

地方行革セミナーin富山

地方自治を ともに考える

開催日：平成20年11月26日(水)

開 会：13時30分

終 了：16時45分

会 場：富山県民共生センター
「サンフォルテ」ホール

主催：総務省

後援：富山県、富山県市長会、富山県町村会、
北日本新聞社、全国地方新聞社連合会、共同通信社

13:30【開会】

主催者挨拶 佐村 知子 [総務省大臣官房審議官]

開催地挨拶 荻澤 滋 [富山県経営管理部長]

13:40【基調講演】

「前向きの行革へーPPPの可能性と課題ー」

講師：根本 祐二 [東洋大学経済学部教授]

昭和29年鹿児島県生まれ。東京大学経済学部卒業後、日本政策投資銀行入行。経済企画庁、米国ブルッキングス研究所、開銀設備投資研究所研究員、地域企画部長を経て平成18年4月から現職。金融マンとしての経験と人脈を生かし、産業や地域の再生を専門にしている。内閣府、国土交通省、東京都などの委員会の委員を多数務める。

14:20【地方行革の状況説明】

新田 一郎 [総務省自治行政局行政体制整備室課長補佐]

14:30【富山県の行革の取組状況説明】

山本 公生 [富山県経営管理部人事課行政改革・経営班長]

14:40【休憩】

14:50【事例発表】

「北海道版市場化テストの現状」<北海道>

池田 和明 [北海道総務部行政改革局行政改革課主査]

「指定管理者制度導入施設での利用者満足度調査」<東京都八王子市>

青木 和宏 [八王子市総合政策部政策審議室主査]

「民間提案型業務改善制度」<愛知県高浜市>

芝田 啓二 [高浜市地域協働部地域政策グループ主幹]

「電子入札システムにおけるサービスレベル協定の運用」<三重県>

矢田 雅近 [三重県出納局出納総務室財務電算グループ主査]

16:15【出演者と参加者の意見交換会】

16:45【終了】



佐村 知子

総務省大臣官房審議官

皆さま、こんにちは。ただ今ご紹介いただきました総務省大臣官房審議官の佐村と申します。本日は大変お忙しい中、この地方行革セミナーin 富山に多くの方に足をお運びいただき、厚くお礼申し上げます。開催にあたりまして一言、主催者としてご挨拶を申し上げます。

本日、日経新聞の一面トップの見出しには、「アメリカの追加景気対策が 77 兆円」と出ておりました。そういう先行きの不透明な世界また日本の経済情勢の中で、生活者や中小企業者を取り巻く環境には大変厳しいものがございます。急速な過疎化・高齢化の進展に伴い、都市と地方の格差が拡大する、地域が疲弊しているということも言われており、国民の暮らしの安心や地域に元気を取り戻すことが、わが国全体として大変大きな課題になっております。

去る 10 月 30 日に麻生総理は「生活対策」を発表し、特に「地方の底力の発揮」が三つの重点分野の一つとして位置付けられています。地方公共団体向けの政策はいろいろな形で報道されているので皆さまご存じかと思いますが、道路特定財源の一般財源化に際して 1 兆円を地方の実情に応じて使用する新たな仕組みを作る、一般会計に長期低利の資金を融通できる地方共同の金融機構の創設を検討する、などが挙げられており、またこれも大変話題になりましたけれども、2 兆円の定額給付金も盛られております。2 兆円の定額給付金については、具体的な実施方式の草案などを今月 28 日に総務省から地方自治体に対して説明させていただく予定です。

このような施策はすべて総理、そして私どもの総務大臣も一緒ですけれども、何とか地方に元気を取り戻していきたいという熱い思いから出るもので、私ども総務省としても、これらの政策の推進に精一杯努力をしてみたいと思っております。皆さまにはご理解・ご協力をお願い申し上げます。

厳しい情勢の中で、地方自治体にもいろいろな形で目が向いてくるわけですが、地方自治体におかれては従来から、自主的に懸命に経済情勢を少しでも打開す

るという努力を続けておられます。例えばよく挙げられるのですが、公務員の定員について、国家公務員については 5 年間で 5.7% というのが「骨太の方針」の削減目標に挙げられているのですが、地方公務員ではこれを 0.6 ポイント上回る 6.3% という純減目標を立てて、一生懸命取り組んでおられます。しかし、このような取組はなかなか国民の皆さまに知っていただくに至らず、また、厳しい財政状況や地域経済の状況などを背景に、「地方は何をしているんだ」という厳しい視線が向けられることもございます。そういった中で引き続き各地方自治体においては、簡素で効率的な行財政システムを構築して、しっかりとした行財政運営をしていく、そしてきちんと説明をしていく、住民の皆さまの信頼を勝ち得ていくということがますます重要でございます。また、行政だけでなく住民や民間企業の方々といった多様な主体が連携して、地域全体の力を向上していく、そのためには地域を経営していく、みんなで一緒に協働していくという視点がますます重要になってまいります。

本セミナーは、このような地方自治体を取り巻く状況、厳しい経済環境や状況の変化の中で、地方自治体は今、どういうことを行っているかということをごさまでに知っていただき、そして今後何が必要とされているのかを考えていく、そしてこれからの地方自治体のあり方について、自治体関係者だけではなく、地域の関係者の皆さまと一緒に考えていくことを目標として開催してきております。

本日この後、根本先生、北海道から三重県まで 4 カ所の自治体の方々、それからご当地富山県の方にもご発表をいただき、ご参加に心から感謝申し上げます。また、会場の提供や県民の皆さまへのお声掛けをいただいた富山県の皆さま、そして何よりも本日足をお運びいただいた皆さまに感謝を申し上げ、これが本日以降の地方自治を考えるいい機会になりますことを心から祈念いたしまして、冒頭主催者のご挨拶といたします。

本日はどうもありがとうございました。



荻澤 滋

富山県経営管理部長

皆さま、こんにちは。開催地を代表いたしまして一言ご挨拶を申し上げます。

地方行革セミナーは今年度は全国2カ所で開催ということですが、そのうちの1カ所を富山県で開催していただきました。佐村審議官はじめ総務省の関係の皆さま、また東洋大学の根本先生、事例発表していただく全国の自治体の皆さま、遠方から富山県にお越しいただきましてありがとうございます。また、平日のこの時間帯にもかかわらず、大変多くの皆さまにこの会場にお越しいただきました。心からお礼を申し上げます。

さて、私ども地方団体は大変厳しい経済状況の中で、これまで行政改革に取り組んでまいりました。懸命に行政サービスの水準を見直し、組織人員についてもぎ

りぎりまで削り込もうということで、組織を小さく、また仕事を極力削り込むという取組をしてまいりました。一方で、少子高齢化も進んでまいりますし、地域経済の活性化という県民の皆さまからの真摯なニーズもあります。限られた人員・財源で、こうした公のサービスに対する多様化するニーズにどう応えていくかというのがこれからの課題ではないかと考えております。これからは役所だけではなく、地域の総力を挙げて、地域の一人一人の住民の皆さま、また企業の皆さまと力を合わせて公を維持していくという取組がますます重要になっていくのだろうと考えております。

本日の地方行革セミナーがそのようなことを考える一助になれば幸いですと考えております。よろしくお願いいたします。



「前向きの行革へ—PPPの可能性と課題—」

講師: 根本 祐二

東洋大学経済学部教授

どうもこんにちは。これだけ多くの皆さまにお集まりいただきまして、このテーマに対する関心の高さを知ることができ、まずそれで非常に感激いたしました。今日は行革というテーマですが、そんなに難しいことではなく、シンプルに考えていろいろなアイデアを出していきましようという話をしたいと思います。お手元にレジュメがありますから、レジュメに沿って簡単にお話をさせていただきます。

行政とは公共サービスを供給することが仕事で、改革とはその自治体の行政サービス・公共サービスに民間企業の経営手法を導入することだろうと思います。ですが、いろいろなお話を聞くと、ちょっと効率が良くないのではないかということに対して、「いや、これは公共的な仕事だから」ということを理由にされる場合があります。よく大阪府知事と組合の議論を聞いていると、そういう場合があります。しかし、少なくとも公共的な仕事だから非効率でいいということはありません。税金を預かり、使っている立場として、できるだけ税金を効果的に使うというのは当然のことだろうと思います。

新公共経営（NPM）とは、自治体の仕事に、業績主義、結果重視、契約、競争原理、顧客志向、規律や節約など、民間企業の経営理念や手法を適用することを意味しています。別に難しくはありません。競争というのはこういう理由でふさわしくない、顧客というのはそういうふうに見るべきではない、ということはいろいろ言えば言えるのですが、そんなことを言い訳的に探すのではないということです。

今でもやっているとお思いの方が多いたと思いますが、まだまだ足りないと思います。極限まで経営的なセンスを導入していくことが可能であろうと思います。ここまでやっているから十分ということではなくて、さらに進めていく必要があると思います。

そういう中で今日お話をするのは、Public/Private Partnership、官の公共性と民の効率性を同時に実現するということです。以前は大きな政府・小さな政府という議論がありました。ともすれば極端な二分論でものを考えていくということが多いたと思いますが、実際

には官と民が連携をしながら仕事をしていくのが多分一番いいのだろうということで、今は世界的に落ち着いているのだろうと思います。

よく公民連携（PPP）は、官と民が単純に仲良くすればいいのでしょうか、だったら今でもやってますよとおっしゃる方がいますけれども、まずそれは全く違うと言った方がいいと思います。仲良くすることとは違います。世界的な機関の定義によると、「リスクとリターンの設計」と「契約によるガバナンス」、この二つの重要な特徴がPPPにはあります。

「リスクとリターンの設計」というのは、民間あるいは市民に仕事をしてもらう際、その民間なり市民には費用が発生し、あるいは収入が足りなかったらどうしようかなどと、いろいろなリスクが発生するわけですが、それはきちんと補ってあげないと民間は困ってしまうということです。

最近ではPPPを一般的な用語としていろいろなところでお使いいただいて大変ありがたいのですが、PPPというのは公共的な仕事をするのだから、それでもうかってもらっては困るということをよく聞きます。今日おいでの方はそれが誤りだということをお分かりいただいていると思いますが、完全な誤りです。逆にどんどんうかってもらっても構わないという発想を取っているのが、PPPの特徴です。そこまで極端でなくても、少なくとも損をしてまで民間がやるということはありません。PPPと企業の社会的貢献（CSR）がごっちゃになって議論されることもあります。CSRをやっていただく企業は大変ありがたいですが、それを義務付けることはできません。同じように市民にボランティアでやってくださいと義務付けることはできません。好意でやっていただくことは可能なのですが、それだけでは持続できませんので、民間にリターンの機会をきちんと与えてあげることが必要です。リターンは金銭的な利益だけでは必ずしもありません。企業であればPRになるか、市民であればその人の自己実現につながるかなどが必要です。やはりそういうチャンスがないと民間はついてきません。

それから「契約によるガバナンス」というのは、口

約束では駄目で、きちんと契約してあるということです。必ずしも紙である必要はありませんが、双方の理解が違って後から困ることがよくありますので、約束事をきちんと決めておく、それから約束を守らないときにはどうするのか、約束をきちんと守ったときにはどうするか、ということがきちんと決まっている、これがPPPの特徴になります。かつての第三セクターには、こういう考え方が残念ながらありませんでした。結果的にかなり多くの第三セクターが破綻、あるいは赤字になっているということは、こういうきちんとした枠組みがなかったからだろうと思います。

日本の場合、いろいろなPPPの事例があります。既に皆さまをご存じだと思いますが、いくつか代表的なものだけご紹介します。

これは社会復帰促進センター、刑務所です。写真を見ると小学校のような感じですが、刑務所です。PFIの手法を使った山口県美祢市の刑務所です。刑務所というのは公共サービスそのもので、法務省の施設ですから、国家公務員がやるというのが従来の1980年代までの世界の常識だったのです。

刑務所の仕事の中には、受刑者を運動させたり、シーツなどを洗ったり、給食を調理して出したり、診察をしたり、あるいは情報システムや、もちろん建物の維持補修など、別に役人でなくても民間人でも十分できるものが結構あるのです。特に、この施設の場合は名前にそう書いてあるとおり、受刑者を閉じ込めて脱獄しないようにさせるということが目的ではなくて、出所後二度と戻らないようにすることによって、刑務所という施設をできるだけ少なくしようというのが目的なのです。

従いまして、目的が再犯防止に変化して、社会復帰を促進するということが、職業訓練をするということになります。これは別に法務省の役人がやるべきことではありません。やってもらってもいいですが、あまり効果は出ないと思います。こういう道のプロがいますので、そういう人たちが民間としてこのプロジェクトに参加して、社会復帰促進センターをつくり上げています。

このことが意味しているのは、単純に官がやっていたことを安くやるだけではなく、民でないとできない付加価値を出す、民が付加価値を出せる、そういうチャンスを与えてあげるということです。二度と刑務所に戻らないようなその人の一生のライフプランを作ってあげてください、というようなチャンスを民間に与

えてあげれば、民間はいろいろな知恵を使って、いろいろなネットワークやリソースを使ってそういうプランに見事に応えてくれるのです。PFIというのは世界のPPPの典型的な事例としてよく紹介されます。わが国でも始まっているということをご認識いただければ幸いです。

ただ、PPPの問題点というのがあります。今日は自治体の方が多いということで、実は民の側の問題点もあるのですが、あえて今日は官の側の問題点をお話します。

官の決定権問題といいます。PFIでも指定管理者でも委託でも、市場化テストでも何でもいいのですけれども、何を民間に出していくのか、どういう手法を使うのか、どのくらいの規模でいつやるのか、というのを決めているのは、結局のところ官なのです。官は自分よりも民間にやってもらった方がいいと思っているにもかかわらず、枠組みを決めるのは官ですから、民間側から見ると「えっ」と思うようなものがよく出てくるのです。民でもできないことを無理にPPPにしたり、あるいはPPPにできるのに直営のままにするということが多いです。両方とも多いですが、後者は特に多いと思います。

総務省の仕事の中で集中改革プランというのがある中で、その中で自治体が行政改革の取組実績を報告するにあたり、指定管理者など何々をしましたというように、したことは報告します。ですが、全体がいくらあって、していないのはどういう理由でしていないのかというのを書くことになっていないのです。そうすると、本来そちらの方ができるはずなのに、何らかの理由で直営のまま残っているというものの説明責任が果たされていないことになります。国の方も様式を変えた方がいいかなと思います。民間企業だったらやるべきことはきちんとやる、やっていなければやっていない理由をきちんと述べるということでない、株主に対してやはり説明ができません。PPPが妥当なのに直営のままにする弊害はかなりあると思います。常に民間に渡せるのではないかとこのことを考えながら仕事されることを期待いたします。最後に耳の痛いことを書いてありますが、こういうものは「自分が常に正しいと思わないことがスタート」なのです。

では、どのように解決するかということで、今日は二つ挙げてあります。

自分で決めると間違えるかもしれない。これは別に公務員が間違いがちだということを言っているのではなく、自分が不得意なものを誰かと組みたい場合には、

自分は不得意なのだから、組む先のことをよく考えながら決めていくべきだということです。これは民間企業でも同じことです。自分だけで決めると間違いかもしれません。そのための方法が民間提案と市民参加です。まず、やりたい人は手を挙げてくださいというのが民間提案です。それから、最終的には公共サービスというのは市民のために提供されるサービスですので、市民の声を聞きましようというのが市民参加です。

まず、民間提案についてです。実は、PFIの法律には民間提案というのはきちんと「民間の発案による」と書いてあるのですが、でも現実には提案はありません。

まず、せっかく提案をしても、本当に真剣にきちんと考えてくれるのかが分かりません。どこかその辺に、担当者の机の上に置いておいて、全く考慮もされない、検討もされないのではないだろうかという懸念です。それから、提案をしたら何年後かに同じ図面を使って別の事業が起きていた、要するにアイデアを盗まれる可能性もあります。

それから一つとばして最後のところですが、提案するのはいいのだけれども、結局のところ、提案者の仕事になるのではなく公募という手続きに入ります。公募になると、最初に一生懸命考えたときにかけたコストを最後の入札時に上乗せして回収しなければならないということです。その分、価格的には不利になるので、同じアイデアをより安くできますと言ったライバルに取られてしまいます。

こういう理由で、民間提案が唯一規定されているPFIですら実績がありません。委託や指定管理者ではそもそもそういう制度が全くないので、実績もないということになります。つまり、民間の知恵が全然出てこないということです。

今日おそらく高浜市や北海道の事例のご説明の中にも入ってくると思いますが、我孫子市の「提案型公共サービス民営化制度」は世界的にも非常に優れた制度だといわれているものです。全事業を対象に、市の職員よりも自分たちの会社、自分たちの団体の方が上手にできますということを自由に提案してくださいという制度です。

2番目のところに「すべての事業が対象」ということで、数百の仕事のリストがホームページに全部開示されています。民間企業や市民団体はそれを見て、「これは自分の方が多分できるだろう」と、何を選んで構わないのです。最初に官側が「これとこれの提案を募集します」と言うと、民間は「それだけですか、も

っと他にこんなことを自分たちはできますよ」と言います。例えば市の職員の人事考課までやりますよ。最近では上の方が下の人を評価するというのは恣意が入るので、第三者が客観的な事実に基づいて人事評価をするというやり方もあるのです。そういう提案などは、官側が最初にいくつか選んで募集するのでは、絶対に出てきません。より斬新な提案を求めるためには事業の制限をしてはいけないという、今、私どもの客員の先生をしていただいている、前市長の福嶋浩彦さんが導入した画期的な手法です。今、自治体版の市場化テストというのは基本的に、自由に提案をしてくださいということになっています。

もう一つの特徴は、随意契約が可能ということです。本当にいい提案をしてくれた人には、その人に仕事を渡してあげるとことです。今の風潮では、随意契約というのは非常にタブー視されています。ですが、入札になるといいアイデアが出てこないということも事実ですので、国際ルールとの関係で入札をとる必要のない基礎自治体の場合はどんどん随意契約を活用すればいいと思います。最初に提案公募の段階で、広く自由に提案をしてくださいということで、まず競争原理が働いているので、その結果選ばれたところと随意契約しても、何ら問題はありません。随意契約という言葉自体に萎縮してしまっていると思いますが、それはやはり誤解だと思います。基礎自治体の場合は随意契約をどんどん使えばいいと思います。

ただ、都道府県や政令市の場合にはそうはいかないので、別のテクニックになってきます。

その一つが横浜市、政令指定都市なので随意契約がなかなか使えないという場合です。今、新しい市庁舎を建てる場所やその手法を提案募集しています。まず1回アイデア募集をして、それからそのアイデア募集のいいものを集めて、事業手法、場所を決めて、本事業提案を2回やります。先程の例で見ましたように、1回目の民間提案をいくらしてみても、PFIの場合、自分が最終的に仕事を取れなければその仕事はやれません。

横浜市の場合にはどういう手を使っているかということ、1回目のアイデア募集に参加しなければ、2回目の事業提案にも参加できないという条件を入れています。これは専門的な言葉が入ってきているので分かりにくいかもしれませんが、知恵のある人だけ仕事を与えます、知恵を出した人に確実に仕事を与えられるかどうか分かりませんが、知恵を出さなければ仕事を得るチャンスがありません。という意味では、動機付け

(インセンティブ) になっていると思います。これが今、一番新しい民間提案制度です。

それから、今、日本でもこういうのをやれないかと考えているのが、アメリカのPPEAという法律です。PFIはイギリスから輸入したということで、かなり厳格に決まっています。日本の場合は特に厳格に決めたのですが、PPEAというのは逆に完全自由提案、何でもいいので提案をしてくださいというものです。

始まってから数年なのですが、既に100件の実績があります。やはり自由提案にはニーズがあるのだと思います。これの最大の特徴は、自由提案のときに募集要項の内容を提案することができるということで、知恵のある人がこういう知恵を募集してくださいということを決めることができるのです。そうすると自分が書いた問題が次に出てくるということになるので、ほぼ100%最初にアイデアを出した人が最後に仕事を取ることができるということです。

これは国際的なルールにのっとっているのかと心配されることがあるのですが、のっとっています。WTOルールという国際的な標準のルールに抵触しないように配慮されています。バージニア州の州法ですから国際法上の問題はありません。

次のケースが実はこのPPEAのモデルになった事業ということで、一つご紹介しますと、小学校の建て替えです。左下の写真を見ていただくと、真ん中にホールがありまして、4階建てぐらいのビルがあります。これが小学校です。アメリカの公立小学校で、これは新しく建て替わった後ですが、もともとはかなり古くなっていた施設がありました。従来型のやり方ですと、公共事業で建てるか、もしくはPFIのように民間に建ててもらって、サービス購入料という名前の分割払いをしていくというぐらいしかないので、このPPEAで提案を求めました。

そうすると、実は校庭がかなり余っていたのです。この広い校庭を借りてアパート、日本でいうと賃貸マンションを建てたいという提案が出てきました。民間デベロッパーがアパートを建てて、居住者に賃貸し、その賃貸収入を長期にわたって得ることができるようにします。長期の収入が見込めるようになると、今度はそれを担保にして銀行からお金を借りることができるので、その民間デベロッパーはそのお金を元に、DC政府のために校舎を建て替えてあげて、出来上がった時点で無償で譲渡する方式です。従って、政府は一銭もお金を使わないで公立小学校を建て替えたというケースです。

このケースは場所が非常に良かったので無償でできましたが、もちろん常にそうできるわけではありません。ですが、こういう余った土地を自由に使わせて、そこでもうかってもらい、その分公共施設の整備費用を安くすることができます。先程、リスクとリターンでもうかってもらおうと言いましたが、もうかってもらえば、そのもうけの中で本来政府が払わなければならないこともやってくれるという例です。

PPEAではこのようなタイプのものが、学校以外に病院、刑務所、下水処理場、市庁舎など、いろいろな所で使われています。

今、申し上げたのは公共のサービスのタイプなのですが、次は、公共資産を使ったタイプです。まず、小学校の廃校舎をデザイナーのオフィスにした世田谷ものづくり学校の例です。デザイン企業が間に入って、廃校舎を活用してデザイナーのオフィスに改装し、中小や個人のデザイン事務所に貸しているものです。放っておけば市の真ん中に廃墟があることになるわけですが、この例では、人が出入りして新しいデザイン産業という産業が起きてまちに賑わいが戻ってきました。もちろん区に収入も若干なりとも入ってきます。

こういう資産を活用したタイプの例として、ヤマト運輸のコールセンターがあります。会場にも新潟県の方がいらっしゃるかもしれませんが、新潟県と南魚沼市が企業誘致をしました。合併した旧自治体の議場です。未来永劫議場としては使いませんので、それを何とかしたいというプロジェクトですが、コールセンターが誘致されました。議長席に座っているのはコールセンターの所長です。こういう議場施設というのは、民間から見ると全く意味のない建物です。こんなにおざわざ特殊構造にする必要がどこにあるのでしょうかとってしまいます。市民から見てもそう思いますね。これはたまたまコールセンターとして再利用してもらいましたが、普通はもう使えないです。せめて美術館か、音楽ホールぐらいにしか使えない、それにしても小さい、ということで無駄の象徴だと私は思います。



この場合はすごくラッキーで、そういう無駄な資産が賃料を生む有益な資産としてよみがえり、なおかつ100人、最終的には200人の雇用が創出されました。実はこれはヤマト運輸の新潟のコールセンターではなくて東京のコールセンターで、東京03の番号にかけた人がこのコールセンターから受け答えをしてもらうわけです。だから別に新潟でなくてもよかったのです。東京は地価が高いので無理だとしても、山梨でも長野でもよかったと思います。新潟がよかったということは富山でもよかったと思います。実は1年前には秋田県につくっています。

つまり、こういうビジネスチャンスが皆さまの目の前にあったのです。たまたま新潟に決まりましたが、皆さまが企業誘致や遊休資産活用をいろいろ考えめぐねているときに、こういうビジネスチャンスが目前を過ぎ去った瞬間が多分あったと思います。こういうことをぱっとつかんでいくというのが重要だと思います。

以上が民間提案です。

次が、似て非なるところがありますが、市民参加ということです。

市川市の1%市民団体支援制度、これもいろいろなところでお聞きになっていると思います。市民が支援したい市民団体を指定すると、市が、その市民が支払う住民税の1%相当分をその市民団体に補助金として出すというものです。要するに、その1%相当分に関していうと、市長も議会も権限はありません。市民が決めるのです。

よく首長や議会は選挙で選ばれているのだから、こういう直接民主主義的なことをやるのはけしからんと言う人がいるのですが、間接民主主義が壁にぶち当たっているから、こういう動きが出てくるのですね。市に任せていると、自分たちに本当に必要な市民団体にお金が行っていないのではないかと市民が思っている、少なくともこの場合は市長がそう思っていたわけですが、そういうことがあるとやはりこういうチェックシステムが入ってくるのです。

ですから今は市が決めるものと市民が決めるものとの二重の構造になっています。市民が決める部分が1%しかないではないかと思うかもしれませんが、実は1%がすごく効くのです。1%で選ばれた市民の目利き、市民投票の結果と、残りの部分は引き続き市の職員が決めて助成金を出すのですが、この二つの結果が全く違っていたりすると、「市の職員は一体何を考えているのか」ということがチェックできます。

市民が政治に参加して、福祉にしますか教育にしますかという大ざっぱな議論ではなく、このNPOにしますか、この団体にしますかという具体的ところまで市民の目が及んでいくということです。これを契機にどんどん市民の意識が向上していくわけです。

市民参加のキーワードというのは意識の向上です。単純に「どうしますか」と聞くと、意識が高くない状態だと、あまり期待した答えは出てきません。これは皆さまの方がよくご存じだと思います。

これはある町のケースですが、図書館を造ろうとしていました。しかし、財政難です。でも市長は公約で言ってしまったし、市民の声も強い。市民会議を開いて「図書館はどうでしょうか」と言うと、全員が「欲しい」と言う。これは当たり前なのです。必要なのは、市民に聞いたら図書館が欲しいと言いましたということではなく、図書館を建設・維持するために市民の皆さまはどのくらいお金を負担するのですかという情報も合わせて提供しないと、フェアではありません。

ここに、貸出件数1件当たり1,700円とあります。大体どんなに安くても1,200円、高いところで2,500円ぐらい掛かります。1件貸し出すたびに千数百円掛かります。つまり、本の値段より高いのです。そうなったらちょっと話が違うねということです。今まで図書館はないよりあった方がいいと思っていた人も、1件借りるたびに1,000円も掛かるのだったら、図書館は要らない、むしろ図書券を配ってくれと言うかもしれない。パウチャーといって、使途限定の給付金で図書券を配ってくれと思うかもしれない。それで1,000円の図書券をもらえたら、自分はブックオフに行って100円の本を10冊買って来るという人もいるかもしれない。使途を限定しないで1,000円減税してくれという人もいるかもしれません。あるいは、1,700円だったらまだ安い、みんなでどんどん借りればもっと安くなるはずだからもっと借りましょう、借りたくなるような図書館にしましょう、そのためには民間に魅力的な場所をつくってもらわないといけないから委託をしよう、指定管理者にしようというようにどんどん発想が広がっていくのです。

ここで初めて市民の中で議論が起きます。これはある町で実際にやっていることです。今までは聞かれたら何となく欲しいと言うだけだった市民が、図書館は要らないけど公民館は要るなどと、そういうことをみんなで議論し出すのです。当然合意は成立しないかもしれませんが、合意を成立させようという議論自体にもすごく意味がある。そうしないと、行政は単純に

市民の要求を突き付けられてイエス・ノーを決めるだけの話になってしまいます。

鍵になっているのはこの1,700円という数字、この裏にあるのは、まさに行政コスト計算書なのです。そういう形でどんどん使っていかれるといいと思います。施設白書を作っておられるところが既にたくさんありますが、その数字の意味を分かりやすく説明する必要があります。

もう一つ、これは廃校舎の活用方法です。学校の廃校舎は、この富山県内にも、皆さまのところにもたくさんあると思うのですが、どうしますかと聞くと、周辺の住民は「そのままにしておいてほしい」と大体おっしゃるのです。私だってそうです。どうしてかと聞かれれば、それをマンション用地として売って高いものを建てられたら困るので、ゆとりのある緑の空間で残しておいてほしいと言うわけです。ただ、それはゆとりという貴重な資源を周辺の住民だけに与えているということなのです。

こういうのは空中権といいまして、我々の方で計算してお問い合わせがあればお答えするのですが、1校の売却予定価格を校区世帯数で割ると、およそ200万円になります。これは東京の都心の話ではありません。恐らく富山市もこのくらいの相場だと思います。県庁所在地・首都圏・近畿圏の土地であれば大体こんなものです。要するに、その校区の住民に1世帯当たり200万円の補助金を与えているのと同じことなのです。この数字を全市民に開示したら、ちょっと話が違ってくると思うのです。それはおかしいではないかと。そのお金があったら他のことに使えますよね。

他のことに使う典型というのが、廃校にならずに使い続ける学校の耐震化工事です。廃校舎を売らなければそのお金が入らないので、耐震化工事ができないままずっと危険な校舎に子供たちを通わせるという事態を想定する一方、一つの学校の校舎や土地を売って、そのお金で耐震化工事をしたら何人の子供の安全が救われるかという計算をしています。これは2,000人ということです。つまり、2,000人の子供の命が大事か、ある地区の空間的なゆとりを維持するのが大事かという究極的な問い掛けをしないといけない。そのくらい緊迫感があると思うのです。ここまで言われて「2,000人の子供の安全なんか要らない」とは誰も言わない。耐震化の財源として廃校舎が活用できるようになります。そうすると無駄な資産がどんどん流動化していくということになると思います。

恐らく今日皆さまが一番お聞きになりたいだろうと

思うことで、アメリカのサンディ・スプリングスという市があります。これはジョージア州の人口10万人ぐらいの地区です。包括民間委託方式ということで、今、市は市長が1人と市職員が4人、あとは丸ごと民間企業（建設会社）に委託しています。民間企業がもうかるところはもうかるし、契約もきちんとして、先程のPPPの仕組みによって遂行しているというのがこのアメリカのサンディ・スプリングス市です。

非常に合理的な経営で、行政を写真で撮ることはなかなか難しいのですが、これが人口10万人の市の議会の議場です。普通の会議室です。地方裁判所もやるし、我々が行ったときのプレゼンもこういう部屋でやってくれます。議場のためにわざわざ特殊な施設など持たない。これはアメリカでは一般的で、別にこの市に限ったことではありません。

非常に効率的な経営をしていることで、予算が半分以下になるし、税率も下がる。こういうやり方がいいということになると、周辺にどんどん同じような動きが広がって、既に三つの周辺地区が市として独立しています。

シェアードサービスという、実際に民間企業からその市に人を派遣するのではなく、民間企業のオフィスに人を配置したまま、必要な都度人を送っていくというやり方を取っています。そうすると、すべての市が同じような特殊な技術を持った職員を抱える必要がありません。例えばGISの専門家だったら、四つの町で2人いればいいとして人材を共有していくのです。そうするとどんどん予算が安くなっていくということで、実はこれは実質的な市町村合併だと思います。

彼らになぜ合併しないのかと聞いたら、合併すると町のアイデンティティーがなくなるからだと言います。自分たちは町のアイデンティティーを保つために、町自体はどんなに小さくても合併はしない。けれども効率化はしたいので、こういうシェアードサービスというやり方を取っているという話をしていました。非常に印象的だったことを覚えています。

最後に、大学院のコマーシャルが後ろに書いてあり



ますので、ご関心のある方はぜひ私どものホームページの方をご覧ください。一昨昨日の日曜日にサンディ・スプリングス市の生みの親のアメリカ人を呼んでフォーラムを行いました。非常に印象的なものでした。

今日は前向きの行革ということで、PPPに限らないと思いますが、いろいろなことができるということをまず考えて、従来型の延長線で発想するのではなく、いろいろなところいろいろな知恵があるので、いろ

いろなことを考えてみましょう。それだけ今日頭にとどめてお帰りいただければいいと思います。駄目な理由は探さないということです。駄目な理由は山ほどあるのですが、それを一つ一つ乗り越えていかないと、本当の行革はできないと思います。

最後に耳の痛い話になりましたが、私の話は以上です。どうもご清聴ありがとうございました。

前向きの行革へ

—PPPの可能性と課題—

2008. 11. 26 根本祐二
東洋大学大学院公民連携専攻
nemoto@toyonet.toyo.ac.jp
<http://www.pppschoool.jp>

1

行革がなぜ必要か？

- 行政とは、公共サービスを提供すること
- What: 公共性
- 改革とは、自治体に民間企業の経営手法を導入すること
- How: 効率性、質の向上
- “公共的だから非効率で良い”ということではない
- 民間企業の経営とは何か？
- NPM(new public management)、新公共経営

2

民間経営の7つの原則

- (1) 裁量の余地の拡大と責任の明確化
- (2) 業績についての明確な基準と指標の設定
- (3) アウトプットと結果を重視
- (4) 供給主体の分離および契約的手続きの使用
- (5) 競争原理(市場メカニズム)の導入
- (6) 顧客志向、サービス志向、柔軟性等
- (7) 資源使用における規律と節約の重視
- 別に難しくありません できない言い訳を探さないこと！ やってる振りをしないこと！

3

PPPとは？

- Public/Private Partnership
- 官の公共性と民の効率性を同時実現する
- 第2次大戦後の「大きな政府」、1980年代の「小さな政府」を経て、1990年代英国、米国で進んだ。
- 日本では、PFI、指定管理者、民営化、市場化テスト、都市再生、地域再生、企業誘致、技術開発などさまざまな分野で活用されている。

4

PPPの二つの特徴

- PPPは単に官と民が“仲良くする”ことではない
- リスクとリターン設計(民にもうかってもらう)
- 契約によるガバナンス(監視、制裁、報酬)
- NCPPPの定義
 - National Council for Public/Private Partnership
 - 米国にあるPPP専門の調査・啓発機関

5

日本でのPPP事例

- ? 公共サービス型(PFI、民営化など)
 - ? サービスが官、空間も官
 - ? 美祢社会復帰促進センター(刑務所)
 - ? 我孫子市提案型公共サービス民営化制度
 - ? 市川市1%市民制度
- ? 公有資産活用型
 - ? サービスが民、空間は官
 - ? 小中学校廃校舎活用事業
- ? 規制・誘導型
 - ? サービスが民、空間も民
 - ? 歌舞伎町ルネッサンス
 - ? 豊後高田昭和のまちづくり

6

美祢社会復帰促進センター(PFI)

- 犯罪率の増加により刑務所が不足
- 脱獄防止から再犯防止へ目的を変化
- 社会復帰を促進するための職業訓練やインターネットスキルを教える(民の役割)
- 結果的に再犯防止により刑務所が少なくて済む(官の目的の達成)



7

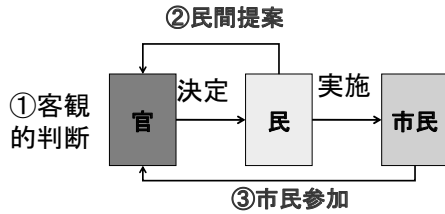
PPPの問題点 官の決定権問題

- PPPにするか、事業内容、手法、規模、時期等を決めるのは結局「官」
- 「官」が不得手だから「民」に依頼するにもかかわらず、「民」の意向を反映しないで決めている
- 民でもできないことを無理にPPPにする、PPPが妥当なのに直営のままにする弊害
- 内容、手法、規模、時期が「官」の発想で決まる弊害(事実上の仕様発注、過大規模や過小規模、時間ばかりかかる)
- 自分が常に正しいと思わないことがスタート

8

官の決定権問題の解決

- PPPの基本構造(すべてのPPPに関して同じ)



9

② 民間提案

- PFI法には民間提案が規定されている。
- 現実には提案はない。なぜ提案しないか。
 - 提案後の採択の恣意性(行政が採択したくなければしないですむので、努力が報われない)
 - 知的所有権の保護のあいまいさ(情報漏洩やアイデアの盗用によるマイナスの懸念)
 - PFIの枠内に収められるため民間の自由度を大きく確保できない
 - 採択可能性が不明(ライバルに仕事を与えただけという最悪の結果になる)

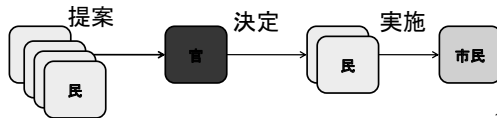
10

我孫子市提案型公共サービス民営化制度

- 自分が市役所に代わってサービスできると思う市民団体、民間が提案できる
- すべての事業が対象(これは民間にはできないと行政が決めてはならない)
- 知的所有権の高い提案者には随意契約が可能



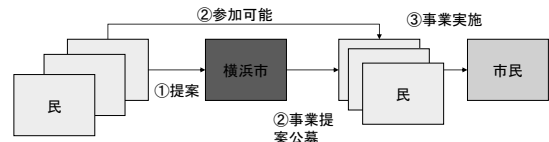
市HP



11

横浜市新市庁舎候補地・整備手法提案募集

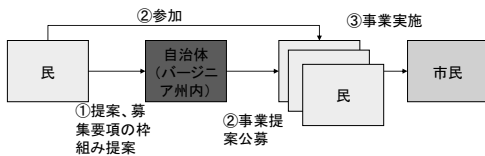
- アイデア募集参加が事業提案公募の参加資格
- 優秀提案者は検討委員会へのオブザーバー参加が可能



12

PPEA (Public Private Education Facilities and Infrastructure Act)

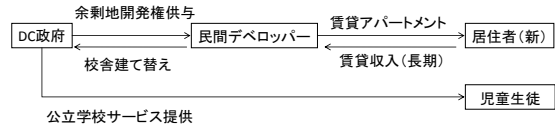
- バージニア州法
- 完全自由提案、募集要項を提案できる
- 2002年導入後100件実績あり
- 主要部分は、日本の現行制度でも可能



13

PPEAのモデル オイスタースクール

- ワシントンDCの公立小学校の老朽建て替えPPP



14

世田谷ものづくり学校

- 物件: 区立中学校廃校舎
- 新用途: デザイナーズオフィス
- 家守: イデー



同社HP

15

ヤマト運輸南魚沼コールセンター

- 県と市による企業誘致
- 物件: 旧議場(特殊構造施設で通常は使えない)
- 新用途: コールセンター
- 東京支社のコールセンターであることがポイント(すべての地域にチャンスがあった)
- 最終200人の雇用創出



サンケイニュース

16

③ 市民参加

財政状態
地域で使えるリソース

市民ニーズ



優先順位を付けること
効果的な方法を考えること



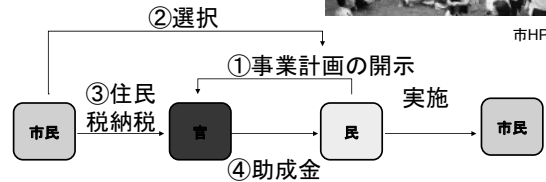
17

市川市1%市民団体支援制度

- 市民が指定する市民団体にその市民の支払う住民税の1%を自動的に助成金として支給する



市HP



18

情報公開と市民参加 例1

図書館 貸出件数あたり 1700円

人件費	経費	金利	償却費
-----	----	----	-----

- この数字が出ることで選択の議論ができるようになる。
 - 直営で行う
 - 図書券を配る
 - 減税する
 - より低い費用で運営できる方法を考える(民間委託)

19

情報公開と市民参加 例2

- 学校廃校舎7つの活用方法を公募予定
 - 内々、周辺住民に単純に聞いたところ、そのままにしてほしいという意見が100%
- 1校売却予定価格/校区世帯数=200万円
 - 特定の市民だけが利益を受ける!
- 1校売却予定価格/耐震化工事費
 - 2000人の子供の安全が救われる!
- この数字を市民代表に開示したところ、土地売却に9割の市民が賛成した

20

米国サンディ・スプリングス市

- 米国ジョージア州の人口約10万人の地域。
- 郡から市として独立する際に、住民合意により、包括民間委託方式(除く警察、消防)を採用した。
- 市は市長+市職員4名。委託先民間企業135名。
- 市庁舎は民間ビル。議場は地方裁判所と併用。仕様も通常の会議室。



21

サンディ・スプリングスの成果

- 予算支出 50%減
- 固定資産税率 周辺に比べて50%低い
 - 逆に高負担、高福祉も選択可能
- 市民満足度 98%
- 同様の動きが周辺に波及、すでに3つの周辺地区が市として独立
 - シェアードサービス、実質的な市町村合併
- 他の州にも波及(コロラド州、ミシシッピ州)

22

必要な相互理解

- 潜在的な市場を開花させるためには互いの行動原理を理解する人材の育成が必要。



そのために公民連携専攻を開設しました

23

TOYO PPP School

- 世界で初めてのPPP専門の社会人大学院
- 2007年度大学院教育改革支援プログラムに全国の私大経済学系で唯一採択
- 平日夜(大手町)・土曜日(白山)のみ開講
- web教育で、遠隔地からの履修が可能
- 院生は全員PPPの現場で働く社会人(院生相互の人脈が最大の資産)
- 国、自治体、建設、不動産、コンサルタント、金融、メーカー
- 原則2年間で経済学修士号取得可能

24



新田 一郎

総務省自治行政局行政体制整備室課長補佐

ただ今紹介いただきました総務省の新田でございます。私の方からは、わが国における地方の行政改革の現状について、データを交えてご説明申し上げたいと思います。

地方行革については皆さまご案内のとおりだと思いますが、三位一体改革という大きな議論が何年前にありました。その際、国・地方を合わせたプライマリーバランスをどうしていくかという議論も同時に行われていく中で、国においては、地方行革に対してかなり厳しい議論があったのも事実です。このような厳しい見方を変えていこう、地方行革に対する理解を深めてもらおうという趣旨で、「集中改革プラン」を全部の団体に作っていただき、地方が一丸となって自律的に行政改革に取り組んでいるということを示してきたわけです。

平成 17 年当時は過去 5 年間の純減実績に基づく純減目標ということで、地方公務員の定員 4.6%削減を一つの数値目標として象徴的に表したわけですが、この後、国の方で行政改革推進法というのが平成 18 年にできました。この中で、国家公務員の定員削減については、地方の 4.6%をさらに上回る 5.7%という目標を立てました。こういう中で地方の実態を見ますと、実は 5.7%以上に大幅な削減を計画している団体もあったものですから、地方においても 5.7%というのを一つの目標値として定員削減をしていこうというようなことが議論されたわけです。

そこで、現状はどうかということです。現状についてはトータルで 6.3%という削減率となっております。その内訳を見ていただくと、都道府県が 4.5%、政令市が 8.8%、市町村が 8.5%ということで、併せて 3 年間の実績を載せております。ちなみに目標値は 5 年間の目標ですので、3 年間は中間地点を約 1 年越えたところですが、既に 4.7%の削減ということで、かなりのスピードで定員削減が進んでいるという面がございます。公営企業も参考までに付けておりますが、公営企業に至っては 7.1%の目標に対して 3 年間で 6.9%ということですので、地方公共団体の現場における定員削減は、かなり大きなものになっているのだろうと

理解しております。

今は定員の関係を申し上げましたが、全体的な状況ということでお話しします。

まず、「国と地方の一般歳出の伸び」ということです。これについては単純に 10 年間の比較をご覧いただくと、国は社会保障関係の伸びもございまして、2.8 兆円増えています。一方、地方も同じように社会保障関係が伸びているにもかかわらず、この 10 年間で 7.6 兆円の減少ということになっております。これについては地方の立場からすれば、国・地方合わせて協力して歳出を見直すべきところを、地方だけが歳出削減されているのではないかというご指摘もいただいております。我々もまさにそのとおりだと思っております。地方だけ歳出を見直していくということではなくて、国・地方の協力、信頼関係によって進めていかなければならないという思いを持っておりますが、現実には地方が 7.6 兆円の削減となっております。

続きまして、地方公務員の定員については平成 6 年がピークで、このときに 328 万 2,000 人の地方公務員がいたわけですが、平成 7 年から 14 年連続して純減です。しかも最近は団塊の世代の大量退職に伴う退職不補充によりまして、かなり削減の幅が大きくなっています。平成 20 年度では 290 万人程度と思っております、今年度は過去最大の削減数という状況になっております。

削減率についても、国家公務員は 5.7%の目標に対して、3 年間で 2.3%の削減になっています。一方、地方公務員は 5 年間で 5.7%の目標に対して、既に 4.7%達成しております。集中改革プランでは、さらに上積みをして 6.3%まで削減ということになっており、5.7%は達成できるであろうし、さらに上積みをしているという状況です。

少し中身を見ていただくと分かるのですが、地方公務員というのは、福祉関係や教育(学校の先生)、警察、消防などは、あまり自由に定員が決められるものではありません。従って、例えば都道府県で見ていただくと、警察については実は増えているわけです。この 3 年間でプラス 1.6%ということで増えております。一方で、一般行政部門、いわゆる知事部局の職員は、こ

の3年間で8.5%減っているという状況になっており、非常に厳しい状況です。都道府県の知事部局においては5年間の目標値がマイナス11.4%ということです。これは、5人の退職に対して1人を採用するというのを続けると達成できない数字です。これ以上都道府県の知事部局の定員が減っていきまると、世代間のバランスもかなり崩れてくるでしょうし、非常に厳しい状況だと思っております。

給与の関係がしばしば取り上げられるのですが、給与につきましてはご案内のとおり、ラスパイレス指数というものがあります。以前は、ラスパイレス指数が100を超える時代が長く続いたということもあって、地方公務員の給与は高いのではないかとされている方も多いのではないかと思います。しかし現実には、4年連続で国の給与水準を下回っているという状況ですから、このことについては我々としても丁寧に説明をしていきたいと思っております。

さらに、すべての団体に給与構造改革に取り組んでいただきました。国家公務員の場合は、本府省手当や東京の地域手当の率が高いものですから、全体として4.8%の給与水準引き下げとなりましたけれども、人件費総額でいうとあまり変わりがないわけです。一方、地方公務員の場合は地域手当がない地域もありますので、1年間でいうと6,000億円程度の削減効果が出ているということも案外知られていません。さらに、本来、人事委員会の勧告を尊重すべきところ、やむにやまれず独自の給与カットにまで踏み切っている団体がかなり増えています。全1,858団体中の1,139団体、率にして6割以上の団体が、何がしかの給与カットをしているという状況です。北海道、徳島県、島根県、鹿児島県などに至っては特に高い率になっています。先程お聞きしましたら、富山県においてもかなり高い率で削減をされているという状況で、国家公務員は当然ながら給与カットは一切していないわけです。首長もおそらく、給与カットをしたくてしているという方はいないと思うのです。しかも最近の景気情勢により、採用も難しくなっている中で、給与削減については非常に厳しい意見があると思っております。そういう中で、必死に給与削減に取り組んでいるという実情を多くの方に理解していただきたいと思っております。

次に技能労務職員、これにつきましてはマスコミや財務省の財政審議会等でたびたび議論になります。例えば、バスの運転手が非常に高い給料をもらっているのではないかと、民間と比べると高い賃金をもらっている方が多いのではないかとのご指摘があるわけです。

これについては、まず技能労務職員の数が34万人いたものが、平成19年度で17万人ということで、過去20年間では半分、過去5年間でも25%減っております。人数にしていうと、およそ300万人の地方公務員のうち、ほんの一部だということをご理解いただくと必要があるかと思っております。併せて、55歳以上の方が4万5,000人おられますので、あと5年もすればかなりの数がさらに減っていくことが想定できます。さらに、給与水準については、確かに地元民間との比較ができていない団体も一部あったものですから、見直しに向けた方針を各都道府県・市町村で作っていただくということをやっております。技能労務職員については大変厳しい指摘があるのもまた事実ですが、地方においては定員の削減にかなり取り組んでおりますし、見直しに向けた積極的な取組も方針を定めてやっていると状況です。

続きまして、民間委託の推進です。本日のテーマとも少しかわりますが、民間委託についてもかなり進んでおり、特に定型的業務や総務関係の事務については、都道府県・市区町村で相当程度民間委託を進めておられます。また指定管理者については、先程根本先生からのご指摘もございましたが、施設数の割合で、都道府県では62%、政令指定都市では53%が導入済みとなっています。また、市場化テストについては国においてもなかなか進まない中で、地方の方が進んでおり、137団体が何がしかの検討をされている、もしくは導入済みという状況です。公営企業については先程申し上げたとおりです。

最後に、公会計改革についてですが、いわゆる財政健全化法がいよいよ平成20年度決算から全面施行されるという状況になっており、当該団体の資産・債務について現状をきちんと把握していくという中で、公会計を整備していただくということをやっております。都道府県・指定都市は全団体が作成済みですが、市区町村ではまだなかなか進んでいないところもあります。今、総務省においてわかりやすいマニュアルづくりをしておりますので、12月にそれが公表できるかと思っております。そういうものも参考にさせていただいて、各団体の資産・債務の状況についてきちんと把握していただきたいということです。

今、総務省では、地方行革についてはかなり取り組んでいるのだということを強調して説明するように歩いております。というのも、今なお地方にはまだまだ無駄がある、まだまだ切りしろがあるのだという声が東京の中ではあるのも事実なのです。マスコミの中で

もそういう声はまだあるという状況の中で、我々としては給与カットまでやっている、かなり行革が進んでいるということを訴えていきたいと思っています。

本年度もそういうことで進めておりますが、一方で、例の不正経理の問題や、一部の談合の問題等々、やはり不祥事が地方団体で起きますと、せっかく行革を一生懸命やっただいてる皆さまの苦労がなかなか

理解されないという面もあります。したがって、今後は我々としても地方行革の理解を深めるべく努力をしていきたいと思いますが、皆さまにおいても、そういった住民の信用を失うようなことのないようお願いをしたいと思います。

私からの説明は以上です。どうもありがとうございました。

【地方行革の状況説明 資料】

新地方行革指針（平成17年3月29日総務事務次官通知）

平成17年度を起点としておむね平成21年度までの具体的な取組を明示した「**集中改革プラン**」の公表を、総務省から全地方公共団体に要請（集中改革プランの項目）

- ・事務・事業の再編・整理・民間委託等の推進・手当の総点検をはじめとする給与の適正化
- ・適正な定員管理（平成22年4月1日における定員目標を明示） など
- 過去5年の純減実績（▲4.6%）を上回る総定員の純減を図る。

※ 旧地方行革指針（平成9年11月14日自治事務次官通知）

地方行革新指針（平成18年8月31日総務事務次官通知）

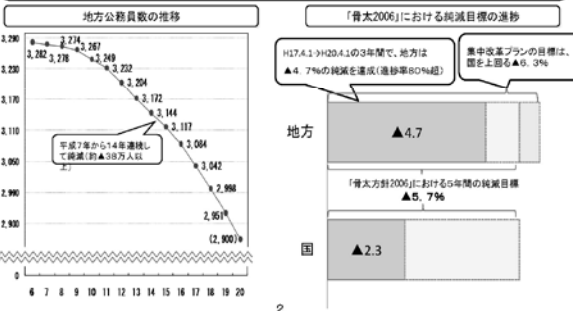
行政改革推進法（平成18年）における総人件費改革等及び骨太方針2006を踏まえ、地方行革の更なる推進に向け、新指針を8月末に公表

- 総人件費改革
 - ・ 国家公務員の定員純減（▲5.7%）等を踏まえ、一層の定員純減
 - ・ 給与改革の推進（地域民間給与の反映、一層の給与適正化）
- 公共サービス改革
 - ・ 事務事業の仕分けを踏まえた検討
 - ・ 市場化テストの積極的な活用
- 地方公会計改革
 - ・ 財務4表（貸借対照表、行政コスト計算書、資金収支計算書、純資産変動計算書）の整備を推進
 - ・ 資産・債務改革

地方行革の現状について

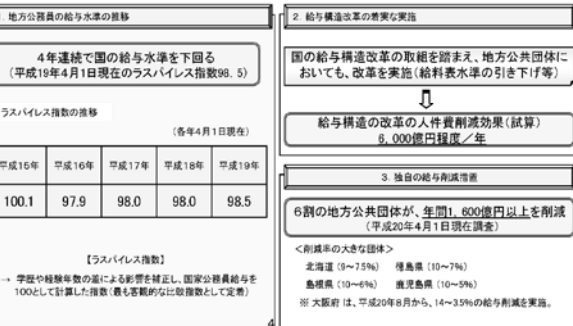
地方公共団体における定員の状況

- 地方公務員数は、平成7年から14年連続して38万人以上の純減。
- 「骨太方針2006」における国家公務員の定員純減目標（▲5.7%）を上回る▲6.3%の純減（H17.4.1→H22.4.1）。
- 平成17年4月からの3年間で、既に▲4.7%の純減を達成（進捗率80%超）



地方公共団体における給与の適正化

- 4年連続で給与水準が国を下回るなど適正化が進む。
- 給与構造改革により大幅な人件費の削減。
- 6割の地方公共団体が年間1,600億円以上の独自給与カットを実施。



集中改革プラン及び18年指針の主要な取組状況（概要）

【集中改革プランの公表状況（平成20年10月1日現在）】

平成20年度中に全ての団体において集中改革プランの作成・公表の達成見込み。

※ H20.8現在 <超過計画> 47団体のうち、46団体（97.9%）<政令指定都市>17団体（全団体）<市区町村（政令指定都市を除く）>1793団体（全団体）

※ 前年度発表済（H19.4.1）以降の公表団体数は市区町村の12団体、都道府県の非公営団体の掲載数は平成20年度中に公表予定。

【定員管理の進捗目標（H17.4.1→H22.4.1）における純減率】		【定員の純減実績（H17.4.1→H22.4.1）（進捗値）】	
都道府県	▲4.9%	都道府県	▲3.0%
政令指定都市	▲8.8%	政令指定都市	▲7.3%
市区町村（政令指定都市を除く）	▲8.5%	市区町村（政令指定都市を除く）	▲6.4%
合計	▲6.3%	合計	▲4.7%

【5%公営企業等の定員管理の進捗目標（H17.4.1→H22.4.1）における純減率】

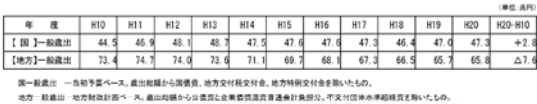
▲7.1%（市区町村を含む）

【5%公営企業等の定員の純減実績（H17.4.1→H22.4.1）（進捗値）】

▲6.9%（市区町村を含む）

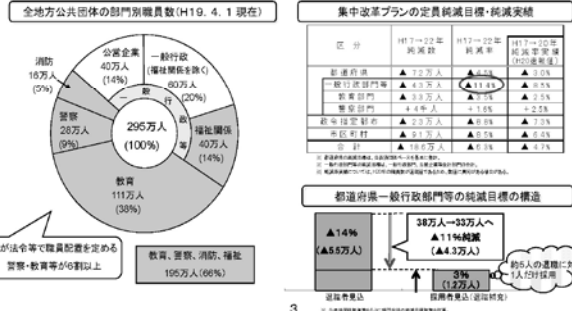
国と地方の一般歳出の伸び（1998（平10）年度=100（当初））

国の一般歳出はこの10年間で2.8兆円増えているのに対し、地方の一般歳出はこの10年間で7.6兆円減少している



地方公共団体における部門別定員の状況

- 地方公務員全体のうち、国が法令等で職員配置を定めている警察・教育等の部門の職員が6割以上を占めている。
- ▲6.3%の定員純減目標のうち、教育部門や警察部門を除く都道府県の一般行政部門等の目標は▲11.4%



地方公共団体における独自の給与削減措置について

○ 収入不足などに伴う地方財政の逼迫 → 財政再建の必要な措置のため、引き続き一層厳格な独自の給与削減措置を行っている

過半数の地方公共団体が、年間1,600億円以上を削減（1,858団体のうち、1,139団体（61.3%））（1,664億円）（平成20年4月1日現在調査）

【参考】

都道府県・指定都市における地方公務員（一般職）の給料削減率（平成20年4月1日現在）

削減率	給料削減を実施している地方公共団体（抑制措置の内容）
8%~	北海道（9~7.5%） 徳島県（10~7%） 鳥取県（10~6%） 鹿児島県（10~5%）
5%~8%未満	青森県（6~2%） 岩手県（6~2%） 福島県（5~2.2%） 茨城県（5~3.5%） 新潟県（5~3%） 滋賀県（6~1.5%） 兵庫県（7~2.5%） 岡山県（6~2.8%） 広島県（7.5~3.75%） 香川県（5~1%） 愛媛県（6~2.6%） 高知県（5~2%） 佐賀県（6~4%）
3%~5%未満	秋田県（4~2%） 千葉県（3~1.3%） 富山県（4~1%） 山梨県（4%） 奈良県（4~1.5%） 沖縄県（3%） 千葉県（3~1%）
2%~3%未満	京都府（2%） 大阪府（2%） 和歌山県（2~1%） 名古屋市（2~1%）

※ 大阪府は、平成20年8月から、14~3.5%の給料削減を実施。

技能労働職員の状況について

※「技能労働職員」とは… 清掃職員、飲食調理員、福祉関係職員等の職制職員、人事委員会設置の団体とならず、労使交渉を経て労働協約が締結できるなど、法の適用関係が一般行政職員等とは異なる。

- 技能労働職員数は平成19年4月1日現在約17万人（民間委託・退職不補充により過去20年間で約60%、過去5年間で約26%の減）
- 各地方公共団体の給与情報の公表を徹底
- 各地方公共団体において給与等の見直しに向けた取組方針を策定・公表



見直しに向けた取組

1. 給与情報の公表
 - 全国統一公表様式に、賃金センサスデータを参考指標に準拠し、各団体において情報開示を徹底。
 - 賃金センサス法、パート労働法等の動労協賛、雇用調整が公務員と異なる労働者を含むことには留意が必要。
2. 見直しに向けた取組方針
 - 各地方公共団体において、技能労働職員の給与等の見直しに向けた取組方針を策定・公表。
 - 都道府県・指定都市 全団体策定済
市町村 59.2%策定済
(平成21年3月調査時点 GR: 3%)
3. 技能労働職員の給与に係る基本的考え方に関する研究会
 - 都府県において、技能労働職員の給与決定の基本的考え方を整理し、その具体的な反映手法等について研究するための研究会(平成20年4月～)。

民間委託等の推進

- ・ 定型的業務等(庁舎の清掃、総務関係事務、公用車運転、ホームページ作成・運営、電話交換など)の民間委託実施比率が上昇。単純平均では、平成20年までに都道府県が約84%、指定都市が約91%、市区町村が約66%を実施。
- ・ 施設の指定管理者制度の導入を積極的に実施。平成20年までに都道府県が約62%、指定都市が約53%を実施。施設の業務委託まで含めると都道府県が約98%、指定都市がほぼ100%実施。
- ・ 公共サービスの質の維持向上及び経費の削減の観点から、市場化テストの積極的な活用を実施。平成20年までに137団体(対前年86団体増)が制度を導入又は導入検討中。

- すでに実施された市場化テストの状況(主な事例)
 - ・ 農業試験場における農業技能(肥料生産)業務等(北海道)
 - ・ 事業者向け公開職業訓練業務(東京都)
 - ・ 職員研修業務(大阪府)
 - ・ (まもろ観光交流館のNPO活動支援業務(熊本県)
 - ・ 奨学金貸付管理(福岡県)
 - ・ 回収等業務等(東京都港区)

公営企業の定員管理・経営改革

- ・ 事業譲渡や廃止、民間的経営手法の積極的導入等を実施。その結果、平成17年～平成22年(5年間で)▲7.1%の定員削減を実施中。平成20年までの3年間で▲6.9%の削減を達成。

- 主な取組事例(19年度)
 - 福島県 福島県立小(バリアフリー)センター運営委託の民間譲渡
 - ▲7.1%(市区町村を含む)の公営企業の中で民間化率の最も高い事例として、17年度実績。12年度実績も、100%民間化率
 - 高松市 国民研修センターの廃止
 - 北海道札幌市 下水道排水処理場へ指定管理者制度を導入
 - 公営企業の定員管理(H17.4.1～H20.4.1)における削減実績(継続)
 - 山梨県甲府市 甲府市立清田病院の運営に指定管理者制度を導入
 - ▲6.9%(市区町村を含む)の公営企業の中で民間化率の最も高い事例として、17年度実績。12年度実績も、100%民間化率

公会計改革(公会計の整備、資産・債務管理)

・ 平成18年度版財務書類の作成は、都道府県、指定都市において何らかのモデルにより金団体が作成済。市区町村では58%が作成済みであり、作成中の団体を加えると71%の団体が作成に着手済。

・ 資産・債務の実態把握について400近い団体が固定資産の評価について作業中(平成20年3月31日現在)。また、各団体において資産・債務改革の方針策定に向け全庁的な取組を実施。

- 資産・債務改革の方針策定に向け全庁的な取組を行っている主な団体
 - ・ 所有資産の有効活用等を行う専門部署を設置(北海道)
 - ・ 所有資産の維持管理の適正化等を図る専門部署及び全庁横断的に所有資産の有効活用の立案を行う推進会議を設置(青森県)
 - ・ 未利用資産売却の加速化を図るため、マネジメント会議を設置(埼玉県)



山本 公生

富山県経営管理部人事課行政改革・経営班長

皆さま、こんにちは。富山県経営管理部人事課の山本でございます。今ほど、総務省の新田補佐から地方の頑張り具合をいろいろお話しいただいたわけですが、私の方からは地元富山県として行政改革の取組状況を、少しでも皆さまにお伝えできればと思いますので、よろしくお祈りします。

皆さまに「富山県の行政改革の取組み」というものをお配りしてありますが、まず1ページに、平成12年度から平成19年度までの県の歳入の状況、普通会計の決算状況の資料を載せてあります。この間、平成16年度から三位一体改革の関係で交付税の見直し、税源移譲等の関係でかなりの歳入の変化があります。ご覧いただきますとわかりますように、税源移譲で国庫支出金が減って県税が増えるという動きにはなっていますが、その反面交付税が大きく減っているということで、富山県の歳入全体は、平成12年度の6,200億円に対して平成19年度に5,100億円ということで、1,100億円程度減っているという、大きく落ちている状況にあります。これは県の努力では致し方ない部分もございませう。

それではどうするのだということで、2ページ目のところにありますように、県の努力でできること、行政改革・歳出削減を進めてきております。今ほど新田補佐からお話がありましたように、一つは人員削減の話です。左上にグラフがありますが、人数を平成12年を100とした指数で見ますと、国に比べると都道府県・富山県はこの7～8年間でかなりの人員削減に取り組んでいるということですし、給与のレベルにしても、富山県では職員給与の臨時削減ということで、平成17年度から一般職員についても5%など臨時的な給与削減を行っております。

その下の資料を見ていただきますと、平成12年は国の給与水準を上回って100%を超えておりましたが、平成17年度の給与カットからは96%程度で推移しているという状況です。

それから右側のグラフでは、歳出削減について、国も先程お話がありましたけれども、富山県は徹底的にマイナスシーリングや行革、公の施設の見直し、歳出

削減を推進しており、平成12年度を100の指数とすると85ということで、国よりはかなり下回っていると考えております。

具体的にどういう取組をしてきたのかというのが3ページ以降です。一つの事例としてお話しいたしますが、まず一つは3ページにありますように、「庶務業務の集約、外部委託」ということです。従来各課に庶務の人員を配置してきたものを、総務センターという全庁的に集約する課を設けて、そこに定型的な庶務を任せて、民間の派遣スタッフを活用するというやり方を本庁では平成19年度、出先では今年4月からやっております。その結果、人員体制も庶務担当人員を30名削減ということで、人件費としては2.4億円。それから民間企業の参入促進ということでこの派遣人件費が逆に掛かるわけですが、12人で1億円、差し引き1.4億円くらいは節約できているのではないかという見込みでおります。

それから今までもお話が出ていましたが、4ページにありますように、公の施設の指定管理者制度を富山県では平成18年度から導入しております。現在58施設で導入しておりますが、導入から2年程度経過したということで、来年度の新たな施設の管理者の募集に当たりまして、いろいろ運用改善を図り、例えば募集期間を延ばす、指定期間は4年を原則にするなど、いろいろな見直しを図りながら進めてきております。

今日も八王子市さんからいろいろな先進的な事例を紹介いただくとありますが、それを楽しみにしております。効果としましては導入前から比べますと、年間ですべての施設を合計して、管理費が12億円くらい減っているのかなと思います。それから、利用日や利用時間の拡大という独自の民間のサービスを図っておられると思います。さらに、民間の参入ということで地域経済の貢献も考えられると思っております。

次のページですが、もう一つ施設の民間への移管ということです。ここでは老人ホームの民間移管の事例を書いております。昭和30年代に県立で老人ホームを建てたわけですが、現在、特に平成12年度の介護保険制度導入以降は民間の方の経営がほとんどになりました。

て、平成16年時点では全国で県の直営が5施設のみという状況になっておりました。そういう状況も踏まえまして、平成19年4月に県営から社会福祉法人へ移管したということです。

私は4月にこの部署に来る前にはこの仕事そのものを担当しており、老人ホームの民間移管を準備し、平成19年4月に移管したわけですが、県立からすぐ民間ということではなく、移管というのは入所者に対しても大変いろいろな影響があるということで、その期間、1年間の派遣を体験しております。実際問題として入所しておられるこのような施設の移管というのは、通常の民営化と比べるといろいろ気を使うところがありますので、そういう面では、民営化の仕事に携わって、いい経験をさせていただいたと思っております。

移管する前は、当然、職員も多く人件費等で2億円の赤字でしたが、民間の社会福祉法人では当然赤字ということはありませんので、いろいろ工夫しながら収支を賅っているというところではあります。

最後のページになりますが、これはNPO法人と県が協働する事業について、NPO法人に対して募集するというのを富山県でやっております。名前は「とやま夢づくりNPO協働事業」ということで、これは他県でもいろいろやっておられる例だと思います。

最後になりますが、このような民間との協働推進事業というのはいろいろ取り組んできたわけですが、これからも限られた人員・財源の中で、民間との協働・連携を進めていきたいということで、民間の視点から県の業務を見直していただく民間提案制度に取り組んでいきたいと考えております。そういう面では、今から他の県・市の事例をご紹介しますが、大変参考になる今日のセミナーだと思いますので、本県もこれを参考にしながらこれからも積極的に行政改革に取り組んでまいりたいと思っております。

以上で富山県の報告を終わります。どうもありがとうございました。

富山県の行政改革の取組み ＜地方行革セミナーin富山＞



平成20年11月26日(水)
富山県経営管理部 人事課行政改革・経営班

富山県の普通会計における歳入の変化(H12決算→H17決算→H19決算)
(単位:億円)

	県税	地方交付税	国庫支出金	県債	その他	合計
H12	1,338	1,882	1,092	693	1,233	6,236
H17	1,268	1,403	226	692	593	5,252
H19	1,510	1,214	183	536	715	5,150

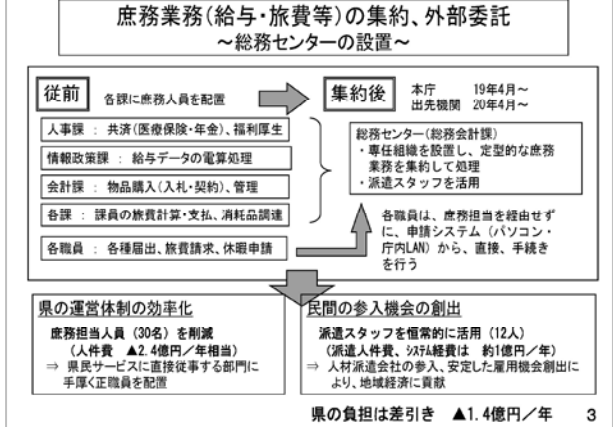
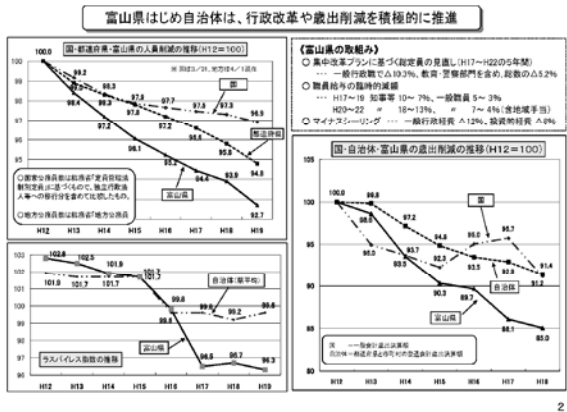
① 県税 △68億円 (△5.1%)
② 地方交付税+補助費 △253億円 (△13.4%)
③ 国庫支出金 △400億円 (△36.6%)
④ ①+②+③で、△721億円

⑤ 県税 +242億円 (+19.1%)
⑥ 地方交付税+補助費 △232億円 (△14.2%)
⑦ 国庫支出金 △156億円 (△22.5%)
⑧+⑥+⑦で、△146億円

⑨ 県税 +242億円 (+19.1%)
⑩ 地方交付税+補助費 △232億円 (△14.2%)
⑪ 国庫支出金 △156億円 (△22.5%)
⑫+⑩+⑪で、△102億円 (△1.9%)

※ H19県税は税源移譲分(159億円)を含む。これ除くと、実質的な増は83億円(+5.5%)

県税 交付税+補助費 国庫支出金 <左の小計> 県債+その他 合計
(H12→H19) +174 △485 △556 <△867> △219 △1,086億円 1



「公の施設」の指定管理者制度の導入

公の施設管理の制度改正
H15の地方自治法改正により、文化・スポーツ施設、公園などの公の施設の管理について、指定管理者制度が導入され、民間企業、地域団体も参入可能

富山県の取組み
○ H18.4～指定管理者による運営開始
・ 指定期間 3(2)年間
・ 20年度で58施設で導入…文化施設(県民会館、美術館等)、体育施設(総合体育センター等)、都市公園(木蘭山ランド等)、県営住宅、流域下水道 など
○ 行政改革委員会からの提言をふまえた運用改善(20年度)
・ 参入機会の確保…募集期間の確保(平均1か月～原則2か月)、採選性の判断資料など適切な情報提供
・ 選定の公平性・透明性の確保…具体的な分かりやすい審査基準の公表
・ 適切なサービス提供、効率的な施設運営のための条件整備…指定期間3年～5年を原則、予見できない物価変動などリスク分担の明確化、基本的な評価項目の統一

効果
施設運営面・効率化(従前に比べ、県負担額は▲12億円/年)
・ サービス向上
利用日・利用時間拡大(例、こどもみらい館 GW、夏休み中も休まず開館)
ホール貸しの際、会場設営、宅配便等の取次ぎ等々開始(ワズパ化)
県民会館の利用料金見直し(開館期、夜間の割引料金の新設)

地域経済への貢献 ⇒ 民間企業、地域団体の参入機会の拡大
20年度 58施設のうち、10施設で民間企業、団体が参入(県庁前公園、岩瀬スポーツ公園)

県立流杉老人ホームの民間移管

【経緯】S38 養護老人ホーム S44 特別養護老人ホーム 開設
老人福祉施設が殆どない時代に先導的に設置され、後発の老人福祉施設のモデルとなるとともに、福祉人材養成の役割も果たしてきた。

【民間移管の検討】
(背景) ・ 国のゴールドプランなどによる施設整備の進展
・ 介護保険導入(措置制⇒利用者が自由に利用施設を選択)
⇒ 全国の老人ホームはほとんど民間が運営
H16時点 特養ホーム 5,291施設中、県営は5施設のみ

H19.4「県営」を廃止し、社会福祉法人に運営を移管
施設の建物・土地は無償貸付(将来の建物修繕・建替は法人負担)
円滑な引継ぎを行うため、一定期間、従前の県職員の一部を派遣
⇒ 県営当時の赤字経営(▲2億円/年を一般会計負担)から黒字運営へ

県の役割
【これまで】 サービスを直接提供
【これから】 サービスの質、量を確保する取組みを中心に(例)事業者指導、福祉サービスの評価・公表

とやま夢づくりNPO協働事業の概要

目的 県民の視点に立った公共サービスの提供と、より良い地域づくりを進めるために、県政の課題テーマ等に沿った企画提案事業をNPOから募集し、県とNPOとの協働事業を実施

テーマ
○ 活力あるまちづくり… 新幹線駅を中心とした交流拠点づくりの推進、夜間まで活用可能なコンパウンドまちづくりの推進、中心市街地の賑わいの創出、情報連携推進の促進と活用など
○ 子育て支援、教育の充実… 子育て支援、子どもの健全育成、義務教育等の充実、高等学校教育の推進、大学教育・学習研究、科学技術の振興、生涯学習の推進など
○ 健康づくりと医療、福祉の充実… 医療の充実、健康づくりの推進、安全な保健と医療の充実、スポーツの振興、地域社会福祉の推進、高齢者福祉の充実、障害者福祉の充実など
○ 自由テーマ

協働手法
① NPO提案公募型…NPOから事業企画書を公募して、県と提携して事業を実施
② NPO委託型…県が協働にむく事業をNPOに委託、NPOの自主的な活動のうち、協働になじむ事業を県が助成
③ NPO協働型…NPOが主体的に行う事業に県が助成
④ NPO協働型…NPOが協働にむく事業を実施、協働が主導して実施
⑤ NPO事業協力型…NPOと県との間で各々の特性を生かす役割を決めた協働型を核、一定期間、事業を協力して実施

【NPOの協働による協働事業】

平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度(予定)
地域福祉フォーラム開催事業 ・「富山県」付(10冊)の普及 ・こどもみらい館での自然観察プログラム実施事業 ・観光客の関心に応じた施設サービスの提供(177)市内事業 ・外国出張者向けの推進事業 ・観光客向け7/24観光案内事業 ④予算:3事業計 772千円	・「健康」(K1)支援活動推進事業 ・若年性認知症の介護実践事業 ・プログラムの推進 ・児童虐待の現状と支援について考える講演会の開催 ・「健康増進(ドック検診)」 ⑤予算:4事業計 3,020千円	・コミュニケーション ・性的ためのグループカウンセリング事業 ・「癒し」(癒し)推進事業 ・「癒し」推進事業(市民のための癒しの場を提供) ・「癒し」推進事業(癒し)推進事業 ・「癒し」推進事業(癒し)推進事業 ⑥予算:2事業計 1,800千円	・性的ためのグループカウンセリング事業 ・「癒し」推進事業(市民のための癒しの場を提供) ・「癒し」推進事業(癒し)推進事業 ・「癒し」推進事業(癒し)推進事業 ⑦予算:2事業計 1,700千円	

とやま夢づくりNPO協働事業 6



「北海道版市場化テストの現状」<北海道>

池田 和明

北海道総務部行政改革局行政改革課主査

富山の皆さま、こんにちは。外地北海道から参りました池田と申します。どうかよろしく願いいたします。本日は、私どもで行っております北海道版の市場化テストの現状についてご説明申し上げたいと思います。

昨年度から、北海道版の市場化テストを導入してモデル事業として2事業をやりましたが、今年は4事業の民間委託を開始しました。一つはパスポートセンター、旅券発給申請等の受付業務、これは10月からです。また、北海道庁別館の1階受付の窓口、法人事業税・法人道民税の受付、それから入力業務等について市場開放したところでございます。

もう既に、35都府県でパスポートの発給について日曜交付を開始されているようですが、北海道は市場化テストというプロセスで、このパスポートセンターの民間委託を開始いたしました。その実績ですが、あくまで資料に載せているのは予算要求の額、予算ベースでの実績です。従って、この中で法人二税に関する入力等の業務については、資料では1,100万円の効果となっておりますが、実際には2,700万円ほどの効果を挙げております。パスポートの発給受付申請業務についてはただ100万円と記載されていますが、実際の入札を行った結果、私どもは2年間で6,000万円を考えておりましたところ、東京で既にパスポートの発給業務を行っている会社が2年間で3,200万円ぐらいで札を入れてきましたので、2,700万円程度さらに効果額として上がっております。

北海道は、既に財政が非常に厳しい状態になっており、公務員がやっていた仕事、サービスの提供等を民間の皆さまにお願いしていくことを始めておりましたが、その一環として、この市場化テストを指定管理者制度の導入と合わせて進めてきたところでございます。当初、3,500人の職員削減ということで計画しており、現在のところ、札幌医大の独法化でほとんどの数を稼いでいますが、市場化テスト、指定管理者制度の導入、またその他の一般の民間委託でも成果を挙げています。なお、人員削減の計画もまた新しく策定する予定です。

「北海道版市場化テスト」では、まず、事務事業の

評価を行った上でそれをホームページ上で公表し、細かい事業の内容についても可能な限り記載します。それに対して民間の皆さまのご提案をいただきます。その提案に対し、所管部署において、実際に民間委託が可能かどうか、法律で禁止されていないかどうか、またそれによって効果があるかどうか等も含めて検討し、それをまた公表するという手続きを取っております。

その中で、またフィージビリティの高いもの、実現性の高いもの等につきまして、「北海道市場化テスト監理委員会」という第三者委員会からご意見を賜り、頂いた提案の中から特にこれと思われるようなものについて再検討し、その中で実際にどういう作業の流れか、仕事の流れがどうなっているかということを含めて個表に落とし議論のベースを作ります。その中でどの部分を民間に出せるか、それは単体で出せるか、または道庁内で集めて出すことが可能かどうかを検討して、その後またその内容を対外的に公表していきます。そして、検討の結果、民間に出した方がいいとなったものを、実施方針として取りまとめて公表し、実際に民間への委託を行っていきます。この市場化テスト監理委員会の先生方には、実際にその仕事を民間委託に出すに当たっての実施要項、それから業者を選定するに当たっての基準、これらについて客観的にご意見を賜りまして、公正な手続きを取っていくという流れになっております。

平成19年度に始めたのは、農業試験場での圃場整備、家畜用の粗飼料の生産、あとは難病に指定されている病気等で個人の支払いではその病気の治療法が見つからないような特定疾患についての受給者証の交付作業です。それぞれ課題を検証しながら、平成20年度の市場化テストの対象業務拡大というところにつなげていきます。

平成20年度実施の対象事業の選定では、調査・統計の業務について民間でできるのではないかとご提案が結構多く、その他、税外未収金の回収、受付等の提案があり、現在の平成20年度の対象業務選定に至っています。

資料に、平成20年度の市場化テストの実施方針が記

載されています。対象事業は左側の4業務です。継続検討としたのが高等技術専門学院の運営と統計調査業務で、国の動向を踏まえてということです。統計調査は一部モデル事業的にやった自治体があるようですが、その結果はなかなか思わしくなかったようで、まだ結論には至っていないとお聞きしております。それから、厚生労働省で高等技術専門学院、技能労働等の研修施設について平成19年度に結論が出るということでしたが、平成20年度中へと結論が持ち越しになったようで、これらの結果を見ながら今後民間委託について検討したいと考えております。

旅券発給申請受付業務については、既に他の自治体で流行っていますが、私どもは日曜交付ということを非常に重要視してまいりました。今まで、自前でやるにあたっては金額が掛かるということでやめていたのですが、ただし、安くなるだけでなく、サービスの品質の向上を目指しまして、待ち時間について検討しました。整理票をもらってから実際に受付を行うまでの時間は割と客観的に、機械的にトレースできます。愛知県等の場合には、質を維持するためにもう少し別の基準を設けられているようなのですが、北海道でそういうことを受ける業者が本当にいるのかということで、アンケート調査等も十分行い、あまりやかましく基準を設けると参入してくる業者が少ないのではないかと、単純に待ち時間を質の目安として入れておりました。基本的には30分以内ということで設定しましたが、応札してきた業者はすべて、10分で基本的には解決する、受け付けるということになりましたので、そこは何とか維持されていると思います。今まで自前でやっていたときの待ち時間もそうなのですが、待ち時間を担保するための手段としてどういうことをするか。これは私どもとしては研修期間を十分設けるという判断だったのですが、業者として実際どのような研修を行うかというところの具体的な詰めを、総合評価による競争入札ということで加点項目に加えました。

また、今回は、総合評価落札方式の一般競争入札ということで複数年契約としましたけれども、これも市場化テスト監理委員会の先生方の意見の反映によるところが大きいです。やはり、各業者ともテーブルでの研修、それから実地での研修ということでかなりの期間を必要としており、さらに業者としては新たに人を雇うというリスクを取るわけですから、そのための期間というのも十分加味してスケジュールを設定しています。資料にあるように4月下旬から10月まで時間を

取っているわけですが、この前に東京の業者、北海道の業者等々を回ってアンケート調査を行い、実際にどれぐらいの期間が必要なのかということを実質的に取材の結果、このような期間が適当ではないかと、結構これでもタイトな方だったと思います。この中で、市場化テスト監理委員会の皆さまにその基準についてご意見を賜うなどするものですから、これはなかなか日程的にはきついものがございました。

実際の採点基準については、価格によるものが100点で、それ以外のものが150点ということで、これは実際に入札を行う前には、「まあ、こんなものではないか」と第三者委員会の先生方にもご理解を賜っていたところです。しかし、実際に札を入れてみると、東京で既に行われている業者が非常に安い価格で札を入れてきました。結局、価格点が大きく影響しました。この真ん中にあるHBAというのはパスポートセンターのすぐ近くにある業者ですが、繁忙期に、実際に人数が非常に多くなったときは、研修した職員の方々がどっと押し寄せて、駆け付けて手伝うから大丈夫というような、工夫というか物量作戦というか、そういうご提案をいただいたのでここはHBAが加点を得ています。結局、最終的には価格で点差が大きくなってしまっていて、何とか追いつけたのですが及ばずという状態でした。実際に入れてきた価格は資料のとおりです。

これを踏まえて、市場化テスト監理委員会の先生方のご意見としては、「入札価格が評価結果に大きく影響を与えるような配点は、総合評価の趣旨に鑑みると、必ずしも適切な結果を生まない可能性があるのではないか。」「今回はいいけれども、同様な性格を持つ事業が入札の対象となるような場合には、事業の内容を詳細に検討して、価格以外の部分の配点をもう少し重くするべきではないか。」といったことでした。再度この市場化テストというプロセスを用いるのであれば、この先生方の意見を拝聴するわけですが、他にも宿題を残したという形になっております。

今日は実務レベルの皆さまが多いとお聞きしていますので、実際の課題についてです。平成19年度から始めました農業試験場における圃場管理についての課題ですが、実際に派遣される職員の資格・能力が、あるいは人材を派遣するマーケットが十分育っておらず、技術的なところで実際の圃場管理に支障が出たということがあります。また、どういうところでその方々の技術レベルを判断するのが難しかったということが挙げられております。そのため、道職員の指導業務が発生するなど、なかなか効果が見られないのではない

かということもありました。結局その対応としては、お任せする業務をもう一度再検討して、直営すべきコア業務を精査し、それ以外の、試験研究の結果に大きく影響が出ないようなところをお任せすることとしました。それから、最低価格入札制度または総合評価一般競争入札制度の導入を検討すべきではないかということもありまして、価格を安く入れてきたところが本当にその業務を担当する能力があるのかどうか再精査せよということになりました。結局、業者さんにとっては単年契約では非常にきついなということ、複数年契約とさせていただいております。

それからもう一つ、農業試験場の同じところで粗飼料生産というのがあります。こちらはもともと農作業専門の業者がいなかったのですが、建設会社の方々がこれをやられたのですが、私どもが予算を組むときには、農作業機械自体はお持ちだということをお前提で積み上げていますので、リース料だけが余計に掛かるということになっていました。そこで、できれば長期契約にしてもらえるとそのリース料も割安になるのではないかと要望を受けたのですが、対応については検討中でございます。

それから、特定疾患の医療受給者証の認定審査等ですが、こちらもある程度知識が必要だということもありまして、間違いなどがないように、もちろん間違いの数に応じてお支払いする額を減額するというデメリットシステムを取っているのですが、何より事務処理マニュアルを充実させて、さらにその慣れた状態で継続されるように複数年契約とさせていただいております。

法人二税についても、間違いなどがないようにというのは同じことです。しかしながら、正しいデータを入力する場合に間違えるというのは業者の責任ですが、入力するにあたっての元になるペーパー自体の記載が間違っている、つまり、申請者が入れたデータ自体に瑕疵があると、それは業者のせいにはできないということで、そこをまた判定するのが難しいということがありました。これに対しては、今回あらためてまた募集したのですが、公募要綱に必要な処理能力や研修実施の義務付けを明記して対応しているという状況です。それから、この法人二税は4月からやっていたのですが、5月・6月は、税務は非常に忙しい時期になりますので、これをずらして、不慣れな方々がいきなり繁忙期を迎えないように、1月に業務開始の時期を設定しました。それから、複数年契約でこれも対応しています。

今後なのですが、この場で申し上げるのも何なのですが、私は市場化テストと指定管理者制度を担当しております、この市場化テストというプロセス自体、そう長くただらと続けるものだとは思っておりません。私自身のポストも今年1年でなくそうかなと思っております。それにあたりましては、それぞれのご提案のありました業務について、何年をターゲットとして、それまでどういうステップを踏んでいくのか具体的な計画のようなものを作れたらと思っております。これをオール北海道庁としてコミットさせて、事務事業評価と連動させてフォローアップを行っていく。従って、私のポストはもう必要なくなるというような形にしたいと思っております。

平成21年度以降に向けてですが、民間提案も今年で終わりにしようかと思っております。調査・統計等や税外未収金の関係などその他いろいろご提案いただいています。さほど目が覚めるような新しい提案はございませんが、この中で今、有力なものをショートリストにして検討させているところです。ショートリストに載った業務を、平成21年度から平成26年度までの間にどういう手続きでやっていくのかという資料を入れてはいたのですが、思ったより検討が遅れまして、庁内的なコンセンサスを得られていなかったのも直前になって資料から落とさせていただきましたが、そういったものを作ることを考えております。この中では、庁舎管理をお任せすることと、財政状態が非常に厳しい中で税外未収金が136億円ぐらい積み上がっており、その回収をお任せするというのを今、検討しております。一元化プラス民間委託という手続きを考えております。

庁舎管理等については、私どものヘッドクォーターズの建物が耐震構造の基準をクリアできないような状態の中で、そのリスクをお互いどうやって分担するかという合意の基礎が非常にもろいものになっています。車両運行管理については、ドライバー、運行管理、事故対応や保険などを含んでというご提案と、車だけお借りできればという私どもとで、折り合わないところでございます。

まとめとしまして、最後は、先程市場化テスト自体のプロセスは申し上げたのですが、その前に自分たちでそれは本当に必要な業務なのかどうかをきっちり精査した上でないと、逆に無駄なものに対して市場化テストというプロセスの中に逃げ込まれてしまうという可能性もあるので、そこは事務事業評価ときっちり連動させていくことが必要かと思っております。それが本当に

必要な事業であれば、民間がやるべきなのか、それとも私どもがやるべきなのかをしっかりと精査します。

正直申し上げまして、私どもは市場化テストというプロセスの中で、官民競争入札も想定はしていますが、もう官民競争入札をやる余裕もないというか、それをやるつもりはほとんどありません。この市場化テストが通常の民間委託と違うのは、自分で脱ぎ捨てられるものを更衣室の中で脱ぐか、ガラスの箱の中で取り去っていくか、その違いだと思います。そして、第三者の方々、それから対外的に県民、道民の皆さまに対してどう説明責任を果たしていくかという違いだと思います。

効果が出るのであれば市場化テスト、指定管理、通常の民間委託、そうでなければ直営で、これをしっかり事務事業評価の中でフォローアップし、それぞれの実施状況に応じた課題に対応していくという手続きを取っていきたいと思っています。

先程、根本先生からもお話がありましたが、実際に

業者の方々に対するメリットシステムがないとなかなか提案してこないのです。私どもは情報提供をできるだけして、取材をすることによって、何とか民間の皆さまにお応えできるように、または彼らが提案できるように、提案したいと思うようにしているところでございます。

これで北海道の事例発表を終わらせていただきたいと思います。ご清聴ありがとうございました。



北海道版市場化テストの現状

北海道総務部行政改革局
行政改革課主査(民間開放)
池田 和明

パスポートセンター日曜交付開始



利用者の利便性、サービスの質のアップ

民間開放推進計画の策定(平成18年2月)

- これまで道が担ってきた公共サービスについて、民間との役割分担の明確化と協働の視点から見直し、新しい公共空間の形成による道民サービスの向上や行政運営の一層の効率化を図ることとした。

年度	生業	人員担当	主な内容	人数
H17年度	135	民間移管(もなみ学館)	業務委託等(総務業務センターへの人材派遣、職員研修業務の委託等)	85
H18年度	1,720	施設化(札幌大)	業務委託等(技能労務業務の委託等)	418
H19年度	334	民間移管(新道高等専門学校)	業務委託等(技能労務業務の委託等)	11
計	2,189			323

平成20年度市場化テスト対象事業の選定(その1)

- 意見総数 15の団体等から49の提案
- 団体等の種別 経済団体、社団法人、企業、個人
- 募集期間 平成19年4月26日～6月15日
- 民間提案の内容

業務種別	提案数	具体的な業務
調査、統計、アンケート	13	データ入力、集計、ファイリング等
電報や各種貸付金の回収業務	8	入金案内・入金取次、文書・電話報告等
公益法人・協同組合等への指導・監査・検査業務	5	経営実態の把握・指導、事業及び財務・会計に対する検査等
資格・試験等に関する業務	4	願書の受付、講習会の開催、登録・更新事務
庶務・総務等の総務業務	4	庶務・総務等の総務業務(対象組織の拡充等)
窓口・受付案内業務	3	庁舎の窓口・受付案内、電話交換業務等
パスポート業務	2	データ入力、ファイリング、端末操作等
道路等パトロール業務	2	道路・河川・海岸・駅前等の公物管理パトロール
その他	8	高等技術専門学校の職業訓練業務など

はじめに

パスポートセンター(本年10月～)



別館受付窓口(4月～) 法人二税入力業務(4月～) 法人二税発送業務(4月～)



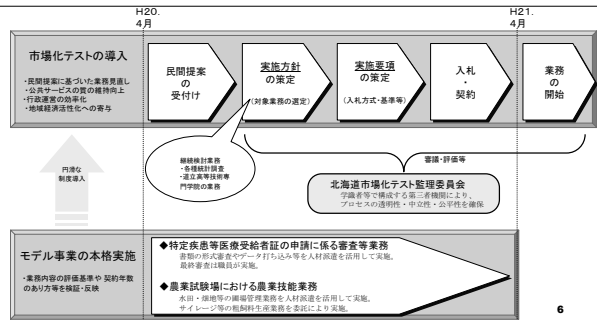
北海道版市場化テストの導入実績・効果

■平成19年度 モデル事業実施の効果等					■平成20年度 対象業務の効果				
事業名	取扱人員(概数)	受入業務件数(概数)	取扱件数(概数)	受入企業数	事業名	取扱人員	受入業務件数(概数)	取扱件数(概数)	受入企業数
特定産業振興支援基金交付金の申請に係る審査業務	5名	15	20	5	パスポートセンター業務(旅券)	1名	0	5	5
建設費補助金の申請に係る審査業務	3名	168	231	63	法人二税入力業務	9名	27	38	11
建設費補助金の支払業務	3名	168	231	63	法人二税発送業務	4名	15	16	1
合計	3名	180	251	68	道路等パトロール業務	21名	1,412	2,347	938
					合計	22名	1,454	2,408	952

削減額は予算ベース。法人二税と旅券業務は、入札の結果、さらに削減効果アップ。

北海道版市場化テストの流れ

この基本的な考えに基づき、これまで道が主体となってきた公共サービス(直営領域を除く)について、民間からの提案を踏まえて業務を見直し、その結果、業務開放が可能なものから外部委託等を行う「北海道版市場化テスト」の仕組みを構築。



平成20年度市場化テスト対象事業の選定(その2)

- 平成20年度に実施する対象事業
- 以下の業務については、国の状況等を踏まえながら、引き続き民間開放に向けて検討を継続していくこととする。

事業名	担当部局	今後の対応	具体的な業務	備考
建設費補助金の申請に係る審査業務	企画振興部	国の検討状況	審査業務の指定契約(2)決定(準備)で民間開放について検討中	国による指定契約(2)決定(準備)で民間開放について検討中
建設費補助金の支払業務	企画振興部	国の検討状況	審査業務の指定契約(2)決定(準備)で民間開放について検討中	国による指定契約(2)決定(準備)で民間開放について検討中
道路等パトロール業務	人保課	国の検討状況	国の検討状況	国による指定契約(2)決定(準備)で民間開放について検討中

旅券の発給申請受付等業務委託 の検討(その1)

- 1 対象業務の内容に関する事項
- (1)対象業務の内容
- 旅券の発給(旅券法第3条、訂正(第10条)、増補(第12条)の各申請の受付)
- 旅券の紛失の届出(第17条)の受付及び旅券の交付(第8条)
- (※委託から除外するもの)
- 住基ネット情報照合、緊急発給事案、早期発給事案、13条該当事案、対立関係地域渡航事案、不正取得嫌疑事案
- (2)業務の履行時間帯
- (申請の受付)
- 平日 9:00 ~ 16:30 ... 現行どおり
- (旅券の交付)
- 平日 9:00 ~ 18:00 ... 現行どおり
- 日曜日 9:00 ~ 17:00 ... 新規サービス

9

旅券の発給申請受付等業務委託 の検討(その2)

- 2 落札者の決定に関する事項
- ○ 総合評価競争入札(地方自治法施行令第167条の10の2)の採用
- ※価格競争のみならず、サービス品質、履行の確実性等も勘案することが必要。
- (本業務の民間開放が目指すもの)
- (△)公共サービスをより安く
- (◎)公共サービスをより安く、より高品質で、より確実に、公正に
- (具体的目標)
- ① より安く(行政コストの節減) 価格に関する競争
- ② より高品質で(サービス品質の向上) 履行を約するサービス水準に関する競争
- ③ より確実に(サービスの安定供給) ②の達成のための業務管理体制への評価
- ④ 公正に(サービスへの信頼確保) 企業コンプライアンス方針に対する評価

10

旅券の発給申請受付等業務委託 の検討(その3)

3 対象サービスの質に関する事項

- (1)サービスの質の設定
- (サービス水準の向上と行政経費の節減の矛盾)
- 住民が求める品質事項は窓口での待ち時間が短いことであるが、品質向上とコスト(=配置人員数)は反比例する。
- 総合評価競争入札を通じた価格とサービス水準の最適化
- 申請者の最長待ち時間(最長30分以内を最低条件)に関し、事業者が価格と同時に提案する時間内での処理を仕様条件化

11

旅券の発給申請受付等業務委託 の検討(その4)

(2)質の確保のために事業者に講じさせる措置

- 全ての職員に対し、十分な研修を提供すること
- 統括者(1名)、副統括者(2名)の計3名を
- ・期間の定めのない雇用契約又は受託期間の全てを含む有期雇用契約の従業員とする
- 核となる職員の、契約期間中にわたる業務スキルの維持を促進
- ・本業務に常勤で従事する者とする
- 短時間又は短期間職員の業務処理に対する十分な支援能力の確保

12

旅券の発給申請受付等業務委託 の検討(その5)

4 業務の実施期間

- 平成20年10月1日～平成22年9月30日
- (地方自治法施行令第167条の17に基づく長期継続契約)

(理由)

- 長期にわたる円滑な業務処理の確保
- 従事職員への研修等、体制構築の効率化の促進による委託費の節減

13

アンケート結果

評価結果の概要

評価結果の概要

1. 応募した企業様の数について

企業数	10
個人数	10

2. 応募した企業様の業種について

業種	10
個人	10

3. 応募した企業様の所在地について

所在地	10
個人	10

4. 業種別の評価について

業種	10	10
個人	10	10

5. 業種別の業務に関する事項について

業種	10	10
個人	10	10

6. 業種別の業務に関する事項について

業種	10	10
個人	10	10

14

旅券の発給申請受付等業務委託実施過程

旅券発給申請受付業務に係る総合評価競争入札の実施等に関するスケジュール

時期	事務の内容
4月下旬	○ 入札執行決議(知事政策部長決定)
5月上旬～6月上旬	○ 入札広告 ○ 業務説明会 ○ 入札参加資格審査
6月中旬	○ 入札 ○ 総合評価審査委員会の審議 ・総合評価の実施 ・外部有識者(市場化テスト管理委員会)からの意見聴取
6月下旬	○ 契約(知事政策部長決定)
7月～9月	○ 業務処理体制の構築(受託事業者) → 人材調達、業務研修等(道) → 研修支援等
10月	○ 履行開始

15

採点基準

評価基準(案)	採点項目	採点方法	配点
①コスト	・ 最長入札価格に100点(満点)を付与する		100点
	・ 最低入札価格の5点とする ・ その他入札価格への採点は以下の算式を用いて算出した値による 100点×(最低入札価格-当入札価格) / (最高入札価格-最低入札価格)		5点
②品質	履行を約する最長待ち時間(30分以内・20分以内・10分以内)	30分以内 or 20分以内 or 10分以内	0点 25点 50点
	③安定	最長待ち時間の水準を維持するための勤務シフト編成上の工夫	最長待ち時間の水準を維持するための勤務シフト編成上の具体的な工夫があれば
④信頼	時間割ごとの申請書数が事前の想定を超えた場合の調整への対応策	時間割ごとの申請書数が事前の想定を超えた場合の調整への具体的な対応策があれば	20点
	業務知識に関する研修計画の具体性	研修計画が具体的であれば	10点
	個人情報保護に関する研修計画の具体性	研修計画が具体的であれば	10点
	接客研修の計画の有無	具体的な研修計画があれば	10点
	プライバシーマーク認定の有無	認定を有していれば	5点
	I S M S 適合性評価認定の有無	認定を有していれば	5点
従業員労働時間の客観的把握の有無	タイムカード等の客観的把握手段を用いるのであれば	10点	
法定健康診断のない従業員(1年以上勤務させる1週当たり労働時間が20時間以上30時間未満の者)に対する健康診断実施の有無	健康診断を実施するであれば	10点	

16

総合評価採点結果

評価項目	評価内容	採点 0点/100点	得点 (%)	備考
入札者 入札資格	入札資格認定の有無を判断する。合格は採点対象外。	100点	100%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	60点	60%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	0点	0%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	0点	0%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	10点	10%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	10点	10%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	10点	10%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	0点	0%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	0点	0%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	10点	10%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	10点	10%	◎
採点項目 発給申請受付業務の準備(入札者)	①発給申請受付業務の準備が完了しているかどうかを判断する。合格は採点対象外。	10点	10%	◎
合計		205点	201.8%	125.0%

- 結果的に価格点が大きく影響
- 質の維持・向上のための方策に関する工夫で追上げ

17

入札価格得点

入札者名	入札金額 (円)	得点
日本コンベンションサービス(株)	32,675,201	最低入札価格のため100点(満点)を与える。
(株) HBA	40,000,000	落札者決定基準の算式に基づき算出した得点(51.8点)を与える。 ※100点×(最高入札価格-当該入札価格)÷(最高入札価格-最低入札価格) =100点×(47,890,000-40,000,000)÷ (47,890,000-32,675,201) =51.8
アデコ(株)	47,890,000	最高入札価格のため得点なし。

18

北海道市場化テスト監視委員会意見

- 現状の配点では、評価結果が入札価格に大きく依拠する結果となっている。
- 総合評価の趣旨に鑑みると、かかる配点は必ずしも適切な結果を生まない可能性あり。
- 今後、同様の性格を持つ事業が入札対象となる場合には、当該事業の内容を詳細に検討して、配点方法を考慮すべき。

19

北海道版市場化テストの課題(ほ場管理)

- 派遣職員の資格・能力
未熟な技術等により、ほ場管理作業に支障。
- 市場が未成熟
農作業オペレーター派遣市場が未成熟で募集にも支障。派遣会社も派遣職員の技術レベルの判断が難しい。
- 派遣法など仕組み上の支障
優秀な派遣職員の継続勤務が仕組み上担保されない。
- 指導監督等による職員の労働加重
繁忙期には不慣れな派遣職員に対する指導業務等発生。

20

北海道版市場化テストの課題(ほ場管理:対応)

- 直営すべきコア業務を精査
試験研究精度に関わる重要な業務を精査し、それ以外の部分(約4割)を委託。
- 一般競争入札における「最低入札価格制度」又は総合評価一般競争入札制度の導入の検討
- 複数年(3年)契約とした

21

北海道版市場化テストの課題(粗飼料生産)

- 新規参入業者が受注したが、農作業機械リース料が予算上計上されておらず、受注業者側にとって負担。
- 機械の長期リースにより調達費用の低減が可能となるよう、複数年契約の要望あり。
- 提供されるサービスの質の維持、向上必要。
- 複数年契約検討中

22

北海道版市場化テストの課題(医療受給者証)

- 特定疾患等医療受給者証等の認定・審査、医療費の査定・支払、助成金対象者の認定・支払にかかる事務のため、業務水準の維持・向上を図る観点から、当該事務ごとに基礎的な知識も必要。
- 事務処理マニュアルの充実
- 複数年(3年)契約とした

23

北海道版市場化テストの課題(法人二税)

- 入力誤りを修正するため、処理結果の全件再チェックが必要で手間がかかる。
- 5月末及び6月末の繁忙期を前に委託。
- 円滑な事務処理のためには、税の知識、端末機の実務技術の習得が必要だが、それには時間がかかる。
- 公募要項に必要処理能力、研修実施の義務づけを明記。
- 繁忙期を避けた業務開始日の設定(1月)
- マニュアルの充実、複数年(3年)契約

24

北海道版市場化テストの今後(案)

- 市場化テスト実施計画(仮称)を作って、複数業務について、工程表などに今後数年にわたる年ごとの具体的なステップを記載。
- PDCA (Plan, Do, Check, Action)サイクル、事務事業評価や関与団体評価と連動させ、さらに「道組織の見直し方針」等に反映。
- 道庁としてコミット。

■市場化テストの複数年計画(各部において実施)

25

市場化テスト対象事業の選定(H21～:その1)

「北海道市場化テスト」平成20年度民間提案の募集結果

- 1 意見総数
16の団体等から74の提案
(経済団体、社団法人、企業、個人)
- 2 募集期間
平成20年4月25日(金)～5月30日(金)
- 3 提案の内容

調査・統計等	3	調査票の確認、データ入力・集計等
窓口・受付・電話交換等	8	庁舎の窓口、受付案内、電話交換、問い合わせ受付及び1次対応、道政相談窓口
道税や各種貸付金の回収業務	14	集金代行、入金案内業務、特定人材派遣、事務代行
車両運行管理等	4	公用車の運転や運行一括管理
庁舎施設管理等	12	本庁及び支庁の庁舎の一括管理
職員福利厚生業務等	3	福利厚生関係業務、職員健康推進関係業務、職員住宅の管理
許可申請受付検査等	3	建設業許可申請、廃棄物収集運搬業許可申請、公益法人の設立許可・控除監督補助
国際交流等関係業務	1	各分野の国際交流支援業務、買客受入等業務、翻訳・通訳、国際政策立案支援業務、国際コンベンション・イベント誘致
職業訓練等業務	1	高等技術専門学院の職業訓練業務等
その他	25	会議録作成、イベントの企画運営、事前案内、ハザードマップ作成、試験運用・資格管理
合計	74	

26

まとめ

- 厳しい財政状況を踏まえた上で、現在、継続しなければならない事業か？
- 継続しなければならない真に必要な事業を、誰が実施し、サービスを提供すべきか？
- 直営すべきか。民間開放し、コストや人員の削減効果、サービス向上が期待できるか。
- 直営
- 市場化テスト、指定管理者制度、委託。
- フォローアップ、課題への対応。

27



「指定管理者制度導入施設での利用者満足度調査」＜東京都八王子市＞

青木 和宏

八王子市総合政策部政策審議室主査

ただ今ご紹介いただきました東京都八王子市政策審議室の青木と申します。よろしくお願いたします。

八王子市は東京都の西南部、神奈川県と山梨県に接した所にあります。人口は約 56 万人で、21 の大学があり約 10 万 6,000 人の学生が通う学園都市です。

本日は、公共施設の管理運営を担当する自治体職員という立場から、八王子市における指定管理者制度の「利用者満足度調査」の事例をご報告させていただきます。具体的には、指定管理者制度の導入状況と「利用者満足度調査」の取組の背景、本市のモニタリングガイドラインの概要、モニタリングの一つとしての「利用者満足度調査」の取組、その取組の効果と利用者の評価、これからの課題の 5 点についてご紹介させていただきます。一般にモニタリングは、業務の履行確認、サービスの質的評価、業務遂行能力に関する財務評価の三つに分類されると思いますが、「利用者満足度調査」は、サービスの質的評価の一つの取組事例と言えると思います。

「指定管理者制度の導入状況と『利用者満足度調査』の取組の背景」ですが、それまで管理委託を行っていた公の施設は、平成 18 年度では指定管理者数で約 6 割が公募、また施設数では約 7 割が公募で指定管理者が選定されました。その結果、新しく民間企業、NPO 団体、社会福祉法人等の団体が指定管理者となった施設数が、市の外郭団体が管理している施設数を超えるという状況となりました。

一方、本市では平成 14 年度から本庁の窓口サービスや直営施設において「利用者満足度調査」を実施していました。この仕組みを指定管理者制度にも導入したという経過です。

本市の指定管理者制度導入の状況ですが、施設数で 446 施設、指定管理者の募集の単位で 53 施設に導入しています。この中で、例えば公園などについては一定の地区をグループ化して、290 の公園をまとめて一つの募集の単位としているものもあり、施設数と指定管理者の数は一致していません。

選定方法の内訳としては、指定管理者数では約 57% が公募により選定されているという状況です。また、

指定管理者の性質別の内訳は、外郭団体が指定管理者となっている割合が 22%、民間企業が 21%、社会福祉法人・公共的団体が 36%、NPO 法人・地域団体等が 21% という状況です。ちなみに、NPO 法人・地域団体等が 21% というのは、例えば地域の自主学童クラブが公設化されるにあたり、地域でそれまで自主学童保育を行っていた団体が NPO を組織して応募し、選考の結果、指定を受けたものもあります。

次に、八王子市における指定管理者制度の導入経過です。平成 16 年 4 月から、高齢者在宅サービスセンターと学童保育所で新しく開設する施設がありました。新しい施設は指定管理者制度を導入しなければならないということでしたので、平成 16 年度から早速導入しました。

その後、導入の基本方針を定め、市民や地域団体、学識経験者の方々からなる検討委員会において、本市における導入のあり方について検討の上提言をいただき、それを踏まえた「基本方針その 2」を定めて本格導入に備えました。

平成 18 年度には、それまで管理委託を行っていた 423 施設について、全面的に指定管理者制度を導入しました。そして本格導入に合わせ、市民サービス向上の対策の一つとして、「利用者満足度調査」を実施しました。さらに平成 19 年度には、平成 18 年度の年間の実績報告を踏まえてモニタリングを実施し、その結果をホームページで公表しました。

2 点目の「モニタリングガイドラインの概要」ですが、それまで個々に行っていたモニタリングについて、平成 20 年 5 月にモニタリングガイドラインとしてモニタリング制度を体系的に定め、取り組んでいるところです。

基本方針では、各施設においてモニタリングを実施すること、それから評価結果を公表することを規定しております。それに基づいて、募集要項にモニタリングの実施とその結果を公表することを明示し、それを前提とした応募、事業計画書の提出を求めています。さらに、協定書においてもモニタリングの実施を定めています。

モニタリングの目的ですが、協定書の履行を確保すること、それから制度の導入目的である「市民サービスの質の向上とコストの節減」が図られていることを検証して、運用面でのPDCAサイクルを確立することを目的としています。

「目標の設定」とモニタリングとの関係については、基本的に募集要項において、その施設の「管理運営方針」と「指定期間内の目標」を明示して、選考において、最も効果的にその方針及び目標を達成する提案をした団体が選定されているので、選定において評価された内容が、きちんと事業計画書に反映されていることをチェックすること自体からモニタリングを始めることとしています。そして、その実施状況をチェックすることで目標の達成につながると考えております。

本市のモニタリングガイドラインの中では、資料に掲げている七つの手法を位置付けていますが、その一つが「利用者満足度調査の分析」です。

モニタリング結果の公表の事例は資料に掲載しているとおりですが、基本的にはすべての施設について評価結果の概要及びモニタリングシートをホームページに掲載して公表しています。

次に、3点目の「利用者満足度調査」の取組です。

「利用者満足度調査」の位置付けと目的ですが、指定管理者制度導入施設において、指定管理者自身が「利用者満足度調査」を実施することにより利用者のニーズを把握して、その分析結果をもとに、速やかに市民サービスの向上と管理運営の改善を目指すことを目的としております。業務の履行確認だけではできない部分、質的な評価を行うことを主な目的としています。

調査の内容ですが、各調査項目でその満足度だけでなく、大切さを合わせて聞くということが本市の特徴と考えています。満足度は、利用者が各施設におけるサービスについてどれだけ満足をしているかということです。大切さは、利用者が各施設に対してどのようなことを重視しているかということ进行调查するものです。調査方法は、「利用者満足度調査ガイドブック」をもとに、各施設ごとに調査票を作って配布し、調査を行っています。

調査票の作成ですが、各施設で施設に合わせた調査項目を設定しています。点数は、中間的な評価はなく、大切か大切でないかどちらかに分かれるという形で1から4の選択肢になっています。最後に「施設を利用した全般的な満足度」の項目を設定し、さらに、自由記載欄を設けています。

調査票の集計結果の分析ですが、八王子市では資料

に掲載されているような分布図を用いて分析をしています。分布図の見方ですが、満足度と大切さの関係を視覚的にとらえます。満足度は、利用者のサービスに対しての満足度を表し、上に行くほど満足をしている。大切さは、それぞれのサービスに対してどれだけ重視しているかという大切さを表して、右に行くほど重視しているということです。満足度と大切さが乖離した項目を一番注意しなければならないと考えています。

利用者の大切さが高いのに満足度が低い項目、これは改善をする必要があります。また、大切さが低い項目に多くの予算や時間が割かれている場合、これは資源配分の見直しをする対象になるかもしれないという考え方です。こうした分析は、日ごろから利用者の声や施設の状況を踏まえて、柔軟に行うことが重要だと考えていまして、この結果をもとに指定管理者と担当所管が十分に話し合いを持って、共通の問題意識を持つように各施設の担当者をお願いしています。利用者の意見や苦情を通して明らかになった改善点に、速やかに取り組むことは当然ですが、具体化した指標・数値による定量的な調査結果を得ることにより、それまでは漠然と「こんなことを要望することが多い」と言っていたことも、数値を根拠に効果的に説明することができるので、サービスの改善とともに資源配分の優先順位付けに活用しています。

4点目の「取組の効果と利用者の評価」ですが、「利用者満足度調査」の効果としては、調査結果を反映して、速やかにかつ多くの経費を掛けずに柔軟な工夫を行うことによってサービスの向上を図ることに、実績が出ていると考えています。実際の例としては、利用者のニーズを反映して、施設の利用時間区分の変更や予約方法の改善などに臨機応変に対応することにより、利便性の向上が図られたというものが数多く出ています。また、利用者の声を受けた新企画・イベント、それから新しい料理メニューを追加するというところに取り組みで喜ばれている事例もあります。また、スポーツ施設などでは利用者の意見・苦情を受けて、ネットの張り替え、新しい用具やボールに交換する等の対応をしています。

施設の改善の対策としては、次年度の事業計画で見直しを図るもの、予算措置をして施設の修繕を行うものもありますが、「利用者満足度調査」の活用としては、一つ一つの細かいことであっても利用者の声に対して速やかにかつ柔軟な工夫を行うことによってサービスの向上を図るということに効果があると考えています。

最後に、5点目の「これからの課題」としては、ア

ンケートの実施及び内容の分析において、客観性と信頼性をさらに高めていく必要があると考えています。

また、施設を担当する所管においては、モニタリング自体を一つのツールとして、担当職員が定期的に事業者と接し実施状況をチェックするという仕組みを通して、管理監督や交渉の能力を付けていくということも合わせて、このモニタリングの取組の一つの目的と考えています。

本市としては、制度運用の改善も進めていますが、合わせて職員の熟練も今は大きな課題であると感じております。今後も、職員の熟練を積み重ねながらサービスの向上を図っていきたいと考えているところです。

以上、八王子市における「指定管理者制度導入施設での利用者満足度調査」につきましてご報告をさせていただきました。ご清聴ありがとうございました。

地方行革セミナーin富山

指定管理者制度導入施設での 利用者満足度調査

東京都八王子市
平成20年11月26日

1

八王子市の位置



2

八王子市の現況

(平成20年(2008年)10月1日現在)

- 人口(住民基本台帳) 547,392 人
- 世帯数 239,401 世帯
- 外国人登録 8,904 人
- 面積 186.31平方km
- 広がり 東西24.3km 南北13.4km 周囲95.8km
- 大学・学生数 21大学 学生数10万6千人

3

本日の発表内容

- 1 指定管理者制度導入状況と「利用者満足度調査」の取組みの背景
- 2 八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン
- 3 「利用者満足度調査」の取組み
- 4 取組みの効果と利用者の評価
- 5 これからの課題

4

1 指定管理者制度導入状況と「利用者満足度調査」の取組みの背景

- ◇ 原則「公募」により、平成18年度では、指定管理者数で約6割が、施設数では約7割が公募で選定された。その結果、新しく民間企業、NPO団体、社会福祉法人等の団体が指定管理者となった施設数が、市の外郭団体が指定管理者となった施設数を超えるという状況になりました。
- ◇ 本市では、「利用者満足度調査」を平成14年度から、すでに本庁の窓口サービスや直営施設等で実施していました。この仕組みを公の施設の管理運営を代行する指定管理者制度においても、基本協定書に指定管理者の業務と位置付け、実施することとしました。

5

指定管理者制度導入施設の状況

平成20年4月1日現在

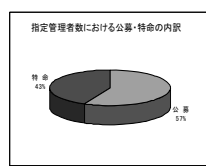
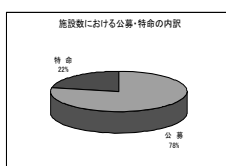
区分	主な施設	施設数	指定管理者数
レクリエーション・スポーツ施設	運動施設公園、奈熟利用施設(入浴、プール)、観光施設	11	5
産業振興施設	道の駅、農村環境改善センター	3	3
基盤施設	市営駐車場、公園	294 (うち290は「南部地区公園グループ」)	3
文教施設	市民会館、芸術文化会館、美術館、学園都市センター	7	7
医療・社会福祉施設	高齢者在宅サービスセンター、老人憩いの家、心身障害者福祉センター、保育園、学童保育所	75	31
その他の施設	市営住宅、市民センター	56	4
合計		446	53

6

指定管理者の選定方法の内訳

平成20年4月1日現在

施設数 446		指定管理者数 53	
公募	349 78%	公募	30 57%
特命	97 22%	特命	23 43%

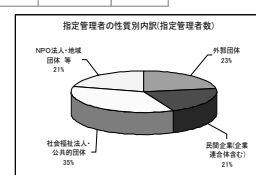
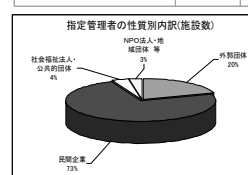


7

指定管理者の性質別の内訳

平成20年4月1日現在

区分	施設数	割合	指定管理者数	割合
外郭団体	88	19.7%	12	22.6%
民間企業(企業連合体含む)	330	74.0%	11	20.8%
社会福祉法人・公共的団体	16	3.6%	19	35.8%
NPO法人・地域団体等	12	2.7%	11	20.8%
合計	446		53	



8

指定管理者制度の導入経過

年度	主な取組み
平成15年度	・新規開設施設に係る、募集、選定、指定、協定等の準備
平成16年度	・平成16年4月1日「高齢者在宅サービスセンター」(1施設)及び「学童保育所」(6施設)を導入 ・平成16年7月8日「 八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針 」を策定 ・「 指定管理者制度の円滑導入に向けた検討委員会 」(会長：法政大学社会学部 関島正秀教授)を設置し、公募要件、募集・選定等の関係団体や地域団体、学識経験者による検討の結果、提言書が提出された。
平成17年度	・平成17年4月1日「高齢者在宅サービスセンター」(1施設)と「学童保育所」(4施設)を導入 ・平成17年4月21日に「 八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針その2 」を策定し、募集、選定、協定等の制度全般に係る運用の方針を策定
平成18年度	・平成18年4月1日 従来の管理委託制度で管理運営を行っていた施設を全面的に指定管理者制度に移行し、423施設を導入 ・本格導入後、各施設において利用者のニーズ等を把握し、市民サービスの向上や管理運営の改善につなげる仕組みとして「 利用者満足度調査 」を各施設において実施
平成19年度	・平成19年4月1日 「道の駅八王子堀山」など9施設を導入 ・平成19年5月に、統一的な「 モニタリング指標 」を作成し、平成18年度の各施設の事業実績報告を受けてモニタリングを実施し、その評価結果をホームページで公表
平成20年度	・平成20年4月1日 学童保育所等の5施設を導入 ・平成20年5月に、制度運用の改善を図るため「八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針その2」を改正し、同時に「 八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン 」を制定して、モニタリング制度を体系的に定めた。

9

基本方針でモニタリングの実施を規定

- 平成20年5月29日に「**基本方針その2**」を改正し、**ガイドラインに基づくモニタリングの実施と、評価結果の公表を規定**



- **募集要項において、モニタリングの実施と結果の公表の実施を明示し、それを前提とした応募と事業計画書の提出**



- **協定書にモニタリングの実施を定める。**

10

2 八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン

モニタリングの目的

指定管理者制度を導入した公の施設の管理運営状況について、**協定内容の履行を確保し、制度の導入目的である「市民サービスの質の向上とコストの節減」**が図られているかを検証して、指定管理者制度の運用面での**PDCAサイクルを確立**することを目的としています。

11

「モニタリングガイドライン」のポイント

①「期中モニタリング」の実施

指定管理者の募集の際に、募集要項において当該施設の管理運営方針や指定期間内の目標を示し、それを最も効果的に達成するための事業提案をした団体が選定されています。その実行を担保するため、事業期間終了後のみならず、事業期間中において「期中モニタリング」を行い、確実に事業計画及び協定内容どおりに事業を実施していることをチェックすることでサービスの向上につなげています。

②「利用者満足度調査」の実施

施設の利用者に直接アンケート調査を行い、指定管理者自身が利用者の満足度や意見を管理運営に取り入れることにより、サービスの向上を図っています。

③ モニタリング結果の公表

モニタリング結果は全てホームページで公表しています。

12

目標の設定とモニタリング

- 募集要項において、募集施設の「**管理運営方針**」と「**指定期間内の目標**」を明示する。



- 選考において、最も効果的に方針及び目標を達成する提案を選定



- 事業計画書への反映をチェック



- モニタリングで、実施状況をチェック



目標の達成

13

モニタリングの手法

項目	内容
1 年度事業計画書の検証	「施設の設置目的」及び「指定期間内の目標」を達成するために実施する取組み等が適正に記載したものであるか、事業計画書の内容を検証し必要に応じて指導等を行う。
2 利用者満足度調査の分析	指定管理者が実施する利用者満足度調査の結果を、市民サービスの向上と管理運営の改善の観点から分析し、改善が必要と認められる場合は指導等を行う。
3 指定管理者へのヒアリング	指定管理者の管理・運営状況を把握するため、必要な書類の提出を求めるとともに指定管理者等に対して適宜ヒアリングを行い、適切な指導等を行う。
4 実地調査	指定管理者が適切な管理・運営を行うよう、適宜実地調査を実施する。
5 日報・月報等の確認	事業実施過程で指定管理者から提出される日報・月報等について、内容の確認を行い、必要に応じて指導等を行う。
6 期中モニタリングの実施	指定管理者が事業を実施する過程で発生する課題や問題を明確に把握し、速やかに施設の管理・運営に反映させる。
7 期末モニタリングの実施	事業年度終了後に指定管理者が行った施設の管理・運営業務の年間実績を検証するため、統一的な「 期末モニタリングシート 」により総合的な観点で実施する。

14

モニタリング結果の公表

- 各施設について行ったモニタリングの評価結果はすべてホームページで公表し、誰でも見ることができるようにしています。このことにより、市民が安心して施設を利用できることともに、指定管理者も客観的な視点をもって施設の管理運営を行うことにつながっていきます。

15

ホームページでの公表①



16

ホームページでの公表②



17

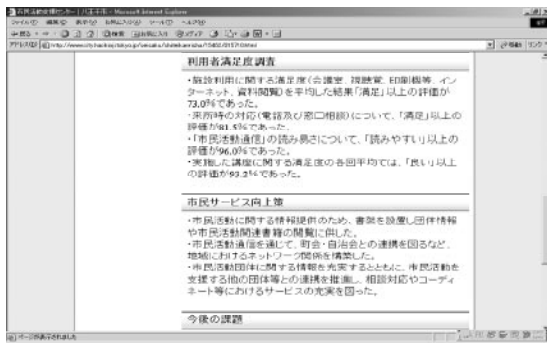
ホームページでの公表③



この上に、
・施設名
・指定管理者名
・担当部署
が記載されています。

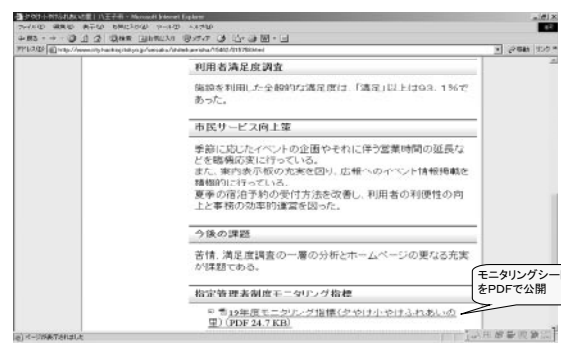
18

ホームページでの公表④



19

ホームページでの公表⑤



モニタリングシート
をPDFで公開

20

3 「利用者満足度調査」の取り組み

「利用者満足度調査」の位置付けと目的

指定管理者制度導入施設において、指定管理者自身が利用者満足度調査を実施することで、利用者のニーズ等を把握し、その分析結果をもとに、速やかに市民サービスの向上と管理運営の改善を目指すことを目的としています。

21

調査内容

調査の内容は、各調査項目で「満足度」だけでなく、「大切さ」を合わせて聞くことがポイントです。

① 満足度

利用者が各施設におけるサービスについて、どれだけ満足しているかということ

② 大切さ

利用者が各施設に対して、どんなことを重視しているかということ

22

調査方法

① 調査票の作成

調査票は、「利用者満足度調査ガイドブック」を参考に、施設に応じた質問項目を設定して作成する。

② 配付方法

ア 来場者に配付（留置法）

施設や窓口を訪れた利用者に直接調査票を渡し、記入を依頼する。

イ 来場者に直接インタビュー（面接法）

施設や窓口を訪れた利用者に直接インタビューしながら、スタッフが調査票に記入。

ウ 集まってもらった場で聞く（集合法）

参加者相互の意見交換の中から意見を聞く。

23

調査票の作成例

皆様のご意見をサービス向上に反映します。アンケートにご協力ください

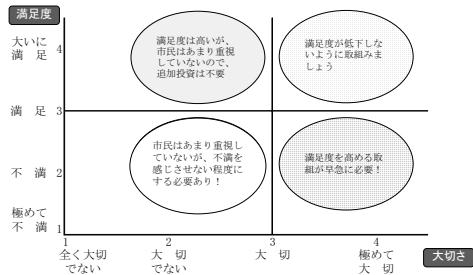
○ 今日お受けになったサービスの大切さ（あなたにとってどの程度大切なか）と、満足感（あなたがどの程度満足したか）について、項目ごとに当てはまる番号に○印をつけてください。

施設名 設置場所	大切さ				満足度			
	極めて大切	大切	大切でない	重要でない	大いに満足	満足	不満足	極めて不満足
① 施設の利用方法のPR	4	3	2	1	4	3	2	1
② 利用手続きの容易さ	4	3	2	1	4	3	2	1
③ 施設を利用できる曜日	4	3	2	1	4	3	2	1
④ 施設を利用できる時間帯	4	3	2	1	4	3	2	1
⑤ 施設への来やすさ	4	3	2	1	4	3	2	1
⑥ 施設の利用のしやすさ	4	3	2	1	4	3	2	1
⑦ 職員の応対の親切さ	4	3	2	1	4	3	2	1
⑧ 使用料金	4	3	2	1	4	3	2	1
⑨ 施設を利用した全般的な満足度					4	3	2	1

（自由記載欄）

24

分析①「分布図」



25

分析② 分布図の見方①

分布図を使い、「満足度」と「大切さ」の関係を視覚的にとらえます。

① 満足度

利用者のサービスに対する満足度を表し、上に行くほど満足している

② 大切さ

利用者がサービスに対し、どれだけ重視しているかという大切度を表し、右に行くほど重視している

26

分析③

- 大切さと満足度が乖離した項目を、一番注意しなければなりません。
- 利用者の大切さが高いのに満足度が低い項目は、改善する必要があります。また、大切さが低い項目に多くの予算や時間が割かれている場合も、資源配分の見直しをする対象になるかもしれません。こうした分析は、日頃からの利用者の声や施設の状況を踏まえて柔軟に行うことが重要です。指定管理者と担当所管が話し合いの場を持ち、共通の問題意識を持つことが大切になります。
- 調査の分析及び日常業務の中で受けた意見・苦情を考慮した結果、明らかになった問題点については、速やかに改善に取り組む必要があります。

27

調査結果の活用

意見・苦情を通して明らかになった改善点に取り組むほか、具体化した指標・数値による定量的な調査結果を得ることにより、今までは「こんなことを要望する人が多い」と漠然としたことしか言えなかったことも、数値を根拠に効果的に説明することができます。これにより、

① サービスの改善

② 調査項目間の資源配分の優先順位付け

に活用することができます。

28

4 取組みの効果と利用者の評価

「利用者満足度調査」の効果としては、調査結果を反映して、速やかに、かつ多くの経費をかけずに柔軟な工夫を行うことによるサービスの向上を図ることに実績が出ています。

29

「利用者満足度調査」の効果

例えば、

- 利用者のニーズを反映して、施設の利用時間区分の変更や予約方法の改善などを臨機応変に対応することにより利便性の向上が図られた事例が複数あります。
- 利用者の声を受けた新企画・イベントや新しい料理メニューを追加して喜ばれている事例もあります。
- スポーツ施設では、利用者の意見・苦情を受けて、ネットの張替え、新しい用具やボールに交換する等の対応をしました。

30

「利用者満足度調査」の活用

施設の改善の対策としては、次年度の事業計画において見直しを図るものや、予算措置をして施設の修繕を行うものもありますが、「利用者満足度調査」の活用としては、一つ一つの細かいことであっても、利用者に対して速やかにかつ柔軟な工夫を行うことによってサービスの向上を図ることに効果があると考えています。

31

5 これからの課題

これからの課題としては、

- ① アンケートの内容やその分析において、さらに客観性を持ち、信頼性を高めていく必要があると考えています。
- ② 実際に制度を運用する各所管の担当職員にとっては、初めての経験でもあり、また、試行錯誤を重ねて業務にあたっているのが現状です。
施設を管理する所管においては、設置及び管理責任を自覚し、モニタリングを一つのツールとして定期的に事業者と接し、実施状況をチェックする取り組みを重ねて、管理監督や交渉の能力を身に付けていくことが大切になると考えています。

32

本市においては毎年、制度の見直しを重ねているところですが、制度の改善に加えて、職員の熟練も積み重ねながら適切な施設運営を図り、確実な協定の履行を確保するとともに、モニタリング結果を改善につなげてサービスの向上を目指していく考えです。

ご清聴ありがとうございました。

八王子市の指定管理者制度ホームページアドレス：
<http://www.city.hachioji.tokyo.jp/seisaku/shiteikannrisha/index.html>

33

参考資料

- 「八王子市指定管理者制度導入に向けた基本方針その2」
- 「八王子市指定管理者制度モニタリングガイドライン」
- 「利用者満足度調査ガイドブック」

※ いずれも八王子市のホームページでご覧いただけます。

34



「民間提案型業務改善制度」<愛知県高浜市>

芝田 啓二

高浜市地域協働部地域政策グループ主幹

皆さま、こんにちは。愛知県高浜市からまいりました芝田と申します。本日は、当市で取り組んでおります民間提案型業務改善制度についてご報告いたします。

本市は愛知県のほぼ中央、三河平野の南西部にございまして、名古屋から約 25 キロメートルの位置です。古くから窯業が盛んでして、「三州瓦」というブランドで全国の約 50%のシェアを頂いております。また、トヨタ系企業であります豊田自動織機の工場があり、フォークリフトの生産台数が世界ナンバーワンという状況です。面積は 13 平方キロメートル、人口は 4 万 4,703 人、世帯数は 1 万 6,880 世帯と、数字で見ると非常に小さな自治体です。財政状況は、税収が約 80 億円程度で推移し、比較的安定しております。自主財源比率は 79.5%となっており、3 カ年の財政力指数は 1.099、地方交付税の不交付団体です。産業別就労人口は、第二次産業が 52.9%で全国第 1 位で、いわゆる働く町でございます。

当市の森市長は、従前から改革に取り組んでおり、いつも言っているのは「余力のある今だからこそ次の手が打てる」ということで、選択肢のあるうちに次のことに挑戦しろということです。例えば公立病院で赤字で真っ赤になってしまってから民間の方に何とかしてくれと言っても、話も聞いてくれないだろうということで、私どもの市立病院も単年度黒字がずっと続いていたのですが、いつも次の手を考えておけということです。余力のあるうちに次の手を考えておけば選択肢がその分増え、その中から一番いいものを選択するのが市長だということをいつも申しております。

構造改革の取組ということで、平成 16 年 5 月に高浜市構造改革推進検討委員会を発足しました。委員長には自治大でもよく講師でおみえになります東大名誉教授の大森彌先生、副委員長には東京都立大学の助教授でございました大杉覚先生にお願いし、構造改革の具体的な考え方と五つの具体的な柱を取りまとめたいただきました。平成 17 年 3 月にこの構造改革の検討報告書が市長に提出されましたが、ここには三つのキーワードとして、「住民力の強化」「財政力の強化」「職員力の強化」があります。そして五つの具体的な方策であ

ります、「組織構造改革」「アウトソーシング戦略」「地域内分権の推進」「受益と負担の改革」「人事給与制度改革」から成っています。こういう形で今、高浜市ではこの構造改革検討報告書に基づいて強烈に構造改革を進めております。

もう一つ、平成 17 年度から「トヨタ生産方式」による業務改善制度も取り入れております。10 月 17 日にトヨタの業績見通しの下方修正で 1 兆円がぶっ飛んだというセンセーショナルな報道がございましたが、こういうときだからこそトヨタの強みが出ようかと思っております。トヨタでは、まだ解決ができない問題があるということで常に「カイゼン」に取り組んでおられます。我々も構造改革の基本理念である職員力の強化を図る策として、平成 17 年度から市役所の業務改善に、徹底的なムダ排除で知られます「トヨタ生産方式」を取り入れております。トヨタがいうムダは、「生産現場において付加価値を生みず、原価のみを高める生産の諸要素」をいいますが、具体的には、造り過ぎのムダ、手待ちのムダ、運搬のムダ、加工のムダ、在庫のムダ、動作のムダ、不良品・手直しのムダの七つです。この中で一番悪いのが造り過ぎのムダといわれます。造り過ぎのムダは、手待ち・動作のムダを隠したり、加工・運搬のムダを発生させ、運搬パレット、倉庫などの増加という二次的なムダまで発生させるからです。「あらゆるところにムダがある」ということで、ムダの定義というのは「原価のみを高める諸要素」、言い換えれば「付加価値を生まないものすべて」ということで、人に言い換えますと動きから働きを引いたもの、それがムダということになります。一生懸命動いているつもりなのですが、実は働きになっていないというのがあろうかと思えます。

市役所におきましては、平成 17 年にいきいき広場、こちらは福祉を担っている部門ですが、そこで改善活動を取り入れ、平成 18 年からは市役所の 1 階の市民総合窓口センターで改善活動を実施しております。「窓口業務の多能工化、確定申告の待ち時間短縮」ということで、この確定申告の待ち時間の短縮、改善前は受付後 2 時間ほどお待ちいただくこともありました。今は

44分、1日だけ1時間を越えてしまいました。待ち時間の減少という形で市民サービスの向上につながっております。

また、改善活動の一つとして、追っ掛け測定ということをしております。これは、1人の職員に8時半から帰るまで後ろにつき、今、何をやっているかをチェックして表にするものです。時系列的に業務内容を示した個人ワークチャート図を作りまして、このワークチャート図から改善活動の対象者の一日の仕事の内容を調査し、行動を分析して、ムダを見つけ、改善に結び付けていくものです。この追っ掛け測定をもとに、対象者の一日の作業実態を調査したものを積み上げたものが、山積み表でございます。これは、この職員は残業をしている状況でどんな業務をやっているのか、次にどこをターゲットにして改善をしていくと定時に帰れるかを見つけたすというようなものです。我々はこの改善活動をしております者を「改善戦隊カエルンジャー」といっており、「現状をカエル、残業を少なくして早く家にカエル」ということで、改善スローガンとしましては「新たなチャレンジ、とにかく、まずやってみよう」ということで市長をはじめ取り組んでいるところです。

次が本題のところでした、民間提案型の話です。本日ご参加のすべての市町村で作成されている集中改革プランを、高浜市も平成18年3月に策定しております。計画期間は平成17年から平成22年の6年間です。平成17年に370人の職員を計画期間の平成22年には341人ということで、7.84%の純減を図るという内容になっております。従前から、かなり構造改革等々行革を進めておりまして、平成11年には452人の職員がおりました。これと計画期間の平成22年を比べますと、マイナス111人、率として24.56%の減ということで、現状の公共サービスの質を維持していくのは危惧されるという状況でございます。実際、今度の議会でもありますが、公立病院を民間譲渡する関係で80人ほど実際上乗せになるのかなというところですので、率にするともっと大きな数字の純減が図られるという見通しになっております。

制度の概要・目的は、市のアウトソーシング戦略を受けまして、現在市が実施している事務事業を公表し、民間企業・NPO・市民活動団体の創意工夫を反映した「業務改善」を提案いただき、質の高い公共サービスの提供、スリムで効率的な市役所というものを狙うことです。

提案いただくものは、1番目としまして「業務の委

託化・民営化に対する提案」です。内容につきましては、千葉県我孫子市の「提案型公共サービス民営化制度」を参考にさせていただきました。

2番目は、既存業務の委託内容・仕様の効率化に対する提案です。これは既にアウトソーシングしている、外部委託をしている業務を、利用者の皆さま、民間の方からよりいい仕様の変更やサービスの向上につながるようなご提案をいただこうというものです。こちらは、高浜市独自の取組です。

3番目は、公共サービスニーズに対する提案ということで、公共サービスを使っただけ、要はエンドユーザーである市民の皆さま、NPOの皆さまからご提案いただこうというもので、多くの自治体の方でこういう提案制度は設けておろうかと思えます。切り口としては高浜市独自の取組ですが、TPS (Toyota Production System) の後工程引き取り方式という手法を用いております。

製造ラインには、押し込み方式と後引き取り方式という二つの方法があります。まず、押し込み方式とは、前工程が後工程に物を提供していく、つまりA工程がB工程に物を流して、B工程がまた加工してC工程に流していくというものです。それで最終工程になっていくのですが、例えばC工程でトラブルが発生してもう動けない状態であっても、A工程・B工程は物を流し続けるので、BとCの間に部品の山や在庫のムダが発生する。こういったムダが発生してくるといのがこの押し込み方式という考え方です。一方、後工程引き取り式というのは、A工程からスタートするのではなく、最終工程からスタートさせます。最終工程で物が完成したら、最終工程はC工程に物を取りにいく、C工程は取られた分をB工程に取りにいく、B工程は取られた分をA工程に取りにいくということで、造り過ぎ・在庫を減らす、こういった考え方です。

これを、行政が提供する公共サービスに当てはめますと、まず、従来きつと押し込み方式だったのだろうということです。市役所、職員が公共サービスを考える市民の皆さまに提供していくということで、実際使われればいいのですが、市民の皆さまにはちょっと使い勝手が悪いということで、使われない公共サービスがあったのかもしれませんが。これを後工程引き取り方式の考え方にしますと、市民のニーズに基づく公共サービスを提供するというので、これは市民に使っただけ、我々には売れる商品になるというものです。

最後の4番目は、平成19年から増やしたメニューで

す。「事務事業の棚卸しに関する提案」ということで、従前から森市長は行政の肥大化を防止するためにも、業務の棚卸しを行い、自分たちでどこまでそぎ落とすことができるかということをおっしゃっています。そこで、構想日本が進めております事業仕分け、こんな手法をモデルにさせていただきながら、市民の皆さま等から廃止縮小に対する提案をいただこうとしております。

提案者につきましては、委託化・民営化、既存業務については、民間企業・NPO・市民活動団体等を対象としております。公共サービスニーズに対する提案と棚卸しについては、先程の団体に加えて市民ということで、これは市外の方も問いませんので、いい提案があればどんどん頂くという形でございます。

対象となる事務事業につきましては、棚卸しリストに掲げた1,800ぐらいの切り出した業務を出しております。今年度につきましては平成20年4月1日から5月30日までの2カ月を募集期間としております。

審査ですが、提案審査委員会を設けまして、公平性を確保するために有識者等で構成しております。5人の内訳でございますが、お1人が構造改革検討委員会の委員のメンバー、もう1人が前収入役、もう1人がトヨタ関連のデンソー学園の先生をやっている方で、トヨタの目で、切り口で見ていただくということで。あとの2人は、市の副市長2人を入れております。

ここからが改善したところです。「事務事業の細分化」ということで、個々の切り出し業務の事業費と人件費を開示するということです。棚卸しリストを作ったということで、何の事業に幾ら掛かって、人件費がどれだけ張り付いているというのを公開していかないと、民間の方々が多額の費用が掛かっているのか分からないということでこれを作らせていただきました。作り出すと早いもので、市が小さいということもありますが2週間もあればできてしまうかなと思います。

人件費につきましては、グループリーダー、課長級以下の平均賃金ということで当て込んでおります。この表を作るところの一番のポイントは、すべての職員が自分でスコアリングするというので、切り出した業務に対して、私芝田であれば、この業務に何%従事しますという形でスコアリングしてもらいます。スキームについては、また資料をご覧いただければと思います。提案の実績等々も見ていただければ分かるかと思っております。

一つ代表的な提案を紹介します。これは既存業務の提案ですが、こういった提案が出てくると非常に私ど

もはありがたいと思っていました。

植栽維持管理ということで、市役所では4月に設計を起こして入札を6月ぐらいにやります。そして3月まで植栽維持を管理していただく。全然不思議ではないローテーションですけれども、請け負っている業者は、「ゴールデンウィークに公園で遊んでいただいています。でもその公園は、芝生がいい状態でしょうか。」と投げ掛けられました。契約は6月から3月です。ゴールデンウィークのいいときに親子が公園で遊んでいただいても、しっかり手が掛かかっていない状態で遊んでいただいている、切れ目ができているのですよということをおっしゃられたときに、「市役所のルールでは駄目だな。やはり現場で一番接している方が改善の方法を知っているな。」ということで、既存業務で既にアウトソーシングしていてもやはり請け負っている現場に近い方が一番改善を知っていると、びっくりさせられました。

最後に、「改善は巧遅より拙速」という言葉がございます。巧遅、考えがいいが時間がかかるというものです。拙速というのは、考えはちょっと幼稚だけれどもとにかく早いということです。公務員というのは比較的石橋をたたいて渡る。悪いことではないのですが、たたいてもたたいても渡らず、最後、時がたってやらないというのかなりあったかなとは思っております。とにかく半歩でもいいから早くやってみる、やってみたらまた違う考えができるということで、高浜市において第1回目の失敗は、市長を始め、あまり怒りません。とにかく早く行動、アクションを起こすということで、2回やるとさすがにばかだと言われますけれども、とりあえず巧遅より拙速でできばきやるということです。我々カエルンジャーも、とにかくまずやってみようということで、今日の根本先生のお話ではございませんが、前向きな改革ということでとりあえず常に前を向いて取り組んでおりますので、こういった形で一つでも多くの市町村が改革に取り組んでいただければと思います。

これにて私の発表を終わらせていただきます。ありがとうございました。





民間企業、市民、行政が協働して
「業務改善」を提案・実施する

民間提案型業務改善制度

高浜市地域協働部地域政策グループ 主幹 芝田啓二
(企画担当、構造改革担当、民間提案型業務改善制度担当、
TPS<Toyota-Production-System>業務改善担当)

1



高浜市の現状 (H20. 10. 1現在)

- ・東西 4.2km
- ・南北 5.5km
- ・面積 13.00Km²
- ・人口 44,703人
- ・世帯数 16,880世帯



2



高浜市の状況

財政状況

- ・税収80億程度で推移し、比較的安定
(自主財源比率 79.5%) (平成19年度決算)
- ・財政力指数 1.099(平成19年度 3カ年平均)
- ・普通交付税不交付団体
- ・トヨタ系輸送機器関連産業を中心に発展
- ・産業別就業者数 第二次産業 52.9%
(平成17年国勢調査)

3



構造改革の取り組み

“森流”改革



森市長

余力のある“今なら”
“今だからこそ”
次の手が打てる。
選択肢がたくさんあるうちに挑戦する。

4



構造改革の取り組み

高浜市構造改革推進検討委員会発足

- ・平成16年5月
- ・委員14名 委員長 大森 彌
副委員長 大杉 覚



構造改革の基本的な考え方と
5つの改革の柱の具体的な方策を
取りまとめた。



5



構造改革の取り組み

- ◆高浜市構造改革推進検討委員会報告書
(高浜市が目指す「持続可能な自立した基礎自治体」) 平成17年3月 市長へ提出

【3つのキーワード】

「住民力の強化」

「財政力の強化」

「職員力の強化」

6



構造改革の取り組み

【5つの具体的な方策】

「組織構造改革」

「アウトソーシング戦略」

「地域内分権の推進」

「受益と負担の改革」

「人事・給与制度改革」

TPSへ

7



TPSによる業務改善

TPS(トヨタ生産方式)による 業務改善制度

- ・平成17年に職員12名をトヨタ系企業の
コンサルタント会社へ派遣
- ・徹底的にムダを省き、生産性を向上させる
「カイゼン」を学んだ。

8

🤝 TPSによる業務改善

◆「トヨタの7つのムダ」(原価を押し上げる)

- ① 造り過ぎのムダ ← 一番悪いムダ
- ② 手待ちのムダ
- ③ 運搬のムダ
- ④ 加工のムダ
- ⑤ 在庫のムダ
- ⑥ 動作のムダ
- ⑦ 不良品・手直しのムダ

9

🤝 TPSによる業務改善

あらゆるところにムダがある

ムダの定義

“原価のみ高める生産の諸要素”
 言い換えれば
 “付加価値を高めないものすべて”

人について言えば 動き一働き=ムダ

10

🤝 TPSによる業務改善

◆「TPS業務改善研修」平成17年度～

- ・H17
いきいき広場で
改善活動実施
- ・H18～
市役所1階市民総合窓口
センターで改善活動を実施



進捗管理

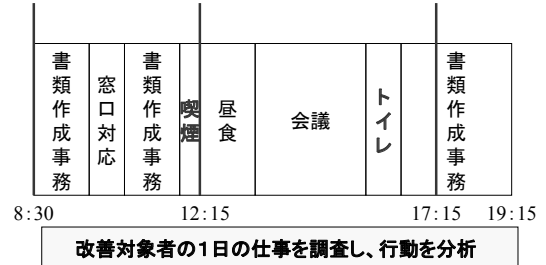
- * 窓口業務の多能工化、確定申告の
待ち時間短縮など

11

🤝 TPSによる業務改善

一日の追っかけ作業

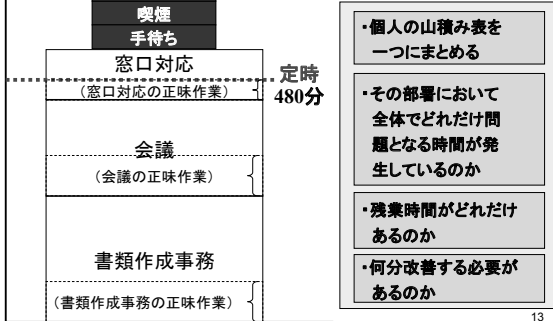
個人ワークチャート図



12

🤝 TPSによる業務改善

全体の山積み表からの改善



13

🤝 TPSによる業務改善

【改善戦隊カエルンジャー】

「現状をカエル、
残業を少なくして
早く家にカエル」



【改善スローガン】

「新たなチャレンジ！
とにかく、まず、やってみよう」

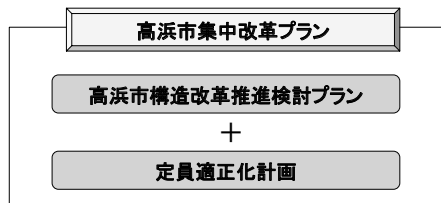
民間企業型業務改善制度へ

14

🤝 制度の導入経過と背景

◆高浜市集中改革プラン 平成18年3月策定

- ・計画期間 平成17年度～平成22年度

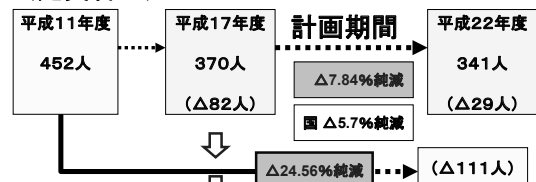


15

🤝 制度の導入経過と背景

◆高浜市の集中改革プラン

(定員管理)



職員が減少し、現状の公共サービスの提供
や質の維持が危惧される。

16

🤝 制度の概要・目的



17

🤝 制度の概要・目的

- ① 業務の委託化・民営化に対する提案
- ・市が実施している業務を企業、NPOや市民活動団体等に委託化・民営化することにより、サービスの質の向上やコスト削減など、市が実施するよりも市民にとってプラスとなるもの

* 我孫子市
「提案型公共サービス民営化制度」

18

🤝 制度の概要・目的

- ② 既存業務(委託内容・仕様)の効率化に対する提案
- ・既存業務の委託内容・仕様を変更することにより、業務の効率化やサービスの質が向上するもの

* 高浜市独自の取り組み

19

🤝 制度の概要・目的

- ③ 公共サービスニーズに対する提案
- ・市民又は企業、NPOや市民活動団体等の皆さまが求める公共サービスについて提案をいただき、実現可能なものは新年度の事業として実施していくもの

* 高浜市独自の取り組み

* TPS(Toyota-Production-System)による考え方
「後工程引き取り方式」→ 説明あり

20

🤝 制度の概要・目的

◆「押し込み方式」と「後工程引き取り方式」 「製造ライン」

押し込み方式

- ・「前工程」が「後工程」に物を供給する



- * 部品の山、置き場の確保、物を探す(ムダ)

21

🤝 制度の概要・目的

◆「押し込み方式」と「後工程引き取り方式」 「製造ライン」

後工程引き取り方式

- ・「後工程」が「前工程」に、必要なものを、必要なときに、必要なだけ、引き取りに行く

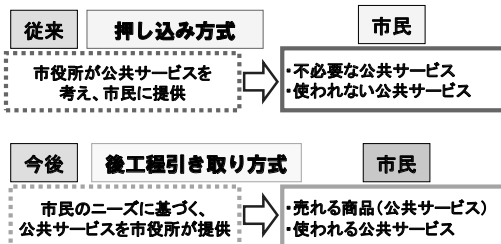


- * 造りすぎ、在庫(ムダ)を減らす。

22

🤝 制度の概要・目的

◆「押し込み方式」と「後工程引き取り方式」 「公共サービス」



23

🤝 制度の概要・目的

④ 事務事業の「棚卸し」に関する提案



森市長

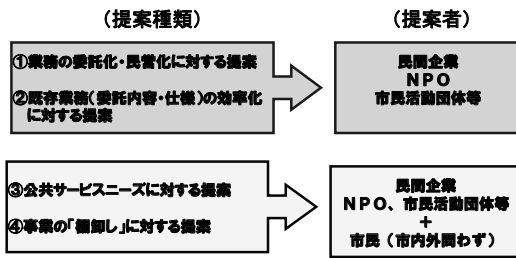
行政の肥大化を防止するためにも、業務の「棚卸し」を行い、自分達でどこまで削ぎ落とすかが重要！

* 高島市・多治見市、岡山市・・・
「事業仕分け」の手法をモデル

24

🤝 制度の概要・目的

2. 提案者



25

🤝 制度の概要・目的

3. 対象となる業務

- ・「棚卸しリスト」に掲げた約1,800業務
- ・業務の一部、または複数の業務を集約し、提案しても可

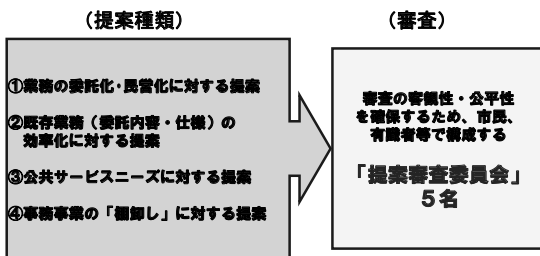
4. 提案の募集期間

- ・平成20年4月1日から5月30日までの2ヶ月間

26

🤝 制度の概要・目的

5. 提案の審査



27

🤝 制度のポイント

1. 提案しやすい事務事業リストの作成

- ・事務事業の細分化
- ・個々の切り出し事業の事業費と人件費を開示

↓ (平成19年度～)

「棚卸しリスト」

28

🤝 制度のポイント

棚卸しリスト

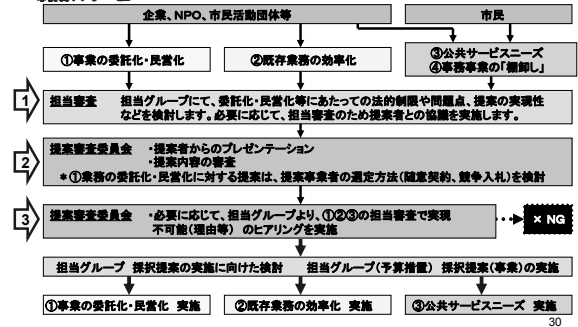
切り出し事務事業の事業費 GL以下の平均 7,700千円/人

NO	区分	事業名	切出し事業・目的	事業内容等	事業(目的)の概要	事業費(千円)	①事業費(千円)	②人件費(千円)	③委託・委託費(千円)	担当グループ
1	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	月1回の市内行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	5,078	2,821	1,185		市民生活課グループ
2	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	市内全庁行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	2,310	0	2,310		市民生活課グループ
3	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	市内全庁行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	1,405	1,174	231		市民生活課グループ
4	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	市内全庁行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	231	0	231		市民生活課グループ
5	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	市内全庁行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	231	0	231		市民生活課グループ
6	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	市内全庁行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	814	437	77		市民生活課グループ
7	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	市内全庁行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	4,388	3,780	618		市民生活課グループ
8	市民生活課	市民生活課 市民生活課	市内全庁行政事務	市内全庁行政事務の開催、市民生活課の業務の効率化、市内企業への委託の増加	市内全庁行政事務の業務委託化、委託費の削減	1,426	591	647		市民生活課グループ

29

🤝 制度のポイント

制度スキーム



30

🤝 提案の審査結果(H18)

1. 平成18年度の提案件数

◆提案件数 29件

◇内訳

- ①業務の委託化・民営化 11件
- ②既存業務の効率化 9件
- ③公共サービスニーズ 9件
- ◇市内の企業、団体、個人 22件
- 市外の企業 7件

31

🤝 提案の審査結果(H18)

2. 審査結果

◆全体の29提案中、15提案が採択

◇内訳

- ①業務の委託化・民営化 6件(11件)
- ②既存業務の効率化 5件(9件)
- ③公共サービスニーズ 4件(9件)
- ◇市内の企業、団体、個人 14件(22件)
- 市外の企業 1件(7件)

32

提案の審査結果(H19)

1. 平成19年度の提案件数

◆提案件数 18件

◇内訳

- ①業務の委託化・民営化 4件
 - ②既存業務の効率化 8件
 - ③公共サービスニーズ 6件
 - ④事務事業の廃止・縮小 0件
- ◇市内の企業、団体、個人 17件
市外の企業 1件

33

提案の審査結果(H19)

2. 審査結果

◆全体の18提案中、6提案が採択

◇内訳

- ①業務の委託化・民営化 1件(4件)
 - ②既存業務の効率化 1件(8件)
 - ③公共サービスニーズ 4件(6件)
 - ④事務事業の廃止・縮小 0件(0件)
- ◇市内の企業、団体、個人 6件(17件)
市外の企業 0件(1件)

34

提案の審査結果(H20)

1. 平成20年度の提案件数

◆提案件数 6件

◇内訳

- ①業務の委託化・民営化 2件
 - ②既存業務の効率化 3件
 - ③公共サービスニーズ 1件
- ◇市内の企業、団体、個人 5件
市外の企業 1件

35

提案の審査結果(H20)

2. 審査結果

◆全体の6提案中、2提案が採択

◇内訳

- ①業務の委託化・民営化 0件(2件)
 - ②既存業務の効率化 1件(3件)
 - ③公共サービスニーズ 1件(1件)
- ◇市内の企業、団体、個人 2件(5件)
市外の企業 0件(1件)

36

提案の審査結果(H18) 1/3

3. 採択提案 (15件)

No.	提案名	提案概要	提案者
1 ①	IT教室開催	当NPO法人で年数回、中央公民館でパソコン初心者向けの講座を開催	市内NPO
2 ①	市営住宅と公共借上賃貸住宅の管理	空住宅の清掃・草刈、苦情に対する現地対応、家賃の滞納整理を実施	市内団体
3 ①	公務で必要となる文書等の印刷等業務	職員の代わりに印刷等の専従者を2名(主担当と障害者等)を配置し、印刷・製本等を実施	市内企業
4 ①	電光掲示板の維持管理	電光掲示板へのメッセージ入力及び点検作業の民間委託化	市内企業
5 ①	不法投棄・放置自動車等の情報提供と処理	ゴミ不法投棄、放置自転車・自動車のモニター制度を導入し、回収・処理作業を実施	市内企業

37

提案の審査結果(H18) 2/3

3. 採択提案 (15件)

No.	提案名	提案概要	提案者
6 ①	水道事業の民営化	水道事業の運営委託(公設民営化)	市外企業
7 ①	植栽維持管理業務の長期継続契約	植栽維持管理契約の長期継続契約(3~5年)→3月下旬~6月上旬の植栽管理可	市内企業
8 ②	高取児童クラブの運営委託	高取児童クラブの運営業務の全面委託化	市内法人
9 ②	いきいき号のチケット販売箇所の拡大	居宅介護支援券の取扱店として、中央公民館、他公民館、美術館等に拡大	市内企業
10 ②	市税等に係る収納機会(場所)の拡大	納税機会の拡大のため、中央公民館、他公民館で市税預かり制度を実施	市内企業

38

提案の審査結果(H18) 3/3

3. 採択提案 (15件)

No.	提案名	提案概要	提案者
11 ②	生涯学習施設の指定管理継続	管理実績に基づく評価方式等の導入、施設管理に係る修繕内容・金額上見直し	市内企業
12 ③	公用車/パトカー作戦(毎日が防犯パトロール)	市公用車の警察/パトカーカラーリング化と青色回転灯の設置	市内団体
13 ③	防犯講習会の実施	市職員の青/白運転のため、市役所全職員への防犯講習会の実施・受講	市内団体
14 ③	建築確認申請書類の市役所内持ち回り	建築確認申請書を市庁舎内の持ち回りによる迅速化	市内団体
15 ③	パソコン講習会	小中学校の担当教員に対するホームページもセキュリティ研修の実施	市内団体

39

提案の審査結果(H19) 1/2

3. 採択提案 (6件)

No.	提案名	提案概要	提案者
1 ①	防犯灯維持管理業務及び防犯灯施設整備事業	防犯灯の外観不具合の管理及びまちの景観と防犯効果の向上を狙った防犯灯のレベルアップ	市内NPO
2 ②	水質検査業務	現在の受託業務の水道メーターの開閉栓、日曜・休日当番において水質検査を実施	市内組合
3 ③	市役所の駐車台数を増やそう	職員専用駐車場の設置、地下駐車場にタワー式パーキングの設置、入札会場の変更など	市内個人
4 ③	事務処理方法講習会の実施	公益活動団体に対し、税理士等の専門知識を持った方を講師とし、会計処理方法の講習会を実施	市内個人

40

提案の審査結果(H19) 2/2

3. 採択提案 (6件)

No.	提案名	提案概要	提案者
5 ③	地域内分権推進事業に係る職員地区担当制度の導入	市職員が、まちづくり協議会の活動に携わることができる職員地区担当制度の構築	市内NPO
6 ③	市庁舎エレベーターホールの行政財産の目的外使用緩和	市庁舎1階エレベーターホールの目的外使用の許可及び使用料の免除	市内団体

【趣旨採択】

①	固定資産税業務における官民協働アウトソーシング業務	固定資産課税関係事務における固定資産評価制度運営の委託化	市外企業
---	---------------------------	------------------------------	------

41

提案の審査結果(H20) 1/1

3. 採択提案 (2件)

No.	提案名	提案概要	提案者
1 ③	総合案内(コンシェルジュ・サービス)業務	市役所1階に総合案内(コンシェルジュ・サービス)の専任コンシェルジュを配置する。	市内企業
2 ②	南部地区内設置の防災倉庫及び資機材管理	南中学校・港小学校校内に設置してある防災倉庫及びその内部の資機材関係の管理を実施する。	市内NPO

42

提案の実施状況等(H18) 1/3

■ 実施状況 (15件) 平成20年度予算計上額 単位:円

No.	提案名	提案者	事業費	削減額	状況
1 ①	IT教室開催	市内NPO	47,000	123,730	H19
2 ①	市営住宅と公共借上賃貸住宅の管理	市内団体	250,000	0	一部H19
3 ③	公務で必要となる文書等の印刷等業務	市内企業	0	0	検討中
4 ①	電光掲示板の維持管理	市内企業	35,383	0	H19
5 ①	不法投棄・放置自動車等の情報提供と処理	市内企業	758,100	619,068	H19

43

提案の実施状況等(H18) 2/3

■ 実施状況 (15件) 平成20年度予算計上額 単位:円

No.	提案名	提案者	事業費	削減額	状況
6 ①	水道事業の民営化	市外企業	0	0	検討中
7 ②	植栽維持管理業務の長期継続契約→準備契約で	市内企業	0	0	H19
8 ②	高取児童クラブの運営委託	市内社団法人	5,053,485	4,285,017	H19
9 ②	いきいき号のチケット販売箇所の拡大	市内企業	0	0	H19
10 ②	市税等に係る収納機会(場所)の拡大	市内企業	111,300	0	H19

44

提案の実施状況等(H18) 3/3

■ 実施状況 (15件) 平成20年度予算計上額 単位:円

No.	提案名	提案者	事業費	削減額	状況
11 ②	生涯学習施設の指定管理継続	市内企業	0	0	H20
12 ③	公用車/パトカー作戦(毎日が防犯パトロール)	市内団体	(261,900)	0	H19
13 ③	防犯講習会の実施	市内団体	0	0	H19
14 ③	建築確認申請書類の市役所内持ち回り	市内団体	0	0	H18
15 ③	パソコン講習会	市内団体	551,000	0	H19
	合計		6,806,268	5,027,815	13 実施

45

提案の実施状況等(H19) 1/2

■ 実施状況 (6件) 平成20年度予算計上額 単位:円

No.	提案名	提案者	事業費	削減額	状況
1 ①	防犯灯維持管理業務及び防犯灯施設整備事業	市内企業	376,000	0	H19
2 ②	水質検査業務	市内組合	686,200	1,623,000	H20
3 ③	市役所の駐車台数を増やそう	市内個人	0	0	検討中
4 ③	事務処理方法講習会実施	市内個人	200,000	0	H20
5 ③	地域内分権推進事業に係る職員地区担当制度の導入	市内NPO	2,023,000	0	H20

46

提案の実施状況等(H19) 2/2

■ 実施状況 (6件) 平成20年度予算計上額 単位:円

No.	提案名	提案者	事業費	削減額	状況
6 ③	市庁舎EVホールの行政財産の目的外使用の緩和	市内団体	0	0	H20 不可
	合計		3,285,200	1,623,000	4 実施

47

民間提案型業務改善制度



ご静聴ありがとうございました。

48

「電子入札システムにおけるサービスレベル協定の運用」<三重県>



矢田 雅近

三重県出納局出納総務室財務電算グループ主査

三重県出納局、矢田と申します。よろしくお祈いします。本日は「電子入札システムにおけるサービスレベル協定の運用」ということで、取組の背景と目的、取組の内容、取組の成果と課題、最後に今後の展望ということでお話したいと思ひます。

まず、「取組の背景と目的」としまして、電子入札システムについての概要と、サービスレベル協定導入の目的ということをお話しさせていただきます。

本県では、平成 15 年に電子見積システムを導入しております。庶務事務の中の物件や役務の調達事務の効率化を図るといふ目的で導入しました。当時、調べた結果では調達する案件の 99%ほどが見積もり合わせ、いわゆる随意契約という形で、こういったものの効率化を図るといふ目的です。副次的な目的としましては、公平性、透明性、それから従来は見積もり合わせだったのですが、さらに競争性を働かすといふ目的もあります。

調達方法としましては、電子見積システム設計開発運用業務委託という形で、入札により調達しております。この入札は総合評価型ということ、価格だけではなく、機能面やサービス面を総合的に評価するといふ形で実施しております。

それから、トータルライフサイクルコストを考慮して、債務負担、自治体の方はご存じだと思ひのですが、6 年にわたる長期契約という形で調達しております。当時の三重県の取組としては、総合評価型入札でしかも複数年契約といふことは先進的な例で、当局が率先して行っておりました。

先程電子見積システムと申し上げましたが、平成 19 年 4 月から対象の案件を予定価格 500 万円以下のものと拡大しまして、名称も「物件等地域調達型電子入札システム」といふ形に変えております。地域調達型といふのは県内事業者の育成の一環もありまして、地域の中で競争性が働く場合であれば一般競争入札といふ形で取り扱うといふものです。

現在の運用状況ですが、2,000 社ぐらいが登録してありまして、本県では 300 ぐらいの所属が利用してあり、年間 8,000 件ほど処理を行っております。

電子入札システムの件については機会があればご覧いただきたいと思ひますが、地方自治情報センターの方で「LASDEC」といふ雑誌があります。平成 18 年 10 月号に特集記事として、前任の担当者がこの「電子見積システムの導入の取組」と題して効果を記述しております。

それでは、本題の方に進みます。サービスレベル協定の導入目的ですが、その背景としましては、2 点ほどございます。まず、情報システムを導入する際、想定システムの性能が発揮できるかについて、職員に技術的な能力がないため、確認する手段が不明確であったといふ点があります。次に、システムを利用していく際に運用管理を行っており、開発事業者の対応がなかなかうまくいかないといふことから、利用者の方から不満の声が上がったといふ点があります。

こういった背景を基に、システムおよび運用の品質を確保するといふことを目的として検討することとしました。これは仕様書に詳しく書けばいいといふことではあったのですが、さらに実効性を担保できる手法といふことで、サービスレベル協定の導入を考えました。サービスレベル協定といふのは、こちらにあるとおり、事業者が利用者にサービスの品質を保証するといふ制度です。サービスの品質レベルを定量かつ明瞭に規定します。保証をする項目に基準値を設定し、それを下回った場合には利用料金を減額するといふことを両者の合意に基づいて協定を結ぶといふものです。

それでは次に、「取組の内容」についてお話を進めたいと思ひます。

このサービスレベル協定の締結について、平成 15 年 12 月の契約書には、サービスレベル協定を導入するといふことは記載してありましたが、具体的な内容につきましては契約後運用までに設定するといふことで行ってありました。受託事業者と、項目の設定や基準値についてなかなか折り合いがつかないところがありまして、粘り強く交渉した結果、何とか平成 17 年 4 月に締結し、5 月から運用開始しております。

検証の項目としましては、システムの運用管理やヘルプデスク業務等のサービス品質について基準値を規定しております。全部で57項目で、1カ月を単位とする具体的な数値で記述をしております。主な具体例として4点ほどこちらに挙げております。例えば電話の応答が10コール以内が80%以上であること、システムの稼働率が99.5%以上であること、システムの反応速度が5秒以内、これが全体の99%以上であること、それからヘルプデスクの対応の満足度が10点満点中7.5点以上、こういった項目を具体的に記述しております。

その運用方法としまして、毎月受託事業者と定例の会議を持ちまして、そこで前月の分の成果について検証を行っております。受託事業者には1カ月分の実績報告を提出していただいて、両方で検証を行っております。また、職員にもモニタリングやアンケート調査を行っております。実績報告については、虚偽の報告があった場合にはペナルティの基準を重く設定しており、公正性を確保しております。その検証の結果、サービス品質の基準を達成できない場合には、各項目に設定した減額ポイントを累積しています。一定基準を超えますと、ペナルティとして5%から100%の範囲で委託料の減額を行っております。

続きまして、「取組の成果と課題」ということで、利用者満足度、ペナルティ、新たな課題についてお話を進めたいと思います。

利用者満足度について、まず受注者側です。受注者に、ヘルプデスクに対する評価についてアンケートを取りまして、10点満点中、平成18年度は7.6、平成19年度は8.5、平成20年度は8.7、と年々高い評価ということになっております。一方、職員側について、例えば研修満足度ということ研修の際にアンケートを取りまして、8割以上の出席の方が8点以上という高い評価を毎年行っております。

次に、ペナルティです。これはマイナスの方の話になるのですが、平成17年度は2件ということで、システムの一部停止、平成18年度も同じくシステム設定の不具合、平成19年度はシステムの不具合が再発したということで、1件、55%ほど月額の利用料金が減額になっております。平成20年度はまだ途中ですが、今、2件ほど機能改修のバグといったものがあります。

また、新たな課題ということでお話をさせていただきますと、先程申しましたように減額というペナルティを設定しておりますが、サービスレベル協定の基準をクリアすれば何ら減額されることはなく、ただクリ

アしなかった場合にはマイナスポイントになるということ。また、現在その減額ポイントは累積され、消えることはないという基準になっておりますので、年々、こういったマイナスにならないためということで、「減点回避」のような消極的な発想が事業者の方から出ております。

事業者の方は、減点を回避するというような、非常にモチベーションが低下した状態であり、なかなか積極的な新提案や改善提案が出てこないといったことが新たな課題となっております。

最後に、「今後の展望」としまして、先程の新たな課題で申し上げたことであるのですが、まずPDCAサイクルの確立が必要ということです。Plan-Do-Checkですね。協定書の実行と評価ということはあるのですが、それをフィードバックするという、いわゆるActionといったところがないということです。今後協定書の中でサービスレベル協定の項目の内容や評価方法について見直しをしたいと考えております。

それから、先程の「新たな課題」で申し上げました、「マイナス」だけでなくプラス評価、すなわちインセンティブの導入を検討しております。

自治体の場合、いわゆる契約額、支出負担行為額を設定しており、契約額以上の支出はできないので、有効な新提案や基準値より非常に高いサービスを行った場合に、マイナス累積ポイントからプラス分を差し引くなど、そういった内容で検討を行っております。

今後サービスレベル協定を導入するに当たって、3点ほどメッセージを出ささせていただきまして締めくくりたいと思います。まず、「業務ニーズに合致した評価基準や多様な評価方法について検討」ということで、これは当然のことです。次に、過去の経験から、「事業者は減額条項を含むサービスレベル協定の導入に非常に消極的になる」ということがあります。調達前に、仕様書にサービスレベル協定の項目案を盛り込むということで、例えば総合評価型入札であればサービスレベル協定の項目の基準値等について提案をしてもらい、



それを評価に入れるということも考えられると思います。最後に、「サービスレベルの内容と増加する可能性のコストも考慮」ということで、サービスレベルの水準を高く設定してしまうと、事業者にはそのリスク分に対応する分として、費用の増加をされる場合がございますので、この辺のところについても考慮が必要か

とっております。

以上、三重県における電子入札システムにおけるサービスレベル協定の運用ということで、現状の運用の内容について事例発表させていただきました。どうぞ清聴ありがとうございました。

地方行革セミナー事例発表

電子入札システムにおける サービスレベル協定の運用

三重県出納局

1

1 取組の背景と目的

- (1) 電子入札システムについて
- (2) サービスレベル協定の導入目的

2

1 (1) 電子入札システムについて

電子見積システム

導入目的 庶務事務の効率化

3

1 (1) 電子入札システムについて

電子見積システム設計開発運用等業務委託

- 総合評価型一般競争入札にて調達
- 複数年契約
(平成15年12月1日～平成21年3月31日)

4

1 (1) 電子入札システムについて

平成19年4月から案件取扱範囲を拡大

「物件等地域調達型電子入札システム」

<http://www.eps.pref.mie.jp/>

5

項目	内容
はじめの言葉	はじめの言葉
システムの概要	2007/07/08 08:00 FAGによる野郎に建設の項目追加 目的: 野郎に建設の項目追加 目的: 野郎に建設の項目追加
導入の経緯	2008/03/09 17:00 建設の項目追加によるシステムの運用が開始 目的: 野郎に建設の項目追加 目的: 野郎に建設の項目追加
運用の目的	2008/06/25 18:00 野郎に建設の項目追加によるシステムの運用が開始 目的: 野郎に建設の項目追加 目的: 野郎に建設の項目追加
導入のメリット	2008/08/19 17:00 野郎に建設の項目追加によるシステムの運用が開始 目的: 野郎に建設の項目追加 目的: 野郎に建設の項目追加
お問い合わせ	2008/04/09 08:00 野郎に建設の項目追加によるシステムの運用が開始 目的: 野郎に建設の項目追加 目的: 野郎に建設の項目追加
お問い合わせ先	2008/04/09 08:00 野郎に建設の項目追加によるシステムの運用が開始 目的: 野郎に建設の項目追加 目的: 野郎に建設の項目追加

6

1 (2) サービスレベル協定の導入目的

背景

- 当初想定システムの性能が発揮できているか不明確
- システムの運用フェーズでのフォローが悪く、利用者から不満

7

1 (2) サービスレベル協定の導入目的

目的

- システム及び運用の品質を確保
- その実効性を担保できる手法

8

1 (2) サービスレベル協定の導入目的

SLA(Service Level Agreement)

事業者が利用者にサービスの品質を保証

- サービスの品質レベルを定量かつ明確に規定
- 保証項目の基準値を下回った場合、料金を減額

9

2 取組の内容

(1) SLAの締結

(別紙:参考資料「サービスレベル協定書」)

(2) SLAの検証項目

(3) SLA運用方法

10

2 (1) SLAの締結

受託事業者とねばり強く交渉



平成17年4月締結 5月から運用開始

11

2 (2) SLAの検証項目

システム運用管理やヘルプデスク業務等の
サービス品質について基準値を規定

57項目 1か月を単位とする具体的な数値

12

2 (2) SLAの検証項目

主な具体例

- ① 電話応答の80%以上が、連絡体制時間帯(平日8時～21時)内で10コール以内、時間帯外で20コール以内の電話応答であること。
- ② システムの稼働率が99.5%以上であること。
- ③ システムの5秒以内応答が99%以上であること。
- ④ ヘルプデスクの満足度が10点満点で平均7.5点以上であること。

13

2 (3) SLA運用方法

- 毎月定例会議を受託事業者と開催
前月の成果を検証
- 受託事業者が実績報告することにより、
県側職員の検証作業の負荷を軽減

14

2 (3) SLA運用方法

検証の結果

規定したサービス品質を達成できない場合
各項目に設定した減額ポイントを累積

ペナルティとして、5%～100%の範囲で
委託料月額を減額

15

SLA会議



16

3 取組の成果と課題

- (1) 利用者満足度
- (2) ペナルティ
- (3) 新たな課題

17

3 (1)利用者満足度

☆利用者満足度アンケートの評価結果
SLA基準 7.5点以上(10点満点)

受注者のヘルプデスク満足度
平成18年度 平均 7.6点
平成19年度 平均 8.5点
平成20年度 平均 8.7点

18

3 (1)利用者満足度

☆利用者満足度アンケートの評価結果
SLA基準 7.5点以上(10点満点)

職員の研修満足度
8割以上の出席者が8点以上を評価

19

ヘルプデスク



20

3 (2)ペナルティ

★ペナルティ実績 (平成20年9月現在)

平成17年度 2件 5%減額 システム一部停止
平成18年度 2件 5%減額 システム設定不具合
平成19年度 3件 5~55%減額 再発、復旧遅延
平成20年度 2件 5%減額 機能改修バグ

21

3 (3)新たな課題

「減点回避」という消極的な発想



事業者のモチベーションが低下

22

4 今後の展望 (1)

SLA項目の見直し
PDCAサイクルの確立が必要

23

4 今後の展望 (2)

マイナスだけでなくプラス評価
インセンティブの導入を検討

24

◎今後SLAを導入するにあたって

業務ニーズに合致したSLA評価基準
多様な評価方法について検討

25

◎今後SLAを導入するにあたって

事業者は、
減額条項を含むSLA導入に消極的



調達仕様書にSLA案を盛り込む。

26

◎今後SLAを導入するにあたって

サービスレベルの内容と
増加する可能性のコストも考慮

以上

27

電子入札システムにおける
サービスレベル協定の運用

三重県出納局

URL: <http://www.pref.mie.jp/D1SUITO/>

28

出演者と参加者の意見交換会

