

令和3年(2021年)3月29日

西宮市議会議長 澁谷 祐介 様

総務常任委員会

委員長 大石 伸雄

総務常任委員会施策研究テーマについて(報告)

本委員会では、令和2年8月7日開催の委員会において、「人員配置のあり方及び業務の効率化について」を年間の施策研究テーマと定め、調査・研究をまいりましたので、御報告申し上げます。

1 人員配置のあり方及び業務の効率化について

令和2年8月7日、令和2年10月7日、令和2年10月20日、令和2年11月4日、令和2年11月18日、令和2年12月23日、令和3年1月21日及び令和3年2月15日に委員会を開催し、市当局より、本市の現在の取組状況や課題等の説明を聴取するとともに、質疑、委員間協議等を行い、意見要望を伝えました。

また、令和2年11月18日にサイボウズ株式会社の業務効率化に資する取組について、WEB会議形式により、勉強会を開催しました。

当該施策研究テーマに対する各委員の個別意見は別紙のとおりです。

以 上

施策研究テーマ

人員配置のあり方及び
業務の効率化について

提言書

総務常任委員会

(令和3年3月29日)

大石 伸雄委員長

【はじめに】

この提言書については、行政当局に向けてであることは無論、これを読まれた市民が理解できるように書かせていただきました。

この度のテーマについては、新型コロナウイルス感染症第1波の最中令和2年5月に持続可能な行財政運営を維持しつつ、市民全体の利益の視点に立った適切な市民サービスを提供し、また、新たな行政課題にも的確に対応するため策定された西宮市行政経営改革実行計画（前期）にある「改革の4つの柱」

- I 選択と集中による経営資源の適正配分（政策マネジメント）
 - II 持続可能な財政基盤の確立（財務マネジメント）
 - III 行政・市民・企業等多様な主体との協働による地域経営の推進（地域マネジメント）
 - IV 職員の意欲・能力を発揮できる働きがいのある市役所づくり（人材マネジメント）
- が参考にもなっています。

さらに、平成30年度総務常任委員会の施策研究テーマにも「職員の働き方と業務の効率化について」として業務の効率化について取り上げています。

長年、行政の業務は、縦割りがきつく、それぞれの局で完結してしまおうとする文化がいまだに強く根づいていて、解消の方向には強い抵抗があるようです。予算の配分でも、多局間で重複する事業があつたりします。

近年は、市民ニーズも多様化し、複数の局にまたがるような案件が多発しています。参考事例として神戸市では、組織改革の一つとして、各局の総務部長を廃止し、局完結型を抑制、副局長を2名ずつ配置して局間の調整に当たらせるほか、縦割り行政の悪弊を打破するため、日常業務を一切持たず、市会からの問題提起や市長の特命を受けて動くつなぐ課を新設する試みをされています。

① 業務プロセス分析具体化の進捗

職員体制、職員定数条例については多くの議員が取り上げていますが、当局からは、なぜ増員しなければならないのかについては、子供・子育て政策関連や障害福祉サービス、難病対策等の業務拡充、学校等公共施設の整備等、喫緊の行政課題である業務の量が増大しているといわれています。既存事業や業務の取捨選択、合理化、部局間の配置転換などで人員を生み出せないかについては、これまでも職員数の抑制を図ってまいりましたが、保健所の県からの移管、消防職員のたび重なる増員、中核市移行による業務量の増大等の定数増加要因、また、過去4回にわたる職員定数条例の定数削減の要因、事業・業務の取捨選択については、スクラップ・アンド・ビルドの取り組みに限界が来ている、しかし、人員の最適配置と人件費の抑制にこれからも取り組んでいくと答えられています。生産性向上と人件費の分析については、人件費が人口規模に比べて高いことに関して、構成要件となっている正規職員及び

再任用職員の職員給、委員報酬、嘱託職員等その他の非常勤職員の報酬などを分析する必要がある、効率的な執行体制については総点検する、また、効率的な組織運営のために、職員研修の充実や人事評価制度の活用を図り、職員の資質の向上や組織の活性化に取り組んでいく、人事評価制度は、地方公務員法で規定されているとおり、任用、給与、分限その他の人事管理に評価を反映していくとされています。

2年前からコンサルに委託していた業務プロセス分析報告書が提出されたので、それにそって当局から今後の方策が提示されました。

★取組み方策の整理①

- (1) 会計年度任用職員活用による担い手最適化
- (2) 民間委託等アウトソーシング推進
- (3) 集約化・業務プロセス省力化等による業務効率化
- (4) 新たな ICT 等の利活用による業務の効率化
- (5) 組織・人事・管理職のマネジメント

★取組み方策の整理②

- (1) 会計年度任用職員活用による担い手最適化
 - ① 会計年度任用職員の新たな活用形態の検討
 - ② 業務特性に応じた会計年度任用職員の活用の推進
 - ③ 会計年度任用職員の活用拡大のための利用環境の整備
 - ・低難易度業務への活用
 - ・全庁共通事務のうち庶務的事務への活用
 - ・窓口・電話の問合せの一次対応
 - ・専門職型嘱託職員会計年度職員の活用
- (2) 民間委託等アウトソーシング推進
 - ①民間委託の推進
 - ・窓口業務、庁舎等維持管理業務など
 - ②指定管理者制度の推進
- (3) 集約化・業務プロセス省力化等による業務効率化
 - ①類似の事務事業や業務プロセスの統合
 - ・施設の維持・管理、財務会計事務
 - ・契約・人事・給与等に関する事務など
 - ②ムダな業務プロセスの省略化
- (4) 新たな ICT 等の利活用による業務の効率化

- ① AI・RPA等の利活用
 - ② タブレット等を用いた入力事務等の効率化
 - ③ 資料等のペーパーレス化
- (5) 組織・人事・管理職のマネジメント
- ①課等の組織単位の見直し
 - ・課の統合・削減による効率化など
 - ②管理職のマネジメント
 - ③人事異動

★今後の進め方（予定）

ステップ1：業務プロセス分析の実施

期間：H30.12月～R2.3月

内容：従事者・難易度別の定量分析 全課ヒアリング

取組方策の検討・提案

ステップ2：取組方針の策定

内容：①取組項目の整理

②優先度付け

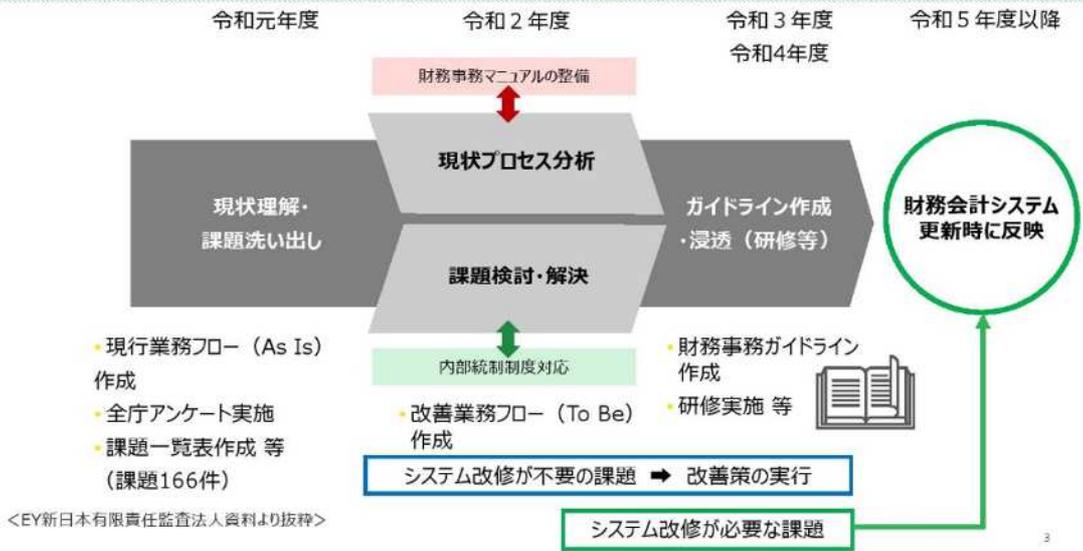
③工程・スケジュールなど

内部統制の業務プロセス分析

① 財務事務の適正化及び業務改善

本業務の全体概要と令和2年度の取組み

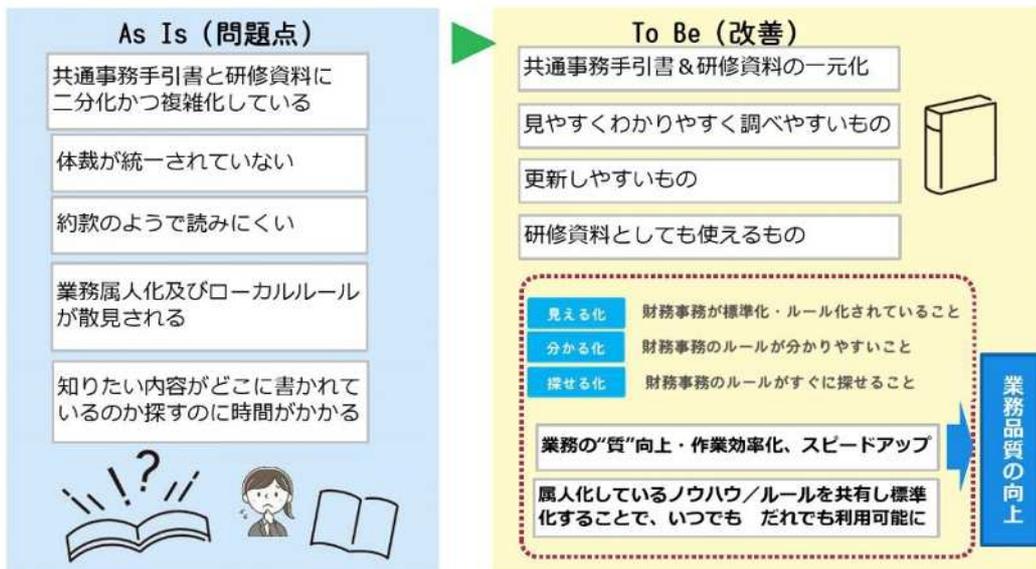
- ▶ 令和2年度は「現状プロセス分析」と「課題検討・解決」に取り組みます。
- ▶ 財務会計システム改修が不要の課題は、令和2年度～令和4年度に改善策を実行する予定です。
- ▶ システム改修が必要な課題は、令和5年度以降の財務会計システム更新時に反映する予定です。



② 財務事務マニュアルの整備

本業務の令和2年度の取組み

- ▶ 令和2年度は現行の問題点を分析し改善に取り組み、新しい財務事務マニュアルを整備します。



財務事務業務における課題や不備等に関するアンケート（令和元年11月実施）の意見・コメントの種類が提出され非常にわかりやすく書かれており参考になる。

【業務ミスに関する意見・コメント】

【業務負荷に関する意見・コメント】

【業務遅延に関する意見・コメント】

【業務ルール不明瞭に関する意見・コメント】

【システム操作方法の不明瞭に関する意見・コメント】

【例外や特別対応に関する意見・コメント】

【独自ルールに関する意見・コメント】

【その他の意見・コメント】

【まとめ】

業務プロセス分析については、コンサル委託費として多大なる予算をかけて進めているが、2年かけて提出された業者からの報告書に対応した計画がさらに時間をかけている。各所管にヒアリングをしてから時間が過ぎ去っていき、コロナ禍をはじめデジタル化の推進など社会情勢や職場の働き方環境がすでに変わってきている。せっかくの計画が陳腐化したり後追いになってしまわないようにスピード感をもって感性を研ぎ澄ませて実行していただきたい。

② 窓口業務の効率化

平成29年11月の総務常任委員会管外視察にも「窓口の民間委託について」を取り上げていました。

海老名市窓口の民間委託について

海老名市では、人口増加や市民ニーズの変化等に伴い、平成24年に総合窓口が導入された。導入前の課題としては、待合スペースの不足、混雑、わかりにくい案内、複数の課にまたがる手続き等があったが、市民目線に立った課題解決により「来庁者が快適にサービスの提供を受けることができる市庁舎」を目指すことにより、それらの解決を図った。

総合窓口は市民総合窓口と福祉総合窓口にエリア分けされ、最初の窓口でワンストップ対応が基本となった。その他にも、番号発券システムの導入、コンシェルジュ配置、キッズスペース・授乳室の設置など、市民サービス向上のためのフロアに改修がされた。総合窓口導入時は市職員で業務を行っていたが、さらなる市民サービスの向上や効率化を目指し、総合窓口業務の民間委託化が進められた。業者選定にあたっては、公募型プロポーザルにより9社の中から書類審査やプレゼンテーションによる選定が行われ、委託契約締結後は準備作業として、業務別標準書の作成や、OJT、事務室レイアウトの変更等が行われた。これらは検討開

始から約1年程度で委託業務開始となっている（福祉総合窓口業務委託についてはそのさらに1年4か月後に委託開始）。

現在の運営状況として、満足度アンケート調査（挨拶、身だしなみ、待ち時間等10項目）を年2回実施しており、平均全体評価50点満点中46点と、高い評価を得ている。

総務省の「地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン」によると窓口業務の民間委託に当たっては、依然として様々な課題が指摘されている。

具体的には、

- ・法令上、委託が可能な業務と行政が自ら執行すべき業務の切り分けについて、業務ごと、地方公共団体ごとに試行錯誤しながら整理している実態があること
- ・窓口業務のノウハウが職員個人に蓄積され、組織的・体系的に共有されていない場合や、作業手順や運用等が地方公共団体ごとに異なる場合など、民間事業者の参入障壁となっていること
- ・いわゆる偽装請負の問題が懸念されること

などが挙げられている。

★窓口業務の民間委託を取り入れた参考事例

それぞれについてメリットもデメリットもあるようであり、民間委託する場合の苦勞もうかがえる。

①千葉県市川市

委託の背景

外部発注が可能な業務を委託することで経費を削減するという方針のもと、検討を開始

- ・市川駅からのアクセスが良い行政サービスセンターを設置することが決まった当時、庁内挙げてのコストカットや、総務省発出の「集中改革プラン（H17.3.29）」による取組を進めている中で、配置する正規職員の採用・割当が困難だったため
- ・市川駅前の再開発事業のためサービスセンター準備室（市民部配下）を設置し、同室により委託の検討が進められた

委託の効果

【市民の利便性向上】

- ・開所時間が、平日8:45～20:00（11時間15分）、土曜日8:45～17:00（8時間15分）と、長時間開所を実現した
- ・利便性が高まったことにより、本庁や支所の従来の開所時間における窓口業務処理件数が大きく減少した

【経費の削減】

- ・上記の開所時間を直営で実現していた場合（正規職員＋非常勤職員）と、委託をした場合

(正規職員＋非常勤職員＋委託費用(平成23年度))を比較し、約2割の経費の削減効果が算出された

②大阪府池田市

委託の背景

【総合窓口】

- ・ 行財政改革等に伴い職員数が減る中で、簡素で効率的なサービス提供が求められる
- ・ 委託により、安定した市民サービスの提供と組織のスリム化による人件費等の圧縮を図るとともに、「民でできるものは民で、官にしかできないものは官で」を推進するため

【保険窓口】

- ・ 柔軟な人員配置による繁忙期の窓口の混雑緩和
- ・ 非正規職員への高い依存度を解消することによる安定した市民サービスの提供

委託の効果

【総合窓口】

- ・ 職員の人事異動や定員削減に影響を受けることなく、安定したサービスレベルが維持されている
- ・ 委託直前直後の年度は、委託費用と委託前後の人件費を比較し約1,100万円減の効果があり、その後においても、年度により削減額は異なるものの効果は維持している
- ・ 総合窓口課、市民課の2課統合により、委託直後の職員数は計31名から計14名に削減された

【保険窓口】

- ・ 待ち時間の減少等による市民満足度の向上
- ・ 安定した市民サービスの提供
- ・ 配置職員数の削減による経費の削減(年間約400万円)

③大阪府箕面市

委託の背景

- ・ 特定世代の大量退職による職員数の減少
- ・ 定型業務を公務員が担うことに対する厳しい市民意識
- ・ 苦しい財政状況

委託の効果

【市民の利便性向上】

- ・ 外国語対応できる受託者の配置
- ・ 人事異動時期における窓口での円滑な対応

【窓口業務の業務量削減】

- ・ 国民健康保険室では常勤職員を6名削減

(委託前：平成 22 年 7 月～委託後：平成 26 年 4 月)

- ・ 職員を増員することなく土曜日開庁に対応
- ・ 繁忙期における柔軟な対応により待ち時間の短縮
- ・ 受託者による外線電話の対応等により職員が業務に集中できる環境の構築

★神戸市の行政窓口の効率化を目指す実証実験

デジタル化 行政窓口のデジタル化 [実施年度] 2018 年 10 月

[概要と具体的な内容]

- ・ 行政窓口の効率化を目指す実証実験
- ・ 行政窓口の案内をスムーズにする専用アプリを開発
- ・ アプリをインストールしたタブレットを持った係員を配置し効果検証を行う
- ・ 市民からの問い合わせは多岐にわたるため案内係には区役所の窓口に関すること以外にも、地域のイベント情報など幅広い知識が求められる
- ・ 各種マニュアルの作成や案内に必要な情報の収集など取り組んでいるが案内係個人のノウハウに頼っている状況にある
- ・ ノウハウの少ない係員でもスムーズに案内が出来るかを検証
- ・ 効果の確認・機能のブラッシュアップを行う
- ・ 実証実験の結果に応じての継続運用の検討も進める

【まとめ】

国のガイドラインに沿って、他市の事例なども参考にしながら、IT化をさらに進めてコロナ禍の問題点を改善しながら推進することをお願いしたい。必ずしも窓口業務の民間委託がそのまま効率化になるとは考えていない。

③ 情報通信基盤の整備（業務のデジタル化とオンライン化等）方針

西宮市では、「心かよう 開かれた 電子自治体」の基本的理念を貫くために、平成 13 年度制定の「第 1 次西宮市情報化推進計画」に始まり、継続的に「第 5 次西宮市情報化推進計画（以下、「5 次計画」という）」まで策定してきました。市全体の情報戦略を見据えて、ホストコンピュータの縮小、各システムの再構築など、ICT（情報通信技術）を用いた行政サービスの向上に繋がる施策を行うなど、地道に成果を積み上げています。

平成 26 年度から 30 年度までの「4 次計画」では、平成 25 年 6 月公表の「世界最先端 IT 国家創造宣言」でめざすべき社会とされた「公共サービスがワンストップで誰でもどこでもいつでも受けられる社会」の取組みを念頭に、個人番号（マイナンバー）制度の導入を始めとする市民の役に立つサービスの実現に向けた対応や、高度化する ICT への速やかな対応、庁内組織間の連携強化、組織を超えた利活用を進めてきました。

この「4次計画」の終了に伴い、新たに公表された「世界最先端 I T 国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」を考慮して、「文教住宅都市」としてのまちの価値を高め、いつまでも住み続けたい気持ちになれる豊かな西宮市を目指し、情報化の現状と課題を踏まえ、西宮市が取り組むべき情報化政策の基本視点を示し、加速化する I C T の発展を取り入れた市民の利便性の向上に資する取組みなどを盛り込んだ「5次計画」を策定しました。計画策定に際しては、市民の視点に立ったわかりやすい計画内容としていくとともに、できるだけ将来の姿がイメージできる計画を目指しておられます。

そして、今年度から全庁的な I C T 新技術の導入や、それに伴う業務効率化の方向性を検討し、効果的な展開を図るため、「スマート自治体推進指針」を策定するとともに、関係課を中心とした推進体制を構築し、スマート自治体の実現に向けた全庁的な取組みを進めるとされています。

更に国が、令和2年7月7日付総務省通知「地方公共団体における書面規制、押印、対面規制の見直しについて」に示された通り、地方公共団体においても押印等の見直しが要請されたことを受けて、西宮市においても令和2年1月17日には、行政手続等における押印の取扱い（省略・廃止）に関する方針及びスマート自治体タスクフォースの設置を発出されました。

スマート自治体タスクフォースについて

- 情報管理部長をチームリーダーとする、**短期集中型プロジェクトチーム**
- **スマート自治体の推進を目的として、局横断的かつ統一的**に取り組むべき課題、短期集中的に取り組むことで成果が見込まれる課題等に対応

今回の取組課題

○行政手続のオンライン化を見据えたハンコレスの推進

- ・ 押印手続廃止の可・不可の判断について、局横断的に統一的な基準に基づいて確認・検討を行う。
- ・ 市の判断で押印廃止が可能な手続について、条例改正等に向けた市の対応方針を検討する。
- ・ 市の判断で押印廃止が不可能な手続について、国・県の動向を見据え対応方針をとりまとめる。
- ・ オンライン化すべき行政手続を検討し、ガイドライン等を作成する。

※「ハンコレスの推進」に係る現状
 令和2年8月に実施した押印手続廃止の可否に関する庁内調査において、全手続の1,381件のうち、「廃止可」は640件（46%）、「廃止不可」は741件（54%）でした。今後、廃止不可とされたものについて、根拠を精査するとともに、市の判断で廃止可とされたものについて対応を検討する必要があります。

<今後のスケジュール(予定)>



★先進的にスマート化を進めている神戸市での実証実験を参考にする

① RPA を活用したレセプトチェックの自動化

[実施年度] 2018年7月～2018年10月

[概要と具体的な内容]

- ・レセプトチェックの自動化実証実験
- ・医療機関から送付されるレセプト（診療報酬明細書）の請求に基づき、毎月数十万件の診療に対する助成を行っている
- ・請求の中には助成対象期間外にもかかわらず診療を行ったものや受給者番号が誤っているものなど様々な間違い（エラー）が含まれている
- ・エラーのチェック業務に多大な時間がかかり職員の負担になっている
- ・職員が行っているチェック作業を整理、分析したうえで、ツールを構築し、チェック業務を効率化・短縮化することを目的に実証実験を実施

② ウェアラブルデバイスを活用した市民の健康促進の検証

[実施年度] 2018年12月～2019年11月

[概要と具体的な内容]

- ・「KOBE スマートランニングサービス」実証事業
- ・ウェアラブルデバイスを使用した市民参加型の実証事業
- ・スポーツデータの取得と市民利活用と健康増進の模索
- ・新たな市民サービスの創出を目指す
- ・ICT×スポーツを活用したまちのにぎわいづくりとして BLE タグ（低電力Bluetoothウース）を活用した「KOBE スマートランニングサービス（実証事業）」を実施
- ・BLE タグを持ったランナーがコースを走ることで自身の走行タイム等をスマートフォンのアプリで確認することを可能に

③ AI 翻訳を活用した実証事業

[実施年度] 2020年7月～2020年10月

[概要と具体的な内容]

- ・AI 翻訳を活用した実証事業
- ・ICT・データを活用して地域課題の解決や市民サービスの向上を推進する一環として、通訳、翻訳が必要な外国人住民等に対し、AI を活用した翻訳ソリューションを活用した「神戸市ドコモ AI 翻訳実証事業」を実施
- ・AI を活用した翻訳を利用することで、大規模災害時の避難所対応等、通訳者が確保できない場合でも、外国人住民等への円滑な対応が実現する
- ・また翻訳アプリを搭載したタブレットを用いることで、非接触での対応が可能になり、人の密集を避けることができるため、新型コロナウイルスの感染症防止対策としての活用を目指す

④ 広報紙の製作業務を効率化する実証実験

[実施年度] 2019年7月～2019年8月

[概要と具体的な内容]

- ・ 広報紙の製作業務を効率化する実証実験
- ・ あらゆる制作物のチェック業務の生産性を上げるレビューツールを使用して、広報紙制作業務の効率化を目指した実証実験を実施
- ・ デザイン会社の制作物を印刷し、紙の上到手書きで校正作業し、スキャンしたデータを送り返す、という形で行われていたレビュー作業を効率化する
- ・ 紙面の完成までに幾度もやり取りされる制作会社と市役所間のレビュー作業に、最先端の技術を持つスタートアップのサービスを導入することで業務を効率化
- ・ 生み出された時間を使って、さらに内容の充実した広報紙になるよう努めていく
- ・ 制作物の校正作業は全庁的な課題であり、業務効率化およびペーパーレス化による紙資源の削減を他の課でも推し進めていく考え
- ・ 導入の効果を業務時間の削減、紙資源の削減、使い勝手などの観点から評価する

⑤ 災害時車々間通信の実証実験

[実施年度] 2019年1月～2019年3月

[概要と具体的な内容]

- ・ 災害時の携帯電話不通時を想定した車々間通信（アドホックネットワーク）の実証実験
- ・ 市バス20台に設置した車外カメラで撮影した道路状況をアドホックネットワークの仕組みを使う
- ・ すれ違う市バスに車々間通信を伝播させ、各営業所に集約、情報をサーバーに送信して遠隔で把握できるかの検証
- ・ 街中で人に付けたBLEタグが発信する情報を通過する市バスが獲得できるかの検証
- ・ 実験結果を災害時の情報提供手段の可能性を探る
- ・ また徘徊老人や子どもの見守りなどに活用できないかを検討する
- ・ 市バスのバスロケーションシステムで活用している車載器のWiFi機能を活用
- ・ 実験の中でどこまで高速で広範囲の送受信が可能となるかについても検証

⑥ キャッシュレス導入の実証実験

[実施年度] 2019年7月～2019年9月

[概要と具体的な内容]

- ・ 消費者の利便性向上や事業者の業務効率化、観光客の回遊促進等を図る民間事業者主体による実証実験

- ・消費者の利便性向上や加盟店の業務効率化、顧客回遊性の向上を目指し、その効果を検証
- ・キャッシュレス決済を市内集客観光施設や商店街・小売市場等へ試験的に導入その有効性や効果を検証
- ・対象のお支払いについて、各種キャッシュレス決済を利用可能とする
- ・検証結果は神戸市内のさらなるキャッシュレス決済環境の整備や利用促進に活用される

⑦ IoTを活用した空調のスマート制御の実証実験

[実施年度] 2017年4月～2020年3月

[概要と具体的な内容]

- ・IoTを活用した空調のスマート制御の実証実験
- ・地下街での取り組みが都心全体のスマート化のきっかけとなることを目指し実証実験を実施
- ・出入口の空気の流入を季節や時間帯によってコントロールする
- ・人流・気流センサを用いて地下街の環境状態（人の行動や特性、温熱環境データ等）を把握・予測し、その結果に基づいた空調のスマート制御により冷暖房消費を最小化し電力削減を行うことで約50%のCO2排出削減を目指す
- ・屋外への開放部を持つ地下街や駅、空港等は、一般建物と比べ冷暖房負荷が大きく、人の行動特性が複雑なため、効率的な冷暖房や換気の方法が確立されていない
- ・近年のIoT技術の進展等により、これまで収集できなかった詳細なデータにもとづく新たな空調制御を行うことでCO2排出削減の新たな可能性が出てきた

⑧ 電動キックボードのシェアリングサービス実証実験

[実施年度] 2019年8月

[概要と具体的な内容]

- ・神戸市では多様な移動手段の整備による回遊性向上や持続可能な交通網の実現に向けた取り組みを進めており実証実験による効果検証を行う
- ・電動キックボードも含めた新たなモビリティサービスに関する検討を進めていく
- ・内容は電動キックボードのシェアリングサービス
- ・電動キックボードは自転車とほぼ同じ感覚で誰でも乗ることが可能
- ・法律上の制約があるため公道で走行することはできない
- ・今後実証実験を重ねて日常のちょっとした移動を便利にするサービスを目指す

⑨ こども服の交換サービスの実証実験

[実施年度] 2019年6月

[概要と具体的な内容]

- ・ こども服の交換サービスの実証実験
- ・ 子供服をオンラインで交換するシェアリングエコノミー
- ・ 「着られなくなった子供服」と「着てみたい子供服」を1着対1着で交換することができる
- ・ 中古服の物々交換を行うイベントを実施
- ・ 実施するイベントを通じて、保護者の課題や悩みを知り、「服の交換」を体感することで魅力を感じ、服を交換するという文化が社会に浸透していくことを目指す
- ・ 国際連合が推進している「持続可能な開発目標」の「貧困の解消」や「つくる責任つかう責任」の実現を目指す

⑩ 生体センシングサービスの実証事業

[実施年度] 2019年7月～2019年8月

[概要と具体的な内容]

- ・ プライバシー配慮型生体センサーを活用した高齢者向けの生体センシングサービスを実証事業で実施
- ・ 介護職員の行動最適化による稼働削減・負担軽減を目指す検証を行う
- ・ 目的は高齢者等の包括的見守りモデルの創出を実現するため
- ・ 小型のワイヤレスセンサーを介護施設個室内に設置
- ・ カメラによる監視や機器装着の煩わしさを解消し、入居者のプライバシーを配慮
- ・ 負担・ストレスをかけることなく介護施設の職員が入居者の睡眠状況や起床状態をリアルタイムで把握することを実現
- ・ 入居者の行動状況を把握することで夜間の巡回や起床介助等を適時・的確に行えることが期待できる
- ・ また、従来の医療機器では実現できなかった断続的なバイタル情報の観察により入居者の体調変化を察知するなど、より高度な見守りの実現に向けての検討も実施する

⑪ RPAを活用した自動化の実証実験

[実施年度] 2019年3月～2019年5月

[概要と具体的な内容]

- ・ 職員が行っている作業を分析、業務手順を組み替え、RPAの導入と開発を行い、業務の効率化を目的に実証実験を実施
- ・ 業務フローの分析、整理、改善に関する協働研究、業務を自動化・効率化するRPAツールの開発をし、業務の効率化前後の作業時間の比較・効果検証を行った
- ・ 教育委員会事務局教職員課では、通勤届を元に教職員の通勤手当額を決定する作業が年間5,492時間を占めている
- ・ 従前の業務手順では、書類を一枚ずつ手作業で点検していた

⑫ 見守りサービスの実証事業

[実施年度] 2016年9月～2017年9月

[概要と具体的な内容]

- ・見守りサービスの実証事業
- ・49社の事業者の協力のもと実施
- ・小学校、福祉施設、公共施設、阪神電鉄・阪急電鉄や市営地下鉄駅等の公共交通機関に検知ポイントを定点設置
- ・事業者の協力のもと店舗や営業所等に定点検知器を設置
- ・従業員の保有するスマートフォンも動点検知ポイントとして活用
- ・さらに、地域住民向けに「見守り応援アプリ」を提供し、アプリがダウンロードされたスマートフォンも動点検知ポイントとして活用する
- ・広域での検出ネットワークを形成し発見精度の高い見守りを実現する

【まとめ】

西宮市が平成13年から継続してきた「西宮市情報化推進計画」は実績を積んできており、当市のIT化は全国的にトップクラスを維持している。特に「第5次西宮市情報化推進計画」においては、それぞれの所管局が進むべき計画が網羅されている。この「5次計画」を市長をトップとして推進すれば、スピード感をもって行政改革を実行できると感じております。特に、国のデジタル庁設置に合わせてIT化やDX（デジタルトランスフォーメーション）の推進が進むことを期待しています。12月に設置されたタスクフォースについては、今までになかったスピード感で職員が志願制で立ち上げたことにすばらしさを感じております。

後段で紹介した神戸市の取り組みは、社会の変革に合わせた先進的な事例でありますので西宮市でもご検討いただきたい。

私が以前から取り上げているSociety 5.0への挑戦を西宮市においてもいよいよ本格化する時期であります。そのための戦略分野における取り組みを強力に推進することにより、新たなフロンティアを異次元の範囲とスピードで切り開いていく可能性と、スマート自治体の推進にも期待しております。

④ 人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

今回の研究テーマに関し、当局から以下の資料が提出されました。

少子高齢化が進み、長期にわたって人口が減少していくことが見込まれるなか、多様化する市民ニーズや、増大し続ける行政需要など市に求められる役割はますます大きくなってきている。そのような中、限られた財源、人員で業務を進めるためには、今以上に効率的な業務執行体制、適材適所の人員配置が求められている。

課 題

■柔軟な職員配置

○本市ではグループ制を導入し、「課」を超えた人員配置を兼務発令なく柔軟に行うことができるが、十分に活用できているとは言い難い。通常業務の繁閑に応じて、システムチックな応援体制を構築できないか検討を要する。

■業務委託の推進、会計年度任用職員等の活用

- 民間委託できる業務の選別を行い、職員の業務負担の軽減を図るとともに、“職員がやるべき業務”に集中できるようにする。
- 業務の繁忙時期に派遣職員を活用するなど、直営にこだわらない業務執行体制を検討する。
- 業務プロセス分析の提言を踏まえて、分類された一部の業務については会計年度任用職員、任期付職員の活用を検討する。
- 固定的な配置になっている会計年度任用職員A（旧嘱託職員）を、例えば部内で異動できるように柔軟に配置できないか検討する。

■職員定数の適正化

- 増大し続ける行政需要（子ども家庭総合支援拠点、保健所業務等）に対応するため、思い切った事業の見直し・廃止を進め、スクラップ&ビルドの手法で人員を生み出す必要がある。
- ワークライフバランスの観点から、育児休業の取得を促進し、男性職員も女性職員も育児休業を取得するようになってきており、その欠員補充を会計年度任用職員ではなく、正規職員で代替配置することが、公務の能率性、業務の継続性を考えると望ましい。
- そのため、育児休業中の職員を定数外として扱えるようにすることで、そのポストに正規職員を充てることが可能となり、業務継続性を維持するとともに、周りの職員の負担軽減に取り組む必要がある。
- 本市は全中核市中、歳出に占める人件費の割合が上位となっており、総人件費の増加抑制に取り組む必要がある。

■適材適所の人員配置

- 業務が複雑化・高度化していく中、専門的な業務に従事している職員は、属人的に長期在課となる傾向があり、市役所の多岐にわたる業務を経験していない事例もある。
- 職員が市役所の多様な事務を経験してキャリアアップを図ることができるよう、定期的なジョブローテーションを実施し、ゼネラリストの育成を基本としている。そのため、例えば自己申告制度等を活用し、職員のモチベーション向上を図りながら、組織の活性化につなげる。

○専門的な職種については、若年層だけでなく、即戦力となりうる中高年層など人材の幅を広げるため、多様な職員採用を検討する。

■職員の人材育成、人事評価

○職員の働き方改革を推進し、業務の効率化を進めるには、ICT ツールを活用するだけでなく、職員一人ひとりの業務生産性の向上が欠かせない。

○そのため、人事評価を適正に行い、評価者、被評価者ともに納得し、職員のモチベーションを向上させ、人材育成に活用していく必要がある。

■働きやすい職場環境の整備

○新型コロナウイルス感染症対策を機に導入した「在宅勤務」を活用し、例えば育児や介護中の職員でも柔軟な勤務体制をとることができるような環境の整備を検討する。

○また、同様に導入した「時差出勤」を活用することにより、在宅勤務と同様に多様な働き方の選択が可能となることに加え、超過勤務の削減につなげることが可能と考える。

職員が育児や介護に係る休暇制度を安心して活用できるとともに、その能力を最大限に発揮して働き続けられるよう、業務分担の見直しや会計年度任用職員の活用のほか、多様な働き方の検討・実施を進める。

【まとめ】

以上が当局からの人事配置に関する提出物です。考え方についてはおおむね理解できるものの従来のルールの上によっており、新鮮味に欠けるものです。令和3年度の組織に関する人事を考えるうえでも、大量に退職する幹部職員の後任人事は非常に困難があります。昇任にあたっての年齢制限を廃止することや降格人事もセットで考えることが必要になってくると考えます。専門職に関しては、デジタル化の時代にもかかわらず技術職採用の職種が何十年も昔のままであることなど、情報分野、通信分野の職種を採用することと、神戸市のように有能な人材を中途採用であっても採用すべきと考えます。職員組織の旧態然とした守りの姿勢を変革して、新しい意識を持った組織にできないものでしょうか。若手の中には能力と意欲を持った職員がおられる状況を目の当たりにしています。若い市長の英断を期待します。

たかの しん副委員長

本市にとって、行政改革は喫緊の課題である。人口減少に伴う税収減や高齢化による福祉需要の増大等、従来から指摘されている課題にくわえ、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、財政状況のさらなる悪化が懸念されている。その中で、今回の施策研究テーマである「人員配置のあり方及び業務の効率化」は極めて重要な取り組みである。

①業務プロセス分析具体化の進捗

現在進められている業務プロセス分析は、外部事業者に高額な委託料（※）を支払っていることもあり、投じた費用・期間に見合うだけの具体的な成果を得ることが求められる。業務プロセスを可視化し、会計年度任用職員や外部委託の活用等、担い手の最適化を図るものであるが、以下2点に留意することを提言する。

1点目は、分析結果を実際の組織体制に反映させることである。委託業者が提出した分析は、あくまで個別の業務プロセス単位で担い手の案を示したものであり、それに伴う「A課は正規職員〇名、会計年度任用職員〇名が適正である」といった人員配置への言及は無いものと認識している。例えば、A課において「補助的業務が多い」という現状が示されても、「会計年度任用職員が今より忙しくなり、正規職員が今より暇になる」「外部委託して職員が楽になった」というだけでは意味をなさない。担い手の適正化に伴って業務が効率化し、実際の組織体制がスリム化して初めて行政改革に寄与したと言える。課単位で人数に影響を及ぼすほどの変化が無いのであれば、「部・局単位で担当業務を最適化する」「課を統合する」「併任・兼任を活用する」等の方策で、分析結果を組織体制に落とし込むことが必要である。

2点目は、より細かな単位での業務改善にも取り組むことである。今回の分析は、1つの事務を最大10段階に分けた「業務プロセス」が分析の対象となっている。例えば、「母子健康手帳発行及び妊婦健康診査補助券発行事務」であれば、「1. 保健医療センター窓口対応」「2. 本人確認」といった7つの業務プロセスで構成されている。一方、庁内では、例えば「口座情報の提供を求める際に、通帳コピーの提出を求めるかどうか」「市民からの返送を求める際に、返信用封筒をお渡しするかどうか」等、取り扱いの異なる作業が存在している。こうした細かな手順についても効率化や統一が欠かせないが、これらを今回の分析で洗い出すことは困難である。業務プロセス分析の効果には期待を寄せているが、必ずしも全ての事務を効率化できるものではないため、「業務プロセス分析を行ったから効率化が完了した」という姿勢ではなく、他の手法もあわせて取り組みを進められたい。

また、財務事務については別途、業務プロセス分析が行われている。財務事務をマニュアル化することは、不祥事防止の観点からも重要であり、実効性のある取り組みとするよう要望する。

※業務プロセス分析に係る委託料／平成30年度4,950,000円、令和元年度19,800,000円、令和2年度7,821,000円（契約金額）

※財務事務業務プロセス分析に係る委託料／令和元年度6,435,000円、令和2年度～3年度18,799,000円（債務負担行為、契約金額）

②窓口業務の効率化

市役所・支所等における窓口業務は多岐にわたり、携わる職員が多いことから効率化には

大きな効果が期待される。市民にとって身近な分野でもあり、サービス水準を確保しながら業務改善を進めるべきである。

窓口業務の効率化としては外部委託の推進が挙げられるが、現時点で委託済の業務は一部にとどまる。市職員にしかできない業務の存在や偽装請負のリスクから、全国的にも委託化の流れは限定的だが、対象業務を精査し委託範囲の拡大に努めるよう要望する。スムーズな委託化のためには、BPR（業務手順の再構築）が欠かせない。現在進められているハンコレスへの取り組みだけでなく、窓口業務全般の整理が必要である。

また、現在ニーズが高まっているのは、来庁しなくても手続きが完了することであり、オンライン化の推進が急務である。詳細は2020年9月定例会の一般質問で提言した通りだが、取り組みをさらに加速するよう要望する。オンライン化の進捗や市民の利用状況を見極めつつ、将来的な支所・サービスセンター・分室のあり方についても検討を進められたい。

③情報通信基盤の整備（業務のデジタル化とオンライン化等）方針

行政のデジタル化・オンライン化については、②で触れた市民向けの手続だけでなく、行政内部の業務においても重要である。本市では今年度「スマート自治体推進本部」を立ち上げ「スマート自治体推進指針」を策定する。現時点で示された大枠では、必要な要素が網羅的に示されており、今後の取り組みに期待するものである。

私は本件に強い関心を抱いており、昨年度の総務常任委員会の管外視察をはじめ、積極的に他自治体の情報収集等に努めているところである。その中で、多く聞かれる声が「情報部門と現場での温度感の違い」である。一般的に日々の業務に追われる現場では、新たな取り組みを始めること自体が忌避される傾向にある。実際の業務負担がどのように軽減されるのか、具体的なイメージを示さなければ、現場からの理解は得られにくい。

そのためにも、施策を具体化していく段階では各課の職員と密に連携を行うべきである。中でも20～30代／副主査～係長といった、各課の実務に精通している職員を検討チームに加えるよう提言する。現場に即した取り組みを進めることが成功体験を生み、結果的に庁内全体のデジタル化に対する機運を高めることにもつながると考える。

本件は業務システムの標準化やマイナンバーカードの普及促進等、国の施策に影響される側面もあるが、自治体独自で進められる取り組みも多いと考える。国の動向を注視しつつ、スピード感をもって本市の取り組みを進めるよう要望する。

④人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

2017年3月、市は職員定数を54名増員する条例改正を市議会に提案し、賛成多数で可決された。さらに2018年12月、育児休業中の職員を定数にカウントせず実質的に定数を増加させる条例改正を提案し、反対多数で否決された。その際、人件費のさらなる増大に対し、市議会から極めて厳しい意見が相次いでいるにもかかわらず、今回示された施策研究テーマの参考資料においても「育児休業の欠員補充を会計年度任用職員ではなく、正規職員で代替

配置することが望ましい」という趣旨の文言が存在。中核市平均を大きく上回る人件費水準や、経常収支比率の高さをふまえれば、職員定数の増員は厳に慎むべきである。

2019年に実施された職員アンケートでは、西宮市役所の実態について、衝撃的な声が多数寄せられた。「過度の遅刻や離席、ネット閲覧などを黙認している。」「遅刻やさぼりが野放しにされている。」「勤務時間中にスマホをさわる方もみられる。全体的に規律がゆるやか。」等、労務管理の杜撰さが明白となった。職員定数を増やす前に、こうした部分を徹底的に改善し、職員一人あたりの生産性を向上しなければならない。

また、人員不足が深刻なのであれば、当該事業の民間移管を進めるべきである。特に公立保育所は保育士の育休が多く、勤務体制の確保が困難になっていると聞く。本市には従来から公立保育所の民間移管計画が存在し、民間移管を進める方向性が示されているが、実際の取り組みは限定的である。公立保育所の数を減らせば、現在の職員数でも十分に対応が可能であり、育休の取得しやすい環境作りなどワーク・ライフ・バランスの実現にもつながる。他にも、他市での実施事例が多い学校給食調理の民間委託など、着手可能なものから民間委託・民営化を進めるべきである。あわせて、そもそも必要性の低い事業自体を廃止・縮小することも重要であり、必要な事業に人員の投入が可能な体制を、早期に構築すべきである。

う え だ あ つ し 委 員

①業務プロセス分析具体化の進捗

業務プロセス分析具体化の進捗状況については11/18の常任委員会における説明と、配布資料により、ある程度、確認することが出来た。

分析のあとにどのような業務の効率化が成されるのかが大切であるため、現段階で議論することは少ないが、以下、提言を記す。

○業務プロセス分析の出発点である業務プロセスの難易度の設定(A～E)を所管課の係長級・課長級の自己評価をもとに決定しているという点に大きな問題がある。所管の自己評価による難易度設定のあと、ヒアリングによって難易度の修正がかなり入るとの説明がなされたが、これは所管課が考えるより、正規職員でなくても行える業務がかなりの数ある事の表れである。難易度の設定の段階で民間の感覚が入る仕組みを構築するよう提言する。

○資料p12「業務の難易度別の従事状況の比較」における正規職員のA業務について、西宮市と中核市Aを比較すると、西宮市の方が10.1%も低くなっている。これは西宮市の正規職員が難易度の低い業務に多く携わっている事の表れであり、改善するよう提言する。

○資料p15「委託拡大時の職員等の従事時間の変化」によると、委託化対象を拡大することで、正規職員30名・会計年度任用職員77名の人的資源の確保が可能である事が伺える。コ

ンサルタンの提案通りの人数になるとは限らないが、委託化対象の拡大は早急に行うよう提言する。また職員定数の増加に繋がるような提案は、「人員配置のあり方及び業務の効率化」が終わってからであると考えている。

②窓口業務の効率化

国が示す「市町村の適切な管理のもと市町村の判断に基づき民間事業者の取扱いが可能な窓口業務（27業務）」について、早期に更なる委託を進めるとともに、窓口業務は極力デジタル化し、利用者自身にデジタル入力を行ってもらえるようなシステムを構築するよう提言する。

③情報通信基盤の整備（業務のデジタル化とオンライン化等）方針

スマート自治体推進指針の目指すべき姿などに意見はないのだが、このような内容が早期現実に至れば良いと考える。しかし、私の中では他自治体に対して大きく遅れて実現に至るのではないかと危惧している。

情報通信基盤を整備し、スマート自治体を構築していく背景として、人口減少による労働者の減少と、Society5.0をもたらした技術革新がある。

ここで、本市職員は、将来、人口減少に伴い、職員数が減っていくという事を認識しているのであるか？職員数を減らすためにスマート自治体を構築するのではないが、長い目で見たとき、結果は職員数の減につながる。

また技術革新を有効に使うという事は、現在の業務プロセスと違う形の業務プロセスを一から再構築とする機会が増えると考えますが、この構築作業を西宮市が独自に行えるのか？他自治体の事例が出揃ってから、遅れて構築されるのではないかと心配している。

目指すべき姿を早い段階で達成できるよう、そこに至る方法論を、本市で十分に議論を行うよう提言する。

④人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

○「柔軟な職員配置」として、グループ制を導入し……とあるが、このような制度が導入されている割には、課を横断するような連携が円滑に行われているとは言えない。

2019年9月定例会の一般質問で取り上げた「市内健康増進計画推進会議」について、当時、部会の進捗状況をおある課長に質問したところ、「それはうちの課では把握しておりません」「〇〇課の担当です」というような回答を何度も頂いた。本来、部会を設置し、課をまたいだ連携を進めているはずの事業について、このような状態であることを鑑みれば、課を横断するような連携の構築には程遠い状況であることがうかがえる。この会議はコロナ禍で進捗が遅れが生じているのは致し方ないが、あらゆる事業において、今後は課・部・局をまたいだ連携を密にして頂くよう提言する。

○「業務委託の推進、会計年度任用職員等の活用」についても、十分に行われているとは言

い難い。民間委託できる業務の選別を行い……とあるが、この選別作業に委託を推進しようとする姿勢を感じないし、業務の繁忙時期に…直営にこだわらない業務執行体制……とあるが、このコロナ禍という災害時においても直営にこだわっているように感じている。

少し例を挙げると、コロナ禍において、疫学調査の需要は大きくなっているが、行政所属の保健師のみでは調査が追い付いていないのが現状である。疫学調査は保健師の資格が必須ではなく、看護師等、知識を有するものであれば、別の職種でも可能である。全国の自治体で保健師需要が増加し、供給が不足していることを考えると、別職種での対応も考慮すべきである。また、実際本市においても保健師以外の医療者が疫学調査を行っていると聞き及んでいる。という事はそのような医療者に外部委託することも可能である。2020年9月定例会一般質問にて取り上げた「PCR検査」についても同様に委託が可能である。

しかし、このような外部委託の話をするとう個人情報等を理由に挙げ、外部委託に適さないという回答をされるが、医療者は職責としての守秘義務を負っており、的の外れた理由である。特に今回のコロナウイルス感染症対応に関して言えば、気温湿度共に低くなる冬場に流行拡大が起こる事は十分予測できたことであり、この予測できた需要に対して外部委託を進められなかったことは、失策と考える。

人の生命にかかわるような緊急事態においては特にだが、外部委託は十分に活用していつ何時でも安定的な行政運営ができるよう提言する。

○「職員定数の適正化」についての記載のうち、職員定数の増につながるようなものについては、業務の効率化や人事給与制度の見直しが行われた後に、総人件費の増加抑制に留意して検討するよう提言する。

○「適材適所の人員配置」について、ゼネラリストの育成を基本とする方針は一定理解できるが、緊急時にも必要な業務については多くの職員に経験を積ませようジョブローテーションとなるよう提言する。

○「職員の人材育成、人事評価」について、職員一人ひとりの業務生産性を的確に評価し、給与の多寡や昇進・降格等に反映させるよう提言する。

2020年3月定例会「西宮市立中央病院の経営改革プラン」の一般質問で、人事評価については触れたが、その際、職員一人ひとりに対して目標を設定して、それを適正に評価し、給与の多寡や昇進・降格等に反映させるよう求めたが、頑なに良い回答は得られなかった。本庁ではそのような事がないよう提言する。

○「働きやすい職場環境の整備」については、過不足なく進めて頂いて結構だが、結果、効率が落ちたという事だけはないよう提言する。

中尾 孝夫委員

②窓口業務の効率化

国が示す「市町村の適切な管理のもと、市町村の判断に基づき民間事業者の取扱いが可能な窓口業務」として27業務があり、本市はこのうち12業務について一部委託している。

一般に委託は市が直接に実施するよりも、効果的なもの、市として、特殊の技術、高度の専門的な知識又は特殊の設備等を必要とする事務事業、調査研究といったものがこれに含まれるが、本市の窓口業務はむしろ簡易なものに限って民間に委託している。

その理由として、直営より委託の方が経費が低額なためだろうが、充分精査する必要がある。

本市は総合出先機関として5支所を設置しているが、福祉部門などは充分その役割を果たしておらず、総合出先機関とはなっていない。また1年365日1日24時間受付が義務付けられている死亡届や婚姻届等の取扱いを支所で行うことを廃止するなど市民サービスの観点から問題がある。

しかし、窓口業務の効率化を図ることはワンストップ化を含め必須であり、接遇、短時間化、押印廃止などを前提に、一層のデジタル化を進め、正確な事務執行に務めなければならない。

④人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

令和2年3月に（株）富士通総研が「西宮市業務プロセス分析業務報告書」を本市へ提出している。

それによると、「業務実施に求められる専門性の高低」と「業務自体の定型性（定型的～非定型的）」の二つの評価軸で分析・分類している。

担い手の方向性として第1象限（高専門性・非定型的）のみ正規職員とし、その他の第2～第4象限は会計年度任用職員及び外部委託としている。

基礎自治体は市民密着の広範多岐な業務を担当しており、本市も「職員が市役所の多様な事務を経験してキャリアアップを図ることができるよう、定期的なジョブローテーションを実施し、ゼネラリストの育成を基本としている」と明言している。

高専門性な業務はスペシャリストと呼ばれる技術職等が該当するが、圧倒的な分量を占める業務は主に事務職が行っており、それはゼネラリストと呼ばれる。

同一職場に長期在籍していると、専門性が高まるというメリットもあるが、惰性或癒着等のデメリットも発生する恐れがあり、定期的な人事異動が必要である。それがゼネラリストの育成になる。

職員の人材育成・人事評価について、人が人を育成評価することは非常に困難なことであるが、研修、OJT、OFFJTを強化するとともに、昇任、昇格には試験制度の導入も必要と思う。

会計年度任用職員の割合u pを富士通の報告書は強調しているが、それは非正規職員の割

合upと連動する。小泉改革以来それが継続しているが、果たして妥当だろうか。ワーキングプアと称される弱者を生み出すのはよくない。

次に組織の縦割の弊害が昔から声高に叫ばれ、菅政権でも取り組まれているが、権限、指揮命令系統、責任などに縦割は優れており、その代替策はないと思う。国の各省庁、殊に新設のデジタル庁などは縦割そのものであり、横串という組織はない。本市のチーム制などは機能しておらず、むしろ権限、指揮命令、責任などは曖昧で整理が必要だ。

本市のごみ収集業務では委託で実施している箇所の方が多くなっている。

また、単純労働者の諸規定にも留意する必要がある。

小中学校の学校給食の調理員について、正規と非正規の職員が混在している。業務内容は全く同一だが、待遇は大きく乖離している。同一労働同一賃金の観点からも整理が必要だ。

人員配置は平常時を基本として行われているが、繁忙期は主に会計年度任用職員（臨時職員）等に対応している。閑散期は日頃できない業務についての研究などに注力して実力をつけることが必要である（職員の資質向上が必須）。

民間委託等のアウトソーシングについては、経費だけでなく、職員の直営によるスキルアップ（設計業務等）の要素も考慮しなければならない。

野口 あけみ委員

① 業務プロセス分析具体化の進捗

市は、中央病院、上下水道局などを除く全課の事務事業の業務プロセスを分析。その結果をもとにして、業務の効率化と各業務の担い手を最適化し、事務執行体制の再構築を目指すとしている。

富士通総研に委託した業務プロセス分析報告書には、今後の取り組み方策案の提示があるが、これらはあくまでも参考とし、市当局が主体的に判断すべきであることは言うまでもない。

2020年度内に一定の市の取り組み方策が示される予定であるが、現時点で懸念する点を中心に以下、意見を述べる。

- ・1つの事務を実施する作業の一連の手順・流れを最大10までに設定し分析。プロセスごとに正規職員が担当すべき本格的業務（コア業務）の割合と正規職員以外の担い手も担当できる補助的業務（ノンコア業務）の割合を把握し、プロセス別に難易度を設定している。そのうえで、低難易度業務には会計年度任用職員を活用するとしている。

しかし、事務によっては一見低難易と思われても、そのことが後の難易度の高いプロセスに結びつくものもあり、「報告書」にある母子健康手帳発行業務が典型例。窓口対応や本人確認の時点から、支援や相談の必要性を感知する専門性が求められる）個々の事務に応じた注意深い検討が必要と考える。

- ・政策企画立案や高い専門性に基づく業務やマネジメントのみを正規職員が担い、専門性

が低く定型的な業務は非正規職員や外部委託になどという考え方が示されているが、これは公共部門と公務労働の役割を縮小させ、ひいては地方自治を弱める恐れがある。安易な非正規化、外部委託化は行わないこと。

② 窓口業務の効率化

・国が示す「民間事業者の取り扱いが可能な27の窓口業務」のうち、本市では12業務で単純作業を中心に一部委託している。特に偽装請負となる危険性を伴うものもあり、委託化は注意が必要である。

・窓口業務ではないが、一元的に市民に情報を提供し職員の業務軽減を図るものとして、様々な部面で民間委託によるコールセンターが設置されたが、市民の問い合わせや苦情に対し十分対処できたのか不明である。民間委託での安易なコールセンター設置は行わないこと。

③ 情報通信基盤の整備（業務のデジタル化とオンライン化等）方針

・コロナ禍を経て人と人との接触を回避して行政サービスを提供するために、行政手続きのオンライン化・ICT化が今後いっそう推進されることになる。個人情報の管理など課題を整理し、慎重に進めること。

④ 人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

・行政需要の増大に比して正規職員が不足し、過労死ラインを超える超過勤務が見られるなど困難が生じていると感じられるが、ただちに職員増を図ることもまた現状では困難である。しかし、特に専門性を有する保健所などの部署を中心に、適正な職員定数について研究し、増員すること。

・職員の超過勤務の解消や、女性の管理職登用率向上なども人員配置の際の重要な指標として位置づけ、とりくむこと。

・育休取得の際の欠員補充を、正規職員でおこなうため、育児休業中の職員を定数外として扱うことは緊急の課題である。コロナ禍での保健師の実態でより顕著となった。早急に実現すること。

福井 浄委員

① 業務プロセス分析具体化の進捗

・一般事務型の会計年度任用職員について提言がされているが、正規職員より部署の勤続年数が高まることでの弊害についての改善策が示されていない。この点については、一定の人事異動も加えた方策を加えて頂きたい。

- ・ 低難易度の事務に関して複数の係、課、部での類似・同種事務・業務の組織横断的集約化を進めることは重要であるが、そのためには業務の見える化、標準化が必要不可欠である。その方策についての提言がなされていないが、財務事務のマニュアル作成と同様の手法を取ることで可能になると考える。具体的な方策を進めて頂きたい。
- ・ 会計年度任用職員の活用拡大について、個人情報の取り扱いをどこまで担うことができるのかが難しい問題ではあるが、地方公務員法が適用されることから一定活用されることが望ましいが、そのためには、市役所内での活用についてのガイドラインを示すべきであると考えている。
- ・ アウトソーシングの推進について、進めるべきと考えるが、その前段階として業務の見える化、標準化、BPRが必要である。特に今回の報告の中で該当する事務が見当たらないという報告があるが、財務事務の見直しの中では、属人化された事務など実際発見されている。この報告について弱いと感じるのがこのBPRである。業務プロセスの再構築を業務執行体制の見直しの中では、財務事務の見直しで行われた手法を用い重点的に行って頂きたい。
- ・ 指定管理者の推進に関して、単に拡大するだけでは現在の課題は解決しない。インセンティブなど指定管理者がより努力すれば報われる仕組みを取り入れることを要望する。
- ・ AI・RPAの活用については、今後の国のデジタル化の進捗によって大きく左右されるものであると考える。安易な活用は避けるべきとの指摘もあるが、本格的なデジタル化に向けて様々な分野で試行的に積極的に行うことは、将来に向けて決して無駄な作業ではないと私は考える。個人情報の利活用も含めた今後のデジタル化を見据えて、積極的に実証研究を進めて頂きたい。
- ・ ペーパーレス化について、私もフリーアドレスの推進などで提言してきた項目である。今後のデジタル化も見据えて市職員の委員会や本会議でのタブレット、PC等の活用等も含めデジタル化を進めて頂きたい。

② 窓口業務の効率化

- ・ 窓口の効率化について、まずは見える化、標準化を行い、それによりBPRを進め、マニュアル等の整備を進めて頂きたい。それを踏まえた上で、アウトソースを進めるべきだと考える。
- ・ また、アウトソーシングについては、本格的なデジタル化が進めば、マイナンバーカードと本人認証を行えば申請等の業務が即座に完遂されるようなシステムが構築されたいと考える。デジタル庁長官もこの件について、本来のデジタル化とはどういうことなのかを説明されたときに言及されている。今後のアウトソーシングの推進については、このデジタル化の推進を見極めて進めていくべきと考える。

③ 情報通信基盤の整備（業務のデジタル化とオンライン化等）方針

- ・ 国のデジタル化の進捗状況を見据えたうえで、今後訪れるデジタル社会を先進国であるリトアニア等の国々の例を考慮に入れて進めていくべきと考える。
- ・ 国の方針では、まずは住民基本台帳のような基幹システムから標準化を進めていくということであるが、今後、整備されるであろう財務システムなどについてもコストの把握などに非常に重要であるので、積極的に取り入れて頂きたい。
- ・ その際の情報のセキュリティーに関して、取り入れられるべき方策を積極的に行うことと、情報漏洩など万が一のため、民間で行われているような保険についても、リスクに対する対応として加入されることが重要と考えるので研究を行って頂きたい。

④ 人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

- ・ 人員配置に関して、今後のデジタル化を見据えて、公務員でなければならない業務、人でしか行えない業務が何であるかをまず明確にすることが求められる。そのことについても、新たな公共のビジョンを打ち出し、今後の人口減少を見据えて、全てを公が担うのではなく民間との協力のもと行う「共創」という概念を本市にも取り入れることが重要である。そこから、市役所の今後の人員の配置は考えるべきと考える。
- ・ 新たな公共のビジョンを推進するため、政策局は民営化や官民連携などについて所管に任せるのではなく、政策局が主体となって推進することが必要である。そのようなことを行うのであれば、外部人材の活用も含め、政策局への必要な人員は確保されるべきだと考える。
- ・ 今後のデジタル化が進むにつれて、事務的な業務に対しての人員は削減し、人でなければ行えないケースワーカー等の業務に人員は活用されていくべきであると考えます。
- ・ 今回行われた業務プロセス分析を踏まえ、また、他市と業務内容と人員についても検証し、業務の標準化を行ったうえで業務に必要な人員の見える化を行い適正配置を示して頂きたい。
- ・ 上司だけでなく全方向的な人事評価を行った上で、低い評価の職員に対し研修等を行い、適材適所となる人事配置、もしくはそのような職員を生かすことのできる部署を作り、その適性に合った業務を担えるような人材活用を進めて頂きたい。

松田 茂委員

①業務プロセス分析具体化の進捗

業務プロセスの「可視化」を踏まえ、実態に基づき業務の妥当性を確認していくにあたり、専門性や定型性の視点において、業務の難易度に基づき「正規職員」「会計年度任用職員」「外部委託」と分類し、それぞれの役割を明確にすることは大切なことだと思う。

しかしながら、高度で専門性が高い業務＝「正規職員」との位置づけもあるが、AIができる業務、AIではできない業務を位置づけることも重要と考える。

特に業務や業務における課題要因が複雑に絡み合っていることの「可視化」は困難であるが、AI なら解決できる場合がある。

故に「会計年度任用職員活用による担い手の最適化」や「外部（民間）へアウトソーシング（委託）」する前に、業務内容において「AI の活用の有無」を明記する必要がある。

また「外部（民間）へアウトソーシング（委託）」を推進していくためにも、「外部委託業者」に対して「的確に管理できる人材」を育成する等、管理できる仕組みを充実させ更に市民サービスの向上を目指してほしい。

業務の「可視化」ができたならば、「（仮称）情報システムチーム」が組織を横断し、AI の活用の有無を判断すること。適正な判断をするには、基準を統一することが重要である。

また情報システムチームが実施する「（仮称）AI 活用の有無審査」は、業務プロセスの省略化につなげることも目的とし、「類似の事務事業や業務プロセスの統合」のチェック機能となること。

業務プロセス分析をする上で、人間系の業務や課題を定量化して分析することが困難な場合がある。

特に職員のモチベーションや人間関係などの心理面による影響により業務の効率が変動してしまう点である。

職員一人一人が最大限の力が発揮できるような仕組みが必要であり、「AI の活用」との両輪を推進してほしい。

個人が「（仮称）キャリアマップ（10年後の自分のキャリアを明確にして、現在点と10年後の目標到達点を結ぶキャリアシート）」を作成することや、一人一人に合った研修の実施、また人事考課でのフィードバックを充実すること等、職員一人一人のモチベーション向上につながる施策を疎かにしてはならない。

② 窓口業務の効率化

「類似の事務事業や業務プロセス」を統合することによって、市民が庁内を移動する時間や記入作業時間、待機時間等のそれぞれの時間を短縮することが見込める。また職員においても類似作業を削減できるため業務効率の向上が見込める。

類似の事務作業や業務プロセスの統合は、本庁だけでなく支所も含めて実施する必要がある。なぜなら「本庁に行かなくても支所で済ませることができる仕組み」に繋がるからである。

また金銭の取り扱いの削減を目指し、キャッシュレスを推進することでリスク改善となる。

③ 情報通信基盤の整備（業務のデジタル化とオンライン化等）方針

市民サービスを向上させるために、「タブレット等を用いた入力事務等の効率化」や「資料等のペーパーレスによる出力時間の短縮」は、待機時間の削減となる上、紙ごみ削減につながる。副産物が多岐にわたることを創造することが大切である。

また逆にタブレット等の機器設備のイニシャル費用を要する他に機器のランニング費用及び機器の保管や管理業務が増える。

コロナ禍であることを踏まえ、「できる限り非接触」の観点でデジタル化を進めることが職員にとっても市民にとっても安心を与えることに繋がる。

機器等の設備費用やシステム費用を明確にし、費用対効果を報告すること。また機器及び機器保管スペースを確保し業務のデジタル化を進めてほしい。

スマート自治体の見える化として、窓口業務の効率化はもとより「保育施設の入所判定」等に AI を活用することは、市民に伝わりやすい。

④ 人員配置のあり方（人員の配置転換検討）

～職場環境の充実～

人員配置には、業務効率を優先した適材適所と人材育成を目的としたチャレンジ適所が考えられる。

それぞれの割合を明確にして、「業務を回すこと」と「人材育成」のバランスをとり充実した人員配置となることが大切であり、そのためには、個人個人との細かなヒアリングが大切である。

本市は、細かなヒアリングとしてメンター制度を導入している。

メンター制度は、中間管理職にはスキルアップを目的として良い面があるが、相談者にはあまりメリットを感じない。

相談者の満足向上につながるように傾聴力のある産業カウンセラーやキャリアコンサルタント等へ相談できるなど、相談体制を充実することで個人・組織ともストレスを軽減できる。

また組織は、個人にとって効果のある人員配置につながるコミュニケーション（動機付け）が必要である。

故に可視化できない業務効率として、職員のモチベーションや人間関係などの心理面による影響を意識すること。

～人→リスク管理→効率性→コスト削減→人材育成（仕組み）→市民サービス向上～

最後に、作業業務は内部統制制度を充実させ管理しやすい環境を構築した後に、コスト削減が見込めるなら「外部委託」を行う。

所管部署は、委託業者をしっかりと指導コントロールできる体制を整える必要がある。そのためには満足のいく SV（スーパーバイザー）機能（管理できる）を持つこと。また委託業者の属人化とならないように「管理できるしくみ」をもってもらいたい。

いずれにしても市民サービスが向上する「外部委託」となるように取り組むこと。

山田 ますと委員

1. 情報通信基盤の整備(業務のデジタル化とオンライン化等)方針と窓口業務の効率化について

新型コロナウイルス感染症対応において、行政・医療・福祉・教育等の分野におけるデジタル化の遅れが浮き彫りとなりました。とりわけ、特別定額給付金をはじめとした給付の実行においてはその脆弱さが顕著に表れました。ポストコロナ、少子高齢社会、生産年齢人口が減少する中における成長戦略としても、デジタル化の進展は様々な分野で期待されるどころであります。

政府においては「デジタル庁」を創設し、各省庁や自治体の縦割り行政を打破し、今後5年で自治体のシステムの統一・標準化を行うこととしています。

デジタル化の進展により行政手続きがスマートフォンで全部完結するといった利便性の向上や自分が得たい情報をワンストップでカンタンに手に入れることができるようになります。また、国や市が保有するデータをオープンデータとして利用可能とすることで研究や政策立案のベースとして活用することも出来ます。

デジタルによる恩恵を国民が実感することができ、データの利活用をもって、国民の最大幸福を実現するための「不断の努力」を行うための司令塔となるのがデジタル庁です。こうしたデジタル庁設置目的に鑑み、本市においても業務効率が格段に改善し、市民サービスが向上されたと実感できる“～誰ひとり取り残さない西宮の構築のため～” 情報通信基盤の整備(業務のデジタル化とオンライン化等)方針と窓口業務の効率化について以下の点を要望します。

(1) 目的

デジタル庁設置目的に鑑み、本市においても国の動きに呼応し情報通信基盤の整備により、市民サービスの向上と業務効率の改善に努めること。

(2) 組織

デジタル庁設置目的に鑑み、従来型の部局配置に拘らず、デジタルファーストを全庁横断的に強力に推進できる職員体制を構築するため、必要な人材をプロジェクトに合わせて組合せることができる組織運営を可能とすること。

(3) 人事

デジタル行政の内製化を目標に置き、情報部門の職員採用は職能に応じた人材を確保すること。

(4) 権限

庁内全体のデジタル化を推進するため、市長直轄の権限を保有するものとする。

(5) 情報アクセシビリティの確保

誰ひとり取り残さない社会を実現するため、高齢者や障がい者など誰もが環境や能力にかかわらず情報を不自由なく利用できるようにする“情報アクセシビリティ”を確保し格差を埋める取組みを含めた市民サービスの向上に向けこれまで以上に市民に寄り添った対応を行うこと。

(6) 本市独自施策のためのカスタマイズ化の検討

今後、国から統一の自治体行政事務システムを業務パッケージとして提供することとなりますが、本市の情報システムの特性や、今まで培っていたスキル（情報技術）を活かし、地方行政の広域化（＝他市連携）、共有化（＝共同利用）、合理化に対応したシステムの最適化ならびに本市独自施策の実現のためのカスタマイズ化については、常に研究・検討を怠らないこと。

(7) 先進事例の積極的事例検証・研究

先進的で合理的なデジタル行政の実現のためには ICT 新技術を試行的・試験的導入が進むようチャレンジ予算を確保し、大手ベンダーから中小ベンチャーや地方のシステム開発企業まで、積極的に事例検証・研究に努めること。

(8) 業務改善プラットフォームの活用

業務改善活動を迅速に進めるため、業務改善プラットフォームを活用し、これまで手が付けられなかった業務内容にも踏み込みデジタル化をはかること。

(9) 政府保有データ・行政保有データの利活用・オープン化

研究や政策立案にも役立つデータのオープン化・共有化をはかること。

(10) 保健所のオンライン化の推進

保健所のオンライン化については、デジタル化の進展を踏まえ、負担軽減に繋がるよう業務効率の改善を進め、安全性と信頼性をベースに市民が安心できる具体策を速やかに検討すること。

(11) 給付の迅速化

給付を必要な支援対象に速やかに行うことができるよう、給付する口座と本人が結びつく仕組みの構築を推進すること。

(12) マイナンバーカードの普及促進

ア. アクタ西宮ステーション以外でも休日開館に取り組むこと。

イ. 支所・公民館でも申請手続きが出来るようにすること。

ウ. マイナポータル「ぴったりサービス」で介護ワンストップや引っ越しワンストップを申請可能にすること。

エ. 例えば、マイナンバーカードで健康保険証の資格をオンラインで確認できるようになる等、カード利用のメリットをわかりやすく広報すること。

(13) 行政手続きにおける書面規制、押印不要、対面規制等の見直しに向けての取組みを加速させ業務そのものの効率化や市民サービスの効率的・効果的な向上に積極的に取り組むこと。

(14) 本庁業務の ICT 化、デジタル化を加速させること。

ア. 職員の業務効率を向上させること。

イ. 市民サービスを向上させること

ウ. 本庁と地域とのコミュニティ強化に努めること

(15) 支所業務のデジタル化を加速させること。

ア. 「手続きする施設」から「地域へ出向く支所」へと機能をシフトすること

イ. 地域コミュニティ形成のための行政を推進させること

(16) 市民相談窓口のあり方

各種申請や行政手続きのデジタル化を推進し、市民が本庁や支所に出向かずに完結できる仕組みを構築すること。その上で、相談が必要な方にはこれまでよりも住民に寄り添った相談窓口を整備し、相談が必要ない方には行政の窓口に行かなくても良いように、相談業務のデジタル化も含めて、市民窓口業務を整理すること。

(17) 高齢者や障がい者など誰もが環境や能力にかかわらず情報を不自由なく利用できるようにする“情報アクセシビリティ”を確保し格差を埋める取組みとして、支所や公民館で「仮称：スマートフォン操作等に関するご案内」「スマートフォン簡単操作説明会」等を開催し情報弱者に寄り添った対応を行うこと。

(18) デジタル化の推進による業務効率の改善と経費削減の両立に努めること。

2. 業務プロセス分析具体化の進捗と人員配置のあり方(人員の配置転換検討)

(1) 効率的な業務改善の実施について

ア. 業務プロセス分析結果に基づき各課の業務の見直しを進めること。

イ. 新たな行政ニーズに対応できる事務事業の整理統廃合を進めること。

ウ. 業務の平準化に向けて専門性を勘案した適正な職員配置を行うこと。

エ. 業務プロセス分析結果に基づき「専門性が低く、定型的な業務」は、業務分担を正規職員から会計年度任用職員へ転換し、適正配置に努めること。

オ. 速やかに包括的外部委託を実施すること。

カ. 人件費の削減に努めること。

キ. 職員配置人員表を作成し、正規職員、会計年度任用職を見直すこと。

(2) 職員配置

ア. 業務改革の意欲に溢れる人材を結集し、行政のデジタル化が加速度を増して前進するよう人材配置に心がけること。

イ. デジタル化によって業務のあり方が変わることに合わせて適切に必要な職務を洗い出し、職員配置転換を行うこと。

3. その他意見として付言

本市の財政は、経常収支比率が99.6%となり、非常に柔軟さに欠ける硬直化した財政状況となっています。また、令和元年度は、事業の執行にあたり、53億円という多額の財政基金を取り崩しました。

来年度以降もこの状態が続くと（…学校施設や市営住宅・公民館・市民館等の公共施設の更新費の増大、年々高まる行政需要経費、今後さらに膨らむ子育て、医療、介護、年金社会保障4経費…）本市は、近い将来、間違いなく歳出超過に陥ります。

令和3年度については、社会保障費の増大や公共施設の老朽化対策などに加え、引き続き新型コロナウイルス感染症対策として、感染拡大防止・医療体制の強化にかかる取組や、困窮する市民や事業者への支援、景気回復に向けた施策の実施などの財政支出が見込まれるほか、景気・雇用の悪化による生活保護などの経費の増大も予測されます。一方、市税収入は大幅に減収となる見込みであり、国の財政が悪化しているなか、地方交付税・交付金等も含めて財源の確保が極めて難しくなるなど、非常に厳しい財政運営になると考えます。

また、コロナウイルスのワクチン接種については、令和3年度の春先から開始が予定されており、市町村が実施主体となります。人的、組織的な態勢の整備のためには、既存の組織の枠組みや役所の常識を打破して取組む必要があります。本提言の「人員配置のあり方及び業務効率について」については、仕事の配分＝政策局、人の配置＝総務局、金の配分＝財務局の3局と情報部門が緊密に連携し、可及的速やかに実行していただきたいことを切望します。

最後に、

社会情勢の急激な変化にも的確に対応し、持続可能な文教住宅都市実現のためには、聖域を設けず、将来にわたり安定的な財政運営が行える基盤づくりが不可欠です。

以下の3点に留意して改革を進めていただきたい。

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。

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。

そして、何よりも“職員一人ひとりが新たな視点で取組み新たな価値を生み出す市役所改革”に全員が一丸となって「組織風土変革、体質改善」に取り組むこと。

以上、意見として付言いたします。