

---

---

地方公共団体における公共サービス改革に関する  
報告書

---

---

令和2年11月  
株式会社富士通総研

# 地方公共団体における公共サービス改革に関する報告書

## 目次

序章	調査の概要	1
1	本調査研究の目的	1
2	調査の体系	1
I 章	自治体の入札状況に関する試験調査	2
1	調査の目的	2
2	調査の概要	2
3	調査結果（概要）	4
II 章	窓口業務の民間委託を終了した自治体に係る実施例の作成	6
1	調査の目的	6
2	調査の概要	6
	（1）ヒアリング対象の選定について	6
	（2）ヒアリング対象について	8
3	結果概要	9
	（1）ヒアリング結果に基づく実施例	9
	（2）各自自治体の終了要因と考え得る対応策	9
III 章	公金債権回収業務に係る事例収集	13
1	はじめに	13
	（1）公金債権回収とは	13
	（2）債権の種類	13
	（3）本調査に至る経緯等	13
2	調査の目的	14
3	調査の概要	14
	（1）アンケート調査	14
	（2）ヒアリング調査	15
4	結果概要	16
	（1）アンケート調査	16
	（2）ヒアリング調査	22
IV 章	資料編	26
1	自治体の入札状況に関する試験調査	26
	（1）アンケート調査票（自治体共通）	26
	（2）アンケート調査票（委託契約ごとの設問）	27
	（3）主な設問と回答	28
2	公金債権回収業務に係る事例収集	35
	（1）アンケート調査票（自治体共通）	35
	（2）アンケート調査票（個別取組ごとの設問）	37
	（3）主な設問と回答	39

## 序章 調査の概要

### 1 本調査研究の目的

- 総務省行政管理局公共サービス改革推進室（以下「総務省」という。）では、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成18年法律第51号）」（以下「公共サービス改革法」という。）が施行されて以降、国民の視点に立ち公共サービスの全般について不断の見直しを行い、その実施に当たっては官民競争入札・民間競争入札を活用し透明かつ公正な競争の下で民間事業者の創意と工夫を適切に反映させることにより、良質かつ低廉な公共サービスの実現に向けて取り組んできた。また、同取組として、地方公共団体（以下「自治体」という。）の公共サービスについて、競争の導入による公共サービスの改革に関する措置を講じようとする自治体の取組を可能とする環境整備を進めてきた。
- 地方公共団体の厳しい財政状況及び公務員の人員削減を背景に、公共サービスの実施を包括的に民間に委託するニーズがあった。また、従来の業務手法にとらわれず、民間事業者が市場での競争を通じて得た業務改善の方法を取り込むことや、公共サービスのイノベーションをもたらすことで、より一層の公共サービスの質の向上やコスト削減の実現が期待されている。
- その一方、窓口業務における民間委託の効果等の検証、民間委託の調達プロセスである入札におけるより効果的な調達のあり方の検証、また民間委託や外部人材を活用した公金債権回収業務のさらなる効率化が求められている。
- 本調査は、以上の背景に基づき以下の3つの項目で調査・分析し整理をしたものである。
  - ①民間委託の調達プロセスである入札におけるより効果的な調達のあり方
  - ②窓口業務の民間委託に係る課題の把握及び解決策等
  - ③公金債権回収業務に係る取組の実態調査

### 2 調査の体系

- 本調査では以下の3点について調査・分析を実施した。

#### 1 自治体の入札状況に関する試験調査

- 総務省が選定した自治体を対象に、各自治体が外部委託を行っている業務について、業務概要、契約金額、調達方法等の入札情報を調査し、調査結果の取りまとめを行った。

#### 2 窓口業務の民間委託を終了した自治体に係る実施例の作成

- 窓口業務の民間委託を実施しようとする自治体が、民間委託による効果を検討するための一助となる情報を提供することを目的とし、窓口業務の民間委託を実施していたものの民間委託を終了した自治体（4団体）に民間委託を終了した理由・経緯等につきヒアリング調査を行い、調査結果を整理・分析し窓口業務の民間委託に係る課題を整理した。

#### 3 公金債権回収業務に係る事例収集

- 公金債権回収業務の業務効率化を実施している自治体の実態を調査し、整理・分析した。

# I 章 自治体の入札状況に関する試験調査

## 1 調査の目的

- 総務省は、公共サービス改革法を所管し、国の行政機関が実施する民間競争入札について、仕様書の確認等を通じ、競争性の確保を前提とした公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図るためのノウハウを蓄積してきている。
- 地方公共団体が実施する民間競争入札等において以上の蓄積を活用することが可能かを検討しており、本調査は、調査対象自治体が民間委託を行っている業務について、業務概要、契約金額、調達方法等の入札情報を調査するとともに、調査結果を分析することにより、調達方法の改善等によって、民間競争入札等導入の効果がより大きいと考えられる調達種別を検討するための参考資料を作成することを目的として実施している。

## 2 調査の概要

- 各都道府県から人口 1 万人以上（平成 31 年 1 月 1 日時点）の市区町村を無作為に 3 団体抽出し、合計 141 団体を対象として調査を実施した。
- 調査は令和 2 年 7 月 21 日から令和 2 年 8 月 21 日にかけて実施した。なお、令和 2 年 9 月 2 日までに寄せられた回答を調査対象に含めている。
- アンケート調査の概要は下記のとおりである。

項目	概要
調査対象団体	無作為抽出した全国 141 の市区町村（人口 1 万人以上）
調査対象の民間委託等	<p><b>【契約形態】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 委託契約（業務委託契約、準委任契約、業務請負契約）</li> <li>・ 労働者派遣契約</li> </ul> <p><b>【時点】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 2019 年度に契約締結したもの （契約締結日が 2019. 4. 1～2020. 3. 31 のもの）</li> <li>・ 2018 年度以前に締結した長期継続契約で、契約期間に 2019. 4. 1～2020. 3. 31 を含むもの</li> </ul> <p><b>【契約期間と契約金額】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 契約期間 4 ヶ月以上かつ契約金額 100 万（税抜き）以上のもの</li> </ul> <p><b>【調査の対象外とするもの】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 物品の調達（購入、リース）、公共工事、上下水道関係業務、学校関係業務、単価契約、変更後の契約（※当初契約は調査対象）</li> </ul>
調査方法	Excel 形式のアンケート調査票を電子メールにて送付し回収を行う。
回答団体数	125 団体（ただし、委託契約ごとの設問に無回答の 3 団体含む）

○ 調査対象とした委託業務種別は次表に示すとおり 17 種である。

図表 1 業務種別の詳細

No.	業務種別	該当する業務内容	具体的な委託業務の例
1	機器類・システムの導入・運用・保守	情報処理	システム・ソフトウェア開発、システム運用、インターネット関連業務等
		機器保守	事務機器・通信機器・医療機器・測定機器・交通管制システム保守等
2	図・写真・映像制作	映画・写真制作・複写業務・図面作成	写真撮影、映画・動画作成、航空写真撮影、複写業務、住居表示案内図制作等、デザイン等
3	清掃・警備・管理	建物清掃	庁舎・事務所・病院等の清掃等
		建物管理	建物の総合的な管理業務等、保守等の複合的業務
		警備・受付	施設警備、雑踏警備、警備員派遣、受付・案内等
4	建物設備等保守・修繕	建物設備等保守・修繕（エレベーター保守点検等）	エレベーター、エスカレーター等の保守点検等
		建物設備等保守・修繕（電気設備保守点検等）	受電設備、変電設備、発電設備等の保守点検等
		建物設備等保守・修繕（消防設備保守点検等）	消防設備、防災設備等の保守点検等
		建物設備等保守・修繕（冷暖房設備保守点検等）	冷暖房機の保守点検、フィルター清掃等
		建物設備等保守・修繕（その他設備）	ボイラー・冷凍機、テレビ・ラジオ等放送設備、クレーン設備等の点検、街路灯保守点検、防犯カメラ等の保守点検等
5	公共インフラ管理	ガス関連設備の運転管理等 車両運行管理	ガス内管・消費機器調査、ガス漏洩調査、ガス管点検調査等 自動車の運転、運行管理等
		緑地・公園管理 道路・河川清掃・除雪	草刈、植栽、選定、樹木の害虫駆除、公園の管理、遊具点検保守等 道路清掃、河川・海岸清掃、水路・側溝清掃、除雪等
6	施設・イベント運営	施設運営（一般施設）	一般施設の運営等
		施設運営（運動施設）	体育館、プール等の運営等
		駐車場運営	駐車場の管理・運営等
		催事の運営	イベントの企画運営、各種催し物会場の設営、ホール等の音響及び照明装置の操作等
7	廃棄物処理	廃棄物処理（一般廃棄物処理）	一般廃棄物の収集運搬・中間処理又は処分等
		廃棄物処理（産業廃棄物処理）	産業廃棄物の収集運搬・中間処理又は処分等
		廃棄物処理（その他）	し尿処理、特別管理産業廃棄物の収集運搬・中間処理、古紙・くず鉄・あきびん類の収集運搬等
8	化学分析	検査・分析（大気・水質・騒音・土壌等）	大気・水質・騒音の計量証明、重金属等分析等
		検査・分析（理化学・臨床・放射線量等）	ダイオキシン調査、食品検査・残留農薬検査、血液分析、土壌・食品の放射能測定等
9	調査	世論・住民意識調査	世論調査、住民意識調査等
		交通関係調査	交通量調査等
		信用調査	企業の信用調査等
10	計画策定	行政計画策定	総合計画・総合戦略、産業・観光振興計画、公共施設の整備に係る計画、男女共同参画計画、生涯学習基本計画、介護保険事業計画、廃棄物処理計画、上下水道事業計画、子ども子育て支援事業計画等
		建設コンサル	設備・建築設計、地質調査、農業・森林・水産土木、都市計画マスタープラン、土地区画整理事業計画等
11	広告・広報	広告	車内・車体への広告、駅貼り広告等、新聞・雑誌への広告掲載、テレビ・ラジオ広告、屋外広告物の設置等
		広報誌の製作	広報誌・折込広告の企画立案・制作等
12	輸送・保管	運搬・輸送	事務所の引越、美術品・貴重品の輸送、貨物・海上・旅客輸送等
		保管	書類・物品の保管等
		放置自転車撤去	放置自転車の撤去等
13	医療・保健・介護	医療・医事業務	保険請求事務、レセプト点検、患者受付、病棟作業、物品管理、滅菌処理等
		集団検診・保健指導	集団検診、特定保健指導等
		クリーニング	衣類、布団・寝具、オムツのクリーニング等
		介護・保育	介護・配食・保育サービス等
14	文書・通知作成・発送	パンチ作業	申告書等のデータパンチ入力
		各種通知書作成のアウトソーシング	市民向けの当初納付通知書・各種通知・案内の作成、発送等
		封緘・文書発送	文書発送、文書の封緘等、当初納付通知書の封入封緘発送等
15	人材派遣	速記・議事録作成・翻訳・通訳	速記、議事録作成、翻訳、通訳等
		人材派遣	労働者派遣事業、各種インストラクター派遣、外国語指導助手（ALT）派遣等
16	役所窓口業務	窓口業務	特に、「窓口業務」として委託を行っているもの。
17	その他	選挙関連業務	掲示板設置等
		給食	寄宿舎給食・食堂運営、病院給食業務等
		旅行関連	旅行業
		司書・図書整理等	司書、図書整理等
		保険業務	損害保険、イベント保険等
		顧問契約、訴訟委託等 その他	弁護士ほか その他の業務

○ なお、アンケート調査票に掲載した質問の構成は、「IV章 資料編」を参照のこと。

### 3 調査結果（概要）

- アンケート調査結果の概要は以下のとおりである。

#### ① 委託契約の概要

- 本調査では合計 125 団体から回答を得た。なお、そのうち 3 団体は「自治体共通の設問」のみの回答であり、「委託契約ごとの設問」には無回答であった。
- 「委託契約ごとの設問」では合計 122 団体から 9,171 件の委託契約に関する回答を得た。なお、101 件以上の委託契約に関する回答をいただいた自治体に関して、今回の分析では自治体ごとの回答件数による影響を除外するため金額が大きな上位 100 件の委託契約を対象としている。結果として 7,884 件の委託契約を分析対象としている。
- 7,884 件の委託契約の概要は以下のとおりである。
- 契約金額は「100 万円～300 万円未満」が 27.4% (2,162 件) で最も多く、次いで「500 万円～1000 万円未満」が 22.4% (1,764 件)、「1000 万円～3000 万円未満」が 21.1% (1,664 件) と続いている。
- 契約期間は「1 年～2 年未満」が 42.6% (3,360 件) で最も多く、次いで「6 ヶ月～9 ヶ月未満」が 15.2% (1,197 件)、「9 ヶ月～1 年未満」が 14.4% (1,137 件) と続いている。
- 無回答を除いた 7,875 件の委託契約の調達方式は、「随意契約（上記プロセスを経たものを除く）」が 57.8% (4,552 件) で最も多く、次いで「指名競争入札（最低価格落札方式）」が 30.1% (2,369 件)、「一般競争入札（最低価格落札方式）」が 7.1% (563 件) と続いている。
- 随意契約件数と無回答を除いた 2,965 件の委託契約のうち、入札不調となった委託契約は 5.2% (155 件)、1 者応札となった委託契約は 9.2% (298 件) である。

#### ② 調達業種ごとの概要

- 7,884 件の委託契約のうち、調達業種の占める割合は、「機器類・システムの導入・運用・保守」が 16.0% (1,264 件) で最も多く、次いで「計画策定」が 13.7% (1,084 件)、「清掃・警備・管理」が 12.4% (981 件) と続いている。
- 契約金額をみると、「廃棄物処理」、「輸送・保管」、「役所窓口業務」は、契約金額が 1,000 万円以上の割合が高い一方、「化学分析」は、契約金額が 500 万円未満の割合が高い。
- 契約期間をみると、「清掃・警備・管理」、「建物設備等保守・修繕」、「廃棄物処理」、「役所窓口業務」では「3 年以上」の割合が高い。また、「調査」、「計画策定」では 9 カ月未満の割合が 6 割以上を占めている。
- 調達方式をみると、「清掃・警備・管理」、「公共インフラ管理」、「化学分析」、「調査」、「計画策定」では「指名競争入札（最低価格落札方式）」の割合が最も高い。また、「機器類・システムの導入・運用・保守」、「施設・イベント運営」、「医療・保健・介護」では「随意契約（上記プロセスを経たものを除く）」の割合が 8 割以上を占めている。
- 今後の委託予定をみると、「清掃・警備・管理」、「建物設備等保守・修繕」、「施設・イベント運営」、「輸送・保管」、「医療・保健・介護」、「役所窓口業務」では「今後も継続的に外部委託する予定である」の割合が 9 割を上回っている。また、「図・写真・映像制作」、「調査」、「計画策定」では「今後も定期的に外部委託する予定である」の割合が 3 割を上回っている。

### ③ 調達を行う上で困難だったポイント

- 調達を行う上で困難だったポイント（複数回答）としては、「調達を行う上で困難なポイントはなかった」が 73.6%（5,064 件）で最も多く、次いで「契約書や仕様書の作成（経費削減の点から）」が 9.9%（682 件）、「委託する業務範囲の切出し」が 5.4%（372 件）、「契約書や仕様書の作成（競争性の確保の点から）」が 5.4%（370 件）、「参考事例（経費削減の点から）の収集」が 4.7%（320 件）と続いている。
- 業務種別にみると、「公共インフラ管理」、「化学分析」、「医療・保健・介護」では「調達を行う上で困難なポイントはなかった」が 8 割を上回っている。一方、「廃棄物処理」、「輸送・保管」、「役所窓口業務」では「調達を行う上で困難なポイントはなかった」が 6 割 5 分を下回っている。
- 契約金額別にみると、「調達を行う上で困難なポイントはなかった」は、「3,000 万円～5,000 万円未満」では 58.3%（196 件）、「5,000 万円～1 億円未満」では 52.0%（106 件）、「1 億円以上」では 47.3%（89 件）と契約金額が高いほど割合が低い傾向にある。
- 調達方式別にみると、「調達を行う上で困難なポイントはなかった」は、「指名競争入札（最低価格落札方式）」は 77.9%（1,666 件）、「随意契約（上記プロセスを経たものを除く）」では 78.0%（3,017 件）で高い一方、「一般競争入札（最低価格落札方式）」では 49.7%（263 件）、「プロポーザル（企画競争）方式（公募型）」では 27.3%（59 件）と低い水準にある。

## Ⅱ章 窓口業務の民間委託を終了した自治体に係る実施例の作成

### 1 調査の目的

- 総務省は、窓口業務の民間委託に関し、先行自治体等に係る参考事例集<sup>1</sup>等を公表している。そのような中で、令和元年度、全国の自治体に対し、窓口業務の民間委託の状況について調査を実施し、その結果、全国において約 30 自治体が、窓口業務の民間委託を実施したものの、何らかの理由によって民間委託を終了しているとの結果を得た。
- 本調査は、窓口業務の民間委託を実施したものの、民間委託を終了した自治体のうち、4 自治体に対し、ヒアリングを実施し、民間委託を終了した理由を調査することにより、窓口業務の民間委託に係る課題を把握した上で、同課題及び考え得る解決策等について検証することによって、民間委託を実施する又は実施しようとする自治体の一助となる実施例を作成するものであって、これまでの先行自治体等を対象とする参考事例とは異なる見地からとりまとめた点に意義がある。

### 2 調査の概要

- 窓口業務の民間委託を実施しようとする自治体が、民間委託による効果を検討するための一助となる情報を提供することを目的とし、窓口業務の民間委託を実施していたものの、民間委託を終了した自治体にヒアリングを実施の上、民間委託を終了した理由、経緯等につきヒアリング調査を行い、調査結果を整理・分析し、窓口業務の民間委託に係る課題を整理した実施例を作成した。

#### (1) ヒアリング対象の選定について

##### ① 前提となる考え方

- 令和元年度調査において、「民間委託を実施していたが終了した」と回答した 30 自治体をヒアリング対象自治体の候補とした。

1 ○窓口業務の民間委託に係る参考事例集（平成 30 年 3 月公表）

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000549585.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000549585.pdf)

○効果測定実施例集（平成 30 年 3 月公表）

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000543079.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000543079.pdf)

○窓口業務の民間委託による効果についての参考事例集（平成 31 年 3 月公表）

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000590634.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000590634.pdf)



図表 2 都道県別ヒアリング対象自治体の候補数

都道県	自治体数	都道県	自治体数
北海道	1	静岡県	3
宮城県	2	愛知県	2
秋田県	1	滋賀県	2
埼玉県	3	奈良県	1
千葉県	2	福岡県	1
東京都	6	熊本県	1
神奈川県	1	鹿児島県	1
岐阜県	1	沖縄県	2

## ② ヒアリング対象の選定の観点

- 上記のヒアリング対象自治体の候補から、以下の（ア）～（ウ）を踏まえ、ヒアリング対象の4自治体を選定した。

## （ア）民間委託終了件数

- 令和元年度調査において、「民間委託を実施していたが終了した」と回答した業務の件数である。1つの自治体から、より多くの業務に関する情報を収集するため、終了件数の多い自治体を優先した。

## （イ）規模

- 各自治体の規模を「政令市」、「中核市」、「施行時特例市」、「一般市」、「特別区」、「町村」に分類し、可能な限り規模の異なる団体が対象団体に含まれるようにした。

図表 3 ヒアリング対象自治体の規模の分類

規模の分類	自治体数
政令市	1
中核市	1
施行時特例市	0
一般市	21
特別区	4
町村	3

(ウ) 地域性

- 各自治体の規模を「三大都市圏」、「地方中枢都市」、「近傍所在自治体」、「過疎地」、「その他地方圏」に分類し、可能な限り規模の異なる自治体が対象に含まれるようにした。

図表 4 ヒアリング対象自治体の地域性の分類

地域の分類	自治体数
三大都市圏	15
地方中枢都市	1
近傍所在自治体	0
過疎地	3
その他地方圏	11

※「地域性」の分類について

- ・三大都市圏…総務省「三大都市圏等関連資料」をもとに整理  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000354244.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000354244.pdf)
- ・地方中枢都市、近傍所在自治体…総務省「連携中枢都市圏構想の推進」をもとに整理  
<https://www.mlit.go.jp/common/001083361.pdf>
- ・過疎地…総務省「過疎地域市町村等一覧（平成 29 年 4 月 1 日）」をもとに整理  
[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000491490.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000491490.pdf)
- ・その他地方圏…上記以外の自治体

(2) ヒアリング対象について

- 上記の条件をもとに総務省と協議の上、以下のとおりヒアリング対象を選定した。

図表 5 ヒアリング対象自治体

自治体名	実施日	(ア) 民間委託 終了件数	(イ) 規模	(ウ) 地域性
宮城県東松島市	令和 2 年 9 月 24 日 (木)	14	一般市	その他地方圏
千葉県成田市	令和 2 年 9 月 29 日 (火)	4	一般市	三大都市圏
神奈川県南足柄市	令和 2 年 9 月 15 日 (火)	6	一般市	その他地方圏
静岡県南伊豆町	令和 2 年 9 月 23 日 (水)	10	町村	過疎地

### 3 結果概要

#### (1) ヒアリング結果に基づく実施例

※別紙「窓口委託終了事例集」1～4を参照

#### (2) 各自治体の終了要因と考え得る対応策

##### ① 各自治体へのヒアリング結果に基づく終了要因

自治体名	終了要因
宮城県東松島市	<p><b>【財政上の問題に関する事例】</b></p> <p>国庫補助財源の終了に伴い、<u>財源確保が困難</u>となったため民間委託を終了した。一方で、民間委託実施中は市職員の手が回らず、受託業者の人員に頼り切りとなる状態になることもあり、人手不足のなか民間委託の効果は感じていた。</p>
千葉県成田市	<p><b>【民間委託による市民サービスの向上や業務効率化が図られなかった事例】</b></p> <p>受託事業者の業務従事者が頻繁に入れ替わることから、従事者において業務ノウハウが蓄積されなかったため、<u>市民サービスの向上や業務効率化が図られなかった</u>。緊急雇用対策交付金を活用した単年度契約であったことから、ノウハウの蓄積を待たず民間委託を終了することとした。</p>
神奈川県南足柄市	<p><b>【官民役割分担・費用対効果に関する事例】</b></p> <p>働き方改革関連法などを受けて委託単価の上昇について受託業者からの申出があり、<u>予算の折り合いから民間委託を終了した</u>。証明発行等で受託業者側の検認後に市職員の検認が必要となることで、市民の待ち時間が長くなるなど<u>業務効率の低下が発生</u>していた。</p> <p>なお、併せて市職員の窓口業務におけるスキル低下が挙げられる。</p>
静岡県南伊豆町	<p><b>【適切な事業者選定に関する事例】</b></p> <p>委託先は他業務における受託実績を有していたものの、窓口業務の受託実績がなかった。来庁者数が少なく、一定しなかったため、<u>業務量が安定せず、従事者のパフォーマンスが向上せず、業務効率の向上につながらなかった</u>。また、小規模自治体であるため<u>個人情報</u>を民間企業に所属する従事者に知られることに対して住民からのクレームにつながることもあった。費用対効果を得られていないと判断に至り、民間委託を終了し、当該業務を直営に戻したものである。</p>

## ② 窓口業務の民間委託を実施するにあたっての留意点

ヒアリング結果を踏まえ、窓口業務の民間委託を実施するにあたって、以下の点に留意することが必要と考えられる。

<p><b>【市民サービスの維持・向上】</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ SLA（Service Level Agreement）を締結し、サービス水準について受託事業者と合意すること<sup>2</sup></li> <li>・ 小規模自治体においては職員以外の者が窓口業務を担当することに對し住民から反発の可能性がある</li> </ul>
<p><b>【業務の効率化】</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員による検認作業が必要となることや委託する業務範囲を検討するために、業務フローの整理等が望まれる</li> <li>・ 従事者がノウハウを蓄積できる契約期間の長さや繁忙期を避けた契約開始とすること</li> </ul>
<p><b>【経費と効果】</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 同規模自治体<sup>3</sup>や複数事業者に対し費用に関する調査を実施し、経費削減効果の見込みについて調査すること</li> <li>・ 効果の測定にあたっては、経費削減効果以外の効果についてもあわせて検証すること<sup>4</sup></li> </ul>
<p><b>【その他】</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数の事業者、他の自治体等に対しサウンディングを実施すること</li> <li>・ 職員のスキルを維持するための方策（研修の実施、支所等での窓口業務を職員が実施する等）を検討すること</li> </ul>

2 SLA の設定にあたり、「市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書」（総務省公表資料）がある。

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000471462.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000471462.pdf)

3 同規模自治体の民間委託費に係る情報については、「民間委託を実施している地方公共団体の各種情報を整理したデータシート」（総務省公表資料）がある。

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000676698.xlsm](https://www.soumu.go.jp/main_content/000676698.xlsm)

4 自治体が窓口業務の民間委託の効果を測定するにあたり、活用可能な効果測定手法については、「効果測定手法解説書」（総務省公表資料）がある。

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000543078.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000543078.pdf)

また、既に民間委託を導入した自治体における効果測定結果については「効果測定実施例集」参照。

[https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000543079.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000543079.pdf)

③ ヒアリング対象自治体における対応策等に関する考察

自治体名	取組段階別の課題と解決方法に関する考察
宮城県東松島市	<p><b>【委託実施前】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当初、マンパワー不足解消のため委託導入をした。</li> <li>・業務費用の抑制と人手不足の解消それぞれの観点からの委託導入に向けた検討が必要であるとする。</li> </ul> <p><b>【委託中～終了時】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者からの提案に基づき委託内容を決定したため、委託範囲が市にとって適切でなかった可能性がある。</li> </ul> <p><b>【委託終了後】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域や事業者によって差はあるものの、人口減少に伴う労働人口の減少により、民間事業者でも人材の確保が困難となり事業者側の人件費が上昇している場合がある。</li> <li>・特にマンパワー不足に基づく民間委託の場合、時間外勤務是正や職員の経験・処遇に応じた役割分担の促進など、現場職員の業務実態を踏まえ、財政負担以外の民間委託化のメリットについてもあわせて検証し、関係者間での合意を形成していくことが求められる。</li> </ul> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・委託契約の開始時期を初年度以外は4月としていたため、窓口業務の繁忙期と重なり現場の混乱を招いたと考えられる。</li> <li>・委託終了の判断理由にも挙げられている市職員の育成や人事異動への対応が十分に実施できなかった可能性が考えられる。</li> <li>・窓口業務の繁忙期や人事異動を避けて、契約期間や更新の時期を設定することで、より安定した業務体制の構築が可能と考える。</li> </ul>
千葉県成田市	<p><b>【委託実施前】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・単年度契約での委託実施に問題があると考えられる。</li> <li>・委託期間が短すぎる場合、事業者選定の負担や事業者の変更により業務継続性や業務品質の保持の点で懸念がある。一方、長すぎる場合でも、職員の業務ノウハウ喪失や、競合他社の参入が困難となることで委託費用が高止まりするなどの懸念がある。</li> <li>・事前のサウンディング調査などにより、委託期間や業務範囲、事業者の受託可否について適切に判断をすることが必要と考えられる。</li> </ul> <p><b>【委託中～終了時】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・予めSLA（Service Level Agreement）を締結するなど、サービスの水準を受託者と委託者で合意した上で、未達の場合は委託実施中も協議・見直しを進めることが必要と考えられる。</li> </ul>
神奈川県南足柄市	<p><b>【委託実施前】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・プロポーザルの前段でサウンディングを行わず、事業者の業務量調査結果に基づき業務範囲を決定したことが問題と考えられる。</li> <li>・他社も含めサウンディングを行い、より業務範囲を広げてプロポーザルを行</li> </ul>

自治体名	取組段階別の課題と解決方法に関する考察
	<p>えば、より費用対効果も生まれた形で民間委託が実施できる可能性がある。</p> <p><b>【その他】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ノウハウ維持のための民間委託を導入した点について、目的に対して適切な手段ではなかった可能性が考えられる。</li> <li>・例えば、戸籍業務のノウハウ維持のためには戸籍 AI 等の活用などが想定される一方、職員の窓口ノウハウ維持の観点からはサービスセンター等の出先機関での異動受付の実施などが考えられる。</li> <li>・事業者に対して研修派遣を実施している団体もあり、窓口ノウハウ確保の取組として考慮することが望ましいと考えられる。</li> </ul>
静岡県南伊豆町	<p><b>【委託実施前】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・他業務の委託を行っており既に責任者がいるということで窓口民間委託に業務範囲を拡張した点が難しかったと考えられる。</li> <li>・仮に責任者分のコストを削減するために複数の業務を委託するのであれば、どちらの業務難易度が高いかを特定し、業務難易度が高い業務実績を有する事業者を選定することが望ましい。</li> <li>・地方部で窓口民間委託実績を多数有する事業者へのサウンディングも効果的と考えられる。</li> </ul>

## Ⅲ章 公金債権回収業務に係る事例収集

### 1 はじめに

#### (1) 公金債権回収とは

- 地方自治体は、住民の福祉向上を図るために公共サービスを提供しており、その財源は法令等に基づき住民が負担している。この点において、自治体は公共サービスを享受する住民に対して当該負担を求める権利を有している。
- 公金債権回収業務とはこの権利に基づき公金債権を滞納者から回収する業務を意味する。本報告書においては、滞納の発生から収納等による権利の消滅までの一連の業務を指して公金債権回収業務という。
- 公金債権の回収にあたっては、福祉的配慮の観点から納税の猶予等が法令上規定されている。一方、公共サービスの財源は法令等に基づき住民が負担しており、公金の債権回収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となる。公金債権の回収にあたっては福祉的観点を踏まえながら公平性を実現していく必要がある。

#### (2) 債権の種類

ア 公債権：公法上の原因により発生する債権をいう。

(ア) 強制徴収公債権

法令上の根拠（「国税徴収法に規定する滞納処分の例による」、「地方税の滞納処分の例による」等の規定）に基づき、地方公共団体が滞納処分を行うことができる債権をいう。地方税、下水道受益者負担金、道路占有漁、土地区画整理事業の清算金、国民健康保険料等が該当する。

(イ) 非強制徴収公債権

公債権のうち、法令上の根拠がないため、滞納処分を行うことができない債権をいう。行政財産使用料、児童手当過誤払金返還請求権等が該当する。

イ 私債権

私債権とは、私法上の原因（契約等）に基づき発生する債権をいう。公営住宅の使用料、公立病院の診察料、水道料金、給食費等が該当する。

ウ 公金債権

本調査において、公金債権とは、地方公共団体が実質的に管理する債権を指し、上記の公債権及び私債権を含めた債権をいう。

#### (3) 本調査に至る経緯等

- 公金債権回収業務については、第1回地方公共サービス部会<sup>5</sup>（平成18年11月21日）において、自治体から「徴収に関する業務の民間委託を促進してもらいたい」との要望があることが報告された。自治体からの要望を受け、総務省では自治体との研究会<sup>6</sup>を実施する等、公金債権回収業務の民間委託について検討を進めてきた。

5 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/singi/kanmin/02shingi06\\_061121.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/kanmin/02shingi06_061121.html)

6 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku/chiiki/kenkyukai.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/chiiki/kenkyukai.html)

- 総務省は、研究会等の検討結果を踏まえ、「地方公共団体の公共サービスの改革『公金の債権回収業務』～官民連携に向けて～（平成 25 年 3 月）」（以下「手引書」という。）<sup>7</sup>を策定し、公金債権回収業務について関係法令を整理するとともに民間委託可能な範囲について、一定の基準を示した。また、地方公共サービス小委員会は、民間事業者や地方公共団体との意見交換等の結果をとりまとめた「地方公共サービス小委員会報告書（平成 26 年 3 月）」<sup>8</sup>を公表している。

## 2 調査の目的

- 以上の経緯を踏まえ、総務省では自治体における公金債権回収業務（地方税等の強制徴収公債権の滞納整理、民事執行手続きによる非強制徴収公債権及び私債権の債権管理並びに収納管理）の民間委託の推進に向けて、これまで各地での法務研修<sup>9</sup>や事例集<sup>10</sup>の作成などに取り組んできた。そうした取組を通じ多くの自治体が他自治体の取組内容に関心が高いことが判明した。
- このため、平成 27 年度に実施された「地方公共団体における民間委託の推進に関する調査」（以下「先行調査」という。）<sup>11</sup>において公金債権回収の業務効率化の取組を有する旨回答した自治体に対し、公金債権回収業務の効率化の取組（一元化・共有化等）、債権回収の効果的な手法・ノウハウ（業務効率化、困難案件の進捗等の実現）及び債権回収を実施するにあたっての課題とそれに対する対処方針などについて事例を収集するため、アンケート調査およびヒアリング調査を実施した。

## 3 調査の概要

### (1) アンケート調査

- アンケート調査は令和 2 年 7 月 17 日から令和 2 年 8 月 4 日にかけて実施した。なお、令和 2 年 9 月 4 日までの回答は調査対象に含めている。
- アンケート調査の概要は以下のとおりである。

項目	概要
調査対象	総務省が平成 27 年 8 月から 9 月にかけて実施した「地方公共団体における民間委託の推進に関する調査」において、公金債権回収業務に関する業務効率化について取組事例を有すると回答した地方自治体 205 団体 ※災害救助法の適用拡大や激甚災害の指定等を受けた団体を除く
調査方法	Excel 形式のアンケート調査票を電子メールにて送付・回収
回答団体数	183 団体（ただし、回答不可もしくは当該取組を終了した 6 団体含む）

7 [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000664054.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000664054.pdf)

8 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku\\_chiiki/houkoku/chihou.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku_chiiki/houkoku/chihou.html)

9 [https://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku\\_chiiki/koukinkensyu.html](https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku_chiiki/koukinkensyu.html)

10 [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000639792.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000639792.pdf)

11 [https://www.soumu.go.jp/main\\_content/000446450.pdf](https://www.soumu.go.jp/main_content/000446450.pdf)



○ なお、アンケート調査票に掲載した質問の構成は、p. 38 を参照のこと。

## (2) ヒアリング調査

○ ヒアリングの調査項目と観点は以下のとおりである。これに基づき、アンケートの回答内容に基づき各団体の取組の特徴をとらえ深化する形式で実施した。

項目	観点
業務効率化に関する取組の概要	公金債権回収における各取組の概要を把握、全体像を把握
取組の目的、導入に至った経緯等	以下を軸に導入時の状況を把握 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 導入検討のきっかけ</li> <li>・ 導入に至るまでの事前調査・分析の内容</li> <li>・ 導入時の課題や懸念点</li> <li>・ 費用及び運営体制</li> </ul>
取組によるメリット・効果	導入による具体的メリットを、対外的・対内的に切り分けて効果を多角的に把握
取組を推進する上での課題・制約条件	取組を推進する上での課題・制約条件を明らかにすることで、これから検討を進める自治体における導入障壁を軽減するポイントを把握
他自治体の取り組みに資する意見、考察等	同様の課題認識を持つ自治体への指針となりうる内容の把握
収納促進に関する取組	近年導入が進んでいる納付促進にかかる取組の把握 (例：クレジットカード収納、スマホ収納等)

○ ヒアリング調査の概要は以下のとおりである。

項目	概要
調査対象	アンケート結果の分析に基づき、特に他の自治体の参考となりうる取組（組織一元化、民間委託の活用、条例による回収ルール明確化、業務フローの標準化、・広域連携等）を実施している団体
調査方法	Web ビデオ会議
回答団体数	5 団体（広域連合を含む）
ヒアリング実施時期	令和 2 年 9 月 14 日～10 月 13 日

## 4 結果概要

### (1) アンケート調査

#### ① 概観

##### (取組の類型、効果)

- 公金債権回収業務の効率化にかかる取組の類型としては、「条例、要綱、方針、手順書（マニュアル）等の制定による回収ルール明確化」が24.2%で最も高く、次いで「一部事務組合等、複数の地方自治体による広域連携（共同処理）」が15.3%と続いている（図表6）。
- 公金債権回収業務の効率化にかかる取組の定性的効果としては、「回収実績の向上」が63.8%と最も高く、次いで「職員の公金債権回収に対する理解が深まった」が23.7%と続いている（【設問2-2】）。

##### (取組の導入段階)

- 公金債権回収業務の効率化に取り組む自治体は、自治体規模によらず多くが未収金の増加を背景として取組に至っている。
- 公金債権回収業務の効率化にかかる取組を検討するに至ったきっかけとしては、「職員からの提案」が35.6%と最も高く、次いで「理事者からの提案」が9.6%と続いている（図表7）。
- 公金債権回収業務の効率化にかかる取組の検討にあたりどのような課題認識を持っていたかについては、「債権の種類によって専任職員の有無や徴収技術の差がある」が22.4%と最も多く、次いで「取り組むための人材がいなかったり不足している」が19.3%と続いている（図表8）。
- 公金債権回収業務の効率化にかかる取組の導入にあたっての課題をどのように克服したかについては、「債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施」が19.4%と最も高く、次いで「各債権回収の業務プロセスの洗い出し・分析」、「各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）」が16.9%と続いている（図表9）。

##### (取組の運用段階)

- 公金債権回収業務の効率化についての手法やノウハウをどのように蓄積しているかについては、「研修の実施」が34.3%と最も高く、「手順書（マニュアル）の作成」が29.4%となっている（【設問2-9】）。
- 組織内外へのフォローアップ（情報共有・調整）の手段については、「職員に対する定期的な研修の実施」が27.4%と最も多く、次いで「議会に対する不納欠損の報告」が24.9%と続いている（【設問2-10】）。
- 公金債権回収の業務効率化のために全庁的にどのような工夫をしているかについては、「指針・方針、要綱など各種基準の定期的な見直し」が31.7%と最も高く、「先進自治体との情報交換」が22.0%と続いている（【設問2-12】）。

##### (今後の課題)

- 今後の課題としては「滞納整理における個人情報の相互利用について国からの明確な指針が必要」と答えている割合が22.6%で最も高く、次いで「私債権の場合の処理の取り扱いの解決策（権利放棄もしくは債務者の時効援用）」20.4%と続いている（【設問2-15】）。

② 自治体ごとの傾向

- 取組類型を自治体規模（人口）別にみると、3万人未満の自治体では、広域連合（共同処理）に取り組む割合が多いが、それ以外の規模の自治体では、条例等の回収ルール明確化が最も多く、自治体の規模により取組内容は異なると考えられる（【設問 2-1】、図表 6）。
- 本調査では、先行調査と異なり取組内容について複数回答を可能としたところ、回答した 183 団体のうち 110 団体が複数の取組を同時に実施し公金債権回収業務の効率化を図っていることが確認できた。

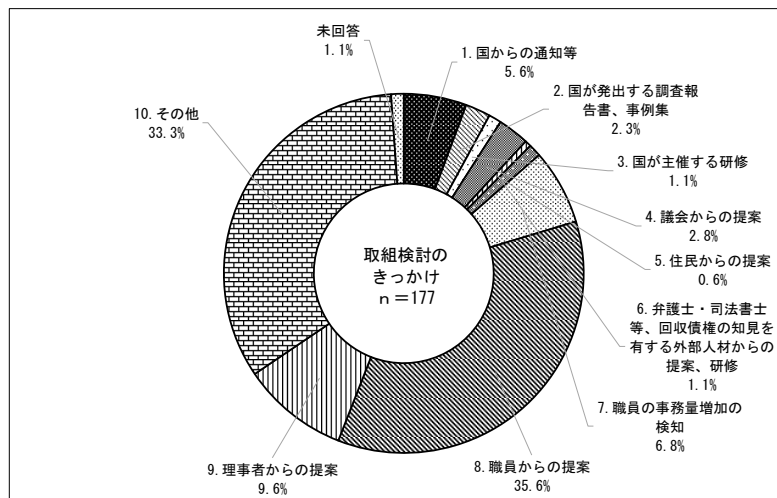
図表 6 公金債権回収業務の業務効率化にかかる取組(※)の類型（自治体規模とのクロス集計）

※複数選択可

		合計	1. 民間委託の活用（外部人材の活用以外）	2. 外部人材の活用	3. 一部事務組合等、複数の地方自治体による広域連携（共同処理）	4. 債権管理担当部門の設置等、組織の一元化	5. 各部門債権管理担当間での情報の共有化	6. 債権管理担当部門の設置による回収ルール明確化	7. 条例、要綱、方針、手順書（マニュアル）等の制定による回収ルール明確化	8. その他
全体		385	46	46	59	50	43	93	39	9
		100.0%	11.9%	11.9%	15.3%	13.0%	11.2%	24.2%	10.1%	2.3%
自治体規模（人口）	3万人未満	66	0	1	29	3	13	9	8	3
		100.0%	0.0%	1.5%	43.9%	4.5%	19.7%	13.6%	12.1%	4.5%
	3万人以上5万人未満	48	6	7	8	6	5	10	5	1
		100.0%	12.5%	14.6%	16.7%	12.5%	10.4%	20.8%	10.4%	2.1%
	5万人以上10万人未満	68	4	6	9	9	10	17	11	2
		100.0%	5.9%	8.8%	13.2%	13.2%	14.7%	25.0%	16.2%	2.9%
10万以上30万人未満	83	11	13	9	14	6	24	6	0	
	100.0%	13.3%	15.7%	10.8%	16.9%	7.2%	28.9%	7.2%	0.0%	
30万人以上	120	25	19	4	18	9	33	9	3	
	100.0%	20.8%	15.8%	3.3%	15.0%	7.5%	27.5%	7.5%	2.5%	

- 取組検討のきっかけを自治体規模（人口）別にみると、その他を除くと規模によらず職員からの提案が最も多い（【設問 2-6】、図表 7）。また取組検討に当たっての課題では、債権の種類によって専任職員の有無や徴収技術の差があることが最も多い（【設問 2-7】、図表 8）。他方、取組導入にあたっての課題を克服するにあたり、取組の仕組み構築支援をコンサルティング会社等に発注したと回答した自治体はなかった（【設問 2-8】、図表 9）。公金債権回収にかかる業務効率化は、主として職員の創意工夫によって取組が進められていると考えられる。

図表 7 取組検討のきっかけ



図表 8 取組検討に当たっての課題

	1. どの取組から着手すればよいか不明である	2. 取組をどのような業務で活用できるかが不明である	3. 参考となる導入事例が少ない	4. 取組の効果が不明である	5. 取り組むための人材がいらないまたは不足している	6. 債権の種類によって専任職員の有無や徴収技術の差がある	7. 債権管理担当部門においてより優先対応すべき業務課題が存在する	8. 議会の理解が得られない、または得られる見込みがない	9. 理事者の関心が低い	10. 債権管理担当部門の理解が得られない	11. 法的性格の異なる各債権管理の方法や時効制度について、法律や行政事例の適用関係が複雑である	12. その他
合計	23	9	25	34	68	79	21	4	1	5	61	23
	6.5%	2.5%	7.1%	9.6%	19.3%	22.4%	5.9%	1.1%	0.3%	1.4%	17.3%	6.5%

図表 9 導入にあたっての課題をどのように克服したか

	1. 各債権回収の業務プロセスの洗い出し・分析	2. 参考となる導入事例の調査	3. 取組による効果の試算	4. 担い手としての民間委託・外部人材活用の検討	5. 取組の仕組が構築支援をコンサルティング会社等へ外注	6. 議会への調整	7. 債権管理担当部門の理解促進のための情報共有説明会・研修の実施	8. 債権の整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）	9. 債権の放棄・減免に関する取組の明確化	10. 債権回収の段階ごとに組織を再編	11. その他
合計	60	55	12	35	0	5	69	60	32	6	22
	16.9%	15.4%	3.4%	9.8%	0.0%	1.4%	19.4%	16.9%	9.0%	1.7%	6.2%

- 取組の効果については、自治体規模によらず回収実績の向上に次いで職員の公金債権回収に対する理解が深まったとある。対外的な効果だけでなく、自治体内部に対する効果があがっているといえる（【設問 2-2】）。

図表 10 取組の効果（定性）

	合計	1. 回収実績の向上	2. 職員の総残業時間が減少した	3. 市民の理解がより得られ、公平・公正な債権管理が促進された	4. 多重債務者の状況が把握でき、今後の徴収に関する適切な判断ができるようになった	5. 職員の公金債権回収に対する理解が深まった	6. その他	未回答
全体	177	113	3	3	11	42	3	2
	100.0%	63.8%	1.7%	1.7%	6.2%	23.7%	1.7%	1.1%

③ 個別取組ごとの傾向

- 取組の対象とする債権の種別と範囲を自治体規模（人口）別にみると、30万人以上の自治体では、77.8%が自力執行権のない債権を対象に含めて取り組んでいる（【設問3-3】、図表11）。一方で、3万人未満の自治体では、4割近くが「租税のみ」を取組対象にしているなど、取組の対象とする債権の範囲に差異があると考えられる。

図表 11 取組※の対象とする債権の種別と範囲（自治体規模とのクロス集計）

		※複数選択可			
		合計	1. 租税のみ	2. 権を執行権の含む 力執行権のある債権以外の自	3. ない自力執行権の 債権を含む
		371 100.0%	97 26.1%	77 20.8%	197 53.1%
自治体規模 (人口)	3万人未満	72 100.0%	27 37.5%	21 29.2%	24 33.3%
	3万人以上5万人未満	67 100.0%	15 22.4%	13 19.4%	39 58.2%
	5万人以上10万未満	51 100.0%	17 33.3%	7 13.7%	27 52.9%
	10万以上30万人未満	73 100.0%	12 16.4%	36 49.3%	25 34.2%
	30万人以上	108 100.0%	6 5.6%	18 16.7%	84 77.8%

- 取組による徴収率の変化を開始直前年度と取組開始年度とで比較すると、全体の傾向として租税、租税以外の自力執行権のある債権、自力執行権のない債権の順番で「上昇」の割合が減少し、「減少」の割合が増加している。また租税以外の自力執行権のある債権では自治体の規模が大きいほど徴収率が上昇する傾向にあるが、自力執行権のない債権については10万人以上30万人未満の自治体に限っては「減少」が「上昇」を上回っている（【設問3-4】、図表12）。依然として自力執行権のない債権に関する徴収率の向上には課題があると考えられる。

図表 12 個別取組の実施による徴収率の推移（自治体規模とのクロス集計）

		租税				租税以外の自力執行権のある債権				自力執行権のない債権			
		合計	上昇	横ばい	減少	合計	上昇	横ばい	減少	合計	上昇	横ばい	減少
		450 100.0%	322 71.6%	17 3.8%	111 24.7%	371 100.0%	232 62.5%	25 6.7%	114 30.7%	357 100.0%	197 55.2%	33 9.2%	127 35.6%
自治体規模 (人口)	3万人未満	103 100.0%	58 56.3%	6 5.8%	39 37.9%	44 100.0%	23 52.3%	2 4.5%	19 43.2%	27 100.0%	18 66.7%	1 3.7%	8 29.6%
	3万人以上5万人未満	68 100.0%	59 86.8%	1 1.5%	8 11.8%	34 100.0%	23 67.6%	2 5.9%	9 26.5%	43 100.0%	27 62.8%	4 9.3%	12 27.9%
	5万人以上10万未満	73 100.0%	57 78.1%	0 0.0%	16 21.9%	67 100.0%	37 55.2%	8 11.9%	22 32.8%	76 100.0%	46 60.5%	5 6.6%	25 32.9%
	10万以上30万人未満	87 100.0%	60 69.0%	2 2.3%	25 28.7%	91 100.0%	61 67.0%	4 4.4%	26 28.6%	75 100.0%	30 40.0%	5 6.7%	40 53.3%
	30万人以上	119 100.0%	88 73.9%	8 6.7%	23 19.3%	135 100.0%	88 65.2%	9 6.7%	38 28.1%	136 100.0%	76 55.9%	18 13.2%	42 30.9%

- 民間委託・外部人材の活用は、30万人以上の規模が大きい自治体で取り組んでいる自治体が多い。民間委託については債権回収会社（サービサー）のほか、サービサー以外の一般業者（コールセンター業者等）も担っている（【設問3-6】）。外部人材については弁護士のほか元国税職員、金融機関で債権管理業務（法的手続きを含む）の経験者、ファイナンシャルプランナーなど多種多様な人材が活用されている（【設問3-7】）。また、全体の95.9%が民間委託・外部人材の活用における費用対効果について評価している（【設問3-9】）。一方で、規模の小さな自治体における民間委託・外部人材の活用の方策については今後の課題と考えられる。

図表 13 民間委託先および委託形態、外部人材の種類と活用形態（自治体規模とのクロス集計）

		合計	1. 債権回収会社（サービサー）への委託	2. サービサー以外の一般事業者への委託	3. その他
全体		74	16	44	14
		100.0%	21.6%	59.5%	18.9%
自治体規模（人口）	3万人未満	0	0	0	0
		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	3万人以上5万人未満	6	0	4	2
		100.0%	0.0%	66.7%	33.3%
	5万人以上10万人未満	5	0	4	1
		100.0%	0.0%	80.0%	20.0%
10万以上30万人未満	11	3	6	2	
	100.0%	27.3%	54.5%	18.2%	
30万人以上	52	13	30	9	
	100.0%	25.0%	57.7%	17.3%	

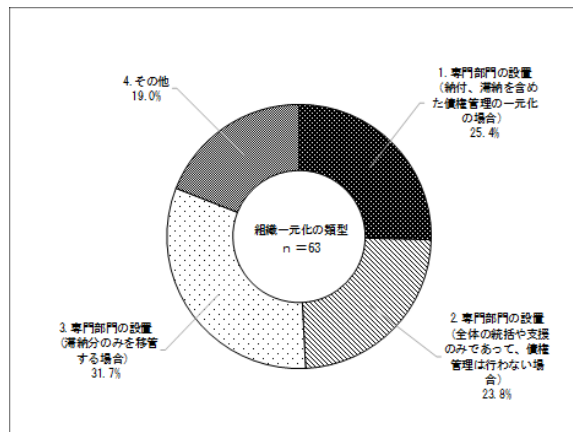
  

		合計	1. 弁護士への委託もしくは採用	2. 司法書士への委託もしくは採用	3. 専門知識を有する会計年度職員を採用	4. 税務職員の派遣、人事交流	5. 他自治体からの派遣	6. ファイナンシャルプランナーの派遣	その他
全体		61	22	0	12	3	5	19	
		100.0%	36.1%	0.0%	19.7%	4.9%	8.2%	31.1%	
自治体規模（人口）	3万人未満	3	0	0	0	1	0	2	
		100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	33.3%	0.0%	66.7%	
	3万人以上5万人未満	6	0	0	1	2	0	3	
		100.0%	0.0%	0.0%	16.7%	33.3%	0.0%	50.0%	
	5万人以上10万人未満	7	3	0	1	0	1	2	
		100.0%	42.9%	0.0%	14.3%	0.0%	14.3%	28.6%	
10万以上30万人未満	19	8	0	5	0	2	4		
	100.0%	42.1%	0.0%	26.3%	0.0%	10.5%	21.1%		
30万人以上	26	11	0	5	0	2	8		
	100.0%	42.3%	0.0%	19.2%	0.0%	7.7%	30.8%		

- 民間委託・外部人材活用のメリットは、職員の業務負担の軽減だけでなく、職員が真にやるべき業務へ集中できること、職員のノウハウの蓄積と継承などのほか、法的措置を前提とすることによる徴収強化や遠方の居所調査の効率性の向上などが挙げられる（【設問3-8】）。  
一方、デメリットとしては調達や採用にかかるコスト・事務量の増加や委託業者の能力により業務品質にムラがあることなどが挙げられる（【設問3-8】）。これらに対しては、導入の検討段階において、他自治体の取組事例の参照や事業者へのサウンディングを行うことなどが考えられる。

- 組織の一元化（専門部門の設置）について、「納付・滞納を含めた債権管理の一元化の場合」、「全体の統括や支援のみであり債権管理は行わない場合」、「滞納分のみを移管する場合」の3つの割合がそれぞれ拮抗しており（【設問 3-11】、図表 14）、自治体により様々な形で組織一元化の取組が進められていることが分かる。

図表 14 組織の一元化の類型



(2) ヒアリング調査

○ 5団体に対するヒアリング内容に基づき、先行調査との比較を含めて以下のとおり分析した。

取組事例	取組概要
組織一元化と民間委託の活用を組み合わせた取組事例	<p>公債権・私債権問わず督促期限到来後の債権は債権管理課に移管。公債権は同課が回収し、私債権の回収業務は同課が弁護士法人に委任契約。</p> <p>(効果)</p> <p>弁護士委任による回収率の向上、未収債権の削減、民事訴訟手続き等のノウハウの蓄積</p> <p>(その他)</p> <p>国税徴収法に基づく預貯金調査の電子化を開始。課題は多いものの、行政・金融機関双方の業務効率化につながった。</p>
条例による回収ルール明確化と組織一元化の取組事例	<p>債権管理条例を制定し、一部債権の滞納整理・滞納処分を収納対策課へ一元化。対象債権は強制徴収公債権。</p> <p>(効果)</p> <p>徴収率の向上、収納未済額の縮減</p> <p>(課題)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一元化前の徴収業務担当職員の責任感低下。</li> <li>・収納対策課の定数減による事務負担の増加。</li> <li>・私債権の徴収業務一元化のシステム整備（債権ごとや民法の改正前・後で異なる時効をシステムの機能改修等により管理）は、コスト面でハードルが高い。</li> </ul> <p>(その他)</p> <p>公金債権管理業務へのRPAやAI-OCR活用を近隣市町村との共同利用も視野に入れ検討。</p>
業務フローの標準化等による組織一元化の取組事例	<p>収納管理課を設置し、各債権担当課から徴収困難な案件を移管し、調査・徴収を実施。対象債権は強制徴収公債権。</p> <p>(経緯)</p> <p>債権回収業務の一元化が必要という職員提案に基づき、プロジェクトチームを立ち上げ、滞納管理状況の改善や業務プロセス標準化が必要と判断。移管の対象債権・納付交渉記録のための債権管理台帳等の整備・各部局との綿密な情報共有の重要性等を取りまとめた報告書が評価され、収納管理課を設置。</p> <p>(効果)</p> <p>強制徴収公債権に関する業務フローチャートと事務処理手続きのマニュアルを作成。これを用い債権管理アドバイザーが研修やサポートを行い、職員に知識やノウハウが定着。公租における滞納処分のノウハウを公租以外の自力執行権のある債権にも広げたことで業務水準が向上。</p>



取組事例	取組概要
<p>組織一元化の取組を終了した取組事例</p>	<p>債権管理課を設置し、各債権担当課への助言・指導及び困難事案を引き継いで処分を行う。対象債権は、強制徴収公債権・非強制徴収公債権・私債権のうち滞納がある債権等。5年程度を目途に効果測定を行い、その結果に基づき今後のあり方について検討を行うという方針のもと、取組終了。</p> <p>(取組終了の契機)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 債権管理条例や債権管理マニュアルの制定などによる徴収体制構築及び債権の適正管理に向けた環境整備が完了。</li> <li>・ 各債権担当課における、納付手続から督促、催告、法的回収手続きまでの一連の業務の標準化達成。</li> <li>・ 困難事案解消や滞納額半減など一定の成果。</li> </ul> <p>(その他)</p> <p>民間企業と提携し賦課徴収事務のうち定型的な大量反復業務について、RPA や AI-OCR 活用の導入など ICT に関する共同研究を実施。手入力で行っていた不納欠損入力事務の大幅な時間短縮が図られ、徴収業務へ注力できる時間の確保につながった。</p>
<p>広域連携による取組事例</p>	<p>広域連合が、構成市町の委託を受けて自主納税の催告や滞納者の財産調査、差押などの滞納処分等の事務を実施。対象債権は強制徴収公債権。</p> <p>(経緯・検討のポイント)</p> <p>広域連合発足時（一部事務組合からの移行）、滞納状況解消の要望を受けて実施。</p> <p>徴収構造見直しや構成市町との役割分担明確化により、効率的な滞納税等の滞納整理事務を専門的に行う。徴収構造の見直しの要点は、①臨戸（集金）徴収、②延滞金の完全徴収、③滞納処分を前提とした財産調査・搜索・差押等の積極的实施。</p> <p>(効果)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 広域連合と構成団体の役割分担による圏域内の滞納案件解消が図られている。</li> <li>・ 広域連合が主導的に研修を実施し、圏域全体の徴収能力向上。</li> <li>・ 滞納者に対し構成団体から広域連合への委託の事前予告による滞納解消。</li> <li>・ 延滞金徴収の普及。</li> </ul>

### ① 組織一元化の取組の有効性と留意点について

- 先行調査では、債権の情報を一元管理したうえで回収に向けた対策を検討することが有効であること、弁護士等への委託が有効であること等が指摘されている。自治体の職員数は減少していくことが予想される中、これらの取組により業務効率化を図ることは今後より重要と考えられる。
- その一方で、公租や公租以外の自力執行権のある債権の回収業務を担う組織の設置による一元化に比べて、滞納整理にあたり法的執行が必要な私債権をも含めての一元化はハードルが高い。また、適正な債権管理という観点では、困難事例のうち特に必要な案件についてのみ引き受ける一部移管方式では、引き受けられなかった案件の進捗状況を管理できない等の問題が発生する可能性があると考えられる。
- 私債権を含めて回収業務の一元化を行うための一つの選択肢として、督促期限到来後の公債権・私債権をすべて束ねて債権回収業務の専門部門に移管したうえで公債権は当該部門が担い、私債権は当該部門が弁護士法人へ委託するといった、いわば組織一元化と弁護士委託を組み合わせた形式が有効であると考えられる。
- なお、組織の一元化により、これまで徴収・回収を担っていた課が責任感を失う事例が発生していることは問題である。組織の一元化においては、責任の擦り付け合いにならないよう業務を手放す側と引き受ける側での意識をすり合わせる必要がある。また、いずれの場合でも各窓口での丁寧なヒアリングと適切な誘導が必要であり、組織の一元化の際には、事務処理手続きのマニュアルや業務フローの整備と周知が重要である。

### ② 終期を設定した取組の有効性について

- 一般論として、自治体の事業は行政課題を解決するために実施されるものであり、その目的や目標が達成されたならば事業を終了するという判断は合理的である。しかし実態としては、自治体が一度開始した事業を終了するためには相当の労力を要すること等から漫然と継続する場合が少なからず見られる。また、終期を意識した事業推進の重要性は認知されにくい。先行調査も現に取組を実施していることに重きが置かれており、目的達成による取組の終了事例や終了後の体制等については調査されていない。このような背景から、目的と終期を設定して取り組み一定の成果を得られたことから取組を終了した事例についてヒアリング調査を実施した。
- ヒアリングした結果からは、取組終期をあらかじめ設定し集中的に取り組む形式は、取組方法の選択肢の一つとして有効であると考えられる。また期間を設定していなくとも、取組を漫然と継続するのではなく全庁的視点から有限な人的資源の最適配分を理由として組織の発展的解消や縮小を決断することは合理的であると考えられる。

### ③ 広域連携による処理の重要性について

- 先行調査の主な対象は比較的規模の大きい自治体が単独で実施する取組である。一方で、今後、地方部の市町村では職員数の減少などを見据え、一部事務組合の設立による滞納整理業務の一元化の他、今回ヒアリングした取組のように滞納整理をその他の事務処理と合わせて包括的に共同処理することは、より一層重要となると考えられる。

**④ その他**

- 業務量が増加する一方で、職員数の増加は見込めない中、ヒアリング自治体の中には、RPA を活用した業務効率化に向けた研究・検討を始めた事例もあった。AI・RPA 等の ICT の活用にあたっては、やみくもに導入するのではなく業務プロセスの洗い出しと整理等により職員が真に担うべき業務を精査し、必要に応じた活用を進めることが重要と考えられる。
- 住民の納付にかかる利便性の向上を目的とした公金のキャッシュレス収納の導入事例が複数見られた。関係省庁の取組もふまえながら、今後より一層キャッシュレス収納の導入が期待される。

# IV章 資料編

## 1 自治体の入札状況に関する試験調査

### (1) アンケート調査票（自治体共通）

設問番号	設問	選択方式 選択肢No.	選択肢	回答欄
1-1	地方公共団体コード		数値入力（6桁の番号）	
1-2	都道府県名		記述式	
1-3	市区町村名 （※市区町村のみ記入）		記述式	
1-4	調達に関するガイドライン等の有無 （複数選択可）	1	外部委託推進のためのガイドライン等を有する	
		2	情報システム調達ガイドライン等を有する	
		3	公契約条例等を有する	
		4	その他	
		5	ガイドライン等を有していない	
		その他（記述式）※「4 その他」を選択の場合にご記載ください		
1-5	（調達に関するガイドラインを有している場合にのみ回答） ガイドラインに定める再委託率（契約額に占める再委託額の上限割合）	あり	数値入力（%）	
		なし	再委託率に関して上限値を設けていない	
1-6	行政評価の実施の有無	1	全庁的に行政評価を実施している	
		2	全庁的に行政評価を実施していない	
1-7	（全庁的に行政評価を実施している場合にのみ回答） 行政評価での外部委託の検討の有無	1	行政評価で外部委託の検討を実施している	
		2	行政評価で外部委託の検討を実施していない	
1-8	入札説明書・仕様書等の交付方法	1	主に、電子的な手段（メール添付など）で交付している	
		2	主に、郵送で交付している	
		3	主に、対面で交付している	
1-9	電子入札システムの利用状況	1	電子入札システムを共同利用している	
		2	電子入札システムを単独利用している	
		3	電子入札システムを利用していない	
1-10	入札結果の公表内容 （公表することが多い内容）	1	各事業者の名称・評価点（入札金額・技術点等）を公表している 場合が多い	
		2	落札事業者以外の名称は伏せた上で評価点（入札金額・技術点 等）を公表している場合が多い	
		3	落札者事業者の評価点（入札金額・技術点等）のみを公表して いる場合が多い	
		4	その他（記述式）	
その他（記述式）※「4 その他」を選択の場合にご記載ください				
1-11	プロポーザル方式や指名競争入札に用いる特定・非特定（指名・非 指名）の通知等に、その理由を記載しているか	1	記載する場合が多い	
		2	記載しない場合が多い	

(2) アンケート調査票 (委託契約ごとの設問)

設問番号	設問	選択方式 選択肢No.	選択肢	回答欄
2-1	委託契約件名	記述式		
2-2	業務種別	1	機器類・システムの導入・運用・保守	
		2	図・写真・映像制作	
		3	清掃・警備・管理	
		4	建物設備等保守・修繕	
		5	公共インフラ管理	
		6	施設・イベント運営	
		7	廃棄物処理	
		8	化学分析	
		9	調査	
		10	計画策定	
		11	広告・広報	
		12	輸送・保管	
		13	医療・保健・介護	
		14	文書・通知作成・発送	
		15	人材派遣	
		16	役所窓口業務	
		17	その他	
2-3	予定価格 (税抜き)	数値入力 (円)		
2-4	契約金額 (税抜き)	数値入力 (円)		
2-5	契約締結日	数値入力 (年月日) (以下の形式でご入力ください ●●●●/●●/●●)		
2-6	契約開始日	数値入力 (年月日) (以下の形式でご入力ください ●●●●/●●/●●)		
2-7	契約終了日	数値入力 (年月日) (以下の形式でご入力ください ●●●●/●●/●●)		
2-8	調達方式	1	一般競争入札 (最低価格落札方式)	
		2	一般競争入札 (総合評価方式)	
		3	指名競争入札 (最低価格落札方式)	
		4	指名競争入札 (総合評価方式)	
		5	プロポーザル (企画競争) 方式 (公募型)	
		6	プロポーザル (企画競争) 方式 (指名型)	
		7	随意契約 (上記プロセスを経たものを除く)	
		8	その他 (記述式)	
			その他 (記述式) ※「8その他」を選択の場合にご記載ください	
2-9	公告日	数値入力 (年月日) (以下の形式でご入力ください ●●●●/●●/●●)		
2-10	入札締切日	数値入力 (年月日) (以下の形式でご入力ください ●●●●/●●/●●)		
2-11	事業者の所在地に関する制限等 (複数選択可)	1	地方自治法施行令第167条の5の2に基づき事業所所在地を参加資格に定めている	
		2	評価基準に事業所所在地に関する項目を設定している	
		3	事業者の所在地に関する制限等は実施していない	
2-12	入札不調の回数	数値入力 (回)		
2-13	応札者数	数値入力 (事業者)		
2-14	落札事業者の規模 (正規従業員数) ( ) V の場合は代表事業者の規模	数値入力		
2-15	落札事業者の所在地 ( ) V の場合は代表事業者の所在地	1	自市区町村内	
		2	自都道府県内・他市区町村	
		3	他都道府県	
2-16	落札事業者の種別 ( ) V の場合は代表事業者の種別	1	行政の出資団体	
		2	NPO・ボランティア団体	
		3	民間の事業者	
2-17	同一・類似業務の過去の委託状況	1	以前から継続的に外部委託している	
		2	以前から定期的に外部委託している	
		3	過去に外部委託したことがなく2019年度に初めて外部委託している	
2-18	同一・類似業務の今後の委託予定	1	今後も継続的に外部委託する予定である	
		2	今後も定期的に外部委託する予定である	
		3	現時点では同一・類似業務を外部委託する予定はない	
2-19	(2019年度に新たに外部委託した場合のみ回答) 事業検討時に業務委託と比較検討を行った手段 (複数選択可)	1	正規職員による実施	
		2	会計年度任用職員等による実施	
		3	AI・RPA等の導入	
		4	指定管理制度の導入	
		5	特になし	
		6	その他 (記述式)	
			その他 (記述式) ※「6その他」を選択の場合にご記載ください	
2-20	調達を行う上で困難であったポイント (複数選択可)	1	参考事例 (経費削減の点から) の収集	
		2	参考事例 (その他調達ノウハウ獲得の点から) の収集	
		3	委託する業務範囲の切出し	
		4	同分野の他事業者からの見積徴取	
		5	調達方式の選択	
		6	契約書や仕様書の作成 (経費削減の点から)	
		7	契約書や仕様書の作成 (競争性の確保の点から)	
		8	評価基準や配点など、採点に関わる基準の作成	
		9	委託業務の専門性が高く、応札者が集まりづかった	
		10	複数の応札者が見込まれたが、実際の調達では集まりづかった	
		11	調達を行う上で困難なポイントはなかった	
		12	その他 (記述式)	
	その他 (記述式) ※「12その他」を選択の場合にご記載ください。			

**(3) 主な設問と回答**

**【設問 2-2】 業務種別**

No.	カテゴリー名	度数	%
1	機器類・システムの導入・運用・保守	1,264	16.0%
2	図・写真・映像制作	106	1.3%
3	清掃・警備・管理	981	12.4%
4	建物設備等保守・修繕	670	8.5%
5	公共インフラ管理	720	9.1%
6	施設・イベント運営	343	4.4%
7	廃棄物処理	497	6.3%
8	化学分析	74	0.9%
9	調査	188	2.4%
10	計画策定	1,084	13.7%
11	広告・広報	65	0.8%
12	輸送・保管	107	1.4%
13	医療・保健・介護	507	6.4%
14	文書・通知作成・発送	62	0.8%
15	人材派遣	52	0.7%
16	役所窓口業務	41	0.5%
17	その他	1,123	14.2%
	無回答(不明)	0	
	全体	7,884	100.0%

**【設問 2-3】 予定価格 (税抜)**

No.	カテゴリー名	度数	%
1	100万円～300万円未満	643	21.8%
2	300万円～500万円未満	562	19.0%
3	500万円～1,000万円未満	682	23.1%
4	1,000万円～3,000万円未満	693	23.4%
5	3,000万円～5,000万円未満	139	4.7%
6	5,000万円～1億円未満	97	3.3%
7	1億円以上	140	4.7%
	無回答(不明)	376	
	非該当	4,552	
	全体	2,956	100.0%

**【設問 2-4】 契約金額 (税抜)**

No.	カテゴリー名	度数	%
1	100万円～300万円未満	2,162	27.4%
2	300万円～500万円未満	1,362	17.3%
3	500万円～1,000万円未満	1,764	22.4%
4	1,000万円～3,000万円未満	1,664	21.1%
5	3,000万円～5,000万円未満	422	5.4%
6	5,000万円～1億円未満	262	3.3%
7	1億円以上	248	3.1%
	無回答(不明)	0	
	全体	7,884	100.0%

## 予定価格と契約金額の乖離

No.	カテゴリー名	度数	%
1	100万円未満	2,075	70.2%
2	100万円～300万円未満	494	16.7%
3	300万円～500万円未満	146	4.9%
4	500万円～1,000万円未満	110	3.7%
5	1,000万円～3,000万円未満	83	2.8%
6	3,000万円～5,000万円未満	20	0.7%
7	5,000万円～1億円未満	15	0.5%
8	1億円以上	13	0.4%
	無回答(不明)	376	
	非該当	4,552	
	全体	2,956	100.0%

## 【設問 2-5】 契約締結日

No.	カテゴリー名	度数	%
1	2015年度以前	126	1.6%
2	2016年度	175	2.2%
3	2017年度	279	3.5%
4	2018年度	692	8.8%
5	2019年度	6,606	83.9%
	無回答(不明)	6	
	全体	7,878	100.0%

No.	カテゴリー名	度数	%
1	4月	3,957	50.2%
2	5月	624	7.9%
3	6月	590	7.5%
4	7月	525	6.7%
5	8月	366	4.6%
6	9月	347	4.4%
7	10月	357	4.5%
8	11月	258	3.3%
9	12月	81	1.0%
10	1月	93	1.2%
11	2月	176	2.2%
12	3月	504	6.4%
	無回答(不明)	6	
	全体	7,878	100.0%

## 【設問 2-6】 契約開始日

No.	カテゴリー名	度数	%
1	2015年度以前	96	1.2%
2	2016年度	158	2.0%
3	2017年度	242	3.1%
4	2018年度	475	6.0%
5	2019年度	6,913	87.7%
	無回答(不明)	0	
	全体	7,884	100.0%

No.	カテゴリー名	度数	%
1	4月	4,384	55.6%
2	5月	561	7.1%
3	6月	578	7.3%
4	7月	598	7.6%
5	8月	344	4.4%
6	9月	299	3.8%
7	10月	445	5.6%
8	11月	278	3.5%
9	12月	69	0.9%
10	1月	63	0.8%
11	2月	66	0.8%
12	3月	199	2.5%
	無回答(不明)	0	
	全体	7,884	100.0%

【設問 2-7】 契約終了日

No.	カテゴリー名	度数	%
1	2019年度	6,631	84.1%
2	2020年度	601	7.6%
3	2021年度	315	4.0%
4	2022年度	179	2.3%
5	2023年度以降	158	2.0%
	無回答(不明)	0	
	全体	7,884	100.0%

No.	カテゴリー名	度数	%
1	4月	31	0.4%
2	5月	91	1.2%
3	6月	131	1.7%
4	7月	89	1.1%
5	8月	59	0.7%
6	9月	352	4.5%
7	10月	126	1.6%
8	11月	220	2.8%
9	12月	249	3.2%
10	1月	227	2.9%
11	2月	314	4.0%
12	3月	5,995	76.0%
	無回答(不明)	0	
	全体	7,884	100.0%

契約期間

No.	カテゴリー名	度数	%
1	4ヶ月～6ヶ月未満	963	12.2%
2	6ヶ月～9ヶ月未満	1,197	15.2%
3	9ヶ月～1年未満	1,137	14.4%
4	1年～2年未満	3,360	42.6%
5	2年～3年未満	178	2.3%
6	3年以上	1,049	13.3%
	無回答(不明)	0	
	全体	7,884	100.0%



## 【設問 2-8】 調達方式

No.	カテゴリー名	度数	%
1	一般競争入札（最低価格落札方式）	563	7.1%
2	一般競争入札（総合評価方式）	10	0.1%
3	指名競争入札（最低価格落札方式）	2,369	30.1%
4	指名競争入札（総合評価方式）	4	0.1%
5	プロポーザル（企画競争）方式（公募型）	252	3.2%
6	プロポーザル（企画競争）方式（指名型）	56	0.7%
7	随意契約（上記プロセスを経たものを除く）	4,552	57.8%
8	その他	69	0.9%
	無回答(不明)	9	
	全体	7,875	100.0%

## 【設問 2-9】 公告日

No.	カテゴリー名	度数	%
1	2015年度以前	100	3.3%
2	2016年度	156	5.1%
3	2017年度	182	6.0%
4	2018年度	681	22.4%
5	2019年度	1,923	63.2%
	無回答(不明)	290	
	非該当	4,552	
	全体	3,042	100.0%
No.	カテゴリー名	度数	%
1	4月	527	17.3%
2	5月	443	14.6%
3	6月	287	9.4%
4	7月	251	8.3%
5	8月	200	6.6%
6	9月	190	6.2%
7	10月	206	6.8%
8	11月	66	2.2%
9	12月	63	2.1%
10	1月	103	3.4%
11	2月	317	10.4%
12	3月	389	12.8%
	無回答(不明)	290	
	非該当	4,552	
	全体	3,042	100.0%

## 【設問 2-10】 入札締切日

No.	カテゴリー名	度数	%
1	2015年度以前	99	3.1%
2	2016年度	164	5.2%
3	2017年度	198	6.2%
4	2018年度	677	21.3%
5	2019年度	2,035	64.1%
	無回答(不明)	159	
	非該当	4,552	
	全体	3,173	100.0%

No.	カテゴリー名	度数	%
1	4月	415	13.1%
2	5月	477	15.0%
3	6月	342	10.8%
4	7月	275	8.7%
5	8月	236	7.4%
6	9月	180	5.7%
7	10月	181	5.7%
8	11月	155	4.9%
9	12月	56	1.8%
10	1月	95	3.0%
11	2月	234	7.4%
12	3月	527	16.6%
	無回答(不明)	159	
	非該当	4,552	
	全体	3,173	100.0%

入札準備期間

No.	カテゴリー名	度数	%
1	5日以下	182	6.0%
2	6日～10日	1,645	54.6%
3	11日～15日	842	28.0%
4	16日～20日	232	7.7%
5	21日以上	110	3.7%
	無回答(不明)	321	
	非該当	4,552	
	全体	3,011	100.0%

【設問 2-11】 事業者の所在地に関する制限等(複数選択可)

No.	カテゴリー名	度数	%
1	地方自治法施行令第167条の5の2に基づき事業所所在地を参加資格に定めている	963	33.9%
2	評価基準に事業所所在地に関する項目を設定している	182	6.4%
3	事業者の所在地に関する制限等は実施していない	1,703	59.9%
	無回答(不明)	488	
	非該当	4,552	
	全体	2,844	100.0%

【設問 2-12】 入札不調の回数

No.	カテゴリー名	度数	%
1	0回	2,810	94.8%
2	1回	111	3.7%
3	2回	37	1.2%
4	3回	7	0.2%
	無回答(不明)	367	
	非該当	4,552	
	全体	2,965	100.0%

## 【設問 2-13】 応札者数

No.	カテゴリー名	度数	%
1	1者	298	9.2%
2	2者	332	10.3%
3	3者	328	10.2%
4	4者	315	9.8%
5	5者	451	14.0%
6	6～9者	1,197	37.2%
7	10者以上	301	9.3%
	無回答(不明)	110	
	非該当	4,552	
	全体	3,222	100.0%

## 【設問 2-14】 落札事業者の規模（正規従業員数）（JVの場合は代表事業者の規模）

No.	カテゴリー名	度数	%
1	5人以下	734	12.9%
2	6人～10人	566	9.9%
3	11人～25人	778	13.6%
4	26人～50人	706	12.4%
5	51人～100人	526	9.2%
6	101人～300人	815	14.3%
7	301人～999人	705	12.4%
8	1000人以上	873	15.3%
	無回答(不明)	2,181	
	全体	5,703	100.0%

## 【設問 2-15】 落札事業者の所在地（JVの場合は代表事業者の規模）

No.	カテゴリー名	度数	%
1	自市区町村内	3,685	48.1%
2	自都道府県内・他市区町村	2,801	36.5%
3	他都道府県	1,179	15.4%
	無回答(不明)	219	
	全体	7,665	100.0%

## 【設問 2-16】 落札事業者の種別（JVの場合は代表事業者の規模）

No.	カテゴリー名	度数	%
1	行政の出資団体	502	6.6%
2	NPO・ボランティア団体	275	3.6%
3	民間の事業者	6,875	89.8%
	無回答(不明)	232	
	全体	7,652	100.0%

【設問 2-17】 同一・類似業務の過去の委託状況

No.	カテゴリー名	度数	%
1	以前から継続的に外部委託している	6,140	78.6%
2	以前から定期的に外部委託している	1,138	14.6%
3	過去に外部委託したことがなく2019年度に初めて外部委託している	535	6.8%
	無回答(不明)	71	
	全体	7,813	100.0%

【設問 2-18】 同一・類似業務の今後の委託予定

No.	カテゴリー名	度数	%
1	今後も継続的に外部委託する予定である	6,078	78.6%
2	今後も定期的に外部委託する予定である	1,141	14.8%
3	現時点では同一・類似業務を外部委託する予定はない	509	6.6%
	無回答(不明)	156	
	全体	7,728	100.0%

【設問 2-19】 事業検討時に業務委託と比較検討を行った手段（複数選択可）

(2019年度に新たに外部委託した場合にのみ回答)

No.	カテゴリー名	度数	%
1	正規職員による実施	100	22.9%
2	会計年度任用職員等による実施	21	4.8%
3	AI・RPA等の導入	1	0.2%
4	指定管理制度の導入	6	1.4%
5	特になし	318	72.9%
6	その他	11	2.5%
	無回答(不明)	99	
	非該当	7,349	
	全体	436	100.0%

【設問 2-20】 調達を行う上で困難であったポイント（複数選択可）

No.	カテゴリー名	度数	%
1	参考事例（経費削減の点から）の収集	320	4.7%
2	参考事例（その他調達ノウハウ獲得の点から）の収集	268	3.9%
3	委託する業務範囲の切出し	372	5.4%
4	同分野の他事業者からの見積徴取	275	4.0%
5	調達方式の選択	161	2.3%
6	契約書や仕様書の作成（経費削減の点から）	682	9.9%
7	契約書や仕様書の作成（競争性の確保の点から）	370	5.4%
8	評価基準や配点など、採点に関わる基準の作成	140	2.0%
9	委託業務の専門性が高く、応札者が集まりづらかった	318	4.6%
10	複数の応札者が見込まれたが、実際の調達では集まりづらかった	166	2.4%
11	調達を行う上で困難なポイントはなかった	5,064	73.6%
12	その他	55	0.8%
	無回答(不明)	1,006	
	全体	6,878	100.0%

## 2 公金債権回収業務に係る事例収集

### (1) アンケート調査票（自治体共通）

設問番号	カテゴリ	設問	選択方式 選択肢No.	選択肢
<b>1. 基本情報</b>				
1-1	基本情報	地方公共団体コード	数値入力	
1-2		都道府県名	選択式	
1-3		市区町村名（※都道府県名は入力しない）	記述式	
1-4		自治体類型	選択式	
1-5		滞納整理や債権管理の部門を構成する職員の数（R2年度現在）	数値入力（※数値のみ、単位は入力不要）	
1-6		回答とりまとめ部署	自由記述	
1-7		担当者名	自由記述	
1-8		電話番号	自由記述	
1-9		メールアドレス	自由記述	
1-10		追加調査（ヒアリング等）協力の可否	1	はい
			2	いいえ
1-11		本アンケート調査結果の公表可否	1	はい
			2	いいえ
<b>2. 公金債権回収の業務効率化についての取組の概要、今後の課題等</b>				
2-1	取組の類型	公金債権回収業務の業務効率化にかかる取組の類型	1	民間委託の活用（外部人材の活用以外）
			2	外部人材の活用
			3	一部事務組合等、複数の地方自治体による広域連携（共同処理）
			4	債権管理担当部門の設置等、組織の一元化
			5	各部門債権管理担当間での情報の共有化（組織一元化行っていない場合のみ回答可能）
			6	条例、要綱、方針、手順書（マニュアル）等の制定による回収ルール明確化
			7	滞納者に対する相談や生活支援業務（福祉担当部署との連携を含む）
			8	その他
2-2	取組の効果	取組の効果（定性） （※最も当てはまるもの一つ）	1	回収実績の向上
			2	職員の総残業時間が減少した
			3	市民の理解がより得られ、公平・公正な債権管理が促進された
			4	多重債務者の状況が把握でき、今後の徴収に関する適切な判断ができるようになった
			5	職員の公金債権回収に対する理解が深まった
			6	その他
				「6.その他」を選択した場合、自由記述
2-3	回収対象債権（公租以外）の優先順位	庁内で回収対象債権の優先順位をつけているか。（※公租（国税、地方税）を除く）	1	はい
			2	いいえ
2-4	取組の概要：導入フェーズ	回収対象債権の優先順位の基準（設問2-3が「はい」の場合のみ回答）	自由記述	
2-5		取組の背景（※最も当てはまるもの一つ）	1	未収金が増加していた
			2	債権の性質による徴収方法や時効などの違いについて職員の理解が広まっていなかった
			3	各債権管理担当部門により、管理方法が異なっていた
			4	各債権管理担当部門により、回収に対する積極性が異なっていた
			5	各債権管理担当部門間での連携がなかった
			6	不納欠損できる債権が整理できていなかったため、徴収見込みのある債権を見極められていなかった
			7	支払督促や訴訟への移行が円滑でなかった
			8	職員の事務量が増加していた
			9	その他
				「9.その他」を選択した場合、自由記述
2-6		取組検討のきっかけ（※最も当てはまるもの一つ）	1	国からの通知等
			2	国が発出する調査報告書、事例集
			3	国が主催する研修
			4	議会からの提案
			5	住民からの提案
			6	弁護士・司法書士等、回収債権の知見を有する外部人材からの提案、研修
			7	職員の事務量増加の検知
			8	職員からの提案
			9	理事者からの提案
			10	その他
				「10.その他」を選択した場合、自由記述
2-7		当時、取組検討にあたっての課題（※複数選択可能、ただし3つまで）	1	どの取組から着手すればよいか不明である
			2	取組をどのような業務で活用できるかが不明である
			3	参考となる導入事例が少ない
			4	取組の効果が不明である
			5	取り組むための人材がいなかったり不足している
			6	債権の種類によって専任職員の有無や徴収技術の差がある
			7	債権管理担当部門においてより優先対応すべき業務課題が存在する
			8	議会の理解が得られない、または得られる見込みがない
			9	理事者の関心が低い
			10	債権管理担当部門の理解が得られない
			11	法的性格の異なる各債権管理の方法や時効制度について、法律や行政実例の適用関係が複雑である
			12	その他
				「12.その他」を選択した場合、自由記述

設問番号	カテゴリ	設問	選択方式 選択肢No.	選択肢
<b>2. 公金債権回収の業務効率化についての取組の概要、今後の課題等（つづき）</b>				
2-8		導入にあたっての課題をどのように克服したか（※複数選択可能、 <b>ただし3つまで</b> ）	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	各債権回収の業務プロセスの洗い出し・分析 参考となる導入事例の調査 取組による効果の試算 担い手としての民間委託・外部人材活用の検討 取組の仕組み構築支援をコンサルティング会社等へ外注 議会への調整 債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施 各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無） 債権の放棄・減免に関する扱いの明確化 債権回収の段階ごとに組織を再編 その他
2-9	取組の概要：運用フェーズ	業務の効率化についての手法・ノウハウをどのように蓄積しているか。（※複数選択可能）	1 2 3 4 5 6	「11. その他」を選択した場合、自由記述 研修の実施 手順書（マニュアル）の作成 庁内刊行物の配布 外部人材・民間委託先との情報交換 他自治体との情報交換 その他
2-10		組織内外へのフォローアップ（情報共有・調整）はどのように、どれくらいの頻度で取り組んでいるか（※複数回答可能） 【回答欄1】：各項目について当てはまる場合は○を選択 【回答欄2】：回答欄1で○を選択した場合、フォローアップの頻度を選択（1. 日次、2. 週次、3. 月次、4. 3か月に一度、5. 6か月に一度、6. 1年に一度、7. 頻度は決まっていない） 【回答欄3】：（フォローアップの頻度が回答欄2の選択肢に該当しない場合のみ）フォローアップの頻度を記入（自由記述）	1 2 3 4 5 6 7	「6. その他」を選択した場合、自由記述 企画・財政担当部門に対する回収実績の定期報告 議会に対する未収金徴収計画書の提出 顧問弁護士に対する困難事案の相談 議会に対する不納欠損の報告 職員に対する定期的な研修の実施 金融機関に対する預金照会等の連携 その他
2-11		日頃の債権管理にあたり、効率化のための取組をどのように行っているか。（システム、スケジュール管理、業務分担などの工夫）	自由記述	「7. その他」を選択した場合、自由記述
2-12	自治体としての全庁的な工夫	これまでの設問もしくは個別設問において詳しくお伺いする取組のほか、公金債権回収の業務効率化のために全庁的にどのような工夫をしているか（※複数選択可能、 <b>ただし3つまで</b> ）	1 2 3 4 5 6 7	指針・方針、要綱など各種基準の定期的な見直し 先進自治体との情報交換 住民に対する取組内容の広報誌や公式WEBサイト等による周知 自力執行権のない公金、私債権の管理用のシステムの開発や導入 滞納者とのコンタクト時における納税教育の実施 AI、RPA等ICTを活用した債権回収業務の効率化 その他
2-13		これまでの設問もしくは個別設問において詳しくお伺いする取組のほか、貴団体が独自で行っている又は他の地方公共団体より進んでいると考える取組があれば、記入（※ない場合は、「特になし」と記入）	自由記述	「7. その他」を選択した場合、自由記述
2-14		これまでの設問もしくは個別設問において詳しくお伺いする取組のほか、債権管理、回収に関する課題及びそれに対して貴団体としてどのように対応したか等、成功体験というべき内容があれば、記入（※ない場合は、「特になし」と記入）	自由記述	
2-15	今後の課題	公金債権回収にかかる全庁的な今後の課題（※複数選択可能、 <b>ただし3つまで</b> ）	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	自治体ごとの基準の違いの解消 私債権の場合の処理の取り扱いの解決策（権利放棄もしくは債務者の時効援用） 滞納整理における個人情報の相互利用について国からの明確な指針が必要 延滞金に関する基準の平準化（例：公債権／私債権、もしくは複数私債権間で延滞金に関する基準の有無にばらつきがあることによる公平性の不足解消） 督促、催告業務の定型化と計画的実施 業務効率化の取組において取り扱う公金の対象範囲の拡大 債権管理担当部門職員の債権管理に関する実務能力の向上（人事異動により担当部門の徴収能力が低下することの防止） 非強制徴収公債権及び私債権に対する権限の拡大 債権管理一元化のための全公金債権に係る情報共有化の実現 その他
				「10. その他」を選択した場合、自由記述

(2) アンケート調査票 (個別取組ごとの設問)

設問番号	カテゴリ	設問	選択方式 選択肢No.	選択肢
<b>3. 公金債権回収の業務効率化についての個別の取組 (※取組ごとにご回答下さい)</b>				
3-0	取組の種類 (確認)	どの取組類型についての回答か、設問2-1の選択肢 (プルダウン) により選択 原則：設問2-1において回答した選択肢から一つ。同設問において複数選択した場合で、それらが別々の取組である場合、別シートにて回答。 例外：設問2-1において複数の類型を選択した場合で、それらをまとめて一つの取組と見なす場合のみ、このシートにて複数回答可能。 ※詳細は調査要領「3. 調査票の構成」を参照 ※「8. その他」を選択した場合、【回答欄9】において記載	選択式	(設問2-1と同様)
3-1	取組開始時期	取組開始時期 【回答欄1】に和暦 (選択)、【回答欄2】に年、【回答欄3】に月	選択式 数値入力	昭和・平成・令和 年・月
3-2	担当部門 (団体)	担当部門名 (団体名)	自由記述	
3-3	取組の対象とする債権の種類と範囲	取組の対象とする債権の種類と範囲について、最も当てはまるものを選択	1 2 3	租税のみ 租税以外の自力執行権のある債権を含む 自力執行権のない債権を含む
3-4	取組対象の債権名、取組開始前および取組開始後の徴収率 ※租税、租税以外の自力執行権のある債権、自力執行権のない債権についてそれぞれ回答 ※該当しない部分は空欄のまま	① 租税 取組の対象とする債権名を、取組開始前年度時点で未収金額が大きい順に記載 取組開始前年度において未収金額上位3つの債権 (自動入力) について、 【回答欄2】に取組開始前直前年度の徴収率実績 【回答欄3】に取組開始年度の徴収率実績 をそれぞれ記入	自由記述 (※回答欄15まで記入可)	
			-	数値入力 (単位：%、小数点第一位まで)
			-	数値入力 (単位：%、小数点第一位まで)
		② 租税以外の自力執行権のある債権 取組の対象とする債権名を、取組開始前年度時点で未収金額が大きい順に記載 取組開始前年度において未収金額上位3つの債権 (自動入力) について、 【回答欄2】に取組開始前直前年度の徴収率実績 【回答欄3】に取組開始年度の徴収率実績 をそれぞれ記入	自由記述 (※回答欄15まで記入可)	
			-	数値入力 (単位：%、小数点第一位まで)
			-	数値入力 (単位：%、小数点第一位まで)
		③ 自力執行権のない債権 取組の対象とする債権名を、取組開始前年度時点で未収金額が大きい順に記載 取組開始前年度において未収金額上位3つの債権 (自動入力) について、 【回答欄2】に取組開始前直前年度の徴収率実績 【回答欄3】に取組開始年度の徴収率実績 をそれぞれ記入	自由記述 (※回答欄15まで記入可)	
			-	数値入力 (単位：%、小数点第一位まで)
			-	数値入力 (単位：%、小数点第一位まで)
3-5	民間委託・外部人材活用の対象とする債権名 ※設問3-0において「1」もしくは「2」を選択した場合のみ回答	回収にあたり、外部化 (民間委託・外部人材の活用) を実施している債権名 (租税) ※3-4と同一の場合であっても、記載すること	自由記述 (※回答欄15まで記入可)	
		回収にあたり、外部化 (民間委託・外部人材の活用) を実施している債権名 (租税以外の自力執行権のある債権) ※3-4と同一の場合であっても、記載すること	自由記述 (※回答欄15まで記入可)	
		回収にあたり、外部化 (民間委託・外部人材の活用) を実施している債権名 (自力執行権のない債権) ※3-4と同一の場合であっても、記載すること	自由記述 (※回答欄15まで記入可)	
3-6	民間委託の詳細 ※設問3-0において「1」を選択した場合のみ回答	どの主体にどのような方法 (形態) で民間委託しているか、【回答欄1】において選択 (※複数選択可能) また、その担う業務範囲を【回答欄2～9】にて選択 (※複数選択可能) (選択肢：1. 自主納付の呼びかけ、2. 督促、3. 催告、4. 納付相談、5. 財産調査/訴訟、6. 強制執行、7. 問い合わせ対応、8. その他 (自由記述)) 選択肢にない場合は、「8. その他 (自由記述)」を選択した上で、【回答欄10】に記入	1	債権回収会社 (サービサー) への委託
			2	サービサー以外の一般事業者への委託
			3	その他 (具体的に職種もしくは法人形態、および外部化の種類を記載)
3-7	外部人材活用の詳細 ※設問3-0において「2」を選択した場合のみ回答	どのような外部人材をどのような形態で活用しているか、【回答欄1】において選択 (※複数選択可能) また、その担う業務範囲を、【回答欄2～9】にて選択 (※複数選択可能) (選択肢：1. 自主納付の呼びかけ、2. 督促、3. 催告、4. 納付相談、5. 財産調査/訴訟、6. 強制執行、7. 問い合わせ対応、8. その他 (自由記述)) 選択肢にない場合は、「8. その他 (自由記述)」を選択した上で、【回答欄10】に記入	1	弁護士への委託もしくは採用
			2	司法書士への委託もしくは採用
			3	専門知識を有する会計年度職員の採用
			4	他自治体からの徴税職員の派遣、人事交流
			5	ファイナンシャルプランナーの派遣
			6	その他 (具体的に職種もしくは法人形態、および外部化の種類を記載)

設問番号	カテゴリ	設問	選択方式 選択肢No.	選択肢
<b>3. 公金債権回収の業務効率化についての個別の取組（※取組ごとにご回答下さい）（つづき）</b>				
3-8	民間委託・外部人材活用のメリット・デメリット ※設問3-0において「1」もしくは「2」を選択した場合のみ回答	民間委託および外部人材を活用したメリット、デメリット 【回答欄1】にメリットを記入 【回答欄2】にデメリットを記入		自由記述
3-9		民間委託および外部人材の活用にかかる費用対効果について、自治体としての評価	1 2 3 4 5	評価できる まあまあ評価できる どちらでもない やや評価できない 評価できない
3-10	広域連携の詳細 ※設問3-0において「3」を選択した場合のみ回答	広域連携（共同処理）の類型（※最も当てはまるもの一つ）	1 2 3 4 5 6 7 8	一部事務組合（収納全体） 一部事務組合（滞納整理のみ） 広域連合（収納全体） 広域連合（滞納整理のみ） 任意組織（収納全体） 任意組織（滞納整理のみ） 市町村から都道府県への移管（地方税法第48条に基づく） その他
3-11	組織の一元化の詳細 ※設問3-0において「4」を選択した場合のみ回答	組織一元化の類型（※最も当てはまるもの一つ）	1 2 3 4	専門部門の設置（納付、滞納を含めた債権管理の一元化の場合） 専門部門の設置（全体の統括や支援のみであって、債権管理は行わない場合） 専門部門の設置（滞納分のみを移管する場合） その他
3-12		一元化の対象となる債権をどのように定めたか		自由記述
3-13	情報の共有化の詳細 ※設問3-0において「5」を選択した場合のみ回答	情報共有化の類型（※最も当てはまるもの一つ）	1 2 3 4	庁内会議の定期開催 滞納情報の管理システムを各債権管理担当部門間で一元化 回収状況等の企画担当部門等への定期報告 その他
3-14	回収ルールの明確化の詳細 ※設問3-0において「6」を選択した場合のみ回答	回収ルールの明確化の類型およびその業務範囲（※複数選択可能） 回答欄1において選んだ選択肢に対して、回答欄2～14においてその業務範囲を選択 （選択肢：1. 債権管理担当部門の一元化、2. 債権の放棄、免除、3. 債務者情報の共有、4. 延滞金、遅延損害金、5. 帳簿の整備、6. 督促、7. 滞納処分、8. 強制執行、9. 履行期限の繰り上げ、10. 履行延期の特約、11. 議会への報告、12. 不納欠損等債権放棄の件数の目標の有無、13. その他（自由記述） 選択肢にない場合は、「13. その他（自由記述）」を選択した上で、回答欄14に記入	1 2 3 4 5	条例 要綱 方針 手順書（マニュアル） その他（自由記述）



### (3) 主な設問と回答

※ 複数回答の設問については、合計値＝自治体数ではない。

#### 【設問 1-2】 回答自治体（都道府県割合）（※選択式）

No	都道府県	回答市町村数	%	No	都道府県	回答市町村数	%
1	北海道	10	5.6%	25	滋賀県	4	2.3%
2	青森県	4	2.3%	26	京都府	8	4.5%
3	岩手県	2	1.1%	27	大阪府	6	3.4%
4	宮城県	3	1.7%	28	兵庫県	5	2.8%
5	秋田県	1	0.6%	29	奈良県	3	1.7%
6	山形県	1	0.6%	30	和歌山県	3	1.7%
7	福島県	1	0.6%	31	鳥取県	3	1.7%
8	茨城県	8	4.5%	32	島根県	0	0.0%
9	栃木県	2	1.1%	33	岡山県	2	1.1%
10	群馬県	1	0.6%	34	広島県	4	2.3%
11	埼玉県	7	4.0%	35	山口県	1	0.6%
12	千葉県	10	5.6%	36	徳島県	3	1.7%
13	東京都	16	9.0%	37	香川県	2	1.1%
14	神奈川県	3	1.7%	38	愛媛県	6	3.4%
15	新潟県	4	2.3%	39	高知県	3	1.7%
16	富山県	0	0.0%	40	福岡県	6	3.4%
17	石川県	3	1.7%	41	佐賀県	2	1.1%
18	福井県	1	0.6%	42	長崎県	3	1.7%
19	山梨県	2	1.1%	43	熊本県	2	1.1%
20	長野県	2	1.1%	44	大分県	3	1.7%
21	岐阜県	5	2.8%	45	宮崎県	2	1.1%
22	静岡県	8	4.5%	46	鹿児島県	2	1.1%
23	愛知県	8	4.5%	47	沖縄県	2	1.1%
24	三重県	0	0.0%		全国	177	100.0%

#### 【設問 1-4】 自治体分類（※選択式）

	回答数	%
政令市	9	5.1
中核市・施行時特例市	26	15.7
特別区	9	5.1
一般市	92	51.1
町村	41	23

#### 【設問 1-5】 滞納整理や債権管理の部門を構成する職員の数（R2 年度現在）（※数値入力）

合計	1人 ～ 10人	11人 ～ 20人	21人 ～ 30人	31人 ～ 40人	41人 ～ 50人	51人 ～ 100人	101人 ～ 150人	151人 ～
177	77	38	12	13	4	18	6	9
100.0%	43.5%	21.5%	6.8%	7.3%	2.3%	10.2%	3.4%	5.1%

#### 【設問 2-1】 取組の類型（※複数選択可能）

合計	1. 民間委託の活用（外部人材の活用以外）	2. 外部人材の活用	3. 一部の事務組合等、複数の地方自治体による広域連携（共同処理）	4. 債権管理担当部門の設置等、組織の一元化	5. 各部門債権管理担当間の情報の共有化	6. 手順書（マニュアル）等の制定による回収ルール月確	7. 滞納者に対する相談や生活支援業務（福祉担当部署との連携を含む）	8. その他
385	46	46	59	50	43	93	39	9
100.0%	11.9%	11.9%	15.3%	13.0%	11.2%	24.2%	10.1%	2.3%

【設問 2-2】取組の効果（定性）（※最もあてはまるもの一つ）

合計	1. 回収実績の向上	2. 職員の総残業時間が減少した	3. 市民の理解がより得られ、公平・公正な債権管理が促進された	4. 多重債務者の状況が把握でき、今後の徴収に関する適切な判断ができるようになった	5. 職員の公金債権回収に対する理解が深まった	6. その他	未回答
177	113	3	3	11	42	3	2
100.0%	63.8%	1.7%	1.7%	6.2%	23.7%	1.7%	1.1%

【設問 2-3】庁内で回収対象債権の優先順位をつけているか（※選択式）

合計	はい	いいえ	未回答
177	7	166	4
100.0%	4.0%	93.8%	2.3%

【設問 2-5】取組の背景（※最もあてはまるもの一つ）

合計	1. 未収金が増加していた	2. 債権の性質による徴収方法や時効などの違いについて職員の理解が広まっていなかった	3. 各債権管理担当部門により、管理方法が異なっていた	4. 各債権管理担当部門により、回収に対する積極性が異なっていた	5. 各債権管理担当部門間で連携がなかった	6. 不納欠損できる債権が整理できていなかったため、徴収見込みのある債権を見極められていなかった	7. 支払督促や訴訟への移行が円滑でなかった	8. 職員の事務量が増加していた	9. その他
177	86	17	11	13	11	9	0	12	18
100.0%	48.6%	9.6%	6.2%	7.3%	6.2%	5.1%	0.0%	6.8%	10.2%

【設問 2-6】取組検討のきっかけ（※最もあてはまるもの一つ）

合計	1. 国からの通知等	2. 国が発出する調査報告書、事例集	3. 国が主催する研修	4. 議会からの提案	5. 住民からの提案	6. 弁護士・司法書士等、回収債権の知見を有する外部人材からの提案、研修	7. 職員からの提案	8. 職員の事務量増加の検	9. 理事者からの提案	10. その他	未回答
177	10	4	2	5	1	2	12	63	17	59	2
100.0%	5.6%	2.3%	1.1%	2.8%	0.6%	1.1%	6.8%	35.6%	9.6%	33.3%	1.1%

【設問 2-7】当時、取組検討にあたっての課題（※複数選択可能、ただし3つまで）

合計	1. どの取組から着手すればよいか不明である	2. 取組をどのような業務で活用できるかが不明である	3. 参考となる導入事例が少ない	4. 取組の効果が不明である	5. 取り組むための人材がいな	6. 債権の種類によって専門職員の有無や徴収技術の差がある	7. 債権管理担当部門において優先対応すべき業務課題が存在する	8. 議会の理解が得られない、または得られる見込みがない	9. 理事者の関心が低い	10. 債権管理担当部門の理解が得られない	11. 法的性格の異なる各債権管理の方法や時効制度について、法律や行政事例の適用関係が複雑である	12. その他
353	23	9	25	34	68	79	21	4	1	5	61	23
100.0%	6.5%	2.5%	7.1%	9.6%	19.3%	22.4%	5.9%	1.1%	0.3%	1.4%	17.3%	6.5%

【設問 2-8】導入にあたっての課題をどのように克服したか（※複数選択可能、ただし3つまで）

合計	1. 各債権回収の業務プロセスの洗い出し・分析調査	2. 参考となる導入事例の調査	3. 取組による効果の試算	4. 担い手としての民間委託・外部人材活用を検討	5. 取組の仕組み構築支援をコンサルティング会社等へ外注	6. 議会への調整	7. 債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施	8. 各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）	9. 債権の放棄・減免に関する扱いの明確化	10. 債権回収の段階ごとに組織を再編	11. その他
356	60	55	12	35	0	5	69	60	32	6	22
100.0%	16.9%	15.4%	3.4%	9.8%	0.0%	1.4%	19.4%	16.9%	9.0%	1.7%	6.2%

【設問 2-9】業務の効率化についての手法・ノウハウをどのように蓄積しているか

(※複数選択可能)

合計	1. 研修の実施	2. 手順書(マニュアル)の作成	3. 庁内刊行物の配布	4. 外部人材・民間委託先との情報交換	5. 他自治体との情報交換	6. その他
344	118	101	2	36	69	18
100.0%	34.3%	29.4%	0.6%	10.5%	20.1%	5.2%

【設問 2-10】組織内外へのフォローアップ(情報共有・調整)はどのように、どれくらいの頻度で取り組んでいるか(※複数選択可能)

回答欄1の選択肢	回答欄1の回答数	回答割合	回答欄2の選択肢(%)							
			1. 日次	2. 週次	3. 月次	4. 3か月に一度	5. 6か月に一度	6. 一年に一度	7. 頻度は決まっていない	8. その他
1. 企画・財政担当部門に対する回収実績の定期報告	53	16.5%	0.0	0.0	19.0	7.1	11.9	45.2	9.5	7.1
2. 議会に対する未収金徴収計画書の提出	2	0.6%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
3. 顧問弁護士に対する困難事例の相談	23	7.2%	0.0	0.0	3.8	0.0	0.0	0.0	80.8	15.4
4. 議会に対する不納欠損の報告	80	24.9%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	90.0	8.3	1.7
5. 職員に対する定期的な研修の実施	88	27.4%	0.0	0.0	2.6	2.6	6.6	31.6	39.5	17.1
6. 金融機関に対する預金照会等の連携	36	11.2%	9.7	9.7	16.1	3.2	3.2	3.2	48.4	6.5
7. その他	39	12.1%	0.0	4.2	12.5	4.2	25.0	29.2	12.5	12.5

【設問 2-12】これまでの設問もしくは個別設問において詳しくお伺いする取組のほか、公金債権回収の業務効率化のために全庁的にどのような工夫をしているか

(※複数選択可能、ただし3つまで)

合計	1. 指針・方針、要綱など各種基準の定期的な見直し	2. 先進自治体との情報交換	3. 住民に対する取組内容の広報誌や公式ウェブサイト等による周知	4. 自力執行権のない公金、私債権の管理用のシステムの開発や導入	5. 滞納者とのコンタクト時における納税教育の実施	6. AI・RPA等ICTを活用した債権回収業務の効率化	7. その他
218	69	48	25	8	34	7	27
100.0%	31.7%	22.0%	11.5%	3.7%	15.6%	3.2%	12.4%

【設問 2-15】公金債権回収にかかる全庁的な今後の課題(※複数選択可能、ただし3つまで)

合計	1. 自治体ごとの基準の違いの解消	2. 私債権の場合の処理の取り扱いの解決策	3. 滞納整理における個人情報の相互利用について国からの明確な指針が必要	4. 延滞金に関する基準の平準化	5. 督促、催告業務の定型化と計画的実施	6. 業務効率化の取組において取り扱う公金の対象範囲の拡大	7. 債権管理担当部門職員の債権管理に関する実務能力の向上	8. 非強制徴収公債権及び私債権に対する権限の拡大	9. 債権管理一元化のための全公金債権に係る情報共有の実現	10. その他
279	15	57	63	13	21	4	47	49	10	0
100%	5.4%	20.4%	22.6%	4.7%	7.5%	1.4%	16.8%	17.6%	3.6%	0.0%

【設問 3-1】取組開始時期(※選択式)

開始時期	度数	%
昭和63年以前	1	0.3%
平成1年～平成10年	5	1.4%
平成11年～平成20年	83	23.4%
平成21年～平成30年	246	69.3%
平成31年(令和1年)以降	20	5.6%

【設問 3-3】取組の対象とする債権の種別と範囲（※選択式）

合計	1. 租税のみ	2. 権を 力執行 含む 2. 租税 以外の 債権 を含む	3. 自 力執行 権の ない 債権 を含む
371	97	77	197
100.0%	26.1%	20.8%	53.1%

【設問 3-4】取組対象の債権名、取組開始前および取組開始後の徴収率（※自由記述、数値入力）

租税				租税以外の自力執行権のある債権				自力執行権のない債権			
合計	上昇	横ばい	減少	合計	上昇	横ばい	減少	合計	上昇	横ばい	減少
450	322	17	111	371	232	25	114	357	197	33	127
100.0%	71.6%	3.8%	24.7%	100.0%	62.5%	6.7%	30.7%	100.0%	55.2%	9.2%	35.6%

【設問 3-6】民間委託の詳細 ※ 設問 3-0（設問 2-0）において「1」を選択した場合のみ回答（※複数選択可能）

回答欄 1 の選択肢	回答欄 1 の回答数	回答欄 1 の回答割合	業務範囲（複数選択可能）							
			1. 自主納付の呼びかけ	2. 督促	3. 催告	4. 納付相談	5. 財産調査／訴訟	6. 強制執行	7. 問い合わせ対応	8. その他（自由記述）
1. 債権回収会社（サービサー）への委託	16	21.6	17.9	10.7	21.4	17.9	3.6	0.0	0.0	28.6
2. サービサー以外の一般事業者への委託口	44	59.5	24.4	8.5	18.3	14.6	1.2	0.0	12.2	20.7
3. その他	14	18.9	9.7	6.5	19.4	22.6	6.5	9.7	9.7	16.1

【設問 3-7】外部人材活用の詳細 ※ 設問 3-0において「2」を選択した場合のみ回答（※複数選択可能）

回答欄 1 の選択肢	回答欄 1 の回答数	回答欄 1 の回答割合	業務範囲（複数選択可能）							
			1. 自主納付の呼びかけ	2. 督促	3. 催告	4. 納付相談	5. 財産調査／訴訟	6. 強制執行	7. 問い合わせ対応	8. その他（自由記述）
1. 弁護士への委託もしくは採用	22	36.1	10.5	12.3	15.8	19.3	15.8	7.0	10.5	8.8
2. 司法書士への委託もしくは採用	0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
3. 専門知識を有する会計年度職員の採用	12	19.7	5.0	10.0	10.0	10.0	15.0	5.0	5.0	40.0
4. 他自治体からの徴税職員の派遣、人事交流	3	4.9	0.0	0.0	40.0	20.0	0.0	20.0	0.0	20.0
5. ファイナンシャルプランナーの派遣	5	8.2	0.0	0.0	0.0	66.7	0.0	0.0	0.0	33.3
6. その他	19	31.1	3.8	3.8	15.4	19.2	15.4	19.2	7.7	15.4

**【設問 3-9】 民間委託および外部人材の活用にかかる費用対効果について、自治体としての評価  
（※選択式）**

	度数	%
1.評価できる	81	65.3
2.まあまあ評価できる	38	30.6
3.どちらでもない	4	3.2
4.やや評価できない	1	0.8
5.評価できない	0	0.0
合計	124	100.0

**【設問 3-10】 広域連携（共同処理）の類型（※最も当てはまるもの一つ）**

類型	度数	%
1.一部事務組合（収納全体）	0	0.0
2.一部事務組合（滞納整理のみ）	26	43.3
3.広域連合（収納全体）	1	1.7
4.広域連合（滞納整理のみ）	15	25.0
5.任意組織（収納全体）	0	0.0
6.任意組織（滞納整理のみ）	9	15.0
7.市町村から都道府県への移管（地方税法第48条に基づく）	6	10.0
8.その他	3	5.0
合計	60	100

**【設問 3-11】 組織一元化の類型（※最も当てはまるもの一つ）**

合計	1. 専門部門の設置（納付、滞納を含めた債権管理の一元化の場合）	2. 専門部門の設置（全体の統括や支援のみであって、債権管理は行わない場合）	3. 専門部門の設置（滞納分のみを移管する場合）	4. その他
63	16	15	20	12
100.0%	25.4%	23.8%	31.7%	19.0%

**【設問 3-13】 情報共有化の類型（※最も当てはまるもの一つ）**

合計	1. 庁内会議の定期開催	2. 滞納情報の管理システムを各債権管理担当部門間で一元化	3. 回収状況等の企画担当部門等への定期報告	4. その他
51	29	3	6	13
100.0%	56.9%	5.9%	11.8%	25.5%

**【設問 3-14】 回収ルールの明確化の類型およびその業務範囲（※複数選択可能）**

回答欄 1 の選択肢	回答欄 1 の回答数	回答欄 1 の回答割合	業務範囲（複数選択可能）												
			1. 債権管理担当部門の一元化	2. 債権の放棄、免除	3. 債務者情報の共有	4. 延滞金、遅延損害金	5. 帳簿の整備	6. 督促	7. 滞納処分	8. 強制執行	9. 履行期限の繰り上げ	10. 履行延期の特約	11. 議会への報告	12. 不納欠損等債権放棄の件数の目標の有無	13. その他
1. 条例	69	37.3	9.1	13.1	6.4	4.8	9.9	10.7	9.3	10.9	6.4	8.0	8.8	0.5	2.1
2. 要綱	19	10.3	4.0	16.0	32.0	4.0	4.0	8.0	0.0	4.0	4.0	4.0	0.0	0.0	20.0
3. 方針	19	10.3	8.7	8.7	26.1	0.0	13.0	8.7	8.7	8.7	0.0	0.0	0.0	0.0	17.4
4. 手順書（マニュアル）	68	36.8	5.4	13.3	6.0	7.9	10.3	12.5	9.2	10.3	7.3	7.9	4.9	1.6	3.3
5. その他（自由記述）	10	5.4	7.7	7.7	15.4	7.7	7.7	7.7	7.7	15.4	7.7	7.7	0.0	0.0	7.7