

地方公共サービス小委員会
第10回議事録

内閣府 公共サービス改革推進室

第10回地方公共サービス小委員会 議事次第

日 時：平成27年12月 3 日（木） 9：58～11：38

場 所：永田町合同庁舎 1階 第 1 共用会議室

1. 開 会
2. 公金債権回収に関する取組の報告
3. 窓口業務委託に係る今後の検討の方向性について
4. 閉 会

○北川主査 おはようございます。

きょうもお忙しいところ、お集まりをいただきましてありがとうございます。

それでは、定刻ちょっと前かもわかりませんが、始めさせていただきますので、よろしくをお願いいたします。

本委員会は3月3日以来9カ月ぶりの開催となりますが、よろしくお願いいたします。

本日の議題は議事次第のとおりでございます。

まず「公金債権回収に関する取組の報告」について、事務局から御報告をお願いいたします。

○事務局 それでは「公金債権回収に関する取組の報告」で、9月に開催いたしました研究会を中心に、お手元にごございます資料1-1をもとに報告をいたします。

まず「1. 今年度の主な取組」についてですが、今年度は地方自治体への周知活動を中心に行っております。

「(1) 取組事例や課題等の共有を目的とした研究会の実施」「(2) 各地域の弁護士会との共催による法務研修の実施」をしております。

先日、山形にて法務研修を実施したところ、東北各県より自治体職員116名が参加され、関心の高さがうかがえました。2月に徳島で同様の研修を開催する予定ですが、こちらも100人規模での開催を予定しております。

次に「2. 研究会」についての報告です。目的を「公金債権回収における取組事例や課題等の共有」として、9月3日に午後の半日を使ってこの会議室で研究会を実施いたしました。51の自治体から51名に参加いただきました。

参加者は東京が中心でしたが、北は東北、南は沖縄まで参加者がいたこと、約3週間を申込期間としておりましたが、満席のため2週間足らずで申し込みを締め切ったことから非常に関心が高いと考えられます。当研究会には北川主査、清原副主査、野口副主査にも御出席いただきました。

主な議題としては、⑤に記載のとおり、内閣府、野洲市、京都市、民間事業者の報告と意見交換を行いました。

「⑥報告内容概要」についてi)として内閣府の報告内容とありますが、こちらは資料1-2のとおりでございます。時間の関係上、割愛をいたします。

ii)は野洲市の報告を記載しております。こちらはお手元にごございます資料1-3に沿って説明をさせていただきます。野洲市からは主に債権管理に関する取組について報告いただきました。野洲市の取組の特徴については、資料1-3の5ページをごらんください。野洲市は市民生活相談課を窓口で債権を所管している各課と連携して、生活困窮者の支援の結果、債権の回収ができていくことに特徴があります。

市民生活相談課は住民の第一相談窓口として納税相談を実施するほか、法律相談も行っています。生活困窮による納税相談の場合は、各債権を所管する各課との連携はもちろんのこと、逆のことも行っております。

逆のことは、各債権を所管する課の職員が、この住民は生活困窮者ではないかと判断した際には、市民生活相談課に誘導して相談を受けてもらうようにしています。

借金が原因で滞納をしている人に対しては、過払い金の返還ができないかをアドバイスして、過払い金がある人はその過払い金の返還額から税金等に充当しております。

5ページの下に記載しておりますが、2009年から5年間で512件。1億8,400万円を回収し、1,600万円を税金等に充当することができております。

野洲市からは、課題についても報告されておりました。資料31ページの上側にございます「①情報の共有化」で強制徴収公債権は財産調査権等で財産を確認して押さえることができますが、私債権や非強制徴収公債権は簡単に差し押さえができない点を挙げられておりました。

また「地方税法22条による守秘義務」と記載しておりますが、これは地方税の徴収に関する業務をしている、またはしていた者は知り得た秘密を漏らしてはならないとするものです。

野洲市では生活困窮者対策として、同意書をもらうことで私債権等の情報を共有することを可能としましたが、野洲市からは地方税法22条の柔軟な解釈、目的限定でも構わないので何とかしてほしいという訴えもございました。

また、31ページの下段になります。課題の2つ目として、生活困窮者が市役所に相談に来てもらうためにはどうしたらよいかということです。納付相談に対応できるような研修や、市役所は市民の味方というアピールをしていく必要があるということも述べておりました。

野洲市の報告は以上になります。

続きまして、資料1-4は京都市の報告となります。京都市からは主に公金債権回収の民間委託に関する取組について報告いただきました。

1ページは収入未済額の状況ですが、平成21年度には216億円でしたが、平成26年度には184億円と約15%削減することができております。

京都市の特徴は2ページの「2 効果的かつ効率的な債権回収の推進の取組」についてと太字で書いてある点が特徴になります。

1つ目は<資産活用推進室による支援>で、債権管理に関する統括部署を設置し「(3) 債務者に係る情報の共有化のより一層の推進」ですとか、3ページ「(4) 債権所管課の取組支援」を行っております。

2つ目については、3ページの下に太字で書かせていただいておりますが<民間ノウハウの活用による体制強化>です。

「(1) 債権回収ノウハウの向上に向けた研修の実施」については、京都弁護士会や市の職員を講師とした各種研修の実施「(2) 弁護士等による債権回収に係る相談業務の実施」、4ページの上の「(3) 債権回収業務委託の推進」の方法として、下線がございませうように、資産活用推進室において委託費用を確保し、債権所管課に委託の活用を働きか

けて実績を出しております。

また「(4) 市外債権に係る現地調査業務委託の実施」ということで、市外に転出した債務者の居住実態などの現地調査を債権回収会社、いわゆるサービサーに委託しており、居住確認がとれた3割から4割の滞納者から反応があるとの結果が出ております。

次に「3 民間委託推進上の課題等」で、2点ほど書かせていただいております。1つ目が民間委託を行うには債権についてデータの整理や統合が必要とのことです。区役所や福祉事務所では、紙台帳で債権を管理せざるを得ない状況であり、民間委託を拡大するにはこの整備を早急に行わなければならないとのことでした。

2つ目が回収可能性の低い債権があり、民間委託をしても費用対効果が見込めない債権をどのようにしていくか。民間事業者からすれば、準備にもコストがかかることから着手金を請求したく、自治体と民間事業者で折り合わないとのことでした。

また、法令関係として財産開示についての指摘もございました。

以上が自治体からの報告となります。

資料1-1に戻りまして、一番下に「iv) 民間発表」と書いてございますが、民間からは弁護士、司法書士、サービサー、公認会計士に発表をいただき、それぞれの方に委託をした場合のメリットを発表いただきました。

裏面に行きまして「v) 意見交換」については、延べ10名より質問がございました。主なものを記載させていただいておりますが、1つ目の地方税法22条についてどうするかという今後の方向性のものから、実務的な質問としまして予算の確保やマニュアルの作成についてなど、短い時間の中で絶え間なく質疑応答がされておりました。

「(2) 実施結果」ですが、①として明らかになった課題を3点挙げさせていただいております。1点目が滞納情報の部署間連携をどのように行うべきかということです。野洲市のように意識して部署間連携を行わなければいけないですとか、京都市のようにシステム化してデータ整理をしないと民間委託が難しいですとか、地方税法22条の壁の改善について、自治体で実務をやっている方々から挙がってきております。

2点目が、担当職員のノウハウ向上が必須だということです。京都市からの発表にありましたが、業務を民間事業者に委託するとしても、民間事業者との打ち合わせが数多く必要になりますので、どのような形であれ実務担当者の知識の底上げが必須だと事務局として再認識をいたしました。

他方、この点については、同じく京都市の発表の中で、自治体と受託者が共同して一緒に取り組んでいくことにより、自治体側も受託者側も双方の実情を知り、経験の蓄積も得られよい結果につながるのではないかという前向きな見方もいただいているところですので、あわせて御紹介いたします。

最後に3点目として、費用対効果が見込めない債権の回収はどのようにすべきか結論を出せていないとか、マンパワー不足により民間委託をしたくても検討できる状況にないという自治体も散見されました。

このようなことが課題だと改めて認識いたしました。

②として、事後アンケートの結果を抜粋しております。お手持ちの資料Aに詳細を記載しておりますが、参加者の満足度は非常に高かったのではないかと事務局としては考えております。自治体発表、民間発表ともに参考になったとの意見は97%以上に上りました。

また、自治体参加者は民間発表に最も興味がありましたが、発表時間が40分しかなかったため、もっと話を聞きたかったという声が多数ございました。

今後につきましては、この研究会で明らかになった課題については、どのように対応すべきかを検討してまいります。

また、事後アンケート結果を見ても有意義な会であったことも踏まえて、同様の研究会を今後も開催していきたいと考えております。

報告は以上でございます。

○北川主査 ありがとうございます。

今、事務局から御説明をいただきましたが、これについて御意見や御質問がございましたら、御発言をお願いいたします。

どうぞ。

○清原副主査 ありがとうございます。清原です。

私も当日参加させていただきまして、会場の皆さんが大変熱心に傾聴してくださったことと、御質問が多く出され、現場の皆さんは公金債権回収をいかに適切に行いつつ、民間と連携できるのかという問題意識があるということを改めて感じました。

したがって、今、報告の中でおまとめいただきましたように、東北の研究会でも大変反応がよかったということですが、徳島で開催されるときに今回の研究会の経験から、民間事業者の方の報告について工夫をされたらどうかと思うのですが、そのような方向性は検討されていますか。

○事務局 徳島の研修については、弁護士会との共催でございますので、弁護士のほうから弁護士に委託した場合のメリットをかなり詳細に話していただく予定ですので、そちらについて民間との連携はうまくできるのかなと考えております。

○清原副主査 ありがとうございます。よろしく申し上げます。

○北川主査 ほかはいいですか。

どうぞ。

○荒川専門委員 ご質問です。裏側「(2) 実施結果」の①で整理していただいている課題がありますが、これまでの小委員会で議論されているような課題がこの研究会を通じても明らかになったという理解でよろしいでしょうか。

それとも、何らかの新しい課題が出てきたとか、もしくは今まで本小委員会でもいろいろ議論していたその課題に対する解決策について、新しいアイデアなり実践的な取組があるというところがわかってきたとか、そのような新しさは何かありましたでしょうか。

○事務局 今回の研究会が非常に有意義であったと事務局で考えている点としまして、こ

れまで内閣府でも、地方公共サービス小委員会の報告書等で公金債権回収に係る課題等を、ヒアリング等を通じてまとめさせていただいたところなのですが、今回、それを自治体の方々が多く、また、民間事業者の方も多数参加していただいて、広く認識を共有できたということがあったのではないかと考えております。

先ほど御質問をいただきましたように、ここに挙げられた課題の多くは、これまで報告書等でも明らかにしてきたところではございますが、まだまだ全体としての認識が一つになっていないというか、自治体の規模等、状況等にもよってさまざまだったところなので、実際にここで発表いただくことによって、そこは自治体にも広く共通する課題なのではないかということが明らかになったことが非常に意義のあるものだったかなと考えております。

あわせて、これに対する解決策というわけではないのですが、民間事業者の報告の中で、小規模な債権についてなかなか回収が難しいという自治体に対しては、民間から、特定のそういった債権については大量に委託することによって1件当たりの金額自体は少ないけれども、トータルコストとして回収金額は相応の額になり、民間にとってもメリットがあるということで、委託効果が十分見込めるのではないかとといった発表がありました。

また、民間事業者からは、なかなかこれまで自治体で認識をしていなかったと聞いておりますが、債権譲渡の手法について提言がありました。未収金の債権を譲渡することによって自治体の債権の回収を図る手法があるということで、今まで自治体でも債権処理に悩んでいた事案の中で、さまざまな処理方法があるといったことを発表いただいたので、それはそれで非常に解決策の一つとして有効な御提案があったのではないかと我々事務局としては認識をしております。

○北川主査 よろしいでしょうか。ほかにどうぞ。

辻専門委員。

○辻専門委員 辻でございます。御説明どうもありがとうございました。

複数回に及ぶ研究会や研修会等を実施していただきまして、事務局様におかれましては、各方面との調整等大変な御苦勞があったかと存じます。ありがとうございます。

さて、この研究会でございますけれども、恐らく公金債権の問題においては、回収の局面という問題とどうしても回収ができない、幾らコストを投入しても投入されたコストに見合った回収ができないというものについての、いわゆる放棄減免という局面があるかと存じます。

恐らく従前、この回収の局面については非常に積極的に調査等をなさっていたかと思うのですけれども、放棄減免管理につきまして、この研究会、研修会等で自治体の現場の皆様からどのようなニーズがあったか。もし情報があればいただければと思います。

○事務局 自治体の方々においても、債権回収はどうしても難しいものが生じるということとは我々以上に現場で御認識されていることですので、それをどう処理していくかについては、自治体にとっても非常に悩ましい問題の大きな一つにあるということで、我々も重々

承知しております。

地方公共サービス小委員会報告書でも、適正な債権放棄等について、民間との連携を通じて進めるべきではないかということで御提言をいただいておりますので、その点につきましても、何らかの形で我々の方でフォローしていければと思います。

○北川主査 どうぞ。

○石津専門委員 今のやりとりで思いついて言うのも恐縮なのですが、少額債権に関しては、軽自動車税は非常に額が少なく、忘れちゃったけれども1,000円か2,000円でしたか。大体どこも滞納をされる方は転出をすとか居所不明とかで、1,000円とか2,000円を追いかけるのに職員がやるとコストが幾らかかるかということで、どの自治体も軽自動車税は追っても追いつけないとみんな不納欠損にしていると思うのです。ただ、それがまとまると額としてはとても大きいですし、これに関しては強制的に徴収することについての福祉的な問題とかも恐らくないだろうと思うので、こういう具体的なことから軽自動車税の徴収とか、そういうことをやっていただく。

先ほども大量に受注すればコストは見合うということだったのですが、これはぜひやっていただきたいと思うのです。担当者は1,000円を追いかけるのに新幹線で行ったら幾らかかりますみたいな話をして、もういいやと簡単に落として、滞納している人も何年も滞納しているのです。結局取らないとわかっているから払わない。払えるのか払えないのかはわかりませんが、継続している事例があるので、これなどは全く問題なく委託できると思います。

そういうところから何か試行的にというか、モデル的にやっていただいて一括でまとめれば、そうは言っても結果は大きい額になりますから、そういうところで何か風穴をあけていただくと、多分ここで軽自動車税をまとめてお願いすると言えば出すところもあるのではないかと思います。

ですから、難しい案件をクリアしていくのも必要ですが、簡単などころからやっていただくと、民間にとっても行政にとってもお互いに手がかりになると思うので、その辺を研究していただけるといいかと思います。

○事務局 ありがとうございます。

今、お話がありましたように、非常に少額で、福祉的配慮についてもなかなか関連しづらい債権ですと、どうしても滞納者の方にとっても、払わなくてもいいかなといったようなモラルハザードが生じやすい傾向にあるということは、これまで先生方の御指摘等もありまして、我々としても重々承知しているところです。

そういった債権につきまして、先ほど御指摘がありましたように、転出してしまってもなかなか追いつけられないといった債権につきましては、京都市の発表にもあったのですが、転出外の債権について受託事業者のほうで居所調査をして、場合によっては自治体からの連絡書を差し置いておくとか、そういったことで自治体からの連絡は絶えず滞納者にも行っているということをお願いするといったいろいろな取組をされている自治体もあ

るそうです。

また、非常に特徴的なこととして、債権自体は確かに少額ではあるのですが、受託事業者のほうで必ずしもその軽自動車税だけをターゲットにしているわけではなくて、ほかの債権とあわせていろいろな居所調査に行くついでに、当該受託対象債権についても居所調査を行うといったこともしているということは聞いております。そうすることによって、事業者さんとしても低コストで抑えることができますし、滞納者の反応も結構いいようですので、京都市さんの事例も含めて、今後、まだまだそういった取組について浸透していないと我々は認識をしておりますので、今、御指摘をいただいたような点も踏まえまして、事例展開を図っていきたいということを考えております。

○北川主査 あとはよろしいですか。

どうぞ。

○柏木専門委員 一点質問をさせていただきたいと思います。資料1-4「京都市における『効果的かつ効率的な債権回収の推進』の取組」の4ページ目の一番上に「(3)債権回収業務委託の推進」というのがあって、京都市の資料なので今、皆様でおわかりになるかどうかかわからないのですが【委託実績】が載っているのですけれども、これはどのように見たらよいでしょうか。

○事務局 御指摘ありがとうございます。

こちらは京都市に作成いただいたものですが、例えば母子寡婦福祉資金貸付金償還金で平成26年の委託額約2.6億円と書いてあるのです。これは弁護士法人や弁護士に2.6億円を払ったわけではなく、2.6億円の債権を委託しているという形で、今、その中の1,600万円を回収できているという形でございます。他方で、委託料を弁護士法人や弁護士に幾ら払っているのかというのは事務局のほうでは存じあげておりません。ただし、成功報酬制であり固定費はかからないため、費用対効果が低いというわけではないと認識いただければと思います。

○柏木専門委員 加えて質問なのですけれども、そうすると委託債権額が2.6億円で、それに対しての徴収が1,700万円になりますが、委託料等の費用対効果と、委託債権額に対する回収額の効果の観点からすると、これはどのような成果として見たらよろしいのですか。

○事務局 まず、前提としてではあるのですけれども、母子寡婦もそうなのですが市営住宅もいずれも共通することとして、もともと滞納が非常に生じやすく、かつ回収が非常に困難な債権であって、市としても努力をしても回収がなかなか難しいということがあります。それぞれ2.6億円と2.8億円ということで委託をしているのですが、この回収自体がどこまで行けるのかは自治体としても非常に悩ましいところで、そういった中で少しでも回収できればという思いがあったと聞いております。

そういった中で単純に回収率を見ますと、数字上は問題あるのではないかと一見見受けられるところなのですが、最近、特にここ数年の動きとしまして、回収額は上がっているといったお話も聞いております。

といいますのも、これまで京都市の課題としても挙げられていたのですが、債権の各所管課から、債権を委託したら勝手にやってくれるでしょうということで、言い方は悪いかもしれませんが、投げっ放しになっていたという事情があったようです。ただ、ここ数年は所管課と受託者がうまく密に連携をとりながら委託業務を遂行していただくことによって、回収額は少しずつ上がってきているといった傾向にあるということを聞いております。また、受託者のほうでかなり綿密な打ち合わせ等を行うことによって、債務者の生活の状況とかもかなり詳しく把握することができていると聞いております。

その結果、こちらでも福祉的配慮ということでもさまざまな御指摘をいただいたところですが、生活困窮にある方々の情報を把握してそれを市にフィードバックするということが、副次的ではありますが重要な効果は得られているということですので、単純に金額だけに限られず、さまざまなメリットが得られているといった話はあわせて伺っております。

○柏木専門委員 今後、委託事例が集まってくると委託に対する事業評価はどのように見たいのかという話になってくると思うので、どのように評価をするかという検討が必要だと思います。

○事務局 事業評価もかなり自治体の事例も少しずつふえてきているところですので、そういった点もよく注意しながら調査していきたいと思っております。

ありがとうございます。

○北川主査 あとはよろしいですか。

これはよくやられていると思うのです。いろいろな会を持たれて勉強会をされている。ここへ出てこられる人はいいですね。出てこない問題の人をどうやって把握するかとか、その対応は例えば何かあったのですか。

熱心に出てこられて勉強しているという出席者はいいですね。ですけれども、トップリーダーも担当者もいかげんということもあるのかなという把握とか、動態はわからないのですか。

○事務局 今回、まさに御指摘いただきましたとおりで、全国から参加者を募っていく中で、わざわざ遠方からも来ていただいているということで、もともと非常に関心が強いというか、自治体の取組として熱心に取り組まれている自治体が多く御出席をいただいているのが実情です。

ただ、他方でなかなか我々でもそれ以外の自治体の方々にどうアプローチするかというのが悩ましいところではあるのですが、例えば一つ、我々から地方に出向いて、自治体の方に御出席を呼びかけるといったことで、これまでなかなか東京は来られないといった自治体も多くいらっしゃるかと思いますので、そこは我々からアプローチをして、研究会等の地方開催を行って、ぜひ密な意見交換等をできればということは一つ想定をしております。

○清原副主査 今の問題提起で、例えば全都道府県に市長会とか町村会とかがありますが、その市長とか町村長だけが集まるだけではなくて、そのもとに納税課長、要するに税

に関する部課長の集まる意見交換の組織がつくられていることが一般的なのです。ですから、一般的にはそういう中でいろいろ問題の共有がされていて、今年であれば、マイナンバー制度を導入するというのが市民課等、特に重要なテーマになるわけです。そういう同じ担当の課長あるいは部長が集まって情報共有するという組織が持たれています。

したがって、この間、全国市長会とか町村会にも出向いていただいたということを承知しているのですが、改めて全国の市長会や町村会の事務局に連絡するのもいいのですが、もし少し経費にゆとりがあれば、住所等が公表されていると思うのですが全国各都道府県に市長会とか町村会がありまして、そこでこういう情報を提供されて担当の部課長の皆さんの部長会とか課長会という場で、情報を共有していただければということで、メールでも結構だと思うのですが、そういうきめ細かい情報提供をされたらすみずみまで行き届くかもしれません。

つまり、同じ仕事をしている部長たちや課長たちというのは、いい意味で他の市の状況や町村の状況に関心を持つということもあります。

ですから、市長だけだと感度には多少の差があるかもしれませんが、担当の部課長であれば、債権回収については、市長たちが、納税率を上げるようにとか回収率を上げるようにと言っているわけですから、当然、共通課題にしていると思います。

ターゲットを絞ってそういうところに連絡ができる道筋を検討していただければ効果が上がるのではないかなと思いました。

以上です。

○事務局 ありがとうございます。

まさに我々も何とか踏み込めないかということで考えたところでございまして、特に今回の研究会を開催して、意見の中で私どもの中でもそうなのかということで一つ気づいたこととして、おっしゃっていただきましたように、税関係については、全国の担当されている方々の連絡会議がある一方で、それ以外の債権についてはなかなかそういう機会がないということで、今回はそういった意味で今回の研究会は非常に有意義だったという声をいただいております。

我々としてもどうするべきかということで、突破口になるのではないかと考えて一つ想定しているのが、今回の研究会のような形ではないのですが、山形と徳島で弁護士から具体的な債権回収の法的知識等をお伝えして講義をするといったことを開催しておりますが、その中であわせて意見交換会を開催しております。

これは何かと申し上げますと、自治体から大体100名ぐらい御参加いただくのですが、その100名を大体1グループ5～6人ないし7～8人ぐらいにグループごとに事前に分けて、債権のふだんの悩み等をみんなで共有しましょうというのを、司会進行も弁護士の方をお願いしながらやっております。

ふだん現場で抱えている悩みをほかの方々と共有する機会がなかなかないと聞いておりますので、そういったことも、今度は徳島でも開催する予定ですので、今、お話しいただ

きましたような点を十分踏まえながら進めていきたいと考えております。

○北川主査 あとはよろしいですか。

それでは、この項をこれで終わらせていただきます。

本研究会より公金債権回収に関する地方公共団体の先進的な取組が参加者の間で共有されたものと思います。また、参加者の活発な意見交換を通じ、依然として公金債権回収のさまざまな課題について非常に高い関心が示されていることがわかりました。研究会の満足度も高かったようですので、今後も研究会を開催いただきたくお願い申し上げます。

これで締めくくらせていただきまして、続きまして「窓口業務委託に係る今後の検討の方向性について」事務局から御説明をいただきたいと思っております。

○事務局 それでは、資料2に基づきまして、事務局より説明させていただきます。

今回の説明ですが、まずそもそもこの窓口業務の民間委託という議題がなぜ上がったかという経緯と、こちらの地方小委で今後どのように取り組んでいくかという2点について御説明をさせていただければと思います。

「1. 当室のこれまでの取組」ですが、窓口業務を含む地方公共サービス改革については、公共サービス改革法によって、国において推進のための環境整備をすると規定されているところでございます。

これまで地方小委の先生方による御議論のもとに（1）の地方自治体の窓口業務についての民間事業者への委託可能な範囲等を整理した通知、いわゆる20年通知や（2）の偽装請負の関係の手引き、また（3）は先ほど説明がありました近年取り組んでいる地方自治体の公金債権回収について、地方小委で報告書の取りまとめや公表などを行ってきたところでございます。

なお（1）の20年通知に関しては、掲載業務の一部について法令改正があった関係で本年6月に改定を行っておりますので、この場をかりて報告させていただきます。

近年は（3）の公金債権回収業務についても力を入れていきたいところなのですが、昨今、窓口業務の民間委託が大きく注目されてきているように状況が変わってきております。

次のページは「2. 経済財政諮問会議の動き」でございます。これについては、昨年度の第9回地方小委でも一部御報告させていただいたところなのですが「経済財政運営と改革の基本方針2015」いわゆる骨太の方針2015と呼ばれているものの中において、公的サービスの産業化という項目が取り上げられました。

下の太字になっている「多様な行政事務の外部委託、包括的民間委託等の推進」と書かれているところなのですが、外部委託等が進んでいない分野のうち、市町村等でも取組が遅れている分野を中心に適正な外部委託を加速する。さらに、これまで取組が進んでいない、窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大すると記載がございます。

この方針を受けまして、経済財政諮問会議のもとにあります経済・財政一体改革推進委員会の中の制度・地方行財政ワーキング・グループというところが担当のワーキング・グ

ループになるのですけれども、ここで窓口業務の民間委託の推進に向けた検討が行われることとなっております。

これまで窓口業務の民間委託についての環境整備を行ってきた当室についてもこちらに出席をしております、窓口業務の民間委託の推進に係る改革工程表の作成と、その内容を踏まえての、具体的な取組が当室に現在求められているところでございます。

現段階の工程表につきましては、参考で資料Bとしてつけさせていただいておりますが、こちらはまだ調整中のものでございまして、今後、変更がある可能性があります、恐らく近日中に経済財政諮問会議で決定する予定になっております。こちらはあくまでも参考にしていただきまして、見づらい部分もございまして、資料2で説明をさせていただければと思います。

資料2に戻っていただきまして「3. 窓口業務等の外部委託の課題」は、当事務局がこれまで取り組んで中で見えてきた課題を挙げさせていただいております。

まず「国・制度の課題」として、窓口業務で外部委託が可能な範囲を、先ほど申し上げました20年通知等で提示はしているところなのですが、この20年通知はなかなか実務上の整理になっていないということもございまして。

このため表面上単純に見える窓口業務でも、一つ一つ見ていくと職員が専門的に判断すべき事項が含まれている場合もありまして、委託に当たっては一つ一つ分解していく作業を各自治体ごとに試行錯誤しながらやっているという実態があります。

これらが必ずしも全ての業務のフローで整理されていないところから、先生方は御存じかと思うのですけれども、いわゆる偽装請負の問題も発生していると認識しております。

また「自治体の課題」としては、作業手順や運用等が各自治体で統一したものにはなっておらず、自治体の中でも業務のノウハウがどうしても属人的に一子相伝のような形になってしまっているという点もございまして。

これによって、いざ委託をしようとしてもなかなか民間のノウハウが生かせないという問題があるのではないかと考えてございます。

また、業務ごとにシステムが導入されているかと思うのですけれども、公務員みずからが業務を行うことを想定して作成されていますので、どうしても民間委託に当たっては改修が必要になってきまして、こちらについてどうしても手間や時間、経費などがかかってしまうということも問題であるかと思っております。

これら諸所の課題が積み重なって、特に地方部だとは思っているのですけれども、受託者がいないという実態もあります。

以上の課題については、後ほど詳しく自治体にとってアンケートにおいて裏づけをとりたいと考えておりますが、また後ほど説明をさせていただきます。

以上を踏まえまして下の矢印なのですけれども、関係省庁と連携して当室としては地方小委のこの場で地方自治体の協力を得ながら、モデル的な外部委託の試行を行って、その結果を踏まえた業務マニュアルであるとか標準委託仕様書の全国展開をしていくことによ

って業務を標準化していくことが、これらの課題を解決する一つの手段ではないかと考えております。

具体の作業イメージは「4. 課題に対する今後の取組①」で、まず左下なのですけれども、今年度をめどに当室が夏に先ほど説明した窓口業務等の民間委託の実施状況に関するアンケート調査結果を活用して、既に先行して民間委託を実施している自治体に対してヒアリングを行うとともに、その隣にあります試行を行うモデル自治体を募集しまして選定を行いたいと考えております。

それらを踏まえて、来年度の平成28年度前半に、上に書かれてあります1.から3.までについて、内閣府において先行自治体、モデル自治体とワーキング・チームのような検討組織を立ち上げて、地方小委の先生方の御指導のもとに検討を進めたいと考えております。

モデル自治体が年度後半にはマニュアルや仕様書の検討ができるように、来年の平成28年夏ごろまでには業務の分析を終え、年内にはマニュアルの素案のような形でこちらの作成を目指すこととしたいと考えております。

マニュアル等の素案については内閣府で作成するのですが、関係省庁のチェックが当然必要ですので、こちらは関係省庁のチェックを受ける予定となっております。

また、モデル自治体における現行業務については、現在行っている業務については業務フロー・コスト分析を実施させていただいて、委託化によるコスト面のメリットの部分についても検討させていただきたいと考えております。

平成28年度の取組をもとに、再来年度の平成29年度には実際にモデル自治体において委託を実施していただき、成果や評価をフィードバックする形で適宜分析・修正を行いまして、3年後の平成30年度以降全国展開を図っていくというスケジュールを現在のところ見込んでおります。

最後の「4. 課題に対する今後の取組②」をご覧ください。地方小委における審議の予定については以下のとおりになります。例年、年に1回程度開催させていただいておりますが、この作業スケジュールによると来年は少し多目ということで、最低でも4回程度開催が必要であると考えております。

次回の平成27年度末に行う地方小委では、モデル自治体の選定結果について報告をさせていただき、その後の検討体制や実施計画の審議をしていただく予定でございます。

あわせてアンケート結果についても詳細な報告をさせていただきたいと存じます。

可能であれば、先行自治体のヒアリングもここで行えたらいいと考えております。

その次は平成28年の夏ごろに開催する予定でございます。モデル自治体における現行業務の実態を調査したものを報告させていただく予定です。

また、これらを踏まえて、標準業務フローであるとかマニュアルなどの事務局の素案を示させていただき、御審議をお願いすることになります。

その次の第13回につきましては、来年末の平成28年末をめぐりに開催させていただき、モデル自治体における検討や業務フロー・コスト分析の結果を報告させていただくとともに、

引き続き標準業務フローやマニュアル等の審議を行っていく予定でございます。

最終的には、そこまでの検討結果については小委員会報告と公金債権回収のときと同じような形で発出したいと考えておりますので、素案として御審議いただければと思っております。

最終的に平成28年度末には標準業務フローやマニュアルについては、小委報告について審議を行って決定したいと考えております。

長くなりましたが私からの説明は一旦以上になります。よろしく願いいたします。

続いてアンケート調査について、担当から報告させていただきます。

○事務局 資料3で本年度の委託調査について御説明いたします。

「1. 趣旨・目的」としては、地方公共団体における公共サービス改革の推進に当たり、当室が自ら実施するアンケート調査をもとに、主要業務分野ごとに概況整理を行い、民間委託の今後のあるべき方向性について調査報告を求めるものです。

主要業務分野については、窓口業務、公金債権回収業務、総務業務、庁舎管理業務、公物管理業務といったものをバランスよく調査することを当初は想定しておりましたが、先ほどの諮問会議で窓口業務が取り上げられていることもあり、現在は窓口業務を重点的に分析を行っている状況です。

具体的な調査の内容と方法についてですが、まず《現状把握（1）》の④として、当室がアンケート調査を実施しております。その調査結果等をもとに、《現状把握（2）》のとおり、委託事業者において法制度の整理や公共サービスのイノベーションの課題の整理、アンケートの状況整理、その他課題の抽出整理等を行っていただき、右側の「⑤今後のあるべき方向性の検討」をしていただくものです。

裏面で当室が実施したアンケート調査について御説明いたします。業務分野のうち、窓口業務は当室27年通知に示す25業務と公共サービス改革法に基づく特例5業務を区分した上で、それぞれの実施状況、委託のメリット、課題について調査しています。

公金債権回収業務については、委託の有無、債権管理の一元化の実施状況について調査しております。

その他、総務、庁舎管理、公物管理業務については、取組事例や今後の検討課題について、自由記述形式で調査しております。

回答状況についてですが、まず調査の実施期間は平成27年9月1日からの1カ月間で実施いたしました。

全国の市区町村1,741団体に依頼し、そのうちの1,352団体から回答をいただいております。回答率は77.7%となっております。

次の資料C-1は自治体に配付しました調査要領でして、こちらに設問が記載されております。詳細な御説明は割愛させていただきますので、後ほどご覧ください。

次の資料C-2でアンケート調査の結果速報について御説明させていただきます。

まず「問1. 窓口25業務の民間活用実施状況」についてです。5つの実施区分に分類し

ております。グラフの青が「実施している」緑が「実施に向けて準備、検討している」赤が「以前は実施していたが、現在は実施していない」黄色が「検討した結果、実施しないこととした」灰色が「検討したことがない」と回答した自治体の割合です。

いずれの業務も検討したことがない自治体が過半を占めておりますが、業務ごとに比率が異なっており、特に住民票や戸籍、印鑑証明、納税証明に関連する交付業務について、相対的に委託を実施している自治体が多くなっております。

反対に福祉関係、特に障害者手帳関連業務については、ほとんど民間委託の実施がされていない業務となっております。

また、飼い犬の登録、狂犬病予防接種済み証の交付業務については、若干他の業務と性質が異なるもので委託が進んでいるものと推測されます。

1枚おめくりいただいて、業務ごとのメリットと課題についての集計をご覧ください。左側がメリットとして回答の多かった項目上位3つ。右側が課題として多かった項目となっております。

どの業務も一貫してメリットとして取り上げられている定員の削減や配置転換、事務量の増大といった形で、マンパワーを確保するために民間委託を検討している、実施しているという回答が多くなっております。その他、接遇の向上で民間のノウハウを活用したいといったこともメリットとして挙げられています。

次のページの実施の課題としては、個人情報取り扱いに慎重であること。そもそも経費の削減が得られないといった課題。委託可能な業務と不可能な業務の切り分けが困難であるといったことが主な回答となっております。

1枚おめくりいただいて、こちらは先ほどの問1の実施状況と、前のページの委託のメリット及び課題の状況ごとの認識の差異を示しております。まずこちらのページは住民異動の業務に特化して抽出しております。ページをおめくりいただくと、その他の住民票の写しの交付、戸籍の届け出と業務ごとに切り分けて集計をしております。

今回は、この住民異動届を例に挙げて御説明いたします。メリットについては、実施状況ごとに多少の差はありますが大きなばらつきはなく、先ほど挙げました定員削減や事務量増大、接遇の向上等が特に多くなっておりまして、その他混雑緩和がその次に多くなっているものであります。

右側の課題については、実施の段階ごとに若干の変化がありまして、グラフの一番上の「経費削減効果がない」の部分をごらんください。こちらは青の実施自治体が余り課題として認識していない一方、黄色の実施しないこととした自治体は多く課題として取り上げられています。これは経費削減効果が得られるから実施している、あるいは得られないから実施しないと判断したといった区分になっているものと推測されます。つまり、実施可否の判断材料として特に有力な項目であるのかなと推測されます。

今後、さらに掘り下げまして、例えば人口規模などから経費削減効果が得られる自治体像、あるいは効果が望めない自治体像が明らかになるように分析を進められたらと思っ

おります。

続いて「個人情報の取扱」の項目は、グレーの項目がかなり多くなっておりますが、どちらかと言うとこちらは検討したことがない自治体という属性ですので、そもそも個人情報を取り扱う業務として委託はすべきではないということで、スタートラインにすら立っていないといった自治体が大半を占めているものと思われまます。こういったことで、この個人情報の問題をきちんと整理しなければそもそものスタート地点に自治体の方に立っていただくということはなかなか難しいものであると思われまます。

2つ飛ばしまして「業務の切り分けが困難」の項目は、赤の委託を打ち切った自治体が半数を超えており、5割から回答をいただいております。その下の「労働者派遣法との関係」も打ち切った自治体の6割から回答をいただいております、こちらは特に打ち切らざるを得なかった課題であると推測できるかと思ひまます。

次に「職員にノウハウが蓄積されない」の項目は、実施段階にかかわらず特に実施している自治体より多く回答をいただいておりますので、この問題を抱えたままでも委託が可能である項目であると言えるかと思ひまます。つまり、課題解決の優先度が相対的に低い項目であると推測できるかと思ひまます。

以上のような形で項目ごとに引き続き分類をして、当室として優先順位をつけて課題の解決等に取り組んでいければと考えております。

資料の最後のページの間8は、公共サービス改革法に基づく委託の実施をしているかどうかといった調査項目でございます。当室としましては、以前、こちらの地方公共サービス小委員会で6自治体が該当しているといった形で報告しておりましたが、その後、今回の回答では40前後の自治体からこの公共サービス改革法に基づく委託を実施しているという回答を得られております。当室としてもともと認識していた自治体より7倍の自治体から回答をいただいております、驚いている状況です。

ただし、自治体のホームページ等を確認しますと、真に公共サービス改革法に基づいた実施形態であるか、あるいは実施要項を定めているか等がまだ不明瞭であるため、今後、ヒアリング等を行い、真の実施集計を行っていく予定でございます。

その他、窓口業務以外の公金債権回収業務等については集計途中であるため、今回、報告できる資料は御用意できませんでした。

委託調査に関する御報告は以上となります。

○北川主査 どうぞ。

○事務局 補足がございまして、このアンケート調査は速報版ですので、分析を行ひまして、今後の地方小委で先ほど私が説明した諮問会議の窓口委託の検討について、結果をぜひ活用していくということを見込んでございまして。

具体的には最終的に発出されます地方小委の報告のエビデンスになる部分であるとか、民間委託を実施している団体と実施していない団体の差異について課題認識を分析することなどを想定しておりますので、引き続きよろしくお願ひいたします。

かなり内容は興味深いものが出ていますと事務局では認識しております。

以上です。

○新田参事官 ちょっと補足します。

先ほどのアンケートの4枚目、5枚目の問1×問3と問1×問4の分析の御説明をいたしましたけれども、経費に関しましては、先ほど経費削減効果があるかないかが大きなポイントだと説明いたしましたが、問1×問3で経費削減効果について、人件費以外の経費削減の問題について、実施している団体が実は全然感じていないというところがありますので、これは恐らく経費削減効果がないことをデメリットと感じていないということであって、経費削減効果があるかないかで判断しているわけではない。

要するに、経費削減効果はないのだけれども、それでもやらなければならないからやっているという認識のところ恐らく多いのだらうと思うのです。

このあたりはもう少し詳細に分析してから改めて御報告したいと思います。

○北川主査 あとはいいですか。

ありがとうございました。

本件は骨太方針2015の経済・財政一体改革において、国、地方、民間が一体となって公的サービスの産業化に取り組むとされていることを踏まえた取組になります。

事務局においても、現在、窓口業務のアウトソーシングについて、改革工程表の策定を進めております。本取組については、地方公共サービス小委員会としても主体的に検討を進めていくべき重要な課題ですので、本日は残りの時間を使いまして、委員の先生方より窓口業務の民間委託に関する今後の検討の方向について、あらゆる角度から御指摘をいただきたいと存じます。

それでは、事務局より説明がございました内容について、御意見や御質問がございましたら、御発言をお願いいたします。

○清原副主査 ありがとうございます。三鷹市長の清原です。

今回、貴重な「地方公共団体における民間活用実施状況調査」を実施していただきましてありがとうございます。

先ほどお話がありましたように、どうしてこういう回答があったのかという背景については、これからさらに丁寧に分析をしていただけるとのことですが、まず出発点としてこういう調査をしていただいたことは意義があると思います。基本的には、こうした今年度の調査に基づいて、今後、先進事例を分析しつつモデル自治体における試行を進められるという方向性に賛同したいと思います。

どうしても今の御説明ですと、経済財政諮問会議の動きがあつてということが前提になっているのですが、自治体の首長としては、それとは違う視点も実はこういう動きにはあるということをお話ししたいと思います。

それはどういうことかと言いますと、平成27年の1月30日に閣議決定があつて公表されたのは、「平成26年の地方からの提案等に関する対応方針」というものなのです。これは

どうということかと言いますと、地方分権改革に関連しての閣議決定なのです。

地方分権改革推進委員会の勧告事項について検討が行われて、地方公共団体への事務・権限の移譲や義務づけ・枠づけの見直し等が進められてきました。したがって、これは自治体業務と公共業務の産業化としてだけではなくて、地方分権の中でこれが位置づけられるということがあります。

そこで、平成26年から地方分権改革に関する提案募集方式が導入されまして、私たちが例えば住民基本台帳に基づく事務とか、戸籍に関する事務とか、今回このアンケートでも取り上げていただいたものについても、各市町村が問題提起を国に上げておりました。

それに対して一定の方向性を地方分権改革の推進という観点及び地方創生において地域がみずからの発想と創意工夫で課題解決を図ることは極めて重要であるということで、地方分権改革有識会議の中の提案募集検討会議とか農地農村部会等でそうしたことを検討した結果、1月30日に閣議決定で公表されている随分長い文書があるのです。

その中で総務省、法務省に関係することが今回の窓口にかかわるものだと思うのですが、例えば総務省からの対応の中に、この閣議決定の文書の40ページ目に書かれていることなのですが、住民基本台帳法ということで、「住民基本台帳関係事務に係る市町村の窓口業務を民間事業者へ委託する場合については、民間事業者の従業員の事務処理に目が届く状態で管理する措置や、異例・困難な事案が生じたときに市町村職員みずからが事務を掌握し処理する措置など、住民基本台帳関係（平成20年総務省自治行政局市町村課等における措置）と同様の措置が常に実現されるような仕組みが構築されるのであれば、必ずしも同一施設内に市町村職員が常駐しない場合であっても業務委託は可能であり、その旨を市町村に周知する」と明記されているわけです。

これは皆さんも御承知だと思うのですが、市町村長にとってはこういうことが重要な根拠になって、検討を今までしていなかった自治体もするインセンティブが与えられていると思います。

法務省についても同様の記述が戸籍についてあるのです。これは一々読み上げませんが、私が申し上げたかったのは、こういうモデル事業をするときに経済財政諮問会議の動きだけではなくて、地方分権推進の中でこうした民間への委託についても、市町村みずからが提案をして国に問題提起をして、国も一定の方向性を示したということを明記していただくことが極めて重要なことだと私は思うのです。

経済的な観念だけではなくて、地方分権の理念に基づいてこうしたことがあるのだということを、これまでの蓄積もあるものですから、位置づけた上で臨むということがこの地方公共サービス小委員会としては望ましいのではないかと感じました。

そういう観点からいきますと、先ほど新田参事官からも御指摘がありましたように、このアンケート調査で単にコストパフォーマンス、人件費を減らすだけではなくて、このことによって減らした人材はどういう部門で活躍してもらうかと考えているわけです。

私たちとしては、例えば今、障害者であれ生活困窮者であれ、相談業務について一定の

人材確保が求められているということは、公金債権回収の野洲市さんの事例でもおわかりだったと思うのです。ですから私たちとしては、このことで人員を減らしてもそれを単なる財源確保手法にとどめるのではなくて、他の行政サービスニーズへの対応に職員の配置の優先順位を高くするならば、こうした定型的な業務で一定の法律的な範囲で実現できるのであれば、民間の皆様にご活躍していただきたいということになるのだと思うのです。

ですから、ぜひ全体の取りまとめの中で、今回このことについては触れられてなかったもので、所与のことだと認識されてあえて紹介されなかったのかもしれないのですが、そのことを説明に入れていただくことが私たち市町村長の立場ではありがたいと思います。

つまり、市町村長たちの声が、国として方向を転換する上で意味があったということもあってこの流れではないかと思っています。今後のモデル自治体における試行等の道筋については、ぜひ御一緒に進めていければと思っていますが、あえてつけ加えさせていただきます。

以上です。

○事務局 貴重な御意見をどうもありがとうございました。

地方分権からの流れも当然こちらとしては今後とも重視した検討を配慮していきたいと思っています。

最終的に住民福祉の向上を目的に公共サービスの改革はやっていくという大もとの目的はそこにあるかと思っていますので、今後ともよろしく願いいたします。

○清原副主査 よろしくお願ひします。

○北川主査 どうぞ。

石津専門委員、お願いします。

○石津専門委員 感想と意見といろいろあれなのですけれども、これまでも申し上げてきたことなのですが、民間委託を進める上で、今のサービス向上とか福祉とかの観点はとりあえず置いて経費節減、人件費減ということですよ。

そのときに、結局単純な定型的な業務というのは、既にどの自治体でも臨時職を充てていて、窓口に出るのは臨時職がやっているわけですよ。以前お話ししたと思いますけれども、そうすると臨時職の人件費と民間に委託した場合の比較をしたときに変わらないので、それは民間にやらせるインセンティブは全くない。逆に臨時だと守秘義務とかがかかっていますからそちらでやったほうが良いということになるのだと思うのです。ですから、このままだと多分民間委託は進まないと思います。

何が問題かと言うと、その先のこれまでいろいろ議論している、判断が必要になるとかいう部分であるわけです。そこに踏み込めない限り、民間委託などというのは全然進まないとは私は思っていて、例えば住民票とか戸籍の交付業務などがありますけれども、単なる交付についてはコンビニでもしているわけですから、それはもう民間委託も何もない。する必要もない。

最後に残っている戸籍の届けとか漢字がどうかこの字は常用漢字にあるとかないとか、

これは認められるとか認められないとか、そういう部分がどう対応できるかを示せない限り、民間にお願いするなどというのは無理な話であるわけです。

債権回収もしかりですし、これを見るといろいろな手当の給付業務がありますね。それも単純に申し込みをして払うだけのものはもう臨時がやっていますから、それも全然必要ない。

その先の、よく生活保護でも何でも、あの人は実は偽装離婚ですとか、資産がほかにあるのですとか、そういうところまで調査をして、本当にその人が給付対象者になるかどうかということまで調べた上で対応するのが必要になっているので、既に誰でもできるものは臨時でやっていますから、場合によっては委託するよりも安いコストかもしれない。

その残っている部分をどうするかを示せない限り、どんなに頑張っても窓口に関して民間委託というのは進まないと思います。その残った部分で何が問題かと言うと、給付にしても何にしても全部法律に基づいてやっているはずなので、恣意的な判断はないはずなわけなんです。職員によって違うとか、市町村によって違うなどというのは本来あるはずがない話で、ところが実際には、あそこは甘いとかあの市に行くと生活保護がすぐ受給できるとか、あそこは厳しくて受給できないとか、手当などもそうです。債権回収だってあそこは厳しいけれどもあそこは甘いみたいなことがある。

それは法律に基づいてやっているのに、何で恣意的なのですか。判断が要るのですかというところで、そこの基準をきちんと定めて、誰がやっても一緒のはずで、全国どの自治体でもどの職員でも一定の基準に基づいてやっているはずなので、それは民間だってできますよね。

個人情報の問題があるので、所得から見たらみんなアクセスできてしまうのはいいのかというのはありますがそれは置いておいて、とりあえず基準があってやれるのだったらそれは誰だって、場合によっては民間だって、条件はきついけれどもできますというはずなのだけれども、実際にはそうっていないというところが問題で、そこを何か提示できない限り多分この話は進んでいかないのだと思うのです。

私は基本的には、画一的で行政はいけないというけれども、画一的だからいいので、口をきいてもらったら交付できないだとか、それだっていつも問題になりますよね。本当は給付されないはずが給付されるとか、税金が甘くされてしまうとか、そういうことがあってはいけないので、ちゃんと明確な基準をつくってそれに基づいて行政が行われていて、だから民間だってできるのですというものを示さない限り、これは進んでいかないと私は思うのです。

そうすると、取り立てを厳しくするのかとかそういう問題が出ますし、これまでもそういう指摘をしましたがけれども、それはまた別の話で、基準を決めて救われない人についてはまた別の施策で救うべき話で、手当を支給する、支給しない、債権回収をする、しないという議論とは切り離して考えるべきだと思うのです。

ですから、こうであるはずでできるはずですよというものをぜひ提示していただかないと、

これを繰り返していても民間委託は進まないかなというところで、どうしたらいいかというのはなかなか難しいですけれども、行政の本来の画一的な法律に基づいた適正な執行を促すという上でもこれを進めていただくといいのかなということです。

○北川主査 よろしいですね。

では、新田参事官。

○新田参事官 非常に大切な御意見だと思っております。

今回、恐らく民間委託をするということに関して、直近で言いますと、某市で行政判断をすべきところを民間に出していたとか、あるいは偽装請負の問題が生じているとかいうことで指摘を受けたところが出たりということもあって、民間委託を進めることに関していろいろな議論があって、まさに今、先生がおっしゃったような本質的な部分、本来誰が見ても判断できる明確な基準があって、それに基づいてきちんと行政事務は執行されるべき。遵法的にやるべきだというところの話と、それ以前のやり方というか手続の部分、それ以前の初歩的な部分でのつまずきとそういったものがごちゃごちゃになっていて、問題がよく見えていない部分もあるのではないかと。

今、お話があった制度的な部分に関しては、これは制度のほうできちんと今後対応していくべきだろうと思っております。

今回の検討を通じて、まず初歩的な事務的な部分の整理をきちんとした上で土台をつかって、その上で問題点を明確にした上で、この土台を整理していく中でも恐らく制度的な問題点が各モデル自治体さんとかからも相当提案があるだろうと思っております、そういった部分を拾い上げながら、それについては言ってみれば次の課題になってしまいますが、次の課題として残しながら整理をしていきたい。

その上で、まず入り口をきちんとつくって、自治体さん、市町村さんはとてもお忙しくて自分の業務の切り分けとか棚卸しみたいな部分にはなかなか手が回らない。そういった部分をまず私どもで肩がわりをして一緒にやっていくことで荷物を少し減らした上で、次のステップを考えていきたい。

言ってみれば入り口というか、極めて初歩的なテクニカルな部分を今回はやろうとしているということで御理解いただければと思います。

課題としては十分認識しております。

○北川主査 石津専門委員、よろしいですか。

どうぞ。

○生島専門委員 御説明ありがとうございました。

一点質問なのですが、こちらのアンケートの部分で先ほど新田参事官からもお話がございました。問1×問3の住民票の写しの交付のところだと、経費削減効果のメリットを特段感じていないけれども実施しているところがあり、その前の問1×問4ですと経費削減効果がないので実施可否の判断の一つの大きなポイントになっているのではないかとこの話があったのですが、こちらの課題の認識のときは経費削減効果ということで、

メリットでは人件費以外の経費削減となっているのですけれども、こちらは同じ経費でも分けた理由というか何かがあるのかなというところをお伺いしたい。

逆に言えば人件費以外の経費削減のメリットはないけれども人件費の経費削減メリットは感じているからやっているというようにも読めるのかなと思ったり、そのあたりを少し補足で御説明いただければと思いました。

ありがとうございます。

○北川主査 どうぞ。

○事務局 説明いたします。

まず、メリットの一番上「定員削減・配置転換」の設問についてなのですが、当初はマンパワーを補充するために委託を実施しているという想定で設問をつくったのですが、調査を実施した後になって実際に人件費の削減をこの設問できれいに抽出できたかどうかというのが怪しいというところは自覚しております。

設問でもう少しよいやり方があったのではないかとしたことでは認識しております。

定員削減は正規職員の削減という意図ですので、こちらが人員削減というようにとれるのですが、配置転換は人員削減というよりも実際に今、急を要している例えば福祉業務であるとかに人を回したいといった意図ですので、若干この2つが混同された状態の回答ですので、きれいに抽出されていない状態です。

○新田参事官 そこはどういう問題意識を持たれているのかということに関して、ヒアリングで補足したいと思います。

○生島専門委員 上のほうが定員削減のほうで人件費削減効果を感じているということも逆に言えるということになるわけですね。

○新田参事官 と思って聞いたのですけれども、そうとも限らないということです。

○生島専門委員 ありがとうございます。

○北川主査 よろしいですか。

では、辻専門委員。

○辻専門委員 ありがとうございます。

先ほどの御説明の中で、自治体様側の課題の認識として、労働者派遣法、労働関係の法令との関係が致命的な課題であるかもしれないという御指摘があったかと思います。

確かに業務を外部委託するにあたって、せっかくなまいマニュアルができ上ってうまく現場では回っていると思ったら、突然監督官庁から御指導が入るとか、そういう部分がボトルネックになるのではないかとこの部分は推測されるところでございます。

そこで一点、もし御存じでしたらという質問なのですが、各自治体様がそののマニュアル等をつくって、こんな形で民間委託をしますという形をつくった上で、一度例えば法令事前適用確認手続、いわゆるノーアクションレターという制度があるかと思うのですが、そういう事前確認の適用手続を使って、例えば厚生労働省さんに対してこのマニュアルでうちはやろうと思っているのですけれども適法性はいかがですかというような

確認をしたりとか、そういうことをしている自治体さんはいらっしゃるのでしょうか。

○事務局 実際のところ、そういった形で事前に照会をかけているところはあるやに聞いております。その結果、当該自治体の業務フローの見直し等を行うといったこともあると聞いております。

○辻専門委員 実は私はこのノーアクションレターの手続を弁護士としてかわりに実施することがよくあるのですけれども、かなり具体的に書く必要がございます、かつ単に質問するだけでは大体消極的な回答が返ってございますので、事前に判例等を調べて何とかこれを適法ですよねという形で御質問をしないと似たような回答がいただけないことが多くございます。

そこで一つ御提案なのでございますけれども、ノーアクションレターを使うに当たって、こういう方法でこういうモデルで聞くと、こういう書式でこういう項目を書いて、こういうところにポイントを置いて質問するとよい反応が返ってくるとか、そのような助言をもし可能であったらできればと考えております。

これに関連するところなのでございますけれども、いただいた資料2の2枚目の左下に「3. 窓口業務等の外部委託の課題」と書いてございまして、真ん中の枠囲い「自治体の課題」の中に「また、業務のノウハウが職員個人に蓄積され」と記載がございまして。

このあたりも私は非常によくわかるところでございまして、よく会社の経営者さんとお話をするとき、各部署で従業員さんたちは自分が持っている仕事をブラックボックスに入れてしまう。ほかから見えないようにしてしまっていて大変困っている。上から一生懸命指導して、どんな仕事をしているのか棚卸しをして、ブラックボックスから外に出すように指導してもなかなか出してくれないということを伺っております。

つまり、経営する側としては、どんな仕事もマニュアル化をしようと思ってもなかなか具体的なマニュアルをつくるのが難しいと伺っております。

そうすると、先ほどのノーアクションレターとか、そこまでやらなくても監督官庁に対してこのようなスキーム、マニュアルでやろうと思っておりますが、適法性はどうですかという質問をする際の前提となる具体的な業務の内容の説明がかなり困難かもしれません。

そこで、今回、民間委託のための業務マニュアルの整備という部分も私は個人的にも関心を持っているところなのですが、つまり、この企画のポイントは、ブラックボックスをできるだけなくして見える化を進めるといふ部分がかなりポイントになるかと思っておりますので、このあたりは現場の方々に対する説得とか、各首長さんのリーダーシップ等かなり難しい問題があると思っておりますので、非常に困難な問題かとは思いますが頑張ってくださいと聞いております。意見でございます。

以上でございます。

○新田参事官 ちょっと補足的に御回答なのですが、先ほど労働法制、偽装請負の問題が致命的というお話をしたのでございますけれども、これも恐らくいろいろ検討してみた結果、偽装請負にどうやっても抵触するので諦めたというよりも、やる前にどうもこの問題は難しい

らしいということで手控えている方も結構いるのではないかと認識しております。

実際には、整理をしてみて仕組みをうまくつくれば切り抜けられるような問題であっても、その仕組みをつくるということ自体が結構面倒くさいというか難しいこともあって、なかなか進まない部分もあるのかなと思う。

今回、私どもで、今お話がありました標準的な仕様書でありますとか、モデル的な業務フロー、そのマニュアルやQ&Aをつくったりというところでもって、このようにやれば少なくともひっかかりませんという一つの見本ができればそういう敷居が下がるのかなと思う。

それから、先ほどノーアクションレターを出さずとも私どものほうであらかじめ例えば厚労省さんと御相談をした上で、これなら大丈夫といただければ進めるところがあるのかなと思っていて、そこの部分の手間は少し省けるかなと考えております。

ノーアクションレターに関しては、結構自治体さんが出されているやには伺っていますが、確かに難しいというのを聞いておりますので、今の話についてはよく検討させていただきたいと思います。

○北川主査 よろしいですか。

どうぞ。

○清原副主査 今回の辻専門委員の問題提起で気づきがありましたので発言させていただきます。加えてほかの情報も提供したいと思うのです。

先ほど今回の取組の中で、まさに大切なのが、「ブラックボックスを開示して見える化をして、業務マニュアルや標準委託仕様書案を検討するところに意義がある」とおっしゃって、私もまさにそうだと思っておりまして、先ほど事務局の方も、これについては関係省庁と連携して進めたいとおっしゃってくださいました。私はこれが極めて重要だと思ひまして、自治事務と法定受託事務の両方が窓口には存在するのです。

したがいまして、そういう意味でとりわけ総務省、法務省との調整はぜひお願いしたいし、それが有意義な方向になるかなと思います。

2つ情報提供をしたいと思っているのですが、先ほど石津専門委員がおっしゃいましたように、実際の市役所等の窓口では、市政嘱託員や臨時職員の人もしっかりと研修を経て活躍をしてくれています。しかしもう一方で、三鷹市のような16.42平方キロしかない自治体でも市政窓口を4つ設けておりまして、要するに市役所以外でもこうした窓口サービスをさせていただいているのです。

しかし、それを本当にどうやって維持するのか、また、維持する意義はあるのか、財源はどうするのかというときに、市役所、本庁舎だけではなくて、そうした住民の皆様に近いところでのサービスに民間委託ができるかできないかというのは、かなり自治体経営上大きな意義があると思っています。

東京都ほどの大きさの面積である市もありますし、そういうところでは市役所の分庁舎を用意したり、いろいろしているわけですが、総合的にそうした地域の広さ、あるいは合併して広域化されたような自治体でどのように窓口サービスを意義あるものにしていくか

というときに、こうした民間の皆様との連携は課題として残り続けるだろうと思います。

2つ目は、三鷹市を初め全国でまだ数は少ない50くらいなのですが、住民基本台帳カードと暗証番号を利用すればほとんどのコンビニエンスストアで少なくとも窓口の重要な仕事となっております住民票の写し、戸籍謄本、戸籍抄本・附表、印鑑登録証明書、課税（非課税）の証明書等を出せるようになっているのです。

今回、今度はマイナンバーカードが普及するようになりますと、もっともっとコンビニエンスストアでこうした交付のサービスができるようにする自治体がふえると情報を得ています。

そうしますと、こうしたものについては、ひょっとしたら窓口業務というよりも、皆さんが身近なコンビニエンスストアでなさることになると思いますし、正直言っていままで印鑑登録証明書とか住民票が必要なのか、マイナンバーが普及したらカード1枚で証明がどうかにならないかと思っていますが、いずれにしても、交付のサービスはそのようにコンビニエンスストアで広がっていきますし、三鷹市の場合は納税もコンビニエンスストアで全ての税目でできるようになっています。

そうなりますと何が残るのかということですね。ですから、そのところを民間にお願いするときに、さきほど石津専門委員もおっしゃったような、どのような法律上の条件をクリアしつつ、どの自治体でも、合法的で標準的なもので民間の皆様に使っていただけること共有するという課題に戻ってまいりまして、今回、検討課題になっております「業務マニュアル」でありますとか「標準委託仕様書案の検討」が大きな価値あるテーマになってくると思うのです。

したがって、さまざまな動きがあって、特にマイナンバー制度についてはまだ通知カードが着くか着かないかという段階なので、ちょっと先の話は少し延期されているのですが、実際はそれがどういう市民への行政サービスにつながるかということでしょうから、そういう環境も配慮しつつ、今回、このテーマが設定されているということは、有意義だと私は思いますので、ぜひ検討を進められればと思います。

以上です。

○北川主査 ありがとうございます。

ほかはどうですか。

どうぞ、

○荒川専門委員 ありがとうございます。

ご確認とお願いとが、それぞれ一つずつあります。まずご確認のほうです。今回の取組のゴールというか、到着するべきところにあるのは委託が増えるということだと思いますが、その対象は「窓口25業務」と「公共サービス改革推進法に定める特例5業務」の双方でしょうか。どちらかを優先することではなく、双方で伸びていけばいいということでもよろしいでしょうかというのがご確認です。

そしてお願いとは、今回の取組の対象業務が何れの場合であっても、民間事業者側の意

見もぜひ吸い上げていただきたい、ということです。これだけありますから恐らく同じ事業者が複数の自治体の同様の業務を受けているということもあろうと思います。

その場合、法定のもので大きな業務フローは変わらない、もしくは変わっていけないものの、例えば細かな手順は結構自治体によって違っていたりするのではないかと思います。そうすると、それが民間にとってやりやすいとかやりにくいとかということにつながってくるのだと思います。

ですので、民間への委託を産業化と位置づけるか地方分権と位置づけるかという位置づけの明確化があるとしても、受け手は民間であり、民間としては事業として成り立っているかもしくは別の目的で赤字でも受けるとか何らかの理由で実際に受けるわけですから、受ける民間の側のやりやすさ、このようにするとよりやりやすくなるという点も含めてマニュアルができてくるといいのではないかと思います。

以上です。

○北川主査 どうぞ。

○事務局 今、御指摘いただきました今後の検討対象をどうするかということにつきましては、まだ内部で調整をしておりますので、また改めて次回の地方公共サービス小委員会の際に報告をさせていただきたいと思っております。

2点目なのですが、民間事業者の御意見について御指摘をいただきましてありがとうございます。我々としましても、受け手のほうがどういう形のマニュアルがあればより効率的、効果的な業務が遂行できるのかにつきまして、強い関心を持っております。

ちょうど今、アンケート調査等を進めている中で、特定の民間事業者にはいろいろなところで受託をしていてかなりノウハウが蓄積されているといった話も聞いておりますので、そういったことで先行的に進まれている自治体あるいは民間事業者からの意見等を通じて、我々のほうでもそういったノウハウ等をぜひ業務マニュアル等に反映させていきたいと検討しております。

○北川主査 よろしいですか。

○柏木専門委員 清原副主査と石津専門委員がいろいろ事例を具体的におっしゃっていたように、窓口業務の効率化、改善、改革というのはずっと名前を変えながら自治体を取り組んできたことなので、当然ながらいろいろ自治体が工夫されている中で、今回の議論があります。これからの私たちの議論が自治体に対して、新たな示唆を提供するということが、ある意味難しいと思いますし、同時に重要なことだと認識します。その上でお願いがありまして、アンケート調査で「3. 以前は委託していたが、現在は委託していない」という問8の質問があり、それに答えた方は問10へ進んでくださいとなっています。

その中で選択肢があるのですけれども、回答結果の結果速報を見ると、全部同じなので一例を挙げますが、住民異動届について、左側がメリットで右側が課題認識になっているのですが、赤が「以前は実施していたが、現在は実施していない」という回答ですよ。

左側のその他自由記載とかを見ますと、メリットのところは「以前は実施していたが、

現在は実施していない」という自治体から何かしら回答がありますけれども、右側を見ますとその他の自由記載のところには回答がありません。

そのほかの住民票の写しの交付も戸籍の届け出も、戸籍謄本の交付も同じです。メリット側の自由記載はやめてしまったところも書いているのですけれども、恐らく何か理由があって委託をやめていると思います。書けないようなことがあるかもしれないので、先ほどヒアリングをなさるとお聞きしましたが、ヒアリングのときにその委託をやめた本当の理由も聞いていただくと、実際の自治体の声が拾えますし、それをふまえて、私たちが議論できるかもしれないので、委託をやめた本音を聞いていただきたいと思います。

○北川主査 どうぞ。

○事務局 まさに御指摘いただきましたとおり、かつてはやっていたのだけれどもやめてしまったところは、踏み込んだけれどもやめたということで、何か大きな要因があるのではないかということで、我々も非常に興味を持っております。

これに該当する自治体数は余り多くないのですが、いろいろ御検討された結果、そういった結論に至ってしまったということですので、そこは我々としてもぜひヒアリングで直接お伺いする予定を今、立てておりますので、その結果につきましては個別に御報告をさせていただきますと思っております。

○北川主査 よろしいですか。あとはいいですか。

ありがとうございました。

貴重な御意見をいっぱいいただいたのですが、これを決めていくときに御議論があると思いますが「骨太の方針2015 経済・財政一体改革」の方針や今後の経済財政諮問会議での議論を踏まえつつ、窓口業務における適正な外部委託の加速に資するよう、窓口業務に関する標準委託仕様書の作成やその後の展開等について、地方公共サービス小委員会として地方公共団体や関係省庁、民間事業者等と連携しながら主体的に検討を進めてまいりたいと思いますということで、清原副主査も皆さんもおっしゃいましたので、もろもろを検討して進めていくということでよろしゅうございますでしょうか。

○清原副主査 お願いします。

○北川主査 ということで、よろしく願いをいたします。

あとは事務局から何かございますでしょうか。

○事務局 今、北川主査から今後の方針につきまして皆様方に御確認いただきましたので、次回予定している地方公共サービス小委員会までに我々のほうでこの窓口業務の民間委託に関する取組につきまして、また随時御報告、御相談をさせていただきたいと思っておりますので、引き続きどうぞよろしくお願いします。

○北川主査 あとはよろしいですか。

どうぞ。

○新田参事官 きょう御了解をいただきましたので、モデル自治体の公募を直ちに始めたいと思います。公募の際にはどういう窓口業務が課題になっているかも含めて、ニーズの

調査もあわせていきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

○北川主査 それでは、どうもありがとうございました。

アンケート調査は実際にとってくるともっと具体的な問題がいっぱい出てくると思うのです。やれることはやっているとかいうことも含めて、本質的な行政そのもののあり方になってくるし、マイナンバーが入ってきたら市役所に行かないのではないかという話にまで発展する場合もあるということを踏まえながら御検討いただければと思います。

それでは、委員の皆様から大変貴重な御意見をいただきありがとうございました。

事務局においては、本日の議論を整理した上で今後の対応について検討を進めるとともに、必要に応じて関係部局あるいは関係者との調整を図ってくださいますようお願いいたします。

以上をもちまして、本日予定しておりました議題は全て終了いたしました。

来る12月16日に官民競争入札等監理委員会が開催されますが、その席において本委員会における審議状況について報告をさせていただく予定にいたしております。

最後に、次回開催予定について、事務局からお願いします。

○事務局 次回の地方公共サービス小委員会の開催予定ですが、第11回につきましては2月中旬もしくは下旬。遅くとも3月上旬までには開催をたく考えております。

内容といたしましては、先ほども説明いたしました、モデル自治体の選定結果報告ですとか、アンケート結果についての詳細な報告を行いたいと思っております。

どうぞよろしくお願いいたします。

○北川主査 よろしいですか。

それでは、これで終わらせていただきます。

長時間にわたりましてありがとうございました。