

平成19年10月22日

アウトソーシングに関する問答集

第1版(案)

平成19年10月

行政管理課

目次

問 1	行政改革第2次実施計画で示された職員数の削減目標はどのように定めたのか。	1頁
問 2	職員数の削減目標は、アウトソーシングすることで達成していくのか。	1頁
問 3	アウトソーシングの対象と位置づけた44項目はどのようにして決めたのか。	1頁
問 4	非常勤特別職での対応もアウトソーシングの対象としているが、そもそもアウトソーシングの定義をどのように考えているのか。	2頁
問 5	現業職の業務のアウトソーシングを積極的に進めているように感じるが、職種によって進め方の違いがあるのか。	2頁
問 6	アウトソーシング対象事務事業及び業務(案)が実現することで、どの程度の職員数の削減、経費削減が見込まれているのか。	2頁
問 7	アウトソーシング対象事務事業及び業務(案)を変更することはないのか。	3頁
問 8	アウトソーシングすることのリスクについて、十分に論議してきたのか。	3頁
問 9	アウトソーシングで、これまでと同様のサービス水準が確保されるのか。	3頁
問 10	民営化は課題も多く十分な検証が必要だが、どのように対応してきたのか。	4頁
問 11	民営化と指定管理者制度の違いは何か。	4頁
問 12	民間委託と労働者派遣の違いは何か。	4頁
問 13	アウトソーシングは雇用条件の悪化の恐れもあるが、どのように考えるのか。	5頁
問 14	アウトソーシングには、市民の評価が必要だと思うが、どのように考えるのか。	5頁
問 15	市長以下、職員、議会、市民がアウトソーシングに対する意識を共有することが必要だと思うが、どのように考えるのか。	5頁
問 16	アウトソーシングすることによって、職員がこれまで積み上げてきた、市民の信頼が守られるのか。	6頁
問 17	本年度末に策定予定のアウトソーシング推進計画は、どのような手順で策定していくのか。	6頁
問 18	市職員労働組合及び同労働組合連合会との協議や交渉はどのような手順で行っていくのか。	6頁
問 19	アウトソーシングの目的はコスト削減だけなのか。	7頁
問 20	アウトソーシングが職員の意識改革・人材育成につながるのか。	7頁
問 21	委託業者の選定方法はどうか。県内企業を優先するのか。	7頁
問 22	退職者不補充とした理由は。	7頁

問 1 行政改革第 2 次実施計画で示された職員数の削減目標はどのように定めたのか。

平成 19 年 3 月に策定した高知市行政改革第 2 次実施計画では、持続可能な行財政運営を確立するため、「平成 19 年度から 3 カ年で 190 億円の収支改善」と「平成 24 年度までに市民 130 人当たり 1 人の職員数に削減」することを数値目標として掲げました。

この中で、職員数の削減目標については、全国の中核市の平均的な職員数の実態を踏まえて、組織としての目標を明確にし、全職員一丸となった取組を進めるうえでの決意表明として設定したものです。

業務量を確定しないまま目標を設定するこの手法について、賛否両論のご意見もいただきましたが、すでに、かなりの中核市は、人口 130 人あたり 1 人の職員数まで定数を削減しており、組織のスリム化という点で、全国の中核市と比較して遅れがみられる本市の状況を踏まえれば、先に目標数値を設定するこの手法が、最も効果的と判断しました。

問 2 職員数の削減目標は、アウトソーシングすることで達成していくのか。

職員数の削減については、アウトソーシングだけでなく、事務事業の廃止に向けた検討や業務プロセスの改善等による業務量の削減、また、組織・機構の見直しなど、総合的な取組により、市民 130 人当たり 1 人の職員数という削減目標を達成したいと考えています。

問 3 アウトソーシングの対象と位置づけた 44 項目はどのようにして決めたのか。

アウトソーシング対象事務事業の選定に当たっては、市民サービスを低下させないことを最優先に、本年 4 月から開始した事務事業の総点検において、すべての職場でアウトソーシングの可能性を検証し、その上で、サマーレビューや行政改革推進本部等において全庁的な論議を重ねてきました。論議の対象としては、各職場から積み上げてきた事務事業がある一方で、企画財政部からの提案により検討することとした事務事業もありますが、最終的には、行政改革推進本部において、その事業内容や民間企業等の動向、他都市の状況等を踏まえながら、本市においても、十分に実現が可能と判断したものについて、アウトソーシング対象事務事業及び業務(案)として、とりまとめたものです。

なお、項目ごとに、検証の度合いに濃淡があることから、今後、想定される課題の解決も含めて、アウトソーシングの具体的な効果や実現に向けたプロセス等の詳細について、10 月から各部局と企画財政部で具体的な協議を重ねていくとこととしています。

問 4 非常勤特別職での対応もアウトソーシングの対象としているが、そもそもアウトソーシングの定義をどのように考えているのか。

アウトソーシングという言葉の定義は、アウト(外部)とソーシング(資源化)からなっており、「外部に資源を求める」という意味とされ、狭義では「業務の外部委託」とも言われておりますが、本市では、公益を多様な実施主体で担っていくという観点から、民営化も含めて広義にアウトソーシングとしています。

非常勤特別職がアウトソーシングに該当するかどうかという点については、論議もあるところですが、職員ではない外部の人材を非常勤特別職に任命して活用するという観点から、アウトソーシング推進計画に盛り込むこととしています。

問 5 現業職の業務のアウトソーシングを積極的に進めているように感じるが、職種によって進め方の違いがあるのか。

本年 4 月から取り組んできた事務事業の総点検の中では、職種にかかわらず、すべての事務事業を対象にアウトソーシングの可能性の検証を行い、今般、現段階でのとりまとめ結果を示しました。しかしながら、事務職が対応している分野も含めてアウトソーシングが可能な事業はまだあると考えており、引き続き、職種にかかわらずアウトソーシングの可能性の検証を行うこととしています。

問 6 アウトソーシング対象事務事業及び業務(案)が実現することで、どの程度の職員数の削減、経費削減が見込まれているのか。

今般とりまとめたアウトソーシング対象事務事業及び業務(案)については、10 月から各部局と企画財政部でさらなる協議を行い、その詳細を詰めていくこととしているので、現段階では、職員及び経費の具体的な削減数値を示せる状況にありませんが、アウトソーシングの推進、事務事業の抜本的な改革による事業の廃止、業務プロセスの改善など、総合的な取組により、行政改革第 2 次実施計画に掲げた収支不足の改善と職員数の削減目標を達成したいと考えています。

なお、アウトソーシングによる職員数及び経費の削減見込の具体的な数値については、10 月から実施する各部局との協議の場において、十分な検証を行った後、11 月上旬には、一定のとりまとめを行いたいと考えています。

問 7 アウトソーシング対象事務事業及び業務(案)を変更することはないのか。

今般とりまとめたアウトソーシング対象事務事業及び業務(案)は、その事業内容や民間企業等の動向、他都市の状況等を踏まえながら、本市においても、十分に実現が可能と判断したものであり、現段階では変更は想定していませんが、今後、関係者等への説明や詳細を協議する中で、新たな課題等が発生し、解決する手だてがないと判断した場合は、アウトソーシングの計画を変更することもあり得ると考えています。

また、44項目をアウトソーシングの対象と位置づけましたが、対象事業については現段階でのとりまとめであり、今後もアウトソーシングの可能性を検証していくとともに、業務プロセスの改善の作業を進める中で、また、法改正が行われること等にあわせて、新たにアウトソーシング対象事務事業を追加していく予定です。

問 8 アウトソーシングすることのリスクについて、十分に論議してきたのか。

今回のアウトソーシング対象事務事業を選定するに当たっては、サマーレビューの場などで問題点やリスクなども含め、様々な意見を出し合い論議してきたところであり、それぞれの事務事業によって出された意見は異なりますが、共通する主要な課題としては、受皿となる団体等の見通し、サービス水準の確保、関係者との合意形成などがありました。

また、論議する中では、この部分はリスクが大きいので、アウトソーシングより直営とするべきとの結論が出されたものもありますし、一方で、学校給食調理業務のように安全性の確保に課題はあるが、発注の方法やモニタリングの仕組みを構築することで解決できるとの方向性が出されたものもあります。

今後についても、アウトソーシングの実施に向けて、様々な角度からリスクを想定し、リスク回避に向けた解決策やサービス水準の確保など、十分な検討をしなければならないものと考えています。

問 9 アウトソーシングで、これまでと同様のサービス水準が確保されるのか。

アウトソーシング対象事務事業を選定するに当たっては、サービス水準の確保を最優先に、様々な意見を出し合い論議してきたところであり、発注の方法やモニタリングの仕組みを構築することなどで解決できると判断したものをアウトソーシングの対象と位置づけたところです。

今後のアウトソーシングの詳細を協議する中でも、サービス水準の確保を最優先に協議しなければならないものと考えています。

問 10 民営化は課題も多く十分な検証が必要だが、どのように対応してきたのか。

民営化は、行政の管理責任が離れることなどもあり、特に慎重な検討が必要ですが、今回、民営化の方針を出した施設は、その移譲先も想定して具体的な論議を行いました。

昭光園、おおなる園は、施設の開設以降、適正に運営を続けている社会福祉法人昭和会への移譲による民立民営化を図るものです。また、保育園は、市立の倍以上に当たる58の保育園が現在、民立で運営されている状況から、民営化によるサービスの低下はないものと判断しています。

一般的に、民営化は、業務内容や受皿となる組織形態によっては、サービスを受ける市民の方々に大きな影響を与えることから、今後も十分な検証を行いながら、慎重な対応を心掛けなければならないものと考えています。

問 11 民営化と指定管理者の違いは何か。

指定管理者制度は、公の施設の管理に関する制度で、市の権限の一部を指定管理者に委任して行わせるものであり、行政処分に該当する施設の使用許可を指定管理者が行うこともできます。その要件として、指定管理者が行う管理の基準や業務の範囲などは、条例で規定しなければならず、また、指定する団体は、あらかじめ議会の議決が必要となることなど、基本的な部分は市の管理下に置かれることとなり、行政の管理責任が離れる民営化と、この点において大きな違いがあります。

問 12 民間委託と労働者派遣の違いは何か。

民間委託の契約形式である請負と労働者派遣契約は、法的な性質を異にするものであり、指揮命令権や危険負担、経費負担などに違いがあります。

指揮命令関係については、請負が、ある業務の執行を約することを契約し、当該業務に従事する労働者を注文主（高知市）の指揮命令下におくことができないのに対し、労働者派遣は、派遣先（高知市）が派遣労働者を直接指揮命令し労働に従事させるという違いがあります。

また、請負は、業務執行に至るまでのさまざまな危険を、請負業者が負担するものであり、業務執行に関する経費については、請負業者が負担するものに対し、労働者派遣は、業務執行に至るまでのさまざまな危険を派遣先（高知市）が負担するものであり、業務執行に関する経費も派遣先（高知市）が負担することになります。

近年、適正な指揮命令が行われていない偽装請負が社会的問題ともなっており、実施する際には、関係機関とも十分な協議が必要になります。

問 13 アウトソーシングは雇用条件の悪化の恐れもあるが、どのように考えるのか。

アウトソーシングの実施は、県内の有効求人倍率が0.50倍と低水準の中で、雇用の場を確保する観点からも有効な取組であると考えていますが、近年、パートやアルバイト、派遣や契約社員等の非正規雇用者、いわゆる不安定労働者と呼ばれる方々が、若年層を中心に急激に増加している状況を踏まえれば、委託の仕様決定やアウトソーシングの相手方の選定に当たっては、雇用、労働条件の確保という面についても十分に配慮しなければならないものと考えており、今後、委託仕様の条件設定などにおいて、具体的な検討を行います。

問 14 アウトソーシングには、市民の評価が必要だと思うが、どのように考えるのか。

サマーレビューや行政改革推進本部では、アウトソーシングの留意事項として、サービス水準を確保していくことが最も重要ではないかという論議がなされたところであり、アウトソーシング対象事業には、サービスの利用者である市民からの評価をいただくことが必要だと考えています。

行政改革第2次実施計画の中で、執行評価を客観的に評価できる仕組みを検討し、政策評価にもつなげていく(仮称)行政評価推進方針を平成20年度中に策定することとしていますので、今後、アウトソーシングを推進していく中で、市民による評価制度をいかにして築き上げていくかの検討を進めたいと考えています。

問 15 市長以下、職員、議員、市民が、アウトソーシングに対する意識を共有することが必要だと思うが、どのように考えるのか。

アウトソーシングは、言わば、これまで行政として取り組んできた仕組みや手法を大幅に変えていくことであり、その目的や必要性が十分に理解されなければ、市民の方々はもちろんのこと、現場の職員においても不安や戸惑いが生まれ、実効性のあるアウトソーシングが実現しない恐れがあります。

そのため、これから予定している各部局と企画財政部とのアウトソーシングに関する個別協議や予算編成作業等を通じて、十分な意見交換を行い、庁内における、一層の目的意識の共有化を図っていくとともに、議会、市民の方々に対しても、あらゆる機会を通じて、アウトソーシングの内容だけでなく、その必要性も含めて、十分な説明を行っていかなければならないものと考えています。

問 16 アウトソーシングすることによって、職員がこれまで積み上げてきた、市民の信頼が守られるのか。

アウトソーシング対象事務事業を選定するに当たっては、サービス水準の確保を最優先に論議し、信頼性において懸念される事項についても、発注の方法やモニタリングの仕組みを構築することなどで解決できると判断したものをアウトソーシングの対象と位置づけたところ です。

ただし、懸念される事項の不安が払拭されたとしても、これまで行政が担ってきたことにより信頼性が確保できていたという一面もありますので、この点については、それぞれのアウトソーシングの仕組み等について、十分な説明を行っていくとともに、アウトソーシング後も徹底的な検証を行いながら、信頼性を確保しなければならないものと考えています。

問 17 本年度末に策定予定のアウトソーシング推進計画は、どのような手順で策定していくのか。

これまでに、アウトソーシングの対象とする事務事業を明らかとし、その手法と実施時期について、一定のとりまとめを行いました。今後は、コスト削減効果や取組工程などの具体的な協議・検証が必要です。

そのため、10月に各部局と企画財政部でそうした詳細に関する具体的な協議を行った後、11月上旬に行政改革推進本部会で協議結果をとりまとめ、以降、議会の行財政改革特別委員会や有識者等で構成される行政改革推進委員会等にも意見をいただきながら、平成20年3月までにはアウトソーシング推進計画を策定したいと考えています。

問 18 市職員労働組合及び同労働組合連合会との協議や交渉はどのような手順で行っていくのか。

今後、市職員労働組合及び同労働組合連合会（以下「組合」という。）との間でアウトソーシングに関する事項について協議を重ねていくこととなりますが、協議事項が多岐にわたることや部局毎に異なる課題を持つての協議となることから、各部局が行う分会との協議を踏まえたものとしなければなりません。ただし、組合との交渉窓口は、あくまで総務部であり、最終的には総務部において協議又は交渉を行うこととなりますので、分会との協議又は交渉の際には、本市の財政状況を克服するために必要な取組みであることやコスト削減効果やサービス水準の確保について十分な説明をしていただく必要があります。

問 19 アウトソーシングの目的はコスト削減だけなのか。

アウトソーシングは、コスト削減による財政危機の克服だけではなく、有効求人倍率が0.50倍という全国最低レベルにある雇用環境の改善や、地域団体やNPO等による協働のまちづくりの推進など、今の行政に求められている様々な課題の解決にもつながっていくものであり、今後、アウトソーシングの詳細について協議する際には、そうした多面的な効果を生み出せるような手法等も検討しなければならないと考えています。

問 20 アウトソーシングが職員の意識改革・人材育成につながるのか。

アウトソーシングを推進していくためには、市が責任を持って直接実施すべき事務事業を明確にしなければなりませんし、アウトソーシングした事業そのものと、事業者への監督や評価を厳正に行っていかなければなりません。この公務のあり方を見つめ直すことが、大きく職員の意識改革と人材育成につながるものと考えています。

また、アウトソーシングを通して民間の持っているノウハウを学ぶことで、新たな視点に立った政策立案能力や事務執行能力といった人材育成面の強化が図られるものと考えており、アウトソーシングの推進によって、職員の意識改革・人材育成につながる効果があると考えています。

問 21 委託業者の選定方法はどうか。県内企業を優先するのか。

委託業者の選定方法は、アウトソーシングする業務の内容やアウトソーシングの手法によって異なるので、10月から実施する各部局と企画財政部との個別協議の場等を通じて、検討を行っていきます。

なお、アウトソーシングの実施は、県内の有効求人倍率が0.50倍と依然として低水準の中で、民間企業等に業務を委託することによって雇用の場を確保する観点からも有効な取組であり、地元企業等に対応できない特殊技術などが必要な場合を除いて、基本的には地元企業を中心に委託していきたいと考えています。

問 22 退職者不補充とした理由は。

今般、退職者不補充の方針を示した業務については、アウトソーシング後に必要とされる職員数の見込みや退職者数の推移を踏まえながら、長期的な視点で判断し、新たに職員を採用することにはならないと考え、退職者不補充を方針としたところで。