

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3回会合 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2015年11月13日（金） 14:00～15:30
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 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
	高鳥 修一	内閣府副大臣（経済財政政策）

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - I. 有識者ヒアリング
 - II. 課題と対応に関するとりまとめ
3. 閉会

(配布資料)

- 資料1 公的ストック有効活用先進事例分析
資料2 全国市長会 清水立川市長 提出資料
-

(概要)

(高鳥副大臣)

9月から大変有意義な御議論をいただけてきた。本日は、自治体等の先進的な優良事例の全国展開に向けた具体的な取りまとめをするとのこと。公共サービスのイノベーションが一層加速することを期待。

(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、全国市長会の清水立川市長が御欠席。まず、慶應義塾大学の武山教授から、公共サービスのイノベーションを実現するためのデザイン手法について御説明いただく。

(武山教授)

私の専門分野である、サービスを新しく生み出し、改善していくサービスデザインの方法論について紹介する。

「今日における公共サービスのイノベーションへの期待」は、この委員会のテーマであるが、サービスの提供方法の効率化や、コスト削減は、日本に限らず、世界各国の政府並びに自治体にとって非常に重要な課題となっている。一方で、社会の仕組みや環境の変化も受けながら、サービスの利用者にとってより使い勝手のいいサービスをつくり上げていくこと、また、従来からあるサービスの意義を根本的なところからの問い直し、公共サービスのあり方について、自治体から市民への一方的な提供という形から、市民も参加しての価値共創型の公共サービスのあり方を考えていくというような構造転換も求められてきており、広い視野で公共サービスのイノベーションに取り組んでいく必要がある。

そういった課題に取り組む具体的な方策を探るため、この委員会でも各種の事例の共有が進められているが、事例がそろった上で、サービスの改革に実際に着手しようとなったときに、そのための手法や手続きがそこをバックアップしていく。

そのため、公共サービスのイノベーションのためのデザイン手法に注目しているが、特にサービスのデザインという分野が欧米を中心にこの手法が発達してきている。従来、デザインというと、目に見えるもの、形にあらわれるものが対象だったわけだが、昨今では、人々の体験、サービスやビジネスモデルや、組織のあり方まで含めてデザインの手法を応用していく動きが広がりを見せている。

特にサービスのデザインが、どんな分野で用いられているかを、3つの円のサークルの交わりで示すことができる。

1つは、今日のインターネット・オブ・シングス、クラウドのサービス、テクノロジーを使って新しいサービスをつくり上げていくという領域。

また、経済のサービス化に伴って、何かをつくって売るといったものづくり型の経済から、ユーザーが利用して、ユーザーとかわり続けていくサービス発想から新しい事業をどうやってつくっていくかという、事業デザインの課題。

そして3番目に、今日のテーマである公共サービスのイノベーションというものにこのデザイン手法を応用していく動きが加速している。

特にヨーロッパでこの動きは顕著で、それに関連するレポートが4つ並んでいる。左2つが英国のシンクタンクから出ているレポートで、その右隣の

赤い表紙のレポートが、EU諸国がヨーロッパ各国の自治体にサービスデザインの手法を取り込んで先進事例をつくっていきこうという協調的な動きについてまとめたもの。一番右が国連がまとめたもので、まさに国を越えてのこの手法、ノウハウの共有が現在進められている。

サービスデザインというのはどういう手法なのかということを簡単にプロセスの図で説明した。いろいろなリサーチから始めるわけだが、既存のサービスがどう利用されているか、また、そのサービスを利用するユーザーの課題、市民の課題はどのようなところにあるのかということ、聞き取り調査や観察調査を通じて根底から確認しておく。その上で、どういうサービスの改革が必要なのか、また新規のサービスをつくり上げる必要があるのかという問題設定をし、その問題に対するソリューションとして、新しいサービスのあり方をサービスのプロトタイプとして、幾つかのアイデアを、簡単に実証実験できる形で展開をしていく。そのようなトライアル・アンド・エラーを通じて、実際につくり上げるサービスの仕様を固め、そのサービスを運用する組織のあり方までも含め、コストの面、効果の面、測定基準も設定してサービスの立ち上げにつなげていく。そのような一連のプロセスを手続としてまとめているのが、サービスデザインと呼ばれる分野である。最近、日本語の書籍も、まだ少ないが、手に入るようになってきている。

例えば、どういう手続で新しいサービスを生み出し、また既存のサービスの改善をしていくか、その手続の一部について紹介する。代表的な手法に、「カスタマージャーニーマップ」があるが、これは一連のサービスを利用する利用者のプロセス、フローを、旅の行程のようにあらわしているものだ。サービスの利用というと、サービスの利用開始から終わりまでを通常扱うが、このマッピングで重要なのは、サービスの利用者がサービスを利用する前と、サービス利用した後までを含む広い視野でプロセスを見て、ユーザーがどこで、どういう課題を抱えて、どう満足を得ているのか、どこでストレスを感じているのかをステップごとに把握していくことだ。何をユーザーが行い、何を考えて、どういう感情になっているのかを見える化をして記述し、そこから新しいアイデア、改善の策をメンバーで協議していくために用いられている。

「サービスブループリント」と題した別のツールもある。こちらは、サービス利用者の手続だけではなく、窓口業務の状況で、サービスを提供するスタッフがどういう手続をとっているのか、あるいはインターネットのホームページを使う場合には、どういうページを見て窓口へやってくるのかというサービス提供者側の手続も書き込まれている。さらに、そういったサービスを提供する窓口のスタッフを支えるサポートシステムがどのような手続で流

れていくのかも、記述されている。サービスの利用者とサービスを提供する窓口のスタッフ、また、それを支えるサポートのスタッフが、一連の手続の中でどう連携をして、どこに情報のやりとりの障害があるのかといったことを、サービスを提供する側のいろいろなセクションの担当者が集まって、全体状況を俯瞰的に見ながら、サービスの改善案を練っていく。当然、ここにコストと効果ということが入ってくるが、コストと効果も、それらをミクロに見る場合と、全体としてマクロに見ていく場合とを、あわせて検討をしていくときに非常に有効なツールとして使われている。

「ステークホルダーマップ」は今日の自治体のサービスを考える上で極めて重要なツールだ。1つの主体が公共サービスを提供することもあるが、いろいろなNGOや、地域のコミュニティーなど、多様なステークホルダーが公共サービスにかかわって市民の生活を支えていく、そういう状況も広がってきている。どういう主体が、どういう責任範囲で、どういう役割を持ってこの公共サービスの世界にかかわってくるのか、それぞれどんな利害関係を持って、どこでメリットが出ているのかということ全体として俯瞰していく。この図を使いながら、いろいろなステークホルダーと一緒に協議をして、望ましい、新しい協働のあり方を検討していく、そのときに非常に有効なツールとして使われている。

公共サービスにこういった手法を使う効果としては3点が挙げられる。

1つは、提供者側の問題も重要だが、あくまでもサービスを利用する人々の発想に立って、課題をまず探していく。利用者の満足と提供側のコストの削減を同時に図っていく、そういう効果があるということ。

2番目に、新しいサービスのアイデアを検討していくときに、サービスを実社会で実験するのは難しいが、サービスをプロトタイピングすることができる。要するに、サービスの簡単な試作をつくって、そのテストを回しながら有効性を検証していく方法とテクニックを用いることで、コストをかけずに、簡単な方法でサービスを実際に動かしてみて、その有効性を検証していくといった効果がある。

3番目に、いろいろなステークホルダーが参加して、一緒に新しい、望ましいサービスの姿を考えていく、そのファシリテーションのプロセスも含まれているので、全ての人が当事者意識を持って新しいサービスの改善に加わっていく、そういうことが期待できる効果を持っている。

こういう手法を使った実際の事例を紹介する。アメリカ政府の社会保障庁が退職者に向けて社会保障の受給申請をするプロセスをサービスデザインの手法を使って抜本的に改革した事例では、民間のサービスデザインを専門とするエージェンシーの会社の力をかりて、社会保障庁が新しい手法を導入し

ながら改革に臨んでいった。専用の用紙を使った社会保障給付の申請の手続をオンライン化、デジタル化していく。そのときに、退職者と一言で言ってもいろいろなパターンがあり得るということで、利用者の調査に基づいて、4つのタイプの利用者パターンを架空の利用者人格＝ペルソナにまとめる。そして、その4体の人格がそれぞれ満足いくような、退職後の生活に必要な社会保障を得るための効率的な手続のプロセスをオンラインでスムーズに全うするアイデアを、退職者や、社会保障庁のスタッフも含めて一緒にアイデア検討して、その策を最終的に導いていった。また、このプロジェクトもこれで完了ではなくて、このプロセス自体をアメリカ政府の省庁のその他の部門に発展させ、啓蒙していく、そういう効果もあった。そのプロジェクトから出てきた社会保障申請のためのオンラインのサイトのイメージが書かれてあり、非常にわかりやすい、シンプルな手続で親しみやすいデザインになっている。

次に、サービスデザイン手法における米国農務省における学校給食のサービス改革を紹介する、これはアメリカの学校向けの公共サービスだが、子どもの栄養を考慮して、また、恵まれない家庭の子どもたちにもちゃんとバランスのいい昼食が提供されるように、米国農務省がプロジェクトに取り組んでいる。一方で現状としては、申請がうまくできていない。それから、政府から学校への支払いが適切に行われていない等の課題を前提とし、サービスの改善に取り組んだ。手続の簡素化、デジタル化、それから、子どもの保護者が申請をうまくできない問題状況を把握し、新しいサービスをつくり上げていった。その結果、児童の昼食の状況が改善されただけでなく、以前の手続にあったミスがなくなり、6,000万ドル規模の費用が削減できた。このプロジェクトは、ことしの5月にスタートして、成果が出てきたが、秋から全米の10万校でこのプロジェクトが実施されると言われている。

3番目はサービスデザイン手法によるシンガポール人材開発省の就労ビザ申請サービスの改革。まさにこれは窓口業務の改革の事例であるが、シンガポールの政府で、いろいろな外国人労働者がビザを申請しに来るわけだが、その手続をいかに簡素化、効率化するため、窓口の空間設計のあり方から業務のフローのあり方まで総合的に改革していった。

今度は英国の自治体と民間のサービスデザイン会社の共同による高齢者ケアサービスの改革である。これは民間のサービスデザイン会社が自治体から資金を得、高齢者のケアをする地域コミュニティーを立ち上げるもの。会員制をとり、会費が3カ月で5,000円から1万円ぐらい払うのであるが、そうするといろいろな、庭掃除・買い物代行・家のメンテナンスといったようなサポートが受けられる。しかも、メンバーが他のメンバーを助けると、その分

の金額が差し引かれていく。まさにコミュニティー型の総合ケアのサービスを自治体と民間の企業が連携して進めていくという、非常にユニークな事例として注目されている。

こういった各事例が多く出てくるわけだが、1つ1つの個別のプロジェクトとは別に、自治体や政府の機関の中に、こういった取り組みを継続的に展開していくために、イノベーションラボを設置する動きが出てきている。ちょうど先月、アメリカのホワイトハウスから発表された米国のイノベーション戦略の指針のレポートの中に、民間の経済のイノベーションと同時に、アメリカ政府自体のイノベーションを進めていこうということがうたわれている。

アメリカ政府のイノベーションの課題の中に「イノベーション文化を醸成させるイノベーションラボの連邦機関への設置」ということが掲げられており、現在、20前後のイノベーションラボ、つまりイノベーションの手法を政府や自治体に導入していく専属機関が設置されている。ちょうど私も先月、ワシントンD.C.でイノベーションラボの1つの責任者に会ってきたが、最近、こういう動きが非常に顕著になってきているということを述べておられた。実際にこのイノベーションラボの1つの中に、先述のサービスデザインの手法を導入する専門のラボも立ち上がっていて、スタートしたばかりで、今、いろいろな効果測定が行われている。

イノベーションラボを設置して、新しい手法を使って公共サービスを改革していく、その意義、効果がどこにあるのか、また、それをちゃんと成功させるためにはどういうことが条件になってくるのかということが、このレポートの中にまとめられている。

ポイントだけ紹介する。先述のように、利用者視点のサービスの改革を費用の削減と同時に達成していくことに加えて、こういう手法を導入することで、自治体組織の業務の仕方、その文化、あるいは働き方が全般的に変わってくる。また、サービスをつくり上げていくプロセスに国民を関与させることで、国民が当事者意識としてサービスに対して責任意識、あるいは参加意識を高めていく効果があるのだということをうたっている。ただし、それが実際に成功に至るには、こういった手法が自治体の中できっちり実行されるトップからのオーソライズが与えられないといけない。それから、協働型のプロジェクトを進めていくときに、自治体内部の組織と自治体外の組織がうまく連携できるように、取りはからいをする必要がある。また、自治体組織の中も、自分の職場の持ち分意識にとどまらずに、職能や部門の壁を超えて、連携を柔軟に進めていく必要がある。

こういった手法を導入していくに当たって、どんなふうに進めればいいのか

か、幾つかのモデルが選択肢として示している。

1 番目は、自治体の中にこういう手法を運用できる人材を入れていくというアプローチ。

2 番目は、最近のアメリカ政府、あるいはイギリス政府の中で進められている、組織内に専門ラボを設置して、そこからこういった手法の導入を各セクションに広げていくという方法。

3 番目は、既存のアプローチの多くはこれがとられているが、民間の手法を専門とするシンクタンクや、エージェンシーにアドバイスをもらいながらプロジェクトを成功に導いていくというモデル。

4 番目が、そういった手法を導入するときに、1つ中間団体を入れて、人材の連携やノウハウの導入を進めていくというもので、イギリスのデザインカウンシルという機関がこれに相当する。

あとは、政府とは別に、独立系の公共サービスのイノベーションを手がけていく民間の企業がリーダーシップをとって進めていくパターンもある。3 番目のモデルが今は主流だが、2 番、1 番のほうへヨーロッパ、アメリカの動きは徐々にシフトしてきている。

(高橋座長)

こういう考え方は、今、どのくらい海外で広がっているのか。具体的にこういうものを適用している自治体なり、団体なり、国なり、教えていただければ。

(武山教授)

ヨーロッパが非常に早い。特にイギリスと北欧の政府を中心にして専門の機関が立ち上がり、各種のプロジェクトで成功事例が上がってきている。こういった取組が徐々にヨーロッパのその他の国にも広がり始めていて、まだまだ実験的な段階ではあるが、とにかく事例をつくりながらいろいろなノウハウを、国の境界も超えて共有していこうというのが最近の動き。これが一般化して、どの自治体も当たり前のように使っているという状況には至っていない。まさに推進する旗振り役が政府の中にあらわれ始めて、新しい成功のケースをたくさんつくって、そこから知見を集積させていこうというのが今の現状。

(羽深統括官)

大変おもしろい取組で、政府の中にこういうことを推進する部局をつくってということなのであるが、日本の感覚だと、役人がこういうことをなかなか

か思いつかない。そういう人材は、民間の方とか、外から得ているのか。

(武山教授)

民間の、まさにこういう方法をビジネスとして運用しているキーパーソンがまず1人ないし2人、中核人物としている。そのような人物は大学から来るケースもあるが、そのラボの責任者として入ってくる。最初の段階では、民間のスタッフが、政府内、あるいは自治体内の職員の方々に、こういった手法を導入するトレーニングをしばらく実施。自治体の職員による手法の習得にどれくらい時間をかけるかは様々だが、そのスキルが身について、最初に小さなプロジェクトを通じて経験値ができると、今度はその方がエバンジェリストになって、各省庁のいろいろなセクションにその方法をさらに広めていくケースが多い。

(濱田審議官)

各国での動きが出てくる背景・動機はどんなものか。

(武山教授)

公共サービスのイノベーションというキーワードが各国で取り上げられているが、イノベーションの手続はどういうものかということについては、実践的な手続論がうまく導入されていない。そこで、民間では一体どういうイノベーションの方法論がビジネスの改革のために取り入れられているかに注目が行くことになる。民間で成功した、いろいろな経験値だとか、事例というものがあるため、公共サービスとビジネスとでは目標や成果をはかる基準が違うが、ある程度、手続的には共有化できる部分があるため、民間で成功した方法論を、公共サービスの特性も踏まえて導入していこうとする動きが加速してきている。

(濱田審議官)

経費の削減とかというよりは、サービスをよくしていくというような動機のほうが強いのか。

(武山教授)

当然、ビジネスの場合でも、利潤を上げつつコストは下げていくと、常に同時達成が目標になってくる、パブリックサービスになると、公的な資金をどれだけ効率よく使うかということがより重要になってくるため、評価軸のウエイトが異なるが、効率よく、ユーザーにとって望ましいサービスを新し

くつくり上げていく、あるいは改善していくというプロセス自体は、かなりの部分が共通化できる。また、いろいろなステークホルダーが一つのシステムを持続可能な形で作っていくということは、現在のビジネスの世界でまさに大きな動きとして起こっていることであり、こういったところのノウハウがかなり流用できるのではないかとということで、今、進んでいるのではないか。

(高橋座長)

イギリスの、高齢者ケアサービスの中身を拝見していると、いわゆるサークル、会員制組織であるが、この前、飯田市長の町内会の話、それから、清水立川市長の、前回もお話しがあった地域包括支援センターで相談業務だけではなくて、地域の主体的な支え合いを促進する取組など、日本にも似たような発想のものはある。けれども、それがデザインという形では認識されていないと、そういう理解でよいか。

(武山教授)

要するに手続論として明確に共有化できる形になっていない。こういう事例がありますよ、こうやったらうまくできましたよという過去のケースとしては探せると思うが、これから新しく始めていくときに、できるだけ成功する確率を上げるために、どのような手続がより成功に近づくかという方法論化、体系化というところが、やはり欧米が進んで上手にやっているところ。そこをうまく日本の状況も踏まえて導入していくと、かなり期待できるのではないか。

(羽深統括官)

日本の場合、官から民へとか、民間活力の活用などの切り口で語られるが、こちらはむしろサービスのやり方、手法に着目している。我々も今、例えば、窓口の民間委託とか、どこが主体でやるかという切り口でアプローチしているのだが、そのアプローチと関係していくのか。

(武山教授)

最終的には、どの主体がどの部分の責任と役割を担うかということへ落としていくが、それ以前に、既存のサービスを前提に、その業務を誰がやるかという検討をする以前に、既存のサービスの役割や意義をもう一度、原点に立ち返って考える必要があるのではないか。利用者の抱えている課題だとか、あるいは国の状況だとか、自治体のいろいろな課題だとか、そういうものを

踏まえて、サービスのあり方自体の問い直しから始めていくと、今、提供しているサービスの内容や、提供の仕方とは違った形のサービスのあり方ができ上がってくるかもしれない。そのときに、それをどういう主体で、どの部分を誰が担っていくのかということを考えていくのが大きな違いではないか。アウトソーシングとか業務の効率化というところにまず行くと、どうしても既存のサービスを前提に考えてしまうので、そのサービスがそもそも有効なのかどうか、あるいはそういう範囲の切り方でいいのかどうかという検討からまず始めていくというのが重要な差ではないか。

(森本CIO)

「地方自治体にとってのサービスデザイン」というお話でしたが、資料に地方自治体がサービスデザイン手法を実践に活かすための条件が5項目挙げられている。前回、私のほうで紹介させていただいた佐賀県の事例は、公共サービス全般ではなくてICT戦略のみですが、私が指摘させていただいたことと、この5項目は、言葉こそ違えほぼ重なっている。

(武山教授)

情報ネットワークでいろいろな部門を横断していく動きと、より望ましいサービスをつくっていく動きは表裏一体というか、両方あわせて取り組んでいくべき課題で、当然そこには組織のあり方とか、人の役割の範囲、壁を超えていく連携とかが伴ってくると思う。

(濱田審議官)

議事Ⅱ、「課題と対応に関する取りまとめ」に移る。

(後藤参事官)

まず、「I アウトソーシング」について。法令上の取扱の整理、それから、マニュアルの整備等を通じた事務手順の標準化という2つの項目については、それぞれ課題の内容、対応の方向性を示し、この2つについて、具体的な取組として、関係省庁が協力して標準的な業務フローを皆で検討し、民間委託のための業務マニュアル、あるいは標準委託仕様書を2016年度内に作成して、そういう中でいろいろな整理をしていこうではないかということに、なっている。もう一つ、総務省の業務改革モデルプロジェクトというものがある。来年度から3年度の間、住民サービスに直結する窓口業務の改革などについて、各年度、10団体ずつに支援を行うというモデル事業であるが、このプロジェクトを実施するに当たって、こうした標準委託仕様書の活用などにより、

今申し上げたような課題に対応していこうという取組がなされる整理になっている。それから、アウトソーシングのもう一つの点としては、地方部を含めた担い手の確保についての議論があった。これについては、今、紹介した業務改革モデルプロジェクトについて、主なターゲットが人口規模10万人から20万人程度の団体になる。こういうところで何ができるかということ进行分析してもらい、各都道府県、3～5市町村に新たに取組んでもらうことで全国展開を図っていくということを試みようとしている。このプロジェクトの実施に当たって自治体へのヒアリング等を行っていく際に、各担い手の課題解決の方法もあわせて聞いていって分析をしていく。もう一つ、民間委託の受け皿となる事業者の側には、これもヒアリングをして、いろいろ研究を試みたい。以上の取組については、経済・財政一体改革の中で取りまとめられる改革工程表にも盛り込んでまいりたい。

次の大きなテーマが「ITを活用した業務改革、クラウド化」。まず「戦略的・効率的なシステムの整備」について、人材、あるいは組織力の強化が大事ではないかというのが第1点。もう一つは、自治体クラウドの取組というのは、今、総務省、あるいはIT室を中心に進めているが、既に導入したグループの取組事例をこれから分析・深掘りし、そこから得られたエッセンスを総務省から各自治体に通知していただくといった形を通じ、自治体に対して助言、情報提供していくことを考えている。これについても改革工程表に盛り込んでまいりたい。「自治体クラウドの積極的な展開」について、基本的には、クラウドをどんどん進めていくことを通じて、業務分析、あるいはいろいろな課題の解決を探っていこうということ。それから、人材、組織力の強化について。1つは、関係府省庁が実施する、既にある各省の人材派遣制度等を活用していく、あるいは国と自治体の間で意見交換の場を提供する仕組みを何か考えられないかということなど。実は、世界最先端IT国家創造宣言というのが閣議決定されているが、その中にもさまざまな施策が盛り込まれている。そういうものを踏まえながら、人材や組織力の強化に向けた具体的な方針を検討してまいりたい。また、内閣官房のほうで、既に政府CIOからさまざまアドバイスをする仕組みが活動開始しているが、その活用を含めて、前回の森本CIOのプレゼンの中にもあったが、外部人材を求められる場合があるので、そういう場合にどういうことができるか、相談に乗っていくような国の支援のあり方を検討している。先ほど御紹介した自治体クラウドの分析もまた同じように人材の強化にもつながっていくだろうと考える。

(元野参事官)

「公的ストックの有効活用」の観点について、課題の内容としては、プロ

プロジェクトを全国展開する上での自治体におけるノウハウ、関連する技能を有する人材の不足、あるいは担い手となる民間との連携が不十分ではないかと指摘いただいた。具体的な取組は、大きく2点ある。1つは、本プラットフォームにおいて、先進自治体に対するアンケートを行い、ノウハウ、反省点を共有するための取りまとめを行った。資料1、前回のプラットフォーム会合で紹介したため、内容の説明は省かせていただくが、どういったノウハウ、反省点があるのかをまとめ、全国の自治体に情報提供を行う予定。また、本日、この内容についてプレスに公表する予定である。もう一点は、全国展開を図る上で、現在非社会保障ワーキング・グループで検討しているPPP/PFIの活用促進と、この公的ストックの有効活用の展開は非常に親和性が高いため、現在、内閣府と国交省で協力して実施を予定しているPPP/PFI手法の開発・普及を図る地域プラットフォームの中で、優良事例の全国への普及や、自治体、あるいは民間、特に地方の事業者の能力向上を図る取組の中で実施していくことにしたい。また、この内容については、改革工程表に盛り込み、具体化を図っていく。

(後藤参事官)

Ⅱ「公共サービスイノベーションを実現するに当たっての留意事項」という形で、もう一つ大きな項目でまとめている。本日の武山教授の御説明にもかなり関係の深い分野かと思うが、「自治体による積極的な取組を促すための工夫」ということで、幾つか項目が並んでいる。先進的な取組で効果を上げている自治体のPR、あるいはスタートのときの負担軽減策、あるいは民間事業者による新たなサービス、これはコミュニティービジネスとか、小さなものももちろん含んでいる。あるいは自治体等の公共サービス分野の参画によって、担い手の多様化を通じて公共サービスの水準を維持・向上していくというアイデア。あるいは、地域プラットフォームという、PPP/PFIの関係で、今、全国20万人以上の都市をターゲットにしてつくられようとしているプラットフォームがあるが、そういうものも事柄によっては活用していくことができるのではないかと考える。

それから、「利用者目線の発想による公的サービスの質的向上」ということで、民間企業等の参加・協力を得ながら、BPRの実施・調査研究やあるいはもっと幅広い関係者とのコラボレーションといったことに通じた自治体職員の意識の改革、能力向上などができないだろうか。あるいは、どういう形で改革を進めていくにしても、職員が住民の声を聞くプロセスは常に確保されるべき。こういった点に留意しながら検討を進めていくべきではないかということを取りまとめさせていただいている。

(濱田審議官)

本日御欠席であるが、全国市長会の清水立川市長からは、資料2として御意見を書面でいただいている。

(高橋座長)

アウトソーシングについては、私が視察で伺った自治体を含めて、戸籍事務や保険事務などの総合窓口化、民間委託に取り組む自治体は非常に多い。また、偽装請負等のリスクをできるだけ少なくするためにも、標準委託仕様書に対するニーズが非常に高い。前回のプラットフォーム会合では、内閣府公共サービス改革推進室が事務局の官民競争入札等監理委員会の小委員会の場で議論を進めると聞いたが、本日、この会合に参加している厚生労働省や法務省にもぜひ御協力を頂戴したい。その上で、2016年度内に成果物を得ることができるように力を合わせていただきたい。標準委託仕様書の作成を契機にして、適正な窓口業務の全国拡大が速やかに進むようお願いをしたい。

それから、ITを活用した業務改革・クラウド化について、「自治体クラウドの積極的な展開」と「IT活用に向けた人材や組織力の強化」、この2本柱が必要。自治体クラウドの推進については、総務省において政府CIOの知見を加えつつ、既存のクラウドグループの取組事例を深掘り・分析すると聞く。ぜひ、この際、取組んでいるところだけではなくて、取組んでいないとしても非常に限定的にしかやっていないようなところ、それから、そもそも取組んでいないところは何がネックなのかということまで含めて、ぜひとも深掘り・分析をお願いしたい。それから、これに加えて、11月4日の経済財政諮問会議に島尻IT政策担当大臣と遠藤政府CIOにお越しいただいた際にも申し上げたが、ITに習熟し、熱意ある人材を自治体内部で育成することはもとより、CIOにふさわしい人材を外部から登用したいとの自治体のニーズにこたえる、このための取組もぜひお願いしたい。なるべく具体化させていただいて、工程表に盛り込ませていただきたい。以上が関係省庁に対する私からのお願い。

続いて工程表を作成するに当たって事務局をお願いしたい。これを取りまとめて工程表にするわけであるが、今後、ここに盛り込まれた対応策が具体的にどう実行されていくのか、どういった優良事例を誰がどのように全国展開していくか、これらの点についての成果と評価、それを踏まえたアクションは何か、こういったPDCAを回していく必要がある。したがってこれらの取組について、責任主体を明確にして、どういう仕組み、どういうプロセスでPDCAを回していくのか、この辺を工程表の中に、公共プラットフォームの推進という項目を立ててしっかり書き込むべき。これが総論。

各論では、アウトソーシングについては、現行制度内で委託可能な範囲の分析、だけでなく実際の業務フロー、効率化の観点に立つと、現行制度における課題を抽出して、必要なら制度改正も結びつけるというアプローチで検討することが必要。そういったことを年末の工程表、KPIに盛り込んでほしい。

マニュアルの整備等を通じた事務手順の標準化も、別のワーキンググループで、ITを活用した業務改革の工程化を検討している。マニュアルの整備ということだけではなくて、ITを活用した業務改革についても明記をしていただきたい。あるいは自治体のCIOの活用も重要。ワーキンググループの工程表と重複しても構わないので、縦割りということではなくて、多面的な方策を明記したアクションプランにしていきたい。

最後に、今日の武山教授のお話を伺っていて、とりまとめの最後の部分は、もう少し有機的に結合できるかなという気がしている。少し工夫して、日本が既に取り組んでいることもあるわけなので、体系的に整理してほしい。

(大矢村長)

前回第2回会合で報告をいただいたが、神奈川県町村情報システム共同事業組合の現地視察をしていただき、活発な御意見や御質問を頂いた。

御視察いただき、お分かりいただけたと思うが、今後に向けてさまざまな課題を抱えている。しかし、これまでのところ、共同化の効果として、経費の削減、調達・契約事務の軽減、事務の共同アウトソーシングの実施、業務継続性の確保とセキュリティーの強化、自治体間連携の促進などが効果として挙げられ、一定の成果を上げている。

その理由としては、単に経費の削減を目的とせず、できる限り各団体がカスタマイズをすることのないよう、自治体クラウドを契機とした業務の標準化、効率化の取組を徹底したことにある。このため、今後、自治体クラウドを全国展開していくに当たっては、これまでの独自の業務習慣にとらわれずに、業務を徹底的に見直し、最適化を図りながら、各種様式や業務手順を統一し、標準化することが肝要。

一方で、特に窓口業務のアウトソーシングなどについては、町村部、町村の中でも特に中山間地域や離島などにおいては、民間事業者の活用に関して、どうしても一定の制約がある。それぞれの地域の特性により政策課題も多様。今後、優良事例を横展開していくに当たっては、こういった点に十分配慮いただき、さまざまな条件をお示しいただきながら、横展開の支援をいただければと考えている。同じようなことが清水立川市長から資料2で出ていると思う。ぜひ市町村の状況、そして小規模な町村等の状況について御配慮いただきたい。

(清水部長)

本会合の主な目的は、優良事例をいかにすれば円滑に横展開できるかという点にあったと思う。先程の武山教授の話聞いて感じたことでもあるが、サービスデザインの考え方、すなわち利用者目線を入れつつ効率化のための実務プロセスを抜本的に組み直すといった考え方は、民間セクターではある程度自然に行われると思うが、それは民間の場合、最終的に売上増あるいはコスト削減を通じて収益につながる、そういうインセンティブが働く点が大きいの。公共サービス分野については、もちろん公共サービスの担い手の高い志のもとでの様々な努力もあると思うが、公的ストックの利活用については、首長初め特定の人の強いリーダーシップがなければ、新しい取組のリスクを負ったり、追加的な負担を負うインセンティブが一般的には働きにくいと思われる。

そういう意味では、苦勞をしてしっかり取り組まれた優良案件についてはその内容に応じた高い評価が明確に見える形になると良いと思われるし、当該案件に関わって苦勞された方についても、成果に応じて報われることが望ましい。

それから、先程のご意見にもあったが、1,700以上の自治体がどこの自治体でも同種の事業の取り組みができるということでもないと考えられる。そういう意味では、先進自治体、先導的自治体には、どんどん前に進んでいただき、言わば「高い山」をつくることによって「裾野」が自然に広がるような形になることを期するのが一つの推進イメージかなと考える一方、地域に応じた多種多様な事例が見える化されることも大事。

例えば、これまで紹介された優良事例の中では、豊島区のように、容積率を上手く活用することによって実質公的負担無しで庁舎をつくるような取り組みは、首都圏という環境下で上手く考えられたプロジェクト。一方、飯田市の例にあったように、自治会等の地縁団体などを活かしながら、広い意味での公共サービスをしっかりとつくり上げていく取り組みも、首都圏ではなく、地域であるからこそできるサービスというところがある。創意工夫のあり方は地域によって多様だと思うので、優良事例をいろいろ取り上げるに際しても、そうした多種多様な事例をしっかりとフォローアップし、見える化することが大事。それから、各自治体の取り組みについてしっかりと相談を受け止めることができる国の体制整備、相談体制の見える化も重要。

(清水参事官)

先ほど高橋座長からもお話あったとおり、自治体クラウドを推進する取り

組みを進めているところ。例え話ではあるが、先般、遠藤政府CIOが訪問に行ったところは、一度自治体クラウドをあきらめたところであったのだが、CIOが訪問して、その結果、こういうやり方ならまたできるかもねという話があった。それを受けて、私や総務省も含めて事例紹介などをやりながら、できる形を検討していくという行動を開始しているところ。54グループの事例も含め、具体的に参考となりそうな事例を示しながらやると、相手方も、それならできるかもしれないと思っていただけるので、そういう活動を通じて、着実に事例を増やしていこうということで、今、取り組んでいる。また、これらの取組は、今まで国のシステムの見直しに関わってきて、BPR等の進め方を覚えてきたメンバーを含めた体制を作りつつ、着実に進めていくことが重要と考えている。

(高橋座長)

諮問会議でも何度かこの問題を、取り上げているが、ここが業務改革の大きな柱だと思っている。諮問会議で取り上げることを通じて、業務がよりやりやすくなるようにということを考えているので、これがネックだとか、人を増やせとか、予算を増やせとか、そういうことについては、ぜひおっしゃっていただければ、民間議員としても提案したい。ぜひ連携させていただきたい。

(濱田審議官)

IT関係の部分、文言が関係省庁と未調整の部分があるが、それらについては、また高橋座長とも御相談をさせていただきながら調整をさせていただき、その結果については、各委員の皆様にも御報告をさせていただく。

また、本日、高橋座長からの御示唆や各委員の皆様方からの御意見、コメントもいただいている。特に武山教授の本日の御発表も、その趣旨を盛り込めないかという宿題もいただいているため、そういった部分については、高橋座長に御一任をいただいて、私ども事務局で調整させていただくということよろしいか。

(「異議なし」と声あり)

(濱田審議官)

それでは、そういった形で取りはかりをさせていただきたい。課題と対応の具体的な取組につきましては、年末に策定される経済・財政一体改革の工程表の中に盛り込んでいきたい。

委員の皆様方、あるいは関係省庁の皆様方の御協力いただき、公共サービスイノベーションに係る課題と対応について、取りまとめのめどを立てることができた。

今後の本プラットフォームの進め方について、当面の課題と対応については、大筋まとめていくめどが立ったので、会合としては、今回の会合をもち一区切りとしたい。

次回の会合については、課題と対応について、今後さらに検討や調整を進めたうえで、高橋座長と相談をさせていただいて、必要に応じ、開催をさせていただく。