

なぜ包括業務委託か。コンパクトな市役所で質の高いサービスを

少子高齢化が進み、将来的な人口減少と税収の伸び悩みが懸念される中であって、質の高い行政サービスを効率よく提供でき、かつ持続可能な自治体になっていかねばなりません。肥大化した組織をコンパクトにして、本当に必要な事業や、より重要な分野にお金が回るよう仕組みを変えて、市民福祉と市民満足度を向上したいと考えています。

■総人件費 8 割、人員数 9 割の水準でも運営できます

加西市の平成 22 年度一般会計予算は 190 億円、連結では 411 億円で、市税収入は 61 億円です。5 万人市民のためのサービスを病院や消防も含め 1,120 名のスタッフで担っています。その人件費総額は年間 77 億円です。加西病院は昨年 12 月、地方公営企業法の全部適用に移行し、また消防も西脇市・加東市・多可町との広域化を進めていますので、ここでは、病院と消防を除く 651 名の職員が担っている業務についてお話申し上げます。それらの業務執行に要する年間総人件費は 34 億 4 千万円ですから、年間市税収入 61 億円に占める人件費負担の大きさをご理解いただけるかと思います。

私は、市の職員が担っている業務のうち、民間に任せた方が効率的でサービスの質も高くなるものについては、できるだけ民間に任せたいと考えています。民にできることは民に任せ、一方で公務員でなければならない仕事を明確にして、その分野で公務員には本当にプロフェッショナルな仕事をしてもらう。市内民間に比べて相当高い給料を貰っている市役所の正職員は、もっと付加価値の高い仕事、重要な仕事に従事するべきですが、市職員の業務の多くは日常的で定型的なルーティンワークが大半です。そういう業務は外部化して信頼の置ける民間事業者任せ、教育訓練されて手際よく働き、責任感も強い外部スタッフに市役所の窓口業務などを担ってもらえれば、総人件費が大幅に節約でき、本来の市民サービスのために税金を有効に使えます。包括委託は、民間では BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）として一般化しつつあります。

官と民のどちらが優れているかではなく、官と民のそれぞれの長所・強みを出し合い、短所・弱みを相互に補い合う公民連携の手法で、質の高い行政サービスをより効率的に提供できる体制にしたいと思っています。官民の役割分担を明確にして、市役所の日常業務を包括的に任せることができれば、総人件費は現在の 8 割の水準で、人員数も 9 割以下の水準で、加西市役所の運営は可能と見ています。総人件費を 8 割水準とすることは、民主党・自民党などのマニフェストにも明記されています。

■退職不補充を軸に減量経営

現在の正職員数 331 名（病院・消防を除く）は、10 年前の 4 分の 3 の人員で、嘱託員や臨時職員の給料も含めた総人件費は 10 億円以上減っています。さらに定年退職に伴う自然減により、10 年後には正職員 226 名、嘱託員 40 名になると予測されます。（転職・結婚退職・出産退職・死亡などの要素は含まず）

正職員の減少分を人件費コストが約 4 分の 1 である臨時職員に置き換えていくと、市役所全体の職員数は同じでも、人件費総額は今より約 2 割少なくなります。つまり、全体の職員数を減らさずとも、総人件費を現行の 8 割の水準に収めると毎年約 7 億円が浮く計算です。7 億円という金額は、例えば小学校を一箇所建設できる金額に相当します。

退職不補充を基本に減量すれば、現在加西市役所に働いている職員の犠牲によらないで、10 年ほどの時間推移の中でトータルの人件費負担を下げて、浮いた財源を教育や子育てや福祉分野に資金を回していくことができます。市民参画や公民連携により「新しい公共」の担い手を育て、さらに、業務の選択と集中、業務量の平準化などに取り組むことで、現在の 9 割の人員でも市役所の運営は十分可能です。

■地公法の適正運用のために

臨時職員を一年を超えて雇用できない（地方公務員法第 22 条）にも拘わらず、加西市はじめ全国多くの自治体では慢性的に雇用継続しているのが実態であり、これは明らかに地方公務員法を逸脱した状態です。この不適正な臨時的任用を早期に是正すべきとの総務省通知が昨年 4 月に出されています。

そこで、現在の臨時職員を民間雇用に切り替え、その雇用条件も相当向上させ、民間スタッフとして市役所の業務を積極的に担ってもらおうというのが私の狙いです。本人が望まないのに無理矢理に外部化するものではありませんし、ただでさえ安い臨時職員の給料（正職員の平均人件費の 4 分の 1）をカットしたり、首切りするものではありません。

市役所としては、地方公務員法の不適正な運用を是正するとともに、半年毎の契約更新など市役所の人事管理業務を大幅に合理化できます。一方、働く臨時職員の立場からは、現行の半年更新ではなく、民間企業に安定的に雇われて、より良い労働条件の中で能力を発揮できます。加西市が臨時職員として抱えることよりも、民間企業の正規従業員として能力に相応しい処遇を受け、市民のために生き活きと働いてもらうことが市民益にも適います。そして市内企業にとっては、新たなビジネスとすることができます。

■民間委託は加西市でも 10 年の歴史あり

加西病院では 10 年前から、医療事務を日本医療事務センターに一括して任せ、52 名の外部スタッフが病院 1 階で働いています。クリーンセンターでも 10 年前から民間委託し、現在、住重環境エンジニアリングが引き受け、13 名の外部ス

タッフが働いています。それぞれ大きな問題も無く、市が自前でやっていた頃に比べて、効率的で良い仕事できています。上下水道関連業務も 4 年前から関電サービスに委託し、同社のスタッフ 7 名が市役所 2 階で働いており、料金収納も上手に行っています。古法華公園などは単純な委託ではなく、指定管理者（清光社）に裁量権を与え、その努力と創意工夫によって、サービスの向上を図っています。市民会館も 3 年前から国際ライフパートナーを指定管理者としました。市の直営などに比べて、運営費は 2 割以上安くなり、稼働率は 7%アップ、施設利用件数も 30%近く向上し、イベント内容も多彩になっています。

このように、業務プロセスを外部者（民間）の目を通して見直すことで、市民ニーズに迅速に対応できるようになり、行政サービスの市民満足度や費用対効果を高めることができます。

■官民の役割分担と新しい市役所像

年金データ問題や戸籍の管理などは、官の仕事が杜撰であったことの象徴的事例です。加西市でも過去行政による怠慢や不作為が散見されます。したがって、「役所だから安心、民間だから不安」ということは一概には言えません。サービスの信頼性は、その提供主体が官であるか民であるかによるものではなく、しっかりとガバナンス（統治）が機能する組織体であるか否かに規定されるものです。

そもそも役所の業務は、民間のように経済情勢に影響されませんから、短期間で需要が大きく変動することはなく、先々の仕事量も安定していますので、景気変動などで突然仕事なくなることはありません。それゆえ、包括委託を受けた民間事業者の職場は業務量がほぼ一定で大変安定した職場と言えます。

委託を受ける民間事業者にとって現場に詳しい人材は宝であり、安易な解雇はできません。また、過度なコストダウンや利益追求は、サービスレベルやスタッフの士気低下を招き、結局、顧客を失ってビジネスが成り立たなくなるというリスクがある訳ですから、民間事業者は下手なことができません。問題を起こしたり、市民に迷惑を掛けるようなところには業務委託しません。

市役所の業務の多くは、公務員（正職員）でなくてもできる仕事です。公権力行使など公務員でなければならない業務や、正職員が担うに相応しい業務、例えば政策立案・議会対応・徴税業務・計画策定などを公務員に担ってもらい、それ以外は民間に任せる。そして、決められた官民の役割分担が確実に遂行されているかチェックし、問題点があれば改善していくというモニタリングやリスクコントロールなどを少数精鋭の公務員で担う。これが市役所の近未来像と思います。

例えば、長野県小布施町では役場全体の 6 割が臨時職員であり、正職員でなくとも役所の仕事が十分に回っていますし、責任体制も確保されています。かつて公共事業は官が直営で行っていました。役所の技師が設計し、役所が直営で工事してきました。やがて民間が育ってくると、設計も工事も民間でできるようになり、今では、民間が建物の維持管理やサービスの提供まで一括して担えるようになっています。市債を発行しなくても、法的には民間が資金調達も含め全てパッケージで行政サービスを担える時代となりました。官は、できるだけ施設や資産を持たないで民から借りるか、民からサービスを購入できる時代です。

■公民連携の意義と行政の最終責任

公民連携（PPP）や包括委託は、行政や市長がやるべきことを無責任に全部民間に移してしまうことではありません。また大手企業ばかりが儲けて地元企業を排除する仕組みでもありません。本来行政がやるべきこと、行政でなければならないことを明確にして、そこに公務員の役割を特化しつつ、民間に活躍のチャンスを与えるものです。

公民連携により、市内で「新しい公共」の担い手が育てば、加西の産業構造の転換が進み、地域経済や企業活動に活力が湧いてきます。市内企業や市役所 OB が包括委託の受け皿会社を立ち上げてよいのです。実際、神奈川県逗子市、愛知県高浜市、岩手県遠野市などでは、市が設立したり、市職員 OB が立ち上げた会社があり、市の行政サービスを代行しています。公務員の定年は 60 歳ですが、民間に移れば、例えば 65 歳まで働くことも可能でしょう。

PPP や水道コンセッションなど加西市の取り組みは、内閣府、国交省、経産省などからも注目されており、千葉県、藤沢市、北本市、湖南省、ふじみ野市など既に 15 の自治体で、加西市同様に公民連携の研究を始めています。包括委託は加西市が抱える様々な問題を解決するための有効な方策であり、市民、行政、働く者、民間事業者のそれぞれにメリットが大きいものです。私は、包括委託化を進めることが公益に適うと確信していますが、決して強行するものではありません。公募に応じる企業が実際にあって、加西市にとってのメリットや安全性が十分に確認でき、かつ臨時職員が納得できる雇用条件であって、市民の皆様が支持され、市議会の承認がなければ事は成就しません。

市民の皆様には、宜しくご理解ご支援賜りますようお願い申し上げます。

（市長）



包括業務委託について市民説明会を開催（8/29）