

# 北区外部化ガイドライン ver.1

平成 15 年 11 月 第 2 次北区経営改革本部決定

北区基本構想を実現し、区民満足度を高めるため、北区はこれまで、数次にわたる北区基本計画と行財政改革の計画を策定し、遂行してきました。

区ではこれから、花川区長の公約を実現するため、平成 17 年度を初年度とする基本計画を策定します。そして、新たな基本計画を実現するためには、計画事業に必要な財源調達と、右肩上がりの時代の終焉に対応した持続可能な行政システムへの改革が必要です。

そこで、今後の経営改革の重要な基軸として、外部化を位置づけるべく、このたび「北区外部化ガイドライン」を策定しました。

外部化は、区民との協働の促進、行政サービスの「官から民へ」という時代の要請、新たな雇用と民間の事業機会の創出に資することは言うまでもありません。

しかし、新たな経営改革プランの先駆けとして、外部化を取り上げた理由は、以下の点にあります。

新規採用を抑制してきた結果、北区職員の年齢構成は、50 歳代が 1/3、40 歳代も 1/3 となっています。しかも、区負担分の共済費を含めた職員人件費は、平成 14 年度現在で一人平均 1,000 万円を超えています。

これから迎える職員の大量退職に対し、同数の新規採用を行うことは、北区の効率的な経営上も、不況の長期化であえぐ区民感情としても、許されません。

これが、「外部化」を今後の経営改革の重要な基軸に位置づける理由です。

職員の高齢化は、おそらく全国自治体に共通した現象です。この事態にすばやく対応できるか否かが、自治体経営と区民福祉を大きく左右します。

そのことに留意して、本ガイドラインを参考に、各事業部が平成 16 年度の予算編成において創意工夫を凝らし、適切な外部化を積極的に進めることを、企画部は要請します。

なお、PFIは外部化の一類型です。したがって、「北区外部化ガイドライン」に基づきPFIを実施する際は、「北区PFI基本指針」と、内閣府民間資金等活

用事業推進室（PFI推進室）がPFIに関して公表したガイドライン<sup>1</sup>を、適宜参照するものとします。

このガイドラインの策定にあたっては、平成 15 年 6 月 12 日付 15 北企企第 77 号「外部化に関する調査について」に添付した「他都市の外部化ガイドラインから」に対する各課からの貴重な意見を参考にしました。ガイドラインに基づく各事業部の試行錯誤に基づき、ガイドラインを適宜見直すという趣旨から、タイトルに「Ver.1」と付記しました。

## 1．外部化（民営化・外部委託）に関する国内の動向

経済財政諮問会議は、歳出構造の改革検討の中で、「国の関与の縮減と地方の権限と責任の拡大等の観点から地方行財政改革を強力かつ一体的に実施すること、さらに、外部委託・PFI等を通じた公的部門の生産性向上・効率化、『官から民へ』の促進等」を謳っています。

総合規制改革会議は、平成 14 年 12 月の「規制改革の推進に関する第 2 次答申」で、行政が「市場の失敗<sup>2</sup>」に係わるものに関与する場合でも「政府の失敗<sup>3</sup>」を考慮する必要があり、従来公共サービスとされてきたものでも現在では「市場の失敗」が存在しないと認められるものは民間参入を進めていくべきとして、具体的には、公の施設の管理委託先拡大・地方税のコンビニ収納・教育主体の多様化・介護分野への多様な主体の参入・保育所調理室の必置義務見直しなどを検討あるいは実施するとしました。

また、構造改革特区制度については、8月下旬の第2回認定により全国で

<sup>1</sup> <http://www8.cao.go.jp/pfi/guideline.html>。「PFI事業におけるリスク分担等に関するガイドライン」、「契約に関するガイドライン」、「モニタリングに関するガイドライン」。

<sup>2</sup> 市場での自由な取引だけに任せていたのでは、望ましい資源配分が実現されない状況を指す。「行政関与のあり方に関する基準」（平成 8 年 12 月行政改革委員会）で、「公共財はただ乗りを排除できない、市場を経由せずに第三者に与えるマイナスの影響に対処できない、スケールメリットが顕著な産業では独占が形成されてしまう、経済主体間で情報が偏っていると、効率的な資源配分が実現されない」などと指摘された。

<sup>3</sup> 市場の失敗を克服するための行政にも、望ましい資源配分を実現できない傾向があることを指す。「中間取りまとめ 経済活性化のために重点的に推進すべき規制改革」（平成 14 年 7 月総合規制改革会議）では、「行政の非効率、責任の不明確、既得権益の擁護」が示された。「資源配分の非効率と公的部門の肥大化、政策認知対象が特殊な私的利益に偏りやすい、需要抑制機能が働かず、公共サービスや財の見積りが過剰に行われる、技術動向に過敏になる、公的部門における構造的なX非効率（競争圧力の欠如等のため組織管理が十分行われなくなることから発生する非効率）」などの傾向という説明もある。

特区が 164 に拡大するとともに、9 月から評価委員会も本格的に始動します。

地方では、すでに大阪府や静岡県が総務サービスの外注化に取り組み、そうした動きに呼応するかのよう、福利サービスや庶務事務を役所や会社から受託してスケールメリットを実現する民間の会社が生まれています。また、保育や介護の分野でも株式会社や NPO が台頭しています。

## 2 . 外部化（ 民営化・ 外部委託 ） の必要性

- (1) 基本構想の「区民自治の実現」、基本計画 2000 の重点ビジョン「パートナーシップを築き上げる」に基づき、区民との協働の促進が必要です。
- (2) 区としての優先度の高い業務への経営資源の重点配分と行財政執行体制のスリム化のために、「官から民へ」という考え方の大胆な採用が必要です。
- (3) 低成長経済への移行、厳しい景気雇用情勢を踏まえると、新たな雇用創出と民間の事業機会創出が必要です。そうした意味で、外部化には、区内産業と雇用を活性化する可能性があります。
- (4) 民間企業の社会的責任の自覚や NPO の成長を踏まえ、区民に対するサービスを直接提供する部門においては、区の役割を「漕ぎ手」から「舵取り」へ移行させる対応が必要です。

舵取りとしての区は、さまざまな主体が提供する公共的サービスが、全体として区民ニーズを充足するように、施策の立案・調整・計画と適切な規制・支援などを行います。
- (5) 以上を踏まえつつ、ノウハウ喪失や行政と外部化の相手方との力関係の逆転など「外部化の罨」（後述）に適切に対処しつつ、積極的・計画的に外部化に取り組むことが必要です。

## 3 . 「外部化」とは？

外部化とは、従来区が直接執行してきた事業や業務<sup>4</sup>を、民間企業やNPOなどに委ねることです。

その事業・業務がそもそも誰の役割なのか、という観点から見た場合、外部化は次の2つの類型に分けられますが、このガイドラインでは、両者をあわ

---

<sup>4</sup> 事業の要素

せて「外部化」と総称することにします。

なお、外部化の相手方は、民間企業だけではなく、社会福祉法人・NPO・自治会・個人・他の自治体など多様です。

(1) 民営化

社会的に必要な事業の実施主体（WHO）を、区から民間企業等に変更する外部化のこと。事業全体に対する経営責任は、外部化の相手方に移行します。

例：	民営化前	北区立	保育園
	民営化後	私立	保育園

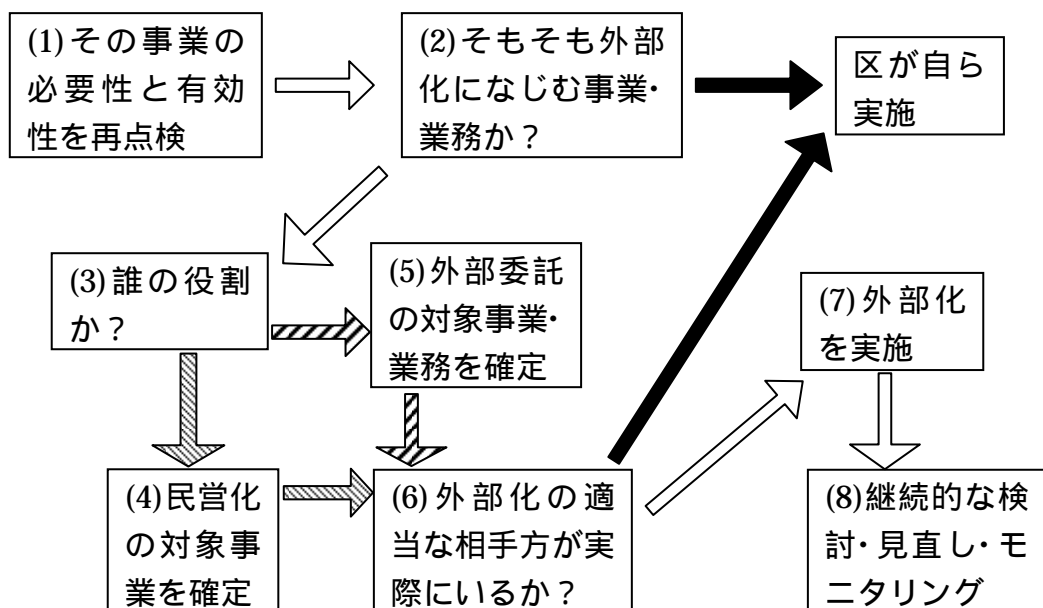
(2) 外部委託

社会的に必要な事業を行政の役割として自ら担うものの、直接すべてを執行するのではなく、全部または一部の執行を民間に委ねる外部化のこと。事業全体に対する経営責任は従来どおり行政に属するが、事業の実施方法（HOW）を変更します。

例：	外部委託前	北区立	保育園	区職員が従事
	外部委託後	北区立	保育園	受託した民間会社等の従業員が従事

4 . 外部化（民営化・外部委託）検討の手順

黒矢印は「NO」の場合



(1) はじめに、区として、その事業・業務の必要性と有効性を再点検することが必要です

そもそも、組織の使命は？

その事業は、組織の使命を達成するために必要か？

その事業は、組織の使命を達成するために有効か？

ほかにもっと大切なことがないか？

(2) 次のような事業・業務は、外部化の対象になりません

法令の規定等により、区が直接実施しなければならないもの

許認可等の公権力の行使にあたるもの

政策・施策の立案・調整・決定など、区自ら判断すべきもの

公正性・公平性の確保、個人情報保護のため、区自ら実施すべきもの

については、契約において機密保持等を明記することにより、個人情報の保護が可能な場合を除く。

から のいずれについても、付随する定型的な業務などについては、外部委託できないかどうか検討することが可能かつ必要である。

(3) 誰の役割か (WHO) によって、外部化の類型が決まります

以下のような事業は、区の役割とは考えられないので、民営化の対象となります。…… (4)

ア. 法令で、「事業の実施主体は区」と定められていないもの

イ. 法令上、事業の実施主体が明らかではないが、すでに民間が同様の事業を実施しているもの

外部化の対象になる事業・業務だが、区の役割と考えられるものは、外部委託の対象となります。…… (5)

ア. 法令で、「事業の実施主体は区」と定められているものでも、法令の規定等で「直接区が実施する」と定められていないものは、外部委託の対象となります。

ただし、民営化の対象となる場合も外部委託の対象となる場合も、民間事業者の間に健全な競争状態がない場合は、慎重な検討が必要になります。

(4) 民営化の対象事業を確定します…… (6)

いま、民間事業者間に競争状態があるか？

今後、健全な市場形成の展望はあるか？

民営化で、過度の受益者負担を招くことはないか？

民営化で、サービス対象から事実上切り捨てられる者がいないか？

(5) 外部委託の対象事業・業務を確定します…… (6)

どの事業・どの業務を外部化するかは、業務分析の結果、明らかにされるものでなければなりません。また、業務分析の結果、現行の仕事の手順等に問題があれば、仕事の流れを再構築することも必要です。このようなBPR<sup>5</sup>の手続きを踏むことによって、外部化した方が効率的な業務の特定が可能になり、適正な委託料の算出根拠も概算できます。

誰が最も効率的で質の高いサービス提供を行えるか？

ア. 事業の実施主体は、外郭団体・民間会社・社会福祉法人・自治会・NPO・個人など、多様化しています。

イ. これからは、区には、外部のサービス提供能力を評価する力、外部に期待するノウハウ等を争いを招かないように契約で表現する力が求められます。

ウ. これからは、区には、地域社会全体としての効率的なサービス提供力を、中長期的に向上させるような事業構造を創造・形成していく力も求められます。

最も賢明な委託のかたまりは何か？

ア. 事業単位の民営化や外部委託が不適切だとしても、事業の工程を分析して、業務を外部委託するという選択肢があります。

イ. ひとつの事業の業務だけでは外部委託になじまない場合でも、区全体または部内・課内の共通・類似した業務を集約して、スケールメリットを発揮させる外部委託という選択肢もあります。

ウ. 都道府県を単位とした庶務事務のBPRが、IT化と同時に検討されています。都総務局の取り組みを踏まえて、北区も庶務事務のプロセスやフォーマットを他区と共通化しつつ、外部化することを検討すべきです。

専門性が要求される事業・業務の場合、今までは職員が直接担当していたとしても、職員の能力開発コストと外部委託コストを比較して、外部委託を選択するという事も検討すべきです。

(6) 外部化の適当な相手方が実際にいるか、検討します

---

<sup>5</sup> Business Process Re-engineering。業務プロセスの改革。

NO なら、次善の策として、当面、区直営を選択することになります。

その場合でも、適当な相手方を開拓・育成することが、雇用を創出し、区民との協働を促進するために重要です。

また、人材派遣契約の活用や民間の経営管理手法の導入などを行い、効率的な区直営を実現することが必要です。

(7) 外部化を実施します

(8) 継続的な検討・見直し・モニタリング（監視）を行います

## 5 . どのような事業が外部化の対象となるか？

(1) 職種別に見ると・・・

現業系職種については、職員定数管理計画（平成 12 年 2 月）に基づき、再雇用・非常勤の活用、業務委託・民間委託を検討・推進してきました。今後は、基本的に外部化を推進するものとします。

事務系職種は、意思決定に係わる業務とその他の業務を切り分け、その他の業務については外部化を順次検討するものとします。

なかでも、公の施設については、平成 15 年 6 月の地方自治法の改正で指定管理者制度<sup>6</sup>が導入されたので、個別法で管理運営主体が自治体に限定されていない場合、平成 18 年 9 月 2 日<sup>7</sup>以降、直営にす

---

<sup>6</sup> 平成 15 年 6 月の「地方自治法の一部を改正する法律」により、公の施設に関する管理委託制度が廃止になり、指定管理者制度が導入された。

新たな制度では、地方公共団体は、条例の定めるところにより、「指定管理者」に、公の施設の管理を代行させることができる。

指定管理者の範囲について特段の制約はなく、条例で指定の手續・業務の具体的範囲・管理の基準等を定め、その条例に従い、個々の指定管理者を、議会の議決を経て、期間を定めて指定することになっている。

地方公共団体は、管理受託者に業務報告を求めたり、実地調査や必要な指示をすることができる。また、利用料金制を採用することができる。さらに、指定取消や業務停止命令が明文で認められている。

なお、指定管理者の行為の効果は、管理受託制度と異なり、指定管理者に生じる。

[参考] 平成 15 年 7 月の総務省自治行政局長通知（総行第 87 号）で、「・・・指定の申請にあたっては、複数の申請者に事業計画書を提出させることとし、・・・」

<sup>7</sup> この地方自治法改正は、平成 15 年 6 月 6 日成立、同 13 日公布、9 月 2 日施行で、付則第 2 条で施行日から 3 年間は従前の例による管理委託をすることが認められている。したがって、施行日から 3 年間経過すると、従前の地方自治法第 244 条の 2 に基づく公共団体等への管理委託制度が、地方自治法上認められないことになる。

るかあるいは指定管理者制度を導入するか、判断を迫られます。規制改革の最新動向に留意して、早急に検討を行うことが必要となっています。

(2) スキルの保持に着目した類型

		区役所が自らスキルを持つ必要性	
		高	低
外部のスキル・効率の優位性	高	外部との協力を通じて学習すべき ・外注管理 ・企業会計	アウトソーシングすべき ・職員の福利厚生 ・広報物の配布
	低	自前で持ち続けるべき ・企画調査 ・起債	将来的に独立させ外に出すべき ・介護サービス

(3) 具体的な事務・業務を想定した類型

事務事業の類型		例示
1. 定型的な事務・業務 大量反復的事務・業務	(1) データ入力・集計・管理業務	大量のデータの電算入力・集計処理 データベースの構築・データ管理・台帳整備
	(2) 調査・統計業務	定期的な調査・統計 アンケートや意向調査の実施・報告書の取りまとめ 調査要領作成等の企画的業務から調査結果の分析まで
	(3) 啓発業務	納税啓発・選挙投票啓発宣伝カーの運転 啓発パンフレットの作成・配付等
	(4) 財産管理業務	区有財産等の管理 区有地購入希望者に対する斡旋業務
	(5) 窓口サービス業務	受付案内・電話交換 資料閲覧・貸出・情報提供
	(6) 資格登録・免許証等の交付業務	免許証・許可証の登録・交付 事業者の指定・管理



	(7) 収納・給付・融資業務	使用料・手数料等の徴収・収納 制度融資 給与・手当の計算・支給 給付金・利子補給金の計算・支給
	(8) その他の定型的業務	文書・資料の整理保存 文書の收受・発送 備品等の調達・管理
2. 業務が時期的に集中し常時一定の職員を配置する必要のない臨時的な事務・業務	(1) 展示会等の開催業務	毎年実施する展示会・展覧会等の開催業務
	(2) その他臨時的業務	定期健康診断業務 その他毎年実施する業務等
3. 高度な技術・専門的知識・設備等を必要とする事務・業務	(1) 設計・測量・地質等調査業務	施設設計・図面作成等 設計積算業務 測量・地質等調査業務
	(2) 検査・試験・分析・測定業務	各試験研究機関などが行う検査や試験・分析のうち軽易なもの・定例的なもの 検査分析業務・定点測定業務・計量検定業務
	(3) 用地買収業務	企画的業務・調整等を除く用地買収関連業務 測量・地籍調査・物件調査業務 用地交渉業務 登記移転等手続業務
	(4) 技術指導・相談・訓練・監督業務	制度上区が直接行わなければならないものを除く経営指導・相談業務 現場適応訓練・職業訓練業務 現場監督業務
	(5) 保安点検・維持補修業務	区有施設の定期点検・維持補修等 道路監視・維持管理業務(道路巡視・点検等、道路の補修・清掃)
	(6) その他専門的・現業的業務	守衛業務・用務員業務 公用車運転業務 給食業務

4.民間の企画・構 想力・ノウハウ を活用して効果 的な運営が期待 できる企画運営 事務・業務	(1) イベント 等の企画・運 営業務	基本指針を示した上での企画全般（構 成・人選・会場確保・個別交渉等） 会場設営・撤去・駐車場整理・ゴミ処理 受付・会場案内
	(2) 研修会・講 習会の企画・ 運営業務	専門資格者向け研修会・一般区民向けの 講習会・懇談会・シンポジウム・セミナー の企画・運営
	(3) 計画構 想策定関連業務	
	(4) 広報業務	広報誌・番組の制作等
	(5) その他	物産振興業務
5. 公共施設の管 理運営など民間 の自主性の発揮 により弾力的・ 効率的・効果的 な運営が期待で きる事務・業務	(1) 公共施設 等管理運營業 務	公の施設（体育施設・文化施設・福祉施設 など）等の公共施設等の管理運營業務
	(2) 庁舎等維 持管理業務	庁舎その他公共施設の警備・環境整備・ 電気・機械等設備の保守点検・修理・ボイ ラー・空調設備等の維持管理等
	(3) 公用車等 管理業務	公用車の運行管理 タクシー雇い上げ
6. 高度の専門的 知識・技術等を 要し技術革新の 進歩が早く民間 の専門的な知 識・技術・設備等 の活用が期待で きる事務・業務	(1) システム 開発・維持管 理業務	コンピュータソフト開発・システム開発 等の情報化関連業務 システム企画開発・運用支援・維持管理 業務 ネットワーク管理業務
	(2) 調査・試験 ・研究業務	環境・衛生関係等の調査・試験・研究 法務事務
7. その他同種業 務を行っている 民間の事業主体 が多いなど外部 委託により効率 的・効果的な執 行が期待できる 事務・業務	(1) 広報誌・番 組の制作業務	広報業務 広報資料作成業務
	(2) 職員研修 業務	
	(3) 福利厚生 業務	
	(4) その他	誘致や販売促進業務 各種宣伝業務

## 6 . 外部化に取り組む際の留意点

### (1) 検討段階の留意点

外部委託の目的を事前に明確にします。

公の施設等については、指定管理者制度・利用料金制、さらには補助金や起債の取扱いなど、規制改革の動向を踏まえた効果的な方法を積極的に検討します。

外部委託を経て民営化を行う、一部委託から全体委託に移行するなど、必要に応じて、段階的な外部化を実施します。

外部委託の計画について、利害関係者の理解が得られるよう、余裕のあるスケジュールで取り組みます。

確実な事前検証を行います。それが、適正な委託料積算の理論的根拠ともなります。

これまでの委託先の代替性を検討します。

ア. いわゆる公社・事業団に外部委託する場合は、民間企業等への外部委託との優劣を、十分に比較検討します。

イ. 市場が未成熟の場合は、特に慎重な検討を行います（後戻りは容易ではない）。

行政内部で蓄積してきた知識・技術・ノウハウ等の維持・継承・更新が可能なように留意します。

区民との協働に資する NPO 等への外部委託を推進します。

施設等を民営化する場合、区有施設を譲渡する場合は譲渡価格、賃貸する場合は使用料について、適正な価格を設定します。

国や都からの補助金を受けた施設等については、用途を変更すると返還を請求される場合があることに、留意します。

必要に応じて、民営化後の実施主体に対し、期間を限った財政支援等も検討します。

### (2) 外部化の相手方の選定にあたっての留意点（募集～相手方の決定まで）

予め区として確保すべきサービスの水準を明確にします。

選定手続きと選定基準を公開して、透明性を確保します。

外部化の適切な相手方の把握と発掘に努め、多様な実施主体の参加を確保します。

サービスの質の確保（相手方のサービス提供能力のリサーチ）

ア. 事業実績書や顧客への照会などにより、技術水準・社風・業務遂行能力などを、事前に適切に評価します。

イ. 外部委託では業務の大半の再委託を禁じるとともに、不適切な再委託がなされないよう定期的な調査を実施します。

外部化の相手方の固定化や、委託業務の独占を排除します。したがって、入札による選定を原則としますが、具体的な理由が明確にある場合は、「東京都北区契約事務規則」に則り随意契約とすることを妨げません。

性能発注の活用など、競争原理や外部化の相手方の創意工夫が十分に活用されるような契約手法を検討します。

外部化予定事業の現在の実施者が、受託希望者が現在実施している事業内容をチェックします。

外部委託の取り組みに係る計画や当該年度における外部委託の発注予定及び発注状況等については、できる限り公表します。

### (3) 外部化の契約段階での留意点 (契約～)

業績連動支払いなどの契約方法を活用し、予め約束したサービス水準を上回ればボーナスを与え、下回ればペナルティを課すなどしてサービスの水準を確保することも検討します。

個人情報の保護については、東京都北区個人情報保護条例第 12 条に基づき、北区情報公開・個人情報保護制度運営審議会の意見を聞くとともに、委託業者を選定するにあたり必要な調査を行うこと、委託契約等において契約書・確認書・覚書その他これらに類する書類に安全管理・秘密の厳守等個人情報保護について必要な条件を付し、受託者に個人情報保護について責務を課すなどの措置を講じなければなりません。

具体的には、同条例施行規則第 5 条に規定する条件を付し、その実行を受託者に義務づけます。

契約書・仕様書等により、区と受託者の責任の範囲を明確にします。ただし、過度の干渉により委託先の企業努力のインセンティブを阻害することがないように留意します。

不誠実な履行を防止するため、ア.業務履行状況に応じてその都度支払額を確定させる、イ.改善措置を誘導する対価支払い方式を採用する、ウ.虚偽報告があれば民法 703 条により返還させる、エ.モニタリング（監視）の指標に「苦情件数が月 10 件以内であること」という類の項目を受託者了解のもとで加えることなどを、契約で明記します。

なお、イは、不履行があればすぐに契約解除を行うことは、区民サービスを安定継続して提供する上で採りがたいことを踏まえたも

のです。

モニタリング（監視）<sup>8</sup>については、当然、費用対効果を考慮することが必要です。

なお、モニタリングはすべて行政が行わなければいけないということはなく、第一段階としては、事業者自身が行ったモニタリング結果を区に報告させるということでも構いません。ただし、ア.報告結果を区が点検すること、イ.報告が真実に基づく報告であることを検証することは必要です。

事業者の報告書を点検・検証する方法と頻度はケースバイケースであり、費用対効果を考慮した最適な組合せを開発することは、委託課の役割となります。

以上のモニタリングのしくみは、外部化に先立つ検討の中で行い、事業者を募集する段階で公表し、契約に明記することが望ましい。実施段階で区の監督権が機能するように、受託者の業務執行の企画・管理の場に区が参画する手続きを契約で明記します。

委託後時間が経過したときに、業務がブラックボックス化しないように、マニュアルの提出義務等を契約で明記します。

#### (4) 実施段階での留意点 （外部化開始～）

きちんと、事後検証を行います。

事後検証の結果を、積極的に公表します。

## 7．外部化の罨と対処法

(1) ノウハウ喪失……外部化後時間が経過するにつれ、ノウハウが喪失しやすく、外部化された事業がブラックボックス化していく。

### 【対策】

漕ぎ手から舵取りへという行政の役割の転換に応じた、新たな行政のあり方と仕事の進め方については、現時点では、調査研究と試行錯誤が避けられません。

北区内外の先例の教訓を普及させる指針・基準・マニュアルづくりと、ナレッジマネジメントのしくみづくりを、今後の課題とします。

---

<sup>8</sup> 「北区PFI基本指針」P78の「事業の実施、監視（モニタリング）」や内閣府 民間資金等活用事業推進室（PFI推進室）の「モニタリングに関するガイドライン」の「モニタリングの実施方法」を参照。

(2) 委託先の長期固定化・委託料つり上げ・突然の撤退……市場が未成熟で、委託可能な事業者が少ない場合に起こりやすい。

【対策】

民間事業者の間に健全な競争状態がない場合は、慎重な検討が必要になります。

(3) 情報の漏洩……民間人にも、公務員と同様の守秘義務が課せられていることが、はっきりと意識されていない場合がある。

【対策】

個人情報の保護については、東京都北区個人情報保護条例第 12 条に基づき、北区情報公開・個人情報保護制度運営審議会の意見を聞くとともに、当該業務にかかる個人情報の保護に関し必要な措置を講じなければならないことになっています。

必要な措置とは、委託業者を選定するにあたり必要な調査を行うこと、委託契約等において契約書・確認書・覚書その他これらに類する書類に安全管理・秘密の厳守等個人情報保護について必要な条件を付し、外部化の相手方に個人情報保護について責務を課すことなどを指します。

具体的には、同条例施行規則第 5 条に規定する条件を付し、その実行を受託者に義務づけることが必要です。

東京都北区個人情報保護条例施行規則

第五条 実施機関は、個人情報を取り扱う業務の処理を区の機関以外のものに委託すること（以下「外部委託」という。）をするときは、取り扱う個人情報の内容等に応じ、次に掲げる事項を契約書等に明記しなければならない。

- 一 個人情報の秘密保持に関すること。
  - 二 再委託の禁止に関すること。
  - 三 個人情報の委託目的以外の目的のための使用の禁止に関すること。
  - 四 個人情報の第三者への提供の禁止に関すること。
  - 五 個人情報の複写及び複製の禁止に関すること。
  - 六 個人情報の授受、保管、廃棄及び返還に関すること。
  - 七 実施機関による立入検査及び調査に応ずる義務に関すること。
  - 八 事故発生の際の報告義務に関すること。
  - 九 個人情報の保護に関する義務に違反し、又は怠つた場合の措置及び損害賠償義務に関すること。
  - 十 前各号に掲げるもののほか、個人情報の保護に関し必要なこと。
- 2 実施機関が外部委託をしたときは、担当課長は、外部委託記録票（別記第四号様式）を作成しなければならない。

(4) 突発事故発生などの危機に対する責任やリスク分担……命令系統が輻  
 輳して、危機への対応に不安がある。契約時にリスク分担の取り決めが  
 不十分な場合もある。

【対策】

契約締結に先立ち、担当課でリスク分担の検討を行い、外部化の相手  
 方との間で、契約書等に明記しておくことが必要です。<sup>9</sup>

(5) 職員の志気と処遇……外部化する場合に、これまで携わってきた職員の  
 志気さが下がる場合があり、また、大量の外部化は職員の処遇に配慮する  
 必要がある。

【対策】

職種等の枠を超えた異動には制約があるが、確かに、その経験と能力  
 を活かし、希望と意欲を失わない人事管理が必要であり、外部化の対象  
 (業務)によっては、関係機関と協議の上、異動できる職場の拡大に努  
 めるものとします。

なお、志気さが下がることを恐れて外部化を見送るのは本末転倒であり、  
 関係者に対する十分な説明に基づき、過剰な採用を回避しつつ、計画的  
 に外部化を進めることが必要です。

[ 50名以上いる職務名の職員の年代別割合 ] (単位:%)

職種	職務名	20代	30代	40代	50代
事務	一般事務	8.3	23.4	33.6	34.8
福祉	福祉	4.9	39.0	34.1	22.0
"	保育士	18.3	30.3	34.7	16.6
"	児童指導	6.4	21.8	35.9	35.9
土木造園	土木技術	12.3	35.1	17.5	35.1
建築	建築技術	6.9	19.0	44.8	29.3
保健師	保健師	16.1	37.5	25.0	21.4
技能	作業 (含:清掃)	6.2	35.6	21.6	36.6
技能	調理	3.8	13.8	39.6	42.8
"	用務	2.4	13.0	23.7	60.9

<sup>9</sup> 内閣府 民間資金等活用事業推進室 (PFI推進室) の「PFI事業におけるリスク分担  
 等に関するガイドライン」を参照。