

外部委託等専門部会報告書

アウトソーシングの更なる推進に向けて

平成16年11月

栃木県行政改革推進委員会

目次

はじめに	1
第1章 外部委託等を取り巻く動き	
1 背景	2
(1) 行政サービスの民間開放の促進	
(2) 行政運営の効率化等の要請	
(3) NPO・ボランティア等との協働の要請	
2 県における外部委託等推進の経過	3
(1) 栃木県業務外部委託基本指針の運用	
(2) 業務外部委託等推進検討会における検討	
(3) 平成15年度行政監査「事務事業の外部委託について」の実施	
3 外部委託等推進の現状と課題	4
第2章 外部委託等の推進の基本的考え方	
1 外部委託等の推進のあり方	6
2 行政と民間との役割分担	6
3 外部委託等の推進による効果と留意点	7
(1) 効果	
(2) 留意点	
第3章 外部委託等を検討すべき分野・業務と推進方策	
1 栃木県業務外部委託基本指針等に基づき一層推進する分野	9
(1) 定型的で大量に作業を行う業務	
(2) 特定期間に集中する業務	
(3) 民間の専門的知識・技術を活用できる業務	
(4) イベント・研修等の企画運営に関する業務	
(5) 現業的業務	
(6) その他外部委託等が適切な業務	
2 国や他県の動向を踏まえ新たに推進する分野	10
(1) 公の施設の管理運営業務	
(2) 法令等により実施主体等に制限のあった業務	
(3) 構造改革特区や地域再生構想における提案事例	
(4) 他県に先進事例のある業務	
3 指定管理者制度の円滑な導入	10
(1) 基本的考え方	
(2) 問題点、留意点	
(3) 民間競合施設の見直し	
4 外部委託等の推進方策	12
おわりに	13
参考資料	
1 栃木県業務外部委託基本指針	15
2 外部委託等専門部会設置要領	17
3 検討経過	18
4 外部委託等専門部会委員名簿	19

はじめに

地方分権の本格化、市町村合併の進展等を踏まえ、地方の自主性を活かした、効果的で効率的な行政運営を進めていくためには、外部委託や民営化等のさらなる推進により、行政運営の一層の簡素・効率化に努めることが求められている。

県においては、「栃木県新行政改革大綱（改訂版）」や「栃木県業務外部委託基本指針」等に基づき、既に外部委託等の推進が図られているが、より積極的かつ計画的な外部委託等の推進に向けて、栃木県行政改革推進委員会に外部委託等専門部会（以下、「部会」という。）が設置され議論を重ねてきたところであり、その内容を本報告書にまとめた。

本報告書における主な用語の定義

外部委託とは

県の業務について行政が立案し、具体的な実施を外部（民間企業、団体、個人等）に委ねること。

民営化とは

県の業務のうち、民間との役割分担の観点から、民間が主体となってサービスの提供を行う方が望ましいものについて、その業務の全部又は一部に関する業務執行を、所有権の移転を含め民間に委ねること。

アウトソーシングとは

従来は、「外注」や「外部委託」と訳されていたが、近年では幅広く解釈される傾向にある。行政運営に民間企業や外部の団体及び個人のノウハウ等、外部の資源を積極的に活用すること。

外部委託等とは

外部委託や民営化、移譲など、行政運営に外部の資源を活用する、多様な手段。「アウトソーシング」と同義。

第1章 外部委託等を取り巻く動き

当部会での検討に当たっては、まず、前提となる、外部委託等推進の背景や県におけるこれまでの取組や現状と課題について整理した。

1 背景

(1) 行政サービスの民間開放の促進

経済のグローバル化、少子高齢化の進展等社会経済情勢の大きな変化に伴い、住民ニーズは多様化し、あらゆる規制制度や行政のあり方の抜本的な転換が求められている。競争原理にさらされている民間企業は、そのような環境変化に敏感に対応しつつあるが、一方、行政自らがサービスを提供している分野及びサービスの提供主体が一定の法人に限定されている分野、公的関与の強い分野においては、競争原理が十分に機能しないために、社会経済情勢の変化に適応できておらず、非効率なサービス提供の体制となっている面がある。

このような状況において、三位一体の改革の推進、地方分権の本格化、市町村合併の進展等により、地方の自由度は拡大するとともに、地域の自立が求められている。

「官から民へ」、「国から地方へ」を徹底するために、「公の施設の指定管理者制度（注1）」の導入、「地域再生プログラム（注2）」の策定など、アウトソーシングの阻害要因となっている制度の改正等により、行政サービスの民間開放の促進が図られており、地域の知恵や特性を反映しうる柔軟で弾力的な執行体制を実現するとともに、地域の資源を有効活用し、事業機会や雇用の創出につなげることが期待されている。

また、国においては、本年6月に示された、いわゆる「骨太の方針 2004」において、官が行う範囲を明確化する「市場化テスト（注3）」を新たに導入することとし、官製市場の民間開放をより積極的に推進していくこととしている。

< 国の動き >

- 平成 15 年 6 月 公の施設の指定管理者制度の導入（地方自治法の一部改正）
- 10 月 地域再生本部の設置
- 11 月 行政サービスの民間開放の阻害要因等に関する調査（内閣府）
- 12 月 地域再生推進のための基本方針・プログラム（地域再生本部）
- 平成 16 年 3 月 規制改革・民間開放3か年計画の策定
- 4 月 規制改革・民間開放推進会議の設置
- 6 月 骨太の方針 2004 の策定（市場化テストの導入等）
- 8 月 規制改革・民間開放推進会議中間とりまとめ

（注1）公の施設の管理について、これまでの「管理委託制度」から民間事業者の参入を可能とした「指定管理者制度」に移行した。平成 15 年 6 月、地方自治法の一部改正。導入について、平成 18 年 9 月まで経過措置あり。

（注2）地域再生本部において策定された、地域が「自助と自立の精神」に基づき、地域経済の活性化と地域雇用の創造を実現化するためのプログラム。

（注3）米国、英国、オーストラリアなどで、既に実施されてきた官民の競争入札制度。国は、平成 16 年度にモデル事業を選定し、平成 17 年度から試行的導入を図るとしている。

(2) 行政運営の効率化等の要請

近年、長引く景気低迷による税収減、三位一体の改革による国庫補助負担金・交付税の減少等により、地方自治体における財政状況が一層厳しさを増していることから、単純な一律カット的な手法が既に限界に達し、事業費の抜本的な削減が必要となってきた。そうした中で、行政と民間との役割分担の明確化により、高い専門性や能力を有した外部資源の積極的な活用による戦略的なアウトソーシングを推進し、これまで以上に行政運営の効率化、行政経費の抜本的な節減を図ることが求められている。

(3) NPO・ボランティア等との協働の要請

従来、社会的な課題や住民ニーズに対応するのは行政の役目という認識が一般的であったが、近年、社会経済情勢が変化するなかで、柔軟で迅速な対応が可能なNPO（注4）・ボランティア等による活発な活動が展開されており、多岐にわたる課題を解決するための新たな担い手として注目されている。

これからの地方分権型社会においては、それぞれの地域が自立し、地域の特性や住民ニーズ等を踏まえながら、課題への取り組みや、知恵と工夫による活性化を図ることが求められている。そのためにも、行政、民間企業、NPO・ボランティア等が目的意識を共有するとともに、互いの特性を理解・尊重しながら、対等の関係のもとに連携する「協働」が必要とされており、行政サービスを外部に委ねる場合においても、これらの民間セクターとの連携・協働が不可欠なものとなっている。

2 県における外部委託等推進の経過

(1) 栃木県業務外部委託基本指針の運用

県では、「栃木県新行政改革大綱（改訂版）」において、行政と民間との役割分担を明らかにし、県の業務について、「民間にできることは民間に委ねる」という視点から、民間ノウハウの活用によって、より一層効率的で質の高い行政サービスが期待できるもの、また、民間に任せたいほうが効果的なものについては、積極的に外部委託や民営化等を推進することとしている。

外部委託等の推進に当たっては、「栃木県業務外部委託基本指針（平成14年4月1日施行）」に基づき、各部局において、「とちぎ政策マネジメントシステム（注5）」における検討の際や、当初予算編成の際に外部委託等の検討が行われているほか、事務事業の見直し等により、可能なものから順次外部委託等が進められている。

平成13年度以降に新たに外部委託等が実施された主な業務は、P5のとおり。

（注4）Non-Profit Organization の略。市民の行う自由な社会貢献活動を目的とする「民間非営利団体」を指し、NPO 法人を含む。

（注5）21世紀にふさわしい効率的で質の高い県政を確立していくための、栃木県独自の政策評価手法。とちぎ21世紀プランに掲げた73の施策について、県が今どんな状況にあるのかを把握・分析（現状評価）することで、今後、優先的に取り組むべき課題を明確にし、それに対する最も効果的な改善方法を検討していくもの。新規事業について外部委託の検討も含めて行うこととしている。

(2) 業務外部委託等推進検討会における検討

平成 15 年度からは、庁内に業務外部委託等推進検討会が設置され、部局横断的な業務の外部委託等の可能性などについて、他県の情報収集や推進方策の検討が行われている。

(3) 平成15年度行政監査「事務事業の外部委託について」の実施

平成 14 年度に県が実施した事務事業の外部委託のうち、予定価格が 100 万円を超えるもの 57 事業が選定され、監査が実施された。監査結果は概ね適正であったが、事務事業の外部委託の可能性について、今後さらに検討を行うことが要望として出された。

< 県の動き >

平成13年度	栃木県新行政改革大綱（改訂版）の策定 栃木県業務外部委託基本指針の策定
平成14年度	同指針の運用開始
平成15年度	業務外部委託等推進検討会の設置、開催 行政監査「事務事業の外部委託について」の実施
平成16年度	外部委託等専門部会の設置、開催 外部委託等可能性調査の実施

3 外部委託等推進の現状と課題

平成14年度に、総務省により、各都道府県における外部委託等の実施状況調査が実施された。その結果によれば、栃木県では、警備、清掃、施設の運営事務などについては、外部委託が進んでいるが、学校用務員事務（全国委託率は23%）については外部委託は行われていない。

平成15年度には、内閣府により、行政サービスの民間開放の阻害要因等（注6）に関する調査が実施され、全回答団体中の約30%が法令等制度的な阻害要因があると回答した。また、その他の阻害要因として、適当な委託先がない、職員の処遇の問題等があげられた。

現在のように、厳しい財政状況のなか、県民サービスの向上を図っていくためには、外部委託等の推進により事業の効率化・効果的な執行を図ることが重要であり、今後は、職員一人ひとりが経営感覚を養い、内部から改革する組織風土に変えていくとともに、国における規制緩和等の動きを捉えつつ、新たな手法なども取り入れることにより、外部委託等の積極的かつ計画的な推進をしていくことが課題と考える。

//////////
(注6) 例えば、図書館の管理運営について、図書館法により館長を置くという規定があるため、館長を含めた包括的な管理委託ができないことなどが、阻害要因として回答された。

平成13年度以降新たに外部委託等が実施された主な業務

	区 分	委 託 先	業 務 名	
1	定型的業務	民間企業	盲・聾・養護学校スクールバス運行業務	
2	特定期間集中業務	公共的団体	全国障害者スポーツ大会栃木県選手団派遣	
3	高度・専門的業務	民間企業	防災行政関連保守管理業務	
4		〃	共用コンピュータ運用管理業務	
5		N P O	とちぎボランティアNPOセンター運営業務	
6		〃	NPO・ボランティア入門講座開催業務	
7		〃	NPOマネジメント講座開催業務	
8		〃	DV防止法に基づく一時保護業務及び相談業務	
9		民間企業	とちぎボランティアNPOセンターホームヘルプ及び活動団体データベース作成業務	
10		公益法人	看護職員に対する現地研修	
11		〃	ホームヘルパー研修	
12		〃	少子化問題に関する普及啓発事業	
13		民間企業	公共職業訓練（特別職業訓練事業）	
14		公共的団体	看護師養成所専任教員再教育研修	
15		公の施設の管理運営業務	公益法人	青少年センター管理運営業務
16			〃	健康づくりセンターの維持管理、使用料徴収事務等
17	〃		肢体不自由者更生施設の管理運営	
18	〃		母子福祉センターの管理運営、母子家庭等就業支援センター事業	
19	〃		栃木県なかがわ水遊園管理運営業務	
20	その他外部委託が適切な業務	〃	外国人に日本語を教えるボランティアグループの養成	
21		〃	海外情報提供事業	
22		〃	とちぎ観光センター運営管理業務	
23		民間企業	中高年離職者に対する再就職支援業務	
24		〃	職員研修業務	

「地方の行政のアウトソーシングに関する調査（H15内閣府）」結果に、各部局からの聞き取りを加え、取りまとめられたものである。

第2章 外部委託等の推進の基本的考え方

外部委託等の推進の基本的な考え方について、委員間で意見交換を行い、推進のあり方、外部委託等による効果、問題点や留意点について、以下のとおり考え方をまとめた。

1 外部委託等の推進のあり方

外部委託等の検討に当たっては、行政と民間の役割分担、県と国、市町村の役割分担等を明らかにし、県の担うべき領域を明確化するとともに、県が提供する行政サービスであっても、「民間にできることは民間に委ねる」という視点から、民間的手法を活用することにより、一層効率的で質の高い行政サービスが期待できるものや、民間に任せたほうが効果的なものについては、積極的に外部委託や民営化等を進めていくべきである。外部委託等は、単なる外注ではなく、業務の効率化と併せてコストや人員の削減が行われる「業務改善委託」であることが前提である。

また、委託者と受託者、双方にとって良いものでウィン・ウィン（WIN-WIN:注7）の関係を築くことが重要である。

さらに、外部委託等の推進に当たっては、サービスの受け手である住民の立場に立って、そのニーズにふさわしいサービスの提供が確保されることが重要であり、そのためには、どの実施主体がサービスを担えば受け手である住民にとって最も良いかを最優先に考えるべきである。

2 行政と民間との役割分担

これまでの県と市町村や民間企業等との様々な分野における関係や、県が担ってきた機能や役割のあり方を見直し、県が果たすべき役割や、県と市町村、行政と民間企業等との役割分担を明確にするとともに、それぞれの役割を基本とした連携協力関係を構築し、この連携協力の下に、県民の視点に立って、多様な手段を活用して簡素で効率的な行政運営を図っていくことが求められている。

地方分権の推進や厳しい財政状況、住民ニーズの多様化等、近年の環境変化に対応し、従来行政が担っていた部分に民間の力を活用することが重要であり、その意味において本来行政が自ら行わなければならない業務の範囲を明確にする必要がある。

近年、法令等に存在する外部委託等の阻害要因は、解釈・運用によっても緩和される傾向にあり、民間が担うことができる業務の範囲は、今後、さらに拡大していくことが予想される。行政の業務は、自ら守らなければならない核の部分に集中させて、それ以外の業務については、高度な専門性や能力を有した民間に委ねることにより、業務遂行の効率化、高度化を図るべきである。行政は、民間では困難又は不十分であるサービスの提供を担うものとし、また、民間における自立的な活動を促すための環境整備に努める必要がある。

行政の守備範囲は、時代とともに変化するものであり、民間との役割分担については、不断に見直しをしていくべきである。

//////////

（注7）どちらにとっても有利なこと。双方が得をすること。

3 外部委託等の推進による効果と留意点

(1) 効果

ア 住民サービスの質的向上

競争原理の導入を通じて民間の知恵と努力が発揮されることにより、当該事業の効率性・創造性が向上し、より多様で住民ニーズに即したサービスの提供等が期待できる。

イ 行財政の効率化

社会環境が複雑化し、行政需要が変化・拡大する中で、官は、真に官が自ら行うべき必然性がある業務に特化し、行政内部における人的資源等の適正配分を達成すること等により、行財政改革の実を享受することができる。

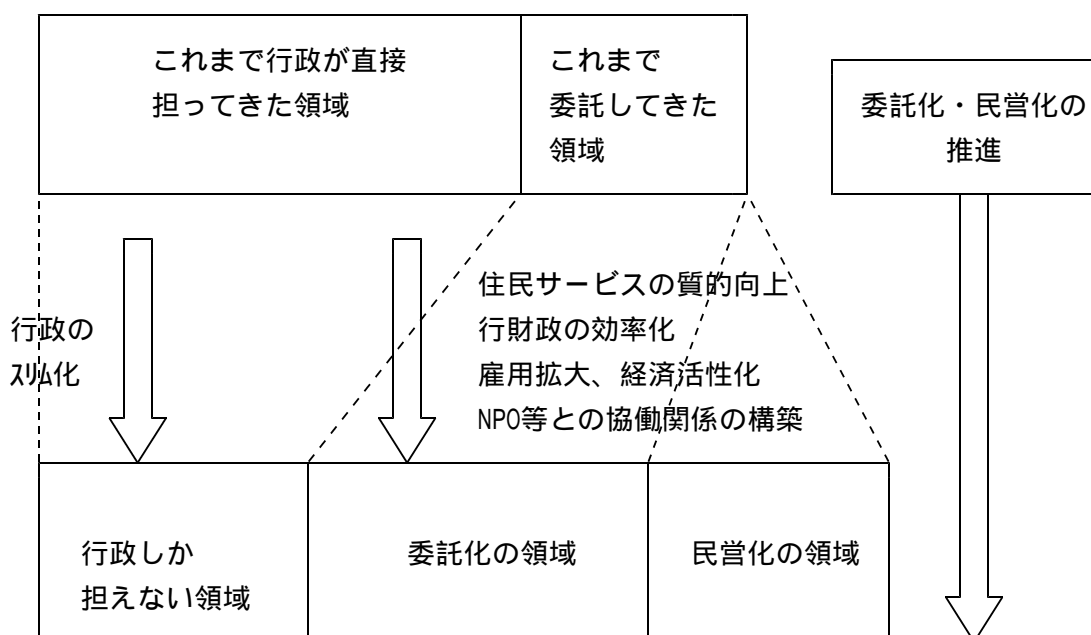
ウ 雇用拡大、経済活性化

外部の新しい知恵の活用により、新たなビジネスチャンスを生み出して、経済需要と雇用拡大等、経済の一層の活性化を図ることが期待できる。

エ NPO・ボランティア等との協働関係の構築

NPO等のもつ柔軟性や迅速性、専門性などの特性を行政施策に反映することができ、外部委託等の委託先の多様化、住民の行政への参加の促進、県民満足度の向上にもつながることが期待される。

委託化・民営化推進の効果（イメージ）



(2) 留意点

ア サービスの質の確保

外部委託等については、サービスの質を落とさないということが原則であるが、一方、サービスの質に関しては、県民の視点で費用対効果という観点から見ると、中には過剰なサービスになっている可能性もあるので、必ずしもサービスの質の低下が悪いとも言えない面もある。多様な住民ニーズに対して、どのような水準のサービスを提供するのかを決めることが重要である。

イ 個人情報の保護

行政サービスには、多くの個人情報が含まれているため、それが適正に保護・管理されているかどうかを監視するシステムをつくるべきである。外部委託等が進んでいくと、県の業務に外部から人材が入ってくることがかなり多くなるので、最も大切な守秘義務のあるデータの管理、セキュリティの管理は職員が行うなど、万全を期す必要がある。

また、受託者にも個人情報の保護の重要性を十分に認識させ、その管理を厳格に行わせることが重要である。

ウ 費用対効果の視点

外部委託等の推進に当たっては、財源と人員の有効活用が図られることが重要である。外部委託等により経費が増加するのみとなる場合も考えられるので、検討段階において、実施した場合に経費や人員にどのような変化が見込めるか、費用対効果の視点から総合的に検討することが必要である。

エ 責任の所在の明確化、安全性の確保

外部委託等によって責任の所在が曖昧にならないように、個人情報の管理や事故が発生した場合の責任などについては、契約に盛り込む必要がある。

また、県民生活に直接影響が及ぶ業務など、安全性の確保が不可欠なものについても、その確保について明確に契約に盛り込む必要がある。

オ 実施内容の検査、検証

外部委託等を実施した場合には、その実施状況が適切かどうかを適時検査する必要がある。また、実施前と実施後を比較して経済性や効率性は高まったか、サービスの質は基準を満たしているか、委託先や契約方法は適切かなど、継続して検証・改善していく必要がある。

カ 受託者側に必要なもの

受託者には、公務員がもつ守秘義務についての認識や公の資金を請け負う自覚と責任をもつことが求められる。官民双方にとって良いものとなるよう、ウィン・ウィンの関係を築くためには、委託者側と受託者側に共通の概念が必要であり、受託者が自己評価することも必要である。

第3章 外部委託等を検討すべき分野・業務と推進方策

県の業務のうち、今後、どのような分野について外部委託等を推進すべきか、具体的に検討するため、各委員から提出されたワークシート、他県の取組事例、国の法令等の阻害要因等についての各省庁の対応方針、県の職員提案事例などをもとに議論を重ね、次のとおり意見をまとめた。今後、これらの具体化を、大胆かつ細心に進めるべきと考える。なお、「その他の意見」については、個別的な事項について関連して述べられたものである。

1 栃木県業務外部委託基本指針等に基づき一層推進する分野

(1) 定型的で大量に作業を行う業務

定型的又は大量な業務で、外部委託等により行政運営の効率化や経費の節減などが期待できるもの。

- ・データ入力事務など

(2) 特定期間に集中する業務

各種展示会等開催など、特定期間に集中する業務で、外部委託等により行政運営の効率化や経費の節減などが期待できるもの。

(3) 民間の専門的知識・技術を活用できる業務

高度な技術、技能や専門的な知識を必要とするもの又は民間分野における技術革新のスピードが速いもの。

- ・情報システムの開発や保守運用
- ・病院の医事事務
- ・教育研修事業
- ・教育現場への民間からの専門的人材の活用
- ・農業大学校などへの民間講師の活用など

(4) イベント・研修等の企画運営に関する業務

各種イベント、シンポジウム、セミナー、研修会など、外部委託等により効果的な運営が期待できるもの。

(5) 現業的業務

公用車運転業務や道路維持補修業務などの業務で、外部委託等により行政運営の効率化や経費の節減などが期待できるもの。

(6) その他外部委託等が適切な業務

その他、外部委託等により行政運営の効率化や経費の節減などが期待できるもの。

- ・発電管理事務所の監視制御業務など

< その他の意見 >

消耗品の集中管理

消耗品については、民間企業では厳しく節約している状況であるため、県でも、消耗品の集中管理などが実現化されると良い。

2 国や他県の動向を踏まえ新たに推進する分野

(1) 公の施設の管理運營業務

新たに指定管理者制度が導入されたため、詳細については3に記載した。

(2) 法令等により実施主体等に制限のあった業務

従来法令等により外部委託が不可能であった業務で、法改正等により外部委託等が可能となったもの。

・文書庁外使送業務など

(3) 構造改革特区や地域再生構想における提案事例

構造改革特区や地域再生構想などにおける規制緩和等を受けて、外部委託等が推進される可能性があるもの。

(4) 他県に特徴的な事例のある業務

他県で取り組まれている事例で、本県での導入可能性について検討すべきもの。

・「総務事務（庶務事務）の集中化及びアウトソーシング（注8）」など

3 指定管理者制度の円滑な導入

(1) 基本的考え方

指定管理者制度は、従来の官製市場を民間に開放しようとする制度の転換であり、その円滑な導入を積極的に推進していくべきである。

県では、現在、庁内の検討組織において、当面は、現在管理委託をしている公の施設を対象に、施設の必要性から見直し、今後も維持すべきとされた施設について、平成18年度から指定管理者制度を導入していくということで検討が進められているが、現在管理委託している施設以外の直営の施設についても、今後とも県が直営で維持していくのか、抜本的に見直しをする必要があると思われる。制度を導入するということは、言い換えれば、「公共とは何か」という部分を明確にすることである。直営の施設についても、時代の変化の中で、多様なニーズに対応していくためには、新たな手法も取り入れていくという考え方が必要であり、施設の必要性を含め、一部委託や全面委託など、聖域なしで検討すべきである。

（注8）給与や旅費等の総務事務を「総務事務センター」などの部署に集中化して一括処理し、センター業務の一部をアウトソーシングする手法。静岡県、和歌山県、大阪府、千葉県などで導入され、今後、秋田県、鳥取県などにおいても導入される予定である。

(2) 問題点、留意点

指定管理者制度については、プラス面とマイナス面の両方があると思われるため、十分に議論をして、よく見極めながら進める必要がある。

ア サービスの質の確保

これまで官が担ってきた施設の運営を民に任せただけの場合に、一定のサービスは受けられても、それ以上のサービスを受けようとする、更に負担が必要となることや、サービスの質が落ちることなどが懸念される。公の施設の管理運営は、住民サービスに直結する部分であり、サービスの質を確保することが重要である。

制度導入に当たっては、サービスの質を落とさないように、住民側の立場に立って対応することが重要である。

イ 透明性、公正性の確保

指定管理者の選考は、客観的な立場から、透明で公正な選考が実施されることが重要であり、そのためには、第三者機関をつくるのが望ましい。さらに、選考の経過を県民に明らかにし、透明性、公正性の確保に努める必要がある。

また、制度の運用に当たっては、企業や住民等の視点に立った、栃木県らしい、柔軟でかつ有効性の高い評価基準を作り、見直しもしていくことが大切である。

ウ 個人情報の保護

個人情報の保護については、県と指定管理者の間で交わされる協定書等に厳格に規定し、データの漏えいなどが決して起こらないよう、慎重を期すべきである。

また、指定管理者側においても、個人情報の保護の重要性について研修等を通じて職員一人ひとりに徹底し、厳格に管理することが重要である。

エ モニタリング（監視）、監督

県は、指定管理者を指定した後も、漫然と事業の報告を受けるだけでなく、指定管理者が提供する県民サービスを質量共に協定したとおりに提供しているかなどについて、利用者に対するアンケート調査や実地調査等を行い、必要に応じて、指定管理者に対して指示や命令を行うべきである。

< その他の意見 >

外郭団体との関係

指定管理者制度は、外郭団体のあり方と併せて検討すべきである。外郭団体については、団体の自主性の確保や財政基盤の強化、事業執行の効率化等を図る観点から、県職員の派遣やOBの再就職は必要最小限とする必要がある。

(3) 民間競合施設の見直し

県民ゴルフ場、社会福祉施設、かもしか荘のような宿泊施設などは、民間と競合するものと思われるため、行政と民間の役割分担の観点から、今後も県の公の施設として維持していくのか、それとも廃止をするのか、また、民営化・民間委託するのかなど、そのあり方の見直しを進めるべきである。

< その他の意見 >

青少年教育施設

他県では、青少年教育施設を指定管理者制度により民間に移行した事例があり、そういう傾向になってきている。

衛生福祉大学校、農業大学校

衛生福祉大学校や農業大学校などの分野については、民間の高度な知識や技術を活用できるものと思われる。教育や研究能力をより一層高めて、効果的な学校運営を図っていくためには、外部委託等も視野に入れて、そのあり方について検討してはどうか。

病院

近年の厳しい経営環境を踏まえ、経営の合理化に努めるとともに、将来的には外部委託等も視野に入れて、そのあり方について検討してはどうか。

4 外部委託等の推進方策

外部委託等を推進すべき分野について、様々な角度から検討を行ってきたが、今後の推進のためには、業務の必要性を含めて、業務の見直しがきちんと継続的に実施されることが基本となる。既存システムを変える新たな発想や視点をもって、部局横断的な検討や同種の業務の一括契約、庁舎単位での一括契約、また、複数年契約など、幅広く検討を行うべきである。

県では、職員提案制度により、これまでも数多くの施策提案等がなされているが、有用な提案が多くみられたため、こうした制度も外部委託等の推進にうまく活用すべきと思われる。

また、民間が自らの企画立案により行政に提案する、いわゆる「提案公募型」の手法なども検討していく必要がある。

さらに、国における構造改革特区の拡充、市場化テストの地方自治体での実施などについても、今後ともその動向を捉えて、積極的に活用していくべきである。

おわりに

行政改革の課題は、非常に多岐にわたるが、今般、特に重要なテーマである「外部委託や民営化等の推進」について個別に部会が設置され議論を深められたことは、非常に意義深いものであった。

当部会での検討に際しては、まずは、部会に何が求められているのか、議論はどこまでの範囲で行うのかなどについて、各委員から様々な意見が相次いだ。部会運営については、総論を整理した上で、今後推進すべき業務などについて分野ごとに具体的な提言を行っていくという、全体のイメージを統一するまでに多少時間を要し、決して順調な滑り出しとは言えない状況であった。

というのも、我々外部の委員にとっては、県業務の中身は見えにくいため、具体的な提言というものがなかなか難しく、各委員とも非常に苦労した点であった。そこで、県の外部委託等の状況が分かる資料により検討を行ったが、なかでも、職員提案制度の実施結果からは、県の業務が多種多様であること、職員に改革意欲があり積極的に意見が出されていることなどが良く分かり大変参考になった。このほか、各委員が検討の糸口をなんとか見つけようと、それぞれの分野で身近に関わった事例などから様々な提言を積極的に行ったことにより、報告書にある程度具体性をもたせることができたのではないかと思う。

特に、指定管理者制度については、公共施設に関わる問題であり、大きな制度改革ということもあって、各委員の関心が高く、民間競合施設の見直しなど、具体的に意見が出された。同時に、本制度については、サービスの質の確保が最も重要であるとして、全員の意見が一致したところであり、制度の導入に際しては、特に留意していただきたい。

栃木県では、これまで外部委託等について、相当推進が図られてきたものと思われるが、近年、国においては、更に行政のスリム化を図ることとして、「官から民へ」の流れが加速してきている。こうした状況を踏まえ、県においても、外部委託等を積極的かつ計画的に推進していくためには、従来と同じやり方では対応が困難であると思われる。

時代の変化のなかで、多様なニーズに対応していくためには、新しいものにチャレンジしていく姿勢が職員一人ひとりに必要である。指定管理者制度、法制度の規制緩和などの新たな動きに対して、前向きに具体的な検討や対応をしていくべきであろう。

また、推進の基本となる栃木県業務外部委託基本指針についても、近年の環境変化を踏まえて、その内容を見直し、アウトソーシングを通じて、県、市町村、民間企業、NPO等の知恵と工夫が相互に活かされ、そのことによって不断に付加価値が高められ、良質なサービスが提供されることを目指していく必要があるのではないか。

地方分権や行財政改革という流れの中で、行政と企業と住民とのパートナーシップにより、それぞれの強みを活かして地域社会を支えていくという、新しい地域経営の視点が求められている。

参 考 资 料

1 基本的な考え方

(1) 背景

近年、県民ニーズが拡大・多様化し、それに伴い行政サービスの需要も拡大・多様化している。一方で、民間の技術水準の向上やサービス分野の多様化・高度化がめざましく進んでいる。

県としても、県が提供する行政サービスについて、民間のノウハウを活用し、民間に委ねることのできるものは民間に委ねることにより、県民ニーズに柔軟に対応できる適切な行政サービスの提供を行うとともに、厳しい財政状況を踏まえて、限られた財源と人材の有効活用を図る必要が生じている。

(2) 外部委託の基本原則

このような背景を踏まえ、県実施業務の外部委託を進める基本原則を次のとおり定める。

< 外部委託の基本原則 >

県が提供する行政サービス水準を確保の上、外部委託により効率的な執行や経費の削減が可能な事業については、公平性や公益性、行政と民間との適切な役割分担を考慮し、可能なものから順次外部委託を進めていく。

2 県実施事業の外部委託の検討の視点

(1) 県が実施すべき必然性の検討

国・市町村・民間・県民との適切な役割分担からみて、県が直接実施すべき事業か、根本から見直し、県が直接実施しなければならない法令等の根拠がある事業、政策立案や公の意思形成に直接関わる業務、許認可等の公権力の行使に当たるもの等以外は、外部委託を検討する。

(2) 委託目的の明確化

県民サービスの向上・コスト削減・民間の専門的な技術知識の効率的な活用・NPO等との協働の推進等、どのような効果を目指して委託を行うのか、可能な限り具体的に明確にする。

(3) 財源・人材の有効活用

外部委託に当たっては、現在及び今後の政策展開を展望して、限られた財源や人材の有効活用の観点から、当該行政サービスが外部委託に適するか検討するものとする。

(4) サービスの質と効率性・経費削減のバランス

行政サービスについて、業務の効率性や県民サービス水準の確保等に留意した上で、県が直接実施・提供する場合と外部委託する場合のコストを人件費等も含め比較し、費用対効果を把握する。

(5) 中長期的視点の確保

県民サービスの水準の確保が図られるよう、中長期的視点も踏まえて委託内容及び委託手法等の比較検討を行うこととする。

(6) 個人情報の保護等の機密保持

委託の検討に当たっては、個人情報の保護等の機密保持、危機管理への十分な対応等、県として適正な事業執行の確保に留意するものとする。

3 県業務の外部委託に適すると考えられる事務事業の類型

次の類型のいずれかに該当する県業務については、原則として外部委託を進める方向で見直しを行うものとする。

なお、他の地方公共団体において既に実施されている業務については、本県においても外部委託による効率的・効果的な執行が期待できることから、各業務実施主管課室において幅広く情報を収集し、先進事例を参考に外部委託を積極的に検討するものとする。

(1) 定型的で大量に作業を行う業務

(2) 特定期間に集中する業務

(3) 高度に専門的な業務又は技術革新の早い分野に関わる業務

(4) イベント・研修業務

(5) 県有施設の管理運営業務

(6) その他外部委託が適切な業務

4 本指針に基づく外部委託の検討

(1) 「とちぎ政策マネジメントシステム」における検討

「とちぎ政策マネジメントシステム」の検討の際に、本指針に基づく外部委託の活用可能性を検討する。

改善策の検討を行うものについては、「様式7 事前評価調書」の所定欄に検討結果を記載する。

(2) 「とちぎ政策マネジメントシステム」の対象外の事業に関する検討

(1)の検討の対象とならない業務についても、県民サービスの水準を維持しながら適正かつ効率的な業務実施を図る観点から、本指針に基づき、毎年予算要求の際に見直しを実施する。

(3) その他

総務部長は、特に必要と認める際には、特定の業務に関して本指針に基づく外部委託の検討を指示することができる。

5 施行日

本指針は、平成14年4月1日から施行する。

本指針は、平成16年4月1日から施行する。

外部委託等専門部会設置要領

(目的)

第1条 行政と民間との適切な役割分担のもと、県の業務について、「民間にできることは民間に委ねる」という視点から、民間ノウハウの活用により、一層効率的で質の高い行政サービスが期待できるもの、また、民間に任せたほうが効果的なものなどについて、外部委託等の推進を図るために必要な検討を行うため、栃木県行政改革推進要綱第6条に基づき、外部委託等専門部会（以下「部会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 部会は、外部委託等の具体的かつ効果的な推進方策等について検討を行う。

(組織)

第3条 部会は、部会長及び委員をもって構成する。

(会議)

第4条 部会は、部会長が主宰する。

2 部会長は、必要と認めるときは、委員以外の者を部会に出席させ、説明又は意見を述べさせることができる。

(庶務)

第5条 部会の事務は、総務部行政改革推進室において処理する。

(その他)

第6条 この要領に定めるもののほか、部会の運営に関し必要な事項は、部会長が別に定める。

附 則

この要領は、平成16年4月15日から実施する。

検 討 経 過

第1回専門部会

日 時：平成16年6月28日(月)15時20分～17時

場 所：アーバンしもつけ 201 会議室

- 議 題：1 外部委託等推進の経過、現状と課題について
2 外部委託等専門部会の運営について
3 外部委託等推進の基本的な考え方について

第2回専門部会

日 時：平成16年7月26日(月)13時30分～15時30分

場 所：ニューみくら 207 会議室

- 議 題：1 第1回専門部会の論点整理
2 専門部会まとめの方向性について
3 外部委託等を検討すべき事務事業について

第3回専門部会

日 時：平成16年8月23日(月)13時30分～15時30分

場 所：ニューみくら 207 会議室

- 議 題：1 第2回専門部会の論点整理
2 外部委託等を検討すべき事務事業について

第4回専門部会

日 時：平成16年9月13日(月)13時30分～15時30分

場 所：ニューみくら 207 会議室

- 議 題：1 第3回専門部会の論点整理
2 外部委託等を検討すべき事務事業について
3 意見まとめの構成案について

第5回専門部会

日 時：平成16年10月18日(月)13時30分～15時

場 所：ニューみくら 207 会議室

- 議 題：1 第4回専門部会の論点整理
2 外部委託等専門部会報告書(素案)について

外部委託等専門部会委員名簿

印 部会長

氏 名	役 職 名 等
おおしま かずお 大 嶋 一 生	(社)日本青年会議所関東地区栃木ブロック協議会顧問
かとう まさよ 加 藤 眞早代	宇都宮市介護相談員(公募)
さとう ちづこ 佐 藤 千鶴子	公認会計士
すずき みつなお 鈴 木 光 尚	特定非営利活動法人 足利NPOフォーラム代表理事
のぐち たけのり 野 口 武 悟	筑波大学大学院生(公募)
やつ よしこ 谷 津 嘉 子	ウィ・ネットとちぎ代表(公募)
わたなべ なおじ 渡 辺 直 治	栃木県議会議員

オブザーバー

かめだ きよし
 栃木県行政改革推進委員会会長 亀 田 清 (亀田産業(株)取締役社長)