
窓口業務改革
(総合窓口の導入とアウトソーシングの一体的推進)

報告書

(総務省「業務改革モデルプロジェクト」受託事業)

平成 29 年 2 月

鳥取市

目次

I	事業の概要	1
1	これまでの検討の経緯	1
(1)	これまでの検討経過	1
(2)	あるべき姿（目標）の実現化方策	1
2	本事業の目的	2
3	庁内推進体制、役割分担等	3
II	各種調査の実施及び効果の検証	4
1	作業手順	4
2	スケジュール	5
3	各種調査の具体的な内容	5
(1)	市民向け窓口サービス業務の実態調査	5
(2)	他自治体・事業者における先進事例の調査	9
(3)	法令上の切り分けの調査	11
(4)	総合窓口・アウトソーシング化の可能性の検証	12
(5)	総合窓口・アウトソーシング化の効果等の検証	15
III	調査結果のまとめ	30
1	調査結果のまとめ	30
2	取組結果のモデル化に向けた課題	32
IV	成果品一覧	32

I 事業の概要

1 これまでの検討の経緯

(1) これまでの検討経過

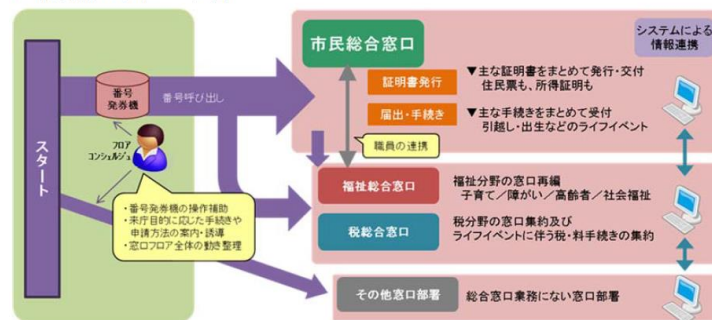
- 本市では、平成 21 年度に「第 5 次鳥取市行財政改革大綱」のもと、窓口業務マニュアルの改訂等に取り組み、平成 25 年度からは、新たな施策として「利便性の高い窓口サービスの検討」を後期実施計画に位置付け、重点的な検討に取り組んできた。
- その後も「社会保障・税番号制度の導入」、「中核市への移行（平成 30 年 4 月移行予定）」、「新本庁舎建設（平成 31 年秋完成予定）」など、重要な政策決定が相次いだことを受け、ICT を活用した利便性の高い窓口サービスのあり方等について検討を重ねてきた。
- この検討結果に基づき、「総合窓口」や「BPR（業務プロセスの見直し）」の導入等を含めた新しい窓口サービスの実現に向けた具体的な制度設計に取り組み、その成果を「鳥取市窓口サービスのあり方見直し方針（平成 27 年 2 月）」としてとりまとめた。

(2) あるべき姿（目標）の実現化方策

- 「市民総合窓口」、「福祉総合窓口」、「税総合窓口」からなる 3 つの「総合窓口」の導入することにより、市民の窓口移動に係る負担を最小限に抑えるとともに、ICT やアウトソーシングをより積極的かつ効果的に活用することで市職員負担の軽減を図ることであるべき姿を実現する。

図表 1 「窓口サービスの基本方針」の概要（抜粋）
出典：鳥取市窓口サービスのあり方見直し方針（H27 年 2 月）

▼ 総合窓口のイメージ図



[共通の取り組み]

- ・プッシュ型サービスの充実
- ・市民・職員双方の動線設計の見直し
- ・歳入確保の取り組み
- ・包括的アウトソーシングの導入

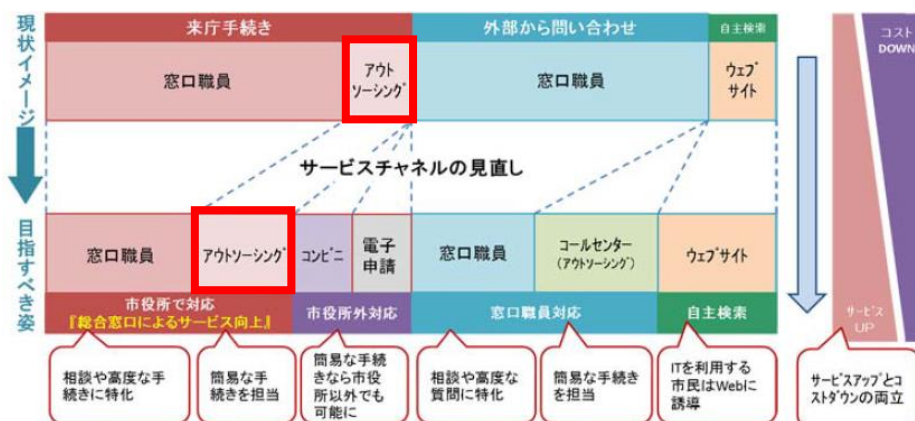
▼ (1) 3つの総合窓口の整備要素

市民総合窓口	ライフイベントに伴う手続きを集約し、まとめて受付します。
福祉総合窓口	来庁者の世代や状況にあわせ窓口を再編し、市民動線の短縮を図ります。
税総合窓口	窓口を集約するとともに、ライフイベントに伴う税・料の還付・精算等の手続き集約化を図ります。
案内・相談体制	フロアコンシェルジュや番号発券システム等、正確でわかりやすい情報提供を行うとともに、じっくりと相談できる体制も構築します。
総合支所の窓口サービス	本見直し結果は本庁だけに留まるものではなく、総合支所の窓口サービスにも波及します。

2 本事業の目的

- 市民課では、毎年3月末から4月にかけての住所異動（特に転出、転入）の繁忙期において、臨時職員を増員するなどして対応しているが、窓口や待合スペースが大変混雑する。要員のひとつとして、人事異動等により、一時的に対応する市職員のスキル等が低下してしまうことが挙げられる。そのため、繁閑の時期によらず、一定したサービスを提供する仕組みづくりが必要である。
- これまで本市では、窓口サービス業務を所管する各部署が、個別に民間事業者を導入しており、それぞれが一定の効果を上げてきているものの、その効果を各課が横断的に享受する段階までには至っていない状況にある。
- 地方分権や高齢化の進展など、多様化する市民ニーズに的確に対応しながら、窓口サービスに係る事務処理をより効率的かつ安定的に推進するためには、民間事業者の知見・ノウハウ・技術を従来にも増して積極的に活用していくことが必要不可欠といえる。
- このような基本的認識のもと、本事業では、平成31年度の新本庁舎完成にあわせ、本格稼働する総合窓口の導入にあたって、総合窓口を構成する各部署を横断した形で段階的に包括的なアウトソーシングを導入する可能性を検証した。なお、ここでいう包括的アウトソーシングとは、各窓口部署個別ではなく、部署を横断した形で事業委託することを指す。
- 本市は「市民目線での窓口サービスの質向上」と「業務の効率化」を同時に実現することを掲げており、今回の「業務改革モデルプロジェクトに係る提案事業 募集要領」の2ページに示されている「窓口業務改革」の趣旨（※住民の利便性向上、業務の効率化）と合致するものである。

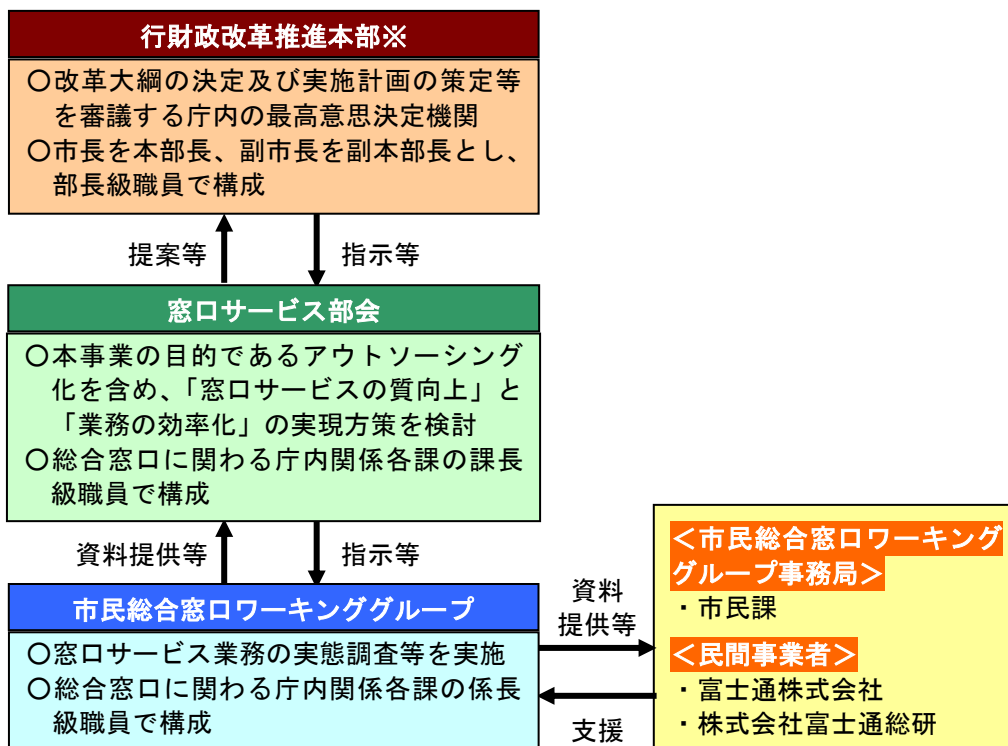
図表 2 窓口サービスに係る事務処理の効率化の全体イメージ
出典：鳥取市窓口サービスのあり方見直し方針（H27年2月）



3 庁内推進体制、役割分担等

- 行財政改革推進本部は、市長を本部長、副市長を副本部長とし、部長級職員で構成されており、改革大綱の決定及び実施計画の策定等を審議する庁内の最高意思決定機関である（現在、行財政改革推進本部は新庁舎建設推進本部にて協議中）。
- 窓口サービス部会は、総合窓口に関わる庁内関係各課の課長級職員で構成されており、行財政改革推進本部の指示のもと、本事業の目的であるアウトソーシング化を含め、「窓口サービスの質向上」と「業務の効率化」の実現方策の検討を行う。
- 市民総合窓口ワーキンググループは、総合窓口に関わる庁内関係各課の係長級職員で構成されており、窓口サービス部会の指示のもと、窓口サービス業務の実態調査等を実施する。
- その他、市民総合窓口ワーキンググループ事務局の市民課と民間事業者の富士通株式会社・株式会社富士通総研が市民総合窓口ワーキンググループに対して支援を行った。

図表 3 庁内推進体制と役割分担

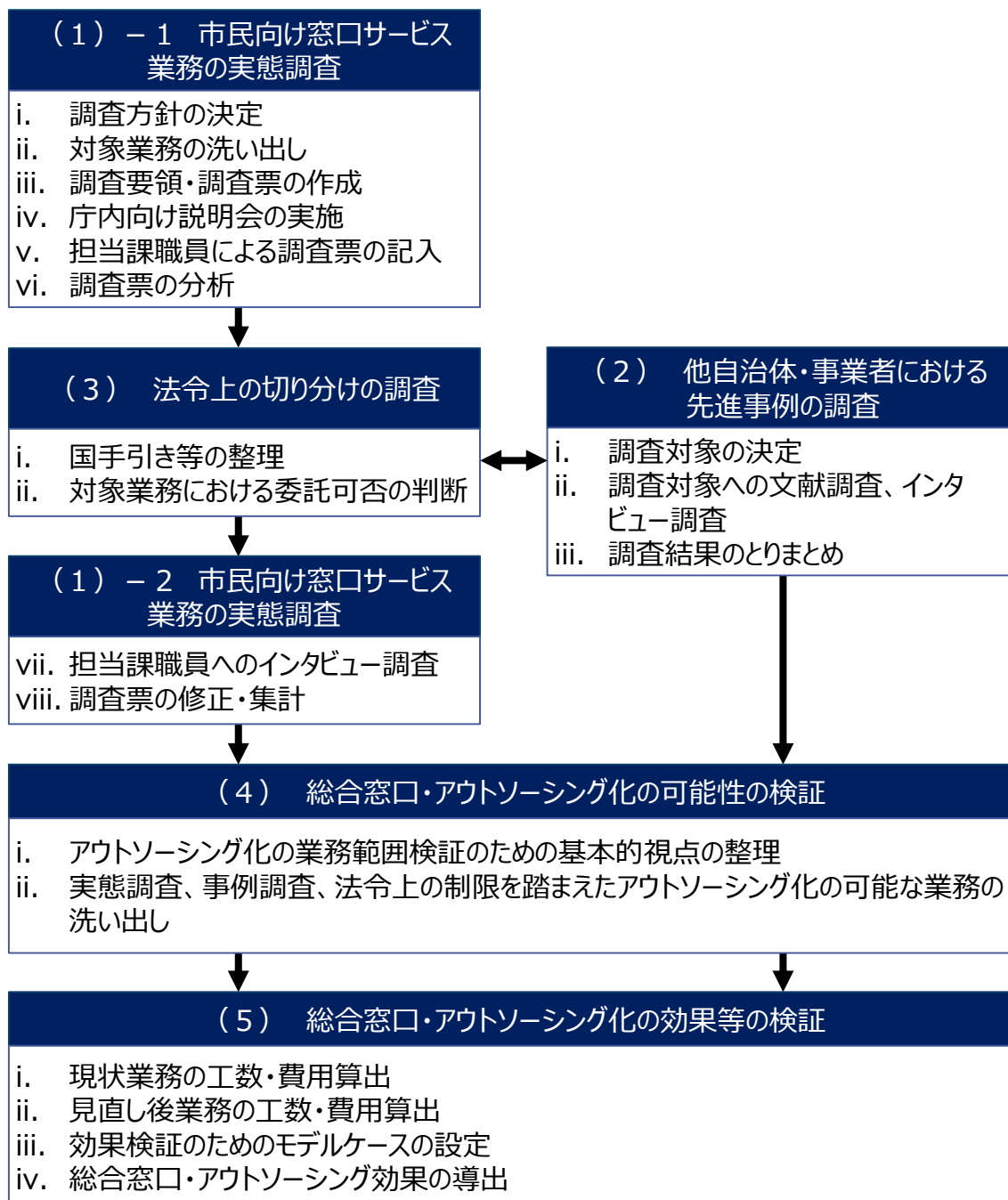


※現在、行財政改革推進本部は新庁舎建設推進本部にて協議中

II 各種調査の実施及び効果の検証

1 作業手順

○各種調査等の作業手順は以下のとおりである。



2 スケジュール

○調査スケジュールは以下のとおりである。

	平成 28 年																	
	7月			8月			9月			10月			11月			12月		
	10	20	31	10	20	31	10	20	30	10	20	31	10	20	30	10	20	31
(1) 市民向け窓口サービス業務の実態調査																		
① 担当課職員による書面調査	←																	
② 調査結果の集計・分析																		
③ 担当課職員へのインタビュー調査																		
(2) 他自治体・事業者における先進事例の調査																		
(3) 法令上の業務切り分けの調査																		
(4) 総合窓口・アウトソーシング化の可能性の検証																		

	平成 29 年						備考
	1月			2月			
	10	20	30	10	20	28	
(5) 総合窓口・アウトソーシング化の効果等の検証	←						段階的なアウトソーシング化は、平成31年以降に施行予定
◆ 報告書の作成・提出							

3 各種調査の具体的な内容

(1) 市民向け窓口サービス業務の実態調査

(ア) 調査の目的

- 3つの総合窓口を構成する庁内関係各課が所管する窓口業務を対象に、BPRの分析手法を活用した市民向け窓口サービス業務実態調査（以下、実態調査という）を実施した。
- 次に示すような基本的視点のもと、総合窓口を構成する庁内関係各課が、現在提供中の市民向け窓口サービス業務の実態を詳細に洗い出した。

図表 4 窓口サービス業務の実態洗い出しの基本的視点

① サービスの概要
✓ サービス内容、主要なライフイベント（※基本届出）との関連性など
② サービスの対象者
✓ 対象者（市民・事業者等）、サービスを受けるために必要な要件の有無など
③ 処理手続きのフロー及び処理の状況
✓ フロント・ミドル・バックの段階別サービス処理手続きのフロー、段階別1件当たりの処理時間・職員種別・法的な制約の有無など
④ 処理件数等

(イ) 調査の概要

- 業務の棚卸しにあたっては、本市が平成26年度に窓口業務についてBPRを実施した際に作成した業務インデックス(図表5)を活用し、総合窓口・アウトソーシング推進の観点から改めて対象業務の事務処理フローを整理した。
- 具体的には、事業者向けの窓口サービスを除くライフイベントに係る市民課窓口業務を中心に、アウトソーシングを検討する業務も含め、幅広く棚卸しを行った(全203業務:市民課130業務・高齢社会課5業務・障がい福祉課15業務・保険年金課25業務・健診推進室2業務・中央保健センター2業務・児童家庭課10業務・建築住宅課1業務・生活環境課3業務・学校教育課1業務・生活福祉課5業務・市民税課1業務・徴収課3業務)。

図表5 業務インデックス(例)

No.	所属		大区		中区分		小区分		事務手続書番号	システム番号	業務番号	年間手続件数	平均手続時間(分)			審査の種別	即時決定の可否	交付物の有無	受益者負担の割合	(市内)送付書類				ライフイベント											
	管理所属	管理	来庁の目的	管理様	手続き(業務インデックス)	管理様	申請書類・届出書類	番号法通りNo.					①受	②入	③審					審査の種別	添付書類の有無	添付書類の種類	提出根拠	業務の可否	課題又は理由	試行対象	転入	転出	出生	死亡	婚姻	離婚			
1	市民課	証明交付事務	証明交付事務	1	住民票の写し	1	住民票写しの請求書	002		6,28	61,855	3	2	2	7	形式審査	即時決定	住民票	有																
2	市民課	証明交付事務	証明交付事務	1	住民票の写し	2	住民票の写し等交付申請書(郵便請求用)	002		3	5,853	3	2	3	8	形式審査	即時決定	住民票	有																
3	市民課	証明交付事務	証明交付事務	1	住民票の写し		住民票の写し等交付申請書(公用郵便請求用)	002		4,33、99、100	2,507	2	2	3	7	形式審査	即時決定	住民票	無																
4	市民課	証明交付事務	証明交付事務	1	住民票の写し		住民票の写し等交付申請書(債権郵便請求用)	002		3	5,616	2	3	3	8	形式審査	即時決定	住民票	有																
5	市民課	証明交付事務	証明交付事務	1	住民票の写し	4	広域交付住民票申請書	102		6,28	79	2	10	3	15	形式審査	即時決定	住民票	有																
6	市民課	証明交付事務	証明交付事務	2	戸籍の附票の写し	5	戸籍謄抄本・附票の写し、身分証明書等の請求書	103		6,28	3,329	3	3	2	8	形式審査	即時決定	戸籍附票	有																
7	市民課	証明交付事務	証明交付事務	2	戸籍の附票の写し	6	戸籍謄抄本等交付申請書(郵便請求用)	103		3	1,176	3	3	2	8	形式審査	即時決定	戸籍附票	有																
8	市民課	証明交付事務	証明交付事務	2	戸籍の附票の写し		戸籍謄抄本等交付申請書(公用郵便請求用)	103		4,33、99、100	6,303	2	2	3	7	形式審査	即時決定	戸籍附票	無																
9	市民課	証明交付事務	証明交付事務	2	戸籍の附票の写し		戸籍謄抄本等交付申請書(債権郵便請求用)	103		3	72	2	2	3	7	形式審査	即時決定	戸籍附票	有																
10	市民課	証明交付事務	証明交付事務	3	戸籍(除籍)	5	戸籍謄抄本・附票の写し、身分証明書等の請求書	103		6,28	33,799	5	5	5	15	形式審査	即時決定	戸籍(除籍)謄抄本	有																

- これらの業務担当課職員が「窓口サービス業務実態調査票」を記入した後、コンサルタントによる調査票の分析及び業務担当課職員へのインタビュー調査を実施した。

- 具体的には、各業務の事務処理フローを「フロント：各種手続きのための申請・受付等、窓口で直接対応する業務」、「ミドル：即日交付や即時対応のために行う、受付後の書類点検や書類作成、決定等の業務」、「バック：即日交付や即時対応しない窓口サービスにおける内部処理や審査・決定等の業務」に仕分けした。
- その後、ひとつひとつの手順ごとに「委託の状況」、「市職員の種別」、「従事制限等の法的制約の有無」などを把握することで、アウトソーシング化の可能性の検証に必要不可欠な基礎データをくまなく収集した。
- 「窓口サービス業務実態調査」調査票（図表 6）の特徴としては、業務担当課自身が記入する①現在の委託状況・従事制限・委託可否・可否理由・留意点と、コンサルタントが国の指針を踏まえて整理する②国手引きによる委託制限を突合させることにポイントがある。
- 基本的なスタンスとして、検認業務以外の窓口業務の多くがアウトソーシングできることを前提に、コンサルタントによるインタビュー調査により、専門性や定型性の観点を意識しながら、アウトソーシングの可能性や現状の業務課題を明確化した。
- ③職員別従事整理は、正規職員・任期付職員（短時間勤務）・嘱託職員・臨時職員の業務の役割分担や従事割合等をインタビューにより把握し、具体的な正規職員の工数削減等の効果算出に活用した（詳細は「(5) 総合窓口・アウトソーシング化の効果等の検証」で明記）。

(ウ) 調査の結果

- フロント業務は高度な相談が伴わなければ受付・交付ともほぼ委託可能である。ミドル業務では検認業務は市職員による実施が求められるが、その他の確認・作成業務はほぼ委託可能である。バック業務は送付・台帳管理事務などほぼ全ての業務で委託可能だが、臨時職員を担当課で雇用している場合、費用削減にはつながりづらい傾向にあった。
- 本調査における成果品は以下のとおりである。
 - ・ 窓口サービス業務実態調査 一覧表
 - ・ 窓口サービス業務実態調査 原票

図表 7 「窓口サービス業務実態調査」一覧表（例）

1) 管理No.	2) 地理区分	5) サービス名			6) サービス概要	8) 担当							
		大区分	中区分	小区分		部名	課名	係名					
H28	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m
02318	現状維持	死亡手続	死亡手続	介護保険料の還付及び介護(予防)給付費 相続人指定届兼口座振込依頼書	被保険者の死亡により介護保険料還付金が生じた場合において、当該還付金を受け取るべき相続人の口座に振込むための口座振込依頼書の受付、還付金額の算定及び支払業務	福祉保健部	高齢社会課	介護保険係					
02319	現状維持	死亡手続	死亡手続	介護保険料の還付及び介護(予防)給付費 相続人指定届兼口座振込依頼書	被保険者の死亡により介護(予防)給付費に還付金が生じた場合において、当該還付金を受け取るべき相続人の口座に振込むための口座振込依頼書の受付、還付金額の算定及び支払業務	福祉保健部	高齢社会課	介護保険係					
02320	現状維持	転出手続	要介護認定がある場合の転出受付	※書類なし	要介護認定がある方の転出時の資格確認、資格証明書の発行等	福祉保健部	高齢社会課	介護保険係					
02321	現状維持	転出手続	転出時の保険料還付及び未納の確認	介護保険料還付金 口座振込依頼書	被保険者の転出により介護保険料還付金が生じた場合において、当該還付金を受け取るべき相続人の口座に振込むための口座振込依頼書の受付、還付金額の算定及び支払業務	福祉保健部	高齢社会課	介護保険係					
02323	現状維持	転入手続	転入継続の申請受付	要介護認定・要支援認定申請書	介護認定の引き継ぎ、証明書の確認、保険証の発送	福祉保健部	高齢社会課	介護保険係					
03334	現状維持	障害者手帳交付事務	身体障害者手帳交付申請	身体障害者手帳交付申請書 診断書・意見書	障害者手帳の交付	福祉保健部	障がい福祉課	障がい者福祉係					
03341-1	現状維持	障害者手帳住所等事務	身体障害者手帳住所等変更	身体障害者居住地等変更申請書	障害者手帳の住所変更等	福祉保健部	障がい福祉課	障がい者福祉係					
03341-2	現状維持	障害者手帳住所等事務	身体障害者手帳住所等変更	身体障害者居住地等変更申請書	身体障害者手帳の氏名変更等	福祉保健部	障がい福祉課	障がい者福祉係					
03341-3	新規	障害者手帳再交付事務	身体障害者手帳再交付	身体障害者手帳再交付申請書	身体障害者手帳の再交付	福祉保健部	障がい福祉課	障がい者福祉係					

(2) 他自治体・事業者における先進事例の調査

(ア) 調査の目的

- 窓口サービス業務について、過年度に部署を横断した包括的なアウトソーシング化に取り組んだ自治体及びアウトソーシング事業者に対しインタビュー調査を実施した。
- 具体的な導入内容や導入に際して特に重要視した事項、事業者が蓄積したノウハウの継承といった導入後の課題等を聴取した。

(イ) 調査の概要

- 他自治体の先進事例調査として、「埼玉県狭山市」における総合窓口及び情報システム、「大阪府箕面市」における総合窓口及びアウトソーシングについてインタビュー調査を実施した。
- また、アウトソーシング事業者2社へアウトソーシングに関する留意点についてインタビュー調査を実施した。
- その上で、本市及び近隣自治体において受託実績のあるアウトソーシング事業者4社などから、窓口業務の受託実績や市場意向調査に関して情報提供を受けた。

(ウ) 調査の結果

- 本調査における成果品は以下のとおりである。
 - ・ インタビュー調査結果（議事録等）

図表 8 他自治体へのインタビュー調査結果の概要

○狭山市 人口：153,449人（平成28年8月1日現在）

- ・ 証明書発行はまず1か所で行い、異動手続きを集約し、システムを活用したプッシュ型の仕組みや申請書のプレプリントを行うことで、お客様を待たせないことを最大のコンセプトとしている。基本的な手続き以外は、各課を回ってもらう仕組みとしている。
- ・ 市民課では、住民記録担当が正規職員15名、再任用職員3名、臨時職員1名で対応しており、戸籍担当が正規職員7名で対応している。住民記録担当は証明発行窓口の受付及び作成を平成26年2月より事業者に委託している。
- ・ 案内員は常時2～3名で、記載指導などを行っている。
- ・ 総合窓口システムから打ち出される案内書類に加え、市民課独自に作成した手続き案内を記載した書類を市民に渡している。
- ・ ライフイベントで来庁された場合は市民課での手続き後、必要な課の案内が書かれた用紙を持って、各課へ手続きに回る運用である。総合窓口で対応したお客様を優先する運用とはなっていない。
- ・ 市民課での入力終了していないと、届出用紙を打ち出せないため、保険年金課に来てから、受付順に番号札を渡し、番号順で受付を行っている。ただし、届出書にはあらかじめ住所、生年月日、氏名、世帯番号、宛名コードなどの情報が記載されているので、お客様が記入する項目は少なく、保険証の打出しも1分程度で済むため、お客様が記入している間に市職員がその場で保険証を打出すことも可能な仕組みとなっている。待ち時間はほとんど発生していない。
- ・ メールで申請書が案内課に飛ばされると、ブザーが鳴る仕組みを導入している。例えばこども課はブザーを活用している。入力は早くなり、お客様を待たせなくなった。
- ・ 申請書の種類によるが、総合窓口パッケージ標準で出力される項目は、カスタマイズなく申請書項目の配置換えのみで対応できており、ある程度の情報は最初から出力されている。
- ・ 住民異動を伴わない手続きについても、総合窓口システムの自動印字申請書を活用しているケースがある（例：国保保険証再交付申請書・非自発的失業該当申告書等）。この自動印字申請書を全庁的に増やしていけば、かなりの窓口時間削減効果が期待される。

○箕面市 人口：135,288人（平成28年8月1日現在）

- ・ 50代後半の市職員の大量退職や財政に対する問題意識が大きかった。フロントとバックに業務を分けて、総合窓口とアウトソーシングへと展開した。市職員でなければできないコア業務のみに市職員に従事させるように意識した。
- ・ 証明発行で4人（課長除く）、戸籍住民異動・住居表示・パスポート・マイナンバー13人（室長除く）の市職員がいる。平日は証明発行で6人委託（ほぼ委託で完結）、戸籍

は直営、戸籍以外の住民異動は 13 人委託、マイナンバーは受付のみ委託、土曜日は 8 時 30 分から 17 時 15 分で開庁しており、証明発行で 3 人委託・異動は 7 人委託となっている。戸籍が直営なのは、当時国により認められていなかったためである。

- ・ 戸籍届出に関連した基本的な他課関連の手続きについても、戸籍住民異動室で手続きは完了している。転入の関係では、戸籍担当職員が窓口へ移動する。世帯変更届は「世帯変更届に伴うチェックリスト」を活用し、できるところまでは総合窓口で受付を行う。国保で保険証が当日ほしいなどのイレギュラー処理や困難な事例が発生した場合は担当課に行ってもらっている。担当課での順番はまた受付順となる。
- ・ 総合窓口から他課に案内する際の必要物については、マニュアルに掲載されている必要物を持っているかどうか、状況によっては担当課に確認してから案内している。
- ・ もともとアウトソーシングを導入する前には嘱託職員や臨時職員などの非常勤職員はあまりいなかった。複数課一括のアウトソーシングを行った際には、事業者が変更となり前の事業者から次の事業者へ市に勤務していた臨時職員等が移行した。
- ・ 箕面市の場合、同じ事業者のまま「人材派遣」から「外部委託」に移行したため、「外部委託」当初の混乱は少なかった。派遣時に指示を行い、詳細なマニュアルを作成した後、外部委託に移行する流れを形成している。段階的に業務範囲を広げつつ委託した理由は、実施可能などから実施していくという意図である。
- ・ 包括委託はスケールメリットがあるため、導入を推進した。総合評価入札への応募は 5 社以上あり、市場性は十分にある。事業者決定後、詳細な業務フローを市から提示した。事業者はマニュアルにメモを追記する形で更新している。繁忙期までに業務に慣れるように、契約期間を年度途中で始めている。
- ・ 総合窓口システムは導入していない。

(3) 法令上の切り分けの調査

(ア) 調査の目的・概要

- 従事制限等の法的制約の有無に加え、法令遵守に向けた正確性を担保する観点から、例えば内閣府の「地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進のための手引き」をはじめ、各府省によって示されている窓口サービス業務の民間委託に係るガイドラインや留意事項等の概要を整理し、法令上の業務の切り分けを明確にした。
- 「(1) 市民向け窓口サービス業務の実態調査」の分析とあわせてコンサルタントが業務の切り分けを行った後、ヒアリング調査で業務の詳細を確認した。

(4) 総合窓口・アウトソーシング化の可能性の検証

(ア) 調査の目的・概要

- 他自治体の先進事例調査や事業者へのインタビュー結果によると、アウトソーシング化の期待効果は、(i) 委託が可能な業務と市職員が従事すべき業務を切り分けることで、市職員の負荷軽減を促し、専門性が高く非定型的な業務へ市職員が注力できる環境をつくること、(ii) 委託が可能な業務を正規職員等の市職員が実施した場合と比較して、業務実施に伴う費用削減が可能となること、(iii) 一定期間で入れ替わる臨時職員と比べて契約期間に基づき安定的に業務が実施されること、(iv) 繁忙期・閑散期など業務量の増減に合わせて適切な人員体制を組むことができること、(v) 正規職員による臨時職員の採用・指導育成のための管理費用の軽減などが挙げられる。
- 前項までの調査・分析結果及び以下に示すような基本的視点を踏まえながら、他自治体の先進事例を参考に平成 31 年度の総合窓口の本格稼働時に向けて包括的なアウトソーシング化が可能な業務を明らかにした。

図表 9 アウトソーシング化の業務範囲検証のための基本的視点

- ①業務範囲のあり方及び一括業務委託の市場性
- ②適切な契約期間のあり方
- ③総合窓口の本格稼働に向けた準備期間・導入スケジュールのあり方
- ④段階的な業務内容の拡大のあり方
- ⑤概算経費のあり方
- ⑥検認等担い手最適化のあり方（正規職員・嘱託職員・臨時職員・民間委託等）
- ⑦想定されるリスクと対応策など

- 「①業務範囲のあり方及び一括業務委託の市場性」では、地場企業等のアウトソーシング事業の動向も踏まえ、市場性を確認することが必要となる。複数業務を束ねて規模を大きくすると、大手事業者の参入を見込むことができるが、そうでないと市場性が低く、実績のある大手事業者の参入が限定される可能性がある。
- 人材確保のための有効な方法としては、業務委託の実施の際に従前の臨時職員を事業者が改めて雇用することで、雇用主は変わるものの同じ人物が引き続き業務に従事する人員体制を構築することが考えられる。臨時職員が事業者により雇用されることで事業者は業務従事者の人数を確保することが可能となるほか、業務経験を持つ人材の活用は事業者側の教育・研修費用の軽減及び市が支払う業務委託費の軽減へもつながる。
- 「②適切な契約期間のあり方」についてはおおむね 3 年程度が基本となっており、また、「③総合窓口の本格稼働に向けた準備期間・導入スケジュールのあり方」では、稼働までに 3 か月から半年の期間を確保することが多くなっている。公示から 1 か月程度で提

案締切、プレゼンと事業者決定で1か月、採用・研修・マニュアル整備で1～2か月で最低3か月が必要となる。

- 「④段階的な業務内容拡大のあり方」は、年度ごとの契約変更・更新時に可能となる。事前に拡大する業務範囲やスケジュールを明示しておく方法と、明示せずに受託事業者との調整により業務範囲を拡大していく方法がある。
- 「⑤概算経費のあり方」の観点からは、各業務のアウトソーシング可能工数について、アウトソーシング化をした場合と市職員が自ら実施する場合の費用を試算し、差分を検証する必要がある（詳細は「(5) 総合窓口・アウトソーシング化の効果等の検証」で明記）。
- アウトソーシング導入時の費用としては、事業者を支払う業務委託費のほか正規職員による事業者の管理業務（モニタリング等）を見込むことに留意する必要がある。事業者のモニタリング業務は、定期的な打合せ等を通して事業者が適切に業務を実施しているかを確認し、問題がある場合には市と事業者の協議によって見直しを図るために実施する。本調査では、他自治体の先進事例や事業者インタビューより、正規職員による事業者のモニタリング工数をアウトソーシング可能工数の10%と仮定した。
- 特に窓口業務委託のモニタリングにおいて、平均処理時間や処理期限の遵守率、業務の処理誤り率、住民満足度、発注者・受注者の満足度、個人情報漏えい及び紛失事故件数、改善提案・改善件数など様々なモニタリング指標を設けることも想定されるが、設定された多くの指標について高頻度で測定を求めることは、事業者側のモニタリング負荷を高め、事業委託費の増加につながる可能性がある。したがって、業務の良否を判断するために適切なモニタリング指標の設定ができていれば指標は少なくとも問題はないと考えられる。過度な負荷がかからないモニタリング体制を構築し、モニタリングサービスの提供者である事業者と契約者の市との間で、サービスのレベル（定義・範囲・内容・達成目標など）に関する合意水準「サービス品質保証（Service Level Agreement: SLA）」を締結することが重要となる。
- モニタリング費用のほか法令上委託が不可能な業務フローの対応や手続き書類等の検認は、引き続き市職員が従事するため、アウトソーシング導入前と同様に市職員の人件費を見込む必要がある。
- 「⑥検認等担い手最適化のあり方」としては、フロント業務は高度な相談が伴わなければ受付・交付ともほぼ委託可能である。ミドル業務は検認・公印押印は市職員による実施が求められるが、その他の確認・作成業務はほぼ委託可能である。バック業務は送付・台帳管理事務などほぼすべての業務で委託可能である。ただし、住民基本台帳ネットワークの操作が伴う業務は市職員が実施する必要がある。
- 「⑦想定されるリスクと対応策など」の観点からは、ノウハウ維持・確保に留意する必要がある。

- また、事業者の業務完結性を高めるため、最初に派遣契約で業務を行い、詳細なマニュアルを作成した上で委託に移行するスキームを実施することも検討課題となる。
- 委託先の事業者選定の際は、契約期間内において委託業務が確実に行われることを担保する必要があるため、事業者の経営状況等について合理的な範囲で参加資格を求めるほか、効率的・効果的な業務の実施に向けて事業者の持つノウハウを評価可能な事業者選定方法を検討する必要がある。
- その他の留意点として、業務スペースのレイアウトに関する物理的・空間的制約がある。アウトソーシング化の際には偽装請負の懸念を取り除くため、机の配置やカーペットの色を分けるなど市職員スペースと委託スペースを明示的に区切るといった配慮が必要となる。なお、各スペース間のパーティションについては、ある方が望ましいが必須ではない。また、休憩室・更衣室など業務外で使用するスペースについては、市職員用と事業者用が混在している事例もある。
- 事業者が使用する備品・端末について、机・椅子といった基本的な備品や市のシステム端末は市が提供し、業務日誌の作成や勤怠の管理など事務的作業に用いる端末や文具等の消耗品は事業者側で準備することが多い。
- 総合案内・フロアコンシェルジュ業務の委託を検討する際の業務内容の例を以下に示す。委託時の留意点は、繁閑に対応した人員体制とすることや、案内や申請書の作成支援の後に窓口業務の担当者との連携を図ることである。窓口業務とあわせて委託する方がより柔軟な対応が可能となる。

図表 10 総合案内・フロアコンシェルジュの業務（例）

- ①総合案内業務
 - ・来庁者に対する窓口案内
 - ・来庁者への行政・地域情報の提供
 - ・簡易な問い合わせへの対応
- ②フロアコンシェルジュ
 - ・各種申請書等の記載支援
 - ・記入が困難な方を対象とした各種申請書の代筆
 - ・簡単な庁舎管理業務（庁舎内掲示物や庁内設置のパンフレット・チラシ等の点検・整理、傘袋の設置、市民ロビー等の整理、車イスの貸し出しなど）
- ③統計資料、業務日誌、その他各種報告書の作成業務
- ④連絡調整を行うための定例会議の開催
- ⑤その他関連業務

(5) 総合窓口・アウトソーシング化の効果等の検証

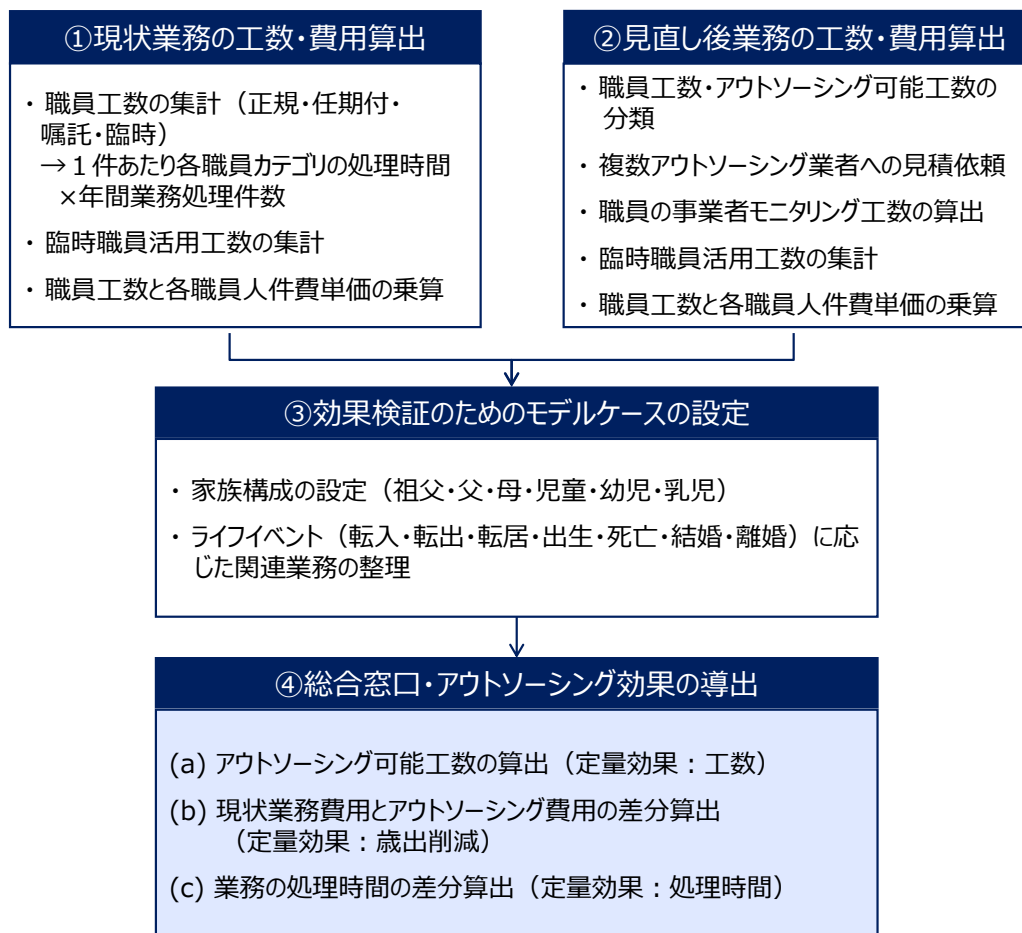
(ア) 調査の目的

- 「業務の効率化」の観点から、アウトソーシング化による正規職員の時間節減効果及び費用削減効果を試算した。また、「市民目線での窓口サービスの質向上」の観点から総合窓口の実施による業務の処理時間の短縮効果を試算した。

(イ) 調査の概要

- 現状業務及び総合窓口・アウトソーシング導入後の業務について、「(1)市民向け窓口サービス業務の実態調査」の結果に基づき処理時間や費用を算出した。また、差分を算出することで、費用（費用削減）、アウトソーシング可能工数（工数）、業務の処理時間（処理時間）のそれぞれについて、総合窓口・アウトソーシング化の効果を検証した。

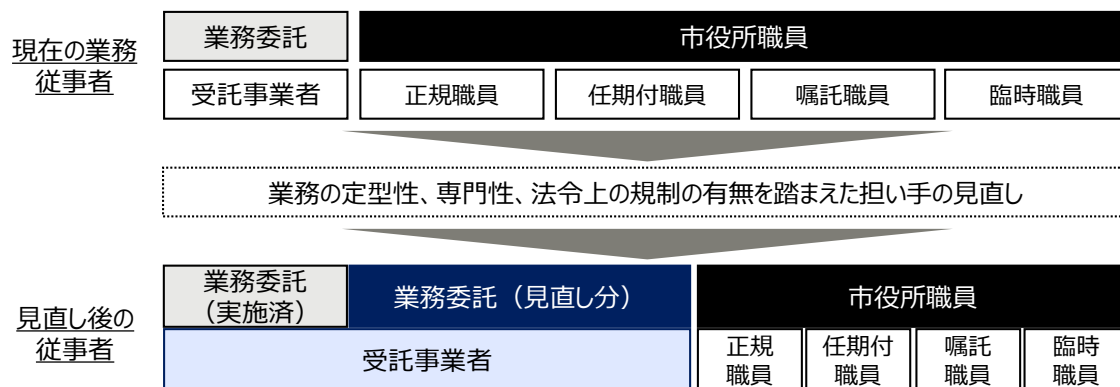
図表 11 総合窓口・アウトソーシング効果の導出方法



(a) アウトソーシング可能工数の算出（定量効果：工数）

○アウトソーシング可能工数とは、法令などによる制限がなく、業務の実施にあたって高度な判断等を伴わない業務量を指す。現在職員が従事している各業務の事務処理フローの中から、アウトソーシング可能工数を算出し、業務の担い手の見直しを行った。

図表 12 アウトソーシングの導入による業務担い手の見直し



○アウトソーシング可能工数の算出に関しては、「(1)市民向け窓口サービス業務の実態調査」や「(3)法令上の切り分けの調査」の結果をもとに、調査対象業務の事務処理フローを「委託可能な業務 (○)」、「条件を満たせば委託も可能と考えられる業務 (△)」、「委託が困難な業務 (×)」に分類した。

○上記の分類に基づきアウトソーシング可能工数は、(i) 委託可能な業務 (○)、(ii) 委託可能な業務 (○) 及び条件を満たせば委託も可能と考えられる業務 (△) の合計 (○・△) の2パターンを設定した。

(b) 現状業務費用とアウトソーシング費用の差分算出（定量効果：費用削減）

○現在の業務費用及びアウトソーシング費用の差分を算出することで費用削減効果の検証を行った。

図表 13 アウトソーシングの導入前後での業務費用の考え方

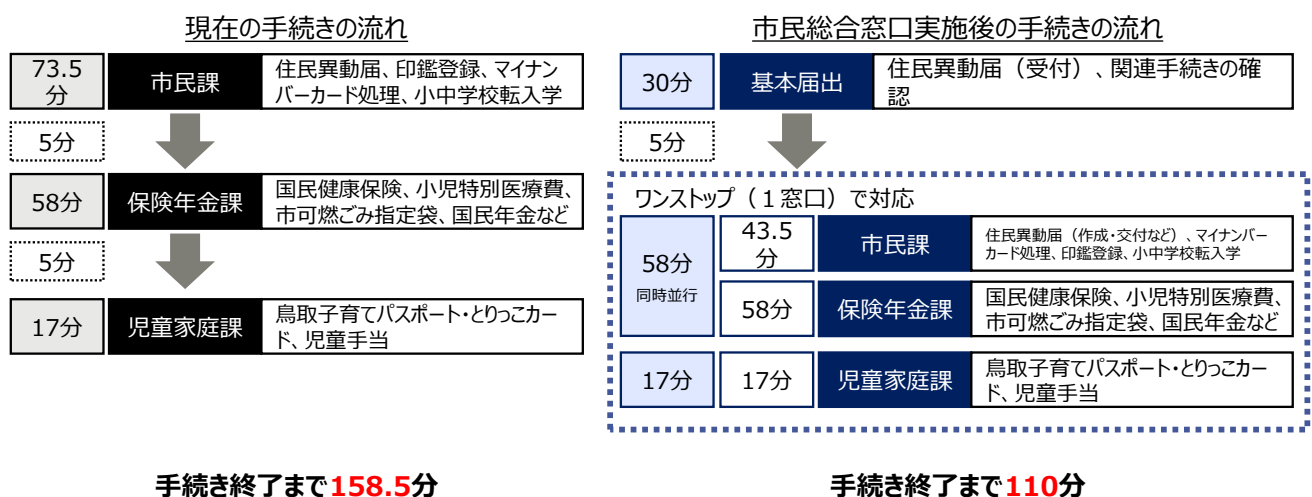


- 現在の業務における費目は、市職員が業務に従事することで発生する費用、臨時職員の管理に伴い発生する費用、既に業務委託を導入している場合に発生する事業者への業務委託費がある。
- 費用の算出にあたっては、「(1)市民向け窓口サービス業務の実態調査」の結果に基づき、業務を1件処理するための職員別の工数(職員別工数)を算出し、職員別工数に最大過去3年間の平均業務処理件数(平均処理件数)を乗じることで、年間の職員別工数を算出した。
- また、臨時職員については募集・採用、指導・育成、労務管理及びシフト作成、トラブル対応など臨時職員の活用に必要な正規職員の業務量(臨時活用工数)を見込む必要がある。
- 年間の職員別職員工数及び臨時活用工数について、職員種別に応じた人件費単価(職員別単価)を乗じることで現在の業務費用を算出した。なお、事業者が設定する人件費単価の内訳には、業務従事者への給与のほか交通費等の各種手当や社会保険料、事業者の利益相当額等が含まれていることから、アウトソーシング導入前後の費用を適切に比較するため、職員別単価についても同様に職員給与のほか社会保険料などの雇用主負担分を含めている。
- 一方、アウトソーシング導入に伴う見直し後の業務費用算出では、職員別工数や臨時活用工数の削減によって職員人件費が減少する代わりに、見直し分の業務委託費及び正規職員による事業者のモニタリング費が発生する。
- 見直し分の業務委託費は、「(a)アウトソーシング可能工数の算出(定量効果:工数)」の結果をもとに、複数の事業者へ見積依頼を行った。実際のアウトソーシング費用の算出にあたっては、アウトソーシング可能工数のほか責任者・従事者などを含めた人員体制、業務内容に関する事業者側の教育・研修費、管理費、事務用品などの雑費などに応じて金額が決定する。しかしながら、現時点では調整中の内容も多く含まれることから、本事業ではアウトソーシング可能工数を基本として概算の見積を算出した。
- また、アウトソーシングを導入した場合でも事業者が業務を適切に実施しているのかをモニタリングし、問題がある場合には見直しを図ることが必要である。市職員による事業者モニタリング工数は、他自治体の先進事例や事業者インタビューよりアウトソーシング可能工数の10%と仮定した。
- 事業者モニタリング工数、アウトソーシング不可業務の職員別工数、臨時職員活用工数に職員別単価を乗じた費用及び見直し分の業務委託費の合計をアウトソーシング導入後の業務費用として、現在の業務費用との差分の比較を行った。

(c) 業務の処理時間の差分算出（定量効果：処理時間）

- 総合窓口の実施による業務の処理時間削減効果の検証では、まずモデルケースとして具体的な家族構成を設定し、転入・転出・転居・出生・死亡・結婚・離婚の各ライフイベントに応じて必要な手続きの洗い出しを行った。
- 各ライフイベントにおける必要な手続きについて、市民総合窓口での対応が想定される業務を選定し、「(1)市民向け窓口サービス業務の実態調査」で把握した各業務の処理時間のうち受付・審査・交付などのフロント・ミドル業務にかかる処理時間を算出した。
- 即日交付や即日対応を行わないバック業務や、フロント・ミドル業務が含まれるが市民総合窓口では他の窓口への案内のみを実施する業務については、総合窓口の滞在時間との関連が低いと考えられるため比較対象には含めていない。
- 現在の手続きに関しては、各業務の処理時間の合計と窓口間の移動に要する時間を手続き終了までの処理時間とした。なお、窓口間の移動時間は一律で5分と設定した。
- 一方、市民総合窓口実施後の手続きでは、住民異動届などライフイベントに関する「基本届出」を行った後に関連する手続きをワンストップで処理すると想定した。受付や関連手続きの確認、システムへの認証を含めた基本届出に要する時間と、各課の関連手続きに要する最大の処理時間との合計を手続き終了までの処理時間とした。
- 関連手続きの処理について、本人確認や申請書の確認などは基本届出時に全て済ませることも可能と考えられるが、各担当者がダブルチェックを行うことを想定し、処理時間には含めて算出した。また、複数の証明書等を交付する際の処理時間についても内容の案内や説明に要する時間が必要と想定し、処理時間に含めた。

図表 14 処理時間の差分算出（ケース1 転入の例）



図表 15 ライフイベント別のモデルケース（例）

モデルケース				来庁者	住民登録・戸籍		健康保険		年金		医療		児手/児扶手		子育て	
家族構成	ライフイベント	年齢	特筆事項		管理No.	手続き	管理No.	手続き	管理No.	手続き	管理No.	手続き	管理No.	手続き	管理No.	手続き
パターン1 転入																
祖父	転入	78	要介護者		18050	転入	07538	長寿医療	非該当	国年						
父	転入	45	サラマン→自営業	○	18050	転入	04446-1	国保	06514-1 06519	厚年→国年	05509-1	ごみ袋	10638-1	児手	10001	パスポート/とりっこカード
母	転入	42	専業主婦		18050	転入	04446-1	国保	06515 06519	国年(3号)→1号					10001	パスポート/とりっこカード
児童	転入	10	小学生		18050	転入	04446-1	国保			05488-1	小児特医			13798-1	転校
幼児	転入	5	保育園		18050	転入	04446-1	国保			05488-1	小児特医				
乳児	転入	1			18050	転入	04446-1	国保			05488-1	小児特医				
(飼い犬)																
パターン2 転出																
祖父	転出	78			18052	転出	07539	長寿医療	非該当	国年						
父	転出	45	滞納有(市税・国保)	○	18052	転出	04448-1	国保	06516	国年(海外への転出)			10640-1	児手	10001	パスポート/とりっこカード
母	転出	42			18052	転出	04448-1	国保	06516	国年(海外への転出)					10001	パスポート/とりっこカード
児童	転出	10			18052	転出	04448-1	国保			05490-1	小児特医			13798-1	転校
幼児	転出	5			18052	転出	04448-1	国保			05490-1	小児特医				
乳児	転出	1			18052	転出	04448-1	国保			05490-1	小児特医				
(飼い犬)																
パターン3 転居																
祖父	転居	78			18051	転居	07001	長寿医療	非該当	国年						
父	転居	45		○	18051	転居	04449-1	国保	非該当	国年			10641-1	児手	10001	パスポート/とりっこカード
母	転居	42			18051	転居	04449-1	国保	非該当	国年					10001	パスポート/とりっこカード
児童	転居	10			18051	転居	04449-1	国保			05490-1	小児特医			13798-1	転校
幼児	転居	5			18051	転居	04449-1	国保			05490-1	小児特医			非該当	保育園入退所
乳児	転居	1			18051	転居	04449-1	国保			05490-1	小児特医				
(飼い犬)																

(ウ) 調査の結果

(a) アウトソーシング可能工数の算出（定量効果：工数）

- 実態調査の結果（図表 6、図表 7）に基づき、ライフイベントに関する 203 業務について、既に業務委託を実施している事務処理フローを除いた現状における職員別の業務の従事時間は、年間で約 69,000 時間であった。市職員による処理時間のうち、約 53,000 時間は、アウトソーシング可能工数である。
- 正規職員による処理時間は約 29,000 時間を占めており、このうち約 17,000 時間がアウトソーシング可能工数と想定される。
- ただし、アウトソーシングを導入した場合でも事業者が業務を適切に実施しているのかをモニタリングし、問題がある場合には見直しを図ることが必要である。他自治体の先進事例や事業者インタビューより、正規職員による事業者のモニタリング工数をアウトソーシング可能工数の 10%程度と仮定すると、約 5,300 時間の事業者モニタリング業務が発生すると見込まれる。

図表 16 ライフイベント関連窓口業務における職員別の従事時間

	【現行】職員別、処理時間(時/年)					(参考) 委託済
	合計	正規	任期付	嘱託	臨時・パート	
01 徴収課	10.0	8.0	2.0	0.0	0.0	0.0
02 高齢社会課	649.0	493.0	0.0	156.0	0.0	415.9
03 障がい福祉課	3,891.7	2,689.2	0.0	1,202.5	0.0	0.0
04 保険年金課(国保)	2,083.3	833.3	0.0	1,250.0	0.0	5,833.3
05 保険年金課(医療)	241.2	241.2	0.0	0.0	0.0	890.5
06 保険年金課(年金)	1,167.8	682.2	0.0	485.6	0.0	1,535.3
07 保険年金課(後期)	723.4	647.1	63.6	12.7	0.0	719.7
08 健診推進室	52.3	27.4	0.0	24.9	0.0	523.3
09 中央保健センター	260.8	37.5	0.0	223.3	0.0	190.0
10 児童家庭課	76.5	76.5	0.0	0.0	0.0	2,858.9
11 建築住宅課	35.5	35.5	0.0	0.0	0.0	0.0
12 生活環境課	88.0	88.0	0.0	0.0	0.0	0.0
13 学校教育課	25.0	1.3	1.3	22.5	0.0	0.0
14 生活福祉課	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
15 市民税課	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
16 市民課(戸籍)	9,104.2	6,645.2	2,459.1	0.0	0.0	0.0
17 市民課(市民)	30,008.8	8,899.3	16,952.7	0.0	4,156.8	0.0
18 市民課(住民登録)	13,544.4	5,397.6	2,923.1	0.0	5,223.8	0.0
19 市民課(庶務)	7,190.6	2,464.6	3,901.6	0.0	824.3	0.0
職員別合計	69,152.6	29,266.8	26,303.3	3,377.6	10,204.9	12,966.9

図表 17 新たにアウトソーシングが可能と考えられる工数

	委託可否の内訳(時/年)														
	○					△					×				
	合計	正規	任期付	嘱託	臨時・パート	合計	正規	任期付	嘱託	臨時・パート	合計	正規	任期付	嘱託	臨時・パート
01 徴収課	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	10.0	8.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
02 高齢社会課	315.9	159.9	0.0	156.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	333.1	333.1	0.0	0.0	0.0
03 障がい福祉課	1,245.8	851.3	0.0	394.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2,645.8	1,837.9	0.0	807.9	0.0
04 保険年金課(国保)	833.3	333.3	0.0	500.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1,250.0	500.0	0.0	750.0	0.0
05 保険年金課(医療)	45.8	45.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	195.4	195.4	0.0	0.0	0.0
06 保険年金課(年金)	800.5	596.7	0.0	203.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	367.3	85.5	0.0	281.8	0.0
07 保険年金課(後期)	210.9	172.9	25.3	12.7	0.0	26.8	0.0	26.8	0.0	0.0	485.7	474.2	11.5	0.0	0.0
08 健診推進室	52.3	27.4	0.0	24.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
09 中央保健センター	225.8	2.5	0.0	223.3	0.0	15.0	15.0	0.0	0.0	0.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
10 児童家庭課	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	76.5	76.5	0.0	0.0	0.0
11 建築住宅課	28.1	28.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	7.4	7.4	0.0	0.0	0.0
12 生活環境課	61.0	61.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	27.1	27.1	0.0	0.0	0.0
13 学校教育課	25.0	1.3	1.3	22.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
14 生活福祉課	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
15 市民税課	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
16 市民課(戸籍)	6,284.6	3,831.4	2,453.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2,819.6	2,813.8	5.8	0.0	0.0
17 市民課(市民)	27,494.5	7,204.1	16,701.2	0.0	3,589.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2,514.3	1,695.3	251.5	0.0	567.5
18 市民課(住民登録)	10,465.7	2,369.7	2,878.6	0.0	5,217.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3,078.8	3,027.9	44.5	0.0	6.4
19 市民課(庶務)	5,350.9	1,728.6	2,798.0	0.0	824.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1,839.7	736.1	1,103.6	0.0	0.0
職員別合計	53,440.2	17,413.8	24,857.5	1,537.8	9,631.0	51.8	23.0	28.8	0.0	0.0	15,660.5	11,830.0	1,417.0	1,839.7	573.9

(b) 現状業務費用とアウトソーシング費用の差分算出（定量効果：費用削減）

- 既に委託済の業務を除くライフイベント関連の窓口業務における費用を比較すると、業務の従事に関する職員人件費と臨時職員の活用に関する正規職員の管理費用を合計した現状の業務費用は、190,000千円となっている。
- 一方、事業者へ支払う業務委託費や正規職員による事業者のモニタリング費用、アウトソーシング不可業務の関する職員人件費を合計したアウトソーシング費用は、委託事業費が事業者によって異なることから約157,000～197,000千円となっている。
- アウトソーシング導入前後の費用を比較すると、事業者Aのみ6,000千円の増額となるが、その他の3社（事業者B～事業者D）では13,000～33,000千円の減額となり、本調査で見積依頼を行った事業者4社のうち3社ではアウトソーシングによる費用削減効果が見込まれることが示された。

図表 18 アウトソーシング導入前後における費用の比較（○・△の場合）

	費用（千円）	差額（千円）
現状業務 ※委託済を除く	190,665	—
事業者 A	196,592	5,926
事業者 B	177,365	▲13,300
事業者 C	161,734	▲28,932
事業者 D	157,421	▲33,245

※「○・△の場合」とは、委託可能な業務（○）及び条件を満たせば委託も可能と考えられる業務（△）について、全て業務委託を実施した場合を意味する。

図表 19 社会保険料などを含めた人件費単価の比較（円/時）

正規	任期付	嘱託	臨時	委託
4,419	1,496	1,124	1,089	1,000～1,800

図表 20 現状業務の費用（円/年）※委託済を除く

	現状業務費用 (①+②)	①業務の処理にかかる人件費(円/年)					②臨時職員の活用に関する正規職員の業務量・人件費 ※調査対象業務において臨時職員を活用している場合		
		合計	正規	任期付	嘱託	臨時・パート	分/月	時/年	円/年
01 徴収課	38,346	38,346	35,354	2,992	0	0			
02 高齢社会課	2,354,086	2,354,086	2,178,772	0	175,314	0			
03 障がい福祉課	13,235,520	13,235,520	11,884,143	0	1,351,377	0			
04 保険年金課(国保)	5,087,480	5,087,480	3,682,722	0	1,404,758	0			
05 保険年金課(医療)	1,065,853	1,065,853	1,065,853	0	0	0			
06 保険年金課(年金)	3,560,390	3,560,390	3,014,617	0	545,773	0			
07 保険年金課(後期)	2,968,974	2,968,974	2,859,560	95,198	14,216	0			
08 健診推進室	149,218	149,218	121,235	0	27,983	0			
09 中央保健センター	416,706	416,706	165,722	0	250,983	0			
10 児童家庭課	338,074	338,074	338,074	0	0	0			
11 建築住宅課	156,737	156,737	156,737	0	0	0			
12 生活環境課	389,092	389,092	389,092	0	0	0			
13 学校教育課	32,716	32,716	5,530	1,872	25,314	0			
14 生活福祉課	0	0	0	0	0	0			
15 市民税課	0	0	0	0	0	0			
16 市民課(戸籍)	33,045,665	33,045,665	29,366,803	3,678,861	0	0			
17 市民課(市民)	71,726,073	69,215,930	39,328,453	25,361,851	0	4,525,627	2,840	568	2,510,143
18 市民課(住民登録)	38,103,047	33,913,583	23,853,320	4,372,997	0	5,687,267	4,740	948	4,189,464
19 市民課(庶務)	17,997,442	17,626,224	10,891,748	5,837,007	0	897,469	420	84	371,218
合計	190,665,417	183,594,592	129,337,734	39,350,778	3,795,718	11,110,362	8,000	1,600	7,070,826

図表 21 現状業務費用とアウトソーシング実施後の費用の比較（円/年）※委託済を除く

	委託費		モニタリング費用		業務への従事		臨時職員の管理など※1		合計		現状との差額※2	
	○	○・△	○	○・△	○	○・△	○	○・△	○	○・△	○	○・△
事業者A	—	115,511,863							—	196,591,576	—	5,926,159
事業者B	96,192,390	96,285,690	23,616,653	23,639,560	57,237,111	57,092,333	347,821	347,821	177,393,975	177,365,404	▲ 13,271,442	▲ 13,300,014
事業者C	80,576,084	80,654,004							161,777,669	161,733,718	▲ 28,887,749	▲ 28,931,700
事業者D	—	76,341,008							—	157,420,722	—	▲ 33,244,696

※ 1 市民課市民係・住民登録係のみ。

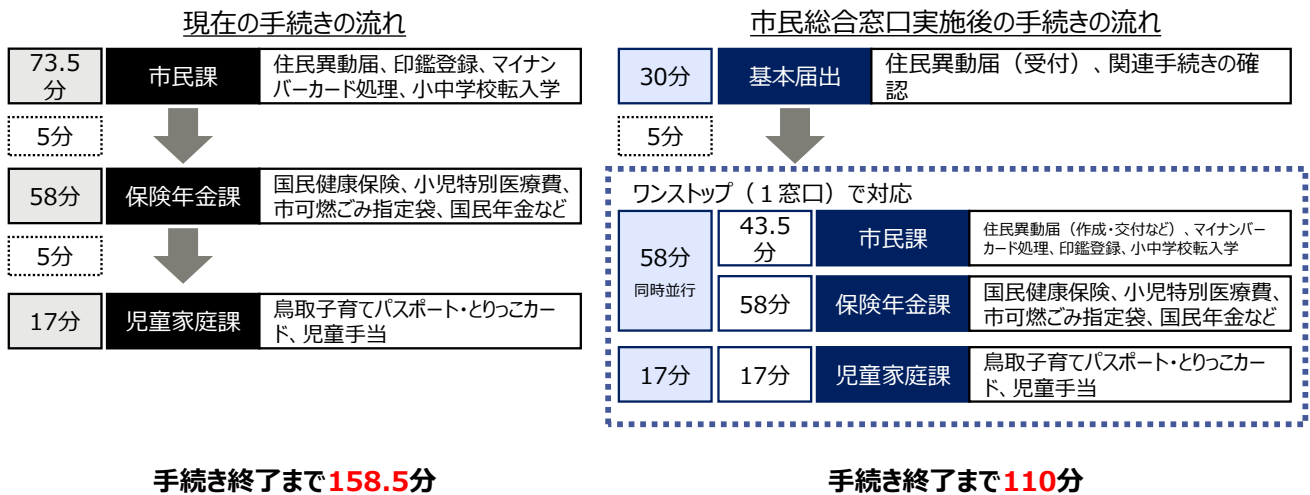
※ 2 マイナスなら費用削減効果あり。

(c) 業務の処理時間の差分算出（定量効果：処理時間）

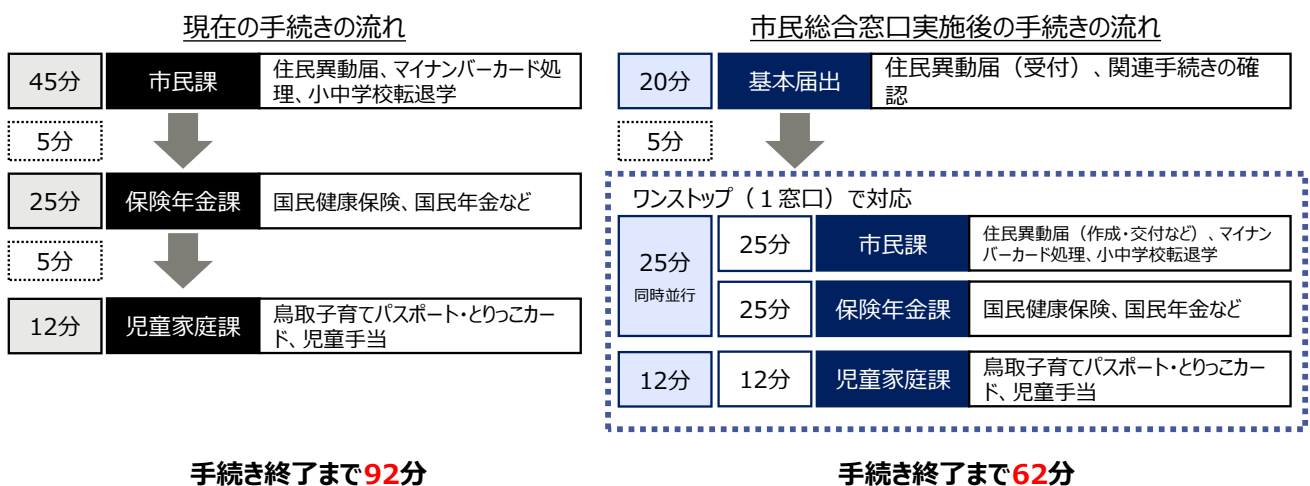
○既にシステム連携が進んでいることから個別業務単位では、業務フローの見直しによる効果は限定的であると考えられる。したがって、総合窓口化に伴う基本届出を基礎とした情報連携及びライフイベント単位の並行処理により業務時間短縮を図る。

○各モデルケースにおける処理時間の差分は下記（図表 22～図表 28）のとおりである。

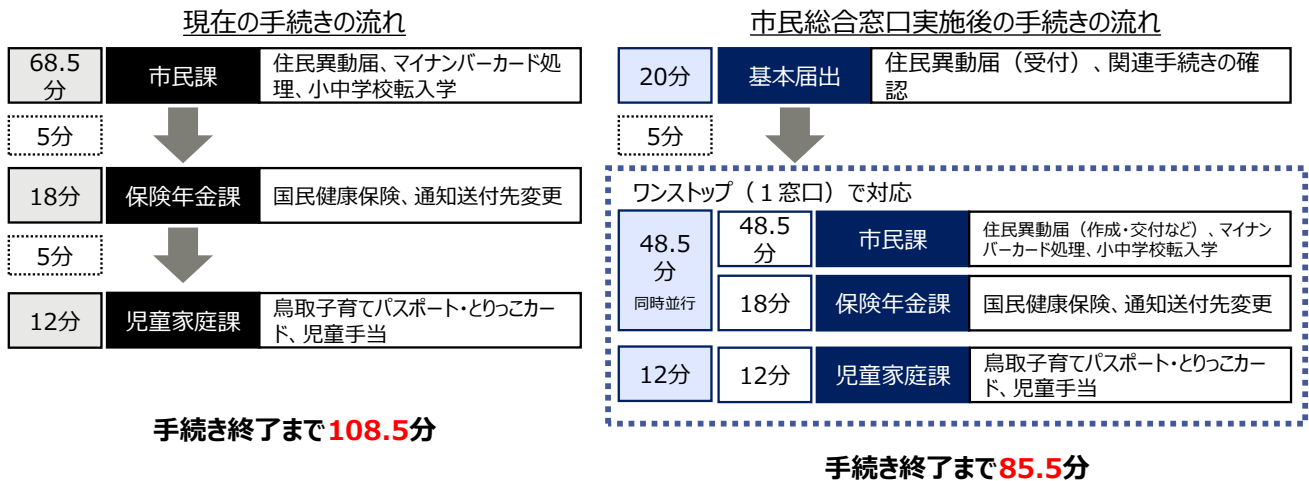
図表 22 【ケース 1 転入】処理時間の差分算出



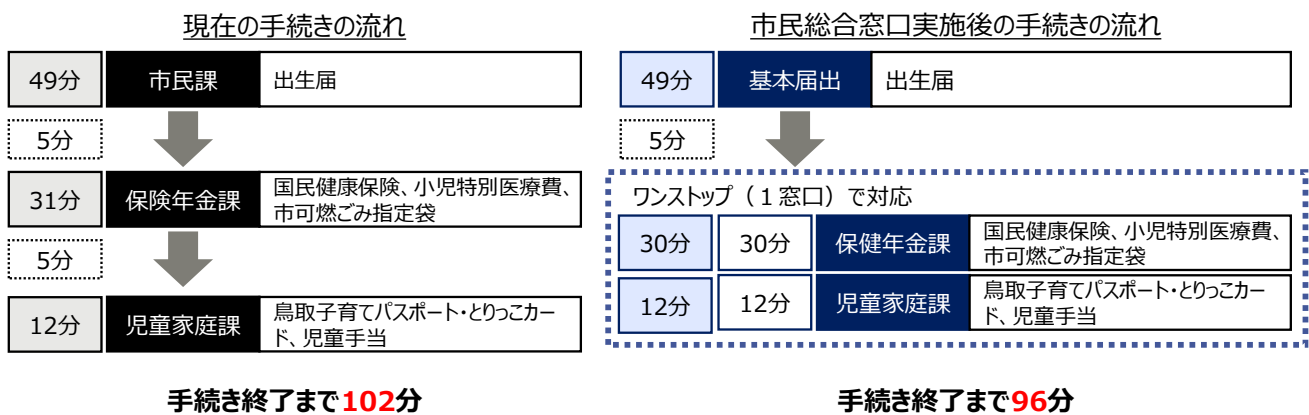
図表 23 【ケース 2 転出】処理時間の差分算出



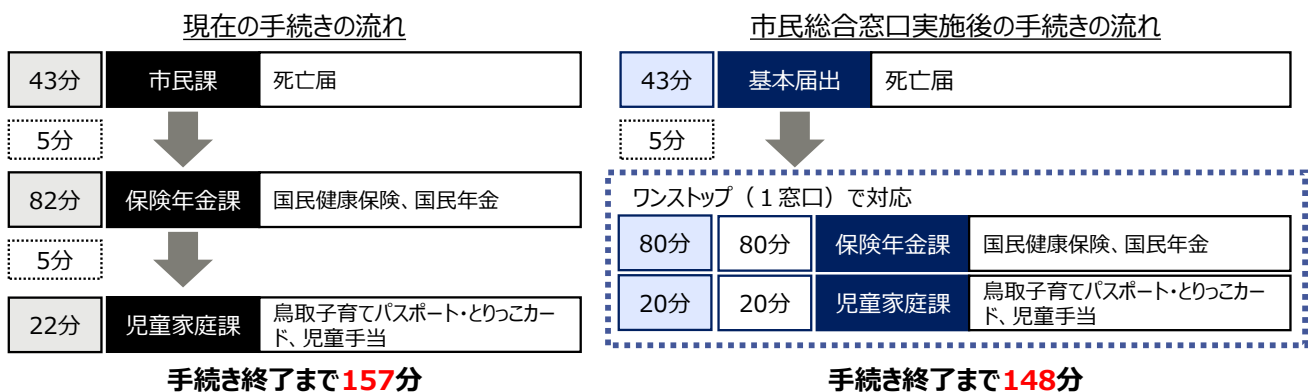
図表 24 【ケース 3 転居】 処理時間の差分算出



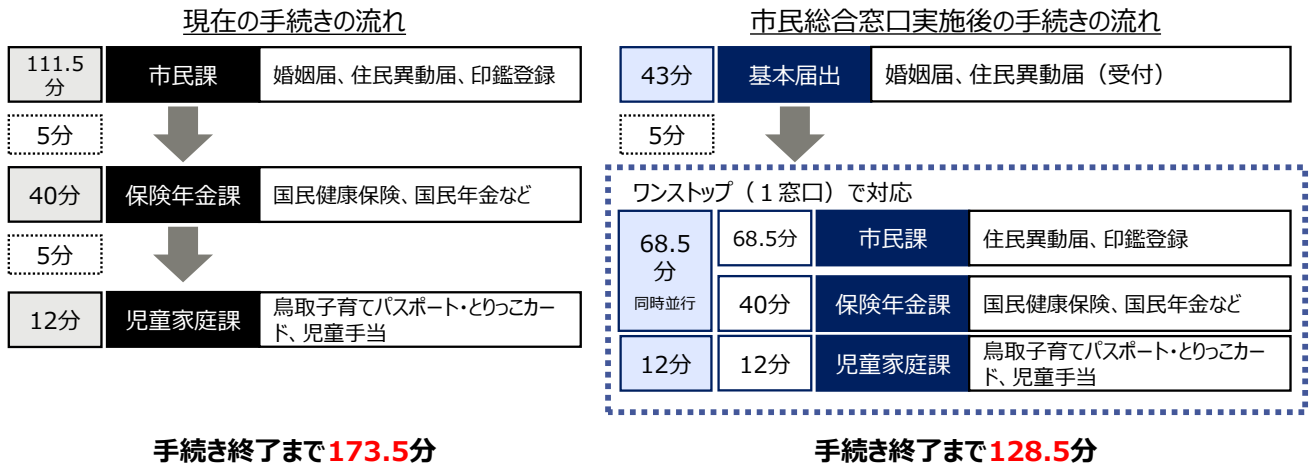
図表 25 【ケース 4 出生】 処理時間の差分算出



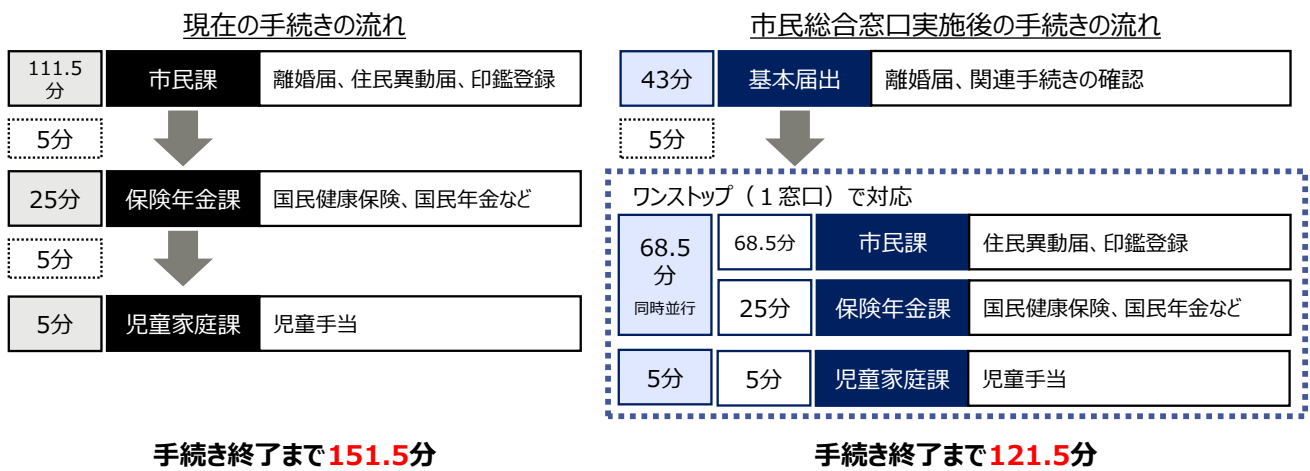
図表 26 【ケース 5 死亡】 処理時間の差分算出



図表 27 【ケース 6 結婚】 処理時間の差分算出



図表 28 【ケース 7 離婚】 処理時間の差分算出



図表 29 ライフイベント別の対象業務及び対象の事務処理フローの一覧（1 転入、2 転出、3 転居）

1) 管理No.	5) サービス名		8) 担当		窓口待ち時間 (分)		窓口待ち時間に該当する手続き フロー ※詳細は個票「16) サービス処 理手続きのフロー」を参照		
	中区分		課	係	課別	業務 別	開始		終了
1 転入									
4446	-1	国保被保険者資格取得届受付	保険年金課	国民健康保険係	58	15	1段階	～	4段階
5488	-1	小児特別医療費受給資格証交付（更新）申請書受付	保険年金課	医療助成係		12	1段階	～	6段階
5509	-1	鳥取市可燃ごみ指定袋交付券の申請受付	保険年金課	医療助成係		4	1段階	～	3段階
6514	-1	国民年金被保険者関係届書（申出書）受付（資格取得届・申出）	保険年金課	年金係		10	1段階	～	4段階
6515		国民年金被保険者関係届書受付（種別変更）	保険年金課	年金係		10	1段階	～	4段階
6519		国民年金被保険者関係届書受付（住所変更届）	保険年金課	年金係		7	1段階	～	4段階
10001		新規申請・変更・返還再交付	児童家庭課	育成係	17	7	1段階	～	3段階
10638	-1	児童手当新規申請受付	児童家庭課	育成係		10	1段階	～	1段階
13798	-1	転校手続き受付	学校教育課	学務係	5	5	1段階	～	2段階
17028		印鑑登録	市民課	市民係	68.5	13.5	1段階	～	7段階
18050		転入届	市民課	住民登録係		55	1段階	～	7段階
2 転出									
4448	-1	国保被保険者資格喪失届受付	保険年金課	国民健康保険係	25	15	1段階	～	4段階
6516		国民年金被保険者関係届書受付（資格喪失届・申出）	保険年金課	年金係		10	1段階	～	4段階
10001		新規申請・変更・返還再交付	児童家庭課	育成係	12	7	1段階	～	3段階
10640	-1	児童手当消滅申請受付	児童家庭課	育成係		5	1段階	～	1段階
13798	-1	転校手続き受付	学校教育課	学務係	5	5	1段階	～	1段階
17034		印鑑抹消	市民課	市民係	40	10	1段階	～	6段階
18052		転出届	市民課	住民登録係		30	1段階	～	5段階
3 転居									
4449	-1	国保変更届受付	保険年金課	国民健康保険係	18	15	1段階	～	4段階
7001		通知送付先変更届	保険年金課	長寿医療係		3	1段階	～	1段階
10001		新規申請・変更・返還再交付	児童家庭課	育成係	12	7	1段階	～	3段階
10641	-1	児童手当住所・氏名変更受付	児童家庭課	育成係		5	1段階	～	1段階
13798	-1	転校手続き受付	学校教育課	学務係	5	5	1段階	～	2段階
17028		印鑑登録	市民課	市民係	63.5	13.5	1段階	～	7段階
18051		転居届	市民課	住民登録係		50	1段階	～	7段階

図表 30 ライフイベント別の対象業務及び対象の事務処理フローの一覧（4 出生、5 死亡）

1) 管理No.	5) サービス名		8) 担当		窓口待ち時間 (分)		窓口待ち時間に該当する手続きフロー ※詳細は個票「16) サービス処理手続きのフロー」を参照		
	中区分		課	係	課別	業務別	開始		終了
4 出生									
4446	-1	国保被保険者資格取得届受付	保険年金課	国民健康保険係	31	15	1段階	~	4段階
5488	-1	小児特別医療費受給資格証交付（更新）申請書受付	保険年金課	医療助成係		12	1段階	~	6段階
5509	-1	鳥取市可燃ごみ指定袋交付券の申請受付	保険年金課	医療助成係		4	1段階	~	3段階
10001		新規申請・変更・返還再交付	児童家庭課	育成係	12	7	1段階	~	3段階
10639	-1	児童手当額改定申請受付	児童家庭課	育成係		5	1段階	~	1段階
16081		出生届	市民課	戸籍係	24	24	1段階	~	2段階
5 死亡									
4446	-1	国保被保険者資格取得届受付	保険年金課	国民健康保険係	82	15	1段階	~	4段階
4446	-2	国保被保険者資格取得届受付	保険年金課	国民健康保険係		15	1段階	~	4段階
4448	-1	国保被保険者資格喪失届受付	保険年金課	国民健康保険係		15	1段階	~	4段階
4463		国保葬祭費支給申請書受付	保険年金課	国民健康保険係		5	1段階	~	1段階
6516		国民年金被保険者関係届書受付（資格喪失届・申出）	保険年金課	年金係		10	1段階	~	4段階
6532		死亡された方の年金手続き受付	保険年金課	年金係		22	1段階	~	7段階
10001		新規申請・変更・返還再交付	児童家庭課	育成係	22	7	1段階	~	3段階
10638	-2	児童手当新規申請受付	児童家庭課	育成係		10	1段階	~	1段階
10640	-2	児童手当消滅申請受付	児童家庭課	育成係		5	1段階	~	1段階
16083		死亡届	市民課	戸籍係		18	18	1段階	~

図表 31 ライフイベント別の対象業務及び対象の事務処理フローの一覧（6結婚、7離婚）

1) 管理No.	5) サービス名		8) 担当		窓口待ち時間 (分)		窓口待ち時間に該当する手続きフロー ※詳細は個票「16)サービス処理手続きのフロー」を参照		
	中区分		課	係	課別	業務別	開始		終了
6 結婚									
4446	-1	国保被保険者資格取得届受付	保険年金課	国民健康保険係	40	15	1段階	～	4段階
4449	-2	国保変更届受付	保険年金課	国民健康保険係		15	1段階	～	4段階
6518	-1	国民年金被保険者関係届書受付（氏名変更届）	保険年金課	年金係		10	1段階	～	4段階
10001		新規申請・変更・返還再交付	児童家庭課	育成係	12	7	1段階	～	3段階
10641	-2	児童手当住所・氏名変更受付	児童家庭課	育成係		5	1段階	～	1段階
16065		婚姻届（氏変更）	市民課	戸籍係	86.5	23	1段階	～	2段階
17028		印鑑登録	市民課	市民係		13.5	1段階	～	7段階
18051		転居届	市民課	住民登録係		50	1段階	～	7段階
7 離婚									
4449	-2	国保変更届受付	保険年金課	国民健康保険係	25	15	1段階	～	4段階
6518	-1	国民年金被保険者関係届書受付（氏名変更届）	保険年金課	年金係		10	1段階	～	4段階
10641	-3	児童手当住所・氏名変更受付	児童家庭課	育成係	5	5	1段階	～	1段階
16067		離婚届	市民課	戸籍係	86.5	23	1段階	～	2段階
17028		印鑑登録	市民課	市民係		13.5	1段階	～	7段階
18051		転居届	市民課	住民登録係		50	1段階	～	7段階

Ⅲ 調査結果のまとめ

1 調査結果のまとめ

【調査結果の概要】

- 本市が平成 26 年度に窓口業務について B P R を実施した際に作成した業務インデックスを活用し、ライフイベントに係る市民課窓口業務を中心に幅広く棚卸しを行うとともに、総合窓口・アウトソーシング推進の観点から改めて業務フローの調査及び業務委託の適否を判断した。
- 各業務の事務処理フローを「フロント：各種手続きのための申請・受付等、窓口で直接対応する業務」、「ミドル：即日交付や即時対応のために行う、受付後の書類点検や書類作成、決定等の業務」、「バック：即日交付や即時対応しない窓口サービスにおける内部処理や審査・決定等の業務」に仕分けした。
- 現在の委託状況・従事制限・委託可否・可否理由・留意点と、国の指針を踏まえた国手引きによる委託制限を突合させた結果、フロント業務については高度な相談が伴わなければ受付・交付ともほぼ委託可能といえた。また、ミドル業務では検認業務は市職員による実施が求められるが、その他の確認・作成業務はほぼ委託可能であった。バック業務は送付・台帳管理事務などほぼ全ての業務で委託可能であるが、いずれの場合でも臨時職員を活用している業務については、アウトソーシング導入による費用削減効果は限定的であることが想定された。

【本市における総合窓口・アウトソーシング導入時の留意点】

- 複数業務を束ねて規模を大きくすることによって市場性を確保し、大手事業者の参入を見込むことが必要となる一方、特に本市の地場企業では、業務の規模が大き過ぎることにより業務の実施に必要な人員体制の構築が困難となる可能性がある。地場企業等のアウトソーシング事業の動向も踏まえ、業務委託の導入の際に従前の臨時職員を事業者が改めて雇用することで業務経験者を確保するなど、事業者の人材確保に向けた取組が必要となる。
- アウトソーシング導入時の費用としては、事業者を支払う業務委託費のほか正規職員による事業者の管理業務（モニタリング等）を見込むことに留意する必要がある。事業者のモニタリング業務は、定期的な打合せ等をとおして事業者が適切に業務を実施しているかを確認し、問題がある場合には市と事業者の協議によって見直しを図るために実施する。
- 本市・事業者双方にとって、過度な負荷がかからないモニタリング体制を構築し、モニタリングサービスの提供者である事業者と契約者の市との間で、サービスのレベル（定義・範囲・内容・達成目標など）に関する合意水準「サービス品質保証（Service Level Agreement: S L A）」を締結することが重要となる。

- アウトソーシング導入における留意点としては、市側のノウハウ維持・確保の必要がある。そのため、マニュアルは発注者である市の権利として、業務終了時には事業者が作成したものであっても納入義務を負わせることや、事業者由市職員を派遣し、窓口業務を行う中で検証するなどあわせて検討することが求められる。
- また、委託先の事業者選定の際は、契約期間内において委託業務が確実に行われることを担保する必要があるため、事業者の経営状況等について合理的な範囲で参加資格を求めるほか、効率的・効果的な業務の実施に向けて事業者の持つノウハウも評価可能な選定方法を検討する必要がある。
- レイアウト上の留意点としては、アウトソーシング化の際には偽装請負の懸念を取り除くため、机の配置やカーペットの色を分けるなど市職員スペースと委託スペースを明示的に区切ることが必要となる。

【総合窓口・アウトソーシング化の効果】

- 他自治体の先進事例調査や事業者へのインタビュー結果によると、アウトソーシング化の期待効果は、(i) 委託が可能な業務と市職員が従事すべき業務を切り分けることで、市職員の負荷軽減を促し、専門性が高く非定型的な業務へ市職員が注力できる環境をつくること、(ii) 委託が可能な業務を正規職員等の市職員が実施した場合と比較して、業務実施に伴う費用削減が可能となること、(iii) 一定期間で入れ替わる臨時職員と比べて契約期間に基づき安定的に業務が実施されること、(iv) 繁忙期・閑散期など業務量の増減に合わせて適切な人員体制を組むことができること、(v) 正規職員による臨時職員の採用・指導育成のための管理費用の低下などが挙げられた。
- 総合窓口・アウトソーシング化の効果検証のため、現状業務及び総合窓口・アウトソーシングを導入した見直し後の業務について、アウトソーシング可能工数(工数)、費用(費用削減)、業務の処理時間(処理時間)を算出した。
その結果、調査対象業務について、既に業務委託を実施している事務処理フローを除いた現状における職員別の業務の従事時間の合計は、年間で約 69,000 時間であった。このうちアウトソーシング可能工数は約 53,000 時間であった(図表 17)。
ただし、アウトソーシングを導入した場合でも事業者の業務履行状況をモニタリングし、問題がある場合には見直しを図ることが必要であるため、アウトソーシング可能工数の 10%程度(約 5,300 時間)を正規職員による事業者のモニタリング工数と仮定した。したがって、アウトソーシングの導入後における市職員の従事時間の合計は現状の 3 割程度(約 21,000 時間)に減少した。
- 既に委託済の業務を除く現状業務の費用が 190,000 千円である一方、業務委託費のほか事業者のモニタリング費用、アウトソーシング不可業務の職員人件費を合計した総額のアウトソーシング費用は約 157,000~197,000 千円となっており、平均すると約 17,000

千円の費用削減効果を見込むことができた。アウトソーシング費用のうち、事業者へ支払う業務委託費は約 90,000 千円程度の規模であった（図表 21）。

- ライフイベントのうち出生・死亡に関しては処理時間の短縮効果は限定的であるが、他のライフイベントの関連業務については、総合窓口化による並行処理を行うことで、2～3割程度の処理時間の短縮が可能と見込まれた。

2 取組結果のモデル化に向けた課題

【業務棚卸し・分析方法】

- 業務フローにおけるミドル・バックの分類方法を即時対応が必要な業務と後日対応可能な業務と本市では分けているが、分類方法は一つとは限らず形式審査と内容審査等で分ける方法も想定可能である。
- BPRによって業務の棚卸しや可視化を行うことで、アウトソーシング導入など現状業務の見直しに着手しやすくなる。

【アウトソーシング検討】

- 住民基本台帳ネットワークシステムを利用する業務は、法令によりアウトソーシング不可となっていることから、アウトソーシング導入時に事務処理フローの細部を見直す必要がある。
- 国関連の手引きを前提として、外部化困難な業務プロセスをあらかじめ整理した上で、インタビュー調査等により留意点を把握する方法が極めて有効である。
- 大手事業者のみではなく、地域で実施可能な事業者（支店所在企業）をあらかじめ整理することが不可欠である。

【効果把握手法】

- 嘱託職員や臨時職員の活用が進んでおり、職員種別ごとの工数整理が大前提となる。
- アウトソーシング導入時費用として、事業者へ支払う業務委託費のほか正規職員による事業者の管理業務（モニタリング等）を見込むことに留意する。
- 職員給与のみでなく保険等雇用主負担も含むフル職員給与算出が比較の前提となる。
- 臨時職員活用に伴う採用・教育・トラブル対応など正規職員の負担が増加する。それらの臨時職員管理工数も現状業務費用として認識することが必要である。

IV 成果品一覧

- 本調査における成果物は以下のとおりである。

- ・ 報告書
- ・ 報告書 概要版