

# 調査報告書

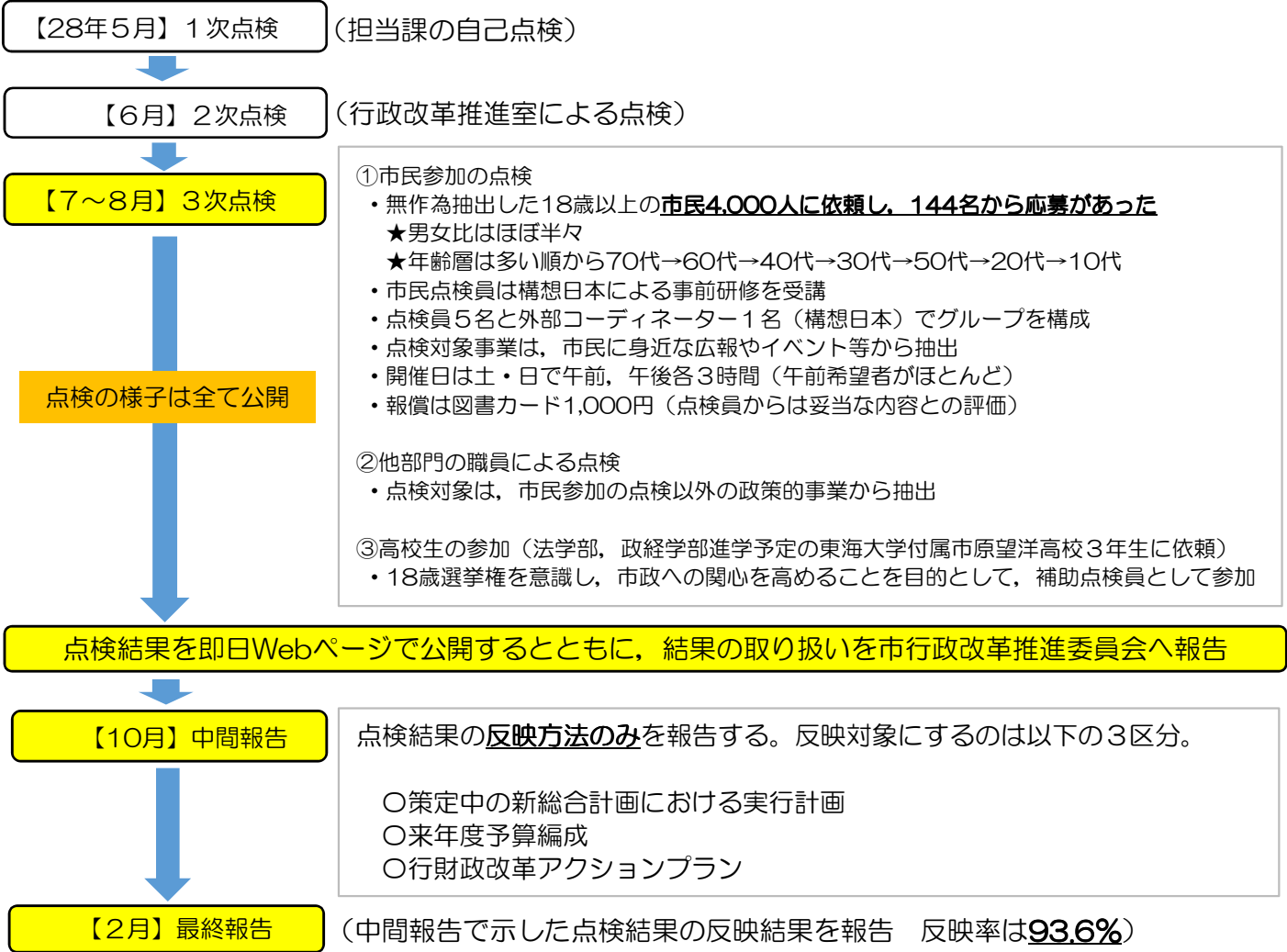
委員会名	行財政改革・新庁舎整備調査特別委員会
派遣委員	11名
調査目的	当該委員会所管事務調査のため
行先 及び 調査事項	千葉県市原市：事務事業の総点検の取り組み 千葉県習志野市：公共施設等総合管理計画 千葉県浦安市：税業務BPO 福島県郡山市：BPR及び郡山市STANDARDの取り組み
日程	平成30年5月9日（水）～11日（金）
報告事項	別紙のとおり

【千葉県市原市】 ○事務事業の総点検の取り組み〔総務課行政改革推進室〕

1 事業概要

行財政改革の推進及び市職員の意識改革を図るため、市民や他部門の職員など第三者との対話を通じて、1,304事務事業全てを1年間で点検するもので、平成27年度に内容を検討し、28年度から事業を実施した。なお、29年度は、30年度の実施に向けた事業検証を行った。

2 実施体制及びスケジュール



- ①市民参加の点検
  - ・無作為抽出した18歳以上の市民4,000人に依頼し、144名から応募があった
  - ★男女比はほぼ半々
  - ★年齢層は多い順から70代→60代→40代→30代→50代→20代→10代
  - ・市民点検員は構想日本による事前研修を受講
  - ・点検員5名と外部コーディネーター1名(構想日本)でグループを構成
  - ・点検対象事業は、市民に身近な広報やイベント等から抽出
  - ・開催日は土・日で午前、午後各3時間(午前希望者がほとんど)
  - ・報償は図書カード1,000円(点検員からは妥当な内容との評価)
- ②他部門の職員による点検
  - ・点検対象は、市民参加の点検以外の政策的事業から抽出
- ③高校生の参加(法学部、政経学部進学予定の東海大学付属市原望洋高校3年生に依頼)
  - ・18歳選挙権を意識し、市政への関心を高めることを目的として、補助点検員として参加

点検結果の反映方法のみを報告する。反映対象にするのは以下の3区分。

- 策定中の新総合計画における実行計画
- 来年度予算編成
- 行財政改革アクションプラン

3 事業成果

1次点検 (1,304)	2次点検	3次点検 (391)	最終報告(反映結果) (231)	
自主的事務事業 (779)	3次点検の対象事業を選定 (391)	市民点検 (104)	廃止・凍結	6
			要改善	72
義務的事務事業 (525)		職員点検 (287)	その他※1	3
			継続	23
			廃止・凍結	9
			要改善	113
			継続	165
			市民点検	4
			職員点検	8
			自主的な点検※2	10
			合計	22
				209

※1 市民点検での評価の最終判断は市民点検員間の多数決で行うが、その際同数となったもの  
 ※2 第三者点検の対象外である法定受託事務や計画策定・進行管理等事務などを自主的に点検するもの

## ★点検による削減額 (71,964千円)

→市民点検 (16,768千円) + 職員点検 (13,457千円) + 自主的な点検 (41,739千円)

## 4 総括

職員の意識改革を図る仕掛けとして、制度構築に当たって「対話」「気付き」「公開」を重視した。今後の取り組みにつなげるため、3つの視点に基づき、今回得られた課題等を以下のとおり整理した。

### ①対話について

ア 市民点検員について

- ・市民点検員の質問内容は適切であり、対話による点検は成立していた。
- ・グループ構成において、年代、男女比の偏りがあった。

イ 点検補助員 (高校生) について

- ・点検補助員も対話に参加できていた。本人達の満足度も高かった。

ウ 説明員について

- ・市民点検員との対話は成立していたが、質疑への対応に個人差があった。

エ コーディネーターについて

- ・市民点検におけるコーディネーターの役割は大きく、有効であった。

### ②気付きについて

ア 市民の視点から

- ・市民と職員が膝を交えて対話することは、大変有効な広報手段であった。

イ 職員の視点から

- ・1次点検 (自己点検) と最終報告の比較により、第三者点検の効果が確認できた。
- ・構想日本によると、職員による点検作業も全国的に大変珍しい取り組みとのことであり、説明員、点検員、コーディネーターそれぞれの立場において有意義な取り組みであった。
- ・職員による点検でも、第三者の視点で点検することは可能であった。

### ③公開について

ア 傍聴者について

- ・傍聴者がいることで、緊張感を持って点検作業を実施することができた。

イ 仕事のリストについて

- ・仕事のリストに関する課題は多かった。

### 〔主な質疑〕

○点検作業の公開とはどの程度までか。

→作業自体は最初から傍聴可能で、手元資料も同様。最終的な点検結果も点検員本人に通知している。

○職員の意識改革はどの程度進んだと考えているか。

→税収が比較的多いこともあり、元々財政への危機感が希薄な意識で進めた中で、まずこの事業を最後までやり切った経験が大きい。ただし、1回だけでは難しいので、少なくとも3～5年は継続していく必要はあると考えている。

○28年度に実施し、30年度に再度実施ということだが、間隔が短いのではないか。

→そうした意見は29年度の検証でも出ていた。今回は廃止・凍結、要改善、継続といった結果のみ判断したが、次回は市民としてどういったことができるかという提案型で実施することも検討している。

○この取り組みにおける議会の存在感が希薄に感じる。議員は市民サービス受給者の声を代弁する役割もあるが、その点について考えはあるか。

→本来議員の仕事ではないかとの声は当然あり、実施に当たっては所管の常任委員会に丁寧に説明して了解をもらい、この点検結果の点検をお願いした。議会での審査は施策レベルで行うものとの認識であり、対象が異なると考えている。点検結果を決算委員会で問うこともできる。また、市民サービス受給者からの声もあり、補助金を削減するような部分は激変緩和の措置を取ったところもある。

○この取り組みが効果を出せば出すほど、財務部門の力不足が露呈されるのではないか。

→予算査定でも、事務事業一つ一つを詳細に判断していくのは限界がある。

○対象となった事業の関係者の傍聴は多かったか。

→傍聴者については、数自体も少なかった中で、関係者が占める割合が大きかった。

○傍聴者をふやす取り組みとしては考えはあるか。

→傍聴者がゼロの点検グループもあったが、そうしたグループは対話の質も低かった。傍聴者の多いグループの説明員や点検員は、傍聴者にも分かりやすい説明・質問を心がけていた。今年度はそうした説明の徹底と事業自体の周知も強化していく。

○職員の意識改革を図ることから人材育成の効果も大きい。その点で今後拡大する予定はあるか。

→今年度行う本事業の課長向け研修では、この取り組み自体を職場内で実践してほしいと考えている。また、来年度は行政が実施する事業の中核を担う職位である係長向けに実施したい。

○この事業は何を参考にしたのか。

→構想日本が実施する現場未来塾に担当者が参加した縁で、構想日本のほうから呼びかけがあり実現した。実施に際しては、先の政権による事業仕分けを参考にした。

○判定結果に拘束力はないが、最終結果への反映率は非常に高い。要因は何か。

→所管部局の反発も大きかったが、やはり、市長公約で始めたものである点が高い。

○反映できない理由を付する際に苦勞した点はあるか。

→所管課からの回答文書は、市民が読むには改善点が多く、行政改革推進室がかなり手を加えた。

○事業予算は125万円とのことだが、何が含まれているのか。

→ほとんどが当日のコーディネーターや研修講師として謝金等である。プランニングはほとんどこちらで行ったので、コンサル料はわずかであるが、それらも含めて丸ごとお願いしようとするればそれなりの金額にはなると思う。

○市民点検員が無作為抽出か公募かというのは大きな違いがあると考えているか。

→公募の場合、偏った意見の持ち主が参加する可能性がある。市民判定員の恣意性のなさが今回の事業のポイントである。

#### 〔委員からの意見〕

○本市は新しい財政健全化計画でも、事務事業の廃止・縮小・凍結を掲げており、財政再建において市民にも本市の財政状況を把握してもらい、協力いただける点は協力してもらうべきである。また、他部門の職員による事務事業の点検は新しい気付きを与えるものであり、事業効果を高める要素であると確信する。これらの点から本市においても事務事業の総点検を実施すべきである。

○議会によるチェックとは別に、市民に身近なイベント等の事業について市民と市当局が直接対話を行う機会を作ることは、本市においても課題となっている。無作為抽出による対象者からの応募率が3.6%で市原市の総合計画に係る同種の調査の応募率2.5%を上回っている点は、市民の関心度を表しているという点で参考になった。

○「組織は肥大化する」との原則から見れば、事業のスクラップは少なく、自己点検だけでは事業数は増加していくものである。市民との「対話」（AかBかという「議論」ではなく、Cが生まれる）で出された意見はその他の事業でも生かせる視点があり、本市においても市民目線での事業実施を導入すべきである。なお、導入に際して最善の手法を追求すると慎重にならざるを得ないが、積極的な試行は歓迎すべきである。

○3期務めた前市長の色が残る補助機関（市役所）の組織風土や諸施策を刷新するため、トップダウンによる性急な見直しではなく、1期4年をかけて市民を巻き込んだ丁寧な行政改革を推進するとの現市長の意図が色濃く感じられる。ただ、選挙によって行政経営についての一定の負託を得ているにもかかわらず事務事業レベルの見直し判断に時間とコストをかけすぎの感があることは否めず、行政判断のスピード化が求められる中、賛成しかねる。もともと執行権限内の行政改革手法であり、議会による導入判断は適当でない。



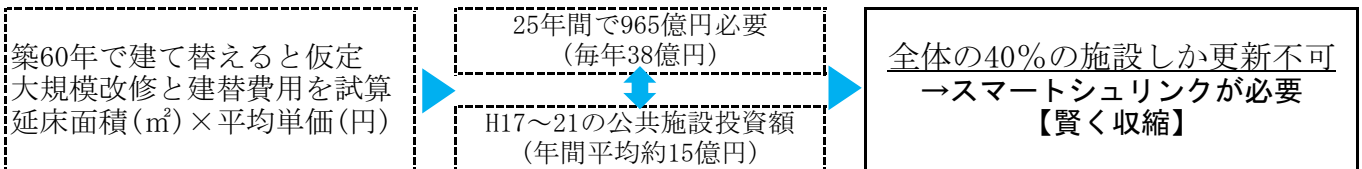
# 【千葉県習志野市】 ○公共施設等総合管理計画について〔資産経営課〕

## 1 習志野市の概要

	習志野市	高知市
人口	約17万人	約32万人
面積	約21km <sup>2</sup>	約300km <sup>2</sup>
歳入決算額	約637億円	約1,518億円
歳出決算額	約614億円	約1,486億円
財力指数	0.92	0.63
経常収支比率	92.9%	99.1%
実質公債費比率	2.5%	14.9%
将来負担比率	17.1%	162.6%
職員数	1,424人	2,736人

## 2 習志野市の公共施設の現状

平成17年～	庁内で検討（施設カルテの作成等）
平成21年3月	公共施設マネジメント白書 策定
平成22年8月	第三者委員会の設置
平成23年3月	第三者委員会からの提言書の受理
平成24年5月	<b>公共施設再生基本方針 策定</b>
平成25年3月	公共施設白書 更新
平成26年3月	公共施設再生計画 策定
平成28年3月	<b>公共施設等総合管理計画 策定</b>



## 3 公共施設再生計画基本方針

### ★主な内容

- 対策の3本柱：保有総量の圧縮，長寿命化，財源確保
- 施設重視から機能優先への発想の転換⇒複合化・多機能化の推進
- 計画的な維持保全（予防保全への転換）による長寿命化
- 財源確保への取り組みの推進
  - ・資産の有効活用の推進
  - ・利用者負担の適正化
  - ・単価の削減努力（事業費の圧縮）
  - ・減価償却費の考え方の導入及び基金の創設と積立のルール化（将来への対応）
- インフラも含めた財政計画に基づく老朽化対策の推進
- 民間のノウハウを活用した官民連携（PPP/PFI）の推進
- 庁内推進体制の整備と公共施設マネジメント条例の制定
  - ・AM（アセットマネジメント），FM（ファシリティマネジメント），施設営繕などに総合的・戦略的に取り組む組織として，資産管理室を設置
- 情報公開による問題意識の共有化
- モデル事業の実施

## 4 公共施設再生基本条例

公共施設の建て替え，統廃合，長寿命化及び老朽化対策改修の計画的な取り組みについて，その基本理念及び基本的事項を定め，持続可能な行財政運営の下で，時代の変化に対応した公共サービスを継続的に提供することにより，誰もが住みたくなくなるような魅力あるまちづくりを推進することを目的とする。



**市・市民・関係団体及び事業者がそれぞれの責務を踏まえ、公共施設の再生に努める**

## 5 公共施設再生計画を作成する際に留意した点

### ①地道な住民説明、意見交換

- ・これまでの行政経験を踏まえ、住民からの様々な反応が予想されたことから、住民の理解促進のため、この時期から様々な手法を用いて、住民説明会や意見交換を開始する
- ⇒財政問題学習会、公共施設再生シンポジウムの開催、まちづくり会議・出前講座・市民カレッジでの意見交換、各種団体との意見交換会、広報誌への連載、市民アンケートの実施など
- ・個々の施設を見ると、利用者は多くても全体の1割弱
- ・施設を利用しない市民は、再編・再配置計画に対して特に声を上げないが、こうした市民が計画反対の声に惑わされないように、正確な情報を伝えることが重要

### ②職員への周知と関係課との連携

- ・各施設所管部局では、現有施設を基本として、これまでの方針・計画に基づきサービスを提供しているが、公共施設の適正化のため、全体の中でそれらの方針・計画を軌道修正していく必要があり、職員の理解が欠かせない。
- ・資産管理課が、各施設の個別計画作成に関して、公共施設再生計画の最終的な姿を意識させた上で作成作業を支援・コントロールしていく。
- ⇒小・中学校…「学校施設再生計画」  
公民館・図書館、コミュニティセンター、スポーツ施設…「生涯学習施設改修整備計画」  
保育所・幼稚園・こども園等の子育て支援施設…「こども園整備と既存市立幼稚園・保育所の再編計画」
- ⇒「習志野市長期計画」の重点プロジェクトに位置付け
- ⇒「都市マスタープラン」の見直しに反映

### ③地元企業への情報提供と理解促進

- ・公共施設の再編・再配置によって、将来的な事業量の減少につながる恐れがあることや、官民連携手法を導入する場合に仕事が地元企業ではなく大手ゼネコンに流れてしまう懸念があることから、地元企業から反対の声が上がってくるのが予想される。したがって、個別施設計画の作成段階から、地元企業への情報提供と理解促進が重要になってくる。
- ⇒平成26年度から、商工会議所と連携し、公共施設再生計画の内容や事業手法の勉強を開催
- ⇒平成27年度から、内閣府の支援を受けて「公共施設再生地域プラットフォーム事業」を開始

## 6 今後の課題

- 将来のまちづくりの観点からのアプローチ
- 住民自らが課題解決に動くような仕組みづくり
- 昨今の急激な環境変化に対応した個別施設計画の見直し
- 人口に連動した長期財政シミュレーションの実施

### 【主な質疑】

- 基金を創設したとのことだが、用途についてはどのようなルールがあるか。  
→具体的な対象を決めているのではなく、財政課がその都度調整しており、当然老朽化対策に限定している。不動産売却収入の半分は当該売り払いの目的に使用するが、残りは全て基金に積み立てることにしており、現在残高は約60億円。
- 取り組みの推進には職員の理解が欠かせないとのことであるが、それが進んだ要因は何か。  
→誰が見ても分かりやすい白書を作ったことが大きい。都合の悪い情報も全部出すことによって各所管課の理解が進んだ。また、施設の統廃合に関して市議会に陳情が3回出されたが、地元の議員も含めて全て不採択という結果であり、議員からは地元住民への説明不足から起こったものであるとの指摘までされており、無作為抽出の市民アンケートでも7～8割は計画推進に賛成であった。これらの結果も職員の理解につながったと考えている。
- 公共施設再生条例を制定した効果はあったか。  
→直接の効果はない。あくまで自分達が各所に計画の説明を行う上でのバックグラウンドとして位置付けている。
- 計画が推進されている背景に習志野市の地理的特性が働いている部分もあるか。  
→首都圏近郊で、土地の売却において有利な点は確かにある。その際には民間事業者が利活用しやすい時期を見逃さないことも重要。
- 住民理解を求める取り組みに力を入れているが、こうしたことを進めやすい下地があるのか。  
→昭和47年から地域担当制度を設けて、14地区にそれぞれ担当職員を張り付けており、地域予算制度もあることから、比較的スムーズに進めていけた。ただし、高齢化による後継者不足は深刻である。
- 施設の統廃合前後で住民の捉え方が変わった例はあるか。  
→子育て施設の再配置では、当初反対の声も大きかったが、施設完成後の利便性の理解が進むと、そう



した声は一切なくなった。現在、大久保地区公共施設再生事業が進行中であり、反対の声もあるが、完成する生涯学習施設を実感してもらえば、理解いただけると自負している。

○施設の長寿命化対策を行うタイミングとしては何か方針があるか。

→耐用年数を迎える3～4年前から、長寿命化改修か建て替えかの判断を行うが、その際の建物診断で判定している。実際には診断結果が想定以上に悪く、長寿命化改修を行う価値がある施設がなかったこともあり、改修に至った例はない。

○未利用地を売却するか貸付するか判断はどのような段階で行っているか。

→大きな土地については、公共施設再生計画推進委員会で判断している。

#### 〔委員からの意見〕

○個別計画作成時に地道な住民説明を行うことは重要であり、本市も個別審議会やパブリックコメントにとどまらず、広く住民、利用者の声を得る機会をつくるべきである。

○習志野市が、コスト情報とストック情報を盛り込んだ公共施設マネジメント白書を活用して各所からの意見を聞き取り、公共施設再生計画に反映させている点と比較し、本市の再配置計画は、議会や市民に十分な情報を公開しないまま策定されており、お茶を濁した程度のお粗末な計画と言わざるを得ない。本市の新しい財政健全化方針でも公共施設マネジメントの推進を掲げており、習志野市以上のデータを公表しムリ・ムダ・ムラをなくし、財政悪化を防ぐべき時にきている。

○習志野市の公共施設管理における取り組みの先進性は評価に値するが、公共施設再生基本条例については、本市も公共施設マネジメントの実行段階に入っていることから、同種の条例制定は必要ないと考える。なお、本年4月からPFIによる工事が開始された大久保地区公共施設再生事業には、今後注目していきたい。

○削減のイメージが先行すると大きな抵抗にあうが、習志野市は市域を5つの地域区分ごとにまちづくりの特性を明示し、削減と同時に新たな視点を加味している。本市の公共施設再編については消防局が先行し、その他の施設群は大幅に遅れているが、既に公共施設削減の総論を打ち出しており、各論反対の声にひるむべきではない。そのためには市長が並々ならぬ姿勢を示すことが必要である。



# 【千葉県浦安市】 ○税業務BPO (Business Process Outsourcing) の取り組み [市民税課]

## 1 事業概要

浦安市では、市民税課、固定資産税課、収税課の税3課の業務について、公権力を行使しない作業を包括して、効率的・効果的に業務委託する税業務BPOの取り組みを平成28年度から実施している。

これにより、3課の職員が公権力を行使する作業に専念できるようになり、課税補足や未納者に対する徴収を強化することによる税収増とともに、時間外勤務の縮減もめざすこととしている。

## 2 現状認識と課題

### ★税3課の課題

#### ①業務複雑度が增大

- ・ 毎年の税制改正により定期的なシステム更新が必要

#### ②慢性的な人手不足

- ・ 職員数の増加は見込めず、3～5年の異動で職員は入れ替え

#### ③属人化・職人技化

- ・ 技術の継承が困難になり、各自の業務スキルの低下

同規模自治体と比較して税部門職員が占める割合が小さい

時間外勤務が日常化し、職員負担増  
時代に即した人材育成と組織力強化への転換が急務



現状のムリ・ムダ・ムラをあぶり出し、BPOを含めた課題解決案を検討し、税業務全般の最適化が必要



作業や雑務を定型化・標準化・手順化し、職員は専門性の高い業務に専念できる環境をつくる

## 3 業務分析ワーキンググループ活動

### ①組織体制

- ・ 税3課の若手職員をメンバーに登用←(今のやり方に執着がない、柔軟性があり飲み込みが早い)
- ・ コンサルタント会社が考え方、進め方のレクチャーを行うが、主役はあくまで職員

### ②活動内容

- ・ 現状業務棚卸 (7～8月) ……職員インタビュー、業務の見える化
- ・ 業務分類 (9月上旬) ……機能分解図 (DMM)、情報関連図 (DFD)の作成
- ・ 外部委託化検討 (9～10月) ……派遣委託、非常勤職員、BPOを比較
- ・ 先進市視察 (10月下旬) ……箕面市、大阪市

### ③検討結果

#### ★税部門の全414機能の内訳

- ・ 職員がすべき業務 (45%) → 市税未納者の徴収強化、課税の補足強化
- ・ 作業・雑務 (40%) → BPOの対象とする
- ・ 課題有 (10%)、JIP協議 (5%)

## 4 BPOの内容

単に今の作業・雑務を外部委託するのではなく

- ①3課の類似業務を統合・集約
- ②「おれ流」(職人技)から「皆のルール」(標準化)へ
- ③手順の並び替え・シンプル化
- ④職員の出番は出力物を受け取ってから

### 【人材派遣とBPOの主な違い】

#### ★人材派遣★

「人を雇い入れるもの」

こういう仕事を職員の代わりにやってもらいたいのので、〇〇名派遣してください。

派遣費用時間単位(時給) 〇〇円

職員がやってきた手順を、職員の代わりに派遣職員が実行する。

手順・プロセスの改革が起こらない

#### ★BPO★

「業務遂行を委託するもの」

この業務を〇〇までに完成させて、納品してください。

業務量に対する委託料 〇〇円

業務量とともに、これまでの手順や対応人数等を伝えるが、最終的にはBPO側で、ノウハウや人材を活用した手順や対応人数等を決定する。

手順・プロセスの改革が起こる

◎今回のBPO事業者は、提案型コンペティション方式により人材派遣会社に決定



取り組みを進める上での留意事項

<p><b>①偽装請負防止対策</b> 先進市の取り組みを参考に、業務要因・物理的要因・組織的要因・人的要因に応じた対策を講じる。所管機関（労基署）にも意見聴取</p>	<p>直接指示・命令してしまう 機会・環境をなくす</p>
<p><b>②運用・評価体制</b> 部長・次長・税各課長で組織する運用委員会の下部組織に、「コンプライアンスWG」を設置し、コンプライアンス評価を実施</p>	<p>公権力行使業務や偽装請負の チェック</p>
<p><b>③職員の知識の空洞化</b> 専門的な業務の評価とともに、課内勉強会やBPOと職員相互の研修会を実施する。またマニュアルを共有化する。</p>	<p>口伝え・「一子相伝」・職 人技からの脱却</p>

4 その他の取り組み（AIの活用）

【浦安市版「BPO×RPA」】

- ・これまで人手で行っていた大量処理や反復作業，パターン認識を含む予測可能な業務，ピークボリュームの推測が難しい作業について，BPO側がRPA（Robotic Process Automation）を導入し，作業負担の軽減を図るもの
- ・業務プロセスとRPAの導入で，BPO対象業務は増加するが，BPO全体経費は減少する。

5 費用対効果実績

(単位:千円)

		H28予算額・実績額	H29予算額・実績額	H30予算額	H31予算見込額	H32予算見込額
BPO 経費	運用経費	28,620	64,800	62,208	59,400	59,400
	市民税当初課税庁内BPO		11,072	14,580	5,832	5,832
	市民税当初課税外部BPO				21,600	21,600
	BPO関連経費 A	28,620	75,872	76,788	86,832	86,832
既存 経費	市民税課当初課税派遣費用	16,042	4,112	0	0	0
	固定資産税課臨時職員	918	1,807	1,807	1,807	1,807
	収税課臨時職員	5,657	5,385	3,684	3,684	3,684
	課税資料イメージ・パンチ業務費	16,872	17,527	18,065	0	0
	職員時間外手当	28,600	24,100	20,000	20,000	20,000
	年間既存経費	68,089	52,931	43,556	25,491	25,491
	既存経費削減効果 B	0	▲ 15,158	▲ 24,533	▲ 42,598	▲ 42,598
歳入 増	税調査等による増収見込額	0	2,800	12,000	12,000	12,000
	収納コールセンターによる増収見込額	0	0	0	5,000	10,000
	BPO導入による歳入効果額 C	0	2,800	12,000	17,000	22,000
BPO 成果 額	BPO業務の主な 業務実績効果	0	窓口 21,500件 3,900時間 内部事務 207,000件 160,000時間	窓口 22,000件 4,000時間 内部事務 220,000件 150,000時間	窓口 22,000件 4,000時間 内部事務 240,000件 130,000時間	窓口 22,000件 4,000時間 内部事務 260,000件 120,000時間
	BPO業務実績成果による効果額 D	0	49,352	47,000	42,000	39,000
全体効果額 A-B-C-D		28,620	8,562	▲ 6,745	▲ 14,766	▲ 16,766

〔主な質疑〕

- 偽装請負の回避の部分で工夫した点はあるか。  
→職員とBPOとの物理的な接点をできるだけなくしていくという点で、業務手順をシンプルにして書類の受け渡しを少なくしたり、職場のレイアウトも動線を計算して区域を分けたりした。
- BPOにより余力が生じた職員はどのような日常業務を行っているか。  
→市民税課であれば申告の受け付けや税の相談、ふるさと納税、収税課であれば滞納処分など、市民と直に接する業務に力点を置いている。
- 職員との勉強会ではどのようなことを行っているか。  
→昨年度は勉強会を月1回開催しており、税計算やふるさと納税などについてケーススタディ形式で職人技の伝承をしている。
- 非常に重要な個人情報を取り扱うという点で、仕様書に何か特徴はあるか。

→仕様書の中にプライバシーマークの取得やI SMSの導入をうたうなど、個人情報保護の取り組みに一定のラインを設けるほか、個人情報教育についての提案も踏まえて事業者を決定した。

○最初の事業者はノウハウの蓄積ができるという点で、その後の選定でも有利になるのではないかと。

→多少有利な点はあるかもしれないが、今回の応募事業者は情報システムや人材派遣関連が多く、そうした事業者は一定数存在することから、ある程度の競争性は確保できると考えている。また、今回の契約は3年間だが、次の選定の際には今回の事業者が策定したマニュアルを元に仕様書を作成する予定なので、その点での優位性も排除できると考えている。

○浦安市が導入している税システムの関連会社が有利になるのではないかと。

→その事業者の関連会社からも応募があり、システムとの親和性をアピールしていたが、今回は人の教育に重点を置いて決定した。

○BPOの導入に当たって比較した運用制度はどのようなものがあるか。

→検討当時には、多い時で20人程度の派遣社員がおり、単純にその人数をふやした場合との比較を行ったが、金額そのものは安いものの、派遣社員の教育や労務管理の手間を考慮するとBPOが有利と判断した。

○委託してしまうと、ノウハウがないためにBPOのミスに気付けなくなるのではないかと。

→BPOが行った業務の成果品は職員が必ずチェックするものであり、そのためのマニュアルやノウハウまで手放すわけではない。

○BPOに派遣されてくる方はこういった特徴があるか。

→実際のスタッフはこちらから指示できるものではないが、女性が多い。また、通常の人材派遣はどうしても金額の多寡のみで落札されるので、仕事の成果の質もBPOのほうが高いという実感がある。

○RPAにおけるシナリオ作りまでBPOに任せてしまうと力量の逆転が起きないかと。

→そもそもRPAの活用は、委託された業務を期限までに完了するための作業負担の軽減策としてBPO側から提案があったものである。そのため、市としてはその点について関知するものではない。

#### 〔委員からの意見〕

○税部門職員の割合が低く、職員の増加が見込めない中で、ボトムアップによる業務改善が実現されているのは自治体では稀な事例と考える。不断の行財政改革が求められる本市にとっても、働き方改革と歳入確保を目的とした先進事例に位置付けられるものであり、十分導入可能と考える。

○税業務においてもBPOが可能であることをまず認識することが必要である。多様な公共の担い手として積極的に研究し導入を図るべきと考える。その際、偽装請負を回避するための対策が肝要である。

○浦安市の税部門職員は本市の3分の1以下である中で、少数精鋭の運営体制にさらにBPOを導入し、税業務の質の向上を図っている。市税等の徴収率向上と人件費削減を掲げている本市の財政健全化方針にも合致するものであり、財政再建のツールとして活用するべきである。

○事業の導入コストを勘案すると、事業費削減効果は少なく、費用対効果は大きくないが、職員の負担軽減と、BPO側が導入するRPA効果も含めた効率化については理解できた。しかし、行政の根幹をなすべき税業務において、偽装請負やノウハウの喪失につながりかねない要素がある点については心配している。浦安市でもそうしたことへの対策は取られているとのことだが、本市への導入にはさらなる検証が必要である。



# 【福島県郡山市】 ○BPR及び郡山市STANDARDの取り組み〔行政マネジメント課〕

※BPR(Business Process Re-engineering)＝事業全体の内容・流れを効率性等の観点から分析し、最適となるよう再設計すること

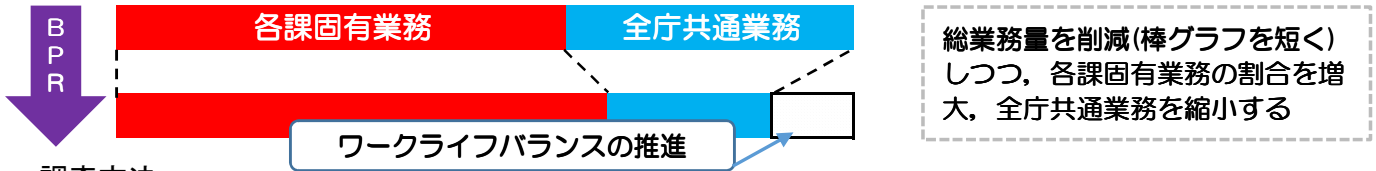
## 1 事業概要

郡山市では、業務の効率化に向けて、2016年2月～3月にかけて全部局、全職員を対象に「業務カイゼンのための現況調査」を行い、その結果をもとにBPRに取り組んだ。

この中で、2017年3月に、業務量の多い3つの業務（文書関係業務、セミナー等関係業務、庁内会議関係業務）の効果的な業務量の削減手法として「郡山市STANDARD」を策定した。

## 2 平成27年度業務カイゼンのための現況調査

### 調査のねらい



### 調査方法

全部局の全職員（再任用、嘱託、臨時含む）の業務量を次の項目ごとに百分率で入力

#### ①所属マネジメント 2項目

主に部長，次長，課長，課長補佐が所属をマネジメントする業務

#### ②全庁共通業務 22項目

庶務事務を初めとする各所属共通業務

#### ③各課固有業務 「細々目＝事務事業」の項目数

施策を推進するための各所属の本来業務であり，全庁共通業務と補完関係にある

### 業務量の概要

	正職員(時間)	再任用(時間)	嘱託(時間)	臨時(時間)	計(時間)	業務割合	従事者数※
所属マネジメント	297,144	1,620	0	0	298,764	5.00%	158.64
全庁共通業務	721,092	10,802	27,030	94,409	853,333	14.29%	453.12
各課固有業務	2,942,299	110,881	883,043	884,522	4,820,745	80.71%	2,559.80
合計	3,960,535	123,303	910,073	978,931	5,972,842	100.00%	3,171.56

※項目ごとの業務量を人員数で表したものの。

算出された総業務時間を正職員1人当たりの1年間の従事時間(1,883.25時間)で除した理論値

### BPRを実施する項目

#### 全庁共通業務の内訳

業務・事務区分	備考	業務割合	従事者数
議会関係	議会对応	1.83%	57.97
P D C A関係	予算要求(補正含む)見積書，資料作成，ヒアリング，予算の繰越等	1.77%	56.00
歳出・歳入関係事務	主に会計課を経由するもの	1.61%	51.11
文書関係	保存文書引継関係，文書收受，文書回覧準備，文書保存	1.43%	45.47
その他	複合機維持管理，古紙回収，清掃，廃棄，暖房器具維持管理等	1.43%	45.42
照会に関する回答	庁内，庁外含む（他の項目に該当しないもの）	0.98%	31.08
研修・セミナー・視察	庁内・庁外（所管事業外）	0.98%	31.05
庁内会議等	他部局主催の庁内委員会，部局横断型研究会への参加	0.61%	19.32
人事労務管理関係	勤怠管理，超勤入力，各種手当申請，名簿・配置図・名札等作成	0.45%	14.30
備品・消耗品管理	備品の現況確認，消耗品等の在庫管理	0.43%	13.73
決算関係		0.43%	13.71
P D C A関係	行政評価（1次評価，2次評価ヒアリング）	0.38%	12.11
P D C A関係	実施計画作成	0.36%	11.32
臨時職員関係	勤怠管理等	0.30%	9.50
財産管理	備品管理を除く。施設等の目的外使用許可含む	0.24%	7.68
選挙関係		0.21%	6.59
定期監査		0.19%	6.02
他課応援		0.16%	5.18
附属機関等	委嘱手続き関係（委員会開催は除く），視察等	0.16%	5.13
包括外部監査		0.13%	4.10
法規関係	部局内政策法務担当事務	0.13%	4.03
寄付受納		0.07%	2.29

BPR  
の対象



効果的・効率的に全庁共通業務量を削減するため、業務量が相対的に多い、以下の5項目をBPRの対象とすることとした。

●P D C A関係	●文書関係業務 ●セミナー等関係業務 ●庁内会議関係業務	●歳入・歳出関係業務
財政課，政策開発課，人事課，行政マネジメント課で構成する行政評価推進委員会の下部組織である「システム研究会」において協議を進めており，別途P D C Aサイクルに特化した通知等で効率化を図ることとする。	郡山市S T A N D A R D対象業務	契約から支払いまで一体的な効率化を今後も検討するとともに，会計課で策定している「支出事務マニュアル」と契約課で策定している「契約の手引き」を参考にしてミスを減少し，効率化を図ることとする。

### 3 郡山市S T A N D A R D

	文書関係業務	セミナー等関係業務	庁内会議関係業務
目指すべき姿	・文書関係業務全体の件数の減少 ・文書関係業務1件当たりの処理時間の減少	・セミナー等の回数の減少（適正回数とする） ・セミナー等の安易な動員の減少	・庁内会議関係業務全体の回数の減少 ・庁内会議関係業務1回当たりの開催時間の減少
目指すべき姿になるための約束（手法）	①照会の必要性を検討 ②わかりにくい照会になっていないかを確認 ③所属宛のメール数を削減 ④メール送付の際は主管課を経由させない ⑤送付の際はアウトライン（概要）により簡潔に伝える ⑥該当がなければ回答不要とする ⑦添書を付けずに回答する	①検証していない，成果が生じていないセミナー等は実施しないようにする ②真に必要な参加者を募る	①会議の種類を4分類（意思決定会議，情報共有会議，意見交換会議，調整会議）し，内容に応じて開催方法を検討する ②真に必要な関係者だけを招集する ③会議は30分で終了 ④会議録は目的と結果が一目でわかるようにする
削減業務量（見込）	6,784時間	35,299時間	8,073時間
削減人件費（見込）	30,333千円	157,821千円	36,094千円

合計（見込）

削減業務量 50,156時間

削減人件費 224,248千円

※人件費（理論値）：平成28年度予算（正職員）÷職員数÷1,883.25時間（年間従事時間）≒4,471円

#### 【主な質疑】

○職員一人ひとりの業務時間の内訳はどのように把握したのか。

→各自に全庁共通業務の割合を百分率でエクセルのシートに入力してもらうものだが，入力負担軽減のために事前に各職員の勤務時間を入力する作業は手間がかかった。

○郡山市S T A N D A R Dの策定に当たってどのような検討を行ったか。

→ベテランの庶務担当者からの意見聴取，文書管理規定を上回るものではないので，その辺りのすり合わせなども行った。

○今後郡山市S T A N D A R Dのブラッシュアップの予定はあるか。

→国から行政手続きの簡素化についての通知が出ていることもあり，今後全庁共通業務以外でも，申請書の見直しや電子申請などについても盛り込んでいきたい。

○議会対応についてはBPRの対象にしていけないとのことだが，何らかの考えはないのか。

→あくまで執行部側のルールなので，議会側に何かを求めるものではないが，一例として，本市ではこれまで本会議の質問前日に，市長以下，全部局長が参加する勉強会を開催しているが，その勉強会には翌日の質問に関連する部局長のみ参加するよう改めたことが挙げられる。いずれにしろ，議会対応については簡単になるものではなく，本市の議会対応の認識の表れであると捉えている。

○郡山市S T A N D A R Dは強制力を伴わないとのことだが，役所文化の見直しであり，庁内の抵抗はなかったか。

→昨年4月に発効した当初には，これまで通りのやり方でやっている職員もいた。しかし，こちらから強く呼びかけをしたわけではないが，そこから徐々に全庁に浸透していった。

○この取り組みについて，市長はどのように考えているのか。

→現況調査の結果を報告して，事務改善の必要性は認めていたが，特段郡山市S T A N D A R Dのようなルール作りの指示があったわけではない。

○そもそも，こうした取り組みを始めようとしたきっかけ何だったのか。

→原発事故の処理に職員が忙殺される中，平成25年に現市長が就任し，カイゼンという言葉で業務の効

率化を呼びかけていたことを受けて、職員自らが必要性を感じたということになる。

○全庁共通業務を効率化することで、庁内の意思疎通が低下する恐れについてはどう考えるか。

→全庁共通業務の中にも御指摘のような観点から重要な業務はあり、そうした業務については手抜きのような状態にならないよう、十分チェックしている。

○郡山市STANDARD策定の参考にしたというベストプラクティスの研究について、もう少し詳細に教えてください。

→町田市や八王子市、相模原市など10自治体などによるベンチマーキング方式であり、特定の業務について各市の進め方を細分化し、その各作業において最適な進め方をしている市のやり方を集約して、本市に合ったやり方を検討していくもの。

○郡山市の職員2,036人は同じ中核市である本市と比べてもかなり少なく、こうした職員体制が郡山市STANDARDの必要性につながったと解釈するが、職員削減の考え方はどのようなものがあるか。

→平成18年以降、当時の約2,500人から段階的に削減してきたが、実際は臨時職員や再任用職員が合計1,000人おり、3分の1は非常勤職員で補っている状況である。

○職員数が削減される一方で、業務量は増加しており、正職員には相当負担がかかっているか。

→確かに、震災直後は厳しい職場環境の中で時間外勤務も増加し、正職員も苦労したが、他市からの応援職員にも加わってもらい、なんとか乗り切ってきた。今後も限られた人材、資産を有効活用するため、PPP/PFIなどの手法の検討も必要と考えている。

○業務量調査や郡山市STANDARDの策定には、外部のコンサルなどの関与はないか。

→全て自前で行っている。

○事務事業自体の削減についてはどのような取り組みがあるか。

→事務事業評価や行政評価をかなり厳しく行っており、現在は評価部門、企画部門、財政部門の連携がうまく取れていることもあり、一定スムーズに進められている。

#### 〔委員からの意見〕

○郡山市STANDARDの中でも、庁内会議と庁内情報共有及びコミュニケーションの項目は、既に民間企業では常識化された領域であり、すぐにでも取り組んでいただきたい。また、執行部と議会とのやりとりに関する業務効率化については、過去からの慣習に縛られることなく、両者が協議できる環境を整えるべきである。

○郡山市は本市とほぼ同じ人口規模でありながら、定数2,488人に対して現員2,036人という正職員数で運営しており、その上でなお効率化を目指すためにBPRに取り組んでいる。本市も職員数の適正化を再度検討した上で、BPRを取り入れるべきと考える。

○郡山市STANDARDの中でも、文書関係業務の削減については、特に膨大な教育委員会各課から学校への文書やメールも見直しの対象としており、事務作業の重複やローカルルールの撤廃については、同様の状況にある本市においても取り入れるべきである。

○各事業を1人役での時間数で見える化してカイゼン活動につなげている点は評価できる。ただし、郡山市STANDARDの対象としている全庁共通業務にはノリシロの役割もあり、行政の縦割りの弊害が問題になる中で単純に削減すると思わぬ痛手を負うことになる。

