

9月6日の定例記者会見で「国民健康保険業務、会計管理業務の外部化」を発表する近藤やよい足立区長



足立区の区政改革への挑戦

～業務外部化でめざす、区民サービス向上とコスト削減～

足立区では、「専門定型業務の外部化」という困難な改革に挑戦することで、区民サービス向上と財政支出の削減を図ろうとしています。最初に外部化が行われるのが国民健康保険業務と会計管理業務です。こうした業務の外部化によってこういったメリットがあるのか、削減したコストをどのように区政の将来展望につなげていくのかを取り上げます。

足立区の試み 「専門定型業務の外部化」

少子高齢化に伴う社会保障費の増加や老朽化する公共施設の更新など、厳しさを増す行政環境に適切に対処しなければ、近い将来、現行の公共サービスの水準を維持することさえ困難になることが予想されます。各自治体とも対策は急務です。

足立区では、全国で初めて平成18年度に、「公共サービス改革推進条例（市場化テスト条例）」を制定し、先進的な取組や積極的な改革を通じて、業務効率や区民サービスの向上を実現してきました。

一例として、昭和57年（5853人）から平成25年（3438人）にかけて職員定数を2400人以上削減。その結果、現在では、人口1000人あたりの職員数は、東京23区中で最も少なくなっています。

しかし、これまでは、^{※1}指定管理者制度の導入や、退職した技能労務系職員の定数は補充しないことで削減を図ってきました。また、委託の対象は、単純定型業務や技能系業務が中心で、すでに委託できる業務はほとんどすべて委託し尽くされており、定数削減が近

日本公共サービス研究会

— 概要と検討内容

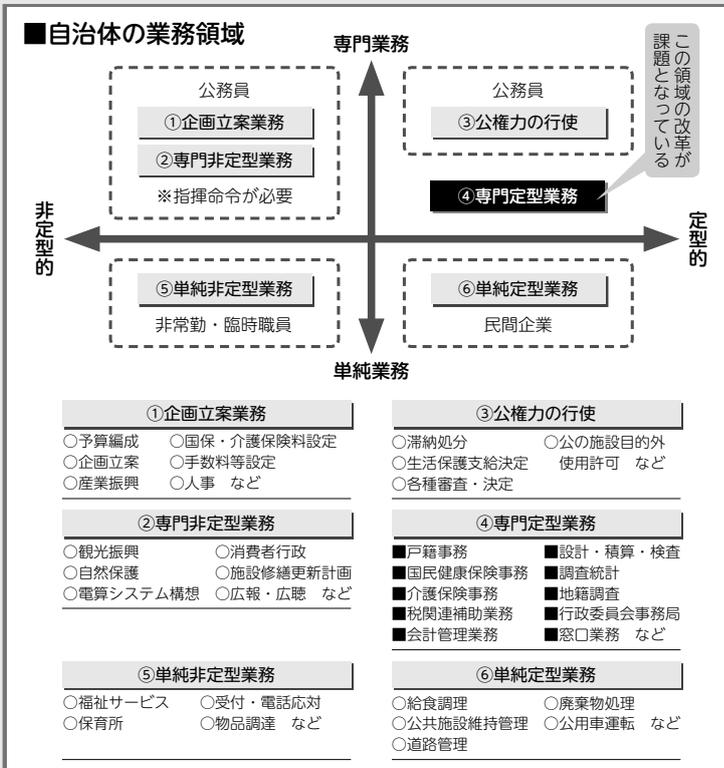
- 日本公共サービス研究会は、自治体職員による任意の協議会。
- 幹事自治体の他、一般参加も可能で、入退会は自由。
- 事務局は足立区政策経営部政策経営課内に設置。
- 費用負担はなく、アンケート協力等をその都度、依頼する。
- 会合は、会則上の総会(全体会)と幹事会(現在はコア会議として運営)
- 総会には、総務省自治行政局行政経営支援室長が出席し、新たな行革手法の構築を模索する取組として強い期待が寄せられた。また、基調講演に立った東京大学の森田彌名教授、金井利之教授からは、自治体の業務領域の改革に向けた先駆的な取組として高い評価を受けた。
- 幹事会は、現在、幹事自治体に限定せず、問題意識を共有し、参加しやすい首都圏自治体を中心とする「コアメンバー会議(コア会議)」に改編し、都内で随時、開催中。

◎下記3項目の推進を将来フレームに掲げている。

- ①自治体連携による公共サービスの担い手となるプラットフォームの創設
- ②プラットフォームへの職員派遣によるスキル移転と若年層雇用の創出
- ③教育・資格制度(例えば戸籍事務1級、国保業務2級)の創設

現在、自治体は従来型の行革の限界を迎える中、歳入減による新たな財源の確保、財政の硬直化、雇用問題、地域経済の衰退、地方分権への対応、エネルギー対策、インフラ老朽化、社会保障費の増大、高齢者・障がい者福祉、生活保護受給者増、少子化対策・子育て支援、若年雇用問題——こういった数多くの課題を抱える中で、これらに対症療法ではなく、新たなブランドデザインを描いていくことが求められており、自治体の業務領域を整理し見直す必要がある。

研究会では、これまでのように専門性は高いものの定型的な処理を繰り返す「専門定型業務」について、「民にできなかったことを民にできるようにする」外部化の推進に向けた手法の構築を行っている。



【用語説明】

※1 指定管理者制度

それまで地方公共団体やその外郭団体に限定していた公の施設の管理・運営を、株式会社をはじめとした営利企業・財団法人・NPO法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる制度

※2 プロポーザル選定

公募又は指名により複数の者(受託希望者)からその目的に合致した企画を提案してもらい、その中から企画・提案能力のある者を選定する方式



住基カードがあれば全国のコンビニエンスストアで各種証明書が取得できる便利なサービスも始まった

い将来、頭打ちになることが見込まれます。今後は、従来型の行革手法を見直し、自治体を持つ業務領域を整理していかなければ、これ以上、区政改革を進めることは困難な状況です。そこで足立区は、まず、職員の業務量の低減と区民サービスの拡大を図るため、平成25年6月から、全国のコンビニエンスストアで各種証明書が取得

できるサービスを開始しました。また、平成26年1月から戸籍住民課と区民事務所(出張所)の窓口を一部統合し、外部委託化する予定で準備を進めています。さらに、これまでのように委託しやすい業務を対象とするばかりでなく、「専門定型業務(専門性は高いけれども定型的な処理を繰り返す業務)の外部化」という、聖域を設けない難しい

テーマに挑戦することを決定しました。限りある資源を効率的、効果的に活用するためです。

公共サービス研究会とは

足立区では、「専門定型業務の外部化」を図る前に、行財政改革の新たな方策を考えようと、平成24年7月に全国の区市町村に参加を呼びかけ、任意



(左) 日本公共サービス研究会発足時の様子。国民健康保険業務、会計管理業務は外部化によってさらなる効率化、区民サービス向上を目指していく(左下)(下)



は、足立区単独では突破できない課題もあります。そこで、問題意識を共有する自治体に参加を募ったところ、全国153の自治体の賛同を受け発足しました。

平成24年10月には参加自治体にアンケートを実施。専門定型業務のうち、戸籍等住民窓口、国民健康保険、税務補助、会計管理等の各業務に対する具体的な外部化ニーズを把握するとともに

の行革研究会
「日本公共サービス研究会」を立ち上げました。自治体の業務領域を見直すに

に、改めて「公権力の行使」の捉え方や自治体間で異なる外部化範囲を精査することで、さらに広範囲の専門定型業務を外部化できると考えました。また、研究会のコアメンバーにより運営されるコア会議や、その結果を踏まえた第2回総会(平成25年7月開催)では、業務の外部化導入に必要な業務分析や検証結果を確認するとともに、その情報を共有しています。

足立区では、研究会での業務分析フェードルを提供するとともに、研究会を通じて共有された民間事業者からの提案や他の自治体の取組状況等を、区民サービスに速やかに還元できるように取り組んでいます。

「専門定型業務の外部化」の実施に向けて

「専門定型業務の外部化」にあたり、まず、国民健康保険業務と会計管理業務から実施することが決まりました。特に国民健康保険は非常に広範な事業領域を抱えていること、また、会計管理業務は公権力の行使がなく、事業者

がスキルを蓄積することで外部化が展開しやすい領域であると考えたためです。これらは研究会に参加する自治体の多くが高い関心を寄せている分野でもあります。

専門定型業務の包括的な外部化導入によって、これまで聖域とされ削減できないと思われていた領域における人件費等の固定費を抑制するという財政面でのメリットがあります。

また、委託先の民間事業者の創意工夫やノウハウにより、多様な手続きをひとつの窓口で対応したり、窓口の混雑状況や事務処理の繁忙期に応じた柔軟な人員配置や高い接客水準、区民の待ち時間短縮といったサービス向上も期待できます。

一方、職員は本来行うべき審査・判断事務や各種調整業務に注力することで、より政策的・戦略的な行政運営を推進することが可能になります。

しかし、足立区ほどの人口規模で国保業務全般を受託した実績のある企業はありません。また、当然のことながら、個人情報保護や、受託者の業務の継続性の確保、職員側の体制に支障が生じないかといった懸念も否定できません。そこで、受託後に委託内容を確認に実施できるのか、個人情報の保

護について、万全の対策がとれる事業者かどうかなどを見極めるプロポーザル^{※2}選定には、万全を期して臨みます。

また、外部化に先立って詳細な運用マニュアルの作成を行うことで、業務を可視化し事業の継続性を担保していきます。委託する際、職員には幅広い業務知識と法令に基づいた事務の執行が求められるため、ノウハウの継承、人事異動や人材活用の方法について見直しが必要になると考えています。

専門定型業務の外部化展開に向けて、研究会にて進捗状況を報告しつつ、平成25年1月から7月頃まで国保業務全般を対象にした業務分析を行い、それをもとに8月に情報提供依頼(RFI)を実施、すでに6社から提案を得ています。そして現在は、プロポーザル選定の実施に向け外部化の委託範囲について絞り込み、提案募集要件の準備を行っています。

今年度中に業者選定を行い、平成26年度から準備委託、平成27年度から段階的な委託開始の予定です。

業務委託における委託先職員のスキルアップを確実なものとする資格制度は、今後も日本公共サービス研究会の中で検討していくことになっています。

行政コストの圧縮を図る一方で、
地域社会が抱える新たな課題に
人員や予算を振り分けられる



区が考える今後の展望

区では、さらに今後どういった業務に外部化を広げていくべきか、コスト削減で得た財源をどのように生かしていくか検討を進めています。

国民健康保険と会計管理に続く領域として、課税や介護保険等の業務を対象に検討していますが、国が提唱する子ども・子育て新システムについても一旦受け止めた上で外部化を模索するのではなく、検討段階から民間の視点を加え、効率的な運営ができないかについても検討中です。

区では今後も、時代の変化や行政環境にに応じて随時範囲を見直しつつ、公共サービスの領域に聖域を設けず改革を推進していくとしています。

また、コスト削減分を新たに発生した行政需要に投入していくことも重要です。特に区民の自己責任だけでは解決できない問題（防災や減災はもちろんのこと、自殺やゴミ屋敷、老朽家屋、高齢者の孤独死等に象徴される社会問題など）、地域力の低下、地域の絆の希薄化がもたらす諸課題、区のボトルネック的課題（貧困の連鎖・治安・学力・健康寿命）の解決に投入し、取り組んでいかなければなりません。

現在の区政は、変化する社会構造や新たなニーズに的確に対応すべき大きな岐路に立っています。「専門・定型業務の外部化」を突破口とする区政改革を進める中で、新たな時代の区民サービスのあり方を模索し実現することで、持続可能な「確かな明日」に、区民の安心と希望をつなげていこうとしています。

糖尿病対策に重点を置き健康寿命を延伸

『あだち ベジタベライフ ～そうだ、野菜を食べよう～』のロゴマーク



足立区では、貧困の連鎖・治安・学力・健康寿命を区のボトルネック的課題と位置づけ、その抜本的な解決を図ることに全力を挙げている。

今年9月の区報の表紙記事には目を引くような写真と「足立区民の健康寿命は都平均より約2歳短い」という衝撃的な見出しとともに、糖尿病予防について生活習慣のあり方や食事についての記事を掲載した。この内容に区民からもさまざまな問い合わせがあり、「区の現状を知ることができて良かった」といった意見も多く聞かれた。

対策アクションプラン」に基づき、①野菜を食べる環境づくり、②子ども・家庭の生活習慣づくり、③重症化予防対策という3つの柱ごとにさまざまな事業を展開していく。

そして、事業を進める上では、区民にわかりやすく、かつ日常生活の中で負担を感じずに実行できる“一点突破”のスローガンを定め、庁内関係各課や民間企業との連携の中で、確かな定着を目指すことが重要であると考えている。

例えば、「野菜を食べる 野菜から食べる」取組として、現在、区ホームページ内のツイッター・フェイスブック等で野菜を使ったおすすめレシピや飲食店の紹介、Aメール（区政情報の発信を希望した区民の方が登録している携帯電話・PC宛に情報発信する）による健康情報の紹介等を行っている。さらに今後は、食前にサラダを提供する料理店・野菜たっぷりメニューの料理店・野菜（惣菜）販売店等に『ベジタベライフ協力店（仮称）』として登録してもらい、『あだち ベジタベライフ ～そうだ、野菜を食べよう～』のロゴマークの掲示をお願いし、全区的に展開していく予定である。こうした働きかけで、医療費や介護需要の削減・健康寿命の延伸・健康格差の縮小につなげようとしている。

足立区は、平成24年5月の国民健康保険の医療費（歯科・調剤除く）で糖尿病治療に関する割合が23区中一番高く、これを改善し減少させるために糖尿病対策を区民に呼び掛けている。そのような中で、糖尿病対策の基本戦略と個別の事業を取りまとめた「糖尿病



あだち広報9月10日号では、表紙、見開き、終面を使って糖尿病の特集が組まれた。