

## 他自治体へのヒアリング調査のすすめ

### 比較して、業務改善につなげよう

総務部法制課主任 原 清

#### はじめに

筆者は、これまで在籍した税務部住民税課や(財)日本都市センター研究室(注1)において、多くの自治体へのヒアリング調査を経験した。税務部住民税課では、ヒアリング調査を通じて得た情報を分析し、修正を加えて業務に取り入れることで、作業時間の大幅削減という具体的な成果を実現した。また、(財)日本都市センター研究室に在籍した際には、2年間の研修派遣期間で23もの自治体に対するヒアリング調査を経験した。これらの経験を通じて、政策立案のヒントを得るためにヒアリング調査は非常に有効な手法であることを実感することができた。

全国の各自治体では、同じような業務を行っており、同じような職場の課題を抱え、悩みながら解決法を探している。また、どこの自治体においても、行財政改革が重要な課題となっており、人員や予算が大幅削減される中で、多様化・複雑化する住民ニーズにこたえるために創意工夫しながら業務を行っている。その創意工夫については、他の自治体でも応用可能なものも多い。

しかしながら、そうした創意工夫についての具体的な情報は、自治体内部にとどまるか、自治体内部においても共有されずに職場内部にとどまってしまう、他自治体の業務の進め方に関する情報を得る機会は極めて少ない。他自治体の業務に関する情報を得る手段としては、本やインターネット、研修などの手段があるが、その現場へ出向き、実務の担当者から直接聞き取る情報に勝るものはない。

ヒアリング調査はそれ自体に時間や経費がかかるものだが、他自治体の情報を正確に把握し、自分の自治体と比較して業務改善するためには最適な手法であると考えている。他自治体の状況を知らずに職場内部で時間をかけて業務改善について検討するよりも、はるかに効率的で効果が高いといえるのではないだろうか。そのため、日々の業務が忙しく業務を振り返るための時間がとれない職場においても、効率的に業務改善するための手法として、他自治体へのヒアリング調査を積極的に取り入れることをお勧めしたい。

本稿は、筆者がこれまで在籍した職場で経験したヒアリング調査の事例を紹介し、自治体現場の問題解決の手段としての他自治体へのヒアリング調査の有用性について述べるものである。

#### 1. 調査事例の紹介

ここではヒアリング調査の事例を2つ紹介する。先ず現場部門の事例として、税務部住民税課での当初課税業務の改善に向けたヒアリング調査を、続いて管理部門の事例として(財)日本都市センター研究室での自治体における情報化政策に関するヒアリング調査を紹介する。

##### (1) 現場部門でのヒアリング 税務部住民税課での経験

###### (a) ヒアリング調査の目的

税務部住民税課では、個人住民税の当初課税業務(注2)において時間外勤務や休日出勤が恒常的に行われており、作業の効率化を図り時間外勤務を削減することが大きな課題となっていた。そうした中で、平成17年度の当初課税業務における時間外勤務の削減に向けた、業務の見直し案作成の基礎となる情報の収集を目的として、延べ23名の職員(筆者を含む)が、本市と人口規模

が似た 10 自治体に対し、当初課税業務の進め方に関するヒアリング調査を実施した。

### (b) ヒアリング調査の概要

ヒアリング対象自治体、本市からの派遣人数、重点聞き取り項目は図表 1 のとおりである。

**図表 1 ヒアリング対象自治体一覧**

	ヒアリング対象	派遣人数	重点聞き取り項目
1	静岡県静岡市	2 名	全般
2	千葉県柏市	2 名	給与支払報告書処理
3	東京都足立区	2 名	給与支払報告書処理
4	神奈川県藤沢市	2 名	確定申告書処理
5	埼玉県川越市	2 名	確定申告書処理
6	埼玉県所沢市	2 名	給与支払報告書処理
7	埼玉県川口市	3 名	全般
8	東京都世田谷区	2 名	確定申告書処理
9	千葉県船橋市	3 名	全般
10	千葉県市川市	3 名	全般

注) 自治体名は、ヒアリング調査実施順に掲載。筆者は表中 4 のヒアリングに参加した

### (c) ヒアリングの成果

10 自治体に対する当初課税作業のヒアリング結果をもとに、当初課税に関わる担当者による検討会で比較分析を行ったところ、作業工程（注 3）の違い、人員配置の違い、情報システムの違いなどが明らかになり、そこから本市においても応用可能なアイデアを取り入れた。その結果、1,545 時間の作業時間削減が見込まれることとなった。実際には、その他の業務改善の工夫もあり、平成 17 年度の作業時間は前年度と比較して 4,673 時間（注 4）削減された（図表 2）。

**図表 2 当初課税期間の作業時間の推移（参考）**

	平成 15 年度	平成 16 年度	平成 17 年度	平成 18 年度
作業時間（単位：時間）	30,587	26,705	22,032	21,175
前年度比較（単位：時間）	（記録なし）	3,882	4,673	857

### (d) 本調査の特徴

#### (ア) 全員参加

住民税課では毎年、当初課税作業の反省会を行っている。当初課税作業の終了後、職員全員から各工程における反省点や改善のアイデアを募集し、それを基に各工程の担当者が集まって検討し、次年度以降の業務改善につなげている。本ヒアリング調査も、そうした反省作業の一環として進められ、特定の職員に限らず、23 名もの職員がヒアリング調査に参加し、他自治体の課税業務について情報収集を行って業務改善につなげた。

改善アイデアも、一つの担当の作業を効率化すると、その後の工程の作業量が増えてしまう場合があるが、各工程の責任者が一堂に会し、全体的な改善効果を比較検討したうえで採否決定をすることにより、各担当間の調整がスムーズに行われた。

### (イ) 共通の質問項目

ヒアリング調査にあたっては、共通の質問シートを用意し、それに回答してもらう形式をとった。このことにより、10自治体における当初課税作業の現状比較を横並びで行うことができた。

### (2) 管理部門のヒアリング (財)日本都市センター研究室での経験

このヒアリング調査は、(財)日本都市センター研究室の平成18年度調査研究の一つである、「行政効率化を実現するITガバナンスのあり方に関する調査研究」(注5)における事例研究の基礎資料作成を目的として実施した。本調査研究は筆者が企画立案したものであり、筆者自身が全てのヒアリング調査を行った。

なお、筆者が本調査研究を提案したのは「各自治体において業務の効率化や高度化を意図した情報化投資が、想定した成果に結びつかず、財政負担が重い」といった声が複数の自治体から出てきていることに違和感を持ったことがその発端である。その違和感は、筆者が職場においてIT活用による業務の効率化の実感を得ていたためであるが、その一方で筆者自身もデータの連携などによる、さらなる経費削減の余地があることも感じていた。そのため、業務の効率化を目指し様々な取り組みをしている10自治体の現状をヒアリング調査し、そうした自治体の事例分析を通じて、情報化投資を成果により結びつけるために、自治体が克服すべき課題や対策についての調査研究を行ったものである。

### (a) ヒアリング調査の概要

都市経営の視点から行政情報化を推進し、業務の効率化や経費削減などの具体的な成果に結びつけている10自治体における情報化戦略、運用方法、調達の工夫についてヒアリング調査を実施した。ヒアリング対象自治体、派遣人員、重点聞き取り項目(注6)は図表3のとおりである。

図表3 ヒアリング対象自治体一覧

	ヒアリング対象	派遣人数	重点聞き取り項目
1	長崎県佐世保市	1名	情報システム最適化指針(注7)
2	岐阜県各務原市	2名	包括的アウトソーシング(注8)
3	千葉県市川市	2名	A B C分析システム(注9)
4	神奈川県横須賀市	3名	レガシーシステムの再構築(注10) 電子入札システム(注11)
5	北海道札幌市	1名	コールセンター(注12)
6	兵庫県西宮市	2名	情報システムの自己開発(注13)
7	佐賀県佐賀市	1名	外国企業による基幹情報システムの再構築(注14)
8	千葉県浦安市	3名	G I Sシステムの共同利用(注15)
9	北海道砂川市	1名	人口数が少ない自治体における情報化の現状(注16)
10	福岡県宗像市	1名	少ない職員数とIT活用の関係(注17)

注)自治体名は報告書の掲載順

### (b) ヒアリング調査の成果

ヒアリング調査の結果に基づき、報告書『成果に結びつくITガバナンス 自治体現場の取り組みと課題』を作成し、全国の自治体に配布した(注18)。報告書では、行政の効率化を目指して様々な取り組みを行っている自治体における「行政情報化」の事例を紹介し、自治体組織全体にとっての情報化の成果を確保するための課題とその解決方法について取りまとめた。

### (c) 本調査の特徴

本調査研究には、研究アドバイザーとして学識経験者が、副担当として(財)日本都市センターのプロパー研究員が関わっており、ヒアリング調査にも同行している。実際のヒアリングの場面では、筆者の自治体職員としての視点と、学識経験者、プロパー研究員がそれぞれの専門分野を活かした視点で質問することで、調査内容に幅を持たせることができた。

それぞれ関心がある部分も異なっており、自治体職員である筆者は、実務上必要と思われる部分への質問が多く、学識経験者は国が目指す情報化政策の方向性と自治体の現状との比較など、大きな視点に立った質問が多かった。また、学識経験者は用意した質問をすべて聞くのではなく、特に関心を持った部分や、相手の思い入れが強く感じられる部分について、集中して質問をする点に特徴があった。その方がその事例を深く知ることができるからであり、報告書で紹介する際にも「見せ場」を作ることが可能となる。表面的な事実については、ヒアリング後のメールなどでも確認できるので、「その場でなければ聞き取れないこと」に内容を絞ることが重要であることが分かった。



ヒアリング調査の成果を  
掲載した報告書

## 2. ヒアリング調査の効果

ここまでで紹介したヒアリング調査を通じ、筆者が特に強く感じたヒアリング調査の効果について、まとめることとしたい。直接会って話をするなかで、臨機応変な対応ができれば、計量的な調査よりも深い情報を得やすく、また派生的な効果も高まるものと考えられる。

### (1) 業務改善のヒントを得ることができる

同じ業務を行っている自治体の現場では、同じような課題を抱え、試行錯誤しながら改善を行っている。そうした試行錯誤を重ねたうえでの工夫は、臨時職員等の活用、情報システムの活用、作業フローの見直し、業務の廃止を含めた再構築作業などに見出すことができる。そうした工夫と、その影響について詳しく聞き取りをすることで、自分の自治体においても応用可能な業務改善のヒントを得ることができる。現場の職場にとっては、従来の業務のやり方を変えた場合にその影響がどこに出るのか、出た影響についてどのように対処すればよいのかということが最大の関心事である。そのことをすでに実践した職場から聞き取れば生きた情報を得ることができる。また、職員が業務改善を検討するとき、ともすれば変化を恐れ「変えない理由」を考えてしまう傾向があるが、現実に他の自治体で実施し、効果をあげているという事実は、説得力のある「変える理由」となり改善につなげやすい。

### (2) 業務を客観的にみることができる

他自治体における業務の状況を知ることで、自分の自治体の業務レベルを知ることができる。効率的に業務を行っていると感じていても、それが全国の自治体の水準から見てどの程度なのかを実感することができる。比較する対象がないと客観的に業務を分析することもできず、これまでの業務のあり方を打ち破るような発想が出にくい。これまで何の疑いも抱かなかった職場の常識が、他自治体の状況を聞くことで簡単に崩れてしまうこともある。それとは逆に、自分の自治体の優れている点を発見することもある。他の自治体の状況を知ったうえで、従来どおりの進め方を選択するという判断もあるだろう。様々な情報を比較検討し、選択した結果であれば、業務に対する納得も高まる。つまり、比較することで業務の質を高めることができるのである。

### **(3) 情報交換のパイプができる**

現場で直接話を聞くことで、お互いの職場の状況も分かり、その後の情報交換もスムーズに行うことができる。面識があれば、聞きにくい突っ込んだ質問も、電話やEメールでも行えるようになる。そうした点においても、一度は現場に出向いて情報交換するメリットは大きい。

### **(4) 理解が深まる**

新たな事業や政策展開を想定した際に、本やインターネットで調査し、関心をもった事例について、それらのメディアからは読み取ることができない情報や、実務を想定した際に出てくる疑問点について、実務担当者から直接聞き取ることで、より深く理解することができる。「実際に現地に行って、自分の目で見て、直接話を聞いてきた」という事実は、本やインターネットなどのメディアから収集した「現実に見たことがない情報」よりも説得力をもってくる。現地に出向き、職場の雰囲気を目撃するだけで、なぜその自治体で先進的な取り組みが行われたのかがわかることもある。また、先進的な取り組みを主導した自治体職員が、セミナーなどで講演を行うことがあるが、セミナーの場面では質問できることは限られてしまう。ヒアリング調査で現地に行くことができれば、その職員から直接話を聞くことができる。先進的な取り組みを主導した職員には業務が軌道に乗るまでの試行錯誤や、いくつもの失敗経験を通じて得たノウハウが蓄積されており、次々と興味深い話がでてくる。そうした情報は、現地に行かなければ得ることは難しい。

## **3. ヒアリング調査を行う場合の留意点**

ここでは業務改善につながる情報収集手段として他自治体へのヒアリング調査を検討している職場や、実際のヒアリング調査の場面において留意したいことについて述べる。

### **(1) ヒアリング調査の検討と情報の活用に向けて**

#### **(a) あらかじめ「目標を共有」する**

「職場の課題解決のために業務を改善する」、「その作業を効率的・効果的に進めるための情報を収集する手段としてヒアリング調査を行う」といった目標が職場で共有されている必要がある。他自治体の情報をもとに業務改善を行おうとすると、これまでの業務の流れを変える必要が生じる場合が多い。業務の流れを変えると、それが落ち着くまで一時的に作業負担の増加が予想される。そうしたときに、職場内で目標が共有されていないと、小さな問題が乗り越えられず業務改善の障害となり、せっかく聞き取った情報も活用されぬまま、大きな業務改善の成果に結びつけることが困難になる。

#### **(b) 聞き取った「情報を共有」する**

通常業務がある中では、ヒアリング調査に同行できる人数は限られてしまう。それゆえに、ヒアリングで聞き取った情報は、職場内で共有されるべきである。なぜなら、他自治体の同一業務の状況を知り、現状と比較をすることが業務改善の近道であるからだ。自分の自治体では当たり前に行われていることが、他自治体では当たり前でないことはよくある。自分の思いこみや思考の枠が取り払われるような情報を少しでも多くの職員と共有することで、前例にとらわれない業務改善のアイデアを広く集めることができる。

#### **(c) 聞き取った「情報を活用」する**

ヒアリングで聞き取った事例をそのまま、自分の自治体に当てはめることができるケースは少ない。これまでの業務の流れを見直し、一部修正を加えて、全体の影響を考慮しながら取り入れ

ていくケースが多い。聞き取った情報にヒントを得て十分に考え、自治体の事情に合った形にしていく作業こそが、自治体職員の腕の見せ所であり、重要な作業である。

## **(2) ヒアリング調査実施に際して**

### **(a) 複数名で行う**

実際のヒアリング調査は、複数名で行うことをお勧めする。ヒアリング調査の場面では、相手の返答を受けて、さらに掘り下げて質問をするか、次の質問に進むのかを瞬時に判断しなければならず、相当の集中力と判断力が求められる。さらに質問と要点記録を同時に行うのは非常にハードな作業である。複数名で行うことで、質問者や記録者などを役割分担することが可能となり、質問者は質問に集中できる。また、質問が途切れた場合は、他の者が質問でき、時間的、心理的な余裕が生まれる。また、ヒアリングを行う場合、相手方も複数であることが多い。そうしたことから、ヒアリングは複数で行うことが望ましい。

### **(b) ICレコーダーに頼り過ぎない**

聞き取った情報については、その場で書いた要点メモと記憶をもとに、できるだけ早くまとめることが望ましい。実際のヒアリングの場面では、相手の了解のうえICレコーダーを使用することがほとんどであるが、後で最初から聞き直して、ヒアリング内容をまとめる作業は相当に時間がかかるうえに、聞き取った内容の全てを網羅しようとするため、重要なポイントが見えにくくなる。ICレコーダーの活用については、よく聞き取れなかった箇所や重要ポイントの再確認をする場合のみに留めたい。ヒアリング調査の直後であれば、メモと記憶とでヒアリング内容の大部分は再現可能である。また、記憶が鮮明なうちにまとめておくことは、ヒアリング調査のまとめ作業を短時間で効率的に行うことにもつながる。時間の経過とともに、まとめ作業に要する時間が伸び、要点もぼやけてくる。

### **(c) 相手方に配慮する**

ヒアリング調査は、相手の時間と手間を拝借する行為であることを忘れてはならない。ヒアリングの質問項目を熟考のうえ事前に示すなど、時間は最小限に止めるように心がけたい。そのためにも、他の方法で情報収集が可能なことまで、その場で聞き取ろうとしないことが重要である。可能な部分はあらかじめ、もしくはヒアリング調査後に調べることで、報告書などでまとめたときに内容確認してもらう程度で留めておくことが望ましい。

また、ヒアリング調査の際には、相手自治体の担当者から自分の自治体の状況を聞かれることがよくあった。相手自治体も情報を求めているので、自分の業務の状況などについても詳しく把握し、積極的に情報提供をするような配慮が必要ということであろう。先進的と言われる施策を展開する自治体では、ヒアリング調査の申し込みが多く、ヒアリングにやってきた自治体から情報を逆に聞き取ることで、自ら出向かずに全国の自治体の現状を把握しているようである。

## **おわりに**

マスコミによって自治体の様々なランキングが公表され、自治体の行政サービスは住民に比較される時代となった。そのような時代にあって、自治体においても同一業務に関する他自治体の情報を把握し比較分析したうえで、望ましい姿に変えていくことが求められている。比較分析を行うには、他自治体に関する正確な情報の収集が必要であり、その手段としてヒアリング調査が極めて有効であることを筆者の経験を踏まえて述べてきた。ヒアリング調査には多少のコストが発生するが、ヒアリング調査で得た情報を活用することでコストに見合った収穫を得ることは十分に可能である。

今後、住民に「比較されて」選ばれる自治体であり続けるためには、積極的に情報収集を行い、幅広い選択肢の中から業務改善について考え、前例にとらわれない柔軟な姿勢で業務に臨むことが、これからの職員には重要であると考え。

## 注

- 1) (財)日本都市センターは、全国各都市の課題や都市政策に関する調査研究を通じて都市の進歩と発展に貢献することを目的として昭和34年に設立された。設立母体は全国市長会及び社団法人全国市有物件災害共済会。
- 2) 当初課税とは、新年度の個人住民税の課税事務のことであり、その作業期間は概ね1月中旬～4月末である。
- 3) 当初課税作業は、給与支払報告書処理、確定申告書処理、エラーチェック処理、資料重複処理など複数の工程があり、各作業が複合的に進められている。
- 4) 住民税課では、当初課税業務の期間中、職員は毎日作業日報をつけている。作業日報を集計することで、各工程の作業ボリュームを定量的に把握している。全体としてどの作業にどれくらいの時間がかかっていたかが明らかになることで、作業効率化を図るべきポイントが見えてくる。
- 5) 本調査研究アドバイザーには、法政大学法学部教授の廣瀬克哉氏にご就任いただいた。
- 6) すべての自治体に対して共通の質問として情報化計画、推進体制、業務の効率化に結びついた事例について聞き取りをしたうえで、特色ある取り組みについて重点的に聞き取りを行った。
- 7) 佐世保市では、情報システムの「投資対効果の明確化」と「調達・運用コストの適正化」を目指して、平成17年に「情報システム最適化指針」を策定している。
- 8) 各務原市では、情報システム再構築、運用・管理、ヘルプデスク、コンサルティングなどの情報化関連業務を包括的にアウトソーシングしている。
- 9) 市川市では、管理手法であるABC分析をアレンジし、業務改善における柔軟性が高い「職員の活動」に絞り込んで分析を行っている。
- 10) 横須賀市では、基幹情報システム体系をメインフレーム方式から、分散処理方式に再構築している。
- 11) 横須賀市では、入札制度改革として電子入札システムを導入し、落札率低下や人件費削減などの成果を挙げている。
- 12) 札幌市では、「市民サービスの向上」、「市民ニーズの把握・活用」、「情報格差対策」、「職員によるノウハウの共有」を目的としてコールセンターを導入している。
- 13) 西宮市では、自治体職員による情報システムの自己開発が最良であると判断し、ほとんどのシステムについて「少数精鋭主義」、「現場主義」による自己開発を行っている。
- 14) 佐賀市では、基幹行政システムの再構築により、情報システム調達コストの削減や地元企業の参入機会拡大などの成果を挙げている。
- 15) 浦安市では、個別GISシステムを、WebGIS「JAM」へと進化させ、共同利用型アプリケーションとしてLWLANプログラムライブラリに登録している。
- 16) 砂川市では、人口が約2万人と全国的にみても小規模な自治体である。そうした自治体では、一人の職員がいくつもの役割をこなしている。職員数が多く、分業化が進んだ自治体と比較分析するために調査を行った。
- 17) 宗像市は、人口1,000人当たりの職員数が4.68人であり、全国市町村の平均8.12人と比較してもかなり少ない。スリムな行政運営を実現するためにITが果たしている役割について調査を行った。
- 18) 報告書は全国の自治体に対し、2007年3月に配布している。

## 参考文献

- ・(財)日本都市センター『成果に結びつくITガバナンス～自治体現場の取り組みと課題～』、2007年
- ・小池和男『聞き取りの作法』、東洋経済新報社、2000年

(はら きよし)