

平成 17 年度アウトソーシングの取り組み報告書

高知県アウトソーシング検討委員会

平成 18 年 5 月 15 日

序章 はじめに

1 . 背景

県の財政危機を回避するとともに効率的で小さな県庁と持続可能な地域社会をつくることを目的として平成16年度から県庁の業務を外部に委託するアウトソーシングへの取り組みが始まった。アウトソーシングによるコスト削減とテレワークを活用する事による県内の雇用創出と地域活性化を同時に実現しようとする試みは前例が無く、前年度は試行錯誤を繰り返しながらの推進であった。また、様々な外部要因などにより推進を支援する関係者間の連携にも問題があった。さらに、肝心の県庁職員の危機意識や改革への理解度の低さもあって、前年度（平成16年度）のアウトソーシング実績はゼロとなった。

2 . 目的

県庁業務の外部委託により次の目的達成を目指す。

1) コスト削減：県職員が行っている業務を洗い出し、職員人件費を含むトータルコスト分析を行った上で、明らかなコストメリットがある業務についてアウトソーシングを行い、コスト削減を図る。

2) 県全域における雇用機会創出：外部委託先を原則として県内とし、それが困難な場合であっても、県内業者を含んだ形での外部委託を行うことで、県庁業務の外部委託による県内の雇用創出を可能とする。また、外部委託に際して可能な限りテレワークを活用することで、県全域での雇用機会を創出する。

3) 県庁人材の有効活用：外部委託により、県職員が行政のコアコンピタンスに集中できるようになり、有能な人材の有効活用を目指す。

以上3つの主目的の他に、県民のITリテラシー向上、ビジネス創出、外貨を獲得できる人材の育成、県民の意識改革による住民参加型地域社会の実現等の副次的目的の達成も目指す。

3. アウトソーシング範囲

平成 16 年から 18 年までの 3 年間に知事部局の 3 割から 5 割の業務を外部委託し、この改革の有効性を実証する。今回の改革が一段落したところで、5 割以上の外部委託が可能であり、望ましいと判断される場合は、追加の外部委託も検討されるべきである。

4. スケジュール

当初の 3 年間の達成スケジュールとしては、次の 3 段階方式で行う予定であった。

第一段階：平成 16 年度は、10 所属程度を対象として 3 割から 5 割の外部委託を実施する。

第二段階：平成 17 年度は、30 所属程度を対象として外部委託を実施する。

第三段階：平成 18 年度は、知事部局の残り所属全てを対象として外部委託を実施する。

しかしながら諸事情（本報告書第 5 章参照）により、この予定の変更を余儀なくされたが、平成 18 年度からは知事部局全てを対象として外部委託を推進し、平成 20 年 4 月末までに目標を達成することとなった。平成 18 年度からの外部委託実施については、前節で述べた目的の達成度合いについての検証を行い、必要があれば改善策を作り実践する。

5. 推進組織

県総務部内の業務改革推進室とアウトソーシング検討委員会間で十分な情報交換・打ち合わせを行ない、アウトソーシングを推進する。業務改革推進室は対象となる各部局所属に成り代わりアウトソーシングを行うのではなく、各部局所属がアウトソーシングを行う際の諸準備を整え、各部局所属によるアウトソーシングの実施を結果として実現する事がミッション（使命）である。（第 1 章参照）

また、業務改革推進室への現場レベルでの支援として担当副部長が着任し、後方支援についても中西副知事が直接の責任者となったことで、アウトソーシングを強力に推進して行く体制が整ってきた。

6. アウトソーシング検討方針

外部委託の方針としては、従来から外部委託を実施して来た業務に加え、本格的な外部委託を進める上では、これまでの「外部に任せられるものは何か」という視点から、「外部に任せられないものは何か」と 180 度視点を転換して、行政と民間との新たな役割分担の形を導き出す。

第1章 アウトソーシング推進体制

1. 組織

1.1 アウトソーシング検討委員会

平成17年度の「高知県アウトソーシング検討委員会（以下、「検討委員会」という。）は、委員8名のうち2名が県の要職に就くため退き、6名でスタートすることとなった。設置期間を1年としている分科会についても、これにあわせて役割を見直し、評価分科会、促進分科会の2分科会を設置した。

知事は、12月26日、検討委員会に入交委員を加え、委員7名とした。

【資料1】

1.2 委員の庁内配置

知事は、検討委員会の川村委員に要請して、庁内で直接アウトソーシングの実務を行うとともに、タイムリーに助言や提案をもらえるよう、業務改革推進室内に委員の執務席を確保し、検討委員会と庁内組織との接点を深めることとした。

1.3 庁内組織

1.3.1 副知事、専任副部長の配置

知事は、庁内におけるアウトソーシングの強力な推進体制を構築するため、空席となっていた副知事に検討委員会メンバーの中西委員を選任し、6月1日から中西副知事が就任した。

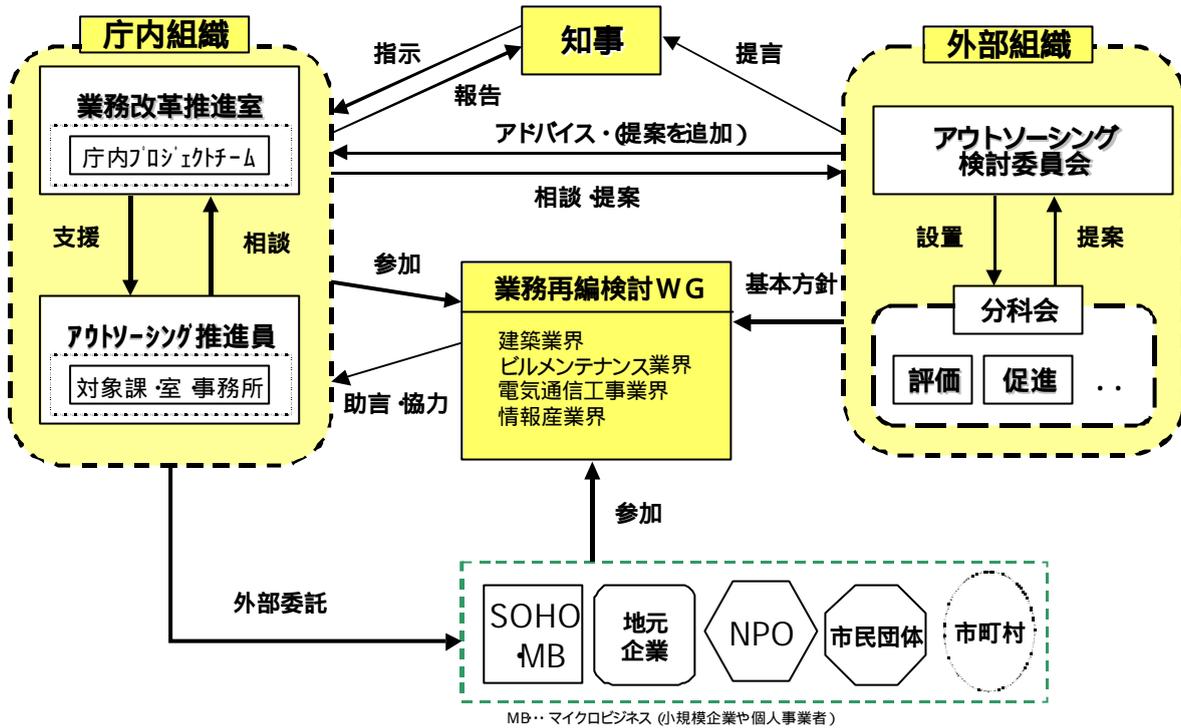
また、知事は、総務部内にアウトソーシングを担当する専任の副部長を配置し、庁内推進体制の充実を図った。

1.3.2 業務改革推進室の拡充

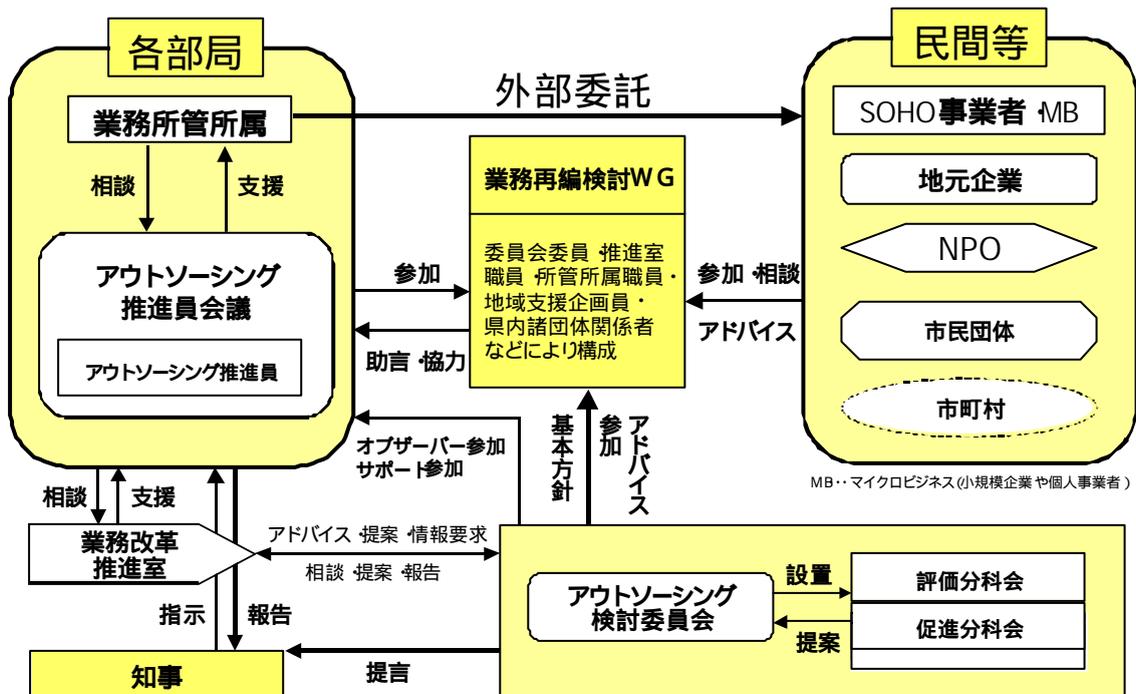
アウトソーシング検討対象所属が平成16年度の11所属から平成17年度は52所属へと拡大することから、知事は、アウトソーシングを推進する業務改革推進室に平成17年1月から1名増員、4月からはさらに4名増員した。職員数は、設置当初の8名から13名に拡充した。

2. 組織図と役割

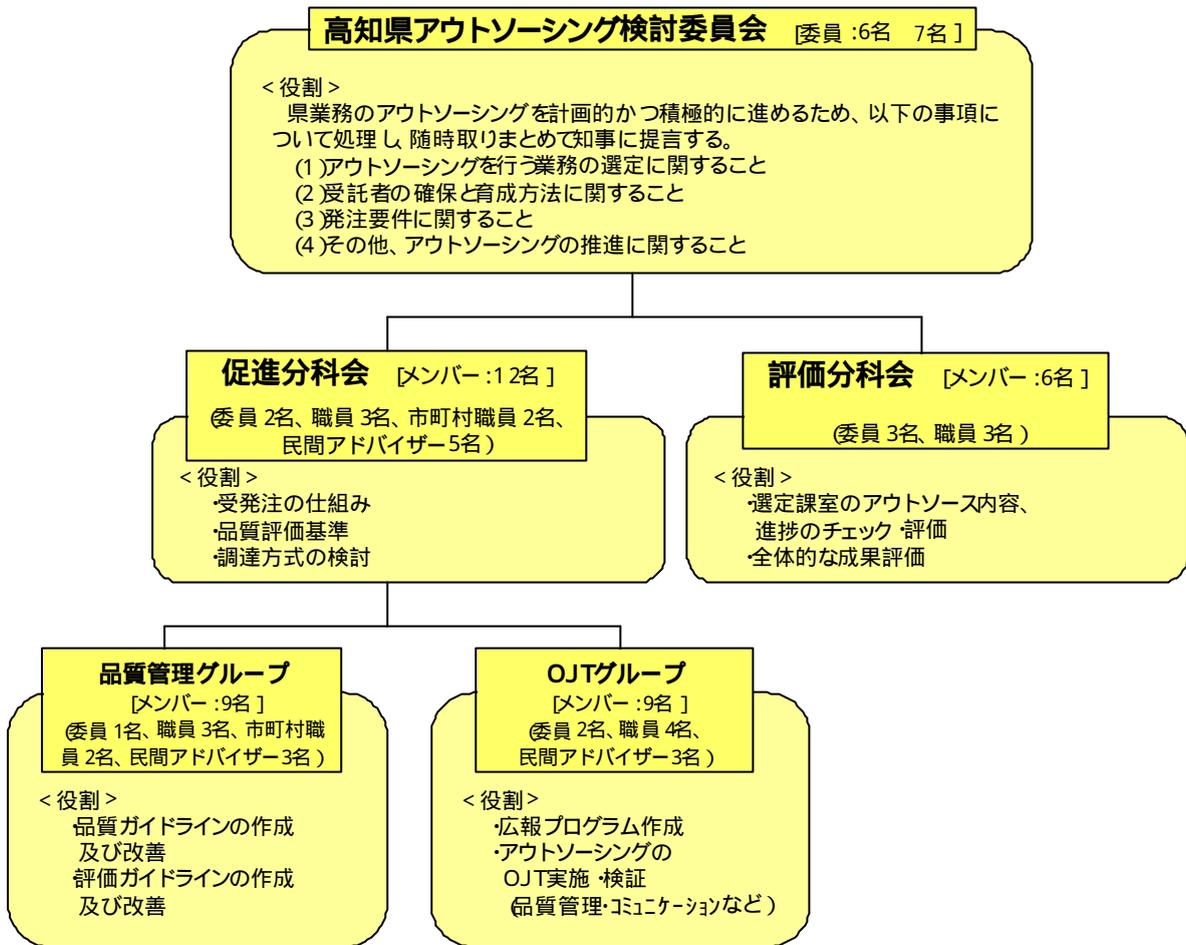
2.1 全体の推進体制（前半）



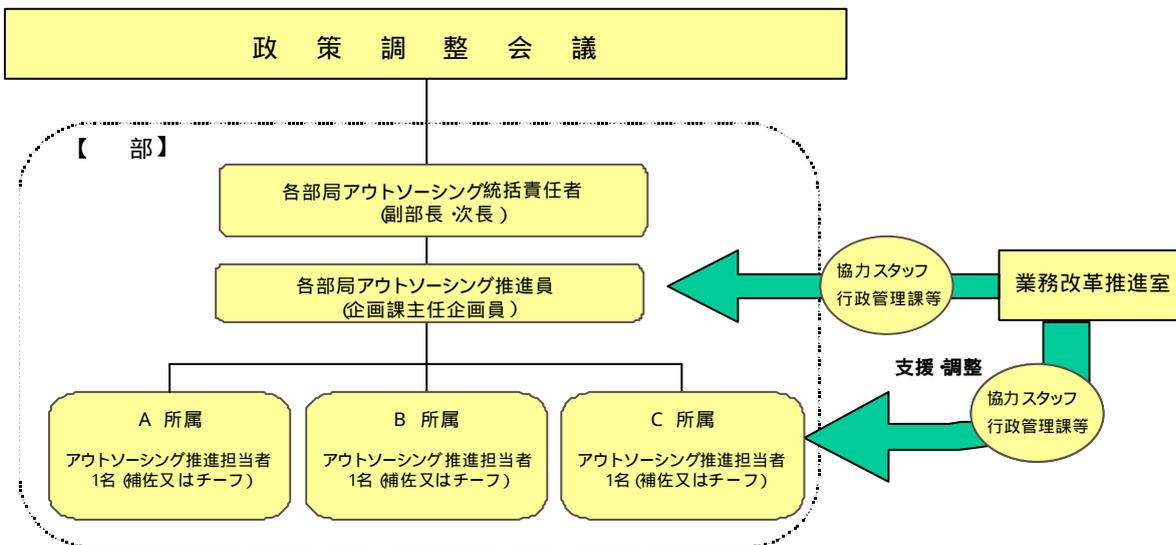
2.2 全体の推進体制（後半）



2.3 検討委員会の組織体制



2.4 庁内の組織体制（平成17年1月～）



3.3 年間のアウトソーシングの推進目標

平成 17 年度上半期は、平成 16 年度当初の推進目標を踏襲した。

平成 16 年度から 18 年度までの 3 年間で、順次、知事部局の業務の洗い出しを行い、アウトソーシング対象業務の選定を行う。これにより、最終的に 3 割から 5 割の業務のアウトソーシングを行う。

その際、すべての業務についてアウトソーシングを行うこと前提に作業を進め、アウトソーシングを行うことが業務の推進や、コスト面に重大な問題を生じるものに限り対象外とする。

1 年目には 10 所属程度、2 年目には 30 から 50 所属、3 年目残りすべての所属を対象として対象業務の選定を行う。

平成 17 年度下半期は、それまでのスケジュールと年次ごとの検討所属数、数値目標をリセットし、以下のとおりとした。

知事部局の正職員、非常勤職員および臨時職員の総人員数 4,695 人の 27% に当たる 1,260 人役に相当する業務をアウトソーシング(事務事業の廃止などによるスリム化を含む。)する。

年次別アウトソーシング人役

- ・ 平成 18 年 4 月までに、338 人役
 - ・ 平成 19 年 4 月までに、422 人役
 - ・ 平成 20 年 4 月までに、500 人役
- 合計 = 1,260 人役

第 2 章 平成 17 年度活動方針

平成 16 年度は、

- (1) 1 年目からアウトソーシングする課室を選定して実施する
- (2) 県職員を交えた分科会で詳細を定め、検討委員会に提案する
- (3) 数値目標の算定ベースは、課室の実態に合わせて設定する
- (4) アウトソーシング先の受け皿づくりを進める

の 4 項目を活動方針としていたが、業務改革推進室から、平成 17 年度上半期はこれらの方針に加え、16 年度の反省に立って、年度単位のスケジュールではなく、暦年でスケジュールを組みなおし、12 月補正予算での計上を目指すことの報告を受けた。

下半期は、知事の指示事項に基づき、部局が主体となってアウトソーシングの実施計画案を作成し、積極的に推進することとした。

第3章 平成17年度活動報告

1. 戦略会議の開催

月1回のペースで対面式の会議を開催し、事務局との意思の疎通を図るとともに、課題に臨機に対応することとした。【資料2】

開催 5回（5月、7月、9月、11月、12月）

2. アウトソーシング対象、52所属の追加（上半期）

県側で自主的に作成された3年間の対象所属スケジュールによって、平成17年度は52所属がアウトソーシング検討対象に追加された。2月から検討が始まった。

3. 平成16年度アウトソーシングの取り組み報告書および平成17年度同報告書（中間）の作成

平成16年度の取り組みの成果と反省点を明らかにし、一層のアウトソーシング推進策を提言するため、平成16年度アウトソーシングの取り組み報告書を作成した。これにより、県民および職員に対して検討委員会の方針および活動を明示するとともに、知事に対して職員の意識改革を強く促した。

また、平成17年度アウトソーシングの取り組み報告書（中間）を作成し、平成17年度の取り組みの成果と問題点を明らかにして、下半期以降の活動に示唆を与えた。

4. 分科会の活動内容

分科会では、委員と職員がともに具体的な検討作業を実施した。

例えば、業務パターンの分類方法についての評価、検討対象所属のヒアリングと進捗評価、品質管理ガイドライン案の作成、標準契約書（修正案）の検討、共通業務における仕様書見直し、アウトソーシング進捗評価システムの検討、地域版アウトソーシングともいえるテレワークを活用したOJT発注による地域の受け皿づくり、人材派遣の仕組みの検討など、アウトソーシングを進めるうえで重要な検討項目において、民間委員と職員との協働による検討作業を行った。【資料2再掲】

4.1 評価分科会

評価分科会は、平成16年度の選定分科会の機能を拡張し、選定された課室のアウトソース内容、および、進捗のチェック・評価と全体的な成果評価を行う目的で平成17年度から開設された。メンバーは検討委員会より3名、県庁より職員3名が参加した。

17年度の目標は、以下の通りであった。

- (1) 業務改革推進室で外部委託する業務の選定方針を、県庁内の業務を典型的な業務パターンに分類し、そのパターンごとに外部委託できるものを選定するように変更した。このパターン分けした業務の中で外部委託できないとされた業務が本当に外部委託できないかを評価する。
- (2) 業務改革推進室では、業務の一部、または全部を民間に委託した場合のコストと、県庁で全部を処理した場合のコストの比較を行うことになっている。このとき、民間に委託してコストが下がらなかったと判断された業務が本当にコストダウンできないか、という評価をする。
- (3) その他、種々の外部委託の進行状況について、チェック、評価する。

実際には、8回の分科会を開催し、知事の部局ヒアリングに同席もさせて頂いた。評価分科会の当初の目標は上に記したとおり、各部局のアウトソーシングの進行状況の評価であったが、10月の知事通達により、全部局がアウトソーシングを進めなくてはならなくなってから、アウトソーシングの進行状況だけでなく、県民サービスの質の向上、地域の活性化、雇用の創出、県庁のスリム化の4つの目標への貢献度を評価する方策について議論していった。そのため分科会の内容は前半と後半で分かれるが、まとめると内容は以下の通りである。

- (1) 業務パターンの分類方法についての評価を行い、よりパターンを整理しやすい形にした。
- (2) 外部委託できないと分類されていたパターンの中で業務を細分化し、一部の業務は外部委託できることを指摘した。
- (3) 報告書の構成・内容などに関する方針を決定した。
- (4) 選定された所属の一部について、ヒアリングを行い、外部委託の実際の進行状況について調べた。【資料3】
- (5) 県庁がアウトソーシング方法についてコンサルティングを依頼している会社のヒアリングを行い、知事通達が出るまでアウトソーシングが進まなかった原因などについて質問をした。【資料3再掲】
- (6) アウトソーシングの4つの目標(県民サービスの質の向上、地域の活性化、雇用の創出、県庁のスリム化)に対する評価案について議論した。【資料4】

開催 対面式会議 8回
(4月・5月・8月・9月・10月2回・1月・2月)
メールによる会議(4月～随時)

4.2 促進分科会【資料5】

平成16年度の受発注分科会の発展組織である促進分科会では、16年度の反省を踏まえ、より具体的に成果を出せる活動を行うべく、まずメンバー全員で以下の取り決めを行った。

促進分科会が行うべきミッションを大きく二つに分け、それぞれのグループで、メンバーの誰が、いつまでに、何をするかを明確に決めて活動を推進。

作業状況に合わせて、テレビ会議システムやメーリングリスト、リアル会議を組み合わせながら、効率的な作業を実施。2ヶ月に一回開催する全体会では、マスタースケジュールに照らし合わせて進捗の確認や作業内容を評価。

活動グループは以下の通り

品質管理グループ：アウトソーシングを進める上で、品質を管理するためのガイドラインの作成やアウトソーシング発注・契約作業の見直しなど、改善作業を行う。

OJTグループ：広報プログラムの作成・実施、業務再編地域系ワーキンググループ(ワークシェアリング含む)において発注を促進(テレワーク検証、教育など)。

開催 全体会議：対面式会議8回

(4月・6月・8月・10月・12月・2月2回・3月)

品質管理グループ会議：対面式会議5回

うち2回はテレビ会議使用(コスト縮減額24千円×2回)

OJTグループ会議：対面式会議4回

メーリングリストでの討議

5. その他の活動

平成17年度も対面式の論議に加え、日常的に電子ディスカッションシステムを活用し、アウトソーシングの進捗や地域版アウトソーシングの取り組み、分科会の活動、個別業務の課題解決策など、40のテーマで議論した。

第4章 平成17年度の実施結果

1. アウトソーシング実績評価～本格スタートへのステップ開始～

平成17年度アウトソーシング実績は件数16件(11業務)、契約金額約2億8,200万円であったが、3年前より取組んできた旅費事務効率化に伴う委託契約3,600万円を除くと約2億4,600万円であった。

これについては他自治体などと比較して決して多いものとは言い難いが、16年度実績はゼロであったこと、一昨年来取組んできたアウトソーシングが特定部局だけでなく全部局対象にスタートしつつあること、高知市内だけでなく広域地域対象に実施されていること、等々を勘案すると、大きなウェーブが巻き起こる前兆としての動きが始まりつつあるとも考えられ、いよいよ本格スタートへの第一歩が踏み出されたと判断してよいであろう。

内容的には、従来市内でしか対応できないと主張されたきた狩猟免許関係事務の事業委託が行われたり、小動物管理センター運営を地元建築業者が受注したりと、県民サービス向上や市内スリム化、地元経済活性化などの観点からみても評価しえる。

県庁業務のアウトソーシングについては、2月下旬に行われた説明会をみても県内事業者、関係者の関心は高く、17年度のステップが契機になり今後全部局でのアウトソーシングが本格開始されて県内経済に明るさが生れるよう大いに期待したい。

契約数 16件(11業務)

1業務が2件に分割契約されたケース有り

契約内容別にみると次の通りである。

- ・随意契約9件、競争入札7件。
- ・当初予算計上分10件、補正予算分5件、その他1件

契約額 契約合計金額は282,106千円。

契約額は155,274千円～323千円と幅広い。

契約金額ランク別にみると次の通りである。

1億円台1件、1千万円台4件、100万円台4件、10万円台7件

発注元 8部局12課室

契約先 民間企業が主体だが地方自治体の大月町が含まれていることが特筆される。

契約先別詳細は次の通りである。

民間10件、公社・公益法人3件、自治体2件、NPO1件

県内契約先14件、県外契約先2件

主な契約

小動物管理センター運営委託料(3年契約)	155,274千円
旅費事務センター運営委託料	35,722千円
狩猟免許関係事務等の鳥獣対策推進事務委託料	26,796千円
電話交換機保守等の本庁舎管理費(2件分割契約)	14,056千円

2. 評価分科会の実施結果と課題

意見

分科会の活動内容から評価分科会としては次の内容を提案する。

- (1) 業務改革推進室や知事が改革の主役ではなく、改革の主役は各課室それぞれ、現場にあることを1人1人が認識し、「より安いコストでより良いサービスを提供する」ことを目標に、TQM(トータルクオリティマネジメント)などの手法を用いて業務改革を行うことを目標とすべきだと考える。その業務改革の手法の一つがアウトソーシングである。アウトソーシングにより、どれくらいコストダウンにつながるかを今回のアウトソーシング事例で認識して、アウトソーシングを業務改革にうまく活用するようにしてほしい。
- (2) 同時に、業務改革のプロセスを個々人の評価につなげ、どれくらいコストを下げたか、どれくらいサービスを改善したか、ということの評価に組み入れることが大事だと考える。それに加えて、アウトソーシングには雇用を創出したり、地域を活性化したりするという効果もある。これらも評価に加えるべきだと考える。
- (3) こうは言っても、改革は現場にとっては辛いものになりがちである。知事は改革が成功したら、県庁はこうなる、という目標イメージを職員に対しては提示し、士気が落ちないように励まし続けることが必要になるだろう。

3. 促進分科会の実施結果と課題【資料5】

本年度、促進分科会では、
アウトソーシングを行った際の品質管理について【品質管理グループ】
県内各方面への広報【OJTグループ】
中山間地域でのテレワークを活用した業務委託推進【OJTグループ】
を中心にした活動を行った。

アウトプット

【品質管理グループ】...別添1参照

- ・品質管理ガイドライン第二版コメント（平成18年4月～試行開始）
- ・標準契約書修正コメント（平成18年4月～修正版適用開始）

【OJTグループ】...別添2・3・チラシ

- ・地域OJT実施（県内8箇所で開催）
- ・作業連絡票、テープ起こし共通仕様書案の作成、仕様書の整理
庁内でデータベース化
- ・情報整理（Q&A集など）およびホームページリニューアル
- ・広報（さんSUN高知、地元新聞、アウトソーシング説明会企画）

アウトカム

【品質管理グループ】

- ・庁内プロジェクトチームと促進分科会メンバーが協働作業を行うことにより、現場にいろいろな知恵と経験を持ち込むことができた。

【OJTグループ】

- ・広報の一環として「アウトソーシング説明会（別添4）」及び「セミナー（別添5）」を実施することにより、事業全体の告知効果と共に、様々な問題点を把握することができた。特に、「アウトソーシング説明会」では、全部局が一堂に会し説明を行ったことで、“全庁で取り組んでいる”、ということに参加者に印象づけた。一方、350名近い参加者があったことは、地元企業の期待の大きさを県庁内にも感じさせることができた。
- ・地域版OJTでは、中山間地域におけるアウトソーシング促進の効果を実感できた。特に、旧大方町、安芸市での取り組みは、中間報告でも述べた通り、福祉、情報化、子育て支援など、地域振興のために必要な副次的な効果を確認することができ、18年度業務改革推進室事業-地域版アウトソーシング推進委託事業-へと発展させることができた。

課題

- ・説明会開催、事後対応において部局ごとに取り組みに対する大きな温度差が露呈した。特に、民間参加者に対する県庁職員の対応の悪さや、説明の不備に対する苦情が多く、発注側としてどう対応すべきかといった、マナー・ノウハウを習得する場の必要性を感じる
- ・説明会及びセミナー参加者の評価や反応のみならず、日々、継続的に企業や地域の提案、意見を受け、フィードバックする仕組みがなければ、BPOに繋がらないが、そういった仕組みが不十分である。

第5章 総括

ここでは、アウトソーシング検討委員会として平成17年度3月末までのアウトソーシング推進活動を総括評価するものとする。

1. 成果

(1) アウトソーシングの実績

11業務16件がアウトソーシングされている。

(2) 旅費事務センター運営のアウトソーシング

平成18年3月27日から新旅費システムを稼動し、旅費事務センター運営のアウトソーシングを実施した。

(3) 総務事務の集中化

平成19年4月の開始を予定し、コスト削減効果5.5億円を目指している。

(4) 県庁業務のパターン化

業務の類型化(パターン化)について業務改革推進室と評価分科会でパターン化のまとめを行ったが、モデル業務を選定して集中的に検討を深めることで、アウトソーシングを実施するまでの検討手順が定式化できた。

また、複数の業務に共通する課題の抽出や類似業務の比較検討が容易となり、課題整理に役立った。

(5) 民間委員の視野での取り組みの推進

平成17年度期首より検討委員会の川村委員が業務改革推進室に在席することとなり、テーマへの取り組み方法や検討のスピードなどを民間の視野でチェックしたり、民間手法の導入をしたりすることができ、アウトソーシング推進に大きく寄与している。

(6) 民間委員と職員との協働

促進分科会の検討と庁内プロジェクトチームの検討とが組み合わさることにより、アウトソーシングを進めるうえで次に示す重要な検討項目について、民間委員や市町村職員の視点と県職員の視点との両面から議論が深まった。

品質管理ガイドライン案(6月に第1版、2月に第2版)

標準契約書(8月に修正案)

共通業務における仕様書見直し(6月に案作成、随時仕様書案を追加)

評価ガイドライン（仮称：7月末から検討開始）

地域版アウトソーシング（4地域でOJT的な業務の発注を実施）

- ✓ テレワークにより遠隔地でも仕事の機会が得られることが確認できた
- ✓ 仲間との協働が自発的に起きており、地域の活性化が始まる契機となっている

2. その他の活動

（1）知事による各部局長のアウトソーシングに関する考え方をヒアリング

12月初旬に検討委員会メンバーも同席して部局長ヒアリングと意見交換を行った。第一案として、平成20年3月末までに各部局とも30%前後の業務委託および人役削減の計画を提出した。

（2）アウトソーシング説明会等の開催

県内業者・県民等を対象として、県庁によるアウトソーシングの取り組みについての説明会および個別相談が平成18年2月21日に高知市内で行われ、350名近くの県内業者・県民が参加した。この時に実施したアンケート調査等により、県内業者・県民の本取り組みに対する関心と期待の高さが確認された。

3. 問題点

（1）パターンモデル：パターンモデルの整理に非常に多くの労力を要したが、そのモデルの有効性については実証が必要であり、平成18年度の実績をもって評価すべきである。

（2）地域版アウトソーシング：テレワークを進めるためのブロードバンド環境が未発達もしくは活用が不十分、発注側の準備ができていない（発注仕様書や納期の標準化等）、地域振興のための地域発注という庁内の位置付けがなく、職員の意識が低い、などの問題がある。

（3）評価ガイドライン：行政経営改革室と財政課の事業評価システムの検討チームに業務改革推進室も加わり、検討が深められることとなっているが、まだ動きが見えていない。

（4）部局の意識：知事部局ヒアリングの結果、部局レベルでアウトソーシングによる改革の目的（序章参照）をほとんど理解していないことが明らかになった。約8割の部局が、アウトソースを単なるコスト削減策としてしか捉えておらず、本委員会発足当初から唱えている「持続

可能な地域社会づくり」の理念がまったく浸透していないことが分かった。水場に強引に連れて行っても、その気のない相手に水を飲ませることは出来ないという事であるが、県の財政危機を我事と正しく認識していれば、自ずと理解出来ていた筈である。

(5) 従来型のアプローチによる改革推進：現場の推進体制が従来型の根回しを中心とした調整型の方法で行われて来た。本委員会からも再三に渡り、その方法に対する不満を述べてきたが、「委員会（或いは委員長）からの過激な発言は、我々の調整努力を無にする可能性がある」との苦情が現場責任者からあり、それ以上の行動については躊躇せざるを得ず、その結果、最初の2年間は、予定を大きく下回る実績となり、職員の意識改革もまったく進まない結果を招いてしまった。本改革の規模、県の危機的状況と時間的制約等を考えれば、この様なアプローチは避けるべきであることは明らかであり、このことは、本委員会としても反省し、推進現場との意思疎通を密にしていくこととした。

(6) 県内への優先発注：「受け皿企業および団体」の「県内での有無並びに育成」の課題に対応しつつ、「県内への優先発注」については、更なる周知徹底が必要である。「県内発注比率を常に公表」していくことが、「県民・県庁双方からのアウトソース推進への注目度向上」・「忘れられがちな県内での雇用促進と産業育成という目的のリマインド」に役立つものと考えられる。

4. 最後に

平成16年度のアウトソーシング実績ゼロ、および、その他の反省点を踏まえ、平成17年度には多くの改善を行ってきた。その結果、前年度報告書で明らかにした問題点の多くが解決した。また、残りの問題点についても解決の目処が立ってきている。本年度のアウトソーシング実績は、僅か11業務に留まったが、知事通達の効果もあり、知事部局全てがスタートラインに着いたことは大きな前進であると評価できる。

さらに、地域へのOJT的な発注を通じて、雇用情勢が極めて悪化している地域における生活の支援に加えて、女性の精神的な自立支援や障害者の生きがいづくり、地域のネットワークづくりに役立つという副次的な効果も現れており、地域政策上も福祉政策上も効果のある手法であることが明らかになった。

しかし、前年度の報告書で最大の課題とした職員の意識改革の問題は改善が見られるものの、本改革の成功のためには、更なる前進が必要不可欠であ

る。昨年 12 月の知事部局ヒアリング時点での意識レベルを 10 点満点中の 1 とするならば、現時点では 3 程度まで前進していると思われる。今年 2 月に行った説明会の前までは「県業務のアウトソースに対して、県内でそれほど関心やニーズがあるとは思えない」という声も県庁内から聞こえていたが、説明会に 350 名近くの地元企業と県民が参加したことと、アンケート結果からも県のアウトソースへの期待が非常に高いことが明らかになり、県庁職員の意識改革促進に繋がったと思われる。本委員会としても、その動きを受けて業務改革推進室とともに現場レベルでの意識改革に努めていく。

また、業務改革推進室に挺入れがされ強化されたことは、改革を推進していく上で大変心強い。平成 18 年度は、最初の 2 年間の遅れを取り戻せるものと期待している。

タイトル	平成 17 年度アウトソーシングの取り組み報告書
委員長	比嘉邦彦（東京工業大学大学院教授）
委員	伊丹由美（有限会社スキルズ）
	入交章二（入交グループ本社株式会社）
	沖原三紀（アールシステム株式会社）
	川村晶子（富士通株式会社、NPOとさはちきんねっと）
	高村禎二（土佐経済同友会）
	堤 幸男（GROUP C&HB）
作成月日	平成 18 年 5 月 15 日