

先進的な取組を全国展開するための
公共サービスイノベーション・プラットフォーム 第1回会合 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2015年9月14日（月） 13:00～15:00
2. 場 所：中央合同庁舎第4号館 共用第4特別会議室
3. 出席構成員等

	座 長	高橋 進	経済財政諮問会議民間議員
	構成員	中村 時広	全国知事会（愛媛県知事）
	同	清水 庄平	全国市長会（東京都立川市長）
	同	大矢 明夫	全国町村会（神奈川県清川村長）
	同	武山 政直	慶應義塾大学 経済学部教授
	同	森本 登志男	佐賀県 最高情報統括監（CIO）
	同	清水 博	株式会社日本政策投資銀行 地域企画部長
		小泉 進次郎	内閣府大臣政務官（経済財政政策）

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - (1) 公共サービスイノベーション・プラットフォームの運営について
 - (2) アウトソーシング、ITを活用した業務改革・クラウド化について想定される主な論点について
 - (3) 窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な取組について
 - (4) 国の業務改革・IT化の推進について
 - (5) 自治体クラウド推進・業務改革について
 - (6) 公的ストックの有効活用について
 - (7) これまでの取組で収集した優良事例について
 - (8) 優良事例の視察について
3. 自由討議
4. 閉会

(配布資料)

- | | |
|-------|-------------------------------|
| 資料1 | 公共サービスイノベーション・プラットフォームの開催について |
| 資料2 | 都道府県経済の中の公共的なサービス（統計データで見る変化） |
| 資料3-1 | 地方自治体における業務改革モデルプロジェクトについて |
| 資料3-2 | 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について |
| 資料4 | 国の業務改革・IT化の推進について |

- 資料5 自治体クラウド推進・業務改革について
資料6 公的ストックの有効活用について（案）
資料7 UR団地における地域医療福祉拠点化の取組について
資料8 これまでの取組で収集した優良事例について
資料9 プラットフォーム構成員による視察について
参考資料1 「経済・財政一体改革」検討の大枠(イメージ)
参考資料2 経済財政運営と改革の基本方針 2015（抜粋）
参考資料3 優良事例を全国展開するプラットフォームの設置について
-

（概要）

（濱田審議官） 第1回「先進的な取組を全国展開するための公共サービスイノベーション・プラットフォーム」を開催する。皆様には、お忙しい中御出席いただき、感謝申し上げます。まずは小泉政務官より御挨拶をいただきたい。

（小泉政務官） 本日はお忙しいところお集まりいただき、感謝申し上げます。一言で言えば、この会は全国の地方のよい取組をどうすれば横展開できるかを考える会である。今までは自治体がよい取組をやっていると、優良事例を冊子にする。優良事例の冊子をつくり全国の自治体に配り、よい取組をやっているから参考にしてくださいと。それで本当に全国展開できたかということできていない。では、一体どうすればよい事例を横展開できるのかということ私たちが悩んでいる。本日は自治体、各省庁、有識者の方もいるので、どうしたら横展開できるのか。ぜひアイデアを率直にいただきたい。特に自治体の皆様には、今までそういった優良事例の情報とか冊子とかを配られていた側として、こんなものだったら横展開できないよとか、率直に意見をぶつけていただいて、これから経済財政諮問会議の中でも大きな柱の1つである、公共サービスのイノベーションとか、また公的サービスの産業化とか、そういったことを含めて具体的に進んでいくようなことをぜひ皆様から御指摘いただきたい。

この会がそういった横展開を実現する会となることを心からお願いと期待を申し上げます。本日は、実りある議論が座長のもとで行われるようよろしくお願い申し上げて、御挨拶にかえさせていただきます。

（濱田審議官） 本プラットフォームの座長は、甘利大臣の御指名により、経済財政諮問会議民間議員の高橋議員にお願いしている。それでは、高橋座長より御挨拶をいただきたい。

（高橋座長） 甘利大臣からの御指名により、本プラットフォームの座長を務めさせていただきます。本プラットフォームでは主に3つの分野を重点として

取り上げたい。1つが業務のアウトソーシング。2つ目がITを活用した業務改革とクラウド化。3つ目が公的ストックの有効活用。この3分野である。

今、小泉政務官からお話があったとおり、これをいかにして全国展開するかということが課題である。したがって、優良事例を集めてくるだけではいけないわけであり、これを全国展開する上での制度上の課題の整理、その解決方策や先駆的取組への支援策についても検討し、検討の成果は国の取組にも反映してまいりたい。本日御出席をいただいた皆様方から、政務官もおっしゃっていたけれども、まさに鋭意率直な意見を頂戴して活発な議論をさせていただきたい。

二言目になるが、実は先週、諮問会議の席で総理がかなり強い指示を出された。この指示は本プラットフォームにも関連するので、少し申し上げたい。先週の諮問会議では、来年度予算について議論があり、その中で総理からは、平成28年度予算は「経済・財政再生計画」の初年度の予算であり、各府省は既存施策を含めて聖域なく改革を根づかせていくとともに、公共サービスのあり方を抜本的に変えていく改革、歳出抑制につながる制度改革をしっかりと発展させてほしいということであった。さらに、来年度予算について、優先課題推進枠というのがある。これについて、各府省は9月末までに改革の効果の明示を求めた上で、歳出改革の取組を歳費に反映してほしい。これを初めとして、予算全体について、改革効果の曖昧な要求には厳しく対応してほしいという、主に2点の御指示があった。こうした総理指示が発出されたことを受けて、私からこの会でお願ひしたいことは、大きく2つである。

1点目は、骨太の方針2015で、国・地方で基調を合わせた歳出改革、効率化を進めるということになっている。総理指示の趣旨が地方公共団体にもしっかりと共有されるようお願いしたい。2点目は、本プラットフォームで取り上げる3つの重点課題については、これを実りあるものにするためにも、徹底した見える化が必要だと思うので、これを進めていただきたい。具体的には、この3つの課題にかかわるアウトカム、あるいは行政コストについて、府省ごと、自治体ごとに時系列、経費区分、例えば政策目的別、所管別、事業別、このような区分で比較可能な形で、来年度から各自治体が参考にできるよう年度内に整備し、その後も定期的、継続的なデータ整備とタイムリーな開示をお願いしたい。

(濱田審議官) 続いて、本プラットフォームの参加者を御紹介したい。

まず、経済財政諮問会議の関係者から、本日は御欠席だが、西村内閣府副大臣。小泉内閣府大臣政務官。座長をお願いする経済財政諮問会議民間議員

の高橋進議員。本日御欠席だが、同じく経済財政諮問会議民間議員の榊原定征議員。

また、地方3団体から、全国知事会、中村時広愛媛県知事、全国市長会、清水庄平東京都立川市長、全国町村会、大矢明夫神奈川県清川村長に御参加いただいている。

さらに有識者から、武山政直慶應義塾大学経済学部教授、森本登志男佐賀県最高情報統括監、清水博株式会社日本政策投資銀行地域企画部長に御出席をいただいている。

さらに、検討テーマ別に関係省庁からも御参加をいただき、議論を進めていきたい。まずは、本プラットフォームの進め方に関して、事務局より説明する。

(後藤参事官) 資料1「先進的な取組を全国展開するための公共サービスイノベーション・プラットフォームの開催について」という、こちらは大臣決定の開催要綱である。本プラットフォームの趣旨として、自治体等における先進的な取組の全国展開により、公共サービス分野の改革を推進するという趣旨が述べられている。具体的取組として、アウトソーシング、ITを活用した業務改革・クラウド化、また公的ストックの有効活用という3つのテーマを取り上げ、先ほど政務官の御挨拶の中にもあったが、モデルの構築、その際の制度上の課題の整理、それらの解決方策、また支援の方策、さらにこうした検討の成果の国の取組への反映といったことを課題として取り扱っていきたい。「3 構成員等」は、先ほど審議官から御紹介があった。裏面は構成員・参加者を一覧の形にしている。

(濱田審議官) 議事(2)「アウトソーシング、ITを活用した業務改革・クラウド化について想定される主な論点について」である。小泉政務官、高橋座長から先ほどお話があったように、本プラットフォームでは3つのテーマ、3本柱で3分野についての検討をしてまいりたい。1点目が窓口業務のアウトソーシングなど、2点目がITを活用した業務改革・クラウド化といったITの問題。3点目が公的ストックの有効活用というハードをいかに有効活用していくかという問題。この3つの分野について議論していきたい。まず、最初の2つのどちらかというソフト面のアウトソーシングやIT関係の論点に関して、特に今までの議論の中で指摘されている点、今回の議論の中で論点になると思われる点について、事務局から説明させていただきたい。

(後藤参事官) 資料2は公共サービスのイノベーションについて、今なぜ公共サービスなのか、都道府県経済の中で公共サービスの位置づけがどう変わってきたのだろうかということを見ることで考えてみたものである。

1 ページ、こちらは地域の資金循環の状況を見たもの。図表1、都道府県

別の預貸率の長期的な推移をごらんいただくと、ほぼ全ての都道府県で長期的に低下傾向にある。低下というのは、図のろうそくの色が赤色になっているものは下がっているということである。これは域内の金融機関に受け入れられた資金が域外に国債投資等の形で流出しているということを示していると考えられる。一方、図表2をごらんいただくと、こちらは「県民経済計算」の数字をとったもの。図の中で折れ線の状態になっているもの、これが経常県外収支である。ほとんどの都道府県で黒字になっている。これはすなわち3大都市圏以外では、一般政府部門への経常移転、国庫支出金や地方交付税といったものの受け取り超が主要な黒字要因となってお金が戻ってきているということを示している。

2ページ、それでは、そのようにして還流してきた資金が都道府県の経済でどのように使われているかという、図表3をごらんいただきたい。これは「県民経済計算」の需要面の数字である。政府消費あるいは公的投資といったものの割合は、これもほとんどの都道府県で低下している。一部、福島あるいは宮城等で増になっているが、これは復興の需要ということかと思う。その右側、こちらは生産、供給面。自治体が制度の運用とか実施に携わっている公共サービス・政府サービスである。公共サービスというのは、医療や介護など。また政府サービスは公務、教育、下水道、廃棄物といったサービスである。これらの割合はかなり多くの県で上昇しているということがわかる。このように都道府県経済において公共的なサービスの相対的な重要性は高まっているのではないか。だからこそ、今、効率化あるいは質の向上といったことに取り組む意義が大きいのではないか。

(濱田審議官) 引き続きソフト面の改革の2点について、関係省庁からの御説明をいただきたい。議題(3)の「窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な取組について」、総務省で進めている地方自治体における業務改革モデルプロジェクト、地方自治体における行政サービスの改革を推進するに当たり留意すべき事項をまとめた、いわゆる助言通知の概要について、総務省から御説明をいただきたい。

(総務省福田行政経営支援室長) 資料3-1、資料3-2、を使い御説明申し上げます。資料3-1、2ページ、「経済財政運営と改革の基本方針2015」、いわゆる骨太2015の関係部分を抜粋したもの。この中で、自治体の窓口業務を中心とした業務の改革について、方針とKPIが設定されている。BPRの手法、いわゆるBusiness Process Re-engineering、業務フローを棚卸して無駄な過程を排除していくというものであるが、この手法を活用した業務改革モデルプロジェクトの実施による官民協力した優良事例の創出と全国展開を加速するとされておるところ。この結果、KPIとして、窓口業務のアウトソー

シングなど、汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を2020年度までに倍増させるという目標が設定されておるところ。

これを受け、1ページ、骨太の業務改革モデルプロジェクトを具体化する内容として、住民サービスに直結する窓口業務、2つ目が業務効率化と大いに関連する庶務業務等の内部管理業務、この2つの業務に焦点を当て、民間企業にも協力いただいてBPRの手法を活用しながら、ICT化、オープン化、アウトソーシングなどの業務改革を一体的に行う。これをモデル的に実施していただき、モデル事業の実施を通じて改革の手法を確立し、その手法を全国に横展開するといったものである。

具体的には、1つ目の窓口業務改革として、住民の異動であるとか、福祉関係の事務、これにつきまして現在別々の窓口で行っているものをワンストップで実施して、住民の待ち時間の短縮であるとか業務フローの見直し、このことによって、住民の利便性の向上につなげていくもの。さらには、ワンストップ窓口の中では、単に職員をそのまま集めるということではなくて、集約化することによって入力業務等のバックヤード業務をまとめてアウトソーシングできるようにするといったような形で業務の効率化を図る、こういったものを一体的に進めていくというものである。

2つ目の庶務業務等の内部管理業務改革については都道府県あるいは政令市、こちらにおいてはほとんどの団体で取り組んでいただいているが、いわゆる庶務業務について、各課でそれぞれやるということではなくて、これを一元的に集約化することで効率化を図るというもの。

さらにアウトソーシングの可能性が出てくるので、アウトソーシングも積極的に活用し、業務の効率化を図る。これについては、都道府県、政令市では、この部分についての改革は一定程度進んでいるが、特に人口規模10万～20万人程度の市町村を対象に中心に考えている。こちらを主なターゲットとして、2016年度から2018年度の3年度間にモデルとなる取組を行っていただき、これを支援するという事業を組ませてもらっている。

具体的には、3年度、毎年10団体ぐらいに取り組んでいただいて、経費を支援する。具体的にはコンサル等をお願いして、いろいろなシステムの改革であるとか、あるいは机の配置であるとか、手続の見直し、こういったものが必要になってくるので、コンサルに委託する経費として通常2,000万円程度かかるということで、2,000万円掛ける10の2億円というのを28年度の予算の概算要求で要求させていただいている。

3ページ、この事業を通じて、どのように具体的に横展開をしていくのかというイメージである。基本的な取組方針は、先ほど申し上げたように、2016年度から2018年度の3年度間に毎年度10市町村程度実施をしていただく。3

年の累計で30市町村となっている。

この30市町村のイメージは、2018年度までの3年度間に、大体全ての都道府県に少なくとも1つは今のモデルとなる市町村が存在するというような状況を目指してまいりたい。やはり近隣の市町村の取組がかなり影響するというか、ほかの市町村に対する波及効果は大きいと考えている。基本的には全ての都道府県にこういったモデル市町村が存在することを目指してまいりたい。

さらには、総務省としても、全ての自治体の取組状況について毎年度フォローアップをさせていただいて、その取組状況を比較可能な形で公表する、見える化を実施してまいりたい。そのことによって、2020年度までにモデル自治体の取組の波及効果として、少なくとも各都道府県で3～5市町村の先進的な改革に取り組むということで、先ほど申し上げたKPIの達成につなげていきたい、横展開につなげてまいりたい。

具体的に現状値で申し上げますと、総合窓口を導入している団体数は現在185団体。窓口のアウトソーシングを導入している団体数は現在208団体。庶務業務の集約化団体は143団体。これを2020年度までに倍増させていきたいというもの。

4ページ、具体的な改革に現在取り組んでいただいている団体の規模別の状況を一覧にしている。ある程度大きな団体については、例えば窓口業務の民間委託の実施状況、指定都市では60%取り組んでおられる。特別区では69.6%、中核市44.2%。規模が小さくなればなるほど取組状況が低くなっている。ある程度規模の小さいところ、このあたりは単独で検討するというのも体制的にも財源的にもかなり厳しいところがあるかと思うので、このモデルプロジェクトによって、底上げをして、これを横展開していきたい。

資料3-2、地方行政サービス改革の推進に関する留意事項ということで、これも先ほどの骨太2015を踏まえ、総務省として、地方行政サービス改革の推進に、これから全ての地方公共団体に取り組んでいただく。その際の留意事項を技術的助言という形で通知をさせていただいたもので、本年8月28日付で発出させていただいた。民間委託等の推進、指定管理者制度の活用、BPRの手法やICTを活用した業務の見直し等に始まり、クラウド化の拡大、公営企業・第三セクター等の経営健全化、自治体の財政マネジメントの強化、こういった全般的な事項につきまして、留意事項を助言させていただいておるところ。下の矢印だが、この通知を受け、各自治体に取り組んでいただきたいと考えており、その取組状況については、総務省において比較可能な形で公表し、各自治体においても、取組状況の見える化を実施していただきたいと考えておるところ。

最後に、民間委託の各自治体の取組状況について、御説明させていただきたい。民間委託については、各自治体、積極的に取り組んでいただいているところ。ただ、取組が全般的に進んでいるもの、まだこれから課題があるものが見えてきておるところ。例えば都道府県について、本庁舎の清掃とか、夜間警備、こういったものについては、ほぼ100%ということで取組が進んでいるが、公用車運転については72%、さらには学校用務員事務については32%、33%といった段階で、これからまだ取り組む余地があるのかなと考えておるところ。政令指定都市、市区町村についてもやはり学校現場の関係、学校用務員、学校給食、こういったところの取組がまだこれから取り組むべき余地がある事項かなと考えておるところ。

(濱田審議官) 次に、いわゆるIT化に関して御説明を関係省庁からいただきたい。議題「(4) 国の業務改革・IT化の推進について」、ここでは、現在進めておられる業務改革あるいはIT化の推進、この概要について、国のサイドでの取組ということになるが、内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室から御説明をいただきたい。

(内閣官房IT総合戦略室澤田参事官) 資料4、1ページ。これは先ほど御紹介いただいた、国の取組の主な体制を書いている。IT総合戦略本部がトップにあり、その下に内閣官房長官が議長を務めるeガバメント閣僚会議というものが置かれ、更にその下に具体的な検討をする国・地方IT化・BPR推進チームが置かれている。ここで地方が関連するのは、例えば自治体クラウドの関係、マイナンバーの関係などである。メンバーは主査が政府CIOで、副主査、構成員から成る。このチームが4月に設置され、6月の終わりに報告書を取りまとめている。

2ページ、推進チームの第一次報告書の骨格である。テーマ1がマイナンバー関係。テーマ2が、まさに国の業務改革・IT化の推進。テーマ3は、自治体クラウドの関係ということで、主に3つのテーマでアプローチを進めているところ。ここにあるとおり、推進チームの中でもKPIについては、システムのほうは一定の決まったものがあるけれども、業務のほうについては、今後、施策を推進する中で必要な検討を行い、適宜追加や見直しを行っていくということも明記されているところ。

3ページ、まさに国の業務改革・IT化の推進の主な事項を掲げている。ここでは主にハローワーク、公的年金、国税及び登記関連の業務改革、そして、システムコストの削減の見込みの内容を記載している。具体的には、これまでの基本的な来所あるいは紙を前提とした業務プロセスの見直しを行うのが大前提である。例えばハローワークは、例示であるが、これまでは求職登録にしても、求人申込みにしても、原則来所。いろいろな検索などはできる

けれども、来所というのが大原則。その過程において、結局システム等もそれを前提にしたものになっている。こういうこともあり、このようなプロセスの改革とあわせて、システムも刷新を行うということをここに書いている。削減額については、例えばハローワークは、年額約155億円削減。これはまさに業務の改革で、来所型ということをやめてオンラインをメインにすることと、これまでいろいろなシステムの使用実績等々を踏まえ、必要最低限のシステムにしていく、スリム化をしていくということをあわせて行うことにより実現するということである。公的年金は約250億円、これは46%、相当大的な額である。全体でシステムは1,450ぐらいあり、それが全部で4,000億円ぐらいというところ。現在、現時点で約920億円の削減ということで、24%強が削減のめどが立っているという段階である。

4 ページ、政府情報システムの改革について、今の実績と今後の取組を記載している。本取組は世界最先端IT国家創造宣言（閣議決定）に基づき取組を推進しており、KPIとしては先ほど申し上げたが、情報システムの削減額とシステムの数、この2つを置いている。具体的に、システムの数、2018年度までに数を約半数にするという目標を定めており、政府共通プラットフォームに移行するというを一とカウントすると、約半数以上、63%減というめどが立っている。システムの削減額についても、大きいものは年金、ハローワーク等々。数字についても2割4分ぐらいのめどが立っているということで進んでいる状況である。政府CIOみずから、1回、1時間半ぐらいヒアリングを行っており、これまで300回を超えるヒアリングを進めており、各府省がまさにみずからの課題として取り組んでいる。

最後のページは、公務員のICカード、今、身分証明書として国家公務員は持っていると思うが、この身分証明書について、個人番号カードへ一体化していくということが閣議決定等で決められている。これは個人番号カードの利用の先駆けということで、まず隗より始めよということだと考えているが、従来、右側にあるように、各府省でそれぞれICカードは調達され、管理もされ、この中に情報をいろいろ入れていたという経緯がある。このたびICカードについては、個人番号カードを使うということで整理され、この発行、管理システムについては新規に一元的に開発、構築していくということ目指して現在検討しているところ。

最後になるが、いずれにしても、個別のいろいろな取組もあるが、引き続き全体として効率化あるいはコスト削減等々に邁進してまいりたい。

（濱田審議官） 次の議題（5）、自治体サイドのIT化あるいはクラウド推進ということで「自治体クラウド推進・業務改革について」、概要を総務省から御説明をいただきたい。

(総務省飯塚地域情報政策室長) 資料5、1ページ、自治体クラウドの概要。

最初に自治体クラウドとは、地方自治体がシステムのハードウェア、ソフトウェア、データ等を自庁舎で管理することに替え、外部のデータセンターにおいて管理・運用し、ネットワーク経由で利用するというような取組であって、かつ、一地方公共団体だけではなく、複数の地方公共団体の情報システムの集約と共同利用を行っているものである。イメージとしては各市役所、町役場のシステムをデータセンターに集約していくということである。メリットは、システムの運用経費の削減。これは3割程度が見込まれている。また業務負担の軽減、業務の共通化・標準化、さらにはセキュリティー水準の向上、災害に強い基盤構築、こういったメリットが自治体クラウドにはある。総務省も取組を進めているところ。

2ページ、自治体の既存システムのクラウド化の現状と次期更新時の見込み。26年4月1日現在で、自治体クラウドが12.1%、単独クラウドが19.5%、合わせて3割強の自治体において取組をさせていただいているところ。次期更新時のシステムとしては、自治体クラウド、単独クラウド、合わせて60%程度の団体がクラウド化に取り組む見込みである。自治体の情報システム予算の状況は全市区町村の情報システム保守運用経費の予算で、24、25、26年度と、年々圧縮はされている傾向。やはりクラウド化を通じて、引き続きの圧縮というものが求められているということ。これまでの自治体クラウドの取組事例を少し出ささせていただいた。自治体クラウドグループは現在まで全国で54グループでの取組がある。神奈川県町村会においては、神奈川県の全14の町村が自治体クラウドを形成し、費用削減効果の見込みは43%となっている。また、埼玉県でも18の町村で、人口35万人規模の自治体クラウドを進めている。秋田県町村会も全12市町村で進めている。また、愛知県の岡崎市、豊橋市については、中核市同士が自治体クラウドを導入している全国初の取組である。また、新潟県の事例では、長岡市から粟島浦村まで非常に人口規模に差がある市村が共同で自治体クラウドを導入している。

3ページ、この自治体クラウドについても、国・地方IT化・BPR推進チームのもとで、政府CIOのもとで深掘を現在進行しているところ。

具体的には4ページ、自治体クラウドの推進・自治体の業務改革。現状、クラウド化している団体は550団体、目標としては、自治体クラウドを中心にクラウド導入市区町村数を増加させ、29年度までに倍増、約1,000団体にするということを図ってまいりたい。また、自治体の情報システム改革を推進するとともに、自治体クラウドの未実施団体においては取組の加速化、また、導入団体にあってもさらなる業務の共通化・標準化、こういうものを通じて自治体の情報システムの運用コストの3割減を図ってまいりたい。具体

的に、横展開をどのようにやっていくのか、これを今、政府CIOのもとでいろいろと検討させていただいているところ。この取組施策という中にあるように、まずは現在の取組事例を深掘、分析していくということである。(1)から(6)にあるように、例えばクラウド化をしている業務範囲の検討だとか、あとは個々にカスタマイズをしていると共同利用が難しくなるので、そういうものを抑制する。(2)にあるような関係経費の詳細項目、こういうものを比較できるようにしたり、(3)にあるような円滑な導入のための推進体制の構築、(4)の各市区町村の同種の組み合わせ、グループ統合の進め方等々を深掘し、整理、類型化して、それを自治体に対して助言、情報提供等の支援を実施させていただく。このような方向で政府CIOのもとで現在いろいろな深掘を進めさせていただいているという状況である。

(濱田審議官) ここでアウトソーシング、ITのソフト面での2つの部門に関しての説明は一巡したので、御質問、御意見、御指摘等あれば承りたい。

(中村愛媛県知事) 今回、こういう機会をつくっていただき、全国知事会にも声をかけていただいたことを、お礼申し上げる。

前段、全国知事会の立場として2点申し上げたい。1つはこうしたサービスの向上、効率化、行政改革を国も地方も進めていくことは大いに結構だと思ひ、その取組はよしとするものであるが、地方が効率化したことで経費もかからなくなったであろうとして、地方交付税の削減の材料にすることは知事会としては容認できない。ぜひその点は確認したい。

2点目は、よく国は、地方は行革の努力が足りないのではないかという発言があるが、これは全く真逆であり、平成13年から平成26年の13年間の間、地方公務員、これは県、市町を含めてであるが、一般行政職員は約20%削減をされている。同時期に国家公務員は約6%の削減であり、この人数の違いは極めて大きい。また、市町村合併が進み、3,400の自治体が1,800弱になったことによって、首長が、あるいは三役特別職がそれだけ減っている。さらに、当時、地方議員は6万人いたと思うが、三位一体改革の市町村合併の後に3万4,000人まで削減をされている。すなわち、4割が削減された。一方、国会議員はほとんど削減されていない。この違いはしっかりと確認しておく必要があるのではないか。

先ほどの議論の中で地方に還流しているお金が多いという話があったが、例えば愛媛県の場合、ピーク時、財政調整基金あるいは県債管理基金、こういういざというときの蓄えが1,000億円以上あったが、三位一体改革が進むことにより、一番どん底のときは70億円まで減った。70億円というのは危機的な数字であり、いざ大きな災害があったときにお金がないので緊急の対応が何も打てないという状況になったということ。

そこで、大きな災害があったときに、速やかに初動体制がとれるだけの最低限の体力は養っておく必要がある。今は、いざというときのお金を蓄える過程にある。元に戻す、取り戻すという過程にある。そのため、そういう数字が若干出ているということはお知り置きいただきたい。

ここからは個人の立場での話だが、平成11年に、私は、松山市の市長に就任した。就任してすぐに思ったことは、「最低の窓口だ」ということ。そこで、それを翌年以降に、日本一の総合ワンストップ窓口にするということで、平成11年から1年がかりで取組を進めた。人事異動で若手の精鋭を集め、日本一の総合窓口づくりプロジェクトチームを立ち上げ、権限を委ねた。

そのときに、意識改革が一番大事だということを痛感した。かつてのメニュー選択型の行政から、政策立案型の行政へ地方自治体が変わっていかねなければならない時期を迎えており、5つの指針が必要と感じた。その意識改革があって初めて具体的な改革というものを進められるということを実感した。当時、何をやったかという、まず、1つの仕事、要は民間だと窓口で座っている場合、お客さんが来たら1カ所で全てが完了する、これが民間。ところが、当時の役所というのは、いわばたらい回しというのが当たり前に行われていた。これを逆転させるのがそもそもの発端であった。

松山市は、1カ所の窓口でかつては1人1個の仕事しかしていなかったが、システム開発と意識改革が進み、現在は1人で190の仕事をこなしている。コンピュータのシステムを全て変え、それから、スムーズに事が進むように、デザインも全て一新した。明るいカラーのデザイン、障害者にも優しいユニバーサルデザイン、こういったものも並行して進め、日本一の窓口づくりに邁進した。

ところが、一番肝心なものができていなかった。それは接遇。窓口はこれが命であるため、民間の研修に委ねるしかなかった。6カ月間、お辞儀の仕方から全部たたき込み、今では民間の企業が新人研修で松山市の窓口に見学に来るようにもなった。

市長をやっていたときに、年間に20~30の自治体が視察に訪れていたが、職員の意識改革なしに形だけまねしたので、ことごとくうまくいっていなかった。それほどさように窓口のワンストップサービスを充実、機能化させるには職員の意識改革が重要であるというのが自分の体験談。

金融機関と同じように受付順番を表示したチケットを出すシステムを導入し、かつ時間短縮の数値化目標も設定した。本当に具体的に効果があり、今は1回住所と名前を書けば全ての作業が完了する窓口になっている。そういうようなことが参考になると思う。

ただ、総合窓口のアウトソーシング化は個人的に反対。総合窓口は市の職

員にとって、市民との接点の重要な拠点になっている。市の職員からすれば、コミュニケーションのトレーニングを積む場所でもあり、市役所の職員である以上は、その感覚を早い段階で身につけることができるかで将来全然違った職員像になっていくと思うので、アウトソーシング化には抵抗がある。

一方で、コールセンターを別途つくった。電話での基本的な問い合わせについては、完全に民間委託でやっている。基本的なことについては、これまでのデータベースを引っ張り出してシステムをつくり、民間会社に渡した。そのシステムも外部委託でつくと3,000万円以上かかるため、職員の手づくり。AccessやExcelを使い、700万円ぐらいで職員が独自でつくり上げた。それが民間会社へのアウトソーシング時に活用されている。物によって、アウトソーシングできるところ、できないところがある。

最後に、窓口については、その当時の精鋭の若手職員が、自分たちが転勤でいなくなったとしても未来永劫語り継がれるように、完全なるマニュアル化、マニュアルをつくり、今もそれが継続して続いている。

最後に、IT、クラウドは、非常に有効な手だてである。この点については、県・市町連携推進本部会議で、議題になっており、県下全域でやろうという方向で、今、煮詰めている最中である。

ただ、2点問題がある。ベンダーロックは大きな問題で、多分ここが最大のネックになる。国とベンダーとの連携という項目があったが、非常に重要な視点。もう一つは、これまでそれぞれの市町が創意工夫してつくってきたシステムもある程度活かせるようなオプションの余白をぜひつくり上げ、何が何でもこれでなければいけない、全国统一だというのではなく、ある程度そういった余白のオプションという余裕を持たせたシステムにしていきたい。

(清水立川市長) 全国市長会を代表して、今日は出席をしている。政府からイノベーションあるいはアウトソーシング、窓口等について説明があったが、流れとしては、まさにそのとおりである。しかしながら、全国の各自治体等においては、人口が一定ではなく、2～3万人から100万人を超える自治体もあり、行政事務の外部委託あるいはPFIあるいはPPP等の導入について、一律に一元化して進めるという方向はいささか無理がある。

是非2～3万人から100万を超す自治体が全国市長会にはある、あるいは日本の市町、市であるということをお忘れなきように。それぞれの文化から、人口から全く違う、こういう状況をしっかりと御確認いただかないとなかなか難しいところがあるので、これだけは最初に申し上げる。

立川市においても、行政改革、財政改革につきましては喫緊の課題ということで進めてきた。職員も5年間で100人以上を減らしている。例えば図書

館の外部委託もやった。図書館の外部委託については、地区館8つを外部委託したが、本館は直営でやっている。また、体育館が2つあり、両方とも委託をし、非常に効果が上がり、市民からの評価も高く、成功してきていると思う。さらに、電力供給でいわゆる民間の電力会社を利用して契約をし、5年間で1億6,000万円もの節約につながった。

積極的に行財政改革を進めていきたいと思い、私は中村知事とは若干違う方向で窓口も委託すべきであるというように思っている。しかしながら、現行の労働法制が一番大きなバリアになっており、なかなか今、踏み切れないでいる。市の労働組合との話し合いでも、この点が最終的なネックとなり、前に進めない。さまざまな課題を抱えて窓口にくる市民に対して、受託者が臨機の対応ができない。そういう中で委託をし、市民へのサービス低下となったら、元も子もなくなってしまう。私は将来的な課題として、労働法制を幾らか見直していただかないと、なかなかほかの全国の自治体においても窓口の業務委託になかなか踏み切れないのではないかと考えているところである。

(大矢清川村長) 今、中村知事、清水市長からいろいろお話があった。国においてのさまざまなIT化や業務改革を推進されており、資料の中でも著しい数字が削減されていると報告があったが、市町村、特に町村も小さいながらも努力はいろいろしている。例えばアウトソーシングの場合、給食とか学校の用務員についてはなかなかアウトソーシングができない部分があるが、それ以外のほとんど、例えば水道の検針など、住民生活に直結したものはアウトソーシングが100%近く進んでいる。

ただし、窓口業務というのはなかなかアウトソーシングするのは難しいのではないかと。特に、町村などにおいては、あるいは市においてもそうなのだが、DVの関係だとかさまざまな関係で、住民票の取り扱いなどいろいろな問題がある。人の命にかかわるようなことが大きく報じられているので、やはりアウトソーシングはこれらの部分はなかなか難しい。住民票あるいは戸籍は小さい町や村では職員が管理するのがどうしても必要である。

次に、窓口のワンストップ化に関して、私の村は3,000人ほどの人口の村であるが、ほとんど顔が見える状態であり、職員も異動が3年とか4年ごとにあり、いろいろな業務を体験してきている。したがって、住民が窓口に来ても、上下水道、ごみ、住民票、小中学校、そういったものも含めてかなり振り分けて整理ができています。それぞれの窓口に行っても必要な手続きはしていただくが、アウトソーシングをしないで職員が対応することによって住民サービスはかなり高いものになっている。

最後に、自治体クラウドの関係に関してであるが、自治体クラウドは神奈

川県では14の町村、13の町と1つの村が一緒になって、神奈川県情報システム組合を立ち上げている。資料の自治体クラウド推進業務の改革の1ページの中で、クラウドのメリットとして、システム運用経費の削減、3割程度と書かれているが、神奈川県では5割以上の削減がなされている。あわせて業務負担の軽減というメリットもある。加えて、業務の共通化、標準化、セキュリティ水準の向上、災害に強い基盤構築、データバックアップの確保もできており、県下の14の町村の職員が、このクラウドを通じてさまざまな部署で横の交流を図りながら、町村が住民に対応する課題、そういったものを1つにしながら、お互いに連絡を取り合いながら、大変よい状況ができています。

一方で、全国の町村部を見ると、特に中山間地域や離島などにおいては、アウトソーシングや民間活力の活用に関しては、一定の制約があり、それぞれの地域の特性にあった独自の取組と公的機関の支援を組み合わせることによって、最適化されたサービスを総合的に住民に提供できるのではないかと考えています。

全国の中で条件不利地域においては困難な面があるということを十分踏まえていただき、御議論いただければありがたい。

(濱田審議官) もう一つの柱である公的ストックの有効活用の問題、今まで収集した優良事例についての資料も説明させていただき、議論いただきたい。議題(6)の公的ストックの有効活用に移る。まず事務局から全国展開を進めていく上での手法や、最終的なアウトプットについて、また、国土交通省から高齢化社会に対応した団地の再生などについて、先進的な取組事例を紹介をいただきたい。

(元野参事官) 資料6と資料8-3に基づき、公的ストックの有効活用の進め方について説明する。

まず、資料6について、趣旨は公的ストックの有効活用の円滑な全国展開を図る観点から、先進事例の分析などを通して、有効活用の推進体制の構築あるいはノウハウ普及など環境を整えていきたい。

注目するポイントは、歳出効率化を図っているプロジェクトについて、そのプロジェクトの発想に至った経緯あるいはプロジェクトの推進に当たり、公的セクターとして工夫して取り組むことを中心に整理、提案していきたい。

また、提案に向けた手法は事例収集分析、あわせて先進事例を行っている自治体等へのアンケート、ヒアリング等々がある。さらには、プロジェクトにかかわっている民間事業者、デベロッパーから地方公共団体等に期待する役割についてのヒアリング等を行うものとしている。

最終的なアウトプットのイメージは、地方公共団体に対して先進事例の全

国展開を図る観点から、1つは優良事例の取りまとめ、もう一つは、人材や組織などの推進体制の構築の工夫、外部人材や知見の活用の方法など、プロジェクトの発掘、推進のための環境づくりのためのガイドライン等を作成していただきたい。

資料8-3では、公的ストックの有効活用例を整理している。これについては、国土交通省、財務省、政策投資銀行からの協力をいただき収集したものである。全国の事例は50事例ほど収集している。1ページ目、公的ストックの有効活用の事例として、土地の譲渡をどう考えているのか。これについて、横浜、大阪等々、かなりの事例がある。

4ページ目、土地の使用権の設定について、定期借地権等々の設定や特定目的会社の設立等々がある。

10ページ目、建物の使用権設定、転用あるいは建てかえ等々の事例もかなりの好事例が挙げられている。

最後に13ページ目、実施体制についても、各自治体で工夫している取組事例がある。これらについて、案件の発掘に至った経緯や案件の推進の上で工夫した点などを取りまとめ、先進事例の全国展開の一助にしたいと考えている。

(国交省千葉住宅局総務課民間事業支援調整室長) 資料7「UR団地における地域医療福祉拠点化の取組について」に沿って説明する。

まず、1ページ目「UR団地における地域医療福祉拠点化の取組について(概要)」について、そもそもこうした取組をなぜURがやっているのかということであるが、URは大都市圏を中心に、全国で1,700団地、約75万戸の賃貸住宅を管理している。昭和30年の日本住宅公団からスタートし、紆余曲折を経て現在の独立行政法人都市再生機構という姿になっている。当初は昭和30年に以降の住宅不足に対応するために、中堅勤労者向けの団地を整備してきたが、現在では建物の老朽化も進んでいる、住民の高齢化も進んでいる、行政改革の流れの中で居住の安定を図りながら、老朽化したストックの再生、再編を図って、財務構造の健全化を図る。住宅のセーフティネットとしての役割を持続的に果たしていけるように改革に取り組んでいる。

地域医療福祉拠点化の取組もその改革の大きな柱の1つになっている。具体的には資料の1ページの、上の箱、UR団地の再編、ストックを全体にスリム化していくという取組の中で、医療福祉施設を建てかえによって生み出された土地に誘致する。そして、UR団地だけではなく、周辺の地域全体も含めた地域の医療福祉拠点の形成を図る取組である。

平成26年10月に、地元の公共団体の理解が得られた23団地について、この医療福祉拠点の形成に取り組もうということで公表させていただいている。

具体的なロードマップだが平成26年度は既に23団地で着手済み。今年度についても、さらに20団地程度で着手したいと考えている。今後の目標は、平成32年度までに100団地程度で拠点形成していきたいと考えている。

具体的な効果として、まずURにとっては、行政改革の中でストックの再生・再編を図れ、そして財政構造の健全化を図れという命題のもとで、建てかえ後の団地は非常に魅力がアップし、安定した稼働が見込まれ、経営面でのメリットも期待できる。地元自治体にとっても、いわゆる地域包括ケアシステム、市民の方々が住み慣れた土地で自分らしい生活を最後まで送れるように、住まい、医療、介護、予防、生活支援が一体的に受けられるような拠点が形成できるということである。

また、民間サイドにとっては、医療福祉関係の新たなビジネスチャンスにもつながるような効果も期待できるのではないかと考えている。ただ、一方で、地域の置かれている状況は非常に個別性が高い。したがって、地元の自治体の意向、将来の見通し、まちづくりへの考え方がきわめて重要であると考えている。

5 ページ目、UR団地における地域医療福祉拠点化の取組については、行革の閣議決定、まち・ひと・しごと総合戦略などの政府の各種決定方針に位置づけられている。次に、4 ページ目、こうしたURの改革を進めるために、国会において法案を提出し、成立、施行された。具体的には、URの団地の建て替えというのは、既に建っている場所、あるいは隣接している土地で建て替えるという規定になっているが、全体としてのストックを良い形で縮小していくためには、これだけではなかなか難しい。エリア全体で複数の団地の再編、集約化に当たり、近接する土地に建てかえができるように、法案を通していただいたところである。

それぞれ建てかえで生み出された土地に、高齢者・子育て施設などを誘致するとか、民間に譲渡するとか、公共的施設に利用していただくことを想定している。

また、近接地、主に国公有地を想定しているが、例えば公営住宅、公社住宅とあわせてUR団地の建てかえを行うことによって、集約を図る、コンパクト化を図る、あわせて高齢者・子育て支援施設などを誘致して、町の拠点にさせていただく。そうしたことが可能になるような法改正を認めていただいた。今後、このような制度も活用しながら、地元と相談しながら、ストックの再編・再生、地域医療福祉拠点化などの改革を進めていきたい。

資料の3 ページ、先行的なモデル事業として、千葉県柏市豊四季台という団地がある。事例集の中にも盛り込まれているが、実際現場でURが進めているので、URの担当部長からこの事業を進めていく上でのポイント、そこか

ら抽出される課題等について、説明させていただきたい。

(独立行政法人都市再生機構西周ウェルフェア推進事業部長) 資料の2ページ目について、千葉県柏市にある豊四季台団地に住宅ができ、もう50年たっている。4,600戸の賃貸住宅の団地で、建てかえが必要になってきている。

中段に三者の顔写真が載っている調印式の写真があるが、地元柏市については、超高齢化に対応したまちづくりを考えていかなければならない。それと柏市にキャンパスが新しくでき、東京大学の高齢社会総合研究機構(IOG)については、高齢社会についての新しいモデル的な取組を研究・開発していきたい。そして、私どもは団地の建て替えにおいて、今後のあり方を検証していきたいという形で、2009年、平成21年から三者での取組を始めている。

その三者での取組の目的として、高齢社会の安心で豊かな暮らし方、町のあり方ということで、具体には、在宅医療をどうやって根づかせていくか。高齢者の生きがい就労の創成という形である。

3ページ目について、そうした中で、UR賃貸住宅の建て替えとともに、柏市の福祉医療施設との連携によって、地域医療福祉拠点を再生していくという形で取り組んでいる。4つほど具体的内容があり、建てかえに合わせて、敷地の高度利用、それとともにUR賃貸住宅の更新・集約ということで、従前4,666戸あるが、建てかえを進めていくに当たってほぼ半減、賃貸住宅としては半分ぐらいのボリュームになっていくという形で考えている。それとともに、新しく土地利用が生まれる。そういう意味でいくと、地域包括ケアシステムの構築という形で、柏市の医療連携センター、あるいは民間事業者によるサービスつき高齢者向け住宅、あるいは地域包括ケアのキーとなる小規模多機能等々の機能を複合的に導入するという形に取り組んでいる。

以上がハードの取組であるが、それとあわせて、医療、看護、介護の連携という形で、ソフトの取組とあわせて地域包括ケアシステムを構築していくということが鍵である。それとともに新しい土地利用としては、民間分譲マンション等の誘致という形で、世代がミックスしていくような町をつくっていくという形で、分譲住宅等と事業者の誘致にも務めている。この中でURとしては、経営、収益の確保とコミュニティの多様化を図っていくということで、政策課題と経営を両立させていくという取組をしている。

それとともに、生きがい就労の取組という形で、例えば学童保育や植物栽培ユニット、植物工場のようなもの、あるいはそれらを活用したコミュニティ食堂というような形で、高齢者がそのまま活躍できる場をつくっていくという取組もある。

URとしては、まちづくりのプロを自負しているが、医療・介護・看護の世界については、まだ取組が浅いため、やはりレベルをアップして、地方公

共団体、あるいは先進的な取組をされている大学、あるいは地域の事業者と目的をあわせて共通に取り組んでいけるように進めてまいりたい。この柏豊四季台の事例を生かし、1ページ目にあるUR賃貸住宅団地を活用した地域医療福祉拠点の形成に務めてまいりたいと考えている。

(濱田審議官) 議題の「(7)これまでの取組で収集した優良事例について」、いわゆるソフト面のアウトソーシングとか、IT関係を中心に、これと議題の「(8)優良事例の視察について」、次回会合までに現地の視察なども行いたいと思っており、この候補について考え方を整理させていただいているので、あわせて事務局から説明をさせていただきたい。

(後藤参事官) 資料8、優良事例の紹介について、8-1が内閣府、8-2は総務省がそれぞれ集めたものである。資料8-1、目次にアウトソーシングについて4例、ITを活用した業務改革、クラウド化について2例紹介している。

1ページ、掛川城の指定管理者制度の運用見直しの例である。

2ページ、静岡県地方税滞納整理機構は、県と市町が全て共同して、徴収困難な滞納の共同処理をするという取組事例である。

3ページ、西伊豆町は過疎地域であり、国語の成績がよくないという学力テストの結果が出たことをきっかけに、Z会と組み、過疎地域で近くに講師がいけないという問題を克服した事例である。

4ページ、さいたま市の公共施設マネジメント計画。公共施設等総合管理計画の先駆けと言えるような事例である。

5ページ、北九州市のICTを活用したワンストップ窓口の事例。

6ページ、町村情報システム共同事業組合である。先ほど御紹介のあった神奈川県清川村もメンバーの自治体クラウドの先端事例である。

資料8-2、総務省資料であるが、目次では自治体クラウドの導入から始まって、歳入確保まで9項目にわたって紹介がある。

1ページ、自治体クラウドということで、秋田県の事例、大阪府高石市、忠岡町、田尻町、3市町の事例。

2ページ、ICTの活用ということで、テレワークの推進。佐賀県の事例だが、本日御参加の森本CIOが強いリーダーシップを発揮された事例で、タブレット端末を導入したりして、いつでもどこでも県庁内と同じような業務ができるようにという活動である。右側は静岡県の公共データの民間開放の事例、オープンデータの関係である。

3ページ、総務事務センターの設置についての例である。会計・給与・旅費・福利厚生などの事務の集中化ということで、横浜市と宮崎市の取組が紹介されている。

4 ページ、本日も議論されている業務の標準化であるが、複数部局で業務を洗い出して取り組んだという事例で、福島県の伊達市の業務改善活動、茨城県筑西市の公共料金の一括口座振替の事例である。

5 ページ、他自治体との連携ということで、左側の枠の中には高知県と高知市が取り組まれた図書館の共同整備。長崎県で県の振興局と離島地区、五島列島の市や町の執務室の共同化ということで、過疎の地域で取組を行っている。その右は、行革甲子園、愛媛県・管内市町の取組ということで、本日御参加の中村知事が主導された。公共イノベーションの機運の盛り上げという意味では1つの先駆的なモデルなのではないかと考えている。

6 ページ、公共施設の効果的活用ということで、左側が佐賀県武雄市。TSUTAYAと組んで図書館に指定管理者制度を導入して、運営を改善したという取組。右側が空き公共施設の有効活用という、秋田県大館市の取組である。

7 ページ、アウトソーシングについて浜松市と北海道の事例である。

続いて、窓口業務のアウトソーシングについて、8 ページに熊本県、上天草市、天草諸島の民間委託の事例である。また、保険窓口業務の委託は大阪府池田市の事例である。

9 ページ、歳入確保対策ということで、コンビニ納付、クレジット収納、ペイジー等を活用した前橋市の事例。債権回収が難しい事例についての法的措置を前提とした徴収について、一元化したという滋賀県の事例である。

最後に、資料9で視察について簡単に御説明させていただく。視察の趣旨については、今まで議論になっている3分野について、モデルの構築等々を行うための視察を行う。趣旨として、3分野のバランスをとりながら、2～3回程度、4～6カ所程度でどうかと考えている。各視察には構成員の皆様方から1～2名、あるいはもう少し多く、御参加いただき、事務局、関係省庁とともに現地に参り、事後、その内容を会合に報告していただく。また、実施の細目については、座長にこの後御一任いただきたい。視察の選定の仕方として、10万人規模の市あるいはそれ以下の市町村に共通するような課題に取り組んでいる事例。また、指摘されているさまざまな課題に解決法を提示しているような事例を考えている。

(濱田審議官) これまで説明をさせていただいた中身について、各構成員の皆様方からの御意見、御質問をいただきたい。まずは高橋座長からお願いしたい。

(高橋座長) 先ほどの中村知事から、地方の効率化イコール交付税の削減にならないよという話があったが、このプラットフォームの目的は交付税削減ではない。やはり行政部門を効率化すること、生産性を向上することで住民サービスが向上する。新しいニーズや少子化などに応えていく、地域の

地場の企業を育成していくといったことをより進めていくために行政を効率化したい。そういう意味では、交付金をより有効活用したいということである。

本日、もう既にいろいろな事例を頂戴したが、感想を言わせていただくと、例えばITクラウドなどについては、思った以上に歳出の効率化効果が大きい。一方で、窓口については、効果も大きい一方で、進めることの是非については意見が分かれたように思う。

これは事務局に向けてということになるのかもしれないが、進め方、まとめ方について私からリクエストさせていただきたい。本日の先進事例あるいは好事例もあるが、それだけではなく、今まで取り組んで失敗した事例もあり、そういう中にも有益な情報があると思う。基本的に3つの分野、すなわち、窓口のアウトソーシングとITを活用した業務改革やクラウド化、そして、3つ目に公的ストックの有効活用、この3つについて、まずは事例集が出てきているが、事例集をつくることは第1段階であり、第2段階としては、そこから政策的な含意を整理、類型化することが必要。そして、第3段階として、施策あるいは政策に練り上げていく、必要な予算をつけて横展開を進めていくということだと思う。こういう観点に立ってお願いしたいことが幾つかある。まずは3つのテーマそれぞれについて、課題の所在を分類すること。そして、課題ごとに各府省、各自治体等で採用された取組を整理していただきたい。アウトソーシングだとか、PPP、IT化、広域行政化等々あるが、まずこれを整理していただく。そして、その次の段階で、その取組ごとに、まずは歳出効率化効果、あるいはサービスの向上、質の向上をできるだけ数字で、金額ベースで明示することが必要。あるいは複数の取組があれば、フロントランナーになるような事例、あるいはそうでなくとも効果が上がった場合に、それが比較できるような形にしていきたい。

歳出効率化効果が上がったとしても、この効果を出すために、インプット、これは具体的には初期投資コストだとかランニングコスト、がどのくらい必要だったのが問題。それから、アウトプットを比較する必要があるので、その分析。さらには、民間への効果として、官の取組が地元の雇用や生産、輸出は余りないかもしれないが、民需創出効果がどのくらいあったのかということもできればお願いしたい。最後のステップとして、こういった取組をベースにして、課題克服に向けたポイントを整理していただきたい。具体的には、取組推進に当たって、直面した困難な課題、または取組上、何ができていない、何がおくられているかといった点についても整理をお願いしたい。こういったことが横展開を進める上での基本情報になると思う。これは結構大変な作業になることは承知しているが、こういった作業をすることによっ

て、早ければ来年度から見える化を進めて横展開も大胆に進められるのではないかと考える。

視察の候補先を頂戴しているが、視察に当たっても、今、私が申し上げたような観点で対応していただけるようなところを選んでいただきたい。

本日、総務省から説明いただいた中で、今回のプラットフォームは総務省の力を大変かりないといけないので若干コメントさせていただきたい。まず、資料3-1の地方自治体における業務改革モデルプロジェクトだが、端的に申し上げて、それぞれ10事例だけというのは少し時間軸として悠長ではないかと感じた。というのは、経済・財政一体改革の中では、3年間の集中改革期間で、18年度にはある程度取りまとめをする、中間集計もするという事になっているので、この取組をベースにして横展開ということだと少し悠長ではないかと思う。一方で総務省には、これまでのいろいろな取組の経験を蓄積していると思うので、ぜひ事務局に協力をいただきたい。

資料3-2の留意事項であるが、こういったことについて、通知をした後、自治体が実行していくことがポイントになる。総務省として、この自治体の実行をどうやって促していくのか、あるいは取組が遅れている自治体は何が原因なのか、どこに問題があるのか、そういったことの分析も必要。そういったことを通じて、自治体を後押しすることが必要なもので、こういった点を年末に策定する工程表に盛り込んでいただきたい。同じペーパーの中で、民間委託等の推進については、総点検の実施と書いているが、ぜひとも市町村の事務のうちで多種多様な窓口業務から内部管理事務までのどの分野で何が動き、何が動いていないのか、見える化をできるだけお願いしたい。進んでいる自治体ではどのような仕組みでどれだけの業務量、人員、予算に反映したのか、見える化をお願いしたい。

(森本CIO) 私の申し上げたかったことは、高橋座長の宿題の中で多く指摘していただいた。この後、またやりとりさせていただきながら、その宿題の答えの作成にお手伝いをしたい。そこにはない部分で申し上げる。

例えば自治体クラウド。佐賀県は10市10町あるが、全部一括の共同利用をしようということも行ったが、1市1町の共同利用が実現して、そこで40%ぐらい削減できている。自治体クラウドにより、削減の効果はもう40%、50%、平気で行くと思う。そのあたりのどれだけコストが削減できるかの要因はまた細かくお示ししたい。なぜ残りの18市町が参加しなかったのか。これに対しても幾つか理由がある。現場に根差した属人的なことはたくさんあるので、これも後ほどお示ししたい。

小泉政務官がおっしゃった横展開を図っていくということであれば、佐賀県で救急車にタブレットを載せるということで、救急搬送時間を初めてマイ

ナスにしたという事例がある。短縮もすごいことだが、さらにこの取組はわずか4年間で全国10府県で既に稼働が始まっている。横展開が成功した大きな事例だと思う。なぜこれが横展開できたのか。この理由もお示ししたい。

テレワークの事例についても、幾つもの他府県、市町村に視察に来ていただき、この後、徐々に横展開が部分的に始まっていくだろうと思う。これら佐賀県で今までやってきた中の事例がなぜ横に展開しやすいのか。全部でき上がった段階は属人的なものである。業務の担当者、そしてトップである古川前知事、そして、知事の補佐でテレワークの中で働いてきた経験を持つ外部人材の私がついてということで、ほぼ奇跡的にそういったものが全てかみ合わさってどんどん進められたということである。

その点で、本日の話題の中で1つ抜けていることがある。それは中村知事だけがおっしゃった「人材」の部分である。「人」に関してという部分が今日の議論の中では若干抜けているのではないか。

中村知事がおっしゃった人の意識改革。ここが実はこれから私のほうから示させていただく事例とかでも、そういうところになってしまう。そこを属人的な偶然、奇跡に頼るのではなくて、組織でいかにやっていくかというところ、ここの部分で例えば人材育成の部分であったり、組織マネジメントの部分であったり。そのところを中村知事もおっしゃりたかったのではないか。この観点を、今後の議論や視察などで入れていただきたい。

最後に1つ、人材の育成、組織マネジメントもあるのだが、やはり佐賀県の場合、外部人材を招いたというところが大きい。外部人材が変革の起爆剤となっていくためにはどうしても嫌われなければいけない。職員の方々に嫌われなければいけない。できれば首長には嫌われずに同じ方向を向いていければ最高である。ただ、やはり、首長も選挙があり、職員は全て定年まで働きたいという気持ちがある。ここは外部人材が泥をかぶるところであり、そういった細かい要諦を次回までにお示しさせていただければと思う。

(武山教授) 2点ほど申し上げたい。IT化、アウトソーシングということで、まずもって効率化を図って負担を軽減していくということができるだけ目に見える形でやっていくということ、これは基本的に一番優先すべきことだと思うのだが、前提となるのが現行の業務ということになってくる。これを単に効率化、負担軽減していくというだけではなくて、その業務の効率化に関連して、それに連動する各種の業務だとか、その先にある新たな業務であるとか、すなわち、業務の見直しや再編というようなこと、それに伴う組織改革だとか意識改革は何度も出てきているけれども、そういったことを総合的に見ていかないと、単に個別の業務をばらばらに効率化、削減していくということだけだと本質的な長期的な効果を見失うことにもなりかねない。な

なかなかデジタル化するところは難しいと思うが、できるだけ視野を広くとっていくということが1つ重要ではないか。

もう一点、変革の内容もさることながら、変革のプロセスということもノウハウを共有していくことが重要かと思う。これも各自治体、いろいろな取組を創意工夫してやっていると思うけれども、どういう形で変革を進めていくのか。イノベーションを、場合によっては市民も巻き込んで引き起こしていくプロセスに関するノウハウもぜひ共有化を進めていただきたい。

(清水部長) 公的ストックの有効活用に関連して私どもが取り組んでいるのは、PPP/PFIのファイナンスの仕事、もう一つは地方公共団体等公的セクターへの企画構想段階からの様々なサポート、という2つの軸を持って取り組んでいる。そういう観点から、気づきの点をコメントさせていただきたい。

公的ストックの有効活用について念頭に置かないといけないのは、やはり地域との関係ということ。公的ストックは不動産という形をとるので、単に売却するとか高い賃料で民間に貸し出すことだけではなく、公共サービスイノベーションの視点で考えると、地域との関係でいかに良いサービスを提供するか、良いエリアマネジメントを行うかといった観点がある。言ってみれば地域との調和が重要。

そういう中で、今まで見聞きしてきたプロジェクトの中で、成功事例だと思われる案件の共通の特徴は、やはり事前の民間へのマーケットサウンディングを上手く行っているという点。公共サイドからすると発注、公募する段階で枠組みが決まってしまうが、実はその前の段階がすごく大事で、民間の能力、創意工夫がどういう形で面的開発の中に生かせるのかを上手に聴取することが大きなポイントとなる。

そういう意味では、行政サイドでは例えば横浜市などは、サウンディング調査、これも割と有名な例になっているが、民間事業者との関わり方について、いろいろな工夫を凝らし、幅広く意見を聞き、その上で公募条件をつくっていくという観点では、非常に先進的なおもしろい事例と思っている。

地域との関わりで言えば地域の住民の声を幅広く丁寧に聞いていく、その上で公募条件をつくっていくということが一つのポイントであるが、もう一つのポイントは、地域企業の観点があり、特に地域でのPPP事業あるいは公的不動産の利活用事業をしようとする際に、地域の企業がしっかりと入っていけるかどうかは、随分以前から言われている課題ではあるが、地域全体の取組のモチベーションを高めていく上で非常に大きな論点と思っている。

その際に、地域のニーズは地域に基盤を持つ地域企業が実は一番よくわかっていることを踏まえると、先ほどの話もつなげて考えると、事前に地域のニーズをしっかりと組み込んだ発注をしていく中においては、地域の企業がそ

のポテンシャルをしっかりと生かせる機会があるのだろうと思っており、もちろん競争性とか透明性はきちっと考えないといけないが、地域の企業がしっかりと事業に参画する機会を開く仕組みをつくっていくことは大事と思っている。

横浜市の話をしたが、もう少し小規模であるが地域の成功例をもう一つ申し上げますと、これも非常に有名になっているが、岩手県の紫波町のオガールプロジェクトがあり、3万3,000人ぐらいの町だが、このプロジェクトの結果80万人の交流人口をつくったと言われている。本当に地域のニーズに沿っているということと、身の丈に合った事業規模に絞り込み、かつ地産地消への取り組みも見られる非常に良い事例と考える。

(中村愛媛県知事) 先ほど横展開が進まない原因は何だろうという話があったが、恐らくトップのビジョン、行動力、姿勢があるかないか。議会との関係がスムーズであるかどうかなどが大きな要因だと思う。

(濱田審議官) 本日の議論を踏まえ、優良事例の視察先を改めて検討させていただき、高橋座長と相談し、決定いたしたい。また委員の皆様方の御希望についても、別途伺わせていただきたい。視察については、10月中をめどに行い、次回のプラットフォームの会合で御報告させていただくという段取りで進めさせていただきたい。本日の会議は以上をもって終了させていただく。