

公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 東海 議事要旨

1. 開催日時：平成30年11月12日（月）13時00分～16時00分
 2. 場所：名古屋銀行協会大ホール
 3. 出席委員等：座長 高橋 進 日本総合研究所チェアマン・エメリタス
愛知県 大村 秀章 知事
-

○前田審議官

それでは、「先進的な取組を全国展開するための公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 東海」を開会する。

皆様におかれては、お忙しい中を御出席いただき、ありがたく存ずる。

本日は、来賓として、本プラットフォームの開催地であり、共催もいただいた、愛知県の大村秀章知事にお越しいただいている。

また、愛知県東郷町から井俣憲治町長、愛知県大治町から村上昌生町長、三重県東員町から水谷俊郎町長にお越しいただいている。よろしくお願ひしたい。

会議の開催に当たり、本プラットフォームの座長で、経済財政諮問会議議員の高橋進座長から御挨拶をいただくべきところだが、本日午前に会議があり、到着が少しおくれている。恐縮ではあるが、一旦後に回ささせていただき、到着次第御挨拶を申し上げたい。

それでは、ここで大村秀章知事から御挨拶をいただきたい。

○大村知事

本日の「公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 東海」はAI・ICTなど急速に進化する技術を活用して公共サービスの合理化・効率化や市民サービスの充実を図っている先進事例を発表いただき、それを広く共有し、それぞれの地域の特色を出しながら公共サービスを向上させていこうという取組である。

まずは、こうした取組を進めていただいている内閣府の皆様に、心から感謝を申し上げたい。

そして、高橋座長は、今、こちらに向かっていらっしゃるどころだとお聞きしているが、こういう形でさまざまに取組を推進していただいていることに心から感謝を申し上げたい。

今日の発表が有意義なものとなるよう、皆様に持ち帰っていただいて、さらに行政サービスを前進させていただくことを大いに期待したい。

さて、先週、金沢で中部県知事会議があり、増え続けるインバウンドのお客さんをどのように中部地区に取り込んでいこうかというテーマで、有意義な意見交換をさせていただいた。

改めてこの地域は、日本の良いところを凝縮したようなところだと思っている。山あり海あり、グルメもあって、産業もあり、経済もあり、そして、交通の便も良いということから、もっとお客様に来ていただけるよう、皆で工夫していくことを確認させていただ

た。

この愛知県には、知多半島のちょうど真ん中辺りに中部国際空港がある。利用客は2005年の愛知万博のときが一番多く、それからリーマン・ショックなどで減ったこともあったが、開港時に1230万人だったものが、去年はそれを超え、今年も1300万人を超える見込みであり、軌道に乗ってきたと考えている。

そこに10月11日にFLIGHT OF DREAMSという商業施設をオープンした。ボーイング787という非常に快適な最先端の飛行機があるが、これは機体の35%は愛知県で作り、2日に1回シアトルに空輸して組み立てている。それを記念して、世界に3機ある試験機の1号機をボーイング社から3年前に譲り受け、展示する格納庫をつくり、ボーイング社の本社があるシアトルのいろいろなお店を入れ、商業施設としてオープンした。

そして、同じ空港の中に、愛知県が国際展示場を建設中である。平屋で9万平米、天井高14メートルと20メートルの建屋で、来年9月にオープンする。さらに空中廻廊で結ぶLCCターミナルも建設中であり、来年度の半ばにはオープンできる。LCCターミナルができると、もっとお客様に来ていただけるので、中部圏知事会議では、できるだけ中部地区をぐるっと回ってもらおうというキャンペーンを一緒にやりませんかという話をさせていただいた。皆様と是非いろいろ連携し、この地域を、日本の真ん中であるこの中部地域を、そして東海地域を大いに盛り上げていきたいと思っているので、よろしくお願い申し上げます。

今後とも皆様方の頑張りに心から期待を申し上げ、本日のお祝いと歓迎の御挨拶とする。
○前田審議官

それでは、お手元の議事次第に沿って進行させていただく。議事の「公共サービスイノベーションに係る先進的な事例の報告」について、大きく前半と後半に分けて進行させていただく。

前半にAI・ICT等を活用した業務改革、窓口業務の委託について、そして、休憩を挟んで後半に自治体クラウド、そして、広域化・共同化等について御紹介させていただく。

前後半それぞれの報告の後にはパネルディスカッション形式の質疑応答及び意見交換を行わせていただく。意見交換の際には、会場の皆様からも活発な御議論をいただければ幸いである。

また、お手元にアンケート用紙をお配りしている。会場入口の受付に回収ボックスがあるので、退席の際にそちらへ提出いただくよう、お願い申し上げます。

事例の御紹介に入る前に、地方自治体における公共サービスイノベーションに関する経済財政諮問会議や内閣府における取組状況などにつき、私から簡単に御説明させていただきます。

資料をおめくりいただき、2ページ目をごらんいただきたい。御案内のとおり、政府では、例年、大体6月だが、経済財政運営と改革の基本方針、俗に骨太の方針や基本方針と呼ばれているが、その取りまとめを行っている。こちらは本年6月15日に決定されたその方針である。

「（３）地方行財政改革・分野横断的な取組等」の下に基本的な考え方ということで、アンダーラインをひいているが、本プラットフォームは、効果の高い先進・優良事例の横展開を後押しするために開催するものである。

また、窓口業務の委託や、水道・下水道事業の広域化・共同化、そして、自治体クラウドといった個別の施策に関する記載についても、それぞれアンダーラインをひいている。後ほどお目通しいただければと思う。

３ページをごらんいただきたい。本プラットフォームは平成27年９月に設置したところである。具体的な取組事例としては、資料中段になるが、左側に窓口業務のアウトソーシング、右側に自治体クラウド、情報システムの共同化について、記載させていただいている。それぞれコスト削減効果の具体例が示されており、こうした削減分を他の重要な施策に回していけるようになるのではないかと考えている。

こうした先進的な取組について、その下にあるように、政府が昨年末に取りまとめた経済・財政再生計画改革工程表2017改訂版の中で、取り組んでいただく市区町村の数を数年間で倍に増やしていこうというような方針を定めているところである。

次のページをごらんいただきたい。４ページと５ページだが、この公共サービスイノベーション・プラットフォームは、平成28年度から地方版も開催しており、それぞれ一昨年度と昨年度の開催実績をお示ししている。これまでに鳥取、埼玉、東北、北陸、四国の５カ所で開催させていただいたところである。

６ページをごらんいただきたい。窓口業務の民間委託につき、県ごとの取組状況に現時点では地域差があるということをお示ししている。具体的には、何らかの民間委託を実施している市区町村の数を県別に実施率としてグラフ化したものである。こちらは都市部か否かということにあまり関係なく分布している状況である。東海地方については、それぞれ赤囲いをしているが、このような状況である。

７ページをごらんいただきたい。こちらは自治体クラウド、それから、単独クラウドを実施している市区町村数を県別に実施率としてグラフ化したものである。こちらでも都市部か否かということには関係なく分布している状況である。東海地方については、先ほどのページと同じように赤囲みをしているが、このような状況になっている。

こうしたことも踏まえ、本日の事例発表を参考にいただきながら、各市町村で先進的な取組を進めていただければと考えている次第である。

ここで、大村秀章知事は、他の御公務により御退席される。

それでは、ただいま経済財政諮問会議の委員である高橋進座長が到着されたので、御挨拶をお願い申し上げます。

○高橋座長

遅参して申し訳ない。さて、今日のイベントについて、私から一言御挨拶を申し上げたいと思う。

本日、ここに開催地である愛知県を始め、岐阜県、静岡県、三重県との共催で、また、

地方三団体の御後援もいただき、「公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 東海」を開催できること、大村愛知県知事を始め、愛知県東郷町の井俣町長、愛知県大治町の村上町長、三重県東員町の水谷町長ほか多数の皆様方の御列席を賜ったことについて、厚く御礼申し上げます。

本プラットフォームは、自治体における先進的な取組の全国展開を推進するため、一昨年より各地で開催してきているものである。本日は、このところ関心が高まっているAI・ICT等を活用した業務改革や、窓口業務の委託、自治体クラウド、下水道事業等の広域連携について、自治体や受託事業者における取組を御紹介いただき、活発な議論をお願いするとともに、私たちもさまざまなお知恵をいただきたいと考えている。

皆様におかれても、ぜひこの場での知見をお持ち帰りいただき、今後の取組に向けた議論の一助としていただくよう、お願い申し上げます。

簡単ではあるが、本日の会議が皆様にとって実り多きものとなることを改めて祈念申し上げます、私からの挨拶とさせていただきます。

○前田審議官

それでは、次第に従い、まずはAI・ICT等を活用した業務改革についてである。AIスタッフ総合案内サービス実証実験について、静岡県三島市企画戦略部情報政策課課長、岩崎俊彦様から御紹介いただきたい。10分以内を目安に御説明をお願いしたい。

○三島市 岩崎課長

本日は、今年3月に株式会社三菱総合研究所様と共同で実施させていただいた、AIを活用して市民の皆様からのお問い合わせを24時間365日提供する実証実験の取組について発表させていただく。

最初に少しだけ三島市の紹介をさせていただく。写真にあるとおり、三島市は富士山の麓にあり、東京から新幹線で1時間弱という立地から、三島に移住して通勤される方も大変多い土地柄である。町中には富士山からの雪解け水が湧き水となってあちこちに湧き出て、せせらぎとなって流れている。夏には子供たちが水遊びをし、新幹線をおりて5分で虫にも出会えるという町である。

最近では、日本一の吊り橋として、三島スカイウォークが大変有名となっており、大変人気があるところである。機会があれば、ぜひおいでいただきたいと思う。

本日は実証実験の概要から事業の流れ、実証実験の結果、最後に期待できる効果について御説明させていただく。

この実証事業は、株式会社三菱総合研究所様、以降はMRI様と言わせていただくが、便利な住民サービスの提供と行政職員の生産性向上のために開発をしている人工知能（AI）を活用した自治体サービスについて、自治体と共同で実証しているものである。2016年9月に川崎市と掛川市が子育てをテーマに実施されたのが始まりである。今回の実証事業では、テーマを子育てのほか、ごみの出し方から住民票の請求など、住民からのさまざまなお問い合わせを対象として実施された。

実証事業で使用するAIスタッフ総合案内サービスは、利用コストを抑えたクラウド型のサービスで、AIが必要な行政サービス情報を対話形式で案内するものである。実証期間は平成30年2月19日から3月30日まで行われ、全国で35の自治体が参加したところである。

次に、実証事業の流れである。まず、MRI様と実証事業の実施に関する協定書を締結した後、MRI様から妊娠・出産、子育て、教育など、さまざまな行政サービスの中からAIが学習するためのお問い合わせQ&Aの一覧が提供される。行政では、一覧に記載された質問の回答となるホームページアドレスをデータとして整理する。職員にとってはこの部分が作業をするという部分になる。今回、MRI様より提供されたQ&Aは721件で、そのうち三島市でアドレスを設定できたのは509件ということであった。

次のページである。サービスの利用方法である。ウェブ画面のサービスなので、アプリのインストールは不要である。このサービスでは、画面にキャラクターが出ているが、「おとうふくん」というキャラクターが問い合わせに対して回答をしてくれる。質問すると幾つかの回答を候補として出してくれるので、選んでいくと、最後に回答を市のホームページで案内してくれる。

次に、サービスの仕組みである。入力された質問をAIの対話エンジンが質問の意味を解析し、解析結果を行政サービスのお問い合わせデータベースに照会し、回答を導き出す。同じ回答についても人によって違うお問い合わせの仕方をするので、対話エンジンがその辺を解釈して回答するため、現在、ホームページで利用されている用語の一致によって回答するキーワード検索とは違う。

次に、9ページである。このサービスによる主な狙いである。1つ目は、住民への行政サービス向上と職員の業務の効率化の推進である。2つ目は、限られた予算と職員の負担が少ない運用である。3つ目は、市民ニーズの活用である。

10ページである。導入による効果のイメージが描いてある。市民や行政にとって、今まで課題となっていたことがこのサービスにより解消できることが想定されている。

11ページ、次に、利用者アンケートの結果である。AIスタッフ総合案内サービスを利用した後、住民と職員の皆さんにウェブアンケートにより使い勝手や改善要望などについて調査を行った。

12ページである。まず、使ってみた感想だが、住民は「大変便利」「まあまあ便利」の合計が66.6%、行政職員は35.1%であった。

次に、よい点については、住民と行政職員とも順位に違いがあるものの、ベスト3が「24時間使える」「電話、窓口より気軽」「関連するキーワードを示してくれる」ということであった。改善してほしい点については、住民と行政職員ともに「もっと幅広い話題に対応できるようになるといい」「役所の窓口にもこれがあるといい」が上位を占めていた。

続いて14ページ、充実してほしい分野ベスト3ということだが、住民は「税金・年金」「高齢者支援・介護」「健康・医療」に対し、行政職員は「子育て支援」「税金・年金」「健康・医療」であった。

次に、継続利用の意向だが、「継続して欲しい」と回答した住民は93.7%、三島市においては100%であった。行政職員においては87.3%、三島市の職員は78.6%という結果であった。

次、15ページである。欲しい情報が得られたかということについては、住民が「だいたい得られた」「半分ぐらいは得られた」の合計が83.8%である。行政職員は70.5%という結果であった。

次に、利用ログ集計から、利用者数や回数などの利用状況、質問に対する正答率、回答状況などを解析した結果である。期間中の利用者数は、日によってばらつきがあるが、1日のピークで700人弱、延べ利用者数は1万2,000人弱であった。利用回数は、1日のピークが約6,000回、総数で9万回を超えている。

次に、回答提示割合の推移である。「分かりません」以外の回答を返した割合が、グラフを見ていただくと、3月10日を境に極端に大きくなっているのがわかる。これは3月9日までの利用状況から、AIの学習データをチューニングし、回答精度が向上したことを示すものである。これにより、利用者数が増えれば増えるほど回答精度が向上していくという結果となった。

次に、18ページである。左側のグラフは、今回の実証で多かった質問を集計したものである。今回の実証では、ごみに関する質問が多く寄せられたという結果になっている。また、右の表は、自由入力で多かったものをカテゴリ別にまとめている。

次は19ページである。先ほどの回答提示割合で示されたグラフの「分かりません」、上の部分だが、回答できなかった部分の分析をした結果、約半数の48%は今後、お問い合わせのデータベースに新たな質問を追加することにより改善可能なものであった。これを改善することにより、サービスの満足度もアップするものと考えている。回答対象外のお問い合わせは行政サービスに直接関係のないものもあった。これら改善できるもの、回答対象外の質問については、次のページで整理する。

今後、改善できるものについては、マイナンバー、職員採用、観光情報など、行政サービスとしてどの自治体でも提供できるものである。行政サービスの対象外の質問としましては、ひとり言、キャラクターへの質問、人物名、天気など、雑談や生活でよく利用する情報などであった。今後はAIの特徴を生かし、雑談機能の検討や天気やニュースなど外部情報との連携も視野に入れて検討していく予定となっている。

続いて、このAIスタッフ総合案内サービスだが、今回の実証結果を踏まえ、カテゴリの見直しと拡大を行い、10月から実際にサービスを開始している。

最後に、AIを活用した窓口業務に期待できる効果をまとめる。22ページである。1つ目は、行政への親近感アップである。住民にとって24時間365日気軽に問い合わせのできる窓口があることは大変便利である。2つ目は、スマホなどデジタルツールに対応したサービス、また、サービスを利用いただくことで、市民ニーズがビッグデータとして蓄積され、活用することができる。3つ目は、回答を御案内するのは行政のホームページである。そ

のため、ホームページの内容を見直すことにより、ホームページの内容をわかりやすく情報発信の充実を図ることができる。4つ目は、外国人対応である。これからオリンピックの開催や観光、就労で多くの外国人に対して行政サービスを提供しなければならない。そのため、このようなサービスにより、多言語対応をしていくことが可能となる。

サービスの詳細については、株式会社三菱総合研究所にお問い合わせをいただきたいと思う。

○前田審議官

続いて、保育業務におけるRPA・AI等の活用について、長野県塩尻市企画政策部企画課主査、北野幸徳様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いしたい。

○塩尻市 北野主査

私からは、本年度、総務省の業務改革モデルプロジェクトに採択をいただき、現在、取り組んでいる保育業務におけるRPA・AI等の活用について、御説明させていただきます。

最初に、簡単に塩尻市の御紹介をさせていただきます。人口規模は6万7000人余ということで、全国の自治体の中でも5万人から10万人といった、最もボリュームゾーンの中小自治体の一つである。場所は長野県のほぼ中央に位置しており、国道やJR線、東西からの結節点となっており、交通の要衝として発展してきている。

3ページである。財政規模は、一般会計当初ベースで約270億円、産業については、製造業、ICTといった基幹産業に加え、ワインや木曾漆器といった伝統産業が集積している。それから、近年は森林県であるので、木質バイオマスを使った地方創生などにもチャレンジしている。

本日御紹介する保育業務改革プロジェクトだが、単発的なプロジェクトではなく、本市の行政課題に対応し、今、全庁的に行政改革に取り組んでいる。その1つに位置づけているものである。

最初に、簡単に本市の行政課題について共有させていただきます。まず、経常収支比率だが、全国の自治体と同様に、長期的には上昇傾向で来ている。特に近年は、90%を上回る極めて高い状況であり、財政の硬直化が進んでいるという課題がある。

この一番の要因が、義務的経費の増加ということであり、扶助費に加え、近年は人件費がやや上昇に転じている。これは再任用制度の関係もあるが、今日御紹介させていただく保育業務にも関わっており、保育士の処遇改善や、保育需要が増えていることに当たり、保育士を増やしている。そういったことも背景である。

6ページだが、職員構成も大きく変化してきており、10年前は40代後半から50代といった職員層が多かったが、この世代が退職することに伴い、今、職員が一気に若返りが進んでいる。加えて30代から40代といった中堅の職員層が手薄になっているという課題がある。

7ページだが、こういった課題を踏まえ、今までの行政運営だけではなく、組織構造や人材配置も含めて抜本的に行政経営体のあり方を見直していこうと、改革をしていこうということで、本年度、平成30年度を始期とする6年間の行政改革基本方針を今、定めたと

ころである。

8 ページだが、重点改革項目を今、8 つ定めている。その一番上である。本年度、今、着手しているが、全庁的な業務の棚卸しを行い、業務量やプロセスをしっかりと可視化していこうと。それに伴い、次年度からしっかりとプロセスの見直しをしていこうということでも、動いている。保育業務改革プロジェクトについては、ICTを活用した業務の効率化の検討というところに先行的に位置づけ、今、取り組んでいるものである。

9 ページである。では、なぜ先行的なのかというところの背景である。近年、保育需要、特に未満児を中心とした保育需要が急速に増加してきている。それに伴い、担当課であるこども課の時間外勤務が増大しており、全庁平均の約5倍、特にそれが繁忙期の10月から2月に集中しているといった状況である。

こういったことがあり、今回、総務省へ提案させていただいたわけだが、10ページ目がプロジェクトの概要である。細かくて恐縮だが、取組前というところが中盤にある。こちらが現在のプロセスの概要である。今、申込書を紙ベースで受付し、職員が書類確認を行い、利用調整用のデータをエクセルベースで職員が手入力で行い、利用調整も職員が電話をかけて調整し、エクセル上でさらにその情報を整理しながら、最終的に確定したデータを保育業務支援システムで、手作業で入力し、最後に決定通知を発送しているといった流れである。

こういったことを踏まえ、業務フローをしっかりと精緻化・最適化した上で、RPAやAIを活用して効率化ができないだろうか。そういった実証を行っていくというのが概要である。詳細については後ほど述べさせていただく。

11ページである。今回のプロジェクトの結果については、先ほど申し上げたように、今年全庁の棚卸し作業を行っているので、次年度からの全庁的な業務改革のほうに活用していきたいと考えている。

12ページである。既に保育業務のほうは棚卸し作業を終えている。少し細かくて恐縮だが、左側は棚卸しに活用した調査票の一部抜粋である。今回、連携している富士通総研のノウハウを活用させていただいた。業務プロセスを段階的に詳細化した上で、それぞれのプロセスにかかっている処理件数、処理時間、かかわっている職員の従事割合、これらについて明確化してきた。

13ページである。この調査票をベースに業務フローを可視化したものが左側で、こちらでも一部抜粋である。これまで担当課では、仕事が忙しく目の前の仕事をこなすので精いっぱい、複雑化している業務フローをしっかりと一覧化したり、フローチャート化したものがなかった。今回、このフローチャートをしっかりと作り、業務フローの再構築を検討してきた。

再構築に当たっては、右下にあるが、法的な制約を受ける部分と受けない部分をしっかりと切り分けを行った上で、RPAやAI等のICTが活用できそうな部分と、やはり職員、人でなければできない部分の切り分けを行い、BPRの検討をしてきた。

14ページである。本プロジェクトは、これから実証に入っていくが、効果検証における目標値も設定している。一番上だが、まず申請の受け付けから決定通知までの業務時間を短縮し、利用者、保護者の皆様へのサービスの向上に努めていきたいと考えている。現在、申請書を受け付けるのが11月、決定通知を発送しているのが2月末ということであるので、できれば1カ月ぐらい前倒ししたいという目標を掲げて頑張っているところである。

もう一つが、正規職員が業務に従事する時間の削減ということで、先ほど申し上げたが、時間外勤務時間を削減していくということはもちろんだが、あいた時間で本来正規職員が取り組むべき仕事、例えば今は保育士が不足しているので、確保対策など、そういったところにしっかり確保できるような時間をつくっていきたい。そういった意図もある。

15ページである。本日のBPRに則したテーマは3つである。まず、1つだが、今、紙ベースで受付を行っている申請だが、フローの入口部分でデータの電子化をしていきたいということで、電子申請の活用の実証をしていきたいと考えている。ただ、全ての方が電子申請に移行していくのは難しいので、職員による入力代行などもあわせて検討し、サービスの維持を検討していきたいと考えている。

2つ目である。現在、職員が業務システムやエクセルに手作業で入力している部分にRPAを活用して効率化できないかということを検討したいと考えている。具体的には、電子申請で受け付けたデータを業務システムへ連携していく部分、あるいはシステムに蓄積されたデータから利用調整のデータを作成していく部分、そういったところで、RPAが活用できないかということは今、考えている。

3つ目である。最も今、工数がかかっているのが利用調整業務であるため、ここにAIを活用して効率化できないかということを考えている。現在は、職員が複数条件、兄弟がいた場合に入所希望要件などを複合的に判断して、それをエクセル上で調整しながら利用調整を行っている。複数週間、2～3週間かけて行っているが、AIのマッチングであれば数秒で処理が可能とも言われているし、場合によっては人間が調整するよりも最適化ができるのではないかとことも言われている。今年度は、人間が調整したものとAIが調整したものをマッチング率の比較をしながら実証していきたいと考えている。

最後、このプロジェクトに取り組む中で、全国から多くのお問い合わせをいただいている。地方においても待機児童問題が顕在化し、保育業務が急速に増大していることが考えられる。同じ課題を抱える自治体の皆様に横展開できるよう、しっかりプロジェクトを完遂していきたいと考えている。

○前田審議官

続いて、窓口業務の委託について、まずは岐阜県高山市総務部行政経営課行政経営係係長、林秀和様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いします。

○高山市 林係長

本日は、一昨年度、当市が総務省業務改革モデルプロジェクトにて実施した窓口業務改革について御紹介させていただく。

当市は、平成17年に周辺の9町村と合併し、東西80キロ、南北40キロ、日本で最も大きな自治体となった。概ね、東京都とほぼ同じ大きさである。人口は約9万人。合併以降減少し続けている。

主要な産業は観光業を中心とした第三次産業である。皆さんも御存じかもしれないが、最近では外国人の観光客の方に随分お越しいただいている。

まずは、現在、当市にて、窓口のサービス拡充ということで取り組んでいる事業について説明させていただく。一つ目は、市民課の窓口開設時間の延長。平日は19時まで、土日祝日は、午前中開設させていただいているところである。さらには福祉サービス総合相談ということで、福祉系にて相談が多い業務については、社会福祉協議会に委託させていただいている。その他は、皆さんの自治体でも実施しているようなことを幾つか実施しているような状態である。

当市の各地域の状況について説明させていただく。【図を示しながら】線で区切っている部分が、各地域（旧町村地域）の境界となっており、例えば一番左のブロックにある上の段の45という数字が、中心部からの距離、つまり、こちらの地域にある荘川支所は中心部から約45キロの距離があるということである。左下にある数字が、そこにお住まいの人口、こちらは1200人。右下にある数字が、窓口職員の人数、こちらは4人ということになっている。

さらに、右下のブロック、こちらは高根地域であるが、こちらのほうについては中心部から35キロ、人口は300人。それに対して職員は4人ということで、幾ら人口が少なくなったとしても、最低の窓口の業務人数をこれ以下にすることはできないということがお分かりいただけると思う。

このような状況において、業務改革モデルプロジェクト事業で6つの調査を行わせていただいた。まずは本庁の各部署の業務フローの調査と分析、同様に、9つある支所内の業務フローの調査と分析。さらには、やはり本庁と支所間における業務のやりとりがあるので、これらの分析をさせていただいた。あとは市民アンケートの実施、それから、実際には、最終的には委託発注したいということがあったので、受託可能な事業者からのヒアリング、そしてこれらを踏まえ、どの部分がアウトソーシングできるかというような検討をさせていただいた。

実際、内閣府が委託可能としている25業務については、その下に位置する業務としては、本庁の業務として、8課にまたがる54業務、支所についても、総合支所という形式であるため、どの支所でも本庁と同じ業務受付ができ、同様の業務数となっている。

さらに、これら54業務等をさらに細かく分析してみると、その下に二次業務として131業務、三次業務として671業務、つまり、BPR手法に基づいて棚卸しをさせていただいた結果、このような状況を把握することができたものである。

それらを図式化したものがこちらの表になっている。【表を示しながら】一番左上に、記載してあるのが所管課名、次に二次業務名（住民移動の転出の受付）となっているので、

このような表が全部で131ある。さらに、この下には三次業務が8つある。このような三次業務を全て合わせると671という業務に分類されたということである。

この中から、実際に委託可能な部分はどれかということで、担当課にて法の制限も照らし合わせて検討し、委託の可否について分析をさせていただいた。

同様に、支所についてもこのような分析をさせていただくと、基本的には本庁業務と同様であるが、それ以外に発生するものは、本庁への連絡及びその返答である。このような連絡業務が、支所業務の中で、全体の21%程度あることがわかった。実際に、支所からこのような情報をいただき、本庁で行う業務がこの黄色の着色部分になるが、これら業務については全部で322業務、つまり、先ほど全三次業務数は671というようなお話をさせていただいたので、概ね半分程度の業務には、支所との連絡業務が含まれているということとなる。

このように、様々な分析をさせていただいた結果、BPRの手法を用いて棚卸しをした中では、効率的な業務フローの検討、システムの導入、本庁舎への総合窓口の設置、窓口業務のアウトソーシングを検討し、職員配置の見直しにつなげて行きたいと考えている。また、これらの取組については、当市の行政改革に反映させることを考えており、来年度期限を迎える現行政改革大綱の後継として策定を考えている次期大綱に位置づけたいと考えている。

削減の可能性については、年間4万5000時間ほどある本庁舎の仕事のうち、様式の統一等により削減できる割合がおおむね8%程度さらに、システムの導入等による重複業務の削減で10%、また、支所業務権限、つまり、本庁にて処理する業務を全て支所に移行することにより削減できる割合が1%。さらに、業務のアウトソーシングにより削減できる割合が44%という結果が出た。結論として、合計63%については、現在の業務からある程度削減できるのではないかというような数字を算出させていただいている。

さらには、昨今言われているRPAの導入。こちらは、既にBPRの棚卸しが完了しているので、その棚卸しから得られている時間により、最も削減効果が高い業務を既に把握している。よって、それら業務から優先的にRPAが導入できないかどうか検討をしているところである。

また、支所については、1万時間ほど時間がある。こちらも様式の削減等々により本庁と同様の削減ができ、業務のアウトソーシングについては79%、合計97%。つまり、支所にある仕事については、業務の見直しや委託により、ほぼ直営でなくすことができるという結果を得た。

ただし、これらの取組はいまだに進んでいない。理由をご説明させていただくと、先ほどお話ししたように、当市には9つの支所があり、全ての窓口業務時間を合計すると1万時間程度となり、それぞれの支所においては、【図を示しながら】これだけの時間となっている。職員1人当たりの年間労働時間が1,860時間と考えると、どこの支所も1人未満の仕事しかなかったということが調査の結果である。このような状況において単純に委

託化するのには非常に効率が悪いと、例えば岐阜県が連携協定を締結している日本郵便(株)東海支局と連携する等、何か他の手法を用いて支所の業務をアウトソーシングできないかということを考えている。

それからもう一つ、本庁業務の委託については、先ほど内閣府の資料でも紹介された神奈川県海老名市、福島県須賀川市からも既に情報をいただいております、検討に反映させていただいている。ただし、いくつかの委託可能事業者にも色々と相談させていただいているが、様々な理由で難航しており、現在も協議中である。

このため、この後、恐らく(株)エイジェックが委託に関するお話をすると思うが、じっくりとお聞かせいただければと考えている。

なお、今回の調査における成果は、総務省から各自治体へ展開するようと言われており、もしこのようなBPRの手法、特に分析表が非常に重要なポイントと思っているが、資料も含め必要であれば、私ども行政経営課に御連絡いただければ、データにて提供させていただきます。

○前田審議官

続いて、株式会社エイジェック行政総合事業部事業部長、植木正秋様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いしたい。

○株式会社エイジェック 植木事業部長

本日、私どもよりお伝えしたいことはこの3つである。まず、エイジェックグループについて、そして、自治体様の課題と弊社がグループの総合力を生かしてこの課題をどのように解決していけるのかということ。最後に庁舎管理と窓口業務の包括委託ということで、お話を進めていきたいと思っている。

まず、私どもエイジェックグループの概要を少しお話しさせていただく。私どもエイジェックグループは、株式会社エイジェックという会社を母体に18の事業と国内外に33に及ぶ100%出資のグループ法人を持ち、全国に営業所を97拠点、社員教育の拠点を50拠点保有する企業である。

私どもは2001年9月に会社を設立してから、約17年間、人材の総合プロデュース企業として、人と企業、そして、行政機関をさまざまな形でサポートしてきた。エイジェックグループは地域の雇用をつくり出すために、4つの宣言をしている。

1つ目は、社員全員が安心して働ける環境づくり。2つ目が、さまざまな特性をお持ちの方々の雇用の輪を広げていく。3つ目は、社員教育。そして、最後の4つ目はコンプライアンスの遵守である。これら4つの宣言だが、お客様に安心して弊社との御契約を継続していただく上でも、非常に重要な宣言となっている。

続いて、こちらは自治体様での共通的な課題を4つ挙げさせていただいているものである。地域によっては、自治体様での民間委託の考え方や、先ほどもあったが、導入比率には大きなばらつきがあるのが現状である。職員様の適正配置、運用コストを抑える。この2つは財政の厳しい状況から来るものである。反面、住民サービスを向上させたい、庁舎

全体目線、イコール一部の窓口業務の委託のみならず全ての職員と委託の民間事業者が一体となって住民サービスを考えたい。この4つが大きなテーマだと私どもは思っている。

72件という数字が大きく出ている。現在、私どもエイジェックグループが取り組んでいる全国での受託実績の件数である。8割程度は市民課の業務となっているが、近年の自治体様でのニーズにより、国保年金課の業務や介護保険課業務の受託数も増えつつあり、弊社の従事者は約1,500名を超えているところである。

エイジェックの行政事業部においては、グループ内の行政窓口業務の受託事業を担当している。この私どもの得意な分野に、弊社グループのそれぞれの専門性を加えることで、自治体様が抱えている課題を解決に結びつけることが可能となっている。これは人材サービス会社が自前でビルメンテナンス会社や造園会社などを持つエイジェックグループだからこぞできる受託サービスだと思っている。

エイジェックグループが御提案する包括委託は、一つのグループで、一つの口座で、さまざまな業務を包括的に委託することで、住民の皆様が集う市役所づくりを目指している。

こちらは昨年度より運用を正式にスタートしている自治体様での例である。皆様も今までに悩まれたことがあると思うが、行政サービスは年々複雑化しており、窓口業務には多くのマンパワーをとられてしまっている。一方、職員数の増加は、簡単にはできない。また、臨時職員や非常勤職員の労務管理や教育にも相当な時間を割かなければならないのが現状である。これらを外部へ委託が可能な業務は積極的に民間へ委託し、職員は企画立案部門などのコア部門へ配置を進めていきたい。

これらの全ての問題点をクリアにし、目に見えるコストメリットだけではなく、民間のノウハウを注ぐことで生まれる本来重要な住民に向けたサービスの向上が可能になっている。

そもそも民間委託導入の本質は、行政でしかできないことは行政で、民間でできることは民間に任せる。だが、現状はどうしてもコスト削減ばかりが先行し、本来の目的を見失いがちになっていると思う。

私どもエイジェックグループでは、ここに示す広範囲な業務を一つの企業グループで受託することにより、民間委託でのコストパフォーマンスを最大限に発揮することが可能となっている。

このスライドに示すとおりだが、皆様方から見て左側、これが従来の個別の業務を委託した場合のイメージ図とだけ思っただけならばと思う。本来だと、住民に向けた行政サービスというものが、受託事業者ごとにベクトルが全く合っていないため、住民に向けたサービスがちょっとおざなりになっているというのが現状なのかと思う。弊社が提唱している一つのグループでの包括委託だが、皆様から向かって右側にあるように、さまざまな業務を行うワンストップの事業者でやることにより、経営方針、教育方針等々が同じベクトルに向いている。それに加え、導入以前から職員様と綿密な打ち合わせを行うことにより、事業者と職員様との意識も同じ方向に向いているということがこの包括委託契約の目に

見えない部分のメリットなのかなと思っている。

受託事業者である私たち自身が、まず、学び、必要な知識を持ち、そして、日々のサービス品質の改善を行うことにより、来庁されるお客様との信頼関係の構築と居心地がよい市役所の空間づくりを行う。こちらの自治体様では、市民課、国保年金課、福祉系窓口フロアと同じ1階フロアに大きな憩いのスペースを設けている。また、2階から4階のフロアの一部には、誰もが利用可能なフリースペースを設置している。夕方には地元の中・高校生がそこで勉強をし、仲のよいお年寄り夫婦が散歩の途中に、憩いのスペースでちょっと休憩などということもよくあることである。そんなほほ笑ましい光景が多く見られる。何だか私たちの街の市役所を自慢しているかのように思えることが多々ある。

最後に、お客様へのサービス向上には、単独の部門だけが高い意識を持ち実行しても、そこには限界がある。そこで、働く全ての行政サービス従事者が同じ意識を持ち、常に改革、改善を意識することで、お客様から親しみと信頼、そして、安心と心地よい空間を提供できる。エイジェックグループの包括委託は、これらを可能にしている。

もちろんだが、運用コストの抑制も忘れてはいない。試算ベースだが、5年間で約1億円のコストの削減を見込んでいる。

○前田審議官

それでは、AI・ICT等を活用した業務改革及び窓口業務の民間委託に関する取組について、意見交換に移らせていただく。

まずは高橋座長から、御意見、御質問等がございましたら、お願いしたい。

○高橋座長

それでは、皆様からコメントや御意見を頂戴する前に、私から少し質問させていただければと思う。

まず、三島市だが、AI活用による、例えば、時間節約効果などに関する定量的な分析がもしあれば、お聞かせいただきたいということが1つ。それから、資料の9ページに、住民の声を蓄積し、施策への反映に繋げるとあり、住民の生の声がデジタル化され、それをインプットとして施策の検討に活用できるとなっているが、これからなのかもしれないが、すでに具体的な動き・取組があれば教えていただきたいと思う。

それから、塩尻市の保育業務だが、資料の14ページの右下に、効果の分析があった。職員業務時間15%の削減。これは一つの定量的な効果ということだと思うが、次ページで、職員の業務工数が一番かかっているのが利用調整業務であり、これがAIマッチングにより数秒で処理可能と書かれているが、この効果は、業務時間15%削減の中に含まれているのか、それとも、これから織り込まれるということなのか。その点をお聞きできればと思う。

最後に、高山市は非常に緻密な分析をされていて、そのなかで気になったのは、資料の最後のところで、支所だと窓口業務量が1人分に満たないところがあるというお話だったが、こういうケースでは、どうしたらいいのか。これはその後で御説明されたエイジェックへの質問にもなるが、こういう支所のようなケースで、何か御提案、御提言があれば聞

かせていただきたいと思います。

○前田審議官

それでは、順次お答えいただければと思う。三島市からよろしくお願ひしたい。

○三島市 岩崎課長

まず、AIを活用することによる効果については、市民生活相談センターという市民からのいろいろなお問い合わせを総合的に受け付けるところにメール等でお問い合わせをいただいた件数を把握したりなどを行っているが、全庁的にはまだこれからになる。細かいものも全て入れると、かなりいろいろなところにお問い合わせがあるということは把握しているので、大体1件当たり数分から、長いものだと1時間ぐらいその市民の方に対応しているという実情もあるので、削減時間についてはこれからだが、かなり効果があるものという事で認識している。

生の声を聞く具体的な活用方法だが、総合計画が定期的に見直されたり、あとはいろいろな行政施策について、アンケート等で市民の方からお伺いすることがあるが、逐次それが今はなかなかできない状態であり、こういったものの裏のバックデータで、常に市民の求めているものの声を統計的にとっておくことにより、そういった必要になったときに、ある課題についてはこんな御意見が出ているということはすぐに御提供できるかなと考えている。

○塩尻市 北野主査

14ページのイメージ図の中に、AIによる削減効果が含まれているかどうかという御質問だが、実はまだ、先ほど申し上げたように、BPRを今、業務フローの再構築を行った段階であり、これからAIの実証は行っていく。イメージの中では、AIの活用によって業務時間を短縮していきたいということはもちろん含まれている。

先ほども申し上げたが、これで職員の業務時間が削減されるメリットはもちろんあるのかなと思っているが、もう一つが、人が調整するよりもAIが調整したほうが、実は最適解が導き出せる可能性があるということも言われている。今回、富士通のAIを使って実証をやろうと思っているが、別の自治体で行った結果であると、人間よりもAIのほうが、第一希望への入所率が高くなり、未入所率も低くなったという一例も出ていると聞いている。

それから、利用調整をやっていると、やっている途中で入園を辞退する方が出てくるということもある。そうすると、もう一度ゼロベースでやっていくのだが、そういった場合、人間はやはり時間がかかってしまうが、AIであると先ほども申し上げたように数秒でマッチングができる可能性があるということなので、場合によっては保護者の入所希望がよりかなえられやすくなったりだとか、平等性が担保される可能性がある。そういったメリットもあるのかなと考えている。実証は11月末から年明けにかけて行う予定である。

○高山市 林係長

御質問をいただいた支所の件については、今年度、岐阜県と日本郵便(株)東海支社が連携協定を結ばれた後に、当市以外の県内各自治体に対しても、各自治体内にある幹事局から

御相談や御提案をいただいている。特に、現在各自治体が取り組んでいると思われる、公共施設の総合管理計画については、様々な点において連携できると考えている。これは、公共施設を今後どのようにするかといった計画であるが、当市は旧高山市に9つの町村が合併し、9つの旧役場施設がそのまま残っているようなところが幾つかある。そうすると、昔使っていた規模ほど大きなスペースが必要ないため、例えばそちらのスペースに少し局舎が古くなった郵便局にお入りいただいて、その中で内閣府が委託可能としている25業務について実施していただくことができないかと考えている。郵便局では、既に証明書発行に関する5業務について実施の実績があり、残る20業務についても、現在検討を行っているというようなことを伺っている。そのような形で、例えば郵便局に庁舎の中にお入りいただいて、行政の窓口業務なども行っていただくということであれば、駐車場の狭さによる不便や、手続によってあちらに行ったりこちらに行ったりということがなくなるのではないかと考え、何とか効率的にできないか御相談しているところである。

○株式会社エイジェック 植木事業部長

御質問いただいた内容だが、支所によっては1工数にも満たないようなところがあるというふうなお話だと思うが、おっしゃるとおりで、業務量が少ないところに対して民間の委託を導入した場合に、やはりコスト高になるケースも当然あると思う。

過去の事例なども聞いていると、民間委託はちょっと怖いので、業務を少しずつ出しながら派遣や委託という、さまざまな手法をとりながら進めているという自治体様も非常に多いのではないかと思うが、基本的には、これはコストパフォーマンスを絶対に出したいと思ったら、1工数未満であっても本庁と含めて、もしくは幾つかの支所業務をまとめ一本化していただいて、そこを委託で出していただくというようなことである。

あとは先ほどもちょっとお話しさせていただきました、窓口業務のみならず施設の管理業務であるとか、ほかの業務も弊社としては委託を受けることが可能なので、そういった部分において、先ほどからBPRという言葉がよく出ているが、BPRを実施するときを目線をもう少し幅広く、全体像を捉えていただきながらBPRの活動をしていただけると、もっと民間が活躍できる場が広がるのではないかと思っている。

○高橋座長

追加で私から1点だけコメントさせていただきたいと思うが、塩尻市の保育業務のAIマッチングのお話があった。その中で、塩尻市は、実証例を特定されませんでしたでしたが、私たちもこの業務に大変興味を持っていて、実は、これはさいたま市のことだと思うが、8,000人の保育所に入りたい子供、これを300カ所の保育所にマッチングさせるという業務があり、大体延べ1,500時間ぐらいかかっていた。これをAIを使ってやったところ数秒で終わってしまったという話で、さいたま市はもう実証を終えて本格実施の方向で動いている。さらに、他の市も、それを見てということだと思うが、実証実験などを始めるところが、かなり増えてきていると伺っている。

今日はマッチング以外の保育業務についても、実は結構効率化の余地があるのだという

ことを伺い、そういう意味では、保育業務全体で相当AI等を活用すると効果があるのではということに改めて感じた次第である。

○前田審議官

それでは、会場からの質疑応答に移りたいと思う。

まずは御出席いただいている首長の皆様から、御意見、御質問等がございましたら頂戴したいと思うが、いかがか。よろしいか。

それでは、会場にお越しの皆様方のほうから御質問、御意見等がございましたら、よろしくお願ひしたい。

○参加者

高山市にお伺いしたいが、現行業務の調査・分析ということで、調査票をつけていただいております、ちょうど私ども市民課がやっている住民異動届、転出の受付について一覧表がついていた。

中を見せていただくと、やはり当市も一緒だが、委託の可否、要は、委託できないのが審査の部分。審査については職員でないと難しいというところだが、委託を進めていく中で、今度は審査できる職員が減っていってしまうのではないかというのを非常に懸念している。例えば市民課もそうであるし、支所などでも、やはり審査できる職員が必要になってくると思うが、委託することにより、審査できる職員がどんどん減っていってしまう。そのあたりについて、何かいいアイデアなどがあれば、教えていただければと思う。

○前田審議官

お願ひしたい。

○高山市 林係長

まさに委託化の弊害に挙げられる点であると考えている。通常は、研修をしっかりと行ってというような話になるとは思っているが、実際はなかなか困難であると考えている。それは、基本的に皆さんもそうだと思うが、職員の異動に伴い2年、3年でいろいろな部署を回るという現状において、窓口業務課に初めて異動することもあると思う。その中で、窓口業務を委託し、実業務の経験を積みにくい点について、研修だけで職員一人一人に全ての業務がうまく引き継げるのかということが課題であると思うが、その点については、係長、課長というような上役になるような方も含めて、組織として研修を行わなければならないと考えている。

特に、委託する場合においては、皆さん御存じの通り直営で実施する部分がバックと呼ばれるような通常後方支援的な業務、それから、実際に受託事業者が行う部分がフロントというような形で分離されると思う。これは、みなし派遣を回避するための一つの手段として行うものだとしているが、委託後であっても、指示等を行うのではなく、職員間同士のある程度情報交換みたいなものも含めて、注意点等々などもしっかりと引き継ぎをしながら業務を進めていくというのが、研修以外にスキルを落とさない一つのやり方だと思

っている。

また、許されるのであれば、民間派遣というような形で、働かせていただくのも、一つの研修のあり方なのかもしれないと思っている。

○前田審議官

ほかにいかがか。

○参加者

エイジェックに教えてほしい。包括契約だが、これは短期間ではないと思う。長期間に及ぶと思う。自治体からの支払いが分割であるかと思う。つまり、業務の履行というか、やっているかどうかをチェックするための検査もあると思う。その過程で不具合が生じた場合、どのようにフォローするのか。

もう一つは、契約が満了したとき、次の契約が結べなかったとき、もうこちらには職員を新たに教育して準備する余裕はない。その場合は、何らかのサポートはあるのか。

○前田審議官

よろしくお願ひしたい。

○株式会社エイジェック 植木事業部長

まず、契約のほうだが、長期契約の約5年間の契約というような形になっている。不具合については、特に今回弊社が今手がけているのは、新庁舎に合わせた施設管理を含めた委託になっている。新庁舎なので、引き渡しが始まってからの1年目点検と、2年目点検と、あとはその中間に当然、建築事業者からの点検等々があって、その中での不具合、もしくは私どもの社員のオペレーションのミスなどで、不具合が生じるケースなども多々ある。この場合においては、基本的には毎月の委託料の中で、最後のほうの年度に合わせて会計をさせていただき、清算させていただくというようなとり方というのが1つ目である。

2つ目だが、おっしゃるとおりで、ないことを祈っているが、もしも私どもが引き続き継続できなかった場合、これは当然直営に戻すのか、もしくは民間委託、ほかの委託事業者で継続されるのかということだと思うが、私どもでは、窓口業務だろうが清掃業務だろうがまた警備業務であろうが、必ず手順書と、マニュアルを最初の段階で整備させていただいている。なので、それに基づいて基本的には引き継ぎも時間をかけて行わせていただいているが、現契約の期間中に、それが全うできなくても、その後、次の事業者または直営で行うときの職員のスキルがある程度見込まれるまでは、弊社でサポート体制をとっているのが現状である。

○参加者

手厚い御指導があることを期待している。

○前田審議官

ほかにいかがか。どうぞ。

○参加者

高山市と塩尻市に質問である。まず、高山市についてだが、先ほど高橋座長から、支所

については質問があったかと思うが、本庁舎については、合計63%の委託可能性が一昨年、可視化され、現時点で何%のものが取り組めていて、かつ、もし取り組めていないものがあるとすると、可視化できているところから実行するところの難しさなどがあれば、ぜひ教えていただければというのが1つ。

2つ目が塩尻市と高山市双方にお伺いできればと思っているが、それぞれこういう行革をすると、場合によってはこういう可視化の結果が出る前は、例えば支所であっても、こんなに人数が減るような結果は、当初は想像していない場合があるかと思うが、ここまでそれぞれ保育であれ支所・本庁業務であれ委託可能性や業務量が出てきた現在においては、随分現場の意識も変わっているのか。もし変わっているのであれば、それを踏まえ、何か職員の業務のあり方も変化しているのであれば、その点を御教示いただければと思う。

○高山市 林係長

先ほど全体で63%ほどは理論値としては削減できるという御説明をさせていただいた。そのうち、現在完了しているのは、様式等の統一により削減という部分である。担当課にて様式の変更を既に行っているので、この8%については完了している。残りの55%については、現在調整しているところである。

職員の意識については、私は行政経営課という部署に所属しているのだが、元々、このような窓口業務の改革プロジェクトについては総務課にて行っており、そちらでは人事分野も担当しており、人事と行革とをセットでやっていた。このため、担当課としては、行革が進めばその分人員も整理されるだろうという意識がこれまでであったと思われる。ただし、私どもの部署が昨年度立ち上がり、人事関連業務はそのまま残し、行革関連業務だけ移ってきている。このため、担当課と話をする際は、行革は行革として効率性を目指す。その後、人員配置がどうなるかという部分に関しては、これまでは一体だったので直結だったかもしれないが、これまでとは違うというお話をまずはさせていただき、現場の声をできるだけ正確に収集するよう努めている。

また、行革については、合併した後に、職員が概ね2倍、600人ほどの職員が1,200人に増えたため、10年で800人程度にしていこうと取り組んできた。つまり、400人、3分の1程度は職員を削減するということである。実は、この目標は現時点においてほぼ達成できているため、これからは委託化により、アウトソーシングできた分は職員を減らすという考え方ではなく、先ほど(株)エイジェックからも御説明がありましたように、行政として必要な企画部門などに職員を重点的に充てるといったようなところで方向性を見出していけないかと考えており、職員にも説明し、理解を得ながら意識改革を行っているところである。

○塩尻市 北野主査

現場の意識のお話だが、実は、今回の保育のプロジェクトに取り組むに当たっては、担当課の問題意識というか当事者意識が非常に高かった。実際にそこを担当している係長が、もともと企画財政部局で財政を担当していた係長だったというところもあるが、彼が非常

に危機感を持っており、部下をうまく引っ張っていただいている。部下もそういった、もともと私たちはこういうやり方でいいのかなということは思っていたため、今、やはり棚卸しやヒアリングなど、このBPRを検討するときに時間を要するが、そこは非常に協力をいただいております、行革担当課としては非常に助かっているところである。

実際にプロセスなどを見直していく中で、それぞれ今まで担当のマニュアルみたいなものがあり、利用調整なら利用調整のマニュアル、システムに打ち込むならシステム用のマニュアルがあったが、1つちゃんと一貫通貫したプロセスが今までなかったので、そういったものを見る化していったときに、私たちはこんな無駄なことをやっていたのかもしれないということが、実は現場の職員の皆さんも気付いて、もっと効率化がこういうところではできる。今日はRPAとかAIのお話もさせていただいたが、それ以外の部分でも、実は効率化ができるところも出てきているので、そういった意味ではすごく取り組んでいる意義があるのかなと思う。

あと、高山市さんから今、トップダウンのお話もあったが、実は、私どもも理事者、特に副市長が先ほどちょっとお見せしたように、行政経営上いろいろな課題も出てきているので、こういった課題に対し効率化に取り組んでいこうと。特に全庁的に棚卸しを今やっているの、正直、抵抗感はあるのかなというところで、部課長向けのマネジメント研修と、あとは現場の係長、担当職員向けの研修をそれぞれ手厚くやったが、副市長にはそこにも来ていただいて、なぜ今、こういうことをやらなければいけないのかということも、強いメッセージを出していただいたというの、我々が今、強く推進できているのかなと感じている。

○前田審議官

ほかはいかがか。

それでは、予定した時刻も来ているので、ここで10分間の休憩とさせていただきたいと思う。再開は14時40分とさせていただくので、よろしく願いしたい。

(休 憩)

○前田審議官

それでは時刻なので、後半のセッションに移る。

まず、自治体クラウドについて、静岡県富士市総務部情報政策課課長、深澤安伸様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いしたい。

○富士市 深澤課長

私ども富士市及び富士宮市は平成23年度より共同電算に向けて準備を進め、平成27年度より電算システムの共同化を進めている。本日は、順にこのような目次で説明する。

まず、事業概要である。富士市、富士宮市は静岡県東部地区にある自治体である。人口はそれぞれ25万人、13万人、合わせて37万人の自治体である。

電算共同化を進めるに当たり、幾つかの課題があった。これらの課題を解決する手段、それから、目指すべき情報政策の姿、こういったものを定義してきた。課題としては、システム面、業務面、運用面、これらについては標準パッケージを導入するという。それから、情報化コンサルティングを実施すること。業務のアウトソーシングを行うこと。こういったことを目指してきた。

共同電算の目的は、市民サービスを向上することはもとより、行政事務をパワーアップし、安心・安全を向上するとともに、コストも削減するというものを目的とした。

我々が目指す姿は、あくまでも情報システムだけを最適化するのではなく、ITガバナンスの強化も含めた全体の最適化を目指す姿とした。

事業はこのような流れで進めている。平成23年度に基本計画、24年度に実施計画、25、26年度でシステムの構築、それから、システムの移行。平成27年度以降は運用である。現在、運用の4年目を迎えている。

このスライドに赤字で書いたところについては、担当業務主管課にも追加の作業が発生したというものになる。

ここからは、平成23年度に行った作業についての説明となる。主に基本計画に記載した内容について、一つずつ1スライドに1項目という形で説明を進めていく。

契約の形態である。契約については、本市、富士市がシステムインテグレーター、SI事業者と契約をし、富士宮市から負担金を徴する。こういった形の契約を行った。契約内容は包括委託契約である。実際に業務システムは、全部で15のシステムベンダーで構成されている。なぜこのような形をとったかという、多様な業務システムをまとめて運用するためには、どうしてもITガバナンスの強化が必要であるため、システムインテグレーターとの契約といった形をとっている。

実施の体制もこのようになる。富士、富士宮で構成した協議会はSI事業者とやりとりをする。また、SI事業者はシステム提供ベンダー、システムベンダーとやりとりをする。こういった形の実施体制をとった。

こういった形をとることで、情報部門の役割は変化する。主にシステム構築やシステム運用、システム保守といった内容は、この共同電算事業が開始したことにより、システムインテグレーターやシステムベンダーの仕事となる。もう一つ、市役所の中の仕事も変わる。今まで情報政策課へは業務主管課がいろいろな仕事を頼んでいたが、これらの一部をシステムインテグレーターやシステムベンダーに移管することにより、業務主管課の仕事も変化する。

この取組を進めたことにより、職員の人員は大幅に減った。本市の情報政策部門は11名、富士宮市は8名である。これは情報政策部門だけではなく、基幹系業務を実行する主要8部門、8課においても約10名、約8名の減ということが実績として示されている。

運用について、業務主管課は、今まで口で説明していたものにかわって、主にドキュメントを使ってやりとりをしている。

システムの実現である。これはシステムによっていろいろな特性があるので、自由度の大きくきくものから余りきかないもの、コストの大きく削減できるものから削減できないもの、いろいろな考え方があるが、基本的にはこの真ん中に書いたような共同構築というものを原則としてシステムを実現するということとした。

我々は汎用機を利用していたので、基本的には汎用機をまず、なくそうというところがあった。汎用機を使っているものは必ずシステム移行をするというのが原則であった。あと幾つか理由がある。

このような考えを進めた結果、対象の業務はここに挙げたものとなった。少し色がついているが、財務会計や文書管理、こういったものは検討を進めた結果、共同化をしないこととした。

コストである。数字は皆さん興味があると思う。共同化を行うことによりコスト削減はおよそ20%超である。各市単独にスリム化を進めた場合よりも、共同でやったほうがコスト削減が可能ということがわかった。

問題になったのは費用按分である。費用をどの程度参加団体に分担するか。我々は共同電算事業を行ったことにより、一体幾ら得をするのだと。得をする率をそろえるという方法で費用按分を行った。

次はデータセンターである。データセンターは、いわゆる一般的なデータセンターである。堅牢で災害に強い。こういったものを選んでいく。

次はネットワークである。ネットワークについては、本庁とデータセンターを結ぶ回線になるが、本市においては、共同電算業務以外のいろいろな業務システム、OAのシステムもデータセンター内に収容することとした。

24年度である。24年度はこれらの計画を受けて、要件定義、それから、パッケージの評価を行った。要件定義を行った後にパッケージを評価するという作業である。

具体的にはいろいろなヒアリングシートを用いて最終的に仕様書をつくる。こんな流れであった。

これらの事業については、それぞれ業務グループというものをつくっている。住民情報グループ、税グループ、こういった形で、グループごとに意思決定をしているということである。

続いて、25年度、26年度である。25年度は業者選定を行い、パッケージを選び、概要設計をする。26年度は実際にデータ移行をしてシステム運用の直前までの準備をするという作業になる。

これは主に打ち合わせである。打ち合わせが平成25年度、1,224コマ、約2,500時間である。26年度は約3,000時間。こういった打ち合わせボリュームが発生した。

パッケージの選定については、パッケージと仕事のずれというものがあるか調べて、これをどういったやり方で解消するかについて検討した。代替のやり方を考える。それから、EUCを活用する。こういったものを提案して、FIT&GAPというものを埋めていくと

いう作業をした。

これも同じである。パッケージをどうやって選定したかということである。

こういった内容に基づいて、実際にカスタマイズを行ったわけだが、無償で対応できなかった、残ってしまったカスタマイズが30件ほどあった。

データ移行については、約1年前から3回にわたってデータ移行のテストを行っている。

システム運用は一元的にSI事業者が監視をするということ。

ヘルプデスクについてもSI事業者が全ての業務の一次受付をする。これは無料通話での対応である。共同電算以外の事業も対応している。

帳票についてもアウトソーシングをしている。引き抜きも対応する。

サービスレベル協定については、月1回、満たされているかどうかについて確認をしている。業務継続も行っている。

これまでに発生した課題だが、ここに挙げたような課題が発生した。これらの課題を解決するために、第2期事業では、問い合わせ運用の見直しを行ったり、SLAの最適化、EUCの促進、こういったことを行う。もちろん最近よく言葉を聞くRPAの取組についても研究をする。

契約については、今まで包括委託で本市が契約してきたが、これについては各市がそれぞれ契約をするという形に切りかえる。

現在、2期のシステム調整に向けて契約の準備をしている。

最後に、ここまで申し上げまして、こんなことを言うのも何だが、お手本というのは非常にたくさんある。しかしながら、役所一体となって職員、それから、システムインテグレーターが前向きに努力をしていく。こういうことが事例を成功させる一番のポイントではないかと考えている。

○前田審議官

続いて、広域化・共同化等だが、まずは下水道事業の統廃合事業について、長野県東御市都市整備部上下水道課長、土屋親功様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いしたい。

○東御市 土屋課長

初めに少しか東御市の紹介をさせていただく。東御市は、平成16年4月、1町1村の合併により誕生した人口約3万人の市である。長野県の東部に位置し、大河ドラマ『真田丸』で有名な上田市の隣にある市である。年間を通して降水量が比較的少なく、日照時間に恵まれた地域である。

特産品としましては、クルミ、巨峰、八重原米、白土ばれいしょ等があり、特にクルミの生産量は日本一を誇っている。

現在、市を挙げて地方創生を掲げており、上信越高原国立公園に属する湯の丸高原では、標高1,750メートルの高地に高地トレーニング用施設として、昨年、日本で一番高い場所に400メートルトラックを完成させ、来年度には現在整備を進めている屋内プールが完成する。

完成した400メートルトラックでは、日本のトップアスリートが定期的に練習に訪れている。先ほどのシカゴマラソンで日本新記録を出した大迫選手もトレーニングをされたとお聞きしている。来年完成が見込まれる屋内プールとともに、日本の高地トレーニングのメッカとして東京オリンピック・パラリンピックでは、ぜひともセンターポールに日の丸をと願っているところである。

また、遊休荒廃地の利活用と新たな地域産業の創出として、地形と気候を生かして、ワイン用のブドウの栽培とワイン醸造の拠点づくりを展開している。いずれも内閣府地方創生推進交付金の御支援をいただきながら進めているところである。

それでは、本題に入る。初めに、現在の下水道事業の概要について御説明する。東御市の下水道事業は、公共下水道事業を中心として特定環境保全公共下水道事業、農業集落排水事業、コミュニティープラント事業など、さまざまな事業を活用した生活排水処理施設を整備してきた。古くは昭和61年から供用を開始され、事業や地域によって供用開始時期にばらつきはあるものの、現時点では事業の整備は全て完了している。

下水道事業の地方公営企業法の適用については、平成20年度に移行が完了している。また、水道事業とともに料金徴収等窓口業務の包括的な民間委託を平成22年度より導入し、維持管理経費の抑制に向けた取組を行っている。

人口が減少し、需要の増加が見込めない昨今では、処理施設の能力に余剰が生じ、右上の表だが、施設利用率は50%から60%台と低い状況となっている。そこで、今ある施設の現状を把握して、処理能力や地形などを加味した上で、これから迎えるであろう機能維持の新たな投資や再投資による工事費などの抑制を図ることにより、維持管理経費と資本費の両側面の抑制を図ることを目的として、下水道事業等の統合を計画したところである。

次のページである。具体的な統廃合概要のイメージ図である。現在、17の排水区を設け、17の処理場で汚水処理を行っている。これらの施設を、順次大きな処理能力を有する公共下水道や特定環境保全公共下水道、隣接する農業集落排水へ管路を接続することにより、処理場数の削減を図るものである。Beforeとして、17施設に対し、Afterは5施設へと、12施設を削減する計画である。

4ページである。事業の実施に至った取組の背景である。具体的には、人口の減少、需要の低下、収益の減少、施設の老朽化、処理能力の余剰など、どの下水道も同じストレスを抱えているのが現状である。そんな背景の中で、まず、経常的な費用の削減と包括的な民間委託に取り組んで、経費の削減を図ってきた。このたびの取組は、次のストレス解消策として、大きな投資と資金を要する施設の老朽化や修繕費用の増加、施設の処理能力の余剰などの対策として、事業と施設の統合を計画したところである。

5ページである。導入の過程、主な取り組みの経過である。平成22年度に全体計画の見直しとして、事業別ではなく今後の市全体の生活排水処理に係る維持管理を適切かつ効率的に行うための検討を行った。24年度に基本構想として、全体計画の見直しを受け、将来の生活排水処理区の見直しを予定した基本構想を策定した。26年には、処理施設の基礎調

査及び具体的な統合スケジュールの検討を実施した。27年には、実施スケジュールについての課題調整及び議会、住民等への説明を実施した。28年度だが、最終的な業務調整として、下水道事業の計画変更事務、認可変更事務、財産処分事務等、業務調整を実施したところである。

本年度については、1施設の管路のつなぎ込み工事を始めたところであり、計画に沿って順次統合のほうを進めていく予定である。

6ページをお願いしたい。事業調整を要した主な内容、状況である。まず、主なものとしては、農業集落排水を公共下水道に編入するための下水道法または都市計画法に係る下水道事業計画の変更及び認可に関する事。次に、統廃合によって廃止となる農業集落排水等の処理施設の財産処分と、財産処分に係る補助金の取扱に関する事。真ん中だが、施設建設に用いた企業債で償還が終わっていない企業債の取扱に関する事。これらの事務的なものを県、国の御指導のもとに行ってきた。

7ページである。取組によって生じる経済性の考え方である。現在、17施設は事業推進時期が近いため、今後、一斉に施設の更新や機能維持のための改修、機能強化のための対策工事など、新たな投資が一斉に発生することが予想されている。そこで投資する対象施設を少なくすることで、維持管理経費から資本費まで、トータル的なライフサイクルコストを削減することで、経済性を得ようと考えたものである。

実質的な試算は、これからの事業費や補助金などの財源によるが、現施設の耐用年数内をベースとして、現在の施設をそのまま維持すれば発生するであろう維持管理経費分、新たな機能強化や機能維持の費用分、資本費の増加分などを試算すると、1施設当たり年間2000万円くらいの経費の削減が見込まれ、経済性が得られる試算結果となった。

8ページである。進めるに当たっての今後の課題である。特に重要と考えられるのは、一番上だが、接続工事にかかる財源の確保、国庫補助金等の確保である。その下の廃止する施設の後利用についての調整だが、この調整ができなければ補助金の返還や企業債の繰上償還など、新たな支出と財源が必要になってくる。当市の場合は、後利用については、汚泥貯留槽へ一時的に貯留をしたり、緊急用の復旧用機材を備蓄する建物として利用するというのを市の防災計画に入れて調整を済ませているところである。

下水道事業の現状については、巨額の固定資産と負債を抱えており、合理化を進めて事を動かすにも、やはり資金と体力が必要となってくる。少しでも身軽でスリム化していこうというのが今回の取組である。

○前田審議官

続いて、尾三地区自治体間連携協力の取組について、愛知県日進市企画部企画政策課課長補佐、川合陸仁様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いしたい。

○日進市 川合課長補佐

それでは、1ページ目をごらんいただきたい。本日は、ここに記載した流れでお話をさせていただきますと思う。

2 ページ目をごらんいただきたい。まず、少しだけ私の所属する日進市の紹介をさせていただく。日進市は、名古屋市、豊田市の間に位置している。市の人口はぐんぐん伸びており、今年の2月には9万人を突破する節目を迎えた。人口ビジョンにおいても、2060年においても人口は伸び続け、11万人に到達するという大変喜ばしい結果が出ている。

5 ページをごらんいただきたい。この連携の取組は、本市とみよし市、東郷町、豊明市、長久手市の5市町の取組である。

6 ページ目、本市がなぜ自治体間連携に力を入れてきたかという、多くの自治体でもそうかと思うが、施設の老朽化に伴う財源確保、また、人々の生活圏域が市町を越え、住民ニーズの多種・多様化など、行政を取り巻く環境が大きく変動する中、自治体間競争に没頭するのでは、行政運営の継続が困難に陥るのではないかという危機感からである。こうした背景をもとに、平成24年度の施政方針では、連携というキーワードを大きく打ち出している。

7 ページ、後で経緯をお話しさせていただくが、まずは市としての自治体間連携の推進に関する理念や方向性を明確に打ち出す意味も込め、基本協定を締結した。連携協力事項は何かという、中ほどに記載があるが、自治体間連携の手法により、地域住民の利便性を向上させるものや、行政の効率化に資するものは何でもやっていこうという思いを示したものであると考えている。

一般的に自治体間連携はいいねというイメージがあるが、いざやってみようかという段階に入ると、いやいや、こんな課題は、ここを変えるのは面倒くさいなあ、などというように、進捗が一向にはかどらないことがある。こうした自治体間連携に市として本腰を入れて取り組んでいくのだという意思を明確に示すことは、実際に検討の現場で進めていくに当たり、そうした支障を取り除き、具体的連携項目の構築へとつながる大きな原動力になったものだと私は実感している。

8 ページ目をごらんいただきたい。こちらには基本協定に基づき、実際に実現に至った主な連携事業を一覧として記載させていただいた。

次のページからは、幾つかピックアップして御説明させていただく。

10 ページをごらんいただきたい。平成28年度から始めた共同実施の取組である。課税業務で使用するための航空写真撮影は、各市町でそれぞれ委託契約をしていたが、共同で実施することとした。何回も飛行機を飛ばすのではなく、1回でみんな写真を撮ってしまおうというわけである。もう一つは、自治法に基づく機関の共同設置ということで、行政不服審査会を共同設置した。ちょうど平成26年の法改正に伴い、第三者機関の設置が自治体に義務づけられたため、その時期にあわせて委員の人材確保や事例の蓄積による事務の効率化を図るために共同設置した。

11 ページ目をごらんいただきたい。平成29年度から始めた事業である。日進市と東郷町で、消費生活センターを共同設置した。もう一つは職員の派遣交流事業である。

13 ページをごらんいただきたい。主として20代の若手職員を相互に1年間派遣し合うも

のであり、各市町が抱えるさまざまな課題、問題に対する解決方法、施策、事業の先進的取組や効率的な行政運営を互いの現場でお互いに学び合うことで、職員の資質向上を大きく図る取組ではないかと考えている。毎年度派遣先を交代しながら一巡させていく予定である。

申しわけないが、12ページへお戻りいただきたい。今年度、平成30年度から始めた共同実施の取組についてである。まず、日進市と東郷町による電力の共同購入である。共同購入することで、2市町で約5000万円の削減効果を生み出すことができた。2つ目は介護関係に関する共同実施である。平成30年度に居宅介護支援事業所に係る事務が県から権限移譲されることで、今後、ますますの業務増大が見込まれた。そうした業務を各市町で新たにそれぞれ始めるのではなく、共同で実施することでスムーズな事務移行を可能とするものである。こうした県や市からの事務移譲の事務に対し、広域連携という手法を用いて対応することは、特に効果の高いものではないかと考えている。

次に、消防の広域化である。今年度から日進市、みよし市、東郷町の3市町による尾三消防組合と、豊明市、長久手市が一緒となった。平成25年度からは通信指令業務を既に共同で行っていたが、今回の広域化により、市境への到達時間への縮小や各種装備の高度化を図れるようになり、消防体制基盤を一層強化したところである。

14ページをお開きいただきたい。これまで実現に至った連携事業を御紹介してきたが、次に、推進体制を御説明する。推進体制は、絵にあるとおり、大きく3つに分かれており、首長会議を年1回開催、副市長・副町長会議は四半期ごとに持ち回りで開催している。そして、実質的に議論、調整を行う中核組織である推進会議があり、各市町の企画担当部長、県からの派遣職員がメンバーとなっている。この推進会議で、検討テーマを決定すると、その所管部署ごとに詳細な調査・分析を行う検討会議がそれぞれ行われることとなる。

15ページをお開きいただきたい。これまでの尾三地区自治体間連携の検討の主な経緯を一覧にまとめている。次のページから、簡単に概要を御説明する。

16ページをお開きいただきたい。この具体的な取組は、平成24年度7月に研究会を発足したところから動き出した。当初は消防の一部事務組合を構成した日進市、東郷町、みよし市の3市町で研究会を開始した。その研究会の中では、愛知県市町村課行政支援室の御支援もあり、広域課題研究運営事業を開催していただいている。

17ページ、平成25年度には、若手職員による柔軟な発想を生かした新規の連携事業を目指し、若手職員による研究グループを設置し、福祉分野などの3分野に関する検討を始めた。ここで提案された尾三地区福祉施策連絡会議が実際に26年度から設置されることとなった。

18ページをごらんいただきたい。26年1月には基本協定を締結したので、研究会を改め推進会議として新たなスタートを切り、この年から、各市町が持ち寄った10のテーマについて、自治体間連携の手法が可能かどうかの検討を開始した。

20ページをごらんいただきたい、平成26年度から検討していたテーマについてもある程

度整理ができたので、また、28年度からは再度、各市町から持ち寄った新たな9のテーマについて検討を開始した。いつまでという期限がないと、なかなか検討が進まない側面もあったため、このあたりから検討サイクルを基本2年として進めていくようになった。

少し飛んで、25ページである。最後になったが、自治体間連携の推進に当たり重要な認識・意識だと私が感じたことを書かせていただいている。5市町全体で必ずやらなくてはいけないものではなく、2市町でも、できるものであればまずは2市町で連携しよう。大きな難しい事案でなくてもいいので、小さな連携でいいから連携が可能であればやってみようということが大切ではないかと考えている。そうした積み重ねがさまざまな事業を改善、工夫をしていく際に、よし、少し連携を考えてみようとかいう意識変革につながるのではないかと考えている。

本市においても、実際に連携事業の実施につながった課はもちろん、実施に至らなくても検討を行うことにより、多くの職員に連携の重要性の意識づけができたように思う。今後できることを、できるときに、できるところから、積極的に取り組んでいくことで市民サービスの向上、行政の効率化を着実に進めていければと考えている。

○前田審議官

それでは、御紹介いただいた自治体クラウド、広域化・共同化等についての意見交換に移らせていただく。まずは高橋座長から、御意見、御質問等がございましたら、お願いしたい。

○高橋座長

それでは、私から皮切りに質問させていただきたいと思う。

まず、富士市にお伺いしたいのだが、システムインテグレーターを事業者としてベンダーとの間に入れるという取組は、自治体クラウドを導入するときに普通の取組なのか。私の記憶では、行政がベンダーと直に取引しているケースが多いような気がするが、どうなのかということが1点。

2点目が、クラウドを導入する場合に、単独と共同構築の2つの選択肢があり、当然共同化したほうが、コスト削減効果が大いなのは間違いないと思うが、試算を拝見すると、単独であっても10%ぐらいのコスト削減効果があるとなっている。具体的にどういう工夫をすると、こういう10%の削減ができるのか。スリム化の具体的な取組について教えていただければと思う。

次に、東御市だが、これから施設が老朽化していく中で、それを一体化していくことの意味はわかるが、具体的にどのくらい先まで将来の収入や老朽化などのコストを推計され、そして、統廃合の取組が効果がある、というふうに計算されたのか。例えば20年とか30年とか、推計期間について、技術的なお話になるが、教えていただければと思う。

もう一つが資料の最後8ページ、「次段階に向けた合理化の検討」の中に、民間活用という言葉が入っているが、何か具体的な形をお考えかどうかをお聞かせいただければと思う。

それから、尾三地区の自治体間連携についてだが、1つ気になったのが、資料の6ページで、「他市町村との過剰な都市間競争に陥ることにより、行政経営が疲弊することは避けなければならない。」とある。よく私たちもそういうことがあるのかと思って聞けるのだが、ちょっとお答えづらいかもわからないが、5市の間でもそういう懸念は実際にあったのかということをお聞かせいただければと思う。

また、随分積極的に連携を進めていただいているが、連携を進める上で経験した障害やボトルネックとして、どんなものがあったのか。さらに連携を進めていく上で、所管省庁あるいは中央政府に対して、こういうものがあれば、あるいはこういうものがなければもっとやりやすいといった、御要望などがあればお聞かせいただければと思う。

○前田審議官

それでは、順次よろしくお願ひしたい。

○富士市 深澤課長

まず、1点目の御質問だが、事業者との契約について、一般的には大手のシステム提供事業者と契約するのが通常かどうかというところになるが、富士市・富士宮市が今回、電算システムを共同化するに当たり、いわゆる基幹系のシステム全体をカバーするような統合パッケージを入れるという形では考えておらず、まず両市がどのような形で仕事を進めているか分析をし、その仕事の内容と世の中にあるパッケージが最も適合するようなものを選んでいこうというアプローチをしているので、一社の大きな統合パッケージではないという可能性もあるということ。

それから、基幹システムだけではなく、いわゆるグループウェアであるとか、電子メールであるとか、ウェブサイトといったような、いわゆる情報系の業務、これらについても今回の共同化の対象事業に含めており、そこまでを含めてシステム全体を最適化しようとする、当然システム提供事業者は単独というか1社にはならず、たくさんの会社がシステム提供をされるだろうと考えた。

そうなったときに、両市の情報政策部門が全てのシステムベンダーを一括管理するというのはなかなか難しいところもあり、そういう部分について、システムインテグレーターというものを間に挟み、一緒に協力をして全体のシステムを最適な形にしようと考えたのが、このSI事業者を中間に入れるというものである。

もう一つの御質問だが、継続利用から単独利用をした場合でも、おおむね10%以上のコスト削減があるということかと思うが、ここについては、本市及び富士宮市の現状というものの理由かもしれないが、メインフレームをその時点で利用しており、メインフレームで運用をしている基幹系のシステム、こういったものをまずは仮に単独で行うとしても、いわゆる標準パッケージを導入し、今まで自分たちでつくってきたものから変更しようというものについても試算をした。このため、各市で、単独にメインフレームをやめて、いわゆる標準パッケージを入れた場合、これを計算した場合に、十何%というコスト削減ができた。

さらに進めて、これを共同でやりましょうということになると、当然運用であるとか構築であるとか、システム提供事業者の人件費、こういったもので、一遍にやればいいでしょうということの方が当然出てくるので、その部分を含めると、共同が一番コストが安くなる。このような形で、継続よりも、単独にするだけでもコスト削減はできるということがわかっていました。

○東御市 土屋課長

どのぐらい先までの推計かということだが、ちょっと今、詳しい資料はないが、先ほど説明しました年間2000万円ぐらいという話の中で、各処理施設の耐用年数ベースの試算として、まず、現況の施設を継続利用する場合の、その施設の改築費、また、維持管理費の合計に対して、今回、農業集落排水を公共下水につなげる場合に接続の管路の建設費や、汚泥が今度は公共下水道に行くので、汚泥の処理費等を試算する中でのベースの推計となっているので、それぞれの施設ごとに大体2000万ぐらいというような形になっている。

工事については、先ほどの3ページの図だが、千曲川と書いてある北側に関しては、今年1施設をやるが、37年度までに全部の工事をやる予定であり、千曲川から南側の統合については、41年度までに工事の完成を目指している。

あと、民間活用が課題ということだったが、民間活用については、この17施設を5つにしたときに、維持管理や技術管理をするような業者を1つにまとめていけないかということのをこれから検討していきたいと考えている。

○日進市 川合課長補佐

3ついただいて、初めの1つ目、この地域においても自治体間競争に陥ることがあったかという御質問だったと思う。私の感じたことになるが、一般的にほかの市町に負けられないように頑張ろうという気持ちはどの自治体もあると思うが、あそこに勝っている、あそこに負けたという、そういった過度のライバル視というのは、この近隣ではなかったように私は感じている。むしろ連携することで、相手を知ることで自分の強みや弱みというものを再発見でき、それを生かしてより、住民の方に何か市政がよくなったとか、満足してもらっているとかいうようなことを考えていこうということのほうが、意識としては強かったように、この5市町では感じた。

2つ目の連携するに当たってのボトルネックというか、困難だったということだが、お話としても少し触れさせていただいたが、やはり24年度から研究会を始めた当時については、連携している事業も近隣市町であったが、各検討する所管課においては、ちょっと面倒なことだな、企画部門から無理やりやれと言われていたようなことだなというふうに感じていたと思う。ただ、少しでもそういったところをフォローしようと思い、うちが幹事市になるところは企画部門が全部会議に参加したり、説明では触れなかったが、26年度からお互いの広報誌にちょっとイベント、情報を載せるなど、まずは少しずつお金もかからなくてやれるところからやっていくことにより、職員も最近のヒアリングでは、この事業はちょっと改善のために連携をやってみたいなとか、そういったことを常に意識していた

だくようになったところであり、ボトルネックというか、以前がちょっと、各全庁的に連携の重要さが浸透していなかったかなということがある。

3つ目の、国の皆様に対する、所管省庁への要望だが、ぱっと思いつかないが、例えば連携事業を検討していくという際には、まず、どこかがやっていないかという事例を探す。ある事例をどこかの市町さんでやられていて、うまくいっているのであれば、それでうちもやってみようという形になると思うので、よく私も、この研究会を進めるに当たっては、大阪府の方から実際に来ていただいて、5市町で話を聞いたりもしている。

国のほうでもいろいろな事例、この会もそうであるが、いろいろな資料をいただいているが、公に発表されているものだと、ちょっと具体的に困ったことや、デメリットなど、そういったところがなかなか書いていないというところがあるので、例えば実際にあったところの職員に来ていただいて、構築までの苦労話や、実際にやってからのデメリットなど、そういったものをもう少し把握しやすくなる取組をより支援していただくようなことをしていただけると、大変助かるのかなと思う。

○高橋座長

ちなみに尾三地区にも他の自治体から見学やお問い合わせなどはあるか。

○日進市 川合課長補佐

私が知る限りでは、そんなにたくさんあることはないと思うが、議会のほうで視察に来ていただいたときに御説明すると、とてもいい取組だね、うちの市町も参考にしたいなというようなお声を聞くことはある。

○前田審議官

それでは、会場からの質疑応答に移る。まずは御出席の首長の皆様から御意見、御質問等がございましたら頂戴したいと思うが、いかがか。よろしいか。

それでは、会場にお越しの皆様から御意見、御質問等がございましたら、よろしく願いしたい。

○高橋座長

今日は好事例を御紹介する会議ではあるが、私たちとしても予定調和で終わらせるつもりはない。こういう事例はあってもこういう問題点があったのではないか、あるいはどういうデメリットがあるのかというような、そういう質問でも、ぜひともお寄せいただければと思うが、いかがか。

○前田審議官

どうぞ。

○参加者

日進市に教えてほしいのだが、愛知県では公営企業が一般会計と別システムを持ちたがるというか、なかなか共同化が進まないが、日進市でも水道事業というのが、ちょっと毛色が変わっていたかと思う。そちらとの連携というのは、いかがなものか。

○日進市 川合課長補佐

本市については、愛知中部水道企業団がやっているの、深いつながりというのは基本的にはないと思う。ただ、下水道課とお話しするときに、いろいろな下水道事業を進めるに当たってのいろいろな意見交換とか、いろいろとされているというふうには聞いているのだが、それ以上詳しく承知してなくて申し訳ない。

○参加者

水道事業も5市町なので、よろしかったら。

○前田審議官

ほかにはどうか。

それでは、会場のほうからしないようなので、僭越ながら私から皆様方に一つ御質問だが、先ほどの高橋座長の問題意識と若干かぶる部分もあるが、それぞれクラウドや下水の広域化、日進市のようなさまざまな事務の広域化の中において、例えば下水道の場合には、下水道法の中で県の役割はある程度位置づけられている。それぞれの事務の中で、もちろん下水道、農集排の世界の中にも位置づけられているとはいえ、今後、広域行政を推進するに当たり県に期待する役割など、そういったものがあれば、参考までにお伺いさせていただければ幸いだが、いかがか。クラウドの関係など、例えば富士市では、いかがか。

○富士市 深澤課長

自治体クラウドということにおける都道府県に期待する内容ということかと思うが、こういった取組を進めていくときに、大きく、後に問題になるのは、実際に業務の分析を進めていった中で、いろいろな市によって、結果は同じでも仕事の進め方や職員の意識が大きく違っているのをすり合わせるのが大変難しいのと同時に、それをすり合わせていかないと、最大限の効果は発揮できないと思っている。

そういった中で、都道府県の皆さんには、できれば市区町村が使用しているシステムの名称であるとか、ベンダーであるとか、どういった業務分析をしたか。業務分析の結果を取りまとめというか整理し、これは一般に公開するのはなかなか難しいと思うが、基礎自治体に情報提供というような形で情報共有をしていただけると、今後進めていくときに似たような色の市町と一緒にやっていこうというところの目安になると考えているので、そのようなことができれば大変ありがたいと思う。

○前田審議官

いかがか。どうぞ。

○東御市 土屋課長

私のほうの今の取組に関しては、県の皆さんとやっていく場合には、生活排水課や農林、都市計画、市町村課といろいろな県の皆さんとの連携をしながら助言をいただいてやってきており、今、県の皆さんに言うことはないが、これからもよろしくお願ひしたいということである。特に要望はない。

○日進市 川合課長補佐

既に推進体制のこともお話ししたが、検討会議のメンバーには、県から来ていただいて

いる派遣職員の方もメンバーとして入っていただき、いろいろな助言をいただいている。例えば私どもが広域化を進めていくと、議会への説明、また、いわゆる条例改正等、そういったものも必要となってくる連携事業があるので、最後はいわゆる県の関係部局へのつなぎ役や、例えば介護の連携であるなど、県からアドバイザーという形で来ていただいている方もいる。そういった方を探していただいたり、つなげていただいたり、いろいろな御助言をしていただいている。

本市で進めているものは、うちの基礎自治体だけで成り立つものではないと思っているので、今後も県の皆様と協力し、いろいろなところで御支援をいただきながら、この尾三地区自治体間連携は進めていければいいと考えている。

○高橋座長

今の点に関連してお伺いしたい。私たちは、システムの共同化や連携に際して、例えば各市のベンダーとの契約更新がいつなのか、少なくともその時期がわかるだけでも随分違うのではないかということで、その時期がわかるような見える化ということを進めるべきだということは申し上げているが、今の御意見を伺うと、もう少し踏み込んでいろいろな情報を見る化していくほうが、もちろん一般に公開するというのではなくて、基礎自治体に情報を提供するという意味でだが、そういうことをする意味は大きいのではと改めて感じたのだが、やはりより踏み込むことが必要なのか。

それから、東御市に追加でお伺いしたいのだが、ほかの周辺の自治体との連携などもお考えか。下水道の件でもそうだが、それ以外の業務ではいかがか。

○富士市 深澤課長

これから共同化を始めていこうという中では、まずは自分たちの業務をどうやって進めているのか、業務の分析というものが原則として必須だと思う。そういった中で、結果は同じでも、やり方が全く違う自治体とすり合わせようとなると、これは大変困難であり、そこについては、現状利用しているシステムの更新時期だけではなく、できれば、これは私どもの自治体も含めてだが、既にやった自治体も含めて業務のフローやシステムの名称など、そういったものを公開できたほうが、材料はたくさんあったほうがいいのではないかと思っている。

○東御市 土屋課長

周辺の自治体との連携について、今のところは考えていない。ただ、下水道ではないが、水道に関しては、今、うちも含め上小地区という地区と佐久地区という地区の2つがあり、その真ん中にうちの東御市があり、そこでの水道に関する広域連携の協議は進んでいる。

○前田審議官

ほか、今のことにも関連して、何かあればどうか。

それでは、時間も近づいているので、ここでこの場での意見交換は終わりとさせていただく。閉会の後には若干のお時間をとっているのですが、個別に意見交換や名刺交換等をしていただき、本日の会合をきっかけとして、参加された皆様の間でも、今後も引き続き密に

情報交換をしていただければと思う。

では、本日のプラットフォームについて、高橋座長から講評をいただきたいと思う。よろしく願いしたい。

○高橋座長

本日は、大変有意義な取組の御報告及び活発な御議論をいただき、大変ありがたく存じます。

AI・ICT等を活用した業務改革、窓口業務の委託、自治体クラウド及び下水道事業等の広域連携について、取組を御報告いただいたが、どれも大変示唆に富む意欲的な取組であり、大変参考になった。

今日の御議論の中で、私なりに感じたことを申し上げますと、こういった取組にどう着手していくのか、トップダウンなのかボトムアップかというお話もあったが、ただ、皆さんが共通しておっしゃっていたのは、やはり一体になって前向きに取り組む努力が必要ということ。今日御報告があったところは、皆さんが前向きに取り組んでおられたので成功しているのかなということを感じた。

ただ、円滑に進めていく上では、やはりいろいろな工夫も必要ではないかと思う。AI・ICTの活用もあくまで手段であり目的ではないので、AI・ICTを活用するのであれば、同時に自治体の業務改革とうまくタイミングを合わせていく、庁舎の改築や建てかえとのタイミングを合わせていくということも必要だと感じた。

それから、今日の御議論の中では、スケールメリットを生かす上での問題点のお話もあった。その解決策は必ずしも一つではないと思うが、例えば包括委託をする、あるいは広域連携をしていく。それから官民の連携をしていく。郵便局を民と言い切っているのかどうかはわからないが、郵便局と連携するという具体的な提案というか、御示唆もあった。

あとはやはり業務の統一というか、例えばデータの電子入力あるいは様式の統一・標準化、こういうものができる、非常に連携などもやりやすくなっていくということだと思う。最後のほうでもお話があったが、そういうものを前提としつつもすり合わせをしていくことの重要性、そのためにもいろいろな情報の見える化が大変必要だということを感じた。

最後に、私はいつもこういう会議で感じることなのだが、いろいろな自治体からお話を伺っていると、成功事例は、実は相乗効果があり、先進的な自治体に集中する傾向があるということを感じる。結局一つのことやうまくいくと、ほかのこともやってみようというようなことで、どんどん自治体の中で取組が広がっていき、その結果、好事例と言われることが自治体の中で一つだけではなく、幾つも生まれてくる。特に私が印象に残っているのは、弘前市、それから、長野県の飯田市、そして、実は先週も新潟県の見附市に伺ったが、ここも好事例のたまり場であり、一つ成功事例を作って、自治体全体を活性化していくというのはものすごく重要ということを改めて感じている。

さて、本日の御報告、御議論を踏まえ、政府としても一丸となって自治体の皆様の改革

への取組を支援してまいる所存である。御参加いただいた皆様におかれましても、ぜひ効果の高い先進的な業務改革の機運を高めていただければと思う。

以上、簡単ではあるが、私からの締めくくりの御挨拶とさせていただきます。

○前田審議官

今回の「公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 東海」はここまでとさせていただきます。本日は、お忙しい中をお集まりいただき、誠にありがたく存じます。