

# 2014 年度 第 2 回町田市行政経営監理委員会

時：2014年10月21日（火）

於：町田市役所3階3-1会議室

午前 10 時 00 分 開会

○経営改革室長

ただいまより 2014 年度第 2 回町田市行政経営監理委員会を開催したいと思います。

私は経営改革室長の小島と申します。どうぞよろしく願いいたします。

2014 年度の委員会は、ここにお集まりいただきました 3 名の専門委員と、市長、両副市长、政策経営部長、総務部長、財務部長及び私の計 10 人で開催しております。

また、今回は事業所の所管課として、子ども生活部の児童青少年課長にもお越しいただいております。

それでは、本題に入る前に、行政経営監理委員会の専門委員を務めていただきます 3 名の委員をご紹介します。

まず初めに、岡本正耿委員です。岡本委員は、株式会社マーケティングプロモーションセンター代表取締役を務められ、町田市の関係では、2007 年度の経営改革会議から始まり、人材育成基本方針の策定にかかわっていただくなど、町田市役所の人材育成を中心に、町田市の行政経営について幅広くご提言をいただいております。本日の委員会では、ファシリテーターとして会議の進行をお願いしております。

それでは、岡本委員、一言ご挨拶をお願いいたします。

○岡本委員

岡本でございます。

経営品質の関係で、随分昔からおつき合いさせていただいております。よろしく願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、山本清委員です。山本委員は、東京大学大学院教育学研究科大学経営・政策コース教授でいらっしゃいます。昨年度に引き続き専門委員としてご尽力をいただいております。現在の地方公共団体が抱える課題などについて、専門的な見地からご提案をいただければと思っております。

それでは、山本委員、一言ご挨拶をお願いいたします。

○山本委員

特にございませんが、アウトソーシングという言葉は今まで聞いたことがないような人もおられるということなのですが、わかりやすく言えば、要するに行政サービスの外部化ということのようでございますものですから、それにつきまして後ほどご議論させていただきたいと思ます。よろしく願いいたします。

○経営改革室長

最後に、佐藤主光委員です。佐藤委員は、一橋大学国際・公共政策研究部教授を務めておられます。今年度から専門委員としてご尽力をいただいております。国や地方公共団体の各機関で評価委員などを歴任されておりますが、その経験を生かして、町田市に対してもご提案いただければと思ます。

それでは、佐藤委員、一言ご挨拶をお願いいたします。

○佐藤委員

一橋の佐藤です。

私の専門は財政なので、どうしても財政の視点から、こういうアウトソーシングについてお話

しさせていただくことになると思います。また、特にアウトソーシングは結果のモニタリングというところが非常に重要だと思いますし、きょうの基本的なテーマだと思いますが、そちらについて幾つかコメントさせていただければと思います。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

よろしくお願いいたします。

それでは、市側のきょうの出席者をご紹介します。まず初めに市長の石阪でございます。

○石阪市長

どうぞよろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、副市長の高橋でございます。

○高橋副市長

高橋です。どうぞよろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、副市長の有金でございます。

○有金副市長

有金です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、政策経営部長の市川でございます。

○政策経営部長

市川です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、総務部長の西澤でございます。

○総務部長

西澤です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、財務部長の馬場でございます。

○財務部長

馬場です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

続きまして、児童青少年課長の小田島でございます。

○児童青少年課長

小田島です。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

以上が本日の行政経営監理委員会のメンバーとなります。

次に、本日の配付資料を確認したいと思います。事務局よりご説明をお願いいたします。

○事務局

配付資料につきましては2点ございます。資料1は事務局、経営改革室の報告資料として後ほどご説明させていただきます。資料2は、児童青少年課の学童保育クラブの指定管理者制度についてということになります。

配付資料について以上になります。よろしくお願いいたします。

○経営改革室長

それでは、これから本日の議題に入らせていただきます。

ここからの進行は、岡本委員にお任せしたいと思います。岡本委員、よろしくお願いいたします。

○岡本委員

ファシリテーターをやらせていただきます岡本です。よろしくお願いいたします。

本日の委員会では、どういうテーマで議論、話し合いをするのかということについて、まず最初に事務局からご説明をお願いしたいと思います。

○事務局

事務局、経営改革室の増山です。

まず本委員会で「アウトソーシング時代の行政評価について」というテーマを選定した理由を述べさせていただきます。

近年、公共サービスに対するニーズの増大、多様化の一方、厳しい財政状況により、行政が本来担うべき役割やその手法について見直しが行われてきました。その結果、指定管理者制度を初めとして、多くの公共サービスにおいて、アウトソーシング、委託、外部化という事業実施手法を取り入れてまいりました。

しかし、委託された事業では、現場の問題点などが市にフィードバックされにくいという課題が指摘されております。そのため、委託の効果が妥当であるかの検証が必要となってきました。歳出予算だけを見ては、行政目的が達成されたのかがなかなかわかりづらくなってきている現代におきまして、アウトソーシングされた事業の行政評価とはいかにあるべきか、また今後の見通しを立てておく必要があるということで、今回のテーマとして選定いたしました。

では、お手元の資料1の1ページ、または、こちらの壁面に投影されているものも同じですので、見やすいほうでござらんになってください。

(パワーポイント1)

まず1「アウトソーシングとは」と題していますが、ここで本日の委員会におけるアウトソーシングという言葉について定義しておきたいと思います。

アウトソーシングとは、業務上必要とする資源やサービスを外部から調達することを意味します。端的に言えば、外部に業務を委託すること、外部化を指します。町田市役所でいえば、従来、市役所の職員、つまり、地方公務員が直接実施してきた事務、業務について、外部の民間企業などに委託することを指します。

(パワーポイント2)

2ページにいけますが、自治体におけるアウトソーシングがふえてきた背景としまして、バブル崩壊以降、長く続く景気の低迷から、どの自治体も財政状況が悪化しました。国、地方を問わず、行政改革を実施してきたことが挙げられます。

行政改革の手法の1つとして、アウトソーシングが積極的に推し進められてきましたが、これは社会情勢の変化に柔軟に対応し、市民サービスの維持、向上を図ることの一方で、業務を効率化し、歳出を削減する、そういったことに意図、目的があったと言えるでしょう。

(パワーポイント3)

3「公共サービスにおける民間活力導入の転機」としましては、これまで2000年度の介護保険制度、2003年度から始まった指定管理者制度、こちらが挙げられると思います。指定管理者制度

としましては、公共施設の管理運営を民間企業やNPO法人等に任せる制度でございます。両制度とも、公共サービスの多くの部分を行政機関が直接実施するというこれまでの前提をなくして、民間にできることは民間に任せようという契機になった制度です。また、単なる経済的効率性の追求のみにとどまらず、民間のノウハウを活用することで、公共サービスの質の向上を図ろうということも重要な趣旨となっております。

(パワーポイント4)

次に、このようにアウトソーシングは、公共サービスの質の向上、また経済的効率性の追求という両面から期待される手法であります。一方で、アウトソーシングを効果的に推進していくためには幾つかの課題があります。こちらで挙げているとおりです。

1つ目は、アウトソーシングの目的が経費削減のみになりがちという点です。経費削減というのは、アウトソーシングの1つの効果ではあるわけですが、市民が負担している税金がどこまで有効に活用されているかについて、きちんとした確認、評価、いわばモニタリングをしないとけないという課題があります。

2つ目には、アウトソーシングした事業においては、現場で行われているサービスの実態や現場の問題点といった事業を推進していく上で蓄積されてきた市役所の知識やノウハウが、市の職員から失われてしまう危険性があるといった点です。

3つ目ですが、委託業者への指導・管理の必要性が挙げられます。指定管理を初めとする委託は、サービスの実施主体が民間企業等であったとしても、管理・運営等の責任は行政機関にあります。例えばスポーツ施設や福祉施設で事故が起こった場合などには、委託業者に委託した行政が管理責任を免れるものではありません。また、サービスの直接の現場から職員が遠ざかるということは、サービスの現場の実情、または声などを把握する機会が少なくなると同時に、現場のノウハウや意識が希薄になるため、いざモニタリングをする際には、その能力がなくなるといった課題も挙げられるところではあります。

最後に、モニタリング、※印になっていますが、この言葉について一応定義をしておきます。ここで使用するモニタリングとは、委託された事業者により提供されたサービスが、あらかじめ定められた水準、仕様に達しているか、確認・評価することを指すこととします。

以上、委員会のテーマとして選定した背景を説明させていただきました。よろしくお願ひします。

○岡本委員

今、事務局から、本日のテーマ、また課題も幾つかお話しいただきました。それらに関連しまして、市長からまず口火を切っていただけますでしょうか。

○石阪市長

おはようございます。お忙しい中おいでいただきまして、ありがとうございます。

今回は非常に難しいテーマであります。評価というのは、始まってまだ15年くらいの指定管理の内容を含んだアウトソーシングということになりますので、理解をするのがなかなか大変だなと思います。

今、事務局からお話がありましたように、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だろうと思うのです。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うことだと思います。

もう1つは、これも事務局からの問題点として挙げられてきているのですが、職員の能力が現場に通じていなくなっていて、実態の問題点について理解するとか、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れども、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。

では、何でそんなことを始めたのかという議論にはなると思うのですが、いろいろなメリットが当然あるわけです。私は、専門性というのでしょうか、その業務に通じた人がサービスの供給をするということでは、委託にしる、指定管理にしる、そういうことができるということと、人材の育成という意味でも、専門性というのは、その業界という集団の中ではシステムとしてきちっとできるわけですが、それがなかなかできないところでは、専門性というのは確保できないという意味で、それは当然プラス側の意味だと思っています。そんなところが最初の口火として感じているところです。

#### ○岡本委員

きょうのタイトルが「アウトソーシング時代」となっているのですが、既に今の市長の問題提起にもありますように、「アウトソーシング見直し時代」とやったほうがいいのかもかもしれないという感じでございます。

実はもう20年ぐらい前になるのでしょうか、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。例えば物的流通という配送業務でも、民間企業はそれまで全部自分のところでやっていました。つまり、運転手さんがいて運んでいました。そうすると、運転手さんの給料はどこに入っているのか。人件費の中に入っています。車の値段はどうなのか。これは減価償却費に入っていたのですね。それからガソリンが燃料費になっていた。だから、物流コストがわからないではないか。物流コストを明らかにするためには、外注してしまえ。何とか運送とか、何とかロジスティックとか、みんなこぞってそういう会社をつくりまして、別会社に発注するという形をとりました。そういうのが、まずアウトソーシングが当たり前の時代というか、やらなければおくられていると言われた時代があります。

もう1つは、今も市長から若干お話がございましたけれども、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。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ございます。

そういう民間に外注する、アウトソーシングが当たり前のことだよという時代がございました。当時の認識と今の認識はかなり変わってきているわけです。実際にやってみたら、そうでも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。さまざまなところに今直面してきているわけです。きょうはそういうことを議論したいわけでございます。

1つは、何でも委託化すればよいという認識ではないという前提です。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だ。その目的をきちんと据えて考えていこう。それから、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。顧客満足ということをやりますと、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。よそのやっていること

を全部やっ払いこうとすると、結局、すごく高コスト構造になって、運営できなくなったりするのです。ですから、やはり選択しなければならないわけですが、それはどう考えていったらいいのだろうかという点、そのあたりをみんなで議論できればと思っております。

先ほどテーマの選定理由を述べていただいたのですが、今度は事務局にお願いしたいのは、現在いろいろなところでアウトソーシングが行われているわけですが、それが町田市においてはどの程度進んできておられるのか、実情はどうなのかということのご説明をお願いできますでしょうか。

#### ○事務局

それでは、町田市のアウトソーシングの現状と課題について簡単にご報告させていただきます。先ほどの資料1の5番目をごらんください。

(パワーポイント5)

最初に、町田市の歳出に占める委託料の割合をお示ししております。町田市の2013年度一般会計の歳出総額は約1324億円ですが、そのうち委託料は約258億円で、歳出予算に占める割合は約20%と、全体の5分の1を占めるに至っています。

(パワーポイント6)

次のスライドをごらんください。町田市で実施している委託業務としまして、指定管理者制度と業務委託の例をご紹介します。指定管理者制度は2006年度に本格的に導入しています。学童保育クラブや町田市立総合体育館など、現在92の施設が指定管理者制度を導入しています。

業務委託につきましては、ここでは可燃ごみ・不燃ごみの収集運搬業務であったり、中学校給食での調理・配送業務の委託を挙げておりますけれども、そのほか、さまざまな業務で実施しているところ です。

(パワーポイント7)

続きまして、スライドの7をごらんください。こちらは指定管理業務を2つの軸で分類して比較した表になります。縦軸は、インセンティブの働きやすさということで、運営の実績が利用料金収入の増加の見返りにつながるかどうかを示しております。横軸は、柔軟性の大小ということで、事業者のノウハウを活用することにより、サービス内容が向上する余地の大きさを示しています。

つまり、右上はインセンティブが働きやすく、柔軟性が大きいと言えるわけですが、ここでは代表的な例として体育施設を挙げております。このような施設では、委託された事業者が定められた水準を満たした上で、独自性のある事業を展開することで、サービスの向上を図ることができると期待されます。また、サービスの向上により、利用料の収入が増加するインセンティブが働くことが見込まれます。

一方で、左下には児童福祉施設、学童保育クラブ等を挙げております。学童保育クラブとは、保護者が就労等により昼間家庭にいない小学校1年生から3年生の児童に、生活の場を提供し、健全な育成を図る施設です。町田市の学童保育クラブでは、一部を直営で運営していますが、多くの施設で指定管理者制度を導入しています。

しかしながら、学童保育クラブは、児童福祉法に基づいた事業であり、平等なサービスを提供することが求められているため、各施設の独自性を発揮することには重点が置かれていません。このように、同じ指定管理者制度を導入した施設でも、設置目的などから見てみると、指定管理者制度導入の効果を大きく受けられる見込みのものと、そうでないものがあるということも見え

てまいりました。本日は児童青少年課の方にもお越しいただいておりますので、事業所管課としての実情などもお話しいただきたいと考えております。

(パワーポイント8)

続きまして、スライドの8をごらんください。こちらは最後に町田市においてアウトソーシングの現場で起きている課題ということで2つ挙げさせていただきました。

1つ目は「業者と対等に交渉できる『スキル・ノウハウ』の確保」です。施設管理の委託であれば、実際の運営を市の職員が担わなくなることで、例えば施設のハード面での知識が不足し、委託業者と対等に話せるだけの知識がないといった点であったり、事業者の事業報告などに対する会計的知識の不足により、適切な処理かどうかの判断がつかないなどといった点が挙げられます。

2つ目は、委託業務に対する職員の意識の低下です。委託業務は、サービスを直接実施する主体が行政から離れてしまうという現実がありますので、委託すること自体が、もっといえば委託契約を交わし、委託料を支払うことが、業務の目的や成果であるかのような勘違いが起こりかねないというところがございます。

簡単ですが、町田市のアウトソーシングの現状あるいは課題について、事務局からご説明させていただきます。

○岡本委員

ただいま事務局からご説明いただきましたが、町田市としてはアウトソーシングをどのように進めてきたのか、経営改革室長から補足説明をしていただけますでしょうか。

○経営改革室長

では、私のほうから。

町田市では、特に市民等に影響の大きい事業者、今、事務局から説明がありました、例えばごみの委託、あるいは大きな公園の指定管理者の委託などは、行政経営改革プランを作成しています。5カ年の計画ですが、その中でこういうことをやっていきますと市民にきちんと公表し、市の重要な施策として取り組んできております。

まず最初にこれまで業務委託してきたものとしては、市民の皆さんにかかわりの深いものとして、今ごみの収集が挙げられました。この委託の目的化というのは、当然ごみ収集の効率化、あとはごみ減量にかかわる例えば指導業務の強化を挙げてございます。

可燃ごみ、不燃ごみにつきましては、町田市においては、2007年度から順次委託化に切りかえてきたわけですが、今、可燃ごみは全体の3分の1を直営として、まだ残してやっております。不燃ごみについては完全委託をとっています。可燃ごみを完全委託しない理由としては、災害等の対応とか、内部にそのノウハウを蓄積していくという狙いもございます。

ごみ収集の委託化の経済的効果でいえば、2007年度から2011年度までの集計ですが、約8億7000万の削減効果も出てございます。また、委託化することで、市の職員が、減量に向かった施策を企画できるとか、そういった業務に人材を配置するなどのシフトができるということも、成果として挙げられるのではないかと考えてございます。

また、来年の4月から、小学校の給食を6校、委託化の予定をしております。こちらについても、全てを委託するのではなくて、順次進めることによって、可燃ごみと同じように、一部直営を残しながら、段階的に進めていくという計画でございます。

委託業務については、皆さんご存じだと思いますが、仕様書に基づいて、業者さんがきちんと

成果を上げているかというような仕組みになってございます。

一方、指定管理者制度ですが、これは先ほどお話があったように、総合体育館、あるいは本日出席いただいております学童保育クラブなど、公の施設の管理を、民間の活力を生かしてやっというここと、特に市民サービスの向上と、もう一方では、やはり委託と同じように、経費の削減を目的としてございます。

特に委託業務との違いとして挙げられる点は、利用料金制度を採用することができます。利用料金制度というのは、例えば総合体育館であれば、部屋を貸した収入を市の歳入にするのではなくて、指定管理者がみずからの収入とするような制度でございませ。料金制度をとるかどうかというのは個々の施設によって違いますが、利用料金制度をとることは、民間の事業者が市民のサービス向上のための新たなサービスを提供し、そのことによって、結果として、例えば収入を上げていくというような民間の事業者にインセンティブが働く。その結果として、また民間のノウハウが生かされていく。そういうことがしやすい制度とも言えます。

また、指定管理者の場合は、5年間という契約期間でやっていますので、その間にいろいろなことを提案して、新たな市民サービスに結びつけていくという可能性も残ってございます。具体的な例として挙げますと、例えば室内プールでは、夏休み期間中に、条例ですと、開始時間が9時になっていますが、それを朝の8時30分から開始するという提案をいただきまして、市民サービスの向上に結びつけているような例もございませ。

最後になりますが、業務委託は、市が定めた仕様書にのっとしていく形になりますけれども、指定管理者のほうは当然仕様書もございませが、必要最低限のサービス水準は定めて、それを超える部分については、民間の提案を生かしながら実施していくという形を今とっているところでございます。

#### ○岡本委員

先ほど事務局の説明の中で、7番目の「指定管理業務の分類」で、インセンティブが大きい小さいか、柔軟性が大きい小さいかという表がありました。左下は柔軟性が小さくてインセンティブも小さい。きょうはそこに位置する学童保育クラブの方にもいらしていただいております。所管している児童青少年課の方でございます。

来場者の中には、学童保育クラブそのものも、どういう事業なのかご存じない方もおられるかと思っておりますので、まず事業の内容を簡単にお話しただいて、それから現状の課題認識などについてお話しただければと思っております。

では、児童青少年課の方、よろしくお願いいいたします。

#### ○児童青少年課長

児童青少年課長の小田島です。学童保育クラブについてご説明をさせていただきます。

冒頭、事務局から簡単に説明がございましたが、学童保育クラブは、保護者が就労等の理由により昼間家庭にいない児童を預かり、適切な遊びや生活の場を提供して、その健全な育成を図ることを目的としている施設です。国では学童保育クラブという言い方ではなくて、放課後児童健全育成事業という名称で行っております。こちらは児童福祉法に基づく事業です。来年4月から子ども・子育て支援新制度というのが新たにスタートするわけですが、その中では、地域子ども・子育て支援事業が13あるのですが、そのうちの1つとして位置づけられております。

(パワーポイント1)

学童保育クラブは、小学校1年生から3年生までを現在は対象としております。ただし、障害

のある児童については、4年生から6年生についても入会を認めております。現在、小学校42校あるのですが、その全ての学区に学童保育クラブが整備されておりまして、基本的には同じ学区内の学童保育クラブに通うことを原則としております。1施設は子どもセンターのつるっこというところに附属している学童保育クラブがありまして、そこを合わせて43学童保育クラブとなっています。

入会児童数はことし4月現在で3228人です。3年前の2011年には2921人でしたので、この3年間で、およそ300人の入所児童がふえておりまして、現在の保育園の入園の状況等を勘案しますと、今後も入会児童数は増加すると見込んでおります。一部の施設では、現在も児童数が多くて、施設の狭隘化が課題になっておりますが、今後もこの課題に対応していかなければならないと考えております。

保育時間は、授業のある日は下校から午後6時までです。土曜や学校のお休みの日には、午前8時30分から午後6時までとなっております。その前の時間については、学校休業日、土曜日は午前8時から、授業のある平日は午後6時から午後7時までを特別保育として、延長保育を実施しております。育成料として、1人月額6000円。そのほかにおやつ代として1500円をご負担いただいているところです。

現在、学童保育43あるのですが、そのうち市が直営として行っているのが5、ここできょうテーマになっております指定管理の施設が35、業務委託で行っている施設が3となっております。委託については、現状では民間の施設を利用しておりますが、市の施設が整備でき次第、指定管理制度を導入する方向です。現在、学童保育クラブでは、一定の入所申請の期間があるのですが、その期間内に申請があり、入会の要件を満たす児童については全員入会を認めております。

職員の配置については、基本的な部分がございますが、年度初め、児童数とその年度によって前後いたしますので、当該年度に配置する職員数を決めているところです。また各年度の直営の人件費とか、指定管理の運営委託料は、申請の人数、入会の児童数により変動いたします。

(パワーポイント2)

現在、児童青少年課で指定管理者制度にかかわる業務について一覧表にしたものです。2010年度は担当者が3名で、合計2564時間、この業務に従事いたしました。なお35施設のうち、2013年度に5年の期間が過ぎて、改めて指定管理の選定になりました施設は11でございます。2014年度からは担当者を1名ふやして対応しております。本年度は指定管理の選定施設は17施設ということで、先日、選定委員会が行われました。

業務の割合でございますが、選定・指定について、全体の約5分の1、モニタリングが同じく5分の1、指定管理料の精算、指定管理料の支払いの業務については、10%。協定書の締結が5%で、そのほか実績報告とか育成日誌、これは育成記録で、提出を義務づけているものですが、こちらについての確認とか、そのほか指定管理者との連絡、調整などが全体で35%と、3分の1を占めております。

(パワーポイント3)

次に、運営形態ごとの費用の内訳でございますが、2013年度の運営実績から比較をさせていただきます。ここには全部で4つ挙げさせていただいておりますが、ほぼ同じ規模の学童保育クラブで比較をしております。金森第二学童保育クラブは直営で、定数が45名です。90%以上が人件費で、費用も一番高くなっております。その下の金森学童保育クラブは指定管理で、こちらは人件費が80%となっております。つくし野も同じく指定管理ですが、こちらは74%ぐらいが人件費

となっております、コストという面で比較いたしますと、指定管理の事業者のほうがコストとしては低くなっていることがここで読み取れます。

(パワーポイント4)

最後に、学童保育クラブの指定管理者制度の課題として私どもが捉えているものについてご説明をいたします。

現在、子どもさんが通っている学校の学区内に設置されている学童保育クラブに通うことになっておりますので、利用者による学童保育クラブの選択はできません。また、市全体で平等な運営を求めているために、事業者の自由度が少ないという点が挙げられます。いくなれば民間のノウハウを生かす場面が少ないということも言えると思います。

2つ目に、5年終期の更新の際に、ここ何年間かを見ておりましたが、応募者は現指定管理者のみであり、そこには競争性が働いていないということがあります。なお、指定管理料については、一定の基準を設けて提案をしていただいているところですが、法人の提案金額がそのまま指定管理料となっております。また、利用者の立場から見ると、5年ごとの更新、現実的には現指定管理者が新たに指定を受けるわけですが、もし指定管理者が変わるという場合には、引き継ぎという点で保護者や通所している児童に不安を与えるということも挙げられると思います。

3つ目に、運営費用における人件費の割合が大きいため、インセンティブが働きにくいということがあります。

4つ目は、児童青少年課内の問題でもありますが、管理運営状況の確認、いわゆるモニタリングの業務については、保育の質とか、職員の労働条件、財務の安全性などについて、専門的な知識が求められているということが挙げられます。

以上でございます。

○岡本委員

ここまで町田市の職員の方にいろいろお伺いしてまいりました。この辺で専門委員の先生方にお話をお伺いしたいと思います。

実はきょうの委員会以前に、事前に4つの部署の方と我々専門委員との間でお話をさせていただく機会を持ちました。本日のこれまでの議論と、それ以前の事前の議論等を通じて、先生方、課題とか、疑問とか、いろいろお感じになったことがあるかと思います。あるいは町田市のことだけではなくて、アウトソーシング一般で留意しなければならない点などもあるかと思います。お話しいただきたいと思います。

では、佐藤委員、いかがでしょうか。

○佐藤委員

先日、私、市立の総合体育館と、あと1つ学童保育クラブを見学させていただきました。

体育館のほうですが、木曜日の平日だったのですけれども、利用率も非常に高く、特に高齢者の方々が卓球とか、テニスとか、最近はソフトテニスとか、何かいろいろなスポーツがあるみたいで、そういったことに興じられておりました。利用率が非常に高いということが印象深く思いました。

あと学童保育のほうも、あの年ごろという申しわけないのですが、20人ぐらいいたと思うのですけれども、やはり低学年のあの年は、おやつ1つ食べさせるのも非常に大変で、現場の大変さを身にしみて痛感させられた次第であります。

この現場から見て、2つほどちょっと印象を持ったのです。1つは、これを直営でやっても無

理だよねというか。つまり、多分アウトソーシングするか否かという議論にはならなくて、今アウトソーシングには非常にいろいろな課題があるといいますけれども、オールタナティブ、代替的な選択肢として、直営に戻しますかと言われたときに、あの体育館を直営に戻して、サービスの向上につながるのか、経費の節約につながるのか。むしろ体育館の運営の手足を縛ることになりかねないと思うのです。

今、特に夜9時まで開放されているそうですが、公務員がやって本当に夜9時まで行くのかなという問題がありますし、学童保育は、本当に子どものことが大好きで、その子どものことをいろいろと親身になって考える現場の人がいるというのが前提で、それは公務員だろうと民間だろうと問わないはずで。だから、それを直営にして何が変わるのかと言われたときに、まさに限られているとはいえ、現場の創意工夫というものを逆に阻害しかねないかなという気もするわけです。

ここからは一般論ですが、今はアウトソーシング第2弾の時代に入って、これは国もそうですが、やるかやらないかではなくて、どのようにするかだと思うのです。先ほどいろいろとうまく区別していただきましたが、それは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けれども、どのようにアウトソーシングするか。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。それが1つ目です。

2つ目ですが、逆に体育館が非常にうまくやっている分だけ、民業圧迫という大変ですけども、トレーニングジムもありまして、100円とか300円でできるのです。あれなら私も通いたいなと思ったぐらいです。トレーナーの方もいらっしゃるし、非常にいいですね。別にそれはそれでいいと思うのです。ただ、市としては、最終的にこれは公益につなげたいわけですから、せっかくああいうふうな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。

私は見ませんでしたけれども、恐らくテニス公園とか、都市公園とか、そういったところもみんなそうだと思うのですが、やはり市としての幅広い施策、特に今これから高齢者に元気に活躍してもらいたいということで、健康増進が1つのキーワードになると思いますし、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す。やはり市としての公益があるわけなので、そこ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。そこはむしろ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。

それから、モニタリング、仕方、手法とか、アウトソーシングをするといろいろと厄介な問題が出てくるのはよくわかるのです。ただ、そこは工夫によって対応できる部分がなきにしもあらずかなという気がします。例えばほかの自治体でも同じような問題を抱えているはずなので、やはりそこは情報の共有があつていいと思うのです。

特に競争性という話があつたと思うのですが、今、指定管理者制度だと、指定管理者側のほうが大手でいらっしゃるって、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、さっきの委託料の水準とか、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。

あと、現場の組織のノウハウの低下というのは確かに指摘されているのですが、それはさっき言ったとおり、例えば人事交流とか。これからの時代はPPP（プライベート・パブリック・パートナーシップ）などと言われます。プライベートかパブリックか、そこには余り大きな垣根は設けないでおこうということであれば、逆に委託先の指定管理者に公務員を派遣したっていいわけです。学童保育などには本当にいいと思いますよ。若い人を送ってその現場を少し見るというのは悪い経験ではないと思いますし。そこは人事交流というやり方でも対応できると思うので、余り拘り定規に考えずに、そこは対応していくことが求められてくるのかなという気がいたしました。

とりあえず私のほうから以上です。

○岡本委員

山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

3点ぐらいあるのですが、佐藤先生がおっしゃったとおり、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ね。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、体育館とか学童保育クラブというのは、両方とも相当必要性はあると思いますが、どういう層に、何を目標しているのかということをもとに再検討することが、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。

それと、アウトソーシング自身は、まさしく市のほうからご説明があったとおり、特に体育施設等については、当然使用料は取れるわけですから、アウトソーシングしますと、指定管理料というのが今度は歳出予算になるわけですね。いわゆる経費になるわけです。そういう意味では、自己収入で、自主性で収入が稼げれば、それだけ指定管理料は安くなるわけですから、歳入歳出構造から見れば、まさしく小泉構造改革のときに某有名な人がおっしゃったとおり、要するに財政構造から言うと、これは行政の減量化そのものになるわけです。歳入でもともと上げていたような収入も、その分が歳入予算から引けます。支出のほうも、いわゆる指定管理料が経費として今度上がってくるから、独自収入分が減って経費になる。そういう意味においては、ダウンサイジングなのですが、逆に言うと、自治体間比較で、町田市のように、指定管理がかなり進んでいるようなところと進んでいないような場合においては、単純な経費の構造比較というのは少し問題が出てくる。そのような慎重なところもやはり注意しておかないといけないということです。

ただ、いずれにしても、町田市の場合は92施設ですか、公の施設ですと、指定管理者制度を導入されておられますし、あるいは委託についても積極的になされるという意味においては、逆に言うと、非常に先進的なところだと思うのです。

したがって、そこでいろいろな問題も出てきているという中で考えてみれば、今申し上げたのは、まさしく行政としてのかかわり合いが、そういう予算的、会計的なベースにおいても減ってくるわけですから、その見合いとして、要するに、今度は品質を確保することが当然要求されるわけですね。行政活動そのものは何も変わっていないわけですから、その実施方法を変えて、それだけシェイプアップしたのだから、当然人に任せるわけで、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に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、シェイプアップのまず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います。

とりあえず私からは以上です。

○岡本委員

高橋副市長、ここまでお聞きいただいて、何か所感あるいはご質問なりがありましたら、どうぞ。

○高橋副市長

町田市市の状況と、今の先生からのいろいろなお話の中で、何年か前にアウトソーシングしたときに、アウトソーシングするための目的とか、ある程度整理しながら進めてきたとは思いますが、実際にはこの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、やはりどうしてもアウトソーシング、委託業務とか、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1つあります。

始めた当時は、多分それが1つの動きであって、よかったと思うのですけれども、進めてきた中で、やはり本来の目的である経済性とサービスの向上というところで、経済性のほうは何となく進んでいるところもあるにしても、どうしてもサービスという面では、常に時代の変化を捉えていかなければいけない部分があると思うのです。そこがどうしても職員側に見えなくなったときに、先ほどの例の中で、体育施設などのように、非常にインセンティブのある、アウトソーシングしたものについては、受けた側もそれによって得られるものが非常に大きいということで、自然にサービスも変わっていく。時代に合わせてサービスが変わっていくところがあると思うのですけれども、一方で、インセンティブが余りない、あるいは委託という形で出ているものについては、仕様が決められた中で仕事をしているということで、時代が変わったことによって、仕様の変化あるいは仕様を変えていかなければいけない部分が、行政側になかなか見えなくなってしまいうという状況があると思うのです。先ほど佐藤先生がおっしゃったように、そこに職員を派遣した中で、いかに情報を得ていくかということも、今後考えていく必要があるのかなというところは、今、非常に感じているところでございます。

もう1つ、アウトソーシングの方法ということで考えますと、委託と指定管理、一方で完全に民間主体で事業をやってもらふ補助という方法もあるのですけれども、そこら辺のところでは何が一番適切なのかということは、しっかり研究していく必要がある。それが2点目だと思います。

もう1つ感じたことは、今まで我々はアウトソーシングする、外に出すということの視点で物事を考えていたのですけれども、先ほど佐藤先生がおっしゃったとおり、外に出したことを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、今お話を聞いてちょっと感じました。

以上でございます。

○岡本委員

今の最後のお話で、比較をしてみないと物事はなかなかわからない。比較してみて、長所だけのものはまずなくて、必ず短所があつて、どちらの長所を当面選ぶべきか。しかし、今、副市長がおっしゃったように、今度期間で見ると、サービス業の当たり前価値と言って、当たり前の水準がどんどん上がっているのです。昔はすごく無愛想なお店がいっぱいあつたけれども、今は無

愛想だとお客さんが来ない。だから、みんな愛想がよくなっている。当たり前の水準が上がってきているから、どの業種でも昔と違うようにやらなければならないということも、一方において言えるのではないかと思うのです。

いろいろな課題、指摘、論点をいただきました。そろそろ次のところに入りたいのです。きょうはいろいろな課題があるのですけれども、時間に限りがありますので、ちょっと絞っていきたい。

まず委託業務においては、幾つかご指摘をいただいておりますが、モニタリングに係る課題があるというのが共通して出てきております。そのあたりを1つの論点としたい。モニタリングというのは、履行確認ということですが、委託業者によって提供されたサービスが適切な水準に達しているかを評価あるいは確認するということですね。これが結構難しいのは、ある水準を評価することになると、その水準はどうやってつくられるのかというところがあるわけです。

私どもは、経営品質でアセスメントというのは、その水準をつくるためのプロセスを見ましようよとやっているわけですが、いずれにしましても、評価がなかなか難しいです。今どの水準にあるかを見るのがモニタリングなわけですが、評価するには、どういう項目を評価するかを決めておかなければなりません。そうすると、今度は評価そのものが目的化してしまうことが懸念されます。つまり、さっきのアウトソーシングも、目的か手段かがかなり揺れるのですが、モニタリングも同じような面を持っているということです。

まず、総務部長からお話しいただきたいのですが、町田市役所におけるモニタリングの現状あるいはルールがどうなっているのかを教えてくださいませんか。

○総務部長

町田市役所におけるモニタリングの現状につきまして、指定管理者制度とそれ以外に分けてお話をさせていただきます。

まず指定管理者に対するモニタリングにつきましては、地方自治法に規定がございます。具体的には、指定管理者からの事業報告書の提出を義務づけているということがあります。また、市が指定管理者に対して、管理の業務、または経理の状況に関し、報告を求め、実地について調査し、必要な指示をすることができると規定されております。

指定管理者制度につきましては、先ほどから出てきておりますが、公の施設の管理に民間の能力を活用する、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減を図るといったことが目的として導入されたものでございます。したがって、モニタリングとしては、要求した水準どおりに業務が履行されていることの確認が大切になりますが、また、よりよい住民サービスの提供のためにサービスの質を確認することも重要だと思います。これらの状況が市の要求水準を達成していない場合には、当然改善等の措置を求めることが必要になります。

町田市における指定管理者制度のモニタリングにつきまして、主に3つの視点から指定管理者の管理運営状況というものを評価しております。1つ、履行の状況、2つ、サービスの質、3つ、サービスの安定性でございます。

1点目の履行の状況につきましては、指定管理者が提供するサービスの水準が、実施基準等で定められた水準を達成しているかを確認するものでございます。基本的なことで例を挙げますと、あらかじめ定めた開館時間が守られているか。利用料金は適切に徴収されているか。利用者数や稼働率はどれくらい達したか。施設の保守管理や清掃が適切に実施されているかといったような内容を確認しております。

2点目、サービスの質についてですが、指定管理者がどの程度の水準のサービスを提供しているかを測定、評価するものでございます。例を挙げますと、利用者の満足度を確認するためのアンケートや、第三者評価機関による評価の結果はどうだったか。貸し出し機器の整備状況、貸し出し方法などの日常業務の点検は適切に行われているかどうか。開催したイベントや事業内容等はどのようなものかといった項目を評価しております。

3点目、サービスの安定性についてでございますが、指定管理者による施設の管理運営や、サービスの提供が継続して安定的に提供されているかを確認するものでございます。具体的には指定管理業務に係る収支状況を中心に評価しております。これらの評価項目は、指定管理者を指定する際の選定基準書にも対応しております。あらかじめ指定管理者に求める要求水準といったものを明確にして、評価項目を設定しておくことで、指定管理者による管理運営状況、要求水準に対する達成度をチェックし、次年度の指定管理者の指定に向けた見直しへつなげることが狙いです。この制度を所管しております総務部においては、指定管理者制度の運用に関するマニュアル、手引きを整備して、これらを制度化しているところでございます。

次に、指定管理者制度以外の委託業務におけるモニタリングについて申し上げます。強いて言えば、地方自治法第234条の2「契約の履行の確保」という規定がございまして、これが当てはまります。ただし、指定管理者制度のように次の年度、あるいは次の指定管理者の指定に向けた見直しということを意識したマネジメントサイクルの一環としてのモニタリングというよりは、契約の適正な履行を確保するための必要な監督や検査の必要性を定めたものでございまして、少し意味合いが違ってくるのかなと思います。

委託業務における履行確認のイメージとして例を挙げますと、例えば調査委託といったものがございまして。この場合は調査結果の報告書がそのまま委託の成果物となりますので、その報告書の内容をチェックすることで履行確認ができます。また、例として、計画策定を委託するということがございまして。この計画策定に際してのコンサルタント業務の委託については、一般的に、求める要求水準を数量等で明確に示すことが難しいので、履行確認のイメージも表現しにくいところがございますが、さまざまな業務を委託している状況においては、委託した内容によって、仕様や履行確認の方法もさまざまでありまして、一律に制度化できないのが現状ではないかと考えております。

最後になりますが、指定管理者制度と業務委託に共通することを挙げさせていただきますと、モニタリング、あるいは履行確認をするには、何のためにアウトソーシングをするのか。また、何をもってその成果とするのか。それらが明確になっていないと、評価あるいは確認自体ができないということが言えるのではないかと考えております。

○岡本委員

民間の場合にも、QCD（クオリティー・コスト・デリバリー）というのは、当たり前以外に仕事を頼むときの標語になっています。さらに最近、パーシブド・クオリティー（perceived quality＝知覚品質）といいまして、お客様が、A社とB社を比較してどっちがいいかという評価をするときのクオリティーも見たりしているわけですが、制度として指定管理と業務委託の対応に違いがあるということをお話いただきました。指定管理であっても、業務委託であっても、モニタリングの必要性という点では変わりがないわけで、そういうことについて、市の職員の方たちに必要性を感じてもらおうというのが今後の課題かなと思います。

まずモニタリングについてですが、モニタリングする上でのコストも当然出てくるわけですが

ね。モニタリングする上でのコスト面では、どんなふうに考えたらいいか、財務部長、いかがでしょうか。

○財務部長

モニタリングコストの捕捉につきましては、事業別財務諸表を活用することで可能になるのかなと思っております。事業別財務諸表というのは、事業に直接かかるコストだけではなく、人件費を含めてフルコスト情報が入っております。さらに事業の成果情報などのいわゆる非財務情報も記載されております。それらの情報を使って、継続してモニタリングすることで、事業の効果を把握することができると思います。

ちょっと詳しく申し上げますと、モニタリングコストの中のほとんどは人件費になるかと思うのですが、事業別財務諸表を作成する際には、総務部が所管しておりますけれども、誰が何時間、どのような業務を行っているのかということを調べた事務と執行体制の確認シートというものを使用して、人件費などのコストを事業ごとに案分しております。

この手法を活用して、業務の実態に合わせた細かな業務単位で集計することによって、モニタリングのコストが把握できると考えます。今お話ししましたように、事業別財務諸表をうまく活用することで、コストと成果の両面から捕捉また確認できるのかなと考えています。

○岡本委員

先ほども話していただいた資料1の7番の児童福祉施設と体育施設という比較がございます。これを見ますと、同じ施設管理ですが、片っ方はインセンティブも働くし、柔軟性も大きい。体育施設のほうですね。もう片方は、柔軟性も小さいし、インセンティブも余りない。このように対照的なポジションだったわけです。つまり、指定管理者制度で期待される効果には適している、向いているものと、そうでもない、向いていないものがあるということだろうと思います。

結局どうするかという議論をすると、やるべきだ、やらないべきだという話になってしまうけれども、どうなっているか、今のポジションを見てみるとどうなんだろうねという議論が大事なのだろうと思うのです。そういう議論をしていくことによって問題が見えてくるわけでございますが、さて、そういう中で、向いているもの、向いていないものという議論も踏まえて、今後どのように委託を進めていくべきとお考えですか。高橋副市長、いかがでしょうか。

○高橋副市長

今いろいろ議論をしていく中で、指定管理と委託という方法があるのですが、先ほど総務部長のほうから、委託の幾つかの説明の中で、内部的に評価すればそれで済むもの、あるいは市のほうで受け取った成果がそれでいいかどうかというもの、あるいは市民に直接サービスというところで、サービスの質とか、サービスの変化とか、そういうところをしっかりと評価するものという部分があると思うのです。そこを含めて、委託の性質に応じていろいろな対応をしていく必要があるのかなと思います。そこら辺のところは、内部的にも見方の整理というか、そこをしっかりとっていく必要があるのかなと思います。

今いろいろな形で指定管理を導入してきたものでございますが、その運用の仕方というところで、しっかりした運用内容を見ながら、それに基づいたモニタリングのやり方もそれぞれ変わってくるので、今後そこをしっかりと見ていきたいと思っております。ここは多分これからの市の職員的能力で非常に求められてくるところが大きいのかなと思いますので、まずはそのところを少し意識していくことが必要になってくるのではないかなと思っております。

最後、サービスの評価の中で、市の施策というか、市としてやるべき行政の方向性とか、そこ

がどのように生かされるのかというところはこれから先の部分で、そこが見られるか見られないかというのが非常に大きなポイントになってくるのかなと思います。

いろいろな意味で、市が行政として進めるべき方向性と、先ほど先生のほうでもおっしゃっていましたが、指定管理に出したことによって行われるサービスと市が目指すものとの整合性というか、方向性、ベクトルがどういうふうになっているのかというところが見えるようになれば、委託というか、アウトソーシングがすごくうまくいくのではないかなと感じます。

#### ○岡本委員

委託する以上は、効果を見込んで委託するわけです。ですから、効果の検証はしなければならぬわけですね。だけど、忙しくて、そんな時間はないとか、モニタリングに係る業務量をあらかじめ見越して仕事の分担していただけないからできないとか、モニタリングで残業しても上司はそれを評価しないなど、いろいろなことが考えられるわけです。だから、モニタリングができないというの、必ずしも職員の怠慢だけとは限らない。だけど、職員をふやそうとしても難しいわけです。市長としてはモニタリングをきちんとすることが必要です。あるいはメリットがあると思うのですが、市長のご意見はいかがでしょうか。

#### ○石阪市長

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るわけです。だから、選べない人というのは、本当にいろいろな形で要求を出しても、最終的には市のほうがきちっ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、きちっとしたモニタリングができていく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だと佐藤先生からもお話がありましたように、ほかの市と比べてみないといけないということで、どうしてもサービスの水準の確認、あるいは要求水準というのはあると思うのです。これは民間企業も同じですが、去年、おと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。3年前と同じ水準ですといったら、それはおこなっているよということになる可能性があるわけですから、そこは、ほかのよいところとナレッジマッピングをしておかないといけないと思うのです。

モニタリングということ自体も、先ほど岡本先生からお話がありましたが、モニタリングそのものが最初から組み込まれて事業をしてなくて、最初はいきなりやるんだみたいな感じでスタートして、そのときモニタリングをどうするんだよという議論になったら、15～16年前はもうやるのが大事だみたいな議論だったですね。

今は第2段階というお話がありましたが、モニタリングをどれだけやるかということきちっと議論しなければいけない。大昔、私が本で読んだのでは、アメリカのダムの開発のときには、生物系とか気象とか、いろいろな影響の費用が、ダム開発費が1000億なら1000億、5000億なら5000億あるでしょうけれども、例えばその1000億の中の2%とか、5000億なら1.5%とか、最初から規模が決まっているのです。つまり、最初の生物調査に例えば2億円をかけないといけ

ないということが決められているのです。その中で大学の先生が調査をするのです。だから、今回もモニタリングのコストは、事業規模によって3段階ぐらいに分けて、何%を確保しろということ、あるいは職員にしてみれば、何時間、職員数の何%をかけなければいけないというふうに決めないと確保できないのかな、今モニタリングの話ではそう思いました。

最初にも申しましたように、丸投げではないのですけれども、外へ出すということは、実態がつかめなくなりますよということは最初から持っている制度ですから、自己矛盾があるわけで、それをセットしておかないのはちょっとまずいかなと思いました。

時間が厳しいのですが、もう少し話すと、もっと離れた議論をします。それは今、指定管理で学童保育がありました。学童保育そのものについても、厚生労働省の児童福祉法の中の枠でやっているのです。あるいは東京都のお金もあるということと言うと、収入がいわゆる公共料金なのです。お客様というか、市民の側が払うものが公共料金ですが、私が言っているのは、大体の費用を公共料金として決められてしまっているのです。

最近の報道では、介護保険の費用を引き下げようみたいな議論があるのですが、厚生労働省が決めている。もっとわかりやすく言うと、保育園は六十幾つあるのですが、5つの保育園以外は全部委託をしています。アウトソーシングそのものです。この委託料は、私どもに主導権はないのです。厚生労働省が幾ら幾らということを決めているからです。

では、サプライヤーたる受託している社会福祉法人なり株式会社は、どちらを見ればいいか。お客さんを見るのが大事ですね。その次は、市役所ではなくて、厚生労働省を見たほうがいいのです。厚生労働省のほうに一生懸命働きかける、ロビイング活動をするほうが、自分たちの収入はふえるわけです。市役所を見ても、それは国が決めていますという答えが返ってくるだけです。私は規制業界と言っているのですが、利用者と収入を決めている人のほうを向いているということです。行政は国も都道府県も市も合わせて全体としてやっているのです。私どもが全体のコントロールをできるわけではなくて、国がたくさんの権限を持ってやっているわけです。そういう意味で、我々も、その枠の中で何ができるかということ、少しフォーカスを引いて考えておかないといけないかなと思っています。市役所の物の決め方だけを見ていると、なかなかうまく打開ができないのかなと思います。済みません、民間との比較ではなくて、国との関係です。

#### ○岡本委員

実はこのテーマの次が、組織ノウハウの継承ということになるのです。一遍ここで整理したいので、専門委員の先生方から、ここまでの議論を踏まえて、補足コメントをお願いしたいと思います。佐藤先生、いかがでしょうか。

#### ○佐藤委員

市長からお話がありましたように、実際は国が規制というか、制度の体系を決めて、自治体の実行して、民間が請け負うという感じになりますので、市の役割は、どうしても中間管理職になってしまっていて、両方から板挟みというのは非常に大変だと思います。本当は地方分権の時代なので、ここはどう権限移譲していくかという議論にかかわるのですが、ただ、どうしても今は、町田市でできることは何かということを考えていかなければいけないので、恐らくそれは長い目で見て国に働きかけていくべきことかなと思いました。

1つ、モニタリングについてですが、先ほどからお話がありましたように、モニタリングは簡単に言うけれども、やるのは難しいというのは、何をモニタリングしたらいいのかよくわからな

いということだったと思うのです。

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、自治体から見ても、この人たちは何をやっているのだろうと思うけれども、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ろう。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、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しということもあるのです。

実は私は内閣府でPFIの仕事をしていまして、PFIは究極のアウトソーシングなので、もっと大がかりな問題が起きています。彼らは官と呼んでいますけれども、官と民の間でどういふふうリスク分担とか役割分担をしていくのかということ、非常にきちっと決めておかないと、後で大変なことになるのです。だから、どうするというときに、初めての新しい試みなので、前例もないというときには、リスクワークショップと言うのですけれども、まず事業者と自治体の担当者が一堂に会して、ブレインストーミングではないのですけれども、机の上に出して、これをどうしようか、このときはどうしようか、こんな問題に対してはどうしようかとか、コミュニケーションをとるのが大事だよねというのを、その道の専門家の方とか、民間の方々が出しているのです。

ですから、モニタリングするというの是一方的な話ではないので、お上が何か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。だから、事業者のほうと、こちらが期待しているものと向こうが期待されているものと合わせないと、後でいろいろ問題が起きると思うのです。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。

モニタリングはよくも悪くも全体的に物事が見える化させることだと思うのです。さっきの財務諸表の話もそうです。コストも見える化させますし、サービスの質も見える化させます。いろいろな問題も見える化させることだと思うのです。決していろいろな課題が起きたからだめなのではなくて、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、いろいろな問題を見える化させる機会をこうやって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。

○岡本委員

山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

一般の傍聴者の方もおられるから、はっきりさせたほうがいいと思うのですが、例の児童青少年課がおつくりになったスライドの3番です。今モニタリングの話も出ているのですが、事前に事務局から通じていただいている資料によれば、直営か指定管理か委託か、モニタリングコストをたとえ加えてもそれはわずかなので、直営に比べれば指定管理とか、委託費は安いというお話を承っているのです。今モニタリングでコストが非常にかかっているというお話があるものですが、それを入れてもこれは逆転することがないのだということ事務局で追加説明していただきたい。

それと、最後の4番目で、少し気になることは、逆に委託だと生じないのかという問題、フレキシビリティがあるからということかもしれませんが、3つ目の項目で、「経験年数等提案時の職員配置がなされていない場合が多い」という表現が、多分少し気になる方もおられると思うのです。

これは指定管理だから、ある程度余裕の範囲があるので、そこら辺、フレキシビリティで、職員の配置で、逆に言うとアウトプット、成果とか品質のほうでコントロールされているということだろうと思うのですが、こういう領域はインプットのなものでコントロールしようという伝統的な考え方が非常に強いわけです。一定の資格を持っている方がおられないと困ると言う方が、特に保育施設等の場合には多い問題ですから、こういう資料については、後ほどまた変な議論にならないように、ここら辺はどういうふうに、逆になっているのかということをご説明いただいた方が、後のモニタリングのあり方の議論でも多分いいのかと思います。

○岡本委員

ちょっとお願いできますか。

○事務局

1つ目のご質問の直営と指定管理、委託というところですが、モニタリングコストを含めても、直営よりも指定管理や委託のほうがコストとしては低いというところは伺っております。

○山本委員

ですから、それは概算すると30万円ぐらい加えればいいのだろうという目計算になるのですが、そんなものなんですかということですよ。多分一般傍聴者の方は、それによると、逆転しないのですかというふうに疑問に思われる。少なくとも品質は同等で、なおかつ経費も安くなっているということは事実だから、それはきちんとお答えになったほうがいいと思うのです。こんなことで余り時間をとりたくないのですが、多分それでいいんだと思います。

○岡本委員

また後で補足してもらおうとして、時間が押してしまっているので、申しわけありません。

モニタリングの課題として必要性がわかって、やったことがないから、やり方がなかなかわからない、やりたいけれども時間がないなど、いろいろな要因が一方においてある。もう一方において、その必要性がわかっていないケースがあるだろうということです。

委託化するということは、それだけ現場から第三者的に外に離れていくわけなので、サービスの受益者である市民からの距離も離れていくことも考えられます。よく多様化と言われますが、要素が幾つもふえてくる、あるいはニーズがふえてくる、数がふえるわけです。1つだったものが幾つかに分散してくる。それだけならいいのですが、それそのものも変化をしていくわけです。だから、複合化してしまうわけですが、そういうことがますます想定されるわけです。

町田市としても、さまざまな政策や事業を展開していくことで、そういう多様化、複雑化、複合化したニーズに対応していくことは避けて通れないわけですが、そういういろいろな事業が出てきたときに、町田市の職員で全てを直接担当しようということは、ちょっと考えにくい。困難なわけですね。市の政策事業を展開する上で、そういういろいろな事業が今後想定される、あるいは想定がつかないような事業が想定されるわけですが、どのようなことに留意していく必要があるのでしょうかということで、政策経営部長、いかがでしょうか。

○政策経営部長

町田市では、いろいろな取り組みの方向性として、まず未来づくりプランということで、大き

な基本計画という方向性を定めまして、それを実際にどうやって実現していくかという中で、新5カ年計画と言っていますが、当面5年間、どういった事業に取り組んで目標達成をしていくかという取り組みをしています。

新5カ年計画は、あくまで基本計画の目標を達成するための手段ということで、幾つかの事業をピックアップしているわけですが、目標を達成するためには、従来やってきたからどうのこうのという、そういう従来の手法にとらわれない柔軟な発想、取り組みが必要なのかなと考えております。

今までちょっとお話が出ていましたが、それをしていくためには、1つは、今やっている行政の実務的、内部的な仕事のやり方を、やはり実務をやってきましたが、より進めて民間の手法とやり方を参考にして、ノウハウを取り入れていくということは、今後も引き続き必要なことだと考えております。

また、今いろいろアウトソーシングの話が出ていましたが、必ずしも直営ありきという前提は捨てて、柔軟に民間活力の導入を検討していくことが必要なのかなと考えております。政策の決定に際しては、それぞれの事業の性質が違いますので、事業に応じた事業手法をより一層精査していかなければいけない。そういった中でニーズに応じて、サービスの質を確保して、目標を達成していく必要があるのかなと考えております。

#### ○岡本委員

民間でもアウトソーシングを推進する場合に、例えばパイロットプラントという考え方があります。全部外注すると、自分のところで作り方がわからなくなるから、自分のところでミニプラントを持って、そこで実際に直接つくってみる。あるいは研究開発にもっと寄せていって、実際に自分で研究開発をやることによって、外注先、アウトソーシング先に、ノウハウをむしろ提供していく、こんなこともあるわけです。

市役所の中で、組織としてアウトソーシングすると、1つはノウハウが失われていくのではないかという議論があります。2つ目に、アウトソーシングをしていく場合に、そういうことを前提として考えたら、どういう職員像が求められているのか。さらに、組織ノウハウの継承はどういうふうに考えていったらいいのか。実際に児童青少年課では委託事業を実施しているわけで、ノウハウを保っていくことの課題をいろいろ抱えておられます。そういうところで、どういうふうの問題認識なさっているか、あるいは、これからどういうふうに考えていったらいいとお考えなのか、そういうことをお伺いしたいと思います。児童青少年課長、お願いいたします。

#### ○児童青少年課長

私どもでは、今のところは全てを指定管理ということではなくて、今後、直営も残していこうということで考えているのは、ノウハウを今後も引き継いでいく必要があるだろう。それはなぜかと申しますと、先ほどからもお話が出ていますが、私たち事務局、実際には事務を担当する職員についても、現場の問題や利用者のニーズ、あるいは直接の声を今後も把握していく必要があるからだと思います。それがないと、ただ単に委託、指定管理をする事務というのが私どもの仕事になってしまう。それではいけないということで、お客様というか、利用者の声を、今後も引き続きこれからの学童保育クラブ事業に生かしていくためには、直営でそのノウハウを引き継いでいくことが必要だと考えております。

#### ○岡本委員

一言で知識とかノウハウといいましても、それぞれいろいろな事業があるので、事業によって

随分違うかと思います。その事業固有の専門的な知識とか、いろいろな事業に共通して必要となるまた別の角度からの専門的な知識、あるいは専門的な知識ではなくて、直接実施しないことで何となく失われてしまう、必ずしも専門的ではないノウハウというのもあるかと思います。あるいは、実際に履行する場所が物理的に離れているから、見えなくなる、わからなくなるノウハウ、いろいろあるかと思うのです。それについて、市としてこれからどうしていこうという対策はおありでしょうかというご質問を、有金副市長、よろしくお願いいたします。

#### ○有金副市長

これまでの議論の中で、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。

また、事務だけではなくて、技術部門におきましても、現場というものがなくなっているといった中で、直近では、被災地のほうに技術屋さんを派遣をする。被災地では民間も行政もみんな一緒になって現場で働いているということで、派遣された職員の方も、被災地に行って初めて現場の厳しさ、大変さを知ったといったことを言っている方もいらっしゃいます。そういったことで、なかなか現場が体験できないのであれば、被災地だけではなくて、民間のほうに派遣みたいな形で行って、実際の現場を体験するといったこともやっていく必要があるのかなと思っています。

それとあわせて、人事育成という観点では、やはりそれなりにいろいろな部署で仕事をした方が、あるいは管理職、あるいはそれなりの年月を働いた方には、そういう専門の部署で、例えば定年まで働けるような専門職制度みたいなものも、制度として今後つくっていくことも必要なのかなと感じているところでございます。

#### ○岡本委員

これまでいろいろ議論してまいりました。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すぐれているとか、そういうことは必ずしも言い切れないということですね。民間のチェーンストアでも、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、ある角度から見ると、直営のほうが絶対有利だよなという。例えばどういうところが有利かという、消費者ニーズが直接上がっていった、1つの組織ですから、す

ぐに反応できるのですね。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と、フランチャイズのほうは、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と、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りません。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。

これからアウトソーシングがますます進むものと思うのですが、そのあたりのこと、あるいは町田市役所の職員全体に、そういう時代認識の中で期待したいこと、望みたいこと、市長、いかがでございましょうか。

○石阪市長

その前に、さっきの山本先生のお話で、学童保育クラブのペーパーの4ページのお話がありました。端的に言うと、こうやって文字に書くというのは結構リスクがあるのです。今回、先生にご指摘いただいたのはまさしくその点であります。

まず2つ目の「法人の提案金額がそのまま指定管理料となる」、この記述というのは非常にリスクですね。市民の方もいらっしゃいますが、何だよ、チェックしてないのかよみたいになっています。

2番目も、先生から指摘がありましたインプットのところで、資格とかいろいろなことでコントロールするという性格のものであって、それが契約の中に入っているにもかかわらず、提案と違う職員、早い話が、新人で人件費の安い人を雇っているという意味なのでしょうけれども、そういうことをここに書くこと自体も結構リスクですね。契約と違う履行をしているものについて、それをあたかも承認しているように見えるわけです。

この2つについては、実は指定管理というものの持っている限界みたいなものをそのまま国も含めて、先ほど佐藤先生から言っていただきましたが、若干国の下請的などところで仕事をしている部分の限界みたいなものがこの2つに出ているわけです。人材の問題、組織の問題として、一番最初に岡本先生が言われた、ずっとやっているからもうわからなくなっているのではないかなというところですね。委託とか指定管理とか、なぜやっているのかというのを、組織としてもう一回認識をしないといけないかなということだと思います。

問題が児童青少年課にあるわけではなくて、児童青少年課は氷山の一角でありまして、組織全体にこの問題、こういう表現になりがちだということを抱えているわけです。そういう意味では、これは私自身の反省なのですが、組織としてここをもう一回おさらいをしていかなければいけないなと思います。

それぞれの組織の中で、指定管理なり委託について、どういうふうの問題が上がっているかということを、全体としてどこかで1回まとめていく必要があるかなというのを痛感したというか、山本先生のご指摘ではっきり見えてまいりましたので、反省だけではなくて、反省だけだとサルでもできますから、反省をした上に、少し次の動作をしたいと思います。

○岡本委員

組織ノウハウの継承、あるいはそれに伴って求められる職員の方たちにどう考えていただく、どういう能力が期待される、求められるというあたりのお話ですが、またちょっとご議論いただきたい。佐藤先生、いかがでしょうか。

○佐藤委員

ノウハウというときに、個人に帰するノウハウと組織に帰するノウハウがあって、何となく日本の組織は、個人の匠の技というのがどうしてもあって、逆に直営だろうと何だろうと、これまでのベテランの方がいなくなった途端に、実はノウハウが怪しくなるというケースもある。ノウハウの継承の問題は、アウトソーシングの問題だけではなく、その組織全体にかかわるお話なのかなという気がまず1つはします。

さっき私はPFIの話を紹介したのですが、PFIでもかなりテクニカルなもので、なかなか専門家が育ちにくくて、山形県のある小さな自治体の方が、後の人のために、自分が退職する前に、わざわざマニュアルをつくったのです。彼が本当に匠の技の人、ザ・パーソンだったものですから。そういう何らかの形で継承していくことを意識した努力をしないと、失われるものというのが結構多いというのは、多分さっきの公務員組織全体の問題なのかなという気がします。

それから、組織としてのノウハウをどうやって蓄積して残していくのかというと、1つのやり方は、直営という形で一部やっていくことだし、もう1つは、人事交流というやり方かもしれないし、あるいは専門家を途中で雇っていくというやり方かもしれない。そこはある程度の戦略性といえますか、それぞれの業務分野によってかなり求められるものは違うと思いますけれども、ただ、そこを意識した戦略性が求められるのかなと思います。

先ほど私、冒頭で申し上げたとおり、今はPPPとかいろいろと言われますけれども、要は公と民の垣根をどうやって下げていくかという話でありまして、それは資金の融通もそうですし、お金のやりくりもそうですが、人事、人のやりくりが非常に大きいと思いますので、公務員だからというので公務員の世界とか、民間だからといって民間の世界として考えるよりは、人事交流、人のやりくりにかかわる垣根をこれからできるだけ下げていくことが、それもまたノウハウの蓄積、あるいはノウハウの共有化に寄与するものではないかという気がします。

とりあえずノウハウについては以上です。

○岡本委員

山本先生、いかがでしょうか。

○山本委員

余り物騒なことは申し上げないほうがいいかもしれませんが、重要なことは、確かに佐藤先生がおっしゃるように、ITとか、介護とか、そういう専門職の労働市場が形成されればいいのですが、実は市場開放等を通じて、日本でもそれを目指しているのですけれども。実際に私も昔、調べてみたのですが、ニュージーランドとかイギリスあたりは、公務員のこういう専門職というのは5、6年がかわっているのです。そういう意味で、まさしく佐藤先生のおっしゃるような異動ができる。今日本で起こっているような空洞化といえますか、スキルが失われていくとか、ノウハウがなくなっていくということではなくて、逆に言うと、お互いに流通し合うような状況というのが、ある意味で、そういう人材の専門職化の市場が出てくればなるのですが、日本ではなかなかそうはいかないのではないかというのは、20年言われているのですけれども、それは理想だとは思いますが、その問題があるというのは一般的なことです。

きょうはもう時間がないと思いますから、最後のことを申し上げておきますと、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」なのですね。事務局としては、これは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、佐藤先生あるいは市長からも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、逆に言うと、アウトソーシングをやっているものが、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部分は、実は余りそういうものがないわけですね。

そういう意味では、見える化という佐藤先生のお話はそのとおりですが、問題は見える化を全ての事業にアウトソーシング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ね。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1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。

たまたまその素材が、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お進めいただきたいと思えますし、余り負担がかからない程度に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えます。

私からは以上でございます。

○岡本委員

今までのご議論で、副市長、いかがでしょうか。

○高橋副市長

今まさしく仕事というところの時代の変わりの中で、見直しというか、今いろいろな形で議論が出ているのですけれども、確かに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。仕様書をつくらないとできないのですよ。

先ほどちょっと紹介がありましたが、給食の問題もあって、それぞれで仕事をしていて、よく見たら、個人個人によってやり方が大分違っていったとか、よかれと思った方法をそれぞれとっている。ところが、ノウハウの継承とか、組織のノウハウ継承ということになってきますと、仕事自体をやはり公務の仕事の見える化というのですか、仕様あるいはマニュアル化をある程度していく中で、物事が動けるようにしていかないと、ある一定レベルのサービスの維持がなかなか難しくなる。

逆に見える化をすることによって、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、今、山本先生のおっしゃったところから、そんな感じを受けています。言いわけになってしまうのですけれども、ふだんの業務が忙しくて、そこがなかなか進まないというのは現状としてはあります。ただ、そうした中で、1つずつ業務が出てくる中でやっていこう。

最近、力を入れてやっているのは、防災の部分が特にそうなんです。いざ何か起きたときに、どういうふう動くか。この間も台風が2つ来たのですけれども、かなり経験を積む中で、

業務が見えてきたのをしっかり記録に残していく。本当に時間がないときに、どういうふうに動くか。そこのほんのちょっとした時間による判断の狂いが、大きな災害に影響したりということもございますので、そういう業務を我々やっているわけなので、そういうところからしっかりやっていく必要があるのかなと思いました。

○有金副市長

きょうの議論の中で、民間でできることは民間でやってもらうというのが基本にはなってくるのかなと思うところがあるのですけれども、これまで直営でやっていた事業を委託に出すということであれば、我々自分たちでやっていたわけですから、どういう業務を出せばいいのかというところは多分しっかりわかると思うのですが、先ほど申し上げたとおり、行政が非常に複雑化してきている。前例のない新たな事業がどんどん出てきている。

ただ、それをやるに当たって、それを全て定数化するかというと、そういうこともできない。そうすると、前例のない新規業務を委託に出さなければいけないという話になると、果たしてどういう仕様書をつくったらいいのかというのは、全くもってないということも現実にはありません。そういったものについてどういった形でやるのか。当然民間の力も得ながらやらなければいけないと思うのですけれども、そういったところも含めて、やはりしっかりやっていくということは今後考えなければいけないのかなというのは、きょうの議論の中で、1つ痛切に思ったところでございます。

以上です。

○岡本委員

市長、一言いただけますでしょうか。

○石阪市長

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。これは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したほうが、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。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。

○岡本委員

先ほど副市長からも、外注するとき、アウトソーシングすると仕様書をちゃんとつくらなければならないという話がありましたけれども、今、実は民間でも、オブザーブですね、観察する。それから観察というのは、どちらかというと、相手に断らないで勝手に観察するわけです。ということは、パブリックな場面しかだめで、道とか公園とか駅ということになるわけです。

ポーランドのワルシャワの駅で、列車に乗ろうと思っているお客さんが、ジュースの自動販売

機を見たり、時計を見たりずっとしているので、それを観察していて、ああ、乗る前に飲みたいけれども、列車が来たら困るなど思っているんだなということがわかったので、自動販売機に「あと何分で列車到着」という時計をつけた。そうしたら、売り上げが3倍上がった。ポーランドでもという言い方は失礼なのだけれども、結局いろいろなことに我々は気づいてないということなのです。

もう1つ、参与観察というのは、相手に断って観察させていただく。ご家庭の中で、余り知らない方では無理なので、お友達が調査員になって入らせていただくと、朝スイッチ入れた炊飯器は、実は夜までそのまま、お子さんはその炊飯器から御飯をよそって食べていて、新鮮な御飯を食べたいとか、そういうことを言っているわけです。そんなことがわかってきたりする。

結局何なのかというと、私たちはわかったつもりになっているけれども、盲点とか、今まで何かわからずにやっていた無駄な作業とかが結構あるわけです。さっきお話をお伺いして、そういうの見直すきっかけにもなるのではないかと。というのは、昔、SOP（スタンダード・オペレーション・プロシージャ）というのを必ずつくったのです。要するに、標準作業要領です。最近の営業マンを見ていると、きちんと名刺交換できないとか、きちんと自己紹介できないとか、結構そういうの見受けられます。つまり、基本動作ができなくなり始めている。さっきのお話をお伺いしながら、そういうことをちょっと思い出していました。

例えばマクドナルドはSQC（スマイル・クイックリー・クリンリネス）なのですね。これがノウハウというものです。ノウハウというのは、そうやって具体的に明快にしていないと、ノウハウとして提唱できていないのです。

テレビにもよく出る東京駅のJR東のほうの掃除チームの鉄整、かつての鉄道整備、あそこは新幹線劇場と言ったのです。みんな劇場なのだということで、あんなにむきになって一生懸命やれるようになった。

ノウハウといったときに、多分タイトルとかコンセプトも検討する必要があるのかなと思ったのです。そういうことでアウトソーシングを前提で行政評価をする。さっき山本先生がおっしゃったように、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。

実は時間がなくなるかと思ったら、ちょっと余ってしまいましたので、佐藤先生、山本先生、もう一言ずつお願いできますでしょうか。

○児童青少年課長

先ほど山本先生からいただいたご質問の1点目について、若干補足で説明させていただきます。

資料2の3ページですが、こちらは直営と指定管理と委託のそれぞれの費用を比較してお示しております。この水色の部分、要は例えば金森のところでは、オレンジの人員費と、そのほかの青色の部分、全てが指定管理料ということではなくて、青色の部分の中には、指定管理者制度に係る業務に、先ほど2546時間とご説明いたしました、これは3人でやっておりますので、それを3人で割って、さらに35施設で割った分が、水色の部分には含まれているのだということをご理解いただければと思います。

以上です。

○岡本委員

それでも時間が余ったので、佐藤先生、お願いします。

○佐藤委員

既にまとめられているから、議論としてはまとめに入っている気がするのですが、せっかくこういう経営監理委員会を開いているという観点から見ても、やはり課題を洗いざらいするというのが大事だと思うのです。アウトソーシングも、まさにアウトソーシングするから仕様書を書かなければいけないということは、逆に言えば、今まではなあなあでやっていたという面も確かにあるのですね。モニタリングしなければいけない。今まで見てなかったからサボっているのがわからなかっただけというのものもあるわけなので、やはりいろいろな課題をまず洗いざらい顕在化させる。先ほどからの言葉を使えば、見える化させることがやはり大事だと思います。

頭の痛い話も当然出てきます。きょうのこちらの児童青少年課の方は、非常に正直でいらっしやって、4ページ目のスライドは、まさに正直ベースで書かれていると思う。これはいいことだと思うのです。だからいけないといったら、みんな問題を隠してしまいますので。

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だし、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。ただ、繰り返しますが、工夫というときに、自分たちだけの頭ではなかなか解決が見つからないところもあるので、やはり近隣の自治体の方は、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

別にこれは非難するために申し上げたのではなくて、私は直営からアウトソーシングする場合に、もっと革新的なやり方で、むしろアウトソーシングをやっていた方がいいのではないか。それが結果的には質の向上と効率性をより実現することになる。そこら辺でまだ国の規制とかがいろいろ残っているものですから、投入度合いであるとか、施設の規制とかが非常にきついものですから、結果的に逆のような、別の人格から言うと、そういう批判もできるということになりますので、むしろダイナミックに町田市が全国の先頭を切って、新しい業務手続的なアウトソーシングで何が問題になっているのかということ、国に対しても堂々と要求していただいて、いいモデルをおつくりいただきたいと思っております。

○岡本委員

市長はさっき一言いただいたからもうよろしいですね。

それでは、事務局に返したいと思います。

○経営改革室長

本日は長い時間どうもありがとうございました。本日の議論につきましては、まとめ次第、ホームページ等に掲載いたしますので、ぜひごらんいただければと思います。

次回、3回目の予定ですが、来年1月を予定してございます。日程等につきましては、また「広報まちだ」を通じてご案内したいと思いますので、ぜひご参加いただければと思います。

それでは、これもちまして本日の行政経営監理委員会を終了いたします。

午前 11 時 53 分 閉会