

会議録

会議名	八王子市行財政改革推進審議会（第6回）	
日時	平成29年11月21日（火）9時30分～11時30分	
場所	八王子市役所本庁舎 事務棟8階804会議室	
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 (会長、副会長、以下50音順)
	関連所管	なし
	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、小澤 研主査、三浦 清志主査、平島 耕太主任、唐沢 洋平主任
欠席者氏名	前原 教久委員	
議題	(1) アウトソーシングの全体整理 ・業務特性から見た担い手の整理 ・アウトソーシング導入の視点 ・委託後の管理監督について	
公開・非公開の別	公開	
傍聴人の数	なし	
配付資料名	【審-24】アウトソーシングの全体整理	
会議の内容	別紙のとおり	
会議録署名人	平成29年12月28日 飯島 大邦	

八王子市行財政改革推進審議会 第6回審議会

平成29年11月21日

【飯島会長】 皆様、おはようございます。朝早くからありがとうございます。本日もよろしく願いいたします。

ただいまから、第6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。

それではまず、欠席委員のご説明について、事務局からお願いいたします。

【中部行革推進課長】 本日の欠席委員は前原委員が欠席です。

【飯島会長】 ありがとうございます。本日、事前にお渡ししております次第に沿いまして、議事を進めさせていただきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

まず、議事に先立って、事務局で異動された方がいらっしゃいますので、その方々のご紹介をお願いいたします。

【中部行革推進課長】 11月1日付の人事異動で行革推進課の職員体制が変わりましたので、紹介させていただきます。

行革推進課主任の井上と伊藤が異動になりまして、主査の小澤と主任の唐沢が配属となりました。

【小澤主査】 11月1日付で異動になりました小澤と申します。よろしく願いいたします。

【唐沢主任】 同じく11月1日付で異動となりました唐沢と申します。よろしく願いいたします。

【飯島会長】 ありがとうございます。それでは始めさせていただきます。

それでは、議事に入る前に、本日の資料の説明を事務局からお願いいたします。

【事務局】 本日、お配りしておりますのは、次第のほかに資料1一つのみです。審24と書いておりますアウトソーシングの全体整理というものです。

資料は以上となります。

【飯島会長】 ありがとうございます。

それでは、早速、議事1、アウトソーシングの全体整理に入らせていただきます。

前回に引き続き、アウトソーシングの全体についての考え方、また、運営における留意点について議論するため、整理させていただきたいと考えております。

前回は、アウトソーシングの現状や効果について、事務局からの説明の後に、給食調理、

それから市民課窓口、給与事務、三つの個別事例についてアウトソースの可否や課題について検討していただきました。

本日は、今までの審議会で各委員からいただいた意見を踏まえて、アウトソーシングの導入に関して、整理しておくべき事項の抽出を事務局に依頼しております。それに基づいて、本日の資料を作成していただいております。

これまで、そのように議論をさせていただきましたけれども、引き続き、またより高い視点から市役所全体の業務についてのアウトソーシング導入の方向性について、ご意見を賜りたいと考えております。

また、アウトソーシング導入後の管理、監督のあり方についてもあわせてご意見を頂戴できればと思っております。

また、前回の際にアナウンスさせていただいたように、各委員から本日の審議会の最後の部分で全般的な提案であるとかご意見も承りたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、議事内容について、具体的に事務局からご説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、私のほうから説明をさせていただきます。

資料の1ページをご覧ください。

本日の議題でありますアウトソーシングの全体整理として、1から5までの五つの項目に分けてご議論いただきたいと考えております。

まず、ここで私のほうからは、1、アウトソーシングとは、から3、業務特性から見た担い手の整理まで説明をさせていただきます。

2ページをお開きください。

今回は、アウトソースの全体の整理でありますので、資料のつくりといたしましては、これまで委員の皆様方からいただいたアウトソーシングに関するご意見を項目ごとに掲載しております。振り返りも含めて、ご確認いただければと考えております。

まず、1は、アウトソーシングについて定義づけをしております。

続く2では、アウトソーシングのメリット・デメリットや活用の必要性について整理をいたしました。

アウトソーシングの主なメリットといたしましては、民間のノウハウや専門性を発揮することで、市が直接実施するよりもサービスの向上が見込まれることや、行政コストの削減が図られることが挙げられます。

また、デメリットとしましては、業務を外部化することで、行政組織としてのノウハウを喪失していくことや、契約期間による業務の継続性などが挙げられます。

アウトソーシングを活用することの必要性につきましては、これまでの審議会の中で整理してきましたとおり、今後、見込まれる人口減少社会におきまして、経営資源を効果的に活用していくための手法の一つとしてアウトソーシングが有効であることが議論されてきました。

続きまして、3ページの3、業務特性から見た担い手の整理になります。こちらも、一部につきましては、これまでの審議会において整理してきたものでございます。

まず、表の説明をさせていただきます。専門性と定型性をそれぞれ軸としておりまして、専門性の定義ですけれども、専門性は、行政特有の知識や技能が求められるものとしておりまして、例えば、保育や施設の管理というものは、業務を行う上で専門の知識は必要にはなりますが、その知識は行政特有の専門性というものではありませんので、ここではそのような業務は専門性が低い分野であるというふうに分類しております。

また、定型性は、業務フローの設定や事務の標準化などにより、業務がパターン化できるものを定型性が高いものと分類しております。

この軸をベースとして、市が担う全ての業務につきまして、この①の専門定型業務から④の非専門非定型業務までの四つに分類したものがこの表となっております。

先ほど、担い手の整理につきまして、これまでに一定程度、整理してきたということを説明いたしました。②の専門非定型業務につきましては、第四回の審議会におきまして、各業務における企画立案や予算編成、マネジメントに当たるような業務が対象として挙げられ、これらは公務員が直接担うべきものと整理してきました。

また、③の非専門定型業務も、前回の給食調理業務のように、直営よりも費用対効果が見込むことができるのであれば、アウトソーシングが最も効果・効率的な手法であるというふうに整理した次第でございます。

そのため、本日につきましては、①専門定型業務と④の非専門非定型業務につきまして、ご議論いただきたいと思いますと考えております。

まず、①の専門定型業務であります。こちらは行政特有の専門性が高く、かつマニュアル化などにより定型的に処理できる業務を指します。

例といたしましては、前回の審議会において取り上げました窓口サービスが考えられます。各種法令に基づいた処理というものは市場にはない行政特有の知識が必要なことから、

専門性が高いと言えます。

また、定型性の観点からは、申請受付から審査、決定、交付まで、一連の作業がある程度決まっており、事務の標準化が可能であるため、定型性が高い業務であると言えます。

これらの業務は、公権力の行使という行政特有の処分を除きますと、他市の実績等から、民間事業者におきましても採用可能な業務であり、アウトソーシングを拡大していく領域であるとも言えます。

しかし、表にあるとおり、例として、こちらで三つ挙げさせていただきました業務につきましては、全て八王子市におきましてはアウトソーシングが現状、できていないものとなっております。

また、④の非専門非定型業務につきましては、行政特有の専門性は必要ありませんが、状況に応じた対応が求められるため、一定の指揮・命令が必要になる業務ではあります。

例としましては、学校や保育園の用務員業務が挙げられます。施設や設備の維持管理や補修などは予算や現場の状況などを踏まえ、臨機応変な対応が必要となります。

これは業務の標準化をすることが難しく、アウトソーシング化しにくい分野ではありますが、一定程度、業務をまとめることでアウトソーシングの可能性が広がる分野でもあります。

表にもございますが、施設の維持管理・運営では、前回もご説明しましたとおり、指定管理者制度という施設の管理・運営を包括的に委託するという手法を用いてアウトソーシング化を実現している例もございます。

このように、手法によってはアウトソーシングが可能な領域ではありますが、この領域は、先ほど申したとおり、一定の指揮・命令が必要になることから、一步、やり方を間違えてしまいますと、偽装請負を指摘される可能性もございますので、業務の細分化による委託が可能なのか、包括的にしたほうが効果的かなど、事業ごとの検討の余地があるものかと思えます。

今、ご説明いたしました①と④の二つの業務特性の領域につきましては、公務員による直営と民間事業者にアウトソーシング、こちらが併存している領域であるとも言えます。この領域の担い手につきまして、委員の皆様にご議論いただきたいと考えております。

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、1、アウトソーシングとは、それから2、アウトソーシングを活用する必要

性、そして、3として、業務特性から見た担い手の整理。この三つについて、ご説明していただきました。そのうち、アウトソーシングとは、2、アウトソーシングを活用する必要性については、かなり、これまでこの審議会におきまして議論していただいたところだと思っております。

ですので、改めてまた、ここでつけ加えたところというのは余りないように思うのですが、もしあれば、ご意見賜りたいと思っておりますが、いかがでしょうか。

よろしければ、ではこれで、この1と2についてはこのような形でまとめさせていただきたいと思っております。

続いて、3番目、業務特性から見たあるべき担い手の整理というのが本日、中心となるテーマになっております。

先ほど、事務局からご説明していただきましたように、専門性と定型性というこの二つの軸で四つの領域に業務を分けております。

2の専門非定型業務、そして、4の非専門定型業務については、かなりこれまでご議論いただいたところだというふうに思っております。

2につきましても、専門非定型業務については、主に公務員が担うべき。そして、3の非専門定型業務については、かなりもう既にアウトソーシングが行われているような領域だというのが、これについて前回の事例においても指摘がなされていたところだと思います。

ですので、それらを踏まえて、今日はそのうちの専門定型業務、そして、4の非専門非定型業務、そちらのほうをどういうふうに今後、進めていくかということをご議論いただきたいと思っております。

若干、今までも、これらについては部分的にはご意見を頂戴しておりますが、改めて、もう少しここで議論を深めていただきまして、方向性を見定めていきたいというふうに思っております。

それでは、自由にご意見等がございましたら承りたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

【寺西副会長】 確認でよろしいでしょうか。窓口業務で、実際には、正規の職員じゃない方が時間給みたいな形で既に入っていると思うのですが、それで、最終的には結局、承認というのですかね、確認・承認のそれはもう正規の職員じゃないとできないということで、そういう形で、今も既に、部分的にそういう正規の職員じゃない非正規の

方が入る形で対応されていると思うのですね。それはやっぱりアウトソーシングとは言い切れないということですかね。要するに、丸々全部出さないとアウトソースにはならないという。

【中部行革推進課長】 嘱託員や臨時職員が窓口業務を担う場合、非正規ではありませんが、職員であることには変わりがありません。公権力の行使という部分においては、特に問題がなく実施できます。このような実施方法は、アウトソーシングという考え方とは異なります。

【寺西副会長】 大学なんかだと、銀行と同じように、課長みたいな人が後ろに座っていて、実際の窓口は本当に嘱託員とかアルバイトの方がマニュアルに従って対応していて、トラブルがあると相談するという形で、職員数を一生懸命減らす努力をしているんですね。

【中部行革推進課長】 嘱託員と臨時職員と正規職員、それぞれの役割分担というのがありまして、嘱託員は専門的だけれども定型的な業務を担い、臨時職員については、補助的な業務を担うことになり、給料や勤務形態など待遇面で違ってきます。

仕様書に基づいて業務を行う委託業者は、指揮命令系統に入らないため、職員が直接指示することはできませんが、嘱託・臨時職員は、職員が直接指示できます。効率化を図るにしても、どういう実施手法を選択するかということが重要になってきます。

【寺西副会長】 ここで窓口サービス業務をこうやって例として挙げられているということは、やっぱり今までの議論からすると、もう本当に統合的に職員の業務をやるような外郭団体をつくって、そこに丸投げするという方法しかないねということで今まで来たと思うのですけど。八王子市独自でどこかに窓口業務を投げるということは、それはできないことなのじゃないですかね。どうなのでしょう。

地方独立行政法人というのが一応、認められているので、そういうものが立ち上がれば、そこに委託はできるでしょうと。

【中部行革推進課長】 さまざまな課題等があるかとは思いますが、可能性はあるということです。

【寺西副会長】 だから、今の時点で八王子市がこの問題をアウトソーシングの土台のまな板のほうに乗っけるというのは、どんな可能性があるのですかという、素朴な疑問と思っているわけです。

【中部行革推進課長】 包括的な委託という考え方についてですが、窓口、特に市民部の業務につきましては、公権力の行使として職員が判断・決定しなければならない部分が

多々あるので、委託に出すにしても、それ以外の業務を切り出して委託することになります。

そうすると、業務の流れの中で、指揮・命令系統に入らない委託業者が合間、合間に入ってくることにより、コスト的にも効率的にもどれくらいのメリットを見込めるのだろうかというところがあります。

そういった課題がある中で、地方独立行政法人に包括的に委託するほうがより効率的にできるだろうという考えが出てくるということです。

【宇田川行財政改革部長】 丸投げ、外部化、アウトソーシング以前に、業務の効率性を高めることは必ず必要です。前回の審議会で、伊佐委員からご意見をいただいたように、例えば給食の例ですけれども、今は、個別に各学校で調理しているものを給食センター化することによって、栄養士や給食調理員を集約して効率化を図る。それを直営でやるか委託化するかはまた次の段階の話として出てきます。

委員からいただいた正職員ではなくて嘱託を使うというのは、まずは業務効率をいかに高めるかという話だと思います。

正規職員の人件費は平均が790万です。保険料とかを入れた1人当たりの単価ですが、この790万の人件費がかかる職員が担う仕事なのか、又は300万、350万の職員が担う仕事なのかというのを見きわめて、業務の性質に応じて割り振っていくということがまず必要だと考えています。そうした視点をもって全体を外に出すかどうかという検討も合わせて行っていく必要があると考えています。

窓口サービスは、公権力の行使という話がありましたけど、公権力の行使という定義はどこもありません。

ただ、行政として判断が必要なもの、現場で判断をしなければならないものというのは、当然、正規職員が担っていくところという位置づけで八王子市はおります。

そうした業務の特性を見た中で、窓口業務では、証明の発行にあたり、発行できるかどうかという判断が出てきます。そういったものを判断する職員は置かなければならない。

ただし、今、国で検討している独立行政法人という組織では、そこも含めて、委託できる形で、今、検討していただいております。

制度ができたときに、そこに任せるのか、いや、判断の部分は市に残し、それ以外をアウトソーシングするかというのはまた別の議論かなと思っています。

業務効率を図った上で、アウトソーシングするかどうかといった際に、例えば窓口業務

に特化している職員で、一生、その業務を行うといった職員の場合には、790万払わなくていいという判断が必要となり、これは、大阪市や東京都がやった、水道や下水を公社化するなり株式会社をつくって外に出したという事例を申し上げているのですけれども、例えば600万の給与体系にして会社を設立するという考え方もあるかもしれません。

【寺西副会長】 証明書の発行とかね、証明書の発行の前に、データベースへのアクセスという問題があるわけですね。

【宇田川行財政改革部長】 当然そうです。

【寺西副会長】 そこが、だから、正規の職員じゃなくて、本当にいいのかという議論ですね。

【宇田川行財政改革部長】 現行の法律の中で、窓口サービスについては総務省が一定の基準を出しておりまして、受け取り、引き渡しについては民間人がやっていいですよという基準が出ていて、しかし、証明発行の最終的な審査・確認というのは、公務員がやるのですよなっています。

【寺西副会長】 なんか銀行の窓口もそういうシステムですね。窓口にいる方と、最終的にお客さんにお渡しする前に必ずバックヤードを見る。課長だとかに承認印をもらって出しているという、そういうシステムですね。

【伊佐委員】 今、既に、寺西副会長がおっしゃったのは、そういう体制になっているということですか。市の窓口が。つまり、1階のフロアにずらっと座っていらっしゃる、あの方々は、正規の職員ではなくて、その後ろに証明書を出すかどうかという判断をする方が別にいるというのが。

【宇田川行財政改革部長】 南口の事務所や国民健康保険の窓口などには、嘱託員の方がかなり多く入ってきています。

【伊佐委員】 かなり多いということは、嘱託の方と、そのほかは正規の社員という。

【宇田川行財政改革部長】 そうですね。組み合わせといいますか、何か問題があれば職員が出てきますし。

【伊佐委員】 寺西副会長のご指摘は、部分まで踏み込んで、発行する、出さないという判断をする人が後ろにいて、受付という単純業務については、いわゆる外部委託というか、そういうことがもう少し可能な分野として残されているのではないかという、そういうご指摘ですね。

【宇田川行財政改革部長】 全ての窓口業務が嘱託員化しているかというのと、そうはな

っていませんので、できていない部分については、メスが入れられるかなというふうには思います。

例えば、全部の事務所を見たときに、もっと正規職員の比率を下げるできないかという視点での検証というのは必要だというふうに思います。

【伊佐委員】 それで、私は方向としてはいいと思うのですが、一つそういうことを制度的に行う際に留意しておかなくちゃいけないのは、やっぱり若い市職員の教育の場としての窓口というのでしょうか、そういうのも少しは置いておかないと、一回も窓口に出ていない人がいきなり後ろで判子を押しますと、いろいろとトラブルのもとなので、一つの職場に長くいた経験からすると、やっぱり最初にやらせて、店頭をやらせて、後ろのほうの承認席に座っているのは大体、それをやるからうまくいくんで、確におっしゃるとおり、今はパートの方々に店頭に座っていただいている例も非常に多いですね。そういうことであってもなお、正規の若い人がそこで経験を積んだとして、ちゃんと残してあるということもまた事実だろうなと思います。判断はそういうことだと思います。

【宇田川行財政改革部長】 今委員に言っていたように、若い人が市民の皆さんの声を生で聞ける絶好の場だと認識しています。しかし、一方では、国は全国的に外部化を進めておりますので、効率性を高めるという視点とバランスをどう持っていくかというのは、おっしゃるとおりだと感じております。

【飯島会長】 ありがとうございます。ほかに、関連でも。

【伊藤委員】 確認ですけれども、今正規か非正規かといいますか、正規職員にかわり臨時非常勤職員かということの区切りと、公務員かそうじゃない民間委託だというのは別ですので、八王子市の場合は、臨時非常勤職員の方を窓口対応で使ってらっしゃるのですけれども、あくまで公務員ということで、外部委託はしていないということですね。

その上で、もし外部委託をするとすると、公権力の行使以外の部分を民間の会社をお願いするというパターンがあり得るのですが、これは全国の自治体でやってみて、やはり業務フローはかなり分断されて、判断の部分は公務員が留保せざるを得ないということで、国のほうでは地方独立行政法人という形で、パッケージで窓口の業務を処理する方針をつくるということを今、考えているということですね。

その際に、例えば現状では臨時非常勤職員の方に相当、窓口業務をお願いせざるを得ないというのは、公務員の数を減らしてきたということで、しょうがない部分があるのですけれども、他方で、前も話しましたがけれども、地方公務員法が改正されまして、今後の臨

時非常勤職員、各種手当等を含めて、処遇の改善といいますか、一般職化をするという方向が決まっています、恐らくは今のまま、その方々の職務改善をするとなると、かなり人件費がかかるという状況になると思います。

そうなったときには、やはり人件費カットということだけを前面に出すというのは余り望ましくないかもしれないのですけれども、トータルの行政コストを見たときには、業務全体を見直すという方向性と同時に、一定の外部化を図るということが必要になってくると思うのです。

地方独立行政法人の仕組みを使うかどうかは別として、外部化、アウトソーシングの部分というのはかなり比重をふやしていかないと対応できないところが出てくると思いますので、①の専門定型業務というのは、そういう対象にはなり得るだろうと思っています。

それからもう一つ、これはまた別の話なのですが、この3の図の整理自体、非常にわかりやすいのですが、他方では、今、嘱託員という形で、例えば非常に専門性が高い業務をお願いしているものがありますと、これは、むしろ行政では調達できないような専門的知識をお願いしているという部分があって、その部分は、この図には載らない形で別途考えておられるのかどうかというのをちょっとお伺いしたいです。全体の中からすると、そんなにボリュームがないので、ここで検討する必要はないかもしれないのですが、前回も少し出ていたと思うのですが、外部からその専門知識を得るといような業務というのも一定数あるので、その部分はこの図の整理には載らないところであり、かつ、正規の公務員の人がむしろ担当できない分野についても、あるということは一応、認識しておく必要があると思います。

【飯島会長】 それは、具体的には、保育とか介護とか。

【伊藤委員】 保育もそうですし、例えば、ITとかですね、非常に最先端の業務とか、あと、文化財保護関係とか、むしろ、外部の知識をただ単にお願いしているというのは非常に多分あるでしょうし。

【寺西副会長】 今もシステムの保守とかで入ってらっしゃるのではないのですか。

【田倉行政管理課長】 システムの保守は、そのシステムを開発するなり購入をした業者に委託をしていることが多いです。

また、文化財の関係でいえば、郷土資料館を八王子は持っていますが、そこで来客者に対する説明とか、あるいは展示方法など専門性が問われるものについては嘱託職員として任用しています。

【飯島会長】 このマトリックスだと、どこに入るのですかね。

【伊藤委員】 多分、この意味での専門性は、行政としての専門性ですので、この図とはまた違う次元の話でちょっと。

【田倉行政管理課長】 一番近いのは、右下の④です。イベント・講座の企画実施について、専門家を雇用して、八王子市でやる集客的なイベントについては、その人が常に入っていくというのも一つの考え方です。今はそれぞれのイベントをそれぞれの課が行政の経験でやっているの、非効率な部分があります。

【寺西副会長】 二次元ですので、要するに、民間の専門性とか。強いて言えば三次元なのですが、そこまでやらなくても、例えば専門性が低いほうの中で、四角の中でまた民間の知識を多く必要とするものというような筋を入れて書いてみると、もう一つわかりやすくなるかなと思いますね。

【宇田川行財政改革部長】 行政課題としましては、市民ニーズの多様化・複雑化に伴って、必要となる専門性の高さというものが上がってきている分野があると認識しています。

例えば、八王子市では、弁護士の先生を嘱託員という形で2年ぐらい前から雇用しています。法律的な課題に対しての専門的な知識が求められてきている中で、そういったところを担っていただくような形の雇用も始めています。

また、会計士の先生も会計制度改革に備えるという形でお願いしてきていただいているような状況もあります。行政ニーズにあわせた形で専門性を高めていなければならない部分については、一般の事務職員では担い切れませんので、そういったものをお願いしていくという手法もあるかと思います。既存の事業と新しい行政ニーズといったものを含めて、一度、ご検討いただく機会を会長からもご提案いただきましたので、設けさせていただければと思います。

【納富委員】 2点ありまして、まずひとつは、先程の窓口業務の話です。確かに窓口では市民の声を聞くといった行為が当然、重要な話なのですが、他の側面として、前回話題に出たICT化という流れに目を向け、AI(人工知能)の活用が浮上するといった可能性にまで頭を巡らせると、システムのなつくり込み如何で、窓口対応が、AI的なものへの依存度を増し、では、人間どうするのという話にもなりえます。一つの考え方として、いわゆる窓口の業務の受け方変える、例えば、受け渡しは受け渡しのみに特化し、一方で、相談ニーズに対しては、明示的に相談コーナーを置いて、そこで正規の職員が間口広く声を

聞きますということをもっと市民に訴えて活用を勧めると。そういった観点で窓口業務を分析してみて、業務フローの変更も含め、何をAI化に持っていけるのかと、考えてみてはどうかという気もしております。

二つ目は、先ほど伊藤委員がご指摘の、行政としての専門性ではなく、新たなニーズへの対応としての外部の専門性という点ですが、典型的な分野の一つはITの部分だと思います。これも前回の審議会での給与システムの話の際気になった点ですけど、システム開発会社に対し、市役所側の受け手は給与担当の10名ぐらいと聞きました。今後、様々な業務で、システムの話が大きくなると考えれば、開発の初期コスト、あるいはライセンス取得の初期コストと共に、毎年の保守管理・メンテナンスと、決して無視できないコストの固まりになってくる可能性がある。基本的に開発・保守を業者に委託しているということですが、市役所全体のシステムをどのようにしていくか、あるいは管理していくか、即ち、企画管理・運営機能は、どれぐらいの体制規模でされていますか。

【田倉行政管理課長】 個別のシステムの保守というところは、開発業者に委託している例が多いですが、市役所の中にはかなりの数のシステムがございますので、それを統合する必要のあるところはどこなのかとか、あるいはシステムを導入するときに、どういう考え方で導入をしなければだめですよというようなことを管理している行財政改革部の情報管理課というところがございます。また、市役所内の庁内LANにパッチを当てたりするメンテナンスは一括して対応しています。

あと、市民の方や市外の方も含めた宛名統合システムを構築しております。マイナンバーと連動して、一人の方に複数の番号がふられないようにして、読み間違いとか漢字の間違いがないようにしております。

【宇田川行財政改革部長】 コストを意識した取り組みをどうしていくかというところだと思います。保守管理については、システムを開発するときに一体で入札をしています。システムの開発経費だけではなくて、維持管理も含めて、トータル経費としての価格を見ています。それからもう一つが総合評価方式といたしまして、価格と技術的なスキルの両面から判断することとして、配点を50、50にしながら、入札をしています。

それからもう一つが、システムの統合の統合についてですが、類似システムの統合は必要なのですが、一方で、一社の業者がとることによって、競争が働かなくなってくる可能性もあります。複数の業者を入れることによって、分野、分野で入れておくことによって競争が働くということがありますので、そういう中で、全てがなかなか統合してい

ない。

また、今まで色々なシステムを立ち上げてきていますので、それを一遍に統合するということには、技術的にも難しいですし、コスト的にも課題があると認識しています。

ただ、CIO補佐官という形で外部の方の専門知識のある方、民間セキュリティー対策ですとかそういったITに精通している方で専門にやられていた方を補佐官という形でお願いしております、その方に全体を見ていただいております。

【納富委員】 その方は、いわゆる臨時職員的な。

【宇田川行財政改革部長】 任用形態は、今は委託でお願いしております。委託がいいのか、非常勤特別職というのでやるほうがいいのかというのは、選択の余地があると思います。

【納富委員】 体制として情報管理課は何人ぐらいなのですか。CIOと補佐官を除いて。

【宇田川行財政改革部長】 30人くらいです。

【納富委員】 システム開発において、複数の業者からのプロポーザルに対し、その選択判断というのは、ある程度知見がないと難しいと思いますが、そこで求められる専門性については30人の方で十分維持はしているという理解でいいですか。

【宇田川行財政改革部長】 類似システムの統合、サーバー統合などの取り組みについて、情報管理課の職員が中心となって今やっております。

【納富委員】 先日の地方独法の適用においては、単一の市町村ではなくて、一定の広域化ということを舞台として考えるとのことですが、その場合システムについては共通の業務基盤を支える部分もあったりするので、システムについても他の市町村と一緒に議論・検討することが求められるかと思います。恐らくそこでは、システムに関する知見にとどまらず、業務に対する理解や知識を備えた専門性がないと、なかなか踏み込んだシステム議論はできないかなという気がします。

【宇田川行財政改革部長】 サーバー自体のクラウド化という形で外に出して、他の市町村と連携した形で外に出しましょうよというのも国のほうで今、進めています。

しかし、八王子市は、規模も大きいので、単独でクラウドの技術を使って、システムを統合してきました。

次の段階として、そういう部分を検討はしていくことは必要だと思います。

【納富委員】 わかりました。

【伊佐委員】 介護保険の事務処理システムというのは、多摩地区の十幾つかの市が共同開発した例として、実績としてあるというふうに聞いたことがあります。ですから、共同システム化するとか共通の課題を持ち寄って何かやるということは、やっぱり少しなされているのだろうなどは期待を込めて思っています。

【宇田川行財政改革部長】 他市との関係で、今、取り組みをさせていただいているのが、多摩、稲城、町田、日野、八王子が連携したオープンデータ化です。市のデータをどのような形で民間の方に使いやすい形で公開していけるかという取り組みを共同で研究しております。

八王子市では、市が持っているもので公表できるものはホームページに公表しているのですが、なかなか使いやすい形になっていませんので、そういうのは研究させていただいて。

【岡本委員】 一つ、コスト削減についての意見というか考えなのですが、アウトソーシングはコスト削減が目的の中で、実は私たち税理士会で④の一番下の施設の維持管理・運営という、先ほど事務局からお話があった指定管理者制度というもので、民間の業者に丸投げをして、委託して、管理料をお支払いして、その中で運営してもらっているということを今、190ぐらいですかね、もっとですかね。結構あるのですね。

【事務局】 指定管理者制度を導入している施設数は960です。

【岡本委員】 ごめんなさい。960の施設を民間の会社に丸投げしてアウトソーシングみたくして運営をしてもらっている。それに対して、指定管理料をお支払いしているのですが、その指定管理料がちゃんとサービスの対価として運営がきちんとなされているかというところがなかなか把握できずに、私どもが2年ぐらい前からそこを調査をしているのですね。

ただ、民間の業者はそれなりに、もちろん大手だったり専門的な会計士さんが入っていたりするところで、市役所の方がどこまでそれを把握できるかということと一緒に今、やっているので、なかなか実は見えにくくて、指定管理料が本当にそれが必要なのか。特に、人件費の問題のところはグレーゾーンの部分があって、踏み込めない部分があるので、

そこはなかなか難しいところで、全部、帳簿を見せてもらえなかったりですとか、指定管理者の方の協力体制も必要なもので、その部分のコストが本当にそれでコストが抑制されているかどうかはすごく疑問に感じる部分があるので、そこは踏み込んでもうちょっ

と指定管理者を選定する会議にも参加していますけれども、そういった部分の明確化というの今後には必要なのかなということは感じています。

【飯島会長】 いろいろご議論いただいて、一部、この次のアウトソーシングの視点というところ。今のお話も業務の管理の仕方ですとか、そういう後の議題、委託後の管理監督ですね、5のところとか、多分、そういうところに絡んでくる話なのかなと。

あとは、組織横断的な対応というのにもさらに、一部そういうような話も絡んでくるようなお話もあったかと思うのですけれども、いろいろこの後の議論にかかわってくるような話だというふうに思っておりますので、またそのときにまた、深くご議論いただければと思います。

いかがでしょう。ほかにまだここについては。

【寺西副会長】 あとは①の会計・出納並びに保険業務、ここも黒丸にはなっているのですが、多分、窓口業務とほぼ同じような状況なのだろうと思うのですが、それを丸々、本当にアウトソーシングするメリットを感じているのかどうかということですよ。

その辺はどうなのでしょうかね、実際に。

【田倉行政管理課長】 会計・出納については、行政特有の制度があります。収納に関しては、納付書を使って金融機関に納めたものが市の収入となります。支払に関しては、指定金融機関制度というのがございます。指定金融機関に支払いのデータを渡すことで各債権者への振り込みが行われます。会計・出納のうち窓口での収入と支出という部分については、市の職員は限定されています。

その前の段階に行政特有の制度である支出負担行為という、支払うことを決定する行為と、この金額を払ってくださいという支出命令という行為があります。これらの審査については、行政の職員が担っています。

この部分については、今のところ、臨時職員の雇用というの、非常に限られた範囲になっております。公権力の行使として、最終的な支払いの審査をしますので、委託できる範囲は判断が難しいところではあります。

保険業務については、窓口サービスになりますが、窓口の受付、保険証の引き渡しなどについては嘱託が対応しています。外部委託という点では、ほとんど今のところは行われていません。

【寺西副会長】 そういうことですから、会計・出納というのは、基本的にはもう金融機関が手続の部分は実際にやっている。請け負ってやっているわけですよ。市で行われ

ているのは、まさに決済の部分というか。そこがやっぱり、行政の成果の確認、効果の確認だとか、あるいは、これからの企画・立案だとかということと、やっぱり非常に密接に結びついている部分だと思うのですよね。

そこはやっぱり市の正規の職員が企画・立案をするようなポジションの人とうまく連携をしてやる必要があるので、そのアウトソーシングってなかなか考えにくいのではないかとと思うのですけどね。

【田倉行政管理課長】 形式的な審査の部分もかなりの部分があるので、その部分を切り分けられることが可能であれば、今、副会長のおっしゃられた部分は、行政というか公務員が担って、形式的な部分については、委託なり臨時職員を活用するなりといった対応ができるのが一番効率的ではあります。

【寺西副会長】 そういう意味では、だから、①のマトリックスの①のところだと、窓口サービスと保険業務を本腰を入れて。

【宇田川行財政改革部長】 先ほどの専門性の高い職員の議論とあわせる形で、この会計のところは事例でちょっと分解し、わかりやすい資料をつくらせていただいでご議論いただく時間を設けさせていただければというように思いますがいかがでしょうか。

【飯島会長】 判断の内容を具体的にちょっと。イメージが全くつかないのではないかとと思うのですね。そこをちょっと、もう少し精査して、どこまでを最小限に抑えられるかとか、その辺等をちょっと検討したほうがいいかな。お願いいたします。

ほか、よろしいでしょうか。どうぞ。

【納富委員】 要するに、判断行為と支払行為の明確化ですかね。

【宇田川行財政改革部長】 そうですね。その役割といいますかね、行政の中の仕組みが変わることによって、今までは法律的にはこういう流れで来たけど、実際に見直す中では、そういうことも可能ではないのかというところを出させていただければと思います。

【納富委員】 そのことと金融機関の代理店行為との関係ですかね。支払い、もしくは受け入れ、即ち出納行為は、ほとんど金融機関に依存するのですよね。判断するという点で市役所側の専門性が、どこに出てくるのかというと、よくわかりませんが。

【宇田川行財政改革部長】 そこを含めて、資料を提出させてご議論いただければと思いますので。

【飯島会長】 ありがとうございます。

大体、よろしいでしょうか。では、今度、いろいろご意見がございますので、一本化と

いうのは出ておりませんので、一応、どういふご議論が伺えたかというのを簡単に私のほうでまとめさせていただきたいというふうに思います。

本日は、主にこの四つの類型の中の①と④について、ご議論いただきました。幾つか論点がございますけど、まず、このアウトソーシングというのがテーマになっておりますが、その前に、いろいろな段階があるというふうなご指摘だったかと思ひます。

現状、行われているのは、まず第一段階としては、正規職員だけではなくて、嘱託員、それから臨時職員とか、そういうふうな方々に業務を担っていただいて、行政コストを抑えているという段階だと思ひますが、そこから先、いきなりアウトソーシングというのではなく、場合によっては一部、判断を伴う部分については正規職員が担うというパターンもあり得る。

ただ、これについては、やはり業務が分断化されてしまつて非効率であるというふうな状況がある。

あともう一つは、最終的には全て判断まで含めてアウトソーシングする。こういうふうな三段階があるというふうなご指摘があつたかと思ひます。

最終的なところというのは、先ほどから独立行政法人というふうな議論がございますけれども、その制度の適用の可能性等はまだ、十分には見えていない状況では、それを踏まえてどこまで議論ができるかというのは、かなり疑問な部分はあるかと思ひますけれども、しかし、方向性として、やはりアウトソーシングを進めていくということについては、大きな反対というものはなかつたかというふうに思ひます。

ただ問題は、やはり最後の判断の部分について、いろいろご議論がありましたように、話の中でありましたが、いま一つ、やはりどこまでが本当に判断を伴う、正規職員がやらなければいけない部分かについても、議論というものはまだ十分にできていない部分もあり、また委員の方々にも十分にイメージがつかめない部分もあるかと思ひますので、この点については、もう少し明確化していただくということが必要かと思ひます。

あと、一部については、やはりそういうふうな最小限にした上で、最初のほうについては正規職員の方が判断についてはやるという選択肢もないわけではないというふうなご議論も一部、そういうふうな方向性のご議論もあつたかと思ひますが、ここはまず、最終的な判断部分については、もう少し議論を深める必要があるというふうなご指摘が強いというふうに思ひます。

それからあと、今日、専門性ということとは、これは行政の専門性ということでございま

した。確かに、民間の専門知識というのも今後の新しい行政ニーズであるとか既存の行政ニーズをさらに高く改善していくという点では必要である。そこについては、やはりアウトソーシングとか、またはさまざまな形態での民間の知識が活用できるような体制というのが今後、必要になってくるというようなご指摘もあったと思います。

窓口業務というのが①の専門定型業務の中に含まれてはいますが、職員の教育の場としての窓口業務というような視点も必要ではないかとかいうようなご指摘もありました。その点も、やはり、今後、次回、職員教育のあり方というのがまた問題になりますので、そのあたり、またご議論をしていただければというふうに思います。

また、大阪市や東京都が行った水道や下水道の民営化の事例もありますが、業務効率を図った上で、アウトソーシングの検討を行う際に、例えば、窓口業務に特化している職員がずっと窓口業務のみを行う場合には、特定の業務に特化されるので、公務員の給与体系の790万の給与表ではなくて、600万の給与体系にして会社を設立できるのであれば、アウトソーシングしたほうが効率的だというような検討の進め方もあると思います。

そして、こういうふうにアウトソーシングした場合に、非専門定型業務中でのご指摘いただいた指定管理者制度についても言及していただきましたけれども、これはまた後のところにも出てきますが、委託後の管理の体制、これをどうしていくか。そういったような問題もご指摘があったかと思えます。

いろいろ課題は多くあるかとは思いますが、しかし、おおむね①、④というものについても、アウトソーシングも検討していくということに関しては、強い反対のご意見というのはなかったかと思えますので、今後、今日、ご指摘していただいた部分をさらに検討していただけるのではないかと。

あともう一つ、ご指摘いただいた点で、例えば自治体間の連携とか、あともう一つ、組織内部でのもう少し連携、やはりこれについて考えていく必要がある。

そこはやはり、職員がどこまで関与していくかという問題もかかわってくるかと思えますので、その点も忘れてはいけないというようなところのご指摘もあったと思います。

そういうふうなことをもう少し検討しながら、アウトソーシング、もう少し、①、④について、どのように進めるべきかというのは方向性としては持つのが必要であるというようなご意見であったというふうに思います。

今後、そういうふうな形で必要に応じてご議論をさせていただければというふうに思います。

どうもありがとうございました。

それでは、次は、引き続き、議事の4になります。アウトソーシング導入の視点ということで、先ほどの類型の中でも一部ご指摘があったところでもあったとは思いますが、まず、資料に基づき、導入の視点について事務局から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。

それでは、資料の4ページをごらんください。

まず、アウトソーシングの導入の視点について取り上げたことにつきまして、ご説明いたします。

これからアウトソーシングを拡大していくためには、先ほどご議論していただきましたとおり、まず業務特性からアウトソーシングの可能性を整理する必要があるがございます。その後、次の段階といたしまして、業務特性に対して複数の担い手が考えられる場合に、業務特性とは違った視点での判断基準を設けることで、より最適な担い手を選択することができると考えており、その基準や考え方につきまして、委員の皆様方にご議論いただきたいと考えております。

それでは、アウトソーシング導入の視点につきまして、具体的な説明のほうをさせていただきます。ここでは、視点といたしまして、五つ挙げさせていただいております。

まず一つ目になりますが、前回の審議会におきましても資料としてお示しいたしましたが、公務員としてのノウハウの継続性という点になります。

業務を継続して遂行していく上で、ノウハウが少なからず存在することになります。制度やそれに関連するシステムを設計するノウハウや、マニュアルなどの手順に基づき、適格かつ迅速に処理するノウハウなどの種類がございます。

資料では、これまでの審議会での内容を踏まえまして、事務局におきまして三種類のノウハウについて、先ほどの担い手の整理の際に示しました専門性と定型性、こちらの軸に当てはめた形でご用意をいたしました。

まずは、Aの市場調達が可能である一般的な知識や技能というノウハウになります。こちらは行政特有の専門性は必要ございません。市場で流通しているため、公務員が継承しているノウハウではないと言えます。表に落としますと、専門性が低いということから、下半分に位置づけられます。

ほかのB、行政特有の知識や技能性はあるが、マニュアル等による可視化が可能なものや、Cの行政特有のノウハウで可視化が困難なものといったノウハウは、行政特有という

専門性が高いという共通点はございますが、事務の標準化により、定型性を高くできるかどうかということで分かれてくるものになります。

この三つ以外のノウハウも当然、存在するものかと思えます。これまでの委員の方々からも、ノウハウの継承は人材育成という観点も踏まえた上で、個別に検討して判断していくことも必要というようなご意見もいただいております。

一旦失ったノウハウを再び修得することには膨大なエネルギーや時間、コストが必要となることが想定されますので、これからの公務員として継続していくべきノウハウについて、ご議論いただければと思っております。

続きまして、5ページの(2)市場調達可能性や競争性の確保になります。これは、担い手を公務員以外と整理しても、そこに市場が成熟していなく、一部の事業者の独占上となっている場合には、競争性が働かなく、コストが直営よりも上がってしまうという危険性があります。

その市場の将来性をどういった要素で判断していくのか。市場を成熟させるために行政がやるべきことがあるのかなど、長期的な視点を持って整理していくことの必要性について、ご議論いただきたいと考えております。

また、長期的な視点といった意味合いでは、(3)費用対効果とも共通する部分がございます。6ページの上段の部分になります。アウトソーシングを導入することでの行政コストとサービスの水準を比較したものになります。全部で五つ、図がありますが、左の二つのように、アウトソーシングによって行政コストを減少させて、サービス水準が現状維持かそれ以上になる場合には、当然、アウトソーシングを進めていくべき事案となります。

逆に、サービスは今までどおりになります。行政コストが直営時よりもふえてしまう事業につきましては、アウトソーシングが適切な手法ではないということになります。

これらのように、コストとサービス水準を比較することで、ある程度のアウトソーシングの可否を判断することは可能ではありますが、アウトソーシングを導入しても、直営時よりコストも水準も変わらない場合や、サービス水準を低下させてまでコストを減らしていくのかといった、サービス水準の是非という点についても、全体を整理していくためには必要な論点かと考えております。

ほかにも7ページの(4)組織横断的な対応や(5)の業務内容の整理につきましても、アウトソースの導入を検討する際には、組織横断的な要素があるのか、また、既存の実施事項の問題点を分析できているのかなど、さまざまな視点が必要になると考えております。

特に前回の審議会におきましてご意見のありました、既存業務の効率化の追求につきましては、不断の取組として、仕組みを構築していく必要があると考えております。

その中で、必要に応じて業務プロセスをスリム化していくなど、既存業務の内容や実施方法を検討していく上で優先すべき事項とは何なのかといった点について、ご議論いただければと考えております。

少々、駆け足に説明させていただきましたが、アウトソーシングを拡大していく上での前提として、先ほども議論に出ましたが、コスト削減が挙げられます。

以前、会長からのご意見にもありましたが、アウトソーシング化を図っていくためには、補強する基準を複数設けないと適正な判断ができないということが考えられます。ここでは、これまでの委員の皆様方のご意見をもとに考えられる基準を五つ挙げさせていただきましたので、報告させていただきました。

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、アウトソーシングの導入との視点ということで、ご説明いただきました。内容に沿った項目につきましては、これまでの各委員のご意見、または先ほどお話をさせていただきましたが、そのようなこれまでの審議の内容を踏まえて、まとめさせていただいております。

具体的には、公務員としてのノウハウの継承性、それから市場到達可能性や協調性の確保、費用対効果と組織横断的な対応と業務の内容、実施方向の整理というふうに、五つの視点でまとめられております。

互いに関連している部分もあるかとは思いますが、まず、これらについて、ご意見等ございましたら、承りたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

【納富委員】 質問ですけれども、3番の費用対効果のところについてなんですが、資料に示される事例以外に、例えば、行政のコストは変わらない、言い換えれば減らないのですが、サービスは上がるというケース、更には、コストも上がるけれども、サービスは格段に上がるというようなケースは想定しておかなくていいのですかね。

【中部行革推進課長】 代表的な事例として、いくつかのパターンをお示ししています。

【納富委員】 判断基準として、最優先するのがコストですというのはよくわかるのですが、それだけでいいのかなという気がしますが。

【中部行革推進課長】 足立区のように、委託に対する考え方としてコストが上がった

としても、行政サービスの向上に資するような業務体制への転換ができるのであれば、それを委託化による効果と見て外部化実施の判断基準としている自治体もありますので、そういう考えもあると思います。

【納富委員】 判断基準として「単位当たりのパフォーマンス」とか、何かそういう物差しもどこかで必要なのかなという気がしました。

【岡本委員】 サービスの向上といった場合に、どうやってそれを判断することになるのか。100が120なのか150、誰が判断するのか。それは市民なのか、役所側なのかというところで、伸びが違うのではないかというのは単純に私も思いました。判断が、市役所側はすごいサービスが向上しているよと言っても、受ける側、変わらないのではないということも、それはわからないのですよね。誰が判断するか。やっぱり役所側ですよね。

【中部行革推進課長】 一つの判断基準として、窓口においては市民の方に満足度調査やアンケートをするなどが考えられます。他には、実際、待ち時間が減っているとか、そういう事実に基づいた評価もできるかと思います。

【納富委員】 市民評価が満足度というのと、「とてもよい」、「まあまあよい」、「普通」みたいな話になってしまいますが、まさに、市民の目から見てわかるような物差しがきちんと設定されることが重要ではないですか。これは多分、難しいと思うのですが、そこをやっていかないとなかなか透明度といいますか、本当に市民も納得できるような評価につながらないかなという。そこはもうずっと気になっているところなのですが。

【中部行革推進課長】 特に、窓口において、民間委託をする場合、繁忙期や通常期など、業務の繁閑に応じて、人員体制を柔軟に配置できるというのが一つのメリットとして挙げられます。行政の場合、窓口業務で嘱託を活用した場合、昼休み対応のためのローテーションを組んで対応していますが、1日の執行体制を見ても、どうしてもダブりの部分が出てくる、非効率的な部分が出てくるということも事実としてあります。委託の場合は、そういった部分の人員体制の配置が柔軟に対応できるということがメリットであるかと思っています。

【飯島会長】 この場合、行政サービスの強化というのは難しいとは思っているので、ある程度、行政サービスについては、やはり質的な面と数量的な面があり、質的な面は非常に難しいかなと思います。だからこそ、行政としては、では、どのようなことが改善されるのかというのをかなり具体的に説明できるという体制がまずは必要なかなと思いますね。

もちろん、評価はなにかできれば、そういう方向は考えるべきだと思いますが、その前に、まずは何が改善できたのか。これにより具体的に説明できるという体制をととのえる必要があるかと思います。

確かに、ちょっと、これはあくまでもこういうパターンかなという概念図なので、いろいろ指摘をされると、確かにご意見はあるかと思います。ありがとうございます。

【寺西副会長】 やっぱり大事なことは、アウトソーシングを決断するときに、それがよかったか悪かったかの尺度を一緒に決めるということが大事なんじゃないですかね。給食なんかでも、残食率が減るだとか、あるいは児童・生徒の体格がよくなったとか、いろいろあると思うのですよ。

それは、アウトソーシングを決めるときにこの尺度ではかろうねということセットでやらないと、後から違う尺度を持ち出されても困ると思うのですね。

【納富委員】 ある意味、「目的の設定」ですよ。

【飯島会長】 それについてはやっぱり行政側がとりあえずイメージしてはっきり示すというのは必要だと思います。

ほか、いかがでしょうか。

【伊藤委員】 (1) のノウハウの部分ですけれども、継承すべきノウハウは何かというところで、やはり一概には言えないというか、最終的には八王子市としてどういう人材が必要なのかということと絡んでいます。ア priori に言えるものでは恐らくはないと思います。

ただ、ここの図の整理にありますとおり、民間ではなかなか育成できず、かつ業務を遂行する上で必要となる専門的な知識といいますかノウハウというものは、一定程度あるのだろうと思います。

これは恐らく、人事評価とかそういったところに出てくる能力評価の部分ともかかわってくる話ですので、行革の視点も重要ですがノウハウというものは、一定程度あるの、八王子市の職員に求められる能力というのは何かというところともかかわってくるだろうと思っています。

それから、(3) のやはりこのところで、特に右側二つの部分、サービスと行政コストの関係で、一つはサービス水準は維持して行政コストも維持できるけれども、では、それをアウトソーシングするかどうかという右から二つ目ですが、いろんな考え方があります。結局、民間委託してもしなくても結果は同じだということであれば、市としてきちんと責

任を持って行政を行うべきだという考え方もある一方で、今後、職員体制がかなり限定されて制約されていくとなると、民間の活力もこの部分についても入れるという発想も一方ではあるということになります。

一番悩ましいのが、一番右側のサービス、今後、行政コストをかけられない。そうすると、サービス水準も下がってしまうという状況をどう考えるか。これは多分、アウトソーシングとあんまり関係ない部分でも出てくる可能性があって、特に、財政的な制約で、もうこれ以上は無理ですという可能性があります。余り適切な例かはわかりませんが、例えば、敬老のお祝い金とか、そういうのを見直す自治体というのは出ていまして、それはサービスと言えるかどうかというのは疑問なところですが、今までのように、お金をかけていられない部分というのは、どうしても出てきます。これはもうアウトソーシングとはまた違う一種政策的な判断にかかわるところですし、今後、恐らく社会福祉、社会保障関係では、こういった状況が出てこざるを得ないところですので、その部分は少し意識しておく必要があると思っています。

【飯島会長】 やはり、今のうちは、ここだけの議論ではできないと思いますね。行政がどうあるべきかという姿、全体像にかかわってきます。

あと、私は右から二番目はちょっと微妙な問題だなと思いますね。直営でもできるけど、どうすればいいのというのは。

ただ、お話を伺っていて、やはり確かに人材のあり方ということで、多分、1番の話にもかかわってくる問題かなと。そこがまずはっきりしないことには、この判断にはつながらないのかなというふうに思いますね。ありがとうございます。

【時久委員】 今の右から2番目の行政とサービスは変わらないというところなのですが、人事関係のアウトソースを受ける会社としてコメントします。民間企業では、業務が俗人化してしまうことが多く、その人が急に辞める、または、仕事から長期離脱してしまったときに、業務が滞ることがあります。

外注することによって、少しコストが上がってしまうかもしれないが、リスクマネジメントの観点からも、外部のソースを使うほうが非常に効果的になったり、また、一人の人に一任化していた業務を外部リソースを使うことによって、その人の仕事をアウトソース管理の業務へとキャリアアップさせることができます。サービスコストが同じだった場合、アウトソース不要と考えることもできますが、一歩進んで、リスクマネジメントやキャリアアップの方向性へと考えることもできます。

【飯島会長】 ありがとうございます。

ほか、いかがでしょうか。

2番の市場調達可能性とか協調性の確保というのは、これは例えば、今までもありましたように、さっきの業務範囲の部分のところでもお話がありましたように、やはりもう少し他の自治体との連携、八王子は大きいですけどね、そういう可能性であるとか、あとは市内でのもっと統一的なシステム構築であるとか、そういったところからある程度、移行できるのではないかと思います。

あと4番の組織横断的な対応というの、それにかかわってくるかなという気がいたします。

この5番の業務の内容の実施方法の整理というのは、これは伊佐委員、また納富委員からもご意見を頂戴しているところではございますけれども、何かこれに関して、追加でも結構ですので、何かあれば。いかがでしょうか。

【伊佐委員】 アウトソーシングの部分というのを2ページに書いてあるのですが、アウトソーシングのメリット・デメリットというところにもう一回立ち戻ってみる必要があると思うのですよね。

メリットのところ、副字的効果と書いてありまして、協働の推進とか市場拡大による地域経済の活性化とか。つまり、協働を推進というのが、結局、市民の参加をもう少し促すために、そういったいろんな意味があると思うのですが、4のように、費用だけを見ると、いろんな難しい問題が出てきて、費用だけでははかれないよなというようなことになると思うのです。

つまり、業務内容、実施方法の整理というところにつながっていくのですが、アウトソーシングというのは一面的なものではなくて、全体を立体的に見ながら考えなくちゃいけないなという。

実際に、給食がとまってしまうようなこともあって、それを現実に考えたときに、どうだろうというようなご意見も出ていたかと思えますけれども、そういう問題がアウトソーシングには絶えずつきまとうということはやっぱり考えておかななくちゃいけないと思います。

【飯島会長】 ありがとうございます。

【納富委員】 私は意見として、“今のやり方をそのまま委託していいのかどうか”という書き出しをしているのですが、やはり委託する前に非効率な部分がないだろ

うかというぐらいの点検は必要だと考えます。また、いわゆるマニュアルがあるかどうかという議論もあったかと思うのですが、マニュアルも極めて個人的なメモレベルのものから、場合によっては相当がっちりしたものがあるかもしれません。その辺のレベル感は、よくわかりませんが、まずマニュアルがあるとすれば、それをそのまま使っただけというのは一番わかりやすい業務委託なのですが、やはりマニュアルそのものについても、例えば10年前から変わっていませんとかいうようなことになってくると、改めて見直しする余地はないのだろうか、考えるべきでしょう。

それから、将来に向けて、先程窓口業務に関連して、ITもしくはAIの議論をしましたが、将来、どう変えていくのかという点も、場合によっては委託先に検討してもらう要素もあるかもしれません。アウトソーシングはそういうことも考える絶好の機会なので、マニュアルを改めて見直すなど、その機会をうまく使って、より将来の効率化に向けてやっていただきたいと考えているものです。

【飯島会長】 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。大体よろしいでしょうか。

では、いろいろご意見承りましたので、私のほうで出てきた意見を簡単に整理させていただきます。

まず、公務員としてのノウハウの継続性、こちらのほうは確かにそもそも八王子市としてどういう人材を必要とするのか。こういうことをまずは明確にする必要がある。ここでは確かにアウトソーシングというお話でしたけれども、それにとどまらずに、まずはそういう基本的なところを、まず考えていく必要があるのではないかということで、あとはやはり、人事評価、人材育成、こういったところにかかわってくる問題である。ですので、もう少しそういう観点からのノウハウがどういうものであるのかということをもっと深く考えていく必要があるのではないかというようにご指摘がいただいたと思います。

そして、ちょっと2番目、4番目のところは後にしまして、3番目のほうにつきましては、これは費用対効果。これについていろいろご意見をいただきました。

まず一つは、やはりいろいろこれはパターンがございますので、ここではあくまでも一つの例ということではございますが、そうであったとしても、やはり行政サービス。こちらはやはり、今、アウトソーシングをするという意思決定の際には、どういうふうなことが改善できるのかということをおそらく明示する必要があるというのがご意見として頂戴したところだと思います。

あわせて、やはり改善点といったときの、数量的に捉える面と質的に捉える面というのがございますので、特に数量面について、ある程度、捉えやすいことかとは思いますが、質的なものについて、やはり市民がどう考えるのかということも、何らかの形で、難しい問題ではありますけれども、模索していく必要があるのではないかというようなご意見があったと思います。

それからあと、パターンが並んでいる中の一番右と一番右から2番目、こちらについてのご指摘をいただきましたが、まず、右から2番目ですね。こちらのほうは、やはり1番の人材育成、どういったようなものを目指すのか。これについてを考慮しないことには、なかなか直営でいくのか、またはアウトソーシングするのかというような議論をするには、少し準備が足りないのではないかというご指摘だったと思います。その辺のところは考慮する必要があるところですよ。

あとは、リスクマネジメントですね。こういうことも考えると、アウトソースということも積極的な理由にはなるのではないかというようなご意見があったと思います。

一番右が一番難しい問題だと思いますが、確かにこのサービスレベルを下げるという判断は非常に難しい判断だとは思いますが、ただ、これは単にアウトソースというだけではなくて、やはり政策的な判断、これがないと、ここはなかなか踏み込めない領域ではないかというようなご指摘だったと思います。

それで、あとは、実施方法の見直しとかのところではございますけれども、これは、やはり今、お話しいただきましたように、まずはメリット・デメリット。これをより広い観点から見て判断していくというような形。こちらのほうも協働であるとかそういったところも含めて、まず、考えることが必要なのではないかと。

あともう一つは、まず、アウトソースする前に、今の現状でどのように評価するのか。効率的になされているのかとか、マニュアルが整備されているのかとか、または将来、どうしたいのかとか、ある程度、考えも明確に持った上でアウトソースをするというような、そういうような考慮すべき事項がたくさんあるのではないかというようなご指摘をいただいたと思います。

2番とか4番については、先ほど私のほうからお話させていただきましたけれども、2番は、それから4番というのは、やるにしても、相互に関連するような組織にまたがってやる事項というのが出てくると思いますし、できるだけ広い形で統一的なやり方をできれば、それだけ効率的にできるわけですので、その辺のところの調整をどのように考えてい

くのかというのは一つ重要かと思います。

場合によっては、そういう段階の中でアウトソースができる、または内部でやるのかという判断は、そこは精査する必要があるのではないかなと思います。

そういうような形で、とりあえず、この5個については、そのようなご意見を頂戴したということでまとめさせていただきたいと思います。

とりあえず、これを踏まえて、また今後、また答申に向けて議論を進めさ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。

それでは、まず、引き続き、アウトソースの全体整理の5番目、委託後の管理監督。先ほどもお話がございましたが、これについて、事務局からのご説明をお願いいたします。

【事務局】 それでは、委託後の管理監督について、説明をさせていただきます。7ページになります。

ここでは、アウトソーシングを導入した後の行政の役割について、ご議論いただきたいと思いますと考えております。アウトソーシング化したことで、サービス低下をもたらしていないのか、コスト削減につながっているかなど、レビュー前に見込んでいた効果や成果の達成状況を検証していく必要があります。

これまでも委員の方からアウトソーシング後のレビューが最も重要とのご意見も頂戴しております。アウトソーシングが効果的だったのか。判断材料として、レビューが大きな割合を占めてくると言えます。

レビューは、さまざまな段階において実施することが可能であると考えております。委託期間中の定期的なレビューや期間終了後の総括的なレビューなど、また委託であることから、行政からの指揮命令ができないため、先ほどのお話にありましたが、リスクマネジメントという視点からのレビューも考えられます。

業務を振り返る際にも活用ができて、P D C Aサイクルにおいても効果的であるということが考えられます。

このように、アウトソーシング化した業務が行政の要求する水準に達しているのか。行政の水準の確保できるかといった点について、レビューの必要性、活用方法について、ご意見をいただければと考えております。

参考といたしまして、最後、8ページに、現状、八王子市における管理監督の実態について、載せさせていただいております。

八王子市では、契約上の規則がございまして、それに基づきまして、契約の履行に関す

る検査を行っております。

実際に検査を行うものは、主に任命検査員と呼ばれる職員、もしくは事業所管課の課長となっております。

任命検査員が行う検査は、主に工事や修繕、物品の買い入れなどでありまして、仕様が多岐にわたる委託契約につきましては、事業所管課の課長が検査員として検査を担っております。

そのため、今現在、統一した基準というのは設けておらず、各所管課長による検査が行われ、その評価の結果を次年度以降の計画や予算に反映していくというような仕組みとなっております。

簡単になりますが、説明は以上になります。

【飯島会長】 はい。ありがとうございました。

委託後の管理監督について、ご説明していただきました。これまで委託については、先ほどの4分類においては単純定型業務のアウトソース、これが中心でございましたので、そういう意味では、サービス水準が確保されているということで、比較的、管理監督がしやすい、そういうふうな視点で行われてきたかと思いますが、これからさらにアウトソースを考えていくに当たっては、それよりはさらにいろいろ管理監督については複雑なことを管理監督しなければいけないという事態も十分に推測されます。

そうなりますと、新たな工夫などそういうことが必要になってくると思いますので、要求する業務水準を確保するにはどうすればいいのか。または、新たな業務領域があることを拡大する場合に必要な取り組みはどのようなかというような視点。さまざまあるかとは思いますが、委託後の業務管理監督について、ご意見を頂戴したいと思いますので、よろしく願いいたします。

【伊佐委員】 ちょっとお伺いしたいのですが、参考資料として、事務評価報告書がありますけれども、これはやっぱり全てが委託したものの見直しということでしょうか。外部委託しているものが全てこれに入っているということなのでしょうか。

【田倉行政管理課長】 これは、委託しているかしていないかという観点で冊子を編成しておりません。今年度から新公会計制度を取り入れ、初めてバランスシートが事業ごとにできるようになりましたので、バランスシートを使った事務分析が有効に機能する施設を中心に事務事業評価の対象としております。

ほかの事務事業も事務事業評価はやっていますが、この冊子には載っておりません。

【寺西副会長】 アウトソースとは関係ないですね。

【田倉行政管理課長】 アウトソースとは関係ないですし、この事務事業評価自体は26年度事業からやっております。

【宇田川行財政改革部長】 自治体の会計は、予算編成をして、予算を執行して、決算を迎えます。従前は、そこまでだったのですが、それだけではなく、評価をしましょう、決算で振り返りを行って評価をしましょう。当初予定したものがきちんとできたかできなかったか、効率的にできたかどうか、市民が求めた施策の目標値に達しているかどうかとこのを見ていきましょうという形で、行政評価というのが平成15年ごろ導入されました。

それは、全ての事業を対象に行っています。ただ、冊子には、全ての事業を載せるとすごい量になってしまいますので、冊子に載せさせていただいているのは、一部となっています。平成28年度事業に対する評価としては、公会計制度を導入しましたので、その財務諸表を評価に使える施設を中心に、この冊子には載せさせていただいております。

委託業務も含め全ての事務事業について、評価は行っていますが、本には載せておりません。

【伊佐委員】 先ほど岡本委員から非常に大切なご指摘もあったと思いますけども、もう一つ、やっぱり実際にアウトソーシングをやって評価が上がっているのかどうかとこのを見るのに、こういう事業評価表というのは使えないのかなと思って眺めたのですが、例えば18ページの南大沢総合センター駐車場管理。こういったのを見ると、毎年、すごい赤字のようで、どうなっていくのだろうかと。いろいろ理由は信託契約どうのこのということで詳しくは私は知りませんが、書いてはありますけども、これは一つ開いただけでもこういう例があるわけで、恐らくアウトソーシングをやっているものもこういった形で把握されているとすれば、そのレビューがフォローアップがどういうふうになされているかというのが非常にやっぱり大切な問題じゃないかというふうに思います。

【納富委員】 「八王子市における管理監督の実態」のご説明で、検査については、工事・物品購入が任命検査員であるのに対し、委託業務に関しては事業所管課の課長となっています。委託している業務内容なので、多分、所管課の方が良く把握しているということなのでしょうが、一方で、見方を変えると、当事者が検査しているように見えてきます。第三者的な見方があったほうがいいのではないかと、という気がします。

【岡本委員】 先ほど申し上げましたけども、指定管理者に関しては、数年前から私た

ちはその専門家として、市の担当部署の方と一緒に行って経理状況なのですが、経理状況とあと運営状況を一緒に見ているということで、外部は入っているけど、まだまだ数は少ない。今、1年間に十五、六施設ですかね、ぐらいしかできない。全部やろうという多分、行革の依頼は来ているのですが、3カ月に一回ですか、四半期ごとにモニタリングは市の方がされているのですね。

ただ、先ほども言ったように、所管課の課長が行って、もう一回メモしているので、モニタリングの仕方を一緒に外部と一緒に見ましょうということでやっているのですが、なかなか見えない部分があるということと、それから評価会議というのも出させていただいて、その指定管理者で何年、3年とか5年とか決めるのですが、5年間、今のところ5年間ずっとやるのですよね。

だから、5年間、安定した指定管理料がもらえるわけで、それも一期やるとまた次、次と、いわゆる選定の方法というのもやっぱり今後は検討していく。いつも同じところがやっていれば、やっぱりノウハウは構築されますけれども、費用の使い方というのもうまくできるようなはなってきますし、指定管理料をもらったからそれを目いっぱい使ってみようという考えも出てくるわけですね。そこで利益を上げていくという考えはなかなか。どうなのでしょう、いろいろなまだ数を見ていないのでわからないですけども、見えない部分もあるので、選定、モニタリングというところも市側で検討していく問題なのかなとはすごく感じているところです。

【納富委員】 請け負った側は、5年間なら5年間を通じて、生産性を上げて、受け取っている指定管理料の中で如何に収益性を上げるかというふうに、多分、民間の発想が入ったら、そう考えるのは当然と言えば当然なのですよね。

それに対して、市側としては、まずは改善余地があるのだったら、それはやっぱり改善した部分については、シェアしようよみたいな形で契約の中に盛り込めれば、生産性向上をフェアに、俗に言うウイン・ウインで享受するという形に持っていきますし、そんな考え方を入れていければ、指定管理制度の運営におけるいい緊張感ができるのではないですか。目指すべきはそれかなと思っているのですけども。

【伊佐委員】 高齢者あんしん相談センターというものがありますね。地域包括ケアシステムの中核をなす組織ですけども。この指定管理者というのは、5年に一回ありますが、私、たまたま介護保険委員会というのに出たことがありまして、その場が見直しのタイミングだったこともあって、幾つかの指定管理者のレビューに立ち会うことがあったのです

けども、なかなかシビアなレビュー会議だったなど記憶しています。

というのは、管理者のほうから出てくる資料は、もちろん財務諸表、数期のが出てきまして、それをあらかじめ市のほうで財務内容を分析して、本当に健全な運営がなされているかどうか、それから安定的な運営が期待できるかどうかという観点から見直されて、問題点もちゃんと書いてありました。

それからもう一つ、責任者、つまり、福祉法人の理事長の方に来ていただいて、運営方針について、お話をしていただく。それに対して、各委員から質問がある。それに先立って、補足を申し上げなくちゃいけないのは、実際に見にいきまして、委員の福祉部長、それから私どもの委員、皆、マイクロバス、市の小さなバスに乗って見にいって、そういうことを経た上で指定管理者のさらに5年間という継続がその場では決まって、今ごろこういうふうに結構シビアなものなのだなというふうに感心した記憶があります。

気がついて、終わってよく見ると、どのぐらいもうかってどうのこうのということに関しては、幾つかの指摘がありまして、やっぱり利益がかなり上がっているようなところに対しては、相当、やっぱりほかの委員から厳しい質問があって、もう少し、やりよう、内容についてどうだこうだとか、私としては、その場というのはいままでできているなというふうに思っていました。

ただ、終わった後で担当部の方に聞いたのは、高齢者あんしん相談センターとして手を挙げる事業者が少ないので、なかなか競争原理が働いていないのが実態ですというようなことを伺いました。いろいろ分野が広いのであると思いますけど、一つの体験談として申し上げます。

【宇田川行財政改革部長】 今、いろいろ指定管理者も含めた委託化に伴う課題をいただいたのかなと思うのですが、それについて、資料で十分にまとめ切れていないというところがありますので、もう一度洗い出してまとめさせていただいた上で、ご意見をいただくような形の機会を設けさせていただければと思います。

例えば指定管理者で行けば、八王子市は平成16年に試行導入、18年から本格導入したのですが、そのときは、応募者数が一つの事業に対して4社ぐらいありました。ビジネスチャンスということもあったと思うのですが、それまで算入していなかった事業者も手を挙げたのが実態です。

ただ、現状では、募集しても1社、または2社というのが大方の指定管理施設です。というのは、もう定着して安定運営に入っていますので、そこに新たに手を挙げてくる事業

者は少なくなっています。そういったことも含めて、先ほど時久さんのほうからはリスクというお話も含めて委託化の推進というお話もありましたけど、そうではない部分も逆に岡本委員のほうからはお手伝いしていただいている中でご意見をいただきましたので、その辺はもう少し明確にさせていただいて、ご議論いただくような形にしたいと思います。

【飯島会長】 とりあえず、今日のところは、今、出てきた議論のように進めさせていただければ、次に進めさせていただきますが、いろいろご議論いただきまして、モニタリングとか選定、こういったようにかなりいろいろ、監督というだけでもいろんな面からさらに今後、精査していく必要がありますね。

そのときに、やはり内部だけではなくて、やはりその外部の知見をどのように利用していくのか。業務をやるというアウトソーシングはもちろん外部の活用ですけれども、監督においても、外部の知見をどういうふうに活用していくのかというものが必要になるというようにご指摘もあったかと思います。

あと、どうしても民間に任せるということは民間の原理で動くわけですから、そこを無理に押さえつけるというのは、また今度は、やり手がなくなってしまうという可能性もありますから、依頼時において、どういうふうに、それぞれ行政なり民間がこういうふうに行動していくのかというのをもう少し織り込んで、委託の内容であるとかそういう、いわゆるインセンティブでしょうかね、それを考えながら確保したいなど。うまく契約内容を考えつつ、委託内容を考えつつ、関係者に何らかの利益があるというようなところを模索していくのが必要ではないかというようなご指摘もあったかと思います。

それでは、まだまだ論点がいろいろありそうですので、これはまた以降、もう一度資料をまとめさせていただいて、ご議論いただきたいというふうに思います。どうもありがとうございました。

それでは、最後に、委員の方々から、できる限りご自身の意見を表明できる機会を設けていただきたいというようなお話もございました。

前回、最後にもアウトソーシングを議題として、これまでのところでご議論いただきましたので、全般的にそれぞれ委員の方々からお一人お一人からお話を伺わせていただければと思っております。

かといって、そんなに時間もございませんので、大体、お一人3分ぐらいでしょうかね。それを目途にお話を頂戴できるかというふうに思っております。

そこでまずは、寺西副会長から順番によろしく願いいたします。

【寺西副会長】 今、アウトソーシングのを中心にお話をしていますが、今回の答申の中に、将来の八王子市の発展の芽を残せるような、そういう視点を何とか組み込めなかなということを考えていまして、今、きちんとした形にはなっていないのですが、女性の例えば第二新卒の採用みたいな、そういう人事採用制度を例えば市が先駆けてやるというようなことが考えられないかなって思っています。

これは要するに、若くして結婚されて、子育てが早目に終わった方、30前後でそこからいわゆる18、22の新卒の方と同じ条件で勤務ができるみたいな、そんな制度をつくってみるとインパクトがあるのかななんてことを考えています。

あとは、何とか子育て世代が住める八王子市という、そういうメリハリがあるいい提案ができればなというふうには思っています。

ちょっと雑駁な提案ですけども、それだけ申し述べさせていただきたいと思います。

【飯島会長】 ありがとうございます。それでは、伊藤委員。

【伊藤委員】 私は今日も最初にも申し上げたところともかかわるわけですけども、行財政改革を検討する際には、例えば人材育成とか人事評価の話ですとか、あるいは政策評価、行政評価のお話など、いろんな分野で関連するわけですし、全体としては、基本構想があって総合計画があって、八王子市の施策の中でどういうふうに位置づけられるかというところだと思います。

ただ、やはり行財政改革は後ろ向きといいますか、厳しい現実を見ないと議論ができないところもあります。一つはやはり職員の体制が厳しい状況の中で臨時非常勤の職員の方々に依存してサービスを提供せざるを得ないというトレンドがこれからも続くとなると、それを前提として業務の運営方法の見直しをする。さらに、その先にはアウトソーシングということも考えていかなければいけないというのがあります。

財政的な制約を考えますと、特に社会保障関係の財源をどう確保するか、それに伴う業務量自体はむしろふえる可能性があって、それに対して、どういう体制でサービス提供を行うかということもあろうかと思えます。

さらに、本日、ご欠席ですけど、前原委員が関連するところだと思いますけれども、地域とのかかわりの中で、どういうふうにサービスの提供体制を組みかえていくか。地域のほうもかなり疲弊している状況の中で、どう考えていくかということを考えますと、全般としてはやはり効率的なサービスを提供するための方策をいろいろ考えなきゃいけないと思います。

国のほうの動きももちろん参照しつつ、八王子市としてどういうサービス提供体制を考えるかということを改めて検討するときには、今回の取り組みの中では、特にアウトソーシングと業務の見直し、今後、職員の問題とか財政の問題とか出てくると思いますが、トータルで考えていかななくてはならないし、かなり厳しいことも言わざるを得ないのかなど、個人的には思っています。そういう憎まれ役、私、幾らでもやりますので、それを検討せざるを得ないかなとは思っています。以上です。

【飯島会長】 ありがとうございました。

それでは、時久委員。

【時久委員】 色々な企業からアウトソース依頼を受けたときに、企業の一番の目的はコスト削減ですので、コストを抑えた上でいかによりよいサービスをとということが要求されます。

弊社は中小企業ですので、パートタイマーなど非正規社員にいかに活躍していただけるかがキーとなります。そういった方々をいかに底上げしていくか、サービス向上につながるように教育をしていくというのが今、弊社の中でも一番の課題になっています。最初は手とり足とり教えてあげることから始まり、あるところからひとり立ちしてやることが求められます。例えば、今までは三つ、四つの仕事しかお願いしていなかったところからたくさんの仕事を教えることによって、混乱してしまい、やめてしまうケースもありますが、なるべく負荷がかからないように、でもその中でキャリアアップしていったほしいというところが今チャレンジです。

市役所でアウトソースとなると、いろいろ制約があり、職員でないとできないという部分があると思います。その中で、非正規社員、臨時職員等が活躍できる場が出てくると思っています。

非正規の方が、はじめはあまり専門性の求められていないような仕事から入ったとしても、本人たちにやる気とポテンシャルがあれば、教育を受けさせて、レベルアップ、キャリアアップをし、チームリーダーまで引き上げていくことがアウトソースする側でもされる側でも今後、できるのではないかと感じています。

私もそうですが、未就学児や小学生などの子供を持ったパートタイマーは急に休んでしまうことがあり、周りにも負荷がかかるし、申し訳ない気持ちになってしまうことがあります。そのためにも余裕を持った人員を抱えながら、皆がそれなりのレベルの仕事ができるように教育していくことが求められます。アウトソーサーもアウトソースする立場の市

役所でも、リソースがうまく回るような教育体制が必須だと思います。

【飯島会長】 ありがとうございます。

それでは、納富委員。

【納富委員】 アウトソーシングについては様々な課題を見聞きしてきており、まず、アレルギー反応をおこしてしまうのですが、加えて、推進を促すような国の方針とかを伺って、アウトソーシングそのものが目的化しかねないような雰囲気もちよっと感じたものですから気になっております。しかしながら、今までの議論を伺っていて、その心配はここではないなと思っております。

指定管理制度の運営も含めて、今日の議論にもありましたように、まず、最初に委託する段階で、委託の前にやるべきこと、それから、その目標であり目的でありというものを明確にした上で、次に、それをどうやって継続していった、実際に具体的な評価に位置づけていくのかといった、一連の仕組みまでをきちっと持った上でスタートすべきというところを改めて認識しないといけないと考えます。

それと同時に、アウトソーシングすることによって、いわば外部の労働力を得るわけですけれども、それに対する管理のあり方ということを考える必要性が出てきます。先ほどから議論があったレビューですとか、そういうところにまたエネルギーもかけることになり、新たな仕事が市役所内に発生していく。それに対応する人のあて方や、あるいは組織の立て付けをどうするのか、場合によっては、組織横断的な機能を置いて、各事業所管課のやっていることを第三者的に見ていくような体制が求められる、といったことも考えられるのではないのでしょうか。

それはある意味、ITにおける情報管理課の高い専門性を組織横断的にあるいは広域的に機能させる可能性と、相通ずる部分もあって、今後、市役所の業務が構造的に変わってくるということも視野に入れて、考えていく必要があるのかなと思っております。

【飯島会長】 ありがとうございます。

【岡本委員】 皆さん、いろいろなご意見が出て、大体、皆さんの意見は同じところに見えていると思うのですが、今、納富委員がおっしゃったように、アウトソーシングは目的ではないということが第一だと思うのですね。

それも、アウトソーシングイコールコスト削減ではなくて、業務の効率化ということを推し進めた結果、最終的にコストが削減したねという形に持っていけたらいいのかなと思います。そこには、常にサービスの問題がついてくるのですが、先ほど私も言った

ように、サービスというのは、はかれない部分がありますので、目的というところですよ、業務を効率化して、どの部分が効率されて、それが市民にとってのサービスかということのを改めて考えていかなければいけないですし、業務ごとにそれはいろんな業務がある中で、サービスとコストという観点が同じでもいいものもあるし、コストが下がってサービスが上がらなければいけないという、業務ごとに判断すべきものもありますので、一元的に全てがこうだよということは言えないのですけれども、ある一定の数字をもって進めていくということも必要だと思います。

その中で、もちろん人材育成のこともあるでしょうし、先ほど来、出ている、終わった後のモニタリングですとか選定ですとか、そういったさまざまな分野をトータル的に考えていって、最終的にコスト削減というところに結びつかないと、やることではなくて、それを行ったことによって結果というものを見ていかないといけないし、木を見るのではなくて森を見ていきたいなというところも感じているところです。

以上です。

【伊佐委員】 八王子市を見まわしていますと、3000人からいる組織というのは恐らく最大の組織ではないかなと思います。これほど大きな規模のものはないと思います。

したがって、行財政改革というのは、結局、筋肉質の市役所、そういうのを組織として作り上げていくことじゃないかと思っていますけど、一番根底にあるものは、そこに属する人々のやる気、本気、これをどうやって引き出す組織にしていくか。そういう意味では、人事制度というのが非常に大切になってくるというふうに日ごろから考えています。

アウトソーシングにつきましては、単に外に出すというのではなくて、戦略的にアウトソーシングしていくほうが長期的にいいというものについては、目先のコストとかそういうものを若干、重要度を下げても決断すべきものはすべきだと思いますし、そこに思い切った政策判断があってもいいのではないかと考えています。

そして、この戦略的アウトソーシングというのは何を言っているのかと言いますと、結局、市民力、要するに、コミュニティーの活性化を同時にどうやって図っていくかということ。これを絶えず念頭に置きながらやっていくことが大切なのではないかとというふうに思っています。

市役所に対しては、あるいはそこに働く人に対しては、働き方改革という今、はやり言葉がありますので、そのことを念頭に置いて、ただ単に人を減らしていけば効率化ということではないということだけは、つまり、人々のそれぞれ生活をもっと、今、この年に

なって特に感じますが、なかなかそう簡単に頭の中だけでニーズを何人減らせばどうのこうのという単純な結論の方向づけだけはやるべきではないのではないかというふうに思っています。

【飯島会長】 ありがとうございます。この審議会自体、行財政改革にかかわるもので、先ほど伊藤委員もお話にありましたように、行財政改革という非常に後ろ向きというふうにとられかねないものだと思います。私も行政事業レビューであるとか事務事業評価とか、要するに、インプットとアウトプットの関係も見ますけれども、どちらかというアウトプットのほうにメインを置いたようなことばかりやっていて、その時点でインプットはどうかという話もしますが、どうしても限界があるのかなと。

そういう意味では、今回、こういう、どちらかというインプットにメインを置いて、しかもそれを個別な話じゃなくて統一的な視点から考えていこうというのは非常に重要な機会だなというふうに思います。

これが先ほどからもお話にありますように、八王子の将来の前向きな議論とか、または個別の今、やっているような業務、アウトプットですよね、政策のアウトプットにプラスに働くような形でうまく連携できるような形で議論の成果がそういう方向に結びつけばと思います。

その過程で、このような個別、今までご議論いただきましたような、このアウトソースというのをもうちょっと積極的に考えていくというようなご指摘も非常に重要なご指摘だと思っています。

個人的にもいろいろ今までとはまたちょっと違った視点からこの行財政改革の問題に取り組んでいるような、取り組ませていただいているので、本当に勉強になっているような状況でございます。

今後、今日、いろいろ各委員の方々のお考えもお聞かせいただきましたので、引き続き、このように審議を進めさせていただければと思っておりますので、よろしく願いいたします。

それでは、これをもちまして、本日の議論を終わらせていただきます。最後に次回の日程等について、事務局からご連絡をお願いいたします。

【事務局】 次回会議については、12月15日の金曜日、午後3時から、今回と同じ、こちら804会議室にて開催を予定しております。

先ほど会長のほうからもちよっとお話しをいただいたかもしれないですけども、次回、

人事制度や人材育成制度を予定しております。次回用の資料として、ここで市が策定している人材育成プランについてお配りいたしますので、ご確認いただければと存じます。

会議の開催通知及び資料については、今回と同じように三日前をめぐりに送付いたします。ご意見等ある場合については、今日から1週間後の11月28日火曜日ぐらいをめぐりに事務局まで書面にて送付をお願いいたします。事務局からは以上です。

【飯島会長】 はい。ありがとうございました。

では、これをもちまして、第6回八王子市行財政改革推進審議会を終わらせていただきます。長時間にわたり、どうもありがとうございました。