

平成 29 年度業務改革モデルプロジェクト

報告書

— 最終報告 —

草津市

平成 30 年 2 月

## 目次

1. 背景・目的.....	1
2. 各種検討の進め方.....	4
2.1. 窓口サービスの将来像の検討.....	7
2.2. 対象業務の検討.....	13
2.3. 共通ルールの検討.....	18
2.4. 実現方法の検討.....	21
2.5. 評価方法の検討.....	27

### 【別紙】

1. 対象業務一覧
2. 新業務フロー
3. 新業務体系
4. 業務調達仕様書サンプル

※アウトソーシングの導入にあたり、派遣契約から委託契約へ段階的に移行するケースを想定した内容

## 1. 背景・目的

### 背 景

本市では、昭和56年以降、数次にわたる行政改革に関する取組の中で、事業の効率化や外部委託化、情報化の推進、組織機構等の執行体制の見直しなど、行財政運営に関する改革を推進してきた。

また、平成16年度から平成19年度にかけて、行政の内部改革にとどまらず、市民、市民団体、企業等を含めた「草津市」の活性化と自立に向けた行政システムの確立を目指した改革の取組を進めた。

(第1次行政システム改革)

その後、東日本大震災を契機として、行政活動のみによる安全・安心の確保の限界と、地域の支え合い、助け合いの重要性を改めて認識する中で、平成25年度から平成28年度には「持続可能な共生社会の構築」を改革理念とし、最適な公共サービスの提供による「公共の再編」を目指す、「第2次草津市行政システム改革推進計画」を策定し、「市民自治の活性化」と「地方政府への転換」を推進するための39項目のアクション・プランの取組を進めてきた。(第2次行政システム改革)

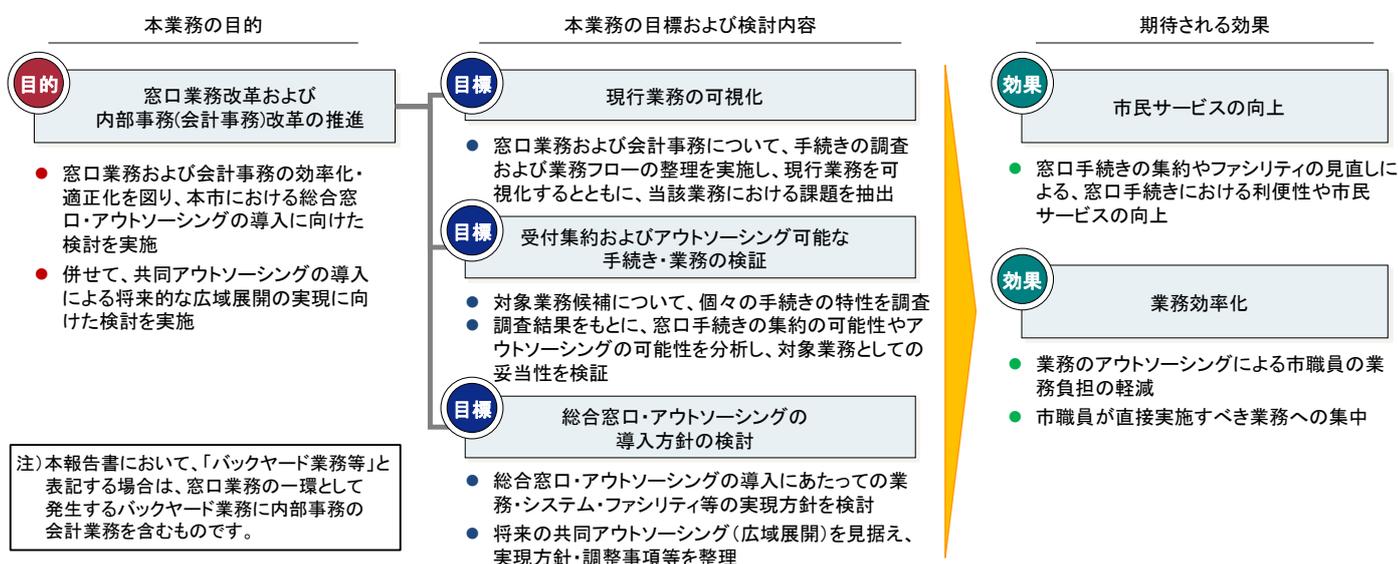
こうした取組を後退させることなく、引き続き、行政システム改革に取り組んでいく必要があることから、持続可能な共生社会の構築を目指した具体的な行動計画として、「協働のまちづくりの推進」と「自律的な行政経営」を改革の実現に向けた取組の方向性として位置付け、平成29年度から平成32年度までを計画期間とする「第3次草津市行政システム改革推進計画」を策定した。

当該計画の「自律的な行政経営」に基づき、将来的な税収入の減少や社会保障関係経費の増加、公共施設等の老朽化対策等に伴う財源不足への懸念、また、職員の時間外労働の縮減等の課題に対応し、本市が今後も持続的な発展を遂げていくためには、アウトソーシング等の公民連携手法を活用した事務事業の最適化や、将来に向けた財政規律の確保、職員の能力を最大限に発揮できる組織づくり、ワーク・ライフ・バランス実現のための「働き方改革」に向けた取組を行う必要がある。

## 目 的

こうした背景を踏まえ、本取組は、限られた人員と財源のなかで、市民サービスの向上を図るとともに、職員の適正配置によるコア業務への専念、事務の効率化・平準化、ならびにコスト削減、時間外労働の縮減等による働き方改革の実現を目指すものである。また、民間事業者等が広く行政サービス提供者として参入できる機会を創出し、PPP（公民連携）の推進を図るものである。

上記の実現に向け、業務の集約化・外部化による事務事業の効率化の視点から、総合窓口・アウトソーシングの導入、当該適用範囲の検討、ならびに近隣市との共同アウトソーシングによる広域展開を視野に入れた検討を実施した。具体的には、本市における「現行業務の可視化」、「受付集約およびアウトソーシング可能な手続き・業務の検証」、「総合窓口・アウトソーシングの導入方針の検討」を実施し、今後の他自治体への展開に向けた推進方法や検討事項等を取りまとめたものである。



なお、本市では、平成28年より住民情報、税務、国民健康保険、国民年金、福祉等に係る基幹システムのクラウドサービスを導入しており、「おうみ自治体クラウド協議会」を母体とした自治体間での共同利用を行っている。これにより、近隣市との業務標準化によるシステム改修費やハードウェア等の維持費の削減、外部データセンターを活用した災害時の業務継続・データ保全の取組を推進している。

こうした取組をはじめとして、すでに広域連携を実施しているという地域特性等を踏まえた上で、まずは草津市で総合窓口・アウトソーシングの導入を先行して進め、その仕組みをもとに、複数の自治体による共同アウトソーシングの調達へと広域展開することを見据えながら、将来的な共同アウトソーシングの可能性について、おうみ自治体クラウド協議会の参加自治体とともに検討を行うこととした。

#### おうみ自治体クラウド協議会とクラウドサービスの導入状況

### 他団体との業務標準化によるシステム改修費やハードウェア等の維持費削減、外部データセンターを活用した災害時の業務継続・データ保全

○参加団体:滋賀県草津市、守山市、栗東市、野洲市、湖南市、近江八幡市

※平成30年4月1日から米原市が参加

○対象業務:基幹系システム全般

○導入時期:平成28年10月～(草津市)、平成30年1月～(守山市)、平成30年10月～(近江八幡市)  
2019年10月～(栗東市、野洲市、湖南市)、2020年4月～(米原市)

○効果:

- ・システム運用のBPRを推進し、各団体の業務の見直しができることで、業務効率が向上
- ・クラウドサービス導入によって確保できた人的・時間的・財政的なリソースを、住民サービスの向上に振り向けることが可能
- ・データセンター活用による安全性の確保

○特徴:

- ・業務標準化にかかる実践的ノウハウの蓄積
- ・人口規模の差を超越した自治体クラウドの実現
- ・後発団体が参加できる仕組みを当初から設定



## 2. 各種検討の進め方

### 基本的な考え方

複数の自治体による事業展開の取組において、まずは窓口サービスの在り方（実現したいこと）を各自自治体にて検討する必要があると考える。また、将来像の検討にあたっては、特定の取組のみに着目せず、総合窓口、マイナポータル、外部委託・アウトソーシング、コンビニ交付等、様々な形態の窓口サービスを一体的に検討していくことが重要であると考えられる。

本章では、本市におけるモデル団体としての取組実績（総合窓口・アウトソーシングの導入の検討）を実現イメージとともに示したうえで、今後、複数の自治体による広域的な事業展開を検討するために汎用的に活用できる作業手順モデルとして、必要となる検討事項や作業手順、アウトプットイメージ等を整理して記載する。

窓口業務改革における検討候補のサービス・取組	各サービス・取組の概要
総合窓口	住民が関連する複数の手続きを一箇所の窓口で集約して対応する
郵送申請	住民が関連する手続きを郵送で受け付ける（交付物があれば郵送する）
電子申請	住民が関連する手続きをインターネットで受け付ける（交付物があれば郵送する）
マイナポータル	パソコンやスマートフォン等から、住民が関連する手続き、情報へのアクセスや一部手続きの電子申請ができるサービスを提供する
コンビニ交付	コンビニのマルチコピー機で証明書を発行する
外部委託・アウトソーシング	職員の直接執行が必要ではない単純、定型的な業務などを集約して、職員以外の機関に委託する取組
各窓口の BPR	現行業務における事務の運用方法や情報システム等を見直し適正化する取組

### 検討の進め方の概観

初めに各自自治体で窓口サービスの在り方と共同アウトソーシングの実現イメージを検討し、それを受けて最終的な共同アウトソーシングの将来像を決定する。その後、将来像を念頭に調査・検討を行い、対象業務の候補を洗い出したうえで、その中から、共同アウトソーシングの対象業務の選定を行う。

選定した業務に対し、行政と委託事業者間、また、共同アウトソーシングを行う自治体間における役割分担等の共通の考え方やルール等を決定したうえで、誰が、いつ、どこで、どうやって実現するのかについて、人材、ファシリティ、情報システムの観点から検討する。最後に、当該窓口サービスの導入効果を評価するための検証方法を検討する。



## 記載内容の構成

以降で記載する各検討内容の詳細においては、最初に“草津市の取組内容”を紹介し、その後に“本取組をモデル化した内容（手順モデルおよびその詳細）”を記載している。

各種検討における詳細内容の構成

草津市の取組内容	草津市において実施した内容やその結果等を紹介。
作業手順モデル	今後同様の取組を実施・検討する団体に向け、草津市の取組内容を踏まえて、手順や検討事項をモデル化した内容を記載。

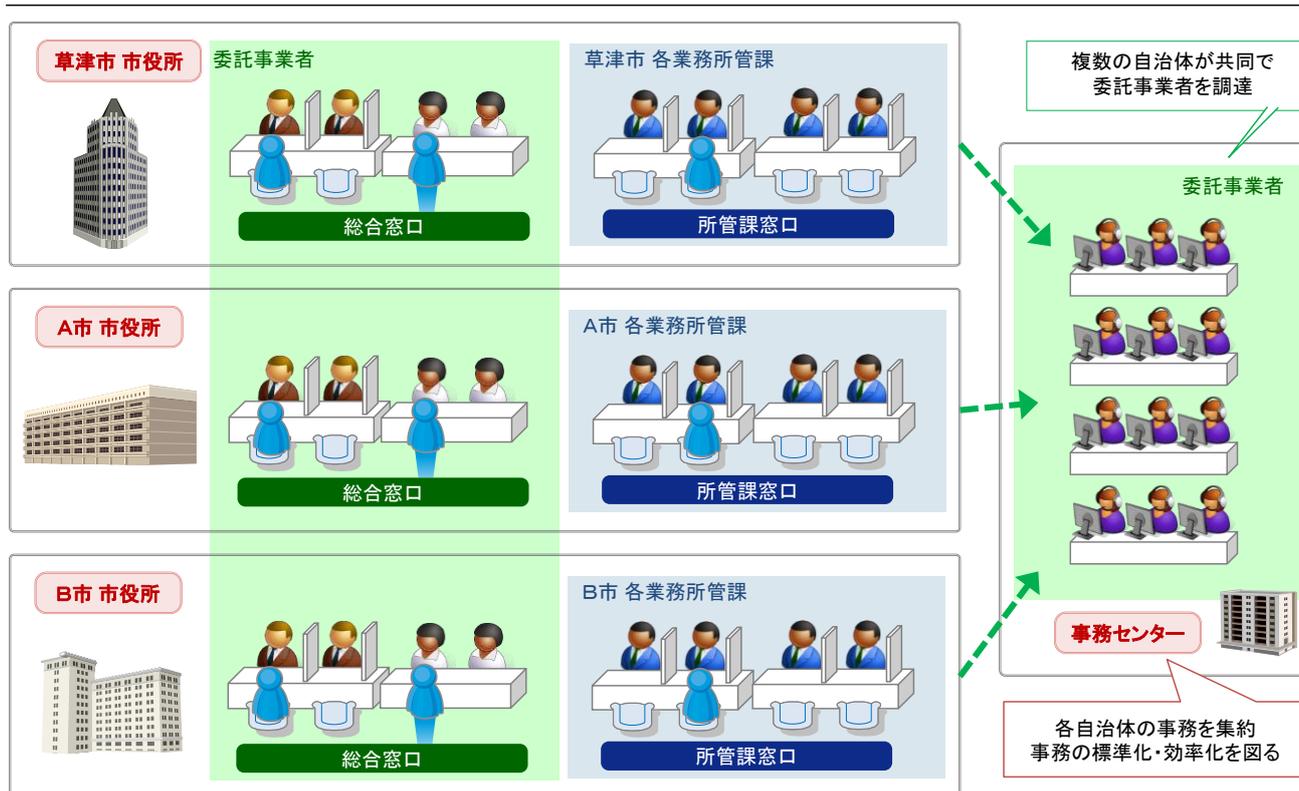
## 2.1. 窓口サービスの将来像の検討

### 2.1.1. 草津市の取組内容

#### 実現イメージ

本事業における取組の将来像は、総合窓口業務やバックヤード業務等のアウトソーシングの仕組みを複数の自治体により共同で調達し、利用することを目指すものである。

複数の自治体による共同アウトソーシングのイメージ



共同アウトソーシングで総合窓口を導入することにより、各自治体における市民サービスの向上を図るとともに、事務センター等へのバックヤード業務等の集約（効率的な民間リソースの活用）により、市職員の業務負担の軽減および人件費等のコスト削減を図る。

ただし、上記イメージを一斉に実現することは困難であることから、段階的な導入を想定している。具体的には、まず本市がモデル的に先行して取り組み、その仕組みを近隣市へ横展開することで、将来的な共同アウトソーシングを実現する。

本市の総合窓口の導入時においては、住民異動に伴う主要な手続きの受付業務を集約し、併せて年間件数の多い業務のアウトソーシングを実現する。その後、安定的な稼働が確認された後に、戸籍や福祉関係等の取り扱い業務にも拡大し、バックヤード業務等のアウトソーシングの範囲も拡大させる。

将来的には、複数自治体での業務集約によるコスト削減を図るため、本市の取組をモデルとして、

### 段階的な実現イメージ

		2019年度～2021年度	2022年度以降	将来像
取組概要		住民異動に伴う主要な手続きの集約	総合窓口の取り扱い業務の拡大 バックヤード業務等の委託業務の拡大	総合窓口やバックヤード業務等の業務委託の広域展開
実現内容		総合窓口を設置 バックヤード業務等と併せて、外部人材の活用を開始	総合窓口業務・バックヤード業務等の対象業務の拡大の準備・実施	本市における取組を近隣市へ広域展開（共同アウトソーシング）
対象業務	総合窓口業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>住民異動手続き</li> <li>印鑑登録、証明書交付</li> <li>証明書発行(住民票の写し、戸籍謄抄本等)</li> <li>小中学校の手続き</li> <li>国保、後期高齢の各種申請 等</li> </ul>	※左記に加え、以下の業務を追加。 <ul style="list-style-type: none"> <li>戸籍異動手続き</li> <li>介護、医療、障害関係の各種申請</li> </ul>	(今後、更なる業務拡大を検討)
	バックヤード業務等	<ul style="list-style-type: none"> <li>総合窓口対象手続きのバックヤード業務</li> <li>年間件数の多い各種入力、通知・発送業務</li> <li>会計事務(支払審査、物品台帳処理、収入振替処理)</li> </ul>	※左記に加え、以下の業務を追加。 <ul style="list-style-type: none"> <li>学校、子ども、障害福祉、保険年金、税関係等の業務</li> <li>会計調書作成事務</li> </ul>	(今後、更なる業務拡大を検討)

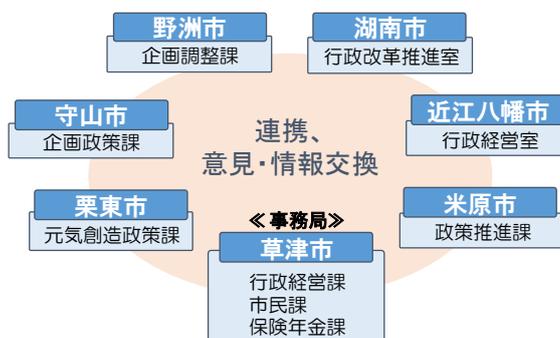
同様の仕組みを近隣市へ横展開していく。

なお、本業務における取組では、モデル自治体として本市が検討した仕組みを基礎としながら、近隣自治体と将来像を共有したうえで広域展開するようなアプローチを想定しているが、各自自治体における窓口サービスの在り方や方針等があるなかで、共通認識をもって取組を推進していくためには、事前に十分な検討と調整時間の確保が必要であると認識している。

本市では、広域連携の検討を始めるにあたり、既存の法定協議会である、おうみ自治体クラウド協議会の参加自治体との連携を想定した。当協議会において、従来から参加自治体の情報政策関連部署の担当者が事務局として運営委員会を開催し、システムの共同利用とクラウド化に関する議論を進めてきたところに加え、今年度から各自治体の企画・行政改革部署の担当者が集まり、新たに協議と意見交換の場を設けた。現在までに、各市より課長級から担当者までが適宜参加し、本市の取組内容の説明や意見交換、各種調査等を行い、今後も議論および調整等を要するものの、将来的な広域展開の趣旨について一定程度の賛同を得られている。



日付	取組内容
平成 29 年 6 月 30 日 (第 1 回意見交換会)	おうみ自治体クラウド協議会設立後初めて、本市の呼びかけにより参加自治体の企画・行政改革部署の担当者が集い、本取組の概要を説明し、今後も意見交換をしていくことについて了承を得た。
平成 29 年 8 月末 (意向調査)	各参加自治体に対して意向調査を行い、本市が示した広域での共同アウトソーシングの調達という将来像については賛同を得たが、システムの共同利用を主目的として組織された協議会を、窓口業務の広域展開にかかる母体とすることや、アウトソーシングそのものに慎重な自治体も見受けられた。
平成 29 年 10 月 24 日 (第 2 回意見交換会)	窓口担当課の職員や本取組に興味を示されたクラウド協議会参加自治体以外の自治体も参加。県内に総合窓口およびアウトソーシングの一体的推進の事例が無いため、まずは本市がモデル的に取り組み、その運用状況を踏まえて各市が共同アウトソーシング調達の検討を行うという方向性で一致した。
平成 30 年 1 月 16 日 (第 3 回意見交換会)	今年度の検討結果の説明及び広域展開を見据えた調査（各市企画・行政改革部署の担当者に窓口部門への取次ぎを依頼）の協力を得た。
平成 30 年 1 月末 (業務手順調査)	広域展開を見据えた自治体間での業務の標準化に向けた取組として、一部業務（転入届・転出届・転居届）について本市の運用手順・作業時間を示し、その差異について各市にサンプル調査を実施。自治体間で、届出時の本人確認を届書の内容確認の前に行うか後で行うか等、若干の違いがあったものの、共同アウトソーシング導入にあたっての是非に関わるような大きな差異は見受けられなかった。



※上記以外に、情報共有希望市として高島市が意見交換会に参加

### 2.1.2. 作業手順モデル

概要・目的	各自治体における窓口サービスの在り方（数年後の実現イメージ、コンセプト等）を検討し、共同アウトソーシングの将来像を決定する。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・課題、ニーズ、トレンドなど</li> <li>・将来像やコンセプトのイメージ図</li> </ul>	
作業手順・内容	① 各自治体の窓口の将来像と提供サービスの検討	各自治体において、現行の窓口サービスにおける課題や在り方等を踏まえ、「将来的にどのような市民サービスを実現したいのか」を検討する。  上記コンセプトをもとに、提供するサービス（総合窓口、電子申請、コンビニ交付等）、および共同アウトソーシングする範囲を検討する。
	② 共同化イメージの検討	各自治体で検討した共同アウトソーシングの在り方やイメージについて、自治体間にて協議・検討する。
	③ 共同化イメージの共有認識	共同アウトソーシングの将来像をイメージ図等により可視化したうえで、共有認識する。

#### (1) インプット・アウトプット

##### 将来像のイメージ図

各自治体間での将来像の共有を図ることを目的として、将来像の実現イメージを可視化した資料。

(サンプル図は 2.1.1.を参照。)

## (2) 作業手順・内容

### ① 自治体ごとの将来像と提供サービスの検討

「将来どのような窓口サービスを提供するか」について、様々な形態の窓口サービス（総合窓口、電子申請、コンビニ交付等）を検討の俎上に載せ、特定の取組ではなく、一体的な視点で窓口サービスのコンセプトを検討する。この時点で、コンセプトを実現するためのサービスの提供手法として、どれが最適か、また、どの範囲を対象とするかを検討する。

コンセプト例	サービスの提供手法の例
業務の外部委託により職員の業務負担の軽減を図り、コスト削減とともに、職員が注力すべき業務に専念できる環境を実現する。	✓ アウトソーシング
総合窓口の導入による市民サービスの向上とバックヤード業務等の集約化による業務効率化を併せて実現する。	✓ 総合窓口 ✓ 入力事務センター
総合窓口導入・電子/郵送申請による市民サービス向上と窓口事務の集約化による業務効率化を併せて実現する。	✓ 総合窓口 ✓ 郵送・電子申請センター ✓ マイナポータル
総合窓口・入力事務センター・コンビニ交付の一体的導入による市民サービス向上と業務効率化を実現する。	✓ 総合窓口 ✓ 入力事務センター ✓ コンビニ交付
マイナポータルや自動化（無人化）窓口機能の提供により、既存窓口の混雑緩和を目指す。	✓ マイナポータル ✓ 窓口サービスの自動化（無人化）

### ② 共同化イメージの検討

自治体ごとに検討した共同アウトソーシングの在り方やイメージを提示し合い、共同アウトソーシングの対象範囲や実現内容等、将来像のイメージを検討する。

### ③ イメージ図の作成

共同アウトソーシングに関する将来像について、イメージ図により可視化し、共有認識を図る。また、図上に住民の動き、情報の流れ、窓口の機能や役割等を記載することで、補足的な情報を示しておくことも有効である。

なお、イメージ図はあまり詳細に記載せず、「実現する内容を各自治体間で共有認識できる粒度」で作成することがポイントとなる。（サンプル図は2.1.1.を参照。）

**【 検討のヒント 】 まずは各自治体における窓口サービスの在り方を設定**

共同事業の推進においては、個々の自治体が主体性をもって取り組むことが重要である。各自治体においてそれぞれの窓口サービスの在り方（ゴール）を設定し、その上でまずはその内の「一部サービスについての共同化の実現」を検討することで、個々の自治体の共同事業への参加目的が明確になる。

なお、窓口サービスの将来像を検討する際は、「総合窓口を設置する」、「業務をアウトソーシングする」等の個々の取組のみに限定することなく、様々なサービスの提供手法を複合的に考えることにより、広い視野で将来像を描くことができる。

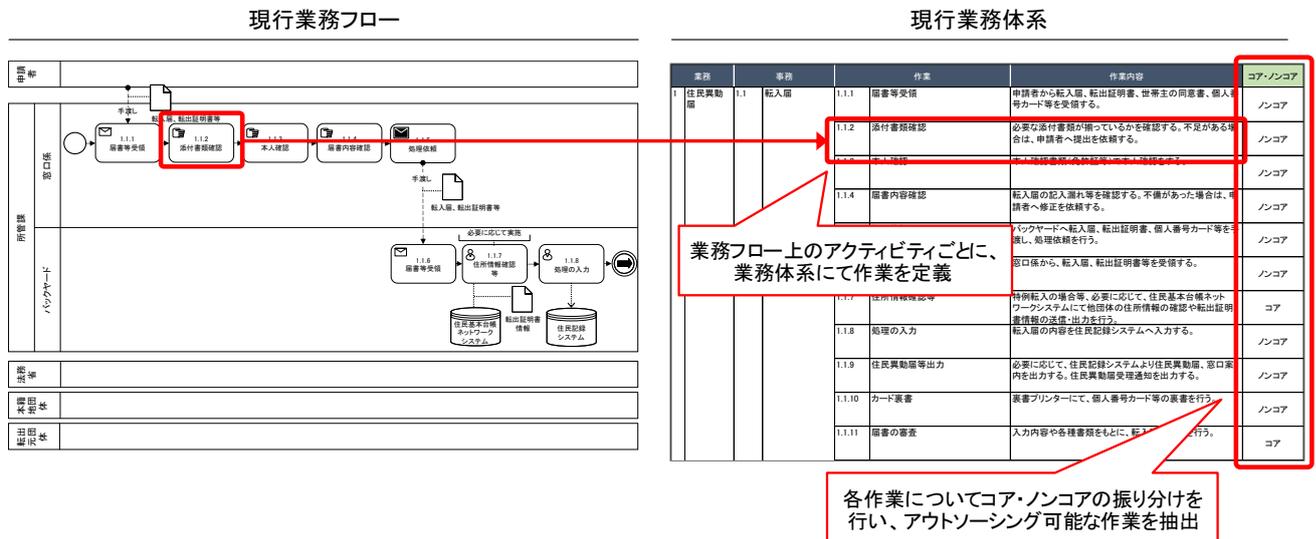
## 2.2. 対象業務の検討

### 2.2.1. 草津市の取組内容

総合窓口の対象業務の検討において、本市の業務特性を調査するための調査票を作成し、現行業務について調査を実施した（各業務所管課に調査票の作成を依頼）。調査結果をもとに、総合窓口に適した業務を選定するため、「対象業務の選定基準」を定義して選定を実施した。主な選定基準として、「住民・戸籍異動との関連があること」、「受付・交付時に相談があまり発生しないこと」、「処理時の審査等が簡易な内容であること」、「各業務工程の所要時間が比較的短時間であること」をしきい値として設定した。また、上記の選定基準に基づく選定結果について、必要に応じて業務所管課へ個別確認を行い、対象業務選定の際の判断材料としている。

アウトソーシングの対象業務の検討においては、各業務所管課へヒアリングを行い、現行業務フローおよび現行業務体系（業務フローのアクティビティ（作業・事務）ごとの定義や補足説明など）を作成することで、現行業務の流れを可視化した。なお、業務フローについては、内容の均質化と汎用性を担保するために、「地方公共団体情報システム機構（J-LIS）」の「地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法利用ガイド（平成27年3月）」に基づき、BPMN(Business Process Model and Notation の略)の記載ルールに従って作成した。その後、作成した業務フローに記載の各作業について、コア（職員による実施が必須である作業）またはノンコア（職員による実施が必須ではない作業）の振り分けを業務所管課へ依頼し、アウトソーシング可能な作業の抽出を行った。

なお、本市では、スケールメリットの面からアウトソーシングの効果を高めるため、内部事務である会計事務も検討対象に含めている。



**BPMN表記 凡例** (※)

**《開始・終了・中断》**

-  事務(業務フロー)の開始を表します。
-  事務(業務フロー)の終了を表します。
-  事務(業務フロー)が次のページに続くことを表します。
-  事務(業務フロー)が前のページから続くことを表します。

**《作業》**

-  事務の中で発生する**1つの作業単位**を表します。  
左上にマークがある場合は、以下の意味を表しています。
-  人が**手作業で行う**作業を表します。
-  人が主体となって**情報システム等を操作する**作業を表します。
-  他の関係者に対して**情報を送信する**ことを表します。
-  他の関係者から**情報を受け取る**作業を表します。
-  情報システムによって**自動化された**処理を表します。
-  この作業の中の**詳細な作業が別のフロー**に用意されていることを表します。

**《他パーツ》**

-  当該事務に関わる関係者(組織・人)を表します。
-  事務(業務フロー)の流れを表します。
-  メッセージ(口頭、文書、メール等)のやりとりがあることを表します。
-  情報群や注釈との関連があることを表します。
-  事務(業務フロー)の分岐を表します。
-  当該事務上で発生する帳票を表します。
-  情報システムなどの蓄積された情報群を表します。

※ 出典  
地方公共団体の情報システム調達における機能要件の表記方法 利用ガイド  
(平成27年3月 地方公共団体情報システム機構(J-LIS))

## 2.2.2. 作業手順モデル

概要・目的	調査対象や分析方法等を検討し、共通の調査票にて調査を実施する。調査結果をもとに、対象業務を選定する。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>調査票</li> <li>対象業務一覧</li> </ul>	
作業手順・内容	①調査対象・調査方法・分析方法の検討	共同アウトソーシングで取り扱う業務を選定するにあたって、現行業務について何を、どの範囲まで、どのように調査し、分析するかを自治体間で協議・検討する。
	②現行業務調査・分析	各自治体において、作成した共通調査票を用いて、現行業務の調査を実施する。調査結果に対して、①にて協議した方法で分析を行い、対象業務の候補を選定する。
	③対象業務の選定	各自治体で選定した対象業務候補をもとに、自治体間にて対象業務を協議し、確定する。

### (1) インプット・アウトプット

#### 調査票

各業務の特性や年間件数等、現行業務の情報を収集するための調査様式。

個々の業務における、ライフイベントとの関連、窓口対応の専門性、システム端末、対応時間・タイミング、取り扱い書類等の情報を収集するもの。

#### 業務特性調査票(一部)

基本情報					ライフイベントとの関連有無										受付情報					
項番	回答様式1のNo.	担当課	業務名	業務概要	ライフイベントとの関連有無										受付の専門性			相談発生頻度		
					引越関連			世帯変更関連			戸籍関連				申請内容の確認		判断基準			
					入	居	出	主	合	分	生	死	結	離	その他	添付書類			資料システム	
		担当課名を記入	業務名を記入	左記業務の概要を記入	全ての欄に以下の記号を入力 ●J…同時に申請される頻度が50%以上 ■J…同時に申請される頻度が20%以上 ▲J…同時に申請される頻度が10%以上 ×J…同時に申請される頻度が10%未満										全ての欄に以下の記号を入力 「●」…ほぼ全て 「▲」…場合による 「×」…ほとんどない			何れかを選択	何れかを選択	
(例)	-	市民課	住民票の写し交付		■	▲	×	×	×	×	×	▲	×	▲	×	×	×	×	単	低
1	1	市民課	転入																	
2	1	市民課	転出																	

## 対象業務一覧

窓口サービスで取り扱う業務の名称、対象とする事務範囲（受付、処理、交付などの業務工程）、対応する提供サービスの形態、導入時期等を一覧で整理したもの。

No.	担当課	業務名	受付	処理	交付
1	市民課	転入	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
2	市民課	転出	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
3	市民課	転居	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
4	市民課	世帯変更	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
5	市民課	住民票の写し等の交付(住民票、記載事項証明、住民票コード再交付、現況届、住居表示証明)	総合窓口	総合窓口	総合窓口
6	市民課	出生届	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
7	市民課	死亡届	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
8	市民課	婚姻届	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
9	市民課	離婚届	総合窓口	総合窓口/バックヤード	総合窓口
10	市民課	戸籍謄抄本等の交付(身分証明、受理証明、独身証明)	総合窓口	総合窓口	総合窓口
11	市民課	戸籍の附票の写し等の交付	総合窓口	総合窓口	総合窓口
12	市民課	印鑑登録申請(本人申請)	総合窓口	総合窓口	総合窓口
13	市民課	印鑑登録申請(代理人申請)	総合窓口	総合窓口/バックヤード	職員
14	市民課	印鑑登録証明書の交付	総合窓口	総合窓口	総合窓口
15	市民課	個人番号カード記載事項変更	総合窓口	総合窓口	職員

## (2) 作業手順・内容

### ① 調査対象・調査方法の検討

共同アウトソーシングを行う自治体間で、調査対象の業務、調査項目、収集した情報の分析方法（選定基準等）を検討し、共通の調査票を作成する。なお、当該調査は、対象業務を選定する際の分析・判断に用いるための情報収集を目的としており、活用方法が不明確な情報を収集すると、収集した情報の重複や調査項目数の増大につながり、回答を記入する職員の作業負担が大きくなるため、活用方法を検討してから調査項目を設定する必要がある。

### ② 現行業務調査・分析

各自治体において、①で作成した共通調査票を調査対象業務の所管課に配布し、調査票への記入を依頼する。記入は、各業務の実務経験を有する職員が行う。

記入済みの調査票を回収し、情報の記入漏れが無いかなど、内容のチェックを行う。記入漏れや不整合な内容、その他不明な点等がある場合、記入者に確認・修正を依頼する。回収した調査票の整理が終わった後、調査した各項目の値（記入内容）に対して①で検討した方法にて分析を行い、対象業務の候補を選定する。なお、分析方法としては、「選定基準」（例：受付時間（分）：10分以下）を設け、対象業務となりうる業務を抽出（フィルタリング）する方法等がある。

### ③ 対象業務選定

自治体ごとに選定した対象業務候補を提示し合い、共同アウトソーシングを行う対象業務について協議する。対象業務については各自治体において支障が無いかなど、また、対象外業務についても認識に違いがないかなどを確認し、対象業務を確定する。

**【 検討のヒント 】 十分な検討・調整時間の確保**

対象業務の確定に至るまでには、各自治体における庁内的な意思決定までに多くの事務が発生する。最終的には業務を一つずつ確認していく必要があるが、最初は基準値等を設けて大きく振り分けるところから始め、徐々に検討の粒度を細分化する。また、各自治体における庁内調整と、他の自治体との協議結果による確認や調整が繰り返し発生するため、確定までには十分な期間が必要となる。

## 2.3. 共通ルールの検討

### 2.3.1. 草津市の取組内容

新たな窓口サービスの具体的な運用方法を検討するために、新業務フローおよび新業務体系の作成を実施した。新業務フロー作成にあたっては、コア・ノンコアの振り分け結果を踏まえて、現行業務フローにおいてアウトソーシングが有用な作業を抽出し、当該作業の実施者を職員から委託事業者に置き換えることで、新業務フローを作成した（現行業務フローと同様、BPMN の記載ルールに従って作成）。

また、広域展開を見据え、自治体間での業務の標準化に向けた取組として、各市特有の手順・作業を抽出し、今後の見直しポイントとして共同アウトソーシング導入後の運用手順を検討していくことを目的として、本市における現行業務フローおよび業務量調査結果について他自治体との比較検証を行った。（市民サービスへの影響度が大きいと想定される住民異動届（転入、転出、転居）を取り上げて実施した。）

検証を依頼した滋賀県内の7自治体の全てから回答を収集して整理した結果、各作業における手順や時間差等に若干の違いはあったものの、共同アウトソーシング導入にあたっての是非に関わるような大きな差異は見受けられなかった。

検証対象業務	検証方法
住民異動届 (転入届、転出届、転居届)	① 草津市より、左記検証対象業務の現行業務フロー・現行業務体系(業務量調査結果含む)の資料を共有 ② 各自治体(業務所管課)にて、業務体系の「検証結果」欄に、差異がある場合の内容を記載 ③ 草津市へ回答を提出 ④ 各自治体の回答をもとに差異を確認・分析し、総務省への報告資料に反映

検証結果の回答イメージ

業務	事務	業務体系		業務量調査結果		検証結果		備考
		作業	作業内容	作業時間(分)	コア・ノンコア	業務フローに関する差異	業務量(作業時間)に関する差異	
1 住民異動届	1.1 転入届	1.1.1 届書等受領	申請者から転入届、転出証明書、世帯主の同意書、個人番号カード等を受領する。	1.0分	ノンコア			
		1.1.2 添付書類確認	必要な添付書類が揃っているかを確認する。不足がある場合は、申請者へ提出を依頼する。		ノンコア			
		1.1.3 本人確認	本人確認書類(免許証等)で本人確認をする。		ノンコア			
		1.1.4 届書内容確認	転入届の記入漏れ等を確認する。不備があった場合は、申請者へ修正を依頼する。	1.0分	ノンコア			
		1.1.5 処理依頼	バックヤードへ転入届、転出証明書、個人番号カード等を手渡し、処理依頼を行う。		ノンコア			
		1.1.6 届書等受領	窓口係から、転入届、転出証明書等を受領する。		ノンコア			
		1.1.7 住所情報確認等	特例転入の場合等、必要に応じて、住民基本台帳ネットワークシステムにて他自治体の住所情報の確認や転出証明書情報の送信・出力を行う。		ノンコア			

業務フローおよび業務体系の内容を確認し、差異がある場合はその内容を記載

作業時間やコア・ノンコアを確認し、差異がある場合はその内容を記載

共同アウトソーシングの実施にあたっては、事業者が業務を実施するための業務マニュアルの整備

が必要となる。業務マニュアルについては、委託業務内の準備行為の一環として作成を依頼する想定だが、作成時のルールの整理を行うことを目的として、マニュアル様式（テンプレート）や記載項目等の基礎資料を作成している。

### 2.3.2. 作業手順モデル

概要・目的	アウトソーシング導入時の職員と委託事業者との役割分担や、業務マニュアルの記載内容・様式等、運用にあたっての共通ルールを検討する。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 対象業務一覧</li> <li>・ 新業務フロー、新業務体系、マニュアル記載項目・様式（テンプレート）</li> </ul>	
作業手順・内容	① アウトソーシング事務の考え方の検討	対象業務のうち、共同アウトソーシングする事務の考え方や、職員と委託事業者との役割分担等について自治体間で協議・検討する。
	② 様式・記載ルールの検討	業務フローや業務のマニュアル様式、記載ルール等、共通ルールについて自治体間で協議・検討する。
	③ 新業務フロー作成	各自治体にて決定した共通ルールに従い、対象業務ごとに具体的な運用を想定した業務フローおよび業務体系を作成する。
	④ 新業務マニュアル作成	委託事業者において、新業務フローを運用するための新業務マニュアルを委託業務内の準備行為の一環として作成する。必要に応じて、職員側の業務マニュアルを各自治体にて作成する。

#### (1) インプット・アウトプット

##### 新業務フロー、新業務体系

新業務フローは事務の流れを把握するために作成する。新業務フロー上のアクティビティごとの内容は、業務体系にて定義し、新業務フロー上には、受付時にどのように用件を確認するか、どのようなことをチェックするかといった具体的な作業は記載しない。（サンプル図は 2.2.1.を参照。）

##### マニュアル記載項目・様式（テンプレート）

マニュアル記載項目は、マニュアルの作成にあたって、どのような構成で、どのような情報を記載するかを整理したもの。実際のアウトソーシング調達時に様式（テンプレート）と併せて提示することで、マニュアルを作成する粒度や内容を委託事業者に伝えるために用いる。

業務マニュアル記載項目

記載項目	記載内容
マニュアル運用方法	当業務マニュアルの修正・承認に関する手順、定期的な見直しに関するルール等を記載する。
目次	当業務マニュアルの目次を記載する。
制度概要	<p>法令制度</p> <p>関連制度の基本事項（制度の目的、対象者（被保険者、受給者等）、基準（保険料軽減割合、所得制限等）、根拠法令、制度変更に伴う対応等を記載する。</p> <p>（例）国民健康保険における制度概要 資格業務の概要 ・保険証の種類（国民健康保険被保険者証、退職被保険者証、高齢受給者証） 給付業務の概要 ・療養の給付、入院時の食事療養費、療養費の支給、高額療養費、等 賦課業務の概要 ……</p>
要件・届出期間	上記制度の対象となる要件、届出期間等を記載する。
手続き・業務名	<p>手続き・業務名を記載する。</p> <p>（例）国民健康保険 資格取得申請</p>
必要書類	<p>届書・申請書を記載する。</p> <p>（例）国民健康保険資格認定・変更申請書</p>
本人確認書類	本人確認を行うための提示書類や、個人番号の提示有無等を記載する。 （例）個人番号カード、運転免許証、パスポート
添付書類	市民が提出する書類等（必須・任意）を記載する。 （例） 【必須】 印鑑、被保険者証、在留カード（外国人の場合） 【任意】 個人番号カード
返却物	市民が返却する書類等（必須・任意）を記載する。
他の窓口へ案内する対象者	他の窓口（他課）に案内する対象者、案内先について記載する。 （例） 以下の場合は、〇〇へ案内する。 ・マル学、マル退 ・遊及して住民異動した者 ・擬制世帯主の世帯

マニュアルテンプレート

## (2) 作業手順・内容

### ① アウトソーシング事務の考え方の検討

共同アウトソーシングを行う複数自治体で、対象業務のうち、どの範囲（入力作業のみ、定型作業全般 等）をアウトソーシングするか、委託事業者と各自自治体の職員との連携をどのように行うのかについて検討する。

### ② 様式・記載ルールの検討

共同アウトソーシングを行う複数自治体で、業務フローや業務マニュアルの作成時のルールを検討する。業務フローについては、Excel・Word・PowerPoint 等の作成媒体、凡例や分岐のルール等について検討する。業務マニュアルについては、様式の構成や記載する項目（制度概要、業務名、事務手順、必要書類等）を検討する。

### ③ 新業務フローの作成

決定したアウトソーシング事務の範囲や共通ルールに従い、各自自治体にて、現行の運用の流れを基礎として、個々の対象業務について実際の運用がイメージできる粒度で新業務フローを作成する。作成した新業務フローについて、実際に業務を担当している職員に確認を行い、実務上で懸念される事項等を整理し、必要に応じて新業務フローの修正を行う。

### ④ 新業務マニュアルの作成

委託事業者の事務に関する業務マニュアルについては、委託事業者へ作成を依頼する想定であるため、②で検討した様式や記載項目を提示して、委託業務内の準備行為業務の一環として調達する。

職員側のマニュアルが必要な場合は、新業務フローをもとに職員にて新業務マニュアルを作成するか、委託事業者に作成を依頼するかは、各自治体にて別途検討する。

**【 検討のヒント 】 運用に関する調整先・調整方法の検討**

新業務フローや業務マニュアル等は委託事業者へ作成を依頼することも可能だが、委託事業者は、各自治体の業務を共通業務として一本化するにあたって、作業手順や対応内容の確認・承認を得る必要がある。これらの承認先として、どの組織（代表自治体の事務局、全自治体の所管課等）に対してどのように調整を行うか等も、共通ルールの検討時に併せて検討しておく必要がある。

## 2.4. 実現方法の検討

#### 2.4.1. 草津市の取組内容

2.1.および 2.2.で検討した窓口サービスの将来像を実現していくためには、窓口サービスを構成する要素である「組織・人材」、「ファシリティ」および「情報システム」について検討する必要がある。

本市では、各要素についての方針を以下のとおりとした。

##### 組織・人材

総合窓口業務およびバックヤード業務等にアウトソーシングを導入し、委託事業者によって実施する。アウトソーシングの導入に向け、総合窓口業務およびバックヤード業務等の各業務における業務量分析を実施しており、必要な人数の試算や必要経費の妥当性を検証した。

加えて、アウトソーシングの調達に係る業務委託仕様書案を作成し、複数の委託事業者へ RFI (Request for Information の略) を実施することで妥当性の検証を行った上で仕様書を確定させた。

また、本取組における組織体制については、引き続き庁内での調整を進めている。

##### ファシリティ

総合窓口の設置にあたり、現庁舎の市民の導線調査等を実施し、総合窓口の設置場所や窓口のレイアウトについて検討を行った。また、総合窓口以外の業務における委託事業者の作業場所についても、上記で算出した必要人数をもとにスペースの確保に向けて庁内で調整を進める。

##### 情報システム

総合窓口業務およびバックヤード業務等へのアウトソーシングの導入において、業務を実施する上で不可欠な業務システムがある場合は手配するものの、支援システム等の新規導入は原則として行わない方向で検討を進めることとしている。なお、本市では、総合窓口業務に関する機能を有したシステムが存在しており、異動者情報の検索や世帯情報の確認、申請書作成等の機能を有しているため、追加費用なく当該機能の利用が可能であれば、総合窓口の運用において活用するものとする。

## 2.4.2. 作業手順モデル

概要・目的	取り扱う業務を、誰が・いつ・どこで・どうやって実現するかを検討する（組織・人材、ファシリティ、情報システム等）。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・対象業務の業務量、対象業務で使用している現行システム等</li> <li>・システム対応方針（改修・新規導入の要否）、調達仕様書</li> </ul>	
作業手順・内容	組織・人材	
	① 委託要件の検討	業務内容と範囲、期間、成果物、委託事業者と職員との役割分担等を複数自治体で協議し、共通の仕様書を作成する。
	② 調達・契約主体の検討	共同アウトソーシングにおいて、調達を実施する組織や委託契約を締結する組織を検討する。
	③ 体制の検討	各自治体にて、対象業務の業務量を調査し、新たなサービスの導入にあたって必要となる委託事業者の人数を試算する。必要に応じて、庁内の職員体制の見直しを検討する。
	ファシリティ	
	④ 実施場所に係る方針の検討	1箇所への集約や複数箇所での設置等、アウトソーシング業務を実施する場所に係る方針を複数自治体で協議・検討する。
	⑤ ファシリティ要件の確認	実施場所について、委託事業者の必要人数を踏まえ、庁内または庁外にて候補場所を探す。新たな什器の調達や施設・設備の改修が必要な場合、それらの調達に必要なファシリティ要件を確認する。必要に応じて、仕様書を作成する。
	情報システム	
	⑥ システム利用方針の検討	対象業務に関連するシステムの使用に関して、システムの統合や異なるシステムの活用等の利用方針を複数自治体で協議・検討する。
	⑦ システム対応方針（改修要否）の検討	現行システムを利用する場合、運用の見直し等に伴う改修の要否を検討する。改修が必要な場合、対象システム、改修範囲・内容、改修時期等を整理し、必要に応じて仕様書を作成する。
⑧ システム対応方針（新規導入要否）の検討	新たなシステム導入の要否を検討する。新規に導入する場合、必要な機能や導入時期等を検討し、仕様書を作成する。	

(1) インプット・アウトプット

対象業務の業務量調査資料

対象業務の業務量を収集するための調査票。下図では、現行業務体系を活用し、作業項目ごとに作業時間を収集する。

業務	事務	作業	作業内容	作業時間(分)	備考	
1 住民異動届	1.1	1.1.1	届書等受領	申請者から転入届、転出証明書、世帯主の同意書、個人番号カード等を受領する。		
		1.1.2	届付書類確認	必要な届付書類が揃っているかを確認する。不足がある場合は、申請者へ提出を依頼する。		
		1.1.3	本人確認	本人確認書類(免許証等)で本人確認をする。		
		1.1.4	届書内容確認	転入届の記入漏れ等を確認する。不備があった場合は、申請者へ修正を依頼する。		
		1.1.5	処理依頼	バックヤードへ転入届、転出証明書、個人番号カード等を手渡し、処理依頼を行う。		
		1.1.6	届書等受領	窓口係から、転入届、転出証明書等を受領する。		
		1.1.7	住所情報確認等	特例転入の場合等、必要に応じて、住民基本台帳ネットワークシステムにて転入体の住所情報の確認や転出証明書情報の送付・出力を行う。		

システム対応方針

どのようなシステム（業務システム、支援システム等）をどのように改修や新規調達し、運用のどの部分で活用するか等を取りまとめた資料。

一般的な総合窓口システムと現行システムとの比較

一般的な総合窓口システム	草津市既存システム(総合照会システム)
<b>異動者検索、世帯確認</b> 申請者の住所情報や家族構成、資格情報等を確認する機能	✓ 対象者検索      ✓ 資格情報照会 ✓ 世帯情報照会      ✓ 課税情報照会 ✓ 宛名情報照会
<b>手続き検索</b> 市民が手続き可能なサービスを確認する機能	✓ サービス照会
<b>手続き情報表示</b> 各手続きの制度概要、要件、必要書類、提出期間等の情報を確認する機能	(該当機能なし)
<b>申請書作成</b> 基本4情報等を印字して、申請書を作成する機能	✓ サービス照会(申請書印刷)
<b>処理順序制御</b> 総合窓口で受け付けた手続きの処理の順番を管理・制御する機能	(該当機能なし)
<b>案内状作成</b> 関連手続きについて、他の窓口を案内する際の案内資料(手続き名、窓口番号等)を出力する機能	(該当機能なし)
<b>職員ガイド</b> 窓口対応のヒントやFAQ等を管理する機能	(該当機能なし)

調達仕様書

(別紙「業務調達仕様書サンプル」を参照。)

## (2) 作業手順・内容

### 組織・人材

#### ① 委託要件の検討

共同アウトソーシングの調達にあたって、業務内容（アウトソーシングする対象業務や事務範囲、マニュアル作成等の準備作業、品質管理等）、委託期間、成果物、職員との役割分担等について、複数自治体で協議・検討を行う。協議した内容を仕様書に取りまとめ、共通の委託仕様書を作成する。

#### ② 調達・契約主体の検討

誰が、どのように調達・事業者選定・契約するのかを、複数自治体で協議・検討する。具体的には、代表自治体、協議会や類似組織、法人格組織等の契約主体となる組織の検討や設置、調達方式、評価項目、配点等の検討を行う。また、委託事業者への支払いについても、誰がどのように検査を行い、各自治体がどのような配分で費用を負担するか等の検討を行う。

#### ③ 体制の検討

調査票等を用いて、対象業務の所管課から、各対象業務の対応時間および年間件数を収集する。収集した値（時間と件数）を積算することで年間の業務量（時間）を算出し、これを1人あたりの年間業務時間に置き換えることで、必要な人数を算出する。

また、共同アウトソーシングやその他の新たな窓口サービスの実現に伴い、各自治体における職員体制や組織の見直しが必要となるかについて検討する。なお、共同アウトソーシング以外のサービスの提供においても、上記と同様の方法で人数の分析を行う必要がある。

### ファシリティ

#### ④ 実施場所に係る方針の検討

作業場所を1箇所に集約して設置するか、複数箇所に分散して設置するか、自治体ごとに場所を手配するか等、共同アウトソーシングにおける委託事業者の作業場所に係る方針を複数自治体で協議・検討する。

#### ⑤ ファシリティ要件の確認

④で検討した設置方針に従って、庁内、庁外で候補場所の情報を収集し、整理する。候補場所の検討にあたっては、③で算出した人数やシステムの設置・書類の保管スペース等も考慮して検討する。加えて、ネットワーク回線、電話回線、電源、照明、セキュリティ、内装、空調設備、防災設備等の整備状況を確認し、新たなサービスを実現するために改修や調達が必要なものがあればその要件を整理する。

上記要件を満たすための工事費用や引越費用、賃料等を踏まえ、設置場所を検討する。

## 情報システム

### ⑥ システム利用方針の検討

対象業務の運用を行う上で必要な業務システムについて、共同アウトソーシングの導入に伴って各自治体の業務システムを統合するか、それぞれに業務システムを配置するか等の利用方針を複数自治体で協議・検討する。

なお、検討にあたっては、事前に各自治体において、どのようなシステムが必要かを整理しておく。具体的には、対象業務で使用するシステム名、システムを使用する業務工程（受付、処理、審査、交付等）、システムの操作内容（参照、入力、出力）等の情報を収集・整理する。

### ⑦ システム対応方針（改修要否）の検討

各自治体または一部自治体の現行システムを継続利用する場合、共同アウトソーシングの導入に伴った運用の見直し等により、改修等による対応が必要な業務システムを整理し、システム対応方針（いつ、何を、どのように改修するか）を検討する。

### ⑧ システム対応方針（新規導入要否）の検討

情報の管理・連携や照会機能等、共同アウトソーシングまたはそれ以外の新たな窓口サービス業務を支援するシステムについて、導入要否を検討する。導入する場合は、必要な機能や導入時期等を検討する。

なお、支援システムは高額になる傾向にあるため、サービスの導入当初は支援システムを導入せず、運用に慣れてきた時期に、課題やニーズを踏まえて導入の必要性を改めて検討してもよいと考える。

## 2.5. 評価方法の検討

### 2.5.1. 草津市の取組内容

導入効果について、総合窓口業務およびバックヤード業務等へのアウトソーシングを導入するための費用、および導入したことによる削減費用の見込み等を調査・分析することで検証する。

なお、本導入効果については一定の条件のもと、机上で収集可能な情報により試算を行った理論値である。

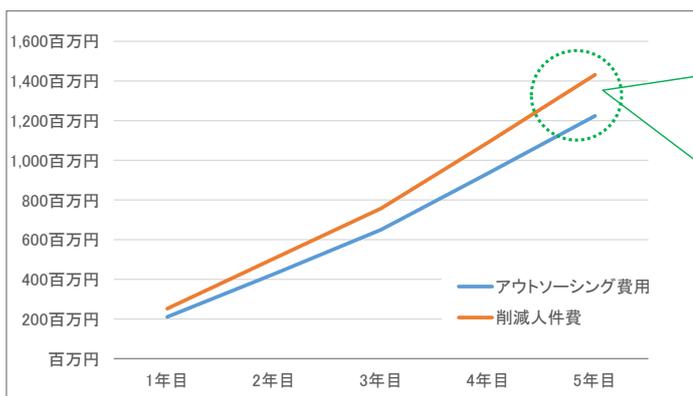
これまで市職員（非正規職員を含む）が実施していた業務をアウトソーシングすることによって削減される（委託事業者による実施に置き換わる）業務時間を人件費に換算し、これにアウトソーシングの効果として期待される職員の適正配置等による時間外勤務手当の削減見込み額を加えて算出した理論数値による金額と、アウトソーシング費用（業務委託料）との比較を行った。

測定の結果、初年度に約 41 百万円、経年平均約 41.4 百万円の効果により、5年間の総額では、約 207 百万円程度の歳出削減が見込める結果となった。

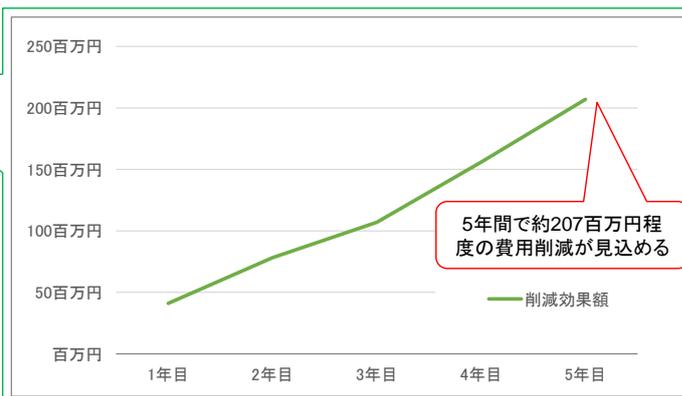
今後、実際にアウトソーシングを導入する段階において、最終的に精査した対象業務をベースに再度、試算を行う必要がある。

費用対効果の検証結果（経年推移）

#### 費用と効果の経年推移



#### 削減費用の積み上げ



### 積算方法

#### 費用

- ①委託事業者より収集した見積り情報をもとに、想定される業務量を前提として、アウトソーシング（委託）の準備・運営費用を試算する。

#### 削減人件費

- ②対象業務の作業単位で以下を算出し、集計する。各作業の対応時間<sup>※1</sup>×年間件数＝対象業務の年間業務量<sup>※2</sup>  
 ③上記の年間業務量に市職員の人件費を掛け合わせ、アウトソーシングの導入により期待される時間外勤務手当の削減見込み額を加える。

$$\text{上記②} \times \text{市職員の1時間あたりの人件費}^{\text{※3}} + \text{職員の適正配置等による時間外勤務手当の削減見込み額}^{\text{※4}} = \text{削減される人件費見込み額}$$

- ③ ① = 歳出削減効果額

- ※1 職員と委託事業者の作業分担によって発生する連携時間を、1業務あたり30秒程度として考慮し、対応時間に加算している。  
 ※2 各手続きの導入時期（第1～3段階）に従って、各年の業務量を算出。（関係15所属 第1段階(住民異動に伴う主要な手続き)：53,740.3時間/年(初年度から3年間)、第2段階(戸籍異動手続き、介護、医療、障害関係の各種申請)：70,743.9時間/年(4年目)、第3段階(第2段階の業務のうち、手続き件数が少なく、複雑な業務)：72,201.6時間/年(5年目)）

[別紙1対象業務一覧 参照]

- ※3 アウトソーシング対象業務を、非正規職員を含む市職員が実施した場合の1時間あたりの人件費。  
 ※4 アウトソーシングにより、正規職員が他のコア業務に携わることが可能となることで期待される時間外勤務手当の削減見込み額。(2,465円(正規職員の平均時間外単価)×上記②×86.6%(時間外を除く業務時間割合)×62.0%(対象業務における正規職員従事割合))⇒5年間で約403百万円と推計

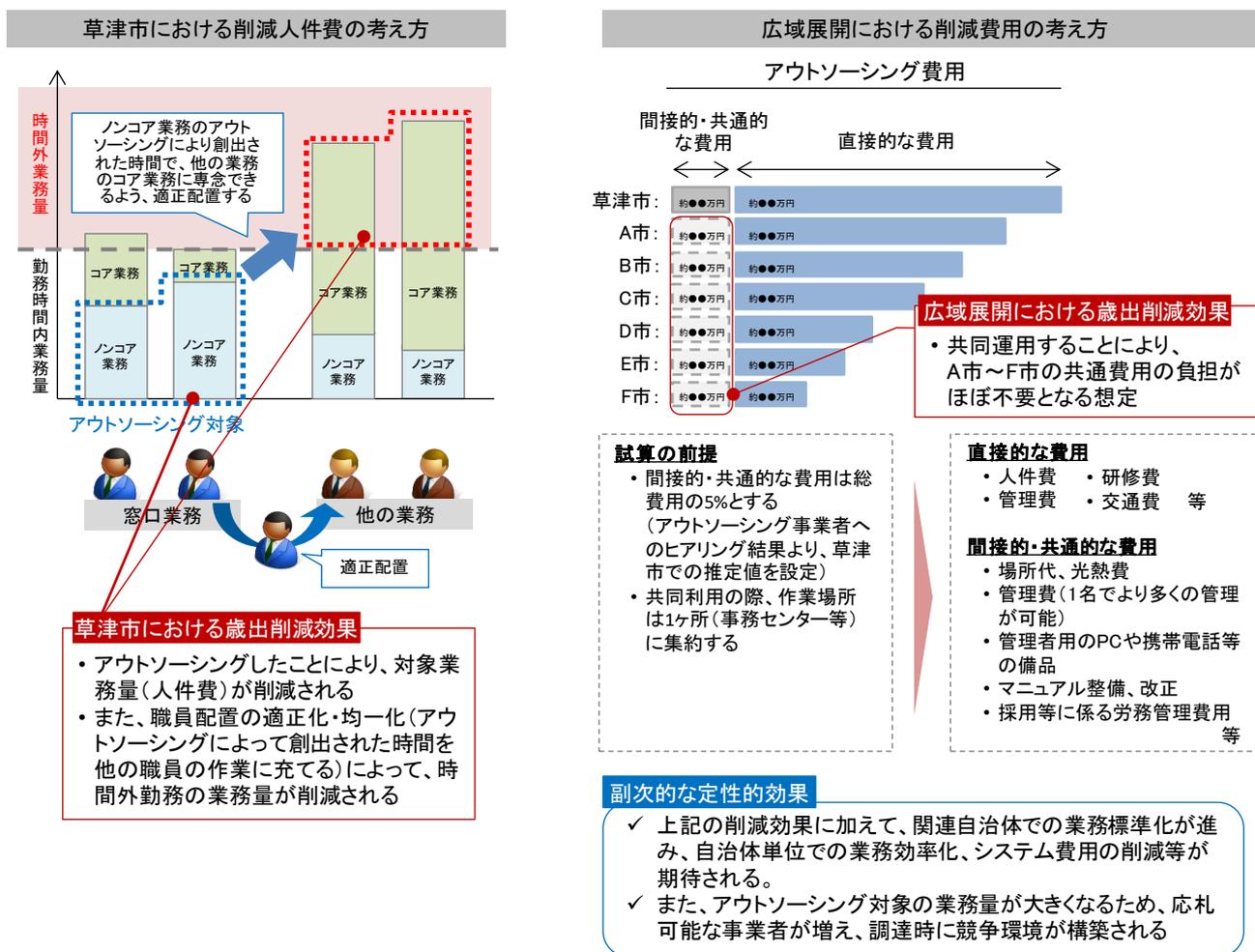
広域展開により創出される削減費用については、基幹システムを共同利用している全自治体が共同アウトソーシングした場合を想定し、各自治体で個別にアウトソーシングした場合の費用と共同でアウトソーシングした場合の費用を比較分析することで検証した。

検証にあたっては、共同運用の際は、作業場所を1ヶ所（事務センター等）に集約することを前提とし、場所代、光熱費、管理者用のPCや携帯電話の備品等は、共通費用として個々の自治体での負担はほぼ不要になるものとしている。これに、マニュアル整備・改正や採用を含めた労務管理に係る費用等も含め、共同運用時には不要となる費用を総額の5%程度と設定（アウトソーシング事業者へのヒアリング結果を踏まえ推定値を設定）している。

個別にアウトソーシングした場合の費用は、本市におけるアウトソーシング費用に対して、各自治体の人口比率を掛け合わせて算出し、共同でアウトソーシングした場合の費用は、個別でのアウトソーシング費用から本市以外の自治体のアウトソーシング費用の5%を差し引いて算出した。

算出の結果、個々の自治体でアウトソーシングした場合と比べ、共同アウトソーシングした場合は、5年間の総額では、約185百万円の歳出削減が見込める結果となった。

### 導入効果の評価方法の考え方



### 積算方法

#### 個別でのアウトソーシング費用

①草津市におけるアウトソーシング費用に対して、各自治体の人口比率を掛けて算出する。

草津市費用×各自治体人口÷草津市人口＝各自治体のアウトソーシング費用

②草津市費用と上記の各自治体のアウトソーシング費用を合計する。

#### 共同でのアウトソーシング費用

③草津市におけるアウトソーシング費用に対して、各自治体の人口比率を掛けて算出する。算出結果の5%の費用は発生しないものとし、残りの95%を費用とする。

(草津市費用×各自治体人口÷草津市人口)×0.95＝各自治体の共同のアウトソーシング費用

④草津市費用と上記の各自治体のアウトソーシング費用を合計する。

また、現在の窓口サービスに関する市民アンケートを実施し、現行窓口の課題等の可視化を行った。

アンケートの結果、全体的に満足度は高い結果だったが、収集した意見のうち、「庁舎が暗い」、「窓口サインがわかりにくい」、「職員によって対応レベルが異なる」等の意見があり、これらに対しては、庁舎のレイアウトやサインの改修、委託事業者による業務水準の均一化等、本取組により、これまでの課題の改善が見込まれると考える。

	満足	やや満足	普通	やや不満	不満	無記入	計
①あいさつ	319	78	100	11	10	9	527
割合(%)	60.5%	14.8%	19.0%	2.1%	1.9%	1.7%	100.0%
②窓口対応	333	88	76	8	14	8	527
割合(%)	63.2%	16.7%	14.4%	1.5%	2.7%	1.5%	100.0%
③説明の仕方	330	84	83	10	9	11	527
割合(%)	62.6%	15.9%	15.8%	1.9%	1.7%	2.1%	100.0%
④身だしなみ	318	80	106	4	6	13	527
割合(%)	60.3%	15.2%	20.1%	0.8%	1.1%	2.5%	100.0%
⑤待ち時間	304	89	98	12	10	14	527
割合(%)	57.7%	16.9%	18.6%	2.3%	1.9%	2.6%	100.0%
⑥整理整頓	298	91	106	9	7	16	527
割合(%)	56.6%	17.3%	20.1%	1.7%	1.3%	3.0%	100.0%
計	1,902	510	569	54	56	71	3,162
割合(%)	60.2%	16.1%	18.0%	1.7%	1.8%	2.2%	100.0%

## 2.5.2. 作業手順モデル

概要・目的	導入効果の検証方法や評価方法を検討する。	
インプット・アウトプット	<ul style="list-style-type: none"> <li>・費用情報、業務量等（作業手順①で検討した評価項目によって異なる）</li> <li>・評価測定指標（分析項目）</li> </ul>	
作業手順・内容	① 評価方法の検討	どのような観点で導入効果を評価するか（費用、市民サービスへの満足度、利用状況等）を検討する。
	② 評価項目の検討	上記の評価を行うために、分析する項目を検討する（対象業務の業務量・人件費、総合窓口設置費用等）。
	③ 必要情報の収集（導入前）	新たなサービスの導入前に、上記②で検討した評価項目について収集可能な情報を収集する（必要に応じて机上で試算）。
	④ 必要情報の収集・評価	上記③に加えて、新たなサービスの導入後に、上記②で検討した評価項目について情報を収集し、分析を行う。

### (1) インプット・アウトプット

#### 評価測定指標（分析項目）

導入効果等を評価・検証するために、分析を行う情報を整理したもの。

#### 費用対効果の検証方法

評価項目	<p>アウトソーシング(派遣・委託)の準備・運営費用と、正規職員が実施した場合の人員費を比較</p> <div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; background-color: #f8d7da; padding: 10px; margin-right: 20px;"> <p style="text-align: center;">アウトソーシング費用 (RFI回答の試算結果)</p> </div> <div style="font-size: 2em; margin-right: 20px;">⇔</div> <div style="border: 1px solid black; background-color: #d1ecf1; padding: 10px; margin-left: 20px;"> <p style="text-align: center;">左記と同じ業務を、実際に当該業務に携わっている市職員が実施した場合の人員費</p> <p style="text-align: center;">+</p> <p style="text-align: center;">アウトソーシングの導入による時間外勤務手当の削減見込み額</p> </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">比較検証</p>
試算方法	<p><b>【費用】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトソーシング(派遣・委託)の準備・運営費用 <ul style="list-style-type: none"> <li>: RFIにて事業者より収集した情報をもとに、想定される業務量を前提として試算した結果(費用)を活用。</li> </ul> </li> </ul> <p><b>【削減効果】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・想定される業務量を実際に当該業務に携わっている市職員が実施した場合の人員費見込み額</li> <li>・アウトソーシングの導入による時間外勤務手当の削減見込み額 <ul style="list-style-type: none"> <li>: 「各年度における対象業務の業務量 × 市職員の1時間あたりの人員費」にて算出。 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 各業務の業務量は、業務量調査結果を活用。</li> <li>RFIで提示した各手続きの導入時期(第1～3段階)を踏まえ、各年の削減費用を試算。</li> <li>✓ 市職員の人員費は、草津市の情報より収集。</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

## (2) 作業手順・内容

### ① 評価方法の検討

窓口サービスにおける業務改善結果の評価の観点としては、「窓口業務の所要時間（市民視点）や業務量（職員視点）をどれだけ削減できたか」、「窓口業務をどれだけ集約できたか」、「新たな窓口サービスをどれだけの方が利用するようになったか」、「市民は満足しているか」等についての評価が可能である。それぞれ、「サービス導入前後における業務の所要時間」、「市民が訪ねる窓口の数やひとつの窓口で受け付けられる業務数」、「新たな窓口サービスの受付件数や全体に占める割合」、「市民の満足度」等を収集・分析することで検証を行う。

共同アウトソーシングにおける評価の観点は、「人件費の削減効果」であり、「委託事業者と職員による対応費用（人件費）の差額」を収集・分析することで検証を行う。

### ② 評価項目の検討

評価するためにどのような情報をどうやって収集するか、収集した情報をどのように評価するかを検討する。なお、分析項目は、「測定可能」でかつ「外部要因により固定化されにくい（自組織の努力で改善できる）」項目とすることが望ましい。（サンプル図は2.5.2.(1)を参照。）

### ③ 必要情報の収集（導入前）

サービス導入前の各業務の所要時間や受付件数等、導入後に収集できない情報を収集しておく。所要時間の測定においては、測定時間（待合スペース等での待ち時間、窓口での対応時間、バックヤード等での確認・入力時間、来庁してから帰るまでの時間等）、対象者（特定の要件のために個別の窓口に来られた市民、ライフイベントに伴う手続き等のためにいくつかの窓口を訪ねる必要がある市民等）、測定時期（繁忙期、閑散期等）等を検討する必要がある。

### ④ 必要情報の収集・評価

③と同様に、サービス導入後の情報を収集する。収集した導入前後の情報から、②で検討した評価項目の値を算出し、分析する。例えば、所要時間から対応人数や人件費を算出することで、サービス導入後の削減人件費を分析できる。

#### 【 検討のヒント 】 中長期的な視点で導入効果を考える

外部委託やシステム導入等の取組による費用対効果について、長期的・段階的な取組においては、導入後、数年での効果の創出は通常、期待できないものである。新しい取組を行うには、行政として先行投資の考えを許容し、5年や10年といった中長期的な視野を持つことが重要となる。