

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 1,200 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、  
源泉精算処理、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、まずは所感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らなず、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・標準化するべきであり、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聞かれ、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、新しい取り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