

地方公共サービス小委員会
第7回議事録

内閣府 公共サービス改革推進室

第7回地方公共サービス小委員会 議事次第

日 時：平成26年3月3日（月）15:57～17:35

場 所：永田町合同庁舎1階 第1共用会議室

【公開審議】

1 開 会

2 公金債権回収業務の民間委託に係る実例報告

○自治体債権回収の民間委託の動向と課題… 柏木 恵 専門委員

3 報告書のとりまとめ

4 閉 会

<出席者>

(委 員)

北川主査、清原副主査、稲生副主査、石津専門委員、荒川専門委員、
生島専門委員、柏木専門委員

(事務局)

館事務局長、後藤参事官、金子参事官

○北川主査 それでは、おそろいでございますので、定刻前でございますけれども、「第7回地方公共サービス小委員会」を始めさせていただきます。よろしく願いいたします。

本日の議題は、議事次第のとおりでございます。

それでは、本日の小委員会の審議を始めさせていただきます。

議事次第に従いまして、「公金債権回収業務の民間委託に係る実例報告」にまいります。

それでは、柏木専門委員から、「自治体債権回収の民間委託の動向と課題」について報告をお願いいたします。

○柏木専門委員 きょうは、お時間を頂戴いたしまして、ありがとうございます。15分程度で日本の「自治体債権回収の民間委託の動向と課題」について御報告させていただきます。

まず、お手元にパワーポイントの資料が配付されていると思いますが、そちらを開いていただくと、きょうの内容ということで、最初に今までの動向について簡単に御紹介させていただきます。その後、民間委託、特に税務部門でも民間委託はいろいろありますけれども、その中でコールセンターについて焦点を当てて、3つの事例を御紹介します。3点目が、内閣府さんから御要望いただいていたファイナンシャルプランナーの導入事例というのが、昨年から動きがあるのですけれども、そちらの実態について御紹介させていただきます。最後に、私が考える課題とこれからの展望について述べたいと思いますので、よろしく願います。

まず、自治体債権回収の民間委託の動向ですが、平成16年の規制改革・民間開放推進会議の動きが現実化への発端になると考えております。私自身は、平成13年から富士通総研で民間委託の可能性について調査を始めて、翌年、アメリカなどに視察に行き、日本でも推進することができるという確信は持っていたのですけれども、実際に民間が自治体の税務業務のみならず、自治体業務全般に参入できるようになったのは、規制改革・民間開放推進会議があったからだと思っています。

それまでは、個人的に国税庁や総務省に話に行っても、六法全書が目前にあって、できませんと言われていたことを1年ぐらい続けていましたし、当時、私が勤めていた富士通総研、富士通の中でも、半信半疑の状態だったということもあって、この推進会議があって、その後に私どもの市場化テスト（規制改革・民間開放）要望が新聞のメディアに取り上げられて世論が高まって、現実化することができたと思っています。

次が具体的に推進会議で行われた議論をまとめたものですが、その推進会議では、自治体業務のみならず、官全般の業務でどこまでが民間委託に向くかどうかという議論を続けていて、大きく分けて①から⑤までの業務が対象に挙げられました。その中で黄色く塗ってありますところが、給付、徴収業務ということで、ここは民間開放に十分該当するだろうということで、具体的には国税や地方税の徴収や年金業務等が挙げられました。

この規制改革・民間開放推進会議のまとめが出る1日前にぎょうせいの「月刊税」という雑誌で、私が執筆した米国オクラホマ州の民間委託の事例が掲載され、その翌日にこの

推進会議の動向が新聞に出て、やっと実現できるかもしれないなと思いました。

その後、11月に市場化テストの提案というのがあり、民間企業から広く公募できるようになっていて、当時、クレディセゾンと一緒に組んで20件ぐらい提出したのです。そのときも内閣府さんに随分お世話になりまして、当時は当社だけではなくて、ほかの企業もいろいろなものを多岐にわたって市場化テストを提案していたので、世論へのインパクトのは大きかったのですが、市場化テストに応募した次の日から、1時間置きぐらいに内閣府さんを経由して各省庁から問い合わせの電話が殺到するというのを、当時何日もやりとりしていたことを思い出します。

このときの結果は、時期尚早と書いてありますが、具体的にやりますとなったわけではなかったのですけれども、もう一枚めくっていただいて、約半年後の平成17年4月、総務省が都道府県に対して民間業務委託の推進を通知したという動きがありました。実際にこの通知があったことによって、自治体が堂々と委託できるようになったという、これが大きなきっかけでした。

そのときに書かれた内容というのが大きくは2つありまして、公権力の行使に当たらない業務と、公権力の行使に関連するけれども、補助的な業務ということで、コンビニ収納とか、きょうこれからお話するコールセンターの自主納付の呼びかけなど。あとは、前からやっている納税通知書や督促状の印刷や作成、封入、封緘という業務が具体的に挙げられたのが、自治体にとって、大きなきっかけだと捉えられます。

その後、その前年に堺市役所にコンサルティングに入っていたこともあって、準備がほぼ整っていたので、平成17年11月、その半年後ぐらいから堺市役所でコールセンターの業務が始まったのですけれども、これがおかげさまで、5カ月で3億3,500万円徴収できました。そのときにかかったコストは1,200万円です。内訳は、委託費、いわゆる電話をかけてくださる人材の方々に600万円で、システム改修が必要でしたので、それが600万円ぐらいということで、5カ月だったので、この委託費になっています。

当時、堺市役所は徴収率が92.5%で、政令指定都市の中ではワースト3位と、余りよくなかったのですが、小額滞納に手当ができていなかったというのが一番大きな理由でして、その手当ができていなかった部分に対して民間委託をしたことで、すぐに成果が出たという事例でございます。

以上、これまでの流れをお話してまいりましたが、今度は具体的に現状についてお話をしていきたいと思います。

まずは、全体の概要からになりますけれども、現在の導入状況が9ページになりますが、平成24年7月1日現在の現状でございますが、インターネット公売が都道府県で37件、市区町村で564件導入しています。先ほどから申し上げている電話の自主納付の呼びかけは、都道府県で13件、市区町村で143件。臨戸、いわゆる滞納者の御自宅に行って呼びかけをするというのが市区町村で10件です。もともと納税通知書の作成や封入、封緘、発送というのは、この動きが始まる前から自治体で依頼しているところが多いですし、あと課税のデ

一タのパンチングを委託することも既にやっていますので、ここは数多く委託されています。

最近は、それに加えて催告書や督促状も委託するという、委託範囲が広がっています。

主な課題は、セキュリティ、個人情報の保護や守秘義務の問題が挙げられています。

次に、費用対効果です。実際に委託しても成果が出なければ意味がないですから、そこを気にされているという自治体が多いです。中には、システム改修が伴いますので、それを心配している自治体も多いです。

他には、システムにもし不具合が起きた場合に、即日に対応してもらえるのかという不安や、委託が請負のような全面委託の形になりますと、中身の工程がわからなくなる場合があるので、管理が難しいと考えている自治体や、委託すると職員が業務を行わないことで、ノウハウが自治体に残らないのではないかと不安などもありますし、そもそも民間委託する業者さんがいないという声なども挙げられています。

次に事例として、きょうは神奈川県さんと横須賀市さんと堺市さんの事例を持ってきましたので、それをお話します。

まず、神奈川県のコールセンターの事例からですけれども、神奈川県は自動車税のコールセンターを行っておりまして、平成20年8月より開始しています。その前に私も参加させていただいていたのですけれども、委員会が設けられて、東京都立大学（現首都大学東京）の兼子仁先生を中心に法的な側面からどこまで民間委託が可能かどうかについて整理しました。

神奈川県の1つの県税事務所に大きなコールセンターブース、約50台座れるようなブースがあり、季節によって実際の稼働人数が変わってくるのですけれども、自動車税は5月が納期で忙しいわけですが、その問い合わせに対する返答業務と、滞納に対しての呼びかけ業務の2つの業務が委託されています。

具体的な数字は11ページにありますけれども、コールセンターにかかる委託料と経費、コールセンター委託費というのが委託業者に払われている金額になります。ベルシステム24に委託しています。電話料金と機器使用料は、別途神奈川県が直接払っていますが、そのトータルが年間経費になって、20年度は途中からですが、ほぼ毎年同じような経費がかかっている状況です。

それに対して成果ですが、まず1つ目の業務委託の納付の呼びかけの成果ですけれども、4万件から5万件ぐらいが呼びかけの対象になります。それに対して、収入件数というのは実際に払い込んでくれた件数という意味で、成果に該当しますが、2割から3割ぐらいの成果が上がっています。金額ベースで見ますと16%から12%ぐらいですが、電話をかけたことによって、その分が徴収できた。引き継ぎ件数というのは、何らかの形でコールセンターでは処理できず、県に引き継がなければならない案件ですが、非常に少ないのが特徴になります。ほとんどコールセンターの中で対応できています。

次が5月の自動車税の納期に合わせた問い合わせについての成果ですが、こちらは、問

い合わせ件数の推移ですけれども、コールセンターを始める前の19年5月は、各県税事務所に電話が集中していました。自動車税事務所はどの都道府県も別にありますけれども、県税事務所に自動車税の問い合わせがたくさん入ってくるので、かつては非常に忙しいかったわけですが、導入後の平成23年5月のデータを見ますと、県税事務所にかかってくる電話が約半分近くになって、その分、コールセンターと駐在事務所にかかることで、随分散されるようになりました。これも成果になります。

さらなる成果として、現年度に滞納が発生したものは全てコールセンターが対応し、コールセンターで処理しきれなかったものが各県税事務所に滞納として移管されてくるという仕組みになっているのですが、19年度と23年度を比べますと、移管件数が2万件ほど少なくなっているということで、移管割合が3.93%から3.14%と、若干ですけれども、減っているのです、その差分がコールセンターを設置したことによる成果といえます。かなりの成果が出てきていると神奈川県は捉えています。

次のページは、問い合わせの具体的な中身なのですけれども、多いのが納税通知書に関するものです。納税通知書が届かないとか、納税通知書を再発行してほしいという内容のものです。それから障害者減免やどういうふうに納税したらいいかという問い合わせが多いということが、この内訳によってわかります。以上が神奈川県の事例になります。

続いて、横須賀市の事例です。こちらは、市税納付推進センターで、固定資産税と市・県民税と軽自動車税の納付の呼びかけを行っており、平成24年3月から市営住宅も納付の呼びかけを始めている事例です。

済みません、字が小さくて見えにくいかもしれませんが、23年度、24年度の市税と、24年度の市営住宅の成果です。納付約束が市税で15%から18%ぐらい、その後の納付率が90%程度ということで、コールセンターによって連絡がとれれば、その後の納付はほぼ確実ということが言えると思います。

成果が大きいのはどちらかというと市営住宅のほうで、今まで手が回っていなかったのです、すぐに成果が出ています。これはどこの自治体でも当てはまる現象です。約束後の納付率というのは税のほうが高いのですけれども、納付約束の成果は、市営住宅のほうが高い状況です。

3つ目が堺市の市税コールセンターです。こちらは、ヒューマンプラスとが委託を受けています。先ほど申し上げたように、平成17年11月から開始して、ずっと長くやっている事例です。委託業務は、横須賀市と同様、市・府民税と固定資産税と軽自動車税を対象にして、自主納付の呼びかけをメインにやっているのですが、堺市の場合は約9年やっておりますので、その間に徐々に委託範囲を広げているという事例になります。

現在では、口座振替の案内とか催告書・納付書の発送のほかに、収納確認やOCRで読み込んだ際に発生するエラーを修正すること、還付手続に関する補助業務などを委託しています。別契約で財産調査の補助業務も委託しています。これは、財産調査を行うに当たって、預貯金や政府への照会といった公権力の行使にかかわらない範囲で。このように、業務委

託を毎年のように広げています。それに応じた体制の変化が17ページになります。ここまですでできたから、次はここまでと手堅く業務委託を広げ、成果を出していると言えます。

18ページ、呼びかけの業務の成果なのですけれども、23年度と24年度、これはホームページにも挙げられているものをそのまま持ってきていますけれども、委託費が3,800万円に対して、成果がかなり出ているのがわかるかと思います。収入額にして大体40%、件数割合にして7割ぐらいがコールセンターによって収納ができていくことになります。このように、コールセンターの業務というのは、9年たって市場的にも大分落ち着いてきたということが言えるかと思います。

3点目が御依頼のあったファイナンシャルプランナーの事例ということで、松永さんという方が九州を中心に活躍されているのですけれども、その方を存じ上げているのでお話を聞いてまいりました。

ファイナンシャルプランナーの案件に限らず、自治体でコールセンターや他の民間委託を行うのは、根本的には滞納を繰り返さないように自立を促して、自主性を支援していくというのが根本的な目的だと思うのですが、このファイナンシャルプランナーは搜索が入った滞納者に対して、家計相談を行っています。主に抱えている住宅ローンや借金などを整理して、滞納を繰り返さないように自立した生活に持っていくようにするのが目的です。伊万里市が最初の自治体になりますが、平戸市や大村市、松浦市など、九州を中心に、これまで17団体が取り組んでいます。先ほど申し上げたファイナンシャルプランナーさんが基本的には全国を飛び回っているという状況です。

相談者の属性が21ページになります。24年度と25年度のデータになりますけれども、勤労者と事業者と年金者・無職の方が30%ずつぐらいの割合で、主には借金問題を抱えている方が多いということになります。事業不振の方もいらっしゃれば、ライフプランを見直すことでよくなる方など、いろいろいらっしゃって、こういった対応をすることによって半分ぐらいは対策が終了となります。交渉中の方も半分近くで、全く交渉が難航するというパターンも1割弱はあります。この取り組みは、滞納者の方に喜ばれています。

具体的な成果は22ページに載せていますが、具体的な自治体名も公表していいということでしたので、各自治体の相談件数と改善件数を載せています。改善件数というのは納付していただき、滞納者の方の生活もよくなるという意味です。納付額と納付予定額がこちらになります。成果は上がっていると見ることができます。

最後に、課題とこれからの展望ですけれども、民間委託の動きが出てきて10年ぐらいたっていますけれども、私が拝見している限りは、少しずつ深化して、少しずつ範囲を広げているという印象です。どちらかというと手堅く進行しているイメージです。自治体でも試行錯誤しながら、どこまでできるのかということを確認しながら深化していったと言えるかと思いますが、さらなる進展が望まれる状況だと思います。市場として確立していくには、まだ動きが小さいという印象を個人的には受けます。

課題としては、相互理解と書きましたが、民間事業者と自治体の間での意識や商習慣や

さまざまな違いというのは、いまだ存在していると思っていて、互いの理解を深めた上で入札や調達というのを行わないと、民間企業としても大きな市場としては見込みにくいのではないかという印象を持っています。一方で、民間事業者のほうも、自分のフィールドのほうで仕事をし過ぎてしまうと、自治体からの理解も得にくいということで、双方に課題があるという印象を持っています。

それがあるがゆえに、市場形成としてはまだ完成はしていないと思っていて、自治体の実態に則した市場形成ができるかどうかというのが、これからの鍵だと思いますが、適正価格とか商習慣とか法制度の見直しも含めて、協調し合って市場を形成していくのがこれから必要だと思います。

委託の範囲もまだ限られているなという印象を持つので、さらに委託の範囲を拡大していくこともこれからの課題だと認識しております。

以上、報告を終わらせていただきます。ありがとうございました。

○北川主査 どうもありがとうございました。

今の柏木専門委員の御説明でございますけれども、委員の皆さんから御質問とか、いろいろなことを承りたいと思います。どうぞ。

○石津専門委員 3自治体の事例の御報告がありまして、その中で成果のデータがあったわけですが、数字を見ますと、理解が間違っていたら申しわけないのですが、成果件数とか成果金額が年々低下している数字なのかなと思うのです。結局、納税に関して新しい取り組みをすると、その時点では結構徴収率が上がるのですが、なれてしまうと、また滞納が継続するというので、今回の民間委託についてもいろいろな手法を行った場合に、それぞれの効果が継続できるかというのが1つ課題としてある。

以前も申し上げたと思うのですが、何が問題かということ、民間の場合には委託経費が発生しますので、幾ら払っているのか。同額で払っていて成果が下がってくれば、費用対効果というのは非常に問われることになりまして、数字だけを求めると、今度は徴収が非常に強くなるというか、事情を配慮なしにやっていくことになりかねないというところで、ちょっと心配なデータかなと思ったのですが、その辺はいかがでしょうか。

○北川主査 どうぞ。

○柏木専門委員 御質問ありがとうございます。

滞納整理は、滞納者がいなくなったらゴールということだと思いますので、民間委託だけに限らず、共同徴収の債権徴収機構をつくっている自治体も同じような悩みを持っているのです。当初成果が上がるのは当たり前で、取り組んでいくと、成果がだんだん出にくくなるというのは、民間委託に限らず、自治体でつくられている共同徴収でも同じことが言えます。それは、恐らくこの業務の特性がそうさせることだと思います。自治体の民間委託と大きく捉えた場合には、こういう形にならない自治体の業務もたくさんあると思いますので、そういう意味では、これは一例として挙げただけですが、さまざまな民間委託のターゲットがあるのではないかと考えています。

御指摘のあった徴収の成果が出にくくなるというのは、始める前から私も百も承知というか、委託量が少なくなったほうがいたぐいの話ですので、委託しなくても済むようになったら、それは本当の意味でよいことと言えるかと思います。自治体の成果の進捗によって、業務範囲を変えたり、成果の目安を変えたりすることで対応していくことになると思うのですが、滞納が全部なくなるということはほぼ難しいかと思いますが、最終的なゴールは自治体が自立して、委託しなくても自分たちでできるようになったので、うちは民間委託をやめますというところまで行ければ、それが一番いいと思います。それが達成できるまでの間、民間企業が支援する役割を担えるのではないかと考えてやっております。

○北川主査 石津さん、どうですか。

○石津専門委員 滞納が減っていったって、残った分についての徴収が大変難しいので率が下がるということだったら、多分いいと思うのですがけれども、そうじゃなくて、件数も大体同じとか発生が同様の状況において、徴収率みたいなものが下がっている場合には、費用対効果が問題になっていくのだと思うのですね。だから、悪く言えば、滞納しても電話がかかってくるだけで、納めなくても大丈夫とわかってしまって、それで納めないみたいな話になって率が下がってくるとすると、費用対効果、委託料のそれだけの効果があるかということになりかねないので、その部分をどうしていくか。数字だけを求めると、そこが強調されるとなかなか難しい状況も発生するということがあるのではないかという感想でございます。

○北川主査 ありがとうございます。

あわせてどうですか、御質問とか御意見。どうぞ。

○清原副主査 ありがとうございます。清原です。大変貴重な御報告をいただき、ありがとうございます。

9 ページに、自治体における民間委託の課題について列挙していただきました。そこに先ほど石津市長さんが質問された費用対効果の話があるのですが、最後の委託できる民間事業者がないというのは、これは鶏と卵みたいなもので、市場がないから事業者が出てこないということで、これだけ約10年積み重ねがあって、事業者についてももちろん増えてはいると思うのですが、ひょっとしたら地域的な差というのが事業者にあって、偏在というのも課題かもしれません。一方で、しかし今、雇用に対しての潜在的なニーズはあるわけですので、そうした人材を発掘しながら、新しいこうしたサービスで活躍していただくことも重要だと思うのですね。

そこで御質問なのですが、24ページに「自治体債権回収の民間委託の課題」というのを列挙していただいている中で、相互理解と市場形成と民間委託の拡大というのを主として挙げていただきました。

これで、まず民間事業者と自治体が相互理解を持ちながら市場形成していくには、適切な人材確保ということが重要で、この点については、この10年ほど柏木専門委員がずっとウオッチされてきて、業界の研修なのか、あるいはもっと社会的にこのような職種に対し

て啓発や理解も必要なのでしょうけれども、これから市場を育てていく上での人材確保について、何か顕著な方向性というか取り組みを把握されているかどうか。あるいは、これも今後進めていく上での課題として位置づけられて残っているのかどうか。職員というか、社員の人材育成・開発について、何か動きがありましたら教えていただければと思います。

よろしく申し上げます。

○北川主査 どうぞお願いします。

○柏木専門委員 御質問ありがとうございました。

民間事業者の受け皿の問題は、確かに地域偏在があつて、コールセンターなどは割と全国的にカバーできていると思いますけれども、最後の事例のファイナンシャルプランナーさんの動きなどは、まだ始まったばかりで、1人の人が全国を回っている状況ですから、まだまだいろいろな意味でいろいろな人たちが参画できるかもしれないフィールドであるということとは言えると思います。

もうからないなどと言って撤退する事業者もいれば、いや、いずれは社会貢献も含めて会社のためになるだろうと思って続けられる事業者もいます。何の分野でもそうだと思うのですが、市場だから出たり入ったりは自由なわけですし、どのような企業理念を持って活動するか、どういう気付きを持つかということが選択に差がでると思います。気付きというのは、ビジネスチャンスだという気付きとか、社会貢献になり得るだろうとか、いろいろな気付きがあると思いますし、単にスキルだけで撤退や参入を繰り返しているだけでもないと思うのです。

私の印象ですと、民間事業者側のほうも、ここが新たな仕事の分野になるかもしれないと気づいている事業者さんはまだまだ少ないかなと思いますし、そこでどういう人材が必要かとか、どういうことを自治体が求めているかということをよく知っている事業者も、まだまだ少ないかと思います。情報がお互い、まだ行き来し切れていないということがあるので、結局マッチングの問題だと思いますが、まだ可能性があると思っています。

私たちが現在持っている概念を越えた委託先もあると思います。、今、私たちが描いている、きっとこういう人たちが委託になるだろうだけではなく、現場で自然発生的に生まれた事例もたくさんあると思うので、そういうところも含めた委託先全体の取りまとめみたいなものは、内閣府さんも含めて、国や都道府県で取りまとめて、情報交換して、マッチングしていくという作業が必要になると思います。

企業側のほうも、例えばクレジット収納を推進していたときは、クレジット会社同士で推進委員会みたいなものをつくって、業界内でそういう取りまとめをしていただいたのです。業界のほうも連携できるような仕組みがあると、官民双方でやりとりができるようになるのではないかと思います。

○北川主査 どうぞ。

○清原副主査 ありがとうございます。これは後の議題の地方公共サービス小委員会平成25年度の報告書にも関係するポイントかなと思います。ニーズはあるし、一定のコストを

かけて成果が上がるのであれば、それを地方公共団体でも生かしていきたいと思い、そしていろいろ開拓されてきた例をこの間、学んできたのですね。

ただ、その際、公共サービスなので、公共サービスであるがゆえの、公務員ならば守秘義務であり、あるいは税吏であれば税吏として果たすべき専門性を、直接は持たない民間の皆様にも、どれだけ公共性を持った仕事をお願いできるのかという、最後にまとめていただいた「信頼性」というか、「相互理解による信頼性と市場形成」の非常に難しい課題が、10年近くの御経験の中でもまだ存在しているということを確認させていただきました。

ありがとうございます。

○北川主査 そのほかどうですか。どうぞ。

○生島専門委員 ありがとうございます。

1点御質問なのですが、日本年金機構さんのほうで国民年金保険料の収納業務を民間委託をされているかと思うのですが、そうした受託業者さんとこちらのエリアの受託業者さんというのは、同じようなところが受けていらっしゃるのか。比較的ノウハウが同じようなというか、共通する部分があるかなと思うのですが、そういった展開というのは実際に起こっているのか、今後あり得るのかについて御教示お願いいたします。

○柏木専門委員 御質問ありがとうございます。

年金のほうもコールセンターがあると思いますが、そちらの具体的に今、受けていらっしゃる業者と、きょう話した業者自体は違いますけれども、分野、国・自治体問わず、市場範囲という意味では一緒になりますので、国を中心にやっけていらっしゃる受託業者が自治体のほうも参入したいという声はもちろんありますし、活動もなさっていると思います。

○生島専門委員 ありがとうございます。

○北川主査 どうぞ。

○稲生副主査 年金に関しては、入札小委のほうでも担当している関係もあるので、一言言わせていただきますと、単にコールセンターからのお電話だけで年金料を納めていただくのはなかなか難しく、我々もよく議論したのですが、個別に訪問して趣旨をお伝えするという業務が付加されないと、実際の徴収にはなかなか結びつかないということがあります。

そういう意味で、今回、コールセンターベースで一定の回収率を、あるいは金額的にも件数的にも確保できるということであれば、それは望ましいのですが、多分、石津専門委員さんがおっしゃったように、繰り返しかけてもそのうち頭打ちになって、いずれはもしかすると個別訪問的なことも加味していかないと、どこかで壁にぶつかるかもしれない。

そうすると、またいろいろな別の問題が出るかもしれないのですが、いずれにしても、今回に関しては非常に成果が出ていて、大変望ましいな。また、これが広がっていただければいいなと、感想めいておりますけれども、感じた次第でございます。

○北川主査 どうぞ、お願いします。

○荒川専門委員 1点だけ質問させてください。

最後、24ページの課題のところですが、相互理解の中で民間事業者が自身のフィールドで仕事をしないこと、とあります。具体的にどんな行動が問題だということなのか、もう少し御説明いただけますでしょうか。

○柏木専門委員 御質問ありがとうございます。

自身のフィールドで仕事をしないことというのは、主に民間のルールのように自治体側のルールを近づけようとするという意味合いで申し上げたわけですが、私から見ると随所に見られるという気がしています。どれがいい悪いという話ではなくて、業務によると思うのです。対立軸にはなってはいけないなと思うので、民間事業者も自治体の業務と、なぜその業務が存在するのかということを理解し、費用対効果だけを追求することにならないような業務設計をしていったほうがいいのではないかと折につけ感じているので、このように書かせていただきました。

○北川主査 あとはよろしゅうございますか。

(「はい」と声あり)

○北川主査 それでは、どうもありがとうございました。

次に行きたいと思います。

報告書の取りまとめにつきまして、地方公共サービス小委員会の主査である私から、10分間程度いただいて御説明をさせていただきたいと思います。

それでは、御説明申し上げますが、皆様のお手元には、資料2と書かれたA4一枚のポンチ絵、それから、資料3と書かれた「地方公共サービス小委員会平成25年度報告書(案)」があるかと存じます。

それでは、資料3、報告書案のほうをまずごらんください。

こちらの5ページ目、「序」と書かれたページでございます。このページの一番下のパラグラフでございますように、本報告書では、監理委員会から付託された、①地方公共団体の公金債権回収関連、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ものであります。

おめくりいただきまして、地方公共サービス小委員会の開催状況でございます。平成24年12月に実質的な第1回目の小委員会を開催いたしまして、本日を含めて、合計6回の小委員会を開催いたしました。

それでは、資料2と書かれたポンチ絵をごらんください。こちらは、報告書案の概要をまとめたものでございます。

まず、左上の「分析」と書かれた部分をごらんください。ここでは、7つの試行自治体、約60の地方公共団体及び事業者に対する事務局によるヒアリング、それから事務局が外部調査を委託した合計21の地方公共団体へのヒアリングなどによって得られた実例をもとに、さまざまな論点が浮上し、これらの論点について、小委員会において検討を進めてまいり

ました。

小委員会における各委員及び専門委員からの御指摘と、それに対する対応を随時実施するとともに、専門委員の先生や試行自治体による実例報告なども取り入れた分析を実施したところでございます。その上で、この図の右上にございます、提言という形をとっております。

さらに、その下に「資料編」というブロックがございます。

地方公共サービス小委員会におきましては、地方公共団体が有する公金債権の回収を民間事業者が受託し、回収業務を実施してその対価を得るという、公金債権回収の民間市場形成を目標の一つとしておりました。そこで、各地方公共団体における公金債権回収の民間委託を促進するべく、各地方公共団体において利用がなされることを想定した資料を作成いたしました。これらの資料につきましては、各委員の先生方からも、現場の実務において必要なものであり、作成をすることが好ましいとの御発言があったものでございます。

これまでの小委員会におきましても、各委員の先生方に対してお示しをいたしまして、ぜひ充実してほしいという御示唆をいただき、ここにございますように、大きく分けて3つの内容に整理したものでございます。

まず、①でございますが、「委託に当たってのチェックポイント集」。これは、民間委託に当たっての陥りがちなミスのポイント、委託費用を下げるポイント、良好な委託を実施するためのポイントなどについて、マニュアル的にまとめたものでございます。

さらに、実際に各地方公共団体において民間委託を担当する担当者における事務の負担を軽減することを意図いたしまして、試行自治体における民間委託の手続きに当たって実際に用いられた仕様書などの必要書類を実例として掲載しております。

次に、②でございます。民間委託の障害となる事情の一つとして、委託費用の相場感がなかなかわからないというものがございました。実際に民間に委託しようとしても、民間事業者に支払う費用が高いのか、安いのかについての目安がないため、地方公共団体における内部決裁がスムーズに通らないという事情でございます。

今までは、どのような回収業務を委託すると幾らくらいの費用がかかるのかという点についての資料が、なかなか見受けられなかったところでございます。

そこで、事務局が情報を得ることに成功した事例、合計で43件の事例について、どのような業務を委託して、どのくらいの費用を支払ったのかをまとめた一覧表を作成いたしました。あくまで、事務局が詳細な情報を入手することに成功したものに限定されることから、日本全国における客観的な相場感とは乖離した可能性があること、さらに、この一覧表自体は、記載された費用が妥当であるとの価値判断を示す趣旨ではないことに、十分御留意をいただければと思います。

さらに、③債権放棄関連のルール制定例でございます。回収がほぼ不可能な債権をいつまでも持ち続けることは、管理コストの不合理な増大を招くことがあるため、合理的な基準に従って、債権放棄等を実施する必要があります。

地方公共団体によっては、地方税の滞納処分の執行停止や、私債権の債権放棄について、条例や規程によって定めている例がございます。

今回は、事務局が入手した事例のうち、本報告書にて御紹介することについて、地方公共団体から特にお許しをいただいた事例について掲載をしております。

また、当該自治体にとって完璧な条例を当初から作成することは困難なところ、実際に条例の運用を行って、その後、当該地方公共団体の実情に合わせ、より合理的な改定案を検討している例についても御紹介をしておけます。

以上のように、資料2では、分析、提言、そして資料編によって、公金債権回収市場の育成を図り、適正な回収や、回収コストの削減を意図していることを説明しております。

次に、資料3を用いて報告書案を説明します。

まず、44ページをごらんください。こちらのページの一番下から4行目、イをごらんください。ここでは、財産調査、強制徴収等の滞納処分を民間委託する必要性について検討がされております。この部分については、平成24年度の意見募集で提出された論点であり、監理委員会から地方公共サービス小委員会へ付託された論点でもございますので、特に御紹介いたします。

44ページの一番下の行からごらんください。ここで滞納処分とは、税や国民健康保険料等の、いわゆる強制徴収権付きの公債権について、地方公共団体が裁判上の手続きによらず、地方税の滞納処分の例によって差し押さえ等の処分をすることを言います。

本件につきましては、45ページに記載されておりますように、昨今、ようやく債権管理条例の制定が日本全国で浸透を始めたところでございます。また、強制徴収権付き公債権の「滞納処分」以外の回収業務についての民間委託の実例が知られるようになったばかりでございますため、当面は、現行法の範囲内で、「滞納処分以外」について民間委託を推進することが妥当と判断したものでございます。

加えて、滞納処分については、裁判手続きを介さないで、強制的に差し押さえ等を実施する強力な行為であるため、その必要性、客観的な職務の公正さの担保方法、国民の納得・信頼を得る方法などが課題となります。そこで、滞納処分の民間委託については、これらの点について、今後の動向を見つつ、検討を開始することが必要と考えております。

以上が、公金債権回収に関連する部分でございます。

引き続きまして、資料2の裏面をご覧ください。第2章 地方公共団体の適正な請負事業関連でございます。

平成24年1月に「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」が作成されました。これは、地方公共団体において、民間事業者の創意工夫を活用した公共サービスの提供を適正な請負（委託）契約に基づき推進できるよう、請負（委託）契約と偽装請負、つまり、労働者派遣法に抵触する違法行為についてわかりやすく整理するために、関係省庁との協議のもと、作成をしたところでございます。

皆様のお手元に、この手引きがあると思います。この手引きの一部の記載内容について、

昨年、民間事業者から問い合わせがあり、従前の記載内容だと合理的な受託が難しくなり、民間委託を阻害する可能性が示唆されました。そこで、事務局において、関係省庁との協議を経て、問題となった記述部分について改訂を実施したところでございます。これによって、業務の民間委託が進むものと期待しております。

以上、今回の報告書案について、私から簡単に概要を説明させていただきました。

よろしゅうございましたら、先に進ませさせていただきます。

引き続きまして、報告書の取りまとめにつきまして事務局から御説明をお願いいたします。

○事務局 それでは、事務局の辻より御説明申し上げます。北川主査より報告書の概要につきまして御説明いただきましたので、私のほうからは、より細かい部分につきまして御説明申し上げます。お手元の資料3をお願いいたします。

これの10ページ目でございます。真ん中から下、①、②、③までごらんくださいませ。こちらの報告書を作成する前提の材料となった事案につきまして、簡単に御紹介しているところでございます。こちらにございますとおり、合計で100程度のケースを対象といたしまして、それを材料といたしまして、今般分析を行った次第でございます。本報告書におきましては、この中から参考となり得るもののうち、掲載を許された事例につきまして掲載を行っております。

続きまして、11ページをごらんくださいませ。本報告書の理念でございます。

まず、ア（概要）でございます。本報告書におきましては、①回収の要請と②生活困窮者に対する福祉的配慮及び自立支援の要請につきまして、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おります。

おめくりいただきまして、12ページでございます。生活困窮者に対する福祉的配慮及び自立支援の要請でございますが、ここでは生活困窮者の実情に応じまして、法令に基づいた滞納処分の停止や延納、これらの徴収緩和をとるべきことを述べております。

さらに、生活困窮者への自立の支援がおくれればおくれるほど、当該滞納者及びその被扶養者でございます家族の方の自立が困難になることも述べているところでございます。

このことを13ページの上のイメージ図において表現しております。滞納者の方が時間の経過とともに、さらに困窮していく様子を右下に向かう矢印が示しております。ここで債権回収の民間委託を実施することによりまして、滞納者との接触が増加いたします。これによって生活困窮者を早期に把握でき、それによって早期の自立支援が可能になるということを示す右上に向かう矢印が表現しております。

続きまして、エでございます。先ほど来の2つの要請でございますけれども、両要請は必ずしも矛盾・衝突するものではないということでございます。ここでは、生活困窮者の生活再建を図ることで、将来における福祉コストの削減だけではなく、滞納者の将来における支払能力が回復することが期待されております。

同じく13ページの一番下のパラグラフでございますが、2 公金債権回収を民間委託す

る有用性でございます。やや詳細に記載されておりますが、おめくりいただきまして、17ページの下の方で概要をまとめております。こちらにございますとおり、ポイントといたしましては、（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、さらに（３）生活困窮者への支援に資することが挙げられます。

おめくりいただきまして、18ページ目でございます。3 公金債権回収における現状でございます。真ん中あたりをごらんください。イの（ア）公金債権回収が進む地方公共団体に見られる傾向でございます。特に外部の専門家の知見を得る機会が比較的多く、担当者として外部の専門家が個人的に連絡を取り合える関係にございまして、何か困りごとがあれば相談できる状況にあるケースが見受けられるところでございます。

他方で、同じページの一番下のパラグラフでございますけれども、公金債権回収が進まない地方公共団体では、右側、19ページ目でございますけれども、このような傾向が見られるところでございます。特に、都市部以外におけるヒアリングでございますけれども、19ページの真ん中、（２）の1行上でございます。○でございますが、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では、徴収担当者の負担が非常に大きくて、業務遂行が事実上制限されてしまうというお話をかなり伺ったところでございます。

同じく19ページ目の真ん中、（２）民間委託以外の手法の効果と課題でございます。こちらのページでは、自治体みずからが実施する内製化、つまり直営でございますけれども、こちらの効果と課題が記載されております。

おめくりいただきまして、一番上、地方税滞納整理機構についての課題でございます。相当程度、効果が上がっていることは伺っております。ただ、税以外の債権についてはなかなか取り扱われないということも指摘されております。また、これは地域に左右される状況ではございますけれども、回収業務の大部分につきまして、当該債権を委託する地方公共団体が実施しており、業務の軽減に余りならないという事情もあるようでございます。

続きまして、21ページ目をごらんくださいませ。（３）従前採用されている民間委託の手法の効果と課題でございます。

まず、ページの真ん中、枠囲いの部分には、平成19年3月27日付けの総務省から出されております通知に基づいた民間委託の内容が記載されております。

同じページの下3分の1、イ コールセンターの効果と課題が記載されております。こちらにつきましては、先日、年末の荒川専門委員、及び今般、柏木専門委員に御報告いただいたところでもございます。

おめくりいただきまして、22ページ目でございます。（イ）課題でございますが、コールセンターにつきましては、弁護士法72条との関係で、いわゆる「自主的納付の呼びかけ」以上のことは実施できないという点がございまして、こちらの法令を前提といたしまして、各事業者さんのほうで合理的な業務遂行の方法を模索する必要がございます。

続きまして、同じページ真ん中にコンビニ収納、マルチペイメント、これらの効果と課題が書かれております。

さらに、エ インターネット・オークションでございます。インターネット・オークションにつきましては、滞納者に対して動産執行をかけまして、意外なものが高い金額で落札されることが非常に多く見受けられるところでございます。特にインターネット・オークションの場合には、公売の参加者を全国から24時間募ることが可能でございます。このため、一部の者しか関心を示さないようなものであっても、高値で落札されることがございます。

課題といたしましては、差し押さえの件数をそもそもどうやってふやすのかという点が問題となります。ここでは、公務員以外が実施できる業務については積極的に民間委託を実施いたしまして、公務員をして差し押さえ等、公務員しかできない業務に集中させるということが必要になってくるかと思われまます。

23ページでございます。こちら、小括が書かれているところでございます。

ちょっと時間の都合がございますので、恐れ入ります、26ページ目をごらんくださいませ。この後に各地方公共団体における事例の紹介が記載されております。枠囲い内部は、先ほど御紹介した、私どもが今般、分析の対象とした自治体様について御紹介した約100件の事例について書かれているところでございます。

27ページ、上の図をごらんくださいませ。公金債権回収に係る方向性というポンチ絵でございます。真ん中のブロック、地方公共団体というところをごらんくださいませ。ここでは、まず滞納全体像の把握が必要となっております。滞納者がどのような債権をどのくらい滞納しているのか。それから、滞納者さんの返済能力はどのくらいなのかなどの情報の集約が必要となります。この情報集約を経ることによって、四角の下にございます債権の分類整理、手法整備と書いてございますけれども、これらが可能となります。

まず、カテゴリー①でございますけれども、回収促進をするべき滞納者については、回収目標計画を策定して、回収に向けた予算化や民間委託の手法が検討される必要がございます。さらに、カテゴリー②でございますが、福祉的配慮が必要とされる滞納者については、公務員を重点配置し、また弁護士等と連携しつつ納付相談を実施することが必要になってまいります。さらに、カテゴリー③でございます。ここでは、法令に基づく債権放棄が問題になっておりまして、合理的な放棄基準が求められるところでございます。

続きまして、29ページをごらんくださいませ。こちちは、具体的な各自治体様の事例を書いてございますが、特に前回の地方小以降、新しく発見された事例でございます。(オ)に、支払督促に関する実務研修という言葉が一番下の行に書かれております。おめくりいただきまして、これは何かと申しますと、今まではある自治体におきまして、支払督促に関する知識が職員側にございませでした。そのため、滞納者さんに送る催告状には、支払いがなければ裁判所の支払督促申し立てを実施するという具体的なことがなかなか書けなかったところでございます。

ところが、今回非常に実務的な、実際の支払督促申立書の記載方法等の研修を実施したおかげで、職員さんたちも自分たちでこれを書ける。相手側が反応しなくても、本当にこ

の支払督促手続きができると自信をお持ちになったようでございまして、実際、催告書に支払督促を行いますよという一文を書いたそうでございます。その結果、こちらに書かれているとおりですけれども、送付先7件あったそうですけれども、6件から支払督促を出す前に相手方のほうから接触があり、分納合意にこぎ着けることに成功したそうでございます。

それでは、34ページ、こちらは既に提言の部分に入っております。

まず1つ目の提言でございますが、(2)効果的な民間委託に資すると考えられる手法が書いてございます。

特に、イ 債権管理条例でございます。(ア)は、訴訟提起について専決処分としていませんと、ただいま御紹介いたしました支払督促の申し立てをした場合であっても、何が起るかとおっしゃると、滞納者の側が異議を出すことで、この異議というのは、紙にサインするだけで出せる非常に簡単な手続きでございます。滞納者の方が異議を出すだけで、通常の訴訟と同じ手続となってしまいます。その場合、改めて議会の議決が必要となってしまいます。したがって、専決処分について規定がなされていないと、支払督促制度の活用が阻害される可能性がございます。したがって、このあたりのメリット、デメリットにつきまして慎重に自治体様において御検討なさったほうがよろしいかもしれません。

それから、時間の都合で恐れ入ります、またおめくりいただきまして、37ページ、当面の課題についての提言が書かれてございます。

ア 生活困窮者自立支援法関連部署との協働と書かれてございます。恐らく皆様のお手元に、厚労省さんが公表なさっている、この法律に関連する概要をまとめた1枚紙があるかと思われまので、こちらを後ほど御参照いただければと思います。

それから、おめくりいただきまして39ページ、(4)今後検討すべき課題についての提言でございます。

おめくりいただきまして、特に大きな論点だったのは40ページ目のイ 委託費用の決定方法でございます。こちらは、先ほど北川主査から御説明いただいたように、私どものほうで資料を作成いたしましたので、こちらが今後の公金債権回収市場の拡大に寄与すればと考えております。

それから、43ページ目をごらんくださいませ。真ん中、ウ 条例による受託者コントロールの手法でございます。こちらでは、提言といたしまして、公共サービス改革法の規定に倣いまして、自治体さんが民間に業務を委託した場合におきましても、同様の刑事罰をもって受託者さんをコントロールできるという方向性が示されております。

さらにおめくりいただきまして、44ページでございます。こちらもお指摘を多くいただきました地方税法22条に関連して記載されているところでございます。

それから、47ページをごらんください。こちら、公金債権回収とは別の適正な請負に関する部分でございます。下に新旧対照表が書かれてございます。現行の手引きの記載を、民間事業者様からの御質問を受けて、私ども事務局のほうで関係省庁さんと調整を経た結

果、右側にあるような内容に改訂されたという御報告でございます。

時間の都合上、全部を御紹介できませんけれども、重立ったところを御説明させていただきました。

以上でございます。ありがとうございます。

○北川主査 どうもありがとうございました。

これについて御意見ございますか。

○石津専門委員 時間は大丈夫ですか。この後もまだあるのですか。

○北川主査 いや、それほど。

○石津専門委員 では、一言だけ、感想を含めて。

論点としては、恐らくこれまでの議論を踏まえて、ほとんど網羅していただいているのだと思うのですが、感想といいますか、実際にこれを行う自治体側としては、非常に難しいところがあるなというのが正直なところでございます。1つ、特に弁護士等の専門家の知見をおかりして困難案件を解決するというのは、これは進めていただくのがよろしいと思っています。その一方で、どういう案件を例えば弁護士なりにお願いするのかという基準ですね。例えば、自立支援とか納税相談1つとっても、どの案件はそういう専門家に任せて、どれを自治体でやるのかという基準づくりも難しいと思いますし、うちもことし弁護士にお願いして、この案件の裁判所へ申し立てを行うのですけれども、1年で1年がかりです。

そうすると、本当にこれを委託できるほどの体制といいますか、システムといいますか、それが確立するのだろうかというところと、その案件をどうやって選んで進めていくのかというのが、現場サイドとしては雲をつかむような状況であるかなというところで、一定の基準といいますか、どういうものについて、どういうふうに進めていくかというのを示していただかないと、分権で自治体が勝手にやるのだと言われても、こと税に関することですので、なかなか難しいのではないかなと思います。

もう一つ、税の公平性というのが自治体間に当てはまるかどうか、ちょっとよくわかりませんが、ある自治体での取り組み、自治体間同士の取り組みを比較して、あるところは物すごく一生懸命やって、こういう民間委託も進めて、あるところではそうでもなかったり。あるいは、委託にどれだけの費用をかけているといった問題も含めて、どう市民に説明できるか、あるいは理解してもらえるかという部分は非常に重要なポイントでして、極端に言えば、ほとんど民間にお願いしている自治体と自前でやっている自治体が分かれたときに、またその徴収が非常に厳しかったり、厳しくなかったり。

本来厳しいとか厳しくないというのはないのですけれども、全部ちゃんと納めていただくのは当然なのですけれども、そのときの説明ですね。しかも払っている報酬とか委託料との関係で、どう説明できるかというのは、非常にどこも悩む課題だと思いますので、ある程度モデルというか、基準というか、線引きというものを示さないと、進めていくというのは皆さん二の足を踏んで、なかなか難しい。徐々に進むでしょうけれども、一気に進

めるという場合には難しいところはあるのかなというのが感想でございます。

○北川主査 よろしいですか。そういうことも踏まえて、今後検討していきたいと思えます。

どうぞ。

○清原副主査 北川主査、そして事務局におかれましては、これまで本当に多くの事例、特に試行自治体の御協力をいただきながら、きめ細かいヒアリング結果をバランスよくまとめていただいた、力作の素案をきょうお示しいただいたと思って、心から感謝申し上げます。

今、石津市長さんがおっしゃいましたように、私も自治体の首長の1人として、地方における債権回収の問題について、特に今回、先行事例などを踏まえて整理していただいたというのは大変意義あることで、これをぜひ幅広く流布していただければと思います。そのルートに乗せていただければ大変ありがたいなと思います。

ただ、今回、ちょっと補足しますと、37ページ、(3)当面の課題についての提言のAとして、「生活困窮者自立支援法関連部署との協働」と書かれているところがあります。これは原案どおりで結構なのですが、実は石津市長さんのところも私の市も含めて、市町村では、これまでもこういう法律がなくても生活困窮者自立支援の取り組みを、納税課あるいは社会福祉の、とりわけ生活保護の部門などが連携して行ってきた経過があって、法律が国でできたから改めて取り組むというものではないので、このあたりのニュアンスというのは、国のほうが改めて自立支援というキーワードでお取りまとめいただいたのではないかと考えています。そのように共有していただければありがたいなと思います。

それから、43ページにこれからの課題の一つとして、「ウ 条例による受託者コントロールの手法」というのが例示されています。※で、『各地方公共団体において制定されている「個人情報保護条例」においては、「個人情報」を提供したり、盗用した場合について、刑事罰を定めている例が見られる』ということも御紹介の上で、今後、このような公共サービスを民間が受託した場合に、受託に当たって従事する従業員の刑事罰も担保されたような、守秘義務というのが課題になりますよという指摘は正しいと思います。

三鷹市の場合で言えば、個人情報保護条例で罰則を規定しております。最大で2年以下の懲役または100万円以下の罰金という、個人情報保護には大変厳しい罰則を科していて、これは多くの個人情報保護条例を制定している自治体で同様に見られることです。それが先行的にあるわけですが、大事なのは、民間事業者に電話催告業務などを委託する場合にも、三鷹市でも委託契約の約款の中に秘密の保持を明記しておりますし、またそれぞれ業務従事者一人ひとりと、業務上で知り得た三鷹市の業務内容や個人情報の漏えいを禁止し、個人情報保護条例の罰則規定の適用等について明記している誓約書も交わすぐらい、むしろ働く人も守らせていただいています。

これは、罰則がありますよと言うだけではなくて、そのぐらいの仕事をしていただいているので、守秘義務を守っていただければやっていただけるということでもあるのですが、

このあたりは本当にきめ細かく今回の報告書で書かれておりますので、それを共有することで、私たちに課された課題であります、5ページに書いてあります、国の「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、一歩踏み出す報告書の中身がまとめられたのではないかなと思います。

留意点は多々ありますし、石津市長さんと同じように、私も市長として楽観的ではない部分も多く持ちながらも、かなり踏み込んだ内容で総合的に整理されていますので、これで了承したいと思いますし、ぜひ館事務局長におかれては、これを共有する道筋を、自治体ともそうですし、国の省庁におかれてもつくっていただきたいし、民間の事業者の活性化のためにも活かしていただければありがたいと思いますので、よろしく願います。

以上です。

○北川主査 どうもありがとうございました。

どうぞ。

○稲生副主査 今、お二方から、大きなこの報告書の意義とか今後の方向性について御議論いただきましたので、やや細かいところですけども、大筋に関して内容については大変すばらしくまとめてありますし、また各自治体さん等で御活用いただければ大変ありがたいなということで、私の感想を述べさせていただきます。

細かいところで、例えば35ページのエ 課ごとの債権管理回収状況の公表ということで、ウェブサイトで競争を、ある意味では対外的に公表して士気を高める。これは、多分事務方の意気がここにあらわれているかと思うのです。ただ、今回は競争をあおっていくというよりか、むしろ適切に取るべきところ、払っていただけたところからお支払いいただくということであるかと思しますので、この辺、力が入っているところは後で若干見直したほうがより適切かなということでございます。

もう一点、悩ましいのが、39ページの(4)今後の検討すべき課題についての提言のアの本文の2行目ですけども、委託業務の増大・受託者に支払われる委託料の増大という言葉がされてございます。確かに委託料の増大があれば市場も大きくなるだろうと思えますけれども、委託料の増大が論点というよりか、コスト見合いで適切な委託料を、今後、事例の積み重ねで決めていけるような下地をつくっていくのが、恐らく事務局さんの趣旨ではないかと思しますので、この辺、若干見直していただければなど。

その辺については、40ページのイに委託費用の決定方法の話がございまして、(ア)固定費による方法と、もう一つ、成功報酬というのが41ページの(イ)にございまして、ちょっと気になっているのが、固定費によるのか、成功報酬かというのがトレードオフかということでございます。

こちら辺、恐らく今後の検討材料かもしれませんが、自治体さんのほうである程度固定費部分を持って、だけれども、競争原理ということで成功報酬を変動的に乗せていくような形もあり得べしかなと思ってございます。ただ、この辺の線引き、なかなか難しいということだと思しますので、今後は今までの2つの方式をトレードオフで考えるだけでは

なくて、組み合わせていくような方法もあり得べしということを検討していてもいいのかなと考えてございます。ちょっと文言は難しいかもしれないのですが、もし可能であれば御検討いただければよろしいかなと思った次第です。

以上でございます。

○北川主査 ありがとうございます。

○清原副主査 賛成です。

○北川主査 どうぞ。

○荒川専門委員 同じく細かいところだけ2点申し上げたいと思います。

39ページ、ウ 契約期間について書いていただいています。これはすごく大事なポイントだと思っていますので、ありがとうございます。さらにということですが、加えて「こういうニュアンスを」ということで申し上げますと、滞納者との何度かのコミュニケーションを通じて、また滞納者によっては何度ものコミュニケーションを通じて、ある種の信頼関係を築いて、それが土台となって次へ進むという要素がありますので、そういうプロセスに時間を要して1年ではすまずに2・3年かかる場合があるのだというニュアンスが出るとより良いかと思いました。それが1点目です。

2点目は、12月に御報告させて頂きましたときにもご質問頂きました民間事業者を決める際の選定プロセスでの「価格点」についてです。総得点に占める価格点が何点あるのかについて、我々の場合も非常にバラつきがあることがわかりましたし、その中で12月には、総得点の半分が価格点という配分の大きな事例を紹介させて頂きました。他方で今日頂いた事例では、100点のうち5点のみが価格点という、すごく価格点が小さい例が紹介されていました。このように50%~5%と、取組み実態には非常に大きな幅があります。幅があることが悪いということではなくて、それだけ幅があるのを見ると、自治体の方もどうすれば良いのだろうと思われる部分があると思いますので、その点に関する何らかの言及があると、より良くなるのかなと思いました。

以上です。

○北川主査 ありがとうございます。

どうぞ。

○柏木専門委員 先ほどの稲生副主査の御指摘に少しプラスして意見を述べたいと思います。まず、報告書、大変お疲れさまでした。すばらしい報告書ができたと思います。

35ページで、先ほどの御指摘と同じですが、回収状況の公表等のことです。、私もきょう、費用対効果、とにかく数字をたくさん出したのは、アカウントビリティーというか、今回の場合は委員の皆さんにわかっていただきたいためですけれども、自治体が費用対効果を出しているのも住民に向けての公表ということで、そこには、アカウントビリティーの目的があると思われしますので、その観点を加えればよろしいかと思います。また適正判断をする上で、定量的と定性的との両方からきちんと精査するということが必要になります。そういう意味で、データを出すといろいろなリスクを負うのはたしかなのですけれど

も、その形成過程においては通らなければいけないところだと思いますので、アカウントビリティというのを強調して書いていけば、費用対効果を出すリスクは少し減るのではないかと思います。

あと、報酬、委託費用の件ですけれども、外国の事例だと恐らく固定費と変動費、日本の一般的な商習慣でも固定費にプラスアルファで変動費という形で、民間の市場もハイブリット型で動いていると思います。割合としては恐らくハイブリット型のほうが圧倒的に多いと思いますので、固定費と変動費とハイブリット型と3パターンで載せていただくのがよろしいのかなと思います。

以上です。

○北川主査 ありがとうございます。あとはよろしゅうございますか。

それでは、いろいろ御議論いただいてありがとうございます。内容が内容でございますので、筆が踊っている点は適切に処理させていただくということで、気持ちをお酌みいただけてありがとうございます。

それでは、この報告書の内容につきまして、主査の私に御一任いただいて、皆さん方の御意見を踏まえてまとめさせていただきますが、よろしいですか。

(「異議なし」と声あり)

○北川主査 それでは、よろしくお願ひ申し上げます。

それでは、報告書の最終的な内容については、事務局から各委員の皆さんにお知らせをさせていただきますので、よろしくお願ひ申し上げます。

それでは、以上をもちまして本日予定しておりました議題は全て終了いたしました。事務局から御報告ございましたらお願ひいたします。

○館事務局長 本日は、お忙しい中を報告書の審議のためにお集まりいただきまして、どうもありがとうございます。また、これまで平成24年12月以来、大変精力的に各委員からの御発表もいただきましたし、またモデル自治体としてのプロジェクトにも取り組んでいただいたり、大変御協力いただきましたことを御礼申し上げます。

公金債権回収という大変難しい問題でございまして、石津委員からも一挙に解決をという御要請もあったのですが、調べますと、調べるほど大変難しい問題で、着実に進めなければいけないところが多いということでございます。ただ、もちろん大きく進むべき課題はあって、またそういうところは私どもの官民のこちらの委員会以外の、例えば経済財政諮問会議とか、まさに民間開放・規制改革とも関連性が出てくるのではないかと思います。そことの連携も進めてまいりたいと考えております。

また、先ほどいろいろ御示唆いただいた内容は、委員の御指摘を十分踏まえて修正したいと思っておりますし、せっかく御意見いただいてまとめたものを、これをどう使っていただくか、重要だと思っております。実は、公金債権回収に関する法務研修を、日弁連の御協力をいただきまして、東京と大阪で開催いたしました。大変な盛況でございまして、特に大阪のほうを私、見せていただいたのですが、大阪弁護士会館の一番大きな講堂で入り切れ

なくて、別室でビデオで見ていただいたということでした。

公務員が公金債権回収にまつわる法務について、しっかり知る。そして、公契約について知識を深めるということ、プラス、この公金債権回収について、枠組みとしてどういうものやあっていったらいいか。今回まとめました好事例とか、さまざまな自治体での取り組みについて、なるべく数値でわかるところはお示しする。これを2つの両輪立てで、各自治体、地方にもぜひ広報していきたいと思っています。その際には、お願いでございますけれども、委員の方々にも、もしお時間が許して御参画いただければ、委員の方から意義等について、また御説明いただくようなことがあれば大変ありがたく存じます。

また、今後のこの小委員会でございますけれども、現在進行しております試行自治体の11の事例のうち、まだ4つの自治体については来年度からの契約締結となっている等、この課題はまだ続いております。残された課題もございまして、今後とも来年度についても引き続きお願いできればということです。

そして、この資料は、取りまとめの上、北川主査のほうから監理委員会のほうに御報告いただくことになっておりますけれども、その後公表いたしますといろいろな反響もあると思います。先ほど申し上げたように、なるべく広報には努めてまいりたいと思います。

皆さんどうぞよろしく願いいたします。どうもありがとうございました。

○北川主査 よろしいですか。

それでは、ありがとうございました。きょうはスタートということになるかと思っておりますので、さまざまな点で整えていかなければいけない点はいっぱいあると思います。石津委員さんから御指摘いただいた弁護士さんのほうも、清原委員さんと一緒に、私どもは市民会議の役割を持って日弁連さんとやっておりますが、そのときの会議でも活動領域の拡大ということが話題にもなりました。また、事務局の辻さんにもお世話になっておりますが、私は弁護士のほうの全体の活動領域の拡大ということにもかかわり合いを持っておりますが、弁護士のほうも公権力になぜ味方をするのだという考え方もございました。

しかし、一般市民の方の権利を守り、法の支配が行き届いてという行政体を創造していく役割も弁護士のほうにはあるのだということが、だんだんニュアンスが出てきていると思っております。したがって、こういう公金収納の問題も含め、さまざまな問題で弁護士さんの御活躍をいただくというので、今、事務局長が御説明いただいたようなことで、地方自治体と法律家の皆さんとの接触が大変盛んになってきております。

本年は、山岸さんという方が日弁連の会長さんでございますが、昨年、会長声明も出していただいて、そういった活動領域について日弁連でもやっていこうということが出ております。したがって、法の支配が行き届くということは分権自立でございますので、地方の行政職員の方が刑事訴追の対象になる可能性が出てきているという事実もございまして、そのときに地方自治体の職員の方がきちんと法に基づいて行政判断していかないと危ないということが、先送りということにもなりかねない状態もございまして、そういったこととあわせて留意する、弁護士会のほうもそのような流れがございまして、御了承

もいただきたい。

これはスタートでございますので、事務局の方も御苦勞いただき、また自治体の方にも随分御協力いただき、本当に感謝したいと思いますが、これをきっかけに、今後ともこの件について、これから実態がふえていくということでございますので、よろしくお願ひ申し上げ、きょうはこれで終わらせていただき、次回の委員会の日程については、また事務局のほうから追って御連絡させていただきたいと思ひます。これで終わらせていただきます。

きょうは、どうもありがとうございました。