

# 杉並区委託導入の指針

2026(令和8)年2月

# 目次

<b>1 指針策定に当たって</b> .....	<b>1</b>
(1) 指針策定の背景 .....	1
(2) 指針策定の趣旨 .....	1
(3) 指針の対象 .....	2
(4) 委託検討・実施・検証のサイクル .....	2
<b>2 委託導入・更新を検討する前に</b> .....	<b>3</b>
(1) 業務の必要性等の判断 .....	3
(2) 法令等による制約等の確認 .....	4
<b>3 委託導入・更新の判断</b> .....	<b>5</b>
(1) 委託導入・更新の検討ステップ .....	5
(2) 業務の種別 .....	6
(3) 委託導入・更新検討の4つの視点 .....	7
(4) 業務の種別ごとの委託導入・更新判断の目安 .....	8
<b>4 委託導入・更新を決定した後の主な留意事項</b> .....	<b>13</b>
<b>5 おわりに</b> .....	<b>16</b>

## < 本指針の使い方 >

- 本指針は、委託の新規導入や更新(以下、「委託導入・更新」という)を判断する際の目安です。
- 委託導入・更新を検討する際には、本指針に基づき、委託による効果や課題を確認してください。
- 本指針は、所管課が委託について検討するためのツールであり、検討結果の報告や提出を求めるものではありません。

※ 本指針における「委託」とは、区が本来実施すべき業務を、契約に基づき民間事業者やNPO法人、住民団体、個人など(以下、「事業者等」という)の外部に委ねることを指します。ただし、業務の実施責任は事業者等にあるものの、最終的な責任は区にあることを十分に理解し、適切な管理・監督や成果の確認を通じて適正な履行を確保する必要があります。

# 1 指針策定に当たって

## (1) 指針策定の背景

- 公共調達（民間事業者やNP0などからの物品や委託を含む役務の調達）については、昨今、諸外国において、短期的な経済性のみを追求することで、公共サービスの質が低下し、サービスを担う労働者の労働環境が悪化するなどの課題が生じたことを教訓に、長期的な持続可能性を考慮した調達を行う動きが進んでいます。
- 日本国内でも、2023（令和5）年4月に国が「公共調達における人権配慮」に関する政府の方針を決定し、入札説明書や契約書等に「人権尊重に取り組むよう努める」旨の記載の導入を進めることとしました。また、2024（令和6）年7月に東京都が持続可能性を重視した調達を実現するため「東京都社会的責任調達指針」を策定するなど、公共調達において人権・環境・地域社会等への配慮を求める動きは広がりを見せています。
- 杉並区では、1990年代以降、行財政改革の大きな柱の1つとして、より良質なサービスを提供し、かつ経費の削減を図ることを目的に、民間委託の推進に取り組んできました。
- その後、2012（平成24）年の「杉並区公共調達の指針」策定や「総合評価一般競争入札」の本格導入、2020（令和2）年の「杉並区公契約条例」制定等を通して、公契約に係る業務の従事者の適正な労働環境の整備や、区の施策の推進に寄与する事業者の適正な評価に努めてきました。
- また、区政経営改革推進計画においては、2022（令和4）年度から、コスト削減や効率化を追求した「量の改革」に加え、区民の利便性や暮らしやすさを追求した「質の改革」にも配慮した区政経営を目指す考え方を明確にし、「行財政改革」から「区政経営改革」へと転換を図りました。
- 2024（令和6）年度には「杉並区施設運営パートナーズ制度（指定管理者制度）の導入・運用に関する方針」において、「制度の導入の要否については、「満足度の高いサービスの提供」を最も重視し、その上で、制度導入によるコストなどについて評価し、総合的な観点から判断するもの」としました。また、事業者を選定する際は、地域との連携に係る取組や従事者が働きやすい職場とするための取組、環境問題への対処やジェンダー平等社会の実現など区の施策や社会課題に対する考え方や取組などを確認し、評価することも明記しました。

## (2) 指針策定の趣旨

- 上述した背景を踏まえ、委託導入・更新を判断する場合においても、「経費削減」のみにとらわれず、サービスの質や持続可能性、従事者の適正な労働環境の確保等の多角的な視点から検討を行う必要があります。また、人権の尊重、環境負荷の低減、地域経済の健全な成長など、社会的責任・社会的価値の両面に配慮することが求められます。
- 本指針は、委託導入・更新を判断する際の基本的な考え方を示すことを目的として策定したものです。  
また、委託を一律に推進または抑制することを目的とするものではなく、本指針を踏まえた検討を行うことで、当該業務にとってより適した実施方法を選択することを目指します。

### (3) 指針の対象

- 区が直接実施している業務（直営）や新規に立ち上げる業務などのうち、委託導入を検討している業務
- すでに委託導入しているすべての業務

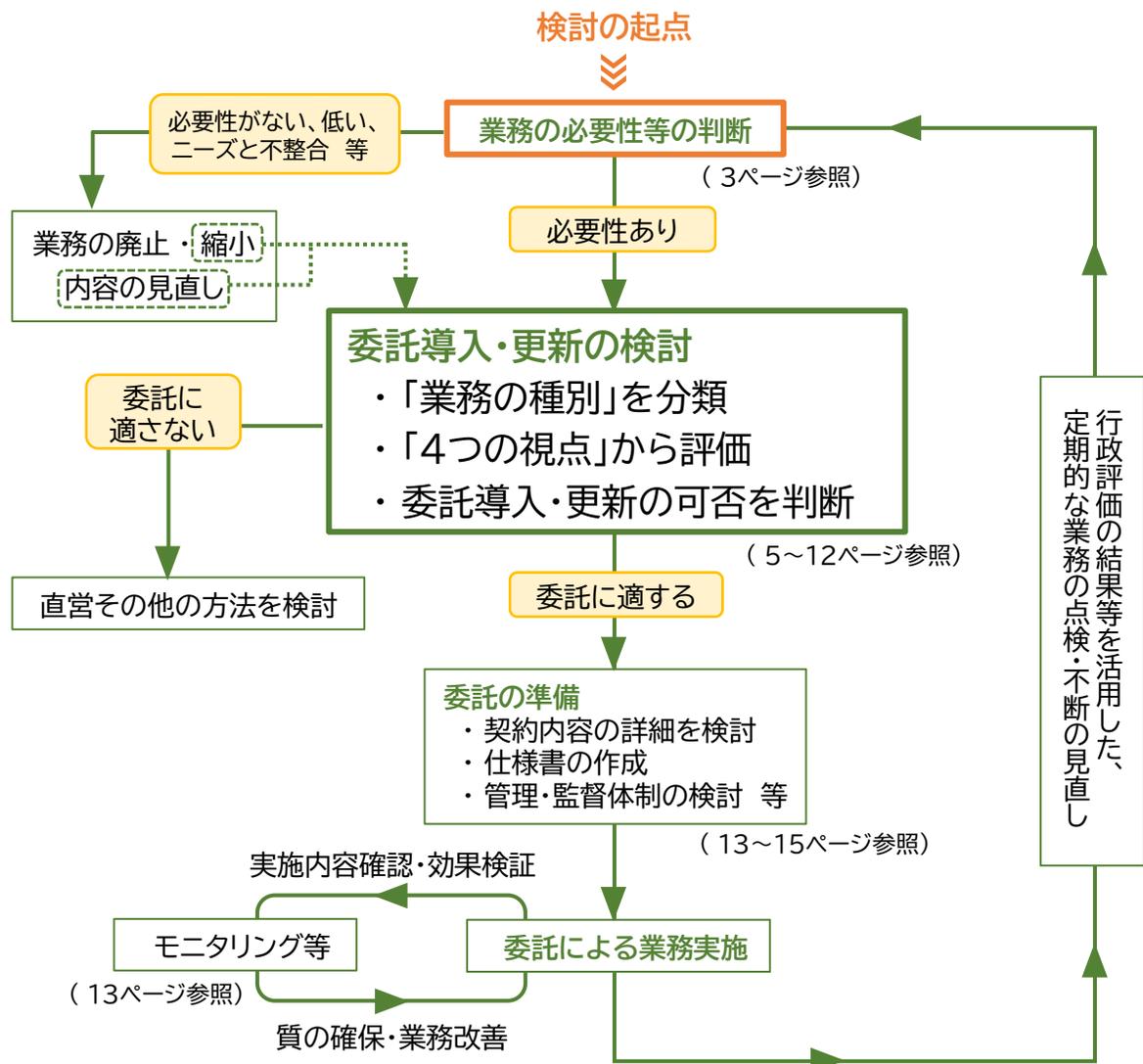
※ 工事請負、物品購入、賃貸借、指定管理者による公の施設の管理運営は対象から除く。

※ 公の施設の管理運営方法について検討する場合は、本指針に加え、「杉並区施設運営パートナーズ制度（指定管理者制度）の導入・運用に関する方針」及び「杉並区施設運営パートナーズ制度（指定管理者制度）導入・運用ガイドライン」を参照。

### (4) 委託検討・実施・検証のサイクル

この指針の本旨は、委託導入・更新を判断する際の目安を示すことにあります。しかしながら、単に委託という手法を選択するだけで、業務が最適な形で実施できるわけではありません。そのため、区民ニーズ等に沿った業務のあり方の検討や、委託による成果を最大限に得るための取組、委託に伴う課題への対応などを着実に実施することが不可欠です。

こうした点を踏まえ、業務の委託に関しては、その導入・更新の判断を含め、以下のサイクルに基づいて取り組んでいくこととします。



## 2 委託導入・更新を検討する前に

### (1) 業務の必要性等の判断

#### ○ 区業務の遂行における現状と課題

- ▶ 行政課題の複雑化や住民ニーズの多様化等により、区に求められる業務は増大している。
- ▶ 少子高齢化による生産年齢人口の減少は社会全体の課題となっている。
  - ・ 区においても人材の確保が困難になっている。
  - ・ 民間においても、人手不足感が強まっている。
    - 区・民間を問わず、今後さらに深刻化する可能性がある。
- ▶ 働き方改革等により、ワーク・ライフ・バランスを確保することが求められており、区・民間ともに長期的に見ると労働時間は減少傾向にある。



現状の業務を持続できないことも想定する必要がある。

#### ○ 業務の必要性等の判断

上述の課題を踏まえると、委託導入・更新を検討する前に、限られた経営資源（人材や財源等）の中で、その業務が本当に必要なのか、事業規模や内容が区民ニーズに照らして適正かどうか等を改めて確認することが重要です。

以下の「業務の見直しの主な視点」を参考に点検し、必要性の低い業務については、廃止・縮小を、実施内容が区民ニーズに合っていない業務等については、内容の見直しを検討します。

#### ○ 業務の見直しの主な視点

毎年度各所管課で実施している行政評価の結果等を活用し、現在の業務内容を丁寧に見直してください。

##### ① 目的の妥当性

- ▶ 業務開始当初の目的が現在も有効か。
- ▶ 目的がすでに達成されているにもかかわらず、慣例的に継続していないか。

##### ② 区民ニーズ等との整合性

- ▶ 業務内容が区民のニーズや社会状況の変化に適切に対応しているか。
- ▶ 開始当初と同じサービス量・範囲が現在も必要とされているか、あるいは不足していないか。
- ▶ 区民の意見を定期的に把握し、業務改善に反映しているか。

##### ③ 業務の重複・類似性

- ▶ 国や都、他の部署と類似の業務を重複して行っていないか。
- ▶ 他の業務との統合や連携の余地はないか。

##### ④ 業務の効率性・生産性

- ▶ 手続きや業務フローが複雑化していないか、簡素化や標準化の余地はないか。
- ▶ デジタル技術や外部資源の活用などにより、効率化や省力化の余地はないか。

## (2) 法令等による制約等の確認

条例の制定、公権力の行使（例：戸籍の届出の受理・審査・記載）、または法律に基づく行政処分（例：生活保護の決定・支給）など、法令等により区が直接実施しなければならない業務については、委託導入の検討対象とはなりません。このような法的な制約がないか、事前に必ず確認してください。

### 3 委託導入・更新の判断

#### (1) 委託導入・更新の検討ステップ

委託導入・更新の判断に当たっては、以下のステップに沿って検討を進めます。

#### ステップ 1 「業務の種別」を分類

<8つの業務の種別 (6ページ参照)>

- |                        |                |
|------------------------|----------------|
| 1 事務処理等業務<br>(行政専門性なし) | 4 専門資格・高度技能型業務 |
| 2 事務処理等業務<br>(行政専門性あり) | 5 経験・ノウハウ活用型業務 |
| 3 現場実施型業務              | 6 福祉サービス提供業務   |
|                        | 7 受付・案内・訪問等業務  |
|                        | 8 臨時的業務        |

#### ステップ 2 「4つの視点」から評価

<4つの視点 (7ページ参照)>

- |                |                |
|----------------|----------------|
| ① サービス維持・向上の視点 | ③ コストとのバランスの視点 |
| ② 業務効率化の視点     | ④ リスクへの対応の視点   |

#### ステップ 3 委託導入・更新の可否を判断

## (2) 業務の種別

- 区の業務は多岐にわたるため、本指針では、業務を以下の8つの種別に分類しています。
- まず、所管する業務がどの種別に該当するか確認してください。なお、1つの業務が複数の種別に該当する場合もあります。

業務の種別	説明及び対象業務の例
定型的業務	○ 定型的で裁量の余地があまりない業務
1 事務処理等業務 (行政専門性なし)	▶ <b>区特有の業務ではなく、民間でも広く実施されている業務</b> 封入封緘 / 会議録作成 / 帳票出力 / データ入力・集計処理 / クリーニング / 運送・配送業務 等
2 事務処理等業務 (行政専門性あり)	▶ <b>行政専門性(法令・制度・行政手続き等の知識等)を要する業務</b> 国保年金課業務 / 戸籍・住民票・税等の証明書の交付業務 / 自動車税申告書の受付・審査・統計 / 資格審査 / 許認可補助業務 等
3 現場実施型業務	▶ <b>管理的な事務ではなく、主に身体的な作業や機械操作を伴う現場での業務</b> 給食調理業務 / 学校用務業務 / 自動車運転業務(通所施設の送迎バスの運行、公用車の運転等) / ごみ収集運搬業務 等
専門的業務	○ 専門的な知識や経験、技術、ノウハウ等を要する業務
4 専門資格・ 高度技能型業務	▶ <b>法令や制度により、特定の有資格者でなければ従事できない業務、または高度な医療・科学技術等の専門的な知識・技能が求められ、行政内部では対応が困難な業務</b> ※ <b>区職員でも看護師や技術職などの専門職が配置されていれば対応可能な場合あり</b> 医師による検診・指導 / 弁護士による法律相談 / システム開発・運用 / 情報セキュリティ対策業務 / 施設設計・図面作成 / 測量 / 機械・設備点検 / 食品検査・水質検査 等
5 経験・ノウハウ 活用型業務	▶ <b>特定分野において、豊富な実務経験や技能、創造的な発想等のノウハウが要求される業務</b> 建物等維持管理業務※ / 調査研究・計画策定支援 / コンサルティング業務 / ファシリテーション業務 / イベントや研修・講座の企画・運営 / 広報業務 等 ※ 電気・空調・昇降機等の保守点検など、一定の専門資格を要する作業を含む場合は、必要に応じて「専門資格・高度技能型業務」としての検討を合わせて行うことが望ましい
住民等対応業務	○ 区民や事業者と直接接する業務
6 福祉サービス 提供業務	▶ <b>保育や介護等に代表される、子どもや高齢者、障害者等を対象とした福祉サービスで、対面による利用者支援を行う業務</b> ▶ <b>主に利用者との信頼関係を基盤に、長期的な関係性を築く必要がある業務</b> 学童クラブの運営 / 地域包括支援センターの運営 / グループ保育事業 / 子どもの学習支援等業務 / 生活保護受給者への自立支援事業業務 等
7 受付・案内・ 訪問等業務	▶ <b>区民や事業者と対面し、直接サービスの提供や働きかけを行う業務</b> 区立施設の受付業務 / 庁舎案内業務 / 納付センター業務 / 協力店拡大のための訪問依頼業務 等
臨時的業務	○ 臨時的・短期的に実施する業務
8 臨時的業務	▶ <b>国や都の緊急施策への対応等により、突発的に発生する業務</b> ▶ <b>短期的・単発的な業務であり、恒久的な組織編成には適さない業務</b> 新型コロナウイルスワクチン接種に伴う体制整備等業務 / 臨時給付金業務 等

### (3) 委託導入・更新検討の4つの視点

- 次に、所管する業務を委託する場合の効果や課題について、以下の4つの視点から評価します。
- これらの4つの視点は、いずれの業務においても共通する基本的な視点ですが、業務の特性に応じて、他の視点からの評価が必要な場合には、追加することを妨げるものではありません。
- 8ページ以降に、「業務の種別」ごとに以下の「4つの視点」からの評価例を示していますので、検討の参考としてください。

#### ① サービス維持・向上の視点

事業者が有する専門性や知識・経験・ノウハウ等の活用が期待できるか

<具体的な検討項目の例>

- ▶ 事業者の有する豊富な実務経験やノウハウを生かし、サービスの質の維持・向上や新たな視点に基づく魅力的な事業運営が見込めるか
- ▶ 専門的な知見に基づく効果的な助言や指導が期待でき、また、高度な技術を要するために区職員では対応が困難な業務の実施等が可能か
- ▶ 最新の技術や他自治体の好事例を取り入れ、業務改善を図れるか
- ▶ 住民満足度や行政への信頼性の向上を図れるか
- ▶ 事業者の有する知見やノウハウを区が学び、将来的な業務の質の向上や新たな施策の展開に役立てることができるか
- ▶ 地元企業やNPO等の地域の力を活用し、地域経済やコミュニティの活性化等が期待できるか 等

#### ② 業務効率化の視点

委託によって業務効率化や柔軟な人員配置を実現することができるか

<具体的な検討項目の例>

- ▶ 業務内容が標準化しやすく、安定したサービス提供が可能か
- ▶ 民間のノウハウにより、業務プロセスの効率化が見込めるか
- ▶ 区職員の業務負担軽減につながるか
- ▶ 公共サービスの継続的な提供につながるか
- ▶ 業務の繁忙や時間帯、期間に応じた柔軟な人員配置が可能か
- ▶ 業務に必要な資格を持つ人材を区が採用せずとも業務実施が可能か 等

#### ③ コストとのバランスの視点

委託により期待される「サービスの維持・向上」や「業務の効率化」等と「導入コスト」は見合うか

<具体的な検討項目の例>

- ▶ 直営よりもコストを抑えることができるか
- ▶ コストが直営と同等または上昇する場合でも、それに見合うサービスの維持・向上、業務の効率化、課題の解決等が期待できるか
- ▶ コストが直営と同等または上昇する場合でも、委託を選択する合理的な理由が説明できるか 等

#### ④ リスクへの対応の視点

委託により生じることが懸念されるリスクについて、対策を講じることができるか

<具体的な検討項目の例>

- ▶ 区職員が担うべき役割を果たせるか
  - ・ 政策立案や適切な管理・監督のために区職員が有すべき技術や知見、ノウハウの維持・継承
  - ・ 委託後の適切なモニタリングによる確認体制の構築
  - ・ 業務の必要性や内容について、定期的に点検・改善を行う仕組みの整備 等
- ▶ サービスの継続性を担保できるか
  - ・ 事業者撤退時のリスク回避策の検討・確保
  - ・ 事業者変更時の事業者間の円滑な引継ぎ
  - ・ 非常時の業務継続性の確保、区職員との協働体制構築 等
- ▶ 個人情報や機密情報の適切な管理が可能か
- ▶ 従事者の適正な労働環境を確保することができるか
- ▶ 利用者である区民の不安を払拭し、理解を得ることができるか
- ▶ 区の政策を正しく理解し、区と同じ姿勢でサービスを提供できるか 等

## (4) 業務の種別ごとの委託導入・更新判断の目安

- 「業務の種別（6ページ）」と「委託導入・更新検討の4つの視点（7ページ）」とを照らし合わせ、業務の種別ごとの委託導入・更新判断の目安を「業務の種別ごとの評価例（9～12ページ）」としてまとめました。
- 委託導入・更新を検討している業務については、この評価例も参考にしながら「委託による実施」と「直営等による実施」のそれぞれについて、4つの視点から比較・検討し、当該業務の実施方法として、どちらがより適しているかを判断します。
- 4つの視点を踏まえ、多角的に検討した結果、「委託による実施の方が、より良いサービスの提供につながる」と判断される場合には、委託を導入・更新することとします。

### 「業務の種別ごとの評価例」の概要

- ▶ 8つの業務の種別それぞれについて、4つの視点ごとに、委託と直営等のどちらがより有効であるか、委託に当たって慎重な検討が必要な点はあるか等の評価を行い、それらを踏まえた委託の方向性を例示した。
- ▶ 4つの視点ごとの評価には、以下の評価記号を用いている。

- ◎：委託の方が直営よりも特に有効である
- ：委託と直営が同等、または委託の方が直営よりも有効である
- △：委託に当たって慎重な検討が必要

### 「業務の種別ごとの評価例」を確認する上での留意事項

- ▶ 評価例は、あくまでも各業務の一般的な評価・委託の方向性を示したものであり、すべての業務に一律に当てはまるとは限らない。評価例を参考に、所管業務の特性に応じた評価を行うこと。
- ▶ 「サービス維持・向上の視点」や「業務効率化の視点」が◎や○の評価であっても、重大なリスクがあり、そのリスクを回避する術がなければ、その業務は委託すべきではない。委託には常にリスクが伴うことを、十分に認識した上で検討を進める必要がある。
- ▶ 「コストとのバランスの視点」の評価については、すべての業務種別において△としているため、所管の業務に照らして評価すること。
- ▶ 業務が複数の種別に該当する場合は、各種別の評価項目を参照し、総合的に評価すること。

## 業務の種別ごとの評価例

【凡例】 ◎:委託の方が直営よりも特に有効である ○:委託と直営が同等、または委託の方が直営よりも有効である △:委託に当たって慎重な検討が必要

業務の種別	委託導入・更新検討の視点	評価	4つの視点ごとの◎、○、△の理由
<b>定型的業務</b>			
<b>1 事務処理等業務</b> <b>(行政専門性なし)</b> ▶ 区特有の業務ではなく、民間でも広く実施されている業務 (対象業務の例) 封入封緘 / 会議録作成 / 帳票出力 / データ入力・集計処理 / クリーニング / 運送・配送業務 等	①サービス維持・向上の視点	◎	<ul style="list-style-type: none"> <li>区だけでなく民間でも幅広く行われている業務であることから、高い技術力や豊富な経験を有する事業者が一定数存在しており、これらを活用することで、より質の高いサービスの提供が期待できる。</li> <li>業務内容が比較的標準化しやすいため、仕様書やマニュアル等を丁寧に整備することで、一定水準以上の安定したサービスの提供が可能となる。</li> </ul>
	②業務効率化の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託に伴い、標準化の検討やマニュアルの作成を行うことで、業務の見直しやスリム化、属人化の解消、引継ぎ資料の整理などにつながる。</li> <li>区職員が他の業務に集中したり、再配置することが可能となる。</li> <li>繁閑の差や休日・夜間対応など、業務特性に応じた柔軟な人員配置が可能となる。</li> <li>契約内容の明確化や定期的なモニタリング等が必要となり、区職員にも一定の負担が生じる。</li> <li>委託範囲は仕様書に明記された内容に限定されるため、突発的な変更や柔軟な対応が困難となる場合がある。</li> </ul>
	③コストとのバランスの視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。</li> </ul>
	④リスクへの対応の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務が比較的シンプルであり、区が求める水準の達成状況を判断しやすいこと、受託可能な事業者が一定数存在することなどから、委託によるリスクは比較的低い。</li> <li>ただし、業務を事業者委ねることで、責任意識が希薄化する懸念がある。 → 実施状況のモニタリングや改善指導を行う仕組みの構築が必要 → 委託更新などの際に、業務の見直しや改善点の検討を行う意識づけが重要</li> </ul>
<b>2 事務処理等業務</b> <b>(行政専門性あり)</b> ▶ 行政専門性(法令・制度・行政手続き等の知識等)を要する業務 (対象業務の例) 国保年金課業務 / 戸籍・住民票・税等の証明書の交付業務 / 自動車税申告書の受付・審査・統計 / 資格審査 / 許認可補助業務 等	①サービス維持・向上の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務内容が比較的標準化しやすいため、仕様書やマニュアル等を丁寧に整備することで、一定水準以上の安定したサービスの提供が可能となる。</li> <li>ただし、事業者の対応が不十分な場合には、区への信頼が損なわれる可能性がある。</li> </ul>
	②業務効率化の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託に伴い、標準化の検討やマニュアルの作成を行うことで、業務の見直しやスリム化、属人化の解消、引継ぎ資料の整理などにつながる。</li> <li>区職員が他の業務に集中したり、再配置することが可能となる。</li> <li>繁閑の差や休日・夜間対応など、業務特性に応じた柔軟な人員配置が可能となる。</li> <li>業務の一部に区が担うべき工程が含まれる場合には、委託との組み合わせにより処理手順が複雑化し、非効率となる可能性がある。</li> <li>委託範囲は仕様書に明記された内容に限定されるため、突発的な変更や柔軟な対応が困難となる場合がある。</li> </ul>
	③コストとのバランスの視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。</li> </ul>
	④リスクへの対応の視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>現場経験の機会が減少するため、当該業務を適切に管理・監督するために必要な知識を維持・継承する体制の構築が求められる。</li> <li>特定の事業者への過度な依存が生じた場合、当該事業者の撤退時に事業継続が困難となるリスクが懸念される。</li> </ul>
<b>3 現場実施型業務</b> ▶ 管理的な事務でなく、主に身体的な作業や機械操作を伴う現場での業務 (対象業務の例) 給食調理業務 / 学校用務業務 / 自動車運転業務(通所施設の送迎バスの運行、公用車の運転等) / ごみ収集運搬業務 等	①サービス維持・向上の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者の技術力や経験を活用することで、区と同等以上のサービスの提供が期待できる。</li> <li>ただし、区内部にも長年の経験・ノウハウがある業務の場合は、直営との比較検討が必要となる。</li> </ul>
	②業務効率化の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>委託に伴い、標準化の検討やマニュアルの作成を行うことで、業務の見直しやスリム化、属人化の解消、引継ぎ資料の整理などにつながる。</li> <li>急な欠勤時の人員調整や、必要な時間帯への集中的な労働投入など、柔軟な人員配置が期待できる。</li> <li>委託範囲は仕様書に明記された内容に限定されるため、突発的な変更や柔軟な対応が困難となる場合がある。</li> </ul>
	③コストとのバランスの視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。</li> </ul>
	④リスクへの対応の視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>災害時等における区の役割がある業務では、委託によって対応が可能か事前に検討する必要がある。</li> <li>現場実施型の業務においては、全体的に人手不足が課題となっており、受託する事業者が見つからない場合には、サービスの継続的な提供が困難となる可能性がある。</li> </ul>

## 委託の方向性

▶ 業務内容が標準化しやすく、事業者による対応が比較的容易であるため、コスト比較やリスク回避策の検討等、委託の導入に向けた検討を積極的に進めることが妥当である。

▶ 委託による対応は可能であるが、区職員による制度理解と業務内容の把握が不可欠である。  
▶ 委託の可否について、区が担うべき役割や関与の範囲を踏まえた慎重な検討が望ましい(一部直営の可能性も含む)。

▶ 委託による対応は可能であるが、業務の目的や公共性を踏まえ、区が直接担うべき役割が含まれていないかを再検討する必要がある。  
▶ 委託の可否について、業務の特性を踏まえた慎重な検討が望ましい。

【凡例】 ◎:委託の方が直営よりも特に有効である ○:委託と直営が同等、または委託の方が直営よりも有効である △:委託に当たって慎重な検討が必要

業務の種別	委託導入・更新検討の視点	評価	4つの視点ごとの◎、○、△の理由
<b>専門的業務</b>			
<b>4 専門資格・高度技能型業務</b> ▶ 法律や制度により特定の有資格者でなければ従事できない業務、または高度な医療・科学技術等の専門的な知識・技能が求められ、行政内部では対応が困難な業務 ※ 区職員でも看護師や技術職などの専門職が配置されていれば対応可能な場合あり (対象業務の例) 医師による検診・指導 / 弁護士による法律相談 / システム開発・運用 / 情報セキュリティ対策業務 / 施設設計・図面作成 / 測量 / 機械・設備点検 / 食品検査・水質検査 等	①サービス維持・向上の視点	◎	【医師、弁護士、高度IT技術者等、当該業務を実施することのできる専門職を区で採用していない(ほとんどしていない)場合】 ・ 専門家の高度な技術や専門知識を活用することで、区職員では対応が困難な業務の実施が可能となる。 ・ 専門家が業務を担うことで、正確性や確実性の確保に加え、区への信頼性の向上が期待できる。 ・ 最新の技術や知識を活用することで、業務の質の向上が期待できる。IT分野などでは、直営のままとする中で技術革新に乗り遅れるリスクも懸念される。
	②業務効率化の視点	○	【看護師、心理職、技術職等、当該業務を実施することのできる専門職を区で採用している場合】 ・ 事業者の専門性を活用することで、区職員による実施と同等以上の正確性・確実性や区への信頼性を確保することが期待できる。 ・ 専門職を雇用せずとも、必要な時期や業務に限定した人員配置が可能となる。 ・ 即戦力となる専門家を活用することで、教育・研修にかかるコストが削減できる。 ・ 不足する区の技術職員や専門職員を補完することが可能となる。 ・ 継続性があり一定の規模を有する業務など、業務の特性によっては、区が職員を採用した方が効率的な場合もある。
	③コストとのバランスの視点	△	・ 人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。 ・ 高度かつ専門性の高い業務であるため、コストが高額になる傾向があり、コスト面での評価が重要となる。
	④リスクへの対応の視点	△	・ 専門性の高い業務であるため、サービスの質を担保するための管理・監督の手法の検討が必要となる。 ・ 専門相談等は住民への影響が大きく、また個人情報等の取扱いなどにおいても、慎重なリスク管理が求められる。 ・ 現場経験の機会が減少するため、当該業務を適切に管理・監督するために必要な知識を維持・継承する体制の構築が求められる。
<b>5 経験・ノウハウ活用型業務</b> ▶ 特定分野において、豊富な実務経験や技能、創造的な発想等のノウハウが要求される業務 (対象業務の例) 建物等維持管理業務※ / 調査研究・計画策定支援 / コンサルティング業務 / ファシリテーション業務 / イベントや研修・講座の企画・運営 / 広報業務 等 ※ 電気・空調・昇降機等の保守点検など、一定の専門資格を要する作業を含む場合は、必要に応じて「専門資格・高度技能型業務」としての検討を合わせて行うことが望ましい	①サービス維持・向上の視点	○	・ 特定分野における豊富な実務経験やノウハウ等を活用することで、より質の高いサービスの提供が期待できる。 ・ 多様なアイデアや他自治体での実施経験等に基づく多角的な視点からの提案や、サービスの満足度向上等が期待できる。 ・ ただし、受託する事業者の経験や知識の差によって、サービスの向上度合いに差が生じやすく、区が求める水準を達成できない可能性もある。
	②業務効率化の視点	○	・ 区職員が他の業務に集中したり、再配置することが可能となる。 ・ 専門技能を活用することで、短期間で高品質なサービスの提供が期待できる。 ・ 受託する事業者が区の施策・事業の目的や方向性を十分に理解していない場合、調整に想定以上の時間を要するほか、結果として区側で再検討が必要となる可能性がある。 ・ イベントの企画・運営などで、必要な人員を必要な時期に確保することが可能となる。
	③コストとのバランスの視点	△	・ 人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。 ・ 事業者の持つノウハウを最大限に引き出すためには、専門人材の投入や区の要求水準に応えるための柔軟な対応が必要であり、委託費が高額となりやすい傾向がある。
	④リスクへの対応の視点	△	・ 事業者の有するノウハウや経験の差に加え、価格競争などの影響により、サービスの質や対応力に差が生じることが懸念される。 ・ 受託する事業者が区の施策・事業の目的や方向性を十分に理解していない場合、提案内容や成果物等が期待する水準に達しない可能性がある。 ・ 期待する成果を得るためには、区の要求を事業者に明確に示すことが重要であり、事業開始前の段階で、業務内容や成果物の具体的なイメージを整理し、仕様書等に明記しておくことが必要である。 ・ 現場経験の機会が減少することで、業務実施に必要なノウハウや政策形成に必要な知見が区職員に蓄積されない可能性がある。

## 委託の方向性

【区で専門職を採用していない(または、ほとんどしていない)場合】  
 ▶ 委託による対応が現実的かつ有効な手段となる。  
 ▶ コスト比較やリスク回避策の検討等、委託の導入に向けた検討を積極的に進めることが妥当である。

【区で専門職を採用している場合】  
 ▶ 委託による対応は可能であるが、区職員が必要な専門知識を保持し、適切な管理・監督を行える体制の維持が不可欠である。  
 ▶ 委託の可否について、業務の特性を踏まえた慎重な検討が望ましい。

▶ 委託による対応は可能であるが、事業者のノウハウをどのように活用し、どの程度の成果を求めるかについて、区の方針を明確にすることが不可欠である。  
 ▶ また、業務の管理・監督に必要な知識の継承や、政策形成に資する構想力を育む場を区職員内に確保することも重要である。  
 ▶ 委託の可否について、業務の成果の質の確保と区職員の知識継承の両面から慎重な検討が望ましい。

【凡例】 ◎:委託の方が直営よりも特に有効である ○:委託と直営が同等、または委託の方が直営よりも有効である △:委託に当たって慎重な検討が必要

業務の種別	委託導入・更新検討の視点	評価	4つの視点ごとの◎、○、△の理由
<b>住民等対応業務</b>			
<b>6 福祉サービス提供業務</b> ▶ 保育や介護等に代表される、子どもや高齢者、障害者等を対象とした福祉サービスで、対面による利用者支援を行う業務 ▶ 主に利用者との信頼関係を基盤に、長期的な関係性を築く必要がある業務 (対象業務の例) 学童クラブの運営 / 地域包括支援センターの運営 / グループ保育事業 / 子どもの学習支援等業務 / 生活保護受給者への自立支援事業業務 等	①サービス維持・向上の視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>専門知識や経験・資格を有するスタッフが対応することで、質の高いサービスの提供が期待できる。</li> <li>利用者との信頼関係の構築が重要な業務においては、サービスの提供主体が変更することにより、これまでと同様の信頼や理解を得ることができなくなるか懸念される。</li> <li>※ サービスの質向上の可能性と信頼毀損リスクを相殺し、慎重な評価としている。</li> </ul>
	②業務効率化の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>人員不足を補完することにより、増加する需要への対応等が可能となる。</li> <li>一部の定型的な業務(例:記録や申請処理等)については標準化が可能な側面もあり、一定の業務効率化が期待できる。一方で、信頼関係の構築や個別対応が不可欠な場面も多く、効率化には限界がある。</li> </ul>
	③コストとのバランスの視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。</li> <li>他の業務種別と比べて労働集約的な要素が強い業務であるため、コスト削減が人件費に与える影響が大きく、コスト削減のみを目的とした場合、サービスの質や従事者の待遇低下につながるおそれがある。</li> </ul>
	④リスクへの対応の視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の性質上、利用者の安全性やサービスの品質を厳格に監督する仕組みが不可欠である。</li> <li>利用者や関係機関との継続的な信頼関係の構築が不可欠であり、委託先の変更や担当者の交代によって、利用者との信頼関係が途切れ、サービスの継続性の確保が困難になるリスクにも留意する必要がある。</li> <li>区としての専門性や判断力を保持する必要がある一方で、現場経験の機会が減少することにより、区職員が現場運営のノウハウを蓄積・継承できなくなる可能性がある。</li> <li>福祉分野においては、必要な専門人材の確保が困難となっており、受託する事業者を適切に確保できない場合には、サービスの継続的な提供に支障をきたす可能性がある。</li> </ul>
<b>7 受付・案内・訪問等業務</b> ▶ 区民や事業者と対面し、直接サービスの提供や働きかけを行う業務 (対象業務の例) 区立施設の受付業務 / 庁舎案内業務 / 納付センター業務 / 協力店拡大のための訪問依頼業務 等	①サービス維持・向上の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>外国語対応や障害者対応など、利用者の多様なニーズに応じた人材を柔軟に配置することが可能となる。</li> <li>区民等への協力依頼を行う業務においては、営業ノウハウを有する事業者へ委託することで、より効果的なアプローチが期待できる。</li> </ul>
	②業務効率化の視点	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>区職員では対応が困難な早朝・夜間の訪問も可能となり、訪問活動の実行力強化につながる。</li> <li>区職員が他の業務に集中したり、再配置することが可能となる。</li> <li>一定の業務効率化が期待できる一方で、想定外の事象やクレーム対応、高齢者や障害者への配慮などが必要であり、単純なマニュアル化には限度がある。</li> </ul>
	③コストとのバランスの視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。</li> </ul>
	④リスクへの対応の視点	△	<ul style="list-style-type: none"> <li>直接区民と接する業務は、そのサービス内容が区への信頼に直結するため、従事者への教育・研修やクレーム対応など、サービス品質を適切に維持・管理する体制を構築する必要がある。</li> <li>事業者が区の事業の目的や業務内容等を十分に理解していない場合、誤った説明や不正確な情報提供が行われるリスクがある。</li> </ul>

## 委託の方向性

▶ 区民を直接支援する福祉サービスにおいては、委託による対応は可能であるが、サービスの質や継続性、信頼関係の維持が特に重要となる。

▶ 区としての専門性や判断力の保持に必要な知識・ノウハウの蓄積・継承も不可欠である。

▶ 委託の可否について、区職員の関与と体制整備を含めた慎重な検討が望ましい(一部直営の可能性も含む)。

▶ 委託による対応は可能であるが、区民や事業者と直接接する業務であるため、対応の質が区への信頼に直結する点を踏まえた体制整備が不可欠である。

▶ 委託の可否について、従事者の教育体制や区と事業者の情報共有の仕組みを構築できるかなどを踏まえ、慎重な検討が望ましい。

【凡例】 ◎:委託の方が直営よりも特に有効である ○:委託と直営が同等、または委託の方が直営よりも有効である △:委託に当たって慎重な検討が必要

業務の種類別	委託導入・更新検討の視点	評価	4つの視点ごとの◎、○、△の理由
<b>臨時的業務</b>			
<b>8 臨時的業務</b> ▶ 国や都の緊急施策への対応等により、突発的に発生する業務 ▶ 短期的・単発的な業務であり、恒久的な組織編成には適さない業務  (対象業務の例) 新型コロナウイルスワクチン接種に伴う体制整備等業務 / 臨時給付金業務 等	①サービス維持・向上の視点	○	・ 臨時的業務においては、事業者が有する既存スキームやノウハウを活用することで、迅速かつ柔軟な対応が可能となる。
	②業務効率化の視点	◎	・ 必要な期間や業務量に応じて柔軟に契約を締結することができる。 ・ 当該業務のために区職員を配置する必要がなくなるため、内部人材に過度な負担をかけることなく、必要な業務を実施できる。 ・ 区が直接実施する場合に必要なスキーム構築を省略し、事業者の既存スキームを活用することで、迅速な対応が可能となる。
	③コストとのバランスの視点	△	・ 人件費の上昇や物価高騰に伴い、委託費も上昇傾向にあるため、直営による実施との費用対効果を比較・検証する必要がある。 ・ 全国的に同時期に委託が必要とされる業務の場合、事業者の選択肢が限られるほか、パッケージ型の委託により費用が高額になることも想定される。
	④リスクへの対応の視点	△	・ 個人情報を取り扱う業務においては、情報漏えいリスクに十分注意し、適切な対策を講じる必要がある。 ・ 臨時的業務は、国や都からの指示変更や新たな要件への即応が求められることが多く、委託先の事業者との迅速かつ正確な情報共有や仕様変更への対応が困難となる場合がある。

**委託の方向性**

▶ 短期的、突発的に発生する業務であり、柔軟な対応が可能な委託による実施が比較的馴染むことから、コスト比較やリスク回避策の検討等、委託の導入に向けた検討を積極的に進めることが妥当である。

## 4 委託導入・更新を決定した後の主な留意事項

委託により期待される効果を最大限に引き出すとともに、リスクに適切に対応し、より質の高いサービスを提供するためには、委託導入・更新を決定した後の対応が重要です。

以下に委託決定後の主な留意事項を示しています。各項目の詳細は、関連する手引き等に記載されています（17ページ参照）ので、必要に応じて該当資料を確認し、適切に対応してください。

### (1) 契約締結の方法

委託の相手先を選定する際には、契約の機会均等や公正性の確保、競争を通じた経済性の確保等を図る必要があります。

- ▶ 地方公共団体が締結する契約は、一般競争入札によることが原則です。
- ▶ 政令で定める場合に限り、指名競争入札・随意契約の手法を選択することができます。

### (2) 仕様書等の作成

区が求めるサービス水準を確保するためには、達成すべき水準をできる限り具体的に整理し、仕様書等に明記することが重要です。

- ▶ 仕様書は、見積価格の算定、履行の確認、給付又は役務提供の確認を行う際の基礎資料です。
- ▶ 記載内容に不備がある場合、事業者に意図が正確に伝わらず、見積価格の算定が不適切となったり、期待する水準で業務が履行されないおそれがあります。
- ▶ 契約の履行に必要な事項については、誰が読んでも同一の認識を持てるよう詳細かつ漏れのない記載としてください。

### (3) モニタリング(履行確認・履行評価)の実施

区が求めるサービス水準を確保するためには、契約内容が適切に履行されたのか、区の要求水準を満たしていたのか等を確認・評価することが重要です。

- ▶ 区では、各業務に対する継続的な管理・監督を通じて、サービスの質の維持・向上を図るため、モニタリング（履行確認・履行評価）を実施しています。
- ▶ 履行確認（検査）はすべての業務に対して実施し、履行評価（サービスの質の評価）は区民・利用者に直接サービスを提供する業務などの指定業務に対して実施します。
- ▶ 履行評価の対象となる場合には、あらかじめ仕様書にその旨を明記し、「履行評価基準」と「履行評価表」を添付します。
- ▶ モニタリングの結果は、業務改善や運営体制の強化等につなげるとともに、次回契約時の仕様書の充実に活用します。

#### (4) 個人情報を取り扱う業務の対応

個人情報を取り扱う業務を委託する場合には、契約時に仕様書等にその取扱いを明記し、個人情報の保護を図ります。

- ▶ 「個人情報に係る外部委託契約仕様書の特記ガイドライン」に沿って、各主管課において案件ごとに特記仕様書を作成します。
- ▶ 再委託を可能とする場合は、必ず仕様書にその範囲を明記します（全部又は主要な部分の再委託はできません）。
- ▶ 当該業務が新規の場合や、当該業務の個人情報登録簿の内容に変更（業務内容、再委託の範囲など）がある場合は、個人情報の取扱いに係る自己点検を実施する必要があります。※ 詳細は情報管理課情報公関係に相談してください。

#### (5) 適正な労働環境の確保

従事者が適正な労働環境のもとで業務に従事することは、良質な公共サービスを安定的に提供するための重要な要件です。事業者と連携し、従事者の適正な労働環境の確保に努める必要があります。

- ▶ 人的サービスを主とする業務については、労働関係法令の遵守の確認を行います。このことは、契約書及び仕様書に明記します。
- ▶ 特定公契約に該当する場合は、労働報酬下限額以上の賃金を支払う必要があります。また、受注者は、雇用契約の締結状況や賃金の支払い状況等について、区に報告する必要があります。特定公契約の契約書には、特約条項を設けます。
- ▶ 委託料の過度な削減によって、労働条件が労働関係法令に抵触することのないよう、委託料の算定には十分配慮するとともに、事業者に対しても注意喚起を行います。
- ▶ 雇用契約以外の形態（例：障害者の就労訓練、ボランティア、インターンシップ等）で業務に従事する者がいる場合、従事の根拠を把握し、賃金・報酬や待遇等において不当な取扱いがなされていないかを確認するなど、適正な労働環境の確保に努めてください。
- ▶ 区では、「カスタマー・ハラスメント対応の基本方針」を定めており、委託により運営している区の施設もその対象としています。カスタマーハラスメントへの対策は、基本的には事業者の義務ですが、区の業務に従事する者の安全な労働環境を確保するため、区としても東京都や区が作成したマニュアルを事業者と共有するなど、事業者と連携して取り組みます。
- ▶ 区では、毎年度複数の委託業務に対して、社会保険労務士による労働環境モニタリングを実施しています。労働関係法令等に基づく専門的な知見からの助言が必要とされる業務については、本制度を積極的に活用してください。

## (6) 知識、ノウハウ等の維持・継承

業務の委託後も、適切な管理・監督や緊急時の対応等を行うためには、区職員がこれまでに蓄積してきた知識、技術、ノウハウを維持・継承していくことが重要です。

- ▶ 以下に、対応例を示しますので、必要に応じて適切な方策を講じてください。
  - ・ 事業者が整備した業務マニュアルやフロー図、運用ルール等を区と共有することや、それらの著作権の取り扱い等について事業者と協議し、契約内容に明記する。
  - ・ 事業者の交代を想定し、次期事業者が業務ノウハウを確保できるよう、マニュアル類の共有や引継ぎ業務の概要等について契約内容に明記する。
  - ・ 事業者の実施する研修に区職員も参加する、または業務の一部は区職員が携われるようにするなど、区職員が業務に関与する仕組みを設ける 等

## 5 おわりに

委託は、公共サービスを提供するうえで重要かつ有効な手段の一つであり、適切に活用することで、サービスの質を高め、安定的・持続的な提供につなげることができます。ただし、これを実現するためには区と事業者等が施策・事業の目的や進むべき方向性を共有し、連携を深め、互いに高め合う「パートナー」として協働することが欠かせません。

もっとも、委託を選択した場合であっても、区が担う責任は変わりません。業務の実施は事業者等が担いますが、最終的な責任は区にあります。「委託すれば終わり」ではありません。むしろ、委託後こそ契約管理や成果確認など、適切なマネジメントを行うことが重要です。私たち職員はこのことを常に自覚しなければなりません。

さらに、社会経済環境や区民ニーズなどが絶えず変化する中では、公共サービスのあり方を不断に見直すことが必要です。各職場において、本指針を積極的に活用し、委託の導入や業務のあり方等について活発に議論し、より良い実施方法を追求してください。本指針自体もこれで完成形ではなく、今後の運用状況を踏まえ、必要な改善を重ねていきます。

本指針が広く活用され、職員の主体的な実践と事業者等との協働を通じて、公共サービスの持続的な発展に寄与することを期待します。

## 【参考①】本指針で紹介した文書等

このページの掲載情報は、いずれも、  
2026(令和8)年2月12日時点のものです。

- ▶ 東京都社会的責任調達指針(本指針1ページに記載)  
資料掲載場所 = 東京都財務局ホームページ  
[https://www.zaimu.metro.tokyo.lg.jp/documents/d/zaimu/20240716\\_SR\\_shishin](https://www.zaimu.metro.tokyo.lg.jp/documents/d/zaimu/20240716_SR_shishin)
- ▶ 杉並区公共調達の指針(本指針1ページに記載)  
資料掲載場所 = 杉並区公式ホームページ(ページID: 8380)
- ▶ 杉並区公契約条例(本指針1ページに記載)  
資料掲載場所 = 杉並区公式ホームページ(ページID: 8321)
- ▶ 施設運営パートナーズ制度(指定管理者制度)導入・運用に関する方針(本指針1、2ページに記載)
- ▶ 施設運営パートナーズ制度(指定管理者制度)導入・運用ガイドライン(本指針1、2ページに記載)  
資料掲載場所 = 杉並区公式ホームページ(ページID: 1290) / 企画課ホームページ
- ▶ 行政評価(行政評価マニュアル)(本指針3ページに記載)  
資料掲載場所 = 企画課ホームページ

## 【参考②】委託決定後の主な留意事項(13～15ページ)に関連する各種手引き等

該当ページ	項目名	詳細が掲載された文書	具体的な記載内容	資料の掲載場所
13	契約締結の方法	契約事務の手引き I 契約事務総論 6 契約締結の方法	・契約締結方法の種類と説明 ・特例が認められる場合について	経理課の全庁共有フォルダ(Box内)
13	仕様書等の作成	契約事務の手引き II 経理課契約 〔1〕経理課契約の契約締結 依頼の事務処理について	・仕様書の作成方法 ・仕様書作成時の注意事項	経理課の全庁共有フォルダ(Box内)
13	モニタリング(履行確認・履行評価)の実施	検査の手引き	・検査事務の説明や実施方法	経理課の全庁共有フォルダ(Box内)
		モニタリングガイドライン	・モニタリング制度の説明や実施方法	企画課ホームページ
14	個人情報を取り扱う業務の対応	個人情報に係る外部委託契約仕様書の特記ガイドライン	・個人情報を取り扱う業務を委託するに当たっての区の考え方、区が実施すること等	情報管理課の全庁共有フォルダ(Box内)
14	適正な労働環境の確保	モニタリングガイドライン	・労働関係法令遵守の確認	企画課ホームページ
		公契約条例の手引き	・公契約条例の制度説明 ・特定公契約、労働報酬下限額等 ・公契約条例に基づき実施する必要がある事務等	区公式ホームページ(ページID:8321)
		カスタマー・ハラスメント防止のための各団体共通マニュアル(東京都作成)	・業界団体が、会員企業向けにカスタハラ対応マニュアルを作成するための手引き	TOKYOはたらくネットホームページ※
		杉並区の不当要求行為、カスタマー・ハラスメント行為対応の基本方針	・カスタハラ行為に対し、職員の安全を確保するための区の基本方針 ※ 施設運営を委託する事業者等にも準用される	区公式ホームページ(ページID:20118)
		不当要求、カスタマー・ハラスメント対応マニュアル(杉並区作成)	・不当要求行為やカスタハラに対する基礎的な知識と発生した場合の対応法等	危機管理対策課の全庁共有フォルダ(Box内)
13～15	一般的な事項	契約書(契約条項)	・契約に当たり事業者と合意形成すべき事項全般	経理課の全庁共有フォルダ(Box内)

※ TOKYOはたらくネットホームページ 該当ページ

<https://www.hataraku.metro.tokyo.lg.jp/plan/kasuharamanual/index.html>