

松山市アウトソーシングの推進等に関する基本方針

松山市

平成 30 年 8 月

目次

1. 総論	1
(1) アウトソーシングとは	1
(2) 国からの要請等	4
(3) 策定根拠（松山市人材育成・行政経営改革方針 第一次実行計画）	5
(4) 本方針の目的	5
2. 検討手順	6
(1) アウトソーシングをすることが可能な業務範囲	6
(2) アウトソーシング導入の検討	7
①前提	8
②国がアウトソーシングできると位置づけているかどうか	8
③他市での実績があるかどうか	10
④その他導入すべき理由があるかどうか	11
⑤アウトソーシング導入に向けた具体的な検討又はアウトソーシングの範囲の拡大の検討	11
(3) 情報収集・調査研究	11
3. 導入までの流れ	12
(1) 内部の検討	12
(2) 意思決定のスケジュール（参考例）	12
(3) 検討に当たっての役割分担	12
4. 留意点	14
(1) 個人情報の保護と機密保持	14
(2) 偽装請負	14
(3) 責任分担の明確化	14
(4) モニタリングできる仕組みを盛り込むこと	14
(5) 「松山市 PPP/PFI 手法の導入等の取組み方針」との連携	16
(6) 官民対話の活用の検討	16
5. 資料（松山市の現状）	18

1. 総論

(1) アウトソーシングとは

アウトソーシングとは、従来職員が自ら行っていた又は新たに始める業務について、外部の経営資源（人材、財源、知識、技術力等）に任せること、即ち「外部に資源を求める」ことです。導入に当たっては、地域の中で多様な主体が公共サービスの提供を担うための重要な手法であることを認識し、公共サービスの生産性向上につながるかどうかといった視点が大切になります。

松山市では、平成 15 年に「アウトソーシング推進基本計画」を策定し、最少の経費で最大の効果をあげるべく、様々な事務事業でアウトソーシングを導入しており、例えばシステム維持管理業務、下水浄化センターの運転・維持管理業務等の業務で積極的にアウトソーシングを導入してきました。また、公の施設については、平成 18 年から指定管理者制度を導入しており、平成 30 年 4 月 1 日時点で、122 施設に同制度を導入し、公の施設の維持管理経費の縮減や市民サービスの向上につながっています。

なお、近年、単年度・分離発注で行われている私法上の請負契約（民法第 632 条）や準委任契約（民法第 656 条）以外にも、各地方公共団体で新たな手法が導入されており、例えば、指定管理者制度、包括的民間委託、PFI、Park-PFI、Robotic Process Automation（RPA）、Artificial Intelligence（AI）等の導入事例が広がりを見せています（図 1）。

これらのうち、本方針では、私法上の請負契約及び準委任契約、指定管理者制度並びに包括的民間委託を対象とします。また、一部箇所では、必要に応じて、RPA 及び AI の対応方針についても言及することとします。

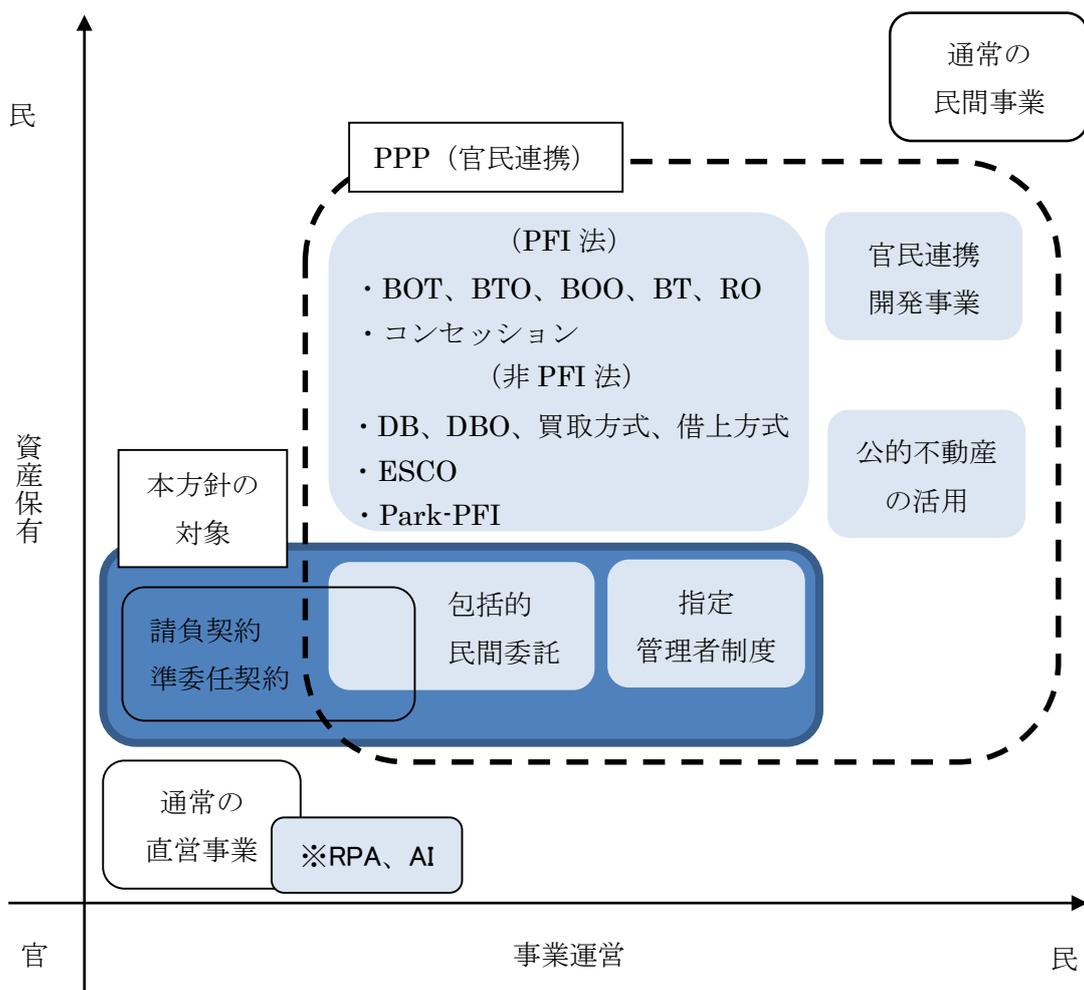


図 1. 官民の役割分担の整理

※用語解説

■指定管理者制度

指定管理者制度とは、公の施設の管理に関する権限を指定管理者に委任して行わせるものであり、指定管理者は事実行為に加え、行政処分に該当する使用許可も行うことができます（平成 15 年の地方自治法の改正による。）。また、従来、公の施設の管理受託者となれたのは公共団体（土地改良区等）、公共的団体（農協、生協、自治会等）、地方公共団体の出資法人のうち一定要件を満たすものに限られてきましたが、この法改正により、出資法人ではない民間事業者も議会の議決を経て、指定管理者となることができるとされています。

松山市では、平成 30 年 4 月 1 日現在、122 施設に本制度を導入しており、指定管理者（民間事業者等）の有するノウハウを活用することにより、多様化する住民ニーズに対して、効率的、効果的に対応していくこととしています。

■包括的民間委託

包括的民間委託とは、受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に運営できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託することです。民間事業者の創意工夫を引き出すため、複数年契約、性能発注方式（受託者に対して一定の性能確保を条件として課しつつ、運営方法の詳細は受託者の自由裁量に任せる発注方式）にすることが一般的であり、松山市では下水道の分野で導入実績があります。

従来、委託契約は、施設ごと、業務ごとに結ばれていますが、全国的には、民間事業者のノウハウを活用することや事務の負担の軽減を目的に、同じ業務について施設や業務単位ではなく一定の地域内にある複数の施設を委託することや、同じ所管施設でも清掃と庭木剪定など複数の業務を一まとめにして委託することが進められています。

■PFI

Private Finance Initiative (PFI) とは、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金、経営能力、技術的能力等を活用し、公共サービスの提供を民間主導で行うものです。これにより、国や地方公共団体等が直接実施するよりも効率的かつ効果的に公共サービスを提供することを目指すものです。松山市では、松山市立小中学校空調設備整備事業に PFI 手法が導入されています。

また、民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（PFI 法）に基づかない Public Private Partnership (PPP)（官民連携）手法もあります。例えば、公共が資金調達を負担し、設計・建設、運営を民間に委託する方式である Design-Build-Operate (DBO) 等の手法があります。DBO は、民間が資金調達を行うことに比べ、資金調達コストが低く、Value For Money (VFM) 評価で有利になりやすいとされています。その一方で、公共が資金調達を行うため、設計施工、運営段階の金融機関によるモニタリング機能が働かない（働きづらい）とされています。松山市では、環境部や公営企業局が担当する施設の整備で導入された実績があります。

■Park-PFI

平成 29 年に都市公園法が改正され、飲食店、売店等の公園利用者の利便の向上に資する公園施設の設置と、当該施設から生ずる収益を活用してその周辺の園路、広場等の整備、改修等を一体的に行う者を、公募により選定する「公募設置管理制度」（Park-PFI）が新たに設けられました。本制度が広く活用されることで、都市公園に民間の優良な投資を誘導し、公園管理者の財政負担を軽減しつつ、都市公園の質の向上、公園利用者の利便の向上を図ることが期待できます。

■RPA

RPA とは、情報システムの操作や、データの入力・出力・変換操作、各種検索調査など、

PC相手の定型作業をソフトウェア型ロボットに任せる技術です。これにより、職員は人にしかできない業務に専念することができます。

RPAを提供している民間事業者が描く理想像の中では、事務処理オフィスでは職員の姿がまばらで、PCの中でソフトウェア型ロボットが人間より10倍速く、かつ正確にルーティンワークを自動実行しており、一方窓口オフィスでは多数の職員が住民サービスに注力し、笑顔と活気に満ちている姿が描かれています。

■AI

AIの定義については、そもそも知性や知能自体の定義がないことから、研究者によって異なる状況にあります。平成28年版情報通信白書（総務省）では、「知的な機械、特に、知的なコンピュータプログラムを作る科学と技術」と説明されています。AIを使いこなすことにより、従来人手に頼るしかなく、作業量が多過ぎて断念していた多くのサービスを実現できる可能性があります。

ただし、今日のAIは、人間と同等以上の柔軟な知性を備えているいわゆる「汎用AI」ではなく、特定のことにしかできない「専用AI」であり、あくまで道具にすぎないということにも注意が必要です。

(2) 国からの要請等

国からは、様々な通知等とおして、アウトソーシングの推進が要請されています。例えば、「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について（平成27年8月28日）」では、

- ・ 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。
- ・ 業務の集約、大きくくり化、他団体との事務の共同実施などスケールメリットが生じるよう事務の総量を確保するなどの工夫を行い、委託の可能性について検証すること。
- ・ 委託した事務、事業についての行政としての責任を果たし得るよう、適切に評価、管理を行うことができるような措置をとること。

などが要請されています。

また、「経済財政運営と改革の基本方針（いわゆる骨太の方針）」では、

- ・ トップランナー方式の導入
- ・ Business Process Reengineering（BPR）の事例の全国展開
- ・ （これまで取組みが進んでいない）窓口業務の民間委託の拡大（広域化、共同化も含む）
- ・ 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を内容とした歳出改革、効率化と利用者のニーズを踏まえたサービス向上の両立に取り組む必要性

などが謳われています。

※用語解説

■トップランナー方式

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みを指します。

■BPR

BPR は、業務のプロセスそのものに問題があるのではないかという視点で業務を見直す行為を指し、プロセスそのものを根本的に再構築するものです。BPR では、現状分析を行ってから、業務の理想像を描き、現状と理想の差を ICT 化、オープン化、アウトソーシングの手段により、埋めていきます。

(3) 策定根拠（松山市人材育成・行政経営改革方針 第一次実行計画）

松山市では、これまで将来を見据えたスリムで効率的、効果的な行財政運営を目指し業務執行体制の整備や民間委託の推進など幅広い分野での改革を進めてきました。特に、平成 12 年に行政改革の道標である「松山市新行政改革大綱」を策定したことを皮切りに、平成 15 年にはアウトソーシング推進基本計画、平成 24 年には行政改革プラン 2012 を策定し、行政改革を推進してきました。その結果、中核市でもトップクラスの職員の少数精鋭体制が実現しています。

そして、平成 28 年度からは、「ひと」、「仕事」そして「組織」の一体的な改革を進めていくことを謳った「松山市人材育成・行政経営改革方針」及び「第一次実行計画」を策定し、ますます複雑化、多様化、そして、高度化する行政ニーズや地方創生をはじめとする新たな取組み等に対し、引き続き、柔軟かつ迅速に対応していくこととしています。これらの中で、特にアウトソーシングについては、「コスト削減、サービス水準の維持・向上を前提に、指定管理者制度や民間委託の導入可能施設及び業務の選定・検討を行い、アウトソーシング推進計画を改訂し、実行する。」こととしており、本方針は、前述の「アウトソーシング推進計画を改訂したもの」という位置づけで策定します。

(4) 本方針の目的

本方針は、これまでの常識にとらわれることなく、様々なアウトソーシングを検討していくために策定するものです。また、アウトソーシングを導入した結果、捻出された人員については、市職員自らが対応すべき分野に集中させることを目指します。これらにより、①事業の受益者、②納税者、③アウトソーシングの担い手の 3 者の満足度を最大化するよう努めるものとします。

2. 検討手順

(1) アウトソーシングをすることが可能な業務範囲

地方公共団体が提供する公共サービスには、民間事業者に委託等することが可能な業務と、行政自らが執行することとなっている業務（法令上、民間委託等が不可能な業務）が存在します。これらについて、内閣府通知¹及び各所管府省通知²によって委託可能な範囲が一定示されているところです。

各通知の中で、委託可能とされている業務に共通する事項は「事実上の行為、補助的業務」となっており、委託不可能な業務は多少表現の相違はありますが、「公権力の行使」「交付・不交付の決定」「審査そのもの」などとなっています。

¹ 市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について（平成 20 年 1 月 17 日（平成 27 年 6 月 4 日改定））

² 住民基本台帳関係の事務等に係る市町村の窓口業務に関して事業者に委託することができる業務の範囲について（平成 20 年 3 月 31 日総行市第 75 号他）ほか

(2) アウトソーシング導入の検討

アウトソーシングの導入に関しては、以下のフロー図を参考に、検討を進めます（図2）。

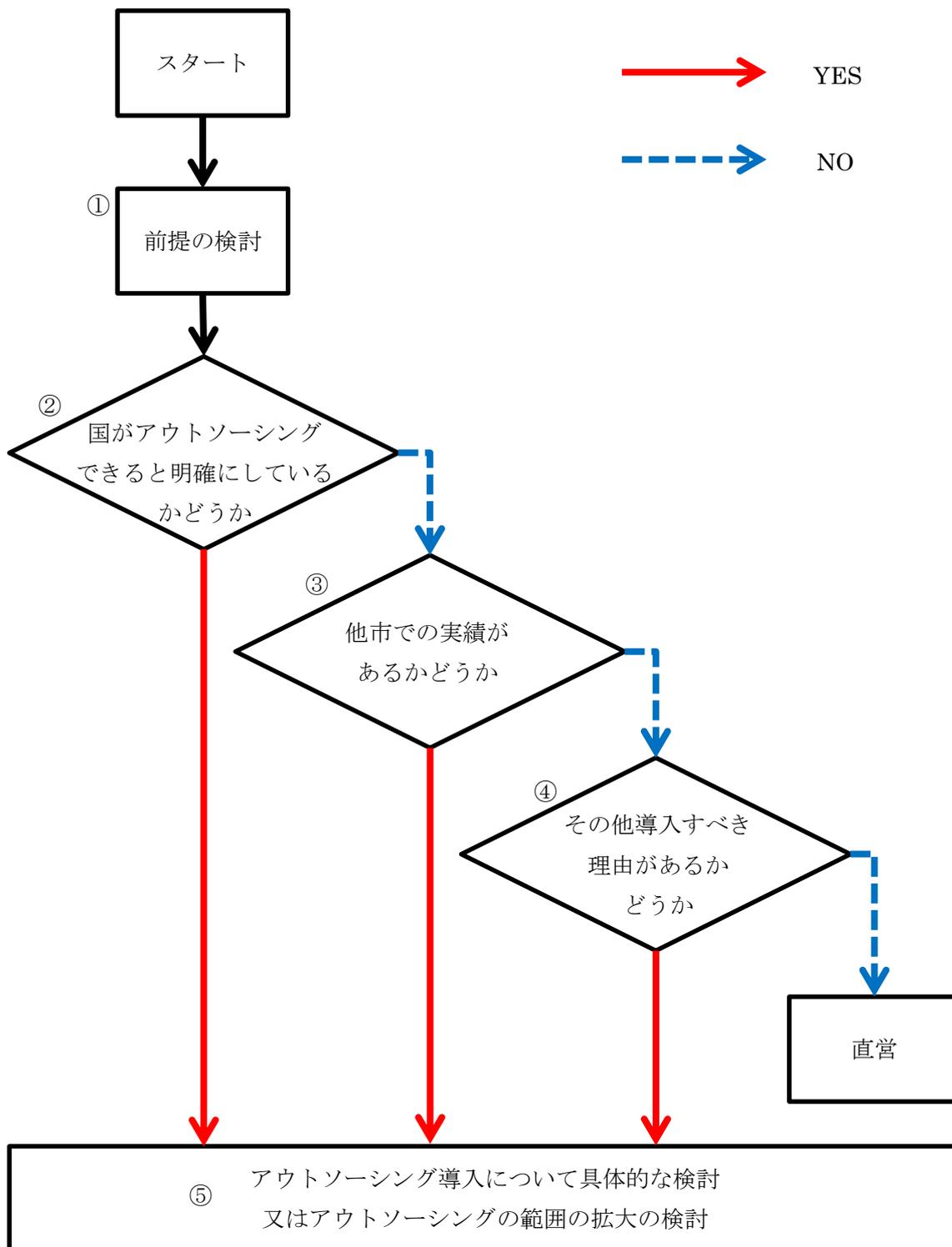


図2. アウトソーシング導入の検討フロー

①前提

事務事業シートを活用するなどし、当該業務の必要性、政策性、公益性及び行政専門性を考慮し、類似事業や代替手段で足りるものは廃止します。

また、不断の業務の見直しも必要です。既存業務の見直しを行わないまま従来の業務執行方法を前提としてアウトソーシング等を行うと、業務の標準化が図られていないことなどにより、処理手続きが複雑化し、民間のノウハウが十分に発揮されず、効率化・サービスの質向上といった効果が得られないことがあります³。アウトソーシングの検討は、業務効率化のひとつのきっかけでもあることから、横断的に既存業務の標準化やコスト分析などを行い、業務執行方法を積極的に見直していく必要があります。

②国がアウトソーシングできると位置づけているかどうか

地方公共団体の窓口業務に関して、民間事業者に委託できる各業務範囲について、表 1 のとおり、各窓口業務の所管省庁から通知が発出されています。

表 1. 地方公共団体の窓口業務に関して、民間事業者に委託できる各業務範囲

事業分野	担当省庁	年月日	通知等名称
窓口 25 業務 (市町村の出張所・連絡所等)	内閣府	平成 20 年 1 月 17 日 (平成 27 年 6 月 4 日改定)	市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について
		平成 27 年 1 月 30 日閣議決定	平成 26 年の地方からの提案等に関する対応方針(抄)
住民基本台帳関係	総務省	平成 20 年 3 月 31 日総行市第 75 号他	住民基本台帳関係の事務等に係る市町村の窓口業務に関して事業者に委託することができる業務の範囲について(通知)
		平成 20 年 9 月 9 日事務連絡	住民基本台帳関係の事務等に係る市町村の窓口業務の民間委託に関する質疑応答について(通知)
住民票の写し等の請求	総務省	平成 20 年 4 月 25 日	住民基本台帳法の一部を改正する法律等の施行に伴う公共サービス実施民間事業者での住民票の写し等の請求に係る本人確認の方法について

³ 地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会<報告書>(平成 19 年 3 月地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会)

戸籍関係	法務省	平成 25 年 3 月 28 日法務省民一第 317 号	戸籍事務を民間事業者に委託することが可能な業務の範囲について
		平成 27 年 3 月 31 日事務連絡	戸籍事務を民間事業者に委託することが可能な業務の範囲について
国民健康保険料関係	厚生労働省	平成 19 年 3 月 28 日老介 発 第 0328001 号他	「公共サービス改革基本方針」の改定（国民健康保険関係の窓口業務及び国民健康保険料等の徴収業務の民間委託に関する留意事項）について
		平成 21 年 12 月 28 日保 国 発 1228 第 1 号	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業務の民間委託に関する留意事項について
妊娠届及び母子健康手帳	厚生労働省	平成 20 年 3 月 31 日	「公共サービス改革基本方針」の改定（妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付に関する業務関係）について
介護保険関係	厚生労働省	平成 20 年 3 月 28 日	「公共サービス改革基本方針」の改定（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業務の民間委託に関する留意事項）について
車庫証明	警察庁	平成 19 年 1 月 15 日	「公共サービス改革基本方針」の改定について
旅券関係	内閣府及び外務省	平成 19 年 2 月 9 日	「公共サービス改革基本方針」の改定について

平成 28 年度から試験的に導入されているトップランナー方式とは、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みを指します。トップランナー方式の対象業務として挙げられているのは、以下のとおりとなっています。

【平成 28 年度に導入されたもの】

- | | | |
|-----------|----------|------------|
| ◇学校用務員事務 | ◇本庁舎夜間警備 | ◇公用車運転 |
| ◇学校給食（運搬） | ◇プール管理 | ◇情報システムの運用 |

- ◇道路維持補修・清掃等 ◇案内・受付 ◇一般ごみ収集
- ◇体育館管理 ◇公園管理
- ◇本庁舎清掃 ◇電話交換 ◇学校給食（調理）
- ◇競技場管理 ◇庶務業務の集約化

【平成 29 年度に導入されたもの】

- ◇青少年教育施設管理 ◇公立大学運営

【平成 30 年度以降に導入が検討されているもの】

- ◇図書館管理 ◇博物館管理 ◇公民館管理
- ◇児童館、児童遊園管理 ◇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）

なお、平成 28 年 12 月には、総務省が「地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン」、「市区町村の窓口業務に関する 標準委託仕様書」及び「市区町村の窓口業務に関する手順書」を作成、公表しています。

③他市での実績があるかどうか

国が、各種事例集を作成しており、主なものは表 2 のとおりとなっています。

表 2. アウトソーシングに関する事例集まとめ

名称	概要	作成省庁
民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート	平成 28 年 1 月 1 日時点で窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体について、その基礎情報、契約内容、調達方法、委託業務内容等の各種情報がまとめられたもの。	総務省
窓口業務の民間委託にかかる参考事例集	窓口業務の民間委託を実施する際に課題となる、適正な請負(委託)、市民サービスの維持・向上、個人情報保護対策等に取り組んでいる地方公共団体の事例がまとめられたもの。	総務省
地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会<報告書>、	地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会が作成した報告書の参考資料。	総務省
公共施設管理における包括的民間委託の導入事例集	地方公共団体等の職員が、公共施設管理の包括的民間委託等の検討・実施を進めるにあたり参考とできるよう、先行して取り組まれている 14 事例に関する基礎情報や ノウハウなどがまとめられたもの。	国土交通省

④その他導入すべき理由があるかどうか

②や③に該当しなくとも、明らかにサービス向上が見込まれる場合又は経費の縮減が期待できる場合は、アウトソーシング導入に向け具体的な検討又はアウトソーシングの範囲の拡大の検討を進めることとします。

⑤アウトソーシング導入に向けた具体的な検討又はアウトソーシングの範囲の拡大の検討

■費用対効果の視点

アウトソーシングを検討するに当たって、大切な事項の 1 つに、費用対効果の視点があります。費用対効果の評価に当たっては、費用の削減だけでなく、①事業の受益者、②納税者、③アウトソーシングの担い手の 3 者の満足度の向上も含めて、総合的に評価する必要があります。

また、アウトソーシングすること自体が目的化して、逆に全体のコストが増加していないか、あらかじめ確保すべきサービス水準を明確にし、アウトソーシングによって市民サービスが低下することがないようにできているか、民間のノウハウ・創意工夫を評価できる選定手法を採用できているかについて特に注意する必要があります。

(3) 情報収集・調査研究

RPA、AI については、地方公共団体の業務への導入は始まったばかりで事例は少ない状況ですが、例えば熊本県宇城市の「RPA 等を活用した窓口業務改革」では、内部管理業務について RPA による業務自動化を検証し、ヒトと RPA が効果的な案内を行うハイブリッド型総合窓口を設置することとしており、総務省の平成 29 年度「業務改革モデルプロジェクト事業」に選ばれています。また、平成 29 年 7 月には、京都府が庁内業務の効率化を推進するための RPA 導入効果検証業務を調達した事例があります。

民間事業者の間では、RPA や AI が広がりを見せており、超過勤務の削減、労働者不足の補填等につながると言われています。特に RPA が注目されている理由に、導入しやすく、導入効果が高いことが挙げられています。従来は人手で行っていたデスクワークを RPA により自動化したことで、作業時間を 7 割削減できた、作業速度が 5 倍となったという事例も珍しくないとも言われています。

これらの状況を受けて、松山市では RPA や AI の技術の情報収集及び調査研究を積極的に進めていくこととします。

3. 導入までの流れ

(1) 内部の検討

政策経営会議、市長・副市長ヒアリングその他の市長・両副市長の意思決定を得るための機会を経て、アウトソーシングの導入の方向性を確定させるものとします。ただし、軽微なものは、簡易な方法で意思決定をとることとします。

(2) 意思決定のスケジュール（参考例）

意思決定のスケジュール例は表3のとおりです。

表3. 意思決定のスケジュール例

年月	内容	備考
～x1年12月	他市の事例の調査研究等	
x1年12月～	関係課との協議 ・補正予算協議（財政課） ・人員配置協議（人事課） ※指定管理者制度の場合は人事課と要協議	
x2年3月	方向性決定	市長、両副市長、3部長 ※参与、技監
x2年9月	補正予算（債務負担行為）議決	9月補正
x2年10月～	関係課と協議 ・入札等準備（契約課）	契約資格審査委員会 事前協議
x2年12月～	入札→契約等	
x3年3月	当初予算議決	翌年度当初予算
x3年4月～	アウトソーシング開始	

※新規事業の場合は企画戦略課と要協議（ただし、新規事業がシステム関連の場合は電子行政課と要協議。）

(3) 検討に当たっての役割分担

検討に当たっては、財政課、人事課、契約課等が関係課となります。役割分担は以下のとおりとします。

①担当課

アウトソーシングを行う事業の担当課は、アウトソーシングを進めていく上での主体となります。したがって、市民、議会への説明責任を負うとともに、契約やモニタリングといった実務も担います。

②財政課

予算査定（債務負担行為含む。）を行います。

③人事課

廃止・縮小等事業の調査や課題事業の調査の中で、各事業の担当課に対してアウトソーシング検討の要請を行います。検討の結果、アウトソーシングを導入することとなった場合には、担当課の支援を行います。

また、指定管理者制度全般の担当課として、「指定管理者制度運用マニュアル」、「指定管理様式集」、モニタリングの進め方等を随時見直すものとします。

④契約課

委託事務の入札及び契約に関し、その公正を期すため、積算金額と契約方法等に応じて、契約資格審査委員会（部会）の開催や事前協議を実施して、入札参加者、見積参加者の選定及び契約方法等に関する事項の審議を行います。

4. 留意点

(1) 個人情報の保護と機密保持

アウトソーシングを導入し、民間事業者等が個人情報を取り扱う場合や機密性の高い事務事業等を委託する場合には、情報漏えいの防止策について、契約条項に盛り込むこととします。特に、契約にて、秘密情報の漏えいに対する損害賠償を定めたり、従業員の退職後も秘密の保持を義務付けるため従業員との間に守秘義務について契約を結ぶよう働きかけたり、行政によるモニタリング等を通じて秘密情報の管理体制・ルール等の整備・運用や職員研修などが実施されていることをチェックしたりすることが有効です。

特に個人情報の保護については、松山市個人情報保護条例及び松山市個人情報保護条例施行規則を適正に運用するものとします。

(2) 偽装請負

偽装請負とは、書類等の上では請負や委任契約の形をとりながら、実態としては労働者派遣契約であるもので、脱法的に労働者派遣を行うもので違法です。請負は労働の結果としての仕事の完成を目的とするもので、発注者と受託者が雇用している労働者との間に指揮命令関係が生じないという点が特徴です。偽装請負は、労働者派遣法等に定められた派遣元、派遣先の様々な責任が曖昧になり、労働者の雇用や安全衛生面など基本的な労働条件が十分に確保されない恐れがあります。

したがって、偽装請負とならない（疑われない）ためにも、松山市と民間事業者が取り扱う業務の範囲を明確に区別しておくことや、窓口業務等の場合は職員と民間事業者が混在しないよう、レイアウト変更を行うことなどに配慮する必要があります。

(3) 責任分担の明確化

「PFI 事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」によると、リスクは「協定等の締結の時点では、選定事業の事業期間中に発生する可能性のある事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等一切の事由を正確には予測し得ず、これらの事由が顕在化した場合、事業に要する支出または事業から得られる収入が影響を受けることがある。選定事業の実施に当たり、協定等の締結時点ではその影響を正確に想定できないこのような不確実性のある事由によって、損失が発生する可能性」と定義されています。

アウトソーシングの導入に当たっては、リスク分担を具体的かつ明確に取り決めることやアウトソーシングにより責任の所在が曖昧にならないよう、市とアウトソーシング先の責任の範囲をあらかじめ明確にしておくことが大切です。

(4) モニタリングできる仕組みを盛り込むこと

モニタリングとは、委託先等との間で合意されたサービスが適正な水準で確実に履行されていることを定期的ないしは随時に確認することを指します。モニタリングで、評価す

べき参考例は表4のとおりです。

モニタリングを実施する中で、契約内容等の不履行がある場合には、実施内容を改めるよう指導する等の具体的な対策に取り組む必要があります。また、業務の実施過程で把握した課題については、委託先等と協議を行い、継続的に改善を行っていく必要があります。

また、モニタリングの形骸化を防ぐため、書面によるチェックだけではなく、市担当者や委託先等が日常的にコミュニケーションをとる必要もあります。

表4. モニタリング項目例

モニタリング項目	モニタリングの視点
個人情報保護、法令順守	関係法令や条例は順守されているか。
	個人情報とは適正に管理されているか。
	法令順守または個人情報保護のためのマニュアル等は整備されているか。
	法令順守または個人情報保護のための職員研修は計画的に実施されているか。
安全管理	安全管理のためのマニュアル等は整備され、マニュアルに従った活動が行われているか。
	マニュアルの周知や安全管理技術向上のための職員研修は計画的に実施されているか。
	施設、設備、備品等の保守点検業務は確実かつ適正に実施されているか。
	防災訓練等は計画的に実施されているか。
	緊急時の連絡、初動体制が整備されているか。
	防犯、防災上、不適切な管理が行われていないか。
	警察、消防等その他の関係機関との連携は十分に行われているか。
	警備業務は確実かつ適正に実施されているか。
衛生管理	衛生管理に向けた行動指針や計画が定められているか。
	衛生管理に関する具体的なマニュアルが作成され、必要なとき閲覧できるよう備置されているか。
	衛生管理についてのマニュアルが順守されているか。
	衛生管理の責任者が明確であり、衛生管理のための内部チェック体制が構築されているか。
	衛生管理に必要な人員、有資格者などが適正に配置されているか。

	衛生確保のための職員研修が計画的に実施されているか。
再委託先管理	再委託のための手順は順守されているか。
	再委託先の選定、指導・監督などに対するルールは整備されているか。
	再委託先との連絡調整は図られているか。
仕様の遵守	仕様に定められた業務は適正な水準で確実に実施されているか。
	仕様に定められた期間は順守されているか。
	仕様に定められた人員・有資格者は適正に配置されているか。
	その他仕様に規定された事項は順守されているか。

※地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会〈報告書〉、平成19年3月、地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会より抜粋

(5) 「松山市 PPP/PFI 手法の導入等の取組み方針」との連携

松山市 PPP/PFI 手法の導入等の取組み方針では、単年度の事業費が1億円以上の公共施設等の運営については、PPP/PFI 手法（指定管理者制度、包括的民間委託等）を導入することを優先的に検討することとなっています。これに従って、検討やその結果の公表などを適切に行う必要があります。

※「松山市 PPP/PFI 手法の導入等の取組み方針」とは、内閣府及び総務省からの『「多様な PPP/PFI 手法導入を優先的に検討するための指針」について（要請）』を踏まえ、PFI 手法も含めた民間活力をさらに取り入れるために策定したものであり、①明確に定めた対象事業について優先的検討を行うこと、②客観的な基準により PPP/PFI 手法導入の適否を評価すること、③評価の結果を公表することを定めています。

(6) 官民対話の活用の検討

官民対話とは、事業案の作成前に、参加事業者を募り、民間事業者と官が意見交換や対話を行うもので、個別ヒアリング、ワークショップ等の手法で行われます。「PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド」（内閣府、総務省、国土交通省）の中では、「地域の課題を把握した上で、その解決のために官民対話を実施することが重要である。特に官民対話が有効であるのは、例えば、庁内検討だけでは、地域内の施設・土地の活用方法や運営方法の選択肢が限定的になっていると考えられる場合、市場性の有無や実現性の高い事業スキームが明確でない場合など、幅広く民間事業者からアイデア、意見を聞いて事業化に反映させることが地域の課題解決につながると想定される場合である。」とされています。近年、官民対話を行うことにより、短期間で多くの情報を集めることができるため、実施する地方公共団体が増加しています。

官民対話を行う場合は、民間事業者の提案に対する秘密保持を図ることが必要で、特に、民間事業者名や提案内容のうち企業秘密に関わる事項は非公表とする等の配慮が必要です。

参考：PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド（平成 28 年 10 月、内閣府、総務省、国土交通省）

5. 資料（松山市の現状）

表 5. 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

項目	松山市の現状
住民異動届	委託未導入
住民票の写し等の交付	委託未導入
戸籍の附票の写しの交付	委託未導入
地方税法に基づく納税証明書の交付	委託未導入
戸籍の届出	委託未導入
戸籍謄抄本等の交付	委託未導入
中長期在留者に係る居住地の届出	委託未導入
永住特別許可等の申請、居住地等の届出及び特別永住許可書等の交付	委託未導入
転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知（教育委員会から市町村に事務委任されている場合）	委託未導入
埋葬・火葬許可	委託未導入
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	委託未導入
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	委託未導入
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	委託未導入
国民年金関係（老齢福祉年金等、特別障害給付金も含む。）の各種届出書・申出書・申請書・請求書の交付	委託未導入
妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付	委託未導入
飼い犬の登録	委託導入済み
狂犬病予防注射済票の交付	委託導入済み
児童手当の各種請求書・届出書の受付	一部委託（繁忙期のみ）
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	委託未導入
身体障害者福祉法に基づく身体障害者手帳の交付	委託未導入
療育手帳の交付	委託未導入
自動車臨時運航許可	委託未導入
印鑑登録、印鑑登録証明書の交付	委託未導入
住居表示証明書の交付	委託未導入

表 6. トップランナー方式関連業務

項目	松山市の現状
学校用務員事務	一部委託
道路維持補修・清掃等	一部委託
本庁舎清掃	全部委託
本庁舎夜間警備	全部委託
案内・受付	全部委託
電話交換	全部委託
公用車運転	一部委託
一般ごみ収集	一部委託
学校給食（調理）	一部委託
学校給食（運搬）	全部委託
体育館管理	5 施設中 4 施設で 指定管理者制度を導入
競技場管理	14 施設中 13 施設で 指定管理者制度を導入
プール管理	3 施設中 2 施設で 指定管理者制度を導入
公園管理	7 施設中 2 施設で 指定管理者制度を導入
庶務業務の集約化	一部導入
情報システムの運用（情報システムのクラウド化）	検討中
図書館管理	一部委託
博物館管理	3 施設全てに 指定管理者制度を導入
公民館管理（市民会館含む。）	44 施設中 1 施設で 指定管理者制度を導入
児童館、児童遊園管理	8 施設全てに 指定管理者制度を導入
青少年教育施設管理	唯一の施設に 指定管理者制度を導入
公立大学運営	－（注）

（注）松山市は公立大学を設置していません。

〒790-8571 愛媛県松山市二番町四丁目 7 番地 2
松山市（総務部人事課 人材育成・行政経営担当）
TEL : 089-948-6250 FAX : 089-934-9205