

連載

自治体DXとガバナンス

第8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。

業務改善からスタート 金沢市の取り組み②

先月号で人材育成について取り上げた金沢市が、これまでどのような取り組みを進めてきたのかを振り返ってみたい。

金沢市DXのあゆみ

DX全般にわたって先頭を走っている自治体は稀有であり、金沢市も他自治体同様、試行錯誤を繰り返してきている。スタートは、2019年3月に策定された「ICT活用推進計画」と考えられ、その後、徐々に様々な取り組みを開始し、それらを拡大してきた。AIに関してみると、「議事録作成AI」が19年7月に導入され、

すぐに月40回程度の利用が始まり活用されてきている。また、住民問い合わせ対応のチャットボットは、同年12月から一般公開され、ゴミ出し、子育て、新型コロナウイルスに関連するものなどが19年度中に稼働している。

RPAは19年度から導入が始まっている。19年度には4業務のRPAが導入された。RPAを導入する場合、シナリオ(プログラム)の作成について、業者委託する場合と、職員が自ら作成する場合とに分かれるが、金沢市の場合は4業務のうち2業務は業者委託を行い、他の業務は職員研修を実施し

たうえで職員が作成していた。20年度には新規で10業務が導入されたが、うち7業務は職員がシナリオを作成しており、これ以降、シナリオ作成は職員が行うのが当たり前となっている。

後で見る業務改善研修や仕事効率アップ研修、研修テキストの作成などもこの年に始まっている。19年度後半には電子申請システムの導入開始、電子決裁対象文書の拡大、ペーパーレス促進のためのスキヤナーの各課配備、共有フォルダのフォルダ階層のルール化なども進められている。20年度に入り、取り組みは加速

する。ペーパーレス会議システムの運用が開始され、また、コロナ禍ということもあり、サテライトスペースの設置、テレワークの試行実施も行われた。さらに、一部の部局でフリーアドレス(座席を固定しない)が導入されている。

8月には市長の肝いりで、スマートワーク推進アドバイザーを委嘱し、外部の目で進捗状況をチェックする仕組みも始まった。11月には、クラウド技術等のITサービスを活用した地域活性化に関する連携協定を日本マイクロソフト(株)、株システムサポートと締結した。この協定を利用して、21年度からスタートするデジタル人材育成の研修プログラム作成に両社の持つICTスキルが生かされている。

オンライン申請については、20年12月に書面手続きによらずにオンライン申請(電子申請)を可能とする「デジタル行政推進条例(略称)」を制定して加速させている。受付件数が年100件以上となる申請手続きを順次オンライン化して、20年度中に約1000手続きをオンライン化した。さらに、オンライン申請に基づいて交付する書面等の郵送料を無料化した(中核

市では初)。
このような展開が進みつつある土壌のもとで、「金沢市デジタル戦略」が21年3月に策定された(*1)。業務改善研修が他市にはないユニークなものだ。以下、詳しく見ていこう(誌面の制約から、ペーパーレス化の展開は次号で紹介する)。

業務改善研修

現行の事務処理の進め方をそのまま機械化しても無駄やミスの可能性は継続する。そのためRPAの導入において、業務フローの見直し、BPRは不可欠である。業者委託の場合は、業者と原課職員とで打ち合わせをして業務フローを描き、その改善を行ってからRPAのシナリオを書くのが通例だが、職員がシナリオを書く場合は従来の事務処理の流れをそのままRPAのシナリオに落とし、無駄等が残る場合が少なくない。金沢市が19年度からはじめた業務改善研修はその点をも解消するものである。これは、各課に業務改善担当を設置し、業務改善研修の受講を通して、業務フローを見える化しマニュアルを作成するも

のである。19年度に29課で行い、21年度までに約90課で進められた。毎年の流れとしては、まず、説明会を開催し、業務改善担当が講義を受講し、業務フローの見える化を学んだのち、各課で伝達研修を実施して他業務への取り組みを推進する。この過程において、様々な業務が見える化され、事務処理の中での無駄な流れを廃止し、改善することが期待できる。エクセル表Aからエクセル表Bへコピー&ペーストしていた事務処理を、エクセル表Aへの入力段階で、一挙にエクセル表Bへの入力も終わるようなフローにする。RPAのシナリオに落とすときには、これらの事務処理フローの見直しを行ったうえでシナリオ作成が行われることになる。

初年度は29業務について業務マニュアルが作成された。アンケート結果では、研修参加者の66%が「課内業務改善が進んだ」と回答している(業務フローの整理による見える化、職員間の情報共有など)。ただ、日常業務や突発事案対応で時間が割かれ、育休、病休等により職場内のマンパワーが不足し

ている中では、業務改善に取り組み余裕がないという声もあった。余裕があればマンパワー不足は解消しない、という悪循環だ。そこで、業務改善の実施効果を盛り込んだ事例等を粘り強く発信することにより、業務改善の機運を醸成していった。

仕事の効率アップ

一般の職員の仕事効率アップを図るためのExcelマクロ研修や、RPA研修は19年度にスタートしている。前述のようにRPA(金沢市の場合はJREPAを利用して)のシナリオ作成は20年度以降、その大半を職員が自前で行っている。そのためRPA研修を2日間行っている。受講者数は年間15人程度と限られてはいるものの、RPAのシナリオを書ける人材が毎年15人ずつ増えていくと考えれば大きな戦力である。全職員に向けての『仕事効率アップテキスト』も当時の情報政策課ICT活用推進室によって作られ、イントラネットで提供されている(19年8月第1版。その後何度もバージョンアップされている)。

このテキストには、基礎編として、Windows操作に関すること(ショートカット、自動起動、付箋ソフトなど)、Excel操作に関すること、Word操作に関すること(ショートカットキー、差し込み印刷、ヘッダーフッターへのパス記載など)、PDF形式ファイルの編集に関すること(WordやExcelからのへの変換、テキスト編集など)、ファイルサーバに関すること、グループウェアソフト(Garoon)に関すること、文書管理・財務会計システムに関すること、などが丁寧に解説されている。いずれも、日々のPC操作などで時間短縮につながる仕事の効率アップが図れるトリビアなどが含まれている。Excelに関してはかなりページ数を割き、関数(VLOOKUP、IF、WORKDAYはじめ約20種類)の解説、オートフィルターや、セル内グラフ、条件付き書式などかゆいところに手が届くものとなっている。

なお、中級編として、辞書登録、画像ファイルの編集、エディタ(スクラエディタ)の利用方法なども解説されており、職員に共有されている。