

## 平成22年度地方公共団体との研究会 議事要旨

### ＜地方公共団体との研究会＞

日時：平成23年2月14日（月） 13：28～15：39

議題：○地方公共団体における公共サービス改革のさらなる進展に向けた課題の整理

○新たに公共サービス改革が見込める分野等について

出席：愛知県、滋賀県、大阪府、奈良県、島根県、大分県

浦安市、柏市、船橋市、横浜市、浜松市、名古屋市、大阪市、  
足立区、江戸川区

稲澤 克祐 専門委員、菊地 端夫 専門委員

岸 道雄 専門委員、佐藤 徹 専門委員

和田 明子 専門委員

調査受託事業者：新日本有限責任監査法人

オブザーバー：(株)日本経済研究所 宮地 義之 氏

### 【地方公共団体における公共サービス改革のさらなる進展に向けた課題の整理】

#### ＜新日本有限責任監査法人から説明＞

- 「地方公共団体における公共サービス改革のさらなる進展に向けた課題の整理」という形でヒアリング調査をまとめた。
- 主に、公共サービス改革法に基づく官民（民民）競争入札を含む市場化テスト全般及び特区に関する取組などを中心に、地方公共団体関係者9団体、有識者8名、公共サービス改革をウォッチし続けている民間事業者2名にヒアリングをした。
- 主なヒアリングの事項は、1つ目が「地方公共団体における公共サービス改革のさらなる進展に向けた課題・阻害要因」、2つ目が「現状の地方公共団体における公共サービス改革の実行手続上の課題」、3つ目が「地方公共団体の事業の中で、今後さらなる公共サービス改革が見込める分野」である。
- ヒアリングの結果、あぶり出されてきた課題は2つ。1つは（ア）公共サービス改革に関連する制度・規制に係る基盤的な制度に係る課題、もう1つは（イ）公共サービス改革の実行手続上の課題、に分けられる。
- （ア）は4つに分類できる。1つ目が「制度自体の推進力に係る課題」、2つ目が「法令の特例および規制緩和に係る課題」、3つ目が「労務に関する基盤的制度に係る課題」、4つ目が「公共調達に関する基盤的制度に係る課題」である。

- （イ）は3つに分類できる。1つ目が「事務負担に係る課題」、2つ目が「民間の意欲喚起に係る課題」、3つ目が「質の担保に係る課題」である。
- それぞれの課題に関する実際の意見については、3～6ページのとおり。
- 3ページの①「公共サービス改革法には強制力がなく、任意的取組みにとどまっている」点の意見としては、任意的制度であると、トップのリーダーシップがない限りは率先して取り組まないのではないか。あるいは、公務員からすると、自らの仕事を自らの判断で民間開放するような制度のため、法の義務化などの強制力がないと進まないのは当たり前ではないか。英国のユニバーサルテストイングのような原則的に民間開放するぐらいの旗印がないとなかなか進まないのではないかというような意見。
- ②「財政再建の観点からの強いプレッシャーがない」点の意見としては、英国の財務省（HMT）では、財務省がPPPを所管し、ユニバーサルテストイングを行うなど、財政再建の観点から各省に目標値を設定してプレッシャーをかけているという意見。
- ③「公共サービス改革法の法令の特例を活用する場面が限定的」という点の意見としては、窓口業務の法特例ニーズは自治体の現場からすると余りないのではないかという点、法特例といっても、依然として審査や交付決定の作業は委託不可のため、業務範囲が小さく、官民相互でメリットがあるとは思えないという意見。
- ④「中央省庁の法特例や規制緩和に対する消極性／地方要望を各省庁が折衝する仕組み」の意見としては、省庁間をまたがる問題は総合行政的な観点からの解決が必要であるにもかかわらず、省庁縦割問題が大きな障害になっている。特区、公共サービス改革法、PPP／PFIなど、規制改革関連の組織がばらばらで、自治体は混乱する。組織・権限の一元化を図ってほしい。あるいは、「公権力の行使」の問題については、国が非常に解釈に慎重過ぎて、自治体からの要望は限界があるのではないかという意見。
- 4ページの⑤「（地方）公務員の転籍・退職の柔軟性に係る制度・法特例がない」点の意見としては、人事面で現業職員・組合の反発や、公務員の分限免職などが現実的には困難であることが大きな障壁になっている。結局は、事業の担当職員の処遇が問題になるのではないか。地方版の官民交流法など、既に国家公務員で認められている制度は地方でも実施可能ではないかという意見。
- ⑥「民間委託時の偽装請負の問題」の点の意見としては、現場レベルでは非常に重大な問題で、些細な指示、相談さえできず、官民双方でストレスを感じている。また、原課に民間委託できない大きな理由を与えてしまっているのではないかというような意見。

- ⑦「会計制度や予算制度の硬直性」の点の意見としては、競争入札のみに限定せず、公募コンペによる随意契約を可能とするなど選択肢を増やしてほしい。仕様書の表現が非常にわかりにくいにもかかわらず、公募や契約以前に意見交換ができる場がない。結局、契約を締結した後に詳細な仕様解釈が必要になり、民間のリスクが大きい。公募後に柔軟に競争的対話を行う仕組みが必要ではないか。仕様書を固める前に競争的対話をもっと取り入れてほしいという意見。
- ⑧「監理委員会の審議対象範囲」の点の意見としては、監理委員会が個別事業の提案評価・選定を行うことができないため、選定委員会を別途設置せざるを得ない点も課題であるという意見。
- 5ページ目から（イ）「公共サービス改革の実行上の課題」として①「情報開示の事務負担」の点の意見としては、基礎自治体のケースだと、1,000を超える事業の業務文書化は事業課にとって大変な負担という意見。
- ②「実態コストの正確かつ精緻な把握が困難」の点の意見としては、内閣府で示されているコスト算定マニュアルの簡素化を望むという意見。
- ③「実施要項の標準様式や実施マニュアルの整備」の点の意見としては、実施要項の作成は自治体にとっては大変な負担ではないか。施設管理や徴収業務などの典型的業務については、実施要項の標準様式や実務マニュアルの整備が、国側で指導すれば有用ではないかという意見。
- 6ページ⑤として「民間事業者への積極的な働きかけ」が重要である。経済団体、大手商社、銀行などが主な対象になるのではないかとという意見。
- ⑥「民間事業者へのインセンティブ」の点の意見としては、事業を提案してくれる民間事業者に対して、評価点を付与するなどのインセンティブが必要ではないか。あるいは、実際に受注した民間事業者に関しては、複数年度契約の採用なども必要なのではないか。あるいは、NHKで実施されているような、まずは多くの民間事業者に参加してもらって、競争環境をつくるというような取組も参考になるのではないかとという意見。
- ⑦「官の発注側に民間ビジネスを理解したアドバイザーが必要」ではないか。公務員の側で民間ビジネスの感覚をなかなかわかってないような仕様書のつくりが多いのではないかとという意見。
- ⑧「事業の引継」の点の意見としては、引継期間が非常にタイトになるため、公募選定プロセスを前倒しできるような柔軟化が必要などの意見。
- 7ページ「今後さらなる公共サービス改革が見込める分野」として、6つ挙げている。
- 1つ目は、公金全般の債権回収業務、2つ目が、窓口関連業務の業務範囲のさらなる拡大、3つ目が、ごみ収集、道路、下水道の維持管理などの業務、

4つ目が、指定管理者制度で、非公募あるいは一者入札等により外郭団体に委託している業務、5つ目が学校給食関連業務、6つ目が統計業務、こういった業務が、規制緩和や、業務範囲の拡大を図れば、まだまだ公共サービス改革は見込めるのではないかという意見が挙がった。

- 以上、まとめると、実行手続上のプロセスの問題というよりは、公共サービス改革に関する制度、あるいは、その制度を支えるような基盤的制度である公務員制度、調達制度、規制改革制度を問題とする意見が多かった。

### 【新たに公共サービス改革が見込める分野等について】

#### <大阪市からプレゼンテーション>

- 大阪市からの発表については、平成21年12月に続いて2回目。前回は、提案競争型民間活用の取組の制度そのものについて説明した。今回は、少し大きな観点から、大阪市の行財政改革の取組を題材として、ひいては公共サービスの改革で実際に感じていることを説明する。
- 公共サービス改革法の施行から5年になろうとする現在は、公共サービス改革の1つのターニングポイント。地方公共団体が行財政改革を進めていく上で、民間活用という道筋は必ず通る。ただ、あくまでも、それは手段であって、重要なのは、行政サービスの効率化や経費の削減といった究極の目標をいかに実現するかということ。行財政改革の中でも、人件費削減は効果が大きい分野である。固定費から流動費へと、経費の性質そのものが変わっていくことで、財務状況の硬直性を回避することができるというメリットがある。
- 資料2-2は、大阪市の行財政改革の進展度合いを示す客観的指標で、大阪市が突き当たった問題、課題がわかる手がかりになるもの。
- 行財政改革の目的の1つに行政コストの削減がある。行政コスト削減を行うために、人件費削減があり、人件費削減を行うために、事務事業の効率化を目指すことになる。平成17年度予算と平成22年度予算を単年度で比較すると、人件費については544億円、職員数については約18%（8,570人）を削減したことになる。
- 2ページは、大阪市の職員数削減状況について、総務省の定員管理データをもとに他の政令市と比較したもの。
- 3ページは、全体像を表したものであり、現在は、「新しい大阪市をつくる市政改革基本方針」に基づく取組に着手し、4,000人の職員数削減を行うこととしているところ。さらに、平成27年度の先を見越した将来の大阪市職員数についても、既に明らかにしている。
- 4ページは、これまで取り組んできた「市政改革基本方針」に基づく職員数削減の取組について掲載している。

- 5 ページは、来年度からの新たな市政改革の説明。これまでの大阪市の行財政改革と異なる点は、「地域から市政を変える」。市役所だけで行う行財政改革ではなく、地域までも視野に入れた多様な協働による公共の再編を目指している。施策・事業の再構築を進め、5年間で4,000人の職員数削減を目標としている。
- 6 ページでは、将来の大阪市職員数の概要を掲載している。
- 7 ページでは、具体的な職員削減手法を説明。職員数削減の実際的手法として、採用抑制を実施している。大阪市における採用抑制は、一時、完全に採用を凍結した。採用抑制を続けるには、当然、業務の見直しを行う必要がある。これまで、直営で行ってきた業務を見直し、担い手の最適化を図る場合、民間委託化は有力な選択肢となる。しかし、ダブルコストの発生は絶対に避けなければならない。これは改革のスピード感にも直結する、非常に重要で難しい課題。
- 平成17年度から22年度までの取組によって、大阪市は他都市に比して全く遜色のない改革の成果を出し、さらに効果的・効率的な業務執行体制の構築に向けた取組計画も明らかにしている。それでもなお、「大阪市は改革できていない」または、「改革にスピード感がない」と批判されているのが現在の実情。今以上のスピードで職員数削減を行うには、採用抑制を超える取組が必要な状態になっている。
- 職員数削減を最初に説明した理由は、効果的・効率的な行政サービスの実施に向けて、様々取り組んできた結果、その成果が職員数の削減というものさしであらわれているからである。
- 資料2-1の3.「改革を支える取組」にあるとおり、大きな改革の基本方針のもと、個別事業の細かな点検とか、いわゆる事業仕分けなどを何度も実施し、事業の必要性から、担い手の最適化の観点に至るまで、今でも絶え間なく検討を続けている。
- 提案競争型民間活用については、改革ツールの中でも、これまでの公共サービスの担い手の検討について、外部からの提案によって具体化していくという、我々の組織内でも、究極の手法。平成20年度に制度を立ち上げ、提案募集も実施してきたが、その中で改革を進める上でのヒントになることはいろいろとわかってきた。
- 1つには、外部からの意見の斬新さ。民間事業者の方々は、我々には思いつかない観点があり、外部の有識者から成る提案競争型民間活用の監理委員会の各委員の皆様も、我々行政側の常識感覚には鋭くメスを入れてくださる。また、事務事業の点検を進めるうちに、大阪市は行財政改革を進めてきた結果、相当程度、民間活用なり民間委託が進んでいることもわかってきた。概

数では、大阪市は約3,000事業あり、細かな内部事務等を除き半分程度は何らかの民間活用、委託化が図られていると思う。

- 次には委託済みであっても、それを包括化できないか、あるいは、それを拡大できないかという観点での検討が必要になってくる。そして、検討を進めるにつれて、様々な局面で相当の時間を要することもわかり、計画的・段階的な取組が必要であり、その方が実態に即していることもわかってきた。職員数のコントロール、あるいは人材マネジメント全体の面からも計画的に取り組む必要がある。
- 資料2-3「大阪市提案競争型民間活用基本方針Ver.1.1」は、これまでの提案競争型の取組を振り返り、昨年12月に一部改訂したもの。13ページに、これまでわかってきたことなどを記載している。
- 14、15、16ページは、提案競争型の業務フローを再整理したもので、改革手順の整理ができた。
- 資料2-4「事務事業の民間活用について提案を募集します」という資料は、提案競争型の民間提案募集の要項並びに関連書類一式である。
- これまで改革に携わってきた担当者の実感としては、人的資源の供給が止まれば、公共サービス改革法とか、各種の法の規定によらずとも、民間活用はおのずと進むものであるなどというふうにも感じている。例えば、職員の新規採用を止めてしまえば、そのサービスを廃止できない限り、いずれかの民間事業者の方などに担い手を求めざるを得ないことになる。逆に言えば、改革を進めようとしたときには、制度や仕組みづくりから進めると、人の処遇のところで行き詰まってしまう、結局は検討の限界に当たってしまうのではないかとも思う。
- 地方における改革の取組の限界は、資料2-1の2ページの下の方に4つほど書いている。まずは、法律ごとに個別に特例を設けていくことの縦割的限界がある。次に、市民からダイレクトに対応を求められる地方と、いわゆる管轄・管理行政的な国との差異、ニュアンスの違いから生じる限界もある。そして、地方公務員法や、地方自治法による地方独自に係る規定が存在し、その法の壁に引っかかると、改革は限界とも思う。また、大規模な都市の場合、大規模な事業を担うことができる単一の事業者、受け皿はなかなか存在しないのではないかとということも、検討の上での限界と思っている。
- 3ページの4.として大阪市では、職員数削減に関連しては、採用抑制を超える取組を行っている。内容については、先日1月27日に開催された、第4回「公共サービス改革分科会」での議論と実はかなり似たアプローチになっている。
- まず1点目は、公共サービス改革について考え方を進めていくと、公務員の

身分の硬直性という課題に常に当たる。例えば民間委託しようとしたときの公権力の行使そのものだから委託できないとする考え方や、全体の奉仕者であって、一部の奉仕者ではないために、民に力を貸すことがなかなかできないという制約的な考え方が、検討の早い段階での壁として古くから存在してきていると思う。

○次に、偽装請負という観点も地方自治体の業務にとっては結構センシティブな問題。都度、都度、柔軟に対処しなければならない業務に関して、直接の指揮・命令を伴わせないことはちょっと無理があるのかなと感じている。

○となると、次に、労働者派遣ではどうかとなるのだが、派遣法の現行の3年の規定ではちょっと帯に短いという気がする。ただ、派遣年数を延ばすという考え方になると、結局、だれが行政の主体かという観点からどんどんかけ離れていくために、そもそも相容れない点もあると思う。

○一方で、大阪市では、事業の経営形態そのものについての検討も進めており、結果的に職員数の削減にもつなげている。資料2-5は、これまでに、市立大学や工業研究所の独立行政法人化で、約1,700人の職員数の削減、独立行政法人への移管をやってきた。また、廃棄物処理事業については、独法制度の改正要望をこれまで国に行ってきた。博物館についても特区提案を行ってきた。現在、独立行政法人化の対象になっておらず、対象とできないかという提案を行ってきたが、残念ながら、いずれも対応が困難ということで実現していない。

○資料2-6は参考に示すもの。「環境事業の見直しについて」廃棄物の処理事業、いわゆる環境事業に関しては、あり方の見直し方針と、今後の民間委託化などの方向性を先週報道発表したところである。独法化そのものはだめだったが、今後の民間委託化の方針などが立てられており、職員数が1つの目安になるのではないかと考えている。

○このように、かなり幅広く取り組んでいるが、そもそもの法律なり制度なりが、国の力によって今日的状況に合わせて改正されないのであれば、これ以上の改革はちょっと難しいのではないかと感じている。

○最後、資料2の3ページの5.「地方公共団体において公共サービス改革を進めるために」という点でまとめさせていただく。

○行財政改革、民間活用という点で地方はかなり頑張っているのかなと思う。これ以上に進めようと思えば、多少なりとも新たな考え方のもとで法律や制度などの改正が必要となり、地方独自の取組ではある程度の限界が来るのかなと感じている。

○具体的には、人員の措置に関する点がある。国には、官民交流法や、公共サービス改革法第31条の規定などがあるが、地方にはないという点が早くから

指摘されている。これは、単に委託を進めたいというだけではなくて、今日的には、官のノウハウを民間に継承していく、民を育てていくという意味からも重要だと思う。

- 次に、本日のこの場のような国の支援体制、あるいは連絡体制のようなものが改革を動かし、我々地方自治体が情報を得るという意味でも必要だと思っている。
- そして、観点が少し異なるが、我々が改革意識、民間活用をやろうとするモチベーションが必要とも感じている。我々自身の問題でもあり同時に、そういうふうにしやすい、あるいは進めていこうというふうな何か仕掛けのようなものがないと力がこもりにくいのではないかと感じている。一方で、民間事業者のモチベーションの把握も必要かなと、これまでの取組から感じるようになった。指定管理者制度の導入を始めとして、昔に比べればはるかに開かれた時代だが、そもそも公共サービスはいわば安定的な供給がよしとされ、余り伸びしろを多く持つものではないため、今後、どのくらいの事業者の方から意欲的に見ていただけるのかなという気も少ししている。
- 関連して、我々はサービスの質、継続性の確保について常に留意しながら改革を進める必要がある。必要とされるサービスをいかに、どんな担い手で続けていくかという点が、一番大事な観点かと思う。ただ、これまでは、我々自身が守りの発想で進めていただけに、民間活用の妨げになってきたのではないかという点は反省すべきであるとも思う。
- 最後になるが、決して、我々地方自治体が受け身、動き待ちでないことは理解いただけたと思うが、これからの地方における公共サービス改革のためには、国にも大いなる支援をお願いしたいと考えている。

### <足立区からプレゼンテーション>

- 資料3-1「足立区・21世紀『生活創造特区』構想」について、7年前の特区のときにも、同じ名前で「生活創造特区」という名称で出している。これは数十年前からの「新産都市」とか、大規模な開発に関しての特区みたいなものがたくさんあったが、そういうものとは違った生活創造を中心的にやるという意味。スローガンは、「規制改革の明日を体感し、内発的成長の未来を予感する」を掲げている。
- 「足立区の地域特性」は①人口が67万人で、鳥根県よりやや大きめのマーケットになって、人口がまだ伸びているということ。
- ⑥昭和58年が職員数のピーク時で6,200名程度、現在、平成22年では3,600に減っており、最終的には3,000まで持っていくということで、半分以下にするということ。先ほどの大阪市さんの御説明を伺っていて、大阪市さんが平成

18年から例えば5年間で急速に進めている分を、我々は25年間かかってずっとやってきたというふうな流れである。

- ⑧足立区は、日本の生産性あるいは所得格差について、非常にはっきり出ているので、日本の現在の問題の縮図である。生活保護は、都内で最大級である。
- 続いて、次のページで確認すべきこととして、上の方に、「自治体の活動」と書いてあるが、自治体の活動は、①地方政府機関として統治機能をはっきり持っている。例えば差押えなどは明らかに統治機能で、これをサービスだと言う人はまずいない。次に②都市経営機関という側面、それから、③サービス提供機関と、3つ持っているので、往々にして公共サービスと一緒にたにしてしまうと、非常に問題がおかしくなる。我々としては、この3つの機関のうちのどれに当てはまっているのかという議論を相当進めているということで、右の影響条件が出てくるように、例えば①地方政府機関に関しては、吏員規制とか、公権力の行使規制とか、個人情報規制といった、いわゆる神学論争が必ずかかわる。しかし、純粋な③サービス機関としての活動については余りかかわらないので、こういう区別が必要なのではないかと考えている。
- 「雇用・新しい協働特区」の背景としては、国の方が、緊急雇用ということで、何年間も2兆円も金かけてやってきたが、実際には、あらゆる自治体において、数か月のアルバイトをつくった程度で、持続雇用にほとんどつながっていない状態がずっと続いている。国の方針に出ているように、地域社会雇用を、範囲が広いだけでなく、持続的に発生させなければいけない。どうやれば持続的雇用になるかという視点が必要である。
- 「目的と狙い」について、「政府部門の外に広範囲な雇用を発生させる」ということで、今、足立区としては、公共事務とか、公共事業、さらには、事務事業ではない取組、こういったものを広範囲に出させようということ、既に自治体の公務員がやっているような仕事を外へ出すので、これは確実に仕事としては持続する。こういった持続雇用を発生させろということ、アウトソーシングとワークシェアリングという視点を前面に出しているということである。
- 同時に、今回は、他の自治体と共同でやろうということ。それによって出す事務事業のロット、大きさを大きくしようということとか、それから、5年なら5年たった段階で、執行部分の第三セクターみたいなものを株式公開して、いわゆる第三セクター問題を突破しようというようなこととか、そういった欧州並みに、こういう仕事をやる機関が民営化するプロセスを明確化したいということ。

- 具体的に、まず、自治体に非常勤職員やベテラン臨時職員がいる。足立区の場合は、3,600が正規職員、1,400人ぐらいの非常勤職員を抱えたり、バイトを抱えたりしている。その中には、特に非常勤職員には、正規職員よりずっとベテランで優秀なののがかなりいる。我々はこういったものを主力に高度なワークシェアリングをやるための会社の一種の卵みたいなものをまずつくるといことで、自動的に仕事に関するノウハウが移転する格好でつくる。
- 続いて、複数の自治体が持っている公社の発展的解消をやろうじゃないかといことで、既存の公社をつぶすといことで、それで受け皿会社をつくらうと。
- 同時に、今まで非常勤職員がやってきた仕事は勿論、それ以外に、行政の業務のうち、極めて専門的だけど定型的な業務、納税・課税とか、戸籍とか、日本版の職能評価制度の仕組みをつくらうといこと。これについては、後ほど説明する。こういった外からの職能評価によって評価された労働者を一定割合以上雇用する法人を、指定管理者のような指定法人にして、契約上も特別扱いをしよう。そのときに、この段階では、最初つくったときは、抱えている非常勤職員や臨時職員が中心に行くが、この段階では、現在、就職氷河期、あるいは第二氷河期、さらには、M字カーブで、非常に優秀だけど、労働力が浮いている女性の方々、若年非正規やM字カーブの労働者を吸収しようという考えである。最終的には、5年程度で株式を売却する。あるいは、他の自治体への業務展開をする。それから、役所から委託した専門的定型業務に様々なニッチ的な仕事を組み合わせる。それと、複合的なコンシューマーサービスも展開していこうというふうなことを考えているわけである。
- こんなような格好で1つ突破口を持っていきたい。とにかく持続可能な雇用をつくるということなので、自治体が持っている仕事のある部分を外へ出すといことで、これは絶対なくなるという雇用を全国的につくっていく。それから、いきなり民間会社が入っていても、ヨーロッパと違って、そういったノウハウを持っている民間会社がないので、必ず偽装請負の問題になる。まず、自分たち内側の非常勤を外に出しながらやっていって、ノウハウの移転がスムーズに展開するように、第三セクターをうまく計画的に使う。第三セクターを5年につぶし、計画的にそれを使うといったようなことが中心になっているといこと。
- 今説明した内容は、行政ワークシェアリング会社を自治体が設立し、そして、その会社を活用して行財政改革を進め、さらには、雇用政策にも活用していこうというアイデアである。
- その背景は資料3-2の表紙の下の方にあるが、まず、行政アウトソーシング市場の構造的な問題をきちんと踏まえなければいけない。民間のアウトソ

ーシング市場においては、例えば経理とか、人事・労務といったような業務、いわば専門的定型業務が健全なアウトソーシング産業として成立している。ところが、行政のアウトソーシング市場では、そういう専門的定型業務が必ずしもよいアウトソーシングとして成立していないきちんとアウトソーシングできているのは、言ってみれば、単純定型業務つまり清掃などの業務にすぎない。しかも、単純定型業務だけだと、当然、人件費の削減だけになってしまい、官製ワーキングプアの温床になってしまう。こうした構造になってしまうのは、民間事業者には、行政の事務に関するスキル、ノウハウがないからである。

- 我々としては、行政ワークシェアリング会社をきちんとつくった上で、ノウハウ、スキルをきちんと移転させた上で、そこにまず出していこう。そして、産業としてそれを発展させていこうと考えている。
- もう1つ、重要な観点として、知的財産の活用の視点という問題も欠かすことができない視点である。さきほど行政のスキル、ノウハウという話をしたが、スキル、ノウハウは、民間市場では当然知的財産として扱われるものであり、当然、価値のあるものということで、例えば特許として保護したうえでそれを活用したり売却したり、ノウハウという形で他者には秘密にしたり、いずれにせよきちんとその価値を引き出し収益化に活用したりしていくことが通例である。つまり、ノウハウ、スキルは知的財産にほかならない。
- ところが、現状では、行政のアウトソーシングにおいて専門的な業務を外に出すときには、民間事業者に対して、業務を断片化し単純化した上で、しかもそれをわざわざマニュアルをつくり、あるいは、教育研修を2～3か月間行った上で外に出したりしている。専門的な業務をわざわざ単純化したり、あるいは、ノウハウ、スキルといったものを無償で提供したりしているのは、先ほどの知的財産の活用という観点からは、ある意味で非合理的な行動である。しかも、このノウハウ、スキルはどの自治体にもある。過疎地の自治体も、都市部の自治体も持っておられる。こういったノウハウ、スキルを活用し収益化するのには、これは自治体としては、知的財産を活用するという意味で非常に重要なのではないか。
- 最近では、水道事業の海外展開ということで、東京都さんなどが外郭団体を使って海外へ打って出ている。これと同じことは国内でもできるのではないか。それが我々の発想の2つ目のスタートになる。
- 行政のスキル、ノウハウといった知的財産を活用して、そして、自治体が共同で行政アウトソーシング、ワークシェアリング会社をつくって、そして、収益化を図っていく。さらには、そこで働く人たちに、若年者、あるいは女性のM字カーブといったような、これまで、スキルの付与と適正な処遇がな

されていなかったような人たちを活用して、スキル付与と適正処遇を実現し、そして、長期的な持続した仕事とすることがワークシェアリング会社の目的になる。

- 次に、今、行政のアウトソーシングがどういう領域について進んでいるのか、そして今後どういう点に着眼していかなければいけないかを説明する。
- 行政の様々な事務事業は幾つかのジャンルに分類することが可能である。アウトソーシングという観点からは、恐らく、専門性という軸と定型性・非定型性という2軸によって分類することが便宜であり、そうすると4つの領域に分かれる。つまり、専門的定型業務、専門的な非定型業務、そして、単純定型業務、単純非定型業務。さらに、行政の場合には政策企画とか、公権力の行使といった、ちょっと民間にはない特殊な事業もあるから、恐らく大体5つぐらいに分かれてくるのだろう。この5つの領域のうち、これまでは、恐らく単純定型業務、あるいは民間ノウハウがあるような業務が、行政のアウトソーシングの主なターゲットとなってきたのだろう。
- しかし、単純定型業務は恐らくもう限界に達しつつある。この領域についてはこれまで何十年もアウトソーシングを進めてきており、もはややり尽くしてしまい、先進自治体ほど限界に近付きつつある。では、どこに着眼するのか。先程の4つの領域をもとに考えると、単純であっても非定型的な業務については指揮・命令を随時行わなければならない。そうすると、偽装請負などの問題が発生しやすく委託では非常にやりにくい。かといって、単純定型業務はどうなのか。これは先ほど申したようにやり尽くしてしまっている。専門的な非定型業務はどうなのか。これは非定型業務だから、恐らく随時柔軟に指揮・命令をすることが必要で、専門性も必要だから、ますますこれは難しいであろう。となると、残るのは政策企画・公権力の行使か、あるいは専門的な定型業務ということになるだろう。しかし、政策企画や公権力の行使はなかなか難しい。これはなぜかという、専門性が必要なだけでなく、公権力の行使だから、法規制が当然ある。そうすると、それを突破することも必要で、いろいろと難しい。そこで、我々が着眼すべきなのは、専門的な定型業務だろうと、そういうふうに考えている。民間では、経理や人事労務、株式事務など、専門的だが定型的な事務は健全なアウトソーシング産業として成立していることを考えれば、この領域がターゲットになり得ることは明らかだろう。
- もちろん、専門定型業務を外に出すのは、なかなか難しい問題がある。なぜかという、専門性という問題である。受け皿の側に専門性がないと、これまた、指揮・命令を随時しなければいけない。何かイレギュラーなケースが起これば、都度、都度教えたり指示したりしなければいけないという状態が

起きてしまう。だから、結局先ほどの話に戻るが、受け皿に専門性をどうやって与えていくか。スキル、ノウハウをどう移転するか。これが重要になってくるのではないかと考えている。

○都道府県・市町村職員の部門別の増減傾向を見ると、例えば、総務一般とか、住民関連はなかなか減っていない、あるいは衛生といった部分も余り減っていない。それに対して、清掃とか、農業とか、そういったような部門、技能労務的な業務は比較的減っている。職員が減少しているといっても、どちらかというところ、一般事務的なところがなかなか減っていない。むしろ、技能労務的なところが減っている。

○だから、今後は、事務系の業務のうち、特に専門的な定型業務、これまで減っていないところを何とかしていかなければいけないのではないかとというのが我々の問題意識である。これを裏付けるのが、地方公共団体の新規採用者の数の推移である。総務省の地方公務員給与実態調査を見てみると、いわゆる一般行政職の採用数はそれほど減っていない。あるいは、むしろ増えているような、そんなところも見受けられる。それに対して、技能労務職は激減しているという状況になっている。つまり地方公務員の数が減っているのは、技能労務のところでは減らしている。逆に言うと、今後、この技能労務の削減が壁に突き当たってくると、今度は別のところに着手しなければいけない。単純定型業務以外のところに行かなければいけない。そこで、専門的な定型業務に取りかからざるを得ないということである。

○ところが、このスキル、ノウハウは人を乗り物として動くものであり、基本的には、人が流動化しなければならない。あるいは、暗黙知を形式知化し、教育研修に乗るような形にしなければ動いていかない。ところが、行政のアウトソーシングに関しては、資格検定や教育研修制度というものが見当たらない。しかも、人材流動化という面でも、地方公務員は制度上なかなか民間に行きにくく、しかも終身雇用を前提とした処遇体系であるため退職者もあまり出てこない。そこで、スキル・ノウハウの移転をきちんと進めるよう何とかしてやらなければいけない。そこにはハードル、壁があって、それを突破する工夫は必要なのだろう。あるいは法規制を突破するような特例措置を設ける必要があると考えている。

○我々が作りたいのは、専門的なノウハウ、スキルといったものを持つ優れた受け皿である。専門的なスキル・ノウハウを持ち、それによって創意工夫ができるような、そして、よりよいサービスが提供できるような、そういった受け皿をつくっていくことが必要になる。そして、本丸である行政と、その受け皿とが切磋琢磨していけるような仕組みをつくることこそが、公共サービス改革の本来の姿なのだろうと考えている。

### <柏市からプレゼンテーション>

- 柏市では、今年度の4月に、それまでの業務委託で行っていた外国語指導助手が、労働者派遣に反するというので、4月から、労働者派遣ができなくなった。事業が中止になるということである。現場の子供たちの公教育の均質化から、なるべく早く再開しなければいけないということ、大変な苦労があり、その経過、経緯等、資料4にあるとおりである。
- 平成元年度から外国語指導助手派遣事業を柏市で行っており、平成19年から、A社と、市内60校小中学校と外国語指導助手派遣について委託契約を行っていた。平成17年には、文部科学省から、業務委託にかかわる、外国語指導助手にかかわる通知が出て、そこでは、現在のものが適正であるかどうかということ、労働局へ確認するようになっており、平成20年度には、千葉労働局へ確認して実施してきた。
- 平成21年に、ALTのチームティーチングについて、厚労省から文科省に回答があり、業務委託ではチームティーチングは難しいという内容であった。
- 「文科省が考えるチームティーチングとは」ということで、1枚の冊子が都道府県、各市町村に配付された。その中で、文章が、8月28日に「労働者派遣か直接雇用等契約形態の見直しを図りなさい」という通知であった。しかし、8月に入ってすぐ業務委託であったものを、労働者派遣あるいは直接雇用に変えるというわけにはいかず、翌年に労働者派遣に切り換えようということを考えていた。つまり、チームティーチングをするということである。文科省から出されている「英語ノート」は、チームティーチングを想定しているからである。
- そういうことも含めると、チームティーチングでやれる方法、直接雇用か労働者派遣、私どもは労働者派遣を選んで、22年度から準備をしていた。しかし、22年3月の年度末に、労働局から、一部のALTの訴えがあり、今までのものが業務委託ではなく、労働者派遣、いわゆる指揮・命令があったのではないかとの連絡があった。
- そこで、実態調査があり、学校としては、指示・命令とは思っていなかったけれども、労働局からすると指示・命令であるという認識のずれがあった。例えばALTが「子供たちのところに給食に行きたい」と言い、学校側が「じゃ、行ってね」と言うと、学校側は指示・命令とは思っていなかったが、労働局側の判断は、指示・命令とのこと。学校としては業務にはかわりないものと思っていた。つまりALTの業務は、外国語指導であり、外国語指導業務と給食を食べるのは違うのだと思っていた。学校は、指示・命令という認識はなかったものの、実態としては、指示・命令に当たるということで、労働局

からは是正指導を受けた。

- 裏のページには、業務委託とは一体どういうものかというのを、私どもは労働局に行き、事細かに聞いてきた。これはごく一部であり実は、170以上のマニュアルをつくった。このマニュアルはもう新聞紙上で出たので、各市から欲しいということで、マニュアルを渡した。非常に細かいものである。
- いわゆる外国語指導助手は、アシスタント、つまり一緒に活動することになる。そこで、NET（ネイティブ・イングリッシュ・ティーチャー）に名称を変えた。助手のALTではなく、授業は担任とは分断して行うNETとして整理した。まして、授業外のこと、給食、清掃、学校の中ではいろいろなことがあるが、それは一切交わりができない。いわゆるユニフォーム、学校の先生が白のユニフォームを着ていれば、NETの方は赤のユニフォームを着ていることで、交わらないということ。それを約170項目つくり、各学校に指導した。各学校からは、やりにくいということもあったが、子供たちに、教育の均等化ということで、学校で何とかうまく活用するようにということをお願いをしてきた。
- 私ども、来年度は、直接雇用を少し始める。それと労働者派遣を行う。ただし、直接雇用にすることは、非常に難しい問題がある。優秀な外国人を集めるということ。これは非常に難しい問題である。
- 直接雇用を市で雇う場合においては、地方公務員法で1年である。6か月更新の1年。1年でかえなければならない。非常に厳しい問題がある。では、労働者派遣は最長3年しかできないという問題がある。
- 小中学校の学習指導要領には、ALTの効果的な活用、あるいはALTの協力体制のもとということが載っている。そういう面では、ALTの事業をどう進めていくのかというのは、私どもだけではなくて、全国的な問題ではないかなと思っている。特に、「英語ノート」はまさしくALTと一緒にやって授業をすることになっており、文部科学省で少し考えていただければと思っている。柏市としては、非常に大変な1年であった。

### <意見交換>

- 足立区 根本的な問題として、日本の労使三原則は、一般に、企業内組合と年功序列賃金制度と終身雇用の3つだと言われていたが、これがこの20年間であつと言う間に崩れている。3分の1が終身雇用から外れて、年功序列もおかしくなって、企業内組合に全然入っていないという状況になっている。しかしながら、相変わらず20年以上前と同じように、新規の学卒者中心の雇用が行われている。だから、就活がめちゃくちゃ問題になる。もう一方で、さらに、問題になっているのは、日本の場合は、3分の1が、終身雇用と年功序列から外れているにもかかわらず、その人間の労働力の評価が、社内評

働きの仕組みしかできてない。終身雇用で新卒で入れば、当然、社内で、こいつはできる、できないという評価をすればよいけれども、どんどん外へ出て行っているのに、対外的な評価などまるきりないので、雇う方も、この人間は何ができるのかさっぱりわからない。それから、雇用された人間も、何ができるか全然わからない。どうにもならないということなので、この労使三原則は全部崩れているのに、それに見合う評価制度やら採用制度が全然できてないというのが根本的な問題になっているのだろうと思う。例えば、イギリスの職能評価制度（NVQ）は、例えば我々が考えている国民健康保険事務という能力が、国民健康保険事務1級・2級・3級が全部決まっている。どんな仕事も職場で実際にできるのか。能力ベースの職業資格があるわけで、1級～5級で800そろっている。すべての職業の9割を一応カバーしているから、労働市場で解雇になっても、これだけできますということが証明できる。例えば日本でも一部、介護保険が初めて民営化されたときに、ホームヘルパー1級・2級があり、その人間がもともと公務員であろうが何であろうが関係なく、「持っているのね。じゃ、このデイサービスをやってちょうだい」と、できてしまう。日本の場合は、ああいったものはほんの一部しかない。ほとんどができてない。ここを何とかしなければいけないので、持続可能な雇用をやるために、公務の仕事のうちのかなりの部分をそういう格好の職業評価に載せようという話を今回している。

- 船橋市 行政アウトソーシングや公共サービス改革といったものを、単なるアウトソーシングにとらえるのではなく、雇用対策に使うのが非常にいいのではないかと考えられる。それはまさに一石二鳥、一石三鳥、そういう世界になってくるのではないかと考えられる。
- 名古屋市 足立区さんのお話は大変根源的な内容を含む御提案だと思う。官民の人材交流とか、あるいは、最終的には民間も含めた雇用制度とか、解雇制限とか、そういったところまで話が行くのかなと思いき、大変大事な視点と感じた。それに関連して、柏市さんからの話があったような、英語指導助手のように専門的な能力が必要な職務については、私としては、特別職がひよっとしたらふさわしいのかなと思う。そういった職員の制度もあわせて考える必要があるのではないかなと感じた。大阪市さんの取り組みについて、速いペースで人員削減を進めることができた理由や背景があれば教えていただきたい。また、競争提案型民間活用で、実際に公共サービス改革がどのように進みつつあるのかという状況や、他にこうしたメリットがあったということがあれば教えていただきたい。
- 大阪市 今、採用凍結関連の取組と提案競争型の取組という2点を伺った。まず、1点目の採用凍結に関しては、一言で言えば、市長の判断である。トツ

プがそう決意・判断したからである。また、それ以前に、無駄な事業、あるいは無駄なやり方がないかというガバナンスやプロセスも含めて、全部見直した。どうやってできたかと言われれば、当時の市長が決めたことによって進んだという一言でしかないと思う。一般職といわゆる技能労務職（現業職）については、原則、18年～20年度の採用を凍結している。例えば教員や、医師など、いわゆる免許職については、例えば100名退職されるところを、80名採用して、マイナス20を生み出すというような形で、採用凍結の間も、少し抑えながら採用を続けてきた。平成19年12月に現在の市長にかわり、一旦、採用凍結は解除された。ただ、人口当たりで見ても、総数で見ても、一番職員数が多いので、採用凍結は解除するけれども、基本的に、次の大阪市を担うような希有な人材だけは今この時期に採ろうというソフトなランディング方策で、言わば実質的には採用凍結である。これも、今の市長が、前の取組とは切り換え、判断されて、継承された結果。何がしんどいかというと、結局、各事業を回している部局がこらえていかなければならない。とにかく人が入ってこないという中でどうするか、勿論、無駄や無理がないか、あるいは不必要となっているサービスがないかということも検討をするが、我々自身のやり方も見直して、考えてきたというのが取組の結果。これについては、いろいろな想像されるようなハレーションもすべてあったが、何とかやってきたというのが実情。2点目の提案競争の制度は、外部委員の力によるところが大きい。提案競争型は、外部からの提案によって動かされる仕組みをつくってしまう。そして、それについても、外部からの意見でもって我々の検討を深めていくという、そういう構造を持ったものをつくったことがすべてだと思う。メリットとしては、まだ現在2回目の提案募集中なので数値化できるようなものはないが、職員の意識は明らかに変わった。とにかく外部からの提案によって、そして、外部委員の監理委員会の見識によって検討を進めるということなので、役所が並べている理由は言いわけにしかないという観点に立ってどう臨むかという意味では、完全に職員の意識は変わった。そして、民間の方との対話をするチャンスも増えてきたので、我々の提案競争型の制度にのる、のらないにかかわらず、さきほどの資料のように、向こう5年間、人数規模にしてこのぐらいの見直しをやっていくということを報道発表できるようになったというぐらいに変わってきたのかなと思う。

○横浜市 キーワードとしては、雇用ということなのかなと思っている。公共サービス改革についてボトルネックになっているのは、公務員の雇用が硬直化している部分である。ダブルコストという発想が、当然のように語られていること自体が問題であって、結局、公務員の首は切れない、現職の雇用を確保する、という前提では市場化テストや公共サービス改革が進むはずがな

い。現職の給与についても、基本的には水準を下げて現給保障という形でやっている。そのこのところを触らない形で議論をしても意味がないので、そのこの本質の部分に刃を突きつけるべき。たとえば、技術的な助言という形で出すのか、もしくは明確に地方公務員法に分限免職ができる条件を明示する、もしくは給与を下げることを明示することをやっていただくのが、国の役割ではないか。基本的には、サービスを提供するのが誰かということは、市民や利用者からしてみれば、公務員であろうが、民間人であろうが、NPOであろうが、関係ない。私の担当は指定管理制度だが、実際に施設を利用する方は「あの人は民間企業の人だね」とか、「地元のNPOだね」とか、「役所の人だね」とか、そんなことは気にしていない。いいサービスをちゃんと提供してくれるかどうかとか、信頼関係を築けるかどうか、そういったことが重要であって、さらに、給与が幾らか、そういうことも関係ない。そういった観点から、いいプロバイダーを選べというのが、本来公共サービス改革の目的だったはずなので、そのこのところをきちんと自治体からの意見ということで、国の方に伝えていただきたい。せっきく専門家の方がいらっしゃるので、そこは学術的にもきちんと中立的な立場で述べていただいて、やっていただければと思う。

- 大阪府 大阪府は、平成22年の前期分（4月～9月）で、7業務のうちの5業務についてモニタリングをした。全般的な話から言うと、おおむね良好という形である。問題点としては22年4月前後に、主な業務を委託開始し、その前年に、民間事業者の決定、引継、実施ということで、民間事業者さんへの引継期間などについて、各種問題点等々も意見をいただいている。モニタリングの方は、利用者の満足度調査、その他から見ても、官がやっていたときよりもよかったなというような印象である。特に問題は現在のところ出ていないという形である。
- 名古屋市 市場化テストの特例が少なく、特に市町村では、多くの手続を踏んでやるメリットがあるのかなということを考えざるをえない。指定管理者制度は大分定着してきており、名古屋市でもそこそこ進めてきたと思っている。指定管理者制度が使いやすいのは、そのこの公の施設にいる職員を丸ごと民間にかえられる。そこで必要な判断、例えば部屋を貸し出すとか、あるいは利用料金を徴収するというのも、全部民間で対応できる。そういう包括的なところだと思っている。国において制度改革を検討しているとのことなので申し上げたいが、市場化テストのときに多くの手続を踏むのであれば、包括的に民間に任せられるという仕組みにしないと、なかなか使いにくいかなという思いがある。また、特に都道府県さんでは取組をされている例も結構あるかと思うので、市場化テストあるいは官民競争入札の取組で包括的に

民間の方をお願いをしたというような事例等、そのメリットあるいはデメリットなりを教えていただきたい。

- 愛知県 愛知県は、市場化テストということで、これまでに、官民競争入札としては、窓口業務（旅券）とか、あとは、職員の研修事業とか、公共職業訓練、これは官民競争入札を実施した。今年度は、債権回収ということで、病院と県営住宅の未収金の関係で、これは官民競争ではなくて、市場化テスト監理委員会のいろいろ検討を踏まえて、民間同士の提案型の競争で、「愛知市場化テスト」という枠組みで実施した。包括的な外部委託に関して、私どもの例えば指定管理制度という形だと、これは施設の管理業務なので、包括的と言えれば包括的ということで、全国平均レベルでは進んでいると思う。市場化テストという範疇で考えると、業務を切り出して、民間委託というか、市場化テストで競争入札をかけているという関係があるから、余り包括的という形はとっていないことが言えると思う。今、愛知県の監理委員会で議論しているのは、大阪府さんでも始められている図書館という業務。図書館は、いわゆるカウンター業務などの利用者との接点のある業務、資料の整理業務などの内部業務、それから、施設としての管理業務、いろいろなものがある。本来、包括的に市場化テストの土俵に載せるのが非常にいいのだろうと思うが、司書の専門性、司書の職域を守るという、議論もあり、包括的な市場化テストのテーブルに載るのかどうか1年以上これは検討を続けているところである。御質問のように、包括すれば、非常に合理化が進んで、いわゆるコストダウンにもなるし、人件費の削減にもなるけれども、実際、大きな施設になればなるほどいろいろな人事的な面とか、あるいは、業務の特殊性があり、なかなか進んでいないというのが愛知県の実態としてはある。
- 足立区 指定管理者制度については、確かに、3か年で無理やりやれと。やらなければおまえら直営だと脅かしの入っている法律だったし、丸ごとできるのでかなり動いた。市場化テストはさっぱり動かないのは現在の窓口6項目では範囲が狭いというもの。そうしたら、平成20年1月17日の内閣府のこの推進室の通知でもって、市町村の出張所・連絡所等の窓口業務とか、納税、課税など、一番委託しにくいものが全部24項目も網羅されている。これ全体について、一生懸命苦勞をして、いろいろなところと議論をやった結果、公共サービス改革法は関係なく、現行法の解釈でほとんどかなりできますよという通知が全国へばらまかれているわけである。なので、これをやろうということで、サービス改革法と関係なくやろうとしたら、いきなり偽装請負の話が出た。都税事務所が、我々が考えているアウトソーシングでもっと軽い税務事務を出そうとしたら、いきなり新聞に載ってしまって、偽装請負との指摘。先ほど、ALTなどについて、労基署が170項目と言いましたし、あちこ

ちで労基署が出てくると、ブラウスの色を変えればいいとかいう話とか、手から手に渡すのはまずいから、トレイを置けということなので、我々は、都税事務所のあんなのが出てしまうのでは、我々がやったら、新聞の一面トップになってしまう。偽装請負で糾弾される状態になったら持たないということをやめたということである。その結果、今考えているのは、そうでないふうにするために、もはや役目を終わったような第三セクターをもう一回助け起こして、つくりかえて、今現実にやっている非常勤職員などをそっちに移籍させたりする方法をとると、偽装請負にならない。スキル・ノウハウを持つハイレベルな人たちが仕事をすれば、日々の個別の指示や命令などは必要にならないのだから、どこからどう見ても、裁判所が実質審理したら、偽装になんかなるがわけない。こういった状況をつくっていきながら、片方で、さっき言った職能評価みたいなこと。例えばホームヘルパー3級、戸籍の4級とかいうのをつくり上げていって、こういう方法をずっととっていければ、こういう問題は解決して、広がるだろうというのを我々は提案しているわけなので、公共サービス改革法が、今度5年に一回の見直しで改正されるようだが、こういった根本的な問題を解決できなければ、改革法とは別個のスタイルで、しかし、あの法の趣旨に基づいて頑張るということで踏み切れれば、かなり広範囲にできるのではないかというのが我々の主張である。

○岸専門委員 最初に、地方公共団体関係者及び有識者へのヒアリング調査結果について新日本監査法人の方からお話し頂いた中で、まさしく私もその通りだと思っていたことが雇用の話である。例えば資料1の3ページ目に、「公務員からすると、自らの仕事を自らの判断で民間開放するような制度のため、法の義務化などの強制力がないと進まないのは当たり前」とあり、特に③の「公共サービス改革法の法令の特例を活用する場面が限定的」における一番下の意見では、「公務員の雇用問題に触れていない。プラットフォームの改革が欠如している中で、アプリケーションたる公サ法のみでは進展しない」と書かれている。5ページにも、「財政制度、公務員制度、調達制度、決算制度、会計検査など公共サービス改革の根幹は、公共サービス改革法そのものではなく、それが取り巻く基幹的制度にある」という指摘は的を得ていると思う。競争原理を公共サービスに導入するという点に関して、NPMという言葉が一時期非常に流行った。振り返ると、1990年代にPFIの法律ができて、2000年代に入り、地方自治法の改正による指定管理者制度の導入、そしてその後、公共サービス改革法が施行された。一方で、行政評価、いわゆるパフォーマンス測定が広く導入された。アメリカ、あるいはイギリス、欧米に様々な手法があり、これらがマネジメント改革につながるということで、いろいろな形で取り入れてきたわけである。しかしながら、一番大きなことは、先ほどの

プラットフォームの話と関連するが、例えば法制度という根幹となるところが残された中で、その上の仕組みだけを入れてきている。以前、私が考えていたことは、たとえばMacのOSの上でウィンドウズのソフトは動かないだろうということであり、まさしく、今日ご指摘頂いたことがこれに該当すると思う。市場化テストの考え方からすると、もちろん、官による公共サービスの提供のままで全く構わないわけではあるけれども、もし、それを民間に任せる場合には、仕事を外に出すのに人がそのままであれば、当然、大阪市の方が言われた二重コスト、余剰人員の話になる。そこに手をつけない、つまり抜本的な対応をしない限り進まないことは、誰しもお気づきになっていることだと思う。PFI開始の頃からすると、もう10年以上経っている中で、真に国の姿勢が問われている。雇用は難しいという話をしつつも時は過ぎてきているため、雇用の対応をどうするかという抜本的な議論は必要だろう。もう1つ、足立区の方からお話頂いた受け皿会社をつくる案は非常に興味深く、挑戦的なご提案だと思う。あくまでも個人的な印象ではあるが、ご提案通り、株式会社が様々な公務を引き受けることになると、独占性が発生する可能性があると思う。そうすると、複数の事業体との間の競争をどのように確保していくかを考えると、ここでも、最終的な形では公務員の雇用の問題に突き当たる。つまり、退職者、嘱託、あるいは非常勤の人たちのみではなく、現状、正規職員として働いている公務員の方々も、今後そういった形で民間に移れるような仕組みが検討される必要がある。例えば、イギリスの場合、キャピタという会社があるが、多くの元公務員の人たちを雇い、様々な公共サービスの契約を受注し、公共サービスを提供している。すぐにああいった形になるとは思えないが、今回ご提案頂いたことをより拡大し、様々な公務の専門性を持った人たちが民間でも活躍し、そして、なおかつ、競争性があるような形を確保するには、最初の話に戻るが、今後、公務員の雇用のあり方が本当に重要だという印象を持っている。

(文責 内閣府 公共サービス改革推進室)