

卷末：参 考 例

参考資料目次

参考例 1	静岡県の総務事務の集中化・アウトソーシング	49
参考例 2	島根県における指定管理者制度導入に当たっての業務改善（「標準人件費」を中心に）	56
参考例 3	類似施設を一括して指定管理者へ（板橋区）	65
参考例 4	東京電子地方公共団体共同運営サービス提供委託事業－標準契約書	67
参考例 5	福山市における I T コーディネータを活用したシステム調達	70
参考例 6	米国 O M B Circular No.A-76	74
参考例 7	行刑施設の管理運営業務の民間委託等（法務省）	84
参考例 8	放置駐車違反取締関係事務の民間委託（警察庁）	88
参考例 9	請負・準委任と労働者派遣の相違	92
参考例 10	労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備に関する法律施行令に定める 26 業務	94
参考例 11	競争的交渉方式（Competitive proposals）についての議論	110
参考例 12	地域要件について合理性がないとされた例	112
参考例 13	請負・準委任契約等における発注者、元請者の責務	115
参考例 14	宇治市住民基本台帳漏洩事件（最高裁 H14.7.11）	120
参考例 15	長期継続契約	121
参考例 16	再委託禁止について	123
参考例 17	外郭団体等の職員の取り扱い	124
参考例 18	S L A について	125
参考例 19	モニタリングのプロセス	129
参考例 20	静岡県における県営都市公園（富士山こどもの国）におけるモニタリングについて	131
参考例 21	モニタリング結果の反映に関する考え方	133
参考例 22	地方公共団体における登録制度の例	136
参考例 23	地方公共団体における基金の例	137

参考例 1 静岡県の総務事務の集中化・アウトソーシング

1. 取り組みの概要

静岡県では、本庁の部局単位で平成 10 年度から、総合庁舎単位で平成 13 年度から給与や旅費、非常勤職員の報酬の支給などの総務事務の集中化を実施した。さらに、本庁を対象に平成 14 年度からは出納局に総務事務センターを設置して集中化を実施、本庁職員約 2,300 人分の総務事務を一括して処理するとともに、業務の一部を民間会社にアウトソーシングしている。

総合庁舎では平成 17 年度から 8 総合庁舎に地域総務事務センター（出納室）を設置し、総務事務及び会計指導・物品事務等の集中化を行うとともに、一部の総合庁舎ではアウトソーシングを導入している。

また、平成 18 年度からは、総合庁舎の旅費事務等を本庁の総務事務センターに集中化し、アウトソーシングを拡大することとしている。

2. 導入の流れ（経過）

(1) 部局主管課への集中化

- ・静岡県では、各課総務係に給与・旅費等の事務を行う庶務担当が配置されていたが、より効率的な執行体制とするために、平成 10 年度より部局主管課に担当者を集中配置した。

(2) 総務事務センターの設置

- ・平成 13 年度：総務事務センター設置のため集中処理のトライアルを実施。
- ・平成 14 年度：全国で初めて総務事務センターを設置し、旅費等の事務を部局ごとの集中処理方式から本庁集中処理方式へ移行。対象職員は本庁知事部局約 2,300 人。
- ・平成 15 年度：給与事務等を移行。
- ・平成 14 年度から、総務事務センターにおけるアウトソーシングを導入、以後、段階的に拡大。

(3) 地域総務事務センター（出納室）の設置

- ・平成13年度：職員の給与・旅費などの総務事務を県行政センターで集中処理。あわせて、文書等の発送事務や公用車管理事務、物品契約事務も県行政センターで集中処理。
- ・平成16年度：東部総合庁舎でアウトソーシングを試行的に導入。
- ・平成17年度：北遠を除く8つの総合庁舎に地域総務事務センター（出納室）を設置。対象職員は総合庁舎知事部局約2,500人。
- ・給与・旅費及び福利厚生事務、公用車管理事務、会計指導事務及び物品契約事務を集中処理。
- ・複数の総合庁舎でアウトソーシングを導入。

(4) 総務事務センター対象範囲の拡大

- ・総務事務センターで集中処理している事務について、今後対象とする組織を広げていく。
- ・平成18年度：総合庁舎の旅費事務等を総務事務センターで集中処理、アウトソーシングを拡大。
- ・平成19年度：出先機関（単独事務所を含む）の給与・旅費などの総務事務を総務事務センターで集中処理、アウトソーシングを拡大予定。
- ・平成20年度まで：教育委員会事務局及び県立高校等における総務事務について検討。

(5) 総務事務処理組織の体制

単位（人）

区分	本庁	H14	H15	H16	H17	H18	総合庁舎	H16	H17	H18	合計	H18
県職員		11	18	14	12	15		27	22	15		30
委託職員		3	9	13	14	21		3	4	0		21
非常勤職員		2	3	2	2	2		9	9	9		11
合計		16	30	29	28	38		39	35	24		62

3. 導入状況

(1) 総務事務センターで処理する業務

区分	県職員	委託職員
給与・手当	支出票・認定の起案、決裁	申請・届書受理、認定資料作成、支出票作成
旅費・報酬・報償・貸金	支出票起案、決裁	システム。DB入力、計算、支出票作成
その他	出納審査	職員窓口受付、給与関係事務補助

(2) 総務事務センター設置にあたっての準備

① 支出権限の見直し

- ・通常、室（課）における支出の命令は室（課）長が専決処理することとなっているが、総務事務センターで一括して支出するために、総務事務センター長が支出命令できるよう、財務規則を改正した。

② アウトソーシングが可能な事務の抽出

- ・集中処理する事務ごとに処理フロー図を作成し、職員が直接行う必要のある処理、業務委託で行うことができる処理、派遣で行うことができる処理に切り分け、アウトソーシング対象事務を抽出した。

③ 事務処理プロセスの共通化

- ・各部局の担当者を集めたワーキングにおいて議論し、部局ごとに異なる事務処理プロセスを共通化した。集中化による大量の事務処理やアウトソーシングによる県職員以外の者による事務処理のためには、事務処理プロセスが共通化されていることが前提であり、総務事務センターの設置にあたり、重点的に取り組んだ。
- ・手当の認定等の一元化
部局主管管理室で行っていた手当の認定等は、事務処理の効率化と職員へ提供するサービスの均質化のため、事務決裁規程の改正により総務事務センターで一括処理する方法に変更した。

- ・現金手続きの一元化
給与や旅費などの現金取扱い事務は、現金の保管や運搬などによる総務担当者の精神的負担の軽減と事務の簡素化のため、総務事務センターに手続きを一元化した。
- ・平成 10 年度からの部局主管課への集中化により、部局レベルでの事務処理プロセスがある程度共通化されていたことが、全庁レベルでの共通化作業を円滑に実施する上で役立ったと思われる。

④ 発生源入力

- ・総務担当の事務負担を軽減するため、出張データなどを職員自らがパソコンに入力することとした。平成 11 年度までにパソコンネットワークが本格稼動し、職員一人にパソコン一台が整備されていたことが、発生源入力の前提となっている。

(3) アウトソーシングの導入

① 選定方法

- ・競争入札参加資格名簿に 20 社以上の登録があり、競争性も十分確保できるとの判断から、指名型プロポーザル方式を適用した。
- ・選定委員会により、企業規模、実績、スタッフ能力、業務処理体制等を評価し、委託先を決定した。

② 経費（業務委託 契約金額）

平成 14 年度 1,830 万円、平成 15 年度 3,670 万円、平成 16 年度 4,860 万円、平成 17 年度 6,200 万円
(平成 17 年度は地域総務事務センター分を含む。)

③ 業務委託、派遣活用の考え方

- ・業務委託は委託先が自分の責任・管理のもとでその事務処理を行うことを約束することに対し、派遣では派遣元の労働者が派遣先の指揮命令を

受けて派遣先のために労働に従事するため、県が指示やフォローを行う必要がある。このため、委託先が自分の責任・管理のもとで行えるような業務内容であれば、委託が望ましいと判断した。

- ・ 静岡県の場合は、平成 13 年度のトライアルの結果も踏まえ、民間会社等で総務事務の経験のある人が担当することが望ましく業務量がほぼ一定している通常業務については業務委託とし、入力・転記等総務事務の経験が不要で繁忙期（年度初め、年末、年度末）に一時的に増大する業務は派遣としている。

4. 導入にあたっての工夫・課題

(1) 委託開始期間の工夫

- ・ 年度当初は総務事務の繁忙期であり、この時期に委託先を変えることは難しいことから、債務負担行為を設定し契約期間を 7 月から次年度 6 月末日までとしている。7 月は比較的閑散期であることから、この時期に業務に慣れ、4～6 月の繁忙期には業務に慣れた委託先職員が対応可能となるように委託期間を工夫している。

(2) 職員への周知

- ・ 発生源入力を徹底するためには、職員への周知が必要であり、手当等の申請方法を説明した SDO データベース（SDO：パソコンネットワーク「しずおかデジタルオフィス」の略）の開設や、職員向け説明会を行った。移行当初はパソコンへの入力ミスが多かったが、その後、入力ミスも減り、4 年が経過した現在は順調に運営されている。

(3) ノウハウの維持

- ・ アウトソーシングの増大に伴い、県職員が総務事務を経験する機会が少なくなるなど、委託先を管理監督するために必要な総務事務ノウハウの喪失が懸念される。
→ 室内研修会の開催や共通データベースにより資質向上や知識の共有

化を図っている。

- ・発生頻度の高い事例や判断に迷う事例についてはQ & A、事例集をまとめてデータベース化している。
- このデータベースを用いることで、委託先が替わっても、業務の円滑な引き継ぎが可能となる。

5. 効果

(1) 職員削減効果

- ・本庁、総合庁舎合わせて平成 18 年度までに 65 人（うち、集中化：41 人、アウトソーシング：24 人）の職員削減効果があった。
- ・総務事務の集中化やアウトソーシングをはじめとする様々な取組により、静岡県では一般行政部門において、平成 10 年度から 17 年度までに 787 人の職員数削減を実現している。

(2) 経費削減効果

- ・総務事務の集中化、アウトソーシングを行う前と比べ、年額約 5 億 6 千万円余の経費削減効果がある。

(参考)

削減職員数		人件費相当額	委託料	削減経費	
▲ 65		650,000 千円	85,457 千円	564,543 千円	
内	集中化	▲ 41	410,000 千円	—	410,000 千円
訳	アウトソーシング	▲ 24	240,000 千円	85,457 千円	154,543 千円

※人件費相当額は 1 人当たり約 10,000 千円として計算。(退職手当・雇用主負担込)

※委託料は平成 18 年度当初予算の委託料として積算された額。

(資料) 静岡県資料 (平成 18 年 3 月)

6. 今後の課題

- ・総務事務は、制度の複雑さや繁忙期における一時的な業務量の増大などから、さらに集中化・アウトソーシングを進めていくためには、今後対象となる組織における事務処理状況の検証など周到な準備が必要である。
- ・特に任命権者が異なる場合など、事務処理の内容が異なることもあり、どのように事務処理プロセスを共通化していくかが課題である。
- ・対象事務については、職員自身による発生源入力が前提となっており、教員などパソコンが一人一台配備されていないところは、集中化・アウトソーシングのために新たな工夫が必要となる。

参考例 2 島根県における指定管理者制度導入に当たっての業務改善（「標準人件費」を中心に）

1. 「標準人件費」導入の背景

- ・ 公の施設の管理委託について、議会から、①委託料が高額であること、② 県の人的関与が大きいことの2点が指摘されていた。また、県庁内部でも、財政負担軽減の観点から、問題の先送りはできないと判断していた。
- ・ 外郭団体は、給与・手当を県の水準に合わせており、かつ、年齢構成が高く高コスト化していた。
- ・ 平成 15 年 9 月に改正地方自治法が施行。早い段階で平成 17 年 4 月の制度導入と、外郭団体改革の一環として「標準人件費」の導入を決定し、通知した。外郭団体には 1 年間の猶予期間を与えた。
- ・ 指定管理者の募集は広く公募することとしていたため、公募の際の上限額積算が対外的に説明できるものとする必要があった。

2. 「標準人件費」の概要

(1) 「標準人件費」とは

- ・ 指定管理者の公募にあたり、県が応募者に提示する上限価格を積算する際に用いる人件費の積算基礎。
- ・ 業務実施に必要な人数及び職能を精査したうえで「標準人件費」を乗じて人件費とする。

(2) 「標準人件費」の基本的考え方

① 職階別区分

- ・ 県職員の職務分類表等を踏まえ、人勸「モデル給与例」に基づき設定。

区 分	想定年齢		標準年齢 (標準人件費の設定で適用する 年齢)
担当 B (主事級)	30 歳未満	→	25 歳 (中間年齢を適用)
担当 A (主任主事・主任級)	30 歳以上 40 歳未満	→	35 歳 (中間年齢を適用)
管理職 B (現場管理者)	40 歳以上 45 歳未満	→	40 歳 (下限年齢を適用)
管理職 A (統括管理者)	45 歳以上	→	50 歳 (中間年齢を適用)

② 「標準人件費」の設定

- ・ 給料設定は、民間給与の実態を参考とした人事委員会勧告により決定されている県給料表を基本とする。
 - 給与設定には何らかの根拠が必要であるが、地域別・業種別の民間モデル賃金を調べることが難しかった (厚生労働省「賃金構造基本統計調査」のデータ等も検討したが、年齢と職務職階が明確でなく、結論として県給料表を基本としたとのこと)。
- ・ 手当等は、県及び民間支給状況等を勘案し、支給する種類等を選定。
 - 「標準人件費」の設定にあたり支給することとした手当。
 - 扶養手当、通勤手当、住居手当、管理職手当、期末勤勉手当、共済費、退職手当引当金。
 - 手当は民間企業に準じた積算とした。
 - 共済費は社会保険料。
 - 期末勤勉手当は 4 月 (県 4.4 月、民間平均 3.98 月)。
 - 役職加算はなし。

3. 「標準人件費」適用の手順

(1) 業務分析の実施

- ・従来、公の施設の管理に関わる固有の業務と、それ以外のソフト事業などをまとめて管理受託者に委託していた。そのため、事業の必要性や見積りについて不十分なケースも散見された。今回、施設運営固有業務とそれ以外の業務に区分し、指定管理者の業務範囲を明確にした。これにより、公の施設の管理にかかる不要な業務を削減し経費削減につなげるとともに、発注者である県担当者の意識改善を行った。
- ・また、管理委託制度のもとでは、公の施設の管理委託に含める必要のない事業もあわせ管理委託としていた点や、包括的な管理運営委託ではなく部分的業務委託を管理運営委託としていたものを整理し、指定管理者の行うべき業務範囲を確定するとともに施設によっては直営管理と整理し直すなどした上で、指定管理者の行う業務以外の業務委託部分を別途外部委託の対象とするなど競争環境を整備した。

(2) 人員配置状況の精査

- ・スリム化された業務について、人員の配置状況を精査した。人員の配置数は現状を前提としつつ、業務を見直して人員を減らした部分もある。
- ・業務の内容に応じて4段階の職階区分（管理職A、管理職B、担当A、担当B）に基づく人員配置数を決定した。
- ・業務内容を通常業務、専門業務（学芸員や研究職など）、単純業務に区分し、人件費積算にあたっては専門業務について標準年齢給与の1.1倍、単純業務については標準年齢給与の0.8倍とした。

(3) 「標準人件費」に基づく委託料上限額の積算

- ・従来は業務内容でなく、担当者の年齢に応じた積算であったため、担当Aの業務を行っていても45歳の給与を支給されていた場合があったが、これを35歳の給与に改訂して積算した。
- ・各種手当、共済費の見直しを行い、民間をベースに積算基礎とした。

4. 「標準人件費」導入による効果

(1) 上限額の公表

- ・上限額を公表することで、外郭団体に業務・組織の見直しの機会を与え（上限額を示さないと、外郭団体は何もせずにコスト面で民間に負けてしまう）、かつ、民間には民間ベースでの競争を求めた。

→予算の議決を得ていない段階で募集の上限額を示すことについては、指定管理者の公募は契約ではなく、指定という行政処分を行うための準備行為として、候補者の選定を行うのに必要な情報であり、指定議決にあわせ予算、債務負担行為の議決を取ることで問題ないと考えた。

(2) 経費削減効果

- ・16施設で6.9億円／年。

	平成16年度支出	平成17年度支出	差引
総額	30.0億円	23.1億円	▲6.9億円 (▲23.0%)
▲6.9億円の内訳	○コスト削減効果		▲5.1億円
	○新たに利用料金制を導入したことによる支出減		▲1.8億円

(3) 新たに民間企業等が指定管理者となった施設（公募により管理者が外郭団体から替わった施設）

- ・ 17 施設中 7 施設。
- ・ 経費削減は 7 施設で 2 億 5,200 万円／年（対 16 年度比 ▲24.5%）。

施設名	従前の管理者	指定管理者	応募者数	応募額 (千円)	縮減額 (千円)	指定期間
県立美術館	財)島根県文化振興財団 ※県民会館など他の施設の管理を指定管理者として継続	㈱ S P S しまね	4 社	256,000	▲80,514	3 年
東部総合福祉センター	(社福)島根県社会福祉事業団 ※特別養護老人ホームの運営や県事業の受託を継続	アイカム㈱	2 社	92,000	▲20,953	3 年
西部総合福祉センター	(社福)島根県社会福祉事業団	浜田ビルメンテナンス㈱	2 社	82,727	▲14,087	3 年
はつらつ体育館	財)島根県障害者スポーツ協会 ※障害者スポーツに関する事業を継続実施	セコム山陰㈱	1 社	6,932	432	3 年
浜山公園	社)島根県観光開発公社 財)島根県体育協会	N P O 法人出雲スポーツ振興 21	4 社	155,272	▲72,180	3 年
石見海浜公園	社)島根県観光開発公社 ※設立目的をほぼ達成したことから解散	㈱ I S P	4 社	144,160	▲56,318	3 年
万葉公園	社)島根県観光開発公社	大畑建設㈱	3 社	37,658	▲8,388	3 年
合計				774,749	▲252,872	

(1) サービス向上効果

① 予約受付時間の延長、開館日・開館時間の柔軟な対応

- ・ 県民会館：17 時までの受付を 19 時まで延長。休館日の開館（年間 6 日増）。
- ・ いきいきプラザ、いわみーる：受付対応をしていなかった平日の 17 時以降及び土・日・祝日について開館時間中は対応を開始。
- ・ 三瓶自然館：年間営業日の増加（年間 6 日増）。
- ・ 水泳プール：7～8 月の休場日（月曜日）を開場。
- ・ 宍道湖自然館：夏休み中の休館日の開館。
- ・ 花振興センター花ふれあい公園（平成 16 年新設制度導入）：4 月～11 月末まで無休開園。
- ・ 美術館：年始の休館日が 1 月 4 日までとなっているが 2 日から開館する。

② その他

- ・ くにびきメッセ：料金水準の引き下げによる利用者負担の軽減。
- ・ 体育施設：スポーツ教室の種目拡大（33 種目→40 種目）。
- ・ その他：地域行事と連携するなど地域に密着したイベントの実施。

5. 指定管理者制度導入にあたってのポイント

(1) 指定管理者に任せるべき業務範囲の決定

- ・ 従来、公の施設の管理に関わる固有の業務と、それ以外のソフト事業などを合わせて管理受託者に委託していた。そのため、発注者側も管理受託者側も、事業の必要性やコストの見積もりが不十分になってしまい、事務事業の見直しやコスト削減がされにくかった。
- ・ 業務内容を仕分けし、本来的に管理受託者に任せる業務を精査した。

(2) 外郭団体への影響をいかに緩和するか

- ・ 1 年以上前に基本方針を明らかにし、自らの進路を判断させる猶予期間を

設定。

- ・ 解散を選択した外郭団体には再就職等の相談を実施。
- ・ 応募書類において、「現に従事している職員の雇用についての考え方」を聴取。
→ 設置者としての責任を果たすうえで必要な情報。ただし、当該項目については審査項目としない（現管理者が有利にならないための措置）。

(3) 利用料金制を適用しない施設におけるインセンティブ付与

- ・ 利用料金制を採用することとしていない施設に対して、いかにサービス向上・コスト縮減へのインセンティブを付加するか。
- ・ 利用料金制を採用しない施設の場合、当初合意した収入目標額を超過した場合には、当該収入の 1/2 をインセンティブとして指定管理料に上乗せをして支払うこととした（合意した水準を下回った場合には、その 1/2 を減額）。
- ・ インセンティブ部分は別予算とせず、債務負担の限度額の中で対応。最終年度については、見込額で補正予算を組んで対応。

※利用料金制を導入する施設の条件

- ① 施設の形態が、集客を目的とする施設、施設貸出しが主な目的の施設。
- ② 指定管理者の努力によって入館者の増、増収が期待できる施設。
- ③ 入館料・使用料が管理経費の一定割合以上（1～2 割程度）見込める施設。

※利用料金制を導入しない施設の条件

- ① 使用料等を指定管理者が決定できない施設（県営住宅）。
- ② 増収を図ることが施設の設置目的に沿わない施設（福祉・社会教育・体育施設）。

(4) 協定内容の柔軟性の確保

- ・ 協定は、基本的には契約と同様の拘束力を持つと理解。また、公募を行っ

た以上、指定管理者とならなかった事業者との公平性を保つため、公募時に提示した条件を変更しにくい。

- ・わずかな仕様の変更や経費の変更はよいが、例えばメリットシステムの適用範囲を拡大したり縮小したりするなど、募集条件の変更、事業費積算の根幹に係る項目については、指定期間中の変更は基本的にできないと考えられ、より良い施設運営のため随時改善が行える仕組みも必要。

(5) 単体の施設で公募した場合には応募者が見込めない施設の取扱い

- ・例えば、体育施設はプール等の6施設を一括して公募した。その結果、応募が1団体しかなかった。
- ・島根県は県域が東西に長く、同種の施設が各地域に点在しているため規模のメリットを享受しにくい。そのため、本来的には各施設ごとに公募を行うべきだが、それぞれの施設を単体で応募すると、プールのように複数の参加者が見込める施設がある一方、参加者が全くいないことが予想される施設もあった。この場合、参加者がなかった施設（＝事業として魅力のない施設）のみを外郭団体に任せ、事業として魅力のある施設は民間に任せると、逆にコストアップや外郭団体のモチベーションに悪影響があると考え、一括公募とした。
- ・一括公募した結果、応募は1団体のみであったが、業務の見直し及び「標準人件費」の導入により、結果としてコストは縮減された。

(6) 業務の引き継ぎ

- ・指定管理者は、議会の議決を得て指定される。指定の議決は2月議会であったので、引き継ぎ期間が非常に短かった。
- ・基本協定を締結する前に仮協定を締結し、その中で、引き継ぎ期間における費用負担や損害賠償などの問題を明確にしておけば、議決前でも引き継ぎ業務の実施が可能であったかも知れない。

(7) モニタリング

- ・法律上は毎年度終了後となっている事業報告書の提出に加え、毎月の業務報告書の提出を義務化。

- ・制度導入後の状況

毎月の業務報告書等をもとに、データを蓄積。施設利用者からの要望・苦情とその対応状況を把握し、これをサービス向上につなげることにしている。その結果、導入時に見込まれたものに加え、様々なサービス向上につながる取り組みが行われてきており、これらの状況を県議会に報告（H17年11月議会）するとともに、あわせて一般にも公表し周知を図った。

また、サービス向上のための県独自の取り組みとして、平成17年12月には「しまねWebモニター」によりアンケート形式の意見募集を行い、集計結果及び意見に対する回答をホームページ上に掲載し施設のPRと制度の周知を図っている。

参考例 3 類似施設を一括して指定管理者へ（板橋区）

1. 背景

- ・平成 16 年 1 月 16 日に「経営刷新計画」が答申され、事業の見直し、民間委託等の拡大の方向性が示された。
- ・体育施設については、41 名の区役所職員と業務委託先で運営をしていた。平成 15 年 9 月に地方自治法が改正され、区職員が行っていた管理業務についても指定管理者へ委ねることが可能となったため、全 25 施設を包括して一つの指定管理者に委ねることとした。

2. 全施設を包括した理由としては、下記のものがある。

- ① 発注者先が多岐にわたることによる多量な発注・契約業務の削減。
- ② 体育施設の予約オンラインシステムを、現状のまま（システムのバージョンアップをしないで）活用すること。
- ③ 個々に発注した場合に参加者がないと予想される施設の存在。
- ④ 全体育施設のサービス水準の均衡。
- ⑤ 人の面での効率的運用。
 - ・エアロビのインストラクターは、複数の体育施設を掛け持ちで巡回。
 - ・間接経費の節減。
- ⑥ 区と指定管理者との意思疎通の円滑化。
 - ・区と指定管理者が月に一度の定例会を実施（委託先が多数の場合には開催が難しい）。

3. 公募にあたり悩んだ点として、下記のものがある。

- ① 25 施設一括であったので、応募者が得られるか不明であった。
 - ・徹底した情報開示に努めた。民間企業が正確にコストを積算できるように、従来の業務内容（業務委託仕様書）及びその場合の契約金額を詳細に公開。
 - ・結果として、募集要項の配布 67 団体、現地説明会 25～30 団体、応募 13 団体であった。

② 従来から、体育協会などと一緒に運営を行ってきたため、指定管理者と体育協会等の役割分担が必要であった。

- ・ 従来、体育協会等が開催していた各種教室は従来どおり実施。
- ・ 体育協会等の地元団体との連絡調整、細かな業務引継ぎのため、2年間の特例措置として、元職員5名を体育施設運営係として任命（残りの36名は配置転換）。

③ 仕様書の作成

- ・ 「いままでと同じことは最低限やってもらう。」という考えのもと、仕様はあえてつくらなかった。その代わりに、いままでの仕様書はすべて公表。
- ・ 結果、アクアビクス教室の開催やトレーニングジム利用者の倍増、プール・トレーニングルーム・アリーナの営業時間延長などの効果が出ている。
- ・ 営業時間の延長ひとつでも、行政が行うとすると、組合交渉、職員の確保など手続きが大変だが、民間は柔軟に実施可能。

4. その他

- ・ 現在、地元体育団体との連絡調整や細かな業務は、元体育施設職員5名が中心となって、指定管理者に引継ぎを行っている。将来的には、地元体育団体との連絡調整も指定管理者が実施できるようにする必要があるという認識である。
- ・ 地元体育団体との連絡調整は人的ネットワークやノウハウ的要素が必要な部分があり、指定管理者の更新期（指定期間は5年）に他の事業者が参入する際の障壁を取り除く方策が必要であり、将来的に課題になると考えられる。
- ・ 基本協定書においては、「業務の引継ぎ⁽¹⁾」が定められているが、具体的な引き継ぎ方法については、今後の検討事項となる。

⁽¹⁾ 第38条 乙は、指定管理者の指定期間満了後、又は条例第21条の規定による指定管理者の指定の取り消し後において、体育施設の運営が遅滞なく円滑に実施されるよう、甲又は後任の指定管理者に対して業務の引継ぎを実施するものとする。ただし、乙が引継ぎすることによって不利益を受ける情報・書類等に関しては除くものとする。

2 引継ぎの方法等については、別途協議するものとする。

参考例4 東京電子地方公共団体共同運営サービス提供委託 事業－標準契約書

1. 契約期間及び契約の終了

(1) サービス終了後の扱いへの留意

本契約終了後、協議会が第三者に同種同様のサービスを委託する事態が生じた場合に備え、乙は、共同運営システム及びサービスの終了後の合理的な引き継ぎを可能とし、かつ甲及び協議会に財政上の多大な支出を必要とすることのないよう努めなければならない。

(2) 本契約の終了又は解除に伴う本事業の継承

乙は、本契約の終了又は解除後、協議会が本事業を以後円滑に承継できるよう、協議会が求める必要な資料等を協議会及び協議会の選定した第三者に無償で供与しなければならない。ただし、協議会はその選定した第三者に対し、乙の秘密に属する事項は開示しないものとする。

2. 知的財産権

(1) 知的財産権等の帰属

(イ) 協議会及び乙は、本事業に関して、本契約締結以降に生じた特許権・実用新案権（特許・実用新案を受ける権利を含み、以下「特許権等」という）の帰属について以下のとおり合意するものとする。

① 協議会が単独で行った発明及び考案（以下「発明等」という）から生じた特許権等は協議会単独に帰属するものとする。

② 乙が単独で行った発明等から生じた特許権等は乙単独に帰属するものとする。

③ 協議会及び乙が共同で行った発明等から生じた特許権等については、協議会及び乙の共有とし持分は協議会が二分の一、乙が二分の一とする。この場合、協議会及び乙は、特許権等の全部につき、それぞれ相手方の了

承及び対価の支払いなしに自ら実施し、又は相手方の事前の書面による承認を得た上で第三者に対し通常実施権を実施許諾できるものとする。

(ロ) 協議会及び乙は、本事業に関して、本契約締結以降に作成されたソフトウェア、マニュアル等の成果物（以下「成果物」という）の著作権の帰属について以下のとおり合意するものとする。

①新規に作成された成果物

成果物のうち、新規に作成された成果物の著作権については、作成した当事者に帰属するものとする。この場合、作成した当事者は相手方に対し、成果物について、相手方がサービスを利用するために必要な範囲で、著作権法に基づく利用を無償で許諾することとする。

②甲、協議会又は乙が従前から有していた成果物

甲、協議会又は乙が従前から有していた成果物の著作権については、それぞれ甲、協議会又は乙に帰属するものとする。この場合、乙は、協議会に対し、成果物について協議会がサービスを利用するために必要な範囲で、著作権法に基づく利用を無償で許諾することとする。

(ハ) 成果物のうち、新規に作成されたドキュメントの著作権については、作成した当事者に帰属するものとする。この場合、作成した当事者は、当該ドキュメントにつき、それぞれ相手方の同意及び対価の支払なく自由に著作権法に基づく利用を行い、あるいは第三者に著作権法に基づく利用を行わせることができるものとする。ただし、本事業の公共性を害するような第三者への利用許諾を行ってはならない。

(2) 知的財産権等の使用

(イ) 乙は、特許権等の知的財産権の対象となっている第三者の技術、資料等を使用するときは、その使用に関する一切の責任を負うものとする。

- (ロ) 乙は、事業期間を通じて、本事業を実施するために乙が作成した著作物又は請負事業者が作成し乙が無償で使用許諾を得ている著作物を、本事業の遂行目的以外に使用してはならない。ただし、甲及び協議会の事前の書面による承認がある場合には、この限りではない。
- (ハ) 甲及び協議会は、事業期間を通じて無償により、乙と協議の上、設計図書を公表すること、利用者対応又は広報等のために設計図書を複製、翻案、改変及び頒布すること並びに本事業を写真、模型、絵画その他の媒体により表現することができる。
- (ニ) 本契約が終了又は解除された場合、乙は、本事業に伴い新規に作成された乙及び請負事業者に帰属する著作権を協議会の定める方法により協議会に無償で譲渡する。ただし、知的財産権の譲渡に異議のある場合には、乙は協議会と協議し、協議によっては解決しない場合には、運営委員会の定めるところによる。
- (ホ) 本契約の終了又は解除後、乙又は請負事業者が、協議会に無償で譲渡した知的財産権につき本事業の遂行に支障を来たさない目的と範囲で使用することを要請した場合には、協議会は、乙又は請負事業者と協議の上、無償でその使用を許諾するものとする。
- (ヘ) 乙は、事業期間中又は本契約終了若しくは解除後においても、譲渡された設計図書が著作権法（昭和45年法律第48号）第2条第1項第1号の著作物（以下「著作物」という。）に該当する場合及び仕様書等を用いて完成した共同運営システム等が著作物に該当する場合には、自ら又は著作権者をして著作者人格権を行使し又はさせないものとする。また、乙は、請負事業者が有する著作者人格権を行使せしめないようにするものとする。

参考例5 福山市におけるITコーディネータを活用したシステム調達

1. 導入の背景

- ・広島県福山市では、1990年より、A社のホストコンピュータにより住民情報システムや財務会計システムを順次開発し、ソフト、ハード、ディスク装置、プリンタ等同一メーカーを導入し、保守や更新を実施。
- ・そのため、特定のベンダー（系列を含む）に随意契約で発注せざるを得ず、競争原理が働かない状況。

2. ITコーディネータ導入の経緯

- ・自治体には、今まで以上に市民への説明責任を果たし、透明性の高い行政を追求する必要がある。

(1) 導入までに抱えていた問題点

- ・業者の提案・見積の評価が難しい。
 - －情報システムは、業者独自の基準はあるが、建設業のような積算基準がなく、ベンダーの提案・見積を評価するのが難しい。
- ・適切な発注仕様書の作成、評価が難しい。
 - －職員には異動があること、また、高度な専門知識やスキルが必要であることから、職員による対応では限界。

(2) ITコーディネータの導入

- ・2001年度より独立系のITコーディネータ（1名）を非常勤嘱託職員として採用。週1日程度の支援。
- ・2002年度の市町村合併（旧内海町、旧新市町と2003年2月に合併）に伴う電算システム統合作業への対応が、ITコーディネータの本格的活用の契機であった。
- ・2006年3月現在、ITコーディネータ3名（内1名は市民病院医療情報関

係) が延べ週 4 日程度の勤務。

3. ITコーディネータの活用状況

(1) 合併に伴う統合作業時の支援内容

① 合併電算システム統合作業

ア 見積基準の作成

- ・ S E の人月単価の設定、開発フェーズごとに必要な標準的な工数の設定を行う等、市の見積基準の策定を支援。これ以降、基準として有効に定着し機能している。

イ プロジェクト管理支援

- ・ 電算システム統合に係わり、プロジェクト管理支援としてステアリングコミッティを始め各種会議に出席し、進捗管理やリスク管理等支援を行う。

ウ 業者との交渉支援（改修規模などの妥当性評価）

- ・ I T コーディネータが直接業者のプロジェクトマネージャと交渉することも。
ー I T コーディネータは S E としての実務経験があり、また、システム監査技術者、旧特種情報処理技術者資格など、認定された資格を有していることも交渉においては有効であると思われる。

② 調達に関する支援

- ・ ホストコンピュータ系以外の見積基準の策定、ベンダー見積（内容・価格）の妥当性評価。
- ・ 契約内容・条件の適正化支援。
- ・ 総合評価提案依頼書（R F P）、発注仕様書の技術要素に係る作成支援、提案評価基準の設定、提案評価の実施指導。

(2) 現在の支援内容

- ・ 情報政策全般。
 - － 情報システム導入プロセスの標準化支援。
 - － 情報化計画策定支援。
 - － 人材育成計画策定支援。
 - － 技術動向等各種調査。
- ・ 個別系システムの調達支援、現行住民情報システム等の運用改善。
- ・ セキュリティ実施手順策定などセキュリティポリシー関連。

4. 活用の効果

(1) 説明責任の向上

独立性・専門性の高いITコーディネータが調達・見積査定に関与することや、見積基準に基づいた査定を行うことで、市民に対してより明確な説明ができるようになった。

(2) 適正なシステム導入とシステム関連費用の低減

- ・ 明確な発注仕様書に基づき、依頼内容のあいまいさを防ぎ、高品質なサービスの提供や競争性の高い調達の実施。
- ・ 随意契約でも、客観性の高い見積基準にそって業者見積を厳格に査定。
 - － 合併に伴う電算システム統合費用関連では、予算額 10 億円に対し、契約額は 9 億円であり、約 1 億円の経費節減効果。
- ・ 適切なプロジェクト管理による追加費用発生の抑制、納期面・品質面での効果。

(3) プロジェクト管理手法の構築

プロジェクト管理手法が根付き、2005年2月の旧沼隈町との合併、2006年3月の旧神辺町との合併では、職員自身でプロジェクト管理を実施。

(4) 副次的効果

① 業者に対する牽制効果

ITコーディネータによるチェックを行うことで、根拠が不明確な見積を提出することを牽制する効果。

② 職員の知識・交渉力の向上

- ・当初は、電算システム統合プロジェクトの市側のプロジェクトマネージャとして果たすべき役割等についてレクチャーを受け、専門的な知識を得る。
- ・職員の向上心、知識の方向性にも影響を与え、各種情報関連の資格取得にチャレンジする者が増えている。
- ・見積基準があることにより、見積工数が過大となっていないか指摘できるようになった。
- ・職員だけだと、業者への対応が甘くなりがちであるが、ミスが発生した原因を徹底的に追究するようになり、ベンダー側の再発防止への取組みがより真摯なものとなった。

参考例 6 米国 OMB Circular No. A-76

1. OMB Circular No. A-76 の概要

(1) 背景

- ・米国では、もともとアウトソーシングが広く行われていた（州や地方政府では 1970 年代から実施）。一方、政府部門の改革（NPM）は遅れていたため、90 年代前半に誕生したクリントン政権が「より良い仕事を、より少ないコストで」を標語に NPR (National Performance Review) に着手。ブッシュ政権は、競争的調達制度の徹底・拡大を実現するために、それまで徹底されていなかった A-76 を大幅に改訂。

1966 年 OMB⁽²⁾ Circular No. A-76 採用

1994 年 連邦政府調達効率化法 (Federal Acquisition Streamlining Act 1994)

1996 年 連邦政府調達改革法 (Federal Acquisition Reform Act 1996)
OMB Circular No. A-76 (ハンドブック制定)

1998 年 政府活動棚卸改革法 (Federal Activities Inventory Reform Act 1998)

2003 年 OMB Circular No. A-76 を大幅改訂

(2) 概要

- ・A-76 の大幅改訂により、応札手続きの効率化、政府固有の活動 (Inherently Governmental Activity) の定義の整理、簡略化を実施。
- ・政府固有の活動の定義の整理、簡略化により、適切な理由なくして民間調達が可能なサービスを政府が内部調達することは認めないとした。
- ・従来は商業的活動 (Commercial Activity) のみリスト作成及び報告の義務があったが、政府固有の業務についてもリスト作成及び報告を義務化。これにより、外部からは職種区分の全容をつかみにくく、その正確さを検証す

⁽²⁾ Office of Management and Budget : 行政予算管理局

ることが困難という課題を解決した。

- ・ 2003 年の改訂 OMB Circular No. A-76 にある付録文書(Attachment)において、下記を規定。

- ① 業務棚卸過程 (Inventory Process) 。
- ② 官民競争 (Public-Private Competition) 。
- ③ 官民競争のコスト算定 (Calculating Public-Private Competition Costs) 。
- ④ 略語・定義 (Acronyms and Definitions) 。

2. 民間委託等する業務の考え方

(1) 政府業務の棚卸

- ・ 各省庁は、毎年 6 月までに政府の行政スタッフによって実施される事業(政府固有の活動, Inherently Government Activity)と商業的活動(Commercial Activity)を OMB へ提出することが義務付けられている。
- ・ 提出されたリストは審査の後、公表。商業的活動は段階的に官民競争に晒すか民間にアウトソーシング。

(2) 政府固有の活動の定義

- ・ 政府職員によって業務が実施されることを必要とする、公の利益に深く関係している業務。
- ・ 政府権限の適用、または政府のための意思決定においてかなりの裁量を使用することが必要な業務であり、大きく下記の二つに分類される。
 - ア) 主権の行使。
 - イ) 金銭処理や給付を監視するための手続や手順の制定。
- ・ 政府固有の業務は、以下のようなものを包含する。(上記ア)イ)の具体化)
 - ① 契約、政策、規制、承諾、命令により米国政府の行為を制約するもの。
 - ② 軍事力や外交によって、経済的・政治的・領土的な財産や権利を、決定したり、保護したり、増大させるような行為。民法や刑法の手続き、契約管理、その他。

- ③私人の生命、自由、財産に重大な影響を及ぼす行為。
- ④米国の財産（不動産も動産も、有形資産も無形資産も含む）の取得、使用、処分に対する最終的な権利の行使。これには、連邦資金の調達、管理、支出に関する政策や手続の決定が含まれる。

※参考 1999年時の A-76 における政府固有の活動の定義

第 6 条 e. 政府固有の業務とは、政府職員によって業務が実施されることを必要とする、公の利益に深く関係している業務である。政府権限の適用もしくは政府のための意思決定における価値判断の利用につき裁量を行使することが必要となる活動を含んでいる。

以下の二つの分類に属する活動は政府固有の機能である。

①統治行為そのもの (The act of governing)

刑事捜査、起訴その他の司法業務、国防方針のように価値判断を要する政府施策の運営、軍隊の指揮管理、戦時に軍人のみによって行われる活動、戦闘および戦闘のサポート、外交、施策の優先順位の判断、連邦職員の指揮命令、宇宙、海、河川などの自然資源の利用に対する規制、諜報活動および敵の諜報活動に対する活動、業界や商取引の規制（食品、薬品を含む）

②金銭の取引や給付

税金の收受、歳入・歳出、国庫や通貨の管理、公共信託の管理など。

(3) 商業的活動の定義

- ・民間セクターによって実施される反復性のあるサービスであり、政府職員による遂行、契約、もしくは出来高払い制度といったものを介して省庁により調達、遂行、管理される活動。
- ・商業的活動は、政府職員によって遂行されることを必要とするような公の利益とさほど関係がない。
- ・商業的活動は政府固有の活動もしくは機密業務を扱う組織内、また組織全体に見出される。

※参考 1999年時のA-76における商業的活動の定義

連邦政府の省庁によって行われ、民間から調達できる製品やサービスを提供する活動である。政府固有の活動の定義に当てはまる活動は商業的活動ではない。商業的活動は、他の機能や活動から分離可能な業務であり、契約によってなされる業務に適している。また、付録文書Aに、以下のような分類で官民競争の対象業務が例示列挙されている。

- ・AV製品・サービス（写真撮影、現像、ビデオ製作など）。
- ・データ処理サービス（データ処理、プログラム作成、キーパンチなど）。
- ・飲食サービス（喫茶店の運営、自動販売機など）。
- ・医療サービス（手術、入院、看護など）。
- ・産業関連サービス（機械、大工、電気、配管、ガス、防災など）。
- ・メンテナンス（航空機、船舶、自動車、鉄道などのメンテナンス）。
- ・マネジメント・サービス（広報、財務など）。
- ・製造・加工・処理・試験・包装（軍需品、衣類、木材製品、通信設備、電気設備など）。
- ・オフィスサービス、管理サービス（図書館運営、速記、文書作成、郵便、翻訳など）。
- ・その他（選択、地図作成、設計、地質調査など）。

3. 運用の方法

(1) 各省庁における分類

各省庁は、OMB通達A-76に沿って、業務を政府固有の業務と商業的業務に分類し、OMBに提出する。

① 分類の提出様式

提出に当たっては様式が定められており、業務ごとに、組織名、所在地、業務に従事している正規職員（FTEs）の数、当該業務のファンクションコード、当該業務が政府固有の業務か商業的業務かを記入する（末尾の「司法省における業務棚卸の例」を参照）。

② 政府固有の業務か商業的業務かの分類方法

OMB通達 A-76 によって政府固有の業務、商業的業務の基準が示されてはいるが、当該基準を具体的な個々の業務に適用してどのように業務を分類するかは、各省に任されている。

各省においては、そうした個別の判断を助けるために、ガイドラインや職員研修用資料を用意して、分類方法についてさらに詳しい解説を加えている例もある（DOT（運輸省））。

③ OMBによるレビュー及び協議

各省により作成された業務棚卸表は、OMBに提出され、OMBは棚卸の内容をレビューし、各省と協議を行う。

(2) DOT（運輸省）における業務分類の考え方

DOTでは省内の業務を政府固有業務と商業的業務に分類する際の指針として、「Guidance for developing the 2006 FAIR Activities inventory of inherently & commercial activities」を作成している。

この中では、「OMBにより政府固有の業務と商業的業務の用語の定義を示すための指針が出されてはいるものの、OMBの指針には何が政府固有の機能で何が商業的業務機能であるかを決定するための明確な方法は示されておらず、分類の決定はたいていそれぞれのケースにおける事実に基づいてなされる」として、政府固有の業務と商業的業務を分類する明確な方法はないこと、分類の決定は個別のケースごとになされるという認識が示されている。

一方で、DOTでは、職員向けに分類作業等のための研修を実施しており（2006年2月）、研修内容に沿って分類の決定がなされるように努めている。

① 研修用資料で示されている業務分類の例

研修用資料では、まず、OMB通達 A-76 と同じ政府固有業務の定義を示した上で、政府固有の業務と商業的業務の具体的な分類例が提示されている。

この分類例において、「政策の決定」や「予算優先順位の統制」は政府固有

の業務、「政策の発案」や「予算の準備及び組み立て」は商業的業務と分類されている。このことから、業務をプロセスに分解して政府固有の業務と商業的業務に分類していることが伺える。

DOTのFAIR Act 研修資料で示されている業務分類の例

政府固有の業務	商業的業務
政策の決定	政策の発案 (Develop policies)
契約の締結	契約の監修 (Oversee)
予算優先順位の統制	予算の準備及び組み立て (formulate)
職位規定書 (position descriptions) の承認	職位規定書の開発
議会照会への回答 (Responds to congressional inquiries)	議会照会の整理 (organize)

(資料) DOT Office of Competitive Sourcing, DOT FAIR Act and Inherently Governmental Inventories FY06 Guidance

② 省内の分類作業における指針 (「Guidance for developing the 2006 FAIR Activities inventory of inherently & commercial activities」) において示されている具体例

研修資料に加え、省内の分類作業における指針である「Guidance for developing the 2006 FAIR Activities inventory of inherently & commercial activities」では、業務分類の具体例として、政府固有業務及び商業的業務の具体例を以下のように例示している。

ア) 政府固有の業務

■ 人的資源

- ・ 連邦政府職員の採用・不採用。
- ・ 連邦政府職員の職位規定書と業績基準の承認。
- ・ 連邦政府職員の統括・管理。

■ 予算

- ・ 合衆国の不動産もしくは私的財産、有形・無形の財産の取得、使用、処分に関する最終管理権の行使。充当された財源及び他の連邦財源の収集、管理もしくは支出を含む。
- ・ 連邦政府の施策の優先順位や予算要求の決定。
- ・ 予算政策、指針、戦略の決定。
- ・ 料金、印税、関税、罰金、税金及び他の公的資金の収集、管理と支払い。ただし、法令で民間事業者への委託等が定められたものを除く。また、以下のものは含まない。

収集された総額が簡単に計算もしくは事前決定され、収集された資金が標準的な資金管理技術や通常の証書、請求書検査を用いて簡単に管理されるもの。

- ・ 国庫勘定の管理

■ 行政事務（取得を含む）

- ・ 譲渡される政府財産と譲渡条件の決定。
(政府機関が請負業者に指定した範囲内の価格で、政府機関がふさわしいと考える適当な状態であることを条件に、財産を譲渡する権限を委託することはあり得る。)
- ・ 主要な契約に関する連邦政府の調達活動における以下のもの。
 - 政府が調達する物品やサービス内容の決定。
(政府機関が請負業者に指定した範囲内の価格で、政府機関がふさわしいと考える適当な状態であることを条件に、物品の調達権限を委託することはあり得る。)
 - 調達先を選定する委員会への投票権を持ったメンバーとしての参加。
 - 要求条件、インセンティブプラン及び評価基準（の決定）。
 - 契約の授与－契約の管理。
 - 契約の終了。
 - 契約費用の合理性、配分可能性、許容性に関する決定。
- ・ Freedom of Information Act の公開請求の回答に対する政府機関の返答の承認（法令、規則、各機関の政策により、文書公開の可否に関する

る審査を必要としない日常的な返答を除く)、及び同公開請求の却下についての行政訴訟に対する行政機関の回答の承認。

- ・連邦政府の許可行為と監査行為の承認。
- ・セキュリティ・クリアランスに携わる人物の適性を決定するための行政ヒアリングの実施、もしくは政府プログラムへの参加についての個人の評判や適性に関する事柄に影響する行為の実施。
- ・官民競争の競争担当官。

■ 検査・調査

- ・犯罪調査の直接的な実施。
- ・刑事訴追と判決機能の統制（調停もしくは他の代替的な紛争解決方法に関するもの除く。）。

■ 法的案件

- ・アメリカの経済、政治、領土、財産、もしくは民事、刑事の訴訟手続きによるその他の利害関係に関する裁決、保護、推進。

■ 政策策定

- ・規則の内容や適用に関する決定等、政府機関の政策策定。

■ 意思決定

以下の内容を必要とする行為。

- 1) 政府の権限に適用の際の裁量権の行使。
- 2) 政府の意思決定における価値判断の形成。

イ) 商業的業務

- ・予算・行政運営・施策に関する分析（コスト分析、ワークロードモデルの作成、人及び設備の積算、業務監査、効率性、レビュー、実態調査などを含む。）。
- ・組織再編及び活動計画の実施。
- ・政策の展開において政府職員が活用する実行可能性調査、および戦略オプションの分析。
- ・規則の開発。
- ・調達計画の支援。

- ・ 請求支払い処理などのような金銭取引業務。
- ・ 人的資源の管理活動の処理及び公式の職能職歴ファイルの維持。
- ・ “Freedom of Information Act” に基づく開示請求への回答準備支援。
- ・ 政策や規則に関する情報提供。
- ・ 調達先を選定するための会議への技術アドバイザーとしての参加等。
- ・ 仲裁や争議解決手法の提案。
- ・ 検査サービスの提供。
- ・ 政府職員に対する規則・法令の解釈に関するアドバイス及び法務アドバイス。
- ・ 囚人の留置や輸送、非軍事の国家安全保障などのような、直接の犯罪捜査にかかわらない特別の非法執行警備活動の提供。
- ・ 政府職員に対する情報収集、アドバイス、意見、推薦、アイデアの提供。
- ・ 警備、メール配送等、カフェテリアの運営、清掃、施設管理、倉庫管理、自動車の管理等、定型的な電気・機械のサービス、ヘルプデスクのようなIT関連サービスの提供。
- ・ 政府職員によってなされた決定の伝達手法の開発。

司法省における業務棚卸の例 (抜粋)

Seq No.	組織単位		所在地			現状				追加的情報				
	組織コード	略称	州	市	国	正規職員数総計	活動ファンクションコード	現状	理由	棚卸された最初の年	予備	予備	予備	予備
6,670	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	3	B000	C	B					
6,671	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	B500	I						
6,672	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	3	B501	I						
6,673	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	3	B700	C	A					
6,674	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	9	B700	C	B					
6,675	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	B700	I						
6,676	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	B701	I						
6,677	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	B710	I						
6,678	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	3	C000	C	B					
6,679	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	3	C110	I						
6,680	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	23	C110	I						
6,681	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	3	C300	C	B					
6,682	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	47	C307	C	B					
6,683	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	12	C301	I						
6,684	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	C312	I						
6,685	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	10	C314	C	A					
6,686	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	C403	C	A					
6,687	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	3	C500	C	B					
6,688	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	C999	C	B					
6,689	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	C999	I						
6,690	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	12	D000	C	B					
6,691	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	26	D300	C	A					
6,692	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	5	D300	I						
6,693	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	4	D503	C	B					
6,694	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	D505	I						
6,695	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	4	D702	C	A					
6,696	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	33	D702	C	B					
6,697	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	9	D702	I						
6,698	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	D702	I						
6,699	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	D702	I						
6,700	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	6	D704	C	B					
6,701	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	F320	C	B					
6,702	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	11	F320	I						
6,703	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	F400	I						
6,704	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	H120	C	B					
6,705	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	1	I120	C	A					
6,706	011-21	OJP	DC	WASHINGTON	US	2	I510	C	B					

ファンクションコード
OMBによって作成された、業務の機能を示すコード。
例)
D702: 施策の計画及び支援
(Program Planning and Support)
D704: 施策のモニタリング及び評価
(Program Monitoring and Evaluation)
F320: 契約の管理及び運用
(Contract Administration and Operation)
F400: 反復的購入
(Recurring Purchasing)
H120: 労働衛生
(Occupational Health)

業務の分類
I: 政府固有の業務
(Inherently governmental activities)
C: 商業的業務
(Commercial activities)

(資料) Department of Justice, DOJ 2005 Inventory of Commercial and Inherently Governmental Activities より一部抜粋し、加工

参考文献

- ・ OMB Circular No. A-76 May 29, 2003
- ・ OMB Circular No. A-76 August 4, 1983 (REVISED 1999)
- ・ 日本政策投資銀行「競争的調達：ブッシュ行革の行方」(2003年11月)
- ・ 本間正明監修・著「概説市場化テスト」NTT出版(2005年1月)

参考例 7 行刑施設の管理運営業務の民間委託等（法務省）

1. 改正前の行刑施設の民間委託

- ・公権力の行使にあたらぬ洗濯、清掃、食事などの純然たるサービス業務を、契約により民間委託していた。
 - ・しかし、行刑施設の収容人員が定員を大幅に超過する状況が続いていることなどから、民間委託を検討。
 - 「公権力の行使は民間に委託できなということ、民間参入が一律に制限されてきたが、法的な整備を行い、監督措置を担保すれば民間に委託できる部分があるのではないかと検討を行い、構造改革特区法を改正。」。
 - 「公権力の行使にあたる業務を民間に委託することとしているが、その場合、法律上、民間委託の根拠が必要となるほか、受託者の守秘義務、みなし公務員規定、監督規定など、業務の円滑かつ適正な実施を確保するための必要な法制上の措置を講じることが必要。」。
- （法務省「島根あさひ社会復帰促進センター整備・運営事業」における実施方針説明会資料等議事録より）

2. 構造改革特区法の改正

構造改革特別区域法の一部を改正する法律案（第 162 回 閣第 74 号）

※平成 17 年 6 月可決、同年 10 月 1 日施行予定

（監獄法等の特例）

第 11 条 地方公共団体が、…（中略）…、当該特定行刑施設並びにこれに付設された労役場及び監置場における事務のうち、次に掲げるものの全部又は一部を委託して行うことができる。

- 1 収容の開始に際して行う被収容者の着衣及び所持品の検査、健康診断（結核予防法（昭和 26 年法律第 96 号）第 4 条第 1 項の規定によるものを含む。第 4 号において同じ。）、写真の撮影並びに指紋の採取の実施。
- 2 受刑者の分類のための調査の実施。

- 3 被収容者の行動の監視及び施設の警備（被収容者の行動の制止その他の被収容者に対する有形力の行使を伴うものを除く。）。
- 4 被収容者の着衣、所持品及び監房の検査並びに健康診断の実施（第1号に掲げるものを除く。）。
- 5 被収容者に課す作業に関する技術上の指導監督及び職業訓練の実施。
- 6 被収容者による文書及び図画の閲読の許否の処分をするために必要な検査の補助。
- 7 被収容者に係る信書の発受の許否の処分をするために必要な検査の補助（信書の内容に触れる者には当該信書の発受に係る個人を識別することができないようにすることその他の個人情報の適正な取扱いを確保するための方法として法務大臣が定める方法によるものに限る。）。
- 8 被収容者の携帯する物の領置及び被収容者に対する差入れの許否の処分をするために必要な検査の実施。
- 9 被収容者の領置物（金銭を除く。）の保管。
- 10 その他前各号に掲げる事務に準ずるものとして政令で定める事務。

3. 民間委託できる業務の考え方（下記①～④に分類。下記の②～③は民間委託可能）

- ①権限行為：受刑者に対して権利を制限したり義務を課したりする処分、受刑者の身体や財産への直接的な実力行使を行う権限などの行為そのもの。
例）手錠などの戒具の使用や保護室への収容など。
- ②準備行為：権限行為を行う前提として事前に行う準備などの行為。
例）信書の検査補助：受刑者の手紙について検査を行い、その検査で制限に該当するものがあつた場合、実際に発信や受信を差し止める処分を行うが、当該一連の業務のうち、準備行為としての信書の検査。
- ③事実行為：権限行為を行った結果として生じる事後的行為。
例）領置物の保管：受刑者が所内に持ち込んでいる物品の占有を国が強制的に取得することを領置という。領置をするか

しないかの決定は処分として国が行う権限であるが、領置すると決めた後の物品を権力的事実行為として保管する行為を民間に行わせる。

- ④ サービス業務：公権力の行使にあたらぬ洗濯、清掃、食事などの純然たるサービス業務。これまでも契約に基づいて民間に委託することが可能であった業務。

4. 民間に公権力の行使の一部を行わせることにもなう担保措置

- ① 民間委託先の登録制（構造改革特別区域法第 11 条第 2 項）

刑務所長から委託を受けることができるのは、全国に 8 箇所設置されている監督機関の長である矯正管区長の登録を受けたもの。登録法人が適切な業務を行わなかったときには、刑務所長から指示が行われたり、矯正管区長から登録の取り消しの措置がある。

- ② 委託事務の実施の基準の制定（構造改革特別区域法第 11 条第 4 項）。
③ 守秘義務（構造改革特別区域法第 11 条第 8 項）。
④ みなし公務員（構造改革特別区域法第 11 条第 9 項）。

5. 国会答弁

第 162 回 参議院 法務委員会 政府参考人（法務省矯正局長）答弁 平

成 17 年 03 月 10 日

質問 「民間で本当にいいのかという問題もあると思うんです、業務内容を含めて。そういった点も併せて御説明をいただければと思います。」

答弁 「その業務内容でございますけれども、もとより、こういう民間の方をお願いできるものとそれからできないものと、これは性質上ございます。私ども考えておりますのは、もとより、その公権力の行使にかかわる業務以外の民間に委託できるものについていたすわけでございます。具体的には、庶務、用度などのいわゆる総務系の業務、それから正門の警備、それから構外の巡回警備、それから差し入れ窓口の受付業務、そして被収容者のカウンセリングといった、そういった

業務を今考えているところでございます。」

第 161 回 参議院 法務委員会 政府参考人（法務省矯正局長）答弁 平

成 16 年 11 月 10 日

質問 「被収容者とのいろいろな接触の中で、ともすれば人権侵害という可能性があるので、どこまで民営化するか、どこまで民間の活用を図るかというのは大変重要な問題だと思うわけですが、現時点で、どこまで民営化するのか、これについてはどのように考えておりますか。」

答弁 「刑務所の運営の中でどの程度民間に任せるのかということですが、現在私どもが考えておりますのは、所要の法制上の措置を講じました上で、施設の警備のほか、職業訓練や健康診断の実施など、受刑者の処遇の一部も含め、公権力の行使に係る業務を民間に委託し、官民協働の運営を実現したいと考えております。

しかしながら、武器や戒具の使用など実力行使を伴う業務、それから接見や信書の授受、発受の許否、許可するしないの問題ですね、そういった処遇など受刑者の権利制限に係る業務につきましては、もちろん民間委託はせずに、これまでどおり国の職員が行うということで考えております。」

参考例 8 放置駐車違反取締関係事務の民間委託（警察庁）

1. 改正前の駐車取締違反

駐車違反取締は警察官か警察職員である交通巡視員のみが執行できる業務であった。車両の移動及び保管に係る事務についてのみ、民法第 34 条の規定により設立された法人であって、当該事務を適正かつ確実に実施することができるものと認められるものとして公安委員会があらかじめ指定する者（以下「指定車両移動保管機関」という。）に行わせることができた。（道路交通法第 51 条の 3）

2. 道路交通法の一部を改正する法律（平成 16 年 6 月 9 日公布）

(1) 道路交通法第 51 条の 4 第 1 項^(注)に規定する放置車両の確認及び標章の取付けに関する事務（「確認事務」）等の民間委託について

① 放置車両確認事務の委託（道路交通法第 51 条の 8）。

警察署長は、第 51 条の 4 第 1 項に規定する放置車両の確認及び標章の取付け（放置車両の確認等）に関する事務（確認事務）の全部又は一部を、公安委員会の登録を受けた法人に委託することができることとされている。

② 現場において放置車両の確認等に従事する者については資格者証制度（駐車監視員）を導入（道路交通法第 51 条の 12、13）。

(注) 道路交通法第 51 条の 4 第 1 項

警察署長は、警察官等に、違法駐車と認められる場合における車両（軽車両にあつては、牽引されるための構造及び装置を有し、かつ、車両総重量（道路運送車両法第 40 条第 3 号の車両総重量をいう。）が 750 キログラムを超えるもの（以下、「重被牽引車という。」に限る。以下この条において同じ。）であつて、その運転者がこれを離れて直ちに運転することができない状態にあるもの（以下「放置車両」という。）の確認をさせ、内閣府令で定めるところにより、当該確認をした旨及び当該車両に係る違法駐車行為をした者について第 4 項ただし書に規定する場合に該当しないときは同項本文の規定により当該車両の使用者

が放置違反金の納付を命ぜられることがある旨を告知する標章を当該車両の見やすい箇所に取り付けさせることができる。

※上の条文における「警察官等」とは「警察官等」又は受託者である「放置車両確認機関」のことである（道路交通法第 51 条の 12 第 12 項）。

(2) 道路交通法第 51 条の 4 に規定する放置違反金に関する事務の民間委託について

①放置違反金に関する事務の委託（道路交通法第 51 条の 15）。

公安委員会は、第 51 条の 4 に規定する放置違反金に関する事務（確認事務、納付事務、督促及び滞納処分を除く。）の全部又は一部を会社その他の法人に委託することができることとされている。

②放置違反金に関する事務とは、年間数百万件に上ると推測される確認標章の取付けから始まる弁明の機会の付与、納付命令等の手続には、年間数百万件に上る書類作成・郵送、データ入力・整理等の事務が発生しており、これらの各種書類の作成・風緘・送付、各種データの入力・整理等の事務のことである（警察庁交通局交通指導課「確認事務等の民間委託に関する説明会」資料より）。この委託に関しては、登録制度、資格者証制度はない。

3. 国会答弁

第 162 回 参議院 内閣委員会 政府参考人（警察庁交通局長）答弁 平

成 17 年 03 月 31 日

質問 「道交法の 51 条の 3 というところの規定がありまして、これ公益法人にレッカー移動及び保管について全部又は一部の事務を、警察の公権力の行使を委託するという規定があるんですね。これは地域では安全協会と言われるような公益法人が各都道府県ごとに担っておられるんです。この 51 条の 3 で安全協会に委任されている事務というのはトータルとして、局長、公権力の行使に当たりますね。当たるか当たらないかだけで結構です。」

答弁 ただいま御指摘の道路交通法第 51 条の 3 におきまして、警察署長が移動すべきものとして指示した車両の移動及び保管に係る事務の全部又は一部を警察署長が指定車両移動保管機関に行わせることができる旨の規定の解釈の評価でございますが、いわゆる公権力の行使とは私人の権利を制限し又は義務を課すものであるということを前提としてみますと、どの車両を移動すべきかの判断は警察署長に留保されておりますものの、警察署長が移動すべきものと指示した車両の移動のほか、その保管、返還、負担金の徴収等、その後の一連の手続は指定車両移動保管機関がその名において行うものでありますので、全体として見れば、広い意味でのいわゆる公権力の行使にわたる事務を行わせているものと考えております。

第 162 回 参議院 内閣委員会 政府参考人（警察庁交通局長）答弁 平

成 17 年 03 月 18 日

質問 「警察庁の方、確認標章の取付けというのは、あれは公権力の行使ではないんですか。もうひとつ。レッカー移動というのは、たしか私が町で見た風景は、婦人警官の方がそこに、横におられて、はい、じゃお願いしますと言ってレッカー移動されていますが。あのレッカー移動をする、運転をされている方あるいはレッカー移動の車というのは民間事業者ですよ。あれは公権力の行使に当たらないんですか。警察庁、お願いいたします。」

答弁 「お話のございました一点目の昨年の道交法改正によりまして規定されました確認標章の取付けでございますが、これはそれ自体としては私人の権利を制限し又は義務を課すものではなく、単に事実を確認したことを相手に知らせるだけのものでございますが、これはいわゆる公権力の行使には該当しないものと考えております。

それからもう一点目でございますが、道路交通法の規定に基づきます違法駐車車両の移動措置、いわゆるレッカー移動でございますが、これは警察署長が行うものとされておりまして、この移動措置はいわゆる公権力の行使に該当すると考えておりますが、ただ、その民間事

業者が警察署長の指示に従ってこのレッカー移動の作業を行う行為の評価でございますが、これは警察署長又はその指揮下にあります警察官により移動すべき車両を特定いたしまして、移動すべき旨を意思決定した場合において、その指示に従い、単にレッカー車により移動する作業を実施するときは民間事業者がいわゆる公権力の行使を行っているものとは言えないものと考えております。」

参考例 9 請負・準委任と労働者派遣の相違

労働者派遣法第 5 条第 1 項においては、一般労働者派遣事業を行おうとする者は、厚生労働大臣の許可を受けなければならないとされており、同法第 16 条第 1 項においては、特定労働者派遣事業を行おうとする者は、届出書を厚生労働大臣に提出しなければならないとされている。

請負の形式による契約により行う業務に自己の雇用する労働者を従事させることを業として行う事業主であっても、当該事業主が当該業務の処理に関し次の各号のいずれにも該当する場合を除き、労働者派遣事業を行う事業主とみなされ、労働者派遣法第 5 条第 1 項による許可を受け、又は同法第 16 条第 1 項の届出をして行う場合でなければ、労働者派遣法違反となる（労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準を定める告示）。

1 次のイ、ロ及びハのいずれにも該当することにより自己の雇用する労働者の労働力を自ら直接利用するものであること。

イ 次のいずれにも該当することにより業務の遂行に関する指示その他の管理を自ら行うものであること。

(1) 労働者に対する業務の遂行方法に関する指示その他の管理を自ら行うこと。

(2) 労働者の業務の遂行に関する評価等に係る指示その他の管理を自ら行うこと。

ロ 次のいずれにも該当することにより労働時間等に関する指示その他の管理を自ら行うものであること。

(1) 労働者の始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇等に関する指示その他の管理(これらの単なる把握を除く。)を自ら行うこと。

(2) 労働者の労働時間を延長する場合又は労働者を休日に労働させる場合における指示その他の管理(これらの場合における労働時間等の単なる把握を除く。)を自ら行うこと。

ハ 次のいずれにも該当することにより企業における秩序の維持、確保等のための指示その他の管理を自ら行うものであること。

- (1) 労働者の服務上の規律に関する事項についての指示その他の管理を自ら行うこと。
 - (2) 労働者の配置等の決定及び変更を自ら行うこと。
- 2 次のイ、ロ及びハのいずれにも該当することにより請負契約により請け負った業務を自己の業務として当該契約の相手方から独立して処理するものであること。
- イ 業務の処理に要する資金につき、すべて自らの責任の下に調達し、かつ、支弁すること。
 - ロ 業務の処理について、民法、商法その他の法律に規定された事業主としてのすべての責任を負うこと。
 - ハ 次のいずれかに該当するものであつて、単に肉体的な労働力を提供するものでないこと。
 - (1) 自己の責任と負担で準備し、調達する機械、設備若しくは器材(業務上必要な簡易な工具を除く。)又は材料若しくは資材により、業務を処理すること。
 - (2) 自ら行う企画又は自己の有する専門的な技術若しくは経験に基づいて、業務を処理すること。

労働者派遣とは、自己の雇用する労働者を、当該雇用関係の下に、かつ、他人の指揮命令を受けて、当該他人のために労働に従事させることをいい、当該他人に対し当該労働者を当該他人に雇用させることを約してするものを含まないものとしている(労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律第2条)。

参考例 10 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備に関する法律施行令に定める 26 業務

出典：「労働者派遣事業を適正に実施するために 一 許可・更新等手続マニュアル」（厚生労働省職業安定局需給調整事業課作成）

- 以下の業務で労働者派遣を行う場合は、派遣受入期間の制限を受けない。
- 各号番号は、労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律施行令第 4 条の号番号を表す。

1 号（情報処理システム開発）

電子計算機を使用することにより機能するシステムの設計若しくは保守（これらに先行し、後続し、その他これらに関連して行う分析を含む。）又はプログラム（電子計算機に対する指令であって、一の結果を得ることができるよう組み合わされたものをいう。第 23 号及び第 25 号において同じ。）の設計、作成若しくは保守の業務

- 次のものが該当する。
 - ① 情報処理システムの開発の可否を決定するための、又は既存のシステムのメンテナンスのための調査、分析、システム化計画書の作成
 - ② 情報処理システムの設計（システム基本設計、システム詳細設計）
 - ③ プログラムの設計、作成又は保守
 - ④ ①から③までに付随して行われるプログラムテスト又はシステムテスト
 - ⑤ 情報処理システム又はプログラムの使用マニュアルの作成
 - ⑥ 本稼働と同じ、又はそれに近い環境で、ユーザーの用いる条件下において運用できるか否かを検証、評価する運用テスト

2 号（機械設計）

機械、装置若しくは器具（これらの部品を含む。以下第 2 号及び第 25 号において「機械等」という。）又は機械等により構成される設備の設計又は製図（現図製作を

含む。)の業務

- 具体的には、次のような機械等の設計又は製図（現図製作を含む。）の業務をいう。
 - ① 電気・電子機器、加工機械、輸送用機械、クレーン、ボイラー、タンク、タワー、ベッセル（槽）、玩具、家具等の機械、装置、器具又はこれらの部品（IC、LSI、電線、プリント基板等を含む。）
 - ② 原子力発電配管プラント、化学プラント等各種プラント
 - ③ ①、②に係る配管、配線
- 建築、土木に係る設計又は製図の業務は含まれない。

3号（放送機器操作）

映像機器、音声機器等の機器であって、放送番組等（放送法第2条第1号に規定する放送、有線ラジオ放送業務の運用の規正に関する法律第2条に規定する有線ラジオ放送及び有線テレビジョン放送法第2条第1項に規定する有線テレビジョン放送の放送番組その他映像又は音声その他の音響により構成される作品であって録画され、又は録音されているものをいう。以下同じ。）の制作のために使用されるものの操作の業務

- 「放送番組等」には、テレビ・ラジオ番組のほか、演劇、コンサート等を録画、録音したレコード、ビデオ等の作品、教育用、宣伝用ビデオ、映画が含まれる。
- 「機器」には、照明・映像・音声の制作機器、中継機器及び送出機器が含まれる。

4号（放送番組等の制作）

放送番組等の制作における演出の業務（一の放送番組等の全体的形成に係るものを除く。）

- 「演出」とは、ドラマ、ニュース番組、報道番組等の放送番組等における企画、計画、取材、技術指導、演技指導、編集、制作進行等をいう。具体的には、ディレクター、アシスタントディレクター、テクニカルディレクター、ライティングディレクター、オーディオディレクター、アートディレクター

等の行う業務。

○ 次のような業務は含まれない。

- ① 大道具、小道具、衣装、美術、結髪、メイク等の業務
- ② プロデューサー等の一つのまとまった番組全体の責任者と判断される者の行う業務

5号（機器操作）

電子計算機、タイプライター、テレックス又はこれらに準ずる事務用機器（第23号において「事務用機器」という。）の操作の業務

○ 迅速かつ的確な操作に習熟を必要とするものに限られるものであり、ファクシミリ、シュレッダー、コピー、電話機、バーコード読取機等迅速かつ的確な操作に習熟を必要としない機器は含まれない。

6号（通訳、翻訳、速記）

通訳、翻訳又は速記の業務

○ 次のいずれかの業務をいう。

- ① 通訳（一の言語を他の言語に訳して相手方に伝達する業務又は通訳案内業法第2条の通訳案内業務）
- ② 翻訳（一の言語を他の言語に訳す業務）
- ③ 翻訳業務の一環として行われる次の業務で主として、外国語の文書について行われるもの。

イ 高度な技術により製作された機器の使用、操作、保守のためのマニュアル等の文書を使用目的に応じて的確かつ理解しやすく作成する業務（テクニカルライター業務）

ロ 翻訳文書を使用目的に応じて編集、修正する業務（エディター業務）

ハ 翻訳文書を使用目的に応じて翻訳言語の発想に従って書き直す業務（リライター業務）

ニ 翻訳文書の文法、表記上等の誤りを訂正する業務（チェッカー業務）

- ④ 速記（人の話を速記符号で書取り一般の人々に読めるよう書き直す業務）

7号（秘書）

法人の代表者その他の事業運営上の重要な決定を行い、又はその決定に参画する管理的地位にある者の秘書の業務

- 取締役又はこれに準ずる者の秘書として文書の作成、受発信管理、資料・情報の整理及び管理、関係部門との連絡調整、スケジュール表の作成、来客の応対等を行う業務をいう（単に来客に対するお茶の接待、会議室の準備、文書の受発信等のみを行う庶務的な補助業務は含まれない。）。

8号（ファイリング）

文書、磁気テープ等のファイリング（能率的な事務処理を図るために総合的かつ系統的な分類に従ってする文書、磁気テープ等の整理（保管を含む。）をいう。以下この号において同じ。）に係る分類の作成又はファイリング（高度の専門的な知識、技術又は経験を必要とするものに限る。）の業務

- 文書、図書、新聞、雑誌、帳簿、伝票、カード、ディスク、カタログ、地図、図面、フィルム、磁気テープ、写真、カルテ等についてファイリングの分類の作成又はファイリングを行う業務をいう。
- 「高度の専門的な知識、技術又は経験を必要とするものに限る。」とは、文書等の整理のために当該文書等の内容又は整理の方法等について相当程度の知識、技術又は経験を必要とするものに限られ、単に機械的な仕分けを行うものではないことをいう。
- 個人の机の周囲の片付けや文書等の番号順の並べ換えの業務はもとより、郵便物を発信元あるいは受信先別に仕分けする業務や売上、経理伝票等を取引先別に仕分けする業務等文書等の内容や整理の方法等について専門的な知識等を用いることのない業務は含まれない。

9号（調査）

新商品の開発、販売計画の作成等に必要な基礎資料を得るためにする市場等に関する調査又は当該調査の結果の整理若しくは分析の業務

- 市場調査等の調査を企画若しくは実施し（電話又は面接による聴き取り調査を含む。）、又はその結果について集計若しくは分析する等の業務をいう。
- 特定個人を対象として行われるものは含まれない。

10号（財務）

貸借対照表、損益計算書等の財務に関する書類の作成その他財務の処理の業務

- 次のような財務関係書類の作成その他財務の処理の業務をいう。
 - ① 仕訳、仕入帳・売上帳・勘定科目別台帳等の会計帳簿の作成
 - ② 保険証券の作成
 - ③ 社会保険料・税金の計算及び納付手続
 - ④ 医療保険の事務のうち財務の処理の業務
 - ⑤ 原価計算
 - ⑥ 試算表、棚卸表、貸借対照表、損益計算書等の決算書類の作成
 - ⑦ 資産管理、予算編成のための資料の作成
 - ⑧ 株式事務
- 次のようなものは含まれない。
 - ① 単なる現金、手形等の授受や書き写しのみを行うような、その業務の処理について特に習熟していなくても平均的な処理をし得るような業務
 - ② 店頭における商品（有価証券を含む。）売買等における現金等の授受の業務
 - ③ 銀行の貸金庫、セーフティケースの管理や社会保険の得喪手続

11号（貿易）

外国貿易その他の対外取引に関する文書又は商品の売買その他の国内取引に係る契約書、貨物引換証、船荷証券若しくはこれらに準ずる国内取引に関する文書の作成（港湾運送事業法第2条第1項第1号に掲げる行為に附帯して行うもの及び通関業法第2条第1号に規定する通関業務として行われる同号ロに規定する通関書類の作成を除く。）の業務

- 次の書類の作成及びそのために必要な資料の収集、電話照会等の業務をいう。
 - ① 貿易、海外調達等対外取引に際しての商品又はサービスの受発注契約書又はインボイス、パッキング・リスト、船積指図書等船積・通関業務に必要な書類

② 国内取引に際しての商品又はサービスの受発注契約書又は船積等輸送に必要な書類

○ 次のような業務は含まれない。

- ① 取引とは関係のない官庁等への申請、届出等の書類の作成の業務
- ② 商品（有価証券を含む。）売買等の業務
- ③ 一般港湾運送事業を行う者に労働者を派遣し、文書の作成をさせる業務
- ④ 通関業者に通関業務の従事者として労働者を派遣し、通関書類を作成させる業務

12号（デモンストレーション）

電子計算機、自動車その他その用途に応じた的確な操作をするためには高度の専門的な知識、技術又は経験を必要とする機械の性能、操作方法等に関する紹介及び説明の業務

- 電子計算機、各種産業用機械（ワードプロセッサ、タイプライター等の事務用機器を含む。）、自動車等用途に応じた的確な操作をするために高度の専門的な知識、技術又は経験を必要とする機械の性能、操作方法等に関する紹介、説明（実演を含む。）の業務をいう。
- 用途に応じた的確な操作に高度の専門的な知識、技術又は経験を必要とする機械を対象とするものであり、ファクシミリ等は含まれない。また、機械に該当しない家具、衣料品、食品等は含まれない。

13号（添乗）

旅行業法第12条の11第1項に規定する旅程管理業務（旅行者に同行して行うものに限る。）若しくは同法第4条第1項第4号に規定する企画旅行（参加する旅行者の募集をすることにより実施するものに限る。）以外の旅行の旅行者に同行して行う旅程管理業務に相当する業務（以下この号において「旅程管理業務等」という。）、旅程管理業務等に付随して行う旅行者の便宜となるサービスの提供の業務（車両、船舶又は航空機内において行う案内の業務を除く。）又は車両の停車場若しくは船舶若しくは航空機の発着場に設けられた旅客の乗降若しくは待合いの用に供する建築物内において行う旅行者に対する送迎サービスの提供の業務

- 次に掲げる業務をいう。
 - ① 添乗員の行う旅行業法第 12 条の 11 第 1 項に規定される旅程管理業務若しくは同法第 4 条第 1 項第 4 号に規定する企画旅行（参加する旅行者の募集をすることにより実施するものに限る。）以外の旅行における旅程管理業務に相当する業務又はそれらに付随する旅行者のパスポートの紛失等の事故処理、旅行者の苦情処理等の業務
 - ② 空港、港湾、鉄道駅、バスターミナルに設けられた旅客の乗降又は待合いの用に供する建築物内（ロビー、待合室等）における送迎並びに送迎に付随する案内及び接遇の業務
- バスガイド、スチュワーデス等が業務として行う車両、船舶又は航空機内における案内の業務、旅行者に同行するのではない海外渡航事務手続、空港、港湾等とそれ以外の施設との間の送迎は①及び②の業務の一部として行われる場合を除き含まれない。

14 号（建築物清掃）

建築物における清掃の業務

- 次に掲げる業務をいう。
 - ① 床、天井、壁面、トイレ、洗面湯沸所、照明器具、窓ガラス、エレベーター、エスカレーター等の建築物の内部の清掃
 - ② 外壁、窓ガラス、屋上、建築物に付随するプール等の建築物の外部の清掃
 - ③ ①又は②に付随するゴミの収集、焼却
 - ④ 宿泊施設の客室整備（ベットメイキング、備品の整備補充等）
- 各種の槽の清掃、下水処理場の清掃等は含まれない。

15 号（建築設備運転等）

建築設備（建築基準法第 2 条第 3 号に規定する建築設備をいう。次号において同じ。）の運転、点検又は整備の業務（法令に基づき行う点検及び整備の業務を除く。）

- 「建築設備」とは、建築物に設ける電気、ガス、給水、排水、換気、暖房、冷房、消火、排煙若しくは汚物処理の設備又は煙突、昇降機若しくは避雷針

をいう。

- 法令に基づいて行われる定期的な点検及び整備の業務等は除かれる。

16号（受付・案内、駐車場管理等）

建築物又は博覧会場における来訪者の受付又は案内の業務、建築物に設けられ、又はこれに附属する駐車場の管理の業務その他建築物に出入りし、勤務し、又は居住する者の便宜を図るために当該建築物に設けられた設備（建築設備を除く。）であって当該建築物の使用が効率的に行われることを目的とするものの維持管理の業務（第14号に掲げる業務を除く。）

- 次に掲げる業務をいう。
 - ① 建築物の入り口、建築物内の事業所の入り口等における受付又は案内
 - ② 博覧会場の入退場口又は博覧会場内に設けられた案内所における受付又は案内
 - ③ 駐車料金の徴収、機械式操作盤の操作、出入車両の記録等の駐車場（建築物及び専らその建築物の利用の用に供するために設けられているものに限る。）の管理
 - ④ 電話交換機、館内放送設備等の設備（建築設備であるものは除かれる。）の操作、点検、整備
- この場合において「博覧会場」とは、国、地方公共団体又はそれらの設立した公益法人等が主催する博覧会のために設けられた展示等のための建築物、施設又は広場等からなる会場をいい、具体的には国際博覧会又は地方博覧会の会場をいう。
- 中高層分譲住宅等の建築物の管理業務や車両の誘導は含まれない。

17号（研究開発）

科学に関する研究又は科学に関する知識若しくは科学を応用した技術を用いて製造する新製品若しくは科学に関する知識若しくは科学を応用した技術を用いて製造する製品の新たな製造方法の開発の業務（第1号及び第2号に掲げる業務を除く。）

- 研究又は開発に係る次のような業務をいう。
 - ① 研究課題の探索及び設定

- ② 文献、資料、類例、研究動向等関連情報の収集、解析、分析、処理等
- ③ 開発すべき新製品又は製品の新たな製造方法の考案
- ④ 実験、計測、解析及び分析、実験等に使用する機器、装置及び対象物の製作又は作成、標本の製作等
- ⑤ 新製品又は製品の新たな製造方法の開発に必要な設計及び試作品の製作等
- ⑥ 研究課題に関する考察、研究結果のとりまとめ、試作品等の評価、研究報告書の作成
- ⑦ 前記の業務に関して必要なデータベースの構築及び運用
- 次の業務は含まれません。
 - ① 専門的な知識、技術又は経験を必要とする業務でないものを専ら行うもの
 - ② 製品の製造工程に携わる業務を専ら行うもの
- 科学に関する知識若しくは科学を応用した技術を用いて製造する製品の新たな製造方法の開発を目的とした試作品の製作の業務等は「製品の製造工程に携わる業務を専ら行うもの」に該当しない。

18号（事業の実施体制の企画、立案）

企業等がその事業を実施するために必要な体制又はその運営方法の整備に関する調査、企画又は立案の業務（労働条件その他の労働に関する事項の設定又は変更を目的として行う業務を除く。）

- 企業等における事業の実施体制又は運営方法の整備に関する次の業務をいう。
 - ① 自企業・ユーザー企業に対するアンケート、ヒアリング等、自企業・他の企業の現場視察及び事業内容の分析等を通じての実態把握並びに改善が必要と思料される事項に関する問題意識の提起
 - ② 各種統計データ、他社の事例等資料の収集
 - ③ 統計的手法を用いての調査結果の分析並びに自企業における事業の実施上の問題点の分析及び摘出
 - ④ 事業の実施体制の改善策の策定

⑤ 実施すべき内容の取りまとめ及び提案

- 「労働条件その他の労働に関する事項の設定又は変更を目的として行う業務」とは、①賃金、労働時間、福利厚生、安全衛生等の労働条件管理、②募集、採用、配置、昇進、能力開発等の人事管理、③人事相談その他の人間管理、④団体交渉、苦情処理等の労使関係管理等のいわゆる人事労務管理に係わる業務をいう。
- アンケート、ヒアリングの実施又はその結果の集計する業務、統計データ、事例等の資料収集を専ら行う等の補助的な業務は含まれない。

19号（書籍等の制作・編集）

書籍、雑誌その他の文章、写真、図表等により構成される作品の制作における編集の業務

- 書籍等の制作における編集に係わる次の業務をいう。
 - ① 書籍等の内容、読者層、価格、発売時期、発行部数等の企画及び決定
 - ② 企画に沿った執筆者等の選定並びに執筆者等に対する執筆等の依頼及び交渉
 - ③ 執筆者等（執筆者、写真家、画家、イラストレーター等のうち、編集者と交渉を行い、編集者から業務委託を受ける者）の補助（資料収集及び取材並びにそれらの補助）
 - ④ 編集者自身が行う取材、資料収集及び執筆
 - ⑤ 原稿等の点検及び原稿等の内容の調整並びに執筆者等との交渉及び調整
 - ⑥ 書籍等の用紙、装丁、割付け等の考案及び決定
 - ⑦ 上記に付随する校正及び校閲
- なお、校正等を専ら行うような補助的な業務は含まれない。

20号（広告デザイン）

商品若しくはその包装のデザイン、商品の陳列又は商品若しくは企業等の広告のために使用することを目的として作成するデザインの考案、設計又は表現の業務（次号に掲げる業務を除く。）

- 商品若しくはその包装のデザイン又は商品若しくは企業等の広告のために

使用することを目的とするデザインについての考案、設計、試作品の作成又はデザイン自体の作成の業務、ショールーム等における商品の陳列を考案し、設計し又は実施する業務をいう。

- なお、次の業務は含まれない。
 - ① デザイン作成に当たって、印刷又は決定されたデザインのとおりにより彩色等を専ら行う業務
 - ② 決定された方法のとおりにより商品の陳列を専ら行う業務

21号（インテリアコーディネーター）

建築物内における照明器具、家具等のデザイン又は配置に関する相談又は考案若しくは表現の業務（法第4条第1項第2号に規定する建設業務を除く。）

- 建築物内における照明器具、家具等（以下「インテリア」という。）のデザイン又は配置に関する次の業務をいう。
 - ① インテリアに関する相談、説明又はインテリアの選定に係る助言
 - ② インテリアのデザイン、配置等の考案
 - ③ 提案書の作成（イメージの考案及び表現）及び模型の作成並びにそれらの提示
 - ④ インテリアの販売業者との交渉、家具等の配置の際の立会い等
- この場合において、「建築物内における照明器具、家具等」には、照明器具、家具の他、建具、建装品（ブラインド、びょうぶ、額縁等）、じゅうたん・カーテン等繊維製品等が含まれる。
- なお、次の業務は含まれない。
 - ① 法第4条第1項第2号に規定する建設業務に該当するもの（内装等の施工を含む。）
 - ② 清書、模型の作成等を専ら行う業務

22号（アナウンサー）

放送番組等における高度の専門的な知識、技術又は経験を必要とする原稿の朗読、取材と併せて行う音声による表現又は司会の業務（これらの業務に付随して行う業務であって、放送番組等の制作における編集への参画又は資料の収集、整理若しく

は分析の業務を含む。)

- 放送番組等における次の業務をいう。
 - ① ニュース番組その他の報道番組等におけるニュース等の原稿の朗読及びいわゆるナレーション
 - ② ニュース番組、スポーツ番組、事件があった場合等の特別番組等における実況中継又はインタビュー
 - ③ 報道番組の司会及び進行
 - ④ 上記の業務に付随して行う編集会議への出席等編集への参画、資料収集、打合せ等の業務
 - ⑤ 映画、ビデオ、CD等において前記の業務に該当するものを行う業務

23号 (OAインストラクション)

事務用機器の操作方法、電子計算機を使用することにより機能するシステムの使用
方法又はプログラムの使用方法を習得させるための教授又は指導の業務

- 事務用機器の操作方法の教授又は指導の業務又は電子計算機を使用することにより機能するシステム又はプログラムの使用方法の教授又は指導の業務並びにそれらに付随して行う指導方針等に係るユーザー企業との打合せ及びこれに基づくテキストの作成の業務をいう。
- 「事務用機器」には、ファクシミリ、シュレッダー、コピー、電話機、バーコード読取機等迅速かつ的確な操作に習熟を必要としない機器は含まれない。
- なお、事務用機器の操作方法等に関するテキスト等の作成を専ら行う業務及びVTR、OHPその他教授のための教材の操作を専ら行う業務は含まれない。

24号 (テレマーケティングの営業)

電話その他の電気通信を利用して行う商品、権利若しくは役務に関する説明若しくは相談又は商品若しくは権利の売買契約若しくは役務を有償で提供する契約についての申込み、申込みの受付若しくは締結若しくはこれらの契約の申込み若しくは締結の勧誘の業務

- 電話その他の電気通信を利用して行う次の業務をいう。
 - ① 顧客に電話をかける等により行う、商品等に対する関心の有無の確認、商品等の説明、売買契約等についての申込み、申込み受付若しくは締結若しくはこれらの契約の申込み若しくは締結の勧誘の業務
 - ② 顧客からかかってくる電話等に対応して行う、商品等の説明、商品等に関する相談、売買契約等についての申込み、申込みの受付若しくは締結若しくはこれらの契約の申込み若しくは締結の勧誘の業務（購入後の商品等に関する問合わせ、苦情への対応等を含む。）
これらの業務に付随して行われる予約内容に係る伝票作成、コンピューター入力等の業務は含まれない。
- なお、次の業務は含まれない。
 - ① 9号及び16号に該当する業務
 - ② アポイント取りを行う業務（商品等の説明を行っている際に直接面接して商品等に関する説明等を行う必要が生じた場合を除く。）
 - ③ 予め録音した音声により顧客からかかってくる電話への対応を行う業務
 - ④ 放送番組において行うもの等不特定多数の者に向けて商品等の説明を行う業務
 - ⑤ 予約内容の伝票作成、コンピューター入力等を専ら行う業務

25号（セールスエンジニアの営業、金融商品の営業）

顧客の要求に応じて設計（構造を変更する設計を含む。）を行う機械等若しくは機械等により構成される設備若しくはプログラム又は顧客に対して専門的知識に基づく助言を行うことが必要である金融商品（金融商品の販売等に関する法律第2条第1項に規定する金融商品の販売の対象となるものをいう。）に係る当該顧客に対して行う説明若しくは相談又は売買契約（これに類する契約で同項に規定する金融商品の販売に係るものを含む。以下この号において同じ。）についての申込み、申込みの受付若しくは締結若しくは売買契約の申込み若しくは締結の勧誘の業務

- 顧客の要求に応じて設計（構造を変更する設計を含む。）を行う機械等若しくは機械等により構成される設備若しくはプログラムに係る次の業務をいう。
 - ① 顧客の要求の把握並びに顧客に対する説明又は相談及びそれらに必要な

説明資料の作成

- ② 顧客との交渉又は見積書作成
 - ③ 売買契約の締結等売買契約についての申込み、申込みの受付若しくは締結若しくはこれらの契約の申込み若しくは締結の勧誘
 - ④ 上記に付随する納入（運送業務を含む。）及びその管理
- この場合において、「機械等若しくは機械等により構成される設備」には、電気・電子機器、加工機器、輸送用機器、産業用機器（クレーン、ボイラー、タンク、タワー等）、原子力プラント、化学プラント等が該当するが、既製品や既製品に既成の付属物を付加するものの営業に関わる業務は含まれない。また、「プログラム」には、IT関連商品としてのシステム、ソフトウェア、ネットワーク等が該当する。
- 顧客に対して専門的知識に基づく助言を行うことが必要である金融商品に係る次の業務をいう。
- ① 金融商品の特性、リスク等に関する説明（情報提供）又は相談及びそれらに必要な説明資料の作成
 - ② 顧客との交渉又は見積書作成
 - ③ ニーズの的確な把握等を踏まえ選定された金融商品についての売買契約の締結等売買契約についての申込み、申込みの受付若しくは締結若しくは売買契約の申込み若しくは締結の勧誘
- この場合において、①には企業調査・産業調査に基づき行う個別証券の分析・評価、顧客のライフプラン等を踏まえたポートフォリオ（運用資産のもっとも有利な分散投資の選択）の作成等も含む。また、具体的には、次のような資格を有する者（これに相当すると認められる者を含む。）の行う専門的知識を要する業務をいう。
- ① デリバティブに係る業務まで行い得る一種外務員資格を有する証券外務員
 - ② 損害保険のほぼ全種目につき必要な知識を持ち、十分に自立して取り扱う能力があると認められていた従前の特級又は上級資格を有する損害保険外務員
 - ③ ファイナンシャル・プランニング・サービスに必要な知識の習得を目的

とする応用過程試験合格者である生命保険外務員

- ④ 日本ファイナンシャル・プランナーズ協会のAFP（Affiliated Financial Planner）資格審査試験に合格し同協会に個人正会員として入会している者（AFP認定者。）
 - ⑤ （社）証券アナリスト協会の試験に合格し同協会の会員として登録している証券アナリスト
- また、次の業務は含まれない。
- ① 機械等の設計若しくは製造又はその管理の業務及びプログラムの設計若しくは作成又はその管理の業務
 - ② 建築設計の業務
 - ③ 機械等又はプログラムの納入及びそれに付随する輸送を専ら行う業務
 - ④ 機械等又はプログラムの保守及びアフターサービスの業務

26号（放送番組等における大道具・小道具）

放送番組等の制作のために使用される舞台背景、建具等の大道具又は調度品、身辺装飾用品等の小道具の調達、製作、設置、配置、操作、搬入又は搬出の業務（法第4条第1項第2号に規定する建設業務を除く。）

- 次のいずれかの業務をいう。
- ① 放送番組等の制作のために使用される舞台背景、建具等の大道具の調達、製作、設置、操作、搬入又は搬出の業務（法第4条第1項第2号に規定する建設業務に該当するものを除く。）
 - ② 放送番組等の制作のために使用される調度品、身辺装飾用品等の小道具（衣装を除く。）の調達、製作、配置、搬入、搬出又は保管の業務
- この場合において、「大道具」には、建具、背景、壁、窓、扉、植込み等が含まれ、「大道具」の製作には、建築物その他の工作物に該当するものの製作は含まれない。
- また、「小道具」には、①室内の調度品、家具、飾り物、日用品等、②出演者が持ってでるもの、はきもの、（いわゆる「持道具」と呼ばれるもの）等が含まれるが、衣装、かつら等は含まれない。また、小道具の業務には、メイク、結髪等は含まれない。

- なお、大道具又は小道具の搬入、搬出又は保管を専ら行う業務は含まれない。

(参考)

また、同一の派遣元事業主から一の作業を共同して処理するために複数の労働者が派遣される場合において、当該労働者の中で指導者的ないし調整者的役割を果たすこととされている者が、当該業務を円滑、的確に遂行するために派遣先の指揮命令の下に行う次に掲げる業務(「チームリーダー業務」という。)は各号それぞれの業務に含まれる。

- ① 当該複数の労働者を代表して派遣先等と行う業務上の打合わせ
- ② 派遣先からの業務上の指揮命令その他派遣労働者への伝達
- ③ 他の派遣労働者に対して行う仕事の割り付け、順序、緩急の調整等業務の遂行方法に関する調整
- ④ 他の派遣労働者に対して行う業務遂行に関する技術的指導

参考例 11 競争的交渉方式（Competitive proposals）についての議論

1. 競争的交渉方式の概要

「競争的交渉方式とは、契約者選定に至るまでの段階で、複数の事業者に対して、技術力や経験、設計に望む体制等を含めた提案書（プロポーザル）の提出を求め、交渉的プロセスの中で各提案者と交渉を行った上、それを公正に評価して業務に最も適した事業者を選定する方式である。我が国の現行の会計法令では、発注方法としては競争入札と随意契約しか制度化されていないが、公共調達案件の複雑・高度化を背景として、WTO 政府調達協定では一定の場合に交渉方式によることが認められている（第 14 条）ほか、米国では既にこのような方式が競争入札と並んで制度化されており、EUにおいても導入に向けて検討が進められている。」。

公共調達と競争政策に関する研究会「公共調達における競争性の徹底を目指して」（平成 15 年 11 月）

2. 競争的交渉方式についての議論

○発注機関の技術的ノウハウの不足により、あらかじめ詳細な仕様を明らかにして入札に付すことが困難な案件や、事業者の発意による技術提案を極力活用することが適当な案件については、入札の方式により契約者を選定するのではなく、複数の事業者を選んで提案を行わせ、発注者がそれぞれの事業者と個別に交渉を行うことを通じて最も望ましい者を契約者として選定する方が、「（一定のコストに対して）最も価値の高い調達」を行い得る場合があると考えられる。

○このような制度は、米国においては既に導入されているほか、欧州においても導入が進められている。我が国においては、現在では、随意契約の一類型として、例えば公共工事における設計業者の選定において用いられているものの、制度的な裏付けがないなどの指摘があり、将来的には、入札方式と並ぶ競争的な契約者選定方式として会計法令において明確に位置付けることを

検討する必要があるものと考えられる。

- なお、競争的交渉方式の導入に当たっては、発注者と契約者との交渉が公正に行われることを確保するための方策について十分考慮する必要がある。例えば、欧米においては、発注者が複数の事業者に提案書の提出を求め、競争的交渉を行った上で入札を実施するという、交渉と入札の両方の利点を活用する方式も存在する。こうした方式は、発注者の恣意的な運用を防止し、また、業者選定の透明性が確保される等の利点がある。

参考例 12 地域要件について合理性がないとされた例

平成 17(受)2087 損害賠償請求事件 平成 18 年 10 月 26 日 最高裁判所第一小
法廷

村の発注する公共工事の指名競争入札に長年指名を受けて継続的に参加していた建設業者を平成 12 年度以降全く指名せず入札に参加させなかった村の措置につき、原審では村外業者に当たることを理由とすることには合理性があると判断されたのに対し、最高裁では、一つの考慮要素にとどまる村外業者であることのみを理由とすることには合理性がないと判断された例。

1. 概要

本件は、徳島県に属する旧木屋平村（以下「木屋平村」という。）の発注する公共工事の指名競争入札に平成 10 年度まで継続的に参加していた上告人が、同 11 年度から同 16 年度までの間、村長から違法に指名を回避されたと主張して、国家賠償法 1 条 1 項に基づき、合併により木屋平村の地位を承継した被上告人に対し、逸失利益等の損害賠償を求めている事案。

2. 原審

- (1) 指名競争入札における参加資格審査ないし業者指名の判断については、契約担当者たる地方公共団体の長の広範な裁量にゆだねられているが、そのし意を許すものではなく、その権限の行使が明らかに不合理であるなど、その裁量権を逸脱し又は濫用した場合には、国家賠償法上違法になる。
- (2) 地方自治体との信頼関係を損ねる行為があった場合、指名競争入札において指名回避の措置を採ったことは、不合理であるとはいえないが、本件の理由による「指名回避」の措置を 1 年を超えて継続することは、不相当に長期にわたる措置として、裁量権の濫用に当たるといふべき。
- (3) 村内業者では対応できない工事についてのみ村外業者を指名し、それ以外は村内業者のみを指名していたが、木屋平村が山間へき地に在って過疎

の程度が著しい上、村の経済にとって公共事業の比重が非常に大きく、台風等の災害復旧作業には村民と建設業者の協力が重要であることからすると、上記のような運用は合理性を有していたものと認められる。

3. 最高裁判断

(1) 地方自治法等の定めは、普通地方公共団体の締結する契約については、その経費が住民の税金で賄われること等にかんがみ、機会均等の理念に最も適合して公正であり、かつ、価格の有利性を確保し得るという観点から、一般競争入札の方法によるべきことを原則とし、それ以外の方法を例外的なものとして位置付けているものと解することができる。また、公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律は、公共工事の入札等について、入札の過程の透明性が確保されること、入札に参加しようとする者の間の公正な競争が促進されること等によりその適正化が図られなければならないとし（3条）、前記のとおり、指名競争入札の参加者の資格についての公表や参加者を指名する場合の基準を定めたときの基準の公表を義務付けている。以上のとおり、地方自治法等の法令は、普通地方公共団体が締結する公共工事等の契約に関する入札につき、機会均等、公正性、透明性、経済性（価格の有利性）を確保することを図ろうとしているものということができる。

(2) 地方公共団体が、指名競争入札に参加させようとする者を指名するに当たり、① 工事現場等への距離が近く現場に関する知識等を有していることから契約の確実な履行が期待できることや、② 地元の経済の活性化にも寄与することなどを考慮し、地元企業を優先する指名を行うことについては、その合理性を肯定することができるものの、①又は②の観点からは村内業者と同様の条件を満たす村外業者もあり得るのであり、価格の有利性確保（競争性の低下防止）の観点を考慮すれば、考慮すべき他の諸事情にかかわらず、およそ村内業者では対応できない工事以外の工事は村内業者のみを指名するという運用について、常に合理性があり裁量権の範囲内であるということとはできない。

また、資格審査要綱や指名基準及び運用基準が定められていなかったり、

定められていても定義が曖昧で客観的で具体的な基準がない場合には、村内業者で対応できる工事はすべて指名競争入札とした上で、村内業者か否かの判断を適当に行うなどの方法を採用することにより、し意的運用が可能となるものであって、公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律の定める公表義務に反し、同法及び地方自治法の趣旨にも反するものといわざるを得ない。

このような法令の趣旨に反する運用基準の下で、主たる営業所が村内にないなどの事情から形式的に村外業者に当たると判断し、そのことのみを理由として、他の条件いかんにかかわらず、およそ一切の工事につき平成12年度以降全く上告人を指名せず指名競争入札に参加させない措置を採ったとすれば、それは、考慮すべき事項を十分考慮することなく、一つの考慮要素にとどまる村外業者であることのみを重視している点において、極めて不合理であり、社会通念上著しく妥当性を欠くものといわざるを得ず、そのような措置に裁量権の逸脱又は濫用があったとまではいえないと判断することはできない。

参考例 13 請負・準委任契約等における発注者、元請者の責務

1. 建設業法（昭和 24 年法律第 100 号）

（不当に低い請負代金の禁止）

第 19 条の 3 注文者は、自己の取引上の地位を不当に利用して、その注文した建設工事を施工するために通常必要と認められる原価に満たない金額を請負代金の額とする請負契約を締結してはならない。

（下請代金の支払）

第 24 条の 3 元請負人は、請負代金の出来形部分に対する支払又は工事完成後における支払を受けたときは、当該支払の対象となつた建設工事を施工した下請負人に対して、当該元請負人が支払を受けた金額の出来形に対する割合及び当該下請負人が施工した出来形部分に相応する下請代金を、当該支払を受けた日から 1 月以内で、かつ、できる限り短い期間内に支払わなければならない。

2 元請負人は、前払金の支払を受けたときは、下請負人に対して、資材の購入、労働者の募集その他建設工事の着手に必要な費用を前払金として支払うよう適切な配慮をしなければならない。

2. 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律（昭和 60 年 7 月 5 日法律第 88 号）

（適正な派遣就業の確保等）

第 40 条 派遣先は、その指揮命令の下に労働させる派遣労働者から当該派遣就業に関し、苦情の申出を受けたときは、当該苦情の内容を当該派遣元事業主に通知するとともに、当該派遣元事業主との密接な連携の下に、誠意をもって、遅滞なく、当該苦情の適切かつ迅速な処理を図らなければならない。

2 前項に定めるもののほか、派遣先は、その指揮命令の下に労働させる派遣労働者について、当該派遣就業が適正かつ円滑に行われるように

するため、適切な就業環境の維持、診療所、給食施設等の施設であつて現に当該派遣先に雇用される労働者が通常利用しているものの利用に関する便宜の供与等必要な措置を講ずるように努めなければならない。

3. 労働安全衛生法（昭和 47 年法律第 57 号）

（特定元方事業者等の講ずべき措置）

第 30 条 特定元方事業者は、その労働者及び関係請負人の労働者の作業が同一の場所において行われることによつて生ずる労働災害を防止するため、次の事項に関する必要な措置を講じなければならない。

- 1 協議組織の設置及び運営を行うこと。
 - 2 作業間の連絡及び調整を行うこと。
 - 3 作業場所を巡視すること。
 - 4 関係請負人が行う労働者の安全又は衛生のための教育に対する指導及び援助を行うこと。
 - 5 仕事を行う場所が仕事ごとに異なることを常態とする業種で、厚生労働省令で定めるものに属する事業を行う特定元方事業者にあつては、仕事の工程に関する計画及び作業場所における機械、設備等の配置に関する計画を作成するとともに、当該機械、設備等を使用する作業に関し関係請負人がこの法律又はこれに基づく命令の規定に基づき講ずべき措置についての指導を行うこと。
 - 6 前各号に掲げるもののほか、当該労働災害を防止するため必要な事項。
- 2 特定事業の仕事の発注者（注文者のうち、その仕事を他の者から請け負わないで注文している者をいう。以下同じ。）で、特定元方事業者以外のものは、一の場所において行なわれる特定事業の仕事を二以上の請負人に請け負わせている場合において、当該場所において当該仕事に係る二以上の請負人の労働者が作業を行なうときは、厚生労働省令で定めるところにより、請負人で当該仕事を自ら行なう事業者であるものうちから、前項に規定する措置を講ずべき者として一人を指名しなければならない。一の場所において行なわれる特定事業の仕事の全部を請け負

つた者で、特定元方事業者以外のもののうち、当該仕事を二以上の請負人に請け負わせている者についても、同様とする。

3 前項の規定による指名がされないときは、同項の指名は、労働基準監督署長がする。

4 第2項又は前項の規定による指名がされたときは、当該指名された事業者は、当該場所において当該仕事の作業に従事するすべての労働者に関し、第2項に規定する措置を講じなければならない。この場合においては、当該指名された事業者及び当該指名された事業者以外の事業者については、第1項の規定は、適用しない。

第30条の2 製造業その他政令で定める業種に属する事業（特定事業を除く。）の元方事業者は、その労働者及び関係請負人の労働者の作業が同一の場所において行われることによつて生ずる労働災害を防止するため、作業間の連絡及び調整を行うことに関する措置その他必要な措置を講じなければならない。

2 前条第2項の規定は、前項に規定する事業の仕事の発注者について準用する。この場合において、同条第2項中「特定元方事業者」とあるのは「元方事業者」と、「特定事業の仕事を二以上」とあるのは「仕事を二以上」と、「前項」とあるのは「次条第1項」と、「特定事業の仕事の全部」とあるのは「仕事の全部」と読み替えるものとする。

3 前項において準用する前条第2項の規定による指名がされないときは、同項の指名は、労働基準監督署長がする。

4 第2項において準用する前条第2項又は前項の規定による指名がされたときは、当該指名された事業者は、当該場所において当該仕事の作業に従事するすべての労働者に関し、第1項に規定する措置を講じなければならない。この場合においては、当該指名された事業者及び当該指名された事業者以外の事業者については、同項の規定は、適用しない。

4. 職業安定法施行規則（昭和22年12月29日労働省令第12号）

（法第4条 に関する事項）

第4条 労働者を提供しこれを他人の指揮命令を受けて労働に従事させ

る者（労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律（昭和 60 年法律第 88 号。以下「労働者派遣法」という。）第 2 条第 3 号 に規定する労働者派遣事業を行う者を除く。）は、たとえその契約の形式が請負契約であつても、次の各号のすべてに該当する場合を除き、法第 4 条第 6 項 の規定による労働者供給の事業を行う者とする。

- 1 作業の完成について事業主としての財政上及び法律上のすべての責任を負うものであること。
 - 2 作業に従事する労働者を、指揮監督するものであること。
 - 3 作業に従事する労働者に対し、使用者として法律に規定されたすべての義務を負うものであること。
 - 4 自ら提供する機械、設備、器材（業務上必要なる簡易な工具を除く。）若しくはその作業に必要な材料、資材を使用し又は企画若しくは専門的な技術若しくは専門的な経験を必要とする作業を行うものであつて、単に肉体的な労働力を提供するものでないこと。
- 2 前項の各号のすべてに該当する場合（労働者派遣法第 2 条第 3 号 に規定する労働者派遣事業を行う場合を除く。）であつても、それが法第 44 条 の規定に違反することを免れるため故意に偽装されたものであつて、その事業の真の目的が労働力の供給にあるときは、法第 4 条第 6 項 の規定による労働者供給の事業を行う者であることを免れることができない。
- 3 第 1 項の労働者を提供する者とは、それが使用者、個人、団体、法人又はその他如何なる名称形式であるかを問わない。
 - 4 第 1 項の労働者の提供を受けてこれを自らの指揮命令の下に労働させる者とは、個人、団体、法人、政府機関又はその他如何なる名称形式であるかを問わない。
 - 5 法第 4 条第 8 項 の厚生労働省令で定めるものは、次のとおりとする。
 - 1 国家公務員法（昭和 22 年法律第 120 号）第 108 条の 2 第 1 項（裁判所職員臨時措置法（昭和 26 年法律第 299 号）第 1 号 において準用する場合を含む。）に規定する職員団体、地方公務員法（昭和 25

年法律第 261 号) 第 52 条第 1 項 に規定する職員団体又は国会職員法
(昭和 22 年法律第 85 号) 第 18 条の 2 第 1 項 に規定する国会職員
の組合。

2 前号に掲げる団体又は労働組合法 (昭和 24 年法律第 174 号) 第 2
条 及び第 5 条第 2 項 の規定に該当する労働組合が主体となつて構成
され、自主的に労働条件の維持改善その他経済的地位の向上を図るこ
とを主たる目的とする団体(団体に準ずる組織を含む。)であつて、次
のいずれかに該当するもの

イ 一の都道府県の区域内において組織されているもの。

ロ イ以外のものであつて厚生労働省職業安定局長(以下「職業安定
局長」という。)が定める基準に該当するもの。

参考例 14 宇治市住民基本台帳漏洩事件（最高裁H14.7.11）

1. 事実

宇治市が住民基本台帳を利用したシステムの開発を民間業者に委託したところ、再々委託先のアルバイト従業員が住民 21 万人分の台帳（氏名、性別、生年月日、住所、転入日、転出日、世帯主名、続柄）をコピーして名簿業者に漏洩した、というケース。

最高裁は、実質的な指揮・監督関係があったものとして、宇治市の使用者責任を認め、市に住民一人あたり 1 万円の慰謝料の支払を命じた。

2. 宇治市の対応

- ・ 事件当時、契約書上では、「個人情報保護に配慮すること」程度しか定めていなかった。また、個人情報保護条例の施行 1 年前の事件（条例施行は平成 11 年 4 月。事件発覚は平成 11 年 5 月。行為は平成 10 年）であったため、罰則等は適用できなかった。
- ・ 当該事件の発覚を受け、個人情報保護条例施行後すぐに条例改正に着手。条例適用対象に委託先等の職員への罰則を設けるとともに、委託に伴う措置を追加。
- ・ 委託先の責任については示談。元請け、下請け、孫請け、行為者の 4 者に対して民事上の損害賠償請求で対応。実質的な損害についてのみ求償（この事件のために働いた職員の労働＋市民への説明のために市報の特別版を発行＋弁護士費用 合計 400 万円を 4 者に対して求償）。
- ・ 事件後、再委託禁止の運用を強化。
 - 事件後、下請けを原則禁止。やむをえない理由により下請けが必要な場合は、相手先法人及び従事者個人名を明確にするとともに、当該法人及び個人から個人情報保護に係る誓約書の提出を義務付け。

参考例 15 長期継続契約

1. 地方自治法による定め

(長期継続契約) 第 234 条の 3

普通地方公共団体は、第 214 条の規定にかかわらず、翌年度以降にわたり、電気、ガス若しくは水の供給若しくは電気通信役務の提供を受ける契約又は不動産を借りる契約その他政令で定める契約を締結することができる。この場合においては、各年度におけるこれらの経費の予算の範囲内においてその給付を受けなければならない。

(長期継続契約を締結することができる契約)

地方自治法施行令第 167 条の 17

地方自治法第 234 条の 3 に規定する政令で定める契約は、翌年度以降にわたり物品を借り入れ又は役務の提供を受ける契約で、その契約の性質上翌年度以降にわたり契約を締結しなければ当該契約に係る事務の取扱いに支障を及ぼすようなもののうち、条例で定めるものとする。

2. 千葉市:長期継続契約を締結することができる契約を定める条例(平成 17 年 3 月 22 日条例第 9 号)

第 2 条 長期継続契約を締結することができる契約は、次の各号のいずれかに該当する契約であって、当該契約に係る契約期間が規則で定める期間以内であるものとする。

- (1) 物品の賃貸借契約において、契約業者が調達した賃貸借物品の初期投資額の回収に必要な期間を確保するため、複数年度にわたる契約を必要とする契約で規則で定めるもの。
- (2) 役務の提供を受ける契約において、契約業者が調達した業務の履行に必要な物品の初期投資額の回収に必要な期間を確保するため、複数年度にわたる契約を必要とする契約で規則で定めるもの。

3. 名古屋市：長期継続契約を締結することができる契約を定める条例の運用要領

第3条 対象契約は、次の3つの条件を全て満たす契約とする。

ア「経常的かつ継続的なもの」

毎年繰り返し、切れ目なく履行が行われるもの。

イ「毎年度当初から役務の提供を受ける必要があるもの」

毎年4月1日に現に役務の提供を必要とするもの。

ウ「契約の相手方の準備期間を確保する必要があるもの」

契約の適切な履行のために資材・機材の調達や労働力確保、教育訓練期間などを要するもの。

※想定される契約の例

建物清掃、警備、受付・案内、電話交換、廃棄物収集(本市がごみ排出者)、給食、医事業務、電気・機械設備の保守管理、システム運用・保守。

参考例 16 再委託禁止について

1. 再委託をする際の手続きを規定した例（群馬県総務事務集中化業務委託事業契約書案）

（再委託の禁止）

- 第4条 乙は、委託業務の全部を一括して第三者に委託してはならない。
- 2 乙は、委託業務の一部を乙以外の第三者に委託することができる。この場合において、乙は当委託に係る業務遂行能力を持つ者を責任を持って選定することとし、事前に書面にて甲の承認を得なければならない。
- 3 乙は、前項に基づき甲の承認を求める場合は、再委託の内容、再委託先、その他再委託先に対する管理方法等を書面で提出しなければならない。
- 4 第2項の規定により乙から委託を受けた者は、本委託契約により乙が履行すべき義務と同等の義務を負うものとし、乙は、その旨明記した書面を乙及び当該委託業務を受けた者との連名で甲に提出しなければならない。
- 5 乙から当該委託業務を受けた者がさらに他の第三者に委託してはならない。

2. 一般的な再委託禁止条項の例

第●条 乙は、この契約について委託業務の全部又は主要な部分を一括して第三者に委託することができない。ただし、あらかじめ甲の承諾を得たときは、この限りでない。

参考例 17 外郭団体等の職員の取り扱い

外郭団体等の職員の取り扱いとしては、以下の事例が見られる。

- ①公募時点において、応募者に外郭団体職員の継続雇用などに対する提案を募る（島根県、埼玉県、山梨県）。
 - 従来の管理受託者が公募に参加する場合：競争の公平性を担保するため、職員雇用に係る提案は募るが、当該提案部分を審査対象としないもの（島根県）。
 - 従来の管理受託者は公募に参加しない場合（解散等）：競争の公平性が確保されていることから、職員雇用に係る提案を審査対象とするもの（埼玉県、山梨県）。
- ②指定管理者として選定された団体との雇用継続に対する交渉を行う。
- ③再就職支援や退職金の割増支給のための財政支援（山梨県）。
- ④外郭団体固有職員の割愛採用による雇用確保（葛飾区）。

参考例 18 S L A について

内閣府の「モニタリングに関するガイドライン」では、測定指標の基本的考え方として、測定可能であること（定量化できること）、記録可能であること、簡潔明瞭な表記であること、合理的であることの4点を指摘している。そして、測定指標の規定の仕方としては、「予め設定された業務要求水準に照らし実績を測る『サービス実績』基準」と「施設が利用可能な状態で維持管理されているかその利用可能状態を尺度として測る『利用可能性』基準」の2つの基準に沿った方法があるとしている。

英国学校 P F I における「利用不可能な状態」の例

- | | |
|------|---|
| [1] | 安全基準を満たしていない。 |
| [2] | 環境基準を満たしていない。 |
| [3] | 危険な状態が生じている。 |
| [4] | 機械が要求する用途どおりに機能していない。 |
| [5] | 要求するエリアが合法的な基準から外れている。 |
| [6] | 教育上もしくは安全衛生上に問題がある。 |
| [7] | 要求したものが提供されていない。 |
| [8] | 要求されたエリアに要求水準の光熱水が提供されていない。 |
| [9] | 規定上の消防システムが機能していない。 |
| [10] | 水があふれたり、雨風が吹き込んだり、排水システムが機能していない |
| [11] | トイレに機能上および衛生上の問題がある。 |
| [12] | 要求されたエリアが事業者または事業者の関係者の作為または不作為により実質的に利用できない。 |

(資料) 熊谷弘志「日本型 P F I 改善への具体策」(「地方行政」2004年8月2日号/時事通信社)

また、経済産業省「情報システムに係る政府調達への S L A 導入ガイドライン」では、S L A に記載するサービス水準の項目として、以下の2つを指摘している。

- 目標保証型 (取り決めたサービス水準を保証する義務を負う)。
- 努力目標型 (取り決めたサービス水準が努力目標にとどまる)。

目標保証型と努力目標型の長所短所

	メリット	デメリット
目標保証型	<ul style="list-style-type: none"> ・委託者と提供者の間で目標／評価指標が明確になる。 ・責任とその代償を明確にすることができる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標値が硬直的になり、サービス水準の見直しが困難である。 ・提供者が、適用範囲を制限する、あるいは、リスク回避のために過剰なリソースを前提とした価格を提示するため、契約金額が高騰する。
努力目標型	<ul style="list-style-type: none"> ・委託者と提供者の間で目標／評価指標が明確になる。 ・弾力的な運用が可能である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・目標値の達成が法的には保証されない（改善努力の意識は維持可能）。

（資料）経済産業省「情報システムに係る政府調達へのSLA導入ガイドライン」

そのうえで、SLAの一般的な形式として、下表の項目を指摘している。

SLAの一般的な形式

項目	作業内容
前提条件	サービス水準に影響を及ぼす前提条件。
委託業務の範囲	外部委託する業務の分析を行い、具体的にどのような業務を委託するかを整理する。
役割と責任の分担	委託業務に関する委託者と提供者の役割と責任の分担。
サービス水準の評価項目	SLMの対象とするサービス、委託者が業務に必要と判断するサービス水準及びその測定方法。
結果対応	サービス水準未達成時の具体的

項 目		作 業 内 容
	な対応方法。	た場合の委託者、提供者それぞれの具体的な対応方法を設定する。
運 営 ル ー ル	S L Mのための報告・会議体の運営ルール。	年度、月次の報告ルール、S L Aを適切に維持するための会議体運営のルールを設定する。

(資料) 経済産業省「情報システムに係る政府調達へのS L A導入ガイドライン」

国内の地方公共団体における事例を見ると、大阪府では総務サービスセンターにおける業務委託において、サービスの要求水準を定めたサービスレベル協定（S L A）を締結し、事業者が提供するサービスの水準がS L Aに定められた水準以上に保たれていることを確認するために、モニタリングを行っている。

モニタリングの結果サービスの水準が要求水準に達していない場合、府は改善指示や協定に定める基準に従い支払額の減額を行うことができることとなっており、継続的な業務改善やサービス水準の維持・向上が図られる仕組みとなっている。

大阪府総務サービスセンターにおける直接サービスS L A項目と要求水準の例

S L A 項目		要求水準
コールセンター	①時間内応答率※ ¹	20秒以内に90%以上
	②一線完結率※ ²	60%以上（1年目は40%）
ポータルサイト	③稼働率※ ³	99.5%以上
	④手続き申請ミス発生率※ ⁴	12%未満

※¹ 設定した時間内に何%のコールに応答したかを表す率。

※² 1回の受信コールで転送・かけ直しをすることなく用件が充足される率。

※³ 開庁日の8時～20時の間でポータルサイトが利用可能な状況となっている時間を表す率。

※⁴ 職員がバックオフィス（総務サービスセンターの府直営部門）に書類等を提出する場合の書類のミス（追加書類が必要となった場合を含む）及び登録ミスの発生率。

(資料) 大阪府資料

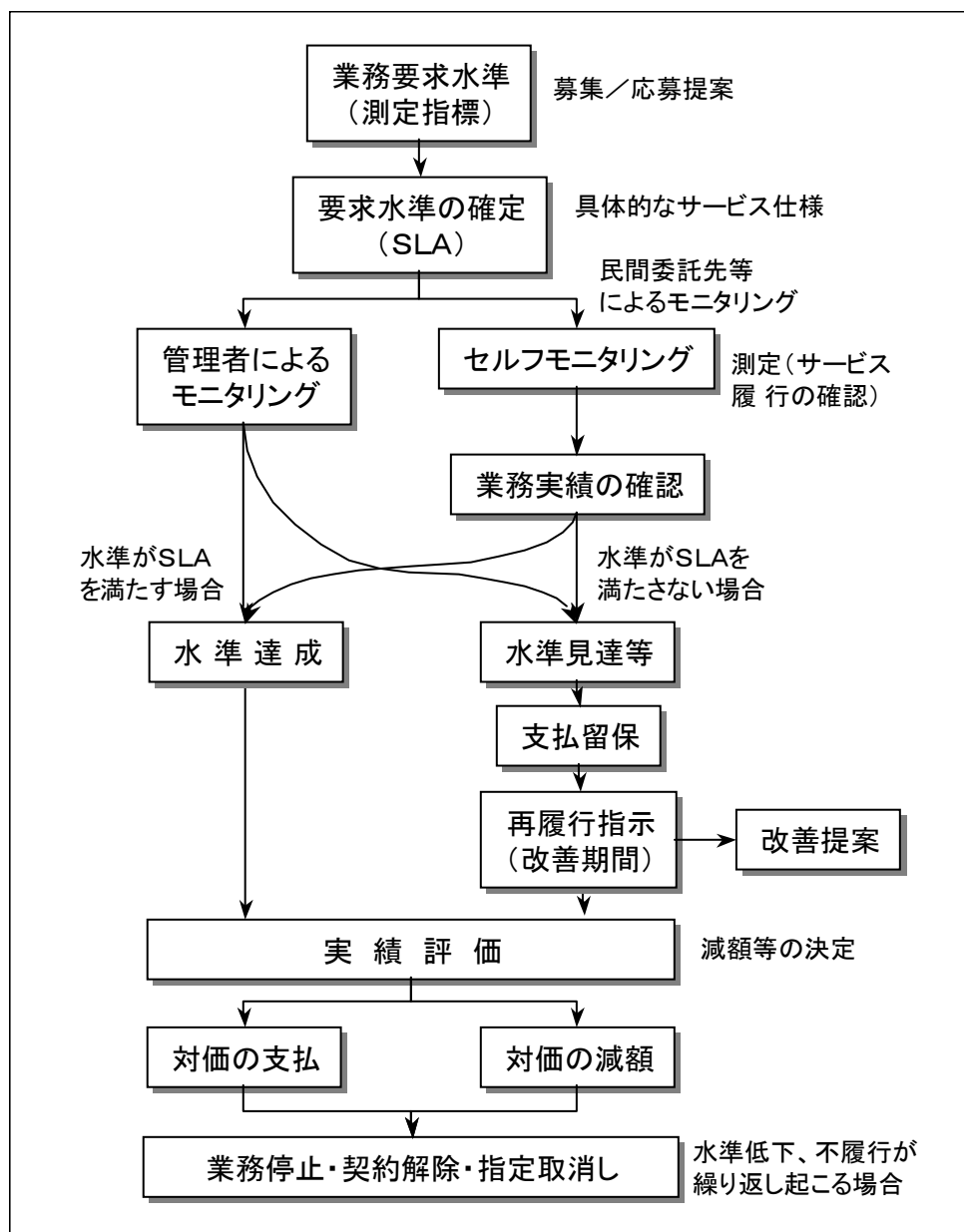
海外を見ると、英国では、最近、K P I (Key Performance Indicators) や L P I (Local Performance Indicators) ⁽³⁾を用いたベストバリュー (投入した資源に対して最も価値が高い行政サービスを提供するという意味) 管理を行っており、地方公共団体が設定した B V P I s ⁽⁴⁾の一部を、契約のパフォーマンス水準に変換することが可能であるとしている。

-
- ⁽³⁾ ベストバリューを生み出す重要な要因を分析し、その重要要因を管理する (目標値の設定及び達成状況の測定) ための指標を K P I (Key Performance Indicators) という。一方、L P I (Local Performance Indicators) とは、各地方公共団体が地方公共団体の現状に応じて個別に設定する指標をいう。
- ⁽⁴⁾ B V P I s は、地方公共団体の業績を定量的に把握し、地方公共団体のサービスの効率性、有効性を高めるために政府により設定される指標で、「Best Value Performance Indicators2005-06」といった形で政府より毎年公表される。指標は、地方レベルでのサービス供給の重要性を反映して設定され、環境については、ゴミのリサイクル率や一人あたりゴミ処理コスト、交通については主要道路の状況、文化については図書館や博物館の利用者数、コミュニティの安全性については犯罪発生率など、分野ごとに複数の指標が設定されている。

参考例 19 モニタリングのプロセス

- ①モニタリングの対象業務や要求水準、モニタリング手法、モニタリングデータの収集方法などを、行政が募集要項等で事前に明示する。
→行政がモニタリングに関する基本方針を示したうえで、当該基本方針に沿って民間委託先等がモニタリング手法やモニタリングデータの収集方法といったセルフモニタリング（民間委託先等が自ら行うモニタリング）手法を提案する方法も見られる。
- ②両者が合意したモニタリングの詳細についてはSLAで担保する。
- ③SLAに従い、民間委託先等及び行政がサービスの履行状況をモニタリングする。
- ④モニタリングの結果、サービスの水準低下や不履行が発見された場合には、改善期間を設けて再履行を促す（民間委託先等に対する救済措置）。
- ⑤業務水準の達成が確認されるまでは支払を留保。
- ⑥サービス水準に応じたポイント制を採用し、委託料等を減額するケースも見られる。
- ⑦サービスの水準低下や不履行が繰り返しなされる場合は、業務停止や契約解除（指定取消し）など、さらに進んだ措置が予定される。

PFI 事業におけるモニタリングの手順（一般例）



(資料) 内閣府「モニタリングに関するガイドライン」(平成 15 年 6 月 23 日) 等により作成。

参考例 20 静岡県における県営都市公園（富士山こどもの国） におけるモニタリングについて

1. 評価の目的

- ・ 静岡県は、平成 18 年度より指定管理者が管理運営する都市公園に対して評価を試行的に実施している。評価結果は、業務の検証、改善指導・勧告、公共性・公平性の確保などに活用される。

2. 評価の方法

- ・ 指定管理者の評価は、一次評価と二次評価が行われている。一次評価は、指定管理者と所管課が、「業務内容」と「手段」について、①利用者アンケート、②モニターの意見、③職員の視察結果報告、④パークマネジメントカルテの 4 つの資料をもとに評価をおこなっている。二次評価は、一次評価で用いた資料を外部評価委員会に提示し、設置目的の達成状況を中心に評価している。その際、「③職員の視察結果報告」は、別途コメントとして資料を配布している。
- ・ また、日報や月報を指定管理者から徴収しているが、内容が簡素なため評価には使っていない（利用率などの統計情報のみ活用している）。

指定管理者の評価について

	一次評価	二次評価
評価者	<ul style="list-style-type: none"> 自己評価（指定管理者による業務管理）。 県評価（県視察）。 	<ul style="list-style-type: none"> 県民評価（都市公園モニター利用者アンケート）。 有識者評価（外部評価委員の総合判定）。
評価の視点	<ul style="list-style-type: none"> 管理運営状況評価。 	<ul style="list-style-type: none"> 公園の公益性、設置合目的性評価。
	<ul style="list-style-type: none"> 「業務内容」と「手段」について、管理業務やサービス事業が計画どおりに実行されているか。 	<ul style="list-style-type: none"> 機能と設置目的について、 <ol style="list-style-type: none"> 公園利用者が、公園ビジョンに沿ったベネフィットを享受しているか。 総合的に判断して、公園管理が設置目的に沿ってなされているか。
評価項目	【業務内容】 <ul style="list-style-type: none"> 管理運営上の基本的、具体的な業務（事業計画書の事業、経営基本計画に定める事業）。 	【機能】 <ul style="list-style-type: none"> 公園が設置目的を達成するために展開する戦略。 利用者が公園から受ける利益（ベネフィット）。
	【手段】 <ul style="list-style-type: none"> 施設が持つ機能を具体的なサービスとして利用者に提供するための施策。 利用者への受益を生み出すための施策。 業務内容の目的となっている施策。 	【設置目的】 <ul style="list-style-type: none"> 県民の福祉向上に役立てるための公の施設の設置目的。

参考例 21 モニタリング結果の反映に関する考え方

1. 内閣府－モニタリングに関するガイドライン

「選定事業者による公共サービスの提供が P F I 事業契約等に適合せず、適正な提供がなされない（債務不履行の状況が発生した）場合、その状況を改善し、履行の確保を図ることが必要となる。・・（中略）・・選定事業者の問題の修復の可能性がある、事業を継続することが合理的である場合には、その修復を図り履行を促す仕組みが必要である。この場合、債務履行を促すためにサービス対価の支払を留保あるいは減額するなどの経済的動機付けを与えることを考慮することも一つの効果的な手法と考えられる。また、契約解除は管理者等にとっての最終的な手段となることに留意すべきである。」

「サービス対価の減額の仕組みを構築するに当たっては、

- ① サービス対価を構成する要素の何を減額の対象とするか、
 - ② どのような考え方で何を測定して減額するか、
 - ③ どの程度の減額とするか、
 - ④ 減額措置の猶予や減額措置の留保等の軽減措置を設けるのか、
 - ⑤ 契約解除等その他の措置とどのように関連付けるか、
- 等について考慮しながら、個別事業ごとに検討する必要がある。」

2. 英国の例－Treasury Taskforce “Taskforce guidance on project agreement”

(1) 劣悪なパフォーマンスの結果

- ・ サービス水準が不足の場合には、その内容に応じてパフォーマンス・ポイントに加算を行い、それが一定の線を超えた場合に支払減額を行う方式が一般的である。
- ・ 問題が再発する場合には、パフォーマンス・ポイントを累進的に設定して改善を促す方法もある。
- ・ 優良なサービスについてはパフォーマンス・ポイントから相殺するのではなく、プレミアム方式を考えるべきである。

3. 経済産業省－情報システムに係る政府調達へのSLA導入ガイドライン

「SLAで規定されたサービスレベルが達成されなかった場合、提供者側に一層の努力を促し、サービスレベルを達成させることが重要であり、必ずしも提供者にペナルティを課すことが優先されるべきとはいえない。」

「実際のサービスレベルがSLAで規定されたレベルを上回った場合、連続して達成した場合、プロセス改善などにより所与のサービスレベルの改善を実現した場合、インセンティブとして、提供者に対して報奨金等を与えることもある。この場合、インセンティブは、提供者側の一層の企業努力を引き出すことを期待して設定される。また、インセンティブをペナルティに対しての免責として付与し、インセンティブとペナルティを相殺する場合もある。」

「サービスの結果に対する対応には、運用上、財務上、契約上のものがある。」

種類	概要
運用上の対応	サービスレベルが未達成の場合、リソースの増強や代替手段の適用など具体的な対応方法を規定しておく。提供者は、業務への影響や緊急性等の重要性に基づき、暫定的、中長期的に必要な措置を講じる。
財務上の対応	サービスレベルが未達成の場合、サービス提供者にサービスレベルの改善を促すため、金銭的なペナルティを設定することがある。金額は、問題の深刻さ、頻度等の要因から算定する。一般に、SLAは提供者に改善行動を促すことを目的としており、提供者の経営に深刻な打撃を与えない程度に収められることが多い。 高いサービスレベルが達成された場合、委託者はインセンティブとして報奨金を提供者に支払うことがある。報奨金の算出方法に関しては、SLAであらかじめ取り決めておく必要がある。
契約上の対応	サービスレベルの未達成が頻繁に繰り返される場合や、サービスレベルが極めて低水準となる場合に備えて、契約解除条件を設定しておく。高いサービスレベルが達成された場合、民間企業の場合、契約の延長や次期契約の優先的交渉などによって、契約上のインセンティブを与えることがある。

4. 国土交通省－官庁施設のPFI事業手続き標準

「業務改善要求や減額措置を行う場合、当該措置の対象となる業務の不履行箇所やその程度等を、要求水準書を基準として業績監視等において明らかにすること。また、業務不履行の発生の確認方法や業務不履行の程度の違いによる対応方法についても明確化すること。」

「減額の程度の算定方法は、想定される業務不履行の内容、事業への影響度、発生の頻度等を考慮し、現実的なものとする。」

「業務不履行の内容に応じて減額を実施するまでの改善期限を適切に設定することで、選定事業者のサービス水準維持のインセンティブとして有効に作用させることに配慮すること。」

「業務不履行発生後の対応が適切になされるように、あらかじめ選定事業者に改善・復旧計画書の作成を求めること。」

「業務改善要求や減額措置を行っても、サービス水準の改善や復旧の目処が立たない場合には、当該業務に係る契約の解除を可能とし、契約終了に至る過程について明確化すること。」

参考例 22 地方公共団体における登録制度の例

1. 大阪府箕面市の登録制度

箕面市では、地域団体が公共サービスの実施主体としての参加機会を得ようとした場合には、事前に登録を受ける必要がある。現在、87 団体（2006 年 3 月 10 日現在、96 団体）が登録しており、委託規模は、20 団体 38 事業で約 1 億円弱（平成 16 年度実績）となっている。登録に当たっては形式審査のみであり、必要事項が満たされていれば登録可能であるが、登録書類は一般に公開し、透明性を確保している。

2. 静岡県浜松市の登録制度

浜松市では、「委託業務に係る市民活動団体の登録に関する要綱」（平成 15 年 5 月）を施行し、市民活動団体による市の業務への参入機会拡大、説明責任に努めている。

市の委託契約に関する入札参加資格登録は民間企業を想定したものであり、2 年以上の営業実績を登録要件とするなど、市民活動団体には馴染まない点がある。一方で、契約における透明性を確保する必要があることから、別に市民活動団体の登録制度を設けた。

現在、約 100 超の団体が登録（登録は書類審査のみであり、必要事項が満たされていれば登録可能。）している。登録書類は一般に対しては非公開（庁内で情報共有）となっている。

参考例 23 地方公共団体における基金の例

1. 公益信託世田谷まちづくりファンド

- ・平成4年12月設立。基金累計額は、平成15年度末現在1億3,685万円となっている。平成15年度末までの寄付・出捐は、世田谷区都市整備公社出捐金が1億650万円、個人寄付が1,261万円、法人寄付が1,977万円である。
- ・世田谷区における基金は、昭和62年基本計画の中で、住民独自の活動を支援することを目的に検討がはじめられた。公益信託の手法を採用したのは、税金をもとにした補助金や助成金を持つ制約（助成目的が厳格に規定されている、決定前の支出は助成の対象にならない、予算により助成額が変動するなど）にとらわれることなく、また、住民・企業・行政の三者からの寄付・出捐をもとに三者協同による助成を実現できること、運営委員会が実施的な決定機関となり、どの立場にも偏らない基金の運用、助成先の決定が可能になることなどによる。
- ・しかし、公益信託から発生する運用益が金利情勢により変動すること、信託契約締結後は助成事業を本質的に変更することができないなどの短所もある。また、公益信託からの運用益で助成額のすべてを賄えない場合には基金が減少しないように新たに寄付・出捐を募る必要があるが、経済環境などにより影響を受けてしまう。
- ・助成は、住民の創意工夫にあふれる主体的なまちづくり活動、またはそれを援助する活動を対象としてなされる。助成事業としては、①これからまちづくりの第一歩を踏み出そうとしているグループ活動に対する助成（はじめの一步部門：一律5万円）、②住みよい環境づくりをめざす住民グループのさまざまなまちづくり活動に対する助成（まちづくり活動部門：5～50万円以内）、③自らのまちづくり活動で得られた経験、知見、スキル等をまとめ、インターネット上に電子図書の形で公開する活動に対する助成（ネット文庫制作部門：50万円以内）、④地域の多様なネットワークを形成し、環境共生や地域共生のまちづくりやコミュニティの課題解決力を高める拠点づくりの整備事業に対する助成（まちを元気にする拠点づくり部門：予

備選考 10万円／1件あたり、本審査 50～500万円以内／1件あたり)がある。

2. 市川市「1%支援制度」

- ・平成17年4月「市川市納税者が選択する市民活動団体への支援に関する条例」(平成16年12月20日条例第43号)施行。
- ・本制度は、ボランティア団体やNPOなど、市民の自主的な活動に対して、個人市民税納税者が支援したい1団体を選び、納税額(個人市民税額)の1%相当額(団体の事業費の1/2を上限)を支援する制度。支援の対象は事業費であり、団体の運営費は対象とならない。
- ・支援を受けたい団体は、活動計画などを市に提出。当該団体が一定の要件を満たしていると判断された場合、団体の活動事業が市の広報やホームページなどを通じて市民に周知される。市川市において個人市民税を納税している市民は、郵送や窓口、インターネットなどを通じて、自分が支援したい団体をひとつ選択するか、特定の団体を希望せず基金(市川市市民活動団体支援基金)に積み立てることを選択することができる。市は、個人市民税納税者の選択結果を集計し、支援対象団体ごとに市民税額の1%を計算し、審査会に諮ったうえで交付を決定する。
- ・支援額等は以下のとおりである。

	平成17年度	平成18年度
選択有効届出者数	5,557人	6,344人
うち団体選択	5,049人	5,896人
うち基金選択	508人	448人
1%相当額	1,342万円	1,519万円
うち団体選択	1,243団体	1,417団体
うち基金選択	99団体	102団体
支援届出団体数	81団体	98団体
交付決定額	1,124万円	1,195万円
基金積立額	217万円	324万円

(資料) 広報いちかわ、千葉光行著「1%の向こうに見えるまちづくり」ぎょうせい、平成17年10月より作成。

3. その他

(1) 浜松市市民協働推進基金

- ・平成 15 年 4 月 1 日施行。
- ・市民、市民活動団体及び事業者が市民活動を育て、互いに支え合う地域社会を醸成するため、税金による支援ではなく、寄附による支援の仕組みを整備。
- ・寄附先として、市内の N P O 法人又は活動分野を希望することが可能（意見は尊重されるが、必ずしも希望先に助成できるものではない）。
- ・助成先及び助成金額は、浜松市市民協働推進委員会の審査を経て市長が決定。
- ・基金への寄附者は税制上の優遇措置が受けられる。
- ・平成 15 年 7 月～平成 17 年 3 月までの基金寄付額は約 37 万円、平成 17 年 3 月末現在の基金残高は約 19 万円。

(2) 横浜市 市民活動推進基金（よこはま夢ファンド）

- ・公益的活動に賛同する市民・企業の寄付により N P O 法人等の活動が支えられる社会を目指して創設された。
- ・寄付先として、横浜市に登録されている N P O 法人（審査委員会による審査を経て登録）を希望することが可能（意見は尊重されるが、必ずしも希望先に助成できるものではない）。登録団体は、平成 17 年 10 月現在、57 団体となっている。
- ・基金への寄附者は税制上の優遇措置が受けられる。
- ・平成 17 年 4 月末～平成 17 年 9 月末までの基金寄付額は約 98.5 万円（他に、横浜市積立金が 100 万円）、平成 17 年 9 月末現在の基金残高は約 200 万円。

(3) 高浜市 まちづくりパートナーズ基金

- ・平成 17 年 3 月 31 日施行。
- ・当面の間、毎年度市民税の 1%（今年度は約 1,700 万円）を積み立てることとしている。平成 17 年 9 月末現在、基金残高約 1,700 万円（今年度中に

300万円程度を執行予定)。

- ・新しい公共空間を形成していくために実施する協働事業及び地域内分権を推進するとともに、市民公益活動を支援するために創設。
- ・NPO法人の設立支援、市民公益活動の支援並びに協働事業及び地域内分権の推進のための事業の事業費に充てる。
 - ①NPO法人の設立支援に関する事業。
 - ②市民公益活動の支援に関する事業。
 - ③協働事業及び地域内分権の推進に関する事業。

(4) 大和市 新しい公共を創造する市民活動推進基金

- ・平成16年4月施行。
- ・1年間に市民から受けた寄附金と同じ額(100万円を上限)を、翌年度に市が上乗せして積み立てる方式(マッチング・ギフト方式)を採用。
- ・基金は「市民活動推進補助金」として、新しい公共を担う市民活動を支援するために活用。
 - めばえ：活動をこれからはじめる、又ははじめたばかりの市民活動団体に対する補助。上限額は5万円。
 - はぐくみ：既に活動をしている市民活動団体がより活動を発展させるための補助。上限額は、事業実施に必要な経費の2分の1以内で、20万円。
- ・補助金は、対象者を公募し、公開選考会を経て決定。