

**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）  
当小委員会平成25年7月30日資料2別添<sup>21</sup>（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

---

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

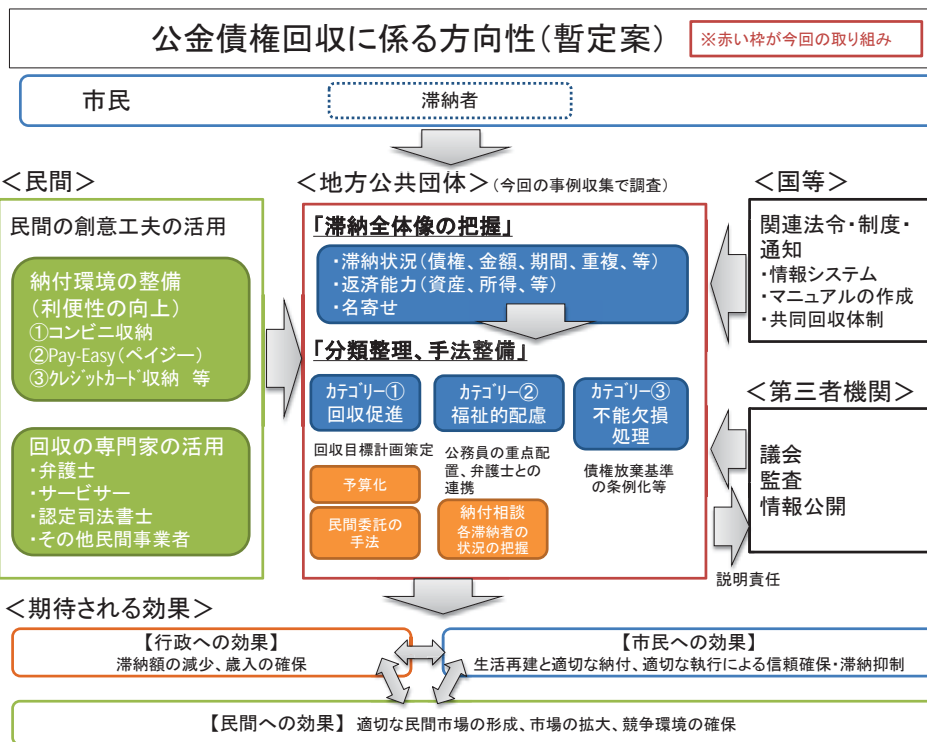
## 5 各地方公共団体における事例の紹介

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。

（前掲） 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最終報告書」  
（平成 26 年 3 月公表）  
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、以下のような図案化が可能と思われる。



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最終報告書」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」） ※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。

- (i) 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/>

(イ) 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」についての実務研修を実施

・「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

### ・「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。

### ・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

### ・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<sup>22)</sup>)

- 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、面談する。

<sup>22</sup> 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

ウ カテゴリ③ 不納欠損（放棄）

債権放棄関連のルール制定例 別添 2参照

(3) 民間活力の発揮促進

ア 複数債権の一括発注手続

ある課で全庁的にとりまとめてプロポーザル募集・審査を実施し、同じ民間事業者への債権回収委託を実施（九州地方の地方公共団体）

【事例】

○ 全庁的にとりまとめて委託することの発注者・受託者のメリットは以下の通りと考えられる。

発注者のメリット：プロポーザル実施に伴う経費及び対応工数を削減  
複数債権を一括して委ねることで効率化可能

受託者のメリット：受託件数・金額が増えることで収益機会が増大

市民へのメリット：対応窓口が当該民間受託者に一本化され得る

イ 職員、弁護士等、その他の民間事業者、の分担（複数の市町村）

【複数の市町村における事例】

- 職員：所管課による自力執行権のある債権の徴収支援
- 弁護士等：自力執行権のない債権に関する催告・訴訟提起
- その他の民間事業者：税などの自主納付の呼びかけ

ウ 委託費用の適正化

【江戸川区事例】

- 生活一時資金貸付金の回収を弁護士へ委託。
- 成功報酬ではなく、「一件あたり〇円」の固定費（平成 24 年度は一件あたり 3 万 5 千円）で、書面による督促から、訴訟の提起までを一括して委託（印紙代等の実費別）。
- 6 年間で総計 3210 件、合計約 7.6 億円を委託し、回収額（現金化した額）は約 3.5 億円（約 45%）。報酬額及び実費の合計額は約 1.3 億円。  
（詳細は、「公金の債権回収業務に関する法務研修」資料 6 「強制徴収公債権の回収における弁護士の役割」参照

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/kenkyu/kaigi/2014/0123/0123.html>

)

○ 大量に委託したことにより、報酬額を成功報酬ではなく固定費とし、かつ、比較的低廉にすることに成功した例。



## 6 提言

### (1) 早急に実施が検討されるべき事項

#### ア 現状において処理できない債権回収の民間委託

消滅時効期間が徒過するのを座視するよりは、成功報酬制度を利用して赤字となるリスクを回避しつつ、民間委託をすることが考えられる。

民間委託を経験して、運用のノウハウ等を蓄積することもメリットとなり得る。

#### イ 滞納者に対する納付相談の実施と自立支援

- ① 滞納者の実情に合わせた回収を実施するため、滞納者に対する納付相談を実施する。
- ② 生活困窮者である可能性が判明した場合には、担当部門へ繋げる。
- ③ この際、「庁内の各担当部門がいかなる業務を実施しており、当該業務が、生活困窮者の自立支援にどのように応用されることが可能か」について知見を有する、「市民生活相談課」のような部門が整備されていることが望ましい。

#### ウ 徴収の一元化

同一の滞納者が複数の公金債権を滞納しているケースが多い地方公共団体においては、請求行為の重複の回避や、滞納者の債務状況及び財産状況を正確に把握した上での適切な請求を可能とするため、ある部署が債権をまとめて管理し、請求を行う仕組みを、費用対効果の面等を参考にしつつ、検討すべきである。

一元化を検討するにあたっては、例えば、以下のような範囲における一元化が考えられる。

- ① 地方税相互（市民税、固定資産税等）における一元化
- ② 地方税の滞納処分の例による処分が可能な債権相互（地方税、国民健康保険料等）における一元化
- ③ 地方税の滞納処分の例による処分が可能な債権と、処分が不可能な債権相互（下水道料金、上水道料金等）における一元化（ただし、この場合には、地方税法 22 条（守秘義務）等との関係を慎重に検討する必要がある。）。

## (2) 効果的な民間委託に資すると考えられる手法

### ア 複数種類の債権の一括発注

発注のコストが低減する、発注量が増えるため報酬がより低廉となる可能性がある、滞納者にとって窓口が当該民間受託者に一本化される可能性がある、などのメリットがある。

これを可能とする方法として、以下の方法が考えられる。

- ① 債権管理課等、他課の債権の徴収を実施ないし補助する部門が困難債権の移管を受けてから、まとめて発注する方法
- ② 司令塔的な部門（既存の部門で構わない。）が、民間委託を取りまとめる方法

### イ 債権管理条例

#### (ア) 訴訟提起を専決処分で可能とすること

訴訟提起のたびに議会の議決を有することとしてしまうと、受託者の側において、適時に訴訟提起をすることができなくなり、民間委託の効果が減殺される。

したがって、したがって、訴訟提起について、専決処分とすることについても検討する余地がある。

#### (イ) 債権放棄基準

債権放棄基準が定まっていれば、民間受託者において、いかなる資料を収集すれば、債権放棄につながるかの見当をつけやすくなる。

今後、債権放棄についても民間事業者を活用するのであれば、債権放棄基準を条例に定めるだけでなく、規則等の下位規範において、運用基準も定めておくべきである。

### ウ 受託民間事業者に対する引継データの整備

民間事業者に委託を実施する前に、必要十分な引継データを整理しておくことが、契約後の早期回収着手に資する。引継ぎにおける工数の削減ができれば、委託コスト削減も期待できる。

特にサービサーの場合には、業務に関する帳簿書類を作成する法律上の義務がある<sup>23</sup>。そこで、これらの帳簿書類に記載されるべき情報のうち、受託業者が調査するには非常にコストのかかる情報<sup>24</sup>については、あらか

<sup>23</sup> 債権管理回収業に関する特別措置法 20 条、同法施行令 15 条

<sup>24</sup> 債権回収会社の審査・監督に関する事務ガイドライン（法務省大臣官房司法法制部審査監督課）「3-3-2 各法定帳簿の記載事項等」に記載された、「(1) 規則第 15 条第 1 項第 1 号に

はじめ委託者たる地方公共団体が整理をしておくことが望ましい。

エ 課ごとの債権管理回収状況の公表等

債権回収・整理計画進捗状況のデータを、それぞれの債権を所管する課ごとに、地方公共団体のウェブサイトにおいて公表している例が見られる。

これによって、各課における回収に向けた士気を高める効果が期待される。

オ 滞納理由に応じた適切な回収方法の選択

滞納者が滞納している理由については、おおまかに以下の三つに分類されるが、当該滞納者がいかなる理由によって滞納をしているかについては、外見からはなかなか判明しない。

滞納の理由の類型				
類型	支払能力	支払意思	債権者がとることが考えられる対応	一件あたりに必要となるコスト
単純な払い忘れ	有	有	滞納の事実の告知 (コールセンター等を用いた、事実の告知 <sup>25</sup> で足りる。)	低 (大量、反復的な定型的業務)
悪質な滞納 (支払えるが、敢えて支払わない)	有	無	滞納処分又は訴訟提起	高 (ただし、大量の債権を委託することで低価格となることあり)
生活困窮	無	有・無 双方を含む	自立支援(必要に応じて、滞納処分又は訴訟提起も併用する。)	高

滞納理由を個別具体的に判断するためには、各滞納者に関する資料の収集が必要であるが、全ての滞納者について資料の収集を実施することは困難である。

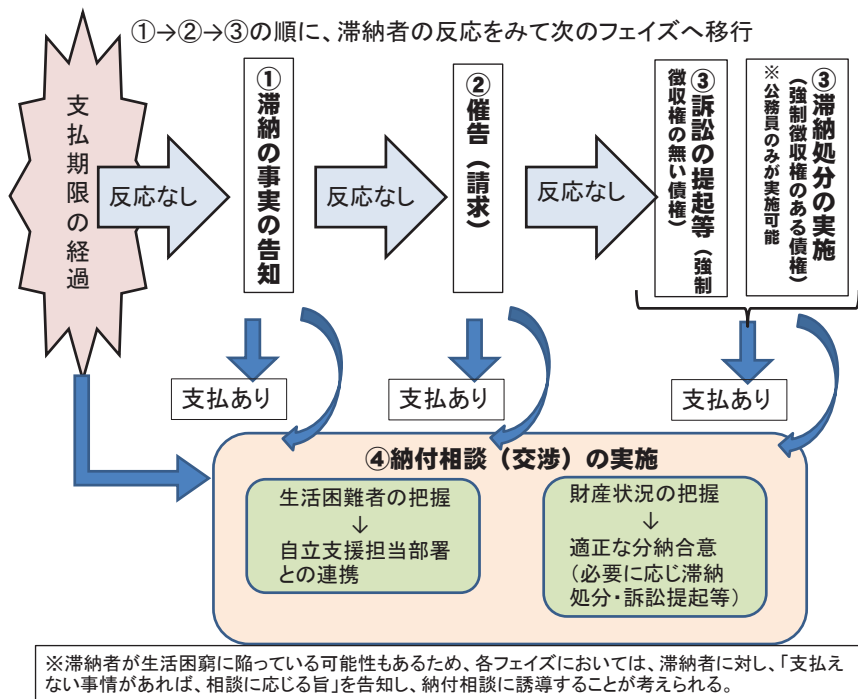
そこで、以下の段階的な回収方法を経て対象債権をスクリーニングし、より高コストの手法に移行していく手法が考えられる。

---

掲げる帳簿書類」及び「(2) 規則第15条第1項第2号に掲げる帳簿書類」にて求められている事項に関する情報。これらの事項は、各地方公共団体の財務規則等において債権管理帳簿への記載が求められている事項と異なる場合があるため留意されたい。

<sup>25</sup> 弁護士法72条との関係に留意されたい。

この手法は、対象となる滞納者や債権の数が大量であればあるほど効率性が高まる。したがって、税、国民健康保険料、住宅家賃等の、定期的に大量に発生する債権について、特に効果があるものと思われる。



「①滞納の事実の告知」については、単に滞納の事実を告知するのみであり、弁護士法72条と抵触しない内容を予定しているため、弁護士やサービサー以外の一般事業者であっても実施可能である。

「②催告(請求)」26、「③訴訟の提起」及び「④納付相談(交渉)の実施」27については、弁護士法72条との関係で、弁護士、司法書士(ただし、取扱可能金額に制限あり)、サービサー(ただし、サービサー法上の『特定金銭債権』に限定して取扱可能)のみが実施可能な内容を予定している。

ここで、①から④までの業務については、例えば、

- i. ①から④までの全てについて、弁護士に委託する
- ii. ①についてのみ、コールセンター業者に委託し、②及び③は司法書士に委託し、④は直営

など、地方公共団体において最も合理的と考えられる手法をとることが考えられる。

<sup>26</sup> 地方税法及び地方自治法上の「督促」は「地方団体の長」「地方公共団体の長」が実施するものとされているため、「②催告(請求)」には、地方税法及び地方自治法上の「督促」を含まない。

<sup>27</sup> 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。

以上二点について、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。

特に、「支払期限の経過」について迅速な対応をとることが重要である。そのための工夫の一つとして、正常債権の管理を含めて民間委託を実施し、支払期限を経過すれば、民間受託者が即時対応をする仕様としているという事例が見られる。

#### カ 職員に対する回収研修の実施

- ① 現場の職員において、業務内容の特性や困難度等を知ることができ  
るため、「自ら実施すべきケース」「外注するべきケース」等の適切な  
切り分けを行うことができるようになる。
- ② 専門家に依頼しつつ、適切なコミュニケーションを図ることで、委  
託の効果を増強し得る。
- ③ 裁判所を用いた手続（支払督促等）の知識を習得することにより、  
「当該手続に移行することを具体的に明示した、より実効性の高い請  
求書」を滞納者に対して送付しやすくなる。

### (3) 当面の課題についての提言

#### ア 生活困窮者自立支援法関連部署との協働

「生活困窮者自立支援法」（平成25年12月13日法律第105号）が公布された（平成27年4月1日施行）。同法は、生活保護に至る前の段階の自立支援策の強化を図るため、生活困窮者に対し、自立相談支援事業の実施、住居確保給付金の支給等の各事業を行うものであり、福祉事務所を設置する自治体が各事業等の実施主体となる。

今後は、公金債権の滞納者について、その生活状況等を踏まえ、当該滞納者への自立の支援が必要であると判断される場合には、同法に基づく各事業等に適切につなげるなど、関連部署等との連携を図ることが求められる。

#### イ 延納・減免、放棄等関連

##### (ア) 観点

##### ① 管理コストの縮減の観点

回収が極めて困難な債権について、管理及び回収を実施し続けることは、無駄なコストの発生となる。そればかりか、より回収可能性が高い債権に関する管理・回収を疎かにして、本来回収が可能であったはずの債権が回収できないという状況にもなりかねない。

そこで、法令（条例を含む。）の要件を満たした債権については、法令の手続きに従って、放棄や滞納処分等の停止等を実施するべきである。

② 生活困窮者に対する、再生の観点

生活困窮者に対する請求を続けることは、その者の自立を妨げ、将来における公金債権回収を困難にするばかりか、福祉コストの増大を招く可能性がある。そこで、当該生活困窮者の実態に即し、延納や放棄等の適切な徴収緩和措置を採ることが必要である。

③ モラルハザード、平等原則違反防止の観点

ただし、安易な延納・減免、放棄等を実施することは、正常に公金を支払っている者との間の平等原則（憲法14条）違反となるおそれがあるだけでなく、公金債権支払一般におけるモラルハザードを引き起こすことにもつながる。

そこで、徴収緩和措置にあたっては、恣意的な措置があってはならず、法令（条例等を含む。）に従った措置がなされなければならない。

(イ) 債権免除・放棄（不納欠損処理）をする基準

別添2「債権放棄関連のルール制定例」参照

債権免除・放棄の基準については、以下のような例が見受けられる。

- ① 地方税については、地方税法15条の7（別添2参考1）が滞納処分の執行停止の要件を定めている。ただし、地方税法には詳細な規定がないため、地方公共団体において規定を設ける等（別添2事例2）して、運用をしている例
- ② 地方税以外の私債権等について、「債権管理条例」等の名称を冠した、債権管理に係る条例を制定し、ここで「債権放棄」についても定めている例  
この「債権放棄」の基準については、地方公共団体ごとに、その実情に合わせ、債権放棄のための要件（首長の専決とするか、議会の議決を要するか、金額要件を課するか等）が異なる。
- ③ 債権放棄の条例等を既に施行したものの、運用上改善すべき点が発見されたことから、PDCAサイクルに沿って改訂を検討している例（複数の先進自治体の例を参考として、当該自治体の実情に合った規定（案）を作成し、より合理的な改定案を検討する例（別添2事例3））
- ④ 都道府県が当該団体内の市町村向けの要領を作成し、これを参考として、市町村が効率的・合理的な債権放棄を目指している例

債権放棄関連のルール制定にあたっては、地方公共団体ごとに、自らの組織に適合した規範はどのようなものか、さらに、当該規範に法律上の問題がないか等を検討することが重要となる。

今後は、いかなる条例・規則・運用基準を構築・整備することで、住民や議会への説明責任が果たせ、かつ合理的な債権放棄（不納欠損）が可能となるかについて、法令の専門家等の知見を踏まえ、検討することが望ましい。

#### (ウ) 民間委託の活用

延納・減免、放棄等の徴収緩和の場面においては、以下の点において、民間委託の効果が期待できるところである。

- ① 徴収緩和措置に必要となる、滞納者の財産に関する資料の収集<sup>28</sup>
- ② 民間事業者が実施できることは民間事業者が実施し、公務員をして、徴収緩和の判断業務に注力させること

#### ウ 契約期間について

受託から1年間以内に全額を回収できる事例は多くない。さらに、受託者が変更された場合、滞納者との交渉が再度ゼロからスタートすることが多い。

そこで、2, 3年間にわたって、同一の民間事業者が受託できるような契約が望まれる。ただし、適正な業務実施を確保するためには契約解除の余地も残すことが必要となる点に留意が必要である。

### (4) 今後検討すべき課題についての提言

#### ア 公金債権回収民間市場の形成関連

公金債権回収民間市場が形成されるためには、市場規模の拡大が必要であり、そのためには、委託業務の増大・受託者に支払われる委託料の増大が必要である。

そのためには、さしあたり、以下の課題に関する検討が必要である。

#### (ア) 担い手側からの情報発信

民間委託を促進するためには、民間委託の費用及び効果に関する、地方公共団体に対する周知が必要である。

<sup>28</sup> 地方公共団体が自ら実施することが困難な、遠隔地居住者等について、当該地域に展開する民間事業者の活用も見られる。

そこで、サービスを提供する担い手側においても、効果が出ている他事例等に関する積極的な情報発信が望まれる。

さらに、担い手の側から、その専門知識及び経験を背景とした、「効果的な業務の切り出し方」「その対価の決定方法」について助言・提案がなされることも望まれる<sup>29</sup>。

周知の方法としては、例えば、担い手を発表者とする、各地方公共団体職員向けの研修会や、ケース報告会（インターネットを活用した情報提供の手法も考えられる。）等の継続的な実施等が考えられる。

#### (イ) 担い手間の情報交換

民間事業者の業種ごとの特性に応じた、得意分野のさらなる向上を目指すため、各業界団体内部における担い手間の情報交換等も望まれる。

#### (ウ) 地方公共団体における回収ノウハウの蓄積

特に、裁判上の手続きを利用する回収のノウハウについて、地方公共団体側においてもノウハウを蓄積することにより、「委託に適した案件」であるか、それとも「地方公共団体が独自に実施すべき案件」であるかについての内部判断が可能となる。

これによって、外部委託を実施するにあたっての、地方公共団体内部における事務の進捗がスムーズになることが期待される。

#### (I) 委託費用の決定方法

本論点については、項を改めて詳説する。

### イ 委託費用の決定方法

#### (ア) 固定費による方法

成功報酬制度ではなく、委託した債権一件あたりの報酬を固定して委託する方法がある。

メリットとしては、現金化することが困難な債権を相当割合含む場合等、「成功報酬制度を採用した場合に、受託者が得られる報酬額が非常に少額となるため、受託者が現れない可能性が高いケース」においても、受託者を確保しやすい

---

<sup>29</sup> 公金債権回収に応用できる法的手法（相続財産管理人制度の活用等）についても、助言・提案されることが望ましい。



い点が挙げられる。

ただし、この場合、求められる成果物について達成すべき水準等を仕様書において詳細に記述したり、相当程度信頼関係のある受託者との間で契約を締結する必要がある。

また、地方公共団体からすれば、委託費用が、民間委託によって実際に現金化された費用を超える「赤字」のリスクを負担することになる。

#### (イ) 成功報酬制度による方法

##### 別添1 「委託業務内容等と委託費用」 参照

地方公共団体が有する公金債権の回収業務を民間委託するにあたり、その委託費用の計算方法として、「実際に現金化した額を基準として計算する」いわゆる成功報酬制度がとられることがある。

この方法によった場合、委託費用が実際に現金化に成功した額を超えることがなく、したがって、地方公共団体が赤字になるリスクを回避できるという利点があるため、地方公共団体においては、民間委託にあたって採用しやすい方法である<sup>30</sup>。

しかし、受託者とすれば、回収不能であったり回収が非常に困難な債権ばかりを受託した場合、現金化できる額が少額になるため、獲得できる委託費用も小さくなる。

そこで、受託者は、受託する債権の回収の難易度が明らかでない場合には、安全を見て、成功報酬率を高めにするか、又は、そもそも受託をしないという選択をせざるを得ない。

このような事情から、地方公共団体が民間委託を検討しても、そもそも受託候補者が現われなかったり、現れたとしても、地方公共団体側が想定する成功報酬率とは乖離した報酬率が提示され、委託契約に至らないという事象が発生しがちとなる。

そこで、今後は、成功報酬制度を用いる場合には、

- ① 地方公共団体が、委託する予定の債権及びその回収困難度に関する情報を可及的に詳細に市場へ情報開示し、
- ② それをもとに各受託候補者が成功報酬率を提示し、

<sup>30</sup> ただし、委託する債権が回収困難な債権ばかりの場合には、受託者が現れない可能性がある点に留意されたい。

③ 地方公共団体側が自らにとって最も有利な受託者を選定する、  
というように、競争原理を導入し、市場の機能の十全な発揮による委託費の公正な価格形成を図るとい方向性が考えられるところではある。

しかし、現時点においては、地方公共団体が有する公金債権の民間委託の総量が未だ十分とは言えないため、市場の機能が十全に発揮されているとは言い難い。

地方公共サービス小委員会における荒川専門委員報告<sup>31</sup>にもあるように、外部委託市場の形成・発展に向け、ひとまずは『相場感』の形成と共有が必要である。

債権の種類や、おおまかな回収難易度等に応じた成功報酬率の「相場感」が、ある幅をもって形成されかつ共有されることで、「適正な成功報酬率が不明である」という、民間委託の阻害要因が軽減されることが期待される。

そこで、当委員会事務局において触れることのできた、成功報酬制度を用いた民間委託の実例について、ひとまずは『相場感』の形成と共有に資することを目的として、別添1のとおり整理を試みた。

※別添1については、以下の点に十分に留意されたい。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 当委員会事務局が触れることのできた情報源に限定された資料であること</li><li>② したがって、日本全国で実施されている民間委託の全体の趨勢を示す資料ではないこと</li><li>③ 別添1に記載されている成功報酬率・額が妥当であるとの価値判断を示す趣旨ではないこと</li><li>④ あくまで、各地方公共団体が、自らにとって合理的な成功報酬率・額を定めるべきであること</li></ul> |
|--|

(ウ) 「回収額」以外の指標で報酬を計算する方向性

福祉的色彩の強い債権の場合、現金化は困難であるから、成功報酬制度をとった場合は、適正な報酬が確保できない可能性が高い。

そこで、福祉的色彩の強い債権の場合には、例えば以下のような方向性が考えら

<sup>31</sup> 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 資料1「愛知県における公金の債権回収の取組み」

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/chihoubukai/2013/1220/1220-1.pdf>

れるところである。

- ① できるだけ大量に委託を実施して、一件あたりの固定費を低廉にする（参照 前掲江戸川区のケース）。
- ② 納付相談会を実施して、例えば「一回30分〇円」との固定費とする。  
（当該納付相談会の品質を確保する手法が問題となる。）
- ③ 納付相談会を実施して、一定の内容の書面を作成した場合には、「〇円」との固定費とする。  
（「一定の内容」の定義を今後検討する必要がある。）

#### ウ 条例による受託者コントロールの手法

公共サービス改革法では、業務を受託した民間事業者や、受託業務に従事する従業員について、刑事罰で担保された守秘義務を課している。<sup>32</sup>

地方公共団体が公共サービス改革法に基づかない業務委託を実施した場合（現在、地方公共団体が有する公金の債権回収業務は、公共サービス改革法に基づかない業務委託である。）における、同様の刑事罰を条例で定めることについて、検討をすることが望ましい。

※なお、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ころである。

#### エ 新たな回収スキーム案

- ① （試行自治体で検討中） 個人再生、特に、住宅ローン特別条項の活用スキームが考えられないか。
- ② （試行自治体で検討中） 相続財産管理人制度の利用について、予納金をできるだけ低廉にする方法が考えられないか
- ③ （試行自治体で検討中） 空家について、廃墟となる前に、固定資産税等の滞納を理由に、地方公共団体が当該空家を公売等で適切に処理する方法が考え

---

<sup>32</sup> （参照条文）

競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（公共サービス改革法）

（秘密保持義務等）

第二十五条 公共サービス実施民間事業者（その者が法人である場合にあっては、その役員）若しくはその職員その他の前条の公共サービスに従事する者又はこれらの者であった者は、当該公共サービスの実施に関して知り得た秘密を漏らし、又は盗用してはならない。

第五十四条 第二十五条第一項の規定に違反して、第二十四条の公共サービスの実施に関して知り得た秘密を漏らし、又は盗用した者は、一年以下の懲役又は五十万円以下の罰金に処する。

られないか

オ 地方公共団体及び民間事業者の自助努力のみでは解決困難な問題関連  
(7) 地方税法 22 条（守秘義務）について

地方税法 第 22 条（秘密漏えいに関する罪）

地方税に関する調査（不服申立てに係る事件の審理のための調査及び地方税の犯則事件の調査を含む。）若しくは租税条約等の実施に伴う所得税法、法人税法及び地方税法の特例等に関する法律（昭和四十四年法律第四十六号）の規定に基づいて行う情報の提供のための調査に関する事務又は地方税の徴収に関する事務に従事している者又は従事していた者は、これらの事務に関して知り得た秘密を漏らし、又は窃用した場合においては、二年以下の懲役又は百万円以下の罰金に処する。

- ① 税徴収部門は、滞納者に関する比較的正確な情報を、他部門よりも比較的多く有している。

したがって、他部門が改めて滞納者に関する調査を実施するよりも、既に税部門が有している情報について提供を受けるほうが、コストの削減につながる。

- ② とはいえ、税の徴収に関する事務に関して知り得た情報については、地方税法 22 条が厳格な守秘義務を規定している。

- ③ そこで、総務省平成 23 年 3 月 3 日通知に基づく、滞納者の同意書の活用を推進して、生活困窮者対策等の施策（公金債権回収との関係では、滞納者に対する徴収緩和等が考えられる。）を実施することが考えられる。

- ④ 同通知の範囲を超えた税務情報の利用（滞納者の財産情報を利用した強制執行等）については、今後、その必要性及び課題等について慎重に検討を行うべきである。

(1) 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（平成 24 年度意見募集）において、滞納処分を公共サービス改革法の手続きに載せて民間委託することについての要望がある。<sup>33)</sup>

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

<sup>33)</sup> 平成 24 年度 競争の導入による公共サービスの改革（地方公共団体）  
[http://www5.cao.go.jp/koukyo/momi\\_ji/2012/pdf/chihoukaitou-iken.pdf](http://www5.cao.go.jp/koukyo/momi_ji/2012/pdf/chihoukaitou-iken.pdf)

き公債権について、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り、差押え等の処分をすることをいう。

公金の債権回収業務の民間委託については、昨今ようやく債権管理条例の制定が各地方公共団体において浸透をはじめたところである。また、強制徴収権付き公債権の「滞納処分」に至らない、「請求」業務についての民間委託事例が知られるようになったばかりであるため、当面は、現行法に基づいて、「滞納処分以外の業務についての民間委託」を推進することが考えられる。

他方において、裁判上の手続きを用いずに強制的に差押え等を実施する「滞納処分」という行為について、

- ・ 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

などが課題となる。

滞納処分の民間委託については、これらの点について、今後の動向をみつつ、検討を開始することが考えられる。

以上

## 第2章 地方公共団体の適正な請負（委託）事業推進関連

本章では、「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」<sup>34</sup>（以下、「本手引き」という。）について、内閣府公共サービス改革推進室が平成26年3月に行った一部改訂の内容を紹介する。

### （概要）

- 今般の改訂により、「業務の民間委託」がより進むものと考えられる。
- 従前の本手引きにおいては、地方公共団体が民間に委託した業務について「業務が未完成であると判断された場合や、業務の質が確保されていないと判断された場合」に備えた、「やり直し部分については地方公共団体自らが作業を行う旨の取り決め」をすることができない旨の記載があった。
- この点について、かかる取り決めをする場合において判断に迷った場合には、労働局へ問い合わせることを慫慂する旨の内容に、所管省庁との調整のもと、改訂した。

---

<sup>34</sup> 「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」  
<http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/ukeoi.pdf>

## 1 現行手引き作成から改訂までの経緯

本手引きは、地方公共団体が請負（委託）事業を実施する際に、参考に資するよう、厚生労働省需給調整事業課との調整のもと、平成 24 年 1 月に内閣府公共サービス改革推進室にて作成された。

本手引きは、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（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とともに、具体的な請負（委託）事業の取組みモデルについてまとめたものである。

今般、地方公共団体からの受託を希望する民間事業者から、本手引きに対する問い合わせがあったことを契機として、以下のとおり改訂が実施された。

なお、本改訂は、厚生労働省需給調整事業課との協議を経たものである。

### 適正な請負（委託）の手引き新旧対照表

現行（5 頁下）	改訂（5 頁下）
<p>○報告を受けた結果、業務が未完成であると判断された場合や、業務の質が確保されていないと判断された場合の追加作業、やり直し等に関する取り決めは、契約書や仕様書に具体的に定めておきます。この際、以下のような取り決めに交わすことはできません。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方公共団体が個々の労働者に追加作業を依頼できる旨の取り決め</li> <li>・やり直し部分については地方公共団体自らが作業を行う旨の取り決め</li> </ul>	<p>○報告を受けた結果、業務が未完成であると判断された場合や、業務の質が確保されていないと判断された場合に、<u>地方公共団体が直接個々の労働者に追加作業、やり直し等を依頼することはできません。</u></p> <p><u>追加作業、やり直し等に関する取り決めは、契約書や仕様書にあらかじめ具体的に定めておくようにしておきます。</u></p> <p><u>また、取り決めを行う場合にも、追加、やり直し部分について地方公共団体自らが作業を行う取り決めは、その内容によっては受託者の独立性（37 条告示 2 条 2 号）を害する場合がありますので、判断に迷った際には、最寄りの都道府県労働局需給調整事業担当（資料 3 参照）までお問い合わせください。</u></p>

(参考) 37条告示2条2号(抜粋)

○労働者派遣事業と請負により行われる事業との区分に関する基準(抜粋)

第2条2号

次のイ、ロ及びハのいずれにも該当することにより請負契約により請け負った業務を自己の業務として当該契約の相手方から独立処理するものであること。

- イ 業務の処理に要する資金につき、すべて自らの責任の下に調達し、かつ、支弁すること。
- ロ 業務の処理について、民法、商法その他の法律に規定された事業主としてのすべての責任を負うこと。
- ハ 次のいずれかに該当するものであって、単に肉体的な労働力を提供するものでないこと。
  - (1) 自己の責任と負担で準備し、調達する機械、設備若しくは器材(業務上必要な簡易な工具を除く。)又は材料若しくは資材により、業務を処理すること。
  - (2) 自ら行う企画又は自己の有する専門的な技術若しくは経験に基づいて、業務を処理すること。

## 2 民間事業者からの問い合わせ内容

民間事業者Xは、地方公共団体Yから、X(Xは、Yの指定金融機関である。)の口座に入った公金のデータ(氏名、金額等)について、電子データを作成する業務を受託することを検討している。

Xが、X自ら作成した電子データをYのホストに送信し格納することにより、本業務は完了することになるが、送信した後に、氏名等の入力に誤り(例:誤 ヤマサキ→正 ヤマザキ)が明らかになる可能性がある。

また、受託者にやり直しをさせた場合は、実務上、以下の問題が発生する。

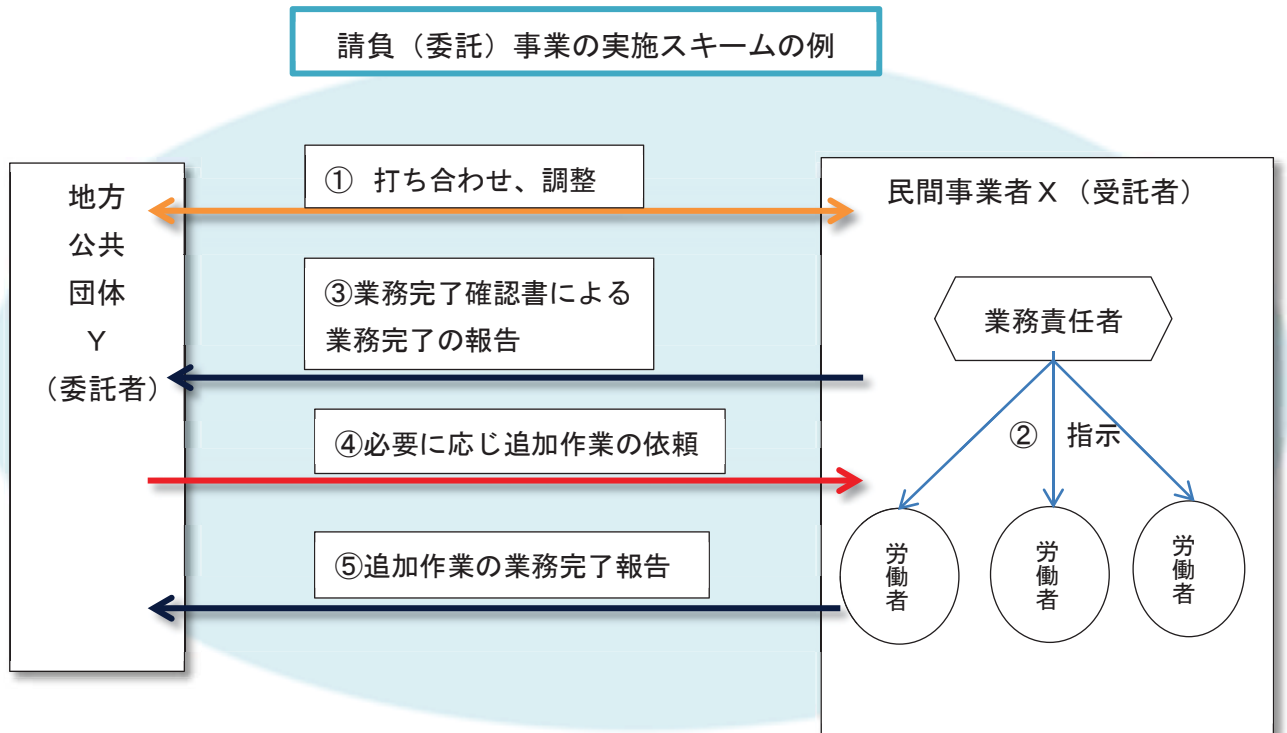
- ① 成果物は、地方公共団体Yのホストデータに取り込み済になるため、当該データをXが修正するにあたっては、アクセス制限が発生するという問題
- ② Xがデータを修正し、再度Yに送信する場合、時間と手間を要し、即日処理が必要な業務の遂行に支障をきたすという問題

ところで、この点について、「本手引き」の5ページには、「やり直し部分については地方公共団体自らが作業を行う旨の取り決め」はできない旨の記載がある。

これに従うと、受託業務が適切に行えない可能性があるので、「地方公共団体自らが作業を行う旨の取り決め」が一切禁止されているのか、教えていただきたい。



○請負（委託）事業の実施スキーム図（本手引き5頁抜粋）



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

- (1) 「やり直し」についての事前取り決めに一切禁止しているとの外観であること

現行手引きの記載では、やり直し部分については地方公共団体自らが作業を行う旨の取り決めが、どのような形であれ一切できないと読める記載となっている。かかる記載は、「不可避免的に『やり直し』が発生し、かつ、受託者において『やり直し』を実施することが不合理なケース」においても、地方公共団体が『やり直し』を実施することを一般的に禁止する趣旨と解釈される外観がある。

- (2) 事前取り決めに一切禁止しているとの外観の不都合性

そのため、現状の記載のままでは、「やり直し部分については地方公共団体自

らが作業を行う旨の取り決め」について事前に契約しておくことができないため、民間事業者にとっては「やり直し」に関連する業務内容が不明確となり、受託を躊躇する要因となる。

他方、地方公共団体については、特に「やり直し」が不可避免的に発生する類型の業務については、民間委託を行うこと自体を躊躇する可能性が高いと思われる。

(3) 事前取り決めにつき一般的禁止は過剰であること

ところで、地方公共団体が自らやり直しを行う場合としては、「検収後、納品を受け入れた上で自ら修正を行うケース（受託者は契約上の義務の履行を完了している）」や、「契約上の受託者の債務を一部不履行とした上で、契約から切り離してやり直しを行うケース（単なる債務不履行への事後対応）」など様々なケースが考えられるところであり、これらの中には、いわゆる偽装請負とは言えないケースも含まれ得る。

このように、「やり直し部分について地方公共団体自らが作業を行うことによって、受託者の独立性を害することになり、労働者派遣法に抵触することとなる場面」は、必ずしも一般的ではなく、取り決めの内容、やり直しの程度等によって生じる問題であると考えられる。

しかし、現行手引きの記載では、これらのケース全てが、「やり直し部分については地方公共団体自らが作業を行う旨の取り決め」として禁止される趣旨であると解釈される恐れがある。

したがって、「やり直し部分については地方公共団体自らが作業を行う旨の取り決め」については、一般的禁止にはなじまず、本手引きで十分な注意喚起をすれば、地方公共団体が適正に請負（委託）を行うことが可能と考えられるため、当該記載部分について厚生労働省需給調整事業課と調整のうえ、本改訂に至った。

以上