

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6回会合 議事要旨

1. 開催日時：2018年10月2日（火） 14:00～16:00
2. 場 所：中央合同庁舎第4号館 4階共用第4特別会議室
3. 出席委員等：

	座 長	高橋 進	日本総合研究所チェアマン・エメリタス
	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部担当部長
		毛塚 幹人	茨城県つくば市副市長
		高倉 敏之	パーソルテンプスタッフ株式会社取締役執行役員
		藍原 尚文	パーソルテンプスタッフ株式会社 BPO領域統括部行政機関担当課長
		森岡 和也	滋賀県湖南市総務部総務課課長補佐
		原田 淳志	全国知事会事務局次長
		陸川 克己	全国市長会行政部長
		細見 邦雄	全国町村会事務局次長
		植田 昌也	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
		那須 基	国土交通省水管理・国土保全局下水道部 下水道事業課事業マネジメント推進室長

（議事次第）

1. 開 会
2. 議 事
 - （1）公共サービスイノベーション・プラットフォームに係る平成29年度の取組、効果検証の結果及び平成30年度の取組方針について
 - （2）地方自治体の業務改革について
 - （3）先進・優良事例の全国展開について
 - 1）窓口業務の委託
 - 2）自治体クラウド
 - 3）広域化、共同化
3. 閉 会

(配付資料)

- 資料 1 公共サービスイノベーション・プラットフォームに係る平成29年度
の取組、効果検証の結果及び平成30年度の取組方針について
- 資料 2-1 地方自治体における業務改革の取組について
- 資料 2-2 つくば市におけるRPA導入共同研究について
- 資料 3-1 自治体の窓口業務の委託について
- 資料 3-2 民間委託を実施するに当たり留意すべき事項について
- 資料 4-1 自治体クラウドの更なる展開について
- 資料 4-2 おうみ自治体クラウドについて
- 資料 5 下水道事業の広域化・共同化の取組について

(参考資料)

- 参考資料 公共サービスイノベーションに係る骨太方針の抜粋

○前田審議官

それでは、定刻となったので「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」の第6回会合を開催する。

皆様におかれては、お忙しい中、御出席いただき、感謝申し上げます。

本日は、越智副大臣、村井政務官が御欠席となっている。地方三団体からは、それぞれ事務局から御出席をいただいている。

また、本日は、茨城県つくば市副市長、毛塚幹人様、パーソルテンプスタッフ株式会社取締役執行役員、高倉敏之様、同じくBPO領域統括部行政機関担当課長、藍原尚文様、おうみ自治体クラウド協議会より湖南省総務部総務課課長補佐、森岡和也様に御出席いただいている。後ほど地方自治体の業務改革や窓口業務の委託、自治体クラウドの推進等の諸課題についてお話いただくこととなっている。

それでは、開会に当たり、本プラットフォームの座長である高橋委員より一言御挨拶をお願いします。

○高橋座長

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。

このプラットフォームは、3年前、経済・財政再生計画を定めた骨太方針2015を受け、公共サービスの改革に関する先進的な取り組みを全国に展開していくための政府横断的な枠組みをつくり、公共サービスのイノベーションの機運を高めていく、こうしたことを目指して設置された。地方三団体や有識者の皆様、関係府省の協力、参加も得てこれまで議論を重ね、今回で6回目となる。

本日は、骨太方針2018に盛り込まれた窓口業務の委託、自治体クラウド、広域化・共同

化に加え、これまで開催したプラットフォームが先進事例の全国展開に貢献したのかを検証するアンケート結果を踏まえて、今後、聞きたいテーマとして要望が多かったICT等を活用した業務改革の取り組みについて、本日、御紹介いただくこととしている。これらも踏まえ、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更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。

○前田審議官

それでは、お手元の議事次第に沿って会議を進める。

まずは「（１）公共サービスイノベーション・プラットフォームに係る平成29年度の取組、効果検証の結果及び平成30年度の取組方針について」について、事務局より説明させていただきます。

○河内参事官

お手元の資料1に基づき、順次、御説明してまいりたい。

まず1ページ目、こちらは昨年度、平成29年度に実施した、東北、北陸、四国で行った地方版プラットフォームの開催実績をお示ししているところ。

窓口業務の民間委託、自治体クラウド、広域化・共同化について、自治体等の先進事例につき、定量的な効果を交えて御発表いただいた。具体的な定量的効果等を交えた御発表、この3ポツのところはその取り組み例としてお示ししているが、こういった御発表をいただいたところで、プラットフォームに御参加いただいたその地域の自治体の首長や自治体職員の方々、多数御出席を賜り、積極的な質疑応答が行われたところ。

2ページ目から3ページ目にかけては、これまで東京あるいは地方でプラットフォームを開催しているが、この効果を検証する必要があるのではないかとということで、開催地域、これまで地方版プラットフォームを開催してきた地域の自治体、これはプラットフォームへの御出席、御欠席を問わずであるが、全自治体にアンケートを2カ月前に実施し、426団体、98%の団体から回答いただいた、その結果をお示ししているところ。

質問項目は2ページ目の2ポツのところから表でまとめているが、この先進的な取り組みを導入する、あるいはそういった業務改革に向けて検討を進めている、そういった自治体については、プラットフォームがその推進力になったか。あるいは、そういったまだ業務改革に向けての取り組みを変えるに至っていない自治体については、何がボトルネックになっているのか。また、今後、プラットフォームにおいて、どのようなテーマについて聞きたいか。プラットフォームに参加できなかった自治体については、なぜ御参加いただけなかったか。今後、どのようなテーマを扱えば御参加をお考えいただけるかといったよ

うな観点から、いろいろな質問を御回答いただいたところ。

3 ページ目の3ポツのところに主なアンケート結果のポイントを記載しており、プラットフォームに御参加いただいた自治体からは、プラットフォームが取り組みの変化に役立ったという回答を多くいただいたところである。また、今後、聞きたいテーマについては、今、高橋委員からも御指摘があったが、AI、ICT等を活用した業務改革というものに対しての関心が極めて強いということが示された。同時に、人口規模別の報告事例を増やしてほしい、いろいろな規模別、属性の自治体の報告事例を期待する、といったようなところへのニーズが高いということも判明した。

他方で、プラットフォームに不参加であった自治体については、その理由としては、予算の制約あるいは人員不足といったところを指摘するところが大変多く、現下、どのような行政事務に特にマンパワーを割いている状態になっているかということについては、福祉・介護・少子化対策といったようなところの回答が多かった。そういった既存の業務にマンパワーを割かねばならない中で、なかなか業務改革に向けた取り組みが思うように進まない自治体が極めて多いようであるという結果を得た。

4 ページ目、これまで実施したプラットフォームや、あるいは今回実施した効果検証の調査等も踏まえ、今年度の計画の概要をお示ししているところ。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重要であると認識しており、そういった観点からは、関係省庁において全国展開に向けた自治体への働きかけ、内閣府においては関係省庁等からの進捗の聴取や対応方針の協議、本プラットフォームの議論の周知等を行っていくことが重要であると考えている。

特に、今、御紹介したアンケート結果に基づき、各取り組みにおける人口規模別での報告事例をふやすとか、あとはこのAI、ICTを活用した業務改革の事例を充実させるといった方向性が重要なのではないかと考えているところ。

5 ページ目については、今年度の窓口委託あるいはクラウドの取り組みの詳細を、昨年末に決定した経済・財政再生計画の改革工程表に基づき、抜粋してお示ししている。右側には地方版プラットフォームの取り組み予定、これから調整していくところを記載している。

6 ページ目には、地方版プラットフォームの趣旨あるいは参加者、聴衆のイメージ、議題、議事進行等の基本イメージを御参考までにお示ししている。こういったところに基づき、今年度も今後、地方版プラットフォームに向けての調整作業を進めていこうと考えている。

○前田審議官

委員の皆様の御意見、御質問をお伺いする。

まず高橋座長から御発言をお願いします。

○高橋座長
特になし。

○前田審議官

それでは、ほかの委員の皆様方、御質問、御意見等あれば。
ないようなので、次に進めさせていただきます。

次第の「(2) 地方自治体の業務改革について」について、総務省、つくば市の順に御説明をお願いしたい。

まず総務省のほうから、説明をお願いします。

○植田室長

資料2-1に基づき、「地方自治体における業務改革の取組」について、簡単に御説明をさせていただきます。

1 ページ目。平成17年度以降の地方行革についての流れを示している。17～21年度は集中改革プランということで、主にこれは地方公務員の総数を削減していくということ、定員の純減を目標に、各団体に努力していただいて、右のグラフにあるような成果が出てきたということである。

22年度以降は、各自治体において計画方針を策定していただき、それに基づいて自主的、主体的な行革を進めていただいた。

27年度以降は、先ほどお話があったが、骨太方針2015を踏まえて総務省から助言通知、2 ページ目にあるが、そういった助言の通知を出させていただき、定数のみならず、さまざまな民間委託、指定管理者、あとはBPRとか情報システムのクラウド化等々のより広範囲な行政サービス改革の推進についての助言をし、それに基づき、各団体に自主的にやっけていただいている。その上で、比較可能な形で公表し、取り組み状況の見える化をやっけていくということと、総務省としても毎年度フォローアップするということをやっている。

2 ページ目が先ほど申し上げたその大臣通知だが、ご覧のとおり民間委託の推進以降、それぞれの項目についての留意事項について述べさせていただいた。本日のテーマである民間委託、また、窓口業務の関係も含めた民間委託、システムのクラウド化等もこちらのほうに助言をさせていただいているところ。

3 ページ目。こちらは見える化・比較可能な形での公表ということで、各団体に於いて全国の団体、また類似団体と比較した場合に民間委託とか指定管理者制度の導入、または窓口業務の例えば総合窓口とか民間委託等について、どういった状況にあるかということを見ていただけるような形での公表をしている。これは毎年度、こういった形で公表させていただいている。

4 ページ目。業務改革モデルプロジェクトということだが、こちらはBPRの手法を活用し、住民サービスに直結する窓口業務と内部管理業務について、BPRの手法を活用しながらICT

化・オープン化・アウトソーシング等にモデル的に取り組む自治体を支援している。これを28、29、30年度と3カ年やってきた。

主なターゲットとしては、指定都市等の大きな団体は一定程度進んでいることから、中核市とかその他の市、10万程度の市をターゲットとしているが、それ以外の規模の団体にも手を挙げていただき、公募の上、選定してやっていただいている。

具体的な取り組みとして5ページ目、6ページ目に29年度、30年度の取り組み団体について、29年度については既にやっていただいた7団体であるので、その団体の実際にどういったモデル事業をやったかということと、その改革前の業務量、アウトソーシングをどれだけできるかということ、歳出効率化についても算定の仕方はさまざまだが、数字として出せるものについて、それぞれの団体に出していただいたということを示している。

6ページ目。今年度、30年度も7団体、選定させていただいたが、特に3つの重点事項をこちらから示している。1つは先ほどの報告の中にもあったが、AIとかRPAといったものをできるだけ活用したようなものについての関心が非常に強まっているということで、そういった活用をしている団体。それに、広域的に複数の団体で連携して業務改革に取り組む団体。それから、地方独立行政法人に窓口業務を委託できるという仕組みを入れたので、そういった仕組みに取り組む団体。以上の3つを示した結果、6ページ目にあるような団体に手を挙げていただき、これが今まさに作業を進めていただいているところ。

7ページ目。実際にそのほかの団体にどうこのモデルプロジェクトの成果を広げていくかということだが、一昨年度からやっているモデルなので昨年度から始めているが、横展開をしっかりと進めていくために、実際にそのモデルプロジェクトをやっていた団体と総務省の職員を派遣し、県内もしくは隣県の市町村も含めて多くの団体を集めていただき、昨年度の実績で言うと11カ所でこういった実際の講演会とか説明会をさせていただいた。今年度も同様に10カ所ぐらいでこういった説明会をさせていただいて、できるだけ個別団体に浸透するような仕組みをとりたいと考えている。

○前田審議官

続いて、つくば市より、説明をお願いします。

○毛塚副市長

このような機会をいただき、感謝申し上げます。

本日は、事例紹介ということで、つくば市におけるRPA導入の共同研究について御説明させていただきます。

1ページ目。簡単な自己紹介だが、もともと財務省の職員だったが、4年間で退職し、今、完全に市役所の職員として副市長をしている。つくば市では現在「世界のあしたが見えるまち。」というビジョンを掲げており、研究学園都市としての科学技術を、つくばをフィールドとして実装していく、そんな町を目指しているところ。

釈迦に説法となってしまうが、RPAとは、というところを、まず2ページ目で御紹介させていただく。RPAとはRobotic Process Automationの略で、ロボットによる業務プロセスの自動化ということになる。

ざっくりどんなものかと言うと、物理的なロボットというわけではなく、ソフトウェアのロボットがルールに基づいて繰り返し作業を行ってくれる、というものである。ルールに基づいて作業を繰り返す。地方の行政においては多い業務であるので、非常に相性がいいものと思っている。

また、大規模なシステム改修を必要とするようなものではなく、ふだん使っているデスクトップ上で既存の業務システムを改修せずに使えるようなものとなっている。

3ページ目。つくば市では今回、本年の1月から4月にかけて、RPAの導入の共同研究をNTTデータグループと行ったので、その内容について本日は御紹介したい。

4ページ目。まずは結果からとなるが、今回、市民税課、市民窓口課、2つの課の業務を対象に業務削減を行ったが、対象業務のうち、両方とも約8割の削減が今回実現している。

続いて次のページ。まず初めに、このように今回、つくば市では全国に先駆けて最初の事例としてRPAの共同研究という事例をつくることができたが、どのように実現したのかというところから御紹介させていただきたい。

つくば市におけるこういった先端テクノロジーの導入時の基本方針として、我々は実証実験の一事例目をとるということを意識しながら行政を行っている。

なぜかと言うと、こういった先端事例を導入するときには非常にさまざまな障壁がある。財政部局の査定である。その先には議会を通さなくてはいけない、さらにその先で決算プロセスなどがある。そういったさまざまな新規事業を行うときには壁があるが、まず一事例目となることによって、民間でも行政における最初の事例となるためメリットがあり、我々としては無料でできる。そういったウイン・ウインの関係をつくりながら最初の事例をうちで無料でつくる、といったことを行っている。

また、無謬の行政といった言葉もあるが、我々としては共同実験というか共同研究という形をとることによって、事業の形ではできないような、失敗もしてもそこから考察すればいいというようなスタンスで行っており、プロジェクトは非常に柔軟なものにしている。このような、我々はそういった行政のあり方を「アジャイルな行政」というように呼んでいるが、俊敏にあり方を変えることができるようなモデルでこういった導入を進めている。

こういった基本方針を我々の政策枠組みに落とし込んだものが6ページ目。詳細な説明は控えさせていただくが、我々は「つくばイノベーションスイッチ」という枠組みを設けており、つくば市側から解決したい問題を提示して公開し、それに対して解決できるような企業に応募いただいて、それを一緒に共同研究ベースで解決していくような枠組みを構築している。

7ページ目。今回のRPAの共同研究は、このような「つくばイノベーションスイッチ」に

基づいて行っており、まずざっくりとした全体の流れとしては、職場内で全職員を対象とした業務削減、どこがこういった自動化をできそうなのかといったアンケートを行い、その中からどれが今回のRPAに適しているか検討を行い、対象業務についてRPAのモデルを組み、それについて今回は共同研究を行う。以上、ざっくりとだが、そういった研究手順で今回行った。

8 ページ目。対象部署について今回、市民税課と市民窓口課の2つの課を選んだが、それぞれ背景としては、市民税課については2月から3月の申告相談で非常に繁忙期となり、自治体の職員においても勤務超過が月100時間を超えるような事態となっていた。また、つくば市は現在、人口が増えていることもあり、非常にこういった繰り返し系の業務の業務量が増えているといったところもある。また、市民税の業務は、非常に詳細にマスターしなれないとなかなかできないような業務となっているため、人事異動が行われると引き継ぎが負担だったという背景もある。

また、市民窓口課、これも市民税課と同じように繁忙期があるとか人口増加に伴って業務量が増加しているといった背景もあり、また市民窓口なので、それによって処理量が増えると非常に住民の待ち時間が増えてしまっていた。そのために、この2つの担当課を選んでいる。

9 ページ目。具体的にどんな業務を行ったのかだが、例えば税関係の宛名を印刷する業務とか、税を徴収する際の事業所の登録を行うような業務、そういった業務を今回はピックアップして対象業務としている。

10ページ目はRPAのシナリオ。こういった業務について誰が組むのかだが、つくば市以外にも最近、RPAを導入している自治体は多いようで少しずつ始まっている。ただ、そういった自治体とつくばにおける一番の違いは、誰がつくっているのかというところ。

つくば市においては、担当課の職員がみずからRPAのプログラムを組んで業務フローを自動化するようにしており、ここが一番の工夫となっている。なぜこのようにしているかというと、業者に委託すると、まず非常にヒアリングに時間がかかってしまう。RPAによる自動化を行うには、まず業務フローを把握して、それをモデル化する。そういったプロセスが必要になるが、そのヒアリングを受ける時間などないというのが担当課の職員の正直なところだと思っている。なので、我々としては、もう職員が頭の中にそのフローはあるという前提のもとで、それをわかっている職員がつくる、そういったやり方で今回はやっている。

最初はそういったやり方でできるのだろうかといった疑問もあったが、現在、RPAは民間のほうで非常に普及しており、そういった中ではチュートリアルของเกม感覚で練習するようなソフトも出回っているため、普通の職員であっても、今回はつくば市においてそれをマスターすることができている。

11ページ目だが、市民税課においては約79%、そして次のページの市民窓口課においては約83%の業務がこれによって削減できている。

13ページ目だが、将来推計としては、実際、我々の市民税課の業務全てを洗い出してみると対象業務については8割の時間を削減することができたが、全ての市民税課の業務を洗い出すと、今回、RPAの対象とできるのがそもそも5%ぐらいという結果が出た。なぜかという、我々が使っている資料の多くが紙媒体で行っており、また申告もほとんどが紙で行われているという実態がある。今回、更に洗い出す中で、どのポイントであれば入力段階から電子化できるかというところも洗い出した。そうすると、市民税課においては約20%がRPAで処理可能となるような電子化が可能になるのではないかといった結論が出た。ただ、このためには我々のほうでの条例改正とか国のほうの制度も変える必要が出てくるものと思っている。

まとめに入ると、14ページ目において、我々が感じているRPA導入の意義についてだが、まず1つは明確に業務時間の削減にある。繁忙期は自治体においてさまざまあるが、そういった繁忙期への対応。また、人件費・職員数の抑制、さらに待ち時間の削減による住民サービスの改善などがある。

また、繰り返し業務の比重を低下させられることで、こういった繰り返し業務の多くは自治体においては若手職員が担っている。そういった若手職員が若いうちに創造的な業務を行うような時間配分をできるように、そういった時間配分の変化といった効果がある。また、繰り返しの業務を自動化することによって作業ミスの削減といった効果も見られる。

さらに、業務フローをモデル化する際に可視化されることにより、これまで担当職員しかわからなかったような業務フローが可視化されて、それを第三者が改善するような、そんなプロセスも可能となる。

最後に15ページ目。今回、実証実験レベルでつくば市は導入したが、今後の展開として、まず今回の実証実験での成功をもとに議会への説得がうまくいき、補正予算を確保することができた。これによって、各部局においてRPAの導入を進めていく予定。また、RPAを原課の職員が実際に扱うということになると、やはりRPAを扱える人材の育成が必要となってくるので、そういった人材教育をこれから始めていく予定。そういった職員を各部局に置いていくというのがこれからの流れとなる。

さらに、インプットの情報の段階で紙から電子化というのがやはりRPAを大規模に導入していくには必要となるので、そういった紙への対応というのもつくば市ではこれから進めていきたいと考えている。

○前田審議官

次に、事務局より発言がある。

○河内参事官

一言、事務局より補足させていただく。

先ほど御紹介した自治体アンケートにもあったように、各自治体においては通常業務を

行うに際して人材不足というのがかなり大きなネックとなっているところだが、同時に多くの自治体がAI、ICTの活用事例というものに大変御関心をお持ちというのは、こうしたものが人員不足といった課題を解決し得る有力な方策の一つであると認識されている面があるのではないかと考えているところ。

内閣府においても、このAI、ICTあるいはRPAの観点からの各種先進事例の把握に努めており、例えばAI、ICTの活用については、千葉市における道路管理システムへのAI活用や、渋谷区における子育て相談業務へのAI活用、あるいは北海道天塩町におけるICTを活用した高齢者の相乗り交通サービスといった業務改革が取り組まれているところを承知している。

またRPAについても、今、毛塚副市長から御発表いただき、他の自治体との差異もお話があったところだが、他の自治体においても総務省発表の29年度の業務改革モデルプロジェクトの一つにある、熊本県宇城市、こちらの取り組み事例というのはRPA、AI活用を行った上での業務改革であるというようなところで、こういった種々の事例が進行中であると把握している。今後、地方版プラットフォームの場等も活用し、こういった事例を積極的に紹介していければと考えている。

○前田審議官

委員の皆様の御意見、御質問をお伺いする。

まず高橋座長からお願いします。

○高橋座長

短い時間だったが、大変印象的なプレゼンをいただいた。特にRPA導入の効果が非常に大きいということに驚いた。いろいろな自治体でこのRPAが導入されていくことが大きな効果を生むのではないかと改めて思う。そういった観点から、もし他の部局なり他の自治体にこれを横展開しようとするとなんがポイントになるのか。先ほど紙媒体のお話があったが、これは多分、各自治体というよりは国が進めなくてはいけないお話だと思うが、それ以外にも横展開をする上でここがポイントだというのがあれば教えていただきたい。これが1点目。

2点目は、導入に関するいいお話を頂戴したのだが、デメリットや問題点がなかったのかどうか。伺ったところでは、このRPAを進められる人材が本当に役所の中にいなくて大丈夫か、あるいはそこがネックにならないか、とちょっと感じたのだが、問題点があればあえて教えていただきたい。

3点目に、イノベーションスイッチというお考えがあるということをお伺ったが、これはRPAだけではなく他の分野でも当然使えるお話だと思うが、つくば市は行政改革という観点で他にどんなことをやられているのか。

以上、3点をお伺いする。

○毛塚副市長

まず横展開のために必要と思うことだが、やはり行政の様式の統一が一番重要だと思っている。自治体によって、各申請において使っているフォーマットは違っている。そのために、自治体ごとにわざわざRPAのフローも組まなくてはいけないし、民間がこういった業界にコンサルティングとして入り込む際にも自治体ごとに違うので高額になる、そういった問題があるというように思っている。

国ができる最大のことというのは様式を統一し、自治体によって違う様式を使いたいというところがあるとしても、標準のフォーマットを国が提示することで、それを選ぶことができる、非常にそれが重要だと思っている。

次に問題点だが、やはりこういった先端技術を導入する際に職員の中での不信感というところが非常に我々としても問題であった。我々としては、まず、こういうものに興味を持った職員がいる課から始めたというのが1つのポイントである。もちろん、さまざまな業務の繁忙期がある課とか、そういったクライテリアでも担当課を選んでいるが、実際やはりこういった新技術をやるときには、まずこういったところに飛びついてくれるようなやる気のある職員から始めていくというのが重要だと思っている。

今回、市民税から始めたが、申告の時期、今まで非常に残業時間が多かったところが今年、非常に少なかった。そうすると、隣にある資産税課が「何だこれは」と気づき、もともと資産税課はすごく嫌がっていたのに、むしろ「私たちにも使わせてくれ」と、今は興味がある。そういうように広げていく。そうすることによって、職員の抵抗感を克服していこうと思っている。

これだけ成果をつくばの中で出していっている状況で、結構つくば市の中ではもはやRPAと呼ばれていなくて、職員も「ロボットさん」と呼んでいる。「うちにもロボットさんを使わせてくれ」と、そのように今、使われているような状況である。

最後に、イノベーションスイッチ関係でどのようなプロジェクトをやっているかだが、今年実行したプロジェクトの一つがブロックチェーンとマイナンバーカードを活用したネット投票技術の実装。実際は本物の選挙に使うためには条例改正やさまざまな障壁があるため、事業選定において今回はブロックチェーンとマイナンバーカードを使った。

今までブロックチェーン化のプロジェクトを決める際には、ネットでアンケートをとっている自治体も非常に多いかと思っている。しかし、単なるネットでのアンケートだと、1人1票とか市外の人でも投票できるとか、そのようなさまざまな疑念、課題がある。そういった中で、マイナンバーカードを使って1人1票を確保し、さらにブロックチェーンを使って改ざんの防止をする。そういったテクノロジーの導入を今回、そのプロジェクトも無料でつくば市の場合は導入している。今後も毎年そういったプロジェクトを進めていきたいと考えているところ。

○前田審議官

ほかの方、御質問、御意見等があれば。

武山委員、どうぞ。

○武山委員

つくば市の取り組みの中で、今回の取り組みについては共同研究という枠組みで行われたということだが、5ページ目のところに柔軟性が大事だということで「アジャイルな行政」という文言も見受けられるので、恐らく共同研究という枠組みを超えた、その先にある新しい行政のあり方というようなところまで展望を持たれているのではないかなと思う。もしこの辺でお考えのことがあれば、お聞かせ願いたい。

○毛塚副市長

私、もともと財務省出身だったこともあり、自治体においても予算プロセスの改革をやりたいというように1つ思っている。つくば市で始めたのが、普通、自治体だと民間と連携が決まってから次の年度で当初予算をとるとというのが普通の順番だが、つくば市においては年度当初において連携のための予算を5件分とっているということもある。それは無料ではなくてお金がかかるようなプロジェクトについてである。そうすることによって、ほかの自治体とは予算の前後関係を逆にしている。ただ、その一方で、予算をとった後、選定において有識者によって選定してもらおう。そういうことによって正当性も担保しているような状況である。

そのようなさまざまな自治体の中では民間との連携プロセスをアジャイル化するような取り組みが結構可能だと思っており、その1つがそういった予算の前後関係の変更であるし、また、こういった無料での、共同研究ベースによる、事業ではなく実験としての取り組みである。

○前田審議官

ほかの委員の方、御質問、御意見等があれば。

特にないようなので、次に進ませていただきたいと思います。

続いて「(3) 先進・優良事例の全国展開について」の「1) 窓口業務の委託」について、総務省、パーソルテンプスタッフ株式会社様の順に御説明をお願いします。

まず総務省より、御説明をお願いします。

○植田室長

資料3-1をご覧ください。「自治体の窓口業務の委託について」というペーパーである。

1ページ目、窓口業務改革の取り組み事例ということで、これは1つ、海老名市の例だが、市民総合窓口課、また福祉総合窓口課の集約・ワンストップ化をこうして行って、段

階的にアウトソーシングしているような例である。その効果として、下にあるような数字も出てきているというものである。

また、2 ページ目の例をご覧いただきたい。これは須恵町。業務改革モデルプロジェクト、先ほど説明したものの例であるが、この場合は近隣の他の町との業務比較を通じてベストプラクティスを導き出した。その中で最もいい業務のプロセスを使った形でアウトソーシングをしていくという例である。

右のほうに少し書いてあるが、1つのプロセスごとにかかっている時間が団体ごとにかなり違うというものがあるとした場合に、その調査を行った上で最も効率的な業務運営の仕方を見つけて、それをアウトソーシングしていくことをやったものである。

3 ページ目。窓口業務の民間委託ということで、その際の留意事項を当時の内閣府の公共サービス改革推進室から出されたものであるが、市町村の適切な管理ということと個人情報保護等々、留意事項をきちんと考えた上で進めていかなければならないということに改めて申し上げているものである。

4 ページ、5 ページ目は少し触れなかった点であるが、地方独立行政法人の中に窓口関連業務の委託ができるようにした。これは4 ページ目の右上にあるフローを見ていただくと、審査とか決定という部分は、公権力の行使にわたる部分に関して純粋なる民間委託はできないということである。そうすると、なかなか委託先の確保も困難であったりするということである。その中で、一連の業務をこういった地独法に委託できる仕組みを選択肢としてつくったのが今年の4月に施行した改正法である。

そのメリットとして5 ページ目に書いているが、包括的な業務実施をすることによって、より効率的なサービス提供ができるということと、住民サービスの拡充等も職員の勤務状況なども柔軟にできるといったようなことがある。業務運営の効率化により、目標・評価による業績管理などもできるということであり、今後、こういった取り組みをしていく団体が既に30年度にあるので、こういった取り組みの例をつくって展開をしていきたいと考えている。

○前田審議官

続いて、パーソルテンプスタッフ株式会社様より、御説明をお願いしたい。

○高倉取締役執行役員

本日はこのような発表の機会をいただき、感謝申し上げます。

早速だが、弊社から民間委託時の留意すべき事項について、弊社事例をベースに藍原より御説明させていただきたい。

○藍原課長

資料の3 ページ目をご覧いただきたい。弊社の会社概要になっており、簡単だが、弊社

は人材派遣、業務委託、人材紹介等の人材サービス業を基幹業務としている。現在、弊社で、派遣で稼働する、いわゆる派遣社員が1日13万人程度、業務委託の契約は、官民合わせて500契約を超えるという規模になっている。

4 ページ目は、弊社における事例だが、行政機関における主な事業範囲を記載している。中段の表に業務調査、派遣、委託、それぞれのカテゴリーがあるが、かなり行政機関で広範囲に業務を行っている。この中でも近年、業務調査単体の公示や派遣委託調査を含めた包括的な契約形態での公示が増えている。それもさらに一所管部署、例えば市民課、健康保険課等だけではなく、表の右側にあるが総合窓口あるいはワンストップでできない場合には契約自体を包括してしまうという形のさまざまな形、進化形が最近市場で見とれる。

5 ページ目。これは弊社で本年度予算要求のためも含めて見積もり依頼という形でいただいている業務の概要である。以前と比べて問い合わせの件数自体も増えているが、その中身も、今、申し上げたように非常に多岐にわたっている。この中には庁舎の狭隘問題、職員の働き方あるいは先ほどから出ているが、IT、AI、RPA技術を導入した業務委託の前提事例として事業化したい、こういう要望も入ってきており、その予算要求の御希望、いろいろな要素というものが非常に複雑になってきている。弊社では、どのような事業形態、派遣なのか、委託なのか、あるいは直接雇用なのかというところはメリット・デメリットを御提示して御説明するようにしている。

その内容については、その次のページ、2 ページにわたって記載しているが、これは説明を割愛させていただく。

8 ページ目から、テーマになっている委託事業に当たっての留意事項というところに入る。

まず弊社では、民間委託を行政機関と検討する際に確認させていただくこととして、目的と所要時間・実施時期・時間軸、この2点を確認させていただき、まだ定まっていない場合には方針の中に入れていただく等で、中で調整をとっていただく、これを推奨している。

行政機関側が達成したい目的、課題というのはそれぞれ異なると推察されるが、当然、そうすると委託導入の形も変わってくる。必要な時間も変わってくる。ここを当初の時点で整理をしておかないと、表の中段にあるが、外的というのは住民向け、内的というのはいわゆる職員向け、行政機関向けという形になるが、当初の期待値どおりの効果が後々やがり上がらない。ギャップが生じて、そのギャップを修正するのにさらなる時間的金的な投資が生じてしまう。こういうことを防ぐためにこの2軸を事前に調整することを推奨している。

9 ページ目。目的設定後になるが、委託導入には基本的に対象となる業務の仕様を定める必要がある。中段の丸い表にあるが、業務委託を実施する際に委託の範囲をどうするのか。右側に行って、開始時期をどうするのか。委託事業者、業務に求めるサービスレベルは何か。左側に行って、そもそも業務委託を履行する体力のある事業者が応札してくるの

か。左側、下に行くが、コスト、費用対効果として期待値を達成できるのか。そして、「？」とあるが、その他要因。例えば組合の問題とかいろいろな御意見をいただくケースもある。そういった調整というものは既にお済みなのか。こういうことを踏まえて仕様の調整というものを実行されることを弊社では推奨している。

現在、市場で多数、委託事業が官民ともども履行されているが、弊社では、ほかの先進事例を参照しつつ、では、自分のところではどういう形がいいのかというのを一定程度の時間をかけて検討することが後々の安定運用につながってくるとの視点でこういった提案をさせていただいている。

10ページ目。委託導入までのプロセスについて、プロセスは何通りかあるが、ここでは弊社が主に推奨する代表的な事例という形で2つの例を挙げて留意事項を御説明している。

上段のモデル①は調査を含めて公示を行っていただき、業者選定を実行していただくケース。先ほどから出ているが、委託にしろ、何にしろ、職員の皆様の負荷というものは近年、増大する一方。当然、事業化、委託事業を導入する際も、その手間というものがかかる状況にあるので、そういった業務の範囲の設定から全て民間事業者任せるというプロセスがモデル①になる。

モデル②は、仕様の詳細は行政機関側で定めていただき、それを公示し、構築から民間に委託するというケース。これは現在でも広く市場で行われているケースである。ほかのモデルも含めて、委託を検討する業務がこういったモデルを使うことによって適切に運用に移行できるかというところを検討することが、先ほど申しているが、後になってギャップを生じない、適切な効果を得られるという点で、こういった計画的なものも事前にお示しをさせていただいている。

11ページ目。それぞれのプロセスで実行すべきタスクを簡単に示したものになる。導入までのいろいろなタスクというのは、弊社の中でいくと、おおよそ500～600項目あるというように言われている。ただ、これは実際の運用までで、委託が走り出すとさらに大きなタスクというものが生じ、当然そこには行政機関の皆さんにも関わっていただくことがある。こういうものを事前に可視化して関係者で認識させていただくということが非常に重要で、できるだけ事前に実行すべき項目というものの整理、可視化というものを弊社でも推奨させていただいている。逆に仕様を検討されて持ち込まれるケースの中にもこういったタスクで、これでいいのかというお問い合わせをいただくケースも近年非常に増えている。

12ページ目は、各フェーズで弊社において発生した事象を13ページ目まで書いている。事象というか、よくない例という形で幾つか記載させていただいている。

12ページ目の公示・選定のところでいくと、例えば公示情報がつかみにくかった。結局、公示に応札できなかった例。

12ページ目の下段に行くと、仕様調整のところだが、やはり業務の情報が不足していて、あるいは指標が不明確だったり、サービスレベルが不明確で、行政側が期待する提案が事

業者としてできず、結果、委託に移行した際に適切な品質を発揮できなかった例。

13ページ目。事業構築、運用の段階では、やはり委託に移行する際に職員の皆さんにも対応していただく業務というものは絶対不可避なものが多数ある。そういったものがやはり不明確で、では、準備に事業者として入らせていただいた際に「そんな話は聞いていないよ」となるケースが発生する、こういう例もある。

その下に行くと、では、実際に運用が始まった後、委託が始まった後なのだが、当然、発注者として行政側に報告する。報告した内容について評価いただくとか、委託の運用に入った後でもやりとり、ルールというものが発生し、そういうものが事前に認識が合っていない。そのために業務の品質というものをチェックする仕組みもなく、ちゃんと委託した効果が出ているのかが測れない、といったケースがある。

ここに記載したことをそれぞれ起こさないためには、やはり繰り返しになるが、事業者だけでなく行政機関も入っていただいた上で進捗管理をすることが非常に重要だと考えており、弊社では推奨項目として提示させていただいている。

14ページ目。今後の委託事業というところだが、これは新たな委託の形態、総合窓口とかIT化というお話をさせていただいたが、そういった新しい形態に対応するための留意事項とお考えいただきたい。

大きく左側の2点、住民向けの価値と、行政機関向けの新しい価値の創造のためにということで、代表的な項目を6つほど挙げさせていただいている。

弊社では、これからの業務委託のあり方として、例えば庁舎に住民が来なくてもいいような形をつくる。人口減少社会に対応した形をつくる。職員の皆さんが職務権限を行使して、より専門的な業務に対応していただくような形にする。そして、市場のテクノロジーを導入して、新たな行政機関のあり方をつくり上げる。

こういったことを日々検討し、社内に専門部署を設けて、ロボ、RPAをはじめ、あるいは現状のフローの改善方法なども定性的に検討して実際に履行している契約の中で提案させていただき、お客様である行政機関と検討をさせていただいている。その出た検討結果について、新たな委託の検討をされている行政機関へ提示させていただき、こういうサイクルを運用させていただいている。

15ページ目は委託導入検討時の概念の図式を簡単に示したもの。これは真ん中の赤線の部分をご覧いただきたい。これまでの例でいくと、例えば左側の市民サービス向上といった場合には、「窓口の応対品質を上げましょう」というような提案が委託を受ける事業者側にも非常に多いケースがあった。

今後は、ここにもあるように来庁すべき申請の減少、先ほど申し上げたそもそも庁舎に来ないでいいようにする。対応時間を減らす、職員をそもそもその業務に関わらせないようにするなどの施策を立てる必要がある。そのために下に3つあり、繰り返しになるが、市場のテクノロジーの導入、AI、RPA、あるいは本庁舎以外に、例えばこれは法改正等も必要かと思うが、システムを設置して事業者のほうで全部業務を完結させられないのか。右

側に行くが、職員が実施すべき業務の定義そのものを見直していただけないのか。こういったことを御提示させていただいている。

現在、委託を検討されているとある行政機関では、条例の変更によってこういうのが可能かどうかを検討していただいているところもある。

16ページ、17ページ目は参考までに弊社の最新の事例。

16ページ目は東京都東村山市で弊社が行った、ジョブシェアセンターと呼んでいるが、庁舎の中に弊社の事業所を設置して、そこで雇用を創出するというモデルケース。その雇用の場のところに弊社が持ち込む民間の業務とともに行政機関の業務も持ち込み、運用する。地域の雇用を創出し、委託を導入し、職員の負荷を減らし、あるいは狭隘問題も解決するといった複合的な要素を東村山市と1年にわたって研究し、その成果の例として出したものである。

17ページ目は業務調査の最新の事例。先ほどお話があったが、業務調査はやはりヒアリングというものが発生する。発生させないための施策というものはいろいろあるが、入り口としては、やはり全職員に一旦はアナウンスさせていただいた上で市場の事例を投入して、なるべくコンパクトに業務調査を行う。そして、事業範囲を確定するというものを実際に行った事例となる。これは東京都葛飾区の国民健康保険業務、所管の業務を全て業務委託したときの説明会の写真を中央に飾っております。

最後になるが、18ページ目。駆け足での御説明となったが、留意事項はいろいろあるが、大きく弊社では2つ、入り口で留意事項として御説明をさせていただいている。繰り返しになるが、まずは検討時間をしっかり確保していただくこと。そして、これから委託を導入されようとしている自治体の皆様には、やはり他の事例を見学していただくということが2つ目のポイントかと思う。

その要素としては、時間の確保の中でいろいろな可能性を検討していただく。そして、一所管の業務ではなく、全庁的に委託を検討していただくということ。事例の見学という点では、「これはできないよね」と思っていたものが実際にはほかでやっているというケースがかなりある。そういったものを見て感じていただくところ。

もう一点は、可視化されたものを見ることによって具体的な施策が浮かびやすくなるという面があり、この2点を推奨させていただいている。

○前田審議官

次に、事務局より発言がある。

○河内参事官

内閣府として、これまで地方版プラットフォームを開催したり、今回アンケートをとったりしたときに御指摘が自治体側の方々からあったのは、やはりこの窓口業務の委託については身近に先進事例がなかなか豊富にないとか、窓口業務の委託をお願いする業者が自

分の自治体の地元で余り見当たらない、そういったところの御指摘がかなり強くあるというところを事務局としては把握している。

そうした観点から、今般、総務省において参考事例集、適正な請負委託とか市民サービスの維持向上、個人情報保護対策、業務の標準化、包括民間委託等の課題に取り組んでいる事例を取りまとめ、「窓口業務の民間委託にかかる参考事例集」というものを本年5月に更新・公表したと承知しているところ。こういった情報も踏まえ、我々としても更に情報展開を図っていく必要があると考えている。

○前田審議官

委員の皆様の御意見、御質問を伺いたい。

まず高橋座長からよろしく願います。

○高橋座長

民間委託の導入事例は結構増えているとは思いますが、それでももっともっと委託を増やしていくことが必要ではないか。そういう意味で委託の横展開がやはり必要だと思う。この点に関し、18ページ目で検討時間の確保と他事例の見学がポイントだという御指摘があるが、なかなか難しい面もあるのではないか。例えば、検討時間ということでは職員の方は非常に多忙だということ。他の事例の見学についても、本当にいい事例があると何百カ所も自治体から見学に来るが、みんな「うちにはできないよね」と一様に言って帰るといようなことをよく聞く。本当にこの2つのことで横展開ができるようになるのか。言いかえると、委託する側の能力というか、委託に出すだけの能力がない自治体が多いのではないかと考えてしまうが、その辺の感触をお聞かせいただきたい。

もう一つ。中小自治体については、委託をするのに十分な事業量がないとか、委託する業者がないとかということがネックだということがよく言われるが、中小自治体というのは本当に委託をする上で難しいのかどうかということをお聞きしたい。

○藍原課長

まず1点目、この時間の確保と見学というところで横展開が可能かというところだが、もちろん、ほかの要素も多分に必要になる。ただ、今、能力のない自治体がというお話があったが、皆さん、いろいろな検討を実際にはされているが、具体像がないというのがかなりあり、結果、成功事例を多く見学に来られるというのは実は弊社も同じ状況である。

あるA市というところが成功しているといううわさが広まると、やはりそこに一斉に議会の終了後とかに来られるというケースが起きている。

その際に、当然、事前に申し入れしていただくが、弊社としては、それ以外のところも見学していただき、検討しているものは何カ所か見た中で案を練っていくことが必要ということを推奨している。そのためにある程度の時間を確保した中で数多くを見ていただく

ということをやらせていただいているが、逆にその見学するという労力が確保できない、時間がないという場合には、弊社のほうから事例をまずは今の時点では紙ベースとか写真ベースだが持ち込ませていただいて御説明する。来なくてもなるべくイメージを持っていただくような材料を最大限提示させていただく。それで検討時間をカットしていただく。物理的に見学に来ていただくという労力をカットしていただくということをやらせていただいている。そして、仕様の調整につなげていく。

2つ目の質問にもつながるが、中小自治体、例えば東京近郊だとなかなか人口10万人のところが結構多く、逆にこれが人口1万人を切るところという地方になった場合に委託ができるか、できないかというところだが、これも以前は弊社でも「ちょっと難しい」という御回答をさせていただいたのは正直ある。ただ、資料にも書いたが、やり方、考え方の変更によって、これは現在可能になっている。その1つは、業務の処理を庁舎の中でやるという概念を外していただくということがポイントになる。

なかなか例えば委託にしろ、派遣にしろ、人口1万人と100万人になると、そもそもの業務の量が違う、あるいは場所も違う、何もかもが変わってくる。それを「我々の本庁舎でなくていいよ」「御社のセンターでいいよ」あるいは「別の行政機関の場所でいいよ」と。これまで自分のところの業務は自分のところですか、そういった概念を外していただくと、遠いところ、あるいは業務の量が小さいところ、集約効果が得にくいのでなかなか出せないといったところも可能性としては出てくる、こういったお話をさせていただいている。

○高倉取締役執行役員

民間のほうの視点から公共の実際の動きを見てみると、公共の事業、同じような仕組みをやっているケースは非常に多いため、公共系のシェアードセンターをつくるとか、もしくは近くの中核都市が親になって、子の自治体の業務を巻き取っていく、そういったオペレーションなどをやれば中小の自治体でも十分やれることはたくさん増えていくのではないかというのが1点。

実際、各自治体を回っていく中では、これはアナログ的な話になるが、職員の方は「反対です」「こんなのは無理」とか「やっても無駄だよ」みたいな声が結局「時間がなくて忙しい」という言葉に置きかわってしまったり、いざ導入しようとしても非協力的な状態になっているケースが多いような気がする。

そのため、17ページ目にあるような職員向けの御説明というものは今まで以上に手厚くやって、みんなが御理解いただいた状態で、この自治体におけるこういう方向性にきちんと向かっていくというビジョンをきちんと掲げていくこと、これがどうもうまくいくオペレーションの大前提になるのかな、というのが何十も今やっている中で最初に感じるところである。その後の最後の最後にテクノロジーがどうだとかという議論はたくさん出てくるのだが、やはり入り口の段階に重きをしっかりと置くことが大事なのかなと個人的には思

っている。

○高橋座長

その反対の声というのは、そもそもなぜ反対なのか。例えば、先ほどのお話でもあった具体的事例がないということについてであれば、最近では、大分いろいろな事例が紹介されるようになってきて、かつ自治体の規模別に、タイプ別にパターン化されて、ある程度、こういうケースでも中小自治体でもやった例があるというようなことはだんだんわかるようになってきていると思うが、それでもなお、職員の方の反対というのは多いのか。

○高倉取締役執行役員

これは実は民間も同じで、経営企画のセクションもしくは経営層の人間と話をするときには、ぜひ効率的な運営をしてくれと言われる。翻って、実際現場に行くと社員は反対するケースが非常に多い。なぜかという、自分の仕事が奪われてしまうのではないかと。大事なのは、奪わない、こういうように仕事を変わってもらうという説明があってこそその改革である。その説明なく、業務を効率化して、ロボットを入れたら効率的でいいみたいな議論だけだと、職員は自分が危ぶまれるという意味において非協力的になったりするケースが多く、これの説明責任をきちんと果たすことがどうも入り口の段階ではうまくいく要素になると思っている。

○前田審議官

ほかに御質問、御意見等があれば。

武山委員、どうぞ。

○武山委員

今の議論にも関わるかもしれないが、14ページ、15ページ目で「今後の委託事業について」ということで書かれている項目の一つとして、来庁すべき申請の減少を御指摘いただいている。この可能性というのが今後見込みとしてどれぐらい進めていけるのかということと、また、そういったことを進める上での大きな課題は何か、認識されているようでしたら教えていただきたい。

○藍原課長

まず来庁すべき申請として見込みがあるのかということだが、現時点での見込みというより、我々はそれをつくっていくということを1つの目標に掲げている。例えば各種証明書をとりに来るのでも現状、庁舎に来られる方が多い。今はコンビニ交付というものができたが、そもそもコンビニにも行かず家でとれるのかということを考えている。その対象となるものは、これは法整備が必要だが、証明書と言われる類いのものは、理論上は全

部可能なのではないかというレベル感で考えている。そうすると、いわゆる市民課業務で証明書を発行する窓口がなくなるということはないが、例えば毎年、年度末あるいは7月、繁忙期に通常2窓口を10窓口を増やさなければいけない、こういった非効率的なこととはなくなるのではないかと考えている。

そのための課題というものは、これは行政側にもお願いしたいこと、民間事業者も幾つもあるが、やはり1つは例えば個人番号カードの普及であったりとか、今、繰り返し出ているが、制度の見直し、こういったものが出てくる。その向こうに、いわゆるテクノロジーの導入、RPAとかそういったのが出てくるかと考えている。

○高倉取締役執行役員

現段階のルールだとなかなか来庁者を減らすことは難しい。郵送請求とかあってその対応をしていたりして、一部、来なくてもいいようにしているが、あくまでもアナログ的にやっているのが大半。

実際、今、例えばコンサートに行くときにチケットなどは持たないでスマホでやって終わりのような時代が来ている。最近の若い方はもう生まれながらにして携帯、スマホがあるような時代の世代なので、そういった方たちが利便性の高いポータルサイトをきちんとつくって、ボタンを押せば住民票がとれるとか、ボタンを押してコメントを入れる、もしくはしゃべればそれがチャットボットで受けて回答をきちんと自動的にしてくれるような仕組みになっていくのであれば、来庁しなくてもいけるのではないか。

ただ、シニアの方やそういった世代でない方に対する対応においては、来られたときのおもてなし的な対応などは十分必要で、高齢化社会なので、年齢が高い方が一生懸命来られる。そのため、職員の方がもし対応するのであれば、もしくは私たち受託業者がやるのであれば、そういったシニアの方に対する対応を手厚くやって、若い方にはもっと利便性の高いプラットフォームを用意することがいいのではないかと考えている。その一番の問題は何かというと、ルール。ルールが邪魔をしているのが正直なところ。

○前田審議官

次に進めさせていただく。

続いて「2）自治体クラウド」について、総務省、おうみ自治体クラウド協議会様より御説明いただく。

まず総務省より、御説明をお願いします。

○稲原室長

資料4-1をご覧ください。

おめぐりいただき、自治体クラウドの導入市区町村数の推移について御説明をさせていただきます。

直近の数字で申し上げますと、一番右肩だが、平成30年4月1日現在の数字として、1,067団体において、クラウドにより業務処理を行っていただいているという状況になっている。

欄外に書いているように、経済・財政再生計画の改革工程表においては、550団体を平成29年度末、平成30年3月31日までに倍増するという計画を立てていたところで、この計画の目標については、一応クリアできている状況となっている。

この過程において、2ページ目だが、総務省として、これまでの取り組みの内容について新たなものも含めて取りまとめている。

まず1点目としては、これまでの自治体クラウドを進めてきた実績について、地方公共団体に共有するという意味で、「自治体クラウドの現状分析とその導入に当たっての手順とポイント」という、いわば手引書を総務省のほうでIT室とともに作成し、若干昔になるが、平成28年8月5日付で全地方公共団体に対し共有をしているというものである。

内容としては、クラウドグループの事例について深掘り・分析、整理・類型化を行ったというもので、2つ目の○に書いてあるように、構成団体数とか検討の期間がどれくらいかかったのか。また、コストの削減見込み、受注しているベンダーに関する情報を共有し、具体的な検討に着手しやすい環境を整備しているところである。こういった資料をもとに、具体的な検討を進める地方公共団体に対して他の類例について具体的な情報を提供することで、他の導入事例の紹介も通じて検討を後押しできていると考えている。

2番目だが、政府CIOによる地方公共団体の長に対するクラウドの導入についての直接要請というものも引き続き行っている。具体的には、やはり首長のリーダーシップというものがどうしても必要になってくる局面があるので、政府CIOをはじめ政府側の人間が直接自治体に足を運んで要請を行っているというもの。また、都道府県知事に対しては、県内市区町村のクラウド化の取り組みを支援するよう、要請をあわせて行っているところ。

(3)としては、知事会とか市長会、町村会、政令指定都市市長会において、この自治体のクラウドというものを例えば情報通信担当委員会等の場において議題として取り上げていただくなど、クラウドの導入の促進、推進を要請してきているところ。

4番目だが、クラウド導入に関するロードマップを策定し、導入等の計画の策定を要請している。自民党からの提言も踏まえ、「地方公共団体におけるクラウド導入に係るロードマップ」というものを作成し、全団体に通知をしている。そのロードマップに基づき、市区町村に対して今後のクラウド導入等に関する計画を策定するよう、昨年11月の通知で求めているところ。都道府県に対しては、県内市区町村がクラウドを導入する際の支援等に関する計画を策定するよう要請したところ。

現在、クラウド導入等計画における全市区町村の検討状況について、本年6月に速報を総務省のほうから公表している。総務省においては、同計画の内容をフォローアップして、この計画に基づいて着実なクラウド導入が進むよう、その進捗を把握しながら、必要に応じ、地方団体の取り組みを支援している状況にある。

○前田審議官

続いて、おうみ自治体クラウド協議会様より、御説明をお願いします。

○森岡課長補佐

このような発表の機会をいただき、感謝申し上げます。

資料の2ページ目。まず、本協議会のうち湖南省について少しだけ説明させていただく。

平成16年10月に市制を施行し、平成の大合併で2町が合併して湖南省という5万4000人規模の自治体が誕生した。湖南省については、大阪、名古屋から100キロ圏内にあり、近畿圏と中部圏をつなぐ広域交流の拠点である。

次のページ。ここからは、おうみ自治体クラウド協議会について御説明する。

本協議会の構成については、資料にあるように上から草津市、守山市、栗東市、野洲市、湖南省で、まず最初に5団体の任意協議会を立ち上げた。その後、資料にもあるように近江八幡、米原、甲賀ということで、各年度に追加加入いただいている。現在は8団体、60万人規模のクラウドということで、滋賀県の人口の43%が利用するようなクラウドシステムを構築途中である。

次のページ。共同利用全体のスケジュールだが、共同利用のきっかけになったのは、先ほど説明した任意協議会の構成団体5市が、まずグループウェアを調達した。このグループウェアの調達を皮切りに、更改の時期が一番早かった草津市基幹システムに合わせ、クラウド化の計画をしている。平成27年度上半期には調達を終える形をとらないといけなかったため、まずはこの任意団体の任意協議会で実際の調達をし、その後、現在のクラウド協議会という団体を設立したという形になる。

各市の利用の開始については、先ほど説明した草津市の平成28年10月から随時、平成30年1月、来年度が3市、残りは平成32年、これはまだ将来的にはわからないが、こういった段階で基幹システムを随時稼働していく形になる。

6ページ目。ここからはクラウドシステムの実際の調達のことだが、まず計画の期間として、当初の5市によりシステムの選定を行ったため、草津市以外の現契約を終えてから順次乗りかえることで共同化を実現させている。各参加団体の利用期間は5年を確保するという計画を持って、クラウド化を実施している。

次のページ。事業実施の目的ということだが、まず経費削減を念頭に、同一のパッケージを利用することでの割り勘効果を一番に考え、そこで考えたのが調達範囲である業務システム。導入するもの全てを利用するというのを考えた。例えば各市が利用するシステムを選択するような、「このシステムは使うが、このシステムは使わない」というようなことがないように、必ず入れたシステム全てを同じ団体が同じ数だけ使うということでルールを決めている。それにより、導入ベンダーはコストシミュレーション等がしやすくなり、それが後々、導入コストの削減になるのではないかと考えた。

そのほか、同一パッケージによる効果として、帳票のアウトソーシング、または運用の

サポート、オペレーションなどの事務の簡素化。最終的には窓口業務の共同化ということ
を念頭に置いて目的を立てている。

次のページ。実施方針だが、当初、5市の段階では8年間で計画をしている。新たに参
加する団体のことをこの時点で考えていたため、最大10年まで期間を延長できるというよ
うな形で、途中から参加できる団体についても5年間は利用できるという計画を持って、
クラウドの調達をした。

実際、平成32年から行う、先ほど説明した甲賀市と米原市については、そこから5年使
える形になる。この後に加入する団体があれば、それは今の草津市の契約期間をベースに
最大10年としているので、再度、協議会のほうでの調整が必要になると思っている。

9ページ目を飛ばして、10ページ目。共同調達に含める経費ということで、実際、どう
いう経費を含めたかということの説明する。

まずは中間標準レイアウトからのデータ移行やそれ以外のデータの移行経費。あとは構
築に係るシステムの設定費用と業務終了時においてもデータ移行というものが発生するた
め、その費用も含める。あとパッケージのソフト、ハードの保守料。それと長期に契約が
わたるためハードウェアのリプレイスというものが存在、発生すると思うので、そこに
ついては更新経費を含めるというような形を考えた。

あと制度改正に必要な経費だが、結構これは自治体でも問題になるが、制度改正ご
とに経費が発生するだろうというような形は今まであったが、今回のクラウドの調達に
ついては100%補助、いわゆる10分の10の補助金の対象は別途契約するような形をとるが、そ
れ以外にかかる改修経費については全てこの契約の中で運用していくということで調達を
行っている。

12ページ目。保守と運用の体制ということで、実際、構築のほうに入っていくわけだが、
特に重要と考えたのがこのページにある業務別分科会である。これは導入ベンダーと各市
の担当者が機能要件の洗い出しをし、機能の標準化に向けて検討するという分科会である。
また、導入システムは当該機能で各市の運用が行えるかを検討し、なるべくシステムの標
準機能を利用して、逆に事務を合わせるよう、調整している。

次のページ。カスタマイズ検討のプロセスということで、基幹システムの構築について
は、どうしてもこういうカスタマイズが発生することになるが、本協議会においては、カ
スタマイズ検討のプロセスとして、可能な限り標準システムとするよう、また、経費が発
生しないよう、以下のプロセスをとっている。

まずは分科会による要望を聞いた後、システムベンダーにおける調査。例えば費用が要
るのかどうかという調査をした後に、カスタマイズ判定委員会という組織において判定し、
費用がかかってもカスタマイズして利用するのかどうかということを判定するプロセスを
とっている。現在のところ、このカスタマイズ判定委員会は一度も開かれたことはない。

時間の都合で16ページ目をご覧いただきたい。クラウド協議会への新規参加の促進とい
うことで、ここからうちの協議会の特徴になるのではないと思うが、本協議会は当初、

結成した5市だけではなく、県内の自治体にも参加いただけるよう、協議会を立ち上げている。そこで、まず県内の首長に本協議会の活動、あと事務が共通化される、クラウドにより経費が削減できるというような紹介をさせていただいている。その結果、3団体が途中で加入していただいたというような形になった。

本協議会の中では、草津市が滋賀県でナンバー2の人口規模を持っており、その市が中心となってクラウドシステムを構築しているので、パッケージについては草津市が利用できるような機能を実装させている。

また、クラウドでもう一つ大きな課題としては、やはり各市の業務担当者を説得していくことが必要となる。、自分のところの自治体の人口規模よりも大きな自治体が使っているシステムということで、比較的、説得材料としては非常にやりやすかったなという点である。

カスタマイズ抑制については情報部門がいつも頭を抱えているところだが、カスタマイズがどうしても必要というようなものをなるべく共同化、広域で利用するという一方で、個人的な意見が反映できなくなるような状態にも実際なっていた。

次に経費についてだが、途中から参加する団体にかかる諸経費が想定できる。また、クラウド協議会の現在の契約方法としては、各市人口の1万人当たりの月額利用料という形で契約をしているので、全体経費が見えやすいということもあり、現経費とクラウドを利用した時の経費を比較しやすい。したがって、首長にも説明をしやすいのではないかと考えている。

そして、やはり導入時期が柔軟であるということ。最大10年に契約期間を延長して契約できるということで、現契約を終えてから、その市の都合のよい時期で導入できるということが、途中から新規加入として拡大していった理由ではないかと考えている。

最後に、クラウドの成果だが、基幹システムはそのほとんどが法定事務であり、基本的にどの自治体でも同じような運用をすることが求められている。本協議会の構成団体も汎用機から独自パッケージシステムへの移行ということで、一定の事務の標準化と経費削減をしてきたが、やはりクラウドによる事務の共通化と経費の割り勘効果は非常に大きいということを実感している。

今後は、基幹システムにとどまらず情報システムなど、内部システムを含めてさらなるクラウド化を進めるよう研究したいと考えている。

資料の18ページ、19ページ目については時間もないが、これは基幹系以外に後で作成したバックアップセンターである。平成28年4月に発生した熊本地震のこともあり、データのバックアップについて何か対策はないのかということで、クラウドの事業として急遽、データセンターを利用した、バックアップセンターを作成している。

○前田審議官

次に、事務局より発言がある。

○河内参事官

事務局としては、この自治体クラウドの導入に向けて、今、御発表のあった事例に加え、例えば新潟県三条市などを中心とした市町村情報システムの共同利用のための連絡会議を立ち上げての取り組み等を把握している。

我々が行ったアンケートにおいても、自治体クラウド推進に向けての課題としては、自治体間調整の困難さというか、なかんずく、今も御発表があったが、各自治体間の契約更改時期が異なるというところあたりがかなり導入に向けての課題となっていると把握している。今、御発表いただいたところ等も踏まえ、そういったところの課題克服の情報展開が更に事務局としては必要かと考えている。

○前田審議官

それでは、委員の皆様様の御質問、御意見をお伺いする。

まず高橋座長から、よろしく願います。

○高橋座長

2点、お伺いする。

17ページ目の割り勘効果という話は、当然、コスト面での効果は大きいと思うし、それを実感されたというお話だったが、効果の具体的な数字として何かあれば教えていただきたいということが1点目。

2点目が、3ページ目で、滋賀県には、市を中心とするおうみ自治体クラウドと、それから、町の自治体共同クラウドがあるという構図になっていると拝見したが、これは市と町では大分違うのか、一緒にはできないのかということをお聞きしたい。

○森岡課長補佐

数字については、現行のデータ移行と運用保守、あと導入経費の5年間を比較したところ、クラウドの現在の費用は大体「6割減」ということで、今の5市だけになるが、当初大体3～4割と想定していたのが非常に大きな効果が出た。こちらについて協議会としても驚いているということで、クラウドによる効果は非常に大きかったと、各市の首長にも説明をした。実際、その後、団体さんが入っていったときにもっと割り勘効果が出るのではないかというような話もあったが、6割というのは非常にベンダーが努力していただいているので、なかなかそれ以上の削減は今のところ難しいなというような形である。

2点目だが、クラウド協議会として市で構成されている団体は最初の5市担当者が「何かクラウド化ができないか」をきっかけに単独により協議会を設立している。その後、滋賀県が、クラウド事業として取り組んだのが6町の行政事務システムのクラウド化である。このおうみ自治体クラウドは5市の担当者レベルによりつくり上げた団体であるため、6

町とは協議をしていない。町が入っていただいても全く問題はないが、今のところ市がベースで加入をしているという状態である。

○高橋座長

費用の削減効果が当初想定の3～4割よりも大きい「6割減」というお話だったが、想定していたより効果が大きくなったというのはラフに言ってどういう要因で大きくなったのか。ベンダーロックの影響なども結構大きいのではないかという気もするが、いかがか。

○森岡課長補佐

説明のときに省かせてもらった9ページ目を見ていただきたいが、実は共同調達に入る前に各市が単独のリプレースを行っている。このときに、いわゆるCSとか汎用機からオープン系に各市がシステムを更新しており、この調達のために5市についてはベンダーが変更された。

ベンダーロックと言われるところからベンダーが新たに変わったということで、特に草津市と湖南省が同じパッケージを使っている。この時点で将来を見据えたクラウドを前提で導入していることから、既存ベンダーを中心としたクラウドの事業展開を進めていたので、戦略的に事業者が価格勝負をしている。以前の導入の際に単独リプレース時において価格帯で負けたというような実際の事例もあったので、思い切った金額を出してきたのが大きく削減された1つの要因ではないかと考えている。

○前田審議官

それでは、ほかの委員の方からも御質問、御意見等があれば。

森本委員、どうぞ。

○森本委員

総務省の資料について御質問する。

昨年、四国で開催された公共サービスイノベーション・プラットフォーム会合のときもクラウド導入の都道府県ごとの率、都道府県ごとの数字が出ていたかと思うが、最新のデータについて、そこからどの程度変化があったのかを知りたい。

というのも、2ページ目の(2)によると、各都道府県、もしくは市町村を訪問して取り組みをされているということだが、ほぼ95%を超えている県があるのに対し、片や半分まで届かないところもある。若干数字が上がっていないところを集中的に回られているのかについても、あわせてお聞きしたい。

○稲原室長

県別の数字については、現在、平成29年4月1日の確定報が手元にあり、平成30年4月

1日については調査をしているという状況だが、大勢については今、御質問があったように、高いところで95%に達しているところがある一方で、20%、10%というところもある傾向には変わらない状況ではないかと思っている。

ただ、1年の間にクラウドも先ほどのマクロの数字で伸びてきているところをご覧いただいたが、それぞれ底上げは図られているだろうと考えている。また、地方訪問については、おっしゃるように、共同での自治体クラウドというのがない都道府県を中心に回らせていただいているところ。

○前田審議官

ほかにはないので、続いて「3）広域化、共同化」に移る。

国交省より、御説明をお願いします。

○那須室長

個別の事業の広域化・共同化ということで若干専門用語なども入ってくるが、わかりやすく説明をしていきたいと思う。

それでは、お手元の資料の1ページ目をご覧いただきたい。

まず下水道事業の現状と課題の分析だが、昨今の高齢化社会、人口減少などもあり、技術的に職員が不足している、また、人材の技術的なノウハウも減ってきているということ。下水道事業の場合、施設を多く持っており、これらの老朽化の問題がどんどん高まっているということ。人口減少も絡むが、使用量がどうしても下がってくるという状況になっており、下水道の経営面からも非常に課題があるということで、それらを事業全体としてどう将来につなげていくかというのが、今、下水道が直面している課題である。

そのあたりは2ページ目をご覧いただきたいと思うが、1ページ目の下のほうにあるように、さまざまな取り組みをさせていただいている。今日の御発表の中にもあったが、人材を民間に求めたりとかノウハウを求めたり、あるいは新技術ということでRPAやAI、ICTの活用、こういったものは個別の事業として行っているが、下水道事業の場合、多くの場合は自治体が単独で行っているということで、そういった取り組みについては、自治体の中でこれまでも積極的に活用しているという状況だが、先ほど申し上げた課題をどのように克服していくかということについて、私どもとしては、これから大きな動きとして進めていかなければいけないというものがそこに書いてあるような広域化と共同化ということである。

これらは、先ほどまさにクラウドの話でもあったが、自治体同士の事業を広域的に結ぶ、ハード面、ソフト面、それぞれでつないでいくということで、そういった調整事が非常に出てくるということ。また、新しい何か施設や設備を入れるのと違って、既に完成している施設を運用しながら改築していくということがどうしても伴うので、現状のものを生かしながら広域化を進めていくということで、この2つを両立させながら進めていくという

非常にドライブが難しい取り組みだと認識している。今日、これから御説明するような事例集とか、国として先導的な自治体を応援して、そういった事例を広域的に水平展開していくといった取り組みをさせていただいているので、御紹介させていただきたい。

3 ページ目。これも下水道の事情だが、下水道は大きく下水道と農水省がやっている集落排水事業というものと環境省がやっている個別の個人の方が設置している浄化槽という大きく3つ、処理施設があり、今日、お手元の資料の参考資料の中にもあるが、大きく下水道としてこういった汚水処理全体を広域化していくということが骨太方針の中にも記述されており、それを受け、3省連携で大きく2つの取り組みを進めている。数的目標も設定している。

まず1つが汚水処理施設、今、申し上げた3つの汚水処理施設の統廃合に取り組む地区数についてのKPIと広域化・共同化に関する計画を全ての都道府県において策定するという大きく2つの目標を掲げ、現在、取り組みを進めているという状況。

具体的には、そこに絵が描いているが、平たく言えば左側のほうは、ある処理場と処理場を結ぶ、多くは下水処理場が比較的都市を中心とした大きな施設であるのに対し、集落排水というのは農村の中に設置されているため比較的小型ということがあるので、こういったものを集約処理するといったものが代表事例になると思う。

広域化・共同化だが、こちらはハード面、ソフト面、それぞれ物理的に今のような施設同士を結ぶといったほかに、実際の維持管理業務を共同して発注するとか、ICTを使ってまとめて集中管理するといったソフト面の取り組み、こういったものがアイデアとしてあるが、これ以外にもいろいろな地域ごとにアイデアがあり、こういったハード面、ソフト面、それぞれ広域化・共同化を進めていくということに今、取り組んでいる。

その具体例、具体的な取り組みが4ページ目だが、どうしても広域化・共同化を進めるに当たっては、都道府県ごとに検討を進めていくわけだが、全市町村、関係者が一緒のテーブルに着かないとこういった水平調整は難しいということで、そういったことを進めていく。さらには、下水道だけではなくて他部局にも絡むということなので、こういった大きな枠組みを協議会のような形でつくる、こういったテーブルをつくるということがまた求められるということである。

そうは言っても県域全体で進めるということもなかなか難しい。具体的に下水道の管渠を県内全体に張りめぐらすということは物理的に不可能なので、地形的な条件などを含めて適切な単位のブロックに分ける必要があるのではないかとこのところを議論しており、例えば静岡県の例だとそういった形で東部、中部、西部、伊豆、こういった4ブロックに分けて、このぐらいで検討するといったことを各都道府県ごとに考えていただく必要があるのではないかとこのところが議論されているところ。

それを5ページ目にあるようにそれぞれの都道府県で進めていただくために、まずはこういった計画に取り組んでいただくモデル県を5県選定させていただき、この5県で具体的なブロックをつくり、その中からモデル的なブロックを1つ選んで、その中で具体的に

検討していただくという取り組みを委員会形式で、これは国土交通省ほか4省連携で進めている。

もう一つが6ページ目にあるような事例集の作成ということで、これまでも広域化・共同化は全く新しい話ではなく、既に各地域で行われている事例というのがある。それらの中から、その6ページ目の左にあるように、例えばⅠ、Ⅱ、Ⅲとあるように、検討段階なのか、それとも実際にもう実行されている段階なのかといったグレードの分け方。その調整のリーダーシップというか、都道府県が主導してそういった広域連携をしている、あるいは近くの大都市が主導している。水平調整ということで中小都市同士がやっている、そのほかといったように、誰がリーダーをやっているかということ、ハード面、ソフト面、こういったものを全国の中から事例選定し、20事例を集めて整理したのが事例集。具体例は全部載せると100ページ以上になるので、これはホームページで公開させていただいており後ほどご覧いただきたいと思うが、一例として7ページ目以降に秋田県のそういった事例を書かせていただいている。

7ページ目に書いてあるのは、秋田市と秋田県が共同で秋田市を中心とする下水道のエリアで物理的に管を接続し、1カ所で集中処理を実際にやれないかということが検討されているということ。

10ページ目以降は、さらに、先ほど御紹介した委員会の中で秋田県の具体事例について検討状況を御説明している。特に12ページ目にあるように、物理的な接続に関する検討は既に1.の中で検討されており、さらには先進的な取り組みということで、維持管理の共同化であったり窓口対応、こういったものを共同化できないかといったところまで進めて、さらに5.にあるように、経営主体まで、もしくはそれと統合できないかといったことまで含めて検討を今、進めていただいているという状況。国土交通省としては、各污水处理施設の担当部局とも連携しながら、こういった取り組みを水平展開していくように今後とも取り組んでいきたいと考えている。

○前田審議官

次に、事務局より発言がある。

○河内参事官

今、御説明の中に事例集の御紹介があった。事務局としても、こういった事例集の共有は大変重要だと考えており、当方で把握しているのは、ほかにも総務省において「地方公営企業の抜本的な改革等に係る先進・優良事例集」を本年3月に公表されたところと理解している。こういったものの展開が必要かと考えている。

この上下水道を超えた概念としての広域化の取り組み事例としては、事務局として例えば宮城県大河原町で地方卸売市場の広域化といった事例も展開されていると承知。こういったところを今後、地方版プラットフォーム等の開催に際し、こういった形で御紹介、展

開していけるかを検討していきたいと考えている。

○前田審議官

それでは、委員の皆様の御質問、御意見をお伺いしたい。

まず高橋座長からよろしくお伺いしたい。

○高橋座長

特になし。

○前田審議官

それでは、委員の皆様のほうから御意見、御質問等があれば。

足立委員、どうぞ。

○足立委員

上下水道分野の課題解決に向けた広域化・共同化等の先進事例をふやしていくためには、昨年度の地方版プラットフォームなどでも高橋座長からもお話があったが、やはりまずスタート地点で地域の関係者にしっかりどう危機感を共有してもらえるかというのが重要だと思っている。そのためには、このまま単体直営、成り行きでやっていったときに、将来、長期的な絵姿がどうなるのかということを確認するというプロセスが重要になると思っている。

昨年度私どものほうで、上水道分野で料金シミュレーションみたいなものを御紹介し、今は、下水道分野でも同じようなことを試みているところだが、昨年度、先進事例として御登壇いただいた秩父などでも先進的な取り組みのスタート段階で、50年にわたるシミュレーションをやって、それを把握することが地域の関係者の危機感共有のきっかけになったということがある。各地に先進事例を御紹介するときに、そういったプロセスなども含めて御紹介いただくと、より効果的ではないかというのが1点目。

2点目、先ほど事例集も御紹介いただき、秋田県のような流域下水を核とした広域化というのは大変効果が大きいと思うし、非常にいい事例を御紹介いただいた。それ以外も含めて、都市の規模別やフェーズ別にまとめていただいて大変工夫されていると思う。

ただ、もう一つ、こういったものにプラスして加わればいいなと思っているのが、事例の中でも一部、維持管理の共同化みたいな形で図が入っていたかと思うが、広域化とセットでもう一つ重要な要素となる、官民連携を活用して広域化を進めていく事例というか、広域化を推進するための手法として官民連携を活用して、両者を効果的、一体的に進めているような事例をぜひうまく広められないかという問題意識を持っている。

具体的には、昨年御紹介したが、コアとなる自治体が官民連携に踏み出す際に組成される民間事業体を受け皿として、ほかの自治体からも段階的、漸進的に同じ事業体に業務

を委託して、行政同士ではある種バラバラ、あるいは緩やかな連携しかとっていない中でも、民間が束ねる形で広域化を進められるような事例、こういったものも1つ広義の広域化に含めていただければいいのではないかと。というのは、先ほどのお話の中でも、行政同士では膨大な調整事項があるとか、いろいろな課題があるというお話があったので、なかなか行政レベルだけの広域化というのはある意味進みづらいところもあると思うので、そういったときに民が束ねる広域化というものも1つ類型として挙げて広めていけるといいのかなと思っている。

下水でいうと、私どもの把握しているところでは、大阪南部で堺市、河内長野市、大阪狭山市という3つの市が、それぞれバラバラではあるのだが、管路の包括委託等で類似の取り組みを行っているかと理解しているので、こういったものも上手に普及を図っていただけるといいのかなと思っている。

最後、3点目が、広域化というか、むしろ、その対としての官民連携に関する議題になるかもしれないが、やはりこれを進めるに当たって非常に重要だなと思っているのが、モニタリング。広域化とか官民連携のニーズがある自治体というのは、職員が大変少なくて事後のモニタリングが難しいというケースが多いかと思うが、そういった場合に、どのようにすればそういうモニタリングのノウハウを維持できるかというヒントになるような事例なども共有していただくことが非常に重要だと思う。例えば、官民協働事業体に職員派遣を継続することや、基幹管路の更新は自らで担い続けることで、モニタリング等のノウハウを維持しようとしている事例など。もう一つは、地域の企業の強みをいかに生かして地域の企業と大手あるいは複数の業者のコラボレーションによって、地域経済の拡大に資する新しい事業体がどのような形で生まれているかというサクセスストーリーなども含めて、日本になかなか事例がないようであれば海外の事例の普及なども含めて上手に図っていかないといいと思った次第である。

自由意見みたいな形になって恐縮であるが、以上。

○前田審議官

国土交通省、何かコメントがあればどうぞ。

○那須室長

全くもって私どもも問題意識は共有しており、自治体のほうにまさにそういった考えをどのように展開していくか、定着させるかということだと思っている。

参考になるかわからないが、1点目の自治体の関係者にまず危機感を持っていただくということは本当におっしゃるとおりだと。徐々に自覚されてきているとは思いますが、現場では、例えばどこの自治体とは言わないが、下水道だけの単独会計がなかなか成り立たずにどうしても一般財政に頼ってしまっている自治体があって、それをそのまま許している自治体もあったりとか、そういった事例もあり、そういうところに直接自治体のそれぞれ自

治権があるので、私どもとしてどうこうと言うことはないが、その1つの気づきのきっかけとなるように。やはり自治体が気づくのは、私ども「通信簿」というように勝手に呼んでいるが、一種のPI、こういったものを並べて、同程度の自治体同士で比較をしやすいことによって、自治体みずから気づいていただくということが進むように取り組んでいる。

2点目、秋田の事例ということで、私どもも非常にいい事例だと思っているが、なかなかこれが進まないのが実情で、これをいかに進めていくかというのが私どものこれからの課題。今、お話の出た河内長野の事例は大都市が中小の都市を束ねているというよりは、中都市が周りの小都市を束ねている感じなので、私どもとしては中小の水平連携に近いのかなというように分類というか考えとしては持っているが、ただ、足立委員がおっしゃるように、周辺自治体に比べれば若干河内長野がお兄さんぐらいにはなっているかとは思っているので、そういったことは私もなるほどと思い、御指摘ありがたいと思っている。基本的にはコアとなる自治体、先ほどの事例集の中で言えば政令市ぐらいの大都市が周辺の自治体を含めて技術的にもサポートできないかということをもまず考えており、その中で大都市が官民連携、大都市はもうほぼ官民連携には取り組んでいるので、そういった大都市が官民連携を進めていく中で最も効率のいいやり方ができないかということを考えている。

ただ、今日、御紹介はしなかったが、官民連携にはまだ解決しなければならない大きな問題が幾つかある中の1つが、やはり災害対応。今年も非常に災害が多いが、余りにも民に頼り過ぎると官の技術力が下がってしまうということがあり、例えば地震で下水管が広域的にやられてしまった、あるいは処理場が壊滅的な状況になってしまったというときに、自治体の中に技術力が全くない状態だと、これはこれで問題。これをどう解決していくかというのも一方の課題だが、そういったこともはかりにかけながら適切な官民連携を進めていくということに取り組んでいるので、まさに中心となる、核となる自治体が周辺自治体と連携しながら官民連携を進めていくことが、民間の人材あるいはノウハウを下水道事業に取り込んでいく一番の早道だと理解している。

3点目のモニタリングについても、私もこれから官民連携を進めていく中で最も重要なポジションになる業務だと理解している。正直、現在のところ、下水道事業の中でモニタリングに完全に特化した業態を持つ会社というのではないかなと思っている。今後、例えば監査法人のような、他業種でいろいろ民間の経営などのモニタリングをしている会社による下水道事業への参入が、これから動きとして出てくれば、こういったモニタリングを含めて、自治体がモニタリングの業者なりノウハウをどう活用していくかということがこれから出てくるのかなと考えている。

その中で、やはり地域貢献、下水道も公共事業の面があり、地域産業において果たす役割は非常に大きいと理解している。そういった地域産業との連携というのもその視点の中に置きながら、私ども進めていきたいと考えている。

○前田審議官

ほかに御質問、御意見はいかがか。

それでは、「(3) 先進・優良事例の全国展開について」も以上とさせていただきます。

最後に、全体を通して委員の皆様から御質問、御意見等があれば伺いたいが、いかがか。

森本委員、どうぞ。

○森本委員

自治体クラウドに関して、時間がなければと思って先ほどは申し上げなかったが、過去の会合でも私は何度か発言させていただいている。実際にかかる費用が5割、6割減というように、複数団体が新たに組めばかなりの効果が上がるが、既存のクラウドに加わった場合に割り勘効果はなかなか得られないという傾向がある。これはどこでも見られる状況で、やはり最初に複数の自治体が固まって調達を行ったときに最も大きな効果がでるということである。何が起るかという、個々の市町村が単独でベンダーから調達していた市町村が固まることによって、ベンダーに対する影響力、交渉力を持つことになる。それによって、調達の競争がかなり激化する効果が出てくるということである。これは私が佐賀県でやったときも然り。その後、いろいろとここで教えていただく事例に関しても、そういった傾向があるのかなと思う。

したがって、自治体クラウドの進捗率・形成率が低い県の方々にお伝えすべきはこういうところ。そこに市町村だけに任せるのではなく、県などが間に入ってまとめるとより交渉力が増してよい形になっていくというのが過去の先進事例から見える傾向なのかなと思う。

○前田審議官

ほかにいかがか。

武山委員、どうぞ。

○武山委員

公共サービスのイノベーションということで、いろいろな自治体の先進的な取り組みを御紹介いただいております、やはりコスト削減、効率化というところがまず第一優先に来ているが、一方で、民間のサービスの改革の取り組みを見ると、ユーザーの視点で利便性や満足度に関してどう工夫していくかということで非常に今、しのぎを削っているところ。恐らくユーザーから見ると、そういった民間のサービスの質の向上に対して公共サービスはどうなっているのだという目で見られるようになっていくと思う。

したがって、いろいろな先進事例を見ていく中で利用者視点での改善というか改革というようなところの先進的な取り組みの事例も今後、共有化を図っていければより有意義なのではないかと思う。

○前田審議官

いろいろ工夫、勉強させていただきたいと思う。

ほかにいかがか。

高橋座長、どうぞ。

○高橋座長

今日の議論を伺っていて、私たちはこれまで先進事例とか好事例の横展開をどう進めるかということを中心に議論してきたわけだが、この点に関し、今日も大変重要な御示唆をいただいたと思う。横展開において、様式の統一、データのデジタル化、さらに業務手順の標準化、こういったところが非常に重要になるということを改めて感じた。

これらを含め、自治体の皆さんにお願いするだけではなく、国としてもやるべきことが結構あるのではないかとということを改めて感じたので、諮問会議の場でも議論させていただきたいと思う。こういったものを進める上で、行政のルール・仕組みを改革すべきところがあれば、そこも一緒に変えていくということも必要だということも感じた。

最後に、感想めいたことになるが、これからの行政はやはり社会福祉の分野を中心にますます行政ニーズが高まっていくと思うが、一方で、職員不足もどんどん深刻になっていくと思う。そういう意味で、自治体自身がいろいろな工夫をしてやっていかないといけない。単にコストを削減するというだけでなく、新しい行政ニーズに応えるためにも、今の行政のあり方を変えていく必要があるのではないかと改めて思う。

そういう中で、本日のつくば市の「アジャイルな行政」、ここに向かって取り組んでいくという姿勢は大変感銘を受けた。失敗してもいい。そこまでおっしゃって取り組まれるのは非常に素晴らしいことではないか。全国の自治体が同じような取り組みをしたらどんどん変わってくるのではないかなということを感じた。

○前田審議官

次回以降については現時点では、この地方版プラットフォームを中部地域、そして、九州・沖縄地域で開催する方向で調整を進めている。詳細については、追って事務局から連絡させていただく。

それでは、本日の会議は、これにて閉会させていただく。