

企画総務委員会 行政調査報告書

1 調査期間

平成25年10月2日（水）から10月4日（金）まで

2 調査先及び調査概要

(1) 宮崎県宮崎市

行財政改革について

「外部委託の推進に関する基本指針」

平成20年に作成された「外部委託の推進に関する基本指針」による外部委託の推進状況及び課題、給与事務センターへの給与支払業務等の委託等に関する調査・研究。

(2) 宮崎県延岡市

情報化推進施策について

「自治体クラウド」

総務省の「自治体クラウド開発実証事業」で構築された、自治体クラウドシステムの概要及び活用状況等の調査・研究。

(3) 大分県大分市

行財政改革について

「アントレプレナーシップ事業制度」

限られた財源を最大限に活用する行政システムの構築を目指すに当たり推進プログラム掲げられた、事業の提案から実施までを提案した職員自らが責任を持ってやり遂げるアントレプレナーシップ事業制度の調査・研究。

3 参加委員

委員長	坂 下	修
副委員長	じんの	博 義
委員	佐 藤	篤
委員	大 瀬	康 介
委員	樋 口	敏 郎
委員	加 納	進
委員	高 柳	東 彦
委員	西 原	文 隆

4 同行幹部職員

危機管理担当部長 浜 田 将 彰

5 調査概要

別紙のとおり

調査概要 【宮崎市】

1 市の概要

宮崎市は、九州南東部に位置し、面積は644.61平方キロメートル、人口約40万人を有する中核市である。

北部から西部にかけて丘陵地が連なり、南部は鰐塚山系、双石山系の山地で占められている。市内の北端には一ツ瀬川が、中央部には大淀川、清武川、加江田川などが東流し、広大な宮崎平野を形成して日向灘に注いでいる。東部の海岸は白砂青松の砂浜が続くが、南部に位置する青島以南は、山地が海岸まで迫り、複雑な海岸線を呈している。

大正13年に市制を施行以来、数度にわたる町村合併を経て、平成22年に清武町を編入合併し、国際リゾート都市として発展を続けている。

現在、市域の拡大とともに新たな地域資源が加わり、更なる発展が可能となる一方、合併などを契機とした都市構造・産業構造の変化など、新たな課題に対応していくことも必要になった。平成20年に「第四次宮崎市総合計画」を策定し、目標とする都市像を「活力と緑あふれる太陽都市」として観光産業に力を入れ、「次世代につなぐまちづくり」に向けて、各種施策に取り組んでいる。

(参考／市政概要)

2 調査事項

(1) 行財政改革について

宮崎市は、平成18年に策定した「宮崎市行財政改革大綱（一部改訂版）」において、より効率的で、かつ効果的な行財政システムを構築するため、直接実施している事務事業のうち、民間活力を活用したほうが有効なものについては外部委託を進めることとしている。「地方公共団体における行政改革の更なる推進のための指針」（平成18年総務省）においても事業の廃止を含めた公共サービスの徹底的な見直しが求められていることなどを踏まえ、平成20年に「外部委託の推進に関する基本指針」を作成した。給与事務センターへの給与支払業務等の委託をはじめ、更なる行財政改革を進めている。

(2) 「外部委託の推進に関する基本指針」の概要及び取組

ア すべての事業において外部委託を検討

外部委託の検討手順としてフロー図を作成し、機械的に対象事業を探す。

イ 外部委託による弊害を防ぐための留意点

手続きの競争性等の確保、サービス水準が低下しないよう委託業務の適切な管理、受託者の労働条件等、委託する事業に関わる職員の処遇、個人情報保護及び守秘義務の確保、請負契約と労働派遣契約との違いの認識。

ウ 外部委託等の状況を公表

事務事業は18分野についての委託先名及び契約方法を公表。

公の施設は指定管理者の導入状況を公表。

エ 「第7次宮崎市行財政改革大綱」における実施項目

民間事業者の活用等による市民ニーズへの対応として、ごみ収集運搬業務、学校給食調理業務委託、保育所の民営化（建物・土地の譲渡）の三つに力を入れて取り組んできた。

(3) 給与支給・福利厚生業務の包括外部委託

ア 給与事務センターの概要

庁内に部屋を設け、委託先職員が8名体制で給与等の計算、福利厚生業務等を行っている。

イ 給与事務センター稼働までの流れと費用対効果

平成19年度に外部委託を検討、20年度以降順次委託開始し、21年9月本稼働。

人件費は4年間で、おおむね4億2,700万円の削減効果。

ウ 包括外部委託を行うことによって生じた課題

職員の社会保険制度等の理解不足、委託先の安定した人員の確保など。

3 主な質疑応答等

Q：三つ伺います。

一つ目は、外部委託においては個人情報の管理が非常に重要なポイントになると思うんですが、事故だとか、事故まで至らなくてもヒヤリハットの事例があれば具体的に教えてください。

二つ目に、労働者の派遣について随時の指示ができないという話がありました。受託先を通じて指示をしなくてはいけないということなんでしょうけれども、現場レベルでは具体的に指示をしたい事例も結構あるかと思うんです。その辺の整備をどのように考えているんでしょうか。

三つ目は、政府の講じる業務という中に窓口業務が入っていると思います。窓口業務の委託は全国的に推進の検討すらされていないという状況のようで、外部委託を進めていく中で最後の砦かなという気がするんです。窓口業務に関して今回リストに入っていないんですが、その辺は内部でどのような検討がなされて、窓口業務の委託はやめましょうということになったんでしょうか。

A：まず、個人情報について。特に危機を感じた事例、例えば委託先の従業員から漏洩されそうになったとか、漏洩されてしまったとか、うっかりミスで漏れたとかというような事例は、幸いにして聞いてはいません。ただ、個人情報を取り扱ってもらわないと市の業務は委託できない状況ですので、十分注意をするようには言っています。具体的には、契約書の中に直接盛り込んだり、契約書とは別に、個人情報の保護に基づく協定を結んだりして気を付けるようにはしています。今のところ特に問題は起きていません。ただ、市民からは、何で委託先の従業員が自分の情報を知っているんだと、しょっちゅう聞かれます。その度に、契約書の中にきちんと責任を持って取り扱うように書いてあるんですよと、担当課から直接説明するということはしばしばあるかと思います。

次に労働者の派遣ですけれども、ご指摘いただいたように、従業員でもないし、派遣法に基づく派遣でもない。委託先の従業員にすぎないので、直接の指示ができないということになっております。委託先の責任者と具体的なミーティングを重ねて、こちらの責任者から向こうの責任者をお願いして具体的に指示をしていただいて、またこちらに指示の結果を返していただくと。若干まだるっこしくてかつ根気がいりますけれども、それを繰り返していくうちに、だんだん指示が通るようになります。もちろん最初は、民間の方々ですから行政の仕事に慣れているはずもなく、かなり根気のいる作業ではあるかと思います。給与事務センターにしろ、上下水道局料金センターにしろ、いろいろな問題を乗り越えながらその都度根気よく指示が通るようになっていったかと思います。労働者派遣法の問題については労基署が厳しいので、気を付けてはいます。

最後に窓口業務ですが、概要版の裏に、政府が措置を講じてこれであれば安心して委託してもいいよという業務が書いてあります。確かに窓口業務がほとんど中心です。窓口業務について当市はどうしているかという、直営でやっています。ここに掲げている割には進んでいないというのが本当のところなんです。その代わりといっちは何ですが、直営とは言いながら嘱託員を活用させていただいています。嘱託員は人件費が安いものですから。要するに非常勤の方々です。我々の勤務時間の一週当たり4分の3でして、勤務時間も短いので報酬額も月13万円から14万円の方々を活用して、窓口配置して業務をしていただいています。特に戸籍業務については市職員の身分をもった者じゃないといけない、あるいはそうしてほしいというような総務省からの通知があるということで、なかなか委託というのは難しい状況ではあります。ただ、委託でもないし嘱託員の活用でもないんですが、当市はコンビニエンスストアでの住民票の交付を今年度から始めます。平成25年12月から始めるということで記者発表等もしています。コンビニエンスストアの機械で全国どこでも宮崎市の住民票を交付します。その辺が、私どもの外部委託的な業務です。

Q：保育園の民営化について伺います。

完全民営化を目指されていると思います。指定管理者を使わないで民営化を進めた理由をまず伺いたい。また、段階的に退職不補充という形で少しずつ職員を減らしながら民間と協力し

ながらやっているということだと思んですが、完全民営化するまで一つの保育園に公務員と民間人の二つが存在するという形なんですか。施設によって老朽化施設あるいは新しい施設、それぞれあるかと思います。老朽化施設は受け入れる側としては当然嫌がるでしょうけれども、その辺の整備をどのようにしているんでしょうか。個別に施設ごとにされると思いますが。

それから最終的にどこまで民営化を進めるんですか。すべての保育園を民営化にするのか、直営を残すのか、その辺をどのように考えていらっしゃいますか。

A：まず、指定管理者制度を導入せずに、民間譲渡方式を取っている理由です。当初は20近く保育所があったかと思いますが、今は五つです。指定管理者制度が平成15年辺りに導入されましたが、それ以前からの方針で、民営化、民間譲渡でやってまいりまして、それがうまくいったものですから、指定管理者制度が導入されたときに保育所については指定管理という選択肢はそれほど考えなかったのではないかと推察されます。

Q：無償譲渡ではないですね。

A：無償ではないけれども、かなり格安だったり、有料にしても手を入れてきれいな状態にしたりして、譲渡を受け入れてくださる方とその辺は意見をよく聴きながらいたします。今はどちらかというと、社会福祉施設もできれば複数の施設を持ちたいというところが多くて、名乗りを上げる施設は多いと思いますから、昔のようにこちらから追い銭を付けてまで差し上げることではないかと思います。

それから、一つの保育所に公務員と民間人が混在しているという状態は回避しております。例えば、4月1日あるいは10月1日から完全に民営化というように、スパッと切っているので混在はありません。退職者不補充と数字がうまく合わない場合は、専らそのためにというわけではないけれども、本人の同意を得て保育士を保育所担当の課に配置して、保育士ではなく事務員になってもらうと。それで、最初は保育所認定の立入検査の指導などの馴染んだ仕事をしてもらって、だんだん事務に慣れてきたら庶務をしてもうと。そういうことで業種変更をしていただく。あるいは子育て支援のセンターが数カ所あるので、年配で経験豊富な保育士ということで、そこでの相談員になっていただくと。何とか保育所での市の職員はゼロにした形で移譲しています。ただし、引継ぎのために半年間くらいは保育士と一緒にやって手助けしています。でないと、いきなり先生が全部変わってしまうと子どもも情操教育上問題があるということで、期間は子どもの数や受入れ先のリクエストによって違いますが、何カ月かは手伝いに行くという形を取っています。

それから、完全民営化をどこまでするかですが、今残っている五つは全部そのまま残そうというのが基本的な計画です。その五つの中には子どもが10名いない保育所が一つあります。ではなぜそこを民営化しないのかというと、市の外れで公共施設がほかにあまりないため、地域の活性化の拠り所的なことを地域の方がおっしゃるので残しています。そこ以外の四つは、民間保育所も含めた障害児保育の拠点としたり、いろいろなことで役割を持たせた上で残そうと。これらの五つは今後とも、今のところは残そうという計画です。

Q：では、保育園の民間委託は、計画どおりほぼ終了したということですか。

A：おっしゃるとおり、何とか終わった状態です。

Q：フローチャートがすばらしい。この方式で継続的な見直しが繰り返されると、最終的に市はやる事がほとんどなくなると思えます。そうすると、目指すものは小さな市なのでしょうか。

それから、外部委託による弊害の中で、委託先の競争性・透明性・公平性を確保することに留意しているとのことですが、実際はどのようにやっていますか。例えば、外部委託と言いながら市の外郭団体がほとんど受けているとか、そうした状況は生まれていないのかということと、競争性の確保はどのようなことをしていらっしゃるのかをお尋ねします。

A：まず、小さな市を目指すのかということですが、おっしゃるとおり、このフローチャートに基づいてそのようなつもりでやってはきたんですけれども、当市は平成18年から22年にかけて周辺の四つの町と合併をしました。その合併先の町がどんどん廃れないようにと、活性化するようにということで、合併先にも今後力を入れなくてはならない、という事情も今、生まれて

います。あと、都市経営とか都市内分権の話もあり、さらには道州制を見据えた場合に、宮崎市はどうあるべきなのかという辺りを今考えておりまして、結論は出ていませんが、どんどん小さくしていけばよいかという方針については、若干今言ったような様相が絡んでまいりまして、少し立ち止まって考えている状況です。合併して市域は広くはなったんですけども、ほとんどこの庁舎に機能が集中していて、合併した町の方々にとっては車で30分から40分かけて市役所まで来ないといけない状況になっています。では、出先というか、総合支所にもう少し力を入れないといけないのではないかと。支所を充実させなければいけないとなると、必ずしも委託にそぐわない。人を増やしたり機能を増やしたりしないといけないということにもなってくるのかなと。そういう方向性も今ありますので、正直悩んでいるところです。

それから外郭団体についてです。当市は県庁所在地でもあるので、委託先の民間企業にはそれほど困ってはいないんですけども、業務内容によっては、特に福祉分野とか、あるいは通常の貸し館ではない特殊な、子どもの教育に関連するような例えば科学技術館とか、若干ノウハウを要するものについては適切な公募者がいないということもあります。そういう状況でも無理して公募をしてきたところを選定してしまうと、後で市のほうが困る。うまく運営ができなかったり、今の直営からレベルが落ちてしまったりということがありまして、従来から外郭団体をいくつかつづけておりますが、やはりそちらのほうに随意契約とか、指定管理の場合は非公募をお願いをしているという状況もあります。そういった場合も、行政改革推進室と担当課で協議をして、法に基づいた理由で委託するように指導はしています。透明性の確保についても今の話に関連はするんですけども、外郭団体の従業員の処遇などを担当課は心配するというのがあるんですが、そういうのは理由にならないと。あくまでも公の施設、業務の目的が、そこに委託することによってよりよく達成できるかという視点で、理由付けをしてくださいというような指導をしています。

Q：小さな市になると地元の産業などをどうやって生かしていくのかと心配したんですが、その辺の懸念にも気付かれているということですね。合併したところというのは、市域が広がって中心に機能が集まると、逆に人は集まりにくいという現実を見ていまして、その中で人口を減らさないように雇用をつくるというのは本当に苦労しているんだなと思います。行財政改革の推進もいいんですが、地元企業を何とか生かしてほしいと強く感じます。

A：そういったことに気を遣いながら、そして道州制や都市内分権をにらんだりしながら、市の体制について協議をしているところです。なぜ今かと言いますと、平成18年1月1日に三つの市、22年にもう一つの町と合併したんですけども、来年度が終わると18年からちょうど10年の節目を迎えます。10年経ったということで、再来年度から宮崎市全体の調和をどう取るか。市役所内部の組織的な問題ではありますが、再来年度に向けて組織の見直しを考えているところです。

Q：行政改革推進室が人事課の中にある。企画か市長部局にあるのが普通だと思うんですが、どういう経緯でこういう形になったんですか。

A：人事課の中にある行政改革推進室でして、いわば一つの係みたいなものですが、室ということで係よりは若干ランクが上くらいでしょうか。室長の私を含めて3人の職員がいます。もともとの経緯は、私どもの仕事は行革もあるんですけども、それ以外の主なものが庁内の組織をどうするか。総合支所を増やすか減らすか。あるいは職員定数の上限が決まっていますので、どうやって配分するか。できれば定数を減らしたい。そういった組織と定数管理が主な仕事です。もともと労働組合に直結した問題ですので、人事課の労務担当が昭和のころからずっとやっていました。時代の流れとともに、そこにだんだん行政改革というのが出てきて、その中心に定数の削減がありますので、行政改革をどこにやらせるかとなったときに、やはり組織・定数をもっている係にやらせるようになったという経緯で、ずっと人事課の中にあります。それ以外の行革の部分は、企画も都市経営などをやっていますし、財政も施設評価などをやっています。三つくらいに分かれて連絡を取りながらやっているのが実情です。我々が組織担当ですので、自ら見直して、1本化して整理したいなと、数年前からそういった考えは持っています。

Q：人事課というと、将来の組織をどうしようかというのが普通だと思うんですけども、それ

を広げて行革に結びつけるという発想は僕にはなかったですね。

続いて、給与事務センターへの委託について伺います。

5年間で投資した金額を、元に戻すような成果はすごいです。それで、初期開発費用があるから、5年の契約期間でほかに新しいところが出てきてもそちらには行かないと。引き続き同じ業者でやるというのはこれから続きそうですね。

A：もちろん、本来それでいいのかという問題も確かにあるかと思います。現在の委託業者で問題があれば、当然今回の契約更新で考えなくてはいけないことでしょうし、給与制度も改正が多いものですから、システム面で対応が難しくなれば、そこでも考えなくてはいけないというところもあるでしょうけれども、当然、初期費用もこれだけ投じておりますので、替えるという判断もなかなかしづらいという状況が、今に至ってはあるのかなというのは感じているところです。

Q：そうだと思うんですね。ただ、途中でトラブルや大きなミスがあれば、当然新しいところと交代しなくちゃいけないんでしょうけれども、5年なら5年の契約が終わって引き続きやった場合に、機器等の賃貸借とかシステムの運用とかは5年ごとに見直しですか。

A：今度更新する際に、3年とするのか5年とするのか、それとも単年度にするのかは、まだ方針が固まっていないところではあります。実際に今、次年度以降の契約金額も業者とは協議しているところです。やはり業者は少し上げてほしいという要望があるんですが、事務が継続してきて、当然職員もそれに慣れてきて効率よく業務が進められているわけですから、費用はできれば市側としては落としたいということで交渉しているところです。

Q：このシステム自体は富士通のものなのでしょう。だから新しい業者が入れば新しいシステムになるんでしょう。

A：そういうことになります。

Q：給与だとかは普通の事務と違って、大変微妙なものですよね。管理だとかは大変気を遣っておられると思いますが、いくらシステムでも、そのシステムに乗せるための資料提供は、やはり市の職員がやるわけでしょう。

A：基本的にはシステムへの入力関係とかも、それぞれの職員ができるようにしておりますので、支給前の最終的なチェック等はもちろん我々が行いますが、データの入力も含めて委託業者で行っています。

Q：まず、入力処理で常駐している人たちは契約業者が再委託しているんでしょうけれども、どのような条件を付して再委託ができるんですか。

それから、サイバーテロの問題で、それに対する対応はどうなっているんですか。

あと、コンピューターの世界では5年というのは古すぎる。それを5年で縛られていいのでしょうか。

初期開発投資があったとしても、ベースがあれば基本的に今のパソコンは性能がよくなっているんで、OSを入れ替えるだけで済んでしまうと。あとはそれにつながっている部分をどうするか。例えば、銀行口座とか各部署とかにつながっているのかはわかりませんが、その辺を処理していけば、初期投資のノウハウを持っているんだからすぐ移行できるのではないかという考えです。その辺についてはどうなのでしょう。

最後に、普通のソフトだとバージョンアップが結構年中あるんですよ。2年に1回とか3年に1回とか。そういうバージョンアップについてはどう対応されておられるのかお尋ねします。

A：確かにOSの世界では5年だとかかなり古くなってしまう部分があるんですが、この人事システムとか給与計算のシステムとかは、中身は比較的単純なもので、込み入ったものではないようです。あとは操作性の問題とか、職員に配布されている端末との兼ね合いも含めて、確かに再委託のときに5年という形で長く延ばすのは若干抵抗があるんですけども、単年度で延ばす分には支障がない限りはいいのかなと思っています。

サイバーテロの問題ですが、一応、本体は人事課だけではなくて情報政策課がメインで対策を講じているはずなので、大丈夫かと。あと、基本的に職員の端末とかは、インターネットとかの外部に直接つながらないようにしてあるんです。

バージョンアップの対応は富士通のほうで。確かにシステムは既存のものを使っているんですけども、特に給与制度とかは人事院勧告等があって、給与の仕組みが変わったりとかというのは、富士通側の費用でシステムのバージョンアップをするような形にしておりますので、こちらのほうには費用がかからないということになっております。

富士通から外部に再委託する場合の条件については、確認していません。申し訳ありません。

Q：基本的なことですが、以前各部署で給与計算していたときは、手書きということはないですよ。どういうふうに対応されていたのですか。

それともう一つ、このシステムを入れて、給与の締め日だとかは変えたのでしょうか。

A：締め日は随分と早くなっています。今、宮崎市は給与支給が毎月21日です。それで、システムの締め日は月の3日くらいですね、それまでに、前月の時間外の入力とか、いろいろな手当関係や通勤手当等の変更があったら、それも必ず3日までには入力を終えていただくような条件にしていますので、早めに設定するようにしています。

あと、臨時職員の給与計算については、各課で行っていた当時は、エクセル等の表計算ソフトで入力したものを人事課で集約していたという形をとっております。

Q：締め日を変えたことによって、退職金の規定とかそういうのは特に変更はなかったんですか。計算基準が少し変わってきますよね、期間計算で。

A：退職金は別に計算していますので、影響はなかったです。

以上

調査概要 【延岡市】

1 市の概要

延岡市は、九州の東部に位置し、面積 8 6 8 平方キロメートル、人口約 1 2 万 8 千人を有する中核都市である。

古くは土持氏の荘園「県荘（あがたのしょう）」として開かれ、長くその支配下にあり、今でも古墳や文化遺跡に古代の生活の跡を残している。

大正 1 2 年、日豊本線の開通によって県北物産の集散地としての経済的地位を確立するとともに、現在の旭化成（株）の全身、日本窒素肥料（株）延岡工場の建設により、東九州屈指の工業都市としての第一歩を踏み出した。昭和 8 年に市制を施行以来、数度にわたる町村合併を経て、平成 1 9 年に北川町と合併し、市域は大分県佐伯市に次ぐ九州第 2 位までに拡大した。

平成 2 0 年には定住自立圏構想の先行実施団体の中心市の指定を受け、また、九州圏広域地域計画における基幹都市圏「延岡・日向都市圏」の中心都市に位置づけられたことなどを弾みに、「東九州の拠点」を目指し、魅力ある都市づくりに向けて、各種施策に取り組んでいる。

（参考／延岡市の概要ほか）

2 調査事項

（1）情報化推進施策について

延岡市は、総務省が都道府県を対象として平成 2 1 年に公募した「自治体クラウド開発実証事業」に宮崎県が選定されたことから、宮崎県内及び大分県内の事業参加団体と共同で、開発実証を行った。この事業で開発、構築された自治体クラウドシステムを活用し、平成 2 4 年 2 月には本稼働に移行しており、九州の情報基幹都市として大きな一歩を踏み出している。既にクラウド化した住民情報関連等の基幹系、福祉系以外の業務についても業務の拡大を図り、更なるシステムの充実を目指している。

（2）自治体クラウドの概要

ア 従来システムとの違い

従来のシステムは各自治体が庁舎内に電算システムを保有し、管理・運用するものだったが、クラウドは「システム所有」ではなく「サービスの利用」という形態である。

主な特徴は、①サーバ等は原則庁舎内に置かず、ベンダー側等で用意するデータセンターに設置、②ソフトウェアは、カスタマイズはするが原則パッケージをそのまま利用、③システム運用は原則ベンダー側、④費用は原則「サービス利用費」のみ、である。

イ 導入効果

情報システムに係るコスト削減、情報システムの管理・運用業務軽減、業務プロセス標準化による業務効率化、情報セキュリティの確保、住民サービスの向上、災害への対応強化。

ウ 住民へのメリット

最新の電算システムへの入れ替えにより迅速・効率的な住民サービスが提供できる、電算システム経費の削減により他の行政業務への財源が拡充され市民の要望に取り組める、災害等が発生した場合もシステムが利用できなくなるリスクが少ない。

エ 課題

人口規模等による仕様の違い等で標準化できない部分がある、実際に使用する自治体職員の立場からのシステム構築、要望事項への対応に要する期間が長い等。

オ 自治体クラウドデータセンター

地震対策をはじめとして様々な安全対策が施された堅牢な建物に、コンピューターやデータ等を預かり運用・管理するサービスを提供する施設。厳しい入退室管理のもと、2 4 時間体制で電力、空調、監視カメラや進入検知システム等、高いレベルのセキュリティ環境にある。

3 主な質疑応答等

Q：マイナンバー制度が平成28年1月から始まります。25年度中に利用するなら、クラウドと併せて導入するなら、25年度中の予算が必要だということになるんですけれども、御市のクラウドは、マイナンバー制度に対応されているのでしょうか。

それから、戸籍の外字情報は自治体でばらばらで、その辺の統一というのが非常に困難になっていますけど、御市はカスタマイズで対応されているのか、その辺の苦労した点があれば教えてくださいませんか。

最後に、カスタマイズで具体的な事例があればいくつか教えてください。

A：実は、マイナンバーでどういうシステムを各自自治体がつくり上げないといけないかというような詳細な資料が出ていないのが現状で、25年度で何をしなさいというのは、正直出ていません。今年度は差し当たり、現在のデータの検証とか影響範囲とかを調べて、マイナンバーに対応するシステムを構築するに当たっての作業に、来年度あたりから入ってくるようになると思います。

戸籍の外字ですが、住民票関係でも外字はあります。本人が提出した文字に対応しているのが現状です。

カスタマイズの事例は、システムではいろいろあるんですが、一番わかりやすいのは帳票類です。例えば、議会をはじめいろいろなところに出す資料はどうしても様式が違ってくるので、カスタマイズしています。ベンダーの用意した標準の様式は使えないということです。

Q：このシステム自体は純国産の技術ですか。

それと、バックアップシステムを安全なエリアに分散させているのは非常に評価します。そこに記録されたデータは膨大な量になると思うんですが、恒久的に保管できるのかということと、今、コンピューターの技術はどんどん進んでいますから、それによってフォーマットとかOSとかどんどん変わっていくおそれがあって、その時代の変化にこの保存しているデータをどうやって適用させていくのかという問題についてお尋ねします。

A：システムは国産で、行政システム九州というところがつくったものです。自治体専用のシステム開発会社です。

それから、ファイルやOSが変わってくる部分は大丈夫だとは言えないと思うんですが、もしあってもアップまで管理者の裁量ということでのお願いをしたいと思います。それとバックアップデータが膨大な量になって恒久的に管理できないのではということですが、昔のホストコンピュータは5年で別のテープにバックアップしていたんですけれども、今のシステムは最低10年は保管できると。ハードディスクを大きくすればたくさん入ると。それを超える分はCDとか別媒体で管理して、必要なときにそれを見るということを検討しているところです。

Q：関連して、22ページのデータセンターのイメージ図にデータ保管庫がありますよね。大切な記録媒体を厳重に保管と。これは今おっしゃったような10年を超した古いデータを保管しているのか、それともサーバと連動したデータが保存されているのかということと、用語がわからないんですが、サーバームのウィスカ対策とは何か、お伺いします。

A：データ保管庫は、以前バックアップしていたテープを預けています。今は使っていないです。基本的にはデータセンターのサーバの中で、毎日別のシステムで二重三重にバックアップしていますので、ここまでする必要がないということです。

A：補足させていただきますと、データを保存する機械がデータ保管庫にあります。

ウィスカはIBMが世界で始めて提唱したものなんですが、各自自治体の電算室の空調は床下吹上げになっているかと思います。床下の鉄筋が磨耗して金属の細かい粒子が巻き上がって、それを空調が吸い込んで空調が壊れてしまう現象をウィスカと呼んでいます。その対策をしているということです。鉄筋が磨耗しない素材のものを利用しています。

Q：費用削減についてお伺いします。16ページでは年間5,000万円の削減が図られたということですが、職員数とか人件費の削減がどのくらいあったのか教えていただきたいというのが一つです。

二つ目が、15ページにありますように、いろいろ自治体によって業務の差があるわけで、統

一化、標準化といいますか、そういったものが大変だったと、ご苦労されたと思いますけれども、統一化に向けた具体的な困難事例があったら教えていただきたいです。

三つ目に、今、よくコンビニ交付を各自治体で推進しています。このシステムはコンビニ交付とは当然関係ないシステムだと思うんですが、このシステムを導入した場合、住民票とかのコンビニ交付システムが導入しやすいということがあるのかどうか、この3点について教えてください。

A：1点目の経費削減についてですが、年間5,000万円の削減の中で人件費の削減がいくらかというのはお答えできないんですが、クラウドにすることによって正規職員は1名減になりました。それと民間委託の常駐SE等が削減されたことで、民間委託分の委託費の削減ということになっています。

Q：正規職員は1名減ということですか。

A：クラウドにすることによって、業務が減りましたので、職員も1名削減しました。

2点目の統一化に向けた事例ですが、一番簡単なのは先ほど話した帳票です。当市は東京に比べると人口も多いほうではないんですが、実証実験当時は13万人、あと7,000人の町とが一緒に同じシステムをつくる時に協議したんですね。町レベルではいらない機能が大きい市ではいるということがありましたので、統一できなかったものはあります。

3点目のコンビニ交付については、当市でも一度検討したことがあります。コンビニ交付するにはまず住基カードが普及しないとできないので、将来的にマイナンバーということで個人ごとに番号が付されたカードが配布されますから、それに合わせて今後検討するのかなと考えています。

以上

調査概要 【大分市】

1 市の概要

大分市は、大分県のほぼ中央、扇状地域の要に位置し、面積501.28平方キロメートル、人口約47万7千人を有する中核都市である。

北は別府湾、東は豊後水道に面しており、西から南にかけては、高崎山をはじめ鎧ヶ岳、九六位山、樺木山などのみどりの山々が連なり、これらを縫うように大野川、大分川が南北に貫流しながら別府湾に注いでいる。気候は瀬戸内型気候区に属し、温暖で比較的降水量も多く、自然条件に恵まれた地域である。

明治44年に県下で最初の市として誕生、昭和38年には六つの市町村が合併して新市制となり、重化学工業を中心とした臨海工業地帯の建設により、経済面でも県の中心都市となった。さらに平成17年に佐賀関町・野津原町を編入し、東九州の中核都市として発展を続けている。

新市制となって今年が50年の節目の年であり、めざすまちの姿「ともに築く 希望あふれる元気都市」の実現に向けて、各種施策に取り組んでいる。

(参考／議会要覧)

2 調査事項

(1) 行財政改革について

大分市は、平成20年度から24年度までの5年間を計画期間とする「大分市行政改革推進プラン」に基づき行政改革の取組を進めてきたが、今後とも厳しい財政状況が見込まれることから、新たに平成25年度から29年度までの5年間を計画期間とする「大分市行政改革推進プラン2013」を策定した。三つの体系の一つ、「持続可能な行財政基盤の確立」では、全ての施策・制度等を聖域なく見直しの対象とするとともに、民間の経営手法を取り入れ、限られた財源を最大限に活用する行政システムの構築を目指すとし、推進プログラムにアントレプレナーシップ事業制度の活用を掲げ、更なる行財政改革を進めている。

(2) アントレプレナーシップ事業制度

ア 概要

アントレプレナーシップ事業制度は、事業の提案から実施までを、提案した職員自らが責任を持ってやり遂げる制度で、平成16年度に導入した。従来の縦割り行政体質の払拭、職員の政策形成能力の向上と意識改革、組織の活性化の促進など、新たな行政課題に応じた機動性・柔軟性のある施策を展開し、市民サービスの向上につなげている。

イ 制度のスケジュール

(初年度)

4月：事業テーマの公募（個人・グループによる提案の受付） 5月：1次審査
6月～10月：検討期間 8月中旬：中間報告会 10月下旬：2次審査
11月～12月：実施決定後、予算措置・業務執行体制の協議
11月～翌3月：事業スタートに向けての検討期間

(2年目以降)

4月：事業スタート
毎年11月～：中間・最終報告（この時点で次年度以降継続するかどうかを判断）

ウ 事業化に当たっての職員の配置

検討メンバーを専任職員と兼務職員に分けて配置。

専任職員：事業を行う担当課・班に異動し配属

兼務職員：異動せずに業務のみ兼務発令

エ 予算措置等

検討期間は事務局である市長室で、実施期間は担当課が実施計画の事業として予算計上。

3 主な質疑応答等

Q：本区は、職員の提案に対して、優秀賞だとか三つくらい賞があるんですが、図書券が配られて終わりという残念な制度で、何とか改めたいと思っていましたが、御市の取組は大変参考になりました。

本区も職員提案制度はありますが、業務内の提案が大半ということで最近課題になっているんですけど、業務横断的な提案というのはアントレプレナーシップ制度では重要という中で、その辺の職員の風土というかそういうのはどのように醸成されたのか非常に気になります。その辺を教えてくださいたいのと、アントレプレナーに携わることで何らか人事考課に影響するものなのか、それは切り離されているのかということをお伺いします。

最後に、この制度に手を挙げる方というのはどういった年齢層なんでしょうか。やはり若い職員が多いのか、またチーム編成は同期が一つの基軸になっているのか、あるいは年代層もばらばらなのか、何か勉強会みたいなものなのか、その辺の状況を教えてください。

A：風土をどうやってという件は、最初に制度が導入されたときに、前々からみんなに思いがあって、自分の業務にかかわらずこういうことをやりたいという気持ちを持っている職員が潜在的にかなりいたのではないかと、自分もやってみての感想になります。ですから、何でもいいから提案してと、自由に思いを言ってくださいとした時点で、多分この自治体でもある程度は出てくるのではないかと。私の印象としては大分市だけが特別ではないのではないかと。

人事考課ですが、基本的にはないということで現行制度は発足しています。

それと、年齢層ですが、募集をする時点で基本的には課長級参事以下の職員ということになっています。なので、若い人から割と年配の方までいろいろな方が応募してこられます。チーム編成は例えば同じ同好会とか同級生とか、中にはメンバーを募集したときに同じ思いを持ったということで初対面という事例もあります。昨年の最高年齢は35歳でした。

A：先ほどの風土の醸成というところで、開始当初はそういう土壌があったのではないかと、ことがあるんですが、やはり年々減っているというところに関しては課題にもあったとおり、課内や庁内の協力体制がなかなかないということと、業務が繁忙になってということも少し考えられるのではないかと。今年度10年を迎えて、自分たちも風土を改革していくのに職員研修をもう少し違った形でやるということを考えたりもしています。

それから人事考課も基本的には考えないということです。ただ、実際のところは制度としてはないんですが、審査会とか、市長も副市長も部長等もいますので、目に触れる機会はあるのではないかなと思います。

あと年齢層ですが、採用2年目の同期のメンバーで応募をした事例がありました。ただ、やはり2年目ということで予算の組み立て方とかどういう事業があるとか、市役所全体がわかっていない状況だったので採用までは至らなかったんですが、本人たちは、やったことによってこういうふうには考えないといけないということも思ったとも言っていましたので、近い将来、また応募してくれるのではないかと。

また、アートの事業については、最初に美術学部の女性が一人で手を挙げたんですが、審査を通ったあとに、アートに興味があるというメンバーが増えました。

Q：追加で一つだけ。お二人はアントレプレナーをやった後、市長室を希望して異動したんですか。

A：異動の一環の中ですが、特に希望したわけではないです。

A：全く同じです。

Q：当区もやっているんですが、なかなか提案が少ない。御市の場合も最初は多い数になっていますが、いろいろ理由はあるんでしょうけれども、最近はだんだん減少傾向と。これは大変いい制度だと思うんですね。ですから、もう少し提案を多くするための方策を何か考えられていることがあればお伺いしたいです。

それから、一つの提案が採用された場合に、実際に提案から実施まで自分でやるということになると、そこに張り付くわけでしょう。その場合、その方が専任職員になったら今までの自分が担当していた仕事から一人抜けちゃうんでしょうか。

A：人事異動の一環としての異動ということになるんですが、補充はもちろんあります。

A：新規事業で、専任の職員が二人付くという場合には、担当課になったところには2人増える。ということは、どこかがやはり減っている。全体的な調整の中でそういう形にはなっています。

Q：行革の中で職員数をどんどん減らしたことによって、職員一人当たりの人口が大変多くなった。それで仕事が大変多くなってきたので、それも一つの原因ではないかという話がありましたが、そうなんですか。

A：そういった声もあることはあります。私自身も昔よりはという印象はあるのかなと。行革で、余分があったから減っているということではないんですけども。

Q：それから、私が一番いいなと思ったことは、これを提案した人だけかどうかわかりませんが、市長と直接話し合いながら中身を検討されると。これは市長にとっても大変よいことだし、職員にとっても市長と膝を突き合わせて話をする機会がなかなかないですから、これこそ大事なことじゃないかなと思うんですが、その点はいかがでしょうか。

A：本庁にいれば市長に会う機会はありますけれども、それこそメンバーの中にも、支所に行ってしまうと市長に会うのが採用の辞令発令式以来初めてという人もいて、副市長や部長と会うのも若い職員はなかなか機会がないので、そういった機会があるというのも、モチベーションというか、自分の意見を直接市長に言えるのはいい事業だと思います。

Q：ご褒美をもらうために提案しているんじゃないでしょうかけれども、提案が採用されればそれなりの喜んでいただけるような何かがあるのでしょうか。もう少し詳しく教えてください。

A：今検討している一つとしては、顕彰制度というのを何らかはしたいなと。それはお金をあげるなり物品をあげるということももちろんそうなんですけれども、やはり、市長や幹部から「がんばったな」というようなことを直接言ってもらうことも顕彰制度の一つにはあるだろうと。去年は、中間報告会のあと、市長と懇親会をやりました。

Q：あと、感心したのは、提案してから実施に移すまでに1年というのは早い。1年の間にいいもの、悪いものを検討して、次年度からスタートするのもいいことだし、しばらくやってその結果、引き続きやるかなくすのかの判断もはっきり出ていて、これはいいことだなと感心させていただきました。

Q：1点だけお聞きしたいんですが、本来業務ではここ5年、10年くらい、どこの地方自治体も財政難ということが言われていて、新規事業や拡充事業は、極力最低限度に絞り込むような流れがあると思うんですよ。そうすると職員の目も、創意あふれる夢のあるような事業を考えるよりも、効率化とかに目が向きがちなのかなと思うんですが、この間採用された事業の中で、予算規模として一番大きかった事業は何ですか。

A：森林セラピーの事業で、25年度予算では3,600万円です。

Q：今の話とも関連するんですけども、一般的に自治体というと、初めに国や東京都の補助金を考えると、こういういろんなメニューを見ながらこういうことをやるとこれだけ入ると、財源を考えますよね。採用された事業の財源の内訳なんですけれども、国や県の補助金というか、特定財源はあるんですか。

A：単独費がほとんどです。

Q：もう一つお伺いします。見ると、まちおこしとか地域活性化とか市民との協働でやる事業とか、そういう傾向が多いかなと思うんですが、採用されなかった提案の中には、福祉系とか教育系の提案はあったんですか。

A：25年度は1件、今審査が通って検討中ではあるんですが、地域と学校と行政が連携して子育て環境をつくろうというような福祉系の提案です。ただ、テーマが大きすぎて、既存の団体がある中でどこまでできるかというはあるんですが、杉並区の取組を視察して検討はしています。福祉系はあまりないです。ハード面とかイベント面とかの提案がやはり多いような気がします。

Q：非常にすばらしい取組です。これはかなり事業性が強くておもしろいと思います。

まず、様式1の事業企画書について、事業費のことは書いてあるんですが、その成果は書か

なくてよいのでしょうか。

それと、こういう事業というのは、やってみないとわからないところがあって、その結果、残念ながら失敗するケースもあると思うんですよ。そのときにマイナスの評価をされてしまうと、提案をする人がいなくなってしまうので、その辺の対策はどうされていますか。

あと、一度失敗している人はリベンジできるのでしょうか。

それから、こういうのも何回かやっているうちに大ヒットが現れるもので、そういう環境づくりはどうされているのでしょうか。

A：様式についてですが、プレゼンをするときの資料の表紙として使っています。ですから、当然予算は必要で、その時点でどのくらいかかるかを出していただきたいと。もちろん、それ1枚で説明するわけではありませんので、ほかにアピールするための資料もつけます。そこでやった結果、市民サービスの向上につながらなくてはいけないので、当然審査する側もあいまいであれば質問します。

やってみて失敗してしまったケースも確かにありますが、何らかの形で活かされているものもあります。

それから、当時不採用でも気が付いたらやっているというものもあるので、やり直すチャンスはあります。

A：大ヒットが出るまでということですが、やるに当たっては成功に向けてやるんですけれども、選ぶに当たって、審査の基準ではオリジナリティとか、他都市ではやっていないことに関して、やってみてもいいんじゃないかと。

それから、失敗した職員が翌年に再度チャレンジというのはなかなかないんですけれども、アントレ事業が終わって、また違うアントレ事業に取り組んでいる職員も中にはいます。

様式のことで、実際に提案する際は、金額の根拠となる積算根拠も資料として提示をさせています。

Q：発想を出す人と出さない人と2通りあるわけで、出す人は実績を基に次の事業を出していく。そういう人材を育て上げるのは重要だと思いますし、そういう人をできるだけ大切にしたいと思います。

Q：2点伺います。

一つ目に、この制度は、自分の仕事の範疇であっても提案できるのでしょうか。恐らく他の部署に係る提案のほうが多いんだと思うんですけれども。それと通常の予算編成過程において事業の提案ができるのか、その辺を教えてください。

二つ目に、一次審査を通りますと検討チームが組織されて、その検討チームの中で6月から10月まで検討されるんですけれども、その期間というのは、仕事の中に集まって検討できるのか、それともあくまで勤務時間外なのか、それについて教えてください。

A：自分が今やっていることを提案することはできますが、数は少ないです。

予算編成過程で提案もできるんでしょうけれども、課の中何かをつぶして新規事業をという難しいところを、アントレプレナー事業であれば市長からのお墨付きをもらった事業なので、予算編成過程よりはこちらで自分でやってみようという感じです。

それから、検討チームの6月から10月の検討期間中は、基本的には検討メンバーとしての辞令が出るので、勤務時間内の会議もできます。ただ、やはり業務時間中にできない部分もありますので、時間外での会議も認めています。そのときの時間外の予算措置については、所属している担当課の予算で対応しています。

A：決まりではないんですが、1人当たり1カ月10時間は超えないようにとされています。

A：計画を立ててはやっているんですが、10月に入ってから、時間外はいらないけどやらなくては、と最後にはなります。

以上