

先進的な取組を全国展開するための  
公共サービスイノベーション・プラットフォーム 第5回会合 議事要旨

---

1. 開催日時：2017年4月5日（水） 13:30～15:30
2. 場 所：中央合同庁舎第4号館 4階共用第2特別会議室
3. 出席委員等：

座 長	高橋 進	日本総合研究所理事長
構成員	武山 政直	慶應義塾大学経済学部教授
同	森本 登志男	佐賀県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）
同	足立 慎一郎	株式会社日本政策投資銀行地域企画担当部長
	高橋 豊	町田市副市長
	半田 嘉正	富山県情報企画監
	萩原 啓	前愛媛県市町振興課長（現内閣官房まち・ひと・し ごと創生本部事務局参事官補佐）
	米田 耕一郎	全国知事会事務局次長
	下河内 司	全国市長会事務局次長
	原山 和巳	全国町村会事務局次長
	桑原 英大	（株）水みらい広島事業推進部長
	後藤 稔	（株）日立システムズ公共事業グループ事業主管
	田中 聖也	総務省自治行政局行政経営支援室長
	稲原 浩	総務省自治行政局地域情報政策室長
	栗原 正夫	総務省行政管理局公共サービス改革推進室参事官
	日置 潤一	厚生労働省医薬・生活衛生局生活衛生・食品安全部 水道課水道計画指導室長
	羽深 成樹	内閣府審議官

---

（議事次第）

1. 開 会
2. 議 事
  - （1）窓口業務等の民間委託について
  - （2）自治体クラウドについて
  - （3）広域化・共同化について
  - （4）優良事例の全国展開を図る先進的な取組について

(5) 平成29年度の取組方針等について

### 3. 閉 会

(配付資料)

- 資料 1 - 1 窓口業務等の民間委託の実施状況及び業務改革モデルプロジェクトについて
- 資料 1 - 2 窓口業務の業務マニュアル・標準委託仕様書の検討結果等について
- 資料 2 - 1 自治体クラウド推進・業務改革について
- 資料 2 - 2 自治体クラウド推進に係る富山県の取組について
- 資料 2 - 3 日立システムズの取組について
- 資料 3 - 1 水道事業の広域連携施策について
- 資料 3 - 2 水みらい広島の取組について
- 資料 4 - 1 愛媛県における『行革甲子園』の取組について
- 資料 4 - 2 町田市における業務改革の取組について
- 資料 5 公共サービスイノベーションに係る平成29年度の取組方針等について

(参考資料)

- 参考資料 1 公共サービスイノベーション・プラットフォーム 構成員・参加者
- 参考資料 2 公共サービスイノベーションに係る骨太方針等の抜粋

#### ○濱田審議官

それでは、定刻となったので、会議を開催する。「先進的な取組を全国展開するための公共サービスイノベーション・プラットフォーム」第5回目の会合となる。

皆様におかれては、お忙しい中、ご出席いただき、感謝申し上げます。

参考資料 1 に構成員の名簿をつけているが、本日は、残念ながら越智副大臣、武村政務官、榊原議員は御欠席となっている。

また、地方三団体の首長さん方は御都合がつかず、事務局から御出席をいただいている。

また、本日は、この名簿にはないが、総務省、厚生労働省から最近の状況について御報告をいただくとともに、富山県情報企画監、半田嘉正様、日立システムズ公共事業グループ事業主管、後藤稔様、水みらい広島事業推進部長、桑原英大様、前愛媛県市町振興課長、萩原啓様、町田市副市長、高橋豊様に御出席をいただいている。それぞれの取り組みの事例などについて、後ほど御発表をいただく。

それでは、開会に当たり、本プラットフォームの座長であります高橋議員よ

り、一言御挨拶申し上げます。

○高橋主査

本日は、御多用中にもかかわらず、御出席をいただき、感謝申し上げます。

公共サービスイノベーションプラットフォームは、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つくり、大きく機運を高めていくことを目指して設置されたものであり、これまで議論を重ね、今回で5回目となる。

本日は、経済財政運営の改革の基本方針、いわゆる骨太方針2016及び、経済・財政再生計画改革工程表2016改定版に盛り込まれた、1、窓口業務の民間委託、2、自治体クラウド、3、広域化・共同化にかかわる進捗状況及び今年度のプラットフォームの具体的な取り組みについて、御議論いただきたいと考えている。

本日の議論により、公共サービスのイノベーションがさらに加速することを期待しているので、委員と各省庁の皆様におかれては、引き続き闊達な御議論をお願い申し上げます。

以上、簡単ではあるが、私からの挨拶とさせていただきます。

○濱田審議官

それでは、早速お手元の議事次第に沿い、会議を進める。

まず「2. 議事」の「(1) 窓口業務の民間委託について」、総務省から御説明をいただき、その後、質疑応答の時間を設ける。

それでは、順次、説明をお願いします。

○田中室長

私どもは、改革工程表に従い、民間委託の加速に取り組んでいるが、資料1-1。

おめくりいただき、1ページ目、窓口業務の民間委託関係で、まずは見える化。平成27年度から地方行政サービス改革の取り組み状況等に関する調査を行っており、各団体の民間委託の実施状況や、指定管理者制度の導入状況を把握した上で、見える化・比較可能な形での公表に取り組んでいる。

ご覧のとおりフォーマットで公表しており、ポイントとしては、類似団体との比較、全国平均との比較が行えるような形の公表に取り組んでいる。

28年度についても調査を行い去る3月30日に公表したところである。

次の2ページ。窓口業務の民間委託の状況。平成28年4月1日現在の数字が確定したので、報告させていただきます。

28年4月1日現在で、窓口業務を民間委託している団体数だが、275団体で、15.8%である。一方で、ごらんのとおり、団体規模が小さくなると実施率が低くなるという傾向は、従来変わっていないということは申し上げざるを得ない。引き続き、中小規模の団体を念頭に置きまして、後ほどお話しさせていただき、業務改革モデルプロジェクトなどを活用し、しっかり支援をしていく必要があると考えている。

総合窓口の導入状況、庶務業務の集約化の実施状況についても、下にあるとおりだが、おおむね同じ傾向があると考えている。

次の3ページ。「平成28年度業務改革モデルプロジェクト」の実施結果についての報告である。

窓口業務の民間委託関係について、BPRの手法を活用した窓口業務の汎用性のある改革モデルを構築し、その手法を横展開するというこで、平成28年度から3年間業務改革モデルプロジェクトに取り組むこととしている。

平成28年度については7団体を選定しており、ご覧のとおり、窓口の業務改革の検討を実施いただき、この一覧は去る3月10日の最終報告会を経て、総務省に報告した、各団体の報告の概要である。それぞれの内容で、いずれもBPRの手法を活用した業務量分析に取り組んでいただいております、それぞれの特徴が十分発揮された業務フローが構築されているものと考えている。

4ページ。今のモデルプロジェクトの事例のうち、鳥取市のものをとったもので、試行的な歳出効率化の算定フォーマットの算定結果についての報告である。

算出効率化効果のうち、まず、サービス向上に関する部分だが、鳥取市のケースでは、左上の図をごらんいただくと、ご覧のとおり、BPRによって業務量分析を行っている。業務インデックス方式と鳥取市ではネーミングをしているが、業務インデックス方式で業務量分析を行い、この結果をもとに、下半分の図にあるように、モデルケースとして、これは転入手続の場合、手続時間が現行だと158.5分かかるとはありますが、総合窓口設置後は110分で済むようになる。改革による手続の短縮効果48.5分となると算出している。

右上のところに、転入以外も含めたライフイベントごとのモデルケースの時間短縮効果を一覧にしているものがあるが、いずれも定量的な方法で短縮効果が示されているというものである。

次の5ページ。業務コストの面から見た削減効果だが、それぞれモデル団体で、実情に応じて現状と改革後の業務コスト算出を行っているもので、数字のとり方などについては幾つかの考え方があった。

大きく考えると、現状の業務コストがあり、改革後の業務コストをはじき、その差が業務コストになる。

例えば右側の改革後の業務コストの欄をごらんいただくと、「新業務フロー業務量」があるが、ここだと、(1)の削減要素だけを見るとというケースもあるが、(2)にあるように、これに伴って付加的な住民サービスを行うようにしたケース、コンシェルジュの配置とフロアマネジャーの配置とか、今までなかったようなサービスをプラスアルファしているようなケースもある。

その次の「アウトソーシング対象業務量」についても、民間委託の対象にするものでは、これについても、例えばモデル②にあるように、内閣府から通知されている民間事業者が行うことができるとされているものを、そのまま使っているケースもあるが、その上のモデル①にあるように、モデル②にさらに精査を加え、やはり個人情報保護とか、専門的相談とか、あるいはまだ始まったばかりの制度などについては個別に判断をしているというケースもあったところで、さまざまな取り組みがなされているという状況である。

こんなところであるが、総務省としては、ホームページだけではなくて、セミナーとか、会議などの発信により、横展開を図っていく必要があると思っている。

また、横展開を図っていくためには、さまざまなモデルが必要だと考えており、当初の予定どおり、このプロジェクトについては、3年間、平成30年度まで実施する必要があると考えている。

民間委託の統計を先ほど御報告申し上げたが、3年間かけてしっかりモデルを構築して、KPIの達成に向けて取り組んでいきたいと考えている。

以上。

#### ○栗原参事官

引き続き、公共サービス改革推進室から御説明申し上げます。

資料1-2。

当室では、地方自治体が窓口業務等の民間委託を実施する際に活用できる標準的な委託仕様書等の作成に取り組んでいる。

資料1-2の3にある、3つのものから構成されている。

1つは標準委託仕様書ということで、地方自治体が入札公告等を行う際、民間事業者に示す仕様書の標準例となるものである。

それから、ガイドライン。これは主に地方自治体に向けて、民間委託をする際の注意点等をまとめた資料である。

手順書というのが、民間事業者が実際に窓口業務を行う際に使用する手順書という3点をセットで作成を行っている。

進捗についてだが、これまで経済・財政再生計画の改革工程表に沿って進行しており、昨年度は関係府省との連携のもと、地方公共サービス小委員会にお

いて議論を重ねて、今、申し上げた標準委託仕様書等の案を作成した。今年度は、この案を実際に幾つかの市町村で使っていただいて、その結果を検証して、内容を充実して、より使いやすいものにブラッシュアップして、地方公共サービス小委員会報告書として取りまとめる予定。また、平成30年度から全国展開をはかり、全国の自治体で御活用いただくということにしている。

○濱田審議官

それでは、委員の皆様から御質問あるいは御意見をお伺いしたい。

○高橋主査

最初の御説明の5ページの効果の把握というところで、モデル②の内閣府が通知している業務範囲に、モデル①ということで、各団体の判断が加わっているとあったが、この中の個人情報の保護とかは、自治体によって取り扱いが違うというのはいかがなものかという気もする。全国同じような扱いの仕方がされてしかるべきではないかと思うが、この辺について、各自治体に判断が委ねられるというのはどういう背景なのか。

○田中室長

個人情報保護の制度そのものが違っているということよりは、むしろ、私どもは窓口業務の民間委託を行っていない団体にアンケートをとったことがあるが、そのときに、民間委託をするときに躊躇するポイントを聞いた。そうすると、筆頭格で懸念に挙がってくるのは、住民の方々が個人情報の取り扱いについて不安を訴えるケースが多いと言っているケースが多いということがある。そこを解消しようとしたときに、そういう業務についてはもう少し先に送っておこうと、そこを置き去りにしてそれ以外のものを進めていこうという取り組みがなされているケースがあるということではないかと思っている。

○高橋主査

その辺は、本来は地域によって心配の度合いが違うというのも変な話である。国として、あるいは総務省として、こういう問題については当然そういう心配が予想されるけれども、このように扱えということで、ある程度の標準化とかができれば、あるいはガイドラインが示されれば、自治体によってばらついて心配度合いというのがある程度ならされるのではないかという気もする。そういう意味では、とりあえず3つ、一応個別に判断される材料として挙がっているが、標準化とかが進んでいけば、こういうところもだんだんならされていくのかなという気はするが、いかがか。

○田中室長

おっしゃる点は確かにあろうかと思う。モデルプロジェクトなどでさまざまな事例が提供されていけば、これぐらいは大丈夫なのかなという相場観が出てくることはあろうかと思う。

また、総務省としても、民間委託を進めていく立場であるので、例えば契約の中でしっかり盛り込んでいくとか、こういうことをすべきであるということは助言を都度やっているところである。引き続きやってまいりたいと思う。

○濱田審議官

それでは、先に進ませていただく。

続いて、議題の「(2) 自治体クラウドについて」、総務省、富山県、株式会社日立システムズの順に御説明をお願いする。

まず、総務省から御説明をお願いする。

○稲原室長

私のほうから、1枚紙の資料2-1で、前回報告させていただいたものからの進捗等について、要点を御説明させていただく。

まず、クラウド化を進めている団体の数。平成27年4月1日の数字、これは第3回会合で私どものほうから御報告をした数字。トータルで728団体だということであった。

このたび、平成28年度の実績ということで、総務省のほうから公表させていただいているのが下段の数字であり、842団体ということで、クラウド導入市区町村数については増加してきているという状況にあるところである。

28年度を含め平成29年度において、どのような形で自治体クラウドを推進していくかということについて、2ポツで整理させていただいている。

まず(1)、引き続き、政府CIO等により、地方公共団体の長に対し、直接訪問をした上で、クラウド導入について要請を行っていきたいと、引き続きやってまいりたいと考えている。

また(2)、全国知事会、全国市長会、全国町村会、指定都市市長会等において、このクラウドというものを課題として取り上げていただける場合に、総務省としても積極的にその取り組みを支援してまいりたい。これは平成29年度において新たに組み込んでいきたいと考えたものである。

続いて、(3)、引き続きの取り組みであるが、具体的にクラウド導入の検討が進んでいる地方公共団体に対し、直接総務省が当該団体を訪問し、例えば他の団体の知見とか、事例について情報共有をさせていただく。そういったこ

とで、個別の団体の取り組みが進むよう、支援をしていきたいと考えている。

それと同じような観点から（４）、他の自治体のクラウドの導入を直接担当された職員の方々を「自治体クラウド導入サポート員」という形で、総務省のほうから情報共有をさせていただき、当該職員の方々の知見を活用して、当該検討が進んでいる団体におけるクラウドの導入に当たっての課題の解決に役立てていただきたいという、紹介の枠組みを昨年度構築させていただいたところであり、これについては、明年度、新たに組み込んでまいりたいと考えている。

最後（５）、平成28年度に続き、29年度の地方財政計画に「自治体情報システム構造改革推進事業」を計上させていただき、この自治体クラウドの積極的な展開を支援してまいりたいと考えている。

総務省からは以上。

#### ○濱田審議官

それでは、続いて、富山県さんから御説明をお願いします。

#### ○半田情報企画監

資料２－２をごらんいただきたい。私のほうからは、富山県の自治体クラウドの取り組みについて、県がどのようにかかわりを持っているかということについて、簡単に御説明したい。

２ページの目次にあるように、情報システムの導入では、業務やニーズの現状把握から始まり、調達・導入、運用と進んでいくが、その間、現場では多くの関係者の調整とか、関係者の合意形成を行うためのさまざまな資料づくりが必要となる。

富山県の自治体クラウドにおいては、県が事務局となって、関係者の調整や資料づくりを行ってきた。

システムの各導入フェーズにおいて、県がどのようにかかわってきたかということをお説明したい。

それでは、３ページ。富山県は15の市町村からなっているが、自治体クラウドに参加した団体は黒枠で囲った6団体。新たに今年度から赤枠で囲った黒部市が参加し、7団体となる。来年度以降、魚津市と立山町も新たに参加する予定である。

４ページ。県が自治体クラウドの取り組みを始めたのは、平成22年9月ごろ。初めは市町村への情報提供だけのつもりであったが、検討を進めていく中で、事務局を引き受けてくれる団体、市町村がいなかったため、結局今日に至るまで、県が事務局として関係者の調整やさまざまな仕様づくりの役割を担っている。



5 ページ。自治体クラウドの現在の推進体制であるが、この形になったのは、受託業者さんが決まったからである。最初は白抜きのワーキング・グループから始まり、必要に応じて組織の見直し、拡大を行っていった結果、平成26年5月にこのような形になった。

6 ページ。県が自治体クラウドの支援に取り組んだきっかけは、まず、平成22年のころの総務省さんの旗振りが大きかった。また、これまで長期にわたって取り組んでこられた背景には、知事の指示と、当時の担当部長、ことし4月に総務省に帰られた部長のバックアップ、県のICTコストに対する強い問題意識があった。

次の7ページ。現状調査から共同化計画の作成までの全ての課程において、県内の全市町村参加のもとで取り組みを進めてきた。その結果、25年9月時点では15市町村のうち10市町村が共同利用に参加したいと希望を示していたが、7ページにあるように、当時はマイナンバーの準備作業が始まる27年6月までに一旦自治体クラウドを終わりたいという思いを持っていたので、27年6月までにシステムの更新時期を迎えるAからDの7団体のうち、参加を希望した6団体で自治体クラウドの共同調達をスタートすることになった。これに対しては、27年7月以降に更新時期を迎える市町村から強い反発があったが、マイナンバーの移行作業終了後に参加を認めるということで、当時納得していただいた。

8 ページ。仕様の検討、仕様作成等の業務を記載されているが、この過程では、現行システムの棚卸しに始まり、調達範囲の決定とか、業務要件定義、費用負担割合の決定など、膨大な資料作成が必要となるが、そういった資料作成は全て県で行っている。

9 ページ。クラウドの範囲は、市町村とベンダーと調整した結果、25業務となった。一見数が少ないように見えるが、市町村の基幹系業務はこれで全て網羅されている。

また、ベンダー間の競争性を確保し、リスク増や価格の高止まりを回避するために、ブラックボックス化しているものとか、仕様統一ができないもの、あるいは共同利用が困難なシステムについては、調達の範囲から外した。

次、10ページ。調達・導入過程では、市町村の事務担当者を含め、多くの関係者が参加する会議や打ち合わせが頻繁に開催されるが、県の職員は全て打ち合わせに参加するとともに、それらの日程調整も行った。

このタイミングで、射水市から1名、1年間の期限つきということで職員を県に派遣していただいている。

11ページ。また、自治体クラウドでは、業務パッケージを共同で利用するということになるので、どうしても業務の標準化とか、パッケージのノンカスタ

マイズ導入が必須ということになる。そこで、パッケージの選定について、後で市町村の業務担当者からクレームが出ないように、11ページにあるように、業務担当者がパッケージ選定に参加する機会をつくったり、12ページの3とか4にあるように、各市町村の財政担当を巻き込んだカスタマイズ抑制、業務の標準化の仕組みをつくった。

結果として、13ページにあるように、カスタマイズは17項目に抑制することができた。ただ、現在でもパッケージに対するカスタマイズは継続的に出されており、これについても、導入時と同じような手法で、カスタマイズの可否について協議している。

14ページ。27年4月から3団体、7月から残り3団体の運用がスタートした。毎月1回の定例会のほか、毎年、部会単位に業務担当者が集まるシステムサービス評価会を行ったり、あるいは、必要に応じ、いろいろな制度改正対応、システムの制度改正対応の打ち合わせを行っている。

昨年からは、ベンダーさんへのマイナンバーの現地監査なども共同で行っている。ここでも県は事務局として関係者の日程調整とか、資料作成を行っている。

15ページをごらんいただきたい。旧システムと比較したコスト削減効果である。均等割：人口割だけでは規模の大きな団体がどうしても有利になる傾向があるので、最低3割の保障をしている。

最後に、16ページだが、これは現時点でのクラウドの推進組織。25年10月の基幹系業務に続き、27年7月に内部業務系の業務、28年5月にセキュリティアーククラウドの協議会を新たに立ち上げた。どの協議会についても、市町村の参加、脱退は自由としている。

今年度中に新たに電子申請システムとか、子育てワンストップサービスの共同調達を進めていきたいと考えている。

以上、富山県の自治体クラウドと県の役割について御紹介したが、県の役割を一言で言えばコーディネーターとしての役割ということになる。

現在、金融機関においても、金融システムの共同利用が行われているように、今後、自治体においても情報システムの共同化は進んでいくものと考えている。また、現在の財政状況や情報人材の確保という点からも、情報システムの共同化は自治体が積極的に取り組まなければならない課題だと思っている。

#### ○濱田審議官

それでは、続いて、株式会社日立システムズ様より、ベンダーの立場からということで、御説明をお願いしたい。

## ○後藤事業主管

本日、このような機会を頂戴し、感謝申し上げます。

めくっていただくと、目次はこういう形で、初めに共同利用の実際の取り組み等々を含めて、ビジネスメリットという形で進めさせていただく。

めくっていただき、神奈川県町村会様、これは私どもが共同利用という形でお手伝いをさせていただいている事例であるが、こちらに書いてあるとおりに、平成20年、2008年に共同化の検討を開始されて、その後、平成23年9月からシステムを順次稼働ということで、現在、住民情報系は私どものADWORLDというパッケージを御利用いただいているという状況である。

めくっていただくと、次が、これは神奈川県の町村会様だけという話ではないが、共同利用の簡単なシステムイメージという形を書かせていただいている。見ていただくとおわかりのように、LGWANと呼ばれている、いわゆるネットワーク。ここを介して各団体様と私どものデータセンターをつなげているということで、データセンターのほうは24時間365日稼働しているが、お客様の運用に応じてサービス提供時間を変えていくということと、もう一つは帳票等のロジスティックのサービスも一緒に御提供させていただいているという形で、今、御利用いただいている。

次の3ページが、神奈川県町村会様への私どもの共同利用の御提案から構築までを、いろいろフェーズごとにまとめてみたものであるが、見ていただくとおわかりのとおり、文字で起こすと、実は共同利用であるとかクラウド特有の課題というのは余り浮き彫りに出てこない。実は従来の単独導入であっても、共同利用であっても、やることは全く一緒である。ただ、一番の違いは、皆様も御認識のとおり、ステークホルダーの数が、13団体様で13倍になるということではないが、そこをいかに私どもベンダー側もお客様と一緒にあって、工程等の調整をしていくか。こちらが一番課題になると考えている。

その次の4ページ、今度は切りかえの留意事項ということになるが、割と同じ言葉が繰り返し出てくるが、現行とのFIT&GAPで、あと、データの相違点の把握、これも実は個別単独導入のときは全く変わらないが、FIT&GAPの中でも、パッケージ仕様の差異というのは私どもベンダーは目に見えやすいので、差分をつくることは比較的簡単だが、一番お客様も苦労されるのは、運用方式の差異、これが、ちょっと言い方に語弊があるかもしれないが、暗黙知であったり、あるいは、こういうところはマニュアル化しなくてもわかっているねと、そういったところをどう私どもはお客様と一緒にあって掘り起こしていくか。ここを間違えると、機能としては充足するが、失礼な言い方かもしれないが、運用が使いにくいシステムになってしまう。ここをいかに乗り越えるかというのが一点である。

データの相違点の把握、こちらも実は同じ課題を抱えており、データベースの中に入っている数字、項目、こういったものを私どもは移行ツールとか、検証ツールを使って、比較的、この項目はAからBだねと簡単に移行できるが、今はかなりまれになったが、メインフレームの時代から綿々と受け継がれているようなデータの中には、プログラム側でデータの補正をかけているケースとか、あるいは、常時の運用ではやらないが、イレギュラーなオペレーションで、職員の方があるタイミングでデータ補正をかける。そういった運用の部分をちゃんと運用フローとして私どもも一緒になってつくっていかないと、ほとんどのデータは完全に移行できるが、ある一部分のデータが不正なままで移ってしまう。それ以外にもあるが、そういったところを私どもとしては一番気をつけて、常にお客様と会話をさせていただいているというところ。

次の5ページになるが、こういったクラウド共同利用化の推進上の課題、今まで述べさせていただいたとおりであるが、大きく分けると、今までのお話、御説明にもあったが、業務改革、いわゆるBPRの必要性の理解と実践ということをお客様と一緒に私どもも進めていかないと、まず共同利用というのはいまうまくいかないということである。

2点目が、先ほど申し上げたとおりステークホルダーとの調整。ここもベンダーだけでできるわけではないので、いかにお客様と話をしながら複数のステークホルダーの方との調整をかけていくか。

3点目と4点目が、共同利用というよりも、先ほど民間への業務委託等々、これから私どもも新しいビジネスの一つと捉えているが、昨今いろいろ出ているとおり、今、法的規制がいろいろある。公権力の行使、どこまでやるのかとか、あるいは指揮命令権、私ども民間企業の場合でも同じだが、偽装請負といったところをいかにしっかり防止するか。そういったところと、最後、僭越ではあるが、当然ながら、私どもは民間企業なので、収益、利益をどう上げるかといったところをサービスとコストのバランスをどう見ていくか。当然ながら、住民の皆様へのサービスが落ちてしまうと意味がないので、その範囲の中でどううまくサービスとコストのバランスをとるかということが課題になっている。

最後に、こういった課題等々、幾つかあるが、私ども日立としては、今後、こういう共同化のビジネスメリットはいろいろたくさんあると見ている。1つは、総合窓口ですとかコンシェルジュのサービス、これは今、既に御提供しているが、いろいろな工夫をすることで、24時間365日のノンストップのサービスといったところも夢ではないと思っており、あとはフルアウトソーシングビジネスということで、民間業務。今までは「定型／汎用」といったところが主であったが、「非定型／専門業務」領域まで事業を拡大できる可能性はあるのでは

ないか。

もう一つ、私どもが一番大事に考えているのは、地域ビジネスの活性化といったところが必要かと思っている。特にこういうデータセンターサービスを行う場合、地場の企業さんといかに連携したビジネスを展開するか。どうしても私ども、全国的な会社なので、なかなかきめ細かく地域に密着したサービスといったところを1社でできるというわけではないので、そういったところを地域の地場の企業さんと連携して、新たな密着型のサービスといったところを、今後いろいろ広くしていきたいと考えている。

○濱田審議官

それでは、ここまでのお三方の御発表に対し、委員の皆様の御質問あるいは御意見をお伺いしたい。

○高橋主査

まず、総務省さんについて、クラウドの導入市町村数が、28年4月1日までの1年間で、件数だけだと単独クラウドのほうがふえているように見えるが、中身は分かるか。大きな自治体であれば単独クラウドになるだろうし、小さいところであればそれなりに共同していくのかなと思うが、この中身をお示しいただくことはできるか。

○稲原室長

単独でクラウドを導入している団体の人口規模がどのぐらいかということか。

○高橋主査

そのとおり。

○稲原室長

今手元にデータがないが、調べて、整理すればわかるものと考えられる。

○高橋主査

それをお願いできるか。要は、単独でやるよりは共同でクラウドをやったほうがより効果が高いですよということは、一般論として申し上げてきたが、自治体の規模も考えなくてはいけないと思う。実際単独クラウドはどういうところでふえているのかということが知りたいと思うので、お願いしたい。

それから、富山県さんについてだが、行く行くは県内の市町村が全部参加す

るということになるのかどうかということと、明らかにコスト効果がかなり出ているわけだが、先ほどお話があったように、これは最低保障ということで、小さいところもそれなりのメリットが出るようにということだと伺ったが、浮いたコストというのはどこに使われているのかということをお聞かせいただきたい。

日立さんのことを伺っていて感じたのだが、いわゆる業者さんとの関係というか、そこはどのようになっているのかということをお聞きしたい。

日立さんについては、逆に、先ほど伺っていると、ステークホルダー間の調整とかというのは、業者として行われたと思うが、この件に関しては、県のかかわりとか、あるいは調整というのがあったか。事務組合をつくっていると思うが、あくまでもここで基本的に完結している話なのか、その辺のところをお聞かせいただきたい。

#### ○半田情報企画監

それでは、お答えする。

ゆくゆくは全部入るのかという御質問について、人口規模で言えば富山市が42万ほど、高岡市が17万ほどだが、それ以外は10万人以下で、私は、10万人以下の団体について全部入ってくださいというお願いをしており、多分、ゆくゆくは全部入るのだろうと思っている。それはなぜかというと、今、ベンダーさんが提供するパッケージが10万人以下の市町村を対象にしているということである。

あと、浮いたコストがどうなっているかということについては、これは全部財政課に吸い上げられたということ。どこに使われているかはわからない。

#### ○後藤事業主管

ステークホルダー間の調整で、県のかかわり合い等々というお話であったが、神奈川県の子村会様の場合は、事務組合の皆様がほとんどの調整をさせていただいて、当然ながら県のほうからも御支援をいただいているという形であるが、事務組合さんの御苦勞が一番高かったと私どもは思っている。

#### ○半田情報企画監

今の件で、他県の御意見をお伺いすると、やはり自治体クラウドというのは、市町村の仕事だと。そもそも県が何でやらなければいけないのという御意見がどうも多いように思う。実際、積極的にかかわっておられるところもせいぜい計画づくりまでで、それ以降は市町村でやってくださいねというところが多いように感じている。

自治体クラウドを単なる市町村の仕事と捉えるか、あるいは県域の問題として、つまり、各基礎自治体の調整等を通じて、住民福祉の向上に寄与するという県の役割として捉えるか。その違いがあると思うが、今はどちらかといえば、市町村の組織の問題というのは、お手伝い程度はするよというような都道府県のほうが多いと思う。

○高橋主査

それにもかかわらず、富山県さんはなぜ県主導というか、そこまでリーダーシップを発揮されたのか。

○半田情報企画監

最初はそこまでかかわるつもりはなかったが、結局やっていくうちに、先ほど申し上げたように、どこも調整役をやってくれない。我々のほうはいろいろな情報提供をして、検討会のお世話もしたけれども、結局そこでやめると、はしごを外したというそしりを受けるおそれがあるので、それなら最後までやっ  
てしまおうかという担当レベルの判断と、大きかったのは、知事が総合計画をつくったときに、自治体クラウドの推進という文言を入れろという指示をされた。それと、先ほど申し上げたように、総務省から県のほうに出向していただいた、今度の4月に総務省に帰られた部長に非常に強力でバックアップしていただいた。実はこの取り組みについて、システムで初めて県庁内の表彰をいただき、そのときの部長のコメントが、県にとって何もメリットがないことについてよく汗をかいたと。立派だと。だから表彰してやるというようなコメントで、ただ、これからの県にとって非常に基礎自治体の調整は重要な仕事なのだと言っておられた。

○高橋主査

やはり県としてはなかなかメリットが感じられないというのが本音のところか。

○半田情報企画監

その通り。

○濱田審議官

そのほかの委員の皆さん。  
武山さん、どうぞ。

### ○武山教授

日立システムズさんにお聞きしたいが、最後の6ページのところで、新しい付加価値をどうやって生んでいくかとか、地域ビジネスの活性化という御意見もあり、経済と財政の改革を両方期待していくという意味で言うと、こういう新しい価値を生んでいくほうの改革への取り組みということも今後、すごく重要になってくると思うが、ここに書かれているようなことを進めていく上で、何が鍵になってくるのか。これはあくまでもビジネスなので、企業がとにかく努力して、創意工夫でやっていけばいいということなのか、あるいは、自治体と企業との連携でいろいろアイデアを出していくということが必要なのか、何があるとその活動というのは促進されていくとお考えなのか、もし御意見があれば、お聞かせいただきたい。

### ○後藤事業主管

難しい御質問なので、どこまでお答えできるか分からないが、当然ながら、私ども企業だけでできる話ではないし、僭越な言い方だが、お客様だけでできるわけでもない。新しいビジネスというのを、当然私どもも営利企業なので、利益を追求するが、私どもの直接のお客様、自治体様の先の最終のお客様、住民の方にとって喜ばれるサービスでなければ、どの事業でもそうですけれども、ものは売れない。そうすると、住民の方が何を望まれているのか。そこを私どももお客様と一緒に考えていく。

ただ、民間なので、行政という視点でお客様のサービスは何が要るのかといったところの知見は、私どもには余りないので、自治体のお客様が、こういうサービスを新しくやりたいんだ、こんなことはできないか、そういうアイデアをいただいて、それを私どものIT化でこのようにやっていこうとか、あるいは、民間の事例等々に当てはめて、こういうことができるのではないですかということで、例えば一つの話として、健康相談みたいな話があるわけだが、これは私どものところにも企業の中に保健師とか衛生士がいる。企業の中でもそういうサービスをしているので、それと同じことがお客様、いわゆる自治体さんでもできるのではないか。そういったときに、一人一人の衛生士を置くのではなくて、コールセンター的に1カ所で衛生士、保健師を置いて、例えばテレビ会議とか、インターネットとか、そういったところを使って健康相談を受ける。そうすると、コストも低減できる。サービスもそれほどレベルを下げずにできる。これは一つの例だが、こういったことを一緒になってできる。そこから新しいビジネスが出てくるのかなと考えている。

### ○濱田審議官



そのほか、委員の皆様から。

○森本アドバイザー

富山県さんに質問だが、「2-4 次期システム更新予定」という線表が引かれているところがあると思うが、まず、第1陣で移行された5団体が、新しく一緒に自治体クラウドを組んだ新しく入ったベンダーさんと、現行ベンダーさんと、変わった自治体は5団体中何団体あったか。

○半田情報企画監

お答えする。全て一緒。全ての団体が前のベンダーさん、後のベンダーさんが一緒。同じベンダーでやっている。

ただ、これは激しい競争の中で結果としてそうになった。やはり地場のベンダーさんの優位性というのはどうしても競争の中からも出てきて、結果としてそうになったというもの。

○森本アドバイザー

続いて、もう下の3つも同じ質問だが、いかがか。B、D、Hの部分。

○半田情報企画監

この表は、旧システムの更新時期をあらわしたもので、実際、参加した6団体というのはA B C D E F G。それ以外は自治体クラウドには参加していない。1グループしか今のところはない。

答えになっているか。

○森本アドバイザー

私も佐賀県でやった経験からいって、前の移行できた5団体はベンダーが一緒だった。次のベンダーが同じか別かは余り関係なくて、前のベンダーさんが5つ一緒だったので、話がやりやすかったのだと思う。別だと調整がすごく難しい。私の経験上、そういうところに県が割って入らないと、ベンダーさんが違う自治体だと多分話はしづらいのだろう。

○半田情報企画監

同じベンダーさんであれば、確かに移行はスムーズに行く。ただし、最初から同じベンダーさんでいくと、コストメリットは出ない。必ずそこで競争環境をつくらないと出ないので、そこをどのようにつくっていくかというのがなかなか難しいところかなと思う。

結果として、移行は旧と新のベンダーが一緒だったので、非常にうまくいった。

○濱田審議官

そのほか、委員の皆様。

○高橋主査

日立さんにお伺いしたい。6ページのビジネスメリットというところで、3つ目に官民連携での新たなビジネス領域の創出ということで、公共オープンデータの利活用と、マイナンバー関連事業とある。これは、クラウド化するなり、あるいはそれに伴ってBPRをやっておくことで、マイナンバーに関連する業務がやりやすくなる、あるいは、ストレートに関連事業につながっていくということで、クラウド化しておくことがマイナンバー関連業務を広げていく上で有利になるという理解でよろしいか。

○後藤事業主管

そういう意味では、ここに書くべき言葉ではなかったのかもしれないが、必ずしもクラウドとか共同利用化が必須というわけではないと思っている。ただ、ものによって、サービスによって、あるいはビジネスによってはだが、クラウドのほうが適しているサービス、ビジネスは当然ある。例えば全国均一で、それほど大きく差はないですよ。そのかわり、24時間365日で、低コストでサービスを提供する、そういった場合は、クラウドは非常に有効だと。ただ、きめ細かいサービスを地域差あるいは団体様の考え方によって少しずつ変えていかなければいけないといった場合というのは、全国的な均一のサービスではなくて、団体様ごとのサービスであったり、あるいは、その部分が例えば共同利用という形で、県域の中で同じサービスをかける。そこの部分はいろいろ組み合わせという形になっていくと思う。

○濱田審議官 どうぞ。

○半田情報企画監

クラウドにすれば、例えばマイナンバーのいろいろなものがスムーズにいくかということ、クラウドというよりパッケージをノンカスタマイズで入れることによって、非常に新しい取り組みをしようとする場合に、安い価格で入るし、ベンダー側も円滑なサービス提供ができる。そういう意味では、パッケージ導入というのは非常に重要であるし、さらに、クラウドにすれば、各市町村を回

って、ベンダーさんもシステムなど導入しなくていいので、非常によろしいのではないかと思う。クラウド化を進めることは住民に対するいろいろな情報システムを使った新たなサービスを幅広く提供できるというところにつながっていくのだろうと思う。そういうこともあって、我々はできるだけクラウドを導入させたい。それによってコストを抑えながら、そこで浮いた費用を新しい事務サービスに向ければと思う。

きめの細かいサービスも一方において求められるが、それはデータを中間標準レイアウトみたいな形で、データの標準化をして、それを使って、地場のベンダーさんとかに提供していただくことにより、可能になるだろうと思う。

#### ○濱田審議官

そのほか、何かあるか。

#### ○羽深府審

富山県さんにちょっとお伺いしたいが、2つあり、1つは13ページの、できるだけカスタマイズを減らして共通化することがポイントだというお話の中で、要望を取り下げた項目11項目とあるが、結局これらの事務というのは、個別にやることになるのか、やめてしまうということになったのかというのが一つで、まず、それはいかがか。

#### ○半田情報企画監

カスタマイズ要望というのは、どうしても必要なケースと、個人の思いつきだけで上がってくる場合がある。思いつきで上がってくるようなものは、必然的にいろいろな関係者で話し合うことによって抑制できると思う。また、どうしてもカスタマイズが必要なものというものはあるので、それについては最終的に、別途経費にしてしまっても、この経費をかけてもカスタマイズをするのかという判断を要望側に突きつければ、要望側は組織としてカスタマイズするかどうか判断せざるを得なくなる。

私の経験から言うと、カスタマイズというのは8割方余りはしなくてもいいような話で、あとの2割だけはどうしても組織として必要なのかなという感覚である。

#### ○羽深府審

もう一点は、先ほどの15ページの3割削減だが、確かに自治体としては、コストが減るとというのは一つの大きなメリットなので、それは最初から保障されていることが非常にインセンティブになっていると思うが、ただ、これは実際、

3割以上減らすということを最初に約束するということはできるのか。あるいは、逆に言うと、業者に対して安くしろということにもなり、どういうプロセスでこの3割というのを決めることができたのかということちょっと伺いたい。

#### ○半田情報企画監

今、御指摘があったように、我々も何割減るかというのはやってみないとわからなかった。ただ、安ければ安いほどいいということで、極力減らすためには、まず、どう競争環境をつくるかというところに腐心した。数多くのベンダーさんに声をおかけして、ベンダーさんに参加していただけるような仕様をつくり上げていくということ。そこに尽きると思う。

結果として3割になったが、当初は2割ほどになればいいかなと思っていた。当初の予定価格をつくったときは現行経費の2割減でつくったが、結果として3割減になった。全体で36%減になった。そのときに、均等割：人口割ということで、3対7でやったら、規模の大きな市町村がすごく有利になって、5割ほど落ちた。一方、小さい市町村が余り落ちなかったので、最後、3割は保障してくれということで、大きな市に頼んで、3割を最低保障とした。そこは本当に試行錯誤であった。

#### ○羽深府審

あともう一つ、日立システムズさんにお伺いしたいが、同じように、神奈川県の場合、自治体を巻き込むインセンティブとして、今みたいに例えばコストの保障をするということが一つだと思うが、そのほかにも何か自治体を巻き込むインセンティブのような仕組みというのは、何かあったのか。

#### ○後藤事業主管

神奈川県町村会様のときにそこまでやったかというのは、すみません、私も実際携わった当事者ではないので、お答えできかねるが、ちょっと御質問の趣旨からは外れるかもしれないが、お客様から、例えば富山県さんのように、3割カットを目標にしたいということは、当然RFPとかRFIで御提示をいただく。それに対してどこまでできるかというところを見るわけだが、そのときに、企業努力というよりも、パッケージ化とか、そういったところまでできる部分と、こういう言い方は失礼かもしれないが、お客様に、この運用はもうやめてくださいと。ここをやめても住民の皆様へのサービスレベルが下がらないのであれば、ここはカットしてくださいということ、逆に御提案する。当然、飲んでいただけたところはオーケーだが、そんなことはできないと言ったところは、正直

申し上げて、それは私どもとしてもお受けできませんと、そこははっきり申し上げるようにしている。変な形でコストカットをすると、結果的につかえないシステムができてしまう。これは私どもの長年の経験で、それだけは間違いないので、ちょっと失礼な言い方で大変申しわけない。

○濱田審議官

そのほかにあるか。

それでは、次の議題に移りたい。続いて、「広域化・共同化について」具体的には水道事業に関して、厚生労働省及び水みらい広島様より御説明をいただきたい。

まず、厚生労働省より御説明をお願いしたい。

○日置室長

きょうは厚生労働省のほうで取り組んでいる水道の広域連携という中で、制度改正をやっている内容を紹介させていただきたいと考えている。

お手元の資料3-1。「水道を取り巻く状況」ということで、我が国の水道は97.8%という高い普及率であり、また、安全でおいしい、飲む水を供給している。他方で、資料の水色で囲ったところに示しているように、深刻な状況が顕在化している。

1つ目は、人口減少に伴う水需要の減少。40年後には人口が3割減るとか、それに従って料金収入も減っていくという話がある。

また、水道施設の老朽化も非常に大きな問題となっており、管路、水を供給する命であるが、これを全て更新していくためには130年かかる想定がある。また、地震等のときに水が途絶えないようにするための耐震適合率についても、37.2%ということ、大規模災害時には断水が長期化するリスクというものがある。

また、職員数も減少しており、組織の削減とか、団塊世代の退職により、職員数は30年前の3割減といった状況。

また、必要な水道料金の原価の見積もり不足のおそれがあり、約4割の水道事業体において、給水原価が供給単価を上回っていると、原価割れの状態で水を供給しているといったような、大きな問題がある。

こういったものを解決するために、資料の2ページ目で、水道法の一部を改正して対応しようと考えているところ。

改正の趣旨といったところだが、人口減少に伴う水の需要の減少、施設の老朽化、深刻化する人材不足等、このような水道の直面する課題に対して、水道の基盤の強化を図ることにポイントをおき、措置を講じるということ。

改正の概要について、5本柱書がある。その中で、広域連携に関しては2番に書かせていただいているが、国は広域連携の推進を含む水道の基盤を強化するための基本方針を定める。また、都道府県はその方針に基づいて関係市町村、水道事業者等の同意を得て、水道基盤強化計画を定めることができる。都道府県はその広域連携を推進するために、関係市町村及び水道事業者等を構成員とする協議会を設けることができると、このような受け皿をつくらせていただけないかということで、今、法律案を閣議決定した状況。

その詳細は3ページ目に書いているところだが、「関係者の責務の明確化及び広域連携の推進」。

現状・課題の3つ目の○が、広域連携に関するポイントになるが、上水道事業者は1,388あるが、その中で給水人口5万人未満の小規模事業者が952といったところで、過半を占めている。こういったところで、スケールメリットを創出する広域連携が必要だろうと我々は考えている。また、広域連携の推進には、地元を管轄する都道府県に推進役として一定の役割を期待したいということで、右のほうの改正案の中に書いているが、2つ目の○から、国、都道府県、市町村、水道事業者等に対し、「水道の基盤の強化」に関する責務を規定いたしまして、都道府県には広域的な連携の推進役としての責務をお願いしたい。

また、3つ目の○、国は、水道の基盤強化の基本方針を定め、4つ目の○、都道府県はそれに基づき、水道基盤強化計画を定める。5つ目の○、水道事業者等を構成員として、広域的連携等推進協議会を設置できるといったことを都道府県にお願いするといった内容を盛り込んだ改正案を閣議決定して、これからこれを制度化していきたいと考えているところ。

#### ○桑原部長

それでは、引き続き、水みらい広島のほうから説明をさせていただきたい。今回はこのような機会を与えていただき、感謝申し上げます。

水みらい広島は、水道事業における民間主導型、民が株式を50%以上出資した第3セクター。この取り組みについて説明させていただきたい。

2ページをごらんいただきたい。まず、これが広島県営水道の概要。広島県は工業用水道事業と水道用水供給事業を行っている。地図に示す3つの拠点で、水道用水供給事業、市町への水の卸売りの事業を行っている。

3ページ目をごらんいただきたい。これは水みらい広島の設立の経緯になるが、課題については、先ほど厚生労働省の日置室長からも御説明があったとおり、広島県も同様の課題を抱えていた。給水収益の減少とか、更新費用の増大だとか、技術力の低下。そのため、さまざまな対応を行ってきたが、なかなかうまくいかないということで、平成22年ごろ、何か新たな公民連携の手法を用

いた形を考えていかないといけないだろうというところで、勉強会を立ち上げられ、その解決の手法として、民間の創意工夫が発揮できる仕組みであって、さらには県職員の技術力の維持継承が可能な形。さらには、水道の全部を広域化するのには厳しいが、せめて管理の部分だけでも広域化して、その受け皿づくりとなるような組織をつくっていかうではないかというところで、水みらい広島が設立された。

4 ページ目をごらんいただきたい。水みらい広島は、水の総合事業会社であります水ingと、広島県が共同で出資した会社。

5 ページ目をごらんいただきたい。商号は「株式会社水みらい広島」、創立は平成24年9月。

代表取締役社長は水ingからの出向者となっている。

資本金は6,000万円で、水ingが65%、広島県が35%となっている。この出資構成の理由だが、民が65%以上題しているというところで、民間のノウハウを最大限に発揮できる。さらには、県が35%出しているというところで、公共のガバナンスについてはしっかりきかせることができるという形となっている。

従業員数だが、今年度4月1日時点で145名。内訳は県からの出向者が22名、水ingからの出向者が46名で、プロパー職員が75名となっている。

6 ページ目をごらんいただきたい。これが水みらい広島の事業スキーム。広島県企業局と水ingが共同で出資した水みらい広島があって、そこがしっかりと県水道の管理をやっていきながら、周辺の市町のニーズに応じて業務に取り組んでいきながら、会社を少しずつ大きくしていこうというコンセプトとなっている。

特徴は大きく6点。

公設民営型の指定管理者制度を導入していること。民間主導型であること。県の出資法人とすることで、現役の県職員を派遣可能な形にしているので、水みらい広島の中で技術力の低下を防止できる形となっている。さらには、広域化の受け皿となって、地域経済の活性化にも寄与しながら、水みらい広島の中で技術力の継承を図っていこうという形となっている。

7 ページをごらんいただきたい。弊社の現在の最大のミッションは、広島県全域に水道の技術者を残す。水道を支える人材をいかに育成できるかだと考えている。そのためには、広島県の職員と水ingの職員が一緒になって、水みらいの中で働きながら、地域雇用をしたプロパー職員を将来のために育成していくというところをミッションとして掲げている。

8 ページ目をごらんいただきたい。これが指定管理業務の実施状況で、用水供給については現在2カ所、工業用水道事業については1カ所、指定管理者として行わせていただいている。

9ページ目に、指定管理業務の範囲になっており、水道用水供給事業については、あくまで我々が今、やらせていただいているのは、維持管理の部分のみとなっている。

10ページ目をごらんいただきたい。ここからが水みらい広島の独自の取り組みになっている。

我々はIT化による見える化を推進しており、このようなタブレット端末を総務系の従業員以外は全員140人ぐらいが持っている。その中で、施設の点検に利用したり、情報共有などを図っているところ。

11ページをごらんいただきたい。人材の育成・確保にも力を入れており、下のグラフを見ていただいたらわかるが、水みらい広島は設立当時、7名からスタートしたのだが、4年半たった現在は145名、うちプロパー社員が75名、その75名はほとんどが3年未満間の職員となっている。そこの人間をいかに今後育てていくかというところで、さまざまな研修だとか、人材育成を現在、行っているところ。

12ページをごらんいただきたい。どうしても民間が管理するというところで、危機管理のところはすごく心配される部分だと思う。我々は現役の県職員が組織の中に在籍しているし、このような形で、水道を送っている受水市町と合同で訓練を実施したりしながら、危機管理対応力の強化にも努めているところ。

13ページをごらんいただきたいが、これが民間主導型ならではのところだと思っている。業務の多角化へも取り組んでおり、さまざまな企業と業務提携を行ったり、なかなかすぐに水みらい広島が海外でビジネスをするというわけにはいかないと思うが、親会社である水ingと連携しながら、海外展開に向けた取り組みも行っている。

さらには、水みらい広島の中だけではどうしても得ることができない技術みたいなどころもあるので、外部のフィールドを利用して、人材の育成を行っている。コンサル企業や、水質検査機関へ人を送って、業務の多角化に向けて現在、人材を育成しているところ。

14ページごらんいただきたい。広域化のほうも推進しており、左上のピラミッドが、よく厚生労働省も使われている広域化の概念になる。最終形態で事業統合があつて、経営の一体化があつて、管理の一体化があるが、我々はこの管理の一体化という部分を担っていると思っている。具体的には、右の図になるのが、広島県から現在いただいている指定管理の業務をしっかりと行っていきながら、A市、B市、C市、D町それぞれのニーズに応じた業務を我々の中でやらせていただきながら、管理の一体化を図りながら、効率化に努めていきたいと考えている。

実際に、業務のほうも現在受託しており、呉市であったり、江田島市、廿日



市市から、実際に水道業務に係る仕事をいただいている。

ここが民間主導型の大きなポイントとなっていると思う。我々は、民間企業として、営業努力でほかの民間企業と闘いながら、このような形で受託実績を重ねているところ。

15ページをごらんいただきたい。ここも民間だからできるという部分で、調達方法についても工夫をしている。このような形で業務の効率化であったり、コストの縮減も図っているところ。

16ページをごらんいただきたい。ここは公民連携のメリットについてまとめさせていただいた。このような公民連携については、広島県にとっても、市町村にとっても、地元企業にとってもある程度メリットが出ているものと考えている。

17ページ、最後になるのだが、我々は「地域とともに、水の未来を創造する」という経営理念のもと、仕事を行わせていただいている。やはり地元の水道というのは地元の間がしっかり将来にわたって守っていかないといけないと思っているので、現在、設立から4年半を迎えて、しっかりとした体制構築をしながら、将来の水道を支える人材を育成しているところ。

#### ○濱田審議官

それでは、委員の皆様から御質問、御意見などをいただきたい。

#### ○高橋主査

水みらいさんにお伺いしたい。まず、65%民間企業が出資ということだが、いずれも出資者がいわば日本を代表する大企業である。どういう経緯でこういう大企業が参画することになったのか、可能な範囲で教えていただきたい。要するに、他の地域でも同じようなことが可能なかどうかということが知りたい。

2点目は、10ページのIT化であるが、これは維持管理業務の効率化という観点からは、どの水道事業体でも取り入れなければいけないことではないかと思うが、そもそもシステム開発をどのようにされたのか。また、他の事業体などにも汎用性があるのではないかと思うが、他の事業体にノウハウやシステムを販売することもあり得るのか。

3番目に、1つのいい事例だと思うので、他の自治体からも視察とかが多いように推察するが、視察した後、ほかの自治体の反応がどうなのか。同じような方向で進めていくという反応なのか、それとも、よくある話だが、やはりうちはできないねという話なのか、もしそうだとすれば、何かネックがあるのか、その辺、お聞かせいただければと思う。

## ○桑原部長

では、まず、回答させていただく。

1点目の回答になるが、4ページの部分で、日本を代表する企業が参画されているというところで、もともと水ingが三菱と日揮とEBARAの3社の合弁企業であった。今回のこのスキームの中では、水ingが広島県のパートナー企業として選ばれたという形なので、三菱、日揮、EBARAはもともと水ingに資本参加をされていたというところ。

2点目のIT化という部分で、システム開発については、水ing社が持っている、SWN(スィングウォーターネット)を使わせていただいている。SWNというのは、あくまでポータルサイトを提供しているというだけで、それぞれのタブレット点検のサービスとか、クラウドのサービスというのは、それぞれのベンダーさんから購入するというか、ライセンスを買って使わせてもらっているというものになっているので、用途に応じてその何を使いたいかということを選べるというのがSWNのメリットとなっている。

ほかの事業体にも汎用性が当然あり、我々だけでなく水ingのほうも、これを運転管理のほうに活用しており、実際に自治体のお客さんからこれを使わせていただきたいというお声とかもかかっているので、そういった部分については、水ingのほうで対応させていただいている。

3点目の視察について、毎年、業務を圧迫するぐらい多く来られている。昨年度でも50~60件ぐらいの視察が来られており、その中で、やはり我々の話を聞いたり、大体水みらいの視察とあわせて広島県のほうにも行かれるが、広島県の話の聞いたりして、いい取り組みだねというのは総論で思っていたけど、なかなかこれを本当に進めていこうと思うと、これは私の勝手な主観になってくるかもわからないが、広島県は、水みらいを立ち上げられたときは、トップの明確な判断みたいなものもあり、事務局の組織のタイミングというか、そういうものも恐らくあったのだろうと思う。

具体的に、ある程度同じような水みらいみたいな組織をつくっていきたいと動いているところも何件かあるとは聞いているが、今のところ、まだこれが公募になったり、パートナーを探していたりまでは行き着いていないのだろうかと、現在思っている。

## ○高橋主査

水みらいさん自身がほかの自治体にアプローチされて、具体的に業務が広島以外でも広がっていくということはあるか。

○桑原部長

基本的には、まだ広島エリア内で、まだまだ市町村が直営で仕事をやられているようなところもあるので、まずはそういうところから取り組んでいきたいと考えており、現在は広島以外に進出するという計画はない状況。

○濱田審議官

どうぞ。

○足立部長

厚労省のお話にもあったように、日本全国の水道事業は、ヒト・モノ・カネの三重苦に料金格差の問題など、急を要する大きな課題に直面している。解決策としては、まずは広域化、そして官民連携が重要。ただ、行政レベルでの広域化は、財政状況格差や料金格差などもあって、なかなか進みづらい。そのような中、広島県や「水みらい広島」の取り組みは、官民連携、官民協働事業体の組成を契機・てこととして、段階的に、できるところから着実にスピード感を持って実質的な広域化が進められるという意味で、非常に先進的な事例だと思う。

このような先進事例の横展開に当たっては、様々な課題やネックもあるだろうが、一つ重要なポイントと思うのは、現状の単体・直営のまま続けていくと、10年後や20年後、具体的にどのような厳しい経営の絵姿になるかという見通しや危機感を、各地域の関係者で全然共有できていないこと。従って、先進地域へ視察までは行っても、どうしてもその先へもう一段の広がりやスピード感を持って進んでいかないという状況にあると思う。

広島県以外にも、以前この会合でも取り上げられた岩手中部とか、秩父とか、あるいは香川県などの広域化先行事例もみても、共通点としては、いずれの地域も30年や50年にわたる長期の経営シミュレーションをしっかりと数字で出して、それを地域の関係者で共有することを通じて、課題解決のためのソリューションをどのように進めていったらいいかという具体の議論へと展開してきているところ。

1つ我々が最近試算した結果なども御紹介すると、今後の人口減少や適正な更新投資の実施を想定したうえで、一定の前提のもと、日本全国約1,300の公営事業体を積み上げてシミュレーションを行ったところ、向こう30年後に6割以上の値上げをしないと黒字を維持できない見込みとなった。このように、水道事業の経営課題は、もはや中小都市だけの問題ではなく大都市も含め全国的な問題。まずは各地域で長期の経営シミュレーションを実施し、それを関係者で共有することの重要性や、先進地域はそういうことを経た上で次のステップに

進んでいるというプロセス論なども含めて、広く普及を図っていくことが重要と思う。

○濱田審議官

そのほかの御意見、御質問等をうかがいたい。  
高橋議員、どうぞ。

○高橋主査

今、お話の試算はいつやられたものか。

○足立部長

ごく最近実施したところ。

○高橋主査

それはまだ公表されていないのか。

○足立部長

ごく近日中に公表予定である。

○高橋主査

ぜひ教えていただきたいと思う。

○足立部長

別途改めて詳細にレクチャーさせていただければと思う。

○濱田審議官

次の議題に移りたい。「(4) 優良事例の全国展開を図る先進的な取組について」、愛媛県及び町田市的事例を御説明いただきたい。

まず、愛媛県的事例から願います。

○萩原前課長

私は、今年の3月末まで愛媛県の市町振興課長として勤務し、昨年11月に県主催で「行革甲子園2016」を開催した。本日は「行革甲子園2016」の開催結果等について御報告させていただくが、4月の人事異動により、愛媛県の関係部局長が皆異動となったことから、私から代わって御説明させていただく。

資料4-1をお配りしているが、2ページをお開きいただきたい。

「行革甲子園」の取り組みについては、昨年6月の第4回の会合において、当時の局長から開催の経緯やこれまでの成果、また、初めての全国版となる「行革甲子園2016」の開催予定について、御紹介をさせていただきました。

本日、開催結果等について、報告をさせていただく前に、改めて、その下地となっている愛媛県における県と市町の連携の取り組みについて御説明させていただきます。

一番上だが、愛媛県では平成22年度に県と市町の連携を推進する組織として、知事と県内全20市町長で構成する、県・市町連携推進本部を設置した。その背景としては、地方分権や市町村合併の進展、厳しい財政状況の中で、業務効率化や行政コストの削減には組織の垣根を越えた連携が必要との観点に立ったもの。

この連携推進本部において、毎年度、県と市町が連携する具体的施策を創出・実行してきており、現在まで151項目に上っているところ。

こうした県と市町の強い連携関係、信頼関係を生かして開催したのが「行革甲子園」。

3ページをご覧ください。「行革甲子園」について、平成24年と平成26年の2回、県内市町を対象に開催したところ。県内の全市町から、2回合わせて110の応募事例があり、これらの発表事例が他の市町に波及する例が多数見られるなど、愛媛県全体の行政力の底上げに効果を発揮しているところ。

しかしながら、下段にあるように、少子高齢化、さらに厳しい財政状況の中で、今後とも質の高い行政サービスを維持していくためには、更なる行革の取り組みが必要ということで、3回目となる今回は、全国から先進事例を集め、そのノウハウを県内市町はもとより、全国の市町村で一層の行革の推進に役立ててもらいたいとの思いから、全国版に拡大した「行革甲子園2016」を開催した次第。

4ページをご覧ください。事例募集については、単なる「削る」とか、「切る」とかの、いわゆる減量型の行革事例だけではなく、他の自治体との連携策とか、民間パワーの有効活用事例など、いわゆるプラスの力を生み出す行革事例を例示して募集したところ。

また、事前にリサーチしたところ、工夫した取り組みをしているにもかかわらず、うちの取り組みは全国レベルではないとの理由で、応募をためらう市町村があると予想されたことから、事例提出のみで審査を希望しないという区分を設けるなど、できるだけ多様な事例の収集を図れるように工夫した。

5ページ、今回、最も重視したのは、いかに全国から多くの優良事例を集めるかということ。47都道府県100市町村という目標を掲げたが、最終的には目標を上回る全47都道府県の110市町村から104もの創意工夫あふれる事例を応募い

ただいた。このうち、審査の希望があった73事例について、書類審査を行い、大会当日の発表団体として8団体を選考したところ。

6ページをお開きいただきたい。発表団体は資料に記載のとおり。例えば、①、大阪府池田市だが、総合窓口の設置と民間委託の事例。⑥、長島町だが、これは地元と一体となった給付型奨学金による地域活性化策など、本当にさまざまな分野の独創性の高い取り組み事例が発表されたところ。

7ページをお開きいただきたい。「行革甲子園2016」当日の内容であるが、大会当日は全国から自治体関係者など約350人出席のもと、第1部として、FC今治のオーナーの岡田武史さんによる基調講演を、第2部では先ほどの8団体がプレゼンテーションを行った。

8ページをお開きいただきたい。8団体の発表内容等を審査して、グランプリとして1団体を選ぶが、審査員と評価のポイントは8ページにあるとおり、審査員は外部審査員4名と、愛媛県の中村知事の合計5名となっている。

また、評価のポイントについては、「行革甲子園」ということで、野球にちなんで「そう」「こう」「しゅ」とし、「そう」は創意工夫の「創」、「こう」は費用対効果の「効」、「しゅ」は他の団体へ提供できるアイデアの種の「種」を表しており、これら3拍子そろった取り組みの観点に加え、プレゼンテーションの内容を評価したところ。

9ページ、審査の結果、北海道北見市の「書かなくていいの？」と題した取り組み事例がグランプリを受賞した。なお、他の7団体についても、優秀賞として表彰している。

10ページをお開きいただきたい。ここで、グランプリを受賞した北見市の取り組みを簡単に紹介させていただく。

市民の方が住民票などの申請を行う場合には、従来は市民の方が自分で住所とか申請内容を申請書に記入して、窓口へ提出した。しかし、この方法は申請する市民の方からは、用紙の種類や書き方がわからない、何度も記入しないといけない、また、職員からは、書き方の説明や内容の確認に時間と手間がかかるなどの課題があった。

そこで、北見市さんでは、窓口で申請内容を職員が聞き取り、システムに入力し、申請書をプリントアウト。市民の方は申請書の内容を確認して署名するだけという方法に改善したとのこと。

市民、職員双方の負担軽減につながる画期的なものであり、特に複数の申請がある場合でも、申請書の統合により、署名が一つで済むので、市民からは「書かなくていいの」と言われているようだ。

11ページをお開きいただきたい。このグランプリ受賞のニュースは、共同通信さんや時事通信さんにより、全国に配信されるとともに、専門誌にも掲載の

依頼があるなど、取り組み内容や「行革甲子園」について、少しずつ注目度が高まっているのかなと感じている。

12ページをお開きいただきたい。大会では、北見市さんがグランプリを獲得したが、「行革甲子園」の目的は賞を競うことではない。大会をきっかけとして行革がプラスの力を生み出す前向きな仕事と捉え、全国の自治体が優良事例のノウハウを活用して、よりよい地域づくりにつなげていくということが本当の狙い。

そのため、応募があった全104事例の詳細について、大会終了後、すぐに愛媛県のホームページに掲載するとともに、今、回付しているが、事例集を作成し、全ての応募団体などに配付した。ご覧いただけると分かるが、事例集は単に取り組み内容とか成果を掲載するだけではなくて、取り組みを進めていく中での課題や問題点、さらには他団体のアドバイスなど、現場目線にこだわった内容となっており、実際に行革に携わる職員にとって真に役に立つ行革バイブルになることを目指して作成した。

これらの取り組みにより、今後、全国の優良事例が愛媛発で全国に展開していくことを期待しているところ。

13ページをお開きいただきたい。参考として、大会の参加者アンケートの結果を紹介させていただくと、資料のとおり、大変好評で、次はいつ開催するのかなどの問い合わせが来ている状況。

また、大会終了後に、右上に示すように、審査員、事例発表者、参加者による交流会を開催したが、全国の自治体職員同士の率直な意見交換の場になったと、こちらも大変好評であった。

今回、初めて全国版の「行革甲子園」を開催したが、参加者からの評価も高く、大変有意義な大会になったのではないかと考えている。

最後、14ページで、このような全国レベルの大会については、どちらかといえば、国とか、全国規模の団体が実施することが多いと思うが、本県としては、地方の、地方による、地方のための取り組みとして、まさに地方創生の具体の動きが本格化しているタイミングで、地方が自らのために実施したことに大きな意義があるのではないかと考えている。

今後の展開だが、平成30年度に2回目となる全国版の「行革甲子園」を開催する予定としている。

今回は初めてということもあり、まだまだ認知度不足の点があったことから次回はメディアをより活用しながら、注目度を高め、さらなる応募件数の増加を目指したいと考えている。全国の自治体の知恵と工夫が結集するこの大会を、本県が開催することで、全国の優れた事例を全国の市町村が積極的に取り入れることで、各地で新たな行革の芽が次々と生まれてくることを期待していると

ころ。

次回、平成30年度の開催時には、ぜひ皆様にもお越しいただきたい。

○濱田審議官

続いて、町田市さんよりお願いしたい。

○高橋副市長

今回は、このような機会を与えていただき、感謝申し上げます。

それでは、行政サービス水準他市比較調査の概要について、御説明させていただきます。

まず、資料4-2で2ページをごらんいただきたい。行政分野は、利益のような明確な指標がないため、コストを評価すること、あるいは自律的に改善することが非常に難しい状況である。

そこで、自治体間の比較をすることがサービス水準や組織のパフォーマンス向上に寄与する取り組みになると考えた。

3ページをごらんいただきたい。具体的には、今回、国民健康保険、介護保険など、同じ法令に基づく事務でありながら、各自治体が独自の方法で業務を構築しているため、業務の進め方が大きく異なっているものを対象とした。実際には同じ法律で行っているが、それぞれの島でそれぞれのものが進化すると同じように、業務の進め方が異なってきているという状況である。

各業務の体系をまず整理し、業務量やコストなどを自治体間で比較・分析することで、ベストプラクティスの構築、業務の標準化、改善・改革へ取り組むことができるのではないかと考えた。

そこで、町田市では、2015年度から八王子市、藤沢市、江戸川区など、8つの自治体と調査を開始したところである。

次に、4ページをごらんいただきたい。全体の流れで、大きく分けて比較調査の実施と、ベストプラクティスの構築からなっている。比較調査の実施では、業務量、業務コストなどの客観的情報に基づく比較を行っている。ベストプラクティスの構築では、比較調査の結果をもとに、実際に業務に従事する職員同士が意見交換を行い、実効性の高い業務プロセスの革新について検討する。

5ページをごらんいただきたい。続いて、比較調査であるが、まず、事務の流れを業務体系として整理する。次に、業務体系に基づき、業務量を把握し、団体間の比較を実施する。

6ページをごらんいただきたい。まず、大区分の比較だが、これは全体のコストの構造を比較する。ここでは介護保険事業の事例を取り上げている。介護保険事業では、要介護認定と介護サービス給付支給事務の業務量が全業務量の



8割を占めている。

7ページをごらんいただきたい。中区分では、どこに差異があるかを比較、分析する。ここでは、介護サービス給付支給事務の住宅改修事務において、W市とX市を比較すると、業務コストを左右する要因である申請受理件数がほとんど同じでありながら、業務コストには大きな差異があることがわかった。

8ページをごらんいただきたい。小区分では、差異の要因を比較、分析する。住宅改修事務について、W市とX市を比較すると、事前申請処理、工事後チェックの工程において、業務コストに大きな差があることがわかる。

ここまでが比較調査の内容である。

9ページをごらんいただきたい。ベストプラクティスの構築である。ここまで説明してきた比較調査をもとに、業務担当者による意見交換会を実施した。これは意見交換会の様子だが、意見交換会では、今までの固定観念が崩れ、まだまだ改善の余地があることがわかったといった意見が多く出された。

10ページをごらんいただきたい。第1回の意見交換会では、赤や青で色分けしてある差異の大きい業務プロセスについて、自治体ごとの事務処理の仕方の確認や、なぜ差異が起きているのかについて、意見交換を実施している。そして、議論を通じて、改善の余地が大きいと考えられる業務を抽出した。ここまでが第1回目の内容である。

第2回意見交換会に向け、抽出された業務に応じた追加調査を実施した。

第2回意見交換会では、追加調査の結果をもとに、行政が果たすべき役割を踏まえ、業務効率化の視点でベストプラクティスを検討した。

11ページをごらんいただきたい。これは介護サービス給付支給事務の住宅改修事務におけるベストプラクティスの抜粋である。優位性の高い団体の取り組みについて議論をし、11ページの右側にあるようなベストプラクティスを組み立てた。

12ページをごらんいただきたい。最後に、本取り組みについてのまとめであるが、まず、取り組みのポイントの1点目として、徹底した見える化を実施したことである。改善、改革に取り組む上では、業務量発生要因を分析可能なレベルまで見える化することが必要と考える。

2点目として、客観的、協力的な数値をもとにして、事務処理工程、事務の担い手のあるべき論について議論したことである。

3点目は、中核市クラスの自治体が県域を越えて自発的に集まり、目指すべき姿を共有したことである。

次に、取り組みを通じて見えてきた課題と留意点がある。1点目は、標準化すべき業務と、自治体の特長として残す業務の峻別である。自治体にはそれぞれの文化、考え方、特色として残すべき市民サービスのあり方があるはずであ

る。

2点目は、人口規模によるベストプラクティスの違いである。人口規模が異なれば、業務量や体制、仕事のやり方が異なる。必ずしも同一のベストプラクティスを共有できるとは限らない。

3点目は、次のステージの検討である。先ほど富山県の事例でもあったが、事務処理工程の標準化を進める上で、システムの標準化は不可欠である。パッケージの多くは人口20万人以下の自治体向けに開発されているものがほとんどであり、人口規模に応じたシステムの標準化について、検討する必要があると考えている。次に、業務の一括委託や包括委託についてである。組織を超えて、同種の業務を標準化することで、組織を超えた一括委託、あるいは包括委託が可能になる。事務センターへの業務集約について検討する必要があると考えている。

最後になったが、本取り組みでは、業務の標準化に向け、各自治体が目指すべき姿、ベストプラクティスを共有化することができたと考えている。また、自治体間比較を通して得られた客観的情報、担当職員の気づきは、業務改善改革への推進力になると考える。

この取組に基づくBPRをさらに進めていくことで、事務処理の効率化が図れると考えている。本取り組みが多く自治体の業務改善の改革の参考になればと考えている。

#### ○濱田審議官

それでは、ただいまの御発表に対します御意見あるいは御質問があれば、委員の皆様から伺いたい。

#### ○高橋主査

愛媛県と町田市、両者の取り組み、大変すばらしいと思う。

私は愛媛県の「行革甲子園」というのを去年初めて伺ったとき、本当にすごい取り組みだなと思って、常々興味を持ってフォローさせていただいたが、地方の、地方のための、地方による改革というところが非常にいいなと思う。

そのうえで、質問させていただきたいのは、非常に改革に前向きな自治体、例えばこういうところに応募してくるような自治体は、どんどん他の自治体から学んでいこう、あるいは自分たちで改革しようということで、前に進んでいくと思うのだが、印象からいうと、そうでない自治体もまだたくさんあるのではないかという気がする。そういう余り前向きでないような自治体を、こういう運動に巻き込んでいくためにどんなことが考えられるか、どういう方法があるか、その辺でもしお考えがあれば、お聞きしたいというのが1点目。

それから、町田市さんも、地方の、地方のために、地方によるという、まさにそこで同じようなお取り組みということで、素晴らしい取り組みだと思うが、基本的にこれは国からの補助とか支援なしに行われている改革ということで理解してよろしいのか。

あと、具体的にお聞きしたいのが、6ページ、7ページを拝見すると、ここで業務量が示されているわけですが、これだけ市によって差があるということは、業務の標準化、あるいはオンライン化がされていないために膨大な書類の処理をしているのではないかと推測される。介護サービスの給付事務などという、結構手作業からオンラインにすること、とりわけ、事業者からつながることで、業務量がかなり効率化できるのではないかという指摘は前々からある。そのように考えていくと、介護などについては、標準化とか、オンライン化、これはもちろん自治体で努力することも必要だが、国が主導して、そういったことをやるべきではないかという気もするけれども、国が主導することについて、どのようにお思いになるか。

もう一つの質問が、きょうは介護保険事業というところでお聞きしたわけだが、ほかの業務でも当然に同様なことができるのではないかと思うが、その辺、いかがなのか。ほかにも対象は考えておられるのか。あるいはやっておられるのか。

もう一つは、ベストプラクティスが出てくるわけだが、これを今度は他の自治体に広げていくということが、日本全体での効率化やコスト削減につながると思うが、その際、何か国としてやるべきことがあるのか、できることがあるのか、その辺、もしお考えがあればお聞きしたい。

#### ○濱田審議官

では、愛媛県からお願いしたい。

#### ○萩原前課長

今、高橋主査から御質問いただいた件だが、おっしゃるように、確かに首長さんの中には、行革という言葉に抵抗感がある方もいらっしゃると思う。そういうこともあり、これまでは「行革甲子園」という題名で実施してきたが、今回は「プラスの力を生み出す政策コンテスト」という非常に前向きな副題をつけさせていただいた。

愛媛県は20市町だが、当初から全ての市町がこういった取り組みに前向きということではなく、連携推進本部をつくり、6年間かけて150もの連携項目を創出する過程で、このような取り組みはなかなかアイデア勝負のところもあるので、ギブ・アンド・テイクということで、お互いテイクするだけではなくて、お互

いギブしようという取り組みを行ったところ。

実は「行革甲子園」は2年置きに実施しているが、その間の年、25年と27年にはインプット重視の「先進事例研究会」というものを実施している。29年も実施する予定であるが、「行革甲子園」と「先進事例研究会」を合わせこれまで5回実施する上で、4,000人規模の町を含め20市町全てに発表してもらっている。そういう丁寧な県と市町の連携の取り組みを進めてきた結果、愛媛県では全ての市町で発表してもらえる機運が醸成されたものと理解している。

主査から御質問いただいた、全国の行革に前向きでない団体を、どのように前を向かせるかということだが、こういった取り組みは、なかなかやれやれと言われると抵抗感があって行革が進まないということもある。しかし地方創生の時代であるので、地方が自らいろいろ考えて、いろいろな施策を打っていかなければならない時代に来ていると思っている。そういう中で、我々としては、行革の取り組みというものをおもしろく見せることによって、行革ではなく、プラスの力を生み出す取り組みを、全国の団体から少しでも興味を持ってもらえればと思っており、そのためにも愛媛県としては、継続的に「行革甲子園」を開催し、自治体の関係者の方々が定期的集まって、おもしろいイノベーションなアイデアとかを共有するようなことができればいいなと思っている次第。よろしくお願い申し上げます。

#### ○高橋主査

後で結構だが、間の年にやられている先進事例研究会がどんなものか、概要だけでも何か教えていただきたい。

#### ○萩原前課長

承知した。

#### ○高橋副市長

まず、自治体比較の取組について国の補助金を受けることは考えていない。我々地方自治体にとって、自分の自治体の業務は見えるのだが、他の自治体の業務は見えづらいという現状があり、ベンチマークがどこにあるのかを把握する必要があるのではないかと、というのがこの取組を始めたきっかけである。

今回比較調査の対象とした法定事務は、それぞれどこの自治体でも結果としては同じ業務をやっているはずという前提があり、その昔は同型の業務をやっていたのではないかと想定される。しかし、実際に比較をしてみると、同規模の自治体であっても業務に割いている人員数などに違いがあることが分かり、業務の内容についても相当な差があった。我々もこれほど差があるのかと感じ

たところがあった。

先ほども少し話をしたが、おそらく大陸から分かれた動物が進化の過程でそれぞれ個別の進化をするのと同じように、最初は似たような業務であったものでも、法定業務については、「こういったことに注意しなさい」といった国からの通達があったり、新たな書類の提出が求められたりしたことによって、徐々に業務の内容が複雑化していったと考えられる。それを受けて、それぞれの市町村の判断に違いが出たり、あるいは、どこの業務に力をいれるかといったことによっても判断が分かれたりして、自治体の業務レベルが変わってきたのではないかと思う。こういったことが、差が生じた要因として大きいのではないかと思う。

手作業だから差が出てきたということも、当然結果としてあろうかと思う。ただ、システム化をしたとしても、現状で既に違いが出ている業務をそのままシステム化してしまえば、システム自体に差が生じてしまうということが起こりうる。そのため、先ほど質問にあったとおり、業務の標準化を考える上では、国や都道府県がシステムを含めて提案することが非常に重要になってくると考える。ただ、業務のやり方、あるいは組織の作り方については、行政の規模によって相当変わってくるので、例えば町村あるいは10万人以下の都市、40万の都市、もっと大きな政令市のようなところでは、それぞれ組織の作り方が違っており、ある一定のレベルでの標準化が重要になってくるのではないかと思っている。やはりいろいろな情報を集めることができる国からの情報提供が、我々地方自治体にとっては一番必要と感じる部分である。

今回、介護保険を事例として挙げたが、先ほども話をしたとおり、まずは同一の法令に基づく業務から調査を始めたところであり、ほかの業務についても取り組みを広げていきたいと考えている。町田市としては、ベンチマークを設定して、それに対する行政のレベルを検討していきたいと考えている。ただ、すべての業務を同一化してしまうとそれぞれの行政の特長や特色が失われてしまうので、人口減少社会を迎える中で、それぞれの行政が特色や特長を持ってサービスを提供していくことが必要と考える。まだ取組の途中段階であるため、具体的な案がある訳ではないが、特色や特長を残すべき業務とそうでない業務については、しっかりと切り分ける必要があると考えている。

我々市町村が、ベストプラクティスの検討や業務のBPRを考える上での一つの大きな課題として、法定業務については法制度に基づいた仕事の仕方をせざるを得ないという前提があり、改善もその範囲で行うしかない。より本質的なBPRを行うには、住民サービスの原点に立ち返って、法整備を含めてリエンジニアリングをかけなければならないと思う。制度面も含めて、国や自治体が情報共有をしながら業務を再構築することによって、働き方も変わってくるし、

そこに対する時間とかコストというのは大きく違いが出てくるのではないかと考える。

ユーザー側、市民側に対しては、一定のレベルのサービスを提供しなければいけないわけで、それを維持した上で、その間のサービスを提供するまでの間の業務についてはどこまで簡略化あるいは簡素化できるかというのがポイントになってくるのではないかと考えている。そういったことから、住民サービスをより原点から考え直すには、国との連携が欠かせないと考えている。

答えになっているかどうかわからないけれども、以上である。

#### ○濱田審議官

そのほか、何か御意見、御質問等いかがか。

武山さん、どうぞ。

#### ○武山教授

「行革甲子園」の取り組みについて、一つだけ伺いたいが、継続的にこの取り組みをやられていて、いろいろなユニークでしかも有意義な報告の提案がたくさん集まってきている状況かと思うのですが、振り返ってごらんになって、なぜいいアイデアがどういう自治体から出てくるか、背景要因みたいなものについて、こういう自治体でふだんからこういう取り組みをしているからそういうアイデアが出てきたとか、あるいは、そもそも能力のレベルが皆さん、備わっているということなのか、あるいは改革に向かうプロセスが何か各自治体で組み込まれているということなのか、そういうところの知見がもし見つかったら、教えていただきたい。

#### ○萩原前課長

今回、全47都道府県110の市町村から104の創意工夫あふれる応募があったが、これは全て大都市というわけではなく、小さな村もあるし、企業団さんからも応募があった。よって、大きな自治体だからできるというものではないのかなと思う。

事例を見てみると幾つか特徴があり、一つは、やはりトップが非常にリーダーシップを発揮されて、何かの取り組みをされているというケース。8事例の中では、例えば伊達市さんの取り組みだが、市長さんがたしかJR東日本の出身の方で、工場長として勤務された方だと聞いており、この方がいわゆるトヨタ生産方式を導入した業務の標準化、見える化を行ったケースであるとか、長島町さんの取り組みで、先ほど申し上げた「ぶり奨学プログラム」についても、副町長でいた方が、このプログラムをつくったと承知している。

やはりトップもしくはトップでなくても職員の方に改革心がある方がいると、こういうおもしろい取り組みが生まれてくる傾向にあるのかなと思っている。

ただ、今回、行革甲子園の目的として、斬新でどこもやっていない取り組みのみを集めるというよりは、むしろ、どこの団体でもできるような取り組みというものも集めたいと思っていたので、そういったいろいろなところに汎用性のある取り組みを集めるような努力をした。

#### ○濱田審議官

そのほか、何かあるか。

#### ○高橋主査

愛媛県さんで、審査の基準で「創」「効」「種」というのがあったが、「効」のところで費用対効果、これは例えばグランプリをとられた北見市は、書かないことで、当然効果が上がっていると思うが、これは定量的に効果を発表いただいて、それを審査したということか。

#### ○萩原前課長

これについては、「創」「効」「種」とプレゼンテーション、この4つを判断基準としているが、それぞれについて細かく点数をつけたというよりは、全体として「創」「効」「種」があるかどうかということで評価をいただいたところ。

今回、8団体に発表していただいて、その後、審査員長をはじめ、審査員の方々に議論があったが、そもそも「行革甲子園」の目的というものは、優良事例を横展開することだろうと、そういう意味で、「創」「効」「種」の中でも特に、先ほども少し申し上げたが、「種」の部分、要は他の団体に種を植えることのできる取り組みにより注目すべきではないかという話があり、今回、8団体の中でも特にほかの団体でも取り入れることができそうな北見市さんの事例がグランプリをとられたと認識している。

#### ○羽深府審

町田市さんにお伺いしたいが、確かにここが都道府県に一元化されて、要するに、社会保障の分野とはこれからまだまだ、特に都市部では高齢者化ががっとなら進むので、費用が膨大になってくるということで、我々も改革を進めなければいけないと思っているが、きょう伺っていて、業務改革ということで、かなりやり方によって、コストが減るといってあれだが、合理化ができるのではないかという気がしたが、やってみられて、介護の分野で、業務改革による財政的なインパクトというのか、効率化のインパクトというのはいかにあるものな

のか。つまり、将来の介護の費用を削減するようぐらいのインパクトがあるものなのか、それとも、そこまではいかないで、合理化したほうがいいけれども、インパクトというのはどれぐらいのイメージをお持ちか。

○高橋副市長

今回の業務比較の取組はどちらかというところ、市の内部での業務のやり方に関するものである。ただ、少し話が広がってしまうが、基礎自治体において、今、非常に課題になっているのが、介護や保育といった扶助費に非常にお金がかかっていることと、もう一つは、過去の人口増に伴ってつくってきた学校を含めた公共施設が老朽化を迎えていることである。後者については、人口減少に向かっていく中で、公共施設を適切に管理または処分していかなければならないという課題である。

これらの課題に対処する上で、市民の理解を得てやっていくためにはどういうことが必要かというところ、市の業務自体の生産性の向上が絶対に必要になってくると考える。市がやっている業務全てにおいて、生産性を向上させながら、市民側に対するサービスレベルをある程度一定の水準を確保する、あるいは市が直接サービスしていたものを民間にお願いして、同じようなサービスを維持するといったことが必要となる。そうすると、当然、公共施設をある程度減らしていくことも必要になってくる。そのため、直接財政負担を抑える取組ではなくても、市の業務全体で考え、介護のような一つ一つの業務についても生産性を向上させ、公表することによって、市民の理解を得ることができ、業務やサービスの改革全体に繋がっていくと考える。

○濱田審議官

そのほか、よろしいか。

それでは、予定の時間も過ぎているので、事務局のほうから、次の議題「(5)平成29年度の取組方針等について」を簡潔に御説明申し上げます。

○河内参事官

お時間の関係もあるので、資料5に基づき、簡潔にご説明させていただきます。

1 ページ目。今年度の計画の概要だが、今も議論があったように、国と地方、あるいは地方相互間のコミュニケーションが大変大事だと我々も認識しているので、そういった観点から、関係省庁においては、全国展開に向けて自治体等への働きかけ、内閣府においては、本プラットフォームや、あるいは経済・財政一体改革の観点から、国と地方のシステムワーキング・グループの場で議論を進めている自治体向けの周知・広報としては、本プラットフォームの議論の



周知を地方6団体さんの協力も得て行っていくこと等が大変重要であると認識している。地方版プラットフォームの開催、あるいは各種見える化の推進、先進・優良事例の発掘・周知といった点についても取り組んでいきたいと考えている。

2ページ目は昨年末に取りまとめられた経済・財政再生計画の改革工程表の中から該当部分を抜粋したもの。今年度、民間委託あるいは自治体クラウド等につき、昨年度の取り組みを踏まえ、こちらに書かれてあるような取り組みを進めていただくということと理解している。

右側に、内閣府の取り組みとして、地方版公共サービスイノベーション・プラットフォーム等とあるが、昨年度は2回、鳥取県と埼玉県で実施。今年度については、3回の実施を現時点では考えている。

その詳細を3ページ目につけさせていただいたが、趣旨の3行目にある通り、今回も取り組みの横展開、すなわちプラットフォーム関係者や先進的な取り組みを行った自治体の講演等を通じて、自治体の首長や職員の方々に対して、こうした趣旨・内容を直接説明し、訴えかける場として、このプラットフォームを開催することを考えている。

現時点では7月に東北、8月に北陸、具体的には仙台と金沢を考えており、さらに秋には四国での開催を考えているところ。具体的には、それぞれの各地域で実態調査をした結果、クラウドあるいは民間委託の取り組みに若干遅れが見られるのではないかと認識を持っており、こういった地域での開催によって先進的な取り組みが共有されることにより、前向きな推進力になるのではないかと考えている。

そういった観点から、4ポツの参加者・聴衆の方々は、プラットフォームの構成員に加えて、自治体の首長や担当職員の方といった当事者の方々に多くおいいただき、取り組みを共有していただくといった趣旨でプラットフォームの開催を考えているところ。

4ページ目は、昨年度実施した2カ所におけるプラットフォームの開催実績をご参考までにおつけした。

#### ○濱田審議官

何か御質問、御意見等はあるか。

よろしければ、また何か御意見、御質問等はこの件に限らず、事務局のほうにお申しつけいただければ対応するので、よろしく願い申し上げます。

次回の会合は、先ほどお話ししましたとおり、7月7日にプラットフォーム地方開催として仙台市において開催する方向で調整を進めているところ。詳細については追って事務局より御連絡させていただく。

それでは、本日の会議はこれにて閉会する。