

地方自治体における行政運営の変容と今後の地方自治制度改革に関する研究会
(第5回)

議 事 次 第

平成26年2月12日(水)
14:30~16:30
足立区役所4階都市建設部会議室

(議事次第)

1. 開会
2. 足立区における公共サービス改革の取組について(約25分)
3. 窓口業務の視察(約15分)
4. 意見交換(約60分)
5. 閉会

(配付資料)

- 資料1 日本公共サービス研究会
資料2 公共サービス改革の取組事項
～足立区戸籍・区民事務所窓口業務の業務等委託～

高度・次世代ワークシェアリングによる新自治体改革をめざす

日本公共サービス研究会

2014.02.12 総務省研究会様 御説明資料



外部委託の推進状況

- 多くの自治体でも、厳しい行財政状況を前に民間委託がかなり進展した。
- しかし、委託の対象は単純定型業務や技能系の業務が中心である。
- また、委託できる業務はあらかじめ委託されてしまい、次第に委託できる余地がなくなりつつある(従来型行革の限界)。

民間委託等の推進

- 定型的業務等（庁舎の清掃、総務関係事務、公用車運転、ホームページ作成・運営、電話交換など）の民間委託実施比率が上昇。単純平均では、平成21年までに都道府県が約85%、指定都市が約90%、市区町村が約66%を実施。
- 施設の指定管理者制度の導入を積極的に実施。平成21年までに都道府県が約6%、指定都市が約50%を実施。施設の業務委託まで含めると都道府県が約98%、指定都市がほぼ100%実施。

(総務省「地方行革の取組状況(平成21年10月23日)」より抜粋)

従来型の委託は、ほぼやり尽くしてしまった

従来型行革の構造と弊害

- 従来型行革は単純業務を対象に低廉な労働力を活用した。これにより確かにコストは削減されたが、雇用問題などの弊害も顕在化しつつある。
- こうした構図は、実は産業革命とほとんど同じである。
- しかし、産業革命ではその弊害に対し社会政策などの対策が講じられたのに対し、従来型行革はその弊害に何ら対策を講じようとしていない。

類型	特徴・変化	帰結
産業革命	<ul style="list-style-type: none">●業務の分業化、単純化、機械化が進む●蒸気機関の発明、製鉄技術の改良●鉄道、蒸気船などの交通革命●女性や子供を単純工として利用	<ul style="list-style-type: none">●生産能力の向上、工業化●<u>無産労働者階級の登場</u>●<u>社会問題の発生</u>
従来型行革	<ul style="list-style-type: none">●業務の分業化、単純化、機械化●IT(情報通信技術)の活用●女性などを非正規労働者として利用	<ul style="list-style-type: none">●コスト削減●<u>官製ワーキングプア</u>

従来型行革は、産業革命を歪んだ形で後追いしている

雇用問題と社会保障制度・社会問題

- 失われた20年を通じて雇用問題は深刻化の一途をたどった。
- 雇用の不安定化は、生活保護受給者の増加など社会保障の不安定化や出生率の低下、犯罪の増加などの様々な悪影響も招く。
- それゆえ、雇用の犠牲に立脚した従来型行革から決別し、雇用政策と行財政改革をリンクさせる包括的な改革を模索しなければならない。

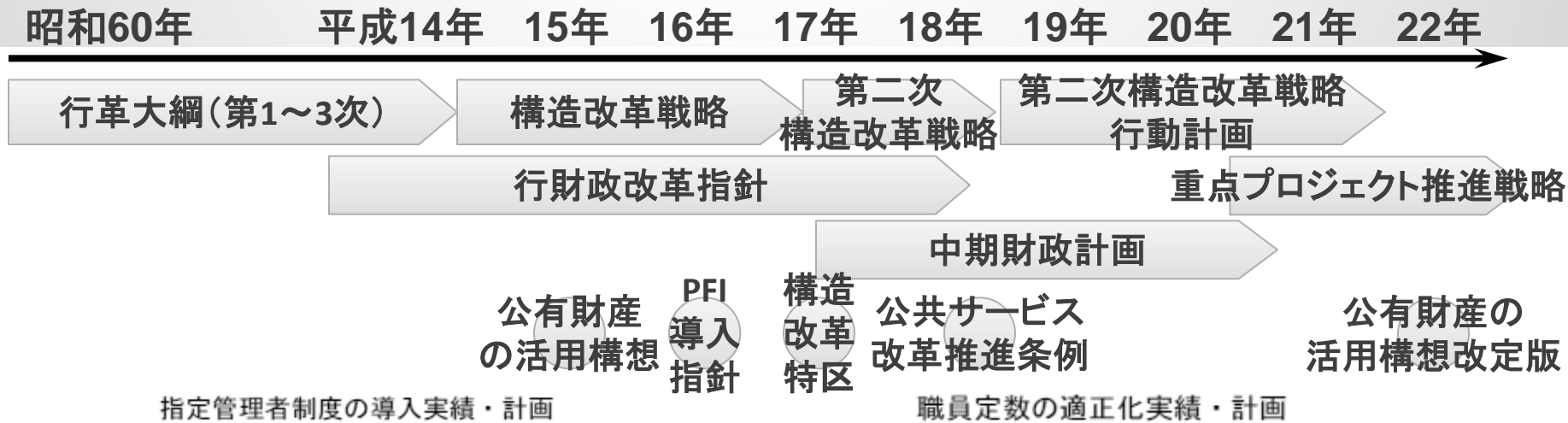
- ▶ 就職氷河期世代のうち、77.4万人が生活保護となる恐れ。その場合、生活保護費などの社会保障費用として約20兆円が必要となる。
(総合研究開発機構「就職氷河期世代のきわどさ」より)

- ▶ 貧困率は失業率以上に犯罪の発生率に大きな影響を与えるという結果が、多くの罪種で確認された。
(大竹文雄・小原美紀「失業率と犯罪発生率の関係」OSIPP Discussion Paperより)

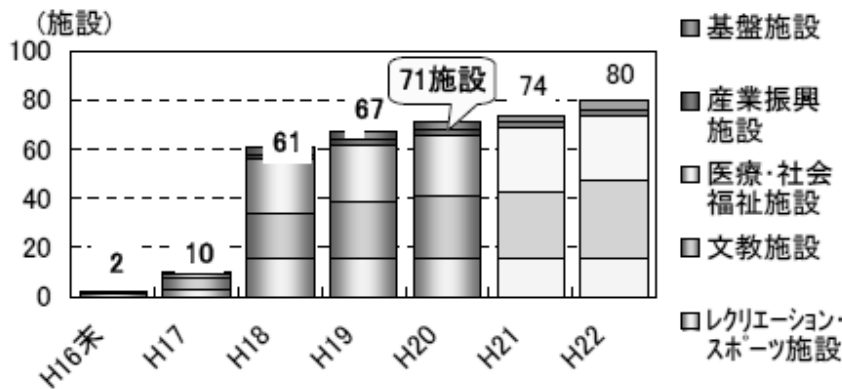
- ▶ 東京では25～34歳の未婚女性の約7割が男性に400万円以上の収入を求めるが、25～34歳の未婚男性の約8割の年収は400万円以下。
(内閣府「平成21年度版 少子化対策白書」より)

足立区の行政改革

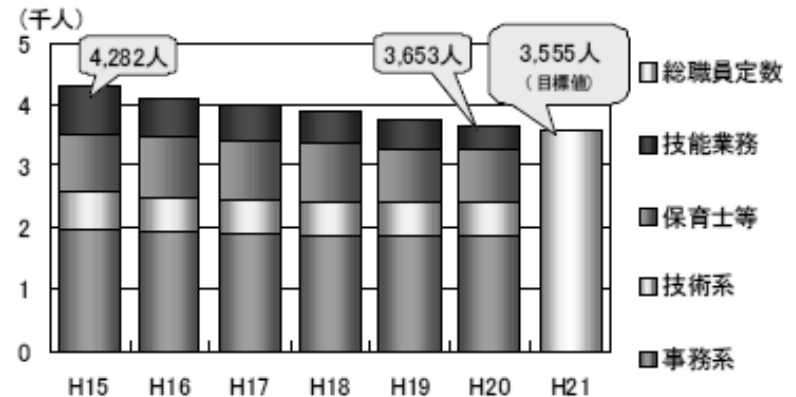
- 足立区は、平成18年(2016年)、公共サービス改革推進条例(市場化テスト条例)を全国で始めて制定するなど、その先進的な取り組みは全国から注目されてきた。



指定管理者制度の導入実績・計画



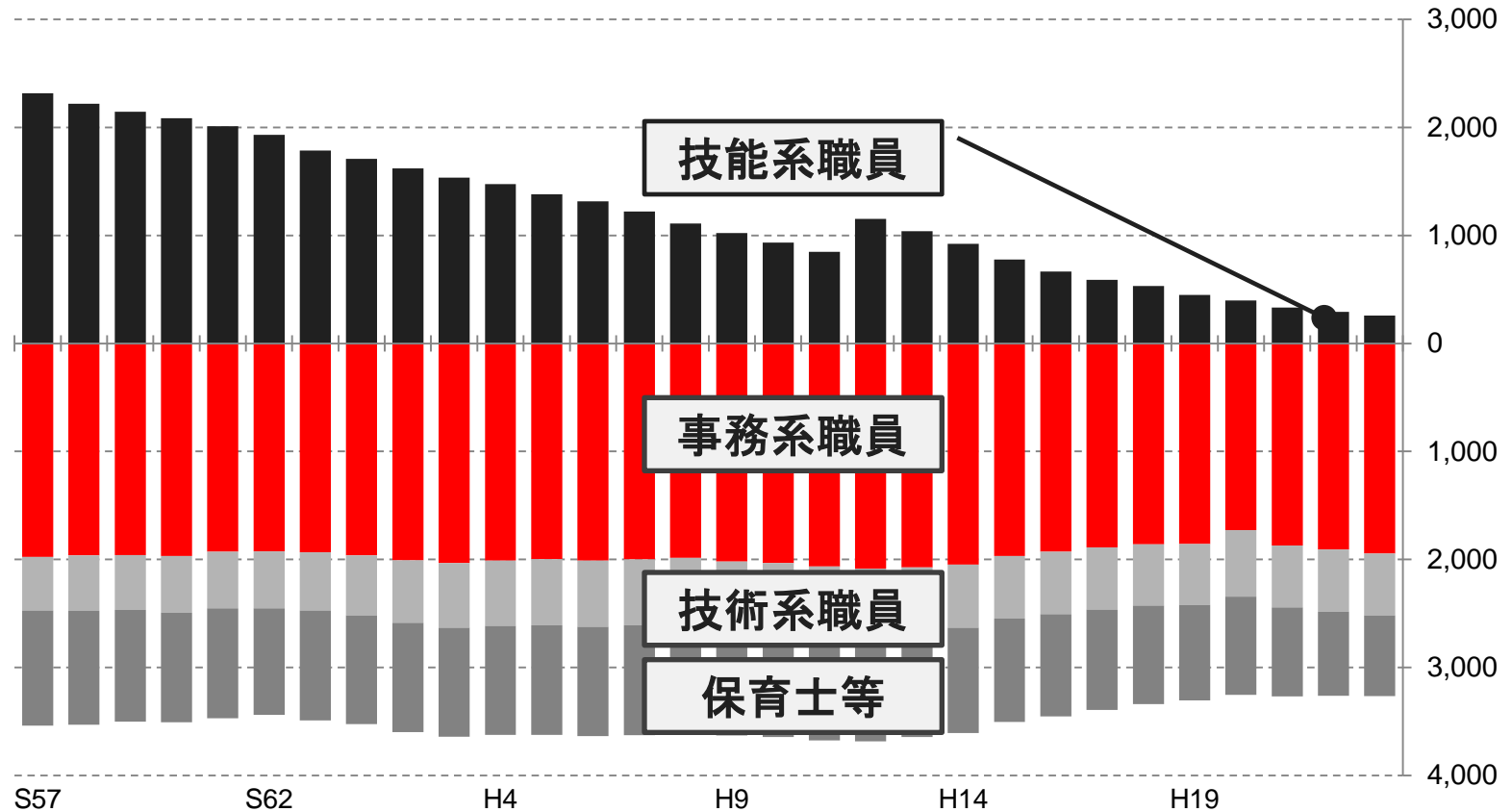
職員定数の適正化実績・計画



足立区職員数の推移

- 足立区は、これまでも様々な改革を果敢に推進してきた。積極的な改革の結果、職員数は5,853名(S57)から3,435名(H25)にまで削減された。
- しかし、減少したのは主に技能系職員であり、事務系職員などはおおむね横ばいとなっている。

東京都足立区 職員数推移



2006年市場化テスト法施行 なぜ進まなかったのか

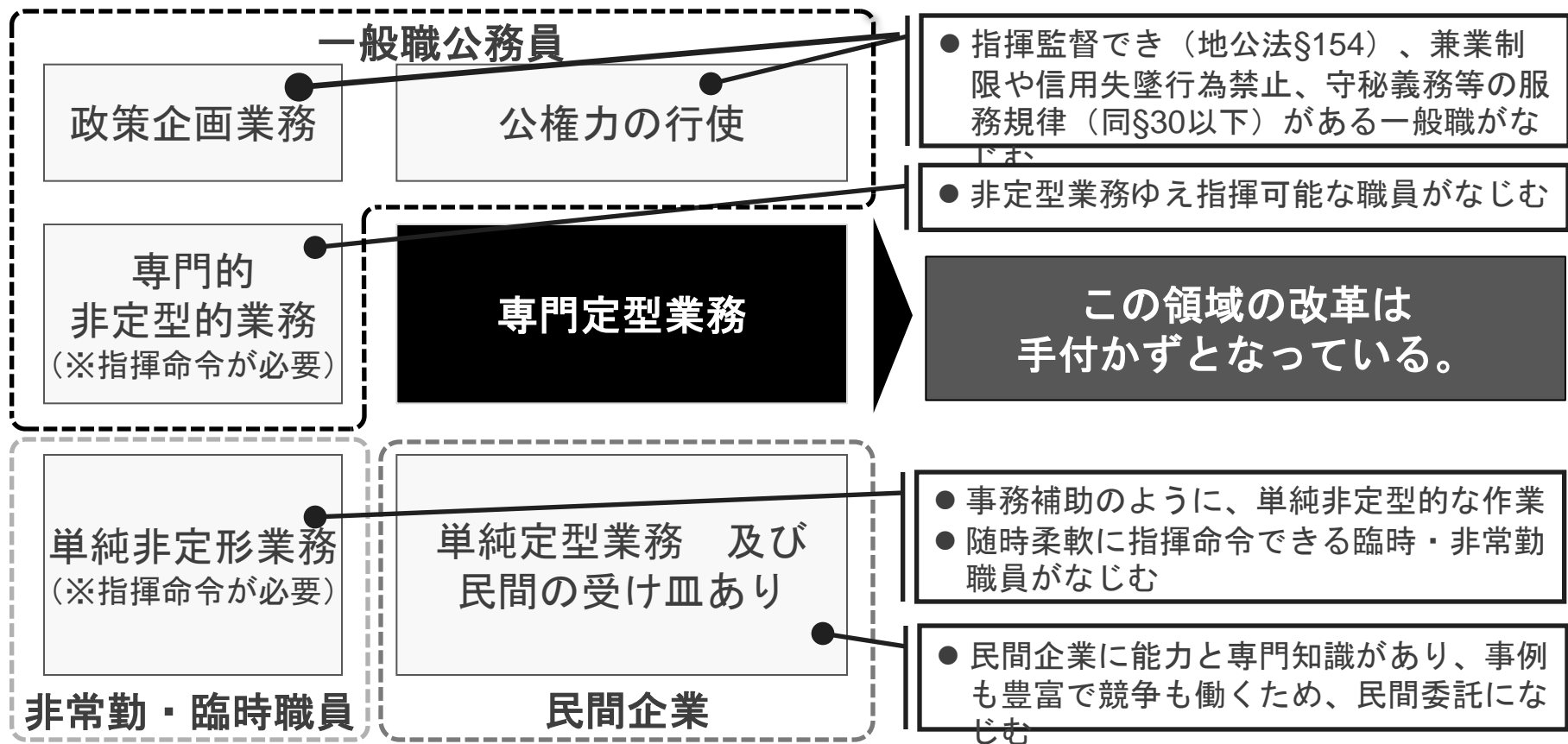
- 専門定型業務を市場化テストの対象にしたが、民間にスキル・ノウハウがなく、適切に業務を遂行することが困難であった。
- 業務を委託すると自治体側は委託業務従事者に対して直接、指揮命令することができない。指揮命令すれば偽装請負となり、違法である。

- ① 単純定型業務は人件費の安い民間を使えば済む。わざわざ市場化テストを行う必要はない。しかも、そのほとんどが委託済みである。
- ② 専門定型業務には、すでに多くの臨時・非常勤職員が従事しており、委託による人件費の削減幅は思ったほど大きくない。
- ③ 専門定型業務のスキル・ノウハウを民間に移転するには、一自治体では負担が大きすぎる。
- ④ 専門定型業務の委託業務従事者に対し、指揮命令できる特例措置を要望したが、認められなかった。

新たなプラットフォーム

新たな行財政改革と人的資源の最適配分

- 新たな行財政改革を考えるためには、自治体の業務領域を整理し直す必要がある。
- 人的資源の最適配分という視点も踏まえれば、今後考えなければならないのは、いわば「専門定型業務」の改革である。



新たなアウトソーシングの実現

- 行政は法令等に基づき事務を行うことが多い。そこでは法令等の知識が必要とされ、しかも恣意的・裁量的な処理とならないよう定型的・画一的な処理が求められる。
- 本プロジェクトの主たるターゲットは、こうした専門定型業務である。

政策企画立案業務

- ▶ 予算編成
- ▶ 企画全般
- ▶ 産業振興
- ▶ 国保・介保料設定
- ▶ 手数料等設定
- ▶ 人事 など

公権力の行使・法規制業務

- ▶ 滞納処分
- ▶ 生活保護決定廃止
- ▶ 窓口事務（決定）
- ▶ 各種審査・決定
- ▶ 公の施設目的外使用許可 など

専門非定型業務

- ▶ 観光振興
- ▶ 自然保護
- ▶ 電算システム構想
- ▶ 消費者行政
- ▶ 施設修繕更新計画
- ▶ 広報 など

専門定型業務

- ▶ 税関連補助業務
- ▶ 会計・出納
- ▶ 行政委事務局
- ▶ 国保・介保事務
- ▶ 農業委事務局
- ▶ 設計・積算・検査
- ▶ 入札・契約
- ▶ 地籍調査
- ▶ 調査統計
- ▶ 窓口事務 など

単純非定型業務

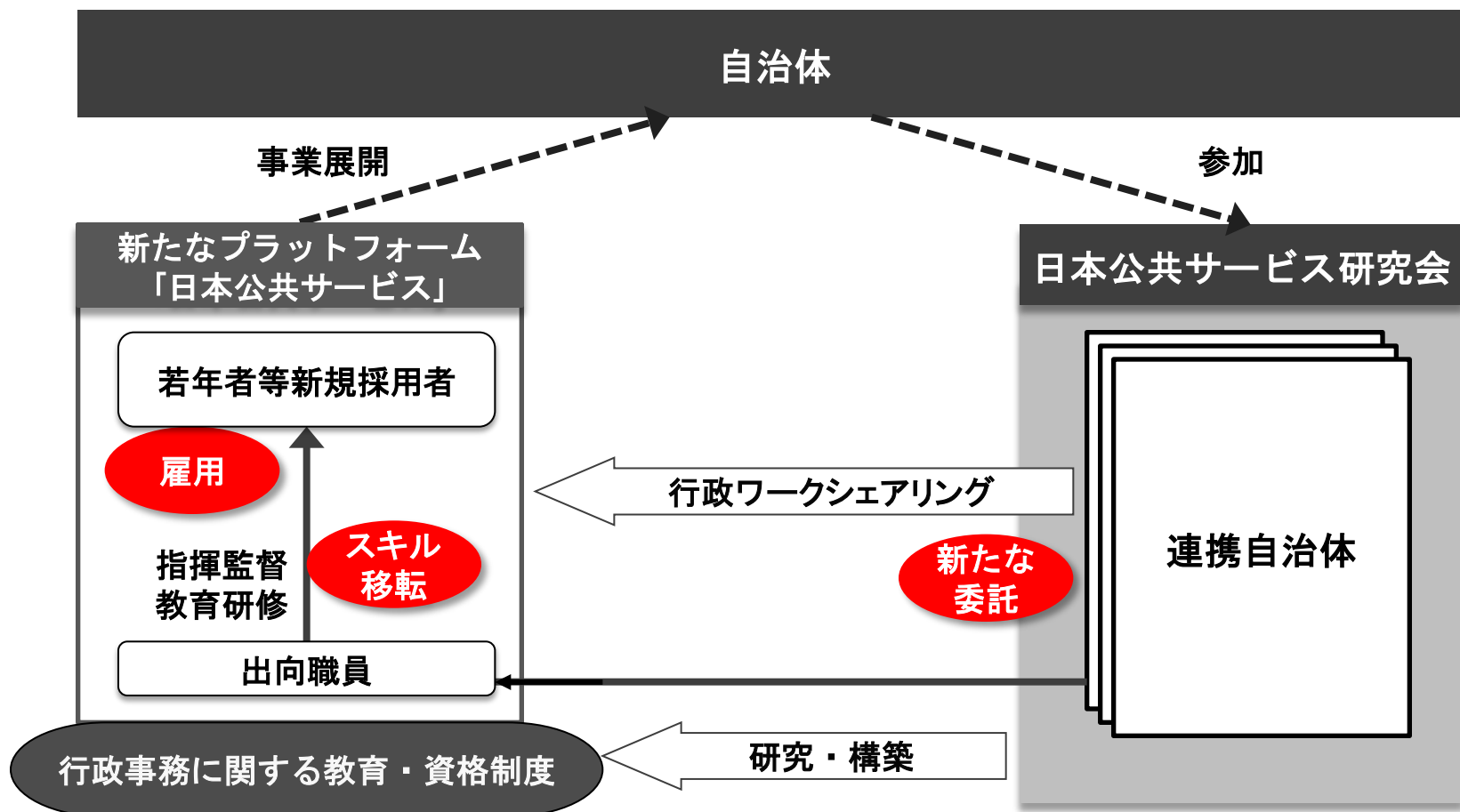
- ▶ 福祉サービス
- ▶ 保育所
- ▶ 庶務補助
- ▶ 受付・電話対応
- ▶ 物品調達 など

単純定型業務

- ▶ 廃棄物処理
- ▶ 公共施設維持管理
- ▶ 道路管理
- ▶ 給食
- ▶ 公用車運行
- ▶ 公営住宅 など

新たな検討スキームの全体像

- 本プロジェクトでは若者等を積極的に雇用し、専門定型業務に関する教育を行う。これにより、有効な雇用政策と信頼性の高い専門的サービスを行行政ワークシェアリングという形で一体的に推進する。
- また、民間にスキル・ノウハウのない業務の委託も新たに可能となる。



本プロジェクトの目的・波及効果

- 本プロジェクトは、主たる目標として2つの狙いを持つ。
- また、本プロジェクトの波及効果として、主に2点が想定される。

目標・効果

これまでの障害・課題

本プロジェクトによる効果

1 新たな行財政改革の実現	● 単純定型業務の行革は限界だが、新たな行財政改革の視点がない	▶ 財政難に苦しむ自治体に新たな改革の途を提示できる
2 実効性のある若年雇用対策	● 効果的な雇用政策が見当たらない	▶ 都市部・地方を問わず全国で実効性のある雇用を創出
3 将来の社会保障負担軽減	● 氷河期世代の高齢化により、将来20兆円近い生活保護費等が必要	▶ 若者に雇用を提供し自立させることで、2兆円弱を抑制
4 近代行政の抜本的転換	● 行政事務に競争原理が働かず、非効率や形式主義などが蔓延	▶ 独占事業であった近代行政に、良質で効率的な補完機能を創出

新たなアウトソーシングの実現

- 従来の民間事業者は行政の事務には詳しくないため、単純定型業務の委託が中心であり、専門定型業務の委託はほとんど進まなかった。
- ところが、高いスキルを持つ受け皿が登場すれば、専門定型業務が委託可能となり、全く新たな効果の大きい改革が実現される。

従前の民間委託など

日本公共サービス

対象領域

単純定型業務

- ▶ 廃棄物処理
- ▶ 公共施設維持管理
- ▶ 道路管理
- ▶ 給食
- ▶ 公用車運行
- ▶ 公営住宅 など

専門定型業務

- ▶ 税関連補助業務
- ▶ 会計・出納・契約
- ▶ 行政委事務局
- ▶ 国保・介保事務
- ▶ 農業委事務局
- ▶ 設計・積算・検査
- ▶ 調査統計
- ▶ 窓口事務 など

委託可能領域



ほとんど着手済みであり、委託が可能な領域はわずか。



未開拓の領域であり、委託可能な領域は広大。

効率化の余地



委託や非正規（年収100～300万）の活用がすでに進んでしまっており、もはやほとんど効率化の余地がない。



正規職員（年収800万）が従事していることが多い。そのため、逆に大幅な効率化が期待できる。

政策的意義



- ① 官製ワーキングプアの温床。
- ② もはや発展可能性がない。



- ① 新たな改革として極めて有望。
- ② 若年雇用対策に活用できる。

総合評価



若年雇用政策

- 本プロジェクトでは、行政の専門定型業務を主なターゲットとする。
- 行政の専門定型業務は、教育研修になじみやすいうえ付加価値が高い。これを雇用政策に活用すれば、実効性の高い雇用政策が実現される。
- 実効性ある若年雇用が実現すれば、社会保障の負担も軽減される。

専門定型業務



民間では簿記・経理に相当。
雇用政策に活用しやすい。

付加価値
が高い

専門性

行政事務

長期安定的
な雇用

定型性

教育訓練に
親和的

- 全国で数万人規模の長期安定雇用が創出
- 将来の生活保護費などが大幅に節減

将来を担うべき若年世代に、将来の展望を与える

「日本公共サービス研究会」のこれまでの活動

- 2012年 7月 設立総会 100自治体参加 加盟153団体
- 2012年11月 第1回幹事会(コア会議) 11自治体参加 国保・会計出納事務
- 2012年 1月 第2回幹事会(コア会議) 26自治体参加 広域的業務委託
- 2013年 5月 第3回幹事会(コア会議) 20自治体参加 検定スキーム
- 2013年 7月 第2回総会 65自治体参加 自治体連携
- 2014年 2月 第4回幹事会(コア会議) 開催予定
- 2014年 3月 第3回総会 開催予定

①自治体調査 どの業務から着手するか

- ・戸籍等住民窓口 (65団体)
- ・国民健康保険業務 (51団体)
- ・税関連補助業務 (50団体)
- ・会計管理業務 (33団体)
- ・人事給与関係 (26団体)
- ・財産管理 (23団体)
- ・行政委員会事務 (16団体)
- ・その他 (7団体)

②事業者調査 プラットホームをどうつくるか

- ・システムベンダー
- ・人材派遣会社
- ・NPO
- ・その他

「日本公共サービス研究会」の今後の活動

- 「民間にできることは民間でやる」から、
「民間にできないことを民間にできるようにする」へ
- お役所仕事の返上

①足立区を実験場に

- ・戸籍、住民記録業務 2014年1月6日スタート！
- ・国民健康保険業務 2015年～50%、2016年～100%（予定）
- ・会計出納業務 2015年～一部、2016年～100%（予定）
- ・その他 例）介護保険、税、子ども、人事給与

②組織横断的な業務の検討

③個人情報保護等のための監視（第三者）機関の設置 2014年4月～

④委託期間終了後の引継ぎ、マニュアル等成果物の帰属

⑤協力事業者（、NPO）、自治体の拡大

⑥教育資格制度の検討

⑦外部化の拡大に相応しい人事制度の検討

⑧モチベーション研究・メンタルヘルス

A pen and a spiral notebook with a bar chart on the page. The bar chart has bars for the months of July, August, September, and October. The text is overlaid on the notebook page.

日本公共サービス研究会 事務局

〒120-8510 東京都足立区中央本町一丁目17番1号
東京都足立区役所 政策経営部 政策課内
TEL: 03-3880-5811 e-mail: seisaku@city.adachi.tokyo.jp

総務省視察資料

公共サービス改革の取組事項

～足立区戸籍・区民事務所窓口の業務等委託～

平成26年2月12日（水）
足立区区民部戸籍住民課

1 業務委託の概要①

1.1 外部化の目的

- ◆ 区民サービスの向上
 - ・柔軟な人員配置による繁忙期の待ち時間短縮
 - ・民間活力導入に伴う接遇の向上

- ◆ 行政コスト削減
 - ・人件費、教育コスト等の削減

- ◆ 人材の有効活用
 - ・新たな行政課題、増大する行政課題への対応

1 業務委託の概要②

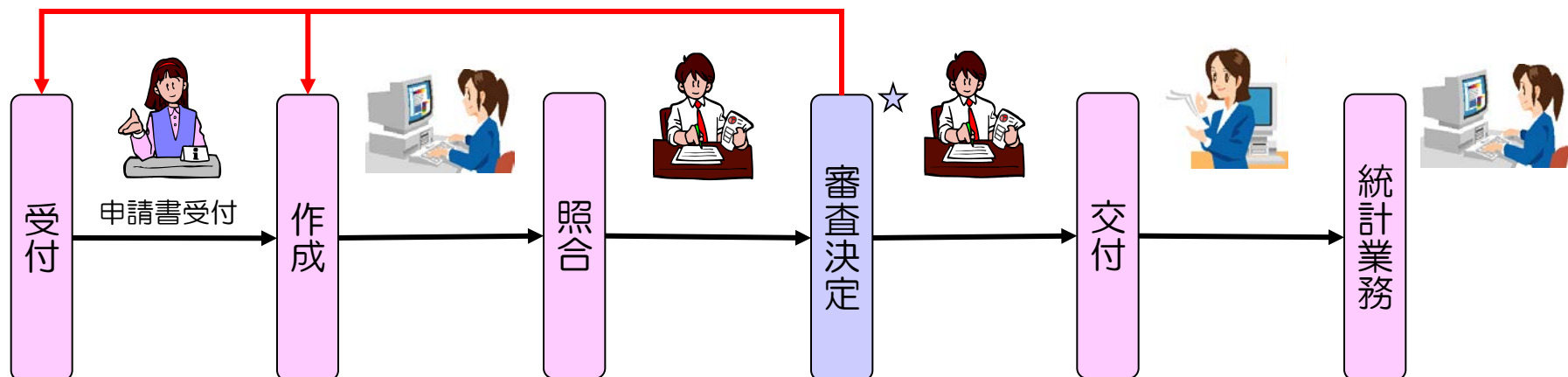
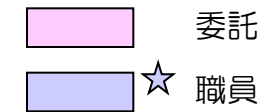
1.2 業務委託内容

以下の業務のうち、審査・決定など法令上職員が自ら責任を持って行うべき業務（公権力の行使にあたるもの）を除く全てを業務委託の対象とする。

- ① 戸籍届書受付・入力業務
- ② 戸籍届書関連業務
- ③ 住民異動届等の受付・入力、及び関連業務
- ④ 印鑑登録等業務
- ⑤ 証明発行業務（郵送請求業務を除く）
- ⑥ 窓口案内業務（フロアマネージャー）
- ⑦ 特別永住者業務
- ⑧ 住居表示業務
- ⑨ 公金取扱業務
- ⑩ その他の業務

1 業務委託の概要③

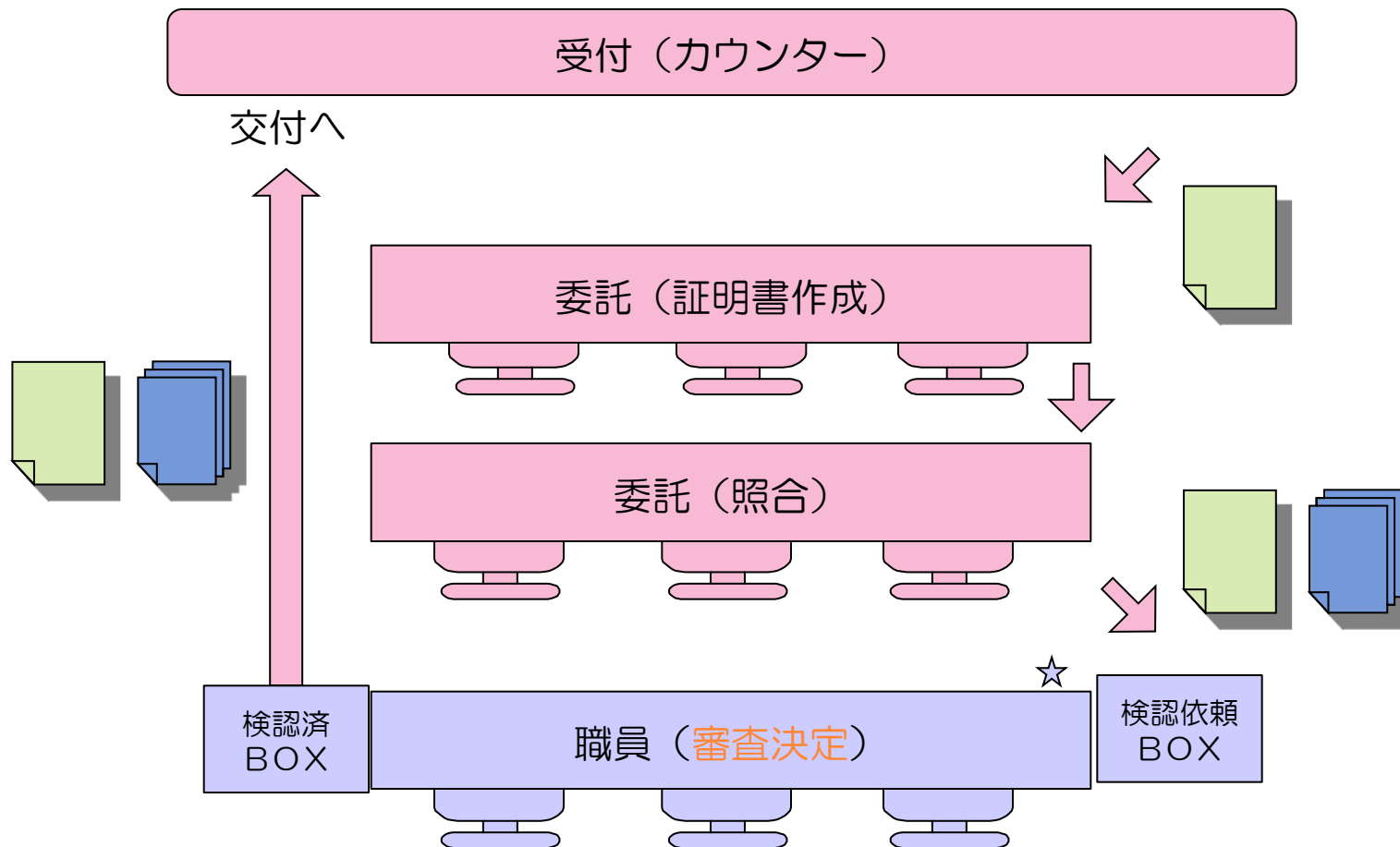
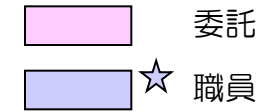
1.3 業務フロー(例) ～証明発行業務～



☆
 <上記以外で区に残る業務>
 ① 収納金の確認
 ② 報告書の照合
 ③ 帳票廃棄

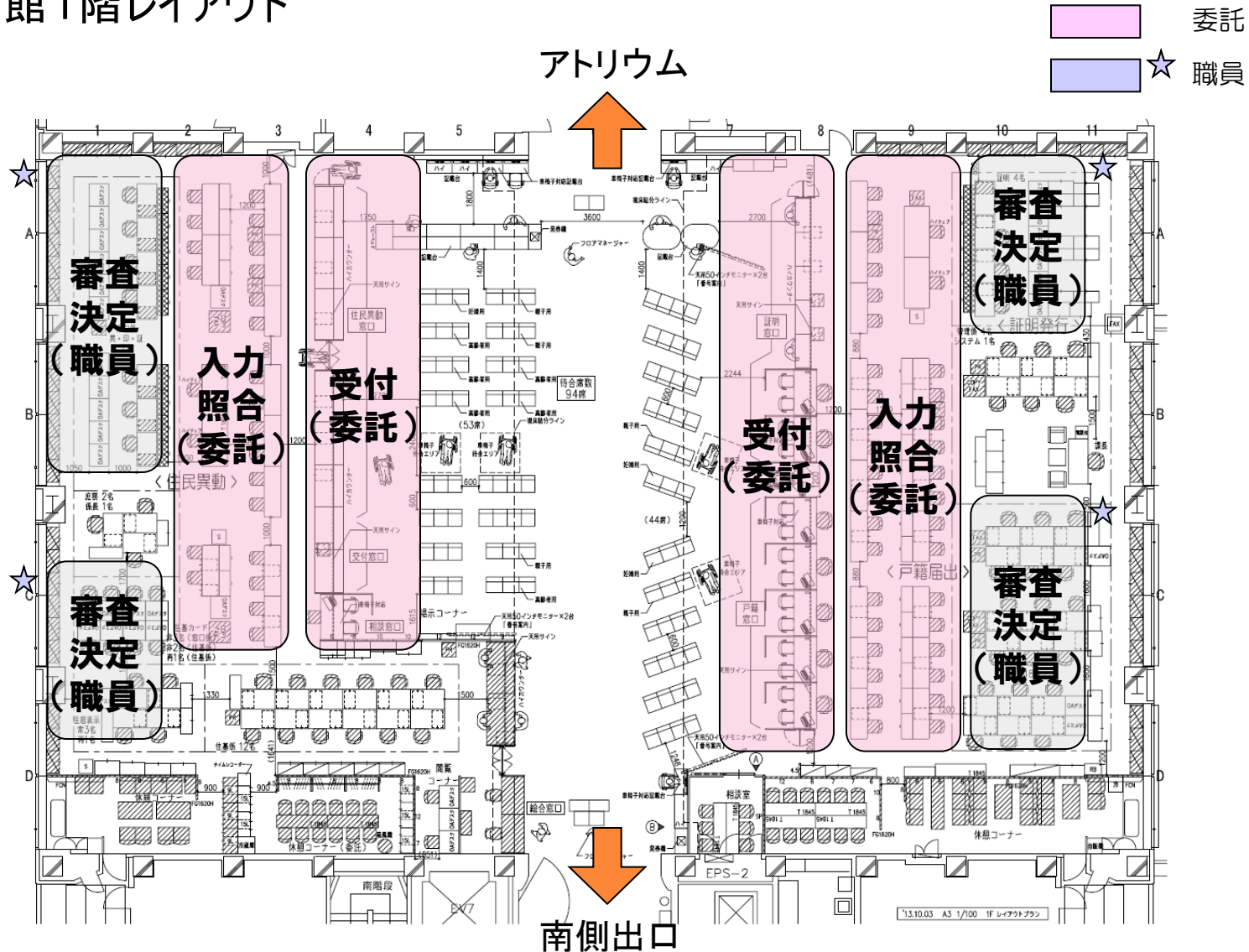
1 業務委託の概要④

1.4 レイアウト(例) ～証明発行業務～



1 業務委託の概要⑤

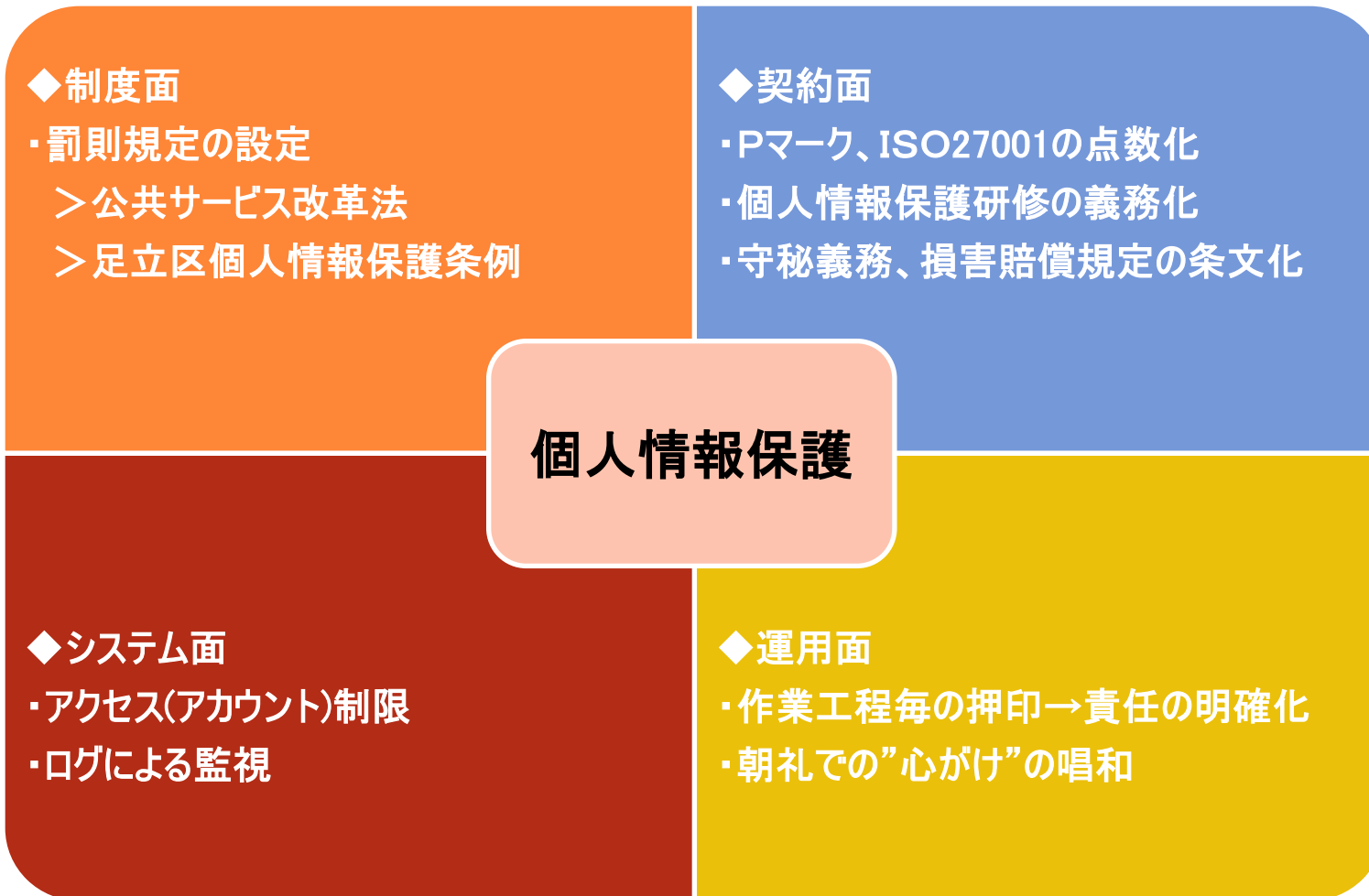
1.5 南館1階レイアウト



1 業務委託の概要⑥

1.6 留意点

1.6.1 個人情報保護

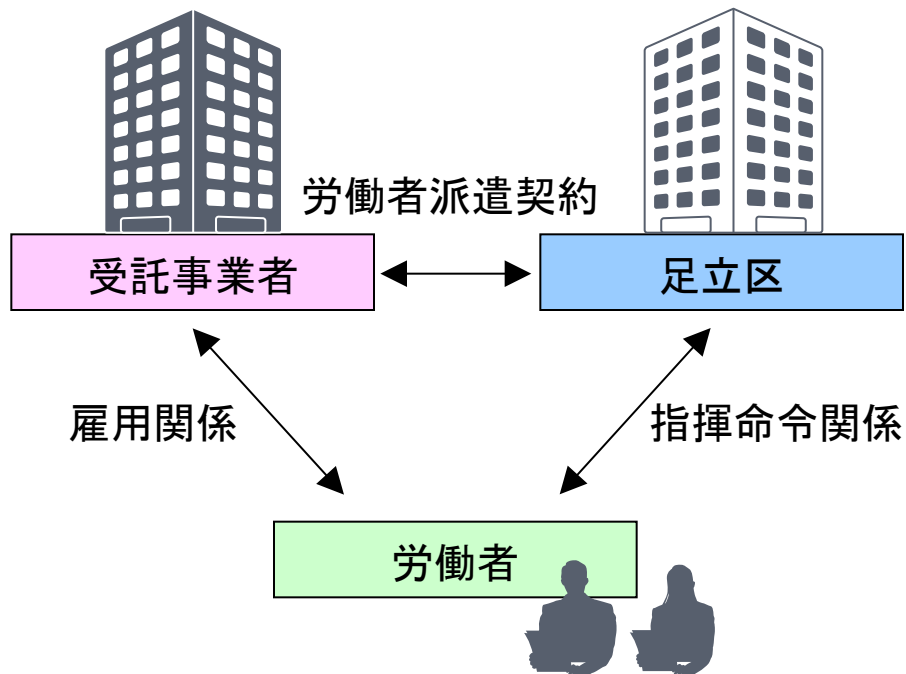


1 業務委託の概要⑦

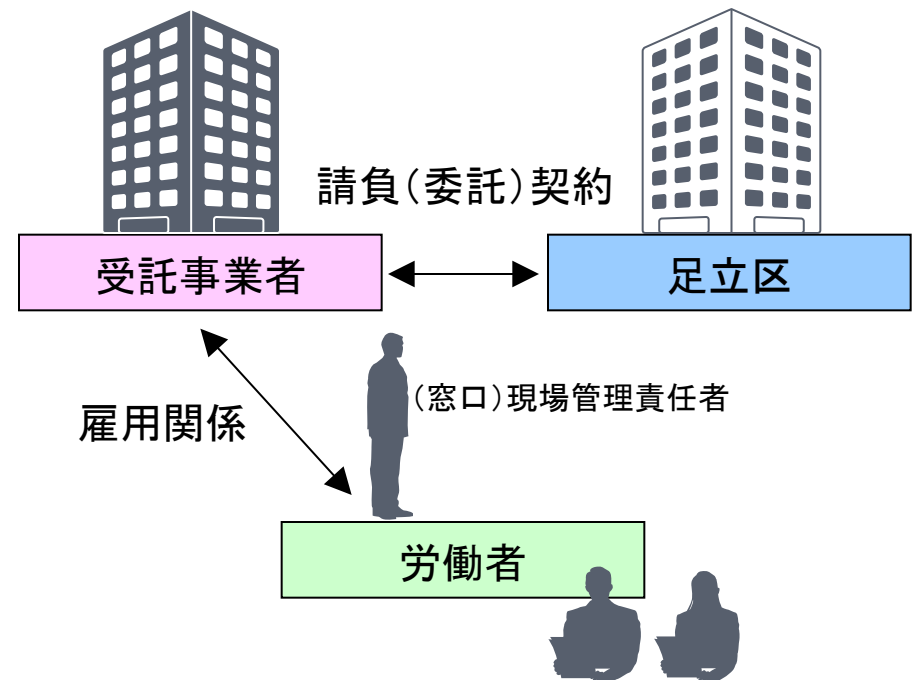
1.6 留意点

1.6.2 偽装請負対策

労働者派遣



請負(委託)



2.1 事業検討（～H24.9.30）

2.1.1 法令等の整理

- ◆ 市場化テストへの挑戦（H18年度）
- ◆ 公共サービス改革基本方針の改定（H19.12.24閣議決定）
- ◆ 内閣府通知（H20.1.17）

2.1.2 先進自治体の視察

- ◆ H24.5.21 葛飾区
- ◆ H24.6.21 渋谷区
- ◆ H24.8.2 池田市

2.1.3 事業スキームの研究

- ◆ 業務分析
- ◆ 委託の範囲
- ◆ 費用対効果



2.2 業者選定（H24.10.1～H25.3.31）

2.2.1 庁内意思決定

- ◆ PPP推進検討専門部会（企画案の磨き上げ）
- ◆ 財政課協議（財政措置の事前協議）
- ◆ 契約課協議（プロポーザル方式の承認）
- ◆ 法務課協議（提案依頼書のリーガルチェック）

2.2.2 事業者募集

- ◆ H24.10.22～ RFI（情報提供依頼書）
- ◆ H24.10.22～ RFQ（見積り依頼書）
- ◆ H24.12.25～ RFP（提案依頼書）



2.2.3 選定委員会

- ◆ H24.12.13 第1回選定委員会（提案依頼書、選定基準の承認）
- ◆ H25.1.24 第2回選定委員会（一次審査）
- ◆ H25.3.8 第3回選定委員会（最終審査）

2.3 業者決定後の準備（H25.4.1～12.31）

2.3.1 サービス設計プロジェクト業務

- ◆ 業務分析
- ◆ 業務フロー作成
- ◆ 判断基準書作成
- ◆ 標準仕様書作成
- ◆ 作業手順書作成



2.3.2 ファシリティ設計業務

- ◆ レイアウト調査
- ◆ サイン調査
- ◆ 新レイアウト作成
- ◆ 物品購入計画
- ◆ 工事計画
- ◆ 職員引越計画



2.3.3 職員ノウハウの継承

- ◆ 技術指導

3 今後の課題

3.1 業者変更時のサービス水準の維持

- ◆ 入札とプロポーザル
- ◆ 引継ぎ期間の設定と業者選定期間
- ◆ 事業者作成マニュアルの継承
- ◆ 職員ノウハウの継承

3.2 本庁舎利用計画

