

詳細版

# 高知県版アウトソーシングの総括

～3年間の取り組みの検証～



## 目次

<b>I 総括に当たって</b>	5
<b>【 1 アウトソーシング推進方針 】</b>	6
(1) アウトソーシングで目指すところ … 6	
(2) アウトソーシングによりもたらされる効果 … 6	
<b>【 2 計画的なアウトソーシングの実施 】</b>	7
<b>【 3 アウトソーシングの効果の検証方法 】</b>	8
(1) 検証に当たって … 8	
(2) アウトソーシングを実施する事業予算 … 9	
(3) アウトソーシングの効果の指標 … 10	
(4) アウトソーシングの効果の測定方法 … 11	
<b>II アウトソーシングの総括</b>	13
<b>【 1 計画の進捗状況 】</b>	14
<b>【 2 アウトソーシングの実施効果の検証 】</b>	16
< 視点1 > 県民サービスの質の向上 … 17	
〔指標1-①〕 県民サービスの質の向上 … 17	
< 視点2 > 地域の活性化 … 24	
〔指標2-①〕 県内雇用の場の創出 … 24	
〔指標2-②〕 中山間地域の就労機会の拡大 … 24	
〔指標2-③〕 雇用の効果 … 26	
〔指標2-④〕 新たな事業分野への進出 … 29	
〔指標2-⑤〕 障害者等の就労機会の創出 … 30	
〔指標2-⑥〕 民間との協働、県民の参画 … 31	
< 視点3 > 仕事のやり方を変える … 34	
〔指標3-①〕 仕事のやり方が変わった、本来業務に集中することができた … 34	
〔指標3-②〕 効果的な人員配置 … 36	
〔指標3-③〕 県庁のスリム化 … 37	

<b>【 3 アウトソーシングを実施する課題 】</b>	<b>38</b>
(1) 県内事業者への優先的な発注 …	38
(2) 契約事務の適正化 …	38
(3) 業務内容の十分な引き継ぎ …	39
(4) 適正な請負の確保 …	39
(5) 低入札価格への対応 …	40
(6) 入札・契約をサポートする体制の確保 …	40
(7) 行政業務を担う事業者の資質 …	41
<b>【 4 アウトソーシングの意義 ～新たな自治の仕組みへ～ 】</b>	<b>42</b>
<b>【 5 おわりに 】</b>	<b>43</b>

## I 総括に当たって

# 1 アウトソーシング推進方針

## (1) アウトソーシングで目指すところ

高知県が目指しているアウトソーシングは、「アウトソーシング推進方針～新しい公共の形を目指して～(平成18年3月)」(以下「推進方針」という。)に示すとおり、“**県庁の仕事のやり方を変えていく**”ための取り組みである。

アウトソーシングは、行政と民間との役割分担を大幅に見直して、地元の企業や住民、NPO団体等との協働による新たなパートナーシップで、高知県の“**新しい公共の形を創っていく**”ことを目的としている。

## (2) アウトソーシングによりもたらされる効果

県庁の仕事のやり方を変えることで、次の4つの効果がもたらされる。

(「推進方針」より抜粋)

### 【アウトソーシングによりもたらされる効果】

#### ● 県民サービスの質の向上

県民・民間と県庁が、それぞれの強みを活かすとともに、民間の技術力や蓄積されたノウハウを取り入れることで、県民サービスの質の向上を図ることができます。

#### ● 民間との協働による人材育成、雇用の創出

民間との協働による職員の意識改革とともに、地域や民間に新たな就労やビジネスチャンスを生み出し、専門的能力を備えた人材の育成と雇用の拡大を図ることができます。

#### ● 県民の参画、地域の活性化

それぞれの目的に応じて柔軟で多彩な活動を行っているNPOや県民によるボランティア活動などの主体的な活動が活発化しつつあり、目的を共有して協働を図ることにより、多様化する県民ニーズに機動的、効率的に対応することができます。

#### ● 県庁の自発的なスリム化

多様な民間の技術力やノウハウを活用することによりコストの縮減とともに、人員のスリム化や業務の効率化も図ることができます。

## 2 計画的なアウトソーシングの実施

アウトソーシングを計画的に推進するために、アウトソーシングの基本方針(以下「基本方針」という。)に沿って、年次ごとの数値目標を部局ごとに設定した。

### 【基本方針】(平成17年10月の庁議での申し合わせ事項)

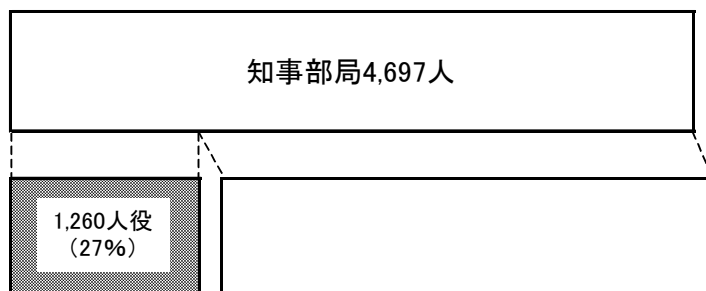
平成20年4月までに知事部局の業務の30%(人役として27%)をアウトソーシング(事務事業の廃止などによるスリム化を含む。)する。

<図表1>

### 計画的なアウトソーシングの実施

～平成20年4月までに～

・アウトソーシングの数値目標  
基本方針の下に部局を単位とした計画的なアウトソーシングに取り組んだ



基本方針では、スリム化を含めた数値目標を設定することとした。これは、既存の事務や事業を前提にするのではなく、アウトソーシングの取り組みを契機に、県が担うべき業務を今一度見つめ直すという視点で全ての業務の点検と選別を行い、その過程で廃止又は中止すべき業務はスリム化することによって、簡素で効率的な組織体制の実現につなげるためである。

### 3 アウトソーシングの効果の検証方法

#### (1) 検証に当たって

基本方針に沿った3年間は、アウトソーシングの効果をより高めていくため、図表2のとおり、予算の積算や県内事業者への優先的な発注、品質の管理のための新たな仕組みを整えて、**アウトソーシングを実施する環境の整備**に努めてきた。

また、テレワークを活用した発注のルールづくりにも積極的に取り組むなど、**効果的でユニークな仕組みづくり**をしてきた。

<図表2> アウトソーシングの効果を高めるための環境

平成17年12月	優良な発注仕様書の庁内への公開
平成18年2月	アウトソーシング説明会の開催(毎年実施)
平成18年3月	アウトソーシングする際のコスト削減効果の検証方法の設定
平成18年6月	アウトソーシング推進関連事業の入札・契約に関する基本方針 [県内事業者への優先的な発注]
平成18年10月	アウトソーシング予算の積算基準の確立
平成18年11月	アウトソーシング推進関連事業における複数年契約の活用方法の明示
平成19年3月	プロポーザル方式の実施に関するガイドラインの策定
平成19年4月	品質管理ガイドラインの施行
平成20年4月	アウトソーシングによる雇用の効果調査の実施
平成20年5月	適正な請負に関する点検の実施

## (2) アウトソーシングを実施する事業予算

アウトソーシングを効果的に実施するため、受け皿となる事業者の規模や形態、受注の方法によって2つの種類の事業予算に区別した。

### A: アウトソーシング推進関連事業

職員が直接担っている事務や事業を、コストや人員の削減効果が見込めることを確認したうえで、民間の企業や公益法人、NPO団体などを中心にアウトソーシングしていく事業。

#### [対象業務の例]

職員研修業務、広報誌作成業務、旅券発給業務、給食業務など

### B: 地域版アウトソーシング事業

アウトソーシングの効果を県内各地に広げるため、インターネットなどを活用して離れた場所でも仕事ができるテレワーク方式の発注によって、雇用の場や就労の機会を広げ、各地域で人材の育成や、地域の活性化につなげていくことを目指す事業。

特に中山間地域の住民や障害者、主婦の方々など在宅や地域での仕事を希望される方々の就労機会の創出を行うとともに、県内外の業務を受注することのできるグループづくりを行う。あわせて受注をきっかけにテレワークを活用した地域活性化の担い手を育成する。

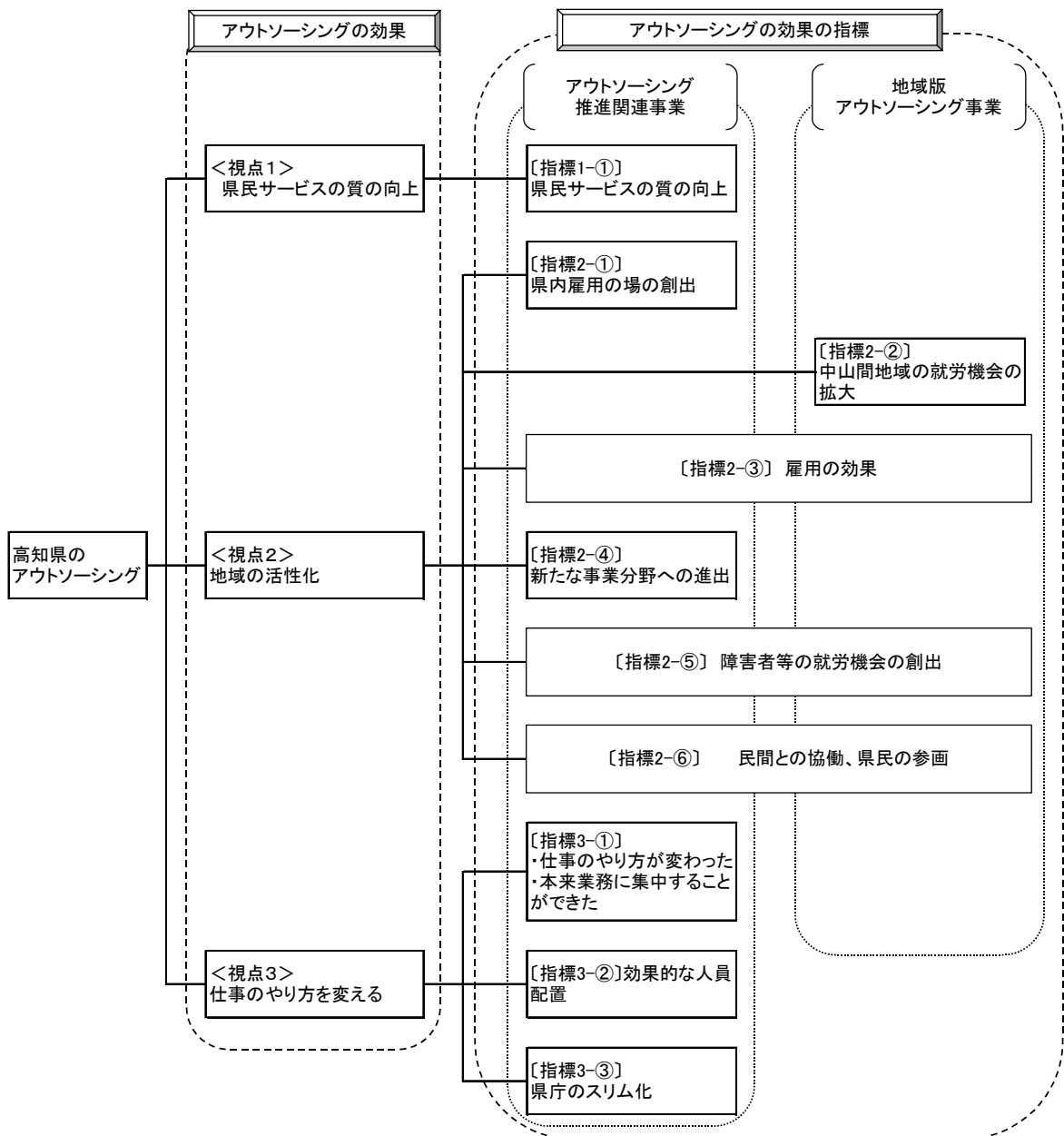
#### [対象業務の例]

調査・集計、データ入力、テープ起こし、ホームページ作成など

### (3) アウトソーシングの効果の指標

アウトソーシングの実施効果を検証するに当たって、アウトソーシングの目的と、もたらされる4つの効果を「県民サービスの質の向上」、「地域の活性化」、「仕事のやり方を変える」の3つの視点に集約することで、これまでの実績や効果、課題などをわかりやすく整理できる。この3つの視点に沿って、アウトソーシング事業予算ごとの効果の指標を図表3のとおり設定した。

＜図表3＞アウトソーシングの効果の指標



#### (4) アウトソーシングの効果の測定方法

実施効果の検証に際して、アウトソーシングの成果と課題をきちんと把握するため、次の調査を順次実施した。

##### A: アウトソーシング推進関連事業

###### [調査方法]

平成20年4月までに予算化したアウトソーシング推進関連事業148事業を担当する職員を対象に、図表4の項目について、アンケート調査を実施した。

###### [調査期間]

平成20年5月から平成20年6月

<図表4> アンケート調査の項目

調査の項目	調査の視点
県民サービスの質の向上について	<ul style="list-style-type: none"><li>・仕事のやり方</li><li>・民間のノウハウや技術力の活用</li><li>・利用者の反応(満足度)</li><li>・品質管理ガイドラインの評価結果</li></ul>
その他の成果について	<ul style="list-style-type: none"><li>・雇用の場の拡大</li><li>・県内(地域)事業者の活用</li><li>・地域コミュニティの活発化</li><li>・専門的能力を備えた人材の育成</li><li>・民間との協働</li></ul>
アウトソーシング後の県庁の姿について	<ul style="list-style-type: none"><li>・本来(コア)業務への集中</li><li>・公の役割分担の見直し</li><li>・仕事のやり方が変わった</li></ul>
課題とその対応	<ul style="list-style-type: none"><li>・工夫している点</li><li>・発生した課題やその対応</li></ul>

## B:地域版アウトソーシング事業

### [調査方法]

平成20年度に地域版アウトソーシング事業者の登録を行った14事業者のうち、平成19年度に事業を受注した11事業者を対象に、図表5の項目について、アンケートを実施した。

### [調査期間]

平成20年7月から平成20年8月

＜図表5＞ アンケート調査の項目

調査項目	調査内容
H19年度受注実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・受注した業務数 (県から発注されたもので、地域版指定事業以外も含む)</li> <li>・業務の種類</li> </ul>
H19年度育成実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・育成したテレワーカー(延べ人数・実人数)</li> </ul>
H19年度就労実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参加したテレワーカー(延べ人数・実人数)</li> <li>・うち新規参加テレワーカー(延べ人数・実人数)</li> </ul>
事業者への効果 当てはまるものを 複数選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>・テレワークへの参加のきっかけになった</li> <li>・受注実績の増加につながった</li> <li>・新たな地域活動を始めるに至った</li> <li>・その他の効果(自由記述)</li> <li>・該当なし</li> </ul>
就労機会創出 当てはまるものを 複数選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>・少しでも就労機会が得られた</li> <li>・一定の就労機会の確保や収入の安定化につながっている</li> <li>・その他の効果(自由記述)</li> <li>・該当なし</li> </ul>
テレワーカーへの効果 当てはまるものを 複数選択	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術面でのスキルアップ</li> <li>・得られた知識、経験を活かして新たな分野の仕事へ</li> <li>・行政や地域への関心、参加意識の高まり</li> <li>・その他の効果(自由記述)</li> <li>・該当なし</li> </ul>

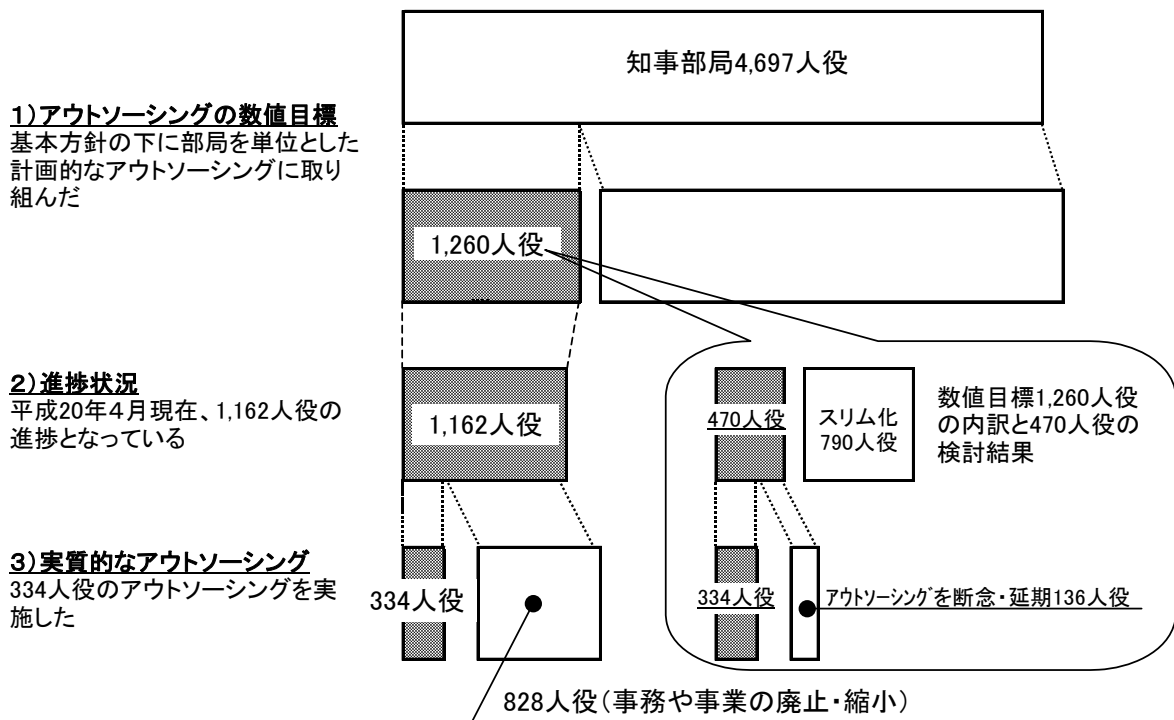
## Ⅱ アウトソーシングの総括

# 1 計画の進捗状況

平成20年4月現在、目標の27%・1,260人役に対して、25%・1,162人役(うち実質的なアウトソーシング334人役)の進捗となった。

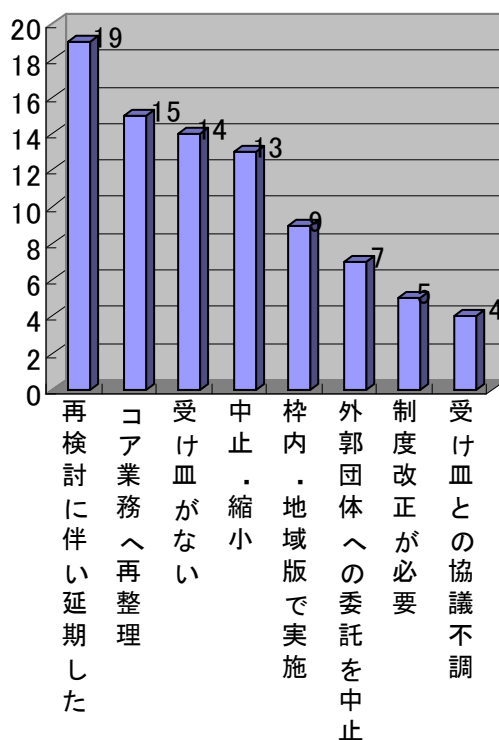
スリム化を除いた実質的なアウトソーシングを検討したのはおよそ470人役で、そのうち民間移管を含む334人役のアウトソーシングを実施した。1,162人役のうちの828人役は、事務や事業の廃止などによるスリム化の計数である。

<図表6> アウトソーシングの進捗状況



検討の過程で断念又は延期した136人役の事業で、その理由を明らかにした86事業では、「事業の再検討に伴い延期した」が19事業で最も多く、次に「コア業務へ再整理」、「受け皿がない」などが続いている(その内容は図表7のとおり)。

＜図表7＞ 断念又は延期した理由(対象:86事業)



アウトソーシングを断念又は延期した事業については、あらためて事業の再整理と、アウトソーシングの適否を検討することが必要である。その上で、アウトソーシングが可能な事業については、これまでに蓄積してきたノウハウをもとに効果的で適正なアウトソーシングの実施を再検討する。

## 2 アウトソーシングの実施効果の検証

平成20年4月までにアウトソーシングした334人役の、発注単位で148事業(民間移管を除く)のA:アウトソーシング推進関連事業と、平成19年度に発注した42事業のB:地域版アウトソーシング事業によってもたらされたアウトソーシングの効果について、I-3-(3)(P.10)で設定したアウトソーシングの効果の指標に沿って検証してみる。

### [ アウトソーシングの効果の指標 ]

#### < 視点1 > 県民サービスの質の向上

[指標1-①] 県民サービスの質の向上

#### < 視点2 > 地域の活性化

[指標2-①] 県内雇用の場の創出

[指標2-②] 中山間地域の就労機会の拡大

[指標2-③] 雇用の効果

[指標2-④] 新たな事業分野への進出

[指標2-⑤] 障害者等の就労機会の創出

[指標2-⑥] 民間との協働、県民の参画

#### < 視点3 > 仕事のやり方を変える

[指標3-①] 仕事のやり方が変わった、本来業務に集中することができた

[指標3-②] 効果的な人員配置

[指標3-③] 県庁のスリム化

## < 視点1 > 県民サービスの質の向上

( 対象 A:アウトソーシング推進関連事業 )

アウトソーシングでは、これまで県庁の職員が直接担っていた業務を、行政と民間のどちらが担った方が、県民にとって最もメリットがあるのかを考えると大きな特徴がある。

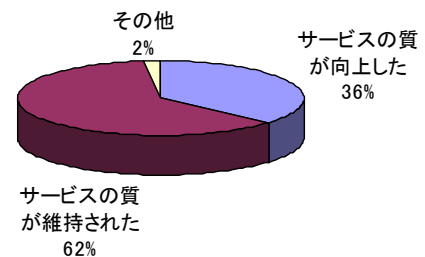
### 〔指標1－①〕 県民サービスの質の向上

品質管理ガイドラインを施行した平成19年4月以降に発注したアウトソーシング推進関連事業96事業(※1)について、事業の品質管理や完了検査に関わった県庁の職員は、

- \* 35事業・36%でサービスの質が向上した
- \* 59事業・62%でサービスの質が維持された
- \* 2事業・2%でサービスの質の面でメリットを感じなかった

と評価(※2)した。

<図表8> 県民サービスの質(対象:96事業)



実に、**94事業・98%の割合でサービスの質が向上または維持した**というのが県庁の職員の評価である。品質管理ガイドラインの整備によって、統一的な視点や基準で品質の評価が可能になったことや発注者の側の管理能力が高まった結果と言える。

(※1) 品質管理ガイドラインが施行された H19・4以降に発注したアウトソーシング推進関連事業を対象として、H19・3までに業務廃止などでアウトソーシングを中止した20事業、H20・4以降に新たにアウトソーシングした29事業、他業務に統合した1事業、その他2事業は対象外とした。

(※2) 評価の目安

- ・「サービスの質が向上した」は、ガイドラインの評価が80点以上または評価結果が「向上した・維持された」であって、かつサービスの質の向上があった事業
- ・「サービスの質が維持された」は、ガイドラインの評価が80点以上(一部80点以下も含

- む)または評価結果が「維持された」事業
- ・ 「サービスの質の面でメリットを感じなかった事業」は、ガイドラインの評価が80点以下または評価結果が「向上した・維持された」以外であって、かつサービスの質の改善を要する内容があった事業

□サービスの質が向上した事例

- ・ 職員研修業務  
受講生のアンケートの結果では、研修への期待度と講師に対する評価は水準を維持し、理解度が向上した。
- ・ 給食業務  
献立の充実で、「食事がおいしくなった」との評価が寄せられた。
- ・ 旅券発給業務  
日曜日の交付と金曜日の夜間交付の開始や、県庁窓口で写真撮影や印紙・証紙の販売が可能となったことで、利用者の利便性が向上した。
- ・ 農村女性リーダー研修業務  
設立目的や活動内容が研修の目的と合致する NPO(受注者)からの新たな企画提案で、農村女性リーダーの意識が啓発され、資質が向上した。

## 〔 県民サービスの質に関する検証 〕

### 検証1 県民サービスの質が向上した事業

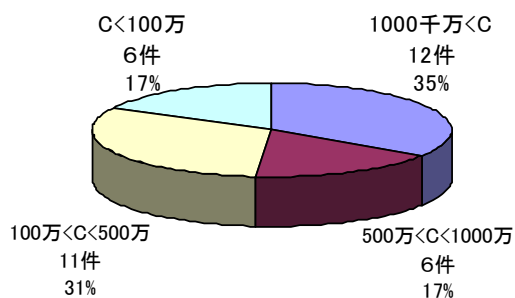
ここでは、県民サービスの質が向上した35事業について、アウトソーシングする際にサービスの質に影響すると考えられた次の5つの要因との関係について検証する。

- 〔要因1〕 事業規模
- 〔要因2〕 事業分野
- 〔要因3〕 事業分野別の発注方式
- 〔要因4〕 プロポーザル方式の発注
- 〔要因5〕 複数年契約

#### 〔要因1〕 事業規模

サービスの質が向上した35事業の規模にはバラツキがあることから、**事業規模にかかわらずサービスの質が向上している**(その内容は図表9のとおり)。

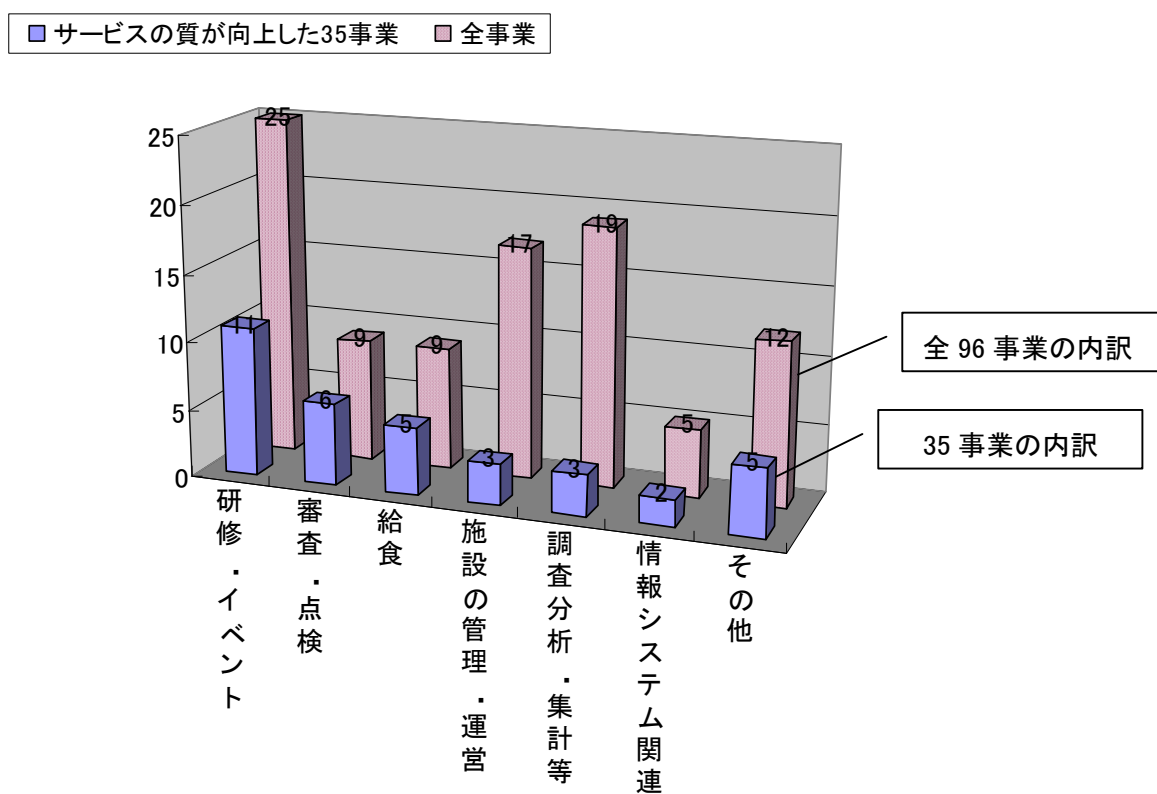
<図表9> 事業規模(対象:35事業)



## 〔要因2〕 事業分野

サービスの質が向上した35事業では、事務局の関連業務を包括的にアウトソーシングする**研修・イベント**の分野が11事業と最も多く、次に専門性や技術を必要とする**審査・点検**の分野が6事業、**給食**の分野が5事業の順となった(その内容は図表10のとおり)。

＜図表10＞ サービスの質が向上した事業分野(全96事業との対比)

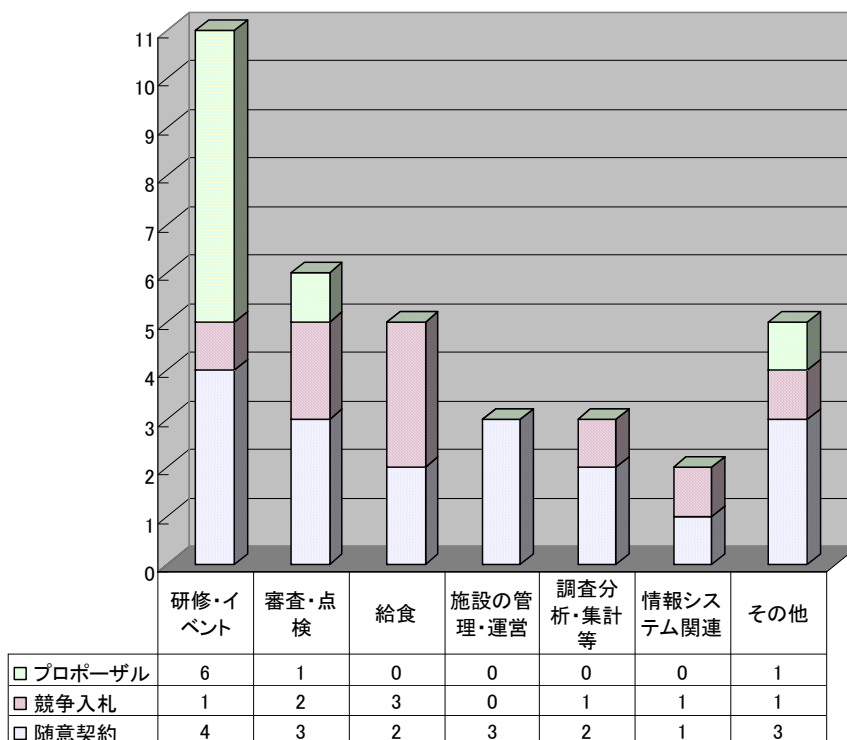


### 〔要因3〕 事業分野別の発注方式

サービスの質が向上した35事業について、事業分野別の発注方式を整理する。

研修・イベントの分野は、民間事業者の創意工夫を活かす範囲が広いことから、サービスの質が向上した11事業のうち、6事業をプロポーザル方式で発注している。この他の分野では、競争入札や随意契約による方式がほとんどである(その内容は図表11のとおり)。

＜図表11＞ サービスの質が向上した事業分野別の発注方式(対象:35事業)

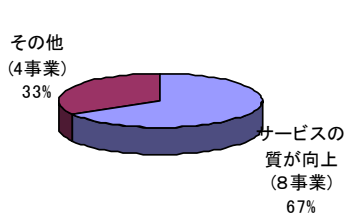


#### 〔要因4〕 プロポーザル方式の発注

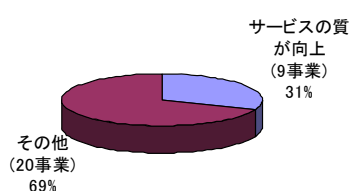
競争入札や随意契約の方式による発注の場合よりも、  
**プロポーザル方式による発注がサービスの質の向上につながっている。**

- \* プロポーザル方式 12 事業のうち、8事業でサービスの質が向上
- \* 競争入札 29 事業のうち、9事業でサービスの質が向上
- \* 随意契約 55 事業のうち、18事業でサービスの質が向上

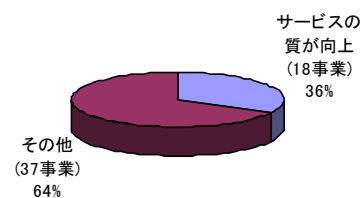
＜図表12-1＞ プロポーザル方式



＜図表12-2＞ 競争入札



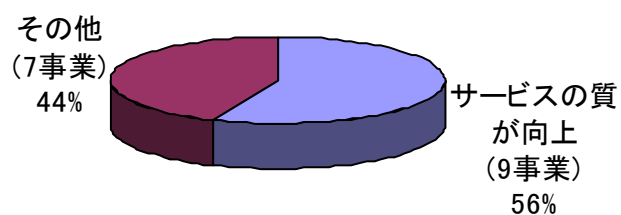
＜図表12-3＞ 随意契約



#### 〔要因5〕 複数年契約

複数年契約で発注した16事業のうち、9事業でサービスの質が向上した。

＜図表13＞ 複数年契約(対象:16事業)



## 検証2 県民サービスの質の面でメリットを感じなかった原因

発注者側とのヒアリングの結果、受注者から業務の履行方法について度々説明を求められるなど、発注者側に手間がかかったケースであり、業務の引き継ぎ方法や受発注者間の役割分担を再点検し改善する必要がある。

### 〔県民サービスの質に関する特徴〕

以上の検証の結果から、アウトソーシング事業の県民サービスの質に関して次のことが言える。

#### 県民サービスの質が高まる事業の特徴として、

- 民間の創意工夫を活かすことができる範囲が広い事業や高い専門性を必要とする事業は、アウトソーシングすることによってサービスの質が向上する傾向が強く表れている。
- 事業規模にかかわらず、プロポーザルや複数年契約による発注方式がサービスの質の向上に及ぼす影響が大きい。

#### 県民サービスの質の面でメリットを感じなかった事業の原因として、

- 民間との役割分担が明確になっていないことや、引き継ぎと仕様書の内容が不足していることが挙げられる。

## < 視点2 > 地域の活性化

(対象 A:アウトソーシング推進関連事業、B:地域版アウトソーシング事業)

アウトソーシングでは地域の活性化を前面に押し出している点も大きな特徴としている。

### [指標2-①、②]

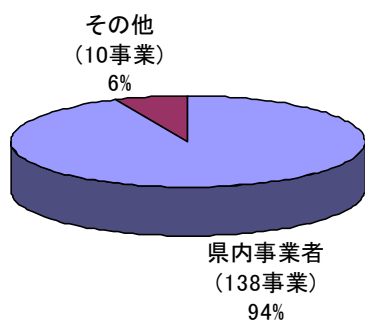
#### 県内雇用の場の創出、中山間地域の就労機会の拡大

県内に雇用の場を広げ、地域の振興につなげるため、県内事業者への優先的発注を基本とする方針(H18. 6. 28副知事通達)を打ち出した。

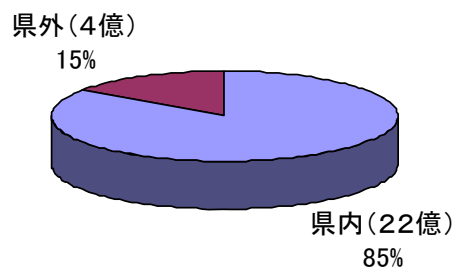
この方針に沿って発注したアウトソーシング推進関連事業148事業・26億円(H18～H20の累計)のうち、県内事業者で対応できない特殊な技術力を要する事業などを除いた**138事業・22億円を県内事業者へ優先的に発注**している(その内容は図表14と15のとおり)。

地域版アウトソーシング事業では、42事業を県内事業者に発注した。

<図表14> 県内事業者への発注率(対象:148事業)

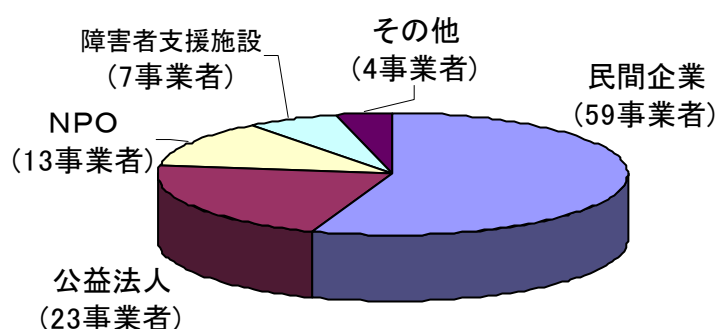


<図表15> 県内事業者への発注額(対象:26億円)



なお、1事業者が複数受注したケースもあるが、**アウトソーシング推進関連事業を受注した県内事業者は実に106事業者、地域版アウトソーシング事業では16事業者**にのぼっている(その内訳は図表16と17のとおり)。

＜図表16＞ 県内事業者の種別  
(対象:アウトソーシング推進関連:106事業者)



＜図表17＞アウトソーシング事業者の内訳(純計)

事業者分類	アウトソーシング推進関連			地域版アウトソーシング		総合計		
	全体	県内	県外	全体	県内	全体	県内	県外
民間企業	67	(59)	(8)	2	(2)	69	(61)	(8)
公益法人	26	(23)	(3)	0	(0)	26	(23)	(3)
NPO	13	(13)	(0)	2	(2)	15	(15)	(0)
障害者支援施設	7	(7)	(0)	2	(2)	9	(9)	(0)
その他	4	(4) ※①	(0)	10	(10) ※②	14	(14)	(0)
合計	117	(106)	(11)	16	(16)	133	(122)	(11)

※①森林組合、漁協、商工会など

※②企業組合、SOHOグループなど

## 〔指標2-③〕 雇用の効果

### A:アウトソーシング推進関連事業

平成20年4月までに民間移管を含み334人役に相当する業務をアウトソーシング推進関連事業として予算化した。これは、県庁職員が同事業にどれだけの人役を当てていたかの業務量であり、民間では様々な工夫を凝らして効率的な経営を行うことから、どれだけの雇用の効果があったのかは、その実態を調査する必要がある。

そこで、平成20年度に実施するアウトソーシング推進関連事業を対象にして、「アウトソーシングによる雇用の効果調査」を実施した。

#### ◆調査の対象

平成20年度当初予算に計上した112事業のうち、9月末時点で契約済みの102事業

#### ◆調査の時期及び方法

契約締結の日から、9月末の時点で、上半期の実績と下半期の見込みを受注者からの報告で把握する。

#### ◆調査のポイント

- 1)雇用の形態別(正社員、非正規社員)に把握する。
- 2)作業に関わった人数を把握する。
- 3)新たに雇用した人数を把握する。

受注者からの回答を集計した結果、9月末時点で契約済みの102事業・858百万円のアウトソーシングによる雇用の効果は次のとおりである。

#### 〔 就業機会の拡大 〕

県内に221人役の仕事量を作り出し、

**約750人がアウトソーシング事業へ就業**している。

#### 〔 雇用の場の創出 〕

アウトソーシングの受注をきっかけに、**正社員を新たに62人雇用**している。

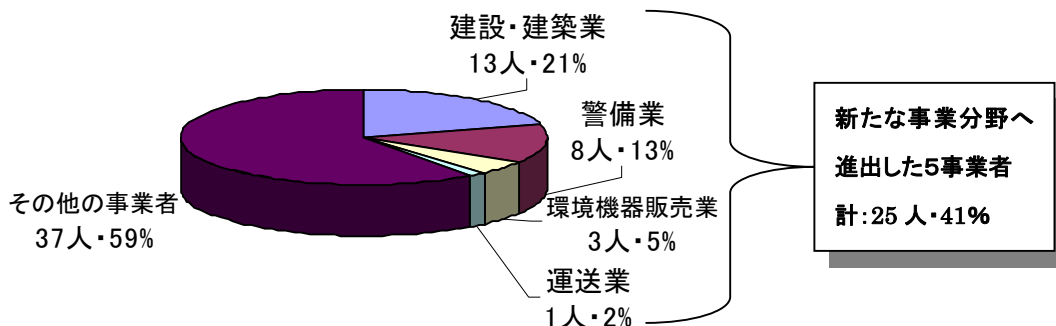
#### 〔 仕事の効率化 〕

**県庁の242人役の仕事**を、民間では**221人役で履行**していることから、民間の仕事のやり方によって効率化が図られている。

□雇用の効果調査の特徴

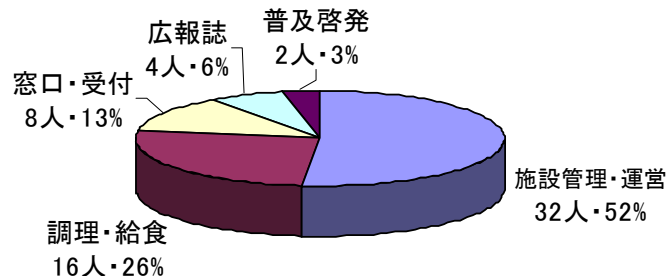
- ・ 新たな分野へ進出した事業者のうち、  
次の5つの事業者で新たに25人の正社員を県内雇用した。  
建設・建築業(13人)、警備業(8人)、環境機器販売業(3人)、運送業(1人)

<図表18> 新たな分野へ進出した事業者の正社員の雇用の割合(対象:62人)



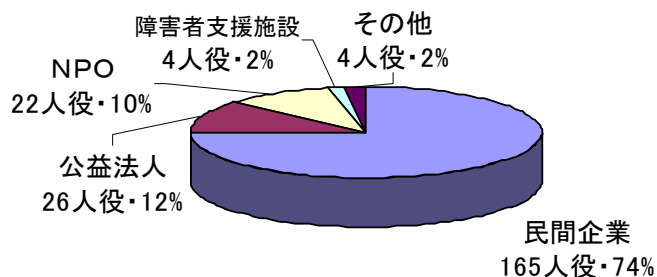
- ・ 正社員の新規雇用が多い業務の分野は、  
施設管理・運営(32人)、調理・給食(16人)、窓口・受付(8人)、  
広報誌(4人)、普及啓発(2人)の業務の順である。

<図表19> 業務分野別の正社員の雇用の割合(対象:62人)



- ・ 221人役の仕事量のうち、  
民間企業への仕事量は165人役で、約370人が就業している。

<図表20> 業務分野別の仕事量の割合(対象:221人役)



## B: 地域版アウトソーシング事業

地域版アウトソーシング事業者を対象にした調査の結果、各事業者によって導き出される効果や志向に違いがみられた。主たる参加目的から事業者の特徴を図表21のとおり3つの事業者タイプに分類した。

＜図表21＞ 地域版アウトソーシング事業者タイプ別分類

事業者タイプ	主たる参加目的	参加事業者の例示
① ビジネス起業型事業者	・自らの経営基盤の強化 ・テレワーク就労による収益増加	・企業組合 ・SOHO事業者グループ ・民間企業
② 地域活性型事業者	・地域社会基盤強化 ・地域での多様な就労の創出 ・地域活性化	・地域NPO法人 ・地域SOHO事業者グループ ・地域住民グループ
③ 障害者育成型事業者	・障害者の就労訓練支援 ・障害者の就労機会創出支援	・障害者就労移行支援事業所

事業者タイプごとの受注実績(事業者ごとの契約単位)や就労者数など、地域における就労効果については、図表22のとおりである。特に、②地域活性型事業者は、人材育成や就労創出の効果が高いことがうかがえる。

＜図表22＞ 平成19年度の就労効果のまとめ

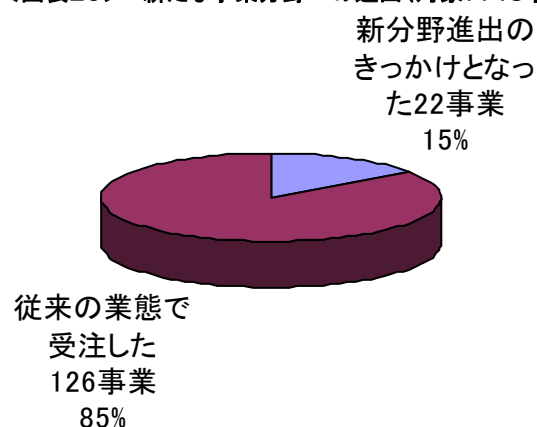
事業者タイプ	事業者数	受注業務数	育成テレワーカー		参加テレワーカー		うち新規参加		効果が表れたと回答した事業者の数
			延べ人数	実人数	延べ人数	実人数	延べ人数	実人数	
① ビジネス起業型事業者	5	43	15	14	53	14	3	2	受注増加 4 就労機会 5 収入安定化 1
② 地域活性型事業者	4	30	<b>92</b>	50	<b>104</b>	32	<b>27</b>	16	受注増加 4 就労機会 4 収入安定化 2
③ 障害者育成型事業者	2	14	26	10	46	25	6	6	受注増加 2 就労機会 0 収入安定化 0
計	11	87	133	74	203	71	36	24	受注増加 10 就労機会 9 収入安定化 3

## 〔指標2-④〕 新たな事業分野への進出

民間への業務説明会を行うなど、アウトソーシングする分野や業務の内容を事前に説明するとともに、民間から提案をもらう場をつくってきた。また、参加機会を拡大するため、従来の発注方式を見直し、一般競争入札や公募型プロポーザル方式などを積極的に取り入れた。

その結果、アウトソーシング推進関連事業として発注した148事業のうち15%に当たる22の事業において、建設・建築業者が施設の管理運営の業務を受注するなど、**実に15の県内事業者が新たな事業分野へ進出している。**

＜図表23＞ 新たな事業分野への進出(対象:148事業)



### □ 新たな事業分野へ進出した事業者の声

- ・ 建築業(施設の管理運営)  
アウトソーシングは民間にとって新たなビジネスのチャンスとなっている。民間と行政とがお互いに報われることがアウトソーシングの真の成功だと感じた。
- ・ 情報企業(啓発事業の企画運営)  
新しい専門性やノウハウが修得できて、専門業務の幅が広がった。
- ・ 建設コンサルタント(研修会の実施)  
新たなビジネス展開で専門外の知識が蓄積された。また、知名度の向上もあって、新しい事業分野へ進出することができた。

また、地域版アウトソーシング事業では、**11事業者のうち4事業者が新たな分野の仕事を受注している。**

## 〔指標2－⑤〕 障害者等の就労機会の創出

### A: アウトソーシング推進関連事業

健康福祉部では、県業務のアウトソーシングを障害者の就労訓練と雇用促進にもつなげている。これまでに印刷業務や洗濯業務、清掃業務を**障害者を支援する7施設へ発注した。**

### B: 地域版アウトソーシング事業

障害者育成型事業者がテレワークを取り入れた障害者の就労移行支援事業を行った。平成19年度には、2つの事業者が延べ26名(実数10名)のテレワーカーを育成し、**延べ46名(実数25名)が地域版アウトソーシング事業に参加した。**

## 〔指標2－⑥〕 民間との協働、県民の参画

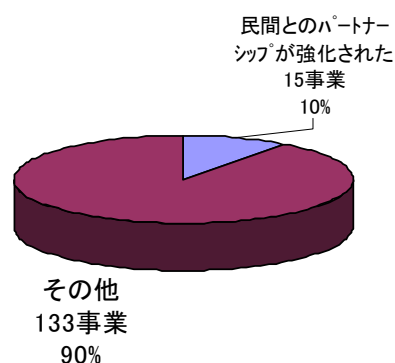
### ア. 民間とのパートナーシップの強化

アウトソーシング推進関連事業148事業に関わった職員からは、

**実に15の事業で民間とのパートナーシップが強化された**との声が寄せられた。

高知県のアウトソーシングでは、多くのNPOが参加していることも特徴で、15事業のうち8事業はNPOが受注している。残りの7事業は公益法人与契約した事業で、ともに関係団体のネットワークが効果的に活用されるなど、パートナーシップの強化によって事業効果が上がっている。

＜図表24＞ 民間とのパートナーシップが強化された事業(対象:148事業)



#### □民間とのパートナーシップが強化された事例

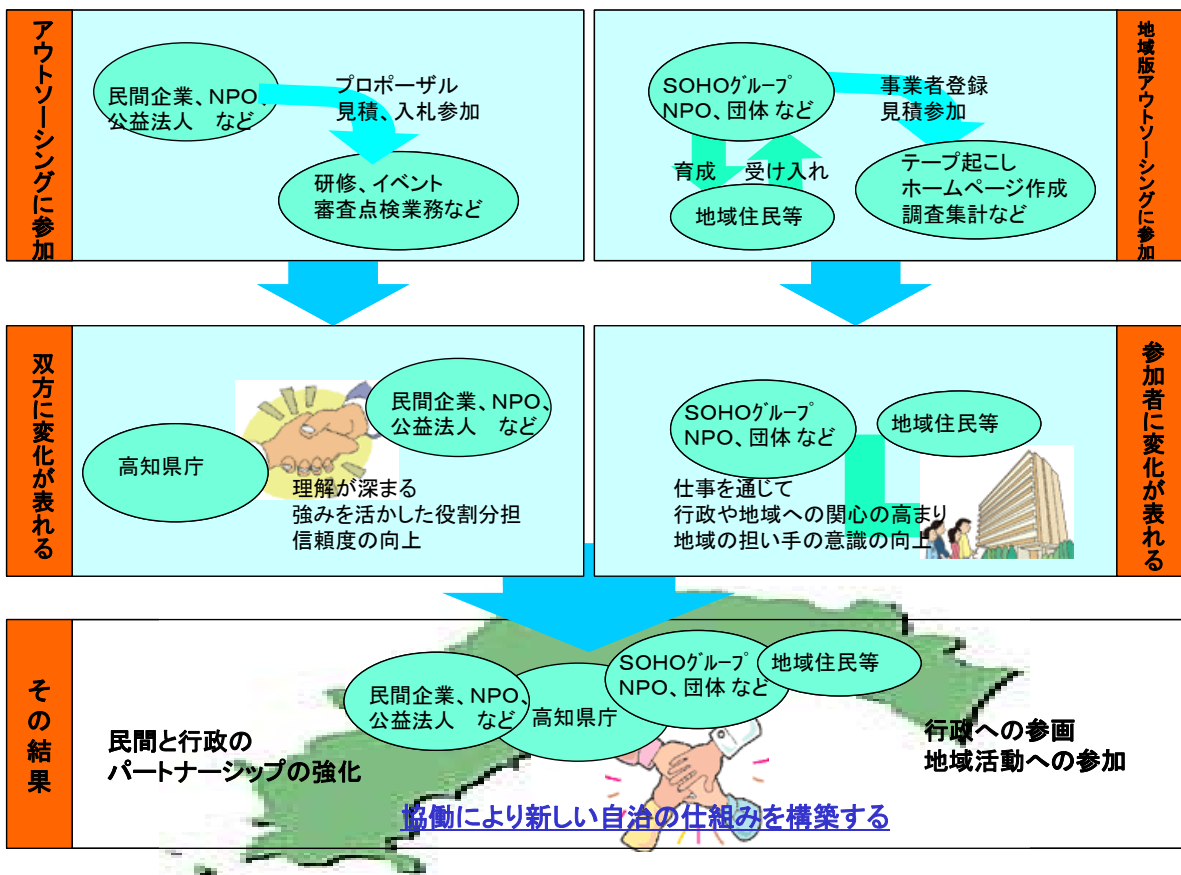
- ・ 自主防災組織リーダー研修業務  
受注者を通じて自主防災ネットワークメンバーに自主防災組織活動への理解が深まった。
- ・ 農村女性リーダー研修業務  
NPOと目的を共有して協働が図られ、農村女性リーダーの資質向上・ネットワーク活動の活性化につながった。
- ・ 道路整備業務  
地域事業者や住民が自ら草刈り作業を行い、地域の連帯感の向上、地域活動の活性化、道路愛護精神の高揚につながった。

## イ. 県民の参画

地域版アウトソーシング事業では、県庁の業務に参加したことがきっかけで、事業者やテレワーカーが社会との関わりを持ち、地域を見つめ直すきっかけとなり、行政への参画が高まるようになったことが、特筆すべき効果として挙げられる。

実に、11事業者のうち9事業者から、参加テレワーカーの行政や地域への関心や参画意識が高まったとの回答があった。また、4事業者から、実際に新たな地域活動を始めるとの回答があった。

<図表25> アウトソーシングによる民間との協働、県民の参画のイメージ図



## 〔 県内事業者とのパートナーシップづくり 〕

本県が進めているアウトソーシングは、地域の振興を主目的の一つにしている。アウトソーシングの受け皿となる県内の企業や団体、グループの育成を積極的に行い、将来はより幅の広い行政業務を県庁のみならず県外からも受注できるノウハウを修得していただくことも目指してきた。

そのため、県庁がどんな仕事を行っているかということを民間の事業者に事前に説明するアウトソーシング説明会を図表26のとおり実施した。この説明会では、受注に意欲を持つ民間の事業者と県庁の職員が直接対話して、民間の強みが発揮できるような提案をもらう機会にもなっている。

平成18年2月を皮切りに開催している説明会には、企業、NPO、SOHO、個人事業者など様々な分野から多くの参加を得て、アウトソーシング事業の計画や内容、発注の要件などの個別相談にも応じ、県内事業者とのパートナーシップづくりを推し進めている。

＜図表26＞ アウトソーシング説明会の開催状況

	説明会名称	開催日	開催地	参加者(人)
1	高知県アウトソーシング説明会 ～県庁の仕事を変える見本市～	H18.2.21	高知市	350
2	高知県アウトソーシング説明会 ～幡多地区～	H18.3.13	黒潮町 (旧大方町)	38
3	高知県アウトソーシング説明会 ～東部地区～	H18.5.12	安芸市	52
4	高知県アウトソーシング説明会 ～第2回県庁の仕事を変える見本市～	H18.8.1	高知市	280
5	高知県アウトソーシング説明会 ～第3回県庁の仕事を変える見本市～	H19.2.20	高知市	150
6	高知県アウトソーシング説明会 ～第4回県庁の仕事を変える見本市～	H19.9.6	高知市	118
7	高知県アウトソーシング説明会 ～西部地区～	H20.2.13	四万十市	16
8	高知県アウトソーシング説明会 ～東部地区～	H20.2.15	安芸市	10
9	高知県アウトソーシング説明会 ～中央地区～	H20.2.22	高知市	132
10	高知県アウトソーシング説明会 ～県庁の仕事を変える見本市～	H20.10.16	高知市	121
			計	1,267

## < 視点3 > 仕事のやり方を変える

(対象 A:アウトソーシング推進関連事業)

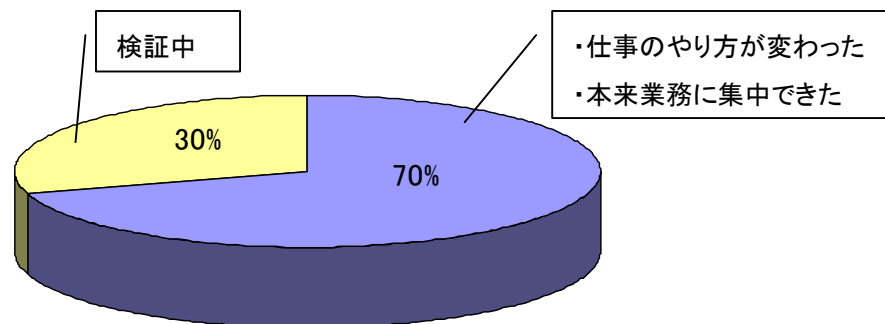
### 〔指標3-①〕 仕事のやり方が変わった、本来業務に集中することができた

アウトソーシング推進関連事業148事業のうち平成19年4月以降に実施した128事業に関わった県庁の職員に、アウトソーシング後の仕事の変化について質問した結果(複数回答)、

- \* 仕事のやり方が変わった15事業
- \* 庶務事務などの軽減で本来業務に集中することができた84事業
- \* アウトソーシング前と変わらなかった38事業

となった。

<図表27> 仕事のやり方(対象:128業務)



**実に、90事業(純計)・70%の割合で仕事のやり方が変わった、本来業務に集中することができたと回答があった。**

□仕事のやり方が変わった事例

- ・ 広報誌作成業務  
民間の考え方を取り入れ、県の広報活動に活かすことができた。
- ・ 受付案内業務  
利用者満足度アンケート調査を実施することとなった。
- ・ 給食業務  
緊急時(食中毒、災害)の体制を再検証することができた。
- ・ ダム施設管理点検業務  
計画の策定で、各職員の計画等が明確になり、職員間の情報共有にもつながった。その結果、進捗管理に役立った。

アウトソーシング前と変わらなかった38事業とは・・・

〔ケース1〕 仕事のやり方が変わったと判断しづらい事業で今後の検証が必要

- ・ 平成20年度4月以降に新たに実施した事業(短期間で効果が見えない)
- ・ 小規模業務(予算100万円以下)
- ・ 民間移管を目指し受注事業者を育成している事業

〔ケース2〕 今後、発注方式の見直しや業務フローの再検討を要する事業

- ・ 資料提供や技術的な指導に手間がかかった
- ・ 複数の出先機関から発注されており全体を把握しづらい

の2つのケースが見受けられる。

### 〔指標3－②〕 効果的な人員配置

アウトソーシングによって生み出された266人(H20.4.1 現在)を次のような新たな政策課題に重点的に配置していくことが可能となり、人員体制の見直しが進んでいる。

□ 新しい政策課題の代表例

- ・ 産業振興計画の策定
- ・ 県民税の徴収支援
- ・ 地域資源の発掘商品化
- ・ 南海地震への対応
- ・ 少子化対策チームの設置
- ・ 花・人・土佐であい博の推進
- ・ プレジャーボート対策への対応      など

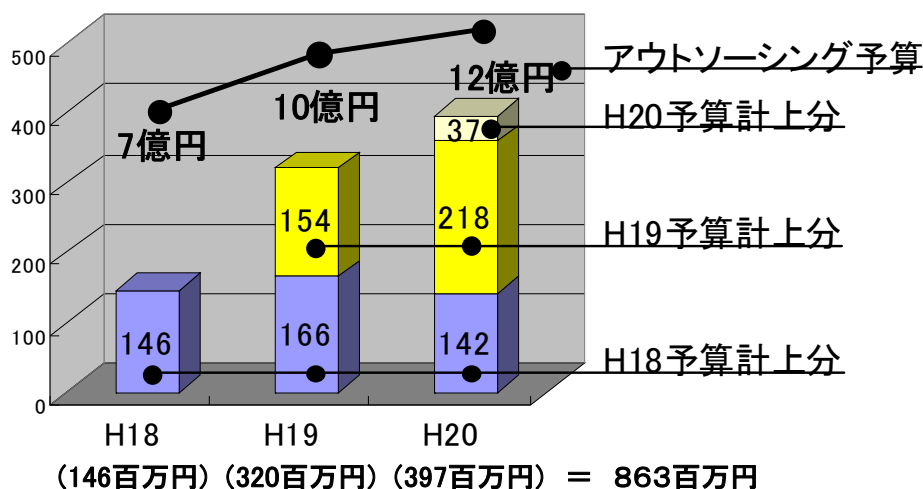
### 〔指標3-③〕 県庁のスリム化

アウトソーシングを実施する際には、アウトソーシングに要する経費と現行の業務に要する経費を比較検討し、コスト削減効果が見込めることを確認したうえでアウトソーシングすることとしている。

コスト削減効果の算出は、県庁の職員が直接業務を行った場合の人件費相当額とアウトソーシングする際の予算に占める人件費相当額との差額によって求めることが適切との考えのもとに、人件費コスト削減効果(理論値)の算出方法(※3)を設定した。

平成18年4月以降に実施したアウトソーシング推進関連事業では、職員が直接行うよりも、863百万円(3年間のトータル)の人件費コスト削減効果があった(その内容は図表28のとおり)。

＜図表28＞ 人件費コスト削減効果の推移



(※3)算出方法

(人件費コスト削減効果) = (①現行コスト) - (②アウトソーシングに要する経費)

① : 現行コスト = 現行人件費 × アウトソーシング人役 × (1 + 諸経費率)

② : アウトソーシングに要する経費 = アウトソーシング人件費 × (1 + 諸経費率) × 消費税

現行人件費は、

正職員 5,760 千円、非常勤職員 1,777 千円、臨時職員 1,751 千円を適用して算出

### 3 アウトソーシングを実施する課題

アウトソーシングの効果をより高めていくため、これまでに予算の積算や県内事業者への優先的な発注、品質の管理のための新たな仕組みづくりを行ってきた。こうした仕組みのもとで実施したアウトソーシングの過程において、次のとおり改善すべき課題が明らかになってきたので、これまでの実例を踏まえて、その改善方法を示す。

#### (1) 県内事業者への優先的な発注

アウトソーシングを進めるうえでは、県内に行政業務を受注することのできる事業者を確保して、アウトソーシングの効果を高めていくことが必要であった。そのため、アウトソーシング事業の発注に当たっては、県内事業者の掘り起こしを積極的に進め、地域の振興につなげることを目指して、期間を定めて県内優先発注の基本的な方針を打ち出した。

現在、県業務のアウトソーシングは、この方針に沿って県内事業者とのパートナーシップを深めることにより、主体的な業務履行能力や競争力を身につけた数多くの県内事業者によって支えられている。こうした実状を踏まえ、アウトソーシング事業の現行の発注方針を平成22年度末まで2年間延長する。

#### (2) 契約事務の適正化

これまでに標準的な契約書の見直し、優良な発注仕様書を庁内に公開するなど環境整備を行ってきたが、実際の契約事務の手続きに当たっては、契約内容の曖昧さや契約事項に対する理解不足から受発注者間で協議が整わない、又は仕様書への記載が不十分で業務の円滑な履行に支障が生じる、といった事態が見受けられてきた。

このため、「委託業務に関する契約事務の取扱いについて(19 高業改第 126 号 総務部長会計管理局长通知)」により、改めて契約書や仕様書の作成のポイントに加え、実際の契約の手順や契約事項の施行方法などを提示した。

### (3) 業務内容の十分な引き継ぎ

給食業務のアウトソーシングにおいて、契約の締結から業務開始までの期間が短く、業務内容の十分な引き継ぎが行えなかったことから、業務の開始直後、調理の仕方や配膳に関して仕様書と合わない事態が一時的に発生した(品質管理の取り組みにより改善済)。

専門性やノウハウを要する業務などは、従事者への研修や履行体制の確保のための十分な引き継ぎ期間が必要であることから、この期間を考慮した債務負担行為予算の計上などにも取り組み、スムーズな業務内容の引き継ぎのための工夫が必要である。

### (4) 適正な請負の確保

県業務のアウトソーシングでは、請負方式による契約を基本にしている。この契約は、発注者と受注者側の労働者との間に直接の指揮命令関係を生じないこととなっていることから、高知労働局の協力を得て、「アウトソーシング業務における適正な請負の確保について(20 高行管第 69 号行政管理課長通知)」により適正な請負に関する点検を行っている。

また、これまでも高知労働局とも連携しながら、労働者派遣や労働関係法令の研修会を実施してきたが、全国各地で偽装請負といった問題点が指摘されていることから、今後とも労働関係法令に抵触することのないよう、受発注者の役割や責任の分担、業務の履行の方法を適時見直す必要がある。

#### ○ 研修会等の実施

- ・ 労働者派遣勉強会(H18.10.18 対象:職員)
- ・ 労働者派遣の勉強会(H19.2.1 対象:職員)
- ・ 労働者派遣事業の条件整備について説明会  
(H19.2.20 アウトソーシング説明会 対象:アウトソーシング事業者)
- ・ 労働基準法等の労働関係法令の研修会(H20.9.4 対象:職員)

## (5) 低入札価格への対応

試験研究機関業務のアウトソーシングの際、最低制限価格を設けることができない労働者派遣契約で入札した6事業において、落札率が50%台1件、60%台3件、70%台2件の結果になった。

低価格での入札は、サービスの質の低下だけでなく労働条件へのしわ寄せといったことも憂慮されるので、請負契約の入札では個々の事業に即して最低制限価格制度を適用してきた。一方、先の6事業においては、低価格での入札に歯止めをかけることができなかったため、労働者派遣契約の入札に際して同制度が適用できるように国に対して要請してきたが、現時点では有効な回答を得られていない。

### ○ 労働者派遣に係る最低制限価格の検討

平成20年6月 労働者派遣への最低制限価格及び低入札調査価格制度の導入を可能とすることについて総務省へ検討要望

平成20年7月 再検討を要望

今後、競争入札を実施する際には、最低制限価格を設定することを基本とし、労働者派遣契約では、事務や事業に必要な経営や技術上の資格要件などをあらかじめ確認する制限付きの一般競争入札の導入などによって、適正な履行と品質の確保に努める。

## (6) 入札・契約をサポートする体制の確保

入札・契約に関する事務は、関係の法規法令や通知等に沿った厳正な執行が求められるとともに、発注する事務や事業の内容や性質、受け皿となる事業者の特性に適合した最適な手法を選択することが大切である。アウトソーシングの実施効果を検証した結果においても、入札・契約に関する工夫によって、アウトソーシングの効果が高まった事例が明らかとなっている。

他方、発注に関する基本的な執務を行う各所属には、入札・契約に関する専門の技術や経験、情報量も不足していることから、こうした点をサポートする体制の充実によって、県が発注するアウトソーシング事業の効果を最大限に高めていくことが必要である。

## (7) 行政業務を担う事業者の資質

行政業務は、公平性や中立性をはじめ、公権力の行使や、高い機密性の保持を伴う業務など、公益確保のための特質を有しているため、アウトソーシング事業を受注する事業者には、高いモラルと責任感という資質が強く求められる。

このため、アウトソーシングを行う際には、県と受注者との間の役割と責任の分担を明らかにしたうえで、受注に必要な事業者の要件と資質を個々に判断しながら、適格事業者の選定に努めてきた。また、契約書には、法令の遵守や、秘密の保持、個人情報保護といった必要な措置を規定して、受注者に徹底してきた。さらに、受注者の資質を含めて、約定した内容の適正な履行を確保するための品質管理の仕組みを整えたほか、受注者の業務への習熟を促すための研修機会の確保や、情報の取り扱いに関する誓約書を提出させるなどの追加の措置もとってきた。

もちろん、こうした措置の前提には、受注者の側による資質の備えに抜かりや怠りのないことが不可欠である。

今後とも、確かな措置を講じながら、受注者に対して行政業務を受け持つ際の資質の備えを促していくことが必要である。

## 4 アウトソーシングの意義 ～新たな自治の仕組みへ～

高知県は、“県庁の仕事のやり方を変えていく”ことを目指してアウトソーシングに取り組んできた。

新しい形のアウトソーシングを始めて3年が経ったことで、アウトソーシングに不安を持つ職員は減ってきているが、どちらかというところ、コストや人員の削減効果に注目するあまり、県庁の仕事のやり方を大きく変えるということまでには、まだ隔たりがあるのではないかと感じていた。その一方、今回実施したアンケートから、職員の約7割が仕事のやり方が変わってきたと実感している。あわせて、県民サービスの質の面でもほぼ全ての事業で向上又は維持したと評価している。

こうした職員の評価に加えてアウトソーシングは、県内の116事業者に新たなビジネスチャンスや雇用の場を広げ、地域の振興にもつなげるなど、その効果が表れ始めた。さらに、アウトソーシングを受け持つ県内事業者に行政業務を担うことへの関心と責任感が高まっており、民間と行政との協働による新たな自治の仕組みの兆しも見え始めている。

## 5 おわりに

今回のアウトソーシングは、県庁として必要な仕事を民間と行政のどちらが担った方がより高い効果が得られるのかを考えると大きな特徴がある。その一方、アウトソーシングを実施する方法論が確立してなかったこともあって、業務の流れの再編成や、民間と行政との役割分担の見直しなど、多くの面で迷いがあり試行錯誤を重ねてきた。

総括の結果からは、県民サービスの質の向上や、地域の活性化、仕事のやり方を変えるといった、アウトソーシングによる成果を導き出すことができたと感じている。と同時に、いくつかの新しい課題も見えてきた。今後は、こうした課題をひとつひとつ改善しながら、また絶えず業務改善につながっているか、時代の要請に合っているかといったことにも目を向けて、民間との協働で県庁の仕事の仕方を変えるという所期のねらいをかなえていきたいと考えている。

この総括にご協力をいただいた受注事業者や職員の皆さんをはじめ、総括の着眼点や全体構成などの面でご助言いただいたアウトソーシングアドバイザーの皆様に厚く御礼を申し上げます。

タイトル 高知県版アウトソーシングの総括 ～3年間の取り組みの検証～

作成者 高知県庁 総務部 行政管理課

助言者 アウトソーシングアドバイザー

入交章二(入交グループ本社株式会社)

川村晶子(富士通株式会社、NPOとさはちきんねっと)

堤 幸男(GROUP C&HB)

中西穂高(内閣官房)

比嘉邦彦(東京工業大学大学院 教授)

作成月日 平成21年1月7日