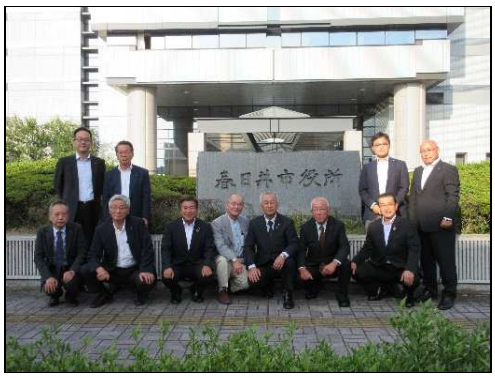
調 査 報 告 書

委員会名	行財政改革調査特別委員会
派遣委員	10名
調査目的	行財政改革調査特別委員会所管事務調査のため
行先及び 調査事項	愛知県春日井市：ＲＰＡを活用した業務効率化について 大阪府泉佐野市：財政再建の取り組みについて
日　　程	令和元年10月10日（木）～11日（金）
報告事項	別紙のとおり

◇ 報 告 事 項

○ 愛 知 県 春 日 井 市

ＲＰＡを活用した業務効率化について



1　説明概要

⑴　ＩＣＴ推進室の概要

平成29年４月，ＩＣＴを活用し，市民の利便性・快適性の向上を図るため，情報システム課内にＩＣＴ推進室が設置された。

初年度は，お知らせやイベントの情報発信や施設検索ができる，市公式アプリ「春ポケ」を開発し，配信を行う。平成30年度は，ＲＰＡ（ロボティック・プロセス・オートメーション。事務系作業をパソコンの中にあるソフトウェア型ロボットが代行・自動化する取り組みと概念を指す。）の実証実験のほか，未就学児の子育てに関する自動応答サービスなどを公開。今年度は，ＲＰＡの本格導入を行い，複数の部署で業務の自動化を進める。

ＩＣＴ推進室は，室長，主査，担当の３名体制（課としては10名。内３名が室の職員）。

主に，ＲＰＡ自動化プログラム（シナリオ）の作成，市公式アプリ及び自動応答サービスの管理，部署横断的な庁内のＩＣＴ利活用研究会や中部大学との地理情報システム（ＧＩＳ）を活用した共同研究会の事務局を務める。また，随時各部署からのＩＣＴ導入に関する相談対応を行っている。

⑵　ＲＰＡ導入の経緯

市民ニーズが多様化し，業務が多様化する一方，職員数は増えないことから職員の時間外勤務が増大し，職員に余裕がなくなり，市民サービスの充実につながる新事業の立ち上げが困難となっていることが課題であった。

ＩＣＴ推進室で調査を行ったところ，民間企業では単純なパソコン業務をＲＰＡで自動化することで人件費削減などの大きな効果を上げており，一部の自治体でも実証が始まっていたことから，春日井市でもＲＰＡを活用し，定型的な単純作業を自動化することで，職員は職員にしかできない相談対応や企画立案等の業務に専念させることができるのではないかと考え，昨年度ＲＰＡの試験導入を行い，導入による効果の検証を行った。

業務によっては50％程度の時間削減効果が見られたため，本導入を決定。

①　ＲＰＡ試験導入について

試験導入対象業務の選定に当たっては，以前から業務効率化について相談を受けていた教育総務課と，ＲＰＡ導入が働き方改革につながると考えられることから，人事課の２課に協力を依頼。その後，協力部署へのパソコン作業に関するヒアリング等を行い，年間の業務量

やＲＰＡ導入による削減可能性，シナリオの開発容易性等から総合的に判断し，対象事業を決定した。

協力部署の実務担当職員の負担としては，ヒアリングへの対応，事業者の実施する操作研修会への参加，ＲＰＡ導入前後の業務処理時間の計測などの業務が必要であった。極力担当課の負担が増えないよう，事業者との調整などはＩＣＴ推進室で行った。

ＲＰＡの試験導入を行った結果，当初想定していた職員の処理時間の削減以外にも，人的な単純ミスの削減や単調業務からの解放により，職員の精神的負担の軽減などの効果が得られた。

一方，ＲＰＡはパソコン操作の自動化を行うものであるため，紙文書からパソコンへの入力作業は自動化を行うことができない。また，現状の業務プロセスをそのままＲＰＡで自動化しようとすると，シナリオ作成の複雑化やＲＰＡ処理速度の低下などを招き，効果の減少につながることから，ＲＰＡ導入に当たっては，業務プロセスの見直し（ＢＰＲ）と業務の標準化を含めて検討する必要がある。

② ＲＰＡ本格導入について

ＲＰＡ本格導入に当たり，対象業務抽出のため，各課で行う定型的なパソコン業務の調査が必要であったが，多くの職員にとってＲＰＡが何なのかが分からない中で調査を行うだけでは回答が出てこない可能性があることから，ＲＰＡについて職員に周知する必要があると考え，１か月のＲＰＡトライアルを実施し，職員が自動化のプログラムを作成，検証を行った結果を動画でまとめ，職員向けに公開し，周知を行った上で調査を行った。

その結果，22部署から72業務の回答があり，業務時間の多い部署を対象にヒアリングを実施し，導入による時間削減効果や自動化の容易性から判断し，教育総務課，消防総務課，市民税課，資産税課の４部署を選定。

各課のシナリオ作成は，ＩＣＴ推進室の職員が行っており，職員が少ないため，導入は２部署ずつ２期に分けて実施している。

また，次年度拡充する対象部署・業務の抽出を進めており，ＡＩによる文字認識機能を搭載したＯＣＲ（光学的文字認識）により，紙文書を電子データ化し，ＲＰＡに処理を行わせることも検討している。

２ 質疑

Ｑ 情報システム課とＩＣＴ推進室の役割分担は。

Ａ 情報システム課はセキュリティ対策や統合基幹系システムの入れ替えなど管理（守り）の部分を主に担当し，ＩＣＴ推進室は新しい技術を取り入れていく攻めの部分を担当している。

Ｑ 試験導入支援事業者に係る費用はどのくらいか。

Ａ 試験導入という短期間であったことや，事業者が，自治体とこのような取り組みをしている事をＰＲしたいという思いから格安で取り組みたいということで，１円での入札となった。

Ｑ 本格導入の投資額とコスト面等の成果は。

Ａ 平成31年度の本導入では，649 万円を予算計上。効果についての数字はこれからであるが，教育総務課の会計業務については，１年間で約 200 時間の削減を見込んでおり，事務量の効率化にはつながっているものの，職員労働時間で 649 万円をペイできない可能性も考え，もう一歩踏み込んだ電子決裁（ペーパーレス）による業務効率化についても検討していく。

３　委員の意見

・　定型的・単純作業を自動化することで，職員の時間外勤務の削減や市民と向き合う業務の充実など，真の働き方改革実現に効果が期待されるが，業務量の削減が職員数の削減にならないよう注意が必要である。

・　情報政策課とＩＣＴ推進室の役割分担により，改善が図られるという期待が持てる取り組みである。ＲＰＡを推進するために，高知市でもＩＣＴ推進室を設置するべきである。

・　ＲＰＡを導入すべきであると考えるが、行政情報システムの連動，一元化が行われることにより導入効果があるとのことなので，高知市においても，まずは行政情報システムの一元化を早期に実行すべきである。

○ 大 阪 府 泉 佐 野 市

財政再建の取り組みについて

1　視察内容

⑴　財政健全化団体に至った経過

平成６年の関西国際空港開港に伴う空港関連税収の増加を見込み，空港との共存共栄を掲げて，空港関連地域整備や遅れていた都市基盤整備をはじめ，市民への還元として総合文化センターや市立泉佐野病院などの施設整備を短期間に積極的に進め，その財源として多額の地方債を発行してきた。しかし，景気の低迷やりんくうタウンの成熟の遅れなどにより，期待していた税収が入ってこない結果となり，建設に係る地方債の元利償還金（公債費）負担が財政運営を圧迫することとなり，平成11年度実質収支が約４億円の赤字となる。

その後，平成12年行財政改革推進計画，平成13年行財政改推進計画第二次実施計画，平成14年財政健全化計画を策定し，計画に沿って財政の立て直しに努めるも，市税収入の予測以上の落ち込みや国の三位一体改革の影響もあり，平成15年度の実質収支は約30億円の赤字となり，財政再建団体への転落間近の状況であるとして，平成16年に非常事態宣言を出し，厳しい行財政改革に取り組む。

【主な取り組み内容】
①　歳入全般
　基金や公営企業からの借り入れ，遊休財産の処分，財団・協会の財産活用など43項目
②　人件費等
　給料などの抑制策の延長・拡大，時間外勤務手当の削減など７項目
③　個人的給付等扶助費
　敬老祝金・障害者福祉給付金などの個人給付の廃止など９項目
④　イベント・行事等
　市民まつり・文化祭・つばさのまちフェスタなどの休止又は自主運営化など15項目
⑤　事務事業見直し
　各種公共施設の休館日の増・閉鎖，議会常任委員会の視察旅費の休止など67項目
⑥　補助費等
　市税・国保料前納報奨金，し尿汲み取り補助金の段階的廃止など31項目
⑦　投資的経費
　合併処理浄化槽設置補助の廃止，健全化計画予定事業の延期など３項目

これらの取り組みが実を結び，平成18年度決算では実質収支が 5,000 万円の黒字となり，一般会計上は改善がみられた。しかしながら，特別会計，企業会計の収支改善には至らず，また，新しく制定された財政健全化法により，平成20年度の連結実質赤字比率と将来負担比率が基準値を超え，財政健全化団体となる。

⑵　財政健全化計画，財政健全化実施プランの概要

①　財政健全化計画（平成21年度策定）

計画期間は，平成21年度から39年度までの19年間。

連結実質赤字比率等を早期健全化基準未満とするための方策（15項目）を実施し，19年間で総額約 536 億円の収支改善を図り，健全化団体からの脱却を目指す計画。

【連結実質赤字比率等を早期健全化基準未満とするための方策（15項目）】
①　第三セクター等改革推進債の活用による宅地造成事業会計の廃止
②　遊休財産の処分
③　出資法人の基本財産の回収
④　使用料等の徴収事務の見直し
⑤　使用料手数料等の見直し
⑥　ふるさと応援寄付金制度の取り組み拡充
⑦　人件費の抑制
⑧　公共施設の統廃合等の推進
⑨　指定管理者制度，業務委託化の推進
⑩　投資的経費の見直し
⑪　下水道事業会計への繰出金の削減
⑫　その他事務事業の見直し
⑬　地方債償還方法の見直し
⑭　繰り上げ償還等による公債費負担の軽減
⑮　国・府の支援

② 財政健全化実施プラン（平成23年度策定）

平成23年４月に現市長が就任し，12月に財政健全化実施プラン（財政健全化計画の実施計画という位置づけ）を策定。市民サービスは低下させず，かつ，必要不可欠な事業は確実に実施するという方針のもと，実施計画の15項目の方策にさらなる取り組みを加えることで，よりスピードを上げ，平成26年度決算で財政健全化団体からの脱却を目指す計画。

【主な内容】
① 人件費の削減（４カ年削減効果⇒13億 3,000 万円）
　職員定数の見直し⇒平成27年度までに 102 人削減
　職員給与等の見直し⇒８％～13％給与カットを平成23年７月～27年３月まで実施
② 投資的経費の見直し（健全化基準を考慮した平成23年度～27年度の再設定）
　必要不可欠な事業は実施⇒小中学校耐震化（27年度までに 100 ％），中学校給食の実施（平成26年から実施），防災行政無線整備など
③ 遊休財産売却，企業誘致の推進（遊休財産売却益見込み⇒11億 9,000 万円）
　②の施設整備の財源確保と遊休地への企業誘致や民間開発による税収増をめざす

⑶ 財政健全化団体からの脱却について

財政健全化実施プランを着実に実行していく中で，実施プランでは１年前倒し（財政健全化実施計画では14年前倒し）で計画目標を達成し，平成25年度決算で将来負担比率が基準値以下となり，財政健全化団体から脱却。

しかし，根本的には地方債残高を多く抱え，高水準の公債費負担が続くことは，健全化団体のときと変わりはなく，再度健全化団体に陥ることがないように，中期財政計画（平成27年度～31年度）を策定し，安定した財政運営をめざす。

【計画期間終了時の目標】
① 実質公債費比率は23.5％以下
② 地方債残高は標準財政規模の 3.4 倍以上
③ 基金残高は18億円以上を保持

公用車でふるさと納税をＰＲ

⑷ ふるさと納税について

本来の趣旨は，首都圏と地方の税収格差の是正であり，自治体の頑張りで是正できる唯一の制度であると考えている。

ふるさと納税の制度がまだ浸透していなかった平成21年度から取り組みを開始。財政状況が苦しい中，税外収入の確保を考えていたので，ふるさと納税を集めようというのが，当時も今も市長の一貫した考え方であり，議会も同じ認識である。

平成29年度の寄付総額は，約 135 億 3,250 万円。平成30年度は，約 497 億 2,562 万円。

市の体制

正職員４人（部長，課長，部長代理，係長），任期付き職員７人，パート職員５人，派遣職員５人の合計21人（平成30年度のピーク時）。

民間委託

ふるさと納税事務局，楽天ふるさと納税事務局（スタッフ合計約40～50人）

主な業務は，ふるさと納税に関する業務，お礼品に関する問い合わせへの対応など。

お礼品提供業者は約 140 業者。ポータルサイト業者は10サイトと契約。

２ 質疑応答

Ｑ 19年かけて財政健全化団体から脱却するという計画を，新市長が６年に短縮する計画に変更したが，当時の議会や組合の反応はどうだったか。

Ａ 計画期間を短縮しても市民負担は強いらないというものであったので，議会からは特に反対

はなかった。また，組合交渉では，財政を健全化していくための給与カットの必要性を市長自らが説明することで，特に荒れることもなかった。

Q　公共施設マネジメントはどのように進めているか。

A　計画は立てるが財政的にまだ厳しく，学校は一定計画的に順次やっているが，それ以外の公共施設では，緊急を要する改修以外は先に送っているのが現実である。

Q　財政再建のために休止・廃止した市民サービスは，財政が一定再建されたときには元に戻すべきではないか。

A　公共施設の休館日の増など，目標達成時点で戻したものもあるが，現在も経常収支比率は高いままの状態であり，個人的給付等扶助費や補助金等のカット，減額は現在も継続している。

3　委員の意見

・　短期間で財政健全化団体から脱却するために市長が陣頭指揮をとり，人件費の抑制，公共施設の統廃合等の推進，指定管理者制度，業務委託化の推進の実行など，行財政改革に取り組む本気度が重要であることを実感した。

・　個人的給付等扶助費など市単独事業の大胆な縮小，廃止にまで踏み込んでいる点や，保育所の民営化，病院事業の独立行政法人化などの取り組みは，高知市が今後再び財政危機に陥った際に取り組むべき項目として非常に参考になるものである。

・　歳入確保策については「ふるさと応援寄付金」をはじめとするさまざまな取り組みは理解できるが，歳出削減策については，大量の職員削減を含む大幅な市民サービスの低下を伴っており，単に自治体の収支の数字だけではなく，削減してきた市民サービス（そのために必要な職員数の確保も含む）をどれくらい回復・改善できているかも，住民福祉という自治体本来の役割の観点から注視が必要である。