

小山市民間委託等推進計画

平成29年3月

小山市

目 次

1. はじめに	1
1-1 策定の背景と趣旨	1
1-2 計画の位置づけ	1
2. 基本的な考え方	2
2-1 基本方針	2
2-2 導入の視点	3
2-3 民間委託等の取組手法	5
3. 民間委託等の現状	6
3-1 国等の動向	6
3-2 他の自治体における状況	10
3-3 市における民間委託等の現状	13
4. 民間委託等検討の進め方	17
4-1 業務領域の整理	17
4-2 検討対象業務の考え方	18
4-3 導入検討プロセス	19
4-4 調査及びヒアリング結果	21
4-5 民間委託等検討業務	24
5. 計画推進に向けた体制	27
5-1 計画の推進体制	27
5-2 進行管理	28
5-3 実効性を高める取組	29
5-4 民間委託等実施にあたっての留意事項	30
【参考資料】	
1) 策定経過	33
2) 策定体制	34
3) 用語解説	38

1. はじめに

1-1 策定の背景と趣旨

人口減少・少子高齢化が進行し、厳しい財政状況にある中、質の高い行政サービスを継続して提供するためには、より一層の業務のスリム化・効率化を図る必要があります。

また、地方分権の進展に伴う自主性、独自性の発揮がより一層求められる中、地域に必要なサービスを確実に提供できるよう、行財政改革や施策の重点化を進め、民でできることは民に任せ、真に公が行うべき役割を行政が担うなど、「分権社会に対応した創造的で持続的な行政経営の推進」が求められています。

国においては、平成27年6月30日に閣議決定された「経済財政運営と改革の基本方針2015」等を踏まえ、同年8月28日に総務省から「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項」が示され、地方自治体において行政サービスのオープン化・アウトソーシング等の推進（民間委託等の推進、指定管理者制度等の活用）に努めるよう助言しています。

このようなことから、本市において、既存事業のあり方を見直すとともに、民間活力の活用が可能な事業については、積極的かつ計画的に民間委託等の推進を図るために「小山市民間委託等推進計画」を策定するものです。

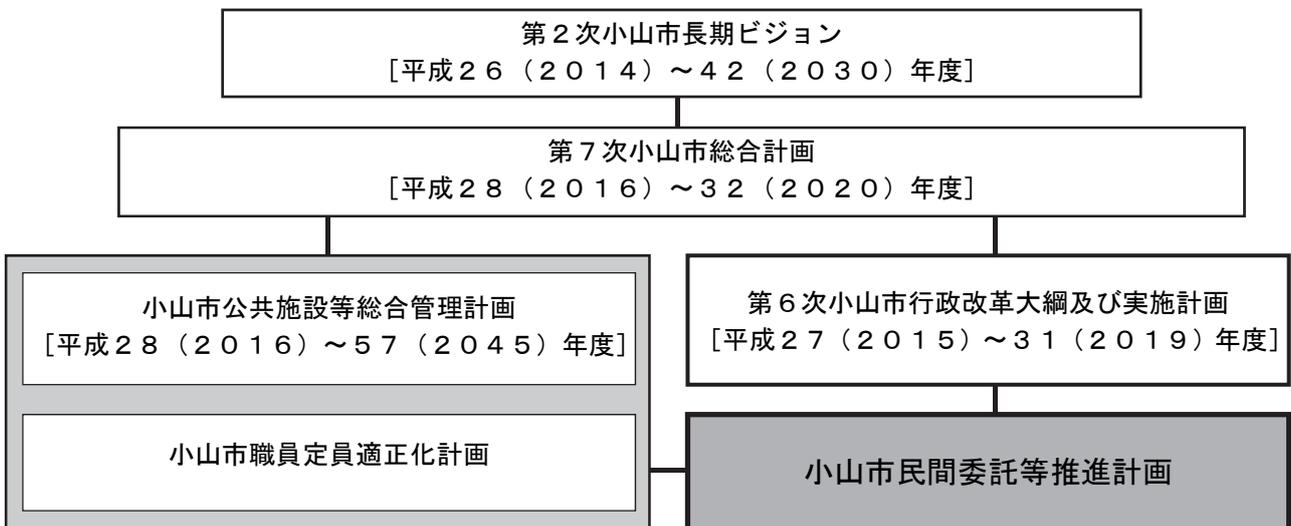
1-2 計画の位置づけ

本市では、「第6次小山市行政改革大綱及び実施計画」を平成27年3月に策定し、“人口減少社会に対応した効率的で質の高い行政経営”を基本方針の一つとして、業務の効率化を図るため、「民間委託の推進」を位置づけています。

本計画は、上位関連計画及び民間委託等の現状などを踏まえながら、今後、民間委託等を推進するための取組をまとめたもので、基本的な指針となるものです。

なお、公共施設等（ハード面）については、「小山市公共施設等総合管理計画」の定めに従い総合的かつ計画的な管理を推進するものとし、「小山市民間委託等推進計画」では主に市のサービスや業務（ソフト面）に係る民間委託等の推進について定めるものとします。

■ 上位関連計画



2. 基本的な考え方

2-1 基本方針

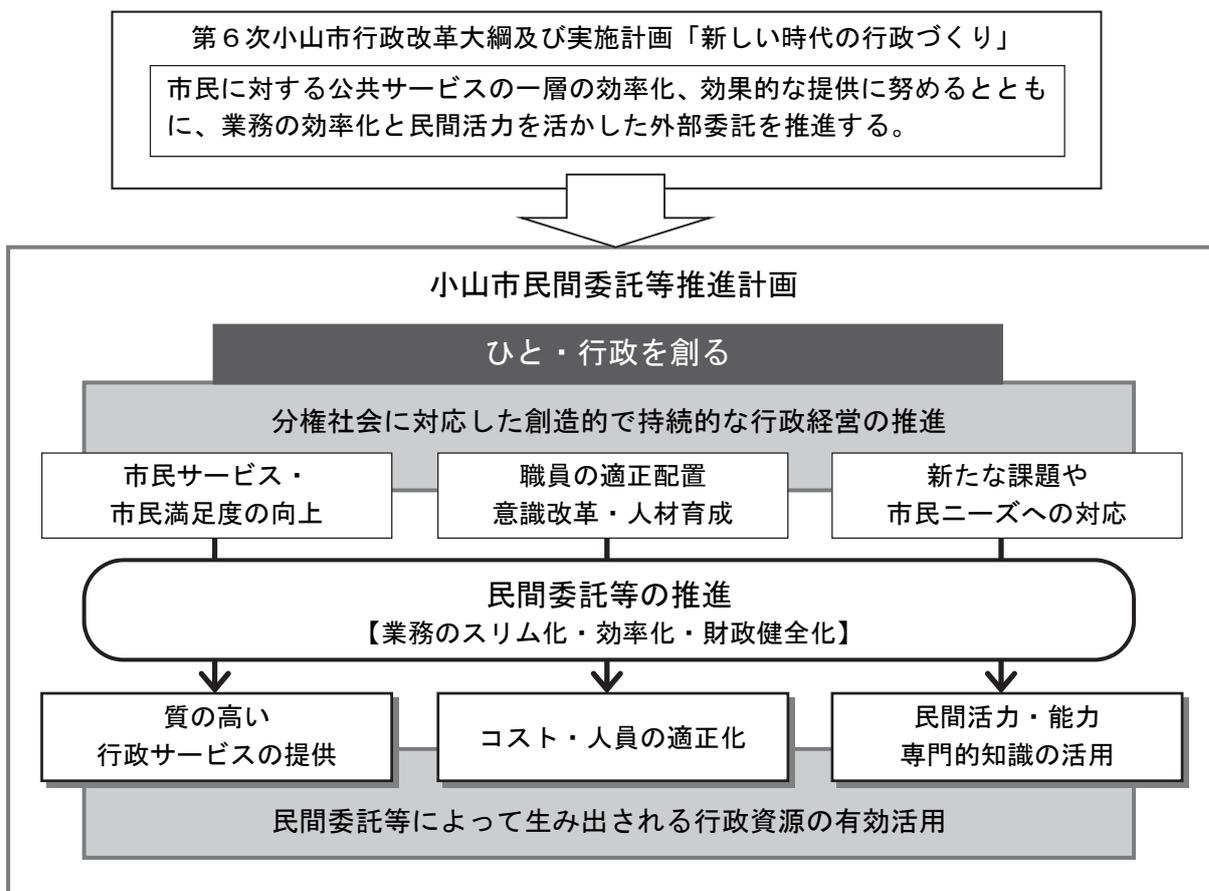
第7次小山市総合計画の「まちづくりの基本理念」の一つである“ひと・行政を創る”を念頭に、第6次小山市行政改革大綱を踏まえて、小山市民間委託等推進計画を策定します。

民間委託を推進するにあたっては、職員定数の適正化等を推進していく中であって、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、「分権社会に対応した創造的で持続的な行政経営の推進」に向けて、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適正化を図ること等を総合的かつ弾力的に目指します。

こうしたことから、「民間が担うことができることは可能な限りに民間に委ねる」ことを基本に、市のサービスや業務について、行政が直接行う必要性を再確認し、市民サービスの質の向上、民間の専門知識等の活用、財政負担の縮減、行政運営の効率化、地域経済の活性化の観点から、行政と民間との適切な役割分担のもと、行政責任の確保等に留意しながら、民間委託等を積極的かつ計画的に推進します。

また、民間委託等により生み出される行政資源（財源と人員）は、新たな市民ニーズ等に対応した行政サービスに再配分し、市民満足度の向上につなげるものとします。

■ 民間委託等推進に向けた基本方針



2-2 導入の視点

民間委託等を推進する目的・意義やメリットは、次のとおり整理されます。

(1) サービス水準の向上

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、効率的で質の高い市民サービスの向上を推進します。

(2) 職員の適正配置

民間委託等の検討を契機に、市が引き続き直接行うべき業務領域を精査し、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に職員を集中させるなど、効果的な職員の適正配置を推進します。

(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すことが求められています。一方、市は、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ます。

(4) 財政負担の縮減

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します。

(5) 業務改善・業務改革の推進

民間委託等の検討を契機に、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・業務改革を推進します。また、業務の標準化や合理化を図ることにより、臨時的、短期的に集中して処理すべき業務に対しても対応することが可能となります。

(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ことから、地域経済の活性化や雇用の創出を推進します。

また、民間委託等推進に向けた具体的な取組の検討及び施策体系の構築にあたっては、以下のような「広げる」：新たな業務委託の検討、「まとめる」：業務の一括化・集約化、「育む」：意識向上と民間活力の育成などの視点から検討します。

【施策体系の「柱」イメージ】

広げる	<ul style="list-style-type: none">● 新たな業務委託の検討 [民間委託等の更なる可能性の検証]<ul style="list-style-type: none">・ 民間委託等の可能性を検証し、新たな取り組み項目と、民間委託等の手法を検討する。
まとめる	<ul style="list-style-type: none">● 業務の一括化・集約化 [課をまたがる取り組みの一括委託化]<ul style="list-style-type: none">・ 業務を切り分けすることにより、同業の業務を一括化し、委託可能な業務量の確保を検討する。
育む	<ul style="list-style-type: none">● 意識向上と民間活力の育成 [民間委託等の意識向上と情報共有化]<ul style="list-style-type: none">・ 職員の意識改革とともに、市民や事業者等への情報の共有化を図り、民間活力の育成と協働の展開を検討する。

2-3 民間委託等の取組手法

課題や先進事例等を踏まえて、民間委託等の導入を検討する各事務及び施設について、それぞれの「民営化」「業務委託」「指定管理者制度」などの取組手法を設定します。

■ 取組手法

<p>1 民営化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市が行っている事業の全部又は一部を全面的に民間企業等へ移管すること。 ○ 民間企業等において同様のサービス提供が可能となるもの。
<p>2 業務委託</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市が行政責任を果たす上で必要な監督権などを留保した上で、事務事業の全部又は一部の実施を民間企業や外部団体等に委ねること。 ○ 行政が実施主体となるべき事務事業であっても、事務の一部を委託することによって効率的・効果的な執行が可能なもの。
<p>3 指定管理者制度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 公の施設の管理に民間の能力を活用しつつ、市民サービスの向上と経費の節減等を図るもの。
<p>4 PFI方式 (Private Finance Initiative)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力と技術的能力を活用して行う手法で、PPP (Public Private Partnership) の代表的な手法の一つ。 ○ PPPは、公民が連携して公共サービスの提供を行うスキームで、民設民営 (PFI方式)、公設民営 (DBO : Design Build Operate) 方式などの手法がある。
<p>5 市民等との協働</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 公共的なサービスを提供する手段として、市民 (NPO、自治会、法人その他の団体) 等と行政が、互いを尊重しながら、それぞれの責任と自覚を持って、協力して取り組むこと。
<p>6 人材派遣等の活用</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ 人材派遣の活用により、行政サービスの向上や業務の円滑な運営を図ること。

※臨時・非常勤職員の活用については、「臨時的・補助的な業務または特定の学識・経験を要する職務の遂行のため、行政が直接、任期を限って職員を任用し、自ら事業を実施する」ものであることから、本計画における民間委託等の対象として取り上げないものとする。

3. 民間委託等の現状

3-1 国等の動向

国では、「経済財政運営と改革の基本方針2015」（平成27年6月30日閣議決定）に基づき、公共サービスイノベーションや地方行財政改革を促す取組を進めています。

具体的には、窓口業務（総合窓口の導入）や庶務業務等の内部管理業務についてアウトソーシング等に取り組む自治体への支援、民間委託等の業務改革に取り組む先進的自治体の経費水準を基準財政需要額へ反映する「トップランナー方式」の導入、民間委託等の取組状況の見える化等を実施しています。

● 経済財政運営と改革の基本方針2015（平成27年6月30日閣議決定）

「経済再生なくして財政健全化なし」を基本方針とし、今後5年間を対象期間とする「経済・財政再生計画」を策定し、歳出改革については、「公的サービスの産業化」、「インセンティブ改革」、「公共サービスのイノベーション」に取り組むことを掲げています。

また、窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を平成32年度（2020年度）までに倍増させるとしています。

● 地方行政サービス改革の推進に関する留意事項（平成27年8月28日総務省）

「経済財政運営と改革の基本方針2015」等を踏まえ、地方行政サービス改革を推進するに当たっての留意事項が総務省より示され、地方公共団体においてより積極的な業務改革（行政サービスのオープン化・アウトソーシング等）の推進に努めることとされています。

① 民間委託等の推進

- ・ 定型的業務や給与・旅費の計算、財務会計、人事管理事務等の庶務業務を含めた事務事業全般にわたり、民間委託等の推進の観点から、改めて総点検を実施すること。特に、職務内容が民間と同種又は類似したものである業務であって、民間委託の進んでいない分野については、重点的に点検を実施すること。

② 指定管理者制度等の活用

- ・ 公の施設については、今後、各地方公共団体による策定が見込まれる公共施設等総合管理計画も踏まえつつ、既に指定管理者制度を導入している施設を含め、その管理のあり方について検証を行い、より効果的、効率的な運営に努めること。

③ 地方独立行政法人制度の活用

- ・ 地方独立行政法人制度の活用にあたっては、まず、対象となる事務・事業についてその廃止や民間譲渡の可能性を十分に検討すること。その上で、公の施設の指定管理者制度の活用等と比較検討し、地方公共団体が自ら実施するよりも地方独立行政法人を設立して行わせる方が効率的・効果的に行政サービスを提供できると判断される場合に活用を検討すること。

④ B P Rの手法や I C Tを活用した業務の見直し（特に窓口業務の見直し及び庶務業務の集約化）

- ・安定的かつ持続的に行政サービスを提供していくためには、限られた行政資源を効率的・効果的に活用する行政運営が必要であり、このため、事務事業全般にわたって、B P R (Business Process Re-engineering) の手法を活用した業務フローの見直しや I C Tの活用等を通じた業務の効率化を図ること。特に、住民サービスに直結する「①窓口業務の見直し」や、職員の業務効率向上につながる「②庶務業務等の内部管理業務の見直し」について、重点的に行うことが必要であること。

● 地方自治体における業務改革モデルプロジェクト

住民の利便性向上に繋がる業務改革にモデル的に取り組む自治体を支援することで、汎用性のある改革モデルを構築し、横展開を図ることを目的としたモデル事業を平成28年度から実施しています。

① 窓口業務改革（総合窓口の導入とアウトソーシングの一体的推進）

- ・住民異動、戸籍届出、各種証明書発行、国民健康保険、介護保険等、別々の窓口で行っている事務手続きをワンストップ化する総合窓口の実施を念頭に業務フローを見直し、待ち時間の短縮等住民の利便性向上につなげる。
- ・ワンストップ窓口においては、単に職員を集約するのではなく、入力業務等のバックヤード業務について、アウトソーシングを積極的に活用し、業務の効率化を図る。

② 庶務業務等の内部管理業務改革

- ・給与・旅費・福利厚生・人事などの庶務業務について、各職員がシステム入力を行うよう業務フローを見直し、各課における庶務業務を集約化することで、業務の効率化を図る。
- ・集約化した業務については、アウトソーシングを積極的に活用し、業務の効率化を図る。
- ・財務会計システム・文書管理システム等の内部管理システムの連携による業務の効率化も検討する。

■ 業務改革モデルプロジェクト事業 [平成28年度]

自治体名	取組内容の特徴
岐阜県高山市	● 窓口業務改革事業 ・本庁舎及び9支所にまたがる市域全体での窓口業務改革
兵庫県神戸市	● 市民サービス業務プロセス標準化・再構築事業 ・総合窓口化と電子申請・郵送申請の拡大を同時に実施する業務改革
鳥取県鳥取市	● 窓口業務改革 ・窓口事務処理の段階別業務分析及びアウトソーシング検討を実施する改革
鳥取県北栄町	● 庶務業務包括委託導入検証事業 ・総合窓口業務と窓口業務に含まれない定型的業務の集約及びアウトソーシングを一体的に実施する改革
愛媛県西予市	● 窓口改革モデル事業 ・総合窓口化と予約制窓口、オンライン窓口、申請書記載支援など複線的な窓口業務改革
大分県別府市	● 誰もが快適で賑わいのある窓口業務改革 ・窓口全体の他事業者運営建物への移転及び同事業者との連携による人材確保を含めた改革
沖縄県南城市	● 総合窓口設置プロジェクト ・島部の小規模団体における窓口業務改革

● 民間事業者の取扱いが可能な窓口業務

市町村の適切な管理のもと、市町村の判断に基づき官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に取り扱わせることが現行法上可能である窓口業務の範囲等についての関係省の見解が示されています。

なお、窓口業務は、公証行為など市町村長の名前において実施する業務であり、市町村職員が自ら責任を持って行うべき業務が含まれるため、以下は、現行法において民間事業者に取り扱わせることが可能である事実上の行為又は補助的業務に該当する業務について整理したものです。

■ 民間事業者の取扱い可能な業務 [平成27年6月4日付け内閣府公共サービス改革推進室通知]

	市町村の適切な管理のもと市町村の判断に基づき民間事業者の取扱いが可能な窓口業務	担当省
1	住民異動届	総務省
2	住民票の写し等の交付	総務省
3	戸籍の附票の写しの交付	総務省
4	戸籍の届出	法務省
5	戸籍謄抄本等の交付	法務省
6	中長期在留者に係る住居地の届出	法務省
7	特別永住許可等の申請、住居地等の届出及び特別永住許可書等の交付	法務省
8	印鑑登録	総務省：住民基本台帳事務に準じる
9	印鑑登録証明書の交付	総務省：住民基本台帳事務に準じる
10	住居表示証明書の交付	総務省：住民基本台帳事務に準じる
11	埋葬・火葬許可	厚生労働省
12	地方税法に基づく納税証明書の交付	総務省
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	厚生労働省
14	後期高齢者医療制度関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付	厚生労働省
15	介護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	厚生労働省
16	国民年金関係の各種届出書・届出書・申請書・請求書の受付	厚生労働省
17	児童手当の各種請求書・届出書の受付	厚生労働省
18	精神保健及び精神障害者福祉に関する法律に基づく精神障害者保健福祉手帳の交付	厚生労働省
19	身体障害者福祉法に基づく身体障害者手帳の交付	厚生労働省
20	療育手帳の交付	厚生労働省
21	妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付	厚生労働省
22	飼い犬の登録	厚生労働省
23	狂犬病予防注射済票の交付	厚生労働省
24	自動車臨時運行許可	国土交通省
25	転入者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知	文部科学省

● 地方行政サービス改革「トップランナー方式」

国では、窓口業務の民間委託等の業務改革を実施している自治体を標準として地方交付税を算定する「トップランナー方式」を平成28年度から導入しています。

「経済財政運営と改革の基本方針2015」に基づき、歳出の効率化を推進する観点から、歳出効率化に向けた業務改革で他団体のモデルとなるようなものを地方交付税の基準財政需要額の算定に反映する取組で、平成28年度は16業務について着手し、複数年（概ね3～5年程度）かけて段階的に反映する予定です。

■ トップランナー方式対象業務

【平成28年度導入】

	対象業務	基準財政需要の算定基礎とする業務改革の内容
1	学校用務員事務(小学校、中学校、高等学校、特別支援学校)	民間委託等
2	道路維持補修・清掃等	民間委託等
3	本庁舎清掃	民間委託等
4	本庁舎夜間警備	民間委託等
5	案内・受付	民間委託等
6	電話交換	民間委託等
7	公用車運転	民間委託等
8	一般ごみ収集	民間委託等
9	学校給食(調理)	民間委託等
10	学校給食(運搬)	民間委託等
11	体育館管理	指定管理者制度導入、民間委託等
12	競技場管理	指定管理者制度導入、民間委託等
13	プール管理	指定管理者制度導入、民間委託等
14	公園管理	指定管理者制度導入、民間委託等
15	庶務業務(人事、給与、旅費、福利厚生等)	庶務業務の集約化
16	情報システムの運用(住民情報、税務、福祉関連等の情報システム)	情報システムのクラウド化

【平成29年度導入】

	対象業務	業務改革の内容
1	青少年教育施設管理	指定管理者制度導入
2	公立大学運営	地方独立行政法人化

※経済財政諮問会議(平成28年12月21日)「経済・財政再生アクション・プログラム2016」において、上記2業務について平成29年度より新たに反映を開始する。

【参考 (図書館管理等5業務について)】

	対象業務	業務改革の内容
1	図書館管理	指定管理者制度導入
2	博物館管理	指定管理者制度導入
3	公民館管理	指定管理者制度導入
4	児童館等管理	指定管理者制度導入
5	窓口業務(戸籍業務、住民基本台帳業務、税証明業務、福祉業務等)	総合窓口・アウトソーシングの活用

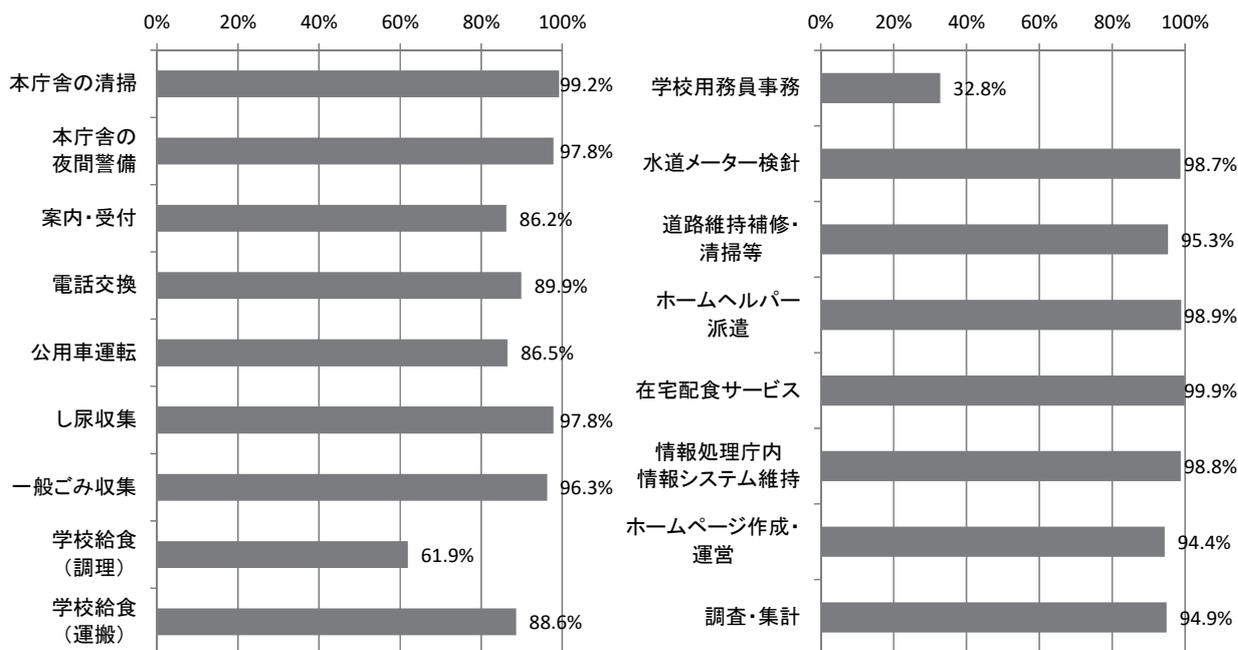
※経済財政諮問会議(平成28年11月25日)において、図書館管理、博物館管理、公民館管理、児童館等管理については、トップランナー方式の導入を見送る。また、窓口業務については、平成29年度の導入を見送り、引き続き検討する。

3-2 他の自治体における状況

(1) 全国的な実施状況

前述の民間事業者の取扱いが可能な窓口業務及び地方行政サービス改革「トップランナー方式」等に関連する業務について、全国的な民間委託等の実施状況を以下に整理します。

■ 全国市区町村における民間委託（事務事業）の実施状況



※委託率【算出方法：委託実施団体数÷事業実施団体数（「全部運営かつ専任職員なし」除く×100）】

出典：地方行政サービス改革の取組状況等（総務省：平成27年4月1日現在）

■ 全国市区町村における窓口業務の民間委託、総合窓口化、庶務業務の集約化等の実施状況

	市区町村数	窓口業務の民間委託の実施状況 ※1		総合窓口の導入状況 ※2		庶務業務の集約化に関する実施状況 ※3	
		導入団体数	割合	導入団体数	割合	導入団体数	割合
全市区町村	1,741	268	15.4%	187	10.7%	163	9.4%
指定都市	20	15	75.0%	5	25.0%	12	60.0%
特別区	23	17	73.9%	4	17.4%	3	13.0%
中核市	43	25	58.1%	9	20.9%	17	39.5%
指定都市・中核市以外の市	727	182	25.0%	105	14.4%	109	15.0%
町村	928	29	3.1%	64	6.9%	22	2.4%

※1：内閣府通知で民間事業者に取り扱わせることができると整理された窓口業務のいずれかを委託している団体数

※2：各種申請等（戸籍・住民基本台帳業務、税証明、福祉業務等）に関する受付を1部署に集約し、例外的なケースを除き、ワンストップで対応が完結する取組

※3：人事・給与・旅費・福利厚生等の庶務業務について、庶務事務システム等を使用して発生源入力を行い、審査確認等の担当部局を集約し、各部局の庶務担当者の業務を削減する取組

出典：地方行政サービス改革の取組状況等（総務省：平成27年4月1日現在）

(2) 類似団体の実施状況

本市は、一般市「IV-1」（人口15万人以上、産業構造二次・三次95%未満かつ三次55%以上の団体：49団体）に分類されています。以下に「地方行政サービス改革の取組状況等」（総務省：平成27年4月1日現在）に基づき、類似団体における民間委託等の実施状況を整理します。

■ 民間委託の状況

	小山市 実施状況	類似団体 委託率	全 国 委託率
本庁舎の清掃	一部委託	100.0%	99.2%
本庁舎の夜間警備	全部委託	95.5%	97.8%
案内・受付	一部委託	89.7%	86.2%
電話交換	全部委託	83.7%	89.9%
公用車運転	一部委託	78.7%	86.5%
し尿収集	全部委託	100.0%	97.8%
一般ごみ収集	全部委託	100.0%	96.3%
学校給食（調理）	全部委託	80.0%	61.9%
学校給食（運搬）	全部委託	97.6%	88.6%
学校用務員事務	直 営	27.9%	32.6%
水道メーター検針	全部委託	100.0%	98.7%
道路維持補修・清掃等	一部委託	98.0%	95.3%
ホームペルパー派遣	全部委託	97.4%	98.9%
在宅配食サービス	全部委託	97.8%	99.9%
情報処理・庁内情報システム維持	一部委託	100.0%	98.9%
ホームページ作成・運営	一部委託	95.2%	94.4%
調査・集計	一部委託	97.8%	94.9%

■ 指定管理者制度の状況 [抜粋]

	小山市			類似団体 導入率	全 国 導入率
	公の 施設数	制度導入 施設数	導入率		
体育館	0	0	—	62.5%	36.5%
競技場（野球場、テニスコート）	4	0	0.0%	58.0%	45.5%
プール	0	0	—	57.2%	46.3%
大規模公園	3	0	0.0%	88.9%	49.8%
公営住宅	21	0	0.0%	21.2%	16.2%
駐車場	2	2	100.0%	46.6%	38.9%
大規模霊園、斎場	1	0	0.0%	13.4%	20.7%
図書館	1	0	0.0%	15.2%	14.7%
博物館	2	0	0.0%	29.9%	27.0%
公民館、市民会館	12	3	25.0%	15.9%	21.2%
文化会館	1	1	100.0%	60.6%	48.5%

■ 総合窓口の設置及び窓口業務の委託状況

	類似団体	全 国
総合窓口の設置率	26.5%	10.7%
窓口業務の民間委託率	49.0%	15.4%

■ 総務事務センターの設置及び委託状況

	類似団体	全 国
総務事務センターの設置率	12.2%	8.8%
総務事務業務の民間委託率	4.1%	2.0%

(3) その他民間委託等の先進事例

- ・ 会計管理業務
- ・ 国保年金課窓口収納事務
- ・ 市税等電話催告コールセンター
- ・ 国民健康保険窓口・受電業務
- ・ 遠隔地の税滞納者調査
- ・ 税務証明発行等業務
- ・ 文書交換業務
- ・ 庁内印刷
- ・ 広報紙編集業務
- ・ 選挙事務
- ・ バス運転業務
- ・ 道路等包括管理
- ・ 上下水道事業包括委託（上下水道窓口業務、上下水道施設運転管理業務）
- ・ コミュニティセンター管理運営
- ・ 公民館等の地域運営
- ・ 学校用務員事務
- ・ 体育館建設 P F I 事業
- ・ 図書館等複合公共施設建設（図書館管理運営） P F I 事業

3-3 市における民間委託等の現状

本市では、市民満足度の向上と安定した行財政運営を確立するため、行財政改革に不断に取り組んできました。それにより、事業の見直しや人件費をはじめとした歳出削減、市税等の歳入確保、市民参画・協働の推進を図ってきたところです。

中でも、民間委託の推進等の「資産戦略」について、積極的な取り組みを進めてきたことにより、上水道や図書館の窓口業務のほか、学校給食調理業務及び運搬業務、県南体育館受付業務等の民間委託、さらに指定管理者制度の導入を実施するなど、一定の成果を上げてきました。

また、平成27年度に策定した第6次小山市行政改革大綱及び実施計画においても、「民間委託の推進」を推進項目の1つに位置づけ、市立保育所、水道事業、公共下水道事業、県南体育館、子育てひろばを取組項目に掲げ、重点的に民間委託等を進めています。

指定管理者制度については、小山城南市民交流センターや市営駐車場・公共駐輪場、児童センター、学童保育館、道の駅思川、まちの駅、生涯学習センター、文化センター、中央公民館など、平成28年4月1日現在、54施設に導入しており、市立保育所については、あけぼの保育所の民営化（私立あけぼの保育園：平成28年4月開園）をはじめ、東城南保育園（平成29年4月開園予定）、城東保育園（平成30年4月開園予定）について、民間力を活用した整備を進めています。

一方で、小山市公共施設等総合管理計画や小山市職員適正化計画等を踏まえ、将来にわたる安定的・継続的な行政サービスの提供を見据えた行政マネジメントを重視する必要があるとともに、行政改革に関する市民アンケートの結果によると、民間委託等の更なる推進の必要性が顕著に現れています。

そのため、社会の変化や市民ニーズの多様化・高度化に対応しつつ、限られた行政資源の中で適正なサービスを提供していくには、民間活力を活かした取組が一層重要になってきています。

■ 第6次小山市行政改革大綱の推進に係る実施計画 [平成27年度～31年度]

	取組項目	所管課	取組概要
1	市立保育所整備計画の推進	こども課	市立保育所の統廃合や民営化を含めた整備を推進する。
2	水道事業運営管理の民間委託の推進	水道課	浄水場・給水装置及び受付徴収等の包括的業務委託を実施する。
3	公共下水道事業の民間委託の推進	下水道課	処理場等の維持管理の他に、委託可能な業務について民間委託を実施する。
4	県南体育館受付業務の民間委託の推進	生涯スポーツ課	県南体育館と温水プールの土日祝日の受付業務の民間委託を実施する。
5	子育てひろばの民間委託の推進	こども課	特設の子育てひろばの民間委託や地域力を活用した子育てひろばの充実を推進する。

■ 主な民間委託等の状況

委託業務	所管課
新小山市民病院〔地方独立行政法人〕	健康増進課
寺野東遺跡ガイダンス施設管理	文化振興課
庁内清掃業務、本庁当直業務、バス運転業務	管財課
データパンチャー派遣業務、電子計算機器等のオペレーション業務	IT推進課
小山市墓園やすらぎの森管理業務	環境課
子育て支援総合センター運営業務（子育てひろば、一時預かり、ファミリー・サポートセンター）	子育て・家庭支援課
養護老人ホーム、いきいきふれあい事業業務、高齢者筋力向上トレーニング事業業務	高齢生きがい課
市道清掃業務	土木課
水処理センター施設管理業務	下水道課
水道事業業務（窓口受付、検針収納等）	水道課
小山総合公園・あけぼの公園・小山運動公園・原之内公園受付貸出等業務	水と緑の推進課
学校給食調理業務、学校給食運搬業務	学校教育課
まちかど美術館管理及び企画運営業務	生涯学習課
県南体育館受付業務（一部）、温水プール館受付業務（一部）	生涯スポーツ課
中央図書館窓口業務	中央図書館

（１）人件費と職員数

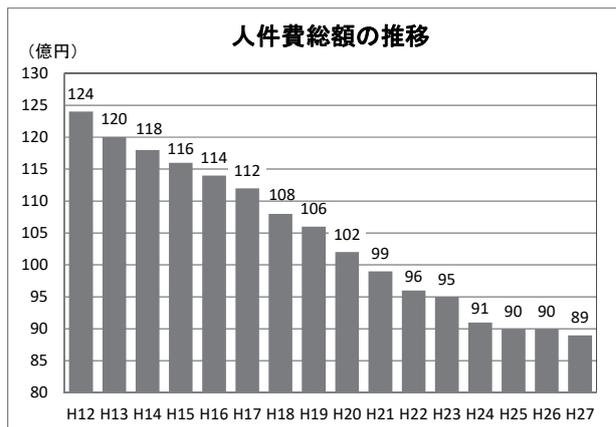
これまで民間委託の推進や採用の抑制等による削減に努めた結果、平成27年度は平成12年度に比べて、人件費については約35億2千万円、職員数については718人が削減されています。

今後、全国的に人口減少・少子高齢化が進行するとされており、財政を取り巻く現状がますます厳しくなると予想され、人件費・職員数ともに削減努力を続けなければならない状況にあると考えられます。

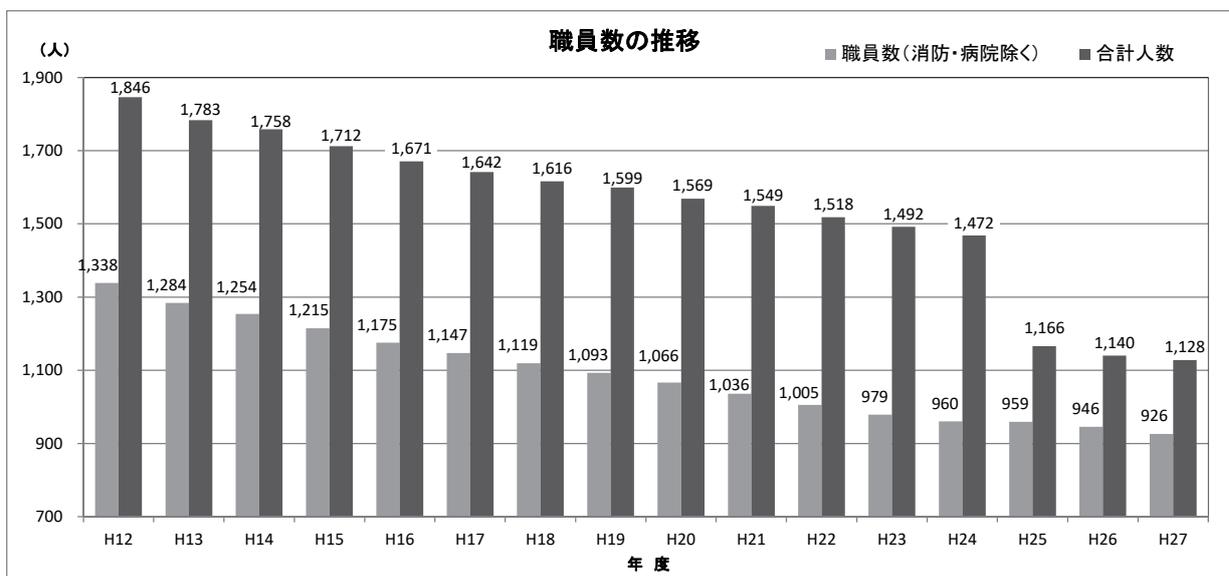
これらの状況を踏まえ、民間委託等の積極的な活用により更なる業務改革を推進し、そこで捻出された人的資源を公務員が自ら対応すべき分野に集中することが重要です。

ただし、市が持つ特性を活かした地方創生についても重要であることから、業務の過度な選択と集中に留意しながら、市が独自に取り組む重点的な事業に対して人的資源を投入することも必要です。

■ 人件費の推移



■ 職員数の推移



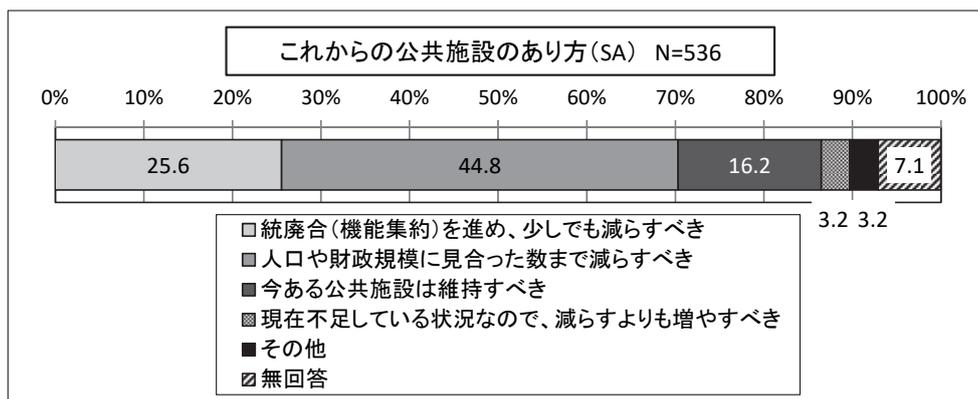
(2) 公共施設のあり方

公共施設等総合管理計画によると、本市の一人当たり延べ床面積は2.32㎡であり、人口が同規模の自治体と比べて少ない状況であるものの、今後40年度分の改修更新費用は多大になり、長寿命化と平準化とを適切に組み合わせて実施していかなければ、行政需要に的確に答えられないことが予想されます。そのため、公共施設等総合管理計画においては、公共施設等の需要の変化に応じた質と量の最適化の必要性が基本方針の一つに位置づけられており、指定管理者制度や包括的民間委託、PFI等の官民連携の手法の推進が求められています。

また、第6次小山市行政改革大綱策定時における市民アンケートによると、「これからの公共施設のあり方」として、「人口や財政規模に見合った数まで減らすべき」という意見が最も多く、「統廃合（機能集約）を進め、少しでも減らすべき」が次いでいます。

「財政健全化のための優先事項」としては、「市の未利用財産の売却・貸付等により有効活用をすることが最優先事項として挙げられ、「施設や基盤整備の事業費を抑制する」という意見も挙げられています。

■ 第6次小山市行政改革大綱策定時における市民アンケート [公共施設のあり方について]



(3) 市民サービスの評価

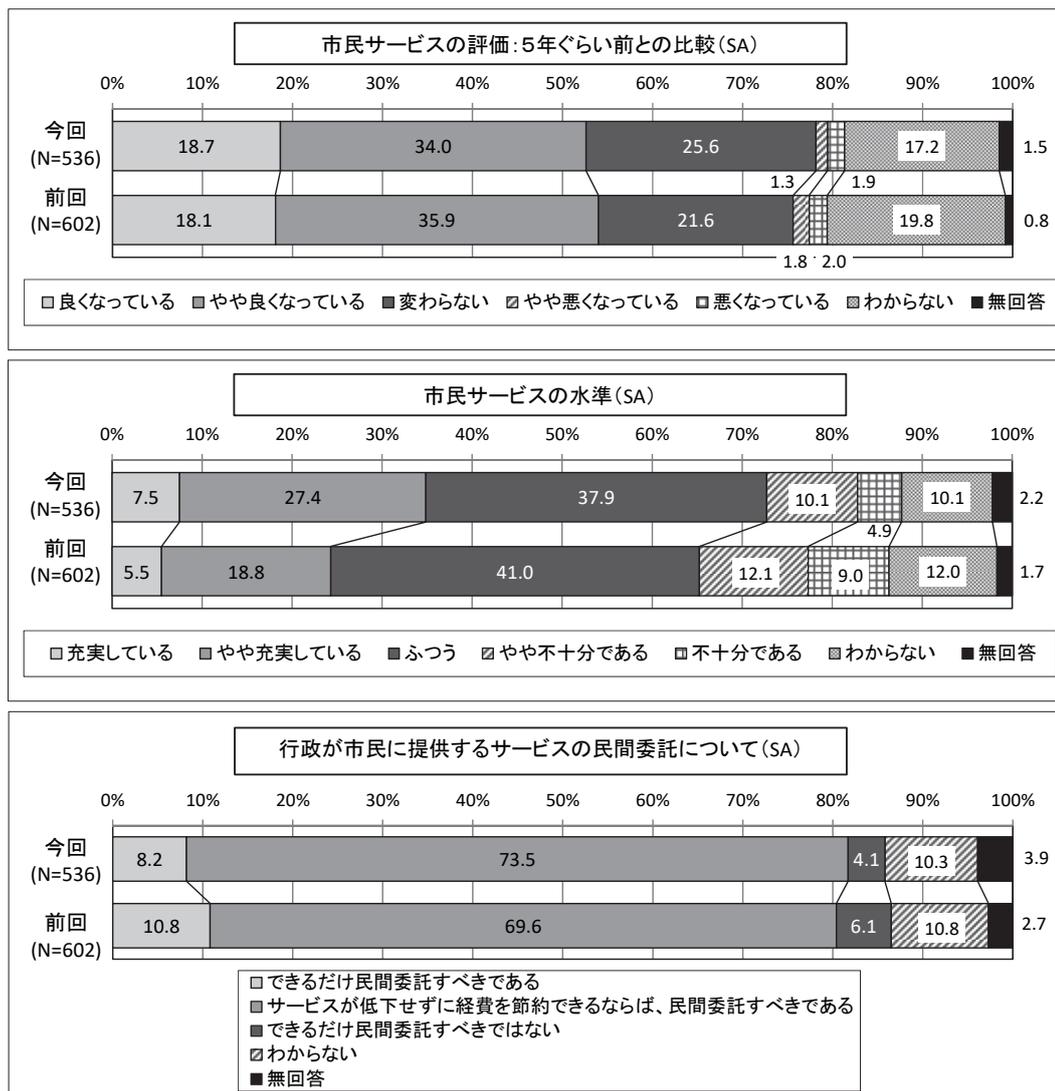
第5次小山市行政改革大綱策定時（平成21年度）及び第6次小山市行政改革大綱策定時（平成26年度）に実施した市民アンケートによると、市民サービスの評価は5年間で「やや良くなっている」が最も高く、「変わらない」が次いでいます。選択肢を肯定的と否定的に二分すると、肯定的意見が否定的意見を上回っているものの、大きな改善が図られていないことが分かります。市民サービスの水準については、肯定的な評価が増加しているものの、「ふつう」という回答が最も多い結果となりました。市民サービスを充実させるためのより一層の努力が必要です。

また、「行政が市民に提供するサービスの民間委託について」の問いには、「サービスが低下せずに経費を節減できるならば、民間委託すべきである」という回答が7割を超える結果となりました。

民間事業者が高い専門性を有する分野については、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、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、効率的で質の高い市民サービスの提供を推進します。一方、市は、必要な環境整備を行ない、民間事業者との連携推進を図るとともに、適切な管理監督能力を蓄積していきます。

元来のサービス提供者である行政職員と、新たな事業やサービスの展開が可能な民間事業者とが、競い合い、認め合い、高め合うことで、より良い市民サービスの提供が期待されます。

■ 第6次小山市行政改革大綱策定時における市民アンケート〔市民サービスについて〕



4. 民間委託等検討の進め方

4-1 業務領域の整理

民間委託等の導入検討にあたって、業務を「専門性」、「定型性」の二つの軸で分類し、四つの領域に整理します。この中で、「(イ) 専門・定型業務」については、公権力の行使となる業務を除き、民間委託等の導入可能性が高い「新たな委託領域」として考えられます。

(ア) 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り、行政の責任意識もあいまいになる恐れがあることから、引き続き自治体職員が自ら取り組むべき業務。

【例】政策立案、人材・組織マネジメント、予算編成 等

(イ) 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り、嘱託・臨時職員の導入で対応しているケースも多いが、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、民間委託の導入を積極的に検討していくべき業務。

【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

(ウ) 一般・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り、自治体職員からの指揮命令が必要なことから嘱託・臨時職員の導入で対応しているケースも多く、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業務。

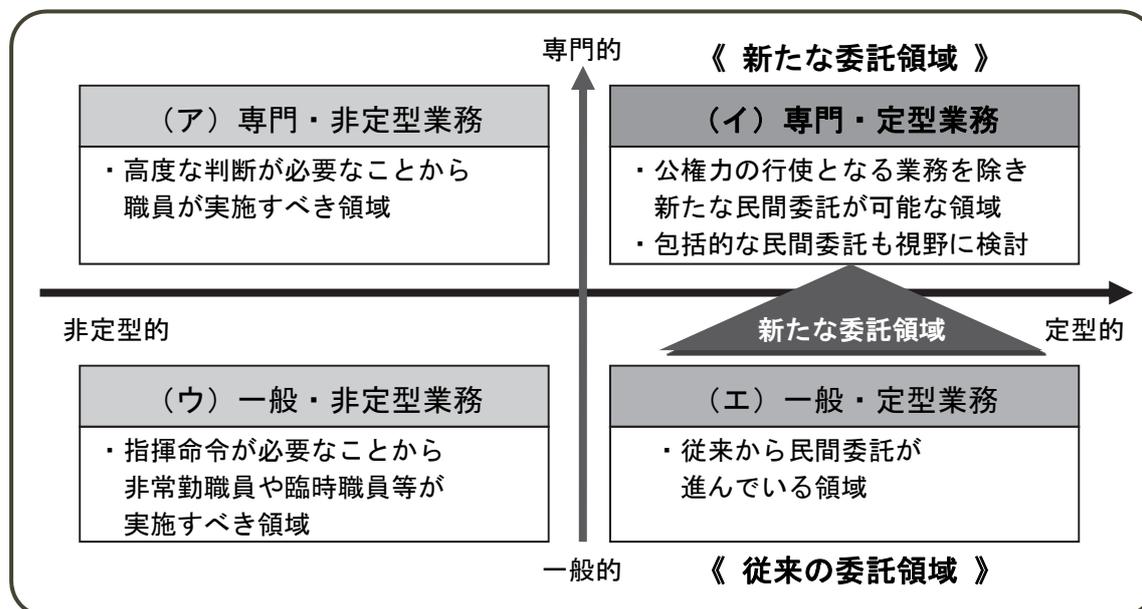
【例】ホームページの作成・運営、給与事務業務、庁舎案内、電話対応 等

(エ) 一般・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、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業務。

【例】集計・入力・台帳整備等データ管理、清掃、封入封かん発送 等

■ 業務領域の整理



4-2 検討対象業務の考え方

民間委託等の検討が可能な業務の洗い出しにあたっては、先述の「(エ) 一般・定型業務」や「(イ) 専門・定型業務」について、下表の類型に照らし合わせながら、業務の内容や手法・体制を見直すことで民間委託等の導入や業務の切り分けが可能かどうか検討します。

また、民間委託等に適する業務については、「共通化・標準化」や「包括化」することができる業務を精査し、業務範囲を明確にすることで、新たな委託領域の可能性を検討します。

■ 検討対象業務の類型

業務の類型	民間委託等を検討する業務の抽出方法
① 定型的な業務	データ入力、集計・管理業務などの定型的な業務は、委託により行政運営の効率化や経費節減などが期待できることから、従来より民間委託に取り組んでいるが、再度点検の上、さらに委託できる業務がないか検討する。
② 専門的な業務	電算システム開発・管理や測量・設計などは、専門的な知識・技術を要することから民間の能力を活用した方が効率的な業務である。従来より民間委託に取り組んでいるが、さらに委託できる業務がないか検討する。
③ 臨時的な業務	業務の形態上、一定の期間に集中する業務については、職員の弾力的配置等に対応するほか、積極的に民間委託を検討する。
④ イベント等の業務	各種イベントやシンポジウム、講演会等の企画・運営については、民間の企画・構想力やノウハウを活用することでより効果的な運営が期待できることから、民間活力を導入できる部分がないかを検討する。
⑤ 施設の管理運営業務	公の施設等の管理運営業務や市庁舎等の維持管理業務については、これまでも指定管理者制度の活用や個々の業務の民間委託に取り組んできたが、改めて点検の上、さらに委託等ができる業務がないか検討する。
⑥ 民間等で代替可能な業務	同種の業務を行っている民間等の事業主体が多いものなど、民間委託によって効率的・効果的な執行が期待できる業務について検討する。

4-3 導入検討プロセス

民間委託等の導入検討については、市が直接実施する必要性、民間主体によるサービスの安全性・継続性の確保、財政負担（コスト）の縮減の可能性などの視点から検討を行います。

(1) 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します。

- ① 公権力の行使に該当するものなど法令等により市が直接実施することとされているもの
- ② 許認可等の公権力を行使するもの（行政指導が必要となるもの）
- ③ 政策、施策の企画立案・調整・決定など、市自らが実施する必要があるもの
- ④ 公正性や公平性の確保、個人情報保護等のため、行政でなければ事業の実施が困難なもの。
※ただし、契約等において守秘義務等を明記することにより、公正性や公平性が確保できる場合は除く。
- ⑤ 行政組織の内部管理（人事・予算執行など）に関するもの
- ⑥ 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もの

(2) 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。

(3) 財政負担（コスト）の縮減について

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。また、費用対効果に留意しながら、委託によって事務・業務の効率性が向上するかを検討する。

- 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。

4-4 調査及びヒアリング結果

(1) 民間委託等検討業務の抽出

行政と民間の適切な役割分担のもと、行政責任の確保等に留意しながら、民間委託等を積極的かつ計画的に推進していくため、市の実施する全事務事業及び公共施設について、民間委託等の導入可能性と、「直営」とする理由（委託等ができない理由）を確認するための調査を全庁的に実施しました。

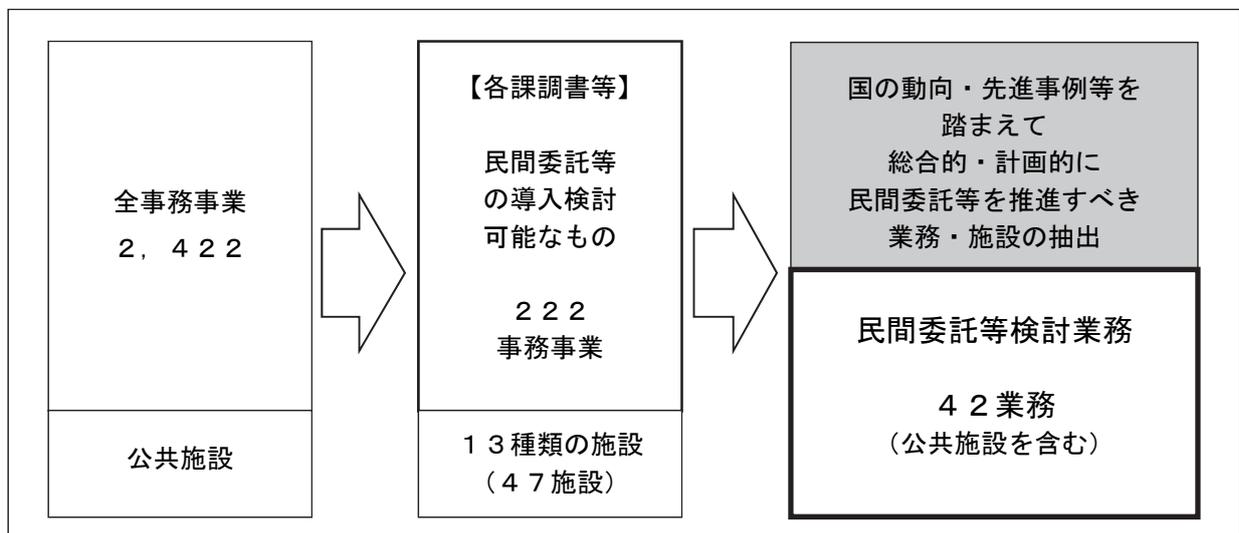
その結果、全事務事業 2, 4 2 2のうち、現在「直営」等で行っている事務事業について、民間委託等の導入検討が可能なものとして 2 2 2の事務事業が挙げられました。

また同様に、調査対象とした公共施設（既に指定管理者制度を活用している施設を含む）については、民間委託等の導入検討が可能なものとして 1 3種類の施設（4 7施設）が挙げられました。

■ 民間委託等の導入検討可能な事務事業数

業務の種類	実施方針 民営化	一部委託	全部委託	指定管理者制度	P F I 方式	官民協働	臨時職員 等の活用	その他	計
① 定型的な業務	1	34	32	1			41		109
② 専門的な業務	1	29	6	1		3	6		46
③ 臨時的な業務		1					5		6
④ イベント等の業務	6	7	7			3		2	25
⑤ 施設の管理運営業務	1	5	8	7					21
⑥ 民間等で代替可能な業務	1	6	6		1				14
⑦ その他		1							1
事務業務数	10	83	59	9	1	6	52	2	222

■ 民間委託等検討業務の抽出工程



(2) 民間委託等導入にあたっての課題

各課調書・ヒアリング調査において、所管課から出された意見や、民間委託等導入にあたって想定される課題は、以下のように整理されます。

● 個人情報保護の対策

- ・あらゆる業務での個人情報、プライバシーの保護が重要である。
- ・事業者や従業者の守秘義務を徹底する必要がある。
- ・マイナンバー制度導入で事務処理が煩雑になっている。
- ・適切な情報セキュリティ、リスク管理が必要である。

● 委託可能業務の明確化

- ・公権力の行使に相当する業務と、民間委託できる業務を整理する必要がある。
- ・権限委譲等で業務量が増えており、業務全体をスリム化する必要がある。
- ・庶務業務のシステム化、IT関連のアウトソーシングは進んでいるが集約化が必要である。
- ・契約書や仕様書、業務マニュアルなどにより、委託業務内容を具体的に整理する必要がある。
- ・トラブルや緊急時におけるリスク分担、責任の所在を契約書に明記する必要がある。
- ・連携市町や関係団体との事業については、役割分担の調整が必要である。

● 偽装請負の対策

- ・職員と委託業者のスペースの分離、業務のマニュアル化が必要である。
- ・現場管理監督者への指揮命令体制を徹底する必要がある。

● 窓口業務における対応

- ・市民課だけでなく、関係課との調整・連携が必要である。
- ・日中の窓口・相談業務が多く、時間外の業務量が増えている。
- ・外国人が増えており、多言語対応が求められている。
- ・市民の利便性や安心感を考慮すると職員が対応した方がよい。
- ・一つの手続きだけでなく、その他必要な手続きや相談など多様なケースへの対応が求められる。
- ・事故や苦情等への迅速で適切な対応が必要である。
- ・庁内システムを使用した民間委託化との整合（システム改修）を図る必要がある。
- ・実務経験や市民相談に精通した職員（きめ細やかなサービス）が必要である。
- ・民間事業者では事務的な手続き・サービスになる懸念がある。
- ・業務の引継ぎや民間委託後の職員向け研修等が必要である。
- ・窓口業務を民間委託するためには現庁舎に空間的余裕がない。
- ・市民課と福祉課等の庁舎が離れているなど動線の問題がある。
- ・庁内全体での検討（新庁舎建設に合わせた検討）が必要である。

● イベント業務への対応

- ・イベントの事務局業務（実行委員会、主催・共催）が増大しており、ノウハウも各課で異なる。
- ・イベントを委託化すると外注コストが過大になる恐れがある。
- ・関係課・団体等との連携、イベントの統合、包括的委託などの検討が必要である。

● 指定管理者制度等の活用

- ・指定管理者制度を導入するためには施設の再整理が必要である。
- ・施設の老朽化など、公共施設等総合管理計画との整合を図る必要がある。
- ・図書館、博物館、美術館は、司書や学芸員の専門職による専門的業務の活用が必要である。
- ・公民館、市民交流センターにおける出張所機能の集約化を図る必要がある。
- ・料金制に対する市民（地元住民）との協議が必要である。

● 受け手となる市場・事業者の確保

- ・包括委託等による事業量を確保する必要がある。
- ・委託先（市場や受け皿）があるか、委託によって経費縮減につながるか分からない。
- ・業務量にばらつきがあり、採算性やコスト縮減に合わない事業や施設もある。
- ・民間委託等による費用対効果を分析する必要がある。
- ・過剰な価格競争による質の低下やワーキングプアを生む恐れがある。

● 職員の適正配置

- ・職員が少なく、業務量が過大になってきている（時間外勤務、臨時職員等で対応している）。
- ・民間委託等によって人員削減がさらに進む懸念がある。
- ・業務のニーズに合った人材・人数を確保する必要がある。
- ・現業（技能労務職）の職員の減少と高齢化が進んでいる。
- ・現業職員数が減少すると業務体制を編成するのが難しい。
- ・保育所用務員には女性が多く、困難な業務もある。
- ・緊急時や苦情等への対応、小回りがきく体制が必要である。

● 職員の人材育成・ノウハウの継承

- ・委託が進みすぎて職員が育たないと、指導監督する能力が欠如する恐れがある。
- ・行政内部に蓄積すべき知識や技術、ノウハウ等を維持、継承、更新を行う必要がある。
- ・職員研修・人材育成に係るコストも必要である。

● サービスの質の確保やリスク分担

- ・サービスを安定的、継続的に提供する必要がある。
- ・事業者が緊急時など即時かつ柔軟に対応できるか懸念がある。
- ・業務履歴状況の確認と、改善内容など事業者への伝達の仕組みが必要である。
- ・事故防止策や事故発生時の緊急対応、補償などの危機管理を徹底する必要がある。

● 市民との協働推進

- ・市民協働事業の拡大に伴う事務や維持管理業務の増大が懸念される。
- ・市民団体等に対して強く要請・指導することが難しい。
- ・市民団体等の自主性に配慮しながら事業の執行を支援する体制づくりが必要である。

4-5 民間委託等検討業務

各課調書・ヒアリング調査の結果や国の動向、先進事例等を踏まえ、民間委託等を総合的かつ計画的に検討する主な業務は、以下のように整理されます。

検討業務については、今後、取組方針や導入時期、効果、工程スケジュールなどを具体的に検討するものとして、業務ごとに実施計画を作成し、それぞれの取組手法により民間委託等を進めます。

- (1) 事務事業 ※●印：国の政策動向等に合致する事業等、民間委託等を積極的に導入すべき事項
○印：他の自治体等で既に民間委託等の実績のある事項

取組手法	No	重点	業務名	内容	所管課
2 業務委託	1	●	大型バス等運転業務	大型バスやマイクロバスの運転業務の委託範囲を拡大する。	管財課
	2	●	庶務業務（給与、旅費、福利厚生、人事等）	庶務業務の内、給与計算及び旅費の例月処理を先行して委託する。	職員活性課
	3	●	市民課等窓口業務（総合窓口）	証明書等の交付業務（ルーティンワーク）の一部を委託する。	市民課、国保年金課、納税課、市民税課、資産税課など
	4	●	出張所窓口業務	証明書等の交付業務（ルーティンワーク）の一部を委託する。	市民課
	5	●	保健福祉センター総合窓口業務	保健福祉センター来所者への業務案内及び窓口への電話問い合わせ対応を委託する。	福祉課、子育て・家庭支援課、こども課、高齢生きがい課、健康増進課
	6	●	道路等維持管理業務	現業職員にて実施している道路等維持管理業務（穴埋め・除草・碎石敷き等）を一部民間委託とする。	土木課
	7	●	学校用務員事務	小・中学校及び義務教育学校の用務員事務を民間事業者に委託する。	教育総務課
	8	●	体育施設（弓道場、武道館等）運営管理業務	市営弓道場、市立武道館の運営管理業務を委託する。	生涯スポーツ課
	9	○	広報編集業務	広報紙作成時の編集業務（原稿入力業務）を委託する。	秘書広報課
	10	○	納税相談及び徴収整理業務	市税等電話催告コールセンター（督促状発布後の電話催告業務）を設置し民間に委託する。	納税課
	11	○	課税業務	①課税資料郵便開封、分類②給報・年報の点検、パンチ③市県民税申告書の点検、パンチ④課税資料の他市町村回送⑤課税資料のスキヤニング⑥特別徴収異動届入力⑦画地評価事務⑧家屋評価事務（家屋調査、家屋図作成、評価計算）等を委託する。	市民税課、資産税課
	12	○	庁内印刷・郵送・使送業務	内外部資料の印刷製本及び機器の管理運用業務、庁内の郵便收受及び発送・仕分け業務、出張所等の使送業務を委託する。	行政経営課
	13	○	文書管理業務・文書館業務	文書館の管理運営業務、文書管理システムの管理業務を委託する。	行政経営課、文書館
	14	○	臨時職員雇用管理業務	小山市で任用している臨時職員の一部を委託（派遣契約）とする。	職員活性課

取組手法	No	重点	業務名	内容	所管課
2 業務委託	15	○	研修業務	職員研修のうち、小山市単独研修の一部を委託する。	職員研修所
	16	○	公用車管理業務	リース車両を一部導入し、車検、点検、保険、重量税等の費用を含め委託する。	管財課
	17	○	男女共同参画センター業務	小山市男女共同参画センター及び勤労者福祉会館の施設管理、男女共同参画推進のためのセミナーや講座の企画運営業務を委託する。	男女共同参画課
	18	○	子育てひろば企画運営業務	子育て広場8カ所のうち直営の4カ所の企画運営業務を委託する。	こども課
	19	○	保育所用務事務・調理業務	公立保育所の用務及び調理業務を民間事業者に委託する。	こども課
	20	○	排水機場管理業務 (荒川、新荒川、塩沢排水機場)	排水機場の管理及び運転操作を民間に委託する。	農村整備課
	21	○	おやま本場結城紬クラフト館業務	「本場結城紬」の製作工程の説明、糸つむぎ・地機織りの体験指導、着心地体験の着付け等の業務を委託する。	工業振興課
	22	○	下水道事業包括業務	水処理センター維持管理業務委託範囲を拡大し、電気保安業務や緑地管理業務などを追加する。	下水道課
	23	○	上水道事業包括業務	個別に業務委託していた浄水場運転管理業務と料金関係業務に、給水装置関係業務、物品調達業務を追加する。	水道課
	24	○	会計管理業務	請求伝票を審査する前の点検、支払証拠書類の整理編綴、口座振替払いの伝送作業を委託する。	出納室
	25	○	選挙事務	期日前投票事務、投票事務及び開票事務、投開票所の準備・撤収業務を委託する。	選挙管理委員会
26	○	県南体育館受付業務	県南体育館受付業務の土曜日、日曜日、祝日の終日勤務を全て民間委託する。	生涯スポーツ課	
5 市民等との協働	27	○	各種イベント企画運営業務	実行委員会形式で実施しているイベントについて、協働のさらなる推進や民営化を図る。	文化振興課、商業観光課など

※表中の「2 業務委託」には、一部委託を含む。

(2) 公共施設

※●印：国の政策動向等に合致する事業等、民間委託等を積極的に導入すべき施設

○印：他の自治体等で既に民間委託等の実績のある施設

取組手法	No	重点	施設名	内容	所管課
1 民営化	28	○	市立保育所 (城東保育所等)	市立保育所の統廃合や整備を踏まえて、市立保育所の施設やサービスの運営管理を民営化する。	こども課
	29	○	小山市ふれあい健康センター	指定管理者制度を導入しているふれあい健康センターの施設やサービスの運営管理を民営化する。	高齢生きがい課
3 指定 管理者 制度	30	●	小山運動公園等の有料運動施設(テニスコート、野球場等)	小山運動公園等(小山総合公園、小山運動公園、あけぼの公園、原之内公園、思川緑地公園)の有料運動施設(テニスコート、野球場等)の管理運営に指定管理者制度を導入する。	水と緑の推進課、 生涯スポーツ課
	31	○	公民館	公民館事業等の社会教育に従事する職員を各地区の市民交流センターに集約し、各館に出張し事業を行う。市民交流センターと同時期に民間事業者への委託または指定管理者制度の導入を行う。	生涯学習課
	32	○	市立博物館	市立博物館の管理運営業務に指定管理者制度を導入する。	博物館
	33	○	車屋美術館	車屋美術館の管理運営業務に指定管理者制度を導入する。	車屋美術館
	34	○	図書館	中央図書館・小山分館・間々田分館・桑分館に指定管理者制度を導入する。	中央図書館
	35	○	市民交流センター (間々田・桑・大谷)	市民交流センター(行政の出張所機能、並びに社会教育・生涯学習の拠点機能を併せ持った複合施設)の管理運営業務に指定管理者制度を導入する。	市民生活課
	36	○	市営住宅	21団地の市営住宅維持管理業務に指定管理者制度を導入する。	建築課
4 PFI 方式	37	○	渡良瀬体験交流施設	渡良瀬遊水地の観光地化の受皿となる施設の運営業務に指定管理者制度を導入する。	農政課
	38	○	こどもの国建設整備	こどもの国レジャープールと市立体育館を一体事業として、PFI方式による民間活力を導入する。	総合政策課
5 市民等 との協働	39	○	市立体育館建設整備	市立体育館とこどもの国レジャープールを一体事業として、PFI方式による民間活力を導入する。	生涯スポーツ課
	40	○	寺野東遺跡資料館	寺野東遺跡の内容を展示・紹介する施設の維持管理業務を民間団体との協働により行う。	文化振興課
	41	○	琵琶塚古墳・摩利支天塚古墳・拠点施設	琵琶塚古墳の内容を展示・紹介する施設の維持管理業務を民間団体との協働により行う。	生涯学習課
	42	○	市立集会所	自治会公民館への移管(建物のみ無償譲渡)を進める。	生涯学習課

※公共施設には、設置を検討している施設を含む。

5. 計画推進に向けた体制

5-1 計画の推進体制

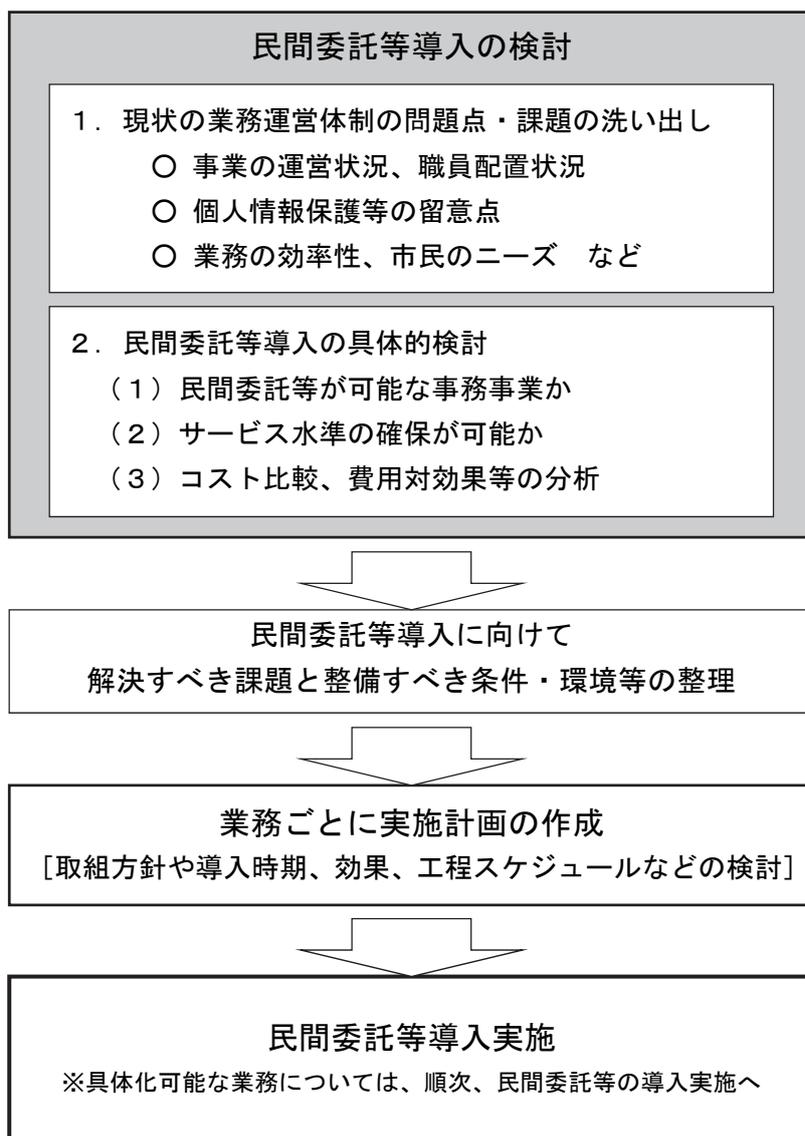
(1) 民間委託等推進の継続的な検討体制

民間委託等推進計画の推進に向けては、各所管課並びに関係課において、民間委託等の導入に向けた取組内容や手法等について、行政責任の明確化やサービス水準の確保、安全性の確保などを検討するとともに、様々な課題について調査・研究を行っていく必要があります。

また、社会動向や法令等の状況の変化に応じて、新たな業務の民間委託化や、本市において民間委託等を実施していない事務事業で、他都市において導入実績のある事例については、本市における民間委託等の可能性調査を進めます。

なお、先述の「4-5 民間委託等検討業務」(24~26頁)に記載した以外の業務で、民間委託等の導入検討が可能なものとした業務については、各所管課及び関係各課における業務改善や業務手順の見直し等の検討を踏まえて、業務委託(全部委託・一部委託)等の活用を進めます。

■ 民間委託等導入の具体化検討プロセス



(2) 総合的・横断的な庁内推進体制

民間委託等の推進にあたっては、複数の課にまたがる業務の共同委託の実施や、職員の処遇、組織改編などを含めた全庁的な視点からの政策的な判断が必要なことから、市三役による「民間委託等推進プロジェクト」を設置し、適切に民間委託等を推進するとともに、その下部組織として行政経営課、職員活性課、管財課、総合政策課、財政改革課等による「ワーキンググループ」を組織し、各所管課並びに関係課へのヒアリング等を行うことにより、民間委託等を総合的かつ横断的に推進します。

(3) 外部の第三者による検討体制

新たな業務の民間委託等導入の検討や、業務改善による民間委託等の推進を図るためには、庁内内部からの提示だけでは限りがあることから、外部人材による第三者委員会等を設けて、専門的・客観的な視点から再点検を行う必要もあります。

5-2 進行管理

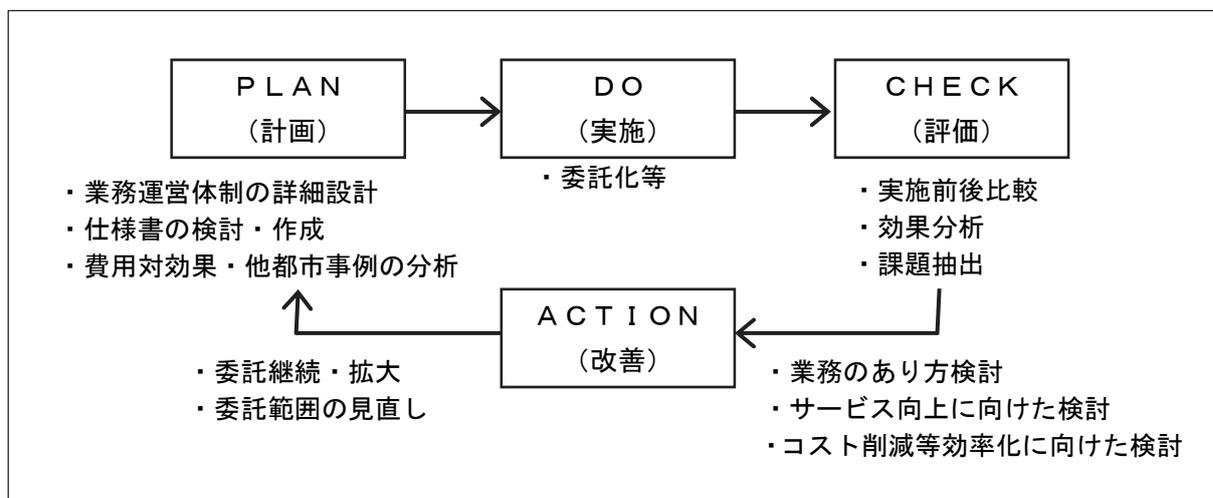
民間委託等の推進状況については、PDCAサイクルに基づき、定期的・継続的に検証するため、各所管課において、毎年度進行管理の点検及び課題等の整理を行います。

民間委託等の推進については、全庁的な課題として捉え、市長を本部長とする「小山市行政改革推進本部」、その下部組織である「小山市行政改革推進幹事会」において、計画全体の進捗状況等について報告を行います。

また、公募市民や学識経験者等で構成する「小山市行政改革推進委員会」において、市民の視点に立った様々な意見を反映しながら、民間委託等の推進を図ります。

なお、関連法令等の整備・改正や本市を取り巻く状況及び市民ニーズに柔軟に対応するため、必要に応じて新たな取組の追加や工程の変更など、計画の見直しを行います。

■ PDCAサイクル



5-3 実効性を高める取組

(1) モニタリング手法の検討【成果の評価・検証】

民間委託等の業務内容や成果について評価・検証するため、定期的な業務報告以外に、随時の実施状況調査、利用者満足度調査などモニタリングを実施し、サービスの質やコストの妥当性を把握します。

また、導入前と導入後におけるサービスの変化やコストの変化、利用者満足（クレーム・トラブル）の変化など、委託等による効果と課題事項を洗い出し、必要に応じて指導等を行います。

(2) 広報活動・市場調査

民間事業者やNPO・地域団体の競争環境を確保するため、民間委託等を行う業務内容について、説明会やホームページ等を通じた広報活動を行うとともに、受け皿となる市場調査や、契約条件等の検討などの取組を進めます。

(3) 民間委託等に関する情報の共有化

民間委託等を進めていく上で必要となる契約等の法的な知識（契約書や仕様書）や運営体制、業務内容のマニュアル化について、他都市の事例等を含めて市職員に積極的に情報提供を行うなど、情報の共有化を図ります。

(4) 民間提案制度等の導入検討

他都市では、「民間提案制度」として、市の事務事業の概要を公表し、民間事業やNPO・地域団体から委託・民営化の提案を募る制度を設けている例があります。

民間から提案された内容の効率性や実現性等を審査し、民間委託等の導入が可能と判断されたものについては、提案に基づいて民間への委託や民営化を進めるものです。

こうした「民間提案制度」や「PPP（Public Private Partnership）」は、事業の企画段階から民間事業者等が参加するなど、より幅広い範囲を民間に任せる手法の検討も求められています。

また、民間提案等により得られた情報や資料は、委託による業務運営体制の詳細設計、仕様書の検討などの委託化等に向けた詳細調査において活用することが考えられます。

5-4 民間委託等実施にあたっての留意事項

(1) 民間委託等の実施に向けた具体的取組

① 各所管課の業務見直し

民間委託等による効果的なサービスの向上とコスト節減、職員の適正配置を図るため、各所管課における業務改善や業務手順の見直し、業務の標準化（運用ルールの一統等）を行い、事務処理の簡素化・合理化等を進めたうえで委託を行います。

また、民間委託が困難とされる事務事業においても、業務を切り分けすることで委託可能な部分を見出すことができるか、また、同種の業務を一括することにより、委託可能となる業務量が確保できるかを検討します。

② 委託効果・委託先の調査

民間委託等による市民サービスの向上やコスト節減などの面から、委託の効果がどの程度になるかを検討します。

また、委託先である民間事業者等の業務遂行能力や経営状況を十分調査し、業務の大半を再委託したり、倒産等により業務が中断したりすることのないよう留意します。

③ 条例等の整備

指定管理制度等を活用するにあたり、指定の手続、管理の基準、業務の範囲や利用料金制に関する事など、必要に応じて関係例規等を適切に整備します。

④ 市民への周知・情報公開

事務事業のうち、市民に直接接する機会の多い業務については、十分な移行期間や事前周知の設定、利用者・関係者との適切な関係構築を行うとともに、満足度調査等により、その実施状況や評価結果などの情報公開を行う必要があります。

(2) リスク管理

① 個人情報保護及び機密保持

個人情報ははじめとするデータ管理などその保護や機密性を保持することが必要なる業務を外部委託等する場合には、契約書類に必要な措置を講ずるよう記載します。また、必要最小限の個人情報を扱うように事務の見直しや検証を行う必要があります。

さらに、事業者選定時には、情報セキュリティに係る各種認証の取得状況や日常業務における管理運営過程、従事者に対する教育・研修体制等を確認する必要があります。

② 業務ノウハウ等の維持・継承

民間委託等の推進により、行政の責任において実施すべき事業に関し、適正かつ効果的に行うために必要な知識・技術等が行政内部から失われることがないようにする必要があります。

このため、行政内部に蓄積すべき知識・技術等は、データベース化し、業務マニュアルや運用ルール等により、常に維持・継承、更新を行い、行政の管理監督、指導等の能力低下を招かないよう留意します。

③ 危機管理体制の確保

事故防止策や事故・災害発生時の緊急対応などの危機管理体制の構築と損害発生時の補償を担保するため、適切な措置を講じるよう、契約書類に記載します。

(3) 委託先の選定

① 選定手続の競争性・透明性の確保

委託先の選定にあたっては、競争性・透明性・公平性のある契約手続を行います。

このため、委託先については、原則として競争入札より業務を選定するほか、総合評価競争入札、二段階選抜方式、競争的交渉方式やプロポーザル方式など、民間のノウハウ・創意工夫を評価できる選定手法の採用を検討し、より高い競争性・透明性を確保します。

- 総合評価競争入札方式：入札価格が予定価格の制限の範囲内にあるものの内、評価値（価格と提案の評価）が最も有利なものを落札者とする方式。入札の規定が適用されない指定管理者候補者の選定にあたっては、総合評価一般競争入札に準じた選定の手続きが行われる例が多い。
- 二段階選抜方式：技術提案と入札価格を別々の封筒に入れて提出し、技術提案の審査を行い一定の基準を満たす優秀な技術提案を行った応募者のみ入札価格を開封して総合評価を行うことで、技術力に優れた応募者を優先的に選定する方式。
- 競争的交渉方式：契約者選定に至るまでの段階で、複数の事業者に対して、技術力や経験、設計に望む体制等を含めた提案書（プロポーザル）の提出を求め、交渉的プロセスの中で各提案者と交渉を行った上、それを公正に評価して業務に最も適した事業者を選定する方式。
- プロポーザル方式：総合評価競争入札方式と類似しているが、入札の手続きをとらず、随意契約となる。

② サービス水準の確保

委託により市民サービスの低下を招くことがないよう、受託者が行う業務の内容や達成すべきサービス水準について、仕様書等において明示するとともに、委託先において従業員教育を徹底するよう要請します。

③ 市場原理の確保

民間委託を活用して質の高い行政サービスを継続的、安定的に供給していくためには、複数の民間企業や非営利団体等を育成し、市場原理が働くような仕組みが重要であることから、適正で透明性のある委託手続を行うとともに、市場に対して必要な情報提供を行います。

(4) 適切な運用管理

① 事業の適正かつ確実な実施と責任の明確化

民間事業者等が事業を適正かつ確実に実施するよう、市による指導監督等必要な措置を講じる必要があります。このため、契約書等により、市と委託先の責任の範囲（リスク分担と責任の所在）を明確化するとともに、契約の履行過程で市の管理監督が十分に働くように措置します。

ただし、過度の干渉により法令に抵触したり、委託先における経営努力（効率化等）を阻害したりしないように留意するものとします。

② 適正な労働条件の確保

労働関係諸法令の遵守による適正な労働条件の確保に努めます。また、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業者に直接指揮命令することは許されないことから、現場の指示系統、連絡系統の確立が求められます。

このため、市職員は、労働関係法令の理解と遵守を徹底し、「偽装請負」の発生を防止する観点から、業務マニュアル・手順の整備とともに、制服の着用やパーテーション等により受託者の執務場所を物理的に分離する等のフロアレイアウト上の工夫及び空間確保を施す必要があります。

※偽装請負

- ・「偽装請負」とは、委託している業務について、委託元が実質的に受託者の労働者を指揮命令して、業務を遂行しているといった「雇用と使用が実質的に分離」しているケースをいい、職業安定法、労働基準法、労働者派遣法などに違反します。
- ・「労働者派遣」では、派遣社員に対し、指揮命令ができますが、「請負」（委託）では、受託者の従業者に対し、委託者が指揮命令することは許されず、必ず受託者が指揮命令をする必要があります。

【参考資料】

1) 策定経過

年月日	会議等
平成28年 8月17日～31日	庁内調査①（民間委託等検討可能な業務の洗い出し）
9月～10月	全庁ヒアリング
10月21日	第1回小山市行政改革推進幹事会
11月 4日	第1回小山市行政改革推進本部
11月16日～25日	庁内調査②（民間委託等検討可能な業務の洗い出し） ※全事務事業対象
11月22日	第1回小山市行政改革推進委員会
12月15日	第2回小山市行政改革推進幹事会
12月27日	第2回小山市行政改革推進本部
平成29年 1月16日	庁 議（パブリック・コメントの実施）
1月19日	会派代表者定例懇談会
1月25日～2月13日	パブリック・コメント
2月15日	第3回小山市行政改革推進幹事会
2月24日	第3回小山市行政改革推進本部
3月 7日	第2回小山市行政改革推進委員会
3月13日	庁 議（計画の策定）

2) 策定体制

(1) 小山市行政改革推進委員会設置要綱

平成7年5月22日

規程第23号

(設置)

第1条 社会情勢の変化に対応した簡素で効率的な行政運営の推進を図るため、小山市行政改革推進委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、小山市の行政改革の推進について必要な事項を調査審議する。

2 委員会は、小山市行政改革大綱(以下「大綱」という。)の策定に関し、助言等を行う。

3 委員会は、大綱の推進状況について定期的に報告を求め、小山市行政改革推進本部に対し、必要な助言等を行う。

(組織)

第3条 委員会は、15人以内の委員をもって組織する。

2 委員は、市政について優れた識見を有する者のうちから市長が委嘱する。

3 委員会に委員長を置く。

4 委員長は、委員の互選により定める。

5 委員長に事故があるときは、あらかじめその指名する委員が、その職務を代理する。

(任期)

第4条 委員の任期は、2年とする。ただし、委員が欠けた場合における補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

2 委員は、再任することができる。

(委員長)

第5条 委員長は、委員会を総括する。

(会議)

第6条 委員会は、委員長が招集し、会議の議長となる。

2 委員会は、委員の半数以上の者の出席がなければ会議を開くことができない。

3 委員会の議事は、出席委員の過半数で決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

(庶務)

第7条 委員会の庶務は、行政経営課において処理する。

(委任)

第8条 この要綱に定めるもののほか、委員会に関し必要な事項は、委員長が定める。

附 則 略

(2) 小山市行政改革推進委員会委員名簿

No	選出区分	氏名	役職	備考
1	地域代表	おおつか かつ み 大塚 克己	小山市自治会連合会会長	
2	経済分野	さく どう よし あき 作 道 義 明	小山商工会議所顧問	委員長
3	経済分野	かね こ やす のり 金 子 康 法	栃木法人会会長	
4	協働分野	まつ むら ひろ こ 松 村 博 子	手話サークル彩	副委員長
5	男女共同参画分野	なか むら ひさ よ 仲 村 久 代	小山市女性団体連絡協議会会長	
6	学識経験者	ふなだ まり こ 船田 眞里子	白鷗大学経営学部教授	
7	市民委員	こ みね しん べい 小 峰 新 平	—	
8	市民委員	きく ち たか こ 菊 地 孝 子	—	
9	市議会議員	いし かわ まさ お 石 川 正 雄	小山市議会議員	
10	市議会議員	あら い さとる 荒 井 覚	小山市議会議員	

(3) 小山市行政改革推進本部設置要綱

(設置)

第1条 行政改革の推進を図るため、小山市行政改革推進本部（以下「本部」という。）を設置する。

(所掌事項)

第2条 本部の所掌事項は、次のとおりとする。

- (1) 行政改革大綱（以下「大綱」という。）の策定及び実施に関すること。
- (2) その他行政改革に係る重要事項に関すること。

(組織)

第3条 本部は、本部長、副本部長及び別表第1に定める者をもって組織する。

- 2 本部長には市長、副本部長には副市長をもって充てる。

(本部長及び副本部長の服務)

第4条 本部長は、本部を総括する。

- 2 副本部長は、本部長を補佐し、本部長に事故があるときはその職務を代理する。

(会議)

第5条 本部の会議は、本部長が必要に応じて招集し、本部長が議長となる。

(対策班)

第6条 本部には、本部長が定める特別事項について調査審議するため、行政改革推進強化特別対策班（以下「対策班」という。）を置く。

- 2 対策班は、班長、副班長及び別表第2に定める者を持って組織する。
- 3 班長には副市長、副班長には総務部長をもって充てる。

(班長、副班長の服務)

第7条 班長は、対策班を掌理する。

- 2 副班長は、班長を補佐し、班長に事故があるときは、その職務を代理する。

(対策班の会議)

第8条 対策班は、班長が必要に応じて招集し、班長が議長となる。

- 2 対策班が必要と認めるときは、関係者の出席を求め、その意見を聴くことができる。
- 3 対策班の会議において調査審議した結果は、本部長に報告しなければならない。

(幹事会)

第9条 本部には、事案について調査審議するため行政改革推進幹事会（以下「幹事会」という。）を置く。

- 2 幹事会は、会長、副会長及び別表第3に定める者をもって組織する。
- 3 会長には行政経営課長をもって充て、副会長は幹事の中から会長が指名する。

(会長及び副会長の服務)

第10条 会長は、幹事会を掌理する。

- 2 副会長は、会長を補佐し、会長に事故があるときはその職務を代理する。

(幹事会の会議)

第11条 幹事会は、会長が必要に応じて招集し、会長が議長となる。

- 2 幹事会が必要と認めるときは、幹事以外の職員の出席を求め、意見を聴くことができる。
- 3 幹事会において調査審議した結果は、本部長に報告しなければならない。

(庶務)

第12条 本部、対策班及び幹事会の庶務は、行政経営課において処理する。

(補則)

第13条 この要綱に定めるもののほか、本部、対策班及び幹事会の運営に関し必要な事項は、本部長が定める。

附 則 略

別表第1（第3条関係）

小山市行政改革推進本部

委員	教育長
	総合政策部長
	総務部長
	市民生活部長
	保健福祉部長
	経済部長
	建設水道部長
	都市整備部長
	議会事務局長
	教育部長
	監査委員事務局長
	農業委員会事務局長
	消防長
	秘書広報課長
行政経営課長	

別表第2（第6条関係）

小山市行政改革推進強化特別対策班

班員	総合政策課	企画政策（地方創生推進）担当
	総務部	行政経営課長 職員活性課長 行政経営係長

別表第3（第9条関係）

小山市行政改革推進幹事会

幹事	総合政策部	総合政策課長 財政改革課長
	総務部	職員活性課長 管財課長
	市民生活部	市民生活課長
	保健福祉部	福祉課長
	経済部	農政課長
	建設水道部	建設政策課長 水道課長
	都市整備部	都市計画課長
	出納室	室長
	教育委員会事務局	教育総務課長
	消防本部	総務課長

3) 用語解説

アウトソーシング

業務を外部に委託すること。

インセンティブ改革

インセンティブとは、「動機付け」のこと。国では、国民、企業、自治体等が自ら無駄をなくし、公共サービスの質の向上に取り組む意欲を喚起し、公共サービスの量的な増大を抑制するため、「トップランナー方式」等を活用した先駆的事業への優遇措置など、優良事業の全国展開を促している。

公共サービスのイノベーション

イノベーションとは、物事の「新機軸」、「革新」のこと。国では、「公共サービスの徹底した見える化（現状、コストと政策効果）」、「エビデンス（証拠）に基づくPDCAの徹底」、「マイナンバー制度の活用やITを活用した業務の簡素化・標準化」を重点としている。

公的サービスの産業化

国では、公共サービスについて、民間企業等が公的主体と協力して担うことにより、選択肢を多様化するとともに、公共サービスの効率化と質の向上を実現するため、適正な外部委託の拡大、民間資金・民間ノウハウの活用、公的ストック・公共データの活用による新たなサービスの創造を促進している。

指定管理者制度

公の施設の管理・運営を、株式会社・財団法人・NPO法人・市民グループなど法人その他の団体に包括的に代行させることができる制度のこと。地方公共団体が定める条例に従って指定管理者候補の団体を選定し、議会の決議を経て、管理運営の委託をすることができる。

地方独立行政法人制度

住民の生活、地域社会及び地域経済の安定等の公共上の見地から、その地域において確実に実施される必要のある事務・事業のうち、地方公共団体自身が直接実施する必要はないものの、民間の主体に委ねては確実な実施が確保できないおそれがあるものを効率的・効果的に行わせるため、地方公共団体が設立する法人のこと。

モニタリング

状態を監視すること、サービスの提供について定期的に把握・調査、評価・分析すること。

BPR (Business Process Re-engineering)

業務の構造を抜本的に見直し、業務の流れ（ビジネスプロセス）を最適化する観点から再構築すること。ビジネスプロセスに視点を置き、組織、職務、業務フロー、管理機構、情報システムを再設計し、最終的に顧客に対する価値を生み出す一連の改革。

DBO (Design Build Operate)

公設民営の事業方式で、公共が資金調達を負担し、設計(Design)、建設(Build)、運営(Operate)を民間に委託する方式のこと。民間の提供するサービスに応じて公共が料金を払う。民間が資金調達を行うのに比べ、資金調達コストを抑制できる。

I C T (Information and Communication Technology)

情報通信技術のこと。日本では、情報処理や通信に関する技術を総合的に指す用語として I T が普及したが、国際的には I C T が広く使われる。

P D C A サイクル

業務プロセスの管理手法の一つで、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、改善 (Act) のプロセスを順に実施し、このプロセスを繰り返すことによって、継続的な業務改善活動を行う。

P F I (Private Finance Initiative)

民間が事業主体としてその資金やノウハウを活用して、公共事業を行う方式のこと。公共施設等の建設、維持管理、運営等を民間の資金、経営能力及び技術的能力を活用することで、事業コストの削減、効率的かつ効果的に公共サービスを提供できる。

P P P (Public Private Partnership)

公民が連携して（官と民がパートナーを組んで）公共サービスの提供を行う事業のこと。P P P の中には、P F I、指定管理者制度、市場化テスト、公設民営（D B O）方式、包括的民間委託、自治体業務のアウトソーシング等も含まれる。

小山市民間委託等推進計画

平成29年3月



発行／小山市 総務部 行政経営課
〒323-8686 栃木県小山市中央町1丁目1番1号
TEL 0285-22-9315 <http://www.city.oyama.tochigi.jp/>