

1. 開催日時：2016年11月11日（金） 13:30～15:30
  2. 場 所：ソニックシティビル 9階 906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 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  
上田 清司 埼玉県知事  
羽深 成樹 内閣府審議官
- 

○濱田官房審議官

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埼玉」を開催させていただく。

本日は、お忙しい中、ご出席いただき、感謝申し上げます。

会議の開催にあたり、プラットフォーム座長・経済財政諮問会議の有識者議員である高橋座長からご挨拶申し上げます。

○高橋座長

「公共サービス・イノベーションプラットフォームin埼玉」の開催に際して、一言ご挨拶を申し上げます。

本日ここに埼玉県と共催で、また地方三団体の後援も受けて「公共サービス・イノベーションプラットフォームin埼玉」を開催する運びとなり、上田知事をはじめとして、さいたま市副市長ほか多数の地方公共団体職員の皆様方のご列席を賜ったことについて厚く御礼申し上げます。

公共サービスイノベーションは、経済再生と財政健全化の両方を推進するため「骨太方針2015」に盛り込まれた歳出改革の実現に向けた三本柱の一つであり、具体的には現場の自治体が先進的に取り組んでいる窓口業務等の民間委託の推進や自治体クラウドの取組といった公共サービスの優良事例を全国展開し、歳出効率化と利用者サービス向上の双方を同時に実現することにつなげていくものである。

こうした観点から、我々、経済財政諮問会議の関係者に加え、地方三団体や有識者の皆様、さらに関係府省の参加も得て、政府横断的な枠組みを作り、大きく機運を高めていくことを目指す横断的な場として「公共サービス・イノベーションプラットフォーム」を昨年9月に設置した。

もちろん、これらの改革は一朝一夕に実現するものではなく、全国の多くの

自治体において、様々な検討課題を前に多大なるご苦勞とともにご検討いただいていることは承知している。

「公共サービス・イノベーションプラットフォーム」では、その後、約一年強にわたり議論を重ね、どのようにすれば優良事例の全国展開が実現するのか、何が全国展開の阻害要因となっているのかなどについて検討・議論を重ねてきた。

また、本年度に入り、6月に閣議決定された「骨太方針2016」においては、窓口業務の民間委託や自治体クラウドに加えて自治体間の境界を越えた広域化・共同化の全国展開等を進める方針が改めて示された。

経済財政諮問会議においても、本年度の骨太方針の取りまとめの過程で、総理から「窓口業務の民間委託や業務のIT化などの加速に際し、先進事例の横展開が何より重要であり、各省庁が自治体の立場に立って、先進事例の導入をしっかりとサポートし、大きく展開する必要がある。」といった趣旨の発言があった。

このような気運の盛り上がりの下、公共サービスイノベーションの普及促進策の1つとして、先進的な取組を行った自治体の講演等を通じ、自治体の首長や職員の皆様に対して、取組の趣旨・内容や実施に至る方策を直接説明し、訴えかける場として開催するだけでなく、全国展開の隘路打開のため、「現場に知を求める」との発想のもと開催させていただくものであり、県内あるいは近県において優良事例が多数存在していると伺っている埼玉県において、全国に先駆けて開催させていただくものである。

本日は民間委託、自治体クラウド、水道事業の広域化に関して、あわせて5団体の皆様からご紹介いただき、私共の問題意識についてもさまざまな知恵をいただきたいと考えている。

私はこのプラットフォームを一過性の会議で終えてはならないと考えており、頂戴した知見を全国展開にあたっての有益な「智慧」として、プラットフォームの場をはじめ、様々な機会を通じて優良事例の導入に際してご苦勞されている全国の自治体に伝え、全国展開の一助とさせていただくことが私共の使命と考えている。

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き、取組導入に向けた議論の一助としていただくようあわせてお願い申し上げます。

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

○上田知事

「公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 埼玉」の開催に当た

り、一言、御挨拶申し上げます。

高橋進経済財政諮問会議民間議員をはじめ「公共サービスイノベーション・プラットフォーム」の構成員の皆様には、日頃から公共サービス分野の改革の推進を通じて、我が国の経済再生と財政健全化に尽力されていることに敬意を表す。また、会場の皆様にはお忙しい中御来場いただき、心から感謝申し上げます。

さて、現在、地方公共団体は厳しい財政状況の下で、急激な人口減少・少子高齢化の進行など、社会経済情勢の変化に適切に対応していくことが求められている。

埼玉県は、沖縄県、東京都に次いで、まだ人口増加率が3番目にあるところだが、早晚、人口が減少に転じる。そして、高齢化のスピードに関しては、日本で1番になっていくこともあり、まさに財政改革、行政改革が最も必要な県の1つだと思っている。

私も就任半年後に、原則的に天下りを廃止し、県の最高幹部が県の出資法人関係へ天下りすることを廃止して、民間の人材をスカウトして社長に就任していただいた。

このソニックシティの管理・運営を任されている公益財団法人は、県が最大の出資者である。県の職員が役員として出向中の際は、赤字ではないが黒字にもならないという状況であったが、民間人の理事長が就任した途端、1億円ほどの黒字が出た。

スーパーアリーナなども、当初できたころは、10億円ほどの赤字補填をしており、私が就任したころは、6億3,000万円の赤字補填をしていたが、約3年で解消し、現在では10億円の納付金をいただくほどの黒字の状態になっている。

私は、常に県民マインド、市民マインド、町村民マインドで、いいものを安くというサービスを提供することが使命だと思っている。窓口業務なども、民間にできることもたくさんある。情報セキュリティ関係も、それぞれの市町村で行うことも大事かもしれないが、埼玉県全体で行うことで、サービスを良くして費用を少なくするということも可能だと思う。それぞれの知恵をいただきながら、物の長寿命化なども図りながら、より簡素な組織を作っていくことが重要だと思っている。

この図は、47都道府県が1万人に対して何人で仕事をしているかを表した図だが、埼玉県庁は、1万人に対して11人で仕事をしている。全国の平均は22人で、多いところは50人で仕事をしている。一番少ない、最小・最強の県庁だということを、私たちは誇っている。だからといって、残業をしているわけではなく、働き方の改革をして、しっかり仕事をすること意識づけている。

いずれにしても、今日のプラットフォームは、いい機会をいただいたので、

先に学んだ人からしっかり教えていただきたい。

○濱田官房審議官

上田知事は、ご公務のため、ここでご退席となる。

(上田知事退室)

○濱田官房審議官

議事次第にあるとおり、3つのテーマについて事例発表の後、パネルディスカッション形式の質疑応答、意見交換を行う。

3つのテーマがあるが、1番目の窓口業務等の民間委託の事例発表、質疑応答の後、後半に自治体クラウド、広域化・共同化のテーマを一括して扱う。

質疑応答、意見交換のセッションについては、会場の皆様からもぜひご意見やご質問を頂戴したい。

事例の紹介をいただく前に、今回の公共サービスイノベーションに関する、今までの背景を簡単にご説明させていただく。

先ほど高橋座長からも申し上げたように、内閣府が中心になって、経済の再生と財政の健全化一体で改革に取り組んでいる。

毎年作る「経済・財政運営を含む基本方針」、いわゆる「骨太の方針」で、今年の6月に決定したものを載せている。財政の健全化については、今までは、歳出の削減目標を決めてトップダウンで行っていくという傾向が強かったが、今回はそのような手法を取らずに、ボトムアップで行う方針としている。そのために、先進優良事例を現場から発掘して、その事例を横展開し、全国に広めていくことで財政健全化の効果을上げていこうと考えている。

2本柱の1つは健康増進・予防である。例えば、糖尿病が悪くなると人工透析に非常に費用がかかるので、そうならないように糖尿病予備軍の方々に集中的に健康指導などをしていくということである。

もう1つは、自治体の公共サービス分野である。骨太の方針の②で掲げているとおり3つの項目があり、その1つが窓口業務の適正な民間委託の加速である。

従来、民間委託というと、ごみの収集や学校給食といった事業が先行していたが、最近では、公権力行使との関係で難しいと考えられていた窓口業務などについても委託が進んできているので、これを全国に広げていく。

2点目が自治体のクラウド化である。これは、各自治体が自前でサーバーやシステムを持つということではなく、共同してクラウド化していくという動きである。3点目が、境界を越えた広域化・共同化の動きであり、こういったも

のを進めていこうということである。

昨年の骨太方針の中でも、こうした分野に関する各自治体での行政コストを横比較して、改革を行った自治体は、安上がりでいいサービスができているということを皆さんに知っていただく取組を行う方針を決定した。

自治体の関係者にはご心配をいただいているが、地方交付税の配分に関しては、「トップランナー方式」と称して、配分する上での経費水準を、段階的に先進的な取組を行っている自治体に合わせていくことなどを行っている。

先ほど高橋座長からもご紹介があったとおり、健康予防も同様だが、いわば国民運動として実施していくための場としてこのプラットフォームを設置しており、経財諮問会議の高橋議員を始め、内閣府幹部や、知事会、市長会、町村会の代表にも入っていただいて、今年の秋から開催している。

窓口業務のアウトソーシングについては、今回作っている改革工程表において、今後の目標としてここ数年のうちに倍増していくこととしており、自治体クラウドについても、来年度までに倍増していくという目標を立てている。

それぞれ既に先行している団体では、ソフト面で見ても、効率化の効果が出て質のいいサービスができているという話が出ており、本日もご発表いただくので、ぜひこの展開を進めていきたいというのがプラットフォームの一番のポイントである。

窓口業務の民間委託の全国的な進捗だが、全国的には、まだ1割少しというところである。比較的進んでいる左のほうは、東京都を初めとした大都市部であり、右側にあるように、いわゆる地方の県ではあまり進んでいない。

埼玉県は、かなり上位のほうにいるが、それでも約2割にとどまっているので、ぜひこれをどんどん伸ばしていただきたい。

自治体クラウドと単独クラウドを合わせた県別の進捗状況だが、平均して約4割ほどであり、県別では大都市部と農村部での差はあまり見られない。むしろ小さな町村の方が共同化のメリットが大きく、進んでいる面がある。

埼玉県は平均より少し上だが、こちらでもぜひ多くの団体が共同化をして、質の高いサービスを安上がりで提供していくという方向に進んでいただきたい。

それでは、窓口業務の民間委託に関して、事例発表、意見交換、質疑応答に入らせていただく。

初めに、ふじみ野市市民課の高橋課長から、事例についてご発表いただく。

## ○ふじみ野市

ふじみ野市では、平成25年4月に窓口業務委託を開始して今年で4年目であり、その間、問題が生じたことが多々ある。窓口業務の民間委託は、全てがすばらしいというわけではなく、市にとってはデメリットになることもあるので、

それを踏まえてご説明させていただきたい。

まず簡単にふじみ野市のご紹介をさせていただく。ふじみ野市は、東武東上線で、池袋から30分程度、川越の手前にある。ふじみ野駅と上福岡駅が最寄り駅だが、ふじみ野駅はふじみ野市ではなく富士見市であり、新聞報道でも紛らわしいということで話題になったことがある。

人口は、11月11日現在で11万3,504人。平成17年10月1日に、上福岡市と大井町が合併してできた市である。東京のベッドタウンで、駅前などはマンションや団地が多く建ち並び、繁華街になっているが、少し奥に行けば、田んぼや畑が広がって、のどかな風景を見ることができる。

それでは、初めに、委託に至った経緯につきまして、ご説明させていただく。

ふじみ野市では、平成18年の合併後、平成19年3月に策定された「行財政改革大綱」において、更なる市民サービス向上のための民間活力の導入が示され、公共施設の指定管理と窓口業務の民間委託を進めるという方針が出された。

これにより、平成22年から国民健康保険の窓口が民間委託され、軌道に乗ったことから、市民課もという話が出てきた。ただし、市民課は国民健康保険と異なり、市役所のベースになる転出入の入力などの個人情報管理があることから、課内からの反対意見もあり、慎重に協議を進めてきた。

ちょうどそのころ、県令によりパスポート業務を出張所で行う話が下りてきた。パスポート業務を行うということは、日曜日が開庁日になるということであり、市民課としては職員の増員要求を出したが、職員ではなく業務委託で行うようにという話になった。しかし、出張所単体だと単価が高くなってしまっただけで業務委託での採算が取れなかったため、市民課と出張所を合わせて業務委託を行うことになった。

委託先の選定はプロポーザル形式で行い、当初は5社に参加いただいたが、本市が始めたころは、業務委託を行っているところがそれほど多くなかったので参考になる事例が少なく、何を基準に選定してよいか迷うところがあった。

検討の結果、個人情報への危機管理の考え方がしっかりしていることと、派遣する人材が豊富でローテーションがきちんと取れることを重視し、都内でも経験があり、パスポート業務の委託を取り扱った経験がある1社に決定した。

契約は3年間とし、平成28年3月31日で最初の契約が切れたため、今年2月にもう一度プロポーザルを行い、新たな業者を決めた。その際に、前の業者とは異なる業者になっている。ただし、前の業者のスタッフやリーダーにはそのまま新しい業者に移っていただいたので、大きな混乱はなく移行ができた。

移行による混乱は少なかったが、4月から市民課は混み合うので、始めの2週間程度は窓口でさばききれないことがあり、やはり業者間の引き継ぎが難しいということは実感している。4月1日からの契約にしてしまうと、市民課の

繁忙期と重なってしまうので、業者が替わることを考えると、切り替えの時期を10月などにしたほうがいいのではないかと考えており、次回の契約では検討しようと思っている。今は、スタッフの配置を手厚くするなどして、大きな混乱は生じていない。

次に、業務委託により期待される効果と課題についてご説明させていただく。

業務委託に期待される効果としては、コストの削減と窓口サービスの向上の2つがあると思う。

コストの削減について、まず一般的には職員の削減が挙げられる。

本市では、平成25年4月の業務委託に際し、当初、本庁の市民課が11名、出張所が5名いたところ、本庁が4名減の7名、出張所が2名減の5名と、合わせて6名の人員削減を行った。

しかし、現場で職員が直接個々の委託職員に命令や指示ができないということもあり、委託当初は業務の配分がうまくいかなかった。郵送請求も委託していたが処理しきれず、5時過ぎになっても業者が残っているため職員も残らざるを得ないような事態などもあり、委託を始めた当初は、每晚9時、10時まで残業が続き、議会でも問題になってしまった。結局その残業が2年ぐらい続いてしまい、残業代がかさんでしまったということがあった。

次のページには、業務委託経費の比較を載せている。

上が本庁、下が出張所になっており、職員人件費について、委託前の平成24年度と、平成25年、26年、27年を比較している。

職員人件費には、職員の賃金、臨時的任用職の賃金、残業代が含まれている。見ていただくと、本庁は、わずかにマイナスになっているが、出張所については委託先が入力、発行した証明書類を確認するための臨時任用職員を雇ったためにその分が増加している。本庁については、もっと減る想定だったが、残業代がかさんだ結果、増加してしまっている。

平成28年度から新たな業者になっているが、新たな業者はコストパフォーマンスを発揮していただき、少し安くなっている。また委託先の職員も慣れてきて業務をうまく回せるようになったので、郵送請求なども時間内に終わるようになり、平成28年度からは、大きくマイナスになっている。

もう一つの効果として、民間スキルの活用による窓口サービスの向上がある。

本市では窓口アンケート調査を行っており、かなりいい評価をいただいている。ただし、市職員ではないので、突っ込まれた質問などになると答えられないこともある。また、少し時間がかかるので、以前はなかった「処理が遅い」というクレームがかなり増えている。

全体的には、窓口の評価は上がっている。窓口の外にコンシェルジュ、いわゆる窓口案内係を配置しており、かなり評判が良い。

出張所については、業務が多岐にわたるため、民間委託ではやり切れない部分がある。当初は全ての業務を委託していたが、やり切れないため、平成28年度からの契約については、資料にあるとおり委託業務数を少し減らした。

全体的に見ると、窓口業務の評価は上がっているのので、民間のノウハウを取り入れて、やっていければと思っている。

メリット、デメリットはいろいろあると思うが、民間のスキルを生かしながら職員もスキルアップしていく形になれば、メリットのほうが大きくなっていくのではないかと思う。

#### ○濱田官房審議官

それでは続いて、日高市の市民課市民担当の小林主幹から、ご発表いただく。

#### ○日高市

始めに、日高市の紹介を簡単にさせていただく。

日高市は、県内の南西部地域にあり、都心から概ね40キロ圏内ということになる。

埼玉県を小さくしたような形状であり、画面の赤く色がついているところになる。日高市は自然が多いところだが、500万本の曼珠沙華が咲き誇る巾着田などが、日高市の売りである。

周辺は、川越市、飯能市、狭山市、坂戸市、鶴ヶ島市、毛呂山町の5市1町に接している。10月1日現在の人口が5万6,727人、今年度の一般会計の当初予算の総額は180億3,000万円で、4月1日現在の職員数が367人である。

続いて、業務の背景を説明させていただく。

平成24年度に、当時の企画課企画調整担当という部署から話があり、平成26年度からの1階のフロア全ての窓口業務を委託化する検討が始まった。

1階フロアの関係課で調整をした結果、プロポーザルの実施を経て、平成26年3月から、市民課と、その当時の保険年金課の2課で業務委託を開始した。委託化に伴い、平成26年度は、市民課で1名、保険年金課で2名の正職員の削減となった。

平成27年3月からの委託については、平成26年10月下旬に、最初の2課に追加して、税務課、その当時の子ども福祉課及び介護福祉課の3課を加えた5課でのプロポーザルを実施し、業務委託を開始した。平成27年度は、税務課、その当時の子ども福祉課、介護福祉課の各課が1名の正職員の削減となった。

現在、税務課、市民課、子育て応援課、長寿いきがい課及び健康支援課の5課で業務委託を実施している。

今回は、市民課の業務委託についてご紹介させていただく。



まず各申請書の受付についてだが、基本的に本人確認書類の提示を求めて、申請書の記載漏れがないかなどの記載事項のチェックを行っている。

証明書等の作成については、住民票の写し、印鑑登録証明書、臨時運行許可証などの証明書等の作成を行っている。

印鑑登録等については、システム端末の作業で、印影の登録や廃止の処理を行っている。

旅券、パスポートの受付については、申請書の受付、申請書の記載漏れの有無や本人確認などの1次審査を行っている。

その他、お客様が申請書の書き方で困っているときに、書き方の説明をするなどの申請書の記載、補助等を行っている。

次に、実際の市民課における申請書の記入から、証明書の交付までの流れを簡単にご説明させていただく。

まずお客様が記載台で申請書を記入してから、委託スタッフの受付で申請を行う。その後、委託スタッフが番号発券機から、1. 住民異動届、2. 証明書の申請、3. 戸籍届出、4. パスポートの申請・受け取り、などの内容でお客様に番号札を渡す。2. 証明書申請などは、委託のスタッフが対応し、1. 住民異動届などと3. 戸籍届出については、番号案内のアナウンスでお客様を呼び出して、職員が対応する。4. パスポートについては、1次審査を委託スタッフが対応する。

なお、実際のパスポートの交付については、交付の際に、所定の本人確認をしなければいけないということと、手数料として収入印紙、県証紙の金額の確認等が必要であるため、そちらについては職員が対応している。

2. 証明書申請などについては、委託スタッフが申請書の審査と本人確認を済ませて、住民票の写しなどの証明書などを作成する。その後、職員が証明書に該当する方の分かどうかを審査して、その後、レジを打って、お客様に交付するという形になる。

戸籍謄本等の証明書の作成については、委託のスタッフが受付し、申請書の内容をチェックした後に、職員に申請書を渡して、職員が戸籍謄本等を作成して、お客様に交付することになっている。

証明書等の交付及び手数料の収納は、職員で行っている。

次が、実際の業務委託までの準備についてである。

先ほど3ページで簡単に説明したが、1階フロアの関係5課の調整会議等を実施し、その後、各課で委託業務内容の洗い出しをして、委託仕様書の作成及びプロポーザルを実施した。

画面が市民課の窓口の様子だが、パーテーションを設置したり、フロアに目印をするなどして、委託事業者側と職員との物理的区分をしている。

また、委託事業者側が社内研修を実施した後、実際の実践に移っており、市民課職員が作成した資料を基に、委託事業者側で業務マニュアルを整備した。

平成26年2月1日から、番号発券機や案内機、お客様の呼び出し番号を表示する行政モニターの設置と利用を開始した。

効果についてだが、市民課は、委託後に正職員が1名減少している。

また、②の職員の事務処理の効率化については、第一線で窓口業務をしているだけであり、そちらである程度、申請内容に合わせて振り分けをしているため、職員が常に窓口を気にする必要がなくなったというメリットがある。

3番目がお客様の「待たされ感」の解消だが、以前は発券機等もなかったのでどれくらいお客様が待っているか確認が取れていないが、現在は6～7分となっている。早いと1～2分で出せることもあるので、大分短縮になったと思う。

お客様が待っている間は、行政モニターにいろいろな表示をしているので、待っている間に、そちらを見ていただいていることも、「待たされ感」の解消につながっているのではないかと考えている。

アンケートを年1回実施しており、今、表示しているのが、今年の8月下旬から実施したアンケート結果である。

ご覧いただくと、「とても早い」や「早い」、「とてもよい」や「よい」など、6割から8割が概ねよい評価をいただいている。

最後に今後の課題についてである。

まず、職員の窓口業務能力の維持についてだが、人事異動で新しく配属された職員が、窓口や電話で説明する際に、誤った説明をしたり説明不足があったりすると、窓口のトラブルにつながりかねないので注意する必要がある。

2点目は、委託スタッフの窓口業務能力の維持についてである。こちらも1点目と同様、誤った説明等が窓口トラブルにつながるということ。また、委託スタッフ個々の能力の差もトラブルの原因になる可能性があるため、日々業務マニュアル等の内容を確認してもらう必要が出てくる。

3点目は、日高市の場合はまだ委託してからあまり年数がたっていないので、まだ業者が変わることはないが、業務を見直す機会があれば、再検討が必要になると思う。

最後に、4点目だが、業者の変更があった場合の安定した業務の引き継ぎ対応についてであり、こちらは、先ほどふじみ野市から話があったが、その辺の対応が必要になるのではないかと考えている。

#### ○濱田官房審議官

それでは、ご発表いただいた二自治体の取組に関して、質疑応答と意見交換

に移らせていただく。

まず、高橋座長から、ご質問、コメントをお願いしたい。

#### ○高橋座長

ふじみ野市は業者を替えているが、替えた理由と、先ほど実際のスタッフは替わっていないという話だったが、そのスタッフは定着スタッフということなのか、導入する際、業務マニュアルのようなものを作っているのか伺いたい。

また、どこまでを職員が行い、どこから委託するかという、公権力の行使の分け方がよく問題だと言われるが、その辺は特に問題はなかったのかお聞きしたい。

日高市には、導入した際、ふじみ野市のように職員の対応が増えたということとはなかったのか伺いたい。

#### ○ふじみ野市

業者を替えた理由だが、プロポーザルの結果であり、選定の際は、コストと安定した人材の供給を重要視した。前の業者とは安定した人材の供給ができず、トラブルになった経緯がある。

平常時は良いが、急な休みなどがあつた際に、すぐに別の方を配置できるような緊急時の対応が重要であり、前の業者はそこが弱かつた。また、コスト面も含めて検討して、新しい業者に替えることとなつた。

その際は、スタッフが全部ではないが、窓口をやっているスタッフはほとんどが新業者へ移っていただき、また、本庁のリーダーもそのまま移っているので、大きな混乱は生じなかつた。

民間業者なので内部事情はわからないが、会社から会社へ移るということは多々あることだと聞いている。

業務マニュアルについては、市で作成しており、それを元に、業者の方で再度、業務マニュアルを作成してスタッフ全員に配付している。

業務の分け方だが、ふじみ野市は、ほとんどすべての窓口業務と郵送請求について委託している。事務室が完全に分かれた形になっていなければいけないため、間にいろいろ物を置くなどして、スペースを分けている。

直接パートスタッフに職員が指導してはならず、指導する場合は、リーダーを通して指導することになっている。4月に窓口が混乱したときに調べたが、お互いに指示を受けずに同じ仕事をしている分には問題ないということであった。4月の初めは、3時間待ちという状態になってしまったこともあり、職員が入力を行っていた。

○日高市

私は途中から異動してきているので当初の話は分からないが、日高市で委託している業務には、住民異動のシステムなどの入力作業や、通知カード・マイナンバーカードについての住所変更等の作業がない。基本的には、証明書の申請の受付と住民票など、比較的定例的な業務について委託しているので、そちらについては、職員の負担が減ったというメリットはあったのではないかと思う。

○高橋座長

業者を選定する際に、業者の選択肢は多くあるのか、それとも、数が少なく、適切な業者を選択するのに苦労するのか、その辺を両市に伺いたい。

○ふじみ野市

業者としての数は多いと思うが、本市は出張所業務が入っていた関係なのか分からないが、今年2月に再委託をした際のプロポーザルは7社に声をかけて手を挙げていただいたのは3社だけであった。

○日高市

業者選定をする際は、初めから指名型プロポーザルということで、プライバシーマークを取得し、ある程度実績がある業者を選定した上でプロポーザルを実施している。

○濱田官房審議官

高橋座長は、所用のためこちらでご退席される。

(高橋座長退室)

○濱田官房審議官

会場からご質問やご意見があれば、お願いしたい。

○会場（小鹿野町）

日高市に伺う。戸籍の業務については、法務省のガイドラインはかなり厳しいので委託していないのだと思うが、8ページの委託後の正職員の数が戸籍担当で1人減っているのはなぜか教えていただきたい。

○日高市

戸籍担当の減については、それまで戸籍担当が外国人に関する事務を行っていたが、窓口業務の委託により1名減になることが分かった時点で、市民担当で外国人に関する事務を行うことになり、戸籍担当の人員を減らした。

#### ○濱田官房審議官

それでは、後半の自治体クラウド、水道の共同化のセッションに入らせていただく。

まず自治体クラウドに関して、茨城県五霞町政策財務課の矢島主幹にご発表いただく。

#### ○五霞町

自治体クラウドを知っている方は、自分のところとの違いを、知らない方はこの機会に知っていただき、ぜひ広めていただきたい。

茨城県五霞町は、利根川の右岸、関東平野の中心にある。平成の大合併のときには隣の幸手市との合併話があったが破談し、現在でも単独で、間もなく130年を迎えようとしている。

茨城県は4年連続で魅力度が全国最下位。その中で、五霞町は1番小さな自治体である。ただし、圏央道が平成27年3月に開通し、地域性や潜在能力は抜群だと思うので、ぜひ五霞町にお越しいただきたい。

自治体クラウドに関する茨城の取組について、五霞町の取組と茨城県の取組の2つを紹介している。両方ともボトムアップで進め、最終的にはトップダウンで協力するというシナリオになっている。

茨城県に大きく支援していただき、協定まで2カ月という短期間でまとまったが、その前段として県がワーキングチームを設置しており、44市町村のうち、13市町が参加した。この中の1つが五霞町である。その中で、リーダーを私がやり、結果的にはこの中の4市町がまとまって、平成25年度に首長が協定合意に行き着いて自治体クラウドに着手した。

この4市町については、縁もゆかりもない4団体が手を組んでいる。五霞町から常陸大宮市までは直線にして約80キロある。それぞれ離れている中でも、基幹業務システムを通して広域連携が実現した。これが現代社会でICTが可能とした部分だと思う。

この4市町は人口にも差がある。本町は8,684人しかいない小規模自治体だが、他の3市は、4万から5万の人口がある。元々のベンダーも異なる中で、システムの移行年度が一致したため、担当者クラスが手を結んで自治体クラウドが結成された。

いばらき自治体クラウドは任意協議会であり、事務局を1年交代で回してい

る。五霞町が最初に会長と事務局を担い、来年、一巡してまた五霞町に戻ってくる。

いばらき自治体クラウドの特徴は、アドバイザーに県情報政策課が入って支援してもらっている点である。

また、ワーキンググループを24グループ持っており、4市町だけなのでフットワークも軽い。

今、後乗りの自治体を募集しており、協定書や協議会の要綱にも後乗りを明記している。後乗りであれば、プロポーザルに伴う職員負担などを削減できるので、ぜひ後乗りしていただきたい。

調達業務については、住基・税・福祉業務全般の33業務である。

公募型プロポーザルでの調達だったが、特徴としては、4市町それぞれでデモを行った。その際、評価委員以外もデモを見られるようにして、町内の合意形成やクラウドへの意識を高めていった。

公募型プロポーザルで、業務機能要件としてどのぐらいシステムの機能が充実しているかを検討した結果、プロポーザルの前後では大きく差があり、対応不可を0.12%まで落としたことを確認した。パッケージそのものが進化していることが分かったため、ノンカスタマイズで構築する自信ができた。

ノンカスタマイズは、機能をパッケージに合わせて使うことで、便利機能にお金をかけて追加しないというものである。

ノンカスタマイズの構築実現に向けて、四市町の業務担当者が集まった。システムやICTが発達する中でも、顔を合わせて話をするすることで、非常に有意義な機能要件定義の打ち合わせができ、2か月で合計39回、それぞれのワーキンググループで集まった。

各自治体で民間のデータセンター並みのファシリティを維持するのは、無理だと思っている。特に本町のような小規模自治体では、民間のデータセンターを使い共同で運用することで、割り勘効果のメリットが出る。

五霞町では、10年間の概算で運用費の30%コスト削減を目標とし、それを達成することができた。四市町の中では、10%から20%の削減を想定していたところ、どこの自治体も約30%の削減となり、10年間で約1億3,000万を削減することができた。

五霞町では、削減した費用の用途を同時に考えた結果、コンビニ収納、コンビニ交付を行うこととなり、平成27年4月、平成28年4月から、それぞれがスタートしている。

今、各自治体はマイナンバーで苦勞しているかと思う。平成29年7月には情報連携もスタートする。そういった中で、クラウドを通して、意見交換や情報交換ができることによって、負担軽減ができているところもあり、もしかした

らそういったメリットのほう大きいかもしれない。

#### ○濱田官房審議官

続いて、同じく自治体クラウドについて、地元、埼玉県町村会から、埼玉県町村会情報システム共同化推進室長、また、静岡県CIOアドバイザーも務めておられる、市瀬室長よりご紹介いただく。

#### ○埼玉県町村会

最初のページに埼玉県の図を載せている。青く塗ってある18団体で、今、自治体クラウドを行っており、事情で入っていないところがグレーになっている。地政的に見ると、秩父、比企、児玉、大里のあたりが多く、少し離れているところは、残念ながら今のところ入っていただけていない。

自治体クラウドを行っているグループで、18団体というのはかなり多いほうである。10年以上前に、株式会社などを作っているところでは、もう少し多いところがあるが、この10年のうちに任意協議会でやっている中では、18団体が一番多い。

人口では、18団体で、合計で約35万人である。先ほど五霞町は、人口の違いがあるとおっしゃっていたが、私たちも一番小さい東村が3,000人で、一番大きい伊奈町が4万人を超えている。人口的な違いはあるが、町村というくくりの中で市が入っていないので、似通った人口規模であり、平均すると2万人となる。

導入の際は、町村会を構成する団体、当時は24団体あったが、大まかな基本計画に加え、費用案分や業務範囲、運用、町村会への職員の派遣などを定めた共同化の詳細な計画、各団体の費用削減見込などを配布し、18団体が参加を表明した。

対象となっているのは、基幹系の29業務である。情報系まで共同化している団体もあるが、本会は、とにかく住基と税のミスがないようにやり遂げようということで、対象業務の範囲を狭めている。

よく、町村会でやっているというと、データセンターを建てて、そこに大きい機械を入れて共同化していると勘違いされるが、そうではない。周囲の長野や群馬、栃木、茨城などのベンダーがクラウド業務を行っているので、その中から契約先ベンダーを選んで、みなで相乗りしているイメージである。平成25年以降にクラウドをやっているところは、恐らく他も同じだと思う。10年ぐらい前だと、建物を建てて、共同化するようなこともあったが、今はいわゆる所有ではなく利用の形でやっているところが多い。

期間としては、平成25年10月から1年半の期間を経て、2年前に全団体の切

りかえが終わった。当初課税も二回終わっており、本日、ご参加の自治体の方は、大変ご苦労された方もいらっしゃると思うが、二周回って現在は落ちついている状態である。

契約について、これもよく勘違いされるのだが、ベンダー、本会はTKCだが、TKCと町村会が契約をして、各町村が負担金を払っていると思われることが多いが、そうではなく、TKCと各団体で契約をしている。従って、どのように共同化を行うか決め、ベンダーをTKCに決めるところまではみんなでやって、あとの予算取りや契約は各団体で行っている。

図の右側の紫のところは、栃木のデータセンターで、左側の青いところが、私たち埼玉の町村なので、その間は、県域を越えて、ネットワークを引いている。よくネットワークが切れたらどうするのかという話があるので、左下に小さく書いてあるが、各団体に小さいサーバーがあり、そこに前の日の夜の状態のデータを持っているので、何かあっても、前の日の夜の状態では、検索ができたり、証明書を出したりすることができるような形にしている。

次のページは、上の段が共同化をする前で、下の段が共同化をした後を示している。埼玉は色々なベンダーが来ており、18団体で7社のベンダーを利用しており、オープン化は全団体が実施しており、クラウドをやっているところも半分ぐらいあった。その中でコンペを行ってB社に決まったので、B社の方式に全員で合わせている。

導入のきっかけについて、全国の小規模団体も同じだと思うが、兼務でローテーションもあるため、専門家がないという問題がもともとあった。予算も減っていく中で、マイナンバーや法改正が毎年のように発生して大変なので、これは単独でやっていられないということになり、協議会を作って、みんなで知恵を出し合って何とかしようということになった。

費用については、共同化によるボリュームディスカウントで下げてもらおうというやり方である。

その結果、定性的メリットとして、協議会ができて、情報担当の集う場所ができたので、情報交換の場として非常に活用されている。先ほど五霞町さんもおっしゃっていたが、費用が下がったということもあるが、現場では情報交換する場ができたということが、一番大きな効果ではないかと思う。

また、法改正の費用についても、ベンダーと団体交渉できることも大きな効果である。

各団体にとっては、協議会で決めたということ、財政や議会に説明が通りやすいということもある。庁内の調整が通りやすいという点は、大きなメリットなのではないかと思う。

ボリュームディスカウントについて書いてあるが、ベンダーにも頑張ってい



ただいて、55%下がっている。共同化する前は60億円かかっていたが、共同化により33億円になったので、5年間で27億下がっている。この数字を計算すると44.6%ということになりますが、純粹に調達した額だけで比べると55%下がっているということになる。

次のページは、法改正に対する対応について書いており、団体交渉の結果、大きく下がっている。

進め方だが、18団体の町長、課長、担当による会議を行った。担当が検討した後、課長が決定し、理事会が承認する。任意の協議会で強制力がないので、このような手続を踏んで合意をしている。

スケジュールだが、4年かかっている。五霞町さんはもう少し短いとおっしゃっていたが、18団体について、最初の1年半で調整をして、1年で準備、切りかえで1年半なので、4年ぐらいかけてやっている。

最後に所感だが、先ほど申し上げたとおり、この中にはご苦勞をされた方もいらっしゃると思うが、現在は順調に動いている。

一番苦勞したのは、お金の按分の仕方と業務範囲をどう決めるかという点である。ご理解いただけると思うが、お金の決め方は、均等割りと人口割りをどう組み合わせるかということになる。人口の多いところと少ないところで、どうしても利害がぶつかるため、何らかの決めごとをしなければいけないので、それが大変であった。

また、苦勞した点の五番目だが、団体のガバナンスの程度によって求める事業者が異なる点がある。よく、小さい自治体はやりやすく、大きい自治体がやりにくいと言われる。ベンダーのパッケージが、大きい自治体向けが少ないからだという話もあるが、今回やってみて感じたことは、小規模自治体はベンダーに頼るので見積もりも粗くてよく、グレーのところはやってもらうことになる。しかし、大きい自治体は、自分たちは何をやって相手に何をやってもらうかを明確にすることが求められるということがあつた。相手へのガバナンスや管理力が強い自治体は、大手ベンダーを求めるし、そうでないところは、何でもやってくれる小さいベンダーを求める傾向があるので、そういった点も、やりやすい、やりにくいということにつながっていると思っている。

最後にカスタマイズについてだが、27億の調達額の中で100万円ほどであり、ほとんどないに等しい。しかし、どうしてもカスタマイズしなければいけないものがあるので、各団体で行っており、全団体で23件、1件100万円ほどで行っている。

#### ○濱田官房審議官

それでは、最後に、水道事業の広域化について、群馬東部水道企業団総務課

の小郷課長からご発表いただく。

#### ○群馬東部水道企業団

群馬東部水道企業団は、太田市、館林市、みどり市、板倉町、明和町、千代田町、大泉町、邑楽町の3市5町の水道事業を統合し、本年4月1日より水道事業の運営を開始している。

水道事業のスケールとしては、構成団体の給水人口の合計で44万5,000人、事業収益は全体で100億円になり、県内最大規模の安全・安心・安定した水の供給を目指す、末端給水事業の企業団になっている。

研究会設立に至る背景だが、広域化を進めることができた背景には、渡良瀬川を挟んだ群馬県の東部、栃木県の西部地域は、古くから両毛地域と呼ばれ、その中で、経済的な結びつきの強い群馬県の太田市、館林市、みどり市、桐生市の4市と、栃木県の足利市、佐野市の2市で構成されている「両毛地域水道事業管理者協議会」の議論がある。

この管理者協議会は、昭和58年から活動しており、災害応援協定の締結や応援接続管路などの活動を行っており、協議会で定期的な会議を開催して、そのときどきの課題や問題点を話し合っていた。

この協議会は、年6回に及ぶ各種会議が開催され、事務レベルでの研究会で、水道事業への対処を考えていこうということで、広域化を進める環境が整っていた。

平成22年には、地域・大学連携モデル事業として、群馬県や群馬大学と連携して、東毛地域における水道事業の広域的運用について、研究を行っていた。

そのときは、将来を見据えた方向として、東毛の4市、邑楽の5町、県の用水供給事業、栃木県の2市で、浄水場の統合や窓口の統一などの検討を行っていたが、その後、栃木県の2市は、広域化への参加を見送っている。

平成23年には、経済産業省が中心となって、水道事業における官民連携の推進支援を行っていただいた。その後、群馬の1市が広域化について見送っている。

このような検討の結果、水道事業に課せられた課題を先送りすることは、水道事業の将来を脅かし、安心・安全・安定の喪失につながりかねないことから、この地域の水道利用者の利益を優先し、経営を統合し、事業基盤の強化と施設の効率化を図ることが必要であるとし、現在の3市5町の枠組みとする再構築を確立したところである。

事務レベルでまとめた広域化の研究内容については、平成25年5月31日に8団体の市長会議を開催して、広域化について説明している。構成団体の市長や

町長への説明は、住民サービスの充実、料金安価の維持、安全・安心の強化、持続可能な経営の資料からメリットをフォローし、デメリットはほとんど見当たらないと説明している。首長からの承認を得ることにより、広域化がボトムアップからトップダウンになった。

この承認を受けて、平成24年7月2日に広域研究会を設立して、平成25年7月には広域化の基本計画である基本構想を策定、9月に基本構想で描いた長期的な将来像である、持続可能な水道による安定した水の供給を実現するための基本計画を策定している。

平成25年10月21日は8団体の首長による、水道事業統合基本協定調印式を行い、群馬東部水道事業の統合に関する基本協定が締結され、11月26日に協議会を発足し、協議会のメンバーは8団体の首長で組織した。

当時、国庫補助金を受けるためには、協定締結後3年以内に企業団を設立しなければならないという条件があり、平成25年10月に基本協定を締結したことから、平成28年4月1日の水道事業の統合を目指して、企業団の設立に向けた準備を進めてきた。

組織としては、8団体の首長による統合協議会、部課長で構成される幹事会、係長以下の担当職員による専門部会五部会を設置し、事務調整をしてきた。

平成26年4月には、統合準備室を設置し、基本構想、基本計画に基づく具体的な内容を実現するための作業をスタートさせ、技術やサービス、管理基準を一定に保つための組織プランの策定を始めている。

続いて、財政シミュレーションでの収益収支の見通しの図である。

左の広域化のケースでは、3市5町を合わせて、10年間、黒字を確保できる試算である。右の単独のケースでは、平成34年までに、全ての自治体が赤字になることを表しているが、左の図のとおり、広域化によって、当面は利益の確保が見込めることを表している。

課題分析として、基本構想において抽出した共通の課題として、施設の老朽化による安全・安心な水道水供給の機器、収入の減少による安定した事業運営の崩壊、職員の減少による水道技術のノウハウ・技術継承の喪失、基盤不安定化によるリスク対応の課題があることが判明した。

そこで、広域化で改善できる事項として、施設の有効利用として22か所の浄水場施設を統廃合し、平成36年度までに14施設にすることで、構成団体が抱える施設の更新、安定した事業運営、技術の継承、危機管理の課題を改善していく。

包括業務委託等の活用による機能集約によりコストを削減し、太田市、館林市で実施している包括業務委託を構成団体全てに広げていく。

各種災害に対するリスクマネジメントの強化は、非常時における応急対策の

充実を図ることにより、これらの課題を解決できると考えた。

これらのことから、単独施設更新による無駄を軽減するため、また、補助金、交付金などの活動を推進する手段の積極的な活用、事業の推進が必要だと判断し、広域化の早期実現に向けて進んできた。

行政区をまたぐ再構築事業として、平成27年度から平成36年度の10年間で54億円が必要になる。

また、老朽施設の更新需要費として、283億円の費用が必要となる。

一方で、国庫補助の活用、現在は交付金だが、97.6億円を最大限活用し、利用者の負担軽減につなげようと考えた。

また、広域化による費用削減効果として、施設再構築による統廃合等の建設事業費の削減として、10年間で17億円、国庫補助、交付金の活用による投資額である水道事業の負担を10年間で97億円削減し、包括業務委託拡充による人件費及び維持管理費は、年間2.5億円の削減が見込まれている。

広域化により、新たに54億円の費用が必要となったとしても、139億円の費用削減となることから、差し引き85億円の効果が得られ、その効果を老朽管や老朽施設の更新に充てていくことができると計画している。

広域化を振り返ってだが、広域化については、平成21年度の両毛地域の管理者協議会での広域の議論から7年、3市5町の枠組みを決定してから4年の月日を必要としている。

企業団設立まで、業務ごとに専門部会を設置し、業務のすり合わせを行ってきたが、団体間の考え方の違いの調整に時間を必要としている。

統合を進められた要因として、広域化後3年は、料金改定の手続をしないこととしている。料金統一は大きな問題である。我々は広域化を最優先したため、料金統一をしなかった。これは料金統一が広域化の阻害要因になりかねないからである。水道を利用する方に企業団を認識していただき、企業団での事業運営が反映できるようになった時点で、手続を行いたいと考えている。

次に、官民連携の推進として、太田市、館林市の職員が包括業務委託により、日常から離れることができ、集中して広域化の問題に取り組めたことも大きな要因である。町の職員は日常業務で手いっぱいであるため、中心となる事業体がどこまで関わるができるかがポイントだと思われる。

#### ○濱田官房審議官

それでは、自治体クラウド、水道事業の広域化に関する取組について、質疑応答、意見交換に入らせていただく。

本日は、本プラットフォームの構成員である日本政策投資銀行の足立構成員にご出席いただいているので、初めに、足立構成員からご意見を頂戴したい。

### ○足立構成員

前半の窓口業務関連も含め、民間委託の業者を選定する際のポイントなどについて、一点申し上げたい。

発表の中で、自治体にとっての効果やメリットの話があったが、その裏で、業務を受けている民間にとってはどういったメリットがあるのか。それをしっかり把握すること、官民そして地域全体としてWin-Winになっていることが重要ではないかと思う。持続可能な官民連携につなげるためには、予め委託する業務の範囲などの精査を行い、得意な人が得意なことを行えるような条件設定をし、競争性がしっかり働くような形にした上で、よりよい提案や事業者を選ぶことが重要と思う。

先進団体は、こういった面で既にいろいろな取組をされていると思う。今日は時間の制約があるので、言い切れていない部分も多々あるかと思うが、ご紹介頂いたような事例に至るまでのプロセス、条件設定に至るまでの民間との対話の取組なども含めて共有されればより有意義だと思うし、そういったプロセスも含めて、しっかりと普及のための取組を考えていくことが重要だと思う。

### ○濱田官房審議員

それでは、羽深内閣府審議員からご意見、ご質問をいただきたい。

### ○羽深内閣府審議員

クラウドについて、埼玉県町村会は18団体、五霞町は四市町ということだが、後から入る場合の接続は容易にできるものなのかどうか。最初から入るのと同じぐらい大変なのか、後から入る場合について教えていただきたい。

最初から入るときもそうかもしれないが、後から入っていく場合は、他の団体に合わせなければいけない面があるので、その場合の仕事や業務、書式の見直しなどは、手間がかかるのかどうか伺いたい。

五霞町は、ボトムアップで始められたとおっしゃったが、そのきっかけはどんなことだったのか。埼玉県町村会は、埼玉県のバックアップやリードについて、どのような協力があったのか教えていただきたい。

群馬東部水道企業団には、メリットとして、10年間で139億円の削減とあるが、分母として、そもそもいくらかかるもの減少したのか。何割ぐらいのイメージなのか伺いたい。また、セッション方式など、民間に運営を任せるというやり方もあるようだが、そのようなことはお考えなのか伺いたい。

### ○五霞町

後乗りの自治体について、協議会設立当初から言っているのは、システムを業務に合わせるのではなくて、業務をシステムに合わせることが必要ということである。機能要件をきちんと行い、より完成度の高いパッケージを導入することを目指しており、後から加わる場合でも、この業務機能要件を確認して業務をシステムに合わせることができれば加入が可能である。

よく発生するのは帳票のカスタマイズである。住民サービスが落ちてしまう帳票であればカスタマイズが必要だが、既に使っている団体があり、どうしても変えなくてはいけないというものは、私が見たところ1件もなかったもので、結果的には帳票もカスタマイズしていない。

ボトムアップで始まったきっかけだが、首長の中には、自治体クラウドや共同化と言われても、ぴんとこない部分もあると思う。国や県が自治体クラウドを推進する際に、担当者レベルで自治体クラウドについて、いろいろ調べて、検討、協議をし、コストメリットや、民間のデータセンターでの住民情報を安全・安心な保存、保管について、上に上げて、最終的には首長が決定して、四市町で協力してやっていこうという形になった。

#### ○埼玉県町村会

後乗りに関しては、システム的な移行がうまくいくかという話と、受け入れる側の本会のルールがどうかという二つの話がある。

業務に関しては、五霞町と同様で、入っているシステムがあるので、それに対してどのように運用を合わせていくかを検討していただくことになる。

ただし、小規模自治体向けのパッケージシステムはよくできており、Aパターン、Bパターン、Cパターンと、法に該当するところは当然できていて、各団体の例規や規則についてもパターンとして持っていることが多く、AパターンのB帳票や、CパターンのD帳票といったように選択することができるので、カスタマイズしたり運用を大きく変えたりしなくても導入しやすくなっている。

本会のルールについては、もともと23団体中の18団体で計画を立てて、費用案分などを決めている。後乗りを否定するものではないが、規則が全くないので、参加の希望があった場合には、どうするかというところから検討を始めることになる。

県のリードについてだが、県には大変お世話になっている。当初の研究会や、その後、本格的な検討会にも県の方に参加していただいて、知見を出していただいた。協議会ができたときは、県の立場上、オブザーバーという立場になり、協議会が中心に進めたが、情報政策課、市町村課、地域支援課の三課にご支援いただいた。

また、町村会の中に、新しくこのための室を作ったのだが、当初、その室

長は県の副課長クラスの方に室長として来ていただいている。

#### ○群馬東部水道企業団

139億円の削減について、水道事業は、老朽管や施設の更新、維持管理に、莫大な費用がかかるため、その費用が大きな削減の対象になる。単独で行う場合には補助金が得られないが、広域化のメリットとして、3分の1の補助を得て、施設の更新、老朽管の耐震化ができるという点がある。元々更新需要費として283億円を見積っており、その約3分の1を、補助金や維持管理費、民間委託の人件費等の削減によって生み出している。

コンセッションについて、水道事業3条が維持管理費、4条が建設費になるが、太田市は、3条の部分を既に民間委託しており、館林市は、平成24年から民間委託をしている。これを今回の統合に合わせて、全区域に広げようということで、平成29年度から取り組む予定でいる。これから8年で組むので、その後、コンセッションまでは検討したが、そこまでいかず、今の民間委託の形で進んでいければと考えている。

#### ○濱田官房審議官

本日、事例発表をいただいた方々におかれては、この後、皆様からご質問や問い合わせ等があった際にはぜひ前向きにご教示をお願いしたい。

それでは、結びにあたり、足立構成員から全般的な講評を含めてコメントをいただきたい。

#### ○足立構成員

示唆に富む5事例、大変勉強になった。会場の皆様も同じ思いだと思う。1事例10分という時間の制約もあり、もっと聞きたいところもあるが、今日は、プロセス面も含む共有化へ向けた最初のきっかけとなる出会いの場ということにさせていただき、今後、皆様には追加質問・調査等を通じて貪欲にものにしていただければ有意義と思う。

私自身は、全国各地の公共施設やインフラなどの持続的運営に向けたサポートを、先進事例の横展開なども含めて行っている。今日の事例の中で言うと、水道事業のサポートなどには、最近特に力を入れているところである。

群馬東部水道企業団の資料で書かれているが、この事例の一番のポイントは、料金統一の問題を後回しにした上で、まずは広域化に踏み出した点にあると思う。

また、先ほど審議官からもコンセッションという話があったが、広域化と並んで官民連携も重要で、人口減少、財政制約下における長期的な投資の最適な

プランニングや設備投資の合理化を実践していくために、今後ますます重要な要素になってくると思う。

群馬のケースは、ご説明にもあったとおり、広域化に踏み出すまでに長期の準備期間があったということだった。ただ、このような下地がない地域においては、広域化の取組は一般的に時間のかかるものだと思う。そういう中で、例えば官民連携、民間の提案・ノウハウなどをうまく活用して、民間からの横串機能をてこにして広域化を進めていく。官民連携を、広域化を進めるための1つの手法として活用するというこも、有意義なやり方であると思う。

私達構成員も、そういった多様な形での広域化の手法やモデルを提案したり、本日もご紹介いただいたような事例を更に発掘、共有することによって、このプラットフォームに一層尽力していきたいという思いを新たにしたところである。

ところで、先進事例の横展開にあたっての方法論や手法について検討、議論することも重要だが、実際に横展開に向けて動いていくのは人なので、人がいかにすれば動機づけられるかや、いかにすれば意識づけられるかということが、基本的ではあるが大変重要なポイントとなってくると思う。

それに関して言えば、今日の場合もそうだが、数多くの意識の高い人や事例に触れ合う多様な機会をいかに用意できるか、ということが重要と思う。

1つ例を挙げさせていただくと、私どもの組織で、先進事例などについて全国的に共有・横展開するため、本支店合わせて全国16拠点を、月に1回テレビ会議システムで同時に結んで会議を行っている。毎月、全国の地公体職員など300人ほどが参加しており、東京や仙台、福岡などから先進事例を発信して共有するという取組で、大変な盛り上がりを見せている。参加者は、このような手段がなければ一生出会う機会のない他地域の人が、先進的な問題意識を持って取り組んでいるのをテレビ会議を通じて実感して刺激を受け、これをきっかけに連絡先を交換して、自分達の地域に改めて直接招聘して意見交換して更に理解を深め、その結果、自団体における庁内体制の整備や民間も含めた勉強会の開催、プラットフォームの設置など、多様な形の具体的アクションへもつながっていったりしている。

本日のご発表、ご意見を伺い、先進事例の横展開に向けた意識づけにつなげるための多様な場づくりの提案や、「場」自体の先進事例共有などにも尽力していきたいと、気持ちを新たにしたところである。

本日は、大変貴重な機会をご一緒させていただき、お礼申し上げます。

#### ○濱田官房審議官

それでは、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埼玉」は、ここまでとさせていただきます。



