目　　次

■ 研修報告書の刊行にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・1

■ 研究成果発表にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・3
　東京都市町村職員研修所　特別講師　野島　憲一
　特別講師　本橋　信行

■ 第１グループ研修報告書　「公共施設を活用したサテライトオフィスの設置」
　政策提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・5
　成果発表会　発表資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35

■ 第２グループ研修報告書　「どこでも市役所」
　政策提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 51
　成果発表会　発表資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 81

■ 研修資料・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 97

■ あとがき・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・105

■ 名簿・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・106

刊行にあたって

この報告書は、令和元年度に実施した自治体経営研修「政策課題研究」の研究成果をまとめたものです。

「政策課題研究」は、自治体が直面している重要な政策課題をテーマとし、研修生が数か月間に及ぶグループでの討議・研究などを通じて政策案を提言することにより、政策形成能力の向上を図ることを目的としています。

研修の中で、テーマについて、その背景や要因、現状について掘り下げて分析することにより、自治体職員として、今後現実に直面するさまざまな行政課題と真剣に向き合い、そして、その解決のために積極的かつ的確に取り組むことができる職員の養成を目指しています。

全８日間の研修最終日には成果発表会を開催し、組織市町村の研究テーマ関係部署職員や、研修担当者、研修生の職場関係者など多くの方々にご参加いただきました。

本研修報告書は、研修生それぞれが多くの時間をかけて下調べし、かつ自らの能力を最大限活かして一生懸命考え抜いた成果です。

組織市町村はもとより、各方面の方々にご高覧いただき、今後の行政運営や政策形成の参考にしていただくとともに、この提言が何らかの形で各市町村の自治体経営のヒントとなればと願っております。

最後に、研修生の熱意と努力に敬意を表するとともに、ご指導いただいた講師の方々、ご協力いただいた各団体の方々、そして、長期にわたり研修生を派遣してくださった職場の皆様のご理解とご支援にお礼を申し上げます。

令和２年３月

東京都市町村職員研修所

研修成果の発表にあたって

平成 30 年４月 26 日に公表された自治体戦略 2040 構想研究会（総務大臣主催）の第一次報告書によれば、「我が国は、少子化による急速な人口減少と高齢化という未曾有の危機に直面している。」といった背景から、2040 年頃を見据えた自治体戦略の必要性を掲げ、人口減少が進む中においても地方自治体が安定して持続可能な形で、住民サービスを提供し続けることが必要であるとしています。

また令和元年７月 31 日に公表された地方制度調査会（内閣総理大臣諮問機関）からの『2040 年頃から逆算し顕在化する地方行政の諸課題とその対応方策についての中間報告』では、2040 年頃にかけて求められる「ひとに着目した視点」の中で、時代の変化に柔軟に対応できる人材を確保していくことが重要になる。次世代の新しい学びに必要な教育環境を整備するとともに、産業や地域の担い手、変化・多様化するニーズに対応できる公務員等の人材の育成やスキルアップ、流動化が求められ、また、ＡＩ、IoT、ロボットを最大限活用するなど、Society 5.0 を前提とした働き方を実現することが重要な視点であるとしています。

そして「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成 30 年法律第 71 号）」が公布され、その概要の中で、働き方改革は、働く人々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を自分で選択できる社会を実現するための改革であり、これを総合的に推進するために、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保等のための措置を講ずるとしています。

このような流れもあり、本年度は、『働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用』をテーマに設定し、研究したものです。

研修では、13 団体から 15 人の研修生が２つのグループに分かれ、８日間にわたり議論を重ねてきました。

一つは業務の効率化・勤務場所の柔軟化・優秀な人材の確保といった効果から「市内公共施設をサテライトオフィスとして活用する」という提案、一つは市民サービスの向上・職員のモチベーションアップ・市民の ICT 習熟度の向上を効果とした「来庁困難者のための訪問型申請サービス～どこでも市役所」という提案であり、各研修生が持てる力（知識・経験・努力）をしっかりと発揮した結果であると考えています。

研修生による今回の提言が、多摩地域の自治体関係者をはじめ多くの方々のまちづくりの一助になれば幸いです。

最後になりますが、今回の政策課題研究にあたり、ご多忙のなか、御指導をいただきました一般財団法人 行政情報システム研究所 調査普及部長・主席研究員の狩野英司 氏にはこの場を借りて厚く御礼を申し上げます。

東京都市町村職員研修所
特別講師　野島　憲一
特別講師　本橋　信行

令和元年度　自治体経営研修「政策課題研究」

働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用

第１グループ研修報告書

公共施設を活用したサテライトオフィスの設置

八王子市	福祉部高齢者いきいき課	金川　昌央
立川市	行政管理部人事課	髙城　毅
青梅市	市民部資産税課	町田　陵
東村山市	市民部課税課	伊藤　和歌子
多摩市	企画政策部情報システム課	井奈波　翔太
稲城市	市民部保険年金課	川本　佳宏
瑞穂町	都市整備部産業課	内野　大輔
全国市長会	総務部	樺澤　佳子

令和元年度　政策課題研究

第１グループ　政　策　提　言　目　次

序　章

第１章　社会的背景と現状の把握
第１節　市町村職員を取り巻く環境の変化・・・・・・・・・・・・・・・9
第２節　社会的背景の変化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・10

第２章　課題と目標の設定
第１節　問題・課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・17
第２節　目標の設定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・18
第３節　仮想自治体の設定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・21

第３章　政策提言
第１節　サテライトオフィスとは・・・・・・・・・・・・・・・・・・・23
第２節　サテライトオフィス利用のルール・・・・・・・・・・・・・・23
第３節　サテライトオフィスでの業務内容・・・・・・・・・・・・・・24
第４節　サテライト勤務者の一日の流れ・・・・・・・・・・・・・・・25
第５節　ＩＣＴ技術・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26
第６節　経費・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・26

第４章　効果
第１節　業務の効率化・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・28
第２節　職員の勤務場所の柔軟化・・・・・・・・・・・・・・・・・・30
第３節　優秀な人材の確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・32

第５章　おわりに
第１節　将来の展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・33
第２節　まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・33

序章

平成 30 年７月６日、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（平成 30 年法律第 71 号、以下「法」という。）が公布され、平成 31 年（2019 年）４月１日より一部が施行されました。法律の概要によると、「長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保等のための措置を講ずる」とあり、これまでの働き方を変えることで、少子・高齢化や労働人口の減少などの深刻な社会問題を解決しようというものです。

法の趣旨を実現するためには様々な手段がありますが、特に注目されているのが、ＩＣＴ（Information and Communication Technology：情報通信技術）を導入することによる抜本的な業務改善です。人間の作業代替や機能強化を行うＲＰＡの導入、業務情報のクラウド化などは、コストはかかるものの、効果が出やすいという特徴があります。しかし、自治体においては、事務が法定受託事務により改善の余地が少ないものや、いわゆる「三層の構え」と呼ばれる自治体情報セキュリティ対策（平成 27 年 12 月 25 日総務大臣通知（総行情第 77 号））により導入できる機器の選択肢が限られるなど、業務改善の手法として選択されにくい分野でもあります。

そこで私たち第１グループは、職員がのびのびと能力を発揮できる職場環境を整備することによって住民サービスの質を向上させることを目標とし、ＩＣＴを活用した政策を立案しました。

本報告書の構成は以下のとおりです。

第１章では、市町村職員を取り巻く現状や社会的背景を把握し、今後どのように変化していくかを考察しました。

第２章では、前章で示した内容について、何が問題なのか、またその問題を解決するためにはどのような課題が存在するかを明確にし、目指すべき職場環境を目標に定めました。

第３章では、前章の目標を達成するための具体的な政策についてまとめ、第４章でその効果について考察しました。

第５章では、政策の効果を最大限に発揮するために、政策をさらに発展させた将来の展望を考えました。

第１章　社会的背景と現状の把握

第１節　市町村職員を取り巻く環境の変化

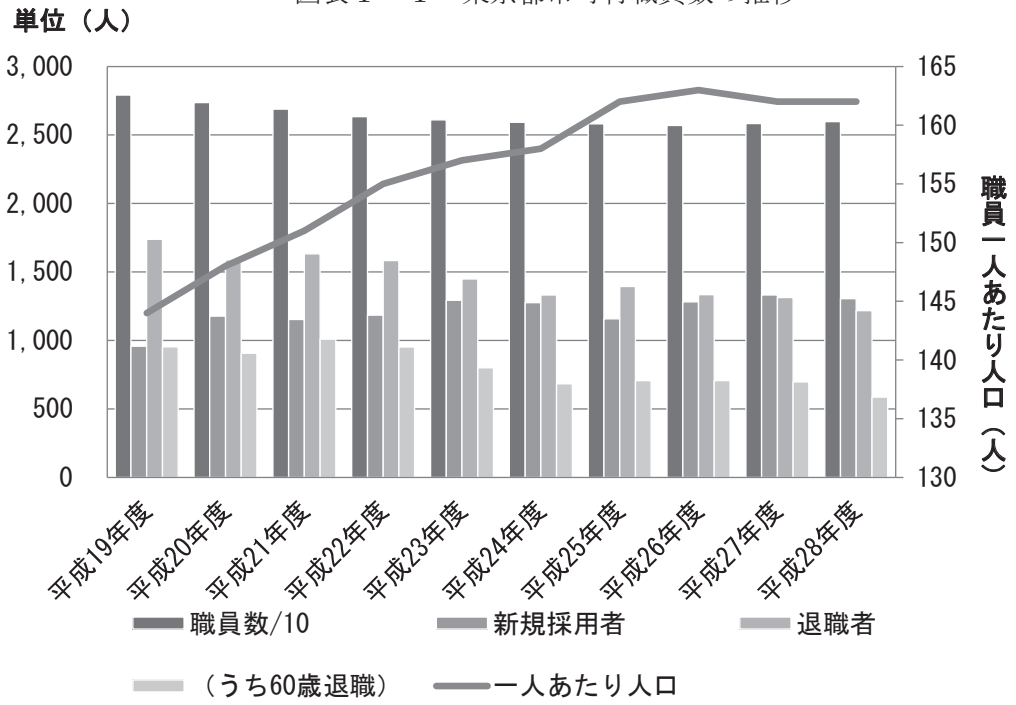
１　市町村職員数の推移

私たち市町村職員を取り巻く環境は、この 10 年で大きく変化しています。

東京都内各自治体の公表値によると、市町村職員数は平成 19 年の 27,358 人から、平成 28 年の 26,191 人に減少しています。それに伴い、職員一人あたりの人口は、平成 19 年の 148 人から、平成 28 年の 162 人に増加しています。また、新規採用者数が増加していることも特徴のひとつです。

９年間で、職員数は 1,167 人減少し、職員一人あたりの人口は 14 人増加していることが分かります。つまり、職員一人にかかる負担が増えているということです。（図表１－１）

図表１－１　東京都市町村職員数の推移



出典：東京都内各自治体公表値より

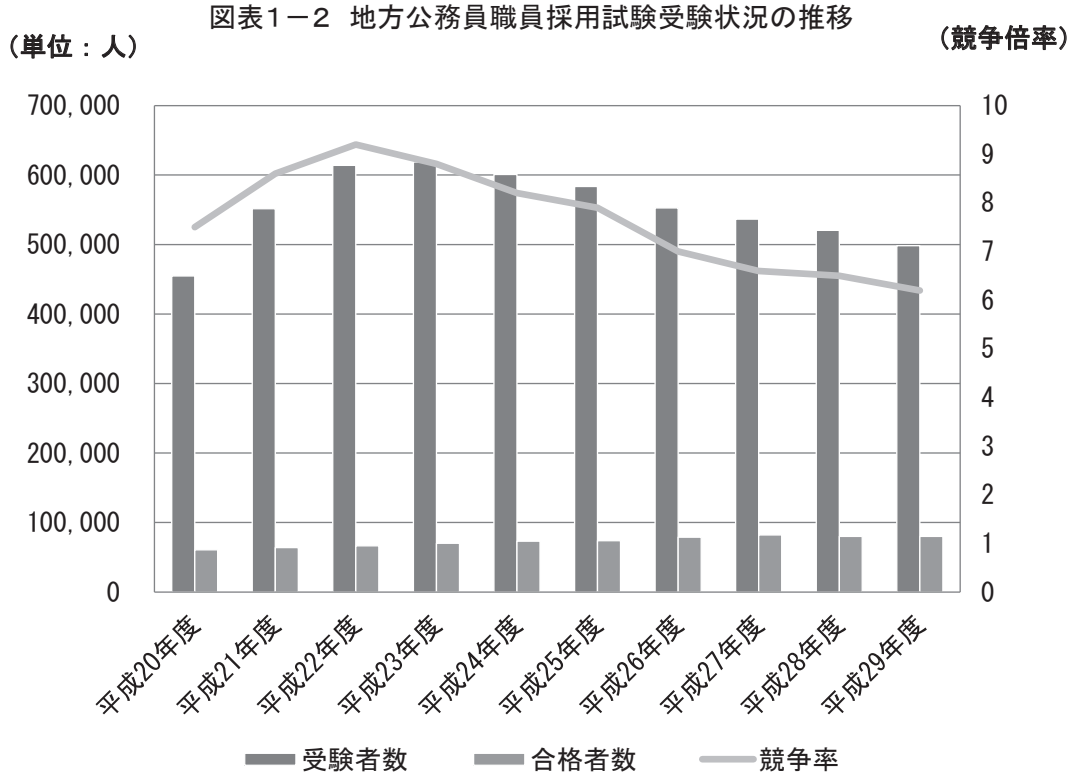
２　職員採用試験受験者数の推移

総務省「平成 29 年度　地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」によると、地方公務員職員採用試験受験者数は、平成 23 年の 618,734 人をピークに減少傾向に転じており、平成 29 年度は 498,259 人です。６年間で 120,475 人減少

しています。それとは対照的に、地方公務員職員採用試験合格者数は平成 20 年度の 60,652 人から増加傾向にあり、平成 29 年度では 80,058 人に、９年間で 19,406 人増加しています。

その結果、地方公務員職員採用試験の競争率は、平成 22 年度の 9.2 倍をピークに、平成 29 年度では 6.2 倍まで低下しています。つまり、公務員離れにより、公務員を志望する人材が減っているということです。（図表１－２）

図表1－2　地方公務員職員採用試験受験状況の推移



出典：「平成 29 年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果」（総務省）

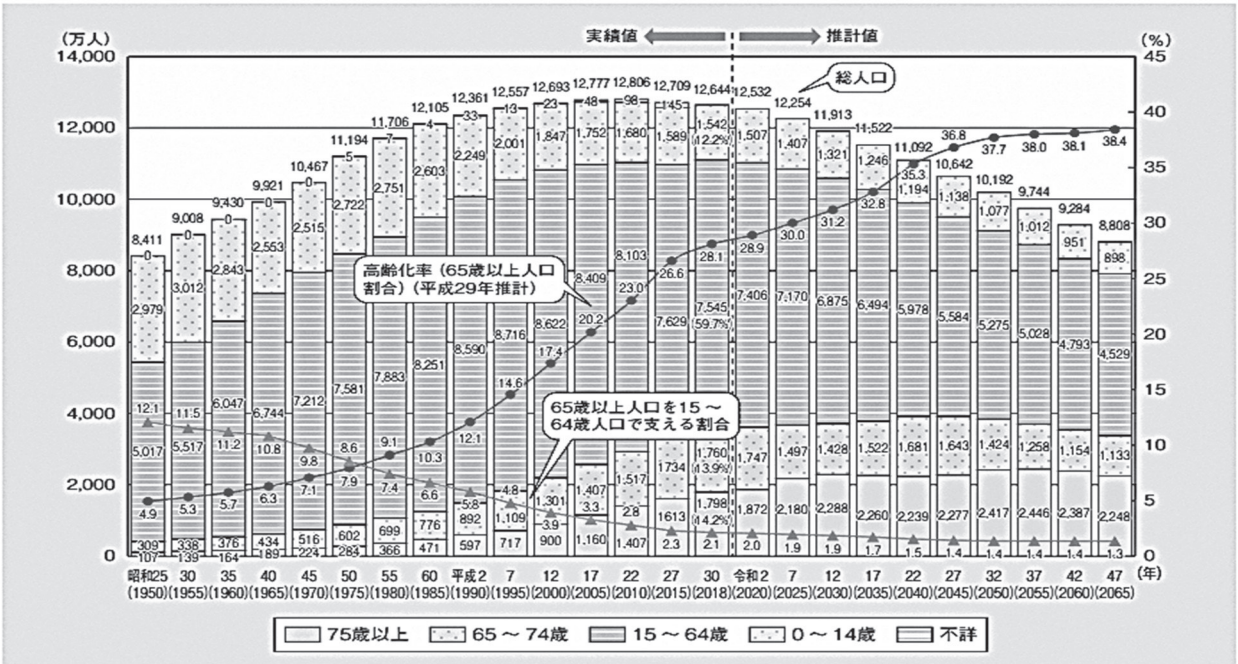
第２節　社会的背景の変化

１　加速する少子・高齢化

次に、社会的背景を見てみます。内閣府「令和元年版高齢社会白書」によると、65 歳以上の人口割合を示す高齢化率は、平成 30 年に 28.1%となりました。総人口が減少する中で、高齢化率は今後もさらに上昇を続け、令和 18 年に 33.3%で３人に１人が 65 歳以上となる見込みです。

さらに高齢化率は上昇を続け、令和 47（2065）年には 38.4%に達して、国民の約 2.6 人に１人が 65 歳以上となる社会が到来すると推計されています。（図表１－３）

図表１－３　高齢化の推移と将来推計



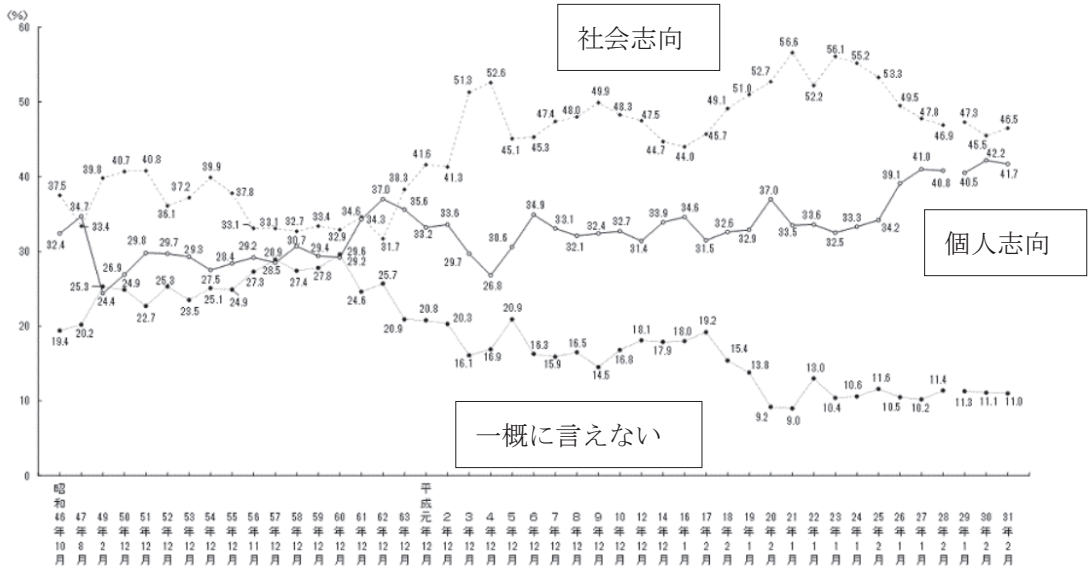
出典：「令和元年版高齢社会白書」（内閣府）

２　価値観の変化

内閣府「平成 30 年度　社会意識に関する世論調査」の結果によると、近年の個人意識の傾向として、「社会志向」の下降と「個人志向」の上昇が示されており、市民の価値観の変化がうかがえます。市民のライフスタイルの変化に伴い、行政に対する市民ニーズは、年々複雑・多様化していると考えられます。

（図表１－４）

図表１－４　個人志向か社会志向か



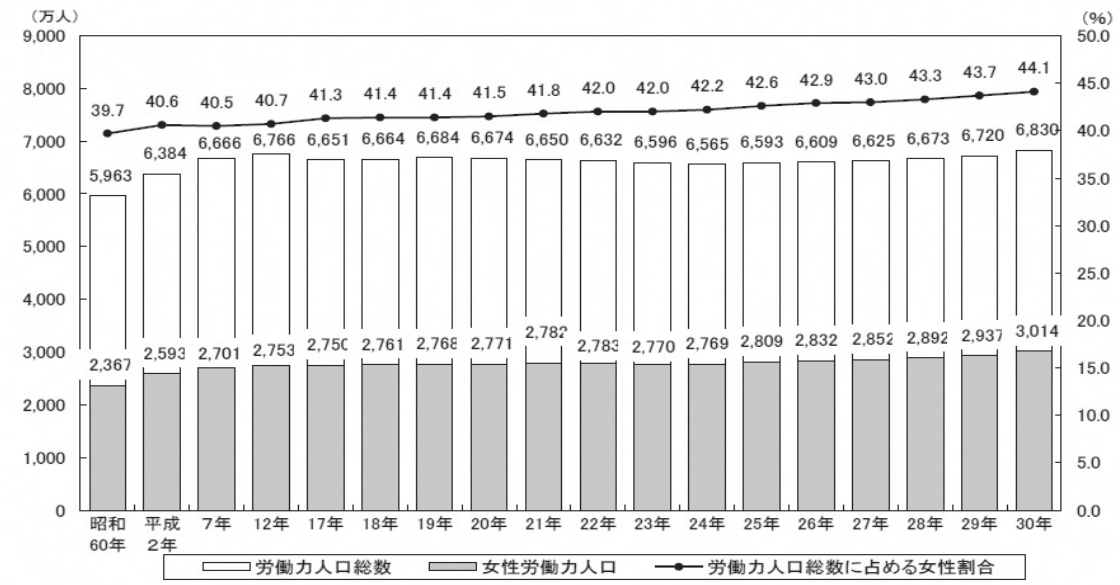
出典：「平成 30 年度社会意識に関する世論調査」（内閣府）

３　女性の労働力人口

厚生労働省「平成 30 年版働く女性の実情」によると、平成 30 年の女性の労働力人口は 3,014 万人と前年に比べ 77 万人増加し、６年連続の増加となっています。この結果、労働力人口総数に占める女性の割合は 44.1％と過去最高を更新しました。

このことから今後も女性の労働力人口は上昇傾向にあると考えられるため、女性が働きやすい職場環境の整備が必要になってきます。（図表１－５）

図表１-５　労働力人口及び労働力人口総数に占める女性割合の推移



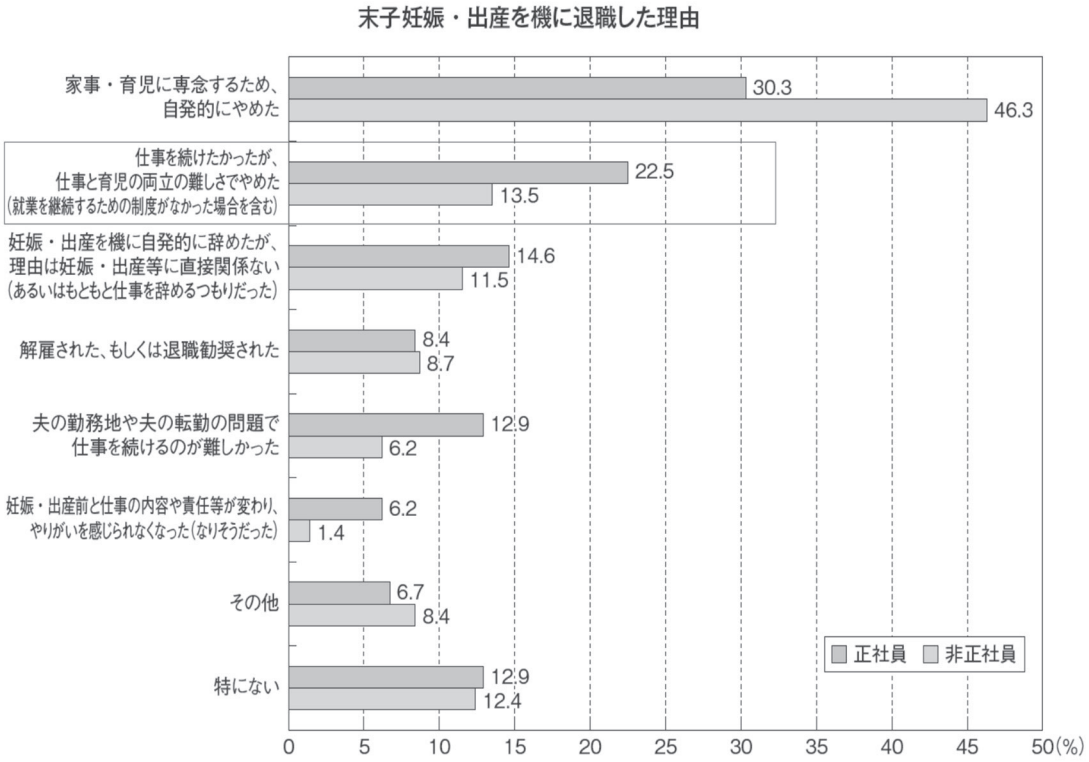
出典：厚生労働省「平成 30 年版働く女性の実情」

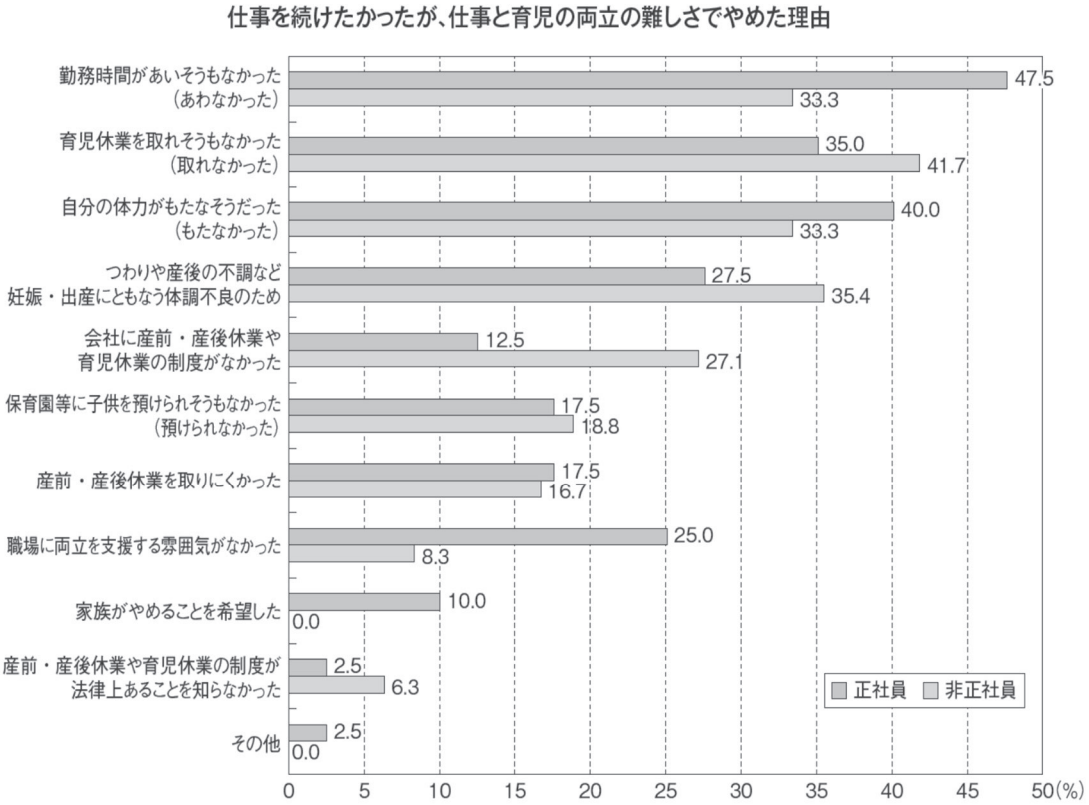
４　仕事と育児の両立

内閣府「令和元年版少子化社会対策白書」によると、仕事と育児の両立が困難との理由で退職する人のうち、「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」という人は、正社員で 22.5％、非正社員で 13.5％となっています。

さらに詳細な理由としては、「仕事を続けたかったが、仕事と育児の両立の難しさでやめた」という人の退職理由は、正社員では、「勤務時間があいそうもなかった」（47.5％）が最も多く、「自分の体力がもたなそうだった」（40.0％）、「育児休業を取れそうもなかった」（35.0％）が続きます。非正社員では、「育児休業を取れそうもなかった」（41.7％）、「つわりや産後の不調など妊娠・出産にともなう体調不良のため」（35.4％）、「自分の体力がもたなそうだった」（33.3％）、「勤務時間があいそうもなかった」（33.3％）が続きます。（図表１-６）

図表１－６　退職理由



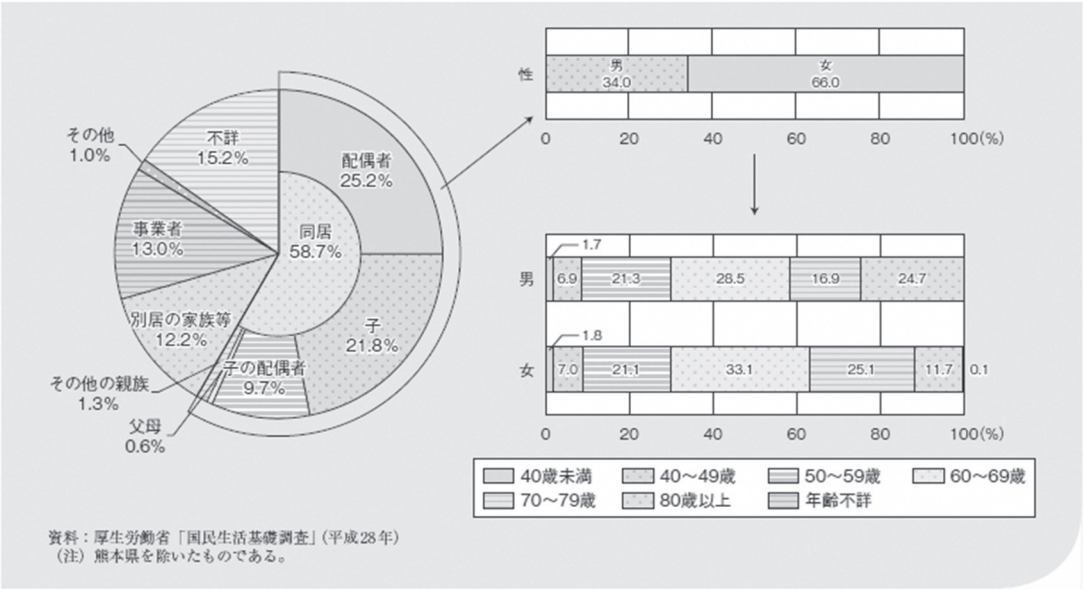


出典：内閣府「令和元年版少子化社会対策白書」

5　介護の現状

内閣府「令和元年版高齢社会白書」によると、介護の現状としては、７割が家族による介護で、そのうち約６割が同居している家族ということが分かります。（図表１－７）

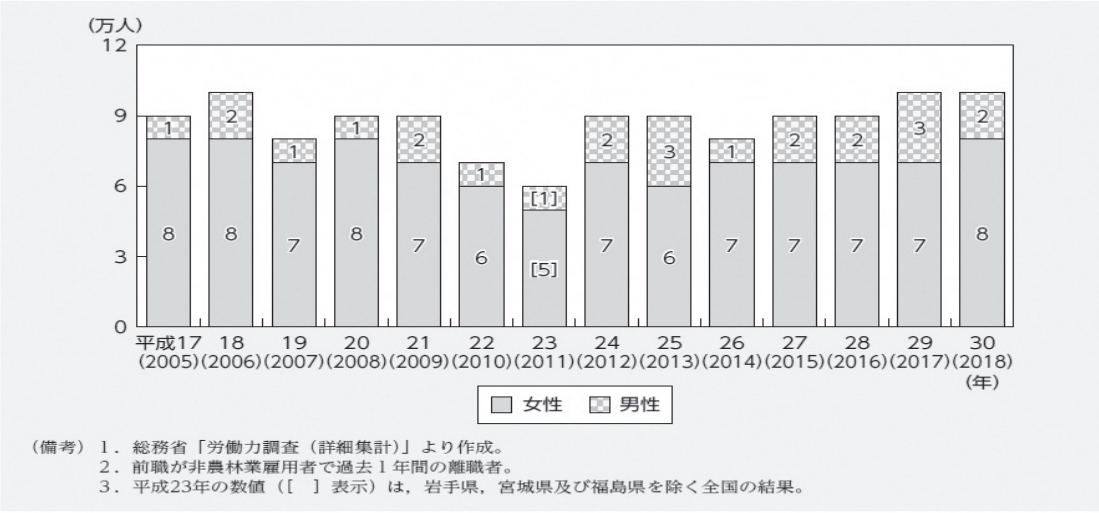
図表１-７　要介護者等からみた主な介護者の続柄



出典：内閣府「令和元年版高齢社会白書」

さらに、内閣府「令和元年版男女共同参画白書」によると、家族の介護や看護を理由とした離職者数は平成 30 年には約 10 万人となっており、その内訳は、女性８万人、男性２万人で、女性が８割を占めていることが分かります。（図表１－８）

図表１－８　介護・看護を理由とした離職者数の推移（男女別）



出典：内閣府「令和元年版男女共同参画白書」

６　働き方改革の推進

厚生労働省の定義によれば、我が国は、「少子・高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しています。こうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。「働き方改革」は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指すこととされています。

７　ＩＣＴ技術活用の推進

平成29年（2017年）に「デジタル・ガバメント推進方針」が政府により策定されて以降、行政機関・自治体におけるＡＩ・ＲＰＡ活用に向けた政策が打ち出されています。

平成30年（2018年）６月の政府のＩＴ戦略である「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」においては、業務生産性の向上に向けた業務プロセスの標準化とあわせて、ＡＩ・ＲＰＡの導入を促すとされています。

また、同年７月の「デジタル・ガバメント実行計画」でも、住民・企業の負担軽減、サービスの向上、地域課題の解決のために、ＡＩ・ＲＰＡを活用する方向性が示されています。（図表１－９）

図表１－９　政府におけるAI・RPAに関する政策動向（年表）

年月	（1）研究開発と社会での活用に関する政策	（2）行政機関・自治体での活用に関する政策
2015/6	・日本経済再生本部「日本再興戦略」2015改訂 ・総務省「インテリジェント化が加速するICT の未来像に関する研究会」報告書公表	
2016/1	・「第５次科学技術基本計画」閣議決定	
2016/4	・「人工知能技術戦略会議」設置	
2016/6	・日本経済再生本部「日本再興戦略」2016改訂	
2016/7	・総務省情報通信審議会「次世代人工知能推進戦略」策定	
2016/12	・「官民データ活用推進基本法」公布・施行	
2017/3	・内閣府「人工知能と人間社会に関する懇談会」報告書公表 ・人工知能技術戦略会議「人工知能技術戦略」策定	
2017/5		・IT総合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議「デジタル・ガバメント推進方針」策定
2018/6	・「統合イノベーション戦略」策定	・IT総合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」策定
2018/7	・総務省情報通信政策研究所「AIネットワーク社会推進会議」報告書2018公表	・総務省「自治体戦略2040構想研究会」第二次報告公表 ・IT総合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議「デジタル・ガバメント実行計画」策定
2018/8	・人工知能技術戦略会議「人工知能技術戦略実行計画」策定	

出典：公益財団法人東京市町村自治調査会
「基礎自治体におけるＡＩ・ＲＰＡ活用に関する調査研究報告書」

第２章　課題と目標の設定

本章では、前章の背景・現状の内容を踏まえ、課題を考察することで政策形成に向けたポイントを整理するとともに、導き出した課題を解決することによって理想の姿を目標として設定しました。

また、より具体的に政策を検討できるように仮想自治体を設定します。

第１節　問題・課題

様々な社会的背景・現状から、３つの問題・課題を設定しました。

１　職員一人あたりの市民数は増加している

前章でも述べたとおり、過去 10 年間における市町村職員数の推移については、平成 19 年 27,358 人から平成 28 年の 26,191 人と年々減少しています。これに伴い、職員一人あたりの人口数は、平成 19 年の 148 人から平成 28 年の 162 人と増加しており、ニーズが多様化し、複雑化している昨今の社会事情を鑑みれば、職員一人にかかる負担が増え、職員の疲弊につながっていると考えられます。

２　公務員試験の受験者が減少している

平成 20 年から平成 29 年の地方公共団体の職員採用試験の受験者数については、平成 23 年の 618,734 人がピークで、平成 29 年度は 498,259 人まで減少しています。しかし、合格者数は、平成 20 年度の 60,652 人に対して平成 29 年度は 80,058 人と増加しています。

最終的な競争率は、平成 22 年度の 9.2 倍がピークで平成 29 年度は 6.2 倍まで下がっています。この現状から、就職において公務員を志望する人が減り、民間企業に流れてしまい、優秀な人材の確保が困難になってしまっています。

３　子育て・介護の負担が大きくなっている

女性の労働力人口は年々増加傾向にありますが、仕事と育児の両立の難しさから辞めた理由では、勤務時間があわない、育児休業がとれないといったことで、仕事は続けたいが離職しなければならないという人が一定数存在します。

また、介護についても、介護者の 70%は家族が行っており、家族の介護や看護を理由として年間 10 万人程度の離職者数がいるという現状があります。

これらの状況は地方公務員においても同様で、今後、育児や介護が理由で離職する職員の増加が予測されます。

第２節　目標の設定

１　目標の設定

前述の３つの課題を解決するためには、以下の３点が重要なポイントと考えます。

（１）多様な住民ニーズに対応するための業務の効率化
（２）育児・介護と仕事の両立
（３）多様なライフスタイルに対応した魅力的な職場環境の整備

これらを実現することで、良好な職場環境を整備し、育児・介護を理由に退職する職員も減少させることができます。また、優秀な人材の確保へつながり、結果的に住民サービスの向上につながると考えられます。

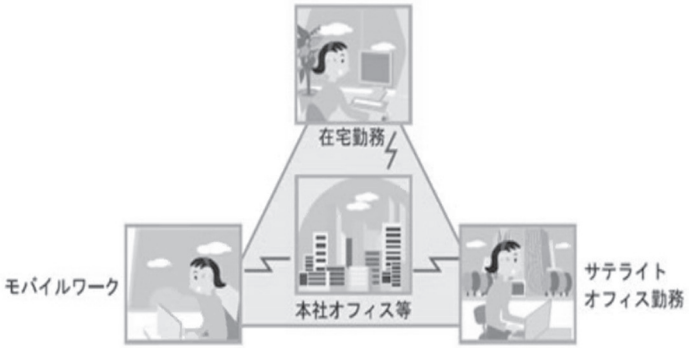
これらのすべてを実現した理想の姿として**「職員がいきいきと働ける職場」**を目標として設定しました。

２　テレワークの検討

「職員がいきいきと働ける職場」を実現するための手法として、テレワークを検討します。

テレワークとは、ＩＣＴ技術を活用し、場所、時間に捉われない働き方のことで、「テレ＝離れた」、「ワーク＝働く」を組み合わせた造語です。

類型としては３種類の形態があり、所属する事業所とは異なる場所に置かれたオフィスで働くサテライトオフィス、通勤時間や移動時間などの隙間時間を有効活用して施設に依存せず働くモバイルワーク、自宅やそれに準じた場所で働く在宅勤務が挙げられます。（図表２－１）



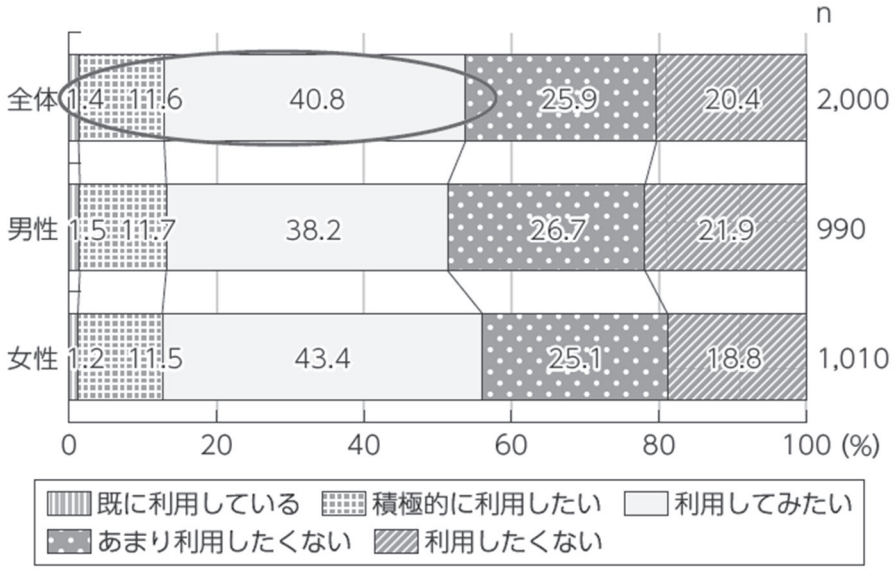
図表２－１　テレワークの分類
出典：日本テレワーク協会ホームページ

テレワークは、政府が推し進める働き方改革実現の起爆剤として期待されており、2020 年の東京オリンピックによる交通混雑の緩和を目的に導入が促進されているなど、近年注目されている勤務形態です。

総務省の「平成 27 年度　情報通信白書」によると、従業者の 50%を超える割合がテレワーク利用を希望しているという結果が出ています。男女間で比較すると、男性 49.9%、女性 54.9%となっており、女性からの関心の高さがうかがえます。（図表２－２）

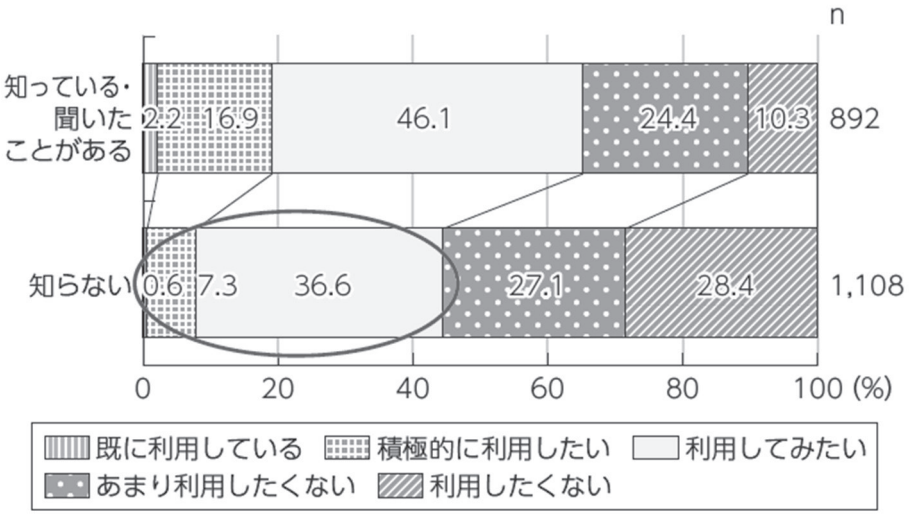
また、テレワークを知っているかどうかによる認知状況別の調査を見ると、テレワークを知らない場合の利用意向は 43.9%に留まりますが、知っている場合は 63%と高い数値を示しています。このことから、テレワークになじみのない層への啓発を行うことで、テレワークの利用意向はさらに上昇すると考えられます。（図表２－３）

図表２－２　従業者のテレワーク利用意向（男女別）



出典：「平成 27 年度　情報通信白書」（総務省）

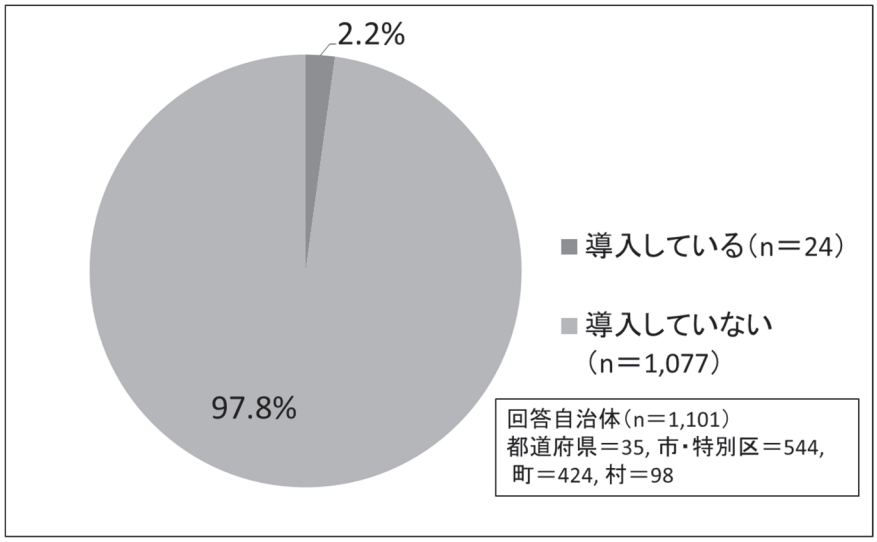
図表２－３　従業者のテレワーク利用意向（認知状況別）



出典：「平成 27 年度　情報通信白書」（総務省）

しかし、テレワークの利用意向が高いにもかかわらず、総務省の「地域におけるＩＣＴ利活用の現状に関する調査研究」によると、平成 29 年度の自治体におけるテレワークの導入率は 2.2%と非常に低い状況にあります。自治体区分別では、都道府県が高く、市・特別区、町、村の順となっております。自治体の規模が大きいほど、テレワークが導入されやすい傾向にあります。

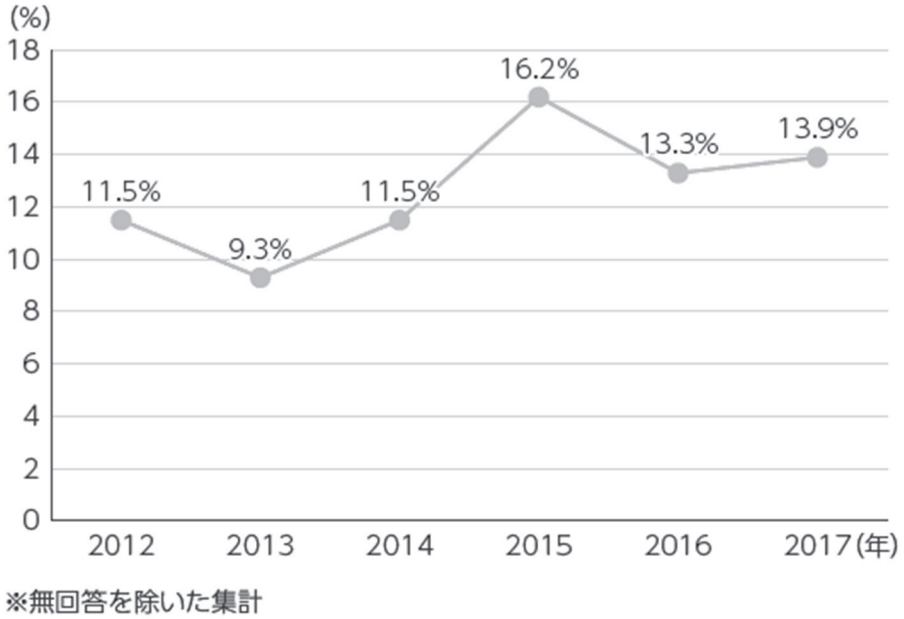
図表２－４　自治体におけるテレワークの導入状況



参考：「地域におけるＩＣＴ利活用の現状に関する調査研究」（総務省）より作成

参考として、同時期の民間企業における導入率は 13.9%であることから、テレワーク導入は民間に比べ遅れを取っているという状況にあります。

図表２－５　企業のテレワーク導入率



出典：「平成 29 年度　情報通信白書」（総務省）

前述のとおり、テレワークを利用したい人は多く存在しますが、その環境が整っている自治体は非常に少ないということになります。

したがって、テレワークを導入することで、他の自治体に比べ魅力的な職場環境を構築することになり、職員、受験者に大きなインパクトを与え、既存職員の離職防止や、受験者数の増加に寄与し得るものと推測できます。

第３節　仮想自治体の設定

目標に向けて政策を検討するにあたり、より具体的な想定をするため、実施主体となる仮想自治体を設定しました。

設定にあたっては、メンバーの多くが多摩地域の自治体に所属していることを踏まえ、多摩地域に位置する自治体を想定しました。

そこで、東京都が策定した「多摩の振興プラン」で採用されているエリア分けを活用し、西多摩エリアの東部に位置した自治体を仮想し、「西多摩市」として決定しました。（図表２－６）

図表２－６　西多摩市の位置

出典：「多摩の振興プラン」（東京都）

西多摩市は、人口約 50 万 2000 人、面積約 180 平方キロメートルで、多摩地域の中では大規模な自治体を想定しています。

市の公共施設である市民センターが市内 14 か所に存在しており、広い西多摩市の市域をカバーするようにまんべんなく設置されています。

所属する自治体職員数は 2,500 人、職員の市内在住率は 70%と高い値を示していますが、年々低下する傾向にあります。

また、西多摩市の本庁舎は最寄駅から徒歩で 30 分かかる所に立地しており、職員が通勤する際はバスを利用するなど、通勤利便性はあまり高くありません。

第３章　政策提言

本章では、これまでの社会的背景に基づく課題解決の具体的な政策として、「公共施設を活用したサテライトオフィスの設置」について提言します。

第１節　サテライトオフィスとは

サテライトオフィスとは、「所属するオフィス以外の他のオフィスや遠隔勤務用の施設を就業場所とすること」を指します。ここではサテライトオフィスで勤務する職員を「サテライト勤務者」とします。西多摩市内 14 か所に点在する公共施設である市民センターにサテライト勤務者専用の座席を設置し、本庁勤務者等が当該座席にて業務を行います。市民センターの執務室には 10 名程の常勤職員が在籍しており、当該執務室に５名のサテライト勤務者を受け入れます。

第２章で述べた通り、自治体におけるテレワークの導入率は極めて低く、一方で効果は高いことがわかっています。サテライトオフィスは在宅勤務や庁舎外でのモバイルワークに比べ、執務室勤務によりセキュリティを確保できることから、まずはサテライトオフィスでの勤務を試行し、そこで蓄積したノウハウを将来的にモバイルワークや在宅勤務の開始に活かしていくことを目指しています。

第２節　サテライトオフィス利用のルール

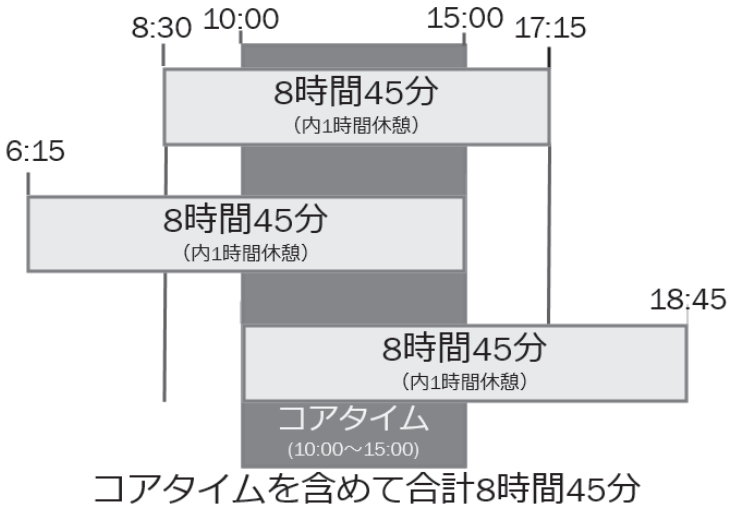
（１）利用時間

サテライト勤務をする場合のルールを設定しました。サテライト勤務をすることにより、自分の業務や生活に合わせた場所で業務を行うことができるため、同時に勤務時間を流動的にすることでより効果を大きくできると考え、午前６時 15 分から午後６時 45 分までの勤務時間を導入しました。

（２）コアタイム制の導入

（１）の利用時間の中から１時間の休憩時間を含む８時間 45 分勤務を行うと、必然的に午前 10 時から午後３時までが含まれることになります。これをコアタイムといい、この時間は必ず業務を行っている時間となります。（図表３－１）

図表３－１　コアタイム制勤務の考え方



（３）利用回数

月４回、週１回を上限とします。サテライト勤務の試行にあたり、まずは利用回数に上限を設け、週 1 回サテライト勤務を行うことの効果を実感する期間とします。これにより、これまでの働き方以上に計画的に業務を行うことができるようになります。

（４）利用申請等

厚生労働省「テレワークモデル就業規則」に基づき、サテライトオフィス利用時のワークフローを設定しました。利用前日までに所定の利用申請書を所属長に提出し、担当課である人事課等で承認を受けることとしています。

（５）利用可能者

利用者については、職務内容について利用の承認を受けるため、職種による制限は設けません。

第３節　サテライトオフィスでの業務内容

業務内容については、サテライト勤務専用端末からアクセスするネットワークやアプリケーションを利用してできる業務すべてとします。また、事前申請の際に承認を受けた業務に限ります。これは物理的な要因による制限であると同時に、紙媒体のような紛失のリスクがあるものの持ち出しができないよう制度的に制限する必要があるためです。

また、執務室は市民センターの窓口も兼ねていることから、必然的に来庁し

た市民への対応等が発生することがあると想定しています。

第４節　サテライト勤務者の一日の流れ

（１）女性職員Ａさんの場合

Ａさんは本庁の保険年金課勤務の職員です。共働きの夫と交互に４歳の息子を保育園へ送迎しています。通常の勤務時間で本庁にて業務をこなすと、なかなか時間が創出できないところ、保育園にアクセスしやすい市民センターで勤務し、かつ早朝勤務とすることで早く迎えに行くことができます。また、夫婦で交互に送迎に行くというルーティンを変える選択肢になるかもしれません。（図表３－２）

図表３－２　女性職員Ａさんの一日の流れ

（２）男性職員Ｂさんの場合

Ｂさんは本庁の生活福祉課勤務の職員です。高齢の母親の介護をしており、朝９時にデイサービスの送迎に対応する日があります。その日は少し遅めに出勤することで送迎に対応することができます。また、業務で担当エリアの複数の市民宅に訪問するため、エリア近くの市民センターで勤務し、訪問後も市民センターで訪問記録を作成することで直接帰宅することができます。（図表３－３）

図表３－３　男性職員Ｂさんの一日の流れ

（３）男性管理職Ｃさんの場合

スポーツ振興課長のＣさんは、毎日本庁での来客対応や会議等で忙しく、自席にいる時間が少ないため、議会資料等の作成をするまとまった時間を確保することが困難です。そこで一週間に１回利用するサテライトオフィスでの勤務時に、まとめて資料作成をするような計画的勤務をすることで、本庁での勤務時間を有効活用することができるようになります。また、来客をわざわざ遠い本庁に

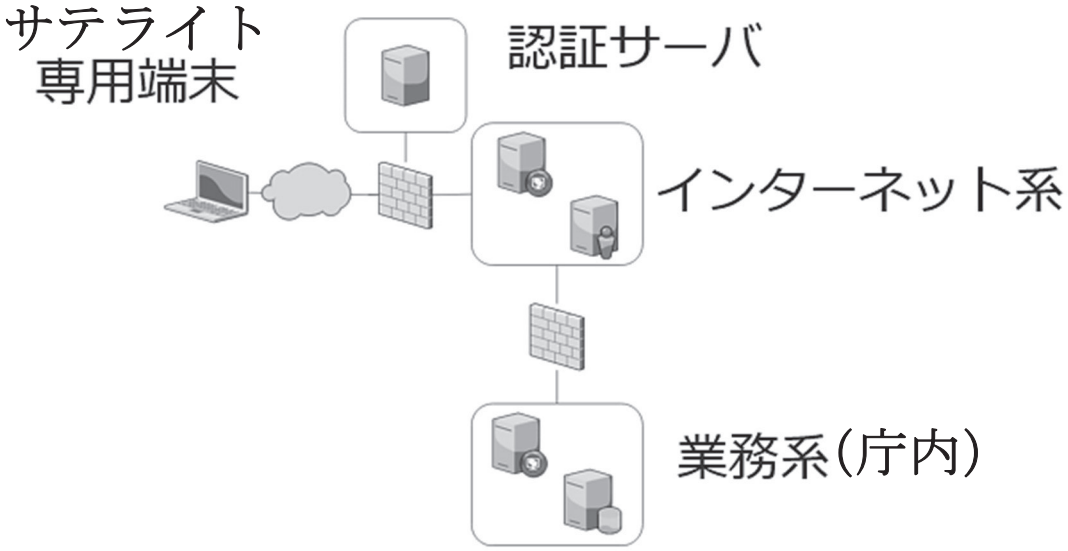
招く必要もなくなります。（図表３－４）

図表３－４　男性管理職Ｃさんの一日の流れ

第５節　ＩＣＴ技術

インターネット側から、許可された無線端末を用いてサーバ上に設定した仮想のデスクトップ（もしくはアプリケーション）に接続する環境を構築します。市民センターから業務系ネットワークに存在する内部情報の画面転送を受けることで、セキュリティを担保しつつ、理論上はサテライトオフィスに限らずどこからでも自席での業務と同じことを行うことができます。（図表３－５）

図表３－５　仮想環境のネットワーク図（参考）



第６節　経費

経費は各自治体のセキュリティポリシーが要求するセキュリティレベルや構築ベンダーにより左右されるため、詳細の金額を提示することは難しいですが、想定される項目は以下のとおりです。

（１）イニシャル経費

初期費用として仮想デスクトップのライセンス費用、また当該通信環境の構築業務委託費が想定されます。

（２）ランニング経費

専用端末の通信回線費用および端末を独自に調達するのであれば、端末レンタル料等が想定されます。

第４章　効果

政策の効果としては以下の３つが挙げられます。

１　業務の効率化

２　勤務場所の柔軟化

３　優秀な人材の確保

これらにより私たちが掲げる目標である「職員がいきいきと働ける職場」を実現することができると考えられます。

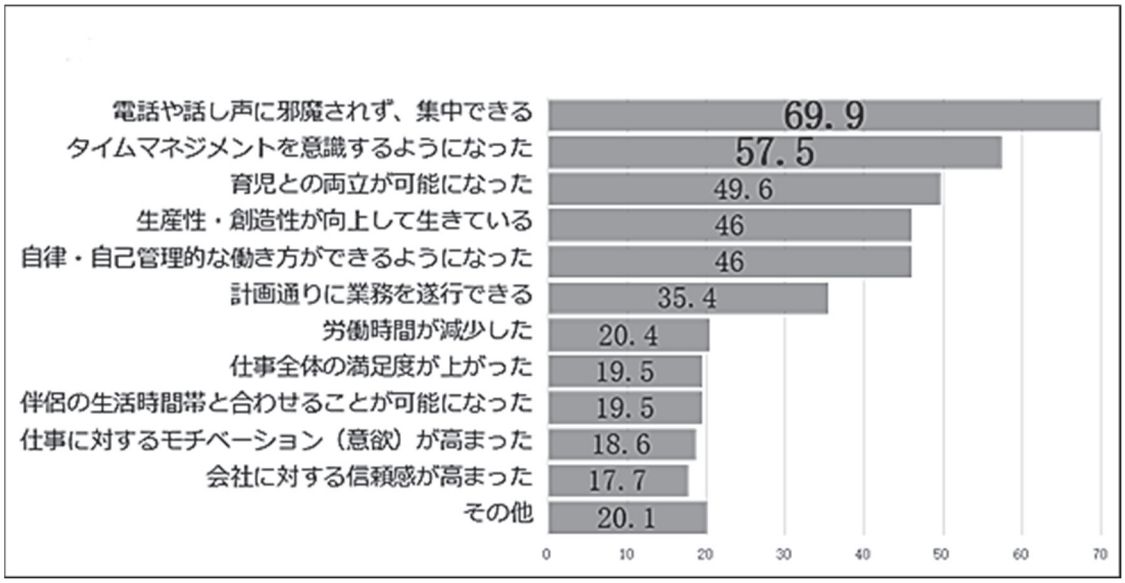
第１節　業務の効率化

１つ目の効果として「業務の効率化」が挙げられ、細分化すると「生産性の向上」と「災害発生時における事業継続性の確保」の２つの効果が期待できます。

１　生産性の向上

生産性の向上については、厚生労働省が実施した「平成 26 年度　テレワークモデル実証事業」の従業員アンケートによると、約 70%が「業務に集中できる」、約 58%が「タイムマネジメントを意識するようになった」と回答しています。（図表４－１）

図表４－１　テレワークの効果

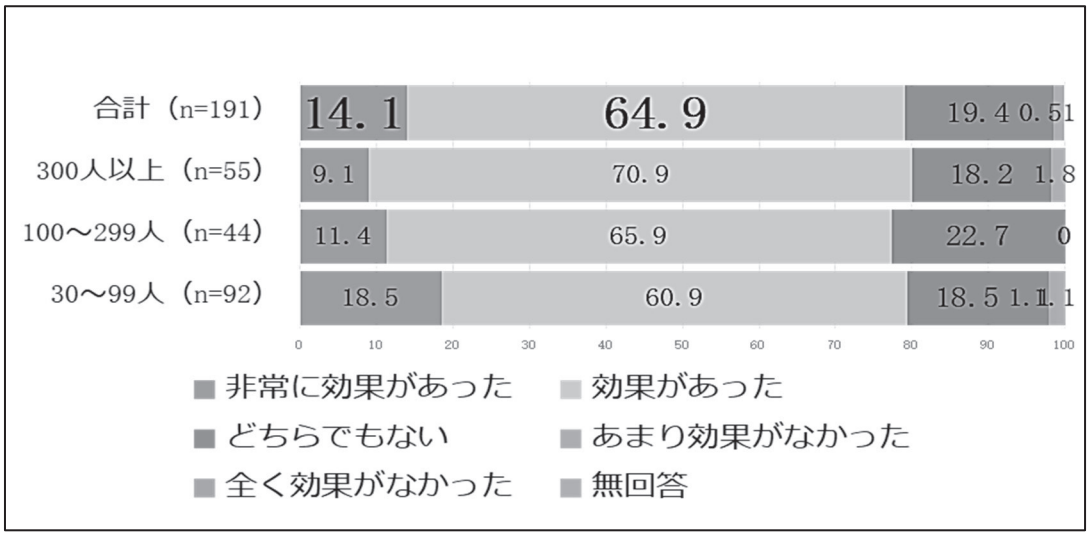


出典：「平成 26 年度　テレワークモデル実証事業」（従業員アンケート）（厚生労働省）

また、東京都産業労働局が都内企業に対して実施した「平成 30 年度　多様な働き方に関する実態調査」では、「定型的作業におけるテレワークの効果」として「非常に効果があった」が 14.1%、「効果があった」が 64.9%と計約８割が「効果があった」と回答しています。（図表４－２）

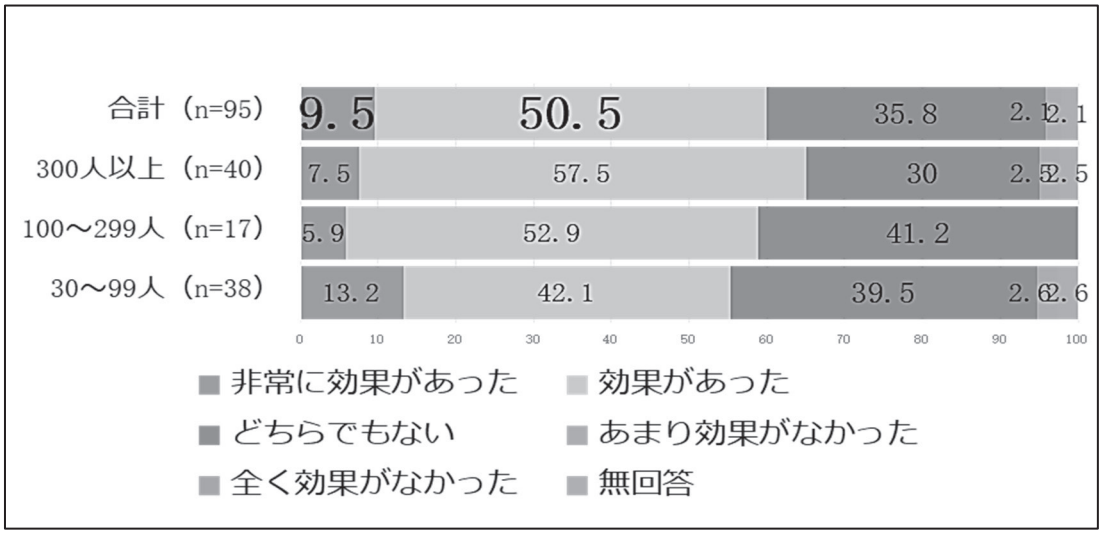
同調査において、「創造的業務におけるテレワークの効果」についても「非常に効果があった」が 9.5%、「効果があった」が 50.5%と計約６割が「効果があった」と回答していて、定型的業務、創造的業務どちらにおいても生産性向上について一定の効果があることがわかります。（図表４－３）

図表４－２　定型的業務におけるテレワークの効果



出典：「平成 30 年度　多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）」（東京都産業労働局）

図表４－３　創造的業務におけるテレワークの効果



出典：「平成 30 年度　多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）」（東京都産業労働局）

２　災害発生時における事業継続性の確保

サテライトオフィスの整備により、災害発生時やインフルエンザ等の流行によって、庁舎への登庁が困難な職員がサテライトオフィスにおいて業務に取り組むことができるなど、「災害時における事業継続性」の維持という効果が発揮されます。

平常時からサテライトオフィスでの業務を行い、職員がテレワークによる働き方に慣れることにより、災害時等の非常時に速やかにサテライトオフィスにおける業務に取り掛かることができるなどの効果が見込めます。

実際、テレワーク先進自治体である佐賀県は、平成 28 年の記録的な大雪や熊本地震の際も、数年前から続けていたテレワークの取り組みにより、緊急時に行政機能を停止することがありませんでした。

第２節　職員の勤務場所の柔軟化

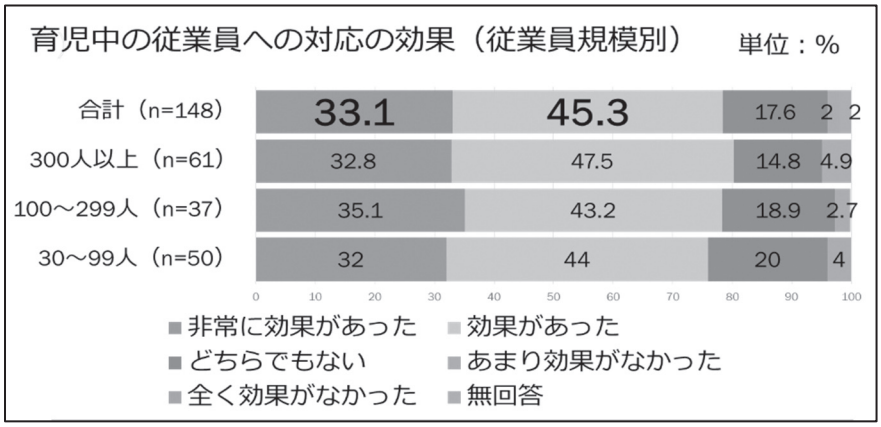
政策による２つ目の効果として、勤務場所の柔軟化が挙げられ、細分化すると、「仕事と育児・介護の両立」、「移動時間の削減」、「ワークライフバランスの確保」の３つの効果が期待できます。

（１）仕事と育児・介護の両立

東京都産業労働局の「平成 30 年度　多様な働き方に関する実態調査」では、育児中の従業員への対応についてのテレワークの効果として、「非常に効果があった」が 33.1%、「効果があった」が 45.3%との回答があり、育児と仕事の両立に関して一定の効果があることが示されています。（図表４－４）

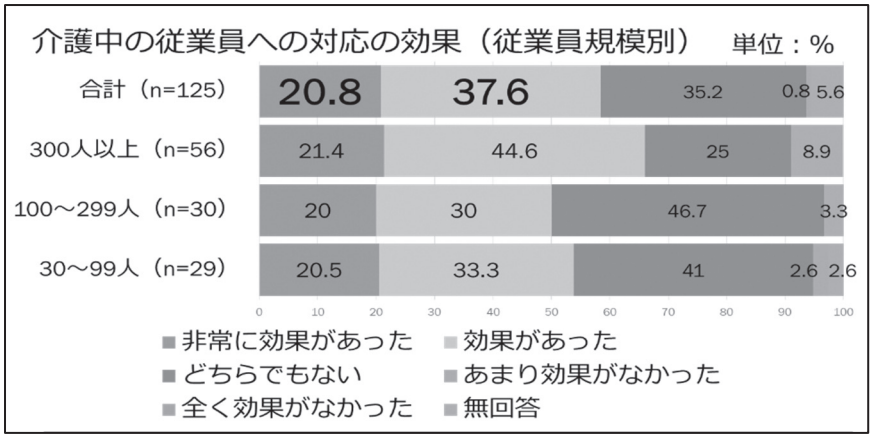
また、同調査における介護中の従業員に対するテレワークの効果として、「非常に効果があった」が 20.8%、「効果があった」が 37.6%の回答があり、介護と仕事との両立についても効果があることが示されています。（図表４－５）

図表４-４



（出典：東京都産業労働局「平成 30 年度　多様な働き方に関する実態調査）

図表４-５



（出典：東京都産業労働局「平成 30 年度　多様な働き方に関する実態調査」）

（２）移動時間の削減

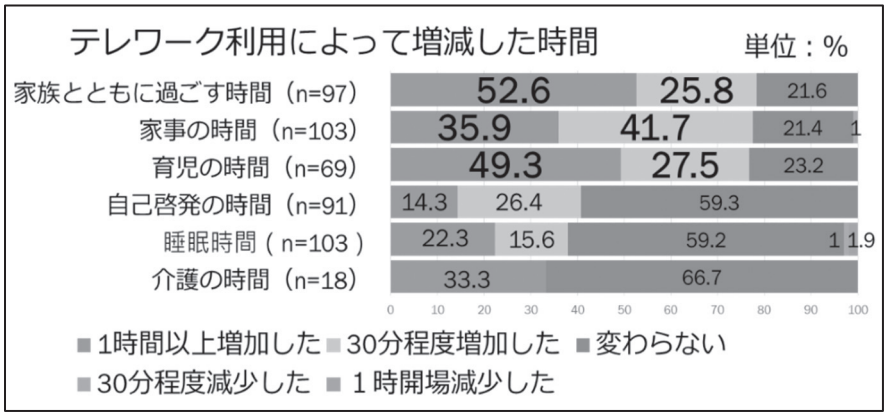
サテライトオフィスの整備により、現地調査や市内訪問等の庁舎外での様々な業務の後、現場近くのサテライトオフィスへ直行し、その後の事務作業を行うことにより移動にかかる時間の削減が期待できます。

また、市内在住であっても本庁舎から離れた場所に居住する職員については、サテライトオフィスを活用することにより、通勤にかかる時間を削減することができます。

（３）ワークライフバランスの確保

厚生労働省が実施した「平成 26 年度　テレワークモデル実証事業」の従業員アンケートでは「テレワークの実施により増加した時間」という設問に対して、「家族とともに過ごす時間」、「家事の時間」及び「育児の時間」が「30 分以上増えた」という回答が約８割となっており、テレワークによるワークライフバランスの確保が期待できます。（図表４－６）

図表４－６



（出典）厚生労働省「平成 26 年度　テレワークモデル実証事業」）

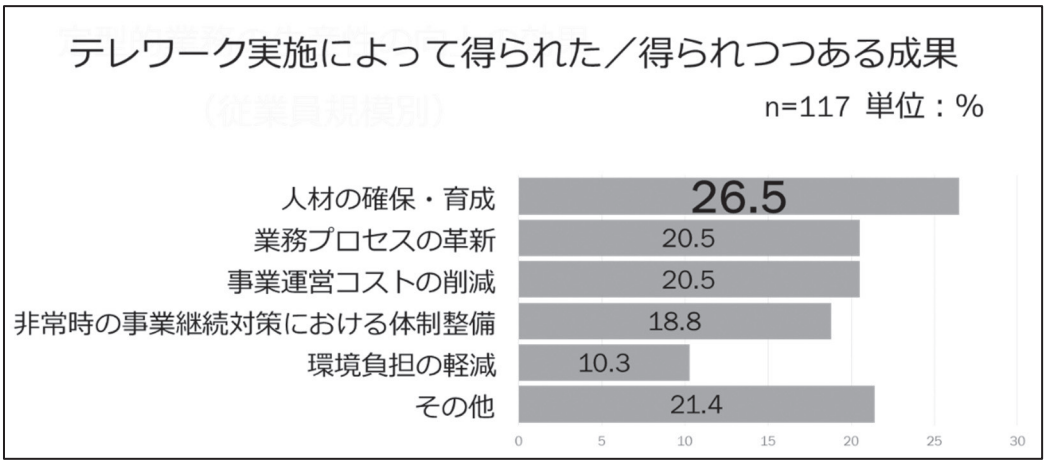
第３節　優秀な人材の確保

３つ目の効果として「優秀な人材の確保」が挙げられます。

厚生労働省の調査では、「テレワークにより得られた、または得られつつある様々な成果」が挙げられていますが、その中でも「人材の確保、育成」が最も多く、優秀な人材の確保にも効果があることが示されています。（図表４－７）

また、柔軟な働き方の推進による職場の魅力の向上、働きやすくなったことによる離職率の低下等の効果も期待できます。

図表４－７



（出典）厚生労働省「平成 26 年度　テレワークモデル実証事業」

第５章　おわりに

第１節　将来の展望

ＩＣＴ技術を活用した働き方改革の推進について、今回の政策により得た環境の整備、運営面等のノウハウを活用し、様々な働き方を推進していきます。

今後の政策としては、より柔軟性の高い働き方である在宅勤務や他自治体との共同で整備をする市外のサテライトオフィスの設置等の施策を推進し、職員がよりいきいきと働ける職場づくりを目指します。

第２節　まとめ

国全体において生産年齢人口が減少しており、全国的に働き手が減少する中で、公務員も限られた人員での住民サービスの向上が求められています。そのためには、ＩＣＴを含めた様々な技術を活用することによる業務の効率化が必要不可欠であり、自治体においても、ＲＰＡ等のＩＣＴ技術が取り入れられ始めています。

そのような中、今回のテーマ「働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用」では、ＩＣＴ技術について、業務の効率化という視点だけではなく、職員の働き方や家庭環境にどのような影響を与え、その結果として住民サービスにどのような影響が与えられるのか、という視点での政策立案が求められました。

私たちは、「職員一人当たりの住民数の増加」、「公務員志望者の減少」、「子育て、介護の負担の増大」等を現在の働き方の課題と捉え、「職員がいきいきと働ける職場づくり」を目標に掲げ政策の検討を行ってきました。

この目標の実現のため、ＩＣＴの「遠隔地と安全に通信する」という技術に着目し、「自分の席、自分の職場」等の場所にとらわれずに働くことができたら、職員の働き方に柔軟性を与え、ワークライフバランスの確保や業務の効率化につながり、職員がいきいきと働くことができるのではないかと考え、この政策を立案しました。

今回は、市内のサテライトオフィスの整備という点に焦点を当てて政策を立案しましたが、将来展望に示したとおり、これで終わりではなく、ＩＣＴ技術を活用した様々な働き方を推進していくことが重要であると考えます。

１グループ演習中の様子

第１グループ

成果発表会

発表資料

令和元年度　政策課題研究

働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用

１グループ

1

メンバー紹介

- 金川　昌央　（八王子市）
- 高城　毅　（立川市）
- 町田　陵　（青梅市）
- 伊藤　和歌子　（東村山市）
- 井奈波　翔太　（多摩市）
- 川本　佳宏　（稲城市）
- 内野　大輔　（瑞穂町）
- 樺澤　佳子　（全国市長会）

2

本日の内容

1. 背景・現状
2. 課題
3. 目標
4. 仮想自治体
5. 政策提言
6. 効果
7. 将来展望

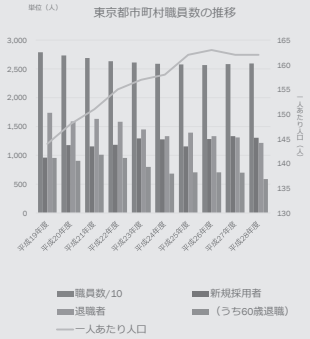
3

１.背景・現状

4

市町村職員を取り巻く現状

- 職員数は減少
  （Ｈ19：27,358人⇒
  Ｈ28：26,191人）
- 一人あたり人口は増加
  （Ｈ19：148人⇒
  Ｈ28：162人）
- 新規採用者数は増加
- 退職者数は減少



5

（出典）東京都内各自治体公表値から

市町村職員を取り巻く現状

- 受験者数は減少
- 合格者数は増加
- 競争率は低下

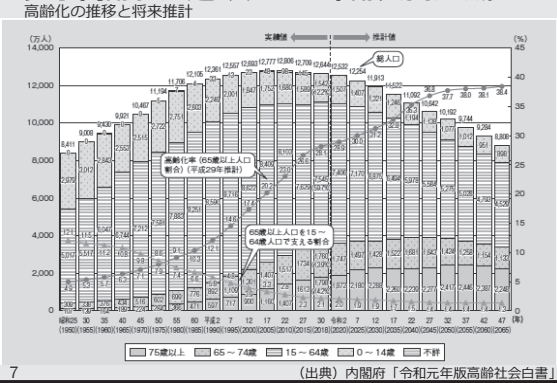
6

（出典）総務省　平成２９年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査結果

社会的背景①

少子高齢化が進み、生産年齢人口が減少

高齢化の推移と将来推計

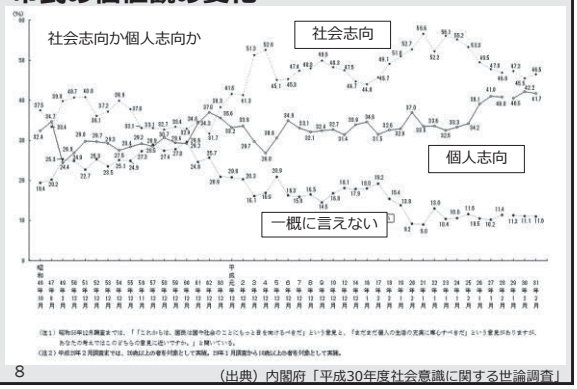


7

（出典）内閣府「令和元年版高齢社会白書」

社会的背景①

市民の価値観の変化



8

（出典）内閣府「平成30年度社会意識に関する世論調査」

社会的背景①まとめ

少子高齢化・人口減少
住民ニーズの多様化
地域課題の複雑化
人口減少に伴う税収の減少
⇒業務量が増大する一方で人材は不足

限られた人員で生産性の向上や業務効率化に取り組む必要がある

9

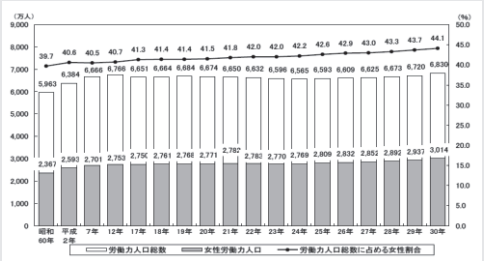
社会的背景②

女性の労働力人口は上昇傾向

⇓

女性が働きやすい職場環境の整備が必要！

労働力人口及び労働力人口総数に占める女性割合の推移

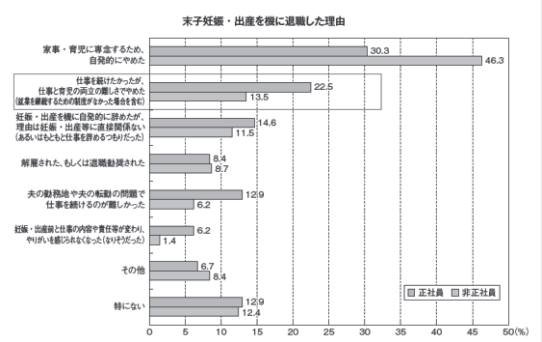


10

（出典）厚生労働省「平成30年版働く女性の実情」

社会的背景②

仕事と育児の両立が困難

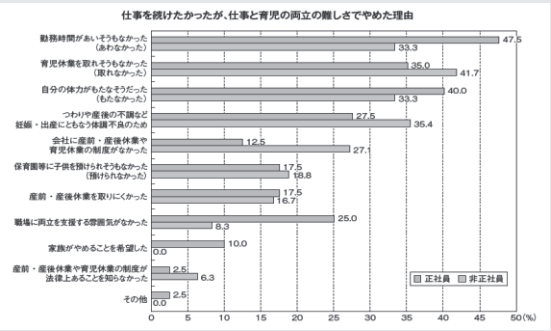


11

（出典）内閣府「令和元年版少子化社会対策白書」

社会的背景②

育児離職の理由



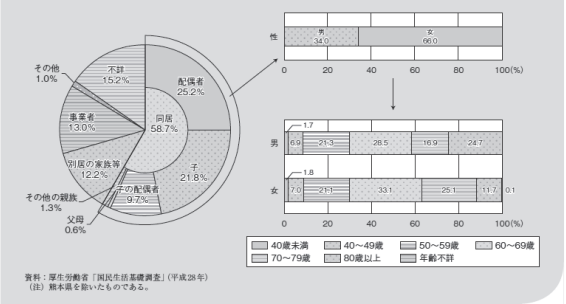
12

（出典）内閣府「令和元年版少子化社会対策白書」

社会的背景②

介護者の７０パーセントは家族

要介護者等からみた主な介護者の続柄



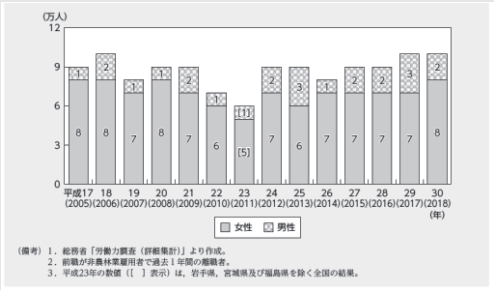
資料：厚生労働省「国民生活基礎調査」（平成28年）
（注）熊本県を除いたものである。

13　（出典）内閣府「令和元年版高齢社会白書」

社会的背景②

介護離職者は一定数存在

介護・看護を理由とした離職者数の推移（男女別）



（備考）1．総務省「労働力調査（詳細集計）」より作成。
2．前職が非農林業雇用者で過去１年間の離職者。
3．平成23年の数値（［ ］表示）は，岩手県，宮城県及び福島県を除く全国の結果。

14　（出典）内閣府「令和元年版男女共同参画白書」

社会的背景②まとめ

ライフスタイルの多様化
女性の活躍
育児・介護休暇の取得
病気休暇への対応

⇒柔軟な勤務体制を必要とする職員は
今後増加

<u>ワークライフバランス</u>の推進が
求められている。

15

社会的背景③

働き方改革の推進

我が国は、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」「育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化」などの状況に直面しています。
こうした中、投資やイノベーションによる生産性向上とともに、就業機会の拡大や意欲・能力を存分に発揮できる環境を作ることが重要な課題になっています。

16（出典）厚生労働省ホームページ（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html）

社会的背景③

働き方改革の推進

「働き方改革」は、この課題の解決のため、働く方の置かれた個々の事情に応じ、**<u>多様な働き方を選択できる社会を実現し</u>**、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすることを目指しています。

17（出典）厚生労働省ホームページ（https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000148322.html）

社会的背景③

ＩＣＴ技術活用が推進されている

政府におけるAI・RPA に関する政策動向（年表）

年月	（１）研究開発と社会での活用に関する政策	（２）行政機関・自治体での活用に関する政策
2015/6	・日本経済再生本部「日本再興戦略」2015改訂 ・総務省「インテリジェント化が加速するICT の未来像に関する研究会」報告書公表	
2016/1	・「第５次科学技術基本計画」閣議決定	
2016/4	・「人工知能技術戦略会議」設置	
2016/6	・日本経済再生本部「日本再興戦略」2016改訂	
2016/7	・総務省情報通信審議会「次世代人工知能推進戦略」策定	
2016/12	・「官民データ活用推進基本法」公布・施行	
2017/3	・内閣府「人工知能と人間社会に関する懇談会」報告書公表 ・人工知能技術戦略会議「人工知能技術戦略」策定	
2017/5		・IT総合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議「デジタル・ガバメント推進方針」策定
2018/6	・「統合イノベーション戦略」策定	・IT総合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議「世界最先端デジタル国家創造宣言・官民データ活用推進基本計画」策定
2018/7	・総務省情報通信政策研究所「AIネットワーク社会推進会議」報告書2018公表	・総務省「自治体戦略2040構想研究会」第二次報告公表 ・IT総合戦略本部・官民データ活用推進戦略会議「デジタル・ガバメント実行計画」策定
2018/8	・人工知能技術戦略会議「人工知能技術戦略実行計画」策定	

18　（出典）東京市町村自治調査会「基礎自治体におけるAI・RPA活用に関する調査研究報告書」

社会的背景③まとめ

働き方改革の推進
⇒多様な働き方の推進

ＩＣＴ技術の進歩と活用
⇒様々な民間企業で導入されている
⇒自治体でもＩＣＴ技術の活用が必要不可欠

19

2.課題

20

課題①

職員一人あたりの市民数は増加

↓

ニーズが多様化し、業務量も増加

21

課題②

公務員試験の受験者が減少

↓

優秀な人材の確保が困難

22

課題③

子育て・介護の負担が大きくなる。

↓

職員の離職に繋がる

23

3.目標

24

目標

・多様な市民ニーズに対応するため業務の効率化を図る。
・育児、介護との両立を可能にする。
・多様なライフスタイルに対応した魅力的な職場環境を整備する。

職員がいきいきと働ける職場！！

25

職員がいきいきと働ける職場を実現するために１グループが考えたものは・・・

26

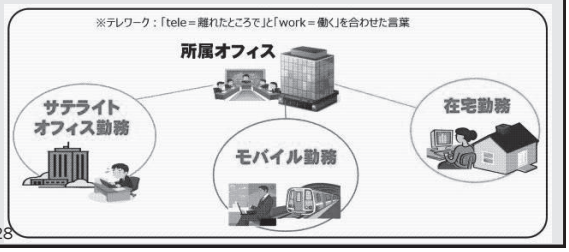
テレワーク！

27

テレワークとは

ICTを活用した場所、時間に捉われない働き方のこと

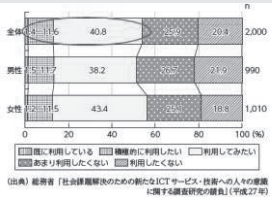
（「tele＝離れた」、「work＝働く」を合わせた造語）



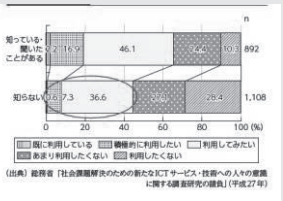
28

就業者の50%超がテレワーク利用を希望

従業者のテレワーク利用意向（男女別）

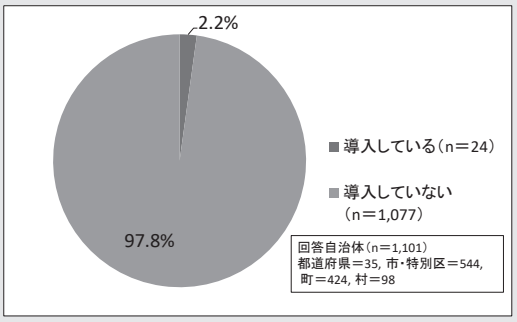


従業者のテレワーク利用意向（認知状況別）



29　（出典）総務省「平成27年度情報通信白書」

自治体におけるテレワークの導入状況



30　（参考）:総務省「地域におけるICT利活用の現状に関する調査研究」より作成

4.仮想自治体

31

仮想自治体

（出典）:東京都「多摩の振興プラン」

32

仮想自治体

西多摩市（西多摩エリア東部に位置）

人口：約502,000人

面積：約180㎢

市民センター数：14か所

職員数：2,500人

職員市内在住率：70%(年々低下傾向)

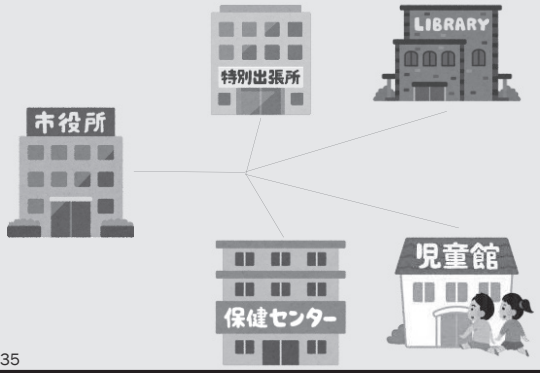
本庁が最寄り駅から徒歩30分の場所にある。

33

5.政策提言

34

市内公共施設を**サテライトオフィス**として活用する



35

サテライトオフィスとは？

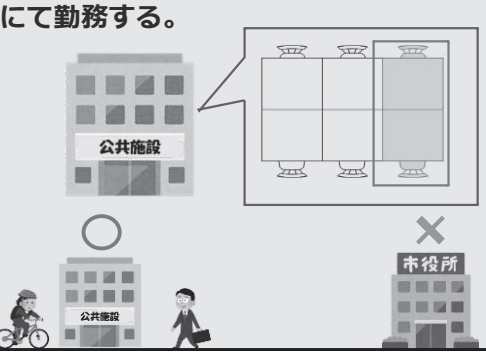
所属するオフィス以外の他のオフィスや遠隔勤務用の施設を就業場所とする働き方

出典：厚生労働省「テレワークではじめる働き方改革　テレワークの導入・運用ガイドブック」

36

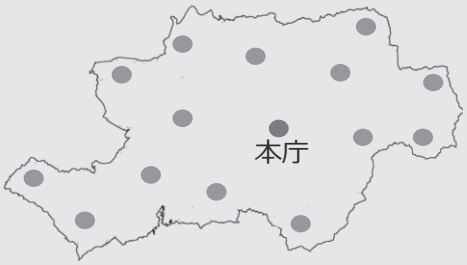
概要

市内に点在する公共施設にサテライト勤務専用席を設置し、本庁勤務者等が公共施設にて勤務する。



37

市内公共施設の場所



設置場所は14か所。各支所5名前後のサテライト勤務者を受け入れる。

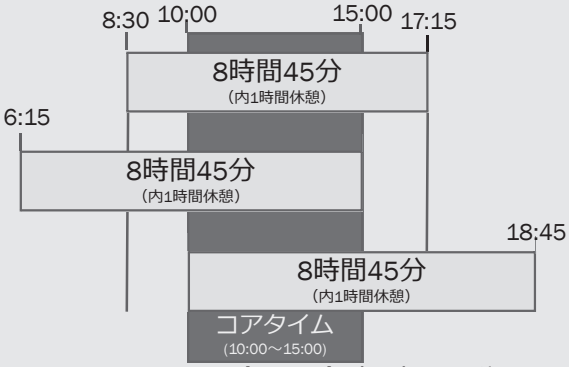
38

サテライト勤務のルール

・利用時間　6：15～18：45（内8時間45分）
・コアタイム制を同時に導入
・利用回数上限は月４回、週１回
・所属長→担当課→承認（事前申請）
・職種の制限なし

39

コアタイム制勤務時間の考え方



コアタイムを含めて合計8時間45分

40

利用方法

1　前日までに所属長に申請
（時間、場所、業務内容）

2　サテライトオフィス専用端末
及び施設の鍵を借りる

3　翌営業日にＰＣと鍵を返却

4　業務報告

41

1　前日までに所属長に申請
（時間、場所、業務内容）

・希望する勤務場所および時間を施設予約システムで入力する。
・サテライト勤務申請書を所属長に提出し、所属長はそれを承認する。

2　サテライトオフィス専用端末・
施設の鍵を借りる

・施設予約システムに入力する。
・サテライト勤務用端末の貸与
・執務室の鍵の貸与（勤務時間による）

42

3　翌営業日にＰＣと鍵を返却

翌営業日に端末類を速やかに返却する

4　業務報告

報告書および成果物を所属長に報告する

43

業務内容

・サテライト勤務専用端末でできるものすべて
・事前に届け出て、承認を受けた業務

以下の業務は執務スペース内にいるため、対応が発生することはありうる
・電話対応
・窓口対応

44

女性職員Ａさん（保険年金課）の場合

Ａさんは共働きの配偶者と交互に保育園へ4歳の息子の送り迎えをしている。

保育園最寄りの市民センターでの業務＆早朝勤務によりお迎えの時間を創出し、家族団らんの時間も確保できる

6:15　15:00　17:00　18:00

保育園最寄りの市民センター勤務	息子のお迎え	料理	夫帰宅

45

男性職員Ｂさん（生活福祉課）の場合

Ｂさんは母親（87歳）の介護をしている
デイサービスの送迎が朝9時のため、見届けてから出勤することがある。
市民宅に訪問をするため、**住居近くの　市民センターで**勤務

8:30　10:00　12:00　17:00　18:45

見送り	訪問先近くで勤務	訪問	訪問記録作成	帰宅 家族団らん

46

男性管理職Ｃさん（スポーツ振興課）の場合

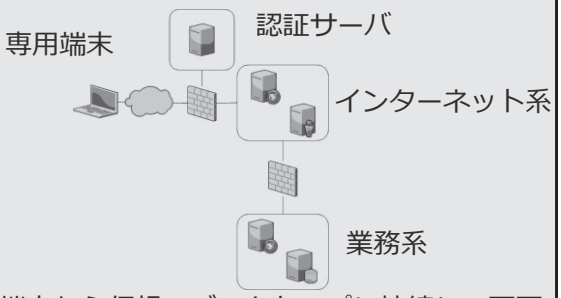
Ｃさんは自席に在席している時間が短く、事務作業をする時間がない。1週間分の事務作業をサテライト勤務に集中させることで、平日の時間を有効活用することができるようになった。
来客対応の場所も柔軟に選択できる。

8:30　15:00　17:15

集中して資料を作成する時間	来客対応	帰宅 家族団らん

47

ＩＣＴ技術（例：ＳＢＣ方式）



端末から仮想のデスクトップに接続し、画面転送を受けることで、どこからでも業務情報へのアクセスを可能にする。

48

経費

【イニシャル】
（需用費）
ライセンス購入等
（委託料）
通信環境構築委託

【ランニング】
（需用費）
通信回線費用（LTE・モバイルルーター）
（使用料）
専用端末レンタル

49

6.効果

50

効果

- 業務の効率化
- 勤務場所の柔軟化
- 優秀な人材の確保

→職員がいきいきと働ける職場

51

効果１　業務の効率化

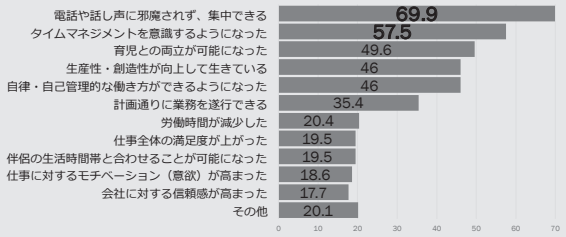
- 生産性の向上
- 災害発生時における事業継続性の確保

52

生産性の向上

「業務に集中できる」
「タイムマネジメントの意識」等
多くがメリットを実感

テレワークのメリット（従業員）　n=113 単位：%

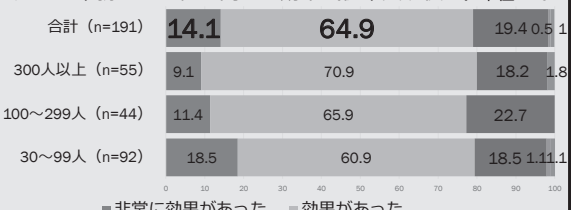


53（出典）厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」（従業員アンケート）

生産性の向上

定型的業務の生産性向上→８割が効果あり

定型的業務の生産性の向上の効果（従業員規模別）単位：%

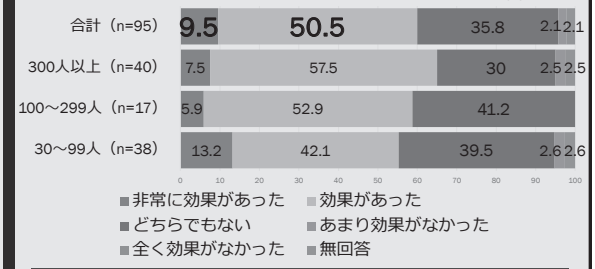


54（出典：東京都産業労働局「平成30年度多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）」）

生産性の向上

創造的業務の生産性向上→６割が効果あり

創造的業務の生産性の向上の効果（従業員規模別）　単位：%



55（出典：東京都産業労働局「平成30年度多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）」）

災害発生時における事業継続性の確保

- 本庁舎への登庁が困難な職員もサテライトオフィスでの業務することが可能
- 平常時にテレワークを積極的に行い、働き方に慣れておくことにより、非常時に速やかにテレワークが実施できる

56

効果２　勤務場所の柔軟化

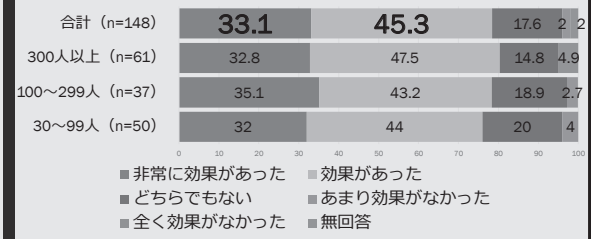
- 仕事と育児・介護の両立
- 移動時間の削減
- ワークライフバランスの確保

57

仕事と育児・介護の両立

育児中の従業員への対応→８割が効果あり

育児中の従業員への対応の効果（従業員規模別）　単位：%

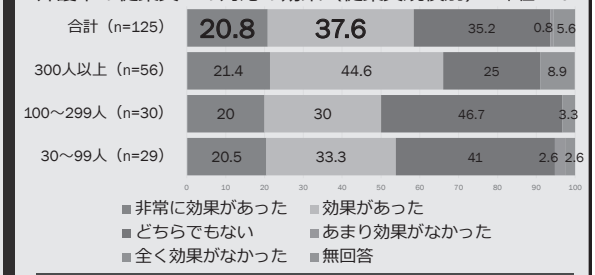


58（出典：東京都産業労働局「平成30年度多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）」）

仕事と育児・介護の両立

介護中の従業員への対応→6割が効果あり

介護中の従業員への対応の効果（従業員規模別）　単位：%



59（出典：東京都産業労働局「平成30年度多様な働き方に関する実態調査（テレワーク）」）

移動時間の削減

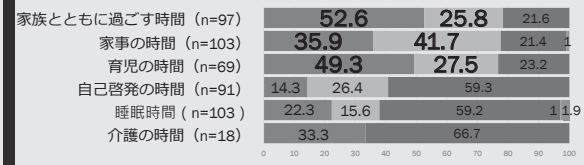
- 現地調査や市内訪問の際に、現地近くのサテライトオフィスから直行直帰することにより、移動時間を削減
- 自宅近くのサテライトオフィスに出勤することで、通勤時間を削減

60

ワークライフバランスの確保

「家族と共に過ごす時間」
「家事の時間」、「育児の時間」
が30分以上増えたという回答が８割

テレワーク利用によって増減した時間　単位：%

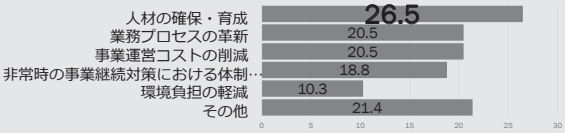


61（出典）厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」（従業員アンケート）

優秀な人材の確保

- 職場魅力の向上による志望者の増加
- 働きやすくなったことによる離職率の低下

テレワーク実施によって得られた／得られつつある成果
n=117 単位：%



62（出典）厚生労働省「平成26年度テレワークモデル実証事業」（従業員アンケート）

７.将来展望

63

将来展望

- この事業により得たノウハウ等を活用し**場所にとらわれない働き方**を推進

職員がより**いきいきと働ける職場へ**

推進する施策
- 在宅勤務制度
- 他自治体との共同による市外サテライトオフィスの整備

64

将来展望

- ＩＣＴ技術のさらなる活用により、業務を効率化

住民福祉の向上へ

推進する施策
- 業務の電子化
- ペーパーレス化の推進

65

おわりに

生産年齢人口が減少していく中で、限られた人員で**住民サービスを充実**させ、職員のワークライフバランスを確保するため、ＩＣＴ技術の活用を推進し、職員が**いきいき**と働ける**魅力的な職場**を目指します。

66

ご清聴
ありがとうございました

67

１グループ成果発表会の様子

令和元年度　自治体経営研修「政策課題研究」

働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用

第２グループ研修報告書

どこでも市役所

八王子市	行財政改革部情報管理課	村野　ありさ
青梅市	経済スポーツ部商工観光課	宮島　孝広
国立市	行政管理部総務課	北原　智子
福生市	教育部公民館白梅会館	大橋　雄希
東大和市	子育て支援部青少年課	岡部　聡
武蔵村山市	協働推進部環境課	藤野　雄太
羽村市	上下水道部（公営）上下水道設備課	渡邉　裕成

令和元年度　政策課題研究

第２グループ　政　策　提　言　目　次

序章

第１節　はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
第２節　仮想自治体の設定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54

第１章　背景の把握
第１節　少子高齢化社会の進行・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 56
第２節　ＩＣＴ技術の進展・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 56
第３節　民間企業の働き方改革の進展・・・・・・・・・・・・・・・・・ 58
第４節　政府による働き方改革の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・ 60
第５節　テーマの背景の総括・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 60

第２章　課題と目標の設定
第１節　目標の考察・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 61
第２節　現状の把握・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 62
第３節　問題の把握・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 69
第４節　課題の設定・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 69

第３章　政策提言　～どこでも市役所～
第１節　導入を決定したＩＣＴ技術・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 70
第２節　Ｋ市におけるＩＣＴ技術導入による効果・・・・・・・・・・・・ 70
第３節　政策の提言・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 71
第４節　運用方法・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 72
第５節　どこでも市役所の目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 75
第６節　期待される効果・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 76
第７節　コスト・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 77

第４章　今後の展望
第１節　今後の展望・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 78

第５章　まとめ
第１節　まとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 79

序章

第１節　はじめに

「働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用」というテーマで政策を検討するにあたって、自治体政策とは「自治体が自らの責任において実施する地域の住民生活に関する公共的問題解決策である」という定義に立脚し、「働き方改革」を単なる私たち公務労働者の福利厚生の充実だけではなく、「市民への貢献によるやりがいの獲得」という面を重視して捉えました。

その結果、デジタル化の時代にあえてアナログに、職員が自らの足を使い、市民と対面してやり取りをするという、一般的な常識からは逆行する政策を考案するに至りましたが、「働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用」というテーマに対しては、この人と人との交流で生まれる温もりも一つの解であると感じているところであります。

次章からは、前ページの目次に沿って、私たちの検討の経緯と政策の中身について報告をします。

本報告書をお読みの方に、少しでも参考となるところがあれば、幸いです。

第２節　仮想自治体の設定

本政策を発案するにあたり仮想自治体を設定しました。

名称は「Ｋ市」とし、多摩地域に属する市であり、人口は約７万５千人、面積は約８平方キロメートルと都内市町村ではコンパクトな部類に入ります。

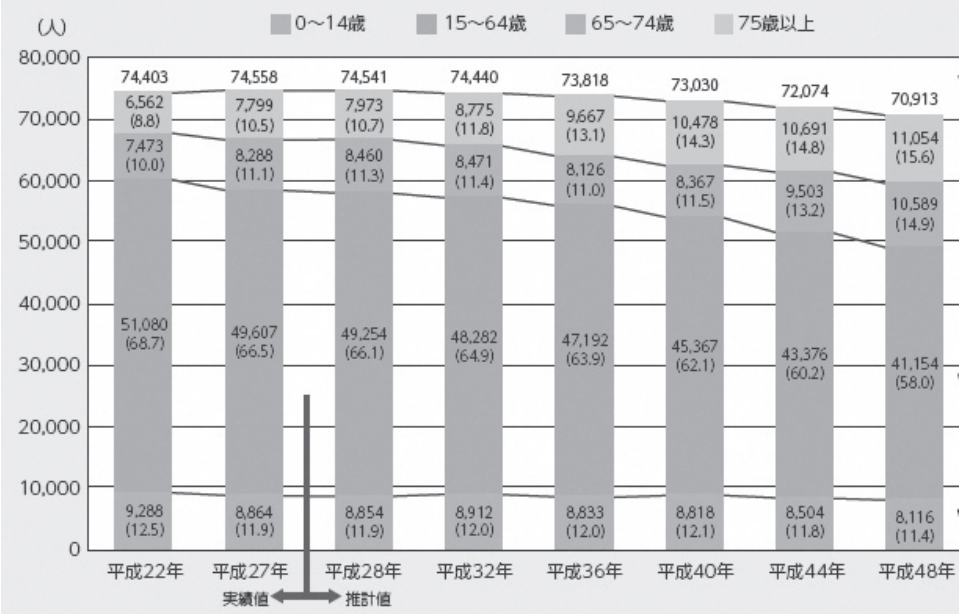
市内の東西をＪＲ線および国道が通り、市名を冠としたＫ駅を中心に市街地が形成され、駅から南の地域には国立大学が立地する都内でも人気の高い住宅地であり、都心からもＪＲ線を使えば通勤圏内に入ることから、人口は堅調な増加傾向を維持しています。

財政面においても、都内市町村と比較して固定資産税収入、個人市民税収入が高く、歳入に占める市税の割合は 50％と高い水準にあり、平成 28 年度・29 年度は普通交付税不交付団体です。

しかし、将来的には、人口動態に加えて、住民の高齢化、住宅・建物の減価償却による市税収入の減少が想定されており、将来を見据えた経費削減は避けられない状況です。

Ｋ市の総合基本計画での想定では、平成 28 年度からの 20 年間では生産年齢人口は約 17％の減少と 65 歳以上の高齢者層の約 30％程度の増加が見込まれており、人口動態の変化とそれによる財政状況を見越した業務の見直しが避けられない状況です。（図表序−１）

図表序-１　Ｋ市総合基本計画　人口動態の実績値および推定



出典：「国立市総合基本計画」（国立市）

第１章　背景の把握

政策の提案に臨むにあたり、「働き方改革の実現のためのＩＣＴ技術の活用」の背景について、４つの観点から分析を行いました。

第１節　少子・高齢化社会の進行

日本の総人口は平成 20 年をピークに減少を続け、平成 27 年には４人に１人が 65 歳以上となり、かつてない少子高齢化社会へと突入しています。

１　加速する少子高齢化による公務員のなり手の減少

少子高齢化の進行により、公務員の人材確保が問題になると想定しています。

趨勢としては、2000 年代以降、地方公務員数は減少傾向にありますが、今後、さらに公務員の減少ペースを上回る労働力人口の減少が想定され、少ない職員数で業務遂行が可能な体制を確立することが求められると想定しています。

２　高齢化の進行における業務量の増加

高齢化の進行により、介護保険・後期高齢者の被保険者は増加傾向にあり、保険申請事務やケアプランの策定など、主に高齢者向けの市民サービスや業務量が今後も高齢者人口の増加に対応して増えていくことが想定されます。

３　財政状況への影響

少子高齢化は、納税者の減少と保険、その他の給付対象者の増加という両面において地方自治体の財政に影響を及ぼすことが想定されます。人口減少下での公共インフラの更新コストの問題と合わせ、将来的に地方自治体の財政状況がより厳しさを増していく可能性は非常に高いことが想定され、より少ないコストで行政サービスを提供することは喫緊の課題となっています。

このような状況下においては、従来の人海戦術・長時間労働を前提とした働き方で現在の行政サービスの水準を維持することは、財政面・人的に極めて困難なになってきていることが導き出されます。

第２節　ＩＣＴ技術の進展

ＩＣＴ技術は、近年目覚ましい進歩を遂げており、ビジネスの分野においても様々な用途への活用の道が広がっています。また、スマートフォンに代表されるデジタル端末の普及が進み、より幅広い人がＩＣＴ技術の利益を享受できるようになっています。

１　ＡＩ技術の進歩および普及

1997 年（平成９年）にＩＢＭ社の開発したＡＩ「ＤｅｅｐＢｌｕｅ」がチェスの世界王者に勝利するという出来事がありました。それから 20 年経ち、ＡＩの技術はさらに進歩し、広く普及が進みました。（図表１－１）

図表１－１　ＡＩやその他最新技術の技術進化と普及の年表

日　付	出　来　事
1997 年５月	ＤｅｅｐＢｌｕｅ※1 がチェスの世界王者に勝利
1999 年６月	ＳＯＮＹ“ＡＩＢＯ”発売
2005 年 12 月	YouTube サービスイン
2007 年６月	iphone（Gen1）発売
2011 年６月	LINE サービスイン
2013 年	スマートフォン世界出荷台数が 10 億台を超える
	スマートフォンの国内世帯保有率が 50%を超える
2015 年 10 月	AlphaGO※2 が互先なしでプロ棋士に勝利
2017 年	スマートフォンの世帯保有率がパソコンを超える

引用：各種公表資料より作成

２　コスト低下

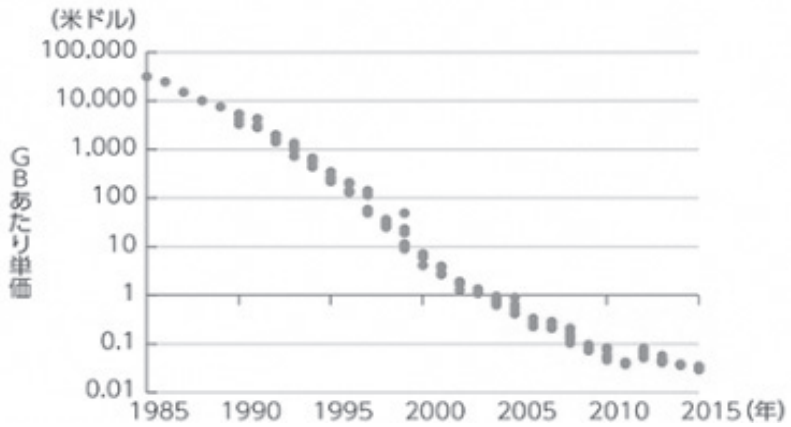
コストの面でも技術の進展の恩恵が広がっています。平成 27 年度の情報通信白書では、「１. 技術革新による高機能化・クラウド化、２. コモディティ化、３. モジュール化、４. 国際分業化という視点からＩＣＴのコスト低下が進んでいること」を指摘しています。図表１－２は、ＨＤＤ（ハードディスクドライブ）の記憶容量当たりの単価の推移です。30 年前と比較すると、記憶装置の単価は 100 万分の１まで下がっており、過去とは比べ物にならない高性能なＩＴ機器を多くの企業・団体が利用することが可能になっていることが推察されます。

３　クラウドコンピューティング技術の普及

これらのハード面の導入コストの低下に加え、インターネット環境の整備が進み、クラウドコンピューティングの利用の普及が進んだことで、これまで自前での購入・維持管理が前提となり、大規模な設備投資が必要だったデータサーバーの維持管理をアウトソーシングすることで、経営資源をソフトウェアに振り

向けることができるようになったこともＩＣＴ技術の導入をしやすくなった要因として挙げることができます。

図表１−２　ＨＤＤ単価推移（記憶容量当たり）



出典：「グローバルＩＣＴ産業の構造変化及び将来展望等に関する調査研究」（総務省）

以上のことから、ＩＣＴ技術の進歩により、従来業務への導入に対する技術面・コスト面でのハードルが下がっており、ＩＣＴ技術を活用した業務改善が現実的かつ有効な手法として導き出されます。

第３節　民間企業の働き方改革の進展

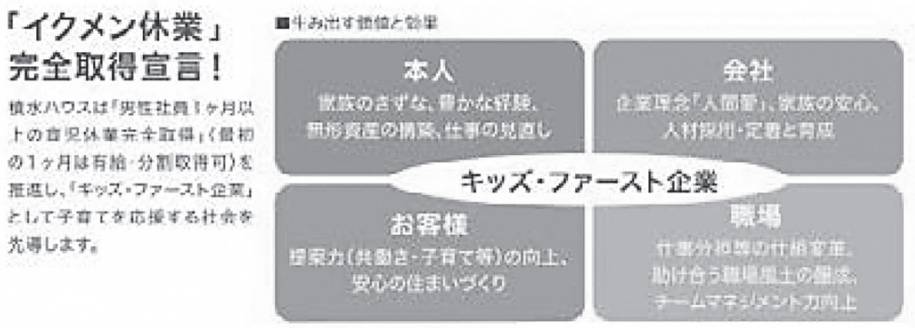
民間企業の働き方改革の進展は、民間企業の有給休暇・育児休暇の取得率を高めるため、安定性のある公務員の働き口としての優位性がゆらぐ可能性があります。

民間企業においても労働力人口における人材確保の問題は重要な経営課題です。特に大手企業では海外企業との競争に勝ち抜くために優秀な人材を確保することが急務であり、勤務地・勤務形態の柔軟化については、公務員と比較しても進んだ取組を実践している企業が多く存在しています。

（事例１）

大手住宅メーカーのＳ社では、企業理念として「キッズ・ファースト企業」を掲げ、育児休業１か月以上の完全取得（父親・母親両方）、最初の１か月については有給（ボーナス・退職ポイントの算定・昇格昇給にも影響なし）とし、取得計画書の作成・提出を部署ごとに管理するなどの取組を継続することで男性の育休取得100％を達成し、職員のモチベーション向上を目指しています。

図表１－３　Ｓ社の取組

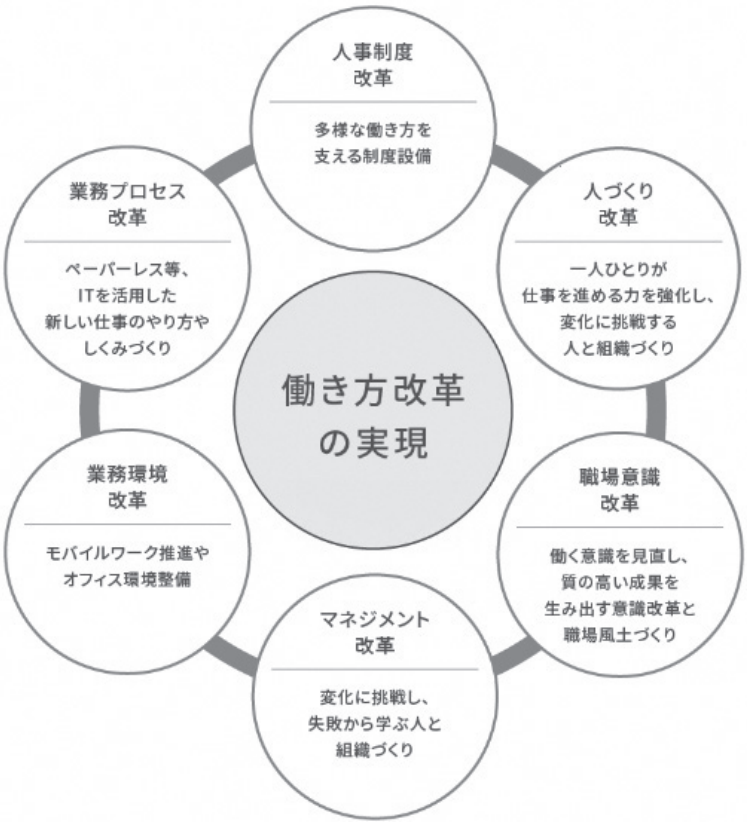


出典：子育て応援コンソーシアム第４回会合資料

（事例２）

大手自動車メーカーの金融子会社であるＴ社では、積極的なテレワークの推進・業務改善により生じた時間を自己研鑽や創造的な業務に充てることについて全社を挙げて推進し、社内の全部署で在宅勤務を可能とするなど、柔軟な働き方を推進し、職員の労働生産性向上、顧客へ提供する付加価値の向上を目指しています。

図表１－４　Ｔ社の取組み



出典：トヨタファイナンス株式会社ホームページ

働き方改革の進展により、働きがいや勤務形態といった面で民間企業の魅力が高まっていくことで、働き口としての公務員の相対的な安定性が揺らぐ可能性があると指摘することができます。

第４節　政府による働き方改革の推進

政府による働き方改革の推進は、働き方改革が国を挙げて推進すべき課題であり、地方自治体においても住民のモデルとして率先して取り組むべき課題となっています。

政府は人口減少が避けられない中で、国際競争力を維持するため、一人当たりの労働生産性を上昇させることを成長戦略の柱の一つとして掲げ、政府を挙げて働き方改革を推進しています。

１　同一労働同一賃金の徹底

同一労働同一賃金の徹底については、正規・非正規の不合理な処遇の差が正当な処遇がなされていないという気持ちを「非正規労働者」に起こさせ、頑張ろうという意欲をなくす原因であるとし、同一労働同一賃金の実現に向けた「働き方改革関連法」が平成 30 年に可決され、令和２年４月以降、大企業については有期契約・派遣労働者についても均等待遇規定が適用され、パート・有期契約・派遣問わず同一労働同一賃金ガイドラインが適用されるなど、処遇の均衡・均等化を推進しています。

２　長時間労働の是正

長時間労働の是正については、長時間労働が健康の確保だけでなく、仕事と家庭生活との両立を困難にし、少子化の原因や女性のキャリア形成を阻む原因、男性の家庭参加を阻む原因となっているとし、平成 30 年の働き方改革関連法により、年次有給休暇の取得義務化、残業時間の罰則付き上限規制等を導入し、長時間労働の縮減を推進しています。

働き方改革の推進は国を挙げて推進すべき課題であり、自治体においても住民のモデルとして率先して取り組むべき課題であることが指摘できます。

第５節　テーマの背景の総括

「働き方改革の実現のためのＩＣＴ技術の活用」という今回のテーマの背景には、労働力人口の減少・公務員制度を支える財源不足が想定される環境の下、現実性・有効性が高まるＩＣＴ技術を活用して、従来業務を代替させ、これまでの行政サービスを将来的に維持してほしい、という住民の要求・期待があり、民間企業・公務員問わず国全体として取り組むべき課題であるといえます。

第２章　課題と目標の設定

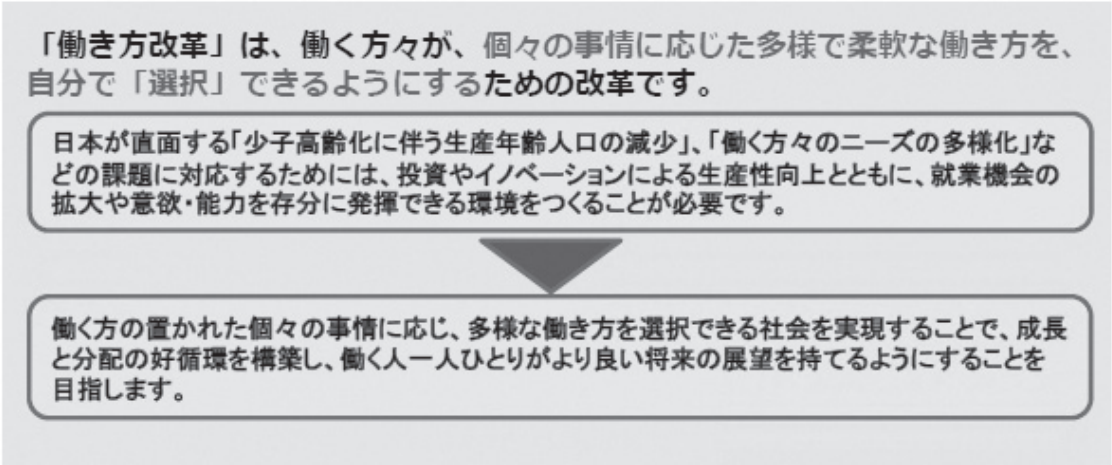
本章では、前章での背景の把握を踏まえ、問題を発見し、課題を考察することで政策形成に向けたポイントを整理するとともに、政策立案に向けて、導き出した課題を解決することによって、あるべき姿である目標を設定しています。

第１節　目標の考察

１　政府の働き方改革に対する考え方

働き方改革は、明確な定義が見当たらないものの、政府は近年の働き方改革の取組についての基本的な考え方を次のような方向性の有するものとしています。（図表２－１）

図２－１　働き方改革の基本的な考え方



出典：「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」（厚生労働省資料）

このような働き方改革の基本的な考え方を基礎としながら、次の問題意識に取り組むことが必要と考え、働き方改革の定義を設定しました。

（１）問題意識

・働き方改革の目的の一つとして、職員のモチベーションを向上させることで労働生産性を高めるということがある。
・今、職員のモチベーションを阻害している主な要因として、非効率な業務があることと市民のためにやりたい仕事ができないことがある。
・これらの要因を解決すれば、職員のモチベーションは高まり、働き方改革を達成できると考えられる。
・働き方改革の目標を決めるにあたりこの点を目標とする定義が必要である。
このような問題意識から、働き方改革について次のように定義しました。

２　働き方改革の定義

定義として２つを定めました。１つ目は、柔軟な働き方ができること（就業時間・勤務地・勤務形態について柔軟な働き方を可能にすること）。２つ目が仕事にやりがいを感じられること（業務の効率性・高度な市民サービスの提供の両方を満たすような仕事をすること）。そして、この定義に基づき、実現すべき目標として次の目標を定めました。

３　グループの目標

「ＩＣＴ技術の活用により生み出した時間で市民のためにやりたい仕事ができる」。この目標により、ＩＣＴ技術の活用により業務の効率性を向上させると同時に、市民のためにやりたい仕事をする環境を整え、職員のモチベーションを向上させ、働き方改革の実現を目指すものです。

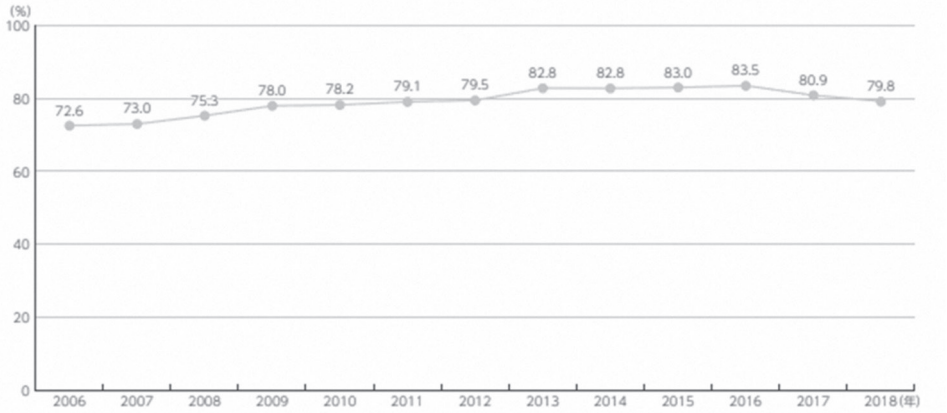
第２節　現状の把握

「ＩＣＴ技術の活用で生み出した時間で市民のためにやりたい仕事ができる」という目標に対し、まず仮想自治体Ｋ市の現状把握を実施しました。その結果、７点の問題点があることが分かりました。

１　ＩＣＴを活用できる市民とできない市民がいる

総務省が発行した令和元年度情報通信白書によると、2006 年（平成 18 年）時点でのインターネットの利用状況（個人利用率）は 72.6%の利用率でしたが、2018 年（平成 30 年）は 79.8%となっており、この約 10 年の間、利用率は概ね 70～80%で推移しています。（図表２－２）

図表　2-2　インターネット利用率の推移



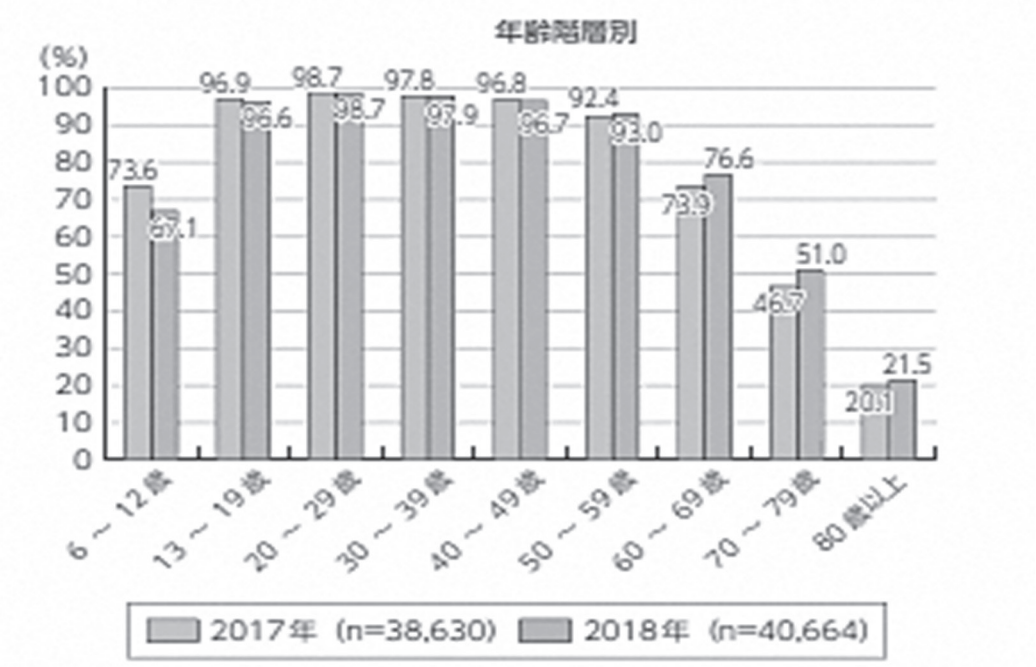
出典：「令和元年度情報通信白書」（総務省）

一方、年齢階層別インターネット利用率を見てみると、13 歳から 59 歳までの

年齢層は利用率が90%を超えていますが、60歳台では約80%、70歳台では約50%、80歳以上では約20%と、年代が上がるにつれて利用率が大きく下がっています。（図表２－３）

このことから、ＩＣＴ技術を活用できる環境に世代間の格差があることが分かります。

図表　2-3　年齢層別インターネット利用率



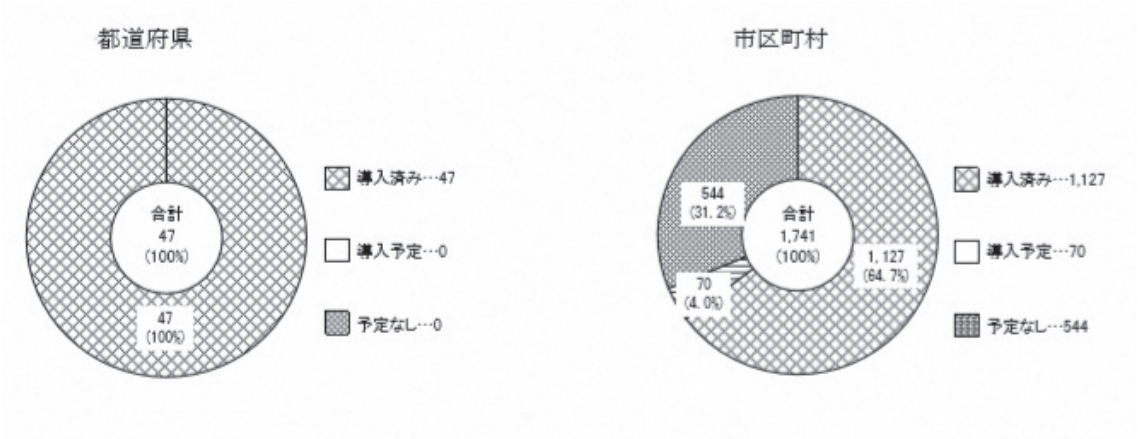
出典：「令和元年度情報通信白書」（総務省）

２　ＩＣＴ技術の導入について職員・自治体間で差がある

仮想自治体Ｋ市において、市民が利用できるオンライン手続はスポーツ・文化施設予約のみとなっています。

総務省が発行した地方自治情報管理概要によると、全国の市区町村において、申請・届出等手続をオンライン化するシステムの導入状況は、導入済み及び導入予定の自治体を合わせると68.7%、一方導入予定なしの自治体が31.2%となっており、自治体によって導入方針に差違があることが分かります。（図表２－４）

図表　2-4　申請・届出等手続をオンライン化するためのシステム導入状況



出典：「地方自治情報管理概要～電子自治体の推進状況（平成３０年度）」（総務省）

３　非効率な業務がある

総務省は、地方財政が依然として厳しい状況にある中で、効率的・効果的に行政サービスを提供する観点から、民間委託やクラウド化等の業務改革の推進に努めるよう、各地方公共団体に要請しています。

仮想自治体Ｋ市は、庶務事務システムを導入し、庶務業務の軽減を図っていますが、窓口業務の民間委託の実施・総合窓口の導入はされていません。

各自治体の比較をしても、自治体の規模により実施状況に大きな差があることが分かります。（図表２－５）

図表　2-5　窓口業務の民間委託、総合窓口化、庶務業務の集約化等の実施状況

窓口業務の民間委託の実施状況　平成30年4月1日時点

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	404団体	1,741団体	23.2%
指定都市	18団体	20団体	90.0%
特別区	20団体	23団体	87.0%
中核市	45団体	54団体	83.3%
指定都市・中核市以外の市	236団体	718団体	32.9%
町村	85団体	926団体	9.2%

（※）内閣府通知で民間事業者に取り扱わせることができると整理された窓口業務のいずれかを委託している団体数

総合窓口の導入状況　平成30年4月1日時点

住民等からの各種申請等（戸籍・住民基本台帳業務、税証明、福祉業務等）に関する受付部署を複数部署から1部署に集約し、例外的なケースを除きワンストップで対応が完結する取組。

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	227団体	1,741団体	13.0%
指定都市	9団体	20団体	45.0%
特別区	7団体	23団体	30.4%
中核市	15団体	54団体	27.8%
指定都市・中核市以外の市	119団体	718団体	16.6%
町村	77団体	926団体	8.3%

庶務業務の集約化に関する実施状況について　平成30年4月1日時点

人事・給与・旅費・福利厚生等の庶務業務について、庶務事務システム等を使用して発生源入力を行い、審査確認等の担当部局を集約し、各部局の庶務担当者の業務を削減する取組を行っていることをいう。

	導入団体数	市区町村数	割合
都道府県	46団体	47団体	97.9%
全市区町村	484団体	1,741団体	27.8%
指定都市	16団体	20団体	80.0%
特別区	23団体	23団体	100.0%
中核市	31団体	54団体	57.4%
指定都市・中核市以外の市	269団体	718団体	37.5%
町村	145団体	926団体	15.7%

出典：「地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等
（平成 31 年３月 29 日公表）」（総務省）

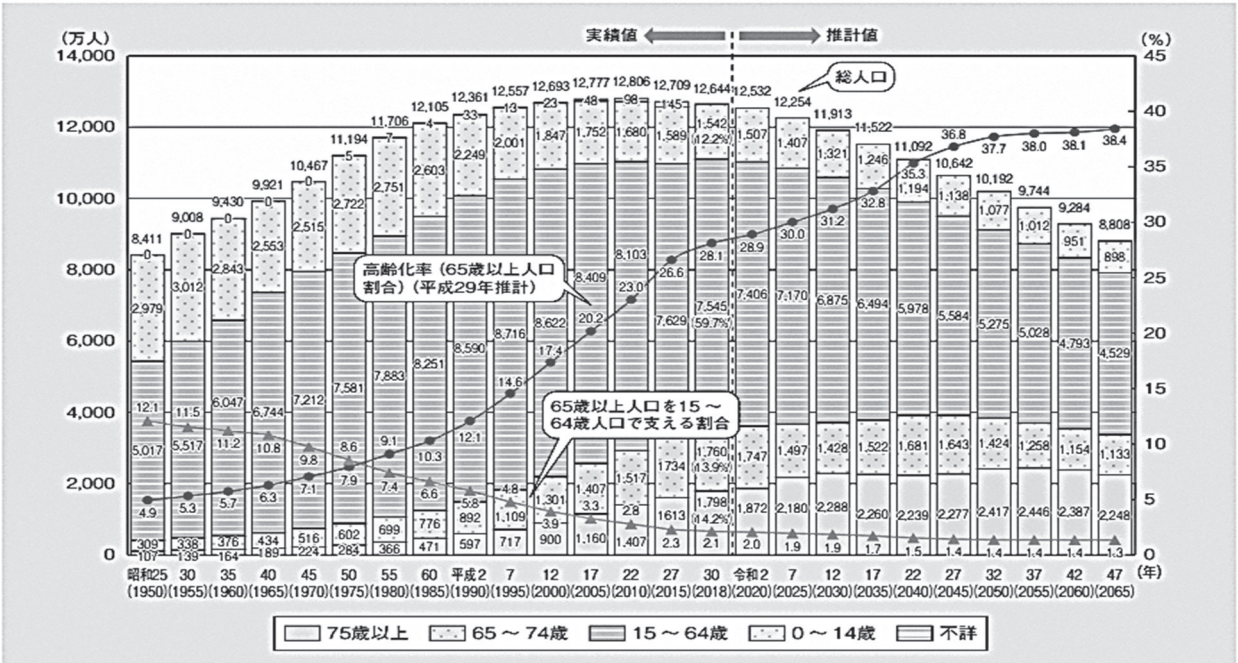
4　市民ニーズは多様化している

市民ニーズが多様化する背景の一つとして、日本が少子高齢社会になったことが要因として挙げられます。

内閣府が発表した「令和元年度高齢社会白書の高齢化の推移と将来推計」の図において、65 歳以上の人口割合を表わす高齢化率の推移に着目しました。

昭和 25 年には 4.9%だった高齢化率は、平成 30 年には 28.1%に増加しています。2040 年には、高齢化率は 35.3%となり、これは生産年齢人口である現役世代 1.5 人で１人の高齢世代を支えることになります。（図表２－６）

図表　2-6　高齢化の推移と将来推計



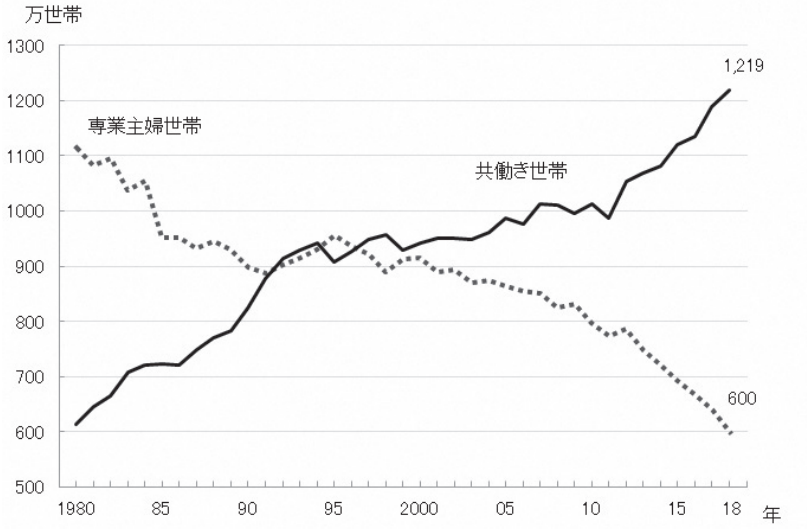
出典：「令和元年版高齢社会白書」（内閣府）

もう一つの要因として挙げられるのが、共働き世帯の増加です。

長期労働統計における専業主婦世帯と共働き世帯の変化の状況について、1980 年（昭和 55 年）と 2018 年（平成 30 年）を比較すると、専業主婦世帯と共働き世帯の世帯数が全く逆転していることが分かります。（図表２－７）

このように、日本の総人口に対する各世代の割合の変化や、女性の社会進出が大きく進んだことを踏まえると、自治体においても社会構造が大きく変わり、市民それぞれが自治体に求めることも変化していると考えられます。

図表２-７　専業主婦世帯と共働き世帯（1980 年～2018 年）



出典 :「早わかり　グラフでみる長期労働統計」　（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

５　業務多忙である

近年、Ｋ市では市民ニーズに対応するため事業・業務が増加してきており、それに呼応する形で職員数も増加する傾向にあります。その結果、類似団体３市の平均職員数を８％程上回る職員数を有しています。（図表２－８）

図表２－８　業務量の推移

■ Ｋ市定員管理計画

年度	Ｈ28	Ｈ29	Ｈ30	Ｈ30 途中	Ｈ31
職員数	463	472	484	487	477

■類似団体との職員数比較

自治体名	市民数	職員数	1人あたり市民数
類似団体 3市平均	83,766人	439人	190.96人
Ｋ市	75,452人	474人	159.18人

※類似団体は狛江市、稲城市、あきる野市。

※類似団体との職員数比較は平成 29 年４月１日現在のもの。

一方、時間外労働勤務時間数も類似団体と比して 30％程多くなっており、Ｋ市が業務量の増大に苦しむ様子がうかがえます。（図表２－９）

図表２－９　職員一人当たりの平均年間時間外勤務時間数（平均値）

自治体名	1人あたり時間外勤務数
類似団体3市平均	131.5時間
K市	168.3時間

※類似団体は狛江市、稲城市、あきる野市。

６　仕事のミスが発生している

Ｋ市の監査結果においては、単純な確認不足・事務処理の誤りなどが続いていることが指摘されています。近年の監査結果からは、支払い漏れによる過年度支出、補助金関係事務の記載漏れ・記載誤り、契約書の押印漏れ・契約期間や代表者名の誤り、決裁文書において参考にした元の決裁から不要な部分の削除し忘れ等があったことが分かります。

（事例１）

委託料について、未払い分と支払い済み分を誤認識し、未払金が発生した。財務会計システム、業務システム、エクセルデータ間で、整合性の確認を行っていなかった。

（事例２）

補助金において、交付申請書の補助金額欄に金額の記載がされていないまま、事務処理を行っていた。

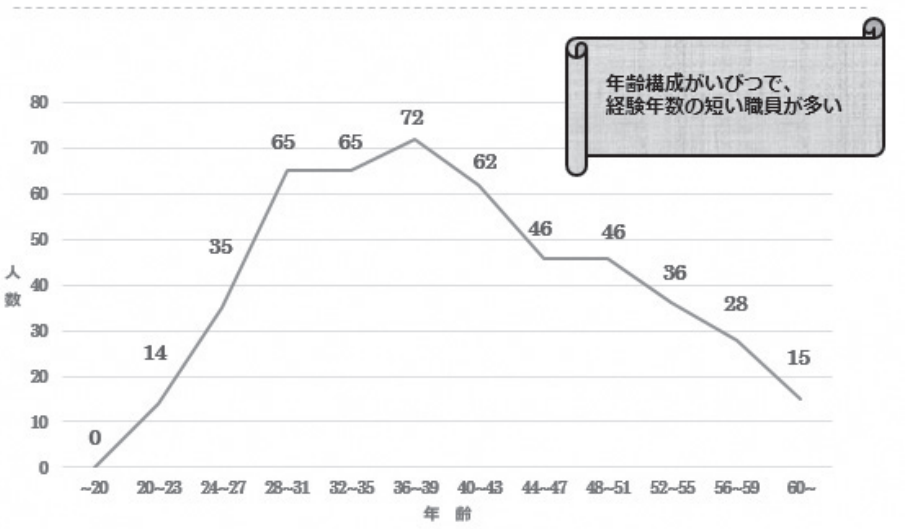
（事例３）

委託の契約決裁において、契約期間、委託先件数、委託先代表者名の誤りがあった。

７　キャリア形成ができない

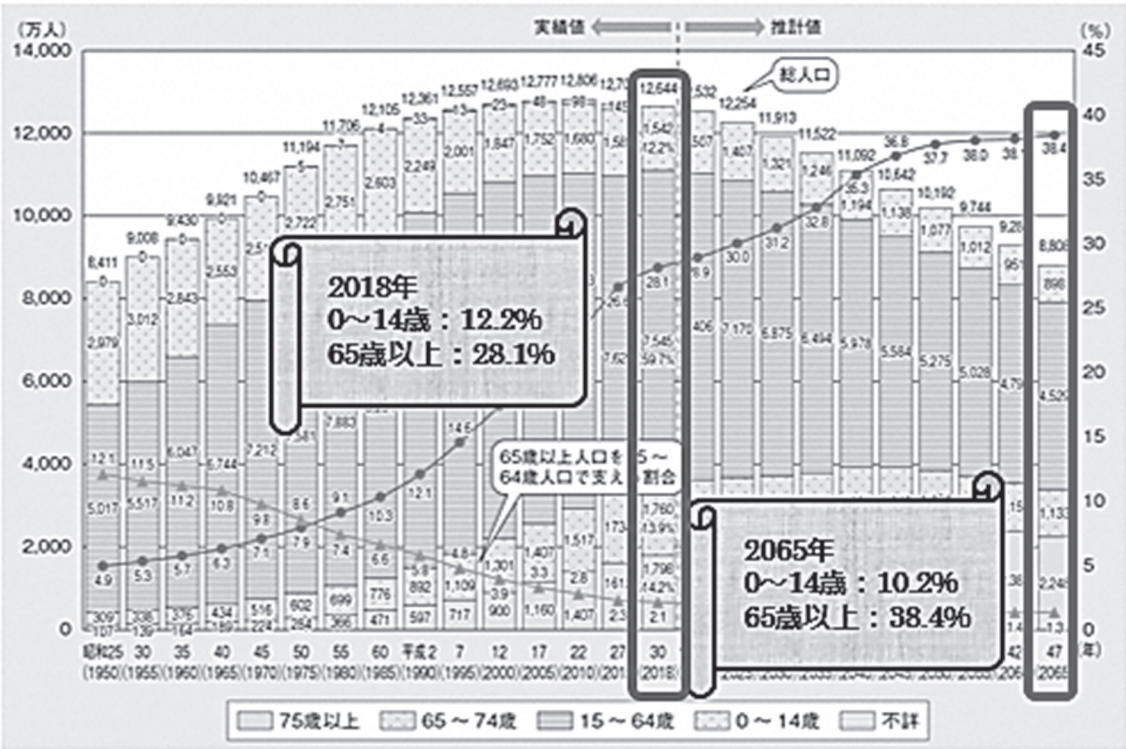
Ｋ市では、28 歳～39 歳までの職員が全体の 40％ほどを占めており、職員の年齢構成にいびつな面があるといえます。その結果、経験年数の短い職員が係長・課長を担うことが多くなっています。（図表２－10）

図表２－10　Ｋ市年齢別職員構成の状況



少子高齢化の進行は以下のグラフが示すとおり深刻な状況となっており、職員のキャリア形成にも影響を与えるものと考えられます。（図表２－11）

図表２－11　高齢化の推移と将来推計



出典：「令和元年版高齢社会白書」（内閣府）

第３節　問題の把握

第２節現状の把握で挙げた現状から、問題点を以下の３つにまとめました。

１　デジタル・ディバイドの存在

・ＩＣＴ技術を活用できる市民とできない市民がいる。
・ＩＣＴ技術の導入について職員・自治体間で差がある。

２　市民目線の欠如

・非効率だと思う業務がある。
・市民ニーズは多様化している。

３　職員の育成機能が貧弱

・業務多忙である。
・仕事のミスが発生している。
・キャリア形成ができない。

第４節　課題の設定

前節で挙げた３つの問題から、以下の３つの課題を設定することとしました。

１　デジタル・ディバイドの解消

・ＩＣＴ技術を活用できる市民とできない市民の差をなくすこと。
・ＩＣＴ技術の導入について職員・自治体間の差をなくすこと。

２　市民目線のサービス提供

・非効率だと思う業務をなくすこと。
・市民ニーズの多様化に対応すること。

３　業務遂行ノウハウの継承

・マニュアル等の作成によりスキルを継承すること。

以上の課題が、今回の政策を提言する上で大事なポイントになっています。この３つの課題の中で、１と２が最重要課題であると考え、政策を検討しました。

第３章　政策提言　～どこでも市役所～

第１節では、導入を決定したＩＣＴ技術について、第２節では、Ｋ市におけるＩＣＴ技術導入の効果、第３節から第６節までは、具体的な施策の説明、第７節では、コストについて説明します。

第１節 導入を決定したＩＣＴ技術

今回導入するＩＣＴ技術として、電子決裁のシステムに着目しました。電子決裁システムを導入することで、実施可能な業務については以下のとおりです。

１　出張先での決裁の確認

電子決裁システムでは紙を用いずに起案を行うことができるので、専用の端末があれば、出張先でも決裁の確認を行うことが可能となります。

２　紙の削減

文書をデータで管理できることになるため、紙の消費量の削減が可能となります。

３　決裁文書の管理

文書をデータで管理できることになるため、決裁文書の電子的な管理が可能となります。

４　テレワークの実施

テレワークを実施するうえで電子決裁システムを利用することにより、決裁がスムーズになります。

５　申請フォームの構築

電子決裁システムについてはカスタマイズ可能なため、申請フォームを構築することが可能です。これにより、電子申請から電子決裁という流れで文書の処理をスムーズに行うことが可能となります。

第２節　Ｋ市におけるＩＣＴ技術導入による効果

Ｋ市では電子決裁システムの導入が決定したことに伴い、どのようなメリットがあるか確認をとったところ、以下の２点において大きな効果が得られるということが分かりました。１つ目が紙の購入費用の削減、２つ目が文書を探すために要する時間の削減です。

紙の購入費用の削減については、現在Ｋ市ではコピー用紙の購入費用に年間約 740 万円を費やしていることが分かりました。

これを電子決裁にすると、50％以上の紙の消費を抑えることができるということが、すでに電子決裁を導入済みの自治体の実績から判明しています。

これにより年間約 370 万円の紙の購入費用が削減可能となります。また、電子

申請と電子決裁が浸透していくと、さらに大きな削減効果が得られることが期待されます。

次に、電子決裁システムを導入すると文書管理もデータで行うことができるようになるため、今までは過去の起案を書庫等で探していましたが、すべてデータで管理することができるようになるため、１人当たり１日３分の時間削減が可能とのデータがあります。

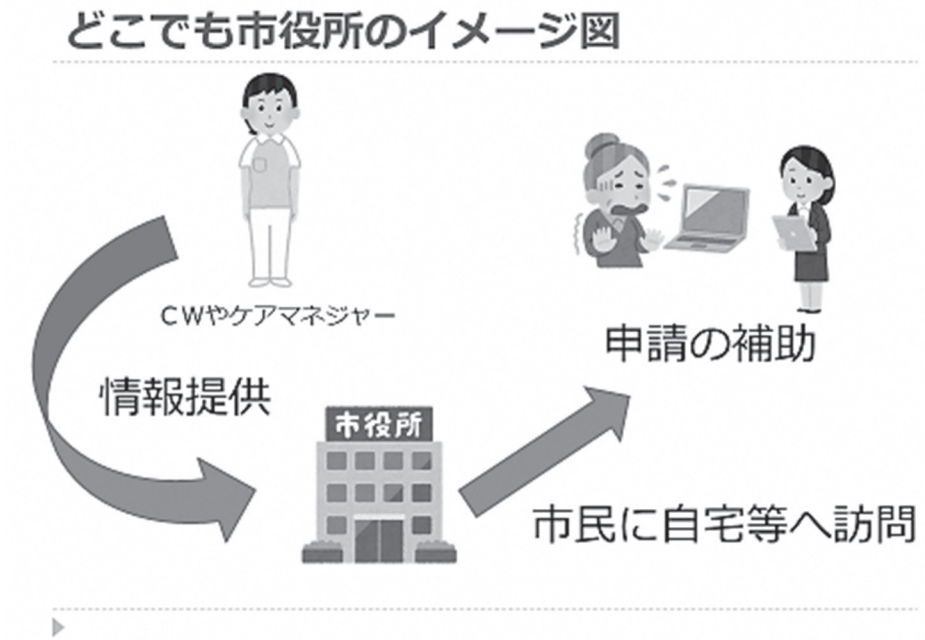
なお、この３分を職員全員が削減できたとすると、K市では 480 人の職員が働いていることから、24 時間分の時間削減となります。これは職員３人分の労働時間に相当します。

第３節　政策の提言

ここまでで電子決裁により多くのメリットが得られることがわかりましたが、「ＩＣＴ技術の活用で生み出した時間で市民のためにやりたい仕事ができる」という目標と、「デジタル・ディバイドの解消」という課題から、デジタル・ディバイドを抱える市民のために出来ることはないかを考え、政策を決定しました。

政策名は「来庁困難者のための訪問型申請サービス」愛称を「どこでも市役所」としました。

どこでも市役所とは、来庁が困難な市民であり、パソコン等の操作に慣れていない市民の自宅等に、職員がタブレットを持参し、電子申請の補助を行うサービスです。



第４節　運用方法

本節では、対象者や組織体制、具体的な施策について説明します。対象となる市民は以下のとおりとします。

１　サービスの対象者となる市民

（１）パソコンやスマートフォンなどを所持していない人

パソコンやスマートフォン、タブレット端末を有しておらず、電子申請そのものができない人です。

（２）入院中や施設入所中で電子機器の使用に制限のある人

入院中や施設入所中のため電子機器の使用に制限があり、電子申請を行うことができない人です。

（３）上記に該当しないが、庁内の別部署などから同行訪問の依頼があった人

上記二つ以外に、庁内の別部署、例えば生活保護のケースワーカーなどから依頼があった場合に、市民の自宅等に同行訪問を行うことも可能です。

２　職員の組織体制

本政策を行う上での職員の組織体制については、３名を担当部署に配置する予定です。

内訳としては、庁内での電子申請の調整役が１名、既存の部署に主幹を設置することを想定しています。市民宅に訪問する職員が２名、係長以下の職員２名を想定しています。また、状況に応じて庶務を行う非常勤職員を１名配置します。

なお、将来的には、市役所の全職員がタブレットを持参して申請を受け付けることができるようになること目標とします。そのため、この部署については、５年ごとに見直しを行い、各部署に権限を委譲していきます。

３　部署の業務内容

部署の業務内容について以下の４つとなります。

（１）来庁困難者のための訪問型申請サービス

（２）訪問時に行う市の事業の情報提供

訪問する市民に適した情報提供を行うことで、市民の満足度向上につなげます。

（３）電子申請の市民への普及活動

市民向けの電子申請に関するマニュアル等の作成、公開や普及イベントの実施を予定しています。これらを作成・実施する目的は、電子申請を行うことができる市民を増やすことです。

（４）庁内における申請の電子化の調整役

各種申請を電子申請にしていく上で、各部署と検討や調整を行っていきます。

４　申請内容及び受付する業務の種類

どこでも市役所で取り扱う申請内容及び受付する業務の種類は、原則として市民の方が必要とする申請手続きのすべてをサービス提供可能とすることを最終的な目標とします。

ＳＴＥＰ１の開始段階では、市の受付件数が多く、かつ添付資料の内容が定型的な業務を対象とします。

具体的にはライフイベントに合わせた手続（転出・転居等）や市独自サービスの提供（粗大ごみの収集サービス、ごみ収集の特別配慮に関する申請）などをサービス内容として開始することを想定します。

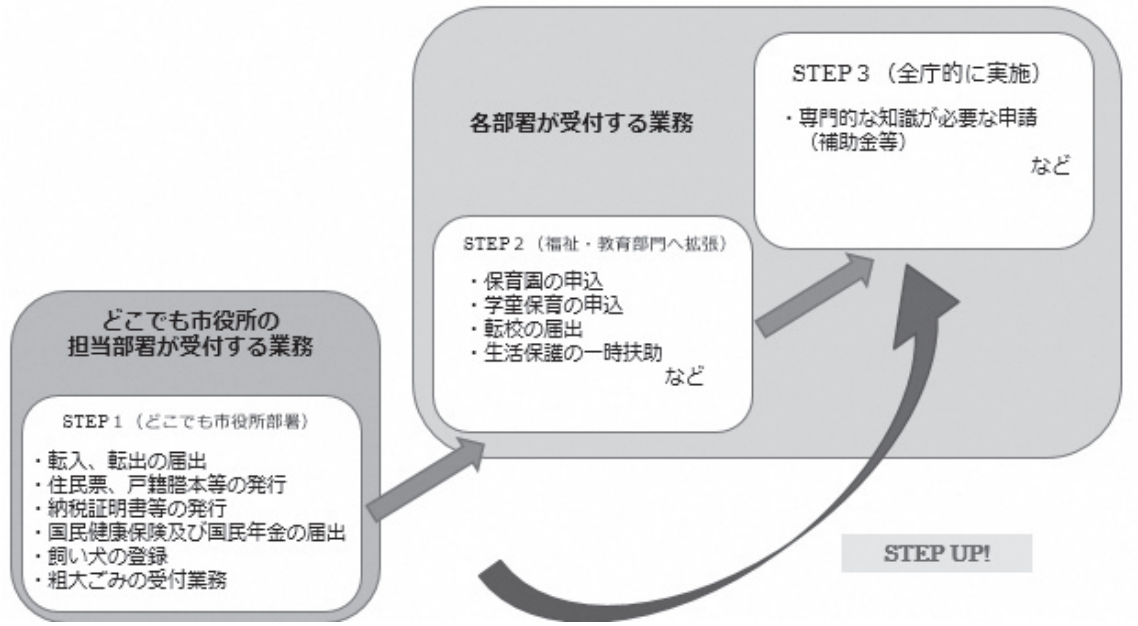
ＳＴＥＰ２の発展段階では、サービス提供を通じて得られた職員・市民の方からのフィードバックをもとに、利用ニーズが高くかつサービス提供により手続の利便性向上が期待できる業務を選定し段階的に拡充を図ります。

具体的には保育園・学童保育の申込み・転校の届出等、ＳＴＥＰ１の手続きと同時に行うことがある手続等をサービス提供対象に追加することを想定しています。

ＳＴＥＰ３の全庁展開においては、ＳＴＥＰ１・ＳＴＥＰ２で得られた成果をもとに、サービス利便性向上に強く資すると考えられ、かつ専門的な知識が必要な申請についてもサービス提供を可能にする体制を整備します。

上記のような発展段階を前提とした場合、就学援助費や給食費に対する補助などについてサービス内容とするかを検討します。（図表３－１）

図３－１　どこでも市役所で受付する業務の展開フロー



５　庁内での普及段階について

どこでも市役所のサービスは、市民の方の申請に携わるすべての職員がサービス提供を可能な状態になることを最終的な目標とします。

特任部署であるどこでも市役所担当職員がサービスを提供し、ＳＴＥＰ１においては、次の点について特に集中的に取り組みます。

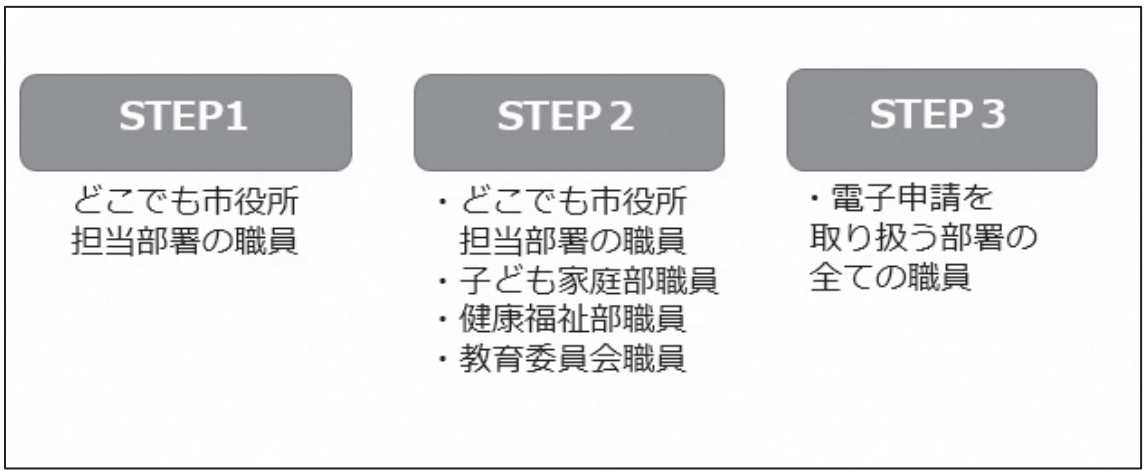
（１）サービス提供全般にかかる業務ノウハウの蓄積
（２）市民の方と同じ目線で申請処理を行うことで、各業務における業務フローの改善点を集約し、担当部署にフィードバックを行う

ＳＴＥＰ２の発展段階では、取り扱う申請内容及び受付する業務の種類に合わせて、どこでも市役所担当職員と手続所管部署職員がサービス提供を行います。

ＳＴＥＰ１で得られた業務ノウハウを共有し、どこでも市役所担当職員と手続所管部署職員の間で業務レベルの標準化を図ります。

ＳＴＥＰ３の全庁展開では、申請に携わる全職員がサービス提供を行います。

ＳＴＥＰ１・ＳＴＥＰ２で蓄積した業務ノウハウを共有し、申請に携わる全職員が相互に情報共有とフィードバックを行い、全職員の業務レベルの標準化を図ります。



６　普及方法

どこでも市役所の普及にあたっては、サービスを必要とする人にサービスが行き渡ること、自助の原則に基づきＩＣＴ技術を活用できる人には適切なサービスを提供することで、デジタル・ディバイドを解消することを目標とします。

（１）来庁困難者の方への普及方針

第一段階では、ＩＣＴ技術の利用が困難と想定される来庁困難者の方にサービスの開始を効果的に周知するため、日頃からこれらの方のサポートにあたるケアマネージャーや生活保護ケースワーカー等からサービスを必要とする市民に関する情報提供を受け、サービスを行います。

第二段階では、広報等を通じて広く周知し、市民からの要望によりサービスを

実施します。

（２）その他の方への普及

来庁困難者の家族の方や一定のＩＴスキルを有する方については、ＩＣＴセミナーや検索支援アプリなどの市民の方のＩＴスキルに合わせたサービスを提供し、同時に検索支援型アプリ（下記事例参照）を導入することで、すべてを訪問サービスに頼ることなくデジタル・ディバイドを解消することができる体制の整備を図ります。

検索支援型アプリ：鎌倉市役所の事例

本政策の遂行にあたっては、“デジタル・ディバイド”の解消という課題解決のための手法として、訪問サービスのみによることなく、ＩＣＴ技術を活用したナビゲート形式アプリを並行的に導入し、訪問サービスと合わせて展開することが有効と考えられます。

神奈川県鎌倉市では、暮らしに係る手続きに関して、市民の方が必要な手続きを探し出し、様式に記入をするサポートとして、Ｑ＆Ａ方式のアプリを導入しました。

例えば、転入の手続きにおいて、国民健康保険加入の有無、国民年金加入の有無など、提示される質問項目に回答していくと、必要な手続きの案内にたどり着くことができ、一定程度のＩＴスキルがあれば、初めての申請でも必要なサービスを受けることが可能となります。

同市ではこれをオンライン申請の本格導入に向けた前段階のステップとして位置づけ、市民のＩＴスキルの向上を通じ、将来的な市民のオンライン利用促進を促す効果を期待しています。

第５節　どこでも市役所の目的

１　デザイン思考の導入

どこでも市役所は、市民の方へのサービス提供を市民とともに行うことで、“顧客目線のサービス設計”を行い、職員にデザイン思考による業務設計を促すことを目標とします。

これまでの市役所業務では、事業・部署ごとに提供するサービスを個別に設計し、市民の方は提示された申請様式・手続に従いサービスを受けるという制度設計がとられることが多かったためです。

デザイン思考とは、サービスの設計について、必要最小限のサービス原型を見ながら様々な部門の職員が一緒に議論を重ね、顧客と同じ目線に立ったサービスの設計を目指す取組です。

ＩＣＴ技術の導入では、これまでのサービスについて、単に新しい技術で従来の古い技術を置き換えるのみでは業務の効率化・利便性の向上として十分ではなく、提供するサービス自体を再構築し、設計することがＩＣＴ技術のメリットを最大限生かすために必要とされ、デザイン思考など、従来の枠組みにとらわれない思考方法が必要と考えられます。

デザイン思考の定義『４つのマインドセット』

１　常に人間を意識して考える ２　多様性を活かすことによる恩恵 ３　どのような状況でも自分たちはできるという信念 ４　早く、たくさん失敗して経験から学ぶ

出所：富士通総研ホームページ
（「デザイン思考がうまくいかないのはなぜか」-“システム×デザイン思考”のすすめ- ）

本政策では、サービスの提供対象の選定についてケースワーカーやケアマネージャーと協力し“サービス提供を必要としている”という顧客目線から選定を実施します。これは前述の定義２　多様性を活かすことの恩恵の享受を目指すものです。

そのうえで、訪問時に市民の方と同じ目線で申請手続きを行い、申請手続の課題を共感することで、“本当に必要なサービス”を探します。

これは定義１　常に人間を意識して考えることで、利用者の立場からのサービス設計を行うものです。

そして、このような試みを継続的に実施し、サービス提供によるインサイトとフィードバックの循環を作ることで、業務の効率性・利便性の向上について市民目線からのアプローチにより解決を図り、職員のサービス設計に対する考え方の改革を図ります。

これは、定義４　早く、たくさん失敗して経験から学ぶを職員の行動指針とし、定義３　どのような状況でも自分たちはできるという信念を育むことを目指すものです。

第６節　期待される効果

１　市民サービスの向上

市民一人ひとりが必要とする情報を提供し、今まで知らなかった情報を伝える、という形で付加価値の高いサービスを提供することで市民サービスの向上を図ります。

これにより、電子政府の本格化に向けて、ＩＣＴ技術の高度化によるデジタル・ディバイドを解消し、すべての市民の方にＩＣＴ技術を活用した高度な市民サービスの利益を享受できる体制を構築することが期待されます。

２　職員のモチベーションアップ

２グループが定義する働き方改革を達成するためには、業務の効率性や柔軟な勤務形態の実現が必要ですが、それだけでは十分ではなく、デザイン思考に基づくサービスを創り上げることで、これまでできなかった“市民のためにやりたい仕事”を探求し、実現でき、その結果、職員のモチベーションの向上に繋げることができます。

３　2040 年を見据えた業務体制の構築

どこでも市役所のサービスの全体像では、すべてを訪問に限ることなく、市民にあったデジタル・ディバイドの解消を図ることで、将来的な電子政府の本格導入に向けた素地を整えること目指します。

オンライン申請システムの整備と並行して、スムーズに自宅での申請を実現するための訪問時におけるＰＵＳＨ型情報発信に加え、ＩＣＴ技術のスキルアップを希望する方や来庁困難者の家族向けのセミナーの実施、市役所ホームページや検索アプリの充実を図り、窓口業務に要する時間を短縮することで、より少ない人員で市民サービスの提供を実現する体制を整備します。

第 7 節　コスト

１　前提条件

どこでも市役所は、電子決裁の本格導入と同じタイミングで実施することを前提とします。これは、電子決裁システムの導入が業務効率化・文書管理の適正化を目的にＫ市として取り組むべき投資であり、本投資と同一のタイミングでどこでも市役所に必要なシステムを実装することが最も効率的であると考えられるためです。

２　コストの概算

本政策の検討にあたり、意見交換に協力いただいたＩＴ事業者の概算では、電子決裁システムの導入費用として 1,000 万円、年次のシステム維持管理費用で 100～200 万円程度を見込みます。また、事業の拡大に合わせて、タブレット端末の調達が必要となることが想定されます。

項目	金額（円）
システム導入費用	10,000,000
システム維持管理費用（年間）	2,000,000
合計	12,000,000

本政策では、電子決裁システムの導入とそれによる業務プロセスの改善により、職員の決裁にかかる作業時間の削減、印刷に用いる紙の削減、書類の保管スペースの削減等がメリットとして期待されます。

また、訪問サービスの展開により業務の課題を洗い出し、改善を進めることで申請手続きの簡素化、訪問回数の削減による庁内全体の業務プロセス改善がメリットとして期待されます。

これらに加え、将来的な災害情報データベースの構築など付随的なメリットまでを勘案すれば、本投資に見合う効果は十分に期待できるものといえます。

第４章　今後の展望

第１節　今後の展望

１　ＰＵＳＨ型情報発信

どこでも市役所では、申請サポートと並行して、申請者の年齢・居住地・過去の利用実績等を勘案したＰＵＳＨ型サービスの提供を実施します。

これは、訪問時における申請サポートと同時にその市民の方が利用可能なセミナーや補助金、必要な申請手続きについての情報提供を行い、１回の訪問で市民サービスを包括的に受けることができるワンストップサービスを目指すものです。

具体的には、健康診断の奨励や災害時の避難所の確認、セミナー・イベント等の情報提供に加え、将来的には社会保険等の資格更新など職員が訪問した際に提供できる情報・サービスを最大化し、それらの手続きの支援を進めることで、重複訪問や手続きの重複を防ぎ、“頼りになる職員”としての姿を確立することを目指します。

２　災害弱者の避難誘導のためのデータベースの作成

本政策の発展段階では、職員の訪問時に得た情報を活用し、市民サービスのデータベースの作成として構築します。

具体的には、災害弱者に関するデータベースやサービス利用履歴の蓄積によるお勧めサービスに関する情報提供が政策の選択肢となり得ると考えられます。

令和元年 10 月の台風 19 号では、大雨による河川氾濫・土砂崩れが各地で発生し、東京の市町村においても避難指示・避難勧告が発令され、避難所を開設する事態となりました。

この過程では、避難所に関する情報や避難ルートに関する情報、災害救助に関する情報等をどのように発信するか、また、災害発生時に支援が必要となることが想定される人の情報等を把握する必要性が指摘されました。

平成 25 年６月の災害対策基本法の一部改正により、市町村は「避難行動要支援者名簿」の作成が義務付けられ、災害発生時の避難誘導等への活用が求められています。

どこでも市役所では、訪問の対象者と災害時に支援が必要となる方が重なることが想定され、例えば訪問時の記録、位置情報をデータとして蓄積し、避難行動要支援者名簿と一体的に運用することで、より効果的な支援を可能にすることが期待されます。

この展望の実現には、ＩＴシステムとしての個人認証・本人確認（自庁システムによるか、マイナンバー等を活用するか）等の整備、オンライン申請システムの確立、情報利用の同意等個人情報保護など解決するべき課題は多いものの、本政策の究極的な目的である“市民のためにやりたい仕事をする”の実現に不可欠な要素であり、ＩＣＴ技術の発展動向や国・他団体等の取組等を常に注視しながら実現可能性を目指します。

第５章　まとめ

第１節　まとめ

１　現時点での将来像

Ｋ市の抱えている問題は、少子高齢化による職員の不足、財源の不足、デジタル・ディバイドの広がりがこれまで培ってきたサービス体制の維持を不可能にするという将来であり、これは市の魅力を大幅に棄損し、最終的に人口減少・財政状況の悪化をもたらすものです。

２　どこでも市役所の取組

このような将来の解決に向け、２グループでは“どこでも市役所”を提案します。

ＩＣＴ技術の活用により生み出した時間を活用し、職員が市民の元に飛び出すことで、市民のデジタル・ディバイドを解消します。

また、デザイン思考を取り入れた業務プロセスにより“真に必要なサービス”とは何かを市民とともにデザインし、より付加価値の高いサービスを提供することで職員のモチベーションを高めます。

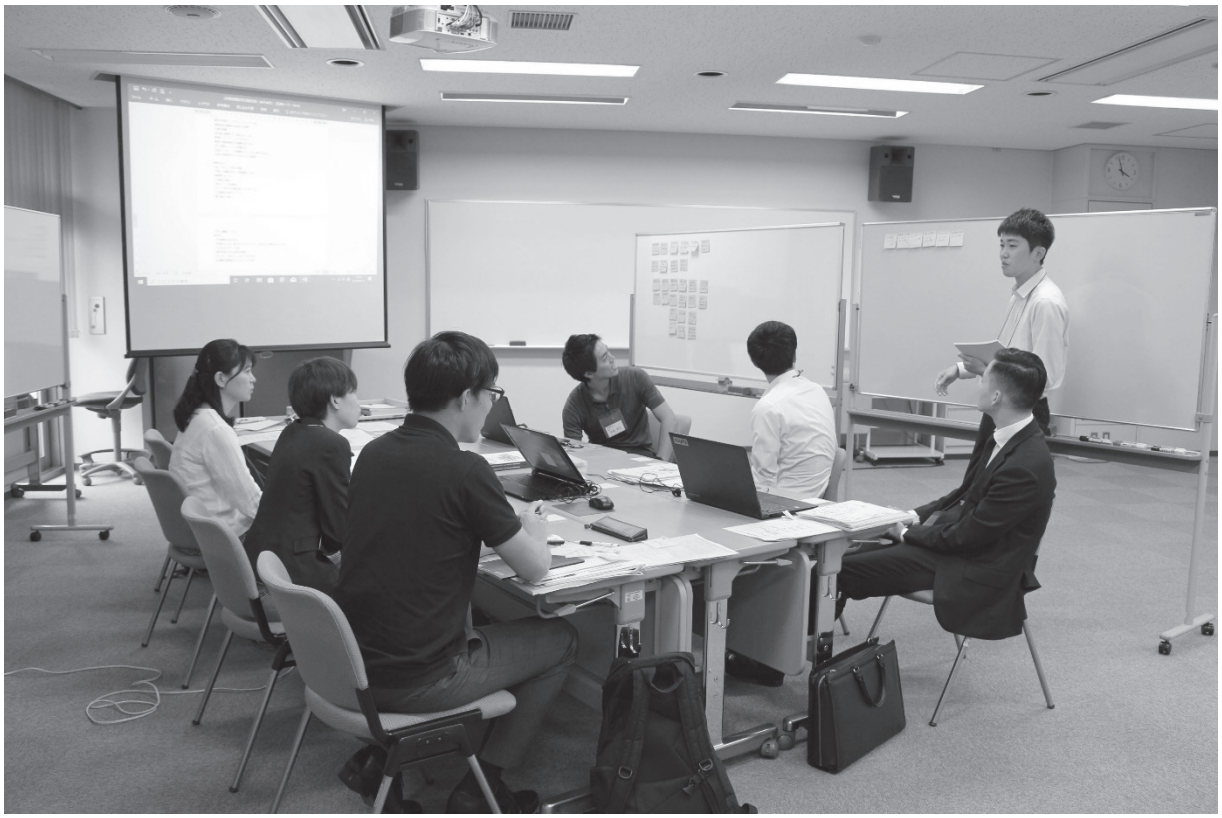
優れたＩＣＴ技術により市役所から必要な手続き等の情報を提供し、市民の真のニーズを探り当て“頼れる市役所・職員”となることで、少子・高齢化や人口減少に基づく財源の不足に立ち向かい、デジタル・ディバイドを解消していくことを目指します。

そして、この目標達成に向けてこれまでの常識にとらわれず、市民とともに“真に必要なサービスとは何か”を追及する不断の取組が職員のモチベーションを形成し、“自らのため・市民の方のための働き方改革”の実現につなげていきます。

本政策の実現により、市民の方と課題に立ち向かい、困難な状況にあってもすぐそばで頼れる存在として、Ｋ市の発展を共に目指す市役所・職員・市民がいるＫ市に生まれ変わるものと強く確信しています。

本研究にあたり、コニカミノルタ株式会社Ｏｎｅ　ＫＭ推進室およびＫ－ｐｌｅｘ　Ｉｎｃ（敬称略）より、地方自治体のＩＣＴ技術活用における課題、電子決裁システムの全体像、先進事例の紹介等、貴重なご意見をいただきました。この場を借りて厚く感謝を申しあげます。

２グループ演習中の様子



第２グループ

成果発表会

発表資料

「政策課題研究」成果発表

テーマ
働き方改革の推進に向けた
ICT技術の活用

2グループ発表

1

自己紹介

所属	氏名
東大和市	岡部　聡
八王子市	村野　ありさ
青梅市	宮島　孝広
国立市	北原　智子
福生市	大橋　雄希
武蔵村山市	藤野　雄太
羽村市	渡邉　裕成

2

目次

1　仮想自治体の設定
2　テーマの分析
（1）背景の把握
（2）目標の考察
（3）現状・将来動向の把握
（4）問題の把握
3　課題の設定
4　政策

3

1、仮想自治体の設定

4

仮想自治体の概要

仮想自治体：K市
・人口　76,000人
・面積　8.15平方キロメートル
（都内の市の中で２番目に小さい）
・都心から約20キロメートル西側
・東西にＪＲ線・国道が通る
・Ｋ駅を中心とする市街地は都内でも
　人気の住宅地

5

旧Ｋ駅駅舎

引用：旧国立駅舎活用状況報告書3ページ図

6

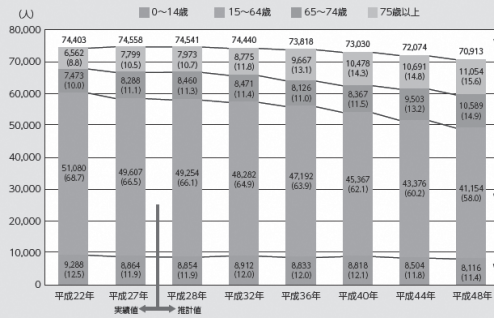
Ｋ市の現状と見通し

人　口
　現状：人口は増加傾向を維持
　将来：労働生産人口が顕著に減少

財　政
　現状：市税比率高く比較的良好
　将来：人口減による税収の減少

7

Ｋ市の人口推計



引用：国立市総合基本計画

8

2、テーマの分析

9

（1）背景の把握

1　少子高齢化社会の進行

・公務員のなり手減少
・サービス・業務量の増加
・財政悪化

現在の働き方では、
行政サービスの維持が不可能に

10

（1）背景の把握

2　ＩＣＴ技術の進展

・性能・機能の著しい向上
・コストの低下

ＩＣＴ技術を活用した業務見直しが
現実的かつ有効な手法に

11

（1）背景の把握

2　ＩＣＴ技術の進展

日付	出来事
1997年5月	DeepBlue※1がチェスの世界王者に勝利
1999年6月	SONY“AIBO”発売
2005年12月	YouTubeサービスイン
2007年6月	iPhone（Gen1）発売
2011年6月	LINEサービスイン
2013年	スマートフォン世界出荷台数が10億台を超える
	スマートフォンの国内世帯保有率が50%を超える
2015年10月	AlphaGo※2が互先なしでプロ棋士に勝利
2017年	スマートフォンの世帯保有率がパソコンを超える

引用：公表資料から2グループ作成

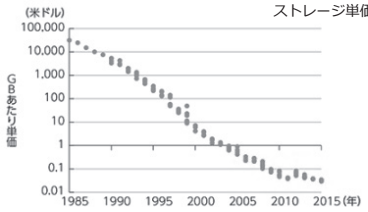
12

（１）背景の把握

２　ＩＣＴ技術の進展

事例：コストの低下

ストレージ単価の推移



▶ 引用：総務省「グローバルＩＣＴ産業の構造変化及び将来展望等に関する調査研究」（平成27年）

（１）背景の把握

３　民間企業の働き方改革の進展

・柔軟な働き方を実現
・やりがいを追求できる仕事

⬇

公務員の働き口としての安定性がゆらぐ

（１）背景の把握

３　民間企業の働き方改革の進展

・事例１　Ｓ社

・３歳未満の子を持つ従業員について（男女とも）1か月間の育児休業取得を義務化
・キッズ・ファースト企業を目標に掲げ、全社で育児休業の完全取得に向けた取組みを実施

▶ 引用：子育て応援コンソーシアム第４回会合資料

（１）背景の把握

３　民間企業の働き方改革の進展

・事例２　Ｔ社

・2017年１月に働き方改革実現に向けた専任組織の「ＢＲ働き方改革室」を設立。全社体制で働き方改革を推進
・2018年４月からテレワーク制度を導入、同12月からは対象を全部署に拡大

▶ 引用：トヨタファイナンス株式会社ＨＰ

（１）背景の把握

４　政府による働き方改革の推進

・労働生産性の向上による成長
・従業員のモチベーションの向上による労働参加促進

⬇

住民のモデルとして率先して取り組むべき課題

（２）目標の考察

働き方改革とは

一般的な定義

柔軟な働き方ができること

２グループの定義

仕事にやりがいを感じることができること

（２）目標の考察

働き方改革は、

<u>職員のためのものであると同時に</u>
<u>市民の方のためのものである</u>

19

（２）目標の考察

非効率な仕事の削減
柔軟な働き方の実現

目標

ＩＣＴ技術の活用で生み出した時間で
市民のためにやりたい仕事ができる

やりがいのある仕事の実現
＝市民のためにやりたい仕事の実現

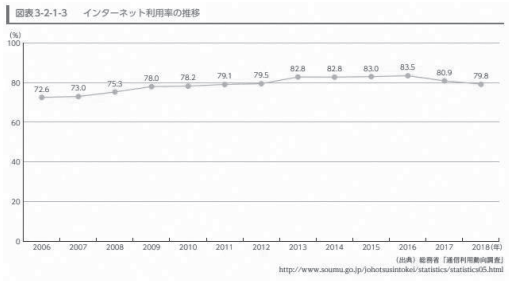
20

（３）現状の把握

ＩＣＴを活用できる市民とできない市民がいる

21

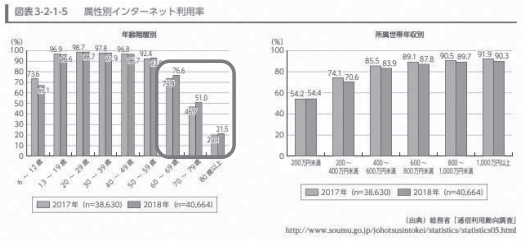
インターネットの利用状況（個人利用率）



総務省　令和元年度情報通信白書　p.253

22

インターネットの利用状況（年齢階層別）



総務省　令和元年度情報通信白書　p.254

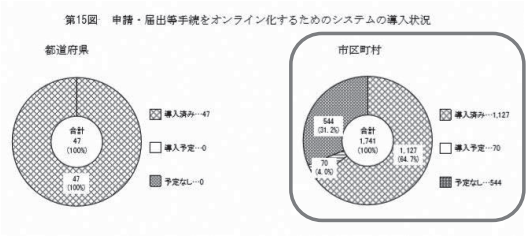
23

（３）現状の把握

ＩＣＴ技術の導入について
職員・自治体間で差がある

24

オンライン手続システムの導入



▶ 総務省　地方自治情報管理概要～電子自治体の推進状況（平成３０年度）～　p.14

（３）現状の把握

非効率な業務がある

▶

非効率な業務の存在

窓口業務の民間委託、総合窓口化、庶務業務の集約化等の実施状況について

窓口業務の民間委託の実施状況　平成30年4月1日時点

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	404団体	1,741団体	23.2%
指定都市	16団体	20団体	80.0%
特別区	20団体	23団体	87.0%
中核市	45団体	54団体	83.3%
指定都市・中核市以外の市	236団体	716団体	32.9%
町村	83団体	928団体	8.9%

（注）内閣府通知で民間事業者に取り組わせることができると整理された窓口業務のいずれかを委託している団体数

総合窓口の導入状況　平成30年4月1日時点

住民等からの各種申請等（戸籍・住民基本台帳業務、税証明、福祉業務等）に関する受付部署を複数部署から1部署に集約し、例外的なケースを除きワンストップで対応が完結する取組。

	導入団体数	市区町村数	割合
全市区町村	227団体	1,741団体	13.0%
指定都市	9団体	20団体	45.0%
特別区	7団体	23団体	30.4%
中核市	15団体	54団体	27.8%
指定都市・中核市以外の市	116団体	716団体	16.2%
町村	77団体	928団体	8.3%

庶務業務の集約化に関する実施状況について　平成30年4月1日時点

人事・給与・旅費・福利厚生等の庶務業務について、庶務事務システム等を使用して発生源入力を行い、審査確認等の担当部局を集約し、各部局の庶務担当者の業務を削減する取組を行っていることをいう。

	導入団体数	市区町村数	割合
都道府県	46団体	47団体	97.9%
全市区町村	464団体	1,741団体	27.0%
指定都市	16団体	20団体	80.0%
特別区	23団体	23団体	100.0%
中核市	31団体	54団体	57.4%
指定都市・中核市以外の市	269団体	716団体	37.9%
町村	145団体	928団体	15.7%

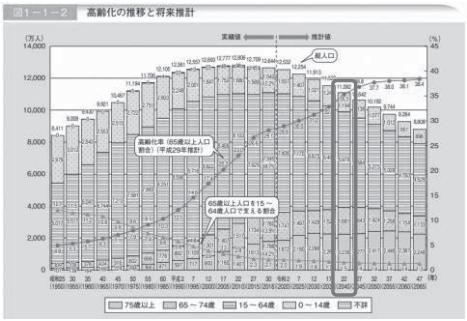
▶ 総務省　地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査等(平成31年3月29日公表)

（３）現状の把握

市民ニーズは多様化している

▶

少子高齢社会



▶ 内閣府　令和元年版高齢社会白書　p.4

共働き世帯の増加

▶独立行政法人労働政策研究・研修機構　早わかり　グラフでみる長期労働統計

（３）現状の把握

業務多忙である

31

業務量の増大

■ Ｋ市定員管理計画

年度	Ｈ28	Ｈ29	Ｈ30	Ｈ30 途中	Ｈ31
職員数	463	472	484	487	477

■類似団体との職員数比較

自治体名	市民数	職員数	1人あたり市民数
類似団体 3市平均	83,766人	439人	190.96人
Ｋ市	75,452人	474人	159.18人

32

業務量の増大

■類似団体との時間外勤務時間数比較

自治体名	1人あたり時間外勤務数
類似団体3市平均	131.5時間
Ｋ市	168.3時間

33

（３）現状の把握

仕事のミスが発生している

34

業務ではミスが発生している

■事例1
保育所運営委託料について、未払い分と支払い済み分を誤認識し、未払金が発生した。財務会計システム、保育システム、エクセルデータ間で、整合性の確認を行っていなかった。

■事例2
防犯電気料補助金において、市民から提出される交付申請書の補助金額欄に金額の記載がされていないまま、事務処理を行っていた。

■事例3
廃棄物等処理手数料収納事務委託の契約決裁において、契約期間、委託先件数、委託先代表者名の誤りがあった。

近年、監査において単純な確認不足・事務処理の漏れなどが続いていることが指摘されている

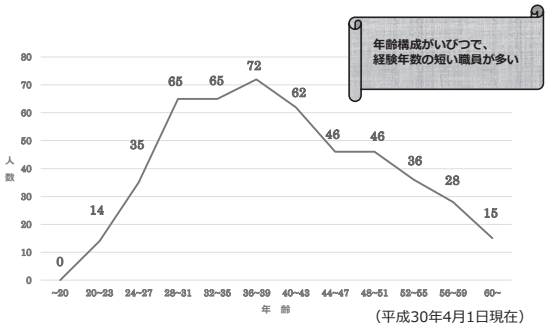
35

（３）現状の把握

キャリア形成ができない

36

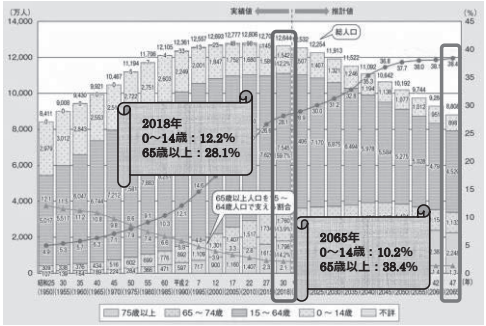
K市　年齢別職員構成の状況



（平成30年4月1日現在）

37

（３）将来動向の把握　高齢化の進行



▶ 内閣府　令和元年版高齢社会白書　p.4（再掲）

38

（４）問題の把握

1　デジタル・ディバイドの存在

・ICT技術を活用できる市民とできない市民がいる
・ICT技術の導入について職員・自治体間で差がある

2　市民目線の欠如

・非効率だと思う業務がある
・市民ニーズは多様化している

3　職員の育成機能が貧弱

・業務多忙である
・仕事のミスが発生している
・キャリア形成ができない

39

３、課題の設定

40

課題の設定

1　デジタル・ディバイドの解消

・ICT技術を活用できる市民とできない市民の差をなくす
・ICT技術の導入について職員・自治体間の差をなくす

2　市民目線のサービス提供

・非効率だと思う業務をなくす
・市民ニーズの多様化に対応する

3　業務遂行ノウハウの継承

・業務多忙である
・仕事のミスが発生している
・キャリア形成ができない

41

４、政策

42

導入するICT技術について

第2グループで導入を決めたのは

「電子決裁システム」

です

43

電子決裁システムでできること

・出張先での決裁の確認
・紙の削減
・決裁文書の管理
・テレワークの実施
・申請フォームの構築

44

Ｋ市の状況

Ｋ市では電子決裁システムの導入が決まり、電子決裁を行うことで以下の効果が得られることが判明している。

①紙の購入費削減
②文書を探す時間の削減

45

紙の購入費用の削減

Ｋ市では年間約740万円を紙の購入に費やしているが、電子決裁を行うことでその購入費用を約半分に抑えることができる。

年間で約370万円の紙の
購入費用が削減可能！

46

文書を探す時間の削減

電子決裁システムを導入することで、文書を探す際に今まで過去の起案文書等を引っ張り出してきていたものが、データで検索することが可能となるので、1人あたり1日3分時間を作ることが可能。

3分×480人＝1,440分（24時間）
職員3人分の労働時間に相当！

47

削減したカネ・時間を・・・

48

政策名

来庁困難者のための訪問型申請サービス
～愛称：どこでも市役所～

49

どこでも市役所とは

来庁が困難な市民であり、パソコン等の操作ができない市民の自宅に職員がタブレットを持参して、電子申請の補助を行うサービスです。

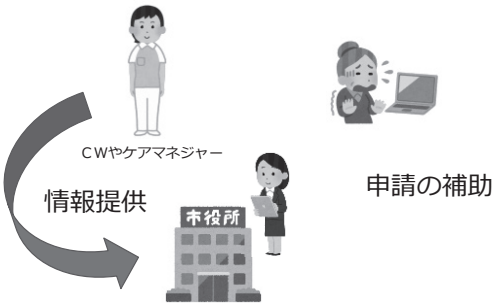
50

サービスの対象者

①パソコンやスマートフォンなどを所持していない人
②入院中や施設入所中で電子機器の使用に制限のある人
③上記に該当しないが、庁内の別部署などから同行訪問の依頼があった人。

51

どこでも市役所のイメージ図



52

どこでも市役所の組織体制

- 職員は3名を配置予定
- 【内訳】
- 庁内での電子申請の調整役：1人
- 市民宅に訪問する職員：2名
- 非常勤職員：1名（状況に応じて）

53

部署の業務内容

・来庁困難者のための訪問型申請サービス
・訪問時に行う市の事業の情報提供
・電子申請の市民への普及活動
　普及イベントの実施
　市民向けマニュアル等の作成、公開
・庁内における申請の電子化の調整役

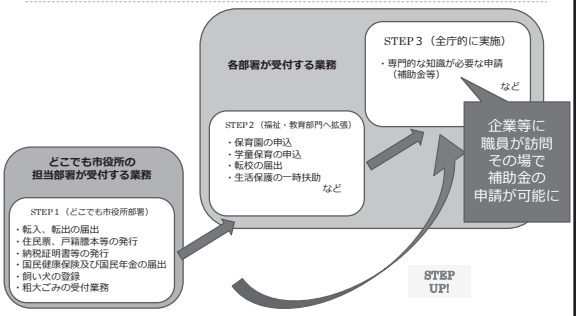
54

どこでも市役所で取り扱う申請内容

どこでも市役所の開始当初は、他市の総合窓口で取り扱っている申請を参考にして、サービスを開始。
将来的には他の部署でもタブレット端末を持参しサービスができるように事業の拡充を行います。

55

どこでも市役所で受付する業務の種類



56

庁内での普及段階について

STEP1	STEP２	STEP３
どこでも市役所担当部署の職員	・どこでも市役所担当部署の職員 ・子ども家庭部職員 ・健康福祉部職員 ・教育委員会職員	・電子申請を取り扱う部署の全ての職員

57

普及方法

【第１段階】

- ケアマネージャーや生活保護ケースワーカー等に事業の周知を行い、サービスを必要とする市民のもとへ向かいサービスを行う。

【第２段階】

- 広報等で周知し市民からの要望によりサービスに向かう。

自分で申請できる人にはセミナーを案内する

58

訪問時の市の事業に関する情報提供

訪問時に申請の受付を行うだけでなく、訪問先の市民が対象となる市の事業等について、訪問時に情報提供を行う。

提供する情報は、広報誌や各部署からお知らせしたい情報を募る

59

電子申請の市民への普及

①公式サイトへのマニュアルの掲載
⇒パソコンやタブレット等の操作に慣れている人向け
②電子申請に関するセミナーの実施
⇒パソコンやタブレット等の操作に不安があるが、自分で申請を行いたい人向け

60

期待される効果①

市民のサービスの向上

市民ひとりひとりが必要とする情報を提供することができ、今まで知らなかった情報を伝えることができる。

61

期待される効果②

職員のモチベーションアップ

市民に提供される情報がリアルタイムで更新可能なため、職員としても価値のある情報を提供することが可能。

62

期待される効果③

市民のICT習熟度の向上

↓

将来的な電子申請の増加

↓

窓口業務の減少による働き方改革

63

コスト

歳出

項目	金額（円）
システム導入費用	10,000,000
システム維持管理費用（年間）	2,000,000
合計	12,000,000

64

今後の展望

訪問記録・状況を個別に収集することでビッグデータとして活用

【例】
訪問先のデータを作成。
来庁困難者＝避難困難者であるため
災害時に優先的に避難を促すことが可能。

65

まとめ

～現状・課題～
・少子高齢化
・財源不足
・デジタル・ディバイドの進展

↓

～将来像～
・職員の不足によるサービスの欠如
・財源不足によるサービスの欠如
・デジタル・ディバイドによるサービス欠如

↓

K市の魅力・人口・財政はスパイラル的に悪化

66

まとめ

～２グループの政策「どこでも市役所」～

・デザイン思考で市民の方とサービスを創出する
・訪問サービスによりデジタル・ディバイドを解消
・付加価値の高い情報提供による“頼れる存在”

～政策の効果～

・真に必要なサービスの提供
・市民の隠れたニーズを知る存在
・困ったら助けに行ける体制

職員・市役所・市民が困難に立ち向かうK市

67

ご清聴ありがとうございました。

68

２グループ成果発表会の様子

研修資料

■　研修時間割表

■　研修概要

■　基調講義リーフレット

■　成果発表会リーフレット

研 修 時 間 割 表

令和元年度　自治体経営研修「政策課題研究」
働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用

		9:00	9:30	12:15	13:15 16:30
1日目	9月13日（金）	オリエンテーション	【基調講義】 （講義） （一社）行政情報システム研究所 狩野　英司	昼休み	【調査・研究】 （講義・グループ演習） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行
		9:00		12:15	13:15 16:30
2日目	9月20日（金）	【調査・研究】 （グループ演習） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行		昼休み	同左
		9:00		12:15	13:15 16:30
3日目	10月4日（金）	【調査・研究】 （グループ演習） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行		昼休み	同左
		9:00		12:15	13:15 16:30
4日目	10月21日（月）	【調査・研究】 （グループ演習） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行		昼休み	同左
		9:00		12:15	13:15 16:30
5日目	11月6日（水）	【調査・研究】 （グループ演習） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行		昼休み	同左
		9:00		12:15	13:15 16:30
6日目	11月18日（月）	【調査・研究】 （グループ演習） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行		昼休み	同左
		9:00		12:15	13:15 16:30
7日目	12月2日（月）	【調査・研究】 （グループ演習） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行		昼休み	同左
		9:00		12:00	13:00 16:30
8日目	12月20日（金）	【調査・研究】 （リハーサル） 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行		昼休み	【成果発表】 （講評） （一社）行政情報システム研究所 狩野　英司 東京都市町村職員研修所 特別講師　野島　憲一・本橋　信行

※上記時間割は予定であり、変更する場合もありますのでご容赦ください。

研修室案内	【基調講義】【成果発表】 階段研修室（東京自治会館　別館1階） 【調査・研究】 311研修室・312研修室（東京自治会館　別館3階） 他

研修担当	東京都市町村職員研修所 教務課　研修第一係　秋山・永田 TEL：042-384-6444 FAX：042-384-7042 E-Mail：n_akiyama@tskweb.jp t_nagata@tskweb.jp

政策課題研究

目標	・研修テーマとして設定された、自治体が直面している重要な政策課題に関する知識の習得を図る。 ・各種情報の収集、活用を行い、地域や組織に潜在する課題を発見し、政策として具体化する能力の向上を図る。 ・長期間に及ぶ他自治体職員との交流により、人的ネットワークの形成と、危機意識や改革意識の醸成を図る。
向上能力	政策形成、課題発見、情報収集・活用、課題解決、企画・政策立案
対象	原則として在職５年以上の職員で、政策形成能力が必要とされる職員
研修日程	9/13（金）、 9/20（金）、10/ 4（金）、10/21（月）、 11/ 6（水）、11/18（月）、12/ 2（月）、12/20（金）

日数	8日
時間	52:00

実施科目

科　目　名	時間数	科　目　内　容	方　法
基調講義	3:15	・テーマに関する基調講義	講　義
調査・研究	45:30	・自治体の現状と課題 ・政策形成論 ・グループによる調査、研究、報告書作成	講　義 討　議
成果発表	3:15	・研修成果の発表	発　表

講師	【基調講義】【成果発表】 一般社団法人 行政情報システム研究所　狩野英司 【調査・研究】 研修所特別講師　野島憲一　本橋信行
テーマ	働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用

テーマ趣旨

働き方改革は、日本の生産年齢人口が減少している中で効率的な経済活動を実現していくため、急務に取り組むべき課題である。

都内市町村においても、団塊世代の一斉退職や行財政改革の推進などに伴い、すでに職員数は減少傾向にあり、今後、限られた人員の中で市民サービスを継続していくためには、職員の生産性向上や、業務効率化がますます重要なものとなってくる。

このような中、業務効率化の手段として、RPA（ロボットによる業務自動化：Robotics Process Automation）等のICT技術を導入する自治体が増えている。

実際にICT技術を導入した自治体では、作業時間の短縮、作業ミスの削減といった業務改善に繋がる成果を上げている例も多く、今後さらに幅広い分野で活用が期待されている。

しかしながら、ICT技術の導入に当たっては、活用できる業務の見極めや、コスト、セキュリティ面など、慎重に検討しなければならない点が多いことも事実であり、長期的なビジョンが必要となる。

こうした観点から、本研修では、基礎的自治体において働き方改革を推進する上でのICT技術活用の可能性に関する調査研究を行い、政策を提言する。

政策課題研究

研修所メッセージ

・設定されたテーマに対して、約４か月にわたってグループで調査、研究を行い、政策を提言するゼミナール型の研修です。
・主な研修の流れとしては、自治体の置かれている現状と政策課題を分析し、そこから具体的な政策提言を行い、最後には報告書にまとめ上げます。
・研修初日は外部講師による基調講義を聴講します。最終日には、各市町村から聴講生を募集した公開形式の研究成果発表会を行い、外部講師から講評をいただきます。
・研修の進行状況により、研修生からの要望があり研修所が必要と認めた場合は、研修日程を追加する場合があります。
・「問題発見能力の向上」、「政策形成能力の向上」、「他団体の研修生との強い絆」など日常業務だけでは経験できない貴重なものを得ることができます。

参加した研修生の声

【平成30年度の研修テーマ】
これからの地域と高齢者との関わりを考える
【本科生の声】
・グループでの議論が滞った際、講師から的確なアドバイスがあり有益でした。
・他の市町村職員と一丸となって取り組むことは貴重な経験となった。また、成果発表はプレゼンテーションの練習にもなり、非常に多くのことを得られたように感じる。
・他自治体職員と深い議論ができ、つながりが持てたことが良い財産となりました。
・テーマが広く、限られた時間でまとめるのが大変だった。
【基調講義参加者の声】
・高齢者の実態や柏市の生きがい就労の取り組みの講義を通じて、高齢者の活躍の可能性や地域を拠点とした活性化のヒントが得られた。
・高齢者と地域の繋がりは全国的に課題となっているが、就労によって地域と結びつける具体的なモデルを示していただけたので良かった。
・高齢者の方へのイメージが変わりました。支えるべきという考えがありましたが、ともに社会を支えることが大切だと思いました。
【成果発表会参加者の声】
・人生100年時代、65歳からの人生の政策を改めて考えていく必要があることを再確認した。
・プレゼンの構成がよく、中身もしっかり考えられたものであり、勉強になりました。
・政策の視点が新鮮であり、色々なアイデアを整理し合って成果を導いた様子が伺えました。
・高齢者に関する現状の分析、考察から、高齢者の特徴を把握し、ターゲットを絞って具体的な政策提言を行っており、実現性があると感じました。

東京都 39 市町村職員向け研修

令和元年度　自治体経営研修「政策課題研究」
基調講義（公開講義）

働き方改革の推進に向けた ＩＣＴ技術の活用

働き方改革は、日本の生産年齢人口が減少している中で効率的な経済活動を実現していくため、急務に取り組むべき課題です。都内市町村においても、今後、限られた人員の中で市民サービスを継続していくためには、職員の生産性向上や、業務効率化がますます重要となっています。

このような中、業務効率化の手段として、RPA 等の ICT 技術を導入する自治体が増えています。実際に ICT 技術を導入した自治体では、作業時間の短縮、作業ミスの削減といった業務改善に繋がる成果を上げている例も多く、今後さらに幅広い分野で活用が期待されています。しかしながら、ICT 技術の導入に当たっては、活用できる業務の見極めや、コスト、セキュリティ面など、慎重に検討しなければならない点が多いことも事実です。

この基調講義では、働き方改革を推進する上での ICT 技術活用について、その可能性を考えるきっかけとなるよう、AI・RPA の実用化の状況や先進事例を紹介します。

◇ テーマに興味のある、対象団体のどなたでもご参加いただけます。

◇ お申し込みは、各団体の研修担当者までお問い合わせください。

とき

令和元年 9 月 13 日(金)
9：30～12：15
（開場　9：00）

ところ

東京自治会館　別館 1 階
階段研修室

講師

（一社）行政情報システム研究所
調査普及部長／主席研究員

狩野 英司 氏

雑誌「行政＆情報システム」編集人。中央官庁、大手シンクタンク、大手メーカー勤務を経て現職。電子行政に関する調査研究、政府・自治体・企業等のシステム構築やＢＰＲ（業務改革）に、ユーザー／コンサルタントの両方の立場で携わる。現在の研究テーマは、データ、デジタル、デザインの３つのＤを通じた行政の業務・サービス改革。「月刊 J-LIS」「月刊 地方自治職員研修」等での連載、行政機関・企業等へのセミナー・研修講師、メディア取材等多数。米国 PMI 認定プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル、情報処理技術者（IT ストラテジスト、プロジェクトマネージャ）、認定スクラムマスター。東京都立大学（現：首都大学東京）法学部卒業、筑波大学大学院ビジネス科学研究科（MBA）修了。

東京都市町村職員研修所

東京都市町村職員研修所

令和元年度 自治体経営研修 **政策課題研究 成果発表会**

働き方改革の推進に向けたＩＣＴ技術の活用

とき

令和元年 12 月 20 日(金)
13：15～16：30
(開場 12：45)

場所

東京自治会館 別館１階
階段研修室

『政策課題研究』は、自治体が直面する重要課題をテーマに、研修生による自主的な調査研究を通じて政策形成能力の向上を図ることを目的とした研修です。

今年度は、「働き方改革」を大きなテーマとし、生産年齢人口が減少しているなかで効率的な経済活動を実現していくためには、日進月歩で進化しているＩＣＴ技術をどのように利用すればよいのか、そしてどのような職場にしたいのか、15 名の研修生が全８回にわたり議論を重ねてきました。

働き方改革の推進に向けた ICT 技術の活用について政策案を発表します。研修生による発表会に、ぜひお越しください。

コメンテーター

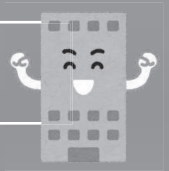
（一社）行政情報システム研究所
調査普及部長／主席研究員

狩野（かのう） 英司（えいじ） 氏

雑誌「行政＆情報システム」編集人。中央官庁、大手シンクタンク、大手メーカー勤務を経て現職。電子行政に関する調査研究、政府・自治体・企業等のシステム構築やＢＰＲ（業務改革）に、ユーザー／コンサルタントの両方の立場で携わる。現在の研究テーマは、データ、デジタル、デザインの３つのＤを通じた行政の業務・サービス改革。
「月刊 J-LIS」「月刊 地方自治職員研修」等での連載、行政機関・企業等へのセミナー・研修講師、メディア取材等多数。米国 PMI 認定プロジェクトマネジメント・プロフェッショナル、情報処理技術者（IT ストラテジスト、プロジェクトマネージャ）、認定スクラムマスター。
東京都立大学（現：首都大学東京）法学部卒業、筑波大学大学院ビジネス科学研究科（MBA）修了。

9 月 13 日に開催した基調講義（公開講義）の様子

狩野氏に政策案への講評と総括講義をしていただきます。



◆テーマに興味のある、対象団体のどなたでも参加いただけます。
◆参加申込みは、所属団体の研修担当者まで。

プログラム

13：15～13：30	１５分	開会挨拶・オリエンテーション・研修所講師挨拶
13：30～14：15	４５分	１グループ成果発表
14：15～15：00	４５分	２グループ成果発表
15：00～15：20	２０分	休憩・質問票記入
15：20～15：35	１５分	質疑応答
15：35～16：20	４５分	講評・総括講義（狩野 英司氏）
16：20～16：30	１０分	研修所講師挨拶・閉会

発 表 者

１グループ

八王子市	福祉部高齢者いきいき課	金川	昌央
立川市	行政管理部人事課	髙城	毅
青梅市	市民部資産税課	町田	陵
東村山市	市民部課税課	伊藤	和歌子
多摩市	企画政策部情報システム課	井奈波	翔太
稲城市	市民部保険年金課	川本	佳宏
瑞穂町	都市整備部産業課	内野	大輔
全国市長会	総務部	樺澤	佳子

２グループ

八王子市	行財政改革部情報管理課	村野	ありさ
青梅市	経済スポーツ部商工観光課	宮島	孝広
国立市	行政管理部総務課	北原	智子
福生市	教育部公民館	大橋	雄希
東大和市	子育て支援部青少年課	岡部	聡
武蔵村山市	協働推進部環境課	藤野	雄太
羽村市	上下水道部（公営）上下水道設備課	渡邉	裕成

あとがき

今年度の政策課題研究は、『働き方改革の推進に向けたICT技術の活用』をテーマに実施しました。初日に実施した基調講義では、一般財団法人 行政情報システム研究所 調査普及部長・主席研究員である狩野英司氏にご登壇いただき、AI・RPAといった最新のICT技術に関する解説だけでなく、実用化の状況や、導入における課題、今後の展望に至るまでご講義をいただきました。特に、働き方改革を踏まえた上での ICT 技術を活用した自治体の取組事例や、デザイン思考の視点からの考え方は、研修生にとってもその後の調査・研究を進めていく上で非常に参考になったかと思います。

さて、今回のテーマである「働き方改革」、「ICT技術」いずれにおいても社会の関心が高まってきておりますが、２つが合わさると難しい課題でした。多摩地域の自治体においても先進事例が少なく、難しくも取り組み甲斐のあるテーマだったかと思います。そのような中で、「現状分析」から「政策立案」に至るまで、一人一人の研修生が意見を出し合いながら積極的に取り組み、時には迷いながらも、試行錯誤を重ねた末、実りのある政策提言を作成することができました。研修の回数を重ねていく中で、研修生同士がお互いを尊重し、困った時はフォローをし合いながら協力して議論をしていく姿に担当者としても感銘を受けました。

研修最終日の成果発表会では、研修生の上司や先輩、このテーマに興味・関心をお持ちの多くの方々にお越しいただき、「今後、働き方改革を推進していく上で、有効な手段になると感じた。」、「政策案の実現可能性が高かったため、参考になった。」等、政策を高く評価するご意見を数多くいただきました。また、狩野氏には基調講義から引き続き、成果発表に対するコメンテーターとしてご参加・ご講評をいただくとともに、将来的な展望を踏まえた視点からの助言等をいただきました。研修生にとっても、自分たちで一から考えた政策を多くの聴衆の前で発表でき、さらに発展させた講評をしていただけたのは、日常の業務では得難い貴重な経験となったことと思います。

最後になりましたが、この難しいテーマに最後まで真摯に取り組んでいただきました研修生、４か月にわたる長期間の研修に研修生を送り出していただいた職場の皆様、そして、多大なるご指導・ご協力を賜りました狩野氏に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

東京都市町村職員研修所　教務課
研修第一係　秋山なつみ・永田拓

令和元年度　自治体経営研修「政策課題研究」　名簿

＜研修生＞第１グループ

団　体	氏　名	所　属
八王子市	金川　昌央	福祉部高齢者いきいき課
立川市	髙城　毅	行政管理部人事課
青梅市	町田　陵	市民部資産税課
東村山市	伊藤　和歌子	市民部課税課
多摩市	井奈波　翔太	企画政策部情報システム課
稲城市	川本　佳宏	市民部保険年金課
瑞穂町	内野　大輔	都市整備部産業課
全国市長会	樺澤　佳子	総務部

＜研修生＞第２グループ

団　体	氏　名	所　属
八王子市	村野　ありさ	行財政改革部情報管理課
青梅市	宮島　孝広	経済スポーツ部商工観光課
国立市	北原　智子	行政管理部総務課
福生市	大橋　雄希	教育部公民館白梅会館
東大和市	岡部　聡	子育て支援部青少年課
武蔵村山市	藤野　雄太	協働推進部環境課
羽村市	渡邉　裕成	上下水道部（公営）上下水道設備課

＜講師＞

担当科目	氏　名	所　属
基調講義・成果発表	狩野　英司	一般財団法人　行政情報システム研究所 調査普及部長・主席研究員
調査・研究	野島　憲一	東京都市町村職員研修所　特別講師
	本橋　信行	東京都市町村職員研修所　特別講師

＜事務局＞

氏　名	所　属
秋山　なつみ	東京都市町村職員研修所　教務課　研修第一係（府中市より派遣）
永田　拓	東京都市町村職員研修所　教務課　研修第一係（あきる野市より派遣）