

平成 17 年度アウトソーシングの取り組み報告書（中間）

（案）

高知県アウトソーシング検討委員会

平成 17 年 10 月 28 日

序章 はじめに

1. 背景

県の財政危機を回避するとともに効率的で小さな県庁と持続可能な地域社会をつくることを目的として平成16年度から県庁の業務を外部に委託するアウトソーシングへの取り組みが始まった。アウトソーシングによるコスト削減とテレワークを活用する事による県内の雇用創出と地域活性化を同時に実現しようとする試みは前例が無く、前年度は試行錯誤を繰り返しながらの推進であった。また、様々な外部要因などにより推進を支援する関係者間の連携にも問題があった。さらに、肝心の県庁職員の危機意識や改革への理解度の低さもあって、前年度のアウトソーシング実績はゼロとなった。

2. 目的

県庁業務の外部委託により次の目的達成を目指す。

1) コスト削減：県職員が行っている業務を洗い出し、職員人件費を含むトータルコスト分析を行った上で、明らかなコストメリットがある業務についてアウトソーシングを行い、コスト削減を図る。

2) 県全域における雇用機会創出：外部委託先を原則として県内とし、それが困難な場合であっても、県内業者を含んだ形での外部委託を行うことで、県庁業務の外部委託による県内の雇用創出を可能とする。また、外部委託に際して可能な限りテレワークを活用することで、県全域での雇用機会を創出する。

3) 県庁人材の有効活用：外部委託により、県職員が行政のコアコンピタンスに集中できるようになり、有能な人材の有効活用を目指す。

以上3つの主目的の他に、県民のITリテラシー向上、ビジネス創出、外貨を獲得できる人材の育成、県民の意識改革による住民参加型地域社会の実現等の副次的目的の達成も目指す。

3. アウトソーシング範囲

平成16年から18年までの3年間に知事部局の3割から5割の業務を外部委託し、この改革の有効性を実証する。今回の改革が一段落したところで、5割以上の外部委託が可能であり、望ましいと判断される場合は、追加の外部委託も検討されるべきである。

4. スケジュール

3年間の達成スケジュールとしては、次の3段階方式で行う。

第一段階：平成 16 年度は、10 所属程度を対象として 3 割から 5 割の外部委託を実施する。

第二段階：平成 17 年度は、30 所属程度を対象として外部委託を実施する。

第三段階：平成 18 年度は、知事部局の残り所属全てを対象として外部委託を実施する。前節で述べた目的の達成度合いについての検証を行い、必要があれば改善策を作り実施する。

5 . 推進組織

県総務部内の業務改革推進室とアウトソーシング検討委員会間で十分な情報交換・打ち合わせを行ない、アウトソーシングを推進する。業務改革推進室は対象となる各部局所属に成り代わりアウトソーシングを行うのではなく、各部局所属がアウトソーシングを行う際の諸準備を整え、各部局所属によるアウトソーシングの実施を結果として実現する事がミッション（使命）である。（第 1 章参照）

また、業務改革推進室への現場レベルでの支援として担当副部長が着任し、後方支援についても中西副知事が直接の責任者となったことで、アウトソーシングを強力に推進して行く体制が整ってきた。

6 . アウトソーシング検討方針

外部委託の方針としては、従来から外部委託を実施して来た業務に加え、本格的な外部委託を進める上では、これまでの「外部に任せられるものは何か」という視点から、「外部に任せられないものは何か」と 180 度視点を転換して、行政と民間との新たな役割分担の形を導き出す。

第1章 アウトソーシング推進体制

1. 組織

1.1 アウトソーシング検討委員会

平成17年度の「高知県アウトソーシング検討委員会（以下、「検討委員会」という。）は、委員8名のうち2名が県の要職に就くため退き、6名でスタートすることとなった。設置期間を1年としている分科会についても、これにあわせて役割を見直し、評価分科会、促進分科会の2分科会を設置した。

1.2 委員の庁内配置

知事は、検討委員会の川村委員に要請して、庁内で直接アウトソーシングの実務を行うとともに、タイムリーに助言や提案をもらえるよう、業務改革推進室内に委員の執務席を確保し、検討委員会と庁内組織との接点を深めることとした。

1.3 庁内組織

1.3.1 副知事、専任副部長の配置

知事は、庁内におけるアウトソーシングの強力な推進体制を構築するため、空席となっていた副知事に検討委員会メンバーの中西委員を選任し、6月1日から中西副知事が就任した。

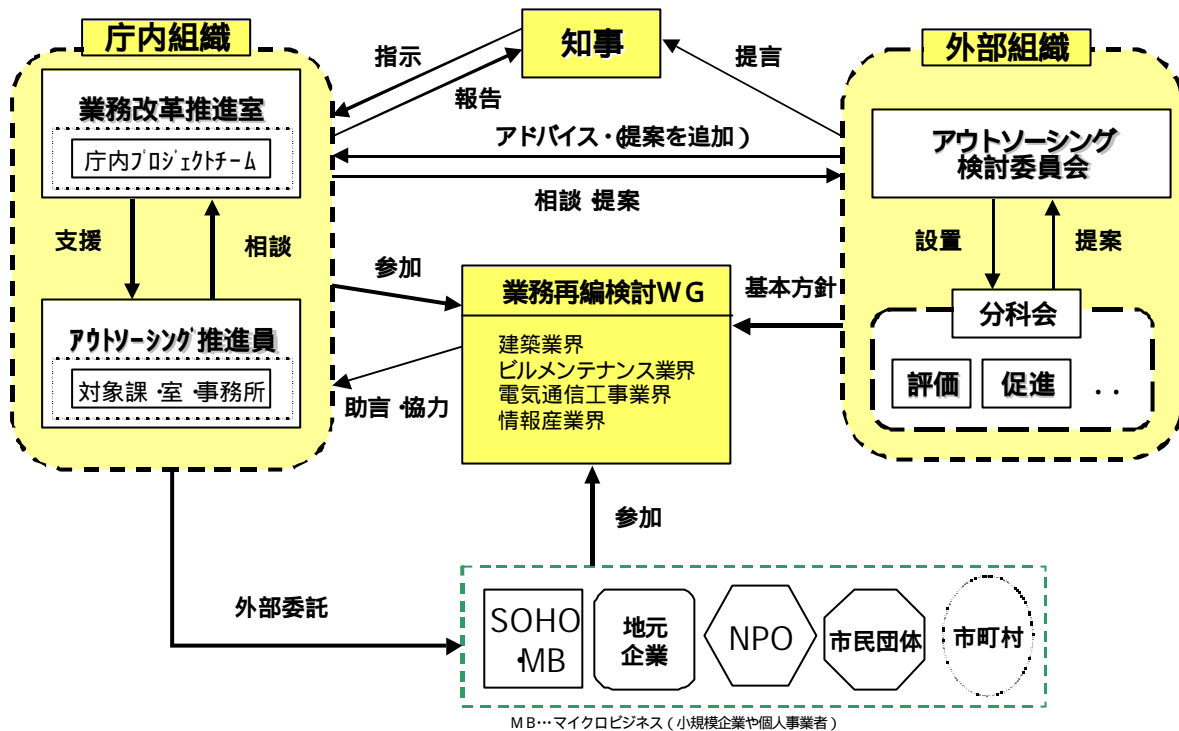
また、知事は、総務部内にアウトソーシングを担当する専任の副部長を配置し、庁内推進体制の充実を図った。

1.3.2 業務改革推進室の拡充

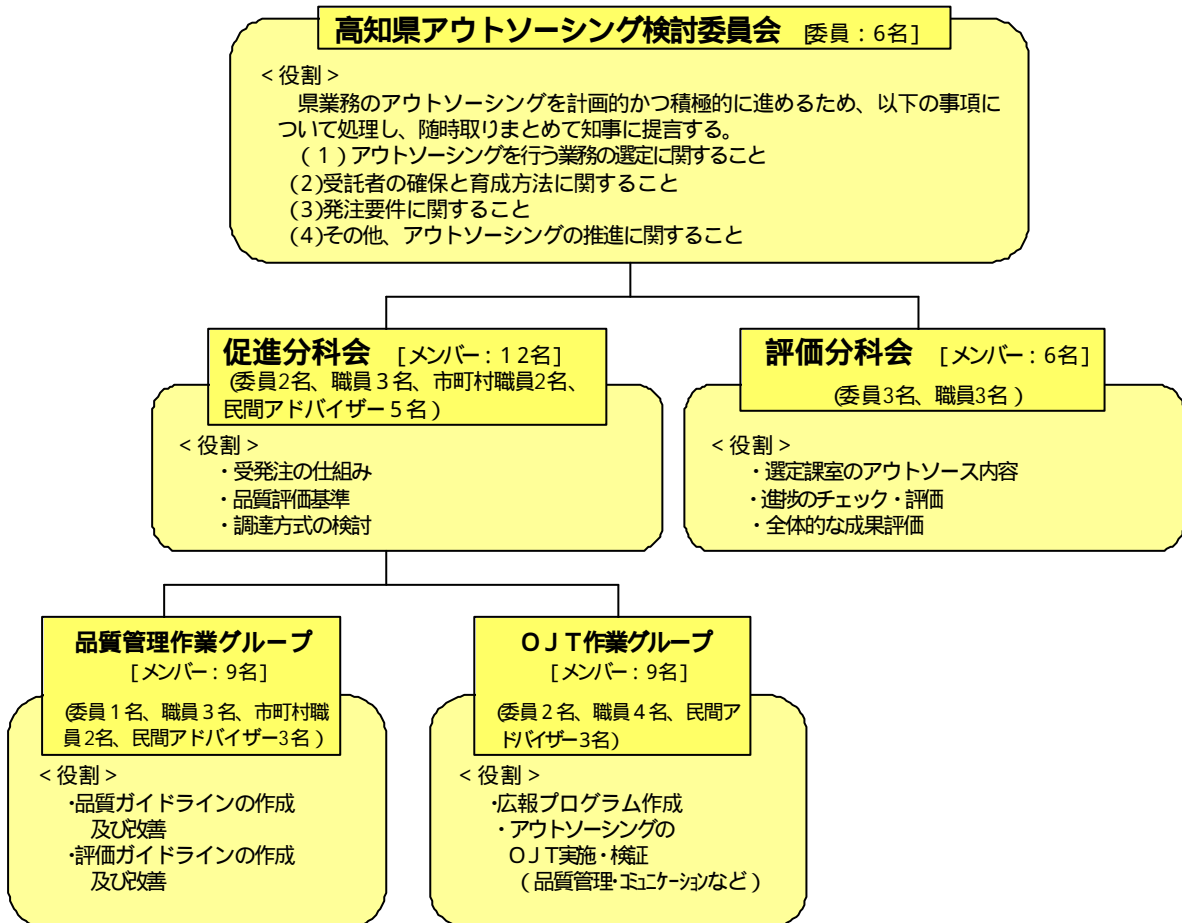
アウトソーシング検討対象所属が平成16年度の11所属から平成17年度は52所属へと拡大することから、知事は、アウトソーシングを推進する業務改革推進室に平成17年1月から1名増員、4月からはさらに4名増員した。職員数は、設置当初の8名から13名に拡充した。

2. 組織図と役割

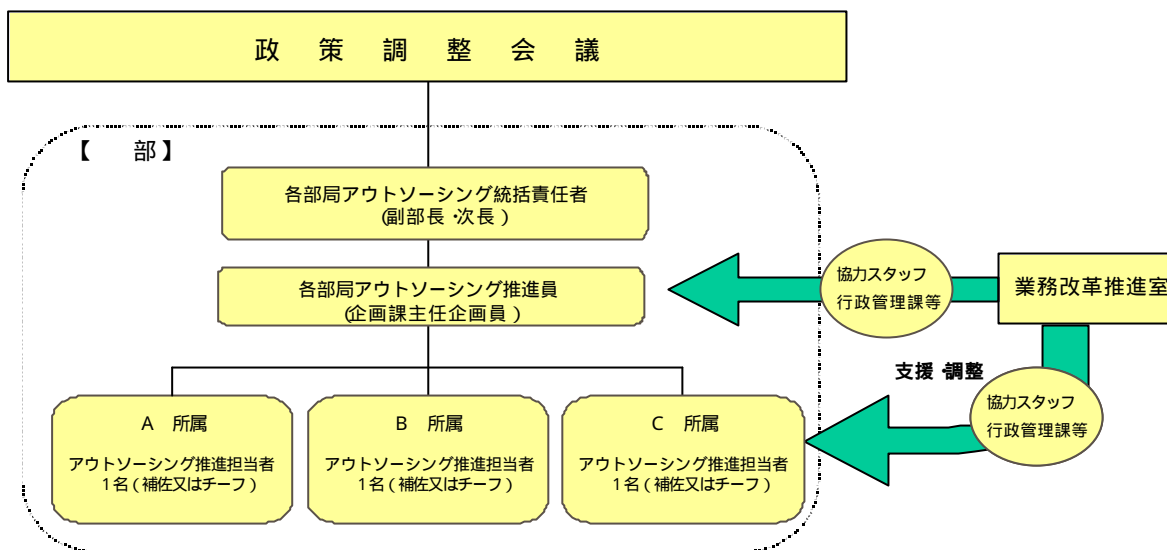
2.1 全体の推進体制



2.2 検討委員会の組織体制



2.3 庁内の組織体制（平成17年1月～）



3.3 3年間のアウトソーシングの推進目標

平成17年度上半期は、平成16年度当初の推進目標を踏襲した。

平成16年度から18年度までの3年間で、順次、知事部局の業務の洗い出しを行い、アウトソーシング対象業務の選定を行う。これにより、最終的に3割から5割の業務のアウトソーシングを行う。

その際、すべての業務についてアウトソーシングを行うこと前提に作業を進め、アウトソーシングを行うことが業務の推進や、コスト面に重大な問題を生じるものに限り対象外とする。

1年目には10所属程度、2年目には30から50所属、3年目残りすべての所属を対象として対象業務の選定を行う。

第2章 平成17年度活動方針

平成16年度は、

- (1) 1年目からアウトソーシングする課室を選定して実施する
- (2) 県職員を交えた分科会で詳細を定め、検討委員会に提案する
- (3) 数値目標の算定ベースは、課室の実態に合わせて設定する
- (4) アウトソーシング先の受け皿づくりを進める

の4項目を活動方針としていたが、業務改革推進室から、平成17年度はこれらの方針に加え、16年度の反省に立って、年度単位のスケジュールではなく、暦年でスケジュールを組みなおし、12月補正予算での計上を目指すことの報告を受けた。【資料1】

第3章 平成17年度活動報告

1. 戦略会議の開催

月1回のペースで対面式の会議を開催し、事務局との意思の疎通を図るとともに、課題に臨機に対応することとした。

開催 3回（5月、7月、9月）

2. アウトソーシング対象、52所属の追加

県側で自主的に作成された3年間の対象所属スケジュールによって、平成17年度は52所属がアウトソーシング検討対象に追加された。2月から検討が始まった。【資料2】

3. 平成16年度アウトソーシングの取り組み報告書作成

平成16年度の取り組みの成果と反省点を明らかにし、一層のアウトソーシング推進策を提言するため、平成16年度アウトソーシングの取り組み報告書を作成した。これにより、県民および職員に対して検討委員会の方針および活動を明示するとともに、知事に対して職員の意識改革を強く促した。

4. 分科会の活動内容

分科会では、委員と職員がともに具体的な検討作業を実施した。

例えば、業務パターンの分類方法についての評価、検討対象所属のヒアリングと進捗評価、品質管理ガイドライン案（第1版）の作成、標準契約書（修正案）の検討、統一業務における仕様書見直し、評価ガイドライン（仮称）の検討、地域版アウトソーシングともいえるテレワークを活用したOJT発注による地域の受け皿づくり、人材派遣の仕組みの検討など、アウトソーシングを進めるうえで重要な検討項目において、民間委員と職員との協働による検討作業を行った。

4.1 評価分科会【資料3】

評価分科会は、平成16年度の選定分科会の機能を拡張し、選定所属のアウトソース内容、および、進捗のチェック・評価と全体的な成果評価を行う目的で平成17年度から開設された。メンバーは、検討委員会より委員3名、県庁より職員3名が参加している。

今年度の目標としては、以下の通りであった。

- (1) 業務改革推進室の方で外部委託する業務の選定方針を、県庁内の業務をまず典型的な業務にパターン分けし、そのパターンごとに外部委託できるものを選定するように変更した。このパターン分けした業務の中で

外部委託できないとされた業務が本当に外部委託できないかを評価する。

- (2) 業務改革推進室では、業務の一部または全部を民間に委託した場合のコストと、県庁で全部を処理した場合のコストの比較を行うことになっている。この時、民間に委託してコストが下がらなかったと判断された業務が本当にコストダウンできないか、という評価をする。
- (3) その他、種々の外部委託の進行状況について、チェック、評価する。

実際には10月中旬までの間に5回の分科会を開催し、次のような評価を行った。

- (1) 業務パターンの分類方法についての評価を行い、よりパターンを整理しやすい形にした。
- (2) 外部委託できないと分類されていたパターンの中で業務を細分化し、一部の業務は外部委託できることを指摘した。
- (3) 報告書の構成・内容などに関する方針を決定した。
- (4) 選定された所属の一部について、ヒアリングを行い、外部委託の実際の進行状況について調べた。この結果、および意見については細くなるが外部委託の進行状況を把握する上で参考になると思うので、「付録」に記載する。【資料4】

開催 対面式会議5回(4月・5月・8月・9月・10月)
メールによる会議(4月～随時)

4.2 促進分科会【資料5】

平成16年度を受発注分科会の発展組織である促進分科会では、16年度の反省を踏まえ、より具体的に成果を出せる活動を行うべく、まずメンバー全員で以下の取り決めを行った。

促進分科会が行うべきミッションを大きく二つに分け、それぞれのグループで、メンバーの誰が、いつまでに、何をするかを明確に決めて活動を推進。

作業状況に合わせて、テレビ会議システムやメールリングリスト、リアル会議を組み合わせながら、効率的な作業を実施。2ヶ月に一回開催する全体会では、マスタースケジュールに照らし合わせて進捗の確認や作業内容を評価。

活動グループは以下の通り

品質管理グループ：アウトソーシングを進める上で、品質を管理するためのガイドラインの作成やアウトソーシング発注・契約作業の

見直しなど、改善作業を行う。

○JTグループ：広報プログラムの作成・実施、業務再編地域系ワーキンググループ（ワークシェアリング含む）において発注を促進（テレワーク検証、教育など）。

開催 全体会議：対面式会議 4回（4月・6月・8月・10月）

品質管理グループ会議：対面式会議 4回

うち2回はテレビ会議使用（コスト縮減額 24千円×2回）

○JTグループ会議：対面式会議 2回

メーリングリストでの討議

5. その他の活動

平成17年度も対面式の論議に加え、日常的に電子ディスカッションシステムを活用し、アウトソーシングの進捗や地域版アウトソーシングの取り組み、分科会の活動、個別業務の課題解決策など、26のテーマで議論した。

第4章 平成17年度の実施結果

1. アウトソーシングの実施状況

知事は、平成16年度に検討した11所属のうち、6所属の6業務を平成17年度当初予算に計上し、平成17年9月末現在で5業務のアウトソーシングを実施した。【資料6】

対象所属数 63所属（11所属+52所属）

予算計上業務数 6業務

アウトソーシング実施所属 5所属

2. 評価分科会の実施結果と課題

意見

（1）パターンモデルそのものに対する評価をどう考えるか？（所属内業務の30%に達していない場合の考え方等）

パターンモデルはアウトソーシングしやすいように県庁業務をパターン化したものであり、アウトソーシング30%達成目標はあらためて部局、所属として検討をしてもらう必要がある。業務改革推進室がサンプル的に選定したパターンモデル業務が当該所属業務の30%に達していれば問題ないが、未達成の場合はどのように30%達成にむけて取り組むのかを検討の上、業務改革推進室に報告してもらう必要がある。

アウトソーシングの1年目はアウトソースする業務の抜き出しが対象所属で自主的には進まず、業務改革室に作業上の負担がかなり

かかった。2年目は、典型的な県庁の業務をパターンにわけて、各所属のアウトソースできる業務を選定する作業で、パターンに合う業務については、何も考えなくても、アウトソースできる業務を抜き出せるようにモデル化した。

が、それにもかかわらず、実際にヒアリングを行ってみると、委託先がない、とか、県民へのサービスの低下、県民との対応は正職員でないといけないなどの思い込み、を理由にアウトソーシングする業務が円滑に抜き出されていない現実があるように思える。

パターンモデルでアウトソースする方法は示してあるわけだから、あとは部単位でアウトソースする業務を抜き出してもらい、提出してもらおう、という部長に責任を負わせる方式にすべきと考える。業務改革推進室は方法が分からないなど質問があったときに相談に乗る、という体制にすべきだと考える。この方法がうまくいくのは、部長が切迫感を持つことしかなく、そのためにもトップの強力なリーダーシップが必要だと考える。

(2) 今回ヒアリング対象以外の56所属の進捗をどう考えるか？

昨年度11所属、今年度52所属、合計63所属がアウトソーシング推進対象セクションとして選定されており、評価分科会としてはこの中からサンプルケースとして7所属7業務について具体的な進捗状況や所属の考え方などのヒアリングを行った。それらについての評価コメントは前記の通りである。残る56所属の評価については、外部コンサルの委託も行われ報告も出ているので、その報告について分科会としての確認評価や必要によって検証を行いたいと考える。

(3) その他

当初の目標であった外部委託する場合のコスト分析であるが、業務改革推進室の方でまだコストまで手が回っていないように見える。職員に危機意識がないので、アウトソーシングについての理解を深めるためにも危機シナリオ・成功シナリオを添付する。【資料7】

3. 促進分科会の実施結果と課題【資料5】

アウトプット

【品質グループ】

- ・品質ガイドライン第一版 完成

【OJTグループ】

- ・第一期 地域OJT実施（県内4箇所で開催）
- ・作業連絡票、テープ起こし共通仕様書案の作成
- ・情報整理（Q&A集など）およびホームページリニューアル

アウトカム

【品質グループ】

- ・統一業務の仕様書見直し 標準フォーマット・データベース化へ

【OJTグループ】

- ・県SOHO人材育成（H13～15年度労働政策課事業）受講者の地域リーダー化
- ・中山間地域でのアウトソーシング課題の抽出
- ・中山間地域では受け皿の人材不足を指摘されるが、テレワークにより地域間連携を行うことで、受注可能となり、品質的にも問題がないことを確認
- ・福祉支援のあり方の気付きや地域自立など、直接コストには表れないが、循環型社会実現に与える影響や、個人のアイデンティティ形成が地域のアイデンティティに波及していく副次的効果を確認

課題

【品質グループ】

- ・庁内との連携、実務展開へのアクション

【OJTグループ】

- ・県庁のアウトソーシングが地域に持続した効果をもたらすための仕組みを考える為には、もっと仕事の種類、量を増やすことが必要

第5章 総括

ここでは、アウトソーシング検討委員会として平成17年度9月までのアウトソーシング推進活動を総括評価するものとする。

1. 成果

(1) アウトソーシングの実績

6 所属の 6 業務が平成 17 年度に予算措置されており、9 月末現在で 5 業務のアウトソーシングがなされている。

(2) 県庁業務のパターン化

業務の類型化（パターン化）について業務改革推進室と評価分科会でパターン化のまとめを行ったが、モデル業務を選定して集中的に検討を深めることで、アウトソーシングを実施するまでの検討手順が定式化できた。

また、複数の業務に共通する課題の抽出や類似業務の比較検討が容易となり、課題整理に役立った。

(3) 民間委員の視野での取り組みの推進

今年度期首より検討委員会の川村委員が業務改革推進室に在席することとなり、テーマへの取り組み方法や検討のスピードなどを民間の視野でチェックしたり、民間手法の導入をしたりすることができ、アウトソーシング推進に大きく寄与している。

(4) 民間委員と職員との協働

促進分科会の検討と庁内プロジェクトチームの検討とが組み合わせることにより、アウトソーシングを進めるうえで次に示す重要な検討項目について、民間委員や市町村職員の視点と県職員の視点との両面から議論が深まった。

品質管理ガイドライン案（6月に第1版）

標準契約書（8月に修正案）

統一業務における仕様書見直し（6月に案作成、随時仕様書案を追加）

評価ガイドライン（仮称：7月末から検討開始）

地域版アウトソーシング（4地域でOJT的な業務の発注を実施）

2. 問題点

- (1) パターンモデル：パターンモデルの整理に非常に多くの労力を要しており、その他の業務の検討が進んでいない。

- (2) 地域版アウトソーシング：テレワークを進めるためのブロードバンド環境が未発達もしくは活用が不十分、発注側の準備ができていない、地域振興のための地域発注という庁内の位置付けがなく、職員の意識が低いなどの問題がある。
- (3) 評価ガイドライン：行政経営改革室と財政課の事業評価システムの検討チームに業務改革推進室も加わり、検討が深められることとなっているが、動きが見えない。

3 . 最後に

平成 16 年度のアウトソーシング実績ゼロ、および、その他の反省点を踏まえ、平成 17 年度には多くの改善を行って来た。その結果、前年度報告書で明らかにした問題点の多くは解決しつつある。また、業務改革推進室の前年度からの努力が 5 業務のアウトソーシング実績となっており、パターンモデルの実用についても対象各部局は 12 月補正予算や平成 18 年度当初予算の計上を行うこととしている。

さらに、地域への O J T 的な発注を通じて、雇用情勢が極めて悪化している地域における生活の支援に加えて、女性の精神的な自立支援や障害者の生きがいがづくり、地域のネットワークづくりに役立つという副次的な効果も現れており、地域政策上も福祉政策上も効果のある手法であることが明らかになった。

しかし、前年度の報告書で最大の課題とした職員の意識改革の問題はまだ残っており、これに関しては、橋本知事と中西副知事にアウトソーシングに対する強い意思表示と具体的な実施の指示を知事部局に対して出していただくよう要請しており、10 月中に具体的な動きがあるものと理解している。本委員会としても、その具体的な動きを受けて業務改革推進室とともに現場レベルでの意識改革に努めていく。

また、本中間報告書で明らかにした問題点については、10 月 28 日に開催されるアウトソーシング検討委員会で解決方法等について検討する予定である。

タイトル	平成 17 年度アウトソーシングの取り組み報告書（中間）
委員長	比嘉邦彦（東京工業大学大学院教授）
委員	伊丹由美（有限会社スキルズ）
	沖原三紀（アールシステム株式会社）
	川村晶子（富士通株式会社、NPOとさはちきんねっと）
	高村禎二（土佐経済同友会）
	堤 幸男（GROUP C&HB）
作成月日	平成 17 年 10 月 28 日