

公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 北陸 議事要旨

1. 開催日時:平成 29 年8月1日(火)13 時 00 分ー15 時 00 分
 2. 場 所:石川県地場産業振興センター第7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 武山 政直 慶應義塾大学経済学部教授
谷本 正憲 石川県知事
越智 隆雄 内閣府副大臣
-

○前田審議官

それでは、先進的な取組を全国展開するための公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 北陸を開催する。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。会議の開催に当たり、越智隆雄内閣府副大臣から御挨拶を申し上げます。

○越智副大臣

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

本日ここに、開催地である石川県をはじめ、富山県及び福井県との共催で、また地方三団体の御後援もいただき、公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 北陸を開催する運びとなった。本日は谷本知事をはじめ、石川県羽咋市市長、石川県白山市市長、石川県野々市市長、石川県内灘町町長、石川県宝達志水町町長、石川県能美市副市長、ほか多数の職員の皆様方の御列席をいただいたことについて、厚く御礼申し上げます。また、午前中には野々市市を訪問させていただき、図書館 PFI 等の取組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。改めて御礼申し上げます。

「公共サービスイノベーション・プラットフォーム」は、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」にて示された歳出改革の実現に向け、自治体等における先進的な取組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組内容の紹介等を通じ、自治体の首長や職員の皆様との間で、取組の趣旨・内容や実施に至る方策を効果的に共有する場として、地方版プラットフォームを開催している。これまでは鳥取県、埼玉県及び宮城県で開催したところである。

本年6月に閣議決定された「骨太方針 2017」においては、地方公共団体間で課題等を共有しつつ共同して自主的に進める業務改革について、「地方の、地方による、地方のための」改革として、他の模範となる先進・優良事例の全国展開が図られるよう、地方主体の取組を支援する方針を打ち出している。本プラットフォームを活用する旨も、改めて明記されたところである。

本日は民間委託と水道事業の広域連携等に関して、5団体の皆様方から御紹介いただき、活発な御議論をお願いするとともに、私共もさまざまなお知恵をいただきたいと考えている。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、今後の取組に向けた御議論の一助としていただくよう併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祈念申し上げて、私の御挨拶とさせていただきます。

○前田審議官

本プラットフォームの開催地であり、共催をいただいた谷本 正憲 石川県知事より御挨拶をいただく。

○谷本知事

公共サービスイノベーション・プラットフォーム in 北陸の開催にあたり、一言御挨拶を申し上げます。

越智内閣府副大臣並びに「公共サービスイノベーション・プラットフォーム」の高橋座長におかれては、日頃より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の推進に御尽力されていることに深く敬意を表する。

改めて申し上げるまでもなく、公共サービスは、住民が安心して日常生活や社会生活を送るうえで必要不可欠なものであり、地域の実情に応じて、安全かつ良質な公共サービスを実施することは、我々行政の責務である。一方、平成 27 年の国勢調査では、日本全体の人口が初の減少となり、石川県でも約1万5千人の減少という結果となった。人口減少に伴う税収の減少に加え、今後多くの公共施設等が老朽化による更新時期を迎えるなど、歳入・歳出改革が迫られる中、公共サービスを取り巻く環境はさらに厳しくなっている。

こうした中、厳しい財政状況においても、質の高い公共サービスを確保していくためには、行財政改革による行政のコスト削減や効率化が重要である。また、民間の力を最大限に活かしながら、これまで以上に民間と行政が協働していくことが必要となっている。

本県では、これまでも行財政改革により、民間のノウハウや創意工夫を活用した公共サービスの提供など不断の取組を続けているが、とりわけ職員数については、平成 15 年度からこれまでに約 700 人を削減し、約半世紀前(S38)の水準以下までスリム化したところである。また、本県では、例えば、地域の実情に精通し全国に強力なネットワークを持つ郵便局に、一人暮らしの高齢者を見守る「地域見守りネットワーク」や県外からの移住定住の促進、観光振興など多岐の分野にご協力いただいているほか、公共工事において、(株)小松製作所のICT油圧ショベルを導入し、作業の効率化による工期の短縮やコスト縮減、人手不足の解消を図るなど、官民が車の両輪となって取り組んでいる。さらに、近年、全国で大規模災害が相次いで発生しているが、ひとたび災害が発生すると、行政による支援が隅々まで行きわたるには、ある程度の時間がかかることから、ボランティア団体や医療関係者と災害時における協定を締結し、県民の安全・安心の確保にも努めているところである。一方、今後は高齢化の進展による社会保障関係費の増加や、北陸新幹線敦賀延伸による負担増、そして、多様化する県民ニーズに機動的に対応していく必要があり、引き続き、行財政改革や官民での連携をより一層進めてまいりたいと考えている。

こうした中、本日は、北陸三県から行政に携わる皆様方が一堂に会され、公共サービスの向上と民間力の活用をテーマに、先進事例を共有し、有識者の皆様方と意見交換することは大変意義深いものであり、是非活発な議論が行われることを心から期待している。

最後に、本日の会議の開催に御尽力された関係の皆様方に心から敬意を表すとともに、会議の御成功を心より祈念申し上げて、挨拶とさせていただきます。

○前田審議官

谷本知事は、この後別の御公務が入っていらっしゃるため、ここで御退席される。

本日は、公共サービスイノベーション・プラットフォームより、座長で経済財政諮問会議員の高橋 進議員、有識者委員の日本政策投資銀行 足立 慎一郎地域企画部担当部長、同じく有識者委員の、慶應義塾大学経済学部 武山 政直教授にご参加いただいた。

また、先ほど越智副大臣からご紹介申し上げたとおり、本日は、石川県羽咋市から山辺 芳宣市長、石川県白山市から山田 憲昭市長、石川県野々市市から粟 貴章市長、石川県内灘町から川口 克則町長、石川県宝達志水町から寶達 典久町長、石川県能美市から細川 喜孝副市長にお越しいただいた。

それでは、お手元の議事次第に沿って進行していく。議事2の公共サービスイノベーションに係る先進的な事例の報告について、前半の窓口業務の民間委託、後半に水道事業の広域連携及び PPP/PFI の推進について御紹介させていただく。それぞれ報告の後にはパネルディスカッション形式の質疑応答及び意見交換を行う。意見交換の際には、会場の皆様からも活発な御議論をいただきたい。

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

資料1の表紙に続き2ページ目を御覧いただきたい。政府としては、例年6月に「経済財政運営と改革の基本方針」、いわゆる「骨太の方針」を取りまとめた。こちらは今年の6月9日に決定された方針である。「経済再生」と「財政健全化」を一体的に進め、600兆円経済の実現と2020年度の財政健全化目標を同時に達成していこうということである。そのため手法として、先進・優良事例の全国展開を進めていくということが重要な柱の一つとなっている。具体的には、ボトムアップで各地の先進・優良事例を発掘して、それを全国に広めていくことで成果を上げていくという考え方にに基づき、下線を付したとおり、「公共サービスイノベーション・プラットフォームなどの枠組みも活用し、地方公共団体間で課題等を共有しつつ共同して自主的に進める業務改革について、「地方の、地方による、地方のための」改革として、他の模範となる先進・優良事例の全国展開が図られるよう、地方主体の取組を支援する。」としているところである。

3ページを御覧いただきたい。こちらは昨年の骨太の方針で、具体的にどのような施策を中心に考えるか示している。先進・優良事例の展開促進については、一つは健康増進・予防サービスである。例えば、糖尿病が重症化し、透析の治療が必要になるということになると、本人にも大変であるし、命にも大変かわってくるということになるので、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ということである。もう一つが、自治体の公共サービスの分野での先進事例の展開促進である。具体的には、窓口業務の適正な民間委託の加速、自治体クラウド等をはじめとする ICT 化・業務改革、及び自治体間の境界を越えた広域化・共同化の三本柱である。民間委託については、これまでは給食やごみの収集といったいわゆる現業的な仕事が多かったところであるが、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。

4ページをご覧いただきたい。具体的取組事例として、中段左に窓口業務のアウトソーシング、右に自治体クラウドについて記載している。それぞれ、具体的なコスト削減効果が示

されている。こうした財源や人員を、子育てや地方創生といった他の施策に回していけるものと考えている。こうした先進的な取組については、下にあるように、政府が取りまとめた改革工程表の中で、取り組んでいただく市町村の数を数年間で倍に増やしていこうという方針を定めたところである。

5ページをご覧ください。公共サービスイノベーション・プラットフォーム地方版のこれまでの開催実績をお示している。これまで鳥取、埼玉、宮城で開催している。

6ページをご覧ください。県ごとの取組状況に現時点では地域差があるということをお示している。窓口業務の民間委託については、何らかの民間委託を実施している市町村数を、県別に実施率としてグラフ化したものである。実施率が高い団体には、大体都市部の名前が並んでいることをご確認いただけたらと思う。ちなみに、北陸地方については、赤囲みにしたような状況である。

最終ページをご覧ください。自治体クラウド・単独クラウドを実施している市町村数を、県別に実施率としてグラフ化したものである。こちらは都市部か否かということに関係なく分布している。北陸地方については、赤囲みにしたような状況である。

こうしたことを踏まえ、本日の事例発表などを参考にいただき、各市町村で全国の先進事例の取組を進めていただきたい。以上である。

それでは、まず、窓口業務の民間委託に関して、石川県羽咋市市民福祉部市民窓口課課長 河崎 洋子様から御紹介をいただく。

○羽咋市 河崎課長

羽咋市は、能登半島の入口に位置し、7月1日現在の人口は22,201人で、世帯数は8,535世帯である。職員数は163人で、H28.4.1現在で63類似団体中7番目に少ない自治体である。日本で唯一世界でも珍しい車で走れる砂浜「千里浜なぎさドライブウェイ」が有名である。

今年4月に「総合窓口課」から課名変更した。平成15年8月には、システムの活用と職員間の連携により、関連するほとんどの手続きが1カ所で済むワンストップサービスを開始しており、以前から窓口サービス向上に向けて積極的な取組を実施している。平成26年2月から一部民間委託を導入し、昨年12月からは同業者と2期目に入り、開始してから3年半が経過している。民間委託の導入に当たり、その目的と、どのように委託業務や業者を決定したか、主な課題は何であったかなどを中心に説明させていただく。

まず、民間委託を考えた直接のきっかけは、窓口担当職員4名中2名が急な長期病休、退職という突発的な出来事が重なったことであるが、以前から危機的な財政状況からの脱却と、限られた行政資源(財源や職員)の最大限の有効活用を目指して、新採職員を退職者の1/2以下に抑制しながら、職員数の削減、民間委託の推進、政策部門の重点的な強化を実施してきた。

「行政コストは削減するが、市民サービスはさらに向上させたい」「年々多様化・複雑化・専門化する業務へ、少ない職員の重点配置が必要」「当時の臨時職員も含め、地元で雇用を創出させたい」という目的のもと、推進チームを立ち上げ、定型的業務の民間委託の導入を行った。

3月、4月の繁忙期にあわせ、2月に運用開始とし、前年11月から引継ぎ等の準備期間を設けた。

1、既に定着しているワンストップサービスの維持、2、最終的に職員の審査が必要な業務がほとんどであるため、スムーズな連携ができること、3、「専門性」「効率性」「難解性」の3つの基準から、委託業務を選定した。

応募業者の意欲や考え方を確認するため、業者の募集方法は「入札」ではなく「公募型プロポーザル」とした。地方の小さな自治体の画期的な取組にはたして応募はあるのか不安であったが、7社の応募があった。1次書類審査で4社を選考、2次のプレゼンとヒアリングにより、現在の業者を採用した。

7社の見積金額に大きく開きがあるのは、主に必要と見込むスタッフ数の違いが原因であると考えている。委託業務内容がわかりやすいよう、仕様書には詳細な月別年間取り扱い件数も添付しているが、業者側からすると、業務量の予測や作業時間、適正な必要人数がつかみにくいのが、この委託業務の難しさではないかと感じた。業者の選考方法等については、資料の通りである。

大きな課題は、「個人情報保護」と「偽装請負対策」である。

個人情報の大変多い業務の民間委託には、市民・議会・職員の抵抗感や不安が強かった。議会でも何度も質問があり、市民からの投書もあった。募集には、情報セキュリティに関する認証の取得や、情報漏えいに対する損害賠償保険の加入などの要件を付した。

実際の委託業者の作業現場では、情報漏えいの手段となるようなスマートフォンなどの私物の持込は禁止、メモ用紙などの紙媒体はすぐにシュレッダーにかけ、ごみ箱の設置もなく、個人情報保護の重要性を大変強く認識していると感じている。

偽装請負対策には、委託業者が自立して業務ができる環境づくりが重要と考え、事務スペースを分離する、名札や制服の着用により委託業者であることを明示する、事務フローの確立などのほか、何度も労働基準局や関係機関へ照会を行い、双方で工夫を重ねた。

民間委託の導入による主な効果としては、資料の通りであるが、中でも特筆すべきは、交流人口の拡大と定住人口の確保のため、「はくい再生推進室」を新設し、職員の重点的な配置を実施したことである。

何度も綿密な打ち合わせを行い、詳細なマニュアルを準備したうえで、民間委託を開始した。それでも導入当初は想定外の事も多く、その都度協議や工夫を重ねながらノウハウを蓄積していった。

利用者からは大変好評を得ているが、近隣には導入事例もなく、本格的な窓口業務の実績を有する業者がないため、緊張感のある業務体制や適正な見積価格、サービス向上に必要な競合が生じにくい環境であるなど、我々では解決できない課題もある。

それでも、行政をスリム化しつつ住民サービスを維持・向上させるためには、民間委託は必要不可欠であると考えており、今後も委託業務の見直しと拡大の推進を行っていきたいと思っている。

○前田審議官

引き続き、福井県小浜市民生部市民福祉課 課長 山本 佳代子様、及び市民福祉課市民窓口グループ グループリーダー 松崎 英子様から御紹介をいただく。

○小浜市 山本課長

小浜市は、総面積 233.09Km²、人口 29,922 人、世帯数 11,919 世帯、市の職員数 297 人で、福井県の南西部「若狭」のほぼ中央に位置する。平成 27 年度日本遺産第 1 号として認

定された鯖街道の起点でもあり、近畿地方との歴史的・文化的なつながりが強い。資料に掲載しているのは、小浜市の若狭神宮寺と鵜の瀬で行われる「お水送り」の神事の写真である。小浜市から流れた「お香水」が地下水脈を通過して奈良の東大寺で行われる「お水取り」の神事でくみ上げられるとされている。資料には鯖街道の名前の由来である鯖の御造りの写真を掲載している。

窓口業務の一部民間委託実施の背景を説明する。「小浜市行政経営プラン」第二期に基づく事務事業のアウトソーシングの取組みとして、市民サービスの一層の向上と、業務の効率化、小さな行政への転換を図るため、平成 26 年度から検討を開始した。翌平成 27 年度に公表・公募し、プロポーザルを実施。同年 9 月 1 日から業務委託を開始した。委託期間は、平成 30 年 8 月 31 日までの 3 年間である。

委託業務内容は、資料に掲載した一覧のとおり。うち、証明書発行関連業務は、証明書交付の受付、作成、引渡しの業務と、手数料徴収業務などである。庁舎の総合案内業務は小浜市の独自実施である。委託出来ない業務については、「戸籍届出」のコーナーを設けることにより区別している。資料掲載の写真のとおり。

当市の市民窓口グループの配置図は資料掲載のとおり。市民窓口係は、職員と委託業者に分けて配置しているが、限られたスペースであること等、物理的な問題から、システムやコピー機等は共有しており、混在した動線となっている。委託社員が受付したもののうち、市の裁量が必要なものについては、市職員が業務を引継いで処理している。証明書発行等の審査・決定は、市職員が行っている。

委託業務の効果は、繁忙期には 1～2 名追加配置して増員するなど柔軟な対応ができることや、継続的な人員配置ができるため、安定した窓口サービスの提供ができるようになったことである。また、正規職員 2 名と総合案内の臨時職員 1 名を削減することができたため、人件費が削減できた。さらには、民間事業者の新たな人員募集により地元雇用の創出につながれることもできる。

市民窓口アンケートを取ったが、市民から特に不満の声はなく、委託職員の窓口対応に対して良い印象の評価を得ている。大きなトラブルも発生していない。アンケート結果の詳細を資料に掲載している。「あいさつや言葉使い」、「身だしなみ」、「説明の分かりやすさ」、「満足度」は、全て、「とても良い」と「良い」の評価で 90% 前後を示している。

今後の課題としては、市職員の人事異動による窓口業務能力をいかに維持するかということがある。民間委託したことで、新しく配属される市職員は窓口業務に関する実務経験が伴わないため、技術・知識の指導をどのように行うか。また、委託事業者においても、スタッフの入れ替え等で個々の業務能力に差が出ることがないように、事業者側で対応してもらう必要がある。そのほか、土日に窓口サービスコーナーを開設しているが、その振替を平日に取得しているため、今以上の職員減が難しいことと、市職員と委託職員の配席は分けてはいるが、同じフロア内で、市の裁量が必要なものは委託事業者から市職員へ引継ぎするため、事務スペースの分離には非常に気を付けなければならない。

○前田審議官

引き続き、NTT マーケティングアクト北陸支店カスタマーソリューション事業推進部 営業担当チーフマネージャー 田町 一英様から御紹介をいただく。

○NTT マーケティングアクト北陸支店 田町チーフマネージャー

受託の背景と経緯から今後の窓口業務の方向性についての5つでご説明させていただきます。

弊社はこれまでコールセンターを中心としていたが、5年ほど前から、コールセンターだけではなく、データ入力や窓口対応など複数の業務を包括したBPOへシフトしてきた。

これまで培ってきたNTTの窓口やコールセンターの経験やノウハウを基に、自治体サービスのさまざまな業務にチャレンジし、拡大を図ってきている。

受託当初の取組み内容は、「現状把握」～「運営」までの5つの流れで取り組んできた。

その中でも特に3つポイントに注力した。

1点目は業務内容の把握と分析である。

特に、開始の半年以上前の繁忙期である3月4月からインタビューや現地確認、データの分析を行い、最善策を検討してきた。

2点目は適正な業務委託の推進ということで、いわゆる偽装請負対策である。

実際に窓口業務を行う場合、職員への審査依頼やエスカレーションについて自治体と協議をし、疑義がある場合は、都度、労働局へ確認することで不安な点を払しょくしてきた。

3点目は情報セキュリティである。

弊社では、膨大な個人情報を扱っていることから、情報セキュリティに関しては、非常に厳格に取り組んでいる。特に、人的対策として、全社員に年4回の研修実施の義務付け、誓約書の提出など、物的対策として、私物持ち込み制限、持ち出しミス防止等を日ごろから実践している。

次に、品質改善の継続的な取組みについてである。

事例としては大きく3つある。

課題である、ミスの防止と繁忙期対策・市民サービスの向上について、日々、自治体様と協働で改善活動に取り組んでいる。

民間委託にあたって我々受託会社が懸念している点についてお話をさせていただく。

1点目は人材確保に関する点である。

特に北陸においては、みなさんご存じとおり求人倍率が全国でもトップクラスの倍率となっている。

賃金も上昇傾向にあり、毎年定額での複数年契約には、受託側からすれば収支のリスクがあるので、契約の工夫が必要ではと考えているところである。

また、業務知識を習得するために半年程度のトレーニング期間があれば、スムーズな委託が可能になると考えている。

2点目の業務効率については、今以上に標準化・自動化が進展すれば、汎用性のある定型業務などは受けやすくなると考えている。

3点目の災害対応については、日ごろから連絡体制に基づいた自治体との共同での訓練の実施や、いざ災害が発生した場合の対応として、非常時における優先業務のフローや順位を検討する必要があるのではと考えている。

次に、我々が考える窓口業務の今後の方向性についてである。

1つは業務範囲の拡大とワンストップ化である。

複数の課や窓口にまたがる御用件の場合、利用者に窓口を移動していただくか、我々のスタッフが移動して対応している。国民年金や健康保険など、一つでも多く取り込んで業務

範囲の拡大を図っていくことで、ワンストップで対応できる業務が増え、自治体側から見れば効率化になるし、市民からすれば利便性向上につながるのではないかと考えている。

その分、受託者である我々も窓口に従事する者の守備範囲が広がり、マルチスキルが求められる。

もう一つは、チャネルの多様化と業務省力化である。

コールセンター業界でも、従来はほとんど電話であったが、今は、SNS などソーシャルメディアによりコミュニケーションツールも増えてきた。これにあわせて、我々アウトソーサーも顧客接点に関するサービスの多機能化が進んでいる。

窓口業務においても先程のマルチスキルが進めば、従事者の負担が大きくなっていく。

この負担を軽減する意味でも、今後、期待される AI 技術をもとに、新たなサービスが創出され、より市民サービス向上と行政サービスの省力化が進んでいくものと考えている。

最後になるが、NTT グループの AI 技術についてご紹介する。

すでに、自治体サービスでも AI を活用した実証実験もはじまっている。ご覧のとおり、NTT グループの AI 技術を活用する取組みについて URL をご参照いただければと思う。

中でも Agent-AI と呼んでいる技術は、人の動きや音声を認識し、いわゆるビッグデータから情報を収集・整理することで対話を実現したり、支援するのが特徴である。

コールセンターにおいては既に実用化されているので、後は、窓口業務においても活用されることが期待されている。

○前田審議官

引き続き、パーソルテンプスタッフ株式会社アウトソーシング事業本部 OS 事業企画部 公共ソリューション課 マネージャー 藍原 尚文様、テンプスタッフフォーラム株式会社北陸エリア長 太田 靖人様から御紹介をいただく。

○パーソルテンプスタッフ株式会社 藍原マネージャー

資料 3 ページ。近年窓口業務の多様な事業化、相談窓口や総合窓口の事業化がみられる。その点踏まえ、資料紫破線の中に含まれる行政手続きも事業化対象となってきている。

資料 4 ページ。弊社での現状について、業務調査、派遣、委託の軸で実績を示した。近年、業務調査単体の公示も増えている。これはより効果的効率的な事業化を担保するために現状把握を行うという趣旨からと推察される。

資料 5・6 ページは弊社における受託実績と公示検討に関連した問い合わせ件数となる。弊社は国保関連の事業が非常に多いが、市場化テスト以後の流れとしては、住基関連業務での事業化進展が多くみられる。

資料 6 ページ。近年では福祉関連や支所出張所、総合窓口など事業化検討が多様化しており、事業者もそれにこたえるためノウハウ蓄積がより求められる状況となっている。

資料 7・8 ページ。事業化のメリットや課題を記載した。

資料 9 ページ。住基関連の運用実例を紹介する。

市場化テスト以後、事業化進捗がみられる行政手続きであり、かなり広範囲な業務で受託が進んでいる。

近年では休日対応、支所出張所対応なども仕様に組み込まれている。

資料 10 ページ。東京都あきる野市の例で、事業範囲としては受付段階においては市民課で申請するほぼすべての業務に対応している。

資料11ページ。一定規模の人口を有する市区では証明書申請のみ事業化例があるが、資料記載の業務範囲を対象とすると、包括的な事業化が可能となる。

ただ課題もあり、閑散時期対応ではメインの従事者は広く業務対応を求められるため、教育にはやや時間を要します。

資料 13 ページ。国保事業受託実績を記載した。

以前は資格や給付の窓口から事業化というケースが多かったが、最近では検討も含め国保・後期・国年を包括で事業化する例が出ている。

資料 14 ページ。国保包括事例について、国保に関する申請のほぼすべてを一次受付し、納付相談などは職員へ引き継ぐが、その他手続きはほぼ対応している。

非常に業務範囲が広く教育に時間を要するが、役割分担や教育プランを細かく設定することで対応している。

資料 15 ページ。国保業務履行のポイントはフロア案内となる。来庁者の申請目的をヒアリングし、適切な記載支援を行い窓口へ誘導することで、対応時間や品質が大きく変わる。また住基と同様に閑散期の従事者は広範囲な業務知識を求められるため、弊社では近隣に同種業務を実施する行政機関がある場合は、一部人員の融通を実施している。

資料 16 ページ。最近の新たな事業化例となる。

葛飾区国保年金課業務、これは効率的な事業化を行うために事前調査を実施してから運用を受託に移行する例となる。また、人口規模 7 万人のある市で、すでに職員主体で総合窓口を実施しているところに業務調査を実施している例を記載した。主たる対応業務としては住基・国保・児童福祉とかなり広範囲となっている。今後より効果的な総合窓口とするために調査を実施中。

現在正職員・臨時職員で業務対応しているが、職制で対応する業務範囲が異なる。決裁範囲の違いから設定が異なるようである。人口規模的には首都圏では少ない方となるが、経験とノウハウを持つ事業者であればこの業務範囲は受託対応可能で、記載の人員規模の場合、事業者としても収益上の観点からも対応可能な例となる。

18 ページ。現在かなり業務範囲を広げた事業化が進んでおり、人口規模が小さい行政機関でも業務を複合的に事業化することで民間事業者の参入が見込める状況にある。ここには事業化を進めるうえで弊社がお聞きしたお悩み例を記載したので参考にさせていただきたい。

○前田審議官

それでは、窓口業務の民間委託に関する取組について意見交換に移らせていただく。まずは高橋座長から、御意見・御質問をお願いします。

○高橋座長

羽咋市さんに2点、質問させていただきたい。1点目、そもそものコスト削減の母数というか、幾らかかったものが幾らになったというような形で御提示いただけるのであれば、その数字をお願いできないか。これは技術的な質問。もう1点、既に2期目の契約に入られたということだが、2期目に入るときに何か留意された点があればお聞かせいただきたい。

NTT マーケティングアクトさんに2点、質問させていただきたい。受託にあたっての懸念事項の人材確保のところで、契約の工夫が必要だというお話があったが、もう少し具体的にどのような契約上の工夫があり得るのかということをお聞かせいただきたい。同じく懸念事

項の業務効率の中で、システム導入による自動化という話があったが、これは具体的には
どういうことをおっしゃっていたのか。いわゆる AI の話なのか。どんなシステムを念頭に置
けばいいのか。

以上、私からお二人に2個ずつお願いしたい。

○羽咋市 河崎課長

1点目のコスト削減の母数については、申しわけないがわからない。

ただ、退職金、給与、ボーナス、長短期の保険料も含めて平均の給与を基に、削減した
職員にかかる人件費と民間委託費との差である。

2点目の御質問について、2期目に当たり、2期目は随意契約としている。それは先ほど
も申し上げたけれども、他に本格的な窓口業務の実績を有する業者がないということも
ある。現在は安心して業者に任せているけれども、そこにいくまでには業者側もそうだが、
職員の大変な時間と労力を使っているので、新たな業者だと、また職員の負担が大きくな
ると考えた。現在の委託業者がアンケートで大変高評価を得ていることから、随意契約もあ
りだと考えた。

外部的なことは窓口アンケートで好評を得ているので、今度は内部的なこと、例えば個
人情報の管理とか窓口のサービス向上にむけての業務の進め方、考え方などについて、
再度確認する必要があると考え、市民の代表からなる民間委託業者評価委員会を立ち上
げて、委託業者としての適正について判断していただいた。

○NTT マーケティングアクト北陸支店 田町チーフマネージャー

御指摘、御質問いただいた点についてお答えをさせていただきます。

人材確保の件の契約の工夫というところについては、やはり自治体様との契約では、こ
ういった業務の性質上、複数年、長期の契約といったところが多いかと思う。こちらにつ
いて、複数年契約を毎月同じ金額、定額での契約といったところが今のところ大きなところで、
我々、受託者、民間企業からすれば、毎月の収支といったところも会社の中では見ている
ので、当然、繁忙期には人員も増員している。そういったところ、コストは当然その部分はか
かっているが、いわゆる定額の契約となると、その部分についても我々は持ち出しといっ
たところが出てくるので、そういったところも今後は一緒に考慮いただきながら契約できる範
囲でというところは工夫していきたいと思っている。

もう一点、システム導入の自動化については、確かに広い意味では AI といったところも
今後、出てくるかと思うが、実際に現場の中では、自治体の業務の中では紙での管理も多
いから、そこが1つは現場での帳票、いわゆる入力、インプットをシステム化することで複数
の帳票に反映できるような、そういった現場レベルでの工夫といったところも実際に取り組
んでいるところである。

○前田審議官

足立委員いかがか。

○足立委員

このように民間への委託事例について、公共団体サイドからだけでなく、民間の担い
手サイドからも含め、官民双方の立場からお話いただく機会は今回が初めてだと思うが、
非常に有意義な機会だと思う。

羽咋市にお伺いできればと思う。現在既に2期目に入って、市民の評価も非常に高いと

いうことであつたが、8ページ目、委託業者の当初の選考に当たって、審査委員会の中に、庁内の方々だけでなく外部の目も入れようというような話にはならなかったのか、ということについて。あともう一点、同じページの中で下のほうに、民間企業ならではの独自提案も評価項目として重視したとあるが、実際に当初は想定していなかったような素晴らしい提案が寄せられてまさに公共サービスのイノベーションにつながっている点とか、或いは逆に当初は想定していなかった残念なことが起こってしまっている点とかがもしあれば、官民双方同席している場で言いにくい点もあるかもしれないが、教えていただければありがたい。

○羽咋市 河崎課長

委託業者の選考に当たり、外部の委員さんを入れるつもりはなかったかという御質問であるが、それは初めての試みだったので、考えていなかった。そこまで気がつかなかったというのが正直なところである。

民間企業ならではの独自提案ということだが、最後の 11 ページにあるけれども、簡単な証明書に特化したサービスである。3～4月の繁忙期には転入、転出等の時間のかかる業務が非常に多くなる。その中で印鑑証明書や住民票などすぐ発行できる証明書に特化した窓口の開設を提案いただき、お客様の待ち時間を短くするというサービスを実施していただいた。それは大変好評であった。あと悪い点については、今は思いつかない。

○前田審議官

武山委員いかがか。

○武山委員

NTT マーケティングアクト様とテンプスタッフフォーラム様にあわせてお聞きしたい。

窓口業務のワンストップ化ということが両社ともに今後の目標として掲げられていたが、NTT マーケティングアクト様のほうでは、マルチスキル化の課題とITを使ったツールの整理ということを検討されていたが、これらに加えて、実際にこういったことを進めていく上で窓口業務と窓口のバックヤードの業務、異なる業務間の連携ということをどうようにつくっていくかということをあわせて考えていくことが必要になるのではないか。業務プロセス、組織のあり方ということまで踏み込んでくると思うが、一方で、テンプスタッフフォーラム様のほうはその点を業務調査という形で、調査に基づいて望ましい業務のプロセスや連携のあり方まで踏み込んで検討されているということで、この辺に入ってきたときに自治体の方々と民間の企業がどういようにどこまでお互いに意見を出し合って、こういう組織や業務のプロセスのあり方まで望ましい形を探っていくことが可能なのか。

実際にこういうことを進めていく上でどういったところが課題になってくるのか。特にアウトソーシングという観点からすると、どこまでが業務の関係性まで考慮して外に出せるのか、あるいは出すべきではないのかまでだんだん複雑な問題が出てくると思うが、この辺について、何か御意見を伺いたい。

○ONTT マーケティングアクト北陸支店 田町チーフマネージャー

御質問、御指摘いただいたワンストップのところである。ワンストップで実際に現在も取り組んでいるところであるが、やはり実際にワンストップをする上で自分たちの業務委託の範囲といったところがどうしても契約上、入っている、縛られている面もあり、どこまでワンストップ化を図っていくかといったところは、市民サービス上、当然来られた市民の方に対して、最初の総合案内という形でいろいろな案内をする上でも幅広く知識を習熟する必要がある

ので、そういった意味では、御指摘いただいたプロセスのところ、実際にマニュアル化といったところも十分そこはその都度、メンテナンスを図っていったらいいし、それは日々行っている。

また、どうしても審査、公権力の行使のところも絡んでくる部分があるので、最初の入り口のところはワンストップ化を推進はしていったらいいけれども、その後の書類発行なりバックヤードのところといったところはなかなか現状進んでいないところが課題と認識しているので、そこは引き続き自治体様と連携を図って進めていきたいと考えている。

○パーソルテンプスタッフ株式会社 藍原マネージャー

調査を実施する際にどこまで行政と事業者で忌憚なく意見を出し合うかというところだが、先ほど葛飾区の業務調査のところを触れたが、基本的には調査段階では垣根は設けないという形になっている。繰り返し出ているが、職権を伴う業務について事業者はできないという前提はあるが、その前後にどういうものが含まれているかというのは、できないという前提で話をした場合には、調査の意味をなさないという形になるので、調査手法はいろいろある。ヒアリングだとか業務一覧の作成に協力をいただくとか、あるいは現在、行政が保有しているツールを提出していただくとか、それらを分析して最終的に形をつくり上げるという形になるけれども、そのプロセス上では、できる、できないという議論は錯綜するというケースがある。

ただ、最終的には法に担保された形でコンプライアンスを遵守した形、かつ、先ほどから出ているが、市民、来町者のサービスと行政の財政メリット、これが出るものはどれかという形でグッドからベターのところを幾つかモデリングして仕様に落とし込むという形にさせていただいている。それが葛飾区で現在行っている国保業務調査の例になる。葛飾区は事業規模が大きいのでどこまで参考になるかはわからないが、基本的には同じ行政手続なので、これはどこまでも同じことが言えるのかなと考えている。

もう一点、外でやるのか、事業者でやるのか、行政でやるのかという課題というのがあったけれども、これも繰り返しになるが、前提条件を設けるとなかなか正直出てこないというものがあがる。事業者側もやったという実績でやると、その実績がある意味、定性的に範囲が区分されているものだと、先ほどから出ているとおり、未知の領域というところの業務が出てこないで、そこも前提を置かず広く意見交換させていただいているという形になる。

事業の対象の範囲が広がれば広がるほど、そういった忌憚のない意見交換を業務調査の段階でやらせていただく。あるいは概算要求の見積もりの段階で事業者に見積もり請求していただくときに行政側の希望、その可否判断はともかく、一旦は披瀝していただくほうがいい形にはなるのではないかと。こういう対応で今、事業化のお手伝いをさせていただいている。

○前田審議官

それでは、会場からの質疑応答に移る。まずは、市長、町長、副町長から御意見・御質問等あれば頂戴したい。

○白山市長

実は合併して13年目である。1市2町5村合併して8つの自治体がある中で、いわゆる支所、サービスセンターが残っている。窓口を住民の皆さん方にスムーズにできれば、そういった支所とかをなくしていけると思うが、そういった遠隔地との連携というものがこれから機械化とかいろいろな形で可能なものなのか、一般的にやはり離れていると難しいのか。

そういった点を教えていただければと思う。

○パーソルテンプスタッフ株式会社 藍原マネージャー

支所出張所の業務をまず受託で運用する場合の最大の課題は、繰り返し出ているけれども、もう業務の範囲がとてつもなく広いという形になるので、例えば白山市様の今のお出張所が旧行政区間の機能をそのまま置いているとなると、基本的には窓口業務が全てという対象になると思うので、やはり職員とプラスアルファ事業者でどこまでやるかという区分が必要になる。

もう一つ、考え方として、市町村合併されて、本庁舎が設定されて、その他の支所、出張所の役割をもう一度見直すというところが1つあるかと思う。これは個人番号の普及に伴い、電子化というものが今まさに進んでいる。都市部がどうしても先行しているけれども、コンビニ等で証明書発行対応とか、いろいろなツールがあって、NTTさんとかの得意分野にもなるが、機能として、今ある庁舎あるいはそういったサービスセンターにどこまで付与するのか。そして、本庁舎に誘導する窓口サービスはどういうものかというものを我々も今、これは都市部でも面的に行政範囲が広いところは本庁舎まで車で1時間というところがあるので、どうしても本庁舎に来てもらわなければいけないのは、例えば国保の納付相談、これは出張所ができない。ただし、一般的な証明書発行とか、国保では取得喪失、あるいは児童手当は現況届の処理とか、事業者ノウハウがあって、かつ、マルチスキルになったときに対応しやすい業務というところで案を出させていただいているという現状がある。

○前田審議官

それでは、会場にお越しの方から御質問などはないか。

○野々市市長

単純なことをお聞きしたいが、まず、羽咋市様に、フロアマネージャーを入れられたということの御説明があったけれども、具体的に例えば役所 OB の方であるとか受託会社が指導した方であるのか、どういう方を配置されているのかということをお聞きしたい。

小浜市様のほうに、課題というところで土日の窓口サービスというお話があったけれども、具体的に土日の利用者というのはどれくらいいらっしゃるって、このサービスは継続していくお考えなのかどうかということをお聞きしたい。

○羽咋市 河崎課長

フロアマネージャーについては、業者側からの提案であり、業者側のスタッフであるが、繁忙期の混雑解消に活躍をして頂いている。

○小浜市 山本課長

土日サービスコーナーについてだが、これは土曜日の利用人数が多い。多いときで20人少しあって、平均しても16～17名が利用されている。もちろん電話利用等の人数も含めてである。

今後のことだが、今のところ、世間ではコンビニ交付が普及しており、福井県内でもコンビニ交付について検討中というところの市が少なくなっている中で、小浜市も今後どうするかを、人口規模と今の土日サービスコーナーの利用状況を前提に、いろいろ検討している。この土日サービスコーナーでは、相続に関する戸籍の発行等も可能になっているが、コンビニ交付では、窓口にもう一度来ていただかないといけない。土日サービスコーナーは、かなり市民の方にも利用が定着しているため、現状の流れとは方向性が違うかもしれないが、

コンビニ交付よりも、もうしばらくは、土日サービスコーナーを継続していくという方向性の中で話をしている段階である。

○前田審議官

ほかに御意見はないか。特にないようであれば、時間も迫っているので、申しわけないが、次のセッションに移らせていただく。それでは、後半のセッションに移る。水道事業の広域連携について、秩父広域市町村圏組合水道局 主席主幹 町田 忠男様から御紹介をいただく。

○町田主席主幹

本日は、秩父地域における水道広域化の取り組みについて御説明させていただきます。

まず初めに、秩父地域は埼玉県西北部に位置し、面積が埼玉県の約4分の1、人口については、埼玉県民は 720 万人を超えているので、秩父地域、10 万人ちょっとということで 1.5%ほどである。当地域では、1市4町、4つの水道事業が事業統合されたということで PR されているが、実は 12 の簡易水道、2つの飲料水供給施設も一緒に統合している。

スライド3は規模別の事業体比率。日本全国 1,300 ぐらい水道事業がある。そのうち、全体の8割が 10 万人未満ということで、その多くは小規模な事業体で構成されているということが見てとれる表となっている。

秩父地域が広域化を検討するきっかけである。総務省が推進する定住自立圏構想。平成 21 年9月に1市3町で、23 年9月に1つの町を加えた現在の枠組みで水道事業の運営の見直しを行うことになった。

後押しになった事案もある。埼玉県のほうで策定いただいた広域的水道整備計画である。さまざまな問題を検討していくと、やはり日本全国で言われているものが大きな問題点となっていた。1つ目については、人口減少。その対応策としては、料金の値上げ。2つ目については、施設・管路の老朽化。こちらの対応策としては、計画的な更新工事を行わなければならない。こういった対策を講じないと収支バランスが崩れて経営状態が悪化するということが言えるかと思う。

我々、水道事業を管理させていただく者については、この料金の値上げと計画的な更新工事、ここから目を背けては破綻への道につながっていくのではないか。こちら辺は正義とプライドを持って進めていきたいと考えている。

大きな問題点の1つ目、もう少し人口減少を掘り下げてみる。黄色の棒グラフが秩父地域の実績及び推計の人口である。2010 年が日本全国のピークというように言われている。2015 年が埼玉県のピークというように言われている。2010 年を 100 とした場合、30 年後の 2040 年には、3つの中では一番緩やかな埼玉県であっても 87.6、日本全国については 83.8、秩父地域については 64.9 ということで、数字の上からいけば埼玉県の3倍の速度で人口減少が起きているという状況になる。さらに、2065 年には 2010 年の 41%まで減少するという試算まで出されている。

これがどのような影響を及ぼすかといったものを簡単な絵にしてみた。仮に平成 22 年、水道施設を維持するためにかかる費用を 100 万円とする。これを 100 人で賄えば1人1万円。平成 52 年には 65 人で賄わなければならない。これは 35%のアップではないということをお認めいただきたい。さらには、平成 77 年には 41 人で賄わなければならない。これも当然 60%のアップでなく、人口減少だけで 2.4 倍の負担が一人当たりかかるということが見て

とれる絵になっている。

もう一つの大きな問題点、2つ目だが、施設・管路の老朽化。こちらは更新しなかった場合の健全度である。青の部分が対応年数内の健全なもの、黄色の部分が対応年数を超えて、対応年数掛ける1.5倍の経年化しているもの。ピンクの部分が対応年数掛ける1.5倍を超える老朽化している施設等である。

よく住民説明会等ではこの表を用いて、問題があるということで説明させていただいている。既に初年度にピンク色の部分がある、これは本当に問題点であるということが言えるかと思う。秩父地域では新しい更新基準を設けた。それによって算出されたグラフがスライド10。既に初年度に254億円。先輩や先代などから、我々は254億円の負債を抱えさせられていると同じような状況である。これを我々が次世代に送っていいのかという問題もある。これを解決したく、広域化という道を選んだ。さらに51年間では1,036億円、更新費用がかかるという試算が出されている。いかに1,036億円を圧縮していくかが課題となる。

スライド11の例は、浄水場41カ所ということで、秩父地域のような山間部は、非効率な運営を強いられている。例えば東京都であれば浄水場は13カ所、横浜市であれば3カ所ということで、沢筋、山筋に浄水場を設置していかなければならないということで、山間部の自治体は苦しい状況があるということが見てとれる表となっている。

続いて、統廃合による効果。これは広域化によって、当地域では最大の効果と言える。秩父市にある2つのメイン浄水場を活用し、相互融通できるように構築する。さらには、各町のメイン浄水場を廃止して、送水しながら配水池をつくって送っていく。これにかかる費用、113億円。しかしながら、削減効果も大きい。例えば小鹿野町、浄水場が7カ所から4カ所に減るなどによって74億円の削減効果。秩父市については51億円、横瀬町46億円、皆野町、長瀬町は61億円ということで合計232億円、削減効果がある。既に113億円投資しているので、119億円の削減効果があるということが言える。この113億円を投資できるかどうかということで削減効果があるかどうかということにつながってくるかと思う。

続いて、水道広域のメリットだが、こちらは後ほど御参照いただきたい。

秩父地域では、向こう50年の将来更新需要を計画した。最初の10年には国庫補助金もつく。そういったことから、先ほどもお話しをさせていただいたように、本来更新されていなければならない254億円相当の老朽化施設等の更新をするため最初の10年に大きな投資をしなければならないということになってくる。さらには、51年間で単独運営の合算では1,036億円であるが、統合することで917億円に圧縮するということが計画されている。

スライド15は、供給単価の比較である。赤の実線が広域化をした場合、破線がそれぞれの事業体である。もう水道料金の値上げは避けて通れないという状況にある。しかしながら、統合したほうが安い料金で経営が可能ということから、こういった説明をさせていただいている。

秩父市で簡単に説明をさせていただくが、赤の実線が広域化をした場合、青の実線が単独の場合、この差の面積を金額換算した。51年間で81億円、一人当たり年平均3,562円抑えることができるのではないかと。横瀬町については1万4,329円、小鹿野町については2万3,351円、皆野・長瀬上下水道組合については1万1,313円抑えることができるのではないかと試算が出されている。

スライド20は平成27年3月30日に首長間で取り交わされた基本合意である。後ほど御

参照いただきたい。

我々は、既に次のステップに移っている。まずは職員の研修。民間委託。民間委託する場合にはモニタリングという制度を構築していかなければならない。さらに広域化、広域連携、こういったことも望まれる。そこには人事交流、また大きくなることによって官民連携など、よきパートナーを選んでいかなければならないと考えている。

○前田審議官

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ます。水道法改正や PFI 法改正など、水道分野における PPP/PFI の推進について御説明をお願いします。

○濱田企画官

PFI というのは難しい言葉かもしれないが、漢字で書くと「民間資金等」で、「等」とは民間の能力と技術。資金と能力と技術を活力する事業を後押しする推進室だということに思っただけだと思います。

時間もないので、パワーポイントは3枚ぐらいしか使わず説明をさせていただきたいと思うが、まず冒頭に宣伝をさせていただきたい。唐突ではあるが、政府インターネットテレビというのがあり、徳光和夫アナと木佐彩子アナが政府の施策を紹介するインターネットで配信しているものであるが、この番組で PPP と PFI を取り上げていただくことになった。9月7日の配信予定である。私の説明とか配付資料をごらんいただくよりそれを見ていただくほうがよほど理解は進むと思われるので、ぜひごらんいただくとともに、職場の皆様にも宣伝していただきたい。内容は今日の水道の話と減っていく学校の跡地について民間の資金を活用しようという2つのお話で構成される予定である。

資料の説明に入るけれども、申し訳ないが割愛する。今、ここまでの話で秩父の組合様のほうから話があったけれども、PPP/PFI はあらゆる公共サービスを対象としたものであるが、あらゆる公共サービスについて民間の資金とか技術とかを使って効率化させようというものだが、とりわけ、水道の世界については、水道法の一部を改正する法律案というのが実は前回の国会で通らなくて臨時国会で通そうとしている。通す主体は厚生省だが、内閣府と一緒に通そうと思っている。

ポイントは、この改正の概要の2と4だと思うが、秩父の組合様からお話があったのは2の話である。私どもがお願いしたいのは、それにあわせて4のところ。官民連携の推進というところである。要は広域化の趣旨、狙うところは、規模のメリットを働かせようということである。御当地でも連携の機運があるやに聞いているが、そのときに要は合体、合併的な広域化とあわせて、民に仕事を委ねるといふ部分も進めていただければと思う。

それも実は同じところの規模のメリットを働かせようということであり、要は請け負った民間企業の間で、たくさん請け負えば請け負うほど規模のメリットが働いて効率が上がる。それが結局、委託料の価格低下というところで返ってくると思うので、2とあわせて4もよろしくお願いしたいということがインターネットテレビの御紹介とあわせて2点目に私の言いたいことである。

最後になるが、私ども、いろいろな公共サービスの分野で人口減少、予算の制約、老朽化に対応する政策ツールとして民間資金の活用、民間の技術、ノウハウの活用を推進しており、あらゆるところで応援させていただいている。全部説明していたらとても5分では終わ

らないが、ぜひごらんいただき、今日、野々市市さんにいろいろなものを見せていただいたり紹介していただいたりもしたが、それぞれの市町で、こんなサービスについて民の力を活用してみたいというような思いつきがあれば、我々、ワンストップサービスとって、遠慮なく電話していただく体制をとっているで、こちらまでお電話で御相談を気軽にいただければと思う。

○前田審議官

では、御紹介いただいた水道事業の広域連携に関する取組み及び PPP/PFI の推進についての意見交換に移らせていただく。まず、高橋座長から、御意見・御質問等をお願いする。

○高橋座長

私からは結構。足立委員に。

○前田審議官

では、足立委員。

○足立委員

秩父広域組合には、私どももヒアリングなどでいろいろと勉強させていただいてお世話になっている。なので、御質問という形ではなくて恐縮だが、コメントという形で少しかお時間をいただいております。お話しさせていただければと思う。

秩父広域組合については、広域化の先進事例として知られているかと思うが、一般に事業統合型の広域化というのは、料金格差や財政格差などがあるとなかなか進めにくくハードルが高いと考えられていると思う。ただ、この点秩父では、既存の一部事務組合を活用していたり、また料金統一については、最初からいきなりということではなく段階的に進める予定にしていたりするなど、最初からがちっと大がかりなことを何が何でも詰めてスタートしなければいけないわけではない、ということを示してくれるという意味でも大変参考になる事例と思う。

あと先日、7月の仙台でも申し上げたところだが、こういった秩父に代表される先進的な取り組みに共通する点で1つ重要と思うのが、いずれの地域もまず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、将来の厳しい絵姿を関係者で共有した上でソリューションに移行しているということ。先ほどの御説明の中でも少し触れておられたが、秩父でも50年間の財務シミュレーションを行われたということであった。この辺りも大変重要な要素と思う。

資料8、日本政策投資銀行と書いた資料を最後につけさせていただいているので、少しだけ触れさせていただければと思う。6ページ目、これは全国1,300の末端事業者を対象に、今後の人口減少と管路更新率適正化という一定の前提を置いたもとでシミュレーションしてみたものであるが、日本全体で30年後には6割以上の料金値上げが必要と試算された。また、8ページをごらんいただくと、小さい個別の市町村などでは例えば3倍、4倍の値上げが必要という厳しい試算結果にもなっている。

ここ20年くらいの英仏の事例などを見ても、膨大な更新投資対応等をふまえると、今後は誰が運営してもある程度の値上げは避けられないと思われる。その辺の事実認識であるとか、また、値上げはやむを得ないけれどもそれを少しでも和らげるために、今日御説明いただいた広域化の取組みが重要なのだということ、改めて地域の関係者で最初にしっかりと共有した上で取組を進めていくことが重要と思う。

あと、内閣府からも御説明があったが、課題解決に向けて広域化と並んで重要なのが官民連携だと思うが、これについては、御当地北陸でも、例えばかほく市が上下水と農業集落排水で横断的に包括委託されているし、あと福井県の坂井市でも、法定外の業務について上下水で非常に広範囲な包括委託をされている。こういった先行事例もあるので、ぜひ御当地内でも共有していただくと良いと思う。

最後に資料8に戻っていただいて、13 ページ目。このスキーム図は、複数の地方自治体で、民間の担い手となる受け皿事業体を共同活用することで経営合理化につなげられないか、という考え方を示したものである。言いかえると、実質的な広域化を進めるための手法として官民連携を活用するということが有意義なのではないか、自治体間をつなぐ接着剤として官民連携を活用することが有意義なのではないか、というもの。

今後の課題を考えると、秩父広域組合がおっしゃっておられたように、最終的には事業統合してしっかり施設の統廃合にまで踏み込むことが必要な地域も多くあるかと思うが、できるところから着実にスピード感を上げて課題解決に当たっていくためにはこのようなやり方もあるのではないかとということで、御参考になる点があれば幸いである。

○前田審議官

では、武山委員いかがか。よろしいか。それでは、会場からの質疑応答に移る。まずは、市長、町長、副町長から御意見・御質問等を頂戴したい。いかがか。よろしいか。では、会場にお越しの方から御質問等があればお願いします。

○白山市 長谷川部長

広域連携については、中枢都市圏のところの計画のとおりである。秩父さんのほうの施設のことは、私どもがクリアすることがなかなか難しい内容かなと思っているが、今ほど御意見があったように、まずできるところはやっていこうということで現在取りかかっている。研修制度の運用などについても、今、一緒にやっていこう。当然、災害対応についても一緒にやっていこう、ということでやっている。

ただ、この辺の水源の違いが私どもは気になっている。というのは、金沢市のほうは上流水、県水の受水を行っているという状況である。白山市についても、野々市市についても、県水を一部受け入れているが、井戸水を使っているという状況である。当然、処理方法も違うし、その辺について、もしも秩父様が何かいい方法とか何か参考になるようなことがあればお教えいただければと考えている。

○町田主席主幹

ただいまの御質問、施設の統廃合ということだが、秩父地域において、は 99.8%上流水である。なので、井戸を掘ってフラットな地形ではなくて、やはり上流から下流におろすというのが1つ利点としてあったかと思う。

しかしながら、平成 17 年にあった平成の大合併のときに、秩父市は1市1町2村で合併したのだが、本日まで施設の統廃合は1つもできていない。今回は水道広域化というのを大きなテーマにしているので、そこも含めて検討していったというのが実情である。我々として、秩父地域全体で、最初は市町村合併の話があったのだが壊れた、というケースがある。言い方は悪いが、市町村合併の失敗を水道事業が尻拭いをさせられたというと語弊があるけれども、水道事業に特化して進めていったということが、1つ先に進められた理由であったのかなと考える。

○前田審議官

ほか、御意見はないか。よろしいか。それでは、予定の時間となったので、ここでこの場での意見交換は終わりとさせていただく。閉会の後のお時間、また、明日以降も個別に意見交換は可能であるので、今後も引き続き密に情報交換をしていただければと思う。

では、高橋座長から講評をいただく。

○高橋座長

私から講評というようなものではないが、感想を述べさせていただきたいと思う。

本日は、大変有意義な御報告をいただき、感謝申し上げます。窓口業務の民間委託、水道事業の広域連携、この取り組みを御報告いただいたが、どれも示唆に富む意欲的な取り組みで、大変参考になった。

羽咋市さんの取り組みは、もう2期目に当たるということで、文字どおり、先駆的な取り組みをされている。それだけに大変な御苦勞をされたということがしのばれた。私が特に印象的だったのは、当初から委託導入の目的を極めてはっきりお持ちになっていたこと。コスト削減ということだけではなくて、職員の配置転換。ここに極めてはっきりした目的を持っていたことが大変印象的であった。

小浜市さんは、効果が小さいということをおっしゃっておられたが、その要因の1つとしては、御質問にもあったように、土日、窓口コーナーを開けており、ある意味ではほかの自治体ができない付加的な業務をサービスとしてされているということ。もう一つは、マイナンバーカードの発行といった業務が随分増えたので、そういうところでも多分効率化の効果が見えにくくなっているのだらうと思う。そういった部分を勘案すると結構効率化ができていないか。

したがって、後年、財政面でも必ず効果が出てくると私は確信している。ただ、その中で気になったのが、時間の節約という面での評価があまりなかったこと。普通、民間に委託すると多分その面で大変効果があるのではないかと思う。もし追加的な分析をされたら時間面の効果も多分みえてくるのではないかと思った。

2つの業者さん、委託を受ける側のお話を今日聞いたのは大変な収穫であった。私どものプラットフォームは横展開することが目的だが、今回、横展開を考える上で大変参考になることがあった。1つは、NTT マーケティングアクトさんが取組んでおられるような、自治体独自ルール統一、処理手順の標準化、あるいはシステム導入による自動化、これらを全国的に進めることによって、ある意味では委託する側も受ける側もやりやすくなる。これは1つ大きなポイントではないかと思った。

もう1つ。テンプスタッフさんからは、課題の解決策を何点か御提示いただいたように思う。その中でも、フローとかルールの標準化が非常に効果大きいということをおっしゃっておられた。ぜひとも私どももこれから参考にさせていただければと思う。ワンストップ化も非常に重要というお話だった。ちなみに、羽咋市さんは委託する前に既にワンストップ化されていたということが非常に大きかったのだらうと感じた。

今日は、水道事業についてもお話を頂戴した。個人的には上下水道の改革というのが自治体の抱えるインフラの改革の中で最重要の1つではないかと感じている。というのも、上下水道の資本ストックはネットベースで全国で約80兆円にも上るという試算があるが、今、人口減少による利用の減少、老朽化、これによる負担、これらが目に見えてきて、上下水

道が負の資産になりかねない状況になっている。

ところが、伺ってみると、大分自治体によって取り組みに差がある。先ほどの御質問にもあったが、流域が分かれているところはなかなか統合しづらい一方、流域が分かれていないところはどんどん統合が進む。ちなみに、一番統合が進むと思われる県が香川県であり、ここは全県で一事業になる。おそらく土地が平らで、大まかにいえば流域が1つしかないということなのだと思う。こういうところはやりやすいが、秩父市さんもそうだと思うが、流域が分かれているとなかなかできない。しかし、結局できないと言ってやらないと大変な問題になると思う。

突き詰めれば、自治体によって危機感に差があるというところに大きな問題があるのではないか。そういう意味で重要なことは、今日、秩父市さんもやられていたが、将来の需要や費用をシミュレーションしてみる。10年、20年ではなくて、30年から50年先までシミュレーションすると、どういうことになるのかというのが目に見えてくる。すなわち、見える化の効果が出てくる。そうすると、議会にも住民の方にも実態がわかっただけのものではないかと思う。ぜひとも皆様方にも見える化というところでお取り組みいただければいいのではないかと感じた次第である。

さて、このプラットフォームについては、内閣府が主催しているので、中央政府からの地方交付金を減らすための取り組みではないかと考える方もいらっしゃるかもしれないが、決してそうではない。地方自治体の業務を効率化していただいて、それによって浮いたコストあるいは人員を皆様方のより必要なところに振り向けていただく。これが本当の目的だと思う。そういう意味では、公共サービスイノベーションというのは、まさに地方の地方による地方のための取り組みであるので、今日のいろいろなプレゼンを参考にさせていただいて、ぜひとも窓口業務、水道事業の改革、こういったものを進めていただければと思う。

さらに申し上げますと、今日、好事例を幾つか頂戴したが、私のプラットフォームでのいろいろな経験をふまえると、ある地域に1つ好事例があれば、実はその地域に眠っている好事例というのは1つではなくて、探すとほかの分野、ほかの事業でもたくさん好事例が出てくる。言いかえると、ひとつ好事例がある自治体というのは、他にもたくさん好事例が集中している。1個しか好事例がない自治体というのは実は少なく、恐らく好事例が好事例を呼んで、それが自治体の業務改善につながって自治体全体がよくなっていく。こういう構図になっているのではないのかと思う。

他の自治体ごとで恐縮だが、私が特にそのことを感じたのが、東北では弘前市。あとは長野県飯田市である。この2つの市が特に私の印象に残っている。皆様方も好事例がたくさん出てくる取り組みをしていただいて、いい自治体にしていただければと考えている次第である。

以上、簡単ではあるが、私からの講評とさせていただきます。

○前田審議官

最後に、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

まずはプレゼンをしてくださった皆様方へ感謝申し上げます。

今日は、市長、また、町長の皆さんにいらっやっただいた。積極的に御発言をいただいたことに感謝申し上げます。そして、一番感謝申し上げたいのは、各自治体の皆様、お忙

しい中、こうして参集していただいたことに感謝申し上げます。

本日の会議はいかがだったでしょうか。何か気づいた点、発見、何かひっかかったことはあったでしょうか。ぜひ1つでも何か気づいていただけたらと思う。

私自身、今日、お話を伺いながら、いろいろまた課題というか、ポイントを考えさせていただいた。窓口業務の民間委託の件については、高橋先生からもお話があったけれども、官民両側のお話が聞けたというのはとても議論が立体的になったと思う。

その中で、最初になるほどと思ったのは、羽咋市様のところの御発言で、入札金額の幅が出たという話があった。そのときに、仕様書を業務内容に結びつけて考えるときに、必要人員がどのくらいか、多分幅が出てしまつたのではないかとおっしゃって、これから仕様書をもう少し注意しなければというお話だったと思うけれども、そのようなことも大変重要なことだと思ひ、あとポイントなのは、業務委託内容の決め方のところ、業務調査を実施されたパターンなど、いろいろなパターンがあると思うが、ここは本当にこれからいろいろなパターンが出てきて、いろいろ勉強しなければいけないところだなどと思った。

あと気づいた点でもう一つ、これは NTT 様から複数年度の人件費の話についてである。今、賃上げとか一生懸命、政府としてもお願いをしてやっているけれども、大企業に特にお願いしているわけだが、実は今、賃金が一番上がっているのは非正規、パートのところはかなり賃金が上がっている。だから、そういう意味では局所的にいろいろなところで人件費が変動する時期に入ってきた。悪いことではないと思うけれども、業務計画をつくる上では大変なところだと思ひるので、いろいろな意味で工夫が必要だということに感じさせていただいた。

また、秩父広域市町村圏組合様については、厚くお礼申し上げます。ぜひ北陸の皆さんにおかれても、今日の議論を参考にいただければと思う。

最後になるが、今日、午前中、野々市市様を訪問させていただいた。市長のもとで断続的に PFI 案件が成立していて、小学校、給食施設、そして、今度、図書館が建設されるということであった。本当に頑張っておられるなと思った。経験がまた経験を生んでいくということだったが、その経験を最初にするためには、先ほど来のお話だが、ほかの地域の好事例を参考にしながら、最初、自費になるわけだけれども、やってみてうまくいった、では、次もやってみようというように連鎖的に進んでいくということを私も実際に今日、市長とお話しさせていただきながら感じた。ぜひ各自治体の皆様も、今日のこの会を1つの好事例を感じた場として、またアンテナをより高くしていただいて、ぜひ公共サービスイノベーションの節目の日としていただけたら大変ありがたいと思う。

いずれにしても、こうした機会を持たせていただいたことに心から感謝を申し上げて、私の所感とさせていただきます。

○前田審議官

今回の公共サービス・イノベーションプラットフォーム in 北陸は、ここまでとさせていただく。最後に事務的なお願いである。お手元にアンケート用紙をお配りしているので、ご協力をお願いする。記載が終わったら、机上においてご退席願う。

本日は、お忙しい中お集まりいただき、感謝申し上げます。