

# 窓口業務の民間委託による効果についての 参考事例集

本事例集は、各地方公共団体が窓口業務の民間委託導入の際に、その効果を検討するための一助となる情報を提供することを目的としています。そのため、既に窓口業務の民間委託を実施している地方公共団体の事例について、市民サービス、業務効率化等の視点から紹介するものです。

また、本事例集の作成にあたっては、各地方公共団体にヒアリング、資料提供等のご協力をいただきました。公表にあたり、ご協力いただいた各地方公共団体に対し、改めて感謝いたします。

## 【掲載自治体】

埼玉県所沢市・・・・・・・・	1 ページ	埼玉県八潮市・・・・・・・・	4 ページ
千葉県我孫子市・・・・・・・・	6 ページ	千葉県白井市・・・・・・・・	8 ページ
東京都足立区・・・・・・・・	11 ページ	神奈川県海老名市・・・・・・	13 ページ
大阪府大東市・・・・・・・・	16 ページ	奈良県奈良市・・・・・・・・	19 ページ
奈良県生駒市・・・・・・・・	22 ページ		

平成30年12月 作成

総務省行政管理局公共サービス改革推進室

## 委託の概要

### 【実施部署】(平成30年4月1日現在)

- 財務部 市民税課(正職員34名 臨時職員5名)
- 健康推進部 国民健康保険課(正職員33名 臨時職員13名)

### 【調達方法】

- 市民税課：一般指名競争入札(最低価格方式)
- 国民健康保険課：随意契約(委託化を行った当初は指名競争入札を採用していた。入札の辞退が相次ぎ、現在は随意契約を採用しているが、指名競争入札に戻すことを検討している。)

### 【委託の内容・範囲】

#### 1.市民税課

- ①納税証明書の交付
- ②国民健康保険税納税証明書の交付
- ③市県民税所得課税証明書の交付
- ④営業(所在)証明書の交付
- ⑤開業届出済証明書の交付
- ⑥各種証明書件数、手数料の集計等に係る業務
- ⑦原動機付自転車等の標識及び標識交付証明書並びに廃車申告受付書の交付
- ⑧法人市民税及び事業所税の申告関係書類の收受等
- ⑨給与支払報告書(総括表・個人別明細書)の收受等

#### 2.国民健康保険課

- ①各種届出書・申請書の受付
- ②データベースの登録
- ③被保険者証、高齢受給者証等の作成に関する業務納税証明書の交付
- ④被保険者証、高齢受給者証等の引渡し業務
- ⑤国民健康保険制度等の周知に関する業務

### 【委託事業者の体制】

#### 1.市民税課

- 業務時間(12時～13時を除く)において原則常時2人の受託者を配置することとしている。また、申告時期の繁忙期等は昼休みも含め委託することとし、2人のうち管理者を常時1人配置するよう定めている。

#### 2.国民健康保険課

- 窓口カウンターの3席の業務を履行することとしている(ただし、月曜日、祝日の翌日、月初め2日、4月・7月のうち発注者が指定する3日間(いずれも平日に限る)は4席の業務を履行)。

## 委託に至った経緯

### 1.市民税課 2.国民健康保険課

- 行財政運営の効率化を目指して、計画的な民間委託化を推進することを目的とした「所沢市民間委託化推進計画」(平成22年3月改訂)において、サービスの質の向上、人員の適正配置の効果が期待される業務が示された。
- 同計画に基づき、経営企画課主導のもと、効果が期待されるとした市民税課、国民健康保険課、市民課の3課の窓口業務の委託が検討された。
- 市民課窓口の繁忙期(毎年4月)よりも前に委託に適切に移行するため、3課の窓口業務委託を平成23年3月より開始した。現在では、各課の繁忙期に応じ、国民健康保険課は4月から、市民課は6月から、市民税課は10月からを、それぞれ契約開始時期としている。

市民サービス

効果

【 待ち時間の短縮 】（市民税課、国民健康保険課）

- 一次的な受付を受託者が実施し、相談業務等専門的な内容については職員に引き継ぐことで、所要時間の短い案件については効率的に対応することが可能となり、待ち時間の短縮につながっている。

【 市民向けアンケートによる満足度調査の実施 】（市民税課）

- 年1回、来庁者に対し、所要時間や対応等、窓口サービス満足度アンケートを実施している。
- 平成24年度から平成27年度までの窓口対応の評価に対する質問については、「とてもよい・よい」が概ね8割以上と、来庁者から好評価を得られた。
- 「あまりよくない・よくない」との回答については、平成25年度より0%を維持できている。現状に満足することなく、今後も引き続きサービスの質を維持できるよう努めていくとしている。

アンケート結果：「本日の窓口対応の評価を教えてください」への回答

	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度
とてもよい・よい	85.8%	82.2%	79.4%	86.4%
あまりよくない・よくない	0.9%	0.0%	0.0%	0.0%

留意点

【 職員向けアンケートによる満足度調査の実施 】（市民税課）

- 平成27年度に、職員向けに民間委託についてのアンケート調査を実施した。
- 窓口業務委託の総合的な評価について、回答者20人中15人より「とてもよい」、5人より「よい」との回答が得られた。また自由記述式の回答では、丁寧な対応ができています等の意見があった。一方で、受託者の個々の従事者によってスキルに差があるとの意見もあった。

業務効率化

効果

【 職員の専門業務への専念が可能に 】（市民税課、国民健康保険課）

- 職員の窓口業務対応の時間が削減され、職員が処理すべき入力作業やその他業務に専念できるようになったため、効率的に業務がこなせるようになった。

【 人員の適正配置 】（市民税課、国民健康保険課）

- 委託に伴い、市民税課では平成23年4月に、国民健康保険課では平成24年4月に、それぞれ1名ずつ正職員の定員削減を行った。その結果、市民税課の定員が26名、国民健康保険課の定員が39名となり、適正な人員配置が行われた。

経費比較

【 所沢市による経費比較 】（国民健康保険課）

- 平成24年度の委託業務の延べ時間数に対して、仮に国民健康保険課の正職員が従事した場合の費用を算出し、委託費（年額換算）と比較することでコストの効果を検証した。
- 上記の手法で算出した場合、市の正職員が従事した場合には、委託費の倍以上の経費がかかること推計した。

推計方法

市の正職員が従事した場合の 人件費算出	①平成24年度 窓口業務の延べ時間数	6,352.5 時間 <sup>※1</sup>
	②職員の時間当たり人件費（国保職員平均人件費） <sup>※2</sup>	3,543 円
	③窓口業務に市の正職員が従事した場合の人件費（①×②）	22,506,908 円
委託費	④平成24年度窓口業務等委託料（円）	10,382,400 円

※1:平日稼働時間を8.5時間（＝開庁時間）として算定。

※2:国保職員平均人件費に管理職は含まない。退職手当分は含むが、時間外手当は含まない。

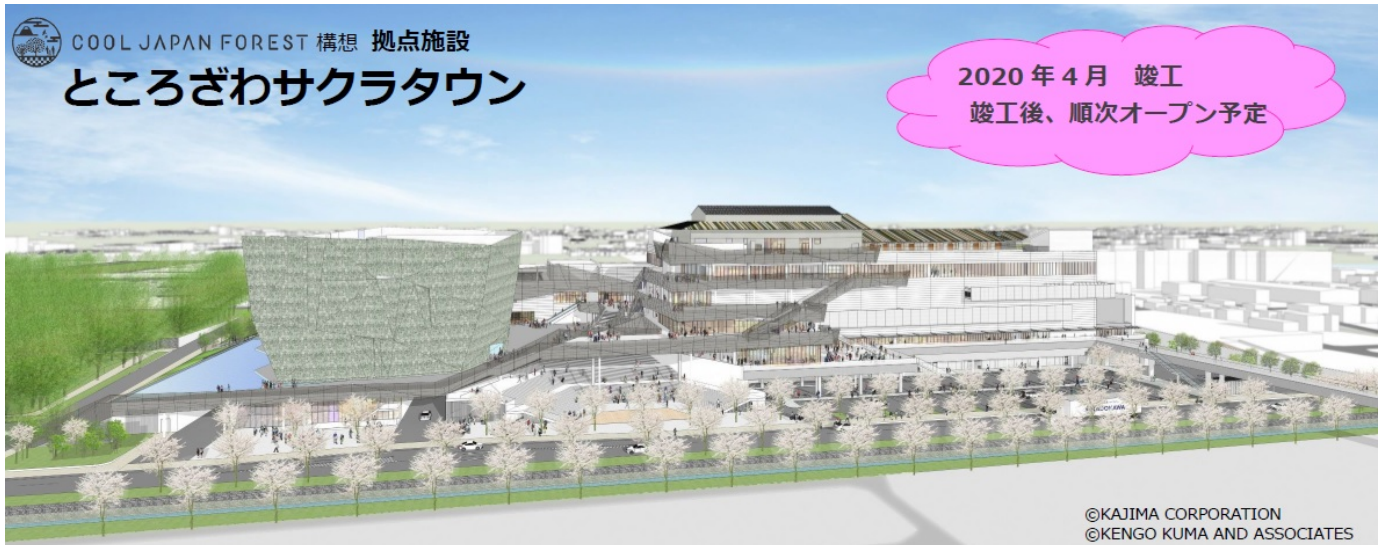
（出典：所沢市提供資料）

【 上記経費比較における留意点 】

- 委託前は、窓口業務に関しては主に正職員で対応していたが、仮に、正職員が開庁時間中常に窓口業務に従事した場合の推計値である。

【 その他補足事項 】

- 前述の正職員の定員が1名減となっている点は、コストの効果としても捉えられる。



## 委託の概要

### 【実施部署】(平成30年4月1日現在)

健康福祉部 国保年金課(一般職員17名、再任用職員1名、非常勤特別職5名、臨時職員2名)

※非常勤特別職はレセプト審査や保険料徴収の補助業務、臨時職員は国民年金関係業務に従事している。

### 【契約方式・契約期間】

随意契約(単年度契約)

※平成22年度の契約のみ平成22年6月から平成23年3月までの10ヶ月間とした。

### 【委託の内容・範囲】

#### 1. 国民健康保険業務

保険給付係業務、保険賦課係業務、資格管理係業務に係る窓口事務及び事務処理

#### 2. 後期高齢者医療制度業務

保険給付係業務、保険賦課係業務、資格管理係業務に係る窓口業務及び事務処理

#### 3. 国民年金業務

資格管理係業務に係る窓口業務及び事務処理

### 【委託事業者の体制】

業務を円滑に遂行するため、繁忙期・閑散期に応じた適正な人員を配置。委託開始以降、7名の従事者が配置されている。

## 委託に至った経緯

第2次八潮市行政改革大綱において、外部委託の推進に関する基準の策定について調査研究し、平成15年3月に「八潮市委託事務の適正化に関する要綱」を制定した。その後、第3次八潮市行政改革大綱において、市の事務事業における民間委託導入可能性の検証を行い、導入に向けた市の基本的な考えを整理。平成22年6月から国保年金課で窓口業務の民間委託を開始した。

## 委託効果と留意点

### 市民サービス

#### 効果

#### 【来庁者の待ち時間の短縮】

- 来庁者の待ち時間については、時間を計測する等の検証は行っていないが、委託前と比べると短縮されている。民間委託により窓口業務の処理スピードが向上したためであると考えられる。

#### 【受託者からの改善提案によるサービスの向上】

- 受託者からの提案により、以下のサービスが実施された。
  - ①窓口のナンバリングや窓口の案内表示を改良する等、フロア内のレイアウトを整備。
  - ②順番待ちの来庁者へ整理番号カードを配布。
  - ③業務チェックシート<sup>※</sup>による従事者のモニタリングの実施。

※業務チェックシートは、受付、挨拶・身だしなみ、言葉づかい・話し方の観点で市職員と受託者が従事者を5段階評価するものであり、従事者をモニタリングすることによって、窓口サービスの維持向上が図られている。



市民サービス

効果

【 月次定例会議の実施 】

- 月次定例会議を実施しており、市職員 3 名及び受託者の営業責任者、業務責任者が出席している。月次定例会議では、窓口業務の処理件数の報告や市から受託者に対する要望の提示、業務チェックシートの提出・確認等の情報共有を行っている。

【 窓口の配置人数の確保と業務円滑化 】

- 窓口の配置人数については、市職員の長期休暇や定員削減の影響を受けず、一定数の従事者が確保されている。また、仕様書より、業務内容や関係法令等、実務に精通した者を従事者として配置することとしており、従事者の転換があった場合でも、窓口業務を円滑に遂行することができている。

留意点

【 事業者間の引継ぎについて 】

- 契約の終了に際し、現在の受託者から新規受託事業者に業務を引継ぐことになった場合には、引継ぎ後も現状と同様のサービスの質が維持できるよう、マニュアルの作成等により円滑かつ確実に引継業務を行うことを仕様書に明記している。

業務効率化

効果

【 時間外勤務時間の削減 】

- 委託を開始した平成 22 年度は、委託前の平成 20 年度、21 年度と比較し時間外勤務時間が大幅に削減された。

区分	職員数 (人)	超過時間 (時間)	1 人当り (時間/人)
平成 20 年度	18(17)	4,548	268
平成 21 年度	18(15)	2,729	182
平成 22 年度	18(15)	1,428	95

(出典：八潮市提供資料)

※上表の職員数のうち括弧内の人数は、時間外勤務手当の支給実績のある職員数を示している。

【 臨時職員削減による業務負担の軽減 】

- 民間委託の実施による従事者の増員に伴い、国保年金課に配属されていた臨時職員が 8 名減員となったため、市職員における臨時職員に係る労務管理業務の負担が軽減された。

【 開庁時間内の業務効率の向上 】

- 窓口業務の民間委託により、市職員が他の業務に専念できる環境が整備され、開庁時間内における市職員の業務効率が向上した。

留意点

【 市職員の窓口スキルの低下 】

- 窓口業務を経験した市職員が人事異動により年々減少しているため、課内における窓口業務のスキル低下が懸念される。対策として、月次定例会議で受託者からの報告が挙げられた課題と改善方法の協議内容を課内の職員に共有している。

経費関係

【 年度別時間外勤務手当の推移 】

- 時間外勤務手当については、民間委託実施後、減少傾向にある。
- 平成 20 年度については、後期高齢者医療保険制度が開始となった影響により、時間外勤務時間が例年よりも増加していた。
- 正規職員数は各年度 18 名である。

年度別時間外勤務手当額

年度	平成 20 年度	平成 21 年度	平成 22 年度
支給金額	12,024,762 円	6,666,264 円	3,466,010 円
超過時間	4,548 時間	2,729 時間	1,428 時間

(出典：八潮市提供資料)

※平成 22 年度(平成 22 年 6 月から平成 23 年 3 月まで)の民間委託の実施経費は 12,770,478 円である。

## 委託の概要

### 【実施部署】 健康福祉部 国保年金課

- ・平成30年4月1日現在：「国保年金課」の職員数31人（年金担当を含まない）  
 （内訳：正職員18人、嘱託職員13人（うちレセプト点検5人）、臨時職員0人）
- ・民間委託を開始した平成24年4月1日現在「国保年金課」の職員数33人（年金担当を含まない）  
 （内訳：正職員21人、嘱託職員9人（うちレセプト点検2人）、臨時職員3人）

### 【委託の内容・範囲】

- 国民健康保険及び後期高齢者医療の窓口業務及び後方業務(端末入力、封入・封緘など)

### 【受託事業者の体制】

- 常時5人以上を窓口配置(受託事業者が10人程度のスタッフでシフトを組んでいる)

### 【調達方法】

- ・第1期（平成24年10月～27年3月）：我孫子市独自の『提案型公共サービス民営化制度』（提案1者）による随意契約（単年度契約）
- ・第2期（平成27年4月～30年3月）：我孫子市独自の『提案型公共サービス民営化制度』（提案1者）による随意契約（単年度契約）
- ・第3期（平成30年4月～33年3月）：プロポーザル方式（応募1者）（複数年契約：3年）

## 委託に至った経緯

平成18年に「提案型公共サービス民営化制度」を創設。その後、窓口業務の民間委託に関する民間事業者からの提案を採用し、平成24年から第1期の民間委託を開始。さらにその後、第1期の受託事業者からの提案が審査委員会により「独自性の高い提案である」との評価を受け、第2期は国民健康保険と後期高齢者医療の窓口を一体で民間委託を実施。第3期(平成30年4月開始。契約期間3年間)はプロポーザル方式で募集。

### ※我孫子市における【提案型公共サービス民営化制度】

本市のすべての事業を公表し、民間から委託・民営化の提案を募る制度。提出された提案は、学識経験者と受益者等で構成する審議会で審査し、行政で実施するよりも市民にとってプラスになると判断すれば、提案に基づき民間への委託・民営化を進めるもの。この制度をとおり、公共における民間と行政の役割分担を根本的に見直し、民間の創意工夫を活かすことで、充実した質の高いサービスの展開を目指すもの。

## 委託効果と留意点

市民サービス  
 効果  
 留意点

### 【利便性の向上】

- 国民健康保険と後期高齢者医療の窓口を一体で委託することにより、来庁者はワンストップで申請等の手続きが可能となり利便性が向上した。

### 【待ち時間の短縮】

- 来庁者の待ち時間が短縮（納税相談や行政判断を要する内容の対応は市職員が行う）。
- 行政サービスセンター(市内7箇所)から電話連絡を受けて遠隔発行する「国民健康保険被保険者証」などについて、来庁者を待たせることなく発行可能となった(市職員が自席で電話対応できるようになったことによる)。

### 【サービス水準の維持】

- 委託開始時や、受託事業者の引継ぎ時におけるサービス水準は、事業者選定を早め実施して引継ぎ期間を十分確保すること、あるいは現行の受託事業者に対して業務委託仕様書内で、市が必要と認める書類(マニュアル等)を次期事業者に引継ぐことを求め、日々、業務の課題と対応策を更新することにより維持している。

### 【委託範囲の拡大】

- 委託範囲の拡大(例えば受電)に当たり、執務空間の確保に他課を交えた調整が必要なこと、国民健康保険等の制度改正頻度の高さ、職員の業務機会の減少等が課題となる。

業務効率化

効果

- 国民健康保険について、職員の窓口対応時間を財産調査などに充てることで、市が直接取り組むべき業務(保険料の滞納対策や給付の適正化等)の強化が図られた。
- 後期高齢者医療において、臨戸徴収を定期的に行い(年6回程度)、催告書の発行回数を増やす(年2回から3回へ)等、保険料の徴収強化を図ることができた。また、納付相談等においてきめ細かい対応ができるようになった結果、委託開始前には短期被保険者証の発行対象者が約50名いたところ最小限に抑えられている。

留意点

- 市職員は、窓口での対応機会が少なくなり、幅広い業務習得の機会が減少した。
- マイナンバーを使った情報連携に基づく照会事務について、委託先の従事者等は作業することができないとされており、今後、資格賦課を担当する職員を中心に、益々、業務量が増大することが想定されている。

経費比較

- 受託事業者であればその従事者のシフト管理を円滑に遂行できること(なお、我孫子市側の従事者である嘱託職員のシフト管理は困難)や、機器(レジスター)の共用化による狭い執務空間を有効活用できたこと、さらに窓口スタッフの研修費用など、定量的に示すことは難しい効率化の効果があった。
- 国民健康保険では正職員3名減、併せて嘱託職員1名増(その他レセプト点検強化のため3名増)及び臨時職員の3名減。(※平成24年度と29年度の各4月比較)
- 市職員の時間外労働時間が大幅に削減された。なお、近年は県単位への広域化に伴う事務の複雑化、マイナンバー対応、またマイナンバーを使った情報連携の本格運用開始など時間外労働時間の増加要因がある。

あびこの魅力



我孫子市



手賀沼のうなぎちゃん ©我孫子市2012



物語の  
生まれるまち  
あびこ

我孫子



## 委託の概要

### 【実施部署】

健康子ども部保険年金課（正規職員12名、非常勤職員2名（平成30年4月1日現在））

### 【委託の内容・範囲】

- ①国民健康保険における資格・給付・収納業務 ②後期医療関係における資格・給付・収納業務
- ③国民年金 資格異動に係る業務
- 上記の業務における、届出等の受付、システム確認入力、交付など窓口業務の一連の手続き及び事務補助

### 【契約期間・契約方式】

試行運用：平成25年10月1日から平成29年3月31日（一般競争入札・応札者5者）

本格導入：平成29年4月1日から平成34年3月31日（プロポーザル方式・応札者4者）

### 【委託事業者の体制】

（平成29年4月から平成30年9月まで）

合計15名の従事者の中からフロアマネージャー（現場管理責任者）がシフトを組み、常時8名から10名程度を配置。

（平成30年10月以降）

合計11名の従事者の中から現場管理責任者がシフトを組み、常時6名から8名程度を配置。（従事者の熟練度が向上したことにより、フルタイム従事者の配置数が増加された一方で、シフト制従事者の配置数が削減されたことから、全体的な常時配置者数は減少することとなった。）

## 委託に至った経緯

保険年金課では、窓口業務における市民サービスの向上及び慢性的な時間外勤務解消を目的として、民間委託の導入に至った。

具体的には、高齢化の進展や医療制度改革などに伴い、各申請件数が増加したことや、窓口での1件あたりの対応時間が長期化していたことから、市職員の時間外労働時間が増加傾向にあった。対応策として、組織編成の見直しや手続きの簡素化により業務効率化を図ってきたが、これらの取組だけでは改善が困難となってきたことから、民間委託導入の検討を開始し、平成25年10月から平成29年3月にかけて民間委託の試行運用を実施した。試行運用の実施結果から、窓口業務の民間委託には、市職員の業務の負担軽減や市民サービス向上の効果があると判断し、平成29年度から本格導入に至った。

## 委託効果と留意点

### 市民サービス効果

#### 【待ち時間の削減】

- 委託前は、来庁者が番号札を発券してから窓口で受付するまでに1時間程度かかることもあったが、委託後は、来庁者の待ち時間が20分を超えない体制を維持できている。
- ※保険年金課は、平成29年5月から新庁舎に移転したことに伴い、4席程度だった窓口数を8席に増設している。

#### 【窓口業務における接遇能力の向上】

- 民間事業者による丁寧な接遇を窓口に取り入れたことで、市民サービスの質の向上につながっている。



（保険年金課窓口）

【 事前案内による手続きの円滑化 】

● 従事者の中からフロア内に窓口案内係を 1 名配置し、手続きの事前案内を実施した（平成 30 年 9 月末まで実施）。これにより、以下の効果が得られた。

- ① 来庁者の番号札の取り忘れを防止することができる。
- ② 押印漏れや資格の該当の有無について事前確認することで、窓口案内後に、書類不備や資格非該当等が判明し、手続きが行えなかったといったトラブルが防止できる。

平成 30 年 10 月以降は、従事者の習熟度が向上したことから窓口案内係を減員し、窓口には配置された従事者が、随時来庁者の案内をしている。また、来庁者への対応に遅れが出ないように窓口に従事者呼出用のインターホンを設置している。

【 定例会の実施によるサービス改善 】

● 月 1 回の定例会では、窓口処理件数、市民からの要望、その他課題等を共有し、サービス改善等を行っている。定例会には国保・後期の賦課及び資格にかかる主任 1 名、国保・後期の給付にかかる主任 1 名、国民年金にかかる主任 1 名及び受託者側から総括責任者 1 名が出席している。

改善例) 混雑予想カレンダー等の掲示物の作成、窓口番号の設置、複雑な業務の対応マニュアルの整備



(混雑予想カレンダー)

日別の混雑予想を記載。赤マスが大混雑、黄マスが混雑、緑マスがやや混雑を示している。

【 他部署についての案内業務 】

● 他部署に関する突発的な市民からの問い合わせに対しては、受託者が承知している範囲内で窓口への案内等の対応をしている。市からは現場管理責任者を通じて従事者に他部署等の案内に必要な情報（市役所庁舎案内図等）を提供しているが、過去に当窓口での案内が間違っていたというクレームがあった。

対応策) 月 1 回の定例会で情報共有し、問い合わせに対して、不明なことがある場合は、市職員に引継ぎ等を行うよう伝えている。また、受託者の習熟度が上がり、現在クレームはなくなってきた。

【 事業者間の引継ぎについて 】

● 期間満了等により受託者が変更となる場合には、業務遂行に関する留意事項等を整理した引継書を作成の上、次期の受託者に対して業務内容の説明を行うことを仕様書に記載している。事業者間の引継ぎ期間は、双方で調整し決めている。

【 安定的な人員体制の確保 】

● 毎月下旬に市から翌月の勧奨（申請書）通知発送日等が記載された市の業務スケジュールを示している。業務スケジュールに基づき、受託者の現場管理責任者がシフトを作成、人員の調整を行っている。

● 上記の業務スケジュールを踏まえ、繁忙期や混雑が予想される時間帯に従事者を増員することで、窓口対応の円滑化を図っている。

● 従事者については、PC 操作を習熟している者や、国民健康保険・後期高齢者医療等の窓口業務を 6 ヶ月以上従事した経験がある者を従事者の要件としてプロポーザル実施要領に定めたことにより、市の人事異動等に影響されることなく、一定以上の能力を有した人材を配置することができる。

【 市職員の窓口業務にかかる負担軽減 】

● 民間委託により、市職員が実施すべき業務（保健事業・保健指導に関する業務、データヘルス計画等）について注力できるようになった。

【 他部署への民間委託の展開 】

● 委託による効果・課題等を検証するためのモデルケースとなっている。保険年金課における民間委託の本格導入により、市民課の窓口業務や児童手当の届出受付等福祉分野における窓口業務の民間委託の導入検討の契機となった。

【市職員の時間外労働時間について】

保険年金課の年度別時間外労働時間の推移

年度	平成 24 年度	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
時間外労働時間 (時間)	1,755	3,092	3,343	1,588	1,818	2,599

効果

※平成 25 年 10 月より民間委託開始

- 平成 25 年度は、時間外労働時間が 3,092 時間と増加している。これは、民間委託の開始が平成 25 年 10 月からであったものの、年度当初から正規職員を 2 名減員したためである。
- 平成 26 年度については制度改正による事務量の増加等により 3,343 時間と増加傾向にあったが、平成 27 年度及び平成 28 年度は減少し、委託前・減員前の平成 24 年度と同程度となった。
- 平成 29 年度には、国民健康保険の広域化等の新たな業務が発生しているため、再び増加しているが、当該関連業務による時間外労働時間 (655 時間) を除いた場合、委託前・減員前の平成 24 年度と同程度を維持できている。

留意点

【市職員の理解・意識低下の課題】

- 市職員が窓口業務や市民からの問い合わせに関わる機会が減少したため、窓口業務に対する理解・意識の低下が見受けられる。

対応策) 月 1 回の定例会で受託者からの報告が挙げられた課題と改善方法の協議内容を市職員にも共有している。

【白井市による経費の比較】

- 委託前の平成 24 年度における保険年金課職員の人件費の決算額と、委託後の平成 29 年度における同課職員の人件費・委託費の決算額から経費比較を行った結果、3,601,461 円の増額となった。

民間委託実施前後における経費と職員数の比較

職員区分	委託前 (平成 24 年度)		委託後 (平成 29 年度)	
	経費 (円)	人数 (人)	経費 (円)	人数 (人)
正規職員	105,543,760	14	87,179,337	12
非常勤職員	4,268,390	5	1,818,714	2
民間委託	0	0	24,415,560	9.1 <sup>※</sup>
合計	109,812,150	19	113,413,611	23.1

(出典：白井市提供資料)

※平成 29 年度の民間委託の人数については、窓口業務における 1 日あたりの平均配置人数を記載。また、当該人数については、フロアマネージャーを含めて算定しているが、総括責任者は含めていない。

- 正規職員については、給与、時間外勤務手当等の諸手当及び共済費を計上している。
- 非常勤職員については、賃金及び雇用保険料を計上している。

## 委託の概要

### 【実施部署】 国民健康保険課

- ・平成30年度職員定数（常勤33名、非常勤15名、臨時1名）
- ・平成26年度職員定数（常勤74名、非常勤31名、臨時8名）
  - ※26年度職員定数はジェネリック・保健事業推進担当課分を含む（委託業務のうち、保健事業の所管であるため）。
  - ※定数は委託該当業務以外の増減があるため、委託による職員減と一致しない。 ※臨時職員は実数ベース。
  - 委託による削減数（常勤57名、非常勤31名、臨時7名）

### 【契約期間】 平成26年4月～31年3月

### 【主な委託の内容・範囲】

- 資格賦課（加入・喪失、保険料算定等）、●収納管理（保険料収納等）
- 給付（高額療養費の支給申請等）、●庶務（各種統計処理等）

### 【調達方法】

- ・第1期（平成26年4月～31年3月）：プロポーザル方式（応募6者）（随意契約）
- ・第2期（平成31年4月～2024年3月）：プロポーザル方式（応募（1）4者（2）3者）（随意契約）
  - ※応募数は参加表明書提出事業者数を記載。辞退者も数に含む。
  - ※第2期は、委託部分の業務内容を（1）資格・賦課、収納管理、庶務、滞納整理、保健事業業務、（2）給付、システム管理業務で2分割し、それぞれの業務で事業者を募集した。

## 委託に至った背景・経緯

足立区として、「専門定型業務」の民間委託を模索する中、国民健康保険業務においても民間企業のノウハウを生かした良質なサービスの提供と、委託で生み出した人員を喫緊の課題へシフトすることを目的に業務委託を行った。また、一般会計繰入金金を多額に投入している国保財政の健全化を図ること、さらには保険料収納率向上のための滞納整理対策強化の人員増が必要急務であった。

【足立区における行政改革】足立区では、増大する行政需要に対応するため、これまで給食調理、廃棄物処理等の単純定型業務の委託や指定管理者制度の導入を進めてきた。こうした行政改革による職員削減が限界を向かえる中、次のステップとして、専門的ではあるが、定型的な業務を繰り返す「専門定型業務」の民間委託を模索。この「専門定型業務」の民間委託を中心に、新たな行財政改革の手法を構築するため、足立区が事務局となり自治体同士の任意の研究会である「日本公共サービス研究会」を発足し、民間委託の実現可能性とその効果に関して研究を進めてきた。

## 委託効果と評価

### 効果

### 市民サービス

#### 【繁閑に応じた柔軟な人員配置の実施】

- 繁忙期に合わせて、フロアマネージャーや窓口人員を増やすなどの対応を取っている。
- フルタイム勤務だけでなく、短時間勤務あるいは短期間雇用などの多様な雇用形態の従事者を、繁閑に応じてきめ細かく割り当てて、出勤人数や昼休み時間を調整し、効率的な人員配置を実施している。
- 受託事業者による、混雑時期（曜日・天候等）、来庁者の流れ等のデータ分析が行われている。
- これらの対応の結果、窓口待ち時間の短縮効果（発券機の計測結果：7分台→2分台）が得られている。

#### 【接遇における区民満足度の向上】

- 「態度・言葉遣い」の点で、アンケートに回答した市民の93%が満足している。
- 「身だしなみ」の点で、アンケートに回答した市民の90%が満足している。
- 「説明の分かりやすさ」の点で、アンケートに回答した市民の91%が満足している。

#### 【サービス水準の維持】

- 受託事業者に対し、仕様書上、契約期間終了3か月前から、区が指定した事業者に対して区が必要と認める業務の引継ぎを行うよう明記している。



業務効率化

- 委託で生み出した人員(一部)を保険料の滞納整理対策強化で活用(収納率 3.6 ポイント上昇)
- セキュリティレベルの向上(書類追跡の仕組みの導入等)
- 業務の可視化、効率化(フロー、マニュアル整備)

効果

経費比較

平成 26 年 4 月～平成 31 年 3 月の 5 年間のコストメリットは、

- 「削減となった職員の人件費等(A)」(※)が△2,151,622 千円
- 「委託費等(B)」が 1,995,248 千円
- コストメリット (A+B) は△156,374 千円

(出典：足立区区民委員会報告資料(平成 30 年 3 月))

なお、同課での削減定員数は、常勤 57 名、非常勤 31 名、臨時 7 名。  
(※)人件費単価×人数×契約期間

評価

評価委員会(弁護士等外部委員も含む)による評価の概要は以下のとおり。

- (従事者の服装) 区の接客マニュアルにある好ましい服装について、再周知を図ること。
- (職場環境の整備) 受付カウンターの工夫など、区側も労働環境の整備に協力すること。
- (区民満足度向上へのチャレンジ) 今後も創意工夫によるサービスの質的向上を図り、区民満足度の向上のため積極的な業務遂行に取り組むこと。

(出典：足立区区民委員会報告資料(平成 30 年 1 月))

### 民間委託を実施する上での留意点

専門定型業務の民間委託を実施する上での主な留意点は以下のとおり。

#### 【適切な業務フローの構築】

- 公権力の行使に該当する業務の切り分け
  - 偽装請負の防止(責任者間に限定した調整行為、レイアウト変更など)
- ⇒業務設計の段階で、適切な業務マニュアル、フローの整備を行う。

#### 【個人情報保護対策】

- 個人情報保護条例改正による罰則強化
- プロポーザルにおける個人情報対策の評価
- 委託実施後の評価・チェック機関を構築(条例による諮問機関の設置)

#### 【業務ノウハウの継承】

- 次期事業者への確実な引継ぎの実施
  - 業務マニュアル、フロー等の著作権の区への帰属
  - 職員の専門知識やノウハウを担保するための人材育成
- } 公募段階での提示/ 契約条項への明示

(出典：ヒアリング補助資料(足立区作成))

## 委託の概要

### 【実施部署】(平成30年4月1日現在)

- 市民総合窓口：市民協働部 窓口サービス課（正職員11名 臨時職員3名）
- 福祉総合窓口：保健福祉部 国保医療課、介護保険課、障がい福祉課、健康推進課、地域包括ケア推進課（正職員73名 臨時職員27名）

### 【調達方法】

- プロポーザル方式

### 【委託の内容・範囲】

- ①市民総合窓口事務処理業務（各種証明書、届出等の受付・入力・作成・交付等）
- ②福祉総合窓口事務処理業務（各種申請等の受付・入力・作成・交付等）
- ③庁舎案内業務 ④電話交換業務

### 【委託事業者の体制】

- 市民総合窓口及び福祉総合窓口それぞれに約20名程度を配置している。また繁忙期には3名程度増員する等、時間帯や時季に応じて柔軟に人員を配置している。

## 委託に至った経緯

### 【総合窓口化】

来庁者数の増加、市民目線の窓口ニーズの高まり等を背景に、来庁者が快適にサービスの提供を受けることができる市役所を目指し、「市民総合窓口」と「福祉総合窓口」の設置、案内業務の改善、待合スペースの拡大等を行い、庁舎1階フロアを総合的・ワンストップな窓口として、平成24年5月より総合窓口として運用を開始した。

市民総合窓口：各種証明発行、住民異動、戸籍届出等

福祉総合窓口：国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金、児童手当、子ども医療費助成、母子手帳、検診の案内、障がい者手帳、障がい者医療費助成、自立支援医療、介護保険、高齢者福祉、生きがい事業等

### 【総合窓口の民間委託】

さらなる市民サービスの向上や効率化を目指し、総合窓口の民間委託について、平成24年8月より具体的な検討を開始した。

市民総合窓口事務処理業務および庁舎案内業務については平成25年7月より、電話交換業務については平成26年7月より委託を開始した。

福祉部門の包括的な委託については、全国的にもあまり例がなかったため、委託範囲の検討、受託者による手順書の作成等のための準備期間を設け、平成26年11月より福祉総合窓口事務処理業務の委託を開始した。

## 委託効果と留意点

### 市民サービス

#### 効果

### 【適切な接遇による市民満足度の向上】

- 平成26年3月より年2回、説明、待ち時間、待合場所、案内表示等、市民総合窓口における満足度について、来庁者にアンケート調査を実施した。
- 平成30年3月までに計9回を実施した結果、総合点が平均46.0/50点（10項目×各5点）と、高い満足度を得られている。また毎回45点以上の評価を得られており、高い満足度を維持できている。

満足度調査における各回総合点の推移

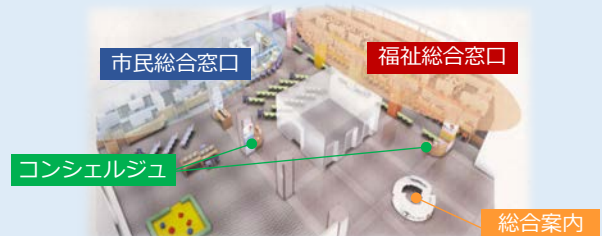
実施時期	H26.3	H26.9	H27.3	H27.9	H28.3	H28.9	H29.3	H29.9	H30.3
全体評価	46.4点	46.3点	46.2点	46.8点	45.2点	46.3点	45.6点	45.7点	45.7点

満足度調査における全9回の各項目平均点

あいさつ	身だし なみ	言葉 づかい	聞く態度	説明	書類 記入	待ち時間	待合 場所	案内 表示	全体的 印象
4.8点	4.8点	4.8点	4.8点	4.6点	4.4点	4.0点	4.6点	4.5点	4.7点

【 庁舎案内業務との包括委託による交通整理 】

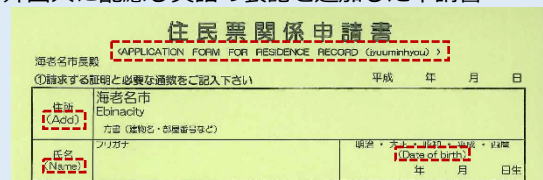
- 2つの窓口業務とともに、庁舎の総合案内業務も包括して委託を行っている。これにより総合案内および2つの窓口のコンシェルジュ、受託者の現場責任者がインカムを使用して連携しており、適切な窓口への案内等、円滑な交通整理を実現している。



【 民間事業者の創意工夫による業務改善 】

- アンケートの結果や窓口での意見を基に、申請書様式を記入しやすいよう改善、記載台への見本の設置等、受託者の創意工夫により、市民サービスの向上が図られている。

外国人に配慮し英語の表記を追加した申請書



【 待ち時間の短縮 】

- 前述の満足度調査によると、10の調査項目の全9回の平均点について、概ね4.5点以上と、高い満足度を維持している一方で、「待ち時間」に関する満足度は9回平均4.0点と、他の項目より低い結果となっている。前述の総合案内およびコンシェルジュの連携により、目的の窓口までの案内では時間の短縮が図れているが、手続き面では、委託前は職員が受付から手続を完了するまで一貫して対応を行っていたのに対し、委託後は受託者と職員それぞれのプロセスを経るため、待ち時間が増加してしまう場合がある。
- 待ち時間の短縮については、受託者による各手続きの待ち時間の計測を実施し、業務フローを見直す等、検討を行っている。

【 職員のスキル低下への懸念 】

- 受付、入力、交付等、窓口に関連する作業を委託したことで、職員が窓口対応やそれに関連する作業を行う機会が減少しており、職員のスキルの低下が懸念されている。在籍期間の長い職員を中心に研修を行う等、スキルの継承を行っていくことを想定している。

【 繁忙期・混雑時における柔軟な人員の配置 】（受託者）

- 繁忙期等に合わせた受託者の増員、また総合窓口として一括で委託することにより、混雑状況を鑑みた各課を超えた人員の融通等、柔軟で適切な人員配置・調整が実現できている。これら安定的な人員確保が図られていることにより、季節的な状況の変化に伴う一時的なサービスの低下を防止でき、サービスの安定的な供給が実現された。
- 委託に伴い、職員の窓口業務にかかる負担が軽減され、職員が処理すべき専門業務へ専念できるようになった。

【 人員配置の適正化 】（正職員）

- 委託に伴い、正職員の定数削減による人員の適正配置を実施した。市民総合窓口を実施する部署の定員数は、委託前20名（H25.3.31）が、委託後8名（H25.7.1）となった。福祉総合窓口を実施する部署の総定員数は、委託前121名（H26.4.1）が、委託後114名（H27.4.1）となった。

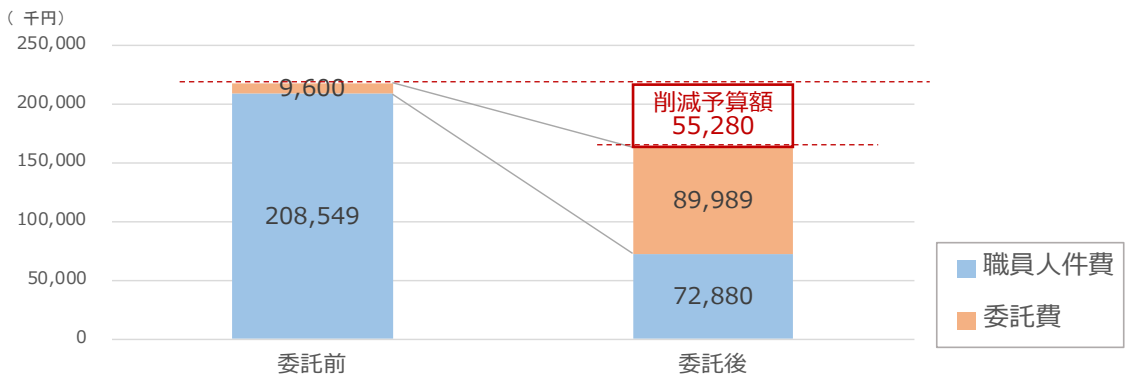
【 時間外労働時間 】

- 市民総合窓口を実施している窓口サービス課では、正職員の委託前の平成 24 年度の時間外労働時間が計 1105 時間であったが、委託後の平成 25 年度には計 538 時間と、時間外労働時間が軽減されている。1 人当たりの時間外で見ると、計算上は増加しているが、定員が削減されたのは主に住基担当であり、戸籍担当等は大きく削減されていないため、1 人当たりの時間外の効果について、単純比較は困難であるが、課全体としては減少している。
- 福祉総合窓口を実施している部署のうち、保険年金課（委託当時）、障がい福祉課、高齢介護課（委託当時）の合計では、委託前の平成 25 年度の時間外労働時間が計 8321 時間であったが、委託後の平成 26 年度には計 7137 時間と、時間外労働時間が軽減されている。
- 子育て支援課（委託当時）では法令・制度改正への対応により業務が増加している等により、時間外労働時間が増加している部署もあった。

【 海老名市による経費比較 】

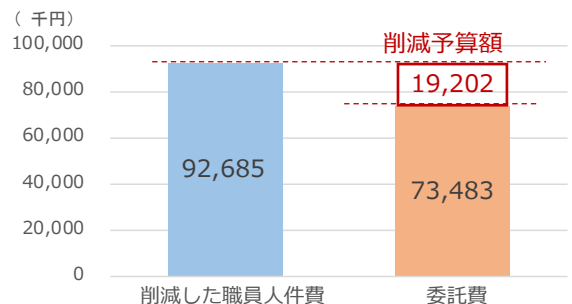
市民総合窓口

- 委託前後の職員人件費および委託費を比較し、削減予算額を算出
  - ①委託前：職員人件費（正職員、再任用、臨時、嘱託）＋総合案内業務委託費（※）
  - ②委託後：職員人件費（正職員）＋市民総合窓口委託費
  - ③削減予算額＝委託後経費(②)－委託前経費(①)
 ※従前は総合案内業務のみ委託を行っていた
- 市民総合窓口では、55,280 千円の予算額が削減された。



福祉総合窓口

- 委託により削減した職員人件費から、委託後の業務委託料を差し引いて削減予算額を算出
 
$$\text{削減予算額} = \text{④委託費 (福祉総合窓口委託費)} - \text{⑤削減した職員人件費 (正職員、臨時職員)}$$
- 福祉総合窓口では、19,202 千円の予算額が削減された。



(出典：海老名市提供資料)

【 上記比較における留意点 】

- 人件費は予算額から算出したものであり、時間外手当は含まれていない。
- 算出に用いた予算額は、それぞれ次の年度のものである。
  - ①：平成 24 年度、②：平成 25 年度、④：平成 26 年度、⑤：平成 27 年度

【 その他補足事項 】

- 民間委託を見据えた総合窓口化であったため、レイアウト変更等に係る民間委託のイニシャルコストは発生していない。



## 委託の概要

- 【実施部署】 総務部 市民課  
 (正職員9名、任期付3名、臨時職員7名(平成30年4月1日時点))
- 【契約期間】 平成26年10月1日～平成29年9月30日(3年間)  
 平成29年10月1日～平成32年9月30日(3年間)
- 【調達方法】 公募型プロポーザル契約
- 【委託の内容・範囲】
  - ①戸籍届書受付・入力及び関連業務
  - ②住居表示関連業務
  - ③住民異動届等の受付・入力及び関連業務
  - ④印鑑及び市民カード登録処理業務
  - ⑤証明書交付業務
  - ⑥郵便請求処理業務
  - ⑦券売機及び証明書自動交付機に関する業務
  - ⑧手数料日計業務
  - ⑨パスポート発給事務に関する業務
  - ⑩窓口案内業務
  - ⑪庶務関連業務
 等
- 【委託事業者の体制】
  - 常時16名程度のスタッフを配置(繁忙期・閑散期によって人員を調整)

## 委託に至った経緯

平成26年10月からパスポート発給事務が大阪府から移管されるとともに、市民サービスの向上を目指して、課税証明書の交付を市民課でも対応可能とするため、市民課の業務量が大幅に増加することが見込まれた。そこで、総務省が示した委託可能範囲を踏まえ、定型的な窓口業務を民間事業者に委託する一方、職員は、非定型業務や判断・決裁を伴う業務に注力するため、窓口業務の民間委託を開始した。

## 委託効果と留意点

### 市民サービス

#### 【接遇の向上】

- 委託開始後、毎年5月頃に窓口アンケートを実施し、接遇等のサービス維持を図っている。
- 委託前には市民アンケートを実施していなかったため、比較は困難であるが、平成30年5月12日から同月31日に実施した市民アンケートでは、「高齢のため、いろいろと理解できず困っていたところ、親切にしてくださいました」「受け付けの方も丁寧で気持ちよかったです」等、窓口の接遇について良好な意見が多数あった。

- 上記の市民アンケートにて、「窓口の対応(言葉づかい、聞く態度)」について市民アンケートを実施したところ、右の表のとおり良好な結果を得た。

アンケート結果：窓口での対応(言葉づかい・聞く態度)

回答	満足	やや満足	普通	やや不満	不満	無回答
回答数	223	34	2	2	3	3
割合(%)	70.35	10.73	16.72	0.63	0.63	0.95

#### 【窓口案内係の設置】

- 民間委託により、申請書の記入方法の説明や各受付窓口への案内を実施する窓口案内係の配置が可能となり、市民アンケートでは、「庁内案内係の説明が、親切で非常に判りやすかった。」「何年か振りに市役所に来たので場所が分からず入口のマップで探していたところ、職員さんから聞きに来てくださったので、目的の場所へすぐに行けました。」等、良好な評価を得ている。

#### 【受託事業者の提案による業務改善】

- 受託事業者の提案により、業務ミス削減運動として、事務スペース内にスローガン(証明書交付ミスを0.3%未満に減らす等)を提示し、従事者の業務に対する意識向上を図ることにより市民サービスの維持に努めている。
- 受託事業者を通じ、他の地方公共団体の取組みや、ICTを活用したサービスの構築について助言を受けることができ、市民サービス向上のための新たな情報を得やすくなった。

【 処理時間の増加 】

- 委託前は、証明書発行業務について窓口担当の市職員が受付から交付までを行っていたが、委託によって、受託事業者による確認と市職員による検認が必要となったため、業務フローが以前よりも複雑になることによって、処理時間が増加したと感じた。
- そこで、受託事業者に対し証明書発行業務及びパスポート発給業務について、処理時間を把握の上、処理時間の削減の方策を検討するよう依頼した。これに対し、受託事業者は、端末や電話の配置変更を実施し、業務フローの効率化を図ることにより、右の表のとおり、処理時間を削減することができた。

端末配置変更による処理時間の短縮

評価	証明書発行	パスポート発給
委託前	1分52秒	3分30秒
委託後	1分11秒	2分48秒

※受付に要した時間

【 人員配置の適正化 】

- 民間委託の導入により、平成 26 年 10 月から正職員を 6 名、臨時職員を 1 名減員することができた。
- 減員となった正職員は、配置転換により他部署へ異動となった。

職員数の変化

職員区分	委託前 (平成 26.1 時点)	委託後 (平成 26.10 時点)	減員数
正職員	16	10	▲6
再任用	2	2	0
任期付	1	1	0
臨時職員	1	0	▲1

【 担当業務への専念が可能に 】

- 窓口業務はもちろんのこと、市民からの苦情についても原則として受託事業者が対応するため、職員の窓口業務にかかる負担が軽減された。これによって、市職員は、窓口の受付時間中であっても、各課からの照会への対応や起案等の担当業務に専念することが可能となり、業務の効率化を図ることができた。

【 時間外労働時間 】

- 市民課職員のうち係員級の職員について、時間外労働時間を比較したところ、平成 26 年 4 月から 9 月（委託前）が 135.25 時間であるのに対し、平成 27 年 4 月から 9 月（委託後）は 89 時間であり、46.25 時間の時間外労働の削減が図られた。
- ただし、平成 27 年 10 月以降は、マイナンバー業務が開始となった上、同業務について委託の対象となっていなかったため、市職員の時間外労働は委託前と比較して増加した。この点、平成 29 年 10 月開始の契約にて、マイナンバー業務を委託の対象とすることを検討したが、委託に要する費用が高額であったため断念せざるを得なかった。

【 職員のスキル低下 】

- 窓口及びデータ入力業務について、市職員のスキルが低下した。スキルの低下によって、証明書発行業務について緊急に市職員が対応しなければならない事態が生じた際に、業務が滞ったことがあった。
- データ入力についてテスト環境を整備の上、業務手順やシステムの操作マニュアルの作成等を実施する予定である。

【 時間外労働時間 】

- 係員級の市民課全体としての時間外労働時間は削減できたとのデータはあるが、体感としての時間外労働時間は増加したように感じる。これは、上記のマイナンバー業務に加え、市職員が減員したため、職員 1 人あたりの検認・決裁業務が増えているためと思われる。

【 大東市による経費比較 】

- 委託前（平成 26 年 4 月 1 日時点）の市民課職員数に各職員の区分に応じた平均コストを乗じ算出した人件費試算値から、同様に算出した委託後（平成 26 年 10 月 1 日時点）の人件費試算値及び委託費を除いた結果、8,010 千円の経費削減効果が認められた。

①民間委託前後の人件費の試算

職員区分	職員数及び職員平均コスト（単位：千円）					
	委託前（H26.4.1）			委託後（H26.10.1）		
	人員	平均コスト	人件費試算	人員	平均コスト	人件費試算
正職員	21	7,600	159,600	10	7,600	76,000
再任用	2	3,100	6,200	2	3,100	6,200
任期付	1	3,100	3,100	1	3,100	3,100
臨職	1	2,100	2,100	0	—	—
委託	2.5		7,310			(委託費に含む)
コスト合計	27.5		178,310	13		85,300

②経費削減額の算出方法

・経費削減額（8,010千円）＝委託前人件費（178,310千円）－委託後人件費（85,300千円）  
 －委託費（85,000千円）

（出典：大東市提供資料）

【 上記経費比較における留意点 】

- 委託前の正職員数は、16名であるが、民間委託開始時（平成26年10月1日）に、パスポート発給業務及び課税証明書発行業務が増加したため、これらの業務に必要な職員を5名として、委託前人件費を試算した。また、委託前の正職員数には、2名の休職者を含んでいる。
- 委託前の職員区分における「委託」は、証明書郵送請求業務についての委託費用である。
- 職員平均コストは、委託前の市民課全体の給与等を市民課職員数で除して算出したものであり、管理職や時間外労働手当を含んだ数値である。

【 平成29年10月以降の経費に関する留意点 】

- 平成29年10月開始の契約では、平成26年10月開始の契約に比べて、年額6,765千円の増額となっている。増額の理由は、従事者の業務効率が上がり、モチベーション向上のための昇給が必要との受託事業者からの要望を受けたためである。
- マイナンバー関連業務等に対応するため、平成26年10月1日時点よりも当該業務に対応する臨時職員数が増加している。



大東市マスコットキャラクター「ダイトン」

## 委託の概要

【実施部署】 市民生活部 市民課

(正職員24名、再任用2名、嘱託職員2名、臨時職員9名(平成30年4月1日現在))

【契約期間】 平成25年3月1日～平成28年2月29日(3年間)

平成28年3月1日～平成28年9月30日(7か月)

平成28年10月1日～平成31年9月30日(3年間)

※当初の契約期間では、次期の開始時が繁忙期となるため、事業者が変更となる場合に引継が困難となると予想された。そのため、平成28年3月から7か月の随意契約を締結し、繁忙期と委託開始時期をずらすこととした。

【調達方法】 一般競争入札(総合評価落札方式) ※平成28年3月開始契約を除く

### 【委託の内容】

#### ①証明書発行・手数料収納等業務：本庁舎市民課及び奈良市民サービスセンター(西大寺)

※ただし不在住証明書等受付・発行、埋火葬許可証受付・発行、郵送請求受付事務・発行、郵送、フロア業務は本庁舎市民課のみ

#### ②住民異動等入力に関わる業務：本庁舎市民課

※平成28年10月からの委託では、マイナンバー制度に関して、住民異動の際に券面に新しい住所を記載する業務を追加。

### 【委託事業者の体制】

- 繁忙に合わせて、本庁市民課は15名から20名程度、サービスセンターは4、5名程度を配置している。
- 現場管理責任者を3名体制とし、市職員との調整役を担っている。
- 本庁市民課では、フロアマネージャーを常時1名以上配置しており、来庁者に対し、手続きの案内を行っている。

## 委託に至った経緯

第5次奈良市行財政改革大綱(平成23年度から同27年度)に基づく奈良市行財政改革実施計画に、「公共サービスの担い手の最適化」を掲げ、「民間にできることは民間に委ねる」との理念のもと、行政経営課の主導により、定型業務が多い市民課の業務の民間委託について検討を実施した。その後、平成24年度に予算措置等を行い、平成25年3月から民間委託を開始した。

## 委託効果と留意点

### 市民サービス

#### 効果

#### 【フロアマネージャーによる案内業務】

- 委託前は、繁忙期のみ職員を案内係としてカウンター前に配置していたが、委託後は、常時1名をフロアマネージャーとして配置した。これにより、来庁者に対する迅速な対応が可能となり、待ち時間を削減することができた。
- 委託後に市民サービスの維持を図るため、市民アンケートを実施しており、次頁表のとおりフロアマネージャーの案内や説明について良好な結果を得た。

#### 【接遇の向上】

- 平成28年・29年の各年2月に、本庁への来庁者を対象に実施した市民アンケートでは、「従来よりも、すごく良い対応です。」等、委託によって接遇が向上したとの意見があった。
- また、市民アンケートの結果を受け、受託者において蓄積されたノウハウを活用しながら接遇の改善を図った結果、次頁表のとおり、平成29年2月に実施した市民アンケートでは、委託直後よりも良好な結果を得た。



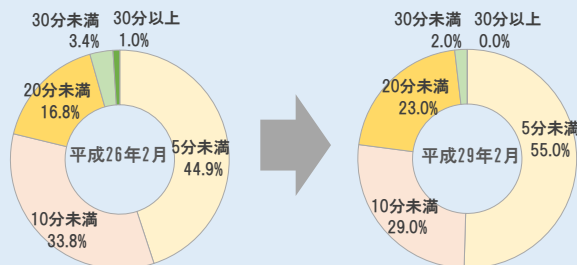
フロアマネージャー及び接客に関するアンケート結果

質問	フロアマネージャーの案内 や説明はいかがでしたか		窓口担当の説明は 分かりやすかったですか。		窓口担当の応接態度は いかがでしたか。	
	H26.2	H29.2	H26.2	H29.2	H26.2	H29.2
満足・ほぼ満足	68.4%	79.2%	68.5%	75.4%	77.8%	86.0%
やや不満・不満	1.8%	0.4%	1.0%	0.0%	0.4%	0.0%

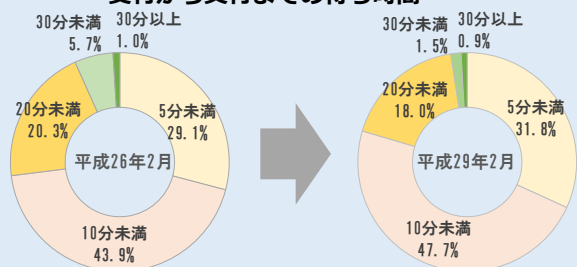
【 待ち時間の削減 】

- 委託前に待ち時間を計測していないため、委託によって待ち時間が削減されたとの定量的データはない。しかしながら、職員の所感としては、証明書発行における待ち時間は削減されたと思われる。
- 少なくとも、委託開始後の待ち時間については、受託者がノウハウを蓄積したことにより、右の表のとおり、委託直後と比較して待ち時間が削減したとの市民アンケート結果を得た。
- 受託者の執務スペースに近い位置に検認担当職員用の席を設けたことにより、検認のための書類の受渡しを円滑に実施することができ、処理時間の削減につながった。

発券から呼出までの待ち時間



受付から交付までの待ち時間



【 委託範囲 】

- 当市は、市民課窓口業務のうち証明書発行業務のみを委託しており、住民異動に関する窓口業務は、市職員が担当している。そのため、住民異動窓口が混雑しているにもかかわらず、証明書発行窓口の待ち人数が少ないといった事態が生じ、市民からの苦情につながっていた。
- 民間委託を導入する際には、上記のような事態が生じないように留意しながら委託範囲を検討する必要がある。
- このような状態を解消するため、平成 31 年 2 月から契約内容を変更し、住民異動に係る窓口業務についても委託の対象とすることを検討中である。

【 委託開始時の引継 】

- 受託者において委託開始の 2 か月前から研修や OJT を実施したものの、委託開始時は従事者が不慣れであったため、処理速度や接客等に課題が生じた。
- 上記「効果」に記載のとおり、受託者にノウハウが蓄積することにより、処理速度や接客等が向上した。
- ノウハウの蓄積のためには、同一事業者との複数年契約が有効であり、平成 31 年 10 月の契約では、引き続き契約期間を 3 年とすることを検討している。杜撰な業者との契約といった複数年契約におけるリスクを回避し、市民サービスの維持向上を図るため、今期契約と同様、総合評価落札方式による一般競争入札を検討中である。また、仕様書において、引継スケジュール、引継方法、引継期間等を詳細に定め、次期契約者へのノウハウの承継を担保している。

【 人員配置の適正化 】

- 委託により、20 名（正職員 9 名、再任用 4 名、嘱託 2 名、臨時職員 5 名）の職員を減員することができた。なお、減員となった正職員は、他部署への配属となった。
- 委託により、職員の証明書発行窓口業務に係る業務時間が減少したため、次頁表のとおり、市民課全体の時間外労働時間を削減することができた。この点、平成 28 年度及び同 29 年度は、委託直後である平成 25 年度と比較して、時間外労働時間が増加しているが、これはマイナンバー業務に伴う業務量の増加が要因と思われる。
- 受託者により、窓口業務の繁閑に応じた柔軟な人員配置がなされている。

効果  
市民サービス  
留意点  
業務効率化

業務効率化

効果  
留意点

委託による職員数及び時間外労働時間

区分	平成 24 年度		平成 25 年度		平成 28 年度		平成 29 年度	
	管理職	一般職	管理職	一般職	管理職	一般職	管理職	一般職
職員数（各年度 4月1日時点）	3人	29人	3人	20人	4人	20人	4人	20人
市民課全体の時間外労働時間	9,658時間		4,236時間 (対前年比-56%)		5,708時間		4,460時間	

【 担当業務への専念が可能に 】

- 定型的な業務を任せることで、市職員の負担が軽減したため、開庁時間内でも専門分野に専念できるようになった。

【 職員のスキル低下 】

- 毎年の人事異動により、経験年数の長いノウハウのある市職員が異動しており、スキルの継承が課題である。管理業務には対応できるが、委託対象業務である住民基本台帳に係るシステムへの入力等の業務では、特にスキルの低下が顕著であると感じる。
- 市では職員が対応できるようにマニュアルを作成しており、受託者にも共有している。また、イレギュラーな対応等についてはQ&Aを作成し、職員のスキル継承を図っている。

経費比較

【 奈良市による経費比較 】

- 各年度における委託費（A）（予算額）から、各年度において委託前である平成 24 年度と比較して減員となった人員の人件費（D）を除いて、経費の比較を行った。その結果、下記表のとおり、平成 28 年度は 22,936 千円の経費削減効果があった。

委託による削減効果

職員区分	職員数及び職員平均コスト					
	H24	H25	H26	H27	H28	
A 委託費（千円） B+C	11,850	74,051	76,167	76,167	82,164	
内訳	B 戸籍データ入力業務	6,750	17,993	18,507	18,507	18,507
	C 市民課窓口業務	5,100	56,058	57,660	57,660	63,657
D 人件費※削減額（千円）	-	105,100	105,100	105,100	105,100	
内訳	E 一般（9人減）	-	72,000	72,000	72,000	72,000
	F 再任（4人減）	-	15,220	15,200	15,200	15,200
	G 嘱託（2人減）	-	6,400	6,400	6,400	6,400
	H 臨時（5人減）	-	11,500	11,500	11,500	11,500
I 削減効果（千円） D-A	△11,850	31,049	28,933	28,933	22,936	

- 人件費削減額については、職員区分に応じ、1人あたり、一般職 8,000 千円、再任用 3,800 千円、嘱託員 3,200 千円、臨時職員 2,300 千円とした。これは、当市で定める役職別の年間人件費から計算したものであり、時間外手当を含まない数値である。

（出典：奈良市提供資料）



## 委託の概要

- 【実施部署】 市民部 市民課（正職員10名、臨時職員3名（平成30年4月時点））
- 【契約期間】 平成27年1月5日～平成30年3月31日（なお、平成30年4月以降も委託を実施）
- 【調達方法】 公募型プロポーザル方式
- 【委託の内容・範囲】
  - ①証明書交付業務 ②住民異動届出関連業務 ③戸籍届出関連業務 ④印鑑登録関連業務
  - ⑤郵送請求関連業務 ⑥フロアサービス業務等
- 【委託事業者の体制】
  - 繁忙期・閑散期に合わせて、常時16名～24名を配置
  - フロアマネージャーは常時1名配置（委託前には混雑時のみ市職員が実施）
  - 休日開庁日についても窓口を受託者を配置

## 委託に至った経緯

「生駒市行政改革大綱」（平成19年3月）において、経営的視点に基づいた効率的な行政サービスの提供の一環として「民間活力の活用」が定められた。これを受け、平成22年度に実施した庁内事務事業の見直しにおいて、多様な専門性や機動性・ノウハウを有する民間事業者の積極的な活用のひとつとして、住民票の写し等の受付・交付業務の民間委託について検討を開始し、平成25年度に議会の承認を得て、平成27年1月5日から民間委託を開始した。

## 委託効果と留意点

市民サービス

### 【定例会の実施】

- 毎月、受託者のエリアリーダー、現場管理責任者、営業担当及び課長を含む市職員3名で定例会を開催し月次報告を行っており、市民アンケートを実施した場合には、定例会の場で調査結果や改善事項を協議している。また、受託者の責任者は、従事者に対し、定例会の内容について周知・徹底を行い業務改善につなげている。

### 【接遇マナーの向上】

- 民間事業者の接遇ノウハウを活用することにより、以下のとおり、接遇やマナーの向上が図られたとの市民アンケート結果を得た。

主なアンケート結果

質問	あいさつや返事などは、きちんとできていましたか		親身になって応対し、温かさが感じられましたか		身だしなみは、いかがでしたか		ご用件を理解し、わかりやすく説明しましたか	
	委託前	H30	委託前	H30	委託前	H30	委託前	H30
とてもよい・よい	87.2%	92%	87%	88%	86.1%	93%	88.6%	91%
悪い・とても悪い	0.2%	0%	0.4%	0%	0.7%	0%	0.3%	0%

### 【その他サービス水準の維持】

- 業務委託により各業務のサービス水準について、ミスの発生件数を把握し、委託前後あるいは委託後における業務水準の維持を図った。

留意点

### 【証明書発行業務の処理時間】

- 証明書発行の処理時間を把握するために、年に2回程度処理時間の計測を実施した（下表参照）ところ、委託直後は、委託前と比較して、証明書交付に係る1件あたりの処理時間が顕著に増加した。これは、委託当初、従事者が業務に不慣れであったことが原因である。

- この点については、従事者の事務処理能力の向上により、処理時間の短縮を図ることができた。事務処理能力向上のためには、同一事業者によって比較的長期にわたる事業の実施を要することから、3年3か月の契約期間が有効であったと考えられる。また、仕様書にて、次期事業者に対する引継ぎの実施、資料等の提供を定めることにより、受託者に蓄積したノウハウの承継を担保している。

- 平成 28 年 11 月の計測時点でも、委託前の基準には達しない。これは、委託前には、市職員が証明書の受付から交付までの業務を行っていたのに対し、委託後は委託事業者による確認と市職員による検認が必要となることが原因である。

各種証明証発行までに要した平均時間

証明書	委託前	H27.1	H27.6	H27.8	H28.3	H28.11
住民票の写し	4分	9分	7分	6分	6分	5分
印鑑登録証明	3分	6分	5分	4分	5分	4分
戸籍証明	5分	9分	6分	5分	6分	6分

※平成 27 年 1 月から委託開始。

- 今後は、更なる短縮を図るため、研修や勉強会を実施するとともに、証明書の種類によっては、受託者側の確認作業の回数を 2 回から 1 回とする運用を検討している。

【 住民異動業務等の処理時間 】

- 委託当初から即時対応はできているものの、各従事者によるばらつきがみられた。
- 各事務（転入届、転出届、転居届、印鑑登録）について目標時間を設定し、平成 28 年 7 月 27 日から同月 31 日までの間で、各業務における処理時間の測定を実施した。その結果、いずれの事務についても目標時間を下回っており、サービスの質が維持されていた。
- 今後は、処理の複雑なものについても、研修等により各従事者のレベルを向上させるよう受託者と協力していく。また、各事務の処理について、複雑な案件等における情報を共有するため、実際に窓口業務で発生した案件と、これに対する対応を市職員が整理し、受託者の責任者を通じ従事者に対し周知を行うことにより、情報共有及び運用の統一を図っている。

【 取組みについての成果 】

- 以上の取組みによって、右記のとおり、近年では対応スピードについて委託前の結果よりも良好な市民アンケート結果を得られた。

アンケート結果：「対応スピードはいかがでしたか」への回答

評価	委託前	H27	H28	H29	H30
とてもよい よい	76.60%	74.80%	78.00%	78.00%	81.00%
悪い とても悪い	0.90%	0.90%	0.00%	0.00%	0.00%

【 人員配置の適正化 】

- 民間委託の実施により、窓口業務の繁忙期・閑散期に応じて、適宜、窓口対応の従事者数の調整が行われている。また、職員の昼休憩等、人手不足となりやすい時間帯にも人員が確保されており、窓口には常に適切な人数の従事者が配置されている。

【 市民課職員の減員 】

- 民間委託の導入により、平成 27 年 1 月から市民課の正職員・臨時職員を減員することができた。
- ただし、平成 28 年度からマイナンバー事務の対応のため臨時職員を増員している。

職員数の変化

職員区分	H25	H26		H27	H28	H29
		4月1日	委託開始			
正職員	16	16	12	11(1)	12(2)	11(1)
臨時職員	8	8	0	1(1)	11(11)	4(2)
計	24	24	12	12(2)	23(13)	15(3)

※（ ）内は、マイナンバー事務のための職員数（内数）である

【 担当業務への専念が可能に 】

- 委託により、職員の窓口業務に係る業務時間が減少し、時間外労働時間の削減につながった。
- 職員の窓口業務への負担が軽減されたため、開庁時間内でも担当業務に集中して取り組むことができている。審査業務の担当職員もシフト制で決めているため、シフトがない時間帯は、より集中して取り組める。

時間外労働時間の変化

	H25	H26	H27	H28	H29
時間外労働時間	約 2,515 時間	約 2,456 時間	約 3,647 時間	約 3,478 時間	約 2,366 時間

※平成 27 年 1 月から委託開始をしているため、平成 26 年度は委託を実施している時期とそうでない時期が重複している。



- 業務の処理について、受託者内に専用のヘルプデスクが開設されており、従事者からの問い合わせに対して迅速な回答がなされることから、市民サービスの向上が図られるとともに、市職員の負担軽減につながっている。
- 人事労務管理業務（突発的な人員減に伴う人員補充・職員採用、職員の給与管理及び福利厚生等）や新規職員及び市民課に配属となった職員に対する教育業務の負担が軽減した。

#### 【 職員のスキル低下 】

- 窓口業務について受託者が担当するため、市職員のデータ入力業務や窓口対応等のスキルが低下した。これにより、①市職員による複雑な事案への対応が困難となる、②受託者の責任者からの問い合わせに適切に対応できない等の問題が生じるといった懸念がある。
- 年に2、3回程度、市民課全職員を対象として、テスト画面を利用したデータ入力研修や県主催の住民基本台帳ネットワーク研修資料を利用した研修等を実施している。

#### 【 生駒市による経費比較 】

- 民間委託前（平成 25 年度）の人件費（実績値）から民間委託後（平成 28 年度）の人件費（実績値）及び民間委託料を差引いた結果、下表のとおり 2,155,956 円の経費削減が認められた。

民間委託前後の人件費の比較

	経費（円）		
	民間委託前（A）	民間委託後（B）	経費削減額（B-A）
	平成 25 年度	平成 28 年度	
給料	63,015,204	39,294,384	▲23,720,820
手当	42,240,562	29,097,430	▲13,143,132
共済費	20,996,729	14,931,153	▲6,065,576
賃金	16,392,031	0	▲16,392,031
社会保険料	1,802,397	0	▲1,802,397
民間委託料	0	58,968,000	58,968,000
合計	144,446,923	142,290,967	▲2,155,956

（出典：生駒市提供資料）

#### 【 上記経費比較における留意点 】

- 民間委託後（平成 28 年度）の人件費については、マイナンバー関連事務のために増員した 13 名（正職員 2 名、臨時職員 11 名）の人件費は含まない。
- 平成 30 年度の委託料は 70,891,200 円であり、平成 28 年度の民間委託料 58,968,000 円と比較すると 11,923,200 円増加した。民間委託料が増額となった原因は、①マイナンバー関連業務を委託の対象としたこと（業務量の増大）、②景気の影響による人件費の上昇、③従事者のスキルアップに伴う昇給などである。
- なお、民間委託の開始により、平成 27 年 1 月時点で市民課職員を 12 名減員したが、減員人員のうち正職員である 4 名は、他部署への配属となった。

#### 【 民間委託導入のために要した準備費用 】

- 民間委託導入の際に要した準備費用は 3,119,040 円であり、主にパーテーション等の備品購入及び電話・LAN 工事等の環境整備によるものであった。