大津市民間委託推進ガイドライン

平成２７年７月

大　　津　　市

大津市民間委託推進ガイドライン
目　　次

１　これまでの経緯とガイドライン策定の趣旨　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１
　１－１　これまでの経緯　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　１
　１－２　ガイドライン策定の趣旨　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　２

２　民間委託推進の目的と基本姿勢　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３
　２－１　民間委託推進の目的　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３
　２－２　民間委託推進の基本姿勢　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　３

３　民間委託の進め方　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５
　３－１　業務領域の整理　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　５
　３－２　民間委託の推進の流れ　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
　　３－２－１　基本的なプロセス　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　６
　　３－２－２　基本的なスケジュールのイメージ　・・・・・・・・・・・・・・・・・　７
　３－３　民間委託の導入の検討・決定　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　８
　　３－３－１　導入の検討（ステップ１）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　８
　　３－３－２　導入方針の意思決定（ステップ２）　・・・・・・・・・・・・・・・・　９
　３－４　企画案の作成（ステップ３）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
　　３－４－１　所管所属による業務分析　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・１０
　　３－４－２　民間事業者への情報提供等の依頼　・・・・・・・・・・・・・・・・１７
　　３－４－３　企画案の作成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２２
　３－５　民間事業者の募集（ステップ４）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
　　３－５－１　留意事項　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２５
　　３－５－２　仕様書の作成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・２９
　　３－５－３　公募要領等の作成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３４
　　３－５－４　積極的な情報提供と質疑応答　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３５
　３－６　民間事業者の選定（ステップ５）　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３６
　　３－６－１　事業者選定基準の作成　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３６
　　３－６－２　民間事業者選定時の留意点　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３９
　３－７　契約等締結時の留意事項（ステップ６）　・・・・・・・・・・・・・・・・・４０
　　３－７－１　契約内容の確認と調整等　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４０
　　３－７－２　契約上の検討事項　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４０
　３－８　事業実施中のモニタリング・評価（ステップ７）　・・・・・・・・・・・・４２
　　３－８－１　モニタリング及び評価の必要性　・・・・・・・・・・・・・・・・・・４２
　　３－８－２　モニタリングの対象業務　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・４２
　　３－８－３　モニタリング及び評価の方法・実施時期　・・・・・・・・・・・・・・４２
　　３－８－４　モニタリング及び評価の年間スケジュール・事務処理フロー　・４６

３－８－５　チェックシート・実績評価シートの評価区分及び評価基準等　・４８
３－９　事業終了時の総括評価（ステップ８）　・・・・・・・・・・・・・・・・・５３
３－９－１　総括評価の方法　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５３
３－９－２　総括評価のスケジュール　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５３
３－９－３　総括評価の実施　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５４

４　民間委託の検討対象事業の事例　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５５

５　その他の留意事項・課題　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５７
５－１　受託事業者と接する職員の心得　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５７
５－２　人材育成と人員配置　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５７

６　最後に　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・５８

大津市民間委託推進ガイドライン

１　これまでの経緯とガイドライン策定の趣旨

１－１　これまでの経緯

厳しい財政状況の中、効率的・効果的な事務の執行と市民サービスの向上を目指し、多くの自治体では、民間にできることは民間に任せていくという方針の下、様々な業務について民間委託を推進している。

市においても、平成２０年に「外部委託推進に関する指針」を策定し、これまでに単純で定型的な業務を中心に、多くの事務や事業の委託等を推進してきたところである。

また、平成２２年度から平成２８年度を取組期間とした「(新）大津市行政改革プラン」では、「経営」「サービス向上」「健全財政」の３つの視点から「経営型・減量型の改革」と「質の向上に向けた改革」を実行し、「地方分権時代にふさわしい持続可能な都市経営による質の高いサービスの実現」を図ることとしており、「民間委託の推進」は、「サービス向上の視点」の主な取組項目の一つとして位置づけられている。

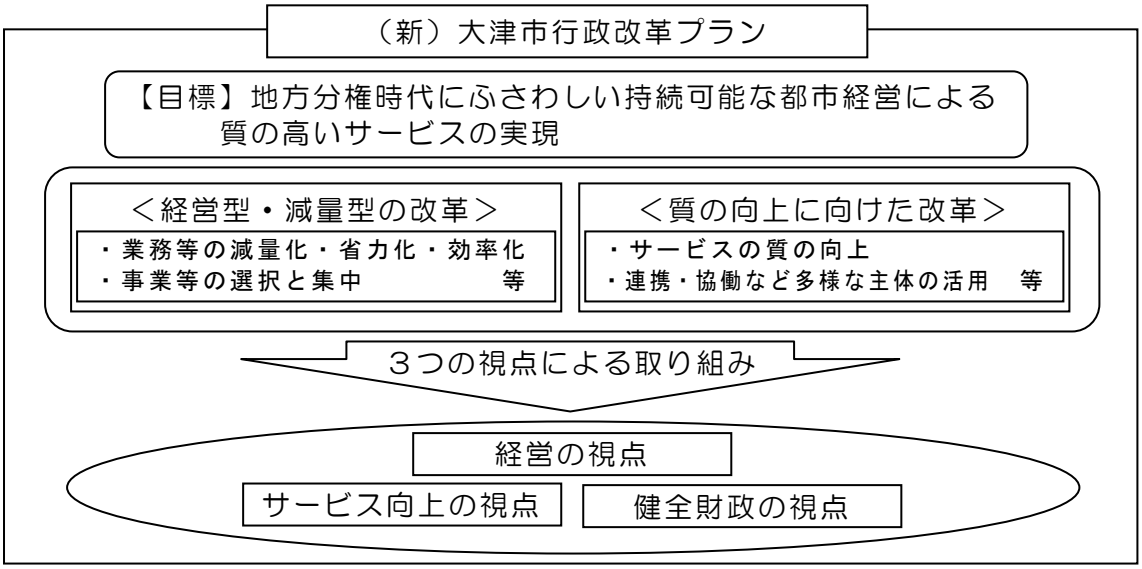


図１－１　（新）大津市行政改革プランの概念図

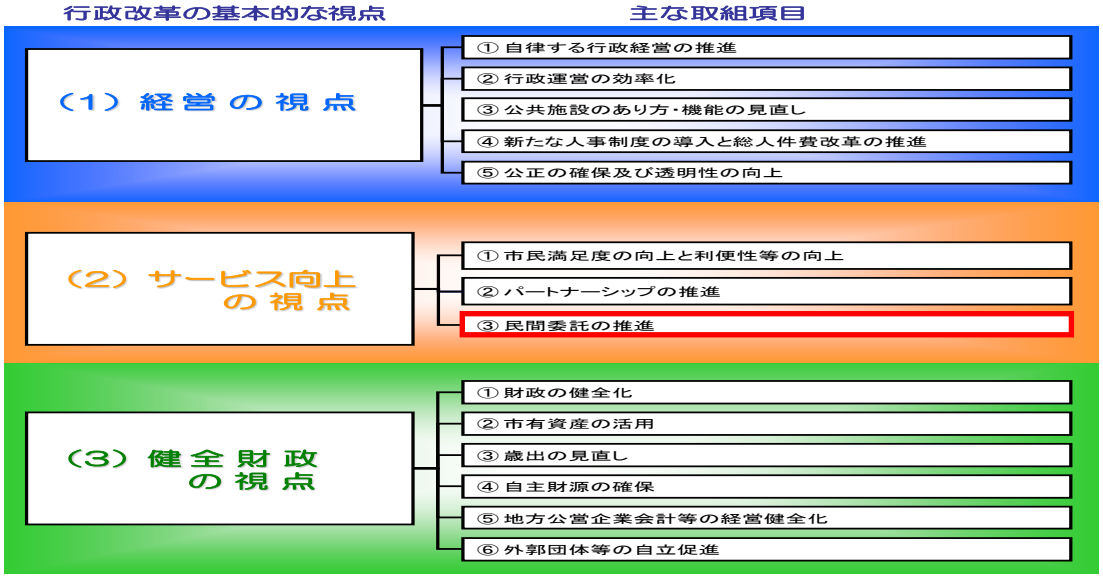


図１－２　３つの視点の主な取組項目

１－２　ガイドライン策定の趣旨

「（新）大津市行政改革プラン」において「サービス向上の視点」については、「選択と集中によるサービス向上に向けた取り組み」「地域力・市民力を活用したまちづくりの推進」「多様な主体による質の高いサービスの提供」「行政の守備範囲の検証」等により、行政サービスの質的向上を目指す方針である。

職員定数の適正化等を推進していく中にあって、多様化・高度化する市民ニーズの全てに行政が直接対応していくことは困難な状況にある。したがって、民間にできることは民間に委ね、市が重点的かつ戦略的に取り組むべき事業、職員の意欲と能力を最大限に発揮できる事業への職員配置や財源確保を可能とし、市の資源最適化と経費の削減を図ること等を目的として、今後も、さらに民間委託を推進することが求められる。

本ガイドラインは、市が公共サービスを提供するにあたり民間委託を導入する場合の基本的な考え方や標準的な手順等を示したものであり、本ガイドラインに基づき、「（新）大津市行政改革プラン」に掲げた「民間委託の推進」をより一層推進していくものとする。

２　民間委託推進の目的と基本姿勢

２－１　民間委託推進の目的

民間委託を推進する目的・意義は、下記に示すとおりである。

（１）職員の適正配置

職員は、市民から高い期待とともに、常に厳しい視線が注がれていることを意識しなければならない。民間委託を契機に、市が引き続き直接行うべき業務領域は何かを精査し、市が重点的に取り組むべき、戦略的かつやりがいのある事業に職員を集中させる等により、職員の適正配置を推進する。

（２）サービス向上

民間事業者が保有する高度な接遇水準、技術力やネットワーク、蓄積されたノウハウを取り入れることで、多様化・高度化する市民ニーズに迅速かつ効果的に対応し、市民サービスの向上を進めていく。

（３）専門知識の活用

民間事業者が高度なノウハウを保有する分野については、その効果を最大限に引き出さなければならない。一方、職員は、必要な環境整備を図るとともに、民間事業者との連携推進や適切な管理監督を実施する能力を蓄積することが求められる。

（４）コスト縮減

競争原理や民間事業者の柔軟な発想と資源（ノウハウ、人材、資金等）を活用することで、職員定数や業務運営コストの縮減を推進する。

（５）業務改善・業務改革の推進

職員のみによる業務運営では、判断基準がベテラン職員の経験と知識に依存するケースが多く、マニュアルや業務手順書がほとんど整備されていないのが現状である。民間委託の検討を契機に、マニュアルの整備や業務手順の見直しを進めることにより、公共サービスのレベルの均質化を図るとともに、業務運営の効率化や透明性を向上させる等、業務改善・業務改革を推進する。

（６）地域経済の活性化

民間委託に伴う公共サービスの民間開放を通じて、民間事業者の業務領域の拡張や地域雇用の拡大が期待される。さらに、市内に業務拠点がある民間事業者や、地元雇用に積極的な民間事業者を優先的に採用できる仕組みについて検討し、地域経済の活性化や雇用の創出を推進する。

２－２　民間委託推進の基本姿勢

民間委託推進の基本姿勢としては、職員定数の適正化等を推進していく中にあって、多様化・高度化する市民ニーズの全てに行政が直接対応していくことは困難な状況にあることから、民間にできることは民間に委ね、市が重点的かつ戦略的に取り組むべき事業、職員の意欲と能力を最大限に発揮できる事業への職員配置や財源確保を図り、市の資源最適化と経費の削減を図ること等を総合的かつ弾力的に目指すものとする。

第２期大津市定員適正化計画（平成２３年度～平成２７年度）においては、平成２６年４月１日付けでの目標職員数を２，９８８人と設定しているが、実職員数は３，０４７人であり、目標と現実が乖離している状況にある。その原因については、中核市移行の際の

事務量増加に伴う必要増員６６人を反映できていないこと（実質６６人減）や、中核市移行や地方分権の進展に伴う権限移譲により業務量が増加していること等が挙げられるが、定員適正化計画において人員削減と並行して行われる計画であった民間委託がほとんど進められていないことも大きな原因の一つとして上げられる。したがって、定員適正化計画と連携・整合を図るためにも、積極的に民間委託を推進することが必要となる。

なお、定員適正化計画については、嘱託・臨時職員等の積極的な雇用や、計画立案時には想定していなかった再任用制度の導入等の影響もあることから、それらを考慮した上で計画自体を見直すことも検討しなければならない。

３　民間委託の進め方

３－１　業務領域の整理

民間委託の導入にあたり、民間委託の実現可能性と効果を確認するため、各業務について、「専門性」、「定型性」の二つの軸で分類し、四つの領域に整理する。

（１）「専門・非定型業務」

政策企画業務を筆頭に、業務に対して高度な専門性を有するとともに、自治体の理念に基づいて一貫性をもって行われるべき業務である。これらの業務は自治体のアイデンティティを保つ根源であり、自治体業務の根幹である。これらを外部化すれば、行政自体のあり方や行く先を行政自身が主体的に考えられなくなる可能性があり、行政の責任意識もあいまいになる恐れがある。したがって、当該業務については、**引き続き自治体職員が自ら取り組むべきである。**

【例】政策立案、シティセールス、人材・組織マネジメント、予算編成　等

（２）「専門・定型業務」

行政特有の専門性が求められるものの、定型的な処理を繰り返す業務である。先進的な自治体で外部化の事例が増加しているが、依然として「直営」が多く、嘱託・臨時職員の導入で対応しているケースも多い。現在、事務系職員の多くが担当している。本業務を外部化する場合、受け皿となる民間事業者は限定的であると考えられるが、広範囲に外部化することができれば、大きな財政効果が得られる可能性が高いことから、**今後、この領域にある業務について、民間委託の導入を積極的に検討していくものとする。**

【例】戸籍・住民基本台帳事務、窓口業務、国民健康保険業務、介護保険業務、会計管理業務　等

（３）「単純・非定型業務」

行政特有の専門性が認められないが、臨機応変な対応が求められる業務である。一般的に、嘱託・臨時職員への移行が主流であったが、近年は、コールセンターや総務事務センターの導入等、**民間委託を展開するケースがある。**また、スケールメリットを考慮すると、基礎自治体の業務量だけでは、効率的な外部化が困難な場合がある。

【例】ホームページの作成･運営、給与事務業務、庁舎案内、電話応対　等

（４）「単純・定型業務」

行政特有の専門性は求められず、概ね定型的な処理を着実に繰り返さなければならない業務である。既に民間の受託領域が成熟しており、**外部化が広く展開されている。**

【例】集計・入力・台帳整備等データ管理、清掃、公用車運転、封入封緘発送　等

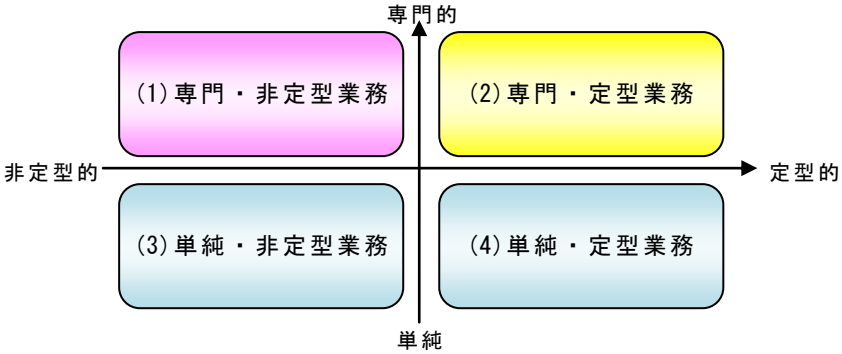


図３－１　業務領域の整理

３－２　民間委託の推進の流れ

３－２－１　基本的なプロセス

民間委託を導入することは、公共サービスの提供主体（プレーヤー）を民間事業者に委ね、行政はその管理・監督（マネージャー）の役割を担うことである。マネージャーとして、市は、事業の目的、範囲、品質、費用、リスク等を適切に把握するとともに、プレーヤーとなる民間事業者に対して、公共サービスの目的の理解等に関する助言や問題点等に対する監視や指導を行う必要がある。

そこで、市では、「マネジメントサイクル」の視点を取り入れ、事業のＰＤＣＡサイクルを確立・徹底し、最適な事業管理を行うことによって、民間事業者を効率的・効果的に活用し、良質かつ安全な公共サービスの提供を図るものとする。

以下に、民間委託の推進にあたっての基本的なプロセスを示す。

表３－１　民間委託推進の基本的なプロセス

サイクル	基本プロセス	主な作業内容や留意事項等
ＰＬＡＮ	ステップ１ 民間委託導入の検討	◆導入検討フローによる検討
	ステップ２ 民間委託導入方針の意思決定	◆民間委託導入方針意思決定の手続き
	ステップ３ 企画案の作成	◆所管所属による業務分析 ◆民間事業者への情報提供等の依頼 ◆企画案の作成
	ステップ４ 民間事業者の募集	◆仕様書の作成 ◆公募要領等の作成 ◆積極的な情報提供と質疑応答
ＤＯ	ステップ５ 民間事業者の選定	◆事業者選定基準の作成 ◆事業者選定時の留意点
	ステップ６ 契約等の締結	◆契約内容の確認と調整等 ◆契約上の検討事項
CHECK ・ ACTION	ステップ７ 事業実施中のﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ・評価	◆モニタリング・評価の実施 ◆モニタリング・評価結果の反映
	ステップ８ 事業終了時の総括・検証	◆総括評価の実施 ◆総括評価結果の反映

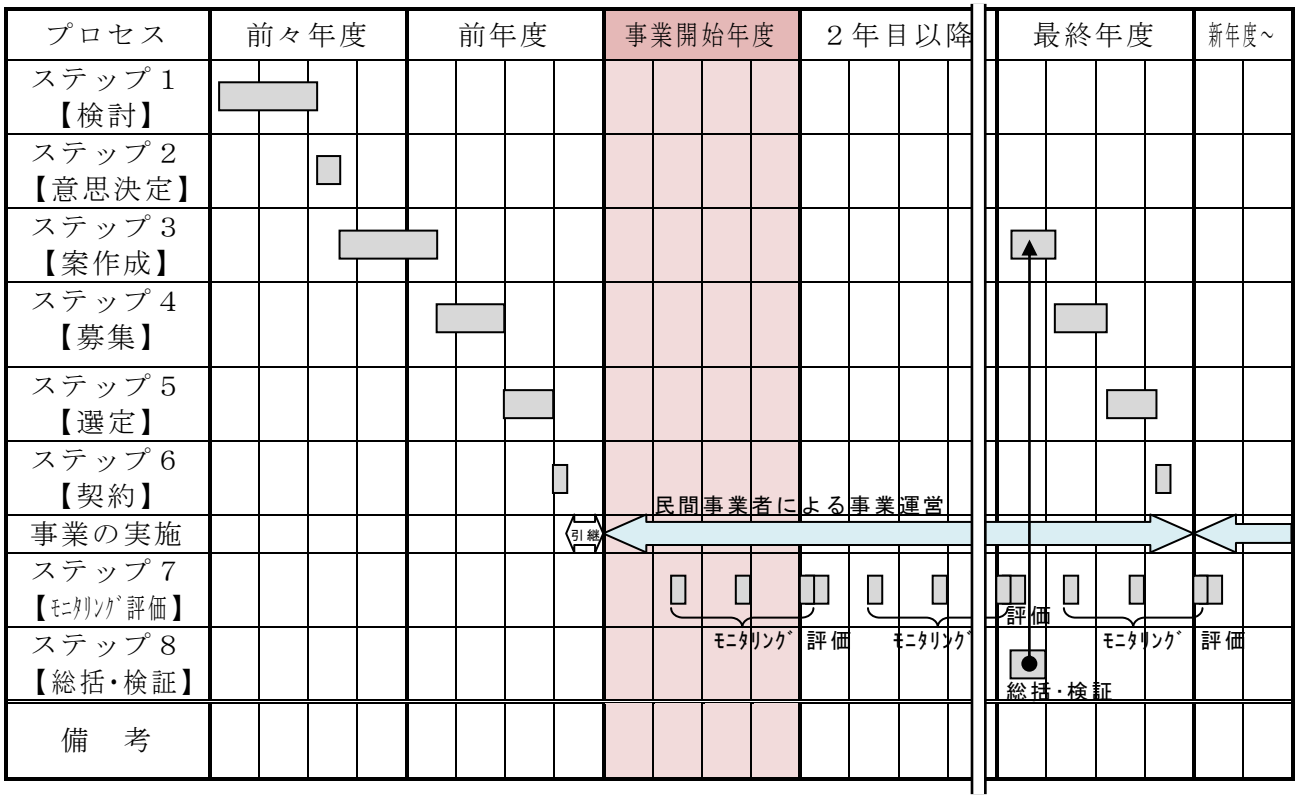
３－２－２　基本的なスケジュールのイメージ

民間委託を導入する際には、十分な業務分析、業務改善、効果予測に基づく企画案の作成、慎重な民間事業者選定が必要となることから、事業開始の約２年前から導入の検討を開始することを基本とする。ただし、業務の状況を精査した上で準備期間の短縮が可能と判断される場合には、この限りではない。

また、ＰＤＣＡサイクルによる事業管理を徹底するため、事業中の定期的なモニタリング・評価を実施するほか、事業終了時にも総括評価を実施することとする。

以下に、民間委託の推進にあたっての基本的なスケジュールを示す。

表３－２　民間委託推進の基本的なスケジュール



３－３　民間委託の導入の検討・決定

３－３－１　導入の検討（ステップ１）

民間委託の導入については、所管所属において以下の視点で検討を行い、導入の可否を判断する。（ここでは、本格的な検討に入るか否かの判断を行うものとする。）

（１）事務事業の必要性について

事務事業の必要性を改めて検討し、市民ニーズや事業効果の観点から廃止すべき事業は廃止するとともに、継続して実施する事業についても、同様の観点からの改善や同趣旨の事務事業との統合による効率化等の見直しについて、以下の視点から検討する。

①既に事業目的を達成している。
②社会情勢の変化により、需要が減少した。
③他の事業と重複している。

（２）市が直接実施する必要性について

市が直接実施すべき業務であるのか、法的な制約がないか等、市が実施主体となる必要性について、以下の視点から検討する。

①法令によって実施主体が地方公共団体または地方公務員と義務付けられている業務
②義務や負担を課し、権利を制限する行為、または強制力をもって執行する行為を含む業務（公権力の行使にあたる業務）
③政策の企画立案、条例・規則の制定など、行政の意思決定に関わる業務
④市民の生命や安全に関する危機管理や緊急対応に関わる業務

（３）民間主体によるサービスの安全性・継続性の確保について

現在のサービス水準を維持しながら市民満足度の高いサービスが確実に提供されるか否かについて、以下の視点から検討する。

①対象業務のサービス提供を担える民間事業者が存在する。
②民間の有するノウハウの活用や創意工夫等により、質の高いサービスを継続的に提供できる。

（４）コスト縮減について

コスト縮減の効果について、以下の視点から検討する。検討にあたっては、短期的なコスト比較だけでなく長期的なコスト比較からも検討するものとする。

①市が直接行う場合と同等以下の費用で、現状以上のサービスの提供が可能である。
②市が直接行う場合と同等以上の費用がかかるが、それに見合ったより質の高いサービスの提供が可能である。

※正規職員３名以上の削減が見込める場合、コスト縮減の可能性があるものと考える。

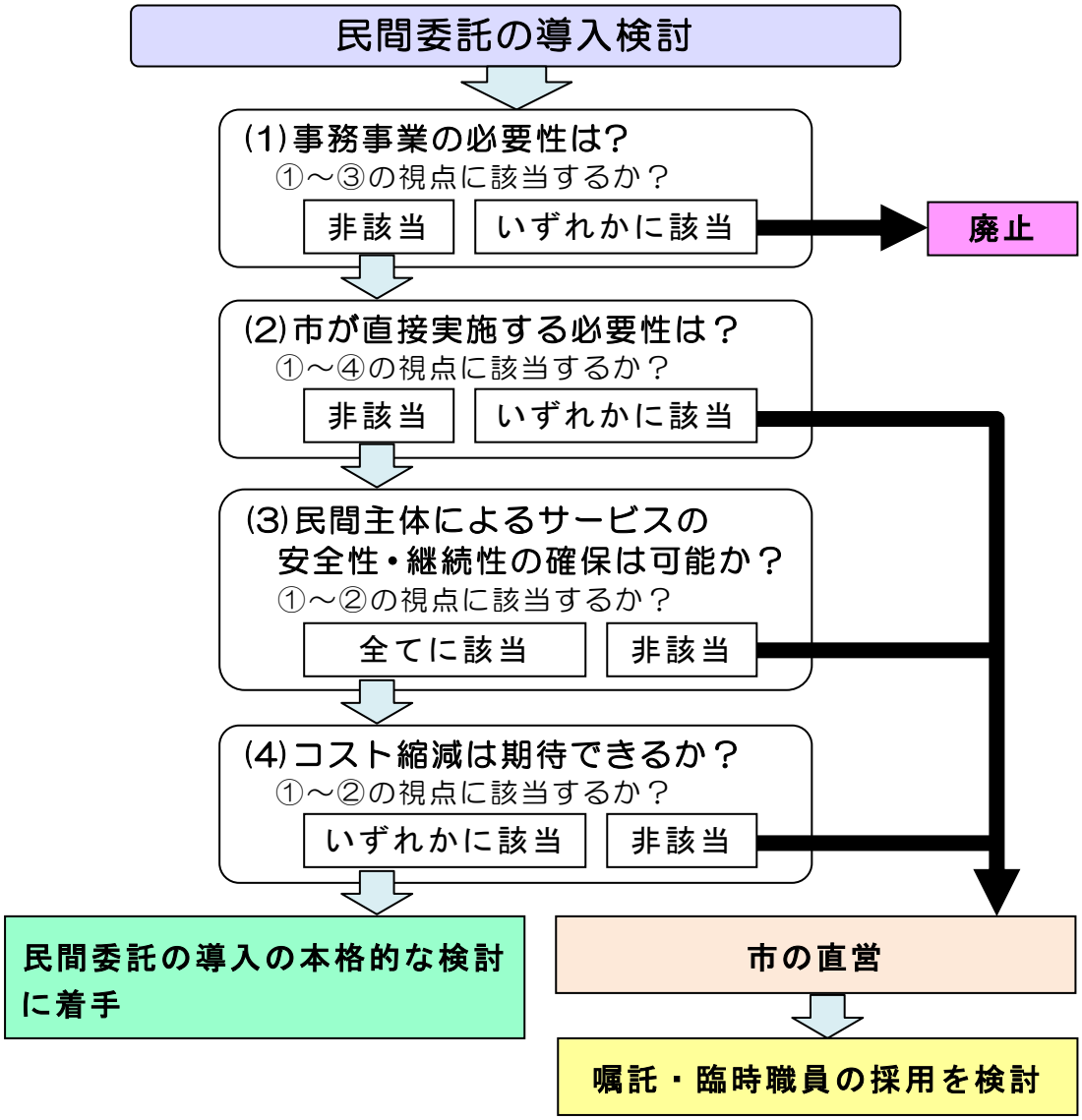


図３－２　民間委託の導入検討フロー

３－３－２　導入方針の意思決定（ステップ２）

民間委託の導入方針は、所管所属による検討結果をもとに、総務課法規係の確認及び関係部局との協議・調整を経て、主要事業ヒアリングや予算要求査定のほか、随時任意で実施する二役協議において、意思決定することとする。また、必要に応じて、外部の有識者等から意見聴取することとする。

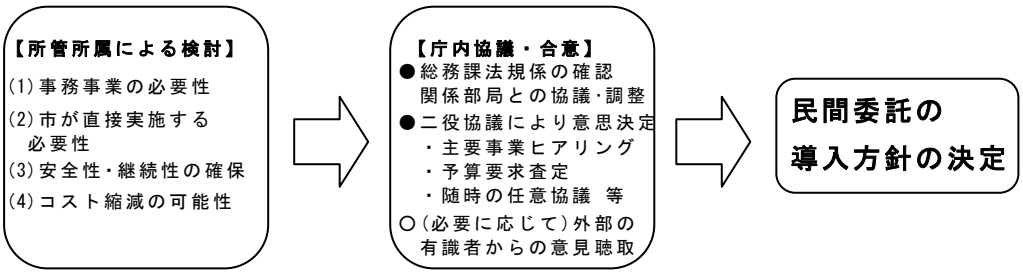


図３－３　民間委託の導入検討から方針決定までのフローイメージ

３－４　企画案の作成（ステップ３）

３－４－１　所管所属による業務分析

導入方針の意思決定後、所管所属において、所管する業務の業務フローを整理し、業務分析を行うものとする。業務の内容により、整理・分析の方法には些少の差異が生じることは想定されるが、以下に、その標準的な方法を例示する。

（１）業務区分の特定（様式１）

①民間委託を導入する所管業務について、対象となる分析範囲を特定し、一定の区分（業務区分）を設定する。業務区分は、現場の職員の理解できる単位、また、より効率的・効果的な実施方法を検討できる区分にする。

②設定した業務区分について、組織内で共有を図り、確認を行う。必要に応じて、備考欄等に業務の具体的な内容を記載する。

③業務ごとに、従事している全職員の従事割合（従事時間）を調査する。従事割合（従事時間）の調査方法は、現場の業務従事者を対象にヒアリング調査またはアンケート調査を実施するものとする。

④上記を取りまとめ、年間の従事割合を概数により記載する。

⑤上記により明確化された業務区分ごとの業務量に基づき、全体業務に占める従事時間の多い業務区分、特に改善の余地があると考えられる業務区分等を中心に、分析対象とする業務区分として特定するが、公権力の行使である等、市が直接行うべきことが明らかである業務区分以外は、原則として全て分析対象として特定するものとする。

表３－３　業務量調査票（業務区分）【様式１】

対象年度	平成〇〇年度	所属名	●●部◎◎課	
対象人員	13人	担当者（職位・氏名）	役職	氏　名

所管業務の概要

①△△事務関連業務　②▲▲事務関連業務　③□□事務関連業務　④■■事業推進業務　⑤◇◇事務の総括業務

分析の範囲は、課（室）全体を基本とする。

従事時間の詳細は、アンケート調査等により求める。この段階では、業務全体の傾向が把握できればよいので、概算時間とする。

業務区分				調査項目	
No.	項　目	備考	関与人員数	割合（%）	概算時間（参考）
1	△△事務関連業務	△△を受付し、△△に係る証明書を交付する。	3	15%	4,500
2	▲▲事務関連業務	▲▲事務の執行を行う。公権力の行使が大半である。	4	22%	6,600
3	□□事務関連業務	□□の申請を受付し、システムに入力する。	5	27%	8,100
4	■■事業推進業務	■■事業に係る調査を実施し、結果を〇〇に反映する。	2	20%	6,000
5	◇◇事務の総括業務	部内の◇◇事務を総括する。	3	16%	4,800
			合計	100%	
			実勤務時間	30,000	

従事時間の算定が困難な場合は、分析範囲の実勤務時間を人事課より入手し、概算時間を算定することも考えられる。

●●部◎◎課

割合で自動算出

③

業務フロー・コスト分析の対象とする業務区分の考え方、概要
No.2 ▲▲事務に関することについては、公権力の行使である業務が大半であるため、分析の対象外とする。 それ以外の業務について、分析を実施する。

（２）業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成（様式２）

①対象業務に係る職務規定、業務マニュアル等の諸資料に基づき、対象業務の全体像を把握するとともに、業務概要を整理し、様式に記載する。

②分析対象とする業務区分について、業務区分を事務区分へと分解し、業務の開始から終了までの流れに沿って、事務区分を整理する（業務フローの作成）。

③事務区分は、現場の職員が自身の事務として把握可能な程度、また、より効率的・効果的な実施方法を検討する際に有用であると考えられる程度の区分とする。

④業務フローの整理については、実施主体別（正規職員、技能労務職員、嘱託職員、臨時職員、その他（委託事業者等））に整理を行う。

表３－４　事務区分・業務フロー表【様式２】

＜様式1＞の業務区分No.3「□□事務関連業務」を事例として示す。

対象業務区分	□□事務関連業務	対象年度	平成〇〇年度
業務実施方法	直接実施	関与人員数	５人／13人

所属内で「□□事務関連業務」に何人が直接関与しているか。

対象業務区分の関連規程・マニュアル
・□□事務規定（××年××月××日） ・□□事務執行マニュアル（××年××月××日）

①

対象業務区分の概要
・□□の申請を受付し、システムに入力する。 ・年間件数：■■■件

②

業務区分・事務区分 ③				業務フロー							
				事務担当					業務フロー図		
業務区分	No.	事務区分	事務区分概要	正規職員	技能労務職員	嘱託職員	臨時職員	委託先等	窓口	処理	確認・決裁
		業務区分を整理 事務区分に分解	事務区分の概要を記載	各事務区分の担当を整理					業務フロー図として整理		
□□事務関連業務	1	受付	□□申請書の受付を行う。	○		○			受付		
	2	要件確認	申請書の記載、不備を確認、本人確認を行い書類内容を確認する。	○		○			要件確認		
	3	不受理決定	申請書の不受理を決定。	○		○					不受理決定
	4	不受理案内	不受理となった旨を申請者に案内する。	○		○			不受理案内		
	5	受理決定	申請書が受理できるかを判断する。	○		○					受理決定
	6	受理案内	申請書が正式に受理されたことを申請者に案内する。	○		○			受理案内		
	7	受領番号確保	申請書へのナンバリングとシステムでの受領番号を確保する。	○		○				番号確保	
	8	申請書入力	申請書の入力、データの編成・編集	○		○				入力	

実態に即し分かりやすく整理。過度に簡易、詳細にならぬよう留意し、所管課が把握可能な範囲で、業務改善の検討が可能と考えられる程度で整理。

※記入例のため、事務区分・業務フロー図は簡略化して表示している。
実作業においては、分析に有用な程度（数十個）の事務区分に整理・分解することを想定している。

⇒設定した上記の事務区分により、＜様式３＞業務量アンケート票（事務区分ごと）にて従事職員への業務量調査を実施。

（３）事務区分ごとの職員別業務量の調査・集計（様式３，４）

①業務に従事する職員それぞれを対象に、事務区分ごとの従事割合（従事時間）を調査する。従事割合（従事時間）の調査方法は、従事職員それぞれを対象に、年間の従事割合（従事時間）をヒアリング調査やアンケート調査する等、実施可能な方法を適宜選択する。

②調査は、業務に直接従事する職員を対象とする（嘱託職員、臨時職員、他機関からの出向職員等を含む。）。間接的に従事する職員（庶務等）は、基本的に調査の対象に含めない。

③上記で特定した各職員を対象に、事務区分ごとの年間の従事割合（従事時間）を調査する。

④従事割合の把握に係る時間及びコストを考慮し、年間の従事割合を概数により把握する。

⑤従事職員それぞれの調査結果を集計し、事務区分ごとの従事割合（従事時間の合計）を整理し、職員別の業務量を把握する。

表３－５　業務量アンケート票（事務区分ごと）【様式３】

調査年度	平成〇〇年度	調査業務	□□事務関連業務
調査方法	業務従事割合調査	調査対象期間	年4月1日～ 年3月31日
氏　名	正規職員３	対象業務区分への従事割合（%）	60%
アンケート実施日	平成〇〇年△月□日	回答提出期限	〇〇年△月■日

対象業務区分自体への従事割合も調査対象。

①

No.	業務区分	事務区分	事務区分内容説明	調査項目 従事割合（%）	調査項目 概算時間
1	□□事務関連業務	受付	□□申請書の受付を行う。	5%	75
2		要件確認	申請書の記載、不備を確認、本人確認を行い書類内容を確認する。	10%	150
3		不受理決定	申請書の不受理を決定。	30%	450
4		不受理案内	不受理となった旨を申請者に案内する。	5%	75
5		受理決定	申請書が受理できるかを判断する。	10%	150
6		受理案内	申請書が正式に受理されたことを申請者に案内する。	30%	450
7		受領番号確保	申請書へのナンバリングとシステムでの受領番号を確保する。	5%	75
8		申請書入力	申請書の入力、データの編成・編集	5%	75
			合　計	100%	1,500
			（個人別）対象業務区分　従事割合	60%	
			（個人別）調査期間内　実勤務時間	2,500	
			（個人別）対象業務　概算従事時間	1,500	

様式2で整理した「事務区分」で各職員に業務量調査を実施する。

調査対象者は当該割合を記入する。

③

従事割合調査を基本としているが、対象職員が業務割合を把握しやすいように、時間情報も併記することとする。従事割合と実勤務時間を記入すると、各事務区分の概算時間を自動算出するようになっている。

割合で自動算出

②

上記の事務区分に当てはまるものがない事務がある場合は、下記にその事務区分、具体的な内容、従事割合（または従事時間）を記載してください。
（事務区分） □□業務関連の手待ち時間 （具体的な内容） □□業務関連で手待ち時間が生じている。 （従事割合（または従事時間）） □□業務関連全体の約5%は手待ち時間が生じていると考えられる。

上記事務区分だけでは調査できない項目を想定し、自由記述欄を設ける。
調査できない項目については、以後の調査に含めるか、適宜業務改善を行っていくことが望ましい。

⑥従事職員それぞれの調査結果を集計し、事務区分ごとの従事割合（従事時間合計）及び従事職員別の内訳を基に、誰が、どの程度、どのような業務及び事務をしているか、また、職位別の業務量を把握する。

表３－６　業務量集計票（事務区分）従事割合表示【様式４】

業務割合　集計表（担当者別、**従事割合表示**）

＜様式３＞業務量アンケート調査票(事務区分ごと)より。

①

（単位：%）

項目			従事割合										
No.	業務区分	事務区分	正規職員1	正規職員2	正規職員3	技能職員	嘱託職員	臨時職員	職種別集計				合計
			A	B	C	D	E	F	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員	
1	□□事務関連業務	受付	40%	20%	5%		10%	50%	52%		8%	40%	100%
2		要件確認	10%	10%	10%		10%	30%	43%		14%	43%	100%
3		不受理決定			30%		45%	10%	35%		53%	12%	100%
4		不受理案内		5%	5%		5%		67%		33%		100%
5		受理決定	25%	40%	10%		10%		88%		12%		100%
6		受理案内	25%	10%	30%		5%		93%		7%		100%
7		受領番号確保		10%	5%		5%	5%	60%		20%	20%	100%
8		申請書入力		5%	5%		10%	5%	40%		40%	20%	100%
	合計		100%	100%	100%		100%	100%	60%		23%	17%	100%

②

表３－７　業務量集計票（事務区分）従事時間表示【様式４】

業務時間　集計表（担当者別、**従事時間表示**）

①

（単位：時間）

	正規職員1	正規職員2	正規職員3	技能職員	嘱託職員	臨時職員
	A	B	C	D	E	F
対象業務割合（%）	30%	40%	60%		80%	100%
調査対象期間における全業務の実勤務時間	2,000	2,500	2,500		3,000	2,500
調査対象期間における対象業務の概算従事時間	600	1,000	1,500		2,400	2,500

＜様式３＞業務量アンケート調査票(事務区分ごと)で作成した個人ごとの□□事務関連業務への従事割合。

② 従事割合結果に応じて自動算出

③

（単位：時間）

項目			従事時間										
No.	業務区分	事務区分	正規職員1	正規職員2	正規職員3	技能職員	嘱託職員	臨時職員	職種別集計				合計
			A	B	C	D	E	F	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員	
1	□□事務関連業務	受付	240	200	75		240	1,250	515		240	1,250	2,005
2		要件確認	60	100	150		240	750	310		240	750	1,300
3		不受理決定	0	0	450		1,080	250	450		1,080	250	1,780
4		不受理案内	0	50	75		120	0	125		120		245
5		受理決定	150	400	150		240	0	700		240		940
6		受理案内	150	100	450		120	0	700		120		820
7		受領番号確保	0	100	75		120	125	175		120	125	420
8		申請書入力	0	50	75		240	125	125		240	125	490
	合計		600	1,000	1,500		2,400	2,500	3,100		2,400	2,500	8,000

（４）調査結果の分析（様式５）

まず、（３）の調査結果をもとに、以下の観点から調査結果の分析を行い、事務改善について検討する。

①特定の職員に事務が集中する等、ボトルネックになっている事務区分はないか
②手待ち時間が発生している事務区分はないか
③重複している事務区分はないか
④簡素化、統合化できる事務区分はないか
⑤定型化、外部化できる事務区分はないか
⑥事務の内容（難易度）に応じて適当な職員が配置されているか
⑦事務量に対応した適切な人数の職員が配置されているか

その上で、民間委託の導入が可能な事務区分をできる限り広範囲に特定する。

表３－８　業務フロー・業務量一覧表（事務区分）【様式５】

概算従事時間／8時間により、概算関与人日を算定する。

①　②　（単位：人日）　（単位：時間）

項目			事務担当					業務フロー図			委託検討		概算関与人日					概算従事時間				
No.	業務区分	事務区分	正規職員	技能労務職員	嘱託職員	臨時職員	委託先等	窓口	処理	確認・決裁	委託可否	根拠法令等	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員	合計	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員	合計
1	□□事務関連業務	受付	○		○			受付			○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	64		30	156	251	515		240	1,250	2,005
2		要件確認	○		○			要件確認			○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	39		30	94	163	310		240	750	1,300
3		不受理決定	○		○					不受理決定	×	公権力の行使	56		135	31	223	450		1,080	250	1,780
4		不受理案内	○		○			不受理案内			△	判断行為	16		15		31	125		120		245
5		受理決定	○		○					受理決定	×	公権力の行使	88		30		118	700		240		940
6		受理案内	○		○			受理案内			○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	88		15		103	700		120		820
7		受領番号確保	○		○				番号確保		○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	22		15	16	53	175		120	125	420
8		申請書入力	○		○				入力		○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	16		30	16	61	125		240	125	490
											○：委託可能 △：要検討 ×：委託不可		388		300	313	1,000	3,100		2,400	2,500	8,000

各担当者による個別集計の積み上げであり、管理者記載の＜様式１＞の概算時間と合致しなくても良い。不一致については、業務把握、業務改善のヒントとして役立てる。

（５）業務区分または事務区分ごとの人件費等の算定（様式６，７）

業務区分または事務区分ごとに、人件費等のコストを把握し、業務量とコストの双方を勘案して、業務区分または事務区分のどのステージにどの程度のコストがかかっているかを算定する。

その算定結果を、民間委託を検討する際のコスト比較や、民間事業者への情報提供依頼の際の資料等に活用する。

表３－９　業務コスト集計表（事務区分）【様式６，７】

＜様式6＞業務コスト集計表（担当者別、人件費表示）

（単位：千円）

①

	正規職員1	正規職員2	正規職員3	技能職員	嘱託職員	臨時職員
	A	B	C	D	E	F
対象業務割合（%）	30%	40%	60%		80%	100%
調査対象期間における人件費単価	8,300	8,300	8,300	6,600	2,840	1,860
対象業務の概算人件費	2,490	3,320	4,980		2,272	1,860

＜様式3＞業務量アンケート調査票(事務区分ごと)で調査した個人ごとの□□事務関連業務への従事割合。

② 従事割合結果に応じて自動算出

③

（単位：千円）

項目			人件費											委託可否
No.	業務区分	事務区分	正規職員1	正規職員2	正規職員3	技能職員	嘱託職員	臨時職員	職種別集計				合計	
			A	B	C	D	E	F	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員		
1	□□事務関連業務	受付	996	664	249		227	930	1,909		227	930	3,066	○
2		要件確認	249	332	498		227	558	1,079		227	558	1,864	○
3		不受理決定	0	0	1,494		1,022	186	1,494		1,022	186	2,702	×
4		不受理案内	0	166	249		114	0	415		114		529	△
5		受理決定	623	1,328	498		227	0	2,449		227		2,676	×
6		受理案内	623	332	1,494		114	0	2,449		114		2,563	○
7		受領番号確保	0	332	249		114	93	581		114	93	788	○
8		申請書入力	0	166	249		227	93	415		227	93	735	○
合計			2,490	3,320	4,980		2,272	1,860	10,790		2,272	1,860	14,922	

○：委託可能
△：要検討
×：委託不可

＜様式7＞業務フロー・コスト一覧表

①　（単位：人日）　（単位：時間）　（単位：千円）　②　（単位：千円）

項目			事務担当					業務フロー図			委託検討		概算関与人日					概算従事時間					人件費					その他コスト				コスト総計（人件費＋その他コスト）
No.	業務区分	事務区分	正規職員	技能労務職員	嘱託職員	臨時職員	委託先等	窓口	処理	確認・決裁	委託可否	根拠法令等	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員	合計	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員	合計	正規職員	技能職員	嘱託職員	臨時職員	合計	工事費・委託料	その他の物件費	その他	合計	
1	□□事務関連業務	受付	○		○			受付			○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	64		30	156	251	515		240	1,250	2,005	1,909		227	930	3,066		70		70	3,136
2		要件確認	○		○			要件確認			○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	39		30	94	163	310		240	750	1,300	1,079		227	558	1,864		100		100	1,964
3		不受理決定	○		○					不受理決定	×	公権力の行使	56		135	31	223	450		1,080	250	1,780	1,494		1,022	186	2,702					2,702
4		不受理案内	○		○			不受理案内			△	判断行為	16		15		31	125		120		245	415		114		529					529
5		受理決定	○		○					受理決定	×	公権力の行使	88		30		118	700		240		940	2,449		227		2,676					2,676
6		受理案内	○		○			受理案内			○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	88		15		103	700		120		820	2,449		114		2,563					2,563
7		受領番号確保	○		○				番号確保		○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	22		15	16	53	175		120	125	420	581		114	93	788		100		100	888
8		申請書入力	○		○				入力		○	公共サービス改革基本方針（H19.12.24）	16		30	16	61	125		240	125	490	415		227	93	735		50		50	785
											○：委託可能 △：要検討 ×：委託不可		388		300	313	1,000	3,100		2,400	2,500	8,000	10,791		2,272	1,860	14,923		320		320	15,243

３－４－２　民間事業者への情報提供等の依頼

所管所属で実施した業務分析をもとに企画案を作成することとなるが、新たな業務に民間委託を導入する場合、その企画案の作成にあたって、民間事業者から広く情報提供を依頼する手続き（ＲＦＩ）を実施する手法がある。

ＲＦＩは、システム調達仕様の標準化において活用されている手続きであり、調達条件などの決定に必要な情報を集めるために発行するもので、一般的には、これを元に企画案や仕様書を作成し、具体的な提案依頼と受注者の選定を行うこととなる。

ＲＦＩは、初めての業務を発注する場合や、取引したことのない民間事業者に発注する場合など、発注条件を記述するための基礎的な情報が不足している場合に、民間事業者から仕様書作成に必要な情報の提供を受け、適切な企画案や仕様書の作成に役立てるものである。また、ＲＦＩの結果を比較することにより、その民間事業者に仕様書を発行するに足る能力があるかを見極めることも可能である。

契約における仕様の内容を標準化させ、客観性を高める上で効果的であることから、新規民間委託の企画案作成にあたっては、ＲＦＩを活用することが望ましい。

特に、直営から民間委託への切り替えにあたっては、円滑な業務の引継ぎが大きな課題となることから、引継ぎのための準備期間を十分に確保する等の方策や運用方法、スケジュール等についての情報提供を受けることは、民間委託の円滑な導入において極めて有効である。

情報提供依頼書（ＲＦＩ）に記載する事項の事例

（１）ＲＦＩの背景・目的
（２）提案の前提条件（対象となる業務、主な業務の件数（年間）、貸与する設備等）
（３）概算見積りの依頼
（４）実施期間・スケジュール
（５）情報提供依頼内容（提案依頼項目一覧）
（６）情報等の取扱い
（７）情報提供申出の方法
（８）資料の作成・提出方法
（９）その他の留意事項
（10）問合せ・資料提出先

【情報提供依頼書（ＲＦＩ）の事例】

１　ＲＦＩの背景・目的

大津市（以下「市」という。）では、平成２２年度から平成２８年度を取組期間とした（新）大津市行政改革プランでは、「経営」、「サービス向上」、「健全財政」の３つの視点から「経営型・減量型の改革」及び「質の向上に向けた改革」を実行し、地方分権時代にふさわしい持続可能な都市経営による質の高いサービスの実現を図ることとしています。

その中で、平成２５年度から平成２８年度の具体的な取り組みを定めた（後期）集中改革プランでは、「サービス向上」の視点の取組項目の１つとして「定型的・専門的業務の民間委託の推進」を掲げているが、専門定型業務の領域において民間委託を進めるためには、行政内部の視点からだけではなく、民間の視点やノウハウを活用し、より広い視野で業務効率化やサービス向上を検討することが効果的だと考えています。

そういった背景を踏まえ、専門定型業務における業務委託のノウハウを有する事業者から、効率的かつ効果的な○○○○業務の委託のあり方に係る情報を得ることを目的として、情報提供を依頼します。

２　提案の前提条件

提案が満たすべき前提条件を以下に示す。

（１）○○○○業務で対象となる主な業務内容

○○○○業務全般を委託対象とします。ただし、公権力の行使にあたるものや法令等で委託が禁止されている業務は除外します。以下に、○○○○業務の主な業務を示します。

・●●●●業務

①窓口業務　②資格点検業務　③電話対応業務　④各種証、通知の発行業務　等

・△△△△業務

①窓口業務　②電話対応業務　③給付金の支給　④伝票点検　等

・▲▲▲▲業務

①窓口業務　②口座振替業務　③還付・充当処理　④電話対応業務　等

・▽▽▽▽業務

①窓口相談業務　②電話相談業務　③滞納管理　等

・▼▼▼▼業務

①電話問合せ対応　②滞納処分業務の補助　等

・□□□□業務

①□□□□事業に係る指導業務　②□□□□事業に係るシステム運用管理　等

・■■■■業務

①各種証明書の発行事務　②郵便発送・受取事務　③電話対応業務　等

（２）主な業務の対象件数（件数は平成◇◇年度実績）

・●●●●業務

●●申請　　約１５，５００件／年

○○申請　　約１７，０００件／年

電話対応　　約５００件／日（ピーク時）

・△△△△業務

△△申請　　約１００，０００件／年

電話対応　　約２００件／日
伝票受領　約１００，０００件／年

・▲▲▲▲業務
窓口受付　　約１０，０００件／年
口座振替　約２００，０００件／年
電話問合せ　　約５，５００件／年
納付書発送　約１５５，０００件／年（年▲回）

・▽▽▽▽業務
窓口相談　　約１０，０００件／年
電話相談　　約１５，０００件／年
督促状発送　約２０，０００件／年（年▽回）

・▼▼▼▼業務
電話問合せ　　約４，５００件／年
▼▼調査　　約５００件／年

・□□□□業務
対象者数　約１００，０００人
実施者数　　５０，０００人／年

・■■■■業務
各種証明書　　約１，５００件／年
郵便発送数　約１００，０００通／年
電話問合せ　　約５，０００件／年

（３）貸与可能な設備・機器等

業務に必要な機器・機材等は、原則として市が用意することとします。その他、業務効率向上のために必要な物品等については、受託者で用意することとします。

３　概算見積り内容

上記「２　提案の前提条件」の委託業務について、年間の概算見積りを依頼します。

・業務名称：大津市○○○○業務委託
・あ て 名：大津市長

※見積りには、業務委託開始前に取り扱い業務の分析を行い、最適な業務フローや環境整備の提案を行う経費、市からの引継ぎ及び契約期間満了時における新事業者への業務の引継ぎに要する費用等も含むこととします。

※必要に応じて、複数年での見積りを提示してもよいこととします。その場合、各年度の内訳も提示することとします。

４　実施期間とスケジュール

・募集開始　　◇◇年◇◇月◇◇日（◇曜日）
・情報提供申出期限　　◆◆年◆◆月◆◆日（◆曜日）◆時
・質問期限　　☆☆年☆☆月☆☆日（☆曜日）☆時
・募集終了（情報提供期限）　　★★年★★月★★日（★曜日）★時

５　情報提供依頼内容

（１）提案のコンセプト

利用者の利便性向上や業務の効率化を達成する観点から、○○○○業務のあり方について、情報提供・提案をお願いします。

（２）業務実施方法

○○○○業務の民間委託化、及びこれに伴うフロアレイアウト変更等の具体的な実施方法について、情報提供・提案をお願いします。

（３）業務分析方法

○○○○業務の民間委託化における業務分析方法について、情報提供・提案をお願いします。

（４）業務運用体制

業務委託運用時における業務遂行体制、従事者のスキルや経験、スキルアップについて、情報提供・提案をお願いします。

（５）事前準備

業務委託開始前に、事業者や市職員が行うべき準備作業やスケジュール等について、情報提供・提案をお願いします。

（６）設備・機材の準備

業務委託運用時において、市が準備すべき設備・機材、受託事業者が準備すべき設備・機材について、情報提供をお願いします。

（７）市の担当職員との連絡調整等

業務委託運用時における市の担当職員との連絡調整方法・体制等について、情報提供をお願いします。

（８）市が期待する成果

業務委託運用時において、市が期待する成果（処理時間短縮、コスト削減、サービス向上等）について、情報提供・提案をお願いします。

（９）個人情報の保護

個人情報保護の方針、具体策等について、情報提供・提案をお願いします。

（10）その他

上記以外に、市への要望事項、他社との相違点等、特にアピールするものがありましたら、情報提供・提案をお願いします。

６　情報等の取扱い

本ＲＦＩでご提供いただいた情報、資料は、以下のとおり取り扱うものとします。

（１）本ＲＦＩで市が提供した資料については、本ＲＦＩにおける情報提供・提案のみに利用することとし、ＲＦＩ終了後、返却してください。

（２）本ＲＦＩに対して、どの様な提案をいただいても、それをもって将来の調達を約束するものではありません。

（３）情報提供・提案を行う事業者に対し、市から質問を行うとともに、プレゼンテーションやデモンストレーションの依頼を行う場合があります。

（４）本ＲＦＩにおける情報提供･提案の実施に要する費用は､事業者の負担とします。

（５）本ＲＦＩで提供を受けた情報提供･提案に係る資料等については､返却しません。また、本ＲＦ

Ｉの目的以外には使用しません。

（６）本ＲＦＩで提供を受けた情報提供･提案に係る資料等については､大津市○○○○業務委託の検討関係者に限り、複写・配布します。また、提案者に断りなく、他社には提供しません。

（７）本ＲＦＩで提供を受けた情報提供･提案に係る資料等については、今後、委託を実施する際の仕様に反映する場合があります。

７　情報提供の申出方法

情報提供をいただける旨及び連絡先を明記の上、下記「１０　お問合せ・資料提出先」に電子メールにて、お申出いただきますようお願いします。

（１）電子メールの件名

「【情報提供申出】大津市○○○○業務委託」としてください。

（２）留意事項

電子メールは、必ず御社のドメインのメールアカウントから送信してください。

（３）申出期限

◆◆年◆◆月◆◆日（◆曜日）◆時までとします。(時間厳守)

８　資料の作成・提出方法

情報提供・提案に係る資料については、下記「１０　お問合せ・資料提出先」に持参又は郵送並びに電子メールにて提供をお願いします。

（１）作成方法

資料は、「５　情報提供依頼内容」の順に、Ａ４版を基本として作成してください。

（２）提出部数

・紙ベース：２部（綴じているもの１部、綴じていないもの１部）

・電子ファイル：１部

※ファイル形式は、「MS Word2007」「MS Excel2007」「MS PowerPoint2007」で読み取り可能なもの。

※電子ファイルを媒体で提出する場合は、CD-R とします。

（３）情報提供・提案期限

★★年★★月★★日（★曜日）★時までとします。(時間厳守)

９　その他

本ＲＦＩに質問がある場合は、別紙の質問表に記載し、下記「１０　お問合せ・資料提出先」に電子メールでお送りください。

なお、質問の期限は、☆☆年☆☆月☆☆日（☆曜日）☆時までとします。(時間厳守)

１０　お問合せ・資料提出先

大津市　◎◎◎部　◎◎◎◎課　（担当者：　　）

電話番号　077-5XX-XXXX（直通）

FAX 番号　077-5XX-XXXX

Ｅメール　otsuXXXX@city.otsu.lg.jp

３－４－３　企画案の作成

所管所属による業務分析および民間事業者からの情報提供（ＲＦＩ）をもとに、企画案を作成する。企画案には、特に様式は規定しないが、以下の内容を最低限盛り込むものとする。（企画案の作成にあたり、さらなる調査等を要する場合は、それに要する予算を別途確保し実施するものとする。）

企画案に最低限盛り込むべき内容

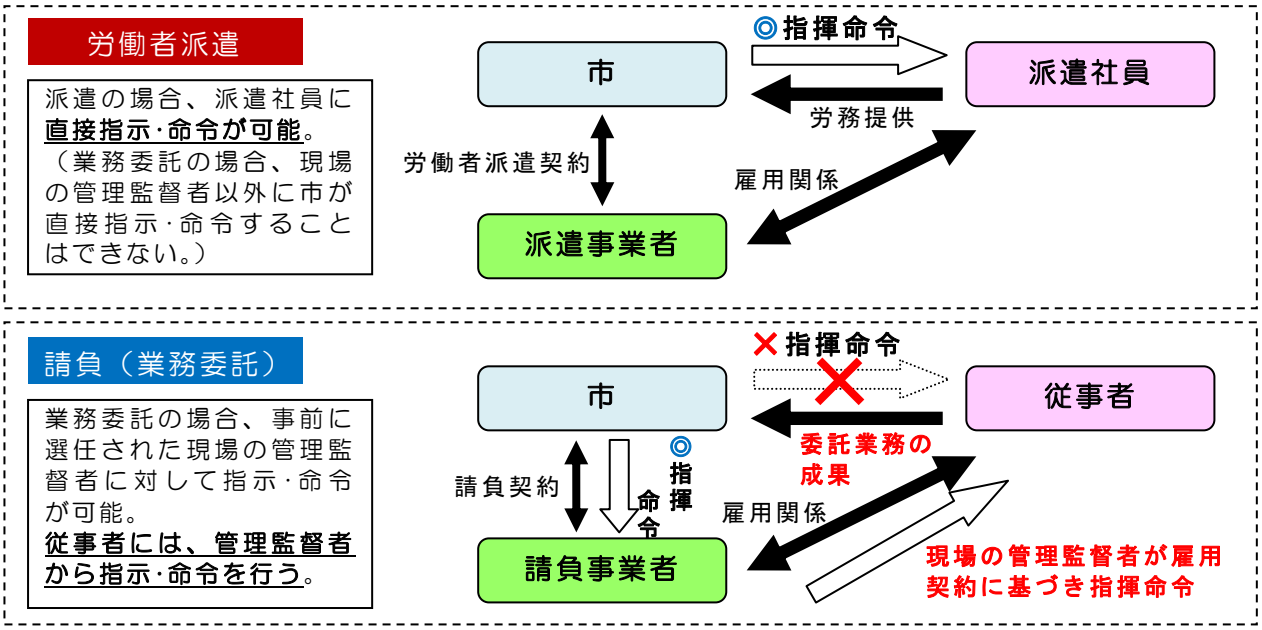
（１）委託期間（３～５年程度とする。）
（２）委託業務の内容
（３）委託範囲（業務フロー図の提示）
（４）業務スケジュール
（５）業務運用体制（人員配置体制、円滑な民間委託への移行のための工夫等）
（６）委託料（予算額）
（７）その他必要な経費（レイアウト変更経費、備品購入費等）
（８）フロアレイアウト
（９）期待される効果（コスト縮減、サービス向上、処理時間短縮等）
（10）個人情報保護の対策案
（11）労働関係法令遵守の対策案

なお、作成した企画案については、総務課法規係において、労働関係法令および関係法令上の問題がないか、長期契約のあり方（長期継続契約となるものか、債務負担行為を設定すべきものか）等について確認を受けるとともに、特に、複雑な判断を要する業務や、一連の業務の中で複数回にわたり市職員が行うべき業務が存在する場合等には、「偽装請負」の有無や公権力の行使について、労働局や法務局等の確認を受けることとする。

偽装請負には要注意！！

市が行う外部化の雇用形態は、「請負」と「労働者派遣」に区分される。

「業務委託」は、「請負」により行われる業務に相当するが、労働法令上、「請負」と「労働者派遣」とでは、労働者の安全衛生の確保、労働時間管理等に関して、市及び民間事業者の負うべき責任が異なっている。



【請負（業務委託）の際の留意点】

下記の条件等を満たさなければ、本来派遣契約とすべきであり、偽装請負であるとみなされます。（以下「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」より引用）

1　請負事業者が自ら雇用する労働者の労働力は、請負事業者が直接利用するものであること。

①業務の遂行に関する指示その他の管理（労働者の評価を含む）を請負事業者自らが行うこと。

②労働時間に関する指示その他の管理を請負事業者自らが行うこと。

③労働者の服務上の規律、労働者の配置等、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請負事業者自らが行うこと。

2　事業者は、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。

①業務の処理に要する資金につき、全て請負事業者自らの責任のもと調達し、かつ、支弁すること。

②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全ての責任を負うこと。

③請負事業者は、自己の責任と負担で準備し、調達する機械・器材（業務上必要な簡易な工具は除く。）又は材料若しくは資材により、業務を処理すること。

④単に肉体的な労働力を提供するものではなく、請負事業者が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。

発注者としての市の対策

- 委託対象業務の内容は、全て仕様書に明記する。
- 必要な業務手順・考え方は、業務手順書・業務マニュアルとして整備する。（適宜更新し、請負事業者が行うべき業務を網羅する。）
- 市から請負事業者への指揮命令は、管理監督者に対して行うことを徹底する。
- パーテーション等により、市と請負事業者の職場を物理的に区分する。

【労働者派遣と比較した場合の請負（業務委託）の主なメリット】

・従事者に対する人事管理（雇用、出退勤、研修等）が不要。
・マニュアル整備による業務の標準化が可能。
・民間の技術・ノウハウ・分析力を活かしたサービス向上、改善提案が可能。
・繁閑期の業務量に合わせた柔軟な人員増減が可能。

３－５　民間事業者の募集（ステップ４）

３－５－１　留意事項

以下に、民間事業者の募集にあたり留意すべき事項を示す。これらについては、以降の仕様書・公募要領・事業者選定基準等の作成において、民間事業者への要求事項として明確に盛り込むこととし、要求事項の中途追加等、民間事業者への「不意打ち」が生じぬよう十分に配慮しなければならない。

また、昨今指摘される偽装請負の防止や個人情報保護、情報資産としての業務ノウハウの管理等の課題もあることから、民間市場の動向について常に情報収集に努めるとともに、総務課法規係または弁護士の支援を受けつつ、諸課題に対する契約上の対策についても理解を深め、実践していくこととする。

民間事業者の募集にあたり留意すべき事項

（１）受託事業者の状況調査
（２）サービス要求水準の明確化および確実な達成に向けた準備
（３）適法な労働条件の確保
（４）責任範囲の明確化
（５）情報管理の徹底（個人情報管理の強化）
（６）業務ノウハウ等の維持・継承策
（７）適切な委託料の算定
（８）稼動開始時期の設定
（９）業務改善･業務改革の視点
（10）総務課法規係による確認

（１）受託事業者の状況調査

受託者となりうる民間企業･ＮＰＯ･各種団体等の把握と発掘に努めるとともに、技術水準等の業務遂行能力、情報管理やコンプライアンス面での危機管理体制を調査する必要がある。

ただし、事業環境の変化に伴い、多様な分野から新規参入を目指す民間事業者も現れていることから、国や自治体での受託実績・履行実績はもとより、独立行政法人や大企業等の民間における受託実績や類似業務の運営等も判断材料に加え、様々な民間事業者の履行能力等を的確に見極める必要がある。

（２）サービス要求水準の明確化および確実な達成に向けた準備

達成すべきサービス水準をできる限り具体的に整理し、文書として明記する必要がある。また、そのサービス水準については、受託者との合意が可能となるよう、適切に設定することが重要である。

また、要求されるサービス水準を確実に達成するため、業務の本格稼動前に職員と受託者間で入念な引継ぎを行い、業務マニュアルや業務フロー図等の整備を行うこと等の準備期間を設けることが重要である。準備期間の目安は、半年間～１年間とし、業務の内容に応じて設定することとする。また、準備期間の契約上の扱いと

しては、業務の本格稼動に向けた準備業務として委託契約の一環とする方法と、派遣契約とする方法の２通りがあり、業務の状況に応じていずれかを選択するものとする。

（３）適法な労働条件の確保

労働条件が労働基準法や最低賃金法等の労働関係法令に抵触することのないよう、留意しなければならない。経費削減は、民間委託の導入を決定する上で重要な判断基準の一つではあるが、委託料の過度な削減だけを求めてはならない。

プロポーザル手続においては、行政コストの削減の大前提は踏まえつつも、民間市場の成熟状況、従事者に求められる業務水準等を考慮し、全体評価に占める価格の評価の割合を適切に設定しなければならない。

（４）責任範囲の明確化

外部化により責任の所在があいまいにならぬよう、運営時の事故が発生した場合のリスク分担等について、市と受託者の責任範囲を明確にしなければならない。

委託業務においては、派遣業務と異なり、市職員は、現場の管理監督者を除く他の従事者に直接指揮命令することは許されないことから、まずは、現場の指示系統、連絡系統の確立が求められる。

市職員は、労働関係法令の理解と遵守を徹底し、過度な干渉による「偽装請負」の発生を防止する観点から、フロアレイアウトについても、パーテーションにより受託者の執務場所を物理的に分離する等の工夫を施すほか、休憩所やロッカーを確保する等により、受託者が創意工夫を発揮できる環境を確保しなければならない。

また、現場の管理監督者だけでなく、その補助者の機能強化や、市の指導や調整の相手方となる本社部門との円滑な連絡体制を求めていく必要がある。

（５）情報管理の徹底（個人情報管理の強化）

個人情報の保護等が必要な事務事業については、機密保持が担保されるよう契約において明確にしなければならない。

①民間事業者選定時

- ●情報セキュリティに係る各種認証（プライバシーマーク、ISO27001、ISO9001等）の取得・更新は前提として提示を求める。
- ●日常業務において、管理・運営過程（マネジメントサイクル）がどのように取り組まれているかを十分に評価する。

②受託準備時

- ●従事者に対する教育・研修体制が十分に確立されているかを確認する。
- ●個人情報保護について法令等を遵守する旨、受託事業者を通じて、全ての従事者から誓約書を徴収する。

③受託中

- ●従事者を補充・交代する場合は、受託準備時と同様に適切な教育・研修体制が実施されること。

●緊急を要する場合には、市側も会議スペースの提供や情報提供について、受託者の協力要請に積極的に対応するものとする。

④受託業務終了後

●受託期間終了後または雇用終了後も情報漏えいが生じぬよう、契約書および誓約書により担保する。

●市として、守秘義務に関して、受託中はもとより、受託業務終了後も民間事業者に対しても市職員と同様の罰則を強いるよう、大津市個人情報保護条例の罰則を強化することを検討する。

（６）業務ノウハウ等の維持・継承策

民間委託の導入により、職員が現場から離れることで、行政内部で蓄積してきた知識や技術、ノウハウ等（以下、「業務ノウハウ」という。）の喪失や、受託者による知識の秘密化（ブラックボックス化）が生じ、市民へのサービス水準の確保・向上に不可欠な受託者への適切な管理監督に支障をきたすことが危惧される。

したがって、業務マニュアルや業務フロー図等の整備を進めるとともに、契約切り替え時においても、サービスの低下や他の民間事業者の参入が妨げられることのないよう、特定の民間事業者による業務ノウハウの囲い込みを抑止し、受託期間内に責任をもって次期以降の受託者に円滑に引継ぎがなされるよう、必要な措置を講じることとする。

①市の考え方

業務ノウハウについては、職員に継続的かつ効果的に蓄積されるだけでなく、次期受託者への安定的な業務引継ぎに活用されなければならない。

したがって、業務ノウハウを、情報資産、知的財産として重視する民間事業者の立場を尊重しつつも、業務を遂行するための必要な資料の作成と提供を求めるとともに、市および次期受託者が円滑に業務を遂行できる環境づくりに協力を求めていくものとする。

②契約上の措置

上記のことを踏まえ、市としては、契約上の措置として、以下のとおり対応していく。

(a)職員の業務ノウハウの確保

業務の本格稼動前または稼働中に業務分析、業務改善提案を委託するにあたり、受託事業者の作成する業務マニュアル、業務フロー図、運用ルール等（以下、「マニュアル類」という。）を成果物として提出させることを、契約内容に盛り込むものとし、それらの著作権は、原則、市に帰属させる。

(b)次期事業者の業務ノウハウの確保

マニュアル類について、(a)に準じた対応を求める。

職員が立会いの下で、従前の受託者と次期受託者にて、引継ぎにおける業務概要や現場の視察等を行うことを契約条項に盛り込む必要がある。

新旧事業者による引継ぎ期間は、次期事業者の決定後、受託者が切り替わる前までの約２～３ヶ月間を標準とする。

ただし、長期的な引継ぎ期間の設定を要する場合は、民間事業者選定以前から適切な引継ぎ期間の設定を検討し、契約上設定した上で、新旧事業者に円滑な引継ぎを求めていくものとする。

（７）適切な委託料の算定

新たに追加される業務に対応するものでない限り、民間委託に係る委託料やフロアレイアウトの改修経費等は、職員人件費の削減分をもって捻出することが基本となる。

民間委託の導入に際して、受託者は、安定稼動を確保するため、当初、多数の従事者を投入するのが一般的である。また、フロアレイアウトの改修や必要備品の購入が必要となるケースがある。そのため、導入当初の１～２年の間は、民間委託導入によるコストが人件費削減効果を上回ることも想定されるが、その場合、総合的にコスト縮減効果が見込めるよう、民間委託導入の範囲の拡大・精査や複数年度にわたる企画案を検討する必要がある。

（８）稼動開始時期の設定

民間委託の稼動時期については、安定稼動の確保、繁忙期、職員の異動時期、コスト効果等を踏まえて検討しなければならない。特に、対象業務の特性を踏まえて稼動時期を設定することが重要である。

①年度当初

メリットとして、職員の定期異動と併せて実施することにより、職員と受託者の重複配置を避けることが容易なこと、新年度から窓口等の業務形態やレイアウトが変更されることで、業務運営体制の刷新が印象付けられる等の効果が挙げられる。

一方で、住民異動のピークや会計の切替時期と重なり、繁忙期を迎える職場が多いこと、職員の定期異動と重なることにより、職員の管理・監督体制も不十分な中で、安定した業務稼動の支障となる可能性が高いというデメリットがある。

②年度途中

メリットとして、住民異動のピーク等の繁忙期を避け、また、業務に熟知した職員の監督を受けながら、受託者が業務を稼動開始できる点が挙げられる。

一方で、年度途中における臨時的な異動がない限り、職員人件費と委託料の負担が重複するため、業務運営コストが増大すること等のデメリットがある。

（９）業務改善･業務改革の視点

本来、市の業務は、不断の業務改善・改革を通じて、自ら効率的な運営体制の構築とサービス向上に努めるべきだが、自己による改善･改革は、部分的な改善にとどまり、全体最適化や抜本的な見直しが推進できない恐れがある。

したがって、民間委託の導入の検討に際しては、自らの業務分析だけでなく、外部の人材や、民間の視点やノウハウを活用することで、より高いレベルの業務効率化やサービス向上を実現する機会とすることも重要である。

なお、効率的な業務運営を目指す上では、市の責任は維持しつつ、可能な限り広範囲に民間委託を導入することにより、以下に示す業務の細分化に伴う「分割損」を排除したスケールメリットを活かした業務改善・業務改革を展開することが必要である。

【業務の細分化に伴う「分割損」】

・１つの業務運営に、市職員の作業が複数入ってくることにより、効率性が低下すること。

・自主的な創意工夫を発揮する余地が制約されること。

・指揮系統、コミュニケーションが混乱し、偽装請負の恐れが高まること。

（10）総務課法規係による確認

民間委託を導入する範囲について、公権力の行使にあたる業務はないか、偽装請負とみなされる業務運営はないか等を確認するため、仕様書・公募要領・事業者選定基準等作成の各段階において、総務課法規係においてチェックを受けるとともに、必要に応じて、労働局や法務局等の関係機関の確認を受けることとする。

３－５－２　仕様書の作成

前述の留意事項を踏まえ、仕様書を作成する。

仕様書は、民間事業者が実際に業務を遂行する上で根幹となるものであるとともに、民間事業者が的確に業務を遂行することが可能か否かを自ら判断する基準となるものであることから、委託に対する市の考え方、必要なサービスの内容や水準を明記しなければならない。

ただし、民間事業者の選定については、後述のとおり、公募型プロポーザル方式を基本とすることから、仕様書の作成においては、業務の内容を詳細かつ具体的に規定することよりも、事業実施条件等において、受託後に行う事業の性格や、民間事業者に求める役割等を明確に伝えることが重要となる。

仕様書に記載すべき項目の事例を下記に示す。(詳細については、案件ごとに検討を加えて決定する。)

【仕様書に記載すべき項目の事例】

①業務名称

②業務の目的

（例）○○○業務のうち、定型化している業務を委託することにより、業務手法や工程を可視化・標準化するとともに、マニュアルの徹底により業務の効率化を図る。また、委託業務の拡充に合わせて職員定数を計画的に削減し、人件費と委託経費の見合いにより行政コストの削減を図る。

③期待する効果

（例）(1)○○○業務における業務手法や工程を分析し、業務フローや業務マニュアルの整備により可視化することにより、業務工程の標準化を図ることができる。

(2)標準化した業務工程を共有するとともに、マニュアルの徹底を図ることにより、業務の効率化とミス発生の防止を図ることができる。

(3)市と受託者双方の適切な役割分担と、受託者の業務スキルの向上に基づき段階的に委託業務を拡充することにより、相対的に市の職員定数を削減し、行政コストの縮減を図ることができる。

④業務委託に対する市の考え方

（例）市では、業務委託に際し、○ヶ月の準備期間を設けて業務を詳細に分析し、可視化することにより、標準化を進め、過不足のない最適規模の業務委託の実現を図ることを目指している。そのため、従事者には、準備期間に専門的な知識・能力を備え、業務稼動時には即戦力としてその力が発揮されることはもとより、業務の品質や納期等に関して成果保証を求めうるものであると考えている。以上のことを踏まえ、以下の３点について考え方を共有するものとする。

(1)業務の専門的知識・能力を習得し、業務効率の改善に向けた積極的な提案ができるものであること

○○○業務の確実な執行に必要な専門知識の習得に取り組むとともに、過不足のない最適な業務水準を構築するための提案がなされることが必要である。

(2)組織的な業務管理体制が構築されていること

○○○業務は、専門的知識・能力が求められる業務であり、個人のスキルのみで業務を完結できるものではない。即戦力となる人材を育成する組織的な取り組みに加え、業務運用においても組織的な管理体制が構築されている必要がある。

(3)個人情報保護への特段の配慮があること

個人情報の保護は、万全の態勢で取り組むべき最優先の課題である。プライバシーマークの取得やISO27000シリーズやISO9000シリーズの認証取得等、組織としての信頼と、個人情報保護に対する従事者への徹底した研修等、情報セキュリティへの特段の取り組みが求められる。

⑤委託対象業務の内容

（例）(1)準備業務（業務可視化・標準化に向けた調査・分析及びマニュアル等作成、人材育成等）

準備期間として、○ヶ月（平成○○年○○月○○日～平成●●年●●月●●日）を設定する。この間、下記の運営業務を円滑に執行するために、委託対象業務の現行の手法や手順、工程を詳細に調査・分析し、創意工夫により過不足のない業務体制を構築する。

準備業務としての業務設計を通じて業務フローの作成やマニュアルの作成等により業務の可視化を行うとともに、それを徹底し標準化させることで、効率性を高める体制を構築する。

なお、準備期間における市の体制（職員定数）は、平成△△年度と同規模を維持する予定であり、受託者は、上記の調査・分析に基づく可視化とともに、平成□□年□□月からの運営業務に向けて、職員からの引継ぎ等、業務ノウハウの継承と、業務従事者の育成に特化した体制をとるものとする。

(2)運営業務

(a)(1)準備業務で作成した業務マニュアル等に基づき、以下の各係の業務を行う。(業務の詳細は別紙「業務分析表」を参照)

【○○係】

・○○○○業務　・●●●●業務　・・・

【●●係】

・□□□□業務　・■■■■業務　・・・

・・・・・・・・・・

(b)業務を通じて蓄積される経験等を生かすため、(1)準備業務で作成した業務マニュアルに反映する等適宜更新を図り、更なる効率化が期待できる改善策を市に対して提案し、業務改善につなげること。

※準備業務、運営業務ともに下請けへの再委託は禁止する。

⑥履行場所

(例) 大津市御陵町３番１号　大津市役所　○館●階　□□□課内

⑦履行日時

(例) 閉庁日（土日祝日及び年末年始）を除く午前８時４０分から午後５時２５分とする。

ただし、業務繁忙期や緊急事態対応時において、時間内処理が不可能な場合は、作業時間の延長について市と協議の上、柔軟に対応すること。

⑧履行期限・期間

(例) 契約期間は、契約締結日から平成▲▲年▲▲月▲▲日とし、各業務の履行期限・期間は、下記のとおりとする。

(1)準備業務：平成○○年○○月○○日～平成●●年●●月●●日

(2)運営業務：平成△△年△△月△△日～平成▲▲年▲▲月▲▲日

⑨成果物・納入物

(例) (1)準備業務：・各委託対象業務の業務フロー図

・各委託対象業務の業務手順書（業務マニュアル）

・業務実施運営計画書

(2)運営業務：・業務報告書（月次、期別（4ヶ月毎）、年次）

・業務分析、改善報告書

・業務フロー図（更新）

・業務マニュアル（更新）

・受託業務区分ごとの統計資料

・その他、市が指定するもの

※提出の様式等については、双方協議の上決定する。

⑩業務従事者について

(例) (1) 従事する職員は、直接雇用とすること。なお、雇用にあたっては、市内在住者を積極的に雇用することが望ましい。

(2) 市の○○○業務を遂行する業務スキル、業務遂行上必要な知識、能力を受託者の責任において教育すること。

(3) 一日及び契約期間を通じ委託業務に支障をきたすことのないよう従事者を適切に確

保し、日々の各業務を遅滞なく完遂すること。

(4) 業務統括責任者を選任すること。業務統括責任者は、市の監督員との主たる窓口となり、委託業務全体のマネジメント、定例会への出席、事業計画の進捗状況、実績管理・分析、業務品質の維持・向上、各種調整業務、連絡事項の周知徹底、業務従事者の育成計画、リスク管理及び市への報告等を行うこと。

(5) 業務リーダーを選任すること。業務区分ごとにリーダーを選任し、市との業務連絡・調整を行うとともに、指揮監督や進捗管理等を行い、業務統括責任者を補佐すること。

(6) 業務従事者の名簿及び業務体制表を作成し提出すること。

(7) 従事者には、業務中は名札を着用させること。また、服装についても、大津市職員服務規程に準じるよう、指導監督すること。

⑪業務遂行に必要な設備等

（例）(1)市が準備・負担するもの

(a)業務遂行場所（机・いすを含む。台数については協議。）・休憩ｽﾍﾟｰｽ

(b)光熱水費・通信費

(c)業務用備品（電話、ファックス、複写機）

(d)業務用消耗品（文具等の最低限必要なもの）

(e)業務用端末及び周辺機器

・業務用システム端末　１台/従事者

・業務用システムプリンタ　１台

※端末の台数等は、双方協議の上、業務範囲や従事者数の増に合わせて段階的に拡充することとする。

(2)受託者が準備･負担するもの

(a)業務用消耗品として必要なもの（本契約締結後、市担当者と協議の上決定する。）

⑫費用

（例）各委託業務の費用総額については、以下の提案限度額を設定する。なお、この限度額の金額は、契約時の予定価格ではないことに留意すること。

	対象業務	期間	提案限度額 （消費税相当額を含む）
1	【1年目】（○ヶ月） 準備業務	平成○年○月○日～ 平成●年●月●日	1年目　　円
2	【2年目】（○ヶ月） 運営業務（部分稼動）	平成●年●月◎日～ 平成△年△月△日	2年目　　円
3	【3～5年目】（○ヶ月） 運営業務（本格稼動）	平成△年△月◎日～ 平成▲年▲月▲日	3～5年目　　円
計	提案限度額　合計	平成○年○月○日～ 平成▲年▲月▲日	円

⑬支払い方法

（例）各委託業務の支払いについては、以下のとおりとする。

(1)準備業務：　履行確認・検査終了後の月額払い

(2)運営業務：　履行確認・検査終了後の月額払い

⑭提案に求める事項

（例）(1)個人情報保護及び情報セキュリティについては、別紙「個人情報取扱特記事項」及

び法令を遵守すること。

(2)プライバシーマークやISO27001の認証を取得し、それらに準じた取り組みを行っていること。

(3)セキュリティ及び業務の品質管理について内部監査を実施し、その結果を市に報告すること。また、維持・改善に向けた提案を行うこと。

(4)業務従事者に対して個人情報保護に関する研修を実施し、その結果を市に報告すること。併せて、従事者全員に守秘義務誓約書を提出させ、その写しを市に提出すること。

(5)毎月定例会を開催し、前月の業務履行状況の報告や業務改善に向けた提案（業務マニュアル等の更新を含む。）等を行うこと。また、4ヶ月毎に期別業務報告書を、年度末には年次業務報告書を市に提出し、市の評価を受けること。

(6)受託業務に関する苦情、トラブル等には、受託者が責任をもって対応するとともに、遅滞なく市へ報告すること。ただし、受託業務以外の苦情、トラブル等については、現場責任者から市へ円滑に引き継ぐこと。

(7)受託業務に関し、受託者の責に帰すべき事由により発生した損害（第三者に及ぼした損害を含む。）については、受託者がその損害額を負担すること。

(8)業務処理等に関して生じた不具合やトラブル等については、市の求めに応じて速やかに原因を調査し、報告するとともに、再発防止及び業務改善を図ること。

(9)従事者の作業中の事故等の労災保険の適用は、受託者において行うこと。

(10)本契約期間満了時には、改めてプロポーザルにより受託事業者を決定する予定である。次期の業務受託者が異なる場合においても、業務が円滑に継続されるよう、責任をもって受託期間内に次期受託者に業務を引き継ぐこと。引継ぎにあたっては、引継計画、運用ルール、業務マニュアル等を含めて、書面及び電子媒体によって行い、市または次期受託者の求めに応じて現場での確認及び引継を行うこと。なお、引継資料の作成等に係る経費は、前受託者の負担とする。

(11)この仕様書及び業務要件等に定めのない事項に関しては、市と受託者双方の協議により決定する。

⑮その他留意事項

（例）(1)準備業務については、現行の業務手法や業務態勢における課題を分析の上、市の要求を満たすための手法や具体的なスケジュール、さらには他の地方自治体・企業等における受託実績に基づく創意工夫や受託者が発揮できる強み等を提案すること。また、運営業務を円滑に履行するためのスケジュール（市と受託者の引継方法・期間、従事者の育成・配置計画等）についても提案すること。

(2)運営業務の委託対象業務は、先に示した内容及び別紙「業務分析表」のとおりである。部分稼動期に受託を開始する業務を明確にし、その業務を選択した考え方を示すこと。また、その運用体制や業務従事者のスキルアップを図る計画を提案すること。さらに、提案限度額以内で他に提供可能な業務があれば提案すること。

３－５－３　公募要領等の作成

３－５－１の留意事項を踏まえ、公募要領等を作成する。

民間委託の導入にあたっては、事業遂行能力や安全性・継続性の確保に優れた民間事業者に委ねることが必須である。

そういった民間事業者を選ぶためには、広く一般からの提案を募り、複数の民間事業者による提案の中から、適切な競争によって選定することが必要になる。したがって、民間事業者等の募集方法は、公募型プロポーザル方式を原則とする。

公募型プロポーザル実施要領については､「大津市プロポーザル方式の実施に関するガイドライン」に基づき作成するものとするが、特に記載すべき項目の事例を下記に示す。（詳細については、案件ごとに検討を加えて決定する。）

【公募要領に特に記載すべき項目の事例】

・・・・・

２．業務概要

・・・・・

(2)業務内容　別紙「○○○業務仕様書」（以下、「仕様書」という。）のとおりとする。

・・・・・

３．予算額

各委託業務の費用総額については、以下の提案限度額を設定する。なお、この限度額の金額は、契約時の予定価格ではないことに留意すること。

	対象業務	期間	提案限度額 （消費税相当額を含む）
1	【1年目】（○ヶ月） 準備業務	平成○年○月○日～ 平成●年●月●日	1年目　　円
2	【2年目】（○ヶ月） 運営業務（部分稼動）	平成●年●月◎日～ 平成△年△月△日	2年目　　円
3	【3～5年目】（○ヶ月） 運営業務（本格稼動）	平成△年△月◎日～ 平成▲年▲月▲日	3～5年目　　円
計	提案限度額　合計	平成○年○月○日～ 平成▲年▲月▲日	円

４．実施形式　公募型

・・・・・

９．参加申込の手続き

(1) 提出書類

プロポーザルへの参加を希望する事業者は、本実施要領、仕様書及び大津市契約規則等の各規定を理解した上で、次の書類を提出すること。

・・・・・

○　過去3年分の決算に係る財務諸表（①貸借対照表、②損益計算書（一般管理費の内訳書を含む)、③株式資本等変動計算書、④個別注記表）

・・・・・

１０．審査方法

・・・・・

(○)審査基準　下記の表（または別添の表）に基づき審査を実施する。これにより、提案書

の特定者１位、２位を決定する。１位が辞退した場合は、２位を特定者とする。
（※審査基準の作成については、「３－６－１　事業者選定基準の作成」を参照のこと。）

・・・・・

１５．その他

・・・・・

(5)著作権等の権利

・・・・・

また、業務フロー図、業務マニュアル等、成果物一式の著作権は、市に帰属するものとする。

・・・・・

(7)本件は、平成○○年度当初予算および平成●●年度から平成△△年度までの債務負担行為の議決を要することから、それらの議決が得られない場合は、契約として成立しないので留意すること。

３－５－４　積極的な情報提供と質疑応答

民間事業者から優れた提案を受けるためには、民間事業者が事業実施に向けた十分な検討と創意工夫を図るために必要な資料や情報を提供することが重要である。また、単に一方的に資料や情報を提供するだけでなく、募集段階で質疑応答を行うことによって、事業に対する民間事業者の理解を深めることや提案の質の向上につながる。

一方で、そうした情報提供等によって、民間事業者選定における公平性・透明性を損なわないよう十分に配慮する必要がある。

（１）情報提供

民間事業者の積極的な応募を促し、提案内容の質を向上させ、民間活用の効果を最大限に発揮するためには、応募者が求める情報を補足的に提供することが重要である。以下に、その事例を示す。

●現行の事業内容、業務フロー
●現行の実施体制、業務マニュアル
●現行の事業費用
●サービスの利用実績、利用者属性、業務報告書
●施設の設計図書・修繕履歴　　など

こうした情報やデータを提供することにより、民間事業者の見積りの精度や提案内容の質を向上させることができるため、セキュリティとの兼ね合い等に注意しながら、公開可能な資料の積極的な情報提供に努めることが重要である。なお、応募者が複数の場合、全員に対して公平に情報を提供することが必要である。

（２）質疑応答

仕様書や公募要領の内容について市が質疑応答を受けることにより、事業に対する民間事業者等の理解が深まり、より優れた提案がなされる可能性が高まる。

また、こうしたことにより、リスクや責任の分担についても事前に相互確認を行

うことが可能となり、契約締結後のトラブル発生リスクも低減できると考えられる。

当然ながら、民間事業者からの質疑応答の内容は、原則として全ての応募者に対して周知するものとする。ただし、質問の内容に企業秘密や独自のノウハウが含まれることも想定されるので、そうした知的財産の保護の観点については、十分に留意しなければならない。

３－６　民間事業者の選定（ステップ５）

３－６－１　事業者選定基準の作成

事業目的に応じた優れた民間事業者を選定することを念頭において、選定基準を作成することが重要である。

選定基準は、市が民間委託の導入においてどういった点を重視しているか、民間事業者にどのような役割を期待しているかを示すものでもあるため、あらかじめ審査項目やその配点等の基準を示すことで、民間事業者の当該業務に対する理解を深め、市が重視している点について、より質の高い提案を行うことが可能になるものと考えられる。

したがって、事業者選定基準については、早期に作成・公表することが重要であり、「３－５－３　公募要領等の作成」と同時期に検討・作成するものとする。その作成にあたっては、「３－５－１　留意事項」の内容に留意するものとし、以下に、専門的業務と単純業務のそれぞれについて、事業者選定基準の一例を示す。

表３－１０（１）専門的業務における事業者選定基準の事例（提案内容重視）

	評価項目		評価の視点	評点	指　　標
組織評価	経営状況		経営規模及び経営状況は健全か	90 点	経営利益、財務諸表の分析
	履行保証力		履行保証の面で心配ないか	40 点	自己資本比率
	業務遂行力		業務遂行能力を有しているか	30 点	委託業務に従事可能な従事者数
	瑕疵担保力		瑕疵に対する責任が取れるか	20 点	賠償責任保険加入の有無
	業務執行技術力		業務を遂行するために必要な知識・経験を有しているか	270 点	国・自治体・独立行政法人等の受託・派遣の実績、それに準ずる実績
	業務遂行体制		業務従事者の育成、配置等の計画は妥当か	330 点	人材の育成、配置計画の具体性・実現性
	情報セキュリティ		個人情報保護、情報セキュリティへの取組姿勢は妥当か	120 点	ISO27000 ｼﾘｰｽﾞやﾌﾟﾗｲﾊﾞｼｰﾏｰｸ等の取得状況
小　計　（A）				900 点	
提案内容評価	準備業務	提案依頼書の理解度	仕様書等の理解度は十分か	50 点	目的認識・課題分析の的確性
		プロジェクト体制	プロジェクトの体制は妥当か	40 点	業務実施体制の妥当性
		業務内容	業務遂行方法、実施手順等は妥当か	50 点	業務遂行方法、実施手順、ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ等の具体性・妥当性
		スケジュール	工程や実施フローは妥当か	60 点	工程や実施フローの具体性･妥当性、進捗管理
	運営業務	提案依頼書の理解度	仕様書等の理解度は十分か	50 点	部分稼動期･本格稼動期の業務すみ分けの妥当性
		業務運用体制	業務運用体制は妥当か	200 点	業務運用体制の妥当性､従事者のスキルアップのための計画の妥当性
		業務内容	業務遂行方法、実施手順等は妥当か	160 点	業務遂行方法、業務水準の維持・向上策、ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞの具体性
		安全管理体制	危機管理、安全管理、個人情報・情報セキュリティ管理に関する取り組みやﾊﾞｯｸｱｯﾌﾟ体制は妥当か	110 点	危機管理、安全管理、個人情報保護等に関する取組やﾊﾞｯｸｱｯﾌﾟ体制の妥当性、
	コスト		提案内容に対してコストは妥当か	90 点	提案見積価格の妥当性
	事業者の信頼度		提案事業者に意欲や熱意、理解、協調性があるか	90 点	提案書及びプレゼンテーション
小　計　（B）				900 点	
合　　計				1800 点	
補正	市内業者		市内に事業所がある	＋５％	
	市民雇用		市民の雇用に積極的である	＋５％	雇用従事者の過半数が市民

※業務の内容により市民雇用の推進が望ましくない場合は、市民雇用の補正は行わないよう留意すること。

表３－１０（２）単純業務における事業者選定基準の事例（コスト一定重視）

	評価項目		評価の視点	評点	指　　標
組織評価	経営状況		経営規模及び経営状況は健全か	90 点	経営利益、財務諸表の分析
	履行保証力		履行保証の面で心配ないか	40 点	自己資本比率
	業務遂行力		業務遂行能力を有しているか	30 点	委託業務に従事可能な従事者数
	瑕疵担保力		瑕疵に対する責任が取れるか	20 点	賠償責任保険加入の有無
	業務執行技術力		業務を遂行するために必要な知識・経験を有しているか	270 点	国・自治体・独立行政法人等の受託・派遣の実績、それに準ずる実績
	業務遂行体制		業務従事者の育成、配置等の計画は妥当か	330 点	人材の育成、配置計画の具体性・実現性
	情報セキュリティ		個人情報保護、情報セキュリティへの取組姿勢は妥当か	120 点	ISO27000 ｼﾘｰｽﾞやﾌﾟﾗｲﾊﾞｼｰﾏｰｸ等の取得状況
小　計　（A）				900 点	
提案内容評価	準備業務	提案依頼書の理解度	仕様書等の理解度は十分か	40 点	目的認識・課題分析の的確性
		プロジェクト体制	プロジェクトの体制は妥当か	40 点	業務実施体制の妥当性
		業務内容	業務遂行方法、実施手順等は妥当か	40 点	業務遂行方法、実施手順、ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞ等の具体性・妥当性
		スケジュール	工程や実施フローは妥当か	40 点	工程や実施フローの具体性･妥当性、進捗管理
	運営業務	提案依頼書の理解度	仕様書等の理解度は十分か	40 点	部分稼動期･本格稼動期の業務すみ分けの妥当性
		業務運用体制	業務運用体制は妥当か	90 点	業務運用体制の妥当性､従事者のスキルアップのための計画の妥当性
		業務内容	業務遂行方法、実施手順等は妥当か	90 点	業務遂行方法、業務水準の維持・向上策、ﾓﾆﾀﾘﾝｸﾞの具体性
		安全管理体制	危機管理、安全管理、個人情報・情報セキュリティ管理に関する取り組みやﾊﾞｯｸｱｯﾌﾟ体制は妥当か	80 点	危機管理、安全管理、個人情報保護等に関する取組やﾊﾞｯｸｱｯﾌﾟ体制の妥当性、
	コスト		提案内容に対してコストは妥当か	360 点	提案見積価格の妥当性
	事業者の信頼度		提案事業者に意欲や熱意、理解、協調性があるか	80 点	提案書及びプレゼンテーション
小　計　（B）				900 点	
合　　計				1800 点	
補正	市内業者		市内に事業所がある	＋５％	
	市民雇用		市民の雇用に積極的である	＋５％	雇用従事者の過半数が市民

※業務の内容により市民雇用の推進が望ましくない場合は、市民雇用の補正は行わないよう留意すること。

３－６－２　民間事業者選定時の留意点

（１）一般的な留意点

①公平かつ客観的な審査

応募者からの提案内容、特に独自提案については公平かつ客観的に評価する必要がある。特に、その内容が費用対効果等を十分に検証したものか、本当に実現可能なものかについて、厳正に審査する必要がある。

選定における優位性を誇張するあまり、一見優れたように見える提案でも、具体性に欠け実現性に乏しいといった場合も考えられることから、そのような提案については、具体性や実現性を提案者に対するヒアリング等によって確認する必要がある。

②厳格な情報管理

提案書には、企業秘密や独自のノウハウ等も含まれている場合があるので、審査関係者以外への情報流出等が生じないよう、安易にコピーを作成しない等、厳格な情報管理が必要となる。

③選定結果の公表と情報提供

審査の経過を含めた選定結果については、公平性や透明性の確保の観点から公表することとするが、選定されなかった応募者の情報や提案内容を無条件に公表することは、当該応募者の不利益につながる恐れがあるので、団体名を「Ａ社」「Ｂ社」等と表示することや、具体的な提案内容等は非公開とする等の配慮が必要である。

しかし、選定されなかった応募者の中には、なぜ選定されなかったのかを確認するため、選定結果等について問合せがあることも想定される。その際には、当該事業者の審査結果等を適切に開示し、説明・情報提供することより、次回以降のより良い提案につなげるよう努めるものとする。

④地域貢献度について

民間事業者選定に際しては、地域経済の活性化の観点から、市内に事業所があることや、市民雇用の積極性等について評価するとともに、災害時における市への協力や地域コミュニティ活動への参画等の地域貢献度を考慮するよう努める。

（２）安全かつ継続的な事業実施を評価するポイント

民間委託の導入にあたっては､安全性･継続性の確保が必須条件であることから、民間事業者選定の際には、以下の点に留意して審査することとする。

①安全性確保に関する取り組み

個人情報保護のための情報管理やコンプライアンス面で危機管理に対する取り組みについては、特に留意して評価する必要があり、プライバシーマークやISO27000シリーズの認証取得はもとより、従事者に対する教育・研修等の日常業務におけるマネジメントの取り組み内容について､十分評価しなければならない。

併せて、不測の事態発生時における危機管理体制や安全管理体制の状況についても評価するものとする。

②これまでの業務実績

これまでに民間事業者が行ってきた同様の業務の実績により、安全かつ継続的な業務遂行の可能性を評価する。ただし、実績を重視しすぎると、大規模な民間事業者に有利に働き、中小事業者や新規事業者の受注機会が限定される可能性もあるため、留意すること。

③経営面からの事業継続能力

民間事業者の経営状況の健全性、履行保証の面での信頼性を確認し、経営面からの事業継続能力を評価する必要がある。

併せて、不測の事態が発生した場合の代替手段、バックアップ体制についても評価するものとする。

④コスト計算の妥当性

提案内容に対するコスト計算の妥当性について評価する。その際、費用の算定根拠や単価等の妥当性についても精査する必要がある。

⑤モニタリング方法

事業の安全性・継続性の確保のため、また、永続的な業務改善の推進および業務水準の向上のため、モニタリングの方法について評価する。月例会議の実施等による報告・提案を基本とする。

３－７　契約等締結時の留意事項（ステップ６）

３－７－１　契約内容の確認と調整等

民間事業者を選定した後は、以下の２項目に留意し、速やかに契約締結に向けた調整に入る。

（１）契約内容の意味・解釈の確認

公募の際に示した条件等と契約書の内容を双方で確認し、事業開始後に齟齬が生じぬよう、調整した内容を書面に残すこととし、重要な内容については、覚書や確認書等を作成することとする。

（２）条件や仕様の修正・追加

やむを得ず条件や仕様を修正・追加する場合は、公平性・公正性の観点から、公募時の条件や仕様を逸脱した契約とならないよう、あくまでも合理的かつ必要最小限とするよう留意する。

３－７－２　契約上の検討事項

契約書については、市のライブラリーに掲載の雛形委託契約書を用いることを基本

とするが、新たな諸課題に対応した民間委託を展開する上では、市民および市政の安心、安全を確保するため、下記の項目についても総務課法規係との協議を通じて検討する等、契約手続きにおいても戦略的に対応することが望ましい。

（１）事業の安定性・継続性を確保する方法の明記

事業の安全性・継続性を確保する方法で一般的な方法としては、履行保証を付すことが考えられる。具体的には、保証金（現金）、履行保証保険、金融機関等による保証等があり、その金額は、万が一事業継続が不可能となった場合に新たな民間事業者の再公募に要する経費や、新たな民間事業者を決定するまでの期間の管理委託料等に基づいて決められている。

しかし、これらは、基本的には金銭的な補償であるため、市に対して現金が支払われたとしても、受託事業者が撤退してしまえば業務は止まってしまうことから、事業の継続を担保するものではないことに留意しなければならない。

また、公募において履行保証保険を義務付けた場合、民間事業者はその保険料を経費として提案金額に上乗せすることから、履行保証を付すか否かは、当該事業の規模や金額等に応じて、その必要性を判断した上で決定するものとする。

（２）事業の継続が困難になった場合の措置の明記

民間事業者の責めに帰す事由により事業の継続が困難となった場合、業務を中断しないためには、当該事業者との契約を解除して速やかに新たな民間事業者に業務を引き継ぐ必要がある。

したがって、契約書には、契約解除の手続、新たな民間事業者を決定するまでの措置、決定後の業務の引継、委託料の精算方法についても明記することが望ましい。

（３）賠償保険の付保

民間事業者が十分な賠償能力及び事業継続能力を維持できるよう、必要に応じて賠償責任の付保等の条件を加えることを検討する。

３－８　事業実施中のモニタリング・評価（ステップ７）

３－８－１　モニタリング及び評価の必要性

民間事業者と契約を締結し業務を実施した後も、市は、サービスの質やコストの妥当性など、その効果について適時、確認、検証する必要がある。これが適切に機能しないと、サービスの質の低下や重大な事故の発生につながる恐れがあるほか、民間事業者に不測の事態が発生した場合の対応の遅れにつながる可能性がある。

そうしたことを防ぐため、定期的にモニタリング・評価を実施することとする。

３－８－２　モニタリング及び評価の対象業務

モニタリング及び評価の対象業務は、下記に相当する委託業務とする。

役務の提供を受ける業務に係る委託業務のうち、契約の相手方が委託業務の履行のため資材・機材の調達や労働力の確保、教育訓練期間など一定の準備期間が事前に必要であり、複数年でなければ投資費用が回収されない業務。

３－８－３　モニタリング及び評価の方法・実施時期

モニタリングは、各種報告書の確認、モニタリングチェックシート及び実績評価シートによる評価、利用者アンケート調査、実地調査により実施するものとし、各々のモニタリングの実施主体・内容・実施時期等は下記のとおりとする。

表３－１１　モニタリング等の方法・実施時期

	モニタリング種別		実施主体及び提出先	実施時期等
定期	1	業務計画書	受託者→所管所属	毎年度２月
	2	業務報告書（月次）	受託者→所管所属	毎月終了後、速やかに
	3	業務報告書（期別）	受託者→所管所属	各期終了後、速やかに （１期：４～７月 ２期：８～11 月 ３期：12 月～３月）
		モニタリングチェックシート【様式】	受託者→所管所属	
	4	業務報告書（年次）	受託者→所管所属	翌年度５月末
		実績評価シート【様式】	受託者→所管所属（公表）	
随時	5	随時報告書	受託者→所管所属	緊急時等随時
	6	利用者アンケート	受託者または所管所属	随時（年１回以上）

※契約書等において、提出時期等を個別に設定している場合は、それに従うものとする。

（１）業務計画書

実施主体	内　容　等	提出期日
受託者	・業務提案書、仕様書、契約書、業務報告書（期別・年次）、実績報告書をもとに作成する。	毎年度２月
所管所属	・業務提案書、仕様書、契約書等との整合性について確認（ヒアリング、実地調査、修正指示）する。 ・業務報告書（期別・年次）、モニタリングチェックシート・実績評価シートの結果反映状況について確認（ヒアリング、実地調査、修正指示等）する。	

【業務計画書に記載する主な項目】
・基本方針、業務目的　　・実施体制、人員計画（配置・研修等）
・業務運営関係（サービス向上策、経費縮減策、利用者の声の反映等）
・危機管理体制関係（日常時・緊急時、個人情報等）　　・収支予算関係
・その他必要な項目

（２）業務報告書（月次）

実施主体	内　容　等	提出期日
受託者	・業務報告書（月次）により毎月の業務履行状況の報告や業務改善に向けた提案（業務マニュアル等の更新を含む。）等を行う。	毎月終了後、速やかに
所管所属	・月例会において、業務報告書（月次）の内容確認（必要に応じてヒアリング、実地調査、改善指示等）を行う。	

【業務報告書（月次）に記載する主な項目】
・業務履行状況（各業務処理件数・時間、運営上の問題点等）
・市民からの苦情、要望関係
・業務改善に向けた提案（業務マニュアル等の更新を含む。）
・その他、当月の業務運営の実態を把握するために必要な項目

（３）業務報告書（期別）・モニタリングチェックシート（期別）

実施主体	内　容　等	提出期日
受託者	・業務報告書（期別）により期別の業務履行状況の報告や業務改善に向けた提案（業務マニュアル等の更新を含む。）等を行う。 ・モニタリングチェックシート（期別）による自己評価を実施する。	各期終了後、速やかに （1 期:4～7 月 2 期:8～11 月 3 期:12 月～3 月）
所管所属	・業務報告書（期別）の内容確認、モニタリングチェックシート（期別）による所管所属評価（ヒアリング、実地調査等）を実施する。 ・評価結果を受託者へ通知し、今後の課題・方向性等について協議するとともに、今後の事業計画に反映するよう指示する。	

【業務報告書（期別）に記載する主な項目】
- 業務履行状況（各業務処理件数・時間の推移、運営上の問題点等）
- 市民からの苦情、要望関係
- 業務改善に向けた提案（業務マニュアル等の更新を含む。）
- アンケート調査実施結果
- その他、当該期間における業務運営の実態を把握するために必要な項目

（４）業務報告書（年次）・実績評価シート（年次）

実施主体	内　容　等	提出期日
受託者	・会計年度終了後、業務報告書（年次）により業務履行状況の報告や業務改善に向けた提案（業務マニュアル等の更新を含む。）等を行う。 ・実績評価シートによる自己評価を実施する。	翌年度 5 月末
所管所属	・業務報告書（年次）の内容確認、実績評価シートによる所管所属評価（ヒアリング、実地調査等）を実施する。 ・評価結果を受託者へ通知し、今後の課題・方向性等について協議するとともに、次年度以降の事業計画に反映するよう指示する。	
行政改革所管所属	・ホームページ等により公表する。	

【業務報告書（年次）に記載する主な項目】
- 業務履行状況（各業務処理件数・時間の推移、運営上の問題点等）
- 市民からの苦情、要望関係
- 業務改善に向けた提案（業務マニュアル等の更新を含む。）
- アンケート調査実施結果
- その他、年間の業務運営の実態を把握するために必要な項目

（５）随時報告書

実施主体	内　容　等	提出期日
受託者	・災害、事件、事故等の発生時に文書、電話、FAX、電子メール等で速やかに状況報告する。	随　時
所管所属	・随時報告書又は連絡の内容を確認（ヒアリング、実地調査等）し、改善指示等を行う。	

（６）利用者アンケート調査

業務の処理時間等はもとより、業務の履行状況の確認だけでは把握することのできない接遇や雰囲気など「サービスの質」について、客観的な評価を得るため、利用者アンケート調査等による満足度調査・評価を実施し、その結果を業務運営の質の向上に活かしていく。

実施主体	内　容　等	実施回数
受託者 又は 所管所属	・調査用紙を施設内に据え置く、来庁者へ配布する、聞き取りするなどの方法により、利用者の声を把握する。 ・実施回数や時期、調査方法、調査項目等は、受託者と所管所属が協議の上、定める。	年１回以上

【利用者アンケートの調査項目の例】

以下の例を参考に、各施設の性格や利用形態等に応じて設定する。

◆利用者の属性

・性別、年齢、職業、居住エリアなどの基本情報
・利用目的、利用頻度などの利用状況

◆基本的事項（ソフト面に関すること）

・職員の接客態度
・施設案内やホームページの見やすさ
・手続の処理に対する満足度
・クレームへの対応状況

◆維持管理業務（ハード面に関すること）

・設備・備品等の管理状況
・清掃の状況
・空調や騒音等の状況

◆自由意見や施設への要望など

〈その他留意事項〉

・実施時期については任意とするが、業務の特性等から利用者に偏りが発生するおそれがある場合は、幅広い層の利用者の意見を収集することができると判断される時期に実施する。また、前年度からの改善点等を比較できるよう、毎年度同時期に実施することが望ましい。

・アンケート調査の精度と信頼性を確保するため、判断に足りる十分な有効回答数を得られるよう、調査用紙の配布・回収方法を工夫し、サンプル数の確保に努める。

・アンケート調査の結果については、単に集計するのみにとどまらず、経年的な比較を行うなど、利用者ニーズの把握に積極的に活用する。また、集計・分析結果については、受託者と所管所属の双方で共有し、今後の業務運営の検討資料として活用する。

・アンケート調査の結果については、ホームページ上や施設内に掲示し、広く公表することとする。また、アンケート調査の結果を受けて、改善した部分についても、同様とする。

（７） 苦情・意見等への対応

利用者等から受託者に寄せられた苦情・意見等については、その対応状況とともに、業務報告書（月次）により提出を受ける。ただし、緊急に対応を要する事項は、直ちに報告を受けるものとする。

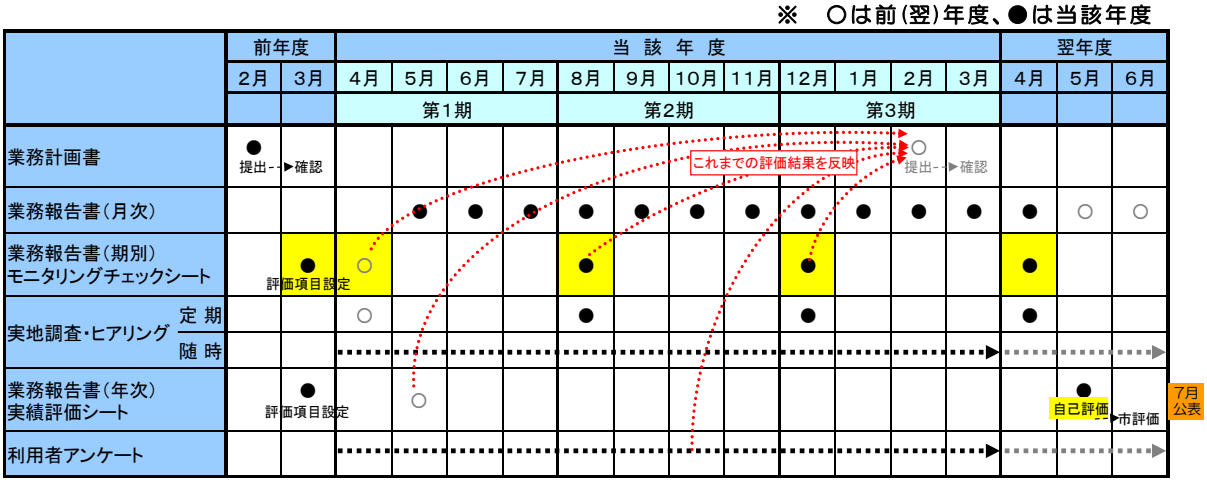
所管所属に直接寄せられた苦情・意見等については、実地調査を行うなど、確認を行った上で、受託者に適正な対応を取るよう指導する。

３－８－４　モニタリング及び評価の年間スケジュール・事務処理フロー

モニタリング及び評価に係る年間スケジュール及び事務処理フローは、以下のとおりである。

表３－１２　モニタリング及び評価の実施スケジュール

※　○は前(翌)年度、●は当該年度



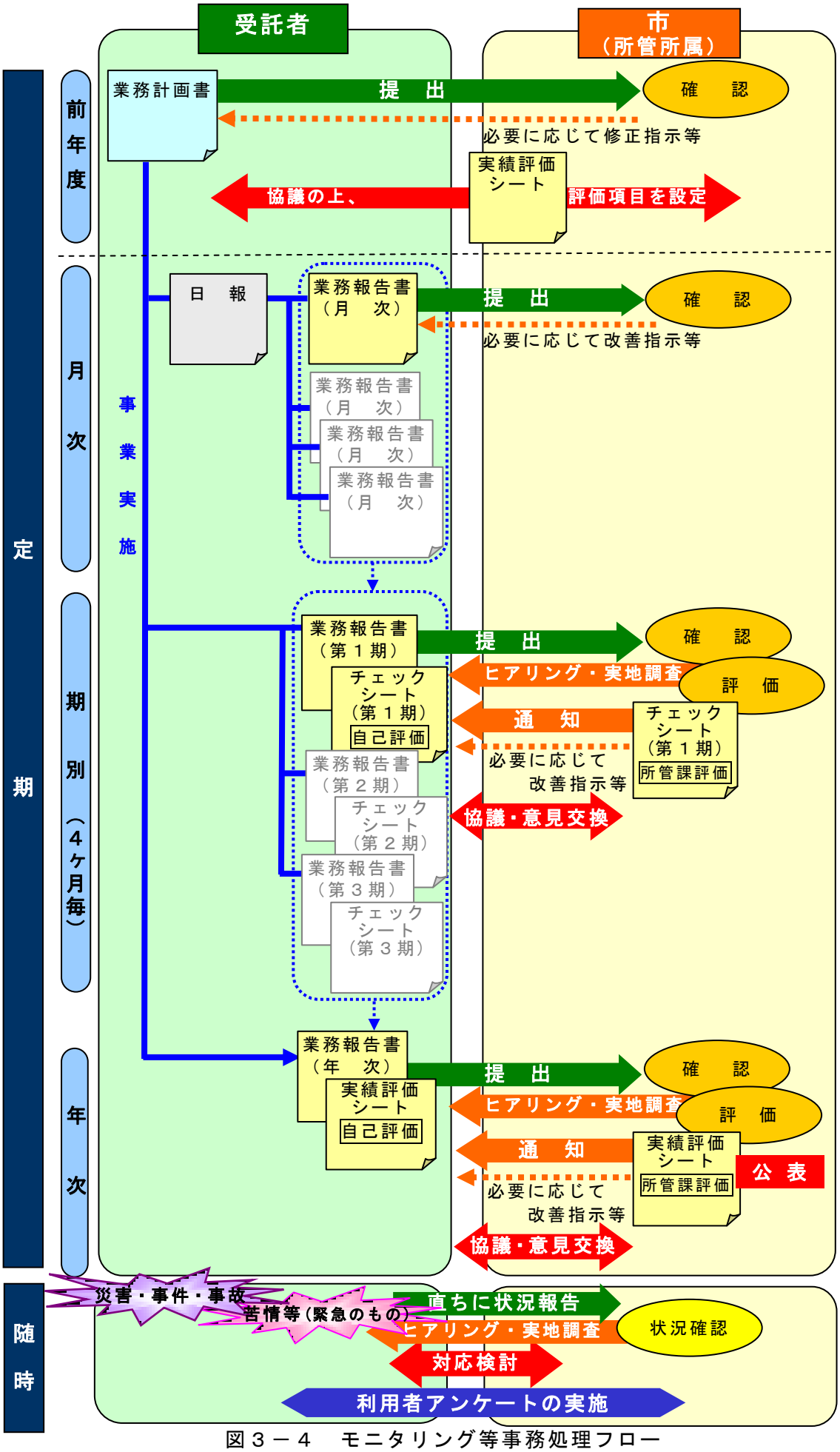


図３－４　モニタリング等事務処理フロー

３－８－５　モニタリングチェックシート・実績評価シートの評価区分及び評価基準等

（１）評価区分と評価基準

モニタリングチェックシート、実績評価シートの各シートは　**①項目別評価　②総括評価　③総合評価**　の３つの評価区分で構成されている。

各々の評価区分における評価基準は、次のＡ～Ｄの４段階とし、詳細は下記のとおりとする。

【評価区分と評価基準】

項目別評価	A	優　良	仕様書、契約書、業務計画書等を遵守し、その水準よりも優れた内容である。
	B	良　好	仕様書、契約書、業務計画書等を遵守し、その水準に概ね沿った内容である。
	C	課題含	仕様書、契約書、業務計画書等を遵守しているが、一部に課題がある。
	D	要改善	仕様書、契約書、業務等を遵守しておらず、改善の必要がある。

《総括》評価	A	優　良	項目別評価がすべてＢ以上であり、かつＡが過半数以上である。
	B	良　好	《総括》評価Ａには満たないが、項目別評価がすべてＣ以上であり、かつＢ以上が８割以上である。
	C	課題含	《総括》評価Ａ及びＢには満たないが、項目別評価がすべてＣ以上である。
	D	要改善	項目別評価にＤが含まれている。

総合評価	A	優　良	《総括》評価がすべてＢ以上であり、かつＡが２以上である。
	B	良　好	総合評価Ａには満たないが、《総括》評価がすべてＢ以上である。
	C	課題含	総合評価Ａ及びＢには満たないが、《総括》評価がすべてＣ以上である。
	D	要改善	《総括》評価にＤが含まれている。

（２）評価項目

モニタリングチェックシート、実績評価シートの評価項目に基づき評価することとする。

ただし、仕様書や契約書の内容、事業の目的や内容等により、個々の評価項目を変更する必要がある場合は、受託者と協議の上、所管所属が定めるものとする。

（３）モニタリング結果の公表について

受託者から所管所属へ提出された実績評価シートについては、所管所属評価を実施したうえで、市政情報コーナー・市ホームページ（行政改革所管所属）で公表することとする。

標準様式

民間委託　モニタリングチェックシート
【平成　　年度　第　期（　月～　月分）】

		所管所属名	部　　課
委託業務名		契約期間	平成　年　月　日～平成　年　月　日
受　託　者		委　託　料	平成　　年度　　円

	評価項目及び評価の視点	確認資料	自己評価	所管所属評価
Ⅰ実施体制	**適切な人員配置** 業務計画書に沿った職員を配置しているか。 必要な資格、経験を有する職員を確保しているか。 出勤状況、勤務形態等、労働条件が適正であるか。 地域雇用の促進に努めているか。	業務計画書、日報、勤務表、資格証、実地調査		
	責任体制の確立 現場の指示系統、連絡系統は確立されているか。 管理監督者だけでなく、補助者の機能強化や本社部門との円滑な連絡系統は確立されているか。 偽装請負の疑義はないか。（市が現場の管理監督者以外に直接指揮命令していないか。）	業務計画書、組織図、業務報告書等関係書類		
	従事者の人材育成・スキルアップ 業務知識やコンプライアンスについての教育・訓練は適切に行われているか。 さらなるスキルアップのための工夫は見られるか。	業務計画書、業務報告書、研修カリキュラム、研修実施報告、従事者育成計画等		
	従事者の労働条件・環境 従事者が業務を適正に実施するための適切な労働条件や労働環境が設定されているか。 従事者の定着率に低下は見られないか。	仕様書、業務計画書、業務報告書、関係書類等、実地調査		
	本市との連絡・調整 市との連絡・調整のための定期的な会議、随時の打合せは適切に行われているか。 業務計画書、月報、業務報告書、その他報告書等の提出や内容が適正であるか。	業務計画書、業務報告書等関係書類		
	個人情報保護及びコンプライアンス 個人情報及びコンプライアンスのためのルール（規則・マニュアル等）と管理・監督体制は整備されているか。 従事者への教育・訓練は適切に行われているか。 従事者全員から守秘義務誓約書を提出させているか。	仕様書、業務計画書、業務報告書、研修実施報告、誓約書写し、関係書類等		
	管理記録 業務日誌等を適切に整備、保管しているか。	業務計画書、日報、業務報告書		
	安全管理体制 事件・事故・犯罪等の未然防止の取り組みは行われているか。 事件・事故・災害・犯罪等の緊急時の管理体制は確立されているか。	業務計画書、業務報告書、安全管理規定、完全管理体制図、緊急時対応マニュアル等		
	《Ⅰ総　括》　業務の実施体制に関する評価 【標準8項目／当業務　項目】			
Ⅱ内容・水準	**サービス水準** サービス水準が計画に則したものとなっているか。 安定的に業務が行われているか。 サービス水準が計画に満たない場合、原因は把握・分析されているか。	仕様書、業務計画書、業務報告書、実地調査		
	マニュアル等の整備 業務マニュアル、業務フロー図、運用基準等は適正に整備・更新されているか。	業務マニュアル、業務フロー図、運用基準等		
	利用者対応 窓口等の利用者に対する従事者の応対は、迅速かつ適切か。 服装、言葉遣い、接客態度等の接遇は適切か。	業務マニュアル、意見・苦情等受付簿、アンケート、実地調査		
	業務改善等によるサービス向上 業務改善に必要な現状分析、課題把握、対策検討等が適宜行われているか。 サービス向上のための創意工夫は行われているか。 事務執行等の効率性が向上しているか。	業務計画書、業務報告書、業務改善関連資料、実地調査		
	事故やトラブルへの対応 事故やトラブルは発生しなかったか。 事故やトラブルが発生した場合、迅速かつ適切に対処されたか。	パンフレット・ホームページ等、実地調査		
	環境配慮 省資源、省エネルギー等環境への配慮、リサイクル等の推進等に努めているか。	関係書類、実地調査		
	意見・要望・苦情 意見・要望・苦情等の把握に努め、適切な対応をとっているか。 要望・苦情等に対して迅速かつ適切に対応し、可能なものは業務運営に反映しているか。	業務計画書、業務報告書、日報、意見・苦情受付簿、アンケート		
	利用者アンケート 利用者アンケート調査等を実施するなど、利用者の満足度やニーズを積極的に把握し、結果を反映する仕組みを確立しているか。 調査結果をフィードバックし、利用者の満足度を高める工夫を行っているか。	業務計画書、アンケート、実地調査		
	《Ⅱ総　括》　業務の内容・水準に関する評価 【標準8項目／当業務　項目】			

評価項目及び評価の視点		確認資料	自己評価	所管所属評価
Ⅲ経費等	**経営状況・履行保証力** 受託者の経営状況は健全か。 履行保証の面で問題はないか。	経営利益、財務諸表、自己資本比率等		
	委託料の額の妥当性 業務の内容・水準・ボリュームから判断して、委託料の額は妥当か。	仕様書、業務計画書、業務報告書、委託契約書		
	経費節減の取組 経費節減に向けた取り組みを積極的に実施しているか。	仕様書、業務計画書、委託契約書、実地調査		
	《Ⅲ総　括》　経費等に関する評価 【標準3項目／当業務　項目】			
Ⅳその他	**その他**			
	《Ⅳ総　括》　その他に関する評価 【当施設　項目】			
総合評価（第　期）	《Ⅰ～Ⅳ総括》による総合評価			

特記事項等（課題・成果）	【受託者】
	【所管所属】

※評価基準について

項目別評価	A　優良＝（仕様書、契約書、業務計画書等を遵守し、その水準よりも優れた内容である。） B　良好＝（仕様書、契約書、業務計画書等を遵守し、その水準に概ね沿った内容である。） C　課題含＝（仕様書、契約書、業務計画書等を遵守しているが、一部に課題がある。） D　要改善＝（仕様書、契約書、業務計画書等を遵守しておらず、改善の必要がある。）
《総括》	A　優良＝（項目別評価がすべてB以上であり、かつAが過半数以上である。） B　良好＝（《総括》評価Aには満たないが、項目別評価がすべてC以上であり、かつB以上が8割以上である。） C　課題含＝（《総括》評価A及びBには満たないが、項目別評価がすべてC以上である。） D　要改善＝（項目別評価にDが含まれている。）
総合評価	A　優良＝（《総括》がすべてB以上であり、かつAが2以上である。） B　良好＝（総合評価Aには満たないが、《総括》がすべてB以上である。） C　課題含＝（総合評価A及びBには満たないが、《総括》がすべてC以上である。） D　要改善＝（《総括》にDが含まれている。）

※評価手順

受託者自己評価 →（提出）→ 所管所属評価 →（通知）→ 受託者

標準様式

民間委託　実績評価シート（平成　　年度）

所管所属名	部　　課

委託業務名	
受 託 者	
契約期間	平成　年　月　日　～　平成　年　月　日
委 託 料	年額　　円　　（総額　　円）
業務目的	
業務内容	

総合評価	Ⅰ～Ⅳによる総合評価	総合評価コメント

	評価項目及び評価の視点	確認資料	自己評価	所管課評価
Ⅰ 実施体制	**適切な人員配置** 業務計画書に沿った職員を配置しているか。 必要な資格、経験を有する職員を確保しているか。 出勤状況、勤務形態等、労働条件が適正であるか。 地域雇用の促進に努めているか。	業務計画書、日報、勤務表、資格証、実地調査		
	責任体制の確立 現場の指示系統、連絡系統は確立されているか。 管理監督者だけでなく、補助者の機能強化や本社部門との円滑な連絡系統は確立されているか。 偽装請負の疑義はないか。（市が現場の管理監督者以外に直接指揮命令していないか。）	業務計画書、組織図、業務報告書等関係書類		
	従事者の人材育成・スキルアップ 業務知識やコンプライアンスについての教育・訓練は適切に行われているか。 さらなるスキルアップのための工夫は見られるか。	業務計画書、業務報告書、研修カリキュラム、研修実施報告、従事者育成計画等		
	従事者の労働条件・環境 従事者が業務を適正に実施するための適切な労働条件や労働環境が設定されているか。 従事者の定着率に低下は見られないか。	仕様書、業務計画書、業務報告書、関係書類等、実地調査		
	本市との連絡・調整 市との連絡・調整のための定期的な会議、随時の打合せは適切に行われているか。 業務計画書、月報、業務報告書、その他報告書等の提出や内容が適正であるか。	業務計画書、業務報告書等関係書類		
	個人情報保護及びコンプライアンス 個人情報及びコンプライアンスのためのルール（規則・マニュアル等）と管理・監督体制は整備されているか。 従事者への教育・訓練は適切に行われているか。 従事者全員から守秘義務誓約書を提出させているか。	仕様書、業務計画書、業務報告書、研修実施報告、誓約書写し、関係書類等		
	管理記録 業務日誌等を適切に整備、保管しているか。	業務計画書、日報、業務報告書		
	安全管理体制 事件・事故・犯罪等の未然防止の取り組みは行われているか。 事件・事故・災害・犯罪等の緊急時の管理体制は確立されているか。	業務計画書、業務報告書、安全管理規定、完全管理体制図、緊急時対応マニュアル等		
	《Ⅰ総　括》　業務の実施体制に関する評価【標準8項目／当業務　項目】			

	評価項目及び評価の視点	確認資料	自己評価	所管課評価
Ⅱ内容・水準	**サービス水準** サービス水準が計画に則したものとなっているか。 安定的に業務が行われているか。 サービス水準が計画に満たない場合、原因は把握・分析されているか。	仕様書、業務計画書、業務報告書、実地調査		
	マニュアル等の整備 業務マニュアル、業務フロー図、運用基準等は適正に整備・更新されているか。	業務マニュアル、業務フロー図、運用基準等		
	利用者対応 窓口等の利用者に対する従事者の応対は、迅速かつ適切か。 服装、言葉遣い、接客態度等の接遇は適切か。	業務マニュアル、意見・苦情等受付簿、アンケート、実地調査		
	業務改善等によるサービス向上 業務改善に必要な現状分析、課題把握、対策検討等が適宜行われているか。 サービス向上のための創意工夫は行われているか。 事務執行等の効率性が向上しているか。	業務計画書、業務報告書、業務改善関連資料、実地調査		
	事故やトラブルへの対応 事故やトラブルは発生しなかったか。 事故やトラブルが発生した場合、迅速かつ適切に対処されたか。	パンフレット・ホームページ等、実地調査		
	環境配慮 省資源、省エネルギー等環境への配慮、リサイクル等の推進等に努めているか。	関係書類、実地調査		
	意見・要望・苦情 意見・要望・苦情等の把握に努め、適切な対応をとっているか。 要望・苦情等に対して迅速かつ適切に対応し、可能なものは業務運営に反映しているか。	業務計画書、業務報告書、日報、意見・苦情受付簿、アンケート		
	利用者アンケート 利用者アンケート調査等を実施するなど、利用者の満足度やニーズを積極的に把握し、結果を反映する仕組みを確立しているか。 調査結果をフィードバックし、利用者の満足度を高める工夫を行っているか。	業務計画書、アンケート、実地調査		
	《Ⅱ総　括》　業務の内容・水準に関する評価 【標準8項目／当業務　項目】			
Ⅲ経費等	**経営状況・履行保証力** 受託者の経営状況は健全か。 履行保証の面で問題はないか。	経営利益、財務諸表、自己資本比率等		
	委託料の額の妥当性 業務の内容・水準・ボリュームから判断して、委託料の額は妥当か。	仕様書、業務計画書、業務報告書、委託契約書		
	経費節減の取組 経費節減に向けた取り組みを積極的に実施しているか。	仕様書、業務計画書、委託契約書、実地調査		
	《Ⅲ総　括》　経費等に関する評価 【標準3項目／当業務　項目】			
Ⅳその他	**その他**			
	《Ⅳ総　括》　その他に関する評価 【当業務　項目】			

特記事項等 （課題・成果）	【受託者】
	【所管所属】

※評価基準：項目別評価、《総括》、総合評価の評価基準（A～D）は、モニタリングチェックシートと同様とする。

※評価手順　受託者自己評価 → 提出 → 所管所属評価 → 通知 → 受託者 → 送付 → 行政改革所管所属（ホームページ等により結果公表）

３－９　事業終了時の総括評価（ステップ８）

事業の終了（契約期間の満了）にあたり、過年度に実施したモニタリング・評価の結果や事業期間全体を通じた事業の成果に基づいて、民間委託導入の効果を検証することとする。

３－９－１　総括評価の方法

行政改革所管所属において、第三者参画による附属機関として「民間委託総括評価委員会（仮称、以下「評価委員会」という)」を設置し、所管所属によるモニタリング・評価の結果等に基づいて総括評価を行う。総括評価においては、民間委託導入の効果の検証とともに、所管所属によるマネジメントが適切に行われたかについても評価するものとする。

なお、評価委員会の設置及び運営にあたっては、以下に掲げる事項等を規定した附属機関条例・規則を制定するものとする。

（１）評価委員会の所掌事務

①民間委託導入の効果の検証に関すること。

②民間委託実施中における所管所属のマネジメントの検証に関すること。

③その他委員長が必要と認めること。

（２）評価委員会の組織

①委員は、学識経験を有する者及び市長が指名する市職員６人以内の委員をもって構成する。

（３）評価委員会の庶務

行政改革所管所属において処理する。

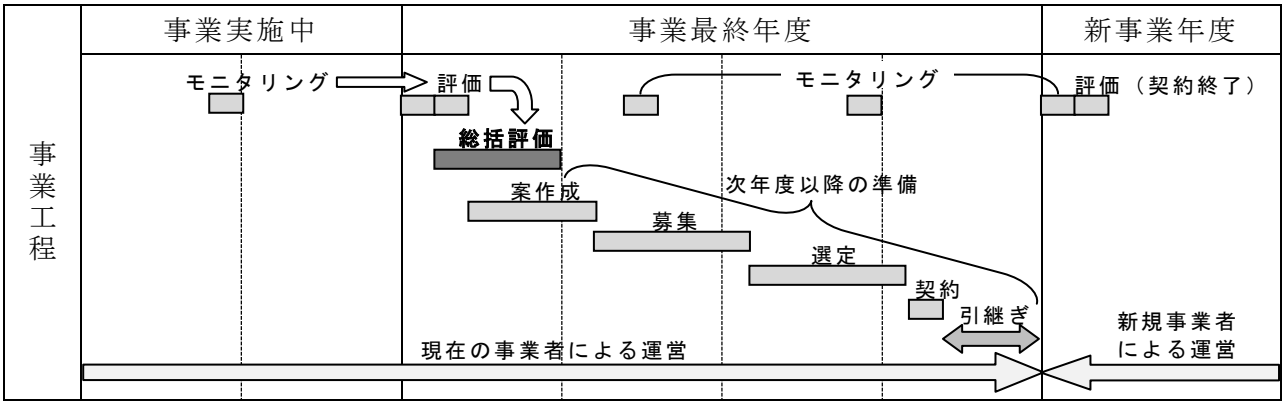
３－９－２　総括評価のスケジュール

総括評価の主たる目的は、事業終了時における民間委託導入の効果を検証することと併せて、その評価により業務実施や業務管理上の課題を整理し、次回の契約に反映し、さらなるサービスの質の向上を図ることにある。

実務上は、次回の契約のための公募・選定等に要する時間を考慮すると、実際には契約期間の最終年度の当初から総括評価の作業に取り掛かる必要がある。

以下に、総括評価のスケジュールを示す。

表３－１３　総括評価のスケジュール



３－９－３　総括評価の実施

総括評価は、以下の２通りの視点から実施する。

【総括評価の項目の事例】

◆評価の視点

・市民、利用者に十分な量及び質のサービスを提供できたか

・当初の事業目的を達成することができたか

・安全確保に関する取り組みは満足のいくものであったか

・さらなるサービス向上のため、どういった課題や改善策があるか

◆総括評価の視点

・民間委託導入による効果はあったか

・所管所属によるマネジメントは適切に行われたか

・当該事業を、再度、同様の業務範囲・条件等で民間委託すべきか

３－９－４　総括評価結果の反映

評価委員会は、総括評価の結果を各所管所属に通知し、所管所属は、この結果に基づいて次年度以降の手続を進める。

また、市民に対する説明責任を果たすため、総括評価の結果はホームページ等で公表するものとする。

４　民間委託の検討対象事業の事例

平成２２年度に市で実施した「大津市の事務事業の改善推進支援事業」において実施された業務分析、内閣府において平成１９年１２月に改正された「公共サービス改革基本方針」で民間委託が可能として示された窓口業務２４業務、他自治体において外部化の実績がある業務等をもとに、市において民間委託の可能性を検討する対象事業の事例を、業務分類別に以下に列挙する。

なお、以下に記載のない事業についても、今後の社会情勢・業務状況の変化や法令改正等の状況に応じて、逐次、民間委託の可能性を探っていくものとする。

（１）専門・定型業務

業務名	所管所属名
入札・物品調達業務	契約検査課
税証明発行・市税等課税業務	市民税課、資産税課
市税等収納・徴収業務	収納課
戸籍窓口業務	戸籍住民課
住居表示整備業務	
市営霊園管理運営業務	
介護保険業務	介護保険課
国民健康保険・医療助成業務	保険年金課
国民年金業務	
高齢者医療関係業務	
乳幼児健診業務	健康推進課
母性保健業務	
検診保健業務	
住宅管理業務	住宅課
滞納整理業務	
道路維持修繕管理・新設改良	道路管理課
会計管理業務	出納室
図書館関係業務	図書館
教育センター関係業務	教育センター

（２）単純・非定型業務

業務名	所管所属名
給与事務業務	人事課

（３）単純・定型業務

業務名	所管所属名
封入封緘発送業務	複数所属あり
公用車運転業務	管財課

【参考】公共サービス改革法に基づく「公共サービス改革基本方針」（内閣府、平成１９年１２月改正）において民間委託が可能として示された窓口業務２４業務

1	戸籍抄本等の交付	13	国民健康保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付
2	戸籍の附表の写しの交付	14	老人医療関係の各種届出書
3	住民票の写し等の交付	15	介護保険関係の各種届出書
4	印鑑登録証明書の交付	16	国民年金被保険者の資格の取得及び喪失並びに種別の変更に関する事項並びに氏名及び住所の変更に関する事項の届出の受理
5	外国人登録原票記載事項証明書の交付	17	妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付
6	地方税法に基づく納税証明書の交付	18	飼い犬の登録
7	住居表示証明書の交付	19	狂犬病予防注射済票の交付
8	戸籍の届出	20	児童手当の各種請求書・届出書の受付
9	住民異動届	21	精神障害者保健福祉手帳の交付
10	印鑑登録申請	22	身体障害者手帳の交付
11	埋葬・火葬許可	23	療育手帳の交付
12	転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小中学校への通知	24	自動車臨時運行許可に関する業務

５　その他の留意事項・課題

５－１　受託事業者と接する職員の心得

（１）労働関係法令の遵守

民間委託に伴い、受託業務従事者が多数職場に参入する。所管所属職員は、受託者との適切で良好な関係を築くためにも、その基礎となる労働関係法令のポイント、特に、偽装請負を防止する方策について十分に理解する必要がある。日頃の適切なコミュニケーションを重ねつつも、従事者に対する不必要な指揮・命令とならない連携のあり方を実施しなければならない。

（２）情報管理の徹底

業務運営における情報管理について、職員の側も適切な対応をこれまで以上に徹底することが求められる。

（３）倫理条例等の遵守

民間委託の実施に伴い、職員が受託事業者と接触する機会が増えることになる。勤務時間はもとより、勤務時間外または職場外においても、利害関係者となる受託事業者及びその従事者との接触に関しては、市民の公務に対する信用への影響を十分に認識し、大津市職員倫理条例（平成２６年度制定）を遵守し、適切に行動しなければならない。

５－２　人材育成と人員配置

民間委託の展開に伴い、職員の果たす役割は一層重要となる。すなわち、受託事業者を適切に管理監督し、指導・調整することが可能な専門知識を有する人材が不可欠であり、このような人材を育成するために、民間委託を推進するための研修（全庁的な研修、所管所属による職場内研修）など、職員の能力向上に努めるとともに、全体的なバランスを考慮しつつ、民間委託を導入する所属には、専門的な知識を有する人材配置を検討することや将来の新たな人事制度の構築についても検討していく必要がある。

６　最後に

市政を取り巻く環境は、刻一刻と変化している。少子高齢化の進行や高齢単身世帯の増加による社会不安、自然災害等に対する備え、消費税増税等、的確かつ迅速な対応が迫られる課題が山積している。

それらを一つ一つ確実に克服していくためには、民間委託の推進により、市が重点的かつ戦略的に取り組むべき事業への職員配置と財源確保を進めることが必要不可欠であると考えられる。したがって、市では、やり抜くという強い信念のもと、予断なく民間委託の導入を検討し、推進していく。