

第4回 評価・分析ワーキング・グループ 議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2017年11月17日（金） 10:00～11:30
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

主査	伊藤 元重	学習院大学国際社会科学部教授
主査	高橋 進	日本総合研究所理事長
主査代理	鈴木 準	株式会社大和総研政策調査部長
	赤井 伸郎	大阪大学大学院国際公共政策研究科教授
	赤林 英夫	慶應義塾大学経済学部教授
	石川 良文	南山大学総合政策学部教授
	宇南山 卓	一橋大学経済研究所准教授
	大橋 弘	東京大学大学院経済学研究科教授
	佐藤 主光	一橋大学経済学研究科・政策大学院教授
	羽藤 英二	東京大学大学院工学系研究科教授
	藤森 研司	東北大学大学院医学系研究科・医学部教授
	古井 祐司	自治医科大学客員教授
	高橋 堅	岩手県紫波町企画課長
	越智 隆雄	内閣府副大臣（経済財政政策）

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - (1) 年内における評価・分析WGの進め方について
 - (2) 中間評価に向けた個別制度・施策の効果分析（公的サービスの産業化、公共サービスのイノベーション）について
3. 閉会

(配布資料)

- 資料1-1 今後の各WGの進め方について
(第18回 経済・財政一体改革推進委員会)
- 資料1-2 年内における評価・分析WGの進め方について（案）
- 資料2-1 紫波町新庁舎整備事業（PFI）の概要（岩手県紫波町提出資料）

- 資料 2 - 2 紫波町新庁舎整備事業 参考資料（岩手県紫波町提出資料）
- 資料 3 - 1 地方行政関係（総務省提出資料）
- 資料 3 - 2 地方公共団体におけるクラウドの導入の促進（総務省提出資料）
- 資料 4 - 1 経済・財政一体改革に係るEBPM推進の取組について
- 資料 4 - 2 「多様な教育政策に関する実証分析」について
（文部科学省提出資料）

（概要）

○越智副大臣 委員の皆様方におかれては、本日も御多用の中お集まり頂き、感謝申し上げます。

本日は岩手県の紫波町から高橋様にお越しいただいている。PFI事業の意欲的な活用事例について御紹介いただけると伺っており、楽しみにしている。また、関係省庁からのヒアリングを予定しており、経済・財政一体改革の取り組みの効果分析についての議論を進めていただきたいと考えている。

本日から、年末までの評価・分析ワーキング・グループでの議論がスタートする。今後行う中間評価に向けて皆様の御指摘も受けとめながら、改革の進捗状況、効果の発現状況及び今後見込まれる効果をしっかりと把握すべく、年内の議論を重ねてまいりたいと考えている。委員の皆様方の御協力をお願い申し上げて、冒頭の御挨拶とさせていただきます。

（資料 1-1、資料 1-2 について事務局より説明）

（資料 2 について紫波町より説明）

○高橋企画課長 最初に当町の新庁舎整備事業について御説明させていただく。小さな自治体でPFI案件がなかなか進まないということで、対象案件が小さくてVFMが出にくいという背景があるかと思う。その状況でPPP/PFI、施設単体をつくるということだけではなくて、複数課題を同時に解決することで、小さな自治体でも可能性があるのではないかという視点で聞いていただければと思う。

2 ページ、紫波町の概要である。人口は3万3,000人ほど。県庁所在地である盛岡市から電車で20分ほどであり、県内屈指のベッドタウンである。基幹産業は農業である。

3 ページ、庁舎PFI事業については、オガールプロジェクトと言われる事業の中の一環で行っているのので、その全容を若干説明してから、庁舎の説明に入りたい。オガールプロジェクトであるが、1つは当町の都市再生プロジェ

クトである。2つ目について。平成7年頃から紫波中央駅の新設を目指して、この紫波中央駅前を中心とした新市街地形成を行っていた。その開発地の中に公共公益施設用地があったが、資金不足のため施設整備は行われず10年ほど塩漬けになっていた。この塩漬けだった土地に公共施設を整備し、残りの部分を民間に活用してもらおうといった事業である。その中で都市と農村をつなぐ取り組みや、景観に配慮したまちづくりを行っている。住民がチャレンジする場所をつくっていく場ということと、もう一つは会社でもなく家でもない、第三の場所としてのオガールをつくっていくことを目指して行っている。

4ページは、オガール全体の絵になっている。5ページは、オガールプロジェクトの全施設を掲載している。6ページ、青色の字が民間で行った事業で、赤色の字が公共で行った事業ということで、それぞれの事業について色分けしている。7ページ、オガールを推進してきた前町長の藤原孝氏である。藤原前町長がオガールプロジェクトに着手し取り組んだ。

8ページ、藤原前町長が取り組んできたのが循環型のまちづくりで、有機資源循環や森林資源循環ということで、木造施設を使った公共移設といったものに取り組んできたという背景がある。

9ページ、そして協働のまちづくりも前町長が取り組んできたことである。

10ページ、当町のPPP/PFIの実績ということで、1点目が町管理型浄化槽PFI事業で、県内初のPFI事業に取り組んでいる。2つ目に紫波火葬場整備PFI事業で、翌年には老朽化した火葬場のPFI事業に取り組んでいる。3点目は水道事業のDBO事業に取り組んでいる。

11ページ、中央駅前の開発地の経緯であり、昭和63年から中央駅の開発が進められている。

12ページ、オガールプロジェクトのきっかけになったものであり、紫波中央駅前の10.7haを県の住宅供給公社から28億5,000万円で平成10年に購入したが、約10年間塩漬けであった。

13ページ、昭和38年に建設した旧紫波町役場庁舎が老朽化、さらに4カ所の分庁舎ということで分散化していたという背景がある。

14ページ、図書館の新設の要望が多く、数十年来の住民要望があり、いよいよ図書館の建設に取り組もうということになったが、15ページ、町にはお金がなかったのである。実質公債費比率は当時23.3で、県内でワースト1という状況であった。

16ページ、そこにあらわれたのが岡崎正信氏というキーマンであり、PPP手法を紫波町に紹介した。17ページ、さらに岡崎氏が当時社会人として通っていた東洋大学の大学院と紫波町がPPPの可能性調査で協定を締結し、可能性調

査を実施している。その可能性調査の結果を住民の皆さんに説明したが、住民の皆さんからは猛反発があった。当時はPPPという言葉自体よくわかっていないということもあったので、相当な逆風であった。新聞各社にもいろいろ書かれて紙面をにぎわしたという状況である。

そうしたこともあったので、20ページ、改めて町としても住民と意見を交換しようと、住民との意見交換や市場調査を実施した。2年間で約100回の意見交換を行っている。各種団体からなる合意形成の場として、紫波町PPP推進協議会を立ち上げて議論も行っている。こういった取組を経てオガールプロジェクトに着手していった。

22ページ、こういった調査を踏まえ公民連携基本計画を町で策定した。

23ページ、プロジェクトの実施に当たってオガール紫波株式会社という町の代理人の会社を立ち上げ、町の代理人として事業を推進する役割を担ってもらう形で事業を進めている。

26ページ、さらにオガールプロジェクトでは、街のデザインにも留意して進めようと、オガールデザイン会議を設立し、ガイドラインを制定して美しい街並みを実現しようとした。

27ページに同じ図が出ているが、これらの10.7haにある施設や事業によって稼ぐインフラという言い方を私たちはしているが、そういった取り組みも同時に進めていった。

29ページ、庁舎整備の概要である。老朽化した役場を移転新築するものである。整備に当たっての基本方針を5点、掲げてある。30ページは紫波町の職員数の推移である。31～45ページは施設の概要をまとめたもの。46ページは庁舎の整備過程。基本構想から執務開始までの流れである。

47ページ、PFIの事業の効果の部分である。評価方法と結果として財政負担の見込みによる定量的評価、VFMだが、約6%であった。縮減の中身としては、設計・建設で20%減、維持管理で20%減、修繕費で20%減となっているが、SPCの開発経費や金利等のコスト増を相殺して最終的には約6%という形でVFMが出ている。

48ページ、落札者の決定手順だが、総合評価方式の入札で行っている。

49ページは新庁舎の概要で、木造とRC造の混構造である。環境性能が下から3行目、CASBEEで2.5ということで断熱性能もすぐれた建物だということも特徴である。

50ページに関しては、サービス購入料の関係である。

51ページについては、事業実施体制である。事業者の上に丸がついているのは町内の事業者である。

52ページは木造化・木質化の取り組みで、循環型のまちづくりに寄与する

形で進めている。

54ページ、最後にという形でまとめているが、PPP/PFIについては、小さな自治体にとっては公共調達の方法としては事務負担が非常に大きいというのは事実としてある。しかし、建物、庁舎そのものを単体で建てるという1つの目的だけではなくて、土地の処分や複数の課題を解決するツールとして考えれば、役所にとっては非常にすぐれたツールだと考えている。

さらに、町では3案件のPFIを実施したが、今後はアドバイザリー契約やモニタリングの契約、標準的なものであればそういった部分を庁内で標準化することでのコストダウンも図れるのではないかと考えている。

次に、普及性という部分だが、PFI事業が庁舎単体の場合は、事務所機能を充実させ安価に調達することを目指すことになる。今回のPFI事業は複数の課題を同時に解決することでも単体でVFMが出ているのでシンプルに考えることができる。資金調達の面から見ても財源に起債を充てることであれば庁舎については地方財政措置がないので、財源の優位性もない。ライフサイクルコストとしてトータルでコストダウンできるのであれば、複数の課題を同時に解決するというだけでなくとも取り組んでいく必要があると考えている。

自治体経営の視点では、PFIのサービス購入料は普通建設費に該当するので、当時、当町で予算を編成する場合に普通建設費を10億程度と一定で予算編成していた。そうすると、その中でコントロールすることができるので自治体経営としてもコントロールがしやすい。コスト面だけではなくて、自治体の経営の中で考えていくと、PFIのサービス購入料は投資額のコントロールとして、わかりやすいと思う。

冒頭でも少し話したが、塩漬けであった土地を利用していく。そういった複数課題を同時に解決していくことであれば、取り組む人数や、かけるお金もトータルでは下がってくるので、非常に効果があると考えている。

最後になるが、人口減少によってこれからは公共施設がどんどん余ってくるという状況もあるので、その中で、公共施設を所有するのか。所有と利用を分離していくというのは、これから1つの手段として出てくるのかなと。そのためにPPP/PFIというのも出てくる。そして、公共施設で稼いでいくという視点も今後、求められていくと考えている。

○佐藤委員 このPFI事業は、収益事業などは特に抱き合せていないサービス購入型という理解で良いか。

○高橋企画課長 その通り。

○佐藤委員 最後のほうの部分でまさに域内経済循環にも関わるのかもしれないが、今回、51ページの実施体制を見ると、地元の業者が結構入っていると

というのは、PFIプラットフォーム等でも地元で受注できるように地元の建設業やそういった人たちの力量や知識を高めようという話があるが、地元でできるだけこういうものに巻き込むというのは当初から意図としてあったのか。たまたまそうなったという理解で良いのか。

- 高橋企画課長 たまたまだと思う。例えば中の説明でもあったが、早い段階から紫波町でPPPに取り組んできた関係があって、地元業者がPFIそのものに慣れていたということがある。地元を指定しているわけではないが、参入しやすくなっているということがある。浄化槽から始まってきて、火葬場、庁舎という形で進んでいるので、基本的に地元企業がチャレンジしやすい状態。
- 佐藤委員 最後に1つだけ。地元との協議、かなり何回も、100回ほど実施したということだったが、これは基本的に紫波町全体の住民の方を対象にしていたのか。それともある特定の地域の方々か。
- 高橋企画課長 全体で実施している。地域ごとのコミュニティや目的で集まっている商工会などの団体、各種団体も含めて実施している。
- 高橋主査 2点、質問をさせていただく。1点目は、今の説明について、住民を説得する上で最大のポイントはどういう部分なのか、なぜ住民は受け入れたのか。そこが1つと、2点目は資料の11ページで平成19年時点で土地購入の代金（町債未償還金）が13億ぐらいまだ残っていたが、今はどうなっているのか。そのあたりも含めたお金のめぐりのようなものを教えていただければと思う。
- 高橋企画課長 説明のポイントという話だが、財政的に厳しいということがあって、建物を建てて維持管理していくコストが非常にかかる。その中でPPPで土地の貸付などで役所も稼ぎ、それによって管理するお金、負担を減らしていくということをお話させていただいた。
もう一つ、土地の借金だが、大分返済が進み、土地の売却もしている。オガールの中の住宅地の部分を売却しており、あと1億余程度まで減っている。役所の基金の中で持っていたものを買取りする形をとっているのも、あと10戸ぐらい売るとおそらく借金はなくなると思う。
- 高橋主査 今、基金のお話が出たので。新庁舎を一応PFIでつくるとはいえ、町として基金はかなり積んでいたのか。
- 高橋企画課長 当時30億円ぐらいしか基金がなくて、今は20億円ぐらいしかない。財政調整基金だけで言うと、大体10億円は欲しいが、8億円を切っている。
- 赤井委員 建てかえのための基金は。
- 高橋企画課長 ほとんどない。記憶が定かではないが、そのときは数億あったと記憶している。

- 羽藤委員 PFIの事業だと、ここが一番成功事例ということで、我々もよく知っている、勉強させていただいている事例だが、横展開に向けていくと、PFIを実施したことのないところも結構多くて、一体どこがポイントになったのかというところをお聞かせいただければと思う。やはり落札が出るのかとか、その際に事前に相当情報を共有していたところが大きかったのかなとか、あと技術点のところは非常に細かい部分だが、48ページ目で設計・建設43点、維持管理13点、事業全般14点ということで、何となく維持コストも落としたいということを見ると、空調とかそういうことも含めて維持管理はどれぐらい抑えられるという比率ももう少し、結構低く抑えられているという印象を持っているので、このあたりの点数のつけ方も紫波町なりの考えがあると思うが、何か横展開に向けた他自治体に向けた工夫点のようなことを教えていただければと思う。
- 高橋企画課長 PPP/PFIに関しては、実施してみないと経験値が増えないので、1回実施すると普通の調達とそんなに変わらない、と感じると思う。行政が新しい方法にチャレンジしないと地域の建設会社も、急に役所が新しい調達に切り替わっていく段階で地域の建設業者が取り残されている形になるのではないかと思う。そういったことも考えれば、新しい形での公共調達にも一緒に取り組んでいくということも必要な気がする。
- 羽藤委員 地域の建設会社さんも一緒に勉強していく姿勢がないと難しく、その情報共有を結構うまくされたということか。
- 高橋企画課長 そういう形になると思う。
- 赤井委員 今回はPFIの整備事業を中心にとということでお聞きしたい。住民の理解にはいろいろハードルがあると思うが、お金のことを気にしなければPFIでの整備はそれほど難しくはないと思う。そのとき、いくらなら、お金が返していけるのかというところが大事だと思う。そこでお聞きしたいのだが、特に特徴として最後に書いてある複数の課題を解決するというところで、今回このエリアにほかにもいろいろ民間の施設もつくられて、そこで稼いで返すという仕組みがあると思う。実際この庁舎がこの場所ではなくて、別の場所に同じような土地があって、その場所に庁舎をつくったとしても、同じようにPFIに成功したのか、この場所にあったからこそ成功したのか教えてほしい。少し考えているのは、ここにあると人の交流もあり、ほかの民間施設もここに庁舎があるからこそ、ほかの民間施設が稼げるというような相乗効果があるから、ここにあるからこそ成功したとも思う。そのあたり、単に庁舎を建てかえるという場合と、ここにほかと一緒に建てかえたということで、どのぐらいPFIの成功というものが関係しているのかを教えていただければと思う。

- 高橋企画課長 少し背景をお話させていただきたいのだが、庁舎に関してはPPPの中で行う予定だったのだが、PFIで行うこととした。それはPPPでは民間が所有する建物中に役場が入るようなイメージが住民のみなさんのなかにあって、住民の皆さんがどうしても庁舎だけは民間の建物に入りたくないという話になった。PFIで最終的に所有権が紫波町に移転する形にということで、さらに所有権移転を建設後直ちに行うということで、PFIがいいということになった。町としては庁舎に関してはチャレンジする部分から一步下がった部分。ただし、オガールエリアにつくるということは、いわゆるほかの施設も含めて一体開発を行うことになるので効果がある形になるかと思う。庁舎のVFMが出るか出ないかという話であれば、30億の案件なので単体でも十分VFMは出るという案件である。
- 赤井委員 VFMの計算のときに、別の場所に1個ある場合と、今回ほかの施設がいろいろある、それは同じように計算するのか。
- 高橋企画課長 同じようになる。これに関してはほとんど変わらないと思う。いわゆるオガールのプロジェクト全体として、単体の調達コストだけではなくて課題を解決するといういわゆる土地を売却していくとか、図書館を建てるか、さまざまな街並みをつくっていく中では、庁舎があるというのが1つ効果があるのかなと考える。
- 赤井委員 民間側の稼ぐところには影響する。だから結果としてはお金が入ってくるので、お金を返すというところでは効果があるということか。
- 高橋企画課長 その通り。
- 伊藤元重主査 先ほど早い段階からPPP/PFIを手がけていたので、役所のほうも業者の方も慣れていて、次に行けたというお話があった。浄化槽等いろいろな例があるのだが、ゼロから始めると入りやすいプロジェクトと、なかなか経験してやらないといけないプロジェクトなど、そういうランキングのようなものはあるか。小さいところから始めたほうがやりやすいのか。
- 高橋企画課長 小さいものでチャレンジしてみるというのは非常に有効だと思う。当町でも浄化槽という小さい事業で始まっているし、このPFI事業では設置された浄化槽の買い取りが1基単位であり、例えばその年に100基設置したとすれば、100基をその年に買い取ってしまうので、民間側のリスクも少ないということで、経験値を上げることができる。オガールプロジェクトでも、オガール紫波が小さい案件をオガールエリア以外で行っている。オガール紫波が通信キャリア会社のお店を建てて賃貸している。自分たちで試験というか実際にやってみてから臨んでいるのだが、そういった小さい案件を経験していくというのが1つ重要だと思う。
- 石川委員 紫波町ではいろいろな事業でPFIをされている。今回の新庁舎につ

いてはVFMが6%とあるが、検討段階のVFMと実際のVFMはどれぐらい差があるか。また、ほかのPFIの実績の中で実際のVFMがどれぐらい想定と違ったか。その要因もわかれば教えていただければと思う。

もう一つが、旧庁舎や旧図書館はどのような活用をしているのかについて。今は新しい庁舎でされており、もともとの庁舎もある。もともとの場所はどのような活用をされているのか。複合的なので、図書館でも庁舎でもどちらでも良い。

○高橋企画課長 VFMだが、検討段階でも約6%。実質でも6ぐらいになったと記憶している。浄化槽のVFMが38.79%。火葬場が当初7.2%。

○石川委員 火葬場の実際のVFMは22.8か。

○高橋企画課長 そのとおりである。

○石川委員 当初の見込みよりもVFMが大きかったということか。

○高橋企画課長 その通り。

○石川委員 その要因というのは何かわかるか。

○高橋企画課長 それはわからない。PFIのVFMで下がってくる分というのがまだつかみ切れていない。ただ、下がるということは間違いない。

○石川委員 この新事業者の場合は、応募者は何社いたか。

○高橋企画課長 浄化槽のほうは記憶していないが、火葬場は2グループであった。庁舎は最終的には1社となった。ちなみに火葬場の際は町内2グループに分かれて提案が行われている。今回庁舎は1グループしか出てこなかった。

○鈴木委員 お話を伺って、人口20万人以上の自治体という話ではなくて、規模に関係なく努力と知恵があればこういうことができるということがよくわかる良い例だと思う。それから、「稼ぐインフラ」という御説明だったが、無理をせずにキャッシュフローをきちんと生むような形で考えることがとても重要だというお話と伺った。

1点だけ教えていただきたい。実体的なプランニングの裏側には、当然、金融の役割の重要性があると思う。このケースの場合、民間の地方銀行から融資がきちんとついたというのは、例えばMINTO機構の出資があり、それが呼び水になったということか。きちんと民間の銀行がお金を貸し付けた要因として、どこがポイントとして大きかったのか。

○高橋企画課長 PFI案件に関して言うと、当町では庁舎が3例目なのだが、小さい案件を行って、PFIというのはこういうものだということを地方金融機関が経験して、自分たちの仕事としての理解があったのではないかと思う。PFI案件がどれだけのリスクがあるかというのを自分たちできちんと評価して、参入できたのではないかという気がしている。

○佐藤委員 いかに関住民の合意を形成するかというのがポイントだと思うが、25ページの部分で2点ほど伺いたいのだが、1つ目はもともと紫波町では今回のPFI案件に限らず、学校の整備や統廃合など、比較的こうした住民参加の機会というのはほかの分野でもあるのか。だから逆に先ほどの建設業ではないが、この種の意見交換をすることに住民は慣れているものなのか。今回これが初めてのことなのか。

2つ目は、財政状況が厳しいとみんな言うが、誰も信じないのが現状で、なかなか自分事にならない。町の財政という一般論を自分たちの生活のところまで落として、これは自分の問題だと意識させるのは相当な工夫が必要だと思う。そのあたりは具体的にどのような形で、どのような資料を出して、どのような手順で住民の方が納得する形で、この問題について御説明されたのか。

○高橋企画課長 合意形成の点についてだが、当町では基本的に全ての公共施設等の案件は、2つ以上の市民参加の手続を踏むということを全部で行っている。制度化された当初のころはこうした形でうまくいったが、いまは慣れてしまったのか参加者が少なくなっている。形を変えなければいけない時期かなと思う。

オガールについては市民参加が制度化された初期の段階だったので、たくさんの方が来てくれたということもある。財政状況に関しては、毎年のもちづくり座談会という形で町長をはじめ町の幹部が地域に出向いて懇談する中で町からの話題提供という形で行っていた。当時は財政状況が厳しい状況もあり財政状況の説明をしていた。この延長線上で今回の案件があったので、財政状況が厳しいという背景についての説明をそれほど多くは行っていない。ただ、財政状況が厳しい中で図書館を建てなければいけない、役場庁舎をつくらなければいけないということをどういう形で行っていくかという説明をして、PPP/PFIというのはこういうものだという説明を行っていった。

今はオガールが現実のものとなり、今度は町にお金があるのではないかという錯覚をされているところがあって、お金がないのでPPPを実施しているのだが、そこはまた情報提供をしなければいけないところと感じている。

(資料3-1について総務省より説明)

○総務省 1ページ目はデータだが、窓口業務の民間委託、総合窓口の導入状況等について、それぞれ団体の規模別に導入団体がどのくらいあるのかを示したものである。指定都市、特別区といった大きな団体については導入率が高くなっているが、規模が小さくなるほど導入割合が低くなっている。小さな団体、特に町村、小規模団体になると、窓口業務と言っても兼務で行って

いるとか、件数が非常に少ないということで民間事業者も参入しづらい状態にあるかと思う。次のページにも出てくるが、したがって、まずは真ん中あたりの中核市、また、一般市をターゲットに民間委託、総合窓口等を進めたいと考えている。

2 ページ目、業務改革モデルプロジェクトということで、28年度から3 年かけて選定した地方自治体においてモデル的に窓口業務、庶務業務等の内部管理業務について、ICT化、オープン化、アウトソーシングを一体的に実施していく。それを横展開していくことで導入団体数を増やしていきたいと考えている。

具体的な取り組みとして、下にあるように中核市、その他の市、人口規模が10万から20万程度、これだけに限ったわけではないが、そのあたりを主なターゲットとして、3 年間でそれぞれ7 団体程度を公募の上、選定した。BPR の手法を活用した業務分析、計画策定などの検討経費について国費で支援をしているところである。また、今年6 月、通常国会において地方独立行政法人法の一部改正があり、その業務の中に窓口関連業務が追加をされたということで、その活用も合わせて進めていきたいと考えている。3 ページは、28 年度のモデルプロジェクトの成果報告書概要と導入予定時期である。ご覧の7 団体であるが、取組がそれぞれであり、例えば一番上の高山市だと非常に面積が広く、本庁舎と9 つの支所があるということで、支所の段階で完結する処理を増やすことで効率化を図っている。

神戸市では、対面の窓口業務から電子上の処理への移行をできるだけ行っていくと言っている。また、よくあるのは鳥取市にあるような基本届出を最初のところで総合窓口でワンストップで受付をして、その後、各担当課が同時並行処理していくようなもの。また、北栄町にあるような庶務業務は事務センターをつくって一括的に委託をして行っていくというものである。

28年度にこうした取組について御検討いただいたが、実際に導入がいつごろになるかということについては、それぞれの団体、一番右にあるように早いところだと28年度から、29年度から順次実施していくということであるが、31年度、32年度ぐらいまで導入の準備に時間がかかるというところがある。これが窓口業務改革のスケジュール感である。

具体例として4 ページであるが、鳥取市の例を挙げている。先ほども触れたが、一番下にあるように、歳出効率化の効果をどのように見たかということであるが、1 つは手続時間の短縮である。これまでは市民課、保険年金課、児童家庭課といったところをそれぞれ順に回って、転入の関係の手続の終了までに158分かかっていたものを、最初に基本届出をしてもらって、それをそれぞれの関係課にその情報が行くようにすることで、110分に短くなる効果が

出て、市民の方々を待たせないということである。

また、右下にあるように、想定される職員人件費削減額と委託費の差額について、鳥取市ではこうした想定をしており、委託による削減分の職員人件費は、職種ごとに乗じて得た金額から委託の経費、これは複数の者から見積もりをとったものであるが、その平均を出したものを差し引きすると1,700万円程度。これは平均するということだが、年間でこのような削減効果になった。これも想定の数値である。

5 ページ、別府市の例だが、こちらは窓口改革ということと同時に、委託の相手方を社会福祉法人としている。身体障がい者を活用して窓口業務改革を実施する。一部の出張所においてはそういった方法もとっている、特徴的な事例である。こちらにおいては住民の滞在時間の17%、20%といった削減があると同時に、想定される職員人件費の削減額については、こうした出張所分では約1,100万円と出ているが、どの業務をどのような障がいを持つ方にどのように行わせることができるかについて、十分確定できないため委託分の費用についてはなかなか算出できず、減る部分についてだけ想定をしたということである。6 ページ、これはこのモデルプロジェクトによる改革モデルの横展開であるが、ホームページ等での公開、ヒアリングでのいろいろな周知、ブロック会議等ということに加え、太字であるが、28年度のモデルプロジェクトの実施団体と総務省の担当者を各地に派遣して、よりきめ細やかに、こうしたことを行っているということの周知を図っている。一番下に派遣先を掲載している。現在のところだが、ここの9道府県において市町村の方々に集まっていたいて、28年度の成果をしっかりと中身を分かっていたくということを実施している。7 ページ、見える化、比較可能な形での公表である。先進事例の横展開ということで、総務省として各団体がそれぞれ類似団体との関係、また、全国の平均との関係で、どれぐらい自分のところが民間委託ができ得るか。また、指定管理者制度等の導入ができていくかということを目ですぐ見えるような形で、全団体についてこうしたことを進めている。右にあるような日本地図にも表し、分かりやすく示しているところである。

また、下にあるようにヒアリングを実施して、個々の段階の取組状況等についても助言、情報提供している。

8 ページは今年度の状況だが、7 団体である。今年度の特徴的な部分を申し上げますと、マイナンバーカードの利活用や、広域的な業務改革ということで自分の団体だけではなくて、ほかの団体も含めて一緒に窓口業務改革を行っていきこうという団体が出てきている。これは少し特徴的であるし、右下にあるようなRPAといったAIによる業務の効率化にもチャレンジしているよう

な団体も出てきている。

9ページは今後のスケジュールということで、中間報告を9月にいただいたので、今後、アウトソーシングに向けた業務の抽出・仕様の検討や、効率化効果の把握手法の検討を行っていく。

10～12ページは、これまで国と地方のシステムワーキング・グループで提出させていただいた資料だが、10ページは先ほど申し上げた鳥取市の例である。

11ページは歳出効率化効果をどう把握するかであるが、なかなか一律で把握するのは非常に難しいということをお説明している資料である。例えば現状の業務コストにしても、実測をするのか、それともヒアリングをするのか、さまざまな方法があると思う。改革後の業務コストにしても、削減要素もあれば増加要素もあり、さまざまなモデルがあり得るということで、12ページ、今回まず現行業務の効率化効果の分析についても、なかなかその範囲は一義的には決まらないということであり、一律の単価設定や効果指標の設定はなかなかできない。

こういった対応かということだが、下にあるようにそれぞれBPRを実施した団体ごとに分析結果を公表し、歳出効率化の効果を把握、公表していきたいということで、結論として13ページであるが、それぞれBPRの実施団体の具体的な取組を踏まえた歳出効率化の効果の指標例の組み合わせについて、わかりやすい形で周知を図りたいと考えている。一番下にあるように、あわせてモデルプロジェクト実施団体以外の自治体についても窓口改革を行っているところがあるので、これは可能な限りということであるが、何らかの効果について一覧表にまとめて公表することを検討していきたい。

○佐藤委員 1つ目はまず簡単に。今回、多分どれを見ても窓口業務、いわゆる住民票等の交付業務だと思うが、これはどこまで広げることになるのか。つまり総合窓口のことを考えると、例えば市民税であるとか保険料の徴収や支払い、あるいは児童手当関係など福祉関係まで窓口という意味において受け付けるという意味で広がっていくのか、あるいは当面は住民票の交付などそちらのほうなのかということ。

2つ目だが、最終的に出口はアウトソーシングであり、そのための1つ手前の段階でやらなければいけないのは業務の標準化。そうしないと民間に委託できないので、その標準化をするためには業務の可視化、自分たちが何をしているか整理しないと、どれを標準化したらいいのかわからないので、可視化して標準化してアウトソーシングという流れだと思う。町田市と議論をするときによく彼らが言うのが、部分最適であるとか全体最適という言葉を使っていて、つまりそれぞれの自治体にとって、これが切り出したい業務と

いう形で最適化することはできるのだが、例えば違う自治体ごとで同じような業務フローをつくって、同じような切り出し方をしないと民間事業者としても委託を受けにくいし、民間委託の市場も発展しないということなので、ということはモデルケースをいろいろと挙げられているが、これらのモデルケースの間で業務の標準化というのを進めた上で同じようなアウトソーシングをしているのか。それぞれの自治体ごとにカスタマイズされた形で今のところアウトソーシングは進んでいるのか、この2点を伺いたい。

○高橋主査 3点伺いたい。1点目は単純な質問で、4ページの鳥取市と5ページの別府市でそれぞれ想定される人件費の削減額が1,700万、1,100万とあるが、これは比率で見ようとしたときに分母は把握されているのか。そこをお願いしたいというのが1つ。

2つ目の質問は、13ページについて、先ほどの御説明にもあったが、モデルプロジェクト実施団体以外の自治体についても歳出効率化効果を公表することを検討とあるが、1ページにあるような窓口業務、庶務業務の改革を実施した団体について、歳出面でどのような効果が出ているのかというところについて把握されているのかどうかということ。

それから、これに関連する質問だが、効果を把握しようとした場合にどのような費目で把握できるのか。総務費や人件費か。モデルプロジェクト以外の団体は具体的にどのような決算項目で歳出効率化効果を見ることができているのかということをお聞きしたい。決算における総務費の内訳とか、総務管理費と総務関係の人件費の合計とか、公表データに基づいて把握できるのかどうか。

○総務省 まず1つ目の佐藤委員からの窓口業務の範囲はどこまでかということである。これも実はモデルプロジェクトでもまちまちであり、どの範囲でやったら一番効率が上がるかということをおそらく各団体で考えておられるのだが、例えば4ページの鳥取市については、市民課のみならず、一番右下にあるが、年金や障害福祉、児童家庭課まで含めて、これは出していこうと考えておられるということである。

5ページの別府市については、転入、転出、転居、出生等をまずはターゲットにされているということなので、これは広くすればするほど効率化できる場合もあれば、そうでない場合もあるということかと認識している。

2点目の町田市のほうで御議論されていた部分最適、全体最適ということで、切り出し方について標準化や可視化などをしていかなければなかなか難しいのではないかと、効率は上がっていかないのではないかとということである。そういった意味ではまだ途上ではあるかと思うが、今年度の団体の中には広域連携をして一定の標準的な枠組みの中で複数団体が出していこうという

ことを考えている団体もあるので、そういったところではおそらくやり方についてもシステム上も統一化していくなど、取り組んでいるかと思う。そういった進め方というのは非常に重要だと思うので、総務省としても応援していきたいと考えている。

高橋主査からの1点目である。まず1,700万、1,100万という数字の分母があるのかということである。鳥取市については、現状の業務費用が約1億9,000万円というところの中でのその数字だということであるので、そういった数字感と考えていただければと思う。1億9,000万の中の平均すると1,700万ということである。

別府市のほうは効果額というよりも、どの部分を切り出せるかという部分だけなので、もともと出張所について1,660万ぐらいある年間人件費の中で1,100万円部分については切り出せるだろう、その切り出した後の委託費については、この団体の性質上、出すのが難しいということを行っているということである。

2点目のモデルプロジェクト以外の団体について、どのように効果を出すのか、公表資料から見られるのかということであるが、実際にいろいろ話を聞いてみても、出し方がそれぞれ非常にまちまちであるが、何か決算資料の中から例えば何とか費というふうに出ているものの中から、これが増えたから、減ったからということで、そこから持っていくのは非常に難しいと思う。それ以外の増減の部分がほとんどになるので、そうするとなかなか実際にどの方のこういった部分の業務について切り出して、切り出した後も業務が減った部分はあるが、委託をすることによって若干増える部分もあるので、そういった足し引きをした上で各団体において議会等で御説明をされていると思うので、そういったことを我々としてはヒアリングしていくということであると思う。

○大橋委員 1点、御質問があるのだが、お話を伺っているとICTやオープン化、アウトソースをするために行っているような印象を受けてしまうのだが、そもそも各自治体は、どれだけ効率化を達成させたいのか。議論の順番としては、例えば財政効果をこれだけ出したい、あるいは窓口負担をこれだけ減らしたいという目標が最初にあって、そのためにどういうふうにICTを導入しようかという順序の話なのかなと。そうするとその目標に向かってICT等を入れたときに目標が達成できたのかできていないのか。できていなければもう少しこのように工夫するほうが良いということでPDCAのようなものが回り始めると思うのだが、そのあたり自治体がICT等を入れた結果として目標が思ったとおり達成されたのかどうかというものは何かないのかと思う。

○石川委員 やはり職員の人件費と委託費の差額で削減を見るというのが大事

だと思うのだが、一方で委託費がなかなか縮減されないというか、人件費が賃金上昇で意外に上がって削減が見込めない、もしくは実績としてないという場合もあると思うので、そのあたりについてどう考えているかということをお聞きしたい。

もう一つは、費用削減が一番のポイントだが、一方で住民のほうの時間短縮等の便益がある。時間短縮で何分というのものもあるが、社会的な便益というか、時間価値換算までしてよくわかりやすい指標にするといいかなと思うが、そのあたりについてお聞かせいただきたい。

○羽藤委員 気になったのが12ページ目のところで、右側に窓口業務改革の内容範囲は一義的に決まっていけないということで、これはまさにそのとおりだと思うし、それぞれの自治体で大橋委員の目標の設定がそれぞれだということだろうと思うが、解き方として神戸市とか西予市のように基本的には電子申請とか、オンラインによる処理をしたほうが圧倒的に良い。にもかかわらず、解き方として窓口の時間短縮のほうを目標設定にするよりは、そもそも電子化を進めない結局、抜本的な改革にはならないのではないかという気がするが、これは中国では電子マネーは普及しているが日本では全然普及しない、みたいな問題と似ていると思うが、改革の仕方の長期的な道筋として、自治体の目標の設定の仕方をもう少し総務省として誘導していく、あるいはガイダンスしていく、そういうところも必要ではないかと思うが、この目標設定についてどうお考えなのかということをお聞かせいただきたい。

○総務省 大橋委員からICT化やアウトソースなどの手段を目的化するのではなくて、まず本来の目標があって、それでPDCAを考えるべきだという御質問だったと思う。まさにそれぞれの団体も財政的な問題もあるし、これから人口減少していく中で窓口職員もそれほど確保できないということだと、できる限り本当に職員でなければできない業務にシフトしていくべきだとお考えだと思うし、また、庁舎をいろいろ変えたりするときに住民の満足度を上げるべきであるということ、そういう目標を持って行っておられると思うので、後の御質問とも関連するが、そういった目的が達成されたかどうかを検証するべきだと思う。私どももそういった観点で、いろいろ各団体にはお話を伺いしなければいけないと思う。

石川委員からは、委託費はなかなか実際には人件費の上昇で縮減されない部分があるのではないかというご指摘だった点。こういった点も恐らく今後、非常に起こってくる可能性もあるかと思う。団体に結局いろいろ実施しているのを聞くと、なかなか実際には財政的な縮減効果というのはそう簡単には出ない場合もあると伺っているので、そういう意味から本当に何を目的に取り組んでいくかということとは明確にすべきだろうと思う。

住民の時間短縮効果についての便益をどのように見ていくかということも、これはよくよく勉強していきたいと考えている。

羽藤委員から、窓口業務であるよりも最終的に電子化をするべきだろうとのご質問があった。全く私どもも同じ認識である。窓口業務、それこそ民間企業においてもできる限り窓口を少なくするという努力をされているが、自治体の窓口はそれと同列にはなかなかできないという部分がある。そもそも窓口で住民と接すること自体に意味があるという部分があるので、そういった部分を除いて本当に純粹手続的な部分に関しては、できる限り省力化するのは当然だと思っている。ただ、そのためにはいろいろなインフラ上の、もしくは住民の方々の意識なりの相互関係かなと思うので、そういったことで中長期的な見通しとしては、できる限り窓口の手続を本当に簡便、余り手続を要しない方向に持っていきたいと考えている。

(資料3-2について総務省より説明)

○総務省 自治体におけるクラウドの導入については、対象業務、左側に書いてあるような住民基本台帳や税、福祉といったものを外部のデータセンターにおいて管理・運用して、複数の自治体で共同利用する取り組みであり、政府としてはIT本部のもとでeガバメント閣僚会議、さらにその下の国・地方・IT化・BPR推進チームという、こうした枠組みで政府CIOのもと取り組んできたところである。

今年の骨太の方針においても、下側に書いてあるように、このクラウドの導入について引き続き地方団体への働きかけを行うということ、各自治体においてはクラウド導入等の計画を策定し、国はその進捗を管理すること、また、その見える化を行って比較可能とするということが位置づけられているところである。

2ページ目、そういった取り組みを進めている中であるが、より具体的には5つほどまとめている。例えば(1)で書いてあるが、「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」というもの。これは導入事例を整理、分析したものであるが、これを全団体に提示の上、個別に助言も含めて行ってきている。その一環として、先ほども申し上げた政府CIO等による地方団体の首長に対する直接要請を実施したり、知事会、市長会、町村会、政令指定都市市長会における取り組みを支援している。

また、具体的なクラウド導入の検討が進む地方団体に対する継続的な支援を行うとともに、パッケージソフトのカスタマイズを抑制することについて、地方団体に助言をしている。先ほど申し上げた「手順とポイント」の中で助言をしてきたところである。

その結果として下側半分であるが、クラウド導入市区町村数の推移ということで、いずれの段階も4月1日時点の数字であるが、クラウド導入市区町村の数については増加をしてきているところである。また右側(2)であるが、複数団体による自治体クラウドの導入に向けた動き、これは予定であるが、29、30年度それぞれ新グループを新たに発足するような動き、それから、既存の自治体クラウドに対して個別の団体が加入をしていくといった動き、大きく分けて2つあるが、そういった整理をした上で見てみると、それぞれ22団体、53団体が、予定が具体化している中においてこういった自治体クラウドを形成していく、または新規に形成していくという状況がわかっている。

3ページ目であるが、先ほど申し上げた自治体クラウドの事例の整理である。そのクラウドのグループの全体の構成団体数を(1)で書いてある。5団体以上、10団体未満がおおむねであるが、多い団体で34団体、次いで28団体という比較的規模の大きいクラウドグループもある。また、その構成人口についてである。最大のものについては120万余、次いで76万余ということであるが、少ない場合だと1万7,000人といった状況もある。

(3)については、どのような推進体制でクラウド導入に向けて検討してきたかである。また、下側の左であるが、クラウドの対象業務はどのような業務を対象にしているかということである。おおむねについては明朝体で書いている、基幹系を基本として導入をされている。基幹系については住民情報、税、国保、年金、福祉という形の業務をパッケージでクラウドサービスを導入していくというものである。また、半分程度については、それに加えて内部管理系と書いてある。人事給与であるとか、公文書管理、そういったものについてもあわせてクラウドを導入しているという団体がある。また、検討期間についてはご覧いただいているような期間を要しているというものである。右下の(6)については費用削減効果ということである。団体によって幾つかの削減効果の幅があるが、半分強で3割以上のコスト削減効果を見込んでいる状況。

4ページ目は来年度以降の進め方ということである。現状認識としては、先ほど数を申し上げたように、今までの取り組みを踏まえてクラウドを導入する市区町村数は増加してきていると認識している。ただ、そうした中であるが、クラウドサービスを導入するに当たり、パッケージソフトについていかにカスタマイズを抑制するかといったことがコストの面で重要になると考えている。また、データセンターの効率的な共同利用方法についても先行事例の課題を整理する必要があると考えているので、今後の対応方針としては、引き続き政府CIOと連携して個別の地方団体を支援していくとともに、政府、自治体、ベンダー等による検討会を開催して、先ほど申し上げた②、

③の課題について対応策を取りまとめていく。

骨太の方針に位置づけられた内容を踏まえて、地方公共団体においてクラウド導入等の計画を策定するよう要請して、その進捗を管理したいと考えている。当該計画については官民データ活用推進基本法に基づく地方計画の一部として策定いただくよう要請をしている。また、その内容については総務省において策定の結果、その内容についてヒアリング等を通じて進捗を管理してまいりたいと考えている。

○高橋主査 3点質問する。まず1点目は、3ページの(6)の費用削減効果だが、全体の半分強で3割以上のコスト削減効果とあるが、具体的にどういう費目で3割削減したのか。また、各クラウドグループは同じ費目を見ておられるのか。削減額はトータルでどのぐらいになるのか。

2点目は、ここでは複数の自治体によるクラウド導入効果を見ているわけだが、一方で単独でクラウドを実施しているところもあると思うが、そういったところについては費用削減効果のデータはあるのかどうか。普通に考えると、単独よりも複数の自治体で導入したほうが削減効果は大きいように思うが、それも自治体の規模によって違う気もするので、そのようなデータがあれば教えていただきたいということ。

3点目は、4ページでデータセンターの効率的な共同利用というお話があったが、もし共同利用ができないとすると、データは具体的にどのように預けているのか。また、どういうコストがそこでかかっているのか。そのあたりも教えていただければと思う。

○佐藤委員 高橋委員の最後の質問にも関係すると思うのだが、先ほどあった業務改革とおそらくこれは連立方程式で、クラウド化を通じてある程度、一緒に業務、同じデータセンターを共有するわけなので、結果的にはそれぞれの業務のある程度の標準化が進むと思うのだが、そのあたりはどうか。クラウド間では違うのかもしれないが、同じクラウドに参加している自治体同士の間では、その業務体系、内部管理も含めて大体共通化が進んでいると思っ
ていいのか、あるいはそうではなくて実はそれぞれが違う業務を維持していて、それが何らかの形で共通、クラウドのところでつなげているというイメージが正しいのか、そこを教えていただければと思う。

○総務省 まず高橋主査からの御質問であるが、削減効果についてどの費目ということであるが、私ども今、改革の工程表に基づいて56グループの削減効果の整理を行っているが、いわゆる情報システムの運用コストという形で地方団体から情報をいただいて整理をしている。そういう意味で申し上げると、費目は基本的には同じ形で評価をしたいと考えているところである。

○高橋主査 それにはハードもソフトも人件費もすべて入っているのか。

○総務省 ハードについては運用コストであるので、クラウドサービスという意味で言うとハードは入らないので、そこは入っていない。

それから、トータルとしてどれくらいなのかということについてであるが、額を把握して、今までの56グループについて、総務省としては削減の幅を提出いただいていたが、その額については必ずしも提出はいただいていたところである。したがって、今後新たにグループを形成するような場合においては、この56グループの削減幅の測定の仕方、例えば現状の旧来のシステムが将来的に運用された場合と、新しいクラウドの共同サービスというものが例えば5年間といったような形で見るのか、それとも過去の実績と今後のサービス契約の5年間で見るのか、ばらつきがあるので、そこは整理をさせていただいた上で、新しくクラウドサービスを導入する団体について、そういった額の把握については検討したいと思っている。

単独クラウドについては、データがあるかどうかということで申し上げると、現在、私どもの手元に削減データはない。

データセンターの効率的な共同利用ということであるが、基本的にクラウドサービスを行う場合には当然のことながらデータセンターを共同利用する。ただ、その場合に、細かいことになるのだが、別々にサーバーを立てるのか、共同でサーバーを利用するのか、幾つか形態があるので、そこは逆に言うと言葉は悪いが、ベンダーとの間で間違っただけの情報をもって、もっと効率化できるにもかかわらず、効率化できていないようなケースも見受けられると思っているので、そこはもっと効率化できる方法はないかというのを共有していきたい。そういう意図である。

佐藤委員からの、業務の標準化ということであるが、基本的にパッケージソフトをそのグループの中では入れていくので、団体間では業務の標準化が進む。ただ、その業務の標準化に当たっている自治体間で協議をすることもあるので、クラウドを導入する検討期間というのは若干長くなっているということである。ただ、例えば条例減免だとか、自治体によって少し違うような扱いをするようなところは、例えば業務の標準化というよりは算定に当たってのパラメータ設定とかが違うところは出てくるかと思うし、また必ずしもきれいにそろっていない団体も実際はある。そういったところは基本的にはパッケージソフトを入れた上で、ある団体は職員の職務環境、そういった面で若干のカスタマイズを行ったり、あとはよく言われる帳票印刷について別々に対応するといったようなところもあるが、まさにそういったところをなるべく抑える必要があると考えているので、最後のスライドで申し上げたようなカスタマイズの抑制というものに取り組んでまいりたい。

○赤井委員 外部のデータセンターというのはどのように運用しているか。組

織形態、民間なのか、何か自治体関わっているのか。民間だとして、つながっていないとしても、同じ民間会社が別々の自治体グループから委託を受けて運営しているといったこともあるのか教えていただきたい。

○総務省 基本的に民間である。基本的に同じグループであれば、物理的に1カ所のデータセンターに、そこに業務情報と当然のことながらアプリケーションを入れて運用をしているということである。

○赤井委員 クラウドが例えば10個あったときに、受けている民間会社が10個の別々の会社ということもなくて、ある会社は何個も受けていたりするのではないか。例えば大手だったら大きい会社もあるのかなと。そうだとそのつながりとか、また可能性があるかなと。

○総務省 当然あるかと思うが、具体的にどこのクラウドグループと、このクラウドグループが例えばある大手ベンダーで、そこは同じデータセンターに入れているかどうかまでは総務省としては把握していない。

○赤井委員 受けている民間会社は何百というのは、もっと少ないかもしれないか。

○総務省 全体としては10社余りで356の団体のクラウドサービスを提供している。

○赤井委員 だとすると、先ほどの標準化の話もそういう10社とも協議しながら進めると、もっと何か見えてくるかもしれないと思った。

○佐藤委員 おそらくベンダー間で違うのではないか。

○伊藤元重主査 今の標準化の話と関連するが、最近、民間企業がクラウドを利用しているケースを聞くことがあり、民間の場合はクラウドを導入することによってかなり企業の業務効率化が進むのだろうと思う。それだけいろいろなサービスが提供されているということだと思うが、自治体クラウドも費用削減効果があると思うが、今後の話として、業務をさらに改善する効果が期待できるような場面はあるのかどうか。

○総務省 伊藤主査からの御指摘について、当然そうしたものも自治体としては目標にして、団体間でばらばらだったようなものを、例えば他団体であればそういった業務は従前行っていなかったといったようなことも含めて業務の共通化を図っているので、そういったところにより重点を置いて今後取り組んでいく必要があるかと思っている。

○石川委員 導入しない市町村の導入しない理由をどのように把握しているか。もう一つは、導入しない市町村、自治体で地域的な偏在があるかどうか。この2つをお聞きしたい。

○宇南山委員 グループが56あるというところだが、同一のグループに加入している市町村に地理的なつながりがあるのか、もしくは自治体の規模などに

共通点があるのか、その傾向のようなものがあれば教えていただければ。

○鈴木委員 この秋の第1回目ということですので、総務省に対してではなく、資料3-1、資料3-2のご説明をお聞きして思ったことを、2点申し上げたい。1つは、今日の説明は2つの改革項目についてだったが、経済・財政一体改革全体では80の改革項目があるので、ベーシックなものを含めてできるだけ数字の情報が存在するものはこのように出していただいて、あるいは一定の定量分析がなされたものは出していただいて、それを資料として一般に広く公開していただきたい。それに基づき、このワーキングで議論を積み重ねることはもちろんだが、一般に知っていただくことこそが非常に重要であると思う。

もう一点は、先ほど、窓口業務の改革による財政効果の推計額や、自治体クラウドで半分強が3割以上の費用削減効果を見込んでいるという御説明があったが、それらはかなりの程度想定に基づくものであり、場合によってはバーチャルなものという感じであるのが現状だと思う。年明け以降の評価・分析ワーキングでどういう議論を行っていくかまだ決まっていなわけであるが、最終的には経済活性化が個々の改革でそれぞれどれくらい起きていて、実際に行政コストがどれだけ下がったのかということが重要になる。ぜひ評価・分析ワーキングで行っていく議論にあわせて、資料を出していただけるとありがたい。それとは関係なく各省の論理で、こういう状況である、こういう結論であったと示されてしまうと、その情報はなかなか扱いにくいとか、評価分析しにくいことになる。これは内閣府に調整をお願いするということだと思うが、評価・分析ワーキングで今後行っていく議論にできるだけ合わせていただいた形で、効果の測定などを今後出していただけるよう各省に取り計らっていただくと、建設的な議論ができるのではないと思う。これはお願いであり、意見である。

○総務省 まず石川委員からの御質問である。導入しない理由ということであるが、具体的には先ほど申し上げた本年度内に作っていただくクラウド導入計画で再度確認したいと思っているが、現時点で導入していないところの団体は、1つはシステムの更新時期が来ていないので、入れていないというより入れられない、次期更新時期に向けて検討している団体がある。もう一つ、導入しない理由というのは、現段階で見込んでいないというのは例えば業務の調整が整っていないとか、どのグループと一緒にやれば良いか分からないとか、そうしたところが理由ではないかと推察している。

地域的な偏在はあるかということであるが、例えば先ほど3ページの資料で申し上げた団体数のところ、左上の数字で34は岐阜県なのだが、管内の町村全部で実施しているようなところもあれば、まだそうしたところがないと

いった意味において、地域的な偏在というのはあろうかと思っている。したがって、私どもとしては各県の町村会や市長会に対して、なるべく町村会、県庁主導であることをお願いしているところである。

宇南山委員の御質問について、地域的なつながりは実際の事業をする場合には業務の標準化とか、相当膝を突き合わせた協議が必要になってきており、そういった意味で言うと近傍の団体同士とするのがいいということもある。ただ、実際は例えば新潟県で言うと長岡や見附市、三条市といったような大きな団体に加えて離島の粟島浦村と一緒にクラウドを導入したり、現在、動きのあるクラウドであるが、鹿児島県の奄美も含めた多くの町村に長崎県の五島市などが加わる動きがある。クラウドサービスは当然地理的な要件は必要ないので、広域的に実施していくという動きも出てきている、そのような状況である。

○事務局 先ほど鈴木委員から御指摘のあった最終的な中間評価に向けた話だが、いろいろ取り上げさせていただいている項目について、実際にデータがありそうで分析できそうなものを選び、それを各省と御相談しながら御紹介させていただいている。

個々の分析は本日御紹介し、次回以降も同じようなことをやらせていただくが、いずれそれをアグリゲートするようなミクロの分析からセミマクロ、マクロといったところを今後の評価・分析ワーキング・グループで検討していきたいと思っている。内容を公表するべきだというお話だが、それについてはぜひこちらとしても行っていきたいと考えている。

(資料4-1について事務局より説明)

(資料4-2について文部科学省により説明)

○文部科学省 御案内のとおり、この教育政策に関する実証研究は、経済・財政一体改革推進委員会における御指摘、御議論、さらにそれを踏まえた経済・財政再生計画改革工程表の記載に基づき、昨年度から実施して、今年2年目に入っているところである。

具体的な研究の内容については2ページをご覧いただきたいと思うが、4つの研究テーマで5本の研究を実施しているところである。本日はこのうち赤枠でくくった、国立教育政策研究所が実施している学級規模等の影響・効果に関する研究と、教員の勤務実態の実証分析、これは中身が2つに分かれているが、これらのテーマについて今の状況につき御説明をさせていただきながら、御指導いただければと思う。

4ページの学級規模の影響・効果の研究について御説明する。1学期当た

りの児童生徒の人数が学力や非認知能力に与える影響を分析する予定である。学力班は計量経済学の因果推定の手法等を用いて、学級規模が児童生徒の学力の伸びに与える影響について分析し、非認知能力班は学級規模やそれに伴う教室での対人関係などの差異が、児童生徒の非認知能力の発達に与える影響について分析を行う。さらに両班は連携して学力と非認知能力との相互補完関係についても分析する予定である。研究メンバーのほとんどは、国立教育政策研究所の外部の研究者で構成している。

分析の中心となるデータだが、自治体が独自に実施する学力調査のパネルデータを使用する予定である。自治体のデータにはないものを補うために、協力を得られた自治体において、国立教育政策研究所が追加調査を行う予定である。

続いて、資料の5ページ、これは御参考だが、工程表の中に全国学力・学習状況調査データの活用推進というものがあるので、現状の進捗状況を報告する。

この全国学力テストの調査データだが、本体調査のデータについて大学等の研究者に広く公表していこうということで作業を進めている。

貸与・公表するデータの種類であるが、ここに3つあるように全ての情報が含まれる個票データ、都道府県を含む地域情報などを削除した匿名データ、統計的な性質は一部保存した上で作成する疑似データの3つの種類を提供させていただきたいということで、今年3月にデータの貸与に係るガイドラインを作成して、現在、匿名データの作成、疑似データの作成を進めている。貸与データが整い次第、順次貸与を進める予定である。個票データの貸与についても事前の下相談のようなものはあるが、本申請はまだ1件もないという状況である。

続いて6ページであるが、教員の勤務実態の実証分析について説明させていただく。こちらの調査研究実施体制については、リベルタス・コンサルティングが受託機関としてフロントとなり、教育行政学の研究者と筑波大学医学部を中心とするメンタルヘルスの研究者から構成されている研究員で構成をしている。調査対象のサンプルは小学校400、中学校400ということで、小学校で2%、中学校で4%の学校が該当をしている。

7ページは主な調査、分析内容だが、単純に勤務時間ないしストレス強度を分析するだけではなくて、そのバックグラウンドとなる指導体制や教育課題、ICT機器の活用状況、運営体制・業務改善の取り組みについて、学校質問表を通じて調査研究をすることとなっている。

詳細な内容は8ページをご覧くださいと思うが、1点だけ述べさせていただくと、今回、校務支援システムとの関係が問われているので、資料の

とおり校務支援システム関係の問いを立てている。具体的には校務支援システムを入れた当初は負担感があって、その後、負担が軽減するというのは比較的先行研究などで行われているので、そういうものも踏まえた対応をしている。

もう一枚おめくりいただくと、教員業務記録については、こちらは1日に1票ということで、いわゆるタイムユーズサーベイ方式で確認している。

具体的な研究活用については11ページ、12ページなどをご覧いただければと思うが、13ページはなかなか定量的にはつかみ切れない部分について、別途の実証分析において、ICTを活用した業務改善について調査を行っているものである。これはシステムが入っていなかった学校に追加でシステムを導入することによって、前後の関係を比較するというところを行っている。

続いて14ページである。ICT導入のコスト軽減策あるいは横展開の検討状況という質問があったので、用意をさせていただいた。

統合型校務支援システムはここに書かれているように、手書き、手作業が多い教員の業務効率化を図る点で重要であるが、3つ目の矢印のところにあるように、小規模自治体の負担や教員の異動などを踏まえると、都道府県単位での統合型校務支援システムの導入推進が有効だと考えている。また、このように共同調達あるいは共同利用をすることで割り勘効果も出てくると考えられるので、導入コスト軽減策として共同調達、共同利用といったところについて先行事例を今年度調査して、費用面、手続面を調査してガイドラインを作成していきたいと考えている。

16ページをご覧いただきたいと思う。教育振興基本計画におけるエビデンスに基づいたPDCAサイクルについてである。

下の検討状況の囲みの中をご覧いただきたいと思う。教育政策全体のPDCAサイクルの構築ということで、文部科学省として現在、組織再編を検討中である。EBPMの推進を担う課を新設して、実証的なデータに基づき総合的なエビデンスを構築して、教育政策ビジョンを打ち出すための政策立案機能の強化に向けた取組を行っていききたいと考えているところである。

第3期教育振興基本計画は、平成30年度からの5カ年の計画であるが、これは今、策定に向けて中央教育審議会のほうで審議を進めているところである。この中においても客観的な根拠を重視した教育政策の推進、教育政策全体のPDCAサイクルの構築のための検討を今、進めているところである。年度内の閣議決定に向けて審議を行っているところである。

具体的に申し上げますと(1)のところであるが、今後5年間の教育政策の目標を掲げ、目標の進捗状況を把握するための測定指標及び参考指標を設定して、目標を実現するために必要となる施策群を明示し、それらの関係につ

いてロジックモデルを活用して整理する形での審議をしている。

また、(2)で地方公共団体においても、そのような国と同様の取組を求めるようなことを考えているところである。

16ページの下丸、教育関連データの整備、充実であるが、第3期教育振興基本計画において教育関連のデータ、情報の体系的な整備や実証的な研究の充実も含めた総合的な体制の在り方について、盛り込むような議論が進められているところである。

17ページは、中央教育審議会に対する諮問事項ということで、諮問事項②に教育政策の効果を社会に対して示すための方策、データ・情報の体系的な整備云々というところ。それから、諮問事項①は明確化かつ精選した指標を設定し、教育政策の検証改善サイクルを確立するなどの取り組みについて諮問をしているところである。

○事務局 いただいた御説明は、技術的な議論をするためのものではない。EBPMという目的を達成する調査になっているかという、大きな枠組みについて御意見があればいただければと思う。

○赤林委員 実証研究について、細かいところは別として研究を進めているということは十分理解した。その上で、経済社会の活力のワーキング・グループでも申し上げたのだが、何点か要望したいと思う。

1点目は、文部科学省が中心となってエビデンスをつくっていくということとは、大きな方針として結構だと思うが、何か特定の政策実現のために、あるいは予算実現のための研究とならないようお願いしたい。本来、EBPMでは、分析結果が出て初めて政策実施が検討される、あるいは代替案が検討されるはず。従って、代替案として何があるのか明らかにした上で、なぜこの研究をしているのか、何のために実証研究をしているのかという、しっかりした位置づけをしていただきたい。また、これだけ学術的な研究をするのであれば、分析から出てきた結果がどういう意味を持つのか、過去の研究の中に位置づけていただきたい。

2点目は、実証研究というのは科学的なものでなければならない。そこに必要なのは、因果関係を示しているかどうかという表面的なこと以上に、再現可能性、再検証可能性の保証である。今、実証研究のためにお使いになっているデータについて言えば、再検証可能な形で外部の研究者あるいは政府内の他のグループに利用可能になること、その道筋をつけることが、科学的な研究であるための最大の条件である。そのことを明記していただきたい。

最後に、実証研究で教員勤務実態調査を利用され、校務システムの効果等々を研究されるというのは大変結構なことだと思う。ただ、先ほどの自治体クラウドでも同じ話が出たが、校務システムはカスタマイズされ過ぎている。

市町村レベルでの導入がほとんどで、県レベルでの導入はやっと最近出てきたぐらい。だからこそ、通達の形で、全県で連携して入れるようにすることが最後に触れられていたと思う。

また、入れ方も千差万別で、ほとんど校務改善にならないようなシステムを私も聞いたことがある。入れたか入れてないかという情報だけでは、それが現場にとってどういう意味を持つのが明らかにならない。どういうシステムならどう改善されるか、という点を明らかにすべき。現時点で情報がなくても、ヒアリングでスペックを聞けばいいだけなので、ぜひそれも含めた有益な分析にしてほしい。

- 宇南山委員 1点目は赤林委員と同じで、エビデンスと言ったときに全てを政策担当者がつくるものでもないし、つくるべきだとも思わないので、より広く文脈を探って学術研究などをサーベイするような体制を整えていただければと思う。

もう一点、学力・学習状況調査の個票データの貸与という点に関して、非常にこれはすばらしい取り組みだと思う。統計法に基づく統計であると、今、33条に基づく目的外利用申請のガイドラインというものがつくられていて、それによって研究者にとっては非常に個票データにアプローチするのが容易になった。今回こちらの調査は恐らく行政機関の保有する個人情報に関わる規定が使われたのだと思うが、その意味ではEBPMの推進のためには、そうした行政機関の持つ個人情報を利用するという広い部分でのガイドラインなどをつくっていただいて、このデータ利用の横展開というものもぜひとも進めていただければと思う。

- 赤井委員 重なっているところは省いて1点だけ。これは以前から申し上げているが、実際に政策を考えると、これは財務省が実際にどういう政策がいいか考えるのも一緒だが、いろいろな政策があって、どれが望ましいのかというのが最終的に議論になることが多くて、例えば学級規模が大きいのか、小さいか、そのどちらかというような単純な議論をしているわけではないので、例えば同じ予算があったときに学級規模を減らすべきなのか、それはそのままにしておいて新たな教員を配置すべきなのかというところの議論がある。もちろん精緻な分析をしようと思うとそこまでできないのかもしれないし、4つのプロジェクトも分かれているので難しいのは承知しているが、ぜひもう少し学級規模以外の政策を入れたときに学級規模を小さくするよりも、どういう特徴があればこちらの政策のほうが良いということで、特殊な場合は学級規模を下げるほうが良いとか、もう少しそのような多面的に政策の優先順位がわかるような、単純に規模を下げれば良いというだけの話ではなくて、政策の優先順位がわかるような形も含んだような研究をしていただ

けると。あと4つのプロジェクトも別々に動いていると思うのだが、それも連携させながら、その4つのプロジェクトでさらに限られた予算をどのように配分すると一番効果的なのかという視点を持っていただければと思う。限界もあると思うが、その点をお願いできればと思う。

- 高橋主査 1つは、今までお話が出たことと同趣のコメントだが、16ページで「教育政策全体のPDCAサイクルの構築」ということをおっしゃっているわけなので、学級規模だけではなくて、例えば少し次元が異なるかもしれないが、能力別の学級編成とか、小中一貫校だとか、そういったところも含め、要するに予算の使い方として何が一番効率的なのかという、そこを発見するような形の調査をやらなくてはいけないと思う。

もう一つ、学力の意味を今一度はっきりさせていただきたい。時代によって必要な学力は相当変わってくると思うので、その点も考慮して、教育政策の効果をはかるときに再定義させていただきたいと思う。

- 文部科学省 ただいま御指摘をいただいたことを踏まえてしっかり取り組んでまいりたいと思っているが、4つのテーマ、5つの研究が今、動いているわけであり、相互に関連しながら全体としてしっかり見ていかなければいけないという部分があると、認識しているところである。

資料4-2の1ページにある通り、4つのテーマの上に有識者委員会を置かせていただいているところであり、大橋委員にもメンバーに入っているが、この4つのテーマ全体を俯瞰しながら、それぞれの関連性などについてアドバイスをいただけるようにということで、実際に委員会も開いて進めているところである。

また、今のテーマだけで十分だとは私どももおらず、来年度以降もさらに実証研究を充実していかなければいけないと思っている。新たなテーマ、課題等について、またさまざまな場面で教育課題の御指摘をいただいている。例えば高校教育に関する部分の調査研究がないではないかというような御指摘もいただいているところであり、そうしたことも含めて新たなテーマの設定もしっかり委員の皆様からアドバイスもいただきながら取り組んでまいりたいと思っている。

- 赤井委員 例えば4つのうちの上2つは学級規模と加配。やはりどちらがいいのかという議論になると思うので、学級規模の分析の中でも少し加配の要素を入れていただいととか、加配の分析の中にも学級規模でコントロールするとか、少し要素を入れていただくととか、そうするともう少し幅広く出ると。検討していただければと思う。
- 大橋委員 内閣府からいただいた資料の7ページ目のロジックモデルというのが重要で、おそらく今していただいているのは、ここにフィードするエビ

デンスのお話をされているのかなと。ポリシーメイキングというのはエビデンスに基づいてするという事なので、エビデンスの上にどうポリシーメイキングするというのが、まさにこのロジックモデルのお話なのだろうと思う。今回、あまり議論になっていないが、7ページ目も多分、本当は議論の俎上に載せるべきなのだろうと思った。

○事務局 本日はこれにて閉会する。