

**地方公共団体の職場における能率向上に関する研究会**  
**【第8回】**

平成23年11月22日(火)

## <次 第>

- 1 開会
- 2 実地調査報告
- 3 「報告書の構成案」について
- 4 意見交換
- 5 閉会

## <配付資料>

資料 1 実地調査報告資料

資料 2 報告書の構成案

# 現金等の取扱いについて

資料1

## ■地方公共団体の歳入の収納方法

収納方法	根拠規定	対象	活用業務の例	留意点
現金	自治法231	制限なし	地方税 証明書発行手数料 施設使用料 公衆電話使用料 他多数	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 収納方法の原則</li> <li>・ 調定を行い、納入義務者に対して納入の通知を行う</li> <li>・ 納入義務者は、地方公共団体の窓口又は指定金融機関、指定代理金融機関、収納代理金融機関、収納事務取扱金融機関の窓口で納入</li> </ul>
証紙	自治法231の2①	使用料 手数料	パスポート手数料 運転免許証手数料 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 条例で定める</li> <li>・ 証紙特別会計を設置(任意)</li> <li>・ 証紙による場合は証紙のみ</li> <li>・ 証紙の売り捌きは委託可</li> </ul>
口座振替	自治法231の2③ 自治法施行令155	制限なし	上下水道料金 保育料 介護保険料 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 納入義務者が指定金融機関、指定代理金融機関、収納代理金融機関、収納事務取扱金融機関に預金口座を設けている場合</li> <li>・ 納入義務者の請求による</li> </ul>
証券	自治法231の2③ 自治法施行令156	制限なし	入札保証金 契約保証金 等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 小切手(持参人払式又は会計管理者、指定金融機関、指定代理金融機関、収納代理金融機関、収納事務取扱金融機関を受取人とするもの。支払が確実でないとは認めるときは受領を拒絶できる。)</li> <li>・ 国債・地方債(無記名式)</li> <li>・ 国債・地方債の利札(無記名式)</li> </ul>
クレジットカード	自治法231の2⑥ 自治法施行令157 の2	制限なし	地方税 公売保証金 水道料金 等	<p>次の要件に該当する指定代理納付者(クレジットカード会社等)を指定</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 納付事務を適切かつ確実に遂行することが財産的基礎を有すること</li> <li>・ その人的構成等に照らして、納付事務を適切かつ確実に遂行することができる知識及び経験を有し、十分な社会的信用を有すること</li> </ul>
私人への委託	自治法243 自治法施行令158	使用料 手数料 賃貸料 物品売払代金 元利償還金 地方税	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方税のコンビニ収納</li> <li>・ 施設使用料の観光協会での収納 等</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委託した場合はその旨を告示し、納入義務者の見やすい方法で公表</li> <li>・ 地方税の収納を委託できる者の基準(収納の事務を適切かつ確実に遂行するに足る経理的及び技術的な基礎を有する者)は規則で定める</li> </ul>

# 実地調査報告（事務局調査）

◆東京都小平市役所◆ 2011.11.2 東京都小平市小川町

## 市の概要

- 設置: 昭和37年
- 面積: 約20.46km<sup>2</sup>
- 人口: 180,165人
- 世帯数: 82,256世帯 (H23.10.1現在)



小平市の市章



## 取組の背景

### 小平市行財政再構築プラン

- ・平成19年3月策定(取組期間:平成19年度～)
- ・改革推進プログラム「公金支払手続の電子化等の推進」を明記  
ペイジー、クレジットカード、コンビニエンスストア、電子マネーでの納付チャネルを効果的に導入し、サービス向上や業務効率化を目指す

# 実地調査報告（事務局調査）

## ■電子マネー（PASM0・Suica）収納

### 導入の狙い

- ・ 住民サービスの向上
- ・ 窓口業務の負担軽減

### 導入状況

- ・ 導入場所  
本庁舎市民課（平成22年1月～実証実験、平成22年4月～本格実施）  
東部出張所（平成23年4月～）
- ・ 導入分野  
証明書交付手数料  
（例）住民票の写し、戸籍謄（抄）本、外国人登録証明、印鑑登録証等  
課税証明書等（東部出張所のみ）

#### 〔対象分野の考え方〕

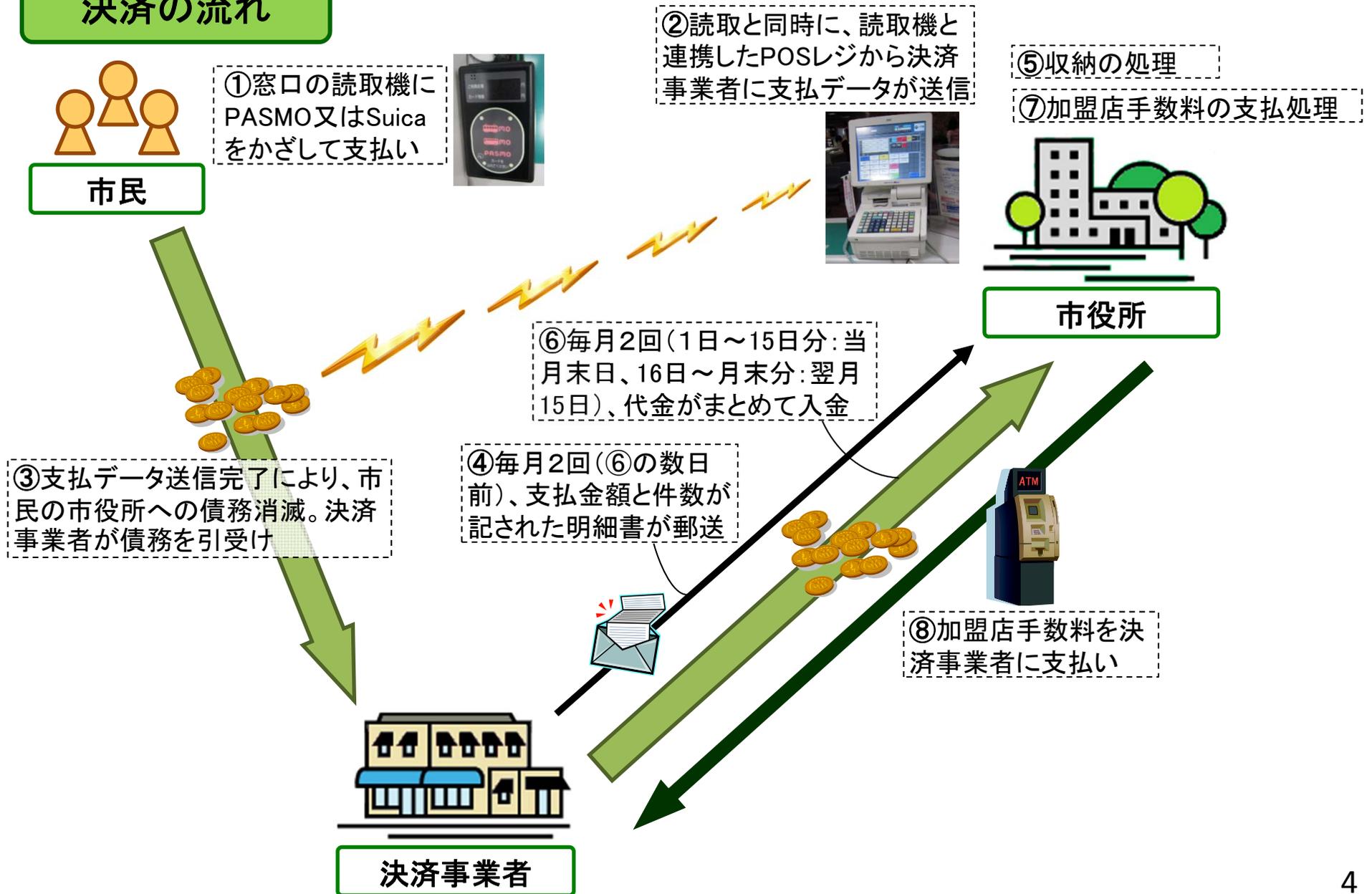
- 導入対象とするもの：対面で直接受領し、少額のもの
- 導入対象としないもの：税金、直接受領しないもの、高額のもの

### 導入の効果

- ・ 住民の利便性向上（支払の簡素化、支払時間の迅速化）
- ・ 窓口業務の負担軽減（現金取扱い負担の軽減）

# 実地調査報告（事務局調査）

## 決済の流れ



# 実地調査報告（事務局調査）

## 電子マネーと現金の収納事務の比較

	電 子 マ ネ ー	現 金
①窓口	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来庁者の持つPASMO又はSuicaを読取機にかざしてもらう</li> </ul> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>・来庁者から現金を收受</li> <li>・釣銭が必要であれば窓口のレジから必要額を手交</li> </ul>
②集計	<p>【半月に1回】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・決済事業者から半月分の支払金額と件数を示した明細書が郵送される</li> <li>・明細書に記載の額とPOSレジに記録された額が一致しているか確認</li> </ul> 	<p>【毎日】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・前日に支払われた現金を集計</li> <li>・集計した現金の額と発行した手数料の記録が一致しているかを照合</li> <li>・自動交付機で収納したものも同様に処理</li> </ul>
③調定	<p>【半月に1回】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・半月分の収納金を市の収入とする意思決定である「調定」の処理を行う</li> <li>・決済事業者に対して納入額等を通知する「納入通知書」を発行</li> </ul>	<p>【毎日】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・前日分の収納金を市の収入とする意思決定である「調定」の処理を行う</li> </ul>
④手数料支払	<p>【半月に1回】</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・電子マネーの加盟店手数料として、収納金の一定割合を決済事業者を支払う</li> </ul>	

# 実地調査報告（事務局調査）

## 導入時

### 関係業者

- ・ 日本総合研究所：コンサルティング業務
- ・ 西武鉄道：決済業務（市役所とPASMOの加盟店契約を締結）
- ・ 東芝テック：POSレジ、電子マネー読取機の設置・保守



写真：電子マネー読取機

### 導入までの流れ

- ①事前調査（平成21年10月～11月）  
コンサル業務受託事業者選定、電子マネー決済の状況調査（普及度合い、公共分野への適用状況等）
- ②実証研究準備（平成21年11月～平成22年1月）  
小平市と関係業者の間で協定締結（役割と責任の明確化）、機器の設置・テスト  
従前の業務量・業務フロー把握、プレスリリース・市報等による市民への周知等
- ③実証研究（平成22年1月～3月）  
電子マネー決済時の業務量の把握、利用者へのインタビュー調査
- ④実証研究後（平成22年3月）  
市民へのWebアンケート調査、市役所担当者へのインタビュー調査  
導入前後の業務量・業務フローの変化の整理、課題抽出
- ⑤本格実施（平成22年4月～）



写真：周知用ミニのぼり

### 検討事項

- ・ 地方自治法上のPASMO・Suicaの位置付け・導入の可否について  
→ 総務省より、PASMO・Suicaによる収納は、決済事業者が市民の債務を引き受ける「免責的債務引受」の形態であり、地方自治法上可能であると確認
- ・ 条例や会計事務規則について  
→ 変更不要

# 実地調査報告（事務局調査）

## 導入後

### 利用状況

- 平成22年度中の本庁市民課での電子マネー利用件数(証明書発行件数)は、全体の187,517件のうち4,114件(2.2%)。金額ベースでは4.2%

### 導入の効果

- 来庁者1人当たり約15秒の窓口対応時間減少  
導入前:平均35.1秒/人 → 導入後(電子マネー決済時):平均20.5秒/人
- ※ 来庁者の待ち時間の減少や職員の時間外削減効果は未だ具体的には出ていない。

### 今後の展望

- 電子マネー利用率の向上の促進
- 対象業務の拡大(市民課関係証明書以外の対面・少額の収納金)
- 対象施設の拡大(出張所、駐輪場、体育施設、美術館等)
- 電子マネーで支払うことができる自動交付機の導入(現在は未だ製造されていない。)

### 自動交付機

- 窓口職員が対応することなく、機械により自動的に手数料の受領及び証明書の交付を行う
- 手数料の収納の事務処理は、窓口での現金支払分と同様。毎日、前日に支払われた手数料の額を集計し、調定等を行う



写真:自動交付機 7

# 実地調査報告（事務局調査）

## 評価

### ① 住民の評価

市民課ロビーでのインタビュー結果では、7割以上の市民が「現金より便利である」との回答（平成22年3月調査）

- ・ 財布から小銭を出す煩わしさが無くなった
- ・ 支払いの時間が短縮された

### ② 職員の評価

- ・ 窓口での対応時間が短縮された
- ・ 収納事務の迅速性・正確性が向上した

### ③ 自治体としての評価

- ・ 住民の利便性向上や業務効率化の効果があったので、今後も継続し、取扱範囲を拡大していきたい
- ・ 他の自治体にも電子マネーの導入を勧める

## 報告書の構成案

## 1. 地方公共団体と地方公務員の姿

## (1) 地方公共団体の変化

地方分権改革のスタートから約20年の間に、地方公共団体のありようには大きな変化

- ・ 平成の大合併の進展（市町村数：約3,200→1,719）  
大都市制度の拡充（12政令市→19政令市+41中核市+40特例市）  
→ スケールメリットを活かした組織体制の整備、専門性の向上
- ・ 地方公共団体への期待の変化・拡大（「高齢化・情報化・国際化」、「介護・福祉」、「新しい公共」）

## (2) 「行革の時代」

この間には、繰り返し地方行革の要請

- ・ 「集中改革プラン」等による職員削減
- ・ 大量採用と採用抑制による年齢構成の偏り  
→ 人事・人材育成に支障

- ・ 累次の通知（平成6年、9年、17年、18年）により取組を要請  
取組項目の定番は、定員、給与、事務事業、組織・機構の見直し  
→ 理論としてのNPMに依拠しつつ、主として投入量の削減を進めた実態
- ・ 「集中改革プラン」に基づく職員削減： ▲7.5%（対平成17年）  
（▲14.8%（対平成6年））
- ・ 高度成長期の大量採用+福祉業務の拡大に伴う大量採用、その後の採用抑制による年齢構成の偏り。また、近年の団塊世代の大量退職  
→ 処遇困難、OJTによる人材育成の限界。マネジメント経験の乏しい管理職の出現

### (3) 民間委託等

地方行政の幅広い場面に指定管理者制度、民間委託等の活用が拡大。しかし、捻出された人的リソースの活用は不十分

- ・ 職員削減基調の下で、行政運営を維持・向上させるためアウトソースの活用が拡大（公の施設：指定管理者制度、バックオフィス業務：包括的民間委託など）
- ・ しかし、これの伴う配置転換や組織見直しが計画的に行われているとは言い難い

### (4) ICT

地方公共団体への機器やシステムの導入は着実に進展。しかし、業務の効率化や連携効果は限定的

- ・ ワープロ→スタンドアローン→ネットワークシステム（→クラウド？）
- ・ 業務の効率化（庶務事務の集中化等）に寄与する一方、資料の大部化・細密化も
- ・ ICTに対応した業務プロセスへの移行や職員の再配置、情報の共有・分析に関する職員スキルの全体的な底上げは不十分

### (5) 人事・給与制度、人材育成

職員のモチベーション向上や人材育成への関心は高く、人事評価の導入や給与制度の能力実績主義的運用が試みられているが、制度の安定的運用に向けては課題

- ・ マクロ的にみれば、過度に平等主義的な給与制度・運用は、過去のものになりつつある。しかし、個々の地方公共団体の差は大きい
- ・ 国の人事評価の本格実施（平成21年）を受けて、地方でも人事評価制度の導入が進展。しかし、依然試行錯誤の段階にある

## 2. 地方公務員の望ましいワークスタイル

地方公共団体のありようは社会情勢の変化を受けて大きな変化を遂げ、その職場にも、行政改革の進展に即して新しい制度や運営手法が取り入れられてきた。その成果はなお限られたものであるが、変化の萌芽をさらに伸ばし、成果を定着させていくことが求められている。

地方公共団体の職場における各種の取組を統合し、変化を加速する鍵として、これまで注目されることの少なかった地方公務員のワークスタイルに着目し、これを意識的・自覚的に改革していくことを提唱する。

### (1) ワークスタイル改革の可能性と重要性

投入量の削減一辺倒から、生産性を高める方向へ

- ・ 職員一人ひとりがモチベーションを高め、より付加価値の高い仕事を実現するワークスタイルを実現すべきではないか
- ・ また、その「触媒」として、ワークプレイス改革の有効性があるのではないか

- ・ 生産性（特に有効性）の向上には、まず、仕事の成果を適切に評価する人事評価制度及び能力開発支援が重要
- ・ その触媒として、オフィスのハード面の改革（ワークプレイス改革）及び業務効率化の工夫が有効

### (2) 望ましいワークスタイル

#### ① 意味ある業務にリソースを割くための効率的な働き方

予算や人員に加え、時間や職場空間等も有限なリソース

- ・ 合理的な使い方の工夫で、より意味のある業務にリソースを割くことができるのではないか

- ・ 時間の使い方を規定する職場のルールや慣行、また働き方に影響を与える施設や設備の戦略的な見直し

## ② 魅力ある住民サービスが実現されると同時に、職業人としての公務員にとって魅力ある職業生活が実現される働き方

モチベーションを高めて新たな課題・難しい課題にチャレンジし、その成果が評価されることを通じてやりがいを感じ、さらに新たな課題に対処するためのアイデア創出が刺激される、という好循環を作り出すことが重要ではないか

- (i) 「やる気が出る」(モチベーション向上)
- (ii) 「知恵が出る」(アイデア創出)
- (iii) 「成果が出る」(アウトカム指向)

・ 分権改革による自由度の拡大や行政改革の成果をも活かしながら、「組織運営のセオリー」を地方公共団体でも実現

- (i) ・ 職場内での信頼関係
  - ・ 上司・同僚からの期待と適切なフィードバック
  - ・ 職場への帰属意識
  - ・ 経営理念への共感
- (ii) ・ 上司や部下、又は他部門との情報交換
  - ・ 必要な知識や技術の習得支援
  - ・ 情報収集・コミュニケーションツール
- (iii) ・ 成果指向・住民起点での事務事業体系の洗い直し

## ③ 職業生活とプライベートの両立を可能とする働き方

ワーク・ライフ・バランスの実現

- ・ 誰しもがライフステージのどこかで緩和勤務を必要とする社会の到来
- ・ 業務配分の偏りを改め、予定された時間の中で適正に期待された成果を出す働き方にシフトしていく必要があるのではない

- ・ 少子高齢化・人口減少等を踏まえ、定年延長による就労期間の延長を見通せば、男女ともに育児や介護等のための休業や休暇を前提とする必要
- ・ 業務の偏りのため、片や職員の無定限な残業に頼る職場を生み、片やふさわしい職責を与えない職場を残すような組織運営は、ワーク・ライフ・バランス

を妨げるもの

- ・ 仕事以外の活動のための時間を生み出せれば、自己研鑽に励むことが可能となり、組織にもプラス

### (3) 地方公共団体・地方公務員に特有の事項

- (i) 年功序列・平等主義的な給与制度は、ワークスタイル改革に影響するか  
→ 給与構造改革や人事評価の効果の定着を見越せば、かなり相対化が進み、改革を妨げることはないのではないか
- (ii) 法令による事務の義務付けや水準・手法の枠付けによる制約は、ワークスタイル改革に影響するか  
→ 必須の行政サービスは存在するが、その実施方法等については地域主権一括法により自由度が高められており、その活用にこそ新しいワークスタイルによる創意工夫が求められるのではないか。

(以下、次回)

## 3. ワークスタイル変革につながる具体的な取組の例

- ① 紙 : ペーパーレス / ノンペーパー
- ② 机 : フリーアドレス
- ③ 執務スペース : 会議室・ミーティングスペースの活用
- ④ 会議 : プロジェクタ活用 / 資料の事後廃棄 / 会議ルール設定
- ⑤ コールセンター
- ⑥ 時間管理 : 残業縮減
- ⑦ ルーティンワーク : 業務のマニュアル化 / 外部委託
- ⑧ 窓口 : ワンストップ窓口 / プッシュ型サービス
- ⑨ 文書管理 : ファイリングシステム / 公文書管理条例
- ⑩ 現金取扱い : 電子マネー納付

## 4. ワークスタイル変革の推進手法と留意点

- 先進自治体や民間企業の例を参考に、ワークスタイル変革の推進手法と留意点について整理
- 推進の支障となる制度的な課題等について、改正を提言