

行革情報

令和元年 5月号No.01 (5月10日発行)

令和元年 9月4日 資料No.10
行政改革推進委員会 財政課

5月号

No.01 行革とは

Interview

No.02 整理運動の開始

No.03 実務資料 起案のルール
19年前の行革新聞

No.01 行革とは

1 行政改革とは何だろう。

まずネットで調べてみました。

【総務省のホームページ】

地方公共団体においては、**厳しい財政状況の中でも**安全かつ良質な公共サービスが**确实、効率的に**実施されるよう、**地域の実情に応じ**、**自主的に**行政改革に取り組まれています。

さすが総務省、要点として書いてあります。では、もう一つ・・・

【コトバンク ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典の解説】

行政機構は行政機能を生かすときにはじめてその存在理由があると考えられるが、行政目的と行政手段の**変化につれて**、行政機構の再編成が**絶えず求められる**ことになる。

これらの言葉を並べ替えると

行政改革とは、厳しい財政状況であっても、良質な公共サービスを実施するよう、実情に応じて行う

①組織の再編成 ②自主的な取組 という感じです。

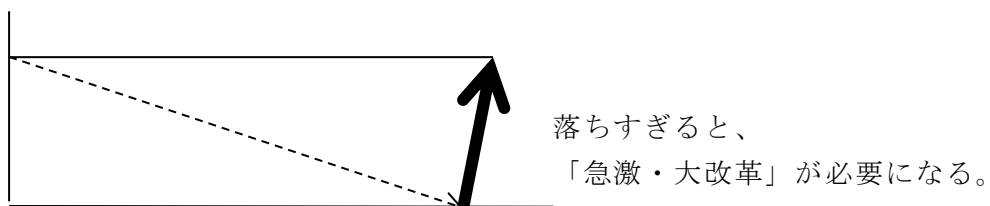
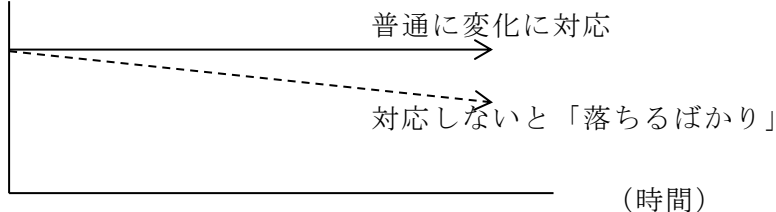
範囲が広い

2 行政が続く限り、自主的な取組（改革）が必要

(1) 時代は変化し続けることから、常に改革を意識することになります。

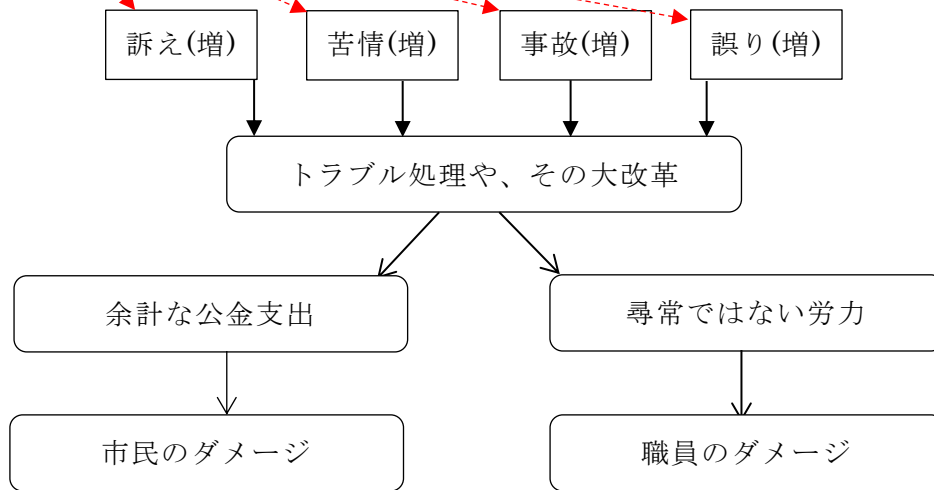
【変化に対応しないイメージ】

(手段)



(2) 対応が不足すると、トラブルやダメージが増加し、余計な公金支出や職員労力を費やすことになります。

【トラブルのイメージ例示】



備考 トラブルがあった時、いろんなダメージを負うことになります。現実には超多忙なので、皆さんはどう対応しますか。ちなみに最近は、やや難しいトラブルが増えています。

【ヒヤリハットの法則】

1 件の重大な事故災害

29 件の軽微な事故災害

300 件のヒヤリハット

ダメージを極力抑え、市民と市職員を守る一手段として、予防が必要です。

3 基礎的な予防は「整理」

すべてのトラブルにおいて基礎となるのが、立証証拠の整理です。

立証証拠が整っていれば解決が早く、揃っていないとトラブルに巻き込まれてダメージを受けかねません。(立証証拠：次号以降で紹介)

自治体の立証証拠は、決裁文書と言えます。

まず文書を整えることが、ダメージ抑止の力となります。

4 整理運動

そこで、本年度は基礎部分に着目し、整理運動を行います。

立証証拠の整理だけでなく、いろんな効果がありますので、職員の負担軽減のため、ご協力をお願いします。

来週、令和元年5月号「No.02 整理運動の開始」を掲載します。

Interview

19年ぶりに復活した行革情報誌では、インタビューのコーナーを設け、所属部署、職員間の取組みを紹介していきたいと考えています。初回ですので、まず事務局 **大沢財政課長** の一声で始まります。

元気を出そう！

行政改革とか、財政健全化とか言うと、面倒くさい、うるさい、細かい、そんな感じを持たれるのではないのでしょうか？

本当に財政再建団体になったら、そんな呑気なことは言ってられません。

糸魚川が元気であるために、私たち職員一人一人が、元気を出して、何かおかしい点はないか、改善すべき点はないか、仲間内で、職場の中で、上司を巻き込んで、元気な声を出してください。

間違えることもあるでしょうが、それを恐れていると、何も言えなくなります。

以前の、庶務担当者会議や、選挙事務の説明会では、ああだ、こうだと、事務局に意見が結構出ました。

職員一人一人の元気が市役所を元気にし、糸魚川を元気にします。

目の前の一つ一つの事を、一生懸命取り組んでください。

編集後記

5月号は、ちょっとボリュームがありますので、分割してお届けします。

行革情報

令和元年 5月号No.02 (5月16日発行)

5月号

No.01 行革とは
Interview

No.02 整理運動の開始

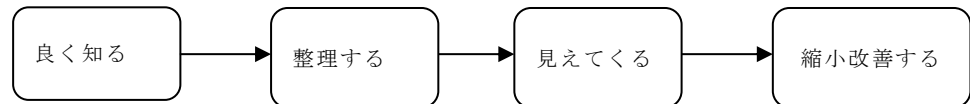
No.03 実務資料 起案のルール
19年前の行革新聞

No.02 整理運動の開始 (5S) 庶務担当者会議で予告した整理運動です。

1 目的 (狙い)

書類やファイル (立証証拠) の整理を行い、事務効率化と業務改善を目指します。

- ・整理は、業務をよく知ること。
- ・整理が進むと、縮小すべき事務が見えてくる。



2 今回の整理対象は、次のとおりです。

- (1) 第一段階 ファイルや書類
- (2) 第二段階 整理により課題が見えてきたところで、業務の縮小改善案

3 5Sとは

頭文字であり、以下の順で進めることを言います。

整理	必要なものと必要でないものとを分けて、必要でないものを捨てる
整頓	必要なものをだけを誰もがわかるように置き場を決めて表示する
清掃	身の回りのものや職場の中をきれいに掃除
清潔	職場を衛生的に保つ
習慣	上記の習慣維持、更により良い方法研究

- ・企業では、生産性向上のため「3S運動」や「5S運動」として行われています。

4 効果

当市では、主に立証証拠の整理 (ダメージ軽減)、時短、業務縮小を想定していますが、一般的に以下のような改善効果があると言われています。

直接的な効果

- ・書類探しが早い
- ・誰でも対応できる



これこれ!

間接的な効果

- ・危険が減る
- ・ロスが少ない
- ・クレームが少ない
- ・社員の充実度が高い

雑談：書類が整理されていないと、人事異動先で困っちゃいますよね。

5 整理しない場合のロスを計算

職員1人が1日当たりで無駄に文書を検索（探索）する時間は、9分というデータがあります。（2008年行政文書管理改善機構）

このことから、1人当たりで年間 $\frac{9分}{60分} \times 250日 = 37時間30分$

管理職や現業職を除く本市職員を約400人として合計すると

$\frac{37時間30分 \times 400人 \times 2,000円}{1時間平均給与} = 30,000,000円$

話半分としても「中堅職員3人分」の効果が得られます。

雑談：このことを活用して、さらに実務をうまく回したいですね。

6 スケジュールや方法等

(1) スケジュール

順番	時期	項目	内容	確認・報告者
1	5月	自分の机	デスクトップの整理	係長
			机の上、机の下など	係長
2	6月～	保存書類	(後日周知)	(後日周知)
3	7月	窓口		
4	8月～	電子データ		
5		次のステップ		

(2) 方法

数回に分けて行います。内容はグループウェアで周知します。

(3) 確認・報告者

係長を中心としますが、できるだけ多くの職員に関わっていただく計画です。

これもグループウェアでお知らせします。

なお、整理運動は、内部監査及び文書管理と連携します。

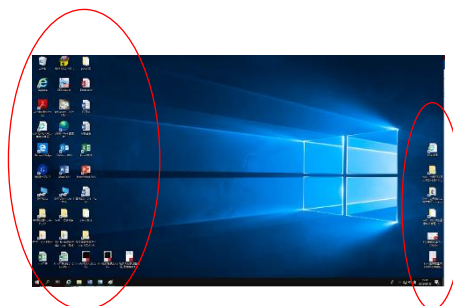
7 文書管理のルール再確認

文書と電子ファイルの保存ルールや位置付け等について、現状に合うよう今一度ルールを調整し、お知らせします。

編集後記

試しに係でデスクトップを整理してみたら、偶然、全員こんな感じになりました。

強制ではありませんが、整理は大切なことですので、ご協力ください。



例：左右型

【誤例】 1. 入札のあり方について

(1) 一般競争入札を適用する場合

当市において一般競争入札を提供する場合は以下の通りとし、工事は予定
価格が 130 以上、物品購入は予定価格が 80 万円以上の・・・

2 記載の共通事項

(1) 文書発生年度、年

- ・年度 一般的な文書
- ・年 暦年で管理するもの
- ・例規関係 (条例・規則・要綱)
- ・議会関係 (市議会は年で回数を数えている)

(2) タイトルなど

	誤 ×	正 ○
標題	「〇〇について (伺)」	「〇〇について (伺い)」
1 行目	「標記について」	「このことについて」
伺文末	「してよろしいか伺います。」	「してよろしいか。」
方針の語尾	「整備したい。」	「整備する。」

3 接続詞の使い方と意味

(1) 又は → 「or」

A 又は B A、B、C 又は D

【例】 あおい、月徳、なかしま 又は さいとう食堂

(2) 若しくは

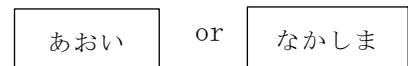
A 若しくは B 又は C 若しくは D

一番大きな意味の接続 → 又は

それ以外の小さな意味の接続 → 若しくは

【例】 あおいのラーメン 若しくは 半トン 又は なかしまのラーメン 若しくは 味噌ラーメン

※ 「又は」のないところに「若しくは」は使えない。



(3) 及び → 「and」

A 及び B A、B、C 及び D

(4) 並びに

A 並びに B 並びに C 及び D

大 大 小

【例】 あおいの半トン 並びに 月徳のチャーハン 並びに なかしまのラーメン 及び 味噌ラーメン

※ 「及び」のないところに「並びに」は使えない。

(5) かつ

A かつ B

Aし、かつ、Bする

【例】慎重かつ大胆に

十分な強度を有し、かつ、漏れない構造

4 その他の言葉の意味

(1) かする

ア 課する 【例】固定資産税を課する。 →ノルマ

イ 科する 【例】罰金刑を科する。 →ペナルティー 一般的

参考 処(しょ)する 【例】五十万円以下の罰金に処する。 →個別具体的

(2) その他・その他の

ア その他 →並列。「と」

【例】山田くん、寺崎さんその他若手職員にも出席させよう。

イ その他の →例示。「のような」

【例】山田くん、寺崎さんその他の若手職員に出席させよう。

(3) 直ちに・遅滞なく・速やかに

ア 直ちに →何をさておいてもすぐに →遅れたらアウト

イ 遅滞なく →正当な理由がない限り直ちに →遅れたらアウト

ウ 速やかに →できるだけ早く →遅れてもセーフ

5 注意事項

(1) 起案の禁止事項

ア 鉛筆書きは不可

イ 訂正印が無い 起案者が訂正印を押す。

ウ 受付日を削って直す 文字を削るのは文書偽造。訂正すべき。

エ 修正テープで修正 論外。

(2) 気になる癖

ア 「も」の使い方

「中浜集会所については草刈も行うので、シルバーに委託する。」

「も」は、何と何のことだろう？

イ 「アクセス道路現象」

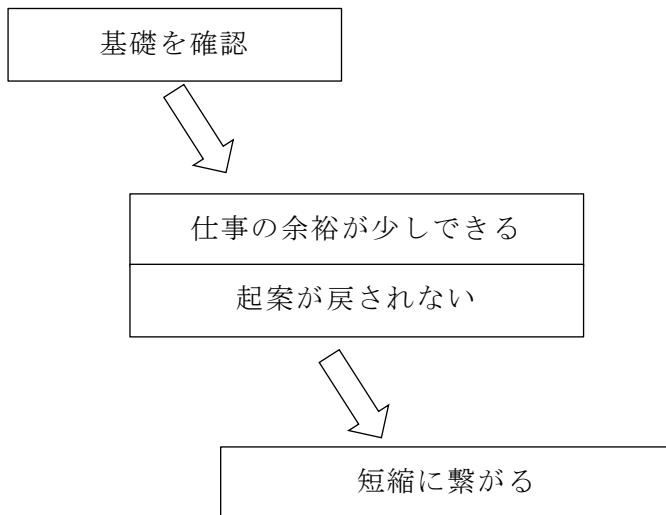
使い方によるが、アクセスと道路は同じ意味。単語が重複している。

ウ 「主語迷子」「主語述語バラバラ」

「誰が」「誰に」という主語や相手を特定していない。

美山公園は、シルバー人材センターの草刈である。 ×

市は、美山公園の草刈をシルバー人材センターに委託する。 ○



時間が少しでも
短縮されますように。

19 年前の行革新聞

19 年前に旧糸魚川市で庁内行革特集が発行されています。
参考にNo. 1 号を添付してみました。(No. 2 号以降は、改めて紹介します。)
当時はどのような社会情勢だったのか、比較しながらご覧ください。

編集後記

さて、19 年前の行革新聞を読んでも、時代は変わるけれども本質は一緒だと感じます。

今年は 19 年前を振り返りながら本誌を作成しますが、なるべく無理せず、時短を目指して作業する計画ですので、ご協力くださいますようお願いいたします。

そして、いろんな角度のご意見や疑問をお待ちしております。

Revolution

No.1 庁内報行革特集

平成12年8月1日

編集 総務課行政係

地方分権一括法が施行されて4ヶ月が過ぎようとしています。地方自治体が自主性を発揮しながら、住民起点のサービスを遂行していくための環境整備の一つが動き始めました。そうした中で行政の質的転換を推進するために各地方自治体では行政改革に取り組んでいます。当市においても行政改革推進委員会や行政改革推進本部を設置して、「行革大綱」「行革実施計画」と策定してきました。

ところで、「行革」って何なんでしょう？・・・普段から自分の仕事を見つめて、日々事務改善をしている糸魚川市に必要なものだろうか！

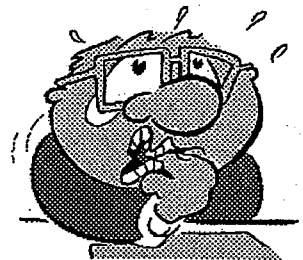
「地方分権一括法」で何が変わったのでしょうか？・・・どうでもいいような仕事は少し増えたけど、去年と何も変わっていないみたい！

少なからず、職員のみなさんが感じられていることではないでしょうか。でも、現実とは違います。確実に全国の自治体は動いています。国も猛烈な勢いで変わってきましょう。今、動かなければ糸魚川市は確実に取り残されます。

でも、どんな風に動いているの？ 何が変わったの？ 全然わからない！

そんなわけで、行革や地方分権についての情報誌として、庁内報行革特集という形で、「Revolution」(革命)を発行することにしました。

行革や地方分権の必要性、全国の取り組み事例、当市行革推進本部の部会や班の検討状況について情報提供したいと思います。



行政改革で一番重要なことは、私たち職員一人一人の意識を変革することです。

子供たちのために、そして何年か先の老人たちのために、糸魚川市を住みよい元気なまちにするためにみんなで考えましょう。

第1回目の今回は、行政改革の必要性や取り組み時における問題点等について、まとめてみました。今回に限らず内容につきましては、いろいろな文献資料や講演会等をもとに、多少編集者の私見を交えてまとめたいと思っています。異論のある方も多々あるかと思いますが、その場合は行革事務局へどんどん意見してください。

職員みんなで糸魚川市の将来を考えて、市民のための行革を進めたいと思います。



「リストラ」という言葉があります。人員整理のような意味でとられがちですが、リストラクチャリング [restructuring] の略称で、新規事業に乗り出すなど、事業構造の転換を目指すことです。いわゆる事業の再構築です。その結果生じた余剰人員を民間企業では人員整理しているのです。では、市役所では・・・地方分権時代を迎えて、これから増大する行政需要に対応するためのマンパワーとなるのでは・・・

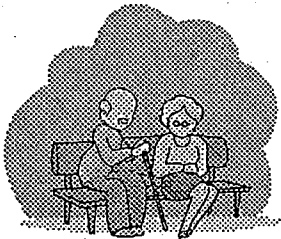
【行革の必要性】

現在の地方自治体においては危機的な財政状況に加えて、現在実行の段階を迎えた地方分権の成果を十分に挙げるためには、地方公共団体自らが更なる行財政改革を推進し、住民の期待に柔軟に対応しうる簡素で効率的な行政システムを確立することが求められています。

実際には過去においても行財政改革に取り組んできましたが、より一層の責任と強い自覚の下に、行政改革大綱を見直し、数値目標の設定等により住民の理解と協力を得ながら、行財政改革をより積極的に推進することが必要であります。

具体的には、新たな政策課題等に対応した事務事業の重点的な推進を図りつつ、組織

・機構の簡素合理化、外郭団体の統廃合、民間委託の推進、スクラップ・アンド・ビルドの徹底による適正な定員管理、給与の適正化、公共工事のコスト縮減、会館等公共施設の整備の重点化等を推進することはもとより、地方分権の推進に対応した総合的な人材の育成や行政サービスの向上、広域行政の展開など、地域独自の工夫を講じながら、行財政運営全般にわたる改革の取組みを一段と強化していくことが必要であります。



【行政改革活動の特徴】

- 解決すべき問題がある
- 解決すべき問題の範囲が広く、問題も複雑である
- 解決のための期限が設定されている
- 解決に要する資源が限られている
- 解決のための手段・アプローチが定型化されていない
- 解決のために関与する組織・要員が多い
- 既存の組織・職務分掌を超えた取り組みが必要である
- 関係者にとって未経験要素が多い

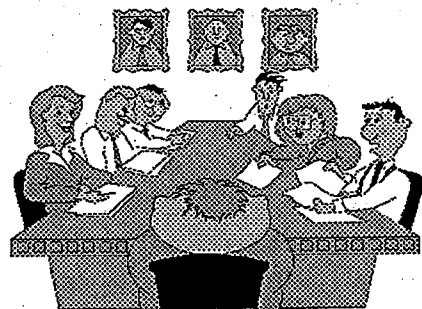
このような非日常的・非定型的な業務活動は通常「プロジェクト」と呼ばれています。



【プロジェクト失敗の主な要因】

- 目的や目標が曖昧・不明確である
- 組織能力を遥かに越えたレベルの成果を求めている
- 目的や能力に適したアプローチがとられていない
- 現状・実態の把握が不十分である
- 現状起きている問題の原因究明が不十分である
- 取り組みの実施計画が具体的でない
- 顧客の声を軽視・無視している
- 関与するメンバーの役割が不明確である
- 責任の所在が不明確である
- トップのリーダーシップが欠如している
- 変革に対する内外の抵抗が大きい

プロジェクトを成功に導くには、失敗に終わる要因にはどのようなものがあるかを過去の事例等を参考にして把握し、その発生を未然に防止する、あるいは発生した場合に迅速かつ適切に対処することが重要となります。



行革情報

令和元年7月号No.04 (7月12日発行)

本年度の取組みとして、皆さんから整理運動に協力いただいておりますが、このほかに「時短」「働き方改革」の手段の一つである「RPA」をご紹介します。

RPA (ロボティック・プロセス・オートメーション)

1 最近よく聞くRPAとは

総務省ホームページに、以下の内容が記載されています。

【総務省 メールマガジン「M-ICT ナウ」より】

タイトル：RPA (働き方改革：業務自動化による生産性向上)

- ・RPAは、人手不足を補いながら生産効率を上げるための方法の一つ。
- ・RPAは、定型的なパソコン業務を自動化する。

実際の取組み事例を以下のとおりピックアップしてみました。

熊本県宇城市では、ふるさと納税寄付情報取込事務

債権者・口座情報取込事務

住民異動届入力事務

石川県加賀市では、時間外勤務集計業務

契約管理システムと電子入札システムの相互連絡事務

2 システム間のマクロ

職場でExcelのマクロ機能(自動処理)を使う場合があり、とても便利ですね。

マクロをExcelだけでなく、他のシステムを巻き込んで、**パソコン全体で行う自動処理**が比較的容易にできるようになっています。

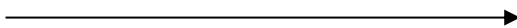
これが「RPA」です。(有料になりますが・・・)

今までできなかった「OCR」と「●●システム」と「□□システム」の3つのシステムを連携させ自動処理する、という事が可能な時代になりました。

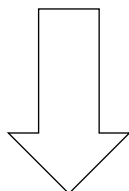
これまでの作業の例



申請書類を

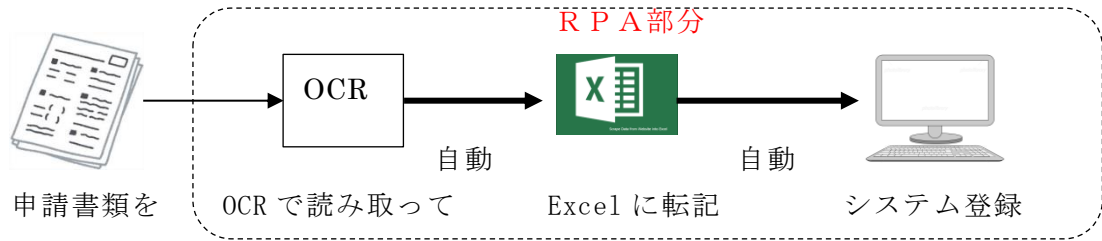


ひたすらシステムに1件ずつ入力



この作業工程を
少し整理・分解すると (次ページ)

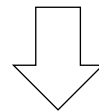
RPAの例（その1）



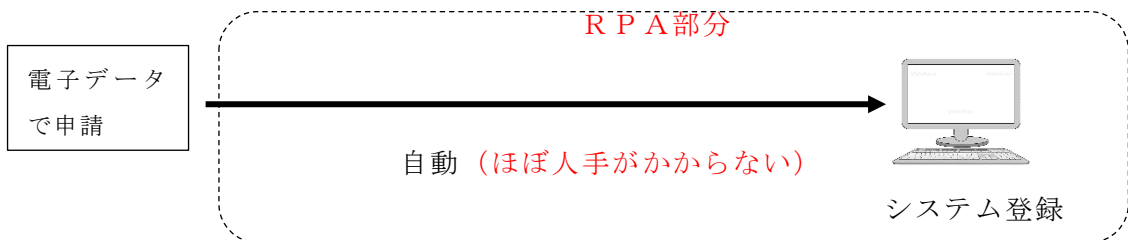
自動化による効果あり！



これでも効果はありますが、導入する際に「この方法がベストかどうか」を**検証**し、更なる効果を狙いたいところです。



RPAの例（その2 検証後）



これは導入前に業務の特徴を検証し、申請を電子データに変えると、劇的に変化する例です。

なお、無理して全部の工程を自動化することが目的ではありません。
結果的に部分的な自動化でも、効果があれば、それはそれでOKだと思います。

3 さらに先を行くと、AI（人工知能）

AI（人工知能）は、人間の知的振る舞いの一部をソフトウェアを用いて人工的に再現したものとされています。

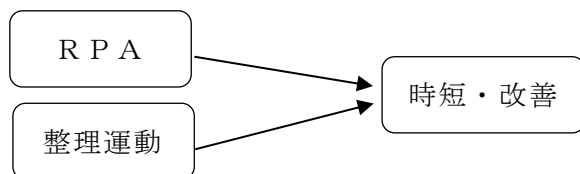
ソフトウェアが、経験から学び、**新たな入力に順応**します。

今すぐに取り組めるのは、OCRやRPA（システム間マクロ）かもしれませんが、AIを導入できる分野が出始めていますので、**今後注目**しましょう。

4 時短、経費節減を図るために

RPAはマクロですから、より正確さを求める作業や、定型処理に効果があります。
思い当たる業務がありましたら、早いうちにBSNアイネット等の電算会社と相談することをお勧めします。

少しの開発経費で、時短、業務改善、経費削減に結び付くことを目指しましょう。



○ 整理運動について

1回目はPCデスクトップ、2回目は机の上をテーマとしました。
各部署において、整理運動の実施を徹底してください。

実施後は、以下のファイルに実施日を入力願います。

【¥¥Sv-file01¥調査・照会¥04 財政関係¥80 行政改革¥整理運動
「理運動 実施状況」】

第3回目の整理運動は、近日中にご案内します。

行革情報

令和元年8月号No.05 (8月21日発行)

行政改革について調べていると、次の2つの言葉がよく出てきます。
結局は同じことを指すのかな？と思ったのですが、意味が全く違うのです。

「生産性の向上」と「効率性」の違い

1 何が違うのか。

- (1) まず**生産性**ですが、[公益財団法人日本生産性本部](#) HP に、次の式で表現しています。

$$\text{生産性} = \frac{\text{産出（製品・サービスなど）}}{\text{投入（投資・時間）}}$$

数値が高ければ、生産性が高い、
といったところです。

- (2) 次に**効率性**は、投入量を下げること だそうです。

公益財団法人日本生産性本部

「生産性手帳」を販売している財団、で思いつく方がおられると思います。

会長はキッコーマン取締役名誉会長、副会長には三菱商事、ヤマトホールディングス、トヨタ、東京大学大学院等の方々が就任されている財団です。

- (3) 上記のほか、参考として厚生労働省の「労働生産性を向上させた事業所は労働関係助成金が割り増しされます。」の項目に生産性の算式がありましたので紹介します。

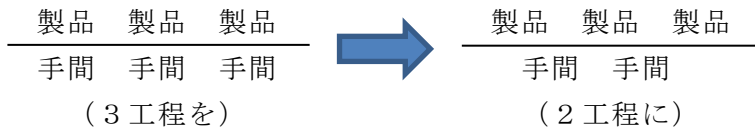
$$\text{生産性} = \frac{\text{営業利益} + \text{人件費} + \text{減価償却費} + \text{動産・不動産賃貸料} + \text{租税公課}}{\text{雇用保険被保険者数}}$$

使う単語は違いますが、
内容は似た感じになります。

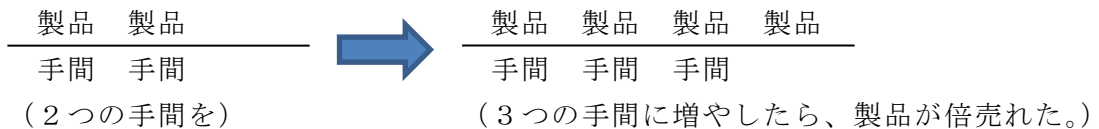


2 効率を高めることだけが生産性を向上させる手段ではない。

効率を高めることは、生産性を向上させる **1つの手段** ですが、



手間（人）を増やすことによって、生産性が向上する場合があります。



3 生産性の向上、効率化が必要な理由

2017年に出されたみずほ研究所の調査によると、2016年の労働人口6648万人が、2065年には4000万人弱と、約4割減少する見込みです。

また、2016年の労働力率（15歳以上の人のうち、働いている人の割合）は60%であったのに対し、2065年の労働力率は50%程度まで低下するとされています。

グローバル化が進む中で、さらに

人手不足

会社が回らない

という状態が懸念されます。

このことから、1人1人の生産性の向上が早急に求められるのです。

(株式会社ユニットのHPから引用)

4 当市の行政改革との関係

行政改革は、**現在の課題解決**と**将来への備え**という2面性があり、すべての取組項目にこの要素が含まれています。

本年度は、行革情報の発行や整理運動を展開し、行政改革を推進していますが、先般総務課から行革の中心となる職員提案「カイゼンチャレンジ」への取組が提示されました。

5 カイゼンチャレンジ

チャレンジは、「生産性の向上」「効率化」のどちらを採用しても構いません。

「チャレンジ」する意識が重要です。

まず、できる部分から開始しましょう！

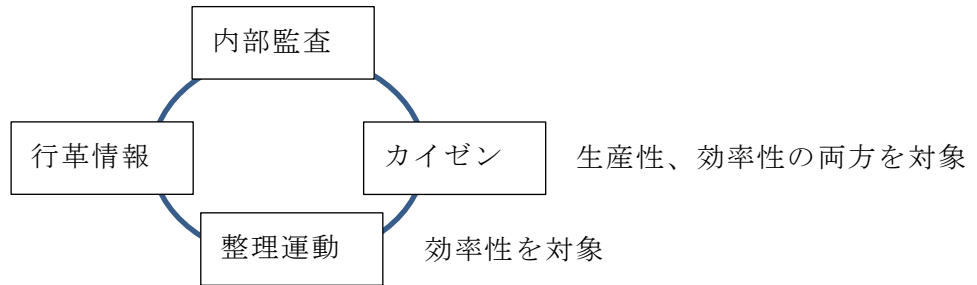


ハードルを高く
しなくてもOK!

6 その他

本年度の整理運動、カイゼンチャレンジ、内部監査、行革情報は連携しています。

今秋の内部監査で、各課の状況や支障になっていること等をお聞きする場合がありますので、ご協力をお願いします。



Interview

職員提案「カイゼンチャレンジ」の取組が開始されました。
そこで、担当の総務課行政係に質問してみました。

Q01 今年のテーマと特徴は何でしょうか。

⇒ 今年のテーマはまさに「カイゼン（改善）」です。
これまでの職員提案とは趣向を変え、係内で 10 月末までに実践した改善取組を報告してもらう方式が特徴です。

Q02 チャレンジの目指すところを教えてください。

⇒ 大きく 3 点あります。
1 点目は、係内における日常業務や仕事のやり方の総点検です。
「これって時間かかるよね?」「もっといい方法があるんじゃない?」など、係内で普段の業務を見つめ直し、議論することで、係内の改善意識を高めます。
2 点目は、マネして実践!カイゼンの水平展開です。
各係で取り組んだカイゼンはグループウェアで全庁公開します。
「これってマネできそうじゃない?」「うちでもやってみよう」という改善の波を全庁に広がります。
3 点目は、組織風土の改革です。
「誰かがやってくれるだろう」「いつかは変わるだろう」「出る杭は打たれる」「気づかないフリ」「〇〇だからできない（まずできない理由を考える）」といった組織風土はないでしょうか。
私たち職員は、財政状況の厳しい中で、質の高い行政サービスを提供していかなければなりません。
一人一人の改善は小さくても、職員みんなで見直していけば、それは大きな改善になります。

Q03 カタカナ「カイゼン」がとても目を引きますが、閃きましたね。

⇒ 「職員提案」や「業務改善」ってなんか難しくて、面倒なイメージがありますよね。
今回は、「カイゼンチャレンジ」とすることで、なるべく敷居を低く、全職員が前向きに取り組めるようにしました。

Q04 これまでの多くの提案がありました。

全体の流れを見ていて、どんな傾向にあるのでしょうか。

⇒ 近年は、持続可能なまちづくりや人口減、交流人口の拡大、少子高齢化対策等のテーマに基づく政策提案に的を絞った取組を行いました。
リバイバル 25 成人式など実際事業化された提案もあります。
糸魚川の地域性や世界ジオパークを生かした斬新なアイデアが多いです。

Q05 ところで、カイゼン賞は副賞ありますか。

⇒ もちろん副賞あります。「最優秀カイゼン賞」や「優秀カイゼン賞」に選ばれた係には、来年の仕事始めの式（1月6日）にて議長や職員の前で市長から表彰していただきます。

Q06 最後に、行政改革の取組項目として、皆さんに伝えたいコメントをお願いします。

⇒ 暑い日々、業務に追われる日々ですが、まずは身の回りのムリ・ムダ・ムラを係内で点検してみましょう。

1人が変われば、係内が変わる、そして課内が変わって、市役所が変わる。
カイゼンの夏！チャレンジの夏！「1係1改善」取組へのご協力をよろしくお願いします。

