

I . 自治体EAの必要性

本編では、地方公共団体における自治体EA導入の必要性について説明します。

1. ITを活用した行政改革の推進	3
2. 自治体EAの導入を促す行政改革上の諸課題	5
3. ITを活用した行政改革の実現手段としての自治体EAの意義	7
4. サービスと組織・業務・システムの組み替えによる行政改革	9

1. ITを活用した行政改革の推進

- ・ ITを活用した行政改革の実施に併せて、業務及び組織の見直しまで踏み込んだ更なる行政改革への取り組みが求められる

1) 地方公共団体に対する指針

国・地方を通じた厳しい財政状況の中、地方公共団体は徹底した行政改革を進め、これまでよりも少ない人員でこれまで以上の業務・サービスの実施が可能となるような簡素で効率的な行政を実現することが不可欠となります。

平成 17 年 3 月に総務省が策定した「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」（以下「新地方行革指針」）において、行政手続のオンライン化の推進や共同アウトソーシングの推進等に取り組み、電子自治体を推進することとされ、またその際、業務・システム全体を最適化する観点から、ITを活用した業務改革に取り組み、住民サービスの向上を図ることとされています。（資料 1 「新地方行革指針（抜粋）」）

資料 1 新地方行革指針（抜粋）

6 電子自治体の推進

電子自治体の推進に当たっては、情報セキュリティの確保にも十分留意しながら、「今後の行政改革の方針」の趣旨を踏まえ、行政手続のオンライン化の推進、共同アウトソーシングの推進、公的個人認証サービス、住民基本台帳ネットワークシステム、住民基本台帳カード、総合行政ネットワーク（L GWAN）などの利活用等に積極的に取り組むこと。

特に、下記の事項に留意した上で、電子自治体を推進することにより、住民サービスの向上を図るとともに、業務改革を進めること。また、これにより、真に必要な業務に重点的に職員を配置するなどメリハリのある職員配置に努めること。

- (1) 電子自治体業務の標準化・共同化により、業務・システム全体を最適化する観点から、ICTを活用した業務改革に取り組むとともに、電子自治体業務の共同処理センターの運用を民間に委託する「共同アウトソーシング」を推進する等、低廉なコストで高い水準の運用を実現するよう取り組むこと。
- (2) いわゆる旧式（レガシー）システムについては、業務・システムの最適化を図る中で、改善・刷新に取り組んでいくとともに、職員の能力開発や民間の専門的な能力・ノウハウの活用等により、情報システムの品質、コスト等に関する評価能力の向上を図り、情報システムの調達の適正化に努めること。

さらに、総務省では、電子自治体に関して、平成 15 年 8 月に「電子自治体推進指針」を策定し（平成 18 年 7 月一部改定）、同指針を踏まえ、主に電子自治体の基盤整備と行政手続等のオンライン化等を推進してきましたが、その後の地方分権の加速、地方公共団体の厳しい財政状況、地域における社会的問題の増大、および新しい情報通信技術や情報通

信を活用したサービスの進展などを踏まえ、平成 19 年 3 月に「新電子自治体推進指針」を策定しました。その中の「今後の重点的な取組事項」として、官民連携ワンストップサービスの実現や I T を活用した行政改革の推進を挙げています。(資料 2 「新電子自治体推進指針における今後の重点的な取組事項」)

資料2 新電子自治体推進指針における今後の重点的な取組事項

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1 行政サービスの高度化<ol style="list-style-type: none">(1) 行政手続等のオンライン化の推進(2) 行政手続等のオンライン利用の促進(3) 行政手続等の完全オンライン化の実現(4) 官民連携ワンストップサービスの実現(5) 住民への分かりやすい情報提供と行政の透明性拡大(6) その他の取組事項（電子投票の導入促進、統合型 GIS の導入の促進）2 行政の簡素化・効率化<ol style="list-style-type: none">(1) I T を活用した行政改革の推進(2) 情報システムの見直し、刷新(3) 情報システム調達の透明化、効率化3 地域の課題解決<ol style="list-style-type: none">(1) I C T を活用した地域の課題解決(2) 地域の情報格差の解消 |
|--|

2) I T を活用した行政改革

行政改革の実施にあたって I T の活用は極めて有効ですが、単に業務を電子化するだけでは効果は乏しく、I T の活用と併せて、業務及び組織の見直しにまで踏み込むことが必要です。

業務フローを見直し、システムで対応できる部分はシステムで対応し、真に必要な業務に重点的に職員を配置転換するなどメリハリのある職員配置に努めなければなりません。また、よりの確に自治体経営を行うため、知識・情報の共有や、政策の企画立案・決定に I T を有効に活用することも重要です。

2. 自治体E Aの導入を促す行政改革上の諸課題

- 行政改革の実施にあたっては様々な課題があり、自治体E Aの導入はその課題解決の有力な手段となる

地方公共団体において、行政改革を実施するにあたっては、下表に掲げたように様々な課題が存在しています。自治体E Aを導入することにより、これらの課題が解決され、大きな効果が期待されます。

表 行政改革上の課題と自治体E Aによる効果

行政改革上の課題			自治体E A導入により期待される効果
担当部署	区分	課題の概要	
行革担当	次期行革計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> 地方行革に係る国の方針に沿って、具体的な効果が期待できる計画を立案する必要がある 	<ul style="list-style-type: none"> 行革の対象業務の構造が明らかになり、市場化テスト対応やIT活用を検討すべき箇所が明確になる 行革事業の目的、および目的とその達成手段との因果関係が明らかになり、行革事業が原課の業務改善にどのように結びつくかが明確になる
	既存の行革事業の見直し	<ul style="list-style-type: none"> 行革事業に対する原課の参加意識が高まらない 事務事業評価が具体的な業務改善につながらない 	
情報システム担当	次期情報化計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> 費用対効果が高く、サービスや業務の追加・変更などにも柔軟に対応できるシステムなどの整備計画を立てる必要がある 計画立案に対する原課の協力意識が高まらない 	<ul style="list-style-type: none"> システムの導入目的や利用者側から見たシステム対象業務の区切りが明らかになり、関係する原課の協力が得られやすくなる 業務を構成する機能や情報が標準化されて重複機能や不要な複雑性が排除されることで、その部分に係るシステム費用の抑制を図ることができる 対象業務の「あるべき姿（将来像）」や「次期の姿」が明らかになり、後のサービスや業務の追加・変更を見越したシステムが検討できる
	基幹システムの更改	<ul style="list-style-type: none"> 費用を抑制しつつ、費用対効果が高く、サービスや業務の追加・変更などにも柔軟に対応できるシステムを導入する必要がある システム更改作業（仕様検討など）に対する原課の協力意識が高まらない 	
各種の事務事業担当（原課）	職員数の減少	<ul style="list-style-type: none"> 職員の定年退職や新規職員の採用抑制などにより、従来と同じ業務量を今までより少ない職員で対応しなければならない 	<ul style="list-style-type: none"> 業務を構成する機能や情報が標準化されて重複機能や不要な複雑性が排除されることで、その部分に係る人員の抑制を図るとともに、業務全体の効率向上を図ることができる
	業務量の増加	<ul style="list-style-type: none"> 住民サービスの提供対象の増加や要件の緩和などによって業務量が増える 	

行政改革上の課題			自治体E A導入により 期待される効果
担当部署	区分	課題の概要	
	新規事業への対応	<ul style="list-style-type: none"> 既存の制度や組織の枠にはまらない新規事業の事業計画を立案する必要がある 計画立案に対する関係他原課の協力意識が高まらない 	<ul style="list-style-type: none"> 利用者側から見た対象業務の区切りが明らかになり、その新規事業が各課に関係していることが明確になる
総合企画担当	次期総合計画の立案	<ul style="list-style-type: none"> 住民ニーズに応える施策を必要最小限の予算で実施するための総合計画を立てる必要がある 計画立案に対する原課の参加意識が高まらない 	<ul style="list-style-type: none"> 個々の施策の目的、および目的とその実現手段との因果関係が明らかになり、また利用者側から見た対象業務の区切りが明らかになることで、原課の協力が得られやすくなる

3. ITを活用した行政改革の実現手段としての自治体EAの意義

- ・ 組織全体を通じた業務・システムの最適化を図る設計手法であるEA（Enterprise Architecture）を取り入れることで、ITを活用した行政改革を効果的に推進していく

1) 全体最適の観点でITの活用を進める手法としてのEA

ITの活用は行政改革の有効手段の1つですが、実際にITを活用して行政改革を進めるには、いくつかの課題があります。

1つ目の課題は、ITの活用結果がその地方公共団体全体から見て「個別最適」になってしまう可能性があることです。行政改革の一環として庁内業務における各種作業を電子化する際、各課がそれぞれ業務パッケージ・システムを導入するなど個々の作業を個別に電子化してしまうと、あるシステムで出力された帳票の内容を別のシステムで画面から再度手入力するなど、個々の作業の効率は向上しても庁内全体の業務効率が思ったほど向上しないことがあります。

この課題を解決するために、組織全体の視点でITの活用方策を検討する手法の1つであるEAを導入することで、ITを活用した行政改革を効果的に推進していくことが可能になります。

2) 自治体職員自らが実施する自治体EA

ITを活用して行政改革を進める際の2つ目の課題は、行政改革の取り組みが「情報システムまかせ」になってしまう可能性があることです。一度、情報システムを導入すると、システム化の対象業務の構造がブラック・ボックス化してしまい、その業務に関するその後の行政改革を自治体職員（その業務を所管する原課の担当者など）主導で行うことが困難になってしまうこともあります。

また、今までは、情報システムの最適化（重複するシステム機能の排除などによる情報システム費用の適正化）を目的としたEAを情報システム・ベンダー主体で実施することが多かったのですが、行政改革の一環としてEAを導入するには、自治体職員（特に原課の担当者）が主体となって、業務と情報システムの両面を捉えたEAを実施していく方策を考える必要があります。

自治体EAでは、紙や口頭で行っていた業務を含め、仕事のやり方自体の見直しはもちろんで、どこまでの業務を情報システムでカバーするか、住民の視点に立ったワンストップサービスをどう実現するかといったことも勘案して、業務・システムの一体的な改革を目

指すこととしています。また自治体E Aでは、I Tを活用した行政改革の進め方に関する検討が自治体職員自ら行えるように、検討の手順、検討内容をまとめた図表の書き方、および検討の参考となる資料を、1つの手法としてまとめています。

4. サービスと組織・業務・システムの組み替えによる行政改革

- ・ 自治体E Aでは、I Tを活用した「サービスと組織・業務・システムの組み替え」による行政改革を検討する
- ・ サービス利用者の視点でこれらを組み替えることにより、限られた行財政資源で、今まで以上の効果を出すサービスと組織・業務・システムを整備する

自治体E Aでは、限られた行財政資源で、多様化・高度化する住民の要望に的確に応えるという行政改革の目的達成のために、I Tを活用した「サービスと組織・業務・システムの組み替え」について検討します。具体的には、住民や企業など、サービスを利用する側の視点で既存のサービスを見直して利用者側の利便性を向上するとともに、見直し後のサービスのあり方に適したものとなるよう、既存の組織・業務・システムも組み替えます。これにより、従来の業務・システムにあった重複機能や不要な複雑性などを排除し、真に必要な行財政資源で行政サービスの提供が行えるようになります。

1) I Tを活用した「サービスと組織・業務・システムの組み替え」の例

以下、住民向け窓口サービスのワンストップ化を例に、I Tを活用した「サービスと組織・業務・システムの組み替え」について紹介します。

①窓口の一元化の例

まず、各種証明書の交付サービスを考えてみます。

従来は、市民課では住民票の写しや印鑑登録証明を交付、納税課では所得証明を交付など、根拠法令や所管部署毎に証明書の交付サービスを提供していました。つまり、これらサービスは「提供側（地方公共団体の側）の視点」でまとめられていました。

これを、住民側の利便性を向上するために「利用者の視点」で組み替えると、引越、入学・就職、不動産や自動車の購入といった住民側で発生する種々の事象（ライフ・イベント）毎のサービス提供となり、ワンストップサービスとしてまとめて各種申請や証明書の交付が行われることが望ましいこととなります。

その場合、例えば、各種証明書を交付する「総合窓口課」を新設し、市民課や納税課で所管していた証明書交付業務を総合窓口課に移管することが考えられます。また、基幹システム内の住基サブシステム、印鑑登録サブシステム、各種税のサブシステムがそれぞれ重複して持っていた証明書交付機能を「証明書交付サブシステム」にまとめることが考えられます。これによって、各課で窓口対応していた担当者の総数を削減するとともに、証

明書交付に係る情報システムの費用を抑制します。

このような組織・業務・システムの組み替えは、その後のサービス追加や従来の行政組織の枠を超えた更なる組み替えの際にも効果を発揮します。例えば将来、各種証明書の交付請求の受付及び引渡しをコンビニエンスストア等の民間企業に委託するような場合、コンビニエンスストア側と連携する箇所は総合窓口課の業務と証明書交付サブシステムに集約され、組み替え箇所を局所化することができます。これによって、必要最小限の予算と期間で対応することが可能となります。

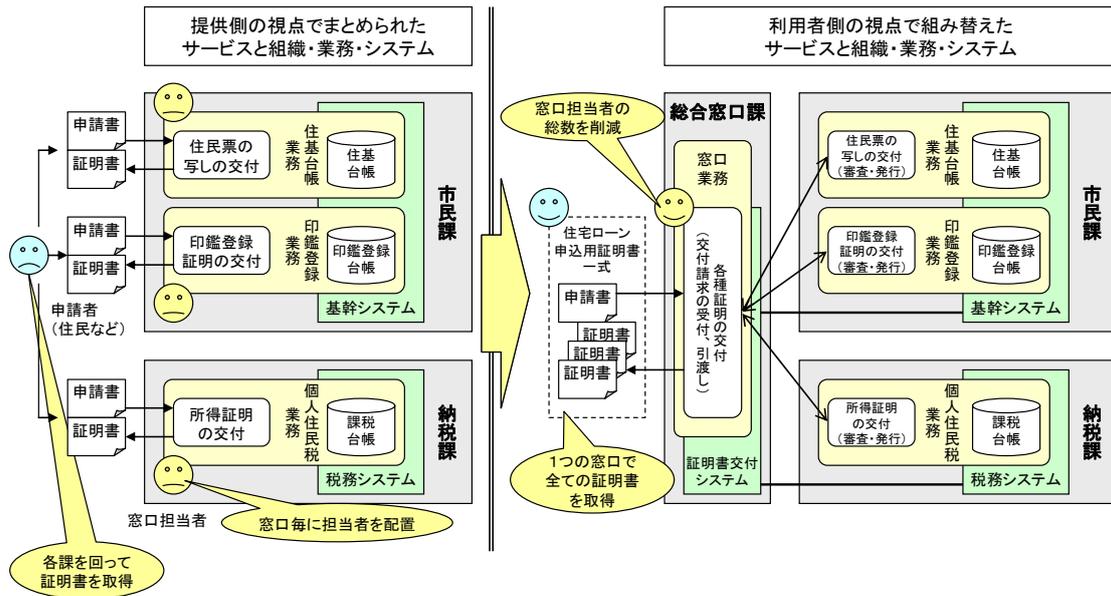


図 証明書交付サービスの組み替え例

②申請時の添付書類の削減・廃止の例

続いて、所得制限のある乳幼児医療費助成の申請受付の例について考えてみます。

ある市の住民が、助成制度を利用するために、所定の申請書に必要事項を記入して市の福祉課に申請したとします。申請を受け付けた福祉課では、申請者が同市の住民であるか、また申請者の所得が制限以内であるかについて審査します。もし、制度によって、福祉課の担当者が同市の住基システムなどに直接照会することが可能となっていない場合、住民に住民票の写しなどを別途取得してもらい、それを乳幼児医療費助成の申請時に添付してもらうことになります。

この添付書類の取得は、住民側にとって大きな負担です。そこで、制度を見直し各種システムの端末を福祉課に設置して、福祉課から住基システムなどに直接照会できるようにすれば、乳幼児医療費助成の申請における添付書類をなくすことができます。これによって、申請における住民側の負担が大幅に軽減されるとともに、この申請にもなって発生する市民課などの証明書交付作業が削減され、窓口担当者数の抑制につながります。

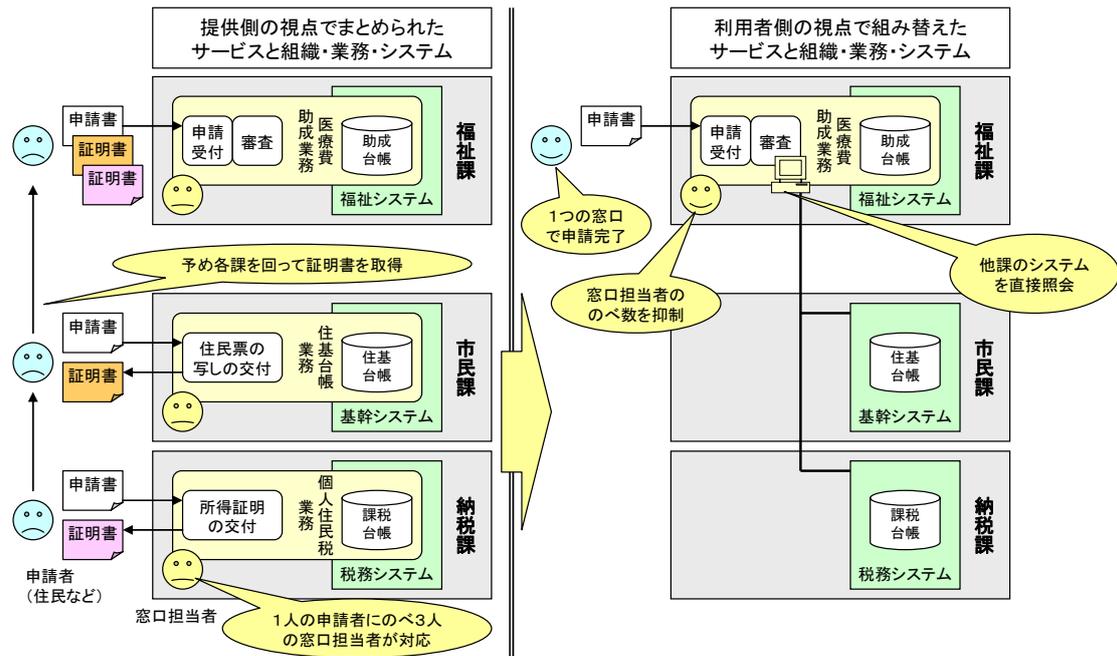
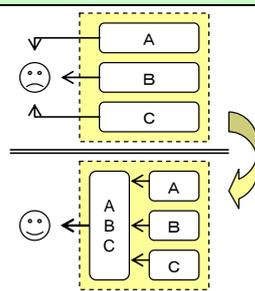
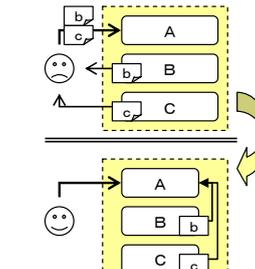


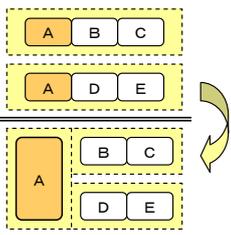
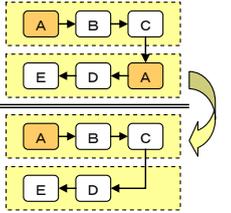
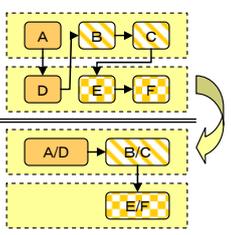
図 組み替えによる申請時の添付書類の廃止の例

2) サービスと組織・業務・システムの組み替えパターンとその効果

サービスと組織・業務・システムの組み替えとその効果は、以下に示すような幾つかのパターンにまとめられます。ITを活用した「サービスと組織・業務・システムの組み替え」による行政改革の検討では、これら組み替えパターンのどれを採用するかについて検討することになります。

表 サービスと組織・業務・システムの組み替えパターンの例

組み替え対象	組み替えパターン	組み替えの概要と、期待される効果
サービス	ワンストップ化	従来、個別に提供されていたサービスを、利用者側のニーズに応じて1つにまとめてから提供することにより、サービス利用に係る利用者側の手間や時間が抑制、短縮される。 
	簡略化	サービスを提供する際、利用者側から見て冗長と思われる手続きや添付書類などを廃止することにより、サービス利用に係る利用者側の手間や時間が抑制、短縮されるとともに、添付書類の取得に係る手数料などが不要となる。 

組み替え対象	組み替えパターン	組み替えの概要と、期待される効果	
組織、業務、システム	統合化	<p>本来、同様なものであるにも関わらず各所に分散している組織・業務・システムを1つに統合することにより、それらに係る費用が抑制、削減される。</p>	
	重複排除	<p>個々の業務・システムを全体として「一連のつながり」として見た時に重複する部分を排除することにより、それらに係る費用が抑制、削減されるとともに、重複部分で費やされていた時間が短縮される。</p>	
	単純化	<p>個々の業務・システムを全体として「一連のつながり」として見た時に不要と思われる複雑性を排除して全体を単純化することにより、複雑性に起因する時間が短縮される。</p>	
	並列化	<p>本来、並行して実施可能であるにも関わらず順次的に実行していた業務を並列化することにより、業務全体に係る時間が短縮される。</p>	