

地方公共団体における 民間委託の推進に関する調査 (概要版)

はじめに 調査の目的	1
第1章 窓口業務における民間委託の活用	2
第2章 公金債権回収業務における民間委託の活用	5
第3章 施設管理業務における民間委託の活用	7
第4章 公物管理業務における民間委託の活用	8
第5章 総務業務における民間委託の活用	9

平成28年1月

みずほ総合研究所株式会社

はじめに 調査の目的

○公共サービス改革法施行以降の内閣府の取組

- ・公共サービスへの不断の見直し
- ・官民競争入札・民間競争入札の活用

⇒良質・低廉な公共サービスの実現へ取組

○地方公共団体を取り巻く環境

- ・厳しい財政状況
- ・人員削減の推進や業務効率化への対応

○より一層の公共サービスの質の向上やサービス提供に係る必要コストの削減が期待されている

○民間委託の方法や民間事業者に業務を引き継ぐ方法等が課題としてあげられている

○本調査は地方公共団体における民間委託の推進にあたり

窓口業務、公金債権回収、施設管理、公物管理、総務業務の5分野について以下の4点を調査

- ①地方公共団体が民間委託を望む分野の把握
- ②民間委託を阻害する（推進を躊躇する）理由の把握
- ③課題の解決に資する事例の収集
- ④今後の取組の方向性

調査手法① アンケート調査

- ・全市区町村への民間委託実施状況のアンケート調査
- ・5分野について、民間委託の実施状況や民間委託によるメリット・課題、取組事例、アイデア・要望について調査

調査手法② ヒアリング調査

- ・民間委託に積極的な地方公共団体(10団体)、各分野での受託実績が豊富な民間事業者(9社)へのヒアリング調査
- ・取組状況や民間委託による効果、民間委託推進上の課題、制約事項について調査

第1章 窓口業務における民間委託の活用<その1>

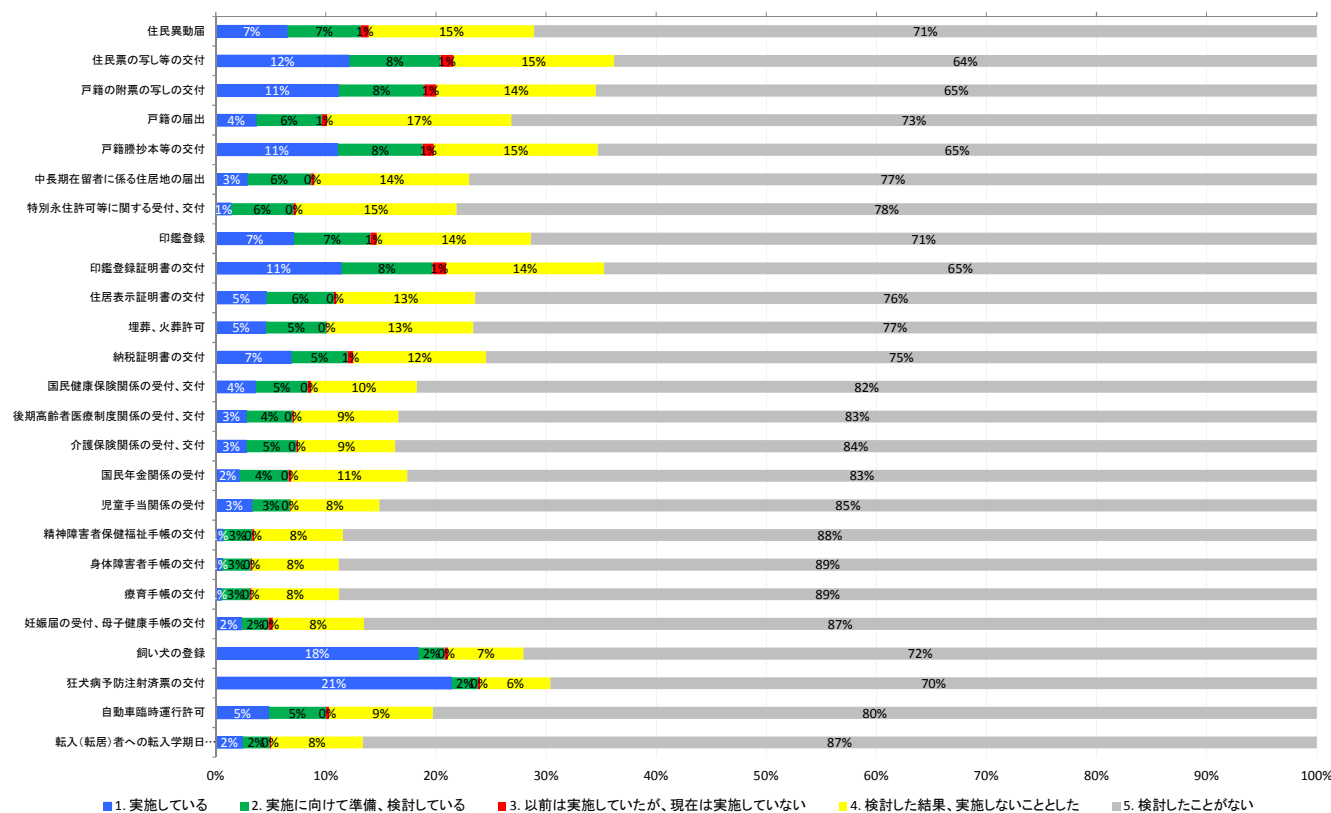
これまでの窓口業務における民間委託の経緯と現状

<経緯>

- ・地方公共団体の公共サービス改革に向けて、窓口25業務における委託可能な範囲や委託時の留意事項等をまとめた通知や労働法令上の留意点を整理した手引書の作成を図るなど、内閣府において環境整備を推進してきた
- ・「経済財政運営と改革の基本方針2015」において「窓口業務などの専門性は高いが定型的な業務について、官民が協力して、大胆に適正な外部委託を拡大する。」とされるなど、今後の取組が注目されている分野である

<現状：民間委託の実施状況>

- ・窓口25業務で民間活用を実施している割合は、大半の業務において20%以下で、大半は「検討したことがない」としている



図表：窓口25業務の民間活用の実施状況

第1章 窓口業務における民間委託の活用<その2>

アンケート調査結果

<現状：民間委託の効果と課題>

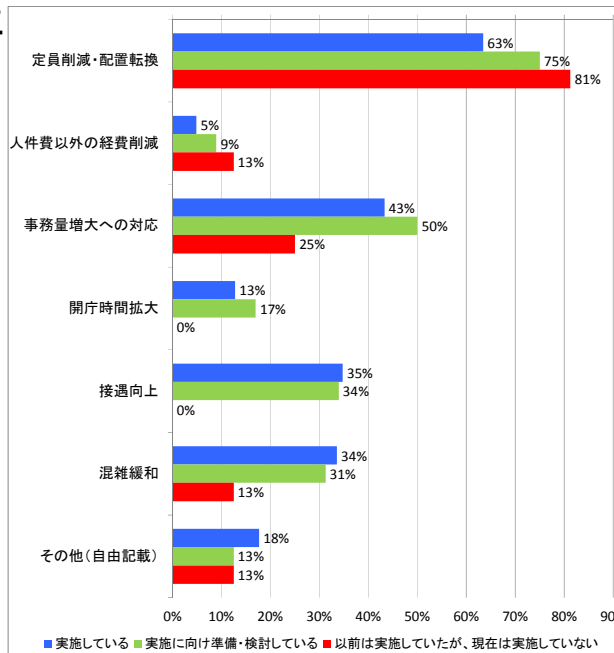
- ・人員確保や接遇の向上が効果とされているが、個人情報の懸念や経費削減効果が見込めないことから委託が進んでいない状況がうかがえる

業務	1位	2位	3位	
住民異動届	定員削減・配置転換	77.8%	事務量増大への対応	53.5%
住民票の写し等の交付	定員削減・配置転換	69.8%	事務量増大への対応	45.8%
戸籍の附票の写し等の交付	定員削減・配置転換	72.0%	事務量増大への対応	47.4%
戸籍の届出	定員削減・配置転換	72.8%	事務量増大への対応	48.6%
戸籍謄抄本等の交付	定員削減・配置転換	71.9%	事務量増大への対応	48.3%
中長期在留者に係る住居地の届出	定員削減・配置転換	80.3%	事務量増大への対応	49.6%
特別永住許可等に関する受付、交付	定員削減・配置転換	79.2%	事務量増大への対応	47.9%
印鑑登録	定員削減・配置転換	76.4%	事務量増大への対応	53.1%
印鑑登録証明書の交付	定員削減・配置転換	70.5%	事務量増大への対応	45.7%
住居表示証明書の交付	定員削減・配置転換	78.9%	事務量増大への対応	54.2%
埋葬、火葬許可	定員削減・配置転換	68.4%	事務量増大への対応	43.6%
納税証明書の交付	定員削減・配置転換	71.3%	事務量増大への対応	46.1%
国民健康保険関係の受付、交付	定員削減・配置転換	79.7%	事務量増大への対応	56.5%
後期高齢者医療制度関係の受付、交付	定員削減・配置転換	81.4%	事務量増大への対応	62.9%
介護保険関係の受付、交付	定員削減・配置転換	77.2%	事務量増大への対応	59.4%
国民年金関係の受付	定員削減・配置転換	88.0%	事務量増大への対応	51.1%
児童手当関係の受付	事務量増大への対応	73.6%	定員削減・配置転換	62.6%
精神障害者保健福祉手帳の交付	定員削減・配置転換	73.9%	事務量増大への対応	60.9%
身体障害者手帳の交付	定員削減・配置転換	72.7%	事務量増大への対応	59.1%
療育手帳の交付	定員削減・配置転換	62.8%	事務量増大への対応	58.1%
妊婦届の受付、母子健康手帳の交付	定員削減・配置転換	77.9%	事務量増大への対応	51.5%
飼いの登録	事務量増大への対応	50.9%	混雑緩和	37.4%
狂犬病予防注射済票の交付	事務量増大への対応	49.7%	混雑緩和	35.1%
自動車臨時運行許可	定員削減・配置転換	80.2%	事務量増大への対応	48.9%
輸入(転入)者への輸入(転入)戸籍簿及び住民票簿の交付	定員削減・配置転換	83.3%	事務量増大への対応	51.5%

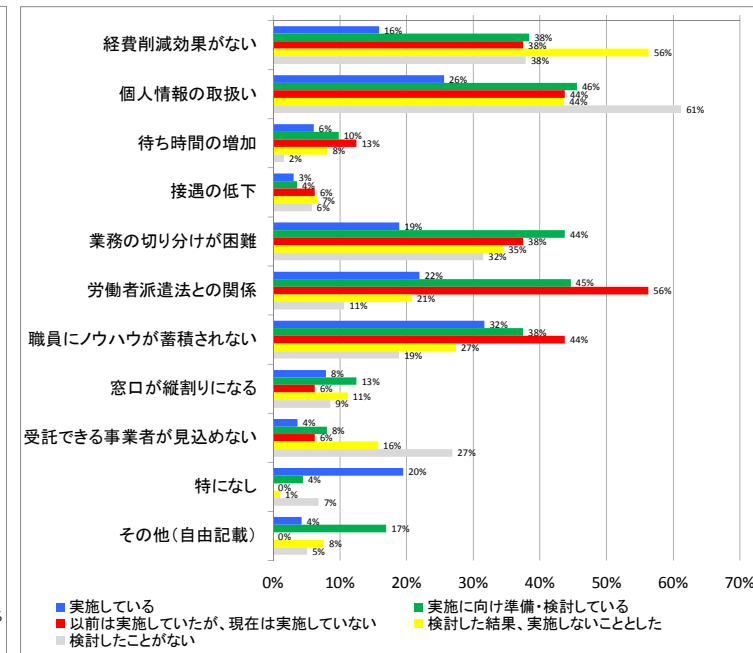
業務	1位	2位	3位	
住民異動届	個人情報の取扱い	55.4%	経費削減効果がない	38.7%
住民票の写し等の交付	個人情報の取扱い	55.1%	経費削減効果がない	39.6%
戸籍の附票の写し等の交付	個人情報の取扱い	55.8%	経費削減効果がない	38.9%
戸籍の届出	個人情報の取扱い	56.3%	経費削減効果がない	39.4%
戸籍謄抄本等の交付	個人情報の取扱い	55.9%	経費削減効果がない	38.0%
中長期在留者に係る住居地の届出	個人情報の取扱い	54.3%	経費削減効果がない	39.4%
特別永住許可等に関する受付、交付	個人情報の取扱い	53.9%	経費削減効果がない	39.5%
印鑑登録	個人情報の取扱い	52.7%	経費削減効果がない	37.1%
印鑑登録証明書の交付	個人情報の取扱い	53.9%	経費削減効果がない	39.5%
住居表示証明書の交付	個人情報の取扱い	46.0%	経費削減効果がない	38.2%
埋葬、火葬許可	個人情報の取扱い	52.9%	経費削減効果がない	39.4%
納税証明書の交付	個人情報の取扱い	58.8%	経費削減効果がない	44.0%
国民健康保険関係の受付、交付	個人情報の取扱い	58.8%	経費削減効果がない	38.6%
後期高齢者医療制度関係の受付、交付	個人情報の取扱い	58.5%	経費削減効果がない	38.2%
介護保険関係の受付、交付	個人情報の取扱い	60.3%	経費削減効果がない	39.3%
国民年金関係の受付	個人情報の取扱い	58.1%	経費削減効果がない	38.2%
児童手当関係の受付	個人情報の取扱い	60.0%	経費削減効果がない	40.0%
精神障害者保健福祉手帳の交付	個人情報の取扱い	63.8%	経費削減効果がない	40.2%
身体障害者手帳の交付	個人情報の取扱い	63.6%	経費削減効果がない	40.1%
療育手帳の交付	個人情報の取扱い	63.4%	経費削減効果がない	39.9%
妊婦届の受付、母子健康手帳の交付	個人情報の取扱い	60.8%	経費削減効果がない	40.5%
飼いの登録	経費削減効果がない	45.0%	個人情報の取扱い	42.1%
狂犬病予防注射済票の交付	経費削減効果がない	41.2%	個人情報の取扱い	40.5%
自動車臨時運行許可	個人情報の取扱い	41.8%	経費削減効果がない	37.0%
輸入(転入)者への輸入(転入)戸籍簿及び住民票簿の交付	個人情報の取扱い	54.5%	経費削減効果がない	46.1%

図表：窓口25業務毎の民間活用におけるメリットと課題(上位3項目)

- ・準備検討段階で個人情報や労働者派遣法に配慮した業務の切り分けが課題となっている
- ・委託実施時には、偽装請負対策や職員の経験喪失が課題とされている
- ・実施したものの偽装請負の問題が払しょくできなかった事例もあると思われる



図表：住民票の写し等の交付に関する実施・検討状況別の民間活用におけるメリットと課題



第1章 窓口業務における民間委託の活用<その3>

ヒアリング調査結果

<民間委託の効果>

- ・人員対策効果、経費削減効果：一定の業務規模を確保することで経費削減効果が実現。職員の最適配置効果も期待できる
- ・サービスの質の維持：仕様要件に基づき、人事異動時の引継ぎや多忙時の行政サービスレベルの維持が期待できる

<民間委託推進上の課題>

- ・個人情報の取扱い：委託者・受託者が高い意識で仕組み作りを行う必要がある
- ・業務の切り分け：民間に任せる業務へ切り分けるために、業務の棚卸、標準化、見える化を行うことが必要である
- ・偽装請負対策：労働者派遣法の遵守
- ・職員の経験喪失：窓口業務から離れることでのノウハウ・知見の喪失

民間委託の推進に向けて

- 職員削減や配置転換、事務量増大に対する効果：経費削減、本庁窓口や出張所のみでの効果、人手不足解消など、状況は様々である。委託時は内閣府「業務フロー・コスト分析に係る手引き」を参考に業務を棚卸し、間接費用算定も行った上で検討することが重要である
- 価格と質の二面性：過剰な価格競争により質の確保が難しくなることを委託側、受託側の双方が懸念している。質の担保には要求水準を明確にし、価格と質の両面で正当な評価を行うことが不可欠である
- 委託可能範囲の明確化：内閣府通知等は発出されているが、未だ委託可能範囲が不明確とされている。今後、国が実務に即した標準委託仕様書やマニュアル等を示すこととなっている
- 個人情報の取扱い：委託に慎重な団体が懸念しているが、①事業者選定の工夫、②運用時の工夫、③罰則規定等の設置などによってリスクを軽減することで顕著な問題は回避できる
- 偽装請負対策：受託者の業務スペース等に仕切りを設け、制服を着用するなどの工夫が必要となる。是正指導を受ける例もあり、特に留意すべき事項である
- 民間事業者や第三者の意見反映：意見不一致が受託後に顕在化し運営が困難となる事態は避けなければならない。意見募集や第三者委員会による審議を行い、業務水準、契約・引継期間など仕様内容の点検により解消することが有用

第2章 公金債権回収業務における民間委託の活用<その1>

これまでの公金債権回収業務における民間委託の経緯と現状

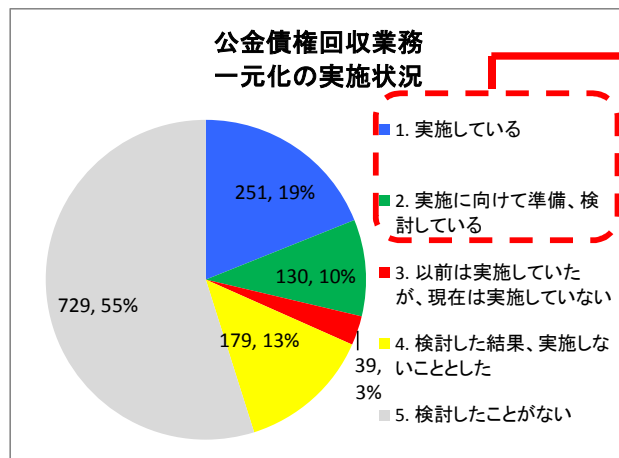
<経緯>

- 地方公共サービス小委員会「地方公共団体との研究会」での検討結果を踏まえて、内閣府では手引書を策定
⇒公務員の問題解決能力向上、業務委託の仕組みの標準化、複数地方公共団体での共同処理の3点が課題と示唆
- 公金債権回収が進まない要因と課題を整理した報告書を策定
⇒要因と課題を右表のとおり整理

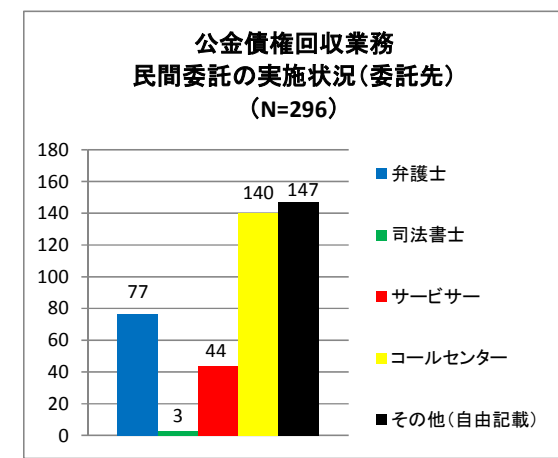
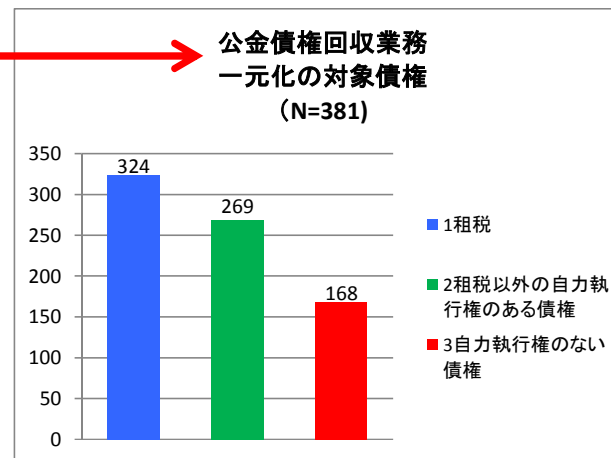
主体	要因	課題
地方公共団体	所管部門に回収余力がない	所管部門が実施可能な回収行動の増加方法 債務管理コストの低減方法 債権管理回収部門の利用 民間委託の活用
	所管部門毎での債権回収の実施	専門部署への一元化
	民間委託時の事務量が大きい	事務量の低減
	民間委託費用の相場観が不明	民間委託促進と事例の蓄積
受託者	公金債権回収特有のノウハウ不足	ノウハウの普及
債務者	滞納者に資力がない事	福祉部門との連携方法及び自立支援の方法検討
	滞納者における公金についての支払意識	公金は支払うべきものであることの周知

<現状>

- 公金債権を地方公共団体として「一元化」しているかについては約2割が実施、約1割が検討中、半数以上は未検討である
- 検討対象とされているのは「自力執行権のある公金債権」を中心とされていた
- 民間委託の委託先については約300団体から回答があり、コールセンターが半数程度、弁護士約3割、サービサーが約2割である。その他では民間事業者への委託が大半である



図表：公金債権回収の一元化の実施状況



図表：公金債権回収業務の委託先

第2章 公金債権回収業務における民間委託の活用<その2>

アンケート調査結果

<効率的な取組事例>

- ・地方公共団体間の連携
 - ・公金債権の一元化・共有化
 - ・民間委託の活用
 - ・条例設置等による回収ルールの明確化
 - ・利便性向上(コンビニ納付、夜間対応等)による納付促進
- #### <効率化に向けたアイデア・要望>
- ・一元化のための全公金債権に係る情報共有化の実現
 - ・非強制徴収公債権及び私債権に対する権限の拡大
 - ・取組事例集の公表

ヒアリング調査結果

<民間委託の効果>

- ・収納率の向上
 - ・人員の最適配置
 - ・弁護士等の回収ノウハウの吸収
- #### <民間委託推進上の課題>
- ・自力執行権による業務範囲の制約
 - ・効果が期待できる業務ボリュームの確保
 - ・支払報酬など適切な契約形態の設定

民間委託の推進に向けて

- 委託費用を上回る回収効果:アンケート・ヒアリング調査から民間委託時には委託費を上回る回収金額が確認されている地方公共団体の人手不足への対応としても民間委託の導入は有用である
- 回収ノウハウの蓄積:専門的知識を有する弁護士等と協働で業務を行うことにより、回収ノウハウを蓄積することができるノウハウが一度蓄積されれば、以後の公金債権回収も効率的に実施されることが期待できる
回収容易事案は地方公共団体職員、困難案件を民間委託するなど、効率的な委託方法の検討が可能になる
- 公金債権専門部門への一元化:公金債権の種類は多岐に渡るため、情報を一元管理して対応を検討することが有効である
非強制徴収公債権や私債権の情報共有については、地方税法第22条の制約が障壁となっている
- 民間委託時の情報整理:民間委託時には債務者の情報、過去の履歴内容などを整理してから業務開始となる
一元化された情報内容を整理することは、地方公共団体が公金債権の情報把握をする面においても有用である

第3章 施設管理業務における民間委託の活用

これまでの施設管理業務における民間委託の経緯と現状

<経緯>

- ・各地方公共団体で効率化から「指定管理者制度」「PFI手法」等の民間委託手法を検討・導入。施設の有効活用も推進している

<現状>

- ・民間委託実施割合は清掃であれば都道府県・政令指定都市は100%、市区町村は87%とかなり進んでいる分野である
- ・しかし厳しい財政状況、人口減少と人口構造の変化、住民意識(ニーズ)の変化により新たな施設管理手法が必要でもある

アンケート調査結果

<効率的な取組事例>

- ・施設管理業務の一括委託や公有地貸付、遊休資産売却
- ・指定管理者制度の導入

<効率化に向けたアイデア・要望>

- ・施設管理業務の一委託
- ・先進事例の紹介
- ・施設の廃止・転用等に伴う補助金返還要件の一層の緩和

ヒアリング調査結果

<民間委託の効果>

- ・財政削減効果
- ・民間ノウハウの活用
- ・類似施設の機能集約／施設管理業務の一括化

<民間委託推進上の課題>

- ・適切なリスク分担の明確化、契約期間などの入札手続き

民間委託の推進に向けて

- 複数施設及び複数業務の一括委託: 複数施設(例:庁舎・公民館)の一括化や複数業務(例:警備、設備管理、清掃)の一括化、施設管理者の兼任などにより、一層の効率化が図られる。民間も受託規模が大きいほど参加意欲が高い
- 価格と質の二面性: 経費削減効果を過剰に求めた予定価格(上限価格)設定を行う場合には、業務の質の確保が難しい仕様書や事業者選定基準によって要求する質の水準を明確にし、価格と質の両面で正当な評価を行うことが重要である
- 民間事業者の意見反映: 中長期で低廉で質の高いサービスを提供することが重要で、民間意見を反映する場は有用である対話機会を設け、透明性・公平性に配慮してその対話結果を公表するなどの創意工夫が考えられる

第4章 公物管理業務における民間委託の活用

これまでの公物管理業務における民間委託の経緯と現状

<経緯>

- ・各地方公共団体で効率化から「指定管理者制度」「PFI手法」「公共施設等運営権制度」「包括的民間委託」を検討・導入

<現状>

- ・道路・下水道ともに老朽化と維持管理・更新費用の増大が課題。公物管理の担い手も不足しており官民連携手法導入が急務

アンケート調査結果

<効率的な取組事例>

- ・下水道分野での複数施設一括委託、包括的民間委託
- ・道路分野でのパトロール委託、修繕・剪定との一体的委託
- <効率化に向けたアイデア・要望>
- ・先進事例の紹介

ヒアリング調査結果

<民間委託の効果>

- ・維持管理・更新費用の削減
- ・公物管理の担い手の確保
- ・行政サービスの質の維持・向上（予防保全・修繕履歴保存）
- <民間委託推進上の課題>
- ・適切なリスク分担、業務範囲の明確化などの入札手続き

民間委託の推進に向けて

- 人員対策効果、経費削減効果: 民間の知見やノウハウを活用することによる効率的な業務での経費削減効果が期待できる
今後も増大する公物の管理・更新ニーズにおける担い手となることも期待される
- 安定した公共サービスの提供: 性能発注により適切なタイミングでの修繕・更新による安定したサービスが可能となる
民間への過度なリスク移転を避けるため、予定価格と比した正当かつ透明性のある要求水準の設定が必要である
- 公物データの把握・整理: 委託対象となる公物の一元把握を行うことが不可欠である
地方公共団体側の資産把握上も有効であり、整理推進が望まれる
- 民間事業者の意見反映: 民間からは入札条件に不透明があることを敬遠するとの意見が示されている
委託時には質問回答や対話機会の設置などを十分に確保し、認識齟齬を埋め、適切な役割分担を見出すことが有用である

第5章 総務業務における民間委託の活用

これまでの総務業務における民間委託の経緯と現状

<経緯>

- ・総務業務の標準化・効率化を進めるためのポイントは「様式の標準化」、「制度改正等を効率的にシステムへ反映する方策」、「ベストプラクティスの提供、地方自治体の情報共有の仕組み作り」、「地方自治体のICT調達支援」

<現状>

- ・民間委託実施割合は都道府県は79%、政令指定都市は95%、市区町村は31%で市区町村で委託が進んでいない

アンケート調査結果

<効率的な取組事例>

- ・給与事務や出張に係る手配などの民間委託
- ・内部管理業務の一体的委託や事務センターの設置

<効率化に向けたアイデア・要望>

- ・事務センターやクラウド化による広域的委託の推進
- ・先進事例の紹介

ヒアリング調査結果

<民間委託の効果>

- ・人員効率化、配置転換
- ・経費削減効果

<民間委託推進上の課題>

- ・削減効果が期待できる業務ボリュームの確保

民間委託の推進に向けて

- 職員削減や配置転換、事務量削減効果: 人員削減効果とともに、職員が単純作業から解放され、本来業務に注力できる
総務業務は民間でも実施している業務であり、ノウハウ・知見を発揮しやすく、効果が期待できる
- 標準化による委託業務量の確保: 中小規模の自治体では削減効果が期待できる業務量確保が課題
内閣府「業務フロー・コスト分析に係る手引き」を参考に業務の棚卸し、近隣自治体間で手順を標準化しての一括委託が有用
- システムによる自動化: 民間ではシステムによる自動化、業務簡略化が進んでおり、総務業務に適応しやすい
全庁同一システムの導入により、業務精度の向上も併せて期待