

平成 18 年度アウトソーシングの取り組み報告書

～ 3 年間の取り組み総括～

高知県アウトソーシング検討委員会

平成 19 年 3 月 22 日

序章	はじめに	
1.	背景	1
2.	目的	1
3.	アウトソーシング範囲	2
4.	3年間の達成スケジュール	2
5.	推進組織	2
6.	アウトソーシング検討方針	3
第1章	アウトソーシング推進体制	
1.	組織	4
1.1	アウトソーシング検討委員会	4
1.2	委員の庁内活動	4
2.	組織図と役割	4
2.1	全体の推進体制	4
2.2	検討委員会の組織体制	5
2.3	庁内の組織体制(平成18年4月～)	5
第2章	平成18年度活動方針	
1.	アウトソーシング実施計画	7
2.	検討の進め方	7
2.1	アウトソーシング実施計画のローリング	7
第3章	平成18年度活動報告	
1.	情報共有の推進	9
2.	アウトソーシングの取り組み報告書の作成	9
3.	電子ディスカッション	9
4.	分科会の活動報告	9
4.1	推進分科会	10
4.2	協働分科会	13
5.	その他	16
第4章	平成18年度の実施結果	
1.	アウトソーシング実績評価	17
2.	雇用創出効果	17

第5章 総括

1 . 成果	19
1 . 1 主目的に対する成果	19
1 . 2 副次的目的に対する成果	20
1 . 3 その他の成果	21
2 . 課題	21
3 . 最後に	22

序章 はじめに

1. 背景

本委員会は、平成 16 年 2 月から平成 19 年 3 月末までの予定で、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設置された。この 3 年間に渡り、県庁業務を外部に委託するアウトソーシングおよびテレワーク手法を活用して、これらの目的を達成するための様々な施策提言・アドバイスを行ってきた。

その間、多くの全国自治体の財政状況は悪化の一途を辿り、昨年にはついに北海道の夕張市が財政再建団体に転落する事態に陥った。

また、この様な事態を避けるためにコスト削減策としての官業のアウトソーシングへの動きも加速している。例えば、佐賀県などのように、警察・消防などの一部業務を除き、ほぼ全ての官業を市場化テストに掛けると宣言し、準備を進める自治体も出てきている。

しかし、これら他自治体が実施している取り組みは、短期のコスト削減や自治体のスリム化を目指すものであり、持続可能な地域社会づくりを目指したものはなっていない。

本委員会が提案し、県の業務改革推進室が推進してき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全国でも前例が無いものである。それ故に、試行錯誤を繰り返しながらの前進は非常に困難なものでもあった。途中、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の問題もあり、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、アウトソーシング実績が、ほぼゼロとなった時期もあった。

しかしながら、橋本知事・中西副知事の強力な援護や、業務改革推進室の粘り強い努力もあり、平成 18 年からかなりの進展が見られはじめており、中央政府をはじめとして多くの自治体からも注目を浴びる取り組みとなってきている。

2. 目的

県庁業務の外部委託により次の目的達成を目指した。

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こととした。

3. アウトソーシング範囲

当初、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としたが、平成17年10月の知事通達により全知事部局に対し一律27%の人役削減を平成20年4月までに達成するものとした。今回の改革が一段落したところで、さらなる大幅な外部委託も可能と思われ、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. 3年間の達成スケジュール

当初の3年間の達成スケジュールとしては、次の3段階方式で行う予定であった。

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。

しかしながら諸事情により、この予定の変更を余儀なくされたが、平成18年度からは知事部局全てを対象として外部委託を推進し、平成20年4月までに目標を達成することとされた。それにより、平成18年度からの外部委託実施については、前節で述べた目的の達成度合いについての検証を行い、必要に応じて改善策を作り実践してきた。ただ、現在の進行状況からは、平成20年4月までの目標達成は困難であり、早急な改善策が必要と思われる。

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・打ち合わせを行い、アウトソーシングを推進した。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。

この3年間での最も大きな成果は、業務改革推進室職員の成長であると言える。前例のない大改革をあらゆる障害を乗り越えながら推進し、経験を積んで来た。本委員会は、本年度末で解散するが、改革のプロとして成長しつつある彼らは、手綱を緩めることなく改革を推進して行くものと期待している。

6. アウトソーシング検討方針

この3年間、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ことを外部委託の方針としてきた。

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18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、当初7名でスタートしたが、検討委員会の機能をより強化するため、5月より秋元委員（産業振興センター専務理事）、畦地委員（黒潮町職員）を加え9名となった。秋元委員が8月の人事異動で県商工労働部長となったため、その後は8名で検討を行った。

分科会については、推進分科会と協働分科会の2分科会を設置した。

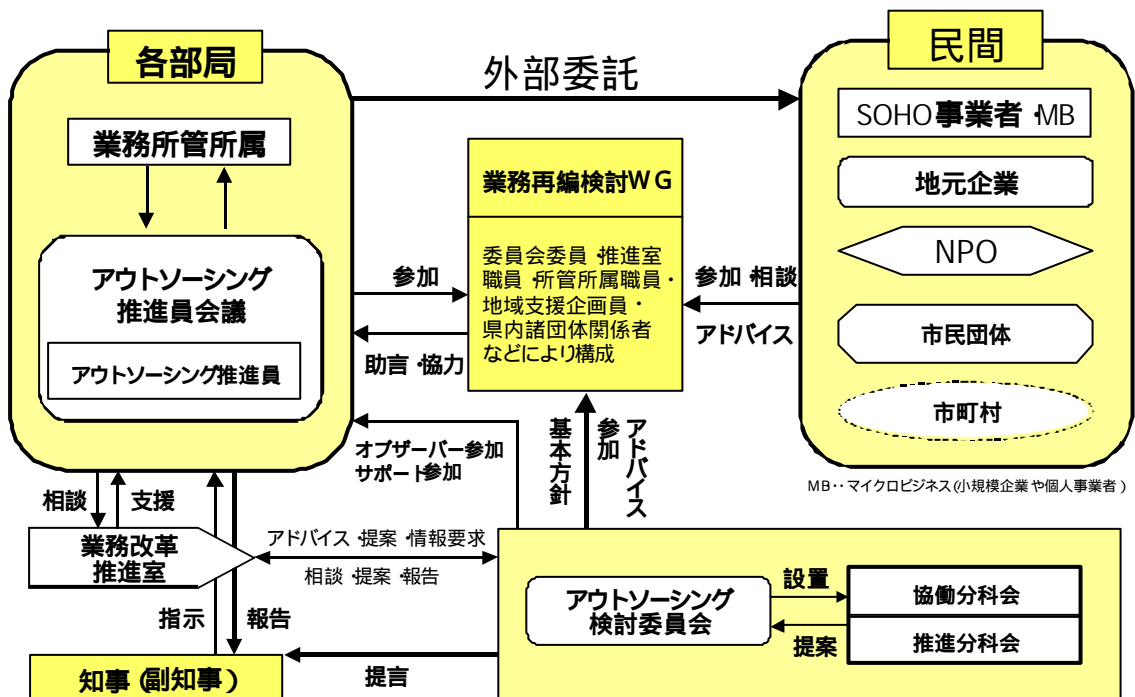
【資料】

1.2 委員の庁内活動

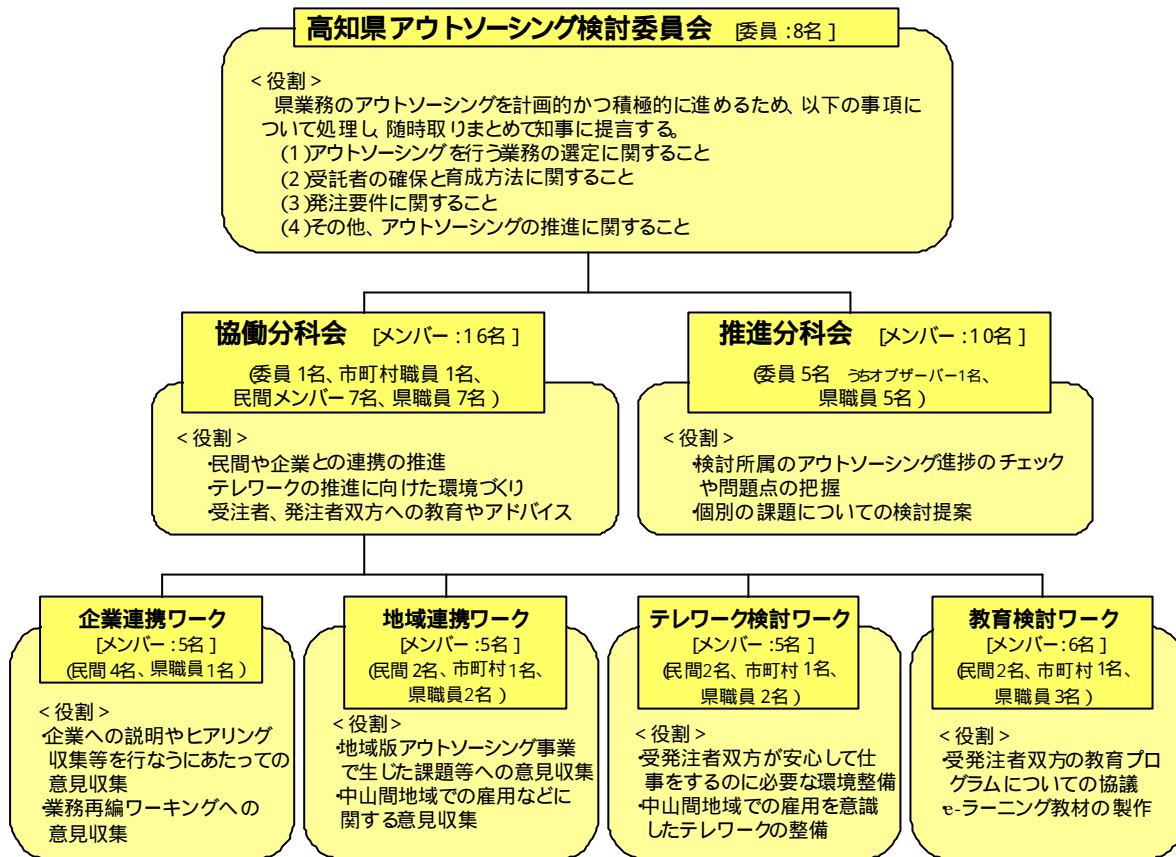
17年度に引き続き18年度も、庁内で直接アウトソーシングの実務を行うとともに、タイムリーに助言や提案を行うため、業務改革推進室内で川村委員が委員活動を行った。このことで、検討委員会と庁内組織との協働による活動を進めることができたと同時に、とりわけ「テレワーク」や「再チャレンジ」の推進に向けた様々な取り組みでの成果を出すことができた。

2. 組織図と役割

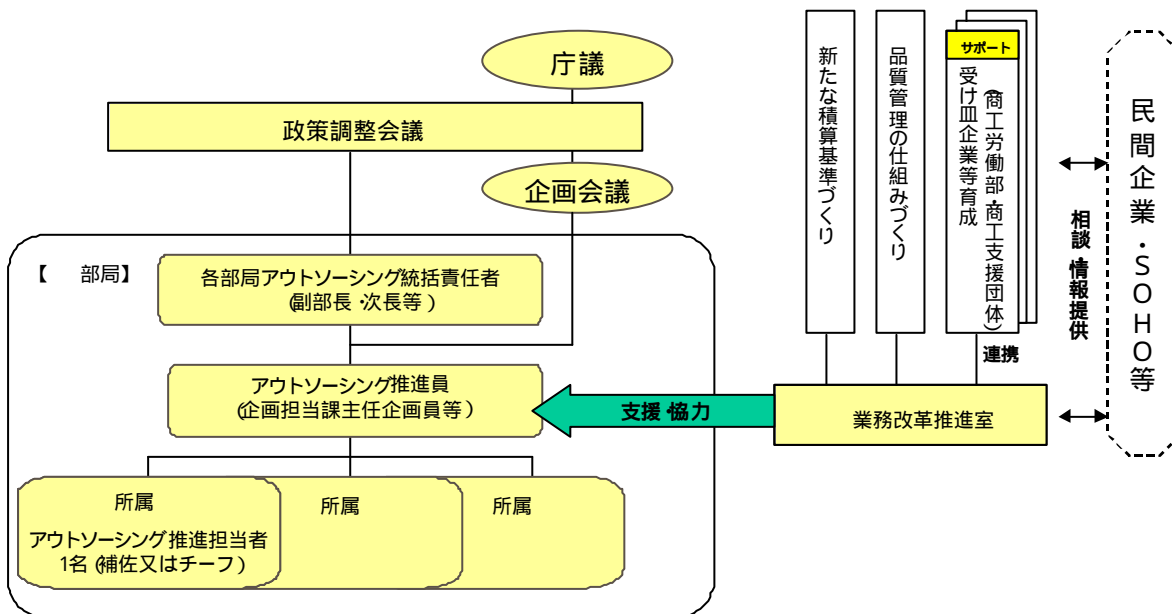
2.1 全体の推進体制



2.2 検討委員会の組織体制



2.3 庁内の組織体制（平成18年4月～）



庁内推進体制

- ・ 庁内の推進体制は、引き続き政策調整会議を方針決定の場とする。
- ・ 情報共有のため、庁議、企画会議でも内容に応じて報告・協議する。
- ・ 各部局のアウトソーシング総括責任者（総括の副部長等）、アウトソーシング推進員（企画担当課の主任企画員等）はこれまでどおりの位置づけとし、部局が主体となって積極的に取り組む。
- ・ 全庁共通して取り組む実務については、推進員会議を通じて連絡調整を行う。

業務改革推進室の役割

- ・ 業務改革推進室はアウトソーシング推進を後押しする部署として各部局を支援する。

第2章 平成18年度活動方針

1. アウトソーシング実施計画

平成18年度は、17年10月に出された知事通達に沿って、18年3月に県が策定したアウトソーシング推進方針に基づいてアウトソーシングを進めた。

基本方針

平成20年4月までに知事部局の業務の30%(人役として27%)をアウトソーシング(事務事業の廃止などによるスリム化を含む。)する。

年次別のアウトソーシング人役(スリム化含む)

- ・平成17年4月までに、150人役
- ・平成18年4月までに、425人役
- ・平成19年4月までに、365人役
- ・平成20年4月までに、329人役

合計 = 1,269 人役

なお、19年3月に同実施計画の見直しが行なわれた結果、19年度以降の計画は以下のとおりとなった。

(見直し後)年次別アウトソーシング人役(スリム化含む)

- ・平成17年4月までに、159人役
- ・平成18年4月までに、408人役
- ・平成19年4月までに、282人役
- ・平成20年4月までに、416人役

合計 = 1,265 人役

2. 検討の進め方

2.1 アウトソーシング実施計画のローリング

【考え方】

- ・3年間(H18~H20)は、この方針に沿って取り組み、その後は本来の意味のアウトソーシングをさらに促進していく。
- ・実施計画を基に、毎年の予算編成や組織定数の見直しに併せてローリングを行い、より有効なアウトソーシングが実施できるように取り組む。

【進め方】

- ・ H18 年度アウトソーシング業務の進捗状況の把握と課題の整理
- ・ H18 年度当初予算および組織定数を踏まえた H19 年度～20 年度の対象業務の整理
- ・ H18.12 補正、H19 当初予算に向けた対象業務の検討
- ・ 受け皿づくり
- ・ 定期的な進捗管理

第3章 平成18年度活動報告

1. 情報共有の推進

2ヶ月に1回のペースで対面式の打ち合わせを行い、情報共有を図った。これにより、県や分科会の活動の進捗確認や、意思の疎通を図ることができた。 【資料】

開催 5回（4月、7月、9月、12月、2月）

2. アウトソーシングの取り組み報告書の作成

平成17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17年度アウトソーシングの取り組み報告書を作成した。県の取り組みに対し、16年度の報告書で指摘した点の改善、取り組みがようやく実を結び、十分では無いまでも一定の成果を出すことができたと評価を行った。また、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。

また、昨年度同様、平成18年度アウトソーシング活動報告（中間）は行ったが、中間時点では順調に成果がでていることから、報告書の作成は行わなかった。

3. 電子ディスカッション

平成18年度も電子ディスカッションシステムを活用し、個別課題の解決策など29のテーマで議論した。

4. 分科会の活動報告

18年度は「推進分科会」と「協働分科会」の2つを設置した。なお、協働分科会には、実働部隊として「企業連携ワーク」「地域連携ワーク」「テレワーク検討ワーク」「教育検討ワーク」の4つのワークグループがおかれた。

具体的な活動内容について、以下、各分科会ごとに報告する。

4.1 推進分科会

4.1.1 分科会の目的

推進分科会は業務改革推進室やアウトソーシング推進員が活動していく上でのサポート役として、アドバイスなどを通じて、活動を支援・推進していくことを目的とする。

4.1.2 分科会メンバー

委員会より：高村禎二、伊丹由美、沖原三紀、堤幸男、
川村晶子（オブザーバー）

事務局より：吉村大、澤田博睦、北川達也、前田和香、森實一宏

4.1.3 分科会の運営方針

業務改革推進室は所属からの相談を受け、室が課題整理を行い、必要な場合に分科会に相談する仕組みでの分科会運営であった。情報は積極的に流していく。

アウトソーシング検討委員会に委託されていた期間も最終年度を迎え、委員会、あるいは業務改革推進室がなくてもアウトソーシングが順調に進展していく体制にもっていけるようにする。

4.1.4 活動実績

6月2日、7月3日、8月9日、10月3日、10月13日の5回

4.1.5 今までの取組みの中の留意すべき事項

(1) 職員教育

今まで、県庁内だけで仕事をしてきたものを外部に委託するようになるので、仕様書を作成したり、仕事を請けた側がどういう点で困っているかなどに理解を示したりする必要がある。

(2) 仕様書の書き方

この事業を何故行うのかといった、ビジョンを仕様書の中で明確にして欲しい。そうすれば、事業の目的に合致した形を民間から提案もできる。

また、必要最低限の項目を記載した、ベーシックなひな形を作成してはどうかと思う。例えば、業務の目的、最も時間がかかるとされる作業内容(項目)、現在の業務を簡単なフローチャートで記す等、ちょっとした工夫で、わかりやすい仕様書となるのではないかと思われる。(業務改革推進室で、平成18年度までに作成したひな形、または、作成手順を活用するのもいいと思う。)

業務の内容や作業量の把握が難しいような仕様書では、全体像がわからず、トラブルが発生し、逆に時間がかかってしまうといったことも考えられるた

め、業務改革推進室が作成した仕様書の作り方やサンプル集の活用を徹底する必要がある

(3) マニュアル作成

毎日どのような業務をしないといけないかがわかるマニュアルがある方がアウトソーシングしやすいし、見積もりを出す際にも役立つ。ただ、マニュアル作成は大変な業務なので、複数年度契約にして1年目のアウトプットとしてマニュアルを指定しておけば、自然な形でマニュアルが作成できる。

(4) 複数年契約

人材育成、産業育成が目的の一つに入るような業務は複数年契約にしてもいいと思う。複数年契約にして、単年度ごとに目標値を設定して、継続の判断をすることによっておけば手抜きも起きない。

複数年契約にすることにより、県職員は品質管理ということを念頭に仕事をすることができるようになる。

(5) 成果評価

アウトソーシングの成果評価について業務改革推進室から案がでたが、評価の基準、部局の推進方針など、アウトソーシングの取り組むポイントや重視している点を明記しておかないと評価できない、など内容は今後見直していく必要がある。

(6) プロポーザル方式の実施

プロポーザル方式で企業からの提案を評価する際のガイドラインについて議論した。

【資料】

4 . 1 . 6 部局からの主な質問

(1) 産業技術委員会

- ・仕事を依頼するときに、業務請負契約すべきか、労働者派遣契約すべきかについて
- ・知的財産の流出防止について
- ・複数年契約も想定しているが、翌年の業務量が担保できない件など

(2) 教育委員会高等学校課

- ・奨学金貸与および返還業務のシステム開発および運営の委託について

(3) 統計課

- ・統計調査業務の委託の可能性について

4.1.7 おわりに

今回、アウトソーシングを進めていくことで、職員の意識改革がどれくらい進んだか、具体的にヒアリング等を行って調査したいと思っていたが、業務改革推進室より、具体的に依頼をしたときだけ、その依頼に応える形で対応して欲しい、という強い要請があったので、今回はその要請に応じる形で分科会の活動を行った。

具体的に対応した課室の話を聞くと、アウトソーシングをしないといけない、という強い意志をもって、業務を進めていることは把握することができた。

ただ、人件費のコストを考えずにアウトソーシングを考えている面もあるようで、アウトソーシング実施に伴う業務管理など関連コストについても十分考慮する必要がある。特に、数万円や十数万円の極端に安い金額のアウトソーシングもあったが、その業務を出すための手間を考えると、本当にコストの削減になっているのか疑問を感じるものもある。アウトソーシングはコストが削減されることが大前提であるので、職員の意識改革をさらに進め、人件費なども含めた全体の事業コストにまで意識を持ってもらうことが重要だし、議員や第三者が見てもコストがどれくらい削減されたかが、一目でわかるように全体のシステムを構築することが重要だと思われる。

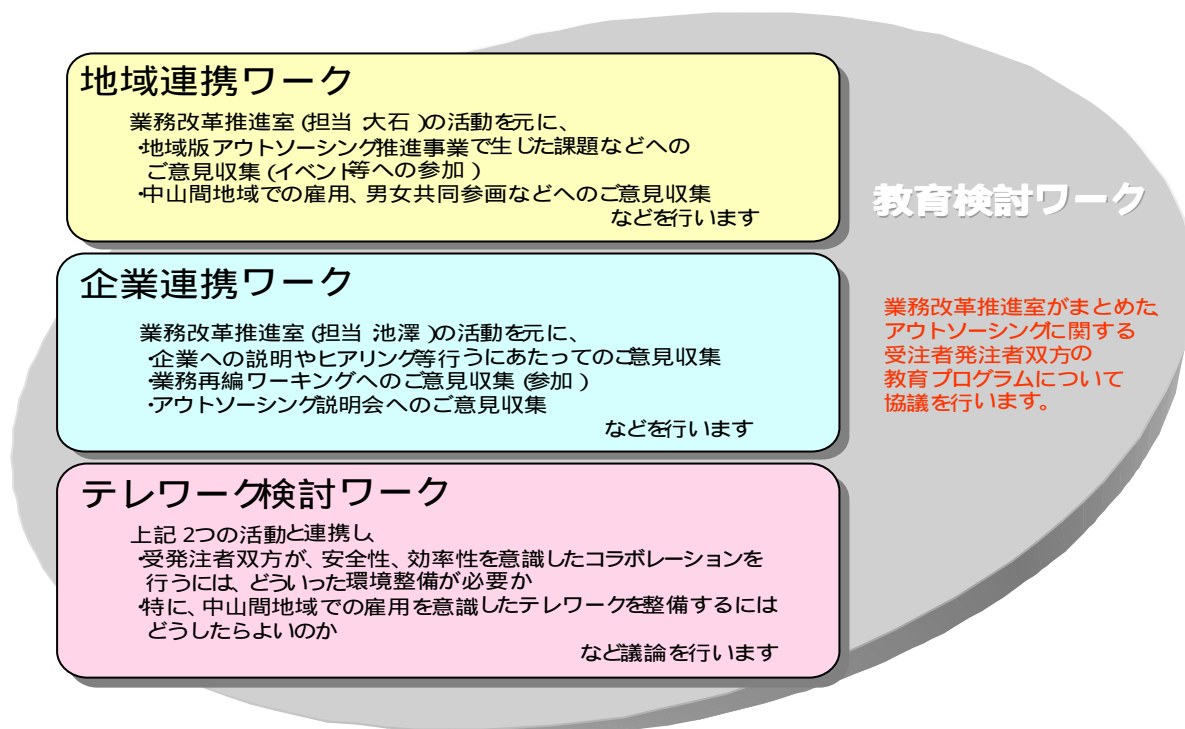
さらに、本当に最適な形でアウトソーシング業務の切り出しができていないか気になっていたが、ヒアリングなどにより部署内の業務全体を見渡すことができなくなってしまったので、チェックできなくなった。この部分は気になる点ではある。

アウトソーシングの評価についてもなかなか前に進まなかった。アウトソーシングが継続的に進むためには、評価システムが不可欠なので、是非早急にスタートさせて欲しい。

とは言え、以前に比べれば格段の進歩があったことは誰もが認めるところだろう。今年度末でアウトソーシング検討委員会は役割を終えるが、外部委員会がなくても、庁内でアウトソーシングを推進し、その次は業務改革推進室がなくても、県の財政改革が進んでいく状態にすることが重要である。

4.2 協働分科会

4.2.1 協働分科会活動概要



初年度は「受発注分科会」、2年目は「促進分科会」として、県内受け皿育成、企業連携、アウトソーシングセミナーや各方面への広報といった作業を進めてきたワーキンググループの流れを汲む「協働分科会」は、2年目までの民主体から業務改革推進室へと主体を移し、多様なメンバーと協働しながら作業を進めてきた。

活動スケジュール及び活動実績の詳細については、【資料 】【資料 】を参照いただきたい。

4.2.2 まとめ

地域版アウトソーシング（注1）について

受発注分科会から、提案をつづけてきた地域版アウトソーシングが、西部は、大月町、四万十市、四万十町、黒潮町を中心に、東部は、奈半利町、安芸市を中心とした地域に根付き始めたと感じられる一年であった。経済的波及効果という点では、まだ十分ではないが、地域自治の再構築や就労基礎となる人材育成の仕組みとして、地域にとって有効であるということを確認できた。

（注1）情報通信技術（IT）を利用した、場所や時間にとらわれない「テレワーク」という働き方を取り入れることで、県庁から離れた地域に住む方に、県庁の

業務を受託していただくもの。

[雇用対策としての今後]

中山間地域では、ひとつの企業に勤めるという就労スタイルは稀で、多くの人たちが、いくつもの仕事を掛け持ちしながら生活をしている例が多い。生活を豊かにするために、いくつかの収入源を確保する必要がある。

テレワークをはじめたばかりの人が、それだけで安定した収入を得るのは難しい。しかし、経験を積み、知恵を重ねることによって、収入源の1つになっていくことは可能である。中山間地域に暮らす方々には、テレワークを活用した地域版アウトソーシングに取り組んでいただくことで、場所や時間に囚われない働き方ができる、ということをご体得していただきたい。

一方、行政側は、地域版アウトソーシングがすぐに地域に雇用・就労を生むわけではないことを理解した上で、今後の計画を検討しなければならない。現在推進している地域版アウトソーシングは、あくまでOJTを兼ねた地域の受け皿づくりのための取り組みである。テレワーカーとして一定の収入を得るには、個人のプロ化や、ワーカーを取りまとめるエージェントとしての力が必要である。今後、そういった人材を育成し、地域を活性化につなげるために県や市町村がどうすべきかを考え、中長期的な地域就労創出のアクションプランを策定すべきである。

[地域情報化の推進]

また、地域版アウトソーシングに取り組んだどの地域からも、課題として出されていたインフラ整備（最低限ADSL）についても、具体的な対応策を検討すべきである。

企業連携について

アウトソーシング説明会等を通じた企業連携については、参加者の声を反映し、回を増すごとに改善されているものの、まだ一時的なイベントの域を出ていない。業種別、業種間WGの実施など、民間の知恵を活かせるより具体的な連携の仕組みづくりが必要である。

3年間の活動を総括して

受発注分科会から協働分科会まで、SOHO事業者やNPO、企業、自治体職員や県職員など、様々な立場のメンバーが関わりながら、“アウトソーシングと受け皿づくり”の具体策を検討・実施してきた。

そこで参加者が理解したのは、“アウトソーシングは発注者である県庁だけの問題ではない”、ということである。無論、県の無駄な仕事は徹底的に整理すべきだが、その際、低コストを受注者側に押しつけるなど、一方的なスリム化が進めば、ますます地域は疲弊する。

アウトソーシングは、「県から民への丸投げ」ではなく、また「民の県への依存」でもない。それぞれがアウトソーシングのあるべき姿を理解した上で、なれ合うことなく、自ら県を再生するという志を持って取り組んでいくことが、未来の高知をつくる鍵になると思われる。

5 . その他

(1) 県内事業者への優先的発注の徹底

副知事は、アウトソーシング推進関連事業に関して、県内の雇用の拡大や地域の振興を目指すため、県内事業者への優先的発注を基本とする通達を出した。(H18 . 6 . 28 副知事通達)

(2) アウトソーシング実施環境の整備

総務部長は、アウトソーシングを進めるための環境を整備するため、品質管理ガイドラインの試行(知事部局本庁課室を対象、18年4月から試行開始)及び、プロポーザル方式の実施に関するガイドライン(19年4月から適用)の策定を行った。

(3) アウトソーシング説明会の開催

検討する業務の説明と提案募集を早期に行い、検討内容に民間のノウハウを生かすとともに県内事業者の参入を促すため、業務改革推進室では、提案を集中して募集する期間を設けて、8月にアウトソーシング説明会を開催した。

また、前年度と同様、翌年度の当初予算の概要が明らかになる19年2月にも同説明会を開催した。

以上の施策については、アウトソーシングの推進に非常に有効であったと思われる。

第4章 平成18年度の実施結果

1. アウトソーシング実績評価

平成18年度のアウトソーシング実績は、当初予算73業務(78契約)、12月補正予算3業務(3契約)、約7億7千7百万円(契約額 債務負担を含む)と、前年度実績の11業務16契約、約2億4千6百万円(旅費事務を除く)に比べ、件数、契約金額ともに大幅に増加しており、県のアウトソーシングの取り組みが本格的にスタートしたと判断できる。

また、地域版アウトソーシング推進事業として、高知市から離れた地域にテレワークで仕事を出すという取り組みも行われ、成果と課題が明確になってきた。

19年度の当初予算では、全体の予算が縮小する中でアウトソーシングの予算額は増加しているものの、新たなアウトソーシング推進関連事業の件数は少ないことから、成果の点検を踏まえた上で、さらなる推進に向けた今後の取り組みに期待したい。

平成18年度実績

アウトソーシング推進関連事業

1業務が複数に分割契約されたケース有り。

契約内容別にみると次の通りである。

- ・ 随意契約 62件、競争入札 19件
- ・ 県内事業者(県外との連合含む) 71件、県外事業者 10件

平成19年当初予算

アウトソーシング推進関連事業

予算計上件数 82件(うち新規24件)

予算額 1,590百万円(うち債務負担 662百万円)

地域版アウトソーシング

予算計上件数 32件

予算額 5,090千円

なお、これまでのアウトソーシングの実績については、【資料 】をご参照いただきたい(19年度については、予算ベースとなる)。

2. 雇用創出効果

雇用創出効果については、県からの発注規模によって理論値としては想定

できるものの、民間では純粋に新規雇用でまかなう場合や、多様な雇用形態の組み合わせで調整する場合などもあり、一律に測定できるものとはならない。

このため、ここでは仮に県で行なっていた場合と同様の雇用が創出されるとすればという前提で算出した数字を提示する(【資料 〇】を参照)にとどめる。

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18年度3月末までのアウトソーシング推進活動を総括評価するものであるが、本委員会最終年度の報告書であることから、当初目的に照らし合わせた総括評価を行う。

1. 成果

1.1 主目的に対する成果

(1) コスト削減

平成17年度までは、実質的なアウトソーシング成果はほんの僅かであったが、本年度は76業務(81契約)がアウトソーシングされており、昨年度と比較して、契約数で5倍以上、契約額でも2.5倍以上となっている。本格的なアウトソーシングへ向けての努力が結果として出始めており、それらについては、コスト削減効果が確認されている。さらに、平成19年度からは、アウトソーシングの促進により、さらに大規模なコスト削減効果が期待される。

(2) 県全域における雇用機会創出

副知事通達により、県内雇用拡大や地域振興を目指すための県内業者への優先発注を基本としており、結果として、81契約中の71契約が県内業者(外部連携を含む)となっている。また、テレワークを活用した県内地域への外部委託も28業務行っており、まだまだ十分な量ではないものの、県全域における雇用機会創出実現に向けて確実に前進している。

(3) 県庁人材の有効活用

この目的に関しては、本委員会の管轄範囲外であるが、我々の活動と強い繋がりがあるために、主目的としているものであった。つまり、我々の活動が進むことでうみ出される県庁人材を如何に有効活用できるかと言う事である。昨年度の報告書で述べたとおり、諸事情により、我々の活動自体が2年弱の足踏み状態を余儀なくされたこともあり、アウトソーシング人員と実削減人数との乖離がなかなか見えてこなかったが、ようやく「職員の改革枠への活用」が明確になった。

ただし、コア業務への特化と言う点についても、ようやく一部の職員が強く意識し始めた程度であり、まだまだ不十分である。

平成19年度内には、アウトソーシングがさらに進む予定であり、これらの人材活用問題についても大きな進展が見られるものと期待している。

1.2 副次的目的に対する成果

(1) 県民のITリテラシー向上

県からの外部委託をテレワークで受注した地域 SOHO 事業者を中心として、周辺住民や学生・児童等の ICT への意識の変化がはっきりと表れ始めている。安芸市の主婦 SOHO グループからの報告にもあったように、母親がノート PC で仕事をしているのを見ていた小学生の子供たちが、教わってもないブラインドタッチでのキーボード操作を覚えたと言う報告もあった(第1回アウトソーシング説明会の前に行われたセミナーでの報告を参照)。

また、ネットを介した受託が実際に可能であることを実体験した地域住民の中から将来のネットによる受託を目指して自主的に IT リテラシー向上を図る者も増えてきている(本報告書の協働分科会報告を参照)。

この様に、テレワークを活用したアウトソーシングは、確実に県民の IT リテラシー向上に寄与している。

(2) ビジネス創出

実質的なアウトソーシングの本格化が始まったばかりであるが、工務店が小動物管理センターの管理運営委託業務を受託したように、新分野を開拓する事例もいくつか出てくるなど、新たなビジネス創出効果が見えてきた。また、テレワークでの受託実績を知って、高知県外からの発注も出始めており(本報告書の協働分科会報告を参照)、外貨を稼ぐ新たなビジネスが確認されるのも時間の問題であると思われる。

(3) 外貨を獲得できる人材の育成

テレワークを活用したアウトソーシングは、始まったばかりであり、質・量ともにまだまだ不十分な状態である。それにも関わらず、前項でも述べたとおり、既に高知県外からの発注も出始めており、テレワーク実績が増えるとともに、今後、県外からの発注量も増大していくことが期待される。

当然、テレワークによる受託は、せっかく育った人材の県外への流出を防ぐ効果もあり、外貨を獲得できる人材育成に効果があると言える。

(4) 県民の意識改革による住民参加型地域社会の実現

1) アウトソーシング説明会

平成18年2月、8月、および平成19年2月に県内企業・事業者・住民を対象とした説明会を開催した。毎回多くの参加者が出席し、個別相談会を含め盛況であり、県による取り組みに対する期待と関心の高さが感じられた。さらに、説明会における個別相談件数は第3回目で前回の1.5倍となっており、地元企業・事業者の間にも参加意識が高まっていることが分かる。

2) 受託を通して

議会議事録のテープ起こしを通じて議会・行政・地域への関心が高まったとの報告が、受託者達から出ている。また、県からの仕事を受託することで、今回の県が行っている改革への理解や、行政・地域への関心が高まったとの報告もある。さらに、地域エージェント同士の連携も出始めており、住民参加型地域社会へ向けての第一歩が踏み出されたと思われる。

1.3 その他の成果

(1) アウトソーシングによる受発注に関する教育

受注側に対しては、アウトソーシング関連教材を e-ラーニング仕様で4つ制作し、県のHPからいつでもアクセスできるよう提供している。県庁内に対しては、発注準備に向けてのルール作りや、テレワーク発注手引書などの制作に取り掛かっている。

(2) アウトソーシング説明会等での職員対応マナーの向上

昨年の初回説明会で参加者から指摘された様々な問題点については、業務改革推進室の対応と各部局の担当者への教育等により改善されて来ており、説明会を重ねるごとに参加者からの評価も高まっている。

2. 課題

2.1 「職員の意識」に関して

毎回の報告書で触れてきた問題であるが、まだまだ県の置かれている危機的状況に対する認識が不十分と思える。頭では理解していると思われるのだが、具体的な行動に自主的に出ることがない。特に組織の責任者にその傾向が強く、将来に向けて必要な改革推進よりは、今の組織を守る(或いは、自組織への被害を最小限に抑える)ことを最優先にしているように見える。

2.2 「地域版アウトソーシング」に関して

前年度の報告書でも述べたとおり、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である。今後、県地域へのテレワークによるアウトソーシングを拡大していく上で大きな障害となる可能性がある。また、発注側の準備については、改善しつつあるものの(発注仕様書や納期の標準化等)、地域振興のための地域発注という職員の意識が低いなどの問題がある。

2.3 「評価ガイドライン」に関して

評価ガイドライン案が作成されたが、本報告書の推進分科会報告にもある

ように、評価の基準、部局の推進方針等を明らかにした上での評価方法にはなっておらず、実際に使用するためには改善が必要と思われる。アウトソーシングの評価がしっかり行われ、評価結果が分かりやすく示されることが、今後の継続拡大において重要なポイントになる。従って、実用的な評価ガイドライン作成を平成19年度の最重要課題の一つとすることを強く要望する。

3. 最後に

平成18年度のアウトソーシング実績は、昨年度から比べ大幅に改善した。しかしながら、本委員会立ち上げ時の当初計画と比較すると、やっと初年度目標に達したかという程度である（【資料】参照）。つまり、3年掛けてようやく1年分の実績を出したことになる。これは本委員会のコントロール外の要因によるところが大きいとは言え、幾つかの要因に対しては、委員会として早めに手を打つことも可能な事態もあった。結果論になってしまいが、県庁部外者である我々の躊躇と県庁内関係者の自主的な更正に期待するあまり、遠回りで遠慮がちな対策しか取れなかったことが約2年間の足踏みと言う結果を招いてしまったと考えられる。我々が障害の存在に気づいた時点で、思い切って取り除くことを知事に提言していれば、足踏みは最初の一年だけで済んでいたのかもしれない。民間企業の従業員以上に、県庁職員にとって「改革」とは異質なものであり、生理的に受け入れられないものなのであろう。我々県庁部外者から見れば、橋本知事の基、十年以上に渡る「改革」を進めてきた高知県庁職員がこれほど「改革」に対して抵抗するとは意外な思いであった。もちろん、本改革が諸手を挙げて迎えられるとも考えてはいなかったが、県の危機的財政状況と将来予測を考えると（民間の常識で言えば）これ程の抵抗は予想外であり、これが我々の判断に迷いを生じさせたと思われる。改革を進める上では、必要な決断は躊躇することなく行うべきであり、その上で、ある程度のセーフティネットを準備して大怪我をする職員が出ないように考慮すべきである。来年度以降も本改革は継続推進されて行くはずであるが、次の改革推進担当者には、このことを肝に銘じていただきたい。

しかし、2年間の足踏みは、まったくの無駄ではなかったことも付加えて置く。余分な重石を背負わされた上で、手足を縛られた状態で改革推進を行わなくてはならなかった業務改革推進室の職員達は、この2年間で大きく成長し、「改革のプロ」となりつつある。また、県の行く末を本当に考えている人達と既得権を守ることに熱心な人達が見えて来たことも、今後の改革推進において貴重な財産となるであろう。全ての職員が改革のプロになる必要はなく、改革に熱心である必要もない。また、県の行く末を考えた行動を全職員が取る必要もないであろう。しかしながら、改革への不参加や妨害は許される行為ではない。本委員会で推進してきた改革は完璧な解決策ではない。

多くの批判があることも承知している。しかし、今できる最善策の一つであろうとの確信を持って実施してきた。高知県が置かれている状況を考える時、反対のための反対や、保身のための反対をするゆとりは無いことを理解すべきである。

前年度の報告書で職員の意識改革レベルを 10 点満点中の 3 程度と評価したが、今年度の時点でもそれほど進歩しているとは言えず、甘くつけても 3.5 点程度であろう。ただ、7 点以上の職員も出始めていることは心強い。これからアウトソーシングがいよいよ本格化していく中、評価方法等の未解決な難題も多く残ってはいるが、意識レベル 7 点以上の職員が各部局の 3 割以上に達すれば、残りの問題はそれ程困難なものではないであろう。この職員の意識改革には、県庁内の努力だけではならず、県民・地元企業・議会・マスメディアの協力が不可欠であると考え。後者グループの本改革への理解や意識レベルは、この一年間で急激に変化・向上してきた様に思われる。例えば、昨年と一昨年の本改革に関する新聞記事や議員の発言等を比較すれば、この変化が一目瞭然で分かるはずである。また、県民・地元企業の変化は、説明会・個別相談・地域セミナー参加等からも明らかである。

本委員会は 3 年間の任期終了で解散することになるが、改革を成功に導くための種まきと、芽吹きの確認までは出来たと確信している。もちろん、我々は委員会解散後もそれぞれ出来る限りの協力は継続して行くつもりである。今後は、知事・副知事の強力な指導と改革のプロとなった業務改革推進室の職員の支援の下、この改革推進が加速され、高知県の明るい未来創りに貢献するものと期待している。

タイトル	平成 18 年度アウトソーシングの取り組み報告書
委員長	比嘉邦彦（東京工業大学大学院 教授）
委員	畦地和也（黒潮町役場）
	伊丹由美（有限会社スキルズ）
	入交章二（入交グループ本社株式会社）
	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 19 年 3 月 22 日