

# 雇用領域における 官公庁の民間委託に 関する調査報告・提言

～人材サービス産業の就業促進・就労管理・マッチング機能を活かすために～

雇用領域における官公庁の民間委託研究会

2014年11月

公益社団法人全国求人情報協会



# はじめに

## 透明性が求められる官公庁の民間委託事業

少子高齢化の進展による人口減少が進み始めた日本の社会は、社会経済の構造転換を進めざるを得ない状況にある。構造転換を推進するには、成熟・衰退分野から成長分野へ人材を円滑に移動させることが不可欠である。だが、これまで多くの企業に定着してきた雇用慣行は、可能な限り同一企業内での長期雇用を維持しようとするものである。国の雇用政策もそれを後押しするもので、雇用調整助成金には約 1,134 億円の予算が使われたが、労働移動支援助成金には約 2 億 4 千万円しか使われていないのである（2012 年度）。

新たな成長戦略を掲げる安倍内閣は、雇用維持型から労働移動支援型への政策転換を表明し、2015 年度までに雇用調整助成金と労働移動支援助成金の予算規模を逆転させ、失業なき労働移動の実現を目指している。政策目標を達成するためには、雇用に関連した公共サービスについても、民間人材サービスを活用する方針が打ち出されている。

こうした社会状況を考慮して、このたび当協会において雇用領域における官公庁の民間委託に関する実態調査を行った。民間委託市場規模を推計したところ、2013 年度は 1122 億円という結果になった。また、民間人材ビジネス事業者に対するアンケート調査および聴き取り調査も併せて実施した。

調査結果の分析から 8 つの提言をまとめた。官公庁の民間委託事業に関して、公示期間の延長、廉価入札の禁止、入札審査結果や事業成果の情報公開などの改善項目を明示してある。官公庁の民間委託事業をより国民の理解を得られるようにするために、本報告・提言を参考にして頂ければ幸いである。

雇用領域における官公庁の民間委託研究会 座長 伊藤 実

# 本報告書発行に寄せて

当協会の地域雇用推進部会のミッションは「地域雇用の促進に求人情報企業として貢献すべき課題の検討」であり、昨年度より「雇用領域における官公庁の民間委託に関する調査・研究」をテーマとして活動に取り組んできた。その背景としては、当協会加盟の正会員 67 社のうち首都圏以外の会員、つまり地方会員は 41 社（61.2%）を占めており、当協会における他の人材ビジネスとの兼業比率が紹介事業 70.5%、派遣事業 47.7%、請負事業 15.9%に達しており、公益社団法人として、なるべく多くの人材ビジネス事業者、それも地方も含めた事業者の共通の関心事についてテーマ設定をしたいという意図があった。

今回の調査において、初めて「雇用領域における民間委託の市場規模」が 1122 億円であることが判明し、「4 割の事業者に入札経験があり、5 割近くが入札に参加したい」という実態が明らかになった。また、受託事業者が不満に思うことを 8 つの提言としてまとめるとともに、わかりやすい「官公庁入札のハンドブック」を制作し、社会に提供できた意義は大きいと思われる。

公共サービス法第 1 条では、「公共サービスについて民間事業者の創意と工夫を活かし、民間でできることは民間に委ねる」ことが謳われている。安倍首相の「新たな成長戦略 ～「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」～においても、「雇用維持型から労働移動支援型への転換、民間人材ビジネスの活用などの実施」を表明している。このような状況の中で、人材サービス産業の各事業者が社会的責務を果たすために、国民及び求職者からの期待に応え、より公平公正な入札業務を推進し、適正かつ有効な受託活動を行うことを願ってやまない。

今回の調査研究活動においては、日本人材紹介事業協会、日本人材派遣協会、日本生産技能労務協会の事務局及び会員の方々、厚生労働省、東京都庁、福岡県庁、うるる社（入札情報速報サービス）、岡芹健夫弁護士、ピュアスピリッツ社をはじめ多くの皆様のご支援とご協力をいただいたことに厚く御礼申し上げます。

公益社団法人全国求人情報協会・理事長／地域雇用促進部会・部会長 丹澤 直紀

# 目次

雇用領域における民間委託の市場規模	6
調査結果と提言のポイント	7
雇用領域における官公庁の民間委託に関する調査結果	9
1. アンケート調査結果	10
2. 民間受託関係者への取材のまとめ	19
3. 委託関係者等への取材のまとめ	24
雇用領域における民間委託に関する官公庁への8つの提言	29
参考資料	
公共サービス法（抜粋）、入札方法一覧	39
事業形態別市場推計	40
入札方法の内訳	41
アンケート調査自由記述欄のコメント（一部抜粋）	42
本調査・提言に関する地域雇用推進部会及び本研究会の取組み	46

# 雇用領域における民間委託の市場規模は 1122 億円

市場規模の推計にあたって、国内最大級の 500 万件を超える入札情報件数を掲載しているサイト NJSS（入札情報速報サービス）のデータから、求人広告や人材派遣、請負、人材紹介といった雇用領域の案件を抽出し、落札価格の合計から 2013 年度における民間委託市場規模は 1122 億円（派遣 776.7 億円、求人広告 0.5 億円、請負 345.1 億円）と推計した。

●図 1）民間委託額の 3 年間の推移（単位：億円）



※雇用領域における市場規模推計の方法：

民間入札情報速報サービスの NJSS（株式会社うるる運営）を活用し、派遣業務・広告業務・請負業務（紹介業務はほぼゼロ）ごとの落札金額を踏まえて市場規模を推計し、各分野における「情報公開率」（落札額が公開されている案件／落札案件数）で割り戻した額を各分野における推計市場規模とした。また、雇用領域における市場規模は、各分野の推計市場規模を合計した額（1122 億円）とした（詳細は 39P を参照）。なお、職業紹介事業者による地方公共団体や関連公益法人等における職員採用に係る PR 活動業務は、ほとんどの場合「請負業務」として分類されている。

# 調査結果と提言のポイント

雇用領域における官公庁の民間委託に関して、人材サービス産業を対象としたアンケート調査と取材調査を実施した。以下はその結果と提言の骨子である。

## 【アンケート調査結果】

- 4割が入札経験あり、今後も5割近くが入札に「参加したい」。
- 課題は「入札情報がいつ出てくるかわからない（掲出時期）」、「入札情報をどこに当たればよいかかわからない（掲出場所）」、「公示期間が短い」、「入札の手順・方法がわからない」。
- 企画競争入札は、「年度を超えて継続的に行われる事業については、受託者の継続性（ノウハウの蓄積等）について評価する仕組みが必要である」、「単年度契約だけではなく、長期複数年契約も設けるべき」、「落札の際の評価基準を公表するなど明確にすべき」。
- 入札の目的は、「当該事業の実績を積むこと」、企画競争では、「新しい事業領域の開拓」。
- 受託後の満足度では、事業運営の観点については半数以上が満足しているが、事業利益確保の面では2割で満足度が低い。

## 【取材結果】

- 入札に参加すること自体は容易であるが、見積等には細心の注意が必要
- 入札だから、公共事業だからといって法的な特殊性はないが、民間の事業と比べると融通が効かないことがある
- 社会貢献的な意味合いも大きい。自社のスタンスを明確にして事業に臨むことが必要。
- 企画競争を戦略的に取りに行くには準備が必要
- 流れとしては、官公庁の入札は「オープン」の方向性に向かっている。

## 【提言のポイント】

公共サービスについて民間事業者の創意と工夫を活かし、民間でできることはすべからず民間に委ねるといった政府方針が打ち出されている（公共サービス法第1条）。また、安倍首相の「新たな成長戦略 ～「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」～においても、「雇用維持型から労働移動支援型への転換、民間人材ビジネスの活用などの実施」を表明している。このような状況の中で国民からの期待と社会的責務を果たすために、より公平公正な民間委託を推進し、人材サービス産業の各事業者が適正かつ有効な受託活動を行うために8つの提言をまとめた。右記はその要約である。

---

提言①

入札情報の公示期間を長くするとともに、新規参入事業者へのガイダンス機能を強化する。

---

提言②

落札結果のネット上での情報公開及び企画競争入札における審査・評価の項目と配点とその結果等の情報公開を推進する。

---

提言③

主要な委託事業における行政事業レビューの項目と評価方法を見直す。

---

提言④

廉価入札を禁止し、中小事業者の参入を促し、育成する。

---

提言⑤

落札事業者の知的所有権の保護に配慮する。

---

提言⑥

予算制度に基づいた最低価格の設定のみならず、所定の条件をクリアした場合の出来高払い制度も検討する。

---

提言⑦

一定金額以上の受託については、前払いや中間払い制度を設ける。

---

提言⑧

長期継続契約の割合を増やし、行政サービスの質的向上と受託者の経営の不安定要素の排除を図る。

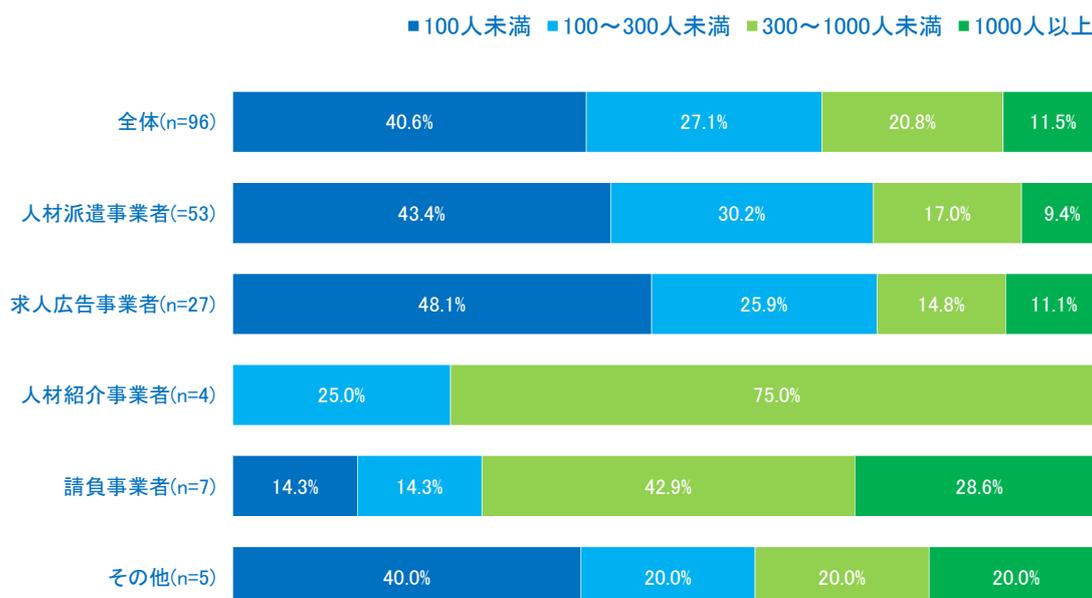
---

# 雇用領域における官公庁の民間委託に関する調査結果

## 1. 調査概要

調査の目的	公共サービスについて民間事業者の創意と工夫を活かし、民間でできることはすべからず民間に委ねるといった政府方針が打ち出されている一方で、その実態や民間の力を活かすための委託手法などの統計や資料が見あたらない。そこで、雇用領域における官公庁の民間委託の実態について把握することを目的として本調査を実施した。
調査対象	公益社団法人 全国求人情報協会、一般社団法人 日本人材派遣協会、一般社団法人 日本生産技能労務協会、一般社団法人 日本人材紹介事業協会の会員企業
調査時期・手法	平成26年5月7日～26日にWEBアンケートにより実施
回収状況	96社（回収率11.7%）

●図2) 回答企業の従業員規模

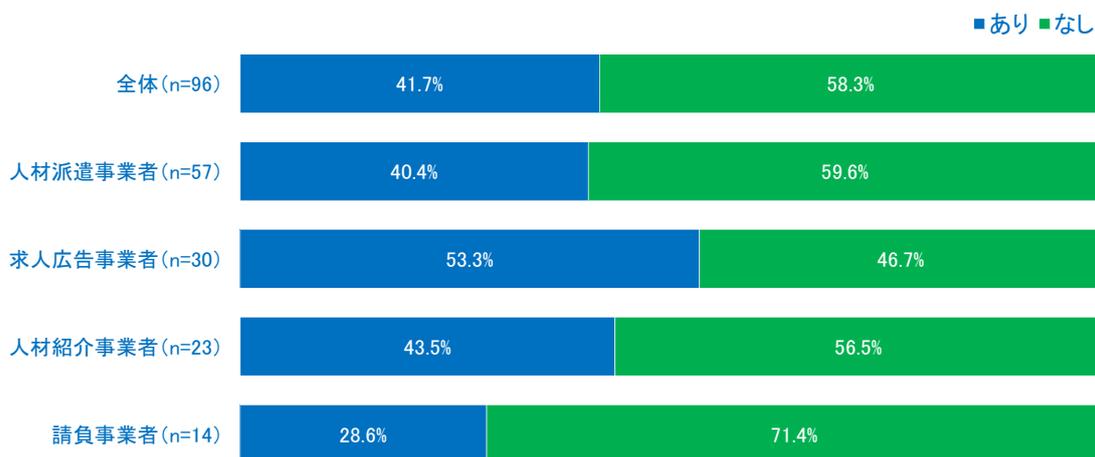


## 2. アンケート調査結果

### ① 3年間（2011年度～2013年度）の入札参加経験

2011年度～2013年度に官公庁からの委託事業に参加したことのある企業は41.7%。

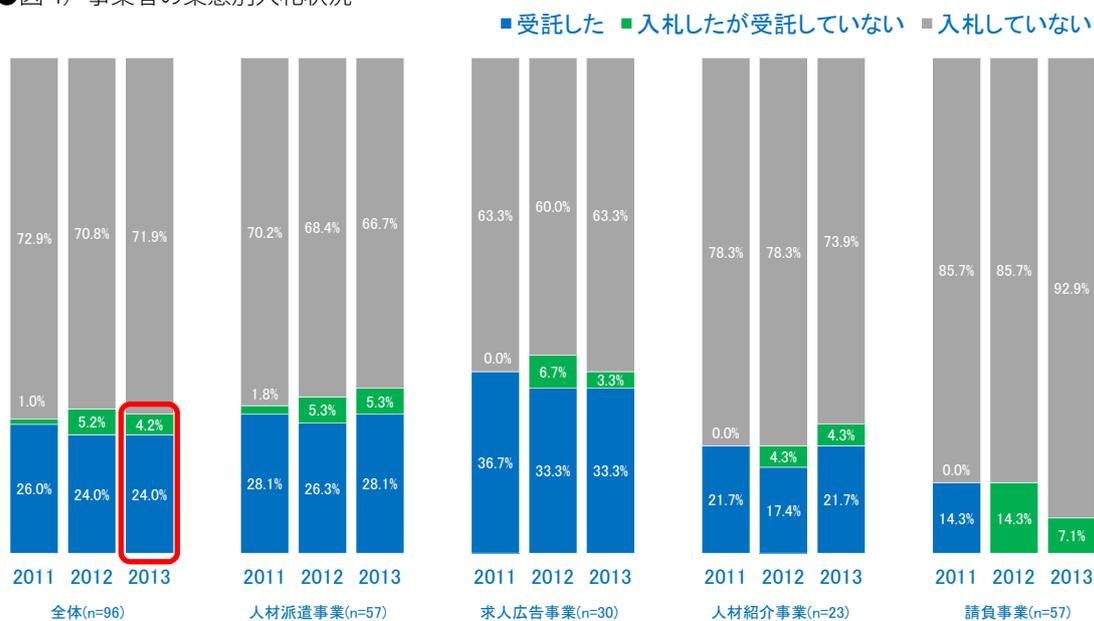
●図3) 事業者の業態別入札参加実績



### ② 入札状況

各年度で1件以上入札ないし受託したものをカウントした結果、2013年に何らかの案件を受託した企業は全体で24.0%。「入札したが受託していない」は4.2%で、28.2%が入札を行っている。一方、入札を行っていない企業は71.9%となっている。

●図4) 事業者の業態別入札状況



「受託した」: 受託件数が1件以上の件数 「入札したが受託していない」: 入札件数-受託件数が1件以上の件数

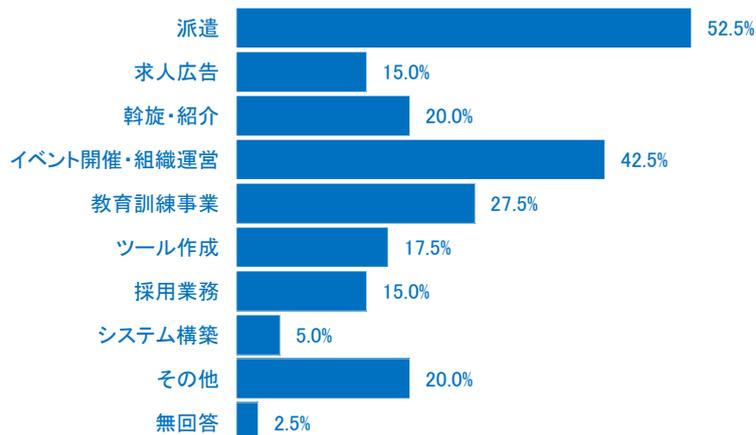
「入札していない」: 入札件数が0件もしくは未記入の件数

※図3以降の「人材派遣」「求人広告」「人材紹介」「請負」の事業形態別の内訳では、兼業している場合はそれぞれの事業に参入しているため合計96社にならない

③ 受託した案件の領域

2011年度～2013年度の受託領域をみると、「派遣」が52.5%と最も多い。

●図5) 受託案件の領域 (n=40)

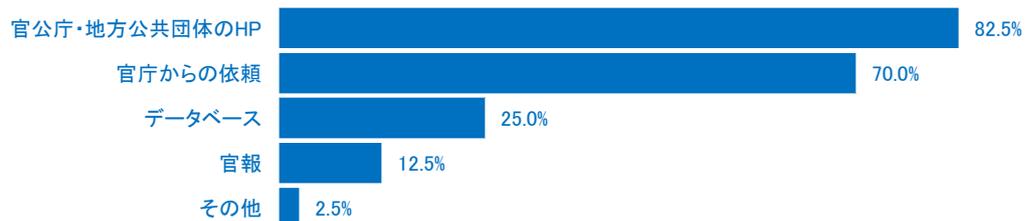


	新規大卒者		若年層 (ニート含む)		中高年		高齢者		女性		障がい者	
	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%	件数	%
派遣	8	20.0	8	20.0	7	17.5	4	10.0	7	17.5	1	2.5
求人広告	5	12.5	5	12.5	5	12.5	3	7.5	3	7.5	2	5.0
幹旋・紹介	4	10.0	5	12.5	4	10.0	2	5.0	6	15.0	2	5.0
イベント開催 ・組織運営	12	30.0	8	20.0	6	15.0	2	5.0	7	17.5	1	2.5
教育訓練事業	3	7.5	4	10.0	2	5.0	2	5.0	4	10.0	1	2.5
ツール作成	6	15.0	7	17.5	5	12.5	2	5.0	5	12.5	2	5.0
採用業務	5	12.5	5	12.5	4	10.0	2	5.0	2	5.0	1	2.5
システム構築	1	2.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5	1	2.5	0	0.0
その他	4	10.0	4	10.0	3	7.5	2	5.0	2	5.0	0	0.0
無回答	19	47.5	20	50.0	26	65.0	31	77.5	22	55.0	36	90.0

④ 情報入手ルート

官公庁・地方公共団体の民間委託についての情報入手ルートは、「地方公共団体のホームページ」が82.5%と最も多い。

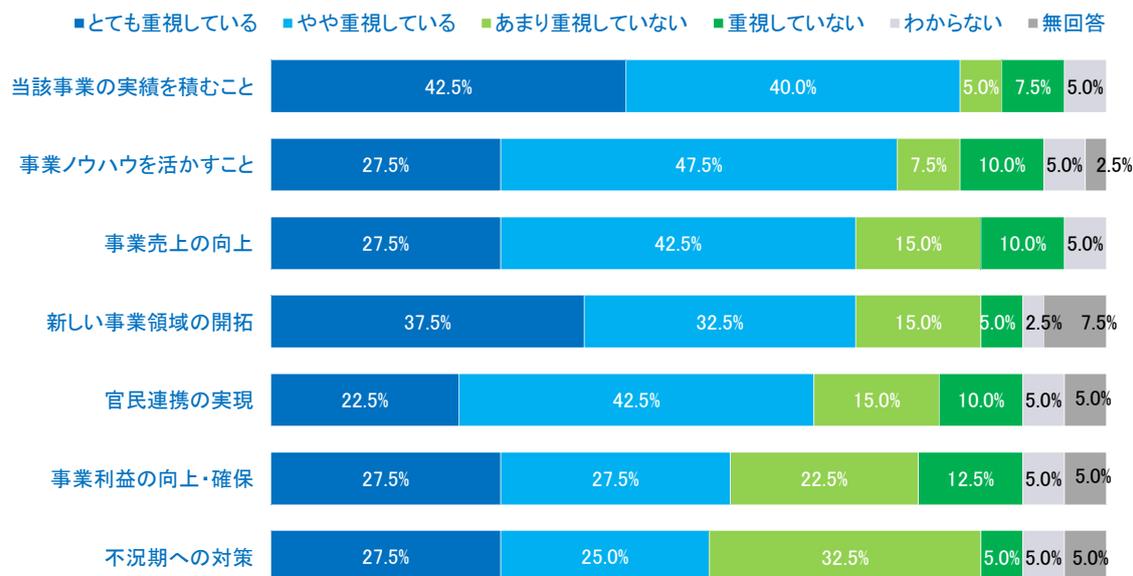
●図6) 入札情報の入手ルート (n=40)



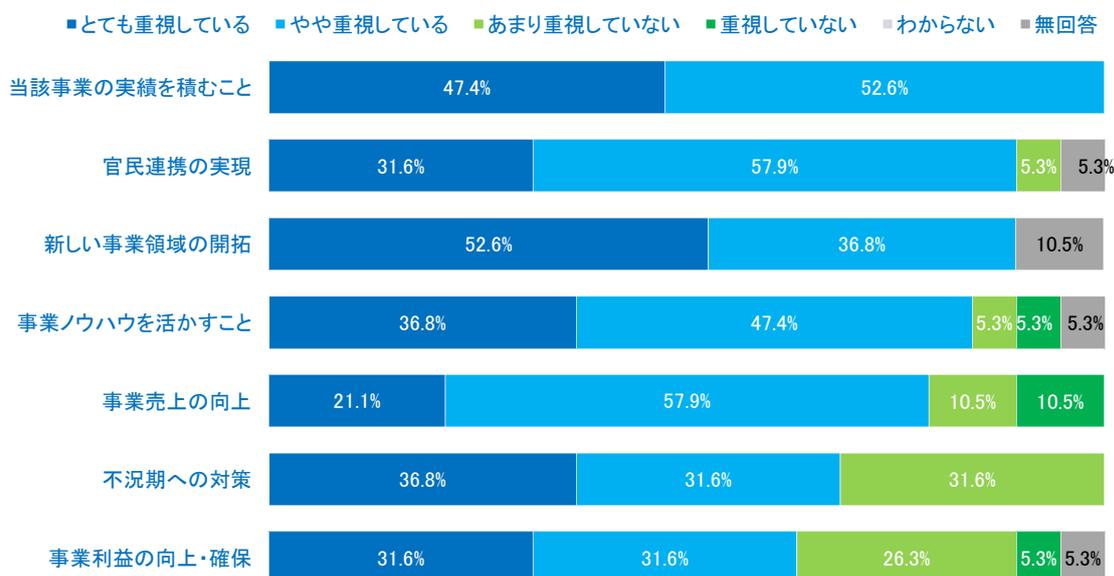
⑤ 入札・受託時に重視するものについて (図7)

入札・受託を行う際に各項目についてどの程度重視するかをみると、「当該事業の実績を積むこと」は、「とても重視」42.5%、「やや重視」(40.0%)を合わせると8割以上が重視している。

●図7) 入札・受託時に重視するもの 上：全体 (n=40)、下：企画競争入札 (n=19)



なお、企画入札した企業における入札・受託を行う際の重視度についてみると、「新しい事業領域の開拓」を「とても重視」する割合が52.6%と半数を超えている。また、「当該事業の実績を積むこと」は、「とても重視」が47.4%、「やや重視」(52.6%)と合わせると10割が重視している。



※いずれのグラフも 0.0%は表示していない

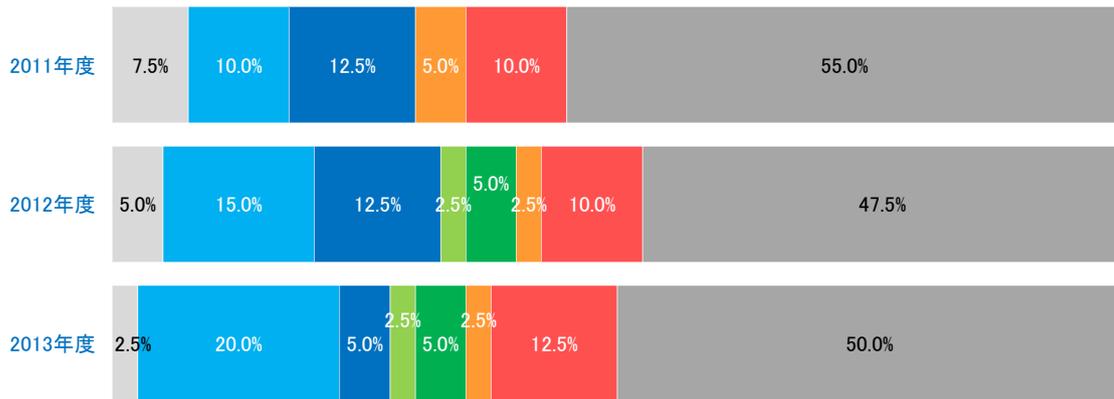
⑥ 2011年度～2013年度の入札・落札件数について

入札方法別（※38p 参考資料②参照）に入札件数・落札件数をみると、入札・落札されている割合は「一般競争入札」、「企画競争入札」が多く、随契の割合が特に低い。

●図8) 一般競争入札の入札件数（上）と受託件数（下）

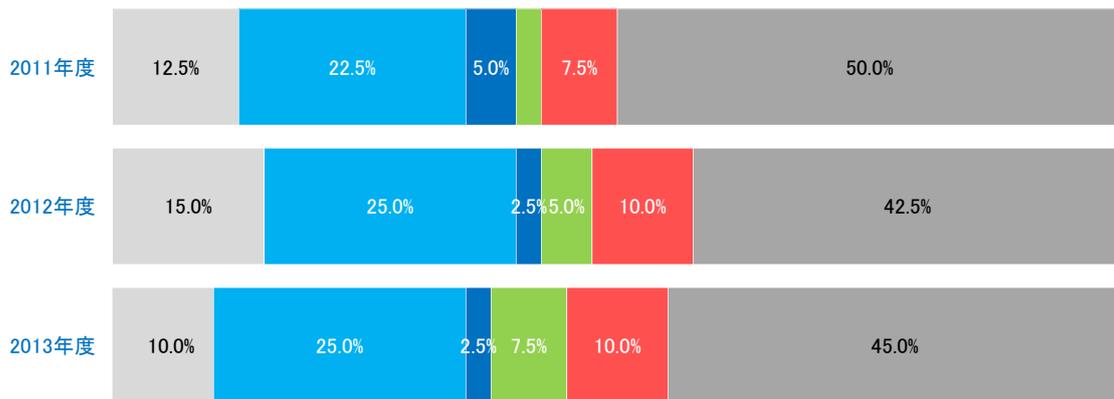
※受託件数は入札件数を無回答とした件数も含む（以下、図11まで同）

■ 0件 ■ 1～4件 ■ 5～9件 ■ 10～14件 ■ 15～19件 ■ 20～24件 ■ 25件以上 ■ 無回答



上段:度数 下段:%	全体	0件	1～4件	5～9件	10～14件	15～19件	20～24件	25件以上	無回答
2011年度	40	3	4	5	-	-	2	4	22
	100.0	7.5	10.0	12.5	-	-	5.0	10.0	55.0
2012年度	40	2	6	5	1	2	1	4	19
	100.0	5.0	15.0	12.5	2.5	5.0	2.5	10.0	47.5
2013年度	40	1	8	2	1	2	1	5	20
	100.0	2.5	20.0	5.0	2.5	5.0	2.5	12.5	50.0

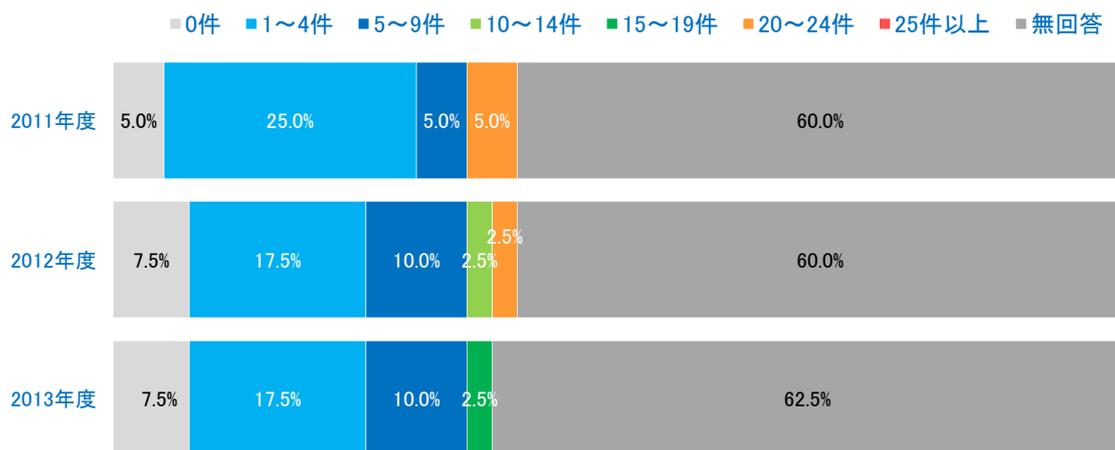
■ 0件 ■ 1～4件 ■ 5～9件 ■ 10～14件 ■ 15～19件 ■ 20～24件 ■ 25件以上 ■ 無回答



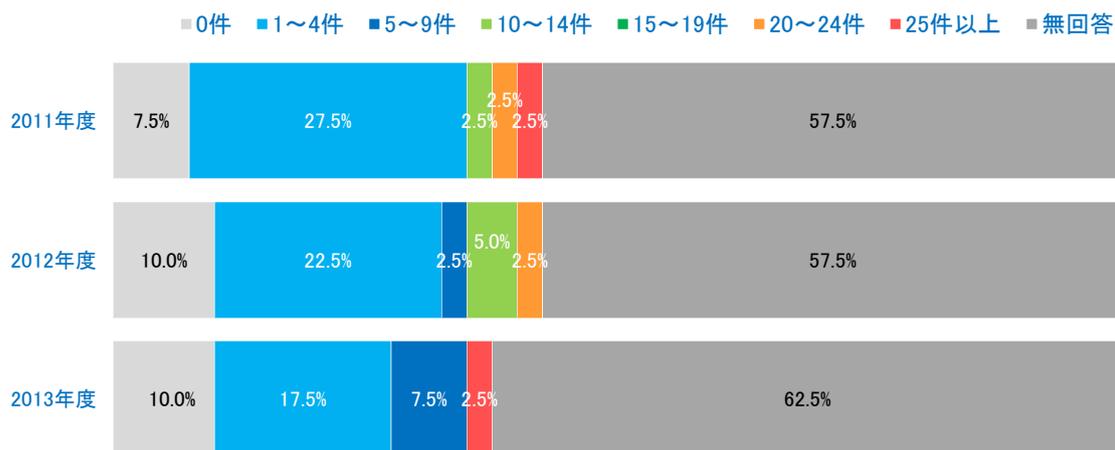
上段:度数 下段:%	全体	0件	1～4件	5～9件	10～14件	15～19件	20～24件	25件以上	無回答
2011年度	40	5	9	2	1	-	-	3	20
	100.0	12.5	22.5	5.0	2.5	-	-	7.5	50.0
2012年度	40	6	10	1	2	-	-	4	17
	100.0	15.0	25.0	2.5	5.0	-	-	10.0	42.5
2013年度	40	4	10	1	3	-	-	4	18

	100.0	10.0	25.0	2.5	7.5	-	-	10.0	45.0
--	-------	------	------	-----	-----	---	---	------	------

●図9) 企画競争入札の入札件数（上）と受託件数（下）

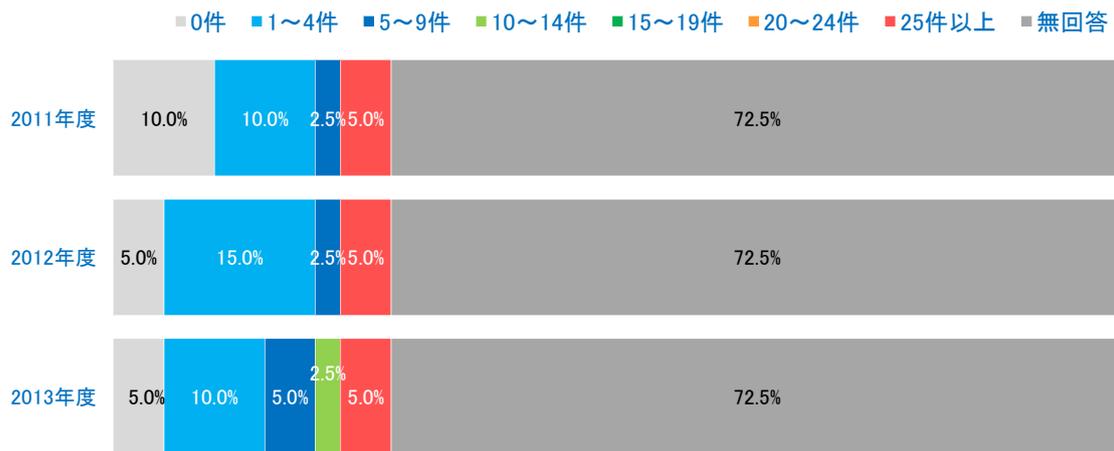


上段:度数 下段:%	全体	0件	1~4件	5~9件	10~14件	15~19件	20~24件	25件以上	無回答
2011年度	40	2	10	2	-	-	2	-	24
	100.0	5.0	25.0	5.0	-	-	5.0	-	60.0
2012年度	40	3	7	4	1	-	1	-	24
	100.0	7.5	17.5	10.0	2.5	-	2.5	-	60.0
2013年度	40	3	7	4	-	1	-	-	25
	100.0	7.5	17.5	10.0	-	2.5	-	-	62.5

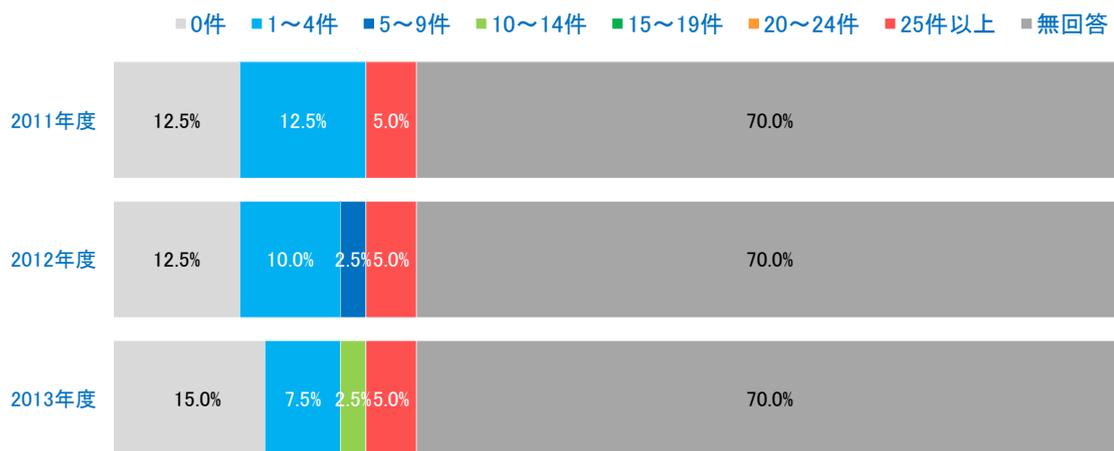


上段:度数 下段:%	全体	0件	1~4件	5~9件	10~14件	15~19件	20~24件	25件以上	無回答
2011年度	40	3	11	-	1	-	1	1	23
	100.0	7.5	27.5	-	2.5	-	2.5	2.5	57.5
2012年度	40	4	9	1	2	-	1	-	23
	100.0	10.0	22.5	2.5	5.0	-	2.5	-	57.5
2013年度	40	4	7	3	-	-	-	1	25
	100.0	10.0	17.5	7.5	-	-	-	2.5	62.5

●図 10) 指名競争入札の入札件数（上）と受託件数（下）

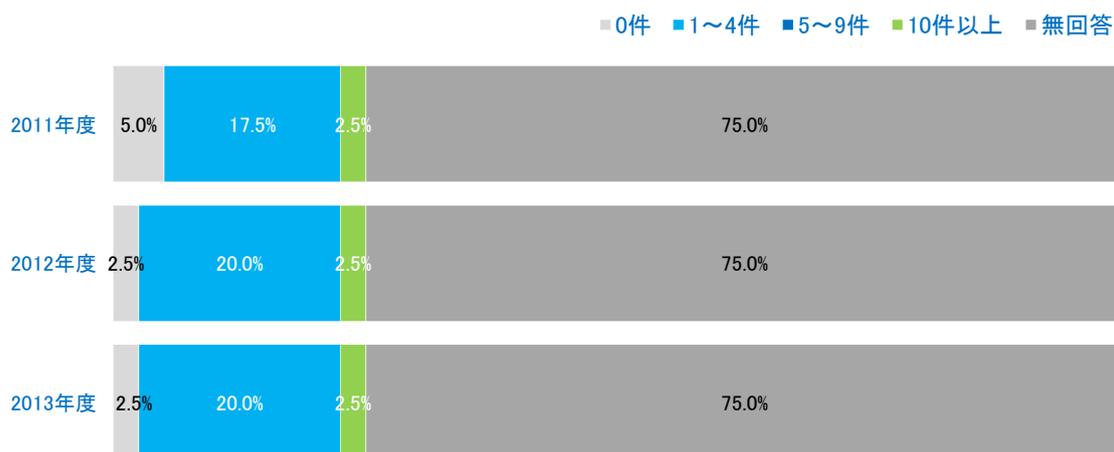


上段:度数 下段:%	全体	0件	1~4件	5~9件	10~14件	15~19件	20~24件	25件以上	無回答
2011年度	40	4	4	1	-	-	-	2	29
	100.0	10.0	10.0	2.5	-	-	-	5.0	72.5
2012年度	40	2	6	1	-	-	-	2	29
	100.0	5.0	15.0	2.5	-	-	-	5.0	72.5
2013年度	40	2	4	2	1	-	-	2	29
	100.0	5.0	10.0	5.0	2.5	-	-	5.0	72.5

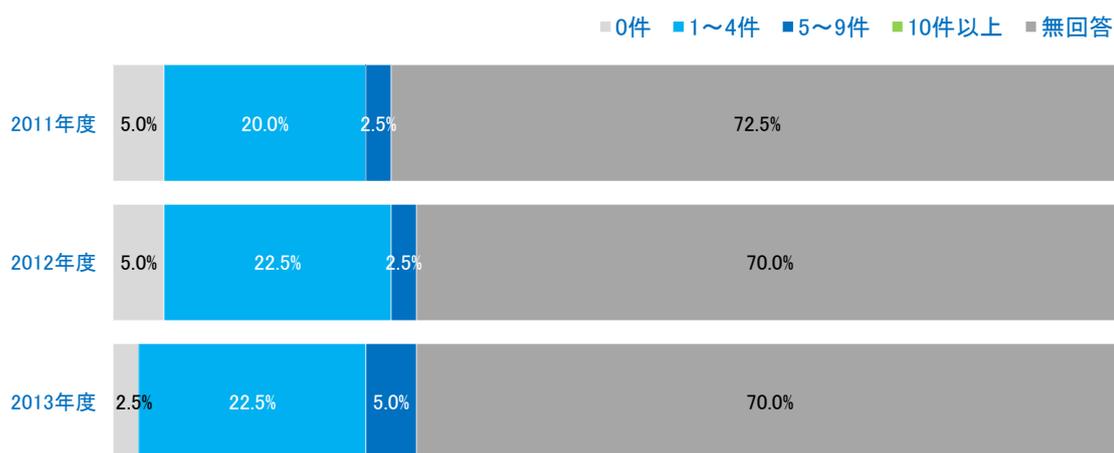


上段:度数 下段:%	全体	0件	1~4件	5~9件	10~14件	15~19件	20~24件	25件以上	無回答
2011年度	40	5	5	-	-	-	-	2	28
	100.0	12.5	12.5	-	-	-	-	5.0	70.0
2012年度	40	5	4	1	-	-	-	2	28
	100.0	12.5	10.0	2.5	-	-	-	5.0	70.0
2013年度	40	6	3	-	1	-	-	2	28
	100.0	15.0	7.5	-	2.5	-	-	5.0	70.0

●図 11) 随意契約の入札件数（上）と受託件数（下）



上段:度数 下段:%	全体	0件	1~4件	5~9件	10件以上	無回答
2011年度	40	2	7	-	1	30
	100.0	5.0	17.5	-	2.5	75.0
2012年度	40	1	8	-	1	30
	100.0	2.5	20.0	-	2.5	75.0
2013年度	40	1	8	-	1	30
	100.0	2.5	20.0	-	2.5	75.0

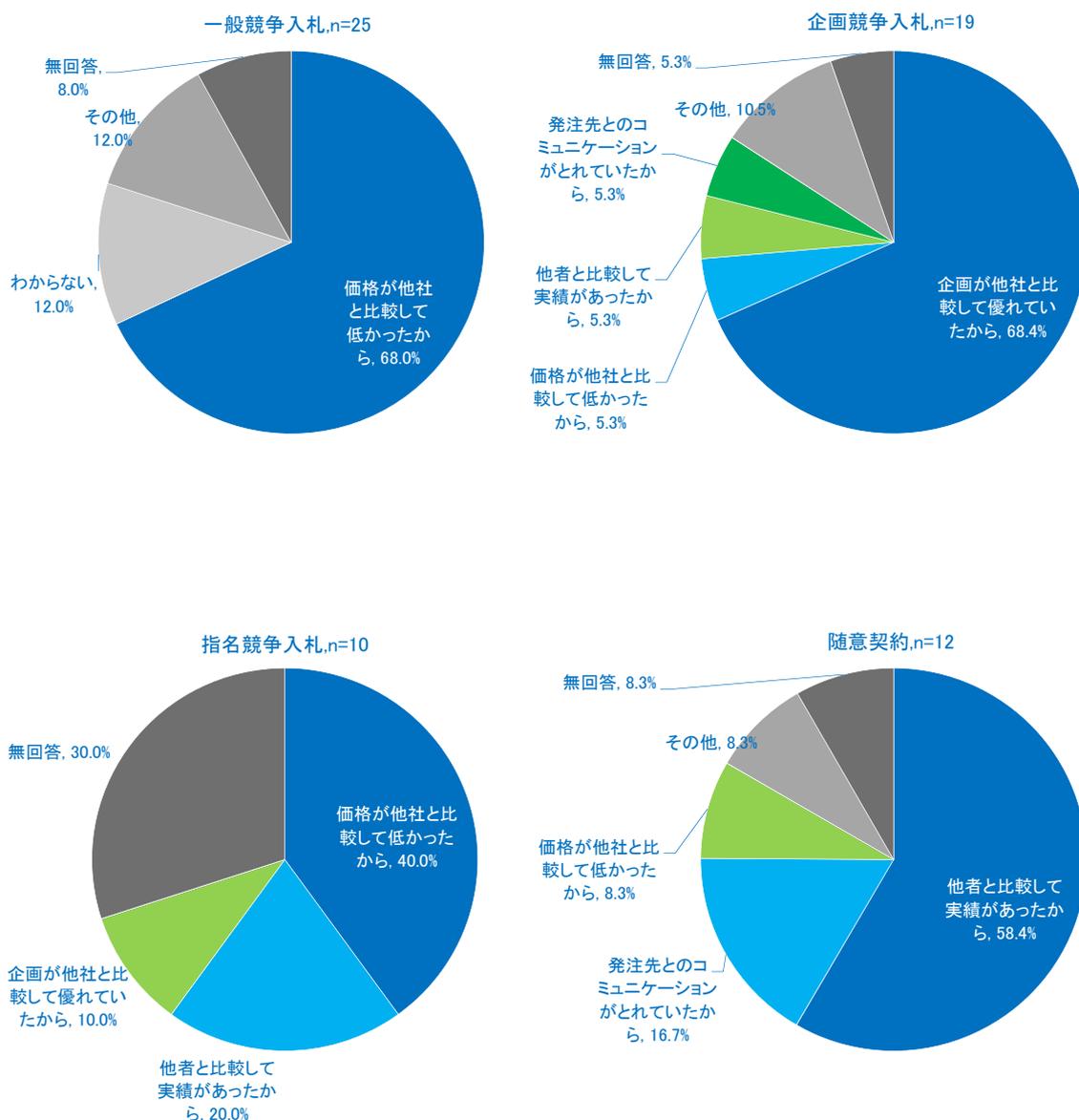


上段:度数 下段:%	全体	0件	1~4件	5~9件	10件以上	無回答
2011年度	40	2	8	1	-	29
	100.0	5.0	20.0	2.5	-	72.5
2012年度	40	2	9	1	-	28
	100.0	5.0	22.5	2.5	-	70.0
2013年度	40	1	9	2	-	28
	100.0	2.5	22.5	5.0	-	70.0

⑦ 落札できた理由

入札方法別に落札できた最大理由をみると、一般競争入札では、「価格が他社と比較して低かったから」、企画競争入札では「企画が他社と比較して優れていたから」がいずれも7割近くを占めている。指名競争入札では価格、随契は「他社と比較して実績があったから」との回答が多くなっている（入札方法別に過去3年間に1件以上入札した企業）。

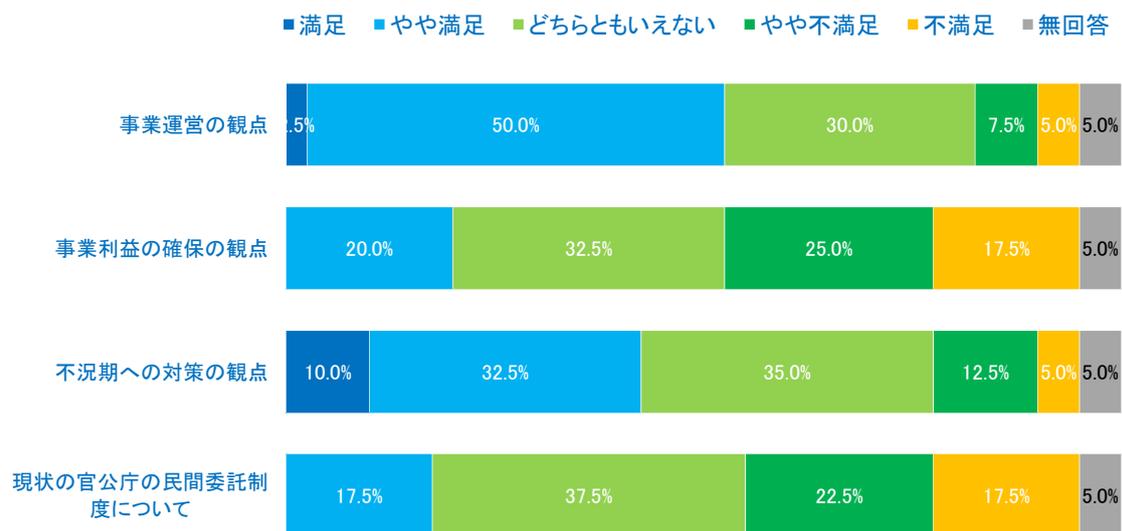
●図 12) 入札方法別落札できたと思う理由



⑧ 受託後の満足度と民間委託制度について

受託後の満足度は、事業運営の観点からは半数以上が満足と回答。民間委託制度については、「満足」は0%、「やや満足」が17.5%となっている。

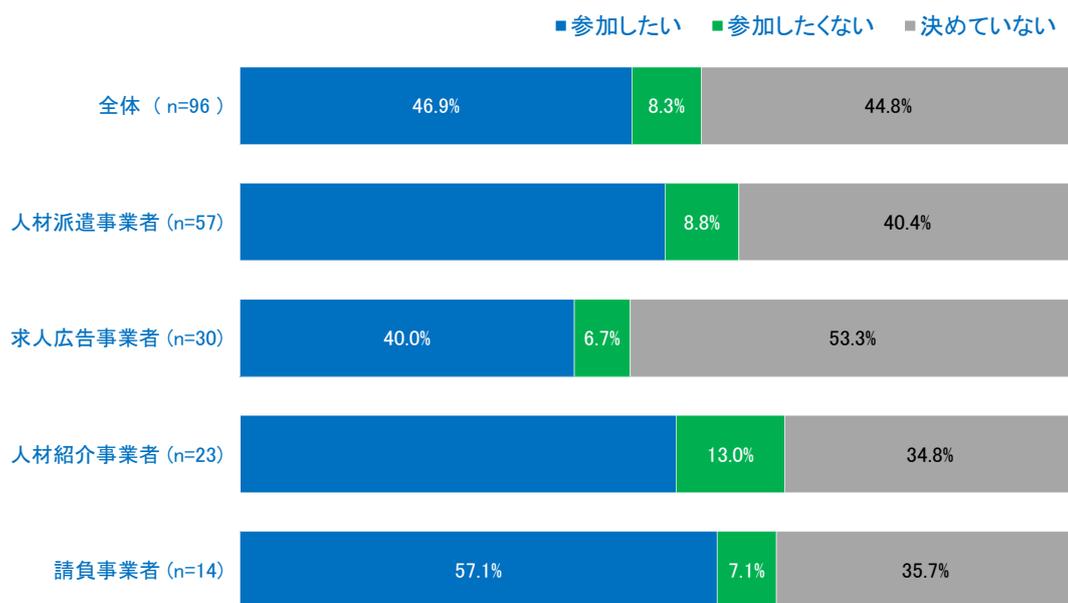
● 図 13) 受託後の満足度 (n=40)



⑨ 今後、入札に参加したいと思うか

全体の半数近くが今後官公庁の入札に「参加したい」と回答。

● 図 14) 今後の入札参加意向



### 3. 民間受託関係者への取材のまとめ

#### 【総合人材サービス企業 A 社】

##### ●官公庁の入札を行うようになった経緯と体制

リーマンショック後の2009年から開始した。契機としては、麻生政権のもとでスタートした緊急雇用創出事業が大きかった。率直に言って、既存事業の規模を一定縮小せざるを得ない状況であったため、仕事をする機会があれば獲得しようと、官公庁案件にも積極的に取り組んでいった。以前から高校や大学の委託事業として、学生の就職のガイダンスやカウンセリングなど、若年者の支援を行っていたメンバーと、アウトソーシング事業の経験者を中心に体制を組んだ。

##### ●入札に対する考え方

事業部の方針として、一般競争入札には原則参加しない。企画次第では他者が追随出来ない可能性がある企画競争入札だけに絞っている。また、当初は受注額の大きさをみていたが、次第に、事業で雇用出来る人数や就職につなげた数など、社会貢献性の部分を重視するようになった。社員にも、社会的な意義のある仕事をしたいという気持ちが強い。もちろん採算性は吟味するが、仮に採算が悪くても内容に新規性があり、いまは民間ビジネスの市場ができていないが将来性のある領域であれば入札参加を検討する。つまり、マーケティング的な側面も重視している。

##### ●問題への対応について

当初苦労したのが仕様と現実のギャップ。最初に想定していることと違うことが起きるとリカバリプランを組むが、一方的な持ち出しにならざるを得ない場合もある。民間の考え方だと、コストを下げてなんとかギリギリに持っていき、それが出来ないということが官公庁案件にはある。ここは、入札に参加しているどこの企業も悩みの種ではないだろうか。ゴールは決まっているとしても、そこへ向かうプロセスは、もう少し柔軟に個々の企業の創意工夫が許されれば、民間企業はもっと成果を出せるのではないか。その辺のリスクを考慮しないで、闇雲に参加すると大変だと思う。

#### 【派遣企業 B 社】

##### ●官公庁の入札を行うようになった経緯と体制

会社の事業方針として入札というものが出てきているわけではない。営業部門において、中期・長期計画としてどのようにすべきかということを経営に発信し、それが認められた場合にそこに注力していくという形で入札案件を始めた。リーマンショックを契機にビジネスとしての旨みという視点よりも、人を常に動かしておく必要があるため、弊社に登録いただいているスタッフに常に仕事を紹介し続けたいという側面で、入札参入の意味があった。入札案件と入札を担当する部門とは分かれており、その入札の担当部門が入札情報の収集サービス会社などを使うなどして、情報を集めている。比率では、指名と公開が半々程度。

### ●入札に対する考え方

利益もそうだが、会社としてはせっかく登録いただいた方々に紹介する仕事が無いのは、いかなものかということだ。なので、単純にビジネスや利益率と考えた場合に、一般競争入札は決して旨みのある市場ではないと思う。ただ、仕事そのものを一定量持っていて、登録してもらっても何も紹介できないということにならないようにする必要が責任としてあると考えている。その延長で仕事を紹介出来るのであれば、少しでも登録者の利益になる仕事を紹介したい。

#### 【総合人材サービス企業C社】

### ●官公庁の入札を行うようになった経緯と体制

同社の入札案件は、「一般競争入札」や「企画競争入札」と多岐に渡っており、地域も北海道から九州まで入札案件の事業内容や地域に応じて、複数の事業部や各営業拠点が窓口になって参加している。

10年前から、都道府県・市町村単位で実施する国や自治体様の委託事業を多く運営していたが、昨年度より全国の地域おこしを主体に行う組織を立ち上げ、全国に渡って実施する委託事業にも携わるようになり、国や自治体、各経済団体等の有識者会議への参加をはじめ、事業計画の立案時に役立つよう企業や求職者のトレンドデータなど自主サービス事業で培ってきたノウハウを活かした情報提供を日頃より行っている。

また、地域格差の是正に向けて、人口流出の激しい地方地域に対し、U・Iターンを主体とした移住・定住促進や企業誘致における課題に対し、全国で活動できる体制を整えている。

### ●入札に対する考え方

委託事業の内容につき、「企業向け支援」、「求職者向け支援」、「地域おこし」に関連する案件は、ノウハウを活かせる分野であるため参加している。「企業」は中小企業向け対策。「求職者」は新卒者（外国人留学生を含む）の就職、ミドル・シニア層の再就職、女性の再就職、障がい者の就労などあらゆる層に向けた支援に努めている。

中でも、セーフティネット色が強く社会貢献度の高い案件へは積極的に参加していく方針ですが、将来に渡ってサステナブル案件であることが参加への最終決断になる。いつまでも公的資金に依存しない取組みに向けて、支援対象者の自立のみならず、受託者が自主事業に転換していくなどの覚悟を以って臨むことが肝要であるとの考えだ。

### ●企画立案のポイントについて

「企画競争入札」における企画提案と実施にあたり、大事にしている点は以下の3つである。

1点目は、自社のノウハウをフルに活用できることだ。主体となる就職支援・企業支援の事業部門のリソース活用は当然のこと、ロールモデルなどの取組み事例を、自社リソースとして保有している各種メディアで配信し広く周知して、事業自体の「業務目標値」にプラスワン出来る施策を行うことができる点だ。

2点目は、全国に渡って企画運営できることで、全国的に実施する案件への参加はもとより、各自治体の案件において成果が上がっている事業は、他の自治体も気にするところであり、施策の全国波及と、地域毎における課題のヒアリングと検証をしっかりと行った上での横展開が可能な点である。

そして3点目として、何より重視しているのは、地域ごとの公的機関や専門の民間企業・個人事業主との協働により、一体的に事業を推進することである。とりわけ、地域おこしや自立に向けては、地域に根差して活動されている方々を巻き込む力が、何より重要であるとの実感がある。

「誰のために、何のために本事業に携わらせて頂いているのか！？どういう未来を描けるのか！？」といった目的が「共鳴」を生むことで、最大限の成果を生み出せると期待を持っていただけの点だという。今後は、自社単体での参加に拘らず、地域の民間企業・団体様とのコンソーシアム提案の機会を多く創りたいとの考えだ。

#### 【派遣企業D社】

##### ●官公庁の入札を行うようになった経緯と体制

官公庁の入札は、15年ほど前に事務要員の入札が多い時期があり、それでやり始めた。入札情報の入手については、普通に一般競争入札で公示されているネット上で出ているものと、発注が起きるだろうというところは、各都道府県も含めて、営業活動で情報収集をしている。我々は全国に営業拠点を構えているので、基本的には各拠点で情報収集をしている。雇用助成の助成金が発表されたこともあり、最近の5年間は提案型を中心に就労支援事業に力を入れている。

取引額が大きく、各都道府県で共通している事業に関しては、営業推進部隊や販促部隊の官公庁関連の担当がプレゼン資料作りのサポートをしたりする。届出としては省庁に一括で提出して参加資格等を持っているので、その担当者が全国の大きな案件に関しては担っている。派遣・紹介・研修事業をしている会社ということもあり、就労支援事業においては、募集から研修そして採用というところに一定のノウハウがあるので、労働者の研修や労務管理などにおいて強みがあるので、そういう事業に特化している。

##### ●入札に対する考え方

どの会社も一緒だと思うが、入札には損益確認表があり、それで一定の利益が出ていないと受けない。社内で入札の参加申請があり、入札参加する前は偽装請負等の確認のため、基本的に担当部署のところに報告するというルールにしている。契約は請負だけれども、中身は派遣ではないかというものもあるので、仕様書などをもらって、そういう要素がないかチェックしている。収益もチェックして、ある官公庁の実績を作りたいというときは参加しなさいとか、利益が出ない、赤字になる、のであれば今回は辞退するなどのケースがある。ただ、一定の宣伝効果があるというか、官公庁等の実績があるとすると、新しく登録いただく方なども増えてくる。例えば、中小企業での時給1200円で事務の仕事を半年間の内容と、時給900円でも市役所での業務で働

くかというのでは、市役所を選ぶ方もいるので状況によって参加有無を判断している。

●企画のポイント（他者に対する優位性等）について

企画書や結果、ノウハウなどを本社の専門部門が管理している。厚労省の新規の案件も実績を積んでいること、人の受入れ体制を評価してもらっている。それにカウンセリングとして、我々にはカウンセリング資格保有者がいるので、そこをアピールして提案していく形になる。現状での勝率は、就労支援のほうは2勝1敗程度である。

●入札額の見積間違い等問題への対応について

内容によっては対応可能な場合はある。こちら側の読み間違いだったらまずいが、仕様書の詳細も完璧ではないことや、事業を進めていく中で、追加や変更の依頼がある場合もあるがあるので、そういう場合は適宜対応している。事業によっては、総額の入札ではあるが調整金のような可能性がある仕様書もある。こうしたバッファを持っているケースがあって、十分に協議して別途、仕様書変更ということになる。支払い方においても、総額で入札するが支払方法は毎月や3か月ごとだったりということもあるので、そういう場合は相談することはある。

【派遣企業E社】

●官公庁の入札を行うようになった経緯と体制

官公庁の入札は、5～6年前からで、会社として部署を作って始めたのは4年前になる。企画提案入札の情報はネット上で探したはずだが、国が事業を始めるということが報道されていたので、それで検索していた。情報収集は、実績のある都や区では事前に情報を得ている。

●入札に対する考え方

新規の案件については、現状で人数ギリギリでやっているもので、そこをさらに広げるといふことはしていない。そもそも今年の若年者雇用支援の規模も、去年と比べると小さくなっている。落札率は100%ではないが高いといえる。

また、若年者が仕事に就けないというのが社会問題になっている。そこを解決する手段として、官がああいう形でやっているもので、そこに我々としても協力しようというのがある。経営的に言うと、そんなに売り上げや利益が大きく上がっている部隊ではない。しかしながら、若年者の雇用を支持するという社会貢献的な意味合いは大きい。

●企画のポイント（他者に対する優位性等）について

企画の評価ポイントとしては、人をどう集めるのかといった募集告知の力と、それに対して、研修をどこまで施せるかということ。そういった求人改革的な部分と、あとは期間があるので、その間にいかにフォローができるかといったところが評価されている。

### 【人材紹介企業 F 社】

#### ●官公庁の入札を行うようになった経緯と体制

11 年前の最初のきっかけは、景気も悪く、ずっと低迷していて、若い人たちの就職率が低くなった時期があった。寺子屋のようなものをやった。家庭で親御さんとの間で会話がなく、先生たちはよくわからない人たちなので、そこに若い人を集められれば状況は変えられるのではないかと、ということでこれを行った。そして、いろいろな社長を呼んできたりして、生のことを聞かせるのもやったら良いということをお県の方と話していたところから県で事業化した。

#### ●公共事業に対する考え方

せっかく事業としてもらったのであれば、本当に実績を出さなければいけないというのがある。若年者や高齢者、子育て世代、生活保護など、いろいろな切り口はあるが、最終的には地元の企業に地元の人間を就職させることが事業の目的となる。そもそも公的予算を使うわけなので、条件さえ合えば地元で根差した業者が受託すべきだと考えている。

#### ●利益を出すポイントについて

担当者によって管理費をもらえるケースともらえないケースがある。工夫のしどころは、最初の段階でこれだけの管理費をもらうというのを理解してもらえるかどうかにある。それと、複数の事業をやっていきながら、いかに重なった部分での利益を残していけるかということが重要となる。

### 【就職情報サービス企業 G 社】

#### ●官公庁の入札を行わない理由

県単位の仕事をやっているが、弊社の事業にはいま一つ売りがなく、1 年間で同じような考え方の事業のため、自分のところに力をつける意味でも、県の事業を受けることができれば良いということで、たまたまその当時に事業を出す方が顔見知りだったころもあり、やらないかと声をかけられたことがあったが、全県網羅的な対応ができないということで落札には至らなかったことがある。基本的には、全員営業体制というものがあるので、なかなか入札事業の内容をチェックする機会も時間もないということが大きい。そういうこともあり、やはり我々民間の事業というのは、アイデアを出して自分たちの努力でやっていくのが正当だということ、そのときに思い直し、仕切り直してがんばってやってきたという経緯がある。

#### ●官公庁の事業について

官公庁の事業は利益の面でいえばうまみが少ない。また我々は経験がないので、どんな風にして利益を出すのかがわからないというのも一つある。そうすると、公共事業に手を出すよりも現状の仕事を充実させる方が妥当だ。

## 4. 委託関係者等への取材のまとめ

### 【厚生労働省】

#### ●「紹介予定派遣活用型正社員就職応援事業」の事例

この事業は緊急人材育成・就職支援事業臨時特例交付金、いわゆる基金で実施している事業で、平成 26 年度から平成 28 年度末までの 3 年間で行うこととなっている。この事業の趣旨は、民間の創意・工夫により学卒未就職者等をどの様に就職に繋げていくのか企画提示して頂き、認定した事業実施者の企画提案に基づきモデル事業を実施する。その成果を検証し、最終的に紹介予定派遣活用型のビジネスモデルを構築し普及させ、労働市場のマッチング機能の強化を目指すものである。

この事業は通常の単年度予算による事業実施ではなく、3 か年に渡る事業となっており例外といえるが、こうした特殊な事業であっても企画書募集要領等により、事業の実施期間や事業の趣旨、内容などからどのような事業であるのか確認することができる。

#### ・公募について

委託事業の公示等の会計事務の取扱いについては、省全体を所管しているのは大臣官房会計課となる。会計事務の規定に基づき、事業所管部局が公示等の手続を行うこととなる。公示に当たっては、外部有識者を構成員に含む省内に設置される公共調達委員会において事前に調達方法や選定基準等について審査を受けることになっており、透明性を持って実施している。

#### ・応募条件等

国の事業を実施するにあたって、必要な応募条件（競争参加資格）等は各事業の公示や募集要項（仕様書）等に記載されており、要件を満たしていなければ応募が不可能となる。

#### ・選定の基準について

選定基準として何をポイントにするのか（重要視するのか）という点は、各事業によってその事業趣旨や内容、具体的に何を委託するのかにより、配点が変わってくるので一概に言えない。したがって、事業ごとに選定基準を規定し評価・採点を行うこととなるため、仕様書に記載されている事業趣旨や内容等について十分な理解が必要となる。

また、企画競争方式又は総合評価方式により事業実施者を選定する目的は、企画提案されたもののうち、より良い内容により事業実施を行うためである。このため、総合評価方式については金額のウェイトが高いと言われるが、これは高いレベルの企画提案があることが前提であり、価格点の配点が高いということはない。なお、落札結果については厚生労働省のホームページにおいて公表されている。

## 【東京都】

### ●入札の参加について

雇用関連の業務の発注に対する参画の条件としては、入札参加資格を企業が取ることが前提。行政の契約の大原則は、税金を投入する業務なので、いかに経済的に行われるかが重要となるため、競争入札となる。そのため、より多くの人に参加してもらうには行政で行っている広報の媒体に公告する一般競争入札を行うが、ある程度の額面までのものは入札参加資格を取得した企業を対象に入札参加希望者を募集する「希望制指名競争入札」（＝企業規模・実績等に応じて格付けして機能的に公平性をもって入札参加を希望できる契約を区分するしくみ）にしている。東京都の「入札情報サービス」は、WEB上で誰でも見られる。入札参加資格の申請も同様にWEB上で案内している（2年更新）。

### ●入札情報の公開について

契約情報（どのような発注・入札の募集が行われるのか）については、原則的にはインターネットで閲覧可能で、特に参加資格を取得した企業は積極的に見られる仕組みになっている。（「都庁オンライン」の「入札・契約情報」⇒「東京都電子調達システム」⇒「入札情報サービス」でアクセス可能）

なお、東京都の入札情報サービスの「入札(見積)経過情報」においては、過去の入札の経過も閲覧できるため、入札案件を探す際に活用することも可能である。（ただし過去の案件については仕様までは掲示されない）。

### ●支払について

官公庁との契約においては、履行完了後の検査で完了したことを検査・確認したうえで、対価を支払うことになるため、支払は必要書類が整った後に指定口座に振り込まれることになる。従って原則的に前払い・中間払いはできない、また、落札後に支払いの協議を行うこともないと考えた方がよい。ただし、非営利の第三セクター、公益社団法人等との契約においては前払い・中間払いもありうるので、確認することが望ましい。

## 【福岡県】

### ①公募実施要領について（30代センター）

#### ・入札事業者数（2社）

※キャリアコンサルティング等業務及び研修等業務

#### ・入札事業者で、契約保証金（あるいは担保提供）の納付対象となった事業者は2社

#### ・提案書について、個別ヒアリングを行った事業者：0社

※企画書提出後、プレゼンテーションを行い、後日ヒアリングの必要がある事業者について実施する

#### ●審査項目の配点バランスについて

配点バランスは決めている（配点内容については非公表）

#### ○主な審査項目

##### 1) 業務の有効性

支援方法や実施体制等は、求職者の早期就職に高い効果が期待できるか。

##### 2) 業務の実現可能性

支援方法や実施体制等は、実現可能で目標が可能なものであるか。

- ・この公募実施要領の広報は県庁のホームページの調達情報として公開

### ②仕様書（キャリアコンサルティング等）について

#### ●委託業務の目標

##### 1) 30代センター登録者数 年間2500人

##### 2) 30代求職者の就職者数 年間1500人 ※4) 求人開拓・マッチング支援を含む

##### 3) 就職者のうち正社員の割合 75%

##### 4) 求人開拓・マッチング支援 就職者数 100人

・本年度より「ハローワーク求人情報のオンライン提供」が開始される予定であり、福岡県の労働市場に良い影響をもたらすと大変期待している。

・仕様書作成にあたっては、事業が円滑に実施できるよう配慮。

・再委託を行う場合は審査結果に影響しますか？⇒影響しない

・審査において、地元福岡県の事業者と全国規模（EX:本社東京）で事業を行っている事業者が所定の審査項目において同程度の評価の場合の判断について⇒判断に影響しない

### 【入札情報データベース企業】

#### ●データベースサービス活用のポイントについて

自社のデータベースでは国・官公庁、独立行政法人等、5000 機関の入札案件がある。なかでも独立行政法人は認知度が低く、競争率も低いのでねらい目といえる。また、2 年連続で出てきている案件は 3 年目も引き続き実施されると想定できる。継続の案件は金額も同様に傾向がみえる（減少傾向であれば、落札額もその延長線上であることが多い）。その意味では速報の情報も必要だが、過去の流れを分析したうえで参加するのも効果的といえる。落札件数が多い企業ほど過去の流れをみている傾向が強い。

人材領域の顧客があげる不安として、人材系の入札案件で利益をだせるのか、また、実績に関する不安が多い。しかしながら原則的には間口が広がりつつあるので、参加する価値はあると考えている。入札の案件で利益を出すには、コンペ形式の提案形式の方が利益を出しやすい。例えば、前年に 200 人で行っていた業務の一部を通常業務で活用している機械化することによりコストダウンといったことが可能なケースもある。

#### ●継続的に落札するためのポイント

ビルメンテ業界では、継続で落札する傾向がみられる。1 年間同じスタッフが来ると、そのスタッフの経験則（どこの掃除を優先的にやらなければならないといったこと）がついてくるためそこに対するニーズもある。類似して派遣業やコールセンター等人員を擁する仕事は、人員の業務把握能力、経験の差等が生じる事から、継続的に業務を請け負える可能性が高くなる。

官公庁が発注を外に出していこう、企業にチャンスを与えていこうという流れは感じられる。民間委託の総額は平成 23 年度が 19 兆円、24 年度が 20 兆円と広がっているので、雇用領域の民間委託も広がっているものと推察される。

## 【弁護士】

### ●官公庁の民間委託、入札という手法の特殊性について

日本における法において、国も一権利能力がある主体にすぎないので、厳密に言えば訴える時に国賠法の問題になるとか、個人の責任は問われないといった問題はあるものの、建前としては民間と変わりはない。しかしながら、予算の決済をとってしまっているから変更できないという国のシステム自体の法的性質からして、一度決まったものを変更するのは非常に難しい。そういう事情変更や契約書の法的解釈というものの幅がきわめて狭いというのが実情である。入札となると、落札額で他社を切っているわけなので入札時の状況を覆すことは極めて難しい。

### ●入札時・契約時の留意点

契約後の変更が困難である一方で、契約後に仕様書になかった内容まで業務内容が拡大していくことが散見されることについては留意する必要がある。業務が拡大しないようにするためには、業務内容を限定列挙することが考えられるが、現実的ではないので、業務内容について明瞭に双方で後で誤解なりブレがないようにすることが重要となる。また金額については国にも事情があり、決済手続きが非常に厳格なため変更は難しいことも加味しながら、業務内容との釣り合いをしっかりと精査する必要がある。

企画競争入札で落札できなかった際に、企画内容のみを使われることの懸念も少なくはないが、所有権や著作権の帰属について明記されている場合が多く、その場合は法的な対応は困難となる。官公庁の案件においては、こうしたデメリットも理解したうえで応募することが必要となる。

# 雇用領域における民間委託に関する官公庁への8つの提言

【提言の背景】 公共サービスについて民間事業者の創意と工夫を活かし、民間でできることはすべからず民間に委ねるといった政府方針が打ち出されている（公共サービス法第1条 ※38p 参考資料①参照）。また、安倍首相の「新たな成長戦略 ～「日本再興戦略－JAPAN is BACK－」～においても、「雇用維持型から労働移動支援型への転換、民間人材ビジネスの活用などの実施」を表明している。このような状況の中で国民からの期待と社会的責務を果たすために、より公平公正な民間委託を推進し、人材サービス産業の各事業者が適正かつ有効な受託活動を行うために、以下の8項目について提言するものである。

## ①入札情報の公示期間を長くするとともに、新規参入事業者へのガイダンス機能を強化する。

事業者アンケートでは「入札の公示期間が短い」が80.2%に達しており、入札の機会が狭められていることがわかる。また、「入札情報がいつ出てくるかわからない」88.6%、「入札情報をどこにあたればいいのかわからない」80.3%、「新規参入がしにくい」56.3%という意見が多く、新規事業者の参入を促すためのガイダンス・コンシェルジュ機能を強化することが必要である。

<対応策の例>

- ・ HP における入札情報の公開は必須とし、公示期間は2週間以上とする。
- ・ 委託事業者の決定から事業の立ち上げまでの適切な準備期間を確保する。  
\* 落札から1週間以内に事業開始を要請されたというケースがあった。受託者側には、落札が不確定の中で、物的・人的リソースを準備するリスクがある。
- ・ 新規参入事業者向けにガイダンスパンフレットを作成し、配布する。
- ・ 国及び地方自治体単位で、年度初めに新規参入事業者向けの入札説明会を開催し、HP 上のガイダンス機能を充実させる。入札に関して気軽に相談できる総合相談窓口（コンシェルジュ）を設置する。

● 図 15) 民間委託事業についての意見（抜粋）※「とてもそう思う」と「ややそう思う」の合計（以下同）



## ②落札結果のネット上での情報公開及び企画競争入札における審査・評価の項目と配点とその結果等の情報公開を推進する

2006年に財務大臣が発した「公共調達適正化」の要請書（財計第2017号）では、「入札及び契約に係る手続きの一層厳格な取扱いを行うとともに、情報公開の充実に努められたい。」とし、契約の相手方、契約金額、契約締結日、落札率等11項目について、ホームページにおいて公表しなければならないとしている。

今回の調査では、落札結果のインターネット上の情報公開は46.0%と5割を切っている。とりわけ、一般競争入札の割合の高い「派遣」に係る業務の情報公開率は35.5%と低い。入札業務の適正化、行政サービスのレベルアップ、新規事業者の参入には情報公開が不可欠であり、行政側の課題意識の向上と情報公開に向けた一層の取り組みが求められる。

また、企画競争経験事業者でみると、「企画競争入札・公募であっても落札決定要因に金額優先の傾向があると感じる」が47.4%、「落札の際の評価基準を公表するなど明確にするべき」が94.8%、「落札結果（受注企業、受注額等）を公表するべき」が94.7%となっており、入札の透明性や情報公開が不十分であること示している。

### <対応策の例>

- ・省庁、地方自治体ごとに、「落札結果の情報公開率」を公開するとともに、年度毎に改善目標を設定する。
- ・審査、評価に係る項目とその配点を入札説明会時及びHP上で公開する。  
公募等による企画競争入札は提案内容の評価に大きなウェイトが与えられるべきであるが、結果として、金額の部分のウェイトが高く、一般競争入札と変わらない場合がある。「安かろう、悪かろう」にならないように、価格のみならず、企画価値も充分評価した項目を設定し、その配点と審査結果を公開する。

※配点評価事例（実際にあった「失業者に就労支援・人材育成を行い、企業側にマッチング・就職させる事業」の審査・評価点配分をアレンジした）

#### 1) 基本審査項目

委託事業遂行能力	10点	労働法規などの法令遵守	10点
事業計画の妥当性	10点	提示予算に対する低減努力	10点

#### 2) 雇用拡大項目

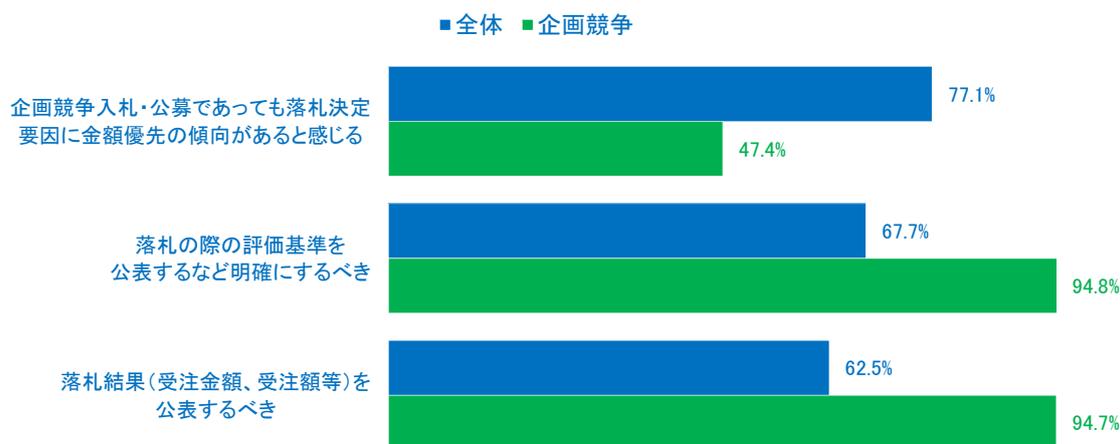
人材育成計画の具体性	20点	就業支援計画の具体性	20点
事業成果の具体性（継続雇用者数、マッチング数）	20点		

合計 100点

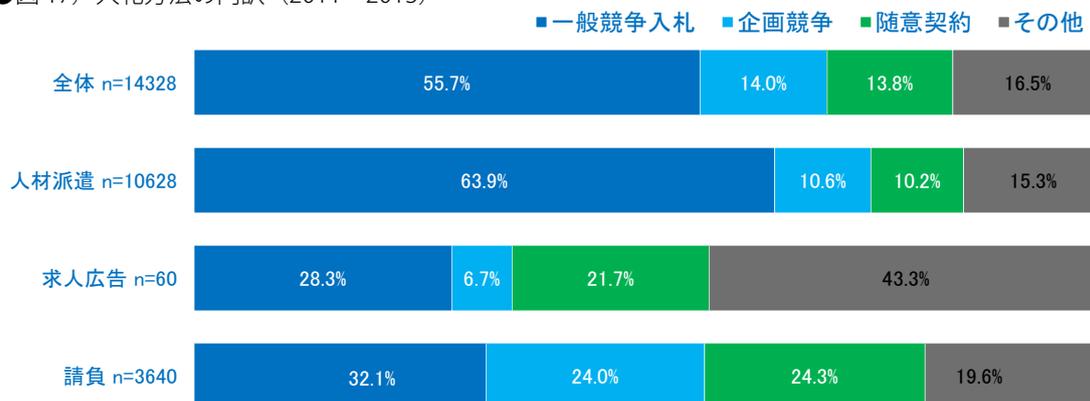
● 落札結果の情報公開率（ネット上での落札価格提示件数／落札件数）

		2011 年度	2012 年度	2013 年度	3 年間計
派遣	A.件数	3,648	3,175	3,805	10,628
	B.落札価格提示件数	1,600	1,090	1,081	3,771
	C.情報公開率(B/A)	43.9%	34.3%	28.4%	35.5%
求人広告	A.件数	13	18	29	60
	B.落札価格提示件数	11	17	20	48
	C.情報公開率(B/A)	84.6%	94.4%	69.0%	80.0%
請負	A.件数	1,136	1,337	1,167	3,640
	B.落札価格提示件数	824	1,032	912	2,768
	C.情報公開率(B/A)	72.5%	77.2%	78.1%	76.0%
合計	A.件数	4,797	4,530	5,001	14,328
	B.落札価格提示件数	2,435	2,139	2,013	6,587
	C.情報公開率(B/A)	50.8%	47.2%	40.3%	46.0%

● 図 16) 民間委託事業についての意見（抜粋）



● 図 17) 入札方法の内訳（2011～2013）



### ③主要な委託事業における行政事業レビューの項目と評価方法を見直す。

総務省が定める行政事業レビュー制度は、各府省自らが原則全ての事業について、予算の支出先と使途の実態を把握し、これを国民に明らかにした上で、外部の視点も活用しながら、過程を公開しつつ事業の内容や効果の点検を行い、その結果を予算の概算要求や執行等に反映させる取組である。

アンケートでは、「事業の効果について客観的な評価（受託者側・受益者側の評価等）が必要」との意見が全体で61.4%、企画競争で94.7%となっており、中央官庁や地方自治体の委託事業における多面的かつ客観的な評価が不十分であり、改善を求める声が多い。

#### <対応策の例>

- ・現状の行政事業レビューシートは、「予算額」「成果目標及び成果実績」「活動指標及び活動実績」「単位当たりコスト」を定量データと「事業の有効性」「事業の効率性」等の定性評価について発注側の省庁が記入することになっている。

これに受託者（事業者）及びサービスの受益者（求職者や国民）の評価も加えた統一シートに改定し、その結果をデータベース化してHP等で情報公開し、委託事業のノウハウや効果的な事例を横断的に把握し、一層の競争原理を働かせ、委託・受託側双方のレベルの向上を図れるようにする。

●図 18) 民間委託事業についての意見（抜粋）



## ④廉価入札を禁止し、中小事業者の参入を促し、育成する。

いわゆる「1円入札問題」について、公正取引委員会は「不当廉売で独禁法違反（不公正な取引方法）の恐れがあると警告を発したことがある。廉価入札は、実績作りとしての先行投資の意味合いがあり、システム案件等は一度参入すれば、排他的な強みを持つ。しかし、こうした廉価入札行為は、同業者、特に企業体力のない中小企業の参入意欲を減退させて事業活動を困難にする恐れがある。

アンケートでも「廉価入札は禁止すべきだと思う」とする意見が全体で 67.8%、企画競争入札で 78.9%となった。官公庁需要への依存度が高い落札事業者の場合は適正な利益を捻出することが難しく、結果として人件費が圧迫され、労働条件が低下する等の弊害が生じることもある。廉価入札を禁止し、それを排除する仕組みの構築が求められる。

### <対応策の例>

#### ・低入札価格調査制度の推進

低入札価格調査制度とは、あらかじめ調査基準を設け、調査基準価格を下回る入札をした申込者に対し、入札価格積算の根拠、当該契約の履行体制などについて調査を行い、低入札価格と認められない場合はその者を落札者とし、認められる場合は次に低い価格で適正に入札した者を落札者とする制度

#### \*制度の適用基準事例

- 1) 予定価格が 1000 万円を超える契約において入札価格が予定価格の 6 割を下回った場合
- 2) {入札額の低いものから 5 社の平均値 (平均価格)} × 0.85 を下回った場合
- 3) 調査基準価格を下回る入札事業者の積算内訳書において、一般管理費等が入札価格の 5% を下回った場合

#### ・委託業務の分離、分割発注の推進

● 図 19) 民間委託事業についての意見 (抜粋)



## ⑤落札事業者の知的所有権の保護に配慮する。

受託事業者へのヒアリングにおいて「応募したアイデアや企画の流用は厳に慎んでほしい」という声が多く聞かれた（※43p 参考資料④参照）。また、発注者の仕様書や汎用契約書には以下のような事項が記載されていることが多い。

権利の帰属 委託業務の成果物の著作権（著作権法第 27 条・第 28 条に規定する権利を含む）、所有権等、その他の一切の権利は委託者に帰属するものとする。また、成果物の著作者人格権について、受託者は将来にわたり行使しないこと。

本来は対等の立場で交わされるべき契約であるが、実態的には民間側は大変弱い立場にある。民間の創意と工夫を尊重するならば、受託者の知的所有権の保護におおいに配慮すべきである。

### <対応策の例>

- ・落札されなかった事業者のアイデア・企画については、「審査終了後に返却するか速やかに処分する」旨を公示文書に記載する。
- ・委託者と落札者の間で、著作権法第 2 条第 1 項第 12 号の共同著作物（※）として扱うことを協議できるように配慮する。

※共同著作物…2 人以上の者が共同して創作した著作物であって、その各人の寄与を分離して個別的に利用することができないものをいう。

## ⑥ 予算制度に基づいた最低価格の設定のみならず、所定の条件をクリアした場合の出来高払い制度も検討する。

最低制限価格制度とは、工事又は製造その他についての請負の契約の入札において、契約内容に適合した履行を確保するため、あらかじめ最低制限価格を設けて、予定価格の範囲内で最低の価格をもって入札した者であっても、最低制限価格を下回る場合には、これを落札者とせず最低制限価格以上で最低の価格をもって入札した者を落札者とする制度のことである。

一方、就労支援・マッチング推進領域においては、新規就労者が増えるほど、雇用（失業）保険支出は減り、逆にその収入も税収も増える構造にあるので、従来の工程数と人件費を踏まえた人月計算の予算管理制度では、必ずしも行政目標を達成できない。アンケートでも「雇用領域においては、最低価格は設けるべきではない」とする意見が全体で71.9%、企画競争では57.9%に上った。

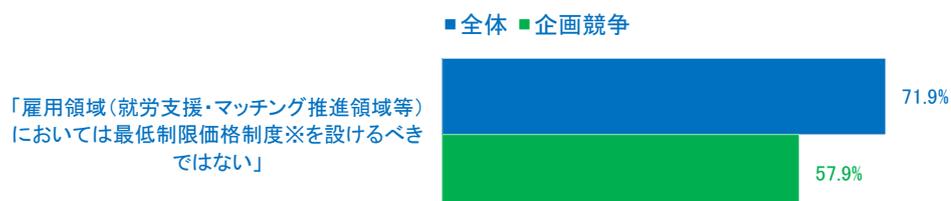
### <対応策の例>

- ・一人を就労させた場合の対価をその困難度に応じて設定し、そのパフォーマンスを競わせ、就労総数の量的な拡大を図る仕組みが雇用政策全体から見れば有効である。そのためには、官公庁側に予算制度の柔軟な運用のための創意工夫が求められる。

\*国際協力機構（JICA）の報奨金事例（2014年）

シニア海外ボランティア及び日系社会シニア・ボランティアへの応募者数が年間169名を達成した場合報奨金として契約金額（当該年度）の、消費税等を除いた金額の1.5%に相当する金額を支払う。また、年間185名を達成した場合は、契約金額（当該年度分）の、消費税等を除いた金額の3%に相当する金額を支払う。

● 図 20) 民間委託事業についての意見（抜粋）



## ⑦一定金額以上の受託については、前払いや中間払い制度を設ける。

雇用領域においては、原則として、受託費用は納品後に審査・検品を受けて、翌年度払いになることが多い。受託額が大きな金額になる場合は、中小企業者及び一般社団法人等にとっては大きな負担になる。アンケートでも「受託金額の前払いや中間払い制度を設けるべき」とする意見が全体で 61.5%、企画競争で 84.2%となった。人材サービス産業においては、毎月支払うべき人件費が主なコストであり、一定のルールを設定し、前払い・中間払いの制度を設けるなど柔軟な対応を行うべきである。

### <対応策の例>

- ・仕様書や業務委託契約書に「前払い・中間払い・毎月部分払いおよびその回数」に関する事項とその手続きを明記する。

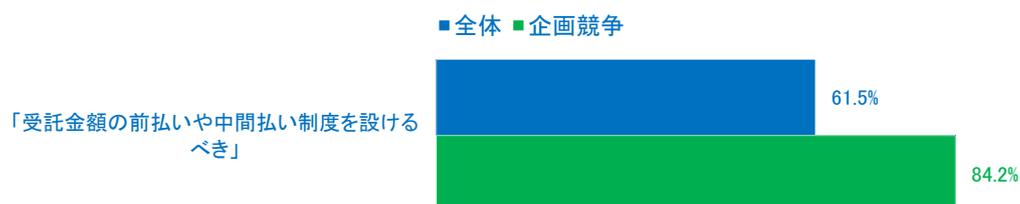
建設工事等に関する支払いでは、以下の方法から選択して毎月部分払いを行う等弾力的な運用を行っている自治体も見受けられる。雇用領域においても、委託契約書の支払規定にかかわらず、部分払いの申請を認めている自治体もあり、事業者の円滑な運営のために柔軟な対応を行うべきである。

#### \*毎月部分払いの選択事例

工事進捗が既払分の前払金の額に対し 1.5 倍以上の出来高が認められることを条件として

- 1) 前払金 10% + 出来高部分払
- 2) 前払金 10% + 前払金 15% × 2回 + 出来高部分払
- 3) 前払金 10% + 前払金 15% × 2回 + 中間前金払 20% + 出来高部分払

● 図 21) 民間委託事業についての意見（抜粋）



## ⑧長期継続契約の割合を増やし、行政サービスの質的向上を図る。

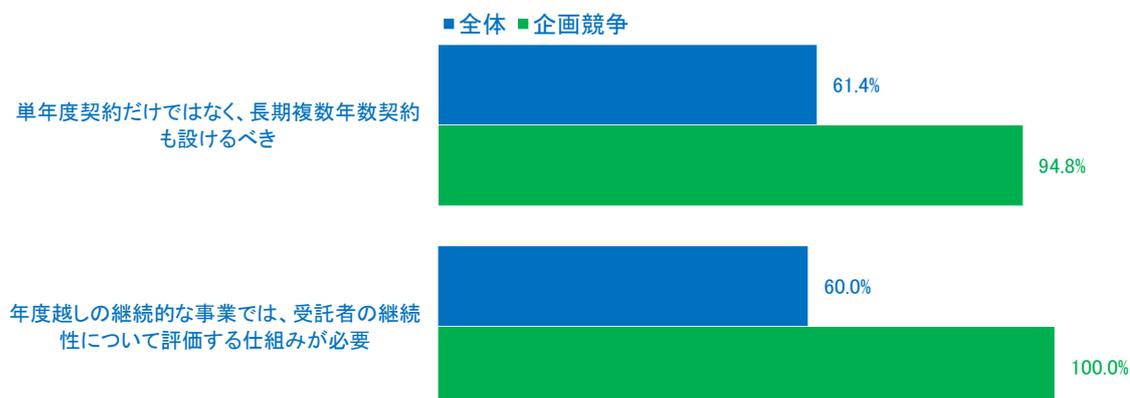
事業の長期複数年契約は、受託事業者が事業ノウハウを蓄積し、受益者（国民、求職者）のニーズに応じて、サービス内容を効果的に高めていく上でプラスに働き、行政サービスの質的向上を図ることを可能にする。

アンケートにおいても「単年度契約だけではなく、長期複数年契約も設けるべき」とする事業者が全体で61.4%、企画競争入札で94.8%となっており、期待の高さがうかがえる。また、「年度を超えて継続的に行われる事業については、受託者の継続性（ノウハウの蓄積等）について評価する仕組みが必要である」とする事業者が全体で60.0%、企画競争入札では100%であった。

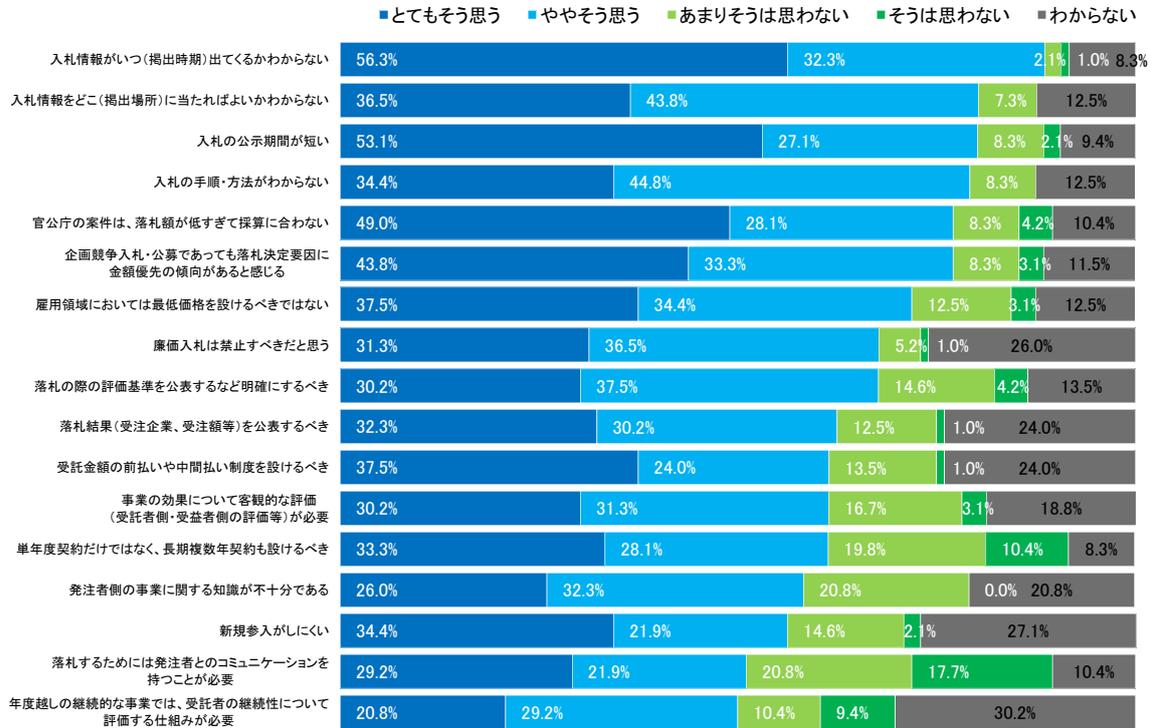
### <対応策の例>

- ・雇用創出の基金による事業（ふるさと雇用再生特別基金事業、緊急雇用事業、重点分野雇用創造事業、起業支援型地域雇用創造事業、地域人づくり事業）は、財政法の規定がなく、多年度にわたり支出が可能であり、国会で決議されれば予算が交付される。委託事業の内容を吟味し、厳正な入札プロセスを経た場合は、複数年契約を可能にすべきである。

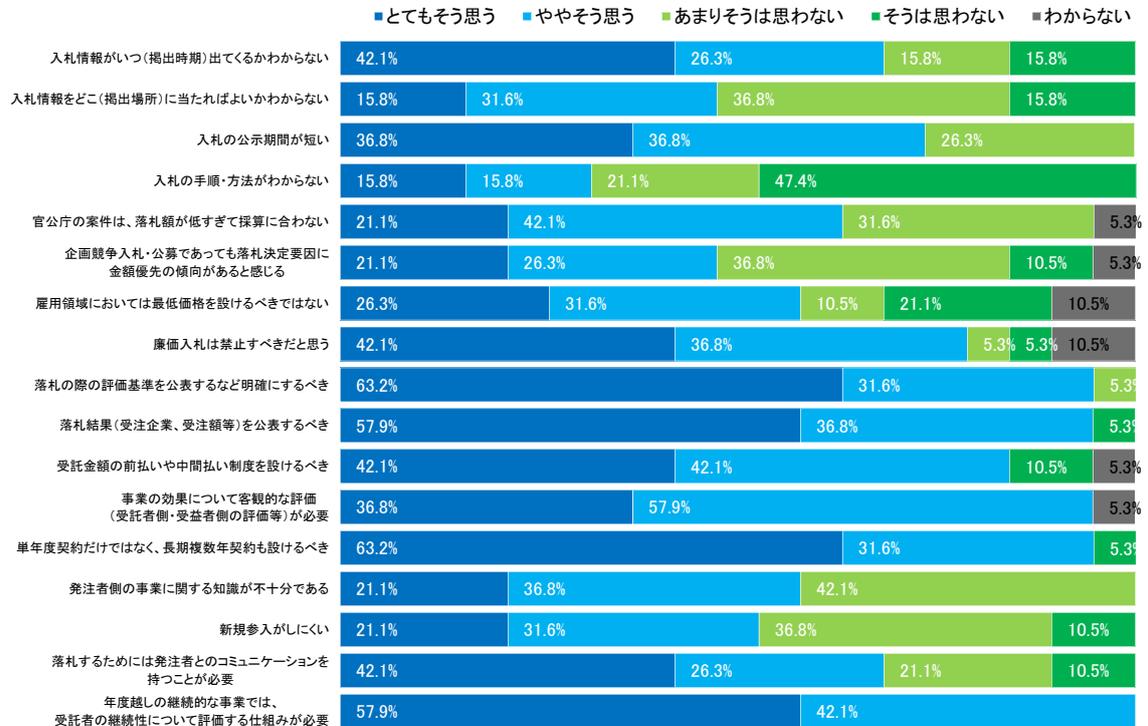
●図 22) 民間委託事業についての意見（抜粋）



● 図 23) 民間委託事業についての意見 (全体,n=96)



● 図 24) 民間委託事業についての意見 (企画競争,n=19)



※企画競争入札事業者：2011～2013年の間で1回でも企画競争入札に参加した事業者

# 参考資料

## ●資料① 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律(公共サービス法)

第一条 この法律は、国の行政機関等又は地方公共団体が自ら実施する公共サービスに関し、その実施を民間が担うことができるものは民間にゆだねる観点から、これを見直し、民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待される一体の業務を選定して官民競争入札又は民間競争入札に付することにより、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る改革を実施するため、その基本理念、公共サービス改革基本方針の策定、官民競争入札及び民間競争入札の手続、落札した民間事業者が公共サービスを実施するために必要な措置、官民競争入札等監理委員会の設置その他必要な事項を定めるものとする。

## ●資料② 入札方法 (NJSS の HP より <http://www.njss.info/glossaries/category/2/> )

一般競争入札	入札情報を公告して参加申込を募り、条件を満たしたすべての参加申込者同士で競争に付して契約者を決める方式。
企画競争(入札・コンペ・プロポーザル)	発注元が調達を行う際、参加者を公募し、企画書の提出を求める方式のこと。企画書の点数が重要視されることが多いが、入札を行う場合もある
指名競争入札	発注者側が指名した者同士で競争に付して契約者を決める方式。
随意契約	国、地方公共団体などが競争入札によらずに任意で決定した相手と契約を締結すること、及び締結した契約をいう。

### その他の方法

意向確認型指名競争入札	意向確認型指名競争入札とは、指名競争入札のうち、等級、地理的条件等の入札参加条件を提示し入札に参加意向のある企業から参加の意志表示を求め、条件を満たす企業は、原則として全て指名して競争させる方式のこと。
希望制指名競争入札	希望制指名競争入札とは、一般競争入札と同様に公示を実施し、希望のあった入札参加有資格者の中から指名して入札を行う方式のこと。
公募型競争入札方式	公募型競争入札とは、建設コンサル等の契約において公募による入札参加希望業者のうち一定の資格を有する業者から、参加表明書の提出を求めて、指名基準により複数の業者を選定し、選定した業者により競争入札させる入札方式をいう。
公募型指名競争入札	公募型指名競争入札とは、一般競争入札と同様に公示を実施し、応募を受けた企業の中から条件を満たす企業を指名して入札を行う方式のこと。
公募型プロポーザル入札方式	プロポーザル方式とは、業者からの技術提案書を審査して特定する業者選定方式で、公募型とは、業者の参加を公示により募る方式のことである。

●資料③ 事業形態別市場推計

		2011 年度	2012 年度	2013 年度
派遣	A.件数	3,648	3,175	3,805
	B.落札価格揭示件数	1,600	1,090	1,081
	C.落札結果のネット上での情報公開率(B/A)	43.9%	34.3%	28.4%
	D.落札価格合計	31,173,512,226	11,506,165,864	22,066,816,248
	1 件あたり額(D/B)	19,483,445	10,556,115	20,413,336
	推計総額(D/C)	71,075,607,875	33,515,666,622	77,672,743,593
	求人広告	A.件数	13	18
B.落札価格揭示件数		11	17	20
C.落札結果のネット上での情報公開率(B/A)		84.6%	94.4%	69.0%
D.落札価格合計		28,325,466	104,786,676	32,144,920
1 件あたり額(D/B)		2,575,042	6,163,922	1,607,246
推計総額(D/C)		33,475,551	110,950,598	46,610,134
請負		A.件数	1,136	1,337
	B.落札価格揭示件数	824	1,032	912
	C.落札結果のネット上での情報公開率(B/A)	72.5%	77.2%	78.1%
	D.落札価格合計	25,475,571,929	43,979,487,037	26,969,908,078
	1 件あたり額(D/B)	30,916,956	42,615,782	29,572,268
	推計総額(D/C)	35,121,662,271	56,977,300,551	34,510,836,323
	合計	落札価格合計	56,677,409,621	55,590,439,577
推計総額(派遣・求人広告・請負の推計総額の合計)		106,230,745,697	90,603,917,771	112,230,190,050

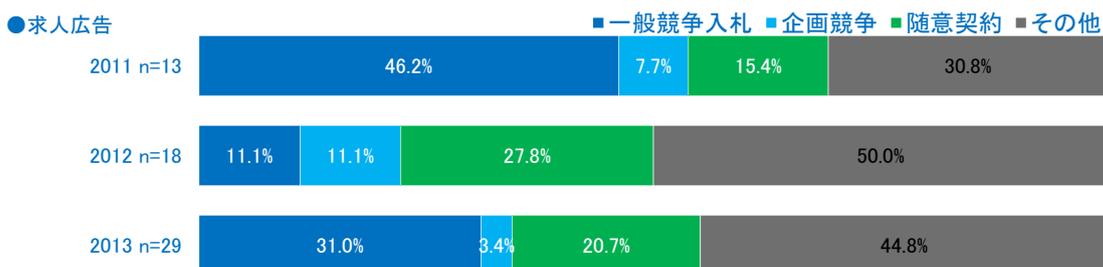
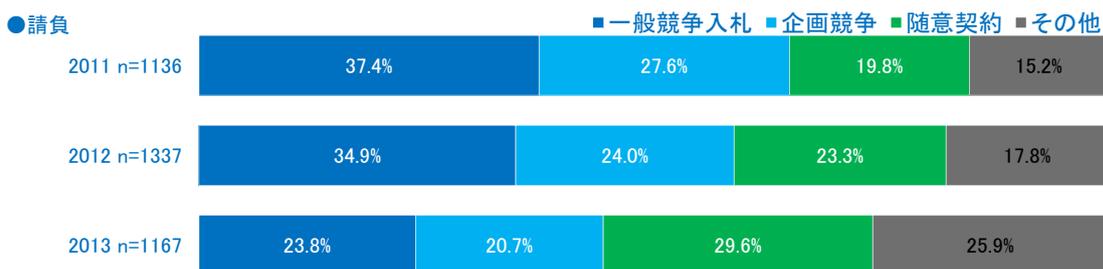
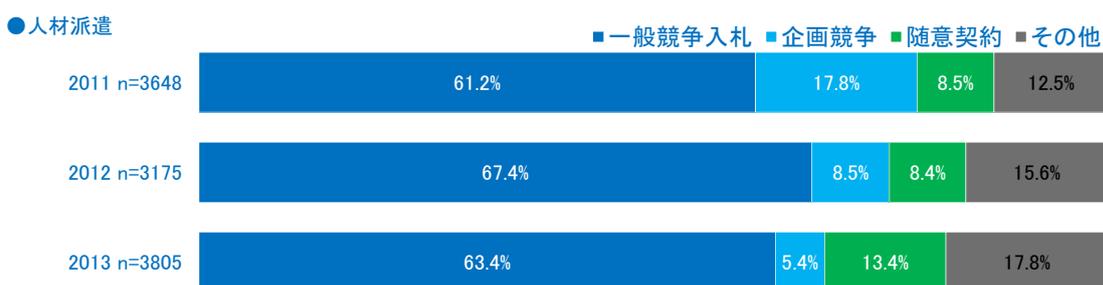
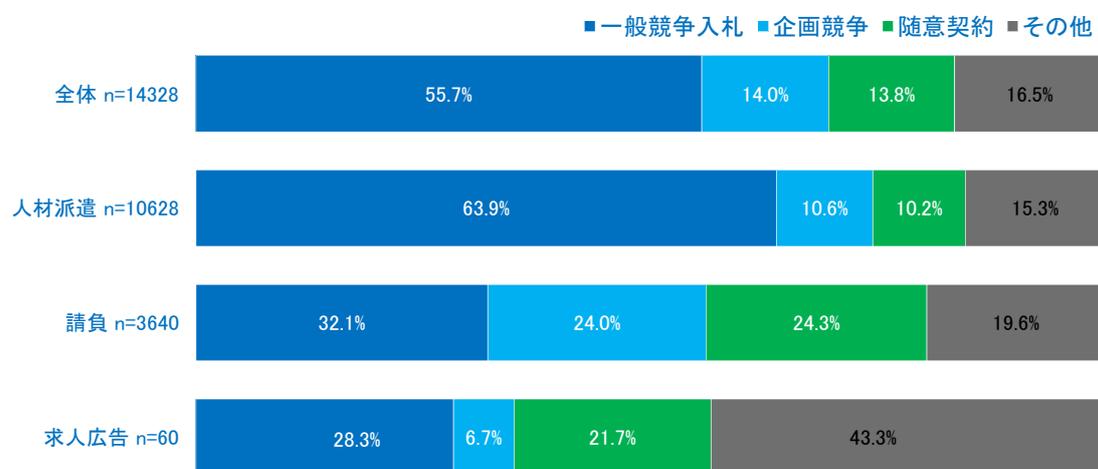
▽派遣、求人広告の案件抽出作業について

- ・雇用関連企業（5 団体会員でかつ NJSS 会員企業 117 社）が使っているキーワードを抽出。
  - ・それらキーワードのうち、5 団体の企業の 1 割以上が使っているものおよび雇用に関連しそうなものを抽出したうえで、雇用関連ではないと考えられるキーワードの案件およびダブリ案件を削除
- 以上の作業により抽出した案件の中から、「求人広告」および「派遣」のキーワードの案件について、抽出後目視で雇用領域に該当しないと考えられる案件を削除し、「求人広告」および「派遣」の市場規模を推計した（「紹介」については、案件数が 39 件と少ない上、雇用領域と考えられる案件は見当たらなかった）。

▽請負の案件抽出作業について

上述の抽出方法による雇用領域に該当する可能性のある案件のうち、「求人広告」と「派遣」以外の案件がいわゆる「請負」に相当する案件と考えられるが、この中から雇用領域の案件を目視により抽出することは困難である。そのため「5 団体が受託した案件はすべて雇用領域の案件である」という前提に立ち、NJSS のデータ上で同会員企業が落札している案件の落札額の合計額が請負額の市場規模のミニマムと考えて算出した落札額の合計が表内緑色の欄である。落札額の揭示割合が 100%ではないため、推計総額として揭示割合で割り戻した額を掲示した。

●資料④ 入札方法の内訳（2011～2013）



●資料⑤ アンケート調査自由記述欄のコメント（一部抜粋）

(1) 受託のポイント

- ・プレゼン提案がある事案については採用課題を解決できる提案内容かどうか。入札のみについてはいかに入札金額を押さえつつ利益を損なわないようにするか。
- ・事業に対する本気度、情熱。公共の受託事業のため、自社ビジネスではなく、本気で成果を上げる覚悟や情熱がないと受託すらできない。社を上げて取り組む覚悟と地域社会への貢献を本気で考え、自社の知識、経験、ノウハウを公共の受託事業を通して、地位社会へ貢献するプライドが必要。
- ・当社媒体使用との連動。当社顧客の求人ニーズを満たすこと。
- ・求人媒体として雇用の創出に貢献できるかどうかをポイントしている。そのため官公庁から委託であったとしても講座告知など直接雇用の創出につながらない案件等は受託を慎重に検討する場合もありえる。
- ・入札価格が民間からの依頼より、安価なので受託して利益を確保できるかどうかポイントとなります。
- ・雇用拡大につながる分野であり、一定規模の事業売上げが見込めるもの
- ・自治体との関係づくりと他県（近隣及び先進地域）の情報収集
- ・事業領域の開拓
- ・自社が保有するスキームで実施可能か。
- ・社内のノウハウの転用が可能。新たなノウハウが得られる。社内事業とのシナジーが見込める。安全確実に運営できる。

(2) 運営コスト面で工夫したポイント

- ・①十分な管理費の確保 ②自社媒体の活用 ③十分な人件費（雇用・採用のプロとしての価格）
- ・担当者の人件費コスト負担と自社媒体の優先利用
- ・既存領域のノウハウを利用すること
- ・当社媒体の使用領域をできるだけ大きく確保する。社内資産の有効活用。
- ・業務遂行手順とマニュアル化、受託全期間にわたる業務計画の精度維持
- ・入札参加の際に運営シュミレーションの実施
- ・過去の業務仕様や落札額等を参考に適正価格を算出。説明会や質問期間に不明点を明らかにする。
- ・人件費と週30時間未満の所定労働時間勤務のシフト制で労務管理をおこなう。

### (3) 苦労した事例

- ・ ①初期の積算による事業予算が簡単に変更でず、結果自社から持ち出しがあった。 ②企画コンペによる企画書作成。事業規模が大きいと A4 サイズ 70～80P のボリューム。 ③受託失敗による年度の売上やスタッフ配置、事業計画変更。
- ・ 受託後の事業実施の中で、事業目標で定められた実績を出すこと。
- ・ 校正時の担当者の OK が上司から後に変更になる。真の決裁者が分からない。
- ・ 受託した業務を遂行する中で、仕様書には詳しく表示されていない業務が発生する時。
- ・ 受託～納品の段階で求人広告を作成する場合、掲載内容について官公庁からの要望をそのまま聞き入れるだけで求職者に伝わりにくいことがあるため、それを調整しながら官公庁の窓口の方と折り合いをつけるところに毎回苦労をする。
- ・ 年を追うごとに入札金額が激減するため、支払いが最低賃金ギリギリになることがある。その為、辞退届を提出せざるを得ない状況である。
- ・ 最低価格の設定が低すぎるため、適正な金額で落札できない（最低賃金の時給に法定福利費を加えた金額より、落札金額が低い場合も多々ある）。
- ・ 受託後の一部仕様変更や目標の雇用創出達成数値。
- ・ 入札の実績がないのでやり方がわからない。ケーススタディ的なことが難しい。
- ・ ①価格競争の場合は金額設定のための試算作業 ②企画競争の場合は提案書作成の実作業
- ・ 就職支援事業においては最後の清算に時間を要し、また人件費によって総事業費も変動することから毎回苦労する。
- ・ 仕様が曖昧で受託決定後の契約時に条件が追加変更されることがある。事前確認していた事が契約後に解釈が変わる事がある。

### (4) 発注者への要望

- ・ ①委託額・補助金額が世間相場とマッチしていない。
- ②最低制限価格制度は、最低制限価格以上で最低の価格をもって入札した者を落札者とする制度であるが、就労支援・マッチング推進領域においては、新規就労者が増えるほど、雇用保険支出は減り、税収は増える構造にあるので、従来の工程数と人件費を踏まえた人月計算による最低制限価格の予算管理制度では、必ずしも行政目標を達成できない。長期的な収支管理を踏まえた制度にすることが必要である。
- ③新規入札者に優しいコンシェルジュ制度を設けてほしい。
- ④入札情報や結果を HP 上に公開していない中央官庁や地方自治体の中がいまだに多く見受けられる。民間の入札情報サービス事業者 (NJSS 等) が機能しているので一層の情報公開の徹底が必要である。
- ⑤雇用領域における最大の案件はハローワーク業務の民間委託の拡大・推進である。そのためにもハローワークのコスト構造 (一人当たりのマッチング費用等) の情報公開を全国 500 カ所のハローワーク単位で公開してほしい。

- ・ 受託事業者への事業の丸投げや発注担当者が事業について知らなさすぎ、不勉強のケースが見受けられる。事業成果追求のために発注者と受託企業が共に協力し合い事業を遂行する必要がある。また役人都合による制約が多すぎる。国、県、市町村発注の重複類似事業の存在、縦割り行政の弊害。
- ・ 新規入札社が少なく受託者が長期において固定化されていることから、高いパフォーマンスを目指す企業における受託魅力が薄れているのではないか。
- ・ どのような成果を挙げたいのか、対象者等をはっきりさせるか、企画提案にするかはっきりさせて欲しい。
- ・ アイデアの流用は謹んで欲しい。
- ・ 「民間委託」に名を借りた、官公庁主導の民間企業類似企画を実施することによる「民業圧迫」はやめてほしい。やるのなら、民間事業者と異なる企画内容を創造・実施する、または民間事業者との明確な住み分けをしてほしい。
- ・ 民間企業では手の及ばない分野に特化したセーフティネットに注力してほしい。
- ・ 単なる価格で選ばずに、価値で選んで欲しい。
- ・ 日雇い派遣原則禁止の定義が周知できていないよう見受けられる。担当者はもう少し勉強して欲しい。
- ・ 利益をしっかりと確保できる等、事業として魅力のあるものでないと参加する価値を見出せないで、考慮してほしい。
- ・ 手続きが煩雑で費用が安い。しかし中小企業にとって官公庁のお仕事をやることはとても魅力的である。
- ・ 大企業以外にももっと門戸をあけて欲しいです。
- ・ 仕様書の内容が抽象的でわかりにくい。また過去の実績が必要な入札案件が多く新規参入が難しい。
- ・ 契約上（仕様書上）、派遣や職業紹介と委託が混同されており、適正な契約内容締結・仕様書の内容を協議してほしい。
- ・ 価格が低いということは、派遣労働者の賃金も低くなるということをご理解いただきたい。業務内容に対しての公正な賃金が支払われるような価格が設定できるような仕組みにしていきたい。
- ・ 官公庁や地方公共団体が実施する雇用領域の事業は、就職困難者が対象となることから、単に職業紹介の件数や率だけでは評価できないと考える。就職困難者に対する支援は手間、時間が膨大にかかることから、その事業の内容を評価する視点を持ってほしい。
- ・ 派遣案件で発注する人数が多い場合は、入札から契約開始までの期間にゆとりがほしい（例：3/29 入札、4/1 開始など）。
- ・ 当方の試算と発注者の設定価格が大幅にかい離することがあり、発注者の試算の根拠を開示してほしい。
- ・ 利益の計上すること考慮すべき

#### (5) 関係法令について

- ・ 公共サービス改革法が求める入札プロセスの透明性、中立性、公開性が担保されている状況とはいえない。国及び自治体レベルでの「官民競争入札等監理委員会」の権限強化を図るべきである。
- ・ 労働関連法令については、様々な分野に複雑に組み合わさっているため、どうしても受注側の企業規模が大きくなければ事業受託のメリットを出し難い面があると思われます。もう少し労働関連法令の規制緩和等を積極的に進めて頂きたい。
- ・ 職業紹介事業の実施内容について、労働局に相談するケースがあるが、回答があいまいであったり、担当者によって異なる事は大変困る。
- ・ 無期雇用を前提とした法律や条例に偏っている。派遣など多様な働き方をするものに対する内容を考慮いただきたい。
- ・ 派遣法違反に抵触するものが多いが、暗黙の了解となっている。⇒事前面接や、スタッフの書類の事前の提出など派遣契約であるのに労働者を特定する行為。

#### (6) 民間委託に関する意見、要望

- ・ 不況、売上アップ対策として官公庁発注の事業は規模が大きく魅力があり、参加初期は不況対策、売り上げ確保が受託活動の大きな動機であった。しかし、現在の参加動機や参加可否の判断として、①売上や利益確保（民間企業として当然） ②自社の成長、社員の成長や成長の機会の提供 ③自社が受託したほうが成果が出るのか、自信はあるか 等をバランスよく考慮したうえで判断、受託している。つまり、企画や金額では事業の成果予想はわからないので、雇用領域の現場を良く知る適切な審査員による慎重、厳正な審査を行ってほしい。
- ・ 民間委託先における横連携を活かすことで地域における成果を向上させる仕掛けが必要。地方においては、受託専門の下請け規模の組織によってのみ運営されているため安定はしているが今以上の成果は見込めないのではないかと。
- ・ 年度で事業実施期間を設定されると、事業の本来の主旨に則った成果を出し難いケースがある。柔軟な基金活用等を検討いただきたい。
- ・ 従業員のスキルアップの機会としてとらえれば良いが、採算が取りづらく、あまり積極的に取り組もうとは現状考えていない。
- ・ 派遣会社は、スタッフの退職が多いので法人の要件が厳しい。
- ・ 談合が日常化しているが、見て見ぬふりとなっている。そういった業者は即刻入札停止処分にするべきである。
- ・ 雇用創出事業の一環として、官民連携の企画公募を増やしてほしい。
- ・ 生活保護が社会問題化しているが、生活保護に至る前に、民間のノウハウを活用した雇用促進事業の活用を積極的に行うべきだと考える。 ハローワークは給付機能を担当し、雇用促進、職業紹介は民間に任せるべきではないかと。

●資料⑥ 地域雇用推進部会及び雇用領域における官公庁の民間委託研究会の取組み

1. 会議

2012年8月27日	地域雇用政策についての概略的な状況把握と意見交換
2012年11月19日	会員アンケート調査結果をふまえての意見交換
2013年6月20日	地域雇用促進の現状と課題についての聴講及び意見交換
2013年9月5日	雇用領域における民間委託について意見交換
2014年6月5日	同アンケート調査結果について意見交換
2014年10月8日	本報告書についての検討

2. 調査・ヒアリング

2012年10月	地域雇用促進の取組みに関する会員アンケート実施
2014年5月	雇用領域における官公庁の民間委託に関するアンケート実施
2014年7月	民間受託関係者への取材実施
2014年8月～9月	委託関係者等への取材実施

3. 部会及び研究会委員（五十音順 敬称略）

伊藤 実	研究会座長及び部会アドバイザー	公益社団法人全国求人情報協会	理事
宇佐川邦子	委員	株式会社リクルートジョブズ	JBRC センター長
垣内康晴	委員	株式会社アルバイトタイムス	代表取締役社長
貞池龍彦	委員	株式会社アビリティ・キュー	代表取締役社長
高島喜雄	委員	株式会社大新社	専務取締役（2014年度）
丹澤直紀	部会長	株式会社エール	代表取締役社長
深澤義雄	委員	株式会社ビジュアル	代表取締役社長（2014年度）
山根康雄	委員	株式会社ビジネスアシスト	代表取締役（2012～2013年度）
吉田 修	委員	公益社団法人全国求人情報協会	参与
調査分析／片桐大樹		株式会社ピュアスピリッツ	
事務局／公益社団法人全国求人情報協会	常務理事	小林一夫、同 総務部長兼業務部長	佐藤 日出男





官公庁の民間委託に関する調査報告・提言  
～人材サービス産業の就業促進・就労管理・マッチング機能を活かすために～

雇用領域における官公庁の民間委託研究会

2014年11月

公益社団法人全国求人情報協会  
〒102-0071 東京都千代田区富士見 2-6-9 雄山閣ビル 3階  
TEL) 03-3288-0881 FAX) 03-3288-0850 MAIL) webmaster@zenkyukyo.or.jp  
[www.zenkyukyo.or.jp](http://www.zenkyukyo.or.jp)