

三条市の窓口業務等の民間開放可能性等に関する調査報告 (概要)

平成 20 年 3 月

内閣府 公共サービス改革推進室
(委託先 株式会社ローランド・ベルガー)

はじめに

三条市では緊迫した財政状況の中、そして 2010 年以降の職員の大量退職時代の到来を見据えて「経営戦略プログラム」を策定し、市民サービスを低下させずに歳出・人員のスリム化を目指しているところ。そのため、まずは業務効率化、そして民間開放の推進を積極的に検討・実行している。

市が管理する施設等の維持管理業務については指定管理者制度により大幅な民間開放を完了した。今後は本庁業務を含め更なる業務効率化・民間開放の対象を模索しており、内閣府の委託調査により、本年 4 月から市民サービスの質の向上のための総合窓口化を実施する市民課等の窓口業務、そして平成 21 年度から外部委託することが決まっている広報紙関連業務について業務の棚卸し、業務効率化機会の把握、民間開放可能性の診断を実施することとした。

株式会社ローランド・ベルガーは、内閣府から調査を受託し、8 週間三条市に常駐しながら、三条市職員の協力を得て調査を実施。市長が本部長である三条市経営改革本部会議において複数回の議論を経て本報告書を取りまとめた。

1. 調査の位置づけ

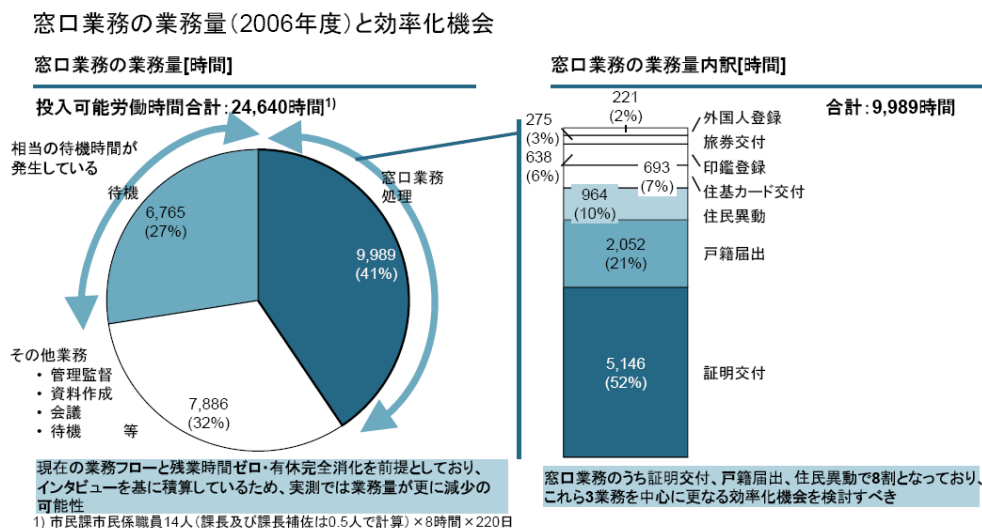
本調査では、三条市の窓口業務及び広報業務について効率化機会や民間開放可能性を調査し、他の業務の効率化・民間開放促進について示唆を得た。本調査は、三条市の全職員 1,129 名のうち 75 名分 (6.6%) の業務を対象とするものではあったが、調査で得られた知見を市役所の他の業務についても展開していくことを念頭に置きながら調査分析を進めた。

2. 調査の背景

歳入が頭打ちとなる中、三条市の逼迫した財政状況の改善を図るためには、三条市の経営戦略である「経営戦略プログラム」に従って歳出削減の取組を強化していくことが重要である。職員の大量定年退職時代の到来はピンチではなく、抜本的な歳出改革と業務効率化を一気に進める絶好のチャンスである。730名の定員目標を確実に達成し、先進的な自治体経営により自治体間競争に勝ち残り、市の持続可能な発展を目指すべき。総合窓口化は、サービス品質の向上と業務効率化・歳出削減の両立を図る先鞭となる取組である。

3. 市民課窓口業務の「見える化」

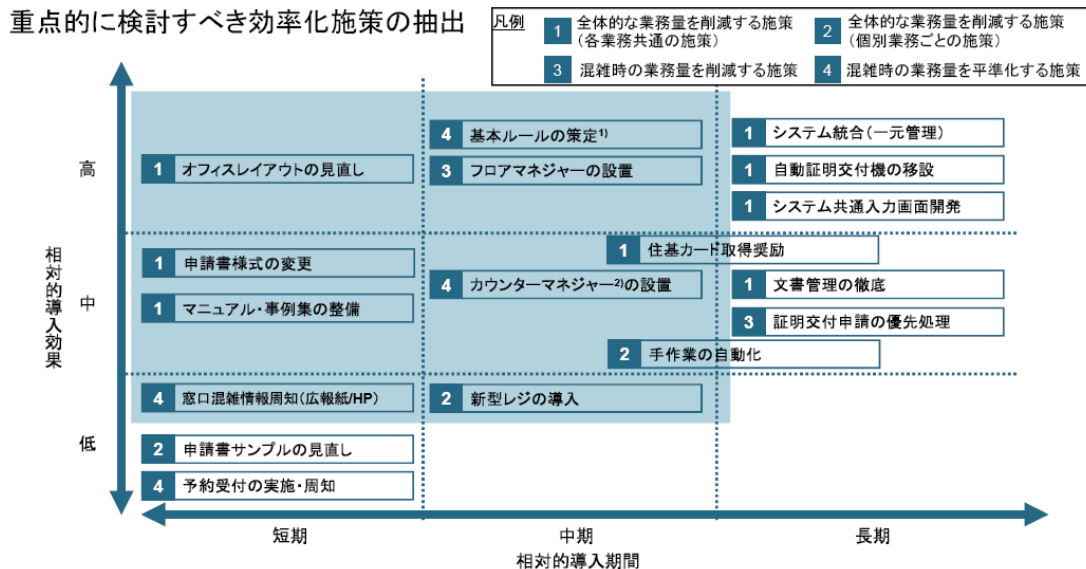
窓口業務について、市民課等の現状分析を実施した。市民課では、現在の業務フローと残業時間ゼロ・有休完全消化を前提としても、窓口業務に充てられている業務量（時間）は供給可能労働時間の41%、待機時間は同27%と算出された。また、証明交付、戸籍届出、住民異動の主要3業務で窓口業務の業務量の83%を占めることが判明した。



更に詳細調査した結果、1日の窓口業務の中に相当な「山」があり、全体の業務量の削減とともに、「山」を崩すことも重要な課題であること、主要業務それぞれに相当な業務効率化機会があることが判明した。一方で、4月の総合窓口化により現状の市民課業務に保険年金課の窓口業務等5つの関連業務が追加され、業務量としては19%増加するが、理論的には市民課の現状体制で増加分の業務量を吸収でき、かつ、最繁忙日の「山」にも十分対応できることも判明した。

4. 窓口業務の効率化施策

窓口業務の詳細調査により、相当な効率化機会が発見されたことから、効率化施策を検討した。全体的な業務量を削減する施策と「山」を崩すための施策を検討し、短期で導入可能で、かつ、効果の大きい施策について重点的に検証することとした。窓口職員の動線を短くするためのオフィスレイアウトの見直し、受付時の前捌きを行うフロアマネジャーの設置等の10つの施策について市民課の協力を得ながらシミュレーションを実施、課題等を検証した上で可能なものから逐次導入することとした。



1) 混雑時の窓口業務処理体制、窓口対応職員増員ルール、窓口増設ルール 2) 混雑時に各職員に対し優先的にを行うべき業務を指示

5. 窓口業務の民間開放可能性

三条市経営改革本部会議において、窓口業務については、愚直な業務効率化努力を行った上で民間開放の選択肢を検討すべきであること、ただし民間開放の選択肢についても将来に備えて方向性を精査すべきことが確認された。

民間開放の手法としては市役所内部における業務の民間活用と、公共サービス改革法等に基づく外部拠点の活用が考えられ、前者は職員数とコスト削減の観点からメリットがあり、後者は住民サービスの向上の観点からメリットがある。

主な民間開放のオプション評価

		民間開放度(民間活用範囲)			
		低			高
		臨時職員雇用	地方公共団体の特定業務の郵便局における取扱いに関する法律に基づく委託	公共サービス改革法に基づく委託	住民基本台帳法等現行法の範囲内での委託
概要		・従来、職員が行っている窓口業務を臨時職員で代替	・法に基づき、証明交付申請の受付・交付業務を委託	・法に基づき、窓口業務を委託	・市場化テストに準じ窓口業務を委託する等選択の幅が大
業務実施場所		・市役所庁舎内	・市役所庁舎外	・市役所庁舎外	・市役所庁舎内
想定委託業者		・-	・郵便局	・人材派遣会社等	・人材派遣会社等
評価軸	住民サービス向上	△ ・スキル・能力の低下から、サービス品質が低下するおそれもある	○ ・サービス拠点が増加し、サービス品質も向上する可能性	○ ・民間の創意工夫によりサービス品質が向上する可能性	○ ・民間の創意工夫によりサービス品質が向上する可能性
	コスト削減	△ ・正職員と臨時職員の人件費の差額はコスト削減	△ ・窓口6業務の受付・交付に限定され、市の業務が残る	△ ・窓口の受付・交付業務に限定され、市の業務が残る	○ ・監督業務は残るものの、窓口業務を広範囲に委託することが可能
	人員削減	× ・市役所で雇用する職員数は減少せず	△ ・窓口6業務の受付・交付に限定され、市の業務が残る	△ ・窓口の受付・交付業務に限定され、市の業務が残る	○ ・監督業務は残るものの、大幅な削減が可能
	委託手続の容易性	○ ・通常どおりハローワーク等を通じて公募すればよい	○ ・法に基づき、民間事業者と契約を締結。システム新設も必要	△ ・条例制定その他入札手続、委託事業者評価の仕組み整備が必要	△ ・市場化テストに準じる場合は入札手続等の仕組みの整備が必要

市役所庁舎内部における業務の民間活用の場合、民間開放の対象としては、まずは証明交付業務の広範囲の委託がコスト削減の観点、業務の単純性の観点から適当である。証明交付業務の広範囲の委託により、2,300万円程度のコスト削減が可能と試算された。また、業務委託先としては、人材派遣会社等が考えられ、新潟県央地域においても問題なく業務を遂行できることが判明した。

一方で、外部拠点を活用して民間開放する場合、民間開放の対象としては証明交付申請の受付及び交付（引渡し）業務の委託が現実的である。業務委託先としてはコンビニエンスストアや金融機関等も考えられるが、市域全体へのサービス提供可能性、受託可能性等を勘案すると、現状では郵便局への委託が現実的である。三条市内には簡易郵便局を除き、20の郵便局が所在しており、これら郵便局を活用する場合、拠点数の増加、接遇の向上等のサービスの品質の向上と、コスト削減の両立を図ることが可能である。なお、今後の社会状況等の変化に応じて公共サービス改革法に基づく外部委託形態も選択肢となる可能性がある。

民間開放するには、共通の課題として、業務スペックの事前開示、総合評価方式による入札、第三者機関のチェック、SLA（サービス水準協定）の締結、モニタリング体制の整備が課題となる。また、証明交付業務を民間開放するには、業務習熟期間の確保、個人情報保護、労働者派遣法の規制対応が課題となる。いずれの課題も検討開始から委託業務開始まで9ヶ月程度、入札実施からは3ヶ月程度の十分な準備期間を確保することにより解決可能なものである。

6. 広報業務の民間開放可能性

広報紙関連業務について、市役所職員、民間事業者へのインタビューを通じ、外部委託方法、課題、コスト面の影響等を調査した。調査の結果、作成部分と配布部分に2分割し、総合評価方式等の入札により外部委託することが適当であることが判明した。作成部分に関しては印刷会社を中心に市役所よりも高い専門性を有する民間事業者が多数おり、20%（650万円）のコスト削減と質の向上の両立が可能である。配布部分に関しては負荷の大きさ等から現状の自治会長経由の配布形態は持続可能でなく、例えば新聞折込と郵送のハイブリッド方式への変更によりほぼ同等の価格で安定した業務実施が可能である。

7. 今回の調査から得られた示唆

窓口業務に関しては、業務棚卸し段階、業務効率化段階、民間開放段階それぞれの段階において示唆を得ることができた。特に業務棚卸しについては、多くの先進自治体で実施が一般化しており、その中で年間業務量の積算も行われていることが多いものの、窓口業務に関してはそれだけでは不十分であり、年間・月間・週間、そして1日の中の業務量の繁閑差の把握が重要である。業務量自体もさることながら、この大きな繁閑差の存在が業務棚卸しの結果を効率化や民間開放へとつなげていく取組を阻害している。また、業務内容がある程度複雑化すると、職員間で業務の実施方法が異なっているため、同様に効率化や民間開放の阻害要因となっている。それらを解きほぐして業務実施方法の標準化を図ることが重要である。

広報業務は、自治体によって発行頻度や内容の充実度等にばらつきはあるが、コストの観点からも必要人員の観点からも一定の負荷がかかっている業務である。広報紙関連業務については、特に作成部分に関しては自治体の重要な広報媒体であるという固定観念から、外部委託の対象としては検討されてこなかった経緯がある一方、魅力的な広報紙の作成能力を有する民間事業者は無数に存在しており、役所側の固定観念がこれら民間事業者の創意工夫の発揮を阻害してきた側面は否めない。三条市では、このような従来の固定観念を排除してゼロベースで民間開放対象を検討した結果、広報紙関連業務についても民間開放が可能と判断したわけであるが、このような固定観念の除去がまずは重要である。自治体の業務の中には、広報紙関連業務以外にも固定観念の存在によって民間開放の選択肢が検討されていない業務は多数存在するはずであり、今回の調査手法に準拠して民間開放可能性を検討することが可能である。