

地方公共団体における市場化テストの導入推進のための調査  
報告書

平成 25 年 3 月 22 日

アビームコンサルティング株式会社



## 目次

第1章 本調査の概要 .....	1
1-1. 背景・目的 .....	1
1-2. 本調査の実施方法 .....	2
(1) 調査内容 .....	2
(2) 調査方法 .....	2
(3) ヒアリング調査の対象 .....	3
第2章 市場化テストの導入実態 .....	4
2-1. 市場化テストの現状 .....	4
(1) 公サ法に基づく市場化テストの概要 .....	4
(2) 公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体の取組内容 .....	4
(3) 公サ法に基づく市場化テストの導入効果 .....	7
(4) 地方公共団体版市場化テストの現状 .....	9
2-2. 公サ法に基づく市場化テストの問題点 .....	11
(1) 公サ法に基づく市場化テストにおける問題点の概要 .....	11
(2) 導入に至るまでの問題点 .....	11
(3) 導入時の問題点 .....	17
(4) 運用時の問題点 .....	19
第3章 公サ法に基づく市場化テストの推進方策 .....	20
3-1. 公サ法に基づく市場化テスト推進の方向性 .....	20
(1) 公サ法に基づく市場化テスト推進の観点 .....	20
(2) 公サ法に基づく市場化テストに関する国に対する要望 .....	20
3-2. 公サ法に基づく市場化テストの推進方策（案） .....	22
(1) 推進方策（案）の概観 .....	22
(2) 公サ法に基づく市場化テストに対するニーズの掘り起こし .....	29
(3) 指定管理者制度との一体的な調達・運用 .....	31
第4章 公サ法に基づく市場化テストの対象範囲拡張に関する調査 .....	35
4-1. ヒアリング結果のとりまとめ .....	35
(1) 事業者と弁護士と行政の役割分担（米国と国内の比較） .....	35
(2) 委託内容 .....	47
(3) 国内の課題（公金債権回収業務の民間委託に向けた課題）と方向性 .....	50
4-2. おわりに .....	58
参考文献 .....	59
添付資料 .....	60

## 第1章 本調査の概要

### 1-1. 背景・目的

平成18年7月に施行された「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「公サ法」という）に基づき、国や独立行政法人等の数多くの業務において官民競争入札、または民間競争入札が実施され、これまで公務員が担ってきた業務のいくつかは、民間事業者に委託されることになった。

同じく、地方公共団体の窓口業務についても法特例の活用による民間委託が可能となった。具体的には、特定の窓口業務（戸籍謄本、納税証明書、住民票の写し、戸籍の附票の写し、印鑑登録証明書等の請求の受付・引渡し）について公務員を配置しない場合でも、民間事業者による実施が可能となっている。

しかしながら、施行から6年が経過したにも関わらず、導入している地方公共団体はわずか5事例に留まっている。法特例の活用による地方公共団体の市場化テストが普及することによって、行政コストの削減、サービス品質の向上、職員負担の軽減等の効果が期待されるが、十分に普及しているとは言い難い状況にある。

公サ法に基づく市場化テストの導入推進のためには、既存の窓口業務への活用のための阻害要因を見つけ出し排除すると同時に、公サ法における民間委託の新たな範囲拡大の検討が必要である。この新たな民間委託の検討の対象として地方税を含む公金の債権回収業務がある。

地方税を含む公金の債権回収業務は、地方の歳入の確保という根幹をなす業務であり、回収業務が滞ることは健全な公共サービスの提供に支障をきたすだけでなく、適切に納付している住民に対して公平性を欠くものである。また、この業務は、既に米国で民間委託されており、大きな成果が生まれているという。ところが、我が国においては、現状では地方税を含む公金の債権回収業務の民間委託に関して法令上、一定の制約があるため、民間委託できる範囲が限定的である。

こうした背景を踏まえ、本調査は、公サ法に基づく市場化テストの普及が進まない要因を分析するとともに、公金債権回収業務における民間委託によって高い回収率を達成している米国オクラホマ州の事例を整理することにより、新たな法特例の検討も視野に入れつつ、公サ法に基づく市場化テストの導入推進を目的とするものである。

## 1-2. 本調査の実施方法

### (1) 調査内容

公サ法に基づく市場化テストの導入推進にあたっては、“何がその障壁となっているか”を可視化することが有用であり、実際に導入している地方公共団体における問題だけではなく、導入していない地方公共団体において導入の障壁になっている事象を整理することが重要である。そこで、本調査では、「市場化テストを導入している地方公共団体の現況」の他、「市場化テストを導入していない地方公共団体における導入しない要因」を明らかにする。

また、本調査は、公金債権回収業務の民間開放に係る検討に資する情報を収集するために、「海外における同業務の官民連携の実態」を明らかにするものである。

### (2) 調査方法

調査方法として、地方公共団体に対するヒアリング調査を中心に、それを補強するためのインターネット・文献調査や、有識者ヒアリングを実施した。各調査内容に応じて実施した調査方法について、以下に記述する。

#### ① 市場化テストを導入している地方公共団体の現況調査

公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体（3箇所）、及び地方公共団体版市場化テスト（公サ法に基づかない市場化テスト（詳細は後述））を導入している地方公共団体（2箇所）に対してヒアリング調査を実施した。

さらに、上記ヒアリング結果を補強するために、官民連携等に係る有識者に対してヒアリング調査を実施した。

#### ② 民間委託の最新事例の調査

市場化テスト以外の方法には、様々な委託方法を採用している事例（民間委託の最新事例）がある。中でも先進的な民間委託を実施している地方公共団体（3箇所）、及び先進的な民間委託を受託している事業者（2箇所）に対してヒアリング調査を実施した。

#### ③ 海外における徴税の民間委託調査

公金債権回収業務の民間委託により効果を上げている海外の地方公共団体（1箇所）、当該地方公共団体から業務を受託している、または受託したことのある民間事業者（2箇所）、そして債権回収事業者の業界団体（1箇所）に対してヒアリング調査を実施した。

さらに、上記ヒアリング結果を補強するために、官民連携等に係る有識者に対してヒアリング

調査を実施した。

なお、米国オクラホマ州及び GC Services 社をヒアリング調査対象に選定するにあたっては、内閣府において、柏木恵（2004）「“徴税民間委託”の可能性をさぐる～主に米国の事例をベースに」 『税』 2004年8月号, 53-62頁 を参考にした。

### （3）ヒアリング調査の対象

ヒアリング調査の対象は、下表のとおりである。

#### ・ 地方公共団体

	地方公共団体名	人口(千人)	面積(k m <sup>2</sup> )	人口/k m <sup>2</sup>	属性
1	由仁町（北海道）	6	134	44	公サ法に基づく市場化テストを導入している
2	丸森町（宮城県）	15	273	55	公サ法に基づく市場化テストを導入している
3	守谷市（茨城県）	64	36	1,770	公サ法に基づく市場化テストを導入している
4	北海道	5,480	8,3475	66	地方公共団体版市場化テストを導入している
5	愛知県	7,430	5,165	1,440	地方公共団体版市場化テストを導入している
6	横浜市（神奈川県）	3,700	437	8,450	先進的な民間委託を実施している
7	高浜市（愛知県）	44	13	3,440	先進的な民間委託を実施している
8	北九州市（福岡県）	972	489	1,990	先進的な民間委託を実施している
9	オクラホマ州	3,791	181,195	21	公金債権回収業務の民間委託を実施している

#### ・ 民間事業者

	企業名	発注者	受託内容	属性
1	事業者 A	地方公共団体 B	総合窓口等	先進的な民間委託の受託事業者
2	高浜市総合サービス（株）	高浜市	総合窓口等	先進的な民間委託の受託事業者
3	NCO	オクラホマ州	徴税業務	債権回収業者（本社ペンシルバニア州）
4	GC Services	オクラホマ州	徴税業務	債権回収業者（本社テキサス州）
5	ACA International	—	—	債権回収業の業界団体（ミネソタ州）

## 第2章 市場化テストの導入実態

ここでは、公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体を中心に、各地方公共団体における市場化テストの現状を記載し、その効果や問題点について整理する。

### 2-1. 市場化テストの現状

まず、公サ法に基づく市場化テストを中心に、地方公共団体版市場化テストを導入している地方公共団体も含めて、取組の概観と、創出される導入効果について記載する（各地方公共団体の取組内容の詳細は、本報告書の別紙を参照頂きたい）。

#### （1）公サ法に基づく市場化テストの概要

公サ法に基づく市場化テストとは、特定公共サービス（戸籍謄本、納税証明書、住民票の写し、戸籍の附票の写し、印鑑登録証明書等に係る請求の受付・引渡し）の官民競争入札又は民間競争入札を行うものである。

現在、由仁町（北海道）、丸森町（宮城県）、守谷市（茨城県）、南牧村（長野県）、神河町（兵庫県）の5地方公共団体が実施している。

#### （2）公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体の取組内容

本調査では、公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体の内、由仁町、丸森町、守谷市に対して、取組内容について現地での聞き取りを行った。

由仁町と守谷市は、指定管理者制度を導入している出先機関（公民館等の公の施設）における窓口業務を民間事業者に委託するものであり、丸森町は地域の自治組織に同業務を委託するものである。

##### ①由仁町（北海道）

本町における公サ法に基づく市場化テストは、職員定数の削減および、歳出の削減を目的とした業務の民間開放の流れの中で導入されたものである。公サ法に基づく市場化テスト導入に先立ち、川端出張所において郵便局に窓口業務における特定公共サービス（各種申請の受付と引渡し）の委託を行ったが、それが効果を上げたことから、平成20年度に三川支所の窓口業務において公サ法に基づく市場化テストを導入した。

三川支所の窓口業務についても郵便局に委託（※）する案がなかったわけではないが、郵便局へ委託すると、今まで提供してきた支所業務の大半ができなくなってしまう。しかしながら、支所を無くすには当該地区の住民数が多いため、当該エリアに支所を存続させることが適切であると判断され、公サ法に基づく市場化テストを適用することとなった。

現在の公サ法に基づく市場化テストは平成 23 年 4 月から開始された 2 期目であり、当該施設の民間事業者との委託契約は、同施設の指定管理者制度の期間が終了する平成 26 年 3 月まで継続されることになっている。

(※) 「地方公共団体の特定の事務の郵便局における取扱いに関する法律」に基づき、窓口業務の内、証明書等の受付・引渡しが郵便局へ委託可能となっている。

項目	内容
関連条例	由仁町官民競争入札等監理委員会設置条例
対象業務	三川支所窓口業務 ・ 特定公共サービス窓口 6 業務（当時）（受付・引渡し） ・ 高額療養費の申請の受付、乳幼児医療費助成申請の受付、子ども手当現況届の受付などの窓口業務
契約期間	平成 23 年 4 月 1 日～平成 26 年 3 月 31 日
入札方法	官民競争入札（総合評価一般競争入札）
落札者	日盛ビル管理株式会社

## ②丸森町（宮城県）

本町は、町内 8 地域に 8 つのまちづくりセンターを有しており、貸館業務だけでなく、生涯学習等に関連する様々な活動を行っている。公サ法に基づく市場化テストの導入以前に、その 8 つのセンターの維持管理業務をそれぞれの地域の自治組織を指定管理者制度を活用して管理者として指定した。公サ法に基づく市場化テストによって、8 つのまちづくりセンターの内 7 つにおける窓口業務を指定管理者と同一のそれぞれの地域の自治組織に外部委託するものである。

指定管理者制度の導入に先立ち、平成 20 年から 21 年にかけて自治組織を立ち上げ、センターの職員となるべきスタッフの育成をスタートした。スタッフ育成は、職員が主導する勉強会によって育成され、指定管理者制度を活用した施設の維持管理運営だけでなく、窓口業務を適切に遂行するためにも役立つ基本的でかつ、具体的な内容のものを対象に実施した。

公サ法に基づく市場化テストには、自治組織以外にも、応募してくる団体がいるのではないかと想定していたが、実際には自治組織以外に応募した団体がなかったため、指定管理者制度の業務と公サ法に基づく市場化テストの業務の担当者は兼任となっている。

項目	内容
関連条例	丸森町における公共サービス改革推進に関する条例・規則
対象業務	まちづくりセンター7 箇所の窓口業務 ・ 特定公共サービス窓口 6 業務（当時）の内外国人登録原票の写し等に係る業務を除く 5 業務（受付・引渡し） ・ 所得証明書の交付請求の受付・引渡し、身分証明書の交付請求の受付・引渡しなどの窓口業務



項目	内容
契約期間	平成 22 年 4 月 1 日から平成 25 年 3 月 31 日
入札方法	民間競争入札（総合評価一般競争入札）
落札者	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 金山自治会（金山まちづくりセンター）</li> <li>・ 筆甫地区振興連絡協議会（筆甫まちづくりセンター）</li> <li>・ 大内地区協議会（大内まちづくりセンター）</li> <li>・ 小斎振興協議会（小斎まちづくりセンター）</li> <li>・ 館矢間地区協議会（館矢間まちづくりセンター）</li> <li>・ 大張自治運営協議会（大張まちづくりセンター）</li> <li>・ 耕野振興会（耕野まちづくりセンター）</li> </ul>

### ③守谷市（茨城県）

本市は、平成 24 年 4 月から、中央、郷州、高野、北守谷公民館の 4 館に指定管理者制度を導入すると同時に、市役所に近いことから窓口業務を行っていない中央公民館を除いた 3 公民館で行っている証明書などの交付請求の受付及び証明書の引渡し業務を公サ法に基づく市場化テストを活用して民間委託した。

これらの業務委託に際しては、公民館の維持管理業務についての指定管理者制度への応募と、窓口業務の公サ法に基づく市場化テストへの応募を、並行して実施した。この時、入札に参加する資格として、4 つの公民館の管理運営を行う指定管理者に応募するものでなければならないという条件を設定し、一つの事業者が 4 つの公民館の指定管理業務と 3 つの公民館の窓口業務（証明書等の交付請求の受付・引渡し業務）を合わせて行うものであることを前提とした。

公サ法に基づく市場化テスト導入前は、職員が常駐し、市の基幹システムの端末とプリンターが設置され、公民館で市の職員が入力から出力までを一貫して行っていたが、公サ法に基づく市場化テストを導入するに当たり、受付と引渡しに業務を制限したため、プリンターを残して基幹系システムの端末を撤去した。

項目	内容
関連条例	守谷市官民競争入札等監理委員会設置条例
対象業務	公民館 3 箇所窓口業務 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特定公共サービス窓口の 6 業務（当時）の内、納税証明書、外国人登録原票の写し等に係る業務を除く 4 業務（受付・引渡し）</li> </ul>
契約期間	平成 24 年 4 月 1 日～平成 27 年 3 月 31 日
入札方法	民間競争入札（総合評価一般競争入札）
落札者	アクティオ・守谷市シルバー人材センター共同事業体

### (3) 公サ法に基づく市場化テストの導入効果

公サ法に基づく市場化テストを導入することにより、対象業務のコスト抑制効果（人員削減、予算削減）、そしてサービス品質向上等の効果が創出されていることが、ヒアリング結果から確認された。

地方公共団体における業務遂行の実態として、窓口が設置されている施設の管理運営業務を担う指定管理者と同じ民間事業者が公サ法に基づく市場化テストにより窓口業務も受託していることが確認された。すなわち、業務遂行を制度毎（指定管理者制度、公サ法に基づく市場化テスト）に選定したものの、施設全体を一体的に管理・運営することが、業務効率化やサービス水準の向上等の導入効果創出に寄与していると考えられる。

#### ① 人員削減

公サ法に基づく市場化テストの導入により、従来の地方公共団体職員が民間事業者の従業員に入れ替わり、当該業務における地方公共団体職員の定数が削減されている。公サ法の特例は、地方公共団体職員が不在の状態を前提として設計されており、設計通りに窓口業務における職員が削減されている。

ヒアリング結果を踏まえると、1つの窓口業務につき、地方公共団体職員1名の削減効果が創出されているが、嘱託職員やアルバイトの職員の削減も同時に行われていることがわかる。

#### ② 予算削減

従来の地方公共団体の職員及び嘱託やアルバイトに支払っていた人件費と民間事業者の従業員に支払う人件費を比較すると、民間事業者従業員の方がコストは下回る。

さらに、調査対象のいずれの地方公共団体においても、当該施設の管理運営を担う指定管理者が窓口業務を受託しており、一体的に業務を遂行することによる効率的な配員が生み出すコスト効果も創出されていると考えられる。

すなわち、一体的に業務を進めることによって、窓口業務（または施設管理業務）の待機時間を施設管理業務（または窓口業務）に充てられるようになることから、人員の効率的な配置が可能になる。そのため、それを見据えた工数算定が可能となり、業務コストを抑制することができる。

#### ③ サービス品質向上

民間事業者の創意工夫により、従来よりもサービス品質が上がることもある。

ヒアリング調査で確認した内容として、例えば、由仁町では、窓口の開業時間が施設管理業務（指定管理者が実施）の開業時間となったため、実質的に5時間の延長となった（証明書等の請求の受付・引渡しが可能時間が延長されただけであり、審査・発行を行う本庁職員の超過勤務

が増えたわけではない)。既に施設管理部分を受託している指定管理者が、窓口業務を受託することによって、事業者による独自提案に基づき追加費用の支払なしにサービス水準の引き上げが実現されたと考えられる。

#### ④ その他

この他にも、公サ法に基づく市場化テストの導入により、コストやサービス品質だけでは単純に測ることができない重要な効果が創出されている。

例えば、地域の雇用創出が挙げられる。地域経済を活性化することや、就業機会が乏しい住民を積極的に雇用することは、地方公共団体の政策としても望ましく、公サ法に基づく市場化テストに限らず、地域雇用の創出を官民連携の一つの期待効果に掲げる地方公共団体は少なくない。

導入効果	由仁町	丸森町	守谷市
人員削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全 1 施設において 1 名の削減</li> <li>・ 地方公共団体職員 2 名 → 1 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全 7 施設において 7 名の削減</li> <li>・ 地方公共団体職員 7 名 → 0 名</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 全 3 施設において 3 名の削減</li> <li>・ 地方公共団体職員 6 名 → 0 名</li> </ul>
予算削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 年間 517 万円の削減(職員人件費基準の 937 万円 → 委託費 420 万円)</li> <li>・ 当該施設の管理運営を担う指定管理者と同じ事業者が受託</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 削減効果あり(人件費単価の低下、窓口業務以外の実施 ← 既に指定管理者を導入していた「施設の管理・運営」と相互協力するよう、指定管理の協定内で規定)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 3 年間で 429 万円の削減(従来コスト 616 万円 → 委託費 187 万円)</li> <li>・ 指定管理者の職員が窓口業務も兼業することを前提として公募</li> </ul>
サービス品質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受付時間の拡大(16 時まで → 21 時まで)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ クレームは出ていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ クレームは出ていない</li> </ul>
その他	—	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域の雇用創出</li> </ul>	—

#### (4) 地方公共団体版市場化テストの現状

地方公共団体版市場化テストとは、公サ法によらずに実施する市場化テストであり、その内容から、「官民競争型市場化テスト」と「民間提案型市場化テスト」の二つに分類することができる。

官民競争型市場化テストとは、各地方公共団体が独自に定めたプロセスに基づき、特定の業務について官民競争入札（総合評価落札方式を採用するケースが多い）を実施するものであり、岩手県、東京都、愛知県等が実施している。

一方で、民間提案型市場化テストとは、各地方公共団体による行政情報の公表内容と、民間開放に適した業務について民間事業者や NPO 等からの提案を考慮したうえで、選定された対象事業について民間委託を行うものであり、北海道、大阪府、熊本県等が実施している。

本調査では、地方公共団体版市場化テストを導入している地方公共団体の内、北海道、愛知県に対して、取組内容について現地での聞き取りを行った。

##### ① 北海道

道では、民間開放を進めるに際し、道の全ての事務事業を、コア業務と民間市場の形成度の視点から、「直営領域」、「民間ノウハウ活用領域」、「協働推進・民間育成領域」、「民営化推進領域」の4つに区分し、「直営領域」以外の全ての事務の民間開放を進めることとしている。

但し、自ら定めた「直営領域」の硬直化を避けるため、道の業務の内、民間開放すべきと考える業務を民間事業者及び個人から提案してもらい、監理委員会で審議を行った上で、民間開放すべきか否かを判断する。民間開放すべきと判断された業務については、「北海道市場化テスト実施方針」に「事業リスト」として掲載し、所管課が民間開放に向けて範囲や留意点の検討を行う。

これまで「北海道市場化テスト」の対象業務の内、民間開放を実施した業務は下表の通りとなっている。

開始年度	北海道市場化テストによる民間開放業務
平成 19 年度	①特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務 ②農業試験場における農業技能業務
平成 20 年度	③別館庁舎の受付案内業務 ④法人二税に係る業務 ⑤旅券発給申請受付等業務 ⑥道路パトロール業務
平成 21 年度	⑦本庁舎の受付案内業務 ⑧中小企業高度化資金等の未収金の回収業務
平成 22 年度	⑨道営住宅家賃等の未収金の回収業務
平成 23 年度	⑩母子寡婦福祉資金貸付金の未収金の回収業務 ⑪遺児福祉修学資金貸付金の未収金の回収業務

開始年度	北海道市場化テストによる民間開放業務
平成 24 年度	⑫車両運行管理業務（保険・事故処理対応業務） ⑬河川パトロール業務

なお、平成 24 年度から、庁内の重点的な検討と積極的な情報提供等を実施する重点テーマの設定を必要に応じて行うとともに、積極的な情報提供や道の業務に関する質問を受け付ける集中募集期間を設定するなど、民間事業者が提案をしやすい環境の整備に取り組んでいる。

## ② 愛知県

公サ法に基づく「官民競争入札等」の対象となる特定公共サービスに限られ、都道府県の業務は該当しない状況であるものの、法特例を要しないものは、「公共サービス改革法」に準じて、地方自治法に基づく「官民競争入札」を実施することができる。愛知県は、将来的には、都道府県向けの特定公共サービスが拡大されることも見据え、当面、「公共サービス改革法」に準じた仕組みによる独自の「あいち市場化テスト」の実施を図ることとした。

これまで「あいち市場化テスト」の対象となった具体的な業務は下表の通りである。

開始年度	あいち市場化テストの対象業務
平成 19 年度	<モデル事業> ①旅券申請窓口業務 ②職員研修業務
平成 20 年度	<モデル事業> ③公共職業訓練（名古屋高等技術専門学校 OA ビジネス課 業務）
平成 21 年度	④県営住宅退去者滞納家賃管理回収業務 ⑤県図書館の施設維持管理運営業務 ⑥医業未収金の徴収業務

いずれも官民競争入札が行われた。

①旅券申請窓口業務は、民間 4 社が応募し、落札率 97.7%で民間事業者が落札した。

②職員研修業務は、民間 3 社が応募し、落札率 74.2%で県が落札した。

③公共職業訓練（名古屋高等技術専門学校の OA ビジネス課業務）は、民間 1 社が参加し、落札率 100%で県が落札した。

なお、③公共職業訓練については、1 年間の業務実施後、県による公共職業訓練の全体のあり方検討を行う中で、業務を廃止した。

## 2-2. 公サ法に基づく市場化テストの問題点

### (1) 公サ法に基づく市場化テストにおける問題点の概要

公サ法に基づく市場化テストの普及を促進するためには、何が公サ法に基づく市場化テストの普及を阻害しているかという阻害要因を明らかにし、その要因を解消する必要がある。

阻害要因は、発生する時系列に沿って「導入に至るまでの問題点」、「導入時の問題点」、「運用時の問題点」の3つに分類することができる。

阻害要因の分類	内容	例
導入に至るまでの問題点	・ 公サ法に基づく市場化テスト導入の検討時における“同市場化テスト導入の決定（又は導入の検討自体）を阻害する要因”	・ ニーズがない ・ 導入の負荷が高い ・ 行革への抵抗がある
導入時の問題点	・ 公サ法に基づく市場化テスト導入の決定後の、“フィージビリティ・スタディや調達プロセスの円滑な推進を阻害する要因”	・ 担い手となる事業者がない ・ 調達資料の作成負荷が高い ・ 第三者委員会の開催負荷が高い
運用時の問題点	・ 公サ法に基づく市場化テストの導入後の、“民間事業者による円滑な業務遂行を阻害する要因”や“サービス水準の低下に繋がる要因”	・ サービス水準が担保できない ・ 事業者が実施できない業務がある ・ 地方公共団体内でノウハウが継承されない

### (2) 導入に至るまでの問題点

公サ法に基づく市場化テスト導入を検討したものの、何らかの要因により導入決定に至らない（あるいは、そもそも検討の俎上に乗らない）ことがあり得る。

このように、当該案件が公サ法に基づく市場化テストの導入に至らない要因として、「ニーズの壁」、「導入の壁」、「意識の壁」があると考えられる。ニーズが無いとそもそも検討がなされず（ニーズの壁）、ニーズがあったとしても、検討結果として導入に至らないこともある（導入の壁）。さらに、導入が可能な状態であっても、職員における改革意識が低ければ、実際の導入は実現できない（意識の壁）。



こうした要因が公サ法に基づく市場化テストの導入を阻害している場合には、簡単には阻害要因を取り除くことができない大きなボトルネックになっていると考えられる。

### ① ニーズの壁

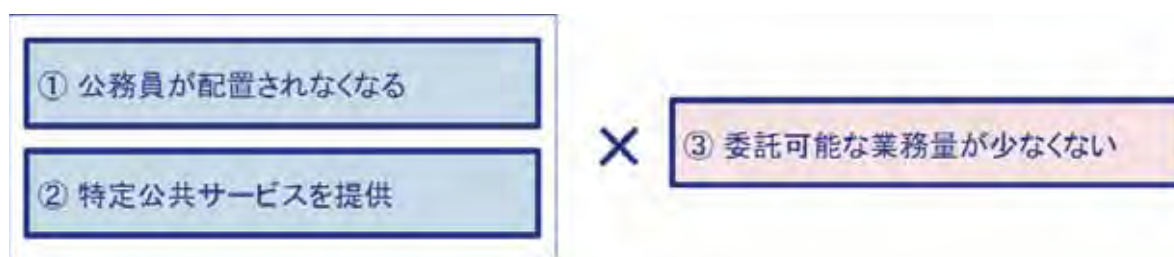
まず、そもそも公サ法に基づく市場化テストに係るニーズが無い、あるいは潜在的なニーズを探り当てていないケースが存在することが考えられる。ニーズが無いとは、公サ法に基づく市場化テストの導入に適した業務を地方公共団体が保有していないことを指し、また、潜在的なニーズを探り当てていないとは、地方公共団体（あるいは業務の所管部署）には対象となりうる業務があるものの、公サ法に基づく市場化テストの制度が知られていないため対象として認識されていないことを指す。

阻害要因	内容
1. 導入に適した業務が無い (地方公共団体のニーズがない)	公サ法に基づく市場化テストに適した規模の、特定公共サービスを含む窓口業務を有する公民館等がない。
2. 制度が知られていない(潜在ニーズが見えない)	官民連携やアウトソースの手法として、公サ法に基づく市場化テストの存在が知られておらず、検討の俎上に上らない。

#### 【1. 導入に適した業務が無い】

公サ法の特例は、公務員が配置されていない場所において特定公共サービス（窓口 5 業務）を民間事業者が受託することを例外的に認めているものであることから、少なくとも「① 公務員が配置されなくなる」、及び「② 特定公共サービスを提供する」という 2 つの要素が満たされていることが、公サ法に基づく市場化テストを導入するための条件と言える。

さらに、民間事業者の観点から考えると、継続的にビジネスとして成立させるためには、「③ 委託可能な業務量が少なくない」という 3 つ目の要素が不可欠となる。



しかしながら、①や②の条件は、比較的規模の小さい地方公共団体の、業務量が少ない業務に該当することが考えられるが、そのような場合は一般的には③の条件に反している。

①は、市町村合併に伴う事業整理等を背景として、当該業務（あるいは施設）から撤退する

(全て民間事業者に任せる) 場合にもあてはまるが、廃止される場合には、業務そのものがなくなってしまう。さらに、②は窓口業務の内、特定の5業務の、さらに「請求の受付」及び「(照明等の) 引渡し」のみに限定しているため、当該業務の業務量だけでは民間事業者が受託について関心を抱くまでの業務量にはならないと考えられる。

つまり、特定公共サービス以外に民間委託が可能な業務が十分に存在したうえで、さらに公務員が配置されなくなる業務は多いとは言えず、①から③までの条件を備えた窓口業務をもつ地方公共団体は、限定的であると推察される。

但し、実際に5つの地方公共団体が公サ法に基づく市場化テストを導入し、(少なくともヒアリング対象の3地方公共団体では) 人件費削減等の効果を創出していることから、導入に適した業務を保有している地方公共団体が存在しないわけではない。したがって、上記3条件に当てはまる地方公共団体を調査し、潜在的なニーズを発掘することが有効な手立てと考えられる。

## 【2. 制度が知られていない】

公サ法に基づく市場化テストの制度自体が、地方公共団体内、特に行政改革の推進部門や各種所管課にて周知されていない可能性がある。公サ法に基づく市場化テストを導入していない地方公共団体(北九州市)に対するヒアリングにおいても確認されたが、官民連携の手法として、PFIや民営化等と比較して知名度が低いということが考えられる。

この場合、当該地方公共団体において公サ法に基づく市場化テストの導入に適した地方公共団体があったとしても、民間委託を実施するニーズが公サ法に基づく市場化テストに結び付かない為、議論の俎上にすら上ることがなくなる。したがって、導入に適した業務を持ちうる地方公共団体に対しては、積極的な広報を打つことが有効とすることができる。

## ② 導入の壁

公サ法に基づく市場化テストに対する導入ニーズがあったとしても、実際の導入に向け、期待効果やコスト、障壁等を整理・分析していく中で(フィージビリティ・スタディ: 導入可能性調査)、結果として導入に至らないことがある。

地方公共団体ヒアリングから確認できた内容を整理すると、導入に係る負荷、受託可能な事業者の有無、サービス品質への懸念が導入への阻害要因として挙げられる。とりわけ、導入に係る負荷については多くの地方公共団体や有識者が言及しており、通常の民間委託と比較して制約が少なくない公サ法に基づく市場化テストの調達手法について、見直しの余地があると考えられる。



阻害要因	内容
1. 導入負荷が高い	実施要項の作成等、手続きが煩雑である公サ法に基づく市場化テストの採用にメリットを感じない。
2. 業務ノウハウを持つ事業者が地域にいない	窓口業務に関する（あるいは施設管理業務と一体的に推進するための）ノウハウを保有する事業者が地域内にいない。
3. 業務上の制約が発生する	地方公共団体職員の不在により業務上の制約（これまで実施してきたサービスが提供できなくなる）が生じると考える。

### 【1. 導入負荷が高い】

公サ法に基づく市場化テストの導入にあたっては、通常の民間委託における調達と比較して制約が少なくない。例えば、調達方法や委託対象業務に関する情報については、必要な要素を実施要項に盛り込むことが推奨されている他、事業者選定にあたっては第三者委員会の設置が規定されている等、通常の民間委託とは異なる方法での調達が求められている。

こうした点について、調達の負荷が高い、あるいは制約がいくつもあり導入方法が分かりにくいと、多くの地方公共団体にとって公サ法に基づく市場化テスト導入の阻害要因となっていると考えられる。

No	規定	根拠条項(公サ法)	内容
①	合議制機関の設置	第47条	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施要項・入札手続について、透明性・公平性を担保する観点から、第三者より構成された合議制の機関を条例により設置。</li> </ul>
②	実施方針の作成	第8条	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民競争入札・民間競争入札の対象事業等を明確化するため、実施方針を作成。</li> <li>特定公共サービスの内容等の情報をインターネット等で公表、民間事業者から意見を聴取。</li> </ul>
③	実施要項の作成	第16条 第18条	<ul style="list-style-type: none"> <li>入札募集の説明書である実施要項を作成。具体的な項目としては、官民競争入札については第16条第2項～第4項、民間競争入札については第18条第2項～第4項を参照。</li> <li>合議制の機関の議を経た上で公表。</li> </ul>
A	入札 契約・サービスの実施 監督	第17条・第19条 第23条・第24条・第34条 第28条	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施要項に基づき入札を実施し、評価。官民競争入札の場合は、合議制機関の議を経る。</li> <li>契約を締結する前に、議会の議決。契約締結後は内容等を公表・告示。</li> <li>民間事業者は、従業員に対して、情報の目的外利用防止のための措置を実施。</li> <li>地方公共団体は、公共サービスの適正かつ確実な実施に向けて事業をモニタリング。</li> </ul>

### 【2. 業務ノウハウを持つ事業者が地域にいない】

地域活性化や地域の雇用促進が重要であるため、入札参加資格を地元の事業者に限定する地方公共団体が多い。しかしながら、規模の小さな地方公共団体においては、公サ法に基づく市場化テストの対象業務に関する業務ノウハウを保有する事業者が地域に存在しない場合があり、公サ法に基づく市場化テストの導入を難しくしている一因となっている。

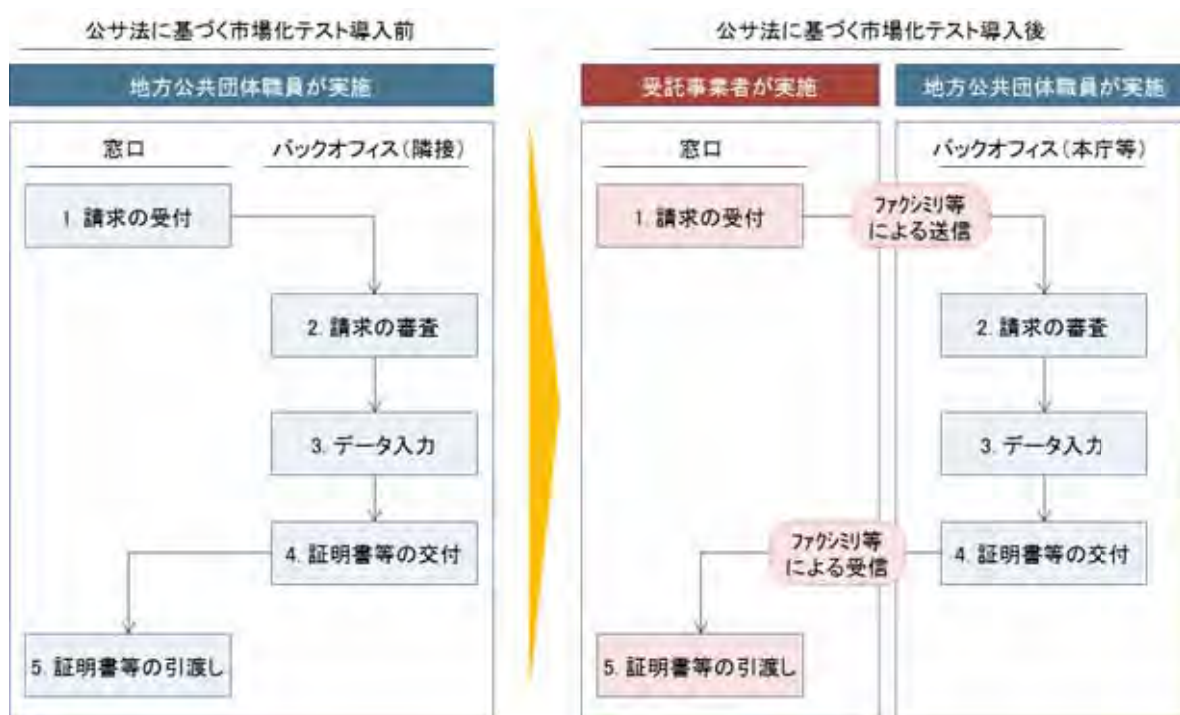
また、受託可能な事業者が存在したとしても、1社しかいない場合は、随意契約になってしまいうため、公サ法に基づく市場化テストの本来の趣旨（事業者間の競争による市場の形成）か

ら考えても望ましくない。

### 【3. 業務上の制約が発生する】

公サ法に基づく市場化テストの導入で、対象業務に従事する地方公共団体職員がいなくなることによって業務上の制約が生じることがある。

例えば、証明書等の交付請求が住民からあった場合、従来であれば「1. 請求の受付」→「2. 請求の審査」→「3. データ入力」→「4. 証明書等の交付」→「5. 証明書等の引渡し」という一連の流れを窓口（及び隣接するバックオフィス）において行うことができた。これが公サ法に基づく市場化テストにより、窓口において実施できる業務が「1. 請求の受付」、及び「5. 証明書等の引渡し」に限定されてしまうと、その間の業務プロセスは本庁等の地方公共団体職員が実施することになる。



他にも、地方公共団体職員にしかできない公金の支給（生活保護費等）や公印が押印された公文書の発行等地方公共団体職員でなければできない業務が、職員の引き上げにより窓口で実施できなくなる。

こうした業務上の制約が発生するため、効率的な業務遂行が阻害されることや、サービス品質に影響が出ることを懸念して、公サ法に基づく市場化テストの導入に至らないケースがあると考えられる。

### ③ 意識の壁

公サ法に基づく市場化テストの実施条件が整備されており、導入が可能な状態であったとしても、地方公共団体職員が公サ法に基づく市場化テストに対する抵抗感を持っていると、導入の合意形成が得られ難いことがある。

地方公共団体や有識者に対するヒアリング調査を踏まえると、行政改革そのものへの意識醸成が不十分である地方公共団体や、偽装請負の指摘を警戒している地方公共団体が、公サ法に基づく市場化テストの導入を躊躇している可能性があると考えられる。

阻害要因	内容
1. 行政改革への抵抗がある	地方公共団体職員の改革意識が低く、公サ法に基づく市場化テストを導入する準備ができていない。 また、一度抜本的な行政改革を実施した地方公共団体において、ある種の“改革の揺り戻し”が生じている可能性がある。
2. 偽装請負の指摘を警戒している	委託業務において、指揮命令系統を明確に分離することが難しく、偽装請負の指摘を受ける恐れがあると考えている。

#### 【1. 行政改革への抵抗がある】

行政改革を、住民目線でのサービス提供や、業務の効率的遂行による行政コストの最適化を実現するための手段としてとらえるのではなく、単に職員が担う業務範囲を縮小するための手法として着目すると、職員からの支持が得られなくなる。

そのため、行政改革、とりわけアウトソーシングに関する各種手法（PFI、指定管理者制度、公サ法に基づく市場化テスト等）に対しては、庁内に根強い反発がある地方公共団体が少なくないと考えられる。

#### 【2. 偽装請負の指摘を警戒している】

地方公共団体職員が、「民間事業者の従業員に対する指揮命令系統を明確に分離することが難しく、偽装請負の指摘を受ける恐れがある」と考えている場合、公サ法に基づく市場化テストの導入をためらう可能性がある。民間事業者の作業場所の付近に地方公共団体職員が業務に従事している場合だけでなく、たとえ物理的に離れている場合であっても、受託事業者の業務遂行上の独立性が必ずしも確保されるとは限らず、業務委託を躊躇させる一因となっていると考えられる。

公サ法に基づく市場化テストを導入した地方公共団体は、偽装請負にならないように、事前に受託事業者になる可能性のある団体に時間をかけて業務遂行上の独立性を確保するための研修や勉強会を実施しており、これらの事前準備なしには、偽装請負になりかねない体制になる可能性があるため留意する必要がある。

### (3) 導入時の問題点

公サ法に基づく市場化テストが普及しない最も大きな要因は、(2)において記載した「導入に至るまでの問題点」と考えられるが、これらをクリアし、事業者の調達に至った場合であっても、そこでまた別の問題が存在する。

本調査においても、公サ法に基づく市場化テストを実際に導入している地方公共団体からいくつかの問題点を確認することができた。それらは、「効果的な調達ノウハウの不足」と「指定管理者制度との調達方法の相違による作業負荷」に整理することができる。

これらの問題点は、公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体の次期以降の調達実施に影響を及ぼすだけでなく、同市場化テストを導入していない地方公共団体の、同市場化テストに対する先入観に影響を与えている可能性があり、同市場化テストの普及を阻害する要因になっていると考えられる。

#### ① 効果的な調達ノウハウの不足

事業者を調達する際には、運用コストを最適化すると共に、サービス品質を最大化するための工夫を調達資料や調達方法に盛り込むことが有効である。

しかしながら、特に、公サ法に基づく市場化テストが対象としている特定公共サービス（公民館等の出張所における窓口 5 業務の請求受付・引渡し）は、多くの地方公共団体において業務範囲が限定的であり、民間事業者としてはコスト削減や、創意工夫によるサービス品質の向上が難しい領域と言える。

ヒアリング調査では、予定価格を抑制するために試行錯誤した地方公共団体や、効果的な評価指標・モニタリング手法の設定に苦労した地方公共団体を確認することができた。

コスト削減やサービス向上を客観的に予測できない場合は、公サ法に基づく市場化テストの導入を対外的に説明できない為、導入をためらう要因になっている可能性がある。そのため、同市場化テストの導入によって効果を上げているケースの効果算定方法や、民間委託の調達手法に関する事例を幅広く整理し、ノウハウを地方公共団体間で共有することが重要である。

#### ② 指定管理者制度との調達方法の相違による作業負荷

公サ法に基づく市場化テストは、公民館等の出張所における窓口業務を主なターゲットとしていることから、出張所が「公の施設」である場合、施設の管理運営業務には指定管理者制度を適用し、窓口業務に同市場化テストを適用するケースがある。本調査のヒアリング対象である由仁町、丸森町、守谷市は、いずれもこのケースに当てはまっている。

地方公共団体にとっては、施設の管理運営と窓口業務は同じ出張所の業務であり、一体的に事業者を調達することが効率性の観点から望ましい。しかしながら、根拠法令がそれぞれ施設の管理運営業務については地方自治法（また、地方自治法に基づく地方公共団体独自の条例等の規定）、窓口業務については公共サービス改革法と異なっており、それぞれにおいて異なった調達資料の構成や事業者の選定委員会の設置を規定していることから、施設の管理運営業務と窓口業務は、別々の方法によって事業者を調達せざるを得ない。

両制度において差異が存在する（存在し得る）項目として、制度の所管、第三者委員会（事業者選定委員会）、調達時期、調達資料の構成（内容）、調達資料の作成方法が挙げられる。下表に、両制度の差異の内容や別調達による負荷等について整理した。

項目	公サ法に基づく市場化テスト	指定管理者制度	別調達による負荷	解決の方向性(案)
Who				
制度の所管	<ul style="list-style-type: none"> <li>制度所管課（行政改革課等）の場合や、各事業課（委託対象の業務を実行する部署）の場合に分かれる</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>制度の所管課が異なる場合、調達プロセス・作成資料・ノウハウ等が共有されず、同一組織内でムダが生じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>所管課の統一</li> </ul>
第三者委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>公共サービス改革法に則り、設置が義務付けられている</li> <li>公正・公平性の観点より、地方公共団体職員は含まれない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地方公共団体の方法に応じて設置される</li> <li>通常、有識者として地方公共団体職員（管理職）が含まれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>施設（業務）に係る資料・応募事業者を一体的な観点から評価できない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>選定委員会のメンバーを可能な限り統一</li> </ul>
When				
調達時期	<ul style="list-style-type: none"> <li>導入背景・ニーズが異なり、また、準備等に係る期間が異なることから、調達時期や調達スパンがズレることがある</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>調達時期がズレることにより、委員会メンバーの統一が難しくなる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>調達時期・スパンを合わせる</li> </ul>
What				
調達資料の構成(内容)	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民競争入札等監視委員会が推奨する標準例を参考にし、資料の構成・内容が決定される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地方公共団体のルールに基づいて調達資料の構成や内容が決定される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>同一施設（業務）に対して、同様の項目や添付資料を、別々のプロセス・関与者等によって作成することでムダが生じる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>両制度における調達資料の内容を可能な限り統一</li> </ul>
How				
調達資料の作成方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>官民競争入札等監視委員会が推奨する作成方法（従来コスト、業務内容の可視化等）を参考にし作成される</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地方公共団体のルールに基づいて、調達資料の作成方法（プロセス、関与者、予定価格の算定等）が決定される</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>両制度における調達資料を一体的に作成</li> </ul>

同様の作業を別々に実施することは地方公共団体にとって大きな負担に繋がる。

例えば、事業者を選定する際に、両制度が一体的に調達可能であれば、事業者選定委員会を一本化し、委員選定、委員会資料作成、委員会開催、事業者評価等の一連の作業は、1回で済む。しかしながら実際は、施設の管理運営業務については指定管理者制度に係る選定委員会、窓口業務については公サ法に基づく市場化テストに係る第三者委員会をそれぞれで開催せざるを得ない為、地方公共団体職員における作業負担が大きくなっている。

こうした作業負荷については、由仁町、丸森町、守谷市のいずれのヒアリングでも言及があった。地方公共団体職員における負荷を可能な限り軽減させるために、より効率的な調達方法を模索する必要があると考える。

#### (4) 運用時の問題点

公サ法に基づく市場化テストを導入し、実際に民間事業者が業務運営を開始した後においても、いくつかの問題が発生し、期待した導入効果が限定的になることがある。

本調査においても、公サ法に基づく市場化テストを実際に導入している地方公共団体からいくつかの問題点を確認することができた。それらは、「受託事業者のノウハウ不足」、「指定管理者制度との別運用による非効率性」に整理することができる。

これらの問題点は、(3) 導入時の問題点と同様、公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体の次期以降の調達実施に影響を及ぼすだけでなく、同市場化テストを導入していない地方公共団体の同市場化テストに対する印象に影響を与えている可能性があり、同市場化テストの普及を阻害する要因になっていると考えられる。

##### ① 受託事業者のノウハウ不足

受託事業者の従業員が業務上必要な知識を十分に習得していない場合、非効率な業務遂行、ミス等を招き、クレームに繋がるリスクが高くなる。これは、受託開始時に注意する必要があると共に、退職や異動等により受託事業者の従業員が交代する場合にも気を付けなければならない。

公サ法に基づく市場化テストが導入されたことにより、サービス水準が低下してしまうことを防ぐためにも、窓口業務において求められる知識やスキルについて、従業員教育を実施していくことが重要と考える。

##### ② 指定管理者制度との別運用による非効率性

指定管理者制度との調達方法の相違については(3)において記載したが、民間事業者による業務が開始された後においても、施設の管理運営業務と窓口業務が別々に運用された場合は、両業務間のリソースが硬直的となり、非効率な運用となってしまう。

したがって、例えば、両制度に基づく業務の受託者を同じにする等、施設の管理運営業務・窓口業務を一体的に運用することが可能な状況下では、両業務間で従業員の配置を融通させることが可能となり、人員配置の最適化を図ることができる。

### 第3章 公サ法に基づく市場化テストの推進方策

ここでは、これまで述べてきた公サ法に基づく市場化テストの現状や問題点を踏まえた、同市場化テストの推進方策について記載する。

#### 3-1. 公サ法に基づく市場化テスト推進の方向性

##### (1) 公サ法に基づく市場化テスト推進の観点

公サ法に基づく市場化テストは、地方公共団体や事業者にとって、導入・参入に係るインセンティブが働くことによって普及される。

地方公共団体にとって公サ法に基づく市場化テスト導入のインセンティブとなるものは、導入によって事業コストの削減が図られ、同時にサービス品質が向上することである。また、それだけではなく、本調査においても明らかになったように、導入の負荷が少ないこともインセンティブとなる。

一方、民間事業者にとって公サ法に基づく市場化テストへの参入のインセンティブとなるものは、ビジネスとして成り立つ、すなわち利益を上げられることである。

公サ法に基づく市場化テストの推進方策を検討する際には、地方公共団体、民間事業者双方の導入・参入に係るインセンティブに影響を与えられるという観点が重要と考える。

主体	インセンティブ	内容	
地方公共団体	導入のインセンティブ	導入負荷が低い	・ 導入(導入検討、事業者の調達等)に手間が係ることが少なく、また、導入に係るノウハウを保有しており、導入負荷が低い。
		事業コストの削減が可能	・ 民間事業者がサービス提供を実施することにより、従来の地方公共団体職員が実施していたよりも事業コストの削減が図られる。
		サービス品質の向上を実現	・ 民間事業者がサービス提供を実施することにより、従来の地方公共団体職員が実施していたよりもサービス品質の向上が図られる。
民間事業者	参入のインセンティブ	ビジネスとして成り立つ	・ 業務量が多い(少量多品種)、十分な業務ノウハウを保有している等、創意工夫の余地があり、利益を上げやすい。

##### (2) 公サ法に基づく市場化テストに関する国に対する要望

公サ法に基づく市場化テストの推進方策を検討する際には、「地方公共団体にどのように活用してもらおうか」を検討することが有用であり、制度の活用主体である地方公共団体の要望に耳を傾けることが効果的である。

本調査において整理した公サ法に基づく市場化テストの推進に向けた国への要望としては、「指定管理者制度との一体的調達が可能となる制度への見直し」、「調達資料の簡素化」、「調達に関するノウハウの充実・共有」、「委託可能範囲の拡大」等が挙げられる。中でも、「調達に関するノウハウの充実・共有」が多く、地方公共団体から挙げられ、推進方策を検討する際に十分留意する必要があると考える。

下表に、地方公共団体から回答を得た「公サ法に基づく市場化テストに関する国に対する要望」を9つに整理し、その内容について記載している。

	国に対する要望	内容
①	指定管理者制度との一体的調達が可能な制度への見直し	調達の効率化のために、指定管理者制度と公サ法に基づく市場化テストの調達を行う場合、両制度の調達プロセス・作成資料が異なるため負荷が生じている。そのため、両制度に基づく調達を一体的にできるよう制度の見直しをして欲しい。
②	調達資料の簡素化	公サ法に基づく市場化テストの場合、標準的な雛形があり、従来の委託よりも記載すべき項目が多く、調達資料の作成の負荷が高い。由仁町の同市場化テストでは、標準的な雛形よりも簡素な形で資料を作成しており、作成負荷を軽減する工夫を行っている。このように、地方公共団体の自由度を高めて欲しい。
③	調達に関するノウハウの充実・共有	公サ法に基づく市場化テストの導入ノウハウ（ベストプラクティス）や、調達資料の雛形等、必要な情報を充実させ、各地方公共団体に共有して欲しい。例えば、民間委託のパターンには複数あり、調達資料もそれに応じて作成する必要がある。委託パターン毎の調達資料に係る雛形が有用である。
④	委託可能範囲の拡大	窓口 5 業務の請求書受付と引渡し業務だけではなく、現行制度上、民間事業者では出来ない、各種証明書の発行審査・作成業務も委託対象として欲しい。公サ法に基づく市場化テストの導入によって地方公共団体職員がいなくなった結果、生活保護の現金支給が窓口でできなくなったが、民間事業者でも公金を扱えるようになると便利になる。
⑤	委託方法の規制緩和	契約の1期目に、民間事業者の業務遂行に問題がなければ、2期目は随意契約を可能にして欲しい。
⑥	促進組織の創設	公サ法に基づく市場化テストを推進させるために、地方公共団体に対して人的支援・財政的支援等を行う恒常的な促進組織を作って欲しい。
⑦	制度の周知	行政改革は世論の後押しがないと推進しにくいという性質がある。そのため、現在は注目度が低い公サ法に基づく市場化テストを周知させて欲しい。
⑧	財政的支援	公サ法に基づく市場化テストを推進する際に地方公共団体の負担を軽減するために、財政的支援を行って欲しい。例えば、実施要項にて公開するための現行コストの算定支援等が考えられる。
⑨	人的支援	公サ法に基づく市場化テストを推進するための人的支援が欲しい。推進する人材が充足している地方公共団体は問題ないが、多くの場合不足していると考えられる。



### 3-2. 公サ法に基づく市場化テストの推進方策（案）

#### （1）推進方策（案）の概観

本報告書「2-2. 公サ法に基づく市場化テストの問題点」において整理した同市場化テスト普及の阻害要因を取り除き、制度を普及させるための推進方策（案）を下表に記載した。なお、推進方策については、「3-1. 公サ法に基づく市場化テスト推進の方向性」において記載した「地方公共団体、民間事業者双方の導入・参入に係るインセンティブ」の観点から整理している。

公サ法に基づく市場化テスト普及の阻害要因		No	インセンティブ	公サ法に基づく市場化テストの推進方策(案)	
導入に至るまでの問題点	ニーズの壁	導入に適した業務が無い	①	—	公サ法に基づく市場化テストに対するニーズを掘り起こす
		制度が知られていない	②	—	公サ法に基づく市場化テスト制度の周知を図る
	導入の壁	導入負荷が高い	③	導入負荷が低い	調達資料を簡素化する
		事業ノウハウを持つ事業者が地域にいない	④	ビジネスとして成り立つ	ノウハウを保有する事業者を調査し、打診を図る
		業務上の制約が発生する	⑤	ビジネスとして成り立つ	委託可能な業務範囲を拡大する
	意識の壁	行政改革への抵抗がある	⑥	—	行政改革に向けた職員意識の醸成を図る
		偽装請負の指摘を警戒している	⑦	—	指揮命令系統の明確化を図る
導入時の問題点	効果的な調達ノウハウの不足	⑧	導入負荷が低い	効果的な調達ノウハウ(評価指標設定方法等)を情報共有する	
	指定管理者制度との調達方法の相違による作業負荷	⑨	導入負荷が低い	指定管理者制度と一体的に調達する	
運用時の問題点	受託事業者のノウハウ不足	⑩	ビジネスとして成り立つ	事業者の従業員へ教育する	
	指定管理者制度との別運用による非効率性	⑪	事業コストの削減が可能	指定管理者制度と一体的に運用する	

① 公サ法に基づく市場化テストに対するニーズを掘り起こす

<p>概要</p> <p>P29 に詳述</p>	<p>公サ法に基づく市場化テストの導入に適した業務（施設）を保有する地方公共団体を明らかにして、同市場化テストの活用を働きかける。</p> <p>&lt;公サ法に基づく市場化テストの導入に適した業務&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委託可能な業務量が多い</li> <li>・ 地方公共団体職員の配置を止めたい</li> <li>・ 既に指定管理者制度を導入したが窓口のために職員を配置している</li> </ul> <p>地方公共団体に対するアンケート調査等により上記適性がある、適性があると判断できる地方公共団体に対しては、さらにヒアリング調査等を行い、導入していない要因（制度を知らなかった、受託事業者がない、個人情報保護がネック等）を明確化する。その後はその要因を払拭可能かどうか検証する必要がある。</p>
<p>ポイント</p>	<p>由仁町、丸森町、守谷市はいずれも指定管理者制度を導入している施設の窓口業務を公サ法に基づく市場化テストにより民間委託している。同様の施設を保有する地方公共団体を中心に調査・働きかけをすることが有効。</p>
<p>留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特定公共サービス（窓口5業務）の業務量は限定的であることから、たとえ地方公共団体側の導入ニーズがあったとしても、興味を示す民間事業者がない可能性がある（その場合は④⑤⑨の施策等を実施することが有効）。</li> </ul>

② 公サ法に基づく市場化テスト制度の周知を図る

<p>概要</p>	<p>公サ法に基づく市場化テストの周知を図る際には、「1. 公サ法に基づく市場化テストによって解決される課題」を持つ地方公共団体をターゲットとして、「2. 周知効果が高い方法」によって周知を図ることが重要となる。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公サ法に基づく市場化テストによって解決される課題の内、大きいものとして「出張所の窓口サービスを継続したいが定数削減等により職員の配置が難しくなっている」ということが挙げられる。こうした課題を持つ地方公共団体を①の方法等により明確化し、周知のターゲットとすることが有効である。</li> <li>2. 指定管理者制度を導入している（する余地のある）施設の窓口の場合、同市場化テストの導入により完全に職員の撤退が可能となるため潜在的な需要が高いものと推察できる。地方公共団体にとっては、指定管理者制度の認知度の方が高いと思われるため、総務省と連携を図り、指定管理者制度に関連する広報媒体（セミナー等を含む）において同市場化テストの周知を図る。</li> </ol>
<p>ポイント</p>	<p>公サ法に基づく市場化テストのみを周知するのではなく、「地方公共団体の課題解決」や「指定管理者制度との併せ技による相乗効果」という文脈で広報するとより効果が上がる。</p>
<p>留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地方公共団体の課題解決や指定管理者制度との連携という話になると、公共サービス改革推進室、あるいは内閣府の対象範囲に留まらない可能性がある。</li> </ul>

③ 調達資料を簡素化する

概要	<p>実施要項の作成負荷を軽減させるため、「1. 実施要項の作成方法の明確化」、「2. 標準例として掲載する実施要項の例の簡素化」を実施する。</p> <p>1. 現行においては標準例が公表されているため、同じ項目で実施要項を記載する必要がなくても地方公共団体は基本的に遵守しなければならないと捉えてしまう可能性がある。そこで、標準例に加えて、実施要項に記載が必須である“要素”のみを記載した例を提示する。つまり、実施要項の必須記載情報が何か、記載を推奨する情報が何かを明記する。こうすることで、作成において地方公共団体に裁量を持たせることが可能。</p> <p>2. 標準例は実際に公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体の実施要項の内、簡素化されている実例（由仁町等）を参考例として提示する。</p>
ポイント	<p>標準例だけでなく、公サ法に基づく市場化テストとして必須情報を記載した事例を示し、かつ地方公共団体の作成負荷を軽減させるために、標準例を全面的に押し出すのではなく、簡素で問題のない具体例を掲載することが有効。</p>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体の実施要項をベースに標準例を作成する場合、内閣府として必須とする要素が含まれているとは限らないため、そこを検証した上で記載するコメントを検討する必要がある。</li> </ul>

④ ノウハウを保有する事業者を調査し、打診を図る

概要	<p>応札事業者が少ないと思われる場合（特に受託者を当該地域での活動主体に限定する場合等）、公募を出す前に、応札可能性のある民間事業者が市場に存在するかどうかを調査する。</p> <p>応札可能性のある民間事業者が存在する場合は、その民間事業者のサービス内容や応札可能性を明らかにし、調達条件等を検討するために情報提供依頼（RFI）を実施し、その中で応札に向けた打診を行う。</p>
ポイント	<p>民間事業者に打診を図る際には、一方的な業務の押し付けではなく、事業者の意見を十分に踏まえ、どのような形で委託すると発注者・事業者の双方が満足する形が取れるかを追求する姿勢が重要。</p>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>応札可能性のある民間事業者が存在した場合であっても、民間事業者にとってメリットがないと興味を持ってもらえないため、委託業務を拡大する（⑤）等の対応が必要となる。</li> <li>応札可能性のある民間事業者が存在しない場合は、公共サービスの市場を拡大するためにも、受託可能な民間事業者を育成、または創設することが有効。例えば、地方公共団体と密接な関係を持つ財団法人や、自治会等の自治組織を業務の受け皿とするために、業務ノウハウを習得してもらう等が考えられる（⑩を参照）。</li> </ul>

⑤ 委託可能な範囲を拡大する

概要	<p>民間事業者が実施する業務ロットを拡大するために、可能な限り委託の業務量を増加させてから調達にかけるよう地方公共団体に促す。業務範囲を拡大させたモデル事業の実施や、委託可能範囲の業務分析について地方公共団体を支援すること等が有効。</p> <p>&lt;特定公共サービスと共に委託する業務（例）&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公の施設の管理運営（指定管理者制度の対象業務）</li> <li>・ 特定公共サービス以外の窓口業務</li> <li>・ 窓口業務以外の業務</li> <li>・ 他施設の特定公共サービス（複数窓口を同時調達）</li> <li>・ 証明書等の請求に対する審査・発行業務（法改正が必要）</li> </ul>
ポイント	<p>委託範囲の拡大を検討するために業務分析を実施することが有効。業務分析においては、業務の棚卸し、業務フロー作成等を踏まえ、「官民の役割分担（地方公共団体のコア業務／委託可能な業務の明確化）」を検討することが重要。</p>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公の施設の管理運営と合わせて外部委託するためには、公サ法に基づく市場化テストと指定管理者制度の制度的な差異に留意し、調達プロセスや委託後の制度運用を可能な限り共通化することを念頭に置く必要がある。（⑨⑩の施策を参照）</li> </ul>

⑥ 行政改革に向けた職員意識の醸成を図る

概要	<p>職員の改革意識を醸成するためには、変革をトップダウンで押し付けるのではなく、職員が「自ら課題を認識し」、「自律的に変革を求める」ようになってもらう必要がある。</p> <p>そのための有効な策の一つとして、「職員主体の業務改善提案」の仕組みの導入を地方公共団体に対して促すことが有効である。</p> <table border="1" data-bbox="375 1444 1388 1724"> <thead> <tr> <th></th> <th>職員主体の業務改善提案</th> <th>トップダウン型の行政改革</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>主 体</td> <td>職員（非管理職）</td> <td>経営層、行政改革当局</td> </tr> <tr> <td>方法(例)</td> <td>改善検討チームを立ち上げ、自分たちで目標設定、改善対象、改善方法を検討し、最終的に経営層へ提案。</td> <td>コスト削減額の目標、改革手法（PFI、市場化テスト等）、改革対象業務等を決定した上で、改革を断行。</td> </tr> <tr> <td>効 果</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ コスト効果は限定的</li> <li>・ 業務改善の成功体験により、職員において改革の機運が向上する</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広い範囲で大きなコスト削減が可能</li> <li>・ 職員の反発を招きやすく、自発的な改革意識は醸成されにくい</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>		職員主体の業務改善提案	トップダウン型の行政改革	主 体	職員（非管理職）	経営層、行政改革当局	方法(例)	改善検討チームを立ち上げ、自分たちで目標設定、改善対象、改善方法を検討し、最終的に経営層へ提案。	コスト削減額の目標、改革手法（PFI、市場化テスト等）、改革対象業務等を決定した上で、改革を断行。	効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コスト効果は限定的</li> <li>・ 業務改善の成功体験により、職員において改革の機運が向上する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広い範囲で大きなコスト削減が可能</li> <li>・ 職員の反発を招きやすく、自発的な改革意識は醸成されにくい</li> </ul>
	職員主体の業務改善提案	トップダウン型の行政改革											
主 体	職員（非管理職）	経営層、行政改革当局											
方法(例)	改善検討チームを立ち上げ、自分たちで目標設定、改善対象、改善方法を検討し、最終的に経営層へ提案。	コスト削減額の目標、改革手法（PFI、市場化テスト等）、改革対象業務等を決定した上で、改革を断行。											
効 果	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ コスト効果は限定的</li> <li>・ 業務改善の成功体験により、職員において改革の機運が向上する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広い範囲で大きなコスト削減が可能</li> <li>・ 職員の反発を招きやすく、自発的な改革意識は醸成されにくい</li> </ul>											
ポイント	<p>職員が主体で改善を行うための手段として、ファシリテーションのスキル（複数人の意見を十分に引き出し、設定時間内に意思決定を実現するスキル）を身につけさせることによって、職員意識を醸成させ、改善検討チームを機能させる。</p>												
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の取組意欲を向上させるため、改善検討チームによる検討結果を、実現に結びつける仕組みを構築する必要がある。</li> <li>・ 議論の活性化を目標にしたチーム構成にする必要がある。</li> </ul>												

⑦ 指揮命令系統の明確化を図る

概要	<p>指揮命令系統の明確化なしに委託をすると、地方公共団体側から受託者側の従業員に業務上の指示を直接せざるを得なくなり、偽装請負になる可能性がある。委託の検討に先立ち、労働局等との相談を通じて適切に業務を切り分け、有効なコミュニケーションルールを規定することを推奨する。</p> <p>&lt;適切な業務の切り分け&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体と受託者の業務範囲／執務範囲を明確に切り分けることによって、業務プロセス上に両者の調整等が入る余地を最小化する。</li> </ul> <p>&lt;有効なコミュニケーションルール&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体側が意思疎通を図る対象者（受託者側の責任者）、方法（定例会議等）を明確化する。</li> </ul>
ポイント	<p>偽装請負を確実に防止するためには、専門的な見地から検証することが重要。そのため、労働局等に対する事前相談を踏まえて対策を講じることが有効。</p>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体と受託者の業務範囲を明確化するための業務プロセスや、コミュニケーションルールはドキュメントとして策定し、可視化しておくことが重要である。</li> </ul>

⑧ 効果的な調達ノウハウ（評価指標設定方法等）を情報共有する

概要	<p>運用コストを最適化すると共に、サービス品質を最大化するための工夫を調達資料・調達方法に盛り込むことが有効である。そのため、実際に成果を上げている地方公共団体等の調達事例を収集・公表することが考えられる。</p> <p>&lt;実施要項における工夫の余地（例）&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>委託対象業務の明確な切り分け（責任分担の明確化）</li> <li>性能発注仕様</li> <li>開示情報の強化（従来の実施方法の明示等）</li> <li>モニタリング方法（評価指標、モニタリング手法等）</li> <li>合理的な委託費算定</li> <li>情報管理体制の明確化</li> </ul>
ポイント	<p>効果的な調達ノウハウを実現している官民連携手法は、公サ法に基づく市場化テストに限らず、PFI、指定管理者制度、その他官民連携手法等から、幅広く事例を収集することが有効と言える。</p>
留意点	<ul style="list-style-type: none"> <li>特定公共サービスは業務量が限定的であるため、その中でいかに創意工夫の余地を作り出すか、という観点から検討することが必要。</li> </ul>

⑨ 指定管理者と一体的に調達する

<p>概要</p> <p>P31 に詳述</p>	<p>公の施設に設置されている窓口（特定公共サービス）を公サ法に基づく市場化テストにより委託する場合、指定管理者制度の各調達プロセスを可能な限り共通化させた調達モデルを提示する。</p> <p>&lt;調達プロセスの共通化（案）&gt;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 導入の検討：同時に検討（業務ごとに分けない）</li> <li>2. 導入の決定：まとめて議会で議決をとる</li> <li>3. 調達資料の作成：共通可能な箇所は共通化して作成</li> <li>4. 募集の公告：基本的に競争入札による</li> <li>5. 事業者の選定：事業者選定委員会を共通化</li> <li>6. 事業者の決定：まとめて議会で議決をとる</li> <li>7. 契約締結：共通化は困難（契約と協定は別物）</li> </ol>
<p>ポイント</p>	<p>事前に両制度の所管部署（行政改革推進課等）や、調達スケジュールを統一させておくことによって、調達プロセスの共通化が図りやすくなる。</p>
<p>留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 指定管理者制度は行政サービスの代行者を選定する制度であり、品質の担保が重要であることから、競争入札には馴染みにくい面がある。</li> <li>・ 指定管理者制度の選定委員には基本的に地方公共団体職員を含めるが、公サ法に基づく市場化テストでは公正性・競争性の観点から地方公共団体職員は含めないことが原則。</li> </ul>

⑩ 事業者の従業員へ教育する

<p>概要</p>	<p>受託者の従業員の業務遂行能力を高めるために、発注者による積極的な受託者側従業員への研修等を促進する。促進方法の一つとして、研修等により受託者の能力向上に成功している地方公共団体の事例を収集・公表することが考えられる。</p> <p>&lt;受託者の能力向上に成功している事例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 高浜市では、第三セクターへ窓口業務等を包括的に委託している（公サ法に基づく市場化テストではない）。受託者の従業員の業務遂行能力を高めるために、委託開始年度以前に、従業員となる予定の人たちを同業務の臨時職員として雇用し、地方公共団体職員の指揮命令の下で業務ノウハウを習得させている。その結果、委託が開始され、地方公共団体職員の指揮命令系統から外れた後でも円滑に業務遂行が実現されているという。</li> </ul>
<p>ポイント</p>	<p>受託者への効果的な業務引継ぎ（どのような情報を共有すべきか等）や、効果的な教育方法（どのような情報をどのようなツールで研修すべきか等）について地方公共団体職員は知らないことが多いため、教育の先進事例を収集することが有効。</p>
<p>留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 発注する際に、従業員の能力水準や、教育方法を規定することが重要である。</li> <li>・ また、従業員の交代が生じることも予め想定し、その場合の事業者の能力水準を担保する方法を発注者・受託者にて共有しておく必要がある。</li> </ul>

⑪ 指定管理者制度と一体的に運用する

<p>概要</p> <p>P34 に詳述</p>	<p>同一施設に指定管理者制度による業務と、公サ法に基づく市場化テストによる業務が運用されている場合、特定公共サービスは、施設の管理運営業務と一体的に運用することによって効果を創出しやすくなる。</p> <p>&lt;両制度の一体的運用の事例&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>施設の管理運営（指定管理者制度の対象）と窓口業務（公サ法に基づく市場化テストの対象）を“大括り化”することにより、両業務の人員配置を最適化することができるようになる（例えば、窓口従業員の時間が空いている時に施設業務に従事する等が可能となる）。</li> <li>施設の管理運営業務のサービス水準（開業時間等）の方が高い場合、窓口業務のサービス水準が向上することがある（5時間延長の事例あり）。</li> </ul>
<p>ポイント</p>	<p>両制度の受託事業者を同一にする、又は両制度の受託事業者の協業を前提とする等、一体的な業務運用を前提として調達にかけることが有用。</p>
<p>留意点</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の柔軟な配置を実現するためには、業務遂行上の規律（守秘義務等）を両制度で統一的にする必要がある。なお、指定管理者制度の方が公サ法に基づく市場化テストよりも受託者に求める規律が緩い傾向にあるため、窓口業務に関与するスタッフについては、指定管理者制度における規律の厳格化が必要となる。</li> </ul>

## (2) 公サ法に基づく市場化テストに対するニーズの掘り起こし

委託可能な業務量が多いほど、業務改善の余地が増えるため、業務遂行のコストパフォーマンスが向上する可能性が高くなり、事業者にとっての魅力が高まる。

ところが、地方公共団体職員の判断を要する等の、民間事業者に委託できない業務が含まれている場合は、地方公共団体職員が駐在している中で、職員でも実施可能な業務量の少ない窓口業務の受付・引渡しだけを民間事業者に委託することは、明らかにコスト増に繋がってしまうため難しい。仮に、公サ法に基づく市場化テスト導入のために、地方公共団体職員が実施する必要のある業務を本庁等に移管させるとしても、移管先の確保、業務プロセスの変革等の労力を伴うため、同市場化テストを導入するインセンティブが働かなくなる（地方公共団体職員の適切な監督下であれば、制約が少ない人材派遣や通常の民間委託を選択することが多い）。

したがって、委託可能な業務量が多く、かつ委託できない業務が含まれていない業務が、公サ法に基づく市場化テスト導入の適性が高い業務であると言える。

公サ法が特に対象としている業務である特定公共サービス（窓口業務）は、公民館等の、いわゆる公の施設において提供されることが少なくない。したがって、ここでは、委託可能な業務を公サ法に基づく「特定公共サービス」の業務、自治法に基づく「公の施設」の維持管理業務、そして「その他の業務」に分類して、「委託可能な業務」の量と「委託できない業務」の有無の組み合わせから、8つのパターンに整理した。

パターン	特定公共サービスを含む事業(公民館等の出先機関等)				
	委託可能な業務			業務量	委託できない業務
	特定公共サービス (公サ法34条)	公の施設 (自治法44条1項)	その他の業務		
業務量(少)	業務量(多)	業務量(少~中)			
①	有	有	有	◎	無
②	有	有	無	○	無
③	有	無	有	△	無
④	有	無	無	×	無
⑤	有	有	有	◎	有
⑥	有	有	無	○	有
⑦	有	無	有	△	有
⑧	有	無	無	×	有

高  
↑  
公共サービス改革法に基づく市場化テストの適性  
(導入しやすさ)  
↓  
低



公サ法に基づく市場化テストに最も適していると考えられるパターンは、特定公共サービスの他に、業務量の大きい公の施設の維持管理業務、及び業務量はそれほど多くはないが窓口業務と共に遂行できるそれ以外の委託可能な業務を含み、かつ委託できない業務を保有していないパターン①である。業務量の多い指定管理者制度と一体的に窓口業務の遂行をすることができる前提とすると、業務量が豊富であるため、事業者の業務改善によるコストパフォーマンス向上の可能性に繋がるインセンティブを引き出しやすい。

逆に、公サ法に基づく市場化テストへの適性が最も低いパターンは、窓口業務以外に業務がないために業務量が少なく、かつ委託できない業務を含む⑧と考えられる。

こうしたことから、パターン①、②に該当する業務を持つ地方公共団体を公サ法に基づく市場化テストの重点的な推進対象と定義することができる（グループⅠ）。

また、パターン⑤～⑧は、「委託できない業務」を含む地方公共団体であり、その業務がボトルネックとなり公サ法に基づく市場化テストが導入できていない可能性がある。但し、この内パターン⑤に該当する由仁町、パターン⑥に該当する守谷市は、同市場化テストの導入に際してこのボトルネックの問題を取り除いており、導入可能なパターンであると考えられる（グループⅡ）。

このことを踏まえ、グループⅠ、及びグループⅡに該当する地方公共団体を、アンケート等を活用した調査により明らかにした上で、公サ法に基づく市場化テストに対するニーズの掘り起こしを行うことが有用と考えられる。

パターン	特定公共サービスを含む事業(公民館等の出先機関等)					意見	該当自治体
	委託可能な業務				委託できない業務		
	特定公共サービス (公サ法34条)	公の施設 (自治法44条1項)	その他の業務	業務量			
①	有	有	有	◎	無	・指定管理と一体的な業務遂行を前提として、公サ法に基づく市場化テスト導入に最も適している	
②	有	有	無	○	無	・指定管理と一体的な業務遂行を前提として、公サ法に基づく市場化テスト導入に適している	丸森町
③	有	無	有	△	無	・その他の業務量が多く、一体的に委託する場合は公サ法に基づく市場化テストの導入に適している	
④	有	無	無	×	無	・特定公共サービスの業務量が一定程度多くない限り、公サ法に基づく市場化テストの導入に適さない	
⑤	有	有	有	◎	有一无	・委託できない業務がボトルネック	由仁町
⑥	有	有	無	○	有一无	・由、次の場合は、特定公共サービスを監督する地方公共団体職員が不在のため、公サ法に基づく市場化テストの導入に適する	守谷市
⑦	有	無	有	△	有	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 委託できない業務を本庁に移管する(由仁町のケース)</li> <li>✓ 委託できない業務に従事する地方公共団体職員が、窓口業務を監督できない(フロアが通う等距離が越えている、行政職ではないため監督のノウハウがない等)(守谷市のケース)</li> </ul>	
⑧	有	無	無	×	有		

### (3) 指定管理者制度との一体的な調達・運用

地方公共団体に対するヒアリング調査を踏まえると、公サ法に基づく市場化テストを導入する上で、「指定管理者制度の導入施設（業務）に、同市場化テストを導入するケースにおいて、両制度を別々に調達、あるいは運用することの負荷」が大きな阻害要因になっていると考えられる。

そこで、公サ法に基づく市場化テストと指定管理者制度の調達方法の差異（制度の所管、調達時期、調達資料等）や、両制度を一体的に運用するための方向性を明らかにし、調達・運用が非効率に繋がっている要因を解消するための解決策を検討する必要がある。

#### ① 指定管理者制度との一体的な調達

「第2章 2-2. (3) ② 指定管理者制度との調達方法の相違による作業負荷」において記載したが、両制度を別々に調達することによって、地方公共団体職員に大きな作業負荷が生じている。調達プロセスのどの部分に、制度によってどのような差異が生じているかを下表に整理した。

No	プロセス	公サ法に基づく市場化テスト			指定管理者制度			両制度の相違点
		主体	根拠法	特長	主体	根拠法	特長	
①	導入の検討	事務局	—	—	事務局	—	—	・制度的な相違はない
②	導入の決定	事務局 / 議会	公サ法第34条 (戸籍法等の特例)	実施方針の作成	議会	自治法第244条の2 (条例の改正)	条例の改正	・主体が異なることがある
③	調達資料の作成	事務局	公サ法第34条 (戸籍法等の特例)	実施事項の作成 (基本的に標準例に 従う)	事務局	—	自治体毎の ルールに従う	・優先度が異なる
④	募集の公告	事務局	—	競争性が 求められる	事務局	—	競争に拠らない 場合がある	・募集方法が異なる場合がある
⑤	事業者の選定	第三者 委員会	—	自治体職員は 入らない	選定 委員会	—	基本的に地方公共 団体職員が入る	・構成員が異なる場合がある
⑥	事業者の決定	事務局 / 議会	公サ法第28条	事業者の名称等 を公表	議会	自治法第244条の2 (指定の議決)	—	・主体が異なることがある
⑦	契約締結	事務局	—	契約	事務局	—	協定 (事業者は行政の 代行者)	・書類、法的効果が異なる

最初の「① 導入の検討」については、両制度に法的な規定が存在しないため、制度的な相違は無いが、それ以外の「② 導入の決定」、「③ 調達資料の作成」、「④ 募集の公告」、「⑤ 事業者の選定」、「⑥ 事業者の決定」、「⑦ 契約締結」については、主体、方法、法的効果等が異なっていることがわかる。

したがって、両制度を一体的に調達するためには、可能な限り各調達プロセスを共通化させる

方向で検討することが有用ではないかと考える。

但し、「⑦ 契約締結」については、両制度において作成すべき書類内容や、法的効果が異なり共通化を図ることは困難と考える。つまり、公サ法に基づく市場化テストでは、事業者に一定の範囲において業務に責任を持たせる形で委任するため、契約締結により、事業者が責任を負うことができない公権力の行使のような業務を切り離れた上で任せることになる。一方、指定管理者制度においては、事業者はあくまで行政サービス提供の代行者であるため、協定締結により、最終責任を行政が留保したまま、公権力の行使に係る業務（施設利用料の設定・徴収等）も含めて民間事業者に任せることになる。

これを踏まえ、調達の各プロセスにおける両制度の相違の解消方法（案）を下表に整理した。

№	プロセス	両制度の相違点	相違の解消方法(案)		ポイント
①	導入の検討	制度的な相違はない	共通化	→ <b>両側に検討する</b>	・フィードバック・スタディにより、両制度合わせた形での民間事業者の実施可能範囲を整理
②	導入の決定	主体が異なることがある	共通化 (指定管寄せ)	→ <b>まとめて議会で決を取る</b>	・主体を共通化する(議会で議決)
③	調達資料の作成	準拠先が異なる	一部共通化	→ <b>共通の準拠先を指定する</b>	・公募資料の構成を「共通部分」「公サ法に基づく市場化テスト部分」「指定管理者部分」に分けて作成(公サ法に基づく市場化テスト部分、指定管理者部分は「必要に応じて作成」)
④	募集の公告	募集方法が異なる場合がある	共通化 (市場化寄せ)	→ <b>両制度とも競争入札を基本とする</b>	・両制度を同時に導入する際には、指定管理者制度においても、(特定事業者の指名ではなく)競争入札を実施することとする
⑤	事業者の選定	構成員が異なる場合がある	共通化 (指定管寄せ)	→ <b>構成員を同一とし、一つの委員会とする</b>	・指定管理者制度における行政の役割の大きさに鑑み(事業者はあくまで行政の代行)、委員会構成員に地方公共団体職員を入れ、公サ法に基づく市場化テストと共通化
⑥	事業者の決定	主体が異なることがある	—	→ <b>まとめて議会で決を取る</b>	・主体を共通化する(議会で議決)
⑦	契約締結	書類、法的効果が異なる	—	(共通化は困難)	・手続き(契約行為or協定)の共通化は困難

ここで、留意すべきことが2点ある。

一つは、「④ 募集の公告」において「両制度とも競争入札を基本とする」という差異の解消方法（案）についてである。公サ法に基づく市場化テストは「競争入札の導入」を前提とした制度であるが、一方で指定管理者制度は、必ずしもそうではない。つまり、指定管理者制度の場合、行政サービスを提供する「代行者」を選定する制度であるため、方針としてサービスの品質を担保することに重きが置かれることが多い。そのため、公募に拠らず特定業者を指定するケースが認められていることや、競争の概念を導入する場合であっても、価格入札ではなく、随意契約の一形態である企画競争とすることが原則である。

したがって、競争入札の導入による両制度の一体的な調達にあたっては、そのメリット及びデメリットを地方公共団体内で十分に検討することが重要になってくる。

留意すべきもう一つの点は、「⑤ 事業者の選定」において「構成員を同一とし、一つの委員会

とする」という差異の解消方法（案）についてである。公サ法に基づく市場化テストの場合は、事業者の選定に公正性及び競争性が強く求められるため、発注者である地方公共団体職員が選定委員会の構成員になることは原則として認められていない。また、地方公共団体の長等が合議制の機関の委員になることにより、当該の長等が代表権を有する役員を務める第三セクター等が、公サ法に定める欠格条項(法 17 条において準用する 10 条 12 号)により、競争に参加できなくなる弊害も考えられる。

その一方で、指定管理者制度では、発注者として責任を持って代行者を選ぶことが重要であるため、原則として地方公共団体職員が選定委員に含まれる。

つまり、選定委員会の一体化により、地方公共団体職員が委員に含まれることになると、公サ法に基づく市場化テストに関する評価対象を評価する際に問題となる。

したがって、選定委員会の運用の一体化にあたっては、公正性が求められる内容は地方公共団体職員以外が評価し、代行者の選定の観点が必要な内容は地方公共団体職員が評価する等、適正な委員が適正な範囲を評価することが重要となる。

## 【1. 評価対象】

まず、地方公共団体職員が評価する対象項目について考察する。

一体的に評価する場合、評価対象を、公サ法に基づく市場化テスト用の評価対象と指定管理者分用の評価対象に明確に分類することは難しい。そこで、次のようなロジックを用いることが有効と考える。

つまり、施設の管理運営業務は幅広いため、特定公共サービス（窓口業務）を有する公の施設の業務を一体的に捉えた場合であっても、業務の大半が施設の管理運営業務に該当すると考えられる。また、民間事業者の組織体制（経済的基盤、業務実施体制等）については、指定管理者を評価する項目として重要であり、地方公共団体職員は必ず評価する必要があると考える。

したがって、原則としてほとんどの項目を地方公共団体職員の評価対象としながら、特定公共サービスの実施方法に係る項目に限り、地方公共団体職員の評価対象外とすることが有効と考える。



## 【2. 評価方法】

適正な委員が適正な範囲を評価するための評価方法の例として、下表の2つが考えられる。

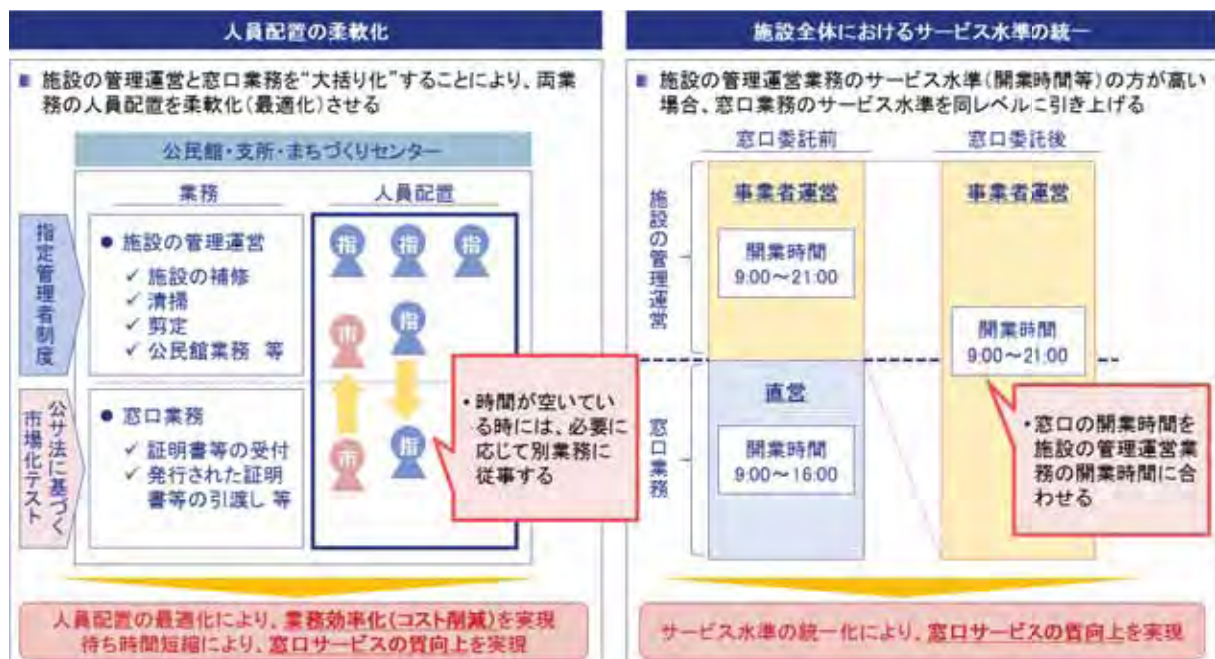
- ・ 事業者選定委員会の開催時間の内、地方公共団体職員の評価対象外の箇所を審議・評価する間のみ、地方公共団体職員が退席する。
- ・ 地方公共団体職員用の評価シートを作成し、特定公共サービスの実施方法に係る評価項目を地方公共団体職員の評価対象外とする。

### ② 指定管理者制度との一体的な運用

施設の管理運営業務と窓口業務を別々の運営企画、経営リソース（ヒト、モノ、カネ等）によって遂行することにより、業務が非効率になったり、導入効果が限定的になることがある。

地方公共団体ヒアリングの結果から、公民館等の出張所業務において、施設の管理運営、及び窓口業務を「一体的に推進」することにより、人員配置の柔軟化による「業務効率化（コスト削減）」（下図の左側）や、民間事業者からの提案によりサービス水準を施設全体で統一することで「窓口サービスの品質向上」が図られていること（下図の右側）が確認された。

このことから、公民館等の施設における窓口業務への公サ法に基づく市場化テストの導入にあたっては、「施設の管理運営業務と一体的に運営しやすい形で導入」することが、効果創出のポイントになると考えられる。



指…指定管理者職員

市…公サ法に基づく市場化テスト受託者職員

## 第4章 公サ法に基づく市場化テストの対象範囲拡張に関する調査

公サ法に基づく市場化テスト推進策の一つとして、法特例の対象範囲拡張が挙げられる。以下では、公的債権回収業務の民間委託について考察する。取り上げた理由としては、米国において公的債権回収業務に民間事業者が参画し、大きな成果を上げていることから、我が国においてもこれを活用する可能性を探るためである。

以下の米国における公的債権回収業務に関連した4つの組織と事前に連絡を取り、これらの組織へのヒアリングを、平成25年2月11日～2月14日にかけておこなった。

訪問日	組織名	組織の属性
2月11日(月)	ACA International	ミネソタ州にある債権回収業界の業界団体
2月12日(火)	Oklahoma Tax Commission (OTC)	地方公共団体であるオクラホマ州のエージェンシー
	NCO	本社がペンシルバニアにある米国最大手の債権回収会社
2月14日(木)	GC Service	本社がテキサスにある老舗の大手債権回収会社

### 4-1. ヒアリング結果のとりまとめ

#### (1) 事業者と弁護士と行政の役割分担（米国と国内の比較）

##### ①全体像

##### ア) 業界団体

米国の債権回収業務の歴史は古く、今回訪問した業界団体であるACA インターナショナル（以降 ACAI という）は、1939年にアメリカンコレクターズアソシエーション（ACA）として設立された組織である。これに対して、我が国には、一般社団法人日本サービサー協会があるが、2000年に任意団体として設立したものであり、債権回収業界の歴史は比較的新しい。

メンバー数は、ACAIの3,200社に対して、日本サービサー協会は123社となっている。

	米国	日本
業界団体	ACA International (ACAI) 1939年にACA設立	一般社団法人日本サービサー協会 任意 団体全国サービサー協会設立(2000年)
	メンバー団体数：約3,200社	メンバー団体数：123社
市場規模	債権回収額\$549億(4.8兆円)(2010年) 債権者回収分\$446億(4.2兆円)(同年)	取扱債権額29.1兆円(2010年) 債権回収額3.2兆円(同年)
	官のみ(統計不在) \$150~3,249億(約14~31.3兆円)	約2.0兆円(2010年地方税のみ)

ACAI と E&Y (アーンスト・アンド・ヤング) の調査によると、2010 年に回収された債権総額は 549 億ドル (約 5.2 兆円) であり、債権者による回収分 446 億ドル (約 4.2 兆円) と、回収業者の収益 103 億ドル (約 9,748 億円) を生み出しているという。これに対して、我が国は、協会メンバー会社による取扱債権額が 29.1 兆円、回収額が 3.2 兆円 (2010 年) である。回収額でみると米国の市場が我が国の市場の約 1.6 倍という状況である。

また、同調査によると、米国の債権回収業界には、14.8 万人の債権回収業者による雇用者と、15.3 万人の雇用者を抱える債権回収業者との取引企業があり、関連雇用人数は 30 万人を、支払給与総額は 101 億ドル (約 9,595 億円) を超えているという。ここでいう関連雇用人数が従事している業務とは、オフィス事務用品販売、電話通信サービス、建物サービスやその他の債権回収業者が購入する物品やサービスを提供する業者を示している。

下図の様に 2010 年度の債権回収業者及びその関連産業が生み出している税収は、全米で約 20 億ドル (約 1,900 億円) となっており、その約半分である 9.7 億ドルが連邦政府の法人税と個人所得税であり、残りの半分の 10.2 億ドルが州および地方公共団体の税収である。

	連邦税			州税				地方税				合計	
	個人所得税	法人所得税	連邦税合計	セールス税	個人所得税	法人所得税	その他州税	州税合計	セールス税	固定資産税	その他地方税		地方税合計
アラバマ	7.0	2.7	9.7	1.3	1.5	0.5	1.8	5.1	1.1	1.2	0.7	3.0	17.8
アラスカ	0.8	0.3	1.0	0.0	0.0	0.1	1.3	1.4	0.1	0.3	0.0	0.5	2.9
アリゾナ	25.5	9.0	34.6	7.0	3.8	1.5	4.7	17.0	4.2	9.0	1.3	14.4	66.0
アーカンサス	6.0	1.8	7.8	2.3	1.8	0.4	1.9	6.4	0.8	0.7	0.2	1.6	15.8
カリフォルニア	58.9	19.6	78.6	15.9	23.3	4.7	9.6	53.6	4.6	25.5	4.6	34.6	166.8
コロラド	16.2	5.3	21.4	2.1	4.3	0.8	2.2	9.4	3.0	6.3	1.0	10.3	41.2
コネクチカット	2.7	1.0	3.7	0.6	1.1	0.2	0.6	2.4	0.0	1.6	0.0	1.6	7.8
デラウェア	5.3	1.6	6.9	0.0	1.8	0.1	3.6	5.5	0.0	1.2	0.4	1.6	14.0
コロンビアDC	0.1	0.0	0.1	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.2
フロリダ	35.1	11.9	47.1	12.5	0.0	2.0	7.5	22.0	0.9	19.8	3.9	24.5	93.6
ジョージア	29.5	10.0	39.5	5.9	8.4	1.6	2.7	18.6	4.7	12.1	1.7	18.6	76.7
ハワイ	0.5	0.2	0.6	0.3	0.2	0.0	0.1	0.6	0.0	0.1	0.0	0.2	1.4
アイダホ	1.1	0.4	1.6	0.3	0.3	0.1	0.2	0.9	0.0	0.4	0.0	0.4	2.9
イリノイ	41.2	12.8	54.0	9.3	8.9	2.1	9.3	29.6	1.4	21.7	3.4	26.6	110.1
インディアナ	8.7	3.1	11.8	3.2	2.1	0.5	1.8	7.7	0.0	3.7	0.5	4.2	23.8
アイオワ	5.4	1.8	7.2	1.4	1.7	0.3	1.2	4.5	0.4	2.4	0.2	3.0	14.7
カンザス	9.1	2.9	12.0	2.4	3.0	0.5	1.5	7.5	0.9	4.0	0.3	5.2	24.7
ケンタッキー	7.2	2.6	9.7	2.0	2.2	0.5	2.2	6.9	0.0	1.6	1.3	2.9	19.5
ルイジアナ	7.4	2.5	9.9	1.6	1.4	0.4	2.1	5.5	2.2	1.7	0.3	4.2	19.6
メイン	0.8	0.3	1.2	0.2	0.3	0.1	0.2	0.8	0.0	0.5	0.0	0.5	2.5
メリーランド	9.0	3.0	12.0	1.6	2.7	0.5	1.9	6.8	0.0	2.7	2.7	5.3	24.1
マサチューセッツ	21.4	6.2	27.7	4.1	8.9	1.5	3.0	17.5	0.0	10.3	0.4	10.6	55.8
ミシガン	8.3	3.0	11.3	3.0	1.9	0.5	2.4	7.7	0.0	3.9	0.3	4.2	23.2
ミネソタ	26.4	8.1	34.5	7.1	10.3	1.5	8.9	27.8	0.2	9.4	0.6	10.2	72.5
ミシシッピ	2.4	1.0	3.4	1.0	0.5	0.2	0.6	2.3	0.0	0.8	0.1	0.9	6.6
ミズーリ	18.3	5.7	24.1	3.3	4.9	0.8	2.6	11.6	2.1	6.2	1.8	10.1	45.7
モンタナ	1.4	0.7	2.0	0.0	0.4	0.1	0.7	1.2	0.0	0.5	0.0	0.5	3.8
ネブラスカ	5.3	1.6	7.0	1.3	1.5	0.3	0.8	4.0	0.3	2.5	0.5	3.3	14.3
ネバダ	5.7	2.3	8.0	2.0	0.0	0.0	2.6	4.6	0.2	2.2	0.9	3.3	15.9
ニューハンプシャー	5.8	1.7	7.5	0.0	0.1	0.5	2.1	2.8	0.0	3.7	0.1	3.7	14.1
ニュージャージー	19.3	5.8	25.2	4.7	6.1	1.2	3.3	15.4	0.0	13.3	0.3	13.6	54.1
ニューメキシコ	0.4	0.2	0.6	0.9	0.1	0.0	0.1	1.1	0.3	0.1	0.0	0.4	2.2
ニューヨーク	67.2	21.8	89.0	10.4	34.3	4.5	14.1	63.2	11.5	38.2	21.6	71.2	223.5
ノースカロライナ	10.0	3.3	13.3	2.4	3.8	0.7	2.2	9.0	0.8	3.3	0.2	4.6	26.6
ノースダコタ	1.0	0.4	1.3	0.3	0.1	0.1	0.8	1.2	0.0	0.4	0.0	0.4	3.0
オハイオ	35.1	11.4	46.5	8.4	9.1	1.4	9.6	28.5	1.9	15.7	6.1	23.7	98.7
オクラホマ	7.6	2.9	10.4	1.5	1.7	0.5	2.1	5.8	1.1	1.6	0.3	3.0	19.3
オレゴン	4.6	1.8	6.4	0.0	2.3	0.3	0.9	3.5	0.0	1.9	0.5	2.4	12.3
ペンシルバニア	31.9	10.5	42.4	6.8	8.0	1.9	9.5	26.2	0.3	13.3	5.3	18.8	87.4
ローデアイランド	0.2	0.1	0.3	0.1	0.1	0.0	0.1	0.2	0.0	0.2	0.0	0.2	0.7
サウスカロライナ	10.9	2.9	13.9	2.8	2.7	0.4	1.7	7.5	0.1	4.3	0.8	5.2	26.6
サウスダコタ	1.8	0.7	2.5	0.6	0.0	0.0	0.4	1.0	0.2	0.7	0.0	0.9	4.3
テネシー	40.4	10.7	51.2	15.4	0.4	2.2	8.3	26.3	5.0	11.9	2.1	18.9	96.4
テキサス	83.0	25.7	108.7	23.6	0.0	2.6	23.7	50.0	6.4	39.8	3.3	49.4	208.1
ユタ	3.5	1.4	5.0	0.9	1.1	0.3	0.6	2.9	0.3	1.2	0.2	1.8	9.3
バーモント	0.2	0.1	0.3	0.0	0.1	0.0	0.2	0.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.6
バージニア	16.8	4.9	21.7	2.3	5.6	0.8	2.2	11.0	0.7	7.0	1.8	9.5	42.1
ワシントン	14.5	5.2	19.7	6.7	0.0	0.7	4.5	11.9	1.6	4.2	1.5	7.3	38.8
ウェストバージニア	4.1	1.3	5.4	1.0	1.4	0.3	1.6	4.4	0.0	1.2	0.3	1.5	11.2
ウイスコンシン	6.6	2.5	9.1	1.7	2.4	0.5	1.6	6.2	0.1	3.7	0.1	3.9	19.2
ワイオミング	0.9	0.4	1.4	0.4	0.0	0.0	0.7	1.1	0.1	0.5	0.0	0.6	3.0
合計	732.6	237.4	969.9	182.6	176.8	40.5	168.5	568.3	57.7	318.2	71.5	447.5	1,985.7

米国の公共セクターの債権回収に関する統計は、地方公共団体毎に債権の定義が異なっているため集計されておらず、年間 150 億ドル (約 1.4 兆円) と見積もるケースから、3,294 億ドル(31.3 兆円)と見積もるケースまでさまざまであるが、巨大な市場であることは間違いない。

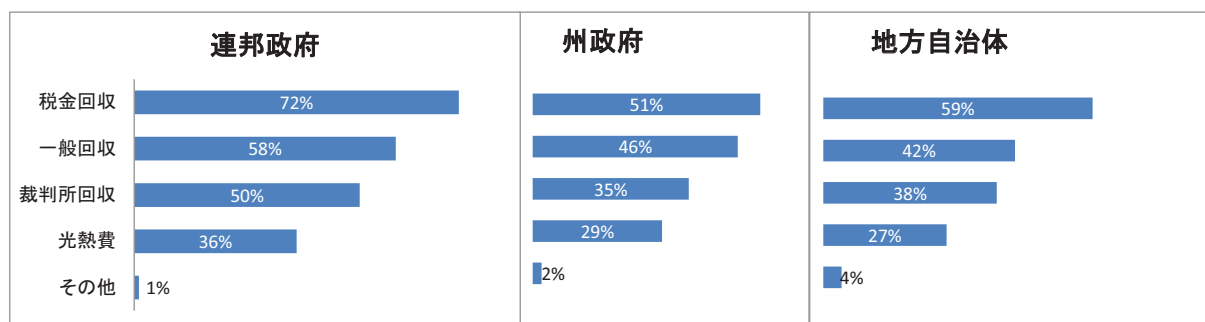
我が国の総務省の統計によると、2010 年の滞納残高 (累積) は、地方自治体のみで約 2.0 兆

円の規模があり、市場の大きさでは米国の市場に引けを取っていない。

## イ) 公的債権回収業務の市場について

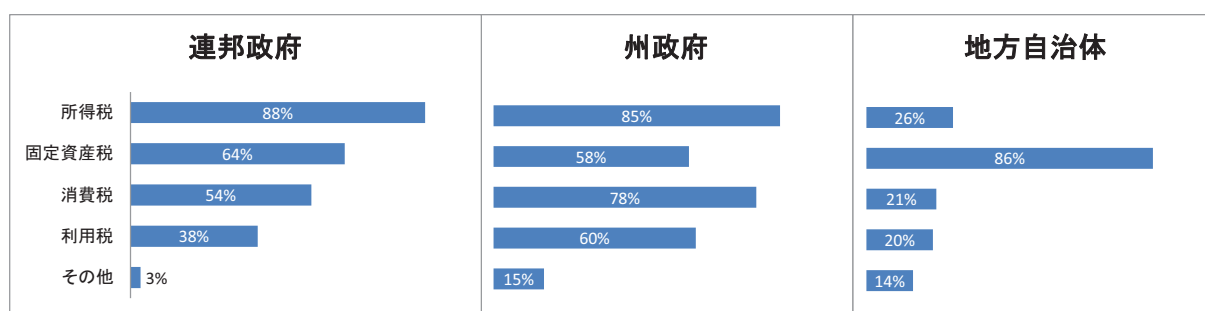
米国の公的債権回収業務の市場の特性は、2010年に Lexis Nexis と GRCA（政府歳入回収組織）が共同で行った調査から概要がわかる。当該調査によると、債権回収業務に従事する公共職員の税金関連債権回収と一般債権回収に関する業務に従事する割合は、裁判所関連債権の回収や、光熱費関連債権の回収業務への従事する割合よりも高い。

調査対象職員の債権回収業務に従事する割合の比較



また、税金の回収業務の内訳としては、連邦政府や州政府では、所得税に関与する者の比率が最も多いのに対して、地方公共団体では、固定資産税の算定に関与する比率が最も高い。

調査対象職員が税金回収業務に関与する割合の比較



さらに、債権回収に従事する公的エージェンシーの規模をスタッフ数の平均値で比較すると、連邦政府が 62.9 人、州政府が 46.1 人、地方公共団体が 16.1 人であり、未収額の平均値で比較すると、連邦政府が 282.8 百万ドル、州政府が 165.7 百万ドル、地方公共団体が 28.8 百万ドルである。ここから、組織が小さくなるほど、未収額が少なくなることがわかる。

我が国の、公的債権市場については、ヒアリングをした小規模の地方公共団体から、債権の額も少なく、事務所を設置して人を置くだけの規模がないので、公的債権回収を請け負ってくれる民間事業者がないのではないかという声が多く聞かれた。一方で、米国の調査によれば、小規模の地方公共団体の公的債権回収業務を標準化し、複数の地方公共団体の業務を実施する



コールセンターをまとめたエリアに一つ設置するというモデルが存在することから、同様のモデルを前提に、公的債権業務を実施すれば、小規模の地方公共団体の業務も外部委託ができるであろうと考えられる。

サービス提供先の人口	連邦政府	州政府	地方公共団体
人口5万人以下	3%	4%	33%
5万人～20万人未満	12%	16%	27%
20万人～50万人未満	25%	17%	17%
50万人～百万人未満	17%	18%	7%
百万人以上	42%	46%	16%
平均	756,840	770,030	349,760

回収業務に携わるスタッフ数	連邦政府	州政府	地方公共団体
5人未満	5%	8%	40%
5人～9人	8%	15%	24%
10人～49人	40%	45%	28%
50人以上	47%	32%	8%
平均	62.9	46.1	16.1

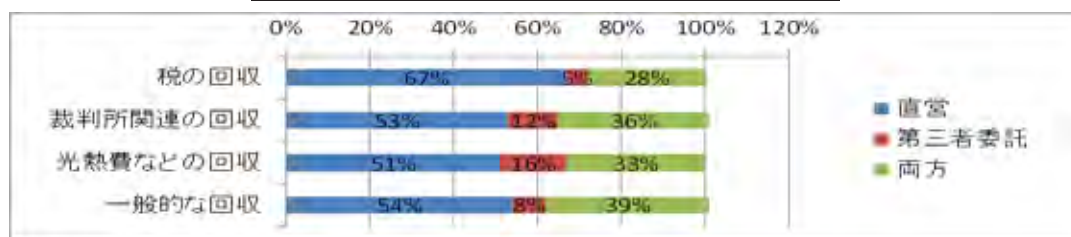
  

未収額のレベル	連邦政府	州政府	地方公共団体
50万ドル以下	8%	14%	38%
50万ドル～百万ドル未満	6%	8%	12%
百万ドル～5百万ドル未満	18%	21%	25%
5百万ドル～25百万ドル未満	22%	24%	14%
25百万ドル以上	46%	35%	10%
平均（百万ドル）	282.8	165.7	28.8

#### ウ) 事業者と行政の役割分担

まず、全体像を見ると、米国では税の回収の民間委託が進んでいるとというものの、その67%は直営であり、事業者のみで行われている割合は5%と低い。残りの28%は直営とアウトソーシングの両方で行っており、他の債権回収に比べて税の債権回収の民間委託の割合は小さい。

全体像としての各種債権の回収業務分担の比較



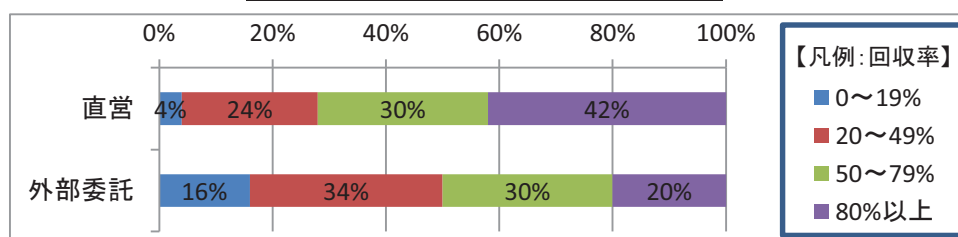
次頁の図は各種債権の直営回収率を比較したものであるが、税の回収を直営で行っている比率は連邦政府、州政府、地方公共団体で、それぞれ62%、63%、73%となっており、規模が小さい程、自分たちで実施する割合が高くなっている。

### 各種債権の直営回収率の比較

	連邦政府	州政府	地方自治体
税の回収	62%	63%	73%
裁判所関連の回収	62%	48%	49%
光熱費などの回収	45%	45%	60%
一般的な回収	47%	50%	62%

この結果を税金の回収だけに絞り込むと、直営による税金の回収業務の内、税の債権の回収率が80%以上であると回答した者の割合は直営全体の42%を占め、同回収率を50%以上とするとその割合は直営全体の72%を占めることがわかる。一方で、外部委託による税金の回収業務の内、同回収率が80%以上であると回答したものは外部委託全体のわずか20%であり、同回収率を50%以上としても、外部委託全体の50%でしかない。このように数字上では、直営による税の債権の回収率の方が、外部委託による同回収率よりも高い。

### 税金の回収率の外部委託と直営の比較



(図中に記載した割合は、凡例の回収率帯のそれぞれが全体に占める割合を示している。)

これは、民間事業者へ業務を委託する前に一定期間直営で回収しなければならない時期があり、早い時期ほど回収率が高いことから、この期間の回収率の高さが、この値に反映しているものと考えられる。

## ②オクラホマ州の例

### ア) オクラホマ州法の改訂と債権回収会社への委託についての事例

オクラホマ州における滞納税を徴収するために債権回収機関と契約を締結して活用するための法律は、州法 68 節“歳入と課税” 255 条「延滞税を徴収するための債権回収業者との契約」に規定されている。

この法令は、1986年に最初の改訂がおこなわれ、以後、1994年、1997年、1998年、2006年、2009年、2010年、2011年と現在までに7回の改訂が行われた。最初の1986年の改訂は、不十分な税務申告をした場合や、滞納税の口座を閉鎖するための再計算費用を削減するために、

職員に代わって民間事業者を利用することを可能にするためのものであった。この 1986 年の民間委託がうまくいったため、1994 年に成功報酬ベースで所得税の徴収に利用した。そして、これらもうまくいったことから、同じく成功報酬ベースで 1997 年に事業税にも適用した。さらに、1998 年には、民間事業者へ委託するためには、それまでは 6 か月以上は OTC にて作業をしなければ委託できなかったものを、改訂によって滞納が始まってから 90 日経過すれば民間に委託してもよいことに変更した（ちなみに米国の州政府の平均は 78.66 日である）。その後、2006 年に現在の b 項が追加され、2009 年にはフィーの限度額が 20%から 35%に変更している。2010 年には、a 項に、確定申告を行っていない場合には民間に委託してもよいという内容が追加され、2011 年には、源泉徴収の還付を行っていない場合も民間に委託してもよいと追加された。このように、現時点における最新の第 255 条が出来上がるまでに、27 年間かかっている。

我が国においても、長期的、段階的に導入を検討するか、関連部署との十分な調整を行う必要があると考える。

なお、米国では、一般的に連邦法、州法、地方自治法という順位づけがなされており、連邦法では最低限のことを決め、連邦法で決めていないことを、州法が決め、州法でも決めていないことを地方自治法で決めることになっている。しかしながら、必ずしも、州法レベルや、地方自治法レベルでの横ならびの調整は行われないうえ、包括的にどのような状態であるのかを分析することが困難であるという。一方、我が国では、国が包括的にルールを設定し、条例で具体的な内容を規定しており、統計などが取りやすい仕組みであると考えられる。

	米国（オクラホマ州の例）	日本
法令等	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 公正債権回収慣行法（FDCPA）、</li> <li>・ 公正正確信用取引法（FACTA）、</li> <li>・ 公正信用請求法（FCBA）、</li> <li>・ 連邦公正信用報告法（FCRA）</li> <li>・ 同一信用機会法 規制 B</li> <li>・ 各地方公共団体の法律（州法や、地方公共団体法）によって、規制。</li> <li>・ オクラホマの場合は州法第 68 節歳入と課税 255 条滞納税の徴収のための債権回収期間との契約の締結</li> <li>・ 州法第 68 節第 205 条 コミッションの秘密情報及び特定の人だけに知らされる情報の記録及びファイルについての例外報告</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債権管理回収業に関する特別措置法（平成 10 年法律第 126 号）</li> <li>・ 債権管理回収業に関する特別措置法施行令（平成 10 年法律第 126 号）</li> <li>・ 債権管理回収業に関する特別措置法施行規則等（平成 10 年法律第 126 号）</li> <li>・ 『債権管理回収業の業務運営に関する自主規制規則』（略称「自主ルール」）</li> <li>・ 『債権管理回収業における個人情報保護に関する自主規制規則』（略称「個人情報自主ルール」）</li> </ul>

**§ 68-255. 滞納税の徴収のための債権回収機関との契約の締結**

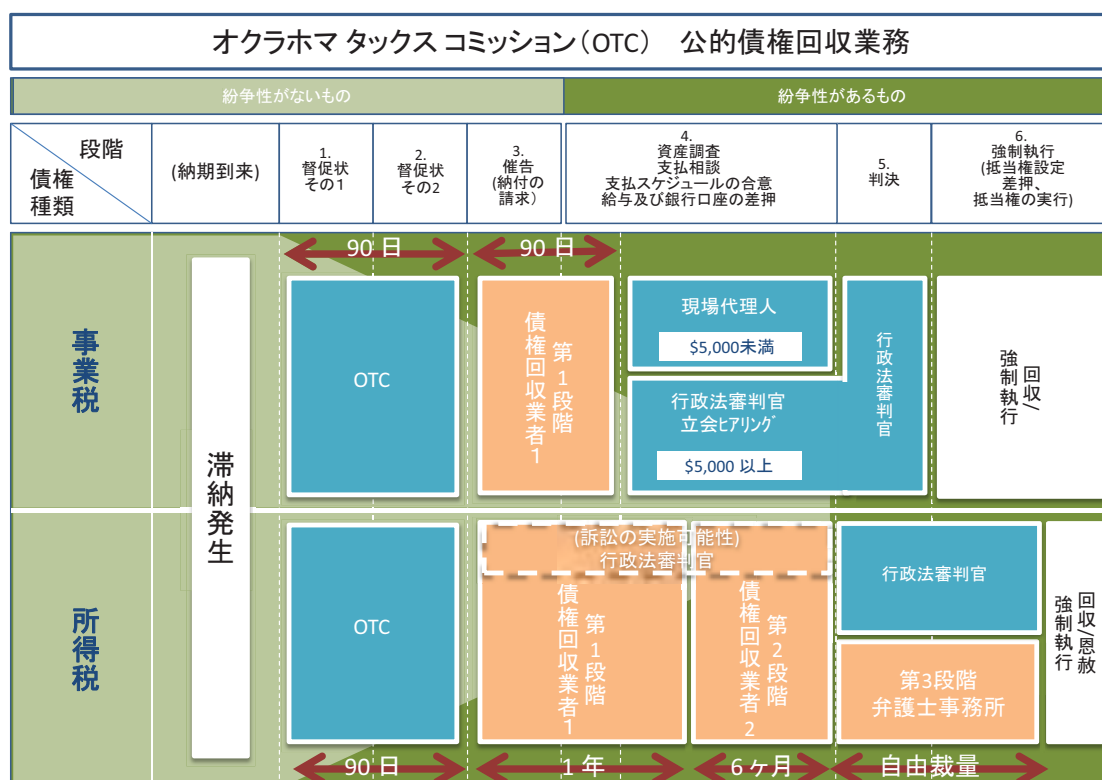
- A. 納期限が 90 日以上過ぎた税を、該当するあらゆる納税者から徴収することを容易にし、かつ、促進するために、オクラホマ州税務委員会(以下“OTC”という)は、オクラホマ州内または任意の他の州で、“納税者から滞納税、その他の計上済み又は計上中の税、罰則金及び延滞利息を含めたものを徴収するビジネスを行う債権回収機関”と契約を締結することができる。契約は、債権回収機関に対して、既に確立されている税の債務の徴収を承認するものであり、OTC が納税者に対して債務の通知を書留便(ファーストクラスメール)にて通知し、その税務徴収に対する努力をしたものだけが対象となる。但し、もし、売上税の許可取得者が、本節の 1365 条で要求されているように、二つまたはそれ以上の確定申告を行っていない場合、もしくは、源泉徴収税の免除を要求した納税者が、本節の 2385.3 条において要求されているように、源泉徴収税の還付の申請を二つまたはそれ以上行わなかった場合には、本条項において要求されるように、納税者に対して OTC が通知を行った後に限り、OTC は、当該税の債務を確定する前に、当該口座を債権回収機関に委ねることができる。
- B. もし、ある口座を債権回収機関に委ねる場合には、OTC は、納税者に対しての新たな徴収活動を開始するに先立ち、債権回収機関によって記帳されたすべての支払いについての確認を行わなければならない。
- さらに、債権回収機関は、新たな債権回収活動を開始するに先立ち、OTC によって記帳されたすべての支払いを確認しなければならない。OTC 又は、債権回収機関は、10 営業日以内に、全ての受領した支払とバランス支払額を書面にて確認しなければならない。
- さらに、契約は、それがどのような形態であったとしても、債権回収業者に対して、納税者の帳簿や記録を監査したり調査したりする権利を与えるものではない。また、OTC は、オクラホマ州内又は、他の州において、滞納者の資産を確定し、場所を特定することを目的とする業者と契約を締結することができる。そのような契約は、オクラホマ集中購買法の条項に基づいて認可されなければならない。
- C. OTC は、本条の A に規定する権限に加えて、OTC が現在それが誰であるかを知らないものの、法律に基づいて申請を行い、オクラホマ州税を支払わなければならない非居住者のビジネスや個人を特定するための契約を締結することもできる。
- D. 債権回収機関とこのような契約を締結するに先立ち、OTC は、債権回収機関に十万ドル(\$ 100,000.00)の保証金(ボンド)を提出することを要求しなければならない。保証金はこの州でビジネスを行うことを認められ、公認された保証会社からのもの、現金による保証金、保証金証書、預金証書、または、米国内債等であり、OTC が契約の条項を遵守するための保証として必要なものとみなすものである。
- E. この項の規定に基づいて債権回収機関と税務調査会で締結される各契約は、提供されるサービスの料金を明確に規定し、払い戻し、または、その他の報酬は、既に徴収された罰金及び利息を含む延滞税の合計額に基づいて算定されなければならない。契約で許可されない限り、費用は払い戻されないものとする。税務調査会と債権回収機関が締結するサービスのフィーの支払、払戻、その他の報酬についての契約は、既に徴収された罰金及び利息を含む延滞税の合計額の三十五パーセント(35%)を超えてはならない。債権回収機関の契約料は、既に徴収された罰金及び利息を含む延滞税の合計額に加算するものであり、納税者から徴収される。延滞税、課徴金および利息、債務回収代行契約料の合計額に支払い義務があり、納税者から収集しなければならない。
- F. 滞納者の資産を識別し、場所を特定する業者と OTC が締結する各契約は、そのようなサービスのパフォーマンスを対象として支払うべき金銭の額を定めなければならない。契約で許可されない限り、費用は払い戻されないものとする。
- G. 契約に定められた債権回収サービスのための費用を含む債権回収機関が収集したすべてのそのような手許現金は、納税者から徴収した日から 5 日以内に OTC に送金しなければならない。OTC は、このような送金された金額から、当該債権回収機関に対して、当該契約の規定に基づいて実行したサービスの手数料を納付しなければならない。識別され場所が特定されたすべての滞納者の資産は、識別と場所の特定の日から 5 日以内に OTC に報告されなければならない。このような送金やレポートに使用される様式は OTC が定める。
- H. OTC と契約を締結する債権回収機関、または、この項の規定により資産の場所を特定する目的のために OTC と契約を締結する者は、この州の中における源泉からの収入を受け取っていることに同意するか、またはオクラホマ州税法のためにビジネスをしていることに同意しなければならない。債権回収機関の従業員および/またはその代理店は、ここに記載されている罰則の対象となり、本節の 205 条が認めている場合を除き、機密税務情報を開示してはならない。

## イ) オクラホマ州における事業者と弁護士の役割分担

オクラホマ州における徴税業務は、事業税と所得税で、滞納発生後の対処が異なっている。

事業税では、支払い期限を過ぎてから 2 回 **Dunning note** と呼ばれる督促状が送付される。この 2 回目の督促状の送付が終わるまでに州法で規定された民間事業者に委託できない期間の 90 日間が経過する。90 日が経過すれば、直ぐに債権回収業者に 90 日間の期限で委託される。

委託期間の 90 日を経過しても支払いが行われない場合は、\$ 5,000 以下であれば、オクラホマ州の 10 区域毎に任命されているフィールドサービスプレゼンタティブ (現場代理人) と呼ばれる特別監査責任者の交渉に任せられ、\$ 5,000 以上であれば、アドミニストレイティブロージャッジ (行政法審判官) のヒアリングを受ける。どちらの場合も、解決できない場合には行政法審判官によって判決が下され強制執行が行われる。強制執行の手続きは、まず、**Lien** と呼ばれる抵当権の設置が行われ、次に **Levy** と呼ばれる差し押さえがおこなわれる。そして、**Foreclosure** と呼ばれる抵当権の実行 (競売による回収) という手順となる。



所得税は、事業税と同様に 2 回の督促状が送付されるころまでは同じである。但し、所得税の場合は、債権回収業者への委託が 2009 年の州法の改訂により 3 段階となっている。

現在、1 年間の委託を行う第 1 段階の成功報酬額は、債権回収額の 5% であることから、電話

や、手紙の標準化された手続きを行うことが基本となっている。但し、必要な訴訟を行うことが仕様書に求められているため、採算性を考慮して、口座のバランス（債権額）が\$1,000（約9.5万円）以上のものに限り、給与や銀行口座の差押を行っている。この時、事件性や紛争性がない場合には、弁護士を活用する必要はなく、事件性や紛争性がある場合にのみ弁護士を活用していることから、5%のフィーであっても採算が取れているという。

このような手続きを経ても、回収できなかった債権は、1年間経過後に6か月間の委託期間で2番目の債権回収業者に委託される。第2段階の成功報酬は、債権回収額の8.99%である。この段階では、リバース・エンジニアリングを活用した債権回収が行われる。リバース・エンジニアリングとは、製造業の分野では「機械を分解したり、製品の動作を観察したり、ソフトウェアの動作を解析するなどして、製品の構造を分析し、そこから製造方法や動作原理、設計図、ソースコードなどを調査する事」であるが、債権回収業務においては、過去の債務者の特性によって債務者をパターン化し、特定のパターンの債務者に今までどのような債権回収方法が効果的に活用できたのかについての分析とシステム化である。リバース・エンジニアリングの考え方に基づいた債権回収情報分析ソフトに、債権に関する情報や債務者の情報をインプットすると、その債権に最も適切な債権回収方法がアウトプットとして提示される。このような債務者毎に最適な回収方法が選定できるようになることから、第1段階で回収できなかった債権であっても回収できるようになる。但し、情報を収集するためのコストがかかる為、フィーは、8.99%と第1段階よりも高くなっており、第2段階も採算は取れているという。

そして、最後に、それでも回収できなかった債権は、弁護士事務所に無期限で委託することができる。この第3段階の成功報酬は、債権回収額の27.5%である。このように、第3段階のフィーは高いことから、電話やレターだけでなく、訴訟による債権の回収をすることができるフィーである。債務者に連絡をする場合にも、訴訟による債権回収を前提としたレターの送付や電話確認を行い、必要に応じて債権回収のための訴訟を行っているという。

段階	要求水準を満たすための事業者提案に基づく実施手法
第1段階	標準化されたレター作成、レターの送付、電話確認等
第2段階	リバース・エンジニアリングによる最も効果のある方法の実施
第3段階	訴訟による債権回収を前提としたレターの作成送付、電話確認等を含んだ債権回収業務等の遂行

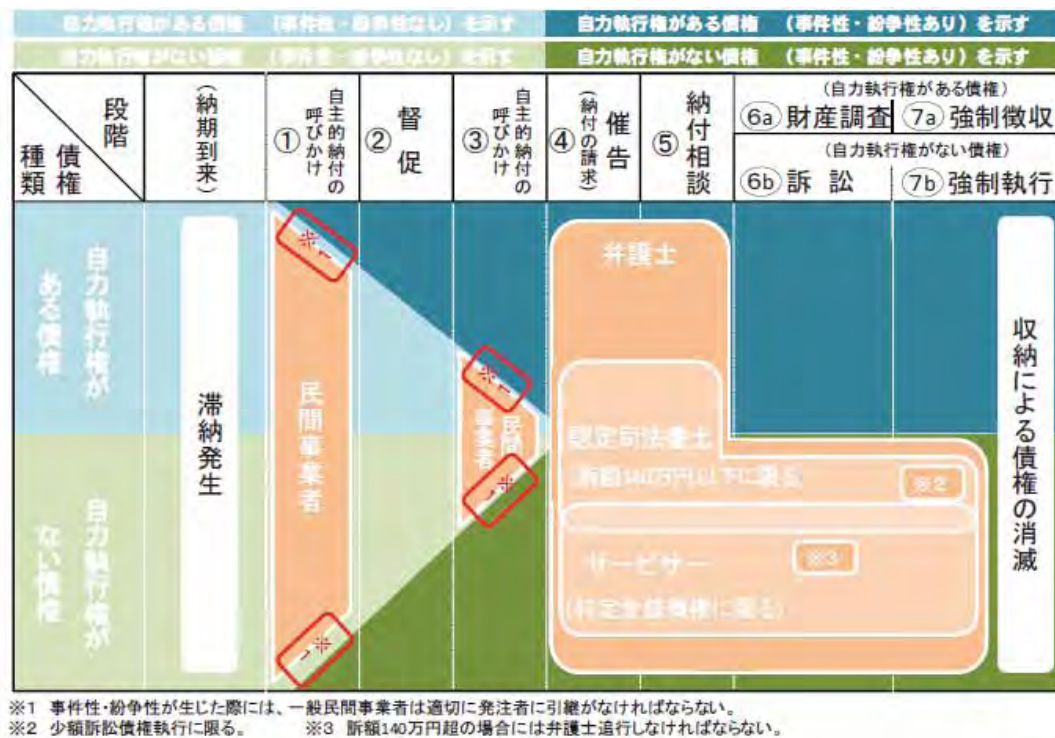
債権回収手段が異なるので、仕様書の相違点確認のために、3調達仕様書を入手し比較した。結果は次の表のように、回収を委託する債権の属性、開始時債権委託額、月次追加委託額は異なるものの、仕様書の内容はほぼ同じであり、債権回収業者への要求と弁護士事務所への要求内容に違いがないことがわかった。そして、ヒアリングによって、仕様書には記載のない情報として、1口座当たりの平均債務額が段階が進むにつれて大きくなっていることもわかった。債権回数業務の採算が取れるかどうかを事前に予測するために必要な情報については後述する。

段階	属性	開始時委託額	月次追加委託額	平均債務額/口座
第1段階	約1年の債務超過	\$ 75.0 million	\$7 - 8million	\$ 1,400.00
第2段階	約2年の債務超過	\$ 30.0 million	\$1 - 2million	\$ 1,475.00
第3段階	約2年又はそれ以上の債務超過	\$ 43.0 million	\$1.1 - 1.4million	\$ 3,550.00

同じ仕様書に対して、債権回収の方法が大きく異なっているが、債権回収業者は、弁護士資格が必要な業務は弁護士が行うというルールを守っており、具体的には、社内弁護士の活用や、外部の弁護士事務所を活用している。また、弁護士事務所では、重要度が低くなるものの、債権回収業者と同様の電話やメールでの確認を行っている。つまり、債権回収業者も弁護士事務所も、それぞれのコア業務を中心として、要求されているサービスを包括的に提供しており、業種は違うものの、同一サービスに対する競争関係が成り立っている。

米国は州法（オクラホマ州では州法5節 弁護士と州法廷 “Attorneys and State Bar”）に、我が国は弁護士法72条に、弁護士のみが行うことが認められている行為（わが国では法律事件に関する鑑定、代理、仲裁もしくは和解その他の法律事務の取り扱い）が記載されている。今回の対象である米国の債権回収業務においても、延滞税の債権回収業務を民間事業者へ委託している部分は納税者と友好的に合意できる部分に限定されており、州法には抵触していない。

### ③ 我が国の事業者間の役割分担

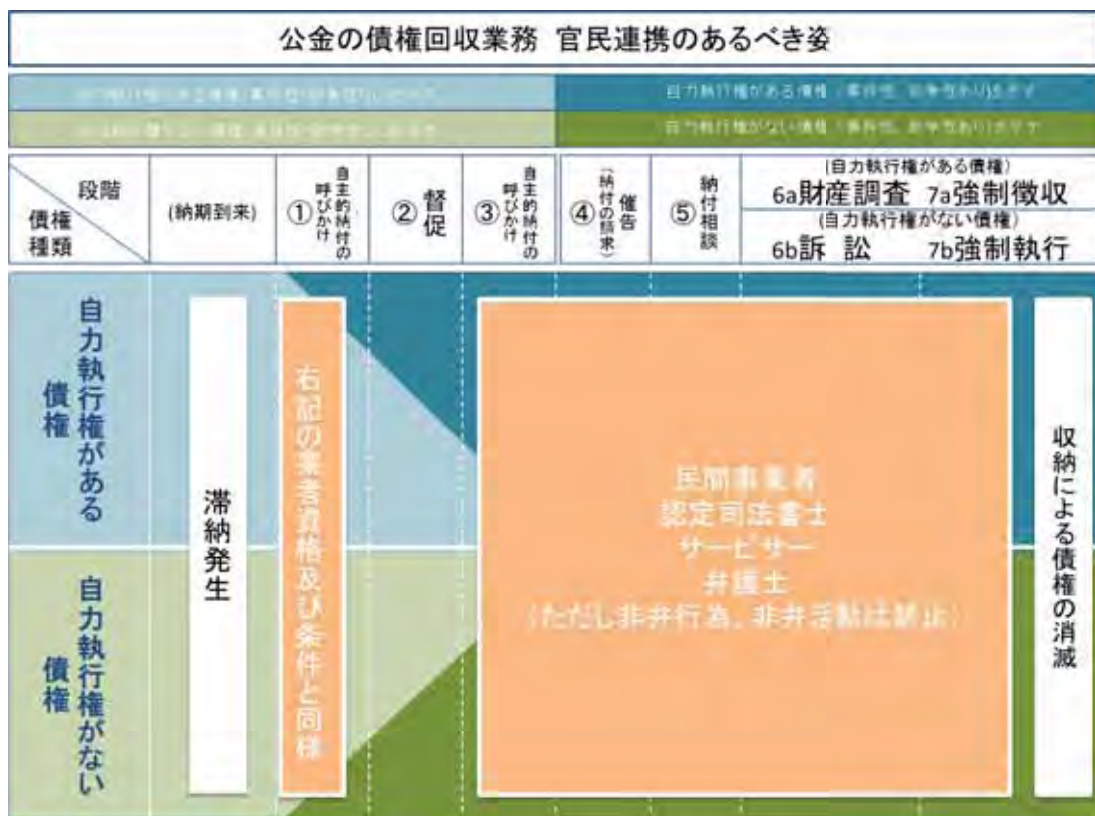


現在、我が国で検討している事業者間の役割分担は、平成24年2月に作成された“地域の公共サービス改革『公金の債権回収業務』～官民連携に向けて～”に記載されている。この資料

によると、民間事業者の業務、弁護士の業務、認定司法書士の業務、サービサーの業務は、それぞれ異なった部分の業務に分類されている。重なりのある部分は、弁護士の業務の一部を認定司法書士とサービサーに委託できるようになっている部分と、認定司法書士の業務とサービサーの業務の一部が重複している部分だけである。当該案では、民間事業者に委託することが検討されている部分は、①と③の“自主的納付の呼びかけ”の部分に限定されている。

米国の民間委託の状況も、現状のように債権回収業者と弁護士が競合関係になるような状態に至るまで27年間の期間がかかっていることから、一足飛びに現状をアメリカと同様の状態に変更することは現実的ではないと考える。しかしながら、あるべき姿（TO BE モデル）をどのようなものにすべきであるのかを、明確にすることで、将来を見越して市場が構築される可能性が出てくる。

そこで、以下に、TO BE モデルと、プロセスの第1ステップを提示する。



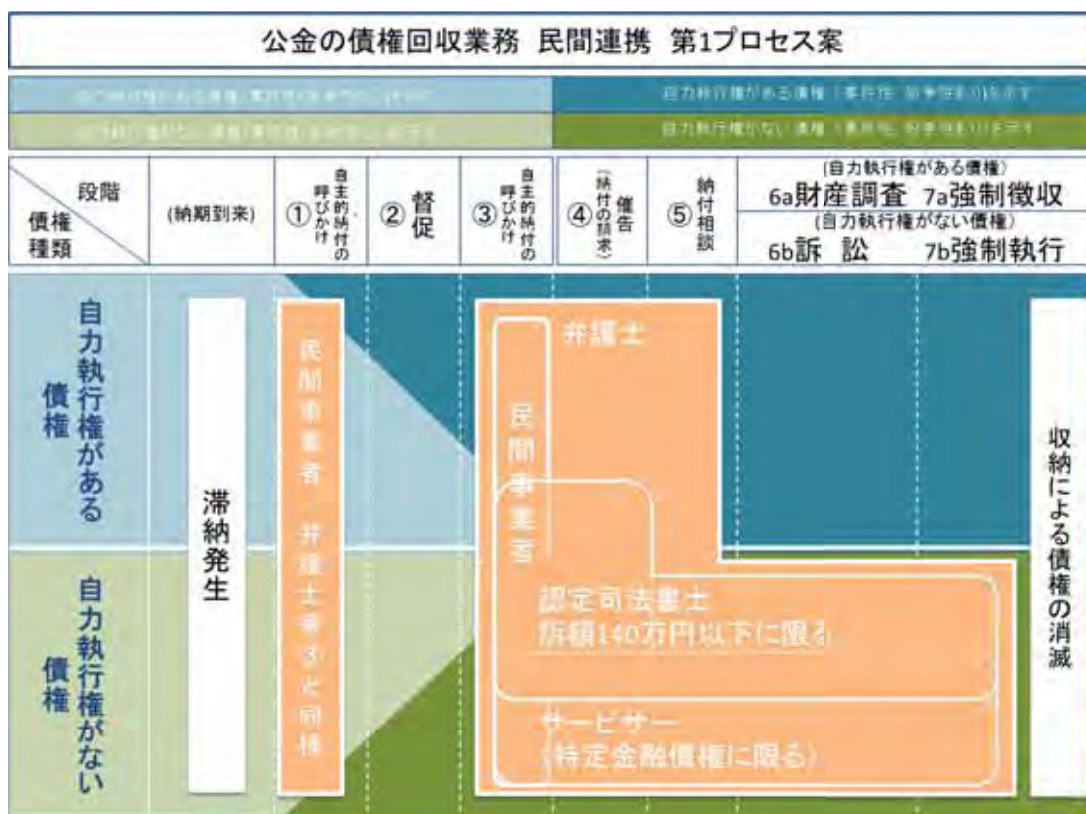
市場を活性化させることを TO BE モデルの目的とするならば、米国の様なマーケットの構築が有効である。そのため、あるべき姿は、民間事業者が非弁活動を行わないという原則に基づき、適切な業務分担ができる枠組みを構築することであると考える。長い目を見た究極的な状態とは、自立執行権のあるなしに関わらず、民間事業者と認定司法書士、サービサー、弁護士に、自主的呼びかけから、催告、納付相談、財産調査又は訴訟、強制執行に付随する業務を包括的に委託することである。



最終的には、このような状態にすることを前提として、第1ステップとして考えられる仕組みを考察した。次のような条件を設定することによって、大きな市場を構築することを想定している。

- ①および③の自主納付の呼びかけについても、事件性、紛争性がないものだけに限定するのではなく、包括的に委託したうえで、事件性、紛争性が生じた場合には、弁護士法第27条に留意して、非弁提携のない形で弁護士を活用しなければならないことを示すこと。
- 既に既存の仕組みでも、実施できないわけではないが、弁護士、認定司法書士、サービスが民間事業者を活用、もしくは、JV等の仕組みを活用して、共同で自主的納付の呼びかけの業務を実施できることを示すこと。
- 単なる債権回収業務の従事時間の延長による回収率の向上だけではなく、米国で活用されているリバース・エンジニアリングの手法や、規模の小さな地方公共団体の少額債権をまとめて処理する標準化された仕組みを紹介し、新たなビジネスチャンスがあることを示すこと。

○弁護士法（非弁護士との提携の禁止）  
 第二十七条 弁護士は、第七十二条乃至第七十四条の規定に違反する者から事件の周旋を受け、又はこれらの者に自己の名義を利用させてはならない。



すなわち、①および③の部分として、民間事業者、認定司法書士、サービス、弁護士が法的枠組みを守ることを前提として、連携し、競争できる仕組みにすることと、将来的にこれらの市場が④～⑦の分野にまで広がっていく可能性を市場に提示することが重要である。

## (2) 委託内容

### ア) オクラホマ州における OTC の債権回収業務の委託内容

それでは、「OTC の債権回収業務の委託内容について」を参照しながら、3 段階の手法を提案させている OTC の要求の仕様書について分析を行う。

全体的な構成内容は、要求の①から③で、次のような仕様となっている。

- 回収する債権は OTC が決定し、事業者はそれをすべて受け入れる。
- 事業者は債権についての取り扱いに関して公平性を担保すること。
- 債権回収に必要な法的手段は事業者が選定し、コストを負担する成功報酬型であること。

これ以外の要求も追跡活動による情報の収集（要求⑤）、正確な送金と OTC の口座との検証（要求⑩）、送金のための保全エリアの保持（要求⑫）、報告書についての規定（要求⑬）等が記載されているが、それ以外は、OTC の権利や、問題となりそうな課題の対応指針等であり、具体的なこれらの要求の解決手法は、事業者提案に委ねられている。すなわち、結果のみを提示し、手段は提案にかませる結果発注（アウトプット仕様書による発注）であることがわかる。

以下は、このような仕様書によって、なぜ異なった手法で債権回収をおこなう提案が提示されるのかについての考察を行う。

上述したように、事業者は OTC が適切であると判断した口座をすべて受け入れたうえで、必要でありかつ適切な法的手段を用いることが求められている。そして、業務を迅速に行うことが要求され、効率的で、臨機応変な努力をすることと、全ての弁護士費用又は、民事訴訟の手續きに係るその他の経費は、事業者の経費であることを事業者は合意している。但し、債権回収の法的手段は、事業から適切な収益を生み出すために、成功報酬額に見合った手法に基づいた債権回収業務を事業者が選択することができる。

第 1 段階の業者は全ての債務者に対するメール送付や、電話確認という最もコストの少ない方法で効果が生まれる。5%のフィーでは、それが必要でありかつ適切な法的手段である。

第 2 段階の業者には、定型的なメールや電話だけで回収できなかった債権が渡される為、前述したリバース・エンジニアリング手法を活用する。フィーは 8.99%であり、第 1 段階より情報収集コストはかかるが、個別最適手法の選定ができる効率的な方法である。

第 3 段階の業者には、このような債務者の特性に合わせて選択された手法によっても、回収できなかった債権が渡されることになる。訴訟を前提とした交渉によって、債権を回収することが必要となるため、フィーは 27.5%とかなり高いものとなっている。

## OTCの債権回収業務の委託内容について

- ① 機関/会社は、本合意書の条件の下に OTC によって決められた債権回収の口座（滞納者毎の情報を管理する単位）を受け入れなければならない。そして、必要であり、かつ適切な法的手段を用いて、これらの口座から債権を回収するための最善の努力をしなければならない。
- ② 機関/会社は、OTC が適切であるとみなしたケースの委託をうけるものである。委託されたケースは、異なった税のタイプを含んだ債務として様々な形態となる可能性がある。（たとえば、個人所得税、販売税、源泉徴収税、企業税等）
- ③ 機関/会社は、金額の大きさに関わらず、OTC によって委託されたすべてのケースの債権回収を迅速に行うことに合意するものである。機関/会社は、委託された其々のケースを解決し債権回収を行うために最も効率的であり、臨機応変な努力をすることに合意するものである。機関/会社は、債権回収及び民事訴訟の手続きを取ることなく、ケースが先伸ばしにされることを許されない。機関/会社は、会社と OTC が適切であるとみなした場合には、その口座に対する法的な訴訟手続きを開始するものである。すべての弁護士費用、または民事訴訟の手続きに係るその他の経費は、企業の経費としなければならない。
- ④ 機関/会社に委託されたそれぞれの滞納ケースは、会社によって 6 か月間維持される。もし、6 か月経過後に、滞納のケースが解決されていない場合や、支払取り決めによって解決されるプロセスに乗っていない場合には、滞納委託は解消され OTC に返還されることになる。OTC はそのようなケースを別の機関/会社に更なる債権回収や民事訴訟のために委託することができる。
- ⑤ 機関/会社は、機関/会社が委託されたそれぞれの口座を成功裏に解決するために必要な資産調査、行方不明の債務者調査、債務者との支払取り決め等を行う。機関/会社は、負債額の大きさに関わらず、全てのケースに対して、最新の行方不明の債務者調査手法を利用しなければならない。
- ⑥ ケースがエージェンシー又は会社に委託された場合には、OTC は内部の債権回収手続きを中止する。但し、相殺プログラムについては継続するものとする。相殺プログラムには、OTC 内部の相殺プログラムと連邦政府の財務相殺プログラムが含まれる。機関/会社は、このようなプログラムに基づいて回収された場合にはフィーを請求することができない。
- ⑦ 破産の状態になっている場合はその期間は委託されない。納税者が破産申告手続きに入る前に手続きがおこなわれたもの、管財人の管理下に入ったもの、保護観察の手続きの通知を受け取ったものの取扱いについては、機関/会社は契約が決定した後それぞれの機関/会社によって決定が行われる。
- ⑧ OTC はいかなるケースにおいても、いかなる時にも、契約の取り消しを行う権利を保持するものである。そのような場合には、機関/会社は、全ての債権回収手続きをそれが臨時的なものであれ、永続的なものであれ、一旦停止しなければならない。
- ⑨ もし、特定のケースの債権回収の途中で、機関/会社が納税者の責任や納税者の負った金額の論争に納得することができない場合には、そのようなケースは、OTC に内容を確認するために照会しなければならない。OTC は当該責任につき迅速に検証を行い、わかったことを回収業者に通知する。この照会の期間は、機関/会社は、いかなる回収活動も一旦停止しなければならない。
- ⑩ 機関/会社は、当該期間におけるケースから回収した電子送金によるいかなる金額も、正確に送付するものである。機関/会社は、OTC にたいして口座ごとに検証したバランスを毎月提示し、措置の正確性を確認するために OTC の記録と調査させる。
- ⑪ お金が OTC に対して直接支払われた場合や、当該口座に対しての相殺が行われた場合には、OTC は機関/会社に通知を行う。支払は、手続きを行うために機関/会社に対して支払うか、または、OTC が回収した額から、機関/会社に対する支払額を小切手によって支払う。
- ⑫ 機関/会社は、部門送金の手続きをするための保全エリアを持つかまたは維持しているかを実証できなければならない。
- ⑬ 機関/会社は、電子送金の全ての情報を受け取り、送付することができなければならない。これには、口座の開設、情報の最終処理、ケースの認識、月次パフォーマンスレポート、支払と既存口座の検証報告書が含まれるものとする。
- ⑭ 機関/会社は、特定の場合には、ハードコピーの様式にてケースを受領できるように準備できていなければならない。
- ⑮ 債権回収、訴訟活動は、連邦政府、州、及び地域の法律、または規則に基づいて丁寧にかつ専門家としての作法に基づいて行われなければならない。

それぞれの業者は、このようなフィーに見合った債権回収方法によって、合意した債権額に対する成功報酬率以下のコストで、債権が回収できることによって、適切な利益を上げることができると考えているはずである。

要求④では、その委託期間が、「第1段階では1年間」、「第2段階では6か月」、「第3段階では、債権の回収が終わるか、債権回収をあきらめるか、または、OTCと別途合意した期間が終了するまで」、持ち続けてよいことになっており、間接的に無期限の所有を民間事業者に認めている。但し、このような3段階の仕組みに至るまでは、オクラホマ州においても27年間の期間を経ていることから、公的債権の特性の異なる我が国においては、回収の実績を見ながら、決定すればよいのではないかと考えられる。

このように実態を分析しながら、契約内容を改善するためには、事業者からの適切な報告を受け取る仕組みを構築することが重要となる。次のOTCが要求した仕組みが参考になる。

#### 報告及びモニタリングについて

- ① 機関/会社は、完全で正確な徴収サービス、送金または、業界における標準モデルに基づいた訴訟の記録を維持しなければならない。そして、機関/会社のサービス運営に関する記録およびそれに付随した陳述は、運営終了後5年間にわたりOTCのために安全な場所に保管しなければならない。
- ② 機関/会社は前月からの活動がわかるようにした報告書を毎月提出しなければならない。さらに、機関/会社は、OTCに要求に基づき、必要に基づいて決められたそれ以外の報告書又はその詳細を提出するものとする。機関/会社は、OTCからの要求がある場合にはそれ以外の管理業務についても行わなければならない。
- ③ 機関/会社は毎週、機関/会社が管理している口座に関するケースと同様に機関/会社が回収した金額が正しいことを確認するための週毎の勘定突合を実施しなければならない。
- ④ 機関/会社は、契約の遂行責任を持ち、内部モニタリング手続および法令順守の手続きを持たなければならない。
- ⑤ 契約を確実に順守するために、OTC および/または、州の監査人は機関/会社の建物または契約が遂行される施設に、通常の業務時間内であれば事前の断りなく入り、モニターするかまたは、業務のパフォーマンスを評価し、帳簿、記録および契約の前提条件や要求を達成することに関連した機関/会社の情報等を調べる権利を持たなければならない。

要求では、追跡調査の実施、及び、支払スケジュールの取り決めが求められており、この支払スケジュールの取り決めに基づいて、給与の差押えや、銀行口座の差押が行われる。このように、債務者との合意が取れる場合には、オクラホマにおいても、弁護士や裁判官を関与させることなく、民間事業者による支援手続きに基づいて、税務官の権限で差し押えができるし、民間債権業者にこれらの業務の遂行を任せている。但し、オクラホマ州の場合には、事件性及び紛争性がある案件の場合は、弁護士に任せるだけでなく、Administrative Law Judge と呼ばれる裁判官の裁定が必要となる。

このような考え方は、我が国においても、活用可能であると考えられる。

(3) 国内の課題（公金債権回収業務の民間委託に向けた課題）と方向性

①事業者と弁護士と行政の役割分担（方向性）

ア) 米国の債権回収業者のサービスラインについて

米国の民間事業者である NCO と GC Services に対して、債権回収業務に関連するビジネスラインについてヒアリングを行った結果は次のようなものであった。

	NCO	GC Services
1. 債権回収業務	第1者債権回収業務 第3者債権回収業務	第1者債権回収業務 第3者債権回収業務 ・既存口座の債権管理業務 ・レタープログラム ・顧客対応
2. 情報収集業務	追跡業務	追跡業務
3. 法務関連	国内弁護士ネットワーク	-
4. 財務関連	財産評価サービス	-
5. その他	-	・オーダー状況の追跡 ・バックオフィス人材派遣 ・重役への電話取り次ぎ ・顧客調査業務 ・第3者品質モニタリング ・技術支援 ・顧客の活性化
事業者特性	定期的な電話連絡や、レターのひな形に基づいた督促状の送付等の標準化された手法に則って、確実に実行することで、安いコストで成果を上げることの得意な事業者であると考えられる。	従業員教育に力を入れ、電話によって追跡情報を入手する等の、リバーズ・エンジニアリングに強い会社で、効率的に作業を実施して、成果を上げることの得意な事業者であると考えられる。

提供する業務内容の違いはあるが、NCO も GC Services も、基本的には第1者債権回収業務と第3者債権回収業務をどちらもコア業務とする会社である。

第1者債権回収業務とは、顧客の名前で債権回収を行う業務であり、顧客のシステムを活用して顧客の名前で電話に対応するものである。これに対して、第3者債権回収業務とは、事業者の名前を使って、債権回収を行う業務である。オクラホマ州における第1段階から第3段階

にいたる債権回収業務は全て、第3者債権回収業務である。

注目すべき相違点としては、滞納者が納付できない場合には、その納付できない理由についてヒアリングを行い、ファイナンシャルアドバイザーサービスとして、入金と支出のバランスについての相談に乗りながら、支払スケジュールの合意を行うという GC Services に対して、NCO は、滞納者の個別情報に立ち入った形での支払スケジュールの合意は行わないと対照的であった点である。このように、同じ仕様書で発注を行っても、民間事業者の得意とする債権回収方法を用いて債権が回収されていることがわかる。

## イ) 新しい市場を構築できる可能性のある債権回収ノウハウや手法

我が国では提供されていないと思われる債権回収のノウハウや手法として、財産評価サービスと、リバース・エンジニアリングの考え方を活用した回収方法の二つについて説明する。

一つ目の財産評価サービスは、債務者の所有する財産について調査するサービスである。強制執行を行う前に、どのような財産に対して強制執行を行うことができるのかを知っているのといないのでは、税務署としての対応が異なる可能性がある。特に、米国の場合は、州をまたいで頻繁に移動する可能性があり、債務者の他州の財産所有状況の把握は困難である。そのため、債務者のもつ州外の資産を含めた財産評価をすることに意味がある。OTC の債権回収業務の委託内容の項目⑤にも、「必要な資産調査、行方不明の債務者調査、債務者との支払取り決め等を行う。」ことが求められている。これらのサービスは、成功報酬ベースの契約の中にも含まれているため、独立したものにはなっていないが、民間企業に対してのサービスの中では、独立した形で成り立っているという。

二つ目のリバース・エンジニアリングを活用した回収方法については、4-1 (1) ② イ) にその概要を記載したが、以下に示す具体的な情報の活用方法が、我が国の公的債権回収業務にも参考になると考えられる。

米国には、クレジットビューロー（商業興信所）または、コンシューマーレポーターンゲージェンシー（消費者調査機関）と呼ばれる民間企業があり、様々な情報源から情報を収集し、さまざまな用途のために個々の消費者に消費者の信用情報を提供している。米国の代表的なクレジットビューローは、Experian、Equifax、TransUnion、First Data の4つであり、その他にも、特定分野の情報収集・情報提供をする専門情報提供会社が存在する。これらのクレジットビューローの情報源をデータ・ファーニッシャーと呼び、通常は、債権者、貸し手、電気・ガス・水道・道路等の公共事業者、債権回収業者、裁判所によって構成される。これらの情報の活用例には、信用リスクの評価や、雇用時やアパート賃貸時の信用度の採点等があげられる。

債権回収会社が、顧客（税務署）から入手することができる債務者の情報は限られているため、債務者情報を補完するために、債権回収会社はクレジットビューロー等から情報を購入し、

過去の類似した特徴を持った人の情報から、最も効果的な債権回収情報を予測して、その情報を活用することを、米国ではリバース・エンジニアリングという言葉で表現している。このような利用方法は、我が国では、ビッグデータの活用方法の例として出てくるものである。

なお、米国では、クレジット・ビューローとデータ・ファニーシヤーに対する消費者保護の一般ルールやガイドラインとして、連邦公正信用報告法(FCRA)、公正正確信用取引法(FACTA)、公正信用請求法(FCBA)、および同一信用機会法 規制 B がある。中でも、FCRA に関しては、連邦巡回区控訴裁判所第 9 巡回区における裁判で、ローンや教育資金等の本人の合意に基づいた債務支払いが滞った場合は信用情報を活用してもよいが、税金や罰金等の債務の場合は、追跡調査のためには活用してもよいが、回収のためには活用してはならないという判決が出ているため、大手の債権回収会社では延滞税の債権回収には、クレジットビューローの信用情報ではなく、自分たちの情報のみを活用しているのだろうという現状を ACAI に確認した。

#### ウ) 米国の債権回収業者と弁護士事務所の役割分担

米国の場合、各州によって法律が異なる為、債務者が別の州に転居した場合には、別の州で訴訟行為を行わなければならない可能性がある。OTC が第 3 段階として、法律事務所を選定した理由の一つは、米国内の 50 州において訴訟行為を委託した弁護士事務所は実施できることであつた。

事業者によっては、このような弁護士事務所が受託している業務を受託するために、NCO のように、サービスラインの中に、国内弁護士ネットワークサービスを提供することがある。一方、GC Services は、全国的なサービス展開は行っているものの、弁護士事務所との競合は行わない方針を示しており、事業者によって弁護士事務所との役割分担の考え方が大きく異なっていることがわかつた。

OTC は、このような事業者間の競争関係を踏まえ、債権回収業者と弁護士事務所が競争して、提案内容がより良いものになり、フィーも競争によって低下することは望ましいものと考えている。そのため、債権回収業者と弁護士事務所の明確な役割分担を行っていない。

#### エ) わが国の債権回収業者と弁護士事務所の役割分担

基本的には、我が国においても、同様の考え方をすべきであるとする。特例法を制定しても、発注者側の市場と、事業者側の市場が形成されなければ、公サ法に基づく市場化テストは普及しない。そのため、なるべく大きな市場を形成することが重要である。

なるべく大きな市場を作るためには、市場参入者によるイノベーションを促進し、多くの事

業者が、異なった役割で参画できるように特例法を設計することが重要であると考えられる。

## ② 委託内容（方向性）

委託内容において重要なポイントは、民間のノウハウを活用して、従来発注者が実施していた方法よりも、より効率的な方法を見つけ出し、民間事業者の収益を生み出す原資を作り出すことによって、発注者と事業者が WIN-WIN となる関係を継続的に構築するための委託内容を見つけ出すことである。

### ア) オクラホマ州の債権回収業務の委託内容

もともと、オクラホマ州において、1986年に州法を改訂して民間事業者に委託できるようにしたのは、不十分な税務申告をした場合や、滞納税の口座を閉鎖するために行っていた再計算業務の費用を削減するためのものであった。前述したように、この1986年の民間委託がうまくいき、人件費を削減することができたため、1994年に成功報酬ベースで所得税の徴収に利用した。そして、これらもうまくいったことから、同じく成功報酬ベースで1997年に事業税にも適用したという流れである。

事業者に対する支払いは、債権を回収したものの一部を充てるという考え方が、導入の当初からあったため、2009年7月までは、納税者から債権回収業者に支払うフィーを徴収することは行われていなかった。しかしながら、回収した額からOTCが事業者を支払う費用が年間約2百万ドル（約1億9,000万円）にも及んでいたため、議会からこのような高額な負担をOTCがするのはおかしいとの声があがった。その解決方法が州法を改正して、納税者から債権回収業者に支払うフィーも併せて徴収することであった。このような税金の滞納者が、滞納額を回収するために使った費用を負担する動きが、米国全体で4～5年前から活発化しており、オクラホマ州の担当者によるほとんどの州政府は民間回収業者のフィーを納税者が負担しているのではないかということであった。

債権の回収には、債権の特徴に応じて最適な回収方法があることから、いかにして、効率的で、経済的な回収方法を見つけ出すのかによって、コストを削減することが可能になる。

OTCの手法は、事業者に具体的な作業としての手段や手法を示すものではない。民間事業者を守ってもらいたいルールを明確に提示し、その枠組みの中で成果を上げるための方法は民間事業者の工夫に委ねるというものである。このような手法をとっているからこそ、WIN-WINの関係が構築できていると言えるであろう。

GC Serviceの営業担当者は、「発注者は、債権回収業者の事務所を顧客の事務所の近くに設置することを求めるべきではなく、どのような債権を有していて、債権回収によって民間事業者が利益を上げることができるのかどうかについてを理解することが重要である」という。



## イ) 債権の特性とそれに応じた回収方法及び適切な事業採算性

各地方公共団体において、債権の内容が異なっているため、その債権を回収する最も適切な方法がどのようなものであるのかを民間事業者が検討するだけの情報を、発注者に開示してもらう必要がある。以下のモデルは、事業計画立案段階における簡易利益算定モデルである。

債権回収は、一つ一つの債権を特定の債務者の口座と関連づけ、最終的には債権口座を閉鎖することが目的となる。そのため、口座ごとに債権額を管理する。数多くの少額の口座を管理する場合と、高額の少ない口座を管理する場合では、債権総額は同じであったとしても、その手間が異なってくる。

たとえば、一つの口座の債権平均額が \$ 1,500 (約 14.3 万円) で累積債権額が 5 百万ドル (4.75 億円) のケースと、一つの口座の債権平均額が \$ 500 (約 4.8 万円) で同じく累積債権額が 5 百万ドルのケースでは、口座数が前者は 3,333 口座であるのに対して、後者は 10,000 口座となる。口座の内容にもよるが、回収率が 4% で成功報酬フィーが 25% であったとすると、どちらの場合も月間 \$ 50,000 (475 万円) の売り上げを立てることができる。このようなケースにおいて、月額 \$ 5,000 (47.5 万円) の職員を雇用して、グロスで 20% の営業利益を上げるのであれば、1 人当たりのフィーを月額 \$ 6,000 (57 万円) とみなす必要がある。コストをこのように算定すると、約 8.3 人のスタッフを雇用できることがわかる。

スタッフ一人当たりの管理口座数数を計算すると、前者は約 400 口座であり、後者は約 1,200 口座となる。自動的に集計するような仕組みを導入できるのであれば、月間 1,200 口座の監理は可能である。しかしながら、表計算を使う等の方法による人的管理では、月間 400 口座であれば管理できるが、1,200 口座では適切な管理をすることは困難であるという。

単位あたり利益		D=A*B*C	
A 平均値	B回収率%	Cフィー	D単位利益
\$ 1,500	4%	25%	15.00

顧客価値			
E 累積債権額	B回収率%	Cフィー	D単位利益
\$ 5,000,000	4%	25%	50,000

回収率算定	F=D	G=L/H	H=D/K
	F利益/単位	G処理数	H スタッフ数
	15.00	400	8.33

I人件費	\$	5000
J利益率		20%
K1人当たりフィー K=I*(1+J)	\$	6,000
L口座数 L=E/A		3,333

単位あたり利益		D=A*B*C	
A 平均値	B回収率%	Cフィー	D単位利益
\$ 500	4%	25%	5.00

顧客価値			
E 累積債権額	B回収率%	Cフィー	D単位利益
\$ 5,000,000	4%	25%	50,000

回収率算定	F=D	G=L/H	H=D/K
	F利益/単位	G処理数	H スタッフ数
	5.00	1200	8.33

I人件費	\$	5000
J利益率		20%
K1人当たりフィー K=I*(1+J)	\$	6,000
L口座数 L=E/A		10,000

また、その債権の種類によって、どのくらいの回収率を上げることができるのかも変動する。発注者が事業者を成功報酬ベース契約にて選択する場合には、債権回収手法を確認した上で、フィーの大きさに事業者を選択するケースが多いという。上記と同様のケースであれば、4%の回収率で 25%のフィーをチャージする場合と、5%の回収率で 20%のフィーをチャージする場合は、単位当たりの利益（\$15.00）も、スタッフ一人あたりの月間管理件数（400 件）も、月間収益額も（\$ 50,000）同額である。

発注者と事業者の双方がこの仕組みを理解して事業者を選定しないと発注者・事業者共にトラブルが生じるという。それは、民間競争が厳しいことから、フィーを下げるために、実現性のない回収率と低いフィーで応募する事業者がいるからだという。達成確実性を検証せずに、回収予定額とフィーの高さだけで評価して事業者を選定すると、事業者が提案時に前提とした回収率が達成できないことがあるという。結果的に事業者利益が確保できないだけでなく、当然発注者が期待していた債権回収ができなくなってしまい、頻繁に事業者を変更することに繋がりがねないという。

フィーを 25%から 20%に下げると同時に、実現可能性のない 5%の回収率に基づいて入札した例

単位あたり利益		D=A*B*C	
A 平均値	B 回収率%	C フィー	D 単位利益
\$ 1,500	4%	25%	15.00

顧客価値		D=A*B*C	
E 累積債権額	B 回収率%	C フィー	D 単位利益
\$ 5,000,000	4%	25%	50,000

回収率算定		G=L/H		H=D/K	
F 利益/単位	G 処理数	H スタッフ数			
15.00	400	8.33			

I 人件費	\$	5000
J 利益率		20%
K1 人当たりフィー	\$	6,000
L 口座数	L=E/A	3,333

単位あたり利益		D=A*B*C	
A 平均値	B 回収率%	C フィー	D 単位利益
\$ 1,500	4%	25%	15.00

顧客価値		D=A*B*C	
E 累積債権額	B 回収率%	C フィー	D 単位利益
\$ 5,000,000	5%	20%	50,000

回収率算定		G=L/H		H=D/K	
F 利益/単位	G 処理数	H スタッフ数			
15.00	400	8.33			

I 人件費	\$	5000
J 利益率		20%
K1 人当たりフィー	\$	6,000
L 口座数	L=E/A	3,333

事業者を選定する場合には、発注者が①想定回収率、②フィー、③スタッフ 1 人当たりの処理件数、④債権回収方法等の関係を十分に理解した上で評価をおこなう必要があり、低いフィーで、それなりの成果を上げるためには、規模の経済が働くことが重要であるという。

また、規模の経済に関しては、単体で考えるのではなく、エリア全体で考えることが必要である。米国の市場調査からも、地方公共団体の債権額が少ないという結果が出ているが、ひとつひとつの地方公共団体の債権規模は小さいものであったとしても、データを受け渡す安全で迅速な手法や、適切なフィーを標準化することができれば、成功報酬ベースであっても十分に利益が出るという。具体例や数値の検証を行ったわけではないが、業界団体や事業者からの話から、少額の地方公共団体の債権回収アウトソースのモデルが米国では標準化されており、近年は、地方公共団体からの発注が増えているとのことであった。

## ウ) 我が国における債権回収業務の委託内容

債権回収業務を民間に委託する場合には、地方公共団体は、債権の内容がどのようなものであり、現在どのように対処しているのかについて明確化することが重要である。そして、民間事業者が実施すると考えられるモデルで、事業者が利益を上げるためには、どのような業務遂行方法で、どのくらいのフィーが必要であるのかを事前に算定することが重要である。

以下に、債権回収を民間に委託する際の重要なポイントを記載したが、具体的な業務遂行方法は、債権管理回収業の業務運営に関する自主規制規則に基づき、活動時間は午後 8 時から午後 9 時までまでに限定されるが、手法まで限定すべきではない。

### 債権回収を民間に委託する際の重要なポイント

- 回収する債権は地方公共団体が決定し、事業者はそれをすべて受け入れること
- 事業者は債権についての取り扱いに関して公平性を担保すること。
- 債権回収に必要な法的手段は事業者が選定し、コスト負担する成功報酬型であること。
- 関連法および債権回収業の事務運営に関する自主規制規則を遵守すること
- その他の項目（報告書やモニタリングも含む）も、OTC の委託内容を参照のこと

また、リバース・エンジニアリングの活用などによる、新たな市場構築も見据えた解決手法を促進するために、①電話催告や文書催告によって回収した場合のフィー、②リバース・エンジニアリング（規定が必要）を活用して回収した場合のフィー、③弁護士事務所を活用した法的手続きによって回収した場合のフィーなど、成功報酬ベースと回収内容に応じたフィーの組み合わせの検討も考えられる。なお、リバース・エンジニアリングはビッグ・データの活用と相性の良い手法である。

### ③ 契約の締結方法（方向性）

契約についても、オクラホマの事例が参考になる。州の入札の実施において提示された公募要項の項目は、次のページに示すような項目であった。このような具体的な訴訟に関しての仕様を明確にすると同時に、どのような内容の提案を民間事業者に求めるのか、どのような形で提案書を提示させるのか、そして、それをどのような評価基準に基づいて評価するのかについても、発注に先立って検討することが重要である。

なお、前述したようにこれらの項目を記載する場合には、具体的な手段や手法としてのインプットを示すのではなく、達成したい結果や、条件、判断基準等を示し、民間のノウハウを活用した提案が提示できるような配慮が必要である。

## 公募要項に示された、契約の一般条項、特定条項等の項目

- |                    |                           |
|--------------------|---------------------------|
| A. 一般条項            | B. 特定条項                   |
| A.1 定義             | B.1 定義                    |
| A.2 入札書類の提出        | B.2 契約期間                  |
| A.3 契約の見直し         | B.3 州法 68 節 255 条の準拠      |
| A.4 大幅な変更          | B.4 契約の延長                 |
| A.5 参加資格           | B.5 落札後の変更                |
| A.6 開札             | B.6 守秘義務                  |
| A.7 入札内容の情報公開      | B.7 刑事裁定・民事裁定             |
| A.8 入札の締め切り        | C. 訴訟に関する仕様               |
| A.9 法的契約           | C.1 対象となる税金               |
| A.10 価格            | C.2 サービスの範囲               |
| A.11 特定の製品と同等の製品   | C.3 モニタリング                |
| A.12 疑義            | D. 評価                     |
| A.13 失格            | D.1 評価方法                  |
| A.14 落札            | D.2 要求項目以外の提案             |
| A.15 契約の変更         | D.3 重大でない項目に対する違反の放棄権     |
| A.16 受け取り、検査、検証    | D.4 応募資格                  |
| A.17 請求書           | D.5 評価基準                  |
| A.18 非課税手続き        | D.6 交渉                    |
| A.19 監査及び記録の保管     | E. 事業者に対しての指示             |
| A.20 非適用条件         | E.1 順守が必要なスタッフとのコミュニケーション |
| A.21 準拠法           | E.2 公募要項に対しての質問           |
| A.22 サービス提供場所      | E.4 プロポーザルの提出数            |
| A.23 原因に基づいた契約の解除  | E.5 提案様式                  |
| A.24 任意の契約解除       | E.6 提案内容                  |
| A.25 保険            | F. チェックリスト                |
| A.26 雇用契約          | G. その他                    |
| A.27 納税者及び市民保護法の準拠 | H. 価格とコスト                 |
| A.28 法令の準拠         |                           |

## 4-2. おわりに

現状において、弁護士、認定司法書士、サービサー以外に対しては、自主的納付のお知らせ等が委託できるが、民間事業者に債権回収業務を委託することについての検討が十分行われているとはいえない。今回ヒアリングの対処となった地方公共団体の内、大都市から離れている小規模な地方公共団体は、成功報酬ベースで回収してくれる債権回収業者がいるのであれば、活用することは検討に値するという意見が多かった。しかしながら、小規模な地方公共団体の債権を成功報酬ベースで回収してくれるような事業者は極めて少ないものと思料される。

一方で、米国では、小規模な地方公共団体の公的債権の回収は、標準化された一つのモデルとなっており、それぞれの債権が小さな規模であったとしても、それらを集約して、一か所から債権回収サービスを提供することで、収益を生み出すことができるという。

また、米国における債権回収業務には、それぞれの債権回収にもっとも適切な回収方法を選択するためのリバース・エンジニアリングを活用した債権回収支援ソフトの市場や、債権者の支払い能力を算定するための財産評価サービスなどもあり、債権回収業務の事業改善を支援するサービス市場も成立している。リバース・エンジニアリングは今トピックのビッグ・データとも相性が良い。

このように、新たな市場を構築し、そしてその市場の効率化のために、さらに新たな市場が生まれ出されていくような政策が必要である。

債権回収業務に関連する新たな市場を、しかも大規模な市場を構築するには、弁護士の協力が不可欠である。弁護士も新たな市場に参画し、現状にないサービスが提供できるならば、弁護士の業務も増えることから、弁護士の理解も得られるものと考えられる。

納税額を納税者と友誼的に確認するための事実行為としての電話や、文書であれば、現状においても弁護士の業務ではないことから、これらの業務は、民間に委託できることを明確化し、一方で、事件性や紛争性のある事象が存在したり、生じたりした場合には、非弁提携のない形で、弁護士を活用することを義務付けることで、業務領域や業務量を増やすことができるようになると思われる。

さらに、具体的な債権回収業務の手法についても、民間事業者のノウハウを育成し、活用するためには、債権回収の具体的な手段や手法であるインプットを規定するのではなく、結果であるアウトプットを提示することが重要である。この発注方法は、ニュー・パブリック・マネジメント手法を取り入れた先進国においては、標準的なものになっており、世界的に普及している。このような手法を使うことによって、債権回収業務の手段や手法は、民間事業者の提案に任せることができるようになり、コストの削減とサービスの向上につながるものと考えられる。

## 参考文献

柏木恵（2004）「“徴税民間委託”の可能性をさぐる～主に米国の事例をベースに」 『税』 2004年8月号, 53-62頁

## 添付資料

### (資料1) 国内ヒアリング結果

- ・公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体 1 (由仁町)
- ・公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体 2 (丸森町)
- ・公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体 3 (守谷市)
  
- ・地方公共団体版市場化テストを導入している地方公共団体 1 (北海道)
- ・地方公共団体版市場化テストを導入している地方公共団体 2 (愛知県)
  
- ・先進的な民間委託を実施している地方公共団体 1 (横浜市)
- ・先進的な民間委託を実施している地方公共団体 2 (高浜市)
- ・先進的な民間委託を実施している地方公共団体 3 (北九州市)
  
- ・先進的な民間委託の受託事業者 1 (事業者 A)
- ・先進的な民間委託の受託事業者 2 (高浜市総合サービス株式会社)
  
- ・官民連携等の有識者 1 (稲澤克祐氏)
- ・官民連携等の有識者 2 (大住莊四郎氏)
- ・官民連携等の有識者 3 (桧森隆一氏)

### (資料2) 第4章追加情報 海外の公的債権回収業務関連調査の情報

- ・海外調査の情報収集先に関する情報、及び訪問日程
- ・業界関連情報
- ・米国の公的債権回収業務に関する情報
- ・先進的な債権回収業務についての情報
- ・高度に中央集約化された債権回収システムの事業枠組について
- ・オクラホマ州法の改訂についての情報
- ・オクラホマ州の第2段階の募集要項(RFP)

## 公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体 1

## 由仁町

## 1. 市場化テスト導入の背景

由仁町は、平成 15 年 2 月に「由仁町行財政改革大綱」を策定したが、これを見直し、平成 20 年から 24 年度の 5 年間を実施期間とする「第 3 次由仁町行財政改革大綱」を策定し、財政状況を改善中である。

行財政改革大綱に基づいて、平成 20 年度から平成 24 年度までの「由仁町財政計画」を策定した。

市場化テストの実施も、この行税制改革大綱の一環として実施されたものであった。

## 2. 導入された市場化テストの概要

## (1) 概要

本業務は、上記の職員定数の削減および、歳出の削減を目的とした業務の民間開放の流れの中で実施されたものである。市場化テスト導入に先立って、川端地区においては、郵便局に窓口 6 業務の申請と引き渡しの委託を行ったが、それが成功したことから、市場化テストを実施したものである。

三川地区の業務についても郵便局に委託する案がなかったわけではないが、人口が多いため、三川会館に併設した三川支所を存続させることが適切であると判断され、市場化テストを適用することとなった。

三川支所の窓口業務は、公共サービス改革法の特例で認められた窓口業務だけでなく、その他の住民課の業務、保健福祉課の業務、建設水道課の業務、教育課の業務、農業委員会の業務、出納室の業務、その他関係団体が行う業務についても含まれている。

市場化テスト導入前と後のプロセスの違いとして、手続き上職員でなければならない一部の証明書等の業務（外国人登録や、転居手続き等）は本庁で行わなければならなくなったが、もともと本庁に来て手続きする者が多く、支所での取扱件数も少ないことなどから特に問題になることはないと考えている。

## (2) 導入効果について

## ① 人員削減的効果

市場化テスト導入前においては、三川会館に併設された三川支所に常駐していた係長及び臨時職員（又は嘱託）を、民間事業者への委託に代替することによって、職員 1 名の削減が実施された。

## ② 予算削減効果

財務の視点で考えると、このようなサービスの質の維持向上ができていの中で、職員の人件費



に基づいた評価基準額である約 937 万円が市場化テストによる事業者への委託費支払いとして 390 万円になることで、547 万円のコスト削減ができた。2 回目は、人件費の見直しから 420 万円となり、従来に比べて 517 万円のコスト削減ができた。

### ③ サービス品質向上効果

結果的にはあるが、委託業者が三川会館の指定管理者であることから、それまで午後 4 時までであった窓口業務が実質的に午後 9 時まで受付できるようになった。これは、サービスの質の向上である。

### ④ 総合的な効果

このように、サービスの質を維持向上させつつ、コスト削減効果が生まれていることから、市場化テストの 2 回目の実施を行い、同一業者が選定され、サービス提供が継続されている。

サービスを委託した事業者は、指定管理者制度によって公の施設の委託管理を任せている日盛ビル管理株式会社であり、同一事業者によってサービスが提供されることで、サービスの質の向上と、コスト削減が同時に提供されていると考えられる。

## 3. 調達手続きについて

仕様書は、支所業務について記載したものであり、特別な資料は策定していない。

コストは、職員の人件費を算定したものであり、それぞれの業務コスト分析などは実施しなかった。

但し、実施要項や評価基準等はゼロから作らなければならなかったのが他の業務の傍ら策定することが大変だった。

## 4. 導入前に期待していた効果と乖離が発生した点

### (1) 現金の支給について委託できないこと

従来、生活保護の支給等の現金支給を職員が行っていたが、民間には委託することができない。

これに対する対策は、現金支給をする必要のある所管課の職員が月 1 回支所を訪問して、現金を支給するという方法であり、課題は解決済みではある。

### (2) 指定管理者と市場化テストの制度の違いによる手間

同じ公の施設の業務委託であるにもかかわらず、指定管理者制度と市場化テストという 2 つの制度を別々に実施するため、二重に負荷がかかっている。特に、由仁町では、第 3 者委員は無報酬で審査してもらっていることから、審査員の負荷を下げるのが重要である。

いままでは、契約期間が異なるために、同時に入札することができなかったが、両方の制度を平成 26 年 3 月末で終了するように変更したため、平成 26 年度からは、指定管理者の選定と市場化テストの実施を同時に行う目途がついた。

また、この方法によって、指定管理者制度の第 3 者委員会と市場化テストの第 3 者委員会を兼任してもらうことができるようになる。

### (3) 民間事業者について

由仁町は、札幌から車で1時間程度の場所に位置しているが、施設の維持管理業務を行うことができる事業者でさえ限られており、市場化テストに対して関心を示す事業者は存在しなかった。

そこで、由仁町において当該事業を遂行できる能力があると考えられる事業者であり、三川会館の維持管理業務を行っていた日盛ビル管理株式会社に声をかけ、事業に参画する意図はないか打診を行った。日盛ビル管理会社も、市場化テストに関しての知見は持ち合わせていなかったが、三川会館の業務拡大という観点で市場化テストへの入札への参加意欲を示した。

官民入札を行ったが、入札においての民間応募者は日盛ビル管理株式会社1者であった。

## 5. 市場化テスト推進にあたって、国に要望したい事項について

### (1) 新たな法特例

指定管理者制度と市場化テストを同時に実施することを前提とした特例を検討していただきたい。

### (2) 第三者委員会等の手続きの簡素化

由仁町の第三者委員は無報酬である為、必要なことしか第三者委員会にはお願いしていない。特に簡素化する必要はないが、前述と同様に、指定管理者制度と市場化テストを統合することによって、第三者委員会も兼務してもらえるので、委員の負荷が軽減できると考える。

### (3) 市場化テスト導入ノウハウの提供

内閣府のホームページでは、業務フローや、業務量に基づいた運営コストの算定等、複雑な仕組みが提示されており、自治体としては、なぜ、そのような資料を策定しなければならないのかわからない。

もっと簡素化した、由仁町のモデルのようなモノであれば、他の自治体も分かりやすいと思う。

### (4) 補助事業の実施

自治体に市場化テストのノウハウを提供する支援組織を作ってもらえれば、自治体が活用できるようになる。

今後、国内の団体で市場化テストが活性化していくための国の支援について

基本的には、自治体が自由に民間委託できるような仕組みになっていればいいと思う。

### (5) その他、市場化テスト推進において、改善すべき事項

現在、窓口業務が対象になっているが、現金の支給については、制限がかかっているため、職員が対応せざるを得ない。

なるべく制限をなくして、事業者に委託できるような仕組みにしていきたい。

## 丸森町

### 1. 市場化テスト導入の背景

丸森町は、1950年代に実施された「昭和の大合併」で宮城県の仙南2町6村の自治体が合併することにより、大きな財政改善効果を創出した。「平成の大合併」においても、隣接する角田市との合併を検討したが、結果的に合併には至らなかった。

そこで、前町長時代に、他自治体との合併に抛らずして、行政改革を行うことで、大きなコスト削減を目指すこととなり、その手法の一つとして、指定管理者制度や市場化テストが採用された。

当初は、市場化テストにより外部委託するか、それとも郵便局と提携して窓口業務を依頼するかについて検討した。

郵便局に依頼するメリットは、人件費の支払ではなく、「1件あたりの手数料」の支払に基づいて契約を締結することが可能であり、専用回線の敷設等、初期投資が必要であるというデメリットがあるものの、長い目で見るとコスト面で有利になると考えられる。一方、検討期間に、過疎地区の郵便局が閉鎖され、今後さらに郵便局が閉鎖される可能性もあった。

指定管理者制度や市場化テストを導入するに際しては、従来の出張所におけるサービス水準よりも、サービス品質を低下させないという地域との約束があったことから、結果的に、市場化テストによる業務委託を選択した。

### 2. 導入された市場化テストの概要

#### (1) 概要

丸森町は、町内8地域に8つのまちづくりセンターを有しており、貸館業務だけでなく、生涯学習等に関連する様々な活動を行っている。

その8つのまちづくりセンターの維持管理運営業務を、指定管理者制度を活用して、それぞれの地域の自治組織を管理者として指定した。そして、8つの内7つのまちづくりセンターに於いて提供する窓口業務を、市場化テストを活用した一般競争入札によって同一の自治組織に外部委託した。

窓口で実施されている業務は、戸籍の謄本等、住民票の写し、印鑑登録証明書および納税証明書その他の証明書の請求の受付及び当該請求に係る証明書等の引き渡しの窓口業務であるが、業務管理者である事務局長も、他のスタッフも、窓口業務に加えて、まちづくりセンターの貸館業務を含めた維持管理業務、自治組織による事業計画の立案および遂行、自治組織内の生活安全部会、地域振興部会、健康福祉部会等の事業の調整業務の全てを分担している。

## (2) 導入効果について

### ① 人員削減的效果

最低賃金 30%増で予算を組み、競争によって予定価格の 80%で落札したとしても、最低賃金を下回らないようにした。

従来管理を担当していた職員は、別の部署で業務に従事することから、市場化テストのコスト分だけ追加支払いとなっており、短期的にみるとコスト削減効果は出ていないように見えるが、退職不補充による職員の定数削減等の効果や、他の行革手法も合わせて、全庁的に見ると 7~8 年の期間で約 20%の職員数削減に繋がっている。

### ② 予算削減効果

窓口業務は申請がない日もあり、職員が 1 人常駐する必要があるような業務量ではない。しかしながら、総務省と相談の上、1 人分の業務とカウントして委託している。その部分だけを見ると、職員が業務を遂行していた時よりも、コストとしては増加しているかもしれない。但し、職員より安い単価で委託していること（1 センターあたり 3 年間で約 700 万円の予算）や、空いた時間に、まちづくりセンターの運営業務を手伝えるということから、施設全体の予算については削減効果が創出されていると言える。

## 3. 調達手続きについて

### (1) 苦労した点、改善の余地があるプロセスなど

苦労した点と言うより、工夫した点であるが、公民館の運営において既に選定されていた指定管理者と、窓口業務において選定された市場化テストの事業者が、相互協力しながら業務が遂行できるように、指定管理の協定の中で規定し、制度を導入する前に、時間をかけて、人の育成を行った。

### (2) 調達関連資料について

全国的に見ても先進的な事例であったため、国に相談しながら調達資料の作成を進めた。

### (3) 予算について

市場化テストの予算として公開した額の設定方法は最低賃金をベースに算定したが、具体的な設定方法は、公募の 1 回目と 2 回目で変更している。

1 回目の予算は、最低賃金を下回る委託額にならないように、最低賃金の 3 割増し程度の単価をベースにして算定したものを公表した。

2 回目は、最低賃金を割った形で入札するものがいた場合には、業務の実行可能性を確認することを前提として、予算を最低賃金よりも若干高めの単価をベースとして算定した。

## 4. 導入前に期待していた効果と乖離が発生した点

### (1) スタッフの交代

業務の継続性の観点から、スタッフの交代に問題があるであろうとは想定していたが、既に事

務局長から新しい世代にバトンタッチしたいという要望が出ており、解決の難しい大きな問題であることを再認識している。

#### (2) 民間事業者について

指定管理者として指定された各自治組織は、行政主導で業務遂行上必要なノウハウを勉強会によって習得しており、「各地区のニーズに合った事業を企画できる組織」として行政区の区長と連携しながら育成してきた。そのため、一般的な民間企業に委託する際に必要な運営管理費等がかかることなく、必要なサービスレベルを維持することができている。

#### (3) その他

もし、指定管理者制度と市場化テストを一体化して実施することが法的に可能になれば、窓口業務と公民館業務を合わせ、まちづくりセンターとして包括的に委託することが可能となる。そうすれば、窓口業務の委託費を、人件費単価ではなく、「1件あたりの手数料」として支払うことが実現可能となるかもしれない。

### 5. 市場化テスト推進にあたって、国に要望したい事項について

#### (1) 戸籍法等の改正

公共サービス改革法で特例を規定するのではなく、戸籍法、住民基本台帳法等を改正して戸籍証明書等の発行と交付を自治体職員が常駐しない場合でも可能と（民間委託可能なケースと位置づける）して欲しい。

また、戸籍法等の改正が困難な場合は、法特例として、指定管理者業務を活用する場合には、窓口業務を対象に含め、一緒に業務を指定管理者に業務遂行させて良いとしてもらいたい。

#### (2) 第三者委員会などの手続きの簡素化

第三者委員会の人選において苦勞している。また、何度も委員会を開催することが負担になっている。

#### (3) その他

1度受託した事業者が、問題なく事業を運営した場合、2期目以降は業務実績を考慮して随意契約が可能な制度として欲しい。

## 守谷市

### 1. 市場化テスト導入の背景

今回の市場化テストの対象となった公民館は、急激な人口増加に応じて増大する行政サービスに対応するために設置されたものであり、市役所から近い中央公民館を除いて、郷州公民館、高野公民館、北守谷公民館の3公民館では市の職員が常駐して窓口業務の提供を行ってきた。

これらの公民館の運営を指定管理者に委託することに伴い、直営で行っていた窓口業務の一部（証明書等交付請求の受付・引渡し業務及びこれに付随する業務）についても民間委託することにした。

当初は、公民館の維持管理業務と窓口業務を一括で指定管理者の業務として簡単に委託できると考えていたが、自治法と公共サービス改革法の二つの法律に基づく異なった民間委託であるため、指定管理者制度の募集要項と、市場化テストの実施要項を別々に策定しなければならないことがわかり、これらを同時並行で実施した。

また、可能性としては郵便局窓口を用いた民間委託等もあったかもしれないが、新たに回線を引き直す等のコストを考慮すると、市場化テストによって民間に委託する方法が最もコストが安い方法であることは明白であったため、他の手法を検討する余地は無かった。

これは、元々、市内3公民館において窓口業務の一部（証明書等交付請求の受付・引渡し業務及びこれに付随する業務）を直営で行っていたため、市役所との専用回線が設置されていたからである。郵便局に委託する場合には、新たな専用回線の敷設が必要となる。

### 2. 導入された市場化テストの概要

#### (1) 概要

平成24年4月から、中央、郷州、高野、北守谷公民館の4館に指定管理者制度を導入し、市役所に近いことから窓口サービスを行っていない中央公民館を除いた3公民館で行っている証明書などの交付請求の受付及び証明書の引き渡し業務を市場化テスト活用により民間委託した。

これらの業務委託に際しては、公民館の維持管理業務についての指定管理者制度への応募と、窓口業務の市場化テストへの応募を、並行して実施した。この時、入札に参加する資格として、4つの公民館の管理運営を行う指定管理者に応募するものでなければならないという条件を設定し、一つの事業者が4つの公民館の指定管理業務と3つの窓口業務（証明書等の交付請求の受付・引渡し業務）を合わせて行うものであることを前提とした。

民間事業者3者がそれぞれの選定に応募し、指定管理者、市場化テスト共に、同じ事業者であるアクティオ・守谷市シルバー人材センター共同事業体（代表企業）アクティオ株式会社が受託した。

## (2) 導入効果について

### ① 人員削減効果

指定管理者制度及び市場化テストの導入前は各公民館に管理職の職員 1 名と臨時職員 1 名を配置していたが、導入後は職員 3 名を本庁に引き上げ、他の業務に従事させていることから、全体の新規職員採用を抑制する効果が生まれている。

具体的な職員の削減効果としては、新規職員採用抑制効果を考慮すると、各館それぞれ 1 名の正規職員を削減しているため、3 名の削減である。

### ② 予算削減効果

指定管理者制度による施設の維持管理業務と別に、全ての公民館で窓口業務を民間委託することを想定し、債務負担行為見積の段階では、中央・郷州・高野・北守谷公民館の 4 館を 5 年間委託することを前提として証明窓口業務委託料を算定した。見積額は約 5,446 万円であった。

入札の準備を進めていく段階で、指定管理者制度と市場化テストを同時に実施できるめどがなかったので、市場化テストの広告を行った際には、指定管理者の職員が、窓口業務を行うことを前提とした。その結果、従来コストは中央公民館を除いた 3 つの公民館の 3 年間の合計として約 616 万円が算定された。

## 3. 調達手続きについて

### ① 苦労した点、改善の余地があるプロセスなど

導入当時は、現在内閣府の HP に掲載されている実施要項の例は掲載されていなかったため、独自に実施自治体に連絡を取って、実施要項等の調達仕様書を作成する負荷は大きかった。相談は、指定管理者制度と市場化テストを一緒に行った宮城県の丸森町と頻繁に行い、条例や、評価基準、情報開示等いろんなことを教えていただいた。

### ② 第三者委員会の運用について

指定管理者制度と市場化テストの二つの異なった制度を同時に活用したため、指定管理者選定委員会と第三者委員会の二つの委員会を設定せざるを得なかった。

二つの異なった選定を一体的に実施することから、学識経験者 3 名、有識者 2 名、市民代表 3 名は、同一の委員にお願いした。

指定管理者選定委員会のメンバーは、市場化テストの第三者委員に副市長と教育長を加えたメンバーとし、同時に並行して審査を実施した。

制度の違いがあることから、市場化テストの第三者委員会の事務局は総合窓口課、指定管理者制度の第三者委員会の事務局は総務課が担当した。

### ③ 調達関連資料について

実施要項は、指定管理者制度と市場化テストの実施方針において選定した事業毎に（指定管理者と市場化テストを別々に）策定し、それぞれの事業毎に、その詳細な内容や目的、委託期間、入札参加資格等を定めて公表した。その際、指定管理者の選定と諸証明書発行業務の民間委託の

選定を一体的に実施することから、指定管理者制度と市場化テストのそれぞれの入札参加要件として両方に応募する事項を記載した。

二つの制度を別々に発注することに手間がかかり、大きな負荷となった。

#### 4. 導入前に期待していた効果と乖離が発生した点

証明書交付に関し、公印の押印についての対応に制限が発生する。これは、「公共サービス改革法」で認められている業務が、受付と交付だけであり、現場での対応ができないからである。対処方法としては、申請用紙の内容変更やシステムの変更で対応したが、公印の引き上げにより一部の証明が出来なくなる課題は解決できない。

#### 5. 市場化テスト推進にあたって、国に要望したい事項について

##### (1) 新たな法特例

守谷市の市場化テストは、指定管理者制度と同時に実施したため、既に、複数の自治体から市場化テストによる窓口委託業務を指定管理者制度と一緒に実施することについての問い合わせが入っている。

既存の仕組みでは、指定管理者制度の導入と市場化テストの活用を一緒にできるようにはなっていない為、一つの入札で一緒にできることを前提とした特例を検討していただきたい。

##### (2) 第三者委員会などの手続きの簡素化

守谷市では、指定管理者制度の選定委員と、市場化テストの第三者委員会のメンバーを前述したようにほぼ同メンバーとしたが、一つの調達で、一つの委員会できるようにしてもらいたい。

##### (3) 市場化テスト導入ノウハウの提供

守谷市が市場化テストを実施した際には、現在のような情報開示が行われていなかったため、資料の作成に苦労した。民間に委託する場合には、いくつかのパターンがあると考えられるので、情報を整理したうえで、ひな形などを作成して、それを開示していただきたい。

##### (4) 民間委託可能な業務の拡大

公共サービス改革法の特例を活用する窓口業務については、交付請求の受付・引渡しに限られているため、本庁の負担が大きくなる。このことから、審査・作成業務などの業務を一定の公的監視のもとに柔軟に民間委託することが可能になると、民間委託可能な業務が広がり、公共サービス改革が見込まれるものと思われる。



## 北海道

### 1. 地方公共団体版市場化テスト導入の背景

北海道では、三位一体改革の影響等により財政状況が厳しさを増す中、平成18年2月に「新たな行財政改革の取組み」を策定し、持続可能な行財政構造の確立の実現に向け、様々な取組みを進めてきた。

その一環として、「官から民へ」の流れを加速し、新たなビジネスチャンス・雇用の創出につなげる「コンパクトな道庁」の構築を目指し、組織機構や定員管理の見直しのほか、民間開放の推進に積極的に取り組むこととしており、平成18年度には「民間開放推進計画」を策定し、民間移管、地方独立行政法人化、指定管理者制度、業務委託、人材派遣等の実施により、5年間で約3,500人工の業務量を削減することを目指している。

こうした民間開放の取組をより一層推進するため、平成19年4月に北海道市場化テストが導入されている。

### 2. 導入された北海道市場化テストの概要

#### (1) 概要

道では、民間開放を進めるに際し、道の全ての事務事業を、コア業務度と民間市場の形成度の視点から「直営領域」「民間ノウハウ活用領域」「協働推進・民間育成領域」「民営化推進領域」の4つに区分し、「直営領域」以外の全ての事務の民間開放を進めることとしているが、自ら定めた「直営領域」の硬直化を避けるため、道の業務の内、民間開放すべきと考える業務を民間事業者及び個人から提案してもらい、監理委員会で審議を行い、民間開放すべきと判断された事務については、北海道市場化テスト実施方針に「事業リスト」として登載し、所管課が民間開放に向けて範囲や留意点の検討を行う。このような流れから、北海道市場化テストは民間開放を行うことが前提として検討が進められるため、基本的には民間競争が前提となり、これまで官民競争が実施された実績はない。

これまで北海道市場化テストの対象業務の内、民間開放を実施した具体的な業務としては次の通り。

<平成19年度>

①特定疾患等医療受給者証の申請に係る審査等業務、②農業試験場における農業技能業務の2業務

<平成20年度>

③別館庁舎の受付案内業務、④法人二税に係る業務、⑤旅券発給申請受付等業務、⑥道路パトロール業務の4業務

<平成 21 年度>

⑦本庁舎の受付案内業務、⑧中小企業高度化資金等の未収金の回収業務の 2 業務

<平成 22 年度>

⑨道営住宅家賃等の未収金の回収業務

<平成 23 年度>

⑩母子寡婦福祉資金貸付金および⑪遺児福祉修学資金貸付金の二つの未収金の回収業務

<平成 24 年度>

⑫車両運行管理業務（保険・事故処理対応業務）と⑬河川パトロール業務の 2 業務

なお平成 24 年度から、庁内の重点的な検討と積極的な情報提供等を実施する重点テーマの設定を必要に応じて行うとともに、積極的な情報提供や道の業務に関する質問を受け付ける集中募集期間を設定するなど、民間事業者が提案をしやすい環境の整備に取り組んでいる。

## （2）導入効果について

### ① 人員削減効果

平成 23 年度の特定期間評価によると、北海道市場化テストの業務削減効果は平成 19 年度のモデル事業を含めて平成 22 年度までに 204 人工である。（導入初年度削減人工の合計）

### ② 予算削減効果

特定期間評価によると、北海道市場化テストの効果額は、同期間累計で 25.44 億円である。

## 3. 調達手続きについて

仕様書の策定については、一般競争入札もあれば、プロポーザル方式もあるが、官民競争がないことから、一般の民間委託の仕様書と変わらないと考えている。

実施要項の策定については、モデル事業の時は、市場化テストを意識して、実施要項を策定した上で委託を行っていたが、上述のとおり、結果として官民競争の事例がないため、柔軟な運用としている。

## 4. 導入前に期待していた効果と乖離が発生した点

### （1）市場成熟度に係る課題

市場化テストに限らず、民間委託等全般に係る課題であるが、道の業務は、市町村業務の「公民館・体育館の貸出」や「窓口事務」のように、民間事業者が容易に参入可能な定型的業務が少なく、費用対効果等を考慮すると、ビジネスモデルとして成立しない場合が多い。

このため、民間提案を踏まえ、民間開放を実施した場合でも、実際に業務を実施してみると、

要求水準を満たすためには人件費がかかり過ぎ、事業として成立しないという声も一部事業者から寄せられている。

#### (2) 再任用の義務化

人事院勧告において、再任用の義務化の方針が示されているが、結果的に職員数適正化の取組と相反することとなるため、積極的な民間開放が困難になる恐れがある。

#### (3) 職員のノウハウ継承

民間開放の対象としている業務は、基本的には「コア業務度」が低いものであるが、道路・河川パトロールなどについては、民間への委託により、職員のノウハウ継承が難しくなるという課題はある。これまで、蓄積してきた職員の非定型的なノウハウをマニュアル化するなどの対応が必要と考えている。

### 5. 市場化テスト推進にあたって、国に要望したい事項について

#### (1) 市場化テスト導入ノウハウの提供

他の自治体のベストプラクティスの共有ができれば、具体の取組を検討する上での参考となる。

#### (2) 補助事業の実施

市場化テスト導入に際しての市町村等における負担を軽減するため、財政的支援やコスト算定支援機能の共有化などの事務的支援があれば有効と考える。

## 愛知県

### 1. 地方公共団体版市場化テスト導入の背景

愛知県は、平成 18 年 7 月に「公共サービス改革法」が施行されたのを踏まえ、「愛知行革大綱 2005—後半（平成 20～22 年度）の取り組みについて—」において、市場化テストを個別重点取組事項として位置付け「民間にゆだねることで、サービス水準や効率性の向上、コストの縮減が図られる場合には、積極的に民間開放を進める」ための一つの手法として取り組みを進めてきた。

一方、公共サービス改革法に基づく「官民競争入札等」の対象となる特定公共サービスが限られ、都道府県の業務はほぼ該当しない状況であるものの、法令の特例を要しないものは、「公共サービス改革法」に準じて、地方自治法に基づく「官民競争入札」を実施することができることから、将来的には、都道府県向けの特設公共サービスが拡大されることも見据え、当面、「公共サービス改革法」に準じた仕組みによる独自の「あいち市場化テスト」の実施を図ることとした。

### 1. 導入された愛知県市場化テストの概要

#### (1) 概要

このような背景から、平成 19 年には、①旅券申請窓口業務と②職員研修業務を、平成 20 年には、公共職業訓練（名古屋高等技術専門校 OA ビジネス課 業務）の 3 つの業務を選定してモデル事業を実施した。また、対象業務の絞り込みを行う関係部局との調整の中で、平成 20 年度から、県税の徴収業務の見直しを、平成 21 年度から普通職業訓練の見直しを、平成 22 年度から大気汚染規制調査の見直しを行った。

これらのモデル事業を対象に市場化テストを実施した後、平成 21 年度から以下の業務について市場化テストを実施し、現在進行中である。（事業評価はまだ行っていない。）

- ① 県営住宅退去者滞納家賃管理回収業務
- ② 県図書館の施設維持管理運営業務
- ③ 医業未収金の徴収業務

#### (2) 導入効果について

##### ① 人員削減効果

旅券申請窓口業務は、民間事業者が落札したことにより、常勤職員の超勤および、非常勤職員 14.6 人分が委託に切り替わった。

職員研修業務は、運営体制のスリム化により、正規職員を 5 名から 3 名に減らすことで 2 名の削減、非常勤職員を 6 名から 4 名に削減することで 2 名の削減が行われた。

公共職業訓練については、人員の削減は行わなかった。

##### ② 予算削減効果

旅券窓口業務の予算削減効果は約 91 万円であり、効果は 2.3%のコスト削減であった。

職員研修業務の予算削減効果は約 2,450 万円であり、効果は 25.8%のコスト削減であった。

公共職業訓練業務の予算削減効果は 1 円であり、コスト削減効果はなかった。

### ③ その他

県営住宅撤去者滞納家賃管理回収業務については、対象者が「退去者」であるため、自ら実施していた時に回収が非常に難しかったことから、民間事業者も回収できないだろうと想定していた。しかしながら、実際に回収できていることから、民間事業者に委託することで効果があることがわかった。

## 3. 調達手続きについて

### (1) 調達前

愛知県では、市場化テストを実施する際に、実際に参画してくれる事業者がどの程度存在するのか、マーケティング調査（導入可能性評価）を実施している。市場化テストは入札までの負荷が高く、コストがかかるため、実施したものの応募者がいないという空振りを避けるために不可欠な調査であると考えている。また、所管課が民間に受ける業者がないという理由で、市場化テストを回避しようとすることもあり、民間に事業者がいるかどうかを確認することは重要なポイントとなる。

### (2) 調達時

仕様書の策定については、官民競争の場合は、現行の官の業務を正確に見える化し、仕様書として策定することが大きな業務負荷となる。

コスト算定については、フルコストの算定を行った。この点が最も苦勞した点である。直接経費（人件費、物件費など）に加えて、間接人件費、減価償却費などの間接経費を含めたフルコストの算出は、システムから簡単に出力できるものではないため非常に難しい。

特に、サービスの KPI の適切性とそのモニタリングについて策定に苦勞する。定量化できるものは定量化しているが、必ずしも、定量化できるものばかりではなく、定性的なものも多い。そのため、サービスのアウトプットのモニタリングをどのようなものにするかについて検討が必要になる。

また、成功報酬型の場合には、成功報酬率を民間が提案するが、その評価が困難である。

## 4. 導入前に期待していた効果と乖離が発生した点

行政は、基本的には、法律で禁止されているものに取り組むことはないため、民間事業者の提案の中に、法令によって禁止されている項目がある場合には、その民間開放についての検討は行わない。

民間からの要望のあった 35 業務の中にも、法令の規制があつて、民間に委託できない業務が 6 つ含まれていた。県営住宅撤去者滞納家賃管理回収業務および医療費の回収業務は、サービスにできない業務であった。

## 5. 市場化テスト対象業務に適用し業務

統計業務を市場化テスト対象業務に適用した場合、期待効果が高いと考えられる。しかしながら、現状では、統計業務に係る職員の人件費は国費で賄われており、民間に委託することによって、国費の負担がなくなる仕組みになっている。そのため、県としては、業務上民間委託することに効果があるとわかっているにもかかわらず、県のコスト負担が増える方法に切り替えるメリットは無い。この部分は、補助金要綱等の改訂によって、対応できるかもしれない。

県の監査業務は監査法人に委託すればある程度の効果は見込める。但し、厳密には県の監査業務は県職員である監査委員が行う事が地方自治法で定められている。そのため、監査法人に委託する業務は監査業務ではなく監査補助業務である。自治法で監査委員を置くとなっている。自治法の改正案はすでに出ており、その結果を見守っている。

弱者対策である母子・寡婦福祉資金の貸付金の回収業務を民間に委託することも検討中である。

## 6. 市場化テスト推進にあたって、国に要望したい事項について

### (1) 新たな法特例

地方公共団体版市場化テストにおいて、イニシャルコストがある場合は、単年度会計の縛りをはずすために、単年度契約ではなく複数年契約にできるようにすると効果的である。

### (2) 市場化テスト導入ノウハウの提供

市場化テストを前に進めたいのであれば、実務的な考えて言うと、促進組織は必要だと思う。

### (3) 国内の団体で市場化テストが活性化していくために国が行うべき支援

業務毎に民間委託に規制をかけている事項を整理すると推進が進む（検討の俎上に乗る）のではないかと考えられる。

### (4) その他、市場化テスト推進において、改善すべき事項

世論の後押しがないと推進しにくいと考える。現在は市場化テストは注目されておらず、あまり知られていない。

また、人件費だけの削減では意味がなく、同じアウトプットを出せる異なったプロセスによって、コスト削減と質の向上を同時に達成できるものを出していくべきであり、アウトプット形式の仕様書に切り替えるべきである。

## 横浜市

### 1. 民間最新事例導入の背景

横浜市では、「従来の行政主導型の公民連携事業から一歩前進し、民間のより主体的な参画や発意を求め、行政と民間が双方向のコミュニケーションを通じて、それぞれの知識やノウハウ、その他保有している経営資源を最適な形で組み合わせることにより、優れたサービスを効率的かつ持続的に提供することが必要不可欠」（「共創推進の指針」より抜粋）と考え、平成 20 年 6 月に、民間からの相談や提案を受ける窓口として「共創フロント」を開設した。

### 2. 導入された民間委託手法

#### （1）映画のプロモーション事業

地方公共団体として、映画の撮影支援（ロケ地の提供等）だけではなく、プロモーションも含めて連携することによって、地域活性化や、行政施策の PR に繋げている。

地域活性化に繋げている事例として、「コクリコ坂から」（スタジオジブリ）、「今日、恋をはじめます」（東宝映画）等の作品（映画の舞台またはロケ先が横浜）とのタイアップの事例が挙げられる。

「コクリコ坂から」の映画では、スタジオジブリと横浜市がタイアップして、従来作品の舞台を明確にしなかったジブリが、横浜市を舞台にした映画を作成するということを契機に連携を図り、映画のプロモーションと横浜のプロモーションを同時に行うという画期的な官民連携につなげることができた。

また、スタジオジブリと地元中小企業とのハブ的な機能を市が担い、横浜に拠点を置く企業とジブリの事業連携を促進した。

さらに、横浜市とジブリと KDDI が提携し、映画のプロモーションと横浜の紹介を兼ねた冊子を民間資金の活用によって作成し、配布した。

まず、横浜市を舞台にするにあたり、横浜市は、横浜市のプロモーションに役立てることができるよう、横浜市が著作権管理をしている記録写真等をジブリに提供し、過去と現実を織り交ぜた映画作りの協力を行った。このような、記録写真を自由に使うことができるというメリットは、ジブリにとって、横浜市とタイアップする大きなインセンティブになったと考えられる。

次に、横浜市がハブ的な機能を持つことによって、通常ではスタジオジブリとコンタクトすることさえできない地元の中小企業とジブリの事業連携を仲介することができた。この仕組みを使って、実施されたものとして、映画のシーンをクルージングしながら紹介するイベントの実施、映画オリジナルカクテルのドリンクメニューへの追加、観光施設のチケットへのイラストの掲載、国際信号旗をモチーフにしたピンバッジのお土産グッズの制作等を挙げることができる。

そして、冊子（「コクリコ坂から ヨコハマガイド」）の作成については、映画のプロモーションにおいてスタジオジブリと KDDI と横浜市が包括的連携協定を締結し、KDDI が経費を負担して、冊子を作成・配布した。

また、イラストを描いたバナーフラッグを広告物という扱いにしない方法により、屋外での掲示をし易くするという工夫を行った。

さらに、平成 23 年 11 月に新設した「横浜市小児救急電話相談ダイヤル」の短縮ダイヤルの普及策としても映画とコラボレートして、短縮ダイヤルの普及に大きな効果を生み出した。

具体的には、東映映画会社と横浜市医師会と連携を図り、市内の医療機関（約 630 か所）や区役所（18 か所）、図書館（18 か所）にポスターを掲示したうえで、映画のプロモーション情報と、電話相談の短縮ダイヤル（#7499）を印刷したカードを配布した。カードは、映画製作側のプロモーション経費によって 12 万枚作成され、短縮ダイヤルの普及効果を創出した（電話相談における短縮ダイヤルの利用率は、カード配布前は平均 9%程度であったが、配布後すぐの実績では平均 13%程度日によっては 20%程度にまで上昇した）。

このような、映画会社等とのコラボは、大都市である横浜市であるからできるわけではなく、映画の舞台となりうるあらゆる場所で導入できる仕組みであると考えている。

## （2）民間企業との包括連携事業

地域活性化、キャリア教育、安心・安全等を目的として、いくつかの民間企業と「様々な事業の基礎となる協定」を締結している。

この事例として、市内読売会（読売新聞販売店の集合体）との「地域貢献活動に関する協力協定」（Y2（ワイワイ）サポートプロジェクト）や、㈱伊藤園との「地域活性化に関する包括連携協定」が挙げられる。

「Y2 サポートプロジェクト」では、市内の読売会と、福祉、環境、教育等の地域貢献活動に関する協定を締結し、「(1) 市内読売会が組成する基金の運用、実施に関すること」、「(2) 新聞を活用した若者の活字離れ対策に関すること」、「(3) その他地域貢献活動に資すること」について、市と協力して活動を進めることとなっている。

最初は、読売会から、募金の使途が明確に示されないのはいやなので、社会的に貢献できる形にするにはどうすればよいかという相談を市が受けたものであったが、話し合いを進めていく中で、読売会が基金を組成する形でのプロジェクトとして成立した。

基金事業以外の地域貢献の取組みとしては、南区六ツ川地区連合町内会を対象としたプロジェクトは、独居高齢者等の孤独死防止を目的に、新聞配達時の生存確認等の見守りを実施するというものである。

また、災害が発生した時のために、緊急に情報や物資を配布する仕組みも進めており、販売のための多数のバイクを保有する新聞販売店ならではの取組と言える。

さらに伊藤園との「地域活性化に関する包括連携協定」では、キャリア支援や環境保全、防災、食育など、相互の連携を強化し、横浜市における市民サービスの向上や地域活性化を目的とした事業を推進することとしている。

具体的には、新横浜支店等でのインターン受入（若年無業者、障がい者等）、茶殻リサイクルシ



システムを活用した「お茶入りベンチ」の設置、災害時の備蓄飲料として野菜飲料 2 万本の提供、市民向けにお茶のいいいれ方や健康性に関するセミナーの実施等が挙げられる。

### 3. 事業者の調達方法について

#### (1) 事業者との契約

大きな枠組み・方向性の中で、市と事業者の双方が柔軟に対応できるように、契約や包括的な連携協定を締結している。こうした契約や連携協定には、以下に示すように、「具体的な内容を定めたり、負担（金銭支出ではない）を伴う契約」と、「具体的な事項を定めず、包括的な連携内容を定めた協定」に分けることができる。

##### ① 具体的な内容を定めたり、負担を伴う契約

上述の「映画のプロモーション事業」の著作物融通の契約が該当する。

連携協定は、基本的に市側がドラフトを作成するが、スタジオジブリとの上記契約においては、ジブリ側のノウハウを活かし、ジブリ側が契約のドラフト作成を主導した。

##### ② 具体的な事項を定めず、包括的な連携内容を定めた協定

上述の「民間企業との包括連携事業」の契約が該当する。連携協定は、基本的に市側がドラフトを作成する。

#### (2) 事業者の評価

契約や包括的な連携協定の締結時には、提案者（民間企業）、横浜市、住民、第三者という 4 つのステークホルダーの視点から効果が創出されるかチェックすることになっている。

また、市としては、資金を出すわけではないため、民間事業者に対して強い法的拘束力のある形でのパフォーマンスを要求することはない。

### 4. 市場化テストを導入していない要因について

横浜市では、平成 19 年 3 月に「提案競争型公共サービス改革制度」（横浜市における地方公共団体版市場化テスト）を制定した。

導入のガイドラインを作成し、地方公共団体版市場化テストによる、行政サービスコーナーの窓口業務の民間委託の実施可否を検討したが、結果的に導入には至らなかった。

結果的に導入しなかった理由は明確になっていないが、理由のひとつとして、改革の揺り戻しのようなものがあったのではないかと考える。

## 高浜市

### 1. 民間最新事例導入の背景

高浜市の人件費は、平成 7 年の 40.67%をピークにして平成 20 年まで下がり続け、構造改革プロジェクトを開始した平成 17 年度には、27.41%にまで低下した。

平成 17 年度から 6 年計画で開始された構造改革プロジェクトにおいては、前市長（森貞述氏）が、市役所の総合窓口についても、「公務員である必要があるか?」、「民間でできるところはないか?」を検討するようという指示をだし、それに基づいて、総合窓口業務の民間委託が進められ（平成 18 年度）、高浜市総合サービス（株）へ委託された。したがって、この窓口業務を第三セクターである高浜市総合サービス株式会社へ委託したのは、公共サービス改革法が導入される前である。

### 2. 導入された民間委託手法

#### （1）概要

高浜市は、市が 100%出資して設立した「高浜市総合サービス株式会社」を活用して、早くから、事務事業の外部委託を推進してきているが、構造改革特区、地域再生、PFI、指定管理者制度に加え、市場化テストなど外部に係る様々な手法が導入され、これまでの臨時職員や、民間提案型業務改善制度、やり方だけでは、外部委託化の検討が、困難になってきている。

そこで、高浜市では、「高浜市外部委託推進ガイドライン」を策定し、①外部委託推進基本方針（ガイドライン）策定の目的、②外部委託の基本的な考え方、③外部委託をする事業・業務の範囲、④外部委託に適さないと判断される業務の範囲、⑤外部委託の検討に当たっての留意点、⑥外部委託の判断基準、⑦外部委託の実施に当たっての留意事項、⑧外部委託推進のための事務フローを規定した。

当該ガイドラインは、平成 17 年 3 月に取りまとめられた「高浜市区像改革推進検討委員会報告書」の中で低減されている構造改革の基本理念の 3 つのキーワードである「財政力の強化」「住民力の強化」「職員力の強化」の目的達成のための具体的な方策として位置付けられている「アウトソーシング戦略」に基づいて取りまとめたものである。

窓口業務等の委託のプロセスを具体的に説明すると、高浜市総合サービス（株）は、最初から業務委託として請け負ったわけではなく、最初は、窓口業務を遂行する労働者を派遣し、職員の指導の下 3 年間にわたって業務内容の習得を行った。そして、3 年後に、業務請負への切り替えを行った。

業務請負を行うに当たっては、偽装請負の問題が発生しないように、窓口業務の現場責任者を任命し、就労エリアや業務上の動線を明確化し、高浜市総合サービス（株）の職員が、高浜市役所の職員の指揮命令下に置かれていないことを明確化している。

このように、一旦 3 年間の派遣業務による学習期間を踏まえて、高浜市の業務内容及び基本的な考え方を十分に把握したスタッフが、業務に従事する形をとっていることから、高浜市総合サ

ービス（株）のように、「行政サービスを補完」できる事業者は、高浜市内には存在しない。

## （２）導入効果について

### ① 人員削減効果

高浜市総合サービス（株）への業務委託により、人員削減効果が創出されている。

具体的には、高浜市総合サービス（株）設立前年度（平成 6 年度）の職員数は 475 人であったが、平成 24 年度の職員数は 263 人となっており、マイナス 212 人の職員定数削減効果が生まれている。

### ② 予算削減効果

高浜市総合サービス（株）への業務委託により、財政効果が創出されている。

具体的には、平成 24 年度の当初予算をベースに算定すると、総合サービスでの対応ができていた業務は、53 名の高浜市総合サービス（株）の正社員と、86 名の臨時社員の合わせて 139 名のスタッフによって運営されており、総委託金額は 3 億 3 千万円である。これに対して、仮に市職員が対応したとすると、22 名の行政職と、62 人の労務職の合わせて 84 名の職員によって運営されることになり、その場合の費用は 6 億 2 千万円となる。このことから、職員による直営から高浜市総合サービス（株）へ業務委託することによって、直営で実施するよりも 55 名の新たな雇用を生み出したうえで、マイナス 2 億 9 千万円のコスト削減効果が生まれている。

### ③ 新規雇用創出効果

高浜市総合サービス（株）のスタッフは、平成 23 年度で 250 名であり、正規社員が 76 人（30%）、臨時社員が 174 人（70%）の構成である。この違いは、業務内容に基づいたものであり、給食調理業務や、指定管理業務の責任者などのより責任の重い業務を遂行している職員は、正規職員として雇用しており、アシスタント業務に従事する者は臨時職員として雇用している。

男女別にみると、男性 58 名（23%）に対して、女性が 192 人（77%）であり、女性を中心に雇用していることがわかる。男性が多い組織の代表例として、シルバー人材センターがあるが、本組織は女性が多い組織である。

また、年齢別では、60 歳未満が 169 名（68%）であり、60 歳以上が 81 人（32%）である。高齢者を雇用するだけでなく、若い世代も雇用していることがわかる。

さらに住所別にみると、市内が 209 人（84%）に対して、市街在住が 41 人（16%）となっている。これは、通訳などの業務に従事しているスタッフが市街地に在住している人が多いからである。

## （３）行政サービスの補完

高浜市総合サービス（株）に委託する業務は、「行政サービスを補完」する業務であり、高浜市総合サービス（株）は、3 年間の派遣業務による学習期間を踏まえて、高浜市の業務内容及び基本的な考え方を十分に把握したスタッフが、業務に従事する形をとっていることから、高浜市総合サービス（株）のように、できる事業者は、高浜市内には存在しない。

地域にそういった事業者がない中、「行政サービスを補完」という役割を担うことが高浜市総合サービス（株）の存在意義であるため、同様の役割を担うことができる事業者が育成され

て来れば、高浜市総合サービス（株）はその業務から手を引くことになると考えられる。

実際に、例えば自動車リース業の資格を保有し、高浜市等への自動車リースを行っているが、市内の自動車リース業者が営業を拡大してきているため、徐々に自動車リースの台数を減少させている。

### 3. 市場化テストを導入していない要因について

実施要項の作成等、手続きが煩雑な公サ法に基づく市場化テストを採用するメリットは無いと考える。

### 4. 公サ法に基づく市場化テスト推進にあたり解決すべき総合的な課題について

#### (1) 委託時の工夫

##### ① 偽装請負への対応

偽装請負へ対応するために、愛知労働局と相談しながら高浜市総合サービス（株）への業務委託の導入を進めたことは、公サ法に基づく市場化テスト導入においても役立つと考えられる。

労働局と相談の結果として、前述のように、制服を着用して高浜市総合サービス（株）の職員であることをわかるようにして、作業エリアを、職員と事業者で明確に分けることにより、高浜市職員の指揮命令下に置かれていないことが、客観的にわかるような仕組みを導入した。

##### ② 包括的な委託

民間委託として業務の一部だけを部分的に任せるとはならず、包括的に事業者任せられる仕組み作りが重要であると考ええる。

#### (2) 公サ法に基づく市場化テスト推進にあたって、国に要望したい事項について

PFI 手法を導入した際には、内閣府の支援によって契約の雛形を作ってもらえ、とても助かった。公サ法に基づく市場化テストについても、導入マニュアルや、調達資料等の雛形を作成してもらえれば、他の地方公共団体でも取り組み易いのではないかと考える。

## 北九州市

### 1. 民間の最新事例導入の背景

収支改善計画を実現するために様々な収支改善計画が実施されており、コスト削減の取り組みの中の一つとして、文書課の印刷のアウトソーシングも位置付けられている。

庁内メール便の一般競争入札による外部委託も、このような収支改善計画の一つであり、従来は、郵政公社以外は外部委託できなかった親書の配達が、信書配達の免許を持っている業者であれば委託できるようになった法改正に合わせて、導入したものである。

### 2. 導入された民間委託手法

#### (1) 概要

市役所内の印刷の民営化である本業務については、従来は市がオフセットの機械を所有しており、各課が原稿と用紙を各課が持参してくれば、文書課職員が機械を動かして印刷して各課に渡す仕組みであった。そのため、印刷の作業に係る人件費は文書課が負担していた。

ゼロックスから、ある一定の量の印刷を発注してくれば、用紙代、印刷代、製本代などの単価の積み上げによってチャージする方法で、包括的な印刷コストを下げられるという提案があった。

このようなことから、平成 19 年度にゼロックスと契約し、場所代、電気代は、市が負担するが、現在もゼロックスは職員を 3 名常駐させ、印刷業務及び印刷の明細を添付した毎月の請求業務を実施している。

以前は、各課が必要に応じて内部で処理するか、外部に委託するかを判断して発注していたが、チラシ印刷から、クルミ製本に至るまで、かなり広い範囲での印刷業務に対応できるため、ほとんどの課がゼロックスに発注していると考えられる。

そのような実態からか、外部業者から印刷の発注が少なくなったというクレームが出ている。

本年度、この印刷業務の再度入札を行うが、ゼロックスが負けた場合には、ゼロックスは機械を全て引き上げ、次の業者には引継もしないことになっている。

本業務は、民間委託ではなく、印刷業務のコンセッションとしても位置付けることができる業務である。

#### (2) 導入効果について

##### ① 人員削減効果

ゼロックスへの委託により、北九州市による嘱託職員の雇用が不要になった。

##### ② 予算削減効果

予定価格は 3 年間で約 1 億円であったが、実際の各年度の支払額は 2,000 万円～2,300 万円、3 年間で 6,000 万円～7,000 万円ぐらいに下がっている。この入札は、低価格入札の調査対象とな

った案件でもある。

印刷コストの削減は、各課のコスト削減につながる。また、元々印刷業務を行っていた職員の  
人件費が、印刷代に吸収されることになったため、その分、文書課のコストも削減できた。

現在は提供した一室にゼロックス職員が3人常駐しており、これらの職員の経費も全て印刷代  
でまかなわれている。

### ③ サービス品質向上

各課から委託業務に対しての苦情はない。

各課からの要求として、A1やA0版の図面やポスター印刷を求めるなどのより高い品質のサー  
ビス要求があるが、それを認めると民業圧迫になりかねないので、現状では認可していない。

この業務は、あくまでも、市役所のスペースにおいて民間独自の事業を実施させているもので  
あり、業務内容について市から業者へ指示するものではない。

但し、印刷メニューについては、従前、市が取り扱っていた範囲内に極力とどめている。

各課から緊急印刷の要望がある場合には、一定の許容範囲において追加コストなしで対応して  
いる。

事業者からは、プロポーザルにしてもらいたいという要望はあるが、単価の積み上げによって  
チャージする方法でのプロポーザル方式は随意契約に関する自治法上の制約から採用しておらず、  
一般競争入札の価格勝負としている。その代り、具体的なノウハウについては事業者に開示する  
ことを要求していない。

デザインの校正はしないため、そういったサービスが必要な印刷物は地元印刷企業に委託して  
いる。

### ④ 業務見直し効果

現業系の職員及び嘱託で実施していた文書課の業務の民営化であり、コンセッションの1形態  
である。業務課から発注し、文書課が請け負っていた印刷業務を、民営化したものであり、民間  
企業であるゼロックスが印刷業務から支払い請求までを一貫して行っている。

### ⑤ 総合的な評価

他の都市では、保証契約的な仕組みとして基本契約を締結しているケースがあるが、本市では、  
あくまでも単価の契約とした。本事業は、具体的な実現手段は民間に任せて、アウトプット仕様  
による要求だけで発注した画期的なものであると考えられる。

## 3. 事業者の調達方法について

事業者のノウハウを最大限に活用すれば、もっとサービス改善の余地はあるが、民業圧迫とな  
る可能性が高いため、要求はしていない。

本案件は、アウトプット発注の典型的なものであり、民間事業者がどのような機械を持ち込もうと、  
どのような利用方法を組み合わせようとも、要求した通りの結果が出ていれば、その結果  
に基づいて支払を行う仕組みとなっている。

#### 4. 市場化テストを導入していない要因について

北九州市は、若松と八幡西のエリアは人口が多い割に、出張所がないエリアで郵便局への窓口業務委託を行っているという。聞いています。

指定管理者制度の導入数は相当のものがあるが、独立した出張所や区役所には指定管理者制度は活用していないため、窓口の委託も検討していないのではないかと考えられます。また、検討を行ったケースはないと考えられます。

本案件に関して言えば、公サ法に基づく市場化テストでも委託でもなく、民間に事業を認めただけであり、文書課の業務の範囲では、外部委託できる要素はない。

公サ法に基づく市場化テストを含めて、行財政改革調査会の答申において官民の役割分担、公共施設のマネジメント、外郭団体改革、簡素で活力区役所の構築を検討中である。

担当課ではないが、公サ法に基づく市場化テストの仕組みは、民間委託や、PFI、民営化と同じレベルでは知られていない可能性がある。

事業者 A（会社名非公開）

1. 事業者の概要

A社は、それに先立つ2003年に、公共サービス事業（施設の運営管理、内部事務業務）の市場規模を約3兆円、車両管理事業を約1兆円、学校給食事業を約4700億円と想定し、4.5兆円規模の地方公共団体業務の市場規模に対する営業戦略を立てた。

この営業戦略に基づいてA社が取り組んでいる地方公共団体業務には、包括業務受託、車両運行受託、施設運営受託、PFI事業参入等がある。

2. 委託業務について

(1) 概要

その包括業務受託の一つの事例に、B町の一括業務受託がある。

この業務は、それまで、嘱託職員、臨時職員又は個人委託という形で地方公共団体が80数名の非正規職員を使って運営していたものを、すべて民間に社員として採用してもらい、当該民間会社に随意契約によって業務委託するという仕組みである。B町の例では、次の24業務を一括してA社に随意契約にて委託した（契約期間は1年間であるが、契約締結後毎年更新している）。

1. 部活バス運転手	2. 学級給食配送
3. 学校給食調理	4. 保育士
5. 児童館児童厚生員	6. 道の駅施設管理
7. 図書館奉仕	8. 公民館
9. 勤労青少年ホーム	10. 歴史民俗資料館
11. 共同福祉施設	12. スポーツセンター
13. 学校用務員	14. 保育所等用務員
15. 公園管理	16. 支所管理
17. 老人福祉センター清掃整備及び施設保守維持管理	18. 清掃
19. 庁舎日直	20. 福祉センター日直
21. 公民館日直	22. 公民館宿直
23. 学校日直	24. 農村環境改善センター日直及び宿直

(2) 創意工夫した点について

A社の一括業務受託において、A社が創意工夫した点としては、今まで担当していた業務内容を変更せずに、民間企業が地方公共団体から雇用者を受け入れることで、緩やかに民間委託に移行する仕組みとした点である。時間はかかるが、サービスの受け手である住民の抵抗感を払拭する意味でも有効である。



### (3) 導入効果について

新たな雇用の創出や、サービスの創出については、受託前に売り上げの少なかった道の駅において自主事業が軌道に乗ってくると、既存の職員だけでは対応できなくなり、新規雇用につながる場合がある。実際に、これまで使われていなかったスペースを活用して毎月自主事業として各種イベントを開催することにより利用者の大幅な増加を実現し、15%の収益増加が得られ、イベント関連のスタッフの雇用が増加した事例もある。

また、地域の外部から物品を購入するため、事業収益の大部分が地域外に吸い上げられてしまっている案件の販売対象商品を地場産業中心の商品構成へ転換し、なるべく地方公共団体外への支払いを削減し、地方公共団体内でキャッシュを循環させる仕組みを戦略的に構築することで、地方公共団体内の雇用を間接的に確保している事例もある。

## 3. 民間委託の課題

### (1) 採算が合わない業務の請負について

事業によっては、事業の初期段階で持ち出しが発生し採算が合わないケースもある。しかしながら、対象の地方公共団体内の他の業務を請け負うことで補填できるような場合には、戦略的にそのような業務を受託することもある。

A社では、指定管理者等の長期継続契約でも、1回の指定期間だけでは、初期投資等で黒字転換できない場合もあるという。10年間で投資回収し利益確保するためには、最低1回もしくは2回、契約を継続受託する必要がある。それだけに、受託後のサービスレベルの向上、自主事業の活性化等を実践し、当該案件に同業他社が食い込めないよう経営努力する。この経営努力は、住民等利用者にとっても、財政負担縮減を期待する地方公共団体にとっても、プラスになるのは明らかである。

職員の受け入れ時に、担当者の昇給等による人件費の変動を合意する場合を除いて、民間事業者内における昇給によるコスト上昇については認められないケースが多い。

### (2) 偽装請負への対応について

労働局からの偽装請負の疑いを避けるため、地方公共団体の職員がいるスペースと、A社の実務者が作業をするスペースを明確に分けている。また、必ず指揮命令権を持つ担当者を配置するように配慮をしている。

労働局と相談して、担当者の作業スペースに対して、家賃を支払い、請負であることを明示している事例もある。但し、家賃の支払いを前提として契約金額を算定しているため、事業者側に持ち出しは発生していない。

ケースに応じた対応が必要となるが、指揮命令権を持つものと、作業従事者が同一の、1人現場の場合には、このような対策が取ることが困難となる。

## 4. 発注者への要望事項について

### (1) 仕様書明確化の要望について

仕様書で実施する業務内容が不明確な部分は説明会等で質問し、明確にすることで対応できる

と認識している。

但し、仕様書においての業務内容が明確でも、要求水準が明確でない場合があるため、要求水準は明確化してほしい。

#### (2) 委託業務の切り出し範囲の適切性について

委託業務の切り出し範囲については、官が行うことが通例であるが、民からの提案を受けることが、委託を成功させるためには不可欠である。

#### (3) 新規参入のリスクを回避するために発注者に考慮してもらいたいことについて

参加資格として、当該地域における実績等を要求されることがあるが、これは新規参入の際大きな障壁となる。そのため、他地域の地方公共団体における類似業務の実績、民間での類似業務の実績等を加点対象とするなど、新規参入者でも競争ができるような形態としてほしい。

### 5. 民間委託成功のポイントについて

民間委託を推進するにあたっては、官民連携を深化（人材交流）させることが重要であると考えている。発注者の職員が実際の民間事業者の事業内容を理解できていないケースが多いため、担当の地方公共団体職員が一定期間、民間委託されている施設等に出向し、民間に任せられる状況になった時点で、元の地方公共団体に戻れるような仕組みづくりが必要ではないかと考える。

### 6. 公サ法に基づく市場化テスト推進に当たって国に要望したい事項について

#### (1) 公サ法に基づく市場化テストに参画することを想定して、国に要望したい事項

証明書の申請受付や引渡しを民間に委託するのは、単なる人件費の削減であって、民間ノウハウを活用する意味がない。官民競争を本腰入れて取り組むつもりがあるのか不明確である。

#### (2) 国内の団体で公サ法に基づく市場化テストを活性化するために必要な国の支援について

公サ法に基づく市場化テストを含めて官民連携が普及するうえで障壁となっていることは、総務省、厚生労働省、内閣府のそれぞれで提示している指針が異なっていることである。省庁間の調整をしっかりと行い、一本化すればいいと思う。

#### (3) その他、公サ法に基づく市場化テスト推進に民間事業者の立場から見て改善すべき事項について

公サ法に基づく市場化テストを活用できるケースが特殊すぎる。窓口業務は、同市場化テストを使うことなく、窓口業務を民間事業者に業務委託している例はたくさんある。愛知県の複数の市では同市場化テスト導入以前から窓口業務の外部委託を実施している。同市場化テストが広まらないのは、窓口の委託では官民競争を行う必要性がないからではないか。

## 高浜市総合サービス株式会社

### 1. 事業者の概要

#### (1) 概要

高浜市は、昭和 60 年 8 月に第一次高浜市行政改革大綱を制定し、「公共施設の管理運営の合理化」を掲げ、平成 3 年 4 月高浜市施設管理協会を設立した。

この管理協会は、法人格のない任意団体であったものの、平成 5 年には、職員数 78 名、高浜市からの受託料 1.62 億円にまで成長した。そのため、平成 5 年度に、財団法人化に向けて検討を行った。

検討の結果、組織を株式会社にすることによって、財団法人に比べて議会の権利能力が及ばなくなることや、営業利益に対して課税されること等のデメリットはあるものの、そのメリットとしての、物品販売やリース業などの多角的な事業展開ができること、雇用面での効率的な運用ができること、市民サービスの向上ができること等がデメリットを上回ると判断され、市が 5,000 万円の出資を行い、株式会社化した。

高浜市総合サービス株式会社は、女性の社会進出、高齢者の雇用及び行政改革の推進役として高浜市が 100%出資して設立した会社としてとらえることもできる。

#### (2) 社員

取締役は、市内企業の経営者が 7 名、高浜市役所から 2 名（部長級）で構成されており、社会福祉法人理事と税理士である監査役 2 名を加えると、合計 11 名である。非常勤ではあるが、いずれの役員も、前市長の「市をよくしていきたい」という思いに共感している方々で、無報酬で勤めてもらっている。

また、当社総務課には、高浜市役所から出向（退職出向）している社員（課長及び主事）がおり、市側のノウハウの橋渡しや市との連絡調整役となっている。

なお、出向職員も含め、社員の給与は全て会社持ちになっており、市からの補助は入っていない。給与額は高浜市の給与表に準じており、定期昇給も行われている。

#### (3) 事業内容

高浜市総合サービス(株)は、以下の 11 項目を柱として事業展開している。

1. 公共施設管理サービス事業 (かつての技能労務)
2. 医療事務サービス事業 (かつての技能労務)
3. 給食サービス事業 (かつての技能労務)
4. 用務員サービス事業 (かつての技能労務)
5. 市役所窓口サービス事業 (かつての行政職業務)

- |                |             |
|----------------|-------------|
| 6. 事務支援サービス事業  | (かつての行政職業務) |
| 7. 水道事業サービス事業  | (かつての技能労務)  |
| 8. 交通・防犯サービス事業 | (かつての技能労務)  |
| 9. 清掃サービス事業    | (かつての技能労務)  |
| 10. 観光サービス事業   | (かつての行政職業務) |
| 11. 物販サービス事業   | (自主事業)      |

この中で、1～4は市の技能労務職の業務を受託するものであり、前身の高浜市施設管理協会の業務を引き継いだものである。

5～6は、市の行政職の業務を切り出しして、受託するものである。

7～9は、前身の高浜市施設管理協会の業務を引き継いだものではないが、技能労務職の業務を新たに引き継いだものであるとともに、他の民間事業者でも受託が可能な業務である。

10は、平成24年度からの新規事業であり、市の行政職の業務から切り出したものである。

11は、自主事業として実施しているものである。

## 2. 委託業務について

### (1) 概要

上記の「事業内容」に記載しているものの内、1～9の分野に係る複数の事業を高浜市から受託している。

特に、6における「庶務支援センター業務受託事業」は、高浜市の複数の部署における窓口業務等を、1本の事業として集約して契約締結しているものであり、主力事業の一つとなっている。

契約は単年度契約となっており、年度毎に契約を行っている。

なお、本契約は随意契約であるが、これは、同様の役割を担える民間事業者が、高浜市内に存在しないからであり、もし同様の役割を担うことができる事業者が育成されて来れば、当該業務に関わる雇用者の将来を検討した上で、その業務からゆるやかな撤退を図っていくことを想定している。

### (2) 創意工夫した点について

窓口業務においては、市から受託する業務の範囲を明確に事前に切り分けている。具体的には、“事務（業務）内容は市職員が行わなければならない業務か否か”を基準として、偽装請負などの問題が生じないように考慮して契約内容を策定している。

例えば、窓口での発行申請の受付から証の打ち出しまでは当社業務として受託しているが、打ち出した証を発行するかどうかの意思決定は市役所の業務として切り分けている。そして、市職員の意思決定の結果、発行すると判断されたものを窓口で住民に渡す業務は当社の業務としている。

また、委託業務の切り出し範囲が適切であるが故に効果が上がっている業務として、観光協会

事務サービス業務が挙げられる。

観光協会の事務については、祭事等における協賛金の依頼業務等、公平性・公正性が厳格に求められる公務員としては実施し難い業務が含まれている。こうした業務を当社が実施することにより、より自由に活動することが可能であるため、多くの協賛金を集めることができる他、大きな宣伝効果を創出することができる。

### (3) 導入効果について

当社は、高浜市における女性や高齢者を数多く雇用しており、地域における雇用創出に大きく貢献していると言える。

平成 23 年度では、社員 250 人中、192 人 (77%) が女性となっている。これは、当社が地域の女性の就業の場として位置付けられているからである。

## 3. 民間委託の課題

### (1) 採算が合わない業務の請負について

採算が合うように、市側との交渉の上、委託料を調整している。委託料の調整は、臨時社員の人数（労働時間）を調整することによって対応している。

委託料の見積りは、社員の将来的な昇給も見据えた上で、計画的に実施している。なお、市との契約にかかる分については、委託料の見積りは、受託業務を管轄する各部署とだけでなく、市の財政担当とも直接の摺合せを行っている。

### (2) 偽装請負になる要素について

指揮命令系統を明確にしないと偽装請負に繋がる恐れがあることから、高浜市との打合せについては、現場に配置している当社側リーダーが行うことにしている。また、制服の着用によって、高浜市総合サービスの社員であることを明確化し、執務エリアについても、区分するといった配慮を行っている。

## 4. 市場化テスト推進に当たって国に要望したい事項について

公サ法に基づく市場化テストに限らず、受託事業の民営化の推進に関わることであるが、労働契約法の改正（平成 24 年 8 月 10 日公布）によって明確化された、「臨時社員の無期労働契約への転換」というルールが今後のボトルネックになると想定される。

これは、有期労働契約が反復更新されて通算 5 年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約（無期労働契約）に転換できるというものであるが、これにより、これまで臨時社員の人数（労働時間）で調整を図ってきた委託料が、継続雇用により調整しづらくなるというデメリットが発生してしまうからである。

稲澤 克祐氏（関西学院大学大学院教授）

1. 公サ法に基づく市場化テストの推進

(1) 公サ法に基づく市場化テスト及び指定管理者制度の相違点の解消について

② 募集の広告について

公サ法に基づく市場化テストは、制度上、競争入札の実施が求められているが、一方で、指定管理者制度は、議決と指定による特別な関係を事業者に与え、使用許可権限の委任などを可能にするなど、競争入札による事業者の決定・民間委託とは異なる制度であると考えます。

これまで、指定管理者の選定を数多く経験してきたが、提案内容において要求水準を満たしている事業者がない場合は、再入札ではなく、一旦全ての応募者を不合格とし、提案を出し直させている。

③ 事業者の選定

指定管理者制度では選定委員に地方公共団体職員を入れるべきであり、両制度を共通化した場合にも、地方公共団体職員を選定委員会の構成員にする必要があると考えます。

公サ法に基づく市場化テストの事業者選定において、公正性の観点から地方公共団体職員を外す必要があるのであれば、同市場化テストに係る部分を地方公共団体職員が評価する対象範囲から外せば十分でないかと考える。

指定管理者制度の観点から考えると、事業者そのものや、事業の継続性等は地方公共団体職員が評価することが重要であると考えます。したがって、たとえ公サ法に基づく市場化テストの評価対象と重複するような対象であっても、重要な部分は地方公共団体職員による評価が必要である。

すなわち、評価対象の内、地方公共団体職員の評価対象から外す“公サ法に基づく市場化テストに係る部分”は「窓口業務の実施方法」等が該当する等、限定的に解釈することが有効である。

いずれにせよ、法に抵触しない範囲で、地方公共団体がやりやすいように現実路線で選定方法を決めることが大切と考える。

④ 契約締結

公サ法に基づく市場化テストの契約と、指定管理者制度の協定は、共通化はできないと考える。

但し、契約書類を合わせる等の共通化はできないものの、規律（事業者が遵守すべきコンプライアンス等）の強度は合わせる必要はあると考える。つまり、公サ法に基づく市場化テストでは、守秘義務等を厳格に遵守することや罰則規定が法的に規定されているが、指定管理者制度では、自治法の簡単な条文のみで、具体的な実施方法は各地方公共団体に委ねられているため、法的に求められている規律が弱い。また、指定管理者制度では、契約でないため、地方自治法の契約の規定(第 234 条～第 234 条の三)が適用されないこと、すなわち、最低制限価格制度、低入札価格調査制度が適用されない。また、請負でないため、議員や長の兼業禁止規定(同法第 92 条の 2、第 142 条)が適用されない。以上のように、同市場化テストとは規律密度に相違があることを認識する必要がある。同市場化テストと合わせて実施するのであれば、少なくとも、同市場化テスト部分に関与する指定管理者のスタッフにおいては、規律を厳格化する必要があると考える。

## (2) 公サ法に基づく市場化テストが普及しない要因

### ① 公サ法に基づく市場化テストに適した地方公共団体の数

公サ法に基づく市場化テストに適した地方公共団体は、まず小規模で、いわゆる特定公共サービス（窓口業務）が敷設されている公の施設を保有している地方公共団体であると考えますが、そういった所はほとんどないのではないかと直感的に感じている。そもそも存在しないのであるから、公サ法に基づく市場化テストが普及しないのではないかと考えている。

但し、ほとんどないとは考えるものの、実際に調査した訳ではない。公サ法に基づく市場化テストに適した地方公共団体の有無を調査することは有意義であると考えます。

### ③ その他

窓口業務では、戸籍情報等のデリケートな情報を扱う。民間事業者（その従業員である地域住民）が、申請者の戸籍情報を扱うことについて抵抗がある地方公共団体があるのではないかと。つまり、公サ法に基づく市場化テストを導入しない要因として、個人情報に関する住民感情への配慮というものがあるのではないかと。

今回は公サ法に基づく市場化テストを導入している地方公共団体を中心とした調査のようだが、同市場化テストを導入していない規模の小さな地方公共団体に対して、なぜ導入しないのかヒアリングすることも有用と考える。

大住 莊四郎氏（関東学院大学教授）

1. 公サ法に基づく市場化テストの推進

(1) 公サ法に基づく市場化テストが普及しない要因

① 委託可能な範囲が狭い

公サ法で民間委託を認めている特例に係る業務範囲が狭すぎると考える。このため、「市場化」テストと言うものの、市場が形成されていないと考える。

民間事業者が参入しやすい条件としては、「受託業務のロットが大きいこと」、すなわち、「創意工夫の余地が十分にあること」が重要である。そのためには、できるだけ多くの業務プロセスを委託対象にする必要がある。

② 業務分析・BPR が十分ではない

委託可能な範囲を最適化するためには、地方公共団体が実施すべき業務・委託可能な業務を切り分けるための業務分析を十分に実施する必要がある。

その結果、例えば、現在は委託を禁じられているような業務（証明書等の交付審査等）の民間委託を認める等により、一連の業務プロセスを滞りなく委託できる状態を作り上げ、民間事業者にとって参入しやすくすることが考えられる。

特例法による委託可能な範囲は、そのような十分な業務分析を前提として、決定しているとは考えられない。「委託していない部分を民間開放した場合にどうなるのか？」という問いの下、バーチャルに検討する必要がある。こうした検討を実施することにより、“どこを委託すると問題が生じるのか”を明確にすることが可能となる。

地方公共団体によって、民間委託が可能と考える対象業務が大きく異なる。以前、窓口業務において、職員が実施している業務と、委託している業務を、複数の地方公共団体において調査したことがある。

その結果、業務委託に対して開放的（民間委託しても良いと考える業務が多い）な地方公共団体と、そうでない地方公共団体に大きな差が確認された。



### ③民間のノウハウを活用できる仕様書の検討が必要

現状の申請の受付と証明書の引き渡しだけの業務では、民間ノウハウを活用する余地がない。民間のノウハウを活用するために、アウトプットを提示して、具体的な解決方法であるインプットは民間事業者の提案に委ねるような仕様書を作成する必要がある。

このような仕様書を作成するのであれば、業務範囲を広げ、業務分析を十分に行ったうえで、様々なBPRが活用できるような、アウトプットが何であるのかを明確化し、ガイドラインを策定する等の手間をかけることが重要となる。

### ④ その他

地方公共団体が公サ法に基づく市場化テストに関心が無いことや、そもそもどういう制度か知らないことが、同市場化テストが普及していない要因に含まれていると考える。

また、公サ法に基づく市場化テストの運用が大変と捉えられていることも、制度の普及を阻害している要因に挙げられる。

また、民間事業者の従業員に業務ノウハウを習得させるために、高浜市で実施しているように委託をする前に複数年の期限を区切って従業員を派遣してもらい、職員の指揮命令下で、委託された後に必要となる業務スキルを身につけ、派遣から業務委託に切り替えることは有効である。こうした取組を活用して、複数の地方公共団体が共同して専門性のある定型業務を外部委託することができるようになると、効率的・効果的になるのではないか。

## 2. 公金債権回収業務の民間委託

委託可能な業務量をできるだけ多くすることが、市場を形成する上で重要である。公金債権回収業務の民間開放においても、比較的簡易な「自主納付の促進業務」は民間事業者に、「事件性や係争性を有するより高度な業務」を弁護士等に委託すると言った形で分けるのではなく、なるべく委託するひとまとまりの業務量が多くなるように業務委託にかけることが、市場を形成するために有効であると考えられる。

桒森 隆一氏（嘉悦大学教授）

1. 公サ法に基づく市場化テストの推進

（1）公サ法に基づく市場化テストが普及しない要因

① 委託業務が限定的

指定管理者制度においては、指定する事業者を選定する際に議会の議決を経ていることから、地方公共団体の業務代行者として公権力の行使に係る業務を実施することが許されている。つまり、多くの業務領域を任せることが可能になっている。

例えば、文化施設を管理している指定管理者が、地方公共団体の文化施策を幅広く実施するという意味で、“補助対象者の選定”という公権力行使の内容を決定する業務を担っている事例もある。

行政の本質は公権力の行使であり、指定管理者制度では、この部分が民間に委託できる仕組みであることから、業務範囲を広くしていくことができるし、事業者に裁量権があることから、プロセスを見直す等、効率的な作業を進めるための民間ノウハウが活用できる。一方で、公サ法に基づく市場化テストにおいて現在民間に委託を認めている範囲は、その委託業務に対して、民間事業者が興味を持てるような業務量になるかどうかを考慮していないため、業務範囲が限定的であり、裁量もなければノウハウも不要だ。

まとめると、公サ法に基づく市場化テストの場合は、指定管理者のように公権力の行使に係る業務領域が委託範囲に含まれていないため、業務が限定的になっており、そのため、民間事業者にとって利益を生み出せるだけの業務対象になっていないし、業務量も不十分である。このような理由で、公サ法に基づく市場化テストの市場が形成されていないことが、同市場化テストの普及を阻害している理由だと考える。

（2）公サ法に基づく市場化テストを普及させるための方向性

① 指定管理者制度に限らず“受け皿”を広げる

委託対象の業務ノウハウを有する民間事業者が地域にいない場合は、市場の形成がされようがない。したがって、地方公共団体が主体的に“受け皿”を作ることが重要と考える。

例えば、公的業務を実施している財団法人が地域にある場合、その財団法人を解散し、総合サ

ービスの提供ができる株式会社にすることによって、幅広く地方公共団体業務を担ってもらい組織が生まれる。こうした財団法人は行政の実情も把握しているはずであるし、現状では柔軟性がなく、効率的な運営ができていない為、これらの財団法人を民営化することが、受け皿を作る有効な手段となる。

具体的な事例として、御殿場総合サービス株式会社が挙げられる。当社は、御殿場市が出資する第三セクターであり、市内の公の施設の指定管理者として事業を受託するだけでなく、一般的な外部委託の業務の受託も行っているし、他の地方公共団体からの業務受託をおこなっている。

## ② 従業員のシフトが可能な程度の業務量を委託する

複数の施設の窓口業務を地方公共団体から受託すると、施設毎に繁閑の差が生じることから、これらの複数の施設の管理を効率的に運営するために、複数の施設にまたがる業務シフトを民間事業者は活用する。従来手法では、地方公共団体では、組織ごとに人を配置し、責任を与えていたため、複数の施設間での業務シフトは前提となっていなかった。そのため、複数の施設の管理をまとめて民間に委託すると、最小限の職員で複数の施設を効率的に運営するようになり、それがコストの削減とサービスの向上、事業者利益の向上につながり市場が形成される。

民間事業者が従業員の業務間シフトを活用できる程度の業務量を委託することによって市場を形成して、対象業務が公サ法に基づく市場化テストにも広げていくことが有効と考える。

## 2. 公金債権回収業務の民間委託

委託可能な業務量をできるだけ多くすること重要であるが、これは公金債権回収業務においても同様である。比較的簡易な「自主納付の促進業務」は民間事業者に、「係争性を有するより高度な業務」を弁護士等に委託すると言った形で分けるのではなく、なるべく多くの業務を対象として、ひとまとまりにして業務委託にかけることが有効と考える。

## 第 4 章追加情報 海外の公的債権回収業務関連調査の情報

## 1) 海外調査の情報収集先に関する情報、及び訪問日程

組織	ACA International (回収業者の業界団体)	
住所	4040 W. 70th Street, Edina, MN 55435	
担当者	Mr. Mark Schiffman, Vice President, Public Affairs Ms. Kim Rath, Director of Compliance and Content Development Mr Paul Skovbroten, Vice President, Operation The Affiliated Group.(Member of ACA)	
訪問日時	2013 年 2 月 11 日(月) 14:00—15:00	
組織	Oklahoma Tax Commission Main Office	
住所	2501 North Lincoln Boulevard Oklahoma City, OK 73194 Connors Building, Capitol Complex (Northwest Corner Building of Complex)	
担当者	James S. Fourcade, Director, Compliance Division Jack L. Dobbins Deputy Director, Compliance Division Robert Nucci Assistant Director, Compliance Division Julie M. Ezell, Assistant Deputy, General Counsel	
訪問日時	2013 年 2 月 12 日(火) 13:30—14:30	
組織	NCO	
住所	OTC Office と同じ	
担当者	Mr. Tovrea K. Jackson	
訪問日時	2013 年 2 月 12 日(火) 14:30—15:30	
組織	GC Services	
住所	ヒアリング先 GC Services 4777 Hilton Corporate Dr. Columbus, OH 43232	常駐オフィス GC Services 10400 Blacklick Eastern Rd. Suite 110 Pickerington OH 43147
担当者	Mr. Jay Barnes Director, Business Development	
訪問日時	2013 年 2 月 14 日(木) 14:00-15:00	

## 2) 業界関連情報

米国には、今回訪問した債権回収業者の業界団体 ACA International がある。これ以外に、以下のような公共セクターの債権回収業者の団体と、債権者側の債権者団体が存在する。

	政府債権回収業者団体	政府の債権者団体
団体名	NATIONAL GOVERNMENTAL COLLECTORS ASSOCIATION	GRCA (Government Revenue Collection Association)
住所	848 N. Rainbow Blvd. #559, Las Vegas, Nevada 89107	P.O. Box 820813 Orchards, WA 98682
連絡先	TEL: +1-832-602-8017	TEL: 1-877-724-4722 or E-mail info@govcollect.org.

発注者側の債権回収業務の委託情報収集については、GRCA へのコンタクトが望ましいと考えられる。

## 3) 米国の公的債権回収業務に関する情報

以下の調査は 2009 年 12 月～2010 年 1 月にかけて Lexis Nexis が、GRCA(政府歳入回収組織)と共同で行った調査であり、公的債権市場の実態を調査したものである。

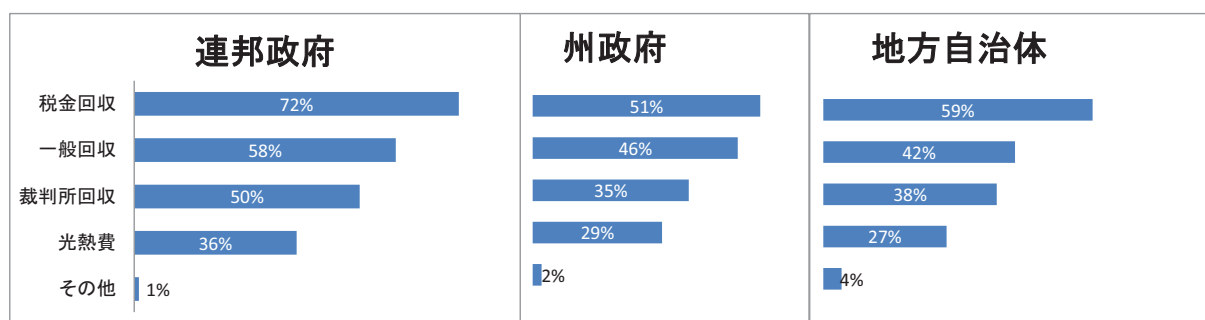
この調査は、連邦政府、州政府、地方公共団体の歳入管理部門または、政府系のエージェンシーの勤務者で、税金、裁判所、光熱水費または一般歳入業務における債権回収業務に従事し、その勤務時間の 50%以上を債権回収業務に従事している 476 人を対象に行ったアンケート調査の結果である。

### ア) 市場の概要

#### a) 職員が関与している回収業務のタイプ

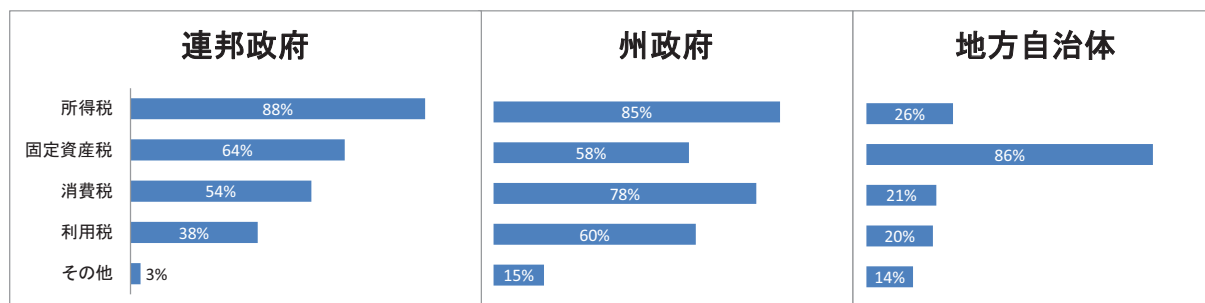
##### ① 債権回収の対象

全ての政府において共通して、税金回収と一般回収が他の回収業務よりも職員が関与している割合が高いことと、連邦政府の職員は、州政府、地方公共団体よりも、多くの種類の債権回収業務に従事していることがわかる。



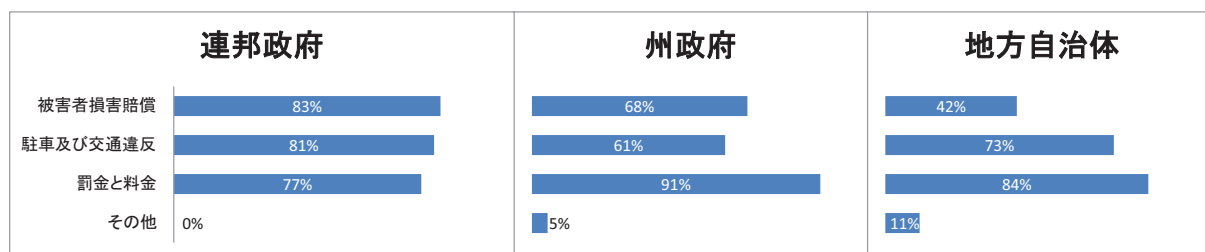
## ② 税金の回収の内訳

連邦政府は所得税、固定資産税、消費税の順で多く、州政府では、諸国税、消費税、利用税の順で多く、地方公共団体は、固定資産税がとびぬけて多いことがわかる。



## ③ 裁判所の回収の内訳

裁判所の回収は、連邦政府は被害者損害賠償、駐車及び交通違反、罰金と料金の順番が多いが、それほど大きな違いはない。これに対して、州政府は、罰金と料金、被害者損害賠償、駐車及び交通違反の順ですが、地方公共団体は、罰金と料金、駐車及び交通違反、被害者損害賠償の順に多いことがわかる。



## b) 税務署 (Tax Agency) の組織

### ① 対象となる人口

連邦政府と州政府のサービス提供先の人口は、ほぼ同じく 80 万人弱であるが、地方公共団体の平均はその半分近くであり、その内人口 20 万人を占める部分が 60%となっている。

業務に携わるスタッフの数は、大きい方から連邦政府、州政府、地方公共団体の順であり、50 人以上のスタッフがいる税務署は、連邦政府で 47%、州政府で 32%となっているが、地方公共団体は、10 人以下が 64%であることがわかる。

又、未収額も 2500 万ドル以上が連邦政府 46%、州政府 35%となっているが、地方公共団体は、

50 万ドル以下が 38%であることがわかる。

サービス提供先の人口	連邦政府	州政府	地方公共団体
人口5万人以下	3%	4%	33%
5万人～20万人未満	12%	16%	27%
20万人～50万人未満	25%	17%	17%
50万人～百万人未満	17%	18%	7%
百万人以上	42%	46%	16%
平均	756,840	770,030	349,760

回収業務に携わるスタッフ数	連邦政府	州政府	地方公共団体
5人未満	5%	8%	40%
5人～9人	8%	15%	24%
10人～49人	40%	45%	28%
50人以上	47%	32%	8%
平均	62.9	46.1	16.1

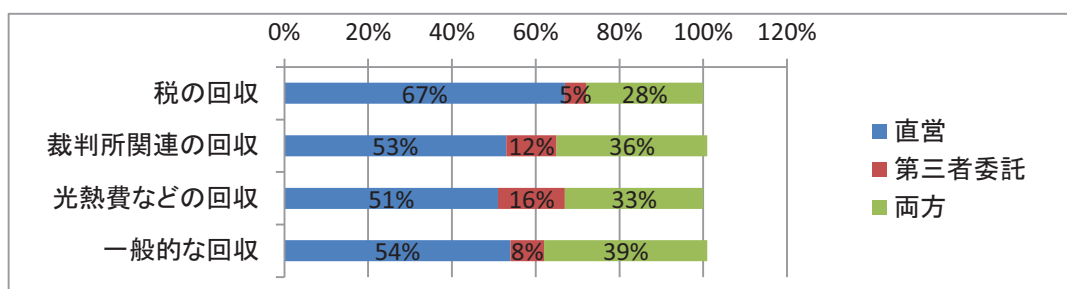
未収額のレベル	連邦政府	州政府	地方公共団体
50万ドル以下	8%	14%	38%
50万ドル～百万ドル未満	6%	8%	12%
百万ドル～5百万ドル未満	18%	21%	25%
5百万ドル～25百万ドル未満	22%	24%	14%
25百万ドル以上	46%	35%	10%
平均（百万ドル）	282.8	165.7	28.8

## イ) 回収活動の概要

### a) 直営・第三者委託の状況

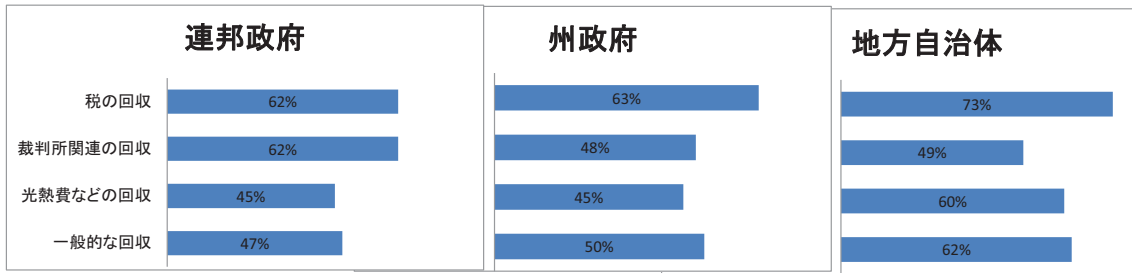
#### ① 直営、第三者委託の割合について

すべてのタイプの回収業務の半分以上は、直営で行われている。第三者委託のみで実施されている部分は、光熱費などの回収で 16%、裁判所関連の回収で 12%、一般的な回収で 8%、税の回収は最も低く、5%であることがわかる。



#### ② 直営の内訳について

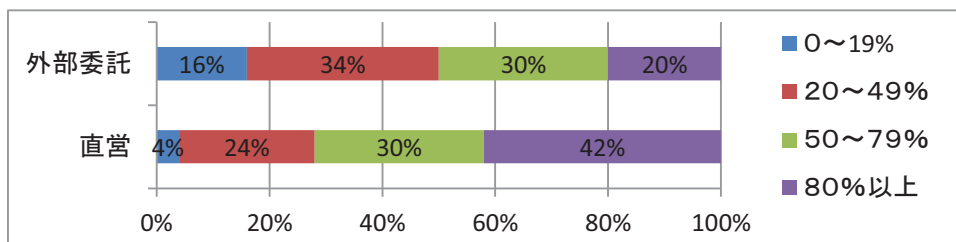
直営の割合は、回収の 4 分野の内、税の回収、光熱費などの回収、一般的な回収においては地方公共団体の割合が最も高く、裁判所関連の回収は連邦政府が、他よりも高いことがわかる。



b) 回収率の状況について状況

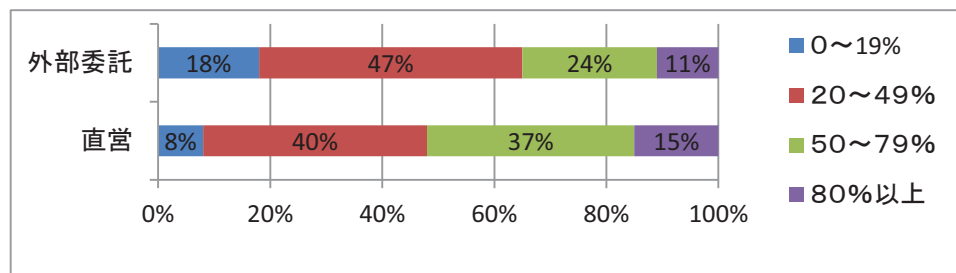
① 税金関連債権の回収に関する直営、外部委託の回収率の違いについて

税金回収については、直営で80%以上回収しているところが42%あり、50%以上の回収で見ると、全体の72%となっている。これに対して、民間委託している部分で80%以上回収できているのは20%であり、50%以上の回収で見ると、民間に委託されたものの50%となっていることがわかる。これは、回収が困難な債権回収を民間に委託しているからだと考えられる。



② 裁判所関連債権の回収に関する直営、外部委託の回収率の違いについて

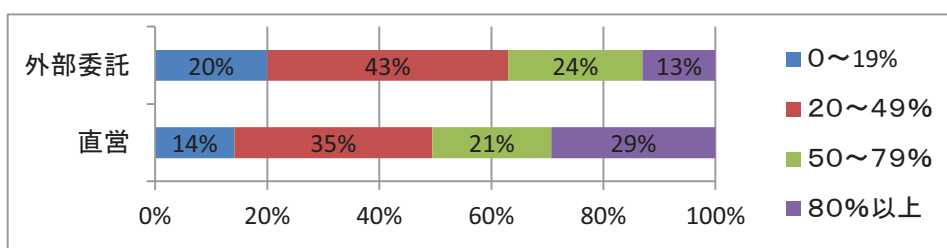
裁判所関連の債権については、直営で80%以上回収しているところが15%ある。外部委託で80%以上回収しているところの11%と、税金ほどその違いが大きいことがわかる。



③ 光熱費関係債権の回収に関する直営、外部委託の回収率の違いについて

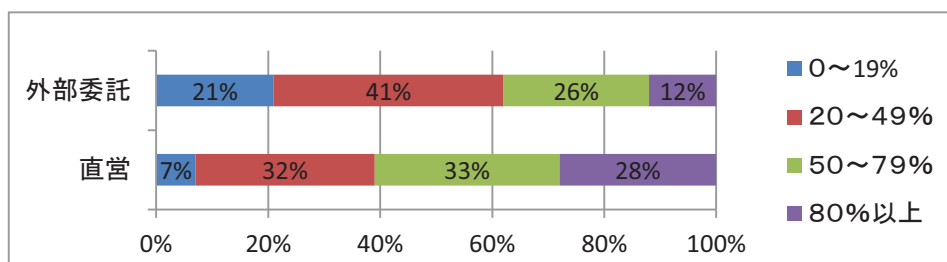
光熱費関係は、税金よりは、直営で80%以上回収しているところの割合が29%と税金よりも低い。しかしながら、外部委託で80%以上回収しているところは13%とその半分以下であるという特徴は税金と共通していることがわかる。





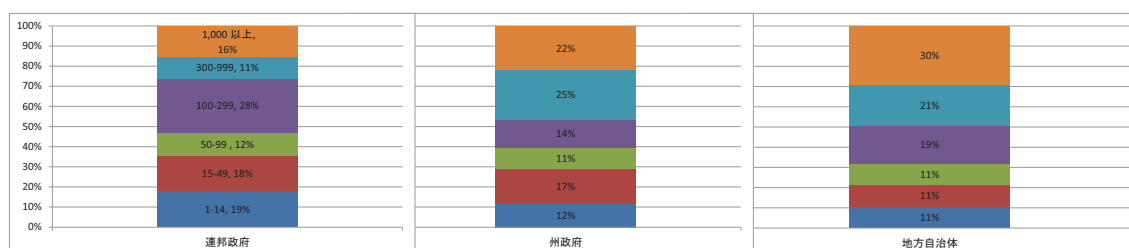
④ 一般的な債権の回収に関する直営、外部委託の回収率の違いについて

一般的な債権の回収は、直営で80%以上回収しているところの割合が28%と税金よりも低い。しかしながら、外部委託で80%以上回収しているところは12%とその半分以下であるという特徴は光熱費関係債権の回収の特徴と共通していることがわかる。



ウ) 直営回収活動の実態

a) 税務署 (TAX Agency) が取り扱っている口座数の割合



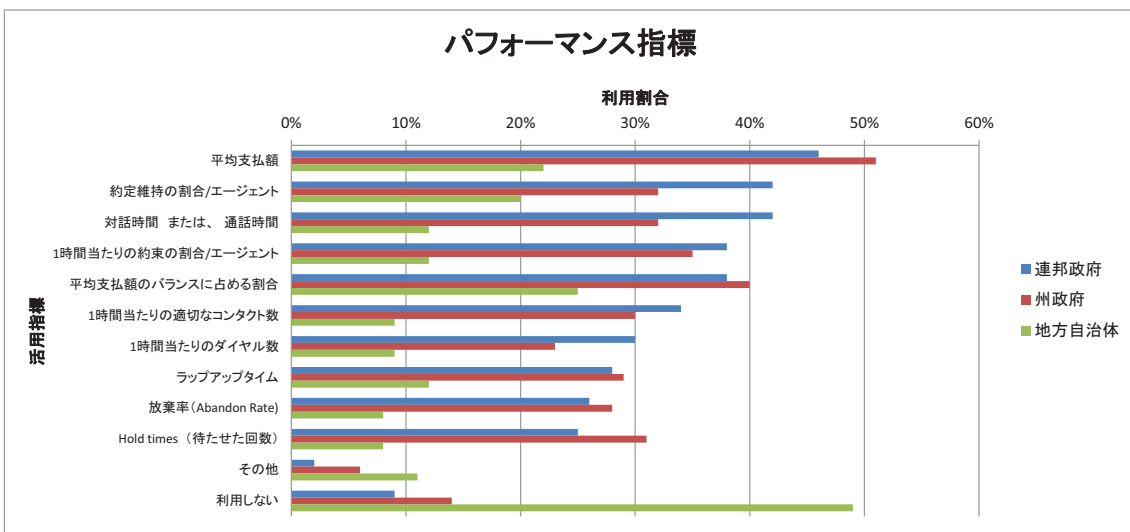
最も割合の高い口座数は、連邦政府が、100-299 口座 (28%)、州政府が 300-999 (25%)、地方公共団体が 1,000 口座以上 (33%) と、規模が小さい程、口座数が多いことがわかる。ここから、b) 税務署の組織で示した、未収額規模の平均である、連邦政府：282.80、州政府：165.70、地方公共団体が：28.80 と合わせて判断すると、規模が小さくなるほど、1件当たりの債権額が小さくなっていると考えられる。

## b) 利用されているパフォーマンス指標

パフォーマンス指標として連邦政府と州政府は平均支払額をその約 5 割が活用しているが、地方公共団体はその 2 割程度しか活用していない。

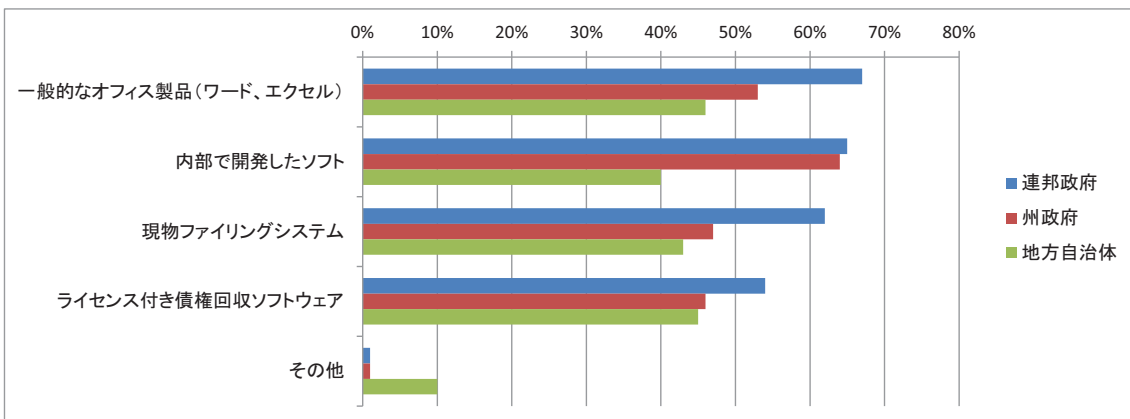
また、地方公共団体の場合は、指標を利用していないところが、ほぼ半数あることがわかる。

3 割以上が利用している指標としては、連邦政府の場合は、①平均支払額、②約定維持の割合、③対話時間、④1 時間当たりの約束の割合、⑤平均支払額のバランスに占める割合、⑥1 時間当たりの適切なコンタクト数の 6 項目であり、州政府が、①平均支払額、②平均支払額のバランスに占める割合、③1 時間当たりの約束の割合、④約定維持の割合、⑤対話時間の 5 項目。地方公共団体に至っては、3 割以上が利用している項目は 1 件もない。



## c) 情報のアップデート手法

それぞれのアップデート手法の利用率の累積値は、連邦政府が 249%、州政府が 211%、地方公共団体が 184%となっており、複数の手法でアップデートが行われていることがわかる。但し、それぞれの 50%以上が活用しているのは、連邦政府では、①一般的なオフィス製品 (ワード、エクセル)、



②内部で開発したソフト、③現物ファイリングシステム、④ライセンス付き債権回収ソフトの4種類であるのに対して、州政府は、①一般的なオフィス製品（ワード、エクセル）、②内部で開発したソフトの2種類のみであり、地方公共団体に至っては、半数以上が、共通して活用している手法がないことがわかる。

#### d) 自動化されている仕組み

以下の表では、パーセンテージの一桁目を四捨五入して50%以上になるものを太字で示している。ここから、レターの作成、支払申請と会計手続き、フィーの請求、報告などは、全ての業務において自動化される傾向にあることがわかる。逆に言うと、税金徴収、裁判所関連回収業務におけるレターの作成業務においても、約4割が自動化されていないことがわかる。

	税金徴収	裁判所関連回収	光熱水費回収	一般回収
レターの作成	<b>59%</b>	<b>59%</b>	<b>49%</b>	<b>48%</b>
支払申請と会計手続き	<b>59%</b>	<b>48%</b>	<b>56%</b>	<b>52%</b>
フィーの請求	<b>57%</b>	<b>54%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>
報告	<b>52%</b>	<b>45%</b>	<b>45%</b>	<b>46%</b>
支払計画の設定とモニタリング	<b>49%</b>	<b>49%</b>	44%	44%
ワークフローの処理とそのモニタリング	<b>46%</b>	42%	34%	40%
徴収コストの算定	41%	38%	34%	40%
債務者とのコンタクトのレビュー	39%	34%	36%	40%
口座の取り込み	38%	36%	36%	33%
ほかのプログラムへの転送	38%	31%	34%	28%
信用調査	32%	31%	31%	35%
損害賠償手続	27%	36%	27%	26%
その他	1%	1%	0%	1%
自動化の要素なし	6%	6%	6%	7%

#### e) 内部回収比率の割合

内部回収比率は、税金徴収で65.5%、一般回収が55.5%、光熱水費回収が52.0%、裁判所関連回収は48.8%という順番であることがわかる。

	税金徴収	裁判所関連回収	光熱水費回収	一般回収
0～19%	4%	8%	14%	7%
20～49%	24%	<b>40%</b>	<b>35%</b>	32%
50～79%	30%	37%	21%	<b>33%</b>
80%以上	<b>42%</b>	15%	29%	28%
平均%	65.5%	48.8%	52.0%	55.5%

### エ) 外部委託の状況

#### a) 外部委託の割合

全プロセスを外部委託している割合は、裁判所関連回収業務で最も顕著であり、光熱水費回収、税金徴収、一般回収という順番になっていることがわかる。

	税金徴収	裁判所関連回収	光熱水費回収	一般回収
全プロセス	52%	61%	57%	42%
一部のみ	48%	39%	43%	58%

b) 外部委託をする理由

外部委託をする理由は、スタッフの不足であり、それに続いて低コスト化のために実施していることがわかる。

	税金徴収	裁判所関連回収	光熱水費回収	一般回収	平均
スタッフの不足	61%	47%	50%	53%	53%
内部の不十分な技術	41%	46%	40%	40%	42%
内部の専門性	40%	48%	43%	35%	42%
低コスト化	40%	41%	46%	52%	45%
利用者の利便性向上	31%	34%	41%	35%	35%
その他	16%	10%	9%	6%	10%

c) アウトソース前の自主回収の日数

外部委託を行う前に、自主回収を行っている期間は、連邦政府と州政府は、ほぼ 79 日間、地方公共団体は 91 日であることがわかる。

	連邦政府	州政府	地方自治体
アウトソース前に直営で回収を試みる期間			
30日以下	2%	4%	6%
30～59日	31%	29%	19%
60～89日	36%	38%	24%
90～119日	16%	10%	17%
120日以上	16%	20%	23%
平均日数	78.62	78.66	90.79

d) アウトソースによる平均回収率

外部委託による債権の平均回収率は、税金徴収が最も高く 48.5%である。一般回収がそれに続いて 41.5%、光熱水費回収が 39.9%、裁判所関連回収は 39.1%となっており、税金徴収が最も高く、裁判所関連回収が最も低いことがわかる。

	税金徴収	裁判所関連回収	光熱水費回収	一般回収
0～19%	16%	18%	20%	21%
20～49%	34%	47%	43%	41%
50～79%	30%	24%	24%	26%
80%以上	20%	11%	13%	12%
平均%	48.5%	39.1%	39.9%	41.5%

#### 4) 先進的な債権回収業務についての情報

米国では、公的債権回収の動向として、集中型債権回収プログラム（Centralized Debt Collection Program）と、分散型委任債権回収（Decentralized Mandated Collections）System）の二つを活用する動向があり、次のようになっている。なお、オクラホマ州のヒアリングでは、集中債権回収を目指しているとの意向であった。

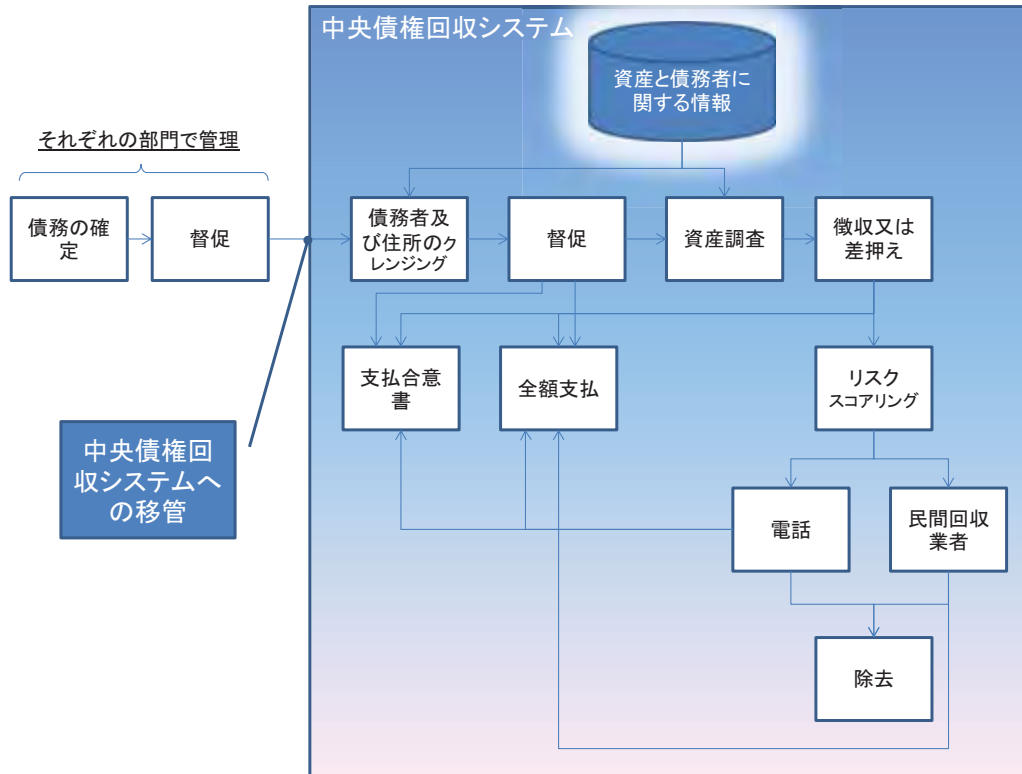
集中型債権回収プログラムを導入している州	
① ミシガン州：	Michigan Department of Treasury が統括
② オハイオ州：	Attorney General's Office が統括
③ カリフォルニア州：	Franchise Tax Board が統括
④ コロラド州：	Department of Personnel and Administration が統括
分散型委任債権回収を行っている州	
⑤ アイダホ州	それぞれの部署が債権回収を行っている。
⑥ オレゴン州	

集中型債権回収プログラムは、窓口が一つになり、債権債務を全てまとめて把握することから以下のようなメリットがあると考えられる。

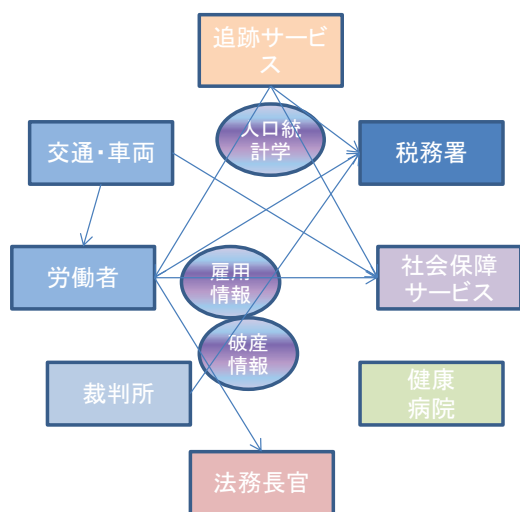
- ① 回収者は、1回の電話だけで同時に複数の債権について債務者と話すことができる
- ② 複数の支払計画ではなく、一つの支払い計画によって債権回収を始めモニタリングできる。
- ③ 抵当権設定や差し押えを1回で済ませるように管理することができる。
- ④ 一対応に全負債が含まれるため、対応量が削減でき、保管料や人件費の削減につながる。
- ⑤ 債務解決管理の単一窓口の設置により、顧客サービスを改善することができる
- ⑥ 債務者にとっても1回の電話で自分の債務残高問題の全てを解決できる。

5) 高度に中央集約化された債権回収システムの事業枠組について

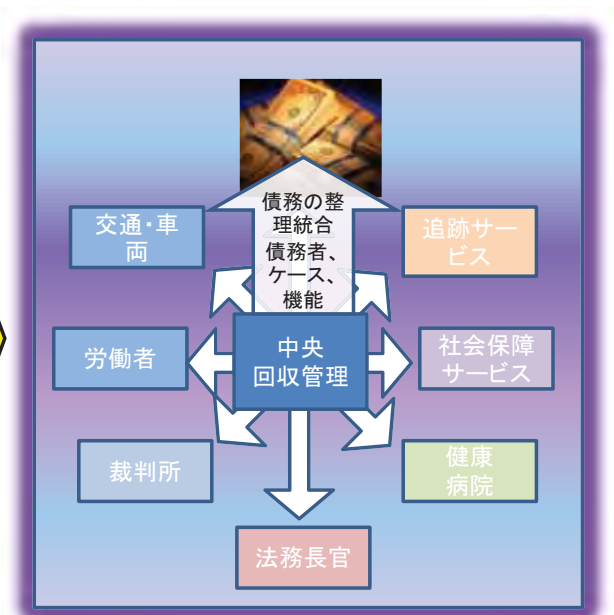
中央債権回収システムの構築を支援する IT ビジネスプロセスサービス提供会社 CGI によると、高度に中央集約化された債権回収のプロセスの流れとイメージは次の通りだという。



いくつかの情報が共有化されている現状



情報の整理統合による管理(望ましい姿)



下の表は、ルイジアナ州における債権回収状況を示したものである。

同じ LSU の健康センターであっても、ニューオリンズは、回収可能額が 99%と高いのに対して、HCSD とシュレブポートは、それぞれ 25%、35%と回収率が低いことがわかる。

### 2009 年 3 月末時点におけるルイジアナ州の債権額

	債権	回収可能額	割合	回収不能額	180 日以内	割合	180 日以上
LSU バトンルージュ	\$19,072,389	\$18,278,709	96%	\$793,680	\$14,727,646	77%	\$4,344,743
LSU 健康科学センター ニューオリンズ	\$13,914,320	\$13,737,461	99%	\$176,859	\$10,841,223	78%	\$3,073,097
LSU 健康科学センター HCSD	\$65,739,852	\$16,310,057	25%	\$49,429,795	\$51,164,247	78%	\$14,575,605
LSU 健康科学センター シュレブポート	\$159,404,748	\$56,040,000	35%	\$103,364,748	\$108,916,129	68%	\$50,488,619
法務省	\$11,358,809	\$11,358,809	100%	\$0	\$4,114,047	36%	\$7,244,762
交通開発省	\$50,020,596	\$50,020,596	100%	\$0	\$2,365,590	5%	\$47,655,006
健康病院省	\$732,379,471	\$297,938,593	41%	\$434,440,878	\$225,249,594	31%	\$507,129,877
DSS-家族支援事務所	\$47,775,685	\$42,740,456	89%	\$5,035,229	\$2,407,546	5%	\$45,368,139
調整額	\$14,664,823	\$4,212,018	29%	\$10,452,805	\$3,553,491	24%	\$11,111,332
財務省(税務署)	\$303,017,966	\$276,888,391	91%	\$26,129,575	\$112,866,003	37%	\$190,151,963
労働省	\$22,544,911	\$13,874,176	62%	\$8,670,735	\$1,256,837	6%	\$21,288,074
その他	\$110,728,497	\$86,964,227	79%	\$23,764,270	\$52,202,381	47%	\$58,526,116
合計	\$1,550,622,067	\$888,363,493	57%	\$662,258,574	\$589,664,734	38%	\$960,957,333

### 6) オクラホマ州法の改訂についての情報

Oklahoma 州法 (Oklahoma Statutes) の変遷については、全 9 巻に記載されているオクラホマ州法の過去の改訂歴を含んだ以下の資料を活用して確認した。

<b>Author:</b>	<a href="#">Oklahoma.</a>
<b>Title:</b>	<b>Oklahoma statutes 2011: comprising all laws of a general and permanent nature including laws and amendments passed by the first regular session of the Fifty-third Legislature, 2011. Edited and published under the direction of the justices of the Supreme Court. Official ed. West, 2011.</b>
<b>Description:</b>	9 v. : port.
<b>Note:</b>	"Oklahoma statutes annotated classification." Kept up to date by supplements. Includes index.
<b>Subjects:</b>	<a href="#">Law--Oklahoma.</a>
<b>Added Entries:</b>	<a href="#">West (Firm)</a> <a href="#">Oklahoma. Supreme Court.</a>
<b>Bib No:</b>	0816/7892 (For staff use.)

## 7) オクラホマ州の第2段階の募集要項(RFP)

(注記以外は、第1及び第3段階もほぼ同じ内容)

### A. 一般条項

#### A. 1. 定義

以下において別途定義されない限り、以下の用語は以下の意味を有するものとする。

- A. 1. 1 “取得”とは、州の機関が購入によって取得する商品、製品、材料、消耗品、サービスや機器を意味し、購入、購入するオプションを持つリース、またはオクラホマ州セントラル購入法に基づいたレンタルを意味する。
- A. 1. 2 “入札”とは、入札者が引合書に応じて提出する入札の形で提供した提案や見積もりを意味する。
- A. 1. 3 “入札者”とは、募集に応じて入札を提出する個人または企業体を意味する；
- A. 1. 4 “引合書”とは州の購買ディレクターまたは州の機関からのリクエスト、または、州に対しての販売価格の提供や、州に対する購買のオファーを意味する。
- A. 1. 5 “サプライヤー”とは、州の機関にたいして販売を希望する個人または企業体を意味する。

#### A. 2. 入札の提出

- A. 2. 1. 提出入札は入札者への指示に厳密に準拠しなければならない。“落札者情報回答書”は、DCS-FORM-C-076、または引合書が求めるその他の形式で提出しなければならない。
- A. 2. 2. 入札は、一つの封筒、パッケージ、または容器に入れ、封印したものを中央購買本部に提出しなければならない。入札者の名称及び住所は、一つの封筒、パッケージ、容器の左上隅に記載しなければならない。引合番号と提案書応答期限の日時は、一つの封筒、パッケージ、または容器の表面に記載しなければならない。
- A. 2. 3. 必要な証明書、“競争入札のための証明書、または契約（非共謀証明）”は、DCS-FORM-CP-004 は、落札者の名義で作成しなければならない、すべての条項について理解し、合意の上で、正式に認定された者が実行しなければならない。
- A. 2. 4. すべての入札は明瞭に記載され、またはタイプされなければならない。入札書へのすべての修正はイニシャル修正されなければならない。鉛筆で書かれた入札と鉛筆で書かれた訂正は認められず、提出がなかったものとして取り扱われる。
- A. 2. 5. 提出されるすべての入札書は、オクラホマ集中購買法、集中購買ルール、および他の法的規制が適用される。これらの総則、任意の特例、引合の仕様書、必要な証明書についての記載、およびそれ以外の全ての条項及び条件が、本引合書の一部としてみなされる。

#### A. 3. 要請改正

- A. 3. 1. “引合の修正”DCS-FORM-CP-011 が発行された場合、入札者は、署名した引合修正を返送することで、引合に関する任意の、または、すべての修正についての受領を確認しなければならない。引合修正と入札書を一緒に提出してもよいし、別々に提出しても構わない。別々に提出した場合は、修正の確認の封筒の前面に返送期日および時間、引合番号を記載しなければならない。中央購買部門は、入札書を提出する期日と時間までに引合修正の確認を受け取らなければならない。その期日までに応答がなかった場合には、失格の根拠となることがある。
- A. 3. 2. 誰も口頭で引合書に記載された規約の諸条件や仕様書を変更することはできない。引合書のすべての改正は、中央購買部門が書面で行わなければならない。
- A. 3. 3. 発行される可能性のある修正を確認するために DCS /集中購買部門のウェブサイト頻繁にをチェックすることは入札者の責任である。集中購買部門は、入札者が引合を完了するために必要な改正文書をダウンロードすることに失敗した責任は負わない。

#### A. 4. 入札変更

入札者は引合応答期日の前に入札内容を変更する必要がある場合は、新しい入札書に次の記載をしたうえで集中購買課に提出しなければならない。一つの封筒、パッケージ、または容器に “本入札書により、以前に送付した入札書を差し替える”と記載し封印しなければならない。入札者の名称及び住所は、一つの封筒、パッケージ、または容器の左上隅に記載されなければならない。引合番号と提案書応答期限の日時は、一つの封筒、パッケージ、または容器の表面に記載しなければならない。



## A. 5. 入札参加資格停止、およびその他の責任事項についての証明

この要請に対する応答の提出によって

- A. 5. 1. 参加者代表および下請事業者は知りうる限りにおいて信念を持って、自分たち及び自分たちの役員または参加者について以下であることを証明する。
  - A. 5. 1. 1. 現在、入札参加資格の停止や、不適格宣言や、自主的に任意の連邦、州または地方の省庁又は機関に対する自発的な営業停止の状態ではないこと。
  - A. 5. 1. 2. この提案書の提出に先立つ3年以内に、パブリック（連邦、国又は地方公共団体）との契約で有罪判決を受けたり、当該契約を得るため、または、遂行にあたっての不正行為の委託や、犯罪行為のために民事判決をうけたりしたことや、連邦又は州の独占禁止法令または横領、窃盗、偽造、贈収賄、記録の改ざんや記録の抹消、虚偽の陳述、盗品の受け取り等に違反したことがないこと。
  - A. 5. 1. 3. この証明書において、上記 A. 5. 1. 2 に記載した犯罪で起訴されたり、あるいは政府機関（連邦、州、または地方公共団体）から刑事または民事の罰金を課されたりしていないこと。
  - A. 5. 1. 4. この提案書の提出に先立つ3年以内に、一つ以上のパブリック（連邦、州、または地方公共団体）の契約を債務の不履行を原因として解約されたことがないこと。

## A. 6. 開札

シールされた入札書は、オクラホマ州、オクラホマシティ、リンカーンブルバード 2401 N、ウィルロジャースビル 1 階、スイート 116 のセントラルサービス部において、集中購買部門が引合で指定した日時に開札しなければならない。

## A. 7. 公開開示の対象入札

オクラホマ記録開示法、セントラル購入法、または他の適用法、文書、情報に記載されていない限り、入札で提出される資料は、公的記録となり開示の対象となる。その入札書の任意の部分を専有情報または機密情報として主張する入札者は、どの文書のどの部分を機密として考えるのか特定し、それが機密であるという彼らの主張を支持する適用法を提示する必要がある。州購買部長は、書類や情報の機密性を 74 O.S. § 85.10 に基づいて、それが機密であるかどうかを決定する。

## A. 8. 後期入札

提出期日の時刻の後に中央購買本部で受信した入札は無提出であったとみなされ、落札のために考慮してはならない

## A. 9. 適法契約

- A. 9. 1. 提出された入札は中央購買部門によって受け入れられたときには、法的に正式な申出として認識され、契約を構成する一部とみなされる。
- A. 9. 2. この引合に起因する契約は、次の優先順位を持った書類で構成される。：契約締結文書（購入注文書に限定されるものではなく契約の変更、要求された証明書、宣誓供述書、および変更指示書、を含む）、変更を含んだ引合書、及び入札契約賞文書や引合書または適用法の要件と矛盾しない提案書の順番となる。先行する文書のいずれかの間に矛盾がある場合は、契約締結文書が、引合および提案書に優先し、引合は提案書に優先する。
- A. 9. 3. 引合に基づいて落札された契約書は読みやすく記載され、タイプされなければならない。

## A. 10. 価格設定

- A. 10. 1. 入札は引合の締め切り日から最低 60 日有効でなければならない。
- A. 10. 2. 入札者は、単価が正しいことを保証すること。
- A. 10. 3. 74 O.S. § 85.4 0 に基づき、契約の履行に必要なすべての旅費は、総落札価格/契約金額の中に含まれるものとする。

#### A. 11. メーカーの名前および承認同等

引合書に別途指定されない限り、明細書に記載されているメーカー名、ブランド名、情報、そして/または、カタログ番号は、情報提供のためのものであり、競争を制限するものではない。入札者は、任意の項目の仕様を満たしているか、または、それを上回っているならば、正式な代表者をもつあらゆるブランドの提供をすることができる。しかし、入札が同等の製品をベースにしている場合は、製造元の名前と製品番号を入札書に示し、入札者は、スケッチ、わかりやすい文章による表現、および/または完全な仕様を提出しなければならない。以前に提出した入札書の文章についての参照はこの規定を満たさない。入札者は、なぜ提案した同等のものが、仕様を満たすことができ、なぜ、それに関しての例外を考慮しなかったかについての詳細を説明しなければならない。これらの要件に準拠していない入札は失格の対象となる。

#### A. 12. 要請の明確化

この引合の内容に関して明確化を求める場合には、引合で指定された集中購買の契約担当に書面で指示を仰ぐものとする。

#### A. 13. 入札の拒絶

州は、引合の要件と仕様に適合していない任意の入札を拒否する権利を留保する。入札者が引合の要件を変更したり、州に入札者の責任を制限する条項をつけたり、または条件を強いる場合には、入札が拒否されることがある。入札を受け入れない他のありうる理由は、OAC 580:15-4-11 に記載されている。

#### A. 14. 契約の発注

- A. 14. 1. 州の購買ディレクターは、契約を、項目毎に、またはグループの項目で複数の入札者に契約を発注することができる、または、州の購買部長がオクラホマ州の最善の利益と認める場合には、全てを一つの業者に発注するか、全く発注しないかという選択をとることもできる。
- A. 14. 2. 引合に最適な価値基準が明示されていない限り、契約発注は、最低価格で最適の落札者（複数可）に対して行われる。
- A. 14. 3. オクラホマ州から発注を受け、支払いを受けるためには、サプライヤーは登録する必要がある。ベンダー登録プロセスは、DCS のウェブサイトである以下のリンクを介して電子的に完了することができる。<https://www.ok.gov/dcs/vendors/index.php>

#### A. 15. 契約変更

- A. 15. 1. 契約は、契約書に署名をする州購買部長の権限によって発行される。契約は州購買部長が署名した書面によってのみ変更することができる。
- A. 15. 2. いかなる契約の変更も、業務や材料の追加、支払条件の見直し、仕事や材料の変更、中央購買局が書面で承認していない人による管理、またはサプライヤーによって一方的になされたものは契約違反である。適用される法律や規則に別途記載されていない場合は、そのような変更（承認を受けていない文書による契約の変更を含む）は無効となり、効果は生じないし、サプライヤーはそれらの変更に基づいた契約に関する請求をする権利もないものとする。口頭指示は、いかなる人のものであっても、契約に定める条項、条件、または仕様に影響を与えることはできない。

#### A. 16. 出荷検査と受け入れ

- A. 16. 1. 引合書または発注文書に別途指定がない限り、すべての納入は宛先までの FOB 価格でなければならない。契約を発注された応札者は、すべての包装、取扱い、輸送及び配達料および会社の価格を予納しなければならない。すべての製品および/またはサービスを配信するために、契約に基づき、宛先の州による最終検査に同意することが条件となり、受領する波止場または注文書で指定された他の場所に配送するものとする。州が受け取り場所において、良好な状態で受領するまでは、州は品物についての一切の責任を負わない。受け取りのエージェンシーが受け取るまでの所有権及び、すべての物品についての紛失や破損のリスクは、サプライヤーが取るものである。契約を発注されたサプライヤーは、うけいれに先立つファイリング、加工、一切のダメージに対するクレームの回収についての責任を持つ
- A. 16. 2. 契約を発注されたサプライヤーは、入札に要求されたよりも早い日付で、製品やサービスを提供しなければならない。基準からのずれ、交換または製品やサービスの変更は中央購買局による書面での承認がない限りにおいては認められない。

#### A. 17. 請求および支払い

A. 17. 1. 74. 0. S. § 85. 44 (B) に基づき、製品が提供されるか、またはサービスが提供された後に、請求書にもとづいて支払がおこなわれる。

A. 17. 2. 支払の延滞利息は 62. 0. S. § 34. 71 と 62. 0. S. § 34. 72 にもとづいてオクラホマ州より支払われるものとする。

#### A. 18. 免税

州機関による購入は売上税と連邦物品税が免除される。入札者は見積価格においてこれらの税を含まないものとする。

#### A. 19. 監査および記録の条項

A. 19. 1. この条項で使用される、“記録”とは、そのタイプがどのようなものか、それが記帳されたものかどうか、コンピュータデータであるかどうか、または他の任意の形式であるかどうかに関わらず、帳簿、書類、会計手続及び慣行、およびその他のデータを含む。州からの契約を受け入れるにあたって、落札者は、関連する州または連邦政府の機関が、契約の実行とパフォーマンスに関連するすべての記録を検査し、監査する権利を有することに同意する。

A. 19. 2. 契約を発注された落札者は、契約に関連した記録を契約期間中、または契約終了後および解約日から 3 年間にわたり、記録を保管する必要がある。このような記録を必要とする監査、訴訟、またはその他のアクションが 3 年間の期間の終了前に開始される場合は、それらの行為に起因するすべての問題が解決された日から 3 年間、又はデータを維持する必要がある 3 年間の保存期間の終わりのどちらか遅い日まで保管しなければならない。

#### A. 20. 予算承認が得られなかった場合の条項

引合に基づいた契約または、契約に基づいた複数年にわたる発注書に起因するいかなる条件も、議会又は他の適切な政府機関による予算承認を前提としたものである。どのような表現であったとしても、これに反することが、引合、購入注文、または他の任意の契約文書に記載されている場合は、十分な予算が複数年の支払いに対して議会又は他の適切な統治組織によって承認されない場合は、調達機関は、契約に基づく義務を終了させることができる。十分な予算が利用可能であるかどうかを要求する（調達する）機関の決定をサプライヤーは受け入れなければならない、これは最終的かつ拘束力のあるものとする。

#### A. 21. 法の選択

いかなるクレーム、紛争、または引合に係る訴訟、または実行、解釈、パフォーマンス、または契約の執行はオクラホマ州の法律に準拠するものとする。

#### A. 22. 場所の選択

契約に関連する何らかの訴訟、クレーム、紛争又は訴訟を行う場所はオクラホマ州、オクラホマ・カウンティでなければならない

#### A. 23. 原因のある契約解除

A. 23. 1. サプライヤーは、債務の不履行または、正当な理由がある場合は、30 日間の書面による事前要請と、集中購買部門からの書面による承認に基づいて契約を終了することができる。州は、債務の不履行又は、正当な理由がある場合は、サプライヤーへの 30 日間の書面による事前通知により契約を解除することができる。

A. 23. 2. 州は、違反行為が、機関の機能に悪影響を及ぼす場合や、原因に害のある場合、またはサプライヤーへの 30 日間の書面による事前通知を阻害する場合には、または州購買部長が、管理上の間違いが契約履行前に発生したと判断する場合には 30 日の事前通知をせずに、すぐに契約を解除することができる。

A. 23. 3. 契約が終了した場合、州は唯一実行され受け入れられた製品および/またはサービスのみに対して支払う義務を負う。

A. 23. 4. ベンダーは契約終了日後の消印である支払に対するいかなるフィーも受け取ることはできない。これは支払いの源泉に関係なく、あらゆる支払いに適用される。

#### A. 24. 便宜的な理由に基づく契約の解除

A. 24. 1. 州購買部長がその終了が州の利益に最も合致すると判断した場合には、州は、自らの都合で、これらの契約の全部または一部を解除することができる。州購買部長は、適用条項と契約終了の発効日を記載して、便宜的な契約終了通知をサプライヤーに渡すことによって、契約を解除しなければならない。便宜的な契約終了日は州購買部長の通知日から 60 日以上先でなければならない。

- A. 24. 2. 契約が終了した場合、州は、製品および/またはサービスが提供され、受け入れたもの、そして、便宜的な契約終了の通知を受理した日以前に発生した費用および経費（利益は対象外）についてサブライヤーに支払う責任を負う。
- A. 24. 3. ベンダーは契約終了日後の日付の支払に対するいかなるフィーも受け取ることはできない。これは支払いの源泉に関係なく、あらゆる支払いに適用される。

#### A. 25. 保険

契約を発注された落札者は、契約に関連するすべての作業の開始に先立ち、労災補償、自動車保険、医療過誤、および州または連邦の法律によって規定される一般的な責任を含めた保険を付保して保管しなければならない。サブライヤーは、適切なタイミングで、契約の期間を通じて、この条項に基づいて保険を更新し、中央購買部門と調達機関に保険及びその更新の証拠を提示しなければならない。

#### A. 26. 雇用関係

本契約は、雇用関係を新たに構築するものではない。この契約が必要とするサービスを遂行する個人は、オクラホマ州または調達機関の従業員ではない。サブライヤーの従業員は、いかなる目的であってもオクラホマ州の従業員とも、調達する機関の従業員ともみなされないものとし、それに応じた州公務員に帰属する権利または利益の対象であってはならない。

#### A. 27. オクラホマ州の納税者と市民保護法(2007年)の遵守

サービスに対する入札書の提出により、入札者は、そして彼らの下請け業者は、25 O.S. § 1313 に準拠し、ステータス検証システムに参加していることを証明する。ステータス検証システムは 250. S. § 1312 にて規定されており、これに限定されるものではないが、www. dhs. aov /E-verify にて入手可能な、無料の雇用検証プログラム（イーベリファイ）を含むものとする。

#### A. 28. 適用される法律の遵守

契約に基づいて提供される製品やサービスは、該当するすべての連邦、州、地方公共団体の法律を遵守しなければならない。サブライヤーは、適用可能なすべてのライセンスおよび許可要件を維持しなければならない。さらに、全てのベンダーの社員は、その契約形態が給与形態、時給形態、契約形態であるにかかわらず、オクラホマ州税制調査会の税法に準拠していなければならない。

#### A. 29. 特例

セクション B の規定による特例は、本総則と同じ効力を有するものとして適用される。しかしながら、矛盾や不整合がある場合は、特例を優先して解決されなければならない。

## B. 特別規定

### B. 1. 定義

- B. 1. 1. 変更：中央購買部門によって発行された引合の修正に関する書面での変更、追加、修正、または改訂
- B. 1. 2. 請負業者： 契約を発注されたサブライヤー。“受託したサブライヤー”と同等に使用される
- B. 1. 3. CP： オクラホマ州、セントラルサービス部、中央購買部門
- B. 1. 4. DCS： オクラホマ州 セントラルサービス部
- B. 1. 5. 必須の (Mandatory)： 放棄することができない規定、命令により必要な義務
- B. 1. 6. 認められる (May)： 必須ではないが、認可されている可能性があるもの
- B. 1. 7. OTC： オクラホマ州徴税委員会、コンプライアンス統括部
- B. 1. 8. 提案： 引合に応じてサブライヤーから提出された文書。それは“引合に対する応答”または“応答”と同等に使用される
- B. 1. 9. 提案書の要求 (RFP)： 引合のひとつのタイプであり、州の機関または州購買ディレクターが、サブライヤーに対して取得のための入札を要求するために送るもの。提案書の要求、入札、引合は、この契約の下では同義である。
- B. 1. 10. しなければならない (Shall または Must)： 必須要件であることを示す
- B. 1. 11. すべきである (Should)： 必須要件ではないが、推奨されていることを示す
- B. 1. 12. 引合： 本契約の目的としては、それは“提案依頼書”(RFP)と同義に使用される
- B. 1. 13. 州： オクラホマ州
- B. 1. 14. 受託したサブライヤー： 契約を発注されたサブライヤー
- B. 1. 15. サブライヤー： 本契約の目的としては、本 RFP に対する応答を提出する企業体を意味する。これは“(債権回収) 機関/会社”と同義的に使用される

## B. 2. 契約期間

オクラホマ州の徴税委員会 (OTC) は、最初の契約期間を 2013 年 7 月から 12 ヶ月間とすることを期待している。契約が授与された後に、おおよそ 6 ヶ月のセットアップとテストの期間を設定している。実際の口座の回収と手数料の支払は、オクラホマ州がこのプロセスが完了したと決定するまでは開始されない。開始時期は 2013 年 12 月の予定である。

OTC は機関/企業の案件の解決状況と全体的なパフォーマンスに基づいて、追加の 4 年間の契約を更新する権利を留保する。

※B. 2. の契約期間は、段階ごとに異なった期間を記載。

## B. 3. オクラホマ州法第 68 節 255 条の準拠

オクラホマ州法 68 節 255 条： OTC と債権回収機関との間で締結される各契約は、既に徴収された、課徴金及び利息を含んで、提供されるサービスに対する料金、精算方法およびその他の報酬が決められなければならない。

延滞税の合計額には、延滞税、課徴金の合計額と、債権回収機関との契約に基づき支払われる額が含まれ、これらは納税者から収集しなければならない

## B. 4. 契約延長

書面で双方が合意した場合には、州は本契約を 90 日間延長することができる。

## B. 5. 発注後の修正

発注に続く、オプションの更新期間を含む契約期間中に、または契約の更新に先立ち、州は、この引合に起因する契約の仕事の範囲内で変更や修正を加えることがある。州購買ディレクター、被指名者及び請負業者は誠意をもって条件の調整、条件、価格や双方にとって関心や興味のある他の事項について交渉することができる。そのような交渉は、集中購買のルール、この引合に起因する契約への修正や結果に応じて実施される。

## B. 6. 守秘義務

B. 6. 1. 機関/会社は、債権の収集または訴訟のために集め、使用されるいかなる、そしてすべての情報は、OTC の所有物であることに同意しなければならない。そのような情報は、機関/会社の他のいかなる目的にも使用してはならない。加えて、機関/会社は、委託された口座に関連するオクラホマ州または国税庁 (Internal Revenue Service) によって発行された適用されるすべての機密保持法令や規制に準拠することに同意しなければならない。

OTC の為にケースを取り扱う機関/会社のすべての従業員、または請負業者は機密保守宣誓書に署名しなければならない。この機密保守宣誓書の文書は OTC によって管理される。

B. 6. 2. 契約の履行において、請負業者は、次の要求を自らの従業員が遵守し、コンプライアンスのための責任を負うことに同意する。

B. 6. 2. 1. 全ての作業は請負業者もしくは請負業者の社員の監督のもとに行われる。

B. 6. 2. 2. 全ての返済及び返済に関わる情報は、本契約書の規定を実施する目的のためにのみ使用されなければならない。そのような資料に含まれる情報は機密情報として扱われ、この契約の履行に必要な場合を除き、何人に対しても、いかなる方法でも開示されることはない。公務員または、請負業者従業員以外の第三者への開示は禁止される

B. 6. 2. 3. すべての返済および返済情報は受取に基づいて会計処理され、事前、作業中、作業後において適切に保存される。さらに、関連するすべての出力も、ソース資料と同程度の情報保護のレベルが求められる。

B. 6. 2. 4. 請負業者は、本契約の履行中に処理されたデータは完全に作業者のコンピュータの情報格納部品から取り除かれ、契約者は、その作業結果を作業が完了した時点において保持しない。もし、すべての情報格納部品からの即時消去が不可能な場合は、請負業者は、情報格納部品内に残っている連邦または OTC の全てのデータが不正開示防止のために保護されていることを証明する。

B. 6. 2. 5. 作業途中で発生する、連邦政府や OTC の情報に関するの刷り損じた紙や、作業に必要な紙媒体としての印刷物がある場合は、OTC または OTC が任命したものに渡さなければならない。これが不可能な場合には、請負業者が刷り損じた紙または作業途中の印刷物の破棄の責任を負い、OTC または、OTC が任命したものに対して、破棄した日付、破棄した資料の内訳及び破棄の方法について書面で通知する。

B. 6. 2. 6. 連邦および OTC 税務情報を処理、格納または送信するすべてのコンピュータシステムは、コンピュータへのアクセスの保護制御 (C2) を満たしているか、それを上回っている必要がある。(C2) の要件を満たすためには、システムのオペレーティング・セキュリティの特性が、次の最低要件を満たしている必要がある。：セキュリティ指針、アカウントビリティ、アシュアランス、資料化ができていないこと。すべてのセキュリティの特性 (オブジェクト再利用、監査証跡、識別、認

証、および裁量アクセス制御)は、利用可能でなければならず、連邦およびOTCの税に関する情報の不正利用や不正アクセスから保護するために起動されていなければならない。

B. 6. 2. 7. この契約に基づいて提供される連邦政府やOTCの税情報に関する仕事を、OTCの書面による事前承認を得ずに再委託することはできない。

B. 6. 3 OTCは、請負業者が上述の安全措置の提供に失敗した場合は、契約を無効にする権利を持つ。

## B. 7. 民事/刑事制裁

B. 7. 1. 返済または返済に関しての情報が開示され、または開示される可能性がある、それぞれの公務員または雇用のすべてに対して、書面にてこれらの情報は、返済目的にのみ使用されることができるものであり、その情報を認められた目的以外に開示した場合は、その違法行為は、刑事事件の重罪として取り扱われ、\$5,000以下の罰金または、五年以下の収監、またはその両方、及び、訴訟コストを含んだ罰が課せられることを知らせるものとする。また、そのような人には、それぞれの公務員や、雇員に対しての返済または、返済に関しての情報の違法開示は、民事損害賠償として、\$1000を下回らない判決が下されるかもしれないことを知らせるべきである。これらの罰則はIRCセクション7213および7431に規定され、26 CFR 301.6103 (n)で説明されている。

B. 7. 2. 返済または返済に関しての情報が開示され、または開示される可能性がある、それぞれの公務員または雇用のすべてに対して、書面にてこれらの情報について入手可能ないかなる資料も返済目的にのみ使用されることができるものであり、その情報が記載された資料は守秘義務の対象として取り扱われなければならない、本契約を遂行する目的以外に開示してはならないこと、そして、正式な必要性なく、閲覧や開示を行った場合、その行為は、刑事事件の軽罪として取り扱われ、\$1,000.00以下の罰金、1年以下の収監、又はその両方、及び、訴訟コストを含んだ罰が課せられることを知らせるものとする。そのような人には、また、それぞれの公務員や、雇員による返済または、返済に関しての情報の違法開示は、民事損害賠償として、それぞれ1回の不正閲覧や不正開示に対して、\$1000を下回らない判決が下されるかもしれないことを知らせるべきである。そして、そのような不正閲覧や不正開示の結果として故意の閲覧または開示である場合には、原告が被った実際の損害額の合計に加えて、重大な過失の結果起きた閲覧や開示とみなされた場合は、懲罰的損害賠償、訴訟コストが課される。これらの罰則はIRCセクション7213および7431に規定されている。

B. 7. 3. さらに、請負業者は1974年のプライバシー法5 U.S.C. 552aによって、不適切な開示に対する罰則を公務員や従業員に通知することが義務付けられている。特に、5 U.S.C. 552a (m) (1)によって請負業者に適用される5 U.S.C. 552A (1) (1)、は、雇用上の公的立場のおかげで、公務員や従業員が個人を識別できる情報が含まれている機関の記録へのアクセスがある場合、その開示はプライバシー法およびそれに基づいた規則によって禁止されている。そして、この開示することが禁止されていることを知っているものが、それを受け取ることが認められていない人や機関に意図的に資料を開示した場合には、軽罪としての有罪となり、\$ 5,000.00以下の罰金が科せられる。

## C. 要請仕様

### C. 1. はじめに

C. 1. 1. オクラホマ州徴税委員会(OTC)はオクラホマ州の州内と州外に存在する、個人や企業からの延滞税及び手数料の債権回収や民事訴訟のサービスを実行するために、公的債権回収の経験を持った専門の回収機関/法律事務所と、第2段階の契約を確立することを目指している。

C. 1. 2. OTCは、現在次の複数の税金と費用の収集を行っているが、これらに限定するものではない。

- 個人所得税
- 法人所得税
- 販売および使用税
- 源泉徴収税

現在、OTCは、個人所得税と、法人所得税を第2段階のベンダーに委託することを考えている。その他の税のタイプの場合は、OTCが必要であると認めた場合には、第2段階のベンダーに委託するかもしれない。

C. 1. 3. OTCは、2年もしくはそれ以上の延滞となっている15,000口座、総額45百万ドル分を、最初の委託額として、そして以後は、毎月1から2百万ドルの追加委託をすることを見込んでいる。OTCは債権回収および民事訴訟を第2段階の機関/企業に契約発注する予定である。

C. 1. 4. 機関/企業は、OTC の全体的な収集活動の補完業務を行うものである。滞納している口座を参照するに先立ち、OTC による課金システムと、第 1 段階の契約ベンダーによって回収が試みられている。OTC は、納税者の他のクレジットと延滞税の債務の相殺及び財務省連邦オフセットプログラムによる相殺は、今までどおりに継続して行う。これらの活動は、機関/企業にケースを委託している間も継続される。これらのクレジットとの総裁によって回収された金額についてのフィーは支払われない。

C. 1. 5 OTC は、最初の契約期間は 2010 年 11 月開始の 12 ヶ月間と予想しています。しかし、OTC は機関/企業案件の解決と全体的なパフォーマンスに基づいて、4 (4) 追加の年間の契約を更新する権利を留保します。

C. 1. 6 オクラホマ法令タイトル 68 セクション 255 の状態:各契約は、OTC と債権回収機関との間で締結され、レンダリングされたサービスに対する料金は、払い戻しやその他の報酬は課徴金を含む延滞税の合計額に基づいて行わなければならないことを指定するものとし、実際に収集された延滞税、課徴金および利息、債務回収代行契約料の合計額を支払うべきであり、納税者から収集しなければならない。

※C. 1. 2 別紙仕様書には、上記税以外に、混合飲料税、フランチャイズ・タックス、自動車燃料税の 3 税を記載。

※C. 1. 3-C. 1. 4 は、段階ごとに異なる債権の内訳や債権の特性について記載している。

## C. 2. サービス範囲:

C. 2. 1. 機関/会社は、本合意書の条件の下に OTC によって決められた債権回収の口座（滞納者毎の情報を管理する単位）を受け入れなければならない。そして、必要であり、かつ適切な法的手段を用いて、これらの口座から債権を回収するための最善の努力をしなければならない。

C. 2. 2. 機関/会社は、OTC が適切であるとみなしたケースの委託をうけるものである。委託されたケースは、異なった税のタイプを含んだ債務として様々な形態となる可能性がある。（たとえば、個人所得税、販売税、源泉徴収税、企業税等）

C. 2. 3. 機関/会社は、金額の大きさに関わらず、OTC によって委託されたすべてのケースの債権回収を迅速に行うことに合意するものである。機関/会社は、委託された其々のケースを解決し債権回収を行うために最も効率的であり、臨機応変な努力をすることに合意するものである。機関/会社は、債権回収及び民事訴訟の手続きを取ることなく、ケースが先伸ばしにされることを許されない。機関/会社は、会社と OTC が適切であるとみなした場合には、その口座に対する法的な訴訟手続きを開始するものである。すべての弁護士費用、または民事訴訟の手続きに係るその他の経費は、企業の経費としなければならない。

C. 2. 4. 機関/会社に委託されたそれぞれの滞納ケースは、会社によって 6 か月間維持される。もし、6 か月経過後に、滞納のケースが解決されていない場合や、支払取り決めによって解決されるプロセスに乗っていない場合には、滞納委託は解消され OTC に返還されることになる。OTC はそのようなケースを別の機関/会社に更なる債権回収や民事訴訟のために委託することができる。

C. 2. 5. 機関/会社は、機関/会社が委託されたそれぞれの口座を成功裏に解決するために必要な資産調査、行方不明の債務者調査、債務者との支払取り決め等を行う。機関/会社は、負債額の大きさに関わらず、全てのケースに対して、最新の行方不明の債務者調査手法を利用しなければならない。

C. 2. 6. ケースが機関/会社に委託された場合には、OTC は内部の債権回収手続きを中止する。但し、相殺プログラムについては継続するものとする。相殺プログラムには、OTC 内部の相殺プログラムと連邦政府の財務相殺プログラムが含まれる。機関/会社は、このようなプログラムに基づいて回収された場合にはフィーを請求することができない。

C. 2. 7. 破産の状態になっている場合はその期間は委託されない。納税者が破産申告手続きに入る前に手続きがおこなわれたもの、管財人の管理下に入ったもの、保護観察の手続きの通知を受け取ったものの取扱いについては、機関/会社は契約が決定した後にそれぞれの機関/会社によって決定が行われる。

C. 2. 8. OTC はいかなるケースにおいても、いかなる時にも、契約の取り消しを行う権利を保持するものである。そのような場合には、機関/会社は、全ての債権回収手続きをそれが臨時的なものであれ、永続的なものであれ、一旦停止しなければならない。

C. 2. 9. もし、特定のケースの債権回収の途中で、機関/会社が納税者の責任や納税者の負った金額の論争に納得することができない場合には、そのようなケースは、OTC に内容を確認するために照会しなければならない。OTC は当該責任につき迅速に検証を行い、わかったことを回収業者に通知する。この照会の期間は、機関/会社は、いかなる回収活動も一旦停止しなければならない。

C. 2. 10. 機関/会社は、当該期間におけるケースから回収した電子送金によるいかなる金額も、正確に送付するものである。機関/会社は、OTC にたいして口座ごとに検証したバランスを毎月提示し、措置の正確性を確認するために OTC の記録と調査させる。

C. 2. 11. お金が OTC に対して直接支払われた場合や、当該口座に対しての相殺が行われた場合には、OTC は機関/会社に通知を行う。支払は、手続きを行うために機関/会社に対して支払うか、または、OTC が回収した額から、機関/会社に対する支払額を小切手によって支払う。

- C. 2. 12. 機関/会社は、部門送金の手続きをするための保全エリアを持つかまたは維持しているかを実証できなければならない。
- C. 2. 13. 機関/会社は、電子送金の全ての情報を受け取り、送付することができなければならない。これには、口座の開設、情報の最終処理、ケースの認識、月次パフォーマンスレポート、支払と既存口座の検証報告書が含まれるものとする。
- C. 2. 14. 機関/会社は、特定の場合には、ハードコピーの様式にてケースを受領できるように準備できていなければならない。
- C. 2. 15. 債権回収、訴訟活動は、連邦政府、州、及び地域の法律、または規則に基づいて丁寧にかつ専門家としての作法に基づいて行われなければならない。

※C. 2. 4: 第1段階(1年)と第2段階(6ヶ月)は、期間を、第3段階はいつまで委託するかを記載

※C. 2. 6~2. 7: 第3段階のみ、法務省より、オクラホマ州内外での破産手続きの支援要請がありうる。

### C. 3. 報告及びモニタリングについて

- C. 3. 1. 機関/会社は、完全で正確な徴収サービス、送金または、業界における標準モデルに基づいた訴訟の記録を維持しなければならない。そして、機関/会社のサービス運営に関する記録およびそれに付随した陳述は、運営終了後5年間にわたりOTCのために安全な場所に保管しなければならない
- C. 3. 2. 機関/会社は前月からの活動がわかるようにした報告書を毎月提出しなければならない。さらに、機関/会社は、OTCに要求に基づき、必要に基づいて決められたそれ以外の報告書又はその詳細を提出するものとする。機関/会社は、OTCからの要求がある場合にはそれ以外の管理業務についても行わなければならない。
- C. 3. 3. 機関/会社は毎週、機関/会社が管理している口座に関するケースと同様に機関/会社が回収した金額が正しいことを確認するための週毎の勘定突合を実施しなければならない。
- C. 3. 4. 機関/会社は、契約の遂行責任を持ち、内部モニタリング手続および法令順守の手続きを持たなければならない。
- C. 3. 5. 契約を確実に順守するために、OTCおよび/または、州の監査人は機関/会社の建物または契約が遂行される施設に、通常の業務時間内であれば事前の断りなく入り、モニターするかまたは、業務のパフォーマンスを評価し、帳簿、記録および契約の前提条件や要求を達成することに関連した機関/会社の情報等を調べる権利を持たなければならない。

## D. 評価

### D. 1 評価方法

州は、本引合に記載した“ベストバリュー”評価方法(D. 5を参照)を使用して、州にとって最も有利であり、最も機敏な対応ができ、信頼できるサプライヤーを選定し発注する意図を持っている。しかしながら、州は、州の利益に最も合致すると認められる場合には、複数の事業者を選定する裁量権を保留する。

### D. 2. 要望に対して適切に対応していない提言書

このRFPの要求するすべての具体的な要求を満たしていない提案及び、又は、要求するすべての情報、文書又は資料を提供していない提案は、要望に対して適切に対応していない提案書とみなし、評価はおこなわれず、落札の対象としない。

### D. 3. マイナーな例外を放棄する権利

州は、サプライヤーの応答に若干の例外がある場合は、それを放棄する権利を有する。州はまた、州にとって最善の利益になる場合は、要件を放棄する権利を有する。

### D. 4. サプライヤーの資格

州は、本契約の下でサービスを実行するにあたり、サプライヤーの能力が適切であることを確認するために、サプライヤーが提供した情報のフォローアップに必要な情報を、他の情報源から収集するかもしれない。

### D. 5. 評価基準

提案は、最低限の必要条件を満たしているか、適切に応答されているかを判断するために、以下の基準に従って評価される

- D. 5. 1. 組織が必要条件を満たしているかどうかはセクションE. 5. 2に記載
- D. 5. 2. テクニカル・コンピテンシーは、セクションE. 5. 3に記載
- D. 5. 3. 手数料はセクションE. 5. 4とセクションHに記載。それぞれの手数料の提案は、同じ提案期間の最低手数料の提案と比較して評価される



## D.6. 交渉

- D.6.1. 契約の締結に先立って必要と判断した場合、州は交渉することが可能であり、任意の交渉の範囲と対象を決定する。交渉は集中購買ルールに従って実施される。
- D.6.2. しかしながら、サプライヤーは、州がサプライヤーとの提案を強化する機会を与えるために交渉することを期待すべきではない。したがって、サプライヤーは、この引合に定める条件に基づいて最適な提案を提出しなければならない
- D.6.3. 提案の競争的交渉：サプライヤーは、このリクエストの規定に基づき、中央購買部門が、受領した提案についての交渉を実施するか、交渉なしで契約を発注する権利を留保することのアドバイスを受ける。そして、もし、そのような交渉が行われる場合は、次の条件が適用される。
  - D.6.3.1. 交渉は、人によって、書面、または電話で行うことができる。
  - D.6.3.2. 交渉は、潜在的に許容できる応答によって行うことができる。集中購買部門は、評価中に最高ランキングを受信した回答に対して交渉を制限する権利を有する。
  - D.6.3.3. サプライヤーの応答における条項、条件、価格、方法論、または他のその他の特性が、交渉の対象となり、それに応じた見直しがなされる可能性がある。交渉の一環として、サプライヤーは、実現可能性、妥当性、および応答の受容性の詳細な評価を可能にするために、財務、価格、その他に関するデータを提出する必要がある。
  - D.6.3.4. RFPの必須要件（セクションC.2とC.3）は交渉の対象外とし、集中購買部門がこのような要件の変化がオクラホマ州の最善の利益になると判断しない限り変わらないものとする。
- D.6.4. 交渉のためにサプライヤーを選択することは、州との契約を保証するものではない。
- D.6.5. この引合の結果としての州との契約実行は、契約条件の交渉の成功に依存する。

## E. サプライヤに対する指示

### E.1. スタッフとの厳密なコミュニケーション

このRFPの発行日から、成功を収めたサプライヤーが選択され、選択されたことが公表されるまで、サプライヤーは、セクションE.2に記載された契約担当との連絡を除き、このRFPについて州のスタッフに連絡することは許されない。この規定に違反した場合、州は違法行為を行ったサプライヤーの提案を拒否する権利を有する。

### E.2. RFPに関する質問

セントラルサービス部、集中購買部門は、このRFPに関する提案者からの質問を望ましくは電子メールによって受け付ける。これが、可能でない場合、営業日の終わりまでにFAXで受け付ける。書面に記載されない質問や、提出期限後に提出された質問に対しては、受け取り、レビュー、回答を行わない。

RFPの番号が明確に記されたものの送付先

ガイ・ハンター

DCS-中央購買

ファックス：(405) 521-4475

メール：Gai\_Hunter@dcs.state.ok.us

### E.3. プロポーザルのコピー

提案者は、この引合パッケージの1ページの#5に記載した住所に、明確に"ORIGINAL"と記載された提案書、と"COPY"と記載された二つの追加コピー、および一つのコンパクトディスクに収納した電子コピーを配送または郵送しなければならない。

### E.4. 提案の形式

提案の内容は、8.5"×11"用紙にシングルスペースで片面入力する必要がある。ページには番号付けをしなければならない。提案の各コピーは、ホチキス止めやバインダークリップまたは3リングバインダーに一つ綴じなければならない。

### E.5. 提案内容

最低でも、仕入先は、下記の順序で、RFPのすべての情報を準備し編集しなければならない。下記の各項目に対して返答しない場合は、非応答と評価され、契約締結のための評価や発注を行わないことになるかもしれない。

### E.5.1. 管理上の様式

- E.5.1.1. "応札者情報"の様式および関連書類を記載する。
- E.5.1.2. "競争入札および/または契約(非共謀の証明)"用紙を記載する。
- E.5.1.3. この RFP に関連するすべての改正項目に対する署名

### E.5.2. 組織の資格審査

応答には次の情報を含める必要がある

- E.5.2.1. 機関/会社は、例えば、企業、パートナーシップ、事業主または有限責任等の事業形態、定款、構成や組織の状態、及び、債権回収業者や、法律事務所等のビジネスのタイプについての情報を提供しなければならない。
- E.5.2.2. 機関/会社は、事業遂行をしている年数を提供しなければならない
- E.5.2.3. 機関/会社は、主要なプロジェクトのスタッフの責任を記載した組織図と、すべての主要なプロジェクトスタッフの履歴書を提供しなければならない。コレクターを含むスタッフの選択、トレーニング、認証についての説明を提供する。
- E.5.2.4. 機関/会社は、過去 5 年間のあらゆる合併や買収のリストを提供しなければならない。過去 5 年間に、本 RFP に記載されたサービスに類似していたりサービスパフォーマンスに関連する類似した取引の中において、罰則を課せられたり、罰金を支払ったり、金銭的解決を行ったり、高価なものの取引を行ったり、断念したことがある場合は、記載しなければならない。過去 5 年間に、連邦政府又は州当局によって、ビジネス慣行や活動に従事する機関/会社の権利の、除外、制限、禁止の命令がある場合は記述する。機関/会社は、過去 10 年以内に、正当な理由によって契約が解除されたすべてのクライアントのリストを提供しなければならない。機関/会社は最新の財務諸表を提出しなければならない。
- E.5.2.5. 機関/会社は、類似した契約に関してのパフォーマンスを明確に説明する資料を、その経験年数を含めて提供しなければならない。機関/会社は、以下の情報を含んだ政府の顧客の完全なリストを提供しなければならない:口座の月次平均在庫、コレクター1人あたりの平均アカウント数、月平均の回収額、口座の種類、連絡担当者のサービス日数、名前、電話番号、FAX 番号、電子メールアドレス。

### E.5.3. 技術的能力

- E.5.3.1. 機関/会社は、口座がどのように割り当てられるのか、スタッフの努力がどのように内部的にモニターされるのか、どのような根拠に基づいてスタッフへの支払（給与、手数料等）が支払われるのか、を含んだ、債権回収または訴訟のためのアプローチや方法を説明しなければならない。職員数及びビジネスタイプ毎にそれぞれの職員が処理する口座数の平均値を含んだものとする。現在機関/会社が使用しているすべての場所と、OTC の債権を処理するために提案する場所を説明すること。さらに、機関/会社が法律事務所を所有しているか、または法律事務所を抱えてきたのかについてのリストを提供すること。
- E.5.3.2. 機関/会社は、OTC との契約がどのように管理/運営されるのかについての方法を説明しなければならない。キーパーソンの名前とポジションが説明されなければならない。どのようにしてコミュニケーションが行われ、問題や、技術的なものや、その他のものが意思伝達されるのかを提供しなければならない。
- E.5.3.3. 機関/会社は、プロセスで使用される全ての文献、手紙、電話スクリプト、トレーニング資料等のサンプルを提出しなければならない。この情報は、評価目的としてのみ活用され、機関/会社から要望がある場合は返却される。OTC は、請負業者と継続的にこの文献を検査し、好ましくない性質のものが発見された場合は、文献を拒否する権利を留保する。OTC は、現場の機関を訪問し、当局の研修プログラムを観察し、検討するための権利を有する。
- E.5.3.4. 機関/会社は、口座に関しての活動内容を OTC を通知するために使用される報告書のサンプルを提供しなければならない。
- E.5.3.5. 機関/会社は、OTC の要件を満たす資金の回収と支払いのための能力の詳細な説明を提供しなければならない
- E.5.3.6. 機関/会社はサービスを提供するための技術的能力に関する情報（どのようにしてサービスの詳細仕様の内容が満たされ、または達成されるかの方法の詳細やこの引合の資格審査等）を提供しなければならない。機関/会社はそのセキュリティシステムと手順を記述しなければならない

### E.5.4. 手数料

セクション H の詳細情報を参照すること。

## F. チェックリスト

該当せず

## G. その他

(省略)

## H. 価格とコスト

H.1. 提案では、機関/会社は、収集された合計金額に対して固定された割合として収集手数料を明記しなければならない。法律によって、その額は35%を超えてはならない。そして債権回収機関は、回収の手料を延滞税に追加しなければならない、既に徴収した罰則金と利子を含めなければならない。セクション B.3 の要件を参照のこと。例は以下の通り：

契約期間：1年 \_\_\_\_\_ %

契約期間：2年 \_\_\_\_\_ %

契約期間：3年 \_\_\_\_\_ %

契約期間：4年 \_\_\_\_\_ %

H.2 機関/会社は、オフセットプログラムの場合を除き、債務者の口座から直接 OTC に振り込まれるか、または、債権回収業者に支払われるかに関わりなく、フルコミッションを受ける権利を有する。

H.3. OTC が追加で受領した情報に基づいた場合や、納税者が責任の一部または全部の軽減のために嘆願書を提出した場合に、OTC が債務を減額した時は、機関/会社は、調整/削減された金額につき手数料を受ける権利を有する。

H.4. 請負業者が直接小切手で支払われなければならないときに、その後その小切手が請負業者に戻された場合、これは請負業者の負債となるので、請負業者は OTC の為の回収が無効になったものとしての権利を得ることはできない。

※ H.1：第3段階の場合は、成功報酬の金額を一律に決めるのではなく、別途合意が可能。

## 参考文献

### Debt Collection Market:

- Local, State, and Federal Government Debt Collection –An Industry Primer from insideARM.com 2010
- The Impact of Third-Party Debt Collection on the National and State Economies Ernst & Young, February 2012
- Centralized Collections Management White Paper by CGI Group Inc 2010
- Modernizing New York City's Financial Management 2010 CGI Group Inc.
- 2010 Tax & Revenue Recovery Market Assessment Study April 2010, Lexis Nexis
- Selecting and Sustaining IT investments in Government – A Guide to Effective Strategies produced by Governing Government Technology 2013
- State Controller's Division Statewide Accounts Receivable Management Strategic Plan Liquidated and delinquent Accounts 2010-2011 by Accounts Receivable Core Committee (ARCC) March 2010

### ACA International

- ACA International Web page <http://www.acainternational.org/>
- Fastfax 1154 Permissible Purposes under the FCRA, by ACA International.
- Fastfax 1163 Ninth Circuit decision impacts collectors' ability to obtain consumer reports, by ACA International.

### Oklahoma Tax Commission

- Oklahoma Tax Commission Web page <http://www.tax.ok.gov/collect.html>
- Pay Plan Guidelines by Oklahoma Tax Commission, Compliance Division
- Request for Deviation from Oklahoma Tax Commission Pay Plan Guidelines, by OTC
- Oklahoma Tax Commission compliance Division Specifications for supplemental debt collection services 1<sup>st</sup> Placement
- Oklahoma Tax Commission compliance Division Specifications for supplemental debt collection services 2<sup>nd</sup> Placement
- Oklahoma Tax Commission compliance Division Specifications for supplemental debt collection services (3<sup>rd</sup> Placement)

### NCO

- NCO An EGS Company Web page: <http://www.ncogroup.com/>

### GC Services

- GC Services Web page <http://www.gcserv.com/>

