

1. 開催日時：2017年7月7日（金） 13:30～15:30
  2. 場 所：宮城県自治会館 9階宮城県市町村振興協会研修室
  3. 出席委員等  
座長 高橋 進 日本総合研究所理事長  
委員 足立 慎一郎 株式会社日本政策投資銀行 地域企画部担当部長  
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）  
村井 嘉浩 宮城県知事  
越智 隆雄 内閣府副大臣
- 

○濱田審議官

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東北を開催する。お忙しい中、ご出席いただき、感謝申し上げます。会議の開催に当たり、越智隆雄内閣府副大臣から御挨拶申し上げます。

○越智副大臣

今日は本当に大勢の皆様にお集まりいただき、感謝申し上げます。

今日は内閣府から、私と経済財政諮問会議の民間議員の高橋進座長を中心にこちらにお邪魔させていただいたが、本当にこうした立派な会を開いていただき、心から感謝を申し上げます。

公共サービスイノベーション・プラットフォームin東北の開催に際して、一言御挨拶を申し上げます。

本日、ここに開催地である宮城県を初めとし、東北地方の各県共催で、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東北を開催する運びとなった。本日は村井知事を初めとし、岩手県の大船渡市長、宮城県の富谷市長、村田町長、七ヶ浜町長、石巻市副市長ほか、多数の職員の皆様方の御列席を賜ったことにつき、まず、厚く御礼を申し上げます。

また、午前中は富谷市を訪問させていただき、総合窓口等の取り組みを拝見するとともに、有益な意見交換をさせていただいた。屋上の養蜂場で、蜂蜜も食させていただいた。

公共サービスイノベーション・プラットフォームは、経済財政運営と改革の基本方針2015、これは骨太の方針2015であるが、そこで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り、公共サービス分野の改革を推進するため、関係者が参加し、省庁横断的に調整、進捗管理及びフォローアップを行う場として、平成27年の9月に設置された。

昨年度からは自治体における先進的な取り組み内容の紹介などを通じて、自治体の首長や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、地方版のプラットフォームを開催している。去年は鳥取県と埼玉県で開催した。そして、今年の6月に閣議決定された骨太の方針2017においては、地方公共団体間で課題などを共有しつつ、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。

先進事例を全国展開するために、さまざまな取り組みをより強化していこうと、本プラットフォームを活用する旨も改めて明記された。

本日のプラットフォームin東北は、骨太の方針2017の閣議決定後初めての開催となる。本日は民間委託、自治体クラウド、水道事業の広域連携などに関し、5団体の皆様方から御紹介をいただき、活発な御議論をお願いするとともに、私どもにさまざまなお知恵をいただきたい。皆様方におかれても、ぜひこの場での知見をお持ち帰りいただき、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、あわせてお願いする。

最後に、本会議が実り多き議論となることを心から祈念申し上げ、私からの挨拶とさせていただきます。

#### ○濱田審議官

続いて、本プラットフォームの開催地で、また、本日共催をいただいている村井嘉浩宮城県知事より御挨拶をいただく。

#### ○村井知事

公共サービスイノベーション・プラットフォームin東北の開催に当たり、共催する東北6県を代表し、一言御挨拶を申し上げます。

まず、越智内閣府副大臣、高橋進座長、森本登志男委員、足立慎一郎委員におかれては、御多用のところ本県にお越しいただき、厚く御礼を申し上げます。

また、東北各県からも、戸田大船渡市長を初め、多くの皆様に御出席いただいたことに重ねて御礼を申し上げます。

さて、東日本大震災から間もなく6年4カ月を迎える。本県では多くの皆様からの温かい御支援に支えられながら、また、民間の力を最大限活用しながら、創造的復興に向けた歩みを進めてまいった。中でも昨年7月1日に開始した仙

台空港民営化は、民間による自由な発想や柔軟性を取り入れた最たるものであり、コンセッション方式により、仙台空港及び関連施設の運営を開始した特定目的会社において、みずからの資金や経営ノウハウの活用による合理的かつ機動的な空港運営を進めているところ。

また、後ほど説明するが、県が運営する水道用水供給事業、工業用水道事業、流域下水道事業についても、人口減少による料金収入の減少や施設の老朽化等の課題に対応し、その経営の安定化を図るため、この3事業を一体として官民協働で運営する新たな管理運営方式を検討している。これもコンセッションで考えている。

昨年3月16日に、第31次地方制度調査会において、人口減少社会に的確に対応する地方行政体制及びガバナンスのあり方に関する答申が出された。現状の人口動態が続けば、約50年後の2060年には、日本の人口が約8,700万人になると予想されており、この急激な人口減少社会において、行政サービスを安定的、持続的、効率的かつ効果的に維持していくためには、民間などの外部資金やICTの活用、広域連携の取り組みを積極的に進めていくことが必要であると指摘されている。

このような中、東北各県の自治体の皆様が一堂に会し、窓口業務の民間委託、自治体クラウド、水道事業の広域化をテーマとして、有識者の皆様を交えて議論することは大変意義あるものであり、今後の自治体運営を進めていく上で大きな示唆をいただけるものと期待している。

結びに、本日の会議が御出席の皆様にとって実りあるものとなることを御祈念申し上げ、私の挨拶にかえさせていただく。

#### ○濱田審議官

村井知事はご公務のため、ここで御退席される。

それでは、お手元の議事次第に従い、会議を進める。議事次第の「2. 議事」のところを御覧いただくと、(1)の事例の報告で、4つのテーマを掲げている。進め方としては、この4つのテーマのうち、i)の窓口業務の民間委託を前半の部分とし、ii)以下は自治体の共同化というところで共通点があるので、ii)からiv)までを後半部分としてまとめて御発表をいただき、その後、質疑応答、意見交換を行うという形で、前半後半に分けて行う。意見交換の際には、ぜひ、会場の皆様からも御質問あるいは御意見などをいただきたい。

事例の紹介に入る前に、この地方自治体における公共サービスイノベーションに係る、経済財政諮問会議や内閣府における取組状況などに関して、私から簡単に御説明させていただく。

資料1を御覧いただきたい。内閣府では、例年6月頃に、いわゆる骨太の方

針と言われる経済財政運営と改革の基本方針を出している。これは今年の6月9日に閣議決定された方針である。

一番上のほうを御覧いただきたい。経済再生と財政の健全化、これを一体的に改革していこうということが近年の流れで、600兆円経済の実現と2020年度の財政健全化目標の達成、いわゆるプライマリーバランスの問題、そういったものを同時に達成していこうとしている。

そのための手法として、アンダーラインをしているように、先進・優良事例の全国展開を進めていくということが柱になっており、これは過去、小泉内閣の構造改革のときには、社会保障は年間2,200億など、目標を分野別に決め、トップダウンの形で目標を下におろしていくというやり方をしたが、今回のやり方は、逆にそういうやり方をとらない。むしろボトムアップで各地にある先進・優良事例を発掘して、それを全国に広めていくということで成果を上げていこうという考え方に立っている。

先ほど副大臣からも申し上げたように、この公共サービスイノベーション・プラットフォームという取組みの枠組みも活用して、こういった先進事例の全国展開を進めていきたいということが、この骨太の方針のメインの部分。

次のページを御覧いただきたい。これは昨年の方針で、具体的にどのような施策を中心に考えていくかということ。2つの柱があり、アンダーラインはしていないが、一番上のパラグラフの最後のところ。「特に」の後の、健康増進・予防サービス、これが一つ。例えば、糖尿病が重症化して、透析の治療が必要になるということになると、本人にも大変であり、命にも大きくかかわってくるので、そういうことにならないように、健康づくりとか、重症化を予防するサービスの提供を進めていく。これが一つの大きな制度になる。もう一つがその後の、自治体の公共サービスの分野での先進事例を進めていくということ。

さらに、具体的には次の②のところにあるように、本日テーマとなっている窓口業務の適正な民間委託の推進。民間委託というと、どちらかというと給食とか、ごみの収集といった、いわゆる現業的な仕事が多かったわけだが、一部、公権力の行使にも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いる。

それから、自治体クラウド、共同でやっていくことで、いわゆる割り勘効果をもって安上がりに、また、セキュリティーのしっかりしたものをやっていくというのがICT化。それから、最後の自治体の境界を越えた広域化・共同化。この3本の柱でやっていこうということ。

次のページ。具体的には、この左にあるようなアウトソーシング、右にあるような自治体クラウド、枠の中に書いてあるのが、2割とか、4割とか、経費

的にかなり安上がりでいいものができるという話で、経費を安上がりにするということだけではないので、こうしたことで浮く財源とか、人員、人をより前向きな施策、子育てとか、地方創生とか、そういったものに回していけるというためにも、こういった取り組みはぜひとも進めていきたい。これらについては、改革工程表の中で、数年間で取り組んでいただく市町村の数を倍に増やしていこうという方針を政府の閣議決定の中でも取り入れたところ。

次のページを御覧いただきたい。これも右の下だけを御覧いただくと、広域化・共同化のいわば代表選手として、水道関係の広域化・共同化を、今年の地方版プラットフォームで御議論いただいている。

最後に、この県別の取組状況にかなり地域差があるということのデータ。窓口業務の民間委託について、何らかの窓口業務の民間委託を実施しているかいないかというところでの県別の市町村数で見た実施率をグラフ化したもので、これを御覧いただきたい。左のほうにあるのは、大体大都市部のほうはかなり実施率が高いが、逆に言うと、地方の小さな県では進んでいないという実態があり、東北地方の状況は赤囲みにしたような状況である。

次に、自治体クラウドないし単独クラウドで、これは割合、都会一帯が高いというよりは、余り関係なく分布しているような感じであるけれども、これも東北地方の状況は御覧のとおりで、本日の事例発表なども参考にさせていただきながら、各市町村で自治体クラウドの取り組みを進めていただければということをお願いしている次第である。

以上が前置きで、続いて、早速事例発表に入らせていただく。

まず、窓口業務の民間委託に関して事例発表いただいた後に、意見交換を行う。

事例として、2つ発表をお願いする。

まず1点目。宮城県白石市総務部行政改革推進室長兼復興対策室長兼地方創生対策室長を務めておられる日下忠績様から御紹介、御説明をいただく。

## ○白石市

今ほどの御説明で、先進・優良事例の展開ということであったが、大変恐縮であるけれども、私どものような小ぢんまりとした築45年の庁舎であっても、そういった民間委託ができるという観点で、ぜひお聞きいただきたい。

また、資料は説明不足の部分が多々あると思うので、それは後で資料を見ていただくなり、お問い合わせをいただきたい。

まず、白石市の紹介ということで、白石市は宮城県の最南部にあり、人口が3万5,000人。面積が「k」が抜けておりまして「286.48km<sup>2</sup>」。

白石市は城下町で、平成7年に復元されました白石城ほか温泉、スキー場等、

歴史、自然環境に恵まれているところ。交通の便にも恵まれており、仙台市、山形市、福島市からはそれぞれ50キロ圏内で、新幹線の駅もあるが、近年人口減少が著しく、不本意だが、消滅可能性都市の一つにもなっておるところ。

次のページで、まずそういった中で、白石市は大変厳しい財政状況の中、また、昨今の復興あるいは地方創生といった行政課題にも直面しておる中で、詳しくは資料を後で見たいが、我が白石市は平成16年に行政改革推進室というものを設置し、以降、国の集中改革プランにのっとるような形で、過去3カ年更新で集中改革プランを計画的に実施している。それで、効果計画額を算出し、それぞれ計画を上回るような実績を上げさせていただいている。

3ページに、現在は第3次の改訂版ということで、30年度までの3カ年間でサービスアップ、コストダウンということで、行革に取り組んでいる。窓口業務については、左下のほうになるが、「継続的で開かれた行政運営の推進」という中で、民間委託と市民協働の積極的推進、業務効率化の推進という項目の中で、重点項目として取り組んでいる。

窓口業務の民間委託については、2ページに戻るが、真ん中に「集中改革プラン【改訂版】」というところがあるが、その最初、平成22年度から導入をしてきた。

4ページ左上。「継続的で開かれた行政運営の推進」というところの中で、窓口業務委託ということがあり、下のほうになるが、窓口業務の委託のほか、33施設に指定管理者制度の導入あるいは保育園、放課後児童クラブ、保育園給食調理業務等の民営化等、それをこれまで我が白石市は積極的に推進をしてきた。

5ページに移る。本題となる市民課の窓口業務について、御説明しているこの集中改革プランの検討項目の一つとして窓口業務の民間活用を検討してきた。

そして、22年度から導入するというので、21年度から具体的な準備が始まったが、業務については、基本的に一時的な業務であれば「派遣」になるが、こういった窓口業務については継続性があるので、派遣はなじまないということで、我が白石市は「請負」ということで委託をしている。

その場合、請負と派遣とを明確にしなければということがあり、労働力の提供ではなくて成果物を提供いただくのだと、発注をして納品いただくということが請負であるという理解をしてきた。そして、そのため、派遣ではなく請負ということで、民間スタッフの皆さんの間には指揮命令系統が存在しないような、物理的にも業務的にも独立性をもつとか、物品についても用意していただくとか、そういった整理をしている。

6ページ目に移る。窓口業務の中身については、当初は戸籍、住民基本台帳の出入力業務を中心に委託ということになった。それで、将来的には、市民の方の戸惑い、職員の能力の維持ということもあり、当初は入出力業務、そして、

平成27年度から受付業務についても仕様に加えるということで、段階的な導入をしている。

そして、現在に至るまで、27年度の下の方にあるが、市職員の直営業務ということで、住民異動届の受付・審査、戸籍届の受付・審査、証明書等の交付確認については、引き続き直営でやらせていただいている。

契約期間については、コストの縮減とか、そういったところも加味して、3年間の長期継続契約を締結、債務負担行為をあわせて設定をしている。現在、3サイクル目になっているということで、途中から年度初めということではなくて、7月までという契約にしている。

7ページ。効果については、正職員の方を2名減らした。そして、スピードアップ、待ち時間の短縮が図られた。

また、マイナンバー等、そういった削減により、新たな行政事業にも対応していきたい。

あわせて、白石市では平成22年度から証明手数料の見直しも実施している。

続いて、8ページ。今後の課題ということで、7年が経過して、実務経験がない職員が増加しておるということで、研修体制を維持強化していかなければならない。

また、市民課窓口に加え、資料で見えていただきたいが、うちのほうは市税等収納窓口業務と総合案内業務も一括して委託をしている。ただ、それ以外にも内閣府からもっと委託可能な業務が示されておるところだが、専門性とかクレーム対応の懸念ということもあり、また、業務上の関係もあり、うちのような規模の自治体について、委託可能な業務量を見込むというのはなかなか難しいという課題がある。また、庁舎も40年以上経過して大変狭いということもある。そういった課題はあるが、今後とも窓口業務、業務委託を拡大していきたいと考えている。右側がその窓口の写真で、大変狭いが、一角を指定区域と区切り、委託をしている。

9ページについては、収納の窓口業務についてということで、後で御覧いただきたい。

10ページ、総合案内業務についても、後ほど御覧いただきたい。

最後に、うちのほうで窓口業務の委託ということで、本来庁舎に余裕があれば総合窓口的なワンストップサービスの実現のためにさらに包括的な委託ということも本当は理想であると思っている。しかし、いろいろな課題はあるが、うちのほうとしても、できるだけ委託業務の拡大に努めていきたいと思っている。

○濱田審議官

引き続き、福島県須賀川市における事例発表を須賀川市行政管理部行政管理課新庁舎整備室長の田家幹郎様、並びに生活環境部市民課課長補佐兼窓口係長上田孝夫様、御両名から御紹介をいただきたい。

## ○須賀川市

初めに、須賀川市の御紹介をさせていただきたい。須賀川市は、福島県のほぼ中央に位置しており、人口約7万7,000人弱の市となっている。

須賀川市には、国の名勝に指定されている須賀川牡丹園、そして、1万発の花火が楽しめる釈迦堂川花火大会、420年の伝統を誇る松明あかし、須賀川市出身の東京オリンピック銅メダリスト円谷幸吉選手の偉業をたたえ開催している円谷幸吉メモリアルマラソン大会、そして、ウルトラマンの生みの親として特撮の神様とも言われている円谷英二監督が須賀川市出身という縁から、現在須賀川市とウルトラマンのふるさと「M78星雲光の国」と姉妹都市提携を結んでおり、ウルトラマンを通じて全国の皆さんとの交流を図っている。

それでは、須賀川市の窓口業務の民間委託について御説明を差し上げる。

まず、実施に至った背景について御説明する。平成23年3月11日に発生した東日本大震災により、旧庁舎が使用不能となり、新庁舎の建設を進めることになった。

新庁舎の建設に当たり、市長から、この最大のピンチを最大のチャンスに変える発想のもと、既存の仕組みややり方をそのまま新庁舎に入れるのではなく、新たな発想のもと、新たなサービスの向上につながるさまざまな機能導入について検討するよう指示があった。

その中で、庁内に職員で構成する各分野に分かれたワーキンググループを設置し、さまざまな検討を行ってきたが、そのワーキンググループの一つであるワンストップ窓口グループにおいて、新庁舎における新たな窓口サービスについて検討を行い、平成27年12月に最終報告書をまとめたが、この最終報告において、窓口委託に対する提言を行った。

この提言に至る中で、さまざまな現在までの問題点の洗い出しを行った。

まず、市民ニーズ・社会需要の多様化により、行政サービスが非常に複雑化しているという状況の中で、それでも窓口業務に多くの職員の配置が必要になっている状況になっている。ただ、現段階においての職員数の増加は非常に困難な状況になっており、それらに対応していく一つの考え方の中に臨時職員の雇用があるが、臨時職員を雇用した場合、これらに対する労務管理、または教育研修などの業務が発生する。

その中で、本来行政サービスの複雑化に対応していくための企画立案サイドへの職員配置が必要な状況になっている中でも、窓口職員数を確保していかな

ければいけない状況である。また、人口減少による税収の減少、窓口の繁忙期や閑散期、人員の増減の対応も必要になってくる状況にあり、限られた財源での費用と効果のバランスをとっていくのがなかなか難しいという状況があった。

その中で、民間委託についての期待できる効果として、まずは、先ほど御説明したとおり、企画立案業務に職員をシフトしていくことが可能になっていくということ。また、臨時職員の雇用が減少するという状況があるので、労務管理や教育研修が民間側に移行することによる業務のスリム化が図られること。

また、民間委託をすることにより、新たな業務が発生することになるため地元雇用が創出できることにつながる。また、臨時職員が持っているノウハウ等々もあるので、これらが民間委託側に雇用される場合、正規社員としての雇用も創出できるという状況にもある。

市民サービスの向上の点では、民間の委託業者は接客サービスやドレスコード、こういった部分でのハードルが非常に高い分野でもあるので、これらの部分と職員との相乗効果により市民サービスの向上も行われてくる。

最後になるが、トータルコストの削減ということで、これは後から御説明するが、窓口以外の業務も一括して委託することにより、トータルコストを削減することも可能になっている。

須賀川の民間委託に関しては、行政でしかできないことは行政で行いましょう、民間でできることは民間で行いましょうという考え方のもとで、行政サービスの充実や向上を目的として行っている。決して人員の削減が主たる目的ではないという考え方のもとに、事業を行っている状況である。

窓口委託の業務委託の内容について御説明する。資料に記載のとおり、証明書の交付業務、住民票関係、印鑑登録、郵便請求、個人番号カード関連、これらの業務を行っているが、個人番号カードに関しては、住基ネットを利用しない業務に限って行っている。また、パスポート業務も行っている。

戸籍事務に関しては、現在法務局と協議中で、協議が調い次第、こちらについても民間委託とすることを考えている。

こちらは、現在の民間委託の状況を写した写真。右下が発券を行っている状況、左上の部分カウンターにおいて届け出関係を行っている状況。こちらの写真の左側については、民間委託の執務の状況。

次に、窓口委託と連携した窓口について御説明する。須賀川の窓口については「受付のルートがわかりやすく届出を楽に」の頭文字をとり「ウルトラ窓口」というものをコンセプトに掲げており、職員と委託業務と窓口支援システムを組み合わせで連携をしていく窓口としている。職員は審査、判断を行い、委託業務の中では、受付や手続関係を行っていく。窓口支援システムという新たなシステムを導入したが、これは来庁者の方が手続にどのようなものがあるのか

という一覧表を作成していく機能を持っているタブレットを活用したシステムであり、これを委託業者と職員が活用しながら、現在窓口業務を行っている。

須賀川市の場合は、包括業務委託を行っており、さまざまな業務を一つの会社に委託をしている。包括業務委託のメリットとしては、これは試算値ではあるけれども、コストの削減ということで、5年間で約1億円の削減ができるだろう見込んでいます。また、繁忙期や突発的な対応に各業務が連携することができる。さまざまな委託を別々に行った場合、それぞれの窓口が必要になってくるという状況があるが、窓口が一本化する中で、委託業者の中でも統一的な情報連携が図れることとなる。

包括業務のデメリットとしては、参入の機会がどうしても減少してしまうという状況。

現在、電話交換業務や受付案内、証明書交付関係の業務については、我々はコンシェルジュと呼んでいるけれども、この方々はこれらの業務をそれぞれ交代しながら行っており、一定のスキルを確保している。

これにあわせ、施設での常駐管理や駐車場整理、施設整備関係、または清掃、警備、宿日直などを全て一社で委託をしている。

こちらが契約概要になるが、契約期間は57カ月。これは繁忙期に契約終了月が重ならないような形で配慮し、57カ月となっており、5年間トータルの現在までの契約金額は約9億9,300万円となっている。業者の選定方式は公募型のプロポーザル方式とした。

終わりに、須賀川の委託業務は5月8日に開庁したばかりということで、まだ始まったばかりという状況。なかなかまだなれない状況もあるけれども、行政と民間が力を合わせて、新たな窓口サービスの向上も図れるのではないかと考えている。

今後は福祉部門に対しての窓口業務委託に関しての拡大も視野に入れながら、さまざまな検討を行うことを予定している。

#### ○濱田審議官

それでは、白石市、須賀川市、両市から御紹介をいただいた窓口業務の民間委託に関する取り組みについて、意見交換に移りたい。

まず、高橋座長から何か御質問、御意見などをお願いしたい。

#### ○高橋座長

須賀川市の説明は大変わかりやすく、そもそもなぜ民間委託なのかということと、単なる効率化とかコスト削減ではないということが極めて印象的で、内閣府でこういう説明をしたらいいのではないかとというぐらい、極めて模範的

に御説明いただいた。

お聞きしたいことは、まだ委託を始められて間もないのでこれからだと思いが、白石市の中でも御説明があったけれども、民間窓口の末端業務を委嘱していけばいくほど、今度は職員の方の実務経験が乏しくなってしまうということが多分問題点として出てくるという気がするが、その辺についてはどうお考えかということが一つ。

もう一つは、デメリットのところにもあったが、包括委託すると、今度は違う業者の方が業務に慣れていないと参入できなくなるということが出てくる気がする。その辺については、これは両市にお伺いしたいが、どういう対策なりをお考えか、その辺をお伺いしたい。

#### ○須賀川市

まず、1点目のノウハウ、スキルの維持という部分で、須賀川市の場合は窓口委託の全てにおいて委託をしているわけではない。あくまで職員が審査を行っているが、そういった部分についての業務はどうしても外せないところになっている。あくまで委託をしているのはその入り口の部分であり、最終審査等々は職員が行っている状況なので、スキルの維持の確保は可能であろうとは考えているが、どうしても窓口での入り口の対応という部分については、職員の手から離れるという部分もあるので、職員の中でも情報共有を図りながら、スキルの維持または向上の努力を行っていくということを考えている。

#### ○白石市

職員のノウハウについては、須賀川市と同様だが、うちのほうは7年を経過しておるということで、実際問題、7年前から従事しておるという職員はほとんどいない。中には出戻りという方もいらっしゃるが、ほとんどいないということがあるので、当初からノウハウが失われるということは懸念されていた。そういった部分もあり、当初、受付業務については市直営であり、今も審査の部分は市の職員が直営でやっておるというようなことで、一定のスキルの維持というか、そういうものにも視点を置いている。

また、月に1～2回程度は課内で業務終了後に研修をしたり、あるいは事業者の代表者の方と月1回程度情報交換を通じ、知識の習得あるいは法令の理解というところを維持するように努めている。

#### ○須賀川市

参入機会の関係で、確かに一社になることにより、参入の機会はどうしても

減っていく状況にあるが、須賀川市の場合は単体企業もJVも認めている。実際、現在委託をしているのはJVで行っているので、JVという形態の中で、各分野の業者が一つに集まり、新たな会社を興していただき、そちらで参入するという機会は確保した。確かに単体として対応できる業者は少ないかなという状況だが、そのような形で対応している。

#### ○白石市

業者のスキルについては、我が白石市は7年目ということで、実は契約については、3サイクル目になる。当初はきちんと宮城労働局とも協議などを重ねて、かなり精緻な仕様をつくった関係で、指名による競争入札で業者を決定させていただいた。

それで、2サイクル、3サイクル目については、そういった形できちんとした仕様もできてはいるが、そういった経験、ノウハウということもあり、特命による随意契約で契約は更新してきている。仮にその業者が何らかの形でやめるということがもしあったとしても、仕樣的なノウハウとか、業者との連絡体制とか、そういったものはある程度確立されてはおるとは思うので、そういった懸念はどちらかということ大丈夫かなとは客観的に思っている。

#### ○濱田審議官

他の構成員の皆様はいかがか。

#### ○足立委員

両市に御質問させていただければと思うが、当初、民間委託に踏み切るまでの間に、どこまでの業務を委託しようかとか、どこまでを委託したいのだけでも受け手として受けられるかとかを検討する中で、実際入札や公募に踏み切るまでに、民間との対話等において、何か工夫された点であるとか、御苦労された点があるかどうかをお聞きしたい。

あと、須賀川市では、東京の会社が代表企業で受託しているが、JVの構成企業の中には、地元の事業者がいらっしゃるのか、またこれに関連して何か議論があるのかとかについて、お聞かせいただきたい。

#### ○白石市

業者の選定等の検討については、我が白石市は7年目ではあるが、宮城県内において最初の事例ではなかった。したがって、先進のところをお知らせさせていただいた上で、どこまで委託できるかという業務を絞り、先ほども関連が

あったが、職員のスキルの維持あるいは市民の方の戸惑いも考え、当初は受付業務については直営にして、出入力業務だけを委託したということで、段階的に受付をまた委託をして、ただ、引き続き直営業務で認定関係とか、そういったところは残っておるといって、仕様内容については決定をさせていただいた。

#### ○須賀川市

窓口業務の委託に関して、種類、内容の選定で、まず平成28年の3月の段階で、プロポーザルを行うに当たっての基本仕様書の作成ということで、法令上、委託が可能と思われる業務、そういったものをまずピックアップした。

その上で、実際、先ほど来お話が出ている知識とか経験の伝承、そういった観点から、こちらは直営で残すものをさらにふるいにかけて、28年の6月に基本仕様書に基づいてプロポーザルを実施した。その後、受託業者が決定した後で、相手方との協議を進めて、その受託業者における経験とか、そういったもので安心してお任せすることができるものにさらに絞り込んで、最終的な業務の決定に至っている。

基本仕様書を作成する前段に、3社、4社ほどの窓口業務の受託を経験している業者のほうからお話を伺い、実際に全国の他市町村、他の団体においてどういった業務委託が行われているか、どのような形で行われているかというようなところも研究した上で、対象業務を決定した。

#### ○須賀川市

JVに関して、現在須賀川市で受託をしているJVは、グループ企業が全てJVの構成員となっている。そのため、全く別の会社が入っているという状況ではないので、一つのグループ会社でJVを組んで行っている。

また、再委託の関係については、メンテナンス業務等々があるけれども、そういった分野は、どうしてもメーカーにおろさなければいけないとか、電気関係であれば保安協会に落とさなければいけないとか、そういった部分はあるけれども、基本的な再委託は行ってないという状況。

#### ○濱田審議官

それでは、会場のほうから何か御質問、御意見、特に首長さん方、いかがか。

#### ○若生富谷市長

窓口業務というと、どうしてもプライバシーや、いわゆる守秘義務に触れるということで、もちろんそういう意味では厳格な業者に委託をされていること

とは思いますが、そんな中でも何かあった場合のリスク管理等はどうなっているのかというのと、実際、白石市と須賀川市のやってきた期間が違うが、実際にやってきた上で、さらに今後委託できる業務をもし考えられている部分があったら、お聞かせいただきたい。

#### ○白石市

民間事業者がそういった住民票とか戸籍とか、個人情報扱うことについて、市としては、法令の理解とか、個人情報保護対策、待遇等、社内研修を通じてしっかりやっていращやる会社だということは、いろいろな入札あるいは調査の過程でわかっていた。また、契約約款の中でも、秘密の保持等、個人情報の保護に関しては、特記事項という形をして盛り込んでいる。

また、委託の関係で業者さんが作成した業務履行計画書のほうでも、守秘義務とか、個人情報保護に対するマネジメントシステムに基づいて社内研修をしておるといようなことで、そういったところをきちんとした徹底が図られておるといような確認をしている。ということで、7年たっているが、現在に至るまで特段の市民の方からのクレームといったものはない。

今後の事業展開ということで、御承知のとおり、我が白石市は3万5,000ということで、市民課窓口のように年間を通じて仮に1人の方がコンスタントに行えるような業務というのはなかなか難しいという事情もある。市民課の窓口と総合案内と出納窓口については委託をしているが、例えば先ほどもお話ししたけれども、内閣府のほうからはもっと委託し得る業務の例が示されているけれども、なかなかそういった業務量的なまとまりがない部分と、税務課のように本来は、業務量はあるが、クレームの対応とか専門性というものもあってなかなか踏み切れないという部分があることも事実。

ただ、当然役所のスペース等もあるが、中長期的には今後さらに拡大をしていく方向が適切であろうと思っている。

#### ○須賀川市

須賀川市の場合も同様で、まず、リスク管理に関しては、契約書、約款、仕様書等々で履行していただくということで、守秘義務の部分については特に委託業者のほうに強く申し入れをしている。また、業者の中でも社員研修等でもそういったところに力を入れていただくということで行っているのが現状。

委託の拡大の関係で、須賀川市の新庁舎は1階のフロアに住民系の窓口と福祉系の窓口を集約化した窓口をつくっている。このために、現在50メートル以上あるカウンターラインを持っており、住民系と福祉系が全く壁のない状況の中で配置をしている。

先ほど御説明したとおり、現在は窓口系ということで、住民系窓口の部分についての委託を行っているが、今後同じカウンターラインを持っている福祉系、ここに拡大できないかということで、今後検討していきたいということで考えているところ。

○濱田審議官

時間の関係で、あと1問、ご質問をお伺いしたい。

○戸田大船渡市長

先ほどの須賀川市の御説明の中で、職員を窓口業務から企画立案業務にシフトというお話があった。最近、本当に日本全体で改革志向が強まっており、新しい取り組みがどんどんふえている。そのため、そういった企画分野に職員を配置したいという思いはどちらの自治体も一緒だと思うけれども、実際、この窓口の業務委託をされて、その結果、企画立案業務への職員のシフト、その具合はいかがかということをお伺いさせていただきたい。

○須賀川市

委託を行う理由の一つとして、今、お話があったとおり、企画立案サイドへの職員の配置を行っていくということで考えているところだが、現段階ではまだ委託は始まったばかりという状況であり、5月8日に開庁して、委託を実施してまだ2カ月間という状況。どうしても委託をする中で、先ほどのリスク管理の一つの中でも、まずは軌道に乗せていくというところが必要になっている状況で、現段階においては、そちらのほうのシフトは行われていない。今後、そちらが軌道にきちんと乗ってくる状況が見えてくれば、そういう方向性で考えていきたい。

○濱田審議官

それでは、後半のセッションに移らせていただきたい。

後半は、自治体の業務の共同化といった切り口から、まず、自治体クラウドに関して、青森県弘前市情報システム課課長補佐、羽場隆文様から御紹介をいただきたい。

○弘前市

弘前地区電算共同化推進協議会を設置し、共同で、4市町村で自治体クラウドに取り組んでいる。見ていただければわかるとおり、弘前市を中心に、大鰐町、田舎館村、西目屋村と、4つの市町村で集まっている。

2 ページ目。24年の11月に県と県内40市町村で構成する県の電子自治体推進協議会で、自治体クラウドに取り組み、勉強会からスタートした。参加市町村は15自治体でスタートし、まず1回目はRFI、情報提供依頼をしたもの。

1年後、2回目を実施したが、このときは6自治体に減っている。なぜ減ったのかということだが、最初からそもそも勉強のつもりで取り組んだというところが多かったのも、実際にやりたいというところが6自治体だったということ。そのときに、RFIの2回目を実施したが、その結果を見て、どうしても2自治体が、効果が余らないということで辞退され、現在の4つの自治体で取り組むことになった。

12月には協定書の締結、協議会を設置し、準備が進んだ。そのときに、協議会をつくった後、県でやっていただいたRFIだが、数が減ったこと、利用期間が変わったため、RFCで、事業者から意見をいただくことを実施している。

次のページ。1月にRFP、今度はプロポーザル。これは公募型で行った。プレゼンとか、デモとか、金額とか、データセンターとかを見て、4月15日に第一交渉優先権事業者が決定している。このとき、事業者も3事業者でコンソーシアムを組んでおられた。それから、時間があいたが、9月19日に契約、次の年の3月にシステム切り替えを行い、4月1日から利用開始したもの。

この導入までで、一番大きかったのが、コンサルの支援を受けたこと。プロポーザルの仕様書などがなかなか作れなかったこと、スケジュール管理という面で、コンサルの役割は大変大きかったと思っている。現在、利用開始から3年目に入り、安定稼働しているというところ。

次のページ。対象業務は、全部で30業務。住記系と税系、福祉系ということで、大きく3つ分かれているけれども、弘前市はごらんのとおり30業務全部、大鰐町、田舎館村、西目屋村は自分たちでやられている業務ということで、実施業務が異なっている。

次のページ。自治体クラウドの目的と効果だが、一番の目的は、経費の節減をしようということで始めた。現行システムの経費の削減、社会保障・税番号制度に対する経費も減らさなければいけないということで取り組みがスタートした。

クラウドの利用期間だが、7年間ということで契約している。この7年というのは他のやられているところでも余らないが、5年だと短いし、10年だと長いということで、7年と決めた。

利用料はシステム利用料で支払うということにしている。この中には、法改正のシステム改修は含んでいただくようにした。ただ、大規模と言われるものは除くことになっている。

4市町村での削減率について、弘前市は約10%、大鰐町は約12%、田舎館村

は約15%、西目屋村が約10%ということで、他のやられているところに比べると、桁が違うくらい少ないように思われると思う。私どもの財政部門とかにも余りにも率が低いのではないかと言われたが、よくよく話を聞くと、そもそも安価で運用していたということがわかった。そのため、このぐらいでも削減効果が出てよかったと、構成団体と話しているところ。

他に、ちょうどJ-LISの自治体クラウド・モデル団体支援事業にも採択され、3,000万助成いただき、バックアップの整備に使わせていただいた。

次のページ。そのほかの効果ということで、標準化・負担軽減。3番目として大きかったのが、災害対策の強化。平成23年の東日本大震災の教訓を生かして、耐震性に優れ、停電対策がとられたデータセンターにデータを置くことで、リスクを軽減したということが大きかった。

セキュリティーの向上。ここで特徴なのだが、構成市町村でセキュリティーポリシーを見直して、共通化を図っている。

あと、住民サービスの向上ということで、業務の軽減によって生み出された財源、人的資源をほかの住民サービスに振り分けるということで、私たちの情報システム課も1.5人減った。

次のページ。自治体クラウドの推進体制ということで、協議会では、首長で構成する役員会、課長級で構成する幹事会、担当で構成する分科会という組織で運営しており、年1回役員会を行っている。

コンソーシアムの方はプロジェクト統括グループと管理グループ、業務グループというようにグループを作ってもらっていただき、現在も管理していただいている。

導入時の課題だが、一番できなかったのが、カスタマイズの抑制。弘前市が112件というカスタマイズをやることになった。これは、やはり私たちはホストコンピューターということで、ある意味オーダーメイドの業務をやっていたわけで、実は、システムに合わせて仕事をしなさいというときの抵抗がすごかった。それをなかなか浸透させるには時間がなかったということで、これが一番の反省になっている。他の、大鰐町、田舎館村、西目屋村はほぼカスタマイズをやらずに運用されているようだ。

あとは、契約の仕方。契約書を作成するのにSLAの判定基準とか、なかなか決まるのに時間がかかった。ここで特徴だが、サービスの終了時に中間標準レイアウトの仕様でデータ提供をするということを契約書に盛り込んだので、終了するときのデータの移行の費用は余りかからなくなるのではないかと考えている。

次を飛ばして、10ページ。

導入から2年経過してどうかということで、まず、弘前市はホストからクラウドシステムへの移行だったが、システムそのものには問い合わせは少なくて

スムーズに移行できたと思っている。

マイナンバー対応についても、ホストであれば、もしかしたら対応できなかったかもしれないという恐れもあったが、無事対応できたということで、効果が大きかった。

毎月の定例会、合同報告会、合同研修会ということを行っており、これまでSLAの判定基準に達しなかった項目はない。

データセンターの監査も実施している。

情報セキュリティ対策への対応ということで、クラウドシステムになったことで、ホストだったのでコボルプログラムを作っていたが、これをやらなくてもよくなったおかげで、その分セキュリティ対策に人員を向けることができた。

最後に、11ページ。今後の取り組みとして考えていることだが、印刷業務のアウトソーシング化。まだ封入・封緘とかも自前でやっているのので、この辺を外部に出したい。

共同の市町村を増やしていきたいと考えている。7年間の利用なので、もう少し増えたらと思っている。

ICT-BCP（業務継続計画）の策定の検討を今年やろうとしており、視察とかも計画しているところ。

最後に、31年度には次のシステムの検討を始めなければいけないと考えている。

#### ○濱田審議官

それでは、続いて、水道事業の広域連携について、2つの事例紹介をお願いしたい。まず、岩手中部水道企業団局長、菊池明敏様から御紹介をいただきたい。

#### ○岩手中部水道企業団

岩手中部水道企業団の水源等についてお話しさせていただきたい。

当企業団は用水供給、水の卸売をやっていた旧企業団と、北上市、花巻市、紫波町の末端給水事業の4つを統合して、3年前、平成25年4月1日に事業を開始した。当企業団は岩手県内陸部中部に位置している。

3ページ目に、岩手中部水道企業団、地図で見ると小さく見えるが、給水面積だけでも658平方キロメートル、東京23区の面積よりも広がっている。ここに岩手中部給水人口22万人、東京都23区900万人、これで、一発で管効率の悪さが非常によくわかる。ただし、実は日本の水道の多くがこういう管密度ということで、給水人口10万人以下の中小事業体は簡易水道も加えると9割。9割が

非常に管効率の悪い事業となっている。つまり、うちの水道事業団は実は日本の縮図であり、スタンダードだといえる。

5ページをお開きいただきたい。岩手は何と8割が消滅自治体だが、当地域はその中には入っていない。しかし、人口はどんどん減少する。さらに、使用水量の減少は人口減少よりも急角度になると予測している。

全国で今、使用水量が減少。大都市圏であっても水道料金は減少している。全国で収入は減少の一途をたどる。これが現実となっている。

6ページをお開きいただきたい。統合計画の際のアセットマネジメントでは、当企業団は今後すさまじい額の更新投資が発生することがわった。これは全国の水道事業団も当然同じ。これから全国の水道事業を待ち受けているのは、料金収入はどんどん減少するのに、大量の更新投資が発生する。これが間違いのない現実である。

7ページ、統合前の各団体の更新率は非常に低い状況であった。全国でも同じ状況。PI指標値の中央値は0.5、200年サイクルと、あり得ない数値になっている。つまり、ほとんど更新投資をしていない。全国の水道事業の9割が黒字を計上しているが、要するに、やるべき投資をしていないがための黒字だということと言えると思う。

今までは人口増加で右肩上がり、もっと人口がふえるだろうと思ってつくった浄水場とか管は、結果的に過大となっている。これからはどれだけ資産を減らし、固定費を減らすかが勝負と、ここが一番の鍵になると思う。

一番左下の最大のダム水源、安定水源だが、統合前、半分しか稼働していなかった。費用がほぼ100%発生しているのにもかかわらず、収入は半分ということで、ところが、ほかのところに脆弱な水源がたくさんあり、老朽化していた。普通に考えれば、老朽化した脆弱水源を潰して、余っている分を全部使えばいいということになるが、そこに市町村境があり、権利水量の枠があって、そこを超えられなかった。ということであれば、うちの考えは、この枠を取り払ってしまえと。そして、水融通をすれば、効率は非常に上がるだろうということで、要するに、市町村境を取り払ったということになる。

その広域化事業計画では、34の浄水施設を21まで縮小するとしている。その結果、不安定な脆弱水源が3割もある状況を、統合すれば7%以下に縮められるということになっている。

財務シミュレーションをしていくと、各事業体が単独で生き残っていった場合には、非常に際限ない料金値上げが待っている。ところが、統合すれば、ダウンサイジングによって長期に料金を低く抑えられるというシミュレーション結果が出た。このグラフでどちらの未来を選択するか、首長さん、議会、住民に迫ったと。これで全部どこも説明を通した。

その結果、統合から3年しかたっていないが、着々とダウンサイジングをしている。浄水場を5つ廃止、また、老朽化した基幹浄水場を2つも更新できている。この5つ廃止した浄水場を新しく建てかえるとなると、10億、20億軽くいく分をゼロにしたということになるし、ランニングコストもゼロにしたということになる。

その結果、統合前に半分しか稼働していなかった最大浄水場の稼働率は平均7割を大きく超えており、大幅に効率化されているということになる。

これにより、施設水準のレベルアップも図られ、耐震化率や管路の耐震化率も順調に伸びている。また、管路の更新率も全国平均を上回っているという状況。

また、経営に最大の影響を及ぼす有収率、つまり、漏水の多さだが、統合前、2団体が非常に低い状態だったが、この引き上げを図っており、じわじわ上がって、今後は着実に上げていけるだろうと見込んでいる。

統合前、2団体が2年前に赤字転落していた状況だったが、統合後は純利益をコンスタントに計上、また、企業債残高も減らして、留保資金残高もふえているという状況になっている。

収益を生かして、資金運用も行っており、全国トップクラスの高いパフォーマンスを上げていると思う。

プロパー職員72名、非常勤を含めると約100人体制。コンスタントに技術職と事務職を複数名独自採用できるという体制まで来た。昨年の台風10号被害で、岩手沿岸へ給水応援、また現地調査を行ったが、32日間、延べ93人で継続することができた。これは人員の一定確保によるものだと考えている。

広域化のメリットについて、人に関しては一定規模の人数を集めて全員プロパーとしたことにより、会計も含めた専門家集団として技術の継承も行える組織となった。これが最大のメリットだと考えている。モノに関しては、ドラステックなダウンサイジングが可能となった。カネに関しては、一事業体では数年かかった事業でも、集中投資することによって、すぐ効果を発揮できるような体制ができた。その結果、減価償却費、維持管理費などを大幅に削減できているし、将来投資額の縮減が実現できている。

また、ばらばらになったサービス水準を一番高いレベルに統一できている。先ほどあったが、窓口業務の包括民間委託も全域拡大しているし、現在、水道システムのクラウド化であるGPS、IoT、経済産業省ベースだが、これの中にも参画して、全国的なクラウドを構築しようというところに今、実証実験で参画している。

中部の広域化の経緯は以上のとおりだが、平成16年に広域水道在り方委員会を設置して、その下に現場を知る、実務を知る各事業体の中堅、若手で構成し

た専門部会を設置した。ここが結局議論の中心となった。そういう意味で、専門部会で、1年半で23回以上の会議を開き、検討報告書をおのこのの議会に報告して、その職員たちが粘り強く首長さんや議会、住民を説得して、広域化を実現したという意味で、ボトムアップだと考えている。

広域化するのに10年ほどかかっている。これから始めても数年は必ずかかる。とすれば、これから窮していく事業体は非常に多く出てくると思われる。今からでもすぐ、一刻も早く始めていただきたいと願っている。

#### ○濱田審議官

それでは、続いて、水道事業に関して、宮城県の取り組みを御説明いただきたい。宮城県企業局水道経営管理室長の砂川知哉様から御紹介いただきたい。

#### ○宮城県

私からは、現在、宮城県が検討を進めている、県の水道3事業を一体としコンセッションを活用する新しい管理運営方式、みやぎ型管理運営方式と呼んでいるが、その検討状況について御紹介させていただく。

なお、本格検討は今年度これからになるので、本日の内容については、これまでの検討状況の説明ということで、御了承いただきたい。

1ページ。今回の資料については、記載の1から6の流れとなっているが、資料の枚数が多いことから、かいつまんで説明させていただく。

2ページと3ページについては、コンセッションの説明になるので、後ほど御覧いただきたい。

5ページ。県の水道3事業についての事業範囲の紹介。水道用水供給事業については、各市町村の受水タンクへの供給、流域下水道事業については各市町村からの下水を処理するといった事業となっている。

6ページ。対象事業としては、水道用水供給事業を2事業、工業用水道事業を3事業、土木部から企業局へ移管を予定している流域下水道事業となっている。流域下水道事業については、現時点で2事業としているが、まだこの2事業のみに決定したものではない。今年度、7事業全てについて検討した上で、対象事業を決定することとしている。

8ページ。水道事業の現状と課題ということで、みやぎ型を検討するに至った背景。まず、上水道の状況について、人口減少に伴う料金収入の減少により、30年後の給水収益は現在の年間約150億円から約130億円まで減少する一方で、今後30年間の更新需要は約1,900億円と見込まれており、さらなる経費節減と更新投資の抑制が必要となっている。

9ページ。工業用水道の状況。現時点で契約水量はピーク時から5割減少し

ており、供給可能水量の3割となっている。また、純利益は年間約7,000万円に対して、債務は約56億円となっている一方で、この30年間の更新需要は約200億円ということで、上水に比べてさらに厳しい見通しとなっている。

10ページ。現在の業務委託の状況。各事業の年間の委託金額の合計としては約56億円となっているが、各事業個別に委託している状況から、スケールメリットの発現効果が少ないものとなっている。また、受委託契約であり行政が決定権を持っているということで、民間活力が十分に生かされていない状況となっている。

12ページ。みやぎ型の検討を進めている中で、知事から指示があった事項。民間事業者のやりやすいようにすること、危機管理は県のかかわりを保つこと、事業スキームの構築はスピード感を持って一気にやることという3つで、これを踏まえて検討を進めてきた。

13ページ。こちらは目的・目標・取り組み方針。目的は、安全で安心な水の安定的な供給の持続である。そのために民の力を最大限活用した3事業一体による管理運営方式とし、検討の初期の段階から民間事業者、有識者を交え、幅広い知見を集め、検討してきたところ。

14ページ。昨年度の検討体制である。昨年度は内部検討段階であったが、上水・工水・下水一体型管理運営検討懇話会を設置して、民間事業者、有識者の方々から御意見をいただきながら、基本的な考え方などを整理して、実現可能な事業スキーム案を検討した。

15ページは、懇話会での論点整理の主なものとなるが、後ほど御覧いただきたい。

16ページ。みやぎ型の基本的な考え方としては、契約期間の長期化、スケールメリットの発現を期待する包括化、民の力を最大限活用するための官民協働といった3点に整理した。

次の18ページ、19ページについては、海外、国内の事例となるが、こちらも後ほど御覧いただきたい。

次に21ページ。こちらは現在の宮城県の上水・工水における事業実施体制を表している。右図は業務範囲を表しているが、民間には運転・維持管理の一部を業務委託しているのみという状況となっている。

次に、22ページ。こちらがみやぎ型の事業スキーム案となる。左の図は事業スキームの各主体の関係性を示している。県と民間事業者は水道法の改正に基づき、運営権契約を締結し、それぞれの役割に応じ料金を収受する。県はこれまでどおり、県議会や利用者との調整を踏まえ、契約水量や料金設定などを行う。民間事業者は、運転・維持管理や設備投資など、運営に必要な資金を投資家から調達する。

右の図は官と民の役割分担。県は水道用水供給事業者としての認可を継続する。料金收受、計画策定は両者、運営や運転・維持管理は民間、建設投資の設備の更新は民間、管路の更新は県が行うこととしている。モニタリングは県が民間事業者の実施状況を監視するものとなる。資産は全て県が所有したままとなる。

23ページ。みやぎ型の実現の意義について、県としては、これまでどおり、公営事業の責務を果たしつつ公営企業としてさらなる経済性を発揮し、事業を長期間安定して継続することが可能になる。また、民間事業者としては、契約の長期化、包括化による業務対象拡大で、新たなビジネスチャンスの創出が期待されるところとなる。

24ページは、国内の水道事業におけるコンセッションの導入の動きとなるが、後ほど御覧いただきたい。

25ページ、みやぎ型の成果目標。維持管理費用については、現在、個別に行っている業務を年間約56億円の一括業務とすることによるスケールメリットの発現で、1割以上の経費節減が可能と見込んでいる。それに加え、民間事業者が経営参画することを考慮して、2倍の削減率を掲げて、30年間で336億円のコスト削減を期待しているところ。また、今後30年間の設備更新の700億円を民間が行うということで、県が行う場合の企業債発行を抑制することができ、維持管理のコスト削減と合わせて、経営安定化に寄与するものと考えている。

27ページ。みやぎ型では、水道法の改正を前提としている。現行の水道法では民間事業者が事業運営を行う場合、完全民営化しか想定していないことから、コンセッションを活用すると、県は水道事業への主体的な関わりを失うこととなる。今回の改正案では、地方公共団体は水道事業者等のまま、その事業の一部を、運営権を有する者に行わせることができる仕組みを導入するものとなっている。なお、改正法案は現在継続審議となっている。

28ページ。みやぎ型の構築は、県の課題解決に向けた取り組みだが、みやぎ型の枠組みを利用することで、市町村においても市町村単独では困難なスケールメリットの発現が可能になるのではないかと考えている。今年度、県の水道用水を受水している市町村の皆様へ情報を提供し、意向を確認しながらみやぎ型との連携の可能性を検討していく。

29ページ。今年度のスケジュールとしては、現在、導入可能性調査と資産調査を実施しており、みやぎ型の事業スキームを策定していく。また、平成28年度の懇話会に引き続き、今年2月に開催した上工下水一体官民連携運営検討会について、広く御意見をいただくとともに情報発信の場として、8月と来年2月に開催する予定としている。

## ○濱田審議官

それでは、ここでこの場をお借りして、内閣府PFI推進室よりPPP/PFIの推進について御説明させていただきたい。

ただいまの御発表にもあったように、水道法改正などの制度改革に係る、水道分野におけるPPP/PFIの推進について、御説明する。

## ○内閣府PFI推進室

私は、実は2011年から2013年の2年間、東北の復興の仕事をさせていただいた。仙台駅の反対側、楽天Koboスタジアムがある側の東北運輸局に勤務しており、特に観光客を呼び戻す観光復興の取り組み、仮設住宅と役場や病院を往復する足を確保するためにバスを走らせるとか、そういったことを中心にやっていた。一方で、仙台空港のコンセッションの盛り上げのほうもやらせていただき、今、宮城県管理者になっていらっしゃる遠藤管理者が当時土木部長でいらしかったので、御一緒にやらせていただいた。

それでは、資料の御説明をさせていただきたい。時間の関係もあり、5分ということなので、説明を割愛させていただくものも多々ある。

まず、資料の前に、新しいニュースをご紹介したい。内閣府で実施している政府広報のうち、政府インターネットテレビというものがある。その中で、徳光和夫アナ、木佐彩子アナが出てきて、それに対して詳しい方がコメントをしていく形で、例えば土砂災害など、いろいろな行政課題のテーマについて紹介する番組がある。実は「くらしとPFI」というテーマで、9月上旬くらいに放映が開始されることになった。具体的には、これまで打ち合わせをやってきた中では、少子化が進んでいく中で学校が廃校になっていく。その廃校をどのように活用していくかという話が半分。残りの半分が、先ほど御説明もあったけれども、まさに水道のサービスを、これから人口減少で料金収入が少なくなっていく中で、どのように維持していくかといった工夫をどうやっていくかが半分という構成になる予定。動画とかを見られるパソコンであれば、普通に見られるので、9月上旬以降、「徳光・木佐」、「政府インターネットテレビ」、「PFI」で検索をしてくださればと思う。

PFIについては、おかげさまで案件が着実に積み上がってきている。資料の3ページにある、PPP/PFI推進アクションプランについて、皆様のおかげで取り組みが進んでおり、平成29年改定版をつくらせていただいた。こちらの中でも、水道分野はコンセッションの重点分野ということで入っている。

あと、今後の公共施設の維持管理に際しては、PFIをこれまでの手法に対して優先的に検討するという、優先的検討規程を各自治体の皆様につくっていただいている。運用の手引も策定している。

先ほどお話があったけれども、水道法の改正法案は、継続審議とされた。先ほど宮城県からのお話にあったのは、水道法の改正のスライドの4番目の部分。地方公共団体が水道事業者等としての位置づけを維持しつつ、厚生労働大臣等の許可を受けて、水道施設に関する公共施設等運営権、要するにコンセッションの運営権を民間事業者に設定できる仕組みを導入する。これを何としても今度の臨時国会を通して頂けるよう、厚生労働省と一緒に頑張ってもらいたい。この運営権の設定に関する部分については、4月1日施行に間に合うように頑張っていきたい。

今度は、次の通常国会にPFI法の改正法案を提出する予定である。コンセッションで運営権対価が一度にまとめて入ると、地方債を一括して繰り上げて償還するというようになってくる。そのときには、金利の部分、それをまとめて返しなさいということで、補償金を支払う必要があるが、色をつけた3番目のところだが、補償金を免除したり減らして繰り上げ償還をするためには、財政法の規定により、法律に基づく必要がある。理財局とも、既に御相談は始めているが、こういった条件でやっていくのかということについて、御相談をした上で、次の通常国会にPFI法の改正法案を提出するという予定。

時間の関係もあるので、細かい資料の説明は割愛する。

#### ○濱田審議官

それでは、自治体クラウド、水道事業、PFI、盛りだくさんな御説明になり、若干残りの時間も少なくなっているが、意見交換に入らせていただきたい。

まず、構成員の皆様から何か御意見あるいは御質問等をいただきたい。

#### ○森本委員

弘前市に自治体クラウドについて御質問させていただきたい。

コストの削減率が低いのではないかというお話がありつつ、それに対して、もともとのコストが低かったということの御説明もあったが、実のところ、私はこの話を伺っている中だけでも、極限まで削減できなかった理由が幾つか見えた。時間がないのでその一つずつは御説明しません。

2点だけお伺いする。4団体それぞれがこのシステムの更新に入る前に、そのシステムについてお付き合いされて納品されていた業者があると思うけれども、それと、この自治体クラウドを担当した業者では、この4団体に関して変わったか、変わっていないか。これはいかがか。

#### ○弘前市

結果的には変わっていない。2社あったが、結果は同じベンダーのグループ

になった。

○森本委員

総合評価か。価格だけで見たのではないのか。

○弘前市

そうではない。全て総合評価。

○森本委員

もう一点だが、最後に書かれている「平成31年度には、次期システム導入に向けた」という、これは、31年度にシステム導入の準備を開始しなければいけないのか、31年度に次期システムに変わるのか、どちらか。

○弘前市

33年度まで使うので、2年前から今度は検討を進めていきたいということ。

○森本委員

その場合に、お仲間というか、たくさん自治体がふえればふえるほどコスト削減の効果が多分上がってくるけれども、次に向けて集めていく努力をされているのかというのと、青森県庁がここにどう絡んでいらっしゃるのか教えていただきたい。

○弘前市

今、青森県のほうも、一番初めに話した県の協議会のほうで自治体クラウドについても進めていただいている。私たちのほうも、私たちと一緒にやりませんかということをお勧めしてもらいたいとお願いしているところ。

○森本委員

参考に申し上げておくと、資料1の一番後ろの県別の自治体クラウドの取り組み状況表があるかと思う。手前みそで申しわけないけれども、私が自治体クラウドに取り組んだ佐賀県が1位にいる。市町村のシステムの話であり、県庁のシステムではないにもかかわらず、県庁が市町村が連携してクラウドを共同利用するというを中心になって旗を振り、県庁内に係長1人と担当者1人をその担当とした。この2人は約7割から8割の時間を自治体クラウドに3年費やしました。ほかの県の場合は詳しく存じ上げないけれども、そうした県が本腰を入れて取り組んだことが、この結果と因果関係が何らかあるのかなと思

う。コストの削減につながった様々な取り組みがあったが、詳しいことは、時間があればお話しできたけれども、また別の機会があればお話しさせていただきたい。

○濱田審議官

足立委員、どうぞ。

○足立委員

水道について申し上げたい。岩手中部水道企業団、宮城県、ともに私どもも大変お世話になっている。

岩手中部水道企業団については、広域化の先進事例として有名かと思うが、広域化を達成された後も継続的にたゆまぬ経営努力をされているというところも見過ぎてはならないと思っている。具体的には、広域化実現以降に事業環境の大きな変化があった中で、当初事業計画の目玉であった統合浄水場の建設を中止するなどの大がかりな計画変更へと短期間で適切にかじを切ったり、あるいは資金調達、運用の効率化を徹底されて、地公体金融機構のファイナンス賞も受賞されるなど、このあたりも大いに着目すべき点である。

また、宮城県については、これからの取り組みではあるが、今後実現すれば、新しい形の広域化モデル創出のきっかけになるという大きな意義が認められるのではないかと。具体的には、周辺の市町村も後から段階的にこの官民連携の仕組みに参加してくることで、漸進的に実質的な広域化が図れるのではないかと。いわば、この官民連携の取り組みが広域化の呼び水になる、官民連携が自治体間の接着剤として機能するような効果が期待できるのではないかと考えている。

こういった先進的な取り組みの横展開に向けて、一つ重要と思うのが、両事例に共通する点として、いずれも最初に長期の経営シミュレーションをしっかりと行って、将来的な厳しい絵姿を関係者で共有した上で、ソリューションの検討・実行に移ってきているということ。

参考資料で日本政策投資銀行と書いた我々の資料をお配りしているが、6ページ目を御覧いただくと、これは我々が1,300の末端事業者を全部足し上げて、今後の人口減少や管路更新率適正化等の一定の前提のもとでシミュレーションしてみたものだが、30年後には全体で6割以上の値上げが必要なのではないかと。こういったものを個別の団体ごとにまず試算されて、単体直営かつ成り行きでいったら将来的にどれくらい厳しくなるのだろうかということをしっかり把握・共有することが重要。今後は、民がやっても公共がやってもある程度の値上げは避けられないだろう。実際、イギリスでも

フランスでもここ20年間ぐらいで、官がやっても民がやっても、概ね5割ぐらい値上げになっている。そういった認識であるとか、あとは、値上げは避けられないとしても、それを少しでも和らげるために広域化や、コンセッション等の進化した官民連携に取り組むことが重要なのだということを、関係者でしっかり共有した上で、次のアクションに移っていくことが大変大事ではないかと思っている。

#### ○濱田審議官

それでは、会場の首長、あるいは一般の方々に、御質問、御意見を伺いたい。

#### ○佐藤村田町長

自治体クラウドについてお伺いしたいが、今の宮城県では、宮城県と富谷市と村田町と自治体クラウドの取り組みについて現在進めている。これまでのところ、複数の自治体による共同利用によってこのシステムを行ってきたけれども、結果としてそこにかかわっている自治体の数多くのシステムはカスタマイズが進んでしまい、その稼働があるという現状である。先ほどカスタマイズについて触れていらっしやったが、現在、その点についてどのような声があるかについて教えていただきたい。

#### ○弘前市

カスタマイズの件だが、まず、弘前市が先ほどの資料のとおり、半分以上やることになった。これは一番の大きな原因は、独自サービスをやっているのだが、これがシステムに合わせてしまうとできなくなる。住民サービスの低下だということを言われてしまい、結局、カスタマイズしなければならなくなったというのが多くなった原因である。

あと、状況について、システムが、10万規模がメインのようにつくられていたシステムで、弘前市は若干多かったのも、その辺の帳票枚数の関係で、どうしてもカスタマイズして、シーラー用紙みたいな形にしなければいけなかったというのが原因で、カスタマイズがふえたもの。

カスタマイズを抑えるのは、よほどの上からの話が来ない限り現場からは多分すごい圧力で来るので、上から抑えていただくのが一番の近道ではないかと思っている。

#### ○森本委員

私もなぜもうちょっと低くならなかったかと感じたのはそこの数字が一番であった。

佐賀県でどうしたかというところ、全部で20市町があるけれども、各市町のシステム課が、税務課とか住民課といった各担当から共同利用を図るシステムの機能やカスタマイズの情報を集めて、県が一つに取りまとめた。小さい字の表になり、A3判7枚ぐらいできるほどの分量になった。これを全市町のシステム課に渡し、極力カスタマイズはしないようにやろうとって各市町のシステム課と検討はしてみるものの、システム課が各原課を説得するというところは、まず無理だというのはよくわかった。最終的には、県が企画して、全市町対象のRFIを実施した。ベンダーも10社近く参加した説明会を、3日間ぶっ通しでやった。

普通の場合、こうした説明会には情報システム課の担当が見に来る。県庁から主導して、システム課ではなくてユーザー部門である個々の担当課の担当者に見せるように促した。実際にシステムを触っている方々へ。そうすると、この新しいシステムのほうがずっと私たちが使っているものよりいいというのが理解してもらえた。それによって、カスタマイズを大量に施して原稿のシステムに固執するよりも、新しいシステムに変わったほうがいいねということが原価の担当者にもわかるようになった。市町村からは「住民サービスの低下が云々」という言葉が使われるけれども、実は新しいことを覚えたくなくて、今使っているシステムを変えたくないの一点張りとなる事情があったりする。そこに担当者が「新しいシステムのほうがいい」というところに腹落ちさせる。なおかつ、見積もりは今より安い。このようなことは誰がするのか。これは市町村ではなくて県なり、協議会なり、こういったところの人がおやりにならないと、多分現場任せにしてもなかなか進まないのではないかとというのが、私が佐賀県でやったところから得た経験である。

#### ○濱田審議官

それでは、時間の関係で、あとお一人、どなたか御意見、御質問があれば。

#### ○戸田大船渡市長

水道企業団の広域統合という点で、北上川という広域の3つの自治体が統合されたということだが、大船渡市のように海と山の尾根に囲まれた自治体というのは難しいのだろうという気がするが、実際、こういった事業をされていて、どのような感じになるのか。その辺の御意見があればお知らせいただきたい。

#### ○岩手中部水道企業団

たまたま大きい水源、用水供給があったのが奏功しているというのはもちろんあるが、これから考えていったときに、小さい事業体で果たして本当に生きていけるかということを考えてたら、水源統合はできなくても、人の統合はでき

と思う。そういう意味では、いろいろな内部のソフト的な部分でも、非常に効果が高いと。今、現実を考えて実感するのは、人を集めたことによって、できることのステージが全然違って来たというところで、先ほど足立委員にも御紹介いただいた、事業計画を普通自治体でメインの計画を潰すということはなかなかできないが、うちは3カ月で本当のメインの計画を、そこまで水量は要らないという計算結果をもって潰していけるという機動力を持ったというのは実際に実感しており、そういうことを考えられる人間をそろえることが、ここから事業が生きていく基本になるのではないかと考えている。

○濱田審議官

それでは、時間となったので、この場での意見交換は以上をもちまして終了させていただきます。

それでは、閉会に当たり、まず、高橋座長から講評をいただきたい。

○高橋座長

僭越だが、若干講評させていただきたいが、その前に一言申し上げたい。

実は、この会議が始まる前に、村井知事に御挨拶させていただいた。そのときに、私は知事からお叱りを頂戴し、いわく、「今、地方自治体で基金が積み上がっている。積み上がっているからこれを減らせと言ったのはおまえか」といって怒られた。私は、基金が積み上がっていることは指摘したけれども、だからといって地方交付税を減らせとは言っていないということを申し上げた。

実は、今日の午前中、富谷市にお伺いし、同じようなことを感じた。それは、市庁舎を建てかえられた際、どうやって資金を捻出されたかということをお伺いしたら、「職員の方が皆さん、鉛筆や消しゴムのコストをちびちび削って30億円積み上げた。それによって借金一切なしで市庁舎をつくりかえられた」とおっしゃった。多分、そのプロセスで富谷市の基金は積み上がっていたのだろう。そうすると、どんな理由で基金が積み上がったのかということが物すごく大事。お金の使い道がなかった、あるいは国から余分にもらったから積み上がったのではなくて、皆さんがコツコツと積み上げられた基金だったら、国は絶対に取り上げたらいけない。むしろ、どうやって地域の中で有効活用していただくかということを考えなければいけない。そういうことも私は感じまして、改めてまた東京に戻り、この議論をさせていただきたい。

さて、本日いただいたお話の中で少し感じたことをさらに申し上げたい。まず、1点目は、須賀川市の御発表の中でありました。繰り返しになるが、なぜ民間委託しなければいけないのかということの理由だが、明らかに効率化とか、人員削減とか、コスト削減ということだけではない。むしろ、そこで貴重な資

源を浮かせて、もっと大事なことに使っていく。新しい行政ニーズに応えていく。まさにそういう発想が必要なのではないか。そういう発想に立つと、これは全国でやらなければいけないことなのではないかということに改めて感じた。

2つ目、内閣府は何かというと横展開、横展開と簡単に言うが、今日のQ&Aを伺っていると、やはり皆さん、現場でいろいろな工夫なり御努力をされて、その結果、ハードルを越えておられる。そういう意味では、私は細かいことは非常に大事だと、内閣府にぜひさらにQ&Aみたいなものをつくっていただいて、ここはどうしたの、あそこはどうやって乗り切ったのと、そういうノウハウをためていただきたい。

3点目、そうは言っても、何だかんだいって取り組む自治体がふえ、かつ、受け皿となる民間業者もふえてくると、両者の間にだんだん妙案がたまってくる。したがって、これからやる自治体にとってはかなり参考になる事例が既にあるのではないか。そういう意味で、横展開はこれから加速していくのではないかということを感じた。

4点目で、水道事業等々で感じたのは、改革の進め方には2通りある。1つはトップダウン、もう一つがボトムアップ。みやぎ型、上下水道、工業用水も含めた改革というのは、知事の明確な御指示があって、そのもとで動いているというお話であった。一方で、岩手中部水道企業団の場合は、図らずもおっしゃったが、ボトムアップ型である。私は多分これは両方あるのだろうなと思った。県、地域によって進め方はいろいろあるのだろうけれども、どちらが正しいということではなくて、多分、両方あるのではないかということに改めて感じた。

その延長で感じたことだが、いずれにしても、大事なことは危機感だということではないかと思う。これも岩手中部水道企業団がおっしゃったけれども、黒字になっているのではないかと言うが、それは必要なことをやっていないからかりそめの黒字になっているのであって、これから大変なことが起きる。それはシミュレーションをきちっとやってみればわかるはず。そうすれば、全国の自治体と同じ危機感を共有できると思うが、私が感じるところでは、非常に強い危機感を持って動いておられるところがある一方で、そうでないところがまだまだある。一定の前提を置いてシミュレーションをやってみて、将来このようになるということを各自治体で描いてみるということが物すごく大事なのではないか。危機感がなければ始まらないということに改めて感じた。

最後に申し上げたいことは、実は先進事例は集中するという。今日、弘前市よりクラウドの例を御紹介いただいたけれども、私は数カ月前に弘前市にお伺いして、市長といろいろお話しさせていただいたときに、私が考えるいろいろな自治体の改革の先進事例というのが、弘前市でたくさん出てくる。何で

この市にこんなに改革が集中しているのだらうと思ったが、実は同じことが西のほうに行くと、長野県飯田市の牧野市長によって、ここでも同じことが起きている。なぜなのだらうと考えると、多分、1ついい改革が始まると、それが分野を変えて相乗効果でいろいろな分野に自治体の中で広がっていくということなのではないか。このようにやってみたら、こんな成功事例があったので、うちもやってみようという形で、課を超え、分野を超えて、いろいろな事例が1つの自治体の中で広がっていくのではないか。そのような自治体が全国の中で群を抜いてどんどんよくなっていくのではないかと感じた。

そのため、ぜひとも1つの取り組みをまず成功させていただきたい。それが成功すると、今度は違う分野にどんどん広がっていくのではなかと感じた次第。

私の感じたことを率直に申し上げた。

以上、私からの講評とさせていただきます。

#### ○濱田審議官

最後に、閉会に当たり、越智副大臣から本日のプラットフォームについての所感をいただく。

#### ○越智副大臣

今日御参加いただいた皆様、何か感じられたか。ヒントは見つかったか。何かあったらいいなと思い、皆さんにおつき合いいただいたわけだが、プレゼンをお伺いしながら感じたことは、今、高橋座長がいろいろとお話いただいたが、それぞれの自治体の皆様が本当に情熱を持って、工夫をして、困難を乗り越えて、今があるということ。いみじくも、今も弘前市と飯田市のお話をされたけれども、そういったマインドがとても大切だということに改めて実感した。

本日は窓口業務等の民間委託、自治体クラウド、水道事業、PPP/PFIの話であったが、それぞれ、白石市の話は、最初、築45年の庁舎でも民間委託できるのだということでお話をされたが、指定区域をつくられたというのは大変な工夫だと思った。

また、須賀川市の話は、先ほど高橋座長がおっしゃったが、企画立案業務への人員配置、人的資本をしっかりと維持したいという思いからというのは、本当に一つの大きな哲学だと思った。

また、自治体クラウド、弘前市の話は、先ほど専門家の森本委員とのやりとりの中で、次に向けてはまたよりよい方法があるのではないかとということであったので、ぜひいろいろと知恵を集めていただけたらと思う。

岩手中部水道企業団のケース、本当に広域化の先進事例だと思った。菊池さんのお話を伺いながら、いろいろ御苦勞があったのだと思ったが、それを情熱

で乗り越えられてきたと思う。

加えて、PPP/PFIの関係で、宮城県の今の取り組みだが、先ほど、ここは政策投資銀行が強く、一生懸命やっておられるわけだが、足立委員から、コンセッションのみならず、それが実質的な広域化につながるという、ある意味で呼び水、プラットフォームになるのではないかというのは、大変鋭い指摘ではないかと思う。そういう意味で、ぜひ今日のいろいろな議論あるいは事例を各自治体の皆様方も我が事として照らして、考えていただいて、今日のこの場を何かしらの変化の節目として御留意いただけたら大変ありがたい。

いずれにしても、御参加いただいた皆様、首長の皆様、プレゼンターの皆様、東北関係の皆様に心から感謝を申し上げ、私からの御挨拶とさせていただきます。

#### ○濱田審議官

それでは、本日の「公共サービスイノベーション・プラットフォームin東北」は以上とさせていただきます。