

第18回大阪版市場化テスト監理委員会 審議概要

○日 時	平成21年9月10日(木)午後2時から5時
○場 所	KKR HOTEL OSAKA 2階「白鳥」の間
○委 員	光多 長温(委員長) 鳥取大学特任教授 松尾 貴巳(委員長代理) 神戸大学大学院経営学研究科准教授 岸本 佳浩 弁護士 百々 季仁 公認会計士 中川 正隆 大阪商工会議所経済産業部長

1 総論について

[光多委員長]

- ・民間事業者には大変労力を頂いた。本当に感謝。府も前向きに対応いただいた。特に、行政と民間の方々がこの間、100時間超える議論をしてきた。監理委員会と府の検討も延べ30時間を超え、全体として大変な時間をかけてきた。

[松尾委員長代理]

- ・府の財政はよくなる、楽観視できない状況で、中長期的に予算が削減されていく中、今の提供している行政サービスのレベルをいかに維持、向上させることができるかということを中心に検討をしてきた。お金を出せばより高品質なサービスを提供できるのは当たり前であるが、そういった制約がある中で、いかに高いサービスを提供できるかを考えた。また、職員、府の組織、知事、議会から独立した機関としての観点から検討をしてきた。現場の職員との議論の中には、相当熱い議論になった場面もあったが、それはそれで意義があり、われわれが納得することも多かった。

[中川委員]

- ・対象範囲の切り出し方が、必ずしも民間がやりやすいという形ではなかったと思う。それにもかかわらず、本業の軸足は違うが、蓄積したノウハウに基づく提案をいただき、あらためて発想の豊かさに驚いた。幅広い業者から提案をいただくことは非常に重要と改めて感じた。

[岸本委員]

- ・できるだけ包括的なものにした方が、いい提案ができるかと思っていたが、大きすぎて必ずしも提案に向いていなかったというものもあつたりして反省しつつ、審議した。府民の目線に立って、サービスの質の向上を図れるかということと、心配されるリスクをいかに排除できるのかに関心を持ちながら検討していきたい。

[百々委員]

- ・これまでやってきて、改めて思うのが、1つ目として、幅広く業務を議論できたのがよかった。2つ目として、担当部局と提案者が直接対話をして、互いに理解しながら進めることができたことが非常によかった。最後に、当初からスピードが重要と言ってきた。全業務を対象に提案募集したときから1年半経つが、これが早いとか遅いとかの意見はあるだろうが、慎重に議論しなければならない面もあるので、バランスからいえば、スピーディーにできたと思っている。

[光多委員長]

- ・実際に提案をいただくと、提案するのが難しかったのかなと思われるものがあった。ただ、これは審議をしている中で初めて分かったことであり、それはそれでいろいろな成果があったとも思う。監理委員会の原点は府民への行政サービスは下げない。むしろ、上げる。それを効率的、効果的におこなっていくのが検討のスタンスである。

2 官民比較の審議について

(1) 税務業務

[光多委員長]

- ・税務業務というのは行政からすると徴収という概念になるが、民間の提案を見るとお金を頂く方は皆お客さまというという発想であり、ぜんぜん異なることから興味深い。

[松尾委員長代理]

- ・業務の効率化や実施手法内容の具体性という観点で優れた提案が多数あり、民間のアイデア・ノウハウを活かすことで業務の効率化ができると評価をした。また、府民に対するサービスレベルという視点でも、納税者の視点に立つという民間らしい発想から、窓口でのサービスを中心にホスピタリティーの向上などサービスの質の向上が期待できると評価をした。一方、個人情報保護については、かなり議論を重ね、しっかり管理できるか確認を行った。一定の任せることができる、リスクが大きくなる範囲でのサービス提供ができると評価した。基本的に再委託はリスクが大きくなると考え、再委託をしなくともサービス提供できるか確認したところ、そういった提案書もあり大丈夫と判断した。

[中川委員]

- ・個人情報保護の観点から、再委託は情報管理の面からはリスクが高いと考える。仮に再委託をする場合には、再委託先、再委託する業務内容、個人情報保護に関する問題の有無等を確認しておく必要がある。
- ・この業務を官がやっているときに欠けているものといえば、ホスピタリティーである。税金は払う義務があるとは言え、払っていただくという観点も大切であり、その点、民間らしい発想があった。

[岸本委員]

- ・対象業務の中で、例えば封入、封緘業務についてはどの民間業者もなかなかノウハウを活かすことが難しい業務でなかったかと思う。このような民間事業者がアイデア・ノウハウを活かす余地が少ない極めて定型的な業務については、この部分のみ、別途事業者を選定するなどの工夫の余地がある。
- ・本業務で重要となる個人情報保護の観点では、再委託や個人情報を扱う場所を府の施設外としネットワークを構築する提案があったが、情報漏洩のリスクが高まることから、慎重に対応すべきである。また、万一、情報漏洩が起きた場合を想定して、契約書の中で具体的なペナルティを設定するなどの工夫が必要である。
- ・各府税事務所は現在12施設あるが各施設に民間事業者の責任者が配置されているかどうかなど、実施体制について、労働者派遣法の規定に抵触しないよう、十分確認すべきである。ただ、改めて、府税事務所がそもそも12施設必要なのかも考えていただきたい。

〔審議結果〕

- ・民間開放すべきとの結論とする。なお、より一層の効率性の観点から、府税事務所について、例えば現在の規模の事務所が12ヶ所も必要なのかという点など、さらなる改革に向けた検討を行うべきである。

(2) 府営水道管理運営業務

〔光多委員長〕

- ・対象範囲の中に既に外部委託している業務を多く含んでいたことと、種別の異なる業務を取りまとめ包括的な提案を求めたことなどから提案者側に戸惑いがあったように思う。

〔松尾委員長代理〕

- ・少しバラバラのものを寄せ集めたような業務になってしまった。このような中、民間のアイデア・ノウハウを積み上げ、現状の業務の質を維持しながら、現状のコストよりは、かなり効率的に業務を実施できるという提案があり評価をした。また、府民に対するサービスレベルという視点では、災害備蓄水販売や広報活動について、民間ならではの具体的提案があり、現状より効果的であると評価をした。

〔光多委員長〕

- ・もっと幅広くやりたいという提案があった。おそらく、将来的にはもっと幅広く民間業者にやっていただくこととなるであろう。

〔審議結果〕

- ・民間開放すべきとの結論とする。なお、対象範囲のうち、現在、既に3カ年の外部委託済みの業務については、契約期間満了後、対象業務の範囲に含めるべきである。

(3) 監査業務

〔百々委員〕

- ・監査業務についても多くの時間を費やした。そもそも財務監査について全数監査をすべきかどうか、制度的な面も含め議論となった。また、提案内容としては、行政監査について積極的な提案とそうでない提案があった。
- ・コストを削減するというのは市場化テストの目的としてあるが、それだけではなく、監査の品質をアップして、府民サービスを向上させようという観点が必要ということで議論した。非常によい提案をいただき、市場化テストの議論を始めてよかった。監査の独立性の確保、監査能力及び質を向上させるという観点で優れた提案があり、民間のアイデア・ノウハウを活かすことで、監査機能の強化を図ることができると評価した。今の府の監査もしっかりやっていると思うが、今までの慣習で同じことをやっているという点もある。効率的に監査をし、重点的にリスクの高いところを監査する観点は非常によい。
- ・一方、行政実務の経験の少ない民間事業者が行政監査をスムーズに実施できるのか、あるいは、はじめから民間事業者に市場化テストの対象範囲の全てを任せることについては、困難な場合も想定されることから、どのように対応するのかなどの整理、検討を行った。私は民間開放したほうがよいと考えるが、課題もあることから、官と民が共同で業務を行い、協力しながら行ってほしいと考える。

- ・市場化テストの対象外業務としている監査計画の策定については、民間のノウハウを十分活用する観点から、計画策定段階から民間事業者が積極的に関与できるようにすべきである。

[松尾委員長代理]

- ・既存の監査は行政の職員がやっており、ノウハウは一定蓄積されているだろうと理解している。しかし、行政活動に対する評価は、法律に従い適正に使ったかというような視点と有効にお金が使えたのかという視点があり、後者の視点でみると民間の監査法人を十分に活かす余地がある。官と民の組織が一緒になって仕事をする事で、相乗効果はかなりあるのではないか。

[岸本委員]

- ・監査委員事務局は、定期的な人事異動の中で交代で監査を実施することからノウハウの蓄積、専門性の確保、継続性に欠ける面があることから、外部の専門家を入れることは高く評価し、質も高まると考える。ただ、外部の専門家なので、かかるコストが大幅に削減できるかといえれば必ずしもそうではない。監査の結果から得られる効果としては、無駄な財政支出、効率の欠ける行財政運営を改めるところに目標があることから、目先のコストだけではなく、その結果で得られる財政的効果を踏まえて、総合評価すれば経済的メリットもある。
- ・現状、定期監査は全部局に対して毎年監査をしている。それを民間の専門家に同じようにやるとなると、時間的にもコスト的にも非常に割に合わない。地方自治法上求められている定期監査は年に1回監査をやるということであり、全ての部局、全ての施設の対し監査をしななければいけないということではない。今後監査のあり方を改めて、府の職員と外部の監査法人と共同して専門性の高い監査をやっていただきたい。

[審議結果]

- ・官と民が共同で実施すべき業務と判断した。監査委員において、互いの強みを活かして役割分担を行い、ベストの組み合わせを構築した上で、民間開放すべきとの結論とする。

(4) 府立図書館管理運営業務

[光多委員長]

- ・中央図書館と中之島図書館の2つの図書館がある。現地視察を含め、時間をかけて検討した。

[松尾委員長代理]

- ・本業務は、公権力の行使にかかる業務がほとんどないことから、民間のアイデア・ノウハウ等が活かしやすく、かつ、既に指定管理者制度等で各自治体において経験を積んだ民間事業者から多数の提案をいただいた。現在、府立図書館では、常に高い水準のサービスを提供していることから、このサービスの維持向上と効率化ができるのかということのポイントとし、具体的には、資料整理などバックヤード業務、書籍案内や蔵書の検索のような既存のデータベース等を使えば比較的簡単に出来る「簡易なレファレンス」業務、文献名が不明なものの調査などの「高度なレファレンス」業務について、民間のアイデア・ノウハウを活かす余地があるかどうか議論をしてきた。
- ・バックヤードの業務については、具体的な業務改善の工夫により、効率化とともに対応時間短縮による利用者サービスの質の向上が期待できる提案があった。また、簡単な蔵書の検索、書籍案内などについてはコンシェルジュを配置することで接遇のレベルを向上させるなど、サービスの質の向上が期待できる具体的提案があった。

- ・一方「高度なレファレンス」については、その部分を含んだ提案でも拒まないというスタンスで臨んだ。これに対する提案を検討したところ、現段階では、府立図書館で長年経験を積んできた府職員よりも高いサービスを提供できると確認できる具体的な提案は見られなかった。ただし、今後においても、民間事業者が提供できないサービスという訳ではなく、将来的には対象範囲の見直しを否定するものではない。一方、府職員が行なう高度なレファレンスサービスについては、職員が時間をかけて行っているものもあり、職員の人件費等のコストから考えると、現状のサービスレベルを維持すべきなのかといった疑問を感じた。

[中川委員]

- ・高度なレファレンスはオーバースペックのように感じる。問題意識をもって、府として検討いただきたい。また、民間ならではの提案があった。図書館はこうあるべきと、とらわれがちでは新しい発想が出てこない。

[岸本委員]

- ・中之島図書館は歴史的建物であり、古書等希少価値のある蔵書が多数ある。レファレンスについても、古書に関するレファレンスについては特殊性、専門性が高い。立地条件から、ビジネス支援を行っているが、あえて、中之島図書館で実施しなければならないのかという印象を受けた。中央図書館と中之島図書館は、全く性格の違う図書館であることから、中之島図書館については、例えば、府民にその運営方法に関する意見を募るなど、特性を活かす観点からの検討を行うべきである。

[審議結果]

- ・当初の対象範囲に関して、民間開放すべきとの結論とする。なお、府の財政が厳しい中で、これからの図書館のあり方を検討すべきである。特に、府職員が行なう高度なレファレンスサービスについては、職員が時間をかけて行っているものもあり、職員の人件費等のコストから考えると、現状のサービスレベルを維持すべきなのかといった疑問を感じたことから、例えば、これにかかるコストを府民に情報公開するなどをし、その必要性について検討すべきである。

(5) 宅建業免許申請受付等業務

[光多委員長]

- ・現地視察もしたが、担当課も前向きであり、多数の提案をいただいた。このままスムーズに進めていただけたらと考える。

[審議結果]

- ・民間開放すべきとの結論とする。

(6) 医薬品承認申請受付等業務

[松尾委員長代理]

- ・当初、提案を募集する際には業務量が小さいながらも、民間事業者のアイデア、ノウハウにより効率化できる可能性を期待したが、提案内容を分析していく中で、民間開放することが現実としては難しい業務となってしまったという印象である。業務規模が小さいため、民間アイデア・ノウハウを発揮できる余地が結果的に小さかったといえ、このため、官の現状を変革できる手法を提案の中で確認できなかった。また、提案内容については本業務を分析した上での提

案というよりは、むしろ一般的な記述にとどまるものが見受けられた。

〔光多委員長〕

- ・受付と審査を一体的に処理しているが、対象業務の規模が小さいこともあいまって、労働者派遣法の規定に抵触する可能性もでてきた。

〔審議結果〕

- ・この業務規模では、民間開放するメリットがないことから、現段階では民間開放しないことは止むを得ないとの結論とする。

(7) 居宅サービス事業者及び障がい福祉サービス事業者等指定申請受付等業務

〔光多委員長〕

- ・担当課は仕事が非常に大変であることから、市場化テストをうまく活用して効率化、府民サービスを向上させようという意識が強く感じられた。民間からの提案も一定の水準にある。

〔審議結果〕

- ・民間開放すべきとの結論とする。

(8) 官民比較の審議のまとめ

- ・民間開放にあたり、提案企業の事業参入意欲等を勘案し、平成22年度には民間事業者が円滑に事業を開始できるよう、速やかに手続を進めていただきたい。
- ・各々の提案について、再委託の考え方、人員体制など今後検討する中で参考となるよう監理委員会の意見をフィードバックする。
- ・民間開放する業務の提案にはインセンティブを付した。個々の評価について、監理委員会の審議結果等について、担当部局は十分尊重していただきたい。なお、インセンティブは今回提案いただいた団体若しくはグループに対し付与するのであり、提案者が変わったり、提案されなかった場合には消滅する。

3 継続審議：府営住宅家賃催告・債権回収業務について

〔岸本委員〕

- ・本来であれば、この官の改革案を官自らがやっていただきたいというのが、本音である。マンパワーがないということで民に不戦敗で民間開放すると、丸投げ状態となり、それがいいのかわいのかよく分からなくなってしまい、比較する指標がない状況になる。本来あるべき業務フローを作成したことで、民間開放するという結論になったときに、業者選定の段階で、業者に何を求めるのかの指標ができたという意味で非常によかった。また、モニタリングをする際の指標にもなる。そもそも退去者滞納は、入居者滞納とセットで初めて機能する。その入居者滞納も、滞納が始まってからの対策ではまったく意味がなく、滞納が始まる以前からの対策が必要である。現在手付かずの保証人に対する請求を今後やるとのことだが、保証人に対する請求をいきなり民間事業者任せでは、民間事業者も困る。委託する前に、保証人に対して、今後は請求することになるというアクションを、前倒しで始める必要がある。また、保証人も、いきなりアクションを起こされても困るであろうから、滞納が始まる前の平常時からの取り組みが必要になる。

[光多委員長]

- ・入居者滞納は払わないときには強制執行となるが、退去者滞納は不納欠損処理のみであり、全然迫力がない。

[岸本委員]

- ・分納交渉については、受託者が弁護士あるいは弁護士法人になるのかサービサーになるのかによって、できる範囲が異なることから一律にはいかない。どの辺までの分納交渉を民間に委ねるか整理していただきたい。

[審議結果]

- ・担当部局の業務改革案に基づき、仕様書を作成の上、速やかに外部委託の手続きに着手すべきとの結論とする。

4 事業実施状況のモニタリングについて

[光多委員長]

- ・これまで行政が担ってきた業務を民間が実施することとなるので、確実にサービスを提供していけるかどうか、モニタリングが必須になる。このモニタリングは、互いにチェックしながら次に生かしていく。また、改善につなげていくために実施するものである。日本では、知る限り、きちんとモニタリングをしているケースは、ほとんどない。

[松尾委員長代理]

- ・民間事業者がやる上では、基本的には任せるとするのが大事。他方、業務は公的なサービスであり担当部局は実施に関しては責任を持っており、府民に対しての説明責任も持つことから、いい意味での緊張関係を互いに持つための仕組みも大事である。監理委員会も民間開放するという提言に対する責任もあるので、第三者として当初の狙いどおりのサービスが提供できているかどうかを、府民に対して説明をする必要がある。ネガティブな面、悪い面ばかりではなく、期待した以上にいいサービスが提供されているということであれば、それはそれで、積極的に情報公開をしていく必要がある。3年とか5年という節目で、また業務を外部に任せる、任せないの意思決定をしなければいけない。また、対象業務を縮小すべきなのか、あるいは拡大すべきなのかという判断もしなければいけない。継続的に業務を見ていき、よりよい意思決定するためにもモニタリングは非常に重要である。

[岸本委員]

- ・民間に委託した後は、なかなかチェックする機会がない。個人情報保護の件が一番心配である。個人情報一旦漏洩してしまうと、取り返しがつかないことになるので、マニュアルどおりに運営されているのか、チェックはきちんとしていただきたい。モニタリングは、形式的な書面による自己評価や事業者に聞き取りをするというだけではなくて、実際に現場に足を運び、現場を見るなどのやり方も行っていただきたい。

[光多委員長]

- ・府民への行政サービスが、きちんに行われているかどうか、契約どおりに行われているか、互いにチェックし合いながら、行政サービスを一定レベルに保っていくのがモニタリングなので、市場化テストが本当にうまくいくかどうかはモニタリング次第となる。実際に事業者となった場合に、ややこしいと思うかもしれないが、これは必要であり、これがないと続かない。民間

事業者は、自己モニタリングがベースになるので、モニタリングをしていながら、担当課や監理委員会も含めて、きちんと行われているかチェックしていく必要がある。

〔審議結果〕

- ・本日の対象業務についてもモニタリングを行なうこととする。先行実施している自動車税の催告事務、建設業の許可申請受付などの業務のモニタリングも進め、当委員会に報告いただきたい。

5 おわりに

〔百々委員〕

- ・今日で民間開放する業務が決まったが、今後も継続的に対象業務が増やしていく必要がある。モニタリングは非常に重要なので、力を入れていかなければならない。

〔岸本委員〕

- ・政権も変わり国のあり方、地方のあり方、行政のあり方があらためて問われている時期であるので、既成概念にとらわれずに、本当に行政がやらなければいけないところは行政にやっていただき、民間に任せられるところは民間でやっていただいて、府民のサービスの向上につなげていただくことを、ぜひ大阪から全国に発信できればと考えている。

〔中川委員〕

- ・時間をかけて進めてきたので、いい形のものでできてきている。しかし、大阪版市場化テストはスタートしたばかりなので、この制度がこれから大きく育つか、あるいは立ち枯れていくのかは、今後業務を受託した企業が着実に業務をこなしていくことが最も重要である。もちろん、民間事業者だけでは成し得ないので、担当部局との円滑な連携は欠かせない。

〔松尾委員長代理〕

- ・市場化テストというと競争のイメージがわくが、監理委員会、事務局、担当部局、民間事業者がコミュニケーションをとりながら、どうすれば府民に対して効率的で質の高いサービスを提供できるのかを考えた点では、あまり競争ということがなく、コミュニケーションとかコラボレーションという言葉を付けたほうがむしろふさわしいと思っている。
- ・そういう意味で、皆がハッピーにならなければいけない。府民にはサービスレベル上げるという点、あるいは納税者という面からはより効率的にサービスを提供できるという点でハッピーになる。民間事業者も新たな事業機会、新しいサービスに関わっていくこと点でハッピーなのではないか。残る担当部局にとってもハッピーな取り組みであってほしい。より効率的にサービスを提供するという点でコスト削減するが、担当部局が取り組む新しい関連する取り組みには、一定の財政的な配慮が必要ではないのか。この市場化テストに関わると損をするという意識を持たせないような配慮をいただきたい。

〔光多委員長〕

- ・民間開放に必ずしも全面賛成していない担当部局もあるだろうが、府民のために民間事業者とうまく連携してサービスを提供していただきたい。また、契約を結ぶときに、民間事業者もこういう情報を入れてほしいとか、具体的に進めるにはどういう契約が望ましいとかの議論をしていただきたい。最後に、府の行政の内容が明らかになってきたが、財政が厳しいことから、どの程度まで行政サービスのレベルを保つのか考えなければならない。