

図表 窓口業務の分掌事務

内容
(1) 住民基本台帳の調整に関すること。
(2) 住民基本台帳関係機関、団体等との連絡調整に関すること。
(3) 印鑑登録に係る総合企画及び調整に関すること。
(4) 印鑑登録関係機関、団体等との連絡調整に関すること。
(5) 各種諸証明の受付及び発行に関すること。
(6) 自動車臨時運行許可に関すること。
(7) 原動機付自転車・小型特殊自動車の標識の交付等に関すること。
(8) 市役所業務の総合案内に関すること。
(9) 住民相談に関すること。
(10) 人権擁護委員に関すること。
(11) 埋火葬及び改葬の許可並びに斎場許可証交付に関すること。
(12) 国民健康保険及び介護保険被保険者の資格の得喪に関すること。
(13) 窓口業務の統括に関すること。
(14) 原町区の窓口業務に関すること。

南相馬市では、窓口 24 業務のうち部分的な業務も含めて 11 業務を市民課窓口係で対応している。

図表 窓口 24 業務と分掌事務の対応関係

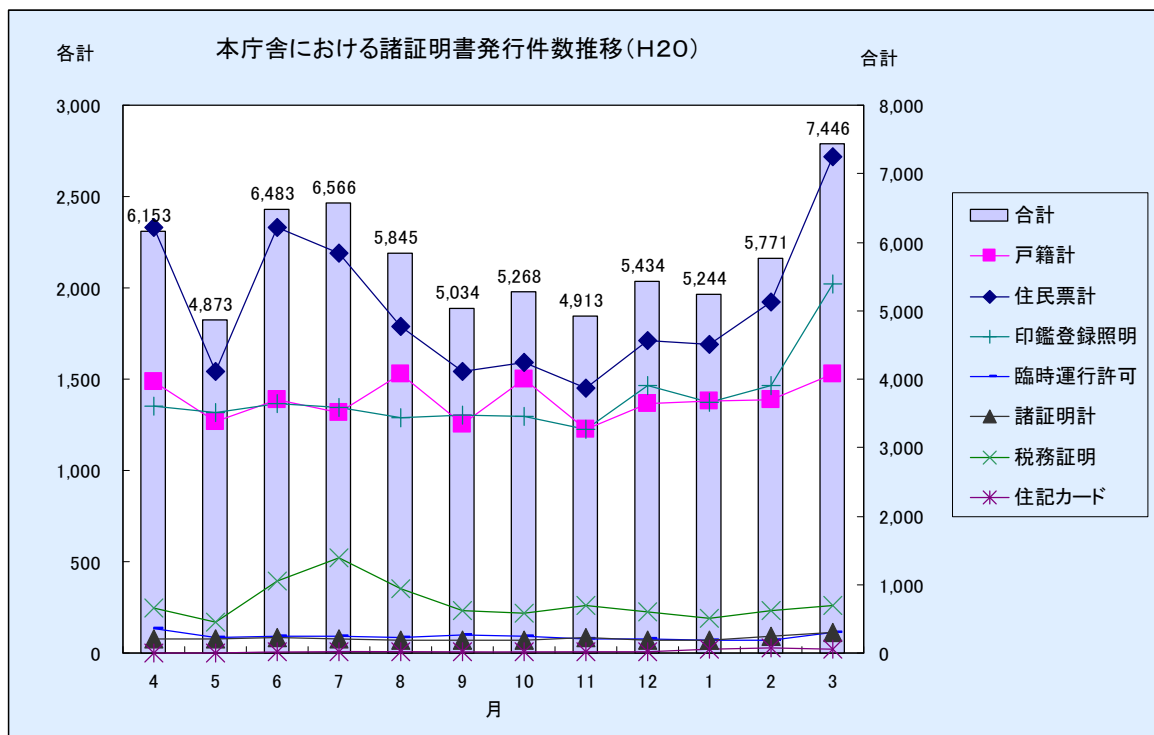
24 業務	対応
(1) 住民異動届	分掌事務(1)、(5)
(2) 住民票の写し等の交付	
(3) 戸籍の附票の写しの交付	
(4) 印鑑登録申請に関する業務	分掌事務(3)、(4)、(5)
(5) 印鑑登録証明書の交付業務	
(6) 住居表示証明書の交付業務	未実施
(7) 地方税法に基づく納税証明書の交付	分掌事務(5)
(8) 戸籍の届出	受付は窓口係、業務は戸籍係
(9) 戸籍謄抄本等の交付	分掌事務(5)
(10) 外国人登録原票記載事項証明書等の交付	受付・交付は窓口係、作成は戸籍係
(11) 転入(転居)者への転入学期日及び就学すべき小・中学校の通知(教育委員会から市町村に事務委任されている場合)	教育委員会が対応
(12) 埋葬・火葬許可	分掌事務(11)
(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	被保険者証等の交付のみ市窓口係対応
(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	市民課保険年金係にて対応

(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	高齢福祉課介護保険係（再交付と転入・転居者のみ市民課で対応）
(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	市民課保険年金係にて対応
(17) 妊娠届の受付及び母子手帳の交付	保健センターにて対応
(18) 飼い犬の登録	環境安全課生活安全係にて対応
(19) 狂犬病予防注射済票の交付	環境安全課生活安全係にて対応
(20) 児童手当の各種請求書・届出書の受付	男女共同こども課少子対策係にて対応
(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）	社会福祉課障がい福祉係にて対応
(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）	
(23) 療育手帳の交付（市町村の経由事務）	社会福祉課社会福祉係
(24) 自動車臨時運行許可	分掌事務(6)

3) 業務量

本庁舎での年間（平成 20 年度）の諸証明の発行件数は、合計で 69,020 となっており全体の約 64%を占めている。

図表 本庁舎における諸証明発行件数推移（H20）



図表 証明書等発行件数

項目・月別		本庁舎分	割合	市全体	
戸籍	戸籍謄本	件数	6,919	66.4%	10,417
	戸籍抄本	件数	2,777	65.4%	4,249
	除籍謄本	件数	6,632	67.0%	9,904
	除籍抄本	件数	121	55.8%	217
	記載事項証明	件数	95	49.2%	193
	受理証明(普通紙)	件数	73	77.7%	94
	受理証明(上質紙)	件数	1	100.0%	1
	届書閲覧	件数	0	-	0
	計	件数	16,618	66.3%	25,075
住民票	住民票謄本	件数	7,075	75.5%	9,372
	住民票抄本	件数	13,843	58.8%	23,542
	住民票閲覧	件数	65	100.0%	65
	戸籍附票 謄本	件数	443	70.0%	633
	戸籍附票 抄本	件数	710	65.9%	1,078
	記載事項証明	件数	679	77.2%	879
	計	件数	22,815	64.1%	35,569
印鑑	印鑑登録証明	件数	16,818	64.9%	25,924
臨時	臨時運行許可	件数	1,085	59.9%	1,811
諸証明	身分証明	件数	597	70.9%	842
	印鑑登録証	件数	1,699	68.4%	2,483
	ナンバー紛失	件数	35	46.7%	75
	諸証明	件数	226	84.3%	268
	計	件数	2,557	69.7%	3,668
税務証明		件数	8,815	59.3%	14,869
住基カード		件数	312	79.4%	393
合計		件数	69,020	64.3%	107,309

4) 現状の問題点

受付業務については、事務分掌として整理されているわけではなく、業務自体も市の各課の担当を把握して案内をしている現状で、その内容については決まったマニュアル等があるわけではない。

他課の所管する受付・交付を行う窓口的業務についての一本化については、市とし

ての方針が定まっていない。

受付・交付を伴う窓口的業務については、マニュアル化を図ることで一本化を図り、委託対象とすることも考えられるが、マニュアル化及びその方針については現状検討されていない状況。

5) 委託にあたっての考え方

市の窓口業務については、利用者を移動させない点が重要との方針で対応している。

民間委託に当たっては、分離、独立、レイアウト変更を含めて対応可能であるが、受付・交付部分のみを独立させた場合、審査を行う作業との連続性についての検討が必要。

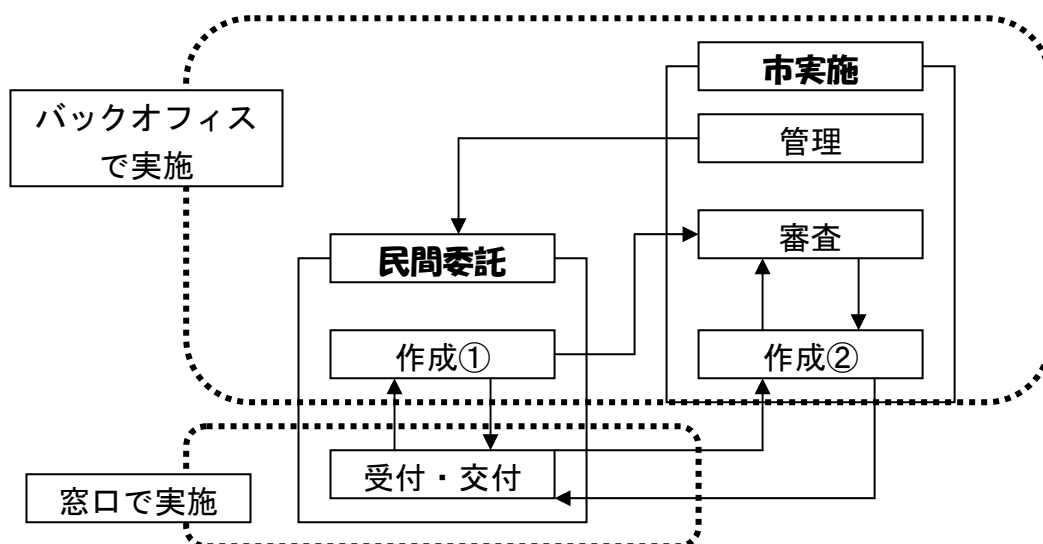
窓口の一本化については、他課の業務であっても独立して業務することができるものであれば窓口として取扱うことは可能。

6) 切り出し方について

窓口業務の民間委託にあたっては、「適切な管理下における委託」として、各種証明書発行等の受付・交付以外に、書類の作成部分についても対象とすることが考えられる。

ただし、作成にあたっては、住民基本台帳ネットワークシステムの利用を伴うもの、戸籍調査など専門的な知識が必要な作業が存在しているため、これらの部分については引き続き市が実施する業務として整理することが妥当である。

図表 各種証明書発行業務の実施イメージ



また、窓口関連業務として存在する受付業務、電話交換業務については、現状その業務量などが明確でないものの、窓口業務と一体的に運営することで受付・交付・作成業務の繁閑を活用したサービスの充実に努める余地があると考えられることから、

委託範囲とすることが望ましいと考えられる。

7) 今後の対応

南相馬市の窓口関連業務への一層の市場化テストの導入に向けては、以下の事柄についての整理が必要である。

ア. 小高区、鹿島区での窓口業務の整理

現在、本庁舎の支所に該当する小高区、鹿島区の各区役所においても、本庁舎と同様の窓口サービスが実施されている。本庁舎以外の各種証明書等の発行件数は、約 35%程度であり、その内容も公共サービス改革法に基づく窓口 6 業務において対応可能な業務であることから、小高区、鹿島区の窓口業務の効率化に向けた公共サービス改革法に基づく市場化テストの導入の検討を行う。

イ. 他部局が所管する窓口業務との一体化

他の部局が実施している受付・交付の業務について、市民課の窓口業務と一体的に実施することで一層のワンストップ化と市役所業務の効率化の可能性について検討を行う。

②市営住宅関連業務

1) 現在の実施体制

市営住宅関連業務としては、建設部建築住宅課市営住宅係が所管する業務を対象として検討を行った。

図表 市営住宅関連業務の実施体制

人員		場所
正規職員	6名	原町区（4名）⇒次年度3名 小高区（2名） 鹿島区（2名）
嘱託職員（大工）	1名	

- 小高区、鹿島区は係長1名、係員1名の体制で市営住宅関連業務以外に道路維持管理保守も実施しているため、実際に市営住宅関連業務に係る人員は1名分と考えられる。

2) 現行分掌事務

市営住宅関連業務は、大きく分けて入居者等管理業務と施設管理業務の2つ。

図表 現行分掌事務

1. 入居者等管理業務	
(1) 入居者募集	①入居募集住戸選定 ②入居者募集広報（案内作成、ホームページなど） ③入居相談 ④入居申込書受理、審査 ⑤入居者抽選 ⑥入居候補者の選定、報告（抽選当選者の報告） ⑦入居者決定、入居許可書作成 ⑧入居許可書、鍵の交付 ⑨請書の受領
(2) 退居手続	①入居者の退居相談（退居時の修繕指示など） ②返還届、敷金還付請求書の受理 ③敷金還付、未払家賃への敷金充当
(3) 入居者からの各種届出	①各種届出書の受理 ②届出に基づく処理
(4) 入居者からの各種申請	①各種申請書の受理 ②申請承認 ③承認書送付
(5) 収入申告	①収入申告書の配布 ②収入申告書の徴収、未申告者への督促 ③収入申告書内容チェック、システムへの入力 ④収入申告に基づく翌年度の家賃決定、通知書作成

	⑤家賃決定通知書の送付
(6) 家賃等納入督促	①滞納者督促書送付 ②家賃滞納者リストアップ ③家賃督促（電話、臨戸訪問） ④家賃現金徴収
(7) 駐車場使用許可	①市営住宅駐車場使用申込書受理 ②使用区画の調査 ③使用許可書等作成 ④使用許可書等交付
(8) 依頼・苦情等受付・処理	
2. 施設管理業務内容	
(1) 計画修繕	①計画策定 ②入居者対応 ③設計書の作成 ④請負者の選定及び契約 ⑤工事監理 ⑥完成確認 ⑦完成報告 ⑧代金支払
(2) 一般・緊急修繕	①入居者対応 ②設計書の作成 ③請負者の選定及び契約 ④工事監理 ⑤完成確認 ⑥完成報告 ⑦代金支払
(3) 退居修繕	①入居者対応 ②完了確認
(4) 保守点検業務	①入居者対応 ②設計書の作成 ③受託者の選定及び契約 ④完了確認 ⑤完了報告 ⑥業務料支払

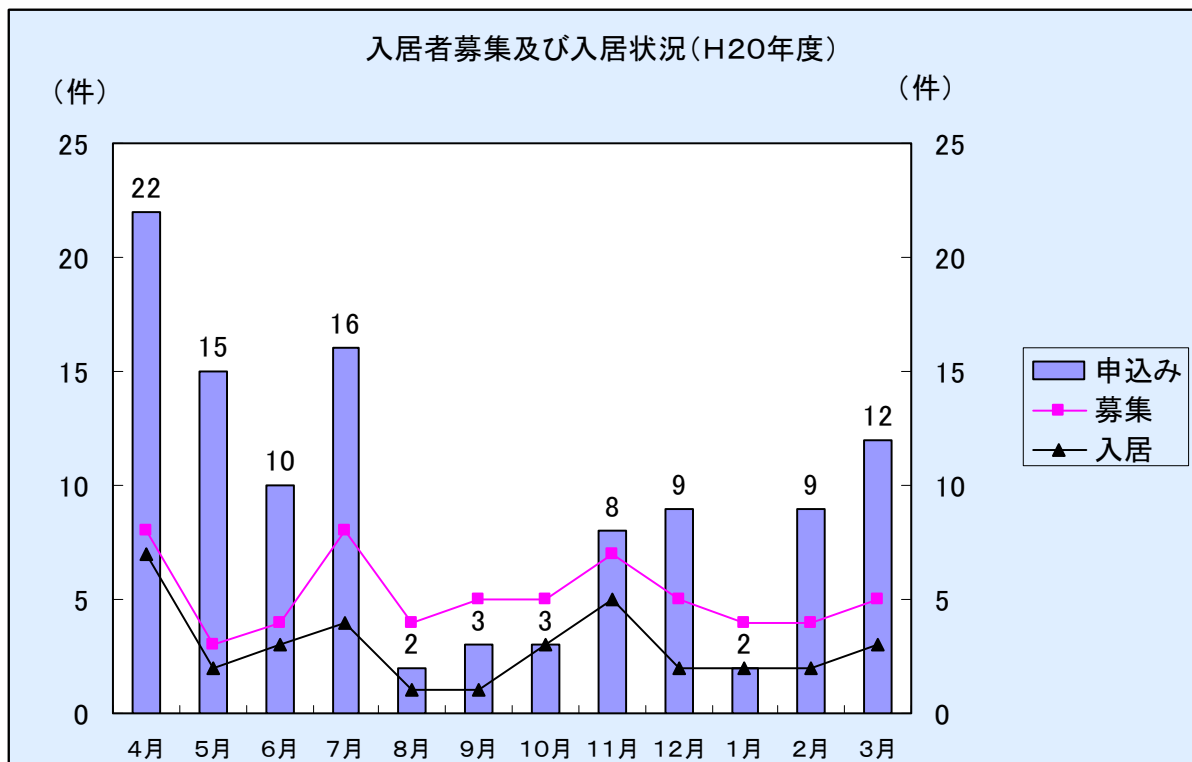
3) 業務量

現在、南相馬市の市営住宅戸数は 1,144 戸。平成 20 年度の入居募集件数は 62 戸、応募数は 111 件、入居数は 35 件、退去者数 57 件、各種届出・申請数 117 件、家賃督促数 2,339 件、駐車場使用料督促数 1,562 件、駐車場使用許可数 43 件、修繕数 325 件となっている。

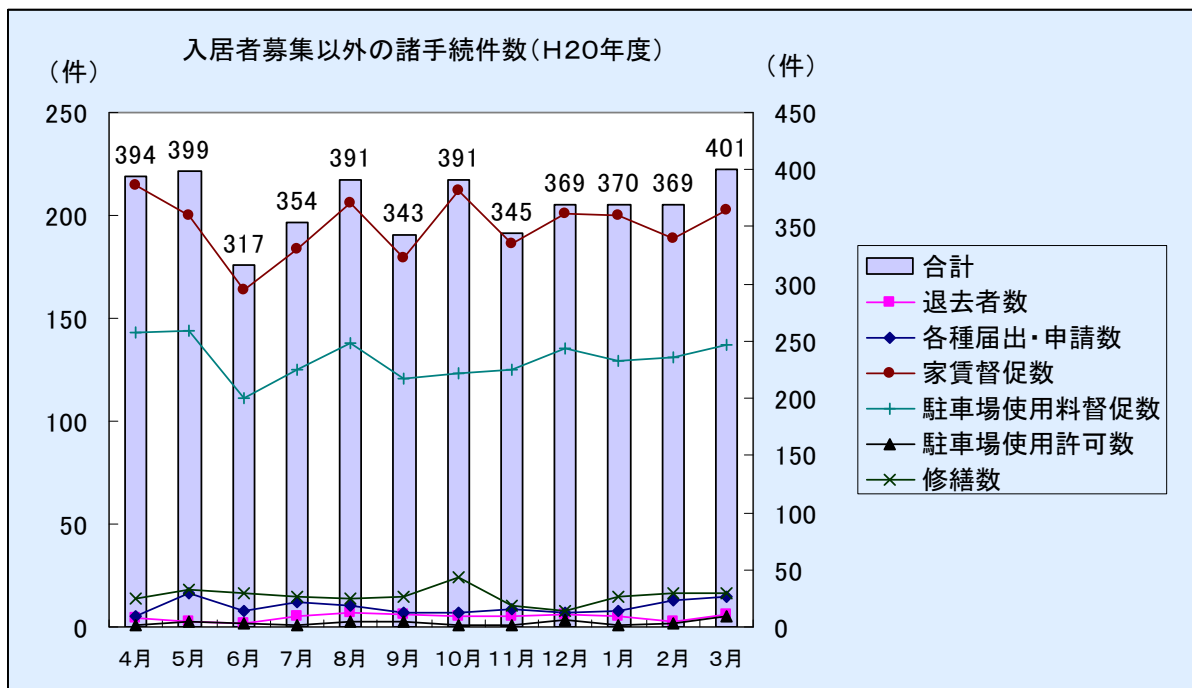
図表 各種件数（H20年度）

入居	募集数	62
	申込み数	111
	入居数	35
退去者数		57
各種届出・申請数		117
家賃督促数		2,339
駐車場使用料督促数		1,562
駐車場使用許可数		43
修繕数		325
合計		4,443

図表 入居者募集及び入居状況推移（H20年度）



図表 入居者募集以外の諸手続件数推移（H20年度）



4) 現状の問題点

近年の経済情勢による収入の悪化に伴う家賃収納率の低下。

退去者の滞納により原状回復不能で長期にわたり賃貸できない貸し室の存在。

入居者の身辺状況の変化に伴う退去率の低下。

5) 委託にあたっての考え方

公営住宅の管理については、公営住宅法が整備されており、関連法規の理解があれば指定管理者制度の採用も民間事業者への委託も可能。民間事業者は一般賃貸住宅の取扱いを行っており、収納業務や退去後の現状回復等、基本的な業務については委託が可能。

但し、公営住宅独自のシステムがあり、納税や収入などの個人情報を取扱うため、委託にあたっては使い方について注意が必要。

6) 切り出し方について

本業務は、他の地域において指定管理者制度を活用した民活が導入され始めている分野である。このため、市の関与が必要な業務以外については、全般的に民間への委託とし、担い手の決定方法に公共サービス改革法のスキームを活用することが望ましい。

業務については、入居者の審査等、市が決定・判断を行う部分を除いては民間委託可能。現在、収納率の低下が市営住宅管理運営上、最も大きな課題となっているが、

滞納処分は公権力行使となることから市の職員が実施することが必要であるが、その他の入居手続、家賃収納、退去手続、現状回復については民間に委託することで、実施業務の役割分担を明確化することができ、市職員が収納管理業務に注力することができる。また、入居手続から退去までの手続等は一連の業務であることから、一体で業務実施することによる効率化も期待される。

このことから滞納者への対策を徹底し、退去や現状回復までの期間を極力短縮化するために、民間への一体業務の切り出しが効果的である。

ただし、本庁舎（原町区）以外の小高区、鹿島区で行われている市営住宅関連業務については、現行2人体制で他業務と一体的に行われていることから、現状の体制を維持する場合は民間委託によるコスト面の効率化が図られないものと想定される。この点については、本庁舎と支所機能である区役所との業務分担の整理が必要であるが、今回の切り出し案においては対象外として整理する。

7) 今後の対応

市営住宅関連業務の民間委託を行うにあたっては、市の関与すべき業務範囲を明確化し、判断が必要とされる部分についても明確な基準を定め、なるべく市営住宅関連業務を包括的に民間に委託可能な環境を整えることが重要である。また、民間事業者の参入による創意工夫を発揮可能な提案の受付方法についても検討することで、一層の公共サービスの向上を目指す必要がある。

③納税勧奨等業務

納税勧奨等業務については、本庁舎において税務課収納係が所管する滞納処分に係る補助的業務、具体的には電話による滞納者への納税勧奨、督促状の印刷・発送、督促状以外の文章の封入作業を対象に検討を行った。

1) 現在の実施体制

図表 納税勧奨等業務の実施体制

人員		場所
正規職員	11名	原町区（7名） 小高区（2名） 鹿島区（2名）
嘱託職員	1名	原町区
徴収嘱託員	5名	原町区（3名） 小高区（1名） 鹿島区（1名）

※徴収嘱託員は徴税吏員ではない。

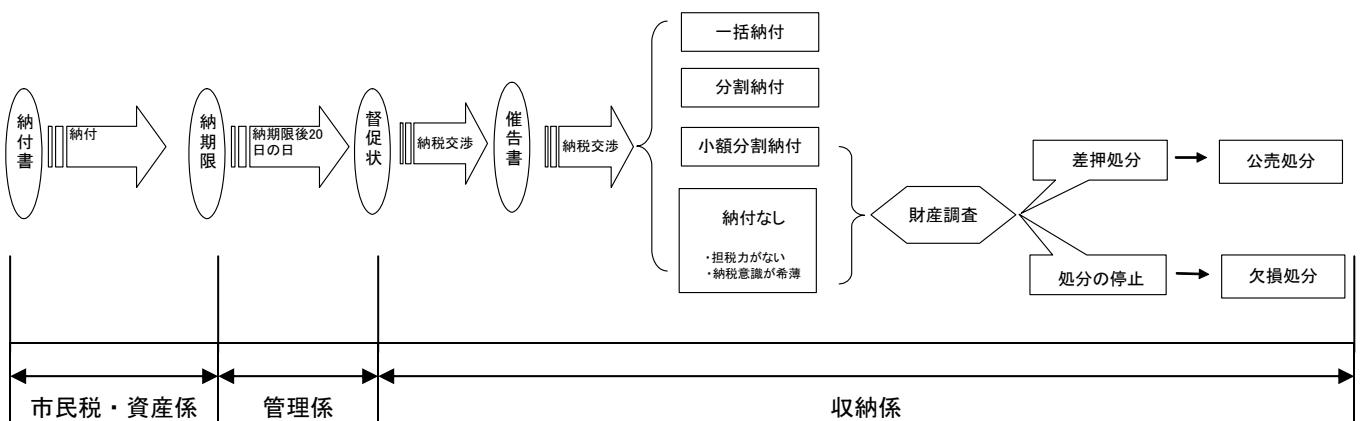
2) 現行分掌事務

税務課収納係の事務分掌は、

- ・市税、国保税の徴収、滞納処分及び収納管理に関すること
- ・市税、国保税の滞納繰越金の調定及び不納欠損金に関すること

とされており、この業務の中には民間への委託が認められていない徴収や滞納処分が含まれている。なお、小高区と鹿島区では、納税交渉と相談業務を実施している。

図表 市税滞納処分のフロー



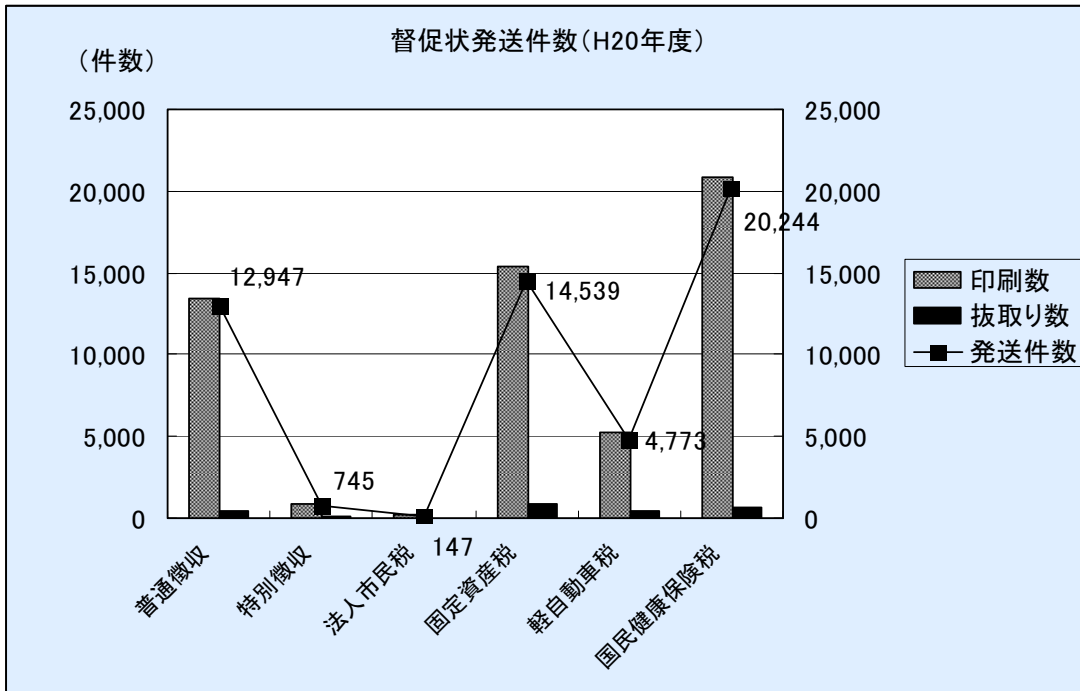
3) 業務量

平成20年度の督促状の発送件数は、53,395件（印刷数56,017件、抜き取り数2,622件）となっている。エリア別では6割強が原町区内に存在しており、市外も4.5%存在している。

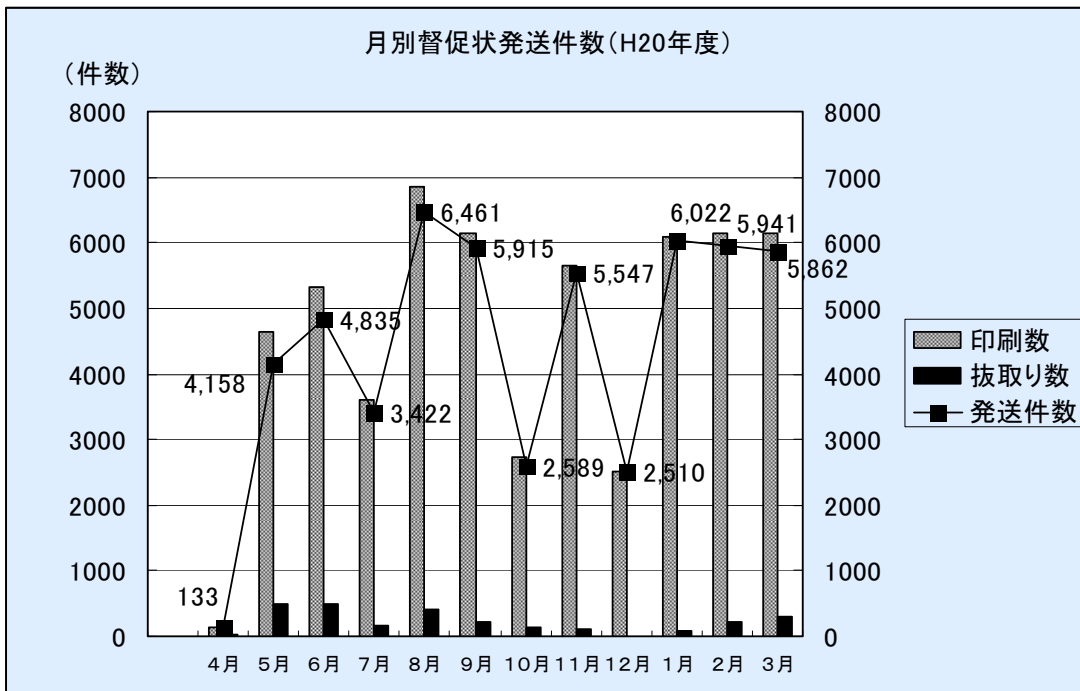
図表 エリア毎の状況

原町区内	鹿島区内	小高区内	市外	計
33,947	7,267	9,756	2,425	53,395
63.6%	13.6%	18.3%	4.5%	100%

図表 督促状発送件数（H20年度）



図表 月別督促状発送件数（H20年度）



図表 催告書の発送件数

	4月発送分	7月発送分	11月発送分	2月発送分	合計	月平均
原町区	3,041	2,954	2,863	3,106	11,964	2,991
小高・鹿島区	1,112	922	1,142	1,030	4,206	1,052
全体	4,153	3,876	4,005	4,136	16,170	4,043

また、電話による滞納者への納税勧奨、督促状の印刷・発送、督促状以外の文章の封入作業を行うにあたり、期間中に納税のあった分についての消し込み作業が存在している。

図表 消し込み作業件数（H20年度分）

税目	パンチ		OCR		合計
	件数	割合	件数	割合	件数
法人市民税	2,334	100%	0	0%	2,334
固定資産税 都市計画税	323	0.6%	50,336	99.4%	50,659
軽自動車税	45	0.2%	20,157	99.8%	20,202
国民健康保険税	731	1.5%	48,728	98.5%	49,459
普通徴収	411	1.1%	37,344	98.9%	37,755
特別徴収	6,524	32.0%	13,894	68.0%	20,418
計	10,368	5.7%	170,459	94.3%	180,827

図表 月毎の変動（詳細データなし）

期間	作業時間
4月～8月	3～4時間／1日（毎日）
8月～3月	1時間30分～2時間／1日（毎日）

また、収納に関する日々の管理業務としてコンビニ収納、口座引き落とし、年金引き落としに関する業務が存在している。それぞれの業務量については以下の通り。

図表 日常の管理業務

業務	作業時間
コンビニ収納に関する業務	30～40分／1日
口座引き落とし業務	3時間程度／月1回
年金引き落とし業務	3時間程度／2月に2回

4) 現状の問題点

経済情勢の悪化による各種税の滞納件数の増加とこれに伴う滞納処分業務への人員配置工数不足。

滞納処分の一連の流れの中では、納付書の印刷封入等は既に委託されているなど、部分的な委託が存在している。

市の他の部局の債権は、それぞれの部局で管理しており、市の債権としての納付勧奨業務は存在していない。

図表 市の他の債権

所管	種類
市民課	後期高齢者医療保険料
教育委員会総務課	育英資金
教育委員会学校教育課	学校給食費
情報政策課	市民アクセス網サービス利用料
建築住宅課	市営住宅使用料、市営住宅駐車場使用料
高齢福祉課	介護保険料
水道課	水道料金
下水道課	下水道使用料、農業集落排水処理施設使用料、下水受益者負担金、農業集落排水事業受益者負担金
教育委員会幼児教育課	幼稚園授業料、幼稚園預かり保育料、保育負担金、延長保育保護者負担金
総合病院事務課	医療費

5) 委託にあたっての考え方

現在対象と考えている業務は専門的な知識を必要とせず、市が求める業務水準を達成できれば民間事業者への委託は可能である。

ただし、今回納税勧奨等業務として検討した業務範囲は、滞納処分フローの中でも極めて部分的であるため、規模が小さく、また人件費ベースでの業務量把握も十分に把握出来ていない。

このため、実際の委託にあたっては、今回の検討をベースに滞納処分一連の流れの中で再度課レベルでの業務範囲について検討を行う必要がある。

6) 切り出し方について

今回の対象は、電話による滞納者への督促、督促状の印刷・発送、督促状以外の文章の封入作業が想定されているが、ヒアリングの過程でその前段である消し込み作業とそれらの日常の管理業務の存在が把握されたため、これらの業務を含めて業務範囲とすることが考えられる。

7) 今後の対応

本業務については、業務量が小規模であるため、今回の検討においては想定されていないが、他の債権との一体的な納付勧奨業務をまとめて業務範囲を拡大するなどの工夫が必要と考えられる。特に、今回検討を行った収納係の所管する業務は、滞納処分の一連の流れの中では部分的であるため、フロー全体での切り出しを再度検討する必要がある。例えば、課税担当係が行っている納付書の作成と送付業務では、現在納付書の印刷を外部に委託しているため、このような部分も含めた包括的な範囲設定を行うことが望ましい。

また、収納係の所管業務である財産調査や差押等の滞納処分に係る事務補助業務等についても委託の可能性を検討する必要がある。

(2) 市内外の民間事業者からのヒアリング概要

窓口関連業務、市営住宅関連業務、納税勧奨等業務について、関連業務を実施している民間企業を対象に、南相馬市での参入可能性及び委託可能な業務範囲等についてのヒアリングを行った。

①窓口関連業務

	業務等	窓口業務に対する意見等
A社	所在地：宮城県 仙台市 指定管理者として東北エリアでの文化施設の運営業務を実施。	<p>1. 窓口業務に関する関心の程度</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 地方では、南相馬市のような業務の実施は考えにくい。参加するかしないかは別として、出来るか、出来ないかということであれば、出来ないことはないと思われる。 ● 当方は、指定管理業務のなかでも、特化した事業を行っており、期間をどれだけ設けて行えるか、ということのポイントとしている。一般的な公募事業は、地方の企業にとってハードルが高いという印象を抱いている。 <p>2. 参入に当たっての条件等</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 雇用人数ではなく、雇用者の生活の目途などを考えると、事業期間（タイムスパン）が長いほうが良い。 ● 本社、本店の所在地の制限もあり、この問題がクリアできれば、参入は可能であると思われる。 ● 南相馬市の事業内容を見ると、規模が小さく、ボリューム感が少ない印象であり、赤字になりそうな気がする。魅力的な事業であれば、参入したいところである。 <p>3. 追加的に実施可能な業務の可能性</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 徴収に関して、代理徴集を民間が行うことは、制限が出てきそうである。本事業にどのような付加価値が生まれるのか、また、どのように付加価値を見出せるのか疑問である。 <p>4. 現状の非常勤職員をそのまま同一条件で引き受けることについて</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 条件をクリアした場合、自社と連携している企業と業務を行っていく。最初は自分達がある程度の期間、主導で行うと思われるが、その後、地場の人員でまかなっていかうと考えている。 <p>5. 受託する際の体制（管理者・スタッフ等の構成のあり方）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 南相馬市のアウトソーシングの内容を見たところでは、専門性が高いという印象はなく、待遇がしっかり出来る人材がいれば十分かもしれない。サービスの質を確保できれば良いという気がする。派遣会社にスタッフを依頼することも考えられる。継続性を意識して行く。 ● 現在、ホテルと連携して行っている業務があるが、サービス

		<p>や利便性を重視している。</p> <p>6. その他 →行政からの委託について、支払い方法等、どういう形だとやりやすいのか。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 最近では、四半期ごとの処理が多くなっている。本来は、月次毎に支払って頂けると、精算がし易いというところはある。四半期ごとの委託について、先に支払うのか、完了時に支払うのかは、我々の希望というよりも、自治体の希望によるところが大きい。
B社	<p>所在地：大阪</p> <p>事務機器メーカー・事務スペースコンサルティング業務</p>	<p>1. 窓口業務への参画について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 窓口業務に限定した募集の場合は、参画意向はない。 ● 自社は窓口業務の運営実績もないし、業務自体も取り扱っていない。 ● ただし、レイアウト提案とあわせて窓口業務の募集があった場合は、運営事業者とJVを組んで参画したい。この場合は、大変関心がある。 ● 横浜市戸塚駅西口の案件（区庁舎）では、業務の一部として、庁舎の窓口を含めた移転コンサルタントを行なっている。 <p>2. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 窓口業務を検討する際、当該自治体の待合のあり方や人口構成（年齢層など）を考慮して、コンサルタントを行なう。 ● パターンとしては、①システム化を徹底し、OA機器を備えて無人化かつワンストップ化とする（人を配置しない）、②スーパーマンのような職員を1名配置する、③各課1名配置するという3つに大別できると思う。
C社	<p>所在地：東京</p> <p>人材派遣・アウトソーシング業務</p>	<p>1. 窓口業務に関する関心の程度</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 拠点として、地の利がなく、コスト的にも負担が掛かるものと思われる。4～5人程度の規模であれば、わざわざ拠点を作るまでもないため、せめて10人以上の職員規模があるセクションが好ましい。事業規模感で言うと、5,000万円くらいが理想である。 ● 例えば、複数の自治体でのバンドリングは規模は出てくるが、業務範囲も広範囲になってしまい、効率の点では懸念がある。 ● 東京や神奈川など、都市部のある程度の規模の自治体であれば参入意欲が沸き、自分達から能動的に提案を行ったりしている。 ● しかし、窓口業務などは、定型的な作業であり、比較的取り組みやすい。 <p>2. 参入に当たっての条件等</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 移行期間を設け、様子を見ながら委託業務を行う方法が、自治体にとっても、民間側にとっても、良いのではないかとと思われる。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 事業拠点がある近くの自治体であれば、参入がしやすい。契約期間については、一般的には3年という認識。3年毎にローリングで契約更新を行うイメージである。1年毎に見直しを掛けるという方法もリスクが軽減される。あまり契約期間が長過ぎてもリスクが高いため、予測可能な3年程度が理想である。 <p>3. 公共サービス業務のアウトソーシングによるコスト削減の余地</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 単純な人件費比較でいえば、人件費単価を安くできるというメリットはある。特に、公共では業務内容と人員レベルがマッチしていないケースも見られる。能力の高い人が単純作業までやっているような非効率な点については、役割・機能を分担し、アウトソースで改善可能。 ● 但し、現状、非正規の職員が行っているような業務を民間に委託する場合には、あまりコスト削減につながらない。 ● 人件費以外の部分では、システムの導入などによるコスト削減効果が考えられる。 <p>4. 業務の改善可能性や民間ノウハウ反映の可能性について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材の配置や人の使い方、システムの機能など改善できる余地はあるだろう。 ● ある程度の事業規模やボリュームがないと改善を見出すことが難しい。人数が少ないと、あまり意味がない。 <p>5. 受託する際の体制（管理者・スタッフ等の構成のあり方）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 管理者については、自社から送ることを想定し、スタッフは、地元で採用するイメージである。 ● 自治体から条件が付与されることに対し、ある程度、民間側に裁量を任せて頂き、仕様で縛らずにベストプラクティスで行わせてもらったほうが、効率的であると考えます。 <p>6. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● クレームの量や質が事前に把握できない場合は、参入が困難となる。通常、民間同士で業務委託を行う際には、密なやり取りの中でプロセスを開示してもらい、先方課題に対する改善提案を行うが、公共発注ではそのようなやり取りはない。
D社	所在地：東京 コールセンター業務・アウトソーシング業務	<p>1. 窓口業務に関する関心の程度</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 業務の規模からすると、コントロールができる範囲の規模で行うにはちょうど良いのかもしれないが、単純に考えると規模が小さく興味はあまり無い。 ● 一方で、実績があることで、更なる業務の広がりが期待できることから、そういった意味では窓口業務、特に書類発行等の手続業務については興味がある。また、当社は、他自治体での参入実績もあり、公共の許認可決定を行う直前チェックまでの流れについては参入の意欲はゼロではない。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 初めて参入するのであれば、試験的なところで、それほど大きくない規模という点でも魅力が全くないわけではない。 ● 各種諸証明の受付及び発行に関すること、原動機付自転車・小型特殊自動車の標識の交付等に関すること、国民健康保険及び介護保険被保険者の資格の得喪に関すること は興味がある。 <p>2. 参入に当たっての条件等</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 実際に業務を行うまでに、2～3か月程度の準備期間が十分に得られるとリスク回避につながり有難い。1か月だと厳しい。 ● 事業の規模感が小さいとあまり好ましくない。電話受付業務を行う場合、機密情報の取扱い等の規制があることから、現地に行くことになろうが、そのためにわざわざ人を配置することは、却って無駄なコストが発生する。 ● 庁舎内での業務について、求めるセキュリティの仕様が、標準以上に高いものを要求される場合があるが、実際に業務を行ってみると、セキュリティ環境が甘い建てつけの部屋であったりするケースもあり、物理的にセキュリティ保持が困難な場合もある。 <p>3. 公共サービス業務のアウトソーシングによるコスト削減の余地</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公共側では管理者コストをあまり認識していないように思う。単純な末端の人員費比較では、既に非正規社員で業務を行っている場合、コスト削減効果はない。現場担当者への命令、管理に係る人員費コストを含めれば、アウトソースによる人員費削減の効果はあると思う。 ● システム導入については、機器調達と運営が別事業者であることが多く、本来であれば導入提案から運営までを一体のものとして、外部に委託したほうがより効果が得やすい。 <p>4. 業務の改善可能性や民間ノウハウ反映の可能性について</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自治体は、民間に対して、高度なノウハウを持っていることを期待する傾向があるが、実際は、業務を請け負う過程のなかで改善提案を打ち出す、というのが民間の強みである。また、一概に自治体の既存の業務効率が悪い訳ではなく、自治体によってもすでに効率化が図られている場合もあることから、そういった自治体へ改善策を提案することは民間のビジネスチャンスにつながる。 <p>5. 受託する際の体制（管理者・スタッフ等の構成のあり方）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 体制について、スタッフは地元で採用する。指示については電子ツールや機器を使用して、支店や本社から指示を送ることは可能である。
--	--	--

		<p>6. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公共側の情報の開示が不十分であると感じており、実態との乖離により不確定な要素を抱えて業務を行なうケースもあり、予想がしづらい部分がある。 ● 情報が無い場合、事業委託初期の3か月間位は、試行期間を設けて必要なデータを揃えるような準備をさせて頂きたい。必要なデータを揃えることにより、リスクの限定が可能となる。 ● 自治体によって、地元を支店、営業所などが無い事業者の参入を認めない可能性はあるが、業務によっては支店等がなくても問題ない場合もあり、自治体との交渉が可能であると考えている。
--	--	---

②市営住宅関連業務

	業務等	窓口業務に対する意見等
A社	所在地：東京本社及び郡山支店 総合ビルメンテナンス業	<ul style="list-style-type: none"> ● 関心がない訳ではないが、現状は指定管理者として公営住宅の管理運営を行っていないので、案件が出た場合には検討を行うことになる。現状では特に具体的な話ができていない。 ● 福島県下での実績はないが、案件として出た場合は検討を行う。関心もある。
B社	所在地：福島県 県営住宅の管理等を行うNPO	<ul style="list-style-type: none"> ● 県で受けている指定管理者の条件が最低レベルだと考えている。 ● やるやらないの判断は、どれぐらいの規模を任せられるのかによる ● 意見を述べて行政に先入観をもたれても困るので、現時点では当たり障りのないことしか言えない。
C社	所在地：岩手県盛岡市 総合ビルメンテナンス業	<p>1. 参入条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 営業拠点がないため、地元のNPOなどとJVで参加する事が考えられる。その場合行政サイドから協働可能なNPOなど地元の組織を紹介してもらえると助かる。 ● 実際岩手沿岸部の自治体で給食センターを行っているNPOと業務提携をして住宅の管理を行おうとしている。この場合、当社のノウハウをNPOに貸し出すことになる。公営住宅の場合、地元で事務所があったほうがよい。警備は24時間本社の方で対応可能。本社で電話を受けて対応し、NPOに連絡するような体制。そうすると顧客の満足度も高まる。 ● 発注の際は、一般管理費、修繕費、保守管理費の3つを分けて予算立てして欲しい。その場合、過去のデータとして5年分を開示してもらいたい。 <p>2. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 一般的に公共のケースの1割から1.5割はコスト削減可能。 ● 配置するスタッフは、管理も修繕もできる人を配置することで効率化を図る。

		<ul style="list-style-type: none"> ● 団地数や入居者数が分かれば見積もり可能。 ● 昨年 16 市町村が弊社の住宅管理を見学に来た。
D 社	所在地：福島県 公益法人	<ul style="list-style-type: none"> ● かつて県営住宅の管理運営を行っていたが、現在は行っていない。 ● 現状の組織の体力的にも人を雇用して長期（5年）の実施は行えない。

③納税勸奨等業務

	業務等	窓口業務に対する意見等
A 社	所在地：仙台オフィス（本社東京） 人材派遣等	<p>1. 参入条件</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公共事業として入札の対象となるのであれば、対応不能と言うことではないが、費用面の問題、現在窓口で働いている人達の取扱いがどのように処理されるかが気になる。 ● 請け負う場合でも、対象業務についての管理指導を行う人材を採用する必要などが出てくるので詳細な条件を見て参入判断することになる。 <p>2. その他</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 人材派遣業であり、窓口業務についても対応可能である。
B 社	所在地：東京 コールセンター業務・アウトソーシング業務	<p>1. 窓口業務に関する関心の程度</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 催告状などの発送業務だけだと参入は難しい。 ● 市税滞納処分だけでなく、公共料金滞納処分などの一元管理を行えるのであれば、参入したい。効率化にもつながると思われる。 ● さらに市税以外の徴収関係も含めた業務となれば、南相馬市の規模でも参入が考えられる。 ● 財産調査に関して、当社では、探偵調査業務などのノウハウがあり、出来なくはないが、公的権力に関わる部分になるので懸念がある。どこまで、公的な部分にまで踏み込んで良いのか。 ● 例えば、国民健康保険の納税委託業務などで、目標を設定し、達成率を図るなどして、収納率を高めるといったような手法が考えられる。

窓口業務について対応可能な事業者は、人材派遣関係企業等を中心に複数の参入意向が確認された。ただし、業務規模や業務範囲の設定によって参入の判断がなされるものと考えられる。

市営住宅関連業務については、指定管理者制度の導入が進んではいるものの、南相馬市エリアで事業を実施可能な事業者は限定的である。ビルメンテナンス系事業者等

に一定のノウハウは存在しているものと考えられるため、情報の事前公表などの形で市場へのアナウンスが必要であると考えられる。また、地元NPO等が公営住宅の管理業務を担っている事例も存在しているため、地域で受け皿となりうる組織や団体の発掘も課題であると考えられる。

納税勧奨等業務については、事業規模の面から参入についての課題とする意見が多い。債権の納付勧奨等の業務との一体的な切り出し等の面での工夫が必要であると考えられる。