

監査結果公表第5号

行政監査結果報告について

地方自治法第199条第2項の規定に基づき、一般行政事務の執行について監査をしたので、同条第9項の規定により、その結果に関する報告を公表する。

令和 4年 3月 11日

四日市市監査委員	加 藤 光
同	廣 田 正文
同	荒 木 美幸
同	谷 口 周司

第1 監査の概要

- 1 監査の種類 行政監査
- 2 監査のテーマ ICT活用による行政事務の効率化について

3 監査の目的

市民サービスの向上を図るとともに、職員の働き方改革を進めるため、ICT（情報通信技術）を活用した行政事務の効率化の取り組みが行われている。こうした取り組みにより職員の業務負担が軽減される場面がみられる一方、技術的な精度の向上が求められるなど課題も見受けられる。

こうした状況を踏まえ、本市におけるICTを活用した業務効率化の進捗状況や現在における課題などについて、費用の面も含めて把握・確認するとともに、技術導入を進めるうえで求められる職員の能力などについて検討し、今後の業務効率化の有効な展開に資することを目的とする。

4 監査の対象

ICTの活用による行政事務の効率化において、ICTの管理や運用を所管する総務部ICT戦略課を対象に、監査を実施した。

5 監査の実施場所及び監査期間

実施場所	四日市市役所 監査委員室
監査期間	令和4年2月7日

6 監査の主な実施内容

四日市市監査基準に基づき、ICTを活用した業務効率化における事務についてその内在するリスクを想定したうえでリスクへの対応策が講じられているか、業務効率化を進めていくうえでの課題の把握や対応ができてきているか等について、監査対象所属に対し、必要に応じて関係書類や資料の提出を求めるとともに、監査資料に基づく関係職員からの説明の聴取などの方法により監査を実施した。なお、この監査に当たっては、ICTに関する専門的な知見を必要とするため、この分野の専門家を監査専門委員に選任し、関係職員からの説明の聴取等に立ち会う形で実施した。

第2 監査対象の概要

1 業務効率化の取り組み

行政需要の多様化等により業務量が増加の一途を辿るなか、職員のワーク・ライフ・バランスを重視し、業務の効率化や職員力の向上を図ることにより、職員の長時間労働を是正し、働きやすい環境づくりを進めることが重要となってきた。

こうした状況を踏まえ、平成31年3月に全庁横断的な組織として、「働き方改革推進本部」を設置するとともに、その下部組織に「AI等導入検討部会」を設置し、ICTやAI（人工知能）等のコンピュータ技術を活用して、業務プロセスの自動化や業務自体の質の向上を図ることにより、職員の労働環境の改善やさらなる市民サービスの充実を図る取り組みを行ってきた。

AI等導入検討部会においては、業務効率化につながる先進技術の調査・研究・実証実験などを行い、ICTの導入につなげているほか、定期的な情報発信を通じて他所属への横展開を図っている。

2 業務効率化におけるICTの導入状況

導入技術	導入所属		利用業務	効果
		(横展開)		
AIチャットボット	1所属	1所属	問合せ対応業務	業務時間の削減 市民サービスの向上
多言語翻訳	1所属		通訳・翻訳支援	業務時間の削減 市民サービスの向上
AI音声認識	3所属	11所属	音声(発言内容)のテキスト化業務	業務時間の削減
RPA	4所属	2所属	定型的な反復業務の自動化	業務時間の削減 人的ミスの削減
AI面接	1所属		面接業務	業務時間の削減
AI-OCR	1所属	21所属	各種申請書等のテキスト化業務	業務時間の削減

第3 監査の着眼点

1 想定されるリスクからの着眼点

ICTを活用した行政事務の効率化を進めていくうえでのリスクについて、監査資料や担当職員に対するヒアリングなどから把握し、次のとおり監査の着眼点を設定した。

- (1) ICTを活用した業務効率化は、特定の所属や業務内容に限られることなく、全庁的な導入が進んでいるか。また導入した効果は見られているか。
- (2) 活用していくうえで生じている課題については、適切に把握を行っているか。また、そうした課題への対応は行われているか。
- (3) 情報セキュリティの観点において、こうした技術導入等に伴う課題へは対応できているか。
- (4) こうした技術導入に係る費用は適切なものとなっているか。

2 3E（経済性、効率性、有効性）等の視点からの着眼点

事務事業の合規性や正確性のみならず、経済性、効率性、有効性の視点等から設定した。

第4 監査結果

上記の着眼点に基づき監査を行った結果、次のとおり、リスク発現の可能性があるものなどが見受けられた。今後の事務執行にあたっては、これらに十分留意するとともに、その措置を講じるよう要望する。

なお、措置を講じたときは、遅滞なく報告されたい。

1 想定されるリスクからの着眼点に着目して行った監査の結果

(1) ICTを活用した業務効率化は、特定の所属や業務内容に限られることなく、全庁的な導入が進んでいるか。また導入した効果は見られているか。

リスク発現の可能性（○予防策あり、△可能性あり、×発現）

△ 多くの所属において、ICTの活用により効率化を図ることができる業務が存在しており、全庁的に取り組みを進めていくことが必要であるが、現時点では一部の所属への導入にとどまっている状況にある。これは、ICTを用いて業務改革を進めていくことができる人材が不足していることや、従来の業務方法を変更することに対して職員に抵抗感があることなどが原因と考えられる。

ICTを導入した所属においては、業務量の削減につながるなど一定の効果が見られている業務もある。今後は業務改革をコーディネートする人材を増やしていくとともに、すでに技術導入を行って効果が出ている事例の紹介や、所属長に対する研修の実施などを通じて職員の意識改革を進めることで導入への抵抗感を減少させるなど、ICTを活用した業務効率化を広く展開していくこと。

意見

ア スマート自治体の実現を目指すうえでも、ICTを活用した業務効率化は重要な要素の1つであり、全庁的に理解が進むことが必要である。また、働き方改革の観点からも、ほとんどの所属が時間外勤務縮減の課題を抱えており、こうした状況を解決するためにも、業務効率化の重要性を全庁的に周知し、サポートを行っていくこと。

イ 全庁的にICTを活用した業務改革を進めていくためにはコーディネートできる職員の配置が求められるが、そのためには人材の育成が重要であり、大きな課題である。インセンティブをはじめ、そうした職員のモチベーションが向上する仕組みなどについても研究するとともに、効果的に取り組みを進めることができる体制づくりに努めること。

ウ 全庁的な展開を図るにあたり、活用ができない職員が生じることのないよう、研修などを通じて職員への浸透を図ること。

エ ICT活用による業務効率化を全庁的に展開するには、ICT戦略課のみでは成功に結び付けることは難しい。業務の効率化や職員の働き方改革に取り組むには、行財政改革の視点と人事面での改革も必要であり、そうした部門との組織的な連携をとりつつ、業務効率化に取り組んだ職場が報われるような仕組みづくりに努めること。

(2) 活用していくうえで生じている課題については、適切に把握を行っているか。また、そうした課題への対応は行われているか。

リスク発現の可能性（○予防策あり、△可能性あり、×発現）

○ 導入時には、所属からの意見などを踏まえて効果的に活用できるよう、課題の把握とその対応に努めている。また、導入後においても、それぞれの所属から挙げられる課題を認識し、技術的な精度の向上や活用方法の転換を含め、適切に助言や対応が行われている。

なお、本格導入前の実証実験において導入が困難となるような課題があった場合には、無理な導入は行わず、検討を継続することとしている。

(3) 情報セキュリティの観点において、こうした技術導入等に伴う課題へは対応できているか。

リスク発現の可能性（○予防策あり、△可能性あり、×発現）

○ どのような技術を導入するにしても、情報管理の安全性が担保されていることが基本であり、セキュリティ確保を前提に技術の導入を実施している。利便性の高い技術であっても、安全性が確認できないものについては導入を見送っている。

導入後に顕在化したセキュリティ上の懸念についても最大限の注意を払うとともに、常に新たな技術に対する情報収集に努め、場合によっては利用の中止も含めた対応を行っている。

(4) こうした技術導入に係る費用は適切なものとなっているか。

リスク発現の可能性（○予防策あり、△可能性あり、×発現）

○ A I 等導入検討部会において、事前に費用対効果について分析を行い、そのうえで導入の決定をしている。また導入に当たっては、基本的に競争入札による導入となっているほか、他市の事例確認なども行っており、費用の適正性については確保できている。

2 3 E (経済性、効率性、有効性)等の視点からの着眼点に着目して行った監査結果 意見

① ICTを活用した業務効率化を進めるにあたり求められる職員の育成について【有効性の視点】

ア ICTという言葉が付くとICT戦略課の業務とみられ、自らの業務とは直接関係がないと思われることが多いが、ICTを活用した業務効率化は特定の所属ではなく全庁的に関わるものであり、それぞれの職員が自らの業務に直接関係するとの認識を持たなければならない。

そのため、職員研修等を通じて職員の意識改革を進めるとともに、業務効率化に積極的に取り組むことができる職員育成を行うこと。

イ ICTを活用した業務効率化を各部局において進めていくためには、核となる人材が必要である。RPA等の業務委託を行う際にも業者への的確な指示や牽制が不可欠であり、職員育成にあたってはこの点も踏まえること。

ウ 業務の全体像を見据えたうえでどのように業務効率化を図るかという視点からも、管理職は非常に重要な役割を担っている。また、職員の育成については、所属長の意識や姿勢が非常に重要であると考えられる。こうしたことから、まず所属長をはじめとした管理職の意識改革に取り組むこと。

② 市民サービスの視点に基づいた業務効率化の推進について【住民福祉の向上の視点】

ICTを活用した業務効率化については、職員の業務負担の軽減を図る側面のみならず、市民サービスの向上にも繋がるような視点を持って進めること。なおその際には、各種の申請等において入力項目が本当に必要か、あるいは簡略化できないかといった点についても検討を行うこと。

また、ICTを活用した市民サービスを展開していくにあたっては、各家庭においてインターネット環境が整っているかどうかなどの違いがあることから、サービスを利用する市民の公平性の観点にも留意して研究を進めること。

③ 広域的なICT活用の展開について【効率性、有効性、住民福祉の向上の視点】

ICTを活用して業務効率化を進めていくにあたっては、広域的に取り組むことも有効であると考えられる。四日市市はICTの活用が比較的進んでいるということであるが、さらに他地域の良い事例も調査するとともに、コスト面についても意識しつつ、周辺自治体をリードしながら、情報分野における広域連携や標準化についても検討すること。