。取り入れるべきかと思いきや。
現場の意見は無視(ない)ように、納得のいくように

○自治体どうし協力し合、これこそがこの先よく
する。ベンチマークは強力的な手段にするべき

総務常任委員会視察報告書

委員氏名：山田 ますと

委員会名：総務常任委員会

調査期間：令和元年（2019年）10月30日（水）～11月01日（金）

調査先及び調査事項

1. 令和元年10月30日 千葉県我孫子市 我孫子市役所
「公共サービス民営化制度について」
2. 令和元年10月31日 東京都葛飾区 葛飾区役所
「RPAについて」
3. 令和元年10月31日 東京都町田市 町田市役所
「自治体間ベンチマーキングについて」
4. 令和元年11月01日 茨城県つくば市 つくば市役所
「Society5.0について」
5. 令和元年11月01日 総務省
「自治体の行政経営改革の取り組みについて」

【はじめに】

西宮市議会では、常任委員会ごとに施策研究テーマを設け調査研究を行うこととしています。テーマは、市の策定する重点政策や計画、大規模事業のほか、市の直面する社会問題等から、市民生活に重大な影響を及ぼす事項を選定します。

研究の成果として、市へ提言を行うことになっています。

令和元年度の総務常任委員会施策研究テーマは「西宮市行政経営改革について」です。

施策研究テーマの課題解決に資する事例を調査研究するため、先にあげた先進市及び総務省を視察先に選定しました。

【なぜ行政経営改革が必要なのか？】

今、日本は、少子・高齢化と人口減少が同時進行し、世界のどの国もこれまで経験したことのない速度で、超高齢社会を迎えようとしております。全ての団塊の世代が75歳以上となる2025年を念頭に置いた社会保障制度改革は待ったなしの課題となっています。

また、昭和30年代後半から40年代にかけて建築された多くの公共施設が、現在、更新の時期を迎え、自治体に巨額の財政負担を招いております。

本市においても、学校施設や市営住宅・公民館・市民館等の公共施設の維持・更新費やインフラ（道路・橋梁や上下水道など）の更新・改修などに要する経費は、年々増大する見通しです。さらには、年々高まる行政需要経費や今後さらに膨らむ社会保障4経費等の課題があり、将来的には、歳出超過に陥る恐れがあります。一方、社会保障制度改革等による業務量の増加への対応や、働き方改革を推進するための関係法令により、超過勤務の上限規制が設

けられることなどから、市役所においても、職員の適正配置や会計年度任用職員の活用、業務の効率化等への取組が必須となります。こうした状況下で、将来にわたって安定的な財政運営が行える基盤づくりが必要であることは言うまでもなく、社会情勢の変化に的確に対応しつつ、持続可能な文教住宅都市実現のためには、**業務の生産性向上が必要不可欠**であり、聖域を設けず、行政経営改革に取り組む必要があります。

1. 令和元年10月30日 千葉県我孫子市 我孫子市役所 「公共サービス民営化制度について」



■ 調査概要

【提案型公共サービス民営化制度とは】

聖域を設けず市の実施するすべての事務事業を公表し、個人を除く、民間企業、NPO、市民活動団体などの民間から委託の提案を募る制度です。

行政で実施するよりも市民にとってプラスになると判断すれば、提案に基づき提案者への民間委託が決定します。

【制度の目的】

充実した質の高いサービスの展開とスリムで効率的な市役所実現を目指しています。

この制度の目的は、公共における民間と行政の役割分担を抜本的に見直し、民間の優れた経営理念や経営手法を活用することで、公共の幅（エリア）は大きく充実させていく。一方、行政（市役所）は小さくコンパクトで効率的なものとする考えです。

※制度本来の目的は、提案型公共サービス民営化制度の名前の通り、民間に任せられるものは徹底して民間に任せ移していく、委託・民営化の提案を募る制度でした。

しかしながら、現行制度は、「民営化」の実績は無く民間委託が中心の制度となっています。

【提案審査委員会】

大学教授や講師からなる常任委員 3 名と提案ごとに選任する専門家、受益者等からなる専門委員 2 名の計 5 名で審査。

【提案審査基準】

①提案者の独自のアイデア②市民サービスの向上、コスト削減、地域の活性化③奇想天外なアイデアであっても実現性が高い内容かどうか④事業を担う体制、能力の有無

【審査方法】

書類審査、提案者と担当課へのヒアリング審査。

【特徴的な提案】

公共施設の包括管理（包括外部委託）です。これまでは、同様な施設管理業務をそれぞれの課で処理（縦割り発注）していたものを、すべての施設を統括する施設管理課を置き、窓口を一元化（包括発注管理）することを提案。

全ての公共施設の点検業務を一者と契約し、これまでなかった窓口一元 24 時間対応・専門技術者による月 1 回の巡回・中短期の修繕計画書の作成・管理情報の共有化の提案は独自性が高く、これまで市になかった発想でこの制度がなければ実現しなかったと言えます。

【制度運用上の課題】

学校給食調理員業務、ごみの収集・焼却、保育園運営等は、この提案制度を実施する以前から計画的な委託は進められております。これらを除くと、民間からの事業内容の照会件数、提案件数は、制度発足時からは減少しており、今後、制度を継続するには何らかの見直しが必要だと考えます。

提案が少ない理由は、受託する側にとって収支勘定が合う事業が少ないからと考えます。それは、市役所の事務事業の大半は利益を生み出すものではないからとも言えます。

採用された提案は、単年度契約で原則 3 年間（1 者随意契約）とし、提案者へのインセンティブを与えていますが、議会からは、競争性に問題ありとして随意契約を見直すように求められており、仮に単年度契約のみとなれば、提案がさらに減少することが懸念されます。

【参考とすべき点】

民間に任せられるものは徹底して民間に任せ移していく、その為には、聖域を設けず市の実施するすべての事務事業を公表し、民間から委託の提案を募っている点です。

■質疑から

Q. 毎年提案を公募しているが、最終的にはどこまで民営化することが妥当と考えるのか？

A. 官と民の役割分担は官が決めるものではないと考えている。営利目的の事業者、NPO 法人、自治会、市民等々、誰も手をあげずに残った公共サービスについては、その事務事業を精査し必要なサービスであれば、官が行うものと考えている。

Q. 全事業を対象とする意義はどこにあるのか？

A. 民間の発想は役所では発想できないものと考え、どこに民間の発想が活きるかわからないとの前提から全事業を対象にすべきと考えている。また、特定の事業を選んでその事業に対して提案を募る手法もあるが、特定の事業を選ぶ作業の方が労力を要すると考えている。

Q. 指定管理者制度を導入している施設に対しても提案も受付けるのか？

A. 受付ける。その場合は、指定管理者との協定を解約してまでのメリットがあるかどうか
がポイントだと考える。

以上

2. 令和元年 10 月 31 日 東京都葛飾区 葛飾区役所

「RPAについて」



葛飾区役所

■ 調査概要

【OCR, RPA, AIとは】

RPA（ロボットによる業務自動化）とは、これまで人間が手作業で行ってきた仕事について、あらかじめプログラミングしたソフトウェアロボットに代行させることにより、業務の自動化や効率化を図るものをいいます。

OCR（紙帳票の電子化）とは、スキャナなどの読み取り装置を用い、申請書等の紙文書の文字を読み取り電子データ化することにより、これまで手入力していた作業を省き、業務の効率化を図るものをいいます。

AI（人工知能）とは、人間と同様の知能を実現させるための技術をいいます。AIを活用した一例としてチャットボット（AIが自動で質問に回答するシステム）があります。

【RPA導入の背景】

「RPA（Robotic Process Automation、ソフトウェアロボットによる業務自動化）」

葛飾区がRPAを導入した直接のきっかけは、マイナンバー制度の開始に合わせて源泉徴収関連業務に用いるシステムを新たに稼働させたことに伴い、単純な事務作業が膨大に発生することになったことがきっかけです。

【RPA導入の効果】

1件あたり数十秒で次々とデータの紐づけ作業を実行し、支払調書などに必要なデータを新システムに入力しました。財務会計システムのデータを紙に印刷し、目視で確認しながら人手で新システムを操作していた従来に比べ、作業時間を16分の1程度にまで圧縮でき、年間444人日の作業工数が削減できたこととなります。職員の労働時間を削減できたほか、事務ミスが減ったことで事務の品質が向上しました。

【OCRとRPAを組み合わせ活用】

これまでも紙の書類をデータ化するOCR（光学的文字認識）を複数の業務に導入するなどの取り組みを行っており、現在、OCRとRPAを組み合わせ活用し、業務効率の改善に取り組んでいます。

【具体的事例】

手書きの書類を利用する保育園の入園申し込みの場合は、受け付けにOCRとRPAを使っています。手書きの申込書をスキャナで読み込み、申込者氏名、希望保育施設コード・施設名、入園希望月などのデータをOCRソフトで読み取ります。次に、読み取ったデータに間違いがないかを職員が目視で確認したうえで、ソフトウェアロボットに作業を引き継ぎ、申し込み内容を管理するシステムにソフトウェアロボットが自動でデータを登録します。

また、手書きの書類を利用する私立幼稚園などの補助金申請業務や手書きの請求書に基づく後期高齢者医療保険料の過誤納金の還付業務に、OCRとRPAを組み合わせ活用して業務効率を改善しました。今後、新たにAI（人工知能）チャットボットを活用しOCRの読み取り精度を高めることも期待されています。

【導入目的と期待する効果】

単純作業をOCR、RPA、AIの導入により、作業時間を削減し、より一層業務改善を推進して、職員を反復する定型業務から解放し、新たに生み出した時間を専門性に注力させます。さらに、区民サービス提供分野においても区民と直接触れ合う相談業務などの職員にしかできない業務に特化させます。このように、区民サービスの質的・量的向上に繋げることが期待する効果です。

【デジタルファースト法案（2019年5月）が成立】

今後は、行政手続きが紙から電子申請に移行されていきます。そうなれば、OCRで読み取る必要がなく直接RPAツールを活用することで業務効率は大幅に改善されます。

■質疑から

Q. 削減された時間は、区民サービスの質的・量的向上に繋がるとあるが、効果をはかるモノサシはあるのか？

A. 削減時間は図ることは出来るが、区民サービスが向上した効果をはかるモノサシはない。

Q. 超過勤務時間の削減は効果を計るモノサシとなると考えるがどうか？

A. 効果をはかるモノサシとなる。

Q. 職員にしかできない専門性のある価値的業務に注力するとあるが、（定型業務が削減）、会計年度任用職員の採用は今後、減少傾向に向かうと考えるか？

A. 将来的には、減少に向かうことも考えられるが、目的には、定数削減は考えていない。

Q. 費用対効果についてはどうか？

A. 財務的効果よりも区民サービス・生産性の向上を目的としている。

A. 情報政策課が各課からヒアリングを行い、導入により時間削減効果があると判断した業務を選定しており、時間削減効果はあると考えている。

Q. RPAツールの選定のポイントは？

A. OCR・RPAツールは種類も多く、価格によって機能が大きく異なる。どのOCR・RPAツールを使うべきかについては、同じツールで統一するとの考えもあるが、業務の特性に合わせて機能重視か価格重視かを見極め個別に選定する方がトータルでメリットが出ると考えている。

以上

3. 令和元年 10 月 31 日 東京都町田市 町田市役所

「自治体間ベンチマーキングについて」



町田市役所

■ 調査概要

【自治体間ベンチマーキングとは】

自治体間で業務プロセス、パフォーマンス、コスト等を比較し、差異を「見える化」し、自治体間で共通化できるベストプラクティスについて意見交換会を通して検討協議し、既存業務のプロセスを業務改革・改善につなげるように再設計する取組です。

また、他の都市との比較は、自都市の位置がわかることから、この手法を通して得られるメリットは大きく有意義な取組だと考えます。

【比較対象】

(1) 自治体

人口が 40 万～60 万程度の自治体を対象。

(2) 業務

法令で定められ、人的資源の投入量が多い、住基、税、国保、介護等の基幹業務を対象。

(3) 指標

稼働時間、業務処理件数・コスト等。

【特徴】

(1) 自発的な取組

- ・自ら主導的に取り組んでいること。
- ・自発的な自治体間連携による業務改革・改善活動であること。

(2) 業務の見える化

- ・自治体間ベンチマーキングの画期的な点は、業務コスト等を定量的に把握すること。
- ・業務をプロセス単位に稼働時間、業務処理量、コスト等を指標化し、マイクロレベルまで分解することで、業務の差異が「見える化」できます。(委託の状況やコストも見える化)

(3) 意見交換会の実施

- ・参加自治体の実務担当者が一堂に会し、討議形式での意見交換会を実施し見える化を図っていること。

・自治体職員が顔を突き合わせた本音ベースの討議を行うことで、書面に現れる数字の差異だけでなく、業務のやり方や判断基準等の差異を明らかにすることができること。

(4) ベストプラクティスの検討

- ・明らかになった差異を踏まえ、適正なサービスレベルと最も効率の良い業務手法について、自治体職員が検討し、自治体間で共通化できるベストプラクティスを導き出すこと。
- ・良い仕組みや効率的なやり方をお互いに取り入れ、参加自治体間での横展開を図り、改善・改革につなげていること。

【事務と執行体制の確認シートについて】

各課の事務の担当者や、要した時間、事務量の目安となる指標等の現状を「見える化」した町田市独自のマネジメントツールで、2009年度から毎年作成しています。

このシートは、3つの入力欄で構成されています。

1. 各課が所管する事務を大、中、小の3段階に細かく分けた一覧表の欄です。
2. 事務量の目安となる処理件数や対象者数などの指標を入力する欄です。
3. それぞれの事務にどれだけの時間従事したかを職員一人ひとりが入力して、各事務に要した時間を集計する欄です。

このシートは、1年間の事務を振り返る形で、年度末に各課で作成しています。

【事務と執行体制の確認シート作成の効果】

正規職員だけでなく、嘱託員、臨時職員も含めた全職員が、どの事業にどれだけかかわっているか、事務の稼働時間、いわば業務量の全体像が「見える化」されます。シートからは、どの事務に、どれだけの時間がかかっているだけでなく、職員の業務分担、稼働時間の状況もわかるようになっており、事務の実施手法や業務分担の見直し、事務量の平準化など、次年度以降の適正配置等の執行体制を考える基礎資料となります。

【事務と執行体制の確認シート作成目的】

1. 事務に対応した効率的・効果的な職員配置の実現です。
2. 部長・課長による組織マネジメントの向上です。

【参考資料】

従来のベンチマーキングとの違い			
	従来型ベンチマーキング	新公会計制度を活用した財務数値によるベンチマーキング	「自治体間ベンチマーキング」
比較対象	行政分野 (子育て・高齢者福祉・市民協働・安心安全等)	セグメント (会計・税・特定事業)	法定業務 (介護保険業務・国民健康保険業務・市民院業務・資産形業務等)
比較手法	成果指標を定め、子育て・高齢者福祉・まちづくりといった行政分野レベルで大まかな自治体間比較を行う。	セグメントごとに、コスト、ストック、コストパフォーマンスを自治体間比較を行う。	法定業務について、コスト、コストパフォーマンス、稼働時間、サービスレベルを業務プロセスレベルで自治体間比較する。
比較する単位 の細かさ	マクロレベル	ミクロレベル	超ミクロレベル
業務改善 への活用 可能性	×	○	◎

(参加自治体共通で実施)

【ステップ1:イノベーションのインフラづくり】業務の見える化とベストプラクティスの検討

- ① 対象業務の選定
法令で定められ、人的資源の投入量が多い、法律、税、医療、介護等の基幹業務を対象
- ② 業務体系の整理・見える化
業務の流れを業務体系表として標準化・見える化
- ③ 比較調査・分析の実施
職員の稼働時間、業務のインプット・アウトプット件数、BPOの状況、情報システムの状況等を調査し、比較・分析
- ④ 意見交換会の実施
各団体の優位性のある取組を共有し、コストメリット、サービス向上等の優位性があり、自治体間で共通化できるベストプラクティスを検討

(参加自治体個別で実施)

【ステップ2:小さなイノベーション】各参加自治体での個別最適化
【ステップ3:大きなイノベーション】参加自治体間での全体最適化

- ⑤ 業務改善・改善の検討・実施
ベストプラクティスに基づき業務改善・改善の検討・実施

実施手順の概要

継続的実施

<③④⑤の継続的実施>

- ・改善結果の比較・分析
- ・新たな課題の発見
- ・ベストプラクティスの確立
- ・新たなベストプラクティスの発見
- ・さらなる改善・改善の実施

(出典：町田市 自治体間ベンチマーキングの概要説明資料)

市民税業務		業務量調査シート(全体)														
Fact Finding		市民税業務は、全ての自治体で、大区分「個人市・都民税課課事務」が、最大の業務コストを占めている。その割合は、最小の自治体で71.1%、最大の自治体では84.1%となっている。														
自治体名	A	B	C	D	E	F	G									
大区分	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)
個人市・都民税課課事務	345,678	84,405	130,281	87,716	844,235	84,114	498,483	76,894	341,983	74,526	273,888	22,716	18,117	72,445		
法人市民税事務	1,188	4,116	18,126	4,116	6,024	5,760	18,126	5,760	18,126	5,760	18,126	5,760	18,126	5,760	18,126	5,760
その他税務課課事務	242	5,116	11,616	2,256	2,256	8,916	8,916	1,296	8,616	1,296	19,680	3,264	8,016	2,256	2,256	2,256
市税の徴収	1,824	8,316	24,616	6,016	23,016	3,264	109,416	6,016	5,264	3,264	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296
控除等からの還付への返金	1,944	3,264	8,264	1,944	1,944	2,256	2,256	2,256	2,256	2,256	2,256	2,256	2,256	2,256	2,256	2,256
監査・監査事務	10,824	3,264	11,616	7,264	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016
個人市・都民税課課事務	8	3,264	18,126	4,016	8,016	8,016	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296	1,296
その他	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016	8,016
合計	1,127,112	168,116	484,212	130,616	878,112	110,616	628,316	130,616	484,212	110,616	348,816	110,616	110,616	110,616	110,616	110,616

市民税業務		業務量調査シート(大区分)														
Fact Finding		大区分「個人市・都民税課課事務」において、 ①自治体Aと自治体Bは、納税義務者数が同程度であるが、単位コストには583円(52%)の差がある。 ②自治体Cと自治体Eは、納税義務者数が同程度であるが、単位コストには582円(51.7%)の差がある。														
自治体名	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)
A	67,944	2,968	1,824	0	232,898	58,571	0	0	1,704	199,968						
B	38,700	0	18,138	702	204,187	20,771	0	0	1,121	206,002						
C	83,834	7,216	12,141	0	487,892	56,337	0	0	1,708	530,231						
D	76,732	2,828	16,694	0	398,424	17,038	0	0	1,517	397,221						
E	34,132	0	28,768	0	238,488	19,694	0	0	1,126	238,222						
F	48,312	0	11,698	0	246,252	27,282	0	0	1,697	244,555						
G	17,888	0	702	0	88,116	0	0	0	1,188	72,255						

(出典：町田市 自治体間ベンチマーキングの概要説明資料)

市民税業務		業務量調査シート(中区分)														
Fact Finding		大区分「個人市・都民税課課事務」における最も業務量が多い中区分「納税義務者別課税資料の収集とエラーチェック」において、 ①自治体Aと自治体Bは、人員費は同程度であるが、自治体Aは、正課職員が7,818時間、非正課職員が7,707時間、合計15,525時間の稼働時間を要し、自治体Bは、正課職員が6,405時間、非正課職員が15,470時間、合計21,875時間の稼働時間を要し、自治体Bの稼働時間が9.17%多い。 ②自治体Aの委託料は40,309千円、自治体Bの委託料は11,027千円であり、自治体Aの委託料が36,622千円(244.8%)多い。このため、単位コストについても、自治体Aは自治体Bに対し1.11倍(11.1%)多くとなっている。														
自治体名	A	B														
中区分	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)	事務費(千円)	人件費(千円)	委託料(千円)	その他(千円)
納税義務者別課税資料の収集とエラーチェック	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127
その他	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127
合計	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254

調査結果による客観的・定量的な数値に基づき、事務のあるべき論について議論

県域を越えた自治体間でのベストプラクティスの共有と所属自治体へのフィードバック

意見交換会

「一番の成果は、『自治体の業務が変わった』こと、結果が良かったことで、改善の余地があることを認識できた。自治体職員と意見交換し、改善について話し合うことは、『人材育成の余地が広がった』。季節自治体で一緒に考えるのは、いいものをつくる。『業務の標準化も共通化もできる』のではないかと考えた。『自治体間でこれだけの業務は同じ』だ。意見交換会の前は、時間がかかったが、『これだけの業務は同じ』だ。」

「自治体間の現場の担当者同士で、定量的な数値に基づき、改善・改善に活用しようの気持ちは、おそろひで全国で始めている。」

(出典：町田市 自治体間ベンチマーキングの概要説明資料)

【参考として、なぜ町田市はベンチマーキングが実施できたのか？】

1. 財務情報と稼働時間の見える化の推進

町田市では2012年度から、企業会計と同様の新公会計制度をいち早く実施し、課別・事業別行政評価シートにより財務情報の「見える化」を進めてきた。また、2009年度から、事務と執行体制の確認シートという全職員の稼働時間を把握するツールを使って定員管理に活用しており、こうした「見える化」を推進してきたことが素地としてあった。
2. 事務局の協力体制

部門間で協力できる体制が素地としてあった。
3. イノベーションのインフラづくり

町田市では経営品質向上という考え方を徹底しており、対話の重視やチャレンジ精神の重要性などが広く浸透していた。特に、他自治体との比較については、市長自ら訴え続け、キーとなる職員同士が部署を超えてつながることで実現できた。
4. 他自治体とのつながり

東京都を中心とした、「新公会計制度普及促進連絡会議」に参加し、制度の普及に向けた取組を進めてきた。また、これまでも近隣の同規模自治体とのつながりを大切にしており、そうした取組が土台としてあった。

以上のような要素があったので自治体間ベンチマーキングが実施できた。

自治体間ベンチマーキングの課題は？			
◆八王子市(管理部門)	◆藤沢市(管理部門)	◆町田市(所管課)	◆町田市(管理部門)
<p>○自治体間ベンチマーキングに参加する自治体数が増えすぎると、業務分析にかかる業務量が増大する。4～5団体程度が適当な参加数ではないか。</p> <p>○自治体によって異なる業務への考え方をどこまで共有できるのか。ベストプラクティスを導く判断基準をどこにあわせていくのか。</p> <p>○効率性や生産性だけでなく、業務によっては、正確性や適性といった視点を重視する必要があるのではないか。</p>	<p>○自治体によって調査項目の捉え方が異なる。自治体間における稼働時間数の差は、システムによる違いなのか、業務のやり方による違いなのか。稼働時間数の差が生じる原因がどこにあるかを判断することが難しかった。</p> <p>○業務ごとに稼働時間や人工がどれだけかかっているのかを割り出し、資料を作成することが大変だった。</p>	<p>【介護保険課】</p> <p>○今後、ICTの活用や事務センター化といった新しい形での業務委託を検討する必要がある。</p> <p>○生産性向上に向けた取り組み効果を発揮できる人材を組織的に育成する必要がある。</p> <p>【市民税課】</p> <p>○ベストプラクティスを導くにあたり、職員の稼働時間だけでなく、サービスの質やコストといった視点をどのように取り組んでいくかが課題である。</p>	<p>【経営改革室】</p> <p>○より良いベストプラクティスとするためには、継続的に自治体間ベンチマーキングを実施することが大切である。</p>

(出典：町田市 自治体間ベンチマーキングの概要説明資料)

■質疑から

Q. 遠隔地の自治体であってもWEB上のやり取りで、ベストプラクティスを導き出すことは可能か？

A. 意見交換会がポイントです。業務の中味を知らずに、WEBデータのやり取りだけでは、考え方や進め方の参考にはなるかもしれないが、参加自治体間で共有するベストプラクティスを導き出すことは難しい。

Q. 調査シートは担当業務の効率性を表すことになり、点数が低いと効率が悪いことになり、調査シート記入時にバイアスがかかることは無いのか。

A. 多少の影響は有るかもしれないが、平均値を記入するようにしている。

Q. 行政分野における自治体間ベンチマーキングについては、政策判断の参考になるのではないかと考えるがどうか？

A. 性質や特性が統一的でなく、政治判断が影響を受け易い政策分野では、考え方や進め方の参考にはなるが、参加自治体間で共有するベストプラクティスを導き出すことは難しいと考える。

以上

4. 令和元年 11 月 01 日 茨城県つくば市 つくば市役所

「Society 5.0 について」



■ 調査概要

つくば市は、「科学技術の振興と高等教育の充実」「東京の過密対策」を目的に、筑波研究学園都市として、国家事業として整備されました。

投入された国家予算は総額約 2 兆 5 千億円。

つくばの役割⇒「市民が抱える諸課題への先進的な解決手法のモデルとなり、世界の課題解決に貢献する」

【つくば Society 5.0 社会実装トライアル支援事業】

「研究開発した技術を試したい」、「実証実験を実施したいが場所とモニターの確保が困難」そうしたベンチャー企業のニーズに応えるため、国が第 5 期科学技術基本計画で提唱している「超スマート社会」の実現に向けた取組「Society 5.0」について、つくばのフィールドを提供し、社会実装を目指す支援事業。

【目的】

全国の企業（主にベンチャーや新事業）及び研究機関、教育機関等から社会実証・実装に関する企画提案を受付け、つくば市が支援することで、IoTやAI、ビッグデータ解析やロボット等による超スマート社会の構築を図る。

・未来社会を先導する先進的な取り組みを呼び込み、「チャレンジできるまちつくば」「世界の明日が見えるまちつくば」として、行政課題解決や市民生活の向上を目指す。

【支援内容】

1. 実証場所・モニターの手配支援

公共・民間施設や市民モニターを斡旋。

2. 実証実験の費用補助

実証実験や試作品改良の費用補助。

採択年度は協定締結の上、100 万円を上限に費用補助を実施。

その後のフォローアップは、原則として費用負担無し。

3. 継続的なフォロー

普及促進支援、市政サービスへの導入。

■質疑から

Q. 先進的研究に取り組む都市として市民への恩恵、インセンティブは何か？

A. 実用化された製品・サービスを市内事業所や市民が利用しやすい制度を創設している。

A. マイナンバーカードとブロックチェーンを活用したネット投票を通じて、市民が最先端技術に触れ、また審査にも参加できる機会を創出している。

A. 最先端の科学技術に触れ合う機会が多く、積極的に科学教育に取り組む研究者を認定する「科学教育マイスター」、市内研究機関をスタンプラリー形式で巡って子どもたちが科学を学ぶ「つくば ちびっ子博士」等を実施する。

Q. 本事業は現時点では民間への「支援事業」という形態ですが、行政事務にも「Soceity5.0」の概念を取り入れる動きは進んでいるのか？

A. R P Aの導入、A I 道路診断による実証実験を実施している。

以上

「自治体の行政経営改革の取り組みについて」



■ 調査概要

1 行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進

- **民間委託等の推進**
 - 定型的業務や庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点から、改めて総点検を実施。
 - 業務の集約・大きくくり化、他団体との事務の共同実施など事務の総量を確保や仕様書の詳細化などの工夫を行い、委託の可能性を検証。
- **指定管理者制度等の活用**
 - 公の施設について、指定管理者制度を導入済みの施設も含め、管理のあり方について検証を行い、より効果的、効率的に運営。
 - 複数施設の一括指定や公募前対話の導入等の参入環境の整備や施設業務の部分的な導入等、幅広い視点から管理のあり方について検証。
- **地方独立行政法人制度の活用**
 - 事務事業の廃止や民間譲渡の可能性を検討した上で自ら実施するよりも効率的・効果的に行政サービスを提供できる場合に活用を検討。
- **BPRの手法やICTを活用した業務の見直し**
 - 事務事業全般に渡って、BPRの手法を活用した業務フローの見直しやICTの活用等を通じて業務を効率化。
 - 特に住民サービスに直結する窓口業務の見直しや職員の業務効率向上につながる庶務業務等の内部管理業務の見直しは重点的に実施。

AI-OCRとRPAを活用した業務自動化モデルの構築

大量の申請書類の処理や窓口業務において、処理時間短縮及び正確性向上を図るため、AIによる高精度の読取りが可能なOCRとRPAを活用した業務自動化モデルを構築し、その効果を検証。

現 行	検 証
①業務確認 ②システム登録 ③登録内容確認 人 間	①システム登録 ②AI-OCR読取 ③OCR結果確認・修正 ④システム登録 人 間 AI-OCR RPA

【AI-OCRの検証工程】

- ・申請書等は読取箇所を決定
- ・AI-OCRに読取箇所を登録
- ・タミデータ作成(※)
- ・AI-OCRの読取結果を踏まえた、精度向上のためのチューニング(読取範囲拡大、読取条件設定等)
- ・スキャナー読み込データダウンロード用RPAの作成(AI-OCR読み込データ作成)

【RPAの検証工程】

- ・業務システムにおけるテスト環境設定(※)
- ・タミデータの作成(※)
- ・現行作業工程確認ヒアリング(全体フロー、条件分岐、エラー設定等)
- ・RPA範囲の設定(分岐、エラー等の条件が明確、多岐等の理由により、RPA化に向かない工程を除外)
- ・RPA構築

※は検証作業時のみ行う工程

【取組概要】

- BPR手法・視点を活用した、窓口業務に関する現状分析・課題抽出を実施
 - ✓ 地方自治体における行政手続きのセルフサービス化に向けたICT活用の可能性を検討
- 試行的に上記のセルフサービス化の実現に向け、「本人確認の自動化」や、「本人確認書類を用いた申請書作成」の実現可能性を検証
 - ✓ 将来的な窓口業務のオンライン手続きの実現に向けた技術面/運用面での課題を抽出
- BPR→実証実験→課題抽出→政策インプットのサイクルを自治体職員が民間事業者の支援のもとに実施することで、BPRノハウの取組・定型化を目指す

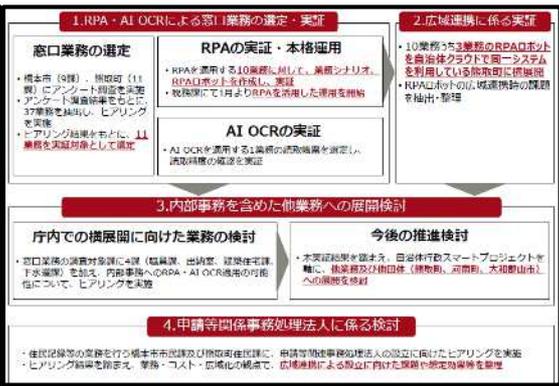
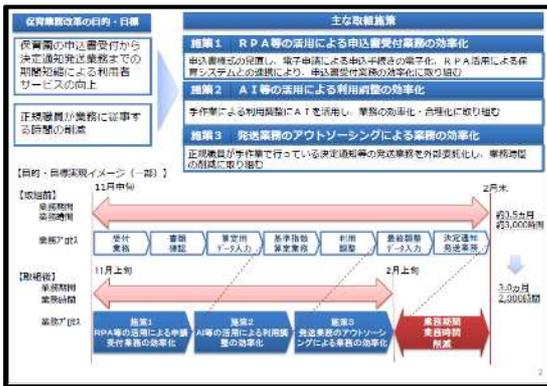
➡ BPR手法による現場業務の簡素化

➡ ITを活用した窓口業務の自動化

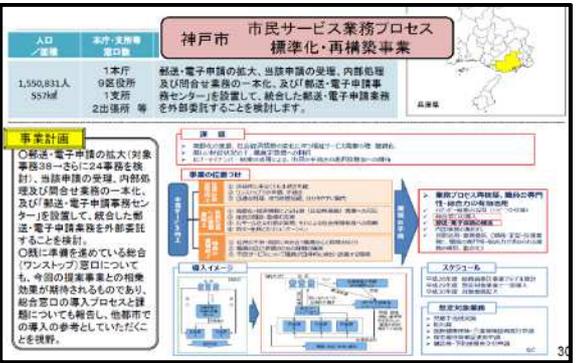
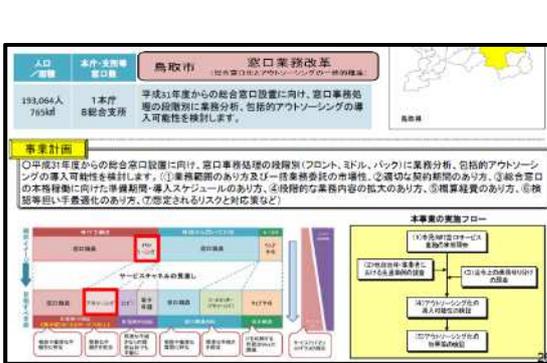
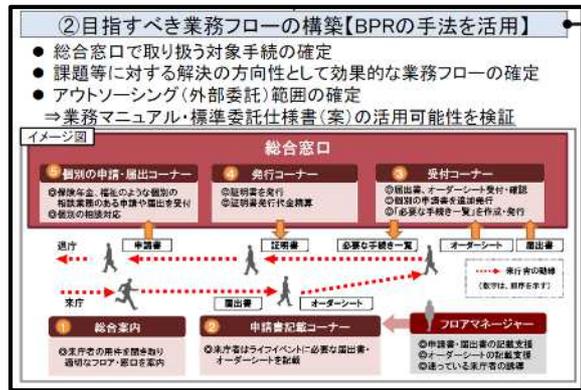
➡ 窓口業務のオンライン化

「窓口業務の自動化」イメージ

(出典：総務省自治行政局行政経営支援室)



(出典：総務省自治行政局行政経営支援室)



(出典：総務省自治行政局行政経営支援室)

■質疑から

Q. 概ね人口に近い葛飾区と西宮市では、事業予算規模は240億円ほど葛飾区が多いにもかかわらず、職員数が800人ほど葛飾区の方が少ないのは、何故か？

A. 事業予算規模や職員数の違いは、概ね同じ人口であれば、市域面積が影響する。事業予算規模や職員数の違いは、概ね同じ人口、面積であれば、事業の広域化や民間委託化の進展が影響する。

Q. 行政経営改革の注意点及び期待する点は何か？

A. 指定都市や中核市といった規模の大きい自治体では、今後、AI等の共同導入等、複数自治体による行政改革の取組が推進され、業務プロセスやシステムの標準化・共同化が重要となると考えられることから、他の自治体との比較を通じた業務プロセスの見直しやシステムの標準化・共同化に向けた環境整備等に取り組んでいただきたい。

Q. 本市の行政経営改革基本方針に対する評価と基本方針に対するどのような実行計画が有効と考えられるか？

A. ICTを活用した行政改革が求められていくと考えており、そこに重点を置いた取組を進めることが重要と考えている。

Q. 自治体間ベンチマーキングについて国のリードが期待されるようですが、統一基準の作成やマニュアル化など、促進のために今後予定されていることは何か？

A. 人口規模ごとに複数自治体による検討グループを組み、そのグループ内で、業務プロセスの団体間比較を実施することで、ICTを活用した業務プロセスの標準モデルを構築する「自治体行政スマートプロジェクト」を、今年度から実施している。

Q. 住民からの各種申請等も電子化することで行政経営改革の効果は増大すると考えられますが、取組み事例はありますか？

A. 熊本県熊本市では、住民が窓口でタブレット入力した住民異動届出情報に関するQRコードを発行し、当該QRコードをRPAで読み込み、職員の入力に関する作業量の縮減を図る業務プロセスを、平成30年度の業務改革プロジェクトを活用し、試験的に実施した。

A. 長野県の塩尻市では、保育所の申込書手続きを電子化することで、住民の利便性向上を図るとともに、申込受付業務にRPA、利用調整にAIを活用することで、自治体の業務量削減を図る取組を実施した。

Q. 国（各省庁等）で行われている行革について。

A. 総務省ではフリーアドレス、テレワーク、ペーパーレス会議、ウェブ会議等の実施に取り組んでいる。

以上

■「西宮市行政経営改革について」の提言

◆我孫子市を視察しての提言

1. 定型的業務や庶務業務を含め事務事業全般にわたり、民間委託推進の観点で総点検すること。特に、職務内容が民間と同種又は類似したものの業務は重点的に点検し民間委託を推進すること。
2. 「指定管理者制度」などを活用し、市民サービスの向上と委託化を推進すること。

◆葛飾区を視察しての提言

1. RPA活用の是非だけでなく定型的業務や庶務業務を含め事務事業全般にわたり、業務プロセス分析（総点検）すること。
2. 会計年度任用職員が担っている業務内容を調査し、職員の適正配置を検討すること。

◆町田市を視察しての提言

1. 「事務と執行体制の確認シート」を作成し、事務の実施手法や業務分担の見直し、事務量の平準化や、効率的・効果的な職員配置を実現させること。
2. 業務効率の改善を目的としたミクロ的なベンチマーキングだけでなく、人口や面積、予算規模などから類似都市を選択し、教育、子育て、福祉、医療、道路、環境、防災、消防等々の政策分野ごとに生産性や効率性について自治体間比較を行うこと。
3. 現場の状況は、上からでは見えない。見えないところを「見る」ための手法として、複合的な視点から「見る」自治体間ベンチマーキングが有効であり、取組みを検討すること。
4. 業務をミクロレベルからさらにナノレベル的に分解し精度の高い見える化に取り組むこと。

◆つくば市を視察しての提言

1. 本市は、多くの特色のある大学・短期大学が立地し、約3万6千人の大学生が通学している「大学のまち西宮」です。大学の持つ教育・研究機関としての知的資産を市内企業や市民が活用できる環境を整備すること。
2. 小学・中学生がそれらに触れ合う機会を創出すること。また、「大学のまち西宮」に相応しい景観や魅力あるまちづくりに取り組むこと。

◆総務省を視察しての提言

1. 近隣自治体との事業の広域化を検討すること。
2. 民間委託化を推進すること。
3. 正規職員、会計年度任用職員など多様な任用形態の職員の活用等により、必要な人員を確保すること。

◆その他

1. 既存事業の実績や効果を効率性、有効性等の観点から徹底検証すること。
2. 真に必要なニーズ、緊急性の高いものを精査し、施策の優先順位を洗い直し、無駄を徹底

して排除すること。

3. 市民、地域、企業団体等を行政経営改革のパートナーとして位置付けること。
4. 前例を踏襲するのではなく、既存の業務の構造を抜本的に見直すこと。
5. サービスを受ける側から見て不必要なプロセスを省いて業務の流れを再構築すること。
6. BPR 手法を活用し既存の業務の構造を抜本的に見直すこと。
7. 職員採用については、会計年度任用職員も含め総人件費の抑制に繋がる年次計画を立案すること。
8. 定数の内外を問わずすべての職員数を部署ごとに一覧にして、業務プロセス分析を通して得た情報をもとに、業務量と人員数を整理し、業務量の過多過少、人員の過多過少を個々分析すること。
9. 業務量が過多の部署には、ICT の活用や RPA 導入により仕事の効率化を図り、人手不足の解消に繋げること。また、人員過少の部署には、職員の適正配置や会計年度任用職員 A・B の活用を検討すること。
10. 公有地活用については、不要な土地は基本売却し、本市に保有価値を生む土地は定期借地として貸付すること。
11. 施設総量縮減については、市営住宅と学校施設をベースに縮減を計画的に行い延床面積削減目標の達成に取り組むこと。
 - ・更新計画と土地運用とは一体的に検討する。その際には、国・県・民との換地なども含めた計画を策定すること。
12. 学校施設については、幼稚園、公民館等の教育施設との複合施設化を検討すること。
13. 道路、橋梁、上下水道施設等のインフラについては、計画的な維持管理と更新費用を算出し、予算の平準化をはかること。
14. 公園は、規模の大小にかかわらず、利用状況を調査し、利用者が極少の場合は、その要因を調査し、改善もしくは用途の見直しも検討すること。
15. 公園清掃、除草等の維持管理は地域住民に委託し委託料を支払う住民委託方式と障がい者雇用の促進に繋がる業者委託方式の二者に絞り、維持管理費の総額を縮減すること。

以上