

地方公共サービス小委員会 第11回議事録

内閣府 公共サービス改革推進室

第11回地方公共サービス小委員会 議事次第

日 時：平成28年 2 月 24 日（水）16:56～18:32

場 所：永田町合同庁舎 1 階 第 1 共用会議室

1．開 会

2．平成27年度委託調査報告

3．モデル自治体の選定（案）と今後の取組方針について【非公開】

4．閉 会

○北川主査 時間前でございますけれども、清原副主査が30分ほどおくれられるということとで始めさせていただきますが、よろしゅうございますね。

それでは、第11回「地方公共サービス小委員会」を始めさせていただきます。

本日の議題は、議事次第のとおりでございます。

なお、本日の委員会では、議題として、後半に「3. モデル自治体の選定（案）と、今後の取組方針について」を審議いたしますが、非公開情報が含まれることから、官民競争入札管理委員会運営規則第5条の規定に準じまして、当該議題に係る会議は非公開とし、後日、議事要旨を公開することといたしますが、よろしゅうございますか。

（「はい」と声あり）

○北川主査 それでは、本日の小委員会の審議を始めます。

まず、平成27年度委託調査報告についてでございますが、昨年の12月の地方公共サービス小委員会でアンケート結果を中心とした速報版を報告いただきましたが、全体の整理ができましたので、事務局より御報告をお願いいたします。

○事務局 では、私から御報告いたします。

資料1をごらんください。

「地方公共団体における民間委託の推進に関する調査報告書」の抜粋といたしまして、調査自体は窓口業務、公金債権回収業務、庁舎管理業務等、5業務を調査しているのですが、今回、窓口業務に特化して御報告させていただきます。

1ページ、まず「1 調査の目的」です。こちらの概要については、省略させていただきます。

次のページが、調査の方法になっています。

まず1つ目が、アンケート調査を全市区町村1,741団体に配付しまして、77.7%の回収を行っております。

こちらの分析とともに、右のページのヒアリング調査を行って、今回の報告書に取りまとめております。

4ページ「第1章 窓口業務における民間委託の活用」となっております。

最初に、窓口業務の定義づけですけれども、一般的に窓口業務というだけでは、接客を行う、住民と対応する窓口と漠然としたものになるのですが、ここでの取り扱いは、まず、法律等に根拠があり、さらに内閣府の通知で、民間委託が可能とされる範囲が定義づけされている25の業務に特化して分析を行っております。

25業務については、4ページの下の方角に囲ってある業務となっております。

次のページから、当室として整理に当たった経緯等を記載しております。

まず、内閣府の通知に関する内容。

6ページ、業務を所管する法務省、総務省等での各整理に関する通知等を整理しております。

また、7ページの下に書いてありますが、業務に当たって、労働法令上の留意点等が自

治体からいろいろ声がありましたので、こちらの整理等も当室で行ってまいりました。

8ページ、地方公共サービス部会や、地方公共サービス小委員会でこういった審議を行ってきたかということの経緯を取りまとめております。

10ページ、アンケート調査に関しての御報告の内容になっております。

最初のページが、25業務それぞれについて個別にまとめております。

まず「① 住民異動届」。12ページに「② 住民票の写し等の交付」という形で、各業務整理をしているのですが、時間の都合もありますので、こちらを全て割愛させていただきます。

36ページ、25業務全ての民間委託の実施状況を整理しております、右側が整理状況のグラフ、左が説明という形になっております。

グラフを見ていただきますと、ほぼ大半がグレーを占めているのですが、こちらが民間委託等を検討したことがないという回答になっております。

全ての業務の過半数が検討したことがない自治体という形になっております。

グラフの説明なのですが、隣の黄色のところが、検討した結果、実施しないこととした。赤が、以前は実施していたが、現在は実施していない。緑が、実施に向けて準備検討している。青が、現在実施しているといった回答になっております。

青と緑につきまして、こちらを実施している、または準備、検討しているということで積極的回答としまして、また、赤、黄色については、実施をしない、あるいは検討を打ち切った、あるいは実施しないこととしたということで消極的な回答とくくりますと、18の業務で消極的な回答の比率が高くなっております。

こういったことから、窓口業務の民間委託に関しては、何か実施を妨げるような要因があるのではないかと、このグラフから読み取れるかと思えます。

38ページの左側に、民間委託に関するメリットとしてこういったもの抱えているかといったものの上位3項目、右側が課題についての上位3項目を整理しております。

大半の業務でメリットに関しては、1位に定員削減あるいは配置転換、2番目に事務量の増大への対応といった形で、人的効果を狙ったものが挙げられております。

また、3番目に、民間に委託することによって接遇等、サービスの向上が図れるといった形でメリットが挙げられております。

また、右側の課題については、個人情報取り扱い。民間に任せていいのかどうかといったことの課題あるいは2番目として、民間に委託したとしても経費削減効果がないのではないか。あるいは3番目に、窓口業務に関しては、法令上の手続でありますので、職員がどうしてもかわらなければならない部分がありまして、その部分との切り分けが困難であるといった形の回答になっております。

41ページのグラフなのですが、こちらが、実施段階、実施している、検討している、打ち切っているの3段階と、各メリットをクロス集計しております。

青が実施、緑が検討している、赤が打ち切ったという形のものです整理しております。

こちらについては、先ほどの上位3つの項目については、段階に関係なく、1位が一番多いのが定員削減あるいは配置転換である。2番目に事務量増大への対応、3番目に接遇向上といった形で続いておりまして、若干の数字の差はありますが、全体として、同様の傾向が見られております。

42ページ、次が課題に関しての整理を行っております。

こちらは、実施段階ごとに顕著に差が出ておりまして、まず、青の実施をしている団体においては「職員にノウハウが蓄積されない」が特に多く回答いただいております。

続いて「個人情報の取扱い」「労働者派遣法との関係」という形で続いております。

また、検討段階におきましては「個人情報の取扱い」が一番多く、労働者派遣法の関係、業務の切り分けが困難という形で続いております。

また、打ち切った自治体については、労働派遣法との関係が一番多く、続いて「個人情報の取扱い」「職員にノウハウが蓄積されない」という形で続いております。

「検討した結果、実施しないこととした」に関しては「経費削減効果がない」のところが特に多くなっておりまして、続いて「個人情報の取扱い」「業務の切り分けが困難」といった形で続いております。

また、検討したことがない自治体については、そもそも「個人情報の取扱い」が特に多くなっておりまして、続いて「経費削減効果がない」「業務の切り分けが困難」といった形で続いております。

顕著に差が出ているものを次の44ページで考察をまとめております。

アンケート調査のまとめとして、まず、第1に窓口業務の民間活用が、そもそも進んでいないといったことになっております。

また、②番に民間活用によるメリットは、店員削減や配置転換、事務量増大など、人手についてのものになっております。

③番が、実施・検討状況により異なる課題の認識についてなのですが、まず、多くの市町村においては、個人情報の取り扱いの観点から民間委託の実施を検討したことがないということで、そもそも民間に委ねることが不適切であるという認識をされているものと伺えます。

次に、検討した結果、経費削減効果が見込めなければ、実施をしないといった形で、推測できます。

次に、準備検討段階においては、個人情報や労働派遣法に配慮した業務の切り分けが課題となっているように推測されます。

また、実施に際しては、偽装請負対策や職員の経験喪失が課題となっているものと伺えます。

こうした考察をもとに、市町村に対して、直接ヒアリングを行いまして、市町村の声を拾い上げておりますので、次のページについて御説明いたします。

まず「ア 個人情報の取扱い」なのですけれども、かいつまんで御説明させていただき

ます。

E市からです。不満が出るとそもそも想定していたが、余り聞かれず、市民の満足度は高いということで、実施している自治体においては、そこまで問題が出ていない。

あるいは、Iの市については、事業者選定に対して、さまざまな項目を設けることによって、工夫を行っているといった回答がありました。

次に「イ 人員対策効果、経費削減効果」についてなのですが、こちらA市については、本庁窓口は、営業時間が短いこともあり、嘱託職員を活用したほうが民間委託より安価であったり、あるいは駅前窓口のように、長時間の営業であれば、常勤職員を正職員ではなく、再任用職員とすることで削減効果があらわれているといった声がありました。

また、C市に関しては、運用がうまくいかず、職員削減ができないこともあった。あるいは委託費が想定より増加してしまって効果がなかったという声がありました。

少し飛ばさせていただきまして、一番下のJ市をごらんください。

こちらの最後の部分なのですが、J市の意見ではあるのですが、人口10万以下では、なかなかメリットが出ないのではないかといった声も聞かれました。

次の「ウ 業務の切り分け」の課題に関してなのですが、B市においては、実際は業務が連続しているため、かえってフローが複雑になってしまうといった声がありました。

E市ですが、職員へ引き継ぐ定型外の事案などが、どの程度発生するかで民間委託の効率性が変わってしまうといった声です。

F市に関しては、人手不足のためマニュアル化や仕分けのための労力を捻出することが難しいという声がありました。

I市では、業務を切り分けるには標準化、見える化が重要であって、業務を分析した上でないと、委託に出すことが難しいといった声がありました。

「エ 偽装請負対策」について、C市なのですが、業務エリアは職員と明確に区分する必要があるためスペースの確保についても考慮する必要がある。

J市につきましては、指示系統の煩雑化により、戸籍などは所要時間が倍になっているといった問題があるという声がありました。

「オ 職員の経験喪失」については、B市の職員が窓口を対応していないと、対面で声を聞いて、制度の趣旨や背景を踏まえた業務改善を行うことができなくなるといった問題点の声が聞かれました。

続いて、アンケートでは、項目を設けていなかったのですが、ヒアリングによって、新たに明らかになった事項について御報告いたします。

まず、B市なのですが、人員数は直営時より増加しているということです。これは、委託に出した際に、個々の能力が正職員より、どうしても落ちてしまっているため、人数でカバーしているといったことでした。

C市に関しては、事業者の都合で撤退されることがあり、仕様書のみでは実際の業務の引き継ぎが行えず、苦勞したといったことです。

D市に関しては、繁閑に応じた人員調整ができ、待ち時間の短縮化が図られたといった声がありました。

また、F市に関しては、専門的な業務であるため、受託者に教育体制が整っているか、入札時に把握する必要がある。質を担保するため、募集要項や仕様書等にどう記載すべきか検討が必要であるといったことです。

H市なのですけれども、当初は費用面での効果を狙ったものであったが、サービスの向上も付加しなければ、市民の納得は得られないと考えたが、仕様書を十分につくり込まないと、安かろう、悪かろうになってしまう。委託先が、アルバイト等を充てており人が定着せず、効率性が落ち、結果として待ち時間が増加するなど問題が議論となったということです。

I市の下の方の群なのですけれども、窓口が混み合う時間・時期を把握して、柔軟な人員配置が可能であり大きなメリットだと感じている。

こういった形で、アンケートではなかなか拾い切れなかった行政サービスの質に関して、メリットであったり、あるいは課題であったりといった声が多く上がっていました。

48ページ「イ その他の事項」として、こちらは引き継ぎ期間についてのこと、あるいは契約についての工夫などの声がまとめております。

49ページに、民間事業者のヒアリングについて取りまとめております。民間事業者全体で9社ヒアリングを行っているのですが、特に、窓口業務の受託している、あるいは受託可能性のある事業者として3社がありまして、こちらの声を取りまとめております。

まず、イの人員対策効果については、幅広い範囲での発注のほうで削減効果が多いといったことです。最低でも3人、可能であれば、5人分の業務量が必要である。小さい地方公共団体になると、その業務量を集めることが難しく、経費削減効果が見込みにくいといった声がありました。

また、反対に、L社では、繁閑に合わせた対応ができることが最も大きい効果であるということです。

単年度では、効果が出にくいですが、長期契約であれば、効果が出るといった声がありました。

「エ 偽装請負対策」についてなのですけれども、K社については、実際の実務の調査の意味合いで、派遣契約を一旦行い、その結果から実態に沿う仕様書などを作成し、委託に移行する運用がよいのではないかといった案が出されました。

また、窓口は派遣、あるいは後ろの入力作業等の事務処理は、委託と分けて契約するなどのケースもあるということです。

また、M社においては、委託する場合には、区画を分ける必要があり、大きな地方公共団体であれば、休憩エリアやロッカーなどもあわせて分けることができるが、中小企業だと、レイアウト上の問題があるといった声がありました。

続いて「② ヒアリングによって新たに明らかになった事項」ですが、こちらについて

も、K社においては、人員を補充してもすぐやめてしまう状況が続くことで、事業者としてのノウハウ喪失、事務上の事故、職員の疲弊など、負のサイクルがとまらなくなることがあるということです。

原因は、待遇面が大きく価格だけの入札では金額が下がり、待遇が下がっていく、金額だけで見れば、多少高くても安心して働ける関係をつくることが重要であるという声が上がりました。

また、L社においては、地方公共団体で働くことはステータスで、最低賃金で計算をして入札してくる企業もあるとのこと。

予算の編成上、一度事業費が下がると、増額が難しく、低賃金での雇用が続き、情報事故のリスクや受託できないといった負のスパイラルに陥りかねないという懸念の声がありました。

以上、アンケートとヒアリングの内容をあわせて、まとめのほうに移らせていただきます。

まず「(1) 職員削減や配置転換、事務量増大に対する効果」についてですが、地方公共団体においては、職員の削減により不足した人員の代替として民間委託を実施しております。

民間委託を実施し、大きな削減効果を得たとの声がある一方で、一律に削減効果があるわけではなく、本庁窓口のみで効果を上げている、あるいは出張所のみで効果を上げているといった場合があります。

また、経費削減効果は、そもそもあらわれていないが、人手不足が先行しているため、民間に頼らざるを得ないといった実情も、地方公共団体ごとにさまざま見受けられました。

こういったことから、委託を検討する際には、非常勤職員や臨時職員と直接雇用による手段あるいは労働派遣契約など、別の選択肢とともに、経費を試算する必要があるかと思われれます。

その際には、当室で提供している「業務フロー・コスト分析の手引き」等で一度業務の棚卸をすることが有用であるということです。

続いて「(2) 価格と質の二面性」ですが、実際にノウハウがあり、教育が充実している事業者委託することで、接客サービスの向上や、混雑緩和など副次的な効果があらわれているとの声がある一方で、過剰な価格競争により、質の確保が難しくなることを委託側や受託側、双方が懸念をしております。

窓口業務については、法律に関する専門知識あるいは接客に関するサービス面など、一定の水準が要求される業務になりますので、これらの質を担保するために、価格と質の両面で正当な評価をすることが望ましいものとされています。

次に「(3) 委託可能範囲の明確化」についてですが、内閣府の通知や各所管府省の通知で一定程度示されてはおりますが、いまだに切り分けに苦慮する声もあります。また、仕様書や業務マニュアル等の作成については、人的・財政的に困難なために、民間委託への

移行が難しい地方公共団体も一定数存在するものと推測されます。

こういった導入段階での障壁を緩和するために、国が実務に即した標準委託仕様書やマニュアル等を示すこととなっているといったことで、これについては、次の議事で御説明があります。

続いて「(4) 個人情報の取扱いについて」ですが、地方公共団体が取り扱う個人情報については、民間事業者が一般的に取り扱う住所、氏名、生年月日以上に慎重な取り扱いをする情報が多く存在しておりますが、実際に民間委託を実施している自治体においては、事業者の選定を工夫するだとか、運用時の工夫、あるいは罰則規定を設けるなどによってリスクを軽減していることがわかりました。

これらの優良事例についても国の標準委託仕様書等によって例示し、水平展開することが望ましいとされています。

「(5) 偽装請負対策」についてですが、こちらは、労働局の是正指導を受ける例等もあるため、特に留意すべき事項ではありますが、受託者の業務スペースや休憩スペースに仕切りを設けて、制服の着用を義務づけるなど、さまざまな工夫を行っております。

ただし、十分なスペースが設けられない場合には、両者が同じ空間で業務をすることにより、偽装請負の可能性が高まってしまうため、なかなか民間委託の実施の障壁となっていることが伺われます。

次に「(6) 民間事業者や第三者の意見反映」ということで、委託者側として、また、質が低下するのではないかとといった声がある一方、民間事業者からも情報の公開が少なく、求められる業務の質が読み取れず苦勞するであるとか、業務規模や契約年数によっては投資回収できずに、参入する魅力がないなどの声がありました。

これらの意見不一致が、万が一受託後に顕在化して運営が困難となる事態になりますと、継続性・正確性が求められる窓口業務においては、こういった事態は、特に避けなければならないことかと思われまます。

こういった課題を解決するために、意見募集や第三者委員会による審議を行った上で、業務の内容の具体性や求める水準、契約期間、引継期間など、仕様書の内容を点検することで意見の不一致を解消できるのではないかとされております。

以上は第1章、窓口業務についての報告ですが、これ以降の業務については、当室で、誤植等の確認を行った上で、なるべく早い段階で公開できるようにしていきたいと思います。

私からの報告は、以上となります。

○北川主査 どうもありがとうございました。

事務局より、報告がありました内容について、御意見や御質問がございましたら、それぞれの委員の先生方、御発言をお願いいたします。

どうぞ、お願いします。

○柏木専門委員 前回の委員会で、以前は実施していたが、現在は実施していない地方公共団体の実施をやめた理由が、課題の把握につながるのではないかと申し上げました。ヒアリングの際に、それについて聞いていただきたいとお願ひしたのですが、実際のヒアリング対象者は、積極的にやっていたらっしゃる地方公共団体を抽出されたとのこと。これは、現在は実施されていない地方公共団体にヒアリングされなかったという理解でよろしいですか。

○事務局 報告書に関しては、みずほ総合研究所に委託した範囲内で行っておりますので、みずほ総研さんのほうで、ある程度、打診を行っていただいて、了承をいただけた10の自治体について今回報告書を取りまとめております。

これはとは別に、当室でも個別に委託調査の範囲外でヒアリングを行っておりますので、そちらは、また、別の機会に御報告させていただければと思います。

○柏木専門委員 お願いします。

○北川主査 どうぞ。

○石川専門委員 ヒアリング調査をされている団体と、この民間業者というのは、大体対応関係にあるということですか。それとも別に、ヒアリングをした自治体は自治体で、民間団体は民間団体で、全く対応関係はないですか。

○事務局 はい。委託側、受け手側という関係もありますが、全てというわけではありません。

○石川専門委員 もう一点なのですけれども、大体規模的にどれぐらいの自治体でしょうか、ヒアリングをされている、AからIまでは、大体どの程度の規模かというのを教えてくださいませんか。

○事務局 かなりアバウトな回答にはなっていますが、大きいところでは政令市や東京の特別区等もある程度含まれております。

また、中堅として10万、20万程度の市がありまして、また、一番少ないところでは、具体的な数字が出てこないのですが、5万前後の市が一番小さなものとなっております。

○石川専門委員 大体それがばらけているイメージですか。

○事務局 はい。ヒアリングの対象については、地理的、規模的な条件をなるべく分散させた上で、さまざまな声を聞きたいといった思いがありましたので、そういった形でみずほ総研さんのほうに選定していただいた形になっております。

○石川専門委員 ありがとうございます。

○北川主査 どうぞ、ほかに。

では、お願いします。

○稲生副主査 大体こういう調査の結果を聞くと勉強になりましたと、普通は言うのでしょうかけれども、正直言って、皆さんもそうだと思うのだけれども、何となく、結局何をやられたのかなという感じがしているのです。

というのは、今の質問もありましたけれども、A市からJ市の規模もよくわからない。

それから、25業務が内閣府から可能といっているのだけれども、だけれども、果たして、どういう組み合わせで任せたかとか、あるいは検討したのかという情報とかがないと、言ってみれば、原単位みたいのがあって、つまりヒアリング調査の結果、10万人以下ではメリットがない、これは結構大事な話だと思ひまして、結局、10万人で逆にメリットがあるところは、25業務の中のどれとどれを抜き出して依頼をして、一体何人利用者があって、それで、人は一体何人民間さんのほうでお使いになったかとか、そうすると、多分、原単位が出てきて、そういう情報が、もし、この結果で得られるのであれば、多分役に立ってくるのではないかなと思うのです。

他方、内閣府としては、例の業務フロー分析でしたか、これをやっているの、確かにそれを使ってやってくださいというのはあるのだけれども、せっかくお願いをしたのであれば、原単位がわかって、もしかすると、何人ぐらいの人口のときに、どれぐらいの業務量があって、この25の中で、これとこれを組み合わせると、例えば、有効になってコストが削減できると、本当はそこまでやったほうがよかったのではないかという感じはします。

恐らく、この結果は、逆に言うと、今までも言われていたことで、残念ながら新しい発見ではないのではないかなと思っております。

余り批判ばかりしてもあれなのですけれども、その中で質問があるのですが、39ページのところで、業務の切り分けが困難というのが3位に上がってしまして、これは、一体どういうことなのかなというのがよくわからない。

というのは、先ほどのあれですが、25業務内閣府さんのほうで整理をして、通知されているわけですね。ですから、業務自体は、極めて明確なわけですね。にもかかわらず、切り分けが困難というのがよくわからなくて、多分、ここら辺は、むしろ石津専門委員が詳しいのではないかなと思ひまして、私がこういうふうに言っても、そんな簡単な話ではないよと怒られそうな感じがするのですけれども、この点は、逆に石津専門委員にお聞きしたいのですが、仮に25業務というのがあったとしても、実際の現場では、例えば、部署が全くばらけていたりとか、あるいは多数の職員が、いろいろな業務をしている中で、こんな簡単に切り分けるのは難しいということなのか、この点、石津専門委員、いかがでしょうか、もし、おわかりになればなのですけれども。

○石津専門委員 今の稲生先生の御質問、とっても、私もそのとおりに思ひて、多分、この報告書をもらって、ある自治体で民間委託を進めようと思ったときに、多分、全然わからないというか、ちょっときついことを言うと、参考にならないのではないかなと思うのです。

例えば、民間委託の実施状況で、実施しているところとか、検討したけれども、検討したけれども、実施していないとか、やったけれども、やめたとか、いろいろありますね。これは、検討してやめたところは、何でやめたのかとか、実施できないと判断したのは、どういうところなのかというところが問題で、一般的には、少ないところほど民間委託ができないと思ひていると思うのです。

ところが、やっているところがあって、これは、逆にどうしてそれがやれているのかというのが、すごく不思議で、多分、1つの課で何十人も課員がいて、窓口だけで物すごく業務量があって、そこだけを委託して、それ以外は中の職員がやっているというやり方だったら、成立するかなという気はするのですけれども、そんなに業務量がない場合には、多分、委託する余地がないというか、前にも多分お話ししたと思うのですけれども、判断を要する部分とか、一番肝なのは、税情報なども見て、保険料が幾らになるかみたいな相談が来たときに、税情報を確認して、あなたの所得は幾らですかと、幾らみたいなのを相談に乗れないと、窓口としては全然機能しないわけですね。

住民票の発行とか、戸籍の発行とか、その程度は、もう委託しないまでも自動交付機だって、コンビニでさえ発行しているわけなので、全く意味がないわけなので、では、委託は本当にやれるのかという話で、その税情報とかまで確認して、あなたの保険料は幾らになりますみたいなまで言えて、それまでやってもらえるのだったら、多分そっくり委託することができて、一気に進むと思うのですけれども、税情報の一覧、アクセスできないとかとなると、多分もう委託は困難となって、そうすると、どうしているかというところ、パートを雇って、非正規、非常勤職員を雇って、非常勤職員も守秘義務がかかりますから、窓口でやって、情報とか判断が必要な場合には、裏から職員が出てくるという形でやるしかないということで、多分どこの自治体もやっていると思うのです。

それがクリアできないと、多分、委託は進まないのだと思うのです。そこをどうクリアしてあげるか。人口も何十万の自治体で、窓口だけで職員がいっぱいいて、そこを委託しますというのは、それは、どうぞという話で、それは、余り参考にならなくて、もっと本当に中規模というか、そこが混在しているのだけれども、それが委託できれば、物すごく経費節減になるし、その繁閑の人員調整とか、忙しい時期は、いっぱい職員が必要だけれども、後は、暇で何もすることがないみたいなことが調整できるとか、そのやり方のヒントみたいなものが、こうすればできるというのが、与えられれば、多分、一気に進むこともあると思うのですけれども、多分、この情報だと、これを見て、これはいいや、行けるなど、なかなかないと思うのです。

ですから、逆に、この微妙な業務をどうやって委託してやっているのかというところを事例紹介すれば、こういうふうにやればできるというところで、参考になるところもあるのかなと思ったのですけれども、どうなのでしょう、済みません、答えにもなっていない、私もまた聞いてしまった形なのですから。

○新田参事官 まず、最初の先生の御意見、それから、今、石津先生からもほぼ近い御意見がありまして、ある意味、踏み込み不足というか、ある意味、常識的に、常識として理解されたようなことを単に後追いしているだけの調査ではないかという趣旨かなと理解したのですけれども、端的に申し上げれば、そのとおりだと思っております。

これは、ある意味、やや行政としては恥ずかしい状況かもしれませんが、実際に、窓口業務が今、全ての市町村でどういう状況になっているのかということ自体、こちらとして

は正確な情報を把握していなかった部分がございますので、今回、それを悉皆的に調査させていただきますと。

それで、実際に、窓口業務の外部委託みたいな部分が、どういう状況になっているのかということ把握するための調査としてやらせていただいた部分がございます。

今後、このデータをもとに、大まかな傾向として、今、御説明申し上げたようなところがつかめたところもありますし、裏づけもとれたというところもございますので、それを実際に進めようと思ったときに、では、何がネックになるのかということについては、これは、個別の事例を踏まえながら紹介していくしかない。

そういうところも含めて、後段のところでは今後の進め方のところにもございますけれども、実際の委託をしようと思っている公共団体さんに御協力をいただいて、業務ごとに、業務を外注するために必要なプロセスみたいな部分を整理して、それを資料として外に見せていくということをやっていきなさいなと思っています。

ただ、その場合、全ての業務をいきなり扱うこともできませんので、比較的ニーズの高い業務ということで幾つか対象業務を絞らせていただいた上で、まず、それについて取り組ませていただいて、さらにその後は、その成果を踏まえた上で展開していくということを考えているところでございます。お答えになっているかどうかはあれですが。

もう一点、稲生先生のほうから、切り分けが困難の意味は何かということでございますが、先ほど、石津先生のお話の中にも少し入っておりますけれども、同じ業務の中でも、その中に単純業務として民間でもできる部分と、職員が扱わなければいけない情報だとか、あるいは判断しなければいけない部分というのは混じり込んでおまして、それをうまく切り分けて、民間に出せる部分と出せない部分というのを分けないと出せないというのが現状になっております。そこのところの切り分けが難しいというところがネックになっているということでございます。

○北川主査 石津専門委員、どうぞ。

○石津専門委員 何度も申し上げていることなのですが、結局、委託を検討するのですが、私も在職中検討したのですが、委託をするよりは、非常勤職員を雇って、それに単純業務を充てるほうが、逆にコスト的に安かったと思うのですが、それを民間委託を進めるほうがメリットが大きいのだということを示せなければ、多分、民間への開放というのは進んでいかないのだと思うのです。

そこが、クリアーできないと、どんどん非常勤を入れて、パートを入れて、そこを充てれば、それで全部何の問題なくクリアーできるので、個人情報とか偽造請負とか、その問題も何にもなくてできてしまうので、それを上回って民間委託のほうがいいのだというものが、今回の調査もそうですし、今までの議論の中でも、そこがなかなか見えなくて、多分、それがクリアーできないと進んでいかないのかなと思っているのですが、その辺というのは、どうなのでしょう。

○新田参事官 ヒアリングの中で少し聞かれた声なのですが、非常勤雇用、端的に言えば、

OBの方とかOGの方を嘱託で雇ってという形で賄っているところは実際にすごく多いのです。

ただ、やってくれる方が、必ず安定的に供給できているかというと、結構、人のやり繰りで苦勞しているとか、そういう声も聞こえてきたり、あるいは公共団体によっては、思うところの人材確保ができないということもあり得るだろうと。

確かに、1つの解決方法として嘱託あるいは臨時職員というのがある、それは、こちらのアンケートの中でも、報告書の中でも、1つの選択肢として、それは比較するべきだということは書かせていただいているところなのですが、それだけではなくて、やはり、安定的に、そうした仕事を請け負ってくれるところがあれば、そこに任せられるということになれば、それも選択肢の1つとして、それぞれの公共団体の事情に応じて選択できる状況をつくっておくということは重要ではないかと考えているところでございます。

実際に、それでうまくやっているところもございますので、そうした例を参考にさせていただきながら、うまくやるためには、こういう条件が整っているときに、こういうことができますよということをうまくお示しできればいいなと思っているところです。

○稲生副主査 それで結構だと思います。

別の視点でもいいですか。

○北川主査 ちょっと関連して、今の御説明ですけれども、これは総務省の行政局との関係はどういうことで整理ができますかね。いわゆる外部委託云々で、今、石津専門委員などが言われたのだけれども、担当省との立ち位置というのはどういうことになっていますか。

○新田参事官 もともとのスタートが、前回も少し御紹介申し上げましたが、経済財政諮問会議のほうで、公共サービスをうまく産業化していくということを進めるという流れの中で、全省的にいいますと、政府を挙げて取り組んでいくことの一環として、公共団体の窓口の外部委託みたいな話がテーマとして上がっているところでございます。

そこもございますので、ここは、総務省さんが一次的には、地方公共団体の仕事の仕方みたいな部分については御担当でございますけれども、当然、総務省のほうでも御検討いただくと。

私どものほう、今、官民競争入札という形あるいは民間競争入札という形で、質とサービスの質両方を競争入札でもって確保していくというところについてはノウハウがございますので、その観点から、要するに外部委託をする際の、例えば、仕様書のつくり方がありますとか、あるいは業務フローのつくり方がありますとか、そういった部分でのノウハウがございますので、そういうテクニカルな部分を主に、私のほうで請け負わせていただければということで調整しながら進めていきたいと考えております。

○北川主査 では、稲生さん。

○稲生副主査 別の視点でありまして、監理委員会も含めてなのですけれども、割と発注する側というか、そちらのほうのサイドで、結構、今まで議論してきたと思うのですけれども、御存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、先週、クローズアップ現代というNHK

の番組で、要は、自治体とかの外部委託の、言ってみれば、ワーキングプアを生んでしまうような状況についての割とショッキングな報道があつて、その中で、歴史は結構さかのぼるのですけれども、90年代から、自治体の中には公契約条例とあって、言ってみれば、受け手の視点に立って、競争をやり過ぎた結果、実は民間さんのほうで、まさに負のスパイラルみたいのが起こって、どんどん賃金の水準が下がっているというのが結構問題視されるようになってきていて、何が言いたいかというと、最近、官民競争でいろいろな事案があるのですけれども、やはり、どこか一者応札というものがふえてきているのですね。

それは、一方で、専門性が高いというのもあるのですけれども、もはや、今、賃金水準がいろいろな状況で上がっていく中で、受け手の側の視点に立って検討していかないと、正直言って、公共サービス市場というのは、早晚行き詰まるのではないかという時期に来ていると思うのです。

私は、その労働の問題は全く専門外なので、逆に来年度以降の研究材料でもいいと思うのですけれども、言ってみれば、発注側ではなくて、受け手も一緒になって、何か全体を考えていくという視点、つまり、価格と質の両面だけではなくて、民間の事業者さんの立場に立って、どういう価格であれば、参加できるのか、こういう視点も、今後必要になってくるのではないかと考えておりますので、ぜひ、これは、来年度以降、この部会かどうかわかりませんが、検討する必要があるかなと考えておりますので、よろしくお願いいたします。

以上です。

○北川主査 これについて、どうぞ。

○新田参事官 今回、ヒアリングを受け手側にもさせていただいておりますが、非常に重要な課題だと思っております。現に受けてくれる事業者が、実はほとんどいないという実態がありますので、受け手を育てなければいけないという部分もあります。そこもありますので、まず、受け手側の、どういう条件であれば出てこられるのかということも、よく慎重に踏まえながら、制度をつくっていかないと、多分、成り立たないだろうと認識しております。

○北川主査 お願いします。

○荒川専門委員 今の稲生副主査の点にも関連してなのですが、今、受け手の側の話をされて、他方、前回、清原副主査が、発注側の視点で地方分権の点を言及されて、いかに出していかなければいけないかという点で、お話をされたのだと思うのですね。

そういう意味では、公共サービスの提供をめぐる官民の關係に、ある種、地殻変動といひましようか、随分環境が変わってきているだと思ひのです。昔のように、民間だから出すと安くできるよとか、効率がよくなるよという議論では済まない地殻の変動が随分起きているのだと思ひのです。

ですから、そういうところを踏まえた上で、後半の議論にもつながるかもしれませんが、では、これらの窓口業務をどういう形であれば、これからの時代、官と民と協力

してやっていけるかというような議論になれば、先ほど石津専門委員が言われたような点もクリアーして、民間と共同して窓口業務をやるということは、こういうメリットが現にあるのねということがはっきり一致していけるのではないかと思います。

その意味では、当然、それぞれ25なりの個別業務に切り出して検討するということが大事だと思いますけれども、その前提としては、今、何が起きているのか、ここ5年、10年何が起きて、何が変わってきたというところは、受け手、出して双方の観点から見て、環境変化をわかった上で、これらの窓口業務を位置づけるという役割が、その作業が必要かなと思います。

以上です。

○北川主査 ありがとうございます。よろしいですか。

どうぞ。

○石津専門委員 もう一点、本気で、この公共サービス改革というか、民間委託というか、それを進めるおつもりがあるのだとすれば、私はぜひやってもらいたいと思うのが、この委員会でも話題になりました、アメリカのどこかの自治体で、職員が4人しかなくて、あと、全部民間委託しているというのは、あれは、たしか新しくできた自治体で、そういうふうにしたのか、ちょっと特殊な事例だったと思うのですが、もちろん住民の了承もないとできませんけれども、福祉などの手続は、窓口が全部一括で民間が担ってやれるのかどうかみたいなことを、結構ドラスティックにやらないと、今のこの範囲の中で業務を切り分けて民間委託をしてというやり方だと、多分、時間かけて進めましょうと、北川先生おっしゃるのだけれども、何かモデル的にこういうやり方があるのだという、みんながびっくりするようなものが提示できないと、なかなか今の範囲を超えて民間委託をしていくというのは、難しいのかなという気がするのです。

結局、個人情報とか、偽装請負とか、多分、永久にクリアーできないだろうと思うので、こういうやり方でできますという事例を結構ドラスティックに、ここまで極端にやる可能性があるというのが示せない、なかなか進まないのかなという気もするのですね。

そういうのはあっていいと思うのです。住民が選択して、職員ではなくて、手続関係は民間が、それで、何度も問題になっている判断という部分は、前も申し上げたと思いますけれども、恣意的に市によって判断が違ふとか、職員によって判断が違ふというのは、あり得ない話のわけで、基準があって、きちんと、これは該当する、該当しないというのは、誰が判断したって、必ずそれは同じ結論が出るべきですね。それが、人によって判断が変わるのだとすると、それは、物すごく恣意的な判断が行われていることになるわけなので、それは、誰がやっても同じ結果になるのだったら、守秘義務とか結構きつい問題はありますけれども、それは、民間がやってもいいねということだって、今後、選択肢としてはあり得ると思うのです。それをやるかどうかは別ですけれども、そこが提示できないと、多分、この議論は、これ以上の広がりをもっていくのは、さっきおっしゃった受け手もいないというのは、やはり商売にならないから受け手もいないわけで、そこをもう少し何か一

歩を踏み越えて、モデル的な事例を生み出すというのは、なかなか難しいのでしょうか、
どうなのでしょう。

○新田参事官 ちょっと腰が引けているということになるのかもしれませんが、先生がおっしゃっていることは大変よくわかりますし、前回も、先ほどの判断というのは、本来、恣意的にやるべきではないので、明確な基準というのは、本来きっちり示されていて、誰がやっても、同じ判断ができる、環境をつくるのが先だという御意見いただいたところで、全くそのとおりだと思うところもございます。

ただ、一方で、現在の状況というもののの中で、それがすぐにできるかという、正直申し上げると、なかなか難しいかなと。特に、私どもの検討の中で、今、おっしゃったようなドラスティックなお話というのは、なかなか提案できるとは、正直思っておりませんで、食い足りない部分はあるかもしれませんが、まずは、裾野を広げるという部分をやらせていただいて、それで、本来、外部委託というものの理想はあるとして、そこにたどり着くには、まだまだ道は遠いかもしれませんが、そのための環境づくりとして、例えば、今ある範囲で、もっと容易に手が出せるようになってくれば、要するに、業務量自体がふえてくれば、受注者の側としても、安定的に、ここがとれなくても、ほかのところでとれるという環境をつくることができるようになれば、少しでも受け手がふえてくると。

すると、スキルを持っている業者がふえてくるという関係もありまして、それを踏まえながら、前に進んでいくということもあろうかと思います。

それから、先ほどのドラスティックな展開というのは、一頃かなり話題になりました、第3の公という言い方もあって、公と民の中間の受け手をつくって、そこで育てて、そこでやってもらうという話もありまして、いろいろな方法があるのかと思いますけれども、そうしたいろいろなやり方のほうの研究について、並行して進めさせていただければと思います。

そういう意味では、やや使い古した手をやろうとしている感じもなきにしもあらずという部分は確かにあろうかと思いますが、ただ、そこも含めて、まだできていないというのが現状でございますので、せめて、今、現状の枠組みの中で、公共団体が取り組もうと思ったときに、ハードルに感じている部分をハードルを少しでも下げるところから取り組みたいというのが、今回の趣旨でございます。

○北川主査 どうぞ。

○清原副主査 今回、この調査を取りまとめていただいて、大変、現状を反映した結果が取りまとめられていることに感謝します。

特に、ヒアリング調査もしていただきまして、その中で、この間も、私たちが共通認識としておりました重要な課題、すなわち「個人情報の取り扱い」ですとか、「業務の切り分け」ですとか、あるいは「偽装請負対策」の問題などが、実態として明らかになり、裏づけられたことは極めて意味があると思います。

そして、51ページ以降に、表題が「まとめ」となっているのですけれども、確かにまと

めと言え、まとめなのかもしれませんが、今の御議論を聞いていても、余りここでまとめるはいけないのかなと思っていて、「次なる検討の課題」とか、「今後の推進に向けての考察」とか、未来に向けて、ここでまとめないで項目を整理しておいたほうが未来につながるかなと思ったのですが、ここでも全て重要な項目が網羅されていると思います。

1点目に職員削減や配置転換、事務量増大に対する効果、2点目に価格と質の二面性、3点目に委託可能範囲の明確化、そして、4点目に個人情報の取り扱い、5点目に偽装請負対策、6点目に民間事業者や第三者の意見の反映とありますが、ひょっとしたら順番としたら、個人情報の取り扱いとか、委託可能範囲の明確化という市民サイドから気になる点が課題の上位にあったほうがよいのではないかと、そして、それを解決する方向性が見えないと、なかなか先に進めないで、そういう整理のあり方もあるかなと思うのです。単純に人件費にかかるコストカットというような観点だけではなくて、やはり、地方公共団体、自治体の現場で重要とされている業務だけれども、それをきちんと分析、整理することによって、民間の適切な力も得られるということだと思うのです。

もう一つ、今回の調査とは全く関係ないのですけれども、自治体の現場で少しずつ話されていることですが、今、一般的に自治体公務員の定年は60歳です。しかしながら、年金が支給される年齢というのが、それとは乖離しているわけですから、せっかく公務員としての経験もあり、そして、その後、一定の活躍ができる方は、意識がある人は、多くの自治体で再任用という形をとっていることがあります。けれども、再任用という形ではなくて、もちろん、これから定年延長ということにもなると思うのですが、創意工夫してきた職員のOB、OGたちは、ひょっとしたら、NP0なり民間の会社をつくって、自治体のニーズに応じて、一定の仕事をビジネスとして起業してやっていく、ということもあり得るのではないかと。

実際に、ひょっとしたら全国では、そういう会社があるのかもしれないのですが、私自身はまだ把握していないのですけれども、公務員経験者が、自分たちの守秘義務の経験であるとか、あるいは窓口業務の経験であるとか、あるいは税や戸籍等に関する経験を再任用という形以外に生かしていくというようなことも話題になっているということを承知したものですから、まだ受けていただくような民間事業者が少ないということであることと関連するのですけれども、公務員の経験者のさらなる公務事業への定年後の活躍などというのも1つの検討のヒントにはなるかもしれないと思いました。

今回、大変直近の、平成28年1月現在でこういう取りまとめをしていただきましてありがとうございます。私たちとしては、できる限り課題を解決する方向を丁寧にしなから、少しでも前進ができたならと受けとめた次第です。

以上です。ありがとうございました。

○北川主査　どうぞ。

○柏木専門委員　私も稲生副主査、荒川委員、石津委員、清原副主査と意見が一緒です。もし、もう少し踏み込むことが可能であれば、ぜひ自治体と民間企業と市民とそれぞれの

プレイヤーの課題を認識されるのがいいのではないかと考えています。

私のところには、自治体や民間企業から、いろいろ声が入ってくるのですけれども、今、まさに清原副主査がおっしゃったこと、定年が控えている自治体の職員から、個別に相談を受けたことがありました。

実際には、今までの部署にそのまま残るのは、正直居づらい、下の人たちも気を遣うしということで、違う仕事や違う自治体だったら行きやすいとおっしゃっていました。あと、部長や課長などの肩書がついた方が、普通の職員と同じように働くことへのご本人と後輩職員とのお互いの障壁みたいなものが実際にはあるようなので、違う環境で働ければ、多くの自治体職員がきっと参加してくださるだろうと思います。

それから、偽装請負のことは、自治体によっては深刻に悩んでいて、実際に訴えられているところもありますし、精神的な病気になってしまう職員などもいるようです。一方で、民間企業も相当なストレスを抱えることもあるようで、この課題は民間委託が進んだことによって出てきた新たな課題です。このように現在は、初期の頃とは違う課題が、もっと深刻な課題が出てきていると思うので、もしこの委員会で議論できれば、さらに実りのあるものになるような気がします。

43ページで、実施をやめた自治体の赤い部分の理由が、労働者派遣法との関係となっていますが、これは、自治体の中で派遣して動いていただくという形の民間委託がこれまで多かったことを表していると思います。このような労働の法律も障壁になっていると思います。また、先ほど税情報の話がありましたけれども、これは地方税法との障壁になります。このような法律の障壁も議題にされてもいいのではないかと思います。

○北川主査 議論が錯綜してきたのですが、次の項目も含めて、ここは議論を一旦閉じてというか、また、再復活なのですから、次の項目へ移らせていただいて、それでトータルで議論というのは、事務局、そういう進め方でどうですか。そんな感じになってきたかなと思うのですが、よろしいですかね。

○新田参事官 はい。

○北川主査 それでは、これは、ペンディングにさせていただいて、次の項目に移るという進め方でよろしゅうございますね。

(「はい」と声あり)

○北川主査 では、そのようにさせていただきたいと思います。

傍聴者の方は、ここで御退席をいただくということで、よろしいですね、それをお願いします。ちょっと議論が終わっていないのですけれども、お願いします。