

「アウトソーシング グ推進計画」総括

佐渡市

令和2年3月

目次

1	本計画の総括について	2
2	これまでの経緯について	2
3	本計画の実施状況等	3
	（1）総事業費と事務従事者数の縮減効果（令和元年度実績見込み）	3
	（2）アウトソーシングの実施状況（令和元年度実績見込み）	3
	（3）アウトソーシングの手法別の実施状況（令和元年度実績見込み）	3
	（4）アウトソーシングの手法別の受託状況（令和元年度実績見込み）	5
	（5）受託者の選定方法（令和元年度実績見込み）	5
4	効果別の検証	6
	（1）公民の役割明確化	6
	（2）人材の有効活用	6
	（3）専門性の向上	6
	（4）市民協働の推進	7
	（5）経費の縮減	7
	（6）地域経済の活性化	7
	（7）新規雇用の創出	7
5	令和元年度末時点における実施実績見込み	8
	（1）令和元年度末時点における実施実績見込みと進行管理の区分	8
	（2）令和元年末時点においてアウトソーシングを未実施の事業等	10
6	まとめ	11
	（1）計画の設計について	11
	（2）計画の目的の明確化について	11
	（3）全体像の捕捉について	11
	（4）今後の「働き方改革」や「情報化の推進」との関わりについて	11

1 本計画の総括について

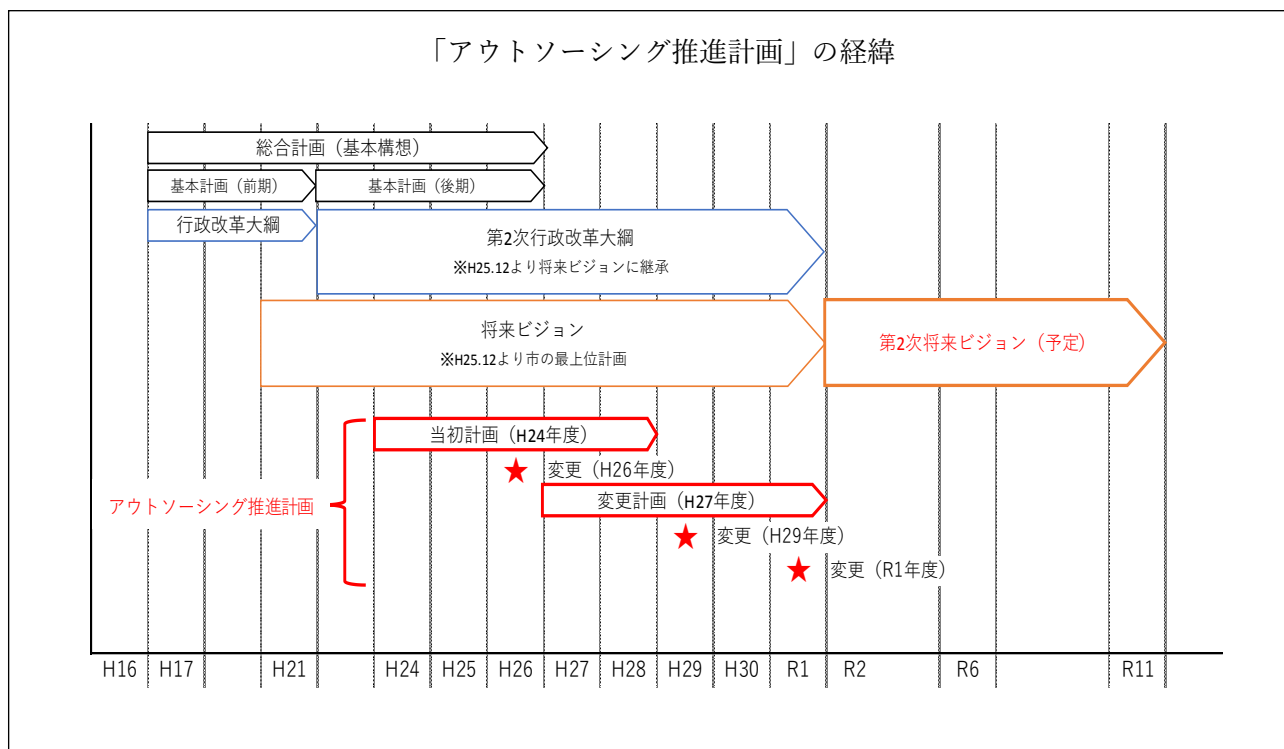
「アウトソーシング推進計画」（以下「本計画」という。）のⅠ「3 取組方針」（7）に従い総括するものです。

2 これまでの経緯について

本計画は「第2次行政改革大綱」に掲げる「市民参画による行政経営の推進」に向けた取組の一環として、平成24年度に策定されました。

策定の背景としては、平成25年度以降に具体的にアウトソーシングの推進を図ろうとする内容等を行動計画として位置付け、公表することによって民間参入を促し、また、市民の理解と協力を得ようとするものです。

一方で、本計画は、当初の計画期間を平成24～28年度の5年間としていましたが、平成27年3月、平成28年3月、平成30年2月、令和元年12月に計画変更を行っており、平成28年3月の変更において計画期間を平成27年度～令和元年度までの5年間に改めています。この間、「将来ビジョン」が本市の最上位計画に位置付けられ、「第2次行政改革大綱」は「将来ビジョン」の「第3章 行政改革の指針」に継承されています。



3 本計画の実施状況等

(1) 総事業費と事務従事者数の縮減効果（令和元年度実績見込み）

項目	(A)計画	(B)現状	効果(A)－(B)
事務従事者数	94.55人	67.56人	26.99人
総事業費	1,671,341千円	1,546,106千円	125,236千円

本計画に掲げる36事業等における総事業費及び事務従事者数と、令和元年度における当該事業等に係る総事業費及び事務従事者数の差額を効果として算出しています。

計画の値が概数ですので、現状及び効果の値についても概数となりますが、本計画の取組により、総事業費では約1億2,500万円、事務従事者では約27名分の業務量について縮減効果があったこととなります。

(2) アウトソーシングの実施状況（令和元年度実績見込み）

項目	事業数	率
実施済の事業等	12	33.3%
実施目標年度が令和2年度以降の事業等	7	19.4%
実施時期が未定の事業等	4	11.1%
実施しない事業等	13	36.1%

すべての事業等に対し、実施済の事業等は1/3に留まっています。しかし、社会情勢の変化等や国の動向等により、現時点において実施時期が未定の事業等や実施していないとしている事業等についても、今後、実施に至る可能性があります。

(3) アウトソーシングの手法別の実施状況（令和元年度実績見込み）

手法	実施済の事業等	未実施の事業等
業務委託	●障がい程度認定区分認定調査業務 ●地籍調査測量事業 ●観光キャンペーン等佐渡PRコーナー運営事業 ●公園維持管理事業 ●ポケットパーク管理事業 ●胃がん検診・大腸がん検診業務 ●子宮頸がん検診・乳がん検診業務	○し尿受入施設運転管理業務（全部運転管理業務） ○総合事務センター運営事業* ○電話交換業務 ○国民健康保険レセプト点検事業 ○子育て支援センター運営業務 ○両津地区道路除雪（直営）事業 ○給食センター管理運営業務
包括業務委託	●クリーンセンター運営管理業務	○スクールバス運行管理業務 ○児童館・学童保育管理運営業務
指定管理者制度	●CNS番組制作、施設維持管理、運営管理、施設整備事業 ●体育施設管理運営業務（4施設） ●トキ交流会館管理事業 ●体育施設管理運営業務（佐渡市総合体育館）	○佐渡インフォメーションセンター運営事業
人材派遣		○介護保険認定調査業務

手法	実施しない事業等	実施しない理由
業務委託	・ 後期高齢者医療給付事務	・ 平成28年度に実施の結果、直営の方が効率がよいと判断。 ・ コスト削減とならない。
	・ フィルムコミッション事業	・ フィルムコミッションの原則・目的にそぐわない。 ・ コスト削減とならない。
	・ 市道及び法定外公共物境界確認業務	・ 最終決定は行政のため、すべての業務を委託できない。 ・ 市内に受託者が不在である。 ・ コスト削減とならない。
	・ 自校給食管理運営業務	・ 今後の児童・生徒数の推移に鑑み直営が望ましい。 ・ 市内に受託者が不在である。
	・ 図書館業務	・ 図書館ビジョンの内容に鑑み実施しない。 ・ アンケート結果を踏まえ実施しない。
	・ 市道路簡易補修事業	・ 最終決定は行政のため、すべての業務を委託できない。 ・ コスト削減とならない。
	・ 水道維持管理業務	・ 市内に受託者が不在である。 ・ コスト削減とならない。
	・ 広報紙作製業務	・ 行政の政策広報であり、他自治体の実施例も少ないことから検討には慎重を要する。 ・ 現状では、効率化やコスト削減とならない。
	・ 災害時要援護者台帳及び助け合いマップ整備事業	・ 現状では、効率化やコスト削減とならない。
包括業務委託	・ 学童バス運転管理業務	・ 市内に受託者が不在である。 ・ 市外の受託者は委託料が高額である。
	・ 保育園バス運行管理業務	・ 市内に受託者が不在である。 ・ 市外の受託者は委託料が高額である。
指定管理者制度	・ 金井東部コミュニティセンター管理運営事業	・ 指定管理者として市内に受託者が不在である。 ・ コスト削減とならない。
人材派遣	・ 学校管理業務	・ 指揮系統が複雑であるため、実態にそぐわない。

(4) アウトソーシングの手法別の受託状況（令和元年度実績見込み）

推進手法	事業等	受託者数		
		市内	市外	合計
業務委託	●障がい程度認定区分認定調査業務	2	3	5
	●地籍調査測量事業	1	0	1
	●観光キャンペーン等佐渡PRコーナー運営事業(*1)	—	—	—
	●公園維持管理事業	33	1	34
	●ポケットパーク管理事業	7	0	7
	●胃がん検診・大腸がん検診業務(*2)	1	0	1
	●子宮頸がん検診・乳がん検診業務	0	1	1
包括業務委託	●クリーンセンター運営管理業務	1	0	1
指定管理者制度	●CNS番組制作、施設維持管理、運営管理、施設整備事業	1	0	1
	●体育施設管理運営業務（4施設）	1	0	1
	●トキ交流会館管理事業	1	0	1
	●体育施設管理運営業務（佐渡市総合体育館）	1	0	1
合計		49	7	56

- ・受託者数で集計しているため事業等の数とは一致しません。
- ・(*1)「観光キャンペーン等佐渡PRコーナー運営事業」は市外の事業者が受託することで職員の業務時間・経費を縮減する目的のため、今回の検証対象からは除外しています。
- ・(*2)「胃がん検診・大腸がん検診業務」の受託者は、準市内事業者（本社が市外で、佐渡市内に営業所を有する事業者）です。

(5) 受託者の選定方法（令和元年度実績見込み）

受託者の選定方法	事業等
一般競争入札	●地籍調査測量事業
指名競争入札	●公園維持管理事業(6件)
公募型プロポーザル方式	●クリーンセンター運営管理業務
随意契約	●障がい程度認定区分認定調査業務（5件） ●公園維持管理事業（92件） ●ポケットパーク管理事業（15件） ●胃がん検診・大腸がん検診業務 ●子宮頸がん検診・乳がん検診業務
指定管理者制度（指名）	●CNS番組制作、施設維持管理、運営管理、施設整備事業
指定管理者制度（公募）	●体育施設管理運営業務（4施設） ●トキ交流会館管理事業 ●体育施設管理運営業務（佐渡市総合体育館）

アウトソーシングを推進するにあたっては、受託者に対し「求めるサービス水準を明示する」「責任の所在を明確化する」「個人情報の保護を徹底する」等を念頭に選定を行ってきました。

また、地元雇用の確保を図る観点から、特殊技術等市内事業者で対応できない場合を除いては、審査基準等の設定に際し、市内事業者に配慮した委託の推進に努めています。

4 効果別の検証

本計画では、総事業費や業務量の縮減とあわせ、以下の7つの視点において効果を挙げることを目的としてきました。

- (1) 公民の役割明確化、(2) 人材の有効活用、(3) 専門性の向上、
- (4) 市民協働の推進、(5) 経費の縮減、(6) 地域経済の活性化、
- (7) 新規雇用の創出

これらの効果別の検証にあたっては、アウトソーシングを実施済の12事業等について、見込む効果を検証しました。

(1) 公民の役割明確化

- ・「公園維持管理事業」「ポケットパーク管理事業」「トキ交流会館管理事業」「胃がん検診・大腸がん検診業務」「子宮頸がん検診・乳がん検診業務」の5事業において「公民の役割明確化」を効果に掲げ、アウトソーシングを実施しています。
- ・この効果については、本計画の取組方針に掲げる「民間にできることは民間へ」という基本姿勢そのものであり、これは「行政改革の指針」に掲げる「簡素で効率的な行政」の実現へ向け、限られた予算と人員を真に必要な事業へ「選択と集中」する取組みに寄与しています。
- ・公園・ポケットパークやトキ交流会館などの施設管理、検診業務をアウトソーシングすることで、公民の役割の明確化のもと、市民サービスを維持するとともに、ノウハウの蓄積により、より専門的なサービス提供に繋がることが期待されます。

(2) 人材の有効活用

- ・「障がい程度認定区分認定調査業務」「体育施設管理運営業務（4施設）」「体育施設管理運営業務（佐渡市総合体育館）」の3事業等において「人材の有効活用」を効果に掲げ、アウトソーシングを実施しています。
- ・この効果については、公共施設の日常的な管理等をアウトソーシングすることで、職員が本来従事すべき業務にあたることが可能となります。

(3) 専門性の向上

- ・「地籍調査測量事業」「CNS番組制作、施設維持管理、運営管理、施設整備事業」「クリーンセンター運営管理業務」「トキ交流会館管理事業」の4事業等において「専門性の向上」を効果に掲げ、アウトソーシングを実施しています。
- ・これらの事業等については、高い専門性が必要とされることから、知識と経験のある民間事業者へアウトソーシングすることで、より質の高い効果が見込まれます。また、「クリーンセンター運営管理業務」のように委託期間を長期化することによるノウハウの蓄積が、より効果的な運営に寄与していると考えられます。
- ・「トキ交流会館管理事業」については、トキやビオトープについての専門的な知識を有する事業者が受託したことで、利用者・受託者双方へのメリットが生まれています。

（４）市民協働の推進

- ・ この効果を目的として掲げている事業等は、現在は未実施です。

（５）経費の縮減

- ・ 「障がい程度認定区分認定調査業務」「CNS番組制作、施設維持管理、運営管理、施設整備事業」などの7事業等において、「経費の縮減」を効果に掲げ、アウトソーシングを実施しています。
- ・ 「３ 本計画の実施状況等（１）総事業費と事務従事者数の縮減効果（令和元年度実績見込み）」のとおり、事務従事者数は縮減計画の約 94 名に対し、現状は約 67 名であり、計画を約 27 名下回っています。また、総事業費では縮減計画の約 24 億 2,700 万円に対し、現状は約 1 億 2,500 万円に留まっています。これは、当初の 36 事業等の実施計画から、様々な理由により直営に方針転換した事業等があり、実施済みの事業等が 12 に留まっているためです。
- ・ 総事業費の縮減効果については概数であり、これを直ちに評価に結び付けることは難しいと考えます。しかしながら、令和元年度実績見込みで約1億2,500万円の効果額が算出されたことは、財政上、一定の縮減効果をもたらしたと考えます。

（６）地域経済の活性化

- ・ この効果を目的として掲げている事業等は、現在は未実施です。
- ・ 「２（４）アウトソーシングの手法別の受託状況（令和元年度実績見込み）」のとおり、多くの事業等を市内事業者が受託しています。また、地元雇用の確保の観点から、特殊技術等市内事業者では対応できない場合を除いては、審査基準の設定等に際し、市内事業者に配慮した委託の推進に努めています。

（７）新規雇用の創出

- ・ この効果を目的として掲げている事業等は未実施です。

「7つの視点」によるアウトソーシングの推進は、個別の取組項目という観点においては一定の成果を得たものと考えられます。しかし、施策全体の観点においては、「民間にできることは民間へ」という本計画の基本的なコンセプトが担当課によって正しく認識されていないという問題があったと言わざるを得ません。

5 令和元年度末時点における実施実績見込み

(1) 令和元年度末時点における実施実績見込みと進行管理の区分

平成 29 年度の計画変更において、進行管理の区分をⅠ～Ⅳに整理しています。

No.	区分	対象事業等	所管課等	R1.12時点計画	R1年度実績見込
101	Ⅰ	障がい程度認定区分認定調査業務	社会福祉課	実施済	実施済
102	Ⅰ	地籍調査測量事業	農林水産課	実施済	実施済
108	Ⅰ	CNS番組制作、施設維持管理、運営管理、施設整備事業	総務課	実施済	実施済
112	Ⅰ	観光キャンペーン等佐渡PRコーナー運営事業	観光振興課	実施済	実施済
113	Ⅰ	公園維持管理業務	建設課	実施済	実施済
114	Ⅰ	ポケットパーク管理事業	建設課	実施済	実施済
211	Ⅰ	体育施設管理運営業務（4施設）	社会教育課	実施済	実施済
213	Ⅰ	クリーンセンター運営管理業務	環境対策課	実施済	実施済
304	Ⅰ	胃がん検診・大腸がん検診業務	市民生活課	実施済	実施済
117	Ⅰ	金井東部コミュニティセンター管理運営事業	地域振興課	実施しない	実施しない
119	Ⅰ	後期高齢者医療給付事務	市民生活課	実施しない	実施しない
123	Ⅰ	フィルムコミッション事業	観光振興課	実施しない	実施しない
124	Ⅰ	市道及び法定外公共物境界確認業務	建設課	実施しない	実施しない
128	Ⅰ	自校給食管理運営業務	学校教育課	実施しない	実施しない
104	Ⅳ	災害時要援護者台帳及び助け合いマップ整備事業	防災管財課	実施済（*1）	実施しない
115	Ⅳ	市道路簡易補修事業	建設課	実施済（*1）	実施しない
309	Ⅱ	体育施設管理運営業務（佐渡市総合体育館）	社会教育課	実施済	実施済
214	Ⅱ	トキ交流会館管理事業	農業政策課	R1年度実施	R1年度実施
402	Ⅱ	子宮頸がん検診・乳がん検診業務	市民生活課	R1年度実施	R1年度実施
105	Ⅱ	保育園バス運行管理業務	子ども若者課	R1年度実施	実施しない
107	Ⅱ	電話交換業務	総務課	R1年度実施	R4年度実施予定
116	Ⅱ	広報紙作製業務	総務課	R1年度実施	実施しない
121	Ⅱ	子育て支援センター運営業務	子ども若者課	R1年度実施	検討（実施時期未定）
311	Ⅱ	総合事務センター運営事業	企画課	R1年度実施	R3年度実施予定
125	Ⅱ	両津地区道路除雪（直営）事業	建設課	検討（実施時期未定）	検討（実施時期未定）
130	Ⅱ	図書館業務	社会教育課	検討（実施時期未定）	実施しない
103	Ⅲ	学童バス運行管理業務	子ども若者課	R2年度以降実施予定	実施しない
106	Ⅲ	スクールバス運行管理業務	学校教育課	R2年度以降実施予定	検討（実施時期未定）
118	Ⅲ	国民健康保険レセプト点検事業	市民生活課	R2年度以降実施予定	R2年度実施予定
120	Ⅲ	児童館・学童保育管理運営業務	子ども若者課	R2年度以降実施予定	検討（実施時期未定）
122	Ⅲ	介護保険認定調査業務	高齢福祉課	R2年度以降実施予定	検討（実施時期未定）
126	Ⅲ	水道維持管理業務	上下水道課	R2年度以降実施予定	実施しない
127	Ⅲ	学校管理業務	教育総務課	R2年度以降実施予定	実施しない
129	Ⅲ	給食センター管理運営業務	学校教育課	R2年度以降実施予定	検討（実施時期未定）
212	Ⅲ	し尿受入施設運転管理業務（全部運転管理業務）	環境対策課	R2年度以降実施予定	検討（実施時期未定）
306	Ⅲ	佐渡インフォメーションセンター運営事業	観光振興課	R2年度以降実施予定	検討（実施時期未定）

- ・（*1）アウトソーシングを実施済でしたが、令和元年度実績見込みにおいて直営となりました。
- ・網掛けは、計画と令和元年度実績見込みが一致しない事業等です。

- ・ 区分Ⅰ

アウトソーシングの実施の有無について結論付けた事業等です。

この区分は、本計画における進行管理の対象ではありませんが、「国民健康保険レセプト点検事業」のように、社会情勢の変化等によって「実施しない」とした事業等が後年に実施に至るケースがあります。また、「実施しない」とした事業等については、度重なる検討を経たうえで結論に至っています。これら事業を計画書から削除することにより、後年に不要な検討作業が再発する恐れがあることから、資料編として計画書に掲載することで、年度毎の個別の事業等の見直しに繋がっています。

- ・ 区分Ⅱ

本計画において進行管理の対象とした事業等です。

令和元年度実績見込みにおいては、「体育施設管理業務（佐渡市総合体育館）」「トキ交流会館管理事業」「子宮頸がん検診・乳がん検診業務」の3事業等を実施し、「保育園バス運行管理業務」「広報紙作製業務」「図書館業務」については実施しないこととしています。

残りの4事業等については、実施目標年度等を改め、実施に向けて努める必要があります。なお、「両津地区道路除雪（直営）事業」については、市内に受託者が不在という課題が残ります。「子育て支援センター運営業務」については、令和2年6月に移転新設される「さわた子育て支援センター」のアウトソーシングについて検討しますが、当該業務についても市内に受託の見込みがない状況です。

- ・ 区分Ⅲ

本計画において進行管理の対象とせず、令和2年度以降にアウトソーシングを実施予定としていた事業等です。

令和元年度実績見込みにおいては、「国民健康保険レセプト点検事業」を計画どおり実施することとし、「水道維持管理業務」「学校管理業務」については実施しないこととしています。

残りの6事業等については、区分Ⅱと同様、実施目標年度等を改め、実施に向けて努める必要があります。

- ・ 区分Ⅳ

本計画において、区分Ⅰと同様の取扱いとなっていますが、過去にアウトソーシングを実施しながら、令和元年度実績見込みにおいて実施しないこととした事業等です。

(2) 令和元年末時点においてアウトソーシングを未実施の事業等

令和2年度以降にアウトソーシングの実施を予定している事業等または、実施等について検討している事業等は下表のとおりです。

No.	対象事業等	所管課等	R1年度実績見込
118	国民健康保険レセプト点検事業	市民生活課	R2年度実施予定
311	総合事務センター運営事業	企画課	R3年度実施予定
107	電話交換業務	総務課	R4年度実施予定
106	スクールバス運行管理業務	学校教育課	検討（実施時期未定）
120	児童館・学童保育管理運営業務	子ども若者課	検討（実施時期未定）
121	子育て支援センター運営業務	子ども若者課	検討（実施時期未定）
122	介護保険認定調査業務	高齢福祉課	検討（実施時期未定）
125	両津地区道路除雪（直営）事業	建設課	検討（実施時期未定）
129	給食センター管理運営業務	学校教育課	検討（実施時期未定）
212	し尿受入施設運転管理業務（全部運転管理業務）	環境対策課	検討（実施時期未定）
306	佐渡インフォメーションセンター運営事業	観光振興課	検討（実施時期未定）

6 まとめ

(1) 計画の設計について

本計画は、平成 24 年度からの 5 箇年計画として策定されたにもかかわらず、計画期間の途中で度重なる変更が行われました。これは、担当課において個別の取組項目の内容を変更したことや、進捗状況に応じてアウトソーシングの実施の有無について柔軟に対応した結果とも言えますが、反面、民間を育成しながらアウトソーシングするといった、腰を据えた着実な取り組みが弱く、また、効果の検証をも難しくした側面があったと言えます。

結果として、アウトソーシングの状況を、実施効果等とあわせて毎年度総括し市民へ公表することが出来なかったことは問題であったと言わざるを得ません。

(2) 計画の目的の明確化について

計画書 P.4～5 のとおり、本計画では個別の取組項目に対して「7つの視点」による効果を挙げることを目的としてきました。これは平成 24 年度以来踏襲されてきた枠組みですが、「4 目的別の検証」において、本来は各々の視点が密接不可分の関係にあることが明らかとなりました。

このことは、「民間にできることは民間へ」という大きな目的を細分化した結果、計画のコンセプトが担当課に十分に理解されなかったことに繋がったと考えられます。

また、「民間にできることは民間へ」の意味についても明文化し、担当課の解釈によって計画のコンセプトに相違が生じないように定義する必要があったと考えられます。

いずれにしても、本計画のコンセプトが明確でなく、またコンセプトが共有されていたかしたことについては反省すべきです。

(3) 全体像の捕捉について

本計画は、本市が実施する委託業務や指定管理者制度等の実施状況や計画について、すべてを網羅しているものではありません。従って、本計画において実施した事業等のみを総括することは、全体像のごく一部の捕捉に過ぎません。

「民間にできることは民間へ」の目的は、言い換えれば「行政では実施すべきではない」という意味であるため、この意味に鑑みれば、すべての委託業務等の実施実績についても集計し公表することは、「民間にできることを民間へ移行した結果」を説明する手段としては一定の意義があるものと考えます。

このことも含め、本計画の実施による効果等について検証し、公表するという作業を行ってこなかったことについては反省すべきです。

(4) 今後の「働き方改革」や「情報化の推進」との関わりについて

本市は数多くの計画等を有しており、これらの進行管理に係る照会・回答等の事務について、関係各課は通常業務を割きながら相当の時間を費やしています。

この課題については、「働き方改革」における既存事務の在り方を踏まえながら解決に努める必要があると考えます。

ICTの利活用やスマート自治体・電子自治体等、「情報化の推進」により、個別に小さなアウトソーシングに取り組むより大きな効果が得られる可能性があるかについては、先進自治体や国の今後の動向等を踏まえながら、中長期的な視点において検討する必要があります。