

浜松市区役所区民生活課における窓口業務の 市場化テスト導入可能性調査

2009年3月

財団法人 日本経済研究所

目次

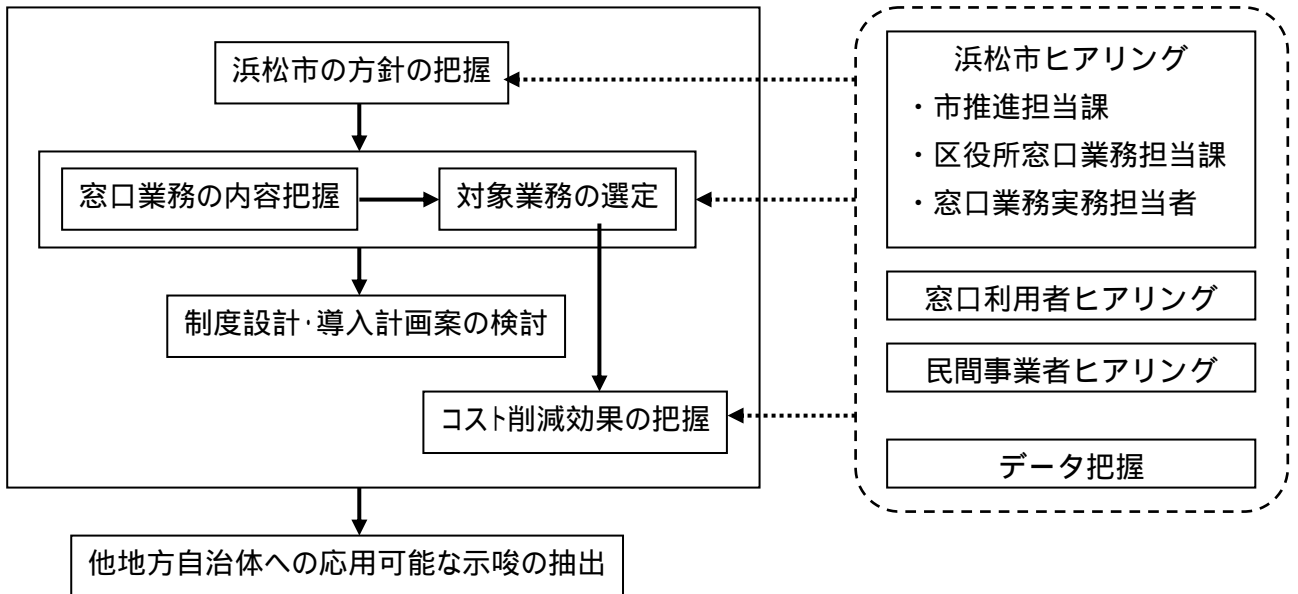
はじめに	1
1. 市場化テスト導入に向けた基本的考え方の整理	2
(1) 窓口業務への市場化テスト導入の基本的考え方	
(2) 市場化テスト導入により期待される効果	
2. 市場化テスト対象業務の把握・選定	7
(1) 現状の把握	
(2) 現状を踏まえた市場化テストの対象となり得る業務の選定	
3. 市場化テストの制度設計・導入計画案策定	62
(1) 浜松市における市場化テスト導入手順についての制度設計	
(2) 業務プロセスの改善についてのポイント	
(3) 導入計画案の策定	
4. 市場化テストの推進によるコスト削減効果	70
(1) コスト把握についての基本方針	
(2) コスト削減に関する民間の意見把握	
(3) 現行の実施コスト（官のコスト把握）	
(4) 民のコスト把握	
(5) 官民のコスト比較・コスト削減効果の把握	
5. 他の地方公共団体へ応用可能な示唆の抽出及び整理	79
(1) 市場化テスト導入にあたっての課題	
(2) 窓口業務への導入にあたり確認すべき事項	
資料編	82
<u>浜松市中区役所証明書交付窓口担当者アンケート・ヒアリング調査結果</u>	
<u>浜松市中区役所証明書交付窓口利用者アンケート調査結果</u>	
<u>他自治体における窓口業務民間委託事例</u>	

はじめに

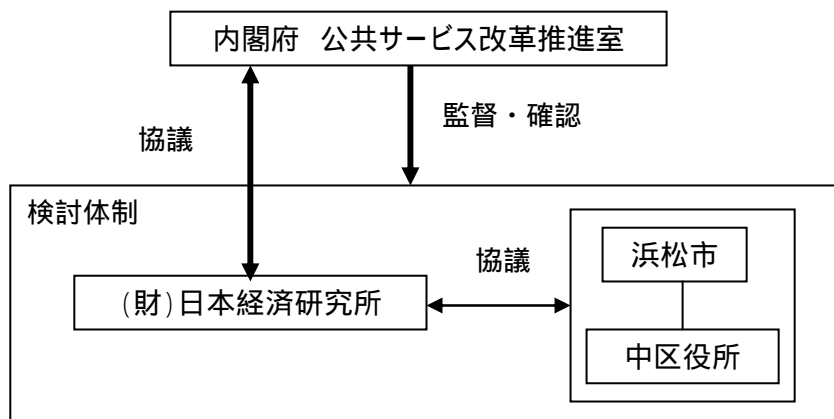
本調査は、浜松市をケーススタディに、区役所における窓口業務への市場化テスト導入の可能性を検討するとともに、他の地方公共団体での参考となる事柄についても整理を行うものである。

調査にあたっては、浜松市の協力のもと、以下の流れに沿って検討を行った。

調査の流れ



調査体制



1.市場化テストの導入に向けた基本的考え方の整理

ポイント

浜松市では、計画的な経費削減・人員削減計画を実施するとともに、これによる公共サービスの質の低下を防ぎ、質・量ともに今まで以上の市民サービスを行うための仕組みづくりの一環として、市場化テストの導入を検討している。

(1) 窓口業務への市場化テスト導入の基本的考え方

浜松市は、平成17年の合併(周辺11市町村)時に、「浜松市戦略的アウトソーシングのためのガイドライン」を策定し、これに基づいたアウトソーシングの積極的な実施や公共サービスの見直しを行っている。現状では、計画を上回る定員削減が行われているが、市場化テストの導入は、削減計画に加え一層の経費削減と人員削減を行うとともに、これによるサービスの低下を防ぎ、質・量ともに今まで以上の市民サービスを行うための仕組みづくりの一環として検討を行うものとして検討されている。

また、市長マニフェストにおいても、市場化テストの導入と窓口業務の民間委託化を進めることが示されているところである。

市長マニフェスト

浜松改革元年

5 スピードある行財政改革で必要な財源をつくる

(2) 全ての事務事業を見直し行政のスリム化を図ります。

市の全事務事業の見直しを行い、不要な業務の洗い出しを行います。

(4) 創意と工夫で市民サービスを向上します

国の市場化テストの動向をみながら団塊の世代の大量退職等をふまえ、窓口業務の民間委託化を進めます。

これらを背景に、浜松市では平成20年4月に「浜松型市場化テストの導入に向けての基本指針」(以下「基本指針」)を策定している。

図表1-1 浜松市における市場化テスト導入検討の基本的考え方

趣旨	従来の行政経営計画(行政改革大綱)の着実な実施に加え、市長マニフェストに基づいた、公共サービスの質の向上及びコストの縮減はもとより、透明性の向上と多様な主体の参加と協働を一層推進する。
目的	窓口業務での市場化テスト導入可能性の検討。 窓口業務以外の分野での適用可能性の検討。

浜松市では、市場化テスト導入の検討にあたっては、窓口業務における市場化テストの導入可能性を検討するとともに、窓口業務以外においても適用可能な分野の検討を行う事を目的としている。このため、本業務においては、窓口業務における市場化テストの導入検討を

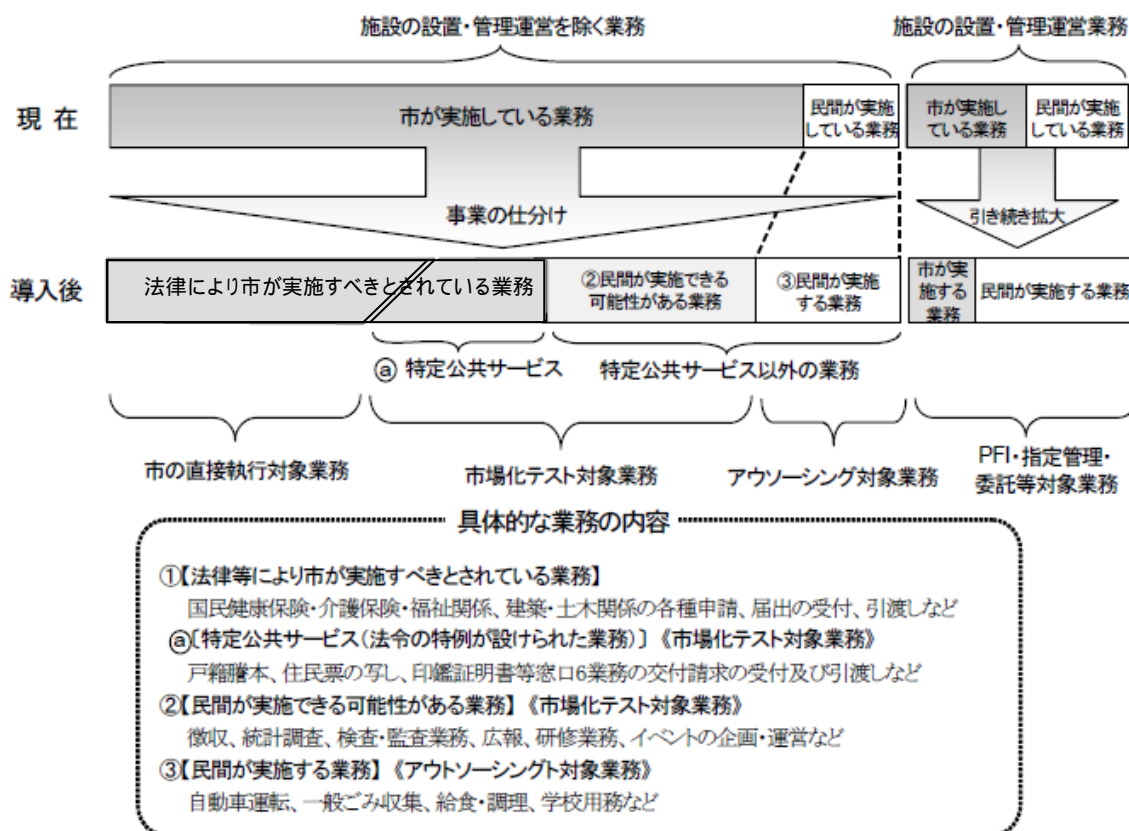
中心として、窓口業務と親和性が高く、一体的な切り出しが可能な業務についての検討も併せて行うものとする。

なお、浜松市では別途、事業仕分け、事務事業評価を行っているが、今回の市場化テスト導入を目的とした連携が明確に図られている状況ではない。事業仕分けについて、事業をその必要性からの見直しを行うための一手法として試行したもので、制度として市場化テストと関連付けられている訳ではないが、上記の基本指針における整理では、導入前の段階での取り組みとして位置付けられる。また、事務事業評価については、現状、政策事業レベルでの大局的な評価が行われていることから、市場化テストの対象事業選定には直接結びついていない状況である。

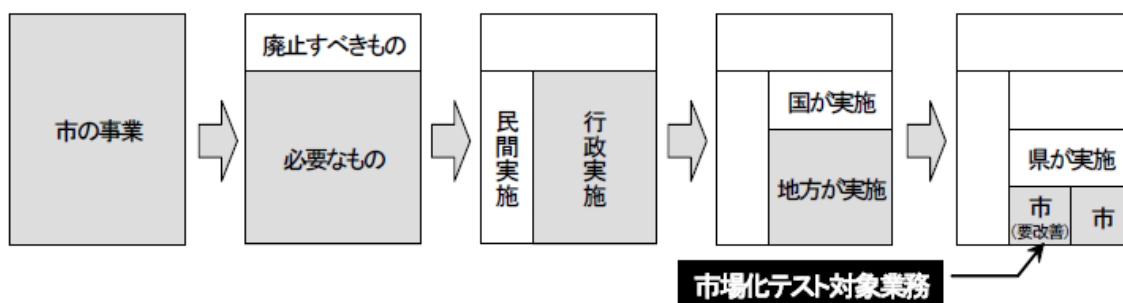
市場化テストを導入するうえでは、今後これらの取り組みも一連のシステムとして機能するような取り組みも重要である。

図表 1 - 2 基本指針における公共サービスの担い手適正化イメージ
及び対象事業選定のイメージ

市場化テストの導入による公共サービスの担い手の変化



《市場化テスト対象事業の選定イメージ》



出典：「浜松型市場化テストの導入に向けての基本指針」（平成 20 年 4 月）

(2) 市場化テスト導入により期待される効果

一般的に市場化テストの導入により期待される効果としては、以下の3点があげられる。

公共サービスの質の向上と経費の節減

多様な主体が公共サービスの担い手となることで、民間の特性を活かした公共サービスの質の維持向上と経費の節減を図る。

行政透明性の向上

公共サービスにかかるコストや業務情報の公開や事業の選定から事業者の決定に至るプロセスの開示などにより、行政の透明性が高まる。

職員の意識改革

行政が独占的に提供してきた公共サービスに競争原理を持ち込むことで、職員の意識改革を促し、事業執行の創意工夫や事務改善への動機付けが期待される。

浜松市の窓口業務への市場化テストの導入により期待される効果としては、

利用市民に対するホスピタリティの向上とそれに伴う相対的な経費の削減

他の窓口での業務改善意欲の波及

他業務に対する改善意識の向上

公共サービスの担い手選定の透明性の確保

が考えられる。

図表1-3 既存の市窓口業務における市場化テスト導入事例における導入の経緯等

対象業務	自治体	導入の背景・経緯等
行政支所等における窓口6業務 (特定公共サービス)	由仁町 (北海道)	行財政改革の一環における退職者不補充による職員削減とそれに伴う職員の適正配置の見直しの中で支所窓口業務への市場化テスト導入を判断。
	南牧村 (長野県)	行政の人員削減、組織縮小化の検討の中で出張所窓口業務への導入を判断。
旅券センター旅券申請 窓口業務	愛知県	行政運営にかかわる徹底的な効率化、経費削減を通じた「簡素で効率的な政府」を実現することが喫緊かつ最重要課題との認識。市場化テストは、民間事業者の創意工夫により公共サービスの質の向上と経費削減が図られるだけでなく、官の業務にも競争概念を導入するもの。対象事業は、民間事業者の創意工夫により公共サービスの質の向上と経費削減が図られる業務全般としている。モデル事業は、あいち行革大綱2005(平成17年2月)に基づき、市場化テストの制度設計、本格導入に先立ち、課題等を検証するため実施。

2. 市場化テストの対象業務の把握・選定

ポイント

浜松市の中区役所における窓口業務のうち、1番窓口と2番窓口での市場化テスト導入可能性の検討を実施。

1番窓口：住民票、印鑑証明書、税務証明書に関する証明書類の受付作成交付業務を中心に実施。年間交付数約 82,000 件(H19 年度実績)。

2番窓口：戸籍関係業務、各種証明書の受付作成交付業務等を実施。年間交付件数約 90,000 件(H19 年度実績)。

各窓口の業務には、期間的・時間的に繁閑が生じており、人員の配置等を工夫することによる効率化の可能性が考えられる。

1番窓口については、行政の適正な管理のもとで民間委託可能な業務と考えられる一方、2番窓口については、民間委託に馴染まない業務も含まれていることから、委託にあたっては業務範囲の整理が必要と考えられる。

(1) 現状の把握

対象業務について

今回の検討にあたっては、窓口業務として、中区役所で区民生活課が所管する窓口業務を対象としている。

図表 2 - 1 窓口業務を対象とする理由

- 行政経営計画（行政経営大綱）の確実な実施
- 市長のマニフェストにおける位置付け
- 現状の窓口業務の実施体制が組織的、性質的に他の業務から切り分けやすく、一連のまとまりのある業務である点
- 複数の区役所での実施業務であり、仮に市場化テストが実施された効果が確認された場合、残る区役所での導入効果が期待される点

なお、基本指針では、モデル事業の実施が想定されているところであるが、現状ではモデル事業についての絞込みは行われていない。本調査は、「窓口業務への市場化テストの導入可能性検討」であることから、以下ではモデル実施・本格実施の区別は行わずに整理を行うこととする。

現状、市場化テストを導入している地方公共団体が市場化テストの対象とする業務については、以下のような選定のタイプが存在している。

図表 2 - 2 対象事業の選定タイプ

タイプ	内容
行革システム活用型	行政評価や事務事業評価等の棚卸作業の結果、対象業務を選定するタイプ。
事業選定先行型	トップダウンや民活手法としての制度構築のためのモデル的な実施として、対象業務を選定するタイプ。
目標値設定型	一定のコスト削減計画の中で、削減目標を実現するために対象業務を選定するタイプ。
提案型	民間事業者等からの意見募集や提案を行い、その中から対象業務を選定するタイプ。

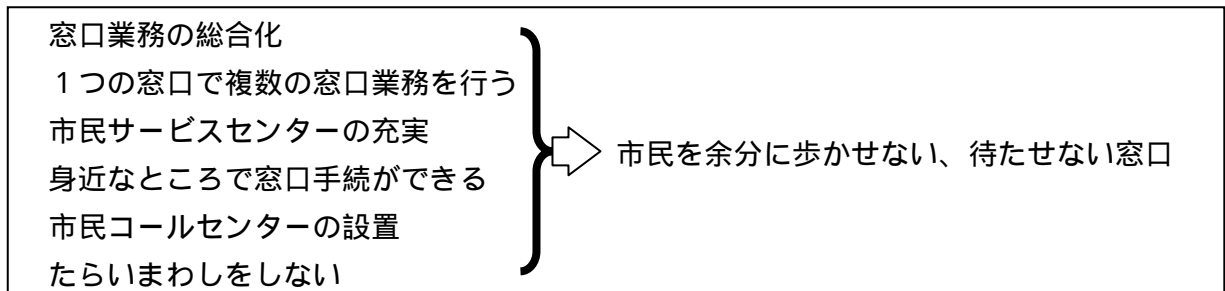
今回、浜松市が市場化テストの導入検討にあたり、「窓口業務」を対象として選定した理由は、市長マニフェストの存在という事業選定先行型の側面と、業務実施体制の独立性や市内窓口業務での横断的改革的改革可能性といった行革システム活用型の側面を併せ持ったものである。

中区役所区民生活課における窓口業務の把握

1) 浜松市の窓口サービスの基本方針

浜松市では、市民生活の多様化、スピードアップによる市民ニーズに対応するため、住民サービス、特に窓口での証明発行や各種届出の手続をワンストップで行い、住民が必要とするものを時間や手間をかけることなく、一ヶ所で完了できるような窓口体制づくりを行っている。

図表 2 - 3 浜松市の窓口サービスの基本方針

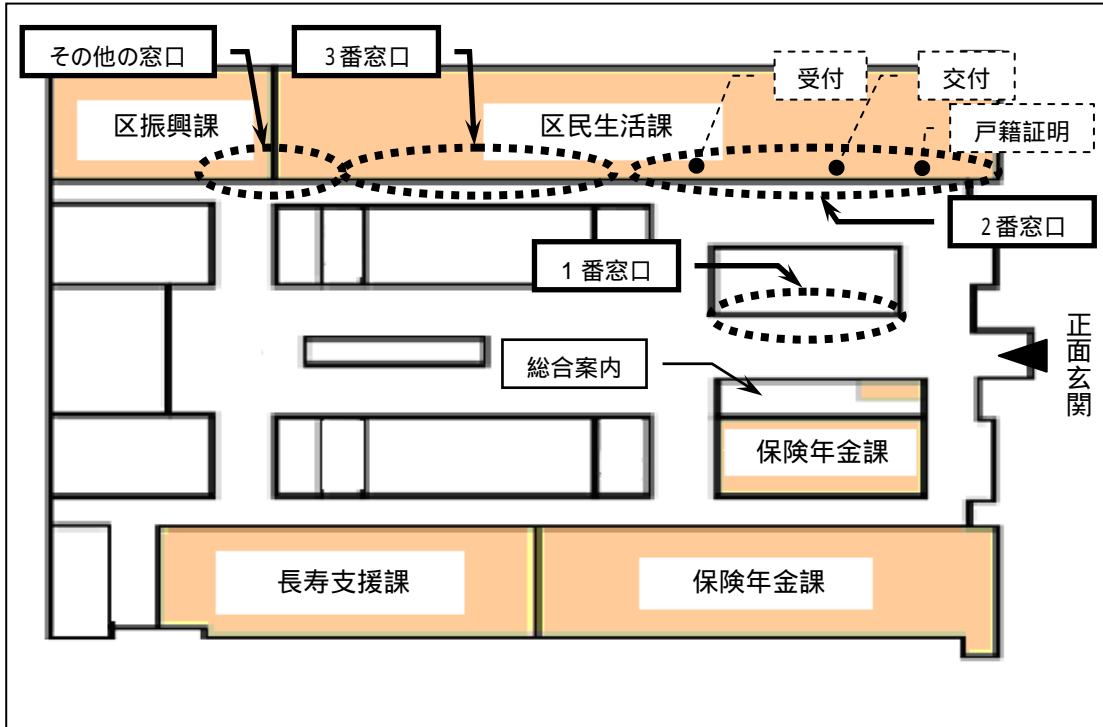


浜松市は、1993年から現在の総合窓口制を行っている。総合窓口制の特徴としては、一般的に市民課業務とされる業務以外にも、税、福祉、国民健康保険など8課（中区以外は7課）21業務に関連する窓口事務を取扱っている。

2) レイアウト

浜松市役所本庁舎1階中区役所のレイアウトは以下の通り。

図表 2 - 4 中区役所 1階レイアウト



各窓口は、それぞれ以下の役割を担っている。また、入り口付近には1番窓口の向かいに総合案内のブースも用意されている。

- 1番窓口：証明書発行業務を中心に行う（クイック窓口）
- 2番窓口：戸籍証明及び受付・交付業務を中心に行う
- 3番窓口：届出に関する業務を中心に行う
- その他窓口：各種相談申請等に関する業務を行う

3) 区民生活課職員数及び体制

中区役所では、窓口業務を所管する区民生活課には、73名の職員が配置されており、そのうちの約3割にあたる24名は非常勤職員である。区民対応については、非常勤職員が主体となって行っている状況にある。

図表 2 - 5 中区役所区民生活課職員構成

73名	職員	49名	課長	1名	()
			課長補佐	1名	証明交付グループ： 9名
			職員() (再任用1名含む)	47名	戸籍・外国人登録グループ： 15名 住民記録グループ： 17名 環境・生活グループ： 6名
	非常勤	24名	1番窓口	8名	勤務条件： 週30時間勤務 週5日中1日休み
		2番窓口	9名		
		その他	7名		

各窓口における非常勤職員の勤務体制は、以下の通り。

図表 2 - 6 窓口実施体制

窓口	体制等	担当グループ
1 番窓口	非常勤職員 8 名交代制 + 正規職員 2 名交代制 (窓口：証明書用端末 4 台、レジスター 5 台、戸籍端末 1 台、バック：端末 3 台、レジスター 1 台、住民基本台帳ネットワークシステム 2 台)	証明交付
2 番窓口	非常勤職員 9 名交代制 (除く外国人対応) (窓口：証明書用端末 2 台、戸籍端末 2 台、住民基本台帳ネットワークシステム 1 台、自動交付機登録端末 3 台、レジスター 2 台)	
上記以外	非常勤職員 7 名交代制	戸籍・外国人登録、 住民記録、 証明交付

4) 区民生活課担当業務

今回の検討にあたっては、浜松市中区役所の区民生活課業務のうち、次の観点から証明交付グループが所管する 1 番窓口及び 2 番窓口での業務を対象として整理を行う。

(1) 窓口関連 24 業務 (6 業務含む) との整合性

- 民間事業者に取り扱わせることができる業務として判断が明確化されている

(2) 現状の業務実施体制

- 現状の管理形態やそれに基づく現状の実施コストが明確化されている
- また、事業の切り分けや組織の再編を検討する際のベースとなる

(3) 区役所レイアウトとの関係

- 検討の前提として設備面への追加投資が発生するレイアウト変更は想定しない (ただし、導入にあたっての課題や改善策としてレイアウト変更等の検討は行う)

図表 2 - 7 浜松市中区役所窓口業務での取扱い業務

市役所 業務所管課	区役所 担当課	担当	業務区分	事務種類	担当 窓口
市民生活課	区民生活課	証明交付 グループ	住民異動	住民票の写し	1 番
				住民票記載事項証明書	
				不在籍（住）証明書	
				戸籍の附票の写し	
				身分証明書	
				年金現況証明	
		住民記録 グループ		転入届	3 番
				転居届	
				転出届	
				世帯変更届	
				申出兼職権修正書	
				住民票コード変更届	
				住民基本台帳カード（再）交付申請書	
				住民基本台帳カード一時停止届	
				住民基本台帳カード一時停止解除届	
				住民基本台帳カード記載事項変更届	
				住民基本台帳カード暗証番号変更・再設定申請書	
				住民基本台帳カード返納（廃止）届	
		証明交付 グループ	証明書	印鑑登録証明書	1 番
			印鑑関係	印鑑登録証亡失届	3 番
		登録印鑑亡失届			
		印鑑登録廃止届			
		印鑑登録申請書			
		印鑑登録証再交付申請書			
		証明交付 グループ	戸籍関係	戸籍全部（個人）事項証明書（戸籍謄抄本）	2 番
				除籍全部（個人）事項証明書（除籍謄抄本）	
				戸籍一部事項証明書	
				除籍一部事項証明書	
				戸籍届書記載事項証明書	
				戸籍届書受理証明書	
		戸籍・外国人 登録グループ		出生届	3 番
				死亡届	
婚姻届					
離婚（協議）届					
離婚（裁判）届					
77 条の 2 の届出(離婚の際に称していた氏を称する届出)					
養子縁組届					
入籍届					
転籍届					
認知届					
養子離縁届					
73 条の 2 の届(離縁の際に称していた氏を称する届出)					
不受理申出					
親権（管理者）届					
未成年者の後見届					
失踪届					
復氏届					
107 条の 1 項（氏の変更）					
107 条の 2 項(外国人との婚姻による氏の変更)					
107 条の 3 項(外国人との離婚による氏の変更)					

				107条の4項(外国人父母の氏への氏変更) 名の変更届 死産届 姻族関係終了届 推定相続人廃除届 分籍届 就籍届 国籍取得届 帰化届 国籍喪失届 国籍選択届 外国国籍喪失届	
			外国人登録	外国人登録原票記載事項証明書 外国人登録新規登録 外国人登録引替交付 外国人登録再交付 外国人登録登録事項の確認 外国人登録変更申請 外国人登録訂正申出	
		証明交付グループ	電子証明書	電子証明書新規発行・更新申請書 電子証明書失効申請・秘密鍵漏えい等届出書 電子証明書パスワード変更申請書 電子証明書パスワードロック解除申請書 電子証明パスワード初期化申請書 電子証明書鍵ペア・電子証明書消去申請書 認証業務情報開示請求書 認証業務情報開訂正等請求書	1番
		戸籍・外国人登録グループ	埋火葬許可	埋火葬許可申請書・許可証	3番
		証明交付グループ		死体(胎)埋火葬許可証明書	2番
保険年金課 又は 長寿保険課	保険年金課 又は 長寿保険課	保険年金課 又は 長寿保険課 住民記録グループ又は 戸籍・外国人登録グループ	年金異動	国民年金被保険者資格異動届(2号、3号 1号) 国民年金被保険者資格異動届(帰国) 国民年金被保険者資格異動届(出国 喪失・任意加入) 年金手帳再交付申請書 年金証書再交付申請書	3番
			国保異動	加入届(社保離脱) 加入届(生活保護廃止) 加入届(転入) 加入届(外国人) 脱退届(社保加入) 脱退届(外国人) 脱退届(生活保護開始) 異動届(その他) 退職被保険者(兼被扶養者)該当届 退職被保険者(兼被扶養者)喪失届 保険証再交付申請・紛失届 高齢受給者証再交付申請・紛失届 学生保険証交付申請書 学生保険証返還届 遠隔地保険証交付申請書 遠隔地保険証返還届 出産育児一時金請求書 葬祭費請求書 相続人代表者に関する届	
			老人医療	老人医療受給資格取得届	

				老人医療受給資格喪失届（転出）		
				老人医療受給資格喪失届（死亡）		
				老人医療受給資格変更届		
				医療受給者証等再交付申請書		
介護保険課	長寿支援課 又は 長寿保険課	長寿支援課 又は 長寿保険課	住民記録グループ又は 戸籍・外国人登録グループ	介護保険	転入による資格取得	
					転居等による資格変更	
					転出による資格喪失	
					資格取得・異動・喪失届（氏名変更）	
					資格取得・異動・喪失届（死亡）	
					被保険者証等再交付申請書	
					返納不能理由書（転出）	
					返納不能理由書（死亡）	
子育て支援課	社会福祉課	社会福祉課	児童手当	支払金口座変更届		
				児童手当受給事由消滅届		
				申立書		
				児童手当認定請求書		
				児童手当額改定請求書（届）		
			乳幼児医療	乳幼児医療費受給者証交付申請書		
税務総務課	税務課	税務課	証明書	市民税・県民税所得証明書	1番	
				市民税・県民税課税証明書		
				納税証明書		
				車検定用軽自動車税納税証明書		
				法人所在地証明書		
				固定資産評価通知書（土地・家屋）		
				固定資産課税台帳登録証明書（評価証明書 / 土地・家屋）		
				固定資産課税台帳登録証明書（課税証明書 / 土地・家屋） 借地借家人等用を含む		
				固定資産課税台帳登録証明書（車庫証明書用）		
保健予防課	保健予防課	保健センター	予防接種手帳	予防接種手帳交付	3番	
			健康手帳	健康手帳交付		
教委・教育総務課	教委・教育総務課	教委・教育総務課	転入学	転入学通知等交付	3番	

なお、浜松市における窓口 24 業務の取り扱いは、下表の通りであり、必ずしも総合窓口において 24 業務全てを行っている状況ではない。浜松市中区役所の総合窓口においては、24 業務中 16 業務が取扱われており、そのうち 1 番・2 番窓口での業務は 11 業務（交付のみの業務含む）である。

図表 2 - 8 窓口 24 業務の浜松市中区役所窓口での実施状況（網掛け 1 番・2 番窓口業務）

24 業務	窓口	対応
(1)住民異動届	3 番窓口	
(2)住民票の写し等の交付	1 番窓口	
(3)戸籍の附票の写しの交付	2 番窓口	
(4)印鑑登録申請に関する業務	3 番窓口	
(5)印鑑登録証明書の交付業務	1 番窓口	
(6)住居表示証明書の交付業務	-	区振興課
(7)地方税法に基づく納税証明書の交付	1 番窓口	担当課でも可
(8)戸籍の届出	3 番窓口	
(9)戸籍謄抄本等の交付	2 番窓口	
(10)外国人登録原票記載事項証明書等の交付	届出 3 番窓口 交付 2 番窓口	
(11)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（教育委員会から市町村に事務委任されている場合）	届出 3 番窓口 交付 2 番窓口	
(12)埋葬・火葬許可	3 番窓口	
(13)国民健康保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付	届出 3 番窓口 交付 2 番窓口	
(14)老人医療関係の各種届出書・申請書の受付及び受給者証等の交付		
(15)介護保険関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付		
(16)国民年金被保険者の資格の取得及び喪失並びに種別の変更に関する事項並びに氏名及び住所の変更に関する事項の届出の受理		
(17)妊娠届の受付及び母子手帳の交付	-	保健所・保健センター
(18)飼い犬の登録	-	保健所
(19)狂犬病予防注射済票の交付	-	保健所 / 動物病院
(20)児童手当の各種請求書・届出書の受付	3 番窓口	
(21)精神保健及び精神障害者福祉に関する法律に基づく精神障害者保健福祉手帳の交付（市町村の経由事務）	-	保健所 / 健康増進課
(22)身体障害者福祉法に基づく身体障害者手帳の交付（市町村経由事務）	-	担当課が処理
(23)療育手帳の交付（市町村の経由事務）	-	担当課が処理
(24)自動車臨時運行許可	-	担当課が処理

現状、中区役所の1番・2番窓口では、『受付』～『作成』～『交付』の一連の作業を非常勤職員が中心となり対応している。『作成』過程において、より高度な判断や作業が必要な事案につき正規職員がサポートを行う体制である。1番窓口及び2番窓口での業務は、下表に示す通り24業務あるいは自治事務である。

1番窓口業務の特徴としては、証明書等の発行までの作業が短時間で行えるものが対象であり、複雑な確認や作業が不要な業務が中心となっている。正規職員の関与は少ないが、現状では背後の作業スペースに正規職員が交代で待機（区民生活課業務を兼務）し、非常勤職員で対応が困難な事案が生じた場合に対応するという体制を取っている。

図表2 - 9 1番窓口の業務内容

(1)受付作成交付業務	非常勤職員の業務			種別
	受付	作成	交付	
ア．住民票の写し				24 業務
イ．住民票記載事項証明書				24 業務
ウ．除票の写し				24 業務
エ．印鑑登録証明書				24 業務
オ．年金現況証明書				イに付帯
カ．年金現況証明書（無料）				イに付帯
キ．111条による住民票記載事項証明書（無料）				24 業務
ク．住民票コード確認票（無料）				自治事務
ケ．市・県民税所得証明書				自治事務
コ．市・県民税課税証明書				自治事務
サ．納税証明書 市・県民税 軽自動車税 固定資産税				24 業務
シ．法人所在地証明書				自治事務
ス．土地車庫証明用				自治事務
セ．車検用軽自動車納税証明書（無料）				自治事務

(2)受付交付業務（作成は職員）	非常勤職員の業務			種別
	受付	作成	交付	
ソ．改製原住民票		×		24 業務
タ．土地評価（価格）証明書		×		自治事務
チ．土地課税（公課）証明書		×		
ツ．家屋評価（価格）証明書		×		
テ．家屋課税（公課）証明書		×		
ト．土地固定資産評価通知書（無料）		×		
ナ．家屋固定資産評価通知書（無料）		×		

ニ．市・県民税所得証明書（過年度分）		×		
又．市・県民税課税証明書（過年度分）		×		
ネ．納税証明書（過年度分） 市・県民税 軽自動車税 固定資産税		×		24 業務

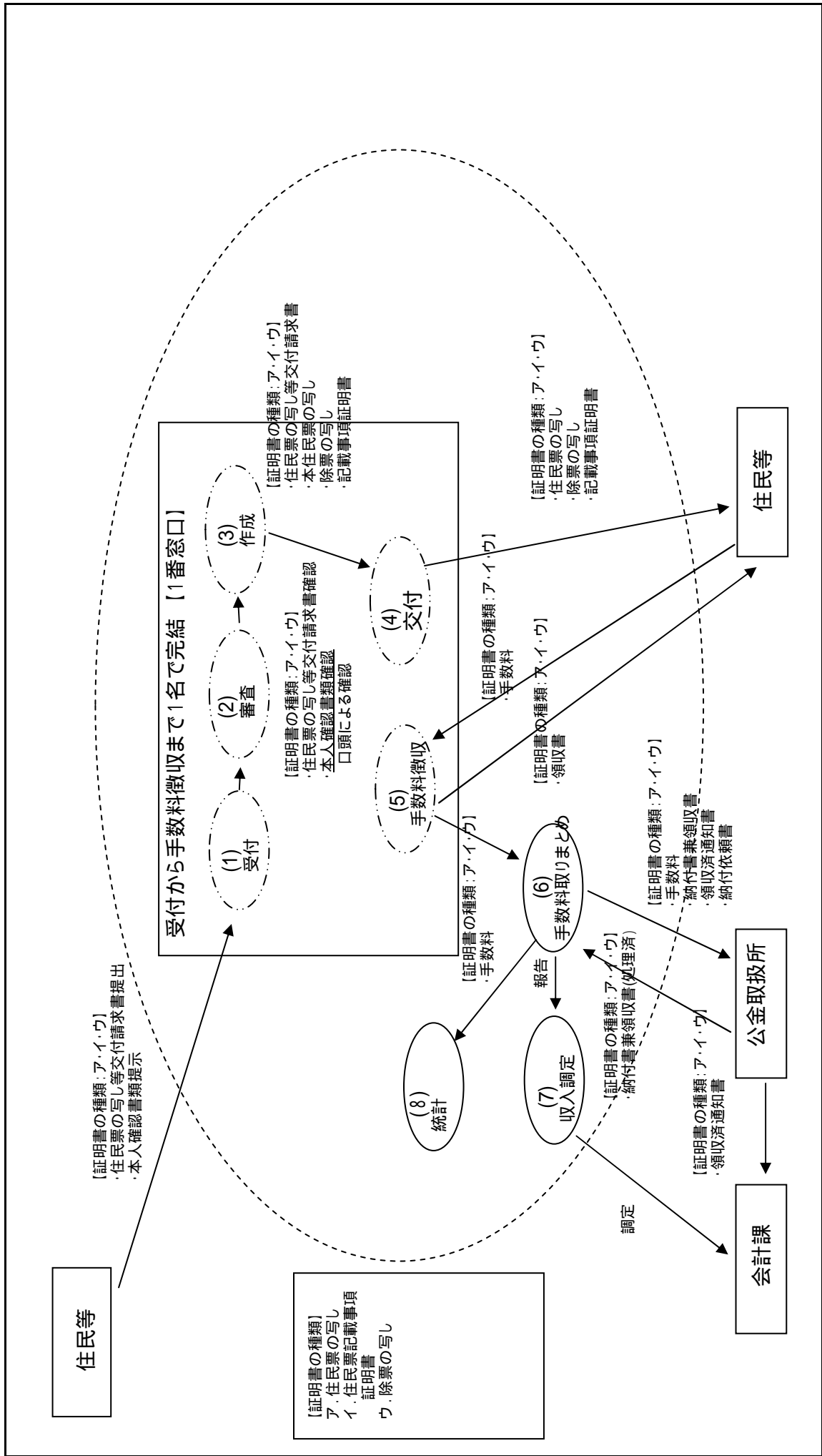
(3)交換業務	非常勤職員の業務内容
市民カード	市民カードの確認と交換

(4)確認業務	非常勤職員の業務内容
疎明資料の確認（相続権の確認含む）	1～3の業務（ex.住民票の確認等、証明書発行業務）に付随する業務
委任状の確認	
添付資料の確認（代金納付期限通知書、競売申立書、専任媒介契約書、仮差押申立書、登記簿謄本、成年後見人登記事項証明書 etc）	

(5)案内業務	非常勤職員の業務内容
区民生活課業務案内	市民からの問い合わせがあった場合に対応（1番窓口の本来業務ではない）
庁舎内業務案内	
庁舎外案内	
郵便請求の案内	
自動交付機登録の案内	

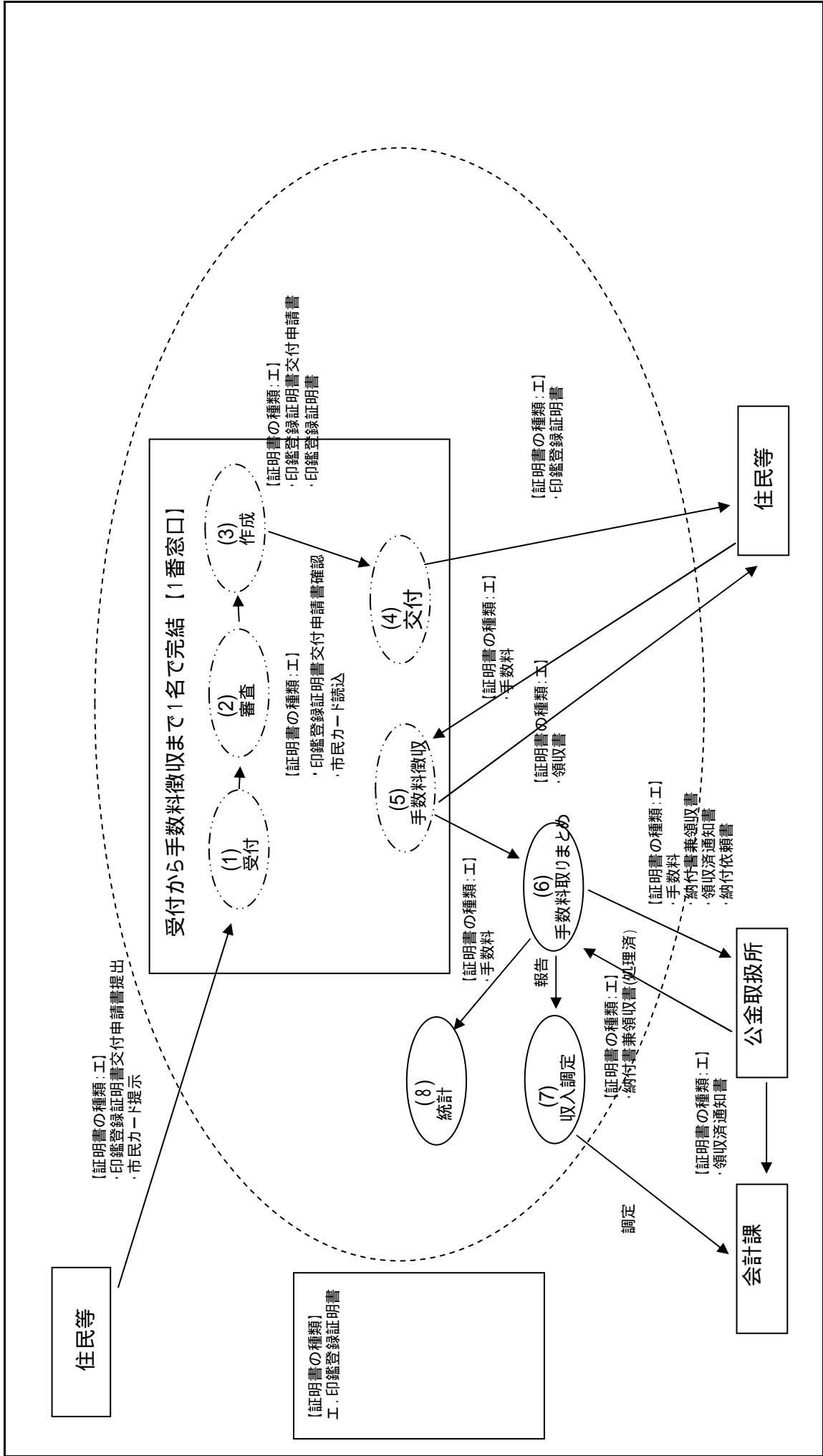
図表2 - 10

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層0	1番窓口	住民基本台帳	V1	住民基本台帳	受付作成交付業務
階層1	階層1	住民基本台帳		階層2	



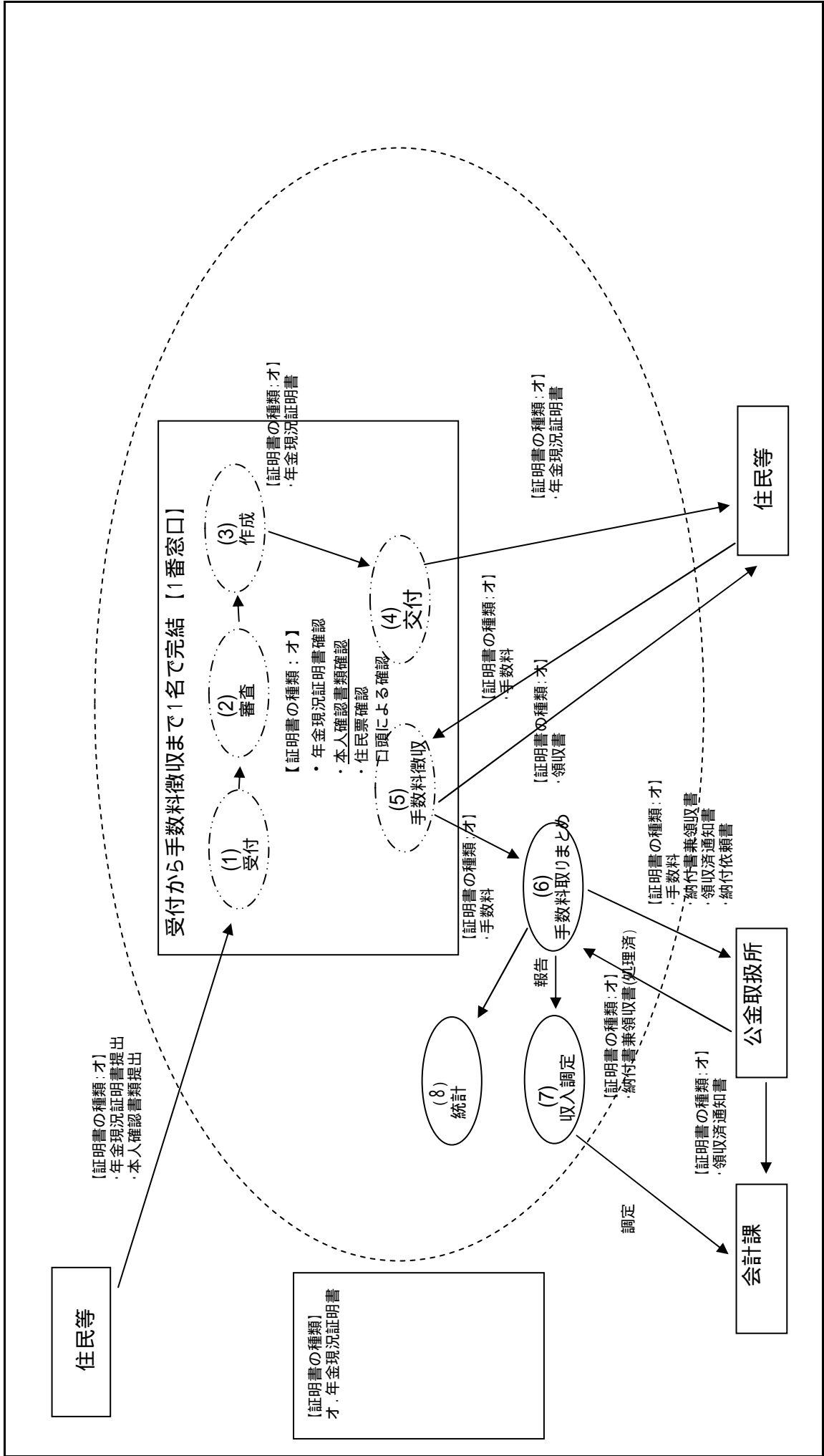
図表 2 - 1 1

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	1 番窓口	住民基本台帳	V1		受付作成交付
階層 1	階層 1	住民基本台帳		階層 2	



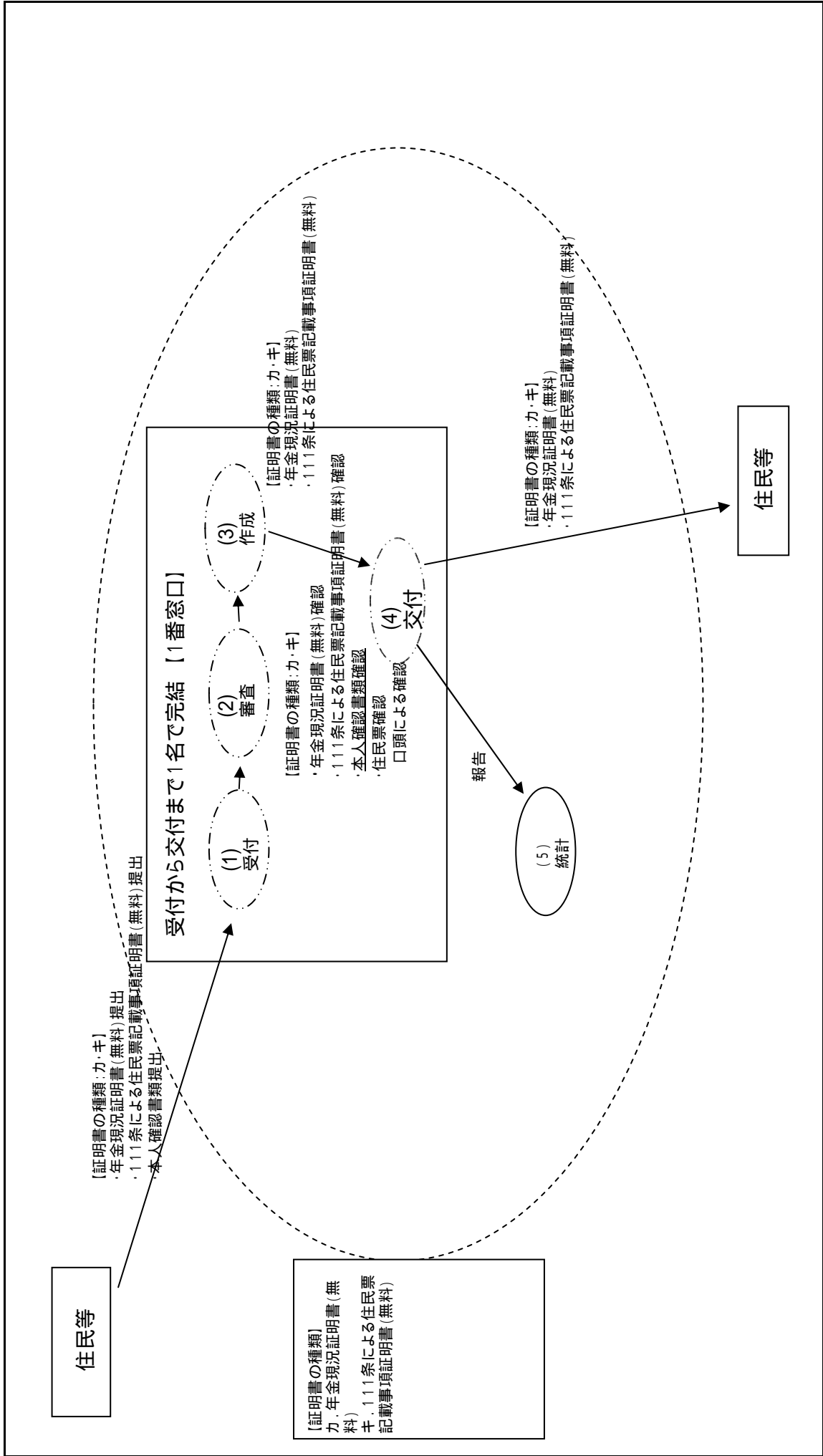
図表 2 - 12

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	1 番窓口	住民基本台帳	V1		受付作成交付業務
階層 1	階層 1	住民基本台帳		階層 2	



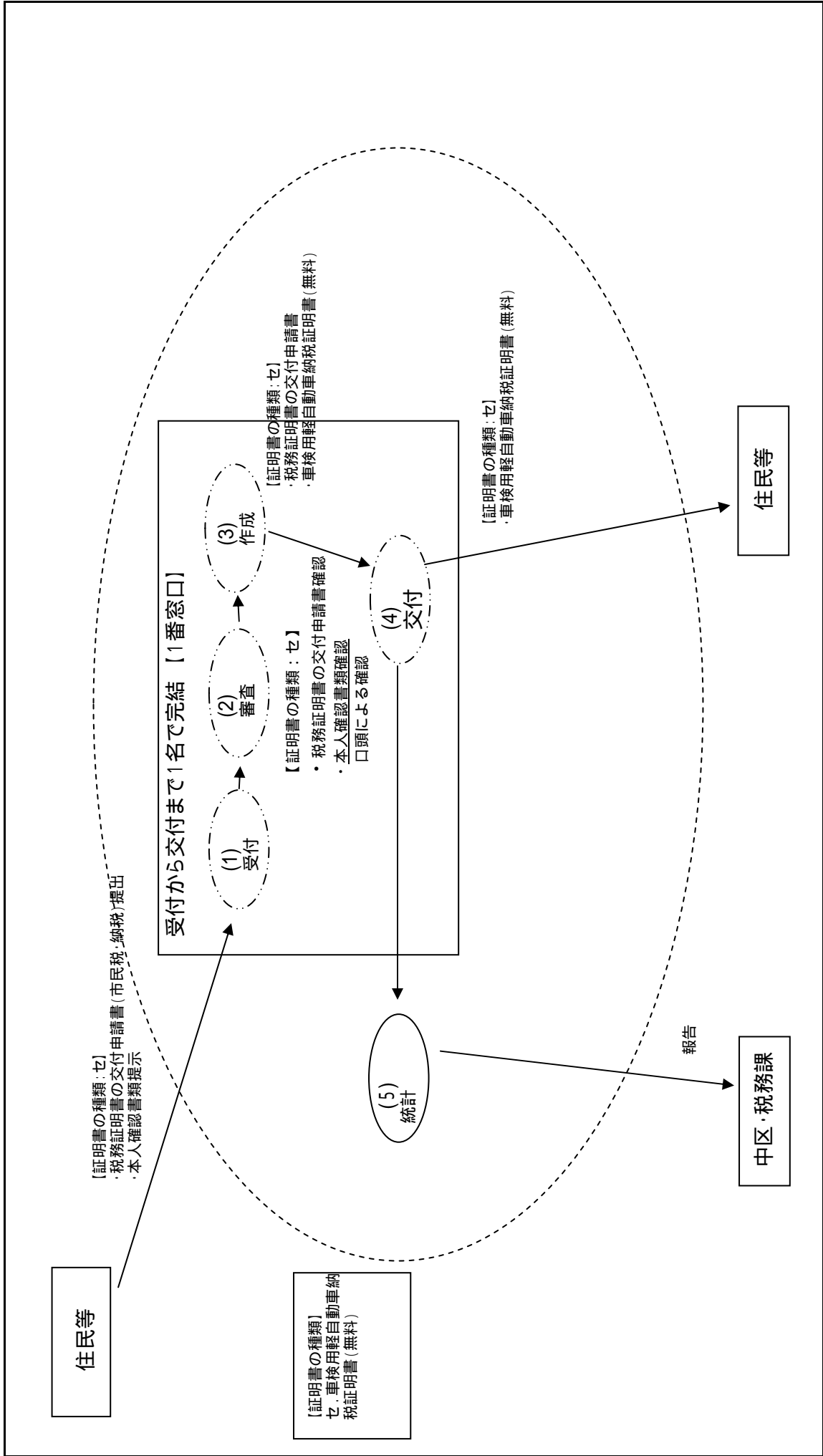
図表 2 - 13

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	1 番窓口	住民基本台帳	V1		受付作成交付業務
階層 1	階層 1	住民基本台帳		階層 2	



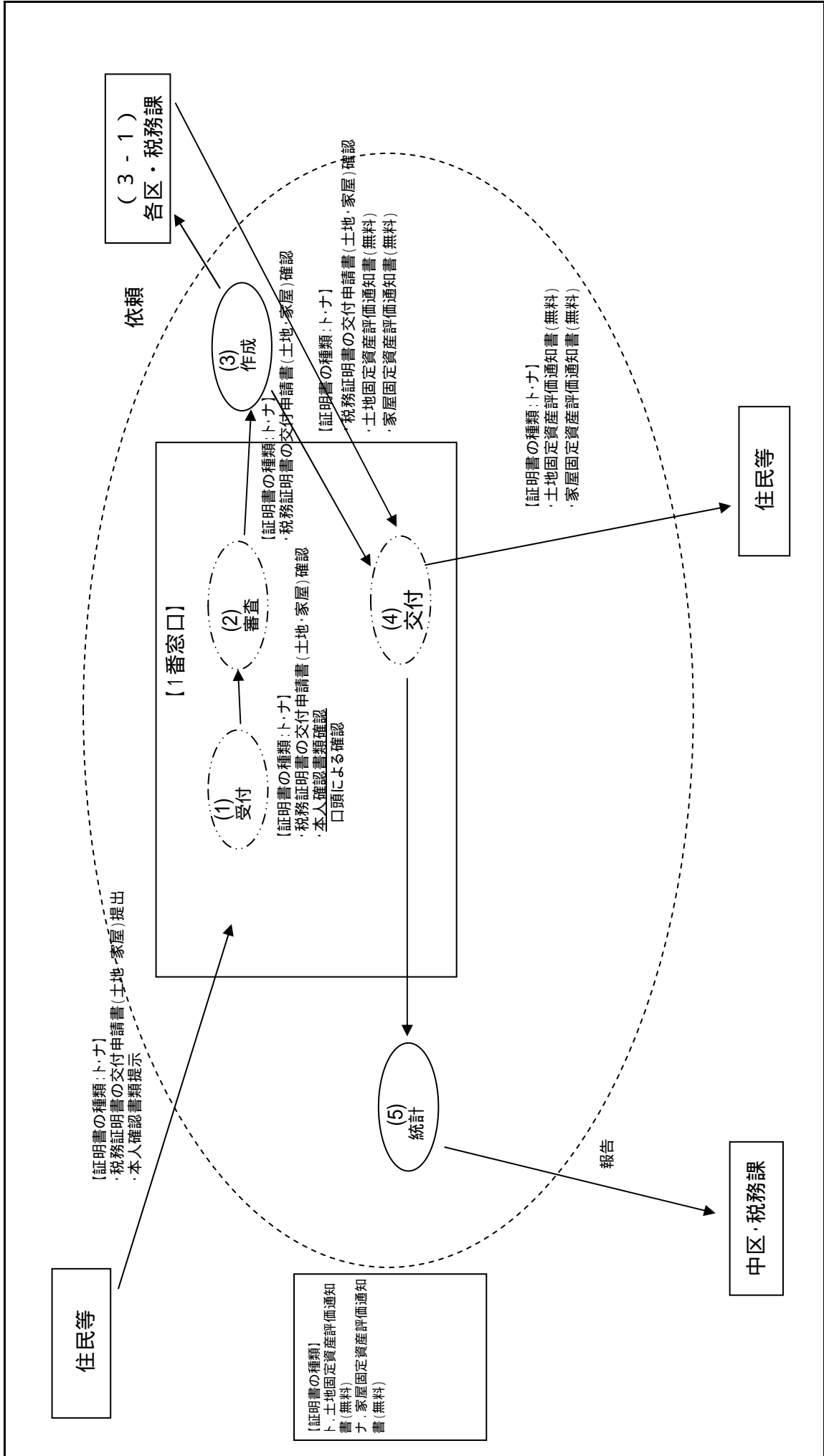
図表 2 - 16

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	1 番窓口	住民基本台帳	V1		受付作成交付業務
階層 1		階層 1	階層 2		
		階層 1	階層 2		



図表 2 - 19

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	1 番窓口	住民基本台帳	V1		受付交付業務
階層 1	階層 1	税務証明書		階層 2	



2番窓口では、現在、戸籍証明関係の業務、受付業務、交付業務、自動交付機への登録業務を行っている。ここでの業務は、作成や交付までに時間のかかる業務とされるもの行われている。業務については、非常勤職員が対応しており、一部の業務については、住民基本台帳ネットワークシステムの操作も含まれている。

図表2 - 2 1 2番窓口の業務内容

(1)受付作成交付業務	非常勤職員の対応			種別
	受付	作成	交付	
ア．戸籍全部（個人）事項証明書				24 業務
イ．改製原・除籍謄(抄)本				
ウ．戸籍・除籍一部記載事項証明書				
エ．戸籍の附票				
オ．身分証明書				自治事務（一般行政証明）
カ．届書受理証明書				24 業務
キ．婚姻証書提出の証明（41条）				
ク．届書記載事項証明書				
ケ．婚姻要件具備証明書				自治事務
コ．独身証明書				
サ．不在住(籍)証明書				
シ．出産育児一時金証明書（無料）				
ス．111条による戸籍記載事項証明書（無料）				24 業務
セ．死体（胎）埋火葬許可証明書				自治事務
ソ．ベトナム人の受附帳に記載のない証明書				
タ．外国人・記載事項の出ない証明				
チ．受理伺証明書				

(2)受付交付業務	非常勤職員の対応			種別
	受付	作成	交付	
ツ．住民票の写し（全国広域証明書）【注1】		×		24 業務 作成は他自治体による
テ．住民票の写し（西部広域証明書）		×		
ト．印鑑登録証明書（西部広域証明書）		×		
ナ．戸籍全部（個人）事項証明書（西部広域証明書）		×		

注1：住民基本台帳ネットワーク作業含む

(3)作成業務	非常勤職員の対応			種別
	受付	作成	交付	
ニ．住民票の写し（西部広域証明書）	×		×	24 業務
ヌ．印鑑登録証明書（西部広域証明書）	×		×	受付と交付は他自

ネ．戸籍全部（個人）事項証明書（西部広域証明書）	×		×	治体による
--------------------------	---	--	---	-------

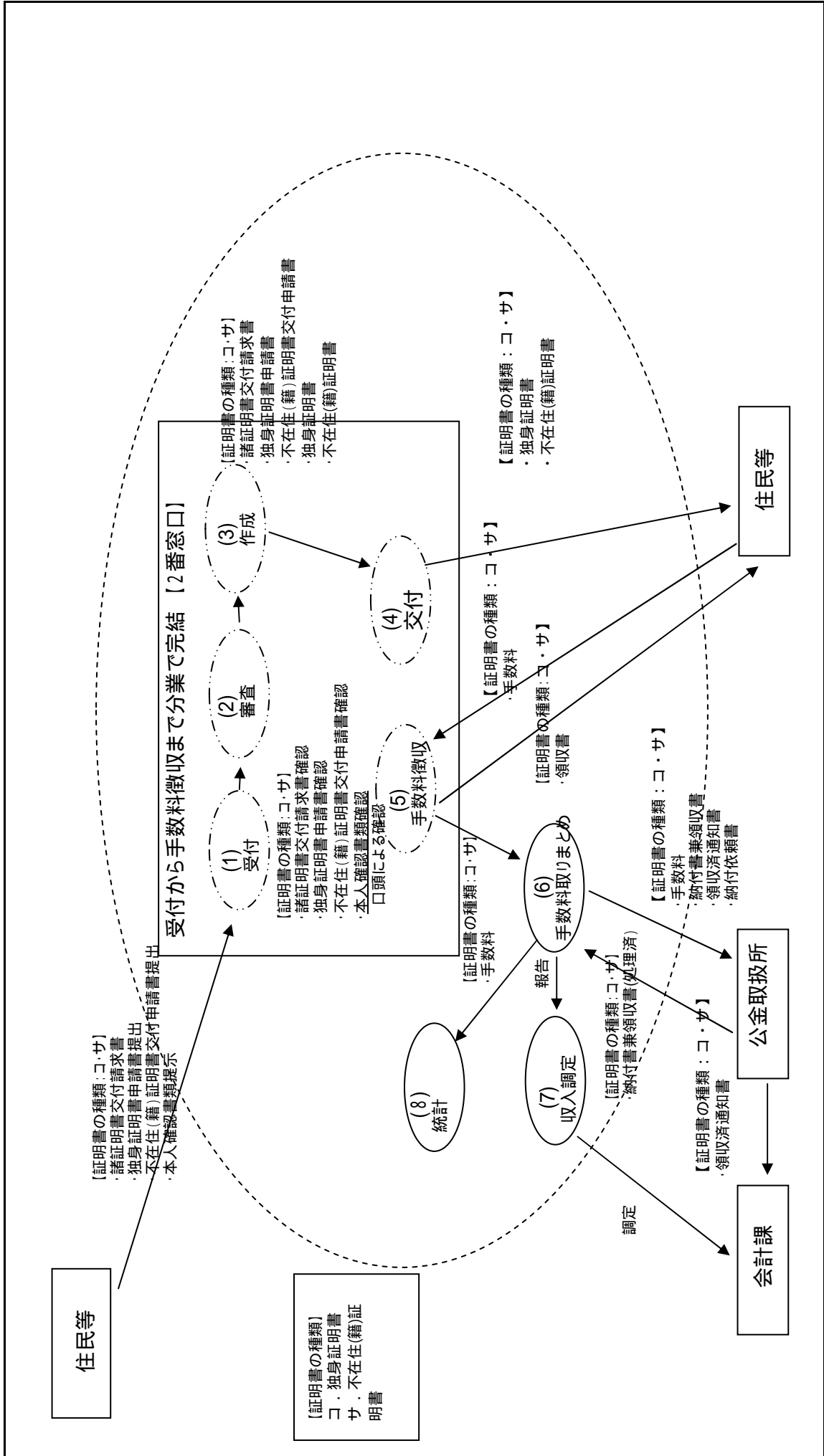
(4)発行指示業務	非常勤職員の業務内容
ノ．戸籍全部（個人）事項証明書	区役所管内の市民サービスセンターで受付した請求書により該当者を検索し、発行支持を行う
ハ．戸籍の附票	
ヒ．身分証明書	

(5)交付業務	非常勤職員の業務内容
フ．住民票の写し	交付窓口における届出に対する交付業務
ヘ．印鑑登録証明書	
ホ．住民基本台帳カード【注2】	
マ．市民カード再交付（日本人）	
ミ．外国人登録原票記載事項証明書	
ム．外国人印鑑登録証明書	
メ．市民カード再交付（外国人）	
モ．市民カード	
ヤ．転出証明書	
ユ．国民健康保険証	
ヨ．介護保険証	
ラ．介護保険資格者証	
リ．後期高齢者受給者証	
ル．転入学通知書	
レ．編入学通知書	

注2：住民基本台帳ネットワーク作業含む

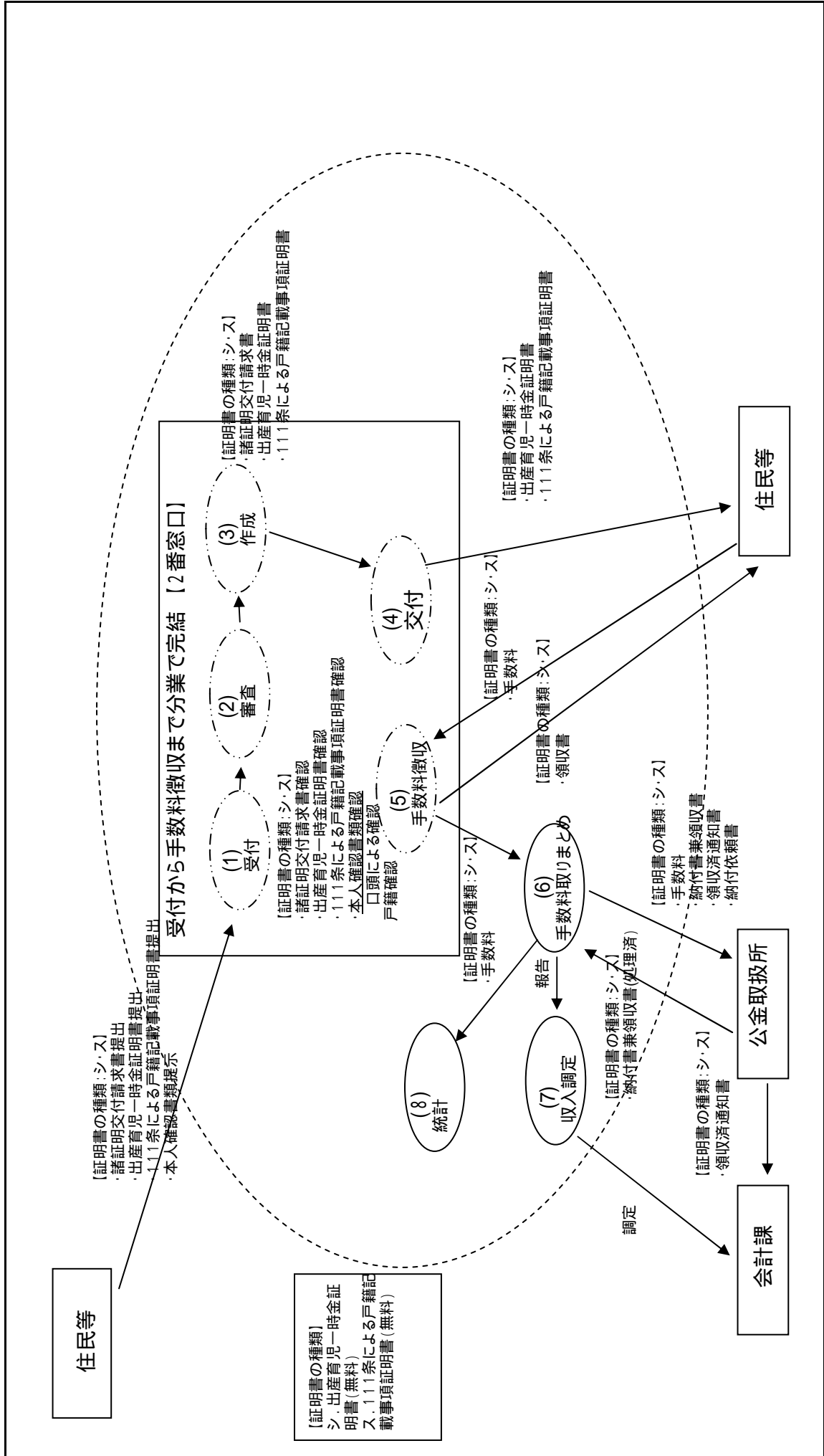
図表 2 - 23

機能情報関連図 (DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	2 番窓口	住民基本台帳	V1		受付作成交付業務
階層 1	階層 1	住民基本台帳		階層 2	



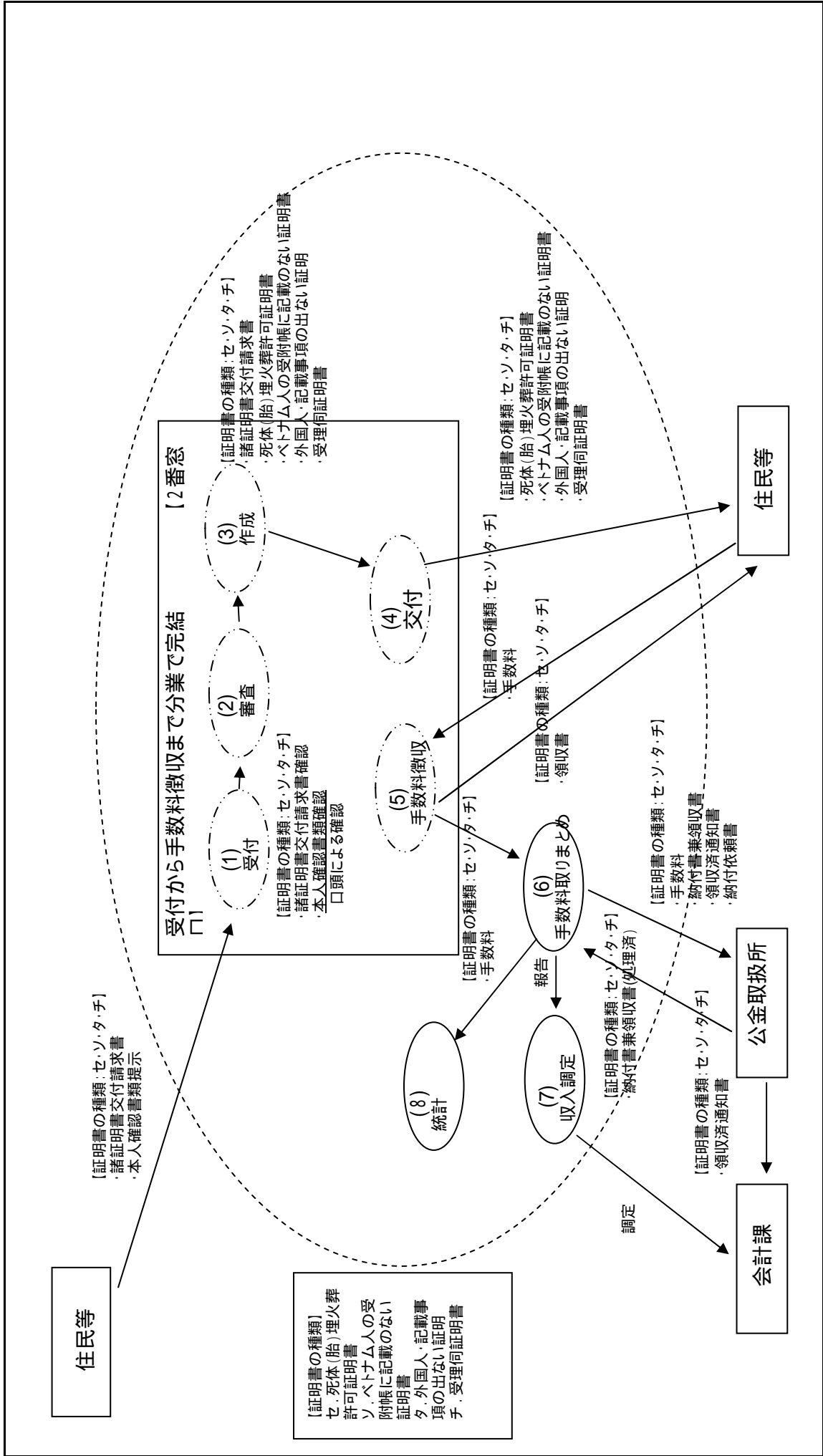
図表 2 - 2 4

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	2 番窓口	住民基本台帳	V1		受付作成交付業務
階層 1	階層 1	住民基本台帳		階層 2	



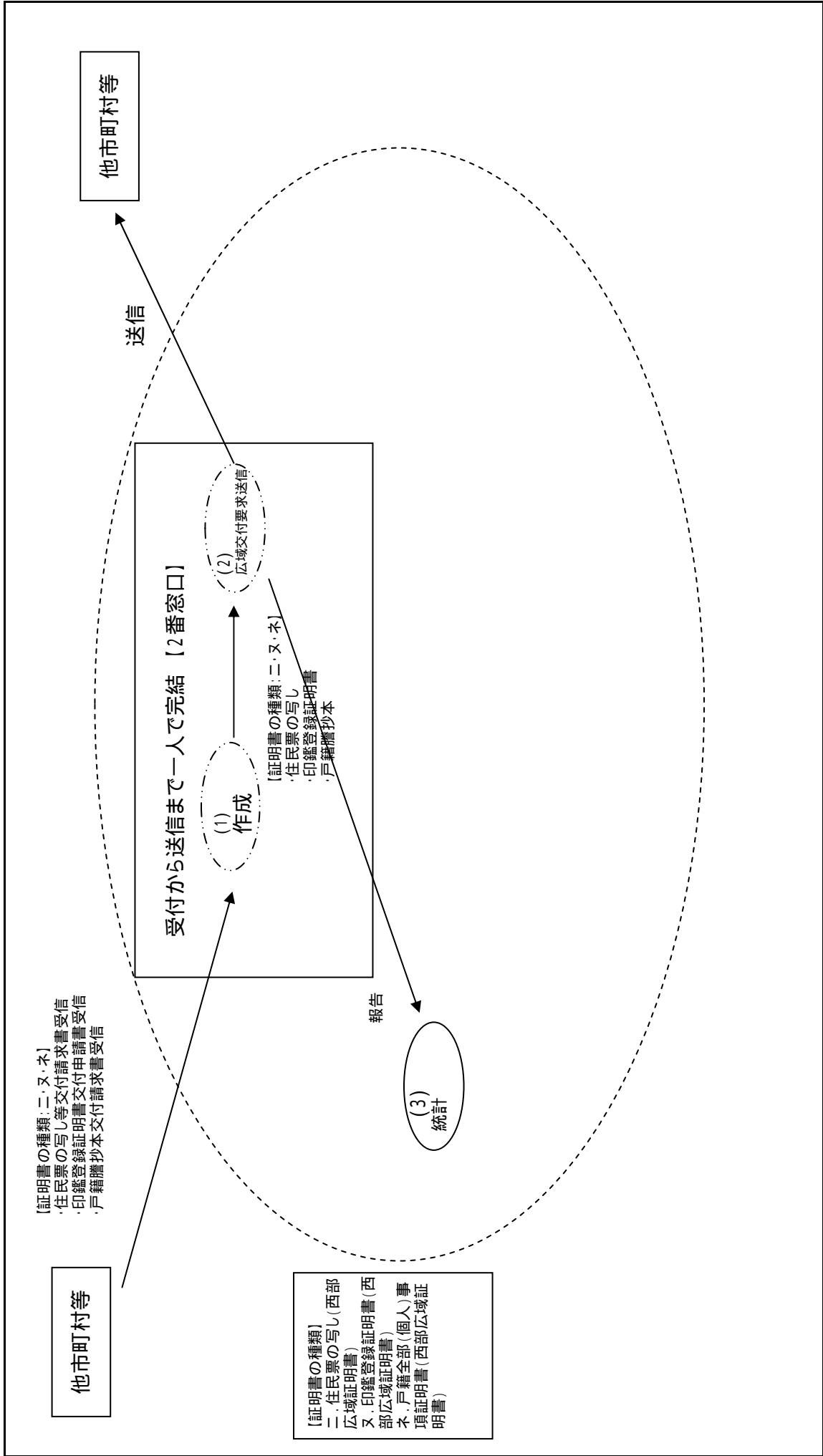
図表 2 - 25

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	住民基本台帳	基幹	V1		受付作成交付業務
階層 1	2 番窓口	住民基本台帳		階層 2	



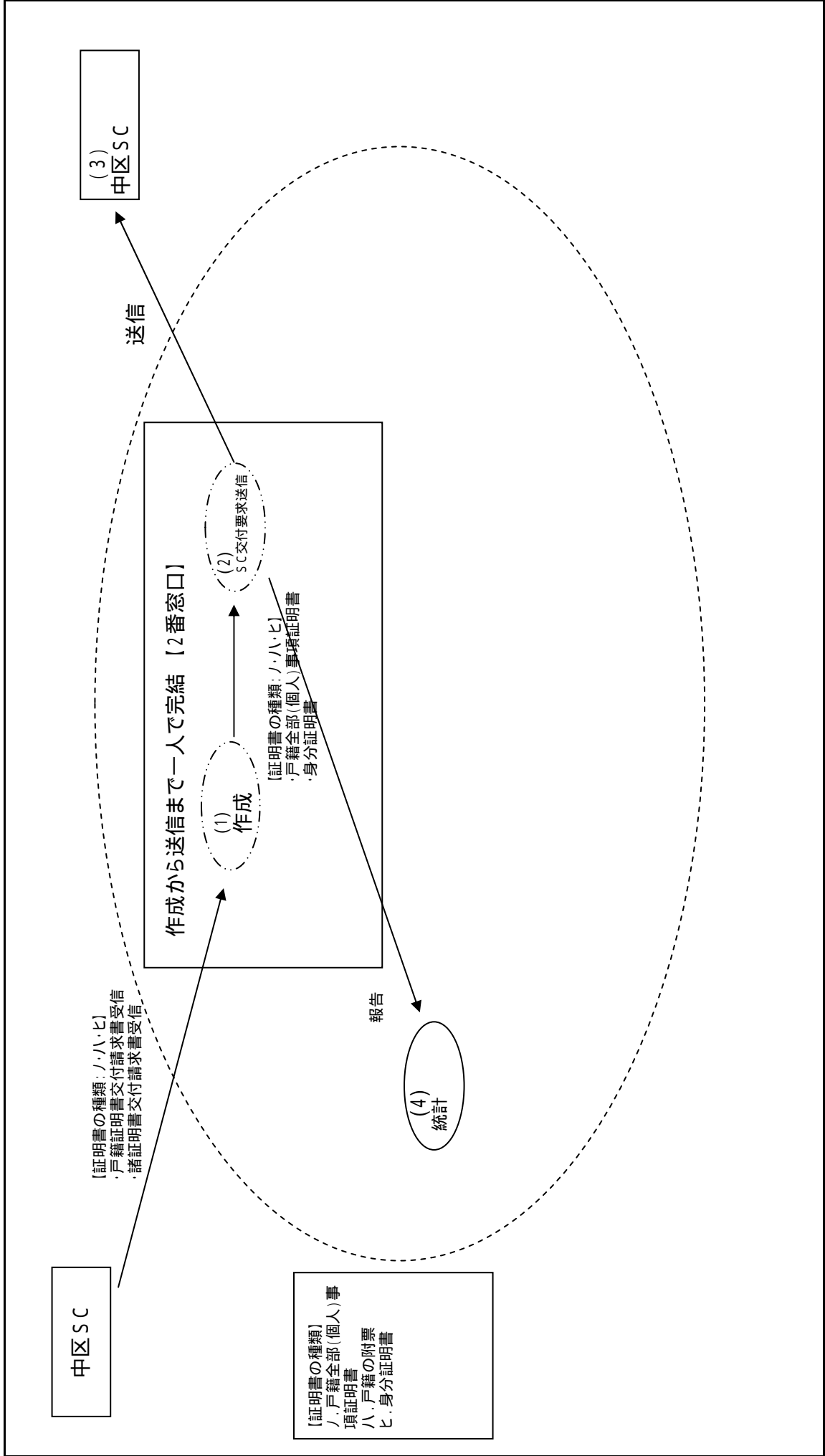
図表 2 - 27

機能情報関連図(DFD)		対象業務		版数	作成日付	備考
階層 0	2番窓口	階層 1	住民基本台帳	V1		作成業務
		階層 2	住民基本台帳			



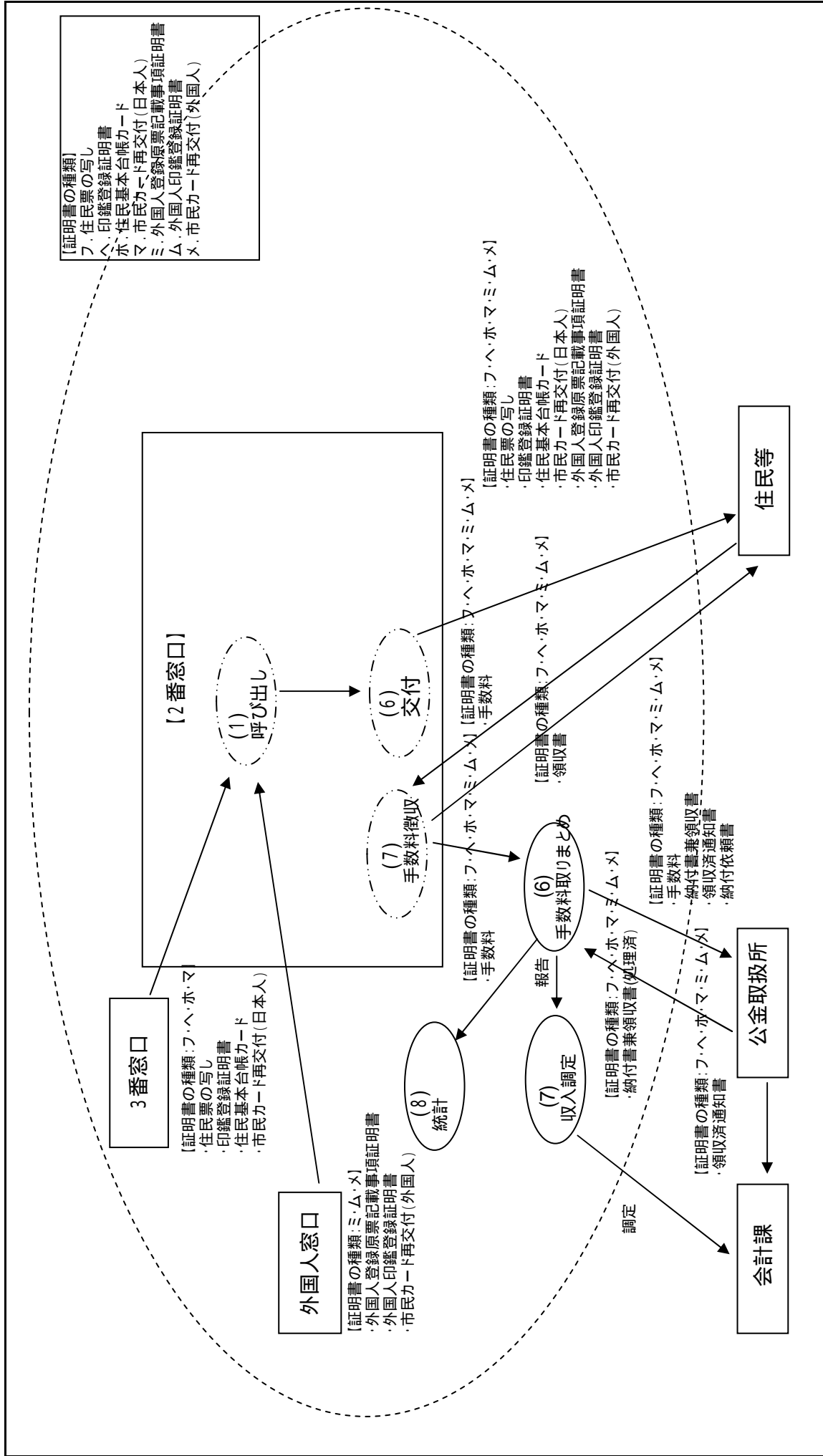
図表 2 - 28

機能情報関連図(DFD)		対象業務		版数	作成日付	備考
階層 0	2番窓口	階層 1	基幹	V1		作成業務
			住民基本台帳	階層 2		



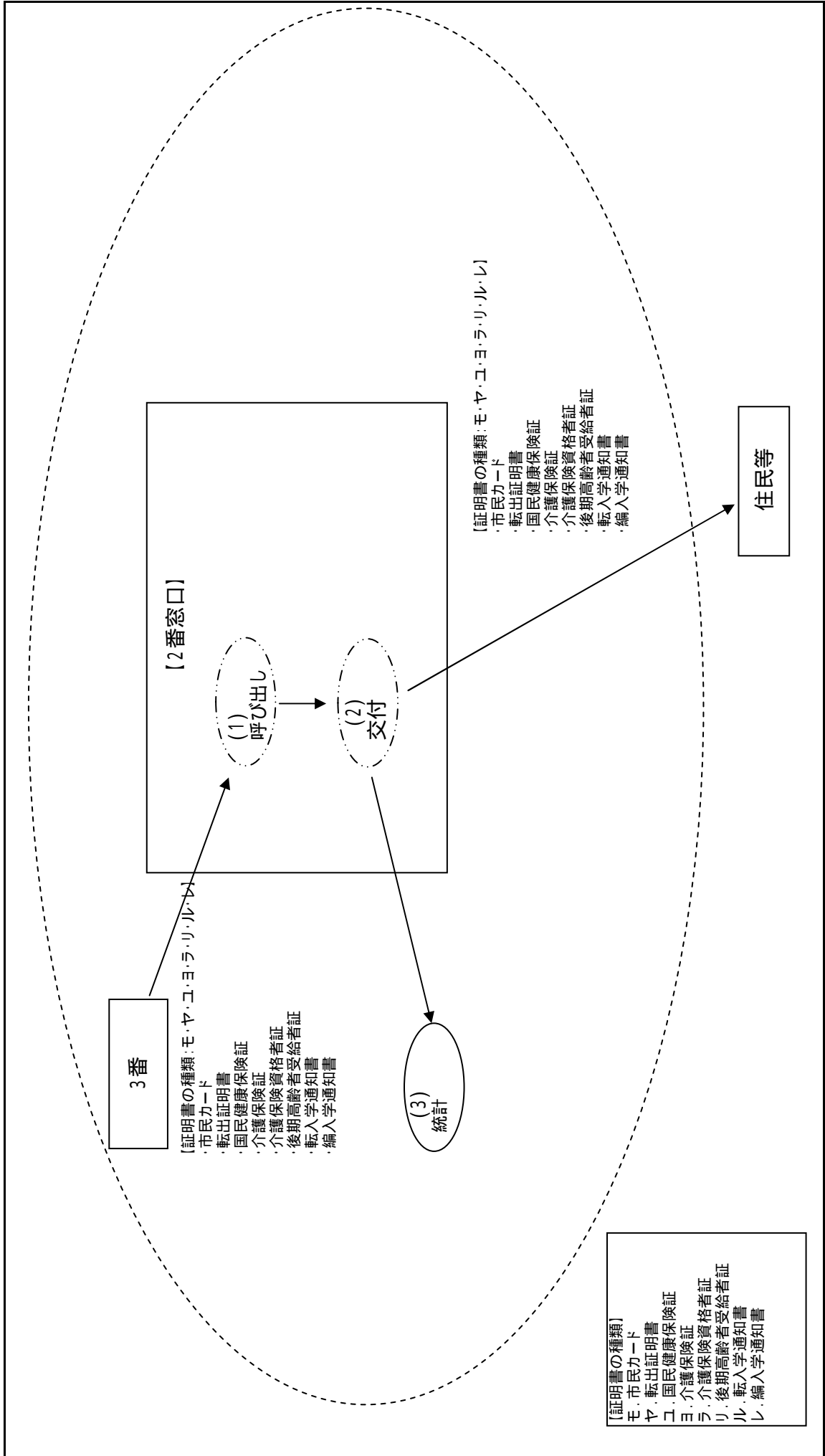
図表 2 - 2 9

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	2 番窓口	住民基本台帳	V1		発行指示業務
階層 1	3 番窓口	基幹			
階層 2	外国人窓口	住民基本台帳			



図表 2 - 30

機能情報関連図(DFD)		対象業務	版数	作成日付	備考
階層 0	2 番窓口	住民基本台帳	V1		交付業務
階層 1		基幹			
階層 2		住民基本台帳及び他課			



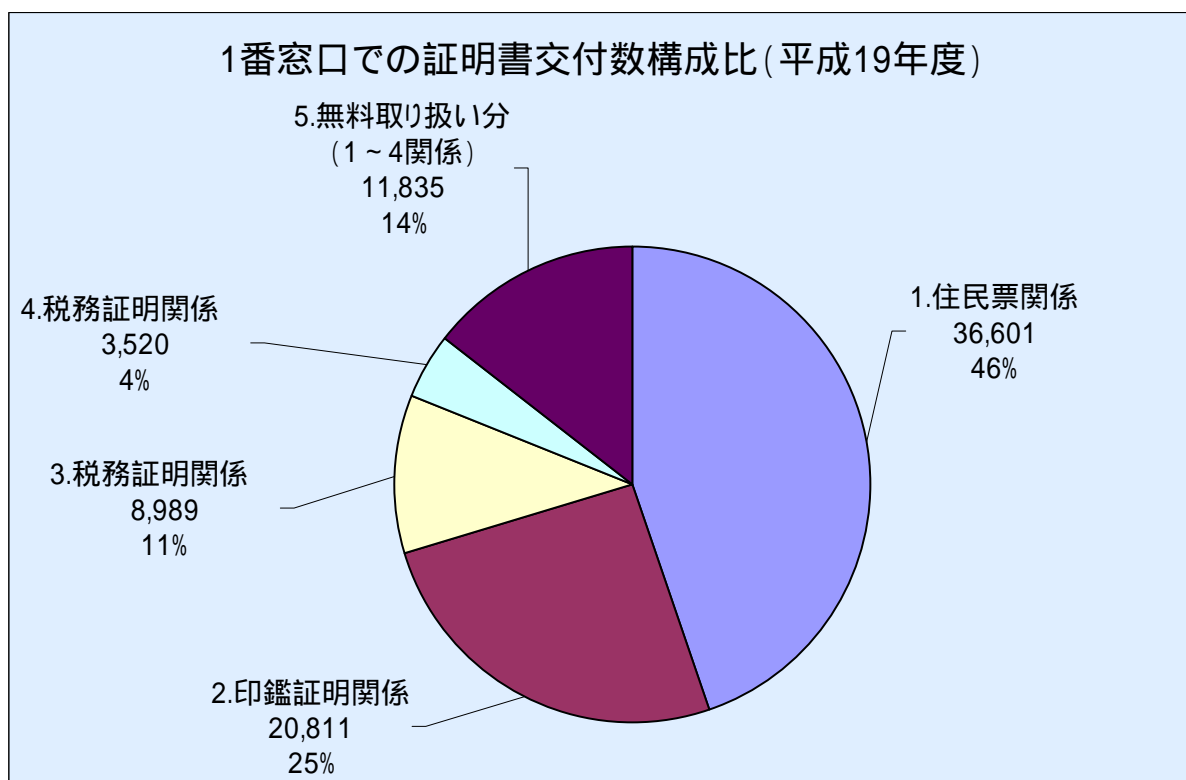
業務量の把握

上記で把握した業務内容に係る平成19年度におけるアウトプットは、それぞれ以下の通りである。

1番窓口での証明書類の交付数は、約82,000件である。全体の約45%は住民票関係の証明書類の交付で、印鑑証明関係が約26%、税務証明関係が約15%となっている。

図表2-31 1番窓口における証明書等交付数及び構成比（平成19年度実績による）

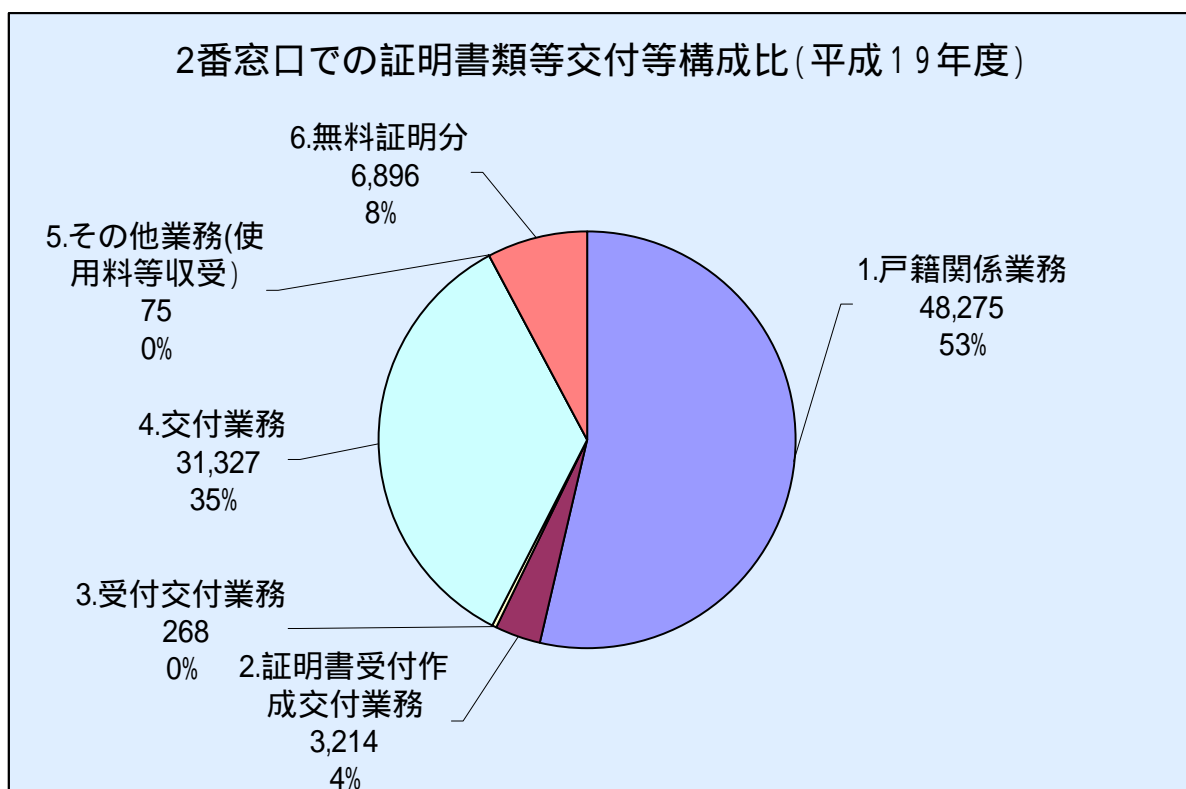
交付項目	交付数	交付割合
1.住民票関係(ア～ウ、オ～ク、ソ)	36,601	44.8%
2.印鑑証明関係(エ)	20,811	25.6%
3.税務証明関係(ケ～セ)	8,989	10.9%
4.税務証明関係(タ～ネ)	3,520	4.3%
5.無料取り扱い分(1～4関係)	11,835	14.4%
合計	81,756	100%



2番窓口は、3番窓口での届出に伴う交付業務も行っていることから、取扱う証明書類も多種存在している。2番窓口においては、戸籍に関する証明書の交付業務が約半数を占めている。

図表 2 - 3 2 2 番窓口における証明書等交付数及び割合（平成19年度実績による）

交付等項目	交付数	割合
1. 戸籍関係業務	48,275	53.6%
2. 証明書受付作成交付業務	3,214	3.6%
3. 受付交付業務	268	0.3%
4. 交付業務	31,327	34.8%
5. その他業務（使用料等の收受）	75	0.1%
6. 無料証明分	6,896	7.7%
合計	90,055	100%



非常勤職員の勤務形態は、以下の通り。

図表 2 - 3 3 非常勤職員の勤務時間

1日勤務時間	勤務日数	週当たり勤務時間
7.5(時間)	4(日)	30(時間)

図表 2 - 3 4 配置及び処理件数

配置	人	年間処理件数	1人当たり処理件数
1番窓口	6	81,756	12,953.5件/年
2番窓口	9	92,267	11,960.9件/年
1番・2番計	15	174,023	12,357.9件/年
自動交付機切り替え(2番内)	2	-	-

図表 2 - 3 5 勤務に係る業務量(推計)

項目	業務量	根拠
a. 勤務日数	195(日)	52週中(年間13日有給休暇取得と推定)
b. 年間勤務時間	1,463(時間)	7.5時間 × a
c. 総年間勤務人・日	24,863(人・日)	17人 × b
d. 非常勤職員人件費	2,482(千円/人)	平成19年度非常勤職員モデル額
e. 1時間当たり人件費	1,697(円/時)	d / b

図表 2 - 3 6 証明書類1件当たり人件費及び勤務時間

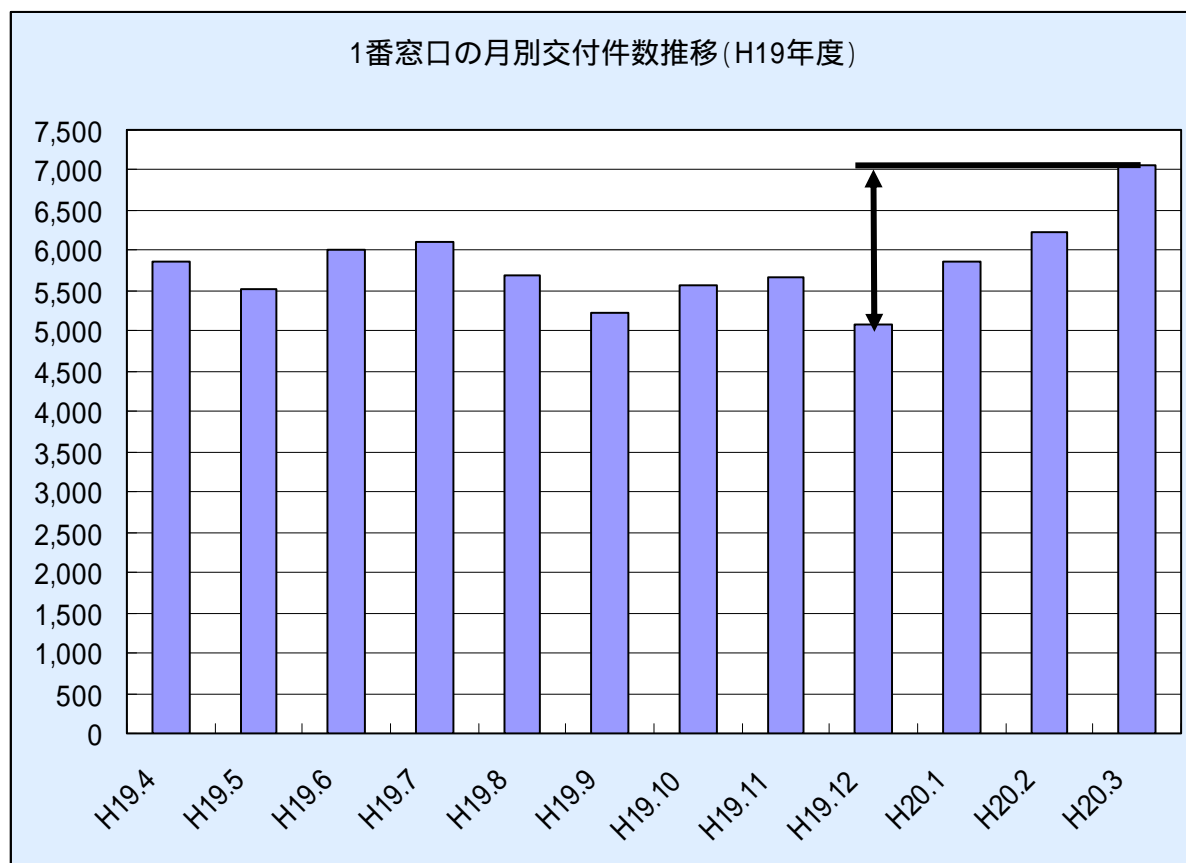
	1件当たり人件費	1件当たり勤務時間
1番窓口	182.2円	6.4分
2番窓口	242.1円	8.6分
窓口計	213.9円	7.6分

窓口毎の年間の証明書類の交付件数推移では、1番窓口2番窓口ともに、件数が最も多い月は3月で最も少ないのは1番が12月、2番が9月である。ピーク時とオフピーク時では、1番窓口で約2,000件、2番窓口では約3,000件の開きが生じている。

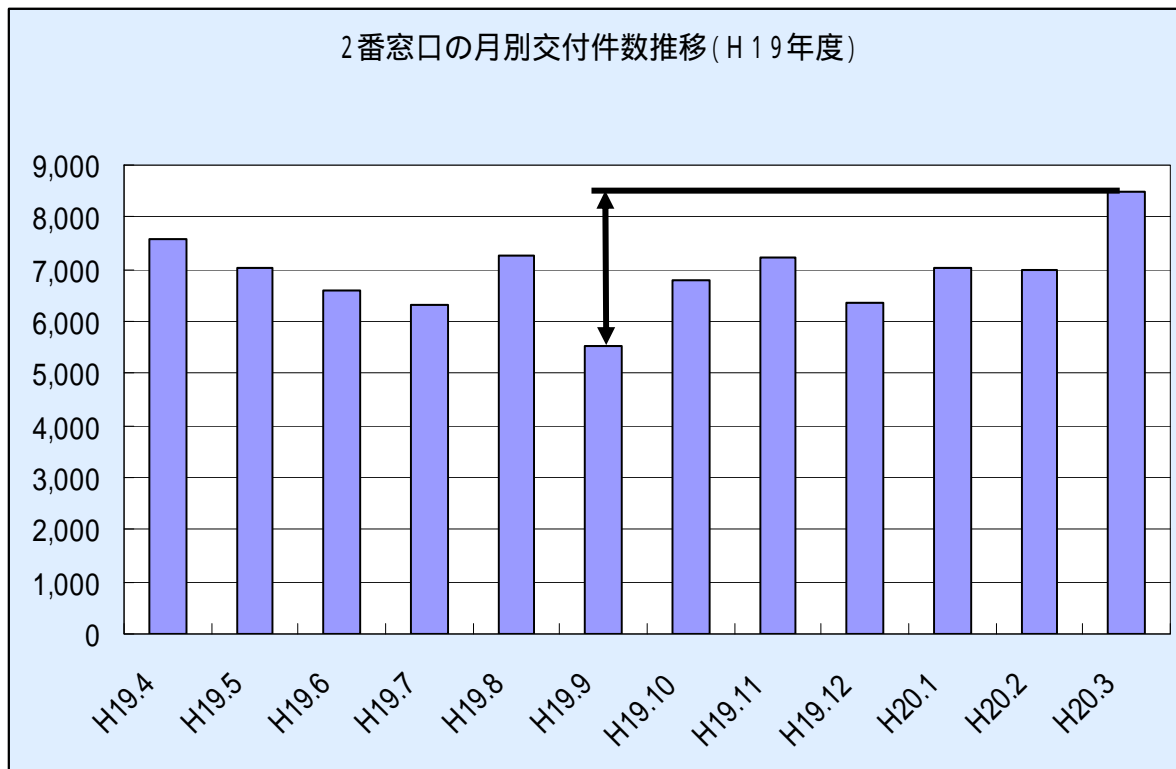
図表 2 - 3 7 各窓口の年間推移（有料分）

	1 番計	2 番計	計
H19.4	5,870	7,577	13,447
H19.5	5,526	7,028	12,554
H19.6	5,998	6,584	12,582
H19.7	6,118	6,309	12,427
H19.8	5,700	7,246	12,946
H19.9	5,239	5,544	10,783
H19.10	5,562	6,781	12,343
H19.11	5,666	7,241	12,907
H19.12	5,088	6,367	11,455
H20.1	5,858	7,012	12,870
H20.2	6,240	6,976	13,216
H20.3	7,056	8,494	15,550
年間計	69,921	83,159	153,080
平均	5,827	6,930	12,757
最大繁閑差	1,968	2,950	4,918
平均繁閑差	1,229	1,564	2,793

図表 2 - 3 8 1 番窓口の月別交付件数推移（平成19年度実績）



図表 2 - 3 9 2 番窓口の月別交付件数推移 (平成19年度)



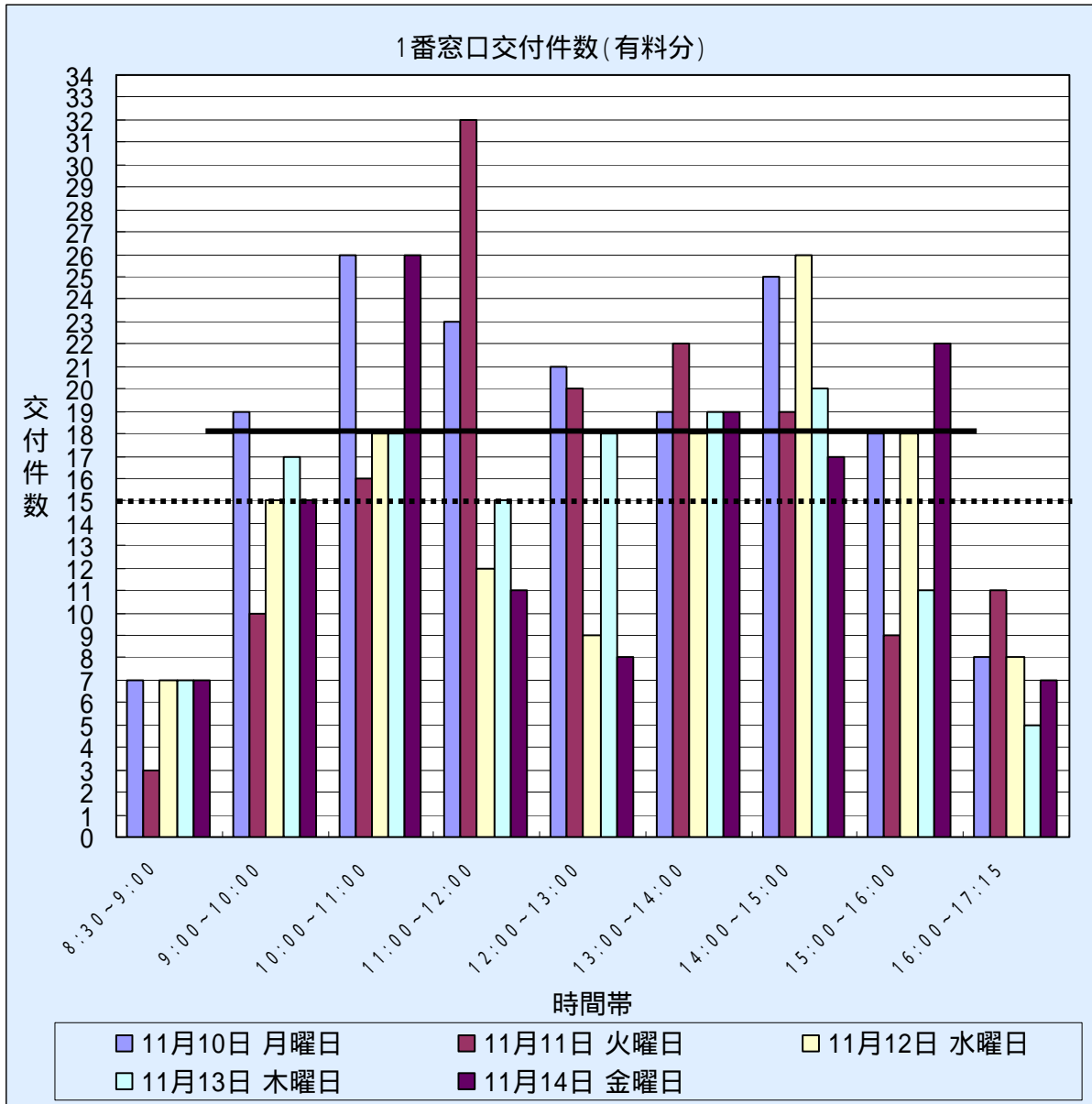
この繁閑差について、勤務時間換算すると、1番窓口で210時間、約28日分、2番窓口で433時間、58日分の差が生ずることになる。

図表 2 - 4 0 各窓口の繁閑差

	1件当たり 勤務時間 (A)	繁閑差 (B)	勤務時間換算 (C) = (A × B)	日数換算 (C ÷ 7.5時間)
1番窓口	6.4分	1,968件	210時間	28日分
2番窓口	8.8分	2,950件	433時間	58日分

また、窓口業務については、1日のうちにも時間帯によって繁閑が生じている。直近のデータ（平成20年11月時点）からは、朝夕の利用は少なく、12時～13時の前後2時間に2つの山ができる形で推移していることが分かる。

図表2 - 4 1 1週間の1番窓口における交付件数推移（H20.11.10～14）



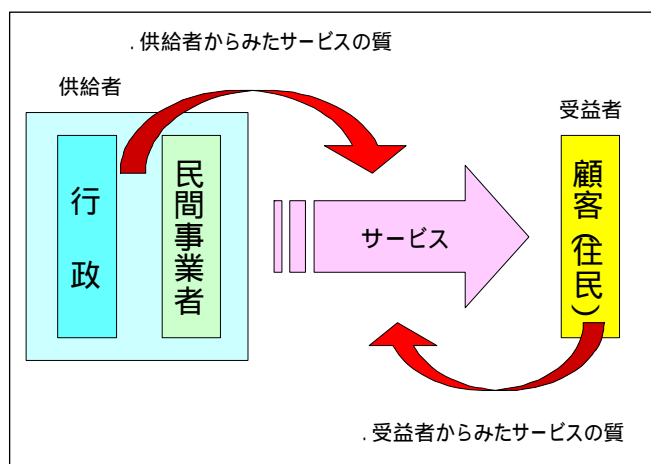
————— : 9:00～16:00 間平均処理件数

----- : 8:30～17:15 間平均処理件数

業務の「質」についての把握

窓口業務の「質」については、サービスの提供者（浜松市）と受益者（窓口利用者）の2つの視点から検討を行うため、区民生活課の窓口業務管理部門担当者及び窓口業務実務担当者に対するヒアリング及びアンケート、窓口利用者へのアンケートを行い、整理を行った。

図表 2 - 4 2 公共サービスの質の設定・評価における2つの視点



出典：地方公共団体における「市場化テスト」導入の環境整備に向けての調査 報告書

（内閣府 地方公共団体との研究会 第4回資料 高崎経済大学 佐藤徹准教授作成資料（一部修正）より

1) サービスの提供者（浜松市）から見た業務の質

(1) 質の設定状況

窓口業務は、住民からの申請に基づき公共が行う証明書類の作成・交付に関する業務であるため、交付にあたり間違いがあってはならない（誤交付＝0）との共有認識は図られているが、現状窓口を行う現場において業務の「質」に該当する基準の設定は行われていない。また、窓口サービスの基本方針として、「市民を余分に歩かせない、待たせない窓口」を掲げてサービスを行っているが、余分に歩かせない点については、ワンストップ型での対応を図っているものの、待ち時間についての目標値や定量的な基準、現状の平均的な待ち時間等については把握されていない状況にある。窓口で取扱っている個別の業務毎の指標についても特に設定されていない。

窓口業務について数値的な把握が困難・馴染まない理由としては、利用者毎に自らが利用する証明書類の用途目的を十分に理解していないため、同じ証明書の交付にあっても一様に定量化することに抵抗感がある点、製造業のようなノルマやそれに関するコスト管理が必要な作業とは異なる業務としての認識がされている点などがあげられる。（なお、利用者毎の対応時間のばらつきについては、平成21年2月6日（金）及び10日（火）からも確認済。）

(2) 業務マニュアル

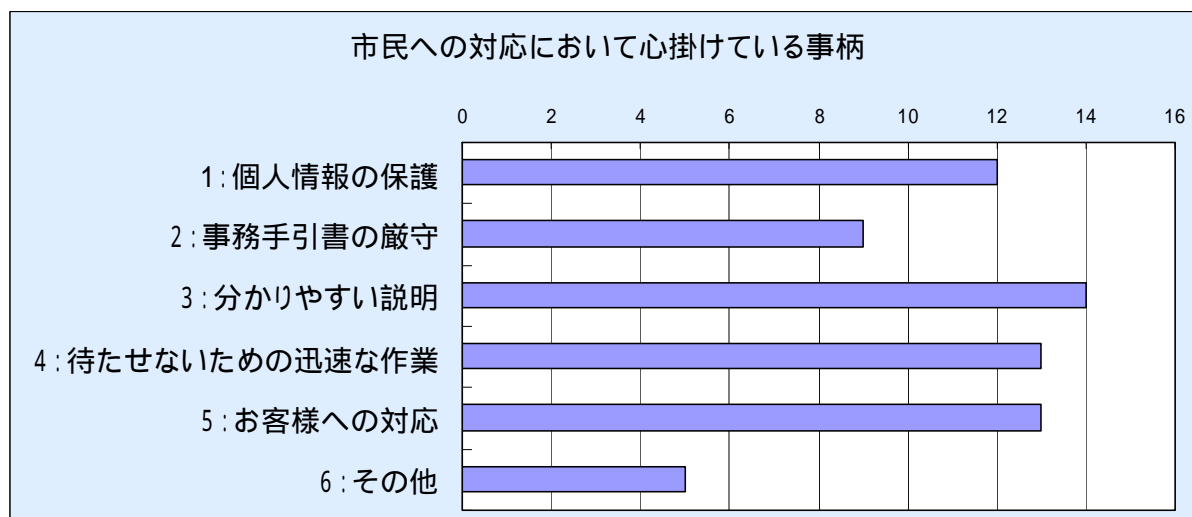
業務について手順や作業を示したマニュアルは、業務の質に対してその業務の仕様を示すものであり、質に替わる業務についての基準となるものである。現状、マニュアルとしては、区民生活課で扱う各業務についての基本的な事項について示されたものが存在している。しかし、窓口業務管理部門担当者へのヒアリング等からは、制度変更に伴う頻繁なマニュアルの改訂やケース毎の細かな対応等について網羅したマニュアル化の難しさが指摘された。一方、窓口業務実務担当者からは、マニュアルの内容についての充実を求める指摘が多数あげられた。

現状の作業にあたり、マニュアルで対応していない部分については、業務を通して窓口業務実務担当者が自らの経験に基づき自分でマニュアルを補足したり、職員間で申し合わせをして情報共有を図る等の対応が行われている。

(3) 担当者の配慮事項

窓口実務担当者へのヒアリング・アンケート調査からは、窓口業務の実施に際し、市民への対応において心掛けている事柄として、次のような結果が得られた。

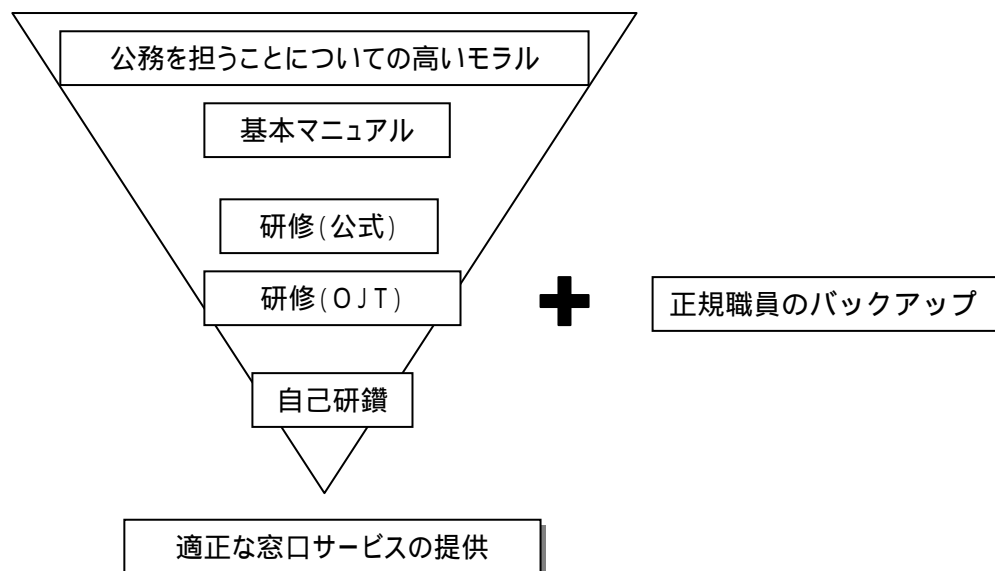
図表 2 - 4 3 市民への対応において心掛けている事柄



回答数に限りはあるが、業務の質を考える上で参考とすべき事項である。

以上を踏まえると、現在の中区役所窓口業務における供給者側からの質は、公務を担うとの意識に基づいた現場での担当者（非常勤職員）一人一人の高い職業意識をもとに維持されているといえる。

図表 2 - 4 4 現状の窓口業務の質を維持する要素

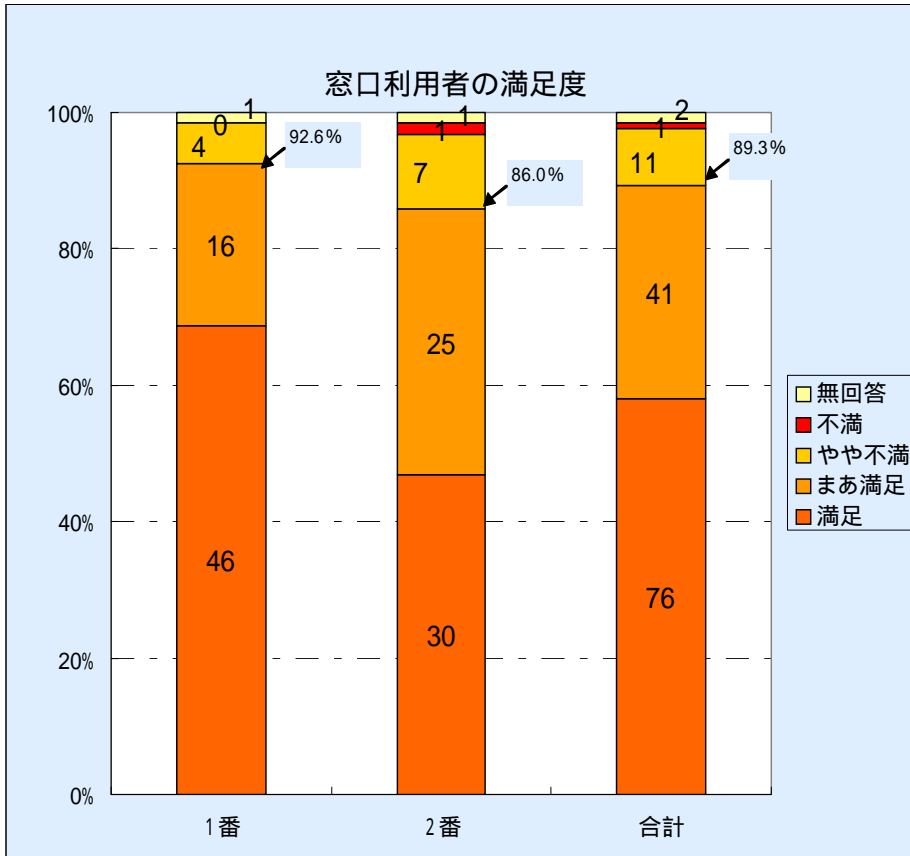


2) サービスの受益者（窓口利用者）から見た業務の質

利用者へのアンケート調査（実施期間：2月6日及び10～17日、回答数131件）では、窓口利用にあたっての満足の程度や民間委託を行った際に期待するサービスについての把握を行った。

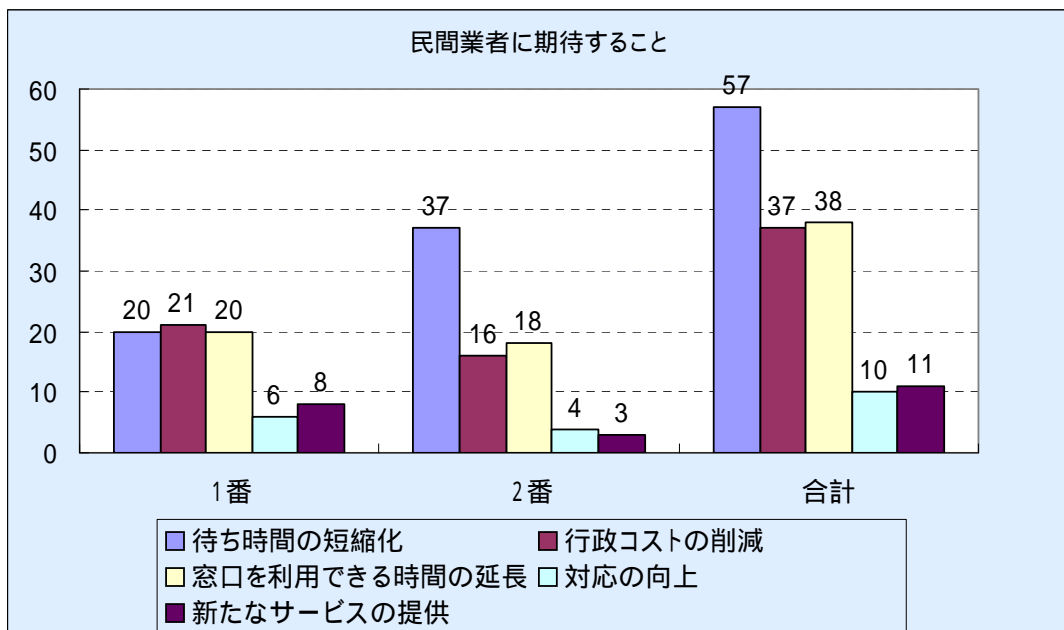
この結果、窓口利用に当たっての満足度は、1番窓口で92.6%、2番窓口で86.0%、1番・2番合計で89.3%との結果となった。満足度については、窓口業務についての総合的な評価として、サービスの「質」を表す指標として捉えることができる。また、数としては少数であるが、現状のサービスについて不満とした理由については、そのうちの半数が「窓口での待ち時間」、次いで「職員の説明の分かりやすさ」であった。

図表 2 - 4 5 窓口利用者の満足度



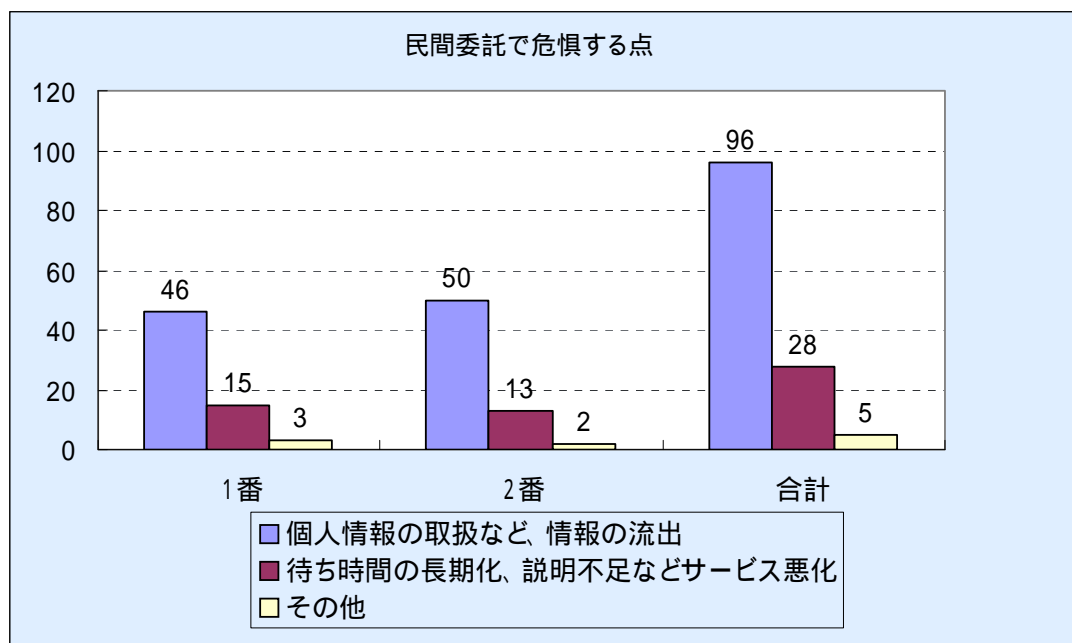
また、民間委託に期待する点としては、1番窓口においては、上位3つの回答が「待ち時間の短縮化」、「行政コストの削減」、「利用時間の延長」がほぼ同数であったのに対し、2番窓口では、「待ち時間の短縮化」が最も高く、次いで「利用時間の延長」、「行政コストの削減」の順で、1番2番合計では「待ち時間の短縮化」が最も多い結果となった。

図表 2 - 4 6 民間事業者に期待すること



これに対し、民間事業者が窓口サービスを行った際に危惧する点としては、いずれも「個人情報の取り扱い、情報の流出」への回答が最も多く、次いで「待ち時間の長期化、説明不足などのサービスの悪化」の結果となった。

図表 2 - 4 7 民間委託にあたり危惧する点



今回の回答数は期間、回収数共に統計的な分析には限界があるものの、利用者の観点からの窓口サービスを規定する「質」としては、「待ち時間」、「安全性」が重要な指標である頃が把握できた。また、公共サービスを提供した結果、これらの「質」の達成の程度を把握する指標が「満足度」として捉えることができる。

(2) 現状を踏まえた市場化テストの対象となり得る業務の選定

ここでは、民間事業者へのヒアリング、窓口業務実務担当者へのヒアリング、実地調査等から、(1)で把握した区民生活課の窓口業務のうち、市場化テストの対象となり得る業務の具体化を行う。

窓口業務に対する民間事業者の参入について

1) 窓口業務のサービスの質の維持・向上と経費の削減可能性について

窓口業務については、所定の事務作業を実施するものであるとともに、提供者側からの需要創出には適さない業務であることから、官民ともに業務の実施に関する改善の余地は少ないとの認識が多い。

質の向上部分に関しては、民間事業者が関与することにより、利用者に対するホスピタリティの向上が考えられるとの意見が得られた。

効率化の観点からは、民間事業者が行うことで、業務の繁閑を捉えた現場でのオペレーションの見直しによる柔軟な人員配置による改善余地について指摘が得られた。

2) 民間事業者の参入意欲の有無

いずれの事業者においても行政の窓口業務についての参入意欲は高い。ただし、参入にあたっては、自社の営業所や事務所等が対象業務エリアに存在することを条件とする意見が多い。このため、浜松市を業務エリアに持つ民間事業者の存在を確認する必要があるが、ヒアリングを行った民間事業者においても浜松市を業務エリアとする事業者は複数存在している。

3) 民間参入に関する制限等の有無

証明書の交付に伴う個人情報の取り扱いに関するリスク、委託業務として窓口業務を行う場合、その指揮命令のあり方によっては労働者派遣法との関係から偽装請負と見なされることを危惧する意見がある。

また、今回検討を行った窓口業務の一部の業務においては、住民基本台帳ネットワークシステムに対する操作を要する作業が存在しており、この業務についての民間事業者の関与は現状認められていないため注意が必要である。

4) 既存の導入事例の有無等

市場化テストとしては、愛知県におけるパスポートセンターにおいて民間事業者が窓口業務の一部を受託している。

行政窓口業務に関する民間委託の事例は、愛知県高浜市及び山形県東根市において確認された。

以上から、浜松市での窓口業務への民間事業者の参入可能性は認められると考えられる。