

## 「地方自治体における行政運営の変容と今後の地方自治制度改革に関する研究会」

### 第5回（現地視察）議事概要

日 時：平成26年2月12日（水）14：30～16：30

場 所：足立区役所 4階 都市建設部会議室

出席者：宇賀座長、伊東座長代理、高橋委員、西村委員、原田委員、村上委員

事務局：篠原住民制度課長、小川行政経営支援室長 ほか

足立区：定野総務部長、金子戸籍住民課長 ほか

#### 【議事次第】

- (1) 開会
- (2) 足立区における公共サービス改革の取組について
- (3) 窓口業務の視察
- (4) 意見交換
- (5) 閉会

#### 【日本公共サービス研究会について】

- 多くの自治体において、厳しい行財政状況を前に民間委託がかなり進展したが、従来の方法では次第に委託できる余地がなくなりつつある（従来型行革の限界）。

日本公共サービス研究会では、行政ワークシェアリングにより民間事業者へスキル・ノウハウを移転することで、「専門定型業務」を委託可能とする新たなアウトソーシングのスキームを検討。

#### 【公共サービス改革の取組事項～足立区戸籍・区民事務所窓口の業務委託～】

- 足立区では、①区民サービスの向上、②行政コスト削減、③人材の有効活用を目的として、戸籍・住民記録業務を外部化（平成26年1月6日～）し、公権力の行使にあたるものを除く全ての業務を委託。委託にあたっては、特に個人情報保護、偽装請負対策に留意している。来年度以降、国民健康保険業務等の外部委託も順次実施予定。

外部化に至るまでには、①事業検討（法令等の整理、先進自治体の視察、事業スキームの研究）、②業者選定（庁内意思決定、事業者募集、選定委員会）、③業者決定後の準備（サービス設計プロジェクト業務、ファシリティ設計業務、職員ノウハウの継承）を行った。

今後の課題としては、業者変更時のサービス水準の維持等が挙げられる。

【意見交換】

- 資料4ページの業務フローについて、主にボトルネックとなるのは職員が行う「審査決定」の前処理や後処理であり、そこが繁忙期に滞るといふことか。

一定量を超えると「審査決定」で滞ることもあるが、基本的にはご質問のとおり。以前は、夜間や土日に受け付けたものを、平日に窓口対応と平行して処理する際に滞ることが多かったが、現在は、窓口業務を委託したことで柔軟な人員配置が可能となり、窓口対応も含めスムーズに流れていると考えている。

- 職場視察の際には、「審査決定」を行う職員も皆打ち合わせ等で忙しそうにしていたが、「審査決定」もボトルネックになる可能性はないか。

そこは危惧しているところ。窓口での前処理を柔軟に対応したがゆえに「審査決定」で滞ることのないよう、1月のスタート時には職員の削減数を本来の半分程度とした。4月異動のタイミングで予定どおり削減するが、引き続き対応を検討していく必要があると考えている。

- 戸籍・住民窓口業務の委託先は民間企業か。

民間企業である。

- 資料4ページの説明において、市場化テストがうまく進まなかったとの話があったが、具体的にうまくいかなかった理由は何か。

例えば、戸籍事務における市場化テストの対象は、届出の受付や証明書の交付のみで、「審査決定」の業務はこれまでどおり職員が行うこととされていたため、コストカットを生み出すことができず、実現・導入できなかったもの。

- 指揮・監督の問題ではなく、コストの問題で導入できなかったということか。

足立区では「分割損」と呼んでいるが、業務を切り刻んで外部委託すると逆にコストがかかってしまう。また、ご指摘の指揮・監督の問題もあり、職員が委託先の職員に直接指示すると偽装請負のおそれが生じる。この2つが大きな要因であったと思われる。

- 戸籍・住民窓口業務の外部化の委託契約期間は、どのくらいか。

今回の契約は1年9ヶ月としている。この間に足立区で行っている業務について改めて整理し、切り替えのタイミングで可能な限り全て委託しようと考えている。

戸籍・区民事務所に続く外部化の第2段階として、国民健康保険や会計事務の外部化を見据えており、その時には5年の長いスパンでの委託を考えている。

- 今回の委託はプロポーザルで実施されたとのことだが、次回の更新時に入札を行う場合、適正価格がわからなくなることはないか。

現在は元値がわかっているため、適正価格は見込むことができる。また、本業務委託については、価格だけの競争ではなくサービス内容の評価が必要であり、次回の更新時の対応はプロポーザルも含めて検討していきたいと考えている。

- 業務委託によりどのくらいコスト削減が見込まれているのか。

短期的に見るとあまりコスト削減は見込まれないが、長期的に見ると退職金や教育訓練、福利厚生等に係るコスト削減が見込まれる。

戸籍・区民事務所窓口業務においては、これまでも臨時職員や非常勤職員が多く働いていたため、大きなコスト削減は見込まれないが、今後委託を検討している国民健康保険や会計・出納に係る業務については、常勤職員の比率が高いことから、大幅なコスト削減が図れるのではないかと考えている。

- 資料12ページに「職員ノウハウの継承」が今後の課題として挙げられているが、現状の問題点は何か。また、職員の育成はどのように行っていくのか。

現状の問題点については、始まったばかりであるためまだ評価ができるものはない。

育成については、これまでの職員は、まず窓口の受付業務を経験してから受理・不受理の決定等の業務を行うというようにステップアップしていたが、窓口業務が委託されたことにより、OJTとしての研修の場がなくなってしまうことから、窓口業務の研修を今後どうするかが問題である。

現状では、窓口業務のスキルは職員が持っているので特に問題とならないが、年々スキルダウンしていくことは間違いのないため、今後、どう維持していくかが課題。場合によっては、民間会社に区の職員を派遣することなど、従来にはない手法も含めて対策を

検討していかなければならない。

- カウンターを見ると、戸籍側と住民記録側が両サイドに分かれているが、出生や死亡の届出に伴って、住民記録までに影響がある場合は、横断するような仕組みがあるのか。

届出を受けた者が持ち回って、住民記録側へ渡すこととしている。

- 委託業務の中で業者が作成した判断基準書等の様式については、足立区と業者のどちらが著作権を所有するのか。

著作権については、契約条項の中にどう盛り込むかによる。今回の業務委託は、業者が保有する既存のスキルの活用を重視する趣旨から、区において自由に使用できるようになっていない。次回の更新時は、区に帰属するようにすることが望ましいと考えている。

足立区側に帰属させることで、次の業者に渡すこともできるし、また、全国に横展開していくことも可能となると考えている。

- 資料7ページでいう個人情報の取り扱いに関する罰則規定は、業者に対してのものか、従業員まで及ぶものか。

業者だけでなく、従業員にも罰則を課せるよう規定している。併せて、業務に従事する従業員には誓約書を提出してもらっている。

- 個人情報のための新しい第三者機関を設置される予定とのことだが、個人情報条例に基づく審議会の所掌事務を拡張する選択肢もあったのではないか。

個人情報保護審議会は、特定の目的で特定のものをチェックする機関ではないため、小回りのきく第三者機関に見て頂くのが良いと考えたもの。

- 受託企業が業務を通じて培ったノウハウは企業の財産であり、次回の更新時に別の企業に無償で承継することとすると、後から入ってきた企業が有利になるなどの問題を生じるのではないか。これに対処する有効な手立てはあるか。

公の仕事は公開が原則であり、そのルールを守っていただくということが基本だが、インセンティブが働かないと企業は仕事をしないことから、手探りではあるがどこで線

を引くかを検討している状況である。

- 職員に課された守秘義務の最大の担保は、義務違反によって退職金を失うことであるとの指摘がある。昇給・昇格がなかったり退職金がない民間の短期従業員について、モチベーションや制度契約システムなどの工夫により守秘義務履行等を担保することは可能か。

できると考えている。企業は、イメージが損なわれれば存続に関わることになり、従業員全てが職を失う可能性があるため、むしろ公務員より重く認識していると思われる。まずは企業をきちんと選択することが大事。

- 新たなプラットフォームとしての「日本公共サービス」は、安価で大量に存在する若年労働力を前提としているのではないか。今後景気がよくなり、また少子高齢化により若年層が希少化するときに、若年者が継続的に入ってくる見込みはあるか。

現状では雇用のミスマッチがあり、公の仕事のイメージを向上させれば、若年者の確保は十分に見込みがあると考えている。

- 職員として行政組織内に抱え込まず、新たなプラットフォームとして外に確保するメリットは何か。

民間企業とすることでイノベーションが生まれる。公務員の世界ではイノベーションの結果が自分自身に給与などに返ってこないことが多いが、民間企業であれば、イノベーションの結果、会社を大きくすることもできると考えている。

- 資料 8 ページの専門的業務において、「設計・積算」も対象とされているが、外部に出すことで、地方公共団体自身が設計業務の内容についてわからない状況にならないか。

現状でも、実態としてほとんどの設計業務を委託しており、細かな設計・積算のスキルは失われつつある。ただし、区には 1 級建築士の資格を持つ職員がおり、内容をチェックすることは可能。今後もある程度のチェック機能は必要。

- 資料 1 4 ページの「人事制度の検討」や「モチベーションの研究・メンタルヘルス」は具体的にどのようなことを検討しているのか。

現在、役所では総合職を養成するように人事を行っているが、これを専門職と総合職のコースに分けることや、資格制度を導入することにより、外部化しても、スキルを失わないようにしていきたいと考えている。

- 個人情報保護のための監視機関とは、監視機関が外部から内部に対する権限を持っているのか、それとも単なるチェックを入れる仕組みであるのか。

後者である。

- 窓口業務の外部化においては、トラブルがあった場合は委託業者の方はどのように対応しているのか。

トラブルの内容にもよるが、一義的には業者のリーダーに対応いただき、契約上で業者が判断できる範囲を超えた場合は、区の責任者が対応することとなっている。

- 他の地方公共団体との連絡業務も委託業者が行っているのか。

窓口で受けた届け出の内容に関して確認する部分は委託業者で行っている。一般的な問合せは、電話業務については委託していないことから、職員が対応している。

- 一度ログインした後、その端末を複数の者で使い回し、誰が使ったのか確認できないことはないか。

検索が終われば初期の画面に戻すことを基本とし、新たにパスワードを入力しないと検索できないようになっている。

- 資料11ページの「サービス設計プロジェクト」に関して、業務プロセスを第三者的に客観視して、それをフロー化することは職員の抵抗感が強く、挫折することも多いかと思うが、足立区ではどのように乗り越えたか。

受託業者にノウハウや実績があり、特に標準的なフローがあったため、それを活用して作成できたことが大きかった。

現場の職員に抵抗があるのは無理もないことであり、その問題を解決するために知恵

を出していくことがモチベーションにつながると考えている。やるからには、民間活力を導入し、活用することを楽しいと思える職員を育てること、モチベーションを上げることを考えている。

- 資料9ページの新たなプラットフォームは、自治体が専門スキルを持ったリソースを提供してもらう技術大学のようなものか、それとも人材派遣業やITベンダーの集合体のようなものか。

後者である。最初は、いくつかの自治体が集まって会社を作り、そこにスキルを移転して受託させて広げていこうと考えていたが、現在は、複数の民間事業者に協力して頂けることになっている。

- 9ページの新たなプラットフォームでは、将来的には役所と異なる一つの組織をつかって恒常的に委託していくことを目標としているのか、それとも、コスト削減するためにマーケットをつかって、幾つかの会社に競争させることを目標としているのか。

最終的には後者を目標としている。ただ、そこにたどり着くまでには様々なハードルがあり、そこまで至っていないのが現状。

以上