

内 容		日時・場所
第 8 回	① 開講挨拶	2019年12月20日（金） 滋賀大学士魂商才館
	② 講義「窓口業務等のアウトソーシングの実際」	
	③ グループワーク	
	④ 総括コメント	

■講義の様子

塾の前半は、毎回基調講義です。第8回目の今回は、パーソル テンプスタッフ株式会社の中西淳氏により「窓口業務等のアウトソーシングの実際」について講義がありました。「受託事業の現状について」や「先進の受託事例」などについて学びました。



■グループワークの様子

塾の後半は、グループワークです。今回は、「窓口等の業務委託で解決できると考えられるものは何か？」「業務委託を進めるためにすべきことは何か？」などをテーマにディスカッションを行いました。最後にグループごとに話し合った結果を発表しあいました。

Aグループ

□自治体が抱えている問題で、窓口等の業務委託で解決できるもの

2万人程の人口で2町合併の「町」と、5万人弱の人口で5町1村合併の「市」で、それぞれ自治体規模が違う中で、地域課題も違う。

一方で、人口減少・職員数の減少（入庁者の採用抑制）の中で、現状の行政サービスを維持・提供し続けるのは難しく、持続可能な行政経営を考える時の検討すべき手法であるとの考えが一致した。

また、地域特性上、地域の結びつきや政策的な目標において、特に行政と市民が接する「窓口業務」は距離感が大・中規模都市に比べて近い（もしくは近づけようとしている）ため、どの部門・どの業務で導入するかは、市民感情にも配慮しながら、十分な検討が必要であることを確認した。



愛荘町 久保川さん

□問題解決手段として窓口等の業務委託の導入を検討したことがあるか

導入された場合に期待される効果：人員配置の適正化、コスト削減、サービスの向上、支所窓口業務の持続可能な体制

いずれにおいても検討しても、担い手(委託を受けてくれる業者)が、いない(いないのではないか)という意見があった。

□窓口等の業務委託を進めるためにすべきこと

- ・委託に出す際は、業務の洗い出し・棚卸し(講義における業務量調査)をゼロベースで行った上で、さらに業務フローにする段階での業務の「効率化」ができていくこと(財政的・人力的な負担軽減に繋がっていくこと)が基本。この検討が十分でない場合は、委託導入の有無の検討や財政的な効果に繋がっていけない。
- ・委託の導入を検討すると・・・
 - 「見える窓口」といった、市民との距離感の近さに考慮した、全面のフロント部分(市民と接する場所)は直営を変えず、バック部分(入力作業)を切り分けて委託するという方法。
 - 事務移管や新規の政策的な事業は、自治体規模が小さい程、兼務や新規の配属を検討しないといけないため、民間ノウハウを活かした作業効率化も含めた事業提案から入り込んでもらう方法。といった地域特性を意識していくことで導入の可能性を高める必要がある。
- ・委託を検討する際の意義や、全体の業務の効率化の検討には、各(現場を持つ)課で業務と並行して行うことは困難を伴うため、外部(民間)人材の活用もしくは企画調整や行財政改革を担う課が調整するといった、「第三者目線」による仕分けや庁内連携・調整を必要とする。

□まとめ

- ・コスト削減効果・事務の効率化、いずれの目標を達成するためには、業務の洗い出し・棚卸しといったことが基本となり、委託に出すことを目的とせず、委託(という手法)を行革に繋がっていくための事業として考えていく必要がある。
- ・委託を推進するに際しては、庁内間の業務の適性化、行革意識を醸成することが求められる。また、地域特性を考慮した上で、「委託」事業を選択・求める事業像(地域における最適な役所の在り方)を決定しておく必要がある。

□受講生のコメント(高島市行財政改革課 福嶋さん)

本市において検討中のテーマについての講義となったが、(委託という)事業の進め方、行革の在り方について、様々な面で見直すことの必要性を感じた。庁内での委託事業検討においても、なかなかその取組みについて、理解が進んでいなかったり、職員間の思いのすれ違いなど、課題が噴出する中で、どこから始めたら良いのかと思案するばかりであったが、改めて「何のためか」を思い起こすことの大切さを考えた。前向きな議論も、後ろ向きな議論(課題提起になっている場合も多い)であっても、「このままで良いのか」、「きっと何かを考えないといけない」という前提にさえ立っていれば、何かが生まれる可能性があるのであって、議論しないことや考えさえしないことが、行政の停滞・破綻へのスピードを速めてしまう。担当者レベルでまずできることの最大限を上げる、導入検討の調整等の場面だけでなく、日々の業務の見直しにおいても、始まりはそうした意識であることを改めて意識しながら、自分自身の業務への向き合い方の反省にしたいと思う。

Bグループ

□自治体が抱えている問題で、窓口等の業務委託で解決できるもの

臨時職員でまかなっている業務などにおいて、臨時職員が急にやめると人手が足りなくなる。また、人事異動により経験者が変われば同じ人工でも円滑に業務が進まない場合がある。

このような問題について、ノウハウを持つ民間委託を行えば業務を安定化させることができるのではないかと期待がある。



愛荘町 伊谷さん

□問題解決手段として窓口等の業務委託の導入を検討したことがあるか

検討したことがある市町ない市町いろいろであるが、検討した市町については偽装請負など法的に問題ないのかということや、費用面で高いという意見があった。

□窓口等の業務委託を進めるためにすべきこと

まずは、業務の棚卸しをすべきだという意見があった。その中で、委託にあうもの、あわないものを判断すべきとの意見であった。また、実際に棚卸しなどの業務調査を委託に出す場合には、その予算について別枠確保を行うなど、市町としての確固たる決意を持つべきだという意見があった。その上で、委託に出す際にも決して業者に丸投げするのではなく、管理ができるようにすべきとの意見があった。

□受講生のコメント（湖南省総務部財政課 谷口さん）

窓口の民間委託は随分前から議論があったが、各市町の意見を聞いてなかなか進んでないことがわかった。この原因は、事務フローに必ず市町村職員の介入が必要となるため、偽装請負などの法的問題をクリアにするフローと現状の事務フローに乖離が発生するためではないかと思う。今後は、こういった窓口委託よりも、本日紹介のあった事務センター等の総務関係の業務委託が主流となってくるのではないかと思った。

Cグループ

□自治体が抱えている問題で、窓口等の業務委託で解決できるもの

- ・働き方改革の一環として職員の負担軽減
- ・職員数の関係で独自施策ができない。別のところに職員が回せる。

□問題解決手段として窓口等の業務委託の導入を検討したことがあるか

見送る理由

- ・業務量調査に費用がかかることに理解が得られない。
- ・委託により、費用削減を求められるため、導入が見送られる。
- ・職員の意識、職域の高い職員は保守的と感じる。
- ・職員のスキルが失われるのではないかと懸念。



湖南省 稲本さん

□窓口等の業務委託を進めるためにすべきこと

- ・業務量を調査して、RPA や AI、会計制度任用職員、委託を考える必要がある。
- ・他の市を参考に、イイトコどり
- ・行革部門だけでなく、市役所全職員の共通認識が必要。

□受講生のコメント（米原市政策推進部政策推進課 大塚さん）

窓口委託等について、様々な方法を知ることができました。特に、その前提となる業務棚卸しについて実施の必要性を強く感じました。また、委託により職員のスキルが失われることについては、難しい課題であると感じました。

Dグループ

□自治体が抱えている問題で、窓口等の業務委託で解決できるもの

現在、直営で行っている宿日直業務や窓口業務は、委託できる可能性があるのではないかと。また、民間事業者の委託ノウハウによって、直営で行っている業務に対しての課題解決に繋がっていくようなより良い提案をしてもらうことができるのではないかと。



高島市 寺田さん

□問題解決手段として窓口等の業務委託の導入を検討したことがあるか

- ・導入済の業務については、水道お客様センター（上下水道の料金徴収、検針など）や、市民課窓口業務、案内窓口などをすでに委託している。
- ・検討中の業務については、会計課での調書等審査や、市民課や福祉関係課の窓口業務について検討している。
- ・検討したが見送った業務については、総合窓口を予算の都合見送ったという事例があった。

□窓口等の業務委託を進めるためにすべきこと

- ・業務の洗い出し
- ・課同士の連携、調整
- ・様式の見直しをする。
- ・課によって委託を導入することに対する温度差があるため、各課で委託業務の検討を通じて、普段の業務の進め方について考えることも必要。

□受講生のコメント（高島市契約検査課 寺田さん）

今回の講義を受けて、業務委託の導入は様々な形があることを知った。各自治体の課題に応じ、業務委託導入の目的を明確にすることが大事であると感じたが、まずは業務の洗い出しや職員が共通認識をもつことなど、細かいところからの積み重ねが必要であると思った。

パーソルテンプスタッフ㈱さんの講義内でも、「業務の棚卸しができていないことは、民間ではありえない発想である。」という言葉は印象に残ったし、窓口等の業務委託を導入するためだけでなく、「業務の棚卸し」は自治体として最重要なことであると改めて感じた。

●中西氏の総括コメント

今回はここ数年で大きく変化しているアウトソーシング全般に関してお話をさせていただきました。官民間問わずアウトソーシングを導入する背景や目的、求める効果も様々になっています。少し前までは「定型業務」は臨時職員やアルバイト職員、派遣職員もしくはアウトソーシング導入検討対象となり、「非定型業務」や「行政判断が伴う業務」は市職員が対応するコア業務としての位置づけがされてきました。



しかしながら現在は、アウトソーシングを導入する前に、まず業務全体の可視化やフローを検証しそれを踏まえて最適な業務フローの提案と最適な組織を提案する業務調査委託が増えてきました。

この「最適な業務フロー」には手順変更や IT 導入による業務効率化や偽装請負対策の視点が重要なポイントとなります。

これこそが民間のノウハウ活用だと私は考えています。最適な業務フローを基に業務委託費を算出しないと本当の意味でのコストメリットを打ち出すことはできません。

一方でこの調査を行革等の市職員でするのは限界があります。市としては、業務委託を導入する目的や市が求めるものを着実に履行する事業者をどのような手法で選定するのかの準備が重要となります。上限金額内であれば事業者による追加提案は大歓迎の姿勢で価格点は設けずに提案点で評価をするというのが良いと考えます。

また、変化しているのもう一つあります。市民サービス向上の視点からワンストップサービスを提供する総合窓口の委託や複数の部や課を跨ぐ事務処理センターの設置の動きも増えてきました。これも業務の効率化やコストメリットを出すためです。これもアウトソーサーからの提案で実現しています。

今後も市のノウハウと民間事業者のノウハウを合わせ、市民にとって何が一番有効なのかの視点を持ち続け、様々な課題の解決策の一つとしてアウトソーシングを活用していただければと思います。

次回：第9回「RPAを活用した業務効率化について」
1月24日(金)13:30~16:30 滋賀大学士魂商才館にて