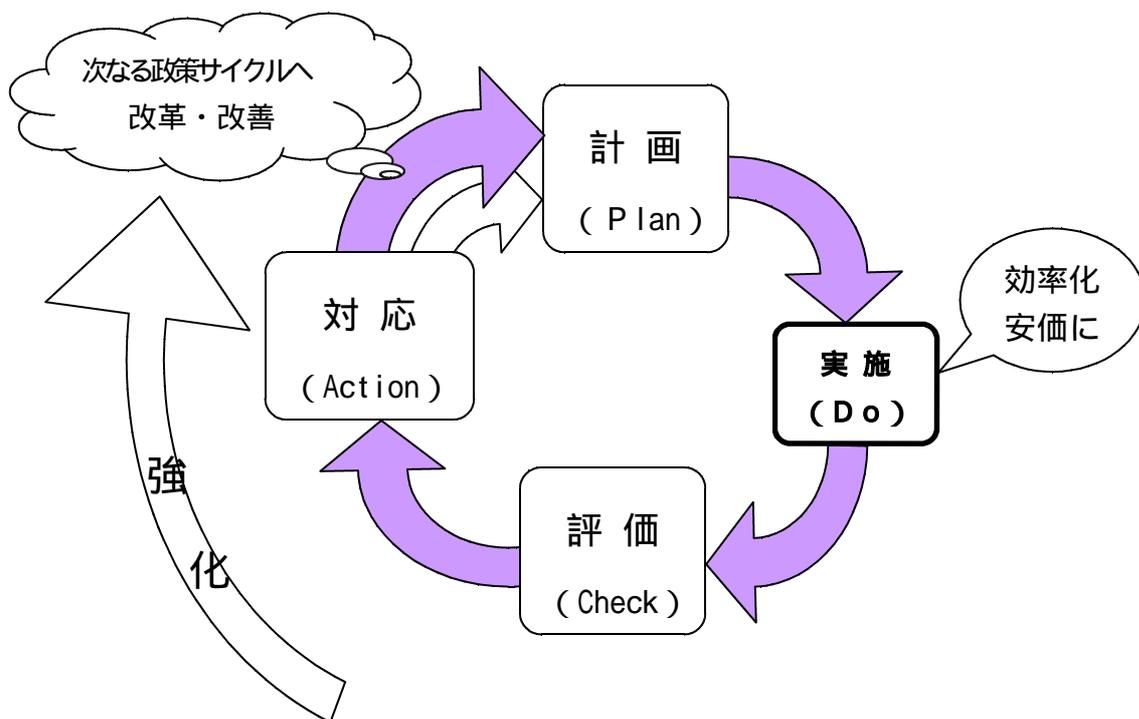


箕面市アウトソーシング計画 (Minoh city Out-Sourcing plan)



平成15年(2003年)2月

箕 面 市

目 次

1	行政改革への取り組み経過とこの計画の位置づけ	
(1)	これまでの行政改革の取り組みと現状	1
(2)	第四次総合計画の着実な推進と経営的視点からの改革の必要性	1
(3)	この計画の位置づけと計画期間	2
2	MOS計画策定の必要性	
(1)	NPM - 小さな政府づくり	2
(2)	地方分権下での行政運営	2
(3)	アウトソーシングの必要性	3
(4)	NPOへの支援と期待	4
3	MOS計画策定の基本的な考え方	
(1)	検討対象及び方法	4
(2)	検討手順	5
4	MOS計画の内容	
(1)	MOS計画の構成	6
(2)	MOS計画とりまとめの考え方	7
(3)	MOS計画の概要と方向性	8
(4)	MOS計画の内容	9
5	MOS計画の推進体制と方法	9
	別添 「MOS計画表」	10
	参考資料	
1	MOS計画の策定経過	17
2	アウトソーシングを進める上での考え方の整理	18
3	アウトソーシング手法の選択方法と様々な制度の整理	22

1 行政改革への取り組み経過とこの計画の位置づけ

(1) これまでの行政改革の取り組みと現状

本市では、平成8年(1996年)3月に「箕面市行政改革大綱」を策定し、「箕面市行政改革推進委員会」での審議・答申を踏まえながら、「箕面市行政改革推進本部」を中心として、組織・機構の見直し、職員定員の適正化、職員給与・手当の削減等、人事給与制度の見直しなど、内部管理の改革に取り組むとともに、施策の再構築 - スクラップ・フォー・ビルドの視点で事務事業の見直しに取り組んできた。

平成11年(1999年)10月には、地方分権の推進、介護保険制度の導入など、新たな行政課題に対応するため、「行政改革緊急行動指針(案)」及び「行政改革推進5カ年計画(案)」を策定するとともに、これらと連動した財政の健全化に向けた具体的方策を確立するため、同年12月に「箕面市財政健全化計画(案)」を策定し、さらに取り組みを強化してきたところである。

しかし、長引く景気の低迷に伴い、市税収入の減少や競艇事業収入の落ち込みは、予想以上に厳しく、地方分権等による事務の増加や市民ニーズの拡大と相まって、平成14年度(2002年度)一般会計当初予算においては、経常収支比率が106.1%となるなど、本市は危機的な状況を迎えている。

(2) 第四次総合計画の着実な推進と経営的視点からの改革の必要性

これらの状況のもと、平成13年度(2001年度)からスタートした「第四次箕面市総合計画」は、本市がこれからも安定的な発展と12万市民の満足度を向上させ、地方分権時代にふさわしい基礎自治体として、地域の特性を生かした主体的なまちづくりを進める指針であり、これを着実に推進していくためには、自治体経営という視点で、さらなる行財政運営方法の大胆な改革が必要となっている。

そこで、平成13年(2001年)5月に、いわゆる「ひと・もの・かね」、つまり本市の経営資源を統括する職員課、財政課、情報文書課及び政策企画課からなる「経営改革チーム」を立ち上げ、行財政運営全般にわたるトータルな改革を検討してきた。

その結果、平成14年(2002年)6月には、今後の改革の方向性やメニューをとりまとめた「箕面市経営再生プログラム(骨子)」を策定し、全庁的な議論を経て、同年8月に開催された「箕面市行政改革推進委員会」に提案し、その承認を得たところである。

今後は、この方針に沿って、総論としての「箕面市経営再生プログラム」を策定するとともに

に、各論として、各分野・手法別の個別改革計画を策定し、早急に具体化を図っていくこととしている。

(3) この計画の位置づけと計画期間

「箕面市アウトソーシング計画（以下「^モ^ス M O S 計画」という。）」は、「箕面市経営再生プログラム」を具体化する個別計画のひとつとして、位置づける。また、その性質上、表裏一体の関係にある「第2次箕面市職員定員適正化計画」と整合を図りながら、着実に成果をあげていくものとする。

計画期間は、平成14年度（2002年度）を初年度とする概ね5年間の計画とし、すでに従来から取り組んでいるものや、現在、具体的な検討作業に入っているものについても含めるとともに、計画期間以降についても可能な限り、その方向性を明示するものとする。

2 M O S 計画策定の必要性

(1) N P M - 小さな政府づくり

国においては、平成13年（2001年）6月に経済財政諮問会議が発表した「今後の経済財政運営及び経済社会の構造改革に関する基本方針」、いわゆる「骨太の方針」に基づき、「創造的破壊」により、効率性の低い部門から効率性や社会的ニーズの高い成長部門へヒトと資源を移動させ、痛みを伴うことを覚悟したうえで、7つの聖域なき構造改革を断行し、真の景気回復、すなわち持続的成長を達成しようとしている。

その中でもN P M（ニュー・パブリック・マネジメント）と呼ばれる手法は、行財政運営に企業家精神を採り入れ、あらゆる規制を可能な限り取り払い、民間の自由な競争を保障して、産業を活性化させるとともに、肥大化した行政サービスを見直すもので、補完性の原則により、民間でできるものは民間に委ね、地域でできるものは地域に委ねて、大きくなった行政の役割を小さくしていくもので、自治体経営にとっても大切な視点である。

(2) 地方分権下での行財政運営

地方自治体はこれまで、国の中央集権やナショナル・ミニマム達成のための全国画一政策に従い、どちらかといえば執行中心、つまりドウ（Do）中心の行財政運営をしてきた。

しかし、成熟社会といわれる、これからの地方分権時代は、自己決定・自己責任原則のもとで、各自治体が政策形成から成果の評価まで、つまり、プラン（Plan）・ドウ（Do）・チ

チェック(Check)・アクション(Action)という政策サイクルのマネジメントすべてを担い、市民と協働した独自のまちづくりを進めていくことが求められる。

特に、本市でも平成12年度(2000年度)から導入した行政評価制度を活用し、VFM(バリュー・フォー・マネー)の視点で、よりよい成果をあげ、かつ、いかにコストを下げていくかを志向する行財政運営が求められている。

VFM(バリュー・フォー・マネー)とは

限られた経営資源(ひと・もの・金・情報など)を有効に活用するため、同じ資源を投入するのならより効果の高いものに、同じ効果を達成するのならより効率的(安価)な方法で、という考え方で、本市が進めている行政評価の目的は、まさにVFMそのものである。

(3) アウトソーシングの必要性

市民ニーズの拡大や多様化に対応した行政サービスを提供するには、行政自らが業務を行うよりは、むしろ業務内容によっては、専門的な技術やノウハウを持つ民間の活力を導入したり、より地域に密着したボランティア、NPOなどの市民活動に任せる方が有効かつ効率的な場合が多々ある。また、こうしたアウトソーシングは、行財政運営の効率化や簡素化にもつながるものであり、現下の厳しい財政状況のもとでは、大幅なコストダウンが期待されるものである。

特に、政策サイクルすべてを担うこれからの自治体経営においては、執行(ドゥ)は極力、アウトソーシングし、職員の仕事の重点は、政策形成(プラン)や成果の評価と再構築(チェック・アクション)に移行させる必要がある。

アウトソーシングとは

事務(業務)の外部化のことであり、正式にはビジネス・プロセス・アウトソーシングという。狭義には、行政サービスの一部の業務を外部へ委託することが主となるが、ここでは、公共と民間やNPO、市民との役割分担の見直し、他団体との連携を含め、広くアウトソーシングと定義することとする。

(4) NPOへの支援と期待

従来、すべて行政が担っていた公共のサービスや分野を担い、21世紀の分権社会を豊かなものにすることを期待されているのがNPOである。本市では、平成11年(1999年)6月に「箕面市非営利公益市民活動促進条例」を制定し、その活動促進に努めてきたが、今後はさらに対等・平等な関係を前提として、公共分野を担うセクターに成長してもらえよう支援や環境整備を行い、これまで行政主体で担っていたサービスのいくつかをNPOに任せていく必要がある。

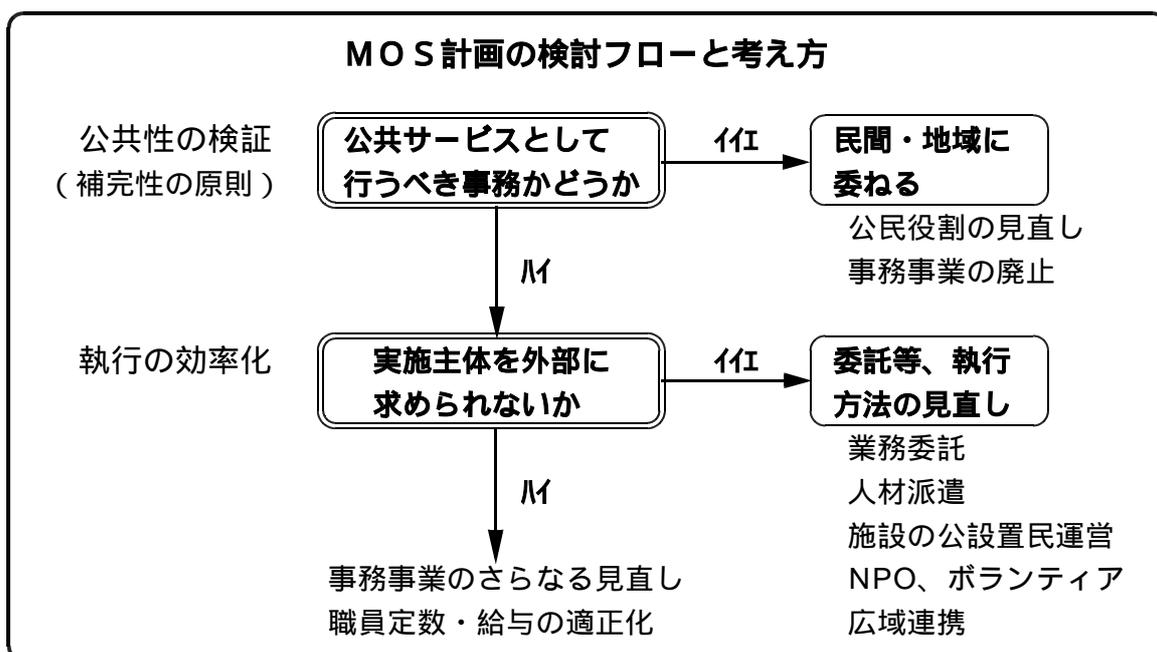
3 MOS計画策定の基本的な考え方

(1) 検討対象及び方法

アウトソーシング検討の対象は、「市の職員が直接執行しなければならない事務」以外のすべての事務(業務)とした。なお、「市の職員が直接執行しなければならない事務」とは、おおむね「公権力の行使に関すること」と「政策形成に関すること」の2つとした。

市の事務(業務)は、広義にはすべてこれらに含まれるが、そのような広義の捉まえ方ではなく、最終的に行政責任が果たせるもので、事務(業務)の効果・効率性が向上すると思われるものは、すべて可能性があるものとし、すでに実施しているものについても、しなかった場合との比較(又はさらなるアウトソーシングの可能性)という観点から検討した。

また、公共と民間やNPO、市民との役割分担の見直しという視点から、絶対に行政がしなければならない事務(業務)かどうかについても、いま一度、検証した。



(2) 検討手順

アウトソーシングのメリット

まず、アウトソーシングのメリットを次の3つに定義し、その視点から導入効果がありそうな業務を検討した。

専門的な技術やノウハウを持つ民間の活力を導入することにより、より高い効果が期待できる。

特定の業務を専門的かつ集中的に行っている民間企業等に委託することにより、より安い経費で実施できる。

より地域に密着したボランティア、NPOなどの市民活動に任せる方が地域コミュニティの活性化と自治意識の高揚をもたらし、かつ効率的である。

業務の分類

次に、各事業を実際の仕事の単位である業務に分割し、それを次の4つに分類して、それぞれのジャンルごとにアウトソーシングの可能性を検討した。(最終的には、施設の管理運営、専門的業務、一般事務(庶務)、一般事務(その他)、講座・イベントとして、整理・検討した。)

専門的業務

警備業務、保守・点検業務、清掃・収集業務、調理業務、保育業務、介護・在宅サービス業務、電算システム開発、測量・設計・監理業務、臨床検査業務、薬剤業務など

定型的業務

各種受付・案内業務、各種統計・調査・資料作成業務、電算入力・計算業務、許可の補助業務など

施設の管理・運営業務

公共施設(会館、センター、学校、工場など)の施設管理・補修・運営業務

その他

各種イベント、講演会・研修会の実施など

アウトソーシングの類型

また、アウトソーシングの類型を次の8つとし、個別の業務ごとにそれぞれの可能性を検討した。

業務委託

警備、清掃、保守、受付、設計、検査等、各種業務を民間等に委託すること

人材派遣

労働者派遣法に基づき、民間に委託し、人材の派遣を受け、市の指揮・監督のもと、業務を実施すること

施設運営の民営化

市が設置した公共施設の運営を民間に委託すること

ボランティア等の協力範囲の拡大

清掃、点検、保守等の業務を自治会やボランティアなどに協力してもらい、実施すること

PFI（プライベート・ファイナンス・イニシャチブ）の導入

PFI法（民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律）により、民間活力を導入して、社会資本を整備・運営すること

他の公共団体との連携

特定の事務を他自治体や郵便局等と連携して実施すること

公共と民間の役割分担の見直し

これまで行政で担ってきた事務やサービスの提供主体を地域や市民等に移行すること

その他

上記のいずれにも該当しないもの

* N P O は に含まず ~ 、 から選択

4 MOS計画の内容

(1) MOS計画の構成

このような検討を経て、MOS計画を策定した。この内容は、今後の本市のアウトソーシングの方向性や最大限の可能性を示したものであり、職員の退職や再任用の状況により、流動的な側面があるが、「第2次箕面市職員定員適正化計画」と連動して、効果・効率的な推進を図るものとする。

なお、MOS計画の構成は、上記のジャンルごとに個別事業を業務ごとに分け、導入しようとするアウトソーシング類型を導入しようとする年度と合わせ、整理している。

また、この間の分析・検討の結果、一般事務（庶務）は人材派遣の活用拡大が困難、

講座・イベントは公共施設の運営と密接に関わるものが多く、そのみをアウトソーシングしてもメリットが少ないとの結論に至り、それぞれ対象から除外した。

(2) MOS計画とりまとめの考え方

MOS計画のとりまとめに当たり、最終的に基本とした考え方は、次のとおりである。

業務執行のみを目的とする委託については、極力、100%まで委託することを基本とし、次の点に留意しながら推進していく。

- ・市のノウハウ蓄積や市民ニーズの把握に努める。
- ・競争原理を働かせ、業者優位にならないように配慮する。
- ・仕様書等で業務実施方法や連絡・責任体制を明確にして、不測の事態に備える。
- ・市民に直接、接しない業務を優先的に推進する。

人材派遣委託は、継続期間の制限があり、短期・臨時的な業務や政令で認められた特例業務以外には、活用しない。

各種団体の事務局支援や市が直接担当すべきでない事務は、順次廃止していく。
(今後、受け皿づくり、マニュアル作成等、具体的な手順を検討していく。)

市民や地域に委ねていくものを明確にし、その推進のための要員を確保する。

アウトソーシングで余裕が出た人員は、職種・任用替え等を進め、退職者の補充要員とするとともに、政策形成や成果の評価、時代変化や市民ニーズに応じ、今後、強化が必要な次のような部門へシフトしていく。

事務部門

- ・情報化推進・評価担当
- ・コンプライアンス・適正手続き担当(新設)
- ・政策法務担当
- ・人材育成担当
- ・子育て支援担当
- ・高齢者福祉担当

現業部門

- ・総合的な公共施設管理担当(新設)
- ・メールサービス担当(新設)
- ・各部局室での事務補助

(3) MOS計画の概要と方向性

これらの考え方に基づく、各事業のアウトソーシングの方向は、次のとおりである。

事業のジャンル	業務名と大まかな方向性	優先	推進	実施
ごみ、し尿処理	ごみ収集は、速やかに50%まで業務委託し、将来的には100%をめざす。			
	ごみ処理は、100%まで業務委託			
	市民工房（リサイクルセンター内）は、平成14年度からNPOへ業務委託	済		
	し尿処理は、100%までの業務委託を検討			
市民サービスコーナー	本庁での証明発行時間・曜日を延長・拡大し、平成14年度末をもって廃止			
保育、子育て支援等	現在、保健医療福祉総合審議会児童福祉部会において、保育行政における公民の役割を審議中。その結果を尊重し、可能であれば、民営化を検討する。			
保健福祉医療等	別途、外郭団体の見直しにより、効率化推進			
道路、公園、河川管理等	防疫は、平成14年度から100%業務委託	済		
	公園アドプト制度の拡大			
	その他（道路・河川）のアドプト制度拡大			
	直営の維持・補修業務は、公共施設管理担当（新設）で集中管理し、将来的には100%までの業務委託をめざす。			
水道、下水等	検針・開閉栓は、100%まで業務委託			
	直営の水道修繕業務（漏水・夜間修繕は既に一部業務委託済み）は、業務委託を拡大			
	直営の下水道修繕業務は、平成14年度から業務委託	済		
	浄水業務は、段階的に業務委託を進めるとともに将来の水源のあり方についても総合的に検討する。			
学校教育、子ども施策等	給食調理（14年度に2校、15年度に1校業務委託）は、順次、業務委託を拡大し、将来的には100%をめざす。			
	校・園務は、人員を半減し、施設維持・補修業務は公共施設管理担当（新設）、事務連絡業務はメールサービス担当（新設）で対応する。将来的には100%業務委託をめざす。			
	理科実験助手は、市としての配置は廃止			
	指導主事を削減			

	幼稚園の統廃合や幼保一元化を検討			
	教学の森は、全部を管理委託			
生涯学習等	総合運動場は、平成13年度から業務委託	済		
	文化財は、NPOやボランティアへ委ねる範囲を拡大			
	図書館はランク分けし、業務分担を見直す。効率化にむけ、業務委託やボランティアへ委ねる範囲の拡大を検討する。将来的には、管理委託を検討			
病院	医事業務は、業務委託を拡大し、人員縮小			
	調理業務は、当面、直営を堅持。将来的には、100%まで業務委託			
	薬剤業務は、院外処方箋・電子カルテにより人員を削減			
その他の業務	秘書・議会の運転業務は50%まで業務委託			
	文書配布や連絡業務等は、メールサービス担当(新設)で対応し、将来的には業務委託			
	各種団体の事務補助の廃止			

(4) MOS計画の内容

別添「MOS計画表」のとおり

5 MOS計画の推進体制と方法

冒頭でも説明したように、MOS計画は定員適正化の推進状況に応じて、アウトソーシングを拡大していくものである。したがって、職員課、財政課、情報文書課及び政策企画課で構成する経営改革チームで連携を図りながら、「ひと・もの・かね」のトータルな改革に取り組んでいくものとする。

また、具体的な取り組みにあたっては、VFM(バリュー・フォー・マネー)の視点から、第四次総合計画の進行管理を行い、成果志向の行財政運営をするためのツール(道具)として導入した行政評価制度により、毎年、効果・効率性を検証しながら、微調整を行い、推進していくものとする。

そして、行政は、直接に市民と接し、日々協働を実践するそれぞれの職場、つまり一人ひとりの職員が実際の行政を執行している。したがって、すべての職員が個々の職場で、常にVFM(バリュー・フォー・マネー)の視点から効果・効率性の向上に努め、主体的に推進していくものである。

M O S 計画表

施設の管理運営

所属名 (施設名)	事業名	主な業務内容	方針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
萱野中央人権文化センター	萱野中央人権文化センター管理事業	庶務、貸館、相談事業、講座・イベントの実施	人権協や地域協の今後のあり方に応じて、配置人員の減少を検討する。						
	図書コーナー管理運営事業	図書コーナーの運営	図書コーナーのあり方を見直し、業務委託やボランティアに委ねる範囲の拡大を検討する。						
萱野老人いこいの家	萱野老人いこいの家維持管理事業	施設の維持管理	地域団体等へ運営委託を検討する。						
	萱野老人いこいの家運営事業	講座・イベントの開催							
桜ヶ丘人権文化センター	桜ヶ丘人権文化センター運営事業	庶務、貸館、相談事業、講座・イベントの実施	地域団体等との役割分担を見直し、業務委託を検討する。						
桜ヶ丘老人いこいの家	桜ヶ丘老人いこいの家維持管理事業	施設の維持管理	地域団体等へ運営委託を検討する。						
	桜ヶ丘老人いこいの家運営事業	講座・イベントの開催							
市民サービスコーナー	市民サービスコーナー管理事業	証明発行業務	本庁での証明発行時間・曜日を延長・拡大することにより、14年度末をもって市民サービスコーナーを廃止する。	廃止					
環境クリーンセンター	環境クリーンセンター管理事業	焼却炉運転	15年度から運転班2班を委託する。 他の業務についても、段階的に委託を拡大し、最終的に100%まで業務委託する。			2班			1班
		施設保全							
		粗大ごみ処理施設運転業務							
		プラットホーム監視・前手選別業務							
保育所	各保育所運営事業	一般保育	現在、保健医療福祉総合審議会児童福祉部会において、保育行政における公民の役割を審議中 その結果を尊重し、可能であれば、最大1/2までの民営化を検討する。 直営所の給食は、当面の間、直営を堅持する。 直営所の看護師は、1所1名体制を継続する。						
		障害児保育							
		延長保育							
		給食							
		看護・保健							
		物品購入・支払い							
		相談業務							

類型 業務委託 人材派遣 施設民運営 ボランティア拡大 広域連携 公民役割見直し その他
 方針 優先的に実施 調整のうえ実施 十分調整のうえ実施 検討 ×不可能 継続

M O S 計画表

所属名 (施設名)	事業名	主な業務内容	方針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
老人福祉センター	老人福祉センター運営事業	企画調整業務	施設そのものを公共的団体又は民間への管理委託を検討する。						
		運営業務							
	健康相談事業	健康相談業務							
	老人福祉センター管理事業	管理業務							
都市整備部 拠点整備室 新都心整備課	公共駐車場管理 運営事業	施設管理・運営 業務	駐車場の管理運営は、箕面都市開発(株)に委託する。						
浄水場		浄水場の運営	段階的に業務委託を進めるとともに、将来の水源のあり方についても総合的に検討する。						
野外活動センター	野外活動センター管理事業	庶務	財団法人等に管理委託する。						
	野外活動センター運営事業	利用者へのプログラム指導及び活動援助							
		主催事業等の利用者へのプログラム指導及び活動援助							
小学校 中学校 幼稚園 共通	小学校管理事業 中学校管理事業 ほか	支払い	府主事を併任発令する等して、物品購入や支払いを学校現場へ委任する。	委任					
	小学校運営事業 中学校運営事業 幼稚園運営事業 ほか	校・園務	校・園務は、人員を半減し、公共施設管理担当・メールサービス担当へシフトして対応。将来的には100%業務委託をめざす。						
		調理業務	14年度2校、15年度1校、17年度1校を業務委託するとともに、順次、業務委託を拡大する。将来的には100%をめざす。	拡大					
		理科実験助手	市としての配置は廃止する。	廃止					
中学校	英語指導助手配置事業	A E T	ハットからの招聘を補充せず、順次、国内のネイティブ人材に切り換えていく。						
幼稚園	幼稚園運営事業	幼児教育 園庭開放 相談業務	少子化に伴い、統廃合や幼保一元化を検討する。	統廃合					

類型 業務委託 人材派遣 施設民運営 ボランティア拡大 広域連携 公民役割見直し その他
 方針 優先的に実施 調整のうえ実施 十分調整のうえ実施 検討 ×不可能 継続

M O S 計 画 表

所 属 名 (施設名)	事 業 名	主な業務内容	方 針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
(学校開放)	学校施設開放事業(臨時)	団体の審査・承認	職員を配置しない。						
		利用日程調整							
		子ども向け事業の実施							
		鍵の受渡し・報告							
四中開放教室	四中開放教室関係事業 ・管理事業 ・使用料還付事業	貸館受付	施設運営を業務委託する。						
		施設管理運営							
		使用料の徴収							
生涯学習センター	中央生涯学習センター 東生涯学習センター 西南公民館管理事業	庶務業務	施設管理は直営とし、運営はボランティアやNPOに委ねる範囲を拡大していく。		×				
		貸館受付業務							
		徴収業務							
		使用料還付			×				
		設備・備品の整備			×				
施設管理運営									
総合運動場	第一総合運動場管理事業 第二総合運動場管理事業	施設の運営	平成13年度から業務委託済み さらなる委託拡大を検討する。	拡大					
		施設の保守管理							
図書館	中央図書館管理事業 東図書館管理運営事業 桜ヶ丘図書館管理運営事業 菅野南図書館管理運営事業 西南図書館管理運営事業 図書館資料等整備事業	庶務	図書館のランク分けをし、企画、調整、選書、支払い等は中央へ集中する。 桜ヶ丘図書館は、地域団体やNPOへの委託を検討する。 ネット予約に合わせ、配本サービス導入とBM車廃止を検討する。		×				
		設備、備品の整備、管理、修理			×				
		移動図書館の巡回(中央)							
		配本業務(図書館、学校)							
		貸館受付業務(西南)							
		資料(選書等)			×				
		資料(装備など)							

類型 業務委託 人材派遣 施設民運営 ボランティア拡大 広域連携 公民役割見直し その他
 方針 優先的に実施 調整のうえ実施 十分調整のうえ実施 検討 ×不可能 継続

M O S 計 画 表

所 属 名 (施設名)	事 業 名	主な業務内容	方 針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
図書館	図書館運営事業	閲覧室等の管理 カウンターの総合管理 書架整理 登録条件の決定 利用説明	司書は、専門性が高い業務に特化するなど、職員の削減にむけて検討する。 NPOや民間企業への業務委託を検討するとともに、ボランティアに協力いただく部分を拡大する。 将来的には館運営そのものの管理委託を検討していく。						
		貸出、返却 視聴覚資料の利用受付 配架 返却ポストの整理 督促リストと書架の照合展示							
		予約受付処理、督促							
		障害者サービス；録音・点字資料の作成、対面朗読、図書館までの送迎、宅配サービス、テープのダビング							
		紙芝居まつり、コンクール							
		NPOやボランティアに委ねる範囲を拡大する。	拡大						
	子どもと本のまつり								
	映画会								
	おはなし会（館内）								
	出張おはなし会								
	配本所の運営（如意谷・止々呂美）	如意谷の配本所は廃止する。	廃止						

専門的業務

所 属 名 (施設名)	事 業 名	主な業務内容	方 針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
市長公室 秘書課	秘書課秘書事務 経費	運転業務	助役車・議会フリー車を委託する。						
総務部 情報文書課	事務機器管理事業	印刷機等の集中管理	機械室専属の職員は廃止する。 庁内印刷依頼制度は廃止する。	×					
		消耗品等の補充		×					
		各課印刷依頼の処理		廃止					

類型 業務委託 人材派遣 施設民運営 ボランティア拡大 広域連携 公民役割見直し その他
 方針 優先的に実施 調整のうえ実施 十分調整のうえ実施 検討 ×不可能 継続

M O S 計 画 表

所 属 名 (施設名)	事 業 名	主な業務内容	方 針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
総務部 情報文書課	行政史料整理保存事業	地域史料の整理、保存、目録化	行政史料の保存のあり方を見直し、集中処理が必要なものは、業務委託又はボランティアに委ねる範囲を拡大する。						
市民生活部 環境クリーンセンター 環境整備課	ごみ収集事業	ごみ収集運搬	16年度から、可燃ごみ収集班1班をさらに業務委託(50%)する。 将来的には100%をめざす。	拡大					
		啓発シール作成							
	啓発業務								
	し尿収集処理事業	し尿収集運搬業務	100%業務委託を検討する。						
都市整備部 道路交通課	道路管理パトロール業務	道路パトロール	直営のパトロールや維持・補修業務は、公共施設管理担当を新設して集中管理し、将来的には100%業務委託をめざす。 アドプト制度を拡大していく。						
		舗装等、施設の補修							
		街路樹等の清掃							
都市整備部 みどり推進室	公園維持補修事業	公園パトロール							
		公園施設の修繕							
	除草、清掃								
	防疫事業	防疫業務	平成14年度から業務委託済み						
水道部 お客さまサービス課	メーター検針点検業務委託	水道メーターの計量及び付帯業務	17年度から100%業務委託する。	拡大					
	開・閉栓業務	止水栓の開閉及び指示数の確認							
水道部 工務課	給配水管の維持管理	事前漏水個所調査	順次、業務委託を拡大する。	拡大					
		漏水個所の修繕			拡大				
		減圧弁の調整							
		消火栓の修繕							
水道部 浄水課	浄水施設等監視制御業務	運転状態監視	段階的に業務委託を進めるとともに、将来の水源のあり方についても総合的に検討する。						
		運転操作							
	浄水施設等維持管理業務	巡回点検業務							
		機器維持補修業務							
	水質調査研究業務	水処理方法の研究							
		水質管理に係る調査							
水質検査業務	毎日検査								
	自己検査								

類型 業務委託 人材派遣 施設民運営 ボランティア拡大 広域連携 公民役割見直し その他
 方針 優先的に実施 調整のうえ実施 十分調整のうえ実施 検討 ×不可能 継続

M O S 計画表

所属名 (施設名)	事業名	主な業務内容	方針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
水道部 浄水課	水質管理業務	計器等の管理	段階的に業務委託を進めるとともに、将来の水源のあり方についても総合的に検討する。						
		水質維持の管理							
	有害物質等監視・汚染防止業務	汚染物質の監視							
		水中生物の調査							
水道部 下水道課	下水道維持事業	下水道施設清掃・点検	平成14年度から業務委託済み						
		維持補修工事							
		災害時の処理(土のう配布)直営作業							
		排水路除草、スクリーン点検							
		取付管の清掃(つまり)、苦情対応							
市立病院	医事業務	医事会計業務	平成14年度途中から、事務当直を廃止 医事課の業務全体を見直し、業務委託を拡大する。	拡大					
		レセプト点検業務							
		事務当直業務							
	調理業務	調理・調乳業務	当面は現状維持 不足分は臨時職員等で補充し、ローテーションでなくなった時点で100%業務委託する。						
	薬剤業務	外来 内服・外用薬調剤業務	院外処方箋、電子カルテ等により業務の効率化を図り、職員又は臨時職員を削減していく。	縮小					
消防本部	消防業務		現在、豊能地区3市2町で一部事務組合化や部分的な業務の広域化を検討・協議中						
教育委員会	学校・園の指導・調整	指導主事	府・市の役割分担や本来業務以外の事務分担を見直し、指導主事を削減していく。	縮小					

一般事務(その他)

所属名 (施設名)	事業名	主な業務内容	方針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
人権文化部 市民活動促進課	みのおまつり	まつり事務局の補助	職員関与は段階的に廃止していく。						
	国際交流	事務局への職員派遣	職員派遣は段階的に廃止していく。						

類型 業務委託 人材派遣 施設民運営 ボランティア拡大 広域連携 公民役割見直し その他
 方針 優先的に実施 調整のうえ実施 十分調整のうえ実施 検討 ×不可能 継続

M O S 計画表

所属名 (施設名)	事業名	主な業務内容	方針	類型	スケジュール				
					14	15	16	17	18
人権文化部 萱野中央人権文化センター	人権啓発推進協議会補助事業	人権協の事務補助	職員関与は段階的に廃止していく。						
市民生活部 商工観光課	各種団体の事務補助	観光協会・勤労者互助会・企同連等の事務補助	職員関与は段階的に廃止していく。						
健康福祉部 地域福祉課	各種団体の事務補助	民協、赤十字等、団体の事務補助	職員関与は段階的に廃止していく。						
都市整備部 みどり推進室	都市景観形成事業	山麓保全推進業務	市民との協働による新たなアウトソーシングを検討する。						
		都市景観に関する啓発							
教育委員会 子ども課 学校管理課 生涯学習課	各種団体の事務補助	PTA、青少年を守る会等の団体事務局補助	スポーツ関係はすでに廃止 それ以外も職員関与は段階的に廃止していく。						
その他全部局室	各種団体の事務補助		職員関与は段階的に廃止していく。						
選挙管理委員会 事務局	議員選挙事業	投票業務	人材派遣を拡大していく。	拡大					
		開票業務							

類型 業務委託 人材派遣 施設民運営 ボランティア拡大 広域連携 公民役割見直し その他
 方針 優先的に実施 調整のうえ実施 十分調整のうえ実施 検討 ×不可能 継続

1 MOS 計画の策定経過

(1) 策定経過

MOS 計画は、平成 13 年 (2001 年) 5 月に発足させた「経営改革チーム」で議論を重ねながら、次のような経過を経て、全庁的な検討と協力のもと、策定した。

平成 13 年 9 月 18 日	策定指針・策定要領を通知 (各部局へ調書策定依頼)
10 月 12 日	(調書提出期限)
12 月 4 日 ~ 14 日	政策企画課、職員課、市民活動促進課の 3 課で全部局室に対し、ヒアリングを実施 (831 事業・1991 業務)
平成 14 年 1 月 29 日	箕面市行政改革推進本部で中間報告を審議・決定
2 月 12 日	箕面市行政改革推進委員会へ現状と方向性を中間報告
5 月 16 日	アウトソーシングの可能性あるものを絞り込み、策定のポイントと考え方を提示し、各部局の最終意向調査
6 月 3 日 ~ 6 日	政策総括監・市長公室長により、全部局室に対し、部長級ヒアリングを実施 (211 事業)
9 月 3 日	素案を各部局に提示し、個別調整 (職員組合へも提示)
10 月 7 日	箕面市行政改革推進本部で審議・決定
11 月 12 日	箕面市行政改革推進委員会へ提案し、大筋合意
平成 15 年 2 月 21 日	箕面市行政改革推進委員会で再度審議され、承認

(2) これまでのアウトソーシングの状況

(軽易なものは一部、省略)

事業の種類	事業数	業務数	アウトソーシング類型						
施設の管理・運営	83	141	123		10	5		3	1
専門的業務	60	102	89	2		11		1	1
一般事務 (庶務)	2	5	1	4					
〃 (その他)	97	142	123	6		8		7	1
講座・イベント	26	31	18			9		5	1
計	268	421	354	12	10	33		16	4

* アウトソーシング類型は MOS 計画表参照

2 アウトソーシングを進める上での考え方の整理

最終的にアウトソーシングする業務を決定するにあたり、職員とそれ以外の者との公務上の取扱いの違い、個別業務の法的制約などを整理した結果は、次のとおりである。

職員の区分と違い

- ・市の職員は、地方公務員法により、一般職と特別職に大別される。その分類方法や違いは、次のとおりである。

種類	一般職	特別職
該当する主な職	<ul style="list-style-type: none"> ・特別職以外のすべての職 ・緊急の場合又は臨時の職（最長1年まで） ・当該普通地方公共団体の退職者（年金受給開始まで） 	<ul style="list-style-type: none"> ・公選職や議決が必要な職 ・法令設置の委員で臨時又は非常勤の委員など ・臨時又は非常勤の参与、調査員、嘱託員など
地公法	適用される（臨時職員は分限不適用）	原則として適用されない
特徴	<ul style="list-style-type: none"> ・成績主義 ・終身職（臨時職員以外） 	<ul style="list-style-type: none"> ・成績主義の適用なし ・原則として任期あり
義務	<ul style="list-style-type: none"> ・法令等及び上司の命令に従う義務 ・守秘義務 ・職務専念義務 など 	<ul style="list-style-type: none"> ・全体の奉仕者のみ（憲法15条） （専門委員のみ、命令に従う義務、守秘義務等が課せられている。）

*本市の運用の特徴

- 非常勤職員には、一般職（1年雇用だが、成績良好の場合は継続し、ボーナス、特別休暇等もあり）と特別職（任期で雇用、ボーナス等なし）の2種類がある。
- 非常勤特別職の中に一般職と同様の勤務形態（ほぼ毎日勤務）をとる職がある。
- 臨時職員には、アルバイト（最長1年で継続雇用なし）とパート（1年契約だが、短時間勤務のため、継続雇用し、ボーナス等もあり）の2種類がある。

直営と委託の違いと効果

- ・市の事務やサービスを職員が直接行うのが直営であり、部分的に非常勤職員やアルバイ

トを雇用して行うことも含まれる。

- ・他方、職員以外の第三者に委ねて行うのが委託であり、特定の業務すべてを業者の責任で実施するのが業務委託、アルバイトのように市に社員を派遣して実施するのが人材派遣である。（社員が市に来て業務を行う場合でも、会社として業務を請け負い、現場代理人等、責任者の指示で業務を処理する場合は、業務委託となる。）
- ・その違いや効果は、次のとおりである。

	直 営	委 託
違 い	<ul style="list-style-type: none"> ・上位の計画や市の方針に基づき、自ら判断又は上司の指揮命令を受け、行政処分や行政サービスを行う。 ・アルバイトは、職場の1スタッフとして、職員の指揮命令に従い、業務を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> ・業務委託は、契約書や仕様書に基づき、受託した行政サービス等の業務を行う。 ・人材派遣は、契約書や仕様書に基づき、職場の1スタッフとして、職員の指揮命令に従い、業務を行う。
メリッ ト	<ul style="list-style-type: none"> ・職員としての専門性や行政の総合性が発揮され、能力開発にもなる。 ・行政の継続性が確保され、市民に信頼感を与えることができる。 ・アルバイトは、委託に比べ、経費が安い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・直営に比べ、経費が安い。 ・特定分野の専門性が高い。 ・労務管理が不要である。
デメリッ ト	<ul style="list-style-type: none"> ・委託に比べ、経費が高い。 ・専門性がない分野がある。 ・アルバイトは、公権力の行使や意思決定は任せられない。専門性がない。守秘義務が守られにくい。 	<ul style="list-style-type: none"> ・公権力の行使や意思決定など、任せられない業務がある。 ・行政の総合性が発揮されない。 ・アルバイトに比べ、経費が高い。

専門的職種の現状と専門的業務の整理（何は職員でしかできないのか？）

- ・本市が専門的職種として、直接、雇用している専門技術職は、次のとおりである。保育
- ・教育職や医療技術職のほとんどは、国家資格が必要であり、その資格取得者を採用している。近年は、非常勤を採用している職も多い。

土木、建築、電気、機械、化学等の一般技術職

保育士、指導主事、幼稚園教諭、養護教諭、図書館司書、A E T等の保育・教育職

- 医師、薬剤師、栄養士、保健師、助産師、看護師、准看護師、臨床検査技師、診療放射線技師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、歯科衛生士等の医療技術職
- ・技術職ではないが、特殊技能が必要な職として、位置付けている職は、次のとおりである。ただし、採用に当たって、資格取得者を前提にしているものはない。消防士については、消防吏員としての資格に基づき、権限行使する業務が多い。

消防士、運転手、作業員、調理員、校務員、障害児介助員、検針員 等

- ・一般事務を含め、行政処分や市民サービスを行う上で、その担い手がすべて職員でないといけないという業務はない。ただし、行政責任を果たし、行政処分や政策形成の意思決定を行うという意味から、指揮命令や管理監督は、職員が行う必要がある。
- ・したがって、業務委託や人材派遣、非常勤職員や再任用職員、アルバイトを組み合わせ、いかに効果的で効率的な業務執行態勢をとるか、つまり、それぞれの業務をどれだけアウトソーシングし、何を職員で直接担うべきかを整理する必要がある。

庶務の取り扱い

基本的な事項

- ・市役所の事務の中で、支払いや文書処理、とりまとめ等、各課共通の事務が庶務である。
- ・市の個別の事務や行為を行うためには、必ずその前段で方針調整があり、伺いを上げ上司の判断を仰ぐ。これが行政内部の意思決定方法である。(あらかじめルール化し、定型的に処理する場合もある。)
- ・伺いは、紙形式で起案する場合と、口頭で処理する場合があるが、上位の計画や予算等に基づき、さらに上司や他部局と調整する必要があるため、行政内部の意思決定であるため、外部に委ねることはできない。
- ・従って、以下の検討は、意思決定や指揮命令はすべて職員がする(あらかじめルール化され、定例的に処理する場合を除く。)という前提で、検討する。

端末機の操作

- ・庶務の大半を占める支払いや文書処理は、財務会計システムやMネットの端末機を使用して行うことが必要である。
- ・「電子計算組織の管理運営に関する条例施行規則」や「行政情報ネットワーク管理運用要綱」は、職員のみが端末機等を操作するという前提で制定されており、現状では、例外的な場合を除き、外部の者が操作できないことになっている。
- ・派遣人材やアルバイトに庶務をしてもらおうとすると、端末機が操作できるよう諸規定

を改正する必要がある。

- ・この場合においても、パスワード漏洩、必要外のデータ閲覧、データ持ち出し等には万全の対応方法を定めておく必要がある。

公金取り扱い

(支出命令)

- ・支出命令は、財務会計システムで支出負担行為・伺、同・決定、支出命令書を作成し、必要な証拠書類を添付して、決裁を行い、出納室へ提出する。
- ・端末機操作の問題がクリアすれば、外部の者が書類を作成しても問題はない。

(現金収納)

- ・公金受領は、会計規則により、課長等の出納員や出納員が任命する現金取扱員が行うことになっており、会計規則の改正も困難である。
- ・しかし、市民課や税務課及び出先の公共施設を除いては、窓口で職員が使用料や手数料を直接受け取ることはほとんどない。
- ・ただし、地方自治法や会計規則で使用料や手数料の収納は、私人に委託できるとされており、施設運営等を委託する場合は、私人による徴収も可能である。

(資金前渡金等の受領)

- ・通常、支払いは、出納室から指定金融機関を通じ、債権者に支払うが、報償金や切手代等は、あらかじめ資金前渡者(又は代理の職員)が出納室で現金を受領し、債権者に支払う。
- ・債権者への支払いは、職員でないと困難であるが、出納室での現金の受け取りは、特別旅費も含め、職員の指揮監督のもとであれば、外部の者でも可能である。
- ・ただし、土地購入費や給与等、高額のものは、職員が行うべきである。

文書処理

- ・文書処理には、文書受付、起案作成、公印処理、文書発送、件名入力、文書編綴等の作業がある。
- ・この中では、受付する文書かどうか、回答が必要な文書の場合はどう回答するか等の方針調整や公印処理は、職員がすべきだが、端末機操作の問題を除けば、職員の指揮命令のもとで、受付や文書作成等の作業を外部の者がしても問題はない。

人事・給与関係

- ・庶務のうち、時間外勤務手当や普通旅費の集計などは、端末機操作の問題を除けば、職員の指揮命令のもとで、外部の者がしても問題はない。

窓口・電話対応

- ・外部の者が職員と同様に仕事をすると、市民から質問を受けたり、電話で対応することもある。
- ・調整・判断することは別にして、既定事項については、マニュアル等を整備することにより、外部の者が対応しても問題はない。

3 アウトソーシング手法の選択方法と様々な制度の整理

職員の種別や委託形態の違いとメリット、デメリットの比較・・・詳細は別表参照

- ・別表で整理したように、直営、委託それぞれにも、いろいろな形態や違いがあり、経費面から見れば、アルバイトが格段に安いですが、業務の専門性、守秘義務の確保、雇用の継続性、法的制約等、デメリットもあり、これらを総合的に勘案し、個別の業務内容に応じた最適で安価な方法を組み合わせていく必要がある。

コストを含めた業務実施手法の考え方整理

- ・コストを含め、それぞれの実施手法の考え方を整理すると、次のようになる。

常勤職員

職員がすべての業務を直接担うことは、行政の継続性、専門性、守秘義務の確保等からは、たいへん好ましいが、経費面からは最も高くなる。したがって、職員は「職員でなくてはできない業務」や「職員の専門性が生かせる業務」、つまり、公権力の行使や政策形成等に特化していく必要がある。また、プラン、ドゥ、チェック、アクションというマネジメント・サイクルのうち、ドゥは極力、安価な資源を用い、職員はプラン、チェック、アクションにシフトしていく。

一般職非常勤職員

一般職非常勤は、正規職員に比べ、経費面で経済的であることから、常勤一般職や専門技術職の補助的役割を担う者として採用されてきた。基本的には、単年度契約ではあるが、勤務成績が良好な場合には継続雇用してきた。また、再任用制度により、短時間勤務の職員が増加することから、今後は現行制度での拡大を行わず、地方自治法等の改正を見極めながら、新たな非常勤制度を検討していく。

再任用職員

年金受給開始年齢の引き上げに伴い、平成14年度から新たな区分の職員として、再

任用職員が位置付けられた。一般職非常勤のような短時間勤務ではあるが、長年の経験を生かし、業務を担うことになる。最終的には、65歳まで延長されていくが、当面は1～2年間の勤務であり、継続性が必要な業務には向かないため、体力的、時間的に担当可能な業務に従事してもらう。

特別職非常勤職員

地方公務員法が適用されない任期職であり、本来的には日常的な業務には従事すべきでない職である。個々人の専門性を生かし、独立して調査・検討する業務にのみ従事させるべきであり、これ以上の業務拡大は困難である。

アルバイト

最も経費的に安く、不況とも相まって、就労希望者が多いことから、ワークシェアリングとして、職員の時間外勤務を減少させ、アルバイトの雇用拡大を図る自治体が増加している。しかし、雇用期間が1年を超えられないことや守秘義務の確保等、問題もあり、産休代替時等の事務補助業務など、短期・臨時的な業務に活用していく。

人材派遣

経費的には、正規職員とアルバイトの中間に位置し、一般職非常勤に近いが、一般職非常勤は週4日勤務で有給休暇、市の共済費負担等があるのに対し、人材派遣は週5日勤務で有給休暇、市の共済費負担等はない。また、専門性が高く、活用業務次第では即戦力として期待できる。しかし、地方公務員法が適用されず、一般事務等は雇用期間が1年までで、継続する場合は3か月のクーリング期間が要る等のデメリットもあり、期間限定の業務にしか活用できないため、選挙等、短期・臨時的な業務及び労働者派遣法で例外規定のある特例業務にのみ活用していく。(秘書、電算処理など、政令で定められた特例業務は1年契約を3年まで更新することや、派遣労働者が交代すれば、さらに継続して委託することが可能)

業務委託

業務委託は、民間企業の専門知識や技術の活用、効率的な業務運営等のため、これまでもあらゆる部門で活用してきた。行政が直接担うべき業務とボランティアやアドプト制度等により、市民や地域に委ねる業務を整理した上で、職員が直接、実施しなくてもよい部分は、職員数の減少に応じ、委託を拡大していく。特に、人材派遣と違い、契約期間の限度がない業務委託になじむものは、安全対策やサービス低下を招かないような万全の措置を講じたうえで、NPOも含め効果的な活用を推進していく。また、地方自治法の改正により、金額だけでなく、サービスの質も含めた総合契約制度が採用できるようになっており、この制度を積極的に採用していく。

人材派遣やアルバイト活用上の課題

- ・アルバイトは1年以内、人材派遣は最長でも3年間の勤務となり、個々人の職の継続はできないため、誰でも同じ処理ができ、引継がきちんと行えるよう、マニュアル等を整備する必要がある。また、職員数の減少に応じ、段階的な活用が望まれるため、職員が直接担うべき専門性の高い業務と外部の人材でも担える業務の区分けを明確にしていく必要がある。

市として保有・蓄積すべき専門知識やノウハウ

- ・アウトソーシングにより、市民サービスを低下させず、経費の効率化を図り、或いは民間の専門知識や技術を活用して、市民サービスの質的向上を図れたとしても、公民の役割分担の見直しにより、市民や地域に委ねていく業務以外のサービス供給主体は、あくまで市であり、行政としての責任を果たしていくためには、行政がそれらを企画立案し、実施を指揮監督し、結果の評価ができる能力を有していなければならない。
- ・したがって、行政の守備範囲である業務については、それぞれの実施主体として、組織的に専門知識や技術を保有し、時代の変化や技術革新にも対応して、基本的なノウハウが蓄積されていかなければならない。このため、企画立案、評価等までを含めたすべてをアウトソーシングすることはもちろんのこと不可能であるし、職員の定年退職や不慮の事故等があったときにも、他の者が継続できる程度の人員とノウハウは確保しておかなければならない。
- ・これらに該当する業務とノウハウの内容及びそれに該当する職種と必要人員数等を整理し、基本的な業務の処理方法は、マニュアル化していく必要がある。

直営に戻すべきものの検討

- ・以上で検討してきたように、行政として必要な専門性やノウハウ、職員が直接担うべき業務を整理するためには、単に新たにアウトソーシングすべきものを検討するだけでなく、逆にこれまでアウトソーシングしてきた業務の中で直営に戻すべきものがないかどうか、併せて検討する必要があるため、これらに該当する業務とノウハウの内容及びそれに該当する職種と必要人員数等を整理していく。

他の手法の検討

ボランティアの参加拡大

- ・社会参加意識の高揚や余暇時間の増大に伴い、ボランティアに参加する市民が増加しており、その活動領域は確実に広がってきている。ボランティアに有償であるものを含めるかどうかの議論もあるが、少額のものであれば、業務委託やアルバイトに比べても格段に安く、効率的な業務の実施が期待できる。
- ・また、ボランティア活動に参加される市民は、それまでの経験を生かし、専門性が高い方が多く、地域貢献という意味から、互助意識やコミュニティの醸成にもつながり、たいへん好ましい活動となる。
- ・したがって、不慮の事故発生時の対応や行政の公平性の確保等に留意した上で、アウトソーシングの1つの類型として、様々な業務にボランティアの参加を拡大していく。

NPOの参入拡大

- ・箕面市非営利公益市民活動促進条例（いわゆる箕面市版NPO条例）に基づき、その支援に努めているが、公共分野を担いうるNPOは、まだまだ育っていないのが実状である。平成14年1月にオープンした市民活動センターを通じて、さらに支援、育成していく必要がある。
- ・アウトソーシングの推進に当たっては、業務委託の受け手として、参入機会を確保する契約のあり方等、制度を整理するとともに、NPOに担ってもらうべき業務を全庁的に整理していく。

PFIの活用

- ・PFI（プライベート・ファイナンス・イニシャチブ）は、民間活力の活用手法として、第3セクター破綻の教訓を生かし、新たに導入された手法であり、平成11年9月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」（いわゆるPFI法）が施行された。
- ・公共施設等の建設、維持管理、運営等に民間の資金、経営能力及び技術的能力を生かし、自治体が直接実施するよりも、効率的かつ効果的に施設整備や公共サービス提供を行おうとするもので、国の補助制度や支援措置も活用できる。
- ・PFIの自治体にとってのメリットは、民間ノウハウの活用や競争原理により、サービス水準の向上やコスト縮減が図れるとともに、初期投資を押さえ、施設のライフサイクル全般を通じた財政支出が平準化できることにある。
- ・また一方、デメリットとしては、専門のコンサルタントにアドバイザー契約を委託し、

事業の成立性や採算性を検討させるなど、募集から契約までの手続きがたいへん複雑で、これに多額の経費（最低でも約2000万円）や時間（事業開始まで2年程度）が必要になることと、これらに伴い企業の参入希望があるかどうか不安定で、地元零細企業が参入できないことにある。

- ・本市の場合、かつてのように新たに公共施設を整備する予定もほとんどなく、数少ない施設整備においても、時間的な問題や事業成立性の問題、リスク分担等、クリアすべき課題が多く、慎重な対応が必要である。

土地信託の活用

- ・土地信託には、賃貸型と処分型があるが、通常、自治体で活用される賃貸型は、土地を信託銀行に信託することにより、信託銀行が契約の定めに従い、土地所有者に代わって、企画立案、資金調達し、建物の建設や管理運営等を行い、その利益を信託配当として土地所有者に支払うもので、土地の売却や建物資金の調達なしに土地活用ができるメリットがある。
- ・しかし、契約終了後には返却されるとはいえ、土地信託契約中は、土地の所有権が信託銀行に所有権移転（信託登記）されたり、信託配当を保証させられないというデメリットもあり、現実的には活用はむづかしい。

E S C Oの活用

- ・E S C O（Energy Service Company）は、既存建築物の設備等を民間資金を活用して、省エネルギー型のものに改修し、光熱水費の削減分で改修工事に係る工事費をまかない、さらに余剰の光熱水費削減分を建物所有者とE S C O事業者が利益として分配するものであり、契約期間終了後の光熱水費削減分は、すべて建物所有者の利益になる。
- ・民間企業の自由な発想により、様々な省エネルギー改修手法を提案させ、パフォーマンス契約により、効果の出来高をあらかじめ契約で明確にし、建物所有者の利益を保証するとともに、CO₂排出量を削減する効果があることから、最近、エネルギー関係企業を中心に、多くの企業が取り組みだしており、この制度を活用して施設改修を行う自治体が増加しつつある。
- ・施設改修には、省エネルギーの視点から、他に補助制度もあり、施設管理の効率等の観点から、慎重な制度選択が必要である。

エージェンシーの検討

- ・エージェンシー（独立行政法人）は、国や自治体の組織のうち、具体的業務の執行を行う機関を分離・独立させ、これに一定の裁量権を与えることにより、行政の効率化とサービスの向上を目指すもの、つまりPLAN（プラン）とDO（ドゥ）を分離し、小さ

な政府にしていくことを目的に、平成12年(2000年)12月策定の国の「行政改革大綱」で新たに位置付けられたものである。

- ・ 国においては、国立大学や国立病院をはじめ、各種の研究機関などがその検討対象とされており、趣旨は違うものの、スタイルはこれまでの特殊法人や外郭団体、第3セクターに似ており、特にこれまでその業務を担っていた職員の権利擁護のため、公務員の身分を残すなど、民間的発想による経営が実現されるか疑問視する声もある。
- ・ したがって、エージェンシーについては、今後予定される地方自治法や地方公務員法の改正方向を注視しながら、実現の可能性や効果が明確になった時点で、具体的な検討を行うものとする。

その他

- ・ これら以外にも、特に土地活用や施設の整備、管理運営等に関する様々な民間資金やノウハウを活用したアウトソーシングの手法がある。
- ・ 箕面新都心整備事業では、としんゾーンの整備に当たり、事業協力者である東急不動産(株)が不動産の流動化手法やプロジェクト・ファイナンス手法と特定目的会社(SPC)を合体させた手法を用いており、その敷地の一部を本市も定期借地契約で普通財産を貸し付けることになっている。そして、その結果、整備された建物の一部を借り上げ、公共施設の整備を図ることとしている。
- ・ しかし、これらはいくまで、はこ物の整備や管理運営手法であり、新たな施設整備や大幅な施設改修には効果的ではあっても、今回のアウトソーシング手法の検討には、ほとんど活用することができず、その意味で効果も低い。

市民との役割分担の見直し

アドプト制度の拡大

- ・ 補完性の原則により、市民や地域にできるものは市民や地域に委ねていく方法の一つとして、注目されているのが、アドプト制度である。
- ・ アドプトは直訳すると「養子にする。」という意味であり、公共施設の管理を市民や民間企業に委ね、行政の効率化を図るものであり、併せて、地域コミュニティの醸成や郷土愛護精神の涵養にもつながることから、最近、特に大きな期待が寄せられている。
- ・ 本市では、従来から、公園を大切にす精神の涵養を図るため、公園管理を子ども会や自治会に依頼してきたが、近年、少子化や核家族化等の影響により、こども会の組織率や参加人数が減少してきたため、協力いただけるこども会や自治会が減ってきている。

- ・新たな取り組みとしては、平成13年度(2001年度)に府道豊中亀岡線の植樹帯等を地域の市民や商店主等が清掃するアドプト制度がスタートし、平成14年度(2002年度)からは公園管理のアドプト制度を拡大するため、腕章の配布や看板の設置が予定されている。
- ・今後とも、公園管理をはじめ、道路や河川などの清掃や日常点検については、市から積極的に市民に働きかけ、アドプト制度を拡大していく。

NPOの充実

- ・NPOの本来的な活動は、行政サービスの受託ではなく、自らの意思や存在目的に応じ、自ら企業や市民から収入を得て、自主活動を展開することにある。
- ・市民活動センターでの支援をより効果的なものとし、これまで行政が担ってきた公共分野のサービスを自主的に担いようとするようなNPOに成長してもらうことにより、行政の効率化を図っていく。
- ・また、経済的効果だけではなく、当事者団体以外の市民参加の拡大や、より身近で地域ニーズに即したサービスが提供され、市民との協働につながるような成果も期待できる。

広域連携の拡大

郵便局との連携

- ・本市においては、平成10年度(1998年度)に箕面郵便局から依頼があり、「箕面市簡易保険協力地方公共団体協議会」を設置し、平成12年度(2000年度)までの間、郵便局と連携・協力して、市民サービスや行政運営の向上にむけた取り組みを検討し、道路損傷の発見通報など、いくつかの連携した取り組みを行ってきた。
- ・平成13年(2001年)11月に「地方公共団体の特定の事務の郵政官署における取扱いに関する法律」が公布され、戸籍や住民票の発行ほか、独居老人の安否確認等、様々な業務が全国の郵便局で実施できることになったが、本市は市域も狭く、市民サービスコーナーを廃止する方向のため、今後、費用対効果等の観点から多大な効果が期待できるものがあれば、検討していく。

その他

- ・近隣自治体との連携については、公共下水道の一部事務組合をはじめ、様々な分野でこれまでも連携をしてくれているが、現在も北摂市長会や豊能地区市長町長連絡会議において、消防や図書館など、ハード・ソフト両面にわたり、その可能性と効果を検討しており、可能なものから順次、推進していく。

別 表

職員の種別や委託形態の違いとメリット・デメリットの比較

(*年間経費には、共済費、勤勉手当等を含む。)

	常勤職員	一般職非常勤	再任用職員	特別職非常勤	アルバイト	人材派遣	業務委託
身分関係	・一般職職員（地公法適用）	・一般職職員（地公法適用）	・一般職職員（地公法適用）	・特別職職員（地公法適用なし）	・一般職職員（地公法適用）	・受託会社の社員（民間人）	・受託会社の社員（民間人）
指揮命令	・直接、指揮命令できる	・直接、指揮命令できる	・直接、指揮命令できる	・直接、指揮命令できる	・直接、指揮命令できる	・直接、指揮命令できる	・直接、指揮命令できない
守秘義務	・地公法に規定あり	・地公法に規定あり	・地公法に規定あり	・地公法に規定なし	・地公法に規定あり	・労働者派遣法に規定あり	・法的には規定なし(契約に明記)
従事制限	・なし	・なし	・なし	・なし	・なし	・業務により期間制限あり	・なし
契約（雇用）期間	・なし(定年まで)	・原則1年まで(定年まで更新可)	・1～数年(年金受給開始まで)	・原則1～2年(更新可能)	・原則6月まで(最長1年まで)	・原則1年まで(最長3年まで)	・毎年入札 or 随契(期限なし)
年間経費	平均715万円	平均380万円	約400万円	約200万円	約160万円	430万円程度	(内容次第)
メリット	・専門性が高い。 ・公権力の行使ほか、何にでも従事できる。	・専門性が高い。 ・職員に比べ、経費が安い。 ・公権力の行使ほか、何にでも従事できる。	・専門性が高く、経験が豊富 ・公権力の行使ほか、何にでも従事できる。	・職員、一般職非常勤、人材派遣に比べ、経費が安い。	・職員、人材派遣に比べ、経費が安い。 ・市民等の雇用拡大になる。	・専門性が高い。 ・職員に比べ、経費が安い。 ・職員と同様に1スタッフとして勤務できる。 ・労務管理や年次休暇等の配慮がいらぬ。	・専門性が高い。 ・職員(直営)に比べ、経費が安い。 ・労務管理や年次休暇等の配慮がいらぬ。 ・クーリング期間がない。
デメリット	・他に比べ、経費が高い。	・アルバイトに比べ、経費が高い。 ・週4日(又は31時間)勤務である。	・アルバイトに比べ、経費が高い。 ・年齢的、期間的に職場が限定される。 ・当面の運用として、週4日(又は31時間)勤務である。	・地公法適用されず、職域拡大は困難	・専門性がない。 ・守秘義務が守られにくい。 ・公権力の行使や意思決定は任せられない。 ・最長でも1年までしか勤務できない。	・アルバイトに比べ、経費が高い。 ・公権力の行使や意思決定は任せられない。 ・秘書等、特例業務以外では恒常的な業務に活用できない。	・アルバイト、人材派遣に比べ、経費が高い。 ・公権力の行使や意思決定は任せられない。

* 常勤職員の年間経費は、行政職（補職者を除く）の平均