

図表 2 - 5 1 浜松市中区役所窓口業務に関する民間ヒアリング

確認事項	A社（人材派遣業） 自治体市場化テスト実施企業	B社（サービス業） 指定管理者施設運営企業	C社（インフラ系公益企業） 市場化テストに関心の高い企業	D社（人材派遣企業） 国の市場化テスト実施企業
行政の窓口業務への 参入意向	・ 行政の窓口業務への関心・参入意欲は高い	・ 単純な事務の受託としてではなく、サービス業として関心がある	・ 窓口業務についての参加可能性は考えられる	・ 人材派遣を行っている企業として、次の2つの点から官の仕事には魅力がある。規模は小さいが利益を上げられること、受託することにより企業としての信頼・信用が得られること
参入に当たっての 条件について	・ 対象となる地域に自社の事業所などが存在していること	・ 浜松市であれば名古屋営業所の管轄であり、業務内容についての熟度が高まれば参入についての検討可能性は高い	・ 業務を行っているエリア内での実施	・ スキル習得に3ヶ月～半年はかかるため、事業期間は少なくとも3年は必要。3年についての根拠はないが、雇用の安定からもこの程度は必要。
参入に関するメリット デメリットについて	・ 受託した自治体の市場化テストの業務においては、クレーム処理やサービス対応が向上した	・ 提案を受け付ける場合、提案した内容が仕様書に示されてしまうと提案者としてのメリットがなくなる	・ インフラ系企業のため、各地に営業所を持っており、これらの窓口を活用することも考えられる	・ 官の仕事は人が集めやすい ・ 窓口業務では、業務の改善可能性は低い。業務の繁閑についてはワークシェアを考えるなどして工夫を行うであろう。民間の提案としてはホスピタリティの向上の部分であろう
対象事業の業務範囲 についての意見・要望	・ 事務作業の簡素化のためには、事前に民間に委ねる場合のスキームの明確化は必須。責任区分も詳細に区別化が必要がある	・ 単なる人材派遣的な業務であれば関心はない	-	・ 委託業務であるため、民間で業務が完結できるように、行政の関与が少ない形での切り分けが必要
実施する際にコスト削減可能 （効率化可能）と想定する 項目について	-	・ 単なる人材を安く調達するとの観点での参加は考えていない	-	・ 公共の仕事を希望する人は多いため、人材の調達は可能。現状の件数よりも安く調達することも可能であろう
業務実施におけるリスクと 考えている部分について	・ 実際の対象業務担当セクションとの業務の引継ぎや協力体制の構築がなされていないとより良いサービスの提供が行えない	-	-	・ 最大のネックは民間企業における個人情報の問題。何かあった場合にどのような責任分担になるかの整理と市民への理解が必要
参入検討及び提案を行う うえで不可欠な情報について	・ 官民のイコールフットイングのため、事前調査を行いフルコストの把握が必要。また、公平性を担保するために、事前開示が必要	-	-	・ 現状窓口業務に携わっている人や従前窓口業務を行っていた人の情報が欲しい
選定基準として重要と 考える事項について	-	・ 提案に対するインセンティブが評価できること	-	-
場所が浜松市内で あることについて	・ 浜松市エリアには事業所が存在せず、現状での参加は考えられない	・ 浜松市は名古屋営業所の担当エリアであり、事業としての熟度が高まれば検討する可能性は高い	・ 浜松市は業務エリアでないため、参入可能性はない	・ 浜松には関連企業があり、参入する意向は高い
本業務と親和性の高い 行政業務について	-	-	・ 案内業務などは営業所でのノウハウと親和性が高く対応可能	・ 総合受付については非常に関心が高い
官民競争入札または民間競争 入札についての意見等	・ 官民のコスト面でのイコールフットイングが必要 ・ 監理委員会が公正な評価の下に、専門的な技術や業務について、専門性を持って評価することが必要	-	-	・ 官民競争入札の場合は、イコールフットイングであるかどうかが必要

確認事項	E社（人材派遣業） 国の市場化テスト実施企業	F社（人事派遣業） 浜松市での市場化テストに関心の高い企業	G社（人材派遣業） 国の市場化テスト実施企業
区民生活課窓口業務への 参入意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>行政の窓口業務への関心・参入意欲は高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>浜松市の市場化テストへの参入意志はある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体の業務におけるアウトソースビジネスが成功するかどうかを見極めたい。現段階ではあまり事業規模に関係なく、積極的に参入したい</li> <li>浜松市の窓口業務については非常に関心を持っている</li> </ul>
参入に当たっての 条件について	<ul style="list-style-type: none"> <li>1年単位での契約では、新たな雇用や、業務の改善を行うことは難しい。最低でも3年単位での契約が望ましい</li> <li>本社が近い、支社があるといった業務の拠点、地盤がない地域では、参入は難しい。ただし当社にとって大変やりがいのある業務であれば、参入の可能性はある</li> <li>興味がある業務のタイプは、責任が明確であること（包括的に業務が任されること）、当社が創意工夫できること、県、市単位ではなく広域な地域に関わる、というような業務で、自社の特徴が活かせるもの</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>契約期間は長いほうがよい。短期間だと業務に混乱が生じる懸念がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業の規模は、人員としては10名以上の規模が望ましい。小さい業務であると集約メリット、コスト面でのメリットが出ない。ただし、業務によっては5名前後の規模でも良いと考えている</li> <li>自治体の規模としては、住民の多い（30～40万人以上）の都市で、政令指定都市のような自治体が望ましい</li> </ul>
参入に関するメリット デメリットについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>正規職員の管理、監督体制のもと、企業が職員を派遣する（下請け的）という形では、職員も企業もやる気が起きない。事業としての魅力がない。企業が業務全般に責任をもって、工夫ができるような体制ならば、魅力がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務委託（請負）の場合、派遣とは異なり、指揮命令、管理の問題が出てくる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間委託が偽装請負と判断されないよう、レイアウト・設備貸与の方式の問題などを考える必要がある</li> </ul>
対象事業の業務範囲 についての意見・要望	<ul style="list-style-type: none"> <li>窓口業務は、業務のノウハウが単純で競争する性質のものではないため、他社との差別化がしづらい事業である。また市民にPRすることで業績が伸びる事業ではない。したがって、市場化テストといっても、自治体の人件費のコスト削減が中心となり、事業者選定の際は受託費の叩き合いとなる。そのため企業から見ると魅力に乏しい</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の中に、判断を必要とする業務が入るのならば、基本的には公共が行うべきである。ただし判断が必要な場合の対応を明確にすれば、民間委託できる可能性もある。1番窓口は業務エリアも分かれており、偽装請負などの観点からも、民間委託に馴染むと考える</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窓口での証明書発行業務は、事務作業という観点から、民間事業者で対応可能な業務である。ただし、個人情報も多く取り扱う業務であるため、それに対するセキュリティを担保する取り組みを、民間事業者だけでなく、発注者である自治体も考える必要がある</li> </ul>
実施する際にコスト削減可能 （効率化可能）と想定する 項目について	<ul style="list-style-type: none"> <li>人件費コスト削減が中心</li> </ul>	-	-
業務実施におけるリスクと考 えている部分について	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者選定の際に、受託費の叩き合いとなると、組織体制が整っていない企業でも受注をするケースがあり、そのような企業は業務開始後にトラブルとなることがある。そのため自治体の窓口業務は、しっかりとした地元の企業を選んで、委託をするべきである</li> <li>業務引継ぎの際の体制や仕組みづくりが必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の加工、修正が入るような業務は、入力ミスなどの結果、経済的な損失が生じた際に、責任の所在が民間事業者になるためリスクが高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>情報の不正な取扱い、本人確認の問題などで、損害が発生し、それに対し賠償の必要が生じる可能性があるため、これらのリスクについての整理が必要</li> </ul>
参入検討及び提案を行う うえで不可欠な情報について	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業実施の評価についても事前に公表してそれに基づいた評価がなされる必要がある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間委託をする場合は、業務における責任の所在、業務のマニュアル化（本業務やクレームの対応など）が課題となる。これが市役所との間で明確になっていないと、イレギュラーなケースで正規職員に問い合わせをした場合、委託（指揮管理）の問題が出てくる</li> </ul>	-

選定基準として重要と考える事項について	<ul style="list-style-type: none"> <li>安かろう悪かろうの提案が排除できるような仕組み</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>安価で入札した事業者のサービスが悪かった場合、民間委託そのもの、市場化テストそのものが悪かったという結論になることを懸念する。そのため調達のプロセスで、適格な事業者を排除する評価のシステムを自治体が備える必要がある</li> <li>入札の際の評価システムが、コスト・サービス内容の両方をきちんと評価するものになっていることが重要</li> </ul>
場所が浜松市内であることについて	<ul style="list-style-type: none"> <li>以前浜松市に支社があったため、土地勘はある。ただし業務が窓口業務のみでは魅力は薄い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在も浜松市の業務について派遣社員を派遣している。参入意欲はある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>浜松市で公共業務を受託している。また浜松市に子会社の営業所を設置する予定である。そのため浜松市の窓口業務について、非常に関心が高い</li> </ul>
本業務と親和性の高い行政業務について	<ul style="list-style-type: none"> <li>自治体が行っている業務で関心があるのは、滞納勧奨や自治体の情報発信的業務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>案内業務については、客対応だけを業務内容としているならば、委託になっても可能である。しかし、情報の加工・修正が入るならば、派遣が適当である</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>窓口業務と総合案内業務は、事業規模から考えるとまとめたほうが良い。スタッフをレベル、モチベーションに応じて配置を変えることができるというメリットがある。</li> </ul>
官民競争入札または民間競争入札についての意見等	<ul style="list-style-type: none"> <li>経費の開示にあたっては、フルコストでの数字だけでなくそれが何を意味するのかの情報も必要。</li> <li>引継ぎ時間の十分な確保</li> </ul>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>現状の業務をそのまま運営するというような委託内容ではなく、業務をどのように改善、運営するかというソリューション提案も含めた委託を希望する</li> </ul>

## 民間委託の対象となり得る業務について

### 1) 1 番窓口における業務

1 番窓口の業務は、現状非常勤職員がマニュアルにより受付から作成、交付まで一連の作業を行っており、この業務フローとノウハウについては、民間事業者への引継ぎも可能であると考えられる。ただし、既存の業務マニュアルについては、窓口業務実務担当者及び窓口業務管理担当者へのヒアリングでは、業務内容の全てを網羅するものではなく、不足する内容については現場での訓練による習得が必要とされていることから、民間への委託を行う場合には、この部分のマニュアル化と引継ぎ業務についての取り組みが不可欠である。

また、複雑な事案については、正規職員が対応していることから、民間委託においてもこのような取次ぎが存在するものと考えられる。この点については、窓口 24 業務の民間委託において指摘されている、「行政の適正な管理のもと」で労働者派遣法に抵触しないルール作りが必要である。

### 2) 2 番窓口における業務

2 番窓口の業務は、受付作成交付業務、受付交付業務、作成業務、発行指示業務、交付業務に分類される。これらの業務の中で、最も取扱いの多い戸籍に関する業務については、窓口利用者自身が必要とする証明書等の内容や情報を正確に把握していないケースも存在しており、相談・聞き取りといった業務も含まれており、戸籍に関する一定の知識が不可欠である。また、内容によっては、戸籍端末の操作だけでは対応しきれない業務（電子データ化されていない原票の確認作業など）も含まれており、正規職員が行う業務との連携が不可欠な作業が存在している。一方、現戸籍のように要求が明確なものは、業務としての作業も単純で短時間で交付も可能である。

利用者の待ち時間に配慮し、正規職員との連携に関しては、正規職員の指示によりその場で迅速な作業を行う必要がある点から、正規職員の指揮命令下において作業が行える環境が望ましいものと考えられる。

戸籍に関する業務は、現在複雑な案件も現戸籍の発行のような比較的短期に対応可能な案件も一体で行われているため、行政サイドにおいても現戸籍の発行のみの利用者の待ち時間が問題として認識されている。この点については、業務として分離させることも可能であるが、作業ラインの増設とこれに対する設備投資、利用者が混乱しないような案内や誘導のシステムを構築する必要があり、このような投資の必要性について効果の程度を判断する必要がある。

受付業務についても、窓口での質問への回答や説明、相談・聞き取りといった業務が存在するため、窓口業務が取扱っている業務に関する一連の知識が求められる。交付業務についても同様に、交付後の問い合わせなどに対応するといった、単に書面を交付するだけではない業務も含まれている。このため、現状の非常勤職員の配置については、戸籍業務を含めて各業務をローテーションにより担当するシステムがとられている。また、交付窓口においては、住民基本台帳ネットワークシステムを活用する作業が存在している。

以上のことから、1番窓口での民間委託については、公務員の管理体制を構築することで民間に委託する可能性は十分に考えられる。一方、2番窓口においては、公務員である正規職員からの指示命令に迅速な対応が可能な連携スタイル、住民基本台帳ネットワーク作業の取り扱いの点から、現状の把握の程度に基づく民間への委託に関する判断は困難であり、今後の検討における詳細かつ慎重な対応が必要であると考えられる。なお、2番窓口における戸籍業務のうち、現戸籍の発行に関する業務については、現状1番窓口においても実施可能な環境にあることから、民間委託に伴う1番窓口サービスの充実と戸籍業務全般の効率化の検証として、1番窓口での業務委託の範囲とすることは検討すべきである。

## 窓口業務における市場化テストの実施に向けての課題整理

窓口業務への市場化テスト導入にあたり想定される課題について、以下に整理する。

### 1) 官民競争入札か民間競争入札かの判断

中区役所の窓口業務については、コスト比較の試算では民間がやや優位との結果が得られるとともに、窓口業務実務担当者へのヒアリングにおいて業務の実施における改善点や検討すべき点について指摘がなされており、官側における改善余地は存在しているため、これらについての改善提案をもって官民競争入札に参加することも考える必要がある。

また、行政サイドが改善提案を行うことで、市内に複数ある区役所やサービスセンターでの業務についても横断的に業務の改善が図られることも期待できる。

### 2) 官民競争入札を実施に関する諸課題

窓口業務はこれまで行政が独占的に行ってきた業務であり、業務についてのノウハウや情報は、圧倒的に行政側に存在している。この点から、窓口業務の実施にあたり官民競争入札を行う場合は、競争に不公正が生じないように事前に十分な対応を図る必要がある。

#### A) 官内部での情報交換の禁止

官民競争入札を行う場合、浜松市行政内部で「発注者」と「応札者」の2つの関係が生ずることになります。この点については、今回の対象業務が区役所の窓口業務であることから、発注者が浜松市、応札者が中区役所といった区別も可能である。

#### 1) 官が落札した場合の提案内容の確実な実施

官民競争入札を実施した場合、官である浜松市側が提案する窓口業務の内容とそれに要するコストについては実現が可能なものであるため、官民競争入札を導入する場合には、事前に行政内部での予算や人員配置の調整が可能な環境を整備する必要がある。

一方、官民競争入札で民間が落札した場合には、民間への委託費が確保できるような予算上の措置を事前に講じておく必要も生ずるため、この点への事前の配慮も重要になる。

### 3) 窓口業務の質の設定

窓口業務におけるそれぞれのサービスの質を定量化することは現状の情報の蓄積からは困難であると考えられる。このため各業務については、既存のマニュアルにおいて必要な作業を示すとともに、窓口業務全体の質として配慮すべき定性的事項を設定し、現状の実施体制とそれにかかる経費を明確化することで、応札者において以上の情報を総合的かつ相対的に理解できるように情報提供する方法が考えられる。

また、今回実施した利用者アンケートから、利用者満足度を業務の「質」の一つとして提示することが可能である。

図表 2 - 4 9 窓口業務の質として配慮すべき項目（再掲）

項目	定性的指標	定量的指標	
	業務の実施にあたっての留意点	指標 1	指標 2
信頼性の確保	公務の一環を担うことに対する意識 個人情報の保護 正確な手続の実施	誤交付件数	満足度
物的要素の充実	利用者にとってわかりやすい案内表示の工夫・提案	-	
対応の充実	積極的かつ迅速な利用者への対応 わかりやすい説明	待ち時間	
革新性の追及	従業員の知識・技術のスキルアップ 多様な利用者への柔軟な対応	マニュアル類の作成・充実	
共感性の確保	身だしなみ、言葉遣いなどへの配慮	-	

窓口業務におけるそれぞれの業務についての質を定量化することは現状の情報の蓄積からは困難であると考えられる。このため各業務については、マニュアルにおいて必要な手続きのあり方を示すとともに、窓口業務実施にあたっての留意点として定性的事項を設定し、それらを代表する指標として誤交付件数や待ち時間を示し、結果としての指標として満足度を設定するような構成が必要である。

なお、今回の窓口利用者に対するアンケート調査結果からは、1番窓口の利用者満足度としては、満足・まあ満足への回答90%以上が目安と考えられるが、回答数の面から統計精度の合理性には問題があるため、今後も継続的な把握による精度の向上が必要である。

また、待ち時間については、個人的な感覚の差もあるため、同じ時間でも満足の程度には差異が生ずるものであるが、サービスを提供する側の1つの指標として捉えることは有益であると考えられる。

民間事業者は、これらの設定された質と、官から開示される現状の実施体制や経費を確認することで、窓口業務提供の難易度を総合的かつ相対的に理解することになる。

図表 2 - 5 0 窓口業務の先行事例における質の設定状況

事例	設定された質
旅券申請窓口業務 【愛知県】	旅券申請窓口業務の終了時間 ・対象業務は午後 5 時 30 分までに終了すること。 午後 5 時 30 分までに、当該日に受け付けた申請書類を全て県へ引き渡すこと。 処理時間 ・1 申請書あたりの処理時間（旅券申請の手續に要する時間の平均）は、県が定めるサービス基準（約 5 分）とすること。 誤審査率 ・誤審査率を 2 % 以内とすること。 待合について ・待ち列を構成する場合は、委託契約に伴い管理対象となる申請受付フロア内で完結させるものとする。
行政支所窓口業務 【由仁町（北海道）】 特定公共サービス	サービスの提供時間 ・業務日 ・業務時間 窓口業務以外の業務について定め ・現金の引継ぎ ・館の開閉 ・巡回職員の支所業務の補助
行政出張所窓口業務 【南牧村（長野県）】 特定公共サービス	要求の最低水準として 各種証明書交付請求書等の適正な受付、及び各種証明書等の適正な引渡し ・各種証明書交付請求書・各種申請書等を適正に受付するとともに、各種証明書等を請求者以外の第三者に誤って引渡さないこと。

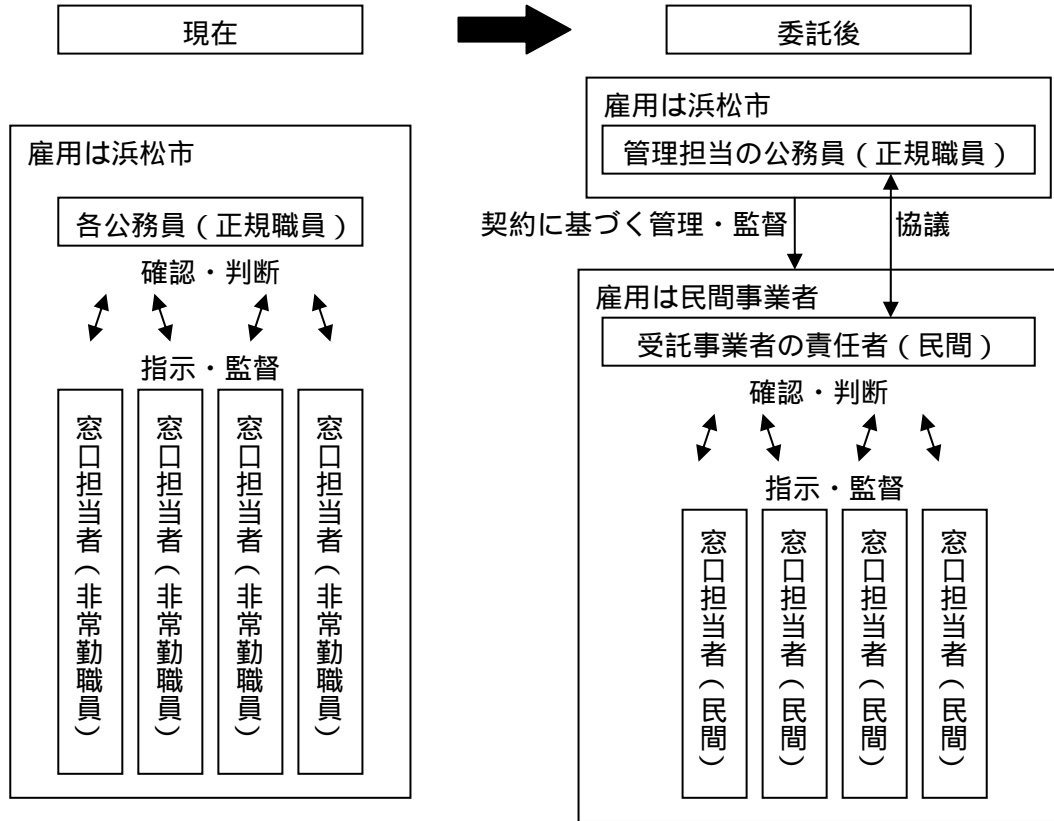
行政の窓口業務として類似の特定公共サービスの窓口業務での質の設定については、業務フローを示した上での定性的・仕樣的な設定がなされているのが現状である。

#### 4) トラブル発生時の委託事業者への指示のあり方

市場化テストでは、民間の創意工夫による業務改善を目指しているため、民間事業者と浜松市との関係は委託契約を結ぶこととなる。この場合、現場での各業務担当者に委託者である行政サイドから直接指示命令が行えなくなる。このため、トラブルなど事前に予期せぬ事態が生じた場合を想定し浜松市から民間事業者への連絡体制と対応のあり方について具体的な対応方法をあらかじめ定めておく必要がある。



図表 2 - 5 1 想定される委託後の管理のあり方



また、個人情報についての取扱いに関心が高まる中では、市民意識や感情への対応として、窓口業務への市場化テストの導入についての情報を事前に公告するとともに、担い手が変わる場合においてもサービスの質や経費への悪影響が生じない点について、十分な対応を図る必要があると考えられる。この点については、市場化テスト導入に向けた準備段階から、市ホームページは公報により情報公開を行うことで、市民に対する説明を働き掛けていく必要がある。

### 5) モニタリングに関する諸課題への対応

窓口業務は公共サービスの中でも市民生活に極めて近い部分にあるため、ここでの市場化テストの実施とその評価は重要である。

発注者である浜松市からの民間事業者の業務履行状況に対する評価と、公共サービスの利用者である窓口利用者による評価の2つの視点からの評価をモニタリングにより把握する必要があると考えられる。

現在窓口業務については、モニタリングは行われていないため、市場化テストの実施にあたっては、浜松市側において体制を整備するとともに、評価のポイントを定めていく必要がある。

窓口業務実務担当者からのアンケート・ヒアリングからは、窓口での市民への対応において心掛けている点としては、「個人情報の保護」、「事務手引書の厳守」、「分かりやすい説明」、「待たせないための迅速な作業」、「お客様への対応（みだしなみ、言葉遣いなど）」のいずれにおいても重視しているとの回答が得られた。また、この他に業務の課題としてマニュアル類や研修の充実や、職員間の情報伝達の向上に対する指摘が複数あっ



た。

モニタリングに向けた環境整備としては、以上の事柄を踏まえ、市場化テスト導入までにアンケート調査などの手法で一定の定量化を量るとともに、これらを実施する際の体制づくりを行う必要がある。

#### **6) 事業期間の設定**

窓口業務は、市民生活にとって普遍的な行政サービスであり、市場化テストによって頻繁に対応等が変化することは、好ましいものではないと考えられる。

窓口業務を民間に委託する場合の期間としては、明確な根拠は存在しないものの、民間事業者のヒアリングから3年～5年とする意見が多い。

これは、民間事業者が当該業務への参入（投資）判断を行う上で、安定（継続）した受注が可能であるかとの一般的な観点に加え、行政の窓口業務については、民間の経験が乏しい分野であるため、業務についてのPDCAサイクルを機能させ、継続的に業務の改善を図り収益の得られる仕組みを構築しようとする観点からからも必要な期間であると考えられる。また、近年の雇用情勢からは、民間側が手当てする人材の安定的な雇用確保の面からも望ましいものと考えられる。

浜松市では、非常勤職員が窓口業務の実務を担当しているが、浜松市の非常勤職員の勤務条件も任期は5年（満55歳未満）とされていることから、事業期間として3年～5年は合理的な期間設定であると考えられる。

#### **7) 地元事業者や住民団体の活用**

民間事業者へのヒアリングからは、事業への参入可能性として、浜松市内或いは周辺エリアにおける活動拠点の存在が指摘された。

地元事業者の活用に関しては、事前の情報開示等により窓口業務における市場化テストの実施をアナウンスすることで、参入検討の機会を作ることが重要である。住民団体については、地域に窓口業務を担うことが可能な自治組織や地縁団体が存在しているかどうかの把握が必要である。

#### **8) 窓口業務の引継ぎ方法**

市場化テストの結果、民間事業者等従来の実施主体と異なる担い手が窓口業務を実施することとなった場合、市民サービスへの支障を生じないようにスムーズな業務の引継ぎが求められる。特に窓口業務は引き継ぎのための中断が行えないため、引継ぎ期間中の市民サービスへの影響などを十分に考慮した実施計画や引継ぎ期間の設定が求められる。

この点については、民間事業者から、引継ぎ計画の具体的な提案を求めることが考えられる。また、引継ぎ期間における官民間の協力体制については、十分な対応と行政サイドの協力が得られるよう十分な配慮を行う必要がある。現状、窓口業務実務担当者レベルで基本マニュアルを補完している事柄についても整理を行い、民間事業者に対し引き継ぐ必要がある。

### 3.市場化テストの制度設計・導入計画案策定

#### ポイント

市場化テストの実施にあたっては、庁内での合意を踏まえるとともに、住民への十分な説明を経て行う必要がある。

また、窓口業務については、現状の実施方法の元での改善の余地も考えられるため、市場化テストの導入に向け、官内部でこれらの改善に取り組んで行く必要もある。

#### (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

ここでは、「浜松市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)」を踏まえ、窓口業務の市場化テスト導入に向けた検討を行う。なお、浜松市における窓口業務は特定公共サービスに該当しないため公共サービス改革法の適用はないが、浜松市の基本指針に基づき、国の制度に準拠して市場化テストの手続を行うことを前提として以下整理を行う。

#### ステップ1 実施に向けた環境整備

- 市場化テストの導入にあたっては、実施部局(中区役所区民生活課)をはじめとする浜松市庁内での合意、議会への説明、市民への説明が必要である。ここでは、窓口業務への市場化テスト実施を、公共サービス改革法のスキームを前提として実施する場合の各段階での留意事項等を整理する。

項目
窓口業務への市場化テスト導入についての判断 内閣府調査結果を踏まえた推進部局から市長、議会等への説明
第三者機関の設置準備 第三者機関設置条例の整備、第三者機関人選
条例の議決 議会での第三者機関設置条例の議決

案	
推進部局	浜松市企画部行政経営課
協力部局	浜松市中区役所区民生活課
第三者機関	有識者：大学における公共政策関係の専門家等 浜松市新公会計制度研究会 有識者 浜松市の窓口業務担当職員OB
参考人	窓口関連業務受託実績のある民間事業者(浜松市での参入意向のない事業者に限る)から意見を聴くことも検討すべき。

#### ステップ2 公共サービスに対する民間事業者からの要望の把握

- 民間事業者からの要望の把握にあたっては、行政全業務を対象とする場合と特定業務を対象とする場合が考えられる。全業務を対象とする場合、民間からのより良い

提案を受けるためには、丁重な情報開示が必要となる。現時点において、浜松市では市場化テストの導入に向けたこれらの情報の整理を行っていないため、これらの方法についても併せて検討することを前提として、今回検討を行った窓口業務での情報開示を基に検討するのが望ましいと考えられる。

項目
合議制の機関としての第三者機関の設置 開示情報についての第三者機関での審議 窓口業務についての情報整理・開示・意見募集・Q & Aの実施 窓口業務については、民間の経験が乏しい分野であるため、業務についての説明会や窓口の見学会等を併せて行うことが望ましい。 業務範囲の決定 民間意見を踏まえ業務範囲について第三者機関において審議・決定

### ステップ3 実施方針の作成

- 今回検討を行った窓口業務は、特定公共サービスではないことから、公共サービス改革法に基づく実施方針の作成は不用である。しかし、市場化テストについての理解を深め、今後他分野での市場化テストの可能性を検討するためには、現在作成済みの基本指針を基に、浜松市の市場化テストの導入にあたっての実施方針を明確にすることが考えられる。
- 実施方針に記載すべき事項として、浜松市における市場化テストの意義及び目標を明確にするとともに、対象とする公共サービスについての内容、市場化テストの実施にあたり必要な事項を整理する。

項目
実施方針の作成・公表 第三者機関での審議を踏まえた実施方針の作成（基本指針の改定）

### ステップ4 実施要項の作成

- 実施要項に記載すべき項目は、公共サービス改革法に定められており、これに準じて窓口業務についての内容を整理することが望ましい。
- また、全業務横断的に適用可能な事項については、窓口業務での実施要項作成を通し、定型的な整理を行うことが望ましい。

案 (1)入札参加資格の設定 「入札に参加するために求められる一般的要件」 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方自治法施行令（昭和22年政令第16号）第167条の4の規定に該当しない者であること。</li> <li>・ 平成#・#年度浜松市物品の購入等の入札参加有資格者で、業務委託（業種分類13一般事務委託）に登録されている者であること。</li> <li>・ 浜松市から入札参加停止の措置を受けている期間中でないこと。</li> <li>・ 会社更生法（昭和14年法律第154号）に基づき更生手続開始の申立てがなされている者</li> </ul>
---

(更生手続開始の決定を受けている者を除く。)又は民事再生法(平成11年法律第225号)に基づき再生手続開始の申立てがなされている者(再生手続開始の決定を受けている者を除く。)でないこと。

「公共サービスを担うにあたり不可欠な要件」

- ・ 公共サービスを担うにあたり不可欠な要件があれば記載。
- ex. プライバシーマークの取得等

「対象業務毎に求められる資格等」

- ・ 対象事業を実施するにあたり、新たに追加すべき入札参加資格があれば記載。

## (2)事業期間の設定

- ・ 市場化テストの実施は複数年が前提。民間ヒアリングからの意見では、3年～5年の設定が考えられる。

## (3)質の設定

- ・ 窓口業務については、事務手続きであることから、決められた手順を踏まえることが求められる。このため、現状の設備機器や執務空間を前提にした一連の手続に対する改善余地は少なく、質の設定はある程度定性的にならざるを得ないものと考えられる。

定量的指標として考えられる項目

誤交付数：ゼロ

区役所・市役所への窓口業務に対するクレーム：月#件以下

これに加えて、市民へのサービスの提供の観点から、利用者満足度といった指標を用いて、接客部分での民間事業者によるサービス向上努力を期待することも考えられる。今回の窓口利用者アンケート調査からは、満足度は1番窓口で90%以上、2番窓口で85%以上、全体で90%以上が一つの目安と考えられる。なお、これらの数値については、実施までの間に引き続き計測し、精度を高める必要がある。

定性的指標として考えられる項目

項目	業務の実施にあたり重視すべき点
信頼性の確保	公務の一環を担うことに対する意識 個人情報の保護 正確な手続の実施
物的要素の充実	利用者にとってわかりやすい案内表示の工夫・提案
対応の充実	積極的かつ迅速な利用者への対応 わかりやすい説明
革新性の追及	従業員の知識・技術のスキルアップ 多様な利用者への柔軟な対応
共感性の確保	身だしなみ、言葉遣いなどへの配慮

## (4)落札者の決定基準

- ・ 落札者の決定基準については、上記の質についての提案の具体性について、評価を行うこととなる。これについては、何をもって具体的な提案とみなすかについて、第三者機関における審議を踏まえ、基準を明確化する必要がある。また、「質」と落札者

決定基準と後段で示すモニタリング項目については、関係性が強い事項であり、これらとの関係が事業者に正しく伝わるような設定が必要である。

(5)情報の開示

- ・ 情報の開示については、国において「実施要項における従来の実施状況に冠する情報の開示に関する指針」(平成 18 年 12 月官民競争入札等監理委員会決定)が整理されていることから、これを前提とした情報の整理が前提になる。開示例の詳細は後段に示す。

(6)委託費の支払い方法

- ・ 通常の委託費の支払い方法に加え、業務の確実な実施と提案内容の確実な履行を担保するための仕組みとして、支払いに対するペナルティを設定することは考えられる。この際は、何をもちてペナルティの根拠とするのか、またその根拠は合理的なものであるのかの検討が必要である。詳細については、第三者機関との協議において定めることが望ましい。

(7)モニタリング

- ・ モニタリングについては、従来の委託業務においては、その体制や実施方法が十分に確率されていない可能性が考えられる。モニタリングについては、現状の委託業務での検査・監督に関する業務内容を踏まえ、入札実施までに現状の窓口業務の実施状況と想定される「質」の項目との関係に関し、チェックすべき事項とその方法を検討することが必要である。

(8)事業の評価・見直し

- ・ 事業の評価・見直しに関しては、法律に基づく市場化テストの実施にあたっては地方公共団体での実施の場合は任意事項であるが、窓口業務として市民に密接なサービスを市場化テストの対象とすることから、その実施と結果について市民への説明は、不可欠な事項であると考えられる。また、浜松市の市場化テストの導入に向けての基本指針においても事業の検証・評価は第三者機関での審議事項として位置付けられている。
- ・ 特に、浜松市では、他にも区役所やサービスセンターにおいて窓口業務を実施している関係から、これらの窓口業務での市場化テストの導入或いは民間への委託の見直しも含めて窓口業務における市場化テストの検証を行う必要がある。

**ステップ5 入札の実施**

- 市場化テストは、質の維持・向上と経費の削減を目指すものであり、落札者の決定にあたっては、総合評価一般競争入札が前提である。浜松市では、「浜松市総合評価落札方式による競争入札要領」を定めていることから、これに則った手順を踏まえることとなる。



## (2) 業務プロセスの改善についてのポイント

市場化テストの実施にあたり、現行の業務プロセスを見直し、改善の余地を把握することは、民間事業者により具体的な提案を求める上でのポイントである。

ここでは、実地調査の結果も踏まえ、窓口業務以外の指摘も含めた業務改善・見直しのためのポイントを整理する。

### **ポイント1** 待機時間の効果的活用

- 窓口業務は、一日の内に業務の繁閑が存在している。オフピーク時の余裕時間の管理については基本的に担当者毎の判断に委ねられており、情報の共有化、マニュアルの確認・補足、不足用紙類の補填等への対応が行われている。また、窓口業務は、季節的な繁閑も存在している。過去のデータを元に、繁忙期や週、一日中での人員配置計画を見直すことで、窓口業務に係る工数を減らすことは可能であると考えられる。工数削減だけでなく、利用者へのサービスの向上の観点からは、待機時にはフロアに出て積極的な利用者案内を行うことも有効な手段であると考えられる。

### **ポイント2** マネジメント機能の向上

- 現状の窓口業務は、非常勤職員が主体となり管理・実施されているが、非常勤職員間でのマネジメント機能は十分に働いていないものと考えられる。非常勤職員間においても現場のマネジメント担当者を明確に指名し、効率的な業務の実施に向けた取り組みを奨励することで、前段の待機時間の効果的な活用についても検討が行われる可能性がある。

### **ポイント3** 情報の共有化

- 現状、窓口業務についての基本方針については、各担当者共通の認識が得られているものの、日常の業務実施にあたっては、非常勤職員 - 正規職員間、グループ間においても十分な情報の交換や意思疎通が図られていない場合があるとの指摘もある。日々の業務についても情報の共有化の仕組みを組み込むことで窓口利用者への均一なサービス提供が可能となる。

### **ポイント4** 窓口業務全体での業務改善

- 浜松市では、中区役所以外にも区役所やサービスセンターにおいて窓口業務を実施している。中区役所での業務改善を他の窓口業務にも適用することで、業務効率化やサービスの向上が図られるものと考えられる。

### **ポイント5** 総合案内業務の改善

- 浜松市役所の入り口付近には総合案内カウンターが設置されているが、窓口での問い合わせも頻繁に行われ、対応が行われている。この点については、公共施設として性格上ある程度対応を図るべき業務であるが、本来の業務が問い合わせによって中断され、利用者を待機させるのは、業務の効率性や待ち時間の延長を招き好ましくない。現状の総合案内のあり方については、その場所や表示方法について検討・改善の余地

がある。実地調査の観点からは、現状の着席タイプの案内では、高齢者や障がい者等助けが必要な利用者に対して機動性に欠けることから、起立・移動型のフロアマネージャーのような人員配置と総合案内業務と窓口業務との一体的配置・運営についての検討余地がある。



### (3) 導入計画案の策定

浜松市での市場化テストの導入計画の策定にあたり、上記(1)(2)で明確化された点に加えて留意すべき点等を下表に整理する。また、導入計画の策定については、窓口業務での市場化テストの実施を前提として入札実施に確保すべき必要な期間を整理する。

図表3-1 導入にあたっての留意点と方針

留意点	方針
中区役所における窓口業務での市場化テストの位置づけ	<ul style="list-style-type: none"><li>● 中区役所での窓口業務は、浜松市の他の窓口の中でも最も取り扱いの多い部署であるため、安定した市民サービスの提供の観点からもモデル事業としての短期的な実施ではなく、本格実施として位置づけることが望ましい。</li></ul>
公共サービス改革法の適用	<ul style="list-style-type: none"><li>● 中区役所における窓口業務は、特定公共サービスである6業務を超えた業務を実施していることから、公共サービス改革法に基づいた市場化テストではなく、地方自治法に基づく市場化テストの実施となる。</li></ul>
官民・民間競争入札の別	<ul style="list-style-type: none"><li>● 窓口業務実務担当者へのヒアリング・アンケート調査からは、業務改善についての指摘が見られることから、官民競争入札での実施可能性も考えられる。</li></ul>
民間事業者等の意見募集	<ul style="list-style-type: none"><li>● 行政窓口業務については、民間の経験が乏しい分野であることから、窓口業務についての事前の情報の開示とそれによる意見募集を通して、業務について理解を深めることが重要である。</li></ul>
行革スケジュールとの関係	<ul style="list-style-type: none"><li>● 行革スケジュールは、現状目標より高い成果が上がっており、市場化テストの実施によるノルマは設定されていない。市場化テストの実施は、プラスを目指したものの位置づけ。</li></ul>

以下では、実施要項の公表から入札の実施、落札者決定、事業開始までのスケジュールとして、実施要項公表からの必要な日数を整理する。

図表 3 - 2 事業開始までのスケジュール

公表後	主な動き（試算の前提）
	実施要項案公表
～ 15日	案に対する事業者からの質問受付
30日	質問に対する回答
35日	<b>実施要項の策定・公表</b>
～	実施要項に対する質問等の受付
40日	<b>入札公告</b>
45日	入札公告に対する事業者からの質問受付
50日	質問に対する回答（内容の明確化）
90日	提案書提出
120日	<b>提案評価</b>
120日	落札者決定
150日	業務引継ぎ（契約交渉・契約書確定）
180日	事業開始

入札にあたっては、庁内における実務的が作業として、事前に議会での債務負担行為なども必要になることから、前段で整理した第三者機関の立上げ、民間意見の募集、実施方針の公表のスケジュールと併せて再整理すると、下記のような作業が必要となる。

また、上記の必要期間を踏まえ、窓口業務の繁閑についても考慮のうえ、いつから民間委託するかのタイミングも考慮する必要がある。

図表 3 - 3 事業開始に向けた作業イメージ

項目	準備作業
窓口業務への市場化テスト導入についての判断	市長判断を踏まえた担当部局への連絡 官民競争入札実施意向の確認
第三者機関の設置準備	第三者機関設置条例の作成
条例の議決	第三者機関人員の決定・就任依頼
第三者委員会の設置 窓口業務についての情報整理・開示・ 意見募集・Q & Aの実施	実施方針案及び実施要項案の作成着手 （官民競争入札の場合、情報の遮断措置の 実施）
業務範囲の決定	実施方針・要項案についての審議開始 委託費の予算化
実施方針の作成・公表	債務負担行為の議決
実施要項（案）の公表	引継ぎに向けた業務マニュアル類の再構築（導入判断時から着手要）、職員配置転換の検討
実施要項の策定・公表	
入札公告	
提案書評価 落札者決定	業務引継ぎ開始 （官民競争入札の場合、情報の遮断措置の 解除）
業務引継ぎ（契約交渉・契約書確定）	
事業開始	

## 4. 市場化テストの推進によるコスト削減効果

### ポイント

民間事業者による人員配置の見直しによる業務の効率化の実現、民間委託に伴う官内部での業務効率化を前提とした場合、1番窓口への市場化テストの実施による一定のコスト削減効果が得られるものと試算できる。

実際の入札にあたっては、競争による一層のコスト削減効果が考えられるとともに、質との総合的な評価によって判断される必要がある。

### (1) コスト把握についての基本方針

現状の官のコストを把握することの必要性は、公共サービス改革法の理念である質の向上と経費の削減の程度を確認する点にある。コストの官民比較を行った場合、実際に効率化が図られる部分を確認し、質の維持の観点から対象業務の持続可能性等を確認するためにも、対象事業に係るフルコストを把握することが重要である。

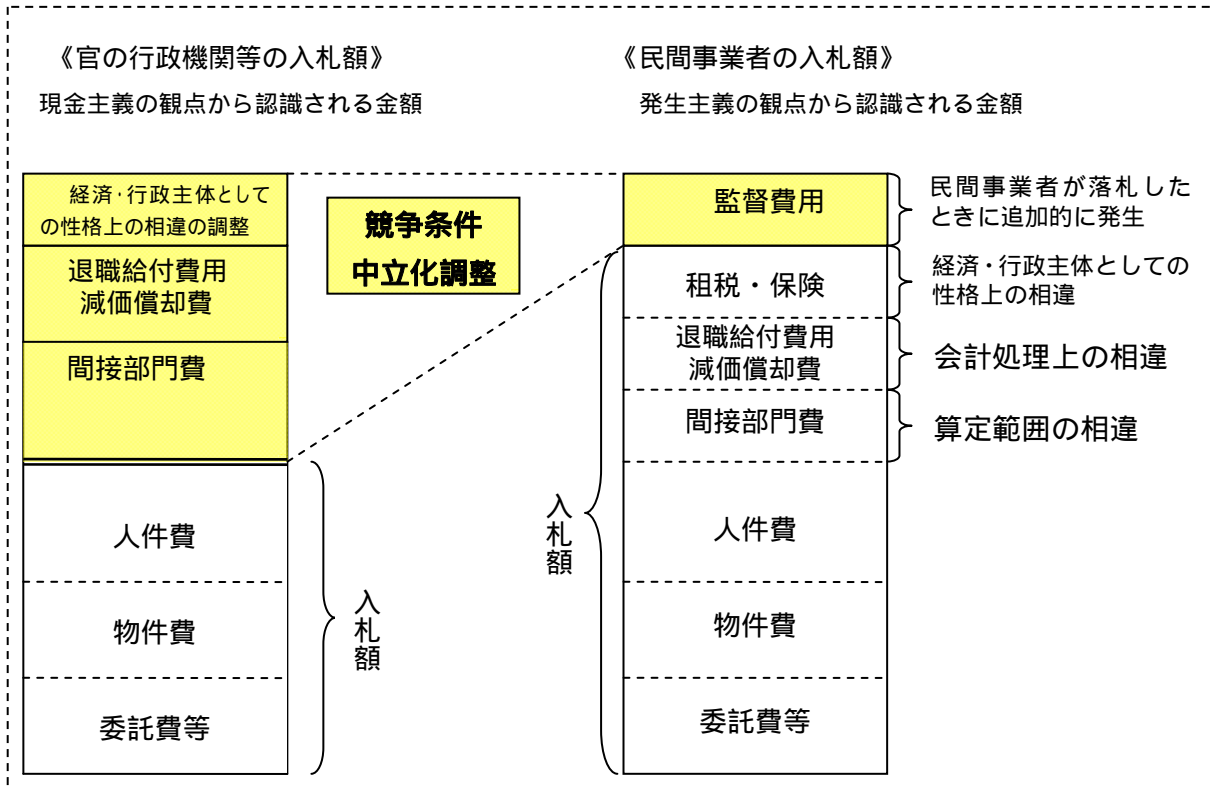
コストの把握に関しては、浜松市からの資料提供、民間事業者へのヒアリング、コスト算定に関する以下の資料の考え方に沿って整理を行う。

「実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針」(平成18年12月官民競争入札等監理委員会決定)

「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針」(平成18年12月官民競争入札等監理委員会決定)

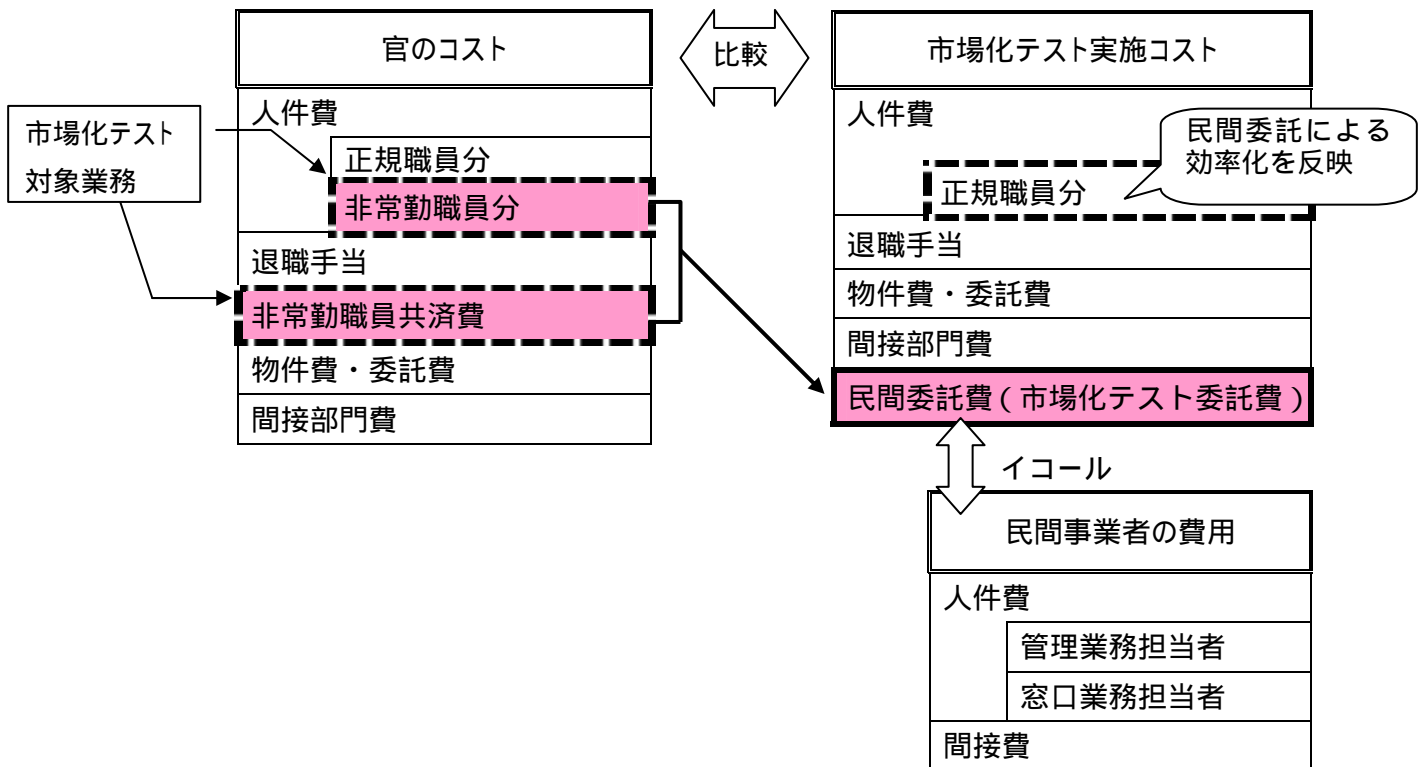
地方公共団体の総合的な財政分析に関する調査研究会報告書 - 「行政コスト計算書」と「各地方公共団体全体のバランスシート」 - (平成13年3月総務省自治財政局)

図表 4 - 1 官民の入札額の比較とコスト調整の概念



出典：「官民競争入札における国の行政機関等の入札額の算定及びその調整に関する指針」（平成 18 年 12 月官民競争入札等監理委員会決定）を一部修正

図表 4 - 2 今回の試算における官民比較の考え方



## (2) コスト削減に関する民間の意見把握

民間事業者からのヒアリングから、民間事業者が行うことによるコスト削減のポイントとして、次のような指摘が得られた。

- 従来実施した経験の無い分野での実施であるため、実施検討にあたっては現状の官の実施状況（体制・コスト）を踏まえ、競争力のある入札を行うためにコストの設定を行う。
- 窓口サービスを民間が実施する場合、固定的に人を貼り付けるのではなく、繁閑に対して柔軟に人を配置することを工夫する。
- 官の業務実施は、事業としての安定性が高い（利益は小さいが確実に収益が得られる）点、受託することによって企業にとって実績（信頼）となる点、公共の仕事は人気が高く人材調達が行きやすい（人件費が抑えられる）点が魅力。

## (3) 現行の実施コスト（官のコスト把握）

浜松市からのデータに基づき、現在の実施に係るコストを把握する。なお、試算にあたっては、平成20年度の体制を基に、証明書類の交付等の件数あたりの職員の人件費に係る数値は平成19年度の値を用いて計算をしている。また、今回の試算では、職員の人件費等の数値として区役所全体の平均値を用いることとした。

図表 4 - 3 正規職員の人件費等平均額（平成19年度職員 1 人当たり決算額）

人件費	金額（千円）
給料	3,975
職員手当	2,492
共済費	1,062
退職手当	489
合計	8,018

図表 4 - 4 非常勤職員モデル額（平成19年度 当初予算額）

人件費	金額（千円）
報酬	2,482
共済費	292
合計	2,774

窓口業務の物件費・委託費については、浜松市の平成20年度予算の総務費の中の市民窓口費から、該当する項目として、市民窓口運営経費とする。なお、市民窓口運営費の内容としては、設備保守費の割合が全体の約76%を占めており、その他は需用費として消耗品、備品関係と手数料等である。

図表 4 - 5 市民窓口経費の内訳

(単位：千円)

市民窓口経費	戸籍・住民基本台帳・印鑑登録等事業	14,542
	住民基本台帳ネットワーク事業	10,080
	広域証明交付事業	731
	外国人登録事業	1,587
	住民実態調査事業	142
	証明書自動交付機整備事業	1,673
	<b>市民窓口運営経費</b>	<b>1,981</b>
合計		30,736

図表 4 - 6 窓口業務の物件費・委託費（平成20年度予算）

(単位：千円)

市民窓口運営費内訳	消耗品	63
	修・備品	128
	修・その他	200
	クリーニング	26
	手数料	38
	設備保守	1,500
	その他使用	26
合計		1,981

間接部門費については詳細な把握が困難なことから、今回は中区役所の区民生活課内の非常勤職員の管理等にかかわる管理職クラスの経費から推計することとする。

区民生活課は、中区内にある複数の市民サービスセンターでの窓口業務も管理しているため、中区役所に係る工数をヒアリングから把握し、これに対し区民生活課職員の人数あたりの比率を按分して求めることとした。

図表 4 - 7 管理部門費の推計（平成19年度職員1人当たり決算額）

項目	単位	金額（千円）
a. 課長・課長補佐の人員費（退職手当除く）	2（人）	1人当たり 7,529
b. 区民生活課に係る工数（係数）	0.8	
c. 窓口業務に係る証明交付G職員比（26人 / 71人）	0.37	
管理部門費（a × b × c）合計		4,411

以上より、窓口業務全体の官のコスト（浜松市直営コスト）は、年間125,712千円と推計できる。

図表 4 - 8 窓口業務における官のコスト

(単位:千円)

費用項目	金額	算出根拠等
人件費	109,955	
正規職員分	67,761	正規職員 9 名分の経費
非常勤職員分	42,194	非常勤職員 17 名分の経費
1 番窓口	19,856	1 番窓口 : 8 名分
2 番窓口	22,338	2 番窓口 : 9 名分
退職手当	4,401	正規職員 9 名分の経費
非常勤職員共済費	4,964	非常勤職員 17 名分の経費
物件費・委託費	1,981	総務費より市民窓口運営経費を計上(平成 20 年度予算)
間接部門費	4,411	ヒアリングを基に課長・課長補佐の窓口業務に係る工数を設定
<b>合計</b>	<b>125,712</b>	

また、市場化テストの対象業務として考えられる 1 番窓口分の官のコスト（浜松市直営コスト）は、年間59,159千円と推計できる。( 2 番窓口コストは125,712 - 59,159 = 66,959千円)

図表 4 - 9 1 番窓口における官のコスト

(単位:千円)

費用項目	金額	算出根拠等
人件費	51,744	
正規職員分	31,888	窓口業務全体の正規職員分 × 8/17( )
非常勤職員分	19,856	
1 番窓口	19,856	
退職手当	2,071	窓口業務全体の経費 × 8/17( )
非常勤職員共済費	2,336	窓口業務全体の経費 × 8/17( )
物件費・委託費	932	窓口業務全体の経費 × 8/17( )
間接部門費	2,076	窓口業務全体の経費 × 8/17( )
<b>合計</b>	<b>59,159</b>	

8/17 : 非常勤職員17人のうち 1 番窓口にかかわる非常勤職員8人の人数按分



#### (4) 民のコスト把握

民間のコストについては、窓口業務に関心のある民間事業者へのヒアリングから把握された窓口業務についてのコスト削減ポイントのうち、繁閑に対する柔軟な人員配置による削減効果を前提に、現状のピーク時の処理件数の差を削減効果として見込んだ。一方、委託業務として窓口業務の現場を管理し、行政との協議を行うマネージャークラスの担当者を1番窓口と2番窓口のそれぞれに配置を行った。間接部門費については、ヒアリングを参考に人件費の20%とした。

この結果、窓口業務全体を民間事業者が実施した場合のコスト(民間コスト)は、年間47,866千円と推計できる。

図表4-10 窓口業務における民間のコスト

(単位：千円)

費用項目	金額	算出根拠等
人件費	39,888	
管理業務担当者 10,000		マネージャークラス2名×5,000千円( )
窓口業務担当者 29,388		
1番窓口 14,688		繁閑期の差分工数を削減( 1 )
2番窓口 15,201		繁閑期の差分工数を削減( 2 )
間接費	7,978	人件費の20%( )
<b>合計</b>	<b>47,866</b>	

：民間ヒアリングから設定

- 1：現状の非常勤職員数(8人)から管理業務担当者分の人員(1人)を除いた人数(7人)分の人件費分から、1番窓口ピーク時の処理件数と各月の処理件数の差の平均値(1,229件)に1番窓口1件当たり処理コスト(182.2円)を乗じた金額×12ヶ月分を除いたもの。
- 2：現状の非常勤職員数(9人)から管理業務担当者分の人員(1人)を除いた人数(7人)分の人件費分から、2番窓口ピーク時の処理件数と各月の処理件数の差の平均値(1,564件)に2番窓口1件当たり処理コスト(248.0円)を乗じた金額×12ヶ月分を除いたもの。

また、市場化テストの対象業務として考えられる1番窓口分の民間によるコストは、下表に整理する通り、年間23,145千円と推計される。(2番窓口コストは、47,866 - 23,145 = 24,721千円)

図表4-11 1番窓口の民間コスト

費用項目	金額	算出根拠等
人件費	19,688	
管理業務担当者 5,000		マネージャークラス1名×5,000千円( 1 )
窓口業務担当者 14,688		
1番窓口 14,688		(繁閑期の差分工数を削減 2 )
間接費	3,938	人件費の20%( 3 )
<b>合計</b>	<b>23,145</b>	

1：民間ヒアリング(マネージャークラス5,000千円/1人)から設定

- 2：現状の非常勤職員数（8人）から管理業務担当者分の人員（1人）を除いた人数（7人）分の人件費分から、1番窓口ピーク時の処理件数と各月の処理件数の差分の平均値（1,229件）に1番窓口1件当たり処理コスト（182.2円）を乗じた金額×12ヶ月分を除いたもの。
- 3：民間ヒアリングから設定。

なお、実際の委託にあたっては民間事業者の職員の休憩スペースや民間事業者のオフィススペースの必要性等も検討する必要があるものと考えられる。今回の試算にあたっては、民間事業者へのヒアリングから、民間事業者が窓口業務を行うことで特に新たなスペースの必要性については指摘がなかったため、民間事業者は無償で行政スペースを利用できる想定で行っている。

また、民間事業者へのヒアリングからは、事業の規模（金額や人数）が参入にあたってのポイントとしてあげられていることから、今後の導入に向けての検討では、窓口業務と一体的に実施することで公共サービスの質の向上に資する業務との包括的な委託についても合わせて考えることが望ましい。

(5) 官民のコスト比較・コスト削減効果の把握

コスト削減効果は、現状非常勤職員が行っている窓口業務を市場化テストにより民間事業者が実施したものととして、フルコストでの比較により把握する。

今回の試算では、官が直接実施する場合のコスト（浜松市直営コスト）に対し、非常勤職員分のコストが市場化テストによる民間への委託費として置き換わるとともに、官の正規職員のコストが民間事業者への委託により効率化されるものとして試算を行っている。

この結果、市場化テストの対象として考えられる1番窓口について官が実施した場合のフルコストは前段(3)で把握した年間59,159千円であり、市場化テストの実施により民間に委託した際のフルコストは下記に示す通り年間58,082千円で、コスト削減効果は1,077千円/年となる。

図表4 - 12 1番窓口での市場化テスト実施後の官のコスト

(単位：千円)

費用項目	金額	算出根拠等
人件費	29,378	
正規職員分	29,378	民間委託による効率化の可能性を反映( )
非常勤職員分	0	民間委託に切り替え
1番窓口	0	
退職手当	2,071	正規職員分
非常勤職員共済費	0	民間委託により不要
物件費・委託費	932	官実施の場合と同じ
間接部門費	2,076	官実施の場合と同じ
<b>民間委託費(市場化テスト委託費)</b>	<b>23,625</b>	<b>(4)の民間コスト</b>
<b>合計</b>	<b>58,082</b>	

1番2番の窓口業務に係る正規職員の全人件費から、非常勤職員への指示等により生ずる業務工数分(正規職員1名分人件費の人数按分(×17/24)分と設定)を削減し、この金額を1番窓口に係る非常勤職員の人数で按分(×8/17)

仮に、2番窓口と一体で窓口業務全体として市場化テストを実施した場合は、窓口業務全体について官が実施した場合のフルコストは前段(3)で把握した年間125,712千円に対し、市場化テストの実施により民間に委託した際のフルコストは下記に示す通り年間119,560千円となり、コスト削減効果は6,152千円/年になるものと考えられる。

図表 4 - 1 3 窓口業務全体での市場化テスト実施後の官のコスト

(単位：千円)

費用項目	金額	算出根拠等
人件費	62,428	
	62,428	民間委託による効率化の可能性を反映( )
非常勤職員分	0	民間委託に切り替え
1 番窓口	0	
2 番窓口	0	
退職手当	4,401	正規職員分
非常勤職員共済費	0	民間委託により不要
物件費・委託費	1,981	官実施の場合と同じ
間接部門費	2,884	官実施の場合と同じ
民間委託費(市場化テスト委託費)	47,866	(4)の民間コスト
<b>合計</b>	<b>119,560</b>	

1 番 2 番の窓口業務に係る正規職員の全人件費から、非常勤職員への指示等により生ずる業務工数分(正規職員 1 名分人件費の人数按分(×17/24)分と設定)を削減。

今回の試算では、官から民に現場でのオペレーションが変わることにより、非常勤職員が行っている業務とそれを管理する正規職員の業務に対する一定の効率化効果を反映した試算を行っている。効率化効果の設定については、現状の数値の把握の面から限界があるため、一層の精査が必要である。

一方、今回の試算では、民間事業者が実施することによる人件費の削減効果は見込んでいないが、民間事業者へのヒアリングからも指摘されたように、実際の入札にあたっては、民間事業者間での競争の原理と民間事業者が調達する人件費部分のコスト削減効果が発揮され、この部分での一定のコスト削減が図られるものと考えられる。

なお、実際の市場化テストについては、質と価格の両面の評価による総合評価が前提とされていることから、コスト面のみの判断によって市場化テストの導入可否が判断されるべきではない。

## 5. 他の地方公共団体へ応用可能な示唆の抽出及び整理

本調査を踏まえ、他の地方公共団体へ応用可能な事項につき、下記に整理する。

### (1) 市場化テストの導入にあたっての課題

浜松市の中区役所窓口業務への市場化テスト導入可能性の検討を踏まえ、行政が踏まえるべき事柄と留意事項について以下に整理する。

図表5 - 1 今回の検討にあたってのポイント

作業事項	今回の検討にあたってのポイント
趣旨・目的等	<p>行政改革、財政問題、人員削減、アウトソーシング、官民連携、市民ニーズの多様化等への対応との関係が明確であること。</p> <p>公共サービスの担い手の適正化、サービスの質の向上、職員の意識改革等への対応との関係が明確であること。</p> <p>これまでの行政改革や民間委託との関係が整理されていること。</p> <p>浜松市では、市場化テストに関する「基本指針」を作成済み。</p>
対象業務の把握・選定	<p>窓口業務における対象業務選定方法の整理</p> <p>浜松市の場合、実施体制、業務内容、レイアウト、市長マニフェスト等から選定。</p> <p>官民双方のヒアリングから対象業務についての詳細な内容、実施状況、改善余地等の把握。</p> <p>他業務との包括的な委託の可能性の確認。</p>
制度設計	<p>対象事業の選定方法、質の設定方法、一般的な入札～事業実施までのスケジュール、コスト計算方法、モニタリング方法、評価方法等についての論点と対応の考え方の整理</p> <p>浜松市の場合、市の基本指針を踏まえ公共サービス改革法の手続に準じた実施を想定。</p>
コスト試算	<p>対象業務に係るコストデータの把握・整備。</p> <p>民間事業者への参入意欲等の確認。</p> <p>国のコストガイドラインを前提とした試算。</p>

### 趣旨・目的等

#### 視点1: 導入の背景

- 検討を行うにあたっての庁内での理解と協力を得るためには、行財政計画や市長マニフェスト等における市場化テスト導入に関わる事前の位置付けが行われている事が望ましい。
- 現状の行財政計画や改善計画においては、人員削減や定数管理、予算削減など、「量の行革」の観点が強いが、市場化テストの目的は、公共サービスのより良質かつ低廉な実現を基本理念としていることから、導入に向けては「質の行革」に向けた導入の視点を明確化することが望ましい。

## 対象業務の把握・選定

### 視点2:導入分野・業務

- 市場化テストの導入により改善の図られる分野・業務として、包括的・横断的な分野・業務を検討することが望ましい。また、窓口業務のような複数の場所で行っている業務については、導入後の比較や継続的な実施による改善効果、委託後の民活見直しの際のノウハウの確保の観点からも適用が図りやすいと考えられる。

### 視点3:民間参入可能性の把握

- 競争による良質な提案を求めるためには、複数の民間事業者の参入が重要である。同種の業務によっても地域により参入する事業者や参入のあり方は異なるため、事前の民間参入可能性の把握は重要である。

### 視点4:委託範囲の整理

- 民間委託を行う際には、民間事業者が独立した指示命令系統のもとに業務について創意工夫が発揮できる環境を整える必要がある。このような環境が一定規模で確保でき、その結果官民ともに効率的な業務の実施体制を構築できるかどうかの判断が必要である。

## 制度設計

### 視点5:業務の質の設定

- 業務の質については、民間事業者の業務の履行に対して示すべき当該業務の基準であるが、事業者の選定段階にあたってはその質の実現可能性を確認する指標となるとともに、業務の実施段階にあたっては履行確認と評価の基準となるものである。
- 公共サービスの実施にあたっては従来業務の質の定義や定量化についての検討が十分になされていないが、市場化テストの導入に向けては、当該業務について捉えやすい事柄（ex.利用者満足度といった大きな指標）を基に、業務の質に係る検討を進めておく必要がある。

### 視点6:住民への理解の促進

- 公共サービスの利用者である住民の民間事業者に対する意識は様々である。市場化テストの導入にあたっては、事前の情報公開を行うとともに、住民の持つ不安や疑問に対する委託後の方針や考え方について可能な限り説明を行う事が望ましい。

## コスト試算

### 視点7:効率化余地の把握

- 単なる人件費の置き換えでなく、当該業務において効率化の図れる可能性について把握・検討を行うとともに、民間事業者のノウハウや創意工夫が反映可能であるかどうかの確認を行う必要がある。
- 市場化テストの導入判断は、コスト面のみで考えるのではなく、質と価格の両面での評価が必要。

( 2 ) 窓口業務への導入にあたり確認すべき事項

窓口業務については、地方公共団体毎に実施体制と取り扱い業務の範囲が異なっている。窓口業務での市場化テスト導入検討にあたっては、当該地方公共団体における窓口業務の実施体制、取り扱い業務について整理を行い、レイアウト変更の可能性も踏まえた総合的な検討が必要である。

図表 5 - 2 窓口業務への導入にあたり確認すべき事項

検討事項	確認事項
実施体制	窓口業務を実施する職員の構成 正規職員・非常勤職員の区別 受付・作成・交付業務の区分 総合窓口か個別窓口かの区別
取り扱い業務	市場化テストによる民間委託が可能な業務であるかどうかの確認 窓口 6 業務、窓口 24 業務、それ以外の法定受託事務において公務員での実施が定められている業務、自治体自治事務等の区別。 システム化の程度 端末操作により一連の作業が行え、判断にかかわる行為が少ないか、自動化・定型化等により事実行為。
レイアウト	レイアウト上の課題 窓口のレイアウト上、一連の業務が独立して切り出せる環境が整っているか、レイアウト変更によって対応が可能かどうか。 住民基本台帳ネットワークシステムと独立した環境が整備可能かどうか。
効率化の確認	窓口業務に関するデータ等の整備状況 処理件数や処理時間等のデータが把握されているか。



## 資料編

<u>浜松市中区役所証明書交付窓口業務実務担当者アンケート・ヒアリング調査結果</u> ……	82
<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> ……	94
<u>他自治体における窓口業務民間委託事例</u> ……	107