



民間委託を実施するに当たり 留意すべき事項について

第6回 公共サービスイノベーション・プラットフォーム



IS 518184

平成30年10月2日
パーソルテンプスタッフ株式会社
BPO領域統括部

目次

● 今回のテーマ	・・・P.2
● 会社概要	・・・P.3
● 弊社への委託（民間事業化）問い合わせ状況	・・・P.4
● 委託事業実施に当たっての留意事項	・・・P.8
● 今後の委託事業について	・・・P.14
● 最新の事例	・・・P.16
● 最後に・・・	・・・P.18

民間委託を実施するに当たり 留意すべき事項について・・・

以下、弊社事例を交えて説明します。

会社概要

●パーソルテンプスタッフとは●

テンプスタッフ株式会社として創業45年、人材サービスを基幹業務として『雇用の創造・人々の成長・社会貢献』の企業理念を掲げ『人と組織の成長創造インフラ』となるべく多様なサービスを展開し、業務に取り組んでおります。

(基本情報)

商号	パーソルテンプスタッフ株式会社
代表者名	代表取締役社長 和田 孝雄
本社所在地	〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1
設立年月日	1973年5月24日
従業員数	4,204名
資本金	2,273百万円
主要株主	テンプホールディングス(株) 100% (資本金170億円、東証一部)
主要事業 取得資格・認証等	<p>一般労働者派遣事業 派13-010026 有料職業紹介事業 13-ユ-010486 業務委託、保育事業等 プライバシーマーク認証取得 ISO27001認証取得 (アウトソーシング事業本部)</p>

※従業員数に派遣社員・登録者等は含みません

(主な公的認証)

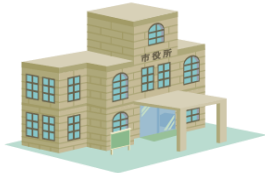


※業務委託履行に関連するもの

弊社への委託（民間事業化）問い合わせ状況

●（参考）事業者視点でのアウトソーシング導入領域●

昨今、各所で行政窓口（窓口後方事務含む）・庁内業務におけるアウトソーシング導入の進捗が見られます。
その内容（対象領域）については事業者ごとに異なる部分ではありますが、弊社の事例でご説明しますと、現在以下の状況となっております。



【業務別事業化実績】

	住基			国保			後期 高齢	年金	保健 予防	介護福祉		児童福祉		税	会計	給与 福利	総合 窓口	事務 センター	庁舎外 処理
	証明 発行	住民 異動	戸籍	資格・ 賦課	収納	給付				認定	給付	児童 手当	入園 相談						
業務調査	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●			●	●	●
業務委託	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●
人材派遣	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●			

●印・・・弊社にて履行中もしくは過去に履行実績あり

《Point①！》

業務調査について

- ★業務履行とともに『委託準備』等で仕様に組み込まれる事例増加
- ★より詳細な『調査』を求められる事例多数（範囲・コスト・将来像）
⇒効果的な事業化を目的とする

《Point②！》

派遣利用について

- ★欠員リスク解消時の利用（産休・繁忙・想定外退職等）
- ★業務範囲が広範
⇒職員に近い業務対応例あり
- ★委託移行プロセスでの導入
⇒定性的な業務習得の効果

《Point③！》

新たな事業領域

- ★総合窓口（契約の包括化含む）
⇒ワンストップ・包括処理（異動関連）
- ★事務センター
⇒時期繁忙業務・処理・来庁なし申請
- ★庁舎外処理
⇒架電・受電・入力業務

弊社への委託（民間事業化）問い合わせ状況

- （参考）お問い合わせいただく業務について●

弊社へ委託検討についてお問い合わせいただく内容で主な分類としては以下となります。
より効果的な業務履行、より持続的なメリット享受を視野に、その範囲もより大きく深くなってきております。



弊社への委託検討・問い合わせ状況（業務分類別）

※H29-H30傾向

分類	問い合わせ傾向	件数
証明書発行	仕様変更増加	8
住基手続	仕様変更増加	12
国民健康保険関連	急激増加	16
介護保険・高齢福祉	新規検討増加	7
児童福祉・保育入園	仕様変更増加	5
生活支援関連	検討段階	3
税務	新規検討増加	5
端末入力	仕様変更増加	5
単年度	横ばい	0
総合窓口	急激増加	11
包括事業化	急激増加	7
建築・土木関連	検討段階	2
庁舎外運用	新規検討増加	6
業務調査	新規検討増加	7
その他	新規検討増加	2
合計		96

《Point①！》

既に民間委託が多く進んでいる業務ですが、住民異動・戸籍・郵送請求を追加した仕様への変更を検討するケースが増加、案内業務も含まれるケースが多くなっています

《Point②！》

新規委託導入の検討が非常に多く、その範囲も窓口のみから、入力や電話業務までを含めた大規模な事業化まで多様です。長期継続契約が多いのも特徴です

《Point③！》

業務効率化・負荷軽減を図るために新たに検討に着手するケースがみられます

《Point④！》

庁舎移転・立て替え・窓口再配置・委託事業の集約・効率化などさまざまなきっかけや目的を背景に急速な検討が進み、見学件数も増加しています
大規模な範囲、AI・RPA導入検討など新たな取り組みも見られます

《Point⑤！》

狭隘問題解決・施設の効率的利用・業務範囲の適正化などを委託導入当初から実現するため検討が進んでいます

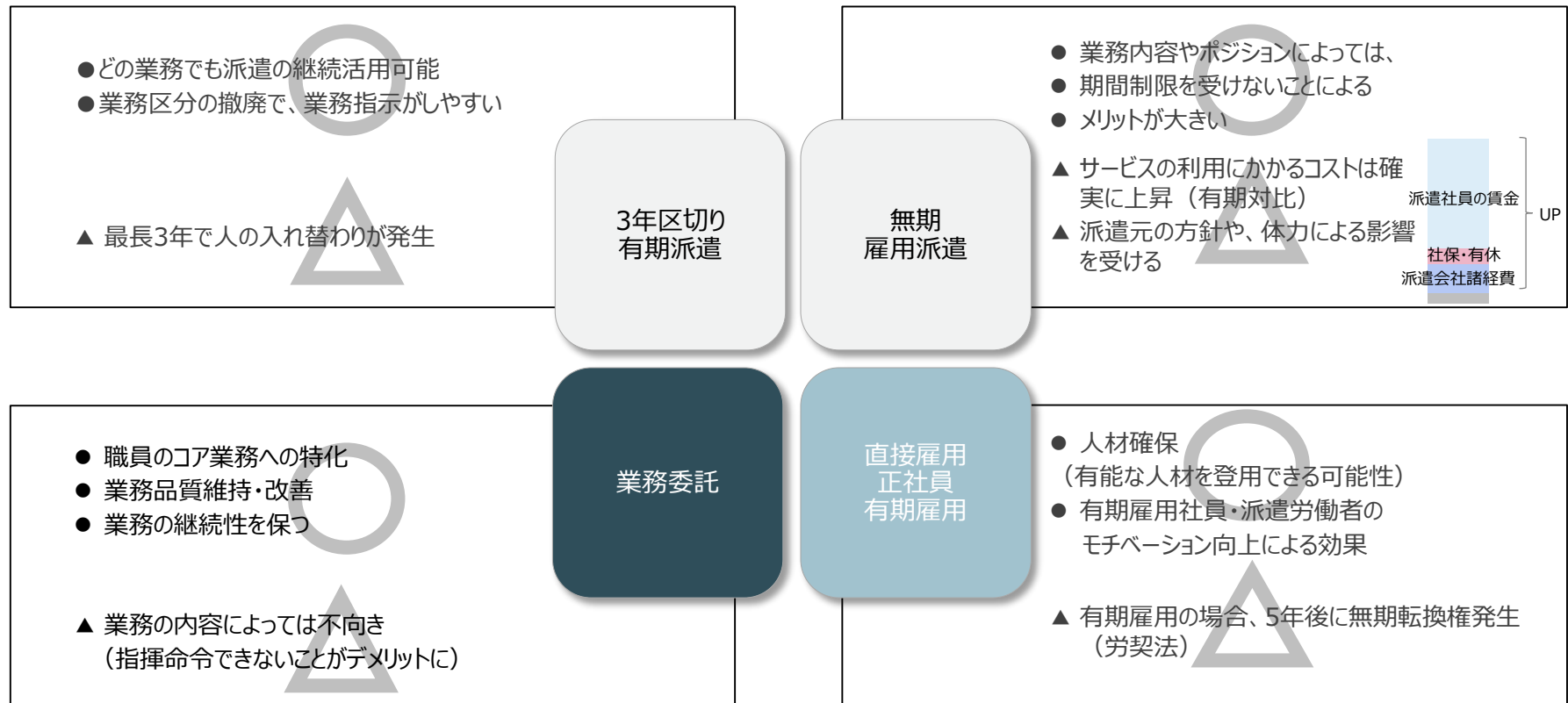
※傾向は弊社と一部G会社（受託対応会社）含む

※件数は見積依頼に対する対応件数

弊社への委託（民間事業化）問い合わせ状況

- （参考）民間事業化を含めた各形態の相違点について●

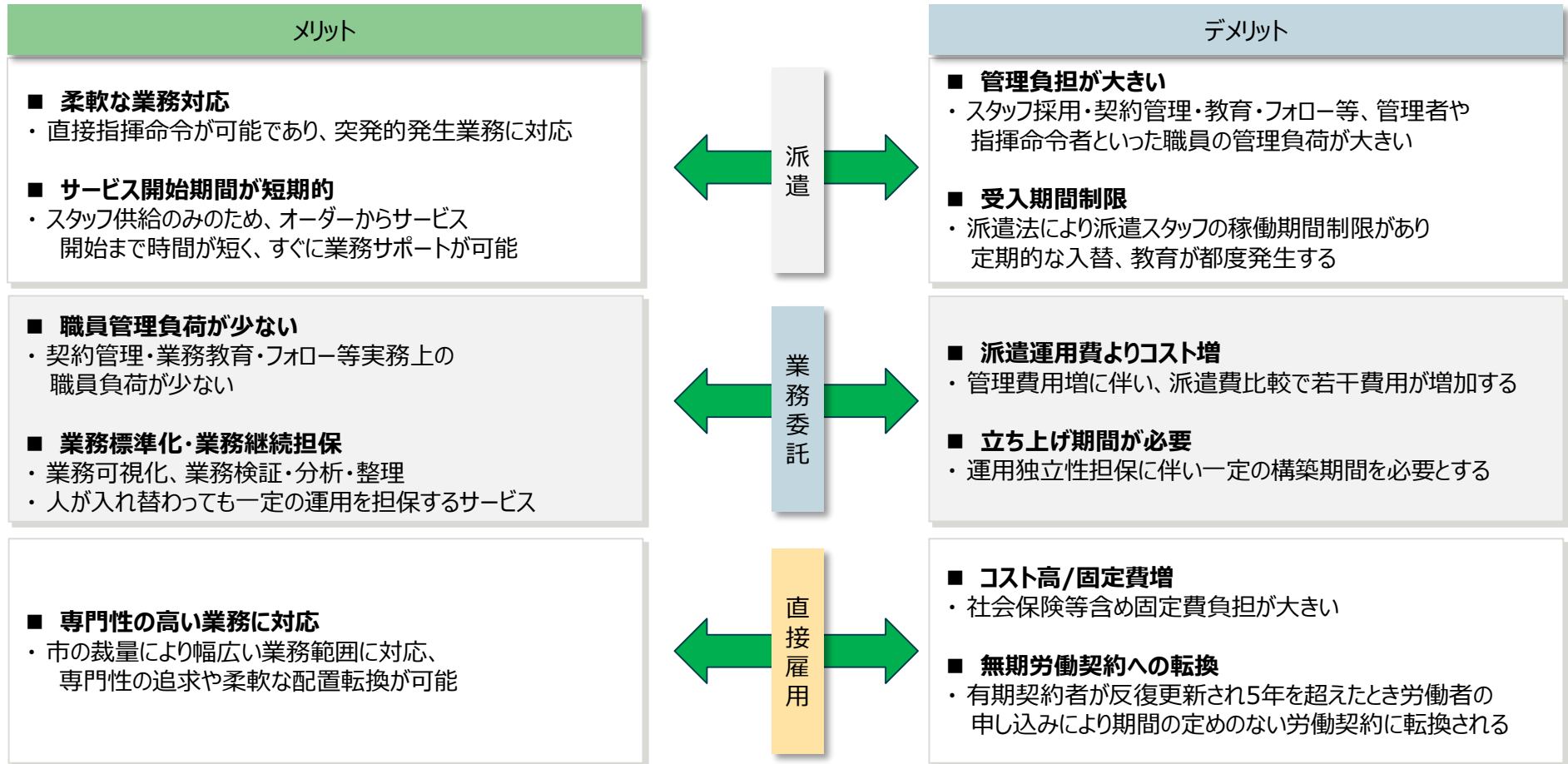
委託導入を含め、どういう形態で何がメリットデメリットがあるか、お問い合わせいただく際には雇用形態別に事前に説明を実施しており、規模・内容・各行政機関の計画等を踏まえ、事前の検討を推奨しています。



弊社への委託（民間事業化）問い合わせ状況

- （参考）民間事業化を含めた各形態の相違点について●

以下は事業形態で整理した例です。



期間・規模・範囲・目的などでどの形態を選択するか検討が必要です！

委託事業実施に当たっての留意事項

●委託導入検討と実施・・・目的の明確化●

委託を検討・実施する際には、その目的（目標）や時期などを明確にしておく必要があります。逆に明確となっていないために、経過・結果として進捗遅延や、当初の期待値とのかい離が見られるケースがあります。以下は一例です。

事業化目的	外的	●サービス向上 ●方針追随 ●近隣連携 ●新たなサービス提供
	内的	●定数管理 ●費用削減 ●労働時間削減 ●既成概念からの脱却
事業化時期	外的	●適正な準備と安定運用 ●サービス改善実施 ●移転計画
	内的	●人事異動 ●レイアウト変更 ●労働環境改善 ●新技術導入



目的（ゴール）は見えていますか？

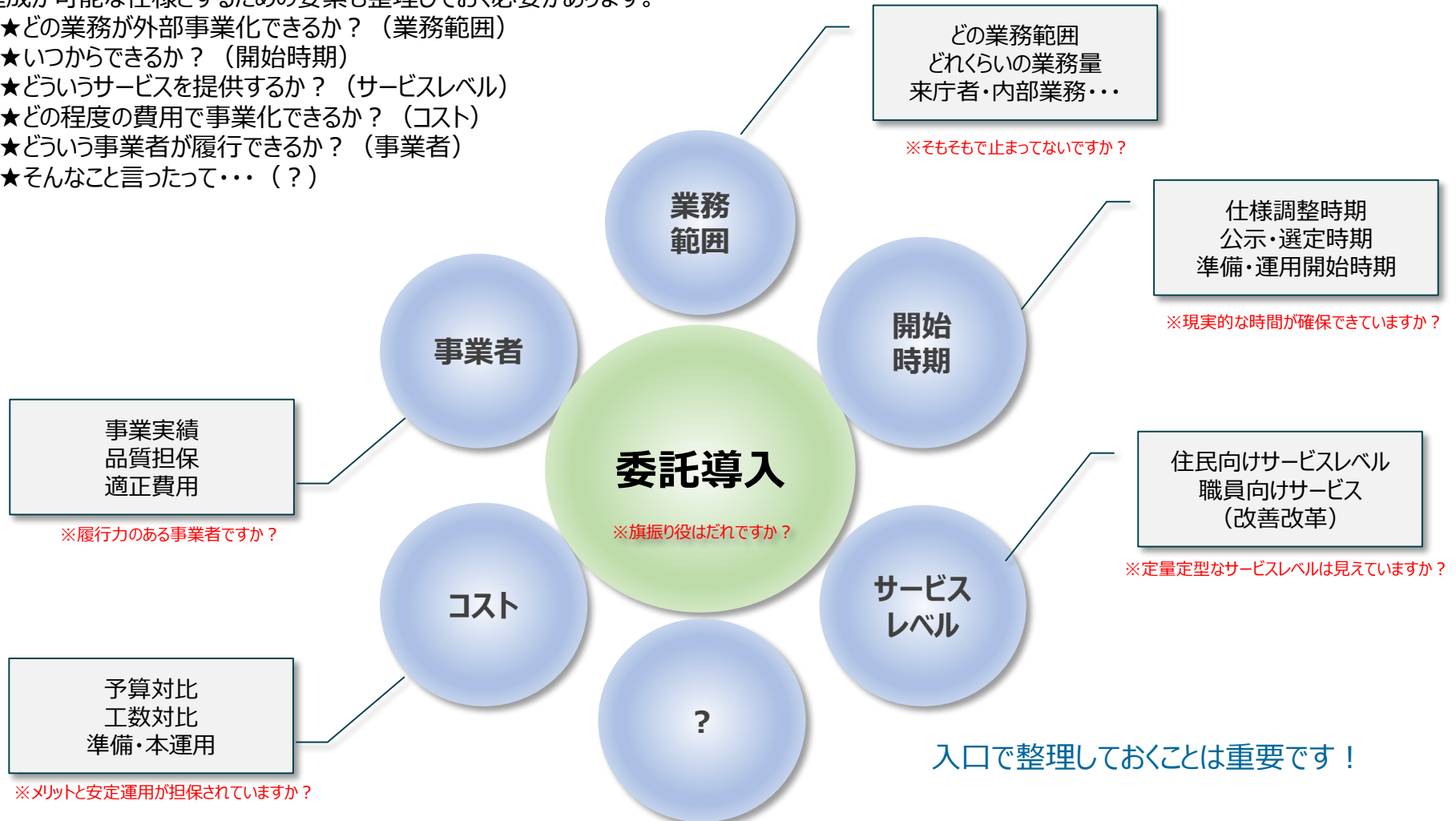


委託事業実施に当たっての留意事項

●目的（目標・時期）設定後に●

委託導入に先立ち、仕様の検討（調整）が必要となります。
 目的達成が可能な仕様とするための要素も整理しておく必要があります。

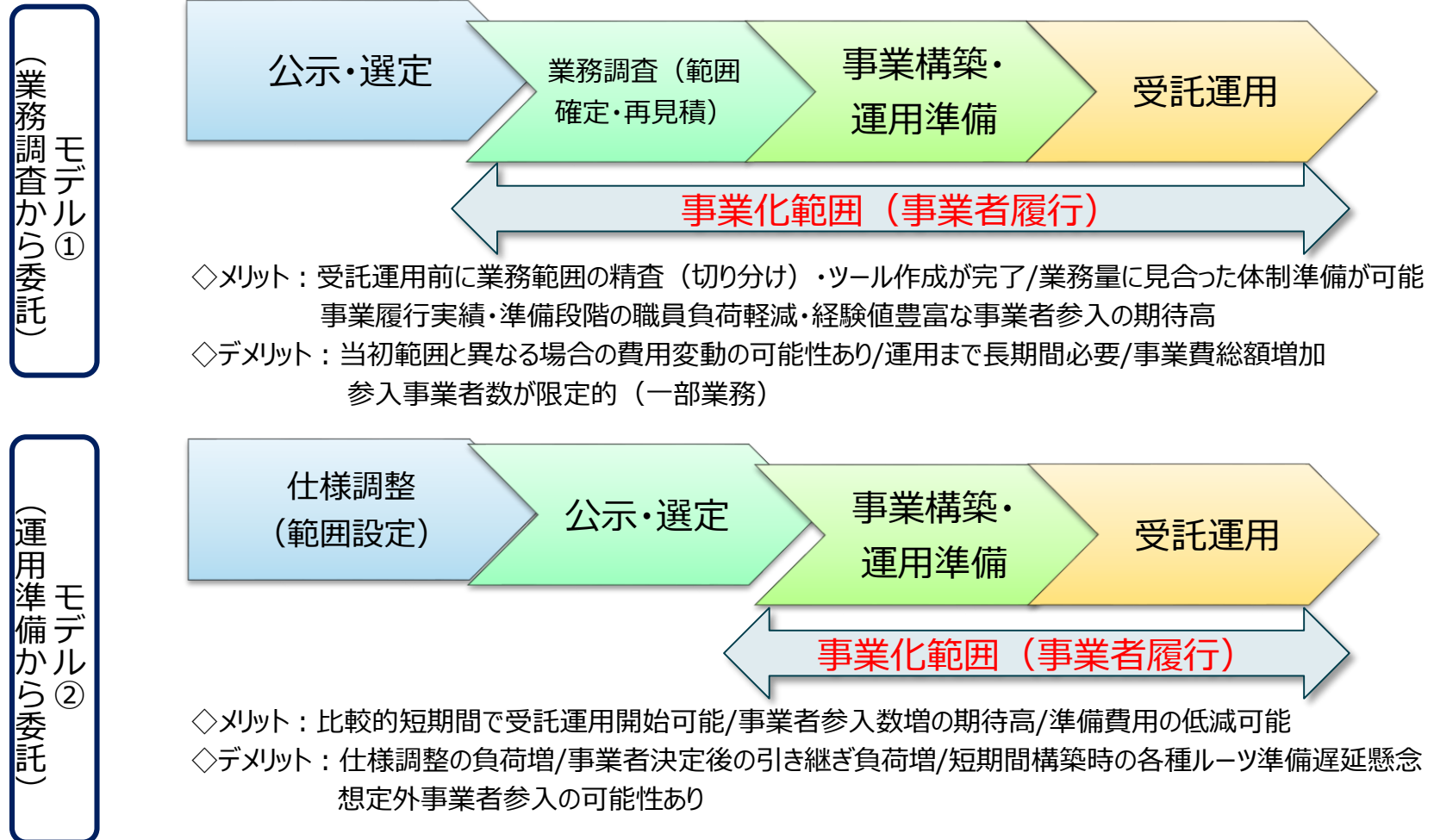
- ★どの業務が外部事業化できるか？（業務範囲）
- ★いつからできるか？（開始時期）
- ★どうサービスを提供するか？（サービスレベル）
- ★どの程度の費用で事業化できるか？（コスト）
- ★どう事業者が履行できるか？（事業者）
- ★そんなこと言ったって・・・（？）



委託事業実施に当たっての留意事項

●委託導入までのプロセス上にて●

導入までのプロセスとして概要を2つのケースで示しました。委託する業務によってどのようなプロセスで実施するかも整理しておく必要があります。



委託事業実施に当たっての留意事項

●フェーズごとの留意事項について●

各フェーズで事前に実施しておくことは詳細多岐にわたりますが、発注者（行政機関）が行うこと、事業者（受託者）が行うことを双方が理解しておくことが重要です。以下はその一例です。

公示・選定

- ◇各種手続きで職員負荷が一時的に増加（例：質問回答・書類受付）
- ◇業務範囲・内容に適した選定方法の設定（例：競争入札orプロポーザル/公募or指名）
- ◇提案内容の評価基準の設定（例：履行実績力/体制構築力/価格競争力）

仕様調整 業務調査（範囲 確定・再見積）

- ◇委託業務の詳細の可視化（例：業務内容・範囲・成果物等）
- ◇実施すべき事項の可視化（例：業務フロー/一覧）
- ◇事業者に供する環境等の可視化（例：貸与物・供用物/有償無償含む）
- ◇サービスレベルの可視化（例：品質・納期・稼働設備等）

事業構築 運用準備

- ◇納期の設定（例：業務マニュアル/フロー作成納期）
- ◇進捗共有方法の設定（例：定例会議体・共通管理表策定）
- ◇成果物の設定（例：業務ツール・体制図・発注者向けエスカラーションツール）

受託運用

- ◇業務計画書の可視化：（例：年次計画/月次計画・繁忙期計画）
 - ◇業務報告書の設定：（例：日次報告書・月次報告書）
 - ◇業務品質報告書の設定：（例：イレギュラー報告書・事故報告書）
- ※上記は主に受託事業者が実施する事項（発注者は受領者）

委託事業実施に当たっての留意事項

●フェーズごとの留意事項について●

弊社において過去に起きた各フェーズでの事象の一例です。不明確不明瞭な部分が、のちのリスク発生への懸念点となります。

公示・選定

＜事例1＞ 公示内容記載場所が不明確

行政機関のホームページに公示されたが、トップページに新着情報等での記載がなく、公示された業務を所管する課のサイトに記載があり、確認するまで時間を要した

＜事例2＞ 仕様書の手渡し

仕様書が配布形式のため庁舎訪問が必要となったが、配布期間が短期かつ参加申請締め切りも短期のため、公示内容を精査する時間が限られ応札を見送る

Point !



事業者側の準備不足の部分も多々ありますが、多くの参入を公募にて希望する場合、調べやすい状況と一定の検討時間がある方がベターです！

仕様調整 業務調査 (範囲確定・再見積)

＜事例1＞ 対象となる業務情報が不足

業務範囲・概要・業務環境等が不明確で、落札後に整理可視化に相当時間を要する、発注者が想定する委託内容と事業者が想定する委託業務内容の差異が生じる

＜事例2＞ 目的が不明確

提供するサービスレベル、目指すべき負荷軽減など発注者が求める基準が不明確なため、調査結果から委託範囲を整理決定するまでの判断に時間を要する、あるいは発注者側の想定を下回る結果となり、導入を見送る

Point !



委託に期待する効果を適切に発揮させるためには提供可能な情報は適切に開示することが重要です！

委託事業実施に当たっての留意事項

●フェーズごとの留意事項について●

弊社において過去に起きた各フェーズでの事象の一例です。

事業構築 運用準備

<事例1> 周知不足

委託導入に当たり関係職員へ事前の情報提供が不足し、職員が対応する事項（引き継ぎ・業務レクチャー・チェック等）が不明確となり履行開始前に作業が完了しない

<事例2> 事前準備不足

事業者に貸与する業務環境が不明確なため、実際に委託する業務を履行するに十分な作業環境を貸与できず、混在によるコンプライアンス上のリスクが生じ、委託開始後に再度環境変更を実施した

Point !



仕様調整とも関連しますが、委託導入で業務がどうなる、場所がどうなるなど、関係者へ周知徹底し、導入前も導入後も発注者としてやるべきことはあるという認識を持つことが重要です！

受託運用

<事例1> 業務ルールの不在

発注者（行政機関）⇔受託者（事業者）で区分された業務の連携、巻き取り（エスカレーション）ルールが不在（未設定）のため、職員と委託業務管理者のエスカレーションが多発、業務遅延や指揮命令の発生しかねない状況が発生

<事例2> ホウレンソウの遅延

品質に関わる業務情報（過誤・過誤未遂・イレギュラー・クレーム等）の報告連絡相談手法が不明確なため、短期間に同種の品質不良を連発、対応のための職員負荷が増加した

Point !



ルールや手法は運用が始まる前に決めておくこと、運用が始まってから実態に応じて適時更新しよりよい状態を双方で構築することが重要です！

今後の委託事業について

●委託の今後のあり方について●

これまで各地で導入された実績、そしてさまざまな社会ニーズや情勢の変化を踏まえ、新たな委託のあり方が模索検討されています。

住民・来庁者に向けた
価値の提供のためには
(質量両立したサービス向上)

行政機関に向けた
価値の提供のためには
(委託導入によるコストメリットと負荷軽減)

行政機関が目指す次の姿の理解と住民のニーズの把握

安定的な品質による応対と業務処理のための体制構築・維持

総合窓口や省力化 (IT/AI/RPA)実施による新たな委託形態の確立

歳出効果を向上させるためのノウハウ転移と支援

全庁的な業務を対象とした効率化の検討と実施

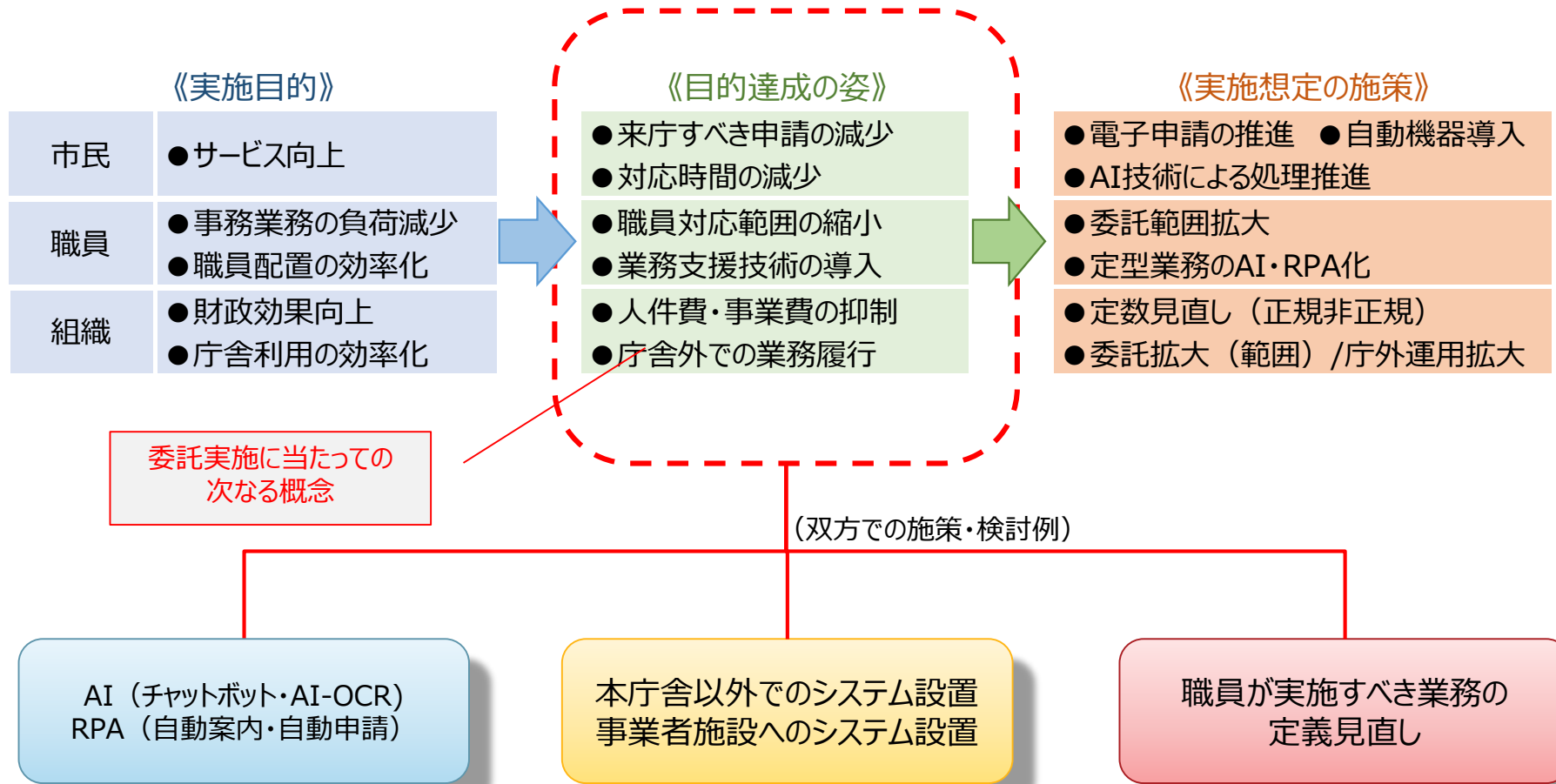
民間事業者ノウハウ・新技術導入による新たな価値の創出

この**2点の価値**提供のために、弊社ではどのような施策が実行可能かを日々検討しています。

今後の委託事業について

- 新たな価値の創出のために ●

『これまでの委託の概念を超えた施策とは・・・』を軸に施策を立案することを基礎として、弊社では取り組みを実施しています。



最新の事例

●新たな委託のあり方●

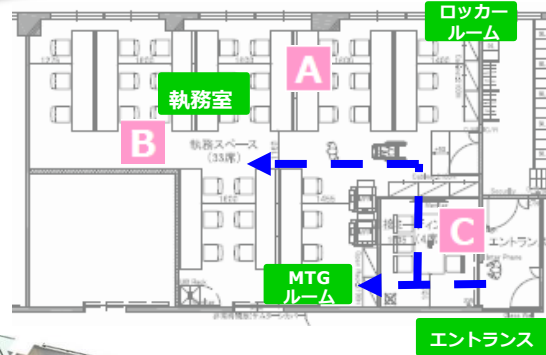
東京都東村山市における包括連携協定の成果として本庁舎隣接の市民センター1Fに『ジョブシェアセンター』設置を決定しました。庁舎の中で官民の業務を行い、地元住民を中心にした雇用を創出します。本年10月4日開所となります。



東村山市渡部市長と
包括連携協定調 (H29.9)

《協定締結後のプロセス》

- ① 共同研究開始
- ② 研究内容のイメージ化
- ③ 実現に向けた条件整理
- ④ 開始時期の設定



軽快でカラフルなメッシュチェアを採用。オフィスの空間を明るく彩ります。



清潔感が感じられる白と木目を基調としたエントランス

東村山市と民間事業者との公民連携によるまちづくりに関する基本方針 (案)

1 はじめに
市では、「東村山市民みんなで進めるまちづくり基本条例」に基づき、市内において活動を
する個人・団体と互いに自らの意思と責任のもと、対等な関係で協働しなごらまらうことを
進めています。
このうち、資料を主な目的として活動する企業や団体等（以下、「民間事業者」という。）
とは、第4次東村山行政改革実施計画に「アウトソーシング推進の徹底と適切な管理運用の
を掲げ、これまで経験的・業務委託や指定管理者制度等を通じて連携して業務を進め、効
率的・効果的な行政運営に成果を上げてきました。

公共施設を活用したジョブシェアセンターの開設

パーソルテンブスタッフとの共同研究により実現へ ねらい

- 多様化するワークスタイル潜在的な労働力の活用
 - 都心まで通勤しなくても働ける場所づくり
 - 都心のオフィスと同様の高い賃金水準
- 総合的な就労支援策の展開
- はつしんデイ、パルワーク、障害者就労支援室と合わせた就労支援
- 公民連携だからこそできる幅広い業務の提供
- 専門的な仕事から単純作業まで経験や希望に沿った業務を提供
- 都市郊外型の地方創生モデルの構築



基本方針とセンター開設の広報資料

最新の事例

● 業務調査事例 ●

業務調査を行う際には、事前に『どういう趣旨で』『どういうやり方で』『いつからいつまで』などを関係者に説明する機会を設け質疑応答を行い、調査上でかかる負荷の状況に対する不安や疑問点などを事前に解消します。

2.業務手法について

- 調査手法/その他
 - 調査性を高め、よりよい結果にするためには、『人』の動向を確認する必要があります。アンケートや自覚確認を用いた可視化作業を行います。
 - 実施業務の強化
 - 実行前の社内研修や定例に出席するため、『定例研修調査に基づく進行調査』と『定例アンケート調査に基づく関連性調査(繰り返し調査)』等を実施。
 - 上記の強化
 - それぞれの社内研修を実施します。現在の調査結果と関連性調査の結果との相関性を検証します。
 - 進行調査参考資料
 - 調査にあたっての留意事項
 - 調査情報の整理
 - ヒアリング対応
 - レビューの実施
 - 業務関係者への説明

3.調査の進め方

- 留意事項
 - 業務調査及び動向調査、アンケート等を実施するにあたり、ご留意いただきたいポイントをお知らせしています。調査の進捗で事前に留意事項を説明、質問いたします。

3.調査の進め方

- スケジュール
 - 業務調査で実施するタスクを整理可視化し、その内訳を関係者に共有し、業務上における追加負荷をなるべく低減し、中での調査を行います。
 - 【準備】準備期間：調査開始前(業務関係者への説明)
 - 【実施】実施期間：調査開始後(業務関係者への説明)

円滑な外部事業化に向けて (業務委託導入計画)

- 事業化の範囲
 - 業務分析結果の結果より以下を事業化の対象とすることが可能です。

業務種別	項目	業務工数(時間)	コスト(円)	稼働率	稼働率(%)
A	24	2,035.97	2.05%		
B	472	57,328.50	40.41%		
C	314	52,204.79	26.88%		
D	358	34,781.29	30.05%		
合計	1,168	146,350.54	100.00%		

円滑な外部事業化に向けて (業務委託導入計画)

- 委託導入効果について
 - 現状対比でも認められたが、対象業務事業化による効果は以下が見込めます。定量的効果については、他の導入事例で得られた数値から推定される数値との相関として設定し、達成すべき目標として挙げております。

区分	事業化後	対象	定性効果	定量的効果(前年・目標値)
受付・問い合わせ	一次受付待ち時間短縮(繁忙期、繁忙時短縮) 受付後処理時間短縮(繁忙期、繁忙時短縮) 業務、同等年間総処理量減、窓口削減 電話応対時間短縮(繁忙期、繁忙時短縮)	本社・支店者 問い合わせ対応業務 国保年金課業務	○	待ち時間15%以上削減(現状対比) 電話応対対応負荷20% (一次受付12回線対比)
定型業務	業務効率 業務管理 処理効率向上 業務スケジュール設定	国保年金課業務	○	業務負荷10% (対象業務の職員数以外)
定性業務	エス・エス・エス・エス・エスで事業化 相談業務の一部事業化			
業務量	第一期事業化対象業務 30,817円 第二期事業化対象業務 26,667円 全体事業化対象業務 56,877円			
その他	2707万円以内			

円滑な外部事業化に向けて (業務委託導入計画)

- 事業化のフェーズ
 - 事業化のフェーズは、年ごとの業務量に合わせた対応のため、十分な期間を設けて導入準備を行います。また、移行フェーズ上、業務負荷増大を抑制的に実施します。準備期間：1ヶ月、実施期間：17日(13日)

業務調査の進め方
説明資料

調査結果
報告書

調査開始前の職員向け説明会

最後に・・・

- 今後の委託導入検討開始の際には・・・●

以下2点についてもご留意いただくと、検討を円滑に進める一助になります。

検討時間の確保

いろいろな可能性を検討して、よりよい形での導入につながります

全庁的な検討を進めるために関係者に庁内の事例として導入プロセスから共有することができます

他事例の見学

できないと思っていたことを実行に移しているところも実はあります

基準点が可視化され具体的施策が浮かびやすくなります

パーソルテンプスタッフは委託検討・導入、そして成功に向け
知見識見ある担当を設定し支援いたします。



PERSOL

テンプスタッフ

お問い合わせ先

パーソルテンプスタッフ株式会社

BPO領域統括部

TEL : 03-6362-7904

資料担当 : 高倉

藍原

Mail : naofumia@tempstaff.co.jp