

窓口業務の民間委託を終了した自治体に係る 実施例集

本実施例集は、各地方公共団体が窓口業務の民間委託導入を検討する際に留意する点を考察するための一助となる情報を提供すべく、窓口業務の民間委託を実施したものの、何らかの事情により民間委託を終了した4自治体に対しヒアリングを実施し、その結果をとりまとめたものです。

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】

宮城県東松島市・・・・・・・・	1 ページ	千葉県成田市・・・・・・・・	3 ページ
神奈川県南足柄市・・・・・・・・	5 ページ	静岡県南伊豆町・・・・・・・・	7 ページ

令和3年2月 作成

総務省行政管理局公共サービス改革推進室

窓口委託終了事例 1 (宮城県東松島市)

委託終了要因

財政上の問題に関する事例

国庫補助財源の終了に伴い、財源確保が困難となったため民間委託を終了した。一方で、民間委託実施中は市職員の手が回らず、受託業者の人員に頼り切りとなる状態になることもあり、人手不足のなか民間委託の効果は感じていた。

対象団体や委託業務の概要

【団体の概要】

人口 : 39,775人 (令和2年1月1日住民基本台帳人口)

【委託の概要】

実施部署 : 市民課

調達方法 : 随意契約

契約期間 : 平成23年6月～平成24年5月、平成24年6月～平成29年3年

業務内容 (●…委託終了) :

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	●	地方税法に基づく納税証明書の交付	—
戸籍謄抄本の交付	●	中長期在留者に係る居住地等の届出	●
特別永住許可等の申請	—	埋葬・火葬許可	—
国民健康保険関係の各種届出等の交付等	—	後期高齢者医療制度関係	—
介護保険関係	—	国民年金関係の各種届出	—
児童手当の各種請求書・届出書の交付	—	精神障害者福祉手帳の交付	—
身体障害者手帳の交付	—	療育手帳の交付	—
自動車臨時通行許可	●	印鑑登録	●
印鑑登録証明書の交付	●	住居表示証明書の交付	●

【人員体制の比較】 ※その他職員は災害復興・マイナンバー等の業務担当者を含む。

	正規職員	その他職員	民間事業者
委託実施前	13人	3人	
委託実施中	13人	7人	3人
委託終了後	13人	8人	0人

【委託導入の経緯】

○ (人員不足) 東日本大震災により、通常業務に加え復旧・復興に関連業務に対応する必要があり、市長を座長とする庁内会議の検討の中で、市職員のマンパワー不足を補うために民間委託化の推進を決定した。民間委託化にあたっては厚生労働省の緊急雇用創出基金事業 (震災対応事業) を活用した。

窓口業務の委託の導入から終了までの流れ

①委託実施前

【事前調査の実施状況】

- 東日本大震災以前より窓口業務の民間委託化を市行政改革大綱実施計画に位置づけ、現状把握や、国・県、他自治体の情報収集、コスト・定員等の適正化、課題解決に向けた手法等を検討していた。また、他自治体の事例について調べていた。

【委託実施前の課題・懸念事項と解決方策】

- 窓口業務の民間委託は実績がなく、また震災の復旧・復興による激務の中で対応したこともあり、準備段階で法律上の制限やマニュアルの精査、適切な委託範囲など十分なシミュレーションが実施できなかつたと感じている。
- 事前に震災被災者の相談を行っていた事業者が全国や他団体で窓口業務委託の実績があったこともあり、結果として事業者からの提案を参考に委託内容を決定した。

②委託中～終了時

【委託実施中の効果・課題】

- 民間委託先の従事者を指導・監督する市職員の育成について課題があった。
- 市職員のノウハウ維持について課題があった。東日本大震災直後や団塊世代の退職などにより、受託業者の人員なしでは業務が回らない状態になりがちだった。適切な委託範囲や体制の検討もすべきであったと考えている。
- 厚労省の緊急雇用創出基金事業を活用していたこともあり、年度にあわせて契約期間を4月開始としていたが、年度末・年度初は窓口業務の繁忙期と重なるため現場が混乱していた。

【委託を終了に至った理由・経緯】

- 震災復興事業による国庫補助財源の終了に伴い、財源確保が困難となったため民間委託を終了した。一般財源での民間委託継続について協議したが、継続実施するほどの費用を準備することが難しかった。委託範囲の縮小についても検討したが、全て直営に戻す方が費用を抑えることが可能だったため実施しなかった。
- 民間委託終了時に当たっては、市民課と人事部門、財政部門の協議によって決定した。

③委託終了後

【委託終了後の業務実施状況】

- 民間委託終了後は、臨時職員等を雇用（令和2年度からは会計年度任用職員）し、市役所自らの運営で実施している。

【委託終了後の課題】

- 受託業者への依存度が相当程度あり、職員に細部の業務のノウハウが蓄積されなかつたため、人材育成面が課題となった。

窓口委託終了事例 2 (千葉県成田市)

委託終了要因

民間委託による市民サービスの向上や業務効率化が図られなかった事例

受託事業者の業務従事者が頻繁に入れ替わることから、従事者において業務ノウハウが蓄積されなかったため、市民サービスの向上や業務効率化が図られなかった。緊急雇用対策交付金を活用した単年度契約であったことから、ノウハウの蓄積を待たず民間委託を終了することとした。

対象団体や委託業務の概要

【団体の概要】

人口 : 132,735人 (令和2年1月1日住民基本台帳人口)

【委託の概要】

実施部署 : 市民課 調達方法 : 一般競争入札方式

契約期間 : 平成23年5月～平成24年3月

業務内容 (●…委託終了) :

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	●	地方税法に基づく納税証明書の交付	-
戸籍謄抄本の交付	●	中長期在留者に係る居住地等の届出	-
特別永住許可等の申請	-	埋葬・火葬許可	-
国民健康保険関係の各種届出等の交付等	-	後期高齢者医療制度関係	-
介護保険関係	-	国民年金関係の各種届出	-
児童手当の各種請求書・届出書の交付	-	精神障害者福祉手帳の交付	-
身体障害者手帳の交付	-	療育手帳の交付	-
自動車臨時通行許可	-	印鑑登録	-
印鑑登録証明書の交付	●	住居表示証明書の交付	-
その他	・住基・戸籍入力業務 (平成2年3月～平成30年10月) ・郵送請求・休日開庁 (平成20年4月～平成24年3月)		

【人員体制の比較】 ※民間事業者の人数には戸籍入力業務、休日開庁対応分の人員を含む。
※委託終了後のその他職員についてはフルタイム雇用でないため人数が多くなっている。

	正規職員	その他職員	民間事業者
委託実施前	33人	3人	5人
委託実施中	33人	3人	10人
委託終了後	33人	19人	(住基・戸籍入力業務) 3人

【委託導入の経緯】

- 市長判断により総合窓口化を進める中で、職員不足が見込まれたことから証明窓口業務の委託の検討を進めた。
- 委託業務の決定にあたっては、行政管理課・市民課・保険年金課等の総合窓口関連課の職員で調査検討を行った。
- 委託導入にあたり緊急雇用対策交付金が活用できたことも後押しとなった。

窓口業務の委託の導入から終了までの流れ

①委託実施前

【事前調査の実施状況】

○総合窓口の民間委託を実施する近隣自治体の取組状況を参考に検討を進めた。

【委託実施前の課題・懸念事項と解決方策】

○委託化に伴い職員による直接の指揮命令ができなくなることで、突発的な案件に対応できるか懸念があった。そのため、事業者と職員との意思疎通を円滑に実施できるよう、事前に庁内でマニュアルやフローを作成することで可能な限り突発的な案件が発生しないよう業務の整理を行った。

②委託中～終了時

【委託実施中の効果・課題】

- 受託事業者には全国や他団体で実績があったが、従事者において、リーダーとそれ以外の者との意思疎通が図れていない、入れ替わりが激しいなどの問題があり、従事者が業務に必要なノウハウを蓄積できなかった。その要因は、業務内容や業務量、来庁者対応・クレーム対応の負担に関するイメージに齟齬があったことが挙げられる。
- 窓口の混雑時に、民間事業者側で実施すべき業務が完結しないといった事態が発生し、市職員が代替して対応していた。
本市の地域性として、異動件数の多さや、支所等はあるものの本庁舎に来庁者が集中する傾向が挙げられる。これらを事業者側が事前に認識できていなかった可能性があった。

【委託を終了に至った理由・経緯】

- 民間事業者側のスタッフの頻繁な入れ替わりによる不安定な業務体制や、窓口混雑時や難易度の高いケースにおける職員の代替対応の負担など、民間委託によって市民サービスの向上や業務効率化が図られなかった。
上記を踏まえ、緊急雇用対策交付金の終了に合わせて委託を終了した。

③委託終了後

【委託終了後の業務実施状況】

- 委託終了後は、非常勤職員19名を採用し業務を実施している。
なお、窓口業務の民間委託と別で行っていた休日開庁に関する委託も、一括で非常勤職員へ置き換えた方が業務・費用の双方の面から効率的と判断したため同時に終了している。

【委託終了後の課題】

- 委託終了により発生した課題は感じていない。非常勤職員の人材確保についても募集定員1名に対して8名の応募があるなど問題はない。
また、業務効率の観点では、窓口の混雑状況にあわせて人員配置も変更できるなど、非常勤職員の方が効率的な運営が可能である。採用試験は毎年行っているが結果として継続いたく職員が多く、業務継続性も確保されている。
- 令和2年度の会計年度任用職員への移行は、従前より非常勤職員の適正な任用に努めていたことから、大きな問題はなかった。

窓口委託終了事例3 (神奈川県南足柄市)

委託終了要因

官民役割分担・費用対効果に関する事例

働き方改革関連法などを受けて委託単価の上昇について受託業者からの申出があり、予算の折り合いから民間委託を終了した。証明発行等で受託業者側の検認後に市職員の検認が必要となることで、市民の待ち時間が長くなるなど業務効率の低下が発生していた。

なお、併せて市職員の窓口業務におけるスキル低下が挙げられる。

対象団体や委託業務の概要

【団体の概要】

人口 : 42,195人 (令和2年1月1日住民基本台帳人口)

【委託の概要】

実施部署 : 市民課

調達方法 : プロポーザル方式

契約期間 : 平成25年10月～平成30年5月

業務内容 (●…委託終了、○…委託継続) :

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	●	地方税法に基づく納税証明書の交付	-
戸籍謄抄本の交付	●	中長期在留者に係る居住地等の届出	○
特別永住許可等の申請	●	埋葬・火葬許可	●
国民健康保険関係の各種届出等の交付等	-	後期高齢者医療制度関係	-
介護保険関係	-	国民年金関係の各種届出	-
児童手当の各種請求書・届出書の交付	-	精神障害者福祉手帳の交付	-
身体障害者手帳の交付	-	療育手帳の交付	-
自動車臨時通行許可	-	印鑑登録	●
印鑑登録証明書の交付	●	住居表示証明書の交付	-

【人員体制の比較】 ※委託実施中、委託終了後のその他職員にはマイナンバー対応の人員を含む。

	正規職員	その他職員	民間事業者
委託実施前	5人	4人	
委託実施中	3人	2人	9人
委託終了後	5人	8人	6人

【委託導入の経緯】

○ (業務量) 行政改革推進プランにおける民間活力導入推進の流れをうけて検討が始まった。業務量の増加傾向や煩雑化の中で、民間委託を活用することで、安定したサービスの提供と市民サービスの向上を目指した。

○ (事前調査) 窓口の民間委託導入に至るまでは業務の流れの見える化や役割分担の見える化、業務環境の確認などを行った。委託前に全庁的な業務量の増大が見込まれたことから、民間事業者に委託をし、民間委託事例・業務量調査を実施した。この調査結果において市民課窓口委託が提案された。

窓口業務の委託の導入から終了までの流れ

①委託実施前

【事前調査の実施状況】

- 近隣自治体の取組状況を参考に検討を進めた。
- 受託事業者は全国展開している事業者で近隣団体でも実績があった。

【委託実施前の課題・懸念事項と解決方策】

- 役割分担の見える化が導入時の課題であり、判断基準書を作成することで対応した。特に他団体で偽装請負の指摘があった頃であり、指摘は絶対に避けなければならないと考えた。判断基準書に記載のない事案は引継書により都度判断基準を書面で明確化し、月次の定例会で情報共有を行った。

②委託中～終了時

【委託実施中の効果・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、市職員のスキルが低下した。サービスセンターでは証明書交付しか取り扱っておらず、異動手続は本庁のみで実施していたため、民間委託導入後に配属された市職員は窓口経験を積むことができなかった。
- 証明発行・異動入力では、受託業者側の検認後に市職員の検認が必要となり、市民の待ち時間が長くなっていた。

【委託を終了に至った理由・経緯】

- 働き方改革関連法などを受けた人件費見直しによる委託単価の上昇について受託事業者から申出があり、予算の折り合いから民間委託を終了した。
- バックヤード業務（入力業務）は優れた受託業者の専門性とノウハウを活用するという趣旨で委託を継続している。

③委託終了後

【委託終了後の業務実施状況】

- 民間委託終了後は、会計年度任用職員を活用している。従事者スタッフに会計年度任用職員への転職について声かけはしたものの誰も残らなかった。

【委託終了後の課題】

- 会計年度任用職員の研修が課題と感じている。研修の時間を取ることが難しく、職員の対応を見ながら学んでもらっている。
- 正規職員のスキル向上が課題と感じている。民間委託実施中は正規職員が窓口対応から離れており、民間委託中に新規で異動してきた職員もいるためノウハウの蓄積がなくなっている。
- 人材確保面ではハローワークで募集しても応募は少ない。もう少し増やしたいと考えているが、今後課題となる可能性がある。

窓口委託終了事例 4 (静岡県南伊豆町)

委託終了要因

適切な事業者選定に関する事例

委託先は他業務における受託実績を有していたものの、窓口業務の受託実績がなかった。来庁者数が少なく、一定しなかったため、業務量が安定せず、従事者のパフォーマンスが向上せず、業務効率の向上につながらなかった。また、小規模自治体であるため個人情報や民間企業に所属する従事者に知られることに対して住民からのクレームにつながることもあった。費用対効果を得られていないと判断に至り、民間委託を終了し、当該業務を直営に戻したものである。

対象団体や委託業務の概要

【団体の概要】

人口 : 8,167人 (令和2年1月1日住民基本台帳人口)

【委託の概要】

実施部署 : 町民課 (関連部署 : 総務課)

調達方法 : 随意契約

契約期間 : 平成28年10月～平成30年3月

業務内容 (●…委託終了) ※すべての委託が終了。

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	●	地方税法に基づく納税証明書の交付	●
戸籍謄抄本の交付	●	中長期在留者に係る居住地等の届出	—
特別永住許可等の申請	—	埋葬・火葬許可	●
国民健康保険関係の各種届出等の交付等	●	後期高齢者医療制度関係	●
介護保険関係	—	国民年金関係の各種届出	—
児童手当の各種請求書・届出書の交付	—	精神障害者福祉手帳の交付	—
身体障害者手帳の交付	—	療育手帳の交付	—
自動車臨時通行許可	—	印鑑登録	●
印鑑登録証明書の交付	●	住居表示証明書の交付	—

【人員体制の比較】

	正規職員	その他市職員	民間事業者
委託実施前	3人	1人	
委託実施中 (～H29)	3人	0人	2人
移行期間 (H30)	3人	1人	1人
委託終了後 (H31)	4人	0人	0人

【委託導入の経緯】

- (町長・副町長からの検討指示) 平成28年3月に公表した行政改革大綱に基づき、上下水道関係や清掃・焼却施設の包括運営委託、温泉・道の駅などの指定管理者制度の導入などが進んでいた。これらを踏まえて町長・副町長から窓口委託の検討の指示があった。
- (委託費用抑制) 受託事業者とは、既に他業務にて民間委託契約を行っていた。契約に至った理由は、窓口業務の受託実績はなかったものの、既に役場の中に営業所があり、責任者がいたことが大きく、責任者を共有できる分だけ費用を抑えることができた点大きい。 7

窓口業務の委託の導入から終了までの流れ

①委託実施前

【事前調査の実施状況】

- 他事業者への意見照会（サウンディング）を実施した。

【委託実施前の課題・懸念事項と解決方策】

- 導入検討の段階で、業務フロー図による役割の明確化や各種業務の年間処理件数を洗い出しを行った。
- 他団体で偽装請負が問題になっていた時節であり、業務フロー図の作成により、役割の明確化を行い、住民記録関係を中心に整理した。平成20年3月31日総行市第75号他総務省通知（※）で示された、民間事業者が取り扱い可能な個別具体の業務を参考にして、職員が業務フロー図を作成した。

（※）…住民基本台帳関係の事務等に係る市町村の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の範囲について（通知）
https://www.soumu.go.jp/main_content/000442606.pdf

②委託中～終了時

【委託実施中の効果・課題】

- （業務効率が上がらない）請負労働者への指示等に対し管理責任者を通すことによるタイムラグなど発生していた。委託当初から最後まで受託事業者のパフォーマンスが向上せず、職員から従事者をフォローする業務が手離れすることはなかった。これに伴い職員・事業者双方へのクレームや職員の残業が発生し、業務効率が上がらなかった。
- （クレーム）個人情報をも民間企業に所属する職員が取り扱うことに対して、住民からのクレームにつながるケースがあった。人口規模の小さい自治体の委託において、受託事業者が地元住民を雇用すると、従事者が民間の人間であることが分かってしまうことがあった。

【委託を終了に至った理由・経緯】

- 費用対効果が得られなかったことによる。正規職員が従事する場合は、3人の職員が横断的に戸籍・年金・窓口業務を対応していたが、従事者が正規職員と同等の業務を単独で担うことは困難だった。

③委託終了後

【委託終了後の業務実施状況】

- 平成30年度は臨時職員を1名追加するとともに、激変緩和措置として総合案内業務を1年間限定で民間委託した。
- 平成31年度（令和元年度）は総合案内をなくし正規職員を1名追加して直営化した。

【委託終了後の課題】

- 窓口民間委託終了後も概ね問題なく業務が遂行できている。
- 委託するのであればワンフロア全てを委託したい。また、検認業務も委託可能範囲に含めなければ効率性は上がらないと感じている。全く職員の手がかからないことが理想的である。