

官民競争入札等監理委員会
第2回 地方公共サービス部会
議事録

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

官民競争入札等監理委員会
第2回 地方公共サービス部会
議事次第

日 時：平成19年3月28日（水）10:30～12:00

場 所：永田町合同庁舎1階 第3共用会議室

1 開会

2 議題

（1）地方公共団体（佐賀県・大阪府）が進める公共サービスの民間開放、民間との協働化に関する取組みについて

（2）来年度の検討の進め方について

3 その他

< 出席者 >

（委員）

本田部会長、増田部会長代理、森委員、吉野委員

（地方公共団体）

佐賀県、大阪府

（事務局）

中藤官民競争入札等監理委員会事務局長、櫻井参事官、熊埜御堂参事官、野島参事官、堀内企画官

本田部会長 それでは、定刻となりましたので、第2回地方公共サービス部会を始めさせていただきます。

今日は、まず公共サービスの民間開放、民間との協働に取り組んでおられます地方公共団体からその取組の実情につきまして御説明をお伺いして、その後、意見交換をさせていただきたいと思います。

それでは、本日お越しいただいております佐賀県の川島最高情報統括監様から、まず御説明をよろしく願いいたします。

川島最高情報統括監 おはようございます。佐賀県の川島と申します。お手元に資料を配らせていただいておりますので、それに基づきまして御説明させていただきたいと思います。

私ども、まず“協働化テスト”という名前で、新聞報道では“市場化テスト”という報道もありましたけれども、基本的にはいろいろな公共サービスを官か民かということの線引きをするというよりも、様々な公共サービスについて、NPO、民間企業、その他多くの主体が公共サービスを提供する可能性が出てきておりますので、そういった公共サービスの担い手を増やそうという主眼を置いているということを御理解ください。

1ページめくっていただきまして、私ども「協働化テスト」を進める上で大前提となっております県庁のマネジメントシステムについて御説明させていただきたいと思います。

現在の古川知事になりまして、佐賀県庁の「改新」プランをつくりまして、その中で県庁内の行動理念と申しますが、まず県政の最終目的が、「県民満足度を高めること」であると。基本理念といたしまして「オープン」、「現場」、「県民協働」ということをうたっております。

そういった理念に基づきまして、具体的な取組、組織の再編、権限移譲、その他様々なことをやっているのですが、一番大きなことは、全体の組織を再編いたしまして、従来は左側にありますような、総務部、企画部、機能割りの厚生、環境、経済といった縦割り型の組織であったわけですが、現在では民間企業でいいますと、カンパニー制といいたいまいしょうか、事業部ごとに、事業本部長がそれぞれの予算と人事の主要な権限を握っているということございまして、毎年年度当初に予算を枠配分するのですが、その枠配分の中での人事的・予算的権限はそれぞれの本部長が年度内でも流動的に動かせるような仕組みになっておりまして、従来は、総務部あるいは企画部というところが強い権限を持っていたわけですが、今、私どもの新しい組織の中では、右側にございます暮らし環境、健康福祉といった県民側のニーズのまとまりに応じたその実際の執行機関が主たる権限を持っています、それを支える形での経営資源、この中には人事ですとか予算の部門がございまして、

それから、統括本部と申しますが全体の調整機能を握っております。調整機能を握っております統括本部が枠配分をしたり、あるいは全体の方向性を示すということがございまして、基本的には各本部がそれぞれ執行権限を握っているという状況にございます。

次のページめくっていただきまして「協働化テスト」とは何かということですが、一言で言うと、行政から率先して積極的に業務情報を開示すると。それによって民間、この中には、私ども実はNPOとは言っておりませんで、そういった認可非営利法人のみならず婦人会ですとかPTA、子供会のグループ等々地域には様々な公共サービスを担う機関がございますので、そういった機関、NPOを含め総称して「市民社会組織(CSO)」呼んでおりますが、CSO、企業、大学などを含めまして、広く民間から提案を求めて、提案者との対話を重ね、そこから、県民満足度という共通の目標が高まるように、公共サービスの担い手の多様化を図っていくというプロセスを「協働化テスト」というように呼んでおります。

その次のページ見ていただきますと、私どもの「協働化テスト」の考え方ですが、繰り返しにもなりますが、まず行政から積極的に情報を公表することによりまして、できる限り民間の提案者の側からの創意・工夫を喚起していこうという発想。

民間企業のみならず、多くの公共サービスの担い手にも呼びかけていく。それから、いろんな提案が、実は私どもの試みの中でも出てきまして、371ほど出てきたのですけれども、その提案を事前にスクリーニングせずとにかく全部受け止めて各担当部局に対話をするようにということで伝えまして、そこから多様な協働関係をつくっていこうと。多様な協働関係といいますのは、この業務は民間か行政かということだけではなくて、その業務の中でも、一部企画段階では参加いただくとか、あるいは一部執行段階では参加いただくとか、多様な関係を模索していこうという発想をとっております。

それから、現実的に行政の具体的な行為に結びつけるためには、マネジメントシステムとしてのPDCAが流れていますので、それに組み込むということをやっております、その組み込む作業を実際県庁の職員が自らやることによって現実的には着地、こういったテストといいますか、官民協働の流れを着地に移すということを考えて持っております。

それから、制度設計の段階であまりに細かく決めすぎますと、その後の動きがなかなかしづらくなりますので、制度設計の段階ではかなり緩やかな状況でありながらも、運用を開始しまして、いろんな協議の中から浮かび上がってくる課題に対して解決策を積み上げていっているという状況でございます。

その次が具体的なプロセスでございますが、昨年8月から始めまして、まず、職員が自ら今やっている業務の内容は、誰のためにどんな業務をやっているのか。業務の内容についても、できるだけ一般の方々にわかるように予算書の業務内容の表現だけではなくて、一つの事業の中にも企画あるいは事業の計画、あるいは様々関係者との調整等々、いろいろな業務の文節に分かれます。そういった具体的なタスクとしてこういった内容なのかということもできるだけわかるように、業務内容の中身を細分化するような自己点検をし、なおかつ、実はそのところで、単に公表するだけではなくて、今やっている事業が本当に今後、県が自ら引き続きやるべきなのかどうか、本当はある段階でもう民間にお願いした

方がいいのではないか、あるいは民間だけではなくて、そのCSOと呼んでおります様々な組織と連携していくべきではないかということの自己点検も含めて、それを自ら文書化しております。

その文書内容を公表いたしまして、これはホームページでも、各現場事務所でもペーパーでも公表いたしまして、その後、実は県内各地で実際フェイス・ツー・フェイスでの意見交換会を開催させていただいております。努力はしているのですが、文書だけではなかなかわかりづらい部分もございまして、直接県民の方、あるいは民間企業の方々から、一体これはどういう業務なのか、どういった成果を目指しているのかということも含めまして意見交換しております。また、意見交換、現場でのフェイス・ツー・フェイスのみならず実際には電話ですとか、県庁に来ていただいて話し合うとか、様々な意見交換を繰り返しております。

それを経て提案書の受付を10月中旬にやりまして、その段階で371件ほどの提案がありました。提案内容もできるだけハードルを低くしまして、あまり負担のかからないようにということで、具体的な事業を引き受けたときにどういった事業計画になるのかとか、どういった態勢で望むのか、そういったことではなくて、まずこの段階では、県が自らやるよりも、本来目的である県民満足度を上げるためには、実は県よりも民間がやった方が、こういうような点でうまくいきますと、その提案をいただいております。その提案に基づいて、その次の議論として、その提案内容が本当に県民の満足度の貢献に資するのかどうかという議論をして、その後で提案書の回答をしております。

これを先日2月の中旬に行いまして、今まさに提案書の回答に基づいて来年度4月1日以降ですけれども、具体的な事業の執行、予算の委託などを含めました具体的な契約行為に入っていくわけですが、その契約の仕方の技術的な側面、品質管理の側面、評価の側面について関係部局と議論を積み重ねて、その精度を高めようという段階に来ているところでございます。

次にオセロの図がありますが、よく私ども知事も白黒反転させるのだということを言っております。私ども協働化テストの導入前にはいろんな情報を提供してほしいという要請があっても、その要請を受けて、部分的にその要請を受けたものを開示するというような流れだったのですが、私どもまず行政の方から情報を開示する。開示できない部分は、例えば本来そもそも行政がやるべきであるという考えを持っている警察行政ですとか、あるいは基本的には義務教育の部分等々について部分的に民間との対話を進めるということに積極的に乗り出さない部分はあるのですが、それ以外は基本的には開示するという考え方をとっております。

それから、業務内容をどういったものを公表するかということで、これも様々な議論ございました。これは一つの事例でございますが、育英資金の貸付金及び事務費の事業でございますが、普通事業概要と申しますと、そこに書いてありますように、経済的理由により修学が困難なの方々に対する資金提供で人材養成ということなんです。これに対しても

具体的に、その業務は募集であり、願書の審査であり、審査会の開催であり、貸付の決定であり等々具体的な業務としてわかるような単位にできるだけ文節化して出しております。

なおかつ、その際に自らが県の業務として、今は外部委託等をやっているのか、やっていないのか。それから、現在は県が直営ですけれども、今後の姿としてはどういったことが考えられるのか。そのときにもし一部外部委託なると、自己評価した場合には、その外部評価する部分はどこなのかというようなことも含めてチェックした内容を公表していきまして、この場合には融資・債権管理業務、いわゆるサービスの業務、償還ですとか督促にかかる業務については新たに委託すべきということをご自己判断して公表しております。

その次のページには、そのほかにも、最初の段階で、自らチェックした結果、公の施設の管理運営、保健統計等々部分的にも自らの判断として外に出すべきという自己チェックをまず行っているということがございます。

そういったことをやっている過程の中、新聞で報道いただきまして、日経新聞ですとか読売新聞に取り上げていただいた結果、いろいろなところから反響をいただきました。意見交換会の場でも多くの方がいらっしゃったのですが、最初の段階では、実は県のスタッフ、それぞれの業務ラインごとにすべて答えられる副課長ですとか、責任持って答えられる者が行きましたので、どちらかという県庁職員の方が多かったのですが、だんだん認識が広まってきますと、実際に参加される方の方が多くなってきたという実情がございます。

今までの進捗状況でございますが、県庁全体の2,027業務につきまして公表させていただきまして、371件の提案がございました。これは非常に様々な熟度がございました。それに対して2月の中旬に197件をとにかく採択して、具体的な事業委託などに進めていこうと。不採択が79件、それから、担い手としての主体的な責任意識を持っていないようなものも残念ながらございました。コメント的なものもございましたので、そういったものは意見として受けとめさせていただいております。

どういったところから提案が来たかといいますと、その次のページでございますが、CSOいわゆるNPOですとか地域団体から185、民間から180、およそ半々の状況でございますが、県内のCSOが多くございます。それから企業からは新聞報道等ございました結果、県外からも多くありまして、ほとんど東京ですけれども、多くの企業からの提案がございました。

提案の内容といたしましては、その次のページでございますが、これも様々でございます。県内のくらしや環境分野、子育ての分野、ごみ処理の分野、障害者に対するケアの分野、あるいはサービサー業務等々具体的な提案を出していただいております。

私どもその提案を受けまして、各担当課がその提案の内容を理解するために協議をし、できるだけ前向きに受け止めようという対応姿勢の下で、19年度の事業実施ができるのかどうか。あるいはその提案を受けても、そもそもやめてしまった方がいいのか。あるいは20年度以降実施に向けて検討するのか。19年度は、それは委託なのか補助なのか。あるいは

はその事業を一緒にやるための共催なのか後援なのか。具体的な金銭的な関係は含まないけれども、協力してやろうというような事業協力関係なのかという対応を分けまして発表させていただいております。

先ほど申し上げましたが、371件の提案に対して約半数を採択いたしまして、その採択したものの約4割を19年度実施ということで、ただ、この実施ということの中身は、その下にありますように、今まで内部でやっていたものを外に出す新規17件、委託先の範囲を、いろんな御意見を承って、それを拡大しているというもの、あるいは委託先が今まで民間企業に限られていたようなものであっても、それをCSOにも膨らませていこうといった委託先・委託範囲の見直しですとか、あるいは共催・後援、事業協力といった具体的な予算にはかかわりませんが、多様な協働関係を構築していこうと考えております。

そういった段階で、また新聞報道もなされております。

具体的にどういった提案を採用しているのかということでございますが、いくつか典型的な例でございますが、例えば「公用車の集中管理・外部委託化」でございます。これは特に法令上の制約があるといった面よりも、公用車というのは各課が実はそれぞれ今まで所有してまして、その車検ですとかメンテナンス等々それぞればらばらにやっていたのですが、それを外の目から見ますと、これが事業部、課ごとに分かれているというのはおかしいということで、それをまとめて集約して委託してもらえれば管理しますという提案がございまして、内部で検討してもなかなか大胆に進まないところがあるのですが、それを外部から実際にやっている事業者から提案を受けまして具体的な検討へと進めていこうと踏み切っております。

次は「さがSOHOフェア」、いわゆるスモールオフィス、ホームオフィスといった就業形態を進めていこうといった事業があるのですが、こういった事業、従来は企画から実施、評価まで全部県直轄でやっていたのですが、そういった就業形態を支援するNPOと協力いたしまして、企画内容に対する助言、事業への周知、あるいは講師して参加していただくといったことも進めておりまして、これなどは全然お金にはかかわらないのですが、地域の知的資源あるいはNPOの方々の活動、エネルギーというものと合体して進めているものでございます。

最後の例は「さが農村のよさ発掘・醸成事業」というのがあるのですが、風光明媚な棚田を保全していこうという活動でございまして、従来は県が市や町へ補助して、市や町がその市や町の中で農村地域の方々と連携しながらその保全活動にかかわる普及啓蒙・啓発をやっていたわけですが、実は市、町の単位にかかわらず県内すべてをカバーするようなこういった活動するCSOがございましたので、県としてそういったところに直接お願いして、そこに委託をしてそのCSOが県内全域のこういった棚田の農村地域の方々、あるいは都市地域に住んでいる方々との連携、首都圏を始めとした様々なこういった活動に対する関心を持っておられる方々と連携を深めまして展開していただいているというような切り換えを行っている事例もございます。

私どもこういった試みをしていく中で、こういった成果が上がってきているのだろうかということの自己評価なのですが、一つは、こういったオープンにすることによって公共サービスの新しい担い手が、私ども中だけでは見えなかった様々な担い手が出現してくださった。地域の中にはいろんな主体がいらっしゃるということがわかってきたということと、それから、行政と民間との関係が、できるだけ共通の県民満足度を上げるということの目標に向かった場合に、お互いの価値を認め合って役割分担をしていこうという協働関係が生まれつつあるということ。それから、外側の目で見えていただくということによって、組織横断的な業務改革をなかなか内部から進めるといのは結構エネルギーがかかるのですが、それに対して外部からの客観的な事実でもって指摘していただいて、横断的に業務改革が起き始めていると。

そういったことも含めまして、職員側に負担もかけますので、最初はいろんな議論があったのですが、ただ、ここまで来て提案に対する回答もして、民間の方々から多くの提案をいただいて、これまでの過程に対しては、民間提案者の方々、あるいは職員内部からも、こういったことを来年も続けていこうという積極的な評価を半数以上の職員からもらっているところでございます。

その次のページに、私どもがターゲットとしている概念的には領域でございますが、そもそもこの図の中で、行政が本来やっていたところの部分をアウトソーシングしていこう、外側に出していこうという部分の外出しのみならず、実は様々な新しい公共空間と呼ばれていますようなニート、フリーター対策ですとか、職域問題、子供の安全ですとか、そういった様々な公共的な行政ニーズが膨れ上がってきている部分もございまして、そういったところも含めて提案をいただいたり、そういった部分の提案が来たときには、それに対する協議も進めているということでございます。

また、実際の提案の中には、私ども自身が実は外部化できると判断できなかった部分に対しての多くの提案が来ています。実は私ども最初 2,027 業務をオープンにしまして、そのうち 236 業務は外出し可能であろうと考えたのですが、実際の提案を受けてみますと、その提案の 8 割は、自ら審査して外出し可能といった以外の部分。自己の評価では、外出しができないのではないかと思われた部分には実は提案の 8 割がヒットしてきていますし、最終的な採用をした提案の 6 割も、実は私どもが自己評価して外へ出すべきだと考えた以外の、私どもの内部評価では引き続き行政としてやっていくべきではないかと思われたところに対して、最終的な提案の 6 割はヒットしているというところでございます。

最後になりましたが、こういった取組をしていきますといろんな課題も浮き彫りになってきております。

実は私ども当初の段階で、業務内容を出すときに人件費、要するに職員人件費の部分を事業ごと業務ごとにどうやって分解するのかという議論を相当してきました。トータルコストをもっと緻密に分析した上でないと、実際受けていただくような方に対しての具体的な金銭的なメルクマールがはっきりしてこないのではないかとということもございました。

た。ただ、その部分に対するトータルコストをかけることまで準備が間に合わなかったということもございまして、今回の公表の段階では人件費は含めておりませんが、今後具体的な委託をするに当たっては、その人件費の部分についても、その事業ごとにより具体的に積算して、その内容を盛り込んで、具体的な契約関係の協議に入っていこうということを今進めようとしているところでございます。

それから、様々な民間の団体からいろいろお話を聞きますと、その公共の施設を実はやってみたいのだけれども、あそこには県の財団がもうやっているではないか。県の財団には県の職員が行っているではないか。県の職員に対しては人件費の補助が出ているじゃないかと。それは競争条件として合っていないという御指摘もありまして、私どもそういった民間企業と私どもの外郭団体が公平な条件で参画できるよう、その競争条件も確保しようということで外郭団体に出ている職員に対する、本当に真に必要な部分に職員を派遣するということに限定するとともに、人件費の支援についても、できる限りそれを見直していくという方向で今作業を進めているところでございます。

それから、いろいろな議論をしていく中で、それぞれの担当課があるのですが、その中では、例えば青少年健全育成条例に関する審議会というのがございます。これは毎年行っているのですが、その運営についてはCSOに任せよう。運営といいますのは、具体的に審議会の開催、議事録の作成、様々な準備、それも出していこうということから、いや、やっぱり審議会を行政のコアの業務なので出せないといったような様々な意見がありました。しかし、予断を持たずに外部化できるかどうかということを経験的に考えていくと、まだまだ外部化の余地はあるだろうというふうに思っておりまして、例えば補助金の交付に当たっての様々な審査業務などにつきましても部分的には外部化しているところもございまして、そういった部分も含めて予断なく外部化の検討を今後進めていきたいと考えております。

以上でございます。

本田部会長 どうもありがとうございました。それでは、ただいまの御説明につきまして、御質問があれば、いろいろと意見交換をいたしたいと思っております。

増田部会長代理 川島さん、ありがとうございました。提案が371件あって、197件採択されたということですが、採択する、採択しないという採否基準は、事前に皆さんに文書などでお示ししていたのですか。

川島最高情報統括監 基本的なスタンスとしましては、それぞれの事業内容について、実際の受益者である県民の方々と、その担当内の者が一番知っているということで、私どもとして示していますのは、とにかく県民側の受益者の視点に立ってそのサービスを提供する主体として効率性の問題、効果の問題も含めて、一体的にこの提案を受けて、その提案と今まで行政がやってきた内容とどちらが効果的・効率的かと、受益者の目から見てどちらがいいかということを経験的に議論してください。

その上で、やはり行政が実施したほうがよいということが積極的に言えるのであればそ

れを教えていただきたいと。ノーとする場合にはノーとするその理由をはっきりとしていただきたい。そういう趣旨で伝えていまして、ですからあまりに細かく一つひとつについて、これは事前に行政の領域であるとかということを決めずに、個々の領域ごとに、実は受け手の側のプレイヤーがいるかどうかという問題もありますので、議論を踏まえた上で、ノーという理由がある場合には出せないけれども、それ以外は基本的に出していくと。ノーと言えるかどうかということにつきましては、先ほど申し上げましたように、事業本部の本部長が最終的な権限を持つわけですが、ノーと言える場合については、すべて知事が見ています。なぜ、それがノーと言えるのかと。

増田部会長代理 仕組みとして、本部長や知事が判断するとき、第三者の機関の意見を聞いたりするのですか。

川島最高情報統括監 知事と本部長。それと私どもが実は県の中に業務改革のセクションがありますので、それは文書で何度かやりとりをして、その中で本当にその理屈が成り立つのかどうか。例えば法令上の制約があるとか、あるいはいろんな補助金執行上の制約があるというようなこともあるのですが、そういった場合、どうしてもすぐには動けないということは致し方ないということもあるのですが、補助金執行上の交付要項上の制約という部分がある場合にはその変更をお願いしていこうということも含めて、実際に実施の方向を積極的に考えています。

増田部会長代理 不採択のものも実際には79件出ているのですが、理由はコストやサービスの質などそれぞれいろいろ原因があるのでしょうか。

川島最高情報統括監 一つは、多様なご提案をいただいていますので、提案だけでは担い手となる主体の執行能力が十分に測りきれない部分もございます。

増田部会長代理 提供されるサービスの質の問題が大きいということですか。

川島最高情報統括監 それが確信を持って行政としてイエスと言い切れないと、そういう判断に至らないということが多いです。提案の内容は、主に県民に対する直接サービスを提供する側に対して多くのCSOの方から提案いただいています、内部業務の合理化の問題については多くの民間企業からいただいております。合理化の問題については効率性の議論が主たるところでしたが、外部のサービスに対してはどちらかというところの議論が主たる議論になりまして、その質の部分で本当に提案内容が十分に行政として仕事を移せるのかどうかというところの議論が多くございました。

吉野委員 外部に対する質を重視したということは、最初のページの県政の最終目標で、「県民満足度を高めること」というところでもうかがわれるのですが、この協働化テストを実施した場合に、いわゆる行政コストの削減でどれぐらいの効果があるかという数値目標は持っておられるのですか。

川島最高情報統括監 つくっておりません。というのは、行財政改革、財政状況の健全化ということがメイン目標ではなくて、私どもあくまでコストが部分的に上がる場合もあるかもしれないと。ただ、トータルとして協働化テストをやることによってコストも全体

としては削減される。ただ、メインの政策目標は、あくまで県民満足度の向上でございます。財政状況の健全化に関しては、実は緊急改革プログラムがございまして、そちらの方で、全体の予算のキャップがかかっていますので、全体としては増えようがないんですね。全体が押さえられています。その中で各本部が任せられている具体的な業務の執行の効率効果を高めていくためのミクロの改革を進めているということで、そのミクロの改革の視点というのは、あくまで受け手の側のサービスに対する満足度を上げると。そのために、どっちがどういうやり方をしたらいいのか。あるいは組み合わせて役割分担をしたらいいのか、そういう議論の整理になっています。

吉野委員 その問題意識はよくわかるのですけれども、ただ、協働化によって、実際に一部の業務なり、あるいは全部を廃止してしまえば、結果としては人が浮くわけですよ。それをどうするかという話は議論なさっていないのですか。

川島最高情報統括監 議論しています。人事担当部局と実際の自然減の問題、それから長期的な採用の人数の問題。基本的には自然減といいますか、採用を抑えていますので、その中で吸収されていくと。また、そういった定数の管理の問題についてはプログラムがあるのですが、そのプログラムで既にやることになっているものに上乗せして効果を出すということを狙って、この制度が動いています。そのときに上乗せ部分の、ターゲットが100人なのか200人なのかということを目標にセットして、それに向かっているというような打ち出し方はしておりません。

吉野委員 結果として出るものはどのぐらいか。それは終わってみないとわからないということになるのですか。

川島最高情報統括監 そうですね。今の時点では、それが100なのか、50なのか、そういうことはわかりません。

森委員 私どもも同じように民間提案型の業務改善計画をやってあって、今、川島さんがおっしゃったいろんな意味で、もちろんコストのことはわかりますけれども、しかし一番大事なことは、私どもは市民満足度と同時にもう一つ、仕事のやり方、これをどう意識変えるかということによって、そして、それが長い目で見て全体のトータルコスト、あるいはそれが例えば人の問題というふうに、恐らく佐賀県さんもお考えになっていらっしゃると思うんです。すぐ短期的にこれだけこうやったからすぐ出るという。

もう一つ、すごいなと思ったのは、私はP D C Aと連動させておるとい、私のところはP P Sで始めましたので、この問題については、そうするとP D C Aが必ず来るわけですね。そういう点で、これをうまく活用していくと。もう一つ、私は、これは国の市場化テストの問題の中で一つ大きな課題だと思いますけれども、いみじくも緩やかな制度設計でがんじがらめにしてしまうと、結局そこに創意工夫が働かないという、創意工夫を働かせることをどういうふうに引き出すかというのが、私はこの例えば協働化テスト、私どもも同じなんですけど、そういうことがある面では民のいろんな考え方がそこに入るとい、特にP D C Aという緩やかな制度設計というのは、私はある面では市場化テストという枠

組みで考えてもすごく大きな役割を果たすのではないかと思います。

それから、いみじくもおっしゃいましたけれども、もう一つ、これは私のところも1年やりました。その中で出てきた問題は人件費含めたコストというのをどう開示するかというのは、結局業務棚卸をきちんとやらないといけないということを私どももわかりました。

もう一つ、今回ここにも入っていましたけれども、お考えになっていただいたのは廃止・縮小、こういうことがここでうたわれているということで、これは実は私どももそうなんですけど、内部の議論だとなかなか、廃止・縮小ということに対しては職員の意識はまだそこまでいかない。それをある面では外部の力によって、そういうことをインセンティブを与えてもらう。

結局、私は市場化テストを含めてこの考え方は、ある面では仕事のやり方を、一つの例えばツールを、このツールによって仕事のやり方を変えることによって、長いスパンで、賢い県庁になるとか、賢い市役所になっていくという住民満足度が上がればいいという、私はそういう考え方をしているのですけれども、その辺で特に苦労されたことは何かあるのですか。

川島最高情報統括監 提案者の方々と実際それに対して意見を聞いて対応して回答するという職員の理解を進めると。お互いが価値を認め合うためにはコミュニケーションの頻度、できればそれもざっくりばらんにやらしてもらわなければいけないということで、そのためにできるだけ多くの方々に来てもらう。それから、その間に認識ギャップが生まれたときにはそれに対してサポートをするというようなコミュニケーションを増やすという努力をしています。

その中で、当初の提案の文書だけでは読み取れなかったような部分についても議論する中で、その提案内容の価値を見いだせて、提案内容がそもそものものと変わってきたけれども、採択したとか、そういったこともございますので、いかに提案の中の価値を広げていくかという忌憚のない意見交換ができるのかどうか、そのための雰囲気づくりといたしますか、あるいはそういった機会を多く増やすことが一番大切だったと思います。

森委員 提案者と企業、CSOも含めて担当提案されてきた。最後決断するまでの間に相当の協議は現場できちんとやられるんですか。

川島最高情報統括監 現場で面と向かってやりますし、提案者の方からの疑問ですとか、あるいは実際の担当の方からの疑問を電話でも聞きますし、また、庁内でフェイス・ツー・フェイスでの議論もやりますし、回答は全部オープンにして、その回答の文書の内容についてもそれぞれの担当者が自ら書いています。その内容が本当に出せるかどうかということについては、私どもも見ていますし、その事実関係としての論理が本当に間違っていないかどうか。本当に県民サービスを上げるという意味で対応が真摯な対応になっているかどうかということ、何度も内部でも外部とも、県庁内部の私どもと実際の担当課、あるいは知事も含めまして議論させていただいています。

森委員 一つだけ私のところと違ったのは、先ほど増田知事が最終的な云々は知事部局かもしれませんが、知事のところでもやる。外部の審査会というんですか、そういうところというのは、大阪府さんはたしか審査会を設けていらっしゃるんですけど、その辺のお考えは。

川島最高情報統括監 それも相当議論がありました。本来的には今の首長がおり、議会があり、行政の責任者が執行責任を負っているという、まず、行政本来の責任を全うするという、外部の委員会の方にお墨つきをもらってそれでよしとする前に、まず行政自らがぎりぎりどこまで公表に耐えられる判断をできるかということをもとにやろうという段階でございます。

本田部会長 私の方からもちょっとお聞きしたいのですけれども、先ほど吉野委員からありましたコストの問題なんですけど、お進めになっている御苦労は非常にわかったのですけれども、恐らく佐賀県もいわゆる財政的な問題について、いろんな意味で何とかしていかなければいかんというのがあってどう進めていくか御苦労されたのだと思うんですね。そのときの一つのキーが改革ですから、県庁職員のモラルと申しますか、意識改革、先ほどちょっと進んできたというような感じだったんですが、危機意識があり、そういうものがあってこういうステップを踏まれているのだと思うのですけれども、どんな感じですか。

川島最高情報統括監 職員の意識の問題と人件費をどのようにこの制度の中で位置づけるのかということが一つのポイントだと思います。要するに人件費削減とか定員削減のためにやるのだということでもって、それで職員のモチベーションを高められるのかということがありますので、私どもは行政本来の住民に対する満足度を上げるという大前提の共通目的があって、そのための目的で議論して進めるということでもモチベーションを上げながら、結果としてコストにもつながっていくという対応をしまして、その中でいろんな議論をしていくと、要するに気がついたと、非常に新しい発想に気づかされた。あるいはそれぞれの職員は、本来、公僕としてと申しますか、公共サービスをかするということある種DNAのようなものを持っていますから、そこに刺激を受けて、こういった意見交換を毎年何回かやるべきではないかというような反応もございませぬ。

ただ、それが全庁的になべて等しくそういう意識があるかということ、まだまだこれからかもしれませんが、そういった全体を引っ張ってくれるようなところが増えてきているという感覚は持っておりますので、そのモチベーションの問題と全体のコスト的な経営管理の問題というものをしっかりと整理して、職員の意識の問題と実際の提案者の側のやる気の問題、受け手の側の住民に対するメッセージの出し方の問題、そのバランスを十分とるとというのがポイントだと思います。

本田部会長 371件の提案があって、もちろん今スタートしたばかりですが、その分析まで行っておられないかもしれないけれども、371件にかかわるコストでもいいですし、例えば、今回82件とりあえずスタートして、金額的には2億7,400万円とありましたが、それをしなかった場合との比較みたいな、そういうのはないですか。

川島最高情報統括監 まだ、そこまで分析できておりません。

本田部会長 廃止も3件ありますよね。それはどういうものなんですか。

川島最高情報統括監 研修事業だったと思います、看護師ですね。研修活動がもう既に民間でもできるようになっていると。わざわざ県が県の税金を使ってまでやる必要がないという事業がございます。それが3件。それほど大きな事業ではなかったです。

本田部会長 それには抵抗がなかった。そこにはその仕事をやっていた人がいたはずですよ。

川島最高情報統括監 1件それぞれ数百万円の研修活動で、そんなに大きな抵抗はございませんでした。

本田部会長 ありがとうございます。

それでは、続きまして、大阪府の政策企画部企画室の村田さんに御説明をお願いいたします。よろしくをお願いいたします。

村田企画室副理事 私ども資料2でございますが、2枚にわたりまして、ちょっと文字が細かくなりまして恐縮でございますが、市場化テスト関係のご説明に入る前に、簡単に「大阪版PPP改革」をまず紹介させていただきます。

市場化テスト導入の検討を表明いたしましたのが、16年9月の行財政計画案策定時に、大阪版PPP改革を進めるという方針、これは知事の方から提唱があったわけですが、その一環として市場化テスト導入の検討を進めてきたものでございます。それで17年6月にはパブリックコメントを経て「大阪府市場化テストガイドライン」を策定しております。

今般このガイドラインに基づいて提案アウトソーシング型を具現化するものとして「大阪版市場化テスト」の制度設計を図ったものでございます。

PPP改革なのですが、ここに書いておりますが、行政と民間が多様な形で連携することによりまして、行政のスタイルの転換を進め、効率的でより質の高い公共サービスを提供することを目指しておるものでございまして、通常イギリスとかEUでいうPPP、あるいは日本版PPPといわれるものよりも幅広く改革をつけて幅広くとらえておるものでございます。

その多様な連携の形を「民間開放」、「民間活力活用」、「協働」という形に区分けして整理したものがこの資料の左側でございます。

これまでの主な取組ですが、民間開放は右側で後ほど説明いたしますが、民間活力活用の取組については、広告事業等、あるいはESCO事業、民間資金で施設を省エネ型に改修して、浮いた光熱水費を府と民間でシェアする事業で、これは平成13年度から府が先導的に進めておる取組だと思えます。それから地方どこでは大学と病院と実施しております。それから、協働の取組におきましては、住民・地域等とのプログラム、あるいは今般いろいろ進めてきている中で、昨年の秋に協働の基盤とすべく『地域貢献企業バンク』を立ち上げました。これは企業のCSR活動を支援、あるいは活用したいという思いから、企業の提案を積極的に受け入れ、府の施策とのマッチングを目指しておるものでございまして、

例えば、ここにちょっと書いてありますが、「災害時用対空表示の塗装協力」、これはあるペイント会社が小学校、中学校の体育表示、名称をヘリの上から見たら見やすいようにというのを社会貢献活動として無償で協力していただいたとか、そういう取組が徐々に具体化し始めているところでございます。

続きまして、右側の民間開放の状況でございますが、これまで業務の開放といたしましては、一般的な業務委託以外に少し特徴的なものとして、大阪府では総務サービスセンターといたしまして、財務とか人事、福利厚生、物品管理、これらを「シェアードサービス」と言っていますが、共有化して、一部コールセンター部分を委託しておるとか、高度化資金貸付に係る債権回収業務、あるいは旅券発給業務、これらについて包括的な業務委託を実施してきたところでございます。あるいは指定管理者制度、PFI、ずっと続けてきましたが、今般「大阪版市場化テスト」という形で、新たにこれらの制度に民間開放の手法として加えたいということで現在進めておるところでございます。

これら今までの制度と市場化テストの違いというのは、私どもとしては、あくまで公共サービスの提供者を自治体があらかじめ決めないで、一番下に小さく（ ）でつけておりますが、「官と民がコストと質の両面から競い、優れた方が提供者となる」ということでちょっと色合いは違うのでしょうけれども、業務の民間開放の中の手法として位置づけて今後進めようとしているところでございます。

次のページでございます。「大阪版市場化テスト・民間提案型アウトソーシングの実施のプロセス」ということで、これはあくまで大阪版ということで、いわゆる公共サービス改革法に基づく市場化テストではございません。法律で定められた特定公共サービスにつきましては、現在のところ都道府県では納税証明書の受渡し業務でございまして、府では業務規模の点から、この業務のアウトソーシングにつきましては、現時点では検討しておりません。

今般制度設計を行った内容でございますが、左の方から右へ流していただければと思います。まず「対象業務の選定」というのがございます。これは従来からの庁内での検討に加え、「監理委員会の提言」、監理委員会から新たな対象業務の提言を受けるという形にしております。ただ、今般1回目をしているのですが、初回からということなかなか難しく、監理委員会からの提言はことしの秋頃というふうにイメージしているところがございます。

したがって、今般、私どもが庁内内部から、こういうものを一応対象業務に挙げようということで現在鋭意整理しているところでございますが、職員研修、自動車税事務所の催告業務、技専校のテクノ講座、申請書の受付やチェック等の窓口業務、出資法人への委託業務、これらを現在検討しておるところでございます。

4月23日にこれらについて、第2回の監理委員会を開催いたしまして、対象業務の議論を監理委員会でもいただき、5月上旬にでも実施方針の策定、公表という流れにもっていかうかと思っております。

それから、次ですが、対象業務の情報開示と民からの提案書の比較でございます。実施方針にかけました対象業務について、業務ごとに業務内容や事業費、人件費等をホームページ上で一定期間開示して民間事業者の提案を募集する予定でございます。この場合、ここで可能な限り事務改善を実施した場合の内容も併せて開示することにしておるところでございます。

府で実施した場合とそれに対する民間事業者の提案を比較した上で、民の提案の方が優れていればアウトソーシングを実施し、実施した場合の方が優れているときや、そもそも提案する民がない場合には継続検討、あるいはアウトソーシングを断念するという流れを考えております。これらの検討結果については、監理委員会の意見を踏まえて決定の上、公表しようと考えております。

検討の結果、アウトソーシングを実施することとなった業務については、民間事業者の提案のエッセンス等を要求仕様書に反映するという考えをとっております。

入札等の実施は、総合評価型一般競争入札を基本にしながら、状況によってはプロポーザル方式や一般競争入札を許容することとしております。なお、個別対象業務ごとに実施される総合評価型一般競争入札等に際して設置される審査委員会そのものは監理委員会とは設置目的を異にするものでございまして、契約等に係る審査委員会の権限を監理委員会とはちょっと違うものという位置づけで考えております。

それから、モニタリングのところですが、委託契約の内容等によりアウトソーシングされた業務が適切に実施されているかを監視・評価するという行政責任堅持の原則、これはガイドラインにうたっていますが、そういう立場から考えておりますが、その考え方についても、秋頃、監理委員会で議論いただく予定にしております。

監理委員会でございますが、メンバー的には、字が細かくなって恐縮ですが、記載の5名で2月2日に第1回を実施して発足しております。それぞれ対象事業の選定から、実施方針の策定、民間事業者等からの提案の検討、事業実施のモニタリング等について一連の流れを審議いただくということにしておるところでございます。

併せて監理委員会には、この市場化テスト自体の制度充実や新たに対象として検討すべき業務運営についての提言をお願いして、とりあえずスタートしたのですが、この制度自身、別段完璧というつもりもございませんで、さらに熟成してまいりたいという思いで進めておるところでございます。

第1回監理委員会を開催した各委員からの発言内容を簡単に紹介させていただきますと、「自治体の行政サービスは住民生活に直結するものが多いので効率化だけでなくサービス水準の維持向上という住民満足度の視点が大切」、「民間企業の関心のある分野を聞いたり、広く意見や提案を吸い上げる仕組みが必要」、「事務局案を機械的に審議するのではなく、委員会と事務局が一緒になって大阪版をつくっていきいたい」といった意見がございまして、私ども事務局といたしましても、委員の熱意に負けまいという思いで進めていきたいとの思いを新たにいたしましたところでございます。来月の23日に、第2回目を開催する予定でございます。

ますが、いずれにしろ 19 年度の実施方針に掲げるべく現在鋭意検討中でありまして、残された時間は少ないのですが、精力的に検討を進めてまいりたいと思っています。

以上、今の状況でございます。

本田部会長 どうもありがとうございました。それでは、ただいまの御説明に対しまして御質問を。

森委員 このフローチャートのところで、対象業務の情報開示のところ、ここに「可能な限り事務改善を実施」ということは、あくまでも内部でそういうことを実施した、そういうことの後で裏づけを持って、例えば業務内容とか人件費とか、その辺にかかわる人数とかというふうなお考え、今そのものを云々ということではなくて、一遍きちんともう一回自分のところで業務改善をやられた上でお示しになると、そういう考え方ですか。

村田企画室副理事 ちょっと今様式づくりが必要なんですけども、具体論でいいますと、事業内容の詳細ということで、今後のこの事務を続けるとしたらどういう形の、官でそのまま続けるとしたら、どういう形の工夫を自ら考えられるかということ併せて記載するという。

森委員 担当課の担当がという、そういう意味ですね。

村田企画室副理事 はい。

森委員 もう一つ、とりわけ例の入札の改革の中で、大阪府さんは私ども参考にさせていただいた総合評価方式でいろいろ取り組みをされていることを承って、そういうことで、あくまでも審査会で審査される場合はプロポーザルという、評価方式を含めて、そういうようなことを重点的に、もちろんそれが最終的には満足度が一番高いものを選ぶという、そういう考え方で審査されると考えてよろしいのですか。

村田企画室副理事 定性と定量を併せてコストだけでなく、質の面からも、先ほどからコストの議論が出ていまして、私どもも対外的に説明する場合はコストというのが重要な観点と思っておりますけれども、例えば、公共サービスを委託したことによって悪くなったと。また、元へ戻すというのがなかなかできないでしょうから、そこは質の面も強調できるような形で定量・定性面で十分審査いただくという方針であります。

森委員 もう初めから大阪府さんの場合は、官と民という、どちらかという、今、国でいろいろお取り組みになるのは民の競争という、そういうものも結構あるのですが、あくまでも官と民という、2枚目のこのフローチャートにありますように、そういうお考えで、民が優れているならそちらへ移行、そうでない場合にはということで、そういう考え方というふうにとらえてよろしいのですか。民という考え方というのはそこに入らないと。

村田企画室副理事 PPP を理念としてやっていますので、官がいろいろやるのだったら、常に民を意識しながらということで、官と民と比較は常に念頭に置きながら対応しているところがございます。そういう PPP 改革の一環としてやらせていただいていると。

本田部会長 今の点、確認なんですけれども、この資料の中で、「民間事業者等からの提

案の比較(事実上の官民競争)」と書いてありますね。この官と民を比較する、この提案を比較するところは官民なんです。それで、これを官がやるか、やらないか。その後、民が最後に入札します、こういう理解でよろしいんですか。

村田企画室副理事 はい。

本田部会長 官民というのはこの段階で入札じゃないけれども、ちゃんとした分析をして、ここで一応官民の比較をしますと。それは質もコストも含めてということで、そして、最終的に分けて、民は単なる比較でなくて民民の入札制度に入れますと、こういう理解でよろしいですか。

村田企画室副理事 私どもの議会の方で、議会内のマスコミの方から、何で官民競争入札ではないんだという指摘をよく受けているところなんですけれども、総務サービスセンターとかをやってきた経緯から、出した後のモニタリングというのはしっかりつけていこうということがあるのですが、もう一つ、前の段階で一発勝負に対する職員の恐怖感、今までやってきた公共サービスをそんなに一発でほんまに決められるかみたいなのところも若干あったりして、実はもうちょっとコスト面で東京都さんのように、企業会計的なことに移ってないので、今回でもかなりコストの開示というところで苦労はしておりますけれども、そういう問題もありますけれども、これで状況を見ながら官民競争入札というのは当然やらないと言っているわけではなくて、課題ですよといった説明をしているところでございます。

増田部会長代理 今の議論は大変重要な部分で、自治体の財務諸表は御承知のとおり、不完全な形になっていて自治体だったら取りはぐれがないということで金融機関も審査せずに金を貸していましたから、財務諸表がそもそも要らなかったわけです。これからは変わってくると思いますが、企業会計的な制度がしっかりしないと、本当の意味でのコスト分析はできません。佐賀県もそうですが、コストをどれだけきちんと民間に提示できるかが、ポイントだと思います。

それから、先ほど吉野先生からお話がありましたが、職員の再配置のようなダイナミックな人事全体の仕組みとうまくリンクをさせていく制度として考えていかないといけないと思います。

職員の中から、人件費の削減のためにやるのかという抵抗感が現場に行けば行くほど出てくると思うんです。これは職員満足度を上げるためにやるわけではなくて、公益の県民満足度を上げるためにやるわけですが、その県民満足度というのは、職員の意識改革が進むことによるサービスレベルの向上程度では不十分です。県民には、人件費が抑制され県民負担が少なくなるということに対しての期待がありますので、職員数を少なくし、人件費を抑えるということも満たさないと、県民満足度の向上という目的は達せられません。これは職員組合との関係もありましてなかなか大変なところですが、まずステップとしては、人件費のコスト分析をきちんと行って、それで次の段階に進んでいくと。それから、また大きな仕掛けをつくっていくというようなことが必要なのではないかと思えます。

あくまでも官民競争ですね。官民競争で大きな県民満足度を増すということが大事なのではないかと思います。

最初は、いろいろ御苦労があたりだと思いますが、佐賀県もそうですけど、今日お話を聞いて、そこから、突破口をあけていくのかなと思いました。

本田部会長 市場化テスト云々は別としてかなりいろんな業務をアウトソーシングされているんですね。私びっくりしたんですけど、シェアードサービスセンターみたいなのをつくって外部へ出しているということはほかの都道府県でもあるんですか。

村田企画室副理事 全国で初めてやって、その後、いくつかは出てきているのではないですか。

本田部会長 具体的にはいろいろ人事なり、給与計算、経理、そういう定型ルーチン業務みたいなものですが、それを今までやっていた人はどういうふうにされたのですか。

村田企画室副理事 400人ほど人事削減効果があるというふうに私ども説明しているのですが、自然減の中でそれを対応してきたということです。

尾川課長補佐 補足説明させていただきますと、大阪府の場合、万博直前の採用という、万博といってもつくばではなくて大阪万博の直前なんですけれども、直前の採用形態がすごく多くて、ただいま現在、昨年度ぐらいからちょうど退職者がすごくピークになっておりますので、そうした部分の退職補充という形で400人を見込むという形でやっております。そういう意味では、増田部会長代理がおっしゃった人事の側面とのリンケージというものも一定やっておるところでございます。

本田部会長 御案内だと思いますけれども、市場化テストの法律というのは、もちろん地方自治体の皆さん、地方自治の中でいろいろと改革されるのでしようけれども、法律の特例をつくったり、皆さんのやりたいものができるような方に応援をしたいと思っていますので、どしどしと提言を、佐賀県も大阪府もいただきたい。やり方なりあると思いますけれども、恐らく国と同じで地方自治体も、財政問題とサービスの質の向上が共有していると思いますので、仮に今市場化テストをしたいというようなときに法律上の問題等々があったら、我々もできるだけそれをできるように頑張りたいと思いますから、積極的な御提言をお願いいたしたいと思います。

それでは、これで一応意見交換を終了させていただきたいと思います。川島さん、また村田さん、大変お忙しいところ御出席いただきまして誠にありがとうございました。

(佐賀県・大阪府退室)

本田部会長 続きまして、議題(2)の来年度の検討の進め方について、事務局からまず御説明をお願いいたします。

熊埜御堂参事官 それでは資料3に基づきまして、「平成19年度における部会の検討の進め方について(案)」について説明させていただきます。

去る2月14日の監理委員会で当面の進め方というのを委員会の方でお決めいただきまして、地方公共サービス部会においては、地方公共団体の実態に即したニーズの把握など

を実施していくとともに、窓口管理業務について地方公共サービス部会で検討していくということで、この二つについて、4月以降、19年度においてどのように部会で検討を進めていくかについて事務局で案をつくりましたので、本日御審議いただいて御了解いただければこの方向で進めさせていただきたいということでございます。

まず最初に1のところでございますが「地方公共団体からのニーズの汲み上げ、制度の普及・啓発」でございます。

地方公共団体からのニーズの汲み上げにつきましては、部会の機能的な運営を進めるという観点から、専門委員を中心として、地方公共団体の実務担当者との研究会等を事務局の方で実施するなどにより、法に基づく意見聴取は6月頃に行うということでございますけれども、それとは別に地方公共団体からのニーズを汲み上げる機能の充実を図っていきたいと考えております。

また、これはいろいろと専門委員との御相談等もありますけれども、専門委員らが積極的に地方に出向いて意見交換する場などを設定して、各地域の民間開放などの取り組みに関する考え方などについてのヒアリングも実施してはどうかというように考えております。こういったような取組の中で確認したい項目として、事務局で考えております項目の例といたしましては、公共サービスのどんな分野や業務が民間開放の検討対象というふうに自治体の方で考えておられるのか。民間開放の阻害要因としては、どのようなものがあると考えておられるのか。また、公共サービスの民間開放を推進するための手法の一つとして、「公共サービス改革法」に基づく制度（市場化テスト）というものをどのようにとらえているのか。業務の民間開放に係る他の手法との比較についてどう考えているのかなど、こういったようなことに対して確認してはどうかと考えております。

このようにして得られた情報から地方公共団体が共通して抱える課題やそれを克服すべく国に期待されている機能や役割等について分析をし、専門委員を中心に事務局の方でも整理をさせていただいて、部会の検討に資するように部会の方に提示するというようなことでニーズの汲み上げをやってはどうかと考えております。

また、もう一つ、情報発信機能の強化ということで、これは部会の方から、地方公共団体に向けていろいろな情報を出していくということでございまして、地方公共団体における制度の普及・定着を図るためには、「公共サービス改革法」の仕組みを地方公共団体により一層周知し、地方公共団体において正確な理解の下で積極的に検討していただくことが必要というように考えております。

この制度を活用した実例、これも今後出てくることになると思いますけれども、そういったものを丁寧に紹介していくとか、地方公共団体における制度導入の検討状況等、取組に資する情報の収集に努め、収集した情報を内閣府の方から情報発信ということで出していくというような、そういう機能の強化を推進していきたいというように考えているところでございます。

地方公共団体からのニーズの汲み上げ、情報発信機能の強化については、こういったよ

うな取り組みで進めていってはどうかと考えております。

また、「窓口関連業務」に関する具体的な対象業務・分野の選定を部会で行うということで、これにつきましては、地方公共団体が主たる実施主体というように考えておりますので、部会の方で対象業務・分野の選定に関する調査検討を行うこととされていることを受けまして、現在事務局の方で市区町村の実施する窓口業務に関する調査ということで五つの市町村をお願いをして事例調査を行っております。この調査は4月早々には整理できると考えておりますので、この調査結果を踏まえて市区町村のニーズや共通の問題点など課題を整理した上で、個別に要望のあるものを中心として次回の基本方針の改定に反映できるように、市区町村の具体的な問題意識や各府省がどう考えているか等ヒアリングを実施していきたいと考えております。

これにつきましては、部会をその都度開催するというのも事実上難しい部分もございますので、「窓口関連業務」を主に担当する委員、専門委員を中心ということで進めさせていただければというように考えております。

私からの説明は以上です。

本田部会長 ただいまの事務局からの説明に対しまして御質問なり御意見があったらお願いいたします。

森委員 今、こういうようにして制度の普及・啓発も含めて考え方を示していただきました。例えば昨年、地方公共団体からもいろんな意見が出てきまして、それをどのように認識してヒアリングを積み重ねて、その過程の中で、書面とは違う、そのニュアンスというのですか、このヒアリングというのをある面では、逆にいうとしつこいぐらいにやっていただくと、その中で問題点が浮かび上がってくるのではないかと思いましたので、それをぜひまた精力的にお取り組みいただければ、そうすると、例えば提案をされたところは結構関心を持っていらっしゃるわけです。そうするとほかの案件でもやっていて、提案出ただけでなくて、ほかのことで、こういうことで、今困っているんだとか、そういういろんな困っていることが出てくれば、またそれをどういうふうにつなげていくかということであるいろいろなことができるのではないかと。

そういう中で、事務局の方で、各府省の方とこんなことが挙がっているけど、どうなのかという、またいろんなそこでのやりとりも、そういうことの積み上げを少しやっていくことが、ある面では特定公共サービスがさらにまた枠が広がっていくことにつながっていくのではないかと思いました。

増田部会長代理 さきほどの大阪府と佐賀県について言うと、トップの問題意識というのが相当違っています。大阪府は、この法律があってもなくても、アウトソーシングする際の手続を委員会をつくってやっていこうと。できるもの、できないものというのが厳然として区分されています。佐賀県は、問題意識として、とにかく県の仕事の全部について、担う主体をもう一回考え直そうと。そして基本的にはもう一回全部組み立て直そうとしています。その際に法律的な仕組みで民間にやれないものがたくさんあるはずなので、公共

サービス改革法で既存の法体系に穴をあけて仕組みをつくっておいてもらうことが大変有益であって、その上で、そういう仕組みを使うかどうかというのは、それは知事の判断だと、こういうことではないかと思うんですね。

私も地方公共団体というのは、都道府県や県より大きな政令市から非常に小さな村まで千差万別で、一律に議論できないので、制度としては、多様な事業主体が参加できるような仕組みをつくっておいてもらった上で、後は選挙で選ばれた首長の責任でいろんな仕組みを取り入れるようにしておくというのが大事ではないかと思います。

人の問題というのは、これからの自治体経営の上で非常に大きな問題で、退職金も工面できないので、退職手当債まで発行して何とか対応していこうという時代ですから、こういうことを契機に膨れ上がったところをもっと効率的に縮める仕組みを仕組んでおかなければいけないと思います。何を言いたいかというと、できるだけ公共サービス改革法でいろんな業務に穴をあけるようなことに積極的にトライをしていく必要があるということです。

窓口関連業務についても、積極的に掘り起こしをしていく必要があるという意味で、国の方は、官じゃないと責任持てできないとか、様々なことを言っているわけですが、とにかく地方公共団体については、やれる分野が国の中央省庁よりは多いという意識で、来年度(19年度)取り組む必要があるのではないかと。今、森市長さんがおっしゃったように、ヒアリングを積み重ねるといことは大事ですし、基本的なスタンスとして穴をあけていくということをお前提にして進んでいくわけですが、その中で、大事なものは、いくつかの自治体で動き始めている力を最大限生かして、そういう自治体からのニーズを実際に拾い集めて汲み上げていくことだろうと思っています。

本田部会長 まさにおっしゃるとおりで、地方自治体によって、それぞれ置かれた状況で、危機意識も切迫感も随分差があるわけですね。だけど、地方自治体が本当に前向きに取り組もうとしたときに、国の法律なりいろんな問題がネックになるとすれば、それができるようなことをつくっていくというのが我々の使命なのではないかという感じがいたします。

増田部会長代理 助けていかないとだめでしょうね。

森委員 たまたま実はいろんなことをやっていくうちの中で、例えばこの法律ではクリアできる、この法律はと、いろんなところでぶつかってくるということが多々あるわけですね。この問題というのは大変、ということは、逆に言うと、省庁が違えば法律が当然違ってくる。そのことで、ここはクリアできたけど、ここはぶつかるとい、そういうものがあるものですから、今、知事が言われたように、何か風穴をあけることというのは、そうでないと、恐らくしり込みしてしまうと思います。

吉野委員 ちょっと話は違うんですけども、委託する、入札業者の資格といいますか、範囲といいますか、こういう問題はかなり生々しい話として重要な話になってくるのではないかと思います。どれぐらいそれを開放するか。つまり民の側でも、地元業者というこ

とだけではなくて、できるかという話は、こういうところはどこの段階で問題になってくる話なんですか、実際に。

増田部会長代理 入札制度改革については、去年知事が3人逮捕されたという不祥事があって、知事会でひな型をつくり、全都道府県が、見直しをしているところです。去年の暮れに、5県の知事をメンバーとするプロジェクトチームをつくり、埼玉の上田知事を座長にして検討したもので、メンバーには私も大阪の知事も入っています。岩手県はことしの7月から原則として一般競争入札に全部切り換えていく予定ですが、そのかわり資格審査や不適格業者の排除、低価格入札の審査を厳しくしますし、談合があった場合のペナルティーも強化する予定です。

知事会として、各県の取組みを公表して、遅れているのはこの県だということがわかるようにする予定です。

発注方式の問題が必ず最後に出てくるのですが、大阪府も入札については監理委員会とは別な委員会があって、お互いの権限を妨げないようになっていました。市場化テストのような民間の力を入れていく場合、最後は入札の問題が出てきますので、仕組みをどのようにつくるのか、各県で検討し見直していますので、問題意識を持っているところはきちんとしたものが出てくるのではないかと思います。

従来の入札制度では非常に狭い圏域の中の業者だけしか入れないという制約もありましたが、これからはもっと開放される方向になると思います。

吉野委員 指定管理者なんかでそういう問題かなりいろいろ言われていますよね。そういう問題の実態をちゃんと片一方で押さえておいた上で、こういう入札の在り方、発注の仕方が必要だというようなこと、これはある意味では制度の枠組みをつくる話でしょうか。

増田部会長代理 とにかく能力のある適格な業者の間での競争をできるだけ促すようにする、そこが大原則です。

森委員 要するにそういう業者の数が少ないところというのは、どうしても、例えばある面では地元の業者を育成しなければいけないよと、片一方で。

増田部会長代理 必ずその議論が出てきます。市町村は大変だと思うんですが、本県でも覚悟を決めて、有資格者が30者になるまではまず地元を要件として、足りなかったら、次に周辺の地域まで広げ、最終的にそれでも概ね20者未満の場合は県外業者も入れるという原則をつくりました。相当覚悟は要ります。県議会でも随分議論がありました。

本田部会長 佐賀県の提案でも県外からかなりありましたよね。

吉野委員 なるべく広く、この問題は開放した方がいいということをむしろ我々の仕事としてきちんとしておくことが必要なのではないかという気がしますよね。特に徴収業務なんていうのはそうなのでしょう。地元でない方がいいという。

本田部会長 そうかもしれない。

増田部会長代理 もうかるのだったら地元やりたがるでしょうけれども、なかなか地元

では機能しないでしょうね。嫌がる仕事だから、そこはあまりよそから入ってきてもそんなに文句は出ないでしょうね。

本田部会長 それでは、こういうことでよろしいでしょうか。それでは来年度の地方公共サービス部会につきましては、ただいまの説明、そういう形で、しかも今、森委員、増田委員、吉野委員からもいろいろと貴重な御意見いただきました。それを織り込みながら進めていきたいというふうに思います。

それでは、以上で、本日の地方公共サービス部会は終了ということにさせていただきます。次回の地方公共サービス部会の日程でございますが、事務局から別途連絡させていただきますので、よろしく願いいたします。本日は大変お忙しい中、お集まりいただきましてありがとうございました。