

外部委託マネジメント組織の在り方 ―最高外部委託責任者（COO）の仕組み

政策コンテンツ交流フォーラム・コアメンバー
株式会社富士通総研公共政策研究センター長
（兼）東京大学先端科学技術研究センター客員研究員

若生 幸也

1 背景

多くの地方自治体において様々な分野での外部委託が進む一方、調達時の事業者選定や委託後のモニタリングに苦勞している例は枚挙に暇がない。本稿では兵庫県尼崎市が全国初で導入した最高外部委託責任者（COO・Chief Outsourcing Officer）とCOO補佐という仕組みに

ついて、COO・COO補佐の対象課題と発揮している機能について概説する。^①

2 外部委託に関する問題（例）と課題

地方自治体側における外部委託のPDCAサイクルを想定すると検討・予算申請・調達・実施・評価のプロセ

図表1 外部委託に関する問題（例）

	検討	予算申請	調達	実施	評価
問題（例）	<ul style="list-style-type: none"> ・所管部門内のみでの検討で複数部門での検討なし ・相談できる事業者や参考事例が不明 ・サウンディング方法が不明 	<ul style="list-style-type: none"> ・仕様概要に盛り込むべき内容が不明 ・何社に参考見積を依頼すべきか不明 ・見積の確認・検証ポイントが不明 	<ul style="list-style-type: none"> ・応募要領・仕様書に盛り込むべき内容が不明 ・契約条項に盛り込むべき内容が不明 	<ul style="list-style-type: none"> ・（特に大規模PJ）実施中のモニタリング方法と見直し改善への接続が未確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・実施後の評価方法と見直し改善・次回調達への接続が未確立

スがある（図表1参照）。それれ多くの地方自治体で見られる外部委託のPDCAサイクルに関する問題（例）と乗り越えるべき課題は以下のとおりである。

（1）検討時

検討時の問題（例）としては、外部委託の導入・見直しについて所管部門内のみで検討しており類似する部門や外部委託全体を所管する行政管理部門への相談がないことが挙げられる。仮に行政管理部門に相談したとしても、所管部門が迷った際に相談できる民間事業者や参考事例を紹介できず、民間事業者に対するサウンディング（意見交換）の方法も不案内などの問題もある。

このため、課題として庁内関係部門との検討方法や民間事業者や事例の調査方法、適切なサウンディング方法を考慮する必要がある。

（2）予算申請時

予算申請時の問題（例）としては、まずは予算申請のための参考見積を徴収するために仕様書概要を整理する必要があるが、それをどの程度書けば良いか分からないことや何社に参考見積を依頼すれば良いか分からないこと、見積の確認・検証ポイントが分からないことなどがある。

このため、課題として参考見積に必要な仕様書概要の作成方法、参考見積徴収方法、見積妥当性の判断方法を考慮する必要がある。参考見積は積算根拠の明確化のために必要であり、可能な限り細かく分解できることがその後の活用可能性を高める。各業務単位の単価と工数などが分かれば、どの業務を外すとどうなるか、将来的な単価上昇率を見込んで単価を変えるとどうなるかというシミュレーションが可能となる。

(3) 調達時

調達・契約締結時の問題（例）としては、調達時の応募要領・仕様書に盛り込むべき内容が分らないことや契約条項に盛り込むべき内容が分らないことなどがあ

る。
例えば調達方式においても契約本体部分の改定が一定程度見込まれるのであれば、公募プロポーザル方式での調達を行った上で候補者と所管部門との協議を経て契約内容を整理することになる。つまり「契約」の内容が変わるため、公募プロポーザル結果に基づく弾力的な変更を制度として企図している公募プロポーザル方式（随意契約）でなければ対応困難となる。

しかしながら実際には契約本体部分の改定が一定程度見込まれるにもかかわらず、公募プロポーザル方式ではなく契約内容の変更が困難な総合評価一般競争入札で調達を行っている場合も見られる。そもそも調達種類も比較検討の上で選択できていないという問題も見られる。

このため、課題として適切な調達種類・調達様式・契約条項の整理方法を考慮する必要がある。

(4) 実施時

実施時の問題（例）としては、実施中のモニタリング方法とモニタリング結果から実際の業務見直し・改善への接続が未確立であり、課題として適切な実施時モニタリング方法と見直し改善の方法を考慮する必要がある。

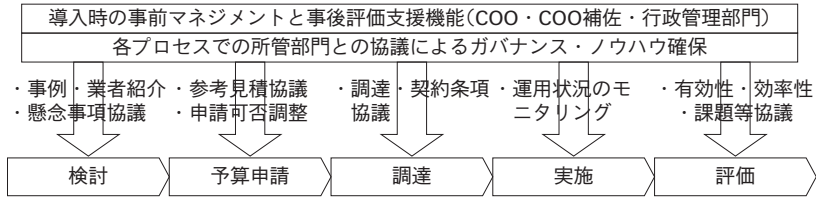
(5) 評価時

評価時の問題（例）としては、実施後の評価方法と評価結果から次期年度・調達の見直し・改善への接続が未確立であり、課題として適切な最終評価方法と見直し改善・次回調達への反映方法を考慮する必要がある。

3 外部委託マネジメントの全体像 (今後のあるべき姿)

これらの課題を乗り越える上で、本来行政管理部門が所管部門に対する外部委託導入検討から実施・評価までを伴走型で支援することが必要である。行政管理部門が統合的ガバナンス機能を発揮し外部委託マネジメントノウハウを集約することが重要である。

図表2 外部委託マネジメントの全体像（今後のあるべき姿）



一方、先に見たとおり行政管理部門は伴走型支援を行うノウハウも余裕も限定的であることが、多くの地方自治体で見られる。この機能を支援・強化するために尼崎市では外部委託を管理する責任者として、意思決定者であるCOO（市長）とこれまで見てきたPDCAサイクルのプロセスを行政管理部門とともに支援するCOO補佐（コンサルティング業者・株式会社富士通総研）を2019年度より設置した。将来的には行政管理部門におけるノウハウ蓄積による自立を目指し取組を進めている。具体的には外部委託マネジメント（PDCAサイクル）の全体像を示すと図表2のとおりとなる。

このPDCAサイクルは「2 外部委託に関する問題（例）と課題」のプロセスと対応しており、所管部門とCOO補佐・行政管理部門との協議項目を示している（COOは意思決定者の位置づけ）。

（1）検討時
検討時においては、所管部門が指定管理委託業務・条件や事務分担・プロセス・指定管理委託懸念事項の検討・整理を行う。これに基づき、COO補佐・行政管理部門との協議の場において事例紹介や懸念事項の整理、民間事業者紹介、サウンディング方法などが話し合われることになる。これに従って必要に応じて民間事業者に対して所管部門からサウンディングが行われる。

（2）予算申請時
予算申請・承認時においては、所管部門が仕様書概要案の作成や複数社からの参考見積徴収を行う。なお、近年では地方自治体とベンチャー企業を含む民間事業者をウェブ上でマッチングし参考見積徴収の負荷軽減を図る WiseVine 「参考見積／提案プラットフォーム」というサービスも無償で提供されている²。こういったサービス

で幅広く事業者の意向や参考見積を確認することも調達
の質を高める大きなポイントである。

これに基づき、COO補佐・行政管理部門との協議の
場において仕様書概要修正案と参考見積の協議、予算申
請可否を調整する。その上で、予算申請可能とされた外
部委託導入案件については予算申請を可能とする。この
情報は予算査定にも活用するため財政部門にも共有する
必要がある。

(3) 調達時

調達・契約締結時においては、所管部門が外部委託の
検討・運用マニュアルの情報をもとに応募要領や仕様書
などの調達様式を準備する。これに基づき、COO補佐
・行政管理部門との協議の場において調達方法や調達様
式・契約条項等の協議を行う。その後所管部門が調達を
実施する。場合によっては調達後に改めて所管部門とC
OO補佐・行政管理部門とが民間事業者からの提案内容
を踏まえて契約条項の協議を行うことが必要である。

適切な検討・予算申請・調達が行われていなければ外
部委託を導入しても外部委託の品質向上や経費の適正化

にはつながらないため、調達までの事前マネジメントを
重視し、所管部門に対するCOO補佐・行政管理部門に
よる伴走型支援を実施する。

これらの伴走型支援で得られたノウハウを外部委託の
検討・運用マニュアルの改定に結び付けることで、より
深い知見を反映したマニュアルが形成できる。このマ
ニュアルを通じて、地方自治体職員の裁量権を限定化し、
通常業務内での外部委託マネジメントに寄与することが
可能になる。

(4) 実施時

実施時のモニタリングは基本的に所管部門が中心とな
り実施するものであるが、特に運用・懸念事項報告があ
る場合には予実管理・協議をCOO補佐・行政管理部門
と実施する。この結果を随時の運用見直しや次回調達時
の見直し反映事項とする。

(5) 評価時

最終的な評価時には、所管部門が評価シートを作成し
外部委託の必要性・有効性・効率性・課題などをCOO

補佐・行政管理部門と協議する。この結果は次回調達時の調達仕様書や評価項目の見直し反映事項とする。見直し反映事項の情報をCOO補佐・行政管理部門が収集した場合、財政部門に情報共有することで、予算申請時に所管部門が見直し反映していなければ財政部門からも予算査定時にチェックが入る仕組みが不可欠である。

4 おわりに

これまで見てきたとおり、多くの地方自治体で外部委託が進んでいるが、外部委託マネジメントを適切に展開している例は少ない。地方自治体側の外部委託ノウハウ維持・確保のためにもノウハウの統合管理部門が不可欠であり、尼崎市のCOO・COO補佐の取組は一考に値する。

なお尼崎市のCOO・COO補佐の取組は、そもそもすべての事務事業を棚卸した上で、各事務事業の業務プロセスを専門性・定型性の観点から正規職員・会計年度任用職員・外部委託などを整理し、担い手最適化を行う「業務プロセス分析業務」（2016年度・株式会社

富士通総研が支援）を実施した結果に基づいている。

COO補佐の業務内容は外部委託マネジメントのほか、業務総量を削減するための意識改革研修やモデル課に対する働き方改革支援^③、RPA・AI活用検討を含むICT支援など多岐にわたる。外部委託に入る前に業務を棚卸しし、業務総量を削減し業務を見直す取組が新型コロナウイルス対応等も踏まえた業務執行体制を最適化する上で極めて重要な視点であることを付言しておきたい。

〔注〕

(1) 若生幸也「第5章 内部統制と指定管理者制度」（宮脇淳・井口寛司・若生幸也『指定管理者制度 問題解決ハンドブック』東洋経済新報社、2019年）にも内部統制制度と指定管理者制度のマネジメントとして同様の問題意識が示されている。指定管理者制度に関心を寄せる読者は参照のこと。

(2) WiseVineウェブサイト <https://corp.wise-vine.com/>

(3) 働き方改革の手法については、佐々木中央「地方自治体における働き方改革―長時間労働是正のポイントとリソースマネジメントへの一提案―」を参照のこと。

<https://www.fujitsu.com/jp/group/fti/knowledge/opinion/consul/2019-11-1.html>