

# 白井市アウトソーシングに関する指針

平成 28 年 3 月

白 井 市

# I アウトソーシングの必要性

## 1 アウトソーシングとは

アウトソーシングは、一般的には「外部委託」と説明され、OUT（外部）のSOURCE（資源）を活用することで、「専門的なサービスを外の組織に求めていくこと」とされています。

元々は、情報システムの分野の用語として使われていましたが、現在は、用語とともにその手法も広く浸透し、総務、経理、福利厚生、人事関連業務等の多岐にわたる分野でアウトソーシングが行われています。

アウトソーシングは、狭義では、業務の設計・計画及び業務運営など「一つの業務全体を外部に任せること」とされていますが、人材派遣による補助業務や業務の企画・設計を委託するコンサルティング業務などの「業務の一部を外部に任せること」という広義のアウトソーシングの考えも広く浸透しています。

そのため、市でも特に区別を行わず、「行政運営に民間の企業や団体・個人のノウハウなど、外部の資源を活用すること」をアウトソーシングとしています。

## 2 白井市を取り巻く状況

### (1) 行政サービスの多様化

近年、白井市では、富士地区や西白井地区などの住宅開発により、子育て世代の人口が増加しておりますが、その一方で、約 30 年前に一斉に転入した千葉ニュータウン開発初期の入居者の中心年齢層が、65 歳以上の高齢者となっていることから、急速な高齢化も同時に進展しています。

このように子育てや介護における新たな行政サービスの需要が拡大しており、これまでのような市が直接実施するサービスの提供だけでは、市民が生活に求める需要全てに対応できなくなりつつあります。

## (2) 厳しい財政状況と行政経営改革

市は、これまで平成 15 年度に緊急財政健全化計画を策定し、自主財源の確保や物件費、人件費の抑制を図り、また、平成 21 年度には、第 4 次行政改革大綱及び行政改革実施計画を策定し、事業仕分けを実施するなど不断の行政改革に取り組むことで、徹底した資源（ヒト、モノ、カネ）配分や事業の見直しを行い、サービス水準を維持してきました。

今後、市では、高齢者の増加に伴う扶助費の増加に加え、ニュータウン開発に伴い建設された公共施設等の老朽化対策などの財政負担が急速に高まります。

また、今までニュータウンの開発などにより、市の人口が年々増加していましたが、平成 32 年度には、初めて減少すると推計しています。

千葉ニュータウン開発初期の入居者世代の退職と相まって、個人住民税をはじめとする市歳入の減少が見込まれています。

そのため、これまで以上に民間の優れた経営理念や手法を取り入れた行政経営改革を推進し、選択と集中による身の丈に合った行財政構造の構築が求められています。

## 3 アウトソーシングの必要性和積極的な推進

市は、行政経営改革の重点的な取組みの一つとして、限られた資源（ヒト・モノ・カネ）の中で、行政サービス水準の向上とコスト削減・業務効率の向上を図り、安定的に継続した行政サービスを実施するため「白井市アウトソーシングに関する指針」を策定しました。

今後も行政サービスは多様化し、増加することが予想される一方で、行政経営改革の観点から、市の職員を今より削減していく必要があります。

これからは、行政サービスを職員だけで実施することは難しくなります。そこで、今後は、市の職員がやるべきことは何か、市民や民間にやってもらうべきことは何かを決めていくことが重要です。

その検討にあたっては、本指針で示す判断基準を活用し、アウトソーシングの導入を積極的に推進してください。

## Ⅱ アウトソーシングの基本的な考え方

### 1 白井市がアウトソーシングで目指すもの

アウトソーシングは、民間の優れた経営理念や手法を積極的に取り入れて、行政サービス水準の向上とコスト削減・業務効率の向上を目的とするものです。

市は、アウトソーシングを推進することで、行政サービスの市民満足度を高めながら、持続可能な行政運営を目指します。

#### (1) 行政サービス水準の向上

アウトソーシングにより、民間の持つ専門性や機動性、ノウハウを活用することで、市が実施する場合と同じコストで、相対的に質の高いサービスを提供し、行政サービス水準の向上を目指します。

#### (2) コスト削減・業務効率の向上

アウトソーシングにより、専門的な知識、技術、設備を持つ民間の力を導入することで、コスト削減・業務効率の向上を目指します。

また、業務効率を向上させることで、市職員の負担を軽減し、正規職員数の抑制につながります。

### 2 対象とする業務

アウトソーシングの対象となる業務は、市が実施する全ての業務のうち、市職員が公務員として公権力を行使する必要のある業務以外の業務が対象です。

しかし、それら全てがアウトソーシングに適している業務とは限りません。

アウトソーシングの検討にあたっては、まず、市と民間の役割について明確にしたうえで、市が実施する必要のある業務について、アウトソーシングすることで、成果があるかどうかについて検討する必要があります。

そのうえで、アウトソーシングを業務全体又は一部など、どの部分で導入するのか、また、どのようなアウトソーシングの手法で実施すれば、メリットを十分に発揮できるか具体的に検討していきます。

## (1) アウトソーシングに適する業務

以下の業務については、他市町村においてアウトソーシングにより成果が生じている、又は国からアウトソーシングに適していると助言があった業務です。アウトソーシングの導入を積極的に検討してください。

### 【アウトソーシングが有効であると考えられる業務】

業務の種類	業務例
定型的なもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集計・電算入力業務(データの電算入力、集計処理等)</li> <li>・データ管理業務(各種台帳等管理)・調査</li> <li>・アンケート、分析・統計業務</li> <li>・窓口案内サービス業務(受付・案内、情報提供業務等)</li> <li>・印刷製本業務(各種帳票、行政資料等の印刷・製本)</li> <li>・使用料・手数料の収納代行・納付管理</li> </ul>
庶務的なもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事管理(福利厚生手続・給与・旅費計算)</li> <li>・財務会計</li> <li>・文書管理業務(文書・資料の整理保存、受付・発送)</li> </ul>
専門知識や技術を必要とするもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・設計・測量、図面作成業務</li> <li>・情報、電算システム関連業務</li> <li>・大規模工事等の審査・検査等業務</li> <li>・調査研究業務(計画策定のための調査研究等)</li> </ul>
業務が一度に集中するもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・健康診断業務等</li> <li>・普及・啓発業務</li> </ul>
業務委託により効果的な運営が期待できるもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・イベント等の運営業務</li> <li>・研修会・講習会の企画・運営業務</li> </ul>
施設の管理運営に関するもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・公の施設の運営業務</li> <li>・庁舎管理業務(庁舎清掃、保守管理、警備等)</li> <li>・公用車等管理・運転業務</li> </ul>

## (2) アウトソーシングに適さない業務

市が行うサービスの中で、次の業務は、市職員が直接行う必要があるアウトソーシングに適さない業務です。

ただし、人員管理などの政策的な判断であっても、その業務に付随する給与計算などの定型的な事務については、公権力の行使に直接関与しないことから、アウトソーシングを行うことが可能ですので、積極的に導入を検討してください。

### 【市職員が直接実施する業務の一例】

業務の種類	業務例
法令の規定により市が直接実施しなければならないもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・戸籍登録等の法定受託事務</li> </ul>
許認可、証明など公権力の行使にあたるもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・許認可、規制、制限、措置、賦課、滞納処分、証明等</li> <li>・農地転用・開発許可等、税の賦課、住民票・税証明等</li> </ul>
政策の企画立案など、市が判断する必要があるもの	<ul style="list-style-type: none"> <li>・予算編成、人事異動、各種計画の決定など政策立案等</li> </ul>
その他	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービスの公平・公正さを損なう恐れが大きいもの</li> <li>・重要な個人情報を扱うなど機密性の確保が特に必要なもの</li> </ul>

### 3 アウトソーシングの手法

#### (1) 業務委託

業務委託とは、市が実施する業務において、最終責任者は市に残したままで、実際の業務運営を民間に委任する制度です。

業務委託における委託とは、民法上の委任を指します。委任とは、必要な監督権を持ったまま、その業務の実施を他に委ねる行為を言います。

業務委託により期待される効果として、契約の内容に沿った事務処理の迅速化や業務効率の向上が図られることにあります。また、業務委託は、必要な手続きが比較的容易であることから、最も一般的なアウトソーシングの手法として広く利用されています。

業務委託については、最終責任が市に残りますので、対象事業、選定基準、契約条項など業務委託契約の透明性を確保するとともに、受託者である事業者が個人情報や守秘義務の保護、労働条件など関係法令を遵守するように留意する必要があります。そのため、検査などを通じて、適切に評価・管理を行うことができるように契約の段階から工夫することが必要です。

市では、電算処理委託、会議録の反訳委託、庁舎の清掃業務委託や中型バスの運転など、様々な業務において各課で活用されており、その業務範囲や業務量、委託金額など様々です。

#### 人材派遣の注意点

保険年金課の窓口業務の一部は、請負契約により民間事業者から派遣された人材が、業務を試行的に担っています。

人材派遣は、市の業務に、専門的技術をもった労働力を、現状と同じ、又は、低いコストで提供してもらうことで、有効な人員配置や人件費の削減を期待して実施するものです。

人材派遣の方法については、労働者派遣法に基づく「労働者派遣」と、民法に基づく「請負契約」の2通りの方法があり、それぞれの方法によって、実施できる業務内容に違いがあります。

例えば、労働者派遣の場合、派遣された人材に対して、市に指揮監督権がありますが、請負契約の場合は、市に指揮監督権がありませんので、市は、民間事業者から派遣された人材に対して、業務の指示をすることはできません。

活用にあたっては、どちらの方法を採用した方が、より目的を達成できるのかについて、あらかじめ検討してください。

## (2) 指定管理者制度

指定管理者制度とは、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包括的な管理・運営に関して、株式会社をはじめ営利企業・財団法人・NPO 法人・市民グループなど法人その他の団体が参加できる制度です。

指定管理者制度の導入により期待される効果として、民間が持つノウハウが活用されることで、サービスの向上が図られるとともに、効率的な管理運営が行われることが挙げられます。また、指定管理者制度により、市は、施設の管理運営に関する業務を一括して事業者に出注することができるよう、施設管理の負担を非常に小さくすることができます。

指定管理者制度については、国の調査では、過度なコスト削減競争により、行政サービスが低下する事例や、公募をしても応募者がいないといった問題が指摘されています。施設の指定期間が短いと、指定管理者施設で働く職員の雇用が安定しないなどの問題があります。より良いサービスを持続的に市民に提供できるよう、適切な指定管理料や指定期間を設定するよう留意してください。

市では、平成 17 年 3 月に「公の施設の指定管理者制度導入に関する指針」を策定し、株式会社や合同会社、社会福祉法人など様々な団体が、市内の各施設を管理運営しています。

### 指定管理者が管理運営する市の施設一覧

平成 28 年 3 月現在

施設の名称 (複合施設の場合それぞれの施設名)	指定管理者
地域福祉センター	白井市社会福祉協議会
福祉センター(老人福祉センター/青少年女性センター/福祉作業所)	白井市社会福祉協議会
高齢者就労指導センター	白井市シルバー人材センター
白井市民プール	株式会社 協栄
公民センター	NPO 法人 ワーカーズコープ
白井駅前センター(白井駅前公民館/白井駅前児童館/白井駅前老人憩いの家)	NPO 法人 ワーカーズコープ
白井運動公園	三幸 株式会社
西白井複合センター(西白井公民館/西白井児童館/西白井老人憩いの家)	NPO 法人 ワーカーズコープ
桜台センター(桜台公民館/桜台児童館)	合同会社 しろい光夢迪
障害者支援センター	NPO 法人 フラット
白井コミュニティセンター(白井コミュニティセンター/白井児童館)	合同会社 しろい光夢迪

### (3) 民間移管（民営化）

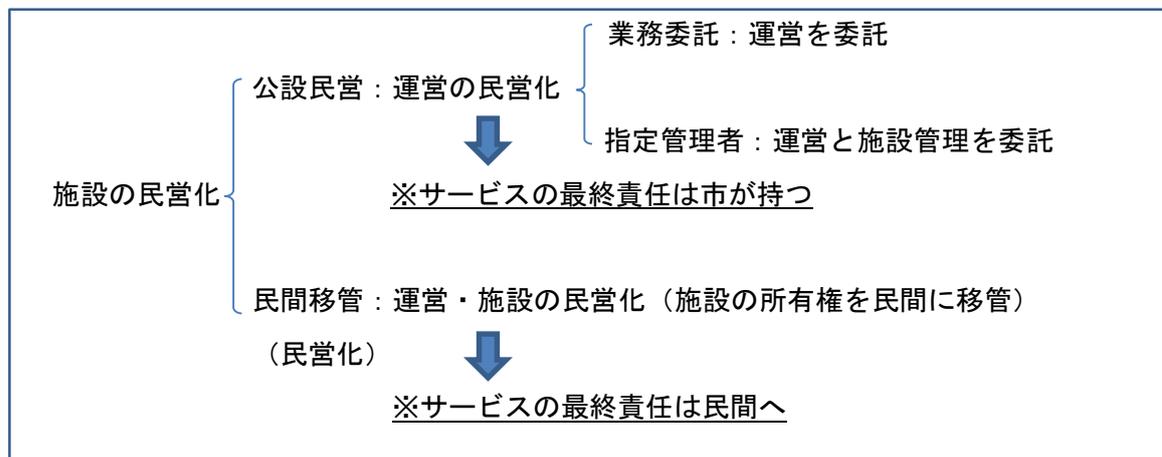
民間移管（民営化）とは、市が建設した施設の土地と建物を民間事業等に譲渡または貸与し、事業者は独立採算を基本に施設の運営にあたらせる制度です。

民間移管（民営化）により期待される効果として、民間の蓄積された専門的なノウハウの活用によりサービスの質の向上が図られることが挙げられます。また、民間移管（民営化）により、市の施設が民間の事業者の施設となるため、施設の保有コストを削減できます。

民間移管（民営化）については、市から事業者に移管された後も市民に対する十分なサービスの量や質が長期にわたり安定的に維持、確保される必要があります。そのため、事業者の選定を慎重に行うとともに、市民や利用者等に対しても、情報提供や意見聴取などを行うことで、民営化に対する理解を得るよう、十分に留意してください。

市では、民間移管（民営化）の事例はありませんが、八千代市や佐倉市では、市立保育園を私立保育園とする民間移管（民営化）が既に実施されており、また、船橋市や市川市でも、同様の取組みが計画・検討されています。

#### 施設の民営化の類型



#### (4) PFI (Private Finance Initiative)

PFIとは、公共施設等の建設、維持管理や運営に、民間の資金とノウハウを活用し、行政サービスの提供を民間主導で行うことで効率的かつ効果的な行政サービスの提供を図る手法です。

PFIにより期待される効果として、民間事業者自らが、施設を運営管理するため、運営管理費を削減するための工夫が設計段階から組み込まれています。そのため、コストの削減と質の高いサービスが、事業の計画段階から終了までの事業期間全体の長期間提供されることが挙げられます。

PFIの実施にあたっては、長期間の施設管理と業務運営を事業者任せにするため、長期間にわたって、安定したサービスの提供を担える団体である必要があります。そのため、事業者の経営状況や法令遵守については、他のアウトソーシングの手法よりも更に詳しく、より厳格に審査する必要があります。また、契約額が高額ですので、契約の透明性にも留意してください。

市では、給食センターの建設に際して、PFIを活用する予定です。給食センターについては、学校給食調理施設という目的がはっきりしていることから、全国でも比較的PFIの活用が進んでおり、近隣でも鎌ヶ谷市や八千代市などで既に実施しています。

#### アウトソーシングの手法とメリット・留意点

アウトソーシングの手法	責任者	運営	所有	メリット	留意点	市内の事例
業務委託	市	事業者	市	事務処理の迅速化 業務効率の向上	契約の透明性が必要。 (法令遵守・守秘義務等)	庁舎の清掃業務 バスの運行
指定管理者制度	市	事業者	市	施設管理の負担を削減	施設の責任者は市のため、 運営状態の把握が重要。	運動公園 市内各センター
民営化	事業者	事業者	事業者	市のしくみの見直し	民営化後も市民に対する責任がある。	事例なし
PFI	市/事業者	事業者	市	整備・運営費削減	事業者の経営状況について、 厳格な審査が必要	給食センター(予定)

### Ⅲ アウトソーシングの推進

#### 1 アウトソーシングの進め方

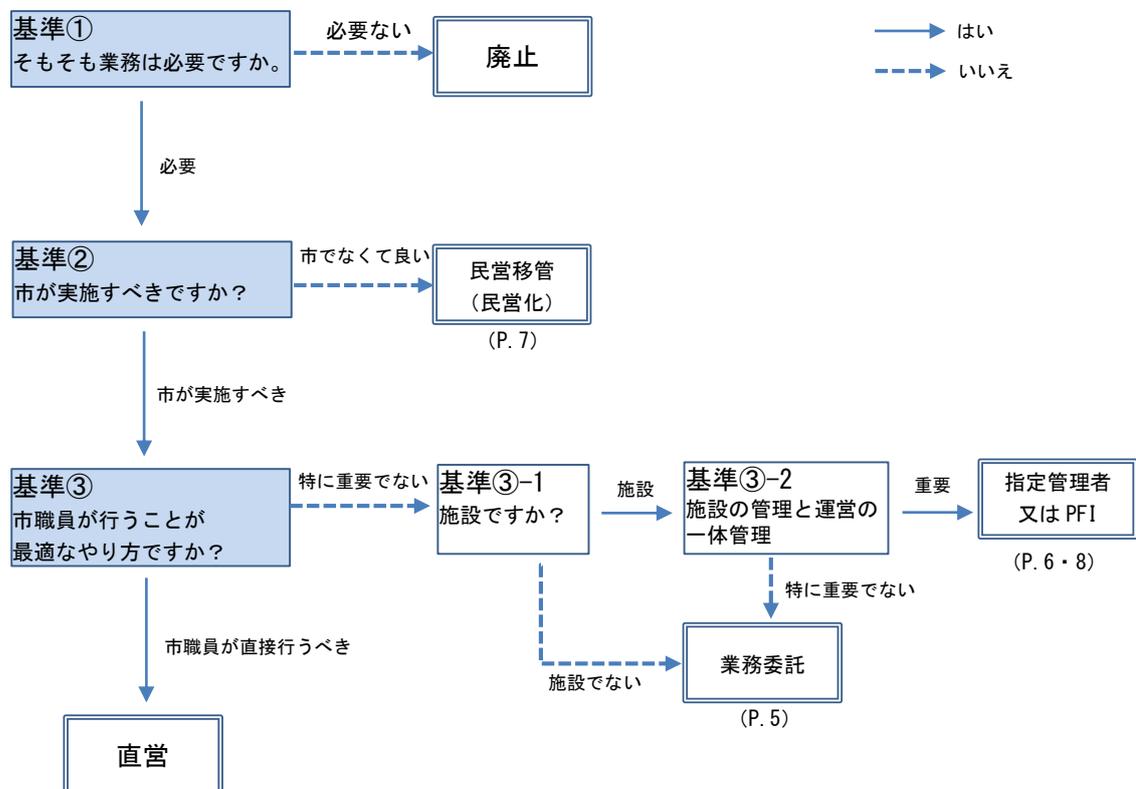
市が全庁的にアウトソーシングを推進するためには、同じ判断基準により検討していく必要があります。

どのアウトソーシングの手法が適しているか検討するための判断基準をフローチャートにしましたので、アウトソーシングの検討にあたり、参考としてください。

なお、どの業務においても市が事業を実施する場合には、市の透明性を高めるための取組みや実施過程、結果についての説明責任は重要ですが、業務にアウトソーシングの導入を検討する場合は、検討過程における説明責任が非常に重要ですので、特に意識して取り組んでください。

#### アウトソーシング推進の判断基準

市の業務について「そもそも必要なのか」、「市が実施すべきか」、「最適なやり方なのか」といった業務の意味を、そもそもから考える事業仕分けの視点を取り入れて、全体を考えながら、検討していきます。



### **基準① 業務実施の必要性（そもそも業務は必要ですか？）**

アウトソーシングの導入にあたっては、はじめに業務の必要性から確認します。

以下に該当する場合は、そもそも業務を継続する必要性が低い、又は、失われている可能性が高いので、業務自体の廃止、縮小に向けて検討します。

#### **【確認内容】**

- ✓ 既に目的を達成している。
- ✓ 社会状況の変化により需要が減少した。
- ✓ 他の業務と重複している。

### **基準② 実施主体の検討（市が実施すべきですか？）**

次に市が事業を実施する必要があるかについて確認します。

以下に該当する場合は、市が必ずしも実施する必要のない業務の可能性がありますので、廃止又は民営化を検討します。

なお、民営化した場合、実施主体及び運営主体は民間となります。

#### **【確認内容】**

- ✓ 市の役割が終了している。（同種のサービスを民間が提供している。）
- ✓ 民間の方が効果的・効率的に実施できる。
- ✓ 経営を含め民間が主体となることで採算性の確保が可能である。

### **基準③ 実施手法の検討（市職員が行うことが最適なやり方ですか？）**

最後に市職員が直接実施する必要があるかについて確認します。

以下に該当する場合は、市職員が直接実施する必要のない業務の可能性がありますので、事業にあっては業務委託を、施設にあっては、PFI や指定管理者を検討します。

特に施設については、施設の設置目的に照らし合わせて、事業と施設管理を一体的に行った方が、行政サービス水準の向上、又は経費の削減につながる場合は、指定管理者制度の導入を積極的に検討していきます。

なお、業務委託や指定管理者制度事業の実施主体は市、運営主体は民間です。

#### **【確認内容】**

- ✓ 市職員が直接実施した場合、業務遂行に要する人件費が高い。
- ✓ 一連の業務をまとめてアウトソーシングすることで、業務の省力化につながる。

## 2 実施にあたって留意すべきこと

アウトソーシングの実施にあたっては、社会情勢、市民ニーズを的確に把握し、適法性、効率性、サービスの質と安全の提供、市の責任の確保などの視点から、問題点や懸念されるリスクを十分検討する必要があります。

なお、地域の市民団体等が持つ自発性・先駆性・専門性・地域性を活かすため、市民に行政サービスをアウトソーシングする場合は、単なる経費削減のための安価な委託先として捉えることのないように特に留意してください。

- ① 法令等による基準、制約などの規定に適合していること。
- ② 施設の保守点検等が十分行われ、安全確保が図られること。
- ③ 現状と比較して、経費の縮減や効率的な執行が図られること。
- ④ サービスの低下を招かないこと。
- ⑤ サービスの提供が長期的かつ安定的に提供されること。
- ⑥ 市の指揮・監督が担保され、市と相手方の責任分担が明確にされること。
- ⑦ 個人情報等の守秘義務が確保されること。
- ⑧ 一連の行為に関して、公平・透明性が確保されること。

## IV 今後の取組み

市は、この指針に基づき、市が実施するあらゆる業務について、アウトソーシングの検討を進め、(仮称)行政経営改革ビジョンや(仮称)行政経営改革アクションプランに位置付けて、計画的にアウトソーシングを推進していきます。

また、この指針は、法制度の改正や社会経済環境等の変化を踏まえ、必要に応じ、見直しを行います。