

# 行財政改革推進調査特別委員会行政視察報告書

- 1 視察日程 令和2年1月30日（木）から  
令和2年1月31日（金）まで
  
- 2 視察先及び項目
  - (1) 兵庫県尼崎市 事務事業評価シートについて
  - (2) 奈良県奈良市 RPAの導入について
  
- 3 参加者 委員長 遠藤 百合子  
副委員長 水上 洋志  
清水 がく  
岸田 正義  
沖浦 あつし  
水谷 たかこ  
田頭 祐子  
片山 薫  
紀 由紀子  
宮下 誠  
渡辺 大三  
同行 堤 直規（行政経営担当課長）  
深澤 亘（情報システム課長）  
随行 力丸 陽介（議会事務局）
  
- 4 視察概要 別紙1のとおり
  
- 5 視察収支報告 別紙2のとおり

(別紙1)

視 察 概 要	
【視察日程】 令和2年1月30日	【視察先】 兵庫県尼崎市
【視察項目】 事務事業評価シートについて	
【視察目的】 「事務事業評価シートの取組」について尼崎市の進歩的な施策を伺い、本委員会の質疑に役立てる。	
【事業の概要】 1 事務事業評価は平成13年の個別評価からスタートし、改廃を進める行財政改革の視点を持ちつつ、平成25年度策定の総合計画で進捗確認手法として施策評価を導入し、平成26年度から平成30年度までは個別評価として事業ごとに分類している。 2 平成29年度より施策評価が決算委員会の資料となるなど、施策評価の中心となるPDCAサイクルが一定確立されたことを受け、事務事業評価については、事業の振り分けを行う「自己点検ツール」とし、帳票を大幅に簡略化するとともに、ハード事業・法定事業・負担金などの市に裁量の無い事務事業については、帳票の作成対象から外している。 3 行財政改革の推進・市民への説明責任と市民参画の促進・職員の意識改革を目的とし、平成24年度から平成26年度までの3年間で事業の棚卸しをしている。 4 市長自らが評価をしており、決算委員会で事務事業シートを資料とし、参考にしている。 5 決算委員会の付属資料として「施策評価結果(冊子)」が活用され、決算委員会の開催月には決算勉強会を実施している。	
【所感、課題等】 委員1 施策評価を中心に、行政評価を行っている。総合計画の推進と実現を目的に実施し、成果指標を明確にし、毎年市民アンケートに取り組み、エビデンスを得ている。市政運営は決算を重視し、行政計画は「使う」を根本とする考えが貫かれていると感じた。議会から決算審査に基づく「提言」が提出されている。決算と予算の連動が構築されていることは重要である。市長が評価を行い、事業の連携を確保していることは本市も学ぶ点である。	



## 委員 2

事業改廃を目的にした行財政改革的な個別評価から、個別事業を束ねた総合計画の推進を目的にした施策ごとの評価へ、更に施策を超えた主要取組の実現に向けての複数部局間の連携評価へと段階的に進化し、市政運営は決算重視、行政計画は使うものとの基本スタンス、施策評価へ毎年の市民調査による重要度と満足度の記載、担当部長による理事者へのプレゼン、市長の評価結果を受けた次年度の重点化決定など参考にすべきである。

## 委員 3

尼崎市での事務事業評価は平成13年の個別評価からスタートし、紆余曲折があり現在の形になるまで20年弱の時間を要した。時間をかけたばかりあり層の厚い施策で、本市で取り入れる際はどこから手を付けていいのか正直考えあぐねる部分もある。そして本施策を進めていく上で最も重要なものは市長のリーダーシップである。市長の強い思いや指示が本施策の要所に散りばめられ、最終評価結果を出すのも市長であった。

## 委員 4

事務事業評価は、改廃を進める行財政改革の視点であったが、平成25年の総合計画で、進捗確認手法として施策評価を位置付けた。第5次尼崎市総合計画で施策別に方向性や計画も策定している。主要取組項目ごとに成果課題や今後の取組方針を確認し、予算編成へつなげていることが大事である。市の総合計画が単なる計画に終わらないような仕組みとなっていると思った。市長からのトップダウンであることも重要である。

## 委員 5

長期計画や短期計画にもキャッチフレーズを付け、ロゴなども作成し、市民に分かりやすく伝え、浸透させようとする工夫は見習いたい。仕事が縦割りになりがちであるが、自分の担当する業務だけでなく、隣接する事業評価シートも併せて読み込むことで、業務の見直しができ、職員の気付きになっている点が参考になった。また、プレゼンテーションを行うことにより、職員の表現力も上がっているのではないかとということが実感できた。

## 委員 6

評価の手法は、各自治体が試行錯誤を繰り返し現在に至っている実態がある。視察先でも当初は個々の事務事業評価のみを行っていたが、経過の中で学識経験者と公募市民による「公開事業棚卸し」を行った後、施策としての評価をして簡潔に分かりやすくまとめている。では、本市でこの手法がすぐにできるかという点においては、前提として、なぜこれを行う必要があるかという職員の意識を構築してから事業の棚卸しが必要と考える。

## 委員 7

決算と予算をどう連動させるのか、大変に参考になった。尼崎市での施策評価は、総合計画を推進するための進捗確認の手法である。評価結果は平成28年度決算から議会資料となった。決算勉強会も開催し、議会から「次年度予算に向けた提言」が行われる点は見習いたい。「予算重視から決算重視」「行政計画は作るから使う」と職員の意識も変化し、また「公開事業棚卸し」で、職員のプレゼン能力が向上された点も注目である。

## 委員 8

尼崎市の事務事業評価は平成13年度から始まり、その後、5段階の変遷を遂げてきた。本年度からは「自己点検ツール」と位置付けられている。総合計画が4つの「ありたいまち」、16の施策、48の展開方向に分かりやすく整理されており、各局長（小金井市で言

えば部長) が理事者の前でプレゼンを行い、市長評価が行われる。市長が市政全般を把握し、方向付けをする意味でも、非常に優れたプロセスであると思量する。

#### 委員 9

大きな転機は阪神大震災だった。市は立て直しに向け、事業のスクラップ&スクラップを進めてきたという。まずこの点で、議会も含めて覚悟を持った取組と言えるが、その中で生み出された一つが行政評価の手法だと思う。毎年、行政評価を取りまとめる方向性を、局長と三役のプレゼンを聞き、市長が決断するという。部局間の意見の食い違いも市長の采配で決着させる。行政トップの意気込みが表れるのも、行政評価の醍醐味だと感じた。

#### 委員 10

尼崎市では事務事業評価シートを自己点検ツールとし、施策評価に変えていこうとしている。市政運営は「予算重視」より「決算重視」で、行動計画は「作る」より「使う」である。3,000人への市民アンケートを毎年行い、「市長評価」が全てに記載され大きな影響を持つ。市議会は決算審査を経て、昨年はいじめ防止、保育と放課後児童対策、公共施設マネジメント推進の提言を出している。市長も市議会も見習うべきことが多い。

#### 委員 11

平成25年度策定の総合計画で進捗確認手法として施策評価を導入し、平成26年度から平成30年度までは個別評価として事業ごとに分類している。事業の棚卸しを行革の推進、市民への説明責任、市民参画の促進、職員の意識改革を目的として実施し、廃止・拡充含め44件、約3,660万円の効果が出ている。平成29年度の施策評価結果を決算勉強会として活用し、次年度に向けた議会からの提言に結び付ける点は参考にしたい。

## 視 察 概 要

【視察日程】 令和2年1月31日

【視察先】 奈良県奈良市

【視察項目】 R P Aの導入について

### 【視察目的】

「R P A導入について」の奈良市の取組を伺い、本委員会での質疑を重ね、市の行政運営に反映していきたい。

### 【事業の概要】

- 1 市長が率先して導入しており、R P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）は、業務効率化、職員の働き方改革などへの有効性が示されている。
- 2 導入については業務の効率化が目的であり、実際に要した時間の削減率が70%以上という数字が出ており、職員数削減を進めるためではなく、少子高齢化社会を見据えての自治体の在り方等からも必要性があるとしている。
- 3 異なるシステム・ソフト間の作業を自動化することにより、時間外勤務が50%削減され、行政の生産性も70%増が見込め、定型業務の時間が別の仕事に割け、住民サービスの向上や時間外勤務の縮減による「働き方改革」に繋がっている。



### 【所感、課題等】

#### 委員 1

新たな技術であるR P A（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入により、業務効率化、職員の働き方改革などへの有効性が示され、本市でも今後研究すべき内容である。人員削減を進めるためではないこと、少子高齢化社会を見据えて自治体の在り方から必要性を考えていることなどの説明があった。本市においても、どのような自治体を作るのかなど導入の目的を明確にし、職員の共通認識を作ることが必要であると感じた。

#### 委員 2

職員が減る一方、業務は多様化する中で、民間事業者と共同でR P Aの実証実験を開始した。「支出負担行為・支払命令入力業務」「時間外勤務集計業務」など定型業務やルール化できる業務、複数のシステムに係る業務を自動化することにより、業務の見直しや標準化など職員の意識が変わり生産性が向上した。使いこなすにはR P AやB P Rなど研修が必要であるが、本市でも課題を整理して早急に導入すべきと考える。

#### 委員 3

R P A導入については業務の効率化が目的ではあるが、導入するためにB P Rを行った上でR P Aを進めていく点については、私が考えていなかったR P Aの新たな側面であった。R P Aを導入することは業務効率の向上だけではなく、業務の棚卸し、標準化も同時

に行うことができ、このことだけでも本市で採用する意義はあると考える。一方で、スケールメリットを考えた場合、本市での費用対効果も検証していく必要がある。

#### 委員 4

RPAの導入については、平成23年から時間外勤務時間数を縮減し、平成29年に2つの業者から効果の検証をしないかと声があり、スタートした。ルール化していく中で業者に聞きながら、業務の見直しも行った。職員は、導入について、効果的なものだと捉えており、削減された時間は、相談業務に充てられ市民サービス向上に繋がるとのことである。本市も、課題を整理し、職員の負担軽減と市民サービス向上のため進めたいと考える。

#### 委員 5

業務に要した時間の削減率が70%以上という数字に驚いた。導入までにかかる下準備(業務の標準化や整理等)は大変だと思うが、やってみた職員の意見として、「これは楽になる、ぜひやりたい」という声が出ているというのは、前向きに検討するに値する。RPAの導入にまで至らなくても、「他の部署から提出してもらう名簿のリストを紙からデータにする」というような工夫は、本市でもすぐにできると思うので検討してほしい。

#### 委員 6

RPA導入は「残業時間の削減」に向けた業務見直しの一環であって、事務作業に割かれていた時間を相談業務や市民サービスに充てることが目的であった。そして、本市でいう職員課が所管課として取り組んでいる点が特徴的であった。本市でも検討の余地は十分にあり、外部委託・ライセンス料等のコスト面と効果的な所要時間の削減率を実現できる業務の選定が特にポイントとなると思われ、関係各課で連携をとる必要がある。

#### 委員 7

RPA導入は、職員削減ありきではないとまず確認した。時間外勤務が50%削減され、行政の生産性も70%増が見込め、定型業務の時間が別の仕事に割け、住民サービスの向上につながる。RPA導入の前に業務見直しが必要と全課に説明した。業務の全プロセスの見直し・再構築が、RPA活用のカギだそうだ。導入業務の抽出は、所管課に作業概要や年間作業時間をヒアリングしてまとめたものである。効果の検証結果が興味深い。

#### 委員 8

市長の強いリーダーシップで時間外削減が急ピッチで進められている奈良市は、更なる時間外削減も射程に、民間から提案のあったRPAを試行し、本格稼働に入る。RPAの導入段階において、業務の見直しも徹底されるため、行財政改革効果は非常に大きいものがあると感じた。一義的には職員削減を企図したものではなく、「人間」でなくてはできない業務に時間を割くためとされるが、段階的に職員削減につながるものと思量する。

#### 委員 9

RPA導入の背景に関心があった。平成24年から本格的な時間外勤務の縮減に取り組み、成果を上げている(52.6万時間/平成23年→31.5万時間/平成29年)。平成30年度の導入実証実験(経費ゼロ)は、更なる削減への挑戦とも言え、首長の強力なリーダーシップによるものである。触発を受けたのはRPAの管轄を人事課へ変えた点であり、新人職員として捉え、新たな職務を与え育てていくという考え方は斬新であった。

#### 委員 10

RPA導入は、もともと2つの業者からのアプローチで検討を始めたが、市長の意向も強かった。人員削減が趣旨ではなく、将来的に人口減となり職員減となることを見越して

の対策である。R P Aの総合的な評価は、可能性はあるが手をかけないと無意味なものになる。時間外勤務の縮減等の業務効率化によって、相談支援や市民対応に力を注ぐことができるのであれば検討する意味はあるが、職員の窓口意識改革と同時並行の課題である。

#### 委員 1 1

R P Aを導入した結果、時間外勤務の縮減に結果を出している。本市の職員の時間外勤務状況を踏まえると、導入した場合の効果が期待でき、働き方改革にもつながるのではないかと。人的作業が必要になる場面を考慮しつつ、事業内容にもよるが、各種事業を効率化していくために導入が好ましい。業務の見直しがR P A活用のカギであり、業務改善の有効なツールの一つであると考えている。

(別紙2)

収 支 報 告

1 予 算 608,440円

〈内 訳〉	委員旅費	@50,870円	×11人	=	559,570円
	1人当たり旅費		交通費		30,270円
			宿泊費		15,000円
			日 当		5,600円
	職員旅費	@48,870円	×1人	=	48,870円
	1人当たり旅費		交通費		30,270円
			宿泊費		15,000円
			日 当		3,600円

2 執 行 額 608,440円

〈内 訳〉	交通費	363,240円
	宿泊費	180,000円
	日 当	65,200円

3 差 引 残 0円