

# 行政経営の改革を目指したアウトソーシングの推進

## 高知県

人口：799,121 人

面積：7,105.01k m<sup>2</sup>

### 取組の概要

厳しい財政状況の中でも、県民サービスの質を低下させず、より一層の向上を目指すためには、どうしても仕事のやり方を変えることが必要となる。この「仕事のやり方を変える」方法の一つとして、全庁的なアウトソーシングに取り組んでいる。

民間との協働により、民間の知恵や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り、さらに、民間に新しいビジネスチャンスを提供することで、雇用の場を拡大し、地域の振興につなげていくとともに、財政が厳しくなる中で、行政コストの削減も同時に図っていく。

### 取組の紹介

#### 1 取組の背景

- ・ 少子高齢化や人口の減少、景気回復の遅れにより、本県を取り巻く状況は、雇用情勢をはじめとして非常に厳しい一方、県民ニーズは多様化している。
- ・ また、いわゆる団塊の世代の大量退職時代を間近に控えつつも、現在の財政の危機的状況から考えて、組織のスリム化が急がれる中では、職員の新規雇用による補充は抑えざるを得ない。
- ・ つまり、行政にはスリム化や業務の効率化、コストの適正化を図ることと併せて、可能な限り県民サービスの低下を防ぐための備えも求められていると言える。
- ・ このような状況の中、「持続可能な高知県」を目指し、最小の経費で最大の効果を挙げるためには、ゼロベースから「仕事を見直し、仕事のやり方を変える」ことが欠かせない。
- ・ そこで、本県では、官民協働を進める上で最も有効な手段であるアウトソーシングに的を当てて、新しい形の行政サービスを創っていく取り組みを始めた。

#### 2 取組の具体的内容

- ・ 平成 20 年 4 月までに知事部局の業務の 30%（うち、管理など県に残る業務を 1 割と換算するため、実際は 27%、1,260 人役）のアウトソーシング（事業廃止を含む）を目指す（平成 17 年 10 月知事通達）。

- ・ この通達のもとに、県が直接担うべき仕事を選び出した上で、18年度からの3カ年のアウトソーシング実施計画を策定し、取り組みを進めている。

#### 【平成18年度アウトソーシング推進関連事業予算】

##### ○ アウトソーシング予算の調製

民間に任せられる仕事は民間に任せるとの方針に基づき、平成18年度の当初予算では、「職員研修の計画づくり」や「本庁舎の警備」、さらには保健衛生施設の管理や児童・福祉施設の給食調理業務など、70を超える業務をアウトソーシングするために要する予算（7億円程度）を調製した。

#### 【地域に雇用を生み出す】

##### ○ 地域版アウトソーシングの実施（予算額：5,452千円）

- ・ 東西に細長く、中山間地域の多い本県では、例え小規模であっても生活の安定に結びつく仕事や、地域の支え合いに役立つ仕事を発注することが、地域の振興に大いに役立つと考えられる。また、アウトソーシングを通じて人材を育成する観点から、幅広く県内の人材を活用することも重要である。
- ・ そこで、中山間地域など離れた地域でも受注できるよう、発注の仕方を工夫することで、アウトソーシングによる雇用の効果を県内全域に広げることが可能とした。
- ・ 具体的には、県が選考する地域の拠点となる「地域エージェント」に業務を発注し、エージェントから地域のメンバーに仕事を出し、成果をエージェントで取りまとめ、責任を持って納品する形をとった。ただし、テレワークで受発注できる業務に限ったため、テープ起こしやHPの作成などがメインとなった。
- ・ なお、地域エージェントは6市町の8事業者で、平成19年1月現在、地域版アウトソーシングに指定している24業務中15業務が発注済みとなっている。

#### 【アウトソーシングを実施する環境の整備】

##### ○ 品質管理ガイドラインの作成

- ・ アウトソーシングによって、仕事の質が低下することや、日々の仕事の管理について不安を抱く職員は多い。そこで、アウトソーシングした業務の品質管理の方法や、チェックの視点などを記載したガイドラインを作成し、マニュアル化した。
- ・ 管理をする項目は、「企画品質」「設計品質」「作業品質」「出来栄と有効度」の4つで、品質管理をする時期も「企画」「設計」「履行」「完了」の4つの段階に分けられる。
- ・ 実際の管理は、マニュアルにある「品質管理評価シート」に従って行われ、必要な項目を入力していくと自動的に点数化される仕組みになっている。
- ・ なお、この中で担当によって評価の視点が食い違わないよう、作業スケジュールの提示があったか、事前のリスク回避やミス防止がなされていたかなど、段階ごとの評価の視点や考え方もまとめている。
- ・ 19年度の本格実施を控え、18年度は本庁全所属の委託業務を対象に試行を行い、その中で明らかになった課題を改良に活かしていく。
- ・ 将来的には、受託者の「頑張り」が評価されるような仕組みを目指す。

- アウトソーシング説明会の開催
  - ・ 都会と異なり、高知県にはアウトソーシングする業務を受託できる受け皿が少ない（見えない、存在していない）。
  - ・ そこで、受け皿育成のためにも、県がどんな業務を出そうと考えているか、県にはどんな業務があるのかといった情報の提供を、できるだけ早く行い、準備を進めてもらうことが不可欠である。
  - ・ また、「仕事の仕方を変える」ためには、民間からの提案も積極的に受けることが必要となる。
  - ・ そこで情報提供・情報交換の場として、説明会及び個別相談会を開催した。
    - 第 1 回 アウトソーシングセミナー及び説明会（平成 18 年 2 月）
    - 幡多地区 アウトソーシング説明会（平成 18 年 3 月）
    - 東部地区 アウトソーシング説明会（平成 18 年 5 月）
    - 第 2 回 アウトソーシング説明会（平成 18 年 8 月）
  - ・ 説明会の際に同時に開催した個別相談会などの場を通じて、「うちなら、ここはこういう方法でやります。」「この部分をこう変えればできます」など、民間から得意分野を活かした提案も出され、期待した効果があった。
  - ・ また、事業の目的は勿論、単なるコスト削減ではないアウトソーシングの目指す効果を理解してもらうことで、新たな分野に積極的に参入する企業や、より質の高いサービスの提供に知恵を絞る事業者も多く、行政業務を担うパートナーシップの意識も育ちつつある。

### **3 取組の効果**

- アウトソーシング推進関連事業予算による雇用創出
  - ・ 平成 18 年度の同事業発注により、アウトソーシングで削減した職員の業務量がそのまま民間に移転するとすれば、130 人規模の雇用創出効果があると見込んでいる。
- 地域版アウトソーシングの実施
  - ・ 仕事を受注することにより得られた経済的な効果だけではなく、個人のアイデンティティの確立や、様々な意味での自立につながった。
  - ・ また、県外企業（研究所）や経済産業省から注目され、業務の受注の動きも見え始めた。
- 品質管理ガイドラインの作成
  - ・ 仕事の質の低下や日々の管理についての職員の不安を解消すると同時に、受託者の成果が適正に評価され、受託者の育成につながることを期待される。（現在試行中）
- アウトソーシング説明会の開催
  - ・ 県民の方々の、県の取り組みへの理解や周知が進むと同時に、庁内においても職員の意識の変化に役立ったと考えられる。

○ 業務の仕様・引継ぎへの意識の変化

- ・ 従来、業務の詳細は職員から職員へ口頭で伝承されたり、属人的な経験により業務が遂行されていたが、今回のアウトソーシングの取り組みをきっかけに、業務の見直しや、「業務の仕様書・マニュアル」作成、コスト意識の醸成につながった事例もある。
- ・ これらのことから、今後、より業務の改善や標準化が進んでいくことが期待される。

#### **4 取組中の課題・問題点**

- ・ 中長期的にはコスト削減につながるが、短期的には引継ぎのための準備期間や受け皿育成のためのコストが発生するほか、アウトソーシングした業務量が退職者数を上回る場合に、短期的な業務への一時的な人員配置、人件費負担が必要となる。

#### **5 住民の反応・評価**

○ 「アウトソーシング業務」 県民の声

- ・ 「時間外の対応などがスムーズになった」（保健衛生施設の管理業務）
- ・ 「来客への対応が優しく、話しやすくなった」（申請受付・相談業務）
- ・ 「給食の内容が充実した」（福祉施設の給食業務）

○ 「地域版アウトソーシング」 受託者の声

- ・ 受託した地域の方々からは概ねプラスの評価を頂いた。仕事を受注することにより得られた経済的な効果だけではなく、個人のアイデンティティの確立や、様々な意味での自立につながったとのご意見もあった。
- ・ 以下は地域版アウトソーシングの業務を受託された方々の声である。

Aさん：「スキルを習得する事そのものが地域では難しく、さらに子どもを連れていると、勉強する時間も子どもを預けるお金も無く諦めていた。そういう現実の中で出会ったアウトソーシングは、その葛藤を解決してくれる光になった。『夜寝ている時、お母さんがパソコンを打つ音が大好き』と子どもに言われたことが本当に嬉しかった。」

Bさん：「報酬を貰いながらスキルを積める上に、子どもに寂しい思いをさせることもなく、仕事ができる喜びを行政の方にも知って欲しいと思った。家族からは『もっと割りのいい仕事をして欲しい』と言われるが、子ども達が大人になる時、より良い高知県であるため、自分に出来る事を、一つ一つしていきたいので、どうしても関わりたいと感じている。」

## 6 今後の課題

- 県内企業などの育成
  - ・ 18年度からの3カ年は県内企業（受け皿）の育成のために、県内優先発注を行うが、その間に県外企業に対抗できるだけの力を持たせることができるかが、大きな課題になっている。
  - ・ 育成のための仕組み、仕掛けをいかにつくっていくかについて、現在、アウトソーシング検討委員会で検討を行っている。
  
- 職員の「業務をアウトソーシングするためのスキル」のアップ
  - ・ アウトソーシングを進めていく上では、仕事を出す側の県庁職員の「業務を出すスキル」を高めていくことも重要である。
  - ・ 仕様書の書き方や、進捗管理、品質管理など、マネジメントの能力が求められることになる。そこで、職員の研修方法について、アウトソーシング検討委員会で現在検討を行っている。
  
- 民間の創意工夫を引き出すための仕組みづくり
  - ・ 民間の創意と工夫を積極的に引き出すためには、従来の競争入札や単年度契約方式だけでは不十分で、価格以外の要素も評価して受託者を決定する方式や、一層のコストパフォーマンスを導き出すための複数年契約方式の導入が不可欠であり、そのための基準や仕組みづくりの検討を開始した。

## 7 今後取り組む自治体に向けた助言

- ・ 単なるコスト削減に留まらず、サービスを受ける側の満足度の向上や、さらに地域の振興も目指したアウトソーシングを進めることで、業態転換を図る企業や、社会参加の機会が少なかった障害者や主婦の方の活躍する場ができるなど、民間や地域のポテンシャルを引き出す効果も出始めている。
- ・ 仕事の出し方を工夫し、地域に仕事を出すことで、直接的な経済効果だけではなく、副次的な様々な相乗効果も期待できることを、職員は勿論、民間にも周知して、協働して公共サービスを担っていく動きにつなげることが大切である。

### (参考) 当該取組内容の関連ホームページ

<http://www.pref.kochi.jp/~gyoukai/index.html>

**担当部署：業務改革推進室**