

地方自治体における業務の標準化・効率化に関する研究会（第3回）

議 事 次 第

平成26年7月31日（木）

13:30～15:30

総務省8階 共用801会議室

（議事次第）

1. 開会
2. 高橋委員発表
3. 熊木座長代理発表
4. その他
5. 閉会

（配付資料）

- 資料1 「地方自治体における業務の標準化・効率化に関する研究会」
開催要綱
- 資料2 NTTグループのITガバナンス
（高橋委員提出資料）
- 資料3 ベンチマーキング手法を用いた改善事例
高知県旅費プロセスのアウトソーシング検討
（熊木座長代理提出資料）

**「地方自治体における業務の標準化・効率化に関する研究会」
開催要綱**

第1 目的

本研究会においては、業務システムのクラウド化等を契機とした地方自治体における業務の標準化・効率化について、先進事例を踏まえながら、行政経費等削減効果の定量的な把握方法や、優良事例の普及・展開に向けた課題と対策を検討することを目的とする。

第2 名称

本研究会は、「地方自治体における業務の標準化・効率化に関する研究会」（以下、「研究会」という。）と称する。

第3 構成

- (1) 研究会は、別紙のメンバーをもって構成する。
- (2) 研究会に、座長1人、座長代理1人を置く。
- (3) 座長は、会務を総理する。
- (4) 座長に事故があるとき又は座長が欠けたときは、座長代理がその職務を行う。

第4 議事

- (1) 研究会の会議は、座長が招集する。
- (2) 座長は、必要があると認めるときは、必要な者に研究会への出席を求め、その意見を聴取することができる。
- (3) 座長は、必要があると認めるときは、構成員等による実地調査を実施することができる。

第5 その他

研究会の庶務は、総務省自治行政局行政経営支援室及び自治行政局地域情報政策室が行う。

(別紙)

地方自治体における業務の標準化・効率化に関する研究会 名簿

(構 成 員)

- 座 長 齋 藤 誠 (東京大学大学院法学政治学研究科教授)
- 座長代理 熊 木 登 (日本生産性本部コンサルティング部主席経営コンサルタント)
- 後 藤 玲 子 (茨城大学人文学部社会科学科准教授)
- 高 橋 香 苗 (NTT 総務部門内部統制室長)
- 土 合 成 幸 (三鷹市企画部情報推進課長)
- 原 田 智 (京都府政策企画部情報技術専門監)
- 原 田 大 樹 (京都大学大学院法学研究科教授)
- 松 下 邦 彦 (TKC地方公共団体事業部行政システム研究センター一部長)
- 三 田 妃路佳 (椋山女学園大学現代マネジメント学部准教授)
(慶応義塾大学講師)
- 村 上 敦 (NEC 公共ソリューション事業部シニアエキスパート)
- 望 月 昌 樹 (地方公共団体情報システム機構情報化支援戦略部次長)
- 森 浩 三 (神戸市社会保障・税番号制度調整担当課長)

(以上敬称略、50音順)

(幹 事)

自治行政局長

地域力創造審議官

大臣官房審議官（地方行政・個人番号制度、地方公務員制度、選挙担当）

総務省自治行政局行政課長

総務省自治行政局住民制度課長

総務省自治行政局市町村課長

総務省自治行政局外国人住民基本台帳室長

総務省大臣官房企画課個人番号企画室長

(オブザーバー)

内閣官房社会保障改革担当室内閣参事官

情報流通行政局地方情報化推進室長

(事務局)

総務省自治行政局行政経営支援室

総務省自治行政局地域情報政策室

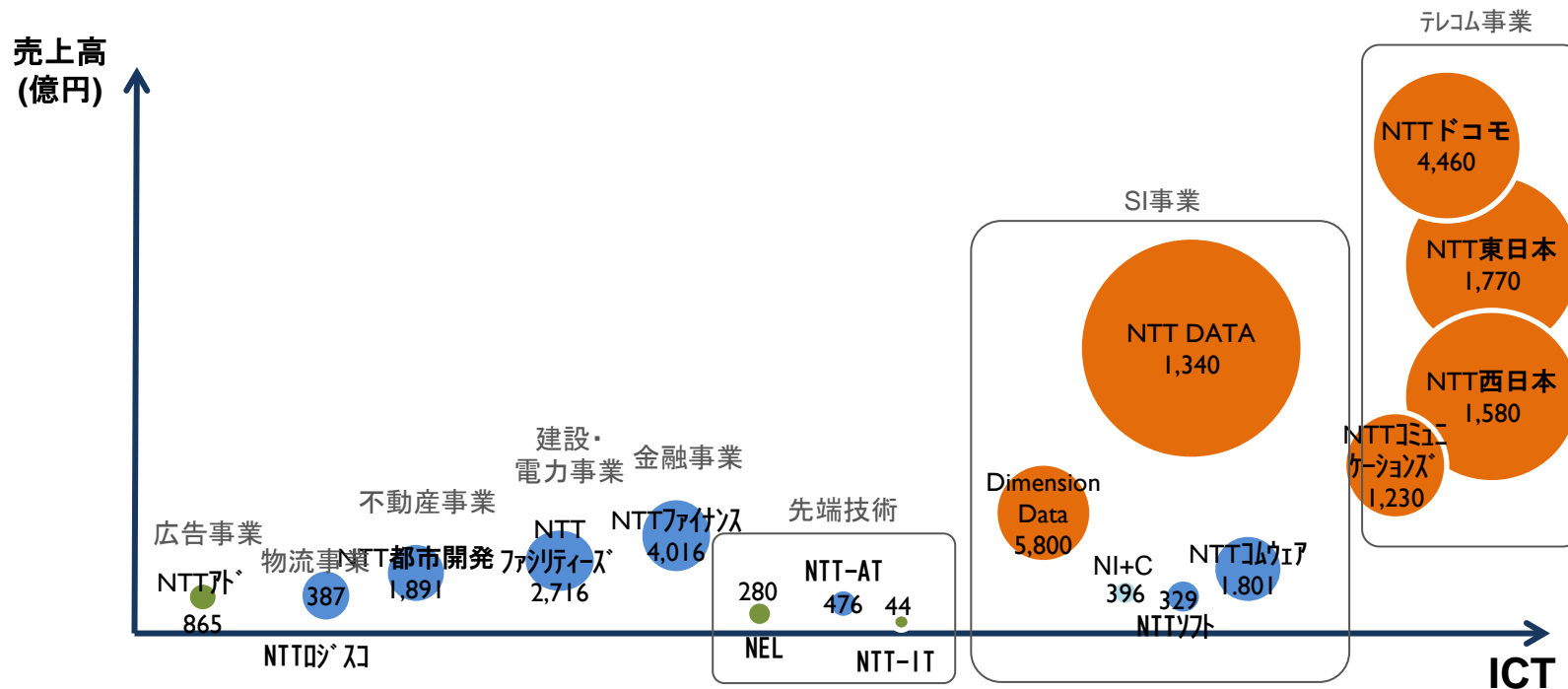
NTTグループのITガバナンス

日本電信電話株式会社
総務部門 内部統制室 高橋香苗



2014年7月31日

連結売上高	10兆9,252億円
総従業員数	239,750人
連結子会社	946社



主なグループ企業の事業内容と売上高(円の色・大きさは社員数を表す※)

※ ● : ~1000人 ● : 1000~10000人 ● : 10000人~

中期経営戦略「サービス創造グループを目指して」発表

NTT再編成実施
「NTT東日本」「NTT西日本」
「NTTコミュニケーションズ」3
社の営業開始

2008年

1999年

1992年

1988年

NTT移動通信網（株）営業開始

NTTデータ通信（株）営業開始

1985年

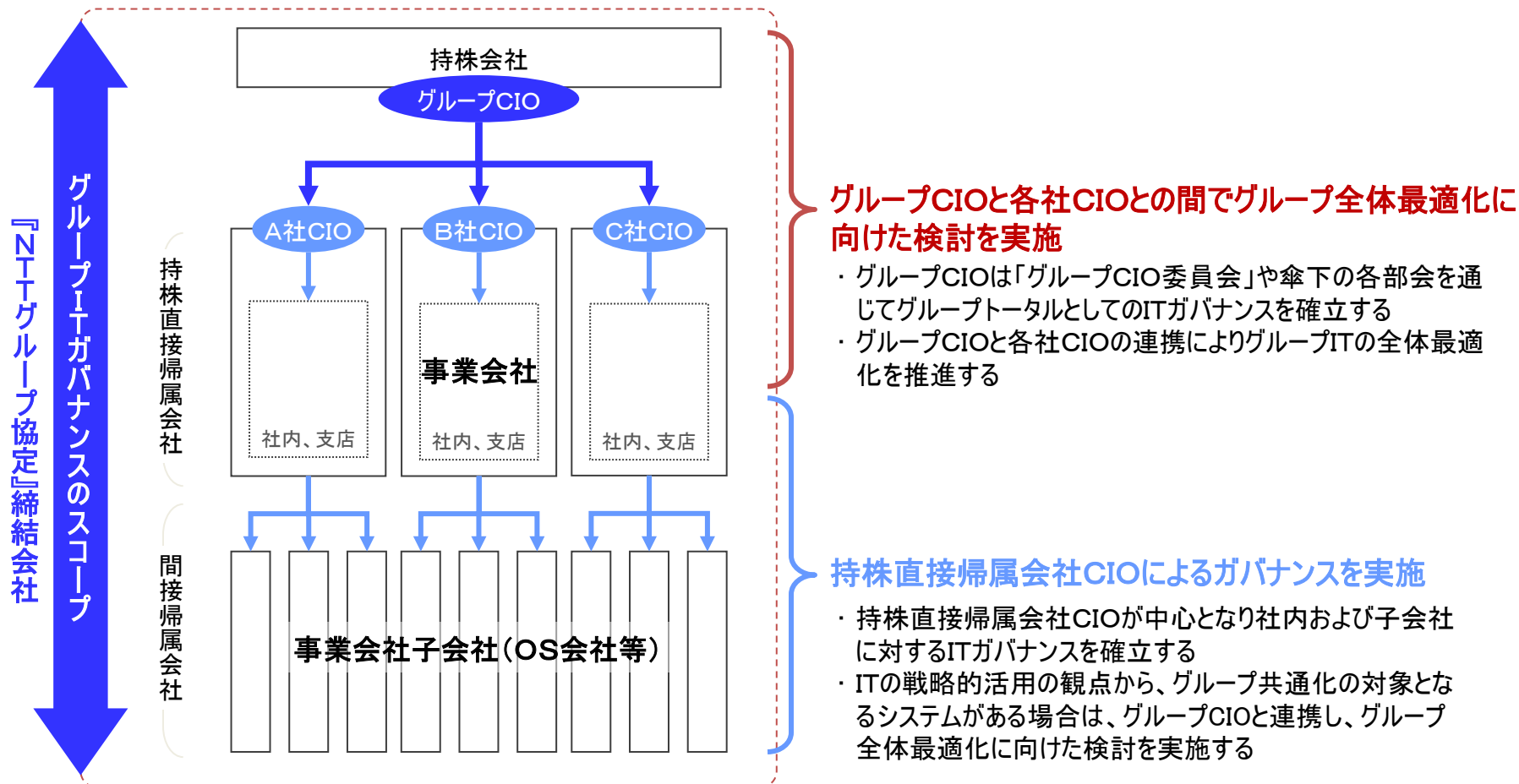
日本電信電話株式会社発足

1952年

日本電信電話公社発足

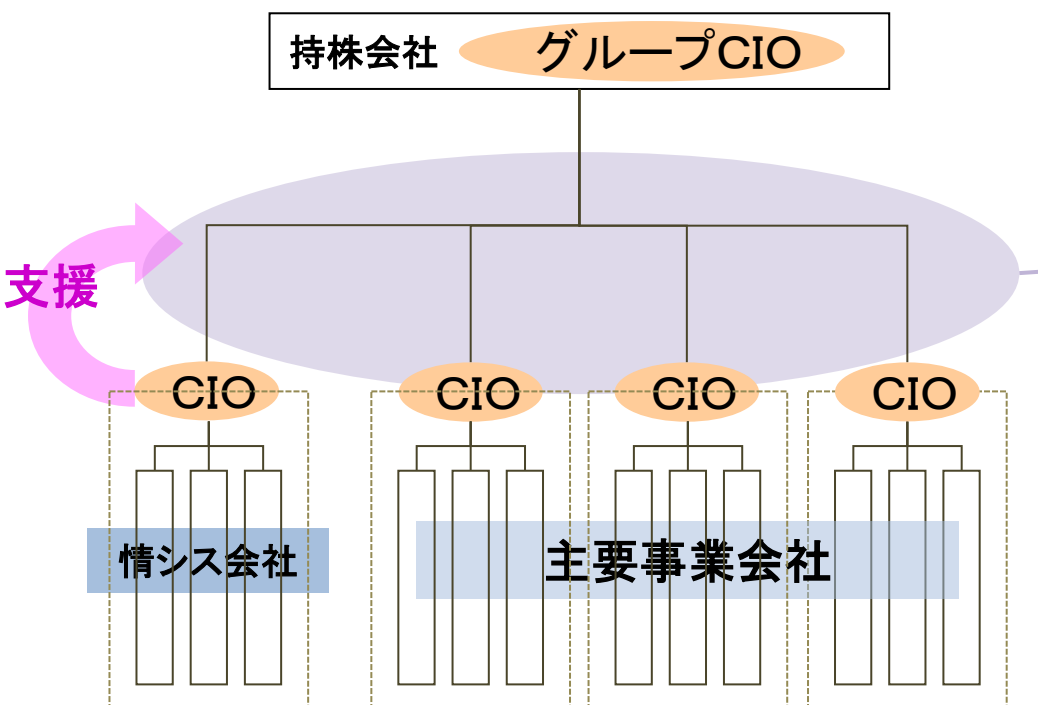
- グループITガバナンスは「NTTグループ協定※」締結会社全て(946社)としている。
- 持株会社は直接帰属会社(29社)に対して直接的ガバナンスを実施している。

〈連邦型ITガバナンスの体制イメージ〉

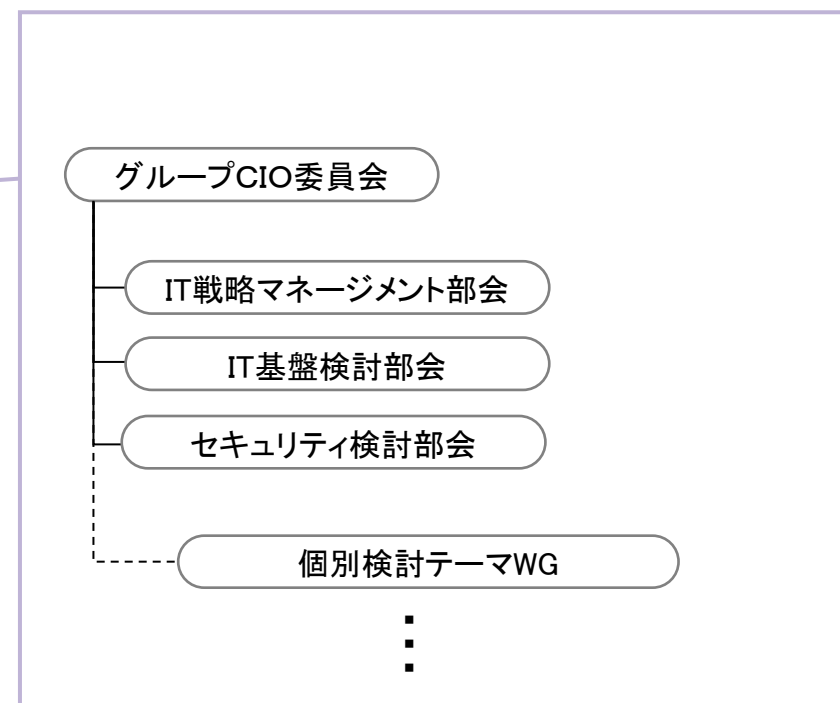


※ グループ協定締結会社には、各種(内部統制・情報セキュリティ)監査および情報システムのモニタリングを実施

- 持株のグループCIOと主要事業会社CIOによって構成されるグループCIO委員会を設置しており、内部統制室が事務局として委員会の運営を行っている。
- グループCIO委員会の配下に具体的な検討・情報共有を行う部会を設置している。



グループITガバナンスの会議体



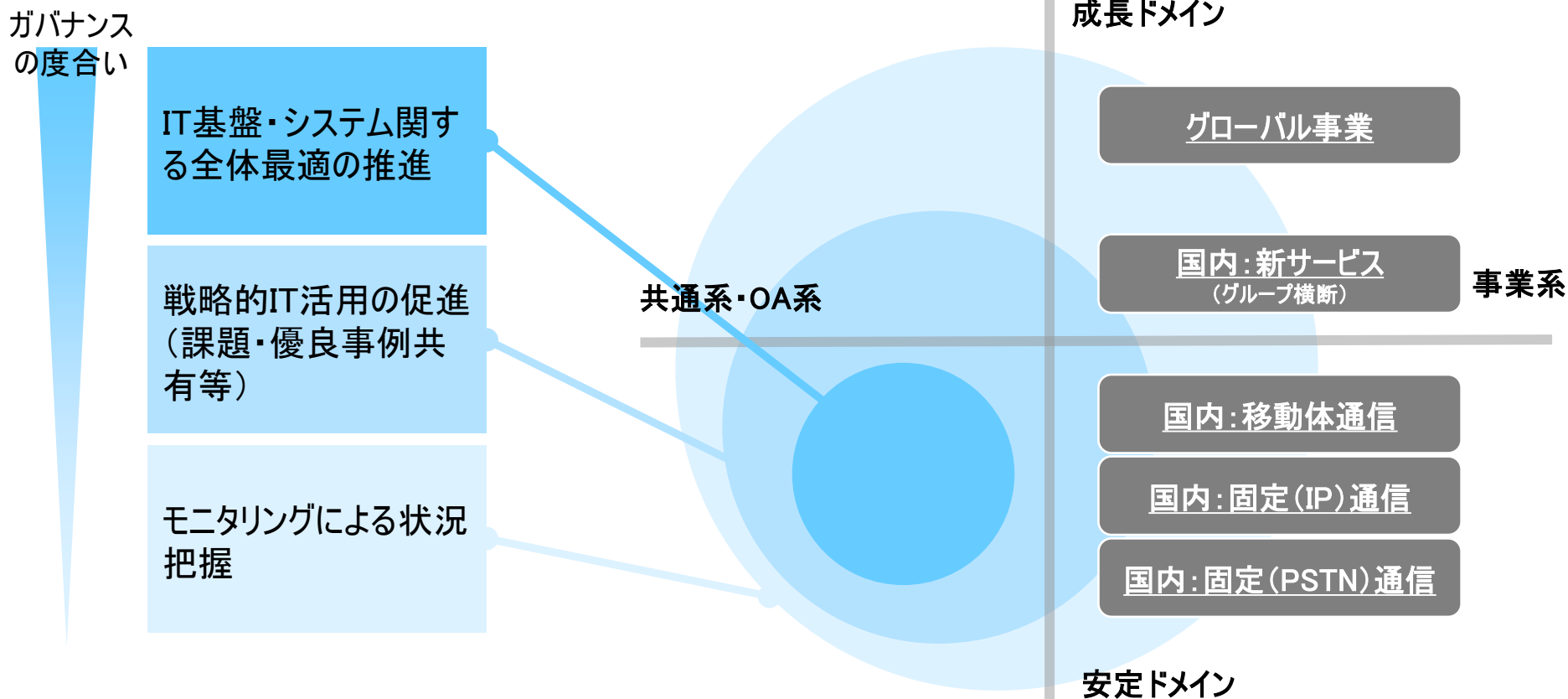
- NTTグループは基本的に連邦型のマネジメントで運営を行っている。
- 近年、ストラテジー色が濃い内容は、持株会社のグリップをより効かせている。

		← 求心力			→ 遠心力		
NTTグループ IT憲章		集権型	連邦型	分権型			
↑ ストラテジー ↓	戦略	すべての戦略を中央ITで立案・実行	事業会社代表を含む委員会で立案し、分担して実行	事業会社が独自に立案・実行			
	モニタリング	中央ITがルールと体制を構築し、マネジメントを実施	中央ITが全てを対象としたモニタリングルールを策定し、管理内容や方針を渡し、各社はそれを元にマネジメントを実施	事業会社が独自にルールと体制を構築し、マネジメントを実施			
	人的資源管理	中央ITがIT系人材の配置、育成を実施	中央ITがIT系人材育成の方針を策定し、事業会社にて配置・育成実施	事業会社がIT系人材の配置、育成を実施（業態によっては人材の必要性も判断）			
	組織と意思決定	すべてのシステムを中央ITが開発・運用のルールを策定	中央ITが一定規模以上のシステムに関する開発・運用のルールを策定し、事業会社がマネジメント	事業会社が独自に開発・運用のルールを策定			
	責任	中央ITがIT開発・利用責任の意識付けを行う	中央ITが方針を策定し、事業会社にて意識付けを実施	事業会社がIT開発・利用責任の意識付けを行う			
	リスクマネジメント	中央ITが全てのリスクを洗い出し、インシデント発生時の各社対策指示	中央ITがリスクの洗い出しの観点を整理し、各社がマネジメントを実施	事業会社が独自にリスクの特定と対策を実施			
	品質管理	すべてのシステムを中央ITが開発・運用	固有システムは中央ITの方針にそって事業会社が開発・運用	事業会社が独自に開発・運用			
↓ オペレーション ↓							

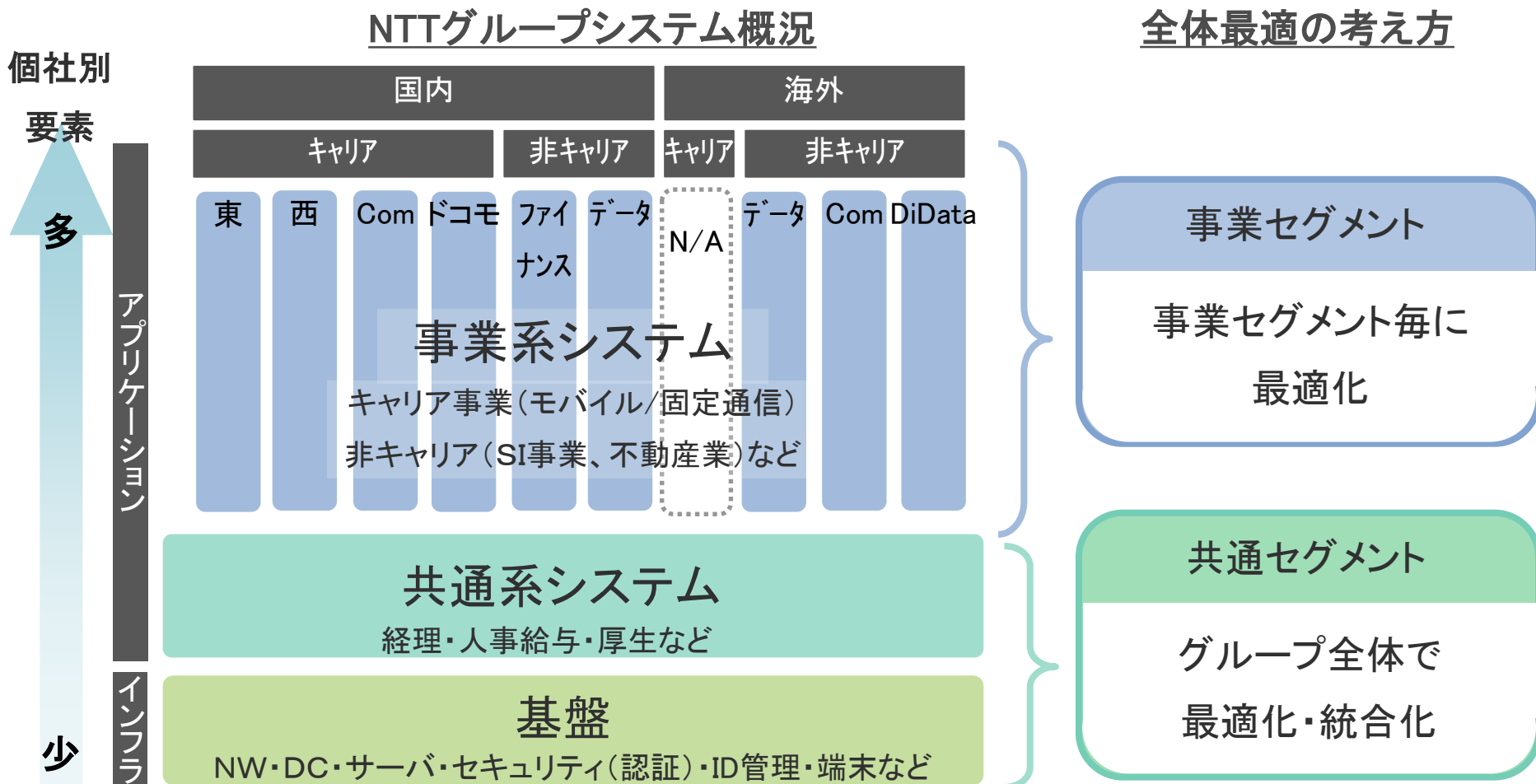
- 連邦型のグループマネジメントを踏まえ、売上拡大に直結しない共通系・OA系かつ安定ドメインの領域をグループ全体最適化の推進領域として、各種施策を推進している。

グループITガバナンスのレベル

ドメイン・業務マップとガバナンスレベルの関係

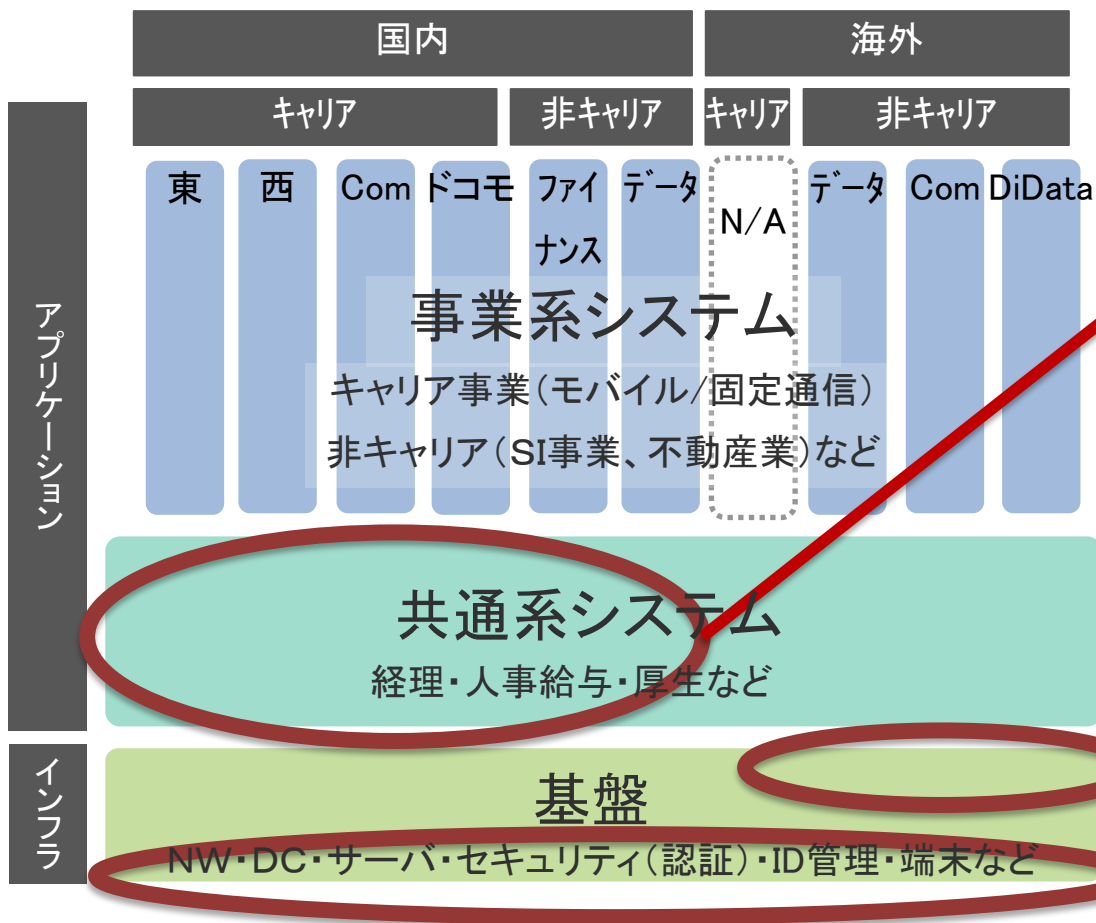


- 売上拡大に資する事業セグメントは個社別最適化を推進している。
- 共通的に活用できるITは、グループレベルで全体最適化を推進している。



- 主なテーマとして、下記3点を紹介。

NTTグループシステム概況



主なITの戦略的テーマ

共通系システム
(人事給与・会計)
の**業務効率化**

グローバル事業
会社間の**ビジネス
コラボレーション
促進**(コミュニケーション活性化)

セキュリティマネ
ジメント**強化**

- 人事給与システム・経理システムの更改に合わせ、“国内”全グループ会社を対象に共通系業務システムを統合を目指す

【現状】

	Aグループ	Bグループ	Cグループ	Dグループ
OA系	■	■	■	■
人事・総務系	■	■	■	■
財務系	■	■	■	■
PF※ (基盤)	■	■	■	■

※: ネットワーク, 認証管理, セキュリティ基盤, etc

“人事給与”や“会計”といった部分ではある程度統一化されているものの、
俯瞰的に見るとシステムは“バラバラ”

【2017.4~】

Aグループ	Bグループ	Cグループ	Dグループ
■			
■			
■			
■			

共通系業務システムを
統合

《主な懸念点》

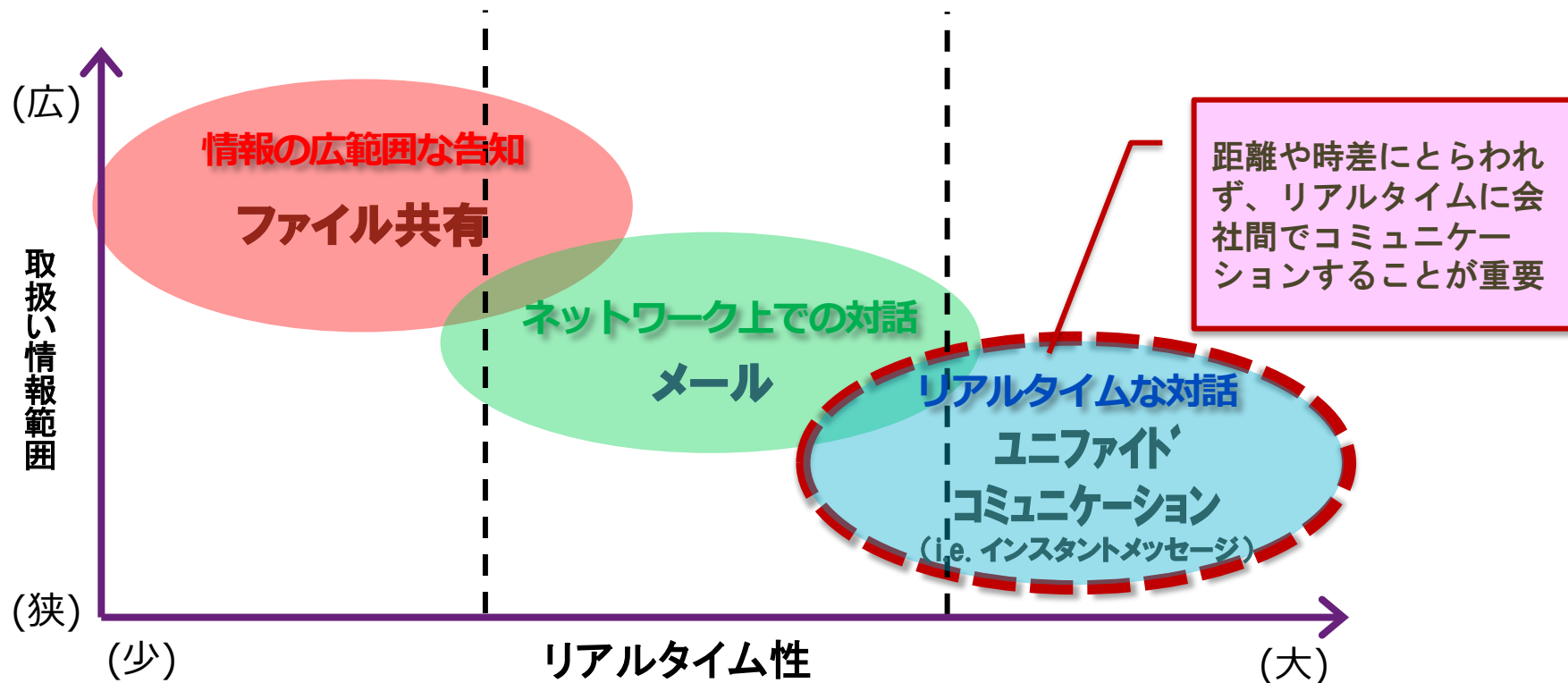
コスト・効果は本当にある？

業務の見直しが大変？
(最後までやりきれる？)

《POINT》

- **自前主義からの脱却**
(=アプリケーション For NTT を新たに構築しない)
- システムの統合に合わせ **“業務” “制度” を標準化**
(=理想はシステムによって各共通系業務が標準化されること)
- コスト効果を明確にし、**トップダウン**で推進

- 各社の連携によって大きなビジネスも生まれつつあるが、さらに加速してビジネスコラボレーションの活性化をITで支援する施策を推進している。
- 距離・時差にとらわれずリアルタイムにコミュニケーションを行う必要がある。



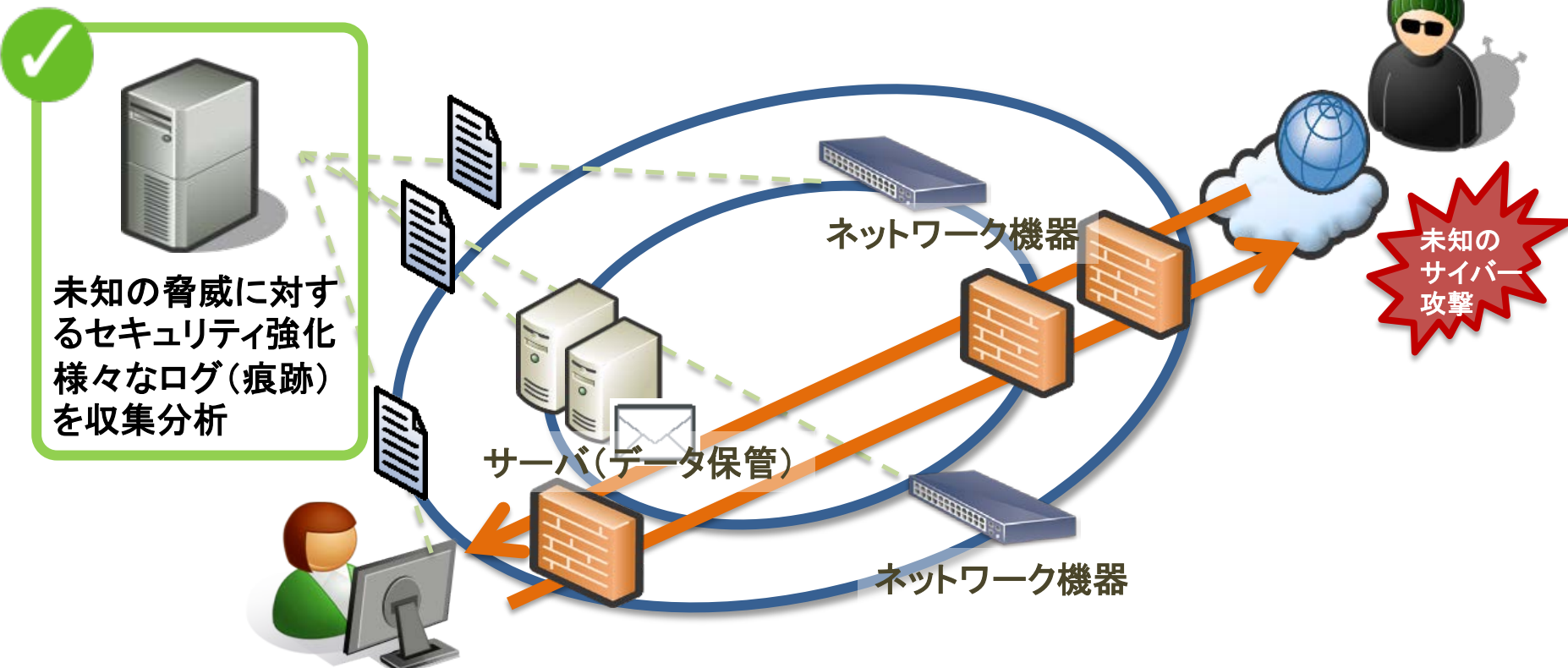
《主な懸念点》

会社間でどこまでの情報を出してコミュニケーションするのか？

《POINT》

- 情報流通のルールを参加者で作成
- セキュリティポリシーは持株から指示

- 近年、セキュリティの脅威は日を追うごとにましており、既知の脅威だけでなく、未知の脅威に対する対策も必要となっている。
- NTTグループでは未知の脅威に対する高度ログ分析を行うセキュリティ対策をグループレベルで導入を推進している。



《主な懸念点》

セキュリティ対策をコスト効果で測れないため、施策推進の意思決定が難しい。

《POINT》

- 社会的責任を鑑みて、**トップダウン**で推進
- 実施すべき**セキュリティレベル**（世の中標準と同等以上）を**決める**

- IT投資は年間事業計画にも反映するため、前年度にマクロ投資予算を策定する。
- 当該年度に個別案件を投資対効果も含めて起案し、ITがもたらす価値も考慮した上で投資判断を実施する。

投資マネジメントプロセス

補足

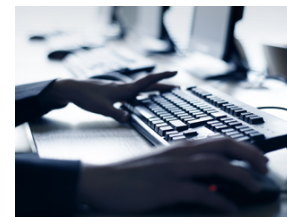
参照頁



✓年間の**マクロIT投資計画**を策定



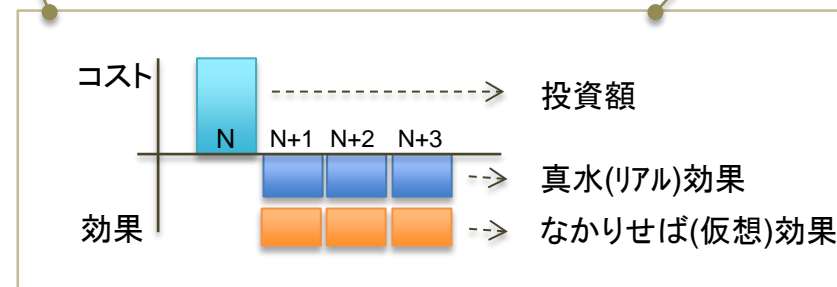
✓IT投資個別案件起案
✓**審査**(コスト対効果)の実施



✓システム開発



✓システム運用
✓効果**検証**



P14参照

P15参照

- 各社年間のIT投資の各種策定(マクロ予算計画・IT投資案件・審査評価)方法は区々である。

IT投資ライフサイクルカテゴリ

IT投資の各種策定方法

マクロIT投資
計画策定

- 前年度、施策・案件の積上げで算出
- 前年度、経営数値を鑑み算出
- 年間を通じて随時募集

IT投資個別案
件起案

- 年間を通じて随時募集
- 前年度までに募集
- 年間を通じて定期(年4回)募集

審査・検証

- 全案件をシステム部門+関連部門共同で審議
- 一定以上の開発額のみシステム部門+関連部門共同で審議

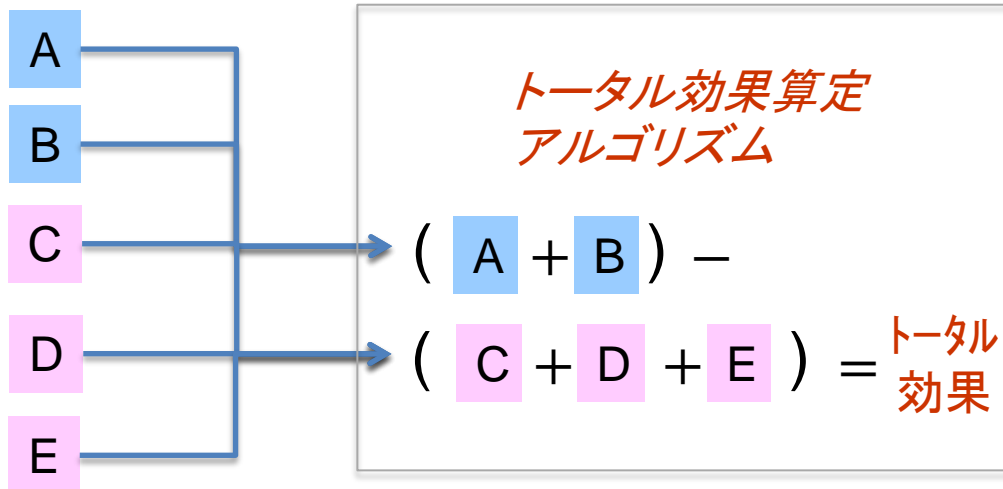
- IT投資は案件立案時に効果も含めて会議に付議する会社が多いが、サービス開始後に、効果検証している会社は少ない。

効果検証方法・基準		Iパターン	IIパターン	IIIパターン	IVパターン	
導入前	真水効果(キャッシュアウト減)	✓	✓	✓	— ※費用対効果が高いかを開発着手の判断材料としている。	
	なかりせば効果	コスト削減、稼働削減に繋がるもの (i.e. 作業効率化)	✓	—		✓
		コスト増加の抑止、稼働増加の防止に繋がるもの	✓	—		✓
導入後	真水効果(キャッシュアウト減)	✓	✓	—	—	
	なかりせば効果	コスト削減、稼働削減に繋がるもの (i.e. 作業効率化)	✓	—	—	—
		コスト増加の抑止、稼働増加の防止に繋がるもの	✓	—	—	—
計画・検証方法例		導入後検証は、情報システム部門が現場に赴き実地検査 → 効果算定事例は次頁参照	事業性評価として、ROI等を活用	社員満足度調査の中でシステム利用者からアンケートを収集	年度計画の枠内で項目調整	

- 共通系システムの業務効率化施策では、トータル効果（効果－コスト）を算定し、評価を実施している。
- また、業務効果は導入前後の業務時間を測定して具体的な効果額を可視化している。

算定内容

- 効果
- 業務効率による効果
 - システム重複投資削減による効果
- コスト
- ○○システムを利用するにあたり、既存システムの改修対応コスト
 - ○○システムを利用するにあたり、既存インフラの対応コスト
 - 新たなシステムを利用・開発するコスト



A 業務効果の 評価方法

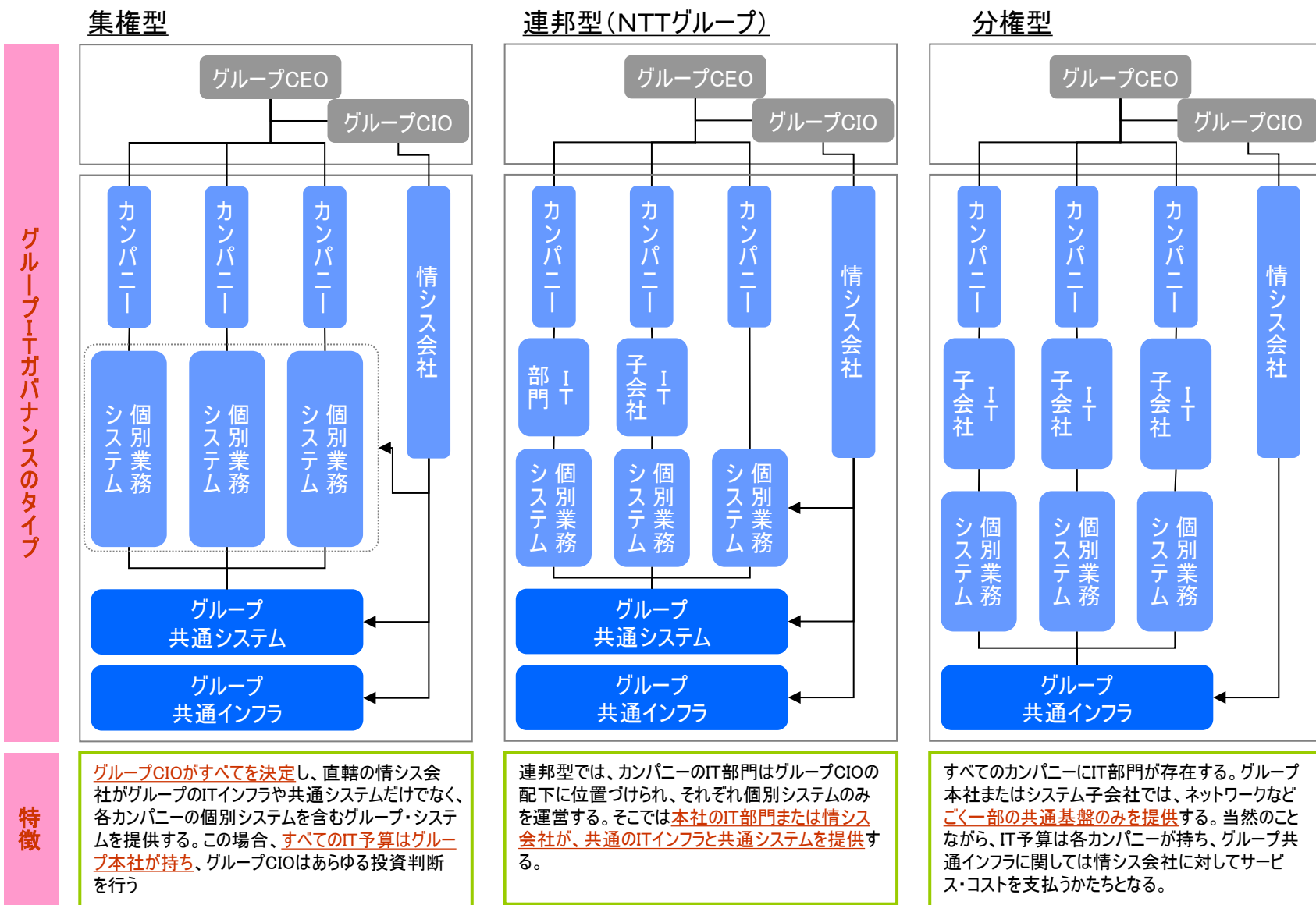
作業単位	各室部						管理部門		
	1	2	3	4	5	6	7	8	
導入前	会議開催 日程調整 社員 (全権者)	日程調整 (返信) 社員	会議室予約 社員 (全権者)	会議開催 案内 社員 (全権者)			資料印刷 社員	資料配布 (準備) 社員	
導入後			会議室予約 社員 (全権者)	会議招集 (目的、出席者等記入) 社員 (主権者) 1分 担当	会議開催 連絡 システム 0分 担当	会議資料登録 (アップロード) 社員 (主権者) 1分 担当	資料印刷 社員 (主権者) 1分 担当	WEB会議開催 社員 (主権者) 1分 担当	WEB会議出席 社員 1分 担当
測定WG	効果測定範囲(会議招集)				効果測定範囲(会議開催(当日))				

現状の業務処理時間

施策実施(システム化)
後の業務処理時間



ストップ
ウォッチで
実測



グループITガバナンスのタイプ

特徴

グループCIOがすべてを決定し、直轄の情シス会社がグループのITインフラや共通システムだけでなく、各カンパニーの個別システムを含むグループ・システムを提供する。この場合、すべてのIT予算はグループ本社が持ち、グループCIOはあらゆる投資判断を行う

連邦型では、カンパニーのIT部門はグループCIOの配下に位置づけられ、それぞれ個別システムのみを運営する。そこでは本社のIT部門または情シス会社が、共通のITインフラと共通システムを提供する。

すべてのカンパニーにIT部門が存在する。グループ本社またはシステム子会社では、ネットワークなどごく一部の共通基盤のみを提供する。当然のことながら、IT予算は各カンパニーが持ち、グループ共通インフラに関しては情シス会社に対してサービス・コストを支払うかたとなる。

ベンチマーキング手法を用いた改善事例ー 高知県旅費プロセスのアウトソーシング検討



公益財団法人 日本生産性本部
主席経営コンサルタント 熊木登

①従来の民間委託

- ア. 行政側が業務を設計しサービスコストを積算して価格を決定する。
- イ. 民間委託業者は委託契約に基づき、業務の運営を行うことのみ責任を負う。
- ウ. 維持経費(メンテナンスコスト)については委託費に計上され、行政側が負担する。
- エ. コストダウンについては、行政が設計した業務に基づき実行されるため、民間業者が改善や工夫を行う余地が少なく、あまり効果をあげることはできない。

②エージェントシステム

- ア. サービスの提供側が業務の企画・設計機能、運営機能、メンテナンス機能、コストダウン機能について、一貫して責任を持ち実行する。
- イ. 行政側は、サービス要件に合ったものの中からコスト等を考慮し最適なものを市場から購入する。そしてサービスの購入高に対して、対価を支払う。
- ウ. 行政側の利益を代理して、サービス提供者と行政との間を取り持つ。

③エージェントシステムのメリット

民間業者は市場の中で、品質・価格・納期などについて競争を行い、顧客満足の向上に努めている。市場から競争力のある最適なサービスを選択することは、行政サービスのコストダウンや品質向上につながる。

業務機能	従来の民間委託	エージェントシステム
企画・設計機能	行政	エージェント
運営機能	委託先	エージェント
メンテナンス機能	行政	エージェント
コストダウン機能	—	エージェント

①出張業務の改善ニーズ

- ・出張旅費業務は、大きく分類すると、出張の申請、チケットや宿泊先の手配、出張結果の報告、旅費支払の工程からなり、これらのひとつひとつの業務工数は少ないが、出張を行う多くの職員が関係し、それらを合わせると膨大な工数となっている。
- ・経費節減の対象として旅費の削減に対する大きなニーズがある。

②トラベルエージェントの活用による改善の可能性

- ・従来はチケットや宿泊施設の予約手配が中心であったが、出張旅行に関する付帯業務についても一括して請け負うアウトソーシングサービスを提供する専門業者が現れている。
- ・旅行代理店の購買力をベースとした各種交通機関、宿泊施設などの特別レートの提供や、今まで比較的不透明だった出張データの分析によって、出張コストの節減を提案を行っている。
- ・電子時刻表といったシステムによる旅程の作成支援や、総合出張管理システムの提供によって、間接業務工数の削減を提案している。
- ・これらの活用によって、旅費経費の削減や間接事務の効率化を図ることができる可能性がある。

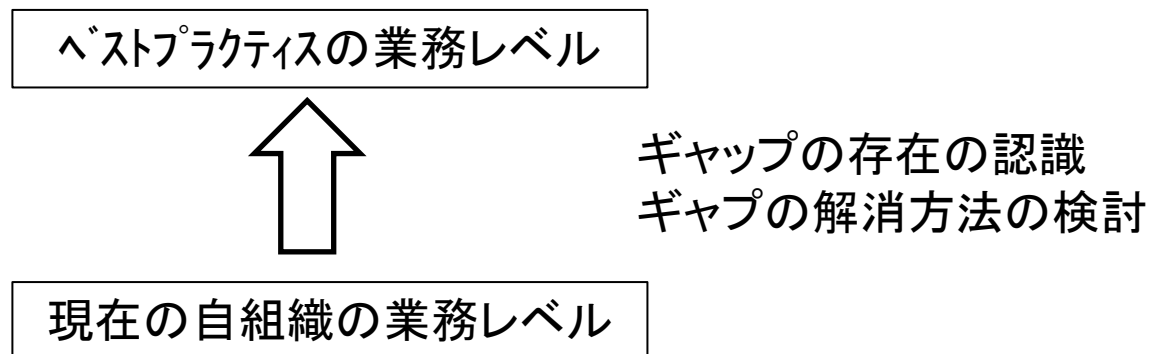
③米国での出張旅費業務のアウトソーシングの普及

- ・米国では、規制緩和により交通機関の料金の自由化が進んでいる。
- ・料金の自由化が進むと購入の仕方によって大きな差が発生するため、企業は旅費削減のためにコントロールを強化するようになった。そのコントロールを専門業者にアウトソーシングし、旅費コストの削減を達成している。
- ・既に、我国でも航空料金の自由化が進み、料金体系が複雑になってきている。しかし、如何に安く購入するかを管理することは困難になっており、今後専門業者に任せたほうが経費削減の効果が期待できるものと思われる。

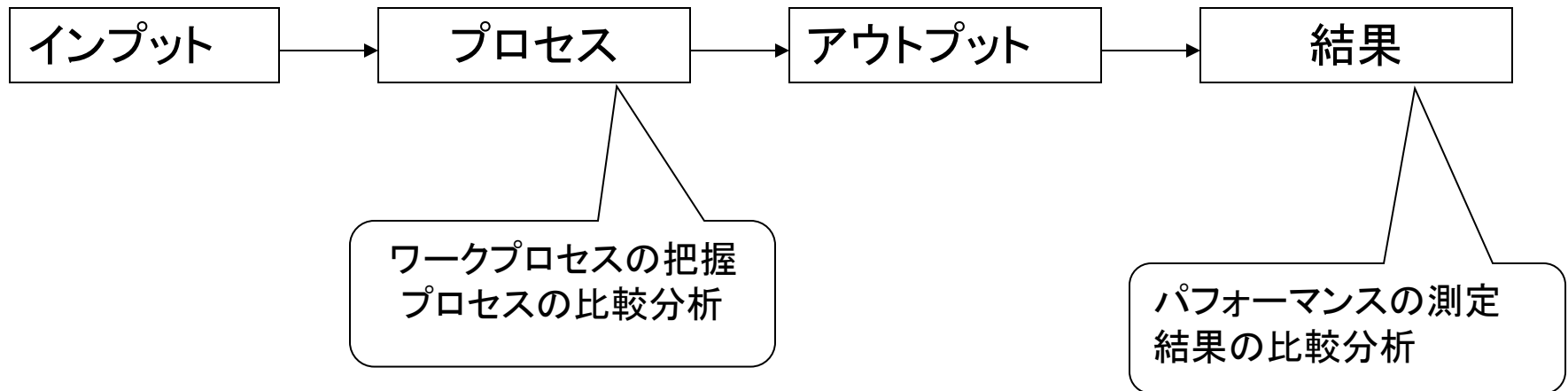
ベンチマーキングとは、ある点で誰かが優れていることを謙虚に認め、その優れた点に追いつき、さらに越えることができるかを賢く学び取る方法である。

従来の改善のやり方は、組織の規範やルールにとらわれ、なかなか思い切った改善ができなかった。これに対してベンチマーキングでは、他者の最も優れた点を学びそれを基準にすることで、従来の常識にとらわれない革新的な改革を行うことができる。つまり現状を打破することである。また、他者の事例を学ぶことで、改善のスピードを上げることができる。

ベンチマーキング実施による改善のイメージ



ベストプラクティス(最良の実践)をベンチマーキングし
 良い結果をもたらすプロセスに焦点を当てる



ベンチマーク: 評価基準としての結果に焦点を当てる

ベンチマーキング: プロセス+結果の両方に焦点を当てる

1. 調査時期

平成11年度

2. 調査方法

①高知県の現状旅費業務の把握

業務ヒアリングによる業務フローおよび業務内容の把握(資料1～3参照)

業務時間の測定

②ベンチマーキング先の選定

出張旅費業務について外部のエージェントを活用し、業務効率化やコストダウンを図っている企業を探索。

その中から、対象企業として、A社(重機メーカー)、B社(繊維メーカー)、C社(コンピュータ・ソフト会社)、D社(コンピュータ・ハード会社)の4社を選択。

③ベンチマーキング用質問票の作成

④訪問によるベンチマーキングの実施

⑤比較分析

高知県の旅費業務プロセスとベンチマーキング先の比較分析

⑥改善提言

①出張者の視点

- ・旅費事務の適正化のために、旅費規程は以前と比べ複雑化しており、わかりにくく難解である。
- ・旅程を組む際、経済比較を出張者が自ら行う必要があり、時間と手間がかかる。
- ・出張者自らが旅程計画を立てた後、旅券や宿泊先の手配を行うために手間と時間がかかる。
- ・概算払いを行うこともできるが、変更が生じた場合のことや支払日に対する制約等があるために精算払いで処理することが多く、チケットや宿泊料を精算までの間、自費で立て替えている。
- ・出張者は旅券や宿泊費などの要した経費の証拠書類として、航空券の半券や鉄道の乗車券をはじめ領収書の提出が必要となっており、事務が複雑である。
- ・職員の意識の問題として、事務手続きが複雑なことなどから情報収集の意識が薄れている。
- ・出張時のハプニング(旅程の変更等)に対する対応の説明ができること。

②経理面での視点

- ・各課室(本庁75課室、出先機関130:(知事部局:平成11年4月1日現在)で同じような旅費業務をそれぞれで処理しており、非効率である。
- ・旅行業務については、チェック機関である出納室の旅費班で誤りを指摘されるケースも多く、手戻り分も併せると時間と手間がかかる。
- ・出先機関においては誤りが多く、監査時の指摘も多くなっている。また、職員からは規定の複雑さやわかりにくさを指摘する声がある。

③対外的説明の視点

- ・規定が複雑化したことで、旅費算定上で定額と実費のケースが生じている。例えば、航空チケットは条例上の定めがあり定額と回数券と実費(早割り等)で分類算出しているが、鉄道ではこの分類(特別な地域を除いて)がなく、回数券や格安チケットを利用しても定額で算定するなど、交通手段によって差が生じている。
- ・特に透明性の確保の観点から、専門でない職員が旅程やチケットの適正さの点についても説明する必要が生じている。

④システム全体

- ・社会の変化に対応するためにコストが必要。鉄道や高速バスと空港連絡バスの運賃改訂や路線の変更などに合わせて、常にシステムを自前で改訂していく必要がある。

高知県の旅行業務の解決すべき課題

- ・最適な旅程を短時間で作成すること(多くの情報を探索して最適解を求めなければならない)
- ・旅費計算の正確性と時間短縮
- ・審査・決裁業務の効率化(提出書類が多く、また審査や決裁の手続きが複雑である)
- ・旅費規程のわかりやすさ(現状は複雑)
- ・結果報告の時間短縮(現状は領収書や飛行機搭乗券の半券の添付が求められ、手間がかかる)
- ・旅費そのもののコスト低減
- ・旅券や宿泊先の手配の負担削減(現状は出張者の負担大)



課題解決のため
ベンチマーキングの実施

ベンチマーキングの狙い

1. ベンチマーキングの目的

旅行(出張)業務プロセスについて外部のエージェントを活用している企業をベンチマーキングし、行政システム改革の手法としてその有効性を評価すること。

2. 評価の視点について

- ①旅費の直接経費を削減できるか
- ②旅行(出張)業務に関する手続きが効率的か
- ③旅行(出張)の結果に対して、その目的や経済的合理性の観点から説明責任を果たすことができるか。

(1) 以下のプロセスに関して、どのように行っているか説明して下さい (参考に、高知県庁の現在のプロセスを別紙に添付いたします)

①旅程作成

旅行(出張)目的の記述、旅行経路の決定、申請書の作成をどのように行っていますか

②旅行(出張)の審査・決裁

誰がどのように審査し、決裁していますか。

③旅券や宿泊施設の手配

旅券の調達、予約、宿泊施設の予約等を誰がどのように行っていますか。

④旅行(出張)結果の報告

旅行が終了した時点で、どのような報告手続きを行っていますか

⑤旅行結果の審査・決裁

結果の報告をだれがどのように審査・決裁していますか

⑥旅費の支払い

出張者への旅費の支払いをどのように行っていますか

(2) 上記の各プロセスに対して、平均サイクルタイムはどれだけかかっていますか。

(3) 旅費業務に関して、外部のエージェント(アウトソーサー)を活用した目的は何ですか。また、その目的は達成することができましたか。

(4) 旅費業務に関して、外部のエージェントを活用したことによって、得た改善効果について説明して下さい(なるべく定量的にお願い致します)

①直接経費の削減率 ②間接業務の効率化 ③その他の効果

(5) 旅費業務に関してエージェントを活用するに当たり、発生した課題や導入作業にはどのようなものがありましたか。また、どれだけの工数とコストがかかりましたか。

①ヒアリングの実施

ベンチマーキング先を訪問し、事前送付の質問票に基づき、ヒアリングを実施。

②ヒアリング結果の整理

③業務処理記述書およびフローチャートの作成

資料4:A社(重機メーカー)旅費業務

資料5:B社(繊維メーカー)旅費業務

資料6:C社(コンピュータ・ソフト会社)旅費業務

資料7:D社(コンピュータ・ハード会社)旅費業務

資料8:A社業務処理記述書

④比較分析

プロセス及パフォーマンスの差異比較