

会議録

会 議 名	八王子市行財政改革推進審議会（第5回）	
日 時	平成29年10月17日（火）9時30分～11時30分	
場 所	八王子市役所本庁舎 議会棟4階第5委員会室	
出 席 者 氏 名	委 員	飯島 大邦会長、寺西 宏友副会長、伊佐 浩一委員、伊藤 正次委員、岡本 恭子委員、時久 いずみ委員、納富 清孝委員、前原 教久委員 (会長、副会長、以下50音順)
	関連所管	なし
氏 名	事 務 局	宇田川 聡行財政改革部長、中部 いずみ行革推進課長、田倉 洋一行政管理課長、三浦 清志主査、平島 耕太主任、井上 智夏主任、伊藤 雄太主任、
欠 席 者 氏 名	なし	
議 題	(1) 今後の審議内容について (2) アウトソーシングの拡大について (3) その他	
公 開 ・ 非 公 開 の 別	公開	
傍 聴 人 の 数	なし	
配 付 資 料 名	【審-17】 今後（第5～7回）の審議内容 【審-18】 八王子市の人口見通しと行政需要の多様化例 【審-19】 地方行政改革に関する国の動向 【審-20】 アウトソーシング（業務委託）の現状 【審-21】 アウトソーシングの効果（八王子市の事例から） 【審-22】 アウトソーシング拡大のイメージ 【審-23】 アウトソーシング事例検討 【市-10】 第8次行財政改革推進計画（平成29～30年度） 【市-11】 平成29年度事務事業評価報告書 【市-12】 平成28年度主要な施策の成果・事務報告書 【市-13】 八王子市財政白書 平成29年度版（平成28年度決算）	
会 議 の 内 容	別紙のとおり	
会 議 録 署 名 人	平成29年11月21日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会 第5回審議会

平成29年10月17日

【飯島会長】 本日は、朝早くからお集まりいただきまして、まことにありがとうございます。
います。

それでは、皆様おそろいになりましたので、ただいまから第5回八王子市行財政改革推進審議会を始めさせていただきます。よろしくお願いいたします。

それでは、まずは事務局より本日の資料の説明をお願いします。

【事務局】 それでは、本日お配りしております資料の確認をさせていただきます。

全部で11点となっております。まず1点目、「審」という資料のほうからご説明いたします。「審-17」「今後（第5回～7回）の審議内容」、A4縦の1枚の資料となっております。2点目が「審-18」「八王子市の人口見通しと行政需要の多様化例」、こちらもA4縦で1枚物の資料となっております。続きまして3点目、「審-19」「地方行政改革に関する国の動向」というA4の横1枚の資料となっております。続きまして4点目、「審-20」「アウトソーシング（業務委託）の現状」としました、こちらもA4横の1枚物の資料です。続きまして5点目、「審-21」「アウトソーシングの効果（八王子市の事例から）」としましたA4縦1枚物の資料でございます。続きまして6点目、「審-22」「アウトソーシング拡大のイメージ」としましたA4縦1枚の資料になります。続きまして7点目、「審-23」「アウトソーシングの事例検討」としたもので、23の1から3まで3枚用意しております。A3横1枚、一つの事例ごとに1枚ずつ用意した資料となっております。

資料「審」のほうにつきましては、以上7点となっております。

続きまして、参考資料として冊子でお配りしております資料につきまして確認をさせていただきます。まず、「市-10」としました、こちらは6月に行いました第2回審議会において計画案のほうをご説明させていただきました「第8次行財政推進計画」の平成29～30年度版の冊子となっております。続きまして、「市-11」「平成29年度事務事業評価報告書」となっております。こちらにつきましては、平成28年度に実施をしました事務事業について評価をしたものになっておりまして、28年4月に地方公会計制度を導入したことを受けまして、施設運営の事務事業に対しては貸借対照表と行政コスト計算書、そのほかの事務事業につきましては行政コスト計算書を掲載しております。また、

施設別の財務諸表についても作成し、掲載した内容となっております。

続きまして決算関連の資料となります。「市－１２」、「市－１３」とした資料になっております。「市－１２」につきましては、「平成２８年度主要な施策の成果・事務報告書」、「市－１３」は、「八王子市財政白書」平成２８年度決算のバージョンとなっております。こちらにつきましても、地方公会計制度を導入したことによりまして、財務諸表を掲載した内容となっております。

本日お配りした資料は、以上となっております。

【飯島会長】 ありがとうございます。

それでは、まず議事の１番目「今後の審議内容について」ということになります。第３回においては、業務プロセスにおいて最適な事業実施手法について検討いたしまして、前回の第４回においては、行政事務の担い手の明確化として、公務員が担うべき業務の大枠について審議を行わせていただきました。その後、事務局のほうからもアウトソーシングについてさらに深く検討したいという提案もございましたので、今回はこちらのアウトソーシングについて審議を進めさせていただきたいというふうに考えております。

行政サービス提供手段の見直しというのは、行財政改革推進の一つの柱になるかと思えますので、重要な審議であるというふうに考えております。それを踏まえまして、今後の審議の方向性について、事務局より資料に基づきまして説明をしていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【事務局】 それでは、説明させていただきます。

資料ですが、「審－１７」をご覧ください。ただいま会長からご説明がありましたとおり、前回、行政事務の担い手の明確化についてご議論いただきまして、公務員が担うべき業務領域について整理をしていただきました。それを踏まえまして、今後の進め方について資料をご用意させていただきました。この資料は、本日の第５回を含めて今後３回かけて、業務領域の範囲や人事制度や組織についてご審議していただくために、関連性を図解したものになります。

本審議会においてめざす姿であります行政コストの削減と高品質行政を実現するためには、業務領域の整理が有効であると考えております。大きな方向性としまして、公務員として職員が直接担う業務を明確化、厳選し、外部の活用も図っていくということで、職員の定数の削減が可能となり、組織のスリム化につながります。

現在職員が担っている業務にはアウトソーシング可能な余地がまだあるというふうに

考えております。そのアウトソーシングが可能な業務の性質や特徴、またアウトソーシングの課題や導入における留意点について、今回と次回の2回に分けて委員の方々でご審議いただき、ご意見を頂戴できればと考えております。

また、今後アウトソーシング化が進んでいくということで職員に求められる能力が明確になっていくかと思えます。政策を描く能力やマネジメントをする能力など、そういったスキルを身につけていくための人財育成や高いモチベーションを維持する人事制度の構築などが必要となってきます。第7回では、業務領域の変化に対応した人事制度、人財育成制度についてご議論いただきたいというふうに考えております。第8回以降につきましては、もう一つの諮問内容であります歳入歳出の一体改革、こちらをテーマにご審議していただきたいというふうに考えております。

説明は以上になります。

【飯島会長】 ありがとうございます。

ただいま事務局からご説明いただきましたように、今回と次回2回にわたりまして、アウトソーシングを中心に議論を深めさせていただければというふうに考えております。

また、前回までに委員の方より、生産性や改善というものが自然と中で起きてくるような人事制度を軸としたモチベーションが高い組織のあり方をどういうふうに考えていくのかというご意見を頂戴しておりますので、その点につきましては、第7回におきまして、人事・人財育成についての議論をさせていただきたいというふうに思っております。

このような形で今後進めさせていただきたいと思っておりますけれども、何かご質問とかありましたら頂戴したいと思いますのですが、いかがでしょうか。よろしいでしょうか。

(はい)

【飯島会長】 それでは、このような形で今後進めさせていただきたいというふうに考えております。

それでは、引き続きまして、議事の2「アウトソーシングの拡大について」ということで入らせていただきます。

まず、本論に入る前に、アウトソーシングの拡大ということを考えるに当たって、その論拠を明確にしておく必要があるかというふうに考えております。それを踏まえまして、八王子市の現在の人口減少の状況であるとか将来の予測、また国の地方行政改革にかかわる動向、これを確認していただきまして、アウトソーシングというのがいかに検討すべき課題であるかというのをまず委員の方々に情報共有していただき、また、ご意見を承

ればというふうに考えております。

それでは、その点につきまして、事務局から、資料に基づきましてご説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、続きまして説明させていただきます。資料「審－18」と「審－19」、こちら2枚を続けて説明させていただきます。

まず、資料「審－18」をご覧ください。こちらは、本市の人口見通しと行政需要の多様化・複雑化の例を示したものになります。

人口見通しですが、こちらは平成22年の国勢調査と平成22年から27年の住民基本台帳をもとに作成しております。今回お示ししました表は、出生率、一人の女性が一生に産む子どもの平均数、あと移動率、本市からの転入・転出の状況、こちらの二つのパターンを想定したものになります。グラフが二つありますが、上の「想定①」と書いてあるほうは、出生率、移動率ともに現在の状態がそのまま続いた場合の見通しになります。下のグラフ「想定②」は、出生率が国民希望出生率の1.8にまで上昇し、かつ施策により若い世代の転出の抑制に成功した場合には、こちらのようなグラフになるというような予測になります。

ごらんとおり人口減少はもう既に始まっておりまして、何かしらの対策を講じないと上のグラフのような、総人口が平成72年には平成22年と比較して約36%減少することが見込まれます。また、総人口の減少に比例しまして、生産年齢人口であります15歳から64歳の層も関連して減るため、そのことによって経済規模の縮小や個人市民税をはじめとする税収の減少が見込まれます。

とりわけ個人市民税につきましては、八王子市の市税収入約900億円の40%を占める基幹的な税目になりますが、いわゆる生産年齢人口が担税者となっており、所得の増を加味しない場合、人口と比例した減少が危惧されます。自治体にとっては、これまでの歳入が見込めないということになり、人口減少に対応した行財政運営を行う必要が出てきます。

しかし、例えば保育サービスのように、人口減少に伴って量の規模自体の減少が見込まれるものもありますが、道路や下水道の維持管理など固定費として人口減少に関係なくかかる経費もあることから、人口減少に対応した行財政運営の実現には幾つものハードルがあるかと考えております。

また一方では、行政需要が多様化・複雑化してきた現状もございます。福祉や医療の

面では、高齢化の進展により介護人材が不足しており、また子育てにおいても、核家族化により地域のつながりが希薄化し、育児の孤立化などの問題が挙げられます。ほかにも、公共施設の老朽化対策や防災など、早急な対応が必要なものから中長期的な視点での対策が必要なものまで、行政が取り組まなければならない案件というのは山積しているというような状態になっております。

続きまして、地方行政改革に関する国の動向の推移と現状についてご説明いたします。資料「審－19」をご覧ください。以前、寺西副会長から、海外におけるニューパブリックマネジメントの事例を公表していただきましたが、日本におきましても民間の経営手法を参考とした改革が行われてきています。主なものといたしましては、平成15年度に指定管理者制度の創設や、地方独立行政法人法の制定、平成19年度には郵政民営化の実現などが挙げられます。

指定管理者制度につきましては、本市では960を超える公の施設で導入しております。導入数でいきますと、東京都、神戸市に次いで全国で3番目に多く導入している実態がございます。導入の効果につきましては、後ほどの議題の際に報告をさせていただきます。

また、地方分権といたしましては、平成12年度の地方分権一括法の施行や、15年度の三位一体改革などがあり、国から地方へ税源を移譲することで地方の権限や責任を拡大し、自主的かつ効率的な行財政システムの構築を図ってまいりました。

こうした背景もありまして、平成27年度には総務省から、地方行政サービス改革として、地方に対し質の高い公共サービスを効率的、効果的に提供するため、ICTの徹底的な活用や民間委託の推進などによるさらなる業務改革を進めるよう地方自治体に要請がありました。

主な改革の取り組み項目といたしましては、行政サービスのオープン化、アウトソーシング化の推進があり、事務事業を総点検し、総務事務の集約化や仕様書の詳細化によって民間委託を拡大していくものになっております。その委託した業務について適切な評価、管理を行っていくことが、今後自らが対応すべき分野であり、人的資源を集中化させるものであるということもあわせて要請されております。

また、平成28年度からは、地方交付税のトップランナー方式の導入を実施してまいりました。この制度は、各自治体が業務改革に取り組んでいることを前提に、八王子市も交付団体ではありますが、地方交付税を配分しますというものです。そのため、直営でコ

ストをかけても、その分は国は地方交付税を配分しませんということになります。対象となる業務は、資料にもあるとおり、こちらの23業務になっております。

八王子市の対応状況としては、ごらんのとおり、ほとんどの業務において全部委託もしくは一部委託ということで実施しております。また、直営で実施しております15番の図書館管理のように、八王子市では職種に合わせた業務分けとして雇用ポートフォリオを導入しており、委託による管理よりも効率的に実施しているというような事例もございます。

このように、国からの要請であったり、国が地方の財源を保障する仕組みの中において、アウトソーシングをはじめとする業務改革が求められているという背景がございます。

説明は以上になります。

【飯島会長】 ありがとうございます。

まず、大きく2点あったと思いますが、八王子市の今後の状況ということで、高齢化する中で生産人口が減少していく。そういう状況の中では、市民税に代表されるような税収が今後減っていく可能性が大いに考えられるということがあるかと思います。一方で、行政需要のほうも、さまざまな多様性ということもあり、そういうような複雑な課題に取り組んでいかなければいけない、そういうことがあるかと思います。

また、もう一つの項目として、国の動向についてご説明していただきましたけれども、国の地方の行政改革について、最後にトップランナー方式ということが言及されておりましたが、これは地方交付税にもかかわってくる問題で、今後これに対してどういうふうに八王子市が対応していくのかということも非常に重要な論点になるかと思います。

このような形で、八王子市の今後の人口を一つの糸口にして今後の動向をご説明していただき、また、国のこれまでの地方行財政改革に対する動向についてもご説明していただきましたが、これに関しましてご質問等ございましたら承りたいと思います。

【寺西副会長】 よろしいですか。トップランナー方式による地方交付税の算定は、大まかにどんなシステムになっているのですか。例えばここに挙げられている23業務、委託が進んでいけばA、B、Cで評価されて、Aが幾つあるとこのくらいの交付税が出ますよとか、そんな方式なのですかね。大学の場合は、大学改革、教育改革で点数化されて、点数によって補助金が算定されるという、そんなシステムなのですが、大体それに似たような感じで行われているのですか。

【田倉行政管理課長】 地方交付税は、まず基準財政需要額として自治体の人口規模と

か道路の延長とか、さまざまな指標によって、標準的な自治体運営にこれぐらいの費用がかかるということを算定します。それに対し基準財政収入額として市税収入が幾らあるとか、他の収入が幾らあるというのを計算して、その差額が交付税と、今は臨時財政対策債という地方の借金になっています。

ですから、この基準財政需要額を算定するときに少なくすると、各自治体に交付される金額が少なくなります。トップランナー方式は、基準財政需要額を算定するときにトップランナーと同様の方法で運営するという前提条件のもとで計算をします。トップランナー方式を導入しないと、実際にかかっている金額よりも交付税で算定される金額のほうが少なくなる可能性が高い。大学のポイント制とか、事業に対する補助金とは違うものになっています。

【寺西副会長】 トップランナー方式の対象業務というのは、この23個で、ここに挙げられたものということですか。

【田倉行政管理課長】 そうです。

【納富委員】 トップランナーと同じことをやっていないと地方交付税交付金が減額される流れのように聞こえますが、地方行政として、歳入歳出バランスから、やっていけるのかなと素朴な疑問を感じます。

【田倉行政管理課長】 基本的には今おっしゃったような考え方ですが、国も、限られた財源を国税として、国防とか国としての使うべきものと、地方に配分するものとして、予算を組む前に地方財政計画というものをつくっています。その中で交付税は今回はどの位の増減になりますというの見込んでやっています。トップランナー方式で、今までやっていた業務はできるだけコストを削減する一方で、地方に求められている業務というのが増えてきている部分もあります。子育て施策などは一番いい例だと思いますけど、そういうところについては重点的に交付税が算定されています。

【納富委員】 いささか乱暴な方法論との印象があり、十分リアルな制度運用になるか心配ですが、大丈夫なのでしょう。

【田倉行政管理課長】 基準財政需要額の単価を、国で算定します。その単価にこのトップランナー方式で計算したものが当てはめられているので、その内訳がどういう計算になっているのか、28年度から始まったところなので、これから読み解かなければなりません。

【納富委員】 審一19において、平成15年の三位一体改革で、国庫補助負担金の減

が4.7兆円、それに対し税源移譲が3兆円とあり、ここだけ見ると地方側は1.7兆円の減収ですね。このあと、地方財政として、三位一体改革の結果は、当初狙ったとおりの効果が上がって現在に至っていると思っていいいのでしょうか。

これだけ見ると、減らしてもやっていけるという状態を作ったように見えるのですが、実態は、その後結構揺り戻しがあって、実は三位一体改革は当初意図した姿になっていないと聞いたような記憶があり、どう評価されているのか気になったものです。

その改革が有効に機能して来ているのであれば、今回のトップランナー方式についても、運用面の問題はありそうとは言え、やっていけるという確信を持てると思いますが、かけ声は上げたが、3～4年たってみて、また想定と異なる展開といった事態になると、トップランナー方式がどういう結果を招くことになるのか気になるものです。

【宇田川行財政改革部長】 三位一体改革は国庫補助金を削減したいという国の思惑と、地方としては、税源移譲によりお金の使い方の自由度を高めたいという思いがありました。それに、交付税全体の抑制を加えた三つを課題として取り上げたものです。改革の結果としては、実際に補助金を廃止して、その分税源移譲という形で地方に渡したかというのと、そうではなくて、補助率を削減するという手法に留めております。

補助金制度改革の意図は、それまでの補助金を上げるから、国の制度設計したものに準じて事業をなささいという地方に対する拘束を排除し、税源移譲によってお金の使い方の自由度を高めることにあったわけですが、結果としては、補助率だけ削減したため、国の実質的な拘束は依然残ったというのが実態です。補助率は50%だったものを25%に変え、残りの25%は税源移譲して一般財源にします。一般財源化の方法としては、所得税から住民税にかえて、地方に直接お金が入ってくるようにはなったのですが、補助事業という位置付けを変えないことで、国の関与が依然として残ったというのが実態です。

それとトップランナー方式、これは、先ほど田倉課長のほうから説明させていただいた地方財政制度の中の交付税制度におけるしくみとして導入されております。地方自治体が標準的な財政運営をするのに必要なお金を国が制度的に保障しようというのが地方財政制度であります。しかし、各自治体によって税金の入りに差がありますので、標準的な財政運営をする分については制度全体で保障しようというのが交付税制度です。なので、頑張ったから増やします、増やしませんという話では、本来はありません。

以前、国は、この交付税制度をインセンティブ的なものとして使おうとしたことがありました。先ほどお話のあったポイント制度的な、インセンティブ的なもので使おうとし

たのですけども、それに対して地方からの反発もかなりありました。今回のトップランナー方式は、先進的な取組、最も効率的な手法を用いている自治体を例に標準的にかかるお金というのを算定する。そこに倣うかどうかは各自治体の自由ですけど、算定としてはそういう算定をさせていただきますよ、お金の使い方は各自治体で考えてくださいねというのがトップランナー方式の内容というふうになっています。

【納富委員】 発想の根源は三位一体と同じような感じがするのですけど。

【宇田川行財政改革部長】 国は、財政全体について、国、地方をあわせた形での財政再建というのを進めていかなければならないと考えています。一方、地方自治体にとっては、交付税は、地方自治体全体の財源だと認識しています。しかし、その原資は、法律で定めた法人税や酒税の一定割合でありますので、国にとっては、一度国税として集めたものを地方に配分するものであるため、自分たちのお金だという意識があり、その認識の違いもありまして、国はここに対してひもを締めてきております。

実際には、法律で定めた税率だけでは地方交付税の原資が足りていないというのが現状です。その不足分をどうしているかというと、臨時財政対策債という借金、足りない分は国が交付税として配らない代わりに、自治体が借金していいですよという形の制度になっています。ただ、その借金の償還については、後々の交付税で面倒見ますよというのが今の制度です。

これも、経済成長がこれからあって、税収がどんどん増えていくという時代なら、交付税の原資は増えていきますので、今借金したものを後年度の交付税で補てんするということも納得できるのですけれども、なかなかそうは見込めない。となると、歳出のほうを絞っていかざるを得ない、効率性を高めていかなければならないのが全体の流れです。

【伊藤委員】 今ご説明あったとおりなのですけれども、もともと三位一体改革は、自治体の財政的な自主性を高めるという形で始まったわけですが、いろいろな妥協の末にこのような結果になったわけです。

この結果、都市部においては、税源移譲がなされて、住民税等かなり増収になったところもあるのですけれども、特に人口減少が著しい農村部では、税源をもらったとしても、それほど人口も多くないですし、産業もないということで、いわゆる都市と農村・地方の財政的な格差がこの後拡大したという評価が出てきたわけです。そうすると、その格差を埋めるためには、やはり交付税で調整をしなければいけないということで、総額抑制がこの三位一体改革で行われたわけのですけれども、徐々に交付税に対する依存度が高まってき

たというのが恐らく2000年代後半の話になります。

そうしますと、国の財政全体が厳しい中で交付税総額がふえていくということに対して、特に国の財政再建に責任を持つ財務省は非常に強く反発しました。その結果、こちらの地方行革の流れの中で出てきたわけですね。一方で、経済財政諮問会議等で地方交付税あるいは地方への補助金等を含めた抑制を言うことと、それから自治体のほうでも自主的に行財政運営の効率化を進めなければいけないということで、総務省が音頭を取って平成17年度から集中改革プランを始めたわけです。

集中改革プランの結果、特に職員定数はかなり減りました。多分平均で7.5%ぐらい人員削減が行われて、かなり効率化は進んだのですけれども、他方で、公共サービスを提供する体制としてはかなり厳しい状況になっていて、行革を一生懸命やったけれども、これ以上人員削減はかなり難しいという状況が生まれてきたわけですね。他方で交付税への依存度が潜在的には高まっているので、今回、この右下にありますような地方行政サービス改革ということで、両者に対する対応を行っているというのが実情だと思っています。

トップランナー方式にはいろいろ批判があって、本当に地方交付税制度の趣旨に合致するのかどうかということもありますけれども、先ほどもご説明ありましたとおり、内部管理的な業務や施設運営に係るようなコストはもう少し集約化できるのではないかと、その分非常にふえていく扶助費や社会保障関連の費用に充てる必要があり、政策的な経費もかかります。そこで、国の算定方法としてはこういう方式をとり、さらなる効率化を促していくことを目指しています。今、窓口業務の見直しですとか業務プロセスの見直しに関してモデル事業など始めていまして、先端的な取り組みをやっているところに重点的に資金を配分して、モデルを提供するというようなこともあり得るという状況です。

そうした中で、基本的には、人口減少や、集中改革プランの影響もありますので、特に地方圏でのサービスの提供体制は厳しい。職員が減る中で、一人の人が色々な業務をやらざるを得ないということで、その業務のプロセスですとか、あるいは民間に委託できるもの、あるいはほかの自治体と連携できるものはないかということで、いろいろ模索を始めているというのが今の状況で、国もそちらの方向にシフトしている。今までフルセットで全部それぞれの自治体が業務を担う体制は維持できない、財政的にも持続可能ではないということが、特に総務省サイドの判断になっていて、こういった多様な改革を進めているというのが実情だと思います。

つき合わされる自治体にとってはかなり厳しいですし、実際のサービスの受け手にな

る住民の方にとっても、場合によってはサービスの水準が今より下がるかもしれないという状況になってきているのですけれども、先ほど審－18でもございましたが、行政需要が多様化・複雑化して、さらに人口動態が変化している中では、かなり厳しい見通しになっていると思っています。

【納富委員】 良くわかりました。今、触れられた審－18における「行政需要の多様化・複雑化の例」を見ていくと、「背景・課題に関連した取組」状況が個別に書いてありますが、言葉としてはわかるものの、実効性の視点で見ると、余り手ざわり感が得られません。背景や課題がますます多様化する一方で、国の方針として、トップランナー方式のような、歯を食いしばってついてこいみたいな話が出て、本当にきちんと整合性が保てるのか、非常に疑問だなと感じましたので。

【前原委員】 今、審－18という話が出ましたので。今までの話よりも具体的な小さな話になってしまうかと思うのですが、今後の見通しで、大体40年ぐらいの感じでこうなりますよというのがありますけど、このグラフを見ると、えっとびっくりするような数字が出ています。

想定①、想定②ということで条件がついてありますけども、想定①のほうは、現状そのまま何もしないでという、そんな捉え方でよろしいのですよね。想定②のほうは、例えば出生率でいうと1.19が1.8まで上昇して、あとは政策によって若い世代の転出の抑制というのが条件ということなのですが、この40年というのはいかんせん長過ぎるのではないかという気がするのですけども、当然、40年待つわけにいかないんで、5年先、10年先、1年先でもいろんな細かい手は打っていったらどうなるかということだと思うのですが、何もしないで40年というのと、例えば生産年齢人口というのが半減する。半分に減ったらどうしようとびっくりするような数字が出ているわけですよね。

例えば想定②のところの条件的に国民希望出生率というのがあって、これが1.8まで上昇。1.19が1.8まで上昇するのは、どんなことがあって上昇するのかな、本当にするのかというの心配するところがあります。

それから、「政策による若い世代の転出を抑制」とあります。確かに政策なのでしょうけども、もっと具体的に、こういうことをすると若い世代が転出しません、逆に転入のほうも考えていいのではないかと思うのですね。こういうことをすれば転入もふえますよというようなことも必要かなということで、(2)のほうを見ると、背景とか課題の中に項目別にいろいろ挙がっていますが、私はふだん町会、自治会のほうで、八王子全体の

会長の集まりや何かに行くと、多分全部に関連してくることだと思っておりますけど、町会、自治会の加入率がものすごく下がっていますよ。何とか加入を促進させようじゃないかという動きをしているわけです。

その中でいいますと、例えば子育てでも、地域のつながりが希薄になってしまうとか、例えば防災の中で具体的に挙がっていませんけども、いろんな大きな災害があったときに、避難に当たってであるとか、あるいは避難所の運営とか、そういうのに当たって町会、自治会の果たす役割は大きい、そういうのは認識はされているわけですよ。それについて、加入促進にはどういう手を打つのかというのが、課題のほうに入っていないからでしょうけども、取り組みのほうにも入っていないので、この辺はぜひ課題、取り組みのほうに入れてほしい。

これは本当に細かいことになってしまっていて、日常の話になると、例えば市の窓口でも、窓口全体が町会、自治会に加入するのを勧めるような、そういう動きは、なかなかしていないようなのです。例えばある課に行くと、これは町会、自治会にしょっちゅう対応している課ですと、町会、自治会はぜひ入ってくださいと勧める。ところが、ある課に転入者が来て話をすると、町会、自治会というのは加入しなきゃいけないのですかという話があると、いや、それは任意ですからと余り勧めないような話をするとか、そういうのをちらほら聞くものですから、その辺は市のほうで一貫して、町会、自治会に加入するような方向での説明というか、それが共通でやってもらえるとすごくありがたいなと、そんな気がします。

それから、子育てなんかにしても、いろいろな働き方のニーズが変わってスタイルが変わっているので、保育にしても、延長保育とか休日保育という保育の中身については入っていますけど、今言われているのは、この中身よりもむしろ待機児童がいっぱいいて、それを解消するのにどうしようかなんていう動きのほうがかなり強いと思うのです。それに対して具体的に取り上げられていないというのがあるものですから、その辺を課題、それから取り組みのほうに入れてみたらいいのではないかなと、ちょっと審-18を見て思いました。

【寺西副会長】 多分、想定①というのは、全国平均の1.19をとっているのですが、こういう予想になっていますけど、私もうろ覚えなのですが、東京都は多分全国最低で、1.05ぐらいじゃないかと思うのです。八王子市はまたその中でちょっと違う数字が出ているのかもしれませんが、東京都の数字をとるともっとカーブが厳しくなると思うのです。

けれど。1. 19というのはたしか全国平均ですよ。東京都って多分1. 05ぐらいじゃなかったかと思うのです。

【事務局】 1. 19は八王子です。

【寺西副会長】 八王子ですか。では大丈夫です。

【納富委員】 今の前原さんのご意見に関連して。今、それぞれの自治会の加入率というのは平均すると60何%だと言われてはいますが、最高は結構高いかもしれませんが、最低というか、低いほうでどれぐらいの数字になっているのですか。例えば50%を割っているケースもあるのですか。もしご存じであれば。

【中部行革推進課長】 八王子市の場合は都内ですと高めなほうになります。都心のほうに行けば行くほどもっと数値が下がってくるような状況で、2枚目に加入率が載っていますが、その目指すべき水準がかなり今下がってきています。

【納富委員】 自治会加入率には、例えば、新しく来た人が多い地域と、長く住んでいる人が大勢を占める地域では、差があると思われ、危機感を持って見た場合に、低い地域ではどの程度なのかが気になります。

加入率の問題は、どこの自治会も同じように悩んでいると思うのですが、そういう状況に対し、さきほど審一18の「背景・課題に関連した取組」のところで手ざわり感が無いと申し上げた背景の一つには、生活支援における互助ですとか、防災における自助・共助と書かれているわけで、そこには自治会などの存在を想定しているようにも見え、また、今後の問題として、例えば介護における地域包括ケアシステムへの取り組みと考えると、本当に自治会的なものが機能しないとなかなか目的どおりには動かないような気がします。そう考えてくると、民生委員なども含め、自治会に代表される地域住民参加の場がないと、ここに書いてある取り組み自体も空中分解する危険性もなくはないかなと気になります。

【前原委員】 まさに今の話の互助であるとか共助であるとかというのが町会、自治会で、ちょっと古い言葉で言うと向こう三軒両隣というのがあって、お互いに助け合うというのも、古い言葉も、町会の連合会や何かだとチラシや何かに必ずそれを入れて、近所づき合いというのは大事だねというのをすごく打ち出しているものですから、それももっと具体的にこの中に入るといいかなと。

【納富委員】 前回の審議会でも、コミュニティーの問題を、きちんとやる必要あり、という話もありましたが、その一方で、今後の進め方を見ていると、どこでやるのか見えなかったものですから。

【宇田川行財政改革部長】 今議論していただいているのは、市役所がやるべき業務をいかに効率的にやるかという中で、公務員が直接やるのか、民間に委託してお願いするかという内容であります。この次のテーマとして、公共という領域の中で行政が担うべきものと、町会や自治会が中心となる共助なり互助なりのあり方についてもご議論をいただきたいと考えております。よりきめ細かいというか、地域が担うことが適切なものがたくさんあります。

例えば、震災のときに、自分の家の近くにひとり暮らしの高齢者がいれば、行政が行って助けるのではなく、近所で助けていただかなければならないということはあるかと思えます。そういった公共領域の担い手についてもテーマとして取り上げさせていただいて、議論をしていただければと思っていますので、よろしく願いいたします。

【飯島会長】 一応、当面は市役所内部の話をするのですけれども、いずれまた歳入歳出一体改革とか、もっと大きな話をし出すときに、例えば地域との関係とか、そういう話は入れるような感じでは考えておりましたので、きょうのご意見も踏まえて、ぜひそういう形で取り上げさせていただきたいというふうに思っております。よろしく願いします。

この件につきましては、伊藤先生にも非常にお詳しいお話をさせていただきましたし、国のほうも、基本的に財政というのは構成点という側面があるというのは仕方ないところで、その中で何とか折り合いをつけていくということかと思うのですが、非常に各自治体厳しい状況にあるというのは共通認識を持っていただけたかと思えます。その上で、まずはとりあえずアウトソーシングというのも非常に重要なテーマであるということも一応理解をしていただいたのではないかというふうに思っておりますけれども、大体このような形で、今いただいたご意見も踏まえまして、今後進めさせていただきたいと思いますが、よろしいでしょうか。

(異議なし)

【飯島会長】 はい、ありがとうございます。それでは、具体的にもう少しアウトソーシングの話に移らせていただきたいと思います。思っております。

以前、時久委員から、コスト削減に当たってはアウトソースということを行ったというようにお話をいただきましたけれども、その上でまた、その後公務員の業務範囲、先ほど申し上げましたように提示させていただきました。そこで、今回と次回の前半部分で具体的な事例というのを幾つか選ばせていただきまして、ご審議いただきたいというふうに思っておりますけれども、その前に、アウトソーシングについて、過去のどういうふうな

効果があったかということの事例の紹介をしていただきたいというふうに思っておりますので、事務局よりご説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、説明させていただきます。

資料の審－20をごらんください。こちらはアウトソーシングの現状としてご用意したものになります。

(1)「委託料、職員費、職員数の推移」というグラフで、棒グラフが、借入金管理や公共料金などの特別会計を除いた関係規模全体の推移になります。こちら棒グラフの内訳として、職員費と委託料を掲載しております。15年度と28年度を比較しますと、全体の決算額としては20%以上増加しておりますが、多様化する行政需要に対応しながらも行財政改革を進めてきたという成果もあり、職員費と委託料は合計して8%程度の増加にとどまっております。

また、職員数につきましても、グラフにはございませんが、過去最大でありました平成9年の3,950人から着実に減少してまいりました。しかし、ここ数年、グラフにもあるとおり増減が緩やかになっている現状があります。これは、中核市への移行や市政100周年の関連事業など時限的な事業が要因ではありますが、もう一つの視点として、現状の仕組みの中において、一定程度委託化が完了し、既に職員数の削減について行き詰まっている状態であると理解することもできるのではないかと思います。

(2)につきましては、平成28年度決算におけるアウトソーシングの担い手の状況を示したグラフになります。ごらんのとおり、担い手の4分の3を営利団体が占めており、外郭団体、非営利団体は合わせて4分の1程度になっている状況です。外郭団体や非営利団体は、営利団体と競合せずに随意契約で事業を実施しているケースが多く見受けられます。これは、団体の特性を最大限生かす、活用することにより、市が政策目標を達成するための最も効果的なパートナーとなり得ることから選択しているものと思われま

す。続きまして、アウトソーシングの効果を八王子の事例からご説明いたします。資料の審－21をごらんください。効果の事例として、サービスの質の向上、経費の削減、雇用創出という形で挙げさせていただいております。

まずアウトソーシングの効果として、見やすい例として指定管理者制度を説明させていただきます。この制度は公の施設の管理運営全般を包括的に委託するものでありますので、細かな仕様書ではなく、市が求める水準を示し、それを超えるよう指定管理者がノウハウを発揮しサービスの質の向上に努めるというものになっております。

具体的には、資料にございますとおり、甲の原体育館はプールがある施設なのですが、プールの利用者に対し水泳用具を販売したり、体育館でバドミントンのニーズが高いという形で判断しますと、一般開放の時間数を増加するなど、利用区分の柔軟な設定などの対応を講じたということで、利用者数を直営時よりも約10%増加させています。経費の削減効果といたしましても、直営から指定管理者制度に移行した施設全体で4.5億円の効果を生み出しております。

また、次の診療報酬請求明細書（レセプト）の内容点検の委託につきましても、各医療機関から提出されるレセプトの内容点検を専門的な知識を持った民間事業者が専門的に行うことにより、年間440万もの効果額を生み出しております。

また、不燃物処理センターにおける不燃ごみの手選別やごみ収集などの現場においても委託の効果が見られます。

ごみ収集運搬業務につきましては、こちらに書いてありますけれども、徐々に委託の範囲を拡大しております。現在、プラスチックの収集は職員がやっておりますが、それ以外は全て委託化しております。

続きまして、資料の審-22をごらんください。こちらはちょっと先ほどの議論でお話がありましたが、アウトソーシングの現状や効果について説明をしましたが、それでは今後どのようにアウトソーシングを拡大していくのかというようなイメージを図解したものにになります。

図のように公共になっているという段階は、町会、自治会のような非営利組織から利潤を追求する営利企業まで幅広くあります。それぞれが社会的責任のもとに活動しているという実態がありまして、行政、つまり市役所も公共空間を形成する担い手の一つとして捉えることができます。

行政の範囲を抜き出しますと、先ほど説明したとおり、公務員が直接担う業務領域、こちらを縮小させて、これまで公務員が担っていた業務をアウトソーシングとして市場に開放することで、行政サービスの質の向上とコスト削減、こちらを同時に達成できる可能性が広がってくるかと考えております。

説明は以上になります。

【飯島会長】 ありがとうございます。ただいまの現状の施策、アウトソーシングに関する具体的なお話をさせていただきました。業務委託と職員数との関係であるとか、また人件費の縮減について効果があったとか、また指定管理者の活用をすることによって民間

の柔軟な発想や機能性を入れていきながら、市民サービスに反映させることができたとか、あと雇用にも効果をもたらした、そういうようなお話があったかと思います。

これにつきましてはまたご質問があるかと思うのですが、きょう事例のほうのお話が少しございますので、これからの進め方としては、とりあえずこのご質問も後ほどお受けさせていただきたいと思いますが、事例①は単純提携業務で、これは今まで従来やってきたようなお話の種類のものになります。それから、先ほどもちょっとお話がありましたが、窓口業務などの専門定型業務の話、こちらのほうを続けて事務局のほうからご説明していただきまして、あわせて今のお話と一緒に、説明の後にご質問なり議論を深めていただきたいというふうを考えておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、事務局のほうから1番目と2番目の事例でしょうか、こちらのほうのご説明を続けてお願いいたします。

【事務局】 それでは、続けて説明させていただきます。

まず、審－23－1の図でご説明させていただきます。こちらは、アウトソーシングの事例として定型性の高い業務であります小学校給食の調理業務について取り上げております。

給食調理業務の委託化の推移といたしまして、図にあるとおり、平成11年度から導入を開始し、28年度末で約6割の小学校で委託化が進んでおります。今後も拡大を続けて、最終的には全校委託化を目指して取り組んでおります。

業務の委託内容としましては、調理から運搬、食器類の洗浄や施設の清掃など単純定型業務であり、市場調達が容易な分野であることから、公務員が直接担うよりも費用面からも委託化が効果的であるということが言えます。

コストについて示したものが資料の右側になります。委託前は、調理にかかるコストとしては職員の給与費のみでしたが、28年度現在において、直営と委託を併存しているため、職員給与費と委託料が主になります。委託料につきましても、委託化に伴い、夏休みの給食がない時期の業務内容を精査した仕様を定めるなど、効率的な運用体制で効果を上げております。また、委託化により行政側に新たに発生した業務として、発注といった契約業務や委託業者の管理監督などのモニタリングが挙げられます。これらの新たな業務にかかるコストを差し引いても、官民の給与差により委託化の費用効果はあると言えます。

先ほど話にも出ましたが、国が進めるトップランナー方式でも、学校給食調理以外にもアウトソーシング可能な業務が示されているため、今後も各業務において費用対効果を

検証した上で、アウトソーシング化の判断を行っていくということになります。

続きまして、審－２３－２をごらんください。これが窓口業務などのアウトソーシングの事例になります。先ほどの資料では、単純定型業務として民間に市場があり、アウトソーシングがしやすいという事例でしたが、こちらは、今後アウトソーシングの可能性を広げられるのでは、というような業務になります。この窓口業務は一定の専門性はありますが、業務のパターン化が可能ないわゆる専門性的業務の該当例となります。

現在市民課では、住民票の写しや印鑑証明など各種証明書の交付を行う業務や婚姻届、出生届など戸籍法に基づく業務を行っております。これらの業務はアウトソーシングが可能な専門的業務と、現行制度では公務員しか行えない公権力を行使する業務が混在しております。そのため、一部業務に委託を取り入れている自治体もございますが、資料の左下にも示しましたとおり、障害も出てきております。

障害の大きな点といたしましては、業務の切り分けの難しさがあります。公権力を行使する業務がありますので、一連の業務を直営と委託で切り分ける必要があります。仕様書上では業務を切り分けられたとしても、実際の運用の中で偽装請負を指摘されたケースや切り分けたことによる分割損が想定されます。また、戸籍事務のように、届け出の受領から審査、受理まで一連の流れを行うため、切り分け自体が難しいケースもあります。

また、アウトソーシングを行うことにより、市民や行政側にもこれまでにはなかった影響が出てくるのが想定されます。資料の右上になりますが、まず市民目線での影響として考えられることとして、窓口で対応する職員が公務員でなくなるということで、接遇面での市政に対する不安や意見、要望、苦情など、業者を挟むことでちゃんと市のほうに届くのかといった点が挙げられます。これは職員側にも言えることですが、直接市民の方と公務員が顔を合わせる機会が減少しますので、現場から市民の方の生の声を聞く機会を逸してしまうため、現場知の育成ということでの影響が考えられます。また、アウトソーシングすることで、公務員の役割として、アウトソース先の管理や監督、サービス水準が確保できているかといったモニタリングなど、これまでとは違った能力が求められてきますので、その能力、行政責任に関するヒアリングも考えられる影響の一つかと思えます。

ここまでアウトソーシングの障害や影響についてご説明いたしましたが、これらの課題を解決する方策の一つとして、本審議会において何度か審議していただいておりますが、地方独立行政法人法の改正によって地方独立行政法人の活用が考えられます。公権力の行使に係る事務が地方独立行政法人に認められ、戸籍関連事務など窓口関連業務をアウトソ

ーシングすることで包括的な委託が可能となります。窓口業務でいいますと、ほかにも国民健康保険の給付事務や児童手当の支給事務などの業務への導入も可能というふうになっております。

このような事例を踏まえまして、委員の方々には、資料の「論点」という形で書かせていただきましたが、「市民と直接向き合う」窓口業務へのアウトソーシングの導入や公権力の行使を作業工程に含む窓口業務の効果的なアウトソーシングについてご審議いただきたいというふうを考え、説明いたしました。

説明は以上であります。

【飯島会長】 ありがとうございます。先ほど、アウトソーシングの現状であるとか効果についてご説明していただいた続きですね。ただいま事例として二つ取り上げさせていただきました。

一つは小学校の給食調理。これは費用対効果の部分で効果が上がっているというようなご説明でしたけど、こちらのほうは定型的な業務ということで、スムーズに言っているのかなというふうに考えております。問題はもう一方の窓口業務のほうでございますけれども、こちらのほうはいろいろ課題というのが残されている。先ほど部長のほうからもございましたけれども、論点として、公権力の行使というのを作業工程でどういうふうに行政に持っていくのか、こういうところが前から問題になっているところでございます。そのあたりも含めまして、今まで全体的なお話を前半部分でやっていただいて、後半部分のほうをお話しさせていただきましたので、それぞれについてご意見とかご質問がございましたら承りたいと思いますので、よろしく願いいたします。

【伊藤委員】 小学校給食調理の件ですけれども、こちらも徐々に民間委託をふやしてきているということで、今後の見通しとしても、正規職員の方の退職不補充という形にして、将来的には完全に民間委託するということでしょうか。

【中部行革推進課長】 はい、そうです。その方向性で進んでいます。

【伊藤委員】 八王子市は私全然知らないのですが、中学校については給食というのはどうなっていますか。

【中部行革推進課長】 中学校給食は、給食か家庭からお弁当を持参するかを選択する弁当併用デリバリーランチ方式で実施しています。小学校の場合、各学校で調理して子どもたちに給食を提供していますが、中学校の場合は自校で調理する施設がないものですから、委託業者からの調達という形で給食を配っている状況です。

【寺西副会長】 小学校は全て学校で調理なのですかね。

【中部行革推進課長】 小学校はそうですね。

【寺西副会長】 全部。どこかで給食センターみたいな。

【中部行革推進課長】 センターではないです。あとは、学校によっては小中一貫教育という形で、近隣に中学校がある場合には、小学校の給食を近くの中学校に運んで給食を出すという親子方式により実施している学校も、少数ですが、あります。

【伊佐委員】 よろしいですか。給食の民間委託58%という数字は、ほかの市町村に比べてどういう水準なのですか。いわゆるトップランナーではないかもしれませんが。ちょっと低いように思うのですが。58%ですか、民間委託と書いてありますけど。

【中部行革推進課長】 申しわけありません。全国のどのくらいの位置づけになっているかというところまでは把握はできていないのですけれども。

【伊佐委員】 ああ、そうですね。近隣と比べてどうなのですか。高いほうなのですか。低いほうなのですか。どうして100%じゃないのかなと一瞬思ったのですが。

【中部行革推進課長】 委託を進めるにあたり、給食調理員という職種を減らしていく必要があります。それは、退職不補充というような形であったり、職種替えといった方法により、段階的に全面委託を進めているというような状況になっています。

【納富委員】 あくまで委託先は、個人ではなくて、企業体ですね。

【中部行革推進課長】 そうです。

【納富委員】 今後、なるべく委託比率を高める、民間委託を高めていくということですが、逆に、受託会社という意味においては十分確保はできる見通しになっているのですか。

【中部行革推進課長】 業者については、八王子は学校数が多いので、幾つかのグループに分けるような形で業者には委託をして、滞りなく業務が遂行できるような形での契約をとっています。

【納富委員】 100%民間委託を実現するだけのポテンシャルはあるという理解でよろしいのですか。

【中部行革推進課長】 そうですね。

【伊佐委員】 もう一つの視点からいえば、八王子市は学校数がかかり多くて、1学校当たりの生徒数が非常に少ない小学校が非常に多いですね。そういうところが仮に小学校ごとに職員を置いてやっているとすれば、これほど非効率なことはないわけで、その辺

の取り組みが政策的にアグレッシブになされているのだろうかという疑問も私の質問の裏にあるのです。

つまり、小学校1年から6年まで合わせても200人とか、そんな学校が幾つもあるわけで、そういったところに一々給食の施設を置いて、職員を置いてということになりますと、そして退職まで待っているというようなことであれば、それはもう本当に非効率なので、これはやっぱり、ここまで効果が出るという分野であれば、大切な取り組み課題とすべきだというふうに思いますね。

【中部行革推進課長】 1点修正させていただきたいのですが、全て職員でやっている学校ばかりではなく、特に小規模校につきましては、職員と臨時職員を組み合わせでやっている学校もあります。その場合は、費用だけを見た場合には委託よりも安くできるというケースもあります。小規模校の場合、調理する職員の数も少なくなります。施設の維持という部分ではおっしゃるとおり費用がかかっているのです、そういった部分での学校の適正配置という考え方も含めて進めていくべき課題ではあるのかなと思います。

【宇田川行財政改革部長】 伊佐委員からの確なご意見をいただきました。八王子市が給食の委託化に取り組んだ理由は、中学校給食を実施するための財源の捻出であります。小学校給食を委託化することによって効率化を図ることで生み出した財源を使って中学校給食を拡大していきましょうということで委託化を始めました。

課長から説明があったように、委託と、正規職員と臨時職員の組み合わせで行う方式を併用する形で進め、効率化を図ってきました。ただ、おっしゃるとおり、自校調理というのを原則にしてきましたので、一校一校でつくっていくロス、正直出ていると思います。そうした中で、一部ではありますけど、小学校でつくった給食を近くの中学校に持っていくという、親子方式と八王子市は言っていますけれども、という形の取り組みを始めしております。

これまでは各校でやっていたりするものを、子どもも少なくなってきましたので、一つの給食室で2校分、3校分、4校分を作る、大規模な給食センターまではいかないとしても、数校をまとめて一つの学校の給食室でつくって、近くの学校に配食するという方法も検討しているところであります。

そういったところも見据えたような形の次の事業展開、ただ単にアウトソーシングだけだともう限界が来ているのかなというふうには感じているところでございます。いただいたご意見も踏まえて参考にさせていただければと考えております。

【前原委員】 今の話ですと、この会議の委員としては多分そういう意見なのですよ。でも、実際に子どもたちに小規模校ながら温かい給食を食べさせたいというと、私なんかの地域というのはかなり学校が離れているので、何校かの学校で一緒にというのはちょっと難しいかなというのもあるので。委員としてではなくて、個人として言っているのですが、そういうふうに考えると、その辺も考慮しなくちゃいけないのかなというような感じがちょっとありますね。

【宇田川行財政改革部長】 全ての学校に一律にはできないと思いますので。また、統廃合のお話もありましたけど、統廃合をすとしても、スクールバスが必要だったり、いろんな状況がありますので、その辺は地域地域で個別に対応していただければなど。

【納富委員】 市民的な視点ですが、子どもたちからの給食に対する評判はどうですか。よくなったねとか。最近、神奈川県某町で大問題が起こっていましたが。

【中部行革推進課長】 小学校の給食はとてもおいしいという評価をいただいております。中学校についても、弁当に汁物もつけて、喫食率は大分上がってきています。

【納富委員】 そこを大事にしたいですね。

【伊佐委員】 時々子どもさんにアンケートとか、丸をつけてくださいという。

【中部行革推進課長】 きょうの給食のメニューを毎日各学校のホームページで配信しているような状況で、保護者の皆様にもご紹介できるような形で給食の質の維持を図っています。

【納富委員】 6.6億円の削減効果となっているのですけども、これは給与差による効果だけですか。職員費の年間支出として、10年前との比較において6.6億円下がったと。

【中部行革推進課長】 これは委託開始した当初からの18年間のトータルの数字で削減効果として掲載しています。

【伊佐委員】 資料審-21をちょっと見ているのですが、市営駐車場、甲の原体育館、芸術文化会館、こういったところを全部合わせてということなのですが、真ん中の市営駐車場に着目しますと、これは八王子の駅前と南大沢と大きいのが二つあると思うのですが、これ両方全部合わせてということで・・・ほうでよろしゅうございますか。つまり、市営駐車場の経営に関しましては、事務事業評価報告書などを見ますと物すごく赤字が出ておまして、この赤字はもうとまらないぐらい大きい。ここの問題は、市営駐車場そのものも、果たして運営費の赤字が出たものを市だけで負担しなくちゃいけない性格のもの

なのかどうかというところまでさかのぼって見直すべき項目かなというふうに感じております。

というのは、市営駐車場は誰のためにあるかというところ、そこに住んでいる町の人たちじゃなくて、八王子市民全体を、とはいいいながら、車を使ってそこに集まる人たちからメリットを受けているのは、やっぱりその辺の商店、事業者の方々というふうに特定されてきますので、そういったの方々にも応分の負担を求めるといような形でなされなくちゃいけない。つまり、市営駐車場とは何かという問題につながるのですが、そういったことからすると、節減の効果は出ているといいいながら、相当赤字で走っているといような状況からすると、この辺は市としてどういう方針でやっているのか。

単にアウトソーシングすれば足りるということではなくて、そこで出た赤字はやっぱり返ってきているわけですから、この考え方、取り組み方の方針というのを見直す必要があるかなというふうに、僕は思っているのです。

【中部行革推進課長】 ご意見ありがとうございます。確かに駐車場につきましては、おっしゃるとおり赤字の状態ではありますが、市が運営する理由として交通渋滞の緩和という役割を果たしているということもあります。民間だけでは吸収し切れない駐車スペースというものを確保していくことで、周辺渋滞をなくしていくという役割も同時に考えていく必要があるということです。ただ、おっしゃるように運営について、赤字をなくしていく努力は必要だと考えています。

【納富委員】 効果のところを見ていると、比較的利用者数とか利用台数を指標にしていますが、例えば先程の市営駐車場では、年間で2,000台利用台数がふえていると。1日当たりせいぜい5～6台の増加になりますが、こういう数値目標を置いているとすれば、その数値を効果としてどう評価するのかが、見えてこないですね。

ことによると、何か別の評価軸を持たないと、こういった施設の管理運営のあり方というのが見えてこないのではないかなという気がしています。

この点は、第2回、第3回あたりの審議会でも触れましたが、平成28年度の事務事業評価報告書を見ても、評価内容において数値目標があったとしても、この数値をどういう意味合いで読むのかというのがわからない。言いかえれば、計画段階で目標設定の仕方は本当にこれでいいのか。PDCAが回るような目標になっているのか、あるいはちゃんと管理できるような目標の設計になっているのかということになるのですが、この市営駐車場の件についてもわからないなという印象です。

確かに公共サービスなので、利用車数がふえるというのはもちろん意義があることなのですが、こういう状況になってくると、必ずしもそれだけで十分とは言えないかなと。そうすると、今伊佐委員からご指摘があったように、赤字と捉えた場合に、例えば八王子駅前の市営駐車場のケースと、南大沢の駐車場のケースでは全然環境も違うのですが、八王子駅前であれば、提携店舗の拡大とあるように、商店街の方に補助的なものをお願いするという立て方はあるかも知れませんが、他方、南大沢のケースは、あそこでの公共サービスのためにあるような感じもしていて、そうすると、ちょっとそのツケの持っていく先がないかなという気がします。

赤字なら赤字でもしょうがないのですが、そういった在り方に応じた改善の仕方というのを、もう少しきめ細かく出していくべきではないかと思います。そういったきめ細かい評価というか視点が、あるいは目標設定の考え方というものが、事務事業評価の中に、見えてこなかったもので、これでいいのかなという気がするものです。きょうのお話を伺っていても、“効果ということで書きました。”で終わっているような感じがするものですから。すみません、辛口で恐縮なのですが。

【宇田川行財政改革部長】 まさに駐車場事業というのは公営企業ですので、独立採算的な要素を考えて運営するのが基本であります。しかし、市営の場合ですと、渋滞の緩和とか公共交通といった公益性の視点もありますので、経営という意識が少し不足している部分もございます。

駐車場事業として経営の明確化、この部分については黒字といいますか、最低ここまでの収益を確保していくのだよという部分は当然必要だろうと思いますし、おっしゃられたように、南大沢はビルの駐車場という位置付けが本来の姿だと思っています。しかし、まちづくりを始めたときには、あの地域に駐車場がありませんでしたので、地域全体の駐車場というコンセプトで整備しております。今後はビルの駐車場としてどうやって活用していくのかというのも一つ課題であろうかと思っています。

八王子の駅前でいけば、八王子の地下駐車場と旭町駐車場がありますが、旭町駐車場はスクエアビルと一体の駐車場です。そうした点についても、いただいたご意見も含めて経営というものを意識していく必要があると感じています。

【伊佐委員】 やっぱりそういう施設というのは、必ず改修とか何か、大規模改修がいつあるのか知りませんが、小さいものも含めてほとんど毎年みたいにやらざるを得なくなるのではないかと思うので、そういった大規模改修のときとか何かは見直しのチャンス

ですよね。ぜひ、南大沢も含めてやっていただければ。あのビル、南大沢の上のほうには民間の企業みたいな、ピアノの教室みたいな、そんなのがたくさん結構入っていますよね。そんなふうに思いますし。

それからもう一つ、非常に下がったという事例をご報告いただいたのですが、ごみ収集など、それはそれでいいのですが、こういった委託をして、これは何年委託で、何年ごとにコンペをとってやるとか、コストのレビューみたいなことはなされているのでしょうか。つまり、委託業者の見直しというような。ごみ収集は複数業者が入っているわけですか。ごみ収集は一括じゃないですか。

【田倉行政管理課長】 単年度の委託ですと、ごみ収集は、雇用しなければいけないので、債務負担行為とあって、3年間の業務委託ということで、このエリアはこのぐらいのごみの量が発生するのでということで委託をしていますので、3年間が終われば、また通常どおりの競争入札をかけて業者を選定し直すことになっています。

【納富委員】 それは運搬業務の話ですか。

【田倉行政管理課長】 そうです。収集運搬。

【寺西副会長】 これ、1社じゃないですよね。

【田倉行政管理課長】 1社ではないです。

【寺西副会長】 複数で、ごみの種類によって、地域によって。

【伊佐委員】 この種の分野というのは、ビッドしてくるところも比較的少ないのではないかと思いますので、その辺横の連携がないこともチェックせんといかんし、チェックする分野というのは市としては大変だと思いますけど、金額が大きいし、絶対必要な分野ですし、なかなか痛しかゆしで、だけど、そういうコストの削減ということから考えると、せっかくアウトソーシングしたのに、それで満足ではなくて、そこはむしろ出発点で、そのレビューはまさに市の一番大切なポイントだというふうに私は思います。

【宇田川行財政改革部長】 委託業者の指導とか、取り残しの指導を含めて市の職員がフォローしなければならない実態があります。そのため、プラスチックの資源収集だけは市の職員が直営でやっています。全域を週1回回ることで現場におけるノウハウを継承し、生ごみや不燃を委託した事業者に対して指導できるような体制を今とっております。

【納富委員】 その指導というのは、具体的には、時々一緒に回ってみたいなことやっていらっしゃるのですか。

【宇田川行財政改革部長】 一緒に回ってというか、取り残しがあったり何なりの苦情

も踏まえて、それに対して指導ですとか、現場確認もしているでしょうしという形で。

【寺西副会長】 苦情ベースが多いのではないですか。

【納富委員】 苦情をもとに指導を行っているのですね。

「戸吹の不燃物処理センターの手選別運転管理」では、雇用創出と言っているのですが、ある意味、障害者対策的な意味合いがあるのですか。

【田倉行政管理課長】 そういう意味合いも一つにはあります。

【納富委員】 違った観点の質問になりますが、障害者の雇用という観点で、雇用機会の創出は、うまく進んでいると理解をしておけばよろしいのでしょうか。

【田倉行政管理課長】 市全体でということですか。

【納富委員】 ええ。

【田倉行政管理課長】 障害者が働きたいというニーズも増えてきていますので、いろいろな雇用形態、通常の企業で働くというのもあれば、グループホーム等に住んでいる方たちが通所作業所に行って、そこで健常者のサポートをするようなところもあります。あるいは、通所施設の一部を作業所にして、そこでつくったパンやクッキーを販売し、その場所として、行政のスペースや福祉施設のスペースを使ったりしています。

【納富委員】 バランスしているということによろしいのですね。

それから、「アウトソーシングの概要」に書いてある「資源化を促進」という言葉で、かつ「細かく分別する」といっているのは、これによって不燃物の処理のコストが下がっているという側面もあるのですか。それとも、取り立てて言うほどのコスト削減の効果はないか。

【宇田川行財政改革部長】 多分処理のコストは上がっていますね。手選別をやっていますので。機械で一律にやっていたものをもっと細かくやっていますので、そこは手間は当然かかっています。ただ、資源化したものを売ったりもしていますので、その辺の収入もふえている。

【納富委員】 こういう観点だと、雇用だけじゃなくて、全体コストという観点で効果があって初めて評価できるかなという気がしますね。

【寺西副会長】 ごみは、コストの問題プラス最終処分場のキャパの問題があって、やらざるを得ないのではないかと思うのですよね。

【納富委員】 なるべく細かく分別して、その処理のレベルを上げていって、最終処分場への負担を減らすという観点が、仕組みとしては必要なのですけどね。

【宇田川行財政改革部長】　　そこまで含めて算出すれば、当然効果があるという形になってくるのだとは思っています。

【寺西副会長】　　戸吹は時々私も行きますけど、かなり過酷な職場ですよ。においも厳しいですし、あそこで働くというのはなかなか大変なことですよ。

【飯島会長】　　あとアウトソーシングの事例②のほうはまだ残っているので、窓口業務のほうもございまして、委託の難しいところ、結構課題が多く挙がっておりますので、ご意見等あれば伺いたいと思います。

【前原委員】　　この②のほう、アウトソーシングの影響というほうで、先ほど説明の中にもあったのですが、窓口対応を全部アウトソーシングという格好にすると、私もちょっと言いましたが、いろいろなきめ細かさというのが多分なくなるのではないかなと思うのです。

例えば転入者が来て市民課の窓口に行ったときに、町会、自治会に加入してくださいというような、多分資料はあるのです。それを渡すという話を聞きましたが、そちらの方向に少し向くような説明、きめ細かく説明ができるという、そういうのはやっぱり正規の職員のほうがいいかなと。アウトソーシングした場合でも、そういったこともしっかりということでは教え込めばいいかとは思っていますが、そういうことが一つ。

もう一つは、ここに載っていますけど、窓口に来るといろんな市民の意見というのがあると思うのですが、それを吸い上げるのに、何かあったら記録を残してくださいというより、実際の職員がじかに聞いて、それを吸収したほうが、生の声というのは絶対入ると思うのです。その辺も考慮したほうがいいかなという気がします。

【伊佐委員】　　よろしいですか。今、前原委員のおっしゃったことは二つあると思うのですが、最初の転居の場合にぜひ入ってくださいというような話をするというのは、私は、アウトソーシングといっても、それは例えばしない場合でも、受付に出た市役所の方が本当にそういう気持ちがあれば言わないでしょうし、僕はその辺のことは余り、やり方によってはアウトソーシングでも十分対応可能かなと実は思っています。

それから二つ目におっしゃったことは、私はおっしゃるとおりだと思うのですが、例えば福祉の窓口というのが1階にありますね。障害者とお年寄りの方とたくさん座って、あそこはかなりのスペースをとってありますが、あれが仮に全部アウトソーシングされると、福祉の実態を知らない人が、どんどん市の職員の中でふえてしまうということになるので、やっぱり現場の声を直接聞ける、そういうポストというのは幾つかはちゃんと市

役所の人が残って、それで自分の経験を踏まえて、市役所の中で階段を重ねて組織を束ねていく中で生かすようになったときに、最初の現場体験というのが非常に生きてくるように思うのですけどね。ですから、どういう窓口に現場知というのですか、そういうのが必要なかというのは、本当に個別に見直していく必要があると考えます。

【伊藤委員】 地方独立行政法人については、まだ具体的なイメージが出てきていなくて、設立しようと考えているところも、具体化しているところはまだそんなになく気がします。当初国のほうで想定していたのは、単独の自治体で設立するというよりも、特に人口が少なく、窓口業務をやるような職員もかなり限られてきているところで、広域連携でこういった窓口業務を専門に扱うような法人をつくるという選択肢も一つあり得るのではないかとというようなことを考えているところもあるのですね。

仮に八王子市で単独で申請等関係事務処理法人というのですけれども、この法人を立ち上げるということになると、一方では、先ほど来あるような八王子市らしさとか、市民の方との接触とか、場合によっては市の職員が派遣できますので、そういった形で法人をつくるとしても、市と完全に切れて業務をするわけではないという形にはなると思うのです。

ただ、仮にもう少し広域連携とか、あるいは窓口業務の専門性をかなり高めて特化したような形で法人を設計するとなると、やはり今までどおりの対応とはまたちょっと変わってくる可能性もありますし、一定程度ほかの自治体と手続面でも共有化しなければいけないみたいなところが出てくるということになりますので、これをどう考えるかというのは、これから議論が出てくるのかなということが一つです。

他方で、私は全然専門ではないのですが、恐らくこの法人の仕組みは、対人サービス、窓口業務で対応しているのですけれども、今後さらに人口減少が進むと、恐らくはICTの活用をもっとやらなければいけない。本当に窓口で人と人でやっているだけの余裕がなくなってきて、AIとかいろいろありますけれども、アプリとかを使って、別に窓口に行かなくても手続ができるようになるとか、恐らくそういった方向に話が急速に進む可能性があるんで、それも含めて、こういった窓口業務の改革というのを見据えていく必要があるのかなと思います。

技術的にはどういう方向に行くのかというのは予測もつきませんが、この数年で進む可能性もあるということですね。そこの部分も視野に入れておく必要があると思っています。

【寺西副会長】 まさに指紋認証で絶対安全にできるようになると思うのですね。

【納富委員】 アウトソーシングというテーマの中で気になったのは、“アウトソーシングの前にやるべきことがあるのでは”という点です。今のやり方をそのまま委託しているのかどうかという観点が必要だと思います。

例えば、非効率な部分がありはしないかという目で現状の業務を見直し、効率化を追求するプロセスを経た上でアウトソーシングに持っていく。さもないと悪く言うと丸投げということも起こりかねない。と同時に、恐らく業務把握のレベルアップにもつながるのではないですか。

伊藤先生がおっしゃったようなICT化を考えると、これはかなり発想が変わってくる話なので、そうすると、今の業務に対して、ICT化でこういうふうに分けてしまっているのだからという疑問を持つことも必要でしょう。そういう意味では、丁寧にプロセスを踏んで、アウトソースした方がいいけれども、その後の修正がきかないとか、あるいは、思い切ったコスト削減のきっかけを見失ってしまっているとかということにならないように、気をつけるべきかなと思います。

それから、窓口のいろんな対応の問題ですけれども、これはアウトソーシング、あるいは業務委託というのは、受託者側の能力や、仕事に対する考え方、といったものに依存する面があると思います。レベルの高い受託者であれば、それなりのものが期待できるでしょうし、言いかえれば、窓口における、まさに市民からの質問に対して答えるだけの能力を持つ人を育てていけるような受託者であれば、委託契約の中で5年間ぐらいの業務の改善計画を求め、その進捗状況を市役所側がきちっとチェックする、そういった公的管理ができるような仕組み、そここのところに職員側のノウハウを発揮していくというような運営の仕方というのはあると思います。

これはまさに伊藤先生がおっしゃるような独法側の設計次第という面もありますし、どういう人材かという問題にも関わってくるので、そこは状況に応じて、丁寧にやるのが大事だと思いますけど。

【伊佐委員】 よろしいですか。今、アウトソーシングの話をいろいろみんなで考えているのですが、極端なことを言えば、要するにこれは市がやらなくちゃいけないものなのかどうか、本当は民間に全部移ししちゃってよいのではないかという業種があるのではないか、そういう分野はないだろうか、そういう見直しの場合というのはあるのでしょうか。

具体的に何を発言したいかといえば、八王子市は看護専門学校というのを持っています

す。これは極めてユニークな存在で、23区の中で市で持っているのは八王子市だけ。地方に行けば同じような例はありますけどね。東京都は看護学校を幾つも持っていますけども、ここ数年で幾つか民間に売るか整理統合しちゃって、むしろ減らす方向にある。八王子の場合にはいろいろ経緯があって持っているわけですけども、八王子市として果たしてこの学校を運営していかなくちゃいけないのかどうか。これは市の手から離してもいいのではないかというふうに思います。

それから、霊園というのを幾つか持っていますけども、これも、最小必要限度というのはあると思います。確かに、公として無縁仏の管理とか、いろいろやらなくちゃいけないのですけども、ただ、余りにも規模が大きいのではないかなど。これは墓に対する考え方も変わっていますので、市がいつまでもこういうことをやっているというのがそもそもおかしいので、そこは発想の転換というか、アウトソーシング以上に全部切り離しちゃっていいのではないかなと思います。

ほかにも、例えば非常に高尾山の観光に役立っているようなものも、もうひとり立ちできるような事業になっているならば、市の手から離れて民間のベースに移しちゃうとか、そういった分野の見直しをしたほうがよいのではないかなというものが幾つかあるように思うので、あえて発言させていただきました。

【宇田川行財政改革部長】 本審議会への諮問は、「行政サービスの提供手法について」でありますので、今伊佐委員からお話があったような事業仕分け的な視点からの見直しの議論は、想定していないところであります。しかし、今後、後半で議論する歳入歳出改革の中で、当然、入りを見て出をどうしていくか、出を見て、そのための財源をどう確保していくかという議論もしていただくことになるかと思っていますので、会長にもご相談させていただきながら調整させていただきます。

【寺西副会長】 あとすみません、トップランナー方式で挙げられている23番目の情報システムの運用（クラウド化）という、これはどんなことをしろというふうに想定しているのですかね。

【宇田川行財政改革部長】 これは、行政が持っている様々なシステムのサーバーを個別に用意するのではなく、アウトソースして、どこかの企業が持っているサーバーを複数の自治体で共同で利用し、効率化を図りなさいよという流れです。

【寺西副会長】 サーバーを外に出せという。

【宇田川行財政改革部長】 簡単に言えばそういうことです。そのほうが各自が持って

いるより効率的でしょうと。ただ、これも、八王子市は自治体として大きいので、八王子市単独で持っていてさほど変わらない。だから、今アウトソースはしておりません。クラウド化の技術は使って、できるだけサーバー数を少なくするという取り組みを進めて、効率化を内部で図っています。

【寺西副会長】 この関連の中で、例えば先ほどのICT化というようなことは絡まないわけですね。ここの話は。

【宇田川行財政改革部長】 ここのクラウド化と直接は絡んでこないと思っています。

【納富委員】 今のはハードの話になるのですか。八王子ではそもそもこういうシステムなんでおっしゃっているのは。やっても余り効果がないと。

【宇田川行財政改革部長】 狙っているのは、最初ハードですけど、国民健康保険なんか今度広域化されますよね。そういったときには業務が標準化してくるのだろうなと思います。

【納富委員】 まずそちらからのアプローチですね。

【宇田川行財政改革部長】 業務を標準化することによってシステムを共有化できますし、独自開発しなくて済むことにもなります。事務も共通化してきますので、単純化した上で、民間委託という次の段階に進めるものも出てくると思います。

【納富委員】 これからシステムを開発するわけですか。ここの話は。

【宇田川行財政改革部長】 今はまだ個別個別で対応しているというような状態です。ただ、今後は、地方で独自にやるべきものと、共有といいますか、どこの自治体でも同じようにやるべきものがもっと鮮明になってくるのではないかと考えているところです。

【納富委員】 その話になると、ハード自体は圧倒的にコストパフォーマンスがよく、安くなっていますね、昔に比べれば。一方で、業務の多様化とか複雑になってくるに伴ってソフト側の設計作業のほうが大変で、即ちほとんど人件費に近いわけなので、そのコストをどう抑えるかですね。

おっしゃっているように、業務を効率化して、シンプルにした状態でソフトウェアに組み立てることを考えていかないと、結局、水膨れしたソフト、その後のメンテナンスコスト高という悪循環を招きかねないので、そういう意味では、業務の整理もある程度広域での共有を念頭にというところは大変価値があるのだと思いますね。

【田倉行政管理課長】 今、基本的には、システムを入れるときは、システム開発業者のソフトをそのまま使って、開発料として払うのではなくて、システムの利用料として払

うというような形態をとっています。

【納富委員】 使用許諾の形式ですか。

【田倉行政管理課長】 そうですね。そういうのをベースにしていますので、八王子市独自の開発を委託しているというものは減ってきています。

【納富委員】 一からつくるじゃなくてということですね。

【田倉行政管理課長】 その中で、人口規模が異なると、同じシステムではうまくいけなくなってしまう。八王子市は人口が多いので、人口規模に見合ったシステムを提供できるベンダーの中から選ぶというような選定の方法になりつつあります。

【納富委員】 八王子市及び周辺のある程度広域での運営を前提としたものですか。

【田倉行政管理課長】 周辺の自治体は、八王子市と同レベルの人口規模の自治体というのではないに等しいので、全国展開をしているシステム会社の中で、50万人とか、30万人から60万人ぐらいの規模のシステムをつくっている会社の中から各システムを購入しているという形になります。

【飯島会長】 今、ちょっとシステムのお話が出ましたけれども、もう一つ、次の給与事務というのはシステムの中でも・・・なので、もしよろしければそちらのほうに移らせていただければと思いますので、よろしいでしょうか。

【納富委員】 すみません。窓口事務に戻ると、公権力の行使というのは、これを委託しようと思うと、それこそ法改正の話になりますね。

【伊藤委員】 民間では一応できないという解釈になっていまして、例えば、実質的な流れとしては、申請したらすぐ出てくるというイメージですけど、実際にはそれが本当に本人かどうかの確認をした上で、ちゃんとこれを交付していいかという判断をしているということになっていますし、戸籍に関しての審査とかが一応あるということになっていますので。場合によっては、申請が不適切であるので、受理しないという決定をしたりもしますので、その部分はどうしても公共的な組織体である主体が判断しなきゃいけない、地方独立行政法人であれば一応可能だという解釈になっている。

【納富委員】 さっきのICTの話じゃないですけども、認証機能とか、そういったもののレベルを上げることによって、場合によっては人間がやらなくていいように持っていける可能性は、あるといえはるのですかね。

【伊藤委員】 あると思いますけど、ただ、それも、今の法制度の前提とまた異なってくる可能性もありますので、その部分は何とも言えないということかなと思います。全

く民間に全部任せるといふわけにはいかないということです。

【納富委員】 この資料の中では、公権力行使のところの○×を見ていて、幾つか直営が残っておりややぎくしゃくした形に見えますが、ここを円滑に進めるために、一つには、認証などの機能で、どれぐらい人間の判断というのを問題なく機械的にやれるようになるのかが、論点ですかね。その前後のことがわかっていないと、行使の部分は機能しないなと考えると難しいだろうなと思います。

【寺西副会長】 窓口に行っている立場としては、審査決定って何がなされているのだろうってちょっと思いますけどもね。

【宇田川行財政改革部長】 簡潔に申し上げますと、申請書を受け取るのは、公務員でない者でもできます。例えば、コンビニで受け取って、それをファクスで本庁に送る。次の段階として、市の職員が審査して証明書を発行する。そして、ファクスで送り直す。それをコンビニで申請者に渡すことはできます。このうち、発行の部分は市役所職員がやりなさいよというのが今の法律です。それが、今度独立行政法人の法律が変わることによって、その発行業務も独立行政法人でできるようになります。

【納富委員】 民間でもいいじゃないかという気がしますね。

【田倉行政管理課長】 証明書の交付等は、そういう観点は強くなってくると思いますが、戸籍事務は、かなり複雑な戸籍を持っていらっしゃる方も少なからずいらっしゃいます。市の職員も戸籍業務を担当している職員の中に経験年数が長い職員がいます。そのノウハウがきちんと継承されていかないと難しい戸籍の受理というのもあります。同じ独立行政法人でも、色合いとしてはちょっと違うのかと思います。

【飯島会長】 よろしいでしょうか。この件について、最後のところで、審議会のご意見を私のほうでまとめさせていただきたいと思いますので、よろしく願いいたします。

それでは、3番目、給与事務のご説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、資料の審-23-3を説明させていただきます。こちらの資料は、公務員のノウハウの成長と民間活用の両立、あと費用効果についてご審議していただきたいと考えております。

事例は給与事務になります。給与事務の業務内容は大きく三つに区分できまして、給与票や各種手当の決定といった制度の体系整備に関する事務、また、整備した制度をもとに給与計算などの作業を行うシステムを構築する業務、そして、構築したシステムを活用して給与等の計算や帳票の印刷など定型性の高いオペレーション業務、この三つに分けさ

せていただいております。

これらの業務は、現状、直営と委託で実施しており、それぞれの実施に当たり必要なノウハウがございます。資料の右にずれていただくような形になりますが、制度の整備につきましては、整備に当たり関連法令や国や都の制度に精通するとともに、八王子市の人財育成方針を踏まえた制度設計ができるノウハウというものが必要になります。システム運用では、情報システムを設計するノウハウ、またオペレーション業務では、マニュアルなどの手順に基づき、適格、迅速に処理するノウハウなどが挙げられています。

また、これは公務員が持つべきノウハウですが、委託業務の内容、履行状況、業務の質のチェックなど管理に関するノウハウも、事業を実施していく上では欠かせないものになります。

このようにノウハウの種類は、前回までご審議いただいた中でさまざま出しておいております。参考として今回挙げさせていただきましたが、まだ示されていないノウハウや、そのノウハウを誰が担うべきかなど、さらに掘り下げたご審議をしていただければと思っております。

また、給与事務は、委託化審査業務を一部見直しをかけた事例でもございます。見直しをした内容といたしますと、オペレーション業務のうち給与と賞与の計算業務を30年2月より直営で実施する予定でおります。戻した理由といたしますとは、これまで職員個人が紙ベースで給与担当に書類を提出して、それを委託業者が入力していたというものが、種々の機能向上により、データによる申請というものに変更になりまして、今まで委託化していた工程がなくなるということで、給与面において優位性が出たことが一つ。

また、システムの導入当初に想定していた同じ業務内容を複数の団体によって活用する共同アウトソーシングを想定していましたが、こちらが進まず、規模の経済が働かなかったことなどが主な要因になります。

このように今後も委託をしている事業の見直しというものは必要になってきます。その際に利用特性を踏まえて、競争性の確保や規模の経済など、費用効果が上げられるような方策が求められてきます。ここでも、見直しの際に、費用効果を上げるためにどのような方策が必要かなどについてご審議いただければと思っております。

説明は以上になります。

【飯島会長】 ありがとうございます。これは見直しをした事例というものでありますけれども、いろいろノウハウが整理されていて、今までの事業を踏まえてなされている

事例だというふうに思っております。

先ほどもシステムについてのお話ということもございましたけれども、これに関して、ご意見とかご質問を承りたいと思いますので、よろしくお願ひいたします。

【寺西副会長】 ほかの団体との共同活用というのはどこを想定していたのですかね。そういう話はなかったですか。

【田倉行政管理課長】 具体的にどこの自治体というのはなかったのですが、システム開発会社から、同じぐらいの規模の地方自治体が増えてくれば、それは標準化できますので、そこでコストが下げられるというような話が当初あったと聞いています。

【寺西副会長】 今後それがまた戻ってふえていくという可能性はないのですかね。あったらまたそっちへ方向転換するという可能性は出てくるのですか。

【宇田川行財政改革部長】 今回教訓にしなきゃいけないなと思っているのは、これを当初導入するときには、事業者側の提案によって、八王子市さんが加入してくれば、ほかの自治体も参入することによって規模の経済が働きますよというのを一つの効果として出されたところなのですが、実際ふたをあけたところ、他の自治体の参入をそれほど見込めなかったよという中で、それでも委託する効果は出ていたわけですが、企業側もいつまでもそれでいいというわけではなくなってきたと認識しています。市場の中で競争性のある程度確保できている部分、民間企業のいろんなところが参入してきている分野についてはアウトソーシングができる状態になっているだろうと思います。そうではない部分については、期待値で実施することによって弊害が出るのかなと。一者随契みたいな形になって、その企業にノウハウを伝授するような形に、特別扱いをしているような形にもなりかねませんので、そういったところは注意していかなければいけないと考えております。

それともう一つが、市場に任せる場合には、工事監督なんかはそうなのですが、今、八王子市の職員、公務員が工事監督しなくても、工事監督も別の事業者へ委託できる。工事はこちらの事業者、工事監督はこちら事業者というふうに委託できるようになっています。そういった監督業務自体も、市場の中で育ってきたような状態になった業務についてはお願ひできるのかなというふうに思っているのですが、そうではない業務については、そういった面では慎重にいかなければいけないのかなと今回考えました。

【納富委員】 給与計算って、どこの市町村も逆に、給与制度というか、給与体系というか、これは基本的に同じというわけじゃないのですよね。市町村によって独自色の強い

給与計算方式というか、あるいはいろいろFRINGE BENEFITとか、標準化が非常に難しい話なのか、そもそも。

【宇田川行財政改革部長】 基本は同じだと思います。

【納富委員】 これも恐らくどこかのシステム開発会社が提供するパッケージソフトでしょうが、お金の計算の部分は、必要に応じた小規模なカスタマイズは多分やれて、それによって八王子市のニーズなり、あるいは多摩市のニーズなりということで、多少は対応できると思いますが、人事考課を含めた非常にデリケートな情報とリンクする部分があるとなれば、そこはかなり八王子市独自にやらないといけないという話になりそうな気がします。給与計算というところに絞って考えていいのか、あるいは人事情報とリンクするのか、どちらなのでしょう。

【宇田川行財政改革部長】 計算でいいかと。

【納富委員】 であれば、話は非常にシンプルで。

【宇田川行財政改革部長】 委託事業であっても、守秘義務というのは当然出てきます。民間人だから秘密が漏れるという話ではないと思います。逆に、公務員でも悪いことする人たちは悪いことをします。

【納富委員】 多少の違いはシステムの個別のカスタマイズで対応できるのであれば、広域での利用というふうに考えたほうが当然効率はいいですよね。

【宇田川行財政改革部長】 今回の見直し理由のところに書かれている、単純入力というふうになっているのですが、システムでできる範囲が広がってきていると思います。今までは人が判断して操作していた部分が、システム化されることで、ノウハウが今までほどは要らなくなってきた。機械がやってくれる。ただ、その機械の中身がわかる職員がいなくなってしまうと、次のシステム更新時に検証ができなかったり、指示ができなかったりというのは、不具合も生じて参りますので、ノウハウの継承というのが必要になってくるだろうと思うのです。

【伊佐委員】 市役所の人数、臨時とかいろんな形態、正規職員以外の人を含めれば、いまだに3,000人を恐らく超えるのではないかと考えているのですが、それで規模の利益が働かないということなのですかね。

【中部行革推進課長】 ここで言っている規模の利益というのは、八王子市だけがこのシステムをやっているということでは働かないということで、近隣の市町村に同じ会社が提供する同様のシステムが広がっていけば、規模の経済が働き、八王子にかかる金額が下

がってくるということです。

【寺西副会長】 ほかの自治体が乗ってくれなかったという。

【納富委員】 そこは、ハードも共有してという意味なのか、あるいは八王子市で開発した、パッケージに少し修正をかけたプラスアルファのソフト部分を、要するに著作権というか、使用権は八王子が持っているのだけでも、それをほかの市町村にも使わせるといいう意味で八王子が収入を得るみたいな、そんなイメージなのか。ここにおける効果というのはどういう効果を考えればいいのですか。

【中部行革推進課長】 著作権ということではありません。

【納富委員】 そのあたりはソフトウェア側が持つのでしょうかね。

【中部行革推進課長】 同様のシステムを汎用性という部分で他の市町村も導入すれば効果が出るということです。

【納富委員】 そうすれば、八王子として業者に払う費用は減りますよという。

【寺西副会長】 委託業者が委託費を下げってくれる。

【納富委員】 という効果ですね。

【寺西副会長】 給与システムってそんなに頻繁に変更というのはないのですよね。大体システムの委託の場合には、修正だとか、変更だとかというものが、一々新たにまた発注で追加費用というふうになっていって……。

【中部行革推進課長】 バージョンアップも必要になりますし、制度自体の変更に合わせて再構築しなければいけない部分も出てくるので、そういった修正はかけていきます。

【宇田川行財政改革部長】 給与制度というのは、毎年法改正などにより、小規模なり大規模なりの変更がありますので、それは常に反映していかなければなりません。

【伊藤委員】 ベースが変わるのは比較的自動的にできるのですが、新しい手当がつくとか、新しい休暇の制度ができるとか、そういうのが変わると全部変えなきゃいけない。

【伊佐委員】 しかし、この程度、つまり給与計算みたいな程度のもので共同でアウトソーシングができなかったということは、例えばほかの市町村と何か一つの大きなシステムをつくらうなんていうのは本当に難しいでしょうね。理想形としてはわかるのですが、給与でさえなかなかできないということであれば、本当に難しいでしょう。

【寺西副会長】 また新たな業者が出てきて、汎用性の高いソフトを開発して大きく巻き込んでなんていう業者が出てくる可能性はあると思うのですね。採択する側からすると、示されたパッケージで、うちに合うようで合わないみたいなというところで結構採択され

ないというケースがあると思うのですよ。結構融通がきいて、どんなものにもフィットしますよみたいなものができればいいですけど。

【宇田川行財政改革部長】 システムによって、できる範囲がかなり違ったりします。それも、できたらみんながパッケージでできているものをできるだけ買わないと、カスタマイズしてしまうと、後の毎年の更新のときにすごくお金がかかってしまうものですから、カスタマイズしないでパッケージのもので抑えようとするとなおさらなのでしょうね。

【納富委員】 では、カスタマイズしないのですか。

【宇田川行財政改革部長】 基本的には、今はしない形で抑えていますね。カスタマイズしてしまうと、システム更新とか改修費用が。

【納富委員】 ベース部分のバージョンアップがあると、カスタマイズした部分の反映が非常に難しくなるというのは事実ありますけども。

【宇田川行財政改革部長】 できるだけパッケージでという形で今は。

【納富委員】 ということは、システムに合わせるみたいな部分が出てくるのではないですか。それは大丈夫なのですか。

【宇田川行財政改革部長】 そういうふうにしていかないと、・・・お金の余裕が・・・。

【寺西副会長】 ただ、ある程度のカスタマイズはやってくれるという、多分そういう契約になるのでしょうか。

【納富委員】 パッケージ部分のバージョンアップとカスタマイズの規模とのバランスで何がベストなのかというところをしっかりと判断しなくちゃいけないですけどね。

【時久委員】 就業関係はどうしていますか。小さな会社だったら勤怠管理はタイムカードを使っていることが多く、それを入力して給与計算をしていくと思いますが、八王子市役所の場合は、システム管理されていて、勤怠データが送信されているようなシステムができているのでしょうか。

【田倉行政管理課長】 労働時間によって支払うというものが、正規職員の給与体系としては時間外勤務ぐらいしかないのですが、時間外勤務はデータを入力すると、それがこの給与システムに反映される形になっています。手当等も、その勤務をすると手当が月額幾らとか、月額幾らとかいう手当が何種類かありますので、実績に応じ給与計算されるものになっています。

臨時職員などは、毎日の出勤は各課で管理をして、何時間働いたのかということをご

課で集計をした合計の数字をシステムのほうに入力すると、給与計算できるものになっています。

【寺西副会長】 でも、職員は、パソコンを立ち上げれば出勤管理というふうにはなっているのですか。

【田倉行政管理課長】 何時に出勤したかどうかの管理には使っていますが、先ほど申しあげましたとおり、時間で給料というふうになっていないので、タイムカード的な使い方はしていません。

【宇田川行財政改革部長】 基本的には、個人個人の出勤パターンは出勤簿としてシステムに入っていますので、普通は8時半からで、ずれ勤で10時からの人もありますし、その出勤簿が入っていますので、それによって、残業が出たときには時間外を入力すれば時間外がちゃんとできるという形にはなっているのです。

【納富委員】 費用対効果という意味では、具体的には数字か何かで出ているのですか。「論点」のところに「費用効果」とあるのですけども。

【中部行革推進課長】 直営でやることによって、職員をその分、増員しますが、その職員の人件費と委託費用を比べても、直営でやったほうが費用がかからないというようなところで費用効果があります。

【納富委員】 ここにおける、その職員というのは、まさに給与そのものを扱っている人事、総務、どこなのですか。

【中部行革推進課長】 これは労務課になります。

【納富委員】 労務課ですか。それ以外にシステム部門というかわり方をする職員もいらっしゃるかと。

【中部行革推進課長】 単純に給与事務にかかわる職員というところだけです。

【納富委員】 では、労務課の中だけで完結しているということなのですか。

【中部行革推進課長】 はい。

【納富委員】 そうすると、何人ぐらい関与されているのですか。

【中部行革推進課長】 正規職員が2名と嘱託員が2名です。

【納富委員】 じゃ、4名で。

【中部行革推進課長】 直営にすることによってそれだけ増になる予定です。

【納富委員】 4名増。トータルで何人なのですか。体制としては。

【寺西副会長】 3, 500～3, 600人いらっしゃるから、結構な人数ですよ。

【事務局】 給与の担当は今4名ぐらいです。

【納富委員】 その4名に今度2プラス2が加わるという意味ですか。

【中部行革推進課長】 はい。

【納富委員】 費用の削減効果というのはどれぐらい見込めているのですか、今。逆に言うと、委託料が幾ら減るかになりますけど。

【中部行革推進課長】 1年間の経費の削減効果としては4,000万円です。

【納富委員】 4,000万。ああ、かなりだな。1年間に4,000万というのは、委託料というのはまさに固定費的に業者さんに払っていた金額という意味ですか。

【中部行革推進課長】 そうですね。運営費という意味ですね。

【時久委員】 今後も明細や源泉徴収票の作成は引き続きアウトソースでということですか。

【中部行革推進課長】 はい。年末調整と明細書印刷は委託で継続です。

【時久委員】 今民間企業でも、ペーパーレスということで紙をなくす方向に結構進んでいるようですが、市役所の中でも結構進んでいる自治体はあるものなのではないでしょうか。

【田倉行政管理課長】 ほかの市がどうかはわからないのですが、国家公務員はそういうのが進んでいるというふうに聞いています。

【寺西副会長】 八王子市は毎月配られるのです、紙が。

【納富委員】 明細書って給与明細書ですか。

【時久委員】 そうです。給与明細書や源泉徴収票など。自分のパソコンやスマートフォンで確認できるようになってきています。

【納富委員】 そうですね。紙を出すかどうかだけの問題であって、大もとさえ中にあれば、あとは自分でプリントアウトするかですよ。

【田倉行政管理課長】 今、民間は結構導入されているのですか。

【時久委員】 例えばIT系の企業だと、紙は要らないという従業員の声も多いようです。「まだ紙なの」というふうに言われてしまうケースもあります。

【納富委員】 要は選択できますと、選択というのは、パソコンを開けば、自分のID、パスワードで自分の給与データが出てくるわけなので、印刷して奥さんに渡したければ、自分で印刷をして今月のと行って渡す。そうじゃない人は見て終わりというような。

【飯島会長】 大体よろしいでしょうか。ありがとうございます。

今何点かご審議していただきましたので、結論というよりも、ご意見を整理させても

らいたいと思いますが、まず最初のところで、今後の八王子市の動向、並びに国の動向を踏まえて、極めて財政的には厳しい予想にある中、アウトソーシングということは非常に重要な論点であるということについては一応のご理解はいただけたかと思います。

ただ、アウトソーシングの全般について考える場合に、委員の方々からのご意見、例えば地域とのつながりであるとか、あとは公共部分がやるべき仕事なのかどうなのかとか、その辺のあたりの検討も必要ではないかというようなご指摘もいただきました。これは、先ほど事務局からもお話ありましたように、歳入歳出改革という大きなところのテーマも扱いますので、そのあたりで今後審議できるようにさせていただきたいというふうには考えております。

それからあと具体的な事例、これはあくまでも事例でございますので、どういうご意見があったかということではございますが、まず、給食調理に関しては、基本的にアウトソーシングをずっと進めてきているわけでございますけれども、効率性ということについては追求していくというのは異論はないかと思います。ただ、若干その際に留意していただきたいという事項もご意見としては出たかと思っておりますので、その辺は、効率性を追求しつつも、その辺のご意見というのも今後検討して進めていくべきだろうというような感じかと思っております。

それからあと、ちょっと問題の大きい窓口業務でございますけれども、伊藤先生からもお話がありましたように、今後、ICTの活用であるとかさまざまな選択肢があるという中において、慎重に今後いろんな選択肢を検討すべきだろうというご意見が多かったと思います。もちろん、その中に地方独立行政法人というのも選択肢の一つとしては残しておくとしても、それ以外のあり方があるのではないかと、場合によっては直営というのものもあるのではないかとというようなご意見もあったかと思っておりますので、今後の動向を踏まえて慎重に判断すべきかというようなご意見が多かったかと思っております。

それから、アウトソーシングに関する不安としては、もちろん対応自体について不安というご意見があったかと思うのですが、現場の住民の情報を収集するというような役割もあるのではないかとというようなご指摘もございましたので、それは窓口、また窓口以外でそれがどういうふうに行えるのかということもあわせて今後検討すべき課題ではないかというふうにご受け取っております。

それからあと給与事務に関しましては、こちらは最後にいろいろご意見いただきましたけれども、特殊なカスタマイズをしてしまうとコストがかかってしまう。ですので、で

きる限り汎用性の高いものをどうやって活用していくか、それがコストダウンにつながっていく。余り特殊なものを使うと、事務局のほうからのご指摘もございましたように、市場性がないようなものを使ってしまうと、後々コストがかかる。ですので、その辺のところをどういうふうに工夫していくかということが今後も重要かと思えます。

最後に明細書印刷等のご指摘もございましたけれども、電子媒体で、もしできるのであれば、そういうふうなコストの削減というのも、現状は委託という形で印刷をやりますけれども、まだまだ削減の余地があるのではないかというようなご意見をいただいたというふうに思います。

大体流れに即しますとそのような形でご意見をいただきましたので、今後、次回もう一回アウトソーシングについては会を設けておまして、前半については、またもう一回事例をもう少し深めさせていただくと同時に、後半につきましては、アウトプットでもう少し全体像が整理できるような形でご審議いただきたいというふうに考えております。

また、きょうは比較的これまで以上にご意見を頂戴できたと思うのですが、委員の方々から、もう少し自分の意見を述べたいというようなご意向も承っておりますので、次回は、アウトソーシングに関してのテーマについて、大体お一人3分程度で、もし意見を述べていただけるのであれば、資料等は同封してごさいませんので、全般的なお話を承ればというふうに思っておりますけれども、そのような形で、もしよろしければ進めさせていただきたいというふうに考えております。

そのような形できょう大体ご審議いただいた内容というのは整理させていただきましたが、大体このような形でよろしいでしょうか。

(異議なし)

【飯島会長】 今後またいろいろご意見があると思えますので、それにつきましては、常時事務局のほうにお伝えいただければ、また今後、対応をさせていただきたいと思っておりますので、よろしくお願いいたします。

それでは、私のほうからここで議事は全て終了というふうにさせていただきますが、次回以降の予定等について事務局のほうからご説明をお願いいたします。

【事務局】 次回の開催は11月21日、火曜日、午前9時半からとなっております。場所は本日と同じ部屋の第5委員会室のほうを予定しております。会議の開催通知及び資料につきましては、開催の3日前ぐらいをめどに送付をする予定でございます。

また、ご意見やご質問等あります場合には、きょうから1週間後の10月24日の火

曜日ぐらいをめどに、事務局のほうまで書面にて送付していただければと思います。

事務局からの連絡は以上であります。

【飯島会長】 ありがとうございます。

それでは、八王子市行財政改革推進審議会、これをもって終わらせていただきたいと
思います。どうもありがとうございました。