

につなげることは難しくなります。

技能労務職の委託化が大きな効果を生んでいたのは、包括的な委託ができたことに加え、事業者スキル・ノウハウがあり、ある程度のコスト削減が可能であったという背景があります。すでに窓口業務では、嘱託職員や臨時職員の活用が進み、人件費は抑えられています。また現状では、事業者側のスキル・ノウハウも、業務の種類によっては十分ではなく、コスト削減も期待できない場合があります。

そのため、コスト削減につなげられるかどうかは、どれだけ効果的な方法で委託化できるかによります。例えば、包括的な業務委託ができるように工夫したり、入力・郵送交付といった切り分け可能な業務を集約したり、委託化に合わせ、サービス向上を付け加えることで、コストに見合う価値を生み出すことも考えられます。

#### コラム 三鷹市の取り組み

三鷹市では、本庁の総合窓口は委託せず、ある程度業務スペースを分けることができ、レイアウト等環境の整えやすい「市政窓口」（市内に4箇所設置）という単位で窓口業務の委託を行うとともに、夜間土日開庁（三鷹駅前のみ）を実施するといったサービス向上を付加しています。

また市政窓口の緊急時には、本庁職員が対応できる体制を整えています。

### ③ 偽装請負対策

偽装請負との指摘を受けないためには、請負（委託）と派遣の違い<sup>\*(3)</sup>を十分理解するとともに、委託側のスキルアップ、マネジメントを含めた体制整備が不可欠です。

窓口サービスの委託化は、業務の一部が委託されるという性質上、同一フロアで作業を行うことが多く、そのため指揮命令が可能な労働者派遣や嘱託・臨時職員と混同しがちです。

しかし、委託契約では、受託者は、委託され

\* (3) 「地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進のための手引き」（平成24年1月 平成26年3月一部改訂 内閣府公共サービス改革推進室）「労働者派遣・請負を適正に行うためのガイド」（平成26年1月 厚生労働省）に詳しい説明があります。

た業務を独立して行う必要があります。そのため、作業内容や作業工程等を明確化した上で、作業スペースを独立させるなどのレイアウト変更や、業務に合わせた契約書、仕様書の検討など入念な準備が必要です。

また、委託後は、事業者の管理・監督、自治体側のスキルの維持といったマネジメントが重要な業務の一つとなります。そのため管理・監督ができるような体制整備も不可欠となります。

しかし、このマネジメントスキルについては、容易に身に付けられるものではありません。そこで管理職経験者を、そうした役割を担うポストに、再任用として登用する方法があります。委託された業務の管理・監督といったマネジメントは、管理職の経験を活かせる絶好のポジションと言えます。

### ④ 業者の引継ぎ・トラブル対応

「業者変更時の引継ぎ」、「緊急時のトラブル対応」は委託実施後に生じる課題ですが、偽装請負対策と同様、事前に検討し、明確しておく必要があります。引継ぎに関しては、十分な引継ぎ期間の設定、研修等を含めた引継ぎ方法の義務付け、トラブル対応については、緊急時の体制整備（コラム【三鷹市の取り組み】参照）が考えられます。

### (2) 新たな委託方法の開発

次に、民間事業者との連携を積極的に進めることで、前述のような偽装請負対策に加え、地域の持続的な雇用創出につなげようとする事例を紹介します。

#### 事例① 日本公共サービス研究会（幹事 足立区）

窓口サービス等の業務を「専門・定型業務」と位置づけ、委託化のターゲットとしています。そして積極的に自治体側のスキル・ノウハウを移転することで、各業務を主体的に実施できる担い手の育成をめざしています。

さらに将来的には、その業務に従事する人の「教育・資格制度」も創出し、若年層を中心とした安定的雇用の創出に結びつけようとしています。

#### 事例② 高浜市総合サービス株式会社（高浜市）

愛知県高浜市では、市が100%出資する高浜市総合サービス株式会社を設置し、窓口業務や公共施設管理、給食などの業務を委託しています。委託にあたっては、一定期間派遣職員として受け入れ、スキル・ノウハウの移転・育成を行うとともに、従業員のほとんどを市内から雇用することで、地域の女性や高齢者を中心に継続的な雇用を生み出しています。

これらの事例をそのまま取り入れることは困難ですが、行政が主導した受け皿づくりは、スキル・ノウハウを持つ事業者が、まだ存在していない業務についても、委託の対象としていくことができる可能性があります。また委託を地域雇用の創出につなげていくことは、委託の効果高め、付加価値を高める取組として参考となるものです。

### (3) 自治体側の体制整備

#### ① スキル・ノウハウの維持

業務のスキル・ノウハウは、その業務を経験することがなくなれば当然低下していきます。スキル・ノウハウを維持していくためには、定期的な研修や受託事業者との情報交換など、実務上の知識とノウハウを補うための仕組みが必要です。

また、これまでの総合職（ゼネラリスト）に加え、専門的な知識と経験を活用した長期的専任職（エキスパート）の配置を導入する自治体も出てきています。こうした制度の活用や経験者を優先的に配置するなど、人事も含め、組織全体でスキル・ノウハウの低下を防ぐ方法も考えられます。

#### ② 人員削減と適正配置

現行の委託可能範囲は窓口業務の一部に限られています。そのため委託化によって窓口業務に従事するすべての人員を減らすことは困難です。しかしながら一部の人員であったとしても削減できた場合のメリットは大きいと言えます。

今後も多様化する市民ニーズや多くの政策課題を抱える一方で、行政の効率化が求められます。コスト削減のためにも、委託と定員管理のリンクが不可欠です。組織の根幹業務（企画立

案等）に人員を注力する。それは今後の組織のあり方を考える上で、重要なテーマとなります。

今後の方向性と考え方について、適切な委託方法の設定、新たな委託方法の開発、自治体側の体制整備、3つの観点から検討してみました。

すべてに共通するのは、窓口業務のみで考えるのではなく、組織全体で考える視点の必要性です。単なる業務の委託化だけを目的とするのではなく、「何のために委託を行うのか」、「どこをどのように委託化するのか」という目的と方法を明確にし、全庁的な視点から検討する必要があります。そして「人員の効率的な配置や付加価値によるサービス向上をめざす。」ことにより委託化はより効果的な取組とすることができます。

## 5. まとめ

さらなる行政サービスの見直しが求められる中で、今後は効率化やサービス向上にとどまらず、民間事業者の参入拡大や雇用促進による地域の活性化が、強く求められています。

事業の委託にあたっては、より効果的な方法を検討するとともに、委託する自治体側のスキルアップ、体制整備が不可欠となります。また単なる窓口業務だけで考えるのではなく、庁内や地域も含めた広い視野に立ち、行政サービス改革+αのメリットを生み出す取り組みとして推進する必要があります。進んでいない窓口サービスの委託化の推進が、その大きな原動力となります。

#### 参考文献

- ・経済財政運営と改革の基本方針2015について（平成27年6月30日閣議決定）
- ・地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について（平成27年8月28日総務省）
- ・日本公共サービス研究会中間報告書（平成25年6月足立区）
- ・月刊地方自治職員研修（2015年10月号公職研）
- ・新しい地域活動拠点の形成を目指して ― 基本方針 ―（平成26年1月高浜市）
- ・官民連携の現場から（東京財団週末学校2011レポート）
- ・行政視察報告書（平成24年8月31日横手市議会総務文教常任委員会）