

# 地方公共サービス小委員会報告書 (案)

平成30年3月

地方公共サービス小委員会

|  |    |
|--|----|
| 目次                                     |    |
| 序                                      | 1  |
| 第1章 地域の公共サービス改革における背景と目的               | 3  |
| 第1節 窓口業務の民間委託                          | 3  |
| 第2節 公金の債権回収業務                          | 4  |
| 第2章 地方公共団体における窓口業務の民間委託に関する取組み         | 4  |
| 第1節 地方公共団体における民間委託の状況の把握               | 4  |
| 第2節 検討の進め方                             | 6  |
| 第3節 地方公共団体の窓口業務の民間委託に係る標準委託仕様書等        | 6  |
| 第4節 地方公共団体の窓口業務の民間委託の歳出削減効果を測定する簡便なツール | 12 |
| 第5節 包括民間委託の実施状況                        | 14 |
| 第3章 公金の債権回収業務に関する取組み                   | 25 |
| 第1節 公金の債権回収業務に関する法務研修                  | 25 |
| 第2節 今後の取組予定                            | 26 |
| おわりに ここまでの結論と今後に向けて                    | 26 |
| 資料編                                    | 27 |

## 序

競争の導入による公共サービス改革に関する法律（以下「公共サービス改革法」という。）第4条2項では、「国の行政機関は、地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組みを可能とする環境の整備に努めるものとする。」と規定されている。

このために官民競争入札等監理委員会（以下「監理委員会」という。）の下に組織されたのが、地方公共サービス小委員会（以下「地方小委」という。）である。

本報告書は、地方小委の、平成26年度から平成29年度までの取組内容及び成果物をまとめたものである。

この4年間、地域の公共サービス改革として、地方小委は、大きく分けて2つの取組みを行ってきた。一つは、「地方公共団体の窓口業務の民間委託」の推進等、もう一つは、「公金の債権回収業務」の推進等である。第1章では、各取組みの背景と目的を説明する。第2章では、地方公共団体における窓口業務の民間委託に関する取組みを、第3章では、公金の債権回収業務に関する取組みを、それぞれ説明する。また、巻末にはそれぞれの成果物を添付するので、本報告書と合わせてご覧いただきたい。

### 1 地方公共サービス小委員会の開催状況

| 回数                          | 開催日        | 議題   |
|-----------------------------|------------|--|
| 第8回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成26年7月28日 | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査」報告</li><li>・ 地方公共サービス小委員会報告書に関する活動</li><li>・ 公金債権回収業務における試行自治体の実施状況</li><li>・ 地域の公共サービス（窓口関連業務）に関する取組み</li><li>・ 地方公共団体における民間委託</li></ul>                         |
| 第9回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成27年3月3日  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 地方公共サービス小委員会活動報告書に関する周知活動のまとめ</li><li>・ 公金債権回収業務における試行自治体の実施結果</li><li>・ 「国立大学附属病院・国公立病院等における医業未収金の徴収手法に関する調査」報告</li><li>・ 地域の公共サービス改革（窓口関連業務）に関する取組みの調査報告</li><li>・ 地方公共団体における業務の民間委託</li></ul> |

|                              |             |  |
|------------------------------|-------------|--|
|                              |             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 今後の地方公共サービス小委員会の活動</li> </ul>   |
| 第10回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成27年12月3日  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成27年度における公金債権回収の取組報告と地方公共団体の事例紹介</li> <li>・ 窓口業務委託に係る今後の検討の方向性</li> </ul>  |
| 第11回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成28年2月24日  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成27年度地方公共団体における民間委託の推進に関する調査報告書</li> <li>・ モデル自治体の選定（案）と今後の取組方針</li> </ul>   |
| 第12回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成28年8月30日  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ モデル自治体の選定（案）と今後の取組方針</li> <li>・ 標準委託仕様書等（案）における適切な委託範囲の検討</li> <li>・ モデル自治体の業務概要</li> </ul>   |
| 第13回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成28年11月28日 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 標準委託仕様書等の検討体制、スケジュール</li> <li>・ 標準委託仕様書等（案）の内容説明</li> <li>・ 国保における手順書（案）の内容説明</li> </ul>  |
| 第14回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成29年8月29日  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 標準委託仕様書等の改訂方針および拡充検討</li> <li>・ モデル自治体に対するアンケート調査結果報告</li> <li>・ 自治体の歳出削減効果を測る「簡便なツール」の検討状況</li> <li>・ 包括民間委託の定義と検討の方向性</li> </ul>    |
| 第15回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成29年12月4日  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 標準委託仕様書等、ガイドライン、手順書の改訂案</li> <li>・ 自治体の歳出削減効果を測る「簡便なツール」案の概要と費用分析における課題</li> <li>・ 包括民間委託の状況報告</li> <li>・ 標準委託仕様書等の対象業務の拡充</li> </ul> |
| 第16回<br>地方公共<br>サービス<br>小委員会 | 平成30年3月1日   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 平成29年度における公金債権回収の取組報告</li> <li>・ 「地方公共サービス小委員会報告書（案）」の取りまとめ</li> <li>・ 標準委託仕様書等の対象業務の拡充</li> </ul>                                    |

※一部非公開審議も含まれる

## 2 地方公共サービス小委員会 委員名簿

|      |       |                            |
|------|-------|----------------------------|
| 主査   | 北川正恭  | 早稲田大学マニフェスト研究所 顧問          |
| 副主査  | 稲生信男  | 早稲田大学 社会科学総合学術院 教授         |
| 副主査  | 清原慶子  | 東京都三鷹市 市長                  |
| 副主査  | 野口晴子  | 早稲田大学 政治経済学術院 教授           |
| 専門委員 | 荒川 潤  | 愛知県政策企画局政策調整監              |
| 専門委員 | 生島佳代子 | 東日本国際大学 客員教授、東京富士大学 特別講師   |
| 専門委員 | 石川恵子  | 日本大学経済学部 教授                |
| 専門委員 | 石津賢治  | 埼玉県戸田市 前副市長                |
| 専門委員 | 柏木 恵  | 一般財団法人キャノングローバル戦略研究所 主任研究員 |
| 専門委員 | 辻 崇成  | 弁護士                        |

## 第1章 地域の公共サービス改革における背景と目的

### 第1節 窓口業務の民間委託

地方公共団体における窓口業務の民間委託に関しては、公共サービス改革法第34条において、同法に基づいて官民競争入札等により法特例を設けている。また、関係府省等と連携し、民間委託可能な範囲や労働法令上の留意点等を整理し、「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」（平成20年1月17日発出、平成27年6月4日改正。以下「内閣府通知」という。）<sup>1</sup>をとりまとめた。

なお、内閣府通知は別紙で民間事業者の取扱いが可能な窓口業務として25業務を列挙しているが、これはあくまで例示列挙であり、列挙していない業務においても、公権力の行使を含まない事実上の行為又は補助的な業務については民間委託が可能である。

政府は、平成27年6月30日の閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針2015」において「公的サービスの産業化」に国、地方、民間が一体となって取り組むことを目標に掲げた。具体的には、「公共サービス及びそれと密接に関わる周辺サービスについて、民間企業等が公的主体と協力して担うことにより、選択肢を多様化するとともに、サービスを効率化する」ことである。また、選択肢多様化の一つの方策として「多様な行政事務の外部委託」の推進があげられ、「これまで取組みが進んでいない窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する」との記載がある。これを受け、総務省では、適正な窓口業務の民間委託の環境整備をするべく、

<sup>1</sup> 総務省HPに掲載。  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku/chiiki/gyoumukanren/madoguchi.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/chiiki/gyoumukanren/madoguchi.html)

標準委託仕様書等を策定することとなり、地方小委としても検討を行うこととなった。

さらに、政府は平成 28 年 6 月 2 日の閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針 2016」において、「窓口業務の民間委託等の歳出削減効果を測定する簡便なツールを提供し、地方公共団体による民間委託等の検討を支援する」ことを盛り込み、これについても総務省が取り組むこととなった。また、同方針において、地方小委に対しても「小規模自治体における取組みを支援するため、包括民間委託等の活用についても調査・整理を行い、平成 29 年度末までに取りまとめる『地方公共サービス小委員会報告書』に盛り込む」ことが明記された。

## 第 2 節 公金の債権回収業務

公金の債権回収業務に関しては、平成 18 年 11 月 21 日に実施した「第 1 回地方公共サービス部会」において、委託可能な範囲について地方公共団体から検討要望があったことから、平成 19 年度から 20 年度にかけて「徴収分科会」を設置し、意見交換やヒアリングを実施した。また、平成 19 年から 24 年にかけては、地方公共団体との研究会にて、民間委託を活用することの有用性や、先進的な民間委託の取組事例、及び実績の共有等を実施した<sup>2</sup>。

その後、平成 26 年 3 月に、前報告書である「地方公共サービス小委員会報告書」を作成した。

## 第 2 章 地方公共団体における窓口業務の民間委託に関する取組み

本章では、地方公共団体における窓口業務の民間委託に関する 4 年間の取組み及びその成果物について説明する。

### 第 1 節 地方公共団体における民間委託の状況の把握

#### 1 概要

地方公共団体における窓口業務の民間委託及び公金債権回収業務について地方小委が検討を行うに際して、両業務の民間委託の状況の把握が必要であった。そこで、上記の両業務に、施設管理業務、公物管理業務及び総務業務を含めた地方公共団体の各種業務の民間委託の状況について、平成 27 年 9 月に実施したアンケート調査<sup>3</sup>及びその後の事業者への委託調査に基づいた報告を受け、審議を行った。

なお、委託調査は、調査時点（平成 27 年 8 月から 9 月）の全市区町村（1,741 市区町村）を調査対象とし、このうち 1,352 市区町村から得たアンケート結果に加え、民間委託を既に

<sup>2</sup> 平成 25 年 3 月「地方公共団体の公共サービス改革『公金の債権回収業務』～官民連携にむけて～」を参照のこと。

<sup>3</sup> 平成 27 年 9 月 1 日付事務連絡「地域の公共サービス改革に関する調査（内閣府公共サービス改革推進室）」

実施、検討している地方公共団体及び民間委託の受託者として実績が豊富な民間事業者に対して行ったヒアリング調査の結果を踏まえている。

## 2 調査結果

### (1) 窓口業務

内閣府通知に列挙した25の窓口業務について民間委託を実施している割合を調査したところ、大半の業務において20%以下であった。その多くについて「検討したことがない」との回答があった。

民間委託の効果として、主に次の点が挙げられた。

- ・一定の業務規模を確保することで経費削減効果が実現する。職員の最適配置効果も期待できる。
- ・仕様要件が定められるため、人事異動時の引継ぎの改善や多忙時の行政サービスレベルの維持が期待できる。

課題としては、主に次の点が挙げられた。

- ・個人情報の取扱いについて、委託者・受託者が高い意識で仕組み作りを行う必要がある。
- ・民間に任せる業務を切り分けるために、業務の棚卸、標準化、見える化を行うことが必要である。

### (2) 公金債権回収業務

公金債権回収業務の地方公共団体としての「一元化」については、約2割が実施、約1割が検討中、半数以上は未検討であった。検討対象とされていたのは「自力執行権のある公金債権」が中心であった。

民間委託先については約300団体が把握されたが、コールセンターが半数程度、弁護士約3割、サービサーが約1割である。その他ではこれ以外の民間事業者への委託が大半である。

アンケートの調査結果からは、効率的な取組事例として以下の事例が挙げられた。

- ・地方公共団体間の連携・公金債権の一元化・共有化
- ・条例制定等による回収ルールの明確化
- ・利便性向上（コンビニ納付、夜間対応等）による納付促進

また、ヒアリング結果からは、民間委託の効果として次の点が挙げられた。

- ・収納率の向上
- ・人員の最適配置
- ・弁護士等の回収ノウハウの吸収

民間委託推進上の課題としては、次の点が挙げられた。

- ・自力執行権による業務範囲の制約

- ・効果が期待できる業務ボリュームの確保
- ・支払報酬など適切な契約形態の設定

### (3) 施設管理業務

民間委託実施割合はかなり進んでいる分野であり、例えば本庁舎の清掃であれば都道府県・政令指定都市は100%、市区町村は87%となっている。

しかし、厳しい財政状況、人口減少等の人口構造の変化、住民意識（ニーズ）の変化といった環境の変化が生じており、新たな施設管理手法が必要とされている。

### (4) 公物管理業務

道路・下水道ともに老朽化と維持管理・更新費用の増大が課題である。公物管理の担い手も不足しており官民連携手法導入が急務である。

### (5) 総務業務

民間委託実施割合は、都道府県 79%、政令指定都市 95%、市区町村 31%となっており、市区町村における民間委託が進んでいない。

## 第2節 検討の進め方

地方公共団体における窓口業務の民間委託に関する課題を地方小委で検討を進めるに当たっては、関係各省や有識者に加えて、地方公共団体の積極的な協力を得る必要があった。そこで、第10回地方小委（平成27年12月3日）での審議結果に基づき、平成27年12月中旬から平成28年1月下旬にかけて、全国の市区町村を対象として、協力を求める「モデル自治体」の募集を行った。期間中に応募のあった10団体に対し、窓口業務の業務フロー・コスト分析や民間委託の試行等の依頼事項を説明の上で意向確認を行い、辞退の申し出があった2団体を除き、8団体を「モデル自治体」とすることを、第11回地方小委（平成28年2月24日）にて決定した。

関係者による専門的な検討を行うために、モデル自治体、関係各省、有識者で構成する窓口業務ワーキンググループを開催することとし、平成28年4月より平成29年11月までの間、8回開催された。各関係者に対してヒアリングや意見交換を行い、併せて、モデル自治体の窓口業務の現場視察を実施した後、本章第3節で後述する成果物であるガイドライン、標準委託仕様書及び手順書の審議を行い、平成29年度は、各成果物の改訂に関する議論等を行った。地方小委においては、それらの議論を踏まえつつ審議を行い、その成果を監理委員会に報告した。

## 第3節 地方公共団体の窓口業務の民間委託に係る標準委託仕様書等

### 1 地方公共団体の窓口業務の民間委託に係る標準委託仕様書等の概要

地方公共団体の窓口業務の民間委託に係る標準委託仕様書等（以下「標準委託仕様書等」という。）は、平成27年6月30日閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針2015」等を受け、地方小委を軸に、モデル自治体や関係各省の協力を得て検討が進めら



れたものであり、その結果、適切な民間委託のためのガイドライン、仕様書の標準例を示す標準委託仕様書、窓口業務の参考例を示す手順書が策定されることとなった。これらは地方公共団体が窓口業務の民間委託をする際の環境整備のために作成したものである。地方公共団体の窓口業務における民間委託等の手法については、それぞれの地域特性（人口規模・特性、支所・出張所数、重点政策等）に応じて地方公共団体の判断において選択されるものであり、本標準委託仕様書等は一つの参考となるものに留まる。

## 2 対象業務の選定

標準委託仕様書等は、このような目的を有するため、作成の際に、現行の業務フロー等の調査・分析を行い、委託可能な範囲・適切な民間委託の実施方法等を整理する必要があった。

従って、その対象業務を選定するにあたっては、地方公共団体が必要とし、対象業務に関して複数の地方公共団体から業務手順の分析に関し協力を得られる業務とすることとし、モデル自治体へ応募があった地方公共団体から希望の多かった業務として、第 11 回地方小委(平成 28 年 2 月 24 日)において次の 4 分野 7 業務を選定した。<sup>4</sup>

### ①住民基本台帳関連業務

- ・住民異動届
- ・住民票の写し等の交付
- ・戸籍の附票の写しの交付

### ②戸籍関連業務

- ・戸籍謄抄本等の交付
- ・戸籍の届出

### ③国民健康保険関連業務

- ・各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付 等

### ④個人番号カード等関連業務

- ・通知カード・個人番号カードの交付・券面変更 等

## 3 標準委託仕様書等の検討

上記の 4 分野 7 業務について、総務省においてモデル自治体、関係府省の協力を得つつ必要な作業が行われ、窓口業務ワーキンググループにおいても検討が進められた。地方小委においては、第 12 回地方小委(平成 28 年 8 月 30 日)において中間的な整理を行い、第 13 回地方小委(平成 28 年 11 月 28 日)において標準委託仕様書等（案）を作成、同案を第 186 回監理委員会(平成 28 年 12 月 14 日)に報告、総務省ホームページに掲載するこ

---

<sup>4</sup> 標準委託仕様書等のうち、地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドラインについては、後記 4. (1)のとおり、一部を除き分野を限ることなく適用されるものである。

とによって公表した。

この取組みが評価され、「経済財政運営と改革の基本方針 2017」においては、平成 30 年度以降、さらに取組みを拡充することとされた。

その後、より具体的な作業手順や、民間委託可能な事務の一層の詳細化等を図るため、モデル自治体における標準委託仕様書等（案）の試行、法令改正等の新たな情報等を踏まえた更なる検討を行うこととし、地方小委においては、第 14 回地方小委(平成 29 年 8 月 29 日)で標準委託仕様書等（案）の改訂方針を検討した後、窓口業務ワーキンググループ等における検討を踏まえ、第 15 回地方小委(平成 29 年 12 月 4 日)において、具体的な改定案について検討がなされた。その後、第 16 回地方小委(平成 30 年 3 月 1 日)において、改定案が決定され本報告書の資料に含められた。

#### 4 標準委託仕様書等の概要

以下、標準委託仕様書等を構成する、地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン、市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書及び市区町村の窓口業務に関する手順書について、その概要を説明する。各手順書については、本報告書資料 1～4 を参照のこと。

##### (1)地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン

本ガイドラインは、委託に際して留意すべき事項等をまとめたものであり、窓口業務における民間委託の参考書として作成したものである。

対象業務は、地方公共サービス小委員会で検討を行った①住民基本台帳業務、②戸籍業務、③国民健康保険業務、④個人番号カード等関連業務のほか、内閣府通知に掲げる業務であるが、その他の窓口業務についても地方公共団体の判断のもと同様の考え方で整理されることを想定している。

また、民間事業者に委託することが可能な業務範囲、適正な請負・業務委託、個人情報保護に係る関係府省の通知等をまとめた資料集をあわせて掲載している。

第 1 章は、本ガイドラインをまとめる背景や、これまでの取組み、本ガイドラインの位置づけについて記載した。

第 2 章では、窓口業務の民間委託を行ううえで、委託することが可能な業務範囲を、各省通知を基に整理した。各通知において、委託可能範囲は共通的に「事実上の行為、補助的業務」としており、委託不可能範囲は多少表現の相違はあるが「公権力の行使」「交付・不交付の決定」「審査そのもの」等としている。

なお、委託することが可能な主な業務範囲について、「表 各省通知が示す委託可能範囲」にて一定の整理は行っているが、表の注釈を参照のうえ、委託の適否については、各地方公共団体の実情を踏まえて、判断する必要がある。

第 3 章は、適正な請負・業務委託を行う上での留意事項を記載した章である。民間委

託の課題として、契約形態にかかわらず実質的に労働者派遣法の労働者派遣に該当する場合があります。適正な請負・業務委託を行うため、各省から出ている参考資料を取りまとめ、業務遂行中の民間事業者への職員の関与等、窓口業務における留意事項を記載している。

第4章は、窓口業務の民間委託にあたっては、住民に関する各種個人情報を取り扱うこととなることから、個人情報保護について講ずべき措置について記載した章である。民間委託に際して講ずるべき措置等を規定した法令の一例を示し、書類・データ等の適切な管理等、具体例を記載している。

第5章は、適正な請負や個人情報保護等に関する民間委託をより効果的にするための工夫例、その他の留意事項を記載した章である。特に第186回監理委員会後に公表された内容から、モデル自治体の試行等を踏まえ個人情報保護の工夫例等の追加も行った。

第6章は、公共サービス改革法34条特例に基づく窓口業務の民間委託について記載した章である。特例に係る法令及び通知や、みなし公務員規定等法の適用を受けた場合の効果について記載している。

## (2)市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書

地方公共団体が入札公告等を行う際、民間事業者に示す仕様書の標準例となるものである。内容については、窓口業務ワーキンググループ、モデル自治体、関係各省からの意見聴取の他、官民競争入札実施要項又は民間競争入札実施要項標準例<sup>5</sup>も参考に、仕様書に記載することが適切な内容を集約し、標準例としたものである。各地方公共団体の実情に応じて、適宜内容を修正したうえで使用することを想定している。

業務の具体的な内容については「市区町村の窓口業務に関する手順書」で詳述している。

### ア 仕様書本文及び別表

目的や実施日時・体制等、業務の仕様を記載している。また必要に応じ、例えば事業へのサービス水準に関する留意事項等、各所に説明を記載しているので、仕様書作成の参考にすることができる。

### イ 仕様書別紙

仕様書の内、「2. 業務内容」を別紙として記載したものであり、記載の業務内容は、各省通知で委託可能な業務として整理されたものである。地方公共団体それぞれの委託内容に応じ、適宜業務内容を記載することを想定している。本標準例では、住民

<sup>5</sup> 公共サービス改革（市場化テスト）入札等に関する指針 実施要項標準例  
[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku/shishin.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/shishin.html)

基本台帳関連業務、戸籍関連業務、国民健康保険関連業務、個人番号カード等関連業務の4分野7業務について記載している。

ウ 別紙 窓口業務の個別具体の事案に関する疑義応答集

通知の解釈等、地方公共団体からの具体的な質問に対して、アンケート等を基に、各省協議の上、作成したもの。

標準委託仕様書の構成としては以下のとおり。

仕様書 本文

1. 目的
2. 業務内容
3. 実施期間
4. 実施日時
  - (1) 実施日
  - (2) 実施時間
5. 実施場所
6. 本事業に求められるサービス水準
7. 実施体制
  - (1) 定義
  - (2) 業務責任者及び業務従事者
  - (3) 業務責任者の配置及び業務
  - (4) 各種報告書等の作成及び提出
8. 受託事業者の責務
  - (1) 守秘義務及び個人情報の取扱い
  - (2) 個人情報を記録した文書等の取扱い
  - (3) 情報機器等の持ち込み制限
9. 使用することができる設備、機器等
10. 業務従事者に対する研修
11. 引継ぎ
12. 緊急時の対応
13. 再委託
14. その他

仕様書 別表

- (1) 業務準備期間における費用負担
- (2) 本業務の実施期間における費用分担
- (3) 引継ぎ時における費用分担（受託事業者が変更になる場合）

仕様書 別紙

- ・住民基本台帳関連業務
- ・戸籍関連業務

- ・国民健康保険関連業務
- ・個人番号カード等関連業務

別紙

窓口業務の個別具体の事案に関する疑義応答集

### (3)市区町村の窓口業務に関する手順書

民間事業者が実際に窓口業務を行う際に使用する業務の手順書の標準例であり、窓口業務の所管省の協力のもと作成されている。具体的な作業についても各省の意見を踏まえて、委託可能範囲を整理している。

本手順書は、各業務の参考例として提供するものであり、各地方公共団体の実情に応じて、個々の業務内容、業務手順、委託の可否等については検討の上で使用することを想定している。

作成した手順書の業務としては以下のとおり。

#### ア 国民健康保険関連業務（委託範囲切り分け含む）

- ・資格取得
- ・療養費（診療費）
- ・高額療養費（勸奨通知あり）
- ・高額療養費（勸奨通知なし）
- ・限度額適用認定証等
- ・出産育児一時金
- ・葬祭費

#### イ 戸籍関連業務<sup>6</sup>

- ・出生（届出）
- ・婚姻（届出）
- ・離婚（届出）
- ・死亡（届出）
- ・戸籍謄抄本の交付

---

<sup>6</sup> 委託範囲については、戸籍事務を民間事業者に委託することが可能な業務の範囲について（平成 25 年 3 月 28 日法務省民一第 317 号通知）及び戸籍事務の民間委託に関する Q&A（平成 27 年 3 月 31 日法務省事務連絡）を参照することとされている

## 第4節 地方公共団体の窓口業務の民間委託の歳出削減効果を測定する簡便なツール

### 1 「歳出削減効果を測定する簡便なツール」の検討

「経済財政運営と改革の基本方針 2016」において、「窓口業務の民間委託等の歳出削減効果を測定する簡便なツール（以下「歳出削減効果を測定する簡便なツール」という。）」を提供し、自治体による民間委託等の検討を支援する」と記載され、総務省において作成を行うこととなった。このため、地方小委においても検討を行うこととし、第14回地方小委（平成29年8月29日）において検討を開始し、第15回地方小委（平成29年12月4日）において「窓口業務の民間委託等の歳出削減効果を測定する簡便なツール」の試行版として、「窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート」及び「窓口業務の民間委託にかかる参考事例集」を、第206回監理委員会に報告後公表することを了承した<sup>7</sup>。さらに、「窓口業務の民間委託にかかる参考事例集」に事例を追加し、「効果測定手法解説書」及び「効果測定実施例集」を公表することとした。

歳出削減効果を測定する簡便なツールの目的としては、新たに窓口業務の民間委託を検討する際に、その地方公共団体が必要となる情報を、適宜収集できるものとする、また、既に民間委託を行っている地方公共団体が、委託業務の拡大や変更を検討する際に参考とする情報を適宜収集できるものとするを想定している。

### 2 窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート（資料5）

窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート（以下「データシート」という。）は、既に窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体<sup>8</sup>に対し、アンケート調査<sup>9</sup>を実施し、227の地方公共団体の民間委託契約ごとに、関連情報を収集し、一覧表にまとめたものである。

データシートの各種情報として、①自治体基礎情報（地方公共団体コード、住民基本台帳人口、面積等）、②委託基礎情報（契約名、契約対象施設、契約金額、契約期間、各窓口業務の委託有無等）、③導入作業情報（民間委託前後における効果測定の有無、委託導入の検討期間・準備期間、入札方式、評価基準、入札参加事業者数等）、④委託業務詳細情報（委託している窓口業務の処理件数、郵送請求・手数料徴収の委託の有無、作業別の委託の有無等）を記載している。

データシートの特徴は、利用者（地方公共団体）が必要とする情報が一枚のエクセルシートとなっていることによりデータの加工が容易であること、また、一つの地方公共団体のデータだけを抽出した個票を印刷できることである。

<sup>7</sup> 第206回監理委員会にて報告後、平成29年12月26日付けで総務省ホームページに掲載し、公表

<sup>8</sup> 平成28年度地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査（総務省自治行政局）において窓口業務の民間委託をしていると回答した地方公共団体

<sup>9</sup> 平成29年5月15日付事務連絡「地方公共団体の窓口業務における民間委託の導入効果に関する調査（総務省行政管理局公共サービス改革推進室）」

データシートの各項目情報、具体的な活用方法の詳細についてはデータシートガイド  
ンス（資料 6）で説明している。

### 3 窓口業務の民間委託にかかる参考事例集（資料 7）

窓口業務の民間委託にかかる参考事例集は、既に窓口業務を民間委託している地方公  
共団体の取組事例を取りまとめたものである。

基礎情報、委託の背景、委託の効果、具体的な取組内容（適正な請負、個人情報保護の  
対策、包括民間委託、市民サービスの維持・向上、業務の標準化）を掲載し、窓口業務の  
民間委託導入を検討している地方公共団体や、民間委託の継続を予定している地方公共  
団体が直面すると想定される課題について、その解決の一助となる情報を提供すること  
を目的としている。

### 4 効果測定手法解説書（資料 8）

効果測定手法解説書は、地方公共団体が活用可能な複数の効果測定手法について、文献  
等の調査を基にその概要を簡潔かつ明確に記載したものである。

本章第 4 節の 2 で説明したアンケート調査の結果において、多くの地方公共団体で活  
用されていることが確認できた 5 つの効果測定手法（業務量調査、アンケート調査、コ  
スト分析、費用効果分析、VFM（Value For Money））を解説したが、各々の 5 つの効  
果の測定手法ごとに、それぞれ概要、目的（必要性）、実施手順、活用方法、活用の留  
意点で構成している。窓口業務の民間委託導入を検討している地方公共団体や、民間委  
託の継続を予定している地方公共団体が、委託事業の目標設定や、期待されている効果  
をあげているかの説明を必要とする際に、本解説書により、効果測定手法の選択や、実  
施計画の策定が、容易となることを目的としている。

### 5 効果測定実施例集（資料 9）

効果測定実施例集は、既に民間委託を導入した地方公共団体において実施された民間  
委託の効果測定について、その実施概要（時期、目的、対象業務、体制）、効果測定結果、  
実施手順について取りまとめたものである。事例紹介により、窓口業務における民間委託  
の導入を検討している地方公共団体や、民間委託の継続を予定している地方公共団体が、  
効果測定を円滑に実施できるようにすることを目的としている。

## 第5節 包括民間委託の実施状況

### 1 実施状況の調査・整理

#### (1) 調査の目的及び定義

第1章第1節で記載のとおり、「経済財政運営と改革の基本方針2016」において、小規模自治体（以下「小規模団体」という。）における取組みを支援するため、包括民間委託の活用について調査・整理を行うことが明記された。本節においては、小規模団体に限らず、すべての自治体がより効果的な民間委託のあり方を検討するための参考資料を提供することを目的とし、調査・整理を行う。

従来は、いわゆる包括民間委託は、公共施設等の運営検討の民間開放（PPP/PFI）の際の方法論の一つとして議論されることが多かった<sup>10</sup>が、自治体との関係では、民間委託の際に必要な業務量を確保するため小規模団体が民間委託を実施する際の方法論としても挙げられている。

「包括民間委託」の一般的な定義は、「受託した民間事業者が創意工夫やノウハウの活用により効率的・効果的に運営できるよう、複数の業務や施設を包括的に委託したもの」<sup>11</sup>とされている。本報告書の目的を踏まえ、本報告書においては、地方公共団体が、窓口業務と、窓口業務以外の業務（案内業務、施設管理業務等）を一つの契約にて包括的に委託したものと限定して定義する。

また、「小規模団体」の定義は一般的に定まったものは存在しないが、後述する調査結果で回答した地方公共団体の規模等を元に、本報告書においては、「人口10万人未満の地方公共団体」とし、その実施状況について整理する。

#### (2) 調査方法

本章第4節の2に記載のとおり、平成29年5月から6月にかけて、平成28年1月1日現在の地方公共団体の窓口業務の民間委託の状況について「窓口業務における民間委託の導入に関するアンケート調査」を実施。その際、同一契約における窓口業務以外の委託業務の有無について照会し、回答を得た。

また、平成29年12月に、上記調査において同一契約における窓口業務以外の委託業務があると回答があった77地方公共団体に対し、委託業務内容、目的等の実施状況についての再調査を行い、76地方公共団体から回答を得た。

さらに、これらの調査とは別に、平成29年5月～6月に包括民間委託を受託している事業者複数者に対し、平成29年8月～9月に包括民間委託を行っている3地方公共団体（福島県須賀川市、大阪府八尾市及び福岡県篠栗町）に対し、ヒアリング調査を行った。

<sup>10</sup>内閣府 PPP/PFI 推進アクションプログラムの見直しに向けて

[http://www8.cao.go.jp/pfi/iinkai/kaisai/iinkai/42kai/pdf/iinkai\\_shiryo\\_a4204.pdf](http://www8.cao.go.jp/pfi/iinkai/kaisai/iinkai/42kai/pdf/iinkai_shiryo_a4204.pdf)

<sup>11</sup>国土交通省 包括的民間委託とは

[http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/maintenance/\\_pdf/activity02\\_pdf01.pdf](http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/maintenance/_pdf/activity02_pdf01.pdf)



## 2 各地方公共団体における実施状況

### (1) 実施状況の概要

上記の調査の結果、平成28年1月1日現在において包括民間委託を実施している地方公共団体数は60、契約数は73であった。<sup>12</sup>

地方公共団体の人口規模ごとの実施件数は、次のとおりであった。

| 人口規模            | 地方公共団体数 | 契約数 |
|-----------------|---------|-----|
| 人口30万人以上        | 16      | 21  |
| 人口10万人以上30万人未満  | 21      | 29  |
| 人口10万人未満(小規模団体) | 23      | 23  |

これらの契約の実施状況を考察するに当たっては、いずれも一つの契約で窓口業務とそれ以外の業務を包括化しているものであることから、どのような業務を併せて委託しているのか、という委託内容による区分が考えられた。また、複数の課(室・局等を含む。以下同じ)が所掌する業務を併せて委託しているケースも多く見られたことから、委託内容にいくつかの課の業務が含まれているのかについても、業務量把握の観点から重要ととらえた。

これらの考え方から、実施状況の考察に当たり、次の2つの観点で分析を試みた。

- ① 窓口業務と併せ包括化している業務の委託内容
- ② 委託内容における所属課数

上記①の窓口業務と併せ包括化している業務の委託内容は、概ね次の3つに類型化された。3類型のうちでは、このうちの一つを窓口業務と包括化している地方公共団体が多数であり、特に住民課業務(住民票、戸籍等)と、1の窓口案内を併せ委託しているケースが多かったが、3類型のうち複数を委託している地方公共団体もあった。

各類型の実施状況については、(2)で後述する。

|     | 委託業務             | 地方公共団体数 | 契約数 |
|-----|------------------|---------|-----|
| I   | 案内業務(総合案内、電話交換等) | 54      | 58  |
| II  | 施設管理業務           | 9       | 13  |
| III | その他業務(事務等)       | 9       | 12  |

上記②の委託内容における所属課数(当該委託業務を所掌する課の数をいう。以下同じ。)については、本章第4節の2のアンケート調査において多くの地方公共団体に共

<sup>12</sup> アンケート調査の結果該当となった57自治体に加え、別途把握した3自治体「福島県須賀川市(契約期間はH29.3月～)」「鳥取県北栄町」「福岡県篠栗町」を含む。

通した内容により整理した次の表を用いて、委託業務ごとに「所属課」を仮定し、当てはめる方法により算出した。

委託内容における所属課数の状況については、(3)で後述する。

| 所属課    | 委託業務                                |
|--------|-------------------------------------|
| 住民課    | 住民異動届                               |
|        | 中長期在留者に係る住居地の届出                     |
|        | 特別永住許可等の申請、住居地等の届出及び特別永住許可書等の交付     |
|        | 転入（転居）者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知       |
|        | 住居表示証明書の交付                          |
|        | 住民票の写し等の交付                          |
|        | 戸籍の附票の写しの交付                         |
|        | 戸籍謄抄本等の交付                           |
|        | 戸籍の届出                               |
|        | 埋葬・火葬許可                             |
|        | 印鑑登録                                |
|        | 印鑑登録証明書の交付                          |
|        | 個人番号カード、通知カードの受付                    |
| 保険年金課  | 国民健康保険関係の各種届出・申請書の受付及び被保険者証等の交付     |
|        | 後期高齢者医療制度関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付 |
|        | 国民年金関係の各種届出書・申請書・請求書の交付             |
| 税務課    | 地方税法に基づく納税証明書の交付                    |
|        | 自動車臨時運行許可                           |
| 介護保険課  | 介護保険関係の各種届出書・申請書の交付及び被保険者証等の交付      |
| 障がい福祉課 | 精神障害者保健福祉手帳の交付                      |
|        | 身体障害者手帳の交付                          |
|        | 療育手帳の交付                             |
| 子育て支援課 | 児童手当の各種請求書・届出書の受付                   |
| 健康増進課  | 妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付                   |
| 環境課    | 飼い犬の登録                              |
|        | 狂犬病予防注射済票の交付                        |
| 管財課    | 庁舎管理業務                              |
| その他担当課 | その他の業務                              |

※多くの地方公共団体に共通する内容により整理した表であるため、実際の所属課は地方公共団体ごとに多少異なる。

## (2) 包括化している業務の委託内容

窓口業務と併せ包括化している業務の委託内容、契約数等について整理したところ、以下のとおり3つに類型化された。

### I 案内業務（総合案内、電話交換等）を委託している地方公共団体

案内業務（総合案内、電話交換等）を委託しているものは、54 地方公共団体（58 契約）あった。委託業務ごとの地方公共団体数、契約数は以下のとおりとなる。

| 委託業務                    | 地方公共団体数 | 契約数 |
|-------------------------|---------|-----|
| ア 総合案内（庁舎全体の案内）         | 33      | 34  |
| イ フロアマネージャー（課のフロア内での案内） | 30      | 31  |
| ウ 電話交換                  | 18      | 18  |
| エ コールセンター               | 3       | 3   |
| 計（ア～エのいずれかを実施）          | 54      | 58  |

※ア～エを複数委託している契約もあったため、ア～エの合計と計は一致しない。

※「イ フロアマネージャー」の業務内容は、地方公共団体によりやや異なる。

包括民間委託を行っている 60 地方公共団体のうち 54 地方公共団体が案内業務を包括化しており、多数を占めている。実施形態としては、「住民課業務（住民票、戸籍等）」又は「総合窓口業務（住民票、戸籍等の住民課業務に加え、健康保険、児童手当など主に住民異動に関わる複数の手続きを一箇所で集中して行えるようにした窓口業務）」と、案内業務とを包括化したものが多い。

案内業務は、細分化すると上記のア～エの4つの区分に分かれ、アとイは直接住民と対面する業務であり、ウとエは電話を用いた業務であるが、住民に所管する窓口を案内するという目的は共通するものと考えられる。

案内業務は、包括民間委託としての窓口業務の委託前から既に別途委託していた地方公共団体が多く、その後、窓口業務と併せて契約することで、契約事務の効率化やコスト削減を目的としたという意見が多くあった。

包括民間委託の導入による効果としては、案内業務を効率良く行うことができ、業務のスピード化が図られたことで窓口の混雑が緩和し、住民サービスの向上につながった、というものが多く見られた。

### II 施設管理業務を委託している地方公共団体

庁舎等の施設管理に関する業務を委託しているものは、9 地方公共団体(13 契約)あった。委託業務ごとの地方公共団体数、契約数は以下のとおりとなる。

| 委託業務           | 地方公共団体数 | 契約数 |
|----------------|---------|-----|
| ア 宿直業務         | 4       | 7   |
| イ 施設管理全般       | 6       | 6   |
| 計（ア、イのいずれかを実施） | 9       | 13  |

※ア～イを複数契約している地方公共団体もあったため、地方公共団体数のア～イの合計と計は一致しない。

施設管理業務を委託している地方公共団体は大別して2種類あり、1つめは、宿直業務（夜間・休日の警備、電話対応等）を主としており、併せて夜間・休日の戸籍・住民票交付等の一部の窓口業務を委託しているものである。2つめは、施設管理全般（上記の宿直業務に加え、平日の警備、清掃、建物管理等）を主としており、併せて夜間・休日の戸籍・住民票交付等の一部の窓口業務を委託しているものであった。

上記の2種類共に、主としているのは窓口業務ではなく（宿直業務を含め）施設管理業務の方であり、夜間・休日のみの一部の窓口業務を委託しているものである。

施設管理全般を委託している契約については、従来別契約としていた「宿直業務」に、「清掃業務」「建物管理業務」等を併せて委託することで、契約事務の効率化、コスト削減等を目的としたものが多かった。

### Ⅲ その他業務（事務等）を委託している地方公共団体

その他業務（事務等）を委託しているものは、9 地方公共団体(12 契約)あった。委託業務は様々であり、主な業務としては以下のものがあった。

- ・ 税務事務（収納管理等）…4 地方公共団体（福岡県福岡市、東京都渋谷区、岐阜県中津川市、大阪府箕面市）
- ・ 施設内の館内放送、チラシ配架、拾得物管理…大阪府箕面市
- ・ 戸籍システムの運用サポート…東京都渋谷区
- ・ 害虫、ねずみ等に関する相談対応等…東京都渋谷区
- ・ 道路管理等業務…福岡県篠栗町

#### (3) 委託内容における所属課数

包括民間委託契約の中には、複数の課が所掌する業務を併せて委託しているケースも多く見られる。各契約の委託内容にいくつかの課の業務が含まれているのかについて、上述のとおりアンケート調査で多くの地方公共団体に共通であった内容により整理した表を用い、委託業務ごとに「所属課」を仮定し、当てはめる方法により算出した。

各包括民間委託（73 契約）の委託内容にいくつの課の業務が含まれているか整理したところ、次のとおりとなった。

#### 所属課数ごとの契約数、内訳

| 委託内容<br>(所属課数) | 契約数<br>※( )内は割合 | 所属課の内訳  |
|----------------|-----------------|---|
| 1 課の業務         | 27<br>(37%)     | 住民課 12、保険年金課 6、税務課 4、介護保険課 2、障がい福祉課 1、子育て支援課 1、環境課 1、 |
| 2 課の業務         | 26<br>(36%)     | 住民課と税務課 18、住民課と管財課(庁舎管理)6、住民課と健康増進課 1、住民課と環境課 1       |
| 3 課の業務         | 7<br>(10%)      | 住民課と税務課と保険年金課 3、その他 4 (いずれも住民課を含む。)                   |
| 4 課以上の業務       | 13<br>(17%)     | いずれも住民課、税務課を含む。                                       |
| 計              | 73              |   |

全体の算出結果を見ると、1 つの課の業務のものが全体の 37% で最も多く、住民課の業務が最も多い。また、2 つの課の業務のものもほぼ同程度の 36% あり、住民課と税務課の業務のものが多い。このほか 3 課の業務のものは 10%、4 課以上の業務のものは 17% と、広範囲にまたがって委託している例もあった。

所属課の内訳としては、住民課が最も多く、2 課以上のものでは、特に住民課と税務課の業務を併せて委託しているものが多かった。

#### (4) 多数の所属課による包括民間委託

上記で整理したとおり、包括民間委託の中には、複数の課の業務が含まれた契約が多くあり、このうち、特に戸籍や証明発行業務、健康保険、児童手当など住民異動に関連する窓口業務をほぼ包括して委託するなど、多数の所属課の業務を包括して契約している実施形態が見られた。

調査結果において、4 つ以上の課の業務が含まれている契約は 13 地方公共団体（13 契約）において実施されており、包括民間委託全体の約 17% となる。地方公共団体の人口規模ごとの件数は次のとおりであった。

#### 4つ以上の課の業務による包括民間委託を行っている地方公共団体

| 人口規模                  | 地方公共<br>団体数 | 地方公共団体名  |
|-----------------------|-------------|--|
| 人口 30 万人以上            | 2           | 埼玉県さいたま市 (127 万人)、東京都江東区 (50.2 万人)   |
| 人口 10 万人以上<br>30 万人未満 | 5           | 東京都豊島区 (28 万人)、東京都渋谷区 (22 万人)、<br>東京都文京区 (21 万人)、東京都三鷹市 (18.3 万人)、<br>神奈川県海老名市 (13.1 万人)               |
| 人口 10 万人未満<br>(小規模団体) | 6           | 東京都千代田区 (5.9 万人)、山口県萩市 (5.1 万人)、<br>岐阜県郡上市 (4.4 万人)、福岡県篠栗町 (3.2 万人)<br>福岡県宮若市 (2.9 万人)、鳥取県北栄町 (1.6 万人) |

※人口順で記載

多数の所属課による包括民間委託における委託内容は、住民課業務（戸籍や証明発行業務）、健康保険、児童手当など住民異動に関連する窓口業務と総合案内の業務との包括化が多い。本庁舎ではなく、支所における窓口業務全般を委託している例も見られた。

委託導入のきっかけとしては、行政改革担当部署の主導により全庁的に委託業務を検討の上、決定したというものが多く見られ、広範囲に包括化することにより契約事務や臨時職員の雇用に関する事務の節減、業務の連携による住民サービスの向上、コストの削減等を目的として導入している。

広範囲に委託することによる課題としては、広い分野での業務スキルを要するため受注できる事業者が少ない、契約更新による事業者の変更があった際には引継ぎの負担が大きい、等が挙げられた。

#### (4) 包括民間委託の具体例

包括民間委託の具体例として、平成 29 年 8 月～9 月に、大阪府八尾市、福島県須賀川市、福岡県篠栗町の 3 地方公共団体にヒアリングを行った。各地方公共団体における実施状況は、次のとおりであった。

| I. 案内業務との包括民間委託事例 大阪府八尾市（人口:268,965 人）  |
|---|
| <p>【委託対象施設】 本庁</p> <p>【委託対象部課（委託業務）】 所属課数：3</p> <p>○窓口業務 <u>市民課</u>（住民異動届、住民票の写し等の交付、戸籍の附票の写しの交付、戸籍の届出、戸籍謄抄本等の交付、中長期在留者に係る住居地の届出、特別永住許可書等の申請関係、埋葬・火葬許可に関すること、妊娠届の受付・母子健康手帳の交付、印鑑登録、印鑑登録</p> |

証明書の交付、住居表示証明書の交付、個人番号カード・通知カードの交付)、**高齢介護課**(介護保険関係)、**健康保険課**(国民健康保険関係、後期高齢者医療制度関係)

○**窓口業務以外の業務** 総合案内業務、フロアマネージャー業務

**【委託の背景】**

- ・市の公民協働事業の一環として、民間のノウハウ、アイデアを活かした質の高い行政サービスの提供が目的
- ・平成 26 年 10 月からのパスポート事務の大阪府からの権限移譲、平成 27 年 10 月からのマイナンバー業務の開始、平成 29 年 10 月から 10 ヶ所の出張所での届出受付、各種証明書発行の取扱廃止を含む出張所の機能再編による業務量の増大等を見据え、窓口での市民サービスの低下を招かぬためにも委託化に踏み切った。
- ・包括民間委託とした背景としては、総合案内室の来庁者に対して役所全体の案内をするフロア業務と市民課業務を一体で委託を行うことで、スケールメリットが見込まれるため、当初から一体化で検討した。

**【委託の効果】**

- ・窓口サービスの向上と質の高い行政サービスの提供
- ・市民課職員のマンパワーを職員でしかできない部分に集中
- ・業務量が増加しても人員を増加させることなく業務運営を実現
- ・受託者が窓口業務経験者をフロア業務担当に配置転換することで、窓口業務の経験にて習得した知識が活かされ、親切丁寧な市民へのサービス提供に繋がっている。

**Ⅱ. 施設管理業務との包括民間委託事例 福島県須賀川市 (人口:77,990 人)**

**【委託対象施設】** 本庁

**【委託対象部課 (委託業務)】** 所属課数: 2

○**窓口業務** **市民課**(住民異動届・住民票写し等の交付、戸籍の附票の写しの交付、印鑑登録、印鑑登録証明書の交付、埋葬・火葬許可、個人番号カード・通知カードの受付、自動車臨時運行許可)

○**窓口業務以外の業務** **行政管理課**(施設管理・運営業務、総合案内業務、電話交換業務  
施設管理・運営業務(施設常駐管理業務・設備管理業務・警備業務・駐車場整理業務・清掃業務・宿日直業務)、総合案内業務・電話交換業務等)

**【委託の背景】**

- ・東日本大震災の被害により、新庁舎を開庁することとなったこととともない、従来から検討されていた窓口改革の一環として民間委託の導入を検討開始
- ・新庁舎の新たな窓口サービスとして、1 階に市民課系業務と福祉系業務を集約し、部署を超えた連携を実現
- ・事務処理が増大したことによる窓口部門の人員補強
- ・市職員の適正配置の実現

・業務のスリム化

**【委託の効果】**

- ・窓口職員を1名削減（企画立案部門へシフト、引き続き適正配置を検討）
- ・地元雇用の増加
- ・接遇に対する市民の好感度向上
- ・労務管理・教育研修の委託による、業務のスリム化と市職員の業務時間削減
- ・コスト削減（試算として5年間で1億円の削減効果）
- ・休日開庁のシステム連携が実現

**【対象業務の検討方法】**

- ・コスト削減、業務のスリム化、情報連携の観点から包括化を検討。
- ・安全管理等を連携して行うため設備管理と警備は以前から包括して委託していたが、更に、今回の窓口改革において市民課窓口等の委託を追加した。
- ・新庁舎開庁日に委託を開始する必要があったことから、まず市民課窓口のみを包括委託対象とした。国保、福祉等他課業務については、委託状況の成果を踏まえ、段階的に委託導入を検討予定。

**【事業者の選定方法】**

施設管理と窓口業務という異種業務を包括して受託することが可能な事業者の有無が懸念されたことから、共同企業体等の参加も認めることで門戸を広げた。

**Ⅲ. 多数の所属課による包括民間委託事例 福岡県篠栗町（人口:31,663人）**

**【委託対象施設】**本庁、総合保健福祉センター、児童館3施設、小中学校5校、総合センター、総合運動公園、歴史民俗資料室、町立図書館、観光施設、町内河川・水路・町道・林道・公園

**【委託対象部課（委託業務）】**所属課数：5以上

○**窓口業務** 総務課（住民異動届、住民票の写し等の交付等）、住民課（国民健康保険関係、国民年金関係等）、子ども育成課（児童手当の各種請求書・届出書の受付）、税務課（賦課事務補助）、福祉課（介護保険関係、障害者福祉関係）

○**窓口業務以外の業務** 総合案内業務、総合保健福祉センター業務、児童館運営業務、小中学校支援業務、社会教育施設運営業務、図書館運営業務、道路管理等業務

**【委託の背景】**

- ・雇用事務、契約事務等の軽減
- ・包括化による業務量の確保
- ・行政コスト（人件費、教育コスト）の削減
- ・人材の有効活用（新たな行政課題への対応）

**【委託の効果】**

- ・契約の一本化による事務の軽減
- ・雇用事務の効率化（勤怠管理、募集）



・業務量の変動に応じた効率的な人的配置

#### 【対象業務の検討方法】

臨時職員や非常勤職員が事実上長期に任用される状態を問題視していたことや、住民サービスの向上の観点から、窓口業務等の委託の検討を開始した。

窓口・課単位では、委託により十分な業務量が確保できない場合、委託による効果が出にくいことや、事業者の参入が難しくなる可能性があるため、窓口・課に関わらず横断的に業務を委託する「包括民間委託」を有用な手段として取り上げた。

委託対象業務の検討は以下の方法で進めた。

- ・全庁に対する業務の調査実施
- ・各部署への委託対象業務についてのヒアリング
- ・委託対象業務の決定後、業務量算出

窓口業務に加え、児童館や図書館の運営業務などを含めた包括的な委託内容とすることにより、業務量の確保とともに、契約事務の軽減を図った。また、平成 28 年 1 月から総合窓口を設置し、更なる住民サービスの向上を実現した。

### 3 導入効果と課題

#### (1) 地方公共団体からの意見

本章第 5 節の 1(2)の地方公共団体へのアンケート調査及びヒアリングにおいて、回答があった包括民間委託の導入効果と課題は、次のとおりであった。

##### <導入効果>

- ・委託業務の窓口を一本化することにより、正規職員の管理業務が軽減し、各担当部署において労務管理、給与事務・社会保険事務、雇用契約事務などの業務が軽減される。
- ・業務量の確保により、民間事業者が受託しやすい規模・内容となる。
- ・業務の集約化によるコスト削減
- ・円滑な情報共有や連携が可能になり、業務間での協力体制が可能になる。
- ・業務の繁閑に応じた人員配置の変更が可能となり、弾力的な運用ができる。
- ・案内業務と窓口業務の連携により業務のスピード化が図られ窓口の混雑が緩和し、住民サービスの向上につながった。
- ・サービスに一貫性を持たせることにより、作業がスムーズになり効率化が図れた。
- ・委託する業務の選別に当たり業務全般を見直すことで、事務効率化につながった。

##### <課題>

- ・多数の業務を包括化すればするほど、多数の業務を担えるノウハウを有する業者が少なくなり、受注可能な事業者が固定化される等のリスクがある。
- ・契約更新に当たり事業者が変更となった場合、ノウハウの継承が滞りなく行われるか

不安がある。

- ・実務について事業者がスキルを向上していく一方で、地方公共団体職員が業務を把握できなくなり、ノウハウの低下が課題となっている。このため職員研修の充実や、業務マニュアルの整備、時間外や支所での窓口業務を交代で担当する等で、ノウハウ低下の抑止を図っている。

## (2) 事業者からの意見

本章第5節の1(2)の事業者へのヒアリングにおいて、回答があった包括民間委託の導入効果と課題は、次のとおりであった。

### <導入効果>

- ・これまでマニュアル化されていなかった業務の手順書等を整備することで、逆に業務内容が見えるようになる利点がある。
- ・事務の簡素化を行い複数の業務の迅速処理ができるようにする等の工夫をしている。
- ・フロアマネージャーを配置している自治体があり、待ち時間にチェックシートで必要書類の確認を行うことで、無駄な時間の削減をすることができる。
- ・非常勤職員による任用の場合は勤務時間や所属課が固定化されているが、委託により必要な勤務時間に合わせたフレキシブルな勤務形態が可能となり、長期的にはコスト効果が上がるのではないかと。

### <課題>

- ・報告書等を受託者が作成するためのPCは持ち込み可となっているが(ネットワークは接続不可)、できれば受託者用のメールアドレスを一つ作ってくれた方が業務効率化の点で望ましい。
- ・地方公共団体の職員から受託者への直接の指揮命令が発生しないようにするためには、職員と受託者が共通認識を持ち、配慮することが必要である。
- ・支所や区民事務所等の小規模な施設を対象とした場合、コストとの関係上2~3人程度の受託事業者の従業員で回さないと採算が合わないが、業務の守備範囲が広いため、かえって難易度が上がってしまうリスクがある。例えば年1回程度の発生頻度の低い業務までを従業員が把握している訳ではなく、その都度職員に回す必要がある、また、狭い事務所内では職員と受託従業員の混在化の危険もある。

## 4 小括

上記のように、平成28年1月1日現在において包括民間委託は、窓口業務の民間委託を実施している227地方公共団体のうち60地方公共団体において実施されていた。このうち小規模団体数は23であり、約38%を占める。

実施形態としては、窓口業務(主に住民課業務)に総合案内等の案内業務のみを包括化

したものが最も多く、このほか、宿直業務も含めた施設管理業務との包括化、その他の事務等との包括化があった。

包括民間委託を行っている 60 地方公共団体 73 契約において、委託業務にいくつの課の業務が含まれているかについては、1つの課の業務のものが 37%で最も多く、2課の業務のものもほぼ同等の 36%、3課の業務のものは 10%、4課以上の業務のものは 17%あった。

全体としては 1課又は 2課の業務を包括化した契約が多数であり、多数の所属課による包括民間委託の実施割合は小さい。これは、多数の所属課の業務を委託するためには、発注にあたり広範な範囲の仕様書、手順書の整備が必要であり、また全庁的な意志決定が必要となるため、求められる水準が高いことによるものと考えられる。

包括民間委託による導入効果としては、契約事務、雇用事務の軽減による業務の効率化、業務量の確保による発注規模の拡大、コストの削減、窓口業務と案内業務等の連携による業務のスピード化等の住民サービスの向上、業務の繁閑による人員配置の弾力的運用等が挙げられた。また、委託導入による課題としては、地方公共団体職員の業務ノウハウの低下、受託可能な事業者の固定化、事業者変更のリスク等が挙げられ、ノウハウ低下を防ぐための職員研修の実施や業務マニュアルの整備等に取り組んでいる地方公共団体が多かった。

このように、現状における包括民間委託の実施形態としては、住民課を主とした 1課又は 2課の窓口業務に加え、案内業務等の一部の業務を包括化した契約が多く、多数の所属課の業務による委託の実施割合はまだ高いとは言えない。しかし、地方公共団体や受託事業者において民間委託のノウハウが蓄積されていくことにより、民間委託の範囲を拡充するなど、多数の所属課による包括民間委託は今後増えていくものと考えられる。

### 第 3 章 公金の債権回収業務に関する取組み

本章では、公金の債権回収業務に関する 4 年間の取組み及び今後の取組予定について説明する。

#### 第 1 節 公金の債権回収業務に関する法務研修

前回報告書を含む地方小委での議論の成果を地方公共団体等に提供することを通じ、各地方公共団体における公金債権回収業務の更なる推進を図るため、地方小委での適宜の報告・審議を経て、公金債権回収業務に関する法務研修を実施した。

平成 26 年度から 29 年度にかけて実施した研修の開催場所と日時は以下のとおりである。

- 第 6 回 愛知開催 平成 26 年 8 月 22 日
- 第 7 回 新潟開催 平成 27 年 1 月 19 日
- 第 8 回 岡山開催 平成 27 年 2 月 4 日

- 第 9 回 山形開催 平成 27 年 11 月 16 日
- 第 10 回 徳島開催 平成 28 年 2 月 8 日
- 第 11 回 岐阜開催 平成 28 年 9 月 12 日
- 第 12 回 水戸開催 平成 29 年 2 月 21 日
- 第 13 回 金沢開催 平成 29 年 11 月 22 日
- 第 14 回 福岡開催 平成 30 年 1 月 26 日

研修内容としては、当初は、公共サービス改革推進室と開催地域の地方公共団体による「取組説明」、弁護士による「公金の債権管理回収業務に関する法令と実務」に関する講義、各地域の地方公共団体職員と弁護士の交流の場を設けた「意見交換会」の 3 点を主に、午後からの半日開催を行ってきた。

しかし、毎回研修後に実施している地方公共団体職員向けのアンケートで記載があった、各取組説明の時間や、当初 50 分程度であった意見交換会の時間をもっと長くしてほしいといった意見を踏まえて、平成 29 年度は午前から午後にかけての終日開催とし、各地方公共団体の取組説明の時間枠の拡大、また、地方公共団体による取組みの説明数を 1 県 2 市にするとといった研修内容充実への工夫を図った。さらに、意見交換会の時間も 90 分に拡大し、地方公共団体職員同士、また、弁護士との意見や問題意識の共有をより深く行えるようにした。

## 第 2 節 今後の取組予定

前回報告書における課題<sup>13</sup>を受け、第 2 章第 1 節記載の平成 27 年 9 月に実施したアンケート調査及びその後の事業者への調査や、前節記載の法務研修の際の地方公共団体職員の意見及びアンケート結果等の分析を行ってきた。

地方小委としては、これらの取組みを踏まえ、引き続き、公金債権回収業務に関する基礎情報の収集、分析を進める予定である。平成 30 年度においては、地方公共団体間の連携、公金債権回収の一元化、民間委託の活用状況などの観点から、地方公共団体の公金債権回収業務の効率化に関する取組事例を調査し、調査結果を事例集として取りまとめることを予定している。

## おわりに ここまでの結論と今後に向けて

これまで示してきたように、地方公共サービス小委員会は、平成 27 年度より、適切な民間委託のためのガイドライン、仕様書の標準例を示す標準委託仕様書、窓口業務の参考例を示す手順書の策定を行ってきた。これらの標準委託仕様書等は、地方公共団体、関係府省、民間事業者等の意見を踏まえて、窓口業務における民間委託の参考書として作成し

---

<sup>13</sup> 前回報告書において、公金債権回収業務に関する「今後検討すべき課題についての提言」として、委託費用の決定方法に関する検討、条例による受託者コントロールの手法の検討などが挙げられていた。

たものであり、今後実情等を踏まえて適宜修正していくものである。地方公共団体の窓口業務における民間委託等の手法については、それぞれの地域特性に応じて地方公共団体の判断において選択されるものであり、本標準委託仕様書等が一つの参考となり、地方公共団体における公共サービス改革の更なる推進につながることを期待するものである。

また、平成 29 年 6 月 9 日閣議決定「経済財政運営と改革の基本方針 2017」において、「標準委託仕様書等の取組みの拡充を通じ、窓口業務の民間委託の全国展開を進める」との提言がなされた。これを受け、今後、取扱業務の拡充を行っていくことを予定している。

窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体については、各種の有用な具体的事例とともに、データシートという形による定量的・定性的データが収集・整理されたところであり、今後各地方公共団体において有効活用されることが期待される。

また、今後の取組みの方向性としては、地方公共団体に民間委託前の費用等についてもデータの協力を依頼し、当該データに基づいて、委託の事前・事後を比較し、どの程度費用削減効果があったのかを地方公共団体ごとに把握することなどを検討している。

包括民間委託の実施状況については、民間委託の導入や、委託業務の拡大を検討している地方公共団体の一助になれば幸いである。

公金の債権回収業務に関する取組みについては、法務研修の実施等を通じて、地方小委における議論の成果の提供を引き続き行いつつ、今後は、地方公共団体の業務効率化に関する取組事例を調査し、事例集として取りまとめることを検討している。

今後も地方小委においては地方公共団体における窓口業務の民間委託に関する取組み及び公金の債権回収業務に関する取組みの一層の推進を図っていく予定である。

## 資料編

資料 1 「地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン」

別添 1 窓口業務に関して民間事業者に委託することができる業務範囲（通知集）

別添 2 労働省告示及び適正な請負・業務委託に関する参考資料

資料 2 「市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書」

資料 3 「市区町村の窓口業務に関する手順書（戸籍）」

資料 4 「市区町村の窓口業務に関する手順書（国保）」

資料 5 「窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート」

資料 6 「データシートガイダンス」

資料 7 「窓口業務の民間委託にかかる参考事例集」

資料 8 「効果測定手法解説書」

資料 9 「効果測定実施例集」