

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 22 年 7 月 9 日（金） 13：30～15：38

議題：○南相馬市における市場化テスト導入可能性調査の報告について
○「佐賀県協働化テスト（提案型公共サービス改善制度・CSO 提案型協働創出事業）」について

出席：群馬県、東京都、富山県、愛知県、佐賀県、南相馬市、浦安市、杉並区、江戸川区、横浜市、浜松市、名古屋市、大阪市、堺市、北九州市

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

市場化テスト導入可能性調査受託事業者：

（株）日本経済研究所 宮地 義之 氏

【南相馬市における市場化テスト導入可能性調査の報告について】

＜（株）日本経済研究所から説明＞

- 平成 20 年度、平成 21 年度と 2 年間にわたり、南相馬市の市場化テストの導入可能性に関する調査をしてきた。平成 21 年度は踏み込んだ整理をした。
- 特定公共サービス以外の公共サービスについても対象として検討するということと、個別の対象業務ごとに官民競争入札・民間競争入札といったものを判断していくということと、包括的な民間委託、指定管理者制度、PFI の活用なども含めて検討していくということで整理をした。
- 平成 20 年度の調査では窓口関連業務、市営住宅関連業務、納税勧奨等業務の 3 つの業務について、大きく対象として網かけをした。平成 21 年度はこの 3 つの業務について、実際に対象業務範囲を明確化して市場化テストの実施要項の作成といったものを目的として作業をした。この実施要項の作成を通して、対象業務の範囲の望ましい形や他の自治体に参考となる内容を整理するという取組みを行った。
- 窓口関連業務として、市民課の窓口業務、受付案内業務、電話交換業務。市営住宅関連業務として、市営住宅の営繕事業と市営住宅に関わる業務。納税勧奨等業務に関して、納税勧奨業務と納税勧奨に関する補助的な業務。3 つの各業務を対象に導入可能性の再検討と、実施要項を規定した。
- 窓口業務について、南相馬市で実施している窓口業務と、窓口 24 業務の関係を整理している。これらの業務は、年間の市での証明書の発行件数全体

の64%を占める6万9,020件という業務量を抱えている。

- 問題点は、受付業務に関しては、マニュアル等がないうえに、業務の範囲や内容が明確にされていない。また、他の課が持っている窓口や交付の業務について、一本化するかどうか、市としての方針が定まってない。さらに、窓口業務に関しても統一的なマニュアルが整理されていない。
- 今回は、レイアウト変更も含めて見直しを行うことは可能ではないか。また、窓口の一本化で他の課で行っている業務についても窓口の対象とするという考えの下、対象業務の可能性について整理した。
- 南相馬市で考えている各証明業務のイメージについて、受付をして作成をするところの部分と、チェックをしてもらったものを交付するという部分については民間委託として、作成した書類の審査や民間事業者の管理については市で対応するという整理をした。
- 窓口業務について、南相馬市には区役所という支所に当たる小高区、鹿島区がある。そこでも同様の窓口業務を行っているので対象にできるのではないか。また、他の部署の窓口業務との一体化が考えられるのではないか。
- 市営住宅業務の現状の問題は、経済情勢が悪化する中で、家賃収入が低下してきていること、原状回復ができずに長期貸し出しができない貸室が存在していること、また、入居者の身辺状況の変化に伴う退去率の低下ということで入れ替わりが余り起きない状況になってきていることである。
- 公営住宅法が整備され、かつ、指定管理者制度も導入されている部分であるので、それらの業務との並びで検討をする必要がある。また、担当課で問題としているのは、家賃収納率である。さらに、滞納処分に関して、現行では市の職員でしかできないというところも、問題として存在している。
- 民間委託を行うに当たって、市がやるべき業務と民間に包括的に任せる業務をきちんと分け、かつ民間委託することで民間の創意工夫が発揮できるところは、どういうところなのかを検討する必要があるのか、整理した。
- 納税勧奨等業務は、税務課の担当の業務を対象に検討を行ってきたので、納税勧奨と言ってもすべての税金の勧奨を対象にしているものではない。
- 納税勧奨業務に関して、経済情勢が悪化して、収納率が上がっていないといった問題ある。また、滞納処分という一連の流れで見ると非常に部分的な切り出しになっていることが問題である。
- 委託に関しては、滞納処分に関わる補助的な業務に加えて、納税課が所管する業務である電話による滞納者への納税勧奨、督促状の印刷、送付、督促状以外の文書の発送といったことを対象に、一連のフローの中で部分的な業務を対象に検討した。
- こうした業務に関して、民間の受け手があるかどうかを検討した。窓口業

- 務と納税勸奨業務に関しては、人材派遣をやっている事業者の方から関心はあった。しかし、市営住宅関連の業務に関しては、なかなか受け手となる、ヒアリングをさせてもらう事業者を見つけるのが難しい状況であった。委託を考えるうえでは、ここら辺のマーケットの状況というのは問題があるのかなと思う。特に市営住宅に関しては、地方の都市、大都市と離れているようなところではなかなか対応がしづらいという事業者の話があった。
- 全体を通して、事業の規模が小さいということに関しては、やはり民間事業者として参入するかどうか検討を要する。
 - 民間としてこういった改善の可能性があるかという整理について、窓口業務については、業務の繁閑に対して柔軟なシフトをするということで柔軟な人員配置でコストの圧縮ができるのではないかと。また、ワンストップ化を考えるのであれば、レイアウトやシステムも含めて変更すれば、効率化が図れるのではないかと。窓口の受付時間の延長化も対応できるのかなということと、もろもろの市の業務、総合受付的な機能といったものを提供できるのではないかとということで、話をいただいた。
 - 市営住宅の関連業務に関して、それぞれ民間がやるべきことと行政がやるべきことを明確に分けることによって、効率的な人員配置、官民の中での人員配置ができるのではないかとことの指摘があったのと、窓口に座るような人にも修繕ができるスキルを持った人を配置することによって、柔軟な対応ができるようにするという指摘があった。
 - 納税勸奨等業務に対しても、市が抱える債権全体を包括的に民間に委託するということで、効率化やコストの圧縮が図れるという提案があった。
 - 実施をするに当たって、合議制の検討機関を整備しなくてはいけない。
 - 公共サービスの質の設定に関しての考え方として、窓口業務、市営住宅、納税勸奨業務、それぞれについて明確な質が把握できればよかったが、なかなかそういった形で対象となった業務の質を規定しているものがなかったため、現行の基準と民間事業者から提案してもらう質という2段構えでやってみてはどうかということで、実施要項に規定した。
 - ヒアリングから業務の質を考えている。窓口関連業務に関しては、南相馬市は利用者満足度というのを毎年アンケートでとっているため、こういった利用者満足度の数字を使うことと、現状誤交付はゼロということで認識されているが、民間がやることによって誤交付があってはいけないということで、この件数が基本的にゼロになるという質の設定になるかと思う。
 - 市営住宅に関しては全体を包括的に委託できるという前提の下、収納率を上げる。現行基準としては、公営住宅関連の法律があるので、こういった法規を遵守することを基準として定めている。

- 納税勸奨に関しては、考えられるものとして、収納業務と納付勸奨件数というものがある。収納率に関しては、実際に収納に当たるわけではないので、設定が厳しいと考えている。また、マニュアル等があるので、こういったものを守っていくということでの質の設定をしている。
- 実施要項に関して、今回は報告書の整理上、3つの業務を一体に整理した内容としている。簡単に構成について説明すると、それぞれ定まった文言については整理をした上で、更に詳細な検討、分析が必要な項目については、下の四角囲いで考え方とか留意点といったものをまとめている。
- 国の方で出している実施要項や、先に官民競争入札を行った自治体の実施要項等を参考に、南相馬市の入札等のルールを反映した。
- 窓口業務のワンストップ化を行っている場合、民間委託に出せる部分と、行政が関与する部分を明確に分けていくことが当然必要になる。その上で行政の窓口の業務に関する対応の方針を明確にしておく必要がある。
- 受付業務や電話相談業務といった窓口業務と親和性が高い業務については、窓口業務と一体的に切り出すことで民間事業者の効率的な人員配置ができるような可能性を高めておくことが必要。それに併せて窓口の現状の業務として、どんなシステムやマニュアルで行い、かつ可能であればどういった質を基にやっているのか、例えば待ち時間の測定や市民の満足度といったものであれば、事前に把握をしておくことが必要と考えている。
- 市営住宅の業務に関しては、南相馬市でも指定管理者制度との2段階構えで考えていて、どちらを活用するのかと実施してくれる事業者がいるのかが問題になる。かなり包括的に民間に委託することが可能という考えの下、市場化テストを実施する場合のメリットは、市場化テストのスキームを活用することで事業者の選定時に公正透明な選定が可能になると考えている。
- 納税勸奨業務について、今回南相馬市の業務に関しては、非常に部分的な業務の検討となっていたので、もう少し納税勸奨の業務、一連のフローの中で包括的な抜き出しができるようにしなくてはならないと考えている。
- 督促や債権回収、滞納処分といった行政しかできない部分のところ行政がきちんとシフトできて、それ以外の部分について、民間の効率化が図られるという形での切り出しが、望まれると考えている。
- 総合的な案内を踏まえて受付・交付を民間に出していく。審査（決定・判断）業務は行政で行う。ここのつなぎをどうするのかということと、行政の適正な管理下といったところをどう整理していくのかがある。
- 民間に切り出すに当たっては、一定の業務のボリュームを確保していかななくてはならないこともあるかと思う。
- 納税勸奨に関しては、市の債権情報の一元化をすることができれば、そう

いった債権と一緒に納付勧奨業務を行っていくということと、その納付に関する納付書や督促状、その印刷、封入、郵送といった業務。それを出すに当たって必要な納税データや債権データを民間にできる部分で管理を任せるということで、一定のボリュームが確保できると考えている。

<南相馬市から説明>

- 本市の市場化テストの導入に向けた対応について、現在は今回の調査結果を踏まえて、行政改革推進室としての今後の市場化テスト導入に向けた考え方をまとめているところである。
- 考え方がまとまり次第、市場化テストを導入するかどうかを含めて、市としての意思決定の手続を進めることとしている。8月中を目指しているが、庁内意思決定手続に諮り、実施に向けた方向性を決定したいと考えている。
- まだ市としての意思決定がなされていない状況であるので、現時点での担当課における市場化テスト導入に向けた基本的な考え方について説明する。
- 今回の調査では、平成20年度調査において本市の市場化テスト導入の可能性のある対象業務とされた窓口関連業務、市営住宅関連業務及び納税勧奨業務の3業務について、具体的な検討を行ったものであるが、市場化テストは新たな制度であり、正直なところ市の内部においても市場化テストについての理解が余りされていないのが現状である。このため、これらの業務全部を一気に導入するのは難しいと考えている。
- このことから、市場化テスト導入に当たって1業務をモデル的に実施し、その成果や課題を検証した上で対象業務の範囲や規模を拡大するなど、段階的に導入することにより円滑な導入を図っていきたいと考えている。このため、3業務について調査をしたところであるが、これらを更に比較検討し、1業務を対象業務として絞り込みたいと考えている。
- 市民サービスの向上や業務の効率化、コストや人員削減の効果、他のアウトソーシングの使用の可否、民間事業者の参入の可能性等を比較検討した上で、担当課と協議をしながら絞り込みをしたいと考えている。
- 現段階の比較検討においては、窓口関連業務と市営住宅関連業務が、市場化テスト導入効果が一定程度見込めると判断しているが、市営住宅関連業務については指定管理者による民間活力の導入の可能性もあり、他の自治体での導入事例も増えてきているので、市場化テスト・指定管理者による導入効果についても更に比較検討し、判断する必要があるものと考えている。このことから、まずは窓口関連業務を対象業務として絞り込み、市場化テストの導入を進めたいと考えている。
- ただし、報告書でも指摘されておりますように、市場化テストの導入効果

を更に高めるために、小高及び鹿島区役所を含めた導入の検討や、窓口業務のワンストップサービス化について検討するなど、一層ブラッシュアップをした上で導入することが必要であると考えている。

- 納付勧奨業務については、現状のままでは業務量が小規模であり、市場化テスト導入の効果が少ないことから、市場化テストの導入については消極的に考えているが、報告書でも指摘があるように、他の債権との一体的な納付勧奨業務をまとめて、業務範囲を拡大するなどの工夫や、財産調査、差し押さえ等の滞納処分の事務補助業務等について委託の可能性を検討するなど、今後とも市場化テスト導入に向けた検討はしていきたいと考える。
- 本市で市場化テストを実施した場合、参入事業者の数が多くないと想定されることもあるが、市場化テストが官の世界に競争原理を働かせることにより、行政サービスの担い手の最適化を図るという趣旨や、職員の意識改革を図るという観点から、本市においては市場化テスト導入に当たっては官民競争入札を実施したいと考えている。
- 今後のスケジュールは、今、説明した考え方をまとめて、なるべく早い時期に庁内の意識改革を図り、実施に向けた方向性を検討したいと考えているが、市場化テストの理解がどれほどされるかという点と、本市では1月に市長選挙があつて、市場化テストを進めていた市長が交代したこともあり、最終的にどのような判断になるかについては不透明な状況である。
- 仮に窓口関連業務を対象業務として導入に向けた手続を進めることになれば、報告書にあるスケジュールに基づいて、取り組むこととしたいと考えているが、小高及び鹿島区役所を含めた導入の検討や、窓口業務のワンストップサービス化について検討した上で進めたいと考えているので、24年度の導入については難しいということで、早くても25年度市場化テストによる事業開始のスケジュールになるものと考えている。
- 本市は業務のマニュアル化が進んでいない点や、業務を定量的にとらえることに慣れていない点等があり、委託可能範囲を明確にするための業務の切り出しを行う中で、相当御不便をおかけしたのではないかと考えている。
- 更に導入を進めるためにも、業務の整理や見直しを行い業務の効率化やスリム化を進める必要性を痛感させられたところである。こうしたことを改めて気付かされたという意味でも、調査には意義があつたととらえている。

<出席地方公共団体から取組状況紹介及び意見交換>

- 群馬県 市場化テストやPFIといった取組みは残念ながら現在のところ進んでいない。ただし、平成22年度から庁内にアウトソーシング推進ワーキンググループを設置して、単なる研究・検討に留まらず、PFI事業や

市場化テストのモデル事業を実現できるような取組みを今後行っていく予定である。

- 東京都 平成 19 年度から 20 年度にかけて、市場化テストの制度設計に向けた求職者向けの公共職業訓練業務に関して、モデル事業を実施した。現在はモデル事業を終了し、それで得た成果を踏まえて、都独自の取組みである東京都版市場化テスト制度の本格構築に向け、検討中の段階である。
- 富山県 21 年度から民間提案型制度というものをモデル事業としてやっている。具体的には、21 年度について、病院の診療費の未収金回収、介護支援専門員実務研修の受講試験、施設の有効利用ということで庁舎空きスペースの活用、美しい景観づくり推進事業ということで表彰式を含む景観づくりの普及啓発事業の企画実施を行ったところである。今年度については、農協への検査の支援業務あるいは出資法人に対する決算実地調査等の検査監査業務、医薬品の登録業の試験等を考えている。取組み始めたところということで、各先進自治体の実施事業を参考にしたいと思う。
- 愛知県 19、20 年度と市場化テストモデル事業を実施した。昨年度はガイドラインを作り、この枠組みの中で市場化テストを進めている。また、監理委員会も設置していて、先生方の御指導により推進をしている。今年度は、年度当初に医療未収金の徴収業務について民間競争入札というカテゴリの中で医療未収金の民間競争を実施したところである。今年度以降、更に対象となる事業がないかという拾い出しも行い、より推進していきたい。
- 浦安市 市民課や福祉、教育関係を含めた窓口の総合化という観点で、これまで参加して、いろいろ教えてもらっているところである。残念ながら、新庁舎建設が延期になってしまったので、検討を鋭意進めているという段階にとどまっている。
- 杉並区 これまで民間事業者提案制度という杉並独自の市場化テストの制度をつくり、平成 18 年度から行っているが、5 月末に区長が辞めて、明後日選挙となる。その成り行きで今後どう傾きが変わるかわからないが、協働化率を含めて、全体として今、前区長の目標の 6 割をほぼ達成してきている中で、一定の行革は 1 つ区切りの時期であるというのが現状である。その中で新区長を迎えて新たな行革の取組みということで、皆様がいろいろと取り組んでいるものを参考にしながら、今後進めていくことになる。
- 江戸川区 行政改革を非常に進めていて、この 10 年間で 5,000 人いた職員を 3,800 人まで減らした。今後も当然進めていく。これまでは主に業務職を中心に削減を進めてきて、これからいよいよ内部の事務職員についてもやっていきたいと考えている。この市場化テストという新たな制度ができたということで、非常に注目し、研究も進めているところである。しかし、

これは意見になってしまうが、正直申し上げて非常に使いづらい制度になっていると思う。法に基づく市場化テストは、全国でまだ3つの自治体で行われていないことからわかると思う。一方、指定管理者制度については、施設の管理運営を行政処分まで含めて全部任せてしまうということで、非常に使い勝手もよくて全国でも非常に広がっていると思う。例えば、窓口業務にしても納税業務にしても、市場化テストでは部分部分でしかできないという状況があるのが非常に使いづらい。これは足立区なども、いろいろ意見を申し立てていると聞いている。こういった提案を突き詰めていって、公務員でなければできない仕事をなくしてしまうと、公務員の存在意義にも関わってくるので非常に難しいとは思っている。しかし、鳩山前総理が「新しい公共」という概念を打ち出し、官民で合わせてやろうという話もしている。先日、地域主権戦略大綱ができ、その中で象徴的な言葉があった。「地域の住民が自らの住む地域を自らの責任でつくっていく責任の改革、これが地域主権改革である」と書いてあった。そうであれば、例えば、市場化テストの窓口業務についても全てを自治体に任せるという土台を作り、それを全部民間に任せるとか、それとも一部だけにするのかというのは、その自治体でそれぞれ判断して、その責任の下でやっていく。そんな形で制度設計をしてもらえれば、我々としても地域主権を進めていけると思う。

○横浜市 横浜市では、公民連携を推進するために「共創推進事業本部」という部署を3年間の時限組織として平成20年度に立ち上げた。最終年度である今年度は、今後どうやって公民連携の部署を残していくかという検討が始まるというタイミングである。平成20年度には、今議論している市場化テストだけではなく、広告事業・ネーミングライツ、指定管理者制度、PFIといったチームが寄り集まって組織しており、現在は民間企業からの採用者3名を含む、本部長以下25名の職員で公民連携を推進している。市場化テストに限ると、平成19年3月にガイドラインを定めたものの、導入実績はない。平成20年6月末から「共創フロント」という名前をつけて公民連携の窓口を立ち上げており、地域活性化に資するようなもの、については横浜市に何かしら還元がありそうなもの、市民がよかったと言ってくれるような取組みなら何でも提案、相談してくださいという窓口機能を強化していく方向にシフトしている。ちなみに、これまでの2年間で154件の提案をいただき、34件の実現事例がある。先ほど江戸川区からあったように、なかなか市場化テストが使いづらいというのは、これまでの公民連携部署としての感想は持っている一方で、緩い体制で窓口を開けると、いろんな提案が飛び込んで来るものだなというのは感想としては持っている。一方で、課題として持っているのは、支出が伴う場合については契約がし

づらいということである。連携と幾ら言っても提案をもらっても、そのまま随意契約というのは、支出が伴う場合は難しい。また、職員の公民連携に対する意識付けを行うため、引き続き人材育成といった分野には、研修であるとか、インターネットによる広報活動等について取り組んでいかなければならない。1つ宣伝をさせてもらおうと、『月刊指定管理者制度』という雑誌の今月の7月号と先月の6月号に、横浜市の横浜型PPPの現状と課題についてという特集を組んでもらっている。こちらは昨年度3月30日に開催した「共創フォーラム」というイベントの内容を記事にしてもらったものであり、いろんな手法の取組み状況が解説的に書いてあるので、一読いただければと思う。

- 浜松市 市場化テストの取組みに関しては、平成20年4月に導入のガイドラインを策定して、平成20年度12月から平成21年度3月まで、内閣府の協力をいただき導入可能性調査を、区役所の窓口業務で実施している。平成21年度に関しては、その業務についての検証と検討を行ったが、結果的には、予想される効果と課題とを比較した結果、見送りという形になっている。このような形で、今のところ市場化テストの導入には至っていないが、公共サービスの質の向上とコストの削減という手段の1つとしては、非常に有効なものだと思っている。引き続き検討は続けていきたい。
- 名古屋市 名古屋市は、市場化テストについては全く進んでいない状況だと言わざるをえない。内部的な検討を進めており、今年度中に法に基づく市場化テストについて、どうするのか決めることになっているが、法に基づくものは難しいという方向性を出すこともありえる。特に官民競争入札については、もし官民競争をして民を選ぶことになった場合、職員の処遇といった問題が相当難しく、ハードルが高いという認識である。ただ、法に基づくものが仮に難しいとしても、それでただ断念でよいとは思っていない。市長も民の力を活用するというところに熱心である。名古屋市は直営比率が比較的高いところもあるので、なんらか、民間の力を活用できるような仕組みをつくり上げなければならないと思っている。行革全般になるが、市長が人件費10%削減ということを打ち出しており、また、来年度の名古屋市職員の採用は今年度のおよそ半数になる見込みである。民間活用にも取り組んでいかなければならない。
- 大阪市 市場化テストより少し範囲を広げたような形で、提案競争型民間活用を進めている。これは平成20年8月に学識経験者などの方々に参加いただいて、大阪市提案競争型民間活用監理委員会を発足している。なお、委員長には研究会に出席いただいている稲澤氏に就任してもらっている。この委員会では基本方針の策定から審議いただき、平成21年3月に大阪市

提案競争型民間活用基本方針というものを策定している。この基本方針では公共サービスの担い手の最適化を図り、サービスの質を高め、併せて市民協働、経費の削減、職員の意識改革を進めるということを目的に、民間事業者などの意見を求め、透明、中立、公正な競争条件の下で、サービスの質とコストを合わせて評価し、実施主体を決定することを進めていく。現在ではこれまでに提案募集を行い、提案が 62 事業あり、そのほか他都市で事例のあるものや、大阪市行政内部で積極的に取り組む姿勢があるものをリストアップして、合計 73 事業を監理委員会で審議した後に、提案者、事業所管部局にヒアリングを実施して、第一次対象事業を絞り込み、民間活用に向けた取組みを展開している。

- 堺市 見当はしているものの、なかなか進まず、今のところ市場化テストの動きがないというのが実情である。ただ、民間との競争や活用は、積極的に進めていく体制にはなっているので、今後も検討は続けていく。
- 北九州市 北九州市の東京事務所の役割を担っている事務所であるが、こちらでは今のところ大学や研究機関と広く協調し公民連携を学んでいるというスタイルでのぞんでいる。地元の方では財政局の都市経営戦略室というところがあり、そちらがこういった団体や研究機関との調整を図りながら市場化テストに向けて勉強している。こういった取組みについて、平成 21 年度から本格的に開始していて、北九州市民間提案型 P P P 事業研究会というものを地元の方で組織している。今回 6 月末に 5 回目の研究会があり、徐々に知識を蓄積しているところである。今からまた民間提案型のアウトソーシングだとか市民協調の制度を創設して、進んでいきたいと思う。

【「佐賀県協働化テスト（提案型公共サービス改善制度・CSO提案型協働創出事業）」について】

＜佐賀県から説明＞

- 当初は平成 18 年度から平成 20 年度において協働化テストを行っていた。21 年度にその制度自体の見直しを行い、民間企業を対象とする提案型公共サービス改善制度と CSO、これは市民社会組織と定義づけしているが、そちらの方からの提案をうける。2つの制度に分かれて運用している。
- 平成 15 年に現知事が就任して、県庁経営の在り方が大きく変わっている。具体的な県庁経営の基本方針で、佐賀県庁「改進黨」プランが策定された。
- 県政の最終目標は、県民満足度を高めるということで、その基本的な理念としてオープン、現場、県民協働という 3つのキーワードが示された。
- これらの目標とか理念を踏まえ、組織の再編、権限の移譲、予算の編成という、いろんな人材育成や組織改革の取組みがなされてきた。その一例を

- 挙げると、特に組織の再編で、従来の組織では国の省庁に対応した、いわゆる縦割りの組織であったのが、これを県民視点から横割りの組織に改めた。
- また本部制を導入し、本部ごとに経営を担う企画経営グループが置かれて、その中で人事権とか予算編成権等、経営に必要な権限を、これまでの人事課とか財政課に集中していた権限を大幅に移譲させることで、機動的に対応できる組織に置き換えた。
 - そうした背景等を踏まえて、協働化テストを始めることになった背景は、県庁内部の状況の変化があることと、外部的な要因としてCSO、市民社会組織、これはNPOなどの支援団体に自治会とか婦人会といった地縁の団体を加えた総称としてCSOという言い方を佐賀県ではしているが、こうしたCSOや企業などの民間サイドから、さまざまな公共サービスの提供活動が活発化してきたこと、また、少子化対策とか子どもの安全確保など、行政ニーズがどんどん幅が広がってきているということが挙げられる。
 - 社会情勢の変化に適切に対応するには、行政、CSO、企業等がそれぞれの得意とするところを持ち寄って、公共サービスの提供について新たな役割分担をしていくことが重要になってきた。
 - 協働化テストについて県はどう考えているのかというと、積極的な業務情報自体の開示により、CSO、企業、大学等と広く対話を重ねて、県民満足度が高まるように公共サービスの多様化を図るプロセスと認識している。
 - 協働化テスト自体、情報の開示を前提として実施するが、県としてはこれまでもホームページ、広報誌、各種媒体などを通じて情報提供を行ってきた。しかし、一部分の情報であり、県の業務そのものについての情報を、全てオープンにしてきたということまでは言えなかったと思う。
 - 業務内容自体を原則公開とすることで、県がどのような業務を行っているのかということをよりわかりやすく、明らかにするとともに、民間とかCSOなどは、「その業務自体はこちらの方でできないだろうか」ということを、検討することが容易になったと言える。
 - 協働化テストの位置づけについて、企業は営利・私的な活動領域、CSOは非営利・私的な活動領域、行政は公的な活動領域をそれぞれ持って活動しており、以前はその領域はそれぞれ独立していた。
 - 企業やCSO等の民間部門の公共サービス分野の活動が活発になっているので、それぞれの活動領域が重なってきたと言える。行政の方から外部委託、アウトソーシングという形での関与が大きかったのかなと思う。
 - 行政ニーズがどんどん多様化してくると、もはや行政だけでは対応することが困難になってくると、CSOとか企業の方で公共サービスを提供していくことが現実的な対応策となってきたということで、変わった部分に

については、私たちは新しい公共空間という言い方をしている。

- 協働化テストというのは、協働の部分と外部委託、アウトソーシングの部分について担い手の在り方を検討するという位置づけである。県民満足度を高めるために県の業務の担い手の在り方をどうすべきなのか等について、民間サイドから広く提案を受けるものであり、外部委託の提案だけではなく県民協働、いわゆる新しい公共空間に係る提案、その両者を受けている。広い意味での公民連携の在り方に係る議論であると認識している。
- 具体的な流れとしては、工程 1～工程 8 までのサイクルになっている。
- 工程 1 については、庁内各所属において業務内容の自己点検を行うということである。実際に自分たちがやっている業務自体の自己点検を行う。
- 工程 2 では、統一の所定の様式で、具体的にどのような予算で、どのようなことを行っているのか、業務内容調査と言っているが、それを公表する。
- 工程 3 では、それに基づいて県民に説明会等を行って、協働化テストそのものの趣旨の説明とか、実際の意見交換、質疑応答を行う。
- そういった過程を踏まえて、工程 4 では提案書の受付作業を行う。
- この提案書を受け付けた後の工程 5 では、提案のあった業務に関して提案者と担当する所属が、提案についての協議を実際に行っていくことになる。
- 工程 6 については、不採択案件については各本部長から知事に報告するなどの内部業務があるので、そういった事務を経て最終的に提案の採択、不採択について提案者へ回答を行うことと併せて、結果を公表する。
- 提案が採択になると、採択案件に関しては原則として翌年度から実施することとなるので、例えば予算を伴うようなものについては要求などを行う。
- 工程 7 について、具体的な契約等については契約を受けたところと即随意契約というものではなく、透明性、公平性の確保のために一般競争入札とか、通常の契約行為での契約と同様の扱いにならざるを得ない。
- 最後に工程 8 について、当該事業の実施後に担い手の変更等が行われた場合、例えば県民満足度の調査、受益者とか実際に利用された方の評価などを行って、その結果を基にして、引き続き外部委託とか、協働を行っていくのかとかいうところの判断を行う。
- 18 年度から運用しており、19 年度に CSO が集まって協働化テストを考える会をつくった。そちらから制度運用自体を県だけでやるのではなくて、CSO と一緒にやるべきだという提案があり、その制度運用自体の協定を結んで実際に制度運用を行った点が、平成 20 年度の改善点である。
- 見せ方について、これまでは業務内容の調査票は所属単位、例えば建制順に公表されていたが、県で策定した総合計画の施策体系に合わせて公表することで、より自分たちが関心ある分野を見つけやすくなった。

- 人件費相当額については、昨年度分等を見せたり、別途、情報を教えたりして、よりきめ細かい対応を行っている。
- これまでの提案件数について、平成 18 年が 371 件、19 年度が 124 件、20 年度 87 件ということで、提案件数が下がってきている状況がある。
- 最初は、とにかくビジネスチャンス等も含めて出すケースが結構あったと思うが、19 年度からは、自分たちで実際に実現できることに絞って提案を出すように呼びかけた。そのため大幅に減になっていると言える。
- この 3 年間の協働化テストの流れの中では、民間企業での提案数というのが暫時減ってきており、実際のところ提案をしたところと即契約できないという、契約方法のところで結構壁があり、インセンティブ自体が働きにくいというものあって、件数的には沈んできていることが言える。
- これまで庁内でもいろいろな行財政改革をやってきて、平成 16 年に緊急プログラムをつくり、500 名の職員の削減を平成 23 年度までに行うという方針の下、人を減らしてきているという現状がある。
- その中で、組織力の活力が失われて、一人ひとりの負担が大きくなっているという状況があるので、モチベーションを上げて、やりがいを与え、質の確保につなげていく取組みが求められている。そうした兼ね合いの中で、今後のやり方もしくは方向性等、もう少し見極めていく必要がある。
- 企業からの提案は減ってきたものの CSO からの提案者数が増えてきている状況がある。CSO からの提案に限って協働化テスト的なものを続けていこう、民間からの提案については、別の形で提案を受け付ける制度を設けようということになった。男女参画・県民協働課としては、この CSO 提案型協働創出事業を協働課テストの進化型ということで現在進めている。
- CSO 提案型協働創出事業とは、協働化テストの進化、深化型と書いてあるが、基本的には最初の協働化テストの説明にあったようなスタイルは踏襲している。行政側から全業務情報を公表する。CSO から業務の担い手としての提案を公募する。そして県と提案者とが協議を重ねて提案を練り上げ、最終的には県民満足度の向上、CSO の活性化、住民自治の実現を目指す事業を創出するとなっている。
- 協働化テストとの相違点ということで、協働化テストを 3 年間続けてきた中で CSO から提案・要望があった。協働化テスト自体は県の既存事業だけを対象として、提案を受けていた。これに対し CSO からは、既存事業だけではなく新たな事業も、提案の対象にしてほしいという要望があった。
- それとともに、CSO 自体は活動範囲が県全域に及ぶような団体というのは非常に少なく、それぞれ地域のところで活動しているので、どちらかと言えば市町への提案をしたいという声が非常に多く挙がった。

- この2つを受け、CSO提案型協働創出事業では新規提案を対象とする。しかも市町には協力を要請して、市町への提案も受け付けるということで、県内では20市町あるが、うち18市町が市町への提案を受け付けている。
- もう一つが、一次的な窓口を中間支援組織に任せている。この中間支援組織というのはCSOのマネジメントとか、いろいろ事業の相談などを行って、CSOを引っ張っていく指導者的な立場のCSOという意味で位置付けている。この中間支援組織に一次的な窓口となってもらって提案を受け付けている。提案の書き方などの相談にも乗ってもらっている。
- 調整役は中間支援組織と男女参画・県民協働課の職員、市町の協働の担当部署の職員が入る。行政とCSOでは考え方の相違が非常に大きく、その間に入って話を進めていかないと、物別れに終わってしまうケースというのも今まで多々あったことを踏まえ、コーディネーター役として必ず1人入ることにしている。以上が協働化テストとの相違点である。
- 協働化テストからの同じ流れで行っているので、CSOの方々にとってはそう新たな事業ではないような形ではある。この事業が継続することで行政との接点が多くなるということで、非常にCSOの方からはいい制度だと評価されているし、それでもまだまだ県内のCSOでこの制度を知っているCSOが少ない部分も反面あるので、中間支援組織と一緒にしながら、この制度を広めていきたいと思っている。
- 提案受付を6月1日から始めている。7月30日までが期限だが、まだ提案書が1個も出ていないので、県の職員、中間支援組織と一緒にあって、個別にCSOを訪問した上で宣伝していくことを考えている。
- 概念的なところから入って、難しいことは話し合いの中で決めていくこともあるので、提案書自体はすごく簡単な様式として定めている。
- 市町への提案における留意点について、市町への提案は、市町の広聴制度を利用する形で協力依頼をしている。中でも佐賀市と唐津市が協働化テストと同じような、広聴制度を少し深くした制度を持っているので、その市町の運用を優先させて、うちの制度はそれに付随して動いていく。
- 市町に対する提案の採択については県が判断するものではないので、市町のルールで行うということで、CSOには説明している。
- 提案書の提出先として県内を5ブロックに分けて、それぞれの中間支援組織に受付の業務と個別の説明会、相談会の開催についての業務委託を行っている。

<意見交換>

- 岸専門委員 佐賀県の2つの取組みについて、先日お伺いして直接お話を

聞かせてもらった。その際は、ありがとうございました。今のお話に関連して、佐賀県庁訪問時にお話を伺って非常に感銘を受けたことを幾つか紹介したいと思う。まず、CSO提案型協働創出事業は、CSOから出された提案に関してYESが前提であるというお話であった。つまり、県知事のトップの姿勢が明確であり、勿論基準はあるが、出された提案に対してNOと返答する時には知事が最終的に確認をすることになっているようで、基本的にYESが前提で取り組んでいるということであった。2点目は、中間支援組織という話があったが、この組織の役割が非常に大きいことを実感した。行政の情報公開、例えば事務事業評価シート等を役所のホームページで公開しているところも多いかと思うが、それだといわゆる市民や一般の方々にわかりにくいということで、わかりやすくそれをもう一度言葉を変えて、別の文書で伝えるといったことをされている。そこで通訳者的な大きな役割を担っているのが中間支援組織で、例えば、事務事業について書かれたものをチェックし、よりわかりやすくということで、何度も書き直しを県に求めたといった話も伺った。3点目は、出された提案書では無理だとか、条件が合わないといった杓子定規の対応ではなく、出された提案を県の担当者と提案者でどのような形で実現できるのかについて話し合うというように非常に丁寧な対応をしている。この対話重視というところが事業実現に向けて非常に重要なカギとなっているという印象を持った。4点目は、例えば「市場化テスト実施」ということを、大上段に構えると、どうしても職員が引いてしまうが、今回伺った佐賀県のCSO提案型協働創出事業においては、職員が前向きに取り組めるよう表彰をうまく取り入れているというお話を伺った。つまり、インセンティブを与え、既存のサービスの改善、あるいは県民の満足度の向上につながるような提案を、職員とCSOとの対話を通じて作り上げていく。成果が生み出されれば、それに対して表彰という形で、きちんと職員に報いるという仕組みを設定されている点で、非常に興味深い取組みをされているという印象を持った。

- 佐藤専門委員 南相馬市には是非進めていただきたい。佐賀県に質問をさせていただく。NPOと行政が協働するための1つの手法として、提案制度を設けている自治体が幾つかあるが、私は、その制度設計に関わったり、あるいは外部委員として審査に関わったりしていて、いろいろ思うところもある。3つ質問がある。1つは、提案された内容の採否、採択するカリジェクトするかという決定プロセスというのは重要なポイントで、しかし結構難しく、佐賀県の場合は誰が決めるのか。最終的には知事が決定を下すと思うが、これは最終目標が県民満足度の向上ということであるから、

恐らく県民が主体的に審査をしていると推察するが、実際にどうなのかということをお教えいただきたい。2点目は、県民満足度の向上が目的であるならば、政策評価的には目的に照らして個々の事業が満足度の向上につながっているかどうかを検証する必要がある。本当に満足度が上がったかどうかというのを検証しているのか、検証しているとしたら、どのようにしているのかということについて尋ねる。この点に関連して、県民満足度の向上であれば、実際に県で満足度調査をやっていて、満足度の低い部分に戦略的に協働や委託をやっていくことも考えられるが、実態はどうか。3点目は、職員の方の意識の問題である。よくあるのはこうした制度を担当している部署と、実際に民間と一緒に協働していく場合の事業担当部局の方々とで温度差があって、提案されてもやりたくないとか、面倒くさいという職員の方も多いように思う。この辺りは実際そうなのか。そうであるならば、何かそのギャップを埋めるための工夫をなさっているのか。

○佐賀県 提案の採否の話について、一応提案をいただいたものについては基本的にYESということで、課長レベル等でもそのまま提案を受け入れるのであれば、そこで決める。ここのところは、不採択にするものに関してはその理由を知事まで上げろという話になっているので、不採択の分についてのみ上の方に上がっていくということになる。そのときは一応不採択の理由をきちんと部内で協議した上で、本部長から知事の方へ説明して、それではやむを得ないなということであるならば初めて不採択になるということで、最終的に残るのは不採択が認められるかどうかになる。

○佐藤専門委員 そのプロセスにCSO、県民が関わっているかどうか。要するに行政の中で決めてしまっているのか。この点はどうか。

○佐賀県 決定に関しては基本的には行政の中での話になる。それは今も変わっていない。県民満足度の向上の関係での検証の話が出たが、具体的にはそれぞれのところの業務の中でアンケート調査をとった上で、その集計等で検証している状況である。職員の意識について、一応確かにセクションによって温度差が全然ないとは言えないのかなと思う。ただ、新しい県庁経営の中で、キーワードの1つに県民協働という文字が入っているので、方向性としては、そちらでやると職員は理解している。勿論一部分、極論すれば、これまで自分たちでやっていたところに、県民の声などを聞くプロセス等が入ってきた場合は手間がかかってしまうので、負担に思うことはあるかもしれない。ただ、方向としてはそういう方向にあるという認識はできていると思う。あとはそこをどこまでやるのかというところの話だと思う。今回の協働化テストに関しては、特に業務内容を公開するに当たっての反発というのは結構多かった。というのは、作業的な意味合い

がかなり最初は出てしまう。1回つくってしまえば後は更新なのでそんなにかからないが、最初的时候には、反発が大きかったのかなという感じではある。現時点では、軋轢どうこうというのは特に聞かないので、ある程度慣れたという感じは個人的には思っている。

- 佐藤専門委員 人材育成、組織風土のグループということで、要するに協働は県庁の職員の方は方向性としては多分わかっていると思うが、例えば課の中の業務のプライオリティなどを考えると、必ずしも提案されてきた内容が上位にあるとも限らなかつたりする。組織風土とか人材育成という観点から、例えば周知あるいは研修といったものを、あわせてやっているのかなと想像していたが、そうではないのか。
- 佐賀県 うちの組織が4月からできている。意識改革の部門と研修の部門とコンプライアンスを持っているところのセクションがあり、そこと業務改革の部分が加わって今の形になっている。実際のところ、昨年度からスマイルプロジェクトという業務改善運動というトヨタの改善方式を導入したところの取組みを今、全庁的にやっていて、4月から全庁展開をやっているもので、そちらに今、手を取られているという状況なものですから、実際に新しいセクションとしての方向性がうまく出し切れていない部分があり、そのところがまだ協議中という状況である。
- 菊池専門委員 国連公共サービス賞の受賞、おめでとうございます。国連のUNPAN (United Nations Public Administration Network) という組織がこの賞をやっていたと思う。私も以前から注目していたが、アジアではシンガポールですとか韓国、例えば現在の李明博大統領がソウル市長だったときの取組みでこの賞をとっているが、日本では初めてということで、是非ほかの自治体も積極的に挑戦していただければと思う。特にCSO提案型協働創出事業について、1つの特徴というのが県下市町への提案も受け付けるということだけれども、例えば市町への提案ではなく、県下市町からの提案も受け付けることはあるのか。もしくは実態的に県下市町と市町にあるようなCSO組織が協働というか、CSOに、ここに提案をするように促すというように、実態としてはそうなっているのかということである。県と市町の役割を整理していくということで、自治法上の事務処理特例を使って市町に事務を下ろしていくような整理があったけれども、そういうものを市町側から提案することもあるのか。協働をもう少し広げると、県と市町村の協働も考えられなくもない。実際に秋田県が県と市町村の協働政策会議をつくっているのです、そういったことがあるのかということが1点。この研究会の全体の趣旨とも関わるが、市場化テストの法律上の名称というのは、競争の導入による公共サービスの改革に関する法律

であったと思うが、競争性があるということが1つキーワードになると思う。協働化テストも、CSO提案型協働創出事業についても、競争性をどうやって担保するのかという部分についての仕切りというか、CSOは競争性がなくてもいい、企業は競争性が必要といった場合に、例えばCSOと企業の間に入ってくるような第3セクターのようなものだとか、公益法人、利用法人、福祉法人などというのは、どちらの仕切りに入ってくるのか。事業体としての位置づけという意味では、余り非営利か営利かということとは関係がないというか、CSOだから競争性が要らなくて、企業だから競争性が必要ということには余り意味がないのではと私は個人的には思っているので、その辺りの整理を聞かせて欲しい。

○佐賀県 最初の質問の市町からの提案あるいは市町とCSOが結託しての提案ということについて、基本的に今はCSO提案型ということで、CSOからの提案のみを受け付けている状況なので、市町からの提案は当事者となったり提案者となったりすることは、避けた方がいいということもあり、そこは線引きをしている。CSOからのみの提案ということで行っている。そのCSOの提案の中に市町の方たちが協力をして、こういうふうな提案をしたらという話があるかどうかというのはCSO次第なので、そこまでは把握はしていない。市場化テストと比較しての競争性の担保ということは、協働化テスト時代と同じであって、提案者イコール契約者でないことをずっと言い続けているので、そこを理解して提案してくださいということになる。協働化テストが始まり、ずっと言い続けてはいるけれども、やはり企業側としてはインセンティブが働かないのでということで、実質的に提案の数が減っていったという結果につながっている。ただ、NPOからの提案についても、やはりNPO側からそういうことは言われているので、うちからあえてインセンティブということであれば、提案された方の事業が採択された場合は、既に事業の内容をある程度は見知っている、内容を知っている。実際に事業が実施されるのは次年度に入ってから企画、コンペ等で契約の事務をすることになるので、その間の部分で前もって知っていることにインセンティブがあるということを行っている。

○菊池専門委員 そうしますと、実際の提案者が契約者になる割合というのは、どれぐらいになるのか。

○佐賀県 実際の提案者がどれくらいなのかまでは、集計していない。

○横浜市 CSO提案型協働創出事業の中にある中間支援組織について、調整役は中間支援組織と県、市町と書いてあるが、中間支援組織というのはどういう方が何人ほど担われているのか。

○佐賀県 CSOを引っ張っていただく支持層ということであるが、現在県

内で中間支援組織として位置づけをしている団体は、全部で12ある。人数については把握をしていない。その12の団体のうちの5団体が、現在受託をされて一緒に協働して動いている。それぞれのエリアで動いているので、12の中でダブるところについては、受託のNPO法人さんが別の中間支援組織さんと一緒に協定等を結び動いているのが現状である。

- 横浜市 提案書の提出先の5団体が12団体のうちに入っていて、中心的役割を担っているのはこの5団体という感じなのか。
- 佐賀県 そうである。
- 群馬県 中間支援団体が受付等をするという話であるが、条例等で守秘義務などを課しているのか。
- 佐賀県 条例等ではなくて、契約の段階で守秘義務の部分も付けている。
- 大阪市 協働化テストに取り組み既に数年経過しているが、現在この制度設計の見直しなどを含めて、事務事業運営で一番の懸念事項というのは、先行事例を研究する自治体としては何かいいアドバイス等はあるか。
- 佐賀県 提案件数が当然落ちてきている。特に企業からの提案件数は落ちている。それに比較してCSOからの提案件数が伸びていったというのは、1つはCSOに個別に訪問していく手段が、中間支援組織の集まりである協働化テストを考える会のおかげでなされてきたということで、提案件数自体は減ってはきたものの、中身としては実のある提案内容になっていったということがある。採択率の方でいくと、採択率はアップをしていることになる。工夫の仕方としてはCSO提案型協働創出事業に移った時点では、再度個別訪問をして、いろいろと現場と話をしながら、こういった問題を抱えて、県や市町に対してこういったことを提案したいのかを話し、提案件数を増やしていく手段をとっている。
- 大阪市 新たなCSOとか提案が増えることによって事業数が増える。すなわち予算額が増額していくことに直結するものなのか。それとも協働化テストと併せ持って、削るべきところは削っているのか、事業としては均衡を保っているということなのか。お教え願いたい。
- 佐賀県 CSO提案型協働創出事業というのは業務改革の視点を入れてない。基本的にはCSOと協働する事業に限っているのか、完全なるアウトソーシングの提案は受け付けていない。業務改革的な視点、コスト削減は協働して結果的にコスト削減につながることはある。逆に提案の内容でコストがかかっても、いい提案であれば採用することもあるので、視点としては協働を進めるという視点で動いている。協働化テスト自体は、業務改革の方ではそういったコスト削減も含めて進めていったところであるが、今は離れているので、その視点でCSO提案型では動いていないことにな

っている。補足であるが、協働化テスト自体が今やっている業務もしくは事業に対しての提案ということで、新規提案を外していた理由は、業務自体が新規提案を受けたものであれば、純増で業務量が増えていくから、業務改革の視点からした場合には、現在のところをどういうやり方をすることによって質を上げるかを主にしていたもので、新規提案を外した上で今の事業に対して提案いただき、それを実現するためにはやり方を変えろということでの導入というか、採択をやっていたというのが言えるかと思う。最初の18年度は新規の話も来た。しかし、やはりそういうところが見えたので、次年度以降については今ある事業についての提案ということで、絞ったのもあって件数が減った。今のCSO提案型に関しては新規事業もやっちはいるようなので、その中で先ほど言ったような形になっている。

(文責 内閣府 公共サービス改革推進室)