

業務量調査 A市の実施例

委託基礎情報

- 【人口規模】10万人～20万人未満
- 【実施部課】税務課
- 【委託業務】納税証明書等の交付、税務に係る各種補助業務

実施概要

- 【実施時期】委託開始の4年前に3ヶ月かけて実施
- 【背景・目的】派遣、委託によりどの程度、業務が効率化されるかを検証することを目的とした
- 【業務量調査対象】税務課、収納対策課（現債権管理機構）の全業務
- 【実施体制】窓口サービス総合改革担当・担当課で実施

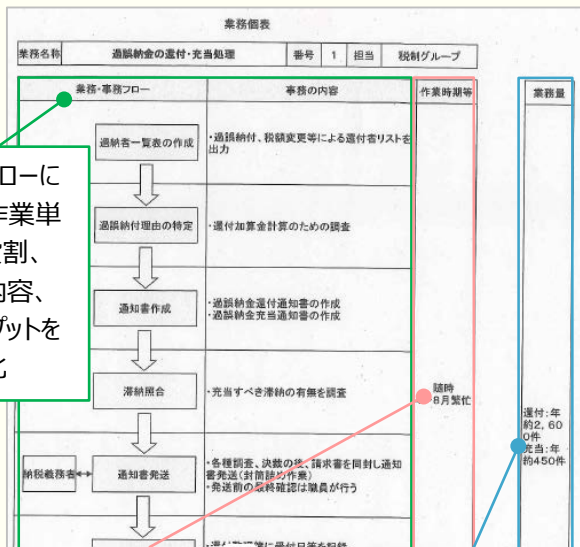
効果測定結果

- 【委託可能な業務量】
 - 約8人分を委託に振り替え可
 - 年間で4,310時間分の職員の時間外勤務が削減(1人月=7.75時間×20日として算定)
- 【業務の整理】
 - 「フロント業務」、「バックヤード業務」の整理、業務内容の精査により「委託できる」「委託できない」「委託しない」が明確になった
 - 定型的で反復性が高く、権限行使を伴わない業務は「委託できる」
 - 「市としての判断」が介入する業務、指示を要する業務、専門性を要する業務は「委託できない」
 - 業務量が少ない、反復性がない等委託効率が低く、政策的に直営の方が効果が高いと判断できる業務は「委託しない」

実施手順

①業務体系の整理・業務量の調査

業務個票を用いて、各担当者により業務の棚卸しを実施し、業務内容・実施時期を整理した。その後、整理した個々の業務単位で業務量の指標となる処理件数、処理時間を調査した。処理時間の測定方法として証明発行業務はストップウォッチを用いて時間を実測し、その他業務は一日あたりに要した時間等実績（一部推定）により把握した。



業務フローにより、作業単位で役割、作業内容、アウトプットを明確化

年間を通じた業務量を把握するため、作業の発生頻度、発生する時期、繁閑を記載

業務量測定の指標の一つとして、処理件数を記載

②調査結果の分析（委託に向けた業務分析）

業務個票で把握した業務を、「委託する業務」と「委託しない業務」に振り分け、委託する工程数を算出した。

委託する業務ごとに、委託する工程数（委託範囲）を整理

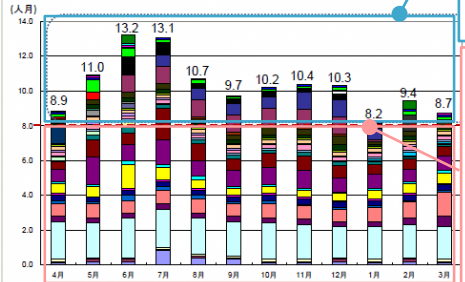
③調査結果の分析（委託可能な業務量の算出）

委託する業務の各工程を月毎に0.1人月単位で積算し、委託可能な年間の業務量を算出した。（1人月：1人が1か月で行う業務量）

また、業務量が最も少ない月を基準として、委託可能な人員分の業務量を計算し、残りの業務量は削減される時間外勤務時間として算出した。

1. 委託予定業務に係る業務量

*委託する業務の各工程について、現在の業務量を0.1人月単位で積算



8人分以上の委託業務量は、削減される時間外勤務時間として算出

業務量が最も少ない月が8.2人月であり、年間を通じて約8人分の業務量が振り替えられる計算

アンケート調査 B市の実施例

委託基礎情報

【人口規模】20万人～50万人未満

【実施部課】市民部出張所

【委託業務】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、印鑑登録、印鑑登録証明書等の交付 等

実施概要

【背景・目的】委託後の窓口サービスについて市民の評価を検証することを目的とした

【調査対象】①紙による窓口利用者向け②B市の登録型webアンケートの2通り

【実施時期】出張所開設当初より委託を導入しており、委託開始の3年後に実施

①窓口利用者アンケート：6月に6日間実施

②webアンケート：2月に7日間実施

【実施体制】webアンケートについては出張所と広報課で設問を作成

効果測定結果

【集計状況】

- ①窓口利用者アンケート：回答数819件
 - 配布枚数1,115枚
 - 回収率73.5%
- ②webアンケート：有効回答者数1,327件

【集計結果（①窓口利用者アンケート）】

- 総合的な窓口対応への満足度が90%
- 夜間窓口開設に対して「良い」の回答割合は93%、土曜窓口開設に対して「良い」の回答割合は67%
- 一方で、課題点として、説明不足や対応の不満等、満足度の向上に向けた改善の必要性を確認

【集計結果（②webアンケート）】

- 出張所の認知度は62%
- 夜間窓口のあり方について、「現状継続すべき」が46%
- 一方で、課題点として、夜間窓口のあり方について、再度検討の必要性を確認

実施手順

1. アンケート調査票の設計

市民の評価を検証するため、サービスに対する市民の満足度を確認できる設問を中心に、調査票を設計した。

<①窓口利用者アンケート>

- アンケートの目的の記載
- 回答者属性（性別、年齢、居住地、職業）【選択式】
- 利用状況（利用曜日、利用時間、交通手段、手続き内容）【選択式】
- 満足度（総合評価、窓口説明、窓口対応、開設時間）【選択式】
- その他意見【自由記載式】

<②webアンケート>

- 利用状況（認知度、利用実績、手続き内容、利用理由）【選択式】
- 意向状況（サービス要否、サービス内容）【選択式】
- その他意見【自由記載式】

※webアンケートは登録者情報を保有するため、回答者属性の設問なし

2. アンケート調査の実施

①窓口利用者へはコンシェルジュが紙で配布し、②webアンケート登録者へはメール配信することで調査を実施した。

3. 結果の集計・分析

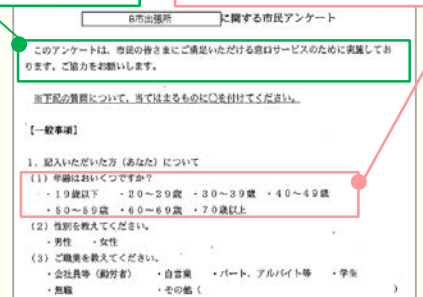
両アンケート共に、回答結果を設問ごとに表を作成し、とりまとめをした。集計・分析では「属性×満足度」、「利用状況×満足度」等でクロス分析をすることで、改善点や今後の検討事項を明らかにした。

「出張所の認知度×出張所のあり方」に対する回答結果のクロス分析

集計結果から考えられる今後の検討事項を整理

冒頭に、回答者にアンケートの目的がわかるように記載

回答者の負担、集計の効率化の観点から選択式の設問が望ましい



設問0：夜間窓口の開設に関する設問（全体質問） 資料1・2・3・4：参照
（夜間窓口について、今後、どうすべきと思いますか？）

設問項目	① 知っている方		② 知らない方		③ 利用したことある		④ 利用したことがない	
	回答件数	割合	回答件数	割合	回答件数	割合	回答件数	割合
便利なのでこの運営継続する	636	46%	224	44%	195	51%	187	43%
平日中や土曜日を利用する ので夜間窓口は廃止する	148	11%	51	10%	32	8%	65	15%
夜間窓口の負担を減らす	317	24%	114	23%	98	25%	165	37%
昼間窓口の時間を更に延長 する	62	5%	25	5%	19	5%	18	4%
わからない	35	3%	14	3%	13	3%	8	2%
わからない	114	9%	63	12%	19	5%	33	8%
その他	45	3%	16	3%	12	3%	17	4%
総数	1,317	100%	507	100%	387	100%	413	100%

※ 設問項目ごとの長所割合において、設問方式ごとに大差はない割合となっており、あり方について同じ傾向を示している様子が伺える。また、その他の意見として、窓口の継続又は延長とする意見と、短期又は廃止するという、相反する意見の割合が多かった。

コスト分析① C市の実施例

委託基礎情報

【人口規模】20万人～50万人未満

【実施部課】市民課、総合案内室

【委託業務】住民異動届受付・入力、住民票の写し等各種証明書の交付、戸籍の届出受付、妊娠届の受付・母子健康手帳の交付、印鑑登録 等

実施概要

【背景・目的】

民間委託をした場合にどのような費用が増減するかの検証を目的とした

【実施時期】

委託開始の約1年～1年半前

【業務量調査対象】

委託対象業務の委託費用（人件費、経費）、職員人件費

【実施体制】

課内で結成した窓口委託推進チームで実施（課長、課長補佐、係長、副主査3名、主事の計7名）

効果測定結果

- 市民課及び総合案内室で、合計22名（アルバイト等含む）の人員数の削減が見込まれた
- 1,395,157円/32.5ヶ月（※）の費用効果が見込まれた
 - 委託費用試算：303,207,150円/32.5ヶ月
 - 直営人件費試算：304,602,307円/32.5ヶ月

※委託予定期間

コスト分析実施手順

①委託費用の算出

委託を予定している期間の委託費用を「人件費」+「経費」で算出した。なお、委託費用の算出にあたっては、複数の事業者へRFI（情報提供依頼）を実施し、情報を収集した。

【人件費】

届出窓口業務は、委託期間の途中から開始する予定であったため、業務ごとに事業者の管理者数、従事者数を設定し、人件費を算出した。

【経費】

人件費以外で必要となる経費として、運用管理、報告書作成等の管理費用と備品通信関連費用をRFIで確認した。業務量に応じて増減する経費と、業務量に関わらず固定された経費があるため、経費の項目ごと、委託業務が増える時期で区切った期間ごとに算出した。

証明発行、届出、フロアマネージャーの業務ごとに人件費を算出している

業務量に応じて増減する経費は、委託業務が増える期間で区切り算出している

・人件費	32.5ヶ月	市民課	157,975,200 円	管理者3、証明従事者11、管1	H	1.19～
	25ヶ月	市民課	66,654,900 円	計9(戸籍3、住基6)	H	9.1～
	32.5ヶ月	総合案内室	28,819,800 円	案内ごみ従事者3	H	1.19～
・経費	7.5ヶ月	両課	9,168,750 円	運用管理費、報告書作成等	H	1.19～
	7ヶ月	両課	10,300,500 円		H	9.1～
	18ヶ月	両課	26,730,000 円		H	4.1～
	32.5ヶ月	両課	3,558,000 円	備品通信関連	H	1.19～
合計			303,207,150 円	※1		

固定の経費は委託期間を通して算出している

②委託により削減される人件費の算出

職員へのヒアリングを実施し、委託により削減可能な業務量を把握し、それに要する人員数を確認した。各業務単位及び雇用形態ごとに人員数を整理し、雇用形態ごとに削減される年間人件費を算出した。

雇用形態ごとの委託により削減可能な業務量に基づく人員数(各課室の業務単位で整理)

	人数	内訳
総合案内	-4	ア-1、嘱-2、委-1
管理	-1	職-1
証明	-9	職-4、ア-5
記録(登録)	-5	職-5
記録(戸籍)	-3	職-3
委託化削減	-22	職-13、嘱-2、委-1、ア-6

削減される年間人件費(削減可能な雇用形態ごとの人員数より算出)

人件費削減	年間人件費計算式	年間人件費
職員	-13 職7,160,000*13	93,080,000
嘱託	-2 嘱209760*12*2名	5,034,240
委託	-1 委229952*12	2,759,424
随任	-6 ア161040*12*6	11,594,880
合計	-22	112,468,544

③民間委託による削減額の算出

②削減される年間人件費を委託期間(32.5ヶ月)の総額に換算し、①委託費用との差額により民間委託導入における削減額を算出した。

年間人件費を委託期間に換算し、委託費用との差額から委託の削減額を算出した

委託に伴う人件費削減効果		
32.5ヶ月の直営人件費(1ヶ月当たりの人件費)	304,602,307 ※2	
	9,372,379	
委託金額との比較 ※2-※1	1,395,157	

コスト分析② D市の実施例

委託基礎情報

【人口規模】20万人～50万人未満

【実施部課】市民部出張所

【委託業務】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、戸籍謄抄本等の交付、印鑑登録、印鑑登録証明書の交付 等

実施概要

【背景・目的】

委託方式と、市職員による直営方式の費用を比較し、削減額を把握することを目的とした

【分析対象】出張所の窓口業務

【実施時期】

開設時から継続して算出を実施している

【実施体制】出張所

効果測定結果

【委託の効果】

- 委託方式と直営方式を比較し、約2割の費用が削減されていることが確認できた
- また、別途実施した窓口利用者を対象としたアンケート調査において、満足度が90%を上回り、質の高いサービスを提供できていることを確認している

【測定結果の活用方法】

- 経費削減効果が確認できたことにより、民間委託を継続できる要素となっている

実施手順

①委託方式の費用算出

委託している場合の費用は、現状の「委託費用」+「人件費」で算出した。ただし、委託単独では業務が完結せず、市職員による審査・決定、確認等の作業や、委託をしていない業務（住基カード等）があるため、配置されている常勤職員・非常勤職員の人件費も、委託方式の費用項目のひとつとして計上している。

①委託方式（決算ベース）

・ 正職員（人件費）	**、***千円	<市民班担当 @***万円×6名>	} ①合計***、***千円
・ 非常勤職員（賃金）	*、***千円	<住基カード担当 6名>	
・ 委託職員（委託料）	**、***千円	<平成●年度スタッフ 22名>	

常勤職員、非常勤職員の平均給与に通常期の配置人数を乗じて算出
※繁忙期等、従事人数は調整していない

審査や委託範囲外の業務に市の職員が配置されているため、費用として計上

②直営方式の費用算出

法改正等により委託前と業務量が変わっており、直営方式とした場合の職員数のデータが存在しない。そのため、出張所の当該業務は、本庁を含めた全体の業務量の約3割であることに着目して、試算することとした。本庁は直営方式である。

②直営方式（試算）

・ 正職員（人件費）	***、***千円	<市民班担当 @***万円×19名>	} ②合計***、***千円
・ 非常勤職員（賃金）	*、***千円	<住基カード担当 5名>	

出張所で取り扱う業務の処理件数は本庁の約3割程度であるため、本庁の当該業務を担当する職員数の3割を、直営した場合の人員数として試算

③コスト比較

①委託方式の費用と②直営方式の費用を比較し、コスト削減が確認できた。

③コスト比較	①-②	③ 削減額△**、***千円
--------	-----	----------------

費用効果分析 E市の実施例

委託基礎情報

- 【人口規模】50万人以上
- 【実施部課】国民健康保険課
- 【委託業務】国民健康保険関係

実施概要

- 【実施時期】委託開始が年度途中であったことから、その翌々年度に2ヶ月程度の期間で実施
- 【背景・目的】委託による費用効果の測定
- 【分析対象】国民健康保険課の人員、業務
- 【実施体制】各係から1人ずつ係員を集めたプロジェクトチームを設置し、5人程度で資料を作成

実施手順

① 効果項目の設定

委託により、事務効率の向上や財源の確保・適正化の観点から常勤職員が非定型業務へ委託前より従事できるようになったことを重点におき、以下の効果項目を設定した。

- A) 職員数削減
- B) 時間外勤務削減
- C) 非定型業務への増員
- D) 非定型業務への従事時間の増加

② A. 職員数削減効果の算出

窓口対応をしていた非常勤職員3人工、事務臨時職員1人工が他部署等へ配置替えられたため、人件費の削減額を算出した。勤務時間は実数ではなく、常勤職員と同等の時間数の勤務を行っているものとして設定している。

※ 1人工：フルタイム勤務の職員1人当たりの業務量

人件費 窓口対応非常勤3人工減・事務臨時職員1人減の削減効果

【計算式】時間単価(900円) × 勤務時間(1867.75時間) × 人数(4人工)

$$= 6,723,900 \text{ (円)}$$

③ B. 時間外勤務削減効果の算出 4人工分を削減

委託により、窓口業務の負荷が軽減されたため、委託前と比較し、削減された職員の時間外勤務時間数を時間外勤務の平均単価に乗じて、時間外勤務手当の削減額を算出した。

委託前 (H●) と委託後 (H▲) の差分

職員時間外削減

【計算式】市職員時間外平均単価(2,574円) × 削減時間数(3,378時間)

時間外勤務時間数：平成 ● 年度 16,525時間
平成 ▲ 年度 13,147時間

$$= 8,694,972 \text{ (円)}$$

効果測定結果

【委託の効果】

- 委託前年度と比較し、委託開始の翌年度は86,774,843円/年の効果があったことが確認できた。
 - 職員数、時間外勤務時間の削減
 - 非定型的業務への職員の配置、従事時間の増加

【測定結果の活用方法】

- 委託によるメリットを数的データとして測定できたため、委託継続の検討時、委託効果がどの程度あるかを定量的に示すことができる。

④ C. 非定型業務への増員

窓口業務を委託職員で実施するにあたり、非定型業務である滞納整理に従事する係員を2名増員したため、業務の効果として保険料(滞納繰越分)収納率の上昇分を効果額として算出した。委託をしなかった場合、委託前から(H●) 収納率が改善しなかったものとの仮定により収納率の差分から算出

項目	● 年度	■ 年度	▲ 年度
国保担当滞納繰越測定額(円)	3,191,471,228	2,962,872,993	2,578,459,129 (A)
国保担当滞納繰収納額(円)	714,153,478	753,168,065	665,483,647
国保担当滞納繰収納率(%)	22.38%(C)	25.42%	25.81%(B)

効果額(円) = (A) × (B) - (A) × (C) = 88,441,148円

⑤ D. 非定型業務への従事時間の増加

窓口業務を委託職員で実施することにより、非定型的業務への従事時間が増加し、返納(医療費の適正化)事務の手続き効率化への取り組み、催告対象範囲の拡大を実現できた。業務の効果として給付費返納金納付額を効果額として算出した。

委託前 (H●) と委託後 (H▲) の返納金納付額の差分

項目	● 年度	■ 年度	▲ 年度
給付費返納金納付額(円)	38,202,219 (B)	43,595,337	64,636,182 (A)

効果額(円) = (A) - (B) = 26,433,963円

⑥ 委託効果の算出

各効果項目で算出した効果額と委託費用を比較し、委託の総効果額を算出した。

委託費用と効果項目A~Dで算出した効果額合計の差分により総効果額を算出

項目	金額(円)	備考
A 人件費	6,723,900	委託により窓口非常勤3人工・事務臨時1人減
B 職員時間外削減	8,694,972	対●年度比 3,378時間減
C 保険料収納	88,441,148	滞納整理2名増員効果
D 返納金収納	26,433,963	委託による事務専念効果
E 委託費用	▲43,519,140	▲年度委託費用
F 効果額	86,774,843	(A+B+C+D) - E