

SAAJ近畿支部9月定例会

# 「地方自治体の働き方改革と 公文書管理」

2019年9月20日



KUコンサルティング 代表社員  
(総務省地域情報化アドバイザー  
文部科学省セキュリティ  
対策推進チーム副主査)  
高橋 邦夫

## 1. 自治体における 生産性向上とは

# 自治体に生産性向上は必要？

人口減少・少子化社会において、地方公務員は選ばれる職業か？



国家公務員(キャリア)でさえも倍率が下がっている

建築・土木職はゼネコンの方が人気が高い(何年も不採用の自治体も)

地方行政は安定しているか？



出産による離職は減ったものの、介護離職は増えている

RPAやAIの影響を受けやすい職業は事務職である

選ばれる職業になるためには、魅力ある職業でなければならない

## 1.【背景】スマート自治体研究会について 報告書概要

(2019年5月公表)

4

※ 正式名称：「地方自治体における業務プロセス・システムの標準化及びAI・ロボティクスの活用に関する研究会」 令和元年（2019年）5月

### 背景

生産年齢人口(※)減少による**労働力の供給制約**  
※ 8,726万人(1995) → 6,000万人未満(2040)

Society 5.0 (超スマート社会)における**技術発展の加速化**  
(参考) 商用利用開始から世帯普及率10%達成まで、電話76年、ポケットベル24年、ファクシミリ19年、携帯電話15年、パソコン13年、インターネット5年、スマートフォン3年

### 問題意識

- 行政サービスの質や水準に直結しないシステムのカスタマイズによる重複投資  
→ **住民・企業等にとっての不便さ、個々の自治体やベンダにとっての人的・財政的負担**  
(参考) 1990年代以降、世界の企業が付加価値を生むICT投資を行う中で、日本は官民間問わず既存の業務プロセスに固執し、それに適合させるためのカスタマイズを行い続けた結果、世界に大きく立ち遅れ
- 世界のスピードに間に合うためには、**デジタル社会に向けて社会制度の最適化**が必要  
(参考) 米国や中国など世界各国はAI開発にしのぎを削る / エストニアは起業の手続きが短いことで起業家が集積

今のシステムや業務プロセスを前提にした「**改築方式**」でなく、  
今の仕事の仕方を抜本的に見直す「**引っ越し方式**」が必要

### 方策

- 原則① 行政手続を**紙から電子へ**
- 原則② 行政アプリケーションを**自前調達式からサービス利用式へ**
- 原則③ 自治体もベンダも、**守りの分野から攻めの分野へ**

【具体的方策】

業務プロセスの標準化 / システムの標準化 / AI・RPA等のICT活用普及促進 / 電子化・ペーパーレス化、データ形式の標準化 / データ項目・記載項目、様式・帳票の標準化 / セキュリティ等を考慮したシステム・AI等のサービス利用 / 人材面の方策、都道府県等による支援

### 目指すべき姿

#### 「スマート自治体」の実現

- ✓ 人口減少が深刻化しても、自治体が持続可能な形で行政サービスを提供し続け、住民福祉の水準を維持
- ✓ 職員を事務作業から解放 ⇒ 職員は、職員でなければならない、より価値のある業務に注力
- ✓ ベテラン職員の経験をAI等に蓄積・代替 ⇒ 団体の規模・能力や職員の経験年数に関わらず、ミスなく事務処理を行う

# まず何から手をつけるのか？

～今の仕事の仕方を見つめなおす～

## 1) 今の働き方の総棚卸

今している業務を作業単位で把握する(個人からチームまで)

## 2) 必要なこととムダな事

業務(作業)目的を明らかにし、目的達成の為に必要なことと、

不必要なことをトリアージする (例)「必要な会議」と「ムダな会議」

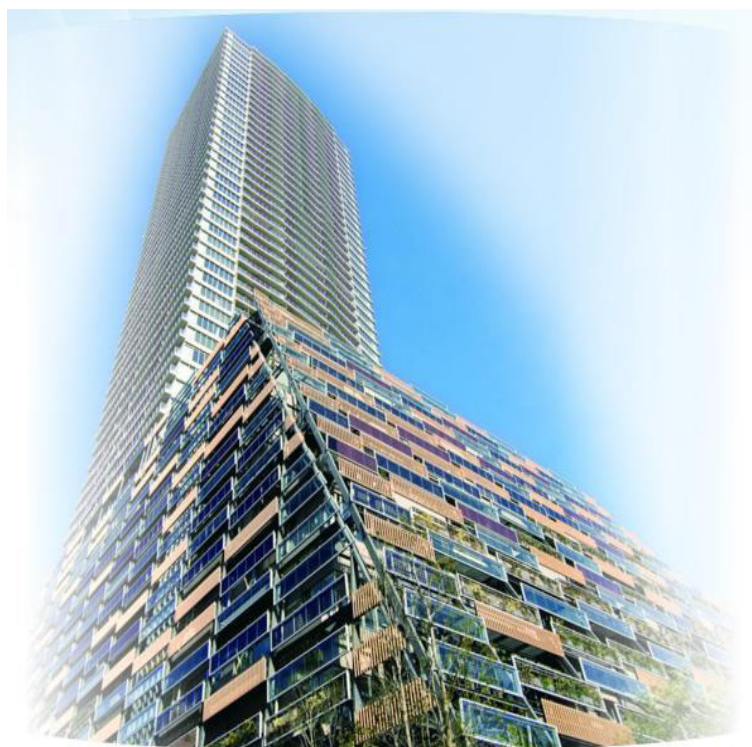
## 3) 効率化している部分とできない部分

大凡すべての業務(作業)は効率化できる

但し「業務の本質」を侵すこととなる効率化はしない

WLBC関西 講演資料より

## 2. 庁内移転で実施した 文書一元化の働き方改革



区民のみなさんに  
開かれた新庁舎を目指して

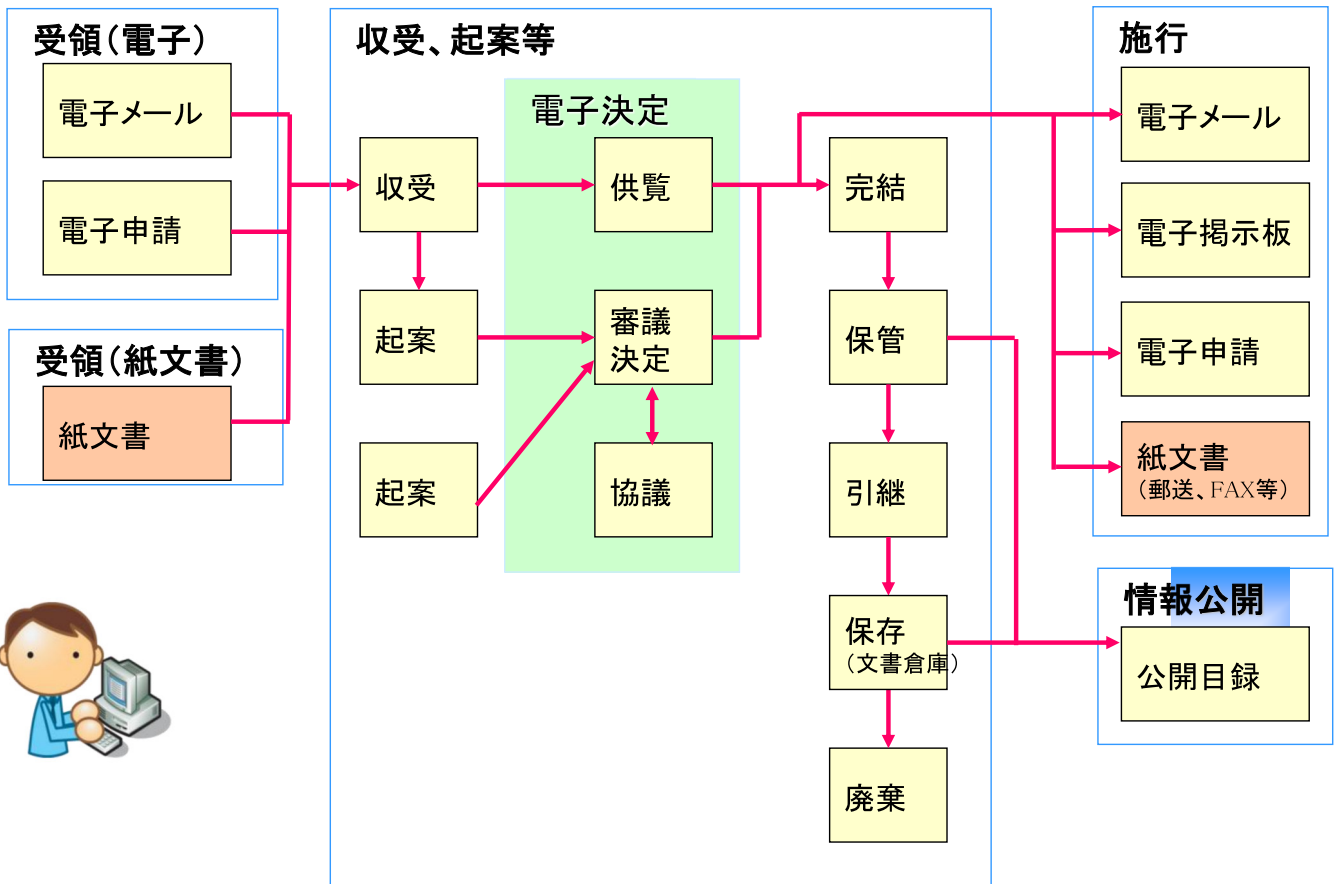
## 豊島区新庁舎



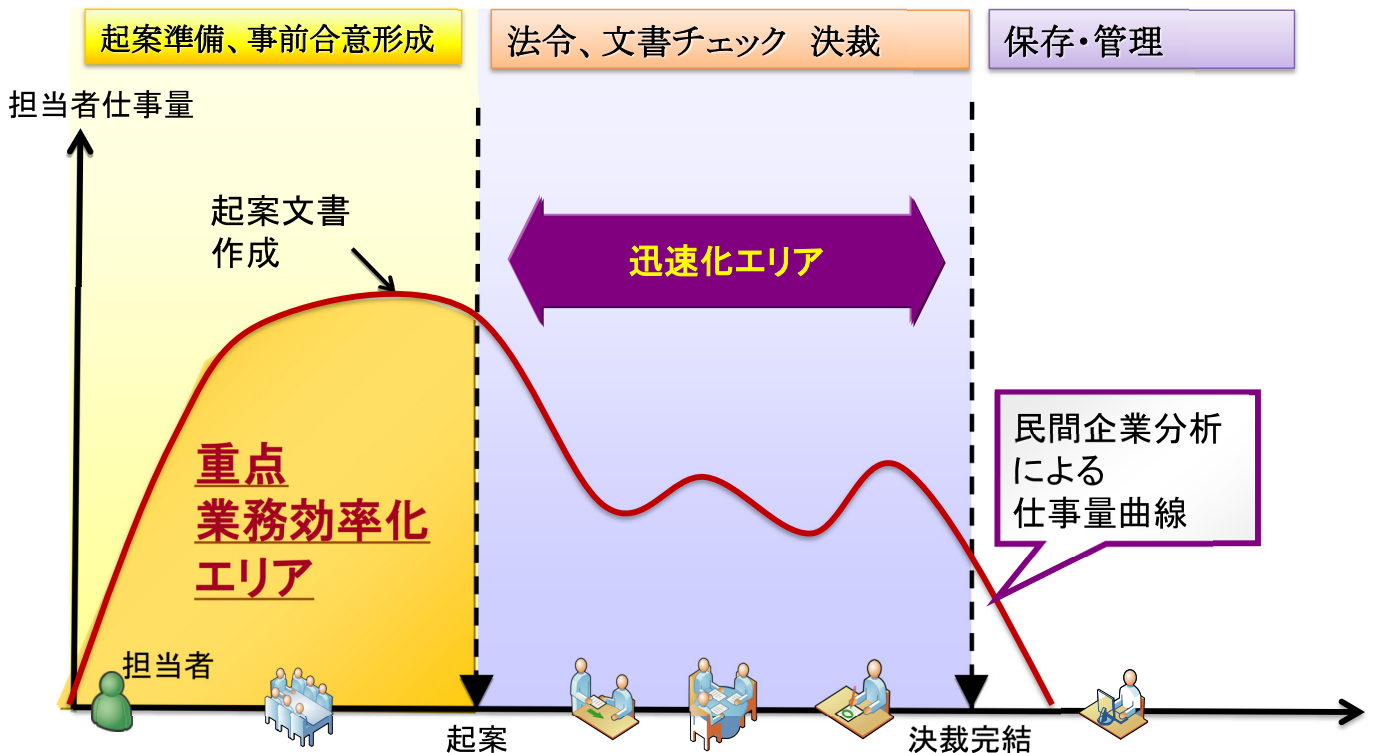
## 公文書の私物化による問題点

- 現状の文書管理は個人単位＝文書の私物化  
担当者は最高に便利、組織にとっては最悪（個人最適）
- 文書の私物化による弊害
  - 所在が本人しか分からず、有効活用が出来ない
  - 異動時の引継ぎが不徹底となる
  - 重複文書が増え、執務環境が悪化する
  - 検索に時間がかかり、サービスの低下を招く

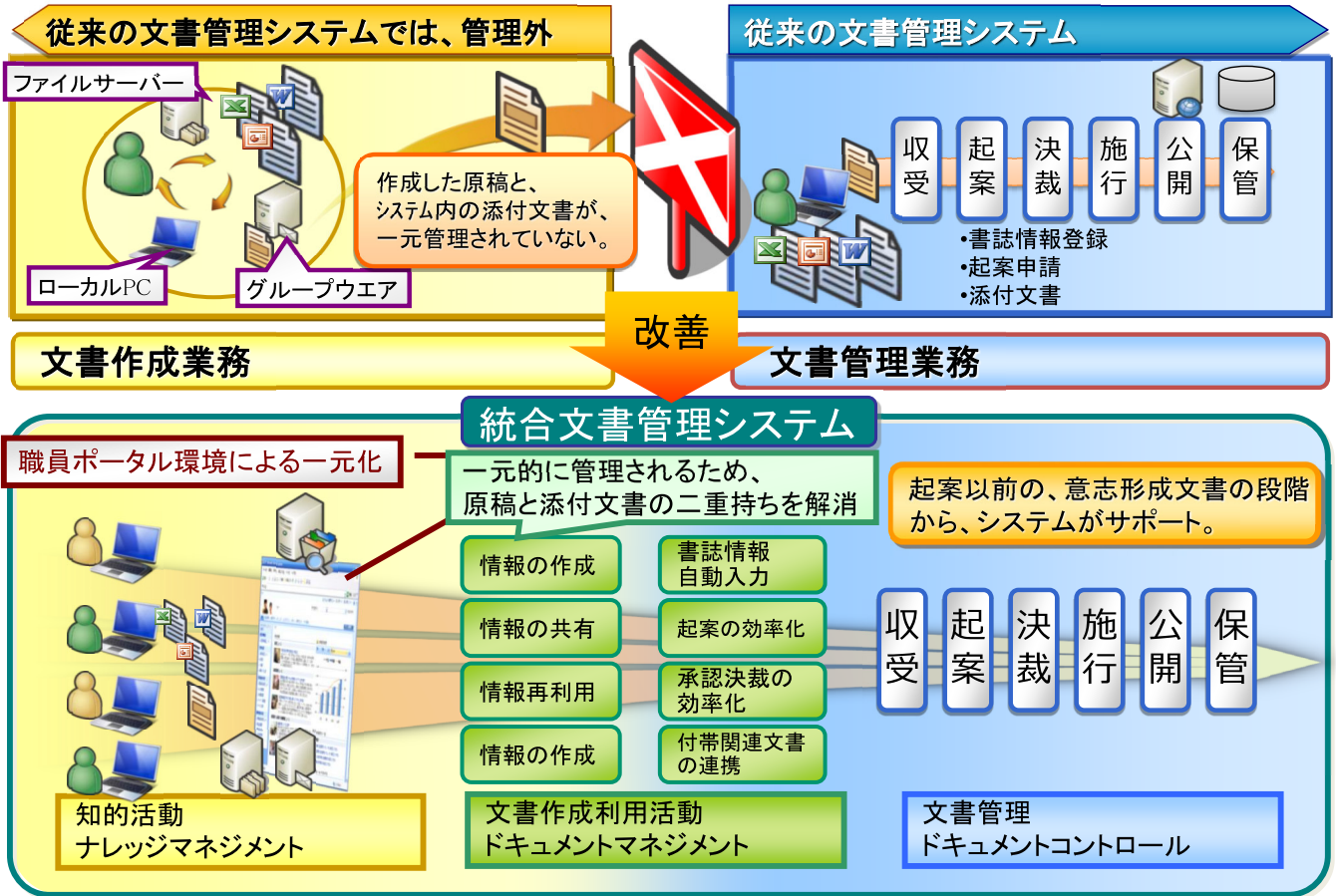
# 一般的な自治体の文書管理パッケージシステム



# 文書起案業務の仕事量の時系列評価



# 豊島区が構築した統合文書管理システムとは



## 総合文書管理システム導入効果

### ・ 導入1年半後実施のシステム導入効果測定

#### 1. 紙文書の削減

- ・平成20年度の起案文書の紙出力枚数と  
平成22年度の起案文書の紙出力枚数との比較

約42.4%の削減

#### 2. 意思決定の迅速化

- ・区長決定までの平均日数の比較

導入前＝平均7開庁日、平成23年3月＝平均3開庁日

- ・起案文書作成時間の比較

導入直後＝平均21分、平成23年3月＝平均12分

# 総合文書管理システム導入効果

## 導入1年半後実施のシステム導入効果測定

### 3. 利便性の向上(業務効率化)

#### (1) 文書の探索時間の短縮(検索性の向上)

平成22年度の登録文書検索回数

32,618回

#### (2) 過去の文書の再活用(省力化)

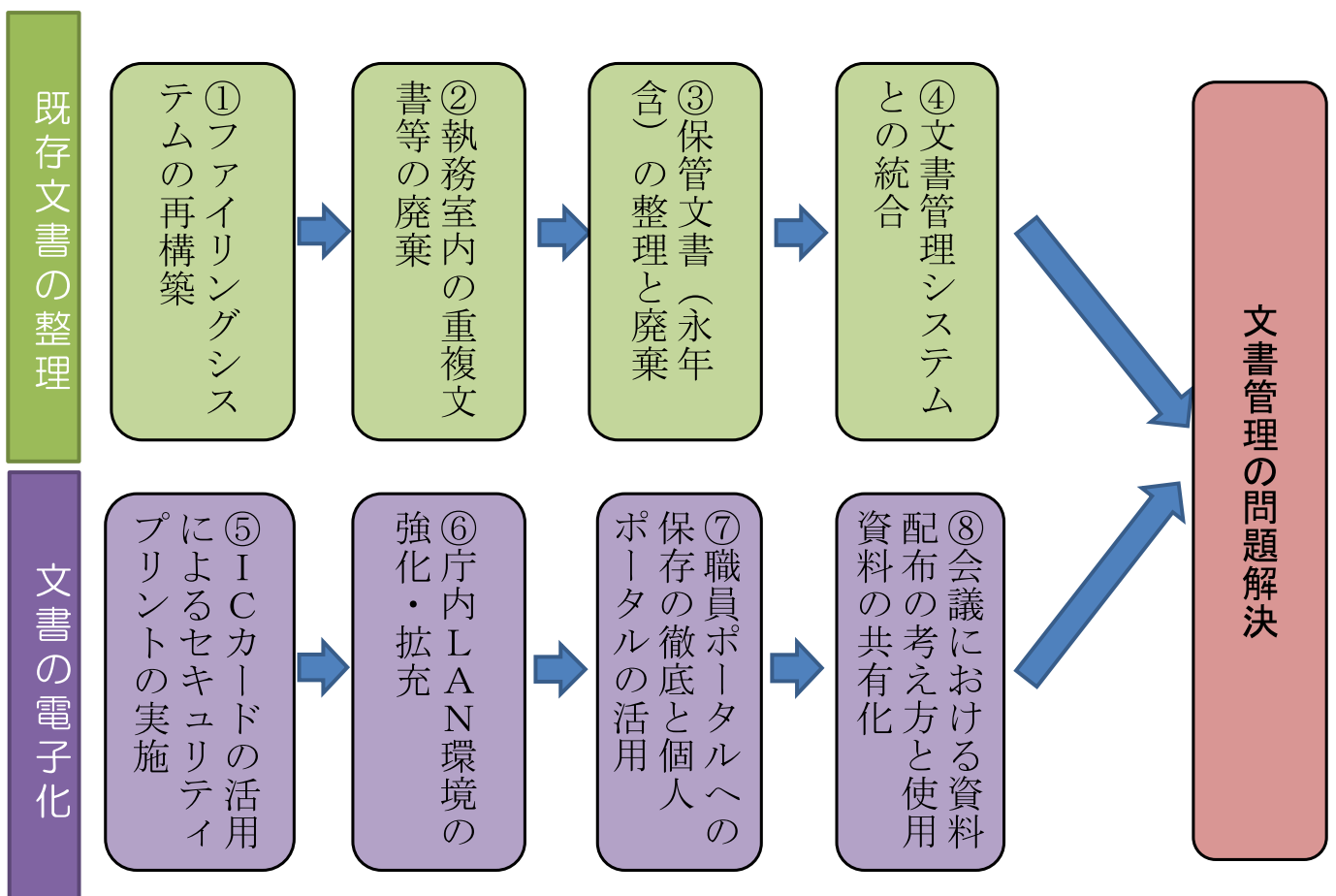
平成22年度の過去文書複製回数

22,862回

#### (3) 情報公開の精度向上(住民サービスの向上)

- ・HP上に文書件名までを公開
- ・検索結果ページから情報公開請求申請に

## 豊島区の取り組み



# 紙文書の削減によるコスト効果

## ■現状文書量 約9,200fm

fm:ファイルメーター。オフィスでの保管文書量を把握する単位。  
1fmは通常の紙文書を1m積み上げた量を指す。

現状  
試算

仮に3段キャビネットで積算  
3段キャビネット(2.5fm) × 3,680台  
現状必要保管スペース 2,980m<sup>2</sup> (0.81m<sup>2</sup>/台)

削減後  
試算

現状文書量から削減率60%とすると  
削減後文書量 9,200fm × 40% = 3,680fm  
3段キャビネット(2.5fm) × 1,472台  
削減後必要保管スペース 1,192m<sup>2</sup> (0.81m<sup>2</sup>/台)

### 【削減効果】

- ・保管スペース 1,788m<sup>2</sup> (建築費用換算 6.26億円)  
※建築費用 350千円/m<sup>2</sup>
- ・収納家具購入費 約1.5億円(定価7万円換算)

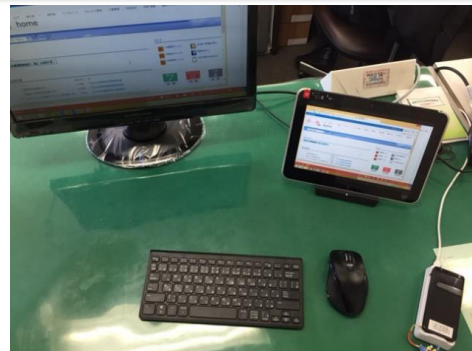
## ワークスタイルの変革1(モバイルワーク)

無線LANとタブレット端末を利用  
したモバイルワークの実現



- ・全ての業務エリアを無線LAN化
- ・本庁舎のパソコンを無線LANに対応
- ・会議資料のペーパーレス化
- ・会議の活性化(どこでも会議)
- ・事前準備の省力化 など

全ての管理職員に  
タブレットと携帯電話を配付



- ・windowsタブレットとモニター・キーボード・マウスを配付  
(表示の拡張機能で別画面表示)
- ・電話をなくし、全ての電話連絡は携帯電話に
- ・閉域網サービスでどこでもテレワーク
- ・家でも出張先でも決裁が可能 など



# ワークスタイルの変革2(コミュニケーションの統合)

## ユニファイドコミュニケーションシステム



### 《主な機能》

- 在席管理
  - 連絡可能、会議中、退席中など相手の状況が把握できる
- インスタントメッセージ
  - チャット
- IP電話
  - パソコンに接続したデバイスで電話をする
- 電話会議、Web会議
  - 上記、電話用デバイス & Webカメラで会議ができる
  - 出張先から、電話で会議に参加ができる
- 資料共有
  - 会議や通話中に資料やデスクトップの共有ができる

## アナログ回線電話

台数を限定して継続



- 停電対策
- 障害時のリスク分散
- 災害時優先電話  
(発信制限がかからない)

## イエデンワ(PHS)

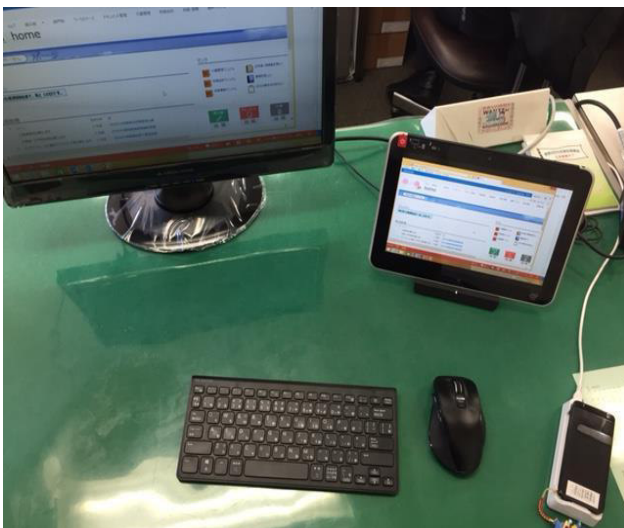
現状維持



- 障害時のリスク分散

# ワークスタイルの変革3-1(管理職のテレワーク)

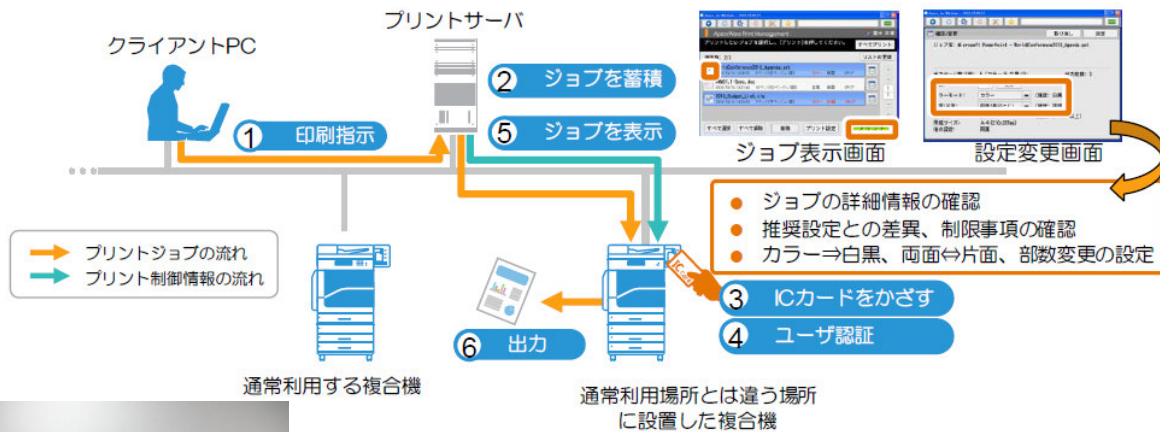
## 全ての管理職員にタブレットと携帯電話を配付



- ・windowsタブレットとモニター・キーボード・マウスを配付(表示の拡張機能で別画面表示)
- ・電話をなくし、全ての電話連絡は携帯電話に
- ・閉域網サービスでどこでもテレワーク
- ・家でも出張先でも決裁が可能など

# ワークスタイルの変革4(入出力環境の統合)

移転前は各課契約で各課設置していた複合機83台を、一括契約・集約配置により46台に統合



情報セキュリティの強化とどこでも働けるという柔軟性を実現  
職員証とパソコンがあれば、出先職場の職員が本庁舎で普通に事務処理

# ワークスタイルの変革5(会議スペースの有効活用)

## 会議室管理システム

「入室」を押すと、「使用中」に変わります

入室時には、忘れずに「入室」を押します

終了時「退室」を押すと、その場で「空室」に変わります



※入室を押さない場合、会議室が使用されていると認識されないため、会議開始30分後に「自動キャンセル」になります。Outlookの予定表からも予約が消えます。

会議室ありきの打ち合わせをコミュニケーションの延長上のミーティングへ！

# 会議の見直しは働き方改革の第一歩

政策経営部 総務部  
平成28年5月24日

## 『会議の新ルール2016』トピック ～ワークスタイル変革（第1弾）～

- 1 会議時間は、1時間以内
- 2 メンバーは、できる限り絞る
- 3 会議で説明する資料は、要点資料2枚まで（ペーパーレス会議）
- 4 会議結果は、明確にし、共有する
- 5 記録は、要点メモと録音だけ

会議時間を1時間以内としたことで、座長と司会者（事務局）が工夫するように

AI会議録システムよりも録音データをそのまま残すほうが職員負担ははるかに低下する

豊島区「会議運営の方針」（区長決定）より

## 議会でもペーパーレス（議員も理事者もタブレット）

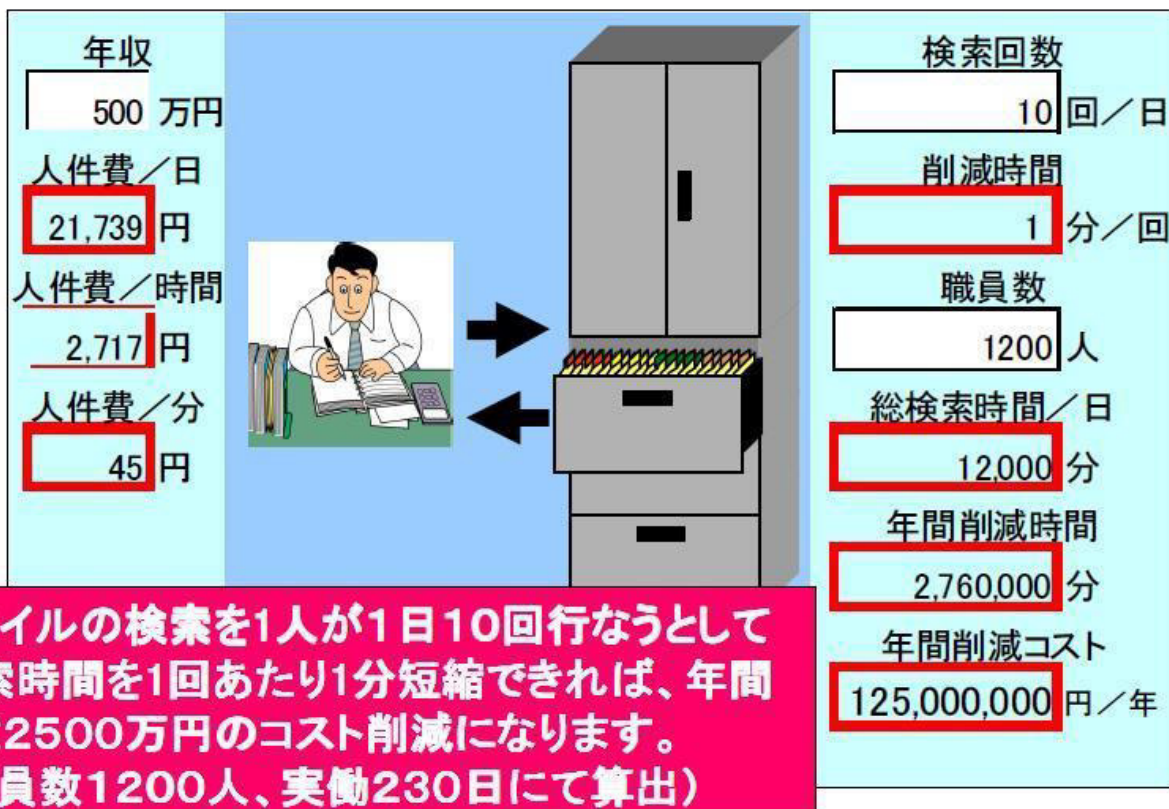
議会がタブレット持ち込み可能に（ネットでの資料探しも可能に）

PC > 全職員共用 (Z:) > 27年度交換フォルダー > 002001総務課 > 区議会説明資料

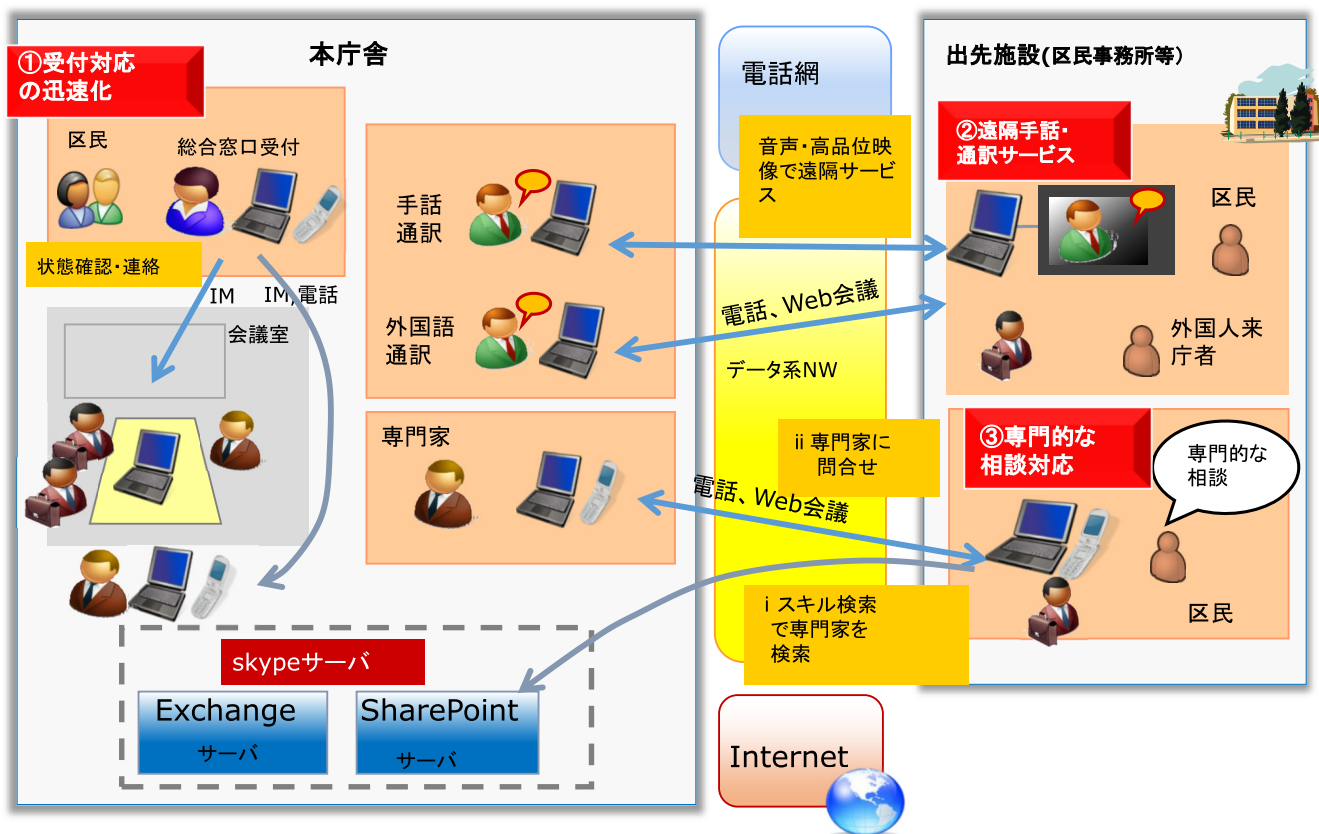
名前	更新日時	種類
01_正副幹事長会	2015/08/05 10:11	ファイルフォルダー
02_議員協議会	2015/08/05 10:11	ファイルフォルダー
<input checked="" type="checkbox"/> 03_総務委員会	2015/08/05 10:11	ファイルフォルダー
04_区民厚生委員会	2015/08/05 10:11	ファイルフォルダー
05_都市整備委員会	2015/08/05 10:11	ファイルフォルダー
06_子ども文教委員会	2015/08/05 10:11	ファイルフォルダー
07_副都心開発調査特別委員会	2015/08/05 10:12	ファイルフォルダー
08_行財政改革調査特別委員会	2015/08/05 10:12	ファイルフォルダー
09_環境・清掃対策調査特別委員会	2015/08/05 10:12	ファイルフォルダー
10_防災・		
11_施設・		

- ・ペーパーレス化を決定づける一打
- ・質疑への回答も正確化
- ・提出資料も直前まで練られる

## 検索効率の向上によるコスト効果



## 最新の庁内インフラで区民サービスを向上



## 豊島区が目指したワークスタイル

### トップの思い

- ・もっと現場に出て行ってほしい
- ・自席で下を向いて働いており、顔が暗い

### 職員の憂い

- ・仕事の依頼などはメールか電話が主体なので自席にいる必要大
- ・会議や打ち合わせが多く、資料作成(帳合)が大変

### 住民との協働の機会増加



いきなり在宅勤務を目指すのではなく、  
「自席でなくても」働ける環境を構築

## 3. 職場環境のリノベーションと 自治体ならではの働き方改革

# 今あるツールは有効活用されていますか

情報は誰も見られる状態ですか？



トップを始め全員がスケジュールを入力すれば、会議招集もスケジュールでアツという間

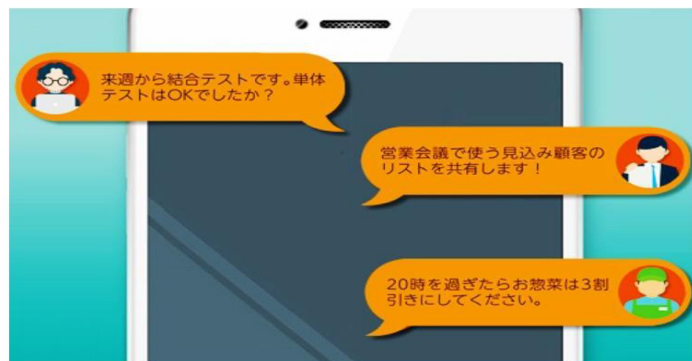
## これからは自治体もメール改革が始まる

### 広がるビジネスチャット

知らないと損するチャットの威力

玄 忠雄=日経コンピュータ

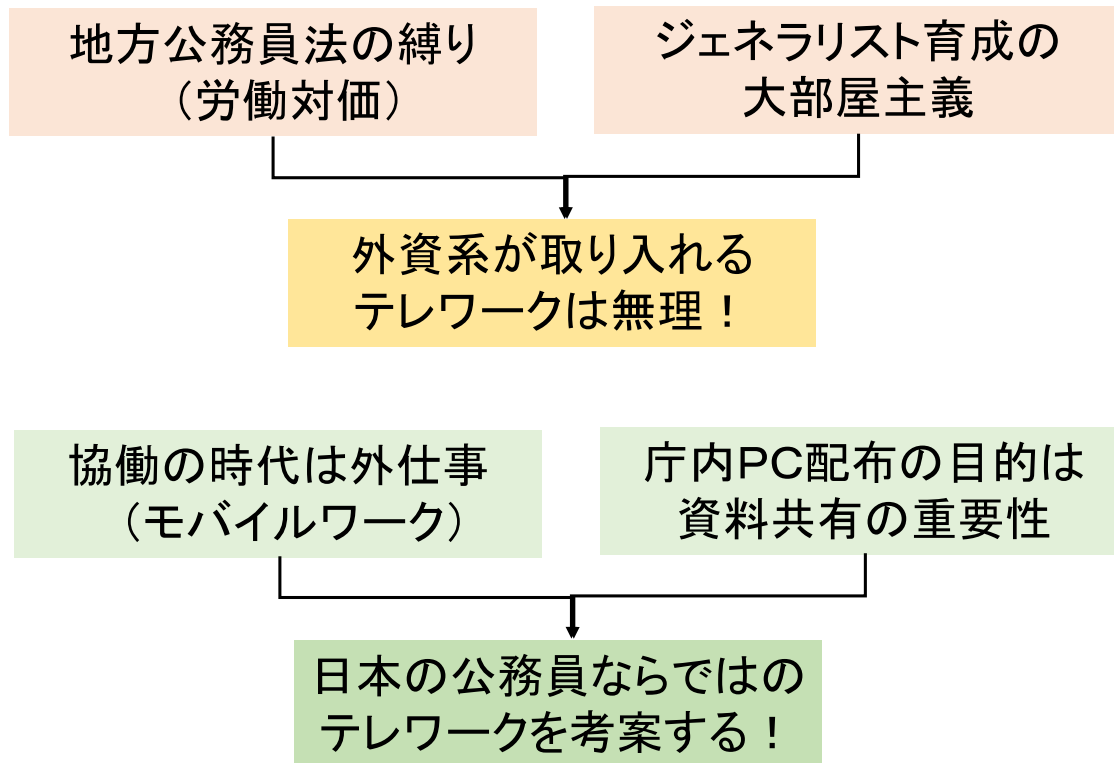
日経コンピュータ



(イラスト: 大西 裕菜)

スマートフォンで一気に普及したチャットツールを業務に使う企業が急増している。社員の対話はもちろん、システムへの入力指示など様々な用途に使える。チーム作業が円滑になるほか、働き方改革や業務改革を成功させる力も秘める。電子メールが企業に広がり始めてから約20年。メールに「引退」を促す対話革命の動きに迫る。

## 地方公務員の働き方はテレワークに向かない？



## 自治体業務の今後の方向性

### 【マイナンバー制度などの徹底活用】

今の制度やツールなどを活用していち早くデータ化。

### 【電子化の推進】

電子申請メニューの充実と推進(インセンティブ考案)。

### 【RPAの導入】

資料が電子化されれば、ロボットによる大量処理が可能に。

職員はロボットが判別できない処理を担う。(高度化)

### 【BIとAIとの融合】

データに基づく知見が確立されてこそ、AIは生きてくる。

今一度組織が保有しているデータを見える化すべき。

## 自治体ならではの働き方を取り入れるとは・・・

ICT技術の先進？後塵？

ICT技術はほとんどが昔からあるもの（仮想化もAIも）

技術的には昔からあるものを新しい分野で使うと「先進」

「働き方改革」といっても新たに創出するものではない

規則や習慣を見直して公共の場に取り込むことが改革

アンテナを外の世界へ。公共で使うイメージを鍛えろ！

**「自治体での実績」に拘ってはいは前に進めない！**

## 働き方改革で自治体が欠かせないこと

