

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2回会合 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2015年10月30日（金） 15:30～18:00
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	清水 庄平	全国市長会（東京都立川市長）
	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
		内藤 伸浩	東京大学公共政策大学院客員教授
		牧野 光朗	長野県飯田市長
		高鳥 修一	内閣府副大臣（経済財政政策）
		高木 宏壽	内閣府大臣政務官（経済財政政策）

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - I. 地方の先進的な取組に関する意見交換会（現地視察）の報告
 - II. 公的ストックの有効活用
 - (1) 有識者ヒアリング
公的ストックの有効活用について（東京大学公共政策大学院客員教授内藤伸浩氏）
 - (2) 公的ストック有効活用の先進事例分析（案）
 - III. 外部委託、ITを活用した業務改革・クラウド化 等
 - (1) 委員・有識者からのプレゼンテーション
 - (2) 民間委託の際に必要な法律上の取扱いに関する関係省庁ヒアリング
 - IV. 課題の整理と対応の方向性 等
3. 自由討議
4. 閉会

(配布資料)

- 資料1 地方の先進的な取組に関する意見交換会（現地視察）報告
資料2-1 佐賀県のIT利活用実践からの提言（森本委員 提出資料）

- 資料 2 - 2 佐賀県の I T 利活用実践からの提言（森本委員 参考資料）
資料 3 長野県飯田市 牧野市長 提出資料
資料 4 窓口業務の民間委託に関する検討（内閣府資料）
資料 5 公共サービスの民間委託について（厚労省資料）
資料 6 - 1 戸籍事務について（法務省資料）
資料 6 - 2 戸籍事務を民間事業者に委託することが可能な業務の範囲について（法務省資料）
-

（概要）

（濱田審議官） 第 2 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。まずは高鳥副大臣、高木政務官より御挨拶をいただきたい。

（高鳥副大臣） 皆様、本日は御参加いただき、感謝申し上げます。高橋座長におかれても、ご尽力に感謝申し上げます。本プラットフォームは、各自治体の先駆的な取組を全国展開し、公共サービスの改革を目指すということで、地方 3 団体の皆様にも御参加をいただいている。本日も活発に御議論いただくことを心からお願いを申し上げます。

（高木政務官） 本日は、委員の皆様には、お忙しいところ御出席いただき、感謝申し上げます。公共サービスイノベーション・プラットフォームは、まさに、全国の自治体で窓口業務の民間委託あるいは自治体クラウド、公的ストックの有効活用といった先進的な取組、優良事例を全国展開して公共部門の改革を推進していこうというものである。公共分野の歳出改革は、経済再生、財政健全化を両方進める上で、まさに鍵となるものである。委員の皆様には、引き続き、専門的、幅広い観点から御意見をいただくとともに、各省庁におかれては、優良事例の全国展開の取組を実施していく上で御尽力をいただきたい。

（濱田審議官） 本日は、榊原委員、全国知事会の中村愛媛県知事、全国町村会の矢野清川村長が欠席である。一方で、プレゼンターとして東京大学公共政策大学院の内藤客員教授、経済・財政一体改革推進委員会及び制度・地方行財政ワーキング・グループの委員であられる長野県飯田市長の牧野委員に出席いただいている。

本日は、議事 I で先進的な取組に関する現地視察の報告を行い、議事 II で公的ストックの有効活用についてのヒアリング、先進事例分析の御説明をさせていただく。前半 I、II の部分で、皆様の意見交換をいただく。後半は議事 III で外部委託、IT、クラウド化等、議事 IV で課題の整理と対応の方向性について御説明し、御議論いただき、最後に全体を通じて自由討議

の時間をとりたい。まずは、議事Ⅰ、地方の先進的な取組に関する意見交換会について、事務局から説明する。

(後藤参事官) 資料1、窓口業務の民間委託、自治体クラウド、公的ストックの有効活用それぞれのテーマについて現地を視察した。神奈川県海老名市、大阪府池田市の報告はいずれも総合窓口の導入、民間委託についてである。こちらのきっかけは、2つの市で少し異なっており、海老名市については、人口増加や市民ニーズの変化、池田市については、財政状況が非常に悪化してきた、あるいは職員数が減るといった状況でスタートしたということである。取組の内容についてはかなりの共通項がある。市長のリーダーシップが非常に強く発揮されたということ。職員による総合窓口化をまず行ってから外部委託をするという二段構えの措置をとったこと。コスト削減に加え市民サービスの向上や業務の効率化といった効果もあったことである。海老名市については、市民総合窓口、福祉総合窓口、それぞれ2割程度のコスト削減ということである。また、これに加え、苦情の減少や業務の繁閑の時期に応じて委託業者が人数を調整してくれたといった効果が認められている。池田市についても、金額では出ていないが、人数的に総合窓口、保険窓口、それぞれで十数名の人数の削減ができた。あるいは、市民サービスの向上、事務の合理化、浮いた人を直接公務員が実施すべき業務に充てることができたというようなことであった。

課題としては、海老名市については、法令上できない業務、委託できない業務がある、いわゆる公権力の行使の部分が少しひっかかるといったことや、あるいは同時に現場の感覚としては、相談業務などは難しいけれども、その他の部分は、委託することは可能なのではないかということであった。池田市については、少し色合いが異なり、戸籍・住民票の事務は割とQ&Aなどもしっかりしているが、保険関係については、まだ難しい部分があるということで、制度により、わかりやすさに差があるというような指摘があった。

クラウドについて、神奈川県町村会のシステム、中核市における情報システムの共同化の例である愛知県の岡崎市・豊橋市、こちらの背景は、かなり共通している。度重なる法改正による改修、システム専門家を自前ではなかなか確保できなくなってきたこと、あるいは委託費用の高どまり、業務継続性に対する要請の高まり、財政の逼迫といった要因が挙げられている。

効果について、神奈川県町村会では、試算ベースで約32%のコスト削減が可能になったという結果が出ている。加えて、業務の標準化の推進や町村の職員間の連携がとれるようになったというメリットが指摘されている。岡崎市については、国民健康保険、国民年金で46%、税のシステムでは45%

の経費削減の数字が出ている。岡崎市・豊橋市について、印象的なのが、5年契約ということで、5年ごとに業者の見直しを検討することが可能になったため、ベンダーロックの解消につながったということがある。

課題について、神奈川県町村会では、14の小規模な団体が参加しているということもあり、今後、拡大が課題ではあるが、余り大きな団体が参加してしまうと、町村の意見がかすんでしまうというようなこととか、補助金について一部事務組合では少し不便といったことがある。岡崎市では、2つの市とベンダーが直接契約を結んでいるので、さらに広域化するためには調整が必要というような指摘があった。

(元野参事官) 引き続き、公的ストック有効活用事例の視察結果について報告する。

1点目は、10ページ、民間事業者と事前の対話により、公民連携の取組をしたという横浜市の事例である。公有地の利用について、民間事業者に契約する形が主流となっているが、まず、事前に公募条件の検討段階でサウンディングを幅広く行うことで、民間事業者のアイデアやノウハウをフルに活用して仕組みを整えたというものである。これにより、事前参加にこだわらず、広く本来の公募のときには、募集を募っていたが、非常に幅広く参加をいただいたと聞いている。

2点目は、12ページ、大阪府枚方について。これは、枚方の駅前の再開発について、枚方市の公有地のほかに、大阪府、近畿財務局の国有地三者の用地をうまく活用し、再開発をこれから進めようというものとなっている。まずは、三者の足並みを揃えるのが非常に大変だったと聞いているが、何とかその方向性がそろってきたということである。今後は、一体的な整備をすることで、それぞれの施設、市庁舎、国の施設、府の施設がかなり整備費、維持管理費を抑制する効果が期待できる。

3点目は、14ページ、豊島区区庁舎の新設事例について。このプロジェクトについて、新庁舎は約85億円相当の建てかえ費用がかかるものであったが、豊島区役所は非常に財政が逼迫していたため、建て替えがなかなかできない事情が続いていたが、今般、市街地再開発事業を使い、約85億円相当の新庁舎について、市が持っていた土地の権利交換及び定期借地権で、全て新庁舎の確保ができたという形になっている。また、新庁舎については、現在、土日の開庁や、総合窓口の設置など、非常に使いやすい形の施設配置がなされていると聞いているものである。

最後に、16ページの郊外の団地の医療福祉拠点化の取組について。千葉県の柏の事例について、千葉県の柏市と東京大学の高齢社会総合研究機構、さらに都市再生機構が連携して、公営住宅の再開発にあわせて地域医療福祉拠

点の整備を行ってきているものである。この地域も御多分に漏れず、公営団地、非常に高齢化率が高いという形になっている。その中で、在宅医を増やすような取組を自治体に行っていただき、また、団地の中でも、高齢者が生きがいを持って働けるような場を提供するという形で、高齢者の健康増進を図りつつ、町として安定した、団地として安定した拠点をつくっていかうという取組である。

(高橋座長) 窓口委託について、動機は様々であったけれども、根底で共通しているのは、自治体職員の数を削減していかななくてはいけないというプレッシャーの一方、社会保障関連などの業務が拡大し、窓口業務をいかに効率化していくかという課題に応えようとした結果だろうと思う。ただし、例えば庁舎の建替えや何か業務改革の際に同時に行ったとのことで、きっかけそのものは様々だと感じた。住民サービスの向上とコスト削減、これが両方実現しているということを強く感じた。また、業務のマニュアル化が1つの鍵になるということを感じた。どれぐらいの効果があるのか、はっきりとしたコスト効果というのはわからないが、それでも20%ぐらいのコストの効率化効果があるというようなことを伺った。

クラウドやシステムの共同化については、色々なパターンがある。水平分業あるいは垂直的に共同化するようなもの、団体の数についても2団体から十幾つの団体まで、パターンは違うが非常にコスト効果が大きい。30%、40%ぐらいのコスト効果が出てくるということで、これを全国的に広げていくことの意義は大きいと感じた。

ストック活用について、豊島区の例は極端かもしれないが、コスト削減や公的資産を持つことのコストどころか、逆に時価との差を利用して富を生み出しているということで、大都市だからできるのかもしれないが、公的資産活用の極めてよい事例ではないかと思った。柏市についても一般化するには特殊かもしれない。団地がもともとあったことに加え、東京大学という非常に有力なチームの一員がいたということで、他の自治体は必ずしも恵まれた同じ環境にはないと思う。しかしながら、印象的だったのは、自治体が大変な努力をして、都市再生を1つのきっかけとして、地域包括ケアシステムをつくり上げようと、非常に活発に動いているということ。その意味では、こうした試みをどうしたら、他の市町村にも広げていけるかは、問題意識として強く感じた。

(濱田審議官) 議事II「公的ストックの有効活用」に議題を移したい。東京大学公共政策大学院の内藤客員教授から、公的ストックの有効活用についてプレゼンテーションをお願いしたい。

(内藤教授) 公的ストックの有効活用について申し上げるが、これにかかわ

る論点は、非常に幅広い。本日は3点話をしたいと思う。

初めに、私が今行っている活動について簡単に紹介させていただきたい。国土交通省に相談し、当大学院と一緒にPRE/FM研修会というものを開催している。2013年から15年にかけて3回実施しており、124の自治体から168名の職員の方に参加をいただいている。この研修会は、PRE、Public Real Estate、(公的不動産)と、ファシリティ・マネジメント(施設運営管理の合理化、効率化)に取り組む自治体職員の知識共有やネットワーク形成を目的とする。また、公的不動産をまちづくりに活用し、公共施設をまちづくりに生かしていくということの推進を目的に開催しているものである。

来年の2月に第4回を実施する予定。主として、国や大学からの講義のような部分は全体の4分の1未満であり、4分の3は、先進的な取組をしている自治体の職員の方からの講義であったりとか、事例を中心にした演習を組んでいる。このプラットフォームで企図されている、グッドプラクティスの横展開ということも、私どもとしても企図している。こうした活動を通じた知見等を、ことしは本にまとめたこともあり、本日、こうした機会を頂戴したと考えている。

それでは、具体的な中身に入る。まず1点目として、土地の機会費用の把握という論点について申し上げたい。

公共施設等、基本的に公的なプロジェクトは、費用を便益が上回っているから実施されるものだが、これが時の経過とともに費用がふくらんだり、あるいはニーズが変化したり、施設が老朽化したりということで実便益が減り、本来あるべき姿とは逆に便益を費用が上回ってしまうという事態が発生する。これを是正していくのが、公的不動産の有効活用やFMといったようなものであり、統廃合や複合化を通じて実費用を減らし、あるいは実便益については用途を変更したり、複合化のシナジーを追及したり、空間的あるいは時間的な有効活用を推進して実便益を拡大させていって、本来あるべき姿である実便益が実費用を上回っている姿を実現する。もしそれが不可能であれば、売却であるとか、貸し付けといったような形に公的資産を別の意味で活用していくということ。インフラ長寿命化基本計画の中でも基本的にこれと同じ考え方が示されていると思う。

ここで、実費用の把握という点において私が1つ重要だと思っているのは、土地の機会費用の把握というのが重要であろうということ。特に地価の高い大都市圏や中心市街地においては、土地の機会費用は、決してばかにならない費用になっていると思うが、この把握が重要である。

実際の自治体では、便益の計算は非常に費用と時間がかかるので、現実には費用便益分析ではなく、費用効果分析を公共施設白書の中で実施している。

費用効果分析というのは、費用を効果事実で割ったものであり、例えば、図書館の運営管理費を貸し出し冊数で割って、1冊当たり2,000円かかっていると、さすがにこれではコストがかかり過ぎていないかと、そんな形での問題提起を先進的な自治体等の公共施設白書では行われている。

さて時価ベースでの不動産利用コストに関して、民間については、土地の機会費用把握はある意味では常識。民間企業では、Corporate Real Estate、CRE戦略を、特にバブル崩壊期以降、多くのところで実施されている。民間の場合、昔から保有していて簿価がゼロに近いような土地の上に建つ建物、例えば本社ビルや営業所のようなものであったとしても、近傍類似の市場家賃等を基準にして、社内での家賃、地代等を設定することによって、時価ベースの不動産利用コストを把握して経営管理に生かしている。

ところが、自治体では現金主義に基づく予算中心だったこともあるのか、この先進的自治体がつくられている公共施設白書等においても、こうした庁内家賃とか、庁内地代といったような時価ベースの不動産利用コストを算定しているところはほとんどない。先ほど申し上げた研修会で、参加された自治体にアンケートをとっているのだが、1つとして時価ベースでの不動産利用コストを把握しているところはなかった。

今般、総務省で地方公会計における固定資産台帳の整備を推進されている。ここでは、前からあった基準モデルは公正価値の、2015年に出された統一的基準では再調達原価を、これは、1984年度以前取得の資産あるいは取得原価不明の資産ということであるが、これらの把握を求めている。こうした活動によって、自治体の土地は道路・河川・水路敷等あるいはバブル経済期に取得した資産を除いて、おおむね時価に近い評価額を把握されることになったのではないかと思っている。

バブル経済期に取得した資産だけは、少し下方修正が必要になるかと思うが、もし、こうした時価が把握できれば、時価に地代率とか、社会的割引率を乗ずることで非常に簡単に、概算値ではあるが土地利用コストの把握をすることができると考えている。もちろん、地代率は、必ずしも時価と比例するものではないけれども、公的資産が持っている価値に応じた利用が本当にできているのだろうかということが、こうした公的ストックの活用の出発点になるので、その意味で、価値に応じた機会費用の把握、概算値を求めていくことを推奨してはいかがか。

例えば、商業地については時価の1.4%、住宅地については、その半分の0.7%を地代率として設定する。もし、実勢地代等が現実にわかるのであれば、それを入れ込むというような形で機会費用を把握するということが、この公的ストック活用の1つの出発点に立つということができるのではない

かというのが1番目に申し上げたい。

2点目、公的ストックの活用において、PPP/PFIを導入して、民間の知恵と資金を活用していくということは、政府の基本方針であろうかと思うが、この民間資金の導入を進めていく際に、1つ大きな隘路となっていることがある。それが、官民の資金コストの認識である。端的に言えば、官の資金コストに比べて民の資金コストのほうが高いということ。したがって、かえって民間資金を導入すると、国民負担が大きくなる。このロジックは政府の信用リスクよりも企業の信用リスクのほうが高い、政府には徴税権があるので、その信用リスクに比べて企業のほうが信用リスクが高い。したがって、その分、資金調達コストが公債の発行コスト等よりも高くなるということである。

こうした見方は、PFIでの官民資金コストの見方について、これはキャッシュフローベースに基づく見方だと思うが、内閣府のPFI推進室が出されている事例集の中のVFM、Value For Moneyの計算の仕方というか、基本的な考え方であるが、PSC、すなわち公共がみずから実施した場合のコスト構造の中の支払い利息と、PFI-LCC、すなわちPFI事業として民間がこれを行った場合の資本コスト、支払い利息については、公共よりも高く、さらに民間であるため利益、配当等といった利潤部分が乗っかってくる。したがって、民間のほうが公共よりも大きくなっているという形で示されている。

もちろん、PFI推進室の意図としては、設計、建設、運営費を一体的に発注することによって、ばらばらに発注するよりもコストが下がる、あるいはリスク管理にたけた民間に、そこを委託することでリスク管理費も下がって、結果として、全体としてはValue For Moneyが実現できることを示していることを十分承知しているが、この資金コストについてはいささか違った見方というか、本来、この資金コストというのは同じであるべきではないか。キャッシュフローベースでは、確かにこのとおりののだが、国民経済的、マクロ的に見たら、これについては同じと考えるべきではないかと考えている。

最終的に公債の元利償還金の財源というのは、税金ということになる。そうすると、税の負担者である民間部門の逸失利益、これは税の機会費用とも言えるが、これを考慮した場合は、基本的には官民の資金コストはマクロ的には同じであると考えていいのではないか。PPP/PFIでは、それがあ意味では顕在化しているだけであると考えてもいいのではないか。

つまり、政府の資金コストは、目に見えている公債金利というだけではなくて、本来そこには民間部門の逸失利益である機会費用がそこに潜んでいる。全体としては、そういうものがあるとすると、官民の資金コストは同じと理解したほうが、むしろよろしいのではないかということである。これは、私だけが言っているわけではなく、PPP/PFIの非常に盛んなイギリス、オース

トラリア、フランス等の多くの識者あるいはPPPの教科書の中で、官の資金コストよりも民の資金コストのほうが高いとアプリアリに決めつけるのが間違いであると指摘されている。

さはさりながら、現実問題として、政府の予算では税の機会費用を計上することはないので、やはり財政を実際に預かっている方々から見ると、民間資金の活用がかえって割高な行為に思えてしまうということがあるかと思う。特に、民間資金を長期間活用するBOT方式のPFIでは、その割高さの感じがより高くなる。これが、PFI発祥国のイギリスでは主流のBOT方式が、日本では余り採用されていない要因の1つになっているのではないかと思っている。もちろん、補助金においてBTOとBOTのイコールフットイングがまだ十分には実現されていないという原因もあるかとは思いますが。

PFIにおいて、設計・建設・運営管理の一体発注がもう一つの大きなポイントではあるが、この部分も、特に公共発注のウエートの高い地方では、こうした従来発注とは違う方式をPFIでは導入するという意味で大きなハードルになっているので、せめてPFIのVFM計算では、官民の資金コストは同じ水準であると見なすことを原則としてはいかがかということをご提案申し上げる。

さらに、そうは言っても、実際の自治体の財政においてBOT方式を利用した際に、キャッシュフローが少し多目に出てしまうという可能性があるもので、特にBOT方式のサービス購入型PFI事業については、国としての全体最適を目指すために自治体に対して財政的支援を与えてはどうか。

地方の視点からすると、そうは言ってもキャッシュフローが多く出ていくというのは、なかなか採用しづらいわけであり、その部分最適としては、ある種、合理的な行動ではあるが、国民経済的に見れば、同じ資金コストだと考えることができるとすれば、民間の資金とノウハウを有効に活用できるPFI方式を推進するためにも、自治体に対して、そういうインセンティブを与えるということで、部分最適から全体最適の追及に誘導できるのではないかということが、2つ目の私の申し上げたいことである。

3点目は、市町村の実施体制と都道府県との連携である。

まず、公共施設等総合管理計画の作成要請が出される前に、公共施設白書というPRE/FMの取組を始める際の最初に行うものであるが、こちらを公表している自治体について、それを財政力指数のランク別に対照し、作成している自治体の比率を財政力指数別に並べてみると、大体財政力指数が1.0前後の自治体が、非常に積極的にPRE/FMに取り組んでいる、公的不動産あるいは公共施設の合理化、効率化に対して積極的に取り組んでいるということであるが、自治体の数の多い財政力指数が0.5未満のところについては、そうい

う取組の部分が、まだかなり少ないということが見てとれる。

これは、1つにはマンパワーの不足が、特に財政力指数0.5未満の自治体というのは、小規模自治体が多いと思われるので、職員の数が少ないというマンパワーの不足がその要因の1つだと思われる。

今、総務省のほうで、公共施設等総合管理計画の策定を義務づけられているので、こちらのほうは、あと2年ぐらいの間に全ての自治体で出てくるものとは思いますが、基本的には公共施設等総合管理計画あるいは公共施設白書も、ある意味で総論のまとめというか、こうした取組の出発点にすぎないので、現実に具体的施設を特定して、施設の統廃合等を実践していくとなると、かなりステージが上がる。

現実に、先進的自治体で積極的にこういったことの実現ができているところは、大体専任の部署をつくられて、こういったことに取り組んでいるので、特に小規模自治体の方に、これから具体的な実践をしていただくためには、専任要員を確保するための財政的な支援みたいな形ができると、具体的な実践に、公共施設等総合管理計画で書かれた基本方針を、具体的な施設の統廃合等に結びついていくのではないかと考えている次第である。

最後は、都道府県等との連携であり、自治体間とか役所内の連携の問題。これについては、具体的な事例を使って説明したい。

少子化等によって児童の数が減っていく小学校、今、全国的にそういう状況にあるわけだが、その児童数が減った大きな小学校の給食施設には余剰キャパシティーがある。これを利用して、小型校の給食を配食する、これは親子方式と言われているが、こうしたことが現実に行われている。

こうしたことをやろうと企図した場合、1つ課題がある。大型校の当該給食施設は、建築基準法上は工場となる。つまり、外に配ることになるので、給食センターと同じことになり、建築基準法上は、給食センターは工場に位置づけられるので、工場ということになる。そうすると、もし大型校が住居専用地域に立地していた場合には、用途地域制限に抵触するために、特定行政庁の許可が必要となる。この特定行政庁は、中小規模の市町村では都道府県知事になる。同許可を得るためには、利害関係者への公開による意見聴取及び建築審査会の同意が必要となる。特に都道府県の建築審査会の同意を求めることには、市町村にとっては非常に大きなハードルになっており、手間暇もかかる。大きな市町村については、同じ庁内の中に設置しているということであるが、いずれにしても市町村と都道府県あるいは行革・管財部局と都市計画部局の連携が非常に重要になってくる。

ただ、この問題は、基本的には地方自治というか、自治体間の問題あるいは自治体内の課題なので、国がどのように関与するか、間に入るかというこ

とについては、私は、まだ具体的なアイデアを持っていないが、内閣府のほうで、こうした問題の解決に向けて知恵を出していただきたい。非常に多くの自治体で、具体的にこの問題を抱えているので、手を差し伸べていただくと、具体的な案件等も進んでいくものと思う。そのほかにも市街化調整区域内で用途変更をしようとした場合などにも、同じような課題などが出てきたりしている。

(濱田審議官) 公的ストックの有効活用に関して、(2) 有効活用の先進事例分析(案)の議論に移りたい。

(元野参事官) 本事例分析の目的について、公的ストックの有効活用については、公共施設等総合管理計画の策定や、コンパクトシティープラスネットワークあるいはPPP/PFIなど公共施設の集約、複合化などに対するさまざまな制度が、現在、整いつつある。他方、これらの担い手となる、国・地方公共団体をはじめとした公共セクターの職員の実務能力をいかに高めていくのかが、現在、非常に大事な課題となっている。

これまでの首長の強力なリーダーシップや、あるいはカリスマ的な職員の出現を待つのではなく、これまでの公的ストックの有効活用プロジェクトの中で培った経験値というものを広く共有することで、プロジェクトの普及を加速化していくべきではないかと考えている。

そこで、公的ストックの有効活用の実績のある50の自治体を対象にアンケートを実施した。有効活用の先進事例分析(案)は公的ストックの有効活用プロジェクトの発掘や案件化に至った経緯や、公的セクターでとられた対応を中心にアンケートし、その結果を取りまとめたものである。

なお、本プラットフォームの委員である政策投資銀行の清水部長には、取りまとめにおいて、現在、アドバイスをいただきながら進めているところである。

主なアンケート結果を紹介する。

まずは、プロジェクトの立ち上げに至った動機や契機であるが、大きくは自治体の中でプロジェクトの有効活用が求められたことや、首長からの指示があったということ、あるいは自治体そのものが財政困窮の中で歳出削減努力を求められたということ、体制的な枠組みから有効活用を進めてきたというのが、答えとしては非常に多くあった。他方、民間事業者からの提案を受け入れるとか、あるいは自治体職員のみずからのアイデアを、発意を受け入れるというような環境のもとで、プロジェクトをつくってきたという自治体もいくつか上がっている。

続いて、プロジェクトの構想を練るに当たっての民間事業者の意見の反映をどう図ったかということについて、構想段階については、かなりの自治体

が民間事業者の対話の機会を設けた、あるいは民間からの提案募集を募ったという形で、民間の意見をかなり受け入れてきたということがわかる。

先ほど内藤先生より指摘があったが、プロジェクト発掘のための基礎データの整備が整っているのかについての質問。公的資産台帳の作成、公表について作成途中で公表していないというのが44%、あるいは完備しているが公表していないが39%、合計83%が未公表状態となっている。公共施設の収支状況について、これについても収支状況の公表は、かなり不十分という状況が見てとれる。

先進自治体の中で、今回のプロジェクトの推進を振り返って、課題として何があったのかといった質問に対して、一番大きな回答が寄せられたのは、議会、地元住民への説明が非常に難事を極めたというのが、非常に多い回答であった。あるいは、自治体のプロジェクト推進に当たっての資産活用、ノウハウ、アイデアが不足していたであるとか、あるいは人材体制が不足していた。さらには、資産の市場価値を判断するのが非常に困難だったということ。これも、先ほど、内藤先生からの指摘があったようなことを大きな回答として挙げているのがわかる。

次に、今後、公的ストックの有効活用を推進していく上での課題はどういったものがあるのか、支援策として何があるのかについて質問したものであるが、一番大きな回答があったのは、最初のガイドラインマニュアルなど、公的ストックの有効活用の方策を示したものが必要だということ。さらには、それに関連するような情報提供が同じく必要だという意見が挙がっている。3つ目に多いのは、既存資産を活用した事業に対する助成制度の創設ということ。これについては、現在、総務省でも除却や、転用等に対する事業制度が昨年より始まっているところであるが、そういったものに対する要望が非常に強いということがわかる。また、人材の育成に対する要望等も非常に多いことがわかる。

最後に、今回、アンケートを集めた50の自治体についての公的ストックのプロジェクトの概要、さらには問い合わせ先を整理している。

なお、この結果を踏まえて、現在、改革工程の検討が進んでいる中であるが、公的ストックの有効活用に向けて民間提案の受け付け、あるいはプラットフォームの設立、固定資産台帳の見える化などを図っていくことが重要であると認識して、制度の位置づけを、現在、関係府省にも働きかけをしながら取組の強化を促しているところである。また、あわせて、この先進事例については、今後、自治体にとっても有効な事例と考えられるので、自治体の実務家へも広く周知していこうと考えている。

(濱田審議官) 現地視察の報告、公的ストックの有効活用に関して、意見交

換をさせていただきたい。

(清水部長) 今回の先進事例視察も含めいろいろな自治体等のプロジェクトを見る中で、事業の特性、性格に応じて各自治体あるいは国において様々な工夫がなされた先例があることを実感する。そうした先進事例や成功事例を見たとき、プロジェクト推進上の共通の成功要素として三つのポイントを指摘したい。

まず、1点目が、プロジェクトの目的の明確化という点。例えば、「まちなか再生」であったり、あるいは歳出削減、住民サービスの向上といった個々の事業毎に様々な目的があり、これを明確化するという点。他方、創意工夫をこらした新しい取り組みに対しては、同時にリスク回避的な観点からネガティブな意見が出ることも往々にしてあるが、そうした場合においても目的を明確化し、トップ含め一枚岩で対応することが非常に大事と思われる。

2点目は、民間あるいは市民からの様々なニーズや創意工夫を取り込むための間口の拡大を図ること。視察した中で横浜市が取組などにもあったように公募プロセス前後で民間事業者、市民との対話をしっかり行い、その上で最終的な公募条件を決めるような取組は大変参考になるし、また外部のアドバイザーについても効果的、適切に活用することが重要。

3点目は、自治体サイドの体制をしっかり整える点。施設整備のための縦のラインは当然重要であるが、それに加え、例えば民間活用を図るための横軸となる専門的な部署を活用したり、あるいはプロジェクトを効果的に推進するための複数部署からなるチームの編成を行った上で明確なミッション付けをすること等も有益と認識。民間を活用するプロジェクトの場合、一定のノウハウの蓄積のようなものがある方が望ましいことから、人が変わればまた一からということにならないよう、体制、チームとして知見が引き継がれていく仕組みが重要。

公共施設等総合管理計画策定の中で、いろいろな公共アセットの整理が今まさになされつつあるところであるので、こうした計画の実施段階では今申し上げたポイントを踏まえた成功事例が多く出ることを期待したい。

(清水立川市長) できるだけ窓口の委託化を進めようとしているが、なかなか委託に踏み切れない部門がある。特に福祉関係の窓口は、証明書類の発行だけではなく窓口相談が多く、受託者ではほとんど相談に乗れない部分があるのでなかなか踏み切れないでいる。海老名市視察の関係で、効果として市民窓口にかかるコストがマイナス24%あるいは福祉窓口の場合にはマイナス20%としか書いていないが、いわゆる委託化し切れなかった人員の部分についてはどの程度の数字になっているのか。

(後藤参事官) 海老名市の人員の変化については、手元に資料がないのだが、業務の中で、相談業務などの難しい部分についてはできないので、その仕分けをした上で、できる部分を外出しをするという整理をしたと聞いている。

(清水立川市長) 仕分けをするということになると、相談窓口はこちら、発行業務の窓口はこちらというような仕分けをせざるを得なくなるため、逆にコストはかからないのか。

(後藤参事官) 総合窓口を整備するときに、レイアウトの変更をしているため、住民異動関係や福祉関係の部局は、レイアウト変更に係る初期費用は当然かかっていると思う。

(濱田審議官) 海老名市長によれば、転居届などの際に、なかなかワンストップでサービスが終わらないので、福祉などでも、届出などを一括でできるようにしたいとの考えがあったということである。福祉や国民健康保険などの届出関係などを委託できるようなものにまとめて外注をしたというようなことだろうかと思う。

(清水立川市長) 海老名市長はよく存じ上げているし、私自身も9年前に市長になったときに、総合窓口をぜひつくりたいと挑戦したが、単純業務しか外部委託できないという労働法制上の規制がかなり厳しかったので、委託をしても思うような効果は上がらないということで、現在、断念をしているところ。チャンスがあれば、またトライしていきたいとは思っているが、現状の規制の中では、いわゆる役所の窓口の委託化というのは、どうも労が多過ぎて、実が少ないという状況の中で、踏み切れないでいる。

(高橋座長) 4ページ、池田市は総合窓口と保険窓口を1階と2階とに分けた。人数については、総合窓口は実は委託することによって人員は半分以上になっている。ところが、保険窓口は67名から53名ということで、相談業務が大きいため人はそんなに減っていない。ただし、トータルで考えると、当然、人は減っている。保険窓口については、分業することで、市職員の相談業務に割ける時間が増えたところが非常にプラスだと、伺った記憶がある。保険窓口については、人力的な削減効果は、それほど大きくないかもしれないが、それでもサービスの向上、経費の削減というところでそれなりの効果はあるのかなと感じている。

(清水立川市長) もう一言だけ、御参考のため申し上げる。実は、地域福祉コーディネーターというのか、いわゆるまちの中を幾つかの圏域に分けて相談ステーションのようなものをつくり、地域の人たちがバスなどに乗らず、歩いて、あるいは自転車で行って相談できる構想の推進を、政府に先駆け、地域包括支援センターにおいて、地域福祉コーディネーターの立川

市版を始めていた。これは、大変評判がいい。ほとんどが相談業務なので、特にお年寄りには、役所の相談窓口へ行くために数キロの道のりがあるというのを克服でき、せいぜい1、2キロの範囲内にある地域包括支援センターのコーディネーターが相談にのってくれるということでスタートした。将来的には、子育て相談まで窓口を広げて地域完結型の行政を行うことにより、いわゆる子育て支援にもつながっていくだろうと考えているが、総合的な相談に乗れる人材を確保するのは、なかなか難しいので、1、2年ではなく、やはり最終的には、4、5年はかかってしまうだろうと思っている。

(高橋座長) それは、相談を受けるということで、いわゆる一般的な事務手続は、そこではやらないのか。

(清水立川市長) そのとおり。相談業務の中で手続が必要というのは余り多くなく、比較的単純な相談が多い。町の中の横のつながりが狭小になってきているので、気軽に相談できる近所のおじちゃん、おばちゃんがないということも大きな原因だろうか。

(森本CIO) 私の意見ではなく、清水市長の最初の質問に対する、私の記憶からのお答えをしたい。海老名市では、私も同じことを感じ、意見交換時に質問をした。相談は多いが、職員が後ろにいて、相談は、職員が対応する。仕分けは特に行わず、受付、仕事の流れで、これは職員が対応するということをしていた。豊島区は、100人単位で人を減らすことができているということで、その理由として窓口業務を外部委託していた。そこでも同じ質問をしたところ、やはり、相談業務は職員がその場で対応するという形で機能している。人材の件では、海老名市の委託事業者の窓口担当の方は、委託業務の開始に際して公募した初めての方ばかりであったが、研修を行って対応しているとのことだった。

(濱田審議官) 先ほど御説明した公的ストック有効活用の先進事例分析については、皆様の御意見もいただきながら取りまとめをさせていただきたい。取りまとめのほうは、高橋座長と御相談しながら進めさせていただきたい。

(高橋座長) 非常に短時間でまとめていただき、それなりの成果が大変上がっていると思うが、これから先、経験を共有する所まではいけると思うのだが、その先について、このプラットフォームの目的は、それを全国展開することなので、こうした経験をどうしたら共有化して全国展開できるかというところまで答えを持っていきたい。だから、これから先を考えていただきたい。今日の議題でも、最後に課題と対応が出てくるが、その辺につなげて行ってほしい。

(濱田審議官) 議題Ⅲ、外部委託、IT、クラウド化等について、森本CIOより

佐賀県でのITの利活用の実績からの御提言について、御説明をいただきたい。

(森本CIO) 資料2-1と2-2に分かれており、2-2ではより詳しいことが書いてある。資料2-1を使って御説明を差し上げる。まず、佐賀県のIT利活用実践事例ということで、顕著に数字が上がったものを4つ挙げる。

最初は、救急車の搬送時間を1分短縮した事例。県内の全ての救急車にタブレット端末を載せ、現時点の各病院の救急搬送の受入れ状況、今後の受け入れ可能な状況を全部見える化した。これによって、34分だった搬送時間が33分と1分間短縮した。搬送時間の短縮は、統計をとり始めて以来、都道府県レベルで見ても初めてだということで評価をいただいた。ポイントとしては、佐賀県での導入後、4年の間に10府県にて、同様な形で導入が進んだこと。いわゆる横展開が成功した事例である。まず、これが佐賀県で成功した要因のうち、予算については、補助金や既存の予算を再点検し、新規予算ではなく、システムの更新時に実施した。新しい技術、クラウドだったり、タブレット端末を使うことによって、より低コストで、より効果を上げることができるかできたため、従来の更新予算よりも低くなり、新規で追加の予算を組むことなく配備できた。一番大変だったのは、組織を超えた調整だった。消防と医療が県庁内では別部門である上、消防署、病院といった外部の機関を調整してまとめていくことに多くの労力を割くことになった。他府県への横展開のポイントは、佐賀県にて作成した導入に向けた文書をお渡しするとともに、プロジェクトを担当した職員が直接10府県に足を運び、導入に向けてのノウハウの移転を行い、困ったことには随時相談にのった。

2つ目が情報システムコストの削減。外部からCIOを招いて、最先端電子県庁の推進に陣頭指揮をとった。今年で10年目になり、結果として情報システムコストを44億円、21%削減した。基幹情報システムには大きなものが五つあり、現在、その最後になる県税システムに着手しており、全て終わるのが今年度。これが終わると、来年度、再来年度に関しては、年間に約8億から9億、47%、情報システムコストは毎年約半減となる。ベンダー主導による無駄な部分をとにかく省くために、外部の専門家をもってくることで効果を上げた。県職員には手におえない技術的な面で対等に渡り合うという点がある上に、見積書の妥当性を深く議論することができる。加えて、調達時期においては、過去にベンダーと同じ売る立場にいたものが、CIOとして逆の立場に入っているため、交渉力があり効果が出た。成功のポイントは、外部人材、ベンダーと渡り合える専門家を置いたということもさることながら、知事がトップダウンでここをやるのだという明確な意思のもとに、CIO以外にも複数人の外部人材を雇ったこと。こういったところでチームが編成され

ているため、CIOが1人旗振ってやるよりも、ベンダーと対峙することができた。

3点目、今回、神奈川県への視察も行ったが、自治体クラウドでの事例。佐賀県には、20市町あり、大きく3つの自治体連合がクラウドで共同利用している。県が旗を振り、更新期が早い、手が挙がってきた唐津市・玄海町で第一弾をやった。佐賀県ICT推進機構が主体となりコンペを行った。契約自体は、唐津市・玄海町がそれぞれベンダーと結ぶが、その前に、佐賀県は20市町での共同利用に向けて検討するという記者発表し、県知事と市町村長による意思決定のための会議を開き、プレスリリースをした。市町には専門の職員がいない状況であるため、これを県が、旗を振り、10の市、10の町をかため、共同でベンダーにあたった。次にRFIを行った。全部で7社から8社提案があり、全ベンダーの展示と説明を、20市町の税や戸籍など基幹情報システムを扱う原課の職員に1週間かけて見てもらった。各市町の情報担当によると、クラウドにして共同化すると、仕様が変わるため、「現状を変えたくない」、「ベンダーは変えたくない」、「画面もあまり変えたくない」という現場の抵抗が大きい。そのため、全市町の担当者にベンダーが提案する会を企画した。これには2つのメリットがある。一つは、ベンダーに佐賀県が本気だと実感を持たせることができた。今までのように、3年に1回かわる市町の担当者よりも、開発・運用にあたるベンダーの方がずっとそのシステムを見ているため、どんな市町の担当者もほぼベンダーの担当者の言うことを聞いてくれるという、ベンダーにとって都合の良い状況ではなくなるという、緊張感が生まれた。今までのような楽な商売はできないと強く印象づける演出である。2つ目のメリットとしては、新しいシステムへの移行を反対をする、何となく新しいものに変えたくないという市町原課の担当者に、実際に何社ものデモンストレーションを見てもらい、「ここのこれが今のものより使いやすい」という気運が起これ、各市町の情報担当が話をしやすくなるということが行われた。最終的に、1市1町ということで規模的には大きくないが、基幹系は51%、内部系は55%と半額以下になった。このときも非常に激しいコンペをした。いいものを安く、そして、ベンダーからの良いサービスを展開できるようになった。コンペの採点も、情報の職員だけでなく、各原課に、税は税の職員、戸籍は住民課の職員という形で、実際に使うことになる職員に技術点の採点もしてもらった。

4つ目がテレワーク。今、佐賀県庁では3,000人の職員と1,000人の嘱託、非常勤職員が働いているが、その4,000人全員が使える仮想デスクトップ環境をつくり、タブレット端末を1,000台配った。目的が幾つかある。災害、伝染病等の発生時の業務継続。介護、子育てによる離職低減のために、在宅

及び外でも、どこでも仕事ができる状況をつくる必要。さらにワークスタイル変革。モバイルワークによる業務効率の改善。こういったものを狙った。結果、持ち帰り対応が大きく減った。農業関係で言えば、農家に普及員が訪問する場合に、専門性の高い課題にぶつかり、一人では解決できないので、いったん持ち帰り、技術的に詳しい職員から回答をもらって、再度訪問して説明をする。この持ち帰りが半減した。現場で解決する。なぜなら、経験の少ない職員も経験豊富な職員と、現場でタブレットを使ってビデオ会議ができたり、あるいは職場のサーバーから資料を閲覧したり、問題の個所の写真を撮って送っておいたら、対処法がわかる職員からその場に回答が来たりということができた結果、これだけ持ち帰りが減った。加えて、復命書、報告書のたぐいの作成時間が半分になる。すき間の時間を活用し、メールチェックをしたり、稟議に承認して回す回数が3倍にふえている。さらに、自宅へ直帰する回数が75%ふえた。有給の取得率もかなり上がっている状況。在宅勤務に関しては、少ない月で200件、多い月で500件実施されている。先日も台風の直撃があり、朝からJRが全てストップするという状況があったが、1割の職員が在宅もしくはサテライトオフィスで勤務をした。それから、土曜日に鳥インフルエンザが発生したときの緊急配備時も、休日に県庁に来る職員は必要最低限で、対応マニュアルや、自分がどこに配備されるかを在宅で見ることができた。いわゆる、BCP、業務継続性というところでも力を発揮した。成功のポイントは、首長からのビジョン。そして、私自身、民間企業で10年以上テレワークを業務で実践していた経験から、これを技術的な面、制度的な面でどうしたらいいかを推進することができた。予算獲得はノウハウが必要だが実証実験を一度行った。全体最適であり、包括的な戦略を作成して庁内の関係部門を調整する必要があった。現在、大体週に2から3団体、地方自治体、地方議会あるいは民間企業、NPO、こういったところが、佐賀県に視察をしに来ており、一度に佐賀県のレベルまで包括的に導入することはハードルが高く、部分から導入していこうということで、ある県ではメールが外から見られるようになりましたとか、幾つか、この部分での佐賀県の事例をもとに持ち帰られて仕事を推進されているところが出てきている。

4つの事例に共通する課題としては、人材不足、ITベンダーに依存している、複数の部門で進める必要があるプロジェクトには組織の壁が出てくる。あるいは変化を嫌う体質。戦略の欠如。ITに関わる事業は情報部門だけでやるのではなくて、全ての部門に関係のある仕事をしているため、全部横ぐしを刺さなければならない。そうすると、全体最適な戦略が必要になるため、ここは、やはり相当な知見を持った人間がリーダーシップを持って当たらなければならない。CIOの役割を持った人は、47都道府県の全てに在るが、副

知事や部長が兼ねている場合がほとんど。そこは、やはり専門家がいて初めてできることがある。そのポイントは首長がビジョンを提示して意思決定をする。ベンダーと渡り合える専門家を置いて、それが働ける体制及びその発言及び提案に関する裏づけというのを知事が行うこと。その上で、組織間の連携を行うこと。現場を見て回ること。全体最適を図る戦略立案、これを最初に組む。

横展開のポイントは、資料5枚目にあげている3つ。経験のある外部人材を登用すること。ノウハウの体系化。そして、先進地からの直接的な支援。常に、佐賀県ではほかの県にいかにも導入していただけるかということ意識して進めているため、ほかの事例をお持ちのところは、ぜひ、ノウハウを体系化していただけると早くなる。先ほどの救急車の例、テレワークで部分的に若干なりとも横展開が始まっているところからの知見である。それで、直接的な支援。視察を受け入れるだけで担当者を1人置かないといけないような状況であるが、テレワークで減った時間で対応している。救急車に関しても同様。推進した人間がほかの自治体に行ってお手伝いすることで、今も群馬県、神奈川県に行っているが、受け入れる側の自治体としては、2分の1、3分の1の時間となり、大きな山にぶつかったとき、非常に力になっていると聞いている。

6枚目。今度は組織という観点から図にした。確実に、4つのプレイヤーが必要になる。ここで必要になるのは、リーダー。内部にいれば、外部でなくてもよいが、特にIT、こういった専門分野になりますと、どうしても外部の人材の方がたけているというところがある。そのリーダーは、首長の意を受けて、現場で陣頭指揮を行う。そして、現場の職員から知事という場合には、時間をとって報告して指示を受けなければいけないが、外部人材を知事が任命していれば、知事側からパイプをつくってくる。この特別なプロジェクトを委任している人間のため、逆に、あれはどうなっているという連絡もしやすいというところ。

次にフォロワー、要は、リーダーをサポートする人員。外部から人材を求めない場合には、組織の中でリーダーになっている方。タッグを組み、現場の人間をとにかく動かし、その裏打ちとして首長がきちんとついているというところになる。

7ページ、仕組み。外部人材をとにかく入れるだけではなく、この方はどう働いてもらうか、それで、横軸を見ないと、意味がない。受け入れる自治体側のサポート体制、外部人材がいかにもうまく機能するか、それで、各部署間を調整して回れる人間、こういった人的リソースを割いていること。知事からの後ろ盾と意識づけ、ビジョン、それに、サポート体制づくり、この部

分が非常に大きい。あとは、やる気のある若手職員をどんどん、このプロジェクトに引っ張る。よその部門でも、こういう新しいことに対して、やりたいたいけれども、今までできなかったという人材が埋もれている。ここをうまく巻き込んで、一緒にこのプロジェクトの中で仕事をしていくことも、1つ成功の近道としてある。必ずこれはマニュアル化するということと、あと、研修が必要。

佐賀県では12年、こういった外部人材をCIOとして使ってきた。ある程度佐賀県庁の人間は、CIOという人がいて、知事とこういう関係で、今までこういう事例があったということは理解できているが、これを別の自治体で来年度いきなりこの制度ができて、人が外から来てということになると、どう受け取っていいのでしょうかとなる。ここは、やはり自治体側でも、研修的なものをしていかないと、多分、制度だけつくっても難しかりょうと思う。このことから提案事項です。外部人材をこういった専門分野に活用するのがよい。1つの自治体で、その制度をつくり、予算を確保して、公募手続等を行うことは、大変なプロセスになる。国で何人か、特にCIOを雇用する。最初は、各自治体においてフルタイムである必要はないため、1人のCIOがいれば、複数の自治体をカバーすることが可能かと思われる。これは、人材のクラウド的なものである。例えば、国が、一人のCIOを抱え、3つの自治体に派遣をする、そのようなことをしたほうが効率的かつ一気に広がる可能性が出てくるのではないかなという提案である。

(牧野飯田市長) 私は、経済・財政一体改革推進委員会のメンバーの1人であり、そこで少し私どもの市の事例を紹介したいという話をさせていただいたところ、公共サービスイノベーション・プラットフォーム会合において説明する機会を得た。いわゆるトップダウンのやり方から、ボトムアップ・アンド・ボランタリーな形でいかに協働・共創の地域づくりができるような取組を進めていくか。右肩下がりの時代は、こうした考え方は不可欠と考えており、自分たちの地域は、自分たちでつくる、自主自立の時代になっているという認識を持っている。

そうした中で、行政の公共サービスのあり方というものをどういうふうに変えていくかということが大きな課題と捉えており、3ページ目の棒グラフを見ていただきたい。きょうの話は、この1枚の紙に尽きると言ってもいいが、首長の立場で見た場合、行政サービスをどういうふうに進めていくかというのは、今、非常に大きな課題である。私どもは選挙で住民に選ばれている立場であるため、コンパクトな自治体を目指す、したがって、行政サービスを縮小しなければならないと言って、選挙に勝てる首長は多分いない。やはり、行政サービスは充実させるということ念頭に置いて地域住民に訴え

ていくことになるが、そうすると、行政サービスの担い手を誰にするのかということ常意識してやっていくことが非常に重要になる。つまり、多様な主体による協働という言い方を私どもはしているが、今まで行政サービスと言えば、自治体がやるものであるという、その認識から脱却していただき、いかに自分たちの地域を自分たちでつくっていくか、そうした当事者意識を持ってもらうことが大事になってくるのではないかと思う。地域経営を任されている首長の立場でいうと、左のほうにあるこうした基礎自治体の行政サービスの範囲を右のような形に移していくことが重要になっていく。左の真ん中のちょっと濃い部分は、いわゆる自治会が担当している行政サービスと捉えていただきたい。つまり、川掃除、道直し、あるいはゴミ当番など、そういった自治会が担当している部分も当然行政サービスの範疇に含まれていると、私は捉えている。

それをどういった形にしていくかということで、担い手を考えた場合、私は、自治体だけではなくて、3つの展開が考えられると思っている。②のそれまでの自治体の行政サービスを民間等に置きかえていく、そして、拡充していくという考え方については、先ほどからPFI、PPP等の事例でも出ておおり、全国どこでもやっているし、この場においても議論が深まってきていると捉えている。私が申し上げたいのは、①と③というものもあるのではないかということ。①は、新たな公共サービスとして、いわゆるコミュニティビジネスの創出によって、そうした部分を民間あるいはNPOに担ってもらおうといった部分。もう一つは、先ほど申し上げました自治会の役割を強化する。いわゆる域内分権を実施し、地域自治組織の機能を強化することにより、こうした地域自治組織が担う、行政サービスの範囲をふやしていくという努力。こうしたことを進めていくことにより、結果として④に書いている、コンパクトな自治体を目指していけるのではないかという考え方である。そうしたことの事例として、幾つか、この後に載せている。

まず、①は全国的に非常に有名な事例になっているが、おひさま進歩の事例を載せている。おひさま進歩は、もともと地域の公民館活動から出発したコミュニティビジネスである。地域の中で地域の課題というものを考える、その学びの場として、公民館があり、その中で、ずっと30年以上活動されている原さんがみずから環境の取組として何かできないかという中で、NPOを立ち上げた。その後いろんな方々と話をして、これはコミュニティビジネスになるということで、おひさま進歩エネルギーという会社を立ち上げていく。こうした地域の中での活動を通して、行政あるいは地域の金融機関等から信用を得ることに成功し、そして、次のページにある、おひさま進歩の発電所というプロジェクトが、いわゆる屋根貸し事業として、今では全国に展開さ

れている最たる事例だと思っているが、これが飯田から始まるというものである。これは、おひさま進歩と飯田市が屋根貸し事業を協働して展開したところ、周りの地域もこうしたことをおひさま進歩と一緒にやろうということで広がった。県の南部においては、377カ所既にある。実際にどのぐらいの付加価値がもたらされるかということについては、立命館大学が試算をしたが、大体31億円ぐらいと見られている事例である。

②の機会拡充の話は、PFI、PPPという大きな話もあるかと思うが、私どもの10万都市レベルで、今、取組を進めているのは、例えば、保育園の民営化である。左の公立の松尾保育園を私立の松尾保育園に民営化した。これは、既存の法人に民営化の受け皿になってもらった事例である。右側の公立千代・千栄保育園の事例は③番に出ている地域自治組織の強化ともかかわる話であり、中山間地における民営化の事例である。普通は、中山間地においては、保育園の民営化は難しいと言われているわけだが、住民の皆さん方が、それぞれ全戸、1万円の出資をして社会福祉法人をつくり、みずからの地域が保育園の受け皿になることを選択した事例である。社会福祉法人になった理由は、保育園だけではなくて、老人福祉施設も含めて、複合的な機能を中山間地域の中で、地域の皆さん方に担っていただいている例である。おかげさまで保育園児の数も民営化した後、ふえてきているという状況もある。下のほうに、全体の民営化による効果について数字を出している。公立保育園の決算と、私立に援助にしている決算と比べると、大体毎年1億円の効果が出ている。

次のページは、自治組織の話であり、上の自治組織は、飯田市において、平成18年度まで行われていた形であり、いわゆる縦割りの自治組織であった。平成16年に自治法が改正され、いわゆる地域自治区の設置についての条項が設けられ、飯田市においては、平成18年に条例化を行って、平成19年度から新たな地域自治組織の導入を行った。既に10年になるが、恐らく全国各地同じような状況かと思う。そういった中で、地域自治組織の導入が一体どういった効果をもたらしたかということについては、恐らく、それぞれの地域において、点検がなされているのではないかと。点検がなされていないとすれば、その点検を促していく必要があるのではないかと。下の地域自治組織については、いわゆる地域協議会とまちづくり委員会の二本立てというのが飯田のやり方である。この地域協議会が、いわゆる自治法に基づいた市の組織、そして、まちづくり委員会が住民の組織であり、実際に地域の活動を主体的に行っているのは、まちづくり委員会である。市は、こちらにパワーアップ交付金という名で、交付金を交付して、まちづくり委員会に自主的に地域づくりを担ってもらっている。

10年やってみて、どんなことが変わってきたかというのが、次のページ、9番、10番の図である。1つは、市政懇談会における状況が大分変わってきた。昔は、首長に対する要望、陳情合戦のような市政懇談会が多かったが、今は、自分たちがどういうことをやっているかということについて、地域住民の皆さん方に説明し、行政に対しても、こういったことを一緒にやってほしいという提案型に変わってきている。また、以前は参加者が自治会の役員というような形で義務的な感じが出てきていたものが、今は幅広い世代が参加するという形で、小学校や中学校の皆さん方も、自分たちの地域の将来をどうしていくかと提言まで行ってくれる、そういった懇談会になってきている。また、各地区において、こういった時代であるから、自分たちが、幾らあれやってくれ、これやってくれと言っている、地域の総意をしっかりとめていかなければ、いい地域はつくれないという考え方をとるようになっており、それぞれの地区において、みずから基本構想、基本計画の策定を始めている。もちろん、自主的なものであるため、私どもは強制していない。しかしながら、市内20地区のうち既に17地区が、この基本構想、基本計画を策定済みである。また、1地区、今年度策定に着手しているという状況である。当然、行政は、こうした基本構想にのっとった地区の提案あるいは要請というものを最大限に尊重すると申し上げているところであり、いわゆる個人の提案として出てきている要望、陳情というようなものから、地域全体の総意に基づいた地域づくりを、地域と行政と一緒に進めていこうという状況に変わってきている。下の事例は、その1つの例であり、地域の偉人である大画家、菱田春草の生誕地を公園化したいという話が、市政懇談会で出てきたが、2年間の大激論の末に、自分たちの地域は自分たちでつくるということで、どこまでできるかやってみる、とこの地区は踏み切り、募金2,100万円を集め、署名を集めて、この公園整備に資する形で大変すばらしい活動を展開してくれた。公園は、ことしの3月末に開園したが、自分たちの公園として自分たちで管理するということで、行政が業者に委託する以上の形で、この公園の整備を行い、この公園を地域の誇りとして感じてもらえるようになっている。

このように、①、②、③のような多様な主体による協働で地域づくりを進めてきた結果として、コンパクトな自治体になってきていると思う。④の表については、平成17年に合併を経た後においても、職員の適正化、人件費の抑制を進めることができ、大体約2割の削減がそれぞれできていると捉えている。

(高橋座長) 森本CIOの提案の認定CIOの派遣について、現時点で、認定CIOに値するような人材のプールというのは、全国的に結構あるものなのか。

(森本CIO) プールしているところはないと思われる。一方、求めれば、同じような仕事をしてきて、同じような経験を積んだ人たちによる予備軍はかなりいる。ただ、佐賀県の場合は、ほぼ移り住まなければいけないところがネック。東京でできるのなら、自治体のCIOになるという方は何人かいる。働きやすさを担保し、制度をつくれれば、多数手が挙がるのではないか。

(高橋座長) 例えば資料3の8ページのまちづくり委員会について、プラットフォームが公民館になっていると思うのだが、具体的に公民館でどんな活動が行われているのか、教えていただきたい。

(牧野飯田市長) 飯田の公民館については、いろんな大学の先生方が調査に入り、いろんなレポートも出して頂いているが、いわゆる文化センター、カルチャーセンターのような公民館ではない。飯田では、「公民館する」という動詞があるぐらいだ。つまり、「公民館へ行く」という言い方はどこでもあると思うが、飯田は「公民館する」という。つまり、公民館と聞いてみんなが頭に思い描くのは、建物ではなくて、公民館活動そのもの、そのくらい市民の中に公民館活動が浸透している地域である。一番やっていることは、地域を学ぶということ。自分たちの地域を知り、その中で、さっきの原さんの話ではないが、課題を見つけ、それをどうやったら自分たちで解決できるかということを考える。そういうことを一連に行っている。行政は黒子として、この公民館を支援している。公民館の主事を各地区、20地区に派遣をしているのだが、公民館の建物を管理するためにやっているわけではなくて、地域活動を支援するために送っている。したがって、大体30代のばりばりの若い公民館主事たちは、基本的には市役所のほうを向くのではなくて、地域のほうを向いて仕事をしている。要するに、地域活動そのものを仕事にしてもらっている。そういった地に足がついた地域活動を、大体平均5、6年やっているのだから、公民館主事経験者は市の企画立案部門に来る例が多い。飯田市はそういった中で政策立案をやっているし、公民館主事がキャリアパスの一つにもなっているという状況である。

(高橋座長) 公民館に来る市民はどんな人たちなのか。

(牧野飯田市長) 老若男女みんな来る。一番よくあるのは、例えば、運動会などがそうだが、地域全体で自分たちで計画してというときには、若い人も年輩の方も一番多く参加する。要は、いろんな皆さん方がいろんな活動をしていると。公民館は、地域の皆さんが特に自由に活動してほしい場であり、またそうすることができるプラットフォームになっているかなと思う。そういった地域のプラットフォームをどうつくっていくかというのは、私は非常に重要な観点かと思っており、それをつくって、今、高橋座長がおっしゃったように、まず、自分たちが住んでいるところがどんなところ

かということを知るところから始めることが大事。今までは、公共サービスの受け手として住民の皆さんが存在してきた。それは、言ってみれば、別に住民の皆さんが手を拱いているとか、行政が悪いとかではなくて、お互いそういうものだと思い込んでしまうところから始まっていると思う。そうではなくて、お互いに自分たちの地域をちゃんと知って、そして、そこで自分たちが果たせる役割が何かあるのではないかと考える。そういった環境をつくっていくことによって、そこからいろんな活動が出てくると思う。実際、そういう活動が出てきているから、それを横展開することによって、まさに③の部分の地域の自治組織的なところを強化することによって、行政サービスの役割を、ある程度担ってもらえるようになってくるのではないか。つまり、域内分権を進めていくことができるのではないか。

(高橋座長) このプラットフォームでは、牧野市長の資料3の3ページ、機会拡充、公共サービスの民営化、PPP/PFIのところに主眼を置きがちなのだが、実は、御指摘のあった①新しいサービスとしてのコミュニティビジネスと③地域自治組織というのは、非常に重要な要素なのではないかと感じる。この部分も1つ大きな検討課題というかモデルになる話ではないかなと感じる。

(武山教授) 飯田市の取組のうち、④が数値目標ということで、皆、この点に関心がある。しかし、実際はまず公共サービスのあり方を考えて、自治体から市民への一方的なサービス提供という構造から、多様な主体との協働モデルへの構造的な変革に取り組み、その結果として数字が得られたのではないかと思う。数値目標を追う努力と、構造を切りかえていく取組を同時に進めたのか、あるいはそれらの間に優先順序をつけたのか教えてもらいたい。

(牧野飯田市長) コンパクトな自治体をやる、よって行政サービスを縮小すると言って勝てる首長は、絶対いない。やはり、行政サービスは充実させると、この棒グラフのビフォーアフターで、アフターは伸びている、拡充する部分があると言わなければ選挙に勝てない。だが、今ある基礎自治体自体が、それを全部担うかどうかは別。だから、そこはコンパクトにしていく。ただし、それはまさに結果で、上の①、②、③がどこまでできるかが勝負になってくる、それをちゃんと見極めながら④を並行的にやるところが、まさに地域経営、マネジメントだと、私は捉えている。

(清水立川市長) 立川市も地域活動の主体を担うのは自治会であると考えているが、自治会の組織率は45%ぐらい。自治会の加入率を高めることが先決だろうということで対策を打っているが、残念ながら、年ごとに1%ぐらい

ずつ下がっている。飯田市ではどのような努力をされているか伺いたい。

(牧野飯田市長) 私どものところも、20地区あるうち、一番の町場に近いところの状況は似たような状況であるが、それでも、一応、50%は超えているので、過半数は自治会に入っている。組合加入率は、中山間地ほど100%に近い状況になってくるが、各地区によって状況が違う。だから、一律にこうしなさいという形にはならない。やはり、自治会の自主性を大事にしながらか、そのポテンシャルをいかに引っ張り出すかということに注力していかなければいけないと思っている。しかし、さっきの春草公園の事例を出した地区は、一番町場で行政に対して、やってくれという圧力が最も強かったところである。しかし、地区の皆さん方が自分たちでやっていかないと2年ぐらい議論して、だんだん変わっていった。こうした事例もあると思う。今がどんな時代かということ、地域の皆さん方にもよく理解してもらい、どこまで自分たちができるかチャレンジしてみようという雰囲気、いかにもっていかということが、行政としては求められると思っている。

(濱田審議官) 議事Ⅲ(2)、民間委託の際に必要な法律上の取扱いに関する関係省庁ヒアリングに移りたい。公共サービス改革推進室から説明をお願いします。

(内閣府新田参事官) 資料4によって説明する。公共サービス改革推進室とは、いわゆる市場化テスト、官と民あるいは民間同士で競争入札を行うことにより、質、コスト両面からの公共サービスの改革を促進するため、競争の導入による公共サービスの改革に関する法律に基づいて公共サービス改革を進めている。その際には、全般にわたって、官民競争入札等監理委員会という第三者委員会の御指導を仰ぎながら、主として国の機関が行う公共サービスの改革を進めてきているところ。

地方の公共サービス改革については、法律の中で環境整備を行うということになっており、その環境整備のために、監理委員会のもとに地方公共サービス改革小委員会を設けて、専門的に議論を進めている。これまで進めてきた内容について、1つ目は、全ての基本になる部分として、地方自治体の窓口業務に関して、事務・事業ごとに所管省庁と調整をした上で、民間事業者委託可能な範囲について整理をしたペーパーを作成し、これを地方公共団体向けに発出をしている。これは、当初20年に行い、近年27年の頭に改定したところ。

もう一つは、偽装請負の問題が民間委託の際に、特に問題になりがちであり、平成24年に、厚生労働省と協議の上で、偽装請負にならない適正な請負事業を推進するための手引書という形で発出している。これについても26

年に、一部改定を行った。

近年特に力を入れているのは、(3) 番の地方自治体の公金債権回収。これに関して、民間の力がうまく使えないかということで、先進事例の研究や先行事例のデータを整理、先行自治体の協力のもと実務ベースで課題の整理や仕様書の作成などを進めたり、あるいは受け手であるところの弁護士会あるいは司法書士会、サービサー協会などの受け手側との意見交換を通じ、最終的には地方公共サービス小委員会報告書という形で、有効性や課題について先行事例のデータなどもつけた報告書として取りまとめ、公表している。現在は、その報告書の中身の横展開を進めるため、日本弁護士連合会と連携した地方自治体の職員向けの債権回収に関する研修会や、地方自治体との研究会などを開催して水平展開を図っているというのが現状。

これらの活動を通じて把握している、特に今回問題になっている、窓口業務等の外部委託に関し、どういう課題があるのかということにつき、整理をした。

まず、国の制度の課題としては、窓口業務で外部委託可能な範囲などの整理について、国の側から提示しているものが、法令の条文ベースの整理にとどまっていて、具体的実務に即して整理されていない。このために、例えば、一見単純に見える窓口業務であっても、中に細かく、間に専門的に職員が判断すべき事務が挟まれているというようなことがあり、こういった部分を一つ一つ分類していくという作業を自治体ごとに試行錯誤しながらやっているというのが実態ではないか。こうした部分の手間が大変かかっており、この部分が必ずしも整理されていないところが、偽装請負の問題も引き起こしているのではないかと考えている。

また、自治体側の課題として、これは、1つ目には、主に受け手側から見た問題点として、作業手順やデータの整理などの運用の面で、自治体ごとに、同じ事務・事業であっても処理がまちまちである。例えば、マニュアルとかQ&A集がない。それから、業務のノウハウが職員個人に蓄積されているということで、例えば、A市で業務を受けたとしても、そのノウハウが、そのままB市で使えないとか、そうした問題が生じている。あるいは民間からこうしたほうがより業務が効率的に動きますよという提案をしても、それについて良否が判断できないがために、実態としては、そういう提案は受けただけでも、従来どおりのやり方でやってくれというようなこととなり、民間のノウハウを生かせないといったようなことが生じているのが実態ではないか。他にも、職員みずからが、こうした業務をやることを前提として、色々な仕組みがつくられているがために、例えば、業務処理、情報処理システムなどについて、委託をする場合にいちいち改修が必要になっているという問題が

あろうかと思っている。

これらが積み重なって、最後の3点目、窓口業務などの事務について、実務経験を有する受託者が、実はかなり少ない。特に地方部ではほとんどいないという実態があり、出そうと思っても受け手がいないという悩みもあるということ。

これらの課題については、これまでやってきた業務の中で、地方自治体あるいは民間の事業者の方々と意見交換していく中で、経験的に、こうした問題があるのではないかとということで整理したものであるが、こうした課題について、客観的なデータで裏づけも必要かなということもあり、今年の夏から秋にかけて、窓口業務の民間委託に関し、全国の自治体の皆様に御協力をいただいて、実態調査を行い現在集計、分析中である。この結果について、いいデータが出れば、御報告できればと思っている。こうしたデータなども使いながら、これらの課題を念頭に置いて、我々は、地方公共サービス小委員会の御協力、御指導をいただきながら地方自治体の方々と協力をして、さらに、その検討の過程で制度上の課題があれば、所管省庁の方々とも連携・調整していきながら、モデル的な外部委託の試行を行って業務の標準のようなものをつくっていくことが、やり方として1つあるのではないかと考えているところ。

典型的な窓口業務を中心として、自治体の規模に応じて、作業手順や、運用モデルの構築をしていくということ。あるいは民間委託可能な範囲を具体的に、実務に即して整理をしていく。それらを通じて、民間委託のための業務マニュアルあるいは委託仕様書の整備をしていく。これを水平展開することでもって、かなり窓口の外部委託に関して敷居を下げることができるのではないかと考えているところ。

(濱田審議官) 厚生労働省から窓口業務と労働者派遣法の関係について説明いただきたい。

(厚生労働省松本課長) 資料5について、公共サービスを民間委託する場合の留意点について御説明する。労働法制との関係では、地方公共団体や国が委託発注者であっても、また、民間企業の発注者であっても留意点は同じ。資料5の下半分にあるとおり、請負や委託契約を締結する際の留意点は、その委託先が独立してその仕事を完了することができる業務を委託すること。具体的には、どういった業務を委託するのかというのを明確化し、また、仕事を遂行中に委託先の労働者に対して直接発注者側が業務の遂行や、労働時間等について、指揮命令をしてはならないという点が留意事項。そういった留意事項、いろいろと偽装請負等の事案があったということもあり、適正な請負事業推進のための手引きを既に内閣府が取りまとめている

が、そういった手引きなどによって、留意事項をできるだけ具体的になるように周知に努めているところ。窓口業務に関しては、要は、指揮命令が発生していなくても、受託者が、業務が遂行できるように整理してくださいという内容になっている。

資料の裏には労働契約の締結をした者と指揮命令をする者とは一致すべきこと、直接雇用する労働者に対して指揮命令を行い、仕事を進めていくか、または、請負や委託等によって一旦お願いしたら、先方の会社に全て仕事を任せなければならないということを記載。ただ、例外として、労働契約はないけれども、指揮命令もするというのであれば、いわゆる労働者派遣法に則って、労働者派遣会社から派遣社員を入れて指揮命令をするというやり方もできるわけではあることを付言しているが、今回の論点ではないものと承知している。

(濱田審議官) 法務省から、特に戸籍事務に係る外部委託に関して、基本的な考え方を説明いただきたい。

(法務省山崎課長) 戸籍事務は市町村の様々な事務の一つであるが、今日は、戸籍事務の民間委託に関して当課が発出した「Q&A」について、どんな考え方で発出するに至ったのか、参考までに聴取したいという考えで呼ばれたものと理解。

まず、資料6-1は、戸籍事務についての説明資料であるが、戸籍制度とはどのような制度かという点については2ページ目に記載のとおり、日本の国民の親族的な身分関係を登録し、公証するためにあるもの。例えば、国籍や親子関係、夫婦関係、兄弟姉妹、成年か未成年かなどが公証されている。したがって、例えば、パスポートを取得したいというときには、戸籍謄本があれば、日本国民かどうか確認できる。あるいは、相続の問題が生じた場合は、戸籍謄本でその親族関係を見ることによって、誰に相続権があるのか、ないのか、がわかる。また、成年か、未成年かがわかるということは、取引能力、婚姻能力等の有無の判断に関係してくるものである。

続いて、3ページ目は、戸籍事務の処理について説明するものである。戸籍事務の処理は、市区町村長の方で行っている。管掌者は市区町村長。ただし、戸籍というのは、国民生活の親族的な身分関係を統一的に把握できるようにしなければならず、全国統一的に処理する必要があるため、法定受託事務とされている。そこで、戸籍事務に対しては国の関与の仕組みがあり、法務大臣が戸籍事務のための処理基準の策定をしたり、全国の法務局や地方法務局長が市区町村の戸籍事務に関し、求報告・助言・勧告・指示を行うことができる。

資料の6-2は、本年3月31日に発出した法務省民事局民事第一課の補佐

官の事務連絡「戸籍事務を民間事業者に委託することが可能な業務の範囲について」であるが、考え方をQ&A方式で発出。発出の経緯として、戸籍事務の民間委託自体は、内閣府の通知あるいは法務省の通知でも実施可能である部分があると認めているが、やや抽象的というか、広いために、実際には、民間委託にふさわしくない部分であったり、あるいは偽装請負との関係がはっきりしないまま民間委託が進められたりしていたような事例があったということで、この際、完全なものができるかどうかはともかく、こちらで説明できる部分は説明しようというつもりで作成したものである。

ポイントとしては、戸籍は、国民一人一人のプライバシー情報が詰まったようなものであり、間違った処理がなされると大変なことになるもの。したがって、最終的には、責任を持って戸籍謄本等の交付や、婚姻の届出あるいは縁組の届出などについて、間違いのない処理をしなければいけないため、最終的な判断を、市区町村として責任を持って行わなければならないというところが、まず、根本にある。事務処理が定型的で、判断に迷わないような明白な部分は、民間業者に委託してもよいが、判断すべき内容が非常にバリエーションに富んでいて、非定型であって、法令や、これまでに発出されてきた様々な通達等でも明白にならない部分については、最終的には裁量的に市区町村の職員が判断するという扱いになるため、そのような部分は委託になじまないという発想で、それぞれの事務の該当部分についての考え方を、このQ&A方式でまとめたもの。それがポイントの1つ。

もう一つは、厚生労働省の御担当と調整した上で記載した点であるが、偽装請負にならないようにということ。実は、戸籍事務を間違いなく進めるということについては、民間業者に任せても、その都度、個別的に職員が判断して指示できれば、戸籍法上あるいは、戸籍業務的に問題にならないのかもしれない。しかし、個別に職員が判断して指示を行うと、偽装請負、派遣業法違反等の問題となる場合があり、その点についても、このQ&Aの中で触れた。その2つの柱でもって、Q&Aを作成したが、様々な種類の届出の受理や、戸籍謄本等の交付や、本人確認をする場面などについて、どこまでは委託することができて、どこまでは委託することができないのかを言い尽くすことは難しいので、表現を工夫しており、例えば、「一般的には」というような書き振りをするなどしている。

市区町村の事務は千差万別であり、全ての事務が、この戸籍事務と同じように扱われるべきかどうかは、我々としては意見を言う立場にもないが、戸籍事務というのは、今、申し上げたように、非常にプライバシー性の高いものであって、また、処理についてかなり広範なバリエーションがあって、また、間違って戸籍謄本等を交付することは許されないというところもあり、

専門的な部分等々を処理していく過程で、民間委託することが可能な部分が細切れにあらわれることとなる。その辺りが戸籍事務を民間委託の実施対象とすることの難しさの理由ではなかろうかと、このQ&Aを作成している中で感じたところ。

(濱田審議官) 議事Ⅳ、課題の整理と対応の方向性等に移る。本プラットフォームにおいては、公共サービスイノベーションを実現するに当たっての課題と、それに対する対応の方向性を最終的にまとめていきたい。関係省庁とも未調整だが、紹介させていただき、議論をいただきたい。

(後藤参事官) アウトソーシングにおける法令上の取り扱いの整備、事務手順の標準化については、偽装請負の防止あるいは公権力の行使といった問題について、自治体が試行錯誤しているので、法令上の取扱いをわかりやすく整理することや、自治体業務に暗黙知の部分があるので、標準的な委託仕様書を作成していったほうがよいのではないかという点がある。小規模地方部の自治体における担い手の確保という論点については、対応の方向性として、小規模な団体が集まって業務量を確保することができないかとか、あるいはITを活用することにより、様々な担い手を発掘していくことができないか。あるいは、御提案の中には、先進企業が研修等を担当して、地元企業との共同受託ができるようなスキームはないかといった御指摘、あるいは今後つくられるPPP/PFIのプラットフォームを活用して、情報を提供できないかというような御提案があった。

ITを活用した業務改革、クラウド化について、戦略的、効率的なシステムの整備における課題として、複数年度あるいは費目横断的に効果を見通した投資というのは難しい。あるいは、ベンダーロックがかかることがあるという問題が指摘されている。これに対する対応の方向性として、システム投資あるいは対ベンダーの戦略を策定できるような外部人材の登用ということが1つの回答になるのではないか。あるいは業務の標準化、要件定義書の明確化を進めることが1つの答えになるのではないか。また、自治体クラウドの導入が進んでおり、これがある意味業務の標準化の1つの重要なキーになるのではないか。加えて、国が新たな制度を導入する際には、できるだけ統一的・効率的なシステム整備が可能となるような配慮が、制度所管省庁でできないかといった対応の方向性が示されている。

自治体クラウドの積極的な展開について、まさに政府でも進めているところである。課題の内容としては、それぞれの自治体が、これまでのやり方に固執するとうまくいかないということ。あるいは、参加自治体の企画部門・情報部門では合意が行われても、業務を担う担当課から抵抗があるという問題が指摘されている。対応の方向性としては、まず、首長のトップダウンと

というのが非常に大事だろうということ。あるいはクラウド化を進めるのであれば、初期段階で担当課の職員も参加してもらうような仕組みとすることが必要ではないか。また、複数団体を調整する存在として都道府県あるいは一部事務組合といった工夫も要るのではないか。

IT活用に向けた人材や組織力の強化について、専門性が高く、ユーザー目線を持つ人材が必ずしも十分ではない。一方、人材がいたとしても、自治体での実務経験が少ないと、現場で能力をなかなか発揮できないという論点が指摘されている。対応の方向性としては、複数団体で1人の人材を共有するという。あるいは国による人材バンクというような取組や政府の関係部局と自治体CIOの間で情報交換をする場ができないか。あるいは外部登用が効果を上げるために自治体側でどんな体制をとったらいいかについて、優良事例を取りまとめることはできないだろうか。さらに自治体職員の意識改革といったようなことが検討できないかということである。

公的ストックの有効活用については、情報の見える化と、低未利用ストックの洗い出しということで、対応の方向性として、利用・未利用、売却の可能性などが見える化していくということが考えられるのではないか。

公的ストックの適正化については、今般、公共施設等総合管理計画が全市町村で作成されることになっているので、これを契機として具体的に検討することができないだろうかということである。

最後に公共サービスイノベーション全般についての御指摘もいただいている。1つは、自治体が先進的な取組を手がけるためのインセンティブが明確でないのではないかと指摘である。これについては、先進的な自治体を国や自治体が相互に取り上げてPRする仕組みが検討できないか。あるいはアウトソーシングやクラウド化などに対する導入費用の支援が検討できないだろうかということである。

利用者目線の発想による公共サービスの質的向上について、コスト削減の観点だけではなく、利用者側の視点を取り入れること、利用者とサービス提供者のコラボレーションが大事ではないかということ。さらに、アウトソーシングすることで、住民とのコミュニケーションの場が減ってしまうのではないかと指摘もある。これらについては、幅広い関係者のコラボレーションの仕組みが何か構築できないか。あるいはアウトソーシング等を進めた場合でも住民の声を聴く機会は確保すべきだというような検討の方向性があるかと思う。

(濱田審議官) 課題と方向性は、次回の会合でも、引き続き御議論いただきたい。先ほどの各省庁からの説明も含め、意見交換したい。

(高橋座長) 我々のやってきたこと、これからやるべきことは課題と対応の

方向性に集約される。公共サービスイノベーション・プラットフォーム自体が何をやるのか整理しておく必要がある。このプラットフォームは優良事例を全国展開していくことが目的である。したがって、その目的を果たすために、このプラットフォームが具体的にどういう工程で取り組むのか、いつまでに何をやるのかということを改めて明確にしておく必要がある。

また本日の議論を明確に織り込んでいただきたい。まず、1つは、公共サービスイノベーションについて、牧野市長が述べたことで、我々は資料3の3ページ、①、②、③と分けたときに、②のところを重点的に考えていたが、実は、①と③のところが必要なのだというところ。この部分は、私たちの視点に今まで欠けていたのではないか。ここをきちんと織り込んで議論していかなければいけないのではないか。

関連するが、自治体が先進的な取組を推進するためのインセンティブが明確ではないという点について、牧野市長の話を伺うと、行政サービスを拡充するということが目的だとすれば、それ自体がインセンティブになるのではないかと思う。限られた資源の中で、いかに行政サービスを拡充するかという観点で答えを出すと、それがインセンティブになるのではないか。

民間委託について、検討がここまで具体化したというのは大変よいが、最終的にどのようにこの問題をクリアしていくか、工程表をつくってほしい。集中改革期間のこの2、3年をターゲットにして具体的な全国展開のプロセスをどう完了するかを考えながら、具体的につくってほしい。その際、標準委託仕様書の整備が、公共サービス改革推進室の資料4でかなり明確に書いているので、ここに沿って進めていくべきではないか。その際、現時点で委託可能な範囲を明確にするだけでなく、自治体の業務フローの効率化という観点に立ち、現行制度の問題点を見直しながら課題を抽出して、必要ならば制度改正に結びつけるというアプローチで工程表、KPIを作成すべきではないか。

モデル事業、モデルの構築について、できれば金額ベースで財政効果あるいは経済効果そのものが検証できるようにするべきではないか。自治体の作業手順や運用等がまちまちであり、業務の簡素化、標準化、マニュアル化と外部委託は、一緒に取り組みなければいけないので、その辺も含めて工程化していくことが必要なのではないか。公共サービス改革推進室と連携して、工程表なりをまとめて全国展開へつなげていく手順をつくっていただきたい。

我々の仕事は、全国展開できたら100点で、今はまだ課題抽出の段階なので、これから2年か3年、そこまでに全国展開が100%できるように、目標

達成のための工程表を考えていただきたい。

(武山教授) 本日の議論を通じて考え方の部分も非常に重要と認識した。公共サービスのイノベーションと言うと、自治体の業務改革と捉えがちだが、今後の日本社会のことを考えると、自治体も含めて、地域社会全体のサービスのあり方をどう変えていくかを考えなければならない状況にある。自治体の業務の簡素化、業務の民間への委託ということももちろん重要だが、それらを最終目標にしてしまうと、自治体が地域社会と連携しながら地域の課題を解決していく仕組みができ上がらず、本来めざすべきイノベーションから遠ざかってしまう可能性もある。できるだけ広い視野でこの問題を捉えて、その解決の手段の一つが業務委託であるという位置づけをしたほうが望ましいのではないか。

(高橋座長) 飯田市は人口約10万人だが、そこでの自治会活動などは、これからの地方都市にとっては、非常に大きなモデルになると思う。一方、人口規模の大きい東京都区部など、どこまで、このモデルが応用できるのだろうか。あるいは、何か違う発想が必要なのだろうか。

(清水立川市長) 都市部と農村部で同じ視点でものを見るというわけにはいかないと考えるため、先ほど牧野市長に自治会の加入率について尋ねたところ。立川市は、人口18万人。いわゆる商店街、多摩地区で唯一伊勢丹、高島屋等があって、昼間人口が夜間人口を大きく上回っている唯一の市であり、かなり繁栄をしていると言われている。しかし、駅からタクシーでワンメーターの範囲に、東京で農業生産が第4位というぐらいの畑を中心とした緑地が広がっている。いわゆる新興住宅地。この新興住宅地の自治会加入率は30%ぐらいだが、駅の周辺の古い市街地のほうは60%か70%。新住民が、いかに地域に愛着をもち、地域社会の中に参加して溶け込んでいってもらえるかが大きな課題だと思う。飯田市と、立川市のようないわゆる都市圏とを同一に見るのは、難しいと考える。

(牧野飯田市長) 飯田市のやり方が都市部でできるかということは、よくわからない。ただ、私どもの地域出身のある東京23区の幹部の方と話をしたときに、今、こういうことを考えているという話が出た。私どもの地区には、本当に素晴らしい人材がたくさんいる。高級官僚の皆さん方や、一流企業をリタイアしたような方々で、地域においてブレーンになってもらえる人材が、実はたくさん眠っている。これをネットワーク化して、地域のために働いてもらえば、必ずこの地域は都市部であっても大きく変わっていくと思っているという話をいただいた。当然、都市部には都市部のやり方があるが、今、そういう人材が眠っているということは、私も感じるどころであり、まさに一億総活躍と言うのであれば、そういう人材をいかに

引っ張り出すかということが重要になってくるのではないか。

(濱田審議官) 次回までに課題の整理と対応の方向性等について、事務局で練り直しさせていただきたい。関係省庁にも、具体的な取組も含め相談させていただきたい。本日の会議は、これにて閉会とさせていただく。