

令和5年定例会 9月定期議会
総務企画常任委員会調査報告書

令和5年10月4日

総務企画常任委員会

総務企画常任委員会 活動状況

〔報告期間〕 令和5年6月9日～令和5年9月6日

日時	活動区分	内 容	頁
6.9(金) 13:00～13:47	委員間討議	《委員のみ》 ■6月定期議会中における委員会日程について ■年間活動計画について 〔出席者〕 日下委員長ほか委員8名	—
7.5(水) 11:00～14:37	所管事務調査①	《まちづくり推進部》 ■施設使用料等の見直しについて 《消防本部》 ■宮城県東部消防指令センターの進捗について ■令和5年度登米市消防団演習について 〔出席者〕 まちづくり推進部 佐藤部長ほか2名 消防本部 小野寺消防長ほか6名	—
	検 討	《委員のみ》 ■行政視察について 〔出席者〕 日下委員長ほか委員6名	—
7.13(木) 10:00～16:40	所管事務調査② (現地調査等)	《上下水道部》 ■上下水道施設の状況について ■地域水道ビジョン及び水道事業経営戦略の改定等について ■上下水道事業の概要について 〔出席者〕 上下水道部 細川部長ほか9名 協業組合県北清掃公社 柴崎所長	—
	検 討	《委員のみ》 ■事務事業評価について ■行政視察について 〔出席者〕 日下委員長ほか委員8名	—
7.19(水) 9:57～11:49	検 討	《委員のみ》 ■事務事業評価について ■行政視察時の質疑内容等について 〔出席者〕 日下委員長ほか委員8名	—

日時	活動区分	内 容	頁
7.26(水) ～ 7.28(金)	行政視察	<p>【視察先：香川県三豊市】 ■DXの推進について</p> <p>【視察先：兵庫県小野市】 ■行政経営について</p> <p>【視察先：東京都東村山市】 ■包括施設管理委託について</p> <p>〔出席者〕 日下委員長ほか委員7名、關議長 総務部 阿部部長 まちづくり推進部 佐藤部長</p>	4
8.2(水) 10:00～12:01	所管事務調査③	<p>《まちづくり推進部》 ■移住・定住促進事業について ■国内交流事業について ■若者交流対策事業について</p> <p>〔出席者〕 まちづくり推進部 佐藤部長ほか4名</p>	—
	委員間討議	<p>《委員のみ》 ■事務事業評価について ■行政視察の振り返りについて</p> <p>〔出席者〕 日下委員長ほか委員8名</p>	—
8.9(水) 14:00～16:01	委員間討議	<p>《委員のみ》 ■事務事業評価について</p> <p>〔出席者〕 日下委員長ほか委員8名</p>	—
8.30(水) 14:00～16:43	事務事業評価	<p>《まちづくり推進部》 ■事務事業評価について</p> <p>〔出席者〕 まちづくり推進部 佐藤部長ほか4名</p>	—
	委員間討議	<p>《委員のみ》 ■事務事業評価について</p> <p>〔出席者〕 日下委員長ほか委員8名</p>	—

総務企画常任委員会 活動概要

【行政視察】

1. 期 間：令和5年7月26日（水）～ 28日（金）
2. 視察先および内容
 - （1）香川県三豊市：「DXの推進について」
 - （2）兵庫県小野市：「行政経営について」
 - （3）東京都東村山市：「包括施設管理委託について」
3. 参 加 者：委員長 日下 俊、副委員長 浅田琢哉
委 員 伊藤善博、曾根充敏、須藤幸喜、岩渕正弘、
佐々木幸一、氏家英人
議 長 關 孝
同 行 総務部長 阿部桂一
まちづくり推進部長 佐藤 靖
随 行 議会事務局主幹 庄司美香
4. 概 要：(別紙のとおり)
5. 所 見：(別紙のとおり)

【香川県三豊市】DXの推進について

■日時：令和5年7月26日（水） 午後2時02分～午後3時55分

■場所：三豊市役所

（概要）

香川県西部に位置する三豊市は、平成18年1月1日、7町の合併により誕生した人口5万9千人の市であり、合併時に内部情報ソリューションを導入した。

以降、文書管理システムや議会においてタブレット端末を導入してペーパーレス化などに取り組んでいたが、平成29年、東京大学大学院教授と懇親の深い現市長が当選して以降、働き方改革を含めた新たな取組を展開している。

様々な先進的な取組により、市民にも「香川県でデジタル化と言えば三豊市」との意識が浸透しているとのことである。

1. 取組の経緯及び内容

2006年 ・三豊市誕生に合わせ、内部情報ソリューション導入



2011年 ・文書管理システムを導入（収受文書、起案文書の電子決裁開始）



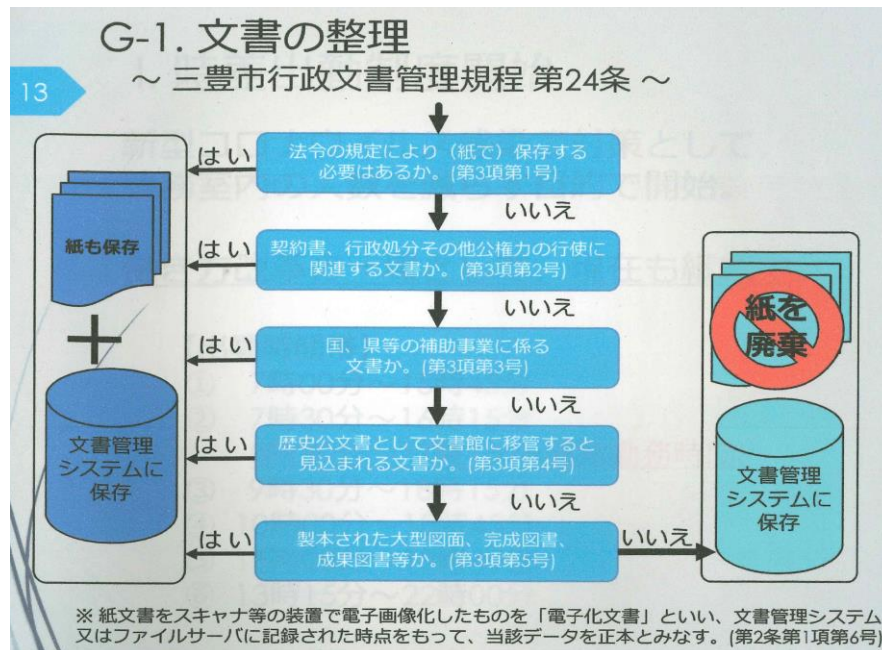
2014年 ・学校、幼稚園、保育所など光ファイバーによるイントラネット化



2016年 ・「三層の対策」に伴い、1人1台PCの画面転送システム導入
①個人番号利用事務系で、端末からの情報持ち出し不可設定
②LWAN接続系に、1人1台PCを配備
③インターネット接続系に、自治体情報セキュリティクラウドを構築（同時接続は200台の契約）
・本庁舎をWi-Fi化し、会議室内に大型モニターを導入
・議会ICT化（タブレット端末を用いた情報共有、ペーパーレス）



2019年 ・全庁を対象に紙文書量調査を行い、紙文書△30%と目標設定
・法令により保存の必要がある文書、契約書等公権力行使に関連する文書、国県補助事業に係る文書、歴史公文書として移管が見込まれる文書、製本大型図面等を除き、電子画像化した電子化文書をシステムまたはファイルサーバに記録した時点で、当該データを正本とみなし、紙文書を廃棄



◀ ↑ 三豊市行政文書管理に係るフロー図 ▶

- ・デュアルディスプレイ導入（会議は原則ペーパーレスにて実施）

- 2020年
- ・時差出勤制度開始
（新型コロナウイルス感染症対策として通常勤務時間以外に6パターンの勤務時間を設け開始したが、現在も継続中）
 - ・総務部、政策部にフリーアドレス導入
（庁内検討会を開催し、レイアウトを決定）



◀ ↑ 総務部、政策部の執務室 ▶

- ・閉域SIMを用いたテレワークシステムを導入

- 2021年
- ・クラウド型電話交換機導入、1人1台スマートフォン貸与
（ConnecTalk、LOGOチャット等のアプリ活用を開始）

- 2022年
- ・インターネット系分離環境を刷新

2. 取組による効果

- ① 一定の条件に該当する文書以外を廃棄することとした結果、文書箱が不要となり、会計課の時間外勤務も減少した。
- ② 時差出勤や1人1台スマートフォンの貸与に加え、インターネット系分離環境を刷新し、Web会議システムの利用を可能にしたことから、コロナ禍における出勤停止時にも業務に停滞を招くことはなかった。
- ③ 会議のペーパーレス化により、パワーポイントを活用する職員が増加した。

3. 今後の展望

- ① 書類への記載不要な行政窓口（PCとスマートフォンの融合）
- ② 市民が市役所窓口に来なくても良い体制の構築



三豊市担当職員から丁寧な説明を受ける



三豊市役所庁舎前にて

（所見）

本市は今年度から、DX推進室を新たに設け、外部人材も登用しながら自治体デジタルトランスフォーメーションの推進に取り組み始めたところである。自治体にとってのDXとは何か。目指すべき姿はどうあるべきか。先進自治体とされる、香川県三豊市に赴きその取り組みを学んだ。

まず、結論から述べれば、現時点で全く次元の異なる成果が見える。本市ではソフトバンクとの包括協定を足掛かりに様々な変革導入を構築しようとしているところだが、三豊市においては2006年の新市誕生とともに「内部情報ソリューション」を手掛け、その延長線でデジタル化が進められてきた。それ自体は多くの総合支所（旧町役場）を維持しなければならないなど合併市特有の事情でもあり、同様の歴史を持つ多くの他自治体にも言えることだ。本市においても総合支所間での光ファイバー網整理などといったイントラネット整備

は合併段階で整備しており、現在までに庁舎の無線 LAN 化も行われ、事務処理でも一人 1 台の PC が配置されている。

三豊市はその先の行動に「攻めの姿勢」を感じた。その行動の一つが、管理系部署（総務部、政策部）フロアのフリーアドレス化である。フリーアドレスを実現するためには物理的な紙文書の減量が必要であり、三豊市においては早くから電子記録の公文書化や電子決裁をシステムとして定着させている。一定要件に該当する公文書以外は全てクラウド上にあり、業務 PC があれば場所を選ばず執務可能である。電子文書を公文書原本とすることにより、紙文書は常に廃棄可能となる。電子文書が公文書原本のため、当然電子決裁である。

登米市を含む多くの自治体は、未だ紙文書を公文書原本として扱っており、三豊市が取り組むデジタル化は従来の固定概念の殻を破っている。電子媒体化は三豊市が合併以来進めてきた事務改革の原点ではないだろうか。まさに行政トランスフォーメーションが行き着く姿といえる。

また、コロナ禍においては接触機会の低減が求められたが、三豊市役所では、携帯電話が課内固定電話の受信機として活用されていたことから、濃厚接触等の行動制限時においても、課内固定電話への着信を待機先で受け取ることができた。場所を選ばず業務を継続でき、ビジネスモデルとしても期待される。

さて本市に置き換えた場合、三豊市での実践例は、「内部情報ソリューション（電子決済基盤、文書管理基盤、職員共通基盤）の確立」に始まり、「電子的文書の公文書化」「情報集約」という一連に決定的な差が現れている。仮に導入できれば大きな働き方改革になると思われるが、本市の現在環境（職員貸与 PC のセキュリティ）では、ただちに行動とはならない。本市 DX 推進のため、基本である生体識別 PC の導入と L G W A N 系接続環境の改革、電磁的記録の公文書原本化は、早急な検討を期待する。

三豊市では自治体として弱い部分を、多くの IT 技術系企業と連携して補完している。自治体 DX は、市民生活はもちろん、職員の働き方改革にもつながる。本市においては、高い志を持ち、攻めの姿勢で DX 推進に取り組まれたい。

【兵庫県小野市】行政経営について

■日時：令和5年7月27日（木） 午後1時31分～午後3時54

■場所：小野市役所

（概要）

小野市は、東播磨地域のほぼ中央に位置し、人口4万7千人の市で、市北部に中国自動車道、南部に国道175号が縦断しており、大阪、神戸まで車で約1時間の距離にある交通の要衝である。

また、年少人口割合、合計特殊出生率、人口千人当たり医師数のいずれも全国・県平均を上回っている。

民間出身市長の強いリーダーシップのもと、「行政も経営」を基本理念、「破壊と創造」をキャッチフレーズに掲げ、徹底した業務効率化を図り、自治体財政健全化法に基づく実質公債費比率は6.2%、将来負担比率は2.1%（いずれも令和3年度実績）となっている。

基本理念

- 理念なくして意識改革なし、意識改革なくして行動なし
- 行政も経営
より高度でより高品質なサービスをいかに低コストで提供するか
- ゼロベースの発想でチャレンジ

行政経営戦略＝4つの柱＝

■顧客満足度志向 … 市民を顧客としてとらえ、「市役所は市内最大のサービス産業の拠点」とするCS志向

- ・市民課窓口の土曜開庁（H12～）
- ・本庁舎を除く全施設の全日開館及び開館時間延長
- ・市内にある5駅を拠点とした公共交通の活性化とまちづくり など

■成果主義 … 「何をやったか」ではなく「何をもたらしたか」を問う

- ・入札制度改革により、平均落札率70%台を維持
- ・県内都市最小の職員数で業務を遂行（市民100人当たりの職員数は0.566人で、人口10万人未満の都市では県内最少）
- ・「小野工業団地」「小野流通等業務団地」約130haは、トップセールスにより完売
- ・令和5年6月末時点のマイナンバーカード全国8位（80.6%）など

■オンリーワン … 横並び主義を打破し、ここにしかない小野らしさを

- ・東北大学川島隆太教授（小野市教育行政顧問）の脳科学理論に基づく独自の「16 か年教育」を展開
- ・県内で初めて、官・民・地域の3社連携による買い物弱者支援「移動販売車」を開始
- ・北播磨最大の市民活動拠点「うるおい交流館エクラ（右写真）」を設置し、NPO 法人に事業計画、管理運営を全面委任 など



■先手管理 … 言われてからやるのではなく、言われる前にやる

- ・県内で初めて、平成 29 年から政務活動費を廃止（議員提案）
- ・災害対応拠点を見据えた、多目的運動広場「希望の丘陸上競技場アレオ」の整備 など

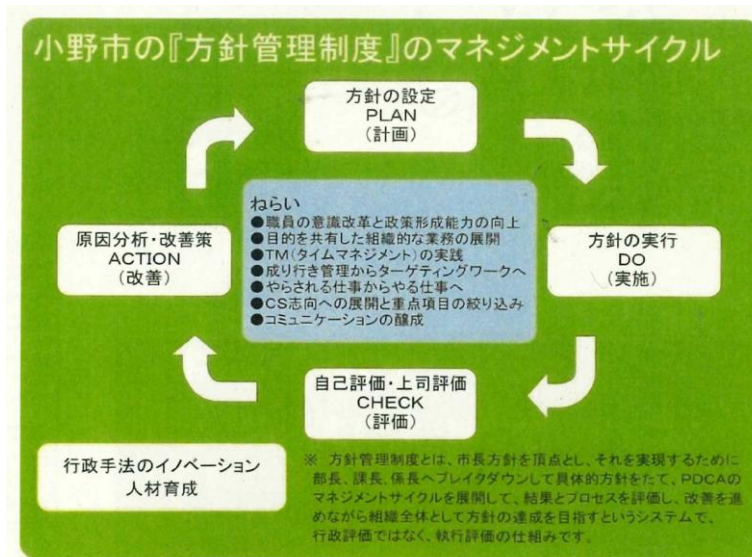
行政経営のしくみ

4つの柱を実現する3つの手法

✓方針管理制度

職員の意識改革を最大の目的とし、市長方針を頂点に、部長、課長、係長へブレイクダウンする。結果とプロセスを評価し、改善を進めながら組織全体として市長方針の達成を目指す（行政評価でなく執行評価の仕組み）。

全職員を対象に、業績評価（なした業績）と能力評価（職務遂行のため発揮した能力）を行い、勤勉手当に反映している。



✓報連相シートの導入

職員の問題意識の醸成と情報整理能力の向上を目的に、報告、連絡、相談シートにより市長に報告し、情報の共有、一元化、水平展開を図っている。

仕事の仕方を変えるツールであり、日頃から課題の抽出とその整理、資料保存を実現しており、リスクマネジメントとしても機能している。

✓多様な広聴の仕組み

市民への意見を市政へ反映すること及び職員の問題解決能力を醸成することを目的に、市長への手紙、メール、懇談会での意見など、多様な広聴の手法で収集したすべての意見に文書で回答し、対応を9つに区分して市政に反映している。

市長が全件に目を通し指示を出しており、受付から回答に至る時間も管理してデータ化している。

行財政改革効果額（過去 23 年間）

○公共工事入札制度改革	203 億円
○総人件費の削減 (退職者不補充、手当見直し、時間外勤務削減目標設定等)	146 億円
○その他 (不用額の確保、事務事業費削減など)	18 億円
総額	約 367 億円



小林清豪副市長より説明を受ける



小野市庁舎前にて

(所 見)

市長の強いリーダーシップで取り組んできた現状打破と創造の25年間であった。当初は職員の方々も大変だったようだが、現在はそれが普通のこととして受け止められている。

行政も経営であるという視点で、市民からいただいた税金でより高度で高品質なサービスを提供するという原点を、行政の在り方も含めて登米市も再点検すべきと感じた。

小野市の各種の取り組みの最大の目的は「職員の意識改革」にあるようだ。意識改革をせざるを得ない組織のシステムと改革の取り組みが求められる。

また、行政の改革（人件費の総額削減、入札制度改革など）で生み出した財源を斬新なアイデアで新規事業を構築していったことも特筆される。今後、持続可能な登米市の実現に向けて、市民のため、自治体経営として果敢に挑戦する市役所を目指してほしい。

【東京都東村山市】包括施設管理委託について

■日時：令和5年7月28日（金） 午後1時30分～午後3時

■場所：東村山市役所

（概要）

東村山市は、東京都心北西に位置する、面積17.14km²、人口15万1千人の市で、令和2年以降、人口は微増が続いている。

市域には西武鉄道各線とJR武蔵野線が縦横に走り、中央には新青梅街道と府中街道が交差する、雑木林や田園風景がある緑豊かな都市である。

平成21年9月に東村山駅西口駅前広場が完成したほか、東村山駅東口からは道路沿いに新しい街並みが形成されている。

導入の経緯

人口減少、厳しい財政状況のもと、施設の老朽化に伴う不具合の発生が増加している中で、施設の保守点検や清掃、警備などの建物の維持管理業務は、公共施設を維持していく上で欠かすことのできない重要なものとして捉え、限られた経営資源でいかに施設の安全・安心を確保していくことができるかという観点から、平成27年度より導入の検討を行った。

2013年 ・公共施設再生計画基本方針策定（効率的・効果的な維持管理）



2014年 ・公共施設市政計画基本計画策定（包括的な維持管理）



2015年 ・行改革大綱実行プログラム策定（包括管理委託導入の検討）
・庁内検討（関係所管へのヒアリング、庁内会議での検討）



2016年 ・先行自治体への聞き取り
・庁内検討（継続）
・議会で債務負担行為議決（前年度予算見積額をベースに、マネジメント業務担当分などを加味し、3年間8億2千万円）



2017年 ・サウンディング型市場調査実施（事業規模、予算等を含め市場性を確認し、結果を公募要領に反映）
・公募型プロポーザル実施
・優先交渉権者との詳細協議、契約締結

▼
2018年 ・包括施設管理委託業務の履行【第1期／3年間】

▼
2020年 ・公募型プロポーザル実施
・優先交渉権者との詳細協議、契約締結

▼
2021年 ・包括施設管理委託業務の履行【第2期／5年間】

導入以前の課題

- | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------|
| ①業務水準のバラつき
②膨大な数の契約に係る事務負担 | } | <u>原因：施設ごと、所管ごとの個別委託</u> |
|-------------------------------|---|--------------------------|

導入の目的及び委託内容

技術やノウハウを持つ民間事業者へ施設管理を包括的に委託することにより、課題解決に加え、維持管理水準の向上、職員の生産性向上を図るため。

【基本業務】

- ①運転監視等（電気、空調、給水、配水設備等）
- ②設備保守点検（非常通報装置、エレベーター、電気工作物、空調等）
- ③警備、清掃（居室、受水槽の内部）
- ④その他（特定建築物定期調査等）

対象施設

庁舎、市民センター、図書館、小・中学校、保育園、児童館、地域福祉センター、市営住宅（集会所含む）、東村山運動公園、集会所 など 計 89 施設

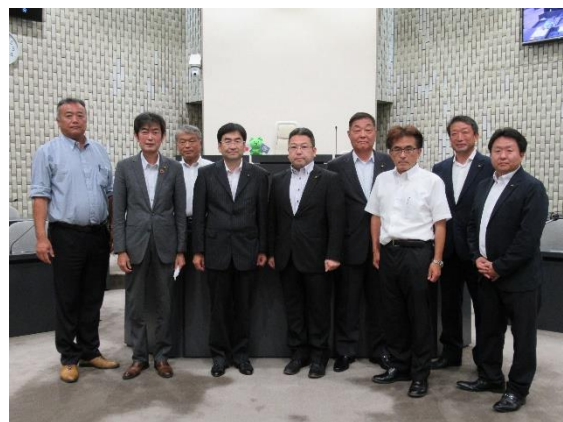
導入による影響、結果

地元事業者	<ol style="list-style-type: none">①地域事業者を可能な限り活用することを公募条件とした結果、既存のほぼすべての事業者が協力会社として継続している②監督事業者が市内事業者へ情報やノウハウを共有することで、スキルアップが図れている③市との契約の手間がなくなり、長期契約により将来資金の見通しが立ちやすくなることに加え、監督事業者からのビジネスチャンス増加の可能性あり
-------	--

施設管理水準の向上・統一	<p>① 施設ごとにバラっていた業務水準の適正化が図られた</p> <p>② 技術者の巡回点検により、不具合に対するきめ細やかな現場対応が可能になった</p> <p>③ 5つにエリア分けした市内5地域を、施設管理のプロ5人がそれぞれ担当することで、定期的巡回、職場からの相談対応、緊急事態発生時などの迅速な緊急対応体制が確立した</p> <p>④ 事業者と市側による、二重三重の業務チェック体制のマネジメント強化が図られた</p> <p>⑤ 電子帳票システム導入により、業務のデジタル化・効率化が図られた</p>														
生産性の向上	<p>⑥ 契約等に係る事務負担の大幅軽減が図られた。 (⇒ 人件費換算 9,400 万円以上の削減効果)</p> <table border="1" style="margin-left: 40px;"> <tr> <td>見積徴取</td> <td>不要（プロポによる提案）</td> </tr> <tr> <td>仕様書作成</td> <td>不要（プロポによる仕様書）</td> </tr> <tr> <td>契約行為</td> <td>不要（一括処理）</td> </tr> <tr> <td>伝票</td> <td>不要（一括処理）</td> </tr> <tr> <td>検収</td> <td>不要（一括処理）</td> </tr> <tr> <td>修繕</td> <td>従来どおり、施設所管が対応</td> </tr> <tr> <td>予算</td> <td>不要</td> </tr> </table> <p>⑦ 職員の負担軽減により、職員が主たる所管業務に専念できることから、市民サービスの向上に還元されている。</p>	見積徴取	不要（プロポによる提案）	仕様書作成	不要（プロポによる仕様書）	契約行為	不要（一括処理）	伝票	不要（一括処理）	検収	不要（一括処理）	修繕	従来どおり、施設所管が対応	予算	不要
見積徴取	不要（プロポによる提案）														
仕様書作成	不要（プロポによる仕様書）														
契約行為	不要（一括処理）														
伝票	不要（一括処理）														
検収	不要（一括処理）														
修繕	従来どおり、施設所管が対応														
予算	不要														



東村山市担当職員から丁寧な説明を受ける



東村山市議会議場にて

(所 見)

包括施設管理委託は、「将来にツケを回さない」「職員の仕事の軽減を図るため」の施策として、都内で初めて導入したとの説明があった。結果として、789の業務を委託し、職員150名の削減が図られた。

保育所や幼稚園などの施設管理者は施設管理等の知識がなく、管理状況にバラつきが生じていたが、プロポーザル方式で、民間のメリットを取り込む手法を取ったことにより、すべての施設管理が一元的に行われ、管理されていると感じた。

単なるコストカットだけでは進まないことから、本当にやらなければならない事柄を「優先」し、少ない人員を最大限に生かすことができている。また、委託開始以降新たに発生した業務は特にないとのことだった。さらには、職員が本来業務に専念できたことに伴い、負担軽減が図られたことにより、市民サービスの向上にもつながっているとのことである。

本市においても、維持管理水準の更なる向上を目指し、当該委託の手法について調査・検討されることを望むものである。