
尼崎市業務見直し ガイドライン

令和3年2月

尼崎市

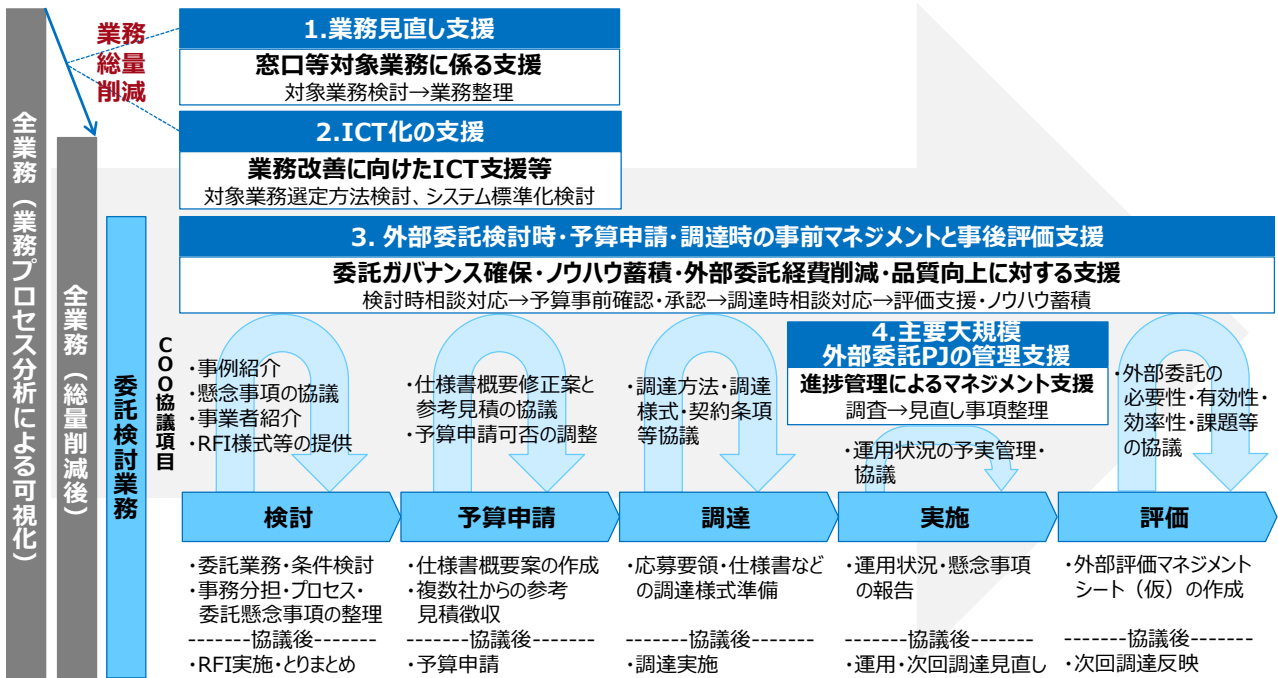
目次

【はじめに】	1
【本ガイドラインの概要】	4
0. 外部委託検討時・予算申請・調達時の事前マネジメント方法の概要	4
【I. 検討】	6
1. 業務の見直し	6
2. ICT化の検討	10
3. 事業者への外部委託導入の検討/外部委託対象業務の選定	13
4. 外部委託導入実施の判断	14
【II. 予算申請】	14
5. 所管課概要案の作成（現状業務の整理、派遣活用の必要性判断など）	14
5-1. 情報提供招請（RFI）を行う場合	15
5-2. 情報提供招請（RFI）を行わない場合	15
6. 所管課概要案の精査	17
【III. 調達】	20
7. 派遣活用に関する仕様書・契約書の作成	20
8. 業務マニュアル作成に関する事業者の選定	20
9. 派遣による業務執行と業務マニュアルの作成	21
10. 業務マニュアルなどの精査	23
11. 外部委託（請負）に関する仕様書・契約書などの作成	23
12. 外部委託（請負）の受託事業者の選定	25
【IV. 実施】	26
13. 外部委託（請負）の開始	26
14. モニタリングの実施	26
【V. 評価】	27
15. 外部委託評価シートの作成	27
16. 委託終了後の総括・検証	28

【はじめに】

- 尼崎市ではこれまで非常に厳しい財政状況の下、サービスの質の確保と効率化、さらに行政範囲の再編成の契機ともすべく、尼崎市経営再建プログラム、“あまがさき”行財政構造改革推進プラン、あまがさき「未来へつなぐ」プロジェクトなどに基づき、事務事業や公の施設の管理運営について積極的にアウトソーシングの導入に取り組んでいる。
- しかし、今後本格化する超少子高齢社会によって、より一層行政需要の種類と量の拡大が予想されることから、これに対応していくため尼崎市では、平成 27 年 10 月に今後の行政執行体制の在り方、特にアウトソーシングの更なる導入についての方針となる「今後の超少子高齢社会に対応するための行政執行体制の在り方について ～更なるアウトソーシングの導入に向けた基本的方向性～」(平成 27 年 10 月 20 日企画財政局・総務局)を策定している。
- この方針の基本的な考え方は、各課で行われている事務事業については、原則としてすべての課の業務を対象に業務の分析を行い、効率的な業務執行体制の構築に向けた検討を行うとともに、一連の業務の中でも、職員が実施しなければならない業務とアウトソーシング可能な業務に切り分け、分類を行った上で、行政でなければ執行できない業務を除き、基本的にアウトソーシングを導入する方向で検討を行うこととなっている。
- これらを踏まえ、平成 28 年度に「尼崎市業務プロセス分析事業」が行われ、今後尼崎市が全庁的なアウトソーシングを進めていく前段階として、尼崎市の事務事業についてその一連の業務プロセスを分析し、非効率な業務の流れや手法を洗い出した上で、効率的な業務執行体制の構築に向けた検討を行うとともに、アウトソーシング可能なものと不可能なものに切り分けた。
- 平成 29 年度には平成 28 年度における分析結果に基づき、民間委託事例を収集するとともに、委託ガバナンスの確保方法の検討として、最高外部委託責任者（Chief Outsourcing Officer：COO）の機能要件を整理するとともに、ノウハウ維持・展開に向けた検討や経営安定性評価・履行責任確保、モニタリング機能の強化に向けた要素を整理した。最終的に COO 機能設置に関する基本方針を提示した。平成 30 年度には具体的な業務執行体制の見直しに係る庁内検討支援体制の設置に向けて具体的な手法の検討やモデル的取組の実施、ICT 等の活用に向けた検討支援、アウトソーシング導入に向けた検討支援等を実施した。
- 本ガイドラインは、業務執行体制の見直しに向けた外部委託プロセスと各プロセスにおける COO（市長）・COO 補佐（コンサルティング事業者）の関与を整理するとともに事前の業務見直しや ICT 化の検討視点も整理する。なお、COO 補佐業務の全体像は次ページのとおりである。
- 尼崎市における COO 機能の役割とは、各課で実施する外部委託を統合的に支援することで法令遵守を図るとともに、全庁として外部委託ノウハウを共有化することで業務効率化や業務実施ノウハウ維持を目指すものである。この中で COO の役割は外部委託に係る重要な意思決定を行うことにある。また COO 補佐の役割は、この COO の意思決定を支援するための資料作成や助言を担う。
- COO 及び COO 補佐は上記役割に基づく業務の見直しにあたり、まず不要業務廃止の検討を促すとともに業務効率化・業務平準化などを通じたアナログ手段による生産性向上を図る取組を推進する（いわば働き方改革）。次いで原則として ICT 化への移行を前提した上で、その後アウトソーシングの検討を行う。

図表：COO 補佐業務の全体像



- 上掲の COO 補佐業務の流れと役割分担は次ページの図表のとおりである。

図表:外部委託プロセスの流れと役割分担

検討段階		市		事業者
		所管課	COO 補佐	
【Ⅰ.検討】				
1	業務の見直し	●	▲	
2	ICT 化の検討	●	▲	
3	外部委託導入の検討/外部委託対象業務の選定	●	▲	
4	外部委託導入実施の判断	●	●	
【Ⅱ.予算申請】				
5	所管課概要案の作成（現状業務の整理、派遣活用の必要性判断など）	●		▲
6	所管課概要案の精査		●	
【Ⅲ.調達】				
【No. 7～No.10 は派遣による業務マニュアル作成を実施する場合のプロセス】				
(7)	派遣活用に関する仕様書・契約書の作成	●	▲	
(8)	業務マニュアル作成に関する事業者の選定	●	●	
(9)	派遣による業務執行と業務マニュアルの作成	※		●
(10)	業務マニュアルなどの精査		●	
11	外部委託（請負）に関する仕様書・契約書などの作成	●	▲	
12	外部委託（請負）の受託事業者の選定	●	●	
【Ⅳ.実施】				
13	外部委託（請負）の開始			●
14	モニタリングの実施	●	▲	
【Ⅴ.評価】				
15	外部委託評価シートの作成	●		
16	委託終了後の総括・検証	●	●	

※事業者による業務遂行を行いつつ外部委託（請負）開始後を踏まえた情報提供などを実施

【本ガイドラインの概要】

0. 外部委託検討時・予算申請・調達時の事前マネジメント方法の概要

- まず業務総量を削減するため、適宜 COO 補佐からの助言を受けながら事業の廃止や業務の見直し、業務の ICT 化を検討する。
- 事業者への委託に向け、委託を検討する業務が、市が直接実施すべき業務でないかを適宜 COO 補佐からの助言を受けながら検討する。

1. 制度改正動向・需要想定に対して批判的検証した上で条件設定（所管課）
2. 事務分担表・プロセス調査表（最新状況への更新版）・委託協議事項などの整理（所管課）
3. 事例紹介・委託懸念事項の整理・事業者紹介に係る協議（所管課・COO 補佐）、情報提供招請（RFI）実施に係る情報リスト・様式の提供（COO 補佐）

- また予算申請時には、外部委託（当面 38 業務 + α ）は必ず COO の審査を受け承認を受けることを予算申請時の条件とする。

1. RFI を実施（所管課）
2. RFI 回答結果の整理（所管課）
3. 仕様書概要案の作成（所管課）
4. （必要に応じて）仕様書概要案の調整（所管課・COO 補佐）
※公募プロポーザル方式の場合、仕様書には詳細を書かず提案事項とするが、参考見積徴収時にはある程度の数量・品質が分かる形で仕様提示
5. 複数社からの参考見積の徴収（所管課）
6. 仕様書概要修正案と参考見積の協議と予算申請可否の調整（所管課・COO 補佐）

- その上で実際の外部委託調達時期には所管課の作成した契約書・仕様書などを基に契約方法などの調達に対する助言を行う。

1. 応募要領・仕様書などの調達様式の準備（所管課）
2. 調達方法・調達様式（契約担当課指定様式除く）協議（所管課・COO 補佐）
※詳細見積の提示（各ランク別人件費単価・工数見込み・直接経費）
※前提条件変動の折り込み（人件費単価・件数などが 10%以上増減した場合には委託費増減に向けた協議の実施など）
※公募プロポーザル時はより良い提案を求めため、仕様に自由度を与える一方、指名競争入札時などには仕様の水準（質・量）を明示
3. 調達実施（所管課）

- 調達後のモニタリングは、事業者から業務報告書などの提出を受け所管課が実施する。

1. 業務の執行状況把握のため、事業者から月次のモニタリング報告などを受領（所管課）
2. 3～4か月程度の期ごとに、業務の履行状況に加え、市民からのクレームや業務上改善すべき点などを記載した業務報告書の事業者から受領（所管課）
3. 必要に応じて COO 補佐と予実状況を協議（所管課・COO 補佐）

- 外部委託終期には調達時期に助言を行った外部委託の調達方法や費用対効果、所管課評価などに基づき、調達の妥当性を事後検証する。

1. 外部委託名・受託事業者・委託期間・委託料・委託目的・委託内容の概要などを整理した外部委託評価シートを作成（所管課）
2. 外部委託評価シートに事業概要を整理の上、観点ごとに評価及びコメントを記入（所管課）
3. 作成された外部委託シートを基に COO 補佐と次期調達に向け協議（所管課・COO 補佐）
※協議内容は今後の外部委託の実施有無などの必要性や職員負荷軽減・高度ノウハウ確保などの有効性、実施方法の見直しなどの効率性・次期調達に向けた仕様・マネジメント課題などの協議を行う

【Ⅰ. 検討】

1. 業務の見直し

- まず業務総量を削減するため、適宜 COO 補佐からの助言を受けながら事業の廃止及び業務の見直しを検討する

- 業務の総量を削減するため、事業の廃止及び業務の見直しについて、以下の観点で実施する。

1. 組織が所管する事務事業の数を減らす

- 経営層・管理職を起点に選択と集中による事業数の削減

2. 組織・職員の生産性を高める

- 各職場での以下の取組の強化・徹底
 - ・職員間の生産性や業務負荷のバラツキの平準化
 - ・業務効率化方策の積極的な検討・推進（業務手順の見直し、ICT 活用）
 - ・過剰なサービス品質の是正（丁寧過ぎる対応、想定問答等の過剰なリスク回避）
 - ・調整にかかる時間の削減（資料削減、過剰な資料修正、回数の多すぎる調整の場）

3. 職員が行わなければならない業務の量を減らす（ICT 利活用）

- システム作業の効率化（システム間のデータ連携、エクセル作業の自動化、RPA：Robotic Process Automation の導入）

4. 正職員が行わなければならない業務の量を減らす（担い手最適化）

- 正職員以外のリソース（会計年度任用職員、民間委託、自助・共助）の拡大

5. 過剰品質の是正を外部発信する

- 対住民・対事業者・対議会に対する説明（市長が方針を外部に情報発信）

- 生産性を高めるための基本原則は以下のとおりである。この観点を当該業務に当てはめて考えることが必要である。

1. 排除

- ・業務の全部・一部、作成帳票の一部・全部をやめることはできないか？
- ・一度ミスが起こったことから、二度実施しているチェックが本当に必要か？

2. 結合または分離

- ・業務をまとめて行ったり、分離することで効率化できないか？

3. 入替または代替

- ・手順を入れ替えたり、実施する部門や道具などを入れ替えたりすることで効率化できないか？

4. 簡素化

- ・現在のやり方を楽にする、簡単にするという見方で効率化を検討できないか？（システム化など）

- 例えば、申請対応型業務の見直しに向けた問いかけ例は以下のとおりである。

<p>1. チェックそのものの削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・申請書類は必要最低限となるよう減らすことはできないか？ ・申請書項目を必要最低限となるよう減らすことはできないか？ <p>2. 申請者ミスを減らすことによる修正手間の低減</p> <ul style="list-style-type: none"> ・必要書類や記入例を申請現場・ウェブ・広報などに掲示・掲載し適切な申請を促せないか？ (そもそも書かせない手法や自動チェック機能は使えないか？) ・記入例や記入説明書をより分かりやすくできないか？ ・自己チェック様式を配布することで事前に自己チェックさせられないか？ <p>3. チェック時間の短縮</p> <ul style="list-style-type: none"> ・申請書チェックリストを作成し手際よくチェックできないか？ ・チェックが速い職員は何を基準にしてチェックしているのか？マネできないか？ ・そもそも電子申請にしてシステムチェックできないか？

- 生産性向上に向けた業務の問題点と改善の方向性は以下のとおりである。

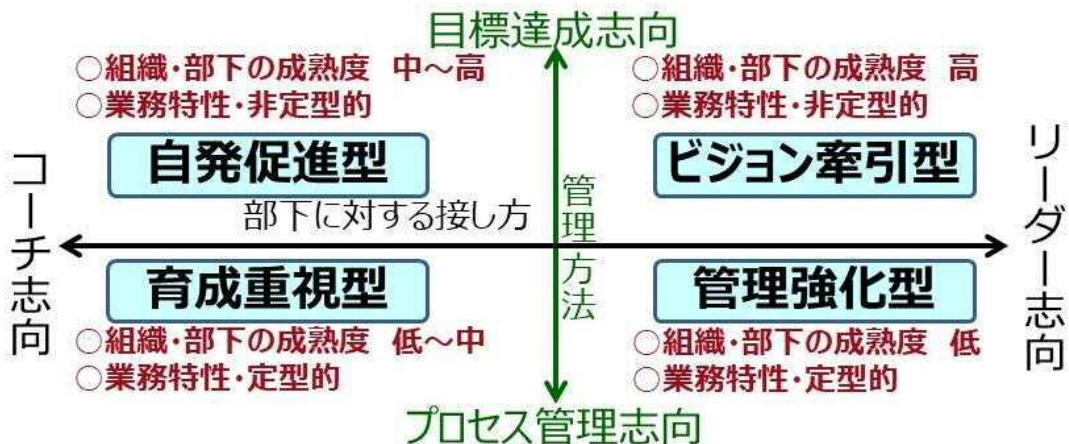
主な問題		改善の方向
業務に関する問題	① ムダ業務	<ul style="list-style-type: none"> ・計画的な業務遂行と優先順位付け（重要度と緊急度）の考え方を明確化し、突発業務への対応含め、時間の使い方を見直す。 <p>重要度：本当にやる必要はある？ 緊急度：いまやる必要はある？</p>
	② 非定型業務	<ul style="list-style-type: none"> ・非定型業務のうち時間がかかっている工程を明らかにした上で、ベテラン職員と本人の業務実施方法の差異の観察を課題とし、その差異を解消するために考えられる改善方策に取り組む。
	③ 過剰品質	<ul style="list-style-type: none"> ・業務に時間を掛けすぎる職員に、時間管理意識の徹底を図るとともに、業務の成果に対する誤解や曖昧さを解消し、業務のやり過ぎを防止する。
	④ 相手都合業務	<ul style="list-style-type: none"> ・優先順位付け（重要度と緊急度）の考え方を徹底し、特に重要度の観点から優先順位付けを都度行う。 ・組織外の定期会議や外部との打合せ等を実施する時間帯について、相手方と調整を図る。
	⑤ 定時外発生業務	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の優先順位付け（重要度と緊急度）の考え方を徹底し、特に緊急度の観点から優先順位付けを都度行う。 ・内部調整の時間外実施の禁止や、組織外の定期会議等を実施する時間帯について、相手方と調整を図る。

- 生産性向上に向けた人材の問題点と改善の方向性は以下のとおりである。

主な問題		改善の方向
人材に関する問題	① 職員の時間管理行動の不徹底	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務事前申請を徹底する。 ・時間外勤務の実施状況や目標退庁時間について、職員同士で情報を共有することで、自分の時間の使い方について客観視すると同時に、チーム内での業務の平準化を意識する。
	② サボタージュ職員の存在	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の意識・能力不足を原因とする業務の遅延や不十分な履行、非効率な作業が見られる場合には、現在の業務の実施方法を明らかにした上で、該当職員に対して、非効率な方法や考え方について改善指導する。それでも直らない場合は全庁対応へ。
	③ 非効率な役割分担や、最適ではない担い手	<ul style="list-style-type: none"> ・業務の種類について「自分にしかできない範囲」、「他の職員に任せることができる範囲」、「他の職員に任せべき範囲」を意識し、仕事の抱え込みの解消や仕事の任せ方を工夫する。
	④ 業務量に対し計画性が不足した職員体制	<ul style="list-style-type: none"> ・臨時業務や一時集中業務に関しては、年間を通じた業務計画（必要人員の変動）を見込んだ上で、職員個人の時間外勤務の計画的実施や人員体制の一時的見直しを行う。

- 特に管理監督職は以下のマネジメントスタイルを使い分け生産性向上を図ることが求められる。

- 以下の状況・状態に応じて組織マネジメントのスタイルを使い分けることが重要
 - 所属部門の状況（長時間残業 or 業務の特性上止むを得ず発生する残業、業務やコミュニケーションが円滑 or 混乱）
 - 所属部門が所管する業務の特性（定型的 or 非定型的）
 - 一人ひとりの部下の状態（能力、モチベーション、メンタル、体調、プライベート）
- 自分の得意・不得意を自覚した上で、意識的に変えなければならない
- 所属部門の状況・業務特性や部下の状態とマネジメントスタイルの不整合は、長時間残業を加速し職場を混乱させる要因となる



- 働き方改革の例は以下のとおりである。

1. 防災危機管理担当課

○オーダーメイドで作られる地区防災訓練のメニュー化：

- ・繰り返し実施されるものや職員間で共通性の高いものについて、作業の標準化を進めるため、ニーズをレベル別にメニュー化した「防災訓練確認チェックリスト」を作成（業務の自由度を狭めることで検討の余地を減らす）

2. 公園緑地担当課

- ・苦情を減らすためにまずは苦情が発生する原因を特定。このため、苦情データベースを作成し、苦情種別と内容や苦情発生要因をリスト化。「べからず集」（失敗事例から見るやっではいけないこと）の作成でなるべく事前に情報を伝えることで期待値をコントロールすることも
- ・係ごとの市民対応の多寡に応じて電話当番の割合や窓口との距離を再調整
- ・市民対応時間を可能な限り夕方・夜間から日中に前倒すことで報告時間を捻出

3. 人事担当課

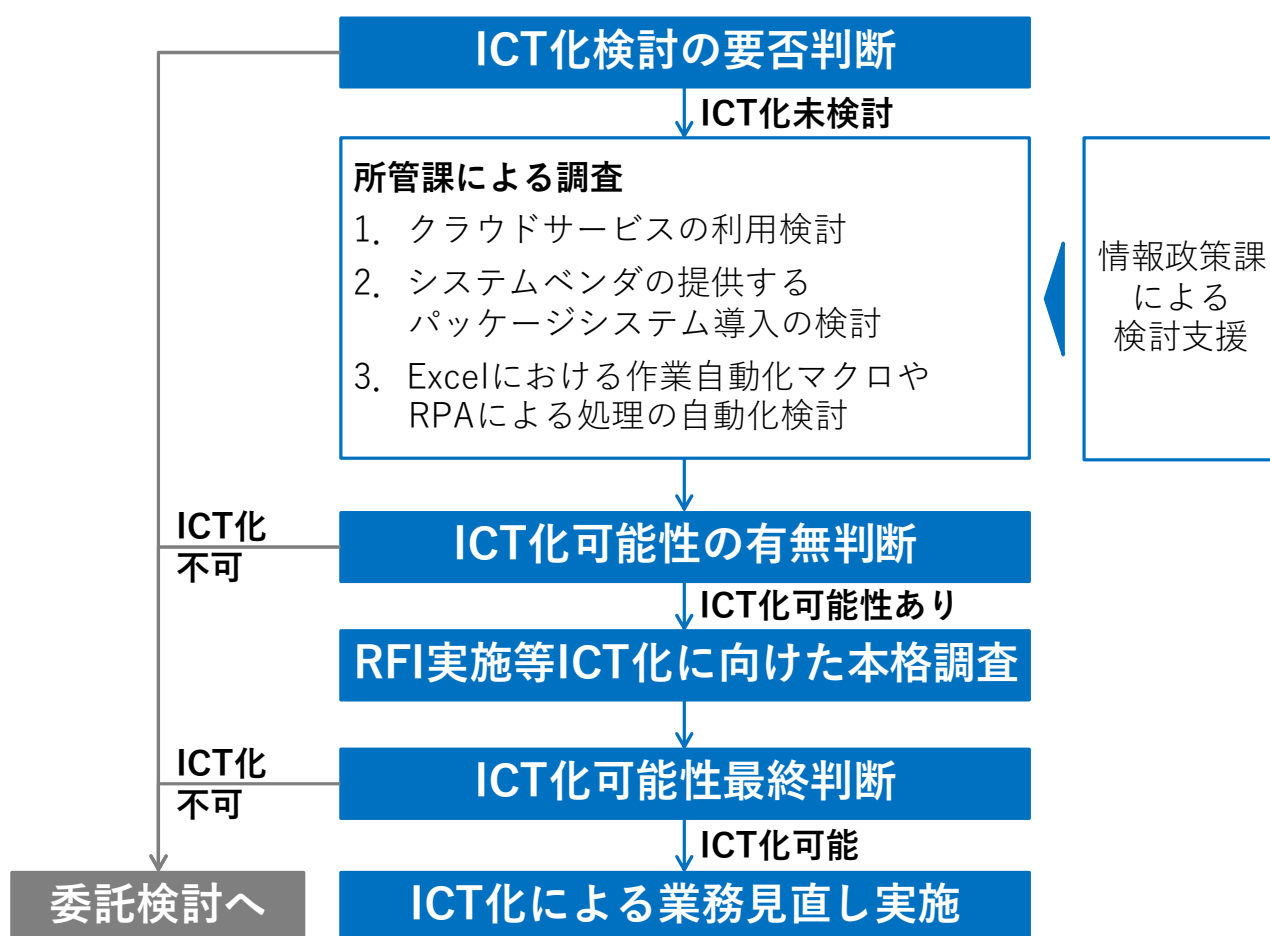
- ・チェック項目の厳選やチェック回数の減少（年末調整や年末切替事務）
- ・資料の記載方法の簡素化（内示書、異動調書の様式）
- ・採用試験など実施時期前倒しや内示情報など係間の情報共有時期の前倒し
- ・手戻りを減らすための記入例の作成・周知（協会けんぽ関連資料等）

2. ICT 化の検討

- ▶ 次に更なる業務総量を削減するため、適宜 COO 補佐からの助言を受けながら業務の ICT 化を検討する

- ICT 化については、所管課において十分検討し、ICT 導入が見込める場合や所管課による判断が難しい場合などは必要に応じて情報政策課へ支援を依頼する。
- 所管課における検討の際には、以下に示すフローを参照し ICT 利活用を検討する。また、ICT 化の検討が不要な場合として、すでに ICT 化検討済みの場合や ICT 導入後間もない場合を想定しているが、原則として ICT 化の検討を行うことが望ましい。

図表:ICT 化検討の判断フロー



- ICT 化の検討は技術選定で優先度が存在するため、以上フロー及び以下の補足事項を参照に検討を実施する。

【ICT 化の検討における全般的な補足事項】

検討の際にはインターネットによる公開情報の調査も有効であるが、詳細な情報を得られない場合も多い。その際は、情報政策課や取引実績のあるシステムベンダなどに相談の上、必要に応じて情報提供招請（RFI）を行い、必要とする機能がシステムにより提供可能か判断することが重要である。

RFI により情報を入手できたベンダにシステムのデモンストレーションを依頼することにより、システムに対する具体的なイメージを持つことも重要である。また RFI を行う際は新型コロナウイルスや自然災害等、不可抗力によるリスク発生時の業務影響に対する軽減・回避・予防策等も含めて招請することが望ましい。

【1. クラウドサービスの利用検討に関する補足事項】

システムを選定する際は、クラウドサービス（※）の導入を最優先することが望ましい。これは後述するパッケージシステムと比較した際に、機器を保有する必要がなく安価であり、システム導入までの期間が短く各種法改正への対応もサービス側で対応されるなど、導入におけるメリットが豊富なものである。

※ベンダがクラウドで提供しているアプリケーションシステム

【2. システムベンダの提供するパッケージシステムの導入に関する補足事項】

適切なクラウドサービスが存在しない場合は、システムベンダの提供するパッケージシステムの導入を検討する。パッケージシステムとは、業務で必要となる一連の機能がまとめられたシステムの既製品であるが、独自にシステム開発を実施するよりも大幅に安価であり、各種法改正もパッケージシステム側で実施されるものである。クラウドサービスと比較した場合、システムを動作させるための機器を保有する必要があるため、保守費用や機器の買い替えなども考慮する必要がある。

またパッケージシステム導入においてはカスタマイズ（市独自の要望によるプログラムの改変）を原則禁止とし、業務プロセスの変更や条例の改正などにより、システムへ運用を合わせることを検討すべきである。カスタマイズを実施した場合、その後の法改正対応やパッケージシステムのバージョンアップの際などに個別に費用が発生するため、当初想定していたよりも維持管理に係る経費が高額となる可能性がある。

【3. Excel における処理を自動化するマクロの作成や RPA による処理の自動化の検討に関する補足事項】

ベンダの提供するシステムに該当するものがない場合や、小規模な作業の自動化であれば、Excel における作業を自動化するマクロ（簡易プログラム）の作成や、RPA (Robotic Process Automation / ロボティック・プロセス・オートメーション)、kintone などのノーコード／ローコード開発ツールの導入による処理の自動化等を検討すること。マクロによる処理の自動化は、Excel によって処理可能な範囲に限られるが、その範囲内であれば柔軟な処理が可能である。

RPA は、PC 上の操作を自動化するものであり、マウスやキーボードの操作を、あらかじめ決められたルールにより繰り返し実行することが可能である。デジタル化されたデータを業務システムの入力画面へ自動入力することや定期的に決められた文面の電子メールを送付するなど、PC 上で処理可能な作業は自動化可能であり、昼夜を問わず処理可能であるため、利用方法によっては大幅に職員の作業負担を軽減することが可能である。

ノーコード／ローコード開発ツールは、近年地方自治体でも採用され始めており、簡易なシステムの構築が可能である。事例としては、簡易的な申請業務や関係機関とのコミュニケ

ーションの円滑化、エクセル管理データの効率化、データ連携による自動化などに利用されており、上記 RPA 等と合わせて適用することでより広範囲の業務の効率化が期待できる。

ただし、これらの手段は導入が比較的容易である反面、業務プロセスを見直さなければ無駄な業務プロセスを延々と続けるロボット等を作ることになる。また長期間に及ぶ維持管理を自ら行う必要があるため仕様書や説明書の作成が必要となる場合があり、さらに Excel マクロでは Excel のバージョンアップにより機能が引き継がれない場合があることにも留意する必要がある。これらを踏まえ、システム化に合わせた業務そのものの見直しを前提とすることが望ましい。

【4. その他】

令和 2 年 12 月に国が出された「自治体デジタル・トランスフォーメーション（DX）推進計画」や「デジタル・ガバメント実行計画」では、自治体の情報システムの標準化・共通化や自治体の行政手続のオンライン化が掲げられており、本市においても業務見直しの中で検討を進めていく。

(1) 情報システムの標準化・共通化

国の計画では自治体の情報システムの標準化・共通化を実効的に推進するための法律案を 2021 年通常国会に提出する予定としており、既に住民記録システムは標準仕様書（第 1.0 版）が示されており、同システム以外に 16 業務（介護保険、障害者福祉、就学、固定資産税、個人住民税、法人住民税、軽自動車税、選挙人名簿管理、国民年金、後期高齢者医療、生活保護、健康管理、児童手当、児童扶養手当、子ども・子育て支援、国民健康保険）を標準化の対象としている。また、情報システムの利用形態はクラウド（「(仮称)Gov-Cloud」）、時期は 2025 年度までに全てのシステムの移行を終わらせる想定である。

本市における上記 17 業務については、ベンダが提供するオープン系パッケージシステム（システム単位は異なる）を導入しているが、提示されている住民記録システムの標準仕様書と現在採用している同システムの仕様を比較すると、2～3 割程度はマッチせず、今後提示予定の他システムの標準仕様についても同様と考えられる。

移行に必要な準備経費（現行システム分析調査、移行計画策定等）やシステム移行経費（接続、データ移行、文字の標準化、契約変更等に伴う追加的経費等）に対する補助を行うとされていることから、今後国の動向（2021 年夏にガイドラインを発出予定）を見極めながら、17 業務のシステム移行を検討しなければならない。

なお、システム標準化を進めるにあたっては、標準システムと現行システムとの機能適合と乖離の分析（F & G（フィット・アンド・ギャップ））作業を行い、乖離部分は標準システムに適合させることになるが、システムの操作等だけでなく事務自体も適合させなければならない、業務の標準化として業務の見直しが必要となる。業務の標準化の実現に向けては COO 補佐の支援を受けながら行う（その他の類似業務についても同様）。

(2) 行政手続のオンライン化

国の計画では、優先的に取り組むべき行政手続のオンライン化を、①処理件数が多く、住民等の利便性の向上や業務の効率化効果が高いと考えられる手続と、②住民のライフイベントに際し多数存在する手続をワンストップで行うために必要と考えられる手続を掲げており、主にマイナポータルからマイナンバーカードを用いたオンライン手続を推奨して

いる。

推奨業務の内訳について、①は、図書館の図書貸出予約等、文化・スポーツ施設等の利用予約、研修・講習・各種イベント等の申込、地方税申告手続（eLTAX）、水道使用開始届等、港湾関係手続、道路占用許可申請等、道路使用許可の申請、駐車場の許可の申請、建築確認、粗大ごみ収集の申込、産業廃棄物の処理、運搬の実績報告、犬の登録申請、死亡届、感染症調査報告、職員採用試験申込、就業構造基本調査、入札参加資格審査申請等、入札、衆議院・参議院選挙の不在者投票用紙等の請求、消防法令における申請・届出等の 20 業務（県対象の 4 業務除く）が対象である。②は、子育て関係（15 申請）、介護関係（11 申請）、被災者支援関係（8 申請）となっている。

令和 3 年度主要事業として「行政手続オンライン化事業」を項目化しており、国の推奨する業務は、マイナポータルを活用したオンライン申請を検討するほか、全庁調査結果の分析や先進市の状況を踏まえ、まずは総務局所管の業務を対象とするが、これに限らず件数・容易性等を勘案し効果が高いものは、「来庁予約」と「オンライン申請」に分けて優先して実施する。実施の決定や実施は、市民サービスの向上と業務の効率化を考慮し、各所管課、情報政策課及び行政管理課が協議しながら行う。

3. 事業者への外部委託導入の検討/外部委託対象業務の選定

➤ 業務の見直し及び ICT 化の検討を経て、委託検討業務について市が直接実施すべき業務でないかを適宜 COO 補佐からの助言を受けながら検討する

- 事業者への外部委託に際しては、以下の点について確認し、外部委託導入の妥当性及び外部委託を実施する業務の選定を行う。

1. 法令により、実施主体が地方公共団体あるいは地方公務員とされている業務でないか
2. 義務や負担を課すもの、強制力を持って執行される行為など公権力の行使に当たる業務でないか
3. 事業者により質の高いサービスを継続的に提供可能であるか
4. 市が直接実施する場合と事業者に委託を実施した場合で、かかる経費と提供されるサービス水準について比較優位が確認できるか
5. 新型コロナウイルスや自然災害等、不可抗力によるリスクが発生した場合、（特に業務継続の優先順位が高い業務にあっては）当該業務の停止、再開にあたり市職員が一時的に対応できる体制を構築可能か

- なお、事業者への外部委託導入を検討する前提として以下の点を事前に確認する必要がある。

1. 業務の見直しと ICT 化の検討を事前に実施すること
2. 厳密な委託運用方針は市のスタンスとして決定していることであれば見直す必要はないが、クレーム対応などの市職員の引継基準を明確化すること
3. 新型コロナウイルスや自然災害等の不可抗力によるリスクが発生する可能性を念頭に、事業継続優先順位の高い業務は委託すべきか、するならば当該業務のどの部分まで委託すべきか明確化をすること

- 以上の点を確認しつつ、外部委託導入の妥当性について COO 補佐への事前相談を行いながら検討する。所管課では、①制度改正動向・需要想定に対して批判的検証をした上での条件設定、②事務分担・業務プロセス・委託懸念事項などを整理する。COO 補佐は所管課に対し懸念事項の協議のほか、RFI 様式などの提供や事業者紹介を行う。

4. 外部委託導入実施の判断

➤ 所管課による外部委託導入検討と、外部委託対象業務の選定の結果を踏まえて、COO 補佐と協議し外部委託導入の判断を行う

- 所管課は「3. 事業者への外部委託導入の検討/外部委託対象業務の選定」において記載した項目を確認の上、外部委託導入が必要と判断した場合、その検討結果及び外部委託対象業務の選定結果について、COO 補佐と協議し、外部委託導入実施の判断を行う。
- なお、外部委託導入検討業務が「3. 事業者への外部委託導入の検討/外部委託対象業務の選定」に記載している前提を満たしていない場合、迅速に対応する必要がある。

【II. 予算申請】

5. 所管課概要案の作成（現状業務の整理、派遣活用の必要性判断など）

➤ 業務区分を定義し、業務フローを整理することで現状業務の整理を行う。また、外部委託の仕様の所管課概要案の作成に際しては、必要に応じて事業者からの情報提供招請（RFI）を活用するほか、委託を検討している業務の業務マニュアルが整備されていない場合、派遣活用の必要性判断などを実施する

- 「4. 外部委託導入実施の判断」で外部委託導入が妥当と判断された業務に関して、所管課では、「3. 事業者への外部委託導入の検討/外部委託対象業務の選定」において検討した内容を踏まえて、外部委託概要案の作成を行う。
- 所管課概要案の作成にあたって、外部委託を行う業務について、その業務工程を整理する。所管課で業務量調査などを実施している場合、その調査内容を踏まえて、外部委託を導入する業務区分及び業務量を整理する。整理された業務区分ごとに費用を算出する。
- 所管課で算出した費用は複数事業者から参考見積を徴収しその結果と比較を行う際に活用する。なお徴収する参考見積は、複数の見積価格及び所管課で算出結果と比較するため、積算根拠が明示されていることが望ましい。そのため後掲のようなランク別人件費単価・工数見込み・直接経費などの情報を含むものとする。なお、公募プロポーザル方式の場合、仕様書には詳細を書かず提案事項とするが、参考見積徴収時にはある程度の数量・品質が分かる形で仕様を提示しなければならない。
- また、参考見積徴収時には事業者が業務工数を算出しやすいよう、作業場所のレイアウト図を仕様書内に挿入することが望ましい。

- その他、新型コロナウイルスや自然災害等、不可抗力によるリスクの発生時における当該業務の取り扱いについて、業務継続計画もしくはそれに類するマニュアル等に基づき、仕様書で明示しておくことが望ましい。また、委託業務に係る内部統制についての責任は委託者である市にあることを踏まえ、事業者が事故や不正等を起こした場合のリスク管理についても仕様書で明示しておくことが望ましい。
- 所管課で作成された所管課概要案及び複数事業者から徴収した参考見積について COO 補佐と協議を行う。委託に当たっては、市として制度改正動向に対して批判的検証を行った情報を踏まえるとともに事業者に対して情報提供招請 (RFI) を行うことで一定の確からしい前提条件を置くことが必要となる。また、必要な単価上昇率などは市として標準単価を設定するなどの方法も検討する。
- なお、RFI の有無を検討する場合、以下の点に留意する必要がある。

5 - 1. 情報提供招請 (RFI) を行う場合

- RFI は、新たに外部委託を検討する業務や外部委託を行うために必要な基礎情報が不足している場合に行うものである。そのため、既に外部委託を実施した実績のある業務に関して RFI を行う場合、不足情報の整理など RFI を実施する必要性を事前に十分に確認しなければならない。
- RFI を行う場合、所管課は事前に委託懸念事項の整理・事業者紹介に係る協議を COO 補佐と行うほか、RFI の実施に係る情報リスト・様式の提供を求めることができる。
- RFI の実施は所管課で行う。RFI は、複数の事業者に依頼し、回答結果について所管課で整理する。
- RFI にて事業者へ回答を求める主な事項は以下のとおりである。

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. 見積書 2. 提案のコンセプト及び実施方法など 3. 業務実施体制 4. 事前準備など 5. 新型コロナウイルスや自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる対応方針 6. 留意が必要となる事項 |
|--|

5 - 2. 情報提供招請 (RFI) を行わない場合

- 既に外部委託の実績がある業務において、業務を委託する上で必要な情報が整理されている場合には、RFI を行うことなく所管課概要案の作成を実施する。なお、RFI を実施しない場合においても、委託懸念事項などがある場合は事前に COO 補佐と協議を行う。

図表:詳細見積書のイメージ(例)

見積書

見積書No. _____

尼崎市長 御中

金額 7,271,000 円

(消費税及び地方消費税 込み)

ただし、

「●●計画策定支援」費用

として、上記金額をもって見積もります。

平成31年1月11日

〒xxx-xxxx 東京都港区〇〇丁目■番■号

(〇〇ビル〇階)

株式会社〇〇〇〇

代表取締役〇〇■

--	--	--

費用内訳

費用	算出基準	金額
(a) 直接人工費	別紙 直接人工費明細表 参照	5,332,000 円
(b) 直接経費	別紙 直接経費明細表 参照	750,000 円
(c) 営業経費	(a) × 10%	533,200 円
(d) 小計	(a) + (b) + (c)	6,615,200 円
	改め	6,610,000 円
(e) 消費税	(d) × 10%	661,000 円
(f) 合計	(d) + (e)	7,271,000 円

別紙 直接人工費明細表

注: 上段は 工数=人・日 (なお、1日=7.75時間)

項目	見積責任	上席技術者	主任技術者	技術者	合計	備考
	技術者					
日単価 (円)	116,250	100,750	93,000	62,000		
(1) 業務準備	1.0	0.0	1.0	0.0		
	116,250	0	93,000	0	209,250	
(2) 基礎調査	1.0	0.0	2.0	5.0		
	116,250	0	186,000	310,000	612,250	
(3) アンケート調査	1.0	0.0	5.0	10.0		アンケートはメールベースでの調査とする。
	116,250	0	465,000	620,000	1,201,250	
(4) インタビュー調査	1.0	4.0	8.0	0.0		
	116,250	403,000	744,000	0	1,263,250	
(5) 報告書作成	0.0	0.0	5.0	8.0		
	0	0	465,000	496,000	961,000	
(6) 打合せ	4.0	0.0	4.0	4.0		
	465,000	0	372,000	248,000	1,085,000	
工数合計 (人・日)	8.0	4.0	25.0	27.0		
金額合計 (円)	930,000	403,000	2,325,000	1,674,000	5,332,000	

別紙 直接経費明細表

項目	算出基準	金額 (円)	備考
(1) 交通費 (JR浜松町駅~JR立花駅)	@ 30,000 円 / 式 × 15 式	450,000	
(2) 計画書印刷費	@ 2,500 円 / 式 × 100 式	250,000	
(3) 雑費	@ 50,000 円 / 式 × 1 式	50,000	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
	@ 円 / ×	0	
合計 (円)		750,000	

6. 所管課概要案の精査

➤ 所管課概要案に対して、COO 補佐が内容の確認及び助言を行うことで内容を精査する

- 作成された所管課概要案の内容について COO 補佐が確認しその内容を精査する。なお、概要案の記載事項については、労働関係法令などに鑑み、問題がないか行政法務部の確認を受ける。現状業務の整理、派遣活用の必要性判断などを行うに不十分な場合、その内容について加筆・修正を協議し、適宜 COO 補佐が助言を行う。
- 精査にあたって、所管課概要案で検討すべき主な事項は以下のとおりである。

1. 想定している外部委託内容(整理された業務フロー及び委託する業務区分の妥当性など)
2. スケジュール (想定する委託期間及び委託開始までのスケジュールなど)
3. 予算額 (外部委託に係る予算の積算根拠など)
4. その他 (個人情報及び労働関係法令上留意すべき事項、新型感染症や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる対応方針など)

- 特に上記「4. その他」における「新型感染症や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる対応方針」については、COO 補佐が本項(「II-6. 所管課概要案の精査」)までのいずれかのタイミングにおいて、必要に応じ以下の基本的考え方に基づきリスク分担のあり方について仕様書等に明示することを所管課に助言する。

【新型感染症や自然災害等の不可抗力によるリスク分担についての基本的考え方】

アウトソーシングにおいては、新型感染症や自然災害等の不可抗力によるリスクを含め発注者(自治体)と受託者とのリスク分担について明確化することが双方にとって重要となる。以下にその基本的な考え方と記載方針について示す。

【1. 前提】

(リスク分担を事前に明示することの重要性)

受託者や受託を検討している事業者は、リスクが顕在化した際にどのような対応が求められ、その結果どのような費用負担が発生する可能性があるのかを含めてコストを算出する必要がある。そのため、リスク分担を可能な限り事前に明示することが望ましく、それが困難である場合は発注者と受託者の協議を実施し明確化する等によりリスクに備えることが望ましい。また、各委託契約において共通する事項については、あらかじめ行政法務部と連携し整理しておく必要がある。(例：原則として「新型感染症や自然災害等の不可抗力によるリスクは受託者の責めに帰すべき事由ではない」という共通認識をもって良いか等)

(情報提供招請(RFI)との連関)

情報提供招請(RFI)を行っている場合、招請の結果得られた情報のうち「新型感染症や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる対応方針」をふまえ、発注者と受託者双方が実現可能で納得できるリスク分担の範囲を把握することが可能となる。

(事業継続計画等との整合性)

リスクが顕在化した際の当該業務の停止・復旧等について、管理のあり方や当該業務に関連する事業継続計画等との整合性を持たせることが必要である。例えば、新型感染症の爆発

的流行が発生した際、当該事業の事業継続計画の停止・復旧各フェーズにおいて受託者の行動内容が、仕様書の記載と整合しているか等を確認し必要に応じ修正する等である。

(参考：PFIにおけるリスク分担の考え方)

なお、PFIの領域においては、想定されるリスクをできるだけ明確化した上で『リスクを最もよく管理することができる者が当該リスクを分担する』との考え方に基づき仕様書や協定書で取り決めることが推奨されていることにも留意する（詳細は、内閣府「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」参照）。

【2. 具体的な記載方針と例示】

(明示の方法)

上記前提に基づき、当該リスク分担について仕様書、協定書上で明示しておくことが望ましい。明示の方法は、他のリスクを含めたリスク分担表の作成が望ましいが、それが難しい場合は既存の条項を修正するか新規の条項を追記することが望ましい。

(明示のタイミング)

明示のタイミングはできる限り公募時点、すなわち仕様書の時点が望ましい。現在契約中の業務については別途協議を行い定めるか、契約の終期が近い等の場合は少なくとも次回公募時に明記することが望ましい。

もし公募時点でリスク分担について明示することが困難な場合、以下のように「契約締結時にリスク負担者の協議によりリスク分担表を作成する」旨を明記することが望ましい。この場合であっても発注者側でリスクをある程度想定することが必要である。

(例)「名張市総合窓口センター窓口業務等委託仕様書」より一部改変

リスク分担

契約の締結にあたり、施設の管理運営上の事故、需要の変動、天災、物価の上昇等の経済状況の変化等、事前に予測できない事態が発生し、管理運営の経費や収入が影響を受ける場合がある。このため、別途協議のうえリスク分担表を作成する。

(明示の粒度)

当該リスク分担を明示するにあたり、単に「協議」とするのではなく、当該リスクをできる限り分解し負担者を切り分けること。少なくとも以下のように切り分けることが必要である。「協議」により決定する旨を記載する場合は、例えば協議発議のタイミング等について明示することが望ましい。

(例)「名張市 リスク分担表」

リスク		リスク負担者	
種類	内容	市	受託者
不可抗力 リスク	自然災害、事故等の事象等により、本業務に支障を来した場合	○	
	自然災害、事故等の事象等について、受注者の対応の責により、本業務に支障をきたした場合		○

なお、さらに望ましいのは、上記のように「どちらに分担されるか」という観点に基づいた星取表形式で記載したものではなく、事象あるいは事故、その原因、そしてその措置ごと

に甲乙双方の義務負担あるいは権利について具体的に記載することでリスク分担を明確化することである。以下の例では、自然災害発生等不可抗力によって発生した事象について、応急対応は「事業者」（受託者）に「対応義務」があり、他方、合理的期間を超えた避難場所としての施設提供の費用増加負担については「市」に「費用負担」が発生するという形で具体的に整理されている。

(例)「神戸市 須磨海浜水族園・海浜公園再整備事業公募設置等指針 リスク分担表」より一部抜粋

事象あるいは事故	事象あるいは事故の原因	措置等	義務負担者及び義務負担あるいは相手方の権利	
			市	事業者
周辺地域・地域住民・利用者への対応	指定管理者による管理方法等に起因して発生した場合	苦情、要望などの対応及び自己費用増加負担		対応及び負担
	自然災害発生等不可抗力によって発生した場合	応急対応		<u>対応義務</u>
		合理的期間を超えた避難場所としての施設提供の費用増加負担	<u>費用負担</u>	
個人情報漏えい等による場合	事後措置及び損害賠償等の負担	なし		措置義務及び負担あり

【Ⅲ.調達】

【No.7～No.10は派遣による業務マニュアル作成を実施する場合のプロセス】

7.派遣活用に関する仕様書・契約書の作成

➤ 委託を検討する業務について業務マニュアル整備のため、派遣を活用する必要がある場合、派遣活用に関する仕様書及び契約書の作成を行う

- 外部委託（請負）に際しては、既に外部委託実績がある業務などで、所管課内で業務マニュアルが整備されている場合を除くと、委託する業務のマニュアルを整備する必要がある。外部委託（請負）に向けて、人材派遣による業務マニュアル作成などの準備期間を設ける場合の契約上の取扱いは、「①業務の本格稼働に向けた準備業務として委託契約の一環とする方法」と「②個別の派遣契約とする方法」の2つが考えられる。各方法とも特徴（メリット・デメリット）があるため、業務の状況に応じて適切な手法を選択する必要がある。本ステップから「10.業務マニュアルなどの精査」までは②個別の派遣契約とする方法について記載する。

参考:業務マニュアル整備の契約上における取扱い別メリット・デメリット

契約上の取扱い	メリット	デメリット
①委託契約の一環	<ul style="list-style-type: none">準備期間から稼働後まで同一の事業者が対応するためスムーズな移行が可能事業者選定などの契約が一本化され契約事務が軽減	<ul style="list-style-type: none">準備業務を受託した事業者ノウハウが集中
②個別の派遣契約	<ul style="list-style-type: none">準備期間と稼働後で適切な事業者の選定が可能	<ul style="list-style-type: none">外部委託時に再度事業者選定が必要準備期間と稼働後の受託事業者が異なる場合、一定の移行期間が必要稼働後にすぐに請負契約とする場合、受託事業者にそのまま業務マニュアルを移行できない懸念あり

8.業務マニュアル作成に関する事業者の選定

➤ 作成された仕様書を基に業務マニュアル作成に関する事業者の選定を行う。なお、仕様書作成以降、調達及び事業者の選定に際してはCOO補佐より適宜助言を受ける

- 「7.派遣活用に関する仕様書・契約書の作成」において作成された仕様書及び別途業務マニュアル整備方針の内容も踏まえ、業務マニュアル作成に関する事業者を選定する。
- 事業者の選定に際しては、マニュアル作成にクラウドを使用し、そのクラウド利用のために継続的に大きな経費が発生するなどの条件が生じることのないよう留意する必要がある。

9.派遣による業務執行と業務マニュアルの作成

- 選定された事業者による業務執行及び業務マニュアルの作成を行う。業務マニュアルの作成に際しては既存マニュアルなどのマニュアル作成に必要な資料提供や職員ヒアリングへの対応を行う

- 業務マニュアル作成に際しては、業務マニュアル整備方針に基づき事業者がマニュアル作成を行えるようにしなければならない。そのために市から事前に提供すべき情報の例は以下のとおりである。

【派遣受入時の市からの提供情報（例）】

- ・ 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
- ・ 新型感染症や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる業務継続計画もしくはそれに類するマニュアル等

※参考：富田林市国民健康保険窓口の調達資料

- 業務マニュアル整備は、以下に示す「簡易マニュアル」と「詳細マニュアル」の2種類とする。

○簡易マニュアル

【目的】

- ◆ 当該業務の全体の流れを俯瞰し、プロセスのおおむねの時期・作業内容を理解する。
- ◆ 異動・新担当者などに対して、業務を引き継ぐための基礎資料とする。

【概要】

- ◆ 業務プロセス分析の情報を、簡易マニュアルとする。
- ◆ 「業務プロセス」は、最大10プロセスの名称・概要で構成されている。
- ◆ 業務プロセスの情報を「簡易マニュアル」に位置づけ、全庁での事務の引き継ぎの基盤として制度化する。また、管理職員・監督職員が、各担当者の業務の進捗状況を確認するための基礎資料とする。

○詳細マニュアル

【目的】

- ◆ 詳細マニュアルを作成し活用することで、各プロセスの作業を標準化する。これにより、事務処理ミスの削減や事務の効率化を推進する。
- ◆ また、作業内容を可視化することでノウハウなどの属人化を防止し、多様な任用形態の職員で構成される職場での役割分担の最適化を進める。

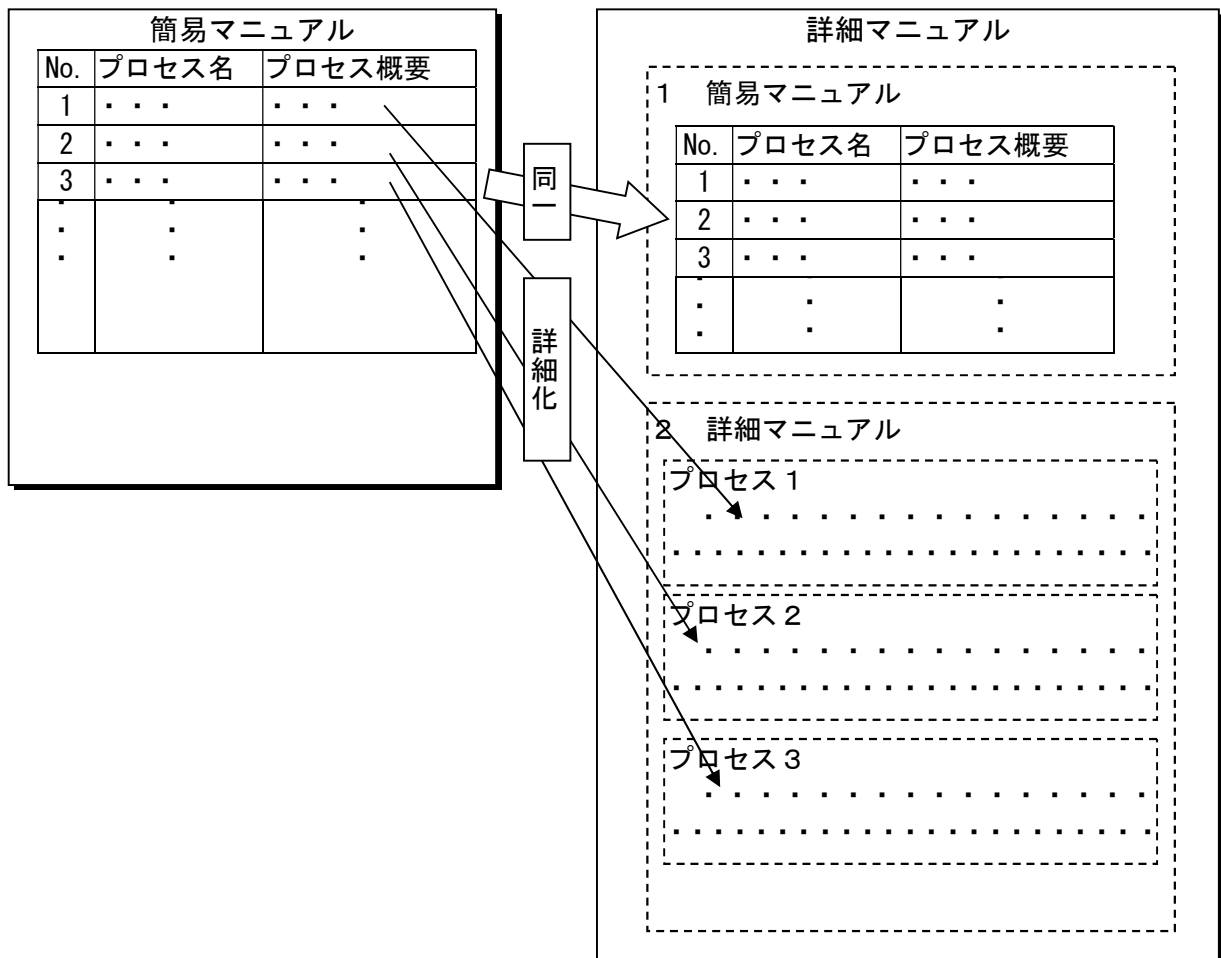
【概要】

- ◆ WordまたはExcelを用いて作成するマニュアルを詳細マニュアルとする。
- ◆ 現在、詳細マニュアルがない業務について、新たに詳細マニュアルを作成する場合は、業務実施に利用しているマニュアル化されていない様々な既存資料を活用しながら、作成す

る。活用する既存資料は、原則として Word または Excel で作成するマニュアルに統合し
 一体化する（一つのファイルとする）。ただし、既存資料が PDF の場合や、画像データが
 多く統合・一体化するとファイルサイズが巨大になり、運用・活用上、問題が発生する場
 合は、複数のファイルで作成・保存しても良い。

- ◆ 特に複数の担当者間で、作業結果・判断結果などにバラツキが発生しやすい業務プロセス
 については、詳細マニュアルにより作業内容・判断基準などを明文化することが望ましい。

図表：簡易マニュアルと詳細マニュアルの関係



- なお、業務マニュアルの作成に際しては、その上段となる業務設計書の作成を行うことで業務内容
 や設計書内の記載の修正などを管理し、その修正内容をマニュアルに落とし込むなど、委託される
 業務の内容の変更などをより正確に管理することができるものであることが望ましい。
- マニュアル作成後に事業者から納品される成果物は以下のとおりである。

【派遣による業務執行における成果物】
・ 現行業務フロー
・ 新規業務フロー
・ 実施体制図
・ 業務マニュアル
・ 民間委託調達時資料（仕様書など）

10. 業務マニュアルなどの精査

➤ 事業者により作成された業務マニュアルなどに関して内容の過不足、管理・更新の平易性の担保などについて適宜 COO 補佐の助言を受けながら確認を行う

- 事業者により作成された業務マニュアルなどの内容について所管課で確認する。確認に際して、必要な場合には市から提供された情報が適切に反映されているか、それが現実に実行可能かどうかなどの観点に基づき、COO 補佐から適宜助言を受ける。
- また、個別の派遣契約により基本的な業務マニュアルを作成した場合、外部委託（請負）開始後に市があらかじめ作成したマニュアルをそのまま事業者が使用すると、書面による指揮命令とみなされ偽装請負となるおそれがある。外部委託（請負）実施後、実際に使用されるマニュアルの作成主体はあくまで受託事業者である必要があるため、市から事業者への情報提供の際には過不足のない情報提供を実施するとともに偽装請負とみなされないよう留意が必要となる。

11. 外部委託（請負）に関する仕様書・契約書などの作成

➤ 外部委託（請負）に関する仕様書・契約書などの作成を行う

- 所管課は準備した内容を基に調達方法・調達様式・契約条項などについて COO と協議する。
- 業務フロー、業務マニュアル及び民間委託調査時に必要となる情報を基に、所管課は応募要領・仕様書などの調達様式を準備する。なお、公募プロポーザル時にはより良い提案を受けるため、仕様に自由度を与える一方で、指名競争入札時には仕様の水準（量・質）を明示した内容としなければならない。
- 公募プロポーザルの場合、応募要領を作成する。応募要領の内容は主に①業務の概要、②参加資格、③プロポーザルの実施スケジュール、④参加申し込み・提出書類などである。
- 仕様書の記載内容は外部委託により異なるが、主な内容は以下のとおりである。

1. 外部委託の目的
2. 上限価格
3. 業務内容
4. 実施期間（契約予定日、業務準備期間、業務開始日、業務終了日など）
5. 実施日時（例：平日及び毎月第1・第2土曜日 8：30～17：30 など）
6. 実施場所
7. 求められるサービス水準・実施体制
8. 報告書など提出物・成果物・納品物
9. その他（例：業務履行に必要なとなる設備のうち受託者と市の負担内容、留意事項など）

- また、仕様書の内容については、以下の点にも留意が必要である。

1. 業務開始時期が事業者の最繁忙期と重ならない時期で調整が可能か
2. 契約期間は短期と長期それぞれのメリットを踏まえて検討されているか

3. 前提条件変動の折り込みが明記されているか
4. 事業者が業務工数を算出しやすいよう、作業場所のレイアウトが把握できる工夫がとられているか
5. 事業者が業務工数を算出するための標準的な業務処理時間が提示されているか
6. 新型コロナウイルスや自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる本業務への影響と対処について適切に提示しているか

- 業務開始時期については、事業者に過度な負担がかからないかを十分に検討する必要がある。例えば1年を通じた最繁忙時期が4月である業務において業務開始時期を4月1日とする場合、他の自治体の業務も受託している事業者であれば、最繁忙時期が業務開始時期となるため、事業者にとっては参入障壁が高くなる場合がある。事業者への過度な負担を避け公正な競争環境を整えるためにも10月や12月頃の契約開始の調達であれば参入可能な事業者が増加することも考えられるため、繁忙期に重ならない開始時期の検討が必要となる。
- 契約期間については、期間の長短によりメリット・デメリットが存在する。受託単価の変動見直し不透明など変動要素が多い場合には、仕様見直し対応の点で短期間の契約にメリットがある一方、長期間の契約では、長期の安定的な事業運営によるコスト低減の可能性などがメリットとして考えられる。委託する業務内容に応じて契約期間の設定をする必要がある。
- 委託費増減に向けた協議の実施などを行う前提条件変動（人件費単価・件数などが10%以上増減した場合など）の折り込みについて、仕様書及び契約書に明記するため、委託する業務内容と照らし合わせて想定される前提条件変動要素を明示する必要がある。
- 事業者が業務工数を算出するため、実際の動線がわかるようなレイアウト図の仕様書内への挿入や、現場説明会などを実施することが望ましい。また、業務処理時間の基準が不明瞭であると事業者は、業務工数の算出が難しいため、標準的な業務処理時間の提示が必要となる。所管課は、標準的な業務処理時間を提示するため、業務量調査などの結果と、業務効率化を前提とした業務処理時間を想定する必要がある。既に外部委託を行っている業務であれば、現行事業者に業務手順書への処理時間の記載を求める。ただし、現行事業者が見込む処理時間は過大である場合があるため、こちらも業務効率化を前提とした業務処理時間とする必要がある。
- 事業者が新型コロナウイルスや自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる当該業務への影響と対処について適切に考慮できるよう、必要な情報を市から明示していることが望ましい。具体的には、当該リスク発生時における自治体としての対応（業務継続計画などに基づく対応）が当該業務に与える影響、また発生したリスクの分担のあり方について明示することが望ましい。

1 2 . 外部委託（請負）の受託事業者の選定

➤ 作成された仕様書を基に受託事業者の選定を行う。なお、仕様書作成以降、調達及び事業者の選定に際しては COO 補佐より適宜助言を受ける

- 作成された仕様書を基に受託事業者を選定する。選定に際しては、事前に作成された選定基準に従い公平かつ客観的に審査する。
- 選定基準は、①組織体制・業務遂行力、②外部委託に係る具体的な提案内容、③経費が主なものとして挙げられ、委託する業務内容に合わせて具体的な選定基準を設ける。必要があれば COO 補佐から適宜助言を受ける。

図表：受託事業者選定基準のイメージ

評価項目	評価のポイント
①組織体制・業務遂行力	経営状況や事業者の経営規模など
	賠償責任能力など
	情報セキュリティ状況など
	業務従事予定者及び組織の類似業務の実績など
人材確保・育成の体制など	
②外部委託に係る具体的な提案内容	業務理解度、業務遂行方法などの妥当性など
③経費	提案価格及びその算出根拠の妥当性など
④その他	ワークライフバランス、障害者雇用、新型感染症や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる対応方法の妥当性など

【IV.実施】

1 3. 外部委託（請負）の開始

➤ 選定された事業者により業務執行を開始する

- 選定された事業者により業務執行を開始する。業務執行を開始するにあたり契約内容の確認などが必要な場合や、仕様内容に修正・追加が生じる場合は速やかに事業者と協議する。所管課は事業者が業務を開始するにあたり必要となる資料などがある場合は速やかに提供する。また業務執行上、疑義が生じた場合は所管課と事業者において速やかに協議するとともに必要がある場合は COO 補佐から適宜助言を受ける。

1 4. モニタリングの実施

➤ 事業者による業務執行の状況に関して、業務報告書などの確認によるモニタリングを行う。また、モニタリング状況や実施方法に関して COO 補佐から適宜助言を受ける

- 所管課は事業者による業務の執行状況を把握するため、月次のモニタリングなどの報告を事業者から受ける。また3～4か月程度の期ごとに事業者からの業務報告書の提出を受ける。所管課は業務報告書において、業務の履行状況、市民からのクレーム、業務上改善すべき点などがあれば報告を受ける。

1. 業務計画書（提出時期：業務開始時）
2. 月次報告書（提出時期：毎月末）
3. 業務完了報告書（提出時期：業務終了時）
4. その他（提出時期：トラブルなど緊急時対応報告書）

- 業務計画書は、事業者の実施体制、人員配置などの業務運営に係る内容について提案書をもって代替できる場合は、提出を不要とする。
- 月次報告書は、業務履行状況のほか、必要に応じて、市民からのクレーム、業務改善上の課題と対応、新型感染症や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生時に課題となりうる事項等の気づきについても報告を受ける。業務完了報告書は月次報告書を踏まえて業務終了時に提出を受けるものとする。その他、緊急のトラブルなどが発生した場合、そのトラブルの詳細及び対応に係る内容について報告を受ける。
- 事業者からの報告を踏まえ、所管課は運用状況・懸念事項を整理し、COO 補佐と運用状況の予実管理・協議する。また COO 補佐は所管課に対し、必要に応じ業務継続計画等の既存の計画について新型感染症の流行や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生時における外部委託の取り扱いに関連した見直しを推奨する。

【V.評価】

15. 外部委託評価シートの作成

- 外部委託の調達方法や費用対効果、所管課評価などに基づき調達の妥当性を検証するため外部委託評価シートを作成する

(※図表：外部委託評価シートのイメージ(例)参照のこと)

- 外部委託終期には調達時期に助言を行った外部委託の調達方法や費用対効果、所管課評価などに基づき、調達の妥当性を事後検証する。
- 外部委託評価シートは所管課が作成する。外部委託評価シートでは、まず外部委託名・受託事業者・委託期間・委託料・委託目的・委託内容の概要整理を行う。委託目的・委託内容は仕様書から転記することで負荷軽減を図り、必要に応じて具体化を図る運用とする。
- 評価の観点として、「Ⅰ 成果の観点」では委託で求められた成果が水準を満たしているかを判断する視点を5つ整理している。

1. 委託仕様書・提案書・実施計画で定められた成果水準を達成しているか
2. 成果を高めるための取組や課題解決の取組を行っているか
3. 再現性を高めるためのマニュアル整理や元データ整理を行っているか
4. 意見要望聴取、アンケートを行っているか
5. トラブルが発生しなかったか、発生した場合の対応は迅速かつ適切か

- 「Ⅱ 体制の観点」では委託で求められた成果水準を満たすための体制が構築されていたかを判断する視点を6つ整理している。

1. 人員面・能力面などから必要な人員体制が構築されていたか
2. 必要な資機材が用意されていたか
3. 労働法制・個人情報保護法制など法令遵守体制は確立されていたか
4. 市との連絡・調整体制・方法は確立していたか
5. 月次のモニタリングなど成果を確認する必要な報告は行われていたか
6. 新型コロナウイルスや自然災害等、不可抗力によるリスクの発生にかかる市との連絡や体制構築等の対応は、適切に実行されていたか

- 「Ⅲ 経費の観点」では成果に見合った妥当性のある経費だったかという視点を項目としている。
- Ⅰ成果の観点・Ⅱ体制の観点・Ⅲ経費の観点は「仕様などを上回る」「仕様などどおり」「仕様などを下回る」「規定なし」の選択肢がある。その他判断理由や個別事情を説明したい場合には特記事項を必要に応じて活用する。なお、それぞれの判断基準は次ページのとおりである。

- 「仕様などを上回る」：仕様書・実施計画書で想定していた水準（品質・数量）を上回る取組が実施されていた
- 「仕様などどおり」：仕様書・実施計画書で想定していた水準（品質・数量）どおりの取組が実施されていた

- 「仕様などを下回る」：仕様書・実施計画書で想定していた水準（品質・数量）を下回る取組が実施されていた（是正した）
- 「規定なし」：仕様書・実施計画書で規定していないため対象外

- 「IV その他・総括的評価コメント」は必須であり「SA」「A」「B」「C」の選択肢があり評価の判断根拠や今後の課題を所管課が整理する。なお、それぞれの判断基準は以下のとおりである。

- SA：仕様などを十分上回っており今後のモデルとなる外部委託である
- A：仕様などを一部で上回り一定の評価ができる外部委託である
- B：仕様どおりであり特に問題はない外部委託である
- C：仕様を下回っていたものを途中で問題を是正した外部委託である
- D：仕様を下回っており是正できず減額または契約変更・停止となった外部委託である

1 6. 委託終了後の総括・検証

- 所管課が作成した外部委託評価シートを基に COO 補佐と、次期調達に向けた仕様・マネジメント課題などを協議する

- 所管課が作成した外部委託評価シートを用いて、COO 補佐との協議に臨む。ここでは今後の外部委託の実施有無などの必要性や職員負荷軽減・高度ノウハウ確保などの有効性、実施方法の見直しなどの効率性・次期調達に向けた仕様・マネジメント課題などの協議を行う。新型コロナウイルス感染症や自然災害等、不可抗力によるリスクの発生により当該委託業務への影響があった場合については、上記と同様に協議する中で、外部委託継続の是非や一部業務の再度直営化など、コスト見合いの観点も含めて検討する。
- この協議結果を踏まえ、次期調達が行われる場合には「外部委託評価シート」内容及び協議内容を所管課が反映しより良い調達へ展開する。
- また、外部委託の評価とあわせて、今後委託を実施する際には、委託前の市職員工数・委託工数・市職員の委託管理工数の変数を見定めながら、適切な職員配置を行う必要がある。

図表：外部委託評価シートのイメージ（例）

外部委託評価シート

局・部名	課名	担当名	所属コード	記入者名	内線
総務局行政法務部	行政管理課	行政管理担当	0 4 2 1	〇〇	xxxx
委託業務名					
受託事業者					
契約期間	xxxx年x月x日～xxxx年x月x日				
委託料(円)					
委託目的 (仕様転記・必要に応じて具体化)					
委託内容 (仕様転記・必要に応じて具体化)					

I 成果の観点(委託で求められた成果が水準を満たしているか)	
1. 委託仕様書・提案書・実施計画で定められた成果水準を達成しているか	仕様等を上回る
2. 成果を高めるための取組や課題解決の取組を行っているか	仕様等どおり
3. 再現性を高めるためのマニュアル整理や元データの整理を行っているか	規定なし
4. (サービス対象が市民・利用者等の場合)意見要望聴取、アンケートを行っているか	仕様等を上回る
5. トラブルが発生しなかったか、発生した場合の対応は迅速かつ適切か	仕様等を上回る
I 成果の観点 特記事項 (必要に応じて)	

II 体制の観点(成果を満たすための体制が構築されていたか)	
1. 人員面・能力面などから必要な人員体制が構築されていたか	仕様等どおり
2. 必要な資機材が用意されていたか	仕様等を上回る
3. 労働法制・個人情報保護法制など法令遵守体制は確立されていたか	仕様等どおり
4. 市との連絡・調整体制・方法は確立していたか	仕様等を上回る
5. 月次のモニタリングなど成果を確認する必要な報告は行われていたか	仕様等どおり
II 体制の観点 特記事項 (必要に応じて)	

III 経費の観点	
1. 成果に見合った妥当性のある経費だったか	仕様等を上回る
III 経費の観点 特記事項 (必要に応じて)	

IV その他・総括的評価コメント(必須)	
	SA

記入上の留意事項	
<p>I 成果の観点・II 体制の観点・III 経費の観点は「仕様等を上回る」「仕様等どおり」「仕様等を下回る」「規定なし」の選択肢があります。その他判断理由や個別事情を説明したい場合には特記事項を必要に応じて活用してください。なお、それぞれの判断基準は以下のとおりです。</p> <p>○「仕様等を上回る」: 仕様書で想定していた水準(品質・数量)を上回る取組が実施されていた</p> <p>○「仕様等どおり」: 仕様書で想定していた水準(品質・数量)どおりの取組が実施されていた</p> <p>○「仕様等を下回る」: 仕様書で想定していた水準(品質・数量)を下回る取組が実施されていた(是正した)</p> <p>○「規定なし」: 仕様書で規定していないため対象外</p> <p>IV その他・総括的評価コメントは必須です。「SA」「A」「B」「C」の選択肢があります。なお、それぞれの判断基準は以下のとおりです。総括的評価コメントには評価の判断根拠や今後の課題を示すようにしてください。</p> <p>○SA: 仕様等を十分上回っており今後のモデルとなる外部委託である</p> <p>○A: 仕様等を一部で上回り一定の評価ができる外部委託である</p> <p>○B: 仕様どおりであり特に問題はない外部委託である</p> <p>○C: 仕様を下回っていたものを途中で問題を是正した外部委託である</p> <p>○D: 仕様を下回っており是正できず減額または契約変更・停止となった外部委託である</p>	

以上