

平成31年度  
行政監査結果報告書

総合窓口に係る窓口業務委託について

令和2年3月  
中野区監査委員

中野区監査委員告示第4号

平成31年度行政監査の結果に関する報告の公表について

地方自治法（昭和22年法律第67号）第199条第9項の規定に基づき、  
平成31年度行政監査の結果に関する報告を次のとおり公表します。

令和2年3月26日

中野区監査委員	高橋信一
同	下田政廣
同	太田隆之
同	小林善一

## 目次

第1	監査の実施期間	1
第2	監査の対象	1
第3	監査の基本方針	1
第4	監査の着眼点	1
第5	監査の実施方法	2
第6	調査結果	2
第7	監査の結果	10
第8	意見	10

# 平成31年度行政監査結果報告

## 第1 監査の実施期間

令和元年11月20日（水）から令和2年3月25日（水）まで

## 第2 監査の対象

### 1 監査のテーマ

総合窓口に係る窓口業務委託について

### 2 対象事務

- (1) 高齢者総合窓口（後期高齢者医療保険・介護保険窓口）
- (2) 子ども総合相談窓口

### 3 対象部局（課）

- (1) 上記2(1)  
区民部（保険医療課）、地域支えあい推進部（介護・高齢者支援課）
- (2) 上記2(2)  
子ども教育部（子育て支援課）

## 第3 監査の基本方針

区では、区民満足度の高い効率的な区政運営の実現を目指し、施設や事業の民間委託や民営化を進めてきた。現在でも、民間事業者への委託可能なものについては、積極的に民間への開放を推進することとしている。こうした業務が適正に行われ、区民から信頼されるものとなるためには、区による評価・監視の仕組みが欠かせない。

このことから、業務委託による契約の中から、特に区民に直接サービスを提供する窓口において、一定の手続をワンストップで行っている業務を選定し、当該委託により区民サービスの充実が図られているか、委託に係る評価を適切に行っているかといった観点から監査を実施した。

## 第4 監査の着眼点

- 1 委託により、区民サービスの充実が図られているか。
- 2 窓口事務が所管法令にのっとって適正に履行されているか。また、労働者派遣法に抵触していないか。
- 3 区による評価・監視の仕組みが適正に機能しているか。
- 4 委託事業者が業務を履行できなくなった場合、区が当該業務を実施できるか。

## 第5 監査の実施方法

関係課に対して調査票及び関係資料の提出を求めるとともに、その内容を精査のうえ、質問を行い、回答を得る方法によって行った。

## 第6 調査結果

### 1 窓口業務委託について

#### (1) 監査対象窓口の概要

令和元年10月1日時点における高齢者総合窓口、子ども総合相談窓口に係る窓口業務委託の概要は次表のとおりである。高齢者総合窓口については、窓口は一本化されているが、委託契約自体は、保険医療課（後期高齢者医療制度）と介護・高齢者支援課（介護保険）とで個別に行われている。

窓口名	高齢者総合窓口		子ども総合相談窓口
所管課	保険医療課(後期高齢)	介護・高齢者支援課(介護)	子育て支援課
契約期間	平成31年4月1日から令和2年3月31日まで		
相手方	株式会社バルシステム24		株式会社パソナ
契約金額	47,509,170円	71,680,294円	103,332,000円
当初契約開始日(注1)	平成30年10月1日		平成28年8月24日
委託開始時期(注2)	平成26年7月1日	平成26年10月1日	平成28年8月24日

(注1) プロポーザルによって選定された最初の契約開始日。区では、企画提案公募型事業者選定（プロポーザル方式）により選定された案件については単年度契約とし、事業者の履行状況を評価し良好であり、かつ、翌年度の事業にかかわる予算の措置が行われた場合のみ、最長で5年間、同一の事業者を業者指定し、翌年度の契約締結を行うこととしている。

(注2) 窓口業務委託自体を開始した時期。

#### (2) 窓口業務委託に係る規制

窓口業務を委託するに当たっては、主に以下のような規制がある。

ア 請求や申出に対する交付・不交付の決定や請求・届出内容等に対する審査そのものについては、区職員が自ら行う必要があること。

【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日総務大臣通知）】

イ 個々の業務遂行に当たって、区職員が委託事業者の労働者に対して労務上の指揮命令を行うことはできず、区から委託事業者に対して必要な指示を行う場合においては、発注者として契約の履行内容を確保する観点から委託事業者の管理責任者に対する指示をすることとどまること。

【同上】

ウ 区職員が委託事業者の労働者を指揮命令の下に労働させて業務の処理を行わせたと認められる場合には、契約形態にかかわらず実質的に労働者派遣法の労働者派遣に該当すること（いわゆる「偽装請負」）。

【地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン  
(総務省)】

2 着眼点ごとの調査結果

(1) 委託により、区民サービスの充実が図られているか。

① 受付件数や待ち時間等

平成31年4月から令和元年9月までの半年間について、受付件数や待ち時間等を調査した。その結果は次表のとおりである。

窓口名	高齢者総合窓口		子ども総合相談窓口
所管課	保険医療課(後期高齢)	介護・高齢者支援課(介護)	子育て支援課
半年間の延べ件数	7,399件 1日平均60件	5,796件 1日平均48件	12,949件 1日平均107件
1日当たりの最多件数	109件	112件	167件
最多窓口数	6か所	7か所	8か所
窓口待ち時間	繁忙期最長38分平均3.6分 閑散期最長28分平均2.4分	最長40分平均2分	待ち時間については把握していない。
待ち時間の変化	待ち時間については把握していない。	長くなった。	待ち時間については把握していない。
その理由		後期高齢者医療とのワンストップ化を図ったため、1つ(7席)の窓口に集中することとなった。	待ち時間を記録する仕組みとしていないため。
用件にかかる時間	用件にかかる時間については把握していない。		
用件時間の変化	用件にかかる時間については把握していない。	長くなった。	用件にかかる時間については把握していない。
その理由		案件によっては職員にエスカレーション(注3)することがあるため。	用件ごとに対応時間を把握する仕組みとしていないため。

(注3)「業務上の下位者が対応しきれない事態が発生したとき、上位者に報告し、事態の対応を引き継ぐこと。」であり、本件の場合、委託事業者の労働者から管理責任者に対して、又は委託事業者の管理責任者から区に対して、それぞれ疑義照会や引継ぎを行うこと。

窓口数と受付件数とでみると、高齢者総合窓口では7か所の窓口で1日平均108件(保険医療課と介護・高齢者支援課の1日平均の合計)、子ども総合相談窓口では8か所の窓口で1日平均107件の受付を行っていた。

1日当たりの最多件数は、子ども総合相談窓口で167件であり、1窓口あたり20件以上の区民の応対をしていることになる。開設時間を9時間としてみると、1時間あたり約2.3件である。

待ち時間や用件にかかる時間について、介護・高齢者支援課では、エスカ

レーションを一つの要因として、総合窓口化及び委託化によって長くなったと感じている。

用件にかかる時間は、どの所管でも把握していなかった。一方で、子育て支援課では、待ち時間についても把握していなかった。

## ② 誤案内とその対応

平成31年4月から令和元年9月までの半年間について、窓口で誤った対応が行われたか、また、その対応はどうだったかを調査した。その結果は次表のとおりである。

窓口名	高齢者総合窓口		子ども総合相談窓口
所管課	保険医療課(後期高齢)	介護・高齢者支援課(介護)	子育て支援課
誤案内の有無	誤った説明や案内をしたことはあるが、後ほど正しい案内を職員又は事業者が行った。(3件)	誤った説明や案内をしたことはあるが、後ほど正しい案内を事業者が行った。(2件)	誤った説明や案内をしたことはあるが、後ほど正しい案内を職員又は事業者が行った。(15件)
その原因	事業者の誤認。		区から事業者への説明の誤り又は事業者の誤認。
わかったきっかけ	区民からの苦情	事業者が自発的に誤りに気付いた、または区民からの苦情があったのち、事業者から区への報告があったこと。	書類審査が職員に回ってくるため、事業者が事務を進めていく上で、又は区民からの指摘。
その後の事業者とのやりとり	区民とのやりとりの内容や誤った経緯の説明を受けたのち、業務責任者が対応可能な範囲であればそのまま対応を依頼、対応結果を報告してもらおう。対応不可であれば区が引き取り対応結果を事業者へフィードバックする。さらに今後同じような誤り等が無いよう事業者へ申し入れる。	月例報告の際、各々のミスに対する改善策を求めている。	職員が気づいたものについては、定例ミーティング等にて事例報告を行い、再発防止の協力を依頼した。事業者が気づいて報告があったものについては、状況の報告と合わせて、原因の究明と再発防止策を求めた。

調査に対する回答では、誤案内の頻度は高齢者総合窓口では半年間で5件(保険医療課と介護・高齢者支援課の合計)、子ども総合相談窓口では15件であったが、その誤りは後に正しく訂正されていた。誤案内の原因としては、保険医療課、介護・高齢者支援課が事業者の誤認としているのに対し、子育て支援課は区から事業者への説明の誤りもあったとの回答であった。対応としては、各所管とも、再発防止を図るべく事業者と協議し、改善を図っていた。

(2) 窓口事務が所管法令にのっとって適正に履行されているか。また、労働者派遣法に抵触していないか。

① 区が行う判断行為

それぞれの委託業務に係る仕様書を確認したところ、最終的な可否の判断を伴う公権力の行使にあたる業務については業務委託範囲の対象外とする旨の記載があった。

② 委託事業者が行う業務と区職員が行う業務との切り分けや連携

いわゆる「偽装請負」にならないためには、契約上の委託業務の範囲をあらかじめ明確に定めておかなければならない。一方で、委託業務自体は区の業務の一部であり、そこには連携も求められる。そこで、業務の切り分けや連携について調査を行った。その回答は次表のとおりである。

窓口名	高齢者総合窓口		子ども総合相談窓口
所管課	保険医療課(後期高齢)	介護・高齢者支援課(介護)	子育て支援課
切り分けの規定	明確に規定できている。		
事業者の労働者に対する直接の指示	これまで1度もない。		何度かあったが、その都度区職員に指導し、現在はほとんどない。
情報の伝達や連携	事業者の責任者を通じて情報の伝達や連携がスムーズに行われている。		事業者側や区側の原因により情報の伝達や連携がスムーズに行われない場合がある。
その理由や具体的事例	平時はもちろん、繁忙期の混雑やシステム障害等などのトラブルにおいても区民サービスを最優先に常に双方で協議をしながら行っている。一昨年保険証の更新において、窓口が半月ほど1時間半待ちが続いた際には臨時的に区と事業者の役割分担を変更(事業者=窓口受付優先、区=電話対応優先)で対応した。	制度改正に伴い業務のフローが変わる場合などは、区から業務責任者に説明を行い、業務責任者が社内研修を行った旨の報告があるほか、業務についての区への照会は必ず業務管理者が行っていること。	基本的には事業者の責任者を通じて情報の伝達や連携がスムーズに行われているが、子育て家庭の就労形態の多様化等、個別ケースが複雑化していることにより、エスカレーション時に情報伝達や連携がスムーズに行えないことがある。

子育て支援課の回答では、現在はほとんどないものの、委託事業者の労働者に対する直接の指示を行ったことがある、とのことであった。また、同課では、情報の伝達や連携に課題がある場合があると認識していた。

なお、提出資料等から明らかになったこととしては、保険医療課及び介護・高齢者支援課では、事業者との打合せの記録を区として保有しておらず、子育て支援課では、仕様書で求めている内容を満たしていない日報の提出を



事業者から受けていた。

このほか、保険医療課については、業務の切り分けや、区と委託事業者が行うべき業務の連携をわかりやすくする効果がある業務フローが作成されておらず、委託業務の範囲の詳細は事業者のマニュアルによっていた。

また、各窓口において、区職員と委託事業者の労働者とが混在して窓口対応をしている実態があったほか、保険医療課においては、契約書等で明確な根拠がないまま、事業者と協議のうえ、臨時的に役割分担を変更した事例があった。

### (3) 区による評価・監視の仕組みが適正に機能しているか。

事業者への評価について、直近から3回の評価について調査を行った。直近の評価の状況については、次表のとおりである。残る2回の評価についてもおおむね同様であった。

窓口名	高齢者総合窓口		子ども総合相談窓口
所管課	保険医療課(後期高齢)	介護・高齢者支援課(介護)	子育て支援課
時期	令和元年12月10日	令和元年12月20日	令和元年11月29日
評価基準	定めている。		
採用した方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者から成果物の提出を受ける。</li> <li>採点表を作成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業者から成果物の提出を受ける。(例月の定例会資料)</li> <li>採点表を作成する。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者アンケートを実施する。</li> <li>事業者から成果物の提出を受ける。(自己評価)</li> <li>事業者にヒアリングを実施する。</li> <li>評価に関する会議を開催する。</li> <li>その他(立入調査)</li> </ul>
評価者	<ul style="list-style-type: none"> <li>担当職員</li> <li>所管の係長</li> <li>所管の課長</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>所管でない課長</li> <li>部長</li> <li>ヒアリング及び立入調査は所管で実施</li> </ul>
評価にあたり工夫した点			平成30年度以降については、平成24年10月4日に経営室より示された「企画提案公募型事業者選定(プロポーザル方式)による契約案件の更新の取り扱いについて」(24中経理第850号)の評価基準を全面的に採用している。

高齢者総合窓口については、両課とも所管課において評価を行っていたのに対し、子育て支援課では、所管が行うのはヒアリングと立入調査で、評価は所管でない課長と部長とで行っており、対照的な方法となっていた。

子育て支援課においては、平成24年の通知「企画提案公募型事業者選定（プロポーザル方式）による契約案件の更新の取り扱いについて」において「3回目の更新を行う場合の手続き」として示されている多角的な評価基準により、3回目の更新時だけでなく毎年度評価を実施していた。

(4) 委託事業者が業務を履行できなくなった場合、区が当該業務を実施できるか。

委託事業者が業務を履行できなくなった場合に、職員が代替できるか、区職員に対する調査を行った。その回答は次表のとおりである。なお、調査時期に全庁的なシステム障害が発生したため、特にその影響を大きく受けた介護・高齢者支援課については、システム障害対応を優先するため、回答が得られなかった。

① 委託している業務の内容を把握しているか

ア 完全に把握している。	1人
イ 自分の業務に関する部分は完全に把握しており、他の業務についてもおおむね把握している。	10人
ウ おおむね把握している。	20人
エ 全く知らない。	0人

② 窓口に出ることとなった場合、窓口業務を行うことができるか

ア 委託事業者と同様の業務を完全に行うことができる。	6人
イ 自分の担当している業務についての窓口業務は完全に行うことができ、他の業務についてもおおむね行うことができる。	11人
ウ どの窓口業務もおおむね行うことができる。	8人
エ どの窓口業務もきちんと行うことができるか自信がない。	6人

回答した全ての職員が、委託している業務の内容を完全に又はおおむね把握している、とのことであった。また、窓口業務を行うことができる、という回答は「おおむね」を含め31人中25人であり、約81%となった。

なお、子ども総合相談窓口では、ひとり親世帯等については最初から事業者対応とはせず、区職員が直接窓口対応を行っているとのことであった。

### 3 着眼点以外の調査結果

(1) 窓口業務委託に係る所属の意見等

所属への調査において、委託の効果や課題、その他意見や感想について質問を行った。それに対する回答は次表のとおりである。

窓口名	高齢者総合窓口		子ども総合相談窓口
所管課	保険医療課(後期高齢)	介護・高齢者支援課(介護)	子育て支援課
委託の効果	区民から「丁寧」「親切」というお声をいただく機会が増えた。 窓口と内部業務が分離できたことで、業務の効率化が図れるようになった。	区民の声として、対応がよくなったとの反応をいただいていること。 区職員がバックヤード業務に専念できるようになったこと。	①繁忙期の人員確保に苦慮しなくなった。 ②窓口での受付や電話対応をしていただいているので、事務処理をする時間がとれること。 ③電話・窓口・入力について一部軽減されている部分がある。
委託の課題	直接区民と接することが少なくなったことから、接客における経験や、担当外業務、他部署の業務に係る知識取得の機会が失われており、区の職員(特に若手)としてのスキルが低下している。	業務によっては、区職員にエスカレーションしなければならないものがあり、その分の待ち時間が長くなること。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人情報への移動が多く、注意を要する。</li> <li>・直接の指導等ができないことから、イレギュラーな対応について苦慮する。</li> <li>・職員の窓口対応スキルがあがらないこと。</li> <li>・委託事業者との協議に想定以上に時間がかかる場合があること。</li> <li>・窓口業務の委託化そのものによる問題ではないが、本契約が複数の課や係にまたがる業務を一括で委託しているため、各所管間の調整にかかる時間と労力が大きい。</li> </ul>
窓口業務委託全体についての所属としての意見、感想	委託事業者の職員は1～2年で辞めてしまう人が多い。また、新たな人材確保も厳しい状況と事業者から報告を受けている。後期高齢者医療制度そのものの難しさの他、聴力や視力、認知力が低下した区民にわかりやすく説明することも難しく区民とトラブルになることも多い。こうしたことが継続(安定)した雇用ができていない理由のひとつでもあると思う。	当初、定性的業務として委託化がスタートした介護保険業務は、ようやく受託実績を積んでいる事業者が増えてきているが、プロポの結果(評価)が事業所間で差があるのは否めない。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会全体が人手不足の中で、事業者が適切な人員を確保しレベルを保持し続けるのは難しいと感じる。</li> <li>・大変助かっており、是非このまま継続してほしい。</li> <li>・保育入園業務については、委託当初に比べて保護者の職業や家庭状況等の多様化が急激に進んでおり、職員対応となる窓口が増えているため委託の効果が減っているように感じる。</li> <li>・今後ICT化を進めていくと委託業務の多くが不要となるため、大幅に仕様を見直す時期が来ると考えている。</li> </ul>
	<p>・委託規模が大きく関係する職員も多いため、全体への共通理解を進めることが難しい。窓口委託に限らず全庁的に委託している業務が多くあると思うので、全職員が委託事業者と正しく関わることができるような支援体制が必要と感じる。</p>		

所管としては、窓口業務委託による効果として、職員が事務処理に専念できるようになったり、繁忙期の人員確保に苦慮しなくなったと感じている。一方、課題として認識している点は、区職員の窓口対応スキルが育たないことや、イレギュラーな対応について事業者から区に照会する（エスカレーション）ため対応に時間がかかることが挙げられる。

そのほか、総合窓口にしたことで、区内部の調整にかかる時間と労力が大きいとの回答があった。

また、窓口業務委託全体に対する意見等では、事業者間のレベルの差があることや、社会全体として人手不足の中での人員確保について危惧する意見があった。

## (2) システム障害への対応

本監査実施中に、クラウドの障害を起因とする大規模なシステム障害が発生した。本件は、臨時的に対応する必要が生じた事例であることから、その際の対応について質問を行った。それに対する回答は次表のとおりである。

窓口名	高齢者総合窓口		子ども総合相談窓口
所管課	保険医療課(後期高齢)	介護・高齢者支援課(介護)	子育て支援課
システム障害を受けて臨時的に行った対応及び利点や課題	<p>臨時的に行った対応については以下のとおりである。</p> <p>(1) システムが復旧するまで障害時連絡票を作成し、郵送、後日来庁、電話回答等の聞き取り及び障害時連絡票への記録をお願いした。</p> <p>(2) 申請・届出等についても受付窓口で内容を確認できないため、「問題があれば連絡する」旨必ず来庁者に伝えるよう依頼した。</p> <p>(3) システム復旧後、申請・届出書の記載内容について問題がないかどうか確認の上、区へ書類を引き継ぐよう依頼した。</p> <p>委託であったことの利点は、システム復旧後（12月6日午後2時）、通常の窓口業務を行いながら、システム障害期間中に受け付けた全125件のうち、申請・届出書の確認は委託事業者、郵送・電話回答の対応は区と振り分け、全て6日中に対応できたことである。</p>	<p>特に認定調査にかかる従事者については、審査会を行えない期間の体制（シフト）を減らし、審査会が再開した期間に重点的に勤務してもらった。また窓口配属されている従事者についても、来庁者が減っている間、認定業務への配置転換を行った。その他、仕様に定める業務に付随する業務として、手作業で行わざるを得なかった業務についての作業を、事業者と協議の上依頼した。</p> <p>事業者としても、区に配置されている従事者と同程度のスキルを持っている社員を本社で抱えているわけではないので、増員という点では委託であるが故の利点はあまり見当たらなかったが、前述のとおり柔軟なシフトを組める利点はあったと考える。</p>	<p>子ども医療証等の送付について、通常送付時期を変更しての案内や対応を行った。電話問い合わせ等でシステム確認により回答すべきものについては、受託事業者が要件を聞き取り後、エスカレーションにより職員対応とした。</p> <p>今回のシステム障害では問題にはならなかったが、委託であることにより、システム障害により作業負担が大幅に増大した場合の対応について、できる限り事前に協議をすることが必要と考える。</p>

各業務とも、臨時的に何らかの対応を行っていた。その中で、委託事業者の協力により、柔軟なシフトを組んで対応したり、他の業務に配置転換を行った事例もあった。

なお、臨時的な増員については事業者側にも限界があるとの回答や、今回のような不測の事態に直面した場合の作業量の急増に対して、事前に協議する必要があると感じているとの回答もあった。

## 第7 監査の結果

今回、監査結果として指摘に至るまでのものはなかった。しかし、窓口業務委託に関していくつかの問題点や改善を必要とする事項が見受けられたので、次のとおり意見を述べる。

## 第8 意見

### 1 区と事業者との情報共有について

窓口業務を委託している場合においては、区民と直接接するのは委託事業者になり、区民からの意見や要望を直接聞くのも委託事業者が中心になるものと思われる。

委託事業者が把握するこれらの情報は、区が業務を改善するうえで欠かせない情報であり、当該事業者が把握する情報が区に的確に伝わり、事業者と区がそれを共有することは重要である。

しかしながら、今回の監査を通じて、保険医療課及び介護・高齢者支援課においては、例月の打合せの記録を事業者と共有しておらず、子育て支援課においては、意見等を日報として報告することを仕様書上求めておきながら、実際には日報で報告させていなかった。

委託事業者が把握する情報が、適時的確に区に伝達され、それが共有されるよう、事業者との調整を図らねばならない。

### 2 労働者派遣法への留意について

窓口業務委託は、法的には請負契約に該当するが、契約形態にかかわらず実質的に労働者派遣法上の労働者派遣に該当する（いわゆる「偽装請負」。）場合があることから、窓口業務の民間委託を実施する際には、それが労働者派遣に該当しないよう留意しなければならない。

委託業務と労働者派遣事業との関係については、厚生労働省や総務省が質疑応答やガイドライン等を公表しているところである。区として、これらを参考に、適切な窓口業務委託を行われたい。

#### ① 明確な業務範囲の設定について

労働者派遣に該当しないための要件はいくつかあるが、一つには明確な業務

範囲の設定がある。委託事業者が受託する業務の範囲が不明確である場合、その実施に当たって具体的な作業が契約の範囲内か否か協議する必要が生じ、協議の態様によっては、労働者派遣事業と判断されることがある。

業務範囲の明確化に資するものとして、業務フローが挙げられる。業務全体をフロー化し、委託の範囲と区の業務とに切り分けることによって、より一層明確な業務範囲の設定が可能になる。

これらのことについて各業務委託に係る仕様書を確認したところ、いずれも、最終的な可否の判断を伴う公権力の行使にあたる業務については委託業務の対象外とする旨の記載を確認することができ、一見すると業務範囲は明確にされていた。しかしながら「最終的な可否の判断を伴う公権力の行使にあたる業務」とは何か、ということについては、明確な規定は見当たらなかった。さらに、保険医療課においては業務フローが作成されておらず、委託事業者が行う業務の範囲の詳細は委託事業者が作成したマニュアルに記載されているのみであった。

「偽装請負」と判断されないためにも、委託をするに当たっては、区として業務フロー等により明確に区と委託事業者との業務範囲を設定されたい。

## ② 区と事業者との執務スペースの区分について

区職員と委託事業者の労働者とが混在していたとしても、それだけをもって「偽装請負」と判断されるものではないが、区職員と委託事業者の労働者が混在していることなどが原因で、区職員が委託事業者の労働者に対し、業務の遂行方法について必然的に直接指示を行ってしまう場合には、「偽装請負」と判断されることになる。

今回の監査対象業務においても、区職員と委託事業者の労働者が並んで業務を行うことがあり、各所管とも「偽装請負」と判断されないように工夫しながら業務を遂行しているところである。しかし、人と人とが近接して業務を行うなかで、善意で助言を行ってしまう（その場合でも「偽装請負」となる。）可能性は否定できない。

そのようなことを防止するためにも、窓口業務を委託するに当たっては、区職員と委託事業者の労働者との混在が起らないよう、区職員の執務スペースと事業者の執務スペースとをできる限り区分するなど、「偽装請負」とみなされることのないよう、なお一層の工夫をされたい。

## 3 不測の事態への対応について

今回の監査対象事務において、窓口で区民が多く来訪し待ち時間が長くなった場合に、委託事業者と協議のうえ臨時的に区と事業者との業務分担を変更したり、システム障害に際して、事業者にシフトの変更を行ってもらうことにより対応した事例があった。

保険証の一斉更新のように数年に1度定期的にあることが予測できる繁忙に

については、あらかじめ業務量として算定し、委託条件に適切に反映させることにより、「不測の事態」とならないようにすべきである。しかし、特に今回のシステム障害のようなトラブルまで事前に予測して対応することは困難である。

この場合の対応について、介護・高齢者支援課の仕様書では、予測した業務量を示したうえで、当該業務量と大きなかい離がみられる場合は協議したうえで対応を図る旨の記載があった。このような表現を仕様書に記載することや、あらかじめ委託事業者と協議することなどにより、不測の事態が発生した場合にも業務への影響が最小限にとどめられるよう、平素から準備されたい。