

地方公共サービス小委員会報告書

平成26年3月

地方公共サービス小委員会

目次

- 第1章 地方公共団体の公金債権回収関連
- 第2章 地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進関連
- 第3章 資料編

詳細目次

序	1
第1章 地方公共団体の公金債権回収関連	4
1 はじめに	4
(1) 公金債権回収の民間委託を調査検討する背景	4
(2) 調査検討の目標	5
(3) 本報告書の理念	7
2 公金債権回収を民間委託する有用性	9
(1) 行財政改革への対応	9
(2) 滞納者への厳格な対応に資すること	10
(3) 生活困窮者の支援に資すること	10
(4) 小括	13
3 公金債権回収における現状	14
(1) 概観	14
(2) 民間委託以外の手法の効果と課題	15
(3) 従前採用されている民間委託の手法の効果と課題	17
(4) 小括	19
4 公金債権回収が進まない要因と課題	19
(1) 主に地方公共団体側の要因と課題	19
(2) 滞納者側における要因と課題	21
(3) 民間事業者側における要因と課題	21
5 各地方公共団体における事例の紹介	22
(1) 「滞納全体像の把握」	23
(2) 「分類整理・手法整備」	24
(3) 民間活力の発揮促進	27
6 提言	29
(1) 早急に実施が検討されるべき事項	29
(2) 当面の課題についての提言	30
(3) 今後検討すべき課題についての提言	36

第2章	地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進関連	43
1	現行手引き作成から改訂までの経緯	44
2	民間事業者からの問い合わせ内容	45
3	問い合わせから現行手引き改訂に至る内閣府公共サービス改革推進室見解	46
第3章	資料編	48
	「各試行自治体において実施された試行内容及びその結果」	48
	「委託に当たってのチェックポイント集」	60
	「試行自治体等で用いられた仕様書等の実例」	71
別添1	委託業務内容等と委託費用	177
別添2	債権放棄関連のルール制定例	188
参考資料	第4回地方公共サービス小委員会（平成25年7月30日）資料2（別添）（抜粋）	193
参考資料	（平成23年3月3日付け総行政第29号、総税市第11号「生活困窮者対策等における税務情報の活用について」）	198

序

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律(以下、「公共サービス改革法」という。)4条2項は、「国の行政機関は、地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、競争の導入による公共サービスの改革¹に関する措置を講じようとする地方公共団体の取組を可能とする環境の整備に努めるものとする。」と規定している。

これを踏まえ、内閣府では住民票の写しの交付などの窓口業務について、公共サービス改革法に基づく官民競争入札等(以下、「市場化テスト」という。)により民間委託できるよう法特例(特定公共サービス)を設けるとともに、窓口24業務、徴収関連等の業務について、市場化テストによらず現行法上民間委託可能な業務の範囲を、所管部局の通知により一部明確化するとともに、先進事例の周知を実施した。

- その後、民間委託に関し地方公共団体から検討要望のあった①公金の債権回収、②偽装請負等について課題を整理してきたところ、
- 第96回官民競争入札等監理委員会(以下、「監理委員会」という。)(平成24年8月29日)において、「地方公共団体の自主性及び自立性を尊重しつつ、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置」について調査検討を行うとされたこと、
 - 第97回監理委員会(同年10月1日)において、公共サービスを担う民間市場の育成が指摘されたこと

等を踏まえ、第99回監理委員会(同年11月12日)において、地方公共団体における公共サービス改革の更なる推進のため、市場化テストの積極的な活用に向け、平成24年12月より、監理委員会地方公共サービス小委員会において、公金の債権回収及び偽装請負等について調査検討を行うものとされた。

そこで、同小委員会においては、地方公共団体における公共サービス改革の更なる推進のため、関係省庁と必要な調整等を実施しつつ、地方公共団体、民間事業者等へのヒアリング等を行ってきたところである。

本報告書では、これまで小委員会において取り扱った、①地方公共団体の公金債

¹ 「民間事業者の創意と工夫が反映されることが期待される一体の業務を選定して官民競争入札又は民間競争入札に付することにより、公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る改革」(1条)をいう。

権回収関連及び② 地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進関連について報告を行う。

（地方公共サービス小委員会の開催状況）

回数	開催日	議題
第2回	平成24年12月18日	地方公共サービス小委員会の今後の進め方について 1. 地方公共サービス小委員会の進め方について 2. 地方公共団体における公金債権回収の現状・課題 3. 試行自治体の募集
第3回	平成25年2月14日	1. 試行自治体の選定について 2. 各試行自治体への支援方針について
第4回	平成25年7月30日	1. 自治体窓口業務関係（法務省民事一課長通知発出の報告） 2. 自治体窓口業務及び公金債権回収関係（委託調査（平成25年3月末日公表）内容の報告） 3. 公金の債権回収関係（公金債権回収が進まない要因とその対策）
第5回	平成25年10月18日	1. 試行自治体における進捗状況の報告 2. 報告書のとりまとめに向けて
第6回	平成25年12月20日	1. 公金債権回収業務の民間委託に係る実例報告 ・茨城県稲敷市による報告、・荒川専門委員による報告 2. 試行自治体における進捗状況の報告 3. 報告書のとりまとめに向けて
第7回	平成26年3月3日	1. 公金債権回収業務の民間委託に係る実例報告 ・柏木専門委員による報告 2. 報告書のとりまとめ

※ 第1回地方公共サービス小委員会（平成22年3月8日）では、現在の同小委員会で取り扱っている論点以外（「地方公共団体における市場化テスト導入にかかる内閣府FS調査について」及び「市場化テスト」に関する地方公共団体の取組状況）を、議題とした。

平成25年度地方公共サービス小委員会

○委員

（主査）北川 正恭 早稲田大学政治経済学術院 教授

（副主査）稲生 信男 東洋大学国際地域学部 教授

（副主査）清原 慶子 東京都三鷹市 市長

○専門委員

荒川 潤 愛知県知事特別秘書

生島 佳代子 東日本国際大学 客員教授

石川 なな子 税理士

石津 賢治 埼玉県北本市 市長

岩名（宮寺） 由佳 浦和大学総合福祉学部 准教授

柏木 恵 一般財団法人キャノングローバル戦略研究所 主任研究員

野口 晴子

早稲田大学政治経済学術院 教授

○オブザーバー

総務省自治行政局

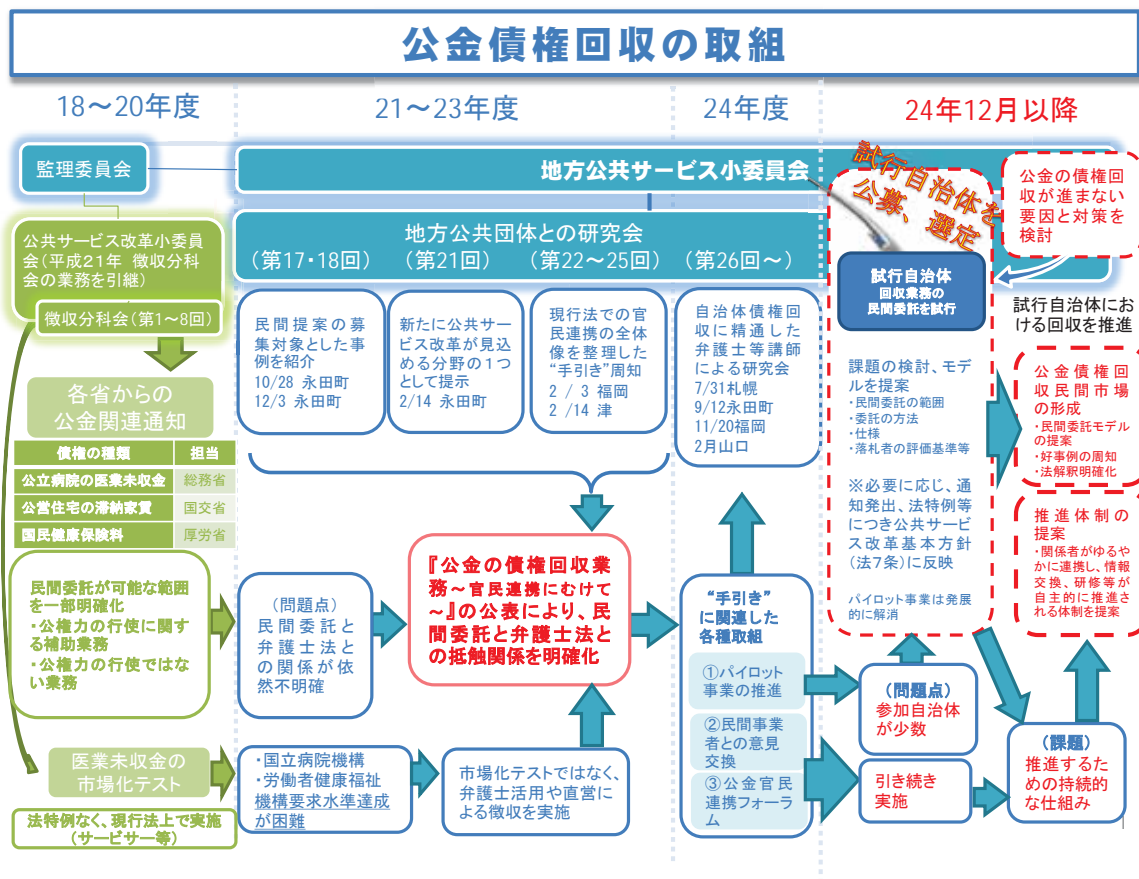
一般社団法人全国サービサー協会

日本司法書士会連合会

日本弁護士連合会

(参考) 公金債権回収に関する過去の取組状況

(第2回地方公共サービス小委員会の資料を一部改変)



第1章 地方公共団体の公金債権回収関連

1 はじめに

(1) 公金債権回収の民間委託を調査検討する背景

ア (公金債権の滞納)

地方公共団体においては、その有する公金債権（税及び公共サービスの対価など、地方公共団体が有する金銭債権をいう。）について多額の滞納が生じており²、この解消が喫緊の課題となっている。

イ (公金債権回収に必要となるコスト)

公金債権回収に当たっては、債権回収一般に関する専門的な法的知識やノウハウ、スキル等が必要とされる場所であるが、これらを公務員が直接実施して効果を上げるためには、公務員の増員や専門教育等、相応のコストが必要となる。

特に、滞納処分が可能な債権（税等の、強制徴収権付き債権）以外を扱う部署においては、任意に支払わない滞納者から回収をするためには裁判手続が必要となることなどから、その傾向が強い。

また、債権の回収を専門とする部署（納税課等）を有さない部署においては、本来業務に関する教育に加えて、回収に関する教育も必要となるため、負担が重くなる傾向がある。

ウ (適切な民間委託)

そこで、地方公共団体が実施する公金債権回収に関連する業務を、公務員が自ら実施するべきもの（公務員のみが実施できる、地方税法に基づく滞納処分等）と、民間委託するべきもの（民間の専門知識や創意工夫が期待できるもの等）に適切に切り分け、民間委託を活用³することで、公金債権回収

² 主な公金の滞納状況

地方税

約 1兆9,155億円（現年度 4,741億円 過年度 1兆4,414億円）

徴収率 現年度 98.5%、過年度 22.7%

（平成23年度 地方税滞納額及び徴収率 <<総務省>>）

国民健康保険料

約 1兆1,849億円（現年度 3,405.86億円、過年度 8,448.48億円）

徴収率 現年度 89.39%、過年度 15.36%

（（平成23年度）国民健康保険事業年報 平成23年度 第8-1表 都道府県別経理状況－保険料（税）収納状況－ <<厚生労働省>>）

公営住宅家賃

約 636億円 平成17年度 公営住宅の滞納家賃の徴収業務について（平成19年6月22日）

³ ただし、民間委託にあたっては、法令（地方税法、地方公務員法、条例等）によって保護されている「秘密」についても、十分な留意がなされる必要がある。

業務における回収額の増加及び回収コストの削減が期待される。

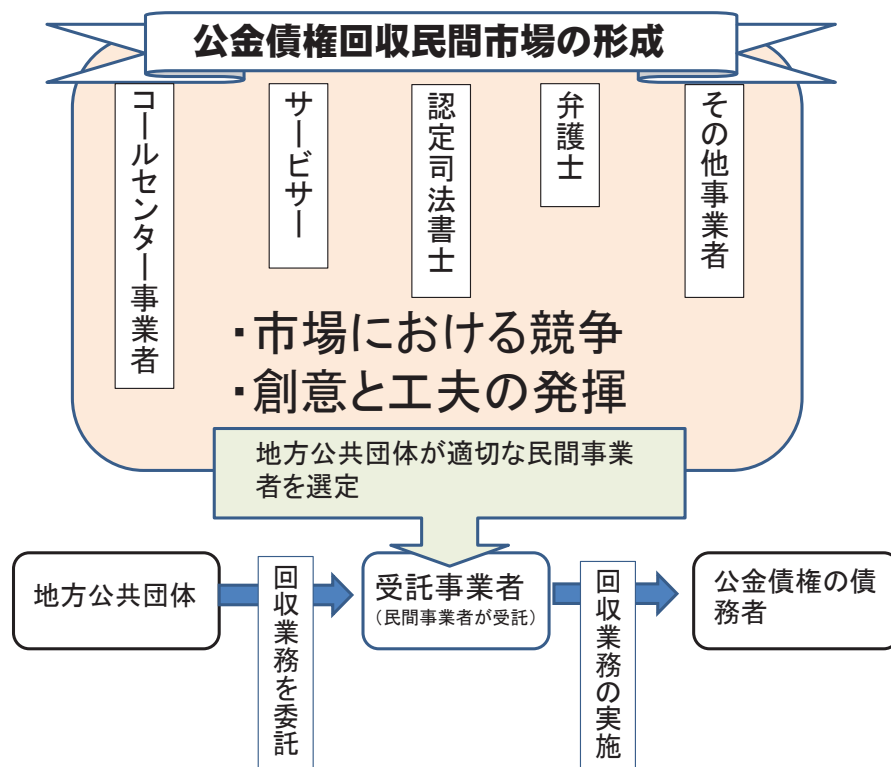
また、この民間委託によって温存されたマンパワーやコストを、他の行政目的（生活困窮者の救済等）に適切に振り分けることも考えられるところである。

(2) 調査検討の目標

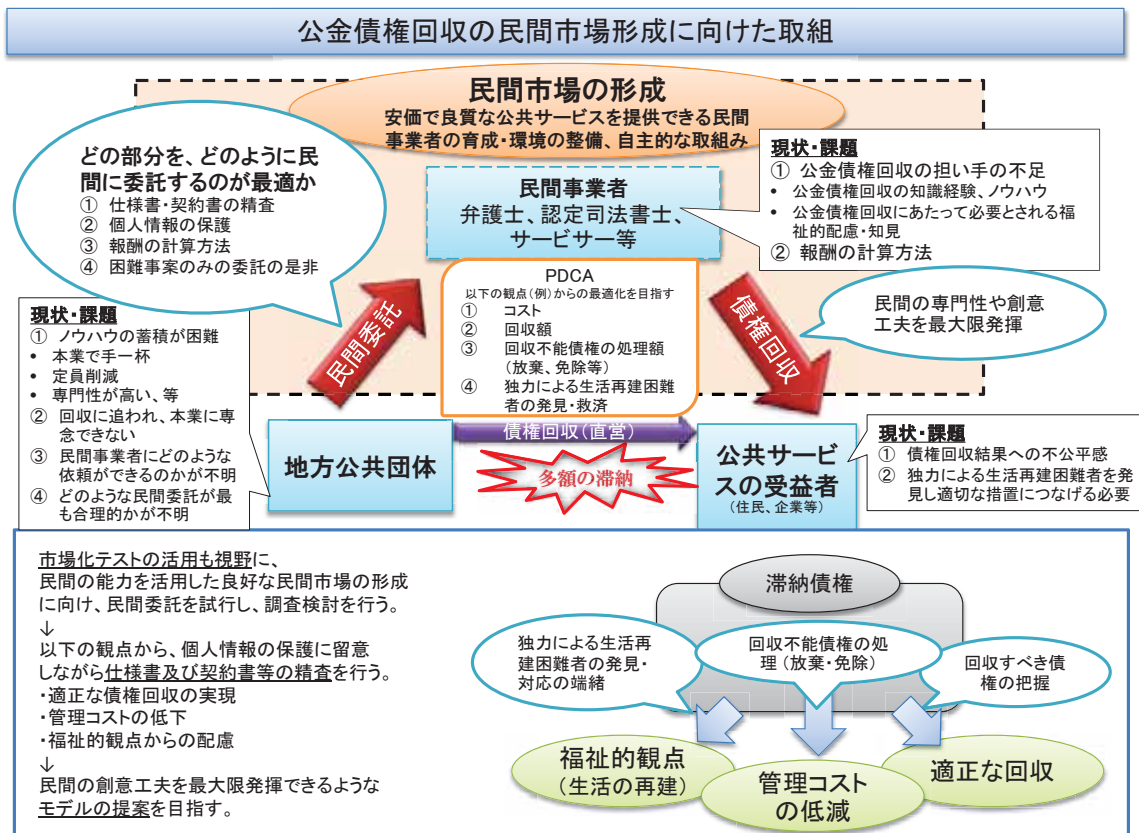
地方公共サービス小委員会においては、公金債権の回収業務における民間の能力の活用に資するため、市場化テストの活用も視野に、公金の債権回収業務に関する良好な民間市場（公金債権回収民間市場）の形成を目標とする。

公金債権回収民間市場においては、各民間事業者が公正かつ自由な競争を実施し、民間事業者が創意と工夫を発揮することで、地方公共団体が有する公金債権の回収業務における質の維持向上と経費の削減が期待される。

（公金債権回収民間市場の概要）



(公金債権回収の民間市場形成に向けた取組)



出所：第2回地方公共サービス小委員会（平成24年12月18日開催）資料3

このために、以下の調査を実施し、検討を行った。

- ① 合計11の「試行自治体」（第3回地方公共サービス小委員会において選定。）における公金債権回収の民間委託の試行と当委員会事務局による支援
（平成26年2月末日現在、実際に契約に至っているのは合計7自治体。）
- ② 公金債権回収を実際に民間委託している地方公共団体や、受託している民間事業者等に対する、当委員会事務局によるヒアリング対象：
平成24年度 約40（団体・事業者）
平成25年度 約20（団体・事業者）
- ③ 当委員会事務局が委託した外部委託調査
受託者：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査報告書」
（平成26年2月）
におけるヒアリング対象：
・地方公共団体21団体

- ・ 弁護士 10 名（公金債権回収業務の受託に関心のある弁護士）

(3) 本報告書の理念

ア （概要）

本報告書は、以下に掲げる

- ① 「回収の要請」及び
- ② 「生活困窮者に対する福祉的配慮及び自立支援の要請」

の双方の要請について、公金債権回収の民間委託を活用しつつ、応えることを理念としている。

イ （回収の要請）

そもそも、公共サービスの提供による福祉の増進を行うためには、租税及び各公共サービスの対価を確実に徴収することが必要である。

そして、公金債権の回収に当たっては、すべての債務者間における公平性（憲法 14 条）が求められ、一部の債務者が合理的な理由なく支払を免れることがあってはならない。徴収の公平性が維持できないと、行政に対する信頼を毀損することにもつながりかねないところである。

更に、一部の債務者が合理的な理由なく支払を免れる状況を許すことは、一層多くの債務者が滞納をするというモラルハザードの問題も惹起する。

地方公共団体は、自らが有する公金債権の回収に当たり、法令（地方税法、地方自治法、条例等）に従って、適切に督促や強制執行等を実施するなどの、法令上の義務を負っているところである⁴。法令に従った回収を実施しなかったとして、違法性が確認された裁判例も、複数存在するところである⁵。

また、そもそも憲法が、納税の義務を明文化⁶し、最高裁判例においても、国民には法律に従った納税義務があることが示されている⁷。

⁴ 客観的に存在する債権について、原則として地方公共団体の長にはその行使又は不行使についての裁量はないとしたものとして、最高裁平成 16 年 4 月 23 日判決（民集第 58 巻 4 号 892 頁）、最高裁平成 21 年 4 月 28 日判決（集民第 230 号 609 頁）など。

⁵ 市民税を時効消滅させたことについて市長個人の損害賠償責任を認めたものとして東京高裁平成 13 年 2 月 22 日判決（平成 12（行コ）199）など。延滞金の徴収を怠っていることが裁量逸脱であり違法であるとしたものとして、名古屋高裁平成 18 年 1 月 19 日判決（平成 17（行コ）34）など。

⁶ 日本国憲法第 30 条「国民は、法律の定めるところにより、納税の義務を負ふ。」

⁷ 最高裁昭和 60 年 3 月 27 日大法院判決（民集 39 巻 2 号 247 頁）「およそ民主主義国家にあつては、国家の維持及び活動に必要な経費は、主権者たる国民が共同の費用として代表者を通じて定めるところにより自ら負担すべきものであり、我が国の憲法も、かかる見地の下に、国民がその総意を反映する租税立法に基づいて納税の義務を負うことを定め（30 条）」最高裁昭和 30 年 3 月 23 日大法院判決（民集 9 巻 3 号 336 頁）も同旨。

以上のように、公金債権については、回収の要請が法令上存在する⁸。

ウ (生活困窮者に対する福祉的配慮及び自立支援の要請)

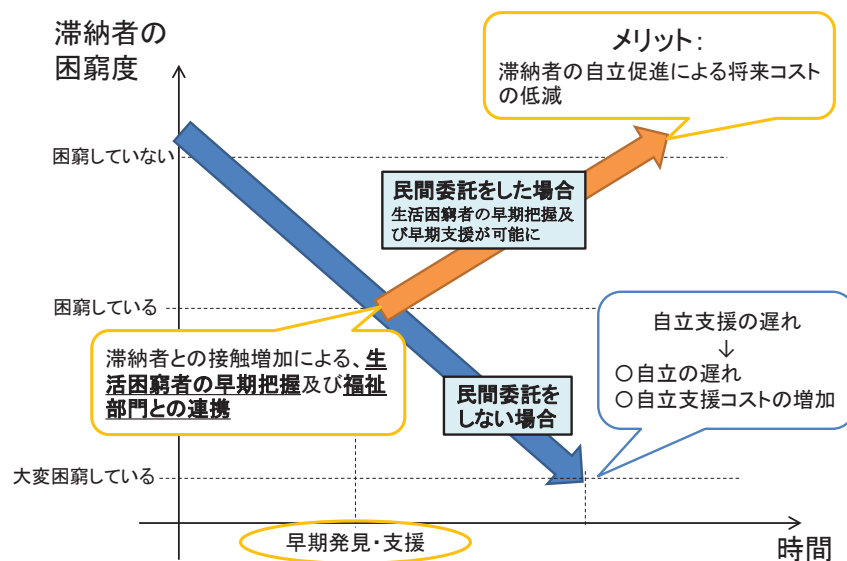
公金債権の滞納という事象は、当該滞納者における生活困窮の事実又は当該滞納者が生活困窮となりつつある傾向を示していることがある。

生活困窮者の実情を無視した機械的・画一的な徴収は、生活困窮者の自立を妨げる危険がある。この点について、法令も、一定の要件を満たす滞納者については、滞納処分の停止、延納、債権の免除等の徴収緩和が可能である旨を規定しているところである⁹。

事案によっては、法令に基づいた徴収緩和措置を適切に実施して、生活困窮に陥った滞納者への福祉的配慮をなすことが必要である。

更に、生活困窮に陥った、又は陥りつつある滞納者の自立の支援が遅れば遅れるほど、当該滞納者及びその被扶養者の自立が困難になり、自立に必要なとなるコストが増加する。

このように、公金債権については、その回収において、生活困窮者に対する福祉的配慮及び自立支援の要請も存在するところである。



滞納者の早期発見と早期支援開始のメリット

出所：内閣府官民競争入札等監理委員会事務局作成

⁸ ただし、公金債権の回収にあたっては、効率性についても配慮がなされる必要がある。この点で、回収コストと回収によって得られる利益、回収をしないことによって発生するデメリットについても検討がなされる必要がある。

⁹ 地方税法15条以下、地方自治法240条3項、同法施行令171条の5以下など。

エ (両要請は必ずしも矛盾・衝突するものではないこと)

ところで、当該滞納者の生活再建・自立を図ることによって、将来における福祉コスト・自立支援コストの削減だけでなく、当該滞納者の担税力・支払能力の回復が図られる。

この点で、「生活困窮者に対する福祉的配慮及び自立支援の要請」は、「回収の要請」と必ずしも矛盾・衝突するものではない。

したがって、「公金債権の回収」に当たっては、現時点において存在する債権の回収のみを目標とするべきではない。各滞納者の個別事情によっては、必要に応じ、将来における徴収の確保を視野に入れた、各滞納者への福祉的配慮及び自立支援を図る必要がある。

2 公金債権回収を民間委託する有用性

(1) 行財政改革への対応

ア 「地方公務員しか実施できない業務」へのシフト

予算及び地方公務員数が削減されている状況の中で、業務の質を維持向上させるためには、地方公務員を「地方公務員しか実施できない業務」へよりシフトさせていくことが必要である。

そのための一つの手段としては、民間に委託することによって業務の質の維持向上及びコスト削減が図られる業務については、積極的に民間委託をすることが考えられる。

	平成12年	平成24年	削減率 (平成12年と比較)
地方公務員	約320万人	約277万人	△13.6%
うち税務職員	約8万人	約6.8万人	△15.6%

出所：平成17年及び平成24年「地方公共団体定員管理調査結果」（総務省）をもとに内閣府官民競争入札等監理委員会事務局作成

イ 公金の確実な徴収による収支の健全化

公金の確実な徴収は、収入の増加につながり、収支の健全化が期待できる。

(2) 滞納者への厳格な対応に資すること

ア 公務員を滞納処分に専念させられること

支払能力があるにもかかわらず、敢えて支払わない者については、強制的な徴収を実施するべきである。

ここで、税や下水道使用料等の、強制徴収権付き公債権であれば、裁判上の手続は不要であり、地方税法の滞納処分の例によった、強制的な徴収が可能である¹⁰。

ただし、滞納処分は公務員しか実施できないため、公務員をして、滞納処分に専念できる環境に置く必要がある。

そのための一方策として、滞納処分以外の、民間事業者が実施可能な業務については、民間委託を推進することが考えられる。

イ 裁判上の手続を活用できるようになること

強制徴収権の無い債権について、強制的な徴収を実施するためには、訴訟や強制執行等の裁判上の手続¹¹が必要である。ここで、裁判上の手続については、比較的定型的な手続から、高度な専門知識やノウハウが必要とされる手続まで、様々なものが存在する。

裁判上の手続については、その遂行に必要なコストとの関係で、公務員（弁護士資格を有する職員を含む。以下同じ。）が自ら実施する部分と、民間に委託する部分を適切に切り分けることで、活用していくことが可能となる。

(3) 生活困窮者の支援に資すること

ア 公金債権の回収額の増加

従前のマンパワーでは回収が困難であった公金債権を民間委託することによって、公金債権の回収額が増加する¹²。

イ 徴収業務等における公務員の負担軽減

徴収業務及び徴収緩和措置業務（滞納者の財産状況等に関する調査が必要である。）における公務員の負担を軽減することによって、公務員をして生活困窮者支援に注力させることができる。

ウ 従前の規模を超える生活困窮者支援が期待できること

公金債権回収の民間委託をすることによって、従前のマンパワーでは対応

¹⁰ 地方自治法 231 条の 3 第 3 項、地方税法 331 条、373 条 7 項等

¹¹ 確定判決の取得や、動産執行手続き等。

¹² 生活困窮者の支援も含めた、社会福祉のために必要な費用の確保について、公金債権回収が寄与することが期待される。

できなかった、より多くの滞納者との納付交渉を実施することが可能となる。

これにより、例えば以下のような効果が期待できる。

(7) 生活困窮者への早期対応が可能となること

生活困窮などの事情がないにもかかわらず敢えて支払わない者については、引き続き、強制徴収も含めた毅然とした対応が必要であるが、生活困窮者であることが判明すれば、個別具体的な状況に合わせた、徴収緩和措置等の適切な対応が早期に必要となる。

「滞納者との納付交渉業務」¹³を民間事業者に委託する際には、当該滞納者の財産状況に関する資料や、職の有無、健康状態等の支払に障害を及ぼす事情に関する資料を、滞納者からの任意の聞き取りや書面の徴求等によって収集する内容が含まれていることが重要である。

これらの資料は、当該滞納者が生活に困窮しているか否か、どの程度困窮しているか、を判定する有力な資料となりうる。

(なお、生活困窮者を把握する契機としては、民生委員や社会福祉協議会との連携等、様々なものがあるが、例えば学校給食費等の「公金債権の滞納」を契機に、「地方公共団体が当該滞納者の生活困窮の事実を知るケース」が見られるところである。)

したがって、滞納者との納付交渉を実施することは、生活困窮者の把握につながる。

そして、より多くの納付交渉を早期に実施すればするほど、生活困窮者を、従前と比較して、より多く、より早期に把握することにつながる。

この結果、生活困窮者に対する対応を、より早期に実施することが可能となる。

(イ) 多重債務問題の早期把握及び助言が可能となること

生活困窮者の中には、いわゆる多重債務問題を抱える者が比較的多く存在するものと考えられる。

ここで、多重債務問題については、適切な法的対応（債務整理や、金融業者に対する過払い請求など。）をとることで、問題が解決されることがある。

民間受託者と滞納者との納付交渉の機会においては、当該滞納者が多重債務者であることを把握し、また、適切な法的対応をとるべきことについて、当該滞納者に対して説明や助言をすることが可能である。

¹³ 「納付交渉業務」には、地方税法及び地方自治法上の「督促」「質問検査」「徴収猶予」「履行延期」などの、「地方団体の長」「徴税吏員」などが主体として法令上明示されている行為を含まない。本報告書資料編「第4回地方公共サービス小委員会資料2別添」参照。

したがって、より多くの納付交渉をより早期に実施すればするほど、多重債務問題の早期把握及び法的措置に関する滞納者に対する助言を、より多く、より早期に実施することにつながる。

- (ウ) 情報共有の同意書をより多く徴求し、円滑に連携することが可能となること

生活困窮者の救済のためには、行政及び外部の専門家が、当該生活困窮者に関する情報を共有して連携する必要がある。

そのためには、地方税法 22 条等の法令、個人情報保護条例等との関係で、本人の同意書（[参考資料](#) 総務省平成 23 年 3 月 3 日付け総行政第 29 号・総税市第 11 号総務省地域政策課長・市町村税課長通知「生活困窮者対策等における税務情報の活用について」（以下、「総務省平成 23 年 3 月 3 日付け通知」という。)) を得ておく必要がある。

より多くの滞納者との納付交渉の実施は、同意書の徴求の機会を増加させ、行政及び外部の専門家が、当該生活困窮者に関する情報を共有して円滑に連携することにつながる。

(4) 小括

以上より、公金の債権回収の民間委託には、以下のような効果が期待されるところである。

- (1) 行財政改革への対応
- (2) 滞納者への厳格な対応に資すること
- (3) 生活困窮者の支援に資すること
 - ① 公共サービス一般の実施に必要となる経費（債権回収のための経費も含む。）の徴収額の増加
 - ② 従前の直営のみでは接触できなかった滞納者との接触増加による、生活困窮者の早期把握及び福祉部門との連携
 - ③ 生活困窮者支援に必要な、情報共有の同意書の徴求
 - ④ 公金の債権回収業務及び徴収緩和措置業務¹⁴を適切に民間委託することによって生じた公務員の人員及び経費を、生活困窮を理由とした滞納に対する本質的な解決方法の一つである、「生活困窮者の自立支援業務」に集中させること
 - ⑤ 「生活困窮者の自立支援業務」に集中した結果、生活困窮者の自立が促進され、将来におけるコストが低減されること

公金債権回収を民間委託する有用性

(1) 行財政改革への対応

(2) 滞納者への厳格な対応に資すること

(3) 生活困窮者への支援に資すること

① 公共サービス実施に必要となる経費の徴収額の増加

② 多くの滞納者との接触増加（生活困窮者の早期把握）

③ 生活困窮者支援に必要な情報共有の同意書の徴求

④ 民間委託によって温存された公務員を生活困窮者の自立支援に集中させる

⑤ 生活困窮者の自立の促進
将来におけるコストが低減

¹⁴ 滞納者の生活困窮状態に関する資料の収集業務等が考えられる。

3 公金債権回収における現状

(1) 概観

ア 各原課の現状

各公金債権については、各原課が担当しているところであるが、概して、様々な業務に忙殺されて、有効な回収行動をとることが難しい傾向が見られる。

(ア) 徴収担当を有しない部署

徴収を担当する組織が存在する部署（税や国民健康保険料等の担当部署）以外の部署（例えば保育料担当部署）においては、特に本業で手一杯となり、有効な回収行動をとることが困難となる傾向がある。

(イ) 徴収担当を有する部署

徴収を担当する組織が存在する部署においても、業務量が元々非常に多いため、時間がかかる「滞納者の個別事情に関する聞き取り」等に十分な時間をとることが困難な傾向がある。

このことは、各滞納者の実情に合わせた、適切な分納合意額の決定や、適切な自立支援の実施を困難にさせることにつながる。

イ 公金債権回収が進む地方公共団体と進まない地方公共団体 現時点では、以下のような傾向が見られる。

(ア) 公金債権回収が進む地方公共団体

以下のような傾向が見られる。

- 外部の専門家の知見を得る機会が比較的多い。
- 弁護士を職員（任期付き公務員等）として採用し、積極的に知見を活用。
- 地方公共団体ごとの個別事情に応じて、内製化と民間委託の最適な配分や、業務ごとの最適な委託先業種を模索（外部の専門家との連携が進み、地方公共団体職員と専門家との意見交換・情報交換が効果的に実施され、民間委託する業務の切り出し方を含め、公金債権の管理・回収にあたってのPDCAが効率的に運用されている。）。

例えば、地方公共団体が実施する貸付けについて、与信段階（貸付事務）、債権の正常な納付の段階、納付期間経過後の催告や担保権実行の段階の全てについて、これらにつき専門的なノウハウを有する民間事業者に委託する例が見られる。

(イ) 公金債権回収が進まない地方公共団体

以下のような傾向が見られる。

- 公金債権回収については、特段民間委託を実施していないか、民間委託を採用しているとしても、他の地方公共団体において普及しつつある、「コールセンターを用いた初期滞納対応」や「コンビニ納付」等の、滞納者側の自発的な支払を期待する方法にとどまる。
- 滞納処分や、裁判上の手段を用いることが少ないか、ほとんど無いため、滞納者から支払を受けられなかった債権の大半については、「催告書の発送」等の効果が薄い回収手段がとられただけで、消滅時効期間が経過してしまう。
- 公金債権回収以外の業務に忙殺されており、公金債権回収について、従前とは異なる新しい解決策の検討・実施が困難。
- 外部の専門家の知見を得る機会が多くない。
- 徴収担当者の素性や家族構成、住所等が広く知られている地域においては、徴収担当者の負担が大きく、業務遂行が事実上制限されている。

(2) 民間委託以外の手法の効果と課題

現在各地方公共団体において利用されている、公金債権回収に向けた民間委託以外の手法としては、内製化（直営）や、滞納整理機構等があげられる。

ア 内製化（直営）

(ア) 効果

- ① ノウハウを地方公共団体内部に蓄積することが容易。
- ② 外部委託をする場合と比較して、滞納者に関する情報の共有が容易（ただし、強制徴収権付き公債権の徴収に関して知り得た情報については、地方税法 22 条により、庁内においても情報の共有が制限される。）。
- ③ 民間委託に伴う事務が不要。

(イ) 課題

- ① 裁判所を利用する手続きについては、一部の定型的な手続きを除くと、一般的に高度な知識やノウハウが要求される。
- ② 大量・反復的な作業が要求される業務（初期滞納者に対する、未納についての注意喚起業務等）については、大量のマンパワーのほか、業務の効率性に向けたノウハウが必要となる。
- ③ 滞納者との接触が効率的になる夜間・休日に業務が集中する。

イ 地方税滞納整理機構¹⁵

複数の地方公共団体が、一部事務組合、広域連合又は任意組織の手法を用いて設立し、構成員たる地方公共団体が、困難事案についての徴税業務を移管する例が見られる。

現時点において、滞納整理機構を利用している自治体数は約 950¹⁶自治体にもなる。

(ア) 効果¹⁷

- ① 愛知県のケースでは、目標としていた徴収率が 30%であったところ、平成 23 年度において 53.3%の徴収率、平成 24 年度においては 55.4%の徴収率を達成¹⁸
- ② 滞納整理機構に、各地方公共団体が持っていないノウハウを集積可能。
- ③ 構成員となった地方公共団体から職員を派遣することで、ノウハウを各地方公共団体において共有することが可能
- ④ 各地方公共団体単体名義の場合と比較すると、滞納整理機構名義の書面を利用する場合には、滞納者からの応答がなされることが多い
- ⑤ 「徴収担当者の素性、家族構成、住居等が債務者に知られていることに起因する、徴収担当者の負担」を回避することが可能。毅然とした態度による適切な処分の実施に結びつく

(イ) 課題

- ① 機構への依存度が高くなることによる、地方公共団体のノウハウ低下・福祉との連携低下等への懸念
- ② 経験豊富な職員を機構に派遣するコスト
- ③ 税以外について取扱債権を広げる方向のインセンティブが不足することがある
- ④ 必要な事務処理のうち、相当部分（債務者に関する情報収集等）につ

¹⁵ 「地方税滞納整理推進機構」「地方税管理回収機構」「広域行政事務組合滞納整理課」などの名称を冠している例がある。

¹⁶ 総務省第 30 次地方制度調査会第 30 回専門小委員会

http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/chihou_seido/02gyosei01_03000143.html

配布資料「広域連携等について」http://www.soumu.go.jp/main_content/000219681.pdf

17、18 頁をもとに内閣府官民競争入札等監理員会事務局が整理

¹⁷ 各滞納整理機構のウェブサイトにおいて、徴収実績等が公表されている例がある。

¹⁸ 荒川専門委員による報告（平成 25 年 12 月 20 日開催 第 6 回地方公共サービス小委員会）

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/chihoubukai/2013/1220/1220.html>

いて、当該債権を委託する地方公共団体自身が処理するケースも見られる

(3) 従前採用されている民間委託の手法の効果と課題

ア 総務省通知に沿った民間委託

平成 19 年 3 月 27 日付け総税企第 55 号総務省自治税務局企画課長通知「地方税の徴収対策の一層の推進に係る留意事項等について」（以下、「総務省通知」という。）では、徴収に関する業務にノウハウを有する民間事業者の活用について、以下のような記載がなされ、全国的に、この通知内容に沿った民間委託が適宜実施されているところである。

「徴収に関する業務にノウハウを有する民間事業者の活用」

- 催告状・督促状等の印刷・作成・封入等の業務
- 電話による自主的納付の呼びかけ業務
- 臨戸訪問による自主的納付の呼びかけ業務

「収納手法の多様化」

- コンビニエンスストアにおける収納
- マルチペイメントネットワークによる収納
- クレジットカードを利用した納付
- 差押・公売関連業務（インターネット・オークション等）

イ コールセンターの効果と課題

(7) 効果

総務省通知にある「電話による自主的納付の呼びかけ業務」を、民間事業者（大量の電話発信を可能とする、いわゆるコールセンター機能を有する民間事業者。弁護士やサービサーに限らない。）に委託する事例が見られるところである¹⁹。

民間業者を用いた「自主的納付の呼びかけ業務」については、以下のような効果がある。

- ① 滞納に対する早期対応が可能であること

¹⁹ 荒川専門委員による報告（平成 25 年 12 月 20 日開催 第 6 回地方公共サービス小委員会）

及び柏木専門委員による報告（平成 26 年 3 月 3 日開催第 7 回地方公共サービス小委員会）

(特に、「納付忘れ」に対する早期の対応が可能となる。)

- ② 早期納付者が増加することによって、悪質な滞納者に対する人的資源の集中が可能となること
- ③ 直営では対応が困難であるが、滞納者との接触率が高い、夜間・休日の架電が可能であること
- ④ 民間のコールセンターのノウハウを活用できること

(イ) 課題

弁護士ではなく、また、弁護士法72条の適用除外を受ける民間事業者にも該当しない者の場合には、「自主的納付の呼びかけ」以上の業務を実施することができず、分納の交渉などを実施できないこと

ウ コンビニ収納、マルチペイメント、クレジットカード等の効果と課題

(ア) 効果

多様な収納方法を設けることにより、納税者側の便宜を高め、滞納を予防すること

(イ) 課題

- ① 滞納者側に支払う意思がなかったり、支払うことができない事情がある場合には、効果が限定されること
- ② 手数料コストが必要となること

エ インターネット・オークション等

(ア) 効果

- ① 競り売りが可能であること
- ② 公売について日本全国から入札参加者を24時間募ることが可能であること

(多数の者の目に触れるため、一部の者に対してしか誘引力のない物品であっても、高額な落札が期待できる場合があること)

(イ) 課題

効果のある手法であるため、今後、差押えの件数をいかに増加させるかが課題となる(差押えを実施するためには、滞納処分又は民事執行法に基づく手続が必要となる。したがって、適切な民間委託等によるマンパワーの適正配分を実施し、滞納処分及び民事執行法に基づく手続を増やすことが必要となる。)

(4) 小括

以上のように、民間委託以外の手法や従前実施されている民間委託の手法のみでは、公金債権の管理及び回収を適切に実施するために十分とは、現状では言い難い。

4 公金債権回収が進まない要因と課題

ここで、公金債権回収が進まない要因と課題を、債権者たる地方公共団体と債務者たる滞納者、さらに、回収を受託する民間事業者に分け、その概略を示す。

(1) 主に地方公共団体側の要因と課題

ア **要因** 当該債権を有している原課に、回収を実施する余力がないこと
課題

① 原課において実施可能な回収行動を増加させる方法

(課題を解決するための取組の例)

- ・ 債権管理簿の記帳方法をはじめとしたマニュアルの整備
- ・ 各原課の回収成績の公表
- ・ 原課職員に対する債権回収研修の実施

② 債権管理コストを低減する方法（債権放棄等）

(課題を解決するための取組の例)

- ・ 債権放棄の基準を条例にて整備
- ・ 条例の運用基準を定めた細則等の整備

③ 債権管理回収部門の利用

(課題を解決するための取組の例)

- ・ 各原課とは別に、債権管理について専門知識を有する職員を擁する部門が、困難案件について相談に応じたり、債権回収を引継ぐ

④ 民間委託の活用

イ **要因** 原課ごとに債権回収を実施していること

滞納者は、複数の種類の公金債権（税、上水道料金、公営住宅家賃等）を滞納している場合が多い。

ところが、当該滞納者の滞納の全体像をもとにした統一的な請求を実施せず、債権を有する担当部署ごとに、滞納者に対して個別に請求を実施している例が多い。

この場合には、以下のようなデメリットがある。

① 請求事務（滞納者の個別事情の調査を含む。）重複に伴い、コストが

増加すること

- ② 複数の債権を滞納している滞納者において、地方公共団体に対する自分の債務総額を管理できず、適切な返済計画をたてられない²⁰こと
- ③ 各債権担当部署は当該滞納者の債務の全体を把握していないため、生活困窮の事実を認識しないまま、請求を続ける可能性があること（生活困窮者の場合には、請求行為よりも、自立支援のほうが、効果が望める場合がある。）

課題 専門部署への一元化の方法

- ・ 地方税法 22 条との関係（ただし、地方税の滞納処分の例により処分することができる債権相互については、一元的に徴収するため、滞納者の財産情報を利用することについては差し支えないとされている。平成 19 年 3 月 27 日付け総税企第 55 号総務省自治税務局企画課長通知「地方税の徴収対策の一層の推進に係る留意事項等について」）
- ・ 総務省平成 23 年 3 月 3 日付け通知の活用方法

ウ **要因** 公金債権回収の民間委託の事務量が大きいこと

本来業務で忙殺されている原課にとって、民間委託にあたって必要となる事務量の大きさは、そのまま、民間委託を阻む障害となりうる。

課題 事務量の低減

- ・ 民間委託にあたって必要となる仕様書等の書面例及び作成のポイントについて、本報告書「資料編」に添付した。

エ **要因** 公金債権回収の民間委託費用の相場感が不明であること

委託費用の相場感が不明であることが、地方公共団体内部における意思決定を慎重にさせ、民間委託実施にあたっての障害として機能することがある。

課題 公金債権回収の民間委託の促進と、事例の蓄積

- ・ 当委員会事務局において接した情報を、「委託業務内容等と委託費用」として整理したものを、本報告書「資料編」に添付した。

²⁰ 客観的に適正な額を下回った返済額（低すぎる分割納付額）となったり、客観的に適正な額を上回った返済額（生活困窮者の自立に影響が生じる、高すぎる分割納付額）となることがある。

オ **要因** 滞納者に資力があるか否かが不明であること

滞納者について資力があることが明らかであれば積極的な回収が可能となるが、資力があるか否かが不明である場合においては、回収に消極的となるケースが見られる。

課題 各滞納者の資力や滞納状況の把握方法

・滞納者との納付相談において、滞納者から事情聴取を実施（民間委託も活用）

参考資料 第4回地方公共サービス小委員会（平成25年7月30日）

資料2（別添）²¹（強制徴収権付き債権回収業務の一部（滞納者との納付相談等）について、民間委託可能であるとの整理）

・地方公共団体内部における情報の共有方法とその法的限界

(2) 滞納者側における要因と課題

ア **要因** 滞納者にそもそも資力がないこと

課題 福祉部門との連携の方法及び自立支援の方法（今後の課題）

イ **要因** 滞納者における公金についての支払意識

課題 公金は支払うべきものであることの周知

・滞納処分や裁判上の手続きの積極的な活用
・滞納者の地方公共団体に対する信頼感の醸成・強化
・義務教育における租税教育の充実

(3) 民間事業者側における要因と課題

ア **要因** 民間受託者が必要となる公金債権回収特有のノウハウ不足

課題 民間事業者におけるノウハウの普及

・業界団体内部における情報交換等

²¹ <http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/chihoubukai/2013/0730/0730-2-2.pdf>

5 各地方公共団体における事例の紹介

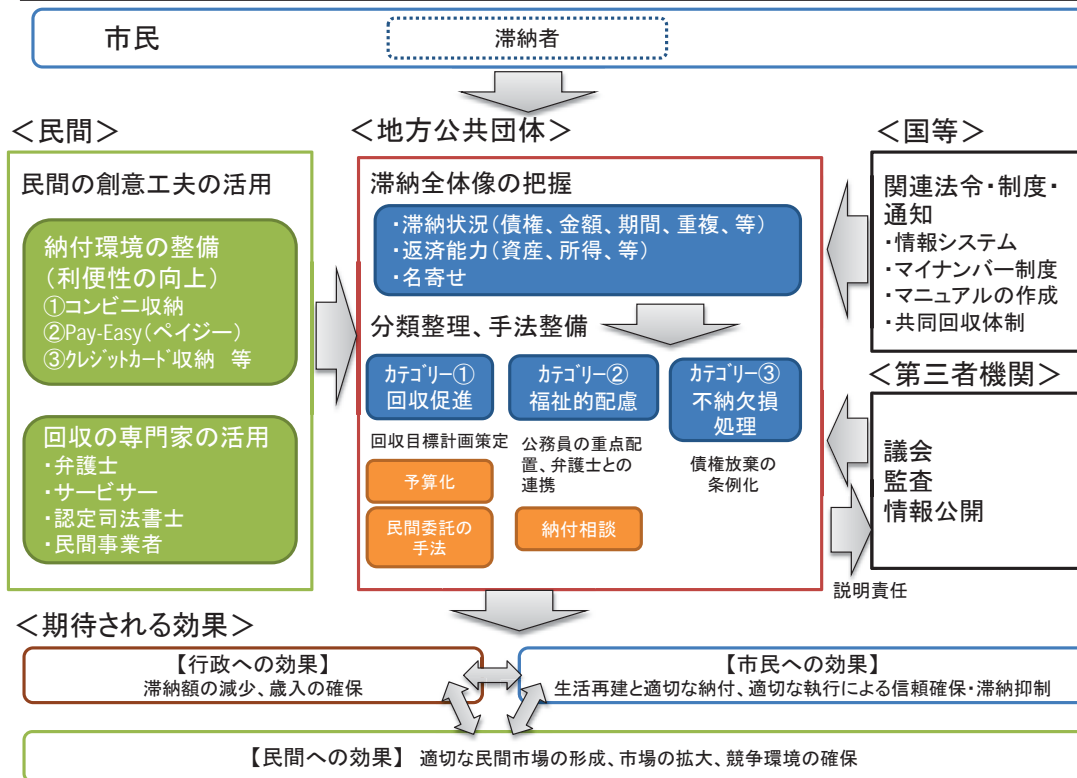
当委員会事務局において、公金債権回収の環境整備に向け、各地方公共団体（試行地方公共団体、委託調査対象地方公共団体及びその他の事務局が調査した地方公共団体）における、債権回収事業の民間委託の実例を収集した。

（再掲） 当委員会事務局において実施した事例収集：

- ① 合計 11 の「試行自治体」（第 3 回地方公共サービス小委員会において選定。）における公金債権回収の民間委託の試行と当委員会事務局による支援
（平成 26 年 2 月 20 日現在、実際に契約に至っているのは合計 7 自治体。）
- ② 公金債権回収を実際に民間委託している地方公共団体や、受託している民間事業者等に対する、当委員会事務局によるヒアリング対象：
平成 24 年度 約 40（団体・事業者）
平成 25 年度 約 20（団体・事業者）
- ③ 当委員会事務局が委託した外部委託調査
受託者：三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社
「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査報告書」
（平成 26 年 2 月）
におけるヒアリング対象：21 団体

これまでの検討、事例ヒアリング等から、公金債権回収に係る方向性について、次のような図案化が可能と思われる。

公金債権回収に係る方向性 ※赤い枠が今回の取り組み



期待される効果は、効率的な債権回収及び滞納額の減少といった「行政への効果」、生活再建と適切な納付といった「市民への効果」、適切な民間市場の形成といった「民間への効果」の3つの効果に集約される。

この観点から、参考となると思われる実際の事例を以下紹介する。

※以下、当委員会事務局によるヒアリング対象の地方公共団体（三菱UFJリサーチ&コンサルティング「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査報告書」（平成26年3月公表予定）に掲載の無い地方公共団体）については、地方公共団体名に下線部を付している。

(1) 「滞納全体像の把握」

滞納者からの同意書の活用（野洲市）

【野洲市事例】

- 滞納者においては、自らが滞納している複数の公金債権の種類、額等を把握できていない事例が見られる。また、債務整理等においては、外部専門家の活用が必要。

- そこで、庁内における情報の共有、外部専門家への情報の提供について、滞納者の同意を得る。

※後掲のとおり、野洲市では、滞納を契機に滞納者が市役所に相談に訪れた際、市民生活相談課が相談を受け、当該滞納者が抱える様々な問題に関連する部局と情報を共有して、当該滞納者の支援を実施する体制を構築している。

参照（「資料編」）**参考資料** 総務省平成23年3月3日通知（生活困窮者対策等の施策のために、本人の同意のもと、必要な範囲の情報を関連部署や地方団体と連携している外部専門家と共有）

(2) 「分類整理・手法整備」

ア カテゴリー① 回収促進

- (7) 一元的な滞納債権回収体制の構築（複数の地方公共団体における実例が見られる。インターネット上や文献上、複数の実例に触れることが可能。）

【複数の地方公共団体における事例】

- 地方税法の滞納処分の例により処分することのできる強制徴収公債権を一元管理し、徴収を実施。
非強制徴収公債権及び私債権を含めた市の債権について、債権管理課が総括的に把握・管理。市と債務者個人との債権債務関係を一元化することを意図。

- (1) 一元的な請求及び納付相談（北海道寿都町）

【北海道寿都町事例】

- 「税外収入全て」（保育料や下水道使用料等の強制徴収権付き公債権を含む。）の内容証明郵便による請求、町役場で実施する滞納者に対する納付相談会を弁護士へ委託。
- 町名義の書面ではなく、弁護士名義の内容証明郵便の場合、滞納者はかなりの確率で納付相談会に出席する。
- 「税外収入全て」について、一括して弁護士に委託し、弁護士から滞納者に対してまとめた請求を実施し、「納付相談会」においても、当該滞納者が滞納している「税外収入全て」を対象とすることができ

る。

- 町は、「納付相談会」で得られた当該滞納者に関する情報をもとに、分割払に応じるか、次の手続に進むかについて検討する。

(ウ) 部門毎の債権回収目標の公表・PDCAの実施 (大阪府)

【大阪府事例】

原課ごとの、滞納総額、回収等の目標額、実績額等について、「債権回収・整理計画」として府のウェブサイトにおいて公表。

<http://www.pref.osaka.lg.jp/zaisei/saiken/>

(エ) 弁護士を任期付採用し、庁内の徴収を支援 (名張市)

【名張市事例】

- 三重県内の弁護士事務所から弁護士1名を任期付職員として任用。
- 弁護士職員には、難易度の高い訴訟案件、裁判所に提出する書類のチェックを実施させる。弁護士職員には、催告、現地調査等にも同行してもらい、他の職員へノウハウを教えてもらう。

(オ) 職員向け研修 (試行自治体)

- 基礎研修の実施
 - ・ 弁護士による地方公共団体内部研修を実施することにより、債権管理に関する基礎知識を一般職員間にて広く習得。これにより、組織として回収を実施する能力の向上にもつながっている。
 - ・ 平成24年度、25年度と連続して研修を行っている試行自治体について、24年度研修受講者に対するフォローアップを25年度に実施したところ、1年間経過後も、債権回収に対する意識づけや積極的に取り組む姿勢などを認識していることが明らかになった。
 - ・ また、約2割の受講生が、研修を受けた時には関わっていなかった新しい業務の中で、1年前の研修が役に立っているとしている。
- 支払督促に関する実務研修
 - ・ 裁判所を用いた手続である「支払督促」に関する実務研修を実施。
 - ・ 「支払督促」実施の知識を得たことを受け、「支払督促」を実施す

る旨を宣言する内容の請求書を滞納者へ送付したところ、実際に支払督促を実施する前に、送付先7件のうち6件から反応があり、分納合意の成果を得た。

イ カテゴリー② 福祉的配慮

(ア) 「多重債務相談窓口」の設置と全庁的な支援体制 (桶川市)

【桶川市事例】

(この事例は平成24年度総務省自治税務局長特別表彰を受賞)

- 平成19年10月から「多重債務相談窓口」を開設。
- 多重債務者が自立した生活に戻るための全庁的な支援体制を整備。
- 多重債務者を把握すると、法律専門家等へ繋げる。
- 法律専門家等から相談者に対して、家計管理についても助言。
- 多重債務の解消後、納税につながっていくという多重債務相談と収税との連携と実績が評価され、総務省自治税務局長特別表彰を受賞。
- その他、生活再建支援として、当該相談者の抱える問題の相談も受け付けて把握し、担当部署に繋いでいる。

(イ) 多重債務者の包括的支援から生活再建への取組み (野洲市)

【野洲市事例】

- 公金債務の滞納を契機として、多重債務者を把握して、弁護士等を紹介し、過払金の請求、債務整理を実施。
- 滞納者から、市役所内部及び弁護士等との情報共有に関する同意書を徴収し、滞納者が抱える課題ごとに、適切な関係機関へ繋いで解決。

(ウ) ファイナンシャルプランナー等の活用 (複数の地方公共団体)

【複数の地方公共団体における事例】

(第7回地方公共サービス小委員会柏木専門委員による報告²²⁾)

- 滞納を繰り返さないように、滞納者の生活再建を支援する。
- 地方公共団体が、ファイナンシャルプランナーを紹介し、必要に応じて、面談。

²² 平成26年3月3日開催第7回地方公共サービス小委員会
<http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/chihoubukai/2014/0303/0303.html>