

# 2014年度 第2回町田市行政経営監理委員会の概要報告

## テーマ「アウトソーシング時代の行政評価について」



【2014 年度第 2 回町田市行政経営監理委員会の様子】

日時： 2014 年 10 月 21 日（火） 午前 10 時 00 分～12 時 00 分  
会場： 町田市役所 3 階 会議室 3-1  
出席者： 委員）岡本 正耿 委員、山本 清 委員、佐藤 主光 委員  
石坂 丈一 市長、高橋 豊 副市長、有金 浩一 副市長  
幹事）市川 政策経営部長、小島 政策経営部経営改革室長、  
西澤 総務部長、馬場 財務部長  
報告）小田島児童青少年課長  
(傍聴者数：34 名)

### ○行政経営監理委員会とは・・・

町田市新5ヵ年計画の進行管理のために設置した委員会です。町田市の行政経営改革プランの取組状況から見える経営課題について、外部の有識者による専門的な見地からの提言・提案をいただき、行政経営改革を着実に推進していくことを目的としています。

### ○第 2 回委員会について・・・

指定管理者制度をはじめとして多くの公共サービスにおいてアウトソーシングが行われている現状を振り返り、現在の町田市役所を取り巻く課題や、今後有効にアウトソーシングを実施して行くうえでの留意点などについて、外部の有識者である専門委員と石坂市長をはじめとした市の経営幹部とで議論を行いました。

## 石阪市長の主な発言要旨



**アウトソーシングの課題は現場の実情とか、ニーズが把握できなくなることにあります。**

**サプライヤーそのものを選べないという公共サービスの特性において、きちんとしたモニタリングが出来ているかということが一番重要なことです。**

- アウトソーシングの課題として、現場の実情がなかなかわからなくなるとか、現場のサービスの利用者の声が直接届かなくなるとかということがあります。それは委託をすることとか指定管理をすることが最初から持っている問題点です。それをどう克服するかということがなければいけない。つまり、世の中では丸投げという言葉がありますが、任せ切りというのは非常にまずいのではないかといいと思います。

もう1つは、職員の能力が現場に通じていなくなって、実態の問題点について理解するか、政策的に結びつける理解ができないというようなことです。ニーズがはっきり顕在化していればいいのですけれども、顕在化していないものについては、現場の声とか、現場で働いている民間の事業者の声とか、いろいろなものを総合して、これはこういう施策が必要なのではないかと組み立てていくのは、最終的には職員なのだけでも、そこがなかなかできなくなってくるということがあります。

- 広い意味で市民サイドは供給者を選べないわけです。町田市内のサービスの供給は、町田市役所ということになっていて、だから、最終的には市のほうがきちんとしたモニタリングをしなければいけないという義務を最初から負っているのです。つまり、佐川急便さんとクロネコさんとどちらを選ぶかというのは、選ぶ人に選びようがあるけれども、町田で学童保育に行くのに、町田市役所を選ぶか、川崎市役所を選ぶかといっても、川崎市役所はやってくれない。だから、最初から選べないのです。

サプライヤーそのものを選べない立場に立っていると、きちんとしたモニタリングができていかどうかというのは一番重要なことです。それは自分のところの過去と比べてやってもだめで、ほかの市と比べてみないといけないということです。サービス水準の確認、あるいは要求水準というのはあると思うのですが、これは民間企業も同じですが、去年、おとしと同じサービス水準だと、ほかが上がっていくと、町田が相対的に下がってしまうわけで、そういう意味で、同じだということ自体が、もう危機感を持たなければいけないのです。

## 佐藤委員の主な発言要旨



**公共サービスは、最終的に市としての公益に繋がりたいわけなので、市としての幅広い施策の中で、どうやって戦略的にまちづくりに結びつけていくのか、そういうところは市の経営側の創意工夫が求められてきます。**

- 今はアウトソーシング第2弾の時代に入って、国も地方もそうですけれど、アウトソーシングをやるかやらないかではなくて、どのようにするかだと思っております。事業の性質ごとに色々うまく区別して、競争性のインセンティブの有無とか、収益性の有無とか、そういったところによって形態は変わってくると思うのですが、取って返せば、どのように契約を結び、どのようにモニタリングをしていくのかという手法が問われてくるのだと思います。  
民業圧迫という大変ですけども、別にそれはそれでいいことだと思うのですが、ただ、市としては、最終的に公益につながりたいわけですから、せっかく市が体育館を持っていらっしゃるのであれば、お年寄りが多いところから見ても、健康増進とか、そちらにつなげていく工夫があるといいと思うのです。市としての幅広い施策の中で、いろいろな意味で、まちづくりとかそういったものにつながる部分があると思うので、そこをどうやって戦略的に結びつけていくかということを考えないといけないと思うのです。そこは市の経営側の創意工夫が求められてくるのかなという気がしました。
- アウトソーシングをするとモニタリングとかいろいろ厄介な問題が出てくるのはわかるのですが、そこは工夫によって対応できる部分もあるのではないのでしょうか。例えば町田市が抱える問題は、他自治体でも同じような問題を抱えているはずなので、そこは情報の共有があつていいと思うのです。業者側のほうが大手で、市のほうが何かちょっと交渉力が弱いということであれば、逆にほかの近隣の自治体と一緒に、要するに団体で契約を結ぶことで、競争性を確保するとか、あるいは、委託料の水準とか、やっていることが、果たしてどこまで適正かというのがよくわからないということであれば、やはり近隣の自治体で、どのような水準でアウトソーシングしているのかとか、こういったものを比較するというのは、ある意味でモニタリング能力を高める1つのやり方かなと思います。

## 山本委員の主な発言要旨

**アウトソーシングする事業の品質を確保することは当然要求される本来業務です。ひとに任せるところについては行政が責任を持ってモニタリングに取り組んでいただくことが重要であり、モニタリングコストも当然に必要なコストです。**



- アウトソーシングというのは、基本的には、行政サービスをどういうふうにしてやっていくかというやり方の1つの手法にすぎないわけです。したがって、当然町田市として、当該業務が本当に必要かどうかとか、何を目標しているのかということが基本になると思います。そういう意味では、どういう層に、何を目標しているのかということをもまず再検討することが、アウトソーシングとして一番重要であると思っております。
- アウトソーシング自身が、行政の減量化そのものになるわけで、まさしく予算的、会計的なベースにおいても負担が減ってくるわけですから、その見合いとして、今度は公共サービスの品質を確保することが当然要求されるわけです。

アウトソーシングしても行政活動そのものは何も変わっていないわけですから、実施方法を変えて、シェイプアップしたのだから、当然、ひとに任せるところについては行政が責任を持って監視していくということは、これは当然必要業務なのです。そこら辺をどうやってやっていくのかということをお悩まれているというのは、ある意味でごく自然なことで、むしろモニタリングといいましょうか、監視をやっていくというのは、シェイプアップの必要なコストですから、これはむしろ本来業務として積極的に取り組んでいただくことが重要であると思えます。

(高橋副市長)



○ アウトソーシングを始めたときは、目的とか効果とか、ある程度整理しながら進めてきたとは思いますが、実際に業務が進んでいくと、職員というか、仕事をやる上の特性として、やはりどうしても委託契約とか、指定管理者を決めるという業務に、職員がそこで仕事が終わってしまうという感覚にどうしてもなりがちなのかなということが課題として1つあります。

もう1つ感じたことは、今まで我々は業務を外に出すということの視点で物事を考えていたのですが、一度外に出したことを元に戻したらどうなるのかということの視点は結構おもしろいと思うのです。逆にそこで1つの発見が出てくるのかなと感じました。

○ アウトソーシングをするものについては仕様書を一生懸命つくるのですね。仕様書をつくらないとできないので。仕様書をつくる中で今の仕事を見直してみると、個人個人によってやり方が大分違っていたとか、良かれと思った方法を各自がそれぞれとっているとか、そんなことも見えてきます。

今の仕事のやり方の見える化と言いますか、アウトソーシングすることで、逆に業務の中身が見えてくることによって、時代によっての変化に対しても、何を対応するか、そこをどう変えていけばいいのかということも見やすくなっていくのかなと感じました。

(有金副市長)

○ 今日の議論の中で、市として現場力をどう確保していくのかという話、あとノウハウの継承をどうやっていくのかというのは、非常に大きな問題なのかなと思っています。私が公務員になった25、26年前は、事務職というのは、スペシャリストというよりは、ゼネラリストですね。さまざまな業務を体験して、その経験の中で行政運営していこうということがメインの人事の育成などもありました。しかし、今はそういう時代ではない。行政も非常に複雑化してきますし、高度化してきます。日々新たな行政需要も出てきているといった中で、これまでの経験とかそういったものだけでは、なかなか業務運営はできなくなっているという状況があるのかなと思っています。



○ それは町田市だけではなくて、全ての自治体が一緒ということで、そういったものを解消するために、各団体では、社会人採用、民間での経験を生かした方を採用する。あるいは任期つきということで、本当のスペシャリストに、任期をつけて、採用して働いていただくということもやっています。町田市では、社会人採用試験もやっていますし、あと、任期つきの職員ということでいえば、広報の部門、それと法務の部門、ITの部門、この3つの部署で、部長級の方を採用して、専門的見地から業務運営をしていただく。そういったものが職員のほうにも浸透して、蓄積をしてきたということで、ノウハウが蓄積されてきたのかなと考えているところでございます。

## 専門委員からの総括コメント

### 佐藤委員総括

**モニタリングは良くも悪くも物事が見える化させます。課題が見えることが  
だめなのではなくて、まずはいろいろ隠れていた課題を洗いざらい顕在化さ  
せることが大事です。**

- 行政側からみてモニタリングが難しいというのは、何をモニタリングしたらいいのかよくわからないということだと思います。ただ、見方を変えると、事業者から見ても、何をモニタリングされているかわからないという面もあると思うのです。つまり、自治体から見たら、この人たちは何をやっているのだらうと思うけれども、逆に事業者の側から言うと、自分たちは何を要求されているのだらうと。自分たちで一生懸命やっているつもりですけれども、後からふたをあけてみれば、自治体から実はここが足りないではないかと言われるかもしれない。

そういう意味で、アウトソーシングの際は、官と民の間でどういうふうにリスク分担とか役割分担をしていくのかということは、きちっと決めておかないと、後で大変なことになると思います。ですから、モニタリングするというのは一方的に、お上が下々を見ているときのお目つけというのではなくて、やはりコミュニケーションだと思うのです。そういうコミュニケーションの機会を定期的に設けることと、それは単に事業者別ではなくて、事業者が一堂に会して一緒にやるとか、そうすれば事業者自体もお互いに横の交流もできますので、そういう情報の共有化ということはしていかなければいけないことだと思います。

- モニタリングは良くも悪くも全体的に物事が見える化させることです。財務諸表の話もそうです。コストも、サービスの質も見える化させます。いろいろな問題が見える化させることだと思うのです。ただ、いろいろな課題が起きたからだめなのではなくて、むしろいいことでありまして、今まで見えていなかったものが見えたと思ったほうがいいわけです。実は隠れていた問題が、アウトソーシングとか、モニタリングすることで顕在化しているだけなので、別に発生したわけではないと思うべきです。そういう意味で、いろいろな問題が見える化させる機会をリスクワークショップなども含めてつくっていくことが大事なのかなと思いました。

- アウトソーシングの話は、どこまでも試行錯誤という面もありますので、いろいろな課題が出てきて当然ですし、見直すべきところは見直していくというのはしかるべきだと思います。そこはやはりまず何が起きているのかという実態を捉えていくということ、それから、それに対してどう考えていくかということの工夫が要るのだと思います。自分たちだけの頭ではなかなか解決がつかないところもあるので、やはり近隣の自治体の方とか、もちろん業者さん自身とのコミュニケーションとか、協働作業といったものを進めていくことによって、よりよい解決策あるいは改善策というのが出てくるのではないかと思います。

## 山本委員総括

**アウトソーシングしている事業はもとより、直営でやっている事務事業についても、どこまで負担をかけて、どこまで見える化するのか、そこら辺は町田市全体として考えていただきたい。**

- きょうのテーマは、実はアウトソーシングそのものではなくて、タイトルは「アウトソーシング時代の行政評価について」です。非常にいいタイトルをおつけになったなと私は思っております。アウトソーシング自身が目的でもないわけでありまして、実は先ほど来、お話が出ておりますように、行政サービスをどうやってやっていくかという問題と同等に、何のためにやっていくかということです。

逆に言うと、アウトソーシングしている事業については、非常に細かいモニタリングだったり、仕様書をつくったりされているのにもかかわらず、一般的な直営とか、直営を中心になさっている事業については、実は余りそういうことをやっていないわけです。

そういう意味で、問題は見える化を全ての事業に対してアウトソーシングしている事業と同じだけやっていくのがいいのかどうかということです。そこら辺は町田市全体としてぜひお考えいただいて、どの程度の見える化をやるのが、アウトソーシングを対象としないような事務事業についても望ましいのか。それを行政評価という一つのシステムでどうやってつなげていくのかということが、多分きょうのテーマの一番根幹であったのではないかと思います。

- きょうは、たまたま素材が、アウトソーシングをしている事務事業であったということで、話がやや複雑化しているのではないかと思います。財務部長さんからお話があったような個別財務諸表を、行政評価とつなげていくということもぜひ進めたいと思いますし、余り負担がかからない程度の見える化ということですね。ある意味においては、市民との信頼がどれくらいかによって、市が何でもどんどん全て見える化しなければいけないということにもなりますし、そこら辺については、ぜひ市民参加のもとでお決めいただきたいと思います。

## 岡本委員総括

**これからの時代はなんでも委託すれば良いという認識ではいけません。アウトソーシングは手段だから、その目的をきちんと据えて選択しなければなりません。**

- 何でもかんでもやったほうが良いことを積み上げていくことで、顧客満足度を上げようというのをやりすぎますと、あちらの会社ではこんなのをやっている、こちらの会社ではこんなのをやっている、それを全部積み上げていこうよ、ってやっていくと、結局、すごく高コスト構造になって、運営できなくなってしまいます。ですから、やはりそこは選択しなければならないのです

これからの時代は、何でも委託化すればよいという認識ではいけません。アウトソーシングは何のためにするのか。アウトソーシングそのものは手段だから、その向こうに目的があるはず。その目的をきちんと据えて考えていかなければいけません。

アウトソーシング時代というより、「アウトソーシング見直し時代」といったほうがいいのかもかもしれません。もう20年ぐらい前から、官も民もみんなアウトソーシングが当たり前の時代がございました。やらなければ遅れていると言われた時代があります。もう1つは、行政は自分でやると、官僚主義で効率が悪いから、できるだけ民間に出しなさい。民間に頼めば頼むほど効率が上がるのだと。

今から振り返って考えると、そういう随分のほほんとした議論をしていたのだと思うわけですが、実際にアウトソーシングしてみたらうまくいかなかったと思う面もあれば、いや、効果が上がったと思う面もある。さまざまところに今直面してきているわけです。どんな業務でも、ストレートに直営がいいとか、民間に委託したほうが優れているとか、そういうことは必ずしも言い切れません。民間でも、直営のチェーンがいいのか、フランチャイズがいいのか、それぞれによしあしがあって、例えば直営が有利な点としては、消費者ニーズが直接上がって行って、1つの組織ですから、すぐに反応できるのです。フランチャイズのほうは、そういうのに段階的な時間がかかってしまう。でも、今度は自立性はどうかということ、フランチャイズのほうが、個店のオーナーが自分でやっていますから、すごくやるぞという感じで一生懸命やってくれる。それぞれ一長一短あるわけでございます。

- もう1つ、直営だと、自分たちでやるということ。実は自分たちの仲間でやっている、具体的に言わなくても何となくわかり合える。よくあるのは、そんな感じだよということ、そんな感じって、よその人には絶対わからないです。だけど、身内同士、仲間同士だと、ああ、そんな感じだなということになってしまふ。つまり、組織というのは、自分たちの内部では、ある種、なあなあでやっているわけです。でも、それを外部に委託しようとする、そんな感じでは通用しませんから、具体的に言いかえていかなければならないわけです。

アウトソーシングを前提で行政評価をする。むしろそういうチャンスである。これは非常にいい機会である、こんなふうに捕らまえていただくとよろしいのかなと私は思っております。



- 昔からずっとやっているから、なぜ委託とか指定管理とかをしているのか分からなくなっ  
てしまっているという現実があります。組織としてそういうことを反省をして、組織の中で  
委託なり指定管理なりでどういう問題があがっているんだということを全体として1回まと  
めることが必要であると痛感しました。
- 先ほど山本先生から事業別財務諸表のところでは行政評価という結びつきの話をいただきま  
した。財務諸表を見ていただいた方はわかると思うのですが、財務情報だけではないわけ  
ですね。そういう意味では、事業別財務諸表という名前を変えたほうがいいかなと思います。  
例えばどうなるかは別として、事業別行政評価シートというふうに変えてしまう。もちろん  
財務情報中心だけれども、あれは事業別の行政評価シートなのだと行ったほうが、言い方は  
変ですけども、つくる側も決算で出さなければいけないというのではなくて、自分たちの  
事業をどう評価するかという、その1つの手段としてこのシートをつくっているのだよ、決  
算の資料ではないのだよと。事業別行政評価シートという名前のほうがふさわしいかなと思  
いました。

それができると、今度は市民の側、サービスを受ける側から評価をいただきますから、何  
をモニタリングしなければいけないかというような議論も含めて、職員のほうで意見を受け  
とめて反省をして、変えていくということになる1つのツールになるかなと思っていますの  
で、そういう側面、アウトソーシング時代というのは、そういうことが非常に大事なのだと  
いうことを、きょう話をさせていただきました。