

連載

# 自治体DXとガバナンス

第9回

早稲田大学  
政治経済学術院教授

稲継裕昭



## PROFILE

いなつぐ・ひろあき  
京都大学博士(法学)。  
大阪市職員、大阪市立大学法学部長などを経て2007年から現職。専門は行政学、公共経営論。著書に『シビックテック』『地方自治入門』、訳書に『政府経営論』『未来政府』『なぜ政府は動けないのか』ほか多数。金沢市DX会議委員等を務める。

## ペーパーレスを目指して 金沢市の取り組み③

### 電子申請

金沢市では19年10月、電子申請サービスを導入した。LGWAN(ASP\*3)を利用するものだった。そして、20年12月に「(略称)金沢市デジタル行政推進条例」(\*4)を制定し、市の手続きはオンライン化が原則である旨述べている。

この条例に基づき、次々と電子申請可能な業務を拡大している。

19年度には34業務だった対象業務を、手上げ方式と、プロジェクトチームによるやや強制的な方法により拡大した。後者では、年間100件以上申請がある321手続きの電子化を検討して102手

\*1 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/office\\_kaikaku/jirei.html#chihou](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/office_kaikaku/jirei.html#chihou)  
\*2 オフィス改革を展開する「コクヨ株」のHPから。 <https://www.kokuyo-marketing.co.jp/column/tag1/post-20/>

紙文化が強く根付いている日本の自治体業務において、ペーパーレス化を行うのは容易なことではない。様々なツールを導入するだけでなく、根付いた組織文化を変え、手続きの手当てもする必要がある。金沢市でも様々な側面からこれを進めてきている。

### フリーアドレス

フリーアドレスとは、オフィスの中で固定席を持たずに、ノートパソコン等を活用して自分の好きな席で働くワークスタイルのこと

である。総務省行政管理局や統計局の一部のほか、熊本市、仙台市、北九州市、新潟市、静岡市などで一部の業務に導入されている(\*1)。

そのメリットとしては、①組織変更・人数変更への柔軟な対応ができること(組織変更、プロジェクト立上げ、急なメンバー増減などもレイアウト変更不要)、②コミュニケーションの促進(チーム内に固定しがちなコミュニケーションが柔軟になり、新たな情報や発想を得られる)、③自律的な働き方の促進(日々の仕事に応じた

場所の選択を通じ、仕事の組み立てに対して自律的に取り組める)ことがあげられる(\*2)。他にも、④省スペース化・コスト削減や、⑤綺麗なオフィス環境で職員のエンゲージメントUPもある。

だが、金沢市の場合、むしろペーパーレス、DXを念頭に置いて導入を進めたという。各人に小さなロッカーが用意され、そこにPCや一定の私物は収納するもの、今までのように自分の机の引き出しに書類を数多く収納したり、机の上に書類を山積みにして

帰ったりするということができなくなる。毎日机の上を完全に片づけて帰宅しなければならず、必然的に書類を減らそうというインセンティブが働く。

市では2020年5月の新第二本庁舎の供用開始時から導入を始め、7月以降、第一本庁舎に無線LANの整備を行ったのち、21年3月にすべての執務室にフリーアドレスを導入した。本庁舎の全てをフリーアドレスとするのは珍しく、中核市では初のことだった。

\*3 行政専用の閉域ネットワークであるLGWANにおいて、自治体向けに各種行政事務サービスを提供する事業者及びそのサービスのこと。金沢市の電子申請の場合、事業者はNTTデータ。  
\*4 正式名称は、「金沢市情報通信技術を活用した行政の推進に関する条例」。 [https://www.city.kanazawa.ishikawa.jp/reiki/reiki\\_honbun/a400RG00001781.html](https://www.city.kanazawa.ishikawa.jp/reiki/reiki_honbun/a400RG00001781.html)

続きを電子化した。その結果、20年度には231手続きが対象業務となっている。

検討したもののうち電子化していない219業務は、①法律や政省令によって、対面申請が必須とされているもの（転入、転出手続き、児童扶養手当の現況届など）、②原本添付が必要なもの（医師の意見書、医療費助成の領収書等）、③第三者同意が必要なもの（世帯員の所得確認同意等）、④法律・政省令や県の条例で書類添付が必須とされているものである。ただ、これらもBPRの視点で、対面や原本添付が本来に必要なものかを見直しが進められ、今年度中を目途としてこのうち約100業務が電子化される予定だ。残りの業務は、法律や政省令で対面が必須とされているものなど、市単独では動かせないものだという。

利用実績としては、例えば、業者が利用する入札参加資格申請はほとんどが電子申請でなされており、その後の処理も機械処理ができる。ただ、231件の手続きのうち、申請実績が10件以下のものが半数以上に上り、その点の分析や検証が必要だとされている。

## 電子決裁

金沢市の電子決裁推進の取り組み状況は必ずしも先進事例というわけではないが徐々に進められてきている。システム自体は20年近く前の02年度に導入されており、17年度より課長決裁までの起案を電子決裁とすることとしたが、19年2月頃はまだ10%に満たなかった。19年11月から局長決裁までを対象とし20年2月によりやく16%となった。20年度にはそれを加速させる。8月に副市長決裁までを対象とした。これで市の約15万件ある決裁のうち99・5%が対象となる。そのうち、21年2月末までに約36%、21年9月に約60%と電子決裁率を上げてきた。

21年度に入ってから、庁内会議を原則としてペーパーレスとしたことや、局長以上の部屋及び会議室に大型のモニターを設置したことなどが結果として電子決裁率を大きく引き上げたと考えられる。ただ、残り4割ほどは未達成だ。財務関係の起案は約10万件あるが、これはシステムに未対応ですべてハンコによる決裁となっている。今後、文書管理システムを22年度

に、財務会計システムを23年度に更新する時期に合わせて、さらなる決裁率の向上を目指している。

## 職員の反応と今後の課題

ペーパーレスやフリーアドレス導入後、本庁舎の課に聞き取り調査を行った。ペーパーレス会議は「常に」している課が32%、「だいたい」している課が23%となっており、半数以上の課ではペーパーレス会議が原則となっていることがわかる。ただ、「時々」という課が21%、「ほぼない」という課も16%あって、今後の課題となっている。その理由を問うたところ、

「紙のほうが慣れている」「上司が要望している」「紙文化が根づいている」などがあげられており、組織文化やマインドセットを変えていくことが今後の課題のようだ。外部から受け取った紙資料をスキャナーでデータ化しているか、との問いに対しては、「常に」（19%）、「だいたい」（44%）と、6割以上では普通に行われている。他方、「時々」（18%）、「ほぼない」（16%）などという課もあり、今後の課題だ。

フリーアドレスになったことで

「コミュニケーションがとりやすくなったと思うか」という問いに対し、「思う」（34%）、「少し思う」（32%）と肯定的な評価が66%、となっていた。また、約6割の職員はフリーアドレスがペーパーレスな業務の進行に寄与していることを実感している。

ちなみに、経費削減効果を見ると、20年度では（職員がPCを片付けて退庁することによる）PCの待機電力の削減が10%（約104万円）、PPC用紙代の削減が12%（約180万円）、プリンタトナーが10%（約150万円）など約1000万円の削減となっている。

なお、市では紙の削減状況の見える化を進め、各課のプリンタ全229台、コピー機全76台の出力枚数を毎月集計し、ペーパーレス推進状況の見える化を進めている（集計はRPAによる自動集計）。これは、各課のペーパーレス推進の意識づけや、職員のモチベーションの向上に寄与しているようだ。10月27日に開催された第7回DX会議で、市は今後、「ペーパーレス原則化」へ転換する方針も打ち出した。さらなる推進が期待されるところである。