

本レポートは、宮城県大崎市で実践した行政改革の2つの事例を通じ、持続可能な行政経営と職員の政策企画能力向上について提案するものです。スマホ内線システムの全庁導入における「3つの視点」と「3つのコスト」の考え方、また、エクセルデータによる稼働率可視化と共用化により公用車57台を削減し、10年間で約1億7,100万円のコスト削減を実現したEBPMの具体的なプロセスと合意形成の手法を解説します。

新規事業提案に関する考え方とEBPMに基づく行政コスト削減の 実践事例

——携帯電話による内線電話システム導入&公用車削減の取り組み——

宮城県本部／大崎市職員労働組合 今野 泰佑

1. はじめに

(1) 背景と課題

近年、地方自治体を取り巻く環境は極めて厳しさを増しています。少子高齢化の急速な進展や社会保障関連経費の増大、さらには公共施設の老朽化対策など、財政需要が膨らみ続ける一方で、地方税収などの自主財源の画期的な伸びは期待できません。このような構造的な財政難の中で、地方自治体が市民サービスの質を維持・向上させつつ、持続可能な行政経営を行っていくためには、これまで以上に「最少の経費で最大の効果」を挙げる不断の行政改革が求められています。

同時に、自治体職場における働き方や職員に求められる役割も大きく変化しています。定型的な業務やマニュアル化が可能な業務の外部委託・システム化が進むなか、正職員に強く求められるのは、地域の課題を的確に把握し、限られた財源の中で最適な解決策を構築する「政策企画能力」です。政策企画は、単に優れたアイデアを出すことだけに留まりません。事業費の抑制、市民の利便性の担保、そして職員の業務効率化という多角的な視点から企画を精査し、庁内や市民の合意を形成し、実務として定着させるまでの一連のプロセスを総合的にマネジメントする能力が不可欠です。

本レポートでは、筆者が財政課勤務時代に実践した2つの具体的な行政改革事例——「固定電話を配置しない、スマートフォンによる内線電話システムの導入」および「EBPM（Evidence-Based Policy Making：証拠に基づく政策立案）の手法を用いた公用車の劇的な削減」——を取り上げ、新規事業を軌道に乗せるための思考プロセスと、データを用いた合理的な合意形成の手法について報告します。

2. 携帯電話による内線電話システムの導入

(1) 全国初の取り組みとしての背景



大崎市では、新本庁舎の建設という歴史的な契機を迎え、これを単なる物理的な庁舎移転にとどめず、働き方の抜本的な改革や行政コスト削減の好機と捉えました。そこで着目したのが、従来の事務室の机に縛り付けられていた「固定電話」の完全廃止と、スマートフォン（携帯電話）を活用した内線電話システムの全庁的導入です。

従来の固定電話網の構築は、新庁舎建設において多大な初期配線コストと将来のレイアウト変更時の移設費用を伴います。

これに対し、職員にスマートフォンを貸与してIP内線化を図るシステムは、全国的にも極めて先駆的な試み（導入当時、全国初のシステム構成）であり、前例がな

いゆえに庁内での説得や懸念事項の払拭には多大なエネルギーを要しました。

（２）新規事業を検討する際の「３つの視点」

本事業のような先駆的な企画を組織として決定させるため、筆者は常に以下の「３つの視点」を意識して企画を磨き上げました。

① 事業費の視点（現状維持以下に抑える）

どのような素晴らしい事業であっても、新たな財政負担を伴うものであれば財政担当の合意を得ることは困難です。「現在の電話経費（リース代・通話料・配線維持費）の総額」を上限値とし、新規システムの導入経費・ランニングコストがそれを下回るような設計を徹底しました。

② 市民の利便性の視点

市民にとって直接的なメリットがあるか、少なくとも「現状より利便性が低下しないか」を厳しく検証しました。スマートフォンの導入により、担当職員が外出中や他部署にいる際でも直接電話を受けられるようになり、市民を待たせる時間が削減される点を強みとして打ち出しました。

③ 職員の業務効率（働き方改革の視点）

単なる電話の置き換えではなく、スマートフォンが持つ多機能性（カメラ機能、WEBブラウジング、チャットツール、どこでもメール確認ができるモビリティ性）により、現場調査や災害時の迅速な情報伝達など、業務効率が格段に向上する付加価値を訴求しました。

電話機の変遷(明治から令和)

（社会【家庭】）



（地方自治体【内線電話網】）



本庁舎・総合支所 新電話システムの概要

○ 大崎市電話システムについて、本庁舎と6総合支所の内線電話網については、携帯電話機（スマートフォン）を主とした運用に変更します。



（３）企画実現へ立ちはだかる「３つのコスト」の克服

政策企画を現実のものとするためには、目に見える事業費だけでなく、以下の「３つの社会的・組織的成本」を乗り越えなければなりません。

① 企画コスト（創造の苦しみ）

前例のない全国初のシステム構成を構築するため、通信事業者やベンダーとの粘り強い交渉を行い、技術的な実現可能性とコスト削減効果の両立を証明する緻密な設計図（企画）を描き出すコストです。

② 共感コスト（合意形成の難しさ）

「なぜ従来の安定した固定電話を捨てるのか」「紛失時のセキュリティ対策は万全か」といった、保守的な庁内意識や懸念の声に対して丁寧に応え、「これはリスクではなく、これからの大崎市に必要な進化である」という共感と納得を得るための対話と説明に要したコストです。

③ 実装コスト（定着への汗）

いざシステムが導入されても、職員が使いこなせなければ意味がありません。マニュアルの整備や操作説明会の開催、導入直後に頻発する細かなシステムエラーへの迅速な対応など、現場の混乱を最小限に抑え、実務に定着させるための人的・時間的労力です。

これら「３つのコスト」を事前に想定し、財政課としての強い意志と丁寧な調整を重ねることで、大

きな混乱なく、新庁舎における「固定電話レス」の最先端の内線電話システムを実装することができました。

3. EBPMに基づく公用車削減の取り組み

（１）取り組みの背景と課題認識

行政コスト削減におけるもう一つの大きなテーマが、全庁で多数保有していた「公用車」の適正管理です。従来、公用車は各原課が「専属車」として所管しており、「いつでも使えるように手元に置いておきたい」という各課の主観的な意向が強く働いていました。このため、実際にはほとんど運行されていないにもかかわらず、車検代や保険料、駐車場代などの維持管理費が毎年発生し続けるという、潜在的な無駄が放置されていました。

しかし、主観的な「必要性」に対し、財政課が「使っていないはずだから削減すべき」と感情的に迫っても、現場からは「緊急時に必要」「これ以上減らされたら仕事が回らない」といった反発を招くだけであり、抜本的な改革は長年進んでいませんでした。

（２）デジタルデータ（エクセル）の可視化によるEBPMの実践

そこで筆者は、客観的事実に基づき合意形成を行う「EBPM」のアプローチを導入しました。

まず着手したのが、従来、各課で紙の帳票として個別に管理・埋もれていた「公用車運行使用簿」のデジタル化です。これらをエクセルデータに入力・集計する運用へと一新し、全庁的なデータを統合しました。このデータをもとに、各車両が「年間に何日運行されたか」の指標（運行日数割合）を算出し、完全に可視化しました。

この結果、「稼働率（運行日数割合）が6割以下」の車両を特定しました。これに加え、グループウェア等の内部情報系システムを活用して、他課が所管する車両であってもシステム上で空き状況を確認し、相互に予約・利用できる「共用車化」の仕組みを導入しました。これにより、「特定の課で車が足りない時間は空いている他課の車両を使う」ことから、公用車を効率的に運用する配置が可能になりました。

（３）具体的な運用ルールと削減スキーム

改革に対する職員の納得感を得つつ、迅速に台数を整理するため、2022（R4）年度より以下のような厳格かつ実効性の高い運用ルールを定めて実行しました。

方針・項目	具体的な措置・ルール
原則共用車化	特殊用途の車両（消防・土木パトロール等）を除き、共用車について全庁の「共用車」と位置づけ、組織の壁を越えて相互利用可能としました。
目標運行日数割合	共用車としての効率的な保有基準として、年間の「運行日数割合8割以上」を共通の目標値として設定しました。
削減対象の抽出	データ集計の結果、運行日数割合が「6割以下」であった車両を削減検討対象とし、各部において当該対象車両の「5割（半数）」を削減目標として割り当てました。
一時的集約と再配置	削減対象の車両の一部は直ちに廃棄するのではなく、一旦「財政課（管財担当）」へと所管を移してプールしました。本当に必要な部署への「所管換え（融通）」や、老朽化車両との入れ替え等を行い、最適な全体配置をコントロールしました。

（４）劇的な財政効果と改革の成功要因

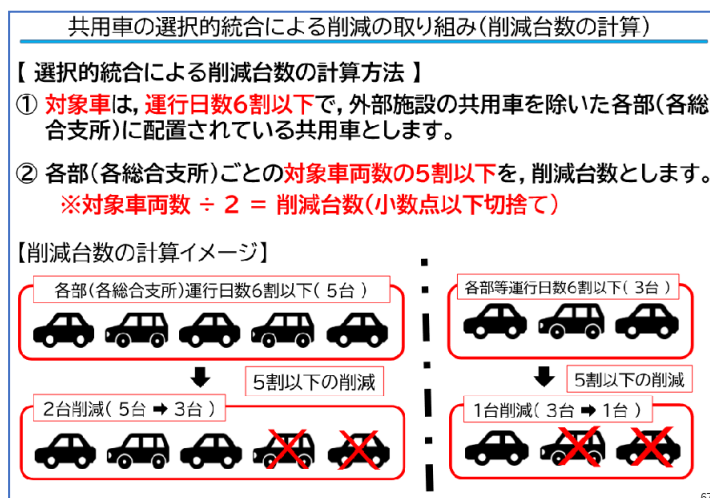
この徹底したデータ管理とルール運用により、大崎市全体で200台あった公用車を143台まで削減

(▲57台) することに成功しました。

公用車1台あたりの年間維持管理コスト（車検、自賠責・任意保険、燃料費、消耗品、法定点検等）を平均30万円と試算すると、この削減により年間約1,710万円以上の経費を直接的に削減できました。これを10年間の長期的な累積効果として換算すると、実に1億7,100万円にのぼる巨大な財政健全化効果をもたらしたことになります。

本改革が大きな摩擦なく成功した要因は、「公用車を減らす」という結論を押し付けたのではなく、職員自らが入力したエクセルデータという「動かしがたい客観的事実」を示したことにあります。

データに基づく議論（EBPM）は、感情的な抵抗を沈静化させ、合理的な合意形成を導くために極めて有効なツールであることを、本事例は証明しています。



4. おわりに

今回報告した携帯内線システムと公用車削減の事例は、いずれも特別な先進技術や莫大な予算を使ったものではありません。既存のスマートフォンの仕組み、身近にあるエクセルソフト、そしてグループウェアの予約システムという、「すでにあるリソース」を創意工夫と確かな意志をもって再構成した結果です。

これからの公務員に必要な「政策企画能力」とは、単に新しいものを外から買ってくることではありません。直面する行政課題に対し、当事者意識を持ち、「3つの視点（事業費・利便性・効率）」と「3つのコスト（企画・共感・実装）」を冷静に分析し、データをもって組織と地域を動かしていく、泥臭くも知的な実践プロセスそのものです。

地方公務員の労働組合に身を置く私たちこそが、ただ現状維持や予算確保を求めるだけでなく、最少の経費で最大の効果を挙げ、住民の信頼に応える行政基盤の強化に向けて、主体的かつ不断の行政改革の担い手として挑戦し続けることを決意し、本レポートの結びといたします。