

優秀政策（ベストプラクティス）

高知県版アウトソーシングの取組み ～県業務のアウトソーシングで地域の活性化を目指す～

高知県総務部行政管理課

高知県のアウトソーシングは、「地方ならではの」行政改革の取組みです。行政改革を進めながら、同時に地域の活性化も図っていく、そうした地方ならではの「高知県版アウトソーシング」を確立してきた考え方や方法論、そして、地域にもたらされたさまざまな効果についてご紹介いたします。

〔アウトソーシングの取組実績〕

はじめに、これまでのアウトソーシングの実績を簡単にご紹介します。

本県が、行政事務の全般を対象にしてアウトソーシングの検討に入ったのは、平成十六年でした。平成十八年からの三年間で、知事部局の約三割、千二百六十人役の業務を民間にアウトソーシング、又は廃止・縮小する数値目標を設けました。行政事務の全般にわたる広範囲での大規模なアウトソーシングの実施計画は、その当時は全国的に珍しかったと思います。

その実績は、平成二十年までに民間へアウトソーシングしたものが三百三十四人役、予算で百四十八事業、二十六億円となりました。そして、八百二十八人役の業務を廃止・縮小しました。（図表1）

（図表1）アウトソーシングの実績

対象範囲	数値目標	進捗率	進捗の結果 1,162人役の内訳		予算 (3年トータル)	業務数
行政事務全般	1,260人役	1,162人役 (92%)	アウトソーシング	334人役	26億円	148業務
			業務の廃止・縮小	828人役		

〔主なアウトソーシング業務〕

- ・小動物管理センターの運営
- ・職員研修業務
- ・旅程作成、旅費計算・支給事務
- ・県庁玄関の受付案内業務
- ・県広報紙の編集業務
- ・パスポート発給業務

アウトソーシングと業務の廃止・縮小によって、県庁の中から千六百六十二人役の仕事を減らしたことにより、本県が現在最も力を入れている産業振興計画の推進など、新たな県政課題へ重点的に人員を配置することを可能としました。このように数値目標を掲げて取り組むことにより、大きな推進力を発揮し、当初の目標をおよそ達成することができました。

〔地方ならではのアウトソーシング〕

次に、「地方ならではの」高知県版アウトソーシングをご紹介します。

アウトソーシングは、一般的に経費の削減やサービスの向上を図ることを目的として取り組まれますが、波及的な効果として、経済の活性化や雇用の拡大も期待されます。地方では、こういった波及的な効果を県内各地へつなげるという視点を持ってアウトソーシングに取り組むことが大切です。

高知県のアウトソーシングでは、経費の削減とサービスの向上はもちろんです。同時に「地域の活性化」も目指しています。この地域の活性化をアウトソーシングの目標の前面に押し出して、従来のアウトソーシングとは異なる、地方ならではのアウトソーシングの手法を確立してきました。

〔県経済の活性化、県内雇用の拡大〕

まず始めに、県経済の活性化と雇用を拡大させるために、アウトソーシングの効果を県内でしっかり循環させるための仕組みづくりに取り組みました。

高知県のような地方では、県内でアウトソーシング先となる事業者を見つけることが大変難

しい場合があります。だからと言って、県外の大企業にアウトソーシングすると、その効果は県外へ流れてしまいます。そのために、まずは県内の事業者に優先的にアウトソーシングするための基本方針を打ち出しました。そして、すぐに県内の企業、NPO、地域の団体などに広く呼び掛けて、アウトソーシング業務の情報提供と、アウトソーシング先となる事業者の掘り起こしを狙った業務の説明会を開催しました。

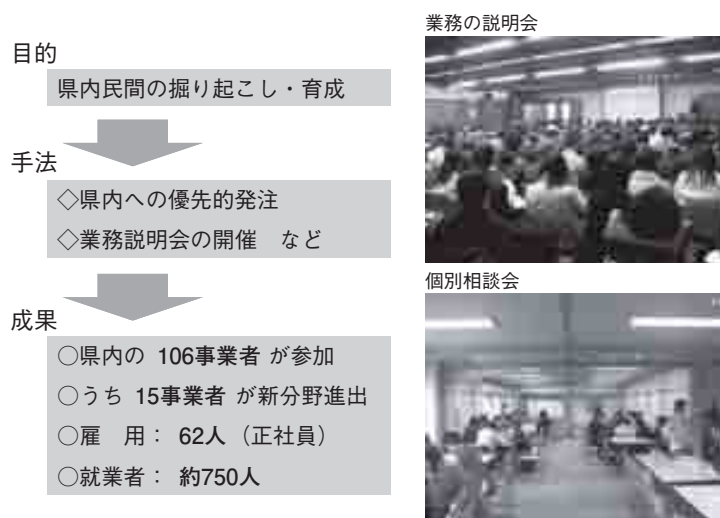
この説明会では、まずは県庁の仕事を知っていただくことが第一と考え、説明会のキャッチコピーを「県庁の仕事の見本市」として、アウトソーシングを予定している分野と業務の説明を行いました。同時に、参加者と業務の担当者が意見交換を行う個別相談会も行いましたので、さながら自動車メーカーの新車発表会、商談会といった雰囲気のある大盛況の説明会となりました。特に個別相談ブースでは、半日に百件以上の問い合わせが殺到しましたので、アウトソーシングに対する県内の事業者の期待の大きさを感じました。平成十八年二月の第一回の開催では、三百五十人、百を超える事業者が参加され、その後も毎年二回開催しています。

そのほかにも、民間とのワーキンググループを立ち上げてアウトソーシングを検討したり、職員からアウトソーシング先に業務の引継を徹底するなど、アウトソーシング先となる事業者の掘り起こしと育成に取り組みました。

こういった仕組みをフルに活用した結果、現在では、県内の百六の事業者が参加されています。そのうち十五の事業者は、新たな事業分野に進出しています。例えば、建設業者が施設の管理や研修会を開催するなど、新しいビジネスへの進出が実現しています。

また、雇用の面では、約七百五十人が就業し、そのうち正社員として新たに六十二人が雇用されたという定量的な効果も確認されています。(図表2)

(図表2) 県経済の活性化、県内雇用の拡大



〔地域版アウトソーシング〕

高知県版アウトソーシングには、地域に密着した特徴的なアウトソーシングの取組みがあります。それが「地域版アウトソーシング」です。高知県は、過疎・中山間地域を多く抱えています。これらの地域では、雇用情勢の悪化はより深刻な問題となっています。アウトソーシングによる経済の活性化と雇用の拡大の効果を、

過疎・中山間地域にどのようにして波及させていくのか、検討当初は暗中模索が続きました。そこで始まったのが、県庁の仕事の発注にテレワークを取り入れた「地域版アウトソーシング」です。会議のテブ起こしやホームページの作成、調査の集計など、履行場所の制限がなくテレワークに馴染みやすい仕事をピックアップし、県庁から離れた地域の事業者にアウトソーシングする手法を、平成十六年度から試験的にスタートさせました。

「地域版アウトソーシング」は、予算規模は七百八十一万一千円(平成二十一年度)と小規模ではあるものの、「地域版アウトソーシング」に参加する事業者として県内各地から十八の団体・グループが登録しています(平成二十一年十月末現在)。そして、平成二十一年度には百三十四名(うち三十八名が新規参加者)が仕事に参加しています。また、テレワークによる地域の活性化の事例として、日経地域情報化大賞日本経済新聞社賞や、日本テレワーク協会のテレワーク推進賞会長賞をいただきました。

小規模な取組みですが、県内各地から多くの事業者やテレワーカーに参加いただき、また関係者からも高い評価をいただいた理由は、「地域版アウトソーシング」が、次の三つの効果を生み出してきたことにあると考えています。

〔就労機会の創出〕

一つ目の効果は、テレワークにより多様な方々の就労機会を創出したことです。

テレワークの実績を持つSOHO事業者や市町村などの協力を得ながら、地域の人材の発掘、仕事の訓練などに継続して取り組んできた結果、県内各地に参加者の輪を広げることが

きました。過疎・中山間地域の住民や子育て中の主婦、障害者など、これまではさまざまな事情により就労機会が少なかった方々にも、アウトソーシングへの参加の機会を広げています。

〔公共を担う意識を持つ地域住民の出現〕

「地域版アウトソーシング」が軌道に乗り始めた頃、我々の予想を超える効果が見られるようになりました。それが二つ目の効果、地域住民の中に、社会や公共を担う意識を持つようになった方々が現れてきたことです。

議会や各種会議のテーパー起こしなどの業務の受注を通じて、時には行政の直面する課題に危機感や不安感を抱きながら、社会や行政、地域のことに興味や関心を持ち始めるようになったのです。参加者の中には、地域活動やまちづくりの委員会の委員に就任するなど、積極的に社会参画する方々も現れ始めました。

これは、行政の仕事のアウトソーシングならではの効果だと考えています。

〔地域の産業振興へのつながり〕

そして三つ目の効果は、地域産業とコラボレーションし、産業振興につなげようとする試みです。

「地域版アウトソーシング」への参加で培ったテレワークの技術と社会参画の意識を生かして、地域の優れた資源（生產品や加工品、自然、人材、歴史、伝統など）を売り出す活動を始める事業者が出てきたことです。

県東部の奈半利町では、厚生労働省の地域雇用創出事業で誕生した「なはりテレワーカークラブ」が、役場や地元の加工品グループと連携し、販促用チラシやホームページの作成、プロ

グでの情報発信などを行い、地域の産業振興に貢献しています。



奈半利味噌のホームページ

また、県西南部の大月町では、商工会青年部が地域住民を育成し、大月町アウトソーシング研究会を立ち上げ、現在では地域資源を活用した商品開発にも活動を広げています。



大月の月光桜（山桜）の芳香剤とスプレー

こういった活動を可能にしたのは、市町村や活動団体との協働や連携を図ったことと、そうした意識を醸成する教育にも同時に取り組んできたことに起因しています。



奈半利町での研修会

大月町のグループの代表者は、「地域版アウトソーシングは仕事や活動を広げるきっかけであり、それを次の展開として地域でどう生かすのかは、それぞれの地域や事業者が知恵を絞って考えるべきだ」と考えています。

〔今後の地域版アウトソーシングの展開〕

このように、「地域版アウトソーシング」は、地域の就労機会と人材育成につながる効果をもたらしました。しかし「地域版アウトソーシ

グ」のように、履行場所を選ばない受注型のテレワーク業務は、過疎・中山間地域以外でも履行できる業務でもあります。今後は、ほかの地域の事業者との競争が生じる可能性を視野に入れておく必要があります。しかしながら、多種多様な能力を持った個人の集合体である地域の事業者は、均一の規格を揃え徹底的に効率化できる大規模な事業者とのコスト競争には馴染まず、いざ競争となれば淘汰されてしまう危惧もあります。

「地域版アウトソーシング」をゴールではなく、地域の活性化の起爆剤として、それぞれの地域でどう発展させるのか。それには、この取組みが地域の再生と自立にどのような力がかかっているのかにかかっています。

〔アウトソーシングの環境づくり〕

もちろん、高知県版アウトソーシングでは、アウトソーシングを適切かつ確実に実施するための仕組み作りにも取り組んでいます。その中でも、代表的なものを二つご紹介します。

一つは、サービスの向上に欠かすことのできないプロポーザル方式の発注を拡大するために、そのガイドラインを整備したことです。

「プロポーザル方式は、準備や手続きに時間がかかるとつづきにくい」という職員の先入観があり、それまではあまり採用されませんでした。しかし、簡便に間違いなく手続きができるようにガイドラインを整備してからは、採用数が飛躍的に増え、その結果、アウトソーシング業務のサービスの向上の事例がいくつも報告されるようになりました。

プロポーザル方式は、価格よりもサービスの質などを重視して評価しますので、民間の事業

者からも「参入意欲が高まった」という声が多く寄せられ、大変好評です。

もう一つは、アウトソーシングした業務の品質管理に取り組んだことです。

アウトソーシングの検討当初、県民や議会からは「民間に業務を委託すると、サービスの質が落ちてしまうのではないか？」とのご意見が多く寄せられました。これにこたえる形で、業務の履行状況を評価する仕組みを定めた「品質管理ガイドライン」を整備し、平成十九年四月から取組みを始めています。

このガイドラインに沿って評価結果を事業者へフィードバックすることで、サービスの向上と事業者の能力の向上につながるようにしています。

〔課題〕

このように、アウトソーシングで問題視される品質確保への対応のほか、アウトソーシングの積算基準の策定、偽装請負の点検ルールの確立など、さまざまな課題や問題には、その都度、知恵を絞って対応してきました。しかし、プロポーザルの審査や入札の結果によってアウトソーシング先の雇用の不安や賃金の低下が生じるなど、行政としては対応しづらいアウトソーシング特有の悩みもあります。

さらに、もう一つ、サービスの向上のためには、住民の満足度を高めていくための評価の仕組みが欠かせません。行政改革の考え方も「量から質へ」と変化しています。これまでも、利用者アンケートを取り入れるなどの工夫を凝らしてきましたが、より住民の満足度を高める仕組みを確立していかなければならないと感じています。

〔アウトソーシング後の県庁の姿〕

最後に、アウトソーシングに取り組んだ後の県庁についてご紹介します。もちろん、県庁の中も大きく変わりました。

一つは、三年間で二十六億円の事務・事業をアウトソーシングした結果、職員が直接行うよりも、八億六千万円の経費の削減ができたことです。

もう一つ、大きな変化が表れ始めています。アウトソーシングの検討当初、職員の間では、業務をアウトソーシングすることに対する不安や不満が大半を占めていました。ところが、昨年実施した職員へのアンケートでは、アウトソーシングを経験した担当者の約七割が「アウトソーシングによって仕事のやり方が変わってきた」、「本来やるべき業務に集中することができるようになった」との回答が寄せられました。

〔最後に〕

行政改革と地域振興を同時に目指した欲張りなアウトソーシングが始まって五年が経ちました。県内各地では、地域の活性化につながるさまざまな効果が表れ始め、県庁内では、サービスやコストの改革が着実に進んでいます。

一方で、アウトソーシングを効果的に進めていくためのいくつかの課題も見えてきました。今後は、こういった課題も一つひとつクリアしながら、地域はもちろんですが、時代の要請にも応えることができる「地方ならではの」行政改革を展開していかなければならないと感じています。