

第3章 庁内管理部門業務のアウトソーシング化の可能性についての具体的な検証

宇都宮市を事例に

第1節 総務部業務の検証

1 総務課

総務課には、2000年度(平成12年度)においては、(1)法規係、(2)文書係、(3)情報公開担当、(4)地方分権推進担当があるが、実際の事務は、(3)は(2)の職員が、(4)は(1)の職員が兼務して実施していることから、これらは(1)と(2)に吸収することとする。

(1) 法規係

職員数

係長1名 係員6名

なお、このほか地方分権担当主幹(課長相当)が別に1名いる。

規則、規程上の事務の分類

- ・ 課業務の進行管理に関すること。
- ・ 条例及び規則その他規程等の立案又は審査及び解釈並びに法令及び判例の調査研究に関すること。
- ・ 訴訟、和解及び重要な不服申立ての総括に関すること。
- ・ 地方自治に係る法制度の調査研究に関すること。
- ・ 議案その他重要文書の審査に関すること。
- ・ 市例規集の編集発行に関すること。
- ・ 職員の賠償責任に関すること。
- ・ 市議会に関すること。
- ・ 他の執行機関との連絡に関すること。
- ・ 権限の委任及び補助執行に関すること。
- ・ 行政手続の総括に関すること。
- ・ 特命による事務の検査に関すること。
- ・ 市長の事務引継に関すること。
- ・ 市の境界変更及び廃置分合に関すること。
- ・ 行政区域の変更に関すること(市民課の主管に属する事務を除く。)
- ・ 例規審査委員会及び事故対策委員会に関すること。
- ・ 公平委員会の事務に関すること。
- ・ 顧問弁護士に関すること。
- ・ 平和に係る事業の総合調整に関すること。
- ・ 地方分権の推進に関すること。
- ・ 他の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

条例など全庁的な法務管理と政策法務の研究

議案など市議会に対する執行部の事務のとりまとめ

地方分権の推進と研究

平和都市宣言に伴う平和行政の啓発

事務の内容とアウトソーシングの可能性

条例など全庁的な法務管理と政策法務の研究

事務の内容

- ・宇都宮市例規審査委員会の事務局として、条例及び規則その他規程等の制定や改廃についての審査、法規の解釈及び適用の検討、訴訟、和解及び重要な不服申し立て、など法規全般について、平常時から庁内の調整を行っている。
- ・宇都宮市事故対策委員会の事務局として、行政事務上の事故について、事故原因の究明や事故責任、損害賠償などについての調整し、法的な対応を行っている。
- ・また、地方分権の進展により、全国的に、職員の法務能力の向上や、政策法務についてその必要性が叫ばれているが、そのために全庁的な職員の法規研修を、法規系の職員が講師となり実施している。
- ・市例規類集の追録発行や例規データシステムの作成を行っているが、これらについては、民間委託している。

アウトソーシングの可能性

本事務は、市の法政策の形成をするものであり、また、法という公平性や公正性が不可欠なものを対象としており、さらには訴訟や和解などにおいては私法上の効力が発生することから、アウトソーシングは不可である。なお、例えば、(株)ぎょうせいは、地方分権一括法に伴う条例の改定作業を一部自治体から受託した実績をもとに、自治体の法務研修やコンサルティング業務を受託しているが、法や例規については行政の基本でありその知識をストック化すべきであることから、安易に外部に頼らず自ら研究していくことが望ましいと思われる。

議案など市議会に対する執行部の事務のとりまとめ

事務の内容

- ・市議会の開催日程や議案などについて議会側と調整するほか、議会に臨む執行部として、庁内の議案の調整ととりまとめ、市議会議員からの一般質問とその回答のとりまとめなどを行っている。

アウトソーシングの可能性

市執行部として市長の政策案を市議会に諮るための主要な事務であるから、アウトソーシングは不可である。

地方分権の推進と研究

事務の内容

- ・全国的に地方分権が推進されているが、宇都宮市においても 1996 年度（平成 8 年度）に中核市に移行し県から権限を移譲したほか、宇都宮市独自の地方分権推進計画を策定するなどその推進を図っている。
- ・推進は庁内の職員に対してだけでなく、市民向けにも各種シンポジウムを開催している。
- ・また、中核市移行に伴い、全国の中核市と「中核市連絡会」を結成し、中核市における課題などについて研究、協議している。

アウトソーシングの可能性

自治体のあるべき姿を追及する政策形成であるため、アウトソーシングは不可である。

平和都市宣言に伴う平和の啓発

事務の内容

- ・宇都宮市は 1996 年（平成 8 年）4 月 1 日に平和都市宣言をし、戦争や人権侵害など平和を脅か

す様々な課題の解決に取り組むとしている。

- ・平和に関するシンポジウムを開催したり，同和問題のポスターを作成し，それらの啓発に努めている。

アウトソーシングの可能性

政策形成とも言えなくはなく，平和を啓発することは行政の役割ではあるし，人権問題の取り扱いについては，プライバシーの問題が伴うので注意を要する必要がある。しかし，事業の実施にあたっては，それほど高度な判断を要するものではないと思われ，行政側に多少の判断を任せればアウトソーシングは可能であると思われる。

(2) 文書係

職員数

係長 1 名 係員 8 名 (うち現業職 4 名 (印刷業務 2 名，文書集配業務 2 名))

この他に，嘱託員として，表彰状等筆耕業務 1 名，文書集配業務 2 名，印刷業務 1 名がいる。

規則，規程上の事務の分類

- ・ 課の文書，予算その他の庶務に関すること。
- ・ 公印に関すること。
- ・ 公告式に関すること。
- ・ 文書の收受，配布及び発送に関すること。
- ・ 文書の送達に関すること。
- ・ 文書の審査に関すること(法規系の主管に属する事務を除く。)
- ・ 文書の浄書及び印刷に関すること。
- ・ 文書，図書，刊行物の整理保存に関すること。
- ・ マイクロフィルム文書に関すること。
- ・ 文書事務の調査研究及び文書管理の総括に関すること。
- ・ 帳票に関すること。
- ・ 市史に関すること。
- ・ 情報公開制度に関すること。
- ・ 個人情報保護制度に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

全庁的な文書管理のルールづくり

情報公開制度に関する事務

個人情報保護に関する事務

文書の集配，送達業務

軽微な印刷物の印刷

事務の内容とアウトソーシングの可能性

全庁的な文書管理のルールづくり

事務の内容

- ・ 文書の取扱いに関する全般的なルールづくりとその管理指導を行っている。文書の管理や保存に関し種類ごとに取り決めを行い，起案や決裁などの方法，秘密文書の取扱いの指導なども行っている。また，書庫など保存場所の確保も行っている。
- ・ また，全庁的な郵便物のとりまとめを行っている。

アウトソーシングの可能性

文書管理の庁内のルールづくりをしており、その中には秘密文書の取扱いなど以下で出てくる情報公開制度や個人情報保護に密接に関わっており、また、市の公式文書としての認定行為もあることから、公正性を確保するという観点からアウトソーシングは不可である。

情報公開制度に関する事務

事務の内容

- ・宇都宮市は、それまでの宇都宮市公文書公開条例（1989年（平成元年）条例第10号）を全部改正し宇都宮市情報公開条例（2000年（平成12年）3月24日条例第1号）を制定し、2000年（平成12年）4月1日より施行している。
- ・これにより、改めて情報公開制度が確立し、行政情報の公開のルールができ、文書係では、これについての全庁的な周知と啓発、また、一般的な場合の情報公開を求める市民の窓口となっている。
- ・また、市民から情報公開に関し、不服申立てがあった時に、非公開処分等の妥当性を第三者として公平な立場から調査審議する宇都宮市情報公開審査会（5人の学識経験者で構成）の事務局ともなっている。

アウトソーシングの可能性

情報公開のルールづくりと意思決定をしており、公平性、公正性を確保するという観点からアウトソーシングは不可である。

個人情報保護に関する事務

事務の内容

- ・宇都宮市は、宇都宮市個人情報保護条例（2000年（平成12年）3月24日条例第2号）を制定し、2000年（平成12年）10月1日より施行している。
- ・これにより、個人情報保護制度が確立し、個人情報の適正な取扱いについてのルールができ、文書係では、これについての全庁的な周知と啓発、また、一般的な場合の請求を求める市民の窓口となっている。
- ・また、市民から不服申立てがあった時に、妥当性を第三者として公平な立場から調査審議する宇都宮市個人情報保護審査会（5人の学識経験者で構成）の事務局ともなっている。

アウトソーシングの可能性

情報公開のルールづくりと意思決定をしており、公平性、公正性を確保するという観点からアウトソーシングは不可である。

文書の集配、遞送業務

事務の内容

- ・市庁舎内の各課や出先機関に文書や荷物を配達するもの。
- ・現在、現業職員と嘱託員により行われている。

アウトソーシングの可能性

業務内容は単純であり、特に判断や意思決定を伴わないため、アウトソーシングは可能である。ただし、それほど従事職員がいないので費用対効果の検証が必要である。なお、アウトソーサーの状況としては、「Business Innovation Expo アウトソーシング 2001」（以下アウトソーシング 2001に略）において、メールサービスのアウトソーサーが株式会社アグレックスを始めとした5社が展示している。

軽微な印刷物の印刷

事務の内容

- ・ 2色刷り程度の軽微な印刷物を印刷，製本するもの。
- ・ 現在，現業職員と嘱託員によりドキュテックという印刷用コンピューターにより行われている。

アウトソーシングの可能性

印刷自体の外注はかなり実施しており，アウトソーシングは可能である。ただし，それほど従事職員がいないので外注した場合との費用対効果の検証が必要である。なお，アウトソーサーの状況としては，印刷業者は市内にかなりの数が存在している。

2 秘書課

(1) 秘書係

職員数

係長1名 係員5名(うち現業職2名(運転手))

規則, 規程上の事務の分類

- ・ 課の文書, 予算その他の庶務に関すること。
- ・ 課業務の進行管理に関すること。
- ・ 秘書及び交際に関すること。
- ・ 儀式に関すること。
- ・ 市長会に関すること。
- ・ 他係の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

市長, 助役のスケジュール管理など秘書事務

市長車, 助役車の運転業務

事務の内容とアウトソーシングの可能性

市長, 助役のスケジュール管理など秘書事務

事務の内容

- ・ 市長, 助役のスケジュール管理と行事参加の場合の随行, 関係者との調整。

アウトソーシングの可能性

市長, 助役の行動に関する情報をほとんど全て把握し優先順位を判断することから, アウトソーシングは不可である。

市長車, 助役車の運転業務

事務の内容

- ・ 市長車, 助役車の運転。

アウトソーシングの可能性

業務内容は単純であり, 特に判断や意思決定を伴わないため, アウトソーシングは可能である。
なお, アウトソーサーはハイヤー会社などが考えれるが, 囑託員のような形でも妥当と思われる。

3 財政課

財政課は(1)財政第1係と(2)財政第2係の2つの係があり、それぞれ固有の業務もあるが、全体に共同で事務を行っているものが多いため、ここでは全体を1つとして考えることとする。

職員数

係長2名 係員12名

規則、規程上の事務の分類

財政第1係

- ・ 予算の執行計画に関すること。
- ・ 予算の配当及び執行管理に関すること。
- ・ 補正予算に関すること。
- ・ 予算関係議案の調製及び処理に関すること。
- ・ 主要な施策の成果報告書、決算概要書その他財務諸表の作成報告に関すること。
- ・ 決算総計(財政状況調査表)の作成に関すること。
- ・ 当初予算の編成その他課内共通事項に関すること。

財政第2係

- ・ 市財政の資金計画に関すること。
- ・ 市債の申請、借入れ、償還及び利払いに関すること。
- ・ 財政事情の作成及び公表に関すること。
- ・ 他課の主管に属しない基金の管理に関すること。
- ・ 地方交付税及び他課の主管に属しない交付金等に関すること。
- ・ 出資による権利及び株主権の行使の連絡調整に関すること。
- ・ 有価証券の管理及び債権管理の総括に関すること。
- ・ 一時借入金に関すること。
- ・ 課の文書、予算その他の庶務に関すること。
- ・ 当初予算の編成その他課内共通事項に関すること。
- ・ 他係の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

当初予算、補正予算など予算編成事務

決算関係書類、統計の作成とそれによる財務分析

予算の執行管理

中期財政計画の策定

地方債、地方交付税の算定と地方財政制度の研究

事務の内容とアウトソーシングの可能性

当初予算、補正予算など予算編成事務

事務の内容

- ・ 予算編成は、地方自治法(1947年(昭和22年)4月17日法律67号、以下地方自治法に略)211条により毎会計年度予算を調製し、年度開始前に議会の議決を経なければならないとされているが、政策決定の最たるものである。
- ・ 宇都宮市における当初予算の予算編成作業は、通常、10月に予算編成方針を庁内に通知し、庁内各課が要求書を作成しそれをもとに査定作業を行い、2月始めまでに予算案を作成し、3月市議会に諮るという形になっており、実に半年間を要している。これらの作業内容や期間についてはほとんどの自治体と同様である。そして、査定作業を通じて、全ての施策についての政策判断を行い、実際の執行の準備とするものである。

- ・また、当初予算で見込めなかった不測の事態に対応するために、定例議会時等に、補正予算を編成するが、これについても査定作業を通じて政策判断を行う。

アウトソーシングの可能性

政策決定の行為であるためアウトソーシングは不可である。

決算関係書類，統計の作成とそれによる財務分析

事務の内容

- ・決算関係書類の作成事務は、地方自治法 233 条及び同法施行令 166 条により、収入役が調製した決算書類に、主要な施策の成果を説明する資料「主要な施策の成果」や、歳入歳出決算事項別明細書、実質収支に関する調書及び財産に関する調書を作成し、議会の認定に付することになっている。「主要な施策の成果」以外は、財務会計システムからのデータにより比較的容易に作成できるが、「主要な施策の成果」については、実施した全ての施策の内容とその成果を記さなければならず、庁内各課がデータを収集して原稿を作成し、財政課が取りまとめる。
- ・決算統計の作成は、総務省から作成依頼される「地方財政状況調査」、「地方公営企業決算状況調査」、「公共施設状況調査」を作成し、その内容を分析することが大半である。これらの調査は財務会計システム上のデータだけでは作成ができず、細かい個々の事業内容とその結果データを加工する必要がある。また特に「地方財政状況調査」は調査表が数十ページになり、作業自体は1ヶ月以上になる。
- ・財務分析は、上記の結果から行い、時系列的な比較や類似自治体などとの比較により、財政上の問題点や課題を抽出し、後述する中期財政計画や予算編成などにそれを反映させる。

アウトソーシングの可能性

決算書類，統計の作成については、施策の執行結果を取りまとめるものであり、政策性や公正性は関係がない。ただ、庁内の業務に精通していないと、使用するデータの収集やデータ加工ができない書類も多い。また、データ収集の際に、情報の機密性に注意を要する。結果に対する対策が重要であるから、課題の所在等を十分に把握するためには、自前でも行う必要がある。したがって、アウトソーシングは不可である。

予算の執行管理

事務の内容

- ・予算の執行管理については、議会で議決された予算を適正に執行管理するわけであるが、その内容は 予算執行計画の作成と歳計現金の管理， 事業担当課が予算執行上にあたって直面する問題等の相談，の2つとなる。
- ・ 予算執行計画の作成と歳計現金の管理については、歳入と歳出の関係から歳計現金が適正に確保されるよう出納室と連携を図りながら、予算の収納と支出時期を計画的に管理するもので、歳計現金が不足する場合には、一時借入金などの対応策を検討する。
- ・ 事業担当課が予算執行上にあたって直面する問題等の相談については、予算編成時に見込めなかった不測の事情により予定通りの執行が出来ない場合や、次年度の予算編成に係るものなどについて、予算の執行方法を相談，協議するものであり、予算編成の補足的なものと言える。

アウトソーシングの可能性

， とともに高度な判断を要し， では政策形成の意味合いが非常に強い。したがって、アウトソーシングは不可である。

中期財政計画の策定

事務の内容

- ・宇都宮市では毎年度、向こう5ヶ年の財政見通しとその期間の財政諸課題の解決の指針について述べる中期財政計画を策定している。5ヶ年計画を毎年ローリングしながら改定している。
- ・この中期財政計画の策定にあたっては、市税を始めとした収入の状況、財政諸課題の解決に向けての行政改革などを検討しているため、財政課だけでなく全庁的な取組となっている。
- ・中期財政計画は、その後の総合計画実施計画の策定（企画審議室企画調整担当が担当。後述）、予算編成と密接に連携しており、政策性の非常に強いものとなっている。

アウトソーシングの可能性

将来の財政を見通すという高度な判断を要し、課題に対する対応策を構築するということで政策形成の意味合いも非常に強い。したがって、アウトソーシングは不可である。

地方債、地方交付税の算定と地方財政制度の研究

事務の内容

- ・地方債と地方交付税は、地方税とともに地方自治体の主要な財源であるが、その算定については毎年のように国の制度が変わり、また、当然のことながら自治体を実施する事業によって変動する。
- ・このため、地方債については将来の財政状況や地方交付税との関連等を勘案しながら発行額を検討し、栃木県への地方債申請書の提出事務や、許可後の借入事務、過去に借入れた地方債の返済事務を行っている。
- ・地方交付税については、国（総務省）の算定様式により算出事務を行うが、取り扱うデータが市税等の収入から地方債の償還額や道路台帳の道路延長、面積など多岐にわたっており、その算出にかなりの時間がかかる。また総務省での算定方法の決定までにも時間を要しており、算定事務は、毎年4月から始まり7月の閣議決定までかかっている。
- ・地方債も地方交付税も、単にその年度の算出作業だけではなく、変動する地方財政制度を研究しながら将来の見通しを立て、中期財政計画や予算編成に反映させるための推計も行っている。

アウトソーシングの可能性

必要な財源の確保と将来の財政負担、財政制度を総合的に判断するため、高度な判断を要し、政策形成の意味合いも非常に強い。したがって、アウトソーシングは不可である。

4 人事課

人事課には4つの係の他に、労務担当として2名の職員（主幹（課長級）と副主幹）がいるが、ここでは労務担当と一緒に業務を行うことの多い人事係に含めるものとする。

（1）人事係

職員数

係長1名 係員6名 労務担当2名

規則、規程上の事務の分類

- ・ 課業務の進行管理に関する事。
- ・ 職員の任免、分限、懲戒その他身分に関する事。
- ・ 職員の服務に関する事。
- ・ 職員の勤務成績の評定に関する事。
- ・ 試験及び選考並びに職員試験委員会及び職員懲戒審査委員会に関する事。
- ・ 名誉市民条例及び表彰条例の施行その他栄典に関する事。
- ・ 職員等賞じゆつ条例の施行に関する事。
- ・ 綱紀委員会に関する事。
- ・ 職員証票に関する事務の統轄に関する事。
- ・ 人事制度の調査研究その他人事一般に関する事。
- ・ 他係の主管に属しない事。
- ・ 職員団体その他職員の労務に関する事。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

職員の人事異動事務

職員の新規採用業務

職員の服務、勤務評定など人事管理制度のルールづくりと研究

職員の懲戒、綱紀等に関する事務

職員の労務管理

事務の内容とアウトソーシングの可能性

職員の人事異動事務

事務の内容

- ・ 宇都宮市の職員約 3800 人を適材適所により適正配置する作業である。職種や職名、入庁年数により異動の標準年数が定められており、それを基本に行われるが、職員数が多いためその作業は複雑になる。
- ・ 職員にとっては、後述する新人事管理制度により従事業務において成果主義を求められており、どれだけ自分の希望にそった職場に異動できるかは死活問題である。それゆえできるだけの適性配置の実現に向けて、作業の本格化する 12 月から内示のある 3 月までかなりの事務量を要している。

アウトソーシングの可能性

必要な人材を必要な部署に配置するという高度な判断を要する事務のため、アウトソーシングは不可である。

職員の新規採用業務

事務の内容

- ・2000年度(平成12年度)に実施した宇都宮市の職員採用試験は、大卒程度の類(一般行政・土木・化学)594人受験28人合格、高卒程度の類(一般行政)49人受験4人合格、資格職(保健婦、保育士)69人受験4人合格、身体障害者対象(一般事務)11人受験2人合格で、合計723人受験し38人が合格している。
- ・～のそれぞれで筆記や面接、集団討論など3次試験まで行われており、実施時期も異なっている。募集要項の作成や、試験内容、面接方法などを毎年検討しながら試験制度の策定とその実施により適正な新規職員の採用を行っている。なお、面接官には人事課以外の多くの職員も従事している。

アウトソーシングの可能性

試験の運営や募集などはあまり高度な判断は必要とせず、それを専門とするアウトソーサーも存在するが、合否判定については、公務員とするか否かという公平性、公正性を強く求められる高度な判断を要する業務である。したがって、アウトソーシングは不可である。

職員の服務、勤務評定など人事管理制度のルールづくりと研究

事務の内容

- ・宇都宮市では、従来から勤務評定のルールづくりを行ってきたが、2000年度(平成12年度)に、全国に先駆けて、能力主義を採り入れた新しい人事評価制度を構築し、同年度より一部が導入されている。新制度は、「頑張った職員が頑張って良かったと実感でき、適正に処遇される制度の確立」に向け、「能力主義人事への転換」「人材育成型人事の推進」を図ろうとしている。主な内容は、キャリアプランの選択、評価の透明化、異動基準の見直し、実務研修とその効果測定である。日々の業務に目標を持たせ、その成果を客観的で透明な評価制度により評価し、管理職を目指すか、専門的な分野に従事するかは自分で選択できるようにしたものである。昇進試験も実施することになった。
- ・このような、適正に職員を評価し、また成果を上げるような環境、制度のルールづくりと研究を行っている。この事務と)職員の人事異動事務は当然ながら密接な関係にある。

アウトソーシングの可能性

職員を適正かつ公正に管理するかを決定する高度な判断を要する事務であるため、アウトソーシングは不可である。

職員の懲戒、綱紀等の処分に関する事務

事務の内容

- ・職務上の義務に違反したり職務を怠った場合や、公職上の信用を失うべき行為があった場合の当該職員の懲戒について、宇都宮市職員懲戒審査委員会の審査にもとづき決定する。
- ・また、職員の綱紀の粛正と士気の高揚を図るために、宇都宮市綱紀委員会の調査審議により、職員の職員の賞罰に関する基本的事項を決定する。

アウトソーシングの可能性

職員の処遇を決定するという公平性、公正性を強く求められる高度な判断を要する業務である。したがって、アウトソーシングは不可である。

職員の労務管理

事務の内容

- ・職員を対象にした事業や施策、または事業や施策の執行上職員の労働条件、労働環境に影響があると判断される場合に、その内容などについて宇都宮市職員労働組合と交渉、協議すること。

アウトソーシングの可能性

職員の労働条件、労働環境を、労働者の職員の代表と交渉し理解を求めるということは、雇用者が自ら行うべきことであり、したがって、アウトソーシングは不可である。

(2) 給与係

職員数

係長1名 係員5名

規則、規程上の事務の分類

- ・ 職員の給与に関すること。
- ・ 職員の児童手当に関すること。
- ・ 職員の所得税の源泉徴収並びに市町村民税及び県民税の特別徴収に関すること。
- ・ 退職手当に関すること。
- ・ 給与制度及び退職給与制度の調査研究に関すること。
- ・ 特別職報酬等審議会に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

職員の給与・手当，特別職報酬の額の決定

職員の給与・手当の認定と算出，支払事務

事務の内容とアウトソーシングの可能性

職員の給与・手当，特別職報酬の額の決定

事務の内容

- ・ 職員の給料と各種手当（12種類）、退職手当、また特別職や嘱託員などの報酬等の金額や条件、基準を決定する。特別職報酬等は宇都宮市特別職報酬等審議会の意見を聞き決定する。
- ・ 決定にあたっては、毎年の国の人事院勧告の内容を参考に決定するのが、ほぼ全国の自治体の共通のようである。
- ・ また、退職手当については現在の基準の決定だけでなく、将来的に備えて職員退職手当基金（2000年度（平成12年度）末での残高は4,474,133,765円）の運用管理なども行っている。

アウトソーシングの可能性

職員などの給与を決定することは、職員だけでなく、納税者たる市民にも理解を得る必要があり、公平性、公正性と高度な判断が必要である。したがって、アウトソーシングは不可である。

職員の給与・手当の認定と算出，支払事務

事務の内容

- ・ 上記で決められた職員の給料と各種手当（12種類）、退職手当、また特別職や嘱託員などの報酬等の金額や条件、基準により、個々の職員毎の給与を算定、認定し、支払う。給料の場合は、定時昇給時期が職員によって異なり、また時間外勤務手当など月毎に変動する手当もあり、毎月の認定作業は職員の数だけ行われることになる。また年末調整などの作業も行われる。

アウトソーシングの可能性

認定作業については判断を要するが、決められた基準により実施するもので、高度な判断をするものは少ないと思われる。マネジメントする職員がいて、給与計算などのアウトソーサーに委託するという条件はつくものの、アウトソーシングは可能である。なお、アウトソーサーの状況として

は、「アウトソーシング 2001」において、給与計算を請け負う企業として、株式会社アイアンドエーエスをはじめ 29 社が参加しており、競争状態にあると言える。

(3) 研修係

職員数

係長 1 名 係員 3 名

なお、この他に研修係付けで総務省や民間シンクタンクなどへの長期派遣職員 5 名がいる。

規則、規程上の事務の分類

- ・ 課の文書，予算その他の庶務に関すること。
- ・ 職員の研修に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

- 職員研修計画の策定
- 職員研修の実施

事務の内容とアウトソーシングの可能性

- 職員研修計画の策定

事務の内容

- ・ 宇都宮市の職員研修は、その種類が 3 つあり、職員が能力開発を自主的に行う「自己研修」、所属長が所属職員に対し必要な能力開発のため行う「所属研修」、人事課長が職員に対し必要な能力開発のため行う「基本研修」となっている。そしてそれぞれは、さらに 3 つの区分があり、職員として必要な基本的態度及び能力を養成するために行う「基礎研修」、政策形成能力を養成するために行う「政策形成研修」、職務の遂行に必要な知識及び技能を習得するために行う「専門研修」となっている。これにより全部で 9 つの区分による各種研修が行われ、研修係は全部に関わるが、その性格上、「基本研修」の比重が大きくなる。
- ・ 研修係は、上記の種類、区分に基づき、宇都宮市職員研修規程（1947 年（昭和 49 年）3 月 27 日訓令第 7 号）により、毎年度当初に研修の目標、基本方針及び実施計画を定めている。この計画は、いわば「研修政策」を凝縮したものであり、より職員の政策形成能力、勤務能率を向上させるために、改善しながら策定する必要がある。なお、研修計画の改善向上を図るため、宇都宮市職員研修推進委員会を設置している。

アウトソーシングの可能性

職員の能力を向上させるためにより効果的な研修を企画することは、政策形成上重要なことである。研修企画を専門の事業者へ委託したとしても、宇都宮市に合ったものにするのは自ら行う必要がある。したがって、アウトソーシングは不可である。

職員の研修の実施

事務の内容

- ・ 年度当初の策定した研修計画に基づき、主に基本研修の基礎研修、政策形成研修、専門研修を実施する。
- ・ 平成 12 年度の基本研修の基礎研修は、庁内が新採用職員ほか 14 コース（受講者 988 人）、庁外が民間企業派遣研修 5 人 政策形成研修は 庁内が政策形成研修 ほか 3 コース（受講者 178 人）、庁外が自治大学第 1 部研修ほか 13 コース（受講者 32 人）、専門研修は庁内が監督者専門研修 ほか 12 コース（受講者 3,521 人）、庁外が栃木県市町村職員研修協議会研修ほか 7 コース（受講者 145 人）となっている。

- ・自己研修及び所属研修支援は、通信教育講座の開設や所属研修の際の講師謝金助成、市町村アカデミーへの派遣などを行なっている。

アウトソーシングの可能性

決められた研修計画を実際に執行するのは、当該研修の対象職員の抽出や、会場の設営などのあまり高度な判断を要さない作業である。執行していく中で改良を加え、次の研修計画の精度を高めることは重要であるが、それはマネジメントする職員が、研修毎に実施するアンケート調査などから実施すれば良いことであり、アンケート調査の設計のみを行えば済むはずである。したがって、アウトソーシングは可能である。なお、アウトソーサーの状況としては、「アウトソーシング 2001」において、この業務と直接的ではないが、人材の教育と採用を請け負う企業として、株式会社イー・テレサービスをはじめ 16 社が参加している。

(4) 福利厚生係

職員数

係長 1 名 係員 5 名 (保健婦 1 名を含む)

規則、規程上の事務の分類

- ・ 職員の厚生、福利、安全及び衛生に関すること。
- ・ 退職料及び遺族扶助料に関すること。
- ・ 職員の公務等災害補償並びに公務災害補償等認定委員会及び公務災害補償等審査会に関すること。
- ・ 職員共済組合及び職員互助会に関すること。
- ・ 職員の健康保険に関すること。
- ・ 保健室及び厚生室の管理に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

職員の安全衛生の管理、公務災害の認定
職員の厚生及び共済事業

事務の内容とアウトソーシングの可能性

職員の安全衛生の管理、公務災害の認定

事務の内容

- ・ 職員の安全衛生の管理については、労働安全衛生法（1972 年（昭和 47 年）法律第 57 号）、労働安全衛生法施行令（1972 年（昭和 47 年）政令第 318 号）、労働安全衛生規則（1972 年（昭和 47 年）労働省令第 32 号）などにより、職員の安全及び健康の確保、快適な職場環境の形成に関する事務を行っている。
- ・ 市総括安全衛生管理者、職場総括安全衛生管理者及び職場総括衛生管理者を設置して各職場での安全衛生管理を促し、また、宇都宮市安全衛生委員会を設置して職員の危険及び健康障害の防止策などを調査審議しその結果を実施するよう管理指導している。
- ・ 具体的な事業として、職員定期健康診断（2,878 人受診）、食肉衛生検査所など特別な職場の職員の健康診断、がん検診、予防接種、産業医による職場巡視及び健康相談・指導、心身健康相談室の開設、職員診療所の管理運営を行っている。
- ・ 公務災害の認定については、宇都宮市公務災害補償等認定委員会及び宇都宮市公務災害補償等審査会の審査の結果を基に、決定する。決定した場合は必要な補償をする。2000 年度（平成 12 年度）は療養補償を 3 人、障害補償を 2 人に支出している。

アウトソーシングの可能性

健康診断など業務を委託しているものもあるが、最終的な職員の安全衛生の管理は、雇用者とし

ての責任で実施する必要がある。また、公務災害の認定については、公正さが求められ判断を要する業務である。いずれも雇用者と被雇用者の間の私法上の問題が発生する。したがって、アウトソーシングは不可である。

職員の厚生及び共済事業

事務の内容

- ・職員の厚生及び共済事業は、宇都宮市職員互助会、宇都宮市職員共済組合により、実施している。福利厚生係は、両会の事務局となっており、宇都宮市職員互助会には同係職員のほか嘱託員がいる。会員である職員の会費により各種事業を実施している。
- ・宇都宮市職員互助会は職員の厚生事業を行い、具体的な事業は、結婚祝金、出産祝金、死亡弔慰金などの給付事業、教育資金、災害資金などの貸付事業、職場の慰安旅行の民間バス利用への補助金など補助事業、医療機関で人間ドック費用の補助などの健康推進事業、ソフトボール大会の開催、旅行、ゴルフ、映画等などへの補助などの元気回復事業、職員会館の管理運営などである。
- ・宇都宮市職員共済組合は職員の休業、退職、障害及び死亡等に関して適切な給付を行う。具体的には、育児休業手当金や介護休業手当金などの短期給付事業、共済住宅貸付の福祉事業、退職共済年金、障害共済年金、遺族共済年金、障害一時金の長期給付事業である。

アウトソーシングの可能性

現行が既に委託化しているようなものであるが、厚生事業も共済事業も、基本的なルールが決められれば、後は定型的な業務であり、厚生事業については、その企画自体も外部に委託して職員のニーズを調査して内容を変更しても問題はない。福利厚生を専門とするアウトソーサーも多いようなので、アウトソーシングは可能である。なお、アウトソーサーの状況としては、「アウトソーシング2001」において、会員制福利厚生サービスを請け負う企業として、株式会社産研をはじめ5社が参加している。

5 事務管理課

(1) 管理係

職員数

係長1名 係員4名

規則，規程上の事務の分類

- ・ 課業務の進行管理に関する事。
- ・ 組織管理及び事務分掌に関する事。
- ・ 職制に関する事。
- ・ 職員定数の管理に関する事。
- ・ 事務手続きの改善に関する指導，調査，研究その他事務能率の増進に関する事。
- ・ 職員の提案に関する事。
- ・ 行政事務改善委員会に関する事。
- ・ 行政運営検討委員会に関する事。
- ・ 他係の主管に属しない事。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

組織と職員定数の計画的管理

行政改革の推進と研究

事務の内容とアウトソーシングの可能性

組織と職員定数の計画的管理

事務の内容

- ・ 毎年度の適正な事務執行ができる部課係などの組織を企画するとともに，行政改革とも連動するが，そこに必要な人員である職員の定数を決定する。
- ・ 組織については，臨時的な事業や新規の事業の実施による緑化フェア推進室，地籍調査推進室などの設置のほか，各部の企画調整を行う総務担当の設置など，業務量だけでなくより適正な事務ができるかを常に研究している。近年は，どの自治体においてもヒエラルキー組織からフラットな組織への転換により市民サービスの向上と庁内分権を模索しており，さらに研究が必要なようである。
- ・ 職員定数は，行政改革によるマクロ的な職員削減計画に加え，個々の業務毎に事業量や民間委託の実施などを勘案し必要人数を決定する。

アウトソーシングの可能性

より効果的で効率的に業務が執行できる組織の整備や，職員数の決定は，高度な政策的判断を要するものであり，アウトソーシングは不可である。

行政改革の推進と研究

事務の内容

- ・ 宇都宮市では，第1次行政改革大綱（計画期間：1995年度（平成7年度）から1999年度（平成11年度）までの5年間）の終了に伴い，1999年（平成11年）1月に第2次行政改革大綱（計画期間：1999年度（平成11年度）から2003年度（15年度）までの5年間）を策定し，毎年度，その実施と進行管理を行っている（第2次行政改革大綱の内容は省略）。
- ・ 改革の進行状況については，市民から意見を聴くため，2000年（平成12年）2月に宇都宮市行政改革推進懇談会を設置している。2000年度（平成12年度）は公募委員2名を含む12名の委員により行われ，これらの意見を参考に，さらに行政改革の推進を進めようとしている。

アウトソーシングの可能性

行政改革は、より適正な行政経営を実施していくための中核的な業務であり、高度な政策的判断を要するものであることから、アウトソーシングは不可である。

(2) 電子計算第1係及び(3) 電子計算第2係

電子計算第1係及び電子計算第2係については、電子計算に関し一体的に捉えるため、別々ではなく一緒にして考察する。

職員数

係長2名 係員12名

規則、規程上の事務の分類

電子計算第1係

- ・ 課の文書、予算その他の庶務に関すること。
- ・ 電子計算組織利用の企画調整に関すること。
- ・ 電子計算組織の運用管理に関すること。
- ・ 電子計算組織に係る秘密保護に関すること。
- ・ 電子計算組織運営委員会に関すること。
- ・ 行政情報化に係る施策の立案及び総合調整に関すること。

電子計算第2係

- ・ 電子計算組織適用業務の調査及び研究に関すること。
- ・ 電子計算組織適用業務のシステム開発に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

電子計算システムの運用管理

新たな電子計算システムの開発

事務の内容とアウトソーシングの可能性

電子計算システムの運用管理

事務の内容

- ・ 2000年度(平成12年度)においては、市・県民税、固定資産税、国民健康保険税、印鑑登録証明、住民基本台帳、財務会計オンラインなど46業務の電算処理を行っている
- ・ それぞれのシステムの運用管理については、電子計算第1係及び電子計算第2係の職員だけでなく、当該システムの利用課(固定資産税であれば資産税課)の職員も従事している。また民間事業者に委託し、職員では対応ができないシステムの修正やオペレーション業務などを行っている。

アウトソーシングの可能性

電子計算の専門性については民間企業の優位は明らかであり、行政側はそれを適正にマネジメントすることが求められるが、日進月歩の情報技術(IT)を適正にマネジメントし続けるのは大変である。したがって、現行体制がすでにアウトソーシングの状況にあるが、今後も複数のマネジメント職員を置くことで、アウトソーシングは可能である。ただ、単なるアウトソーシングというよりも民間企業とパートナーシップを構築し協働で行っていくという方が、適切と言える余地も残っている。

なお、岐阜県においては「情報関連業務戦略的アウトソーシング事業」という積極的で大掛かりな情報化のアウトソーシングを実施しているが、この内容はアウトソーシングとしながらも、民間企業のノウハウを活かしてパートナーシップを築き協働で行っていくという印象を受ける。

アウトソーサーの状況としては、「アウトソーシング2001」において、システムとネットワーク

運用管理を請け負う企業として、株式会社アイネスをはじめ 29 社が参加しており、競争状態にあると言える。

新たな電子計算システムの開発

事務の内容

- ・宇都宮市では、当面必要な電算システムはほとんど開発し、2001 年度（平成 13 年度）までに完了する戸籍オンラインシステムが最後となっている。
- ・新たな電算システムの開発にあたっては、民間事業者に開発を委託し、両係と当該システム利用課が管理するという形態をとってきた。

アウトソーシングの可能性

「電子計算システムの運用管理」と同様であり、アウトソーシングは可能である。

第2節 企画部業務の検証

1 企画審議室

(1) 情報統計係

職員数

係長1名 係員4名

この他に、嘱託員として、行政情報センターの受付業務1名がいる。

規則、規程上の事務の分類

- ・ 室の文書、予算その他庶務に関すること。
- ・ 室業務の進行管理に関すること。
- ・ 指定統計その他統計調査の実施に関すること。
- ・ 各種統計資料の分析、整理及び保全に関すること。
- ・ 各種統計書、市勢要覧等の編集発行に関すること。
- ・ 行政情報センターに関すること(総務課の主管に属する事務を除く。)
- ・ 他系の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

指定統計など統計調査の実施

各種統計資料の分析とその提供

事務の内容とアウトソーシングの可能性

指定統計など統計調査の実施

事務の内容

- ・ 国勢調査や事業所・企業統計調査、農林業センサス、商業統計調査、工業統計調査を始めとする総務省など国の各府省からの指定統計などを法定受託し統計調査を実施する。これらの統計調査はそれぞれ数年に一度のものが多く、種類が多く、また国勢調査のように準備を含めて2年間を要するものがあり、毎年度数種類実施することになっている。平成12年度は、栃木県毎月人口調査、国勢調査、工業統計調査、事業所統計調査、農林業センサス、学校基本調査の6つを実施した。
- ・ 実施にあたっては、統計調査員を確保し、研修等を実施して、対象世帯や企業などに立ち入り、調査票の配布、収集、チェックを行い、最後に職員がチェック、集計し、委託側の国へ提出している。費用は法定受託事務のため、全額委託側の負担金となっている。なお、統計調査員の確保を容易にするために、総務省は1972年度(昭和47年度)から人口5万人以上の市町村には登録調査員制度がを設けその費用を交付しているが、宇都宮市もこの制度を活用しており、2000年度(平成12年度)の統計調査員研修会には173名が参加している。統計調査員は、市長が委嘱し、非常勤の公務員の扱いとなる。

アウトソーシングの可能性

法定受託事務であるから、受託している市(行政)は責任が求められることになる。また、統計調査員は市長が委嘱し、非常勤の公務員となるため、市(行政)が直接管理、指導しなければならない。国が全額負担する費用も細かく明細が決められており、市町村がそのまま企業などに委託することは想定されていない。もともと統計調査員は市民であるので、この実施形態自体をアウトソーシングと言えなくもないが、多くの調査員の確保作業や統計の周知、最終的なチェック・集計作業は事務量も膨大であり、マネジメントする職員がすれば済むというレベルではないことを考えると、アウトソーシングとは言い難い。したがって、アウトソーシングは不可である

各種統計資料の分析とその提供

事務の内容

- ・上記の指定統計など各種統計は、単に調査をして報告するだけでなく、宇都宮市統計書として毎年度に報告書にまとめ、また統計データベースとして統計資料をデータベース化し、市役所1階にある行政情報センターやホームページで情報を提供している。行政情報センターはこの情報統計係が管理運営しており（受付は1名の嘱託員が実施しており正規職員は常駐しない）、ここでは宇都宮市の情報だけでなく、様々なところから統計情報や各種白書、資料を集め、閲覧できるようになっている。
- ・また、事実データだけでなく、それらを加工しながら、宇都宮市の状況を分析もしており、それらは総合計画実施計画をはじめ、様々な政策形成などの資料となっている。

アウトソーシングの可能性

統計調査における秘密情報の取り扱いなどに留意は必要であるが、公表した後のデータの分析であれば、パソコンの表計算ができるなどの技術は必要なものの、それほど高度な判断を要する必要はない。要所をマネジメントする職員が判断する程度で足りると思われる。また、政策形成などのための情報分析は、実際にそれに使用しようとする職員が行った方が、使用しやすく加工すると思われる。したがって、アウトソーシングは可能である。なお、アウトソーサーの状況としては、直接的に請け負う企業は見つからないが、情報処理を請け負う企業が可能と思われる。また人材派遣会社でパソコンの教育をしているところから社員を派遣してもらうことで可能と思われる。

(2) 企画調整担当

職員数

係長相当4名 係員10名

規則、規程上の事務の分類

- ・ 総合計画の調査及び立案に関すること。
- ・ 総合計画に基づく実施計画の調査及び立案に関すること。
- ・ 総合計画に係る事務事業の総合調整に関すること。
- ・ 各部課の事務事業の調整に関すること。
- ・ 庁議に関すること。
- ・ プロジェクト・チームに関すること。
- ・ 宇都宮地区広域行政に関すること。
- ・ 大規模等土地利用に係る事前指導に関すること。
- ・ 国土利用計画法に係る事務処理に関すること(都市計画課の主管に属する事務を除く。)
- ・ 首都圏計画その他広域圏計画に関すること。
- ・ 特命による企画及び調査に関すること。
- ・ 各種計画立案に係る情報収集、分析及び管理に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

総合計画及び同計画実施計画の策定・立案
行政評価システムの構築
広域行政の推進
庁議の運営

事務の内容とアウトソーシングの可能性

総合計画及び同計画実施計画の策定・立案

事務の内容

- ・宇都宮市では1997年(平成9年)11月に第4次宇都宮市総合計画を決定している(目標年次:2010年(平成22年))。総合計画はその下に基本計画(計画期間:1997年度(平成9年度)~2006年度(平成18年度))があり、さらにその下に、毎年度策定する3ヵ年スパンの実施計画がある。
- ・毎年度策定する実施計画(計画期間は3ヵ年で毎年ローリング)は、庁内の政策的施策の調整を図るもので、事業計画と財政計画から成っている。財政計画は財政課が策定した中期財政計画をベースに作成する。総合計画上の政策の実行可能性を見極めるため、高度な判断と調整が必要となる。なお、2000年度(平成12年度)は、これに加えて、基本計画の前期計画が2001年度(13年度)で終了するため、後期計画に向けた改定の基礎調査も行っている。なお、この基礎調査は民間企業へ委託している。

アウトソーシングの可能性

市の政策形成の最たるものであり、アウトソーシングは不可である。

行政評価システムの構築

事務の内容

- ・行政評価は現在全国の自治体はその導入を図っているが、宇都宮市では1998年度(平成10年度)より検討を始め、2000年(平成12年)5月31日に宇都宮市行政評価システム推進本部を設置して行政評価システムの仕組みの構築を図り、2000年度(平成12年度)の試行期間を経て、2001年度(平成13年度)より行政評価のうちの事務事業評価を全面実施している。システムの構築だけでなく、職員に理解を促すための研修なども実施している。
- ・今後は行政評価のうち政策評価の実施や、事務事業評価の精度を上げる取り組みが必要となっている。

アウトソーシングの可能性

行政評価は、政策、施策の成果を判断し、改善につなげるための重要なツールであり、また、個々の自治体に合ったシステムの構築が必要である。したがって、これも政策形成の一部と考えられることから、アウトソーシングは不可である。

広域行政の推進

事務の内容

- ・全国的には合併や広域連合など広域行政が推進されているが、宇都宮市においては、2つの広域行政推進組織に入り、それについて具体的な施策を実施したり、新たな事業を検討している。1つは宇都宮市、上三川町、上河内町、河内町、壬生町、石橋町の6市町からなる宇都宮地区広域行政推進協議会であり、もう一つは4市12町からなる栃木県央都市圏首長懇談会(通称県央サミット)である。
- ・特に前者では、スポーツ施設や図書館、老人福祉施設の広域利用や、広域広報誌の発行・配布、広域計画の策定などを実施している。さらに、合併についても検討を進めている。

アウトソーシングの可能性

広域行政、合併は、政策形成上の高度な判断を要し、また自治体間の様々な調整が必要であるので、アウトソーシングは不可である。

庁議の運営

事務の内容

- ・宇都宮市庁議規則(1980年(昭和55年)3月31日規則第24号)第1条によれば、「市行政の基

本方針を策定し、重要施策に関する事項を審議するとともに、各部局相互の総合調整を図り、効果的にして統一のある行政運営を期するため、庁議を設置する。」とあり、第 2 条で庁議の種類は政策会議、部長会議、次長会議の 3 つとしている。

- ・ 部長会議、次長会議は毎月開催され、政策会議は必要に応じて開催することとなっている。政策会議で基本方針を固め、部長会議で決定するのが通常のようなものである。企画調整担当は、この会議の全体調整を担っている。

アウトソーシングの可能性

市長がその政策を決定する最終会議であり、それまでの調整、高度な判断を要することから、アウトソーシングは不可である。

(3) 情報化推進担当

職員数

係長 1 名 係員 2 名

規則、規程上の事務の分類

- ・ 地域情報化に係る施策の立案及び総合調整に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

地域情報化計画の策定と推進

事務の内容とアウトソーシングの可能性

地域情報化計画の策定と推進

事務の内容

- ・ 宇都宮市では、2001 年（平成 13 年）7 月に「宇都宮地域情報化計画」を策定した。この計画は、市民生活の情報化、地域産業の情報化、行政の情報化、情報通信基盤・拠点機能の整備について総合的に推進するとともに、その推進のための具体的施策を盛り込んでおり、情報化推進担当が事務局となり 2000 年度（平成 12 年度）から有識者による宇都宮地域情報化推進懇談会や庁内会議で検討してきた。
- ・ また、情報化推進担当は、行政の情報化の推進として、庁内 LAN の配置計画やインターネットシステムの運用、さらに職員向けに情報化の研修を実施している。

アウトソーシングの可能性

情報化政策の総合調整を図っており、高度な判断を要することから、アウトソーシングは不可である。

2 広報課

(1) 市民相談係

職員数

係長1名 係員8名(うち現業職4名(庁舎受付2名, 運転手2名))

この他に、嘱託員として、市民相談員2名、通訳相談員(ポルトガル語、スペイン語、中国語)8名がいる。

規則、規程上の事務の分類

- ・ 課の文書、予算その他の庶務に関すること。
- ・ 課業務の進行管理に関すること。
- ・ 世論の聴取及びその処理に関すること。
- ・ 市の行政一般についての市民行政相談事務に関すること。
- ・ 庁舎の案内に関すること。
- ・ 広聴活動の連絡調整に関すること。
- ・ 他係の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

- ・ 市政に関する広聴
- ・ 市民の相談への対応
- ・ 庁舎の案内、広報車の運転

事務の内容とアウトソーシングの可能性

- ・ 市政に関する広聴

事務の内容

- ・ 市民相談係は主に広聴業務を担当しているものの、後述する広報業務と連携しており、各課の庶務担当係長で構成する広報広聴主任者会議を毎月開催・運営し、庁内の円滑な広報活動、広聴活動の両方を推進している。
- ・ 広聴業務は、大きく 文書広聴、 集団広聴、 調査広聴の3種類に分けられる。文書広聴は、文字通り文書により市民の意見を聴くものである。「ふれあい通信」は、公共施設や駅、デパートなどに専用の箱を設置し、市に対する意見を書いて紙を入れてもらうものである。2000年度(平成12年度)は262件の意見が出された。また、「市長へのFAX」は48件、「市長への電子メール」は453件であった。福田富一市長はこれらの全てに目を通す。また、市民相談係に直接電話で意見、苦情がくることも多い。市民相談係は、これらで寄せられた意見に対し、一定の期間内(2週間程度)に回答ができるよう、事業担当課との調整を図っている。
- ・ 集団広聴は、地域や団体などと直接向かい合い意見を聴くなどするものである。「まちづくり懇談会」は「市民都市」を目標に掲げる福田市長の意向で始めた事業であり、市長が自ら直接市民と対話し市民の生の声を聴くものである。市内の37連合自治会を15地域に分け、1999年度(平成11年度)に5地域、2000年度(平成12年度)に10地域と2年間で一回りした。参加した市民は、1999年度(平成11年度)367人(平均73.4人)、2000年度(平成12年度)929人(平均92.9人)となっている。各地域の地区市民センターなどで開催している。「市政モニター」は公募で募集した市民をモニターとして一年間にわたって市政に関する意見を聴く制度である。2000年度(平成12年度)は30名のモニターにより、学習・意見交換会を3回実施したほか、市の施設見学会や市長との懇談会を実施している。「施設めぐり」は広報広聴活動の一環として、市民に市の複数の施設を見学する機会を設けるもので、市民に参加者を募集して実施している。2000年度(平成12年度)は132回(参加人数7,106)実施した。市民相談係は、これらの運営を全般的に行っている。
- ・ 調査広聴は、市民にアンケート調査をして意見を聴くもので、市政世論調査として実施してい

る。調査方法は、住民基本台帳から無作為に抽出した 3,000 人程度に調査表を郵送し回答してもらう。調査項目は、市政の総括的なもののほか、庁内各課からテーマを募った個別テーマも入っている。回収した結果は、細かく分析している。以前はこの業務は外部委託していたが、12 年度は市民相談係が、この一連の作業を全般的に行っている。

アウトソーシングの可能性

施設めぐりの案内や、市政世論調査の発送など個々の作業の中にはアウトソーシングが可能なものもあるが、広聴業務には、市民の意見や苦情に対し市としての明確な説明を果たす説明責任の発揮と、また市民が市政に何を望んでいるのか、市民ニーズの把握という重要な役割がある。前者は行政としての公平性、公正性と政策、施策の妥当性を説明することであり、後者は政策形成上の重要な過程の一つである。まさしく市民参加の政策形成における最前線の業務である。したがって、アウトソーシングは不可である。

市民の相談への対応

事務の内容

- ・相談業務は、市民の行政関係を始めた様々な事項の相談について、その機会を設けるものであり、市民相談、巡回行政相談、役所のこと何でも相談、外国人相談窓口、無料法律相談を実施している。また、「市民相談のしおり」という冊子も作成している。なお、保健福祉関係の相談については、保健福祉部保健福祉総務課保健福祉相談係が行っている。
- ・市民相談は市民相談員 2 名や市民相談係が日々受け付ける相談で、2000 年度（平成 12 年度）は年間 2,216 件（1 日平均 9 件）あった。巡回行政相談は、市民の集まるデパートなどに出向き相談を受けるもので、2000 年度（平成 12 年度）は 7 回開催し 36 件の相談があった。役所のこと何でも相談は、市民が相談しやすいように日曜日に行うもので、毎月 1 回開催している。2000 年度（平成 12 年度）は延べ 62 件の相談があった。外国人相談窓口は、通訳相談員（ポルトガル語、スペイン語、中国語）8 人によるもの毎週木曜日に開催され 2000 年度（平成 12 年度）の相談件数は 363 件だった。無料法律相談は、栃木県弁護士会へ委託して毎月 2 回に行われ、2000 年度（平成 12 年度）の相談件数は 976 件だった。

アウトソーシングの可能性

現実の実施形態として、嘱託員の市民相談員や通訳相談員、また栃木県弁護士会が行っており、したがって、アウトソーシングは可能である。

庁舎の案内、広報車の運転

事務の内容

- ・いずれも現業職 4 名（庁舎受付 2 名、運転手 2 名）が行っている業務である。庁舎受付は、来庁してくる市民に担当課を教える業務であり、2000 年度（平成 12 年度）は 41,069 件（1 日平均 167 件）あった。広報車は、重要な広報事項を適宜、市内を巡回するなどして広報するものである。

アウトソーシングの可能性

業務内容は単純であり、高度な判断を要する作業はない。したがって、アウトソーシングは可能である。アウトソーサーは、庁舎案内に関しては人材派遣会社からの派遣、広報車の運転はハイヤー会社などが適当と思われる。

(2) 広報係

職員数

係長 1 名 係員 6 名

規則，規程上の事務の分類

- ・ 広報うつのみやの編集発行に関すること。
- ・ 広報資料の収集，整理及び保存に関すること。
- ・ 報道機関に対する市政の公表その他報道機関との連絡に関すること。
- ・ 庁内広報に関すること。
- ・ 広報活動の連絡調整に関すること。
- ・ その他行政広報一般に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

市政の広報

事務の内容とアウトソーシングの可能性

市政の広報

事務の内容

- ・ 広報活動は， 広報紙の発行， 放送機関等メディアの利用， 報道機関に対する市政の公表， 広報車の利用その他により行われている。
- ・ 広報紙の発行は，「広報うつのみや」(年 14 回発行，全世帯に新聞折込により配布)，「声の広報うつのみや」(月 1 回発行，視覚障害者等に郵送で配布)，「点字広報うつのみや」(月 1 回発行，視覚障害者に郵送で配布)，「暮らしの便利帳」(年 1 回発行，市への転入者に市民課窓口で配布)となっている。編集は，一定のページ数の範囲で庁内各課からの掲載希望記事を調整しながら行っている。なお，印刷，新聞折込配布は委託している。
- ・ 放送機関等メディアの利用は，テレビでの広報番組制作放送とラジオ放送であり，前者は(株)とちぎテレビ，宇都宮ケーブルテレビ(株)へ，後者は(株)栃木放送，(株)エフエム栃木へそれぞれ委託している。委託と言っても，内容自体は市側で決めており，それをどう効果的に放送するかを放送会社と協議しながら行っている。
- ・ 報道機関に対する市政の公表は，毎月 1 回の市長による記者発表のほか，随時市政記者クラブに情報を提供して行われている。
- ・ 広報車の利用その他については，市内を巡回などしながら放送機器で広報内容を呼びかける広報車や市庁舎前の電光掲示盤，さらに JR 宇都宮駅前などに設置した広告塔などにより広報活動を行っている。また，市のホームページも管理している。

アウトソーシングの可能性

業務の実態として，印刷，配布，番組制作放送などで委託している部分が多いが，中核となる編集作業や広報内容の決定は，市が市民に何を情報提供したいかを考えながら行っており，あくまでも委託部分は技術的な部分でしかない。情報公開制度が整備され市民は求めれば一定の市政情報を知ることができる。しかし今日の行政においては，より透明な行政運営を実現するために，求められる前に積極的に情報を提供することが必要である。また，市民にわかりやすく知らせることも重要である。これからの広報は従来の「お知らせ型」広報から「政策提案型」広報への転換が求められている。市民との双方向での政策形成をする上で広報業務の役割は大きく，したがって，アウトソーシングは不可である。

第3節 理財部業務の検証

1 管財課

(1) 管理係

職員数

係長1名 係員11名(うち現業職6名(電話交換手5名,庁舎管理1名))

規則,規程上の事務の分類

- ・ 課の文書,予算その他の庶務に関すること。
- ・ 課業務の進行管理に関すること。
- ・ 庁中室の配置,会議室の管理,庁中構内の衛生,清掃及び取締り,庁舎の電話交換業務その他庁舎管理に関すること。
- ・ 庁舎営繕の連絡調整に関すること。
- ・ 物品台帳の管理及び物品管理の総括に関すること。
- ・ 他部課の主管に属しない物品の取得及び管理に関すること。
- ・ 物品の不用の決定
- ・ 他係の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

庁舎の管理

庁舎の電話交換

事務の内容とアウトソーシングの可能性

庁舎の管理

事務の内容

- ・ 庁舎の管理は,本庁舎のほか同駐車場,陽南車庫など9施設が対象となるが,主たるのは本庁舎である。庁舎管理業務は,宇都宮市庁舎管理規則(1986年(昭和61年)10月6日規則第50号)に基づき部外者の庁舎内での商業等活動の管理をするほか,庁舎内の清掃,警備,各種設備の保守点検,施設や設備の修繕・整備,光熱水費や電話料の管理,庁内における各部課の執務スペースの配置,会議室の管理,職員の机,椅子などの物品の管理など施設に関わる業務全般を行っている。
- ・ このうち庁舎内の清掃,警備,各種設備の保守点検などはほとんどが民間委託しており,施設や設備の営繕は係内にいる技術系職員が管理しながら民間企業に工事を請け負わせ実施している。

アウトソーシングの可能性

庁舎内での部外者の活動を公務執行の観点から管理することは,それほど難しい判断は必要ないと思われる。清掃,警備,設備の保守点検などの委託件数は数十に上り,さらに庁舎スペースの運用などそのマネジメントは手間がかかるが,高度な判断,政策的な判断を要するまでには至らない。建物全体を包括的に管理委託する方法も民間ではあるようである。したがって,アウトソーシングは可能である。なお,アウトソーサーの状況は,「アウトソーシング2001」において,施設管理とメンテナンスを請け負う企業として,株式会社エヌ・ティ・ティファシリティーズをはじめ8社が,オフィスシステム設計を請け負う企業として,コクヨビジネスサービス株式会社をはじめ6社が展開している。

庁舎の電話交換

事務の内容

- ・文字通り庁内の電話交換する業務であり、現業職の職員によって行われている。

アウトソーシングの可能性

業務は単純であり、高度な判断を要さないため、アウトソーシングは可能である。なお、アウトソーサーは、人材派遣会社で対応できると思われる。

(2) 財産係

職員数

係長1名 係員6名

規則、規程上の事務の分類

- ・公有財産(有価証券及び出資による権利を除く。)の取得(土地及び教育財産の取得を除く。)、管理及び処分の連絡調整に関する事。
- ・公有財産台帳(市道及び市有林を除く。)の総括に関する事。
- ・普通財産(市有林及び公営事業課の主管に属するものを除く。)の管理に関する事。
- ・土地の処分に関する事。
- ・市公有財産評価専門委員に関する事。
- ・土地及び建物の賃貸借更新契約に関する事(他の主管に属するものを除く。)
- ・所管に属する収入金の徴収に関する事。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

公有財産の管理

事務の内容とアウトソーシングの可能性

公有財産の管理

事務の内容

- ・市が保有する土地、建物などの公有財産を管理する業務。公有財産台帳を作成し、管財課だけでなく市全体の公有財産の用途や規模などを把握するほか、行政目的ではない使用をしている駐車場などの普通財産の管理、当面使用する予定がなく遊休状態となっている普通財産の売却等処分の決定を行っている。
- ・また市が賃貸している土地や建物について宇都宮市公有財産評価専門委員の評価に基づき個々の地権者、所有者と交渉し賃貸借更新契約を行っている。なお、2000年度(平成12年度)の実績は、東横田清掃工場、宝木市営住宅、戸祭小学校などで総額251,787,267円の賃借料を支払っている。

アウトソーシングの可能性

公有財産台帳作成による公有財産の管理は単純な業務であるが、遊休状態の普通財産の処分や土地、建物の賃貸借契約については、私法上の行為であり、私人としての意思決定や相手方との交渉が必要となる。したがって、アウトソーシングは不可である。

(3) 車両係

職員数

係長1名 係員24名(うち現業職19名(運転手及び車両整備))

規則、規程上の事務の分類

- ・ 車両の取得，管理及び処分(交換を含む。)に関する事(他の主管に属する事務を除く。)
- ・ 車両の登録及び車両保険に関する事。
- ・ 所管に属する車両の配車及び車両の借上げに関する事。
- ・ 車両の整備，修繕及び検査に関する事。
- ・ 車両の部品及び付属品の購入に関する事。
- ・ 車両台帳及び整備用機械工具台帳に関する事。
- ・ 車両の安全運転対策及び安全運転対策委員会並びに車両事故の処理に関する事。
- ・ その他車両管理の総括に関する事。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

- 車両の管理
- 車両の運転業務
- 安全運転対策

事務の内容とアウトソーシングの可能性

車両の管理と安全運転対策

事務の内容

- ・ 消防本部や公営企業である水道局が保有するものを除いた車両(2000年度(平成12年度)で四輪車343台，二輪車135台)の管理を行っている。宇都宮市では，車両は管財課が集中管理し，利用したい課がその都度申し込みをして配車されるというシステムになっており，個々の課が保有するものはあまりない。
- ・ 車両の管理は，車両の更新，車検等の点検・整備，指定給油所の決定と燃料の契約，車両用消耗品の購入，各車両の運行記録の管理などを行っている。このうち車検等の点検・整備は，非現業職の自動車整備士を中心に管理を行っているが，実際の整備は民間企業に委託している。

アウトソーシングの可能性

指定給油所の決定や燃料の契約などは私法上の行為となり行政自ら行う必要があるが，業務全体からするとあまり大きくない。他の車両業務については，自動車を適正に管理することで個々に様々な判断は必要であるが，あまり高度な判断は要しないと思われる。したがって，アウトソーシングは可能である。なお，アウトソーサーの状況として，「アウトソーシング2001」において，車輛管理を請け負う企業として，コクヨビジネスサービス株式会社をはじめ4社が出席している。

車両の運転業務

事務の内容

- ・ 市が保有するバスなどを，行政の行事などで運転する業務。現業職の運転手が行っている。

アウトソーシングの可能性

業務は単純であり，高度な判断を要さないため，アウトソーシングは可能である。なお，アウトソーサーとしてはハイヤー会社やレンタカー会社などが運転代行を行っている。

安全運転対策

事務の内容

- ・ 道路交通法(1960年(昭和35年)法律第105号)第74条により，車両の使用者である宇都宮市長に代わって車両係は，市有自動車を運転する職員の安全運転意識の高揚や安全運転管理の徹底を図り，また事故の処理の万全を期する必要があるため，安全運転対策を講じるための啓蒙活動

などを実施するのが業務の内容である。実地研修や講義などの研修会を開いたりするのが主な内容。

- ・また、実際に職員が業務で交通事故を起こした場合には、その事故の対応や交渉も行う。12年度は自動車事故賠償が11件発生している。

アウトソーシングの可能性

安全運転を職員に徹底することは、市有自動車のマネジメントでも最も中核となる業務であり、行政が責任を持つ業務でもある。また、交通事故の対応や交渉は私法の行為でもある。したがって、アウトソーシングは不可である。

2 契約課

契約係及び物品係については、下記の「規則、規程上の事務の分類」にあるように、契約の対象が工事関連（契約係）と物品（物品係）に分かれるが、共通のものが多いため、一緒にして考察する。

(1) 契約係及び(2) 物品係

職員数

係長2名 係員11名

規則、規程上の事務の分類

契約係

- ・ 課の文書，予算その他の庶務に関すること。
- ・ 課業務の進行管理に関すること。
- ・ 工事請負契約，原材料の購入契約並びに工事関連の委託契約の事務執行，指導及び調整に関すること（他の主管に属する事務を除く。）。)
- ・ 入札参加者指名委員会，入札参加者選考委員会及び低入札価格調査委員会に関すること（物品係の主管に属する事務を除く。）。)
- ・ 契約参加資格者の登録及び契約参加資格審査委員会に関すること。
- ・ 入札制度検討委員会に関すること。
- ・ 他係の主管に属しないこと。

物品係

- ・ 物品の購入契約及び修繕契約並びに製造の請負契約の事務執行，指導及び調整に関すること。
- ・ 入札参加者指名委員会及び入札参加者選考委員会に関すること（物品係の主管に属するものに限る。）。)
- ・ 委託契約に係る指導及び調整に関すること（契約係の主管に属するものを除く。）。)
- ・ 不用物品の売払に関すること。
- ・ 用品調達基金の管理に関すること。
- ・ 物品の検収に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

契約に関するルールづくりと入札の執行

事務の内容とアウトソーシングの可能性

契約に関するルールづくりと入札の執行

事務の内容

- ・ 地方自治法第234条により，地方自治体の契約は，一般競争入札，指名競争入札，随意契約又はせり売りにより締結される。契約課は，これらの契約において談合など不正行為を防止や調査をするだけでなく，より透明で公平，公正な仕組みづくりに取り組んでいる。
- ・ 宇都宮市では，宇都宮市契約事務取扱規程（1973年（昭和48年）3月1日訓令第3号）第3条第2項及び第6条第1項及び同条第2項により，工事請負契約で1,500万円を超えるものなど各種契約で一定の金額を超える場合は，入札参加者指名委員会（構成員は全て職員）を開催し，契約の方法及びその条件，指名競争入札にする場合は参加できる業者について協議，決定することとなっている。指名委員会の業務には，随意契約が適正か否かの決定，指名停止等の措置なども含まれている。このため，指名委員会では，公正で公平な入札制度の中で業者を排除する行為も行われる。このほか，同規程第18条第2項において最低価格入札者の申し込み価格が調査基準価格を下回った場合，つまり極端に低い価格で落札しようとした場合，低入札価格調査委員会（構成員は全て職員）が調査をし，落札を決定している。
- ・ 宇都宮市では，これまで何度か談合が起きたり，起きるという事前情報が寄せられ，その都度防止策を構築してきた。1999年度（平成11年）には，市議会の議長及び前議長が職員から入札の

予定価格を聞き出すなどの行為で逮捕されるという事件が起こり、これを機に、より透明化を図るために事前に予定価格を公表する方法を導入している。また、2001年（平成13年）4月からは、公共工事の入札及び契約の適正化の促進のため、入札情報の積極的な公表、公開が求められ、ホームページなどで随時公表する方法を導入している。今後も、電子入札など新たな契約方法が求められてきており、事務の効率化と公正性の両立を図りながら仕組みづくりの構築をしていかなければならない。

- ・なお、入札は市役所内の入札室において参加業者が全員いるところで、契約課職員が運営、進行、監視を行っており、2000年度（平成12年度）の実績としては、建設工事関連が1,711件、物品関係が7,689件の合計9,400件となっている。

アウトソーシングの可能性

契約という公金が特定の個人に支払うことが決定される行為を、より公正かつ公平に、そしてより透明に行う業務であるので、アウトソーシングは不可である。

3 用地課

(1) 業務係

職員数

係長 1名 係員 3名

規則，規程上の事務の分類

- ・ 課の文書，予算その他の庶務に関すること。
- ・ 課業務の進行管理に関すること。
- ・ 土地開発基金の管理に関すること。
- ・ 宇都宮市土地開発公社に関すること。
- ・ 他系の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

土地取得に関する経理事務

事務の内容とアウトソーシングの可能性

土地取得に関する経理事務

事務の内容

- ・ 用地課の職員は全員が宇都宮市土地開発公社（以下，公社）の職員を兼務しており，業務系の業務もどちらかと言えば公社の方が多いためである。宇都宮市の職員としての業務は，用地第1係及び用地第2係が取得契約や補償契約したものに對する支払いと，公共用地を先行取得するために設置された宇都宮市土地開発基金（1969年（昭和44年）10月1日設立）の管理が主たるものである。土地開発基金は，一般会計や特別会計が予算措置をしていない時などに，当該用地を予め取得しておき，後で一般会計や特別会計が買い戻すという制度になっており，2000年度（平成12年度）末の現在高は2,239,773,703円で，内訳は現金が1,741,309,708円，土地が363,100,919円，債権が135,363,076円となっている。
- ・ ちなみに，公社の業務は，公社理事会の運営，公社の予算と決算，金融機関からの資金の借入と返済，一般会計との取り引きとそれに関わる経理，公社業務の住宅開発と販売などである。

アウトソーシングの可能性

市の業務に限定すれば，土地開発基金の管理の一部を除けばそれほど高度な判断を要する業務はないため，マネジメントする職員が一人いればアウトソーシングは可能である。ちなみに，公社の業務から見ると，公社運営の中核部を支えているためアウトソーシングは不可である。なお，アウトソーサーの状況は，「アウトソーシング2001」において，財務運用と管理を請け負う企業として，株式会社アイアンドエースをはじめとした10社が，記帳と決済業務を請け負う企業として，株式会社アプリスをはじめとした15社が参加している。

(2) 用地第1係及び(3) 用地第2係

用地第1係及び用地第2係の業務は，対象が分かれているだけで業務内容は同じなので，一緒にして考察する。

職員数

係長 2名 係員 7名

規則，規程上の事務の分類

- ・ 土地の取得(収用を含む。)に関すること。ただし，市有林並びに道路建設課，街路課，道路維持課及び河川課に係るものを除く。

- ・ 土地取得に伴う損失補償及び損失補償額の調整に関すること。
- ・ 土地取得に伴う土地賃借契約に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

土地の取得

事務の内容とアウトソーシングの可能性

土地の取得

事務の内容

- ・ 上記「規則，規程上の事務の分類」にあるように，土地の取得，土地取得に伴う損失補償及び損失補償額の調整，土地取得に伴う土地賃借契約である。これは公社においても同様である。

アウトソーシングの可能性

土地の取得とそれに関連する業務は，地権者などとの交渉により金額を決定し契約するものであるから私法上の行為であり，また公共用地を取得することから，土地収用などで地権者の権利を制限することもあるため，アウトソーシングは不可である。

第4節 出納室業務の検証

出納室は、地方自治法（昭和22年4月17日法律67号、以下法）第168条及び第170条により、収入役の事務補助を行う部署であり、出納室長は副収入役となっている。

（1）審査係

職員数

係長1名 係員6名（うち現業職1名（運転手））

規則、規程上の事務の分類

- ・ 室の文書、予算その他の庶務に関すること。
- ・ 室業務の進行管理に関すること。
- ・ 支出負担行為の確認に関すること。
- ・ 決算の調製に関すること。
- ・ 出納員に関すること。
- ・ 他系の主管に属しないこと。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

支出負担行為の確認と支払業務
決算の調製

事務の内容とアウトソーシングの可能性

支出負担行為の確認と支払業務

事務の内容

- ・ 地方自治法第232条の3で、「普通地方公共団体の支出の原因となるべき契約その他（これを支出負担行為という。）は、法令又は予算の定めるところに従い、これをしなければならない。」とされ、さらに同法第232条の4第1項及び同第2項で、「出納長又は収入役は、普通地方公共団体の長の命令がなければ、支出をすることができない。」「出納長又は収入役は、前項の命令を受けた場合においても、当該支出負担行為が法令又は予算に違反していないこと及び当該支出負担行為に係る債務が確定していることを確認したうえでなければ、支出をすることができない。」とされている。
- ・ これは、地方自治体が公金を支出する場合、各課は、必ず支払い一件毎に金額や支出内容、支払相手などを記載した「支出負担行為」を作成し、これを金額に応じて所管課の課長補佐から市長まで稟議（決裁）した後、同様に内容を記した「支出命令書」を作成し、審査係がこれを確認し支払い業務を行うものである。
- ・ したがって、審査係は庁内の全ての支出負担行為と支出命令について違法性などがないか確認し、確認したものは、指定金融機関に支払い手続きをするものである。これは判断を要する業務であるが、その内容は規則化されほとんどが類型化されており、毎回高度な判断を要するというものではない。

アウトソーシングの可能性

公金の支払いをするための最終確認をする業務であるが、毎回高度な判断を要するわけではないので、所管課で稟議の際に十分なチェック体制を構築すること、経理専門のアウトソーサーに委託すること、審査係のマネジメントする職員を2人以上とすればという条件付きで、アウトソーシングは可能である。

なお、アウトソーサーの状況は、「アウトソーシング2001」において、財務運用と管理を請け負

う企業として、株式会社アイアンドエースをはじめとした 10 社が、記帳と決済業務を請け負う企業として、株式会社アプリスをはじめとした 15 社が参加している。

決算の調製

事務の内容

- ・ 地方自治法第 233 で、「出納長又は収入役は、毎会計年度、政令の定めるところにより、決算を調製し、出納の閉鎖後 3 箇月以内に、証書類その他政令で定める書類とあわせて、普通地方公共団体の長に提出しなければならない。」とされており、当該会計年度における収入と支出の記録を書類にまとめ、市長に提出するものである。
- ・ 決算は、一般に統計として時系列や類似団体と比較、分析し当該団体の財務上の課題などを抽出することが重要であるが、この作業は財政課が行っており、審査係はあくまでも事実データをまとめる作業を行っており、それなりに確認作業などが必要であるが、財務会計オンラインの電算システムで財務会計の全ての記録が管理されているため、高度な判断や加工処理などは行わない。

アウトソーシングの可能性

一年度の決算書を作成する業務であり、チェック体制が必要であるが、高度な判断や加工、分析などを要するわけではないので、経理専門のアウトソーサーに委託すること、審査係のマネジメントする職員を 2 人以上とすればという、条件付きでアウトソーシングは可能である。

なお、なお、アウトソーサーの状況は、「支出負担行為の確認と支払業務」のとおりである。

(2) 出納係

職員数

係長 1 名 係員 7 名

規則、規程上の事務の分類

- ・ 現金(現金に代えて納付される証券及び基金に属する現金を含む。)の出納及び保管に関すること。
- ・ 有価証券(公有財産又は基金に属するものを含む。)の出納及び保管に関すること。
- ・ 小切手を振り出すこと。
- ・ 物品(基金に属する動産を含む。)の出納及び保管(使用中の物品に係る保管を除く。)に関すること。
- ・ 現金及び財産の記録管理に関すること。
- ・ 指定金融機関、指定代理金融機関及び収納代理金融機関に関すること。

実態としての事務の分類

実際の事務執行上では次のように分類できる。

現金・有価証券・物品の出納と管理

現金の運用と資金計画の策定

事務の内容とアウトソーシングの可能性

現金・有価証券・物品の出納と管理

事務の内容

- ・ 審査係が主に支出業務を行うのに対し、出納係は収入業務が中心である。指定金融機関、指定代理金融機関及び収納代理金融機関を通じて、収入として入ってきた現金の確認と保管が主である。地方自治法第 235 条の 2 により、「普通地方公共団体の現金の出納は、毎月例日を定めて監査委員がこれを検査しなければならない。」とされ、毎月、監査委員から現金の出納検査を受けている。
- ・ 公金の確認と保管において、細心の注意を払う必要があるが、業務は定型的であり、その都度高

度な判断を要するというものではない。

アウトソーシングの可能性

チェック体制が必要であるが、毎回高度な判断を要するわけではないので、経理専門のアウトソーサーに委託すること、出納係のマネジメントする職員を2人以上とすればという条件付きで、アウトソーシングは可能である。なお、アウトソーサーの状況は、(1)審査系の事務と同様である。

現金の運用と資金計画の策定

事務の内容

- ・市全体の収入と支出はその発生時期や金額がバラバラであるので、一年間を見ると、現金に余裕がある時期や不足する時期が出てくる。この状況を見ながら資金収支の計画を立て、現金に余裕がある場合は保管している現金を運用してより多くの預金利息を稼ぎ、現金が不足している場合は収入時期を早め支出時期を遅らすなどの調整を図って一時借入金（宇都宮市一般会計の場合、2000年度（平成12年度）では150億円まで認められている）の発生を少しでも抑制するようにする業務である。一時借入金については、財政課が所管課であるため、同課と協議しながら実施している。

アウトソーシングの可能性

毎回高度な判断を要する業務であり、現金の運用は金融機関等との私法上の行為である。したがって、アウトソーシングは不可である。