

## 公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 四国 議事要旨

---

1. 開催日時:平成 29 年 10 月 2 日(月)13 時 00 分ー16 時 00 分
  2. 場 所:レクザムホール小ホール棟大会議室
  3. 出席委員等:座 長 高橋 進 日本総合研究所理事長  
委 員 森本 登志男 佐賀県 情報エグゼグティブ・アドバイザー兼  
岡山県特命参与(情報発信担当)  
香川県 浜田 恵造 知事
- 

### ○前田審議官

それでは、「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 in 四国」を開会する。

皆様におかれては、お忙しい中、また、天候不順の折ではあるが、はるばるお越しいただき、まことにありがたく存ずる。

会議の開催に当たり、本プラットフォームの座長で、経済財政諮問会議の高橋進議員から御挨拶をお願いする。

### ○高橋座長

本日は、今もお話があったが、お忙しい中、また天候の悪い中お集まりいただき、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 in 四国」の開会に際し、一言御挨拶を申し上げます。

本日、ここに開催地である香川県を初め、徳島県、愛媛県、及び高知県との共催で、また、地方三団体の御後援もいただき、「公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 四国」を開催する運びとなった。本日は浜田香川県知事を初め、香川県丸亀市梶市長、香川県さぬき市大山市長、香川県宇多津町谷川町長、香川県多度津町丸尾町長、高知県大豊町岩崎町長ほか、多数の皆様の御臨席を賜ったことについて、厚く御礼を申し上げます。

公共サービスイノベーション・プラットフォームだが、これは、「経済財政運営と改革の基本方針2015」に示された歳出改革の実現に向けて、自治体等における先進的な取り組みの全国展開による公共サービスの改革を推進する、こういう目的のために、関係者が参加して省庁横断的に調整し、進捗管理及びフォローアップを行う場として平成27年9月に設置された。昨年度から自治体における先進的な取り組み内容の紹介等を通じて、自治体の市長様、職員の皆様との間で取り組みの趣旨、内容や実施に至る方策を効果的に共有する場として、地方版プラットフォームを開催させていただいている。これまで鳥取県、埼玉県、宮城県、石川県で開催したところである。本年6月に閣議決定された「骨太方針2017」においては、地方公共団体間で課題等を共有しつつ、共同して自主的に進める業務改革について、「地方の、地方による、地方のため

の」改革として、他の模範となる先進・優良事例の全国展開が図られるよう、地方主体の取り組みを支援する方針を打ち出している。本プラットフォームを活用する旨も改めて明記されたところである。

本日は、民間委託、自治体クラウド及び水道事業の広域連携に関して、自治体、それから、受託事業者の方からもお取り組みを御紹介いただけることになっている。活発な御議論をお願いするとともに、私どももさまざまなお知恵をいただきたいと考えている。皆様におかれても、ぜひこの場での知見をお持ち帰りいただいて、今後の取り組みに向けた御議論の一助としていただくよう、あわせてお願いを申し上げます。

最後に、本日の会議が実り多きものとなることを祈念申し上げて、私の挨拶とさせていただきます。

#### ○前田審議官

本日は御来賓として、本プラットフォームの開催地であり、共催をいただいている香川県の浜田恵造知事にお越しいただいている。ここで、知事から御挨拶を頂戴したいと思う。

#### ○浜田知事

共催者の一人として御挨拶を申し上げます。

公共サービスイノベーション・プラットフォームの高橋座長並びに森本委員におかれては、日ごろから公共サービス分野の改革の推進を通じて、我が国の経済再生、また財政健全化の推進にも御尽力いただいております。深く敬意を表するとともに、御多忙中にもかかわらず本県にお越しいただき、厚く御礼を申し上げます。

また、四国4県の各自治体からも多くの皆様にお足元の悪い中、御出席いただき、誠にありがたく存じます。

御案内のとおり、我が国は人口の減少局面を迎えており、本県においても今後当分の間、人口減少が続くことは避けて通れない現実となっている。少子高齢化の急速な進行に伴う生産年齢人口の減少、そして、地域活力の低下などさまざまな弊害が懸念される中で、人口減少を抑制するというだけでなく、人口減少に対応した社会の構築も重要な取り組みとなってきており、これまでの発想、また、考え方の大胆な転換が求められていると思う。

私どもの県においては、後ほどまた御説明申し上げますけれども、全国でも例のない県域を対象とした水道広域化に現在取り組んでいる。水道事業の広域化については、人口減少に伴う給水収益の減少、また、老朽施設の大量の更新、あるいは耐震化の推進、さらには濁水への対応など、水道事業を取り巻く多くの課題を解決し、将来にわたり安定的に水道水を供給していく極めて有効な方策ではないかと考えている。

このため、県内一水道の実現に向けて、一昨年4月、香川県と関係市町長で構成する香川県広域水道事業体設立準備協議会を立ち上げた。これまで、2年余りにわたり検討・調整を進めているが、現在、平成30年4月の業務開始を目指し、県議会並び

に関係各市町の議会の9月定例会において、香川県広域水道企業団の設置にかかる議案について御審議をいただいている。

言うまでもなく、公共サービスは住民の皆様が安全・安心な生活を送る上で必要不可欠なものであり、今後とも効率的かつ効果的で質の高い公共サービスを提供していくためには、広域連携による業務の共同処理のほか、民間事業者が提供するサービスやICTの積極的な活用を進めていくことも重要かと思う。このような中で、四国4県の行政に携わる皆様方が一堂に会し、窓口業務等の民間委託、自治体クラウドの導入等をテーマとして、先進事例を共有し、有識者の方々と交えて意見交換をすることはまことに意義深いことであり、今後の行政運営に当たっての新たな示唆を得ることが出来るものと確信している。

本日の会議が実りあるものとなることを念願するとともに、御出席の皆様の一層の御健勝、御活躍を祈念して、挨拶とする。本日はよろしく願います。

#### ○前田審議官

本日は公共サービスイノベーション・プラットフォームのメンバーから、高橋座長のほか、有識者構成員の佐賀県情報エグゼクティブ・アドバイザー兼岡山県特命参与の森本登志男様に御参加いただいている。

なお、先ほど高橋座長から御紹介申し上げたとおり、本日は香川県丸亀市から梶正治市長、香川県さぬき市から大山茂樹市長、香川県宇多津町から谷川俊博町長、香川県多度津町から丸尾幸雄町長、高知県大豊町から岩崎憲郎町長にお越しいただいている。どうぞよろしくお願い申し上げます。

それでは、お手元に配付させていただいた議事次第に沿って進めてまいりたいと思う。議事2の「公共サービスイノベーションに係る先進的な事例の報告」について、大きく前半と後半に分けて進行させていただく。前半に窓口業務の民間委託について、休憩を挟んで後半に自治体クラウド、水道事業の広域連携及びPPP/PFIの推進について御紹介させていただく。それぞれの報告の後にはパネルディスカッション形式の質疑応答及び意見交換を行う。意見交換の際には、会場の皆様方の活発な御議論をいただければ幸いである。また、お手元にアンケート用紙をお配りしている。会場の入り口の受付に回収ボックスがあるので、御退席の際には、そちらに御提出いただくようお願い申し上げます。

事例の紹介に入る前に、地方自治体における公共サービスイノベーションに関する経済財政諮問会議や内閣府における取り組み状況などについて、私から簡単ではあるが御説明させていただく。

右上に資料1と付された資料をごらんいただきたい。

2ページ、政府としては、例年6月に経済財政運営と改革の基本方針、いわゆる骨太の方針を取りまとめている。こちらはことしの6月9日に決定された方針である。

この1の1行目の部分であるが、「『経済再生なくして財政健全化なし』との基本方針

の下、引き続き、600兆円経済の実現と2020年度（平成32年度）の財政健全化目標の達成の双方の実現を目指す」とされている。そのための手法として、1のところアンダーラインを引いているが、先進・優良事例の全国展開を進めていく。これが重要な柱の一つとなっている。

具体的は、2の(1)に記されているが、ボトムアップで各地の先進・優良事例を発掘し、それを全国に広めていくことで成果を上げていくという考え方に基づいており、この2ページの下の方にもアンダーラインをつけているけれども、「公共サービスイノベーション・プラットフォームなどの枠組みも活用し、地方公共団体間で課題等を共有しつつ共同して自主的に進める業務改革について、『地方の、地方による、地方のための』改革として、他の模範となる先進・優良事例の全国展開が図られるよう、地方主体の取組を支援する」としているところである。

3ページ、こちらは右上のところの日付が入っているが、昨年の骨太の方針であり、具体的にどのような施策を中心に考えているのかということを示している。

この2の(1)先進・優良事例の展開促進という柱の部分である、「公的サービスの在り方を改革している事例を上手く掘り出し、関係者間で共有し、広く基礎自治体レベルの現場まで浸透・拡大を図っていく」とされている。そして、「関係府省庁が協力して取り組む。特に、健康増進・予防サービス、自治体の公共サービスの分野において重点的に取り組む」としている。

自治体の公共サービスの分野について具体的に記しているのが、②の自治体の公共サービスのこの柱の部分である。具体的にはアンダーラインを引いているが、窓口業務の適正な民間委託等の加速、自治体クラウド等を初めとしたICT化・業務改革及び自治体間の境界を越えた広域化・共同化の、この3本が柱になっている。民間委託については、これまでは給食やごみの収集といった現業的な仕事が多かったところだが、一部公権力の行使にかかわるような窓口業務などについても、できるところはやっていくという先進的な動きが出てきているところである。

4ページ、こちらは具体的な取り組み事例として、「○先進的な取組事例」というように箱が2つ左右に並んでいるところがあるが、左側、窓口業務のアウトソーシング、右側、自治体クラウドについて記載している。それぞれ具体的なコスト削減効果というものが示されている。こうした財源や人員を子育てや地方創生といった他の施策に回していけるものと考えており、こうした先進的な取り組みについては、下にあるが、政府が取りまとめた改革工程表の中で取り組んでいただく市町村の数を数年間で倍にふやしていく方針を定めているところである。

5ページ、こちらはこれまでの本公共サービスイノベーション・プラットフォーム地方版の開催実績を示している。先ほど、高橋座長からもお話があったが、これまで鳥取、埼玉、宮城、石川で開催している。

6ページ、こちらは県ごとの窓口業務の民間委託の取り組み状況について示させて

いただいた。窓口業務の民間委託について、何らかの民間委託を実施している市町村数を県別に実施率としてグラフ化したものである。ごらんいただくと、実施率が高い団体、こちらは大体都市部の名前が並んでいることが御確認いただけるかと思う。ちなみに、四国地方については赤囲いをしたような状況になっている。

7ページ、こちらは自治体クラウドと単独クラウドを実施している市町村数を先ほどと同様、県別に実施率としてグラフ化したものである。こちらについては、都市部か否かということに関係なく分布している状況であり、四国地方については、これまた赤囲いしたような状況になっている。

こうしたことを踏まえ、本日の事例発表などを参考にいただき、各市町村で全国の先進事例の取り組みを進めていただきたい。かように考えている次第である。

私からの説明は以上である。

ここで、浜田知事はこの後別の御公務が入っておられるので、御退席される。

○前田審議官

それでは、まず窓口業務の民間委託について、愛媛県西予市総務企画部総合政策課係長亀岡敦志様から御紹介をいただく。15分以内を目安に御説明をお願いします。

○西予市 亀岡係長

西予市ということで、先進事例になるかどうかわからないが、説明させていただきます。よろしくをお願いします。

今、愛媛県では先週土曜日から国体が行われている。当市のほうも成年女子のソフトボールと相撲競技、相撲競技は全都道府県が来るので、結構な人数が来られるが、そのときは民泊をするということで、私も民泊担当職員になっているので、今週末から3日間ぐらひは張りつきで結構忙しい状態になっている。

今回の事例紹介に際しては、当市で昨年度行った総務省の業務改革モデルプロジェクト、そちらで採択された西予市窓口改革モデル事業について説明をさせていただきますと思う。

皆様、余り「西予(セイヨ)市」という市を聞かれたこともないかと思う。合併してもう10年以上がたつが、今でもニシヨ市と呼ばれたりとか、サイヨ市と呼ばれたりとか、なかなか市の名前を覚えていただけないのが現状だが、きょうの説明で西予市のことを覚えていただければと思う。

西予市の概要ということで、まず初めに、当市は愛媛県の南西部のほうにある。平成16年に旧町5町が合併して西予市となった。人口は合併時には4万7,000人いたわけだが、今、平成27年の国調のときには3万8,900ということで、合併して10年程度で8,000人程度減っており、典型的な過疎地域となっている。また、高齢化率も40.8%、合併当時は32.9%ということで、それに比例して、どんどん高齢化も進んでいるような状況である。地形としては、海、それから山、海拔ゼロメートルから標高1,400メートルということで、変化に富んだ地形となっており、その中でも愛媛県であるので、海岸部では

みかんだとか漁業、内陸部では水稻、露地野菜ということで、いろいろな多種多様な産業が行われているところである。

また、平成25年9月に日本ジオパークに、四国西予ジオパークということで認定されている。ジオパークということで、地球のジオと公園のパーク、こちらが組み合わせた言葉となっている。四国には高知の室戸世界ジオパークがあるので、こちらのほうが有名だと思うが、西予市もジオということで、大地、そして、また人の文化というものを横串で刺しながら西予市の政策を推進しているところである。

3ページ、今回、総務省の業務改革モデルプロジェクトに取り組んだ背景となるものだが、平成16年に5町が合併して13年が経過したということで、先ほども御説明したが、類似団体に比べて、人口1万人当たり約40人も職員が多い。合併したところなので、職員が多いということがあった。人口について、2040年には約2万5,000人に減るという推測があり、それにあわせて職員が減っていく、そういったことは想像できた。人口が減っても、それに比例して業務量もどんどん減っていくかという、そうではない。より少ない職員で行政サービスの維持、発展が期待されているところであった。また、平成23年には新庁舎が完成していたが、市民窓口が戸籍、国保、税務、福祉、そして、上下水道ということで、庁舎の1階と2階に分散していたことや、市民の方が不慣れな申請書類の作成に時間がかかっていたり、さまざまな問題が上がっていた。また、お恥ずかしい話だが、当市には各業務のマニュアルとかフロー、そういったことがきちんと統一化されていないこともあり、人事異動のときには各担当が任意で作成した引き継ぎ書、そういったもので口頭での引き継ぎとなっているということで、業務が標準化されていない側面もあった。また、守秘義務とか情報セキュリティの観点から、職員で事務を行いたいという傾向が多くあり、臨時職員等をうまく活用できていないということもあった。

次のページ、今回モデルプロジェクトで検討を進めた取り組み内容ということでまとめているが、最初は左側のほうの総合窓口化とワンストップ化、今回のメインとなっているところである。その下には窓口対応の予約制の検討と申請書の作成支援、そして、先ほどお話しした事務標準化のためのマニュアル、フロー図の作成。そして、右側、オンライン窓口の検討というのは、支所に来た市民の方とか、本庁職員との相談や申請について、オンラインのウェブ会議等で対応する仕組みの検討を行っている。この中でも、きょうはメインの総合窓口化、そして、ワンストップ化の話を中心にさせていただければと思う。

次に、窓口改革に当たり、各担当課に何を依頼して、どのような作業をしてもらったか。そこについて御説明させていただく。

まず、7つの手順で行っている。右上に四角が7つあるかと思うが、まず現場の課長、部長、そういったところの応援を得ながら、プロジェクトチームを組成した。

次に、対象範囲の確認ということで、メンバーが所属する各係で実施している窓口業務、市民課、福祉課、長寿介護課、税務課、健康づくり推進課、環境衛生課、そし

て、水道、下水ということで、8課18係を対象として約458業務、そちらを対象としている。

また、担当課のほうはどのような業務を行っているか、また、課題は何かということで、共通認識を持つために調査票により事務の洗い出しを行っている。①が調査票による事務の洗い出しについてだが、PTのメンバーは、実際の窓口担当者が現場での課題をよくわかっているの、そういったものを上げてもらって協議した上で集約を行っている。

その後、フロー、マニュアルの作成について、最初のし始めということで、各係5業務程度をめぐりに作成を行った。作成については、改善効果の観点から、年間取扱件数の少ないものを少し省き、今回約3分の1の154業務ぐらいのマニュアル、フロー図を作成している。作成の最初の時に、マニュアル、フロー図とも、どのぐらいの粒度で作成するかということを決めておかないとなかなかバラつきがあり、そういったところで最初の統一感は大事かなと思っている。

5番目には業務分析と改善後の具体化、そして、フロー図等を用いて、分析、改善案を作成し、改善後の具体化を進めた。

6番目には歳出効果の試算ということで、改善したことで得られる歳出削減効果の試算をした。

最後に改善案の実現に向けた検討ということで、5番で具体化、検討した改善後の窓口業務について、実現に向けた検討を行っている。このようなスキームで実施をしている。

次のページ、手続ワンストップ化の検討について、調査分析方法であるが、現行業務の棚卸し、分析をするために、ライフイベントの出生、死亡、転入、この3つのイベントごとの手続を申請者ベースで現状業務のシナリオを作成し、実測時間での現状調査を行っている。今回の事業については総合窓口におけるワンストップ化の検討ということで、業務フローベースで単独課ではなくて、約3課以上にわたる業務を抽出し、ライフイベントごとの3業務を対象としている。各担当が作成したフロー、そして、またマニュアルだけでは複数部署に係る手続等の全体の流れがなかなか見えないということで、各課にわたる必要な手続、そういった全てを把握できるような、こういった表をつくって実測をしている。

このシナリオの流れを担当者で確認をし、間違いがないか一度確認をしてから、事務局、私と私の部下の2人で、市民役ということで、実際と同様に各担当の窓口を回りながら時間を実測したところである。そこでわかったのが、出生と死亡で約1時間、転入の場合には約2時間の間市民の方が市役所に滞在するという、なかなか時間の負担にもなることがわかっている。また、実測したことにより、時間以外に市民の方の負担として、口座振替の説明を何回も受けることであったり、どの手続においても住所、氏名、そういったことを何回も記載するような、時間だけでなく予想以上に市民は

負担を感じているのではないかとわかっている。

次に、1カ所で一連の手続きを行い、受付から連携してそれぞれの事務処理を行っている。新しい流れを整理するために、右上のような改善後のフロー図も作成している。わかりやすいフローにするために現行業務のシナリオナンバー、そして、改善後のシナリオナンバーを記載するなど、違いがよくわかる見やすい記載方法にしている。また、改善後のフローの再構築をするときには、各課のバックヤードでの処理後に申請者にお返し(交付)するものがある手続きを優先して行い、待ち時間が最小となるような、また、重複するような手続きがないようにということで、効率的な処理となるようにフロー図を作成している。現行は原則1つの手続き終了後に次の窓口に行っていただく流れになっているが、改善後は市民1人、また1世帯に対し、1カ所でまとめて申請をしてその後の処理を並行して各課で行うような流れで作成しているところである。市民の方が受付をして、それを各担当に回したりするというように並行して動くのは、その窓口の職員ではなくてまた別の職員ということで、受付は市民に専念をしていく。それをもとに改善しているところである。

そういったところで作成手続、歳出効果を図っているが、このページでは、歳出削減効果、そういったものの試算をしている。臨時職員の時給については、当市の平均時給から算出して、民間委託した場合には、管理費用として20%程度を上乗せした単価で試算を行っている。

アウトソーシング化による歳出効果後の額ということで、下側のほうに記載されているが、窓口業務を行う職員の人件費から作業者の人件費を設定して、現行費用から委託後の費用を差し引いての試算をしている。この結果だが、職員の勤務時間、年間約20名が勤務する時間である3万7,232時間、この時間が削減される試算が出ている。約2,100万円の歳出効果、削減効果があるということで、現行の窓口業務を少しでも行っている職員の人件費が3億程度試算されているので、人件費の年間削減率は7%程度と試算をされている。

真ん中の右側に小さく記載があるが、死亡後の手続に関する削減率について、こういったところが小さくなっているが、この手続きは市民の方が職員の説明を受けて、市民の方が記載する時間、職員がそれを待つ時間、そういったところがほとんどになっているので、余り手続に時間がかかっているのではなくて、書類を作成する時間が長いということで、削減率が短いということになっている。

また、今回はアウトソーシングだけではなくて、今回の検討に入れていた窓口の一元化であったりワンストップ化、そしてまた、予約制の導入、申請書の記載支援等、いろいろな仕組みをあわせていくことで、約3,370万ということで歳出効果が試算されているので、いろいろな取り組みをあわせることで、より効果の高いものになるのではないかと思っている。

そのほかの取り組みとして、予約制の導入ということでこちらは最初に連絡をいただ



ければ、市役所にいる時間が早く済むという流れの取り組みであったり、申請書の記載支援では、携帯電話の窓口のようになって紙に書かなくても済むような取り組み、そういった仕組みをイメージしている。いろいろなスペース、ツール、スタイル、働き方を変えていきながら、職員のほうにも不満の出ない仕組みづくりを今後も進めていければと思っている。

最後になるが、昨年度第2次総合計画を作成したが、「変革、それこそが夢と希望を叶える唯一のすべである」という言葉が、このテーマの一つに入っている。民間だけでなく自治体も破綻することが現実には起こっているわけであるが、立ち行かなくなる前に少しでも余力のあるうちに次の新しいことを考えていければと思っている。

また、先ほどの御説明で、香川、徳島、愛媛は市民係系の窓口アウトソーシングゼロ%ということもあったが、なかなか自分の仕事を変えていくことは難しいとは思いますが、今後もトライ・アンド・エラーを繰り返しながら、行政サービスの向上に努めていきたいと思っている。

○前田審議官

続いて、高知県高知市市民協働部中央窓口センター副所長中西和夫様から御紹介いただく。15分ぐらいを目安に御説明をお願いします。

○高知市 中西副所長

「公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 四国」にお招きいただき、ありがたく存じます。窓口業務の民間委託についての事例紹介ということで、高知市役所の取り組みについて紹介させていただく。

写真は中央窓口センターの入っている丸ノ内仮庁舎で、高知市は今、31年度の完成を目指して庁舎の建てかえをしている。その関係でプレハブの仮住まいとなっている。中央窓口センターという非常に大層な名前の部署になっており、総合窓口を実施しているかのような名前だが、内容は市民課となっている。

では、御説明させていただく。最初に高知市について紹介させていただく。9月30日土曜日に「ブラタモリ」で高知市が紹介されていて、上手に紹介されていたので、そちらのほうがよかったかもしれないが、一応、パワーポイントで説明させていただく。

高知市は四国南部のほぼ中央に位置し、市の北側には急峻な四国山地があり、南は太平洋に面している。年間を通じた降水量は多く、特に夏から秋にかけては台風の進路であることから、年によっては3,000ミリを超す世界的にも有数な降水量がある。また、年間2,000時間を超える日照時間は都道府県庁所在地では上位に位置している。平成10年4月に四国で最初の中核市に移行して、平成17年1月に鏡村、土佐山村、平成20年1月には春野町と合併し、北に中山間地域、南に田園地域、中央部に都市部というバランスのとれた中核市となっている。人口が33万人で、高知県の人口は71万人なので、県内の人口の47%が集中する都市となっている。

市内には、アユの自然遡上も見られるような清流が保たれている二級河川の鏡川

が流れているが、鏡村、土佐山村と合併した結果、源流部から河口までの流域全てが市域に含まれることとなり、高知市民の上水道水源となっている河川全流域の管理保全が高知市で可能となったという恵まれた都市となっている。また、市の西側には、仁淀ブルーで全国的にも有名になっている仁淀川が流れている。市域の南西部には仁淀川の堆積作用によって形成された低地の平原地が広がっている。市街地に面する浦戸湾は、風光明媚な景観を有するとともに、200種類近い魚類が確認できる自然の多様性が豊かな水域となっている。

ただ、一方で、市内中央部の平野部は、鏡川や国分川の沖積平野となっており、標高が低く、特に河口付近は約7平方キロメートルにわたって海拔ゼロメートル地帯となっているということで、過去には幾多の水害を受けていた。人口減少の社会到来による少子化、高齢化により、人々の日常生活を守っていくための社会保障のあり方や地域経済の活性化と雇用の促進、南海トラフ地震対策への早急な対策が求められている。

高知市をイラストにするとこのような感じになっている。市の中心部には、江戸時代に建設された天守や本丸御殿、追手門が現存している全国的にも貴重な高知城、そのすぐ東には、1690年以来300年以上の歴史を持つ日曜市が立っており、500余りの露店が立ち、農産物を中心に動物や農具、骨董品などが売られて、全国からたくさんの観光客が訪れている。

北の自然豊かな山間部を源流とする清流鏡川では釣りや散歩やジョギングなどで市民に親しまれており、天然のアユが30万都市の中心を遡上している。

また、幕末の志士坂本龍馬の生家は鏡川の近くにあり、鏡川でよく泳いだことも知られている。

南に目を向けると、月の名所で知られる桂浜、これが坂本龍馬の銅像である。その桂浜が太平洋を望んでおり、太平洋ではイワシやカツオが泳いで、それらを餌とするイルカの親子の群れや大型の鯨、カツオクジラなども回遊している。それから、桂浜沖の土佐湾でカツオの一本釣り船が釣ったカツオで料理したカツオのたたきなど、豪快に盛りつけた皿鉢料理やよさこい鳴子踊りが有名である。

窓口業務の本題に移っていく。この写真が窓口の委託部分、こちらが郵送部門の委託の部分になっている。窓口業務の民間委託の実施の背景としては、中央窓口センターは昭和60年の7月に住基システム、それから、61年10月に印鑑システム、平成13年6月に戸籍システムを導入して、平成13年7月には支所を廃止して地域窓口センターを再配置するなど、業務改善を進めてきた。

また、市町村合併も背景にあり、平成11年から始まった平成の大合併の流れを受けて、本市では17年1月に鏡村の人口1,679人、土佐山村の1,230人。平成20年1月に春野町1万6,512人が合併し、職員定数が合併前の2,961人から3,133人に増加したことから、平成20年3月に新・定員適正化計画が示され、職員1人当たり人口125人を、市民130人に1人を目標とするとして、平成24年までに440人の削減をして2,693人の職

員定数にすることになった。

その目標達成の手段として、組織機構のスリム化、計画的な職員採用のほか、アウトソーシングの推進が掲げられたところである。国の指針により、窓口業務について、民間委託が可能になったことを受け、窓口業務のアウトソーシングを検討するため、中央窓口センター及び行政改革推進課の職員で構成する窓口業務アウトソーシングワーキンググループを平成23年2月に立ち上げ、10月まで検討した結果、①として、中央窓口センターではこれまで業務を正職員から臨時職員への移行を進め、コスト削減を図っていることから、アウトソーシングによる職員削減のコストダウンは限定的であるものの、民間ノウハウの導入によりサービスの向上は期待される。②として、国の指針として委託可能な業務は調査整理係、窓口係、記録係、戸籍係にそれぞれあるものの、実際にアウトソーシングを実施するに当たっては市民サービスのあり方や中央窓口センターの実情に応じた配慮が必要なことから、実際に委託可能な業務範囲は制限されるとして、郵送及び窓口での各種証明書の交付事務に限定する。③として、委託のスケジュールとしては、窓口の繁忙期を避けるとともに、人事サイクルなどを考慮して、10月の委託開始が望ましい。④として、委託の期間は3年とするものの、窓口以外での委託を試行的に行い、窓口の業務はその後にするのが望ましいという検討結果が出た。

実際に委託した内容について説明する。委託業務名は、住民票の写し等交付に係る郵送及び窓口業務、委託先及び委託期間は、1期は株式会社パソナ、パソナ高知で、現在委託中は2期目でして、株式会社テンプスタッフフォーラムとなっている。現在の委託は32年10月31日までの委託となっている。

業務の概要である。委託できないために市職員が行っている審査決定部分を除いた委託であることはもちろんだが、郵送については、市職員のスキルの維持と効率的な業務配分のために、郵送請求の受付の半数を市職員が行って、もう一方の半数を委託業者が行っている。また、郵送請求された住民票の写しや戸籍謄抄本等の発行や集計については、公用請求を市職員が行って、その他の金融、個人、業務上請求を委託している。窓口業務については、住民票の写しや戸籍謄抄本の窓口請求の受付業務と印鑑登録証明の交付請求の受付、写しなどの交付と手数料の徴収業務のいわゆるカウンター業務を委託している。

委託までの流れとしては、平成24年の4月から9月に公募型のプロポーザル方式で決定している。第2期の27年も同じである。委託金額は1期目が税込みで4,580万、2期目が1億800万円となっている。委託までに正職員から臨時職員に業務を移しており、臨時職員を委託に置き換えるという考え方で委託の予定価格と積算したが、パソナが実際にやってみると、なかなか8人役ではうまくいかなかったということで、2期目では9人役を積算根拠としたことから、パソナに比較してテンプの年額が高くなっている。

委託のメリットであるが、まず管理事務の軽減が挙げられる。委託前は定期的に臨

時職員の雇用業務が発生していたが、委託により8名分の雇用義務や採用直後の業務研修が不要となり、職員の業務負担が減少した。また、臨時職員の体調不良や突発的に休暇が重なった場合、業務分量が他の職員の負担となっていたが、委託先が配置人員を常時確保するため、安定的に業務がこなせるようになっている。

次に、職員の本来業務の対応がある。電話などの問い合わせは、戸籍関係などは非常に時間をとられるが、委託によって安定して業務の処理がこなせるようになっている。

3つ目として、市民サービスの向上がある。臨時職員とは異なって、一定期間ずっと雇用することで、スキルアップにより市民サービスの向上が図られるようになっている。

経費の比較である。先ほども説明しかけたが、委託業務開始から平成28年度末までの5年間の委託料を、臨時職員をずっと雇っていたと想定した場合に比べて、実際の委託料がどうなったかということ計算すると、このように1,780万円の経費の増額となっている。

終わりに、委託時に懸念されていたこととしては、委託料の県外流出、それから、官製ワーキングプア、職員業務の維持・継承などが課題となっていたが、委託料の県外流出については、86%程度が地元雇用の人件費に充てられているということで、クリアされているものと見る。ワーキングプアについても、プロポーザルで接遇面などのヒアリングをして、一定の給与水準が確保されていることを確認している。

一番問題になるのが職員の知識の維持・継承であるが、これについては研修や業務マニュアルの整備で継承に努めていかないといけないと考えている。

○前田審議官

続いて、株式会社パソナ執行役員パブリックドゥタンク事業部長、平間芳和様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いします。

○株式会社パソナ 平間部長

本日は貴重な機会をいただき、大変ありがたく存ずる。

二、三、窓口の業務のお手伝い等をさせていただいているが、少しでも御参考になれる事例をお話しできればと思う。

本日は、3つの構成である。簡単に、まず弊社について御説明させていただく。あとは、弊社のソリューションについて。そして、今回のポイントである3番の窓口業務の民間委託検討における課題事例という3部構成で御説明する。

まず、弊社について。弊社は「社会の問題点を解決する」という企業理念のもとに、40年間、人材サービスを展開させていただいている。設立は1976年2月16日で、人材サービスを中心にさまざまなお客様のお手伝いをさせていただきながら事業を実施させていただいている。実際に何を行っているかということだが、まず、人材派遣と弊社の造語でインソーシングという言葉を使わせていただいているが、これは業務委託である。それと業務をお預かりするアウトソーシング、この3つの柱で営業を展開させていた

だいている。

実際に、その中ではインソーシング、業務委託等を展開させていただいているのが大半ではあるが、昨今の偽装請負との関係で、人材派遣を御利用いただくお客様も今、非常にふえてきている。

そのほか、右側にあるが、自治体に対してさまざま展開しているサービスであるが、地方創生の取り組みということで、1番の淡路島で廃校となった野島小学校をお預かりしてレストランを展開して、今、年間18万人来ていただけるような施設にしたり、そういう地方活性化事業ということでUターン、Iターン、Jターンの支援だとか、徳島市で阿波おどりの民泊を少しお手伝いさせていただいたり、さまざまな地方活性化の事業もお手伝いさせていただいている。

最後、一度民泊業を取り上げていただいたが、これからの新しい人材育成として、畜産業を担う人材を育成しようということで、東京本社の東京駅のすぐ近くになるが、大手町の中に牧場をつくって、そこで牛とか豚などを今、飼っているところである。

現在の課題、自治体の課題とソリューションということで、自治体の課題としては、住民サービスを向上したいということと、コストを削減したいという御要望をさまざまな方が述べられる。職員の方がコア業務に集中したいということとともに、こしは働き方改革にも何か対応できないかという御要望も多くいただいている。

弊社は全国47都道府県に約330の事業を、今、展開させていただいている。そのうち、自治体の評価とすると、251件の事例があり、大半は窓口に関連する業務である。そのほか、税務、国保・介護、保健所、子供関係、総務事務だとか、今は会計事務ということもある。あとは国の政策に関連し発生する事務として、ちょっと前だと、マイナンバーなども非常に多くお手伝いをさせていただいた。

事例に入らせていただく。1つは近隣地域の事例で、これは広島県の呉市でお手伝いをしている事例である。フロアマネジャー業務とレジ業務とともに、郵送請求の業務を包括的にお手伝いさせていただいている。フロアマネジャー業務とレジ業務に関しては、市民の方のいらっしゃる業務の波があるので、1日を8時半から1時と1時から5時という2つの時間帯に分けて、シフトで対応するというので、工夫を行っている。1カ月8,000件弱のお仕事を対応させていただきながら、忙しければレジ業務を調整したりなどして、柔軟な運営をしている。

それと、バックヤードのほうは、こちらは市民の方の増減は余り関係がないので、フルタイムのメンバー6名を固定として、月約5,000件の郵送請求の業務を対応させていただいている。

もう一つ、特徴的な事例の紹介としては、こちらのすぐ近くの自治体であるが、続いて、マイナンバーの交付に関するお手伝いの中で、派遣契約と業務委託の契約、あと、再委託の契約である。それを包括的にさせていただいた。プロポーザルで弊社を選定いただき、3つの契約を結ぶ契約でお手伝いをした。窓口は委託がなかなか難しかった

ので派遣契約で、事務作業は切り分けできるので委託という形で、違う契約を3つした事例である。

今、運用のお話をさせていただいたが、運用ではなくて、私どもは業務調査もさせていただいている。初期の御相談から業務調査をお手伝いして、場合によっては御予算の関係だとか、そこから合うところをお手伝いさせていただく。一番大事なのは、業務の調査というところが大切で、いかに可視化できるかというところが、事業の成否にかかわるところとなる。ここでは戸籍関係の業務運用上の課題ということで、まとめさせていただいているが、右側の業務の内容というところがいかにちゃんとお話できるかというところによって、委託化予定に入れるか、実際の業務をどう整理するかというところで、深くお手伝いをさせていただいている。

そのほか、この業務内容に関しては、さまざまな分野に関して、弊社はいろいろ事例を持っているので、新たに御相談いただいたときには、その自治体に合うものをチョイスして、御相談を受けさせていただいている。

ここからが課題事例であり、いつもお手伝いさせていただいている中で、民間委託を進めるに当たって、さまざまな課題を感じたところである。これから検討されるときに、少しでも御参考になればと思うところである。

1つの事例を御紹介させていただく。自治体の事例であり、新しく変える前の自治体の窓口であるが、戸籍、住民異動、国保年金など、一つ一つ分かれており、市民の方が一つ一つ回っていかなければいけない。物によっては階も分かれていて、フロアを移動しなければいけないという自治体であった。

それが、新しく引っ越しの届け出だけを受け付けるというワンストップの窓口を使い、そこに行けば完結するという自治体の業務をこちらでお手伝いさせていただいた。

具体的に何をお手伝いさせていただいたかという、関係する部署に関してのヒアリングを弊社がさせていただき、マニュアルの作成だとか、新しくそこに来られる職員の方に対しての研修を弊社のほうでさせていただいた次第である。ちょっとタイトではあったが、3カ月ぐらいで仕事をお手伝いさせていただいた事例である。

この中で、幾つかの課題が共通して出てきた。各課、各係、新しい姿というのはなかなか見えないので、なかなかうまくいかないところがある。そこで、関係される各部門の方に共通のコンセプトを持っていただくということで、こちらに実際の対策の中で①②③とあるが、住民異動届を受け付ける際に発生する手続をワンストップで受け付けるという明確なメッセージ、そして②は、住民基本台帳以外の制度に関しては、窓口では申請の受け付けと案内等を行い、入力や審査はバックヤードの所管課が行うというところで明確に役割を分ける。③は、各制度の利用相談など、専門的な習熟が必要な手続は、各所管課の窓口へ案内するというところで、そこが一つの制度の関連上、いいところである。

ここで、弊社のお手伝いしたところであるが、マニュアルをつくるということに関しては、

なかなか、いろいろと原因があったけれども、中の方には難しい。なおかつ、中の業務も軽減されないということもあり、そこで民間企業を活用されたということがある。

そのほか、来庁者の方はなかなか時間が少ないということもあるので、レイアウトを変えられたりとか、端末を用意されたりとか、さまざま、インフラも変えられたということである。これは窓口だけではなくて、よく見受けられる再編法だと思う。

まず、業務のあり方はそもそも何だったかというところを見直すということが大事な点かもしれない。各制度所管課ごとに一つ一つ創意工夫を重ねられて、さまざまな工夫をされているが、なぜそうなっているのかというのをなかなか見直すチャンスがなかった。ただ、このタイミングでそれを洗い出しすることによって、本当に必要なものは残す。ただ、全体最適が必要なものであれば全体最適にするというような見直しができるということもある。そこをなぜやっているかというところを、御検討されるのも大事なポイントかと思う。

さらに、そのほか、さまざまな留意すべきポイントがある。新しい窓口をつくられるときには、地域の方々がいらっしゃる環境である。なので、極力本番に近い環境を整えてトレーニングできるという準備も必要かと思う。

2番目であるが、もし研修をするのであれば、各担当職員の方も非常にお忙しいと思うので、早目に講師のアサインをされたほうがいいと思う。

3番目、トラブルは必ず起きる。なので、厚みのある体制等、準備をしておくというものもある。これはちょっと違うかもしれないが、業務委託はなかなか今、いろいろ偽装請負等があるので、柔軟な体制にするときは、人材派遣契約も一つの選択肢かもしれない。

最後は、なかなか計画は予定どおりに行かないのが常である。計画の中で修正するというところを今度はどこに入れるかということも、一つ大切なポイントではないだろうか。

駆け足になったが、以上で弊社の発表を終わらせていただく。

○前田審議官

続いて、株式会社共立メンテナンスPKP事業本部営業企画部部長、戸川美佳様から御紹介をいただく。10分以内を目安に御説明をお願いします。

○株式会社共立メンテナンス 戸川部長

お手元の資料最初のページだが、私どもの会社の紹介を少し入れさせていただいている。私どもPKP事業本部の語句は、下に書いてあるパブリック、共立、パートナーシップの略になっており、行政と住民がともに担う新しい公共の核となるということで、自治体向けの受託事業を行わせていただいている。

現在、全国の取引自治体数が大体120公共団体になっているが、やっている事業内容は、さまざまな行政サービス、本日の窓口業務を初めとしたさまざまな公共サービス、または温浴施設や宿泊施設などを指定管理者、業務委託ということで、受託をさせて

いただいている。

それでは、今回の主題である窓口業務の受託の実績だが、窓口業務の実績に関しては、ごらんの7団体だけである。なので、決して窓口業務の専門会社というわけではないので、受託件数としてはそんなに多くはない。ただ、ごらんいただいてわかるように、なぜか西日本のほうに集中しており、しかも九州圏内が多いというのが一つの特徴である。

あとは人口規模を書いているが、いずれも5～6万の小さい、小規模自治体ばかりになっており、熊本県、鹿児島県、鳥取県では、初めて民間委託に取り組んだ自治体を受託させていただいている。なぜそのようになっていたのかというと、福岡県の自治体のところで、包括委託契約というのを赤く書いているが、実は、私ども、この包括委託契約というのを全国の自治体に向けて御提案をさせていただいている。

本日は、この包括委託がどういったものなのか、事例を交えて御紹介したいと思う。

「行政事務の包括民間委託とは」というところだが、従来の民間委託というのは、それぞれの事務事業に対して個別ばらばらに業務委託をされているのが通常かと思う。この個別ばらばらにしている業務委託を一つにまとめて業務委託していくというところで、包括委託というふうに我々の中では呼んでいる。

これはどういったことかということ、基本的には、自治体の中で行っている行政サービスをコア事業とノンコア事業に分けて、コア事業のほうは職員がやっていただき、ノンコア事業は全て民間委託していきましょうという考えである。これを包括委託することによって、正規の職員はコア業務に集中して、あとは行政運営の歳出削減を図っていく。これを目指したものが我々の御提案している包括委託である。

なぜこの包括委託を御提案するようになったかという経緯だが、これは平成17年から集中改革プランによって、定員管理の適正化による職員構成というものが変わってきたということがあるかと思う。先ほど西予市、高知市のお話の中にもあったように、どんどん正職員は減ってきた。正職員は減っているけれども、実は、行政サービスはなくなるわけではないので、大体この臨時・嘱託職員、非正規の職員にすりかわったという現実が大きいわけである。というのは、どうしても権限委譲や地方分権に伴って自治体の仕事がなくなるわけでもない。事務量が減るわけではない。増加したにもかかわらず、行政改革等による定員削減により正職員が充当できなくなってしまったという例や、あとは無駄のない組織を維持しながら住民のニーズの変化に対応していくとなると、やはりこういった非正規の多様な勤務形態の職員を雇ったほうがコストの削減につながるので、どうしてもこのような雇い方をしていたということが現実にあるかと思う。

こうすることによって、これは現在、総務省が発表している数だが、平成28年度、非正規の職員は64万人を超えたというのがよくメディアで特集が組まれているが、これを受けて、国のほうでも任用根拠の適正化だったりとか、新たな仕組みの整備が今、まさに行われているところだと思う。



これは非正規が増加することによって何が問題になっているかをまとめているものだが、本当に労務管理的なところは煩雑になっているし、研修制度も確立していないというような、大きな問題点を挙げている。これを解決するために、転籍型の包括委託ということを提案している。簡単に言うと、本当にこの図式のとおりで、こちらにいる臨時職員をそのまま弊社のほうに転籍していただいて、ここで業務を行っていくというやり方である。

業務の内容だが、どのように考えているかという、委託範囲の考え方である。まず、正職員だけでやっている事務事業に関しては、委託可能な業務の選別をしている。庶務業務や定型業務の洗い出しをするということである。そして、正職員と臨時職員が混在して何かやっているというところに関しては、適正な委託となるように業務区分を明確化して委託に持っていつている。また、臨時職員だけでやっているような事務事業に関しては、全て委託化が可能になってくるが、所轄している担当課の管理負担はなくなるということになる。

こういうことをすることによって、委託の効果、代表的なものを4つここで挙げさせていただいている。事務の効率化や法令遵守、または継続雇用、民間ノウハウの導入というところが一番のメリットになるかなと思っている。

ここからは一つの事例として、実際に包括委託に取り組んでいる自治体の事例で、数で言うと人口3万人ぐらいの福岡県の町だが、正職員が162人で非正規の職員が179人。こちらのほうが多かった。全部で341人の中で行政運営をされていたわけだが、包括委託に取り組んで、職員数は、これは3年たった平成28年度の現在の数だが、1人だけふえている。非正規の職員は全部で51人に減った。マイナス126人減ったということになるのだが、残っている嘱託の一部、あとは臨時の非常勤の方が一部残っているのだが、これはどうしても委託にできない幼稚園の教諭だったりとかケアマネジャーとか、そういった業務に携わっている嘱託である。

臨時の方、非常勤の方に関しても、それらを含め、あとは臨時給付金だったりマイナナンバーだったり、本当に単発的な雇いをしないといけないところという方が残っているだけで、常勤の臨時職員は全ていなくなった。我々は、この臨時職員を全て我々の社員として転籍をしていただいて、業務をしてもらっているという状況である。

包括委託だが、取り組む際に、我々はこの自治体に対して、その地元で新規の事業所を開設する。この事業所を出すことによって、営業所に統括責任者を常駐させて、もちろん営業所の所長だったりとか事務員だったりとか、地元雇用をしていく。地元で営業所をつくるので、法人市町村民税の支払いをさせていただいている。これは去年の実績で、こちらは800万ほど事業税を払っている。

多業務にわたるので、まず、このように同種業務を区分化する。この区分化した中で、それぞれの責任者を立てているという業務体制をつくっている。実際の業務に関しては、ここは総務課が頭になっているが、総務課に対して契約関係をしている。業務の履行

に関しては、各担当課にそれぞれ業務履行の報告、連絡、相談をしているというようなやり方である。

現場は、それぞれの中には必ず責任者と担当の職員に日々の連絡調整を行いながらやっているという状況で、現在、我々の体制が、全体で122名でこの業務を行っているという状況である。

一番効果が見えるのが、この事務の効率化という部分になる。従来自治体では、どちらの自治体も大体そうなのだろうと思うが、非正規の職員を雇い入れするときに、多分、現課のほうで任用事務の手続だったり勤怠管理だったり、賃金の予算化をしたりとか、そういったことを行って、大体総務課とかそういったところに人事関係のところをまとめて、賃金の支払いをしているような流れになっているかと思う。

こういったことが民間委託をすると全部なくなるということである。我々の中で募集、面接、採用をして、不足人員とか交代人員だったり、こういったものを全て対応して行って研修を行って、業務を実施していく。ここで業務を実施した後に勤怠管理、給与の支払いということで、年度末には個人の業務評価を実施して、業務をとり行って、住民サービスの向上に努めているという状況である。

具体的に、次のページは、この自治体の事例として、どういった業務内容があるのかをまとめているものである。7つの大きな分類にして行った。研修制度がないというのが一つの課題になっていたが、弊社のほうで行っている研修の制度、こういったところで専門的な分野の専門の研修を、あとは全体的な社会人のマナーだったり接遇のマナーだったりとか、こういったこともちゃんと行っている。

最後に、委託の効果ということで、行政側から見たメリットと住民側から見たメリットをまとめているので、こちらも後ほど御参考にしていただきたい。

最終ページに、このように小規模の自治体でほかにやっている包括委託、業種はどういったものをやっているのかというのをピックアップしている。こちらに今回、4件の自治体の事例を書いているが、いずれも人口が小さい小規模自治体というところで、全てこちらには新規の営業所を設置して、今まさに運営をしているところである。

なかなか小さい自治体だと、窓口業務に関しても、事業規模が小さいので委託がなかなかできないであるとか、では、複数業務をまとめて出したらとなってくると、受け手の事業者が地元にはいないだったりとか、そういった内容のことがあるが、そういったものに苦慮されている自治体に対しては、とても効果的な手法ではないかと思っている。

本日の包括委託というところで、何かこれからの行政運営に参考になればと思う。

○前田審議官

それでは、窓口業務の民間委託に関する取り組みについて、意見交換に移らせていただく。まずは高橋座長から御意見、御質問等があればお願いします。

○高橋座長

実は前回もそうだったが、今回、いわゆる委託の受け手になる民間事業者の方から

もお話を伺うことにさせていただいたのだが、いかがだったでしょうか。民間事業者の方の視点でお話しいただくと、皆さんと逆のサイドから見えるので、大変参考になったのではないかと思います。

私から少し質問させていただく。まず、西予市だが、1点目、窓口業務のアウトソーシングによる歳出削減効果が7%とおっしゃっていたが、後々のお話などもいろいろ伺っていると、いわゆる経費的な削減効果だけではなくて、先ほど職員の方が本来業務に集中できるとか、あるいはもっとやるべきこと、地域づくりとか、そういう効果も実は結構あるのではないかと思いますのだが、そういうところについて、お考えはいかがか。

それから2点目、予約制の導入というのがあったが、私は余りほかのところで伺ったことがなかったのだが、これは結構珍しいお取り組みなのかどうか。ユニークな取り組みではないかと思ったのだが、それをお聞かせいただきたい。

次に、高知市については、逆に、委託の目的はコスト削減ではなくてサービス向上とおっしゃったけれども、やはり正規の職員の方の業務負担が軽減され、本来業務に集中できるということを考慮すると、広い意味でのコスト効果も随分出ているのではないかという気もするが、そこはいかがか。

それから、パソナについては、資料8ページに自治体の共通課題としてコスト削減、サービス向上の両方が並んでいるが、これは事業者サイドから見ると、両者は必ず両立することが可能なのかどうかということをお聞かせいただきたい。それから、業務の全体最適ということをおっしゃったが、これは共立メンテナンスの包括委託とも少し関連するのかなと思ったが、一つの部署でどうこうではなくて、全体的に捉えると非常に効果が表れると考えていいのかどうかということをお聞かせいただきたい。

最後に、共立メンテナンスは、包括委託のところではノンコア業務を切り出すということで、大変明確なコンセプトを持っていらっしゃるってわかりやすかったが、一方で、ある程度職員の方が転籍されるということであれば、当然、その方たちに対する処遇がコストアップ要因になるのではないかと思います。そこは吸収できるのか。加えて、細かい話で恐縮だが、資料15ページ、住民のメリットの中に長期雇用とある。これはお役所だと65歳以上は勤められないけれども、民間委託されることによって、その人にやる気があれば65を過ぎてもずっと働ける。そういう意味でよろしいか。

以上、お願いします。

○西予市 亀岡係長

御質問の職員のやりがいということで、先ほど御説明させていただいた削減効果については、人件費の7%ということで、そんなに大きくもない。大きくもないというところだけでも、少しでも落ちてはいるが、確かに先ほど言われたように、職員のやりがいであったりとか、窓口の職員は、昼間の窓口対応をして、夜にはその処理をしていかなければいけないというような業務になっており、確かに夜遅くまで残っている職員もたくさんいるので、そういったところを切り分けができるということで、職員のワーク・ライ

フ・バランスの向上ではないが、そういったことにもつながっていくのではないかと考えている。

また、予約制について御質問をいただいた。予約制についてはどのくらいまでやるか。小さく始めていきたいとは思っているが、ホームページであったりとか広報等で市民の方にお知らせして、こういった幾つかの業務をこちらから提案させてもらって、この業務で先に電話をしていただければ、職員のほうが事前に準備ができるということであったりとか、そういったことをすることで、市民の方についても待ち時間が減る。職員のほうも手続の時間も省けるということで、もちろん当日に飛び込みで来られた方を後で回ってくださいと言うわけにはいかないが、こういった事務について、事前にお話をいただければ待ち時間が短くて済むというような、多分、珍しい取り組みであるとは思いますが、簡単のところ、小さいところから始めて、今後につなげていければと考えている。

○高知市 中西副所長

パワーポイントの中で御説明したが、既に臨時職員に置きかわっていた部分を委託したということで、逆に、コストアップになっている。臨時職員からの委託なので人件費部分のコストはほとんど変わらず、管理費部分がどうしてもコストアップになったということである。

それから、委託してみてわかった部分もあるのだが、窓口を手伝いに行けなくなってしまふ。今までであればバックヤードでやっていた者が、窓口が混雑していると、応援に行っていたけれども、窓口を委託すると、バックヤードから職員が応援に入ってしまうと偽装請負的なことになってしまうので、それができない。そのため、臨時職員でやっていたときよりも、スムーズに運営するには人員増になってしまうというところもあって、コストアップにつながっているところがある。

ただ、金額だけで見るとコストアップだけれども、苦情とかクレームが前に比べて減っていると思われる。それはやはり臨時職員の対応が、要は、委託ですずっと継続してやられているので、ノウハウがあっつきめ細かな対応ができていう部分があるし、職員もその分余裕ができて、苦情になる前に対応ができていう部分があるかと思う。

また、今、新庁舎に向けて総合窓口化の検討をやっているが、委託をしていなかった場合には業務の合間に総合窓口化の検討をする余裕はなかったのではないかとと思うが、バックヤードでそういうことを検討するような時間もできているといったことを考えると、目に見えない部分の効果は結構大きいのではないかと思う。

○株式会社パソナ 平間部長

御質問いただいた点が2つ。スライドで言うと8ページ目の自治体の課題の点と、22ページ目にある最後のトピックスのところの全体最適という言葉に関連して御質問をいただいた。

まず、8ページ目の自治体の共通課題というところで、住民サービスの向上とコスト削

減というところである。高知市からも御説明いただいたが、コスト削減をすることと、民間委託をしてサービス向上というのは、前提条件が確かにある。

まず、非正規職員の方が携わられている比率が非常に高いというケースが一つと、超過勤務が非常に多いという業務に関しては、委託化によってコスト削減とともにサービス向上とか、民間委託のさまざまな運用方法を展開させていただくということを両立するのは可能である。ただ、非常勤職員の方々、臨時職員の方が半数以上を占めていらっしゃる業務を委託ということになると、今、高知市から御説明があったように、コスト削減というのはなかなか難しいところも確かにある。なので、どちらに軸足を置くか。こういう自治体もまだまだいらっしゃる。

いい例はないが、弊社の特徴的な事例として、総合窓口という大規模なものをされた千葉市を今、お手伝いさせていただいている。千葉市もコスト削減ではなくてコストアップされた。ただ、市民の方に対してのサービスが向上して、時間を返すというコンセプトの一環として民間委託を活用いただいているというところもある。

これはケース・バイ・ケースで何に重きを置くかによって選ばれていらっしゃるというのが、今の自治体の状況かと思う。

もう一つ、全体最適というところの御質問をいただいた。ちゃんとした御回答にならないかもしれないが、非常によく感じる点で、なおかつ、全体をどう捉えるかというところでもあるが、一つの業務をアウトソーシングしようというところで、先ほど業務調査をさせていただいているということがあった。

一つの業務、一つの系の業務調査をするだけではなくて職員の方によくお伺いさせていただくのだが、前に携わっていた係のお仕事を、その係を通過した後の後ろの係のお仕事はどういう流れかというのを、まず、冒頭に御質問させていただいた。

残念ながら全ておわかりになられている方は非常に少ないというのもよく感じるころではある。個別に一つ一つ、前後の係の御担当の方にもお伺いするのだが、作業が重複しているということが実は非常に多くあり、それを御存じかどうかというところであったり、なぜ行っているかというところを、この機に一回整理しましょうということで、さまざまな流れから最適化をさせていただくことがある。

もう一つの視点は、これは民間事業者だからなのかもしれないが、ほかの自治体との比較をさせていただく。同じ業務を検討させていただいているので、この自治体だけ発生している特異な作業というのがよく見受けられる。各物語の中には必ず必要な点があるが、これはもちろん、さまざまあり得るケースであるが、実は、その理由が欠落してしまっていて、作業だけが残っているというときもある。そこはこのタイミングでということで、そもそものあり方を見直しましょうというような形で改善につながるようお手伝いさせていただいたというのは、全体最適の中でもよく感じるころであるで、一つの御参考にしていただければと思う。

○株式会社共立メンテナンス 戸川部長

私どものほうも、同じようなコストアップの御質問をいただいたけれども、これに関しては、本当に今まで臨時職員として働いていた方を、基本的には現給保障で転籍していただく。なのでお見込みのとおり、それ単体で見るとコストは上がる。ただし、先ほどちょっとおっしゃったみたいに、それらにかかわる正規の職員がかかわっていたノンコア業務的なお仕事、こういった部分はなくなるわけである。

なので、決算額で、単体事業で比較をしていくと上がるのかもしれないが、総合的に見ると、そこは全体で何らかのコスト削減効果が出ているというのが1点。もう一つは、転籍はしていただくけれども、いわゆる臨時職員や非常勤職員というのは、役所の中で決められている任用規定の中で決まる時間数で働いていらっしゃる。週30時間未満だったりとか、必ず何か時間数が決まっている。ただし、我々民間に来ると、そういったものはないので、その業務に見合った時間数で働いていただくことが可能になる。なので、総労働時間数が縮減できるというのは、何となく出てきたりする。

それとか、一番大きいのは、実際にやっていて感じるのだが、通常、非正規の職員、臨時職員などは現課から臨時が何人いると言えば上がってきて、それで職員機構をつくられるわけだけれども、そういったものがなくなってくると、意識が変わってくる。今までここには臨時職員が1人いたけれどももう要らないねというふうになってきたりとか、実際に我々の社員をそこに配属していたけれども、このぐらいの業務量だったらもうなくしてしまう、もしくは時間数を短くしてしまう。1日置いていたところを半日にしてしまうとか、そういった効率化はしている。

なので、実際は、一旦委託を受けて、相対的なコストは、今回最賃などが上がったので、コスト的に上がってはいるけれども、そういった業務量に見合ったコストというのは下がっているのではないかと見ている。

もう一つ、長期雇用についてだが、これはお認めのとおり65歳以上でも、もちろん我々、職場の同意と、あと本人にも意思があれば、70歳を超えて元気に働いていらっしゃる方はたくさんいらっしゃる。業務内容にもよるが、それもその方の働く意思に基づいて配置を決めているというところである。

○前田審議官

続いて、森本委員から御意見、御質問等をお伺いしたい。

○森本委員

西予市と共立メンテナンスに御質問したい。

西予市ではご説明いただいたような、詳細な業務フローをつくられている。これはこの後の話題になるけれども、佐賀県でも自治体クラウドを複数自治体で共同利用する検討を行った際に、初期段階でこの業務フローの作成をやった。

実際にやってみて大変であることはよくわかるので、西予市さんがこの大変な業務をされたことに敬意を表させていただきます。今回、これをやられて、いろいろと業務の検討をされたのだが、これは「ITを使ったらこの業務はこれだけ効率化される」というような、い

わゆる情報システム視点で見た、業務フローの利用というのは同時にされたのか。

○西予市 亀岡係長

ITを使っただけの検討を進めてはいるけれども、まだシステムを入れたところで、効率化できるというところの見積もりをとったりして、改修の見積もりはどのくらいになるかというのを検討している。

○森本委員

次の何らかの大きな情報システムの更新のタイミングにここで作成した業務フローを参考にしてという形で検討していくというところによろしいか。

○西予市 亀岡係長

そうである。窓口のところにもシステムは十分関係してくると思うが、先ほども説明をさせていただいたが、申請書の作成支援のところだとか、そういったところはほとんどが、業務についてシステムが入っているのだから、そのシステム改修のところでもまたコスト的にもかかるところも出てくるのではないかと思っている。

○森本委員

他の自治体と同じような業務システムを共同で利用したりとか、「業務のこの部分をモバイルで行う」とかの検討を行う場合に、今回作成された業務フローは、大変な示唆になると思うので、ぜひ御活用されたい。

あと、共立メンテナンスは8ページの職員構成の増減についてお聞きしたい。これも事業部分で的確な方をとる一方で、それが地元で採用されている。これは非常に新しく感じた。

実は、佐賀県でも私が着任する前に、大変な数の人を削減していかなければならない時期があった。それによる問題が、数年後に顕在化するのだが、正職員は勤務3年程度で人事異動して交代する。一方、嘱託の方がその業務の担当としてずっと残っていらっしゃる場合が多い。実は、現場の業務は嘱託の方のほうが詳しいという状況が起こっていったら、そこで人員削減のあおりで嘱託の方がゼロになったために、正職員が業務処理のミスに気がつかないで、犯してしまったミスというものがその時点ではなくて後でわかるということがいくつか顕在化していた。多く徴収し過ぎていたり、支払いをし過ぎていたり、払ってはいけないうちに払っていたりなど。

今回、共立メンテナンスさんの発表された事例の中で、そのようなことは起こらなかったのか。この質問は、本来なら発注された役所の方にすべきなのだが、共立メンテナンスさんで、そういうところがわかれば教えてほしい。また共立メンテナンスさんとしては、この事業で雇われた方が、そういう表立って出ていない前の嘱託の方たちがどんどん、若い、新しく雇われた方々に移行していくような形になる仕組みというか手当てはされてこられたのかということをお聞かせいただきたい。

○株式会社共立メンテナンス 戸川部長

基本的にそこで働いていた方、ずっと長くいらした嘱託職員をそのまま転籍さ

せていただいて、同じように、同じ職場についてもらうというのが基本になるので、そこで業務が滞ることはない。役所側としては、任用に基づいた、例えば嘱託はちょっと違うけれども、臨時職員とかだったら大体地公法第22条に基づく任用になっている。大体1年しか雇い入れできないものを繰り返し任用しているというのが現状である。

だから、こういったところの工程を、法令遵守をしていくということが一つ目的である。実際にそうしていくとなると、業務になれた人を変えていかないといけないので、やはり行政事務が滞ってしまうという問題が出てくるので委託をすると、そういったところは受託者側から見て、問題が出てくるということはないなどは見ている。

ただ、もしもそういったことがある、もしくはそういった本当に専門的な業務についている場合、我々の中でも、その人がやめてしまったらどうなるのかということ、やはり思う。今回もたまたまあったのだが、長らく登記事務をやっている、職員よりも詳しい、そういった方を雇い入れているのだけれども、我々としても、その人一人だけにそういったノウハウを蓄積するというのは非常に怖いことなので、また後任を雇い入れている。そういったことで、行政事務が滞らないようにきちんと継続してできるようにという取り組みは考えさせていただいている。

#### ○森本委員

伺っていて、行政側にこういう「ノウハウをみんなが使えるような形で蓄積していこう」人がたくさんいらっしやなくて、属人的なノウハウをいかにマニュアル化あるいはデータとしてとっておくかという視点が、たまたま私が前にいたところはなかったのだけれども、さすがに民間の方に委託をすると、こういう動きが出てくるということだと思う。

これをぜひ、全自治体でということを考えていくべきではないか。これは公共財として、「この知恵は残していくべきではないか」という点で、この共立メンテナンスさんのケースは良い事例となるので、これはこのプラットフォームからの提案として、広く行われるようにしていただきたいと思う。

#### ○前田審議官

それでは、会場からの質疑応答に移る。

まず、御出席の市町長の皆様から、御意見、御質問等をお伺いする。

#### ○さぬき市 大山市長

西予市と高知市の取り組みについては、敬意を表したい。

それぞれにお伺いする。まず、西予市だが、窓口業務のアウトソーシングによる歳出削減効果額が約2000万円ということで、大変素晴らしいことであるが、多分、これは理論値だと思う。そこで、職員数の削減という観点から、こういった効果が理論値で出たけれども、実際の職員数は、例えば、他の必要なところへ回すというようなこともあって、実際に職員数の削減につながっているのかどうか。今の時点で、もしお分かりだったら教えていただきたい。

高知市のほうは、先ほども言われたけれども、委託後の必要経費が、以前の臨時



職員で行っていたときよりも増加している。委託後はクレームが減少するなど、住民サービスの向上につながっているとの御説明をいただいたが、高知市の皆さんは非常に物わかりのいい人が多いと思う。現実問題としては、実際に数字上のメリットが出ないと、こういったことをやりにくいのだけれども、何か秘訣があったら、こういったことを議会なり市民の皆さんに納得してもらおう秘訣があったら、教えていただきたい。

それから、パソナと共立メンテナンスにお伺いしたい。私自身は、民間に委託することイコール公共サービスのイノベーションではないと思っている。実際に、具体的なサービスで、民間のほうが悪い例は幾らもある。ただ、公共サービスが今、万全かと言えば決して万全ではない。従って、直していかなければならないとは思いますが、民間に委託することは、選択肢の一つと考えている。

そういった意味で、役所のいろいろなサービスを、先ほど説明されたように分析をされて、経費的にも多分、今、我々が取り組んでいる以上に経費の節減になるというようなことでやられているが、果してそうなのかなと、少しくエスチョンマークがつくところもある。いや、そうではありませんということ、それぞれ教えていただければ、帰って勉強したいと思う。

○西予市 亀岡係長

先ほど職員の削減につながっているということで御質問をいただいた。確かに言われたように、あくまでもこれは試算値ということで、机上の数値となっているので、今後、削減効果が20名ほどということでは出ているが、これを本当にこのままやれば出てくるのかもしれないが、先ほど皆様も言われるように、コストアップにつながるところも出てくると思うので、今後、この今のやり方というものを3年後、4年後ぐらいをめどに確実に西予市としてどの方法が合っているか、試行錯誤を進めながら、今回のアウトソーシングを進めていこうと思っているので、この金額そのままにはならないのかなと考えている。

○高知市 中西副所長

アウトソーシング推進計画というものが平成20年3月に出され、委託予定の計画が50事業ぐらいあったが、検討を進めると、なかなか難しいことが多くて、最終的には30事業ぐらいに減った。アウトソーシングを進めようという流れの中で、少しコストアップになっても、委託可能な業務は委託を進めようという部分があったのではないかと思う。

それから、中央窓口センターの実情で言えば、特にアウトソーシングを実施した部署などでは、職員数と臨時職員数が同じぐらいでやっているような状況であり、臨時職員が多過ぎることが問題になっていた。急に臨時職員が複数休むと窓口が回らないという状況も起こったようで労務管理も非常に苦労していた。このあたりの解消という意味でも、コストアップをしてでも、アウトソーシングをしようということになったのではないかと思う。

○株式会社パソナ 平間部長

民間委託をとられた、そもそのあり方みたいなどの御質問だと思う。

うちは事例を交えて、皆様にイメージが付きやすいように御発表させていただいている。弊社の資料の10ページに、弊社がお手伝いさせていただいている、窓口以外もあるが、幾つかの事例を入れさせていただいている。

民間委託を本当に効果的に活用されているというところと、あり方がそうであるなどというのが2つあり、右側の真ん中である。子ども関連事務という記載をさせていただいた。わかりやすく言うと、子ども・子育て支援新制度にかかわる業務をお手伝いさせていただいている事例である。皆様御存じでいらっしゃると思うが、子ども・子育て支援新制度は、制度のほうが先行して、それに伴ってさまざまな事務作業が各自治体でふえていらっしゃるかと思う。自治体の職員の方も限られていらっしゃる部署、もともと児童手当とかは繁忙期で非常に負荷がかかっていらっしゃる部分の関連の中で、新しい制度ができた。このお手伝いをしている自治体は、全て、背景というか活用の仕方が明確であり、職員の方はその制度の設計に集中させるために事務作業を全部民間委託しているという考え方である。

新しく決める制度に関して、いろいろ決めなければいけない、解釈をどう整頓しなければいけないか。これは自治体の職員の方でないとできない役割である。なので、それ以外の事務に関しては極力民間委託しようという形で、お手伝いをさせていただく。私たちは、決裁はできないし、解釈であったり判断もできないが、逆に言うとそれ以外に関しては、できることは非常に幅広くあるというところである。

もう一つ、中段の一番下の会計事務というところである。これも非常に典型的な例であり、いわゆる会計室、出納課の、審査の補助の業務である。会計部門でお話をするときに、皆様懸案されていらっしゃると思うが、自治体はどちらもそうだが、大体月に10%前後ぐらいは不備で戻ってこられている。その不備の理由が何かというと、日付がないとか、決裁印の漏れとか、これは職員ではなくてもいいようなところで、自治体の職員の方が労力をかけられていらっしゃる。なので、自治体の職員の方は、再発しないように指導されるようなところに役割を置かれて、通常の定型的な、専門的といったものに関しては、できれば民間の弊社のほうでお手伝いさせていただいているというような感じである。定型作業に関しては、自治体の職員がされなくても、もっとさまざまな重いことをしていただきながら活用していただければというのが弊社の考え方である。

○株式会社共立メンテナンス 戸川部長

民間委託の意図というところで、私も大山市長が言われたように、必ずしも民間委託することが解決策だとは思っていない。ただ、今のパソナともちょっとダブるかもしれないが、委託をすることによって本当にコスト問題のような幾つかの質問が出ているが、コストが上がってくるということがやはりどうしても出てくる。

私も全国を回らせていただいているが、大体行革部署だったりとか、そういったところと話すと、民間委託をしてもコストは下がらないねというのは割と理解されている。ただ、

それを議会に上程するとき、何とか納得いただける方向はないかということで、あれこれ知恵を絞りながら、サービスを数値化できないかだったりとか、いろいろなことを模索して、その理由づけをつくっているというのが、本当によくある話だと思いながら聞いていた。ただ、本当に民間委託することによって、何が一番よくなるかというのは、私はいつも、例えば今まで行政運営に100かかっていたものが、民間委託をするから90になるというのは絶対にはないと思っている。

100あって、それが民間委託して90になったら、その10をそののまちがつくっているまちの施策に正職員、人を集中特化する。本当に正職員しかやれない仕事というところをそこに集中投下できる。これが一番のメリットだと思っている。

民間ができることは民間に持っていく。職員しかできないことは職員がそこに集中特化してやっていく。そこでそれぞれの市町村がつくっているまちづくり計画に基づいて、その市が作りたいようなまちづくりをやっていく。これが一番の民間委託のメリットではないかと思っている。

○前田審議官

それでは、ほかに、多度津町長、どうぞ。

○多度津町 丸尾町長

私どもの町は、人口2万3,600人の小さな町である。そして、その中で、やはり一番大事なのは財政運営だと考えているので、財政の健全化ということを常に考えてやっている中で、民間委託、民営化、そういうことも進めており、今は給食センターを1市2町でやっていこうとか、ごみ、し尿、そういうものは民間委託をしている。

今、梶市長がいらっしゃるが、丸亀市を中心とした定住自立圏構想の中で、2市3町定住自立圏と同じ枠組みだが、中讃広域行政事務組合の中で、効率よく、費用対効果を上げるために、さまざまな努力を2市3町で頑張っているのだが、疑問があるので、御質問したい。

窓口業務というのは、果たして民間に委託する、そういうことに値するものなのか。窓口業務、私どもの行政の中で、住民課、それから、福祉保健課、税務課、そういうものが今、主に窓口業務をやっているが、それはやはり町民の皆様とフェース・ツー・フェースで話をすることが大事なのではないか。私がいつも職員に申しているのが、まずは地方公務員としての役割を心に刻んでおいてほしい。それは住民サービスの向上であり、町民の幸せの向上につながっていく。町民と話をするときは、町民目線で、町民の皆さんに対してちょっとした気遣い、心遣い、思いやりを持って接してほしい。それがまさに窓口業務の一番の、根本的な考え方だと思っている。

私どもの中では、窓口業務の委託というのが、どのくらい必要なのかがわからないので、きょうもこの勉強会で、窓口業務の中でどういうアウトソーシング、委託ができるのかということをお勉強させていただきたいと思って来ているのだが、町民の皆様のことを考えて住民サービスは行っていかなければいけない中で、こういう窓口業務が費用

対効果だけを考えて効率よくしなければいけない。それだけではないのではないかと思っているのだが、教えていただきたい。

○前田審議官

どなたに対する御質問か。

○高橋座長

それは私がお答えしたらいいのではないかと思う。きょうは大変本質的な議論をさせていただいている気がするのだが、ただ、今の御質問に対するお答えは、今までの議論の中にもちょっとあったと思う。例えば、窓口業務の中で効率化できるところは効率化して、その職員の方が、お話が出た中で言えば、本来業務に集中でき、より住民の方と質の高いというか、密度の濃い接触ができるようになるのではないかと。そうなると、窓口業務がコア業務なのか、ノンコア業務なのかということになると思うのだが、私は対話をするのが大変重要だと思うから、住民と対話をするものがコア業務だと思う。

ただ、その中で、例えば住民の方が、先ほどのお話にあったけれども、役所に来て、何回も住所とか名前を書かざるを得ない、あるいは窓口の連絡がうまくいっていないために滞在時間が長くなるとか、これらは対話にとってもマイナスだと思う。これから先、行政のサービスの中身を変えていく、質を高めていくという観点に立って、ノンコアと思われるものについてはできるだけ民間に出しておいて、より本質的なところで住民の方と必要な対話をしたりとか、サービスができるようにする。そのことのために委託があるのではないかと考えているのだが、いかがだろうか。

○前田審議官

森本委員、どうぞ。

○森本委員

私はずっと民間の企業に勤めてきて、佐賀県で地方公務員を経験したが、このプラットフォームの構成員に入って、いろいろな自治体での、窓口業務を外部委託する事例を見てきた。そこで思うのは、窓口業務をそれぞれに委託されているところの入り口は、実は、2つ、3つあるのではないか。

1つは何かというと、先ほど高橋座長がおっしゃったように、窓口業務を外部に委託することで、職員がより本来業務に集中できるようにする。あるいはコストを下げること。

そして、もう一つ、住民の窓口の受付のサービスをよくするということ。

これらの2つはおそらく、最初の発想が違うと思う。この2つの両方をめざそうと思っても、トップからの御意見なのか、それとも、職員の中での意見、議論の中からうまれたものなのかでかみ合わないようにも思う。多分、実情としては話の出所がいろいろあって、結局どこから出したかによって、民間委託業者に求めるところが違うのだと思う。皆様方の市町村で実施される場合には、その課題はどちらをめざすのかということで判断されるのかなと思う。

あと、これは私見だが、これから先の窓口業務をどうしていくのかというときに、実は、AIとかITを使っていくことも考えられる。「こういうお問い合わせはこの窓口が担当になります」などと、質問に対して御案内することがだいたい決まっていて、IT利用には向いている。最初に定義しきれない例外的な問い合わせもあるだろうが、職員が補助的に対応し、そんな場面を何回も経験する中で、AIが自分で学習していくことでどんどん性能が向上していくことが期待できる。当然、機械がすべてをオートにやっているのではなくて職員が一部対応しなくてはならない。これから働く人が少なくなる社会では、こうした仕組みも必要になってくる。そこをどう折り合いをつけて、行政のサービスのコスト減、あるいはいわゆる本来業務に従事できるというところのバランスを考えるという視点がこれからは必要になるのではないか。

もう一つ、先ほど西予市の例にあったが、単に窓口業務をこなしてコストを下げて出しているのか、そこから先の業務のフローまでごらんになられての設計をされている場合だと、これは先ほど、最初に御説明をいただいたような、窓口業務を、コストを下げられるのか、サービスを上げるのかという話を、いかに頑張ってお話をやっていくことになるので、ぜひその辺を俯瞰して見ていただけるような職員がいらっやっ、ちゃんとしていただいて見るような形で、お話を議論を進めていただけたらいいのではないかと思います。

○多度津町 丸尾町長

私どもは、窓口業務というのはコアな業務だと思っている。一番大事なところだと思っている。

やはりそういう中で、今、お話を伺いながら、いろいろと改善をしながらやっていかなければいけない。効率よく効果的にやっていかなければいけないのだなということがわかったので、また役場に帰って勉強させていただきたいと思う。

○前田審議官

では、宇多津町長、どうぞ。

○宇多津町 谷川町長

時間がないので、簡単に質問をさせていただく。

私は就任をして7年になるが、宇多津町のテーマ、職員にテーマを与えている。もしも宇多津町役場が、その後はもうわかると思うが、株式会社だったらというテーマを与えている。なので、民間委託をするもの、アウトソーシングするもの、それはきちんとサーベイランスをしていかななくてはいけないと思っている。

3点ほど簡単に質問する。1点は、今、臨時職員を共立は全て雇用するということであるが、雇用して民間になる。今までと一緒である。それでなかなか、またもとに戻るのが、それでコストアップをしたら、説明が付きにくい。それは同じことをやっているのに、同じ職員というか同じ人を採用しているのに、コストアップするということになる。そのところの回答をいただきたい。どのように説明をするのか。

それと、臨時職員の最長雇用は5年である。5年という一つの区切りをどうするのかを質問したい。

私は、臨時職員にしろ、民間の委託にしろ、ある面の危機管理から言うと、長期的な専門職になってはならないと思っている。そうすると、臨時職員の最長雇用が5年というスパンは正解なのかなと思ったりする。そのところの人事異動である。正規職員は人事異動がある。だから、その異動的なものをどのように考えているのか、ちょっと教えていただきたい。

○前田審議官

戸川様、お願いします。

○株式会社共立メンテナンス 戸川部長

まず、同じ人がそこに行って、高くなる説明というところである。これに関しては、最初におっしゃった、もし宇多津町が株式会社だったら。実を言うと、本当にまさしくそのなのである。我々も、職員の意識改革はそこに重点を置いている。臨時職員というのは、あくまでも補助的な業務をする人である。なので、指示されたことを指示されたまま、ただ淡々と行っている。しかし、そうするとだめなのである。

我々は、それが民間の社員になることによって、自分で物事を考えて自分の仕事としてやっていく。そういった意識改革というところに重点を置いている。その辺ですごく空気が変わっていく。

5年が区切りというところだが、それは、ちょっと私もまだ結論は出ない。おっしゃっていることは確かにわる。同じ人を同じところにずっと置いていくという弊害も、目の当たりにすることもある。なので、人を入れかえていかないとねという議論はもちろんある。それはその人の資質によって、いろいろと変えていっているというのが現状かなとは思う。

先ほどの意識改革というところに戻るのだが、民間委託した事業を民間の社員がやって、もともと臨時職員としてやっていた人が、すごく仕事の仕方が変わってくると、職員も実は変わってくる。職員の意識改革というところも民間委託をすることによる波及効果だと私は思っている。

そういうことによって、委託の効果というところ、本当にこれは、形にあらわすことができない部分なので、何とかこれを御理解していただいてというところが難しくなっているのだが、そういったところだと思っている。

○宇多津町 谷川町長

異動についてはいかがか。

○株式会社共立メンテナンス 戸川部長

異動も、そこは結論が出ていない。その人の資質によって、変えていかないところ、変えていったほうがいいところにおいては変えていく。

○前田審議官

本来は、御来場の皆様のほうから御意見等を賜る予定であったが、時間が非常に押しているため、御意見とか御質問等があれば、皆様方のほうに配付させていただいた資料の中に、私ども内閣府の事務局の連絡先が書いてあるので、申しわけないが、そちらのほうに御連絡いただければと思う。

それでは、一旦ここで休憩をとらせていただき、3時5分に再開する。

(休 憩)

○前田審議官

それでは、後半のセッションに移る。自治体クラウドについて、高知県南国市市民課長の崎山雅子様から御紹介を賜る。15分以内を目安に御説明をお願いする。

○南国市 崎山課長

今日は、私どもの取り組みをこのような形でお話しさせていただく機会をいただき、ありがたく存ずる。

私どもは、南国市、香南市、香美市の3市で、自治体クラウド、基幹システムの共同利用に取り組んでいる。平成21年度から検討を始め、平成24年1月から運用を開始している。

今日は、資料の目次にあるように、3市の自治体クラウドの概要と、この5年間の運用によって自治体クラウドで見えてきた成果と課題、そして今後どのような形で情報政策を考えていくかというところをお話しさせていただく。

まずは「自治体クラウドの概要」というところである。高知県の南国市、香美市、香南市は、高知市の東隣になる。

南国市は、紀貫之から長宗我部元親までつながる歴史豊かな町であり、当時の雰囲気を残した自然豊かな町である。日本で初めて人の名前を冠した高知龍馬空港を擁している。また、最近ではIT企業の集積も図っており、AI企業の誘致なども行っている。

3市は高知県物部川流域ブロックという広域行政圏を構成しており、広域行政の実績があった。

高知県内の自治体クラウドの動向を少し御紹介させていただく。平成29年度の状態だが、共同利用型自治体クラウドは、私どもも含め2団体8市町、そしてクラウドシステムの単独利用、これは業者のIDCを使ったクラウドだが、こちらが21団体ということで、全34団体のうちの29団体がクラウドに移行している。

この3市がどうして自治体クラウドを始めたかだが、電算経費をどう削減するか、担当職員の確保に苦勞していたなど、解決すべき課題が共通していたところがある。

課題が共通しているといっても、いきなり共同利用を始めるわけにもいかないので、

業者に情報提供を依頼し、経費的な効果を確認した。一番左端が、その当時の年間のシステム経費、真ん中が、単独で新しいシステムに移行した場合の経費、一番右側が、共同利用したときの経費で、IDCを利用することで少し経費が膨らむのではないかとということがRFIの結果では出たが、ここは吸収ができるだろうということで、IDC経費を別出しにしている。

自治体クラウドを進めるためには、やはり事務の標準化は必要である。これまでのシステムは、紙ベースの事務処理手順に合わせてシステムに多くのカスタマイズをかけていたので、なかなか事務の効率化につながらないところがあり、どのようにこの事務を、今までの紙ベースのものから切り離していくか、事務の標準化をどうやってやるか、これには2通りの方法がある。

まず、当時、総務省が推進しておられたBPR。自治体内の業務手順を明確化して見直していく方法で、これはメリットとしては、職員の意識改革はできるが、時間がかかり、ベクトルと職員のモチベーションの維持が難しいというデメリットがある。

次に、パッケージシステムの機能に合わせた標準化。こちらは短い期間で可能であるが、デメリットとして、やってみてわかったことだが、SEのコミュニケーション能力といった人的なスキルに左右される。

当時、BPRでやるというようなエネルギーをかけられなかったので、パッケージ機能に合わせた標準化が可能か確認するため、フィット・アンド・ギャップ調査を行った。一つは3市の業務に大きく差があるか。これについては3市の自治体規模がほとんど同じだったこともあり、あまり差がなかった。

もう一つは、3市の業務とパッケージシステムの差があるか。パッケージシステムと業務にあまり差があると、パッケージに合わせた標準化をすといっても、問題があるので、これについてもフィット・アンド・ギャップ調査を行った。結果は、パッケージ機能に合わせて3市の事務を標準化することは可能だということになった。

共同利用を実施するに当たり、幾つか方針を決めている。一番重視をしたのは、カスタマイズの制限である。3市そろってカスタマイズをしないといけないのであれば、それは高知県で必要なカスタマイズだから認めるが、各市個別のカスタマイズは認めないという大きな方針を立てた。

共同利用団体内の合意事項として、システムに合わせて業務フローを見直すことを職員に周知すること、カスタマイズは最小限とすること、共同利用からの途中撤退は行わないこと、10年間共同利用を行うこととした。これができたのは、3市という非常に小さな規模の共同利用だったということがある。また、帳票の様式変更が必ずあるので、変更内容に合わせて規則を変更するようにする。このような方針を立てて、自治体クラウドを進めた。

24年1月から運用を開始し、5年がたった。次にこの5年間に見えてきた、自治体クラウドの成果と課題ということで、少しお話をさせていただく。



まず、成果だが、運用コストについては、削減されている。カスタマイズ費用の抑制も実現した。

次に大きかったのは、職員間の情報共有が進んだということである。システムを使っていく上で、3市で話し合いをしないと進まないということもあったため、3市の職員が業務について情報共有するという習慣がついた。

次に業務の標準化。パッケージに合わせて業務を標準化することができた。

もう一つは業務継続である。3市のうちの2市の庁舎がその当時、耐震化ができておらず、南海トラフ地震が言われている高知県の自治体としては問題がある状況だったので、安全な場所にデータを保管できるようになった点は大きい。これは全国的にも東日本大震災以後、注目をされているところである。

経費としてどのぐらいの効果があつたかというところだが、これも机上の計算ではあるが、RFIで業者が試算した単独で導入したときの経費と、実際にクラウドで導入した経費で差を求めている。

一番上の初期費用、これは効果が出過ぎているのではないかと考えている。

経費の効果は継続しており、会議費、設計費、プログラム作成費など、同じシステムを利用している団体で案分できるところは案分するよう、常に業者に働きかけている。

次に、コンビニ収納も、同一オプションの導入で実施した。南国市が先行したのだが、ほかの2市も実施するという確認を取って、経費を抑えて導入できた。

次に、番号制度への対応においても、情報共有と対応費用の削減という効果があつた。

次に、課題だが、課題として一番大きいのは運用体制である。3市は市長協定で共同利用をしているので、担当職員は、普段は各市の電算業務を行っている。3市の電算担当者が集まるのは、月1回、SLA会議のときだけなので、少し情報共有としては弱い面が出てきている。

また、事務の標準化はできたが、業務担当職員の負担は以前と比べて増えている。

3市のクラウドシステムは、今ちょうど5年目の更新期だが、担当者がかかわったことでかなり影響が出ている中、サービス利用契約更改を予定しており、何年契約で次の契約をするかというような検討も行っている。

今後、構築されるときに考慮していただきたい5年後の課題、導入時のチェックポイント等々をまとめているので、後で見えておいていただきたい。首長と情報担当の交代や異動による影響が、このやり方は非常に大きい。首長も協定当時から言うと3市ともかわっているし、情報担当も3市ともかわっている。業務の引き継ぎ、業者との交渉力の維持といったところに影響が出てきている。

調達時には、運用体制まで含めて、共同利用団体で話をしておかれる必要があるのではないかと思う。

最後に、なぜ自治体クラウドに取り組んだか。

自治体クラウドは、それ自体が目的なのではなく、目的は住民サービスの向上ということにある。電算経費の削減も住民サービスの向上なのだが、南国市では、地域情報化に取り組んでいる。自治体クラウドと同時期に、全市域で高速ブロードバンドが利用可能になった。それを機会に南国市情報化計画を24年から26年にかけて策定、これは27年度からのまち・ひと・しごと創生総合戦略にもつながっている。全市域でブロードバンドを利用できるということで、インターネットを利用した地域情報化を進めていくということで、取り組みをしている。

南国市健康ポータル事業をご紹介したい。東日本大震災や熊本地震の折にも、被災者支援の中で欠かせないこととして、慢性疾患を抱えた方の薬の情報を正確につかむことが、被災者支援で必要だというお話が出ていた。また、高知県は医療費が高いということで、医療費の削減も進めないといけない。そこで、住民に、妊娠してから、生涯の個人の健康管理をしていただくポータルサービスの構想を進めている。これはまだ緒についたばかりで、今後長い期間がかかろうかと思うが、何とか南海トラフまでに間に合えばいいなと思っているところである。

地域情報化について、どういった経費がかかっているかというところを最後にまとめさせていただいた。今後、民間のクラウドサービスを利用していろいろな行政サービスを構築していきたいと思っているが、これも共同利用が効果があると考えている。同じサービス、同じ方向性で、解決しようとする課題が同じなら、近隣の自治体との共同利用でなくてもいいのではないか。この健康ポータル事業についても、富山県南砺市、また今年度構築される北海道帯広市、こういったところとも連携をしながらやっていきたいと思っているところである。

#### ○前田審議官

続いて、水道事業の広域連携について、香川県理事兼政策部次長の和田光弘様から御紹介をいただく。ちょっと時間が押しているので、まことに恐縮だが、10分以内を目安に御説明をお願いしたい。

#### ○香川県 和田理事

冒頭の知事の挨拶の中にもあったように、香川県内においては、現在、県と県内にある8市8町が一緒になって、水道事業の広域化に取り組んでいる。きょうは貴重なお時間をおかりして、これを事例紹介として御説明させていただく。

最初に、まず、香川県と県内水道事業の概要について御説明させていただく。香川県には、四国の本土側に高松市を初めとする8つの市と6つの町がある。また、島嶼部には、オリーブの島として有名な小豆島に小豆島町と土庄町の2つの町が、それと近年、アートの島として有名な直島に直島町があり、全部で合わせて8つの市と9つの町で構成されている。

平成27年に実施された国勢調査で香川県の人口は97万6,000人余りとなっており、この数は全国で第39位、また県の面積は1,876キロ平方メートルで、これは全国で最も

面積の小さな県ということになっている。このように、香川県は人口、面積ともに規模の大きな県ではないが、山間部が少なく平地が多いという地形的な特徴があり、可住面積比率は全国で10番目に高く、人口密度は520.2人と、全国で11番目に高くなっている。

こういった地形的な条件とか人口密度が高いということは、水道施設を整備する上では非常に効率的で、こちらの表にあるように、水道の普及率は99.4%と全国的に見ても極めて高くなっている。一方で、香川県は、中国山地と四国山地に挟まれた、いわゆる瀬戸内海式気候の特徴から降雨量が少なく、年間降雨量は全国で42番目と少なく、また、山間部が少なく大きな河川もないことから、水資源には乏しく、古来より渇水に陥りやすい県になっている。

きょうもおいでいただいている、徳島県や高知県などの皆様の御理解と御協力により、両県を流れる吉野川から分水した香川用水が昭和49年に通水した。この吉野川を水源とする香川用水を原水とする水道用水供給事業は、県営水道事業として運営されており、水道事業を行っている県内の市町に供給されている。

先ほども御説明したが、香川県の水道普及率は99.4%と高い水準にあり、給水人口は96万6,000人となっているが、今後の人口減少により、平成44年には88万人程度に減少することが見込まれている。また、幹線管路の耐震化率が15.6%と全国平均を下回っている。また、香川用水の通水により、以前に比べると香川県の水事情は大きく改善しているが、ことしもそうであったが、近年、吉野川水系そのものの渇水による香川用水の取水制限が頻発しており、こちらの表にあるように、この香川用水に全体の約半分を依存している香川県の水事情は、決して万全とは言えない状況にある。また、県内の水道料金は、1カ月に20立方メートルを使用する標準的な家庭で比較すると、一番低いところで2,570円、最も高いところでは4,195円となっており、約1.6倍の開きがある。

次に、香川県で水道広域化が取り組まれる背景として、県内水道事業が抱えている課題について御説明をさせていただく。

香川県に限らず、多くの自治体において、人口減少社会となることにより、今後、給水収益の減少が懸念されており、業務の効率化や経営基盤の強化が求められている。また、浄水場や使用管路など水道施設の多くが高度成長期に整備されているが、こうした施設の老朽化が進んでおり、更新需要が今後拡大する中、多額の事業費が必要となる更新事業の計画的・効率的な実施が求められている。

また、現在、水道事業に従事している職員も高齢化が進んでおり、今後急速に退職者が増加する中、技術承継が課題となっている。さらに、本県特有の課題として、先ほども少し触れたが、全国に比べて施設の耐震化がおくれていること、県内の事業体間で施設整備水準や料金の格差があること、頻発する渇水への対応などが求められているところである。

こうした課題への対応として、県内の水道の広域化に取り組むことにより、従来の市町の枠組みを超えて、浄水場などの施設を効率的に配置することによる更新費用の削減、効率的な人員配置や人材育成、安全な水道水の安定供給、危機管理体制の強化、利便性の充実が図られ、運営基盤の強化や住民サービス水準の向上に資することを期待しているものである。

こうしたことから、香川県では、平成20年度に水道事業の担当者ベースでの広域化に関する勉強会をスタートさせ、さらにその翌年には、知事と各市町長が出席する会議で水道の広域化が議題となり、平成22年度に有識者で構成する専門委員会、その提言を受け、平成23年度から知事と県内全市長で構成する香川県水道広域化協議会が設置され、平成25年度に設置された広域水道事業体検討協議会での議論を踏まえ、平成27年度からは、広域水道事業体の設置に向けた法定協議会を設置し、ことし8月30日には、知事を初め県内8市8町の市町長が、県内水道広域化に向けた具体的な内容を取りまとめた香川県水道広域化基本計画等に合意し、基本協定を締結した。

冒頭で少し触れたが、直島町は、対岸の岡山県玉野市から送水を受けて簡易水道事業を行っているという特殊な事情があり、今回の広域化に加わっていないが、それを除き、水道用水供給事業を行ってきた県と簡易水道事業を行ってきた直島町を除く県内の全ての市町が、いわゆる垂直・水平で一体となって広域水道事業を運営するという、全国でも初めての取り組みを実現させようとしている。

それでは、引き続き、ことし8月に県と8市8町で合意した県内水道広域化に向けた具体的な内容を取りまとめた香川県水道広域化基本計画の概要について、御説明をさせていただきます。

組織形態だが、実際の運用形態としては、県と8市8町で構成する企業団という形態をとる。設立時の企業長・副企業長は、構成団体の首長から選任することとしており、企業長には知事が、副企業長には高松市長と琴平町長の2名に御就任いただくことが内定している。そのほか企業団議会、また構成団体全ての市町長を委員とする運営協議会を設置することとしている。職員に関しては、企業団の設置当初は構成団体から派遣するが、順次、身分移管や企業団での新規採用を行っていくこととしている。

次に、財務運営については、平成39年度までは、旧事業体ごとに区分経理を行い、費用収益のバランスを確認しながら財務運営を行い、平成40年度から区分経理を廃止した料金統一を行うこととしている。

次に、施設整備等については、事業基盤を強化し、広域的な水融通を円滑に行うために必要な広域的施設を整備するとともに、更新基準を設定し、事業の平準化等を考慮した更新整備事業計画を策定し、順次必要な施設整備を行いながら、できる限り更新需要を抑制し、費用を削減していくこととしている。

その他として、企業団で取り組む事業として、各事業体で運営している簡易水道事

業は、企業団設立までに上水道事業に統合し、県が運営している工業用水事業は、企業団において、水道事業と別会計で運営することとしている。また、近年、自治体によっては上下水道を一体的に運営している組織もあるが、企業団においては、下水道事業の移管は受けませんが、料金徴収など一元的に処理することが可能な業務については、市町からの委託を受けて実施することとしている。

今回の広域化に当たって事業の統合に関し、全ての取扱いの統一を事業開始の来年4月から行ってしまうということではなく、段階的に進めていくことにしている。まず、来年4月の事業開始時点では、財務システムなど一部のシステムについて統合するが、従来水道事業を運営してきた旧事業体単位で事務所を設置し、区分経理を実施することとしている。また、31年度からは人事給与システム、入札参加者名簿等を統一し、事業開始2年後となる32年度からは、旧事業体単位で設置していた事務所を県内5カ所のブロック事務所に集約し、これにあわせて、料金、給水工事システムの統一などを行うこととしている。

そして、平成39年度までに旧事業体ごとに財務基盤を一定の範囲内で調整した上で、平成40年度に区分経理を終了し、水道料金を統一することとしている。

最後に、香川県における水道広域化の今後のスケジュールについて御説明をさせていただきます。

先ほど申し上げたように、ことし8月に知事を初め県内8市8町の市町長が県内水道広域化に向けた基本的な内容を取りまとめた香川県水道広域化基本計画に合意し、基本協定を締結した。これを受けて、9月から10月にかけて開催される市町議会、県議会に企業団設置議案を提出し、既に県以外の8市8町全ての市町議会で承認の議決をいただいております、今月12日が会期末である県議会の議決を残すのみとなっている。

企業団を構成する自治体の全ての議決を得られると、11月の香川県広域水道企業団の設置を目指して、総務大臣に企業団の設置許可申請を行うこととしている。年明けの1月ないし2月に1回目の企業団議会を開催し、企業団の条例、平成30年度予算を御審議いただき、3月末までに厚生労働大臣から水道事業創設認可をいただき、4月から企業団における水道事業を開始できるよう、諸準備を進めてまいります。

このように、香川県の水道事業の広域化は現在進行形で進められているところであり、本日お集まりの皆様方の御指導、御支援をお願い申し上げて、説明を終えさせていただきます。

○前田審議官

ここで、この場をおかりして、内閣府PFI推進室から、水道法改正やPFI法改正の重要部門におけるPPP/PFIの推進について、御説明をさせていただきます。5分以内を目安に御説明をお願いします。

○内閣府PFI推進室 濱田企画官

皆様の貴重な時間をいただき、ありがたく存ずる。3分で終わる予定である。

きょうはお願いを2つしに参った。私は岡山県出身である。私は平成27年、28年と本州四国連絡高速道路というところに出向しており、2年間、四国のために一生懸命働いてきたつもりである。今、本州と四国の間の交流人口は年間5,800万人いて、85%を橋が担っている。鉄道込みである。交流人口がふえると会社ももうかるということで、いかにふやすかということに2年間、情熱を傾けてまいった。

そんな私からの1つ目のお願いであるが、一部の名刺交換させていただいた方には名刺にも書いているが、政府インターネットテレビというものがあり、ここでPPPとかPFIとは何かと。施策の背景とか、ちょっと難しい横文字なのだけれども、わかるように紹介する番組があり、徳光和夫さんと木佐彩子さんが生徒になっていただいて、先生の話の聞くという仕立てなのだが、これは非常にわかりやすいので、スマホでも見られるし、ぜひ見ていただきたいというのが1つ目のお願いである。あるいは、自治体からおいでの方は、ぜひ首長さんにも見ていただけるように勧めていただければと思う。

もう一つ、最後のお願いであるが、それに入る前に、PPPとかPFIとは何かという中で、PKPではないですよ。お話があった包括的民間委託というのは破線の枠囲みの中の左下のほうにあり、要は、高くなるほど、右に行くほど、民間に任せる領域がふえていくというもので、その中の、年数的にも分野的にかなり任せて、かつ法律に基づくものを、PPPの中のPFIと言っているというものである。

最後のスライドであるが、何がいいかということだが、普通は公共施設等の整備をやると思うと、設計は設計屋さん、建設は建設屋さん、管理は管理屋さん、運営は運営者がやるということだが、それはそれぞれこの箱の中での最適化が図られるわけである。ところが、実は運営、維持管理が物すごくボリュームなサービスなどについては、設計とか建設の段階から、後の維持管理、運営のようなことまで考えて、要は年数的にも分野的にも領域を広げてお任せしたほうが自由度が上がって、それぞれ個別にやるよりも、お得が出やすい。ここの差額の部分がお得で、これをまた難しい言葉で申しわけないが、バリュー・フォー・マネーと言うらしいのだが、これが出やすいということになっている。ゆえに、これからいろいろな施設の更新とかの需要が出てくる中で、ぜひ官民連携、とりわけPFIを使っていたきたいということである。

香川にもいろいろ、まんのう町の文化施設、あるいは多度津町の給食センターとかの例がある。それから、今、空港でビッグディールが進んでおり、もうできてしまっているから、運営と維持管理の部分について権利を設定して、簡単に言うとこれを民間の競売にかけるということである。これは優先交渉権者が決まった状態と聞いている。

そういうわけで、香川県にも、あるいは四国にも進めるノウハウは大分たまってきており、これが最後のお願いなのだが、そのような施設等の整備とかが地元でお戻りになったところであれば、内閣府まで御連絡をいただければ、どうやって進めたらいいのかという御相談に乗らせていただくと、とりわけここの料金を取るところに権利を設定し

てお任せするというのは究極の官民連携なのだが、水道の広域化がなった後には、この辺の導入も検討いただければと思う。

○前田審議官

では、御紹介のあった自治体クラウド、水道事業の広域連携に関する取り組み、PPP/PFIの推進についての意見交換をさせていただく。

まずは高橋座長から、御意見、御質問等をお伺いしたい。

○高橋座長

私からは、水道事業についてコメントさせていただきたいと思う。私は香川県の水道事業について、お話を頂戴するのは今回2度目であり、大変感激している。全国でいろいろな水道事業の広域化とか改革の取り組みを拝見してきたけれども、私は香川県のお取り組みが今までで一番いいというか、最先端の取り組みであると思う。そういう意味で、これからは、皆さん、うどんを自慢しておられますけれども、香川県の水道事業の広域連携、これをぜひとも自慢させていただきたいと思う。

クラウドについては、森本委員というプロがいるので、私がおちゃごちゃ言うより、プロからコメントしていただいたほうがいいと思うので、願います。

○森本委員

南国市に御質問させていただく。さすがに5年間しっかりと運用してこられた実績をお持ちで、非常にまとめ方も、効果、メリット、課題ということで、きちんとまとめられて、ほとんど突っ込みどころがないような状況であるが、若干御質問させていただきたい。

まず、5年経費における効果ということで南国市の例が出ているが、RFIと比較されたということで先ほど御説明いただいたけれども、その前の実施していたものとの比較ということでは、数字をお持ちではないか。

○南国市 崎山課長

その前の数字については、「RFIによる費用対効果の試算」の既存経費が年間の3市の実質経費であり、これとの比較になると思うが、システムも変わっており、これとの比較ではなく、RFI時の今のシステム構成での比較をさせていただいた。

○森本委員

前と比べるとかなりすごい。ちょっとざっと見たところだが、60%減に近い数字になっているなど。ほかの資産もこの表で見ればよろしいということか。

○南国市 崎山課長

そうである。大体このとおりの金額になる。

○森本委員

あと、運用体制のところ、月1回ぐらいということで伺った。主管はどちらがやられているのか。持ち回りか。

○南国市 崎山課長

どこの市が主管ということではなく、ベンダーと3市の担当者ということで集まってい

る。できたら主管市があって、そこがいろいろな調整をしながらクラウドを拡大していくというのがベストだが、そこまでは体制が組めていないところである。

○森本委員

では、次はどうしましょうと集まって、話し合っ決めていくような形で動いているということか。

もう少し御質問だが、これは3市が一緒になる前のシステムを入れていらっしやったベンダーは、3市それぞれ同じなのか。別々なのか。

○南国市 崎山課長

1市だけが別で、2市が導入していたところがこの共同利用システムのベンダーなので、1市だけが変更になった。

○森本委員

では、最後の御質問だが、今度、更新を迎えるということで、周りの市町村が仲間に入れてくださいとかいうことはなかったかということが1点と、県はどのように関与されたのかということで、この2点を最後にお伺いしたい。

○南国市 崎山課長

高知県については、計画段階で支援をしていただき、先進事例の御紹介であるとか、そういったところをしていただいた。

3市に加わるというところであるが、結構カスタマイズを抑えているので、参加しにくいところがあるようだ。こちらとしては、そういった参加団体があったときの仕組み、どういふうに参加をしてもらおうかということも、ベンダーと最初に話をしている。

○森本委員

非常に説明のときにさらっとおっしゃったが、カスタマイズを最小限にするとか全部一緒にするとかいうことは、とても大変な作業をやられたのだなということ、実際に私もやったので、非常にその点はすごくすばらしいなと尊敬しているところである。

○前田審議官

それでは、会場の皆様から御意見、御質問等をお伺いしたい。

○丸亀市 梶市長

1つは、うちは2市3町で長年、共同事業としてやっているが、要するに、例えばもう少し広い範囲で統一したサービスを利用しようとしても、それ以上にコストが下がらないというか、1つ入ったからといってまけてくれないという、ベンダーとの交渉の仕方とか、森本先生にお伺いしたいのだが、そういうのはどうすればいいのかというのが1つ。

それから、民間のいろいろなクラウドサービスを南国市も活用、展開されているとお聞きしたが、そういうのは、これから政府としてはどういう方向で活用を図ろうと思われるのか。というのは、やはりしたいのだが、一方で、なかなかセキュリティの関係で外部のデータベース、民間が持っている外のデータベースに住民の情報が入ったらまずいのではないかとか、あるいは公衆のインターネット回線を使うのはまずいのではないかと



いかとか、いろいろ混乱しており、教えていただければありがたい。

#### ○森本委員

2つ御質問があったと思う。1つは前半の、さらにここからどのように、自治体が組んでコストダウンを図っていくかということだが、まず2つ考えられるところがある。1つは、しっかりとした交渉をベンダーとしていくとき、提示価格の根拠を一個ずつ説明させて、「ここはこう選びたいのだけれども」、「これだともっと安いだろう」とか、「我々が目指すところはこうなので、これはオーバースペックなのでこうしたい」と、こういったような、いわゆる一個一個のスペック及び仕様に対して、きちんと、丁々発止交渉ができる、技術的、あるいはちょっと営業的なところも含めた知恵を持つ必要がある。そうすると、行政の職員で、そうしたスキルを身に着けて行くことはなかなか困難である。佐賀県でうまくいったのは、外部から招いたCIOがその知恵を持って、その設計に当たれたからというのが多分大きいと思う。職員の方だけで交渉するのでは多分難しいと思う。

なぜならシステム事業者の方には仕事をしていただいているから、職員はベンダーと仲よくしたい。ベンダーは逆に、今度は安く売りたいわけだから、自治体にとって有利な交渉にはなりにくい。自治体としては、外部の人を入れて、ベンダー向けの作戦を練ることが一つ必要かなと思う。

もう一つは、やはり自治体側の交渉力を強くするということである。2つ、3つ、4つ、5つ、6つ、7つと、これが1個ふえたらこれだけの実費ですよということで、多分安くない。これをそのほかの自治体でどこのベンダーが入っていて、どういう地図になっているということ。我々と組んで何をを目指すのかというところで、交渉の戦略を練るという話である。

そうすると、やはりこれまたその戦略を束ねる人が必要になってくるので、これも佐賀県でうまくいったのは、私が外から入って行って、県が中心となって、市町村を多く巻き込んで、戦略を練った。県のシステムが共同利用にはのらないのだけれども、市町村の面倒を全部県で見ますということで、交渉力を持った体制でベンダーに向き合えたというのが大きかったと思う。そういった2点。やはり外部でベンダーとかかわった第三者の力をかりる必要がある。それが非常に大きなことであると私は思っている。

2つ目は、セキュリティーを初めとして、どういったインフラを使ったらいいのか。ここに関しては、まだまだ私も答えが得られていない。本当にケース・バイ・ケースである。というのが、全てこのシステムはこのインフラを使ってこのサービスというふうに言えればいいのだが、サービスごとに必要なもの、セキュリティーレベルもそうであるし、ネットに対する必要性もそうなので、これはケース・バイ・ケースで、どのバランスをとっていくのかということが必要になってくる。なので、十把一からげに全部一つというのは逆によくはないというか、余り得策ではなく、やはり個別個別、どこを使うと一番コストとセキュリティーのバランスがいいのかというのを考えていく必要がある。これは高度なプロの認識というか、分析が必要かと思うので、やはりそういった意味でも外部の知恵のある人

をいかに雇えるか。そういった意味で、県がやはりCIO等を持っているところがふえているのは、そういうことなのかなと思っている。

明確な答えを差し上げられないが、実際に本当に個別個別で、これはこうですねというような類いのお話だということを確認していただけたらと思う。

○前田審議官

ほかはいかがか。

それでは、会場にお越しの皆様から御質問等をお伺いしたい。ちょっと時間が押しているので、手短にお願いします。

それでは、御意見等がないようなので、最後に、本日のプラットフォームについて、高橋座長から講評と御挨拶をいただく。

○高橋座長

本日は大変有意義な取り組みの御報告及び活発な御議論をいただき、ありがたく存ずる。

私から若干コメントさせていただきたいと思う。きょうは、窓口業務の民間委託、自治体クラウド、水道事業の広域連携について、取り組みを御報告いただいた。御報告自体、大変示唆に富む内容だったけれども、私はその後の議論が、今までのこういう取り組み以上に大変意義深かったのかなと思う。というのも、窓口業務の民間委託だが、都市部の場合はコストの削減とサービスの向上、これが両立するのは当たり前というか、そこが前提で議論できる。ところが、やはり小規模自治体になると、メリットが出にくいということになってくる。そもそもそういうところで委託する意味は何だろう、意義は何だろう。きょうはまさにそこのお話が出たのだと思う。

これは民間委託に関する質疑応答の際にもお話したが、窓口業務はコア業務ではないということはない。やはり住民との接触はまさにコア業務である。ただし、接触するときに効率を上げるということは重要なのではないかと。だから、例えば先ほどちょっと申し上げたけれども、窓口に来られた方が住所と名前を1回だけ書けば、もうそれで済み、あとは本当に相談したいことに集中できるというような体制をつくっていくこと、あるいはそのためにいろいろな分野で民間を使うといったようなこと。これは、私はむしろ職員の方が本来業務をする上でも必須なことなのではないかと、そういうふうにお考えいただくのがいいのではないかと思うし、あるいはそこで時間を浮かすことができれば、窓口以外で、これから自治体でいろいろ必要な業務が広がっていくから、そちらに振り向けることもできる。例えば、これからは高齢者向けの業務というより、多分、子供・子育てのことにもっと時間を割いていかななくてはいけない。そういうときに窓口業務から少しでも時間を割くことができれば、実際のもっと新しいというか、より必要な業務にも相当時間やお金を割くことができるのではないだろうか。そんなことを感じた次第である。

それから、民間委託をやる際に効率を上げるためには、やはり小規模自治体の場合は全体最適とか包括委託という方向性が、一つ大きなポイントになるのかなと感じ

た。

それから、ちょっと話がそれるかもしれないが、臨時職員の方のお話があった。表面的には、自治体の臨時職員が雇う側の会社のスタッフになるだけかもしれないが、これを別の角度から考えると、自治体の中で正規の方と非正規の方の区別があって、かつ非正規の方がふえているということがあり、これは実は大きな問題だと思う。実際、社会全体では御案内のとおり、働き方改革ということで正規と非正規の差をなくす、同一労働同一賃金ということを進めようとしているわけだから、自治体の中で非正規がふえるということはこうした流れに逆行している。これを解決するための手段の一つが、私はやはり民間委託なのかなと。

いみじくも臨時職員の方が民間の会社に入ることによって意識改革があるというお話もあったけれども、これはある意味では、ちょっと民間業者の言い値かなとお感じになったかもしれないが、決してそうではない。政府の働き方改革でも、非正規の方が正規化することによって、ものすごく意識が変わる、インセンティブが変わってくるということを意識して、まさにそれゆえにこそ改革をするということである。ぜひそういうところも参考にさせていただければと思う。

あとは、クラウドの話と水道事業の話は実は共通点があり、それは広域化ということだと思う。何が何でも広域化すればいいという話ではないが、きょうの水道事業などのお話を伺っていると、放置しておけば大変なコストがかかってしまう。そういう中で、効率化するための手段として広域化というのもある。ただし、地域が自立するという発想が必要であり、その観点から自治体間の連携が不可欠だと思う。香川県の場合は流域というのか、それが一つだということでもやりやすかったということはあると思うが、やはりいろいろな御苦勞をされて、自治体が連携しやすいように仕組み、制度を設計された。それがうまくいく秘訣ではないかと思う。

クラウドと水道以外にも、これからいろいろな広域化の案件があると思うけれども、きょうのクラウドと水道のお話は、ほかの案件を考えると大変参考になる話ではないかと感じた次第である。

いずれにしても、きょうの御報告、御議論を踏まえ、政府としても一丸となって自治体の皆様の改革へのお取り組みを支援してまいる所存である。御参加いただいた皆様におかれても、ぜひ、「地方の、地方による、地方のため」の改革の機運を高めていただければと思う。

本音で言うと、きょうの御議論で皆様、特に首長の皆様の腑に落ちたかどうか、腹に落ちたかどうか。特に民間委託のところは、まだ疑問があるかもしれない。もし疑問が残っておられたら、ぜひまた個別でお話をさせていただいて、皆さんの腹に落ちるまで議論させていただければと考えた次第である。

以上、簡単ではあるが、私からの締めくくりの挨拶とさせていただきます。

○前田審議官

今回の「公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 四国」は、ここまでとさせていただきます。

本日は、お忙しい中をお集まりいただき、まことにありがたく存じます。