

公共空間の民間活用について

【日時】 令和 5 年 7 月 10 日 11:30～13:30

【場所】 大阪府大東市 鎌池公園・もりねき広場

1. 視察地の概要

大阪府大東市は、昭和 40 年代に建設された飯盛園第二住宅を中心とした地域で、公民連携によるエリア開発「北条まちづくりプロジェクト」を実施している。このプロジェクトは、約 4,000 戸の市営住宅を抱え、財政圧迫の要因となっていた大東市が、民間企業と連携して住宅の建替え及び運営管理を行うことで、住宅と商業施設が共存する複合施設を創出し、地域社会の活性化を目指している。



鎌池公園・もりねき広場の前で

2. 調査事項の概要

調査では、公民連携事業の具体的な取組、その過程での地域住民との合意形成、事業による地域経済への影響、および運営管理に関わる具体的な事例に焦点を当てた。特に、民間事業者が主体となる P P P 手法の導入、運営会社コーミンの設立経緯、および住宅の建替えに至るまでの地域住民との協議過程を詳細に調査した。

3. 主な質疑とその回答

問① 大東市で公民連携が推進された経緯はどのようなか。

答① 大東市は「市民や民間を主役に据えることを基軸に公民連携事業を進め、地方創生局（現：公民連携推進室）を設置し、全庁的に推進している。



従来の画一的な建物ではない新しく整備された市営住宅

問② 株式会社コーミンの設立背景はどのようなか。

答② 大東市が主導し、75%の出資を行い、民間企業が 25%出資。岩手県紫波町のオガールプロジェクトをモデルに設立された。

問③ 公民連携の強みと弱みを伺いたい。

答③ 強みは、民間主導の柔軟な事業運営で事業期間の短縮やエリア価値の向上が期待できる点。弱みは、公民連携の理解が庁内で浸透していないことによる時間的制約がある。

問④ 借上げ公営住宅の仕組みと変化は。

答④ S P C が所有し、市が民間賃貸住宅を市営住宅として借り上げる仕組み。市民や議会からは

好評で、入居率はほぼ満室である。

問⑤ 公民連携教育事業の取組はどのようなか。

答⑤ 市民が学校以外で学べる新たな場を提供し、教育委員会と連携しながら進められている。

3. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

- ・大東市の取組は、公民連携を通じて地域社会の活性化と公共サービスの質の向上を目指す有効な事例として評価できる。特に、P P P手法の導入は、行政主導の限界を超えた新たな公共事業のモデルを提供しており、本市における公民連携事業の推進に有益な示唆を与える。

しかし、事業の成功には地域住民との十分な合意形成が不可欠であり、事前の説明会や意見交換の場の設置など、住民参加のプロセスの充実が課題として挙げられる。また、公民連携の理念を庁内外で共有し、理解を深めることも重要である。本市においても、大東市の事例を参考にしながら、民間事業者との連携を見直し、公民連携による地域課題解決の取組を進めるべきである。

特に、地域経済の活性化や公共サービスの質の向上を目指す上で、公民連携事業の可能性を広く

探求し、具体的な取組を模索することが求められる。

- ・老朽化に伴う市営住宅の再整備において、将来の必要戸数なども踏まえ、住民の要望も取り入れるためにP P Pエージェント(公民連携)方式を採用。市が出資して事業会社を設立し、民間事業として取り組んだ。市営住宅の再整備にP P P方式を採用したのは全国初の事業となり、本市においてもP P P方式による事業展開の可能性を研究していく必要性を強く感じた。



視察中の様子。民間事業エリアの店舗



視察中の様子。鎌池公園・もりねき広場で

・人口減少時代を迎え、持続可能な自治体として生き残りをかけた新しい行政の姿が求められている中、かつての行政が赤字補填をするという「第3セクター」は死語となり、その事業方式は減少する一方、民間事業者のアイデアや経営ノウハウを取り入れた「官民連携」「公民連携」による新しい事業方式が注目されている。大東市の取組は利用者や周辺住民の声を聞き、公園の中に高齢者などが生活しやすい市営住宅を建設し、また、再整備敷地内のテナントは、若者人口の流入や地域の活性化を図る取組で、賑わい

を創出していた。本市も市営住宅長寿命化計画の中で取り入れられるかも検討すべきと思った。

- ・大東市のこの事業は、周辺の空き店舗に新たに出店者が現れるなど賑わいの創出が起きているこ

とを知った。公共施設整備事業は「造ればいい」という従来の考え方では持続可能な自治体となることは困難であると思った。「造るのであれば、この施設に住民は何を望んでいるのか。この施設を活用して賑わいを創出するような取組はできないか。民間事業者のノウハウを活用できないか」などの視点で職員間がしっかりと討議をしてビジョンを描いた上で事業に着手していくべきと思った。

- ・株式会社コーミンが手がけた、morinoki projectでの市営住宅跡地活用によるプロジェクトにおいて、住宅の建て替えは本当に必要な数の建設や入居される



視察中の様子。民間事業エリアの店舗

方のことを考えた環境整備など入居者に優しい住宅が出来上がっている。また、入居者の方々がコミュニケーションを取りやすい環境整備もされており、本市でも見習っていききたい環境整備になっている。

民間事業エリアでは、レストラン、ベーカリー、アパレルショップなどが軒を連ねており必要な施設がそろっている。本市においても、市営住宅の建て替えをするときは大東市のように地域環境を含めコミュニティーを作り込めるような事業が出来るとよいと思う。

- ・大東市は平成 27 年 9 月に公民連携事業を進めていくことを表明された。視察先である株式会社



視察中の様子。民間事業エリアの店舗内

コーミンは、大東市が 75%、民間企業が 25% 出資をしている第3セクターであり、設立は市長が主導で岩手県紫波町を参考にしたとのことである。実際に視察を行い感じたことは、住宅エリア、公園エリア、そして民間事業エリアが周りの自然とマッチングしており、とても素晴らしい空間であった。こんなところに住みたいとも思った。本市も、若い世代の流入を図る多様な住宅の供給、地域資源を生かした居住地域としての魅力創出、生活の質を高める利便施設の誘致や居場所づくりが重要だと考える。その空間の候補先のひとつとして、幡豆地区の県有地の活用も検討していただきたい。

・大阪府大東市にある市営住宅の建て替えを、民間主導の公民連携型で進めた国内初のプロジェクトがmorinekiである。このプロジェクトを手がけているのが「株式会社コーミン」というPPPエージェントで、古い市営住

宅があった市有地を民間賃貸住宅、オフィス、商業施設や芝生の都市公園などに造り替え、賑わいの場を創出することで地域全体のリノベーションの起点となる事業を展開している。この事業スキームは全国から注目され、各地の行政に「公民連携室」が増えている一つの要因になっている。

この事業の根本にあるのは「行政か民間か」ではなく、「行政も民間も」という考え方であり、これからの時代には、行政は経営的視点を、また民間は公共的視点を持つことが重要だということ学んだ。

本市においても、こうした新時代の考え方の下、市営住宅の建て替え、都市公園の整備に加えて民間企業向けの賃貸建物の開発を一体化すると同時に、その境界線をあえて曖昧にすることで、それらの相乗効果を高め、地域の価値、ひいてはまち全体を変えていく契機にすべきだと感じた。

オーガニック給食について

【日時】 令和5年7月11日 13:30～15:00

【場所】 香川県丸亀市役所

1. 視察地の概要

香川県丸亀市は、県の中央部に位置し讃岐富士とよばれる飯野山があり、南北に土器川が流れ、多数のため池がある。瀬戸内海に浮かぶ本島、広島などの島々も行政区域である。古くから海上交通の要衝で、物資の集散地として、また金刀比羅宮の参道口として栄えた。臨海部は造船所などが立地する工業都市で、全国のシェア9割のうちわは伝統工芸品に指定されている。



丸亀市役所の玄関前で

2. 調査事項の概要

丸亀市は、令和4年12月7日の学校給食に有機農業で栽培した「にんじん」と「大根」を使った給食を提供している。これは県内で初めての取組だった。また、丸亀市はSDGsの観点からも有機食材の使用について着目している。子どもたちの安心・安全な給食はもちろん、環境などについても一緒に学んでいこうという姿勢は素晴らしいことである。

全国的にも有機食材を使った給食の導入を始める自治体が増加しているが、導入に関して予算や野菜の量の確保、調理員の負担や有機の認定方法など多くの課題があることも事実で、丸亀市もそれらの課題を解決しながら取り組んでいる。本市が取り組む場合、初めの一步を踏む時の参考になると考え、視察に伺った。

3. 主な質疑とその回答

問① オーガニック給食に取り組んだ理由と経緯はどのようなか。

答① オーガニック給食については、数年前から各方面からの要望があった。学校給食センターとしては、食事を介して化学物質の摂取をできる限り少なくするために、検討、研究を行い、①成長期の子どもたちに安全・安心な給食を提供すること②農業生産に由来する環境負荷を低減すること③子どもたちが環境問題や自ら食材選択に関する知識を醸成すること。以上3つを念頭に有機食材を給食に取り入れていくこととした。

また、子どもたちのSDGsへの関心や理解を深めるため、令和4年度から導入していくこととした。

問② 取り組むに当たり、出てきた課題とその課題への対応はどのようなか。

答② ①有機農家が少なく、少量多品目生産のため、給食センターが必要とする食材の使用量を賄えないこと②慣行栽培の農産物より1.5倍程度高額で、一食当たりの給食費で食材費を賄うことができないこと③病害虫などに弱く、収穫量が安定せず、数か月前に決定する献立に対応できないリスクがあること④これまで食材を納入してきた地産農家と競合しないように配慮すること。以上4つが挙げられ、それぞれの対応としては①有機栽培に取り組んでいる団体と協

議を行い、必要な日に必要な量を依頼する受注生産で納品する②市場を通さず、地元の有機農家から直接購入し、中間マージンや輸送コストを削減③葉物野菜は病虫害や天候の影響を受けやすいため、根菜類に限定する④地元農家から納入していない農産物や、大量入荷する農産物を中心に発注し、地元農家の納入を圧迫しないようにする。以上4つの問題点や課題が出てくる度に、有機農家と連絡、協議をしながら今後も取り組んでいきたい。

問③ 年間でどれくらいの頻度で給食に取り入れているか。今後の予定はどのようなか。

答③ 令和4年度は12月8日の「有機の日」に合わせて1回提供した。今後も「有機の日」に合わせて提供していく。令和5年度からは「丸亀市学校給食有機農産物納入生産者の登録等に関する要綱」を作成し、契約書を交わさずに優先的に購入できるようにし、少量からでも購入し、提供できるように回数を増やしていきたい。

問④ 給食への予算はどれくらい増やしたか。

答④ 有機野菜の購入額は、要綱により市場での取引価格の150%を限定として購入することとしているが、入札で業者から購入する金額と大差はない。したがって、予算の増額は行っていない。しかし、昨今の物価高騰に対しては補正予算を計上した。

問⑤ 有機食材の量の確保はどのように対応されているか。

答⑤ 学校給食センターとしては、有機農産物を教材として「食育」の推進を図ることを第一の目標として考えている。また、令和5年度からは、毎月の献立の必要物資を有機農家に連絡し、購入可能な農作物があれば、少量からでも積極的に購入していきたいと考えている。



問⑥ 調理員の負担はどうか。増えているのであれば、その対応は。

答⑥ 調理員の負担は増えていない。地産農家と同様に登録の際に、納入の心得を配布し、サイズや納入方法など細かく取り決めを行っている。

問⑦ JAや生産者との連携はどのようにしているか。

答⑦ JAとは有機農産物に関しての連携はしていない。有機農家とは課題点や問題点がある

たびに打ち合わせを行っている。また、会合に出席したり、学校給食を考える講演会などに共に参加したりしている。

問⑧ 有機食材を給食に導入して、子どもたちや保護者、また市民の反応はどのようなか。

答⑧ 子供たちは、初めて有機食材が給食に導入された日のインタビューで「いつもの野菜より味が濃くておいしかった」「しっかり考えて育てられていることが分かった」など笑顔で回答していた。市のメールアドレスには保護者や関係者からたくさんの激励やお褒めの言葉をいただいている。

問⑨ 有機食材の給食への導入はいつからか。何校から始め、現在の数は何校か。

答⑨ 令和4年の12月7日に丸亀市給食センターの4センターと、幼稚園4園、こども園3園、小学校16校、中学校6校で、有機野菜を使用した味噌汁を提供した。今後も有機食材を提供する時は全校一斉を考えている。

問⑩ 有機食材に取り組む生産者の数はどのようなか。有機食材をどのように認証しているか。

答⑩ 現在、「丸亀市学校給食有機農産物納入生産者の登録等に関する要綱」に登録している農家は1件のみである。しかし、有機農業を営む方々のネットワークがあり、丸亀市の農林水

産課でも今年度から有機JAS取得の補助金を予算計上しており、その補助金を利用して有機JAS取得を目指している方もいると聞いている。他市町村では、独自のオーガニック認定を行っている自治体もあるが、丸亀市としては食育を第一目標として、有機JASマークのことや、有機JASを取得している農家の話なども貴重な食育の機会ととらえているため、今後も有機JAS取得の農家からの農産物を使用していきたいと考えている。

4. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

- ・有機食材を使った学校給食は、成長期の子どもたちに安全・安心な給食を提供する上で重要と認識できた。また、学校給食は食育にも位置づけられていることから、子どもたちが有機食材について正しい知識を学ぶ必要性も感じた。今後は、SDGsの視点からも有機食材の導入について西尾市も検討をしていく必要性があると思った。
- ・学校給食に有機食材を使うためには、その食材を確保する大きな課題があることを再認識した。また、有機食材の定義によって、食材確保がさらに困難になることも分かった。よって、有機食材の提供は、生産者の組織化、流通も含めての管理運営の構築が最大の課題と思った。
- ・有機食材の導入によって、コストが高くなる可能性を感じた。有機食材を導入することで、有機食材を生産していない農家を圧迫することへの配慮も考えた上で、計画を進めていく必要性を感じた。
- ・丸亀市では、学校給食で有機食材を使用することは数年前から各方面から要望があった。学校給食センターとしては、農薬などの化学物質が人に与える影響は大人よりも成長期の子どものの方が大きく、食事を介しての化学物質の摂取を限りなく少なくするための検討が行われていた。有機食材を使用する課題としては、有機農家の数が少ない、少量多品目のため食材の使用量を賄うことが出来ない。病虫害等に弱く収穫量が安定しないことなどがある。オーガニック食材を採用するには、有機農家を増やし環境を整えることが大切だと感じた。まずは、一品からでもよいから有機野菜を使用して給食を作る一歩を踏み出すことが必要だと感じた。
- ・丸亀市では、有機野菜を使った学校給食の要望が数年前からあり、令和4年の12月に市立の全小中学校で初めて有機野菜を使用したメニューが提供された。材料の確保や調達額の課題があったが、生産者グループと使用量を野菜の作付け段階から調整を行なってきたとのことであった。本市においても、食材の選定は地産地消が望ましいし、体に良いとされる有機野菜を給食に取り入れることは、素晴らしいことだと考える。様々な課題はあるが、まだまだ有機農産物を知っている人は少ないと思うので、まずは普及することが重要で、有機野菜を取り扱う農家への支援も検討していただきたい。
- ・最近、オーガニック給食を推進する動きが一部ある。オーガニック食品の定義は有機食品のことで、化学的に合成された肥料及び農薬の使用を避けることを基本として、土壌の性質に由来する農地の生産力を発揮させるとともに、農業生産に由来する環境への負荷をできる限り低減した栽培管理方法を採用した場において生産された農作物を指す。

環境や身体にいいのなら、全てオーガニック給食にしたらいいと思う人もいるが、実はこれは現実的ではないことも視察内で説明があった。有機農産物を作る際、有機JASの規格では「周辺から使用禁止資材が飛来・流入しないように必要な措置を講じていること」「播種または植付け前2年以上化学肥料や化学合成農薬を使用しないこと」「組換えDNA技術の利用や放射線照射を行わないこと」などと決められている。つまり、有機栽培をする場合は、周辺の農家の理解を得る必要があり、さらに効率を高める化学肥料や農薬を使わないので手がかかる一方、以前から行われている慣行農業ほどたくさん収穫することができない。また、病虫害や天候による被害も受けやすいことから、収穫が安定しにくいというデメリットがある。もっと言えば、慣行農業

の農作物に比べ、生産量が減少し、手がかかる分、購入コストまで高くなるという。有機食品が従来のものよりもおいしく、より安全で身体によく、栄養たっぷり、すばらしいものだというイメージは世界的にあるが、実際には、おいしい、体によい、栄養価が高いということはどこにも保証されてはいない。逆に、慣行農業の農作物の安全性はきちんと確かめられており、子どもの成長のためにもカロリーや量が十分で、しかも栄養基準を満たし、なるべく多彩な食材を使った給食を安定的に供給することを、現状では優先すべきだという考えに至った。

本市も「オーガニックはいいことだ」という漠然としたイメージに惑わされることなく、こうしたファクトに基づいた情報を精査し、多方面から考察することが大切だということを改めて学んだ視察であった。

- ・オーガニック給食は全国的に注目される取組として、国から県、市町村議員も政策に取り入れているのが目立っている。しかし、実効性に乏しい有機栽培をパフォーマンスとして打ち出しているに過ぎない、というのが私の考えである。議員は自由に「オーガニック推進！」と言えるが、実際にどれほどの有機農家数がいるのかといえば、日本の全農家数に占める 0.5%程度である。これは 10 年前と比べてもほぼ動きがありません。理由はそれぞれあると思うが、端的に言えば、日本の地理的制約が有機栽培の障害になっていると思う。例えば、平地が少ないこと、温暖湿潤で虫が多いこと、水はけや日照時間に左右されることなどが挙げられる。現実には、丸亀市には 1 件の有機農家がいるだけで、オーガニック給食を実施できた日数を年間で 1 日だけである。これを最初のステップで、今後段階的に増やしていくのか、という問いに対しては、それは考えていないとの回答であった。というのは、生産者がいないからである。行政が「学校給食で有機生産者の作物を買う」と宣言すれば「生産者は有機作物を作り始めるか」というと、それでもやれないんじゃないか」と思う。

私は給食費の無償化を政策提言として掲げているけれど、オーガニック給食をやろうと思ったら、どれほど仕入れ値のコストが上がるのか分からないが、同価格ではできないと思う。将来的に革新的な技術が出たら別であるが、現状の農法から切り替えてすぐにうまく作物ができるほど簡単ではないと思う。収量は減り、所得が減ってまで、やりたいと思う生産者は限られると思う。有機 J A S みたいな認証制度があるせいで、それ以外の農作物に光が当たらなくなっているように見える。できる農家はどんどん取り組んでいけば良いと思う。しかし、農薬や化学肥料を抑え、有機肥料を使って美味しい作物を育てている若い農家もたくさんいる。しかし、その作物はオーガニック給食には適合しない。有機栽培やオーガニックという概念にこだわることをやめて、今は日本の環境に適したガイドラインを定めることをやるべきだと改めて感じた視察だった。

全庁を対象とした業務量調査について

【日時】 令和 5 年 7 月 12 日 10:00～11:30

【場所】 愛媛県今治市役所

1. 視察地の概要

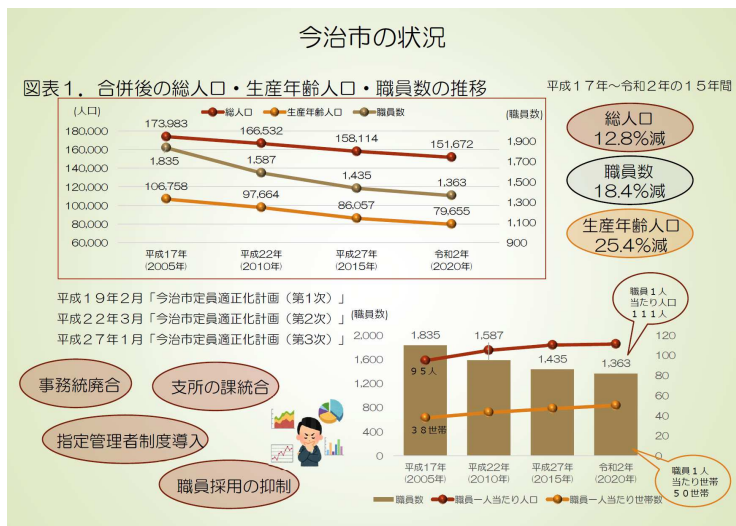
今治市は愛媛県の北東部・瀬戸内海のほぼ中央に位置し、高輪半島の東半分と瀬戸内しまなみ海道が架かる芸予諸島の南半分からなる。市域は 419.14 キロ平方メートル。総人口は 14 万 4,642 人(令和 6 年 1 月現在)。中世には大島に村上海賊の本拠があり、江戸時代には現市街地に今治城が築かれ、城下町として栄えた。また海運、船用工業などの産業が集積する海事都市として発展。地場産業のタオルは、「今治タオル」のブランド名として有名で、全国一のタオル産地となっている。



2. 調査事項の概要

愛媛県は行政改革の第一歩として、業務量調査を県内の 14 の市町とともに実施した。社会保障費の増加で財政の見通しが厳しくなる。一方、防災・減災や人口減少対策、地域経済活性化、働き方改革など県政の重要課題となっていた。その行政課題に対応するため、現状の業務負担を減らしていく必要性があった。

急速に発達し続けている I C T (情報通信技術)を取り入れ、職員の生産性を向上させるための行政改革に取り組んだ。令和元年度に行革分権課に働き方改革グループを設置し「成功事例を創るべき」とソリューション導入の検討を進めた。



まずは全庁的な業務量調査を実施した。業務量調査で現場の状況を把握しておけば、業務の分析結果とともにソリューションを提案できるのではと考えたからであった。そうした中、今治市でコニカミノルタが全庁的な業務量調査を実施するとの話を聞いた。コニカミノルタは、行政プロセスの改善支援に豊富な経験と知見を持っており、同社の支援のもとで行政改革は更に前進できると期待する。愛媛県も同社の協力で業務量調査を実施することになった。

業務量調査で実感した三つの効果として、

- ① 負担の大きな業務を全庁単位で把握できた。
- ② 他の自治体との比較で業務のムダに気づけた。

③ 生産性向上に向けた有効な施策を検討しやすくなった。

よって「ファクト(事実)重視」を基本姿勢とした行政改革が前進した。

【業務量調査によって得られた成果】

業務・作業別でかかる時間が把握できたことで、客観的に得られたデータをもとに、具体的かつ有効な施策を検討しやすくなった。愛媛県内でコニカミノルタの協力もと、今治市など14の市町が同様な業務量調査を実施したことで、「一部の業務が重複している」といった業務見直しにつながる気づきが得られた。

【コニカミノルタ担当者の声】

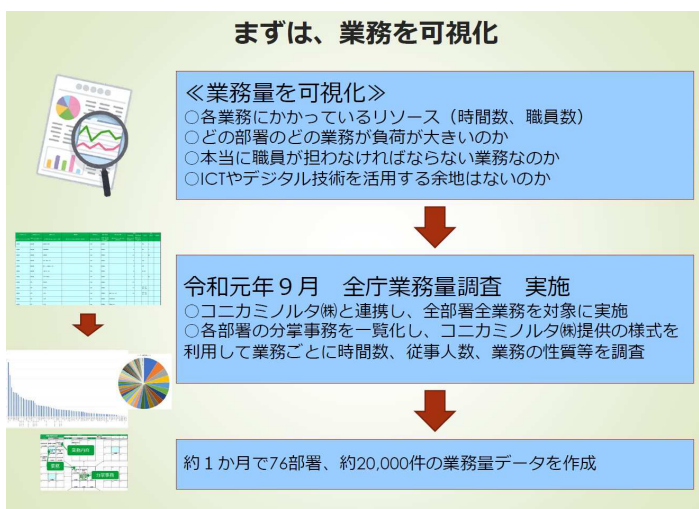
行政改革を進める上で、自治体が抱えがちな課題は職員数が減っていく中、行政改革の手段とし

業務プロセスの見直しに係るこれまでの取組状況

時期	内容
平成30年10月	働き方改革の検討開始
令和元年9～10月	①全庁業務量調査実施（コニカミノルタ協力のもと実施）
令和元年12月	業務量調査の結果により業務のボリュームゾーンを把握
令和2年1月	コニカミノルタと連携協定締結 ②業務手順書（引継書）作成開始
令和2年3月	ノンコア業務を主ターゲットとして業務手順書を作成
令和2年度	県が幹事となり、今治・宇和島・新居浜・四国中央・西予市のグループにて自治体行政スマートプロジェクト（以下、「スマプロ」）に応募し採択される。 令和3年2月に総務省にて実証結果の報告会実施
令和3年度	宇和島市を幹事とし、千葉県八千代市・茨城県守谷市・福岡県大野城市とのグループにてスマプロに応募し採択される。 並行して、令和元年度に作成した手順書の更新作業を実施。
令和4年度	自治体DX支援プラットフォーム「Govmates Pit」を導入。 本ツールも活用しながら、庁内のBPRを推進している。

てのICTやDX(デジタルトランスフォーメーション)に着目することは大切であるが、ツールを導入しても期待する効果が出ないことが課題である。

行政改革の効果を高めるポイントについては、業務全体の可視化を起点に、適切な施策を探っていくことである。まずは一度洗い出したすべての業務から、人しかできない業務とツールに任せられる業務を明確化する。さらに、負担の大きい業務や、直接利益につながらないノンコア業



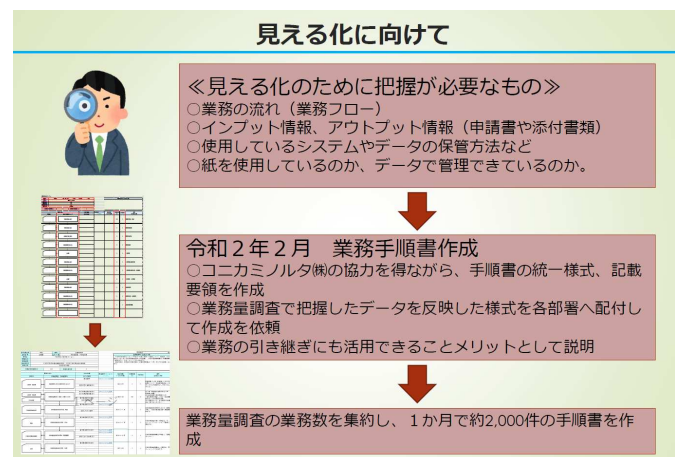
務、改善が見込みやすい業務を対象に、適切なツールを検討すべきである。

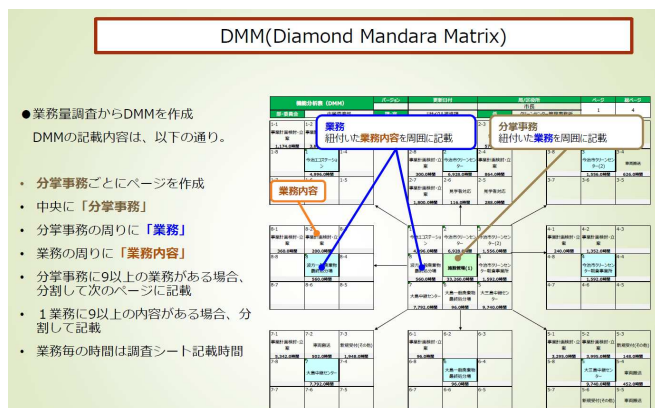
以上のことから、人口減少社会の到来、地方自治体の職員数の減少が見込まれる中、愛媛県と県下の14の市町と共に取り組んだ全庁を対象に実施した業務量調査を実施した今治市の先進的な事例を学び、本市の市政に提案や提言をしていきたい。

3. 主な質疑とその回答

問① 業務量調査に取り組んだきっかけは何か。また、目的の設定はどのように決定したか。決定の経緯は。

答① 少子高齢化や人口減少により職員も一層減少が見込まれる中、これまでのような定員削減ではなく、業務自体の効率化や質の向上、また、WLB(ワークライフバランス)実現のため、





業務プロセスをゼロベースから見直し、可視化された業務に対して業務改善を図っていくことを目的として、取組を開始した。

問② 愛媛県との連携はどのように決まったのか。

答② 当市の取組と時期を同じくして愛媛県も業務量調査を実施していたことから、県からの働きかけもあり、県が幹事となって県下5市が共同で、総務省の補助事業である自治体行政スマートPJに取り組む運びとなった。

問③ 業務量調査を実施することによる行政改革の視点だけでなく、労務管理上のメリット、デメリットはどのようなか。

答③ 一連の取組を経て、全庁業務に占めるノンコア業務の割合、また、それぞれの業務のボリュームゾーンが把握できたとともに、業務手順書によりフローが可視

「見える化」の先へ

愛媛県・市町連携による取組

○愛媛県の呼びかけにより、県内11市町が業務量調査を共同実施
○業務効率化検討会を設置し、研修会の実施など県内の市町が連携した最適化・標準化に向けた取組がスタート

自治体行政スマートプロジェクト

○自治体の業務標準化とICT・デジタル技術の共同活用を目指した実証実験を行う総務省の補助事業
○令和2年度の事業に、愛媛県を幹事団体として、宇和島市・新居浜市・四国中央市・西予市・今治市の5団体で申込⇒採択
○連携企業としてコニカミノルタ㈱も参画
【総務省HP 令和2年度 自治体行政スマートプロジェクト】
https://www.soumu.go.jp/iken/02gyosei04_04000131.html

化され、どこに改善の余地があるのかを検討する素地が出来上がった。

この素地をもとに、我々も一つ一つ伴走支援を行いながら業務の効率化に取り組んでいるところですが、実際に効率化にまで至ったと言えるケースはまだ多くなく、この取組によりWLBが向上した、というような段階には至っていないのが現状です。

また、各課において、一連の取組に伴い殊さら時間外勤務が増大したということはない。

問④ 業務量調査の導入に対して職員の反応はどのようなだったか。職員組合との話し合い(協議)は行ったのか。具体的にどのような内容を協議されたか。

答④ 職員からすれば、一時的にとはいえ仕事が増えるということになるので、反発はかなりあった。しかしながら、自らの業務を見える化し共有し、また業務改善を図っていくということは、本来であれば誰に言われてやるといったものではなく、自発的に業務の範疇として取り組んでしかるべきものであり、また、その目的には自らの仕事から「ムリ・ムダ・ムラ」を省き豊かなWLBを実現するということが多分に含まれているものだと考えている。

本取組は人事課においてスタートしたものとなるが、特段職員組合との協議等は実施していない。

問⑤ 業務量調査を導入したことで、一番の効果は何か。また、最も大きな課題は何か。

答⑤ 問③でも述べたとおり、効果としては業務のボリュームゾーンやノンコア業務を把握できた

業務量調査でわかったこと

①全庁業務量の約29%はノンコア業務

※ノンコア業務とは、本来公務員が企画立案等の判断が伴わないマニュアル化された定型的な作業中心の業務。当時の抽出方法では約30%だったが、一般市では65%程度がノンコア業務に分類される。

②ノンコア業務の多い部署上位5つで全体時間数の約24%を占めている。

○高齢者福祉、住民登録・健康保険窓口などでノンコア業務が多い。

③ノンコア業務の改善が「働き方改革」の実現に向けた第一歩

こと、業務フローが見える化され、関係課内等において共有が図られたこと、業務効率化に取り組む機運や素地ができたこと等が挙げられると考えている。

課題としては、やはり取組の最終ステップである「業務効率化」につなげていくにあたっては高いハードルがあるというところである。

問⑥ 業務について、公務と民間(利益主義)の違いをどのように認識されているか。

答⑥ 公務は、公共の利益を追求するために行われる仕事や活動を指し、国や地方自治体などが行う行政業務や、公益法人、非営利団体などが行う社会的な貢献活動を含むと解される。公務の目的は、一般の人々や社会全体の福祉や発展を促進することである。公務は公正さ、透明性、責任性を重視し、法律や規則に基づいて遂行される。公務は一般的に公益を追求するための奉仕的な活動であると認識している。

一方、利益主義は、個人や組織が自身の利益を最大化することを重視する哲学や原則を指し、経済的な利益や個人の欲求充足を優先し、合理的な行動の選択基準として利益の最大化を追求する。利益主義は、市場経済や競争社会において広く受け入れられており、企業や個人の経済的成功や利益の追求が重要視されている。

公務と利益主義の違いは、主な目的や価値観にある。公務は、公共の利益や社会的な価値を追求することを重視し、公正さや責任性が求められる。一方、利益主義は、個人や組織の利益最大化を追求することを重視し、経済的な成功や効率性が重要視される。

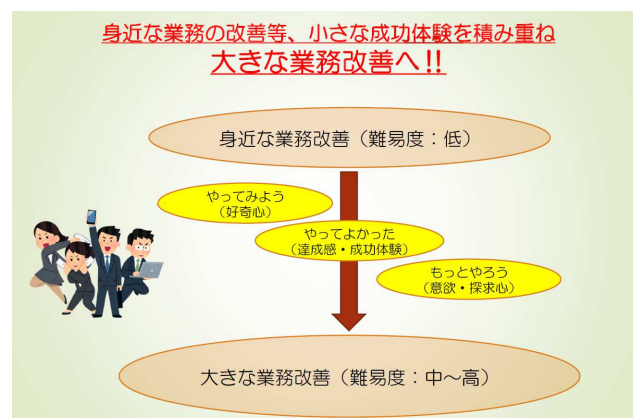
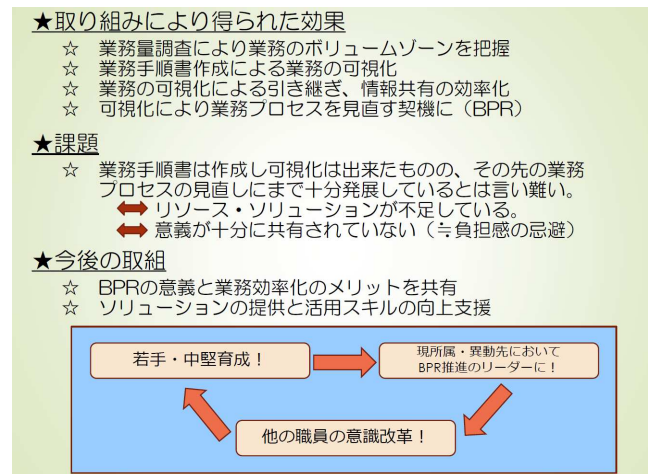
ただし、公務と利益主義は完全に相反するものではなく、公共の利益を追求するためには、効率性や経済的な側面も考慮する必要がある場合があり、また、企業や組織が利益を追求する一方で社会的責任や公共の利益を重視する動きもあると認識している。

問⑦ 業務量調査の結果はどのように生かされているか。今後の取組は。

答⑦ 日々、当たり前に行っている業務も改めて客観的に俯瞰してみることで、「あれ、なんでこんなことをしているんだろう。ムダではないか。」といった気づきを得られたり、他自治体の業務フローと比較して「ムリ・ムダ・ムラ」を洗い出し改善に向けた検討を行ったりといった活用を企図しているが、これまでのフローを変えようとするとやはり一つ二つ三つ、場合によっては法令による制約等のハードルも生じることとなり、乗り越えるには相応のリソースやスキル・知見が必要となるケースが少なくない。

今後の取組としては、こういったハードルを担当課任せだけにするのではなく、伴走支援を行いながら一つ一つ越えていき、最終ステップである業務改善・効率化につなげていきたいと考えている。

問⑧ 利益主義ではない公務は、業務量の把握は必要ないとの考え方はあるか。



答⑧ 公務において業務量の把握は重要であると考えている。業務量に応じて人員配置を行い、課題解決に取り組む上で役立つと思われる。利益主義ではない公務でも、業務量の把握は必要であると認識している。

問⑨ ここ数年で各自治体において、公務はDX(デジタルトランスフォーメーション)の推進や業務の見える化を目的に、業務量の把握が求められていると思うが、どのように考えているか。

答⑨ 今後、職員数も益々減少が見込まれる中、限られた職員のリソースを最大限有効に活用しつつ、多様化する市民ニーズに応えていかなければならないと考えているが、人員の適正配置や業務の効率化を図るにあたり、業務量調査や業務の見える化の取組は、避けては通れないものであると考えている。

問⑩ AI(人工知能)の普及は著しく、チャットGPTの登場で社会が一変する状況である。全国の自治体で導入に賛否が分かれているが、業務量の効率化に寄与できる部分はあるか。

答⑩ ChatGPTをはじめとするいわゆる生成AIの利活用は、先般のG7広島サミットにおいても閣僚級で議論していくことで合意するなど、日本国内のみならず世界中で議論がなされているところである。

非常に有効なツールとして、その利活用への期待が高まる一方、著作権・個人情報・機密情報・偽情報などといった課題に対する不安も高まっております。

国としては利活用を前向きに検討しているという印象であり、地方自治体においても利活用に踏み切る例が多数ある。

業務の効率化等に寄与できる部分があるかについては、検証等も実施しておりませんので未知数ではあるが、プライベートで使ってみた私の個人的な感覚で申し上げさせていただければ、十分なファクトチェックや個人情報・機密情報への配慮を前提に利用するのであれば、非常に有用なツールとなり得ると感じている。

これは余談ですが、先般とあるウェビナーにて「回答が一意に確定する情報を探すのであれば、まだ検索ツールの方が優位性は高いものの、複数選択肢から最適なもの、好みのものを選ぶために様々な提案させる、といった使い方であれば、生成AIが非常に有効に作用し得る。」という話を聞いて「なるほど」と思った。

今治市においては、まだ具体的な利活用施策等はないが、いずれにせよ、利活用にあたっては著作権・個人情報・機密情報・偽情報といった課題に対するしっかりとしたガイドラインや、個々の職員のモラル・リテラシーが必須であると考えている。

4. 所見・西尾市政への反映に向けた課題

- ・今治市の業務プロセスの見直しは、愛媛県が同時期に業務量調査を実施していたことから、県下の自治体と同様に業務量調査の実施に踏み切っている。今治市出身者が同業務に関する企業(コニカミノルタ)の幹部だったこともあり、その企業の協力の下で実施したため、経費はほとんどかからないという利点もあった。その後、コニカミノルタと連携協定を締結して事業を推進している。本市も、目的を決めた上で、連携していく企業の選択が重要と実感した。



視察中の様子。今治市役所会議室で

- ・全庁業務量調査では、約1か月で76部署、約2万件の業務量データを作成している。今治市の手法を参考にすべきと思った。最終目的を定めるためにも、まずは全体業務量を把握しなければ、

どのように業務の効率化をしていくのかの方向性を定められないと思うので、全体業務量の把握は「どんな業務があり、何人の職員が何時間を要しているのか」などが大事である。西尾市も全体業務量の把握の項目、方法を議論して取り組む必要性を感じた。

- ・今治市は全体業務量調査によって、全庁業務量の約3割はノンコア業務と判明した。このノンコア業務の改善が「働き方改革」の実現に向けた第一歩との説明だった。視察に伺った時期は、コロナ禍であり、取り組みが進んでいないとのことだった。全体業務量の把握から、どんな目標を立てて業務の効率化を進めていくのか、それは働き方改革につながるのか等を見極めて方向性をしっかりと決めて取り組まないと、費用対効果はもちろん、この事業を実施していく必要性もなくなってしまう危険性があると実感した。
- ・今治市では、業務プロセスの見直しに組み込み業務量調査を行うことになった。まず、「業務プロセスの見える化」業務の流れ⇒インプット情報・アウトプット情報⇒システム情報を分析し、業務をプロセスごとに分解して手順書を統一様式で各部署に作成してもらい、業務量調査で把握したいデータを反映した様式を各部署に配布し「業務手順書作成」を依頼したとのこと。まずは、本市でも業務分析から始め業務プロセスの精査を行っていくとよいと思った。一足飛びには業務量把握はできないので計画的に進めることが大切だと感じた。また、職員の方々の前向きな意識が無いと続かないと思う。
- ・今治市では、少子高齢化や人口減少により、職員の減少が見込まれる中、職員の定員削減ではなく、業務自体の効率化や質の向上が望まれており、業務プロセスをゼロベースから見直すことを目的として、業務量調査に組み込み、また同時期に愛媛県も業務量調査を実施していたことから、県からの働きかけもあり、令和元年9月からコニカミノルタ協力のもと全庁業務量調査を開始した。本市においても、この部署に何人の人員が必要なのかを把握することは極めて重要であり、民間では当たり前のことである。市民から職員が多すぎるのでは、との声をよく聞く。業務量を把握し、必要とされるところへ人員を配置し、一時的には、仕事が増えるかも知れないが、無理・無駄をなくし業務の効率化を図るべきである。
- ・現在の日本では、少子高齢化や人口減少により自治体職員の減少が見込まれている中、現場での業務自体の効率化を図り、全体の業務量の削減が求められている。そうした流れから、業務プロセスをゼロベースから見直し、業務を可視化することを通じて数値として把握するために、業務量調査に取り組む自治体が増えてきた。

自治体の業務は、「公務員でなければできない業務（コア業務）」と「必ずしも公務員でなくともできる業務（ノンコア業務）」の2種類があるが、今治市ではノンコア業務がかなりの割合を占めていることが説明された。業務量は自治体の規模や実際の業務手順によってノンコア業務の比率は変わるため、一概に言えるものではないが、職員自身がノンコア業務まで行うことが、その自治体では最適化された業務手順の場合もある。

また、今治市では業務作業書を作成し、業務の可視化はできたものの、リソースやソリューションが不足していることや、職員の中で業務改善への意義が十分に共有されていないため、その先の業務プロセスの見直しにまでつなげることができていないことが説明された。実際には、業務量効率化へのハードルが高いことが理解できた。

今回の視察を本市において生かすとすれば、公務員はもっと公務員にしかできないコア業務に注力すべきだということである。逆に多くの割合を占めるノンコア業務は自動化や同種業務の集約化、または民間企業へのアウトソーシングなどによって生産性を上げ、そこで生まれた余力を住民対応や企画などのコア業務に回すべきと考える。それによって住民満足度が向上し、かつ職員負担も軽減され、コストの最適化が実現される。これが行政サービス改革の本質ではないだろう。

うか。

- ・新しい風として、本市の業務量調査についての学びを得るために、先行して取り組んでいる今治市を訪ねた。今治市が取り組む背景にあったのは、愛媛県が行政改革の第一歩として動き始めたことがあった。愛媛県はＩＣＴを取り入れて、職員の生産性を向上させることを狙いとしていました。そこで、まず何が解決できるのか、課題を見極めるために業務量調査を行うことを端緒としたことが背景にある。

業務量調査を行うにあたり、コニカミノルタが今治市で全庁的な業務量調査を行うことになった。今治市の職員がコニカミノルタの社員とのつながりから、市職員を民間出向させることが決まった。コニカミノルタでは各自治体に対して業務量調査のコンサルタントを行うこととなり、出向職員はそれについて回り、一年間の経験を積み、市に戻った。今治市はその職員がノウハウを身に付けることによって、庁内で業務量調査を完結させることができた。

私が本市にとって参考になると思ったことは、本市としてもノンコア業務の負担軽減につなげる取組自体は必要なことだが、職員が自らノウハウを身につけて、外注しなくても事業を完遂できた点である。分からない業務を外注に出すことは単価も高くつく。それに対して、原価を知り得た業務に関しては外注に見合った金額で発注をすれば経費を無駄にせずに済む。つまり、職員の人材育成に対して、庁内で完結するのではなく、民間企業との交流が価値を持ってくるように思えた。