

# 出張報告書

平成 30 年 6 月 11 日

市議会議長 様

会 派 名 公 明 党

代表者氏名 米田 貴志

下記のとおり報告します。

## 記

- 1 目 的 本庁舎整備に向けた取り組みについて  
窓口業務委託について
- 2 出 張 先 鎌倉市、海老名市
- 3 出張期間 平成 30 年 5 月 24 日～平成 30 年 5 月 25 日
- 4 出張者氏名 米田貴志、松本妙子、素原佳一、友永 修、南加代子
- 5 てん末報告 別紙の通り

視察先：鎌倉市5月24日（木）

### 「本庁舎整備に向けた取り組みについて」

鎌倉市が庁舎移転再整備について考える際に、まず市内の220程度の公共施設が、それらが、30年以上経過している事、また人口減少もこれから進んでいく事を合わせて考えると、それらが本当に、これから先も必要とされるのか、合わせて財源が維持できるのかとの視点から考察が必要ではないかと考えた。鎌倉市の公共施設も高度経済成長に合わせて、様々なものをつくりだしてきた。要は人口増加傾向時に必要とされる物を必要に応じて建設してきたが、現在は既に人口減少時代になっている。今後は、その人口減少していく中で、どの様に公共施設について対応していくか考えなければならない。いわゆる公共施設の再編との視点が重要になるとの事である。それは岸和田市でも同様である。財源についても考えなければならないとの事で、一般財源では扶助費の伸びが著しいものがあり、ここは今後も伸びる事が想定されるため、削減は困難との判断である。なので投資的経費が削減の対象になってきている。これは鎌倉市のみならず、岸和田市も含め、多くの自治体が直面している課題ではないだろうか。実際に鎌倉市では公共施設の維持補修事業を、緊急を要する以外は遅らせる事もある様で、また、今後40年間（H26～65）で施設維持管理、更新費用を想定すると約1980億円必要と算出された。これを平均すると毎年約50億必要とされる。直近の6年間に必要とされた公共施設における投資的経費を平均すると17.4億円であり、今後は、これまでの約3倍弱（2.8倍）必要になる。この現状は鎌倉市としても厳しい数字であり、再編計画を平成26年に策定し計画的に進める事としている。

実は、岸和田市も保有する公共施設が30年を超えるものが50%以上で、50年以上の物が6%もあり、今後更なる老朽化による修繕や大規模改修の増加が見込まれるため、庁舎関連、競輪場、市民病院を省いた219施設を対象とし、将来的な施設ごとの保全費用を算出すると平成28年から50年間で1,826億2千万となり、年平均36億5千万の負担が想定されている。特に平成48年からの10年間では単年度で58億5千万と想定されている。また、平成26年度までの直近の5年間の投資的経費の公共施設に係る維持補修費は年平均14億8千万であり、今後想定される維持補修費等の40%しか賄えないため、「岸和田市公共建築物中長期保全計画」を策定し、特定の年度に維持補修工事等が集中しないよう平準化を行いながら、単年度ごとの工事の優先順位を財政状況を鑑み中期の保全計画として決定する事になっている。また岸和田市公共施設最適化計画を策定（平成28年～47年）し、建築物系では床面積を10年で3%、20年で30%削減する事を目標に取り組んでいる。さて、鎌倉市ですが、公共施設を再編するに至っては、市民サービスをできる限り低下させる事なく、市民の方々にもご理解を頂きながら実行する事が大切との考えはベースにしており、以下の事を掲げている。

### 公共施設マネジメントの3原則

#### 1、財政負担の小さな公共サービスの実現

- ・施設と機能の分離
- ・公設公営の発想の転換

#### 2、財政と連動した適切な施設保全

- ・財政負担の平準化を図りながら公共施設マネジメントを実行

#### 3、市民が誇れる施設を目指した計画・運営

- ・美しい自然環境、まち並みなど景観への配慮
- ・市民協働等による施設運営

また、それらを実現するための方針は以下の通り。

#### 5つの取組方針

- 1、中長期的な視点からのマネジメントの実現とロードマップに沿った着実な推進。
  - ・トータルコストを約50%削減、新規単独施設の整備は行わない。等
- 2、施設と機能を切り離した必要な公共サービスの再構築。
  - ・公共施設にこだわらない公共サービスの提供、複合化、集約化。等
- 3、地域ごとの施設のあり方を見直し。
  - ・公共施設の適正配置、広域的対応施設の近隣市との相互利用。等
- 4、市民・民間事業者との協働。
  - ・民間事業者の資金や様々なノウハウを活かした管理運営等。
- 5、全庁的な問題意識の共有と体制整備。
  - ・公共施設マネジメント財政管理に総合的・戦略的に取り組むための体制整備。

また、方針を踏まえた方向性は以下の通り。

#### 5つの取組方針を踏まえた方向性

- 1、公共サービスのあり方見直し。
  - ・公共サービスのニーズの変化への対応、サービスの提供方法の見直し。
- 2、施設の規模・配置のあり方見直し。
  - ・施設の更新時の複合化、集約化、施設の適切な配置による効率化。
- 3、施設の整備・運営の効率化・財源確保。
  - ・市民・民間事業者との協働、遊休・余剰資産の売却などによる事業費の捻出。
- 4、具体的にに向けた体制整備。
  - ・公共施設マネジメントや財政管理に総合的・戦略的に取り組むための体制整備。

その様な取組の中で、本庁舎についても検討をする事としている。庁舎においては、築50年を経過しており、老朽化が著しい。その機能や設備も古く、今後ますます求められるIT化などに対応できない。その都度の必要に応じた改修を繰り返すにも限度があり、結局は根本的な解決が図れないまま、建物の老朽化は進む一方の様で、この点は岸和田市も同様であるが、一点違うとすれば、岸和田市は庁舎においては、特だしの課題と考えている点である。

また、鎌倉市では、近年の大災害を踏まえると、災害対応への懸念が生じるとの事で、一つは耐震性であるが、 $I_s$ 値0.6（岸和田市は新館が0.21で旧館は不明？）で、震度6クラスでも倒壊する可能性は低いとされており、耐震性能は一定の確保はされているが、一般的に $I_s$ 値は0.9以上が望ましいとされている点。また、津波が現庁舎の位置まで押し寄せる事が想定（1m～50cmの津波浸水区域に指定）されている点で、本庁舎の電気施設は地下にあり、災害発災後に機能不全に陥ることが十分に考えられ、それは災害応急対策活動の拠点として機能確保ができない可能性が高くなる点、発災後の防災拠点や司令塔としての機能発揮や業務継続に大きな支障に繋がりが、市民への十分な対応ができない状態になる点や、

それらと別に近年では求められる業務、市民サービスへの対応の増加も含め、執務室のスペース不足や分散化による利便性の低下や非効率も否めない状況等、これらの現状と再編計画を考え併せて、建替え再整備を検討するに至ったとの事である。これらの検討課題は、ほぼ岸和田市も同様であるが、大きく違うとすれば、岸和田市の庁舎は耐震性が確保されておらず「地震の振動及び衝撃に対して倒

壊し、又は崩壊する危険性が高い」とされている点だろうか…。

鎌倉市が庁舎を、現在地で建て替えるのか、他の市有地に移転するのか検討するにあたり、現在地に50年以上もあることから、市民から慣れ親しんでいるこの場所で建て替えが可能か否かを、先ずは検討する事から始めたとの事である。

結論は、困難との判断に至ったとの事である。理由としては、現在地は都市計画法でいう風致地区であり、自然環境と一体化した建物の設定が求められ、高さ規制（10m）建蔽率（40%）という規制がある。

※現庁舎は16mの高さがあるが、これは風致地区に指定される前に建設されている。

その様な規制の中で、全て収まるのか否か。都市計画法を変える事も検討したとの事であるが、庁舎のみを特別に扱う事には理解が進まない事。また、この辺り一帯は、埋蔵文化財包蔵地であり、地下へ掘り下げるのも困難。また津波浸水区域である事を考えると、防災、特に受援力への対応にも苦慮する事が想定される事。当然、建設コスト・規模も重要なファクターであり、現職員数で総務省の示す基準等から想定すると25,000㎡から30,000㎡が必要になり、現本庁舎の倍の面積になるようである。

その建設コストについての考察は、30,000㎡（総務省基準60万/㎡）として①現在地での建替え、②現在地での長寿命化、そして③移転の3通りの比較で行った。

①現在地での建替えは、まず解体コスト（3.6億）に加えて仮移転に伴うコスト（移転費用、仮庁舎整備費用が約30億）や土地の賃借料も発生する。その上整備コストが試算で194億必要。

②の現在地での長寿命化は、解体コストは伴わないものの、やはり仮移転コストの30億は①と同様に必要になるうえ、狭小化の庁舎がさらに手狭となり、全体のレイアウトの見直しとなり、借地が必要となる。それらを含めた整備コストの試算では207億円必要。

③移転では、一からの設計となり、庁舎のコンパクト化を図りながら、PPP、PFIなど民間活力の導入等により整備コストの圧縮も考えられ、跡地の利活用による効果も期待できる。この様な事を踏まえた整備コストは仮庁舎移転に伴うコスト必要なく、解体費用の3.6億に加えて整備コストの試算は180億円となった。

この様な試算については、市民にも説明会を開き、また審議会でも検討して頂き、その答申の結果をもって「本庁舎整備方針」をまとめて平成29年3月に本庁舎は移転して整備する事に決定した。その後、この方針が決定した後、市民を公募し、新庁舎に求めるものについて話し合ってもらい小冊子を作成し、それを整備する新庁舎に盛り込むことにしたとの事で市民の意見も反映する事になった。

しかしながら、この段階では、移転は決定したが、場所については未決定であるため、移転先については同年に検討を開始した鎌倉市公的不動産利活用推進方針と整合性を持たせ決定する事にした。この計画は全市的な視点を持った公的不動産の利活用により持続可能な都市経営につながる魅力ある都市創造を目的としており、その中で移転先を決めていく事になった。

移転先となる候補地の抽出の考え方としては以下の通り。

○敷地は原則として市有地である事。

○所要規模の本庁舎が整備できる土地の面積を有する事。

○整備方針の基本的な考え方（安全性・利便性・経済性・まちづくり）にそぐう事。

その考えを基本とし下記の2カ所が抽出された。

①梶原4丁目用地約175,388㎡（野村総研跡地<市に寄付>）

主に市街化調整区域・第2種風致地区

## ②深沢地域整備事業用地 26,000 m<sup>2</sup>（行政施設用地）

32haのJRの工場跡地で市が約1/3所有。今後は商業施設、住宅など複合的なBIG開発を予定。

その中の2.6haで、元来、この地には消防本部、総合体育館を建設する予定。

また、鎌倉市を俯瞰しての行政サービスの提供におけるバランス等も考慮する事になると、深沢地域整備事業用地が市民サービスの利便性の維持・効率化の面、また人口重心でも優れている事が判明。

また、本庁舎と消防本部、総合体育館、都市公園が隣接する事で、防災面で大きな利点が見いだせ、また都市公園や総合体育館に隣接する事で健康面（ウエルネス）の利点も見出せる。その様な結果を踏まえると用地変更も伴わない②深沢地域整備事業用地がふさわしいとの結果となった。

ただ、現庁舎のある部分については、市民の必要な窓口機能を残すため、現在賃借料（年間約3,000万）を払いながら設置されている図書館や学習センター、そして現庁舎の1階にある市民サービスや相談窓口を集約する事になった。この事で今後は年間3,000万の歳出削減につながった。

### 〈まとめ〉

今回の新庁舎の建替えについては、公的不動産利活用という中で、移転先を決定する事となった。では、公的不動産利活用推進方針とは何か、これまで都市マスタープランや、まち・ひと・しごと創生総合戦略で、一定の魅力ある鎌倉市を緩やかではあるが構築できてきたが、市が所有し未活用だった土地を有効利用し、さらに鎌倉市の魅力を上げ、これまでより一段高い着地点にするためのもので、これまで、市に寄付頂いた土地がありながら事実上は、塩漬け状態になっているものがあった。それを今回動かそうと始まった計画である。新庁舎の移転先となった32haの土地も、実は10年近く利用計画は数回再編されながらも事実上は動いていなかった。そう考えると、今回の庁舎建替えが鎌倉市の未活用の土地活用を巻き込んだことになり、庁舎新築に伴い、新たな“まちづくり”に、結果的に繋がっている点は素晴らしい事である。要は、全市的に市が保有している多くの市有地等について、移転先としての検討をするだけでなく、未活用となっている市有地等全体の利活用についての問題意識が常にあった事が重要ではないだろうか。その糸口として今回の庁舎再整備計画と個々の公的不動産について、単体での利活用との視点から、主要な市有地等の公的不動産を総合的に捉えて、利活用を推進するという取り組みである公的不動産利活用推進方針、そして公共施設再編計画が見事にリンクしたように思える。

庁舎が移転して再整備に合わせて鎌倉市内の各所で民間活力を得ながら利活用される様子は羨ましい限りであると同時に、本市でも庁舎建替えに伴い、市民の皆様が岸和田市に新たな希望が持てるものに繋がる様進めなければならぬ事も改めて学びさせて頂きました。

### 〈追記：事前質問に対する答え。〉

#### 1、庁舎建替えとなった起因（現状、課題）について。

庁舎の建替えについては、市が定めた鎌倉市公共施設再編計画（3年かけて策定）で、現地建替え、現地長寿命化、そして移転方策について検討し、H28年度までに将来の整備方針を決定する事とされており、H27年度に本庁舎機能機能更新にかかる基礎調査を行い、28年3月にまとめた。

市庁舎機能としての課題としては、建物の耐久性・老朽化、不十分な環境対応、津波に対する脆弱性、耐震性の課題、市民サービス機能が不十分、ユニバーサルデザイン・バリアフリー対応が不十分、不十分なセキュリティ、庁舎狭隘・分散による業務の非効率化、情報化への対応の限界などがあった。

起因としては、東日本大震災後、津波の浸水エリアを見直したが、現庁舎が浸水エリアに入っている事や、築 50 年を経過している事を踏まえると、再編計画にも定めた防災中枢機能を果たすためにも建替え、長寿命化、移転を決める事が起因である。

## 2、新庁舎に求められる役割、機能や性能について。

市民と本格的な意見交換はこれからであるが、市としては、防災的な課題を解決する事。建物の経済性、環境対応、使いやすい・安心できる市民サービス機能、市民交流機能、ユニバーサルデザイン、効率的な行政機能、これらを基礎調査の中から洗い出している。

## 3、新庁舎の求められる規模の試算について。

総務省、国交省の基準、職員数の基準、人口の基準を洗い出している。市の職員は卸雇職員も含めて現在は 1,152 人で、これらを基に必要とされる庁舎面積を検討してる。

総務省の基準で考えれば約 27,000 m<sup>2</sup> 必要。ただこれには防災機能や市民交流面積は含まれていないため、他の自治体の事例を参考にすると、30,000 m<sup>2</sup> 強が必要となる。

国交省の基準も同様で含まれていない部分を加味すると 27,000 m<sup>2</sup> 強となる。

他の自治体事例（職員数比）で考えれば、約 32,500 m<sup>2</sup> となり、（人口比）で見れば、庁舎完成予定年度の人口推計で見ると約 23,000 m<sup>2</sup> となる。これらから総合的に判断すると 25,000 m<sup>2</sup> から 30,000 m<sup>2</sup> で庁舎の整備を検討する事になった。

## 4、新庁舎の建設候補地の選定について。

都市マス等々で 3 つの拠点があることを確認し、鎌倉市の骨格的構造を理解したうえで候補地の抽出方法を定めた。まとまった市有地である事、必要とされる敷地が確保できる事等々、当然の条件を設定した。その中で抽出されてきたのが、深沢地域や野村総研跡地に絞られてきた。そして審議会の中では、深沢地域整備事業用地を中心に検討することを前提に移転とすべきとの答申が出された。これをもって、市としても移転をもって整備する方針を定めたものになる。

※本庁舎整備方針は「移転をする」との方向性を示すにとどめたが、審議会の中で、移転先がもしかしら無いのに「移転をする」との選択肢はないのではないかと投げかけがあった。その事を受けて移転先が想定し得るのか調査する事になったものであ

## 5、新庁舎の建設手法の選定について。

実際のところは未定であるが…。

庁舎建替えについての補助金がなく、また起債に対して交付税措置をしてくれる制度があるが、本市は不交付団体なので、交付税の還元がないので見込めない。なかなか有効な補助金が見当たらない。後は民間活用で PFI、PPP を活用した手法に積極的に取り組む方向性としている。

## 6、新庁舎の建設費用の試算について。

现阶段では具体的な算出は行っていないが、基礎調査 30,000 m<sup>2</sup> (m<sup>2</sup>単価 60 万) 必要とすると…。

案① 現所在地建替え（風致地区等制限遵守）

現地では 14,100 m<sup>2</sup> (98 億 7 千万)

+ 現地以外で 15,900 m<sup>2</sup> (95 億 4 千万) = 194 億

案② 現所在地の長寿命化 (+増築) (風致地区等制限遵守)

現地では長寿命化 12,000 m<sup>2</sup> (96 億) + 増築 3,400 m<sup>2</sup> (23 億 8 千万)

+ 現地以外で 14,600 m<sup>2</sup> (87 億 6 千万) = 207 億

案③ 移転建替え

現地以外で 30,000 m<sup>2</sup> 180 億

#### 7、新庁舎の建設に伴う財源確保について。

この項目についても、実際は進んでいない。補助金も見当たらないと申し上げたが、実は基金もない状態で昨年度から移転して整備する方向が決まったので、昨年度から毎年度5億基金として積むことにし、今年度で10億になる。建設の経過年度を考えると最終的に25億まで積める予定。それを基に起債やPFIなどの手法と合わせて検討することになる。

#### 8、新庁舎の整備スケジュールについて。

今年度は基本構想を策定し、来年度は基本計画、そして従来の整備手法で考えると、その後に基本設計や実施設計を2年程度を想定し、3年程度で完成と想定しているので37年竣工と想定している。

視察先：海老名市5月25日（金）

##### 「窓口業務の民間委託について」

海老名市は平成元年に庁舎を新築したが、当時と比較すると人口が30,000人増加（30%）した。結果、繁忙期には非常に混雑をするようになり、待合スペースが狭隘化。また高齢化への対応も遅れていたとの事である。その上、来庁者は、各課の名称で窓口表示があっても来庁者自身が取扱業務を判断できず、尋ねるべき窓口が判断しづらいとの声も多くなっていた。合わせて、今までの窓口では、例えば順番待ちで並んで市民課で対応が終わると、再び保険年金課で並んで順番待ち。その上、メーカーの異なる各課の番号発券機であり、市民の方からも不便とのご意見もある。また交付窓口の表示が手作りで統一感がなく不明瞭であり、また、カウンター席と廊下通路が交錯しており、お子様やご年配の方々への危険性が存在していた。それでも相談スペースが足りず、来庁舎が立ったまま相談対応する窓口も。その上、カウンターと相談デスクの間に空間があり、執務スペースに誰でも入れる状況でセキュリティー的にも大きな問題があった。結局、庁舎が新築されたものの、年々、市民サービスに不便さを与える状況になっていった。

これら課題を解決するため、来庁者が、快適にサービスの提供を受ける事ができる市役所を目指す事にし、以下の項目について検討をすることにした。

- ・庁舎1階フロアを課ごとの窓口ではなく、総合的な窓口として捉え、可能な限りワンストップを行う事にする。
- ・カウンターの配置を見直し、待合スペース、通路幅を拡大する。
- ・来庁者の移動を最小限に工夫する。
- ・カウンター席をローカウンターにする。
- ・案内カウンターの設置位置やご案内窓口を分かりやすくする。
- ・案内表示板（サイン）は、扱う業務内容を表示する。

総合窓口開設までの経過としては以下の通り。

平成23年6月 最高経営会議（市長、副市長、教育長並びに各部長で構成された市の最高意思決定機関）において総合窓口化の検討開始が決定される。

※市長のマニフェストでもあった。

7月 関係5部の次長による検討会議スタート

（総務部・財務部・市民協働部・保健福祉部・教育部）

10月 検討会議を毎週水曜日に開催する事になる

11月 検討会議に市長室が加わる。※市長の意見を反映させるため。

12月 議会にて、補正予算議決（1億3,845万円）。

平成 24 年 4 月 機構改革実施。

4～5 月 市庁舎改修工事（GW に実施）

5 月 7 日 総合窓口開設。

約 11 か月で検討開始から実施に至る。

○検討会議について

検討会議メンバーは以下の通り。

- ・総合窓口関係 5 部門（総務部・財務部・市民協働部・保健福祉部・教育部）から次長、課長、担当の 3 名で合計 15 名。
- ・コンサルティング委託先は 6～10 名。
- ・合計 20～25 名で構成。

検討会議は毎週水曜日（合計 25 回）

次長級の参加により、課題はその場で、もしくは遅くとも次週には解決

○発注について

- ・市庁舎総合窓口化改修計画業務をコンサルに委託

委託範囲（約 4,100 万円）

レイアウト作成、サイン計画、既存システム移設、既存システム環境定義変更、システムサーバー移設、OAフロアー、配線、移転作業、移転作業管理、定例会支援

設計書に基づく入札を実施

備品、カウンター、サイン、家具、OA床（約 7,200 万円）

石造りカウンター&サイン撤去、補修、カーペット（1,700 万円）

○工事行程について（約 10 日間で完了）

4 月 27 日業務終了後から 4 月 30 日で市民総合窓口を設置。

5 月 1 日から 2 日（通常業務日）は佳節窓口にて開庁。

5 月 2 日業務終了後から 5 月 5 日で福祉総合窓口を設置。

5 月 6 日総合窓口として運用のリハーサルを実施。

5 月 7 日 AM8:15 から開設式、AM8:30 から業務スタート。

※改修により、市民総合窓口と福祉総合窓口と 2 つのエリアで構成され、それぞれの窓口にはコンシェルジュのカウンターが設置されている。また、その手前には総合案内が設置されており、来庁者はそこで来庁目的に応じて、まず市民総合窓口か福祉総合窓口か案内される。

○実施のポイント

①市民総合窓口と福祉総合窓口エリア分け。

- ・市民総合窓口

構成課：市民協働部、窓口サービス課

業務内容：証明発行（住民票・戸籍証明・印鑑登録証明・税関係証明など）、住民移動、戸籍届出など、その他（住基カード・マイナンバーカード・転入時の学校指定・国民健康保険など）

- ・福祉総合窓口

構成課：保健福祉部、国保医療課、介護保険課、障がい福祉課、健康推進課、地域包括ケア推進課

業務内容：国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金、児童手当、こども医療費助成、母子手帳、検診の案内、障がい者手帳、障がい者医療費助成、自立支援医療、介護保険、高齢者福祉、生きがいなど事業

## ②案内業務の改善。

番号発券機・大型モニター・コンシェルジュの配置など

・従来は窓口ごとにメーカーが異なる発券機で対応で市民に不便さを与えていたが、改修後は統一された発券機で、市民総合窓口と福祉総合窓口とも連携がされている。また発券画面もわかりやすい。また呼び出し端末 i-pod を利用し、加えて大型モニターも設置されている。このモニターは災害時に TV として利用可能。

これまで番号発券機は来庁者がセルフで発券するのみだったが、改修後は各コンシェルジュの前に番号発券機が設置されているので、利用時には説明も受けられる。

## ③窓口を色分けし、サインを取扱業務別に表示。

市民総合窓口はブルーを基調とした色彩、福祉総合窓口はオレンジを基調とした色彩でサインを構成している。また、それぞれの窓口のサインにはこれまでの業務課別ではなく、目的別、例えば国民健康保険や高額療養費、後期高齢者医療保険等々で記載しており、一目で立ち位置、向かうべき窓口が見て取れる。

## ④ゾーニングの大幅変更により待合スペースの拡大。

執務室のスペースが市民総合窓口と福祉総合窓口にも、それぞれ一本化する事により 618 m<sup>2</sup>から 403 m<sup>2</sup>とコンパクトになった。その事により、ゾーニング変更前は 216 m<sup>2</sup>であった待合スペースの拡大にもつながり、変更後は 338 m<sup>2</sup>と 60%拡大。待合チェアの数（現在 95 席）も増え、来庁者のほとんどが着座で待機できるようになった。合わせて共用部分（現在はキッズコーナーと合わせてマイナンバーカード業務スペースに利用している）も 76 m<sup>2</sup>から 169 m<sup>2</sup>に。

そして何よりも、これまでは福祉部門が南北に分かれていて、利用者に対し移動の手間をかけていたが、福祉総合窓口として一本化する事により、利用者の流れが便利になった。

## ⑤利用者サービスの向上（エントランスホールの有効活用）。

エントランスホールも広がっているため、小コンサートや小展示会場として市民にも開放している。

## ⑥執務エリアに関しての工夫。

福祉総合窓口において、窓口担当と、窓口以外の担当と事務室を分離している。

総合窓口業務委託について。

さらなる市民サービスの向上や効率化を目指し、総合窓口業務の民間委託へ。

○委託対象業務

①フロア案内業務・来庁者の案内。

②市民総合窓口業務・各証明発行、住民移動、戸籍届け出等。

③福祉総合窓口業務

## ○委託スケジュール

- ・平成24年8月 検討開始（委託範囲等）
- ・平成25年1～3月 業者選定（公募型プロポーザル方式 1次9社 2次4社）
- ・平成25年4月 委託契約締結（富士ゼロックス）
- ・ 6月 準備作業 業務別標準書作成、OJT研修週2回、  
事務室レイアウト変更等
- ・平成25年7月1日 フロア案内、市民総合窓口業務委託開始（3年契約）
- ・平成26年7月 電話交換窓口業務の委託追加。
- ・平成26年11月 福祉総合窓口業務の委託開始。

※現在は平成28年から31年3月末までの3年契約期間中。

## ○委託業務と職員が行う業務の範囲（福祉総合窓口）

- ・委託業務は以下の通り。
  - 保険年金課（123項目）…国民健康保険、後期高齢者医療、国民年金の手続き。
  - 子育て支援課（35項目）…児童手当、子ども医療等の手続きや制度説明。
  - 健康づくり課（24項目）…母子手帳、妊娠・乳幼児健診、予防接種、  
各種検診事業受付
  - 障がい福祉課（27項目）…障がい者手帳、障がい者医療、福祉タクシー券受付、  
制度説明
  - 高齢介護課（30項目）…介護認定の更新手続き、在宅サービスの受付、制度説明。
- ・職員が行う業務…相談業務、児童扶養手当、保育園、障がい者サービス受付、  
介護認定の新規手続き、委託に伴う検認行為。

## ○市職員の人数及び削減予算額

- ・市民総合窓口業務（非常勤、臨時職員を含み、委託料を反映させた金額）
  - 正職員数  
委託前20名 委託後8名（12名減）
  - 削減予算額  
委託前2億1,814万9千円 委託後1億6,286万9千円（削減額5,528万円）
- ・福祉総合窓口業務
  - 正職員数  
委託前121名 委託後114名（7名減）
  - 削減予算額  
委託前9,268万5千円 委託後7,348万3千円（削減額1,920万2千円）

## 現在の運営状況

- ・来庁者数…1日当たり450～500人程度（年間平均：総合窓口全体）
- ・アンケート…満足度アンケート（これまで9回実施）
  - 委託業者より3月と9月に実施。
  - 方法…総合窓口の来庁者へのアンケート用紙配布  
10項目（挨拶、身だしなみ、待ち時間等）
  - 結果…全体評価46点/50点

## 委託化の主なメリット

- ①安定的な人員配置が図られる（急病などでも代替要員が得られる）
- ②マニュアルの整備による業務の標準化。
- ③教育の徹底により、精通した社員の配置。
- ④人事異動に伴う職員育成の負担の大幅減（職員は3～5年程度で移動があるため）。
- ⑤繁忙期閑散期に合わせた人員の調整が可能。
- ⑥職員による指揮命令、業務及び人事管理が不要。
- ⑦業務の品質管理、改善システムの整備が図られる。

一番のメリットは！

- ・適切な接遇による市民満足度の向上。
- ・的確な事務処理、創意工夫により効率性が向上し、待ち時間の短縮が図られる。
- ・サービスの安定的な供給

これらから、市の顔である総合窓口が進化した事ではないかと考える。

デメリットとしては…。

窓口業務に精通した職員が減少して行くことが懸念される。

〈まとめ〉

海老名市役所を訪れて、正面玄関に入った途端に、市民団体が主催していた美しい花々の展示会が催されていた。その広いウエルカムロビーにまず驚いた。そしてその奥に、今回の視察させて頂く民間委託された窓口が綺麗に色分けされていた。一目で、市民の方々が利用しやすい事は察しがついた。

岸和田市議会様と書かれたウエルカムボードが掲げられる部屋で、上記の説明を受けた。

海老名市が民間委託に至った窓口業務は、ここ数年、各自治体が検討はするものを実施している自治体は全国的にもまだまだ少ないと言える。そこには、民間事業者に業務をどの様に引き継ぐのか、取り扱う内容は個人情報が多く含まれている。その一方で、民間事業者が持ち合わせている効率化や合理化は自治体よりも優れている点は見逃せない。その様なジレンマとの葛藤もある。

実は、今回、窓口業務の民間委託をしている先進市に視察に訪れた理由は、日頃より、窓口業務は民間委託できると考えていたこともあったが、岸和田市が年に一度、若手職員研修の一つとして行っている行政課題研修（プレゼンテーション研究）を拝聴させて頂いた時に、あるグループが窓口業務の民間委託について報告されていた事も大きかった。

彼らの視点は、窓口業務を民間委託する事により、平時の執務に集中する事ができ、業務取組の効率化が図れるのではないかと。またその事により残業も減らせるのではないかと、人的配置にも効果があるのではないかと、との視点である。報告では民間委託している泉佐野市、豊中市の事例を紹介していた。やはり、そこでも、歳出削減効果や人的配置の効率化が大幅に得られているとの事である。ただ、海老名市で取り組んでいる福祉部門については民間委託に至っていない。そこで、我々は福祉部門も民間委託している海老名市に伺った。

海老名市ではその福祉総合窓口（福祉部門）の民間委託は市民総合窓口と比較すると歳出や人員削減効果は若干劣るようであるが、成果は得られていることから、本市においても庁舎の新宿間に合わせて、福祉部門も含めて民間委託に取り組むべきではないかと考える。

福祉部門の窓口業務委託は海老名市が全国初の取組である。参考事例がない中ではあったが、成功させている。当然のことながら各課による連携や課題など委託できる範囲を洗い出し、対策を協議したことは言うまでもない。市の顔とも言うべき窓口が民間委託されて歳出削減効果、人的配置の効率化

も含め、市民からの評価は先に記した通りである。

〈追記：事前質問による答え〉

1、民間委託に至った経緯について。

当市では、人口増加や市民ニーズの変化に伴い、窓口での業務内容が多岐化し、待ち時間の増加や複数課にまたがる手続きの連携等が課題となっていた。市民目線での課題解決を目指し、平成25年7月より民間事業者のノウハウを活用して業務を効率化・効果的に実施するため、市民総合窓口および総合案内で業務委託を開始した。また平成26年11月より、さらなる市民サービスの向上を目指して福祉総合窓口の業務委託を開始するに至った。

2、委託内容の詳細について。

市民総合窓口では、法的に職員が行わなければならない業務（戸籍の受理決定、犯歴、身上照会の回答、窓口での本人確認書類不足時の確認、異動届に伴う検認、支援措置関連業務、統合端末を使用する業務など）以外は全て委託業務の範囲としている。

福祉総合窓口では専門性が高いため、各業務のプロセスを分析しながら委託範囲の検討を行い、職員が行う事とした業務（相談業務、児童扶養手当、ひとり親家庭医療、保育園、障がい者サービス受付、介護認定の新規手続き、委託業務に伴う検認行為など）以外を業務委託の範囲とした。

3、取組の効果について。

業務委託により、臨機応変な人員配置が可能となり、繁忙期には応援を要請するなど、混雑に対応する人員配置が行えるようになった。また、業務委託開始前は、定期的な人事異動により業務スキルの低下が懸念されていたが、業務委託する事により、常に一定の業務スキルを保つことができるようになった。

4、今後の課題について。

業務委託開始に伴い、窓口業務を実際に経験した職員が少なくなっており、技術的・専門的なスキルの低下が懸念されるため、研修などによる職員のスキルアップを積極的に図る必要があると考えている。