

# 平成 28 年度 公民連携実務研究会 報告書

## 指定管理者制度及び行政事務の外部委託等に係る検討

○指定管理者制度の運用を持続可能なものとするための方策  
及び各業務プロセスにおけるポイント

○行政事務の外部委託等の促進に向けた検討

平成 29 年 3 月

一般財団法人地域総合整備財団〈ふるさと財団〉

## 目次

<b>1. 公民連携実務研究会について</b> .....	<b>1</b>
1.1. 研究会設置の目的 .....	1
1.2. 平成 28 年度研究テーマ .....	1
(1) 指定管理者制度に関するテーマ .....	1
(2) 行政事務の外部委託等に係るテーマ .....	1
<b>2. 指定管理者制度に係る検討</b> .....	<b>3</b>
2.1. 現状と課題 .....	3
(1) 制度導入施設 ～制度導入が進み、民間企業等の割合が増加～ .....	3
(2) 指定期間 ～長期化傾向～ .....	3
(3) 公募・非公募 ～自治体規模で公募割合に差～ .....	4
(4) 指定管理者の評価 ～評価の実施が増加～ .....	4
(5) 指定の取消し等 ～指定取消し等は減少～ .....	5
2.2. 制度の運用を持続可能なものとするための課題と方策 .....	6
(1) 指定管理料の積算方法 .....	6
(2) モニタリングの実施方法（行政職員の現場感覚の維持） .....	12
2.3. 各業務プロセスからみた制度運用の留意点 .....	17
2.3.1. 指定管理者制度の運用プロセス .....	17
2.3.2. 業務プロセス別の留意点 .....	18
(1) 指定管理者制度導入の検討 .....	18
(2) 公募・非公募の検討 .....	23
(3) 事業スキームの検討 .....	26
(4) 指定管理者の公募条件の検討 .....	31
(5) 指定管理者の選定 .....	34
(6) 指定管理協定の締結 .....	37
(7) 指定管理者のモニタリング・引継ぎ .....	40
<b>3. 行政事務の外部委託等に係る検討</b> .....	<b>43</b>
3.1. 行政事務の外部委託等の現状 .....	44
(1) 窓口業務 .....	44
(2) 庶務業務 .....	48
3.2. 行政事務の外部委託等により期待される業務効率化 .....	50
(1) 業務効率化の考え方 .....	50
(2) 外部委託等の導入事例 .....	53
3.3. 歳出削減効果の把握方法 .....	59
(1) 歳出削減効果把握方法の整理 .....	59
(2) 歳出削減効果把握方法の例 .....	61

(3) 歳出削減効果の検証事例 .....	68
<b>3.4. 行政事務の外部委託等の展開に向けた留意点 .....</b>	<b>73</b>
(1) 窓口業務、庶務業務共通事項.....	73
(2) 窓口業務.....	74
(3) 庶務業務.....	75
<b>参考資料 1 行政事務の外部委託の事例 .....</b>	<b>76</b>
1.窓口業務の外部委託の事例 .....	76
1.1 狭山市.....	76
1.2 海老名市 .....	82
1.3 尼崎市.....	88
2.庶務業務の外部委託の事例 .....	93
2.1 横浜市.....	93
2.2 熊本市.....	99
2.3 宮崎市.....	102
<b>参考資料 2 民間事業者の取扱いが可能な窓口業務.....</b>	<b>107</b>

# 1. 公民連携実務研究会について

## 1.1. 研究会設置の目的

自治体が指定管理者制度を運用する際の課題・問題の解決のため、平成 17 年度から有識者による指定管理者事例研究会を設置するとともに、その研究成果については、報告書の発行、指定管理者セミナーの開催等により、積極的な情報提供を行っている。

また、平成 20 年度からは指定管理者実務研究会を設置し、自治体等の取組事例を参考にしながら協定書の締結のあり方や募集手続きのあり方など、より実務的なテーマについて議論を行ってきた。

本年度からは、研究会の名称を「公民連携実務研究会」と改称し、自治体における指定管理者制度や行政事務の外部委託等、公民連携の事例を広く収集し、外部の有識者等とともに整理・検討し、自治体に対して公民連携手法の検討、導入及び運営に役立つ情報として提供することとしている。

## 1.2. 平成 28 年度研究テーマ

### (1) 指定管理者制度に関するテーマ

平成 15 年に指定管理者制度が創設されてから 10 年以上が経過し、自治体では積極的な活用が図られるようになった。この間、制度導入施設が増加する一方、制度の導入及び運用について様々な課題が指摘されてきたところであるが、近年、制度運用の長期化に伴い、特有の課題が指摘されている。

#### 1) 指定管理者制度の運用を持続可能なものとするための方策について

- 制度運用の長期化に伴い、民間事業者等において適切な人材及び適正な利益を確保することに支障が生じたり、行政職員が施設の運営・管理に関する現場情報を持たなくなることなどの課題が指摘されている。
- こうした課題を克服し、制度の運用を持続可能なものとするための方策について検討する。

#### 2) 指定管理者制度の各業務プロセスにおけるポイントについて

- 過去 11 年間の研究成果および本年度の調査成果を活かしながら、これまでの総括として、指定管理者制度の導入検討、公募、選定、モニタリング、更新及び引継ぎといった各業務プロセスにおける留意すべきポイントを整理する。

### (2) 行政事務の外部委託等に係るテーマ

自治体では、社会経済の変化に一層適切に対応するとともに、厳しい財政状況において、質の高い公共サービスを効率的に提供していくため、外部委託等による業務改革の推進が不可欠となっている。

国においても、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」において窓口業務のアウトソーシ

グなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を 2020 年度までに倍増させることとされ、「同基本方針 2016」においても、窓口業務の適正な民間委託等の加速などが盛り込まれている。

#### 1) 行政事務の外部委託等の促進に向けた課題と効果の整理

- 窓口業務の外部委託、総合窓口の導入並びに庶務業務の集約化について検討することとし、それらを実施している自治体の事例から、導入の背景、業務範囲やその決定のプロセス、導入成果を把握し、外部委託等の課題と効果を整理する。

#### 2) 行政事務の外部委託に係る歳出削減効果の把握方法の検討

- 外部委託の導入検討プロセスでは、外部委託による行政コストの削減効果を定量的に把握することが重要である。導入自治体の事例を基に、歳出削減効果の把握方法を整理する。

## 2. 指定管理者制度に係る検討

### 2.1. 現状と課題

総務省が公表した「公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果」（平成 27 年度）を基にまとめた現状と課題は次のとおりである。

#### （1）制度導入施設 ～制度導入が進み、民間企業等の割合が増加～

- 指定管理者制度が導入されている施設数は 76,788 施設で、前回調査（平成 24 年度）から 3,312 施設増加している。
- 指定管理者制度が導入されている施設のうち、約 4 割の施設で民間企業等（株式会社、NPO 法人、学校法人、医療法人等）が指定管理者に指定されている。民間企業等の割合は、前回調査（33.2%）に比べ 4.3 ポイント増加している。

	指定管理者制度が導入されている施設数		
	民間企業等が指定管理者の施設数	民間企業等が指定管理者の割合	
都道府県	6,909 施設	2,397 施設	34.6%
指定都市	7,912 施設	3,514 施設	44.0%
市区町村	61,967 施設	23,093 施設	37.0%
合計	76,788 施設	29,004 施設	37.5%

出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（総務省、平成 28 年 3 月 25 日）

- 全国的に民間企業等が指定管理者の担い手として実績が広がる中、「制度導入の検討」や「公募・非公募の検討」において、従来よりも、制度導入や公募の可能性を広げて考える必要がある。

#### （2）指定期間 ～長期化傾向～

- 指定期間は 5 年が 65.3% で最も多く、前回（56.0%）から 9.3 ポイント増加している。
- 指定管理者制度導入施設全体で見ると、「前回の指定期間よりも長い」自治体の方が「前回の指定期間よりも短い」自治体よりも多く、長期化の傾向が見られる。

指定期間	構成比
2 年以内	2.4%
3 年	17.8%
4 年	7.7%
5 年	65.3%
6 年以上	6.8%

出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（総務省、平成 28 年 3 月 25 日）

指定期間の変化	構成比
前回の指定期間よりも短い	4.7%
前回の指定期間と同じ	61.1%
前回の指定期間よりも長い	20.5%
今回が1回目の指定	13.6%

出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（総務省、平成28年3月25日）

- 指定管理者が安定したサービス提供を可能にすることや、インセンティブを付与することなどの観点から指定期間の長期化が進んでいると考えられ、「公募条件の検討」において、必要に応じて指定期間を見直していく必要がある。

### （3）公募・非公募 ～自治体規模で公募割合に差～

- 指定管理者の公募は46.5%の施設で実施している。前回（43.8%）から2.7ポイント増えている。都道府県では約6割、指定都市の約7割が公募だったのに対して、市区町村では約4割となっており、大きな差が見られた。

	公募割合
都道府県	63.4%
指定都市	67.8%
市区町村	41.9%
合計	46.5%

出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（総務省、平成28年3月25日）

- 市区町村では、都道府県、指定都市に比べ公募割合が低い傾向にあるのは、民間企業等の担い手が少ないことが要因と考えられるが、「制度導入の検討」や「公募・非公募の検討」に当たっては、サウンディングなどにより担い手の把握をすることも重要である。

### （4）指定管理者の評価 ～評価の実施が増加～

- 指定管理者の評価は76.8%の施設で実施している。公募の実施同様、自治体規模による差が見て取れる。都道府県100%、指定都市95.5%に対して市区町村は71.8%だった。評価を実施した施設のうち、専門的知見を有する外部有識者等の視点を評価に導入している施設は34.4%だった。前回調査から評価実施割合が増加している。

	評価実施割合	
	評価実施割合	評価実施施設のうち、外部有識者等の視点を導入している割合
都道府県	100.0%	48.6%
指定都市	95.5%	62.6%
市区町村	71.8%	27.4%
合計	76.8%	34.4%

出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（総務省、平成28年3月25日）

- 指定管理者の評価は多く実施されているものの、外部有識者等を用いた評価などは十分ではない。
- 指定管理者のモニタリングの実施に当たっては、目的や評価方法の明確化について検討が必要である。
- 併せて、制度の運用を持続可能なものとするため、自治体職員が現場感覚を保持し続けられるためのモニタリングのあり方について改めて検討する必要がある。

#### (5) 指定の取消し等 ～指定取消し等は減少～

- 指定の取消し、業務の停止、指定管理の取りやめがあったのは 2,308 施設であるが、前回調査 (2,415 施設) に比べ、107 施設減少している。
- このうち、指定の取消しは 696 施設となっている。具体的な取消しの理由は、「費用対効果・サービス水準の検証の結果 (50 施設)」「指定管理者の経営困難等による撤退 (指定返上) (112 施設)」「施設の休止・廃止 (205 施設)」「施設の民間等への譲渡 (112 施設)」などである。

	指定の取消し	業務の停止	指定管理 の取りやめ	合計
都道府県	66 施設	0 施設	40 施設	106 施設
指定都市	51 施設	0 施設	56 施設	107 施設
市区町村	579 施設	47 施設	1,469 施設	2,095 施設
合計	696 施設	47 施設	1,565 施設	2,308 施設

出典：公の施設の指定管理者制度の導入状況等に関する調査結果（総務省、平成 28 年 3 月 25 日）

- 指定管理者の取消しは、減少傾向にあるが、「指定管理者の経営困難等による撤退」も一定程度存在しており、その場合、事業スキームや公募条件の見直しが必要である。
- 併せて、制度を持続可能なものとするため、指定管理料の適切な積算方法について改めて検討する必要がある。



## 2.2. 制度の運用を持続可能なものとするための課題と方策

### (1) 指定管理料の積算方法

#### 1) 課題認識

指定管理者制度運用の長期化に伴い、指定管理者側から見ると、適切な人材を確保するためには低賃金、長時間労働など業務に携わる労働者の労働条件の低下を防ぐ手立てを検討する必要がある。その上で、事業を安定的に継続するためには適正な利益を確保する必要がある。自治体では、こうした状況を踏まえて適正な指定管理料の積算を行うことが課題となっている。

これらの課題については、自治体と指定管理者とが制度の運用を持続可能なものとするため、相互理解を深めることが重要である。以下に、指定管理料の積算の方法についての取組を紹介する。

#### 2) 参考事例の特徴

##### ①宇都宮市

市の指定管理者制度推進ガイドラインにおいて「指定管理者による自主的な経営努力を見込むとともに、過度に管理経費を削減し、サービスの低下を招くことがないよう、十分に留意する」としている。

- ・ 人件費は市の内規により、「正規職員については、業務に見合った年齢等を考慮し、市の職種別給与費モデルによることとし、また、臨時職員については、市の基準単価により、下記のとおりとする。(いずれも共済費を含む。)」として積算根拠を設定している。

人件費単価のイメージ

区分		単価
正職員	所長 (35 オモデル)	※※※※
	事務員 (25 オモデル)	※※※※
非常勤職員 臨時職員	事務員 (臨時)	※※※※
	保育士 (非常勤)	※※※※
	司書 (非常勤)	※※※※

- ・ 利用料金については原則過去3年間の最大値を見込んでいる。

##### ②板橋区

指定管理者制度の運用に関する指針を策定し、区としての指針を明示している。

- ・ 指定期間中に、自然災害等の発生、賃金・物価水準の大幅な変動その他やむを得ない事由により協定書に定められた事項を見直す必要があると認められる場合は、利用料金の取扱い等について必要な措置を講じる。

- ・ 選定段階で、応募者ごとに妥当な利益等（営業利益・販売費及び一般管理費）の率を設定し、その率を上限に協議の上、協定を締結する。設定の根拠は、選定時に区に提出された利益等を盛り込んだ収支計画に係る資料であり、これを基に第三者（税理士）において算定する。
- ・ ガイドラインにおいて、応募者の参考となるよう、過去3年間の運営実績は公開することと明記している。

また、人件費単価は、「適正な指定管理料の下で指定管理者が安定した運営形態を維持し、責任と意欲を持った従業員によりさらなる区民サービスの向上を図られるよう」との考えのもと、区職員が仮に当該施設で勤務する場合を想定した単価を用いて積算することとしている。具体的には、指針の細目として次のとおり定め、原則として下記の(1)及び(2)に基づき、財政課が予算編成に併せ示す人件費を適用することとしている。

#### (1) 正規従業員

特別区人事委員会が特別区職員の給与勧告に向けて実施する民間従業員の給与実態調査結果のうち、職層別平均給与額（企業規模計、所定内給与）を適用し、これに法定福利費（事業主負担分）を加算した額とする。

#### (2) 非正規従業員

板橋区臨時職員取扱要綱に定める一般事務 1 時間あたり賃金単価又はハローワーク等の求人情報などを参考に算出した民間の非正規従業員の賃金単価等を、雇用の期間、日数、時間等の雇用形態に応じて適用し、必要に応じて法定福利費を加算して決定する。

#### (3) 人件費の積算

人件費の積算にあたっては、施設の設置目的や特性を踏まえ、区民サービスの維持・向上を図るため必要な職員配置基準（ポスト、職種、技能、資格、人数等）を定め、その配置基準に基づき積算するものとする。

ただし、この場合、指定管理者制度導入の本旨である民間事業者としてのノウハウを活用した効率的な管理運営を行う観点から、指定管理者の裁量を活かした職員配置が可能となるように配慮する。

#### (4) 指定管理者への説明

人件費の改善にあたっては、指定管理者候補者に対して改善の趣旨を十分に説明したうえで、可能な限り従業員等の安定した労働環境の構築に努めるように要請するものとする。

#### (5) 人件費の検証

毎年度のモニタリング、評価委員会評価の実施において、人件費の改善の趣旨が活かされているか検証するものとする。

出典：指定管理者制度の運用に関する指針（板橋区）

### ③熊本市

公の施設の指定管理者制度に関する指針・運用に関する方針を策定し、人件費等について下記の考え方を整理している。

- ・ 人件費については、施設規模や職責により区分したランクに応じた人件費単価を、市職員の役職段階別モデル給与を基に設定している。また、パート職員、臨時職員については、市の採用基準を基に設定している。

#### 公共施設のランク別人件費単価表（平成 28 年 6 月より運用）

##### ①正職員

区分	積算基準（熊本市行政職員給料表ベース）	ランク別年総額			管理職手当
		A	B	C	
大規模施設の長	・大規模な施設の長のAを基準とする。 ただし、職務について求められる練度に応じ、Cまで変更可能とする。	A	B	C	609,600
		6,158,000	6,773,000	7,497,000	
中規模施設の長 大規模施設長の補佐	・中規模な施設の長 ・大規模な施設の長の補佐 Aを基準とする。 ただし、職務について求められる練度に応じ、Cまで変更可能とする。	A	B	C	409,200
		5,646,000	6,158,000	6,657,000	
小規模施設の長 大・中規模施設の係長	・小規模な施設の長 ・大・中規模施設の係長 Aを基準とする ただし、職務について求められる練度に応じ、Cまで変更可能とする。	A	B	C	373,200
		5,606,000	5,646,000	5,798,000	
簡易施設の長	貸館等の比較的簡易な業務内容であり、再雇用の職員があたることも想定される小規模な施設の管理者	再任用 2 級			
		3,783,000			
一般職	高卒後 5 年程度の経験を有する者 (A) 大卒後 5 年程度の経験を有する者 (B) 大卒後 10 年程度の経験を有する者 (C)	A	B	C	
		4,114,000	4,860,000	5,574,000	

- ※ 1 施設の長の専門性、特殊性に応じ管理職手当を加算することができる。ただし、簡易施設の長を除く。  
 ※ 2 職務の専門性・特殊性に応じ 10%加算（千円未満切捨て。）することができる（管理職手当への加算も可とする。）ただし、簡易施設の長を除く  
 ※ 3 総額は、給料、期末勤勉、住居、通勤、扶養手当及び共済費の和相当（簡易施設の長には、扶養手当、退職共済相当分は含まない。）  
 ※ 4 月額への換算は、年額を 12 で除し、千円未満の端数切捨てとする。

## ② 常用的パート（嘱託）職員

	区分	考え方	ランク別年総額
A	屋内における業務を主とする職	・事務技術職で室内でのデスクワークが主であるもの ・労務職で屋内での軽作業が主であるもの	1,830,000
B	屋外における業務を主とする職	・事務技術職で外勤、巡回等が主であるもの ・労務職で屋外での作業が主であるもの	1,956,000
C	高度な知識や経験を必要とする職	上記の2つの区分と比較し、より業務に精通している	2,086,000

※1 総額は、給料、通勤手当及び共済費の和相当。ただし、退職共済相当分は含まず。

※2 1週間の所定労働時間が通常の労働者の所定労働時間（1日8時間×5日間）に比べて短いもの（週あたり30時間を基準としている。）。

## ③ 臨時職員

	区分	積算基準	ランク別年総額
A	事務補助	日額5,960円（7.75時間/日、21日/12ヶ月）	1,837,000
B	技術補助	日額6,380円（7.75時間/日、21日/12ヶ月）	1,974,000
C	労務補助	日額7,980円（7.75時間/日、21日/12ヶ月）	2,442,000

※1 総額は、給料、通勤手当及び共済費の和相当。ただし、退職共済相当分は含まず。

※2 雇用契約において、1ヶ月以上4ヶ月未満の雇用期間が定められているもの。

※3 年総額の算定には、日額を8時間換算したものをを用いている。

出典：公の施設の指定管理者制度に関する指針・運用に関する方針（熊本市）

- ・ 修繕費については延床面積に一定割合を乗じて積算する。

延床面積	算定方法	上限額 (消費税相当額含む)
3,000㎡未満の施設	延床面積/3,000×1,000千円	
3,000㎡以上の施設	(延床面積-3,000) / 2,000×500千円+1,000千円	2,000千円

- ・ なお、修繕費は、実績に応じ年度末に精算する。

【積算例（延床面積7,500㎡、指定期間3年の場合） ※消費税率5%の場合

$$(7,500-3,000) / 2,000 \times 500 \text{千円} + 1,000 \text{千円} = 2,125 \text{千円}$$

$$\text{修繕費として物件費に加算する金額} = 2,000 \text{千円} \times 3 \text{年} \times 100/105$$

出典：公の施設の指定管理者制度に関する指針・運用に関する方針（熊本市）

- ・ 一般管理費については人件費に一定割合を乗じて積算する。
- ・ 人件費に一般管理費率（10,000千円まで5%、100,000千円まで4.5%、200,000千円まで4%、200,000千円超3.5%）を乗じ、積み上げた額とする。

※一般管理費：施設の管理運営に係る直接業務費以外で、本社（本部）機能の維持に係る経費（役員報酬、従業員の福利厚生費、雑費など）

【一般管理費の積算例（人件費 110,000 千円の場合）

- ・ 0～10,000 千円：5%           ⇒    10,000×5%=500 千円
- ・ 10,000～100,000 千円：4.5%   ⇒    90,000×4.5%=4,050 千円
- ・ 100,000 千円～：4%           ⇒    10,000×4%=400 千円

一般管理費合計 4,950 千円

出典：公の施設の指定管理者制度に関する指針・運用に関する方針（熊本市）

④まとめ

宇都宮市、板橋区、熊本市の取組をまとめると下記のとおり整理できる。

ガイドラインにおける指定管理料の積算に関する取扱いの例

	宇都宮市	板橋区	熊本市
人件費の考え方	・業務に見合った年齢等を考慮し、市の職種別給与モデル単価（所長・事務員の別）を用いて積算することとしている	・区職員が仮に当該施設で勤務する場合を想定した職員給与単価を用いて積算することとしている	・施設規模や職務・職責により区分したランクに応じた市職員の役職段階別モデル給与単価を用いて積算することとしている
修繕費の考え方	—	—	・延床面積当たり単価と算出方法を示している ・実績に応じて精算する
一般管理費等の考え方	—	・適正な利益等の設定方法を示している	・一般管理費率の算出方法を示している

### 3) 事例を基にした考えられる方策

#### ①更新時の指定管理料の再積算

- ・指定管理料については、従前の指定管理料をベースとして（場合によっては一定の削減率を乗じて）上限額を設定していたケースも見られるが、複数回の公募を経て更に削減することが困難になっているケースも見受けられる。
- ・したがって、指定管理者の更新のタイミング（概ね5年単位）で都度、最新のデータを用いてサービス水準の確保に必要な指定管理料を積算し直し、上限価格として設定することが望ましい。

#### ②ガイドラインによる積算方法の全庁的な位置付け

- ・指定管理料の予算措置について、全庁的に統一的な考え方がない場合に、本来必要とされる指定管理料を確保できなくなる可能性がある。
- ・事例にあるように、指定管理料の積算根拠や制度運用ルールを全庁的な指定管理者制度運用ガイドライン等で定め、庁内の統一的な考え方を整理することが重要と考えられる。

#### ③適正な精算の仕組み

- ・複数回の公募を経て民間ノウハウの活用によるコスト削減が進んだことに伴い、光熱水費や修繕費などについて、変動要素が大きい場合に、当初定めた指定管理料の中で費用を捻出するのではなく、定額の指定管理料とは別に、実績払い（精算）とするケースも見られる。
- ・原油価格の高騰など外的な要因に基づく費用の変動であれば、指定管理者では想定できないものであり、精算することは、適切なリスク分担と考えられる。一方、これが指定管理者の工夫による節電など内的な要因に基づくものであれば、結果として指定管理者の経費節減に対する動機を失わせるとともに、良好な管理運営に対するモチベーションを低下させる可能性がある。
- ・こうしたことから、精算については、施設の置かれた状況を踏まえ、内的な要因、外的な要因を踏まえて設定することが重要と考えられる。

## (2) モニタリングの実施方法（行政職員の現場感覚の維持）

### 1) 課題認識

指定管理者制度運用の長期化に伴い、行政職員が施設の管理運営に関する現場情報を持たなくなることにより、指定管理者の引継ぎ時等における適切な指導ができなくことや政策の企画立案へのフィードバックが行いにくくなることが懸念される。

制度の運用を持続可能なものとするため、継続して現場情報を把握していくことが不可欠であり、引継ぎや政策の企画立案へのフィードバック等を意識した有効なモニタリングの実施方法について検討していく必要がある。同時に、指定管理者の従業員の雇用・就労のあり方について留意が必要である。以下に、モニタリングについての取組を紹介する。

### 2) 参考事例の特徴

#### ①宇都宮市

指定管理者に任せきりにならないように市が直接モニタリングを行っている。関係者の役割分担は以下のとおりである。

- ・指定管理者：業務報告書の作成（毎月）、意見箱の設置
- ・施設所管課：利用者アンケート（年1回以上）、意見交換等の実施（毎月）、実地調査の実施（半年に1回以上）、管理運営評価（一次）の実施（毎年度終了後）

特に、施設所管課職員が現地に出向いて行う実地調査は、現場感覚の維持も意図して行っている。

モニタリングは、「指定管理者の自己モニタリング」「施設所管課のモニタリング」「指定管理者選定委員会のモニタリング」の3つで構成する。

モニタリングの方法

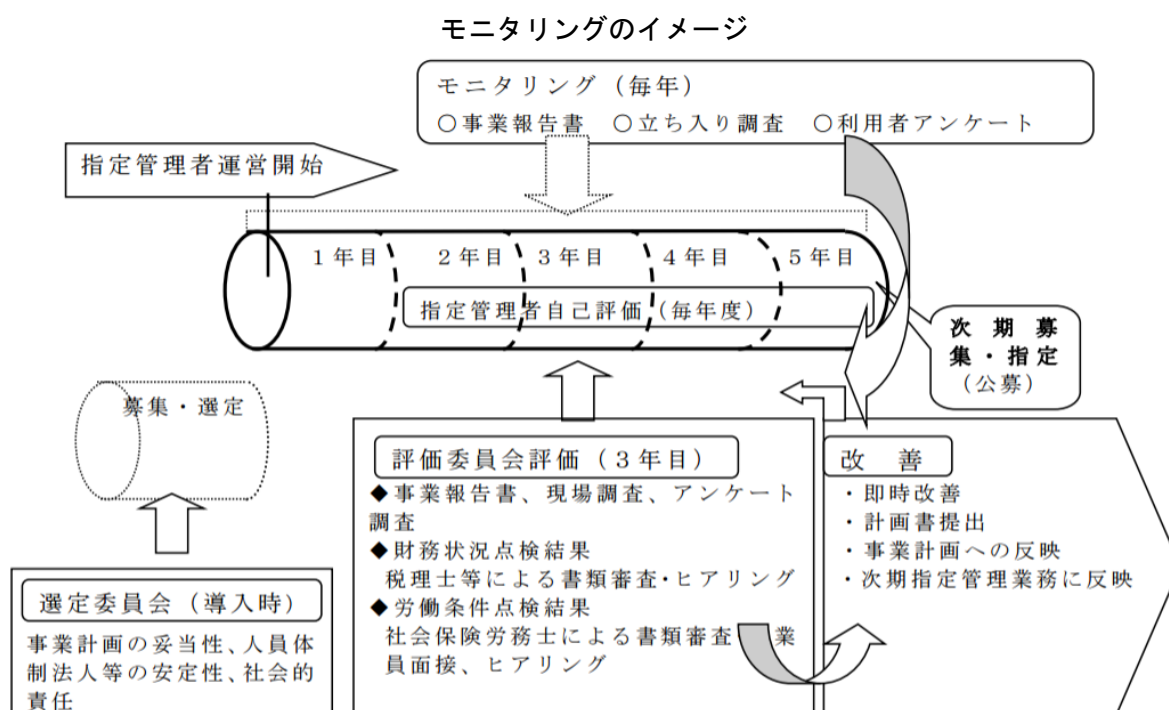
区分	種別	時期	根拠
指定管理者	業務報告書の作成	毎月終了後	協定書
	事業報告書の作成	毎年度終了後	法定・協定書
	意見箱の設置	通年	協定書
	臨時報告書の作成	適宜	法定
市 (施設所管課)	事業計画書の承諾等	毎年度開始前	協定書
	業務報告書・事業報告書等の検査	報告書提出後	法定・協定書
	確定申告書類の検査	毎年度終了後	協定後
	利用者アンケートの実施	年1回以上	ガイドライン
	意見交換等の実施	毎月	協定書
	実地調査の実施	半年に1回以上	法定・協定書
	管理運営評価（一次）の実施	毎年度終了後	ガイドライン
市 (選定委員会)	指導・改善勧告等の実施	適宜	法定・協定書
	管理運営評価（二次）の実施	毎年度終了後	ガイドライン
	管理運営評価の公表	毎年度終了後	ガイドライン

出典：指定管理者制度モニタリングマニュアル（宇都宮市）

## ②板橋区

毎年度行う指定管理者の自己評価と所管課モニタリング、指定期間中に1回は実施する評価委員評価がある。評価委員評価の中では、社会保険労務士による従業員面接やヒアリングも実施し、法令遵守の状況のほか、労働環境の把握に努めている。また、指定管理者評価シートを使用し、PDCA サイクルの評価を行っている。

さらに、平成 29 年度からは指定管理者制度を導入している施設において、より効果的な管理運営を実現するため、主な所管課に1人ずつ施設経営担当を配置し、職員のオーナー意識の向上と発注力の強化を目指している。



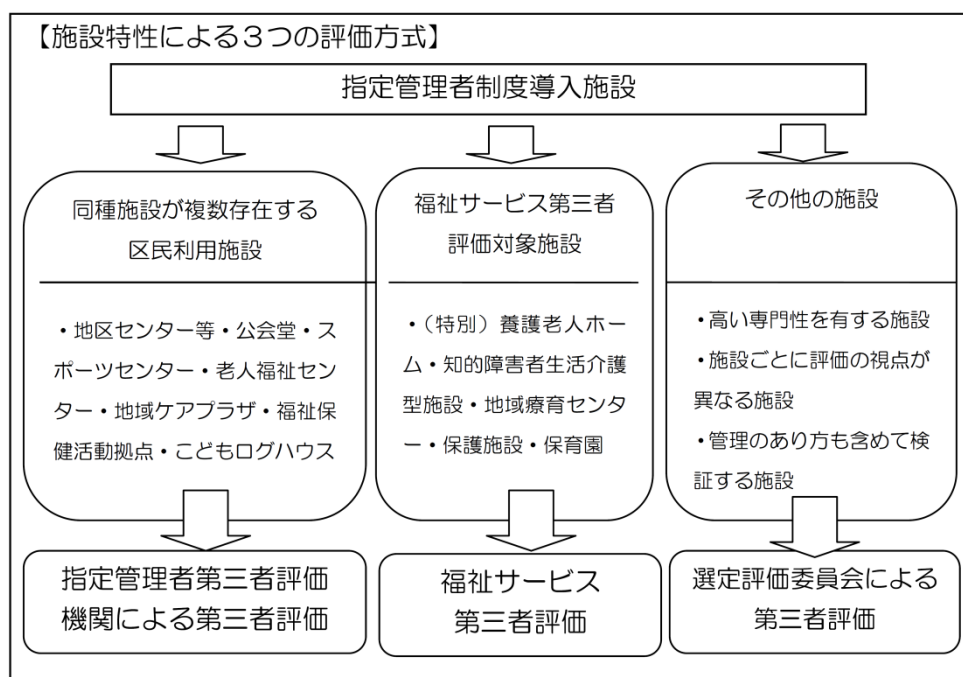


### ③横浜市

指定管理者制度運用ガイドラインにおいて、指定管理者の第三者評価制度と次期指定管理者への引継ぎ方法を定めている。

第三者評価については、市が認定する第三者評価機関が、市が定めた共通のルールに従い指定管理者のモニタリング（現地確認、書面確認等）を行い、当初計画通りに実施されているかの検証を行っている。横浜市の場合、900件を超える公の施設があり、その一つ一つを市の職員が詳細にモニタリングすることは困難であるとの考え方から、第三者評価制度を導入している。

#### 指定管理者第三者評価のイメージ



出典：横浜市指定管理者第三者評価制度運用指針（横浜市）

また、次期指定管理者に対する引継ぎについては、以下の方法がガイドラインに定められている。

- ・市が引継事項のチェックリスト等を作成し、新旧指定管理者及び市の三者が立ち会いサインをすることを以て引継完了とする。
- ・指定管理料が分割による支払いの場合、最終期の支払いは、指定期間内に引継ぎを完了し、引継完了の確認後とする。
- ・旧指定管理者の引継ぎへの協力及び新指定管理者の引継費用（人件費等）の事前積算が行われるよう、協定書において引継期間を明確化する。
- ・施設・設備、備品等の明け渡し・引き渡しのルールを明確に規定する。

#### ④まとめ

宇都宮市、板橋区、横浜市の取組をまとめると下記のとおり整理できる。

モニタリングの実施方法に関する取扱いの例

	宇都宮市	板橋区	横浜市
指定管理者	・業務報告書（毎月）	・自己評価（年1回）	・自己評価（年1回）
自治体	・利用者アンケート（年1回以上） ・意見交換（毎月） ・実地調査（半年に1回以上）	・所管課モニタリング（年1回） ・指定管理者との情報連絡会（2か月に1回以上） ・実地調査（月1回以上）	・管理運営状況の確認（年1回）
第三者	—	・評価委員評価（指定期間中1回）	・第三者評価機関、選定評価委員会等による評価（指定期間中1回）

### 3) 事例を基にした考えられる方策

#### ①現場感覚を共有するための意見交換の仕組み

- ・民間事業者による指定管理が広がる中で、効率的かつ効果的な管理運営を行う上では、行政職員の現場感覚の共有は重要である。
- ・事例に見られるように、所管課の担当者が定期的現場に出向き、指定管理者と意見交換を行うなど、現場感覚を一定程度共有するための仕組みを位置付けることが有効と考えられる。
- ・この観点から、指定管理者制度を導入する施設に月1回程度自治体職員が施設に張り付いて観察するルールを設けている自治体もある。
- ・地域住民や利用者が参加するイベントや協議会・懇談会に自治体職員も積極的に参加することも、現場感覚を保持する上で有効であると考えられる

#### ②第三者による指定管理の評価の仕組み

- ・多数の公の施設を保有する自治体では、職員によるきめ細かいモニタリングを行うことが困難な場合がある。また、自治体職員と指定管理者のみによるモニタリングでは、既成観念に基づいてチェックが行われてしまう可能性もあり、結果的に新たなサービスの提供や効率化の可能性などが検討されない恐れがある。
- ・事例に見られるように、第三者による指定管理者の評価を行うなど、モニタリングの客観性の確保や新たな視点による業務改善を検討していくことは有効と考えられる。
- ・また、包括外部監査委員による財政的援助団体等監査など既存の制度を活用することも有効と考えられる。

### ③ガイドラインによる引継ぎ方法の全庁的な位置づけ

- ・指定管理者の交代により、住民サービスの維持が困難になるなどの事態は避けなければならない。
- ・そのため、事前に従前の指定管理者が次期指定管理者に対して引継ぎを行うことを義務付けるよう、引継ぎ方法をガイドラインなどに定め、全庁的な位置付けとすることは有効と考えられる。

### ④良好な労働環境の確保に向けた取組み

- ・サービスの質を安定的に維持するためには、施設側の労働環境が良好に保たれることが不可欠である。
- ・モニタリング等に当たっては、法令遵守の状況だけでなく、良好な労働環境が維持されているか確認することも重要である。事例に見られるように、社会保険労務士など第三者による評価を行うことも有効と考えられる。

## 2.3. 各業務プロセスからみた制度運用の留意点

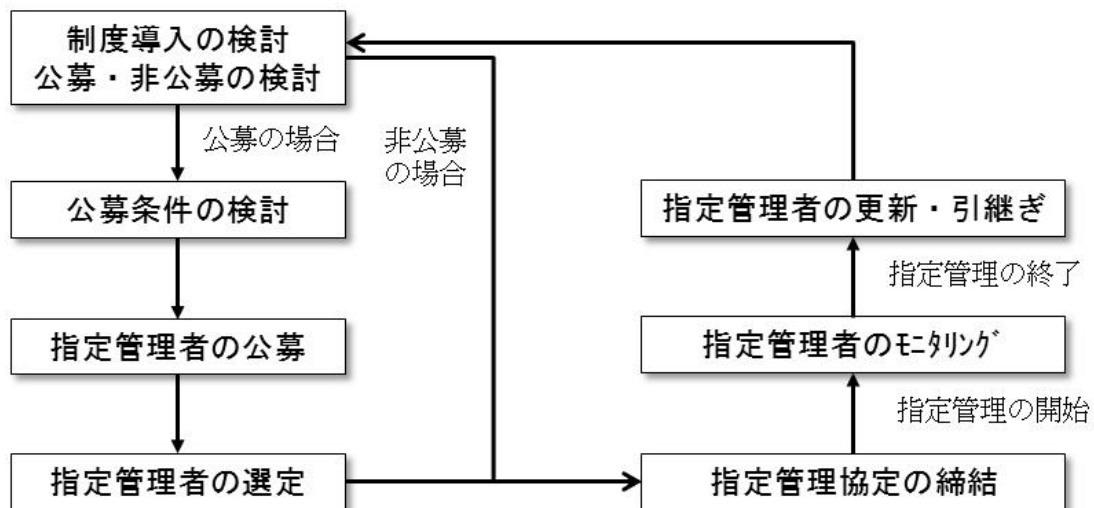
指定管理者制度の業務プロセスごとに、自治体からみた指定管理者制度運用の留意点をまとめた。本節では、自治体の担当者が共通して直面する代表的な課題とその対応のための留意点を抽出した。

制度運用上の個別的な留意点は、過去の研究成果を参照されたい。

### 2.3.1. 指定管理者制度の運用プロセス

主な指定管理者制度の運用プロセスは以下のとおりである。自治体が指定管理者制度を運用していく上で、それぞれの業務プロセスにおいて課題となる事項に対してどのような点に留意していくべきかをまとめた。

指定管理者制度の運用プロセス



## 2.3.2. 業務プロセス別の留意点

### (1) 指定管理者制度導入の検討

#### 【要点】

指定管理者制度の導入の判断に当たっては、主に以下の項目について検討することが重要である。

- ①事前に民間事業者へのサウンディング等を行い、効果の可能性を検証
- ②民間のノウハウを活用する他の事業手法との比較検討

#### 1) 指定管理者制度導入時に想定される状況

同種の施設であっても、自治体によって指定管理者制度の導入についての判断が異なることが見受けられる。特に、図書館や博物館、公民館などの専門性が求められる社会教育施設や利用者とスタッフとの関係性が重要となる保育園、病院などの医療・福祉施設では、その傾向が多く見られる。

具体的には、以下の2つのケースにおいて導入の是非を検討することになる。

#### ①新規施設整備を検討する場合

- ・新規施設の整備は、施設のあり方・コンセプトを検討できる最大の機会である。管理運営についても直営にこだわらず、民間企業との連携がコンセプトの実現に向けて有効であると考えられる場合には、積極的にその可能性を検討することが有用である。
- ・新規の施設整備を伴う場合には、公民連携という観点から、民間のノウハウを最大限に活用する事業手法として、指定管理者制度の他、PFIや公共施設等運営権の設定などの事業スキーム並びにPFIと指定管理者制度を併用する手法も考えられる。

#### ②直営施設の効率化を検討する場合

- ・これまで自治体が直営してきた施設において、設置当初の施策目的等を見直し、効率的かつ効果的に新たな施策目的を実現するため、指定管理者制度の導入について検討する場合がある。
- ・民間ノウハウを導入することにより、直営の場合と比較し人員配置の効率化や配置人員の給与単価の低減により、コスト減につながる可能性がある。
- ・なお、指定管理者制度の趣旨は、公の施設について、民間事業者等が有するノウハウを活用することにより、住民サービスの質の向上を図っていくことにあり、サービスの質を下げてもコスト削減を図ろうとするのは、本来の趣旨に反することに留意する必要がある。

## サービスの質の向上に関する指定管理事業者ヒアリング概要

- ・ 指定管理者の導入により、サービスの質の向上とコストの削減を実現した成功事例が多く見られる。全体としては、指定管理者制度導入の効果は大きい。
- ・ 一方で、コスト優先による弊害もみられる。例えば、サッカースタジアムで指定管理者を導入したが、コスト削減を優先したことで芝生整備に不具合が生じたという事例もある。
- ・ 良いサービスは、良い評価につながるが、必然的にコストアップにつながる。これは指定管理者にとって非常に苦しい悩みである。
- ・ 指定管理者制度はコスト削減のためのツールではなく、VFM（バリュー・フォー・マネー）をいかに高めるかという点にある。自治体は、コスト削減に偏重しないように留意する必要がある。

出典：平成 18 年度指定管理者実務研究会報告書

## 2) 指定管理者制度の導入・非導入の判断基準

指定管理者制度の導入・非導入を判断するに当たって考慮すべき要素としては、次の項目があげられる。

### ①現行法制度による制約の有無

- ・ 指定管理者制度を導入して、現行法上の制約がないか確認を行う必要がある。
- ・ 道路法、河川法、学校教育法等個別の法律において公の施設の管理主体が限定されている場合には、指定管理者制度を導入することができないとされている。

### ②個別法の関連制度との比較

- ・ 例えば、公営住宅法においては管理代行制度、都市公園法においては管理許可制度など個別法において公の施設の管理を民間で行うことができることがある。
- ・ こうした関連する制度と比較し、指定管理者制度導入の妥当性を検証する必要がある。

## 施設管理に関する関連制度の特徴

- ・ 指定管理者制度、管理代行制度及び管理許可制度は根拠法が異なり、適用できる施設やルールが異なる。

制度	特徴
指定管理者制度 (地方自治法)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 最終の権限は各自治体に残したまま、管理を指定された法人に委ねる制度。</li> <li>・ 施設全体の管理を担う。</li> <li>・ 管理者の指定に自治体の議会の議決が必要。</li> </ul>
管理代行制度 (公営住宅法)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公営住宅法で定められた制度で、地方住宅供給公社等の法人が公営住宅を管理する制度である。</li> <li>・ 入居者の決定、同居・承継承認、模様替え・増築等の承認や、高所得者に対する明け渡し請求事務といった、家賃の決定等を除く管理</li> </ul>

	<p>業務を代行することができる。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・指定管理者制度は民間事業者を含めた事業者が「公の施設」を管理できる点で本制度と異なる。</li> </ul>
管理許可制度 (都市公園法)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・都市公園を構成する公園施設の管理を担う制度。</li> <li>・申請に基づき許可を与えることにより、都市公園内において、公園管理者以外の者が、都市公園の機能増進等を目的に、公園施設（売店、飲食店、宿泊施設、運動施設、休養施設、園路及び広場、修景施設、管理施設など）を管理することができる。</li> <li>・管理許可を与える場合には地方公共団体の議会の議決を必要としない点が指定管理者制度と異なる。</li> </ul>

### ③自治体が自ら管理を行う合理性や特別な理由の有無

- ・上記の①、②はクリアしているものの、例えば、専門性が高い業務であり、民間の担い手が見込めないなどの特別な理由がある場合には、直営とすることが考えられる。
- ・この場合には、住民等に対する自治体としての説明責任を十分に果たせるように、客観的な検証を行うことが望まれる。

## 3) 指定管理者制度の導入・非導入の判断を行う際に検討すべき留意点

指定管理者制度の導入の適否を検討する場合には、広く民間の担い手の把握を行い、以下に示すように、指定管理者制度導入の効果を見極めることが重要である。

### ①民間の担い手の把握（カンデイング調査）

- ・自治体内部だけで検討を行った場合には、民間による新たな対応の可能性は十分把握できないことも想定され、指定管理者制度を導入しても効率化やサービスの質の向上などの効果がないとして従来通りの判断となる場合も多いと考えられる。
- ・自治体内部だけで検討せず、期待する役割を遂行できる民間の主体があるかどうかを事前に行政が調査し、そうした民間の主体と事前対話を行い参加意欲の有無や連携効果の可能性について把握しておくことが有効である。

#### 事前対話による参入促進の事例

- ・地元企業で、類似施設での実績・経験がないものの、公共サービスに求められる内容をよく理解している企業に対し、事前対話により参入を促す事例がある。これは、公平性等に関するノウハウは汎用性のあるものなので、幅広い分野の施設において活用が可能なためであると考えられる。

○参入促進のため事前対話を行っている事例

浜松市フルーツパーク、出水市文化会館・音楽ホール・中央公民館

出典：平成 27 年度指定管理者実務研究会報告書

## ②民間ノウハウを活用する他の事業手法との比較検討

・公の施設の管理運営に関して、「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律（以下、「PFI法」）」が定められており、民間ノウハウの活用の可能性が広がっている。PFI法では、次の事業が規定されている。

①民間資金等の活用により施設の設計、建設、維持管理運営を一括で行い、住民サービスの向上や事業効率化を高める事業（通常のPFI事業）

②公共施設等の運営権を民間に売却し、建設費の早期回収を図る事業（公共施設等運営権事業）

### 公共施設等運営権の導入事例

- ・文教施設の導入事例として、独立行政法人国立女性教育会館の事例がある。
- ・施設の有効利用、利用率向上を図るため宿泊棟、研修棟、体育施設等の運営業務に関しては運営権を設定し、独立採算性を採用している。
- ・独立行政法人としての中期目標に基づく女性の活躍推進や男女共同参画社会の実現に向けた事業の企画・実施は国立女性教育会館が引き続き担うものとしている。
- ・運営権対価（約4億円）は実施期間に応じて支払う方式が採用されており、国立女性教育会館にとって安定した自己収入を確保することが可能となっている。
- ・本施設では、稼働率の向上を目的として、プロフィットシェアリングを採用している。インセンティブの設定、内容については入札参加者の提案によっている。

○その他導入が図られている事例

兵庫県但馬空港、横浜市20街区MICE施設、愛知県有料道路など

出典：公共施設等運営権方式による事業に係る調査・研究報告書  
（平成27年度、自治体PFI推進センター）を参考に作成

- ・プロフィットシェアリング（当初想定以上の収益が得られた場合にその収益を公民で分配する契約）の導入は、自治体の財政的なメリットだけではなく、民間事業者へのインセンティブの付与という観点でも有効である。

### プロフィットシェアリングの導入事例

- ・千葉市民ゴルフ場では、指定管理者制度を導入し、独立採算により民間事業者が管理運営を行っており、施設の運営によって得た収入（利用料金収入や自主事業による収入）の10%を納付金として千葉市に納付することとなっている。
- ・大阪城公園では、同公園及び天守閣等を一体のものとして指定管理者制度を導入し、独立採算により民間事業者が管理運営を行っている。基本納付金として固定額（年2億2600万円）、また全事業の収益から7%を変動納付金として大阪市に納付することとなっている。

- ・PFI法による事業手法のほか、管理運営の業務委託や地方自治法に基づく負担付寄付\*、民設民営などの手法もある。駅前などの市街地再開発に採用された例が多い。

※負担付寄付は、独立採算が期待される収益性の高い施設において民間が建物を行政に寄付する代わりに、施設の利用料金を収受する権利を得る手法である。民間事業者が所有する医療施設や住宅など様々な事例がある。



- ・指定管理者制度導入の検討に当たっては、こうした様々な事業手法のメリット・デメリットの比較から導入効果を検討し、民間ノウハウの活用によるサービスの質の向上と効率化の可能性を検討することが有効である。

「公の施設」におけるPFI法と指定管理者制度の関係

公の施設の管理業務	通常のPFI事業 (PFI法)	公共施設等運営権 (コンセッション) (PFI法)	指定管理者制度 (地方自治法)
事実上の行為	○	○	○
定型的行為			
使用料等の収入の徴収			
ソフト面の企画			
利用料金の収受	×	○	○
利用料金の設定	×	○※1	○※2
施設の使用許可の権限	×	×	○
運営権への抵当権の設定	×	○	×

※1 実施方針に制限有 ※2 事前の承認が必要

出典：平成26年度指定管理者実務研究会報告書

## (2) 公募・非公募の検討

### 【要点】

指定管理者の公募・非公募の判断にあたっては、主に以下の項目について検討することが重要である。

- ①対象施設のコンセプトの明確化と民間に期待する役割の十分な検証
- ②非公募とする根拠の説明責任

### 1) 公募・非公募の検討時に想定される状況

同種の施設であっても、自治体によって指定管理者の公募・非公募の対応が異なっていることがある。具体的には、以下の2つのケースにおいて公募・非公募の是非を検討することになる。

#### ①関連事業を行う専門性の高い外郭団体が存在する場合

- ・文化振興や医療・福祉など専門性が高い分野の施設において、関連する事業を行っている外郭団体が存在する場合は、施策目的の効果的な実施のため、非公募とする場合がある。

#### ②特定団体以外に指定管理者の応募の見込みが立たない場合

- ・収益性が低い、あるいはスタッフが確保しにくいなどの理由により、過去に公募をしても応募者がおらず、特定の団体以外に指定管理者の応募の見込みが立たない場合は、非公募とする場合がある。

### 2) 指定管理者の公募・非公募の判断基準

指定管理者の公募が原則であることを踏まえた上で、公募・非公募の判断基準は、次の項目があげられる。

#### ①公募の原則

- ・指定管理者制度の目的である、「多様化する住民ニーズにより効果的、効率的に対応するため、公の施設の管理に民間事業者の能力を活用しつつ、住民サービスの向上を図るとともに、経費の節減等を図ること」を達成するためには、適切な指定管理者を選定する必要がある。
- ・「指定管理者の運用について」（平成22年12月28日付け総行経第38号、総務省自治行政局長通知）においても、複数の事業者から事業計画書を提出させることが望ましい旨を示しており、指定管理者の選定においては、公募過程を経ることが原則であることを十分に認識しておく必要がある。

#### ②特殊なノウハウや専門性の必要性

- ・当該施設の運営を行う上で、特殊なノウハウや専門性が必要とされているか確認を行う必要がある。

- ・例えば極めて高度な研究を行っている博物館などにおいて、長年の研究成果を継承する必要があるなど、ノウハウや専門性が必要とされるのかに留意する必要がある。

### ③地域団体等の特定団体による管理の必要性

- ・コミュニティ施設等について、地域団体等以外に指定管理者の見込みが立たない場合は、非公募とすることが考えられる。しかしその場合には、過去の募集時の応募状況や当該団体等による管理運営が効率的であるか十分確認を行う必要がある。

#### 指定管理者非公募の判断基準の視点（ポイント）

- 業務遂行の上、特殊なノウハウや専門性が必要とされるか。その場合、適切な指定管理者が特定の団体に限定されるのか。
- 利用者との関係性を維持する必要性はあるか。その場合、適切な指定管理者が特定の団体に限定されるのか。
- 緊急時対応などで迅速かつ的確な対応が必要とされるか。その場合、適切な指定管理者が特定の団体に限定されるのか。
- 緊急に指定管理者を選定しなければ、施設管理上問題が発生することはないか。（公募及び再公募において適当な申請者がなかった場合など）

出典：平成 21 年指定管理者実務研究会報告書

### 3) 公募・非公募の判断を行う際に検討すべき留意点

公募の是非を検討するに当たっては、対象施設のコンセプトの明確化とともに民間に期待する役割の十分な検証を行った上で判断する必要がある。

場合によっては、非公募とすることのメリットがデメリットを上回ることも考えられるが、その場合には、十分な検証を行い、非公募の根拠について説明責任を果たすことが必要である。

#### ①対象施設のコンセプトの明確化と民間に期待する役割の十分な検証

##### ア) 対象施設のコンセプトの明確化

- ・対象施設の設置目的の検討や見直しに当たっては、文化振興やスポーツ振興といった漠然としたものではなく、行政の施策としてどのようなアウトカム（成果）を目指すのかを検討した上で、対象施設に求める具体的なコンセプトを整理する必要がある。

##### イ) 民間に期待する役割（新たな事業価値）

- ・対象施設のコンセプトを踏まえ、民間との連携を行った場合にどのような新たな事業価値を生み出す可能性があるのか検討する必要がある。
- ・民間との連携に期待が大きい場合には、より住民サービスを効果的、効率的に提供するため、サービスの提供者を公募により幅広く求めることが望ましい。

## ②非公募とする根拠の説明責任

- ・非公募とする場合には非公募にしなければならない理由について十分な検証を行い、その根拠を示す必要がある（自治体の説明責任を果たすことが求められる）。
- ・特に、コストの妥当性、業務の効率性、サービスの質について、非公募とすることによる利点がありうるのか十分な検討をすることが求められる。
- ・説明責任を果たすためには、実際の運営状況について、モニタリングの結果を公表するなどして、コストの妥当性、業務の効率性、サービスの質などの観点を含めて、非公募の理由が妥当であったことを明らかにする必要がある。

### (3) 事業スキームの検討

#### 【要点】

事業スキームの検討に当たっては、主に以下の項目について検討することが重要である。

- ① 民間による投資を可能にする指定期間の設定
- ② 複数施設の一括募集（バンドリング）
- ③ インセンティブの設定
- ④ 一定条件を満たした場合の再指定（更新制）

#### 1) 事業スキームの検討時に想定される状況

指定管理者の募集要項に記載する事業スキームによっては、民間事業者の参画意欲や運営期間中のサービスの質に影響を及ぼすことが想定されるため、個々の施設の課題を踏まえ、事業スキームを検討する必要がある。

##### ①幅広い民間事業者の参画により新たな提案を期待する場合

- ・これまでの事業内容を見直し、より民間のノウハウを発揮した提案を期待する場合には、民間事業者の参画意欲が高まる事業条件を考える必要がある。

##### ②運営期間中のサービスの質の維持・向上を重視する場合

- ・指定管理者によって提供されるサービスの質の維持・向上を重視する場合には、運営期間中の取組の評価が指定管理者にフィードバックされる事業条件を考える必要がある。

#### 2) 事業スキームの検討における留意点

##### ①投資を可能にする指定期間の設定

- ・施設の内装のリニューアルや新たな設備の導入など、民間事業者の提案による自主的な投資を促すには、採算性や事業安定性を確保することができる一定の事業期間が必要と考えられる。
- ・一般的には指定期間は5年としている施設が多いが、以下のように設定することも有効と考えられる。
  - ・募集条件として、指定期間を予め長期に設定
  - ・募集時に、指定期間について上限を明示した上で民間事業者が提案できる設定

##### 一定の長期の指定期間の確保している事例

- ・民間事業者による投資が必要な場合等、一定の長期の事業期間が採算性・事業安定性確保のために必要と判断される状況では、指定期間を予め長期に設定することや、民間事業者が提案できる仕組みとすることが考えられる。

○提案者により指定期間を設定している事例

掛川市南体育館、掛川城・二の丸茶室・竹の丸  
(指定期間を10年以内の範囲で提案事項とした)  
○長期間での指定期間設定を実現している事例  
大阪城公園等  
(民間事業者の投資回収を考慮し、20年に設定)

出典：平成27年度指定管理者実務研究会報告書

## ②複数施設の一括募集（バンドリング）

- ・自治体の限られた財源の中で、十分な指定管理料が確保できず、単独施設の管理運営では採算の確保が難しい場合がある。
- ・隣接する施設同士、類似分野の施設同士のように複数の施設をまとめて一括募集を行い、一体管理を行うことで、統括管理コストや維持管理コストの効率化を図ることも有効と考えられる。

### 複数施設の一括募集を実施している事例

- ・施設の設置目的や特性・実情等を考慮し、一つの指定管理者が管理運営を行うことによつて、それぞれの施設の設置目的が効果的に達成されると考えられる場合や、同一の条例を根拠として設置される施設が多数存在し、スケールメリットが期待される場合には、複数施設の一括募集が行われている。
  - 類似機能を持つスポーツ施設の一括募集を行っている事例  
北九州市スポーツ施設（体育館、球場などの単位で一括発注）
  - 同一の条例を根拠として設置される複数施設の一括募集を行っている事例  
公営住宅、地区センター、公園など多数
- ・個別施設単独では民間事業者の採算性の確保が難しい場合や事業規模が小さい場合には、スケールメリットが発揮できるよう、複数施設を一括して指定管理者の募集を行う。
  - 地方部における複数施設の一括募集を行っている事例  
西伊豆町観光施設等（町営宿泊施設「やまびこ荘」、西天城高原「牧場の家」、公衆浴場「せせらぎの湯」、公衆浴場「なぎさの湯」、沢田公園露天風呂など12施設）

出典：平成27年度指定管理者実務研究会報告書ほか

### ③インセンティブの設定

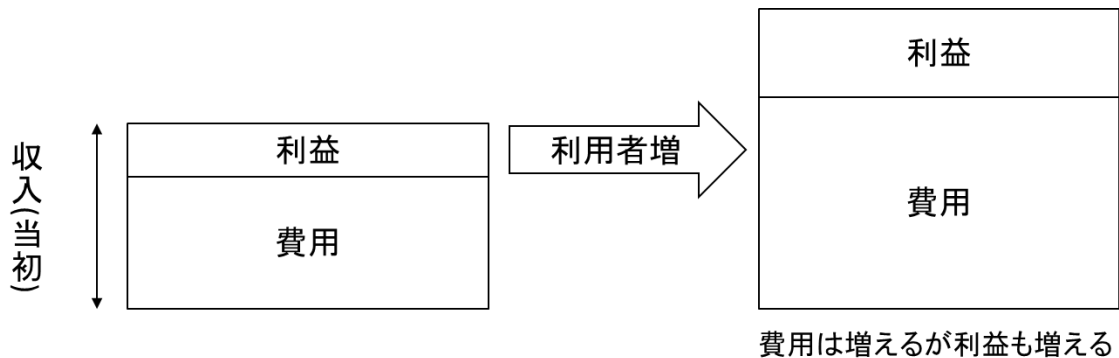
- ・指定管理者のモチベーション付与のためのインセンティブの設定については、主に以下のよう項目があげられる。

#### ア) 利用料金制の導入

- ・利用料金制は、条例で定められた施設の使用料を指定管理者が徴収し、それを収入として収受するものである。利用料金制を導入しない場合は、使用料は自治体に納められる。
- ・利用料金制を導入することで、民間のノウハウを生かして、施設利用促進に向けた取組や住民ニーズに合致したプログラムなどに積極的に取り組むことが期待される。

#### 【参考：利用料金制導入によるインセンティブの付与】

- ・指定管理者に利用料金を収受させることとした場合は、利益を最大化させるよう努力することが想定される。



出典：平成 18 年度指定管理者実務研究会（一部加筆）

#### イ) 業績連動の指定管理料の支払い

- ・法令上、公営住宅や図書館など、指定管理者が使用料を直接収受できない施設においては、利用料金制は採用できない。こうした施設では、業績に連動して指定管理料を増額する仕組みを導入することが考えられる。
- ・例えば、公営住宅の家賃徴収率に連動した増額や、一定の来館者数（例：過去 5 年間の平均年間来館者数）を超える来館者数に連動した増額などが考えられる。

#### 業績連動払いの事例

- ・平成 18 年度指定管理者実務研究会ではこの考え方の適用について提言がなされている。
  - 北九州市では、指定管理者からアイデアを募り、採用された場合は追加委託料を支払う指定管理者アイデア活用制度を導入した。
  - 富山県の県営住宅では、指定管理者制度を導入し、家賃収納率に応じて報酬金を設定した。

出典：平成 18 年度指定管理者実務研究会（一部加筆）

#### ウ) 自主事業実施条件の緩和

- ・自動販売機や売店の設置など、指定管理者の自主事業の実施については、目的外使用という位置づけで使用料を徴収している場合がある。
- ・施設利用者への付加的サービスの充実の観点から、設置目的に合致する自主事業については、目的外使用料を減免もしくは免除することも有効と考えられる。
- ・自治体としては、施設の設置目的、住民のニーズや要望、条例の規定を踏まえ、それに差し支えが発生しない限りにおいては、できるだけ指定管理者による自主事業実施条件に関する要望を受け入れることが望ましい。
- ・施設の魅力度を高めるための自主事業の提案を募集することも有効である。

#### 事業遂行期間中の自主事業提案の柔軟な受入れ、採用を行っている事例

- ・事業遂行期間中であっても指定管理者が魅力的な自主事業を提案してきた場合には柔軟に対応し、積極的に採用している事例がある。

##### ○自主事業提案を柔軟かつ積極的に採用している事例

掛川城・二の丸茶室・竹の丸

(飲食サービスの提供や結婚式等の開催を自主事業にて実施することを認めている。)

大阪城公園

(都市公園法の管理許可制度(都市公園法施行令第五条に記載される施設の整備)に基づき運営が可能となる施設の新規整備に関する提案を求めている。)

出典：平成 27 年度指定管理者実務研究会報告書

#### エ) 投資および投資の回収を想定した指定期間の設定

- ・一定の投資を伴い、その回収を行う必要のある事業である場合、一定の長期の事業期間を確保することがより応募しやすい条件となる。また、一定の長期の指定期間が設定されることは事業安定性の確保につながる。

#### 長期の指定期間を確保している事例

- ・民間事業者による投資が必要な場合など、長期の事業期間が採算性・事業安定性の確保のために必要と判断される状況では、指定期間を 10 年以上に設定している事例がある(民間事業者が提案できる仕組みとしている事例もある)。

##### ○提案者により指定期間を設定している事例

掛川市南体育館、掛川城・二の丸茶室・竹の丸

(指定期間を 10 年以内の範囲で自由に提案できるよう設定した)

##### ○長期間での指定期間設定を実現している事例

大阪城公園等

(民間事業者の投資回収を考慮し 20 年と設定した。)

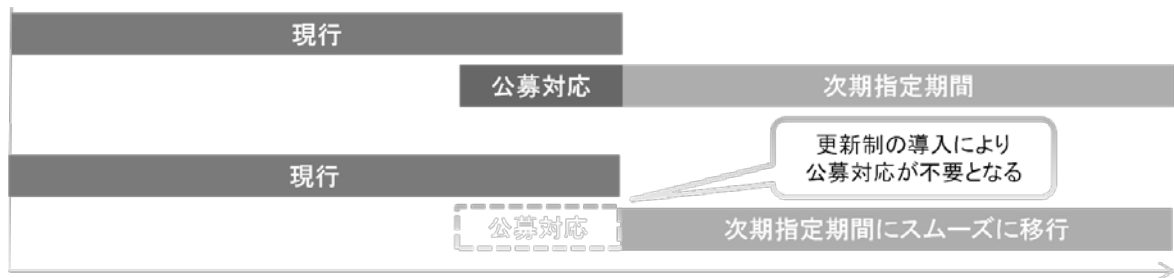


#### ④一定条件を満たした場合の再指定（更新制）

- ・当初公募により選定した指定管理者が一定の条件を満たした場合に、当該指定期間満了後、引き続き非公募により当該指定管理者を再指定（指定期間の更新）ができる仕組みとすることも有効と考えられる。
- ・一定の条件とは、例えば利用者・住民の満足度が高いことや、指定管理者のモニタリングの結果が優良であると評価されること、行政、指定管理者の双方が更新を希望していることなどがあげられる。
- ・こうした条件は、当初から指定管理者の募集要項等に明示し、更新手続きの透明性に留意する必要がある。

#### 指定管理者制度の更新制度を導入している事例

- ・当初の公募の段階から、非公募による更新後も含めた最長の指定期間を提示する。これは、十分なサービスを提供していると評価される指定管理者に対しては、継続して指定されるよう非公募にて更新できるようにするスキームである。ただし、指定管理者制度上、このスキームであっても、指定管理者の更新時には、選定委員会及び議会による承認を要することに留意する必要がある。



○指定管理者の更新制度を導入している事例

倉敷市

出典：平成 27 年度指定管理者実務研究会報告書

## (4) 指定管理者の公募条件の検討

### 【要点】

指定管理者の公募条件の検討に当たっては、主に以下の項目について検討することが重要である。

- ①十分な提案期間の確保
- ②「公募条件を示す資料」「管理状況を示す資料」の開示
- ③「仕様発注」と「性能発注」の使い分け
- ④対話等を活用した募集公告の方法

### 1) 公募条件の検討時に想定される状況

指定管理者の公募条件によっては、民間事業者の参画意欲や持続的なサービスの質に影響を及ぼすことが想定されるため、個々の施設の課題を踏まえ、公募条件を検討する必要がある。

#### ①幅広い民間事業者の参画により新たな提案を期待する場合

- ・これまでの事業内容を見直し、より民間のノウハウを発揮した提案を期待する場合には、指定管理者の募集を広く周知するとともに、民間のノウハウを生かせるようなより魅力的な公募条件を考える必要がある。

#### ②持続的なサービスの質の維持を重視する場合

- ・指定管理者が更新の度に変更になる可能性も想定し、持続的なサービスの質の維持を重視する場合には、管理の基準の定め方などについても工夫する必要がある。

### 2) 公募条件の検討における留意点

#### ①十分な提案検討期間の確保

- ・指定管理者の公募は、通常、管理開始の前年度に実施している。指定管理者の入れ替えなどの引き継ぎ期間（数か月間）の確保を想定すると、12月議会で指定を議決する必要がある。
- ・そのためには、「(1) 指定管理者制度導入の検討」～「(3) 事業スキームの検討」などの管理のあり方の検討時期や公告・提案書締切などの時期を想定し、新たな事業者でも提案が可能な期間を確保することが重要である。

#### ア) 管理のあり方の検討

- ・指定管理者制度導入の適否、公募の適否の判断は、全体のスケジュールを想定すると、公募を行う前年度中に終えておく必要がある。
- ・特に民間事業者の意見を事前に把握するためには、同様に公募を行う前年度にサウンディング等を実施することが望ましい。

#### イ) 指定管理者の公募開始（公告等）

- ・提案期間を確保するためには、公募を行う年度の7月頃には公募を開始し、開始から

最低でも 1 ヶ月程度の期間を確保して 提案書の受付を行うことが望ましい。

- ・ 同じ時期に他の施設の指定管理者の公募が行われる場合もあるので、応募者が集まらない事態も想定し、自治体の中でも指定管理期間の開始時期をずらすなど、募集の時期を分散させることも有効である。

### 公募・選定スケジュールの事例

	前年度		当該年度			
	1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	
①管理のあり方の検討	存廃/管理主体/選定方法		6月議会で条例改正も可能だが、議決を得られないと公募を延期する可能性がある。			
②条例改正	条例改正:2月議会	(条例改正:6月議会)			候補を選定後、債務負担行為の議決も可能だが、議決を得られないと再公募の可能性も	
③公募準備		募集要項等作成 債務負担行為:6月議会		(債務負担行為:12月議会)		
④公募及び選定			公告等 申請締切 選定			
⑤管理運営準備				仮協定 指定議決:12月議会	協定締結 引継	

出典：平成 21 年度指定管理者実務研究会報告書

### ②「公募条件を示す資料」と「管理状況を示す資料」の開示

- ・ 民間事業者の創意工夫による自由な提案を促すためには、民間事業者が積極的に参加するための判断材料となる必要な情報を公募時に提供することが求められる。
- ・ 応募の判断材料となる資料（公募条件を示す資料）としては、次のような事項を、最低限盛り込む必要がある。
  - ・ 募集要項（施設概要、施設のコンセプト、公募スケジュール等）
  - ・ 管理の基準（業務仕様・要求水準等）
  - ・ 審査基準（審査項目、配点等）
  - ・ 協定書案（官民のリスク分担等）
- ・ 上記の情報のほか、詳細な検討ができるよう、管理状況を示す資料として次のような情報を公表することも重要である。
  - ・ 施設に関する詳細資料（平面図、設備配置図等）
  - ・ 施設の利用状況（月別・曜日別・時間別の利用者数、稼働率等）
  - ・ 過去の事業収支（費目別収入、支出）
  - ・ 過去の改修工事の履歴（工事内容と費用等）
  - ・ 備品一覧

### ③仕様発注と性能発注の使い分け

- ・ 仕様書の作成に当たって、管理の基準について定型的で詳細な業務内容が定まっている場合には、細かい仕様を定める記述（仕様発注）とする方が指定管理者も業務を実施しやすい。一方、民間事業者の創意工夫等によりサービスの向上やコスト縮減を期待する場合には、民

間事業者の提案を引き出す記述（性能発注）とすることが望ましく、業務項目に応じて記述方法を使い分けることが重要である。

#### 仕様書の工夫（性能発注）の事例

- ・性能発注方式では、要求水準という形で達成すべき目標を示し、目標達成のための手段・アイデアに関する提案は、民間に委ねる形とする。

○性能発注方式の例

評価項目	評価指標	要求水準
A 施設全体の満足度	4ヶ月に一度集計し、「満足」または「ほぼ満足」と回答した利用者の割合 集計対象者は100人以上とする	90%以上
B サービス内容の満足度		
C 従業員応対の満足度		
D 施設安全対策の満足度		
E 美観・清潔感の満足度		
F 施設の利用人数（人）	市は、指定管理者が策定する事業計画書の内容に基づき、協定締結時に施設利用者数の数値目標を設定する。	

出典：掛川城公園募集要領

#### ④対話等を活用した募集公告の方法

- ・募集にあたっては、多くの自治体において「広報への掲載」「自治体のホームページへの掲載」等が実施されている。幅広い民間事業者からの応募を期待する場合には、募集公告を行ってからホームページに掲載するのではなく、前年度から公募予定の施設を公表するなどの工夫を行うことも有効である。
- ・特に応募が少ない施設については、民間事業者へ情報提供を行うため、今後指定管理者の公募を行う予定の施設を民間事業者に対して紹介する意見交換会等を行うことも有効である。

#### 民間事業者を対象に意見交換会を実施している事例

- ・静岡県が、県内市町に呼びかけて、県有施設と合わせて市町有施設を民間事業者に紹介するフェアを開催し、民間事業者の応募しやすい環境整備に向けた取組が実施されている。
- ・このような取組は、民間事業者に指定管理対象施設を明確に示すことにより応募環境の透明性を高め、応募を検討する民間事業者に大きな安心感をもたらし、民間参入につながる事が期待される。

出典：平成27年度指定管理者実務研究会報告書

## (5) 指定管理者の選定

### 【要点】

指定管理者の選定にあたっては、主に以下の項目について検討することが重要である。

- ①審査基準の明確化
- ②提案されたサービスの質・量の実現性を確認する審査
- ③サービスの質・量に関する項目の配点を充実
- ④指定管理料の積算根拠の審査

### 1) 指定管理者の選定時に想定される状況

指定管理者の選定にあたっては、「安かろう、悪かろう」とならない提案を選定することが重要であり、審査基準や審査方法などを十分に配慮する必要がある。

#### ①民間のノウハウを引き出す提案を期待する場合

- ・民間事業者のノウハウを生かし、施設のコンセプト通りの管理運営を実現し、サービスの向上を図るとともに、それを効率的に行っていくためには、審査基準や審査方法の公表の仕方等を十分考える必要がある。

#### ②持続的なサービスの質の維持を重視する場合

- ・持続可能なサービスの質の維持を重視する場合には、「安かろう、悪かろう」を防ぐことが重要であり、審査基準や審査方法の公表の仕方等を十分考える必要がある。

### 2) 指定管理者の選定における留意点

指定管理者の公募にあたっては、審査項目を配点とともに公表するケースが多い。しかし、審査基準が不明確な場合、応募者は何を重視して提案すべきか判断できず、その結果、民間ノウハウを活かしきれないことも想定される。

応募者の提案書作成のノウハウが向上しており、提案書の審査だけでは、サービスの質と量について提案内容の有効性や実現性を適切に審査しにくい場合もあり、提案書の内容から期待していた管理内容と実際の管理内容にギャップが生じているケースも見られる。

#### ①審査基準を明確化

- ・公募時には、審査項目やその配点を具体的に公表するべきである。特に、サービスの質・量の維持、向上に関する項目については、自治体が施設の管理において何を重視しているのかがわかるように、どのような視点・基準から審査を行うのか等を明確にしておくべきである。
- ・例えば、施設で開催する教室や催事などの実施回数だけではなく、施設のコンセプトに基づいた教室や催事の目的や内容を評価すること等を示しておくことが有効である。

明確な評価基準を示している例

標準的な選定基準表						
定基準	審査区分	No	審査項目	配点	合計点	
資格審査	安定した能力の保持	応募の動機	1	応募した動機, 意欲	各項目 20点  (0点があった場合には不合格)	100
		労働条件	2	職員の労働条件 (労働時間, 健康管理, 社会保険等の加入状況 等)		
		組織能力	3	組織体制 (管理運営体制, 法令順守), 職員の育成・研修体制, 個人情報保護		
		運営実績	4	類似施設又は類似業務の運営実績		
		財務能力	5	団体の財務状況の健全性		
提案審査	施設効用の最大限の発揮 (サービスの向上)	基本方針	1	当該施設管理の基本的な方針	120	200
		利用者サービスの向上	2	①利用者ニーズの把握とその反映の方法		
			3	②サービスの向上のための取組内容		
			4	③広報計画の内容		
			5	④利用促進, 利用拡大の取組内容		
			6	⑤苦情解決の方法		
		6	⑥自主事業, 新規事業の内容			
		危機管理対策	7	危機管理, 安全管理, 緊急時対策, 防犯・防災対策		
		地域等との協働, 連携	8	①地域, 関係機関, ボランティア等との連携		
			9	②地域振興・活性化への配慮		
		施設に応じたテーマ	10	①障がい者, 高齢者等の雇用の有無		
			②地元での雇用の確保			
11	③環境配慮の取組					
11	④第三者に業務委託する場合の業者選定, 指導・監督体制					
経費の縮減	経費の縮減	12	(配点)×申請者中最低提案額/当該申請者の提案額	80		
共通	住民の平等利用の確保	住民の平等利用の確保	事業計画書等に住民の平等利用の確保に支障が出るような内容が想定されている場合は失格			

出典：宇都宮市指定管理者制度推進ガイドライン (宇都宮市)

②提案されたサービスの質・量の実現性を確認する審査

- ・提案内容の審査にあたっては、書類審査だけではなく、提案書に記載されている内容が実行されるのか等を確認することも有効である。
- ・例えば、実際の従事責任者を含むプレゼンテーションの実施や提案者が管理している他施設での管理運営状況の審査を行うことなども想定される (保育園の指定管理者選定では、実際に応募者が管理している保育園を審査員が視察に行くケースもある)。

③サービスの質・量に関する項目の配点を充実

- ・指定管理者の選定においては、審査項目及びその配点が最も重要となる。応募者からよい提案を引き出し、「安かろう、悪かろう」を防ぐためには、自治体が特に重視するサービス内容について、十分な配点とするべきである。
- ・指定管理者の選定が複数回行われている施設が多くなっており、それに伴い指定管理料の削減は限度に達している可能性があることも踏まえ、過度な価格競争とならないように配慮する必要がある。

- ・サービスの維持・向上には、能力を有する人員の配置とその人件費の確保が必要であり、自治体は、求めるサービス水準の維持に必要なコストを十分に検討し、その上で、指定管理料に関する審査項目の配点を定めることが重要である。

#### **④指定管理料の積算根拠の審査**

- ・③の留意点に加えて、「安かろう、悪かろう」を防ぐためには、指定管理料の積算根拠についても審査を行うことが考えられる。
- ・提案書に記載されている提案内容と指定管理料の積算根拠を比較し、十分に実行可能な人員配置や予算確保が検討されているかを確認することも重要である。

## (6) 指定管理協定の締結

### 【要点】

指定管理協定の締結に当たって、主に以下の項目について検討することが重要である。

#### ①修繕費の扱い

#### ②災害に対応したリスクマネジメント

(避難所等を設置する場合、施設の修繕が必要な場合、施設の休止等をする場合)

### 1) 指定管理協定の締結時に想定される状況

指定管理協定の締結に当たっては、特に論点となりやすい項目として、修繕費の扱いと災害に対応したリスクマネジメントが挙げられ、これらに対する考え方を整理する必要がある。

#### ①民間のノウハウにより修繕費の削減を期待する場合

- ・老朽化した施設の場合には、民間のノウハウ活用だけでは修繕費の削減が困難な場合が多く、必要な修繕工事が行われるよう、民間で負えない修繕リスクは行政が負担するなどのリスク分担を考える必要がある。
- ・民間のノウハウを活用し適切な予防保全を行うことで、長期的な修繕費が抑制できる可能性があるが、この場合、適切な指定管理料の積算や指定管理期間の設定についても考慮する必要がある。

#### ②災害時にも指定管理者の協力を得た対応を期待する場合

- ・大規模災害が発生した場合には、自治体職員だけでは十分な対応ができないことも多く、指定管理者の協力を得ることを重視する場合には、事前にそれを要請できるようリスク分担のあり方を考える必要がある。

### 2) 指定管理協定の締結における留意点

#### ①修繕費の扱い

- ・自治体と指定管理者で修繕費の負担について解釈が異なることがないように、修繕工事の区分とそれぞれの費用の負担者を具体的に示すことが必要である（例：●万円／件以上の修繕工事は自治体が負担、経年劣化に伴う修繕や施設躯体の維持補修は自治体側が負担、等）。
- ・老朽化が進み修繕費の変動要素が大きい施設などでは、必要となる維持管理水準を徹底させるため、修繕費を精算対象とすることも有効である。
- ・自治体では、予め修繕計画を策定し、将来的な修繕工事の必要性を把握しておくとともに、不測の事態に備えて予備費的な予算を確保しておくという配慮も必要である。

#### 修繕費の分担を定めている事例

- ・一般的には工事内容の性格、対象部位・設備ごとに分担している例や、工事金額の多寡により分担している事例が多いのが現状となっている。



地方公共団体	協定書名	関連条文等				
大阪府	大阪府立労働センターの管理運営業務基本協定書 大阪府立漕艇センターの管理業務基本協定書	【リスク分担表】				
		段階	種類	内容	府 指定管理者	
		維持管理・運営段階	維持補修	物価	物価変動	○
				維持補修	事業者の発意により行う施設・設備・外構の維持補修	○
					府の発意により行う施設・設備・外構の維持補修	○
					施設・設備・外構の保守点検(法定点検及び※日常の維持補修含む)	○
					施設・設備・外構の経年劣化による維持補修(建物所有者の発意による維持補修を含む)	○
					施設・設備・外構の経年劣化による維持補修(管理上緊急を要するもの)	○
事故・火災による施設・設備・外構の維持補修	○					
		天災その他不可抗力による施設躯体、設備の損壊復旧	協議事項			
		法令改正により必要となった施設躯体の維持補修(施設利用者の生命身体の安全確保を目的として施設全体の改修が必要となった場合)	○			
	天災他不可抗力による事業中止等	大規模な災害による事業中止等	協議事項			
	市場環境の変化	利用者の減少、競合施設の増加、需要見込みの誤りその他の事由による経営不振	○			
長崎県	崎野自然公園の管理に関する基本協定書	【リスク分担表】※抜粋				
		種類	内容	県 指定管理者		
		管理施設の修繕	指定管理者の責めに帰すべき事由による場合	○		
			修繕に係る費用が1件30万円を超えない場合(経年劣化の場合も含む)	○		
上記以外の場合	○					
備品等の損傷・損壊・盗難	指定管理者の責めに帰すべき事由による場合	○				
	修繕に係る費用が1件30万円を超えない場合(経年劣化の場合も含む)	○				
	上記以外の場合	○				

出典：平成20年度指定管理者実務研究会報告書

### 修繕費の算定方法を定めている事例（熊本市）

指定管理者が行う施設の小規模な修繕等に要する修繕費は、下記の算定方法を基に算出し、算出した修繕費から消費税相当分を除いた金額を物件費に加算する。

次の算定方法により得た額(10万単位、1万の位を四捨五入)を修繕費として計上すること。

なお、算定した額が2,000千円を超える場合は、2,000千円とする。

延床面積	算定方法	上限額 (消費税相当額含む)
3,000 m <sup>2</sup> 未満の施設	延床面積/3,000×1,000千円	
3,000 m <sup>2</sup> 以上の施設	(延床面積-3,000) / 2,000×500千円+1,000千円	2,000千円

なお修繕費は、実績に応じ年度末に精算する。

【積算例（延床面積7,500 m<sup>2</sup>、指定期間3年の場合） ※消費税率5%の場合

(7,500-3,000) / 2,000×500千円+1,000千円=2,125千円

修繕費として物件費に加算する金額=2,000千円×3年×100/105

出典：公の施設の指定管理者制度に関する指針・運用に関する方針（熊本市）

## ②災害に対応したリスクマネジメント

- ・大規模な震災があった地域では、公の施設が避難所として利用されたケースや施設の修繕が必要となったケース、さらには施設が休止となったケースなどがあり、それらの場合、自治体と指定管理者の役割やリスク分担が不明確であったことが課題となった。
- ・過去に論点として多く取り上げられた3つの項目について、以下に留意点を整理した。

検討項目	考え方
(1) 避難所等を設置する場合	<p><b>ア) 自治体と指定管理者の役割分担</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・内閣府が定める、「避難所における良好な生活環境の確保に向けた取組指針（平成25年8月）」では、「運営責任者として予定していた者の配置が困難なこともありうるため、当面本来の施設管理者等を運営責任者に充てることも考えられるので、運営責任者の役割について施設管理者の理解を十分に深めておくこと」とされており、指定管理者に対しても同様の対応が必要である。</li> <li>・自治体職員の配置が困難などの理由により指定管理者に運営代行を求める場合には、事前に対応方針（官民の役割、責任の所在、運営方法等）を定めることが重要である。例えば横浜市では「指定管理者災害対応の手引き-指定管理者制度導入施設避難場所等開設マニュアル-（平成27年11月第四版）」を策定しており、災害発生時における自治体と指定管理者の役割分担に係る考え方を整理し、この考え方のもと自治体と指定管理者の間で災害時協定を締結する必要がある旨を記載している。</li> <li>・災害時に指定管理者が協力できる範囲を協定に明記する必要があるが、指定管理者がどの範囲まで協力できるのか、施設管理者との協議の際に十分な検討を行う必要がある。</li> </ul> <p><b>イ) 避難所等の設置・運営に係る費用の精算</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・避難所等の支援業務について、算出根拠を定めて要した費用を精算して追加で支払う。実施しなかった指定管理業務の費用については精算し、減額する方法が考えられる。</li> <li>・利用料金制を導入している施設で避難所等として使用された場合には、算出根拠を明確にして収入の補償を検討することが重要である。</li> <li>・「過去の利用料金収入の平均値」「条例に定める料金体系に従って避難所等に利用した金額」「避難所等の管理費用として不足する金額」などから精算する方法が考えられる。</li> </ul>
(2) 施設の修繕が必要な場合	<p><b>ア) 不可抗力による修繕費の負担</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・大地震や津波などの不可抗力によって損傷した施設の修繕費は、災害対策基本法に基づいた国庫補助が適用される可能性が高く、速やかに必要な工事内容を確認し、早期の復旧を実現するように努めることが考えられる。</li> </ul> <p><b>イ) 小規模な修繕費の負担</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模な損傷の負担方法については、具体的に当初の協定に定め、詳細については自治体及び指定管理者で負担方法を協議する。</li> </ul>
(3) 施設の休止等をする場合	<p><b>ア) 指定取消の基準と補償</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・施設が全壊した、あるいは施設を長期にわたり全面的に休止する必要がある場合には、指定の取消しの是非を検討する。</li> <li>・不可抗力により指定を取り消す場合の補償のあり方を事前に協定で定めておく。協議により決定する場合には、根拠を明確にして定める必要がある。</li> </ul> <p><b>イ) 業務継続時の指定管理料の精算</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・建物の一部のみ休止して大規模修繕を行い、残りの施設でサービス提供を行える場合には、指定を取り消さずに指定管理料を見直して一部業務を継続する。</li> </ul>

## (7) 指定管理者のモニタリング・引継ぎ

### 【要点】

指定管理者のモニタリングを行うに当たっては、主に以下の項目について検討することが重要である。

### 【サービスの質の維持】

- ①モニタリング・評価の目的と実施方法を公民で共有
- ②モニタリング・評価の結果を業務遂行に反映する仕組み

### 【持続可能な指定管理者制度の運用】

- ③自治体職員の現場感覚保有のための官民のコミュニケーションの充実
- ④引継ぎ業務の仕様化
- ⑤良好な労働環境の確保

## 1) 指定管理者のモニタリング時に想定される状況

指定管理者のモニタリングの実施に当たっては、サービスの質の維持の観点とともに持続可能な制度運用とするためのモニタリングのあり方を検討する必要がある。

### ①サービスの質の維持を重視する場合

- ・自治体の財源が限られる中で、サービスの質の維持を図っていくためには、指定管理者の日々の取組状況を把握するとともに、指定管理者が自らサービスの維持・向上に取り組む仕組みを考える必要がある。

### ②持続的な指定管理者制度の運用を重視する場合

- ・民間事業者による指定管理者が広がる中で、持続的な指定管理者制度の運用のためには、自治体職員が現場感覚を維持するとともに指定管理者のノウハウの継承も必要となり、それを実現するモニタリングや引継ぎの方策を検討する必要がある。

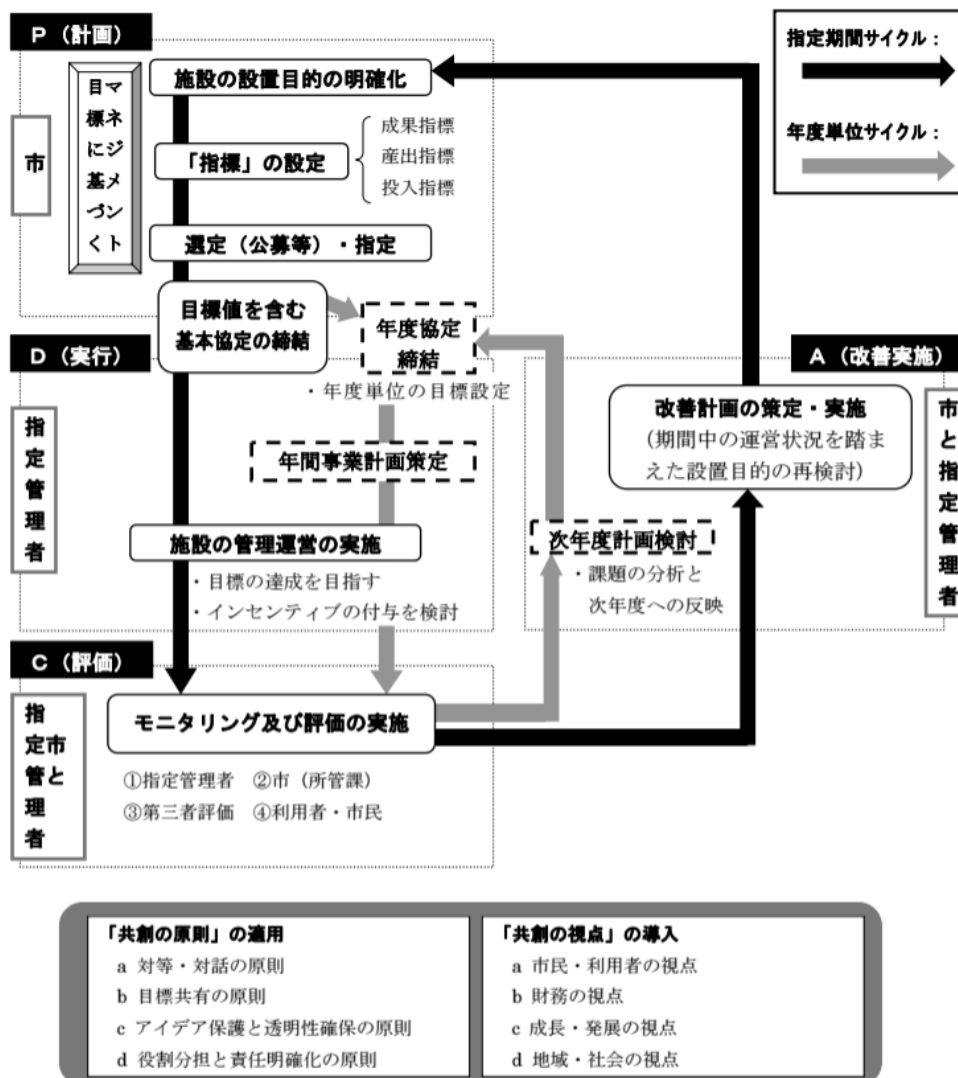
## 2) 指定管理者のモニタリング時における留意点

### ①モニタリング・評価の目的と実施方法

- ・モニタリングや評価の目的は、サービスの質と量の維持・向上のためであることを官民の担当者が共有し、互いに明確に示す必要がある。
- ・モニタリング実施方法をわかりやすくするため、運用ガイドライン等において、モニタリングや評価項目の例を示すとともに、その実施方法を例示することが重要である。
- ・モニタリングや評価には手間がかかるため、継続的に実施できるよう、自治体が重視するサービス内容を絞るなどして、効率化すべきである。

## 横浜市におけるモニタリング・第三者評価

- 横浜市では指定管理業務をP D C Aによる一連のサイクルと捉え、設定したマネジメント目標が的確に実行されているか、という視点で評価を行う業務フローを構築しており、評価・モニタリングの目的を市が定める「指定管理者制度運用ガイドライン」に示している。



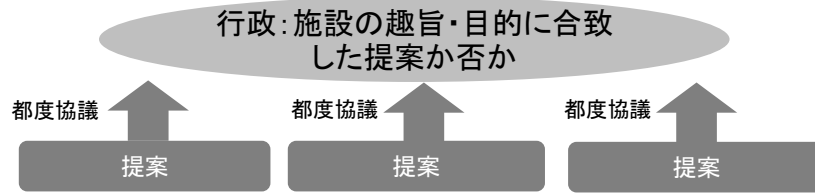
出典：横浜市指定管理者制度運用ガイドライン【第9版】（平成28年4月改定）

### ②モニタリング・評価の結果を業務遂行に反映する仕組み

- サービスの質の維持・向上のインセンティブとなるよう、指定管理者の業務に対する評価結果を次期公募時の加点や更新（非公募選定）等に活用する仕組みについても検討していくことが重要である。
- その場合には、指定管理者への新規参入の障壁とならないよう、公平性や競争性にも十分配慮する必要がある。
- 施設管理が開始した後、追加のコストが必要となる新たなニーズが顕在化する場合がある。通常は、予算の関係上、新たなサービスの提供を次期公募時まで延期する場合も多いが、モニタリングや評価の結果、新たなニーズに対応すべきと評価される場合には、指定管理料の増額などを行えるような仕組み（例：アイデア活用制度等）も検討することが有効である。

### 柔軟な変更の許可を認めている事例

- ・民間のノウハウをより一層活用するため、募集時に限らず、運営開始後においても提案を変更する、あるいは追加の提案を認める姿勢を示す。



○運営開始後の条件変更を行っている事例

日比谷図書文化館

出典：平成 27 年度指定管理者実務研究会報告書

### ③自治体職員の現場感覚保持のための官民のコミュニケーションの充実

- ・指定管理者制度を持続可能なものとするためには、自治体職員の現場感覚の喪失を防ぐため、書面によるチェックだけでなく、自治体担当者が現場に定期的に訪問し、指定管理者と日常的にコミュニケーションを行うことが有効と考えられる。
- ・発注者と受託者という関係ではなく、官民で協力してよりよいサービスを提供するパートナーとして、互いを尊重して連携していくべきである。
- ・利用団体など関係者が参加する協議会や外部の有識者が参加する会議等を設置し、定期的に管理状況について意見交換を行い、自治体担当者だけでなく、外部の視点からもモニタリングや評価の結果を検証し、業務改善の参考とすべきである。

### ④引継ぎ業務の仕様化

- ・指定管理者の更新時に指定管理者が交代する場合には、業務の引継ぎが十分に行われないことや、業務マニュアル、備品の取扱いについてもトラブルが発生することがある。
- ・こうしたトラブルを回避するために、引継ぎについては指定管理者の業務と位置付け、仕様化してできるだけ詳細に規定を置くことが望まれる。

### ⑤良好な労働環境の確保

- ・サービスの質を安定的に維持するためには、施設側の労働環境が良好に保たれることが不可欠である。
- ・モニタリング等に当たっては、法令遵守の状況だけでなく、良好な労働環境が維持されているか確認することも重要である。事例に見られるように、社会保険労務士など第三者による評価を行うことも有効と考えられる。

### 3. 行政事務の外部委託等に係る検討

自治体では、社会経済の変化に一層適切に対応する一方、厳しい財政状況において、質の高い公共サービスを効率的に提供していくため、また限られた人材の有効活用といった行政経営の観点からも、行政事務の業務効率化が求められている。

本検討では、職員以外の人員への置き換えが容易である定型業務であり、外部委託の取り組みが進められつつある、窓口業務と庶務業務を検討対象として扱う。

なお、国では、「経済財政運営と改革の基本方針 2015」において、国及び自治体の財政を健全化するため、公共サービスに必要な歳出改革・効率化に取り組むことが示されており、その中でも特に、窓口業務のアウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数を 2020 年度までに倍増させることが目標として掲げられている。また、「同基本方針 2016」においても、窓口業務の適正な民間委託等の導入を加速化することなどが盛り込まれている。

窓口業務の アウトソーシングなど汎用性のある先進的な改革に取り組む市町村数

項目	計画開始時の数値（時点）	目標数値（達成時期）
窓口業務 のアウトソーシング	208 団体 (2014.10 現在)	416 団体 (2020.4.1 現在) (2020 年度までに倍増)
総合窓口の導入	185 団体 (2014.10 現在)	370 団体 (2020.4.1 現在) (2020 年度 までに倍増)
庶務業務の集約化	143 団体 (2014.10 現在)	286 団体 (2020.4.1 現在) (2020 年度 までに倍増)

出典：経済・財政再生アクション・プログラム 2016（工程表編）

（経済財政諮問会議、平成 28 年 12 月 21 日）

### 3.1. 行政事務の外部委託等の現状

#### (1) 窓口業務

##### 1) 窓口業務の外部委託の業務範囲

内閣府では、市町村の適切な管理のもと 市町村の判断に基づき民間事業者の取扱いが可能な窓口業務の範囲について、以下のように通知している。民間委託が可能とされる窓口 25 業務内容の詳細については、参考資料 2 を参照のこと。

#### 窓口業務に関する民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について

- 1 民間事業者に取り扱わせることができる窓口業務の範囲
  - ・ 窓口業務は、公証行為など市町村長の名前において実施する業務であり、市町村職員が自ら責任を持って行うべき業務が含まれるため、別紙は、現行法において民間事業者に取り扱わせることが可能である事実上の行為又は補助的業務に該当する業務について整理されています。
- 2 別紙の窓口業務を民間事業者に取り扱わせる際の留意事項
  - (1) 市町村の適切な管理
    - ・ 民間事業者に業務を取り扱わせる際には、市町村の適切な管理の確保に留意してください。具体的には、民間事業者が業務を実施する官署内に市町村職員が常駐し、不測の事態等に際しては当該職員自らが臨機適切な対応を行うことができる体制とすること等が考えられます。
    - ・ また、法律に基づく市町村長の判断行為、原簿（住民基本台帳、戸籍簿、学齢簿、犬登録原簿等）の管理等、市町村職員が自ら責任を持って実施すべき業務は確実に行ってください。

出典：平成 27 年 6 月 4 日付 内閣府公共サービス改革推進室 通知

「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」

## 民間委託が可能とされる窓口 25 業務

- 住民異動届
- 住民票の写し等の交付
- 戸籍の附票の写しの交付
- 地方税法に基づく納税証明書の交付
- 戸籍の届出
- 戸籍謄抄本等の交付
- 中長期在留者に係る住居地の届出
- 印鑑登録
- 印鑑登録証明書の交付
- 住居表示証明書の交付
- 特別永住許可等の申請、住居地等の届出及び特別永住許可書等の交付
- 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
- 埋葬・火葬許可
- 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
- 後期高齢者医療制度関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付
- 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
- 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
- 後期高齢者医療制度関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付
- 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
- 国民年金関係（老齢福祉年金等、特別障害給付金も含む。）の各種届出書・申出書・申請書・請求書の受付
- 妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付
- 飼い犬の登録
- 狂犬病予防注射済票の交付
- 児童手当の各種請求書・届出書の受付
- 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）
- 身体障害者福祉法に基づく身体障害者手帳の交付（市町村の経由事務）
- 療育手帳の交付（市町村の経由事務）
- 自動車臨時運行許可

出典：平成 27 年 6 月 4 日付 内閣府公共サービス改革推進室 通知

「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間業者に委託することが可能な業務の範囲等について」

## 2) 窓口業務の外部委託の実施状況

### ①窓口業務の民間委託の実施状況

窓口業務の民間委託の実施状況の割合は、平成 27 年 4 月時点で市区町村全体で 15.4%となっており、指定都市、特別区は約 7 割を超え、中核市は約 6 割となっている。

一方、指定都市・中核市以外の市は約 3 割、町村は 1 割未満となっており、指定都市、特別区、中核市に比べ、実施割合は低い。



窓口業務の民間委託の実施状況（平成 27 年 4 月 1 日現在）

	市区町村数	導入団体数	割合
全市区町村	1741	268	15.4%
指定都市	20	15	75.0%
特別区	23	17	73.9%
中核市	43	25	58.1%
指定都市・中核市以外の市	727	182	25.0%
町村	928	29	3.1%

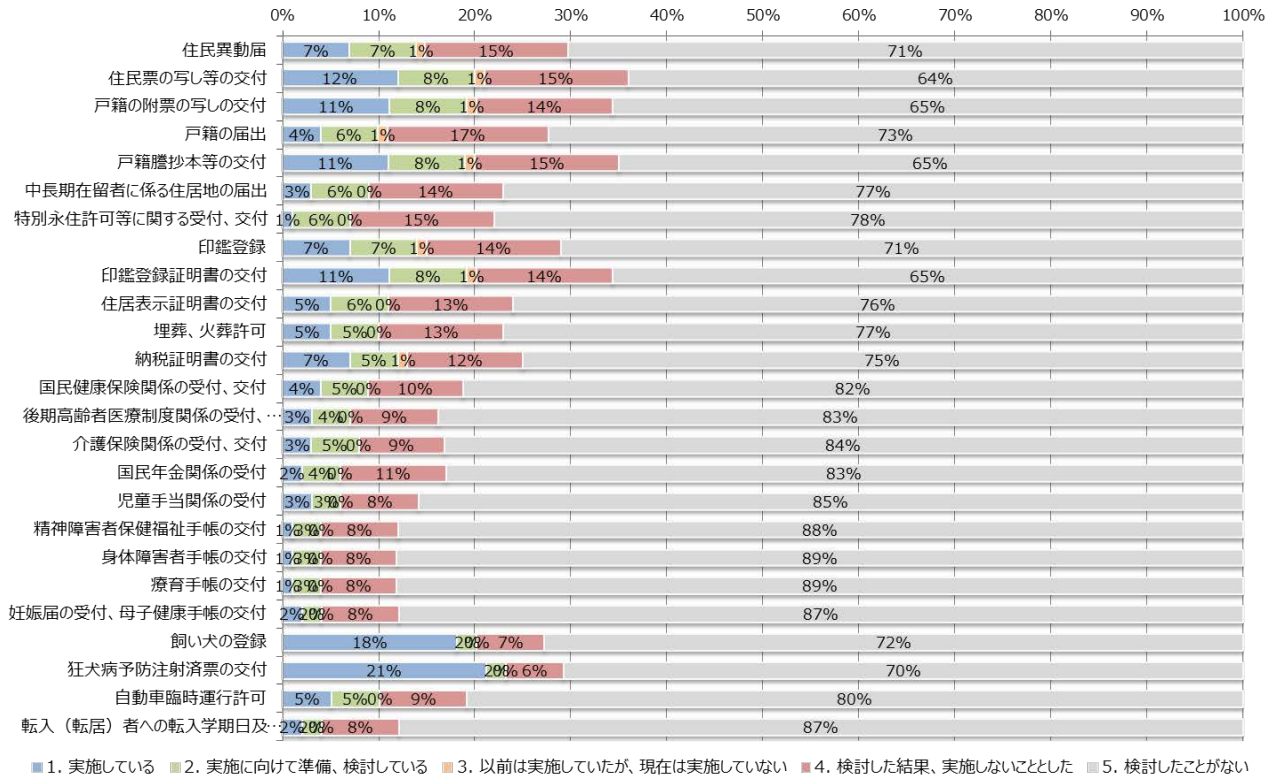
出典：地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査（総務省、平成 28 年 3 月 25 日）

②窓口 25 業務の民間活用状況

民間に委託可能とされている窓口 25 業務（内閣府通知）のうち、民間委託を実施している又は実施に向けて準備・検討している割合が比較的高いものは、平成 27 年度に実施したアンケートにおいては、住民票・戸籍関連では、住民票の写し等の交付 20%、戸籍の附票の写しの交付 19%、印鑑登録証明書の交付 19%、戸籍謄抄本等の交付 19%、住民異動届 14%、印鑑登録 14%となっており、この他、飼い犬の登録 20%、狂犬病予防注射済票の交付 23%となっている。

住民票・戸籍関係、飼い犬関係の業務については、民間委託が比較的導入されており、そのなかでも特に、証明書などの交付業務は民間委託の導入が進んでいる。

窓口 25 業務の民間活用の実施状況（平成 27 年 8 月～9 月にアンケート調査実施）



■ 1. 実施している ■ 2. 実施に向けて準備、検討している ■ 3. 以前は実施していたが、現在は実施していない ■ 4. 検討した結果、実施しないこととした ■ 5. 検討したことがない

出典：窓口業務の民間委託に関する検討（内閣府、平成 28 年 3 月 16 日）

### 3) 総合窓口の導入

窓口業務については、住民異動、戸籍届出、各種証明書発行、国民健康保険、介護保険等、別々の窓口で行っている事務手続きをワンストップ化する総合窓口を導入し、住民サービスの向上が期待されている。

#### 総合窓口の定義

- ・住民等からの各種申請等（戸籍・住民基本台帳業務・税証明・福祉業務等）に関する受付部署を複数部署から1部署に集約し、例外的なケースを除きワンストップで対応が完結する取組をいう。

出典：平成27年9月11日付け総務省自治行政局行政経営支援室長等照会通知  
「地方行政サービス改革に関する取組状況等の調査について」調査要領

### 4) 総合窓口の導入状況

窓口業務の総合窓口の導入割合は、平成27年4月時点で、市区町村全体で10.7%となっており、指定都市は約3割、特別区、中核市は約2割となっている。一方、町村では1割未満にとどまっている。

窓口業務の総合窓口の導入状況（平成27年4月1日現在）

	市区町村数	導入団体数	割合
全市区町村	1741	187	10.7%
指定都市	20	5	25.0%
特別区	23	4	17.4%
中核市	43	9	20.9%
指定都市・中核市以外の市	727	105	14.4%
町村	928	64	6.9%

出典：地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査（総務省、平成28年3月25日）

## (2) 庶務業務

### 1) 庶務業務の集約化

庶務業務は、人事・給与・旅費・福利厚生など従来各部局の庶務担当者を経由して処理していた業務を総務事務センター等に集約化することにより、業務の効率化が期待されている。

比較的小規模の自治体を除き、集約化した業務を外部委託することによりさらに効率化が図られることが想定される。

#### 総務事務センターの定義

- ・庶務事務システム等を使用して発生源入力を行い、審査確認等の担当部局を集約し、各部局の庶務担当者の業務を削減する取組を行っていることをいう。

出典：平成 27 年 9 月 11 日付け総務省自治行政局行政経営支援室長等照会通知  
「地方行政サービス改革に関する取組状況等の調査について」調査要領

#### 総務事務センターにおける職員と外部委託職員の役割分担の事例（静岡県）

区分	県職員	委託職員
①給与・手当	支出票・認定の起案、決裁	申請・届書受理、認定資料作成、支出票作成
②旅費・報酬・報償・賃金	支出票起案、決裁	システムへのデータ入力、計算、支出票作成
③その他	出納審査	職員窓口受付、給与関係事務補助

出典：地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会報告書（平成 19 年 3 月、地方公共団体における民間委託の推進等に関する研究会）

### 2) 庶務業務の集約化に関する実施状況

庶務業務の集約化の実施状況の割合は、平成 27 年 4 月時点で、都道府県においては 95.7%、残りの 2 団体のうち 1 団体は設置予定である。

市区町村については、全体では約 1 割であるが、指定都市で約 6 割、中核市で約 4 割となっている。一方、指定都市・中核市以外の市は、約 2 割となっている。

#### 庶務業務の集約化に関する実施状況（平成 27 年 4 月 1 日現在）

	自治体数	導入団体数	割合
都道府県	47	45	95.7%
全市区町村	1741	163	9.4%
指定都市	20	12	60.0%
特別区	23	3	13.0%
中核市	43	17	39.5%
指定都市・中核市以外の市	727	109	15.0%
町村	928	22	2.4%

出典：地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査（総務省、平成 28 年 3 月 25 日）

### 3) 庶務業務の民間委託化に関する実施状況

庶務業務が集約化されているなかで、庶務業務の「民間委託済又は民間委託予定」の割合は、平成 27 年 4 月時点で、都道府県では約 8 割、全市区町村では 1 割未満となっている。

市区町村の内訳をみると、指定都市で約 6 割であるが、特別区、中核市は約 1 割程度となっている。

庶務業務の民間委託化に関する実施状況（平成 27 年 4 月 1 日現在）

	都道府県 市区町村数	導入団体数	民間委託済又は 民間委託予定	民間委託数 割合
都道府県	47	45	37	78.7%
全市区町村	1,741	163	65	3.7%
指定都市	20	12	11	55.0%
特別区	23	3	3	13.0%
中核市	43	17	4	9.3%
その他市区町村	1,655	13	47	2.8%

出典：地方行政サービス改革の取組状況等に関する調査（総務省、平成 28 年 3 月 25 日）

### 3.2. 行政事務の外部委託等により期待される業務効率化

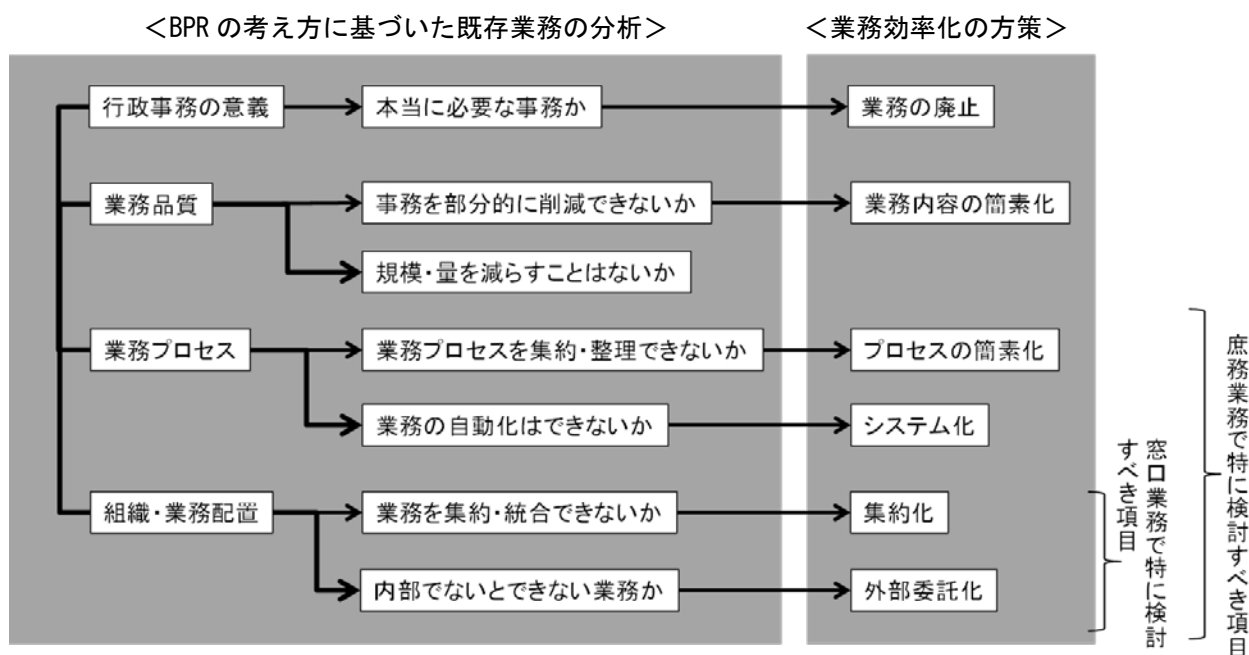
#### (1) 業務効率化の考え方

##### 1) 業務効率化の基本的な考え方

窓口業務と庶務業務は、既述の通り職員以外への置き換えが容易である定型業務であり、外部委託の取り組みが進められつつあるが、両業務の効率化の検討にあたっては、業務改革の経営コンサルティングにおける主要な手法である BPR\*の考え方に基づき行うことが有効である。具体的には、「行政事務の意義」「業務品質」「業務プロセス」「組織・業務の構成」などの観点から行政事務の実情を改めて把握し、業務効率化の方策を検討する。

※BPR (Business Process Re-engineering) は、既存の組織において業務改革を行う際に用いられる。一般的に、既存業務の「業務内容」「業務フロー」「管理機構」「情報システム」を分析し、再設計・再構築する。行政分野においても、国及び自治体が進めている地方行政サービス改革の推進において、BPR 手法を活用した業務の見直しが期待されている。

#### 業務効率化の視点と業務効率化の方策のイメージ



窓口業務については、各種申請等に関する受付を集約化（総合窓口化）し、住民へのサービス水準（手続きの待ち時間、手続きの容易さ等）の向上を図ることや、公民の役割分担を整理した上で、行政内部でないとできない業務以外は外部委託化することで業務効率化を図る意義は大きい。また、このような総合窓口や外部委託の検討を進めるに当たって、プロセス改善やシステム利用の可能性を含めて幅広く検討することも有意義である。

庶務業務については、情報システムの導入・改修（発生源での情報入力）によりプロセスの簡素化（複数部署を経由した事務作業を省略）とともに総務事務センターへの業務の集約化を図る意義があり、併せて外部委託による業務効率化を図るケースも先行事例では多くなっている。

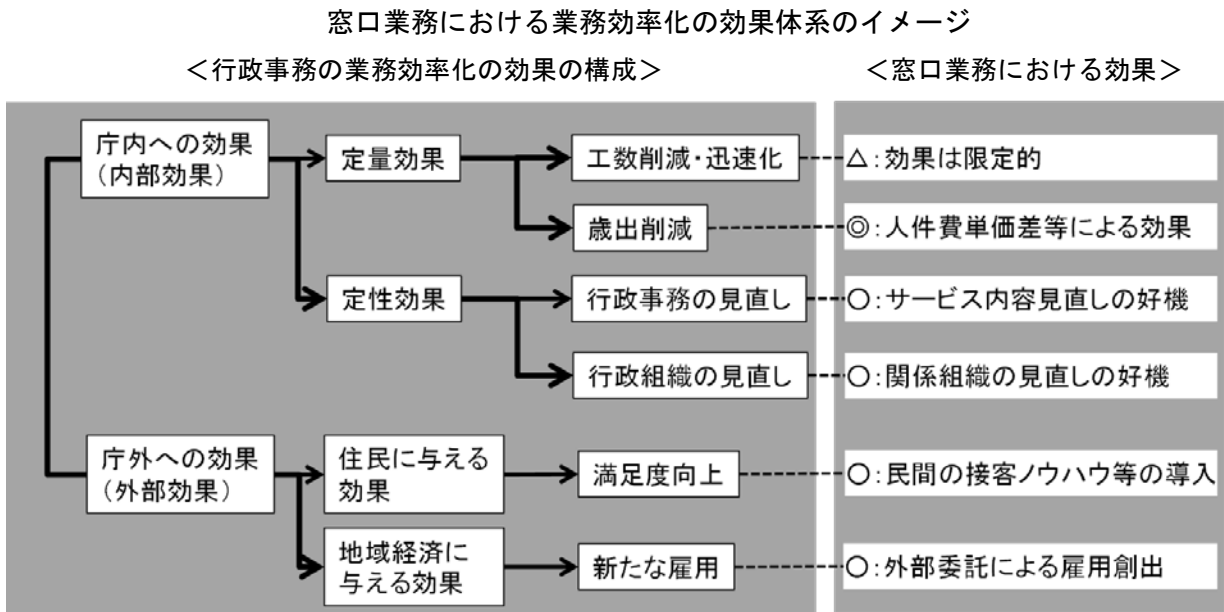
## 2) 業務効率化の効果

### ①窓口業務

窓口業務の場合、業務プロセスが定型であるため、その見直しによる工数削減の余地は限定的であるが、人件費単価差等による歳出削減効果大きい。

これに加え、窓口業務の総合化に合わせた行政組織の見直し(支所の廃止や担当職員の削減等)や住民の満足度向上の効果を期待し、外部委託を導入するケースも見られる。

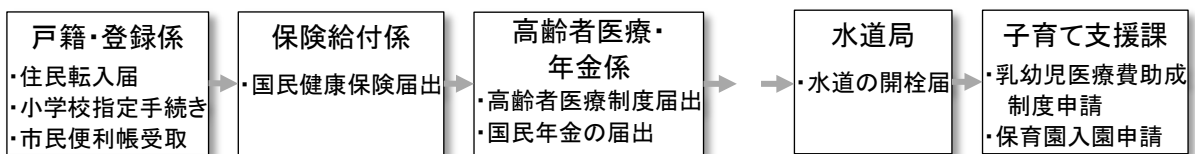
外部委託等の導入事例を参考に整理すると、以下のような効果が期待される。



※図中の◎、○、△は、効果の大きさのイメージとして記載。対象とする行政事務の内容により効果の大きさは異なるものであることに留意。

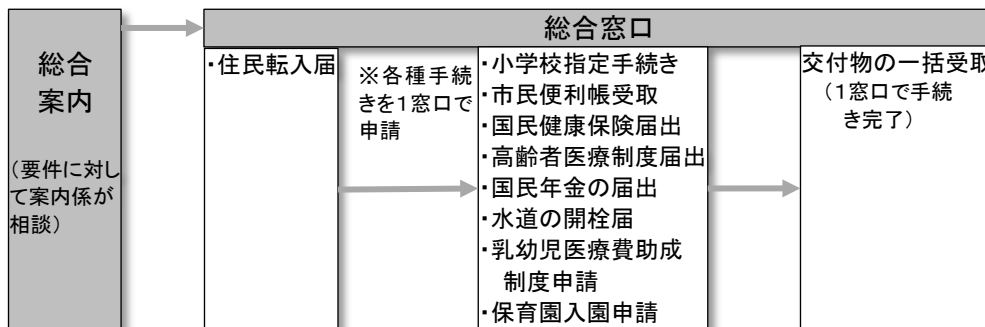
### BPRによる窓口業務の効率化のイメージ(例: 転入時の手続き)

#### ○導入前



※従前は多数の窓口を移動して交付手続きが必要

#### ○導入後

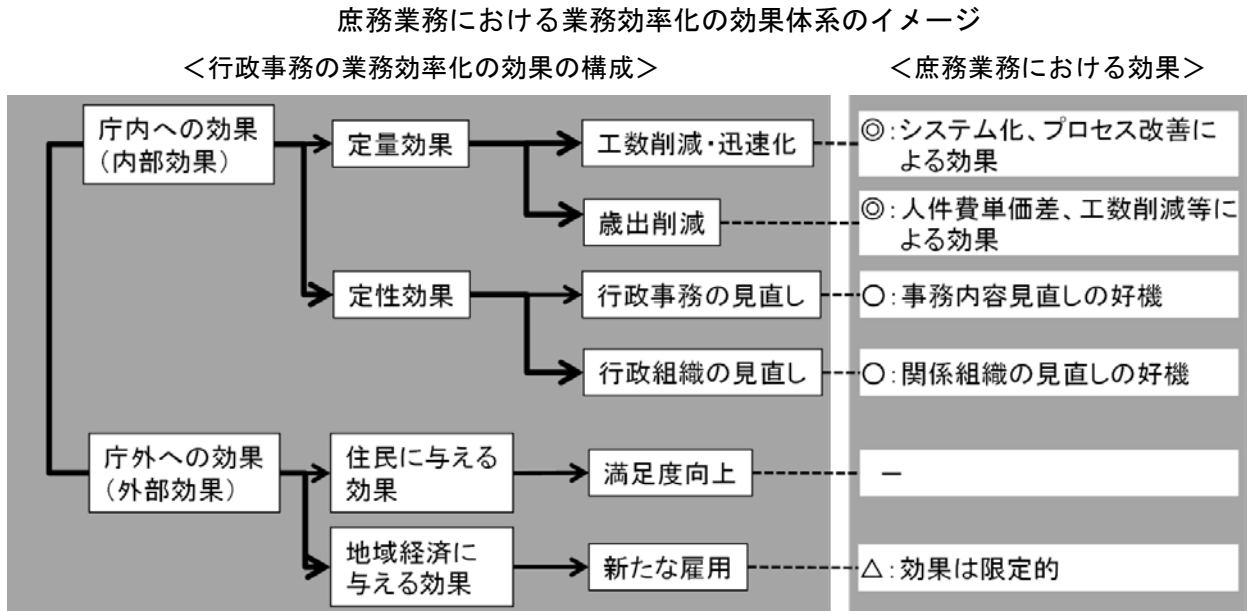


※BPRにより、総合窓口を導入し住民は交付手続きを短縮

## ②庶務業務

庶務業務の場合、業務プロセスが複数部署にまたがるため、システム化と併せてその見直しによる工数削減効果や外部委託による人件費単価差等による歳出削減効果が期待される。

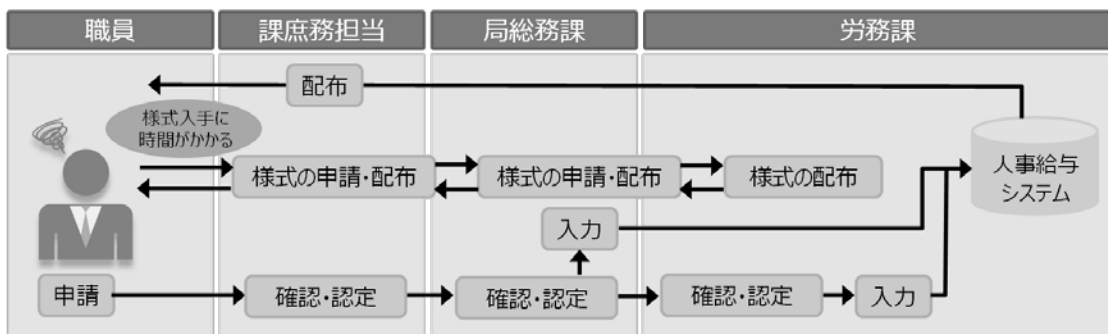
また、プロセス改善の検討を通じて行政組織の見直しが図られるなど、行政組織の見直しの好機となる。外部委託等の導入事例を参考に整理すると、以下のような効果が期待される。



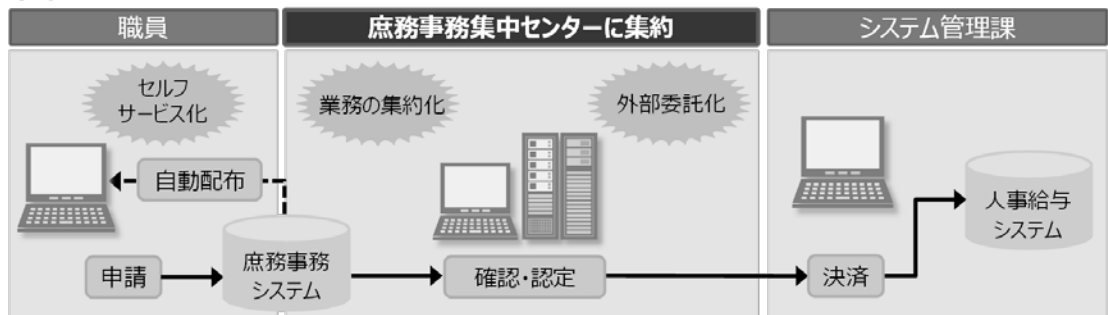
※図中の◎、○、△は、効果の大きさのイメージとして記載。対象とする行政事務の内容により効果の大きさは異なるものであることに留意。

### BPRによる庶務業務の効率化のイメージ（例：手当処理）

#### ○導入前



#### ○導入後



## (2) 外部委託等の導入事例

### 1) 窓口業務の外部委託

3自治体における外部委託の事例についてヒアリングを行い、外部委託の目的と効果を整理した。なお、歳出削減効果は「3.3(3) 歳出削減効果の検証事例」に掲載し、各事例の詳細は参考資料1に掲載する。

#### ①狭山市

##### <外部委託の目的>

- ・ 情報化基本計画(平成22年3月)において、市民の利便性向上のため複数の手続きを一度に行えるワンストップサービス提供をすることとし、総合窓口の実現を目指すこととした。
- ・ 一方、当時の情報システムの課題として、住民基本台帳情報、税情報や財務会計、選挙、介護保険システムについては、ホストコンピューターを使用していたが、維持管理コストが膨大であり、ダウンサイジングの必要性が生じていた。
- ・ これらの課題に対応するシステム改修と併せて、資産税課、市民税課、収税課、市民課、保険年金課、こども課、保育課の窓口業務(住民票・納税・児童手当・保育所関係)について総合窓口対応システムを導入した。
- ・ また、これに付随して総合窓口業務を民間事業者へ外部委託した。

##### <外部委託の内容>

- ・ 総合窓口を設置し、以下の業務項目について外部委託を行っている。
- ・ ①受付、②打出し、③確認、④引き渡しの業務プロセスがあるが、①と②の業務について外部委託を行っている。④の業務についても外部委託を検討したが、市職員と外部委託先の職員が混在しやすく業務内容が煩雑になるため、実施を見送っている。

##### 外部委託の業務項目

- ・ 住民票の写し等の受付、打出し
- ・ 戸籍の附票の写しの受付、打出し
- ・ 地方税法に基づく納税証明書の受付、打出し
- ・ 戸籍謄抄本等の受付、打出し
- ・ 印鑑登録証明書の受付、打出し
- ・ 住居表示証明書の受付、打出し
- ・ 妊娠届の受付及び母子健康手帳の受付、打出し
- ・ 自動車臨時運行許可

##### <外部委託の効果>

- ・ 他課で行っていた納税証明の受付・打出しの業務が市民課に移管され、市民課の業務が増加したが、外部委託の導入を通じて安定したサービスの提供が確保されている。



### <取組の工夫>

- ・ 窓口業務について業務フローの見直しを実施した上で、住民票や納税関連の証明発行を一つの窓口を集約し、総合窓口対応システムを構築した。

## ②海老名市

### <外部委託の目的>

- ・ 人口増加に伴う業務量の増加から、市役所の窓口待合スペースが相対的に狭小となり繁忙期には混雑が目立つようになったことや窓口で行う事務の種類が増加し担当部署が分かりにくいことなどの課題が顕在化したため、総合窓口を設置することとなった。
- ・ 窓口業務および案内業務をさらに効率的・効果的に実施するためには、民間事業者のノウハウなどを活用することが必要と判断し、外部委託を導入することとした。

### <外部委託の内容>

- ・ 市民総合窓口と福祉総合窓口を市職員により同時に実施した。
- ・ 外部委託は、市民総合窓口で先行して実施し、福祉総合窓口は市が直営で実施後に導入した。

市民総合窓口で扱う主な手続き	証明等発行(税証明含む)、住民異動、戸籍届出、住基カード、転入時の学校指定、異動に伴う国保・年金手続き
福祉総合窓口で扱う主な手続き	国保・年金・後期高齢者医療、児童手当、医療費助成(小児、障がい等)、保育園関係、母子手帳、各種検診案内、障がい者福祉、高齢者福祉、介護保険

	福祉総合窓口における委託業務
保険年金課 (123項目)	国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金の手続き
子育て支援課 (35項目)	児童手当、子供医療等の手続き、制度説明
健康づくり課 (24項目)	母子手帳、妊婦・乳幼児健診、予防接種、各種検診、事業受付
障がい福祉課 (27項目)	障がい者手帳、障がい者医療、福祉タクシー券受付、制度説明
高齢介護課 (30項目)	介護認定の更新手続き、在宅サービスの受付、制度説明

※市職員が行う業務は、相談業務、児童扶養手当、保育園、障がいサービス受付、介護認定の新規手続き等、委託に伴う検認行為

### <外部委託の効果>

- ・ 民間事業者への外部委託は、窓口業務の安定したサービス向上に繋がっている。窓口の混雑が想定される場合には本社等からの増員等による臨機応変な対応が可能であり、また、接遇のノウハウもあることから苦情は少ない。
- ・ 利用者満足度アンケート結果では、外部委託後の満足度は 46.6 点/50 点と高い水準にあるとされている。

#### <取組の工夫>

- ・ 福祉総合窓口については、民間事業者ノウハウがなかったため、一年間は直営により業務の流れの検証を行った上で、マニュアル等を整備の上、民間事業者への外部委託を行った。
- ・ 偽装請負との疑義が生じないようの問題に対応するため、現場で指示をせず定例会での業務改善の議論を実施して行っている。

### ③尼崎市

#### <外部委託の目的>

- ・ 尼崎市では、以下の課題があり、その対策として外部委託を行った。
  - ①職員削減のため知識の伝承が困難（育成時間の確保が困難）
  - ②ベテラン職員や再任用・OB 嘱託の確保が困難
  - ③サービスレベルの標準化
  - ④繁忙期の柔軟な対応（職員の人事異動時期と繁忙期が重なり窓口処理能力が低下）
  - ⑤市民の新たなニーズ（休日・時間外のサービス提供等）への対応

#### <外部委託の内容>

- ・ 窓口業務の委託内容は下表のとおりである。
- ・ 窓口のフロント業務は委託対象とするとともに、郵送による各証明書の請求関連業務や、フロアマネージャー業務（申請の記載補助や自動交付機の使用方法的説明等）も委託の対象とした。

対象窓口	平日：本庁市民窓口、3 サービスセンター 土曜日：3 サービスセンター
窓口で扱う主な手続き	証明書発行業務（住民票、戸籍、印鑑登録、その他行政証明）、 届出（異動届、印鑑登録、戸籍関係事務）業務、収納業務等

#### <外部委託の効果>

- ・ 外部委託の実施による安定した行政サービスを実施するという当初の目的を達している。
- ・ 窓口業務の外部委託化の前後の満足度調査では、従前従後で満足度は若干上昇しており、サービスの質は確保されている。

#### <取組の工夫>

- ・ 外部委託の仕様書に、戸籍事務、住民基本台帳事務に関する専門知識を持つ要員の確保・体制の整備を条件にするなど、サービスの質の確保に留意した。
- ・ 個人情報保護、偽装請負防止のため、仕様書の表現等は慎重に作成した。特に、偽装請負との疑義が生じないよう業務手順書を作成することにより業務定義を明確化した。

## 2) 庶務業務の外部委託

3自治体における外部委託の事例についてヒアリングを行い、外部委託の目的と効果を整理した。なお、歳出削減効果は「3.3 (3) 歳出削減効果の検証事例」に掲載し、各事例の詳細は参考資料に掲載する。

### ①横浜市

#### <外部委託の目的>

- 行政運営の効率化等を図るため、電子市役所推進計画を策定し、その中で、庶務事務の集中化及び外部委託の活用に向けての検討を行った。

#### <外部委託の内容>

- 外部委託の業務内容は以下のとおりである。

業務内容	外部委託の特徴
①庶務事務システムの運用・保守	<ul style="list-style-type: none"><li>ICT を活用した業務改革により、業務の集中化、セルフサービス化を実現。</li><li>ライフイベント別に関連手続きを整理する等、利便性の高いシステムの運用・保守を実現。</li></ul>
②認定業務	<ul style="list-style-type: none"><li>集約した通勤手当、児童手当等の申請を受け、認定を行う。</li><li>業務の標準化を行い、効率的な作業を実施可能とする。</li></ul>
③ヘルプデスク	<ul style="list-style-type: none"><li>給与手当の申請に必要な手続等を案内し、職員をサポートする。</li><li>FAQ に基づく正確で迅速な対応。</li><li>問合せ履歴を管理・分析し、業務改善の参考とする。</li></ul>

#### <外部委託の効果>

- 削減効果時間は年間約 22.2 万時間と試算している。
- 煩雑になりがちな紙による申請業務の廃止、業務の集約化が実現した。
- 誤入力等があった場合システムでエラーが出るため、職員の確認負担が軽減され人的ミスが少なくなった。
- 職員は庶務事務に費やしていた時間を、より職員が行うべき本来業務に費やすことが可能となった。

#### <取組の工夫>

- システム開発と庶務事務集中センター運用等の業務を一体として、複数年にわたり包括的に外部委託することにより、事業費の縮減や各年度経費の平準化が図られた。

### ②熊本市

#### <外部委託の目的>

- 第6次熊本市総合計画に掲げた「効率的で質の高い行政運営」の実現のため、給与支給等の総務事務のうち定型・定例的な部分のアウトソーシングにより、職員の時間外労働の抑制及び人的資源の有効活用を図る。

### <外部委託の内容>

- ・ 情報システムの最適化の一環として人事・給与・サービスに係わる職員情報システム（職員による発生源入力）を先行して導入した。
- ・ 庶務事務業務の流れは、本人→各課所属長（課によっては係長を通過する場合あり）→委託先としている。労務厚生課職員が委託先の処理を再チェックし疑義があれば、職員→委託先→本人の流れで返却している。

外部委託の業務範囲	①職員・再任用職員の給与等関係 （給与支給、手当認定、扶養控除申告、年末調整、被服貸与、財形貯蓄関係等） ②共済組合関係 （保険証扶養異動届、健康保険、高額療養費、育児休業給付等） ③臨時・嘱託職員関係 （賃金・報酬の支給、健康保険、雇用保険、年末調整等）
-----------	---

### <外部委託の効果>

- ・ 行政改革の一環として職員の最適な再配置を行うことが可能となった。
- ・ 情報システムの導入効果は以下のとおりである。

項目	定量効果	定性効果
発生源入力及び電子決裁	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パンチ委託料の削減</li> <li>・二重チェックの廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通報事務の平準化</li> <li>・認定事務の迅速化</li> </ul>
事務プロセスのシステム化、簡素化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・手計算事務の削減</li> <li>・転記照合作業の削減</li> <li>・時間外業務の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケアレスミスの防止</li> </ul>
人事異動関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異動情報からの自動発令による異動事務の軽減</li> <li>・給与システムとの連携による支給先変更事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異動事務の簡素化</li> <li>・事務処理の正確性の向上</li> </ul>
勤態関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>・期間計算拡充による昇給昇格事務の軽減</li> <li>・給与等日割り計算の自動化による手計算事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・異動事務の簡素化</li> <li>・事務処理の正確性の向上</li> </ul>
職員情報の一元化と有効利用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事・給与情報の連携による申請書の削減</li> <li>・人事・給与重複情報突合事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事マネジメントの高度化</li> <li>・職員情報の正確性の向上</li> <li>・統計分析機能の高度化</li> </ul>
安全性の高いシステムの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報漏洩を防ぐために行う機密資料の保管・管理事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報秘匿性の向上</li> <li>・情報漏洩の防止</li> <li>・システムに対する安心感、信頼感の向上</li> </ul>
柔軟なシステムの構築		<ul style="list-style-type: none"> <li>・共用端末の有効活用</li> <li>・制度改正への柔軟な対応</li> </ul>
ペーパーレス化の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>・台帳差替え事務の削減</li> <li>・転記照合作業の削減</li> <li>・紙使用量の削減</li> <li>・複写経費の抑制</li> <li>・保管場所の節減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・情報管理の適正化</li> <li>・環境の保全</li> <li>・電子台帳による情報検索の迅速化</li> </ul>

### <取組の工夫>

- ・ 情報システムの最適化の一環として庶務事務システム（職員による発生源入力）を先行して導入し、給与担当部局職員の適正な再配置を企図して外部委託を実施した。

### ③宮崎市

#### <外部委託の目的>

- ・ 給与等支払業務や福利厚生業務については、システムの機能・構成の老朽化により、事務処理において人事課職員の手作業が多いことや臨時職員に係る給与業務処理が各課の分散処理となっていたことなどの課題があり、システムの見直しを行うこととした。
- ・ この検討を契機に、業務フローの見直しを行うとともに、給与事務センターを構築することとした。
- ・ さらに事務従事職員数の削減等を企図し、給与・福利厚生業務の外部委託を実施することとした。

#### <外部委託の内容>

- ・ 外部委託の業務範囲は、下表のとおり。
- ・ 給与事務センターでは、給与、福利厚生、臨時職員等関連業務のうち、給与計算、申請書類の受付確認、相談対応、関連システムへの入力・処理業務等の定型的な業務を行っている。

①システム構築業務	・システム開発（人事、給与、臨時職員管理、退職金管理、職員研修管理、被服管理、健康管理、庶務事務）、機器の調達、研修等の業務
②システム運用保守業務	・システム運用保守業務
③給与支給・福利厚生業務	・オペレーション業務 給与、福利厚生、臨時職員等関連業務のうち、給与計算、申請書類の受付確認、相談対応、関連システムへの入力・処理業務等の定型的な業務 ・ヘルプデスク業務

- ・ システムに関しては、従前3システムを運用していたが、新たに親和性の高いパッケージシステムの導入を行った。

従 前		従 後
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 給与システム</li> <li>・ 人事システム</li> <li>・ 庶務事務（福利厚生関連）：パッケージソフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ホストコンピューターで運</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人事給与庶務事務システム（パッケージシステム）の導入</li> </ul>

#### <外部委託の効果>

- ・ 各課では手当認定等に係る定型的な業務から解放され、より職員が行うべき本来業務に費やすことが可能となった。

#### <取組の工夫>

- ・ システムの老朽化に伴う見直しに合わせて、業務フローの見直しを行い、給与事務センターを導入した。
- ・ システムの構築や給与事務センターへの業務委託を個別に調達するのではなく、導入当初については、一括して同一事業者には包括委託を行うことで業務の効率化及び経費削減を図った。

### 3.3. 歳出削減効果の把握方法

前掲した行政事務の業務効率化の効果体系のうち、外部委託の導入検討プロセスにおいて重要である庁内での協議の際に重視される歳出削減効果に注目し、以下ではその把握方法について整理している。

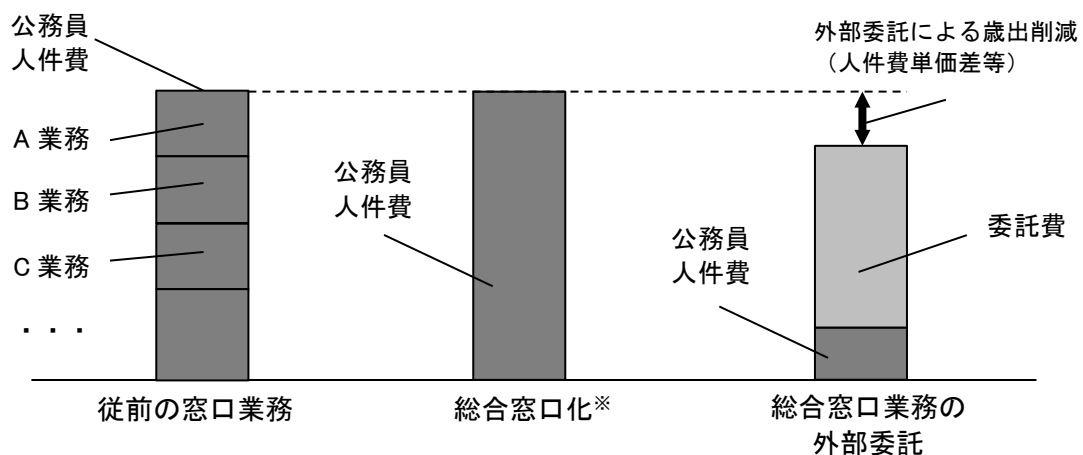
#### (1) 歳出削減効果把握方法の整理

全国の自治体において、外部委託等の導入に関する検討を行う際に、庁内での協議における参考材料を提供するため、本検討では、理論値として現状の業務量の実態把握と外部委託等による業務効率化を検討し、それを基に削減される歳出額の算出を行う方法を提示する。

##### 1) 窓口業務における歳出削減の考え方（集約化及び外部化）

窓口業務については、別々の窓口で行っている事務手続きをワンストップ化する総合窓口化を経て一定の業務量に集約し、受付・入力・引渡し業務等を外部委託することによる業務効率化が期待されている。窓口業務については、このように「総合窓口とすることによる集約化」と「外部委託することによる業務効率化」を実施することにより、以下のように歳出削減が図られることが期待される。

窓口業務の歳出削減効果のイメージ（集約化及び外部化）



※ 総合窓口化には様々なパターンが想定されるが、上図では簡略化のため、業務プロセス、窓口申請件数とも変動しないと仮定し、人件費総額は変動しないものとした。

(参考)海老名市の事例

正職員 22 人分削減
▲227 百万円／年
外部委託費
153 百万円／年
歳出削減効果
▲74 百万円／年

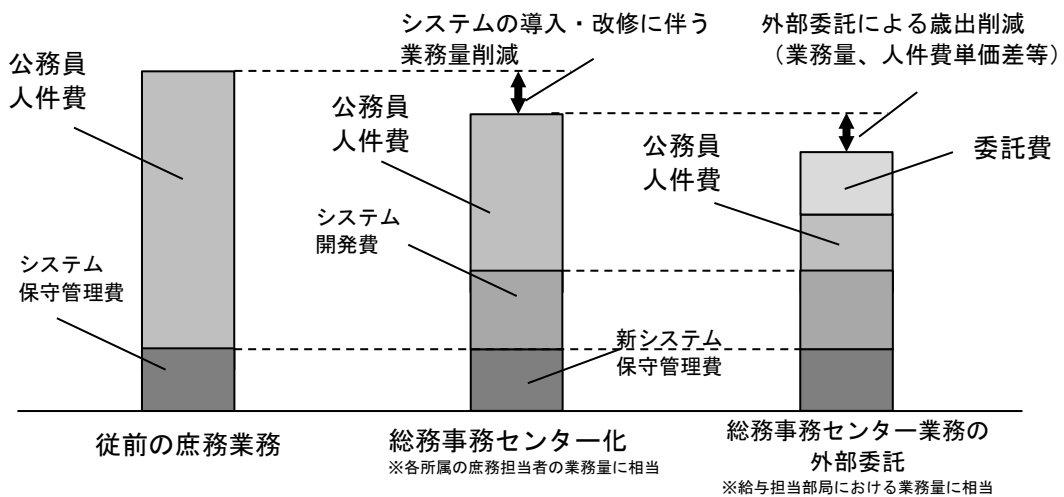
## 2) 庶務業務における歳出削減の考え方（工数削減・迅速化及び外部化）

庶務業務については、従来各所属の庶務担当者を経由して処理していた業務をシステムの導入・改修に伴い、オペレーションの外部委託の導入を前提に総務事務センター等に集約化し、「工数削減・迅速化」を図りつつ、人件費単価差を活用して歳出削減を最大化することが想定される。

特にシステムの導入・改修では、開発費等の新たな初期費用が発生しても、業務プロセスを大きく簡素化させられる可能性があり、業務効率化による運用期間中の人件費削減の累積効果を通じて回収が見込まれ、歳出削減が図られることが期待される。

さらに、システム改修の検討の際に、業務範囲を広範に設定することで歳出削減の効果が一層高まるものと考えられる。例えば、人事給与システムの見直しに合わせて庶務事務システムを一体的に導入することにより歳出削減効果を得ている事例もある。

庶務業務の歳出削減効果のイメージ（例：総務事務センター化）



(参考)宮崎市の事例

各所属部署	人事課
正職員 11 人分削減	正職員 3 人、嘱託員 1 人分削減
▲82 百万円/年	▲24 百万円/年
包括外部委託費 ※	
55 百万円/年	
歳出削減効果	
▲51 百万円/年	

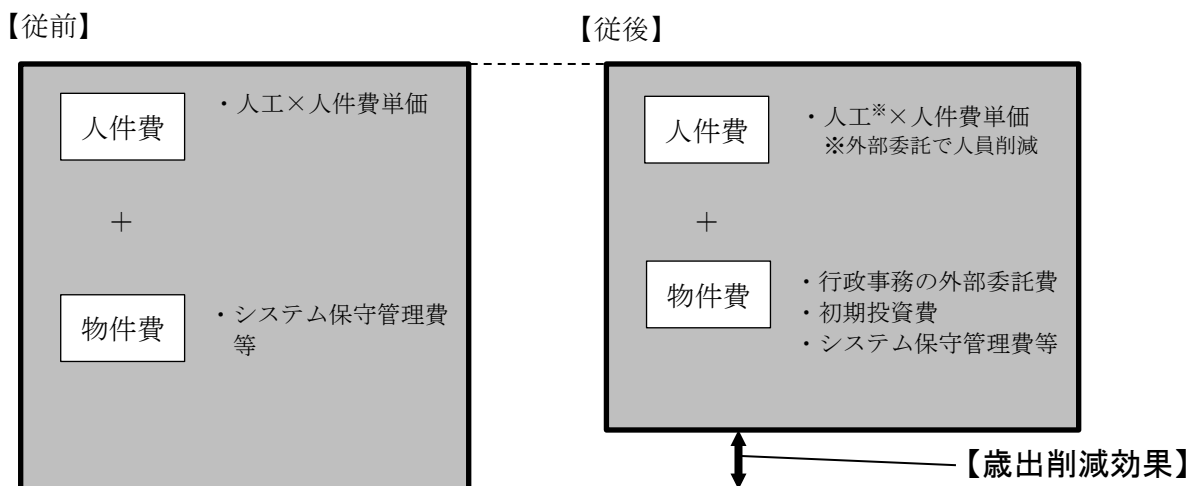
※ 宮崎市では、システム開発業務、システム運用・保守業務及び給与事務センター運営業務について包括的に外部委託しているため、各経費の判別が困難である。

## (2) 歳出削減効果把握方法の例

外部委託等の検討にあたっては、具体的に想定する歳出削減効果を提示できることが、その導入の是非を判断する上で役立つ。本検討は、歳出削減効果の算出を助けるための参考材料を提示することを目的とし、事例を基にその例を提示する。

歳出削減効果は、下図のように外部委託の従前・従後の人件費及び物件費を積算し、その差として算出するものとして整理した。

### 外部委託による歳出削減効果把握方法の概要



#### 1) 人件費

人件費の算出のイメージは以下のとおりである。従事者の雇用形態別などで人工と人件費単価を設定してそれを乗じて算出する。

$$\text{人件費} = \Sigma (\text{雇用形態別の人工} \times \text{雇用形態別の人件費単価})$$

##### ①人工

##### <人工の設定方法>

人工については、対象業務の年間業務量を分析した上で、その業務量をもとに雇用形態別の人工を算出する方法が望ましい。詳細な業務量の分析による効果が必ずしも期待できないと想定される場合には、簡便な方法として窓口業務のように、当該業務を担当する課の職員数から算出する方法も考えられる。

#### 人工の設定方法のパターン

分類		特徴	算出方法の例
パターン①	業務実施量に基づく設定	庶務業務に関しては、業務実施量に基づく設定のパターンが多い。	各部署へのアンケート調査等により、業務別の年間業務量（時間数）を把握し、1人あたり年間平均就業時間で除して換算人員を算出する。（横浜市、宮崎市）
パターン②	担当課人員数に基づく設定	窓口業務に関しては、担当課人員数に基づく設定のパターンが多い。	対象業務の担当課に配属されている人員数により設定する。（海老名市、尼崎市）



パターン①は、窓口業務、庶務業務ともに採用することが望ましいが、窓口業務においてシステム化等による工数削減の余地が少ない場合はパターン②を採用することも想定される。以下では、窓口業務、庶務業務それぞれについて、代表的な年間業務量の把握方法を整理する

### <年間業務量（従前・従後）の把握方法>

#### ア) 窓口業務

窓口業務については、システム化等による業務プロセス改善により工数削減の余地が少ないと考えられる。このため、個々の担当職員が窓口業務への従事率が極めて高い場合には詳細な分析を実施せずとも、担当職員の人員数の把握等で歳出削減効果を概ね把握できる。

ただし、担当課人員数に基づいて設定する場合には、現場の業務実態を工数単位で十分把握することが重要である。例えば、年度更新時（3月～4月）などの繁忙期に業務量が集中する場合には、担当職員による時間外勤務での対応が通常であるが、自治体内の他部署からの職員応援を受けている場合もあり、担当課人員数から算出する業務量以外のものがないか確認する必要がある。

#### <算出イメージ>

委託前については、担当課で従事している職員（雇用形態別）の実態を収集し整理する。

委託後については、業務量の時期変動などを踏まえ、民間における職員の雇用数を想定して設定する。

総合窓口の従事人員数の整理イメージ

【委託前】	正職員	○人
	再任用	○人
	臨時職員	○人
	事務嘱託員	○人
【委託後】	正職員	○人（▲○人）
	委託先職員（正規）	○人（+○人）
	委託先職員（臨時）	○人（+○人）

#### イ) 庶務業務

庶務業務については、システムを含め、業務効率化を図るために、業務プロセスの分析結果に基づく業務量の正確な把握が必要と考えられる。特に、システムの導入・改修と合わせて業務プロセスを見直し各部署に分散している業務を集約化することによる業務の削減量や発生源入力による所属部署における確認事務の削減による業務の削減量などをそれぞれ積算していくことが重要である。

なお、所属部署全体で積算しても、その削減量が1人工に満たず、定員減につながらない場合、庁内での協議において歳出削減効果として認められないとの指摘もあり、定量化された効果を評価する際の課題となっている。

#### <算出イメージ>

委託前については、業務プロセスの分析において、各部署にアンケート調査等を行い、対象

業務に関する現状の年間業務量（時間数）を業務別に収集し整理する。その際には、

- 業務量の時期変動（年度更新時など）を踏まえた雇用形態別の積算
- 担当者別の庶務業務に対する従事割合を踏まえた積算

という点に留意して分析する必要がある。

委託後については、システム改修及び外部委託を想定してそれぞれの業務がどの程度の業務量（時間数）で遂行できるか分析し、システム改修及び外部委託後の業務量を想定して設定する。

#### 庶務業務の業務別業務量の整理イメージ

大分類	中分類	業務量		効果
		システム化前	システム化後	
勤務状況・出張関係業務	出勤簿による管理	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	超過勤務等	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	休暇等	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	出張（命令・請求）	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	その他	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
給与手当・福利厚生関係業務	給与口座振替の届出	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	源泉徴収票発行請求	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	児童手当	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	扶養親族等（異動）届	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	住居届	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	通勤届	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
	その他	〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
合計		〇〇時間	〇〇時間	▲〇〇時間
人員数 （＝業務量／平均年間労働時間）		〇〇人	〇〇人	▲〇〇人

出典：横浜市の事例を参考に事務局作成

## ②人件費単価

歳出削減効果を正確に把握するためには、雇用形態別などを含め従事者の人件費を個別算出するのが正確であるが、従事者単位では算出に手間がかかるほか従事者の属性等の個別性に左右されるため、外部委託を導入する時点において、全職員平均の1人あたりの単価を効果算定に活用することが一般的に見られている。

また、公務員の人件費は、雇用者負担分として、主に職員給与（基本給、各種手当、賞与）、共済組合負担金、社会保険料より構成されている。公務員の人件費単価の考え方としては、以下に示すように、職員給与に加えて共済組合負担金、社会保険料を加えた人件費全体とする方法と一定の歳出削減効果が認められる場合に簡便化のため把握しやすい職員給与のみを用いる方法が見られる。

なお、人件費全体の場合と職員給与のみとした場合では、1人あたり年間100万円～200万円程度の差が生じる可能性があり、仮に20人程度の人員削減ができる場合には、2,000～4,000万円の差異が発生する。

### 人件費単価の設定方法のパターン

分類		特徴	算出方法の例
パターン①	人件費（職員給与＋共済組合負担金等）	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員給与だけでなく人件費全体の効果を把握できる。</li> <li>算出には一般的に一定の工数が必要である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入時点での人件費全体に対する全職員平均値（総人件費／全職員数）を算出。（海老名市）</li> <li>導入時点での新規採用職員の平均人件費単価、職員の平均人件費の2パターンで算出（尼崎市）</li> <li>外部委託を検討するに当たって全庁統一で定めている単価を用いて算出。（宮崎市）</li> </ul>
パターン②	職員給与（基本給＋その他の手当）	<ul style="list-style-type: none"> <li>公表されている職員給与のデータに基づくため、対外的な説明力が高く、また算出も比較的容易である。</li> <li>職員給与以外の人件費の効果が算出されない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入時点で公表している職員給与のデータをもとに全職員平均値を算出。（熊本市（※外部委託に関する簡易的な検討時））</li> </ul>

#### <パターン①の算出イメージ>

外部委託を導入する時点において、各自治体が公表している行政コスト計算書に記載されている人件費関連データを活用する方法も考えられる。ただし、行政コスト計算書に職員一人あたり人件費を算出・開示している事例は少なく、算出には一定の工数が必要となる場合が多い。このため、検討の度に人件費単価を算出するのではなく、事例に見られるように、事務事業評価等において共通の人件費単価を設定している場合は、その単価を用いることも有効である。

人件費単価

$$= (\text{自治体全職員の職員給与} + \text{共済組合負担金} + \text{社会保険料の総額}) / \text{全職員数}$$

#### <パターン②の算出イメージ>

外部委託を導入する時点において、簡易な算出方法として、公表している自治体の平均職員給与※を人件費単価として用いる方法が考えられる。ただし、職員給与以外の共済組合負担金、社会保険料などの費用が含まれないため、効果が過少に算出されることに留意する必要がある。

※総務省通知（「地方公共団体における職員給与等の公表について」（昭和56年10月13日付け自治給第45号自治事務次官通知）に基づいて対象自治体が公表。

## 2) 物件費

物件費については、複数年にわたり償却が必要となる初期費用の扱いに留意する必要がある。そのため、初期費用を伴わない場合（単年度分のみの費目）と初期費用を伴う場合（複数年にわたり償却する費目）に分けて整理を行った。

### ①初期費用を伴わない場合

窓口業務、庶務業務における物件費としては、下表の項目が挙げられる。

	想定される物件費の例
窓口業務	・ 窓口業務委託費
庶務業務	・ 総務事務センター委託費 ・ ハードウェア関連費（リース料等） ・ システム保守管理費（ソフトウェア費用、ネットワーク費用を含む）

### <算出イメージ>

各種委託費等が過去の委託実績から把握できている場合は、その実績額を用いることが有効である。過去の実績がない場合には、類似業務受託業者への参考見積や先行事例の実績値を基に設定することが考えられる。

### ②初期費用を伴う場合

窓口業務、庶務業務における物件費としては、下表の項目が挙げられる。

	想定される物件費の例（●が初期費用分）
窓口業務	・ 窓口業務委託費 ● 窓口レイアウト変更費
庶務業務	・ 総務事務センター委託費 ・ ハードウェア関連費（リース料等、ハードウェアを調達する場合は●） ● システム開発・改修費 ・ システム保守管理費（ソフトウェア費用、ネットワーク費用を含む）

窓口業務において総合窓口化を行う場合には、窓口レイアウト変更に伴う初期費用を計上することが考えられる。

庶務業務では、歳出削減効果の最大化を図るため、システム開発・改修費等の初期費用を伴う外部委託を行う場合が多い。その場合に、一定期間（システムの使用可能年数<sup>※</sup>）のトータルコストとその期間の総歳出削減効果額（人件費等に相当）とを比較する必要がある。なお、使用可能年数が明確でない場合には、法定耐用年数（ソフトウェア：5年、電子計算機（サーバー等）：5年）を用いることが考えられる。

※ 各自治体において使用を想定している年数（法定耐用年数よりも数年長く使用する場合が多い）

### <算出イメージ>

システム開発・改修費等の初期費用は、類似業務受託業者への参考見積や先行事例の実績値を基に単位業務あたり費用などを算出して、当該事業の業務量を乗じて推計することが考えられる。

### 3) 歳出削減効果

人件費、物件費を合わせてトータルでの歳出削減効果を算出する。

#### ①窓口業務

窓口業務の総合窓口化にあたって、窓口レイアウト変更などの初期費用が必要になる場合には、本来は初期費用を使用可能年数全体で費用を計上して、全体として歳出削減効果が得られるかを検証する必要があるが、調査事例においては、直営による導入の際にも初期費用が同様に発生することから、外部委託による歳出削減効果の試算においては初期費用を除く試算を実施している。

#### <算出イメージ>

単年度あたりのコストで比較する場合は、下表のように、人件費及び物件費について積算したコストを従前と従後で整理し、歳出削減効果を算出する。

歳出削減効果のまとめイメージ

	人件費			物件費			合計
	正職員	再任用・ 嘱託員	臨時職員	総合案内 委託	窓口業務 委託	その他	
従前	○	○	○	○			○百万円
従後	○			○	○	○	○百万円
外部委託による歳出削減効果							▲○百万円

#### ②庶務業務

システムの開発・改修が含まれる場合は、それらの初期費用も含め、システムの使用可能年数全体で費用を計上して、トータルでの歳出削減効果が得られるかを検証する。

#### <算出イメージ>

下表のように、システムの開発・改修などの初期費用を伴う場合には、システムの使用可能年数をもとに当該年数での総合的なコストを従前と従後で比較して算出する。

下表では、従来システムのまま稼働した場合と、新システムの改修を2年間（その間、従来システムを稼働）、3年目から新システムに移行し外部委託を行って5年間稼働する場合を想定している。

### 年度別のシステム開発・改修による費用の整理イメージ

		従来システム稼働						合計	
		1年目	2年目	3年目	4年目	・・・	7年目		
従来システムのままの場合※1	人件費	○						○	
	ハードウェア関連費	○						○	
	保守管理費	○						○	
	合計	○	○	○	○	○	○	○	
		従来システム稼働			新システム稼働			合計	
		1年目	2年目	3年目	4年目	・・・	7年目		
新システム+外部委託の場合※2	人件費	○		○				○	
	従来システム	ハードウェア関連費	○						○
		保守管理費	○						○
	新システム	システム開発・改修費	○	○					○
		ハードウェア関連費			○				○
		保守管理費			○				○
	庶務業務委託費				○				○
	合計		○	○	○	○	○	○	○

※1 従来システムのまま、システムを保守管理するとした場合。

※2 新システムを導入するとともに、総務事務センターの外部委託を別途行う場合。

上表についてシステム改修期間 2 年を含む計 7 年間の費用を集計して、比較を行ったまとめのイメージは以下のとおりである。

### 歳出削減効果のまとめイメージ

	人件費（7年間）			物件費（7年間）				合計
	正職員	再任用・嘱託員	臨時職員	システム開発・改修費	ハードウェア費	保守管理費	庶務業務委託	
従来システムのままの場合	○	○	○		○	○		○百万円
新システム+外部委託の場合	○			○	○	○	○	○百万円
外部委託による歳出削減効果								▲○百万円

### (3) 歳出削減効果の検証事例

歳出削減効果の算出イメージに基づいて先行事例を以下のとおり整理した。

#### 1) 窓口業務

##### ①海老名市の事例

##### <外部委託の内容> (再掲載)

- ・ 市民総合窓口と福祉総合窓口を市職員により同時に実施した。
- ・ 外部委託は、市民総合窓口で先行して実施し、福祉総合窓口は市が直接実施した後に導入した。

市民総合窓口で扱う主な手続き	証明等発行(税証明含む)、住民異動、戸籍届出、住基カード、転入時の学校指定、異動に伴う国保・年金手続き
福祉総合窓口で扱う主な手続き	国保・年金・後期高齢者医療、児童手当、医療費助成(小児、障がい等)、保育園関係、母子手帳、各種検診案内、障がい者福祉、高齢者福祉、介護保険

	福祉総合窓口における委託業務
保険年金課 (123項目)	国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金の手続き
子育て支援課 (35項目)	児童手当、子供医療等の手続き、制度説明
健康づくり課 (24項目)	母子手帳、妊婦・乳幼児健診、予防接種、各種検診、事業受付
障がい福祉課 (27項目)	障がい者手帳、障がい者医療、福祉タクシー券受付、制度説明
高齢介護課 (30項目)	介護認定の更新手続き、在宅サービスの受付、制度説明

※市職員が行う業務は、相談業務、児童扶養手当、保育園、障がいサービス受付、介護認定の新規手続き等、委託に伴う検認行為

##### <人員数>

##### 市民総合窓口の従事人員数

【委託前】	正職員	20人
	再任用	5人
	臨時職員	7人
	事務嘱託員	1人
【委託後】	正職員	8人 (▲12人)

##### 福祉総合窓口の従事人員数

【委託前】	正職員	10人
	臨時職員	1人
【委託後】	正職員	0人 (▲10人)

※人数は、窓口サービス課所属の課長から一般職員までの実数。

※次長クラスやそれ以上になると掌握する業務が多岐にわたる。そのため、窓口サービス課の課長から一般職員のみ的人员を対象とした。

※福祉総合窓口については、委託前の所管課（保険年金課、子育て支援課、障がい福祉課、高齢介護課）の職員数は76名であり、そのうち窓口業務は業務比率を乗じると10名分と試算され、外部委託により10名分が削減できると試算した。

<人件費単価>

	人件費単価（年間）	備考
正職員	9,110 千円	導入時の職員の平均人件費単価（給与、共済組合負担金、退職手当組合負担金、公務災害補償負担金）を使用
再任用	2,210 千円	導入時の職員の平均人件費単価（給与、雇用保険料事業主負担金）を使用
臨時職員	1,820 千円	時給額×平均年間勤務時間数及び社会保険料事業主負担分の合算値を使用
事務嘱託員	2,559 千円	日額単価×平均年間勤務日数及び社会保険料事業主負担分の合算値を使用

<歳出削減効果>

市民総合窓口の外部委託による歳出削減効果

	人件費（百万円）				物件費（百万円）			合計
	正職員	再任用	臨時職員	事務嘱託員	総合案内業務委託	窓口業務委託	その他	
従前	182	11	12	2	*9	0	0	218 百万円
従後	72	0	0	0	0	89	0	162 百万円
外部委託による歳出削減効果								▲55 百万円

※従前は、総合案内業務のみ外部委託を行っていたが、当該業務は従後には窓口業務委託に集約された。

福祉総合窓口の外部委託による歳出削減効果

	人件費（百万円）				物件費（百万円）			合計
	正職員	再任用	臨時職員	事務嘱託員	総合案内業務委託	窓口業務委託	その他	
従前	91	0	1	0	0	0	0	92 百万円
従後	0	0	0	0	0	73	0	73 百万円
外部委託による歳出削減効果								▲19 百万円

市民総合窓口・福祉総合窓口の外部委託による歳出削減効果（合計）

	人件費（百万円）				物件費（百万円）			合計
	正職員	再任用	臨時職員	事務嘱託員	総合案内業務委託	窓口業務委託	その他	
従前	273	11	13	2	9	0	0	310 百万円
従後	72	0	0	0	0	162	0	235 百万円
外部委託による歳出削減効果								▲74 百万円



## ②尼崎市の事例

### <外部委託の内容>（再掲載）

- ・ 窓口業務の委託内容は下表のとおりである。
- ・ 窓口のフロント業務は委託対象とするとともに、郵送による各証明書の請求関連業務や、フロアマネージャー業務（申請の記載補助や自動交付機の使用方法的説明等）も委託の対象とした。

対象窓口	平日：本庁市民窓口、3サービスセンター 土曜日：3サービスセンター
窓口で扱う主な手続き	証明書発行業務（住民票、戸籍、印鑑登録、その他行政証明）、届出（異動届、印鑑登録、戸籍関係事務）業務、収納業務等

### <人員数>

#### 窓口の従事人員数

【委託前】	正職員	74人
	再任用	38人
	臨時職員	27人
【委託後】	正職員	49人（▲25人）
	再任用	20人（▲18人）
	臨時職員	6人（▲21人）

※ 市職員数は定数（臨時職員のみ実数）。

※ 民間委託従事者の配置人数は、ポスト数ではなく、見積書の積算根拠として記載されていた合計人数。繁閑に応じた柔軟な体制としており時短労働者が含まれる。

### <人件費単価>

- ・ 2つのパターンで人件費単価を設定し、歳出削減効果額を検討した。
- ①構造改善効果額：新規採用職員の平均人件費
- ②改革改善効果額：職員の平均人件費

### <歳出削減効果>

- ・ 改革改善効果（各年度の数值は、前年度から積み上げをした累積の数值）は、下表に示すとおりである。なお、改革改善効果の算定にあたっては、システム構築・改修費等の一時経費は含めていない。

#### 改革改善効果額（累積額）

（単位：千円）

内容	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	計
人件費	0	▲40,354	▲156,936	▲265,374	▲265,374	▲265,374	▲265,374	▲265,374	▲265,374
外部委託費等	0	52,169	212,282	228,669	214,731	197,626	200,321	193,081	193,081
合計	0	11,815	55,346	▲36,705	▲50,643	▲67,748	▲65,053	▲72,293	▲72,293

※各年度の数值は、前年度から積み上げをした数值を記載している。

※人件費については、市職員の平均給与額をベースに算出している。

(参考) 一時経費

(単位：千円)

内容	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	計
システム構築・改修経費等	33,039	101,757	3,743	0	0	0	0	0	138,539

※一時経費の内容：平成 27 年度：システム構築・改修費、フロア改修費 平成 28 年度：郵送方式対応システム改修費

2) 庶務業務

①熊本市の事例

<外部委託の内容> (再掲載)

- ・ 情報システムの最適化の一環として人事・給与・サービスに係わる職員情報システム（職員による発生源入力）を先行して導入した。
- ・ 庶務事務業務の流れは、本人→各課所属長（課によっては係長を通過する場合あり）→委託先としている。労務厚生課職員が委託先の処理を再チェックし疑義があれば、職員→委託先→本人の流れで返却している。

外部委託の業務範囲	①職員共済組合関係 (扶養異動届、健康保険、育児休業給付、等) ②職員の給与等関係 (給与支給、住居・通勤・扶養・児童手当認定、源泉徴収等)
-----------	---

<人員数>

総務事務の従事人員数

【委託前】	総務事務に従事していた職員	正職員 11 人、嘱託職員 6 人
【委託後】	総務事務に従事している職員	正職員 4 人 (▲7 人)、嘱託職員 0 人 (▲6 人)

※正規職員 7 名、嘱託職員 6 名の再配置を行った。

<歳出削減効果>

※システム導入を含めた事業全体での歳出削減効果は、定量的に算出していない。

※総務事務の外部委託については、簡易的に正職員の平均給与を使用して人件費の削減額を試算し、外部委託のメリットがあることを確認している。

②宮崎市の事例

<外部委託の内容> (再掲載)

- ・ 従前は、給与支給・福利厚生業務については、3つのシステムを使用していたが、親和性の高いパッケージシステムを導入することが効率的であると考え、新たに人事給与・庶務事務システムを導入した。
- ・ システム開発と合わせ、給与事務センターを設置するとともに外部委託を行った。

給与事務センターの業務範囲	①給与支給・福利厚生業務 (給与、福利厚生、臨時職員等関連業務のうち、給与計算・申請書類の受付確認、問い合わせ対応、関連システムへの入力・処理等の定型的な業務) ②人事給与・庶務事務システムの運用保守業務
---------------	--

<人員数>

庶務業務の従事人員数

【委託前】	人事課	正職員 5人 事務嘱託員 1人
	各課	各課でそれぞれ配置
【委託後】	人事課	正職員 2人 (▲3人) 事務嘱託員 0人 (▲1人)
	各課	センター処理とすることによる業務量削減 (▲11人)

※各課の削減人数は、当初の検討の際の業務フロー分析に基づき算定された担当1人ひとりの削減業務量を合計して人数換算したもの。

※センター処理することで月1,872時間の削減が可能と分析し、1日8時間、月20日勤務として1,872時間÷160時間/人=11.7人として11人とした。

<人件費単価>

	人件費単価 (年間)	備考
正職員	7,500千円	市で事務事業評価に用いる職員の平均人件費単価 (職員給与、共済組合負担金) を使用

<歳出削減効果>

外部委託による歳出削減効果

	人件費		各課	物件費		合計
	人事課			庶務業務委託費	その他	
	正職員	臨時職員				
従前	37	2	—	0	0	39百万円
従後	15	0	▲82	55	0	▲12百万円
外部委託による歳出削減効果						▲51百万円

### 3.4. 行政事務の外部委託等の展開に向けた留意点

3.2～3.3 を踏まえ、行政事務の外部委託等の展開に向けた留意点を以下にまとめる。

#### (1) 窓口業務、庶務業務共通事項

##### ①行政経営の視点からみた効果の検討

- ・事例では、歳出削減効果ばかりではなく、自治体職員の退職に対して、新規職員の採用抑制などにより人手が不足している中で、外部委託することにより、自治体職員が従事すべき本来業務に選択・集中できるようにすることも目的として挙げられている。
- ・行政改革・行政経営の視点から、職員の最適な再配置を外部委託導入の効果と捉えて検討することも重要である。

- ・尼崎市：団塊世代の一斉退職等を背景とし、窓口業務において職員のノウハウの継承等が困難になるとの課題があったが、外部委託の実施により安定した行政サービスの提供を実現している。
- ・海老名市：窓口業務を外部委託したことにより、市職員による労務管理が不要になることも効果として挙げられている。
- ・熊本市：行政改革の一環としての職員の最適再配置を主目的として、総務事務センターの外部委託を行った（総務事務に従事していた職員を他の必要な部署に再配置できた。）。

##### ②情報システム改修等の機会に合わせた検討

- ・庶務業務については、既存の人事給与システム等の見直しの機会に合わせて、総務事務システムの導入を含めたより広範な業務改善の可能性を検討することにより、費用対効果を最大化できる可能性がある。
- ・窓口業務においても、住民基本台帳情報や税情報に係るシステムの改修等の機会は、総合窓口化をはじめより広範な業務改善の可能性を検討するきっかけになると考えられる、

- ・宮崎市：既存の人事給与システムの老朽化に伴い、システムの見直しを行い、より広範な庶務事務システムの導入と関連業務の外部委託を行った。
- ・狭山市：既存システムのダウンサイジングに合わせて総合窓口対応システムを導入することによりシステムの最適化を図りつつ、付随的に外部委託を実施した。

##### ③職員のノウハウ維持のための取組

- ・外部委託を進めることで、自治体職員が窓口業務に関する業務プロセスや現場の課題等を把握できなくなるなど、職員のノウハウの維持が課題として挙げられている。
- ・外部委託後も委託先との意見交換や業務報告書のモニタリングなど、職員のノウハウ維持のための取組を並行して行うことが重要である。

- ・海老名市：外部委託先との定例会等を通して意見交換を行うことで現場情報の共有を図っている。
- ・宮崎市：外部委託先との定例会議や日常業務の中でエラーの原因等の共有を図っている。

## (2) 窓口業務

### 1) 歳出削減効果だけではなく住民サービスの維持・向上を含めた効果の検討

- ・事例では、歳出削減効果だけではなく、繁閑に応じた柔軟な人員配置による混雑緩和、待ち時間の減少等のサービス向上を主目的としているケースが多い。これらの定性的効果と併せて導入を検討することが重要である。

- ・狭山市：通常期、繁忙期の業務量に応じて適切な人員配置を行っているため、申請書受付から証明発行までの待ち時間は短縮している。また、導入前後のアンケートの比較で、「良い」の割合は48%から56%に上昇している。
- ・海老名市：応募者からの提案により繁閑に応じた柔軟な人員配置を行い、待ち時間の短縮を図っている。また、満足度調査において46.6点（50点満点）と高水準の評価を得ているとされる。

- ・サービスの質を確保するため、円滑かつ安定的な業務の移行に留意することも重要である。

- ・尼崎市：円滑かつ安定的な業務の移行を図るため、外部委託の仕様書に、戸籍事務、住民基本台帳事務に関する専門知識を持つ要員の確保・体制の整備を条件とした。

### ①外部委託の対象範囲の考え方の整理

- ・総合窓口の実現のためには、BPRにより現状の業務分析や業務フローの見直しを行い、業務効率化を図ることが重要である。

- ・狭山市：総合窓口の検討に当たり、行革部門が中心となり「窓口業務見直し検討委員会・部会」を庁内に立ち上げ、BPRにより現状窓口業務の分析、業務フローの見直しを行った。
- ・尼崎市：外部委託の検討に当たり、BPRにより、事務分担表を用いた現状分析や業務プロセス分析を行い、職員と外部委託との役割分担を決定した。

- ・窓口業務の場合には、行政職員による受託者の現場職員への直接的な指示は、都道府県労働局から偽装請負と見なされる恐れがあることや法務省通知では戸籍謄抄本等の交付にあたっての聴聞による本人確認などは市区町村長の判断が必要であるとされているため、委託は不可であるなど法令上の制約がある。

- ・海老名市：偽装請負との疑義が生じないように、現場で指示をせず定例会での業務改善の議論を実施している。
- ・尼崎市：偽装請負との疑義が生じないように業務手順書の策定を通じて業務定義を明確化した。

- ・福祉業務は、福祉制度の内容を一定程度理解していることが要求されるため、過去には外部委託の事例が少なかった。福祉業務を含めた総合窓口化など民間の実績が少ない業務の場合は、当初行政で試行し、マニュアル等を整備した上で、外部委託するなどの工夫も有効である。

- ・海老名市：福祉総合窓口に関しては、まずは市が直営で実施して業務マニュアル等を整備した上で外部委託を実施した。

- ・総務省では、窓口業務の外部委託の促進支援のため、「標準的な業務フローに基づく業務マニュアル・標準委託仕様書」の作成を進めており、今後こうした検討成果を活用していくことも有効である。

### (3) 庶務業務

#### ①外部委託の費用対効果の向上・民間事業者へのインセンティブ

- ・外部委託の範囲に、定型作業中心に加え業務全体のマネジメント（進捗管理や品質管理）が含まれる場合も多く、その費用は少なくないことが想定されるが、システム開発と事務センター運営等の業務を一体として包括的に外部委託することにより、事業費の縮減が図られる可能性がある。

・横浜市：庶務事務システム開発と庶務事務集中センター運用等の業務を一体として、包括的に外部委託した。

- ・また、民間事業者へのヒアリングによると、一定程度（例えば、15名程度以上）のスタッフが常駐する程度の業務量がないと、自治体としては人件費と物件費を合わせた総額において、外部委託を通じた歳出削減効果が得られないとのことである。
- ・しかしながら、発生源入力機能を持ったシステムの開発・導入と庶務業務の運営を包括的に外部委託することにより、一定の業務量が確保されることから民間事業者へのインセンティブとなると同時に自治体にとっても事業費の削減を通じて歳出削減効果の最大化が期待できる。

・宮崎市：発生源入力機能を持った人事給与庶務システム（パッケージシステム）の構築及び給与事務センター運営業務を包括的に外部委託した。

#### ②歳出削減効果の見える化

- ・外部委託等の導入にあたって庁内での協議においては、各所属部署単位における庶務担当者の業務量の削減は1人工に満たず、定員減につながらないため、歳出削減効果としては認められないとの指摘もあり、定量化された効果を評価する際の課題となっている。
- ・上記に対応するため、外部委託の導入に先立ち、庶務業務の集中化により1人工を超えるポジションを設け、導入時にそのポジションの定員減を行う方法も考えられるが、それが導入促進につながるか否かについては課題も多い。
- ・他方、そうした組織体制の見直しが困難な場合においても、外部委託により想定される現場担当者の時間外勤務手当の削減を歳出削減効果として扱うなど削減効果を「見える化」している事例も見られる。

・板橋区：指定管理者制度の導入時の検討において、想定される時間外勤務手当の削減額を予算措置に反映した。

## 参考資料1 行政事務の外部委託の事例

### 1. 窓口業務の外部委託の事例

#### 1.1 狭山市

##### (1) 自治体の概要

人口	153,516人（平成28年4月1日現在）
予算規模	平成28年度当初予算767億円 （一般会計445億円 特別会計322億円）
職員数	862人（平成28年4月1日現在）

出典：狭山市の人口と世帯（平成28年4月1日現在）、平成28年度狭山市一般会計・特別会計予算書及び予算に関する説明書、狭山市の人事行政の運営等の状況について（平成28年度）

##### (2) 事例の概要

導入業務名	総合窓口の導入、窓口業務の外部委託
受託事業者名	富士通(株)
委託期間	第1期：平成26年2月～平成27年3月（平成26年2月～3月までは準備期間） 第2期：平成27年4月～平成28年3月 第3期：平成28年4月～平成33年3月（5年間）
発注方法	指名型プロポーザル方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報化基本計画（平成22年3月）において、市民の利便性向上のため、複数の手続きを一度に行えるワンストップサービス提供をすることとし、総合窓口の実現を目指すこととした。</li> <li>● 一方、当時の情報システムの課題として、住民基本台帳情報、税情報や財務会計、選挙、介護保険システムについては、ホストコンピューターを使用していたが、維持管理コストが膨大であり、ダウンサイジングの必要性が生じていたため、これらに対応するシステム改修と併せて、総合窓口対応システムを導入した。また、これに付随して外部委託を導入した。</li> </ul> <p>【総合窓口の配置図】</p>

### (3) 事例の特徴

#### 1) 外部委託等を行った背景・経緯

- 市長は情報化に理解があり、情報化基本計画（平成 22 年 3 月）において、市民の利便性のため、複数の手続きを一度に行えるワンストップサービスを提供することとし、総合窓口の実現を目指すこととなった。
- 行革推進課が全庁的窓口となり、関係課とともに総合窓口を実現するために必要な検討を行った。
  - H23 窓口業務見直し検討委員会において現状窓口業務の B P R を実施した。  
(申請書や必要書類、業務フローの見直し及び推進組織の検討)
  - H24～25 総合窓口業務検討専門部会において更に詳細な検討を進めた。  
(H24 総合窓口及び執務空間改善支援業務委託)
- 一方、当時の情報システムの課題として、住民基本台帳情報、税情報や財務会計、選挙、介護保険システムについては、ホストコンピューターを使用していたが、維持管理コストが膨大であり、ダウンサイジングの必要性が生じていたため、これらに対応するシステム改修と併せて、総合窓口対応システムを導入した。
  - H19 税情報についてホストコンピューターからサーバー系の税総合システムに移行した。
  - H23 財務会計システムをサーバー系に移行した。
  - H25 住民基本台帳情報システムをサーバー系に移行した。
  - H26 総合窓口対応システムを導入した。

#### 2) 外部委託等の業務範囲

##### ①総合窓口の業務範囲

業務範囲	住民票の写し等、戸籍の附票の写し、地方税法に基づく納税証明書、戸籍謄抄本等、印鑑登録証明書、住居表示証明書、妊娠届の受付及び母子健康手帳、自動車臨時運行許可	
証明発行窓口で取り扱う証明書	市民課	住民票の写し、住民票記載事項証明書、戸籍全部事項証明書（謄本）、戸籍個人事項証明書（抄本）、除籍・改製原戸籍謄本・抄本 戸籍の附票の写し（全部・個人事項証明）、身分証明書、戸籍届出受理証明書、戸籍届書記載事項証明書、印鑑登録証明書、住居表示証明書、広域交付住民票の写し
	保健年金課	出産育児一時金に係る証明書
	市民税課	市民税県民税課税・非課税（所得）証明書、法人（個人）事業届出済証明書
	収納課	納税証明書、未納の額がないことの証明書、軽自動車税納税証明書（車検用）
	資産税課	固定資産土地・家屋評価額証明書、固定資産土地・家屋公課証明書、家屋物件所在証明書



《総合窓口＝プッシュ型サービスの仕組み》

- 手続きされる方に事前にチェックシートに記入してもらう。
- ライフイベント別に、世帯状況、事前のチェック項目を踏まえ、「手続案内書」を作成する。
- 手続きされる方に交付すると同時に、必要窓口に案内所を印刷及びメールを同報する。  
(プリンターにデータをとばし、署名だけすれば済むようにしている。データが届いた旨、メール、ランプ、アラームで知らせる。)
- 必要部署では、職員が書類などを事前に用意しておく。

チェックシートのイメージ

事前にチェックシートに記入していただく

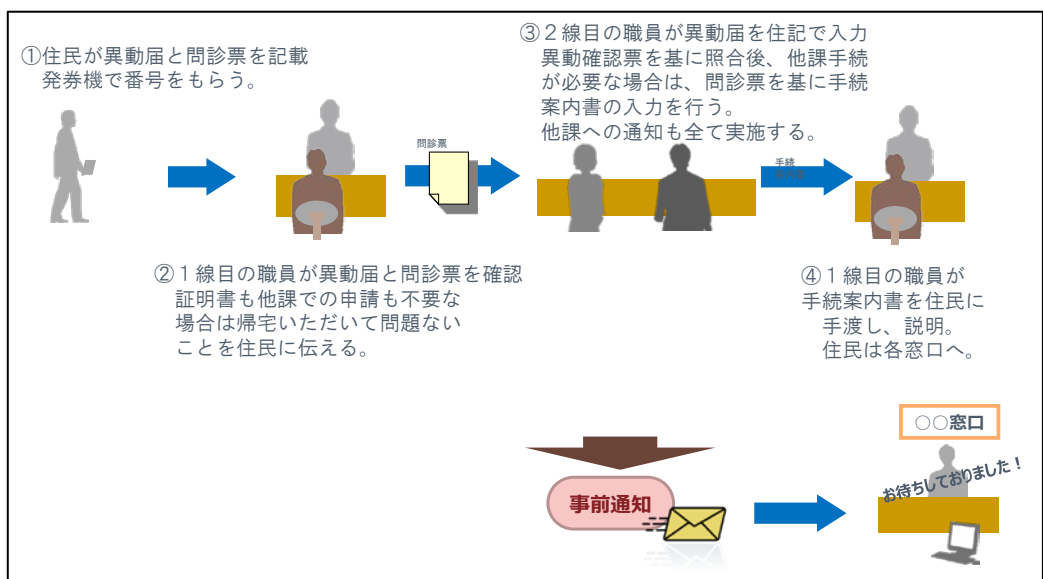
※質問事項に該当する場合は、チェック欄に「レ」を記入してください。

【①市外から転入された方】

No	質問事項	チェック	市民課
1	住民基本台帳カードをお持ちですか？		
2	妊娠中ですか？		
3	国民健康保険に加入していますか？または加入する予定ですか？		
4	国民年金に加入中ですか？または国外からの転入ですか？		
5	国民年金・厚生年金受給中ですか？または受給権がある60歳以上65歳未満の方ですか？		
6	前住所地で、児童扶養手当（ひとり親家庭等の手当）を受けていましたか？		
7	前住所地で、ひとり親家庭等医療費を受けていましたか？		

このシートを基にチェックを行う

総合窓口のイメージ



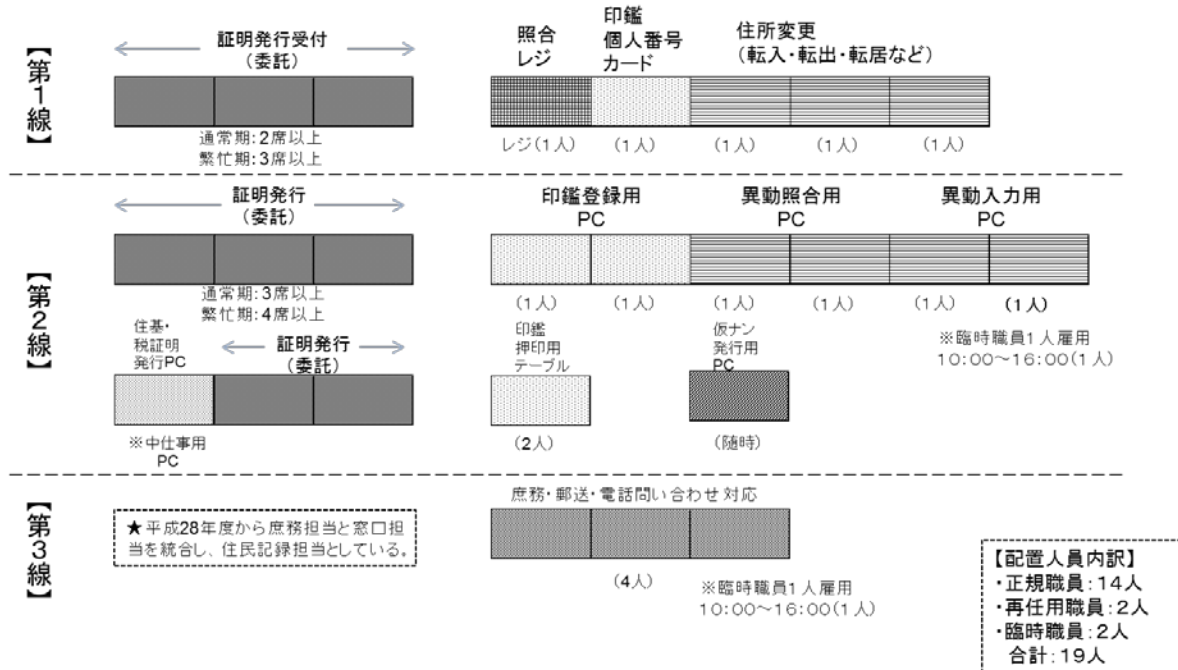
②外部委託の業務仕様

- 手続き業務は職員が行い、証明発行業務を民間委託している。  
証明書発行の手順「受付→打出→確認→引き渡し」のうち、「受付→打出」は民間委託して

いる。「確認→引渡し」は職員が行う。

- 「引渡し」については、外部委託を検討したが、証明発行業務は委託業者、手続関係は職員と混在しているため、業務内容が煩雑になること等から実施を見送った。

### 市民課住民記録担当人員配置図(平成28年度)



### ③業務範囲の絞り込み方法

総合窓口の範囲、外部委託の範囲等について、次のとおり段階的に検討を進めた。

#### 【第1段階】現状窓口業務BPRの実施

目的: 申請書や必要書類、業務フローの見直し及び推進組織について現状分析及び方針検討  
構成員: 行革推進課、関係課の課長

#### 【第2段階】場所としての総合窓口化

目的: 1カ所に集める関係課の範囲、外部委託する証明発行業務の内容を検討  
構成員: 市民課、関係課の職員

#### 【第3段階】データ連携を伴う総合窓口

内容: 住民記録のオープン系システムの使用に合わせ、データ連携を基盤とした総合窓口化の内容を検討  
構成員: 情報システム課、関係課の職員

### ④業務仕様の作成方法

- 総合窓口対応システムの構築に当たっては、コンサルタントへの業務委託を行った。

### 3) 外部委託の効果

#### ①定量的効果

- 外部委託に関しては、主目的ではなく既存のシステム改修及び総合窓口対応システムの導入に付随して導入したものであったため、導入前の歳出削減効果の試算は行っていない。

#### ②定性的効果

- 通常期、繁忙期の業務量に応じて委託業者が常に適切な人員配置を行っているため、申請書受付から証明発行までの待ち時間は減少している。

なお、下記の人員が欠けることはない。

【受付】通常期：2席以上 繁忙期：3席以上

【証明発行】通常期：3席以上 繁忙期：4席以上

- 総合窓口導入前の平成25年度窓口サービスアンケートでは窓口サービスの総合評価の「良い」は約48%であったが、導入後の平成26年度窓口サービスアンケートの「良い」は56%となった。
- 総合窓口導入後、平成26年4月23日（水）～5月9日（金）に実施された市役所窓口空間の満足度向上アンケートでは手続き時間について、以前と比べて早くなったとの回答は56%であった。

#### 窓口サービスアンケート（常設分）の比較

回答項目	平成25年度窓口サービスアンケート 調査結果報告書	平成26年度窓口サービスアンケート調 査結果報告書
良い	47.73%	56.00%
やや良い	13.64%	6.67%
ふつう	9.09%	15.11%
やや悪い	9.09%	7.56%
悪い	20.45%	14.67%
計	100%	100%

#### 市役所窓口空間の満足度向上アンケート

手続き時間	早くなった	変わらない	遅くなった	合計
0～15分	81件	47件	1件	129件
15～30分	25件	29件	3件	57件
30～45分	6件	5件	2件	13件
45～60分	0件	3件	0件	3件
60～75分	3件	0件	0件	3件
75～90分	0件	0件	0件	0件
90～120分	0件	1件	1件	2件
120分以上	0件	0件	0件	0件
合計	115件	85件	7件	207件
割合	56%	41%	3%	100%

#### 4) 外部委託に当たって想定される課題への対応

##### ①偽装請負

- 民間委託業者の業務を行う場所は限られており、それ以外では業務を行わない。職員も委託している窓口には入らないようにしている。
- 何か問題等が生じた場合は、責任者を介して話すようにしている。第一線、第二線に指揮命令者があり、指揮命令者を介して伝えている。

##### ②検討コスト

- 既存のシステムの改修と総合窓口対応システムの導入を同時に検討するためには、システムの最適化を図る必要があったため、コンサルタントへの業務委託を行った。

##### ③業務範囲

- 外部委託している証明発行窓口において、税制等の制度を知らないと説明が困難な場合等は、職員との連携が必要となっている。
- 従来は、職員が行っていた業務を職員が行わなくなるため、業者を変更した場合など問題が生じる可能性を感じている。現行業者からの引き継ぎをするような仕様書にはなっているが、それで問題が生じないとは考えていない。職員内の異動で、業務を遂行したことのない新しい職員では判断ができなくなってしまう点が懸念点である。

#### (4) 他市町村で検討する場合の示唆

- 繁閑に応じた柔軟な人員配置による混雑緩和、待ち時間の減少等のサービス向上を主目的に取り組んでいる。歳出削減効果だけではなく、これらの定性的効果と合わせて導入を検討することが重要である。
- 総合窓口化、外部委託の実現のためには、BPRにより現状窓口業務の分析や業務フローの見直しを実施することにより、業務効率化を図ることが重要である。
- 既存のシステム改修のタイミングに合わせて、総合窓口対応システムの導入と外部委託化を実施することにより、歳出削減を図ることが有効である。

## 1.2 海老名市

### (1) 自治体の概要

人口	130,440人（平成28年4月1日現在）
予算規模	平成28年度当初予算643億円 （一般会計385億円 特別会計258億円）
職員数	802人（平成28年4月1日現在）

出典：海老名市の世帯数と人口（平成28年4月1日現在）、平成28年度海老名市予算の概要、海老名市の人事行政運営等の状況（平成28年度）

### (2) 事例の概要

導入業務名	総合窓口の導入、窓口業務の外部委託
受託事業者名	富士ゼロックスシステムサービス(株)
委託期間	第1期：平成25年7月～平成28年6月（平成26年11月から福祉窓口業務を追加） 第2期：平成28年7月～平成31年6月
発注方法	公募型プロポーザル方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人口増加に伴う業務量の増加から、市役所の窓口待合スペースが相対的に狭小となり繁忙期には混雑が目立つようになったことや窓口で行う事務の種類が増加し担当部署がわかりにくいことなどの課題が顕在化したため、総合窓口を設置することとなった。</li> <li>● 市民総合窓口と福祉総合窓口を平成24年5月から市職員により同時に実施した。</li> <li>● 外部委託は、市民総合窓口で先行して実施し、福祉総合窓口は市が直営で実施後に導入した。</li> </ul> <div style="text-align: center;">  </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="text-align: center;">  <p>市民総合窓口</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>福祉総合窓口</p> </div> </div>

### (3) 事例の特徴

#### 1) 外部委託等を行った背景・経緯

- 平成元年に建築した庁舎が人口増加や市民ニーズの変化に伴い、待合スペースの不足、混雑、バリアフリー化、分かりにくい案内、複数の課にまたがる手続きなどフロア環境の課題が顕在化した。
- 市長のトップダウンで総合窓口をつくることとなり、平成24年5月、可能な限りワンストップで行政サービスを提供できるよう、1階フロアの改修や案内係（コンシェルジュ）の配置、組織や業務連携体制の見直しなどを行い、総合窓口業務を開始した。ただし、「市民総合窓口」と「福祉総合窓口」にエリアを分けて行った。
- 「福祉総合窓口」については、外部委託に必要なマニュアル等を整備するために時間がかかることから、市民総合窓口の外部委託の翌年度から民間事業者へ委託することとした。

#### 2) 外部委託等の業務範囲

##### ①総合窓口の業務範囲

市民総合窓口で扱う主な手続き	証明等発行(税証明含む)、住民異動、戸籍届出、住基カード、転入時の学校指定、異動に伴う国保・年金手続き
福祉総合窓口で扱う主な手続き	国保・年金・後期高齢者医療、児童手当、医療費助成(小児、障がい等)、保育園関係、母子手帳、各種検診案内、障がい者福祉、高齢者福祉、介護保険

	福祉総合窓口における委託業務
保険年金課 (123項目)	国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金の手続き
子育て支援課 (35項目)	児童手当、子供医療等の手続き、制度説明
健康づくり課 (24項目)	母子手帳、妊婦・乳幼児健診、予防接種、各種検診、事業受付
障がい福祉課 (27項目)	障がい者手帳、障がい者医療、福祉タクシー券受付、制度説明
高齢介護課 (30項目)	介護認定の更新手続き、在宅サービスの受付、制度説明

※上記の委託業務に伴う検認行為は市職員が行う。また、相談業務、児童扶養手当、保育園、障がいサービス受付、介護認定の新規手続き等は引き続き市職員が行う。

## 《総合窓口の業務内容》



### ②業務仕様

- 定型業務は外部委託する方針の下、市民課の対象業務では、市職員にしかできない業務（「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」平成 20 年 1 月 17 日（平成 27 年 6 月 4 日改定））は市職員が行っている。
- 福祉、戸籍、納税等に関わる相談業務については、引き続き市職員が行っている。

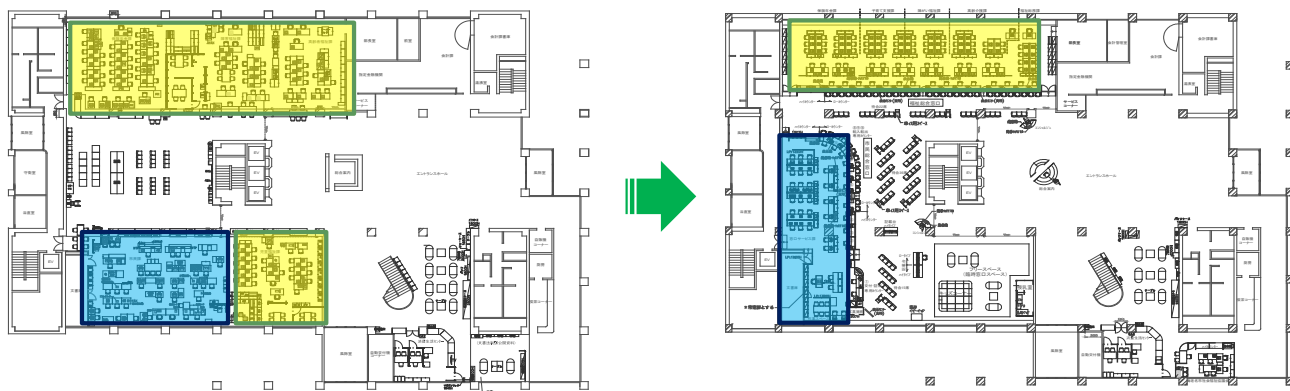
### ③業務範囲の絞込み方法

- 業務委託範囲の決定や業務フローの見直しについては、決定権のある職員（関係部の次長）による検討を行った。このため迅速な決定が可能となった。

### ④業務仕様の作成方法

- 仕様書作成は外注せず、市職員が作成した。市民総合窓口に関しては、従来からある程度マニュアル化に取り組んでいたため、比較的スムーズに作成できた。
- 福祉総合窓口の仕様書作成に当たって、72 業務に関して 239 マニュアルを市職員が作成した。マニュアル作成の過程で、不要な業務を省略する効果もあった。

## レイアウト変更とエリア分け



<改修前>

<改修後>

- 水色エリア=市民課（現・窓口サービス課）
- 黄色エリア=福祉関係各課（4課）

### 3) 外部委託の効果

#### ① 定量的効果

##### ア 人員数

#### 市民総合窓口の従事人員数

【委託前】	正職員	20人
	再任用	5人
	臨時職員	7人
	事務嘱託員	1人
【委託後】	正職員	8人（▲12人）

#### 福祉総合窓口の従事人員数

【委託前】	正職員	10人
	臨時職員	1人
【委託後】	正職員	0人（▲10人）

※人員数は、窓口サービス課所属の課長から一般職員までの実数。

※次長クラスやそれ以上になると掌握する業務が多岐にわたる。そのため、窓口サービス課の課長から一般職員のみ的人员を対象とした。

※福祉総合窓口については、委託前の所管課（保険年金課、子育て支援課、障がい福祉課、高齢介護課）の職員数は76名であり、そのうち窓口業務は業務比率を乗じると10名分と試算され、外部委託により10名分が削減できると試算した。



## イ 人件費単価

	人件費単価（年間）	備考
正職員	9,110 千円	導入時の職員の平均人件費単価（給与、共済組合負担金、退職手当組合負担金、公務災害補償負担金）を使用
再任用	2,210 千円	導入時の職員の平均人件費単価（給与、雇用保険料事業主負担分を含む）を使用
臨時職員	1,820 千円	時給額×平均年間勤務時間数及び社会保険料事業主負担分の合算値を使用
事務嘱託員	2,559 千円	日額単価×平均年間勤務日数及び社会保険料事業主負担分の合算値を使用

## ウ 歳出削減効果

### 市民総合窓口の外部委託による歳出削減効果

	人件費（百万円）				物件費（百万円）			合計
	正職員	再任用	臨時職員	事務嘱託員	総合案内業務委託	窓口業務委託	その他	
従前	182	11	12	2	※9	0	0	218 百万円
従後	72	0	0	0	0	89	0	162 百万円
外部委託による歳出削減効果								▲55 百万円

※従前は、総合案内のみ外部委託を行っていたが、従後には窓口業務委託に集約された。

### 福祉総合窓口の外部委託による歳出削減効果

	人件費（百万円）				物件費（百万円）			合計
	正職員	再任用	臨時職員	事務嘱託員	総合案内業務委託	窓口業務委託	その他	
従前	91	0	1	0	0	0	0	92 百万円
従後	0	0	0	0	0	73	0	73 百万円
外部委託による歳出削減効果								▲19 百万円

## ②定性的効果

- 民間事業者への業務委託は、窓口業務のサービス向上に繋がっている。窓口の混雑が想定される場合には本社等からの増員等による臨機応変な対応が可能であり、また、接遇のノウハウもあることから苦情は少ない。
- 受託者からの提案により、住民サービスの質を確保している。例えば、朝早い時間帯に待っている市民に対応するため、受託者が自発的に早番遅番を実施している。また、相談を含めた証明発行の場合は相談窓口に戻すことで待ち時間の短縮を図っている。
- 利用者満足度アンケート結果では、外部委託後の満足度は46.6点/50点と高い水準にある。
- なお、委託により、市職員による労務管理が不要となったことも効果として挙げられている。

#### 4) 外部委託に当たって想定される課題への対応

##### ①偽装請負の疑義

- 偽装請負との疑義が生じないように、現場で指示をせず、事業者との定期会議の中で業務改善の議論を実施して行っている。

##### ②検討コスト

- 窓口業務の外部委託に当たって仕様書作成は外注せず、市職員が作成した。市民総合窓口に関しては、従来からある程度マニュアル化に取り組んでいたため、比較的スムーズに作成できた。

##### ③業務範囲

- 定型業務は外部委託する方針の下、相談業務など市職員にしかできない業務以外は外部委託を行っている。
- 福祉総合窓口については、民間事業者ノウハウがなかったため、一年間は直営により業務の流れの検証を行った上で、マニュアル等を整備の上、民間事業者への外部委託を行った。

#### (4) 他市町村で検討する場合の示唆

- 繁閑に応じた柔軟な人員配置による混雑緩和、待ち時間の減少等のサービス向上を主目的に取り組んでいる。歳出削減効果だけではなく、これらの定性的効果と合わせて導入を検討することが重要である。
- 窓口業務については、偽装請負との疑義が生じないように対応する必要があるため、現場で指示をせず定例会での業務改善の意見交換を行うことも有効である。
- 福祉業務を含めた総合窓口化など民間の実績が少ない業務の場合は、当初行政で試行し、マニュアル等を整備した上で外部委託するなどの工夫も有効である。
- 外部委託を進めることで、自治体職員が窓口業務に関する業務プロセスや現場の課題等を把握できなくなるなど、職員のノウハウ維持の課題に対しては、外部委託後も定期会議等を通して意見交換をすることも有効である。

### 1.3 尼崎市

#### (1) 自治体の概要

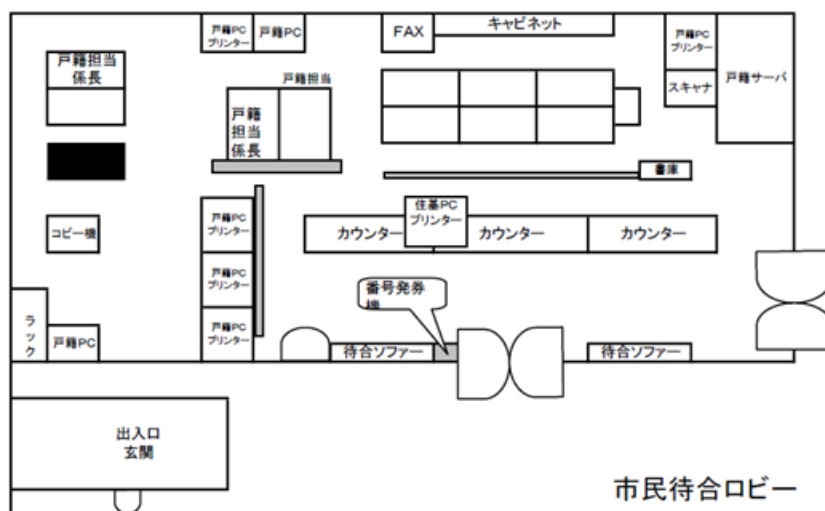
人口	463,662人（平成28年3月31日現在）
予算規模	平成28年度当初予算3,990億円 （一般会計2,081億円 特別会計1,099億円 企業会計810億円）
職員数	3,138人（平成28年4月1日現在）

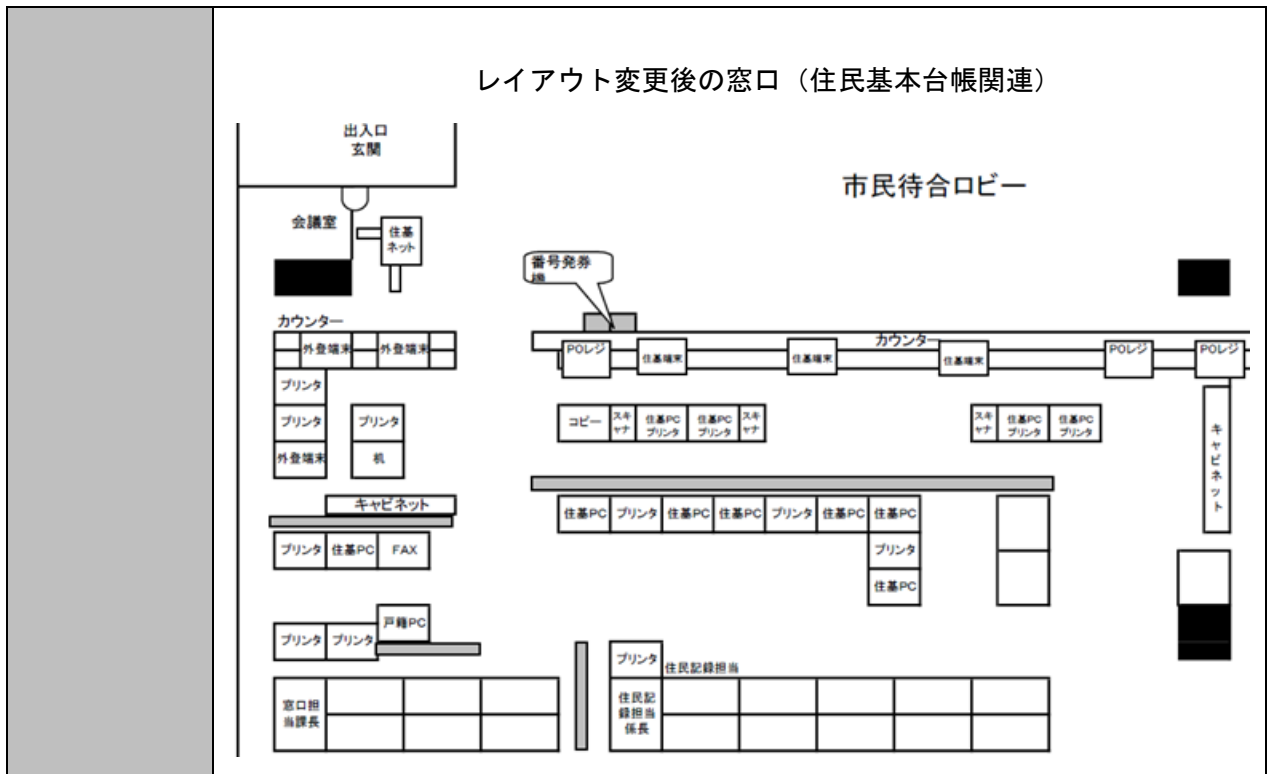
出典：尼崎市の人口（住民基本台帳人口、平成28年3月31日）、平成28年度当初予算の概要、人事行政の運営状況の公表について（平成28年度）

#### (2) 事例の概要

導入業務名	窓口業務の外部委託
受託事業者名	(株) パソナ
委託期間	第1期：平成28年1月～平成31年3月
発注方法	公募型プロポーザル方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 団塊世代の一斉退職等を背景とし、必要な人材・体制の確保など様々な課題に対応するため、窓口業務の外部委託やコンビニ交付等新たなサービスを検討した。</li> <li>● 現状分析を基に業務プロセス分析を行うことにより、職員と委託業者との業務の切り分けを行った。</li> <li>● 偽装請負にならないよう、業務手順書による業務定義の策定や、フロント業務とバックヤードをわけるためレイアウト変更を行った。</li> <li>● 外部委託の仕様書に、戸籍事務、住民基本台帳事務に関する専門知識を持つ要員の確保・体制の整備を条件にするなど、サービスの質の確保に留意した。</li> </ul>

レイアウト変更後の窓口（戸籍関連）





### (3) 事例の特徴

#### 1) 外部委託を行った背景・経緯

- 団塊世代の一斉退職等を背景に、窓口業務を所管している市民課としては以下のような課題を認識しており、これらの課題に対応するため、窓口の外部委託やコンビニ交付等新たなサービスを検討した。
  - ①職員削減のため知識の伝承ができない（育成する時間がない）
  - ②ベテラン職員や再任用・OB 嘱託の確保が困難
  - ③サービスレベルの標準化
  - ④繁忙期への柔軟な対応が困難（職員の人事異動時期と繁忙期が重なり窓口処理能力が低下）
  - ⑤市民の新たなニーズに対応する必要がある（休日、時間外のサービス）
 これらの課題に対応するため窓口業務の委託化等新たなサービスを検討した。
- なお、尼崎市では平成 25 年度に行財政改革に係る計画として「あまがさき「未来へつなぐ」プロジェクト」を策定し、事務事業の改革改善の推進に係る取組の一環として外部資源の活用を位置付け、全庁的に推進している。この議論の中で窓口業務の外部委託が所管課より提起されたものである。

## 2) 外部委託の業務範囲

### ①業務範囲

対象窓口	平日：本庁市民窓口、3サービスセンター 土曜日：3サービスセンター
外部委託を行った業務	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 住民異動届出関連業務</li><li>・ 証明書受付業務</li><li>・ 証明書作成業務</li><li>・ 郵送による各証明書の請求関連業務</li><li>・ 印鑑登録関連業務</li><li>・ 事前登録型本人通知制度に関する業務</li><li>・ 住民基本台帳カードに関する業務</li><li>・ 個人番号カード及び通知カードに関する業務</li><li>・ 戸籍届出関連業務</li><li>・ フロアマネージャー業務</li><li>・ 証明書の交付及び手数料の徴収業務、精算業務及び各種証明申請書の編てつに関する業務</li><li>・ その他の業務（業務設計、業務運用マニュアル作成、市民満足度アンケートの実施など）</li></ul>

### ②業務仕様

- 窓口のフロント業務は委託対象とするとともに、郵送による各証明書の請求関連業務や、フロアマネージャー業務（申請の記載補助や自動交付機の使用方法的説明等）も委託の対象とした。

### ③業務範囲の絞り込み方法

- 現状分析のため事務分担表を作成し、どの業務が外部委託できるのか「見える化」を行った。そのデータを業務プロセス分析に転記し、職員と外部委託との役割分担を決定した。
- 偽装請負にならないよう業務手順書を作成し業務定義を策定した。
- フロント業務とバックヤードをわけるためレイアウト変更を行った。

### ④業務仕様の作成方法

- 偽装請負防止については慎重に考えていたので、先行自治体（足立区、大阪市）の仕様を参考に、表現等に配慮し仕様書を作成した。
- 戸籍業務の仕様や偽装請負の対応等に関しては、法務局及び労働局等の関係機関へ相談をした。
- 業務の円滑な移行が必要なため、仕様書に「受託するに当たっては、業務履行期間開始までに戸籍事務、住民基本台帳事務に関する専門知識を持つ要員の確保・体制の整備などを行い、業務の円滑かつ安定的な受託を行うこと。」との条件を付した。

### 3) 外部委託の効果

#### ① 定量的効果

##### ア 人員数

#### 窓口の従事人員数

【委託前】 (平成 27 年)	正職員	74 人
	再任用・嘱託員	38 人
	臨時職員	27 人
【委託後】 (平成 28 年)	正職員	58 人 (▲16 人)
	再任用・嘱託員	28 人 (▲10 人)
	臨時職員	15 人 (▲12 人)

【委託前】 (平成 27 年)	正職員	74 人
	再任用・嘱託員	38 人
	臨時職員	27 人
【委託後】 (平成 29 年)	正職員	49 人 (▲25 人)
	再任用・嘱託員	20 人 (▲18 人)
	臨時職員	6 人 (▲21 人)

※平成 29 年度は、証明センター（出先機関）廃止分を含む。

##### イ 人件費単価

- ・予算要求に当たり、市の「予算編成方針に基づく実施要綱」の規定（内規）では、新規採用職員の平均単価を用いて費用対効果を試算することとなっているが、併せて職員の平均人件費を用いて効果額を試算した。
- ・当該事務を担っている職員の年齢構成が高いことから、より実際に近い形で費用対効果を算出するために、職員平均人件費を以って効果額を算定することとしたものである。
- ・このため、2つのパターンで人件費単価を設定し、歳出削減効果額を検討した。

①構造改善効果額：新規採用職員の平均人件費

②改革改善効果額：職員の平均人件費

##### ウ 歳出削減効果

- ・改革改善効果（各年度の数值は、前年度から積み上げをした累積の数值）は、下表に示すとおりである。なお、改革改善効果の算定にあたっては、システム構築・改修費等の一時経費は含めていない。

#### 改革改善効果額（累積額）

（単位：千円）

内容	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	計
人件費	0	▲40,354	▲156,936	▲265,374	▲265,374	▲265,374	▲265,374	▲265,374	▲265,374
外部委託費等	0	52,169	212,282	228,669	214,731	197,626	200,321	193,081	193,081
合計	0	11,815	55,346	▲36,705	▲50,643	▲67,748	▲65,053	▲72,293	▲72,293

※各年度の数值は、前年度から積み上げをした数值を記載している。

※人件費については、市職員の平均給与額をベースに算出している。

## (参考) 一時経費

(単位：千円)

内容	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度	平成 33 年度	計
システム構築 ・改修経費等	33,039	101,757	3,743	0	0	0	0	0	138,539

※一時経費の内容：平成 27 年度：システム構築・改修費、フロア改修費 平成 28 年度：郵送方式対応システム改修費

### ②定性的効果

- 団塊世代の一斉退職等を背景とし、窓口業務に関するノウハウの継承等が困難になるとの課題に対し、外部委託の実施により安定した行政サービスを提供するという当初の目的を達している。
- 窓口業務の外部委託化の前後の満足度調査では、従前従後で満足度は 1.9%ポイント上昇しており、サービスの質は維持されていると認識している。

## 4) 外部委託に当たって想定される課題への対応

### ①偽装請負の疑義

- 偽装請負防止等、事務内容確認のため、月ごとの定例会議を実施している。
- 募集に当たって、各窓口の年間証明書発行件数等及び職員数等については事前に伝えた。

### ②業務範囲に係る事項

- フロント業務の経験がなくなるので、契約更新で委託業者が替わったときに安定した業務を保つことができるのか懸念はある。
- 試行期間として1カ月設けた理由は、窓口レイアウトを変更したことから職員と委託業者の動きが大きく変わったこと、マイナンバー制度が実施されたこと、本庁とサービスセンターでの事務の進め方などに微妙な違いがあったことなどから、市民サービスの安定した供給に万全を期すためである。

## (4) 他市町村で検討する場合の示唆

- 団塊世代の一斉退職等を背景とし、窓口業務に関するノウハウの継承等が困難になるとの課題に対し、外部委託の実施により安定した行政サービスを提供するという当初の目的を達している。こうした行政経営の視点から見た効果の検討も重要である。
- 委託業務の範囲の決定に当たり、事務分担表による現状分析や、それに基づく業務プロセス分析などBPRの手法を用いることが有効である。
- 外部委託の仕様書に、戸籍事務、住民基本台帳事務に関する専門知識を持つ要員の確保・体制の整備を条件にするなど、円滑かつ安定的な業務の移行に留意することが重要である。
- 個人情報保護、偽装請負防止のため、仕様書の表現等は慎重に作成する必要がある。特に、偽装請負との疑義が生じないよう業務手順書を作成することにより、業務定義を明確化することが重要である。

## 2. 庶務業務の外部委託の事例

### 2.1 横浜市

#### (1) 自治体の概要

人口	3,725,042 人（平成 28 年 4 月 1 日現在）
予算規模	平成 28 年度当初予算 3 兆 3,968 億円 （一般会計 1 兆 5,143 億円 特別会計 1 兆 3,416 億円 公営企業会計 5,409 億円）
職員数	26,084 人（平成 28 年 4 月 1 日現在）※企業局職員を含む

出典：横浜市人口ニュース（平成 28 年 4 月 1 日現在）、横浜市平成 28 年度予算案について、横浜市統計書（平成 28 年度）

#### (2) 事例の概要

導入業務名	庶務事務集中センターの導入、庶務事務集中センター業務の外部委託
受託事業者名	アクセンチュア(株)
委託期間	庶務事務システム開発運用等包括的業務委託契約について、次の 2 段階に分けて締結 第一段階（出勤、超過勤務、休暇、出張手続など） ：平成 17 年度～平成 22 年度（運用開始：平成 19 年 11 月） 第二段階（給与手当等業務、福利厚生等業務、年末調整業務、共通物品業務など） ：平成 18 年度～平成 24 年度（運用開始：平成 20 年 4 月、庶務事務集中センター開設）
発注方法	総合評価一般競争入札
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 行政運営の効率化の一環として電子市役所推進計画に位置付けられたことを契機に、庶務事務集中センターの導入及びその業務の外部委託を実現した。</li> <li>● 外部委託の業務範囲は、庶務事務システムの運用・保守、認定業務、ヘルプデスクで構成される。</li> <li>● 庶務事務システムに含まれる業務のうち給与手当・福利厚生関係業務については庶務事務集中センターが認定業務を行っており、集中化及び外部委託化を実現している。</li> <li>● システム開発と運用等の業務を一体として複数年にわたり包括的に外部委託※することにより、事業費の縮減や各年度経費の平準化を図った。 ※初回のみ包括的的外部委託とし、それ以降は単年度契約</li> </ul>



### (3) 事例の特徴

#### 1) 庶務事務システム導入、外部委託を行った背景・経緯

- 簡素で効率的な行政運営を図るため、庶務事務集中センターの導入、その業務の外部委託を行った。その経緯等は以下のとおりである。

#### 導入の経緯

平成 15 年 3 月策定	横浜市電子市役所推進計画	行政運営の効率化（簡素で効率的な行政運営の実現）の一環として次の内容が位置付けられた。 「各部署で分散して行われていた庶務事務に係る事務処理方法を見直し、職員による直接入力や、IT を活用して事務処理を集中化するとともに、システムの運用管理も含め外部委託化を推進」
平成 15 年 度	BPR の実施	庶務事務の集中化及びアウトソーシングの活用に向けて次の調査を実施 <ul style="list-style-type: none"> <li>● BPR の検討</li> <li>● システム計画検討及び立案</li> <li>● 新庶務事務フロー案の作成</li> </ul>
平成 16 年 度	基本設計の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新事務フロー実現のための庶務事務システムの基本仕様の策定</li> <li>● センターの運営に係る基本事項の策定など</li> </ul>

#### 導入プロセス

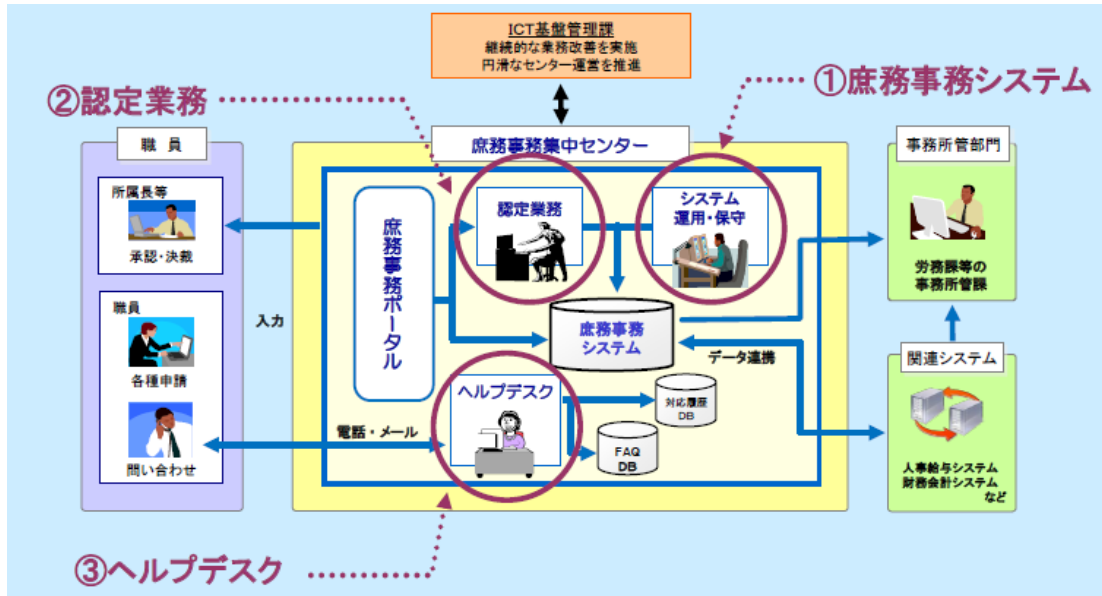
第一段階	○庶務事務システム稼働開始（平成 19 年 11 月） <ul style="list-style-type: none"> <li>● 勤務関係、出張関係事務のシステム化</li> </ul>
第二段階	○庶務事務集中センター稼働開始（平成 20 年 4 月） <ul style="list-style-type: none"> <li>● 給与手当等の認定業務のシステム化、外部委託化</li> <li>● 共通物品、被服貸与業務のシステム化</li> <li>● 年末調整の控除申告受付、審査事務の集中化、システム化</li> <li>● 財形貯蓄の新規申込受付、審査事務の集中化（非システム化）</li> <li>● 児童手当の現況届受付、審査事務の集中化（非システム化）</li> </ul>
平成 24 年以降	以下のとおり庶務事務集中センター業務を拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 年末調整の扶養控除等異動申告業務のシステム化（平成 25 年 12 月）</li> <li>● 社会保障・税番号制度（マイナンバー）対応（平成 27 年 10 月）</li> </ul>

#### 2) 外部委託の業務範囲

##### ①業務範囲

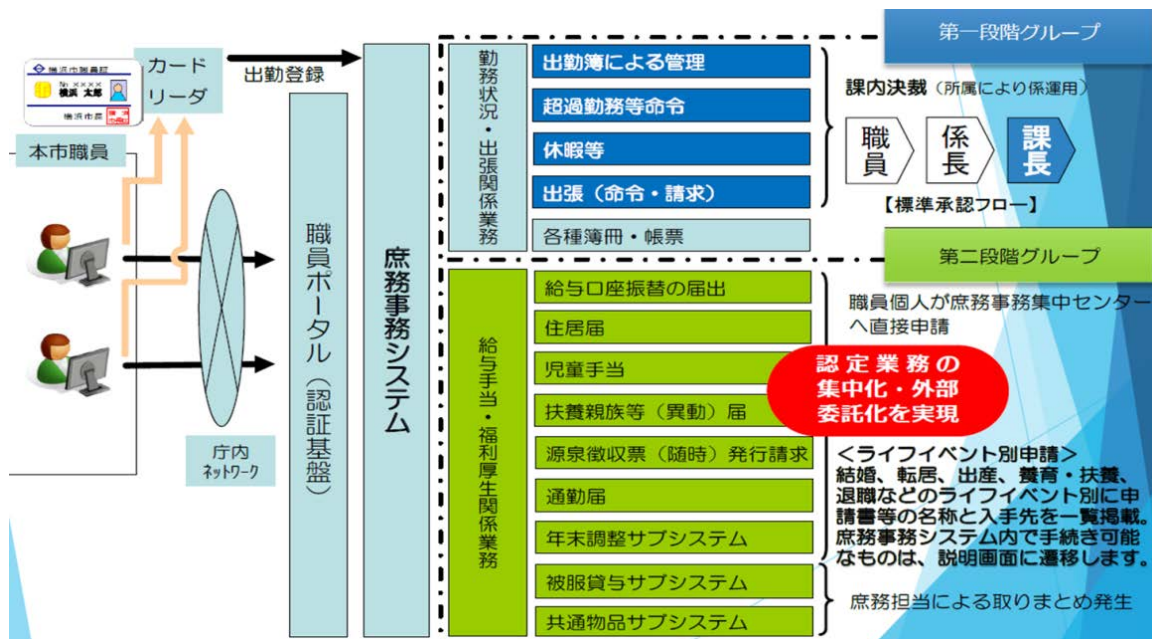
- 外部委託の業務範囲は、下表のとおり、庶務事務システムの運用・保守、認定業務、ヘルプデスクで構成される。
- 庶務事務システムは、市長部局約 2 万人の職員を対象としている。庶務事務システムの内容は下表のとおりであるが、このうち給与手当・福利厚生関係業務については庶務事務集中センターが認定業務を行っており、集中化及び外部委託化を実現している。

## 外部委託の範囲



① 庶務事務システムの運用・保守	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT を活用した業務改革により、業務の集中化、セルフサービス化を実現する。</li> <li>ライフイベント別に関連手続きを整理する等、利便性の高いシステムの運用・保守を実現する。</li> </ul>
② 認定業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>集約した通勤手当、児童手当等の申請を受け、認定を行う。</li> <li>業務の標準化を行い、効率的な作業を実施可能とする。</li> </ul>
③ ヘルプデスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>給与手当の申請に必要な手続きを案内し、職員をサポートする。</li> <li>FAQ に基づく正確で迅速な対応を行う。</li> <li>問合せ履歴を管理・分析し、業務改善の参考とする。</li> </ul>

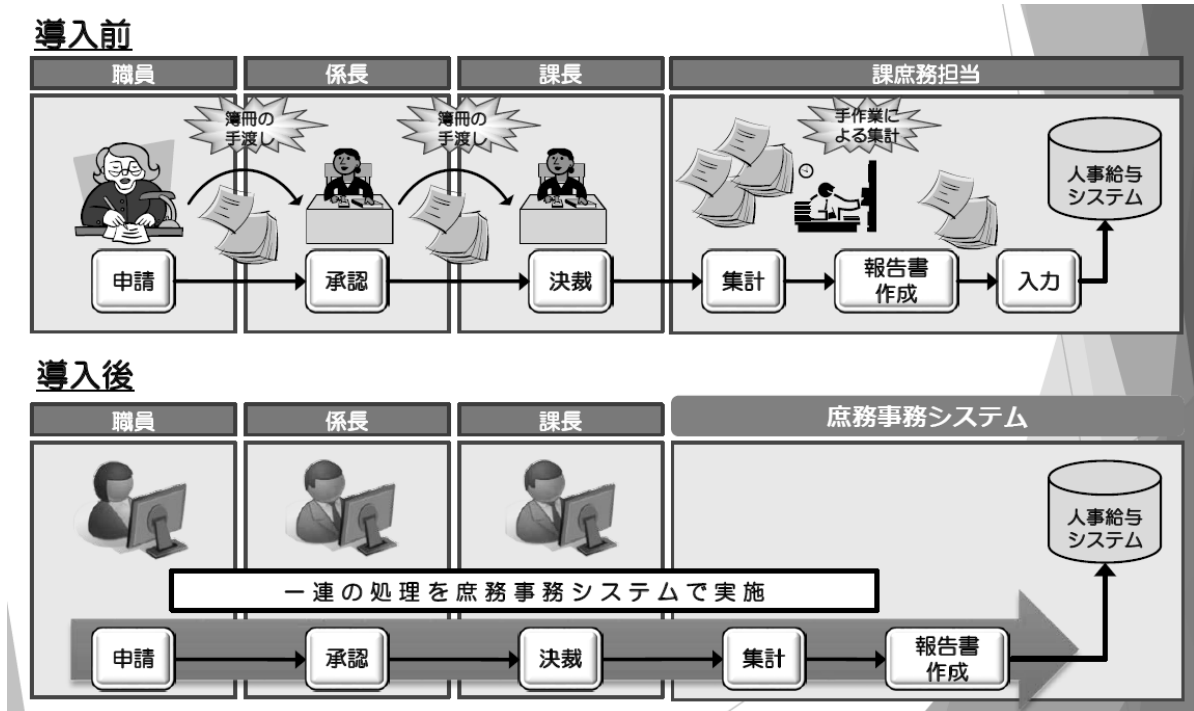
## 庶務事務システムの内容



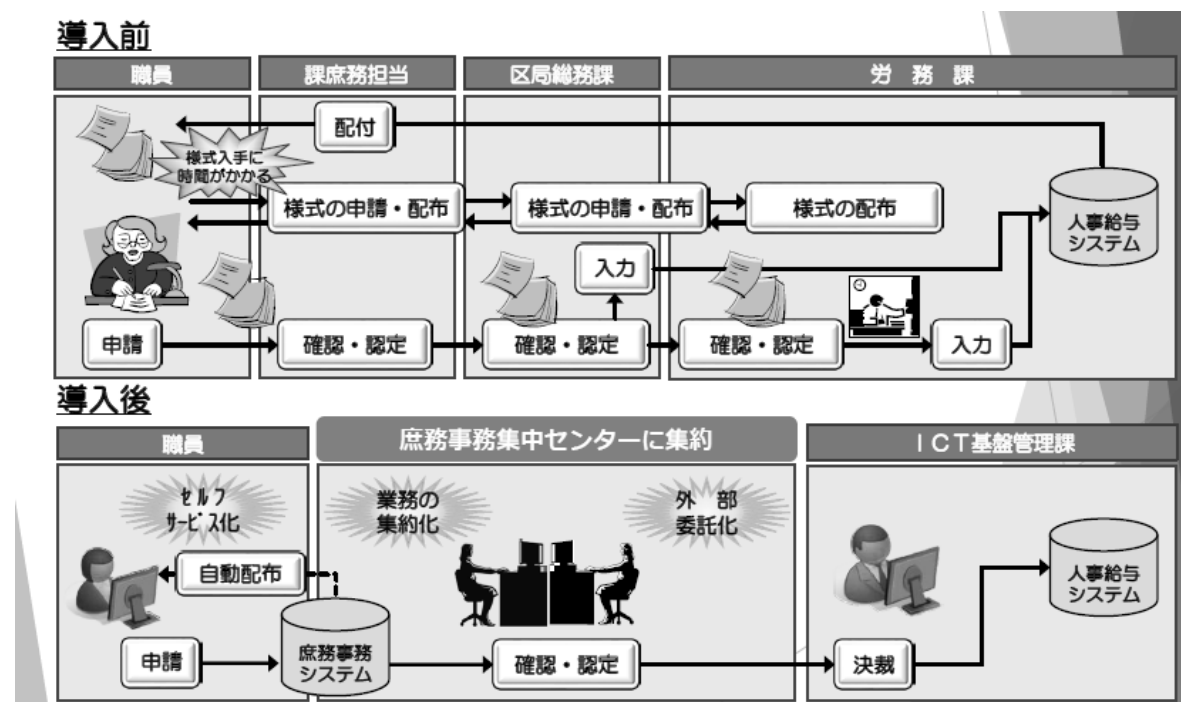
## ②業務フロー

- 例えば、超過勤務手当の申請に当たっては、庶務事務システム導入により、煩雑になりがちな紙による申請業務の廃止、集計作業の自動化を図ることができた。
- また、給与手当の申請に当たっては、職員個人がシステムに直接入力により申請したものを庶務事務集中センターで確認・認定し、ICT 基盤管理課が決裁及び人事給与システムへ入力するという流れである。庶務事務集中センターへの業務の集約化により、従来所属部署をはじめ複数部署で行っていた確認行為は不要となっている。

### 超過勤務手当の申請



### 給与手当の申請



### ③契約手続き

- 包括的外部委託の導入  
事業費の縮減や各年度経費の平準化を図るため、システム開発と庶務事務集中センター運用等の業務を一体として複数年にわたり包括的に外部委託する手法を導入した。
- S L A協定の締結  
委託業者とはS L A※（サービスレベルアグリーメント）協定を締結し、全契約期間中のサービスの品質を確保した。  
※S L A：サービスの提供者と委託者の間で、サービスの契約を締結する際に、提供するサービスの範囲・内容及び前提となる諸事項を踏まえた上で、サービスの品質に対する要求水準を規定するとともに、規定した内容が適正に実現されるための運営ルールを両者の合意として明文化したもの。
- 総合評価一般競争入札の採用  
透明性、公平性を確保しつつ、質の高い低廉な情報システム及びサービスを調達するため、価格だけではなく、性能等の技術的な提案内容等も含めて総合的に評価する総合評価一般競争入札を採用した。事業者からの提案内容を評価するための基準の作成や落札者の決定に当たっては、学識経験者（ICT 専門家）の意見を反映した。

## 3) 庶務事務集中センター導入、外部委託の効果

### ①定量的効果

- 削減効果時間は年間約 22.2 万時間と試算している。ただし、歳出削減を目的として実施したものではないため、金額換算は公表していない。なお、削減効果時間数は、導入前の BPR において業務ごとに 1 件当たり時間数を設定しており、それに実際の申請数を乗じて算出している。

### ②定性的効果

- 給与手当の申請に当たって、庶務事務システムの導入により、煩雑になりがちな紙による申請業務の廃止、業務の集約化を図ることができた。
- また、誤入力等があった場合、システムでエラー表示がでるため、職員の負担が軽減され人的ミスが少なくなった。
- 職員は庶務事務に費やしていた時間を、より職員が行うべき業務に費やすことが可能となると認識している。

## 4) 外部委託に当たって想定される課題への対応

庶務事務集中センターの運営を担当している ICT 基盤管理課としては、次のような課題を認識している。

### ①業務主管課との担当業務の整理

- ヘルプデスクにおいて制度の説明も行っていることから、給与事務主管課（労務課）の業務の一部を行っていると言える実態にあり、給与事務主管課（労務課）と庶務事務集中センターとの業務のすみ分けを考える必要がある。

## ②職員のスキル低下の懸念

- 給与事務主管課（労務課）に手当認定の判断に迷うケース等の現場情報が集まらないことにより、将来にわたって適切な制度運用が持続可能であるか懸念がある。

## （４）他市町村で検討する場合の示唆

- システム開発と庶務事務集中センター運用等の業務を一体として、複数年にわたり外部委託することにより民間事業者へのインセンティブとなる可能性がある。

## 2.2 熊本市

### (1) 自治体の概要

人口	732,780人（平成28年4月1日現在）
予算規模	平成28年度当初予算6,015億円 （一般会計3,028億円 特別会計2,197億円 企業会計790億円）
職員数	6,431人（平成27年4月1日現在）

出典：熊本市統計情報、平成28年度当初予算の概要、人事行政の運営等の状況について（平成27年度）

### (2) 事例の概要

導入業務名	総務事務の外部委託
受託事業者名	富士通(株)
契約期間	第1期：平成25年8月～平成27年12月 第2期：平成27年10月～平成32年9月
発注方法	職員情報システム：コンペ方式（随意契約） 総務事務の外部委託：公募型プロポーザル方式
概要	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報システムの最適化の一環として人事・給与・サービスに係わる職員情報システム（職員による発生源入力）を先行して導入した。</li> <li>● 行政改革の一環として、総務事務の外部委託化を同時に実施し、職員の最適な再配置を行った。</li> <li>● 手当認定等に係る二次審査は担当課の職員が行うため、委託開始後も複数の職員が担当しており、人事異動があってもノウハウが継承できる体制となっている。</li> </ul>

### (3) 事例の特徴

#### 1) 総務事務の外部委託を行った背景・経緯

##### <職員情報システム導入>

- 平成15年の第2次熊本市情報化実施計画策定を契機として、情報システムの最適化の一環として、人事給与システムを平成16年4月から、職員情報システムを平成17年10月から本稼働させた。

##### <総務事務の外部委託>

- 第6次熊本市総合計画に掲げた「効率的で質の高い行政運営」の実現のため、給与支給等の総務事務のうち定型・定例的な部分のアウトソーシングにより、職員の時間外労働の抑制及び人的資源の有効活用を図る目的で外部委託を進めた。
- 平成25年に外部委託を行った。

#### 2) 業務範囲

##### ①業務範囲

職員情報システム内訳	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 人事・給与システム 採用・退職、異動、昇給昇格、月例給与等の給与関連情報の管理</li> <li>➢ 庶務事務システム</li> </ul>
------------	---

	<p>人事・給与・サービスに係わる申請や届出を C ネット端末を利用して入力する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 出退勤システム 出退勤や休暇に関する勤務情報を管理</li> <li>➤ 臨時・非常勤職員システム 任用・更新・退職、人事情報、給与・手当、社会保険・雇用保険</li> <li>➤ 被服管理システム</li> <li>➤ 研修システム</li> <li>➤ 退職金システム</li> <li>➤ 健康管理システム</li> </ul>
外部委託の業務範囲	<p>①職員共済組合関係 (扶養異動届、健康保険、育児休業給付、等)</p> <p>②職員の給与等関係 (給与支給、住居・通勤・扶養・児童手当認定、源泉徴収等)</p>

## ②業務仕様

### <職員情報システム>

- 職員情報システムは、発生源入力システムを中心に、人事システム、給与システム、出退勤システム等から構成される。
- システムは市長部局・消防局・教育委員会・各行政委員会・企業局などを含め全職員 6,400 人が使用している。
- システムは基本的に相互連携している。

### <総務事務の外部委託>

- 委託事業者が一次チェックを行い、労務厚生課の職員が二次チェックを行う。(委託事業者と労務厚生課とは別の建物で業務を行っている。)
- 労務厚生課の担当職員数は 4 名であり、委託先で処理された情報の二次チェックを職員で分担して行っている(分担は局単位で分けている)。情報自体は電子データとして上がってくる。証拠書類は PDF 化して処理を行っている。

## 3) 職員情報システム導入、総務事務センター業務委託の効果

### ①定量的効果

#### ア 人員数

#### 総務業務の従事人員数

【委託前】	総務事務に従事していた職員	職員 11 人、嘱託職員 6 人
【委託後】	総務事務に従事している職員	職員 4 人 (▲7 人)、嘱託職員 0 人 (▲6 人)

※正規職員 7 名、嘱託職員 6 名の再配置を行った。

#### イ 歳出削減効果

※システム導入を含めた事業全体での歳出削減効果は、定量的に算出していない

※総務事務の外部委託については、簡易的に正職員の平均給与を使用して人件費の削減額を試算

し、外部委託のメリットがあることを確認している。

## ②定性的効果

庶務事務システムの導入により、以下のような効果があるとの整理を行った。

項目		定量効果	定性効果
発生源入力及び電子決済		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ パンチ委託料の削減</li> <li>➤ 二重チェックの廃止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 通報事務の平準化</li> <li>➤ 認定事務の迅速化</li> </ul>
事務プロセスのシステム化、簡素化		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 手計算事務の削減</li> <li>➤ 転記照合作業の削減</li> <li>➤ 時間外業務の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ ケアレスミス防止</li> </ul>
	人事異動関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 異動情報からの自動発令による異動事務の軽減</li> <li>➤ 給与システムとの連携による支給先変更事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 異動事務の簡素化</li> <li>➤ 事務処理の正確性の向上</li> </ul>
	勤態関連	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 期間計算拡充による昇給昇格事務の軽減</li> <li>➤ 給与等日割り計算の自動化による手計算事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 異動事務の簡素化</li> <li>➤ 事務処理の正確性の向上</li> </ul>
職員情報の一元化と有効利用		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 人事・給与情報の連携による申請書の削減</li> <li>➤ 人事・給与重複情報突合事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 人事マネジメントの高度化</li> <li>➤ 職員情報の正確性の向上</li> <li>➤ 統計分析機能の高度化</li> </ul>
安全性の高いシステムの構築		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 情報漏洩を防ぐために行う機密資料の保管・管理事務の削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 情報秘匿性の向上</li> <li>➤ 情報漏洩の防止</li> <li>➤ システムに対する安心感、信頼感の向上</li> </ul>
柔軟なシステムの構築			<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 教養端末の有効活用</li> <li>➤ 制度改正への柔軟な対応</li> </ul>
ペーパーレス化の推進		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 台帳差替え事務の削減</li> <li>➤ 転記照合作業の削減</li> <li>➤ 紙使用量の削減</li> <li>➤ 複写経費の抑制</li> <li>➤ 保管場所の節減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 情報管理の適正化</li> <li>➤ 環境の保全</li> <li>➤ 電子台帳による情報検索の迅速化</li> </ul>

## 4) 外部委託に当たって想定される課題への対応

### ①職員が保持しているノウハウの継承

- 労務厚生課職員が有する、当該業務遂行上の留意点などのノウハウの引継ぎが重要であると考えており、現在は担当職員が4名いるので人事異動があってもノウハウが継承できているが、今後、マニュアル等を整備していく必要性を感じている。

### (4) 他市町村で検討する場合の示唆

- 行政改革の一環としての職員の最適再配置を主目的として実施したものである。このように行政改革の視点から、職員の最適な再配置を外部委託の効果と捉えて検討することも重要である。



## 2.3 宮崎市

### (1) 自治体の概要

人口	404,698人（平成28年4月1日現在）
予算規模	平成28年度当初予算3,166億円 （一般会計1,605億円 特別会計1,187億円 企業会計374億円）
職員数	2,484人（平成28年4月1日現在）

出典：住基人口・世帯数（平成28年4月1日現在、宮崎市）、平成28年度宮崎市当初予算の概要、宮崎市人事行政の運営等の状況の概要（平成28年度）

### (2) 事例の概要

導入業務名	給与事務センターの導入、給与事務センターの外部委託
受託事業者名	富士通(株)
契約期間	平成20年9月～平成26年3月
発注方法	公募型提案プロポーザル方式
概要	<ul style="list-style-type: none"><li>● 給与システムの老朽化等に対応するためのシステムの見直しの検討を契機に、給与・福利厚生に関わる業務フローの見直しを行うとともに、給与事務センターを構築することとした。</li><li>● さらに事務従事職員数の削減等を企図し、給与・福利厚生業務の外部委託を実施した。</li><li>● 外部委託の業務範囲は、システム構築業務、システム運用保守業務、給与支給・福利厚生業務で構成される。</li><li>● 給与事務センターでは、給与、福利厚生、臨時職員等関連業務のうち、給与計算、申請書類の受付確認、相談対応、関連システムへの入力・処理業務等の定型的な業務を行っている。</li><li>● システムの構築や給与事務センターへの業務委託を個別に調達するのではなく、導入当初については、一括して同一事業者へ包括委託を行うことで経費削減を図った。</li></ul>

### (3) 事例の特徴

#### 1) 給与事務センターの導入、外部委託を行った背景・経緯

##### ①導入の背景

- 給与等支払業務や福利厚生業務について、次のような課題があったため、その解決のためにシステムの見直しを行うことが効果的と考えた。
  - 当時ホストコンピューター上のシステムを利用して給与計算・支給処理を行っていたが、システムの機能・構成が老朽化していた。
  - 受付や審査等の事務処理において、人事課給与厚生係での手処理による作業が多くあった。
  - 臨時職員に関わる給与業務が各課に分散していた。
- システム開発だけでは大きな費用対効果が期待できないため、システム開発に合わせて業務フロー分析に基づく見直しを行うとともに、給与事務センターを構築することが最も効果的であると考えた。
- さらに手当認定等の業務に従事する人事課の人員の削減や、各所属部署の庶務担当者の業務量を削減するため、給与・福利厚生業務の外部委託を行うこととした。

##### ②導入の経緯

- 当時の現況業務量調査の詳細分析・包括委託について「総務事務のあり方検討プロジェクトチーム（メンバー構成8課10名、事務局：人事課）」を設置し、検討を行った。

H19.3	宮崎市給与事務アウトソーシング事務実施計画書の策定 システム会社に委託したこの計画書策定業務の一環で業務フロー分析を行った。 その後、「宮崎市人事給与庶務システム再構築及び給与支給・福利厚生業務の包括外部委託に係る委託業者選定委員会」を設置し、業者選定を行うプロセスとした。
H20.10	給与事務センター設置 第一段階として共済組合関係の業務を委託
H21.4	給与業務の委託を開始

#### 2) 外部委託の業務範囲

##### ①業務範囲

- 外部委託の業務範囲は、下表のとおり、システム構築業務、システム運用保守業務、給与支給・福利厚生業務で構成される。
- 給与事務センターでは、給与、福利厚生、臨時職員等関連業務のうち、給与計算、申請書類の受付確認、相談対応、関連システムへの入力・処理業務等の定型的な業務を行っている。
- 対象となる職員は、市長部局・消防・上下水道・教育委員会・各種委員会等の正職員・嘱託員・臨時職員・特別職であり、ほぼ全庁を網羅している。

①システム構築業務	・システム開発（人事、給与、臨時職員管理、退職金管理、職員研修管理、被服管理、健康管理、庶務事務）、機器の調達、研修等の業務
②システム運用保守業務	・システム運用保守業務
③給与支給・福利厚生業務	・オペレーション業務 給与、福利厚生、臨時職員等関連業務のうち、給与計算、申請書類の受付確認、相談対応、関連システムへの入力・処理業務

	等の定型的な業務 ・ヘルプデスク業務
--	-----------------------

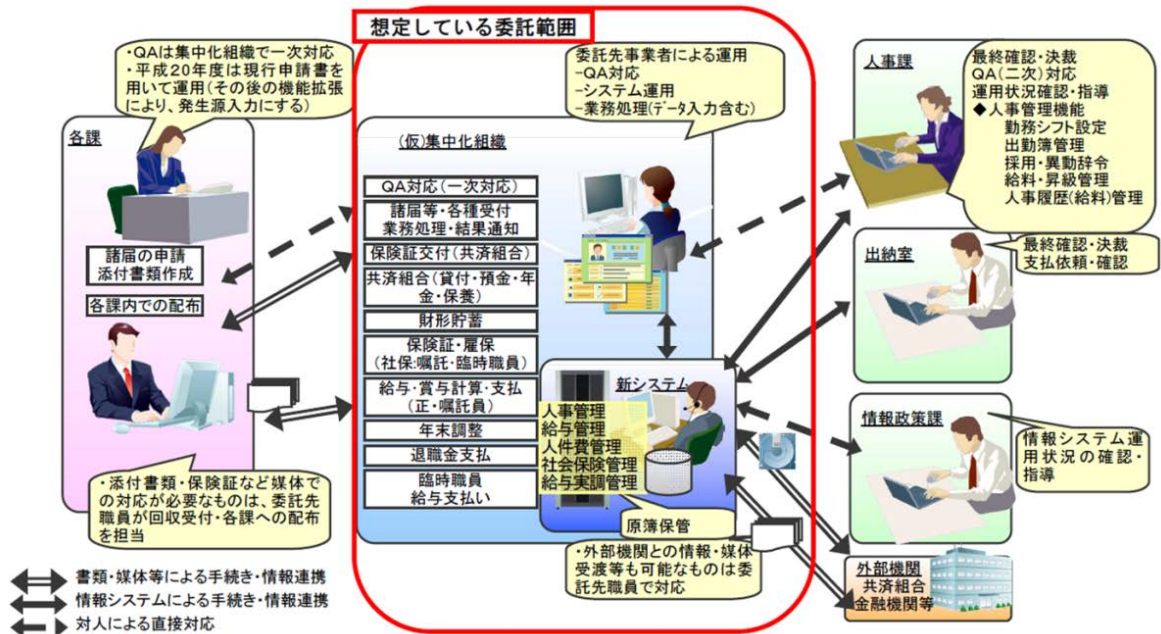
- システムに関しては、従前3システムを運用していたが、新たに親和性の高いパッケージシステムの導入を行った。

従 前	従 後
<ul style="list-style-type: none"> <li>・給与システム</li> <li>・人事システム</li> <li>・庶務事務（福利厚生関連）：パッケージソフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事給与庶務事務システム（パッケージシステム）の導入</li> </ul>

### ②業務フロー

- 発生源入力方式の導入や、事業者のノウハウを活用した業務の集中処理化を図っている。
- 共済関係等の福利厚生事務に関わる業務委託を平成 20 年度後半から先行して実施し、給与事務に関わる業務を平成 21 年度に実施した。
- 宮崎市給与事務センターは、8名体制で事務を行っている。
  - サービスマネージャー 1名
  - 業務リーダー 1名
  - 給与・社保・雇用保険・共済担当 5名
  - 運用支援 SE 1名

給与事務センターのイメージ



出典：宮崎市給与事務アウトソーシング事業委託仕様書（平成 20 年 6 月 10 日）

### ③契約手続き

- 仕様書は「宮崎市給与業務アウトソーシング実施計画書」策定業務の一環としてシステム会社に外部委託して作成した。
- 包括的外部委託の導入

効率的な業務委託を行うため、発生源入力機能を持った人事給与システムの提供と集中業務運営を包括的に外部委託することとした。

- サービス購入の導入

業務運営に必要なIT等は、日々継続的に改善する必要があることから、ハード及びソフト等の資産は持たず、委託業者から提供されるサービスを購入することとした。

- SLA (Service Level Agreement) の導入

委託業者が適正に業務を遂行したか判断する要素として、委託者と受託者は双方による合意のもと、受託者が提供するサービスの品質の水準を明確に規定することとした。

### 3) 給与事務センター導入、外部委託の効果

#### ① 定量的効果

##### ア 人員数

##### 従事人員数

	従前	従後	効果
人事課	給与厚生係正職員 5 名 嘱託員 1 名	給与支給担当正職員 2 名	▲正職員 3 名 嘱託員 1 名
各課	臨時職員の賃金支給や社会保険関係の手続を一括でセンター処理をすることによって人件費削減		▲正職員 11 名

※各課の削減人数は、当初の検討の際の業務フロー分析に基づき算定された担当 1 人ひとりの削減業務量を合計して人数換算したものの。

※センター処理することで月 1,872 時間の削減が可能と分析し、1 日 8 時間、月 20 日勤務として 1,872 時間 ÷ 160 時間 / 人 = 11.7 人として、11 人とした。

##### イ 人件費単価

	人件費単価 (年間)	備考
正職員	7,500 千円	市では事務事業の評価を行う際には、職員の大まかな年間平均給与を 750 万円 (職員給与、共済組合負担金) としており、本件でもその金額を採用。
嘱託員	2,210 千円	

##### ウ 歳出削減効果

##### 庶務事務外部委託による歳出削減効果

	削減人員数	削減効果
人件費	(人事課) 正職員 3 名 + 嘱託員 1 名 = ▲2,430 万円 (各課) 正職員 11 名 = ▲8,250 万円	▲1 億 680 万円
外部委託費	5,574 万円	5,574 万円
庶務事務外部委託による歳出削減効果		▲5,106 万円

#### ② 定性的効果

- 各課では手当認定等に係る定型的な業務から解放され、より職員が行うべき本来業務に費やすことが可能となった。

#### 4) 外部委託に当たって想定される課題への対応

##### ①職員が保持しているノウハウの継承

- 人事課としては、職員が保持しているノウハウの継承について課題と感じており、月1回定例会議の場で意見交換を行っている。また隣接した部屋で遂行しているため、日常的にコミュニケーションは取りやすく、エラーが発生した場合は、それが人為的なエラーなのか、システムに由来するエラーなのかを確認している。

#### (4) 他市町村で検討する場合の示唆

- システムの老朽化に伴う見直しに合わせて、業務フローの見直しを行い、より広範なシステムの導入及び関連業務の外部委託により効果的な導入を図った。このように効果的なタイミングで業務フロー分析を行うことが重要である。
- システムの構築や給与事務センターへの業務委託を個別に調達するのではなく、導入当初については、一括して同一事業者に包括委託を行うことで業務の効率化及び経費削減を図る方法もある。

## 参考資料2 民間事業者の取扱いが可能な窓口業務

### 市町村の適切な管理のもと市町村の判断に基づき民間事業者の取扱いが可能な窓口業務

事項名	民間事業者の取扱いが可能な業務	担当省
住民異動届	1 住民異動届の受付に関する業務 届出人の確認、届出書の記載事項、添付書類の確認 2 住民票の記載に関する業務 住民票の記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 転出証明書の作成に関する業務 転出証明書の作成のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 4 転出証明書の引渡し業務 5 その他、事実上の行為又は補助的業務  ※ ただし、住民基本台帳ネットワークシステムについては、民間事業者の取扱いは認められない。	総務省
住民票の写し等の交付	1 住民票の写し等の交付請求の受付に関する業務 請求者の確認、請求書の記載事項、添付書類の確認 第三者（自己又は自己と同一の世帯に属する者以外の者）からの請求の受付も含む。 2 住民票の写し等の作成に関する業務 住民票の写し等の作成のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 住民票の写し等の引渡し業務 4 その他、事実上の行為又は補助的業務  ※ ただし、住民基本台帳ネットワークシステムについては、民間事業者の取扱いは認められない。	総務省
戸籍の附票の写しの交付	1 戸籍の附票の写しの交付請求の受付に関する業務 請求者の確認、請求書の記載事項、添付書類の確認 第三者（自己又は自己と同一世帯に属する者以外の者）からの請求の受付も含む。 2 戸籍の附票の写しの作成に関する業務 戸籍の附票の写しの作成のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 戸籍の附票の写しの引渡し業務 4 その他、事実上の行為又は補助的業務	総務省
地方税法に基づく納税証明書の交付	以下の事実上の行為又は補助的な作業については、別途発出する通知に従い、市町村の適切な管理のもと（庁舎内）において、個人情報保護に留意しつつ、民間事業者に取り扱わせること。  1 証明書の交付請求の受付に関する業務 請求者の確認、請求書の記載事項の確認 2 証明書の作成に関する業務	総務省

事項名	民間事業者の取扱いが可能な業務	担当省
	証明書の作成及び作成に係る端末の入出力の操作 3 証明書の引渡し業務 4 その他、事実上の行為又は補助的業務  ※ 証明書の作成に係る端末の入出力については、守秘性の高い税務システムを操作することから証明書作成に限定したアクセスに制限する等の策を講じる必要がある。	
戸籍の届出	1 戸籍の各届出の受付に関する業務 届出人の確認、届書の記載事項及び添付書類の確認 2 戸籍の記載に関する業務 戸籍の記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 その他、事実上の行為又は補助的業務  ※ ただし、1の届出人の本人確認業務のうち、戸籍法施行規則第53条の2において準用する第11条の2第3号に規定する本人確認（問を発してする本人確認）については、市町村職員の裁量的判断を伴うものであるため、民間事業者に委託することが可能となる業務の範囲に含まれない。 また、2の戸籍の記載業務（端末操作を含む。）のうちの移記事項の記載については、移記を要するか否かにつき、法令・通達等に照らして明白ではなく、高度な判断を要する場合には、市町村職員においてその判断をして、記載する必要があるため、民間事業者に委託することが可能となる業務の範囲に含まれない。	法務省
戸籍謄抄本等の交付	1 戸籍謄抄本等の交付請求の受付に関する業務 請求者の確認、請求書の記載事項及び添付書類の確認 第三者（本人、配偶者、直系尊属及び直系卑属以外の者）からの請求の受付も含む。 2 戸籍謄抄本等の作成に関する業務 戸籍の謄抄本等の作成のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 戸籍謄抄本等の引渡し業務 4 その他、事実上の行為又は補助的業務  ※ ただし、1の請求者の本人確認業務のうち、戸籍法施行規則第11条の2第3号に規定する本人確認（問を発してする本人確認）は、市町村職員の裁量的判断を伴うものであるため、民間事業者に委託することが可能となる業務の範囲に含まれない。	法務省
中長期在留者に係る住居地の届出	1 住居地の届出の受付に関する業務 届出人の確認、届出書の記載事項、添付書類の確認 代理人からの届出の受付も含む。 2 在留カードへの住居地の記載に関する業務 在留カードへの記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 在留カードの返還に関する業務 4 その他、事実上の行為又は補助的業務	法務省

事項名	民間事業者の取扱いが可能な業務	担当省
	<p>※ただし、出入国管理及び難民認定法第 61 条の 8 の 2 に規定する通知に係る業務については、民間事業者の取扱いは認められない。</p>	
<p>特別永住許可等の申請、住居地等の届出及び特別永住許可書等の交付</p>	<p>1 申請・届出の受付に関する業務（日本国との平和条約に基づき日本の国籍を離脱した者等の出入国管理に関する特例法第 4 条第 4 項に規定する審査を除く。）  申請者・届出人の確認、申請・届出書の記載事項、添付書類の確認  代理人及び取次者（ただし、日本国との平和条約に基づき日本の国籍を離脱した者等の出入国管理に関する特例法施行規則第 17 条第 2 項第 1 号に該当する場合に限る。）からの申請・届出の受付も含む。  2 特別永住者証明書への住居地及び交付年月日の記載に関する業務  特別永住者証明書への記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。  3 特別永住許可書及び特別永住者証明書の交付（特別永住者証明書については再交付を含む）・特別永住者証明書の返還・失効した特別永住者証明書の返納に関する業務  4 その他、事実上の行為又は補助業務</p> <p>※ただし、出入国管理及び難民認定法第 61 条の 8 の 2 に規定する通知に係る業務については、民間事業者の取扱いは認められない。</p>	<p>法務省</p>
<p>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）</p>	<p>1 学齢簿への記載に関する業務  学齢簿への必要事項の記入のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。  2 入学すべき小・中学校等の保護者への通知文書の作成に関する業務  通知文書への必要事項の記入のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。  3 入学すべき小・中学校等の保護者への通知文書の引き渡し業務  4 その他、事実上の行為又は補助的業務</p>	<p>文部科学省</p>
<p>埋葬・火葬許可</p>	<p>1 埋葬・火葬許可申請書の受付に関する業務  申請者の確認、申請書の記載事項、添付書類の確認  2 埋葬・火葬許可証の作成に関する業務  埋葬・火葬許可証の作成のみならず電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。  3 埋葬・火葬許可証の引渡し業務  4 その他、事実上の行為又は補助的業務</p>	<p>厚生労働省</p>
<p>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</p>	<p>1 各種届出書・申請書の受付  届出者・申請者の確認、届出書・申請書の記載事項及び添付書類の確認  2 被保険者台帳等への記載に関する業務  被保険者台帳等への記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。  3 被保険者証等の作成に関する業務  被保険者証等の作成のみならず、電算化されている場合には端末の入出力の操作を含む。  4 被保険者証等の引渡し業務  5 その他、事実上の行為又は補助的業務</p>	<p>厚生労働省</p>



事項名	民間事業者の取扱いが可能な業務	担当省
後期高齢者医療制度関係の各種届出書・申請書の受付及び被保険者証等の交付	<p>1 各種届出書・申請書の受付 ・届出者・申請者の確認、届出書・申請書の記載事項及び添付書類の確認</p> <p>2 被保険者台帳等への記載に関する業務 被保険者台帳等への記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。</p> <p>3 被保険者証等の作成に関する業務 被保険者証等の作成のみならず、電算化されている場合には端末の入出力の操作を含む。</p> <p>4 被保険者証等の引渡し業務</p> <p>5 その他、事実上の行為又は補助的業務</p>	厚生労働省
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	<p>1 各種届出書・申請書の受付 届出者・申請者の確認、届出書・申請書の記載事項及び添付書類の確認</p> <p>2 被保険者台帳等への記載に関する業務 被保険者台帳等への記載のみならず、電算化されている場合には、端末への入出力の操作を含む。</p> <p>3 被保険者証等の作成に関する業務 被保険者証等の作成のみならず、電算化されている場合には端末の入出力の操作を含む。</p> <p>4 被保険者証等の引渡し業務</p> <p>5 その他、事実上の行為又は補助的業務</p> <p>※ 民間事業者に委託することが可能となる業務の範囲、民間委託を実施する際の留意事項等について別途お示しする予定であるので、詳細はこれにより了知されたい。</p>	厚生労働省
国民年金関係（老齢福祉年金等、特別障害給付金も含む。）の各種届出書・申出書・申請書・請求書の受付	<p>1 届出書・申出書・申請書・請求書（以下「届出書等」という。）の受付に関する業務 届出者等の確認、届出書等の記載事項、添付書類の確認</p> <p>2 受付処理簿に記載する業務 受付処理簿の記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。</p> <p>3 届出書等の報告・送付に関する業務 届出書等の件名ごとに区分、送付書の作成、書類の送付</p> <p>4 その他、事実上の行為又は補助的業務</p>	厚生労働省
妊娠届の受付及び母子健康手帳の交付	<p>1 妊娠届の受付に関する業務 届出者の確認、届出書の記載事項の確認、添付書類の確認</p> <p>2 母子健康手帳の引渡し業務</p> <p>3 その他、事実上の行為又は補助的業務</p> <p>※ 母子保健法に基づく保健指導等の適切な実施を図るため、妊娠届を受理した際には、すべてのケースを保健師につなぎ、保健師がすべてのケースを把握すること。</p>	厚生労働省
飼い犬の登録	<p>1 飼い犬の登録に関する申請の受付に関する業務 申請者の確認、申請書の記載事項の確認</p> <p>2 原簿への記載 原簿への記載のみならず電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。</p>	厚生労働省

事項名	民間事業者の取扱いが可能な業務	担当省
	3 犬鑑札の引渡し業務 4 その他、事実上の行為又は補助的業務	
狂犬病予防注射済票の交付	1 狂犬病予防注射済票の交付に関する受付業務 狂犬病予防注射済証等の確認（交付及び再交付に際し、申請書の提出を求めている場合は、申請者の確認、記載事項の確認を含む。） 2 狂犬病予防注射済票の引渡し業務 3 その他、事実上の行為又は補助的業務	厚生労働省
児童手当の各種請求書・届出書の受付	1 児童手当の各種請求書・届出書の受付に関する業務 請求人の確認、請求書の記載事項、添付書類の確認 2 受給者台帳等への記載に関する業務 受給者台帳等への記載のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 通知書等の作成に関する業務 認定通知書、却下通知書等の作成のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力を含む。 4 通知書等の送付に関する業務 5 その他、事実上の行為又は補助的業務	厚生労働省
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）	1 精神障害者保健福祉手帳交付申請書の受付に関する業務 申請者の確認、申請書の記載事項、添付書類の確認 本人以外（保護者等）からの申請の受付も含む。 2 精神障害者保健福祉手帳の引渡し業務 3 その他、事実上の行為又は補助的業務 ※ 精神障害者保健福祉手帳の交付は、都道府県（指定都市）の事務であるが、上記業務については、精神保健及び精神障害者福祉に関する法律施行令第6条の2に基づき、市町村を經由して行うこととされている。	厚生労働省
身体障害者福祉法に基づく身体障害者手帳の交付（市町村の経由事務）	1 身体障害者手帳交付申請書の受付に関する業務 ・申請者の確認、申請書の記載事項、添付書類の確認 ・本人以外（保護者等）からの申請の受付も含む。 2 身体障害者手帳の引渡し業務 3 その他、事実上の行為又は補助的業務 ※ 身体障害者手帳の交付は、都道府県（指定都市及び中核市）の事務であるが、上記業務については、身体障害者福祉法施行令第4条に基づき、市町村を經由して行うこととされている。	厚生労働省
療育手帳の交付（市町村の経由事務）	1 療育手帳交付申請書の受付に関する業務 ・申請者の確認、申請書の記載事項、添付書類の確認 ・本人以外（保護者等）からの申請の受付も含む。 2 療育手帳の引渡し業務 3 その他、事実上の行為又は補助的業務 ※療育手帳の交付は、都道府県（指定都市）の事務であるが、上記業務については、療育手帳制度要綱第5の1に基づき、市町村を經由して行うこととされている。	厚生労働省

事項名	民間事業者の取扱いが可能な業務	担当省
自動車臨時運行許可	1 自動車臨時運行許可申請書の受付に関する業務 申請者の確認、申請書の記載事項、添付書類の確認 2 自動車臨時運行許可証の作成に関する業務 自動車臨時運行許可証の作成のみならず、電算化されている場合には、端末の入出力の操作を含む。 3 自動車臨時運行許可証の引渡し及び臨時運行番号標の貸与業務 4 自動車臨時運行許可証及び臨時運行番号標の返納の受付業務 5 自動車臨時運行許可証及び臨時運行番号標の返納がない場合における督促に関する業務 電話等による催告業務 6 その他、事実上の行為又は補助的業務	国土交通省

(注) 印鑑登録、印鑑登録証明書の交付及び住居表示証明書の交付については、法律に基づくものではないが、市町村の判断に基づく受付から引渡までの一連の業務の中での民間事業者の活用にあたっては、住民基本台帳事務に準じて考えるべきである。(総務省)

出典) 内閣府通知「市町村の出張所・連絡所等における窓口業務に関する官民競争入札又は民間競争入札等により民間事業者に委託することが可能な業務の範囲等について」(平成20年1月17日(平成27年6月4日改定))

別紙 1 平成 28 年度公民連携実務研究会開催記録

回	内容等
<p>第 1 回 (平成 28 年 6 月 23 日)</p>	<p>①平成 28 年度公民連携実務研究会の進め方について            ②指定管理者制度の運用について            ・指定管理者制度の現状について            ・指定管理者制度の運用を持続可能なものとするための論点について            ③行政事務の外部委託等について            ・自治体の事例紹介（神奈川県海老名市）            ・民間事業者の事例紹介（富士ゼロックスシステムサービス㈱）            ・行政事務の外部委託等の現状と論点について</p>
<p>第 2 回 (平成 28 年 9 月 27 日)</p>	<p>①指定管理者制度の運用について            ②行政事務の外部委託等について            ・自治体の事例紹介（狭山市役所）            ・民間事業者の事例紹介（アクセンチュア㈱）            ・行政事務の外部委託等の事例ヒアリング結果について            ・歳出削減効果の算出方法の検討について</p>
<p>第 3 回 (平成 28 年 12 月 20 日)</p>	<p>①指定管理者制度の運用について            ・制度の運用を持続可能なものとするための課題と方策について            ・各業務プロセスからみた制度運用の留意点について            ②行政事務の外部委託等について            ・事例ヒアリング結果について            ・行政事務の外部委託等の課題と効果について            ・歳出削減効果の把握方法について</p>
<p>第 4 回 (平成 29 年 3 月 8 日)</p>	<p>①報告書（案）について</p>

## 別紙2 平成28年度公民連携実務研究会名簿

### (1) 委員

(五十音順、敬称略、◎は委員長)

氏名	所属
石野田 大典	板橋区総務部総務課総務係 副係長
岩城 幸典	三菱電機ライフサービス株式会社 ワークサポート事業本部 社会事業推進室 業務グループマネージャー
大杉 覚	首都大学東京大学院 教授
岡部 禎之	一般社団法人指定管理者協会 事務局長
金子 貴雄	富士ゼロックスシステムサービス株式会社 サービス設計管理グループ グループ長
◎ 木内 喜美男	一般財団法人地域総合整備財団 専務理事
瀧村 淳	アクセンチュア株式会社 公共サービス・医療健康本部 プリンシパルディレクター
東保 学	狭山市総務部情報システム課 課長
野本 修	西村あさひ法律事務所 弁護士
馬場 将広	宇都宮市総合政策部政策審議室 室長補佐
田中 聖也	総務省自治行政局行政経営支援室 室長
柳田 理恵	海老名市財務部 次長
横道 清孝	政策研究大学院大学 副学長

### (2) 事務局

氏名	所属
土居 俊彦	一般財団法人地域総合整備財団開発振興部 部長
田口 竜也	一般財団法人地域総合整備財団開発振興部 開発振興課長
根岸 邦行	一般財団法人地域総合整備財団開発振興部開発振興課 調査役
西松 照生	(株)三菱総合研究所社会次世代インフラ事業本部 主任研究員
小宮山 直久	(株)三菱総合研究所社会次世代インフラ事業本部 研究員
竹原 有紀	(株)三菱総合研究所社会次世代インフラ事業本部 研修研究員



---

## 平成 28 年度 公民連携実務研究会 報告書

指定管理者制度及び行政事務の外部委託等に係る検討

- 指定管理者制度の運用を持続可能なものとする  
ための方策及び各業務プロセスにおけるポイント
- 行政事務の外部委託等の促進に向けた検討

---

発行日 平成 29 年 3 月

発 行 〒102-0083 東京都千代田区麹町 4-8-1 麹町クリスタルシティ東館 12 階  
(一財)地域総合整備財団<ふるさと財団> 開発振興部

TEL 03-3263-5758 FAX 03-3263-7423

URL <http://www.furusato-zaidan.or.jp/>

---

