

行政視察報告書

令和元年8月9日

視察委員会名	総務委員会		
報告書作成者	副委員長 新 秀隆		
出席者氏名	委員長 今岡 翔平		
	副委員長 新 秀隆		
	委員 草川 卓也 森 英之		
	前田 耕一 櫻井 清蔵		
欠席者氏名			
所管課職員 氏 名	総合政策部総務課長 原田 和伸	随行職員氏名	西口 幸伸

視 察 日	視 察 先	視 察 目 的
7月2日	大阪府四條畷市	働き方改革について ・働き方改革に係る職員研修について
7月3日	和歌山県橋本市	働き方改革について ・RPAを活用した業務改革について

大阪府四條畷市

【四條畷市の状況】

四條畷市は、大阪府の北東部に位置し、人口5万5705人、面積18.69平方キロメートル、市の職員数は320人であり、市域の約3分の2が北生駒山地で占められている緑豊かなまちである。市の歴史では、平安時代に入ると市内を南北に走る東高野街道に沿う交通の要衝地として栄えた。南北朝時代の「四條畷の合戦」で活躍した楠くすのきまさつら正行ゆかりの地でもある。1950年代以降は、大阪のベッドタウンとして宅地開発が進んだ。最近では、「日本一前向きな市役所」を目指して、平成29年1月に、当時28歳で全国最年少市長として、東修平市長が就任し、働き方改革、公共施設の再編整備、地域公共交通の見直しなどに取り組んでいる。

【働き方改革の考え方、セミナー及び指導者養成研修】

四條畷市では、働き方の見直しによって、職員一人ひとりの生産性を高めることにより、市民サービスの向上を図るため働き方改革の推進を行っている。東市長就任に伴い、平成29年1月に労働時間革命自治体宣言を行い、市にとって働き方改革が最重要事項であると位置づけて取組を進めている。

まずは、市職員や関係団体等に働き方改革の必要性を広めることを目的に、働き方改革セミナーを実施した。このセミナーでは、「新しい時代の働き方～四條畷市版 働き方改革～経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」と題して、(株)ワーク・ライフバランスのこむろよしえ小室淑恵氏の講演、同氏と東市長との対談を行い、平日にもかかわらず、427名の参加を得て、働き方改革への注目度の高さを示す結果であった。

次に、市職員のマネジメント能力の強化のために、課長級及び課長代理級を対象に公募し、20名が受講する指導者養成研修を実施した。この研修は、月1～2回を半年間かけて実施し、研修で得た内容を実際の職務の現場で活用して、活用した結果を研修で共有するという流れであった。

次に、モデル課の設置については、①窓口部門、②事業部門、③管理部門、④イベント・団体事務部門の4種類の課を選出し、半年間コンサルの指導のもと働き方改革に向けて、各課が検討・実施を行った。各課において職務内容が異なるため、統一的な対応は難しく、それぞれの現場に合わせて働き方の見直しを模索していく必要があった。各課が職場の課題を抽出し、職員自らが考える場として、この取組を進めた。この取組の中では、付箋会議を導入し、あまり普段は発言しない者も意見を言いやすい環境を構築した。

最後に、モデル課の職員、指導者養成研修の受講者がこれまでの取組や次年度に向けた提言について、市長を始めとする幹部職員との共有会を行うことで、全体の総括

を行った。

【モデル課での取組】

モデル課に選出された子ども政策課での取組については、子ども政策課自体が、残業が多く、仕事の属人化が進んでいる部署であり、モデル課として取組を進めるのは非常に困難であるとの認識を各職員が持っていたが、とりあえず現状を改善するためにやってみようという姿勢で臨んだというものである。まずは、前提として①無理なことや負担なことはしない、②まずは他人のためではなく自分のためだと思って考える、③そのうえで、チームのためにできることがあれば考える、という3つの取決めをした。

コンサルからの提案としては、①カエル会議*の実施、②朝夜メール(タスク管理)の実施、③見直し施策の実施、というものであったが、当初はあまり成果が見られない状況が続いた。しかし、カエル会議、タスク管理、集中タイムなど様々な取組を行い、半年が経過したところ、属人化の解消と仕事の効率性アップを掲げたカエル会議が最も効果を発揮し、気を遣わずに色々な意見を出し合うことができるようになり、職場に変化をもたらした。カエル会議はその後も継続され、現在は月1回開催し、取組の検証と新たな提案を繰り返している。取組を継続することが、結果的に残業時間の減少につながっている。

モデル課の取組のまとめとしては、大切なのは課員相互がしっかりと話し合うことであり、コミュニケーション能力の向上と時間管理能力の向上がポイントである。決して、数値目標のみにこだわりすぎず、取組を継続して、併せて定期的な検証を実施していく必要がある。

*カエル会議とは、働き方に関する職場の課題を抽出し、その改善に向けて職員が付箋を使って意見を出し合う会議のこと。会議時間は45分間。

【今後の展開】

まず、モデル課、指導者養成研修受講者の取組を全庁へ波及させるため、人事異動により横の展開をさらに進めている。

次に、働き方改革プロジェクトチームの設置については、正規職員だけに留まらず、非常勤職員や任期付職員も含めて組織し、自らがより働きやすい職場をつくるために何ができるかを話し合っ、改善をしていくというものである。

四條畷市の働き方改革では、残業時間や人件費の削減といった成果指標や数値目標を掲げることはしていないが、それに代わるものとして職員意識調査(組織改革クラウド)を平成30年度から実施している。仕組みとしては、職員にアンケートを実施し、職員の期待値と満足度を測定することで組織の強みや弱みを明らかにし、組織改

善に活用するものである。

【所 感】

四條畷市の働き方改革については、東修平市長の強い思いのもとにスタートしている施策であり、ウェブサイトや新聞など多様な手段を通じて情報発信が行われていると感じた。本市においても、働き方改革に対する市長の強力なリーダーシップが必要なのではないかと考える。

まずは、職員の意識改革に焦点を当てて、モデル課の設置や指導者養成研修により職場の業務効率化を図り、さらに次の段階としてRPAなどのICTを活用した取組を展開していくものと思われる。

働き方改革の進め方として、セミナーを通じて市民や職員の理解を醸成し、職員にとって「無理なことや負担なことをしない」という大原則に沿って、各種の業務改善を進めていること、そして、残業時間や人件費の削減といった成果指標や数値目標を掲げることはせず、職員の期待値と満足度を測定することで組織の強みや弱みを確認し、組織改善に活用していることに特徴があると感じた。

また、業務に集中して取り組みたいときは、集中タイムの表示をする取組や各会議で非常勤職員を含めて率直な意見交換を行っているという点は、本市においてもすぐに取組ができるものであり、参考になると感じた。



和歌山県橋本市

【橋本市の状況】

橋本市は、和歌山県の北東端、紀伊半島のほぼ中央に位置し、北は大阪府河内長野市、東は奈良県五條市、南・西では和歌山県伊都郡かつらぎ町、九度山町、高野町と接している。市の面積は130.55平方キロメートルであり、人口は6万2788人、市の職員は883人、昭和50年代からの大規模住宅開発を契機に一時人口が急増し、住宅都市として発展してきた。しかし、近年は人口減少に転じていることから、積極的に企業誘致に取り組んでいる。

【RPAを活用した業務改革】

RPAを導入した背景としては、地方自治体として今後の人口減少や少子高齢化の進展に伴って、経営環境の悪化、及び人材の確保が困難となることを見込まれることから、総務省に採択された「業務改革モデルプロジェクト」を活用し、RPA・AIOCRの実証・効果分析を行うとともに、大阪府熊取町との広域連携モデルとして、広域展開の推進及び経費削減効果拡大のためのノウハウの蓄積を行うこととした。

RPA・AIOCR導入の検証結果としては、まずRPAを活用した業務では直接的な業務負担軽減効果として、全11業務で360時間を削減した。また、RPAを契機として業務プロセス自体の見直しが図られ、対象業務以外でも効率が改善するなど副次的効果も見られた。次に、AIOCRでは、申請書等における手書き文字の認識精度で一定の効果があったものの、文字の書き方による読み取り誤りを完全には排除できない結果となった。このことを受けて、橋本市では主にRPAを活用した業務改革に取り組むことを決定した。

RPA導入効果の検証では、特に税務課における軽自動車の廃車登録や特別児童扶養手当所得調査で検証を行い、それぞれの業務で高水準の業務時間削減効果を確認することができた。税務課は、業務効率化のニーズが非常に高い状況にあり、実証実験中でも独自に運用可能なRPAを作成し、成功事例を積み重ねた。

また、大阪府熊取町との広域連携については、橋本市と熊取町で共通のシステム環境が構築されており、RPAの移設が可能であったため、熊取町の税務課の業務で実証実験を行った。結果としては、自治体クラウドで同一システムを利用している地方公共団体であれば、RPAの展開は可能であるが、さらに業務時間削減効果を拡大するためにはRPAを活用できる人材と成功事例の積み重ねが必要であるとのことであった。

【今後の取組】

今後の運用に向けた課題としては、通常業務にはない例外処理をRPAとすることでプログラムが複雑化する、エラーが発生した時点から再実行できる仕組みができていない、RPA導入に伴い新たな作業が発生するなどがある。

これらの解決策としては、例外処理をR P Aに含めない、処理済みと未処理の判別ができる仕組みづくり、データ入力時に作業が簡素化されるよう工夫するなどの対応が考えられる。

今後さらにR P Aの有効利用を促進するためには、全庁的な対象業務選定に係るルールづくり、曜日や時間帯でR P Aを使用する課を決めておくことで、費用対効果が向上する、R P Aを作成するための知見やノウハウを共有するため、事例勉強会や研修を実施していくことが考えられる。

なお、今年度は定型作業やルーティン作業があり、かつ件数や作業時間が多い「ふるさと納税業務」「介護保険業務」「アンケート集計業務」の3業務でR P Aの本格導入を行い、業務の迅速化と一層の職員数の適正化につなげている。

【所 感】

橋本市では、今後の人口減少や少子高齢化の進展、人材確保の難しさを背景に、R P Aの導入を進めているが、R P Aには業務時間の削減効果があり、本市においても、導入経費や維持経費にとらわれることなく、積極的に導入を検討していくべきである。また、R P Aを運用していくためには、その機能に習熟した人材が必要であり、I C Tの知識を有する専門職の確保にも力を入れていかなければならないと感じた。

併せて、全国的な動向を把握しながら、本市の各課で活用しているシステムを分析検証し、R P Aを将来的に導入できるかどうか研究を進めていく必要があると感じた。来年度からは会計年度任用職員制度への対応も迫られる中で、本市としても県内他市と連携し、業務時間の削減や適正な人員配置につながる働き方改革の土台づくりとして、R P Aの研究を積極的に進めることを期待する。

