

## 市民環境部等窓口業務等委託の次期契約に向けたサウンディング型市場調査の結果

次期契約に向けたサウンディング型市場調査を実施しましたので、その結果の概要を公表します。

なお、公表内容は、参加事業者の知的財産保護の観点から、参加事業者の承諾を得た内容のみを公表します。

- 1 実施期間 令和4年11月14日（月）から令和4年11月16日（水）まで
- 2 事業者数 申込事業者：4団体、参加事業者：4団体
- 3 調査結果概要

### 1 サウンディングへの参加理由について

- ・今までは、建築系や指定管理の「施設」にかかるPPP（公民連携）に積極的に参加してきた。窓口業務に対してPPPの取組ができないかの可能性を検討しており、今回参加した。
- ・行政の窓口サービスの充実、有効性・効率性向上のアドバイスをすることをメインの業務としているが、今回のサウンディング調査に参加し対話することで、今後の市の業務委託の参考にしてほしいと考え参加した。
- ・プロポーザルに向けて、受託事業がどういう風にあるべきか、ユーザーの意見を集めるため参加した。
- ・多数の自治体で業務を受託運営してきた経験から、これからの自治体窓口におけるBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）の重要性を強く認識している。自治体と直接に意見交換を行いたかったため、今回のサウンディングに参加した。

### 2 2040年問題と自治体事務事業（運営）の在り方について

- ・総務省の考えるスマート自治体は必須で、AIやロボットの活用はなくてはならないものとする。
- ・自治体数が減少する可能性がある中で、労働人口も減少し、雇用状況が大きく変わるため、委託で事務を下支えすることは有益と考える。
- ・運営の成立には、公権力の行使以外で様々な手段が必要である。  
NO2.3.9.10.12は、関連しており、この5点を生かし、ICT等を活用することで品質を維持する。
- ・ITに限らず、様々な手法で効率的かつ幅広く業務を行うとともに、ICT及びDX施策を広く行う。
- ・AI・OCRやRPAを活用することなどの検討ができるとよい。
- ・2040年問題＝高齢化社会に対する自治体の施策は様々あると思慮するが、①生涯現役、②ロボット・AIを使った自治体業務の効率化、③健康社会の促進、④地域包括センターなどを用いた地域一体となった手厚いサービスの提供の4点が大きく挙げられる。

### 3 公権力行使業務との境界とイノベーションの在り方について

- ・申請等関係事務処理法人について、次のように情報提供を行いたい。地方自治体が100%出資する申請等関係事務処理法人であれば、公権力の行使を実施できる。人口が減少していく中で、近隣の自治体で共同するのであれば申請等関係事務処理法人を設置可能なのではないかと狙いがある。なお、現時点で申請等関係事務処理法人の設置等に係る補助金等はない。

- ・内閣府「地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進の手引き」等が大きく変わらない限り、「公権力の行使」業務については“不可侵”であろうと考える。
- ・「偽装請負」にならないようにするためには、事業側はもちろん、自治体側も業務の境界について熟知しておく必要がある。
- ・イノベーションというとICTに流れがちであるが、それだけがイノベーションではないと考える。

#### 4 窓口業務委託の一般的なメリット、デメリットについて

- ・基本的なところとしては、民間でできることは民間でという考えにある。
- ・自治体のメリット
  - 1 人材の有効活用
  - 2 人件費・コストの削減（市が必要なリソースをそろえることは必要）
  - 3 専門的な知識を持つ事業者任せることによるサービスの向上
  - 4 民間企業のコスト削減に基づく業務フローの改善
  - 5 職員数の減少を補うこと
  - 6 職員の負担軽減（指揮命令や労務管理がなくなるため、職員はコア業務に専念できる。）
  - 7 ミス発生時のスムーズな対応（委託により仕様内容を固めることになれば、ルールを作ってマニュアル化することができるため、ミスが起きた場合にスムーズに対応できる。）
  - 8 職員は異動のローテーションがあるが、委託によりそこを補うことができる。
- ・自治体のデメリット
  - 1 窓口業務の委託による職員知識・意識の低下
  - 2 職員にノウハウが継承されない。
  - 3 個人情報漏洩への懸念
  - 4 偽装請負の対策
  - 5 職員側のナレッジ（＝知識・情報）が希薄化する。
  - 6 サービス品質の低下の可能性  
職員からの直接的な指揮命令ができないため、サービス向上に取り組まない事業者へ委託した場合、サービス品質が低下する可能性がある。
- ・民間のメリット  
専門分野の力を発揮すること
- ・民間のデメリット  
企業のやり方によっては、サービスの低下に繋がること
- ・主なメリット（市）
  - 1 滞納整理などの課題業務や非定型業務、政策的な業務に注力できたこと。
  - 2 クレームの減少
- ・主なデメリット（市）
  - 1 丸ごと業務を委託できないこと
  - 2 職員の知識の蓄積やノウハウの継承

<p>5 委託後の市職員の専門知識の空洞化について（パートナーとしての役割を踏まえて）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的なモニタリングが必要</li> <li>・委託会社の現状の運用がいわゆる「空洞化」と言われているが、どこが「空洞化」と言われるのか分析が必要である。オペレーションについて市へ業務報告することで、職員も委託会社と同様に知識を高められる。</li> <li>・どの窓口業務も、職員による最終点検が必要となるため、専門知識の空洞化はないと思慮する。</li> <li>・市職員の専門知識の空洞化を防ぐため、例えば、土曜開庁や住所異動などの一部の業務を職員で行う部署もある（市）。</li> </ul>
<p>6 市民環境部等窓口業務等委託の公共性と市場性について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・総務省データによれば、20万人未満の自治体の窓口業務委託導入率は13.9%だった。数字だけみると「市場性あり」となるが、その8割以上の自治体は、導入しない、もしくは、導入したくてもできないのか、今後、調査を行っていききたい。</li> <li>・大きな市場であるため、進めていきたいと考えている。</li> <li>・公共サービスの機能の持続性を確保しつつ、市民サービスの向上を目指すことが最重要であると考えられる。</li> <li>・窓口委託業務のコスト構造は、従事者の賃金が占める割合が大きい。しかし、従事者の賃金を圧縮するために賃金単価を下げると、それに伴って従事者の業務品質が低下し、市民サービスも低下する。</li> <li>・安さだけを競う価格入札ではなく、提案内容を重視するプロポーザル方式で業者選定をすることで、市民サービスの更なる向上も可能である。</li> <li>・既に外部人材（＝会計年度任用職員、人材派遣）を使用しているようなケースでは、新たに業務委託を行ってもコスト削減効果は働かない。</li> <li>・元来、職員が行っていた業務を委託するということは、それなりのレベルの業務であり、相応の時間給が必要である。また、自治体サイドが圧縮した予算で業務委託すると、従事者のレベルも上がらず、受託者の逃げ口上にもなる。</li> </ul>
<p>7 市民環境部等窓口業務等委託の対象業務について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民課における異動処理等の実施を追加すること</li> <li>・この委託の関係課以外についても、委託できる可能性がある。 例えば、介護保険であれば、専門的知識が必要な認定の部分を除けば、窓口の一時受付や保険料の普通徴収の勧奨等が行えそうである。</li> </ul>
<p>8 市民環境部等窓口業務等委託による行政コストの削減について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・トータルコストの削減と考える。</li> <li>・今後、職員数の減少が見込まれる一方で、業務の減少はないため、そこに対応していくのが業務委託になるが、委託の範囲・内容等で市の職員数や委託社員数が変わる。</li> <li>・委託により、課の職員数を減少させ、市全体の配属の調整ができる。ただし、現状の保健所のような突発的な繁忙期への対応は委託では難しい。</li> <li>・繁忙期に委託社員を流動的に配置展開することについて 市の厳重なセキュリティや各業務の専門性により人員育成に時間がかかるという課題がある。</li> <li>・柔軟な勤務形態での採用や業務兼務体制の効率的な運用によりコスト削減を行う。</li> </ul>

<p>9 市民環境部等窓口業務等委託の効果とそれを最大限にするための手法、アイデア、付加価値等の提案について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・モニタリングを実施し、委託業者を牽制する必要がある。また、外部有識者会議を設置するなどして、外部の意見を取り入れることも良い。</li> <li>・他自治体のノウハウの活用 ノウハウの集約、分析、導入及び責任者層の人材交流を実施することで、効率化や市民サービスの向上に資することができる。 (市への質問)</li> <li>・総合窓口を作る予定について 総合窓口課というセクションをつくるのではなく、市民課でワンストップの形態を考えている。また、ワンストップ化するにしても、従事者に付与する権限等の課題がある。</li> </ul>
<p>10 市民環境部等窓口業務等委託による市民サービス向上の実現について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・市民サービスの向上は基本と考える。</li> </ul>
<p>11 市民環境部等窓口業務等委託に新規参入するための準備期間について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・新規事業者となった場合の現従事者の雇用について 改めて面接を行い、一定程度は引き継いでいければと考える。</li> </ul>
<p>12 市民環境部等窓口業務等委託における RPA (Robotic Process Automation) などの ICT の活用について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少社会のため、労働者の奪い合いが生じる。その中では、最低賃金も上昇していくと見込まれる。そのような状況の中で、どのような働き方ができるのかが重要となる。今後、テレワークやリモートワークの実施も検討が必要と思うが、一方で個人情報を取り扱う業務が多いため、導入に課題がある。 (市からの質問)</li> <li>・総合窓口で電話やモニターを設置することによるテレワークやリモートワーク等への対応は可能か。 →電話やモニター等で業務を行うことは、技術的には可能であるが、住民基本台帳ネットワークのシステムがない状況で、どこまでの業務ができるか課題がある。</li> <li>・キャッシュレスの支払いにおける手数料等の計算について委託業務に含めることは可能か。 →金額の按分については、①保有データがあること、②システムをインストールしても問題ない端末であることがクリアできれば、収納代理機関となっているため、導入は可能であると考えます。</li> <li>・チャットボットの活用について 事業者のノウハウを活用し、窓口で端末を置いたり、市のHPに掲載したりする等、チャットボットを活用することは可能か。 →販売は可能だが、費用面で課題がある。また、外国の方等、アクセントの違い等から音声認識系のものを導入することは難しい状況と考える。 (市の要望)</li> <li>・固有のPCに依拠した開発となると、PCのリース期間と窓口業務等委託の期間のずれから、PCを再リースする際に再度、開発費が掛かることから、専用の端末を事業者側で用意してもらいたい。</li> </ul>

<p>13 市民環境部等窓口業務等委託プロポーザルへの参加意向について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・参加の意向あり。</li> <li>・まだ検討段階のため、今後、様々な調査と検証を踏まえて決定したい。最終的には「当社の強み」をどのように活かせるのかが「参加」の可否となる。</li> <li>・弊社は人材派遣部門を有しておらず、窓口業務等を受託することはできないため、プロポーザルへの参加意向はない。</li> <li>・市と事業者、互いに有益になることを前提に、前向きに検討したいと考える。</li> <li>・以下3点の重視をしたい。 <ul style="list-style-type: none"> <li>①従事者に適正な賃金を支払うことができる予算規模であること</li> <li>②現行事業者に有利な仕様書ではないこと</li> <li>③新規事業者でも競える明確、公平な評価項目であること</li> </ul> </li> </ul>
<p>14 市民環境部等窓口業務等委託における受託事業者の地域共生と資本循環策の考え方について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過去のPPP（公民連携）は地元企業との連携を重視して取り組んできた。</li> <li>・その地域・地元で強みのある企業や新しいことに興味のある企業との連携実績もある。</li> <li>・地元の雇用も重視できたらと考えている。</li> <li>・契約の仕様で制限がない限り、東大和市民を雇用することを優先する。 また、発注が必要なものについては、市内の業者に発注する。ただし、安定した業務遂行が必要不可欠であるため、市民の雇用を最優先事項としているわけではなく、適正により雇用する。</li> <li>・パートナーとして“可能な限り”地域内事業者を選択したい。</li> </ul>
<p>15 一般的な窓口業務委託における新型コロナウイルス等によるクラスター発生時の対応について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・窓口の継続は必須のため、仕様書との整合性を考慮した上で、他課のメンバーで窓口業務等を動かすしかない。しかし、仕事の専門性から代替員が同レベルで業務を行うことはできない。実際にこういった事態が生じている際は、最低限の必要不可欠な事項に対応するしかないと考えている。 (市の要望)</li> <li>・他課の方が業務を行うため、業務の専門性から広く浅い対応になるところは、やむを得ないところがある。しかし、今後の緊急時に備えて、複数課の専門知識がある人を増やしていく必要がある。</li> <li>・突発的な長期病休者等が発生するリスクに備え、組織的かつ段階的に対策を講じ、状況に応じて適切な業務支援を行う。</li> <li>・突発的な欠員の未然防止はもとより、段階的なバックアップ体制により安定した業務運営の実現を図る。</li> </ul>
<p>16 自治体業務を市場に開放するに当たっての行政（地方自治体）の役割や要望について</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・様々な部分を開放してほしい。</li> <li>・自治体は、セキュリティポリシー等の関係や慣習や習わし等から新しいイノベーションに対する意識に差異があるため、柔軟性を要望する。</li> <li>・新規事業者でも参入できるプロポーザルの実施を求める。</li> </ul>

## 17 事業者公募時において提示してほしい資料等の市への要望について

- ・市民アンケートを実施して課題や要望を募る。
- ・「自由提案」の検討
- ・市もしくは事業者が投資することによって、市民サービスが向上するのであれば、その仕組みや機能を提示してほしい。
- ・サウンディングで公表されている業務内容から業務が追加になり、仕様が変更になる場合は、業務内容とボリュームについて説明してほしい。
- ・各窓口の月別来庁者数（具体的な細目、数値も）
- ・郵送請求の月平均発行通数（市民課・保険年金課業務）
- ・各課電話対応における1日平均受電数
- ・業者選定基準項目、各項目の評価点について
- ・提案書の作成期間や適正な枚数

## 18 東大和市への質問

- ・新たにプロポーザルを実施することのリスク（業務ノウハウの継承、知的熟練度、RPAの安定稼働）について
  - 今回のプロポーザルは、契約更新であるため、現在の業務委託の内容を安定的に遂行できることを前提としている。したがって、新たに参加する事業者においては、様々なリスクや懸念を抱くものと認識しているが、市民サービスの低下や委託業務の遅滞、そして、当市の施策展開の方向性との合致などは、今回のプロポーザルにおいて必要十分条件であると言える。
- ・プロポーザルを実施するにあたり他企業に参加意欲を促す考えや内容はあるのか
  - 現契約は新型コロナウイルス発症前のものだが、今回は発症後の契約となるため、窓口対応の考え方に違いも出てきている。そのため、参加意欲を促す考えや内容としては、動線改革やワンストップサービスによる窓口のレイアウトなどが考えられる。
- ・証明書発行を全て市民課で行うことはできないか。
  - コロナ禍のため来庁者を減らす、動線も減らすという方向になっているが、ワンストップサービスは引き続き目指していきたい。