

市区町村における
民間委託の実施状況等に関する調査
(令和3年度調査)
【報告書】

令和3年12月24日

株式会社エヌ・ティ・ティ・データ経営研究所

【目 次】

1. 調査検討の目的	1
1.1. 市区町村における窓口業務の民間委託の事例集の作成	1
1.2. “調査”に係る民間委託状況と課題の調査	1
1.3. 公金債権回収にかかるアンケート	1
2. 調査検討の経過	2
3. 市区町村における窓口業務の民間委託の事例集の作成	3
3.1. ヒアリング対象市区町村の選定	3
3.2. ヒアリング項目の設定	5
3.3. ヒアリング実施	6
3.4. 事例集の作成	7
4. “調査”に係る民間委託状況と課題の調査	8
4.1. 調査票の作成	8
4.2. 調査	11
4.3. 集計・分析	12
5. 公金債権回収にかかるアンケート	24
5.1. はじめに	24
5.2. 調査様式等の作成	25
5.3. 対象団体の抽出	25
5.4. 調査実施	25
5.5. 集計・分析	25

1. 調査検討の目的

1.1. 市区町村における窓口業務の民間委託の事例集の作成

①国民健康保険関係、後期高齢者医療制度関係、介護保険関係について民間委託を行っている市区町村(5市区町村)、②AI-OCR 等を活用し効率的な窓口業務を行っている市区町村(5市区町村)の計 10 市区町村にヒアリングを行う。その調査結果を整理・分析し、窓口業務の民間委託に係る参考事例集を作成することにより、窓口業務の民間委託を実施しようとする市区町村が、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する。

1.2. “調査”に係る民間委託状況と課題の調査

全国の市区町村の“調査”業務分野における民間委託状況や入札状況、そして民間委託によるメリット・デメリット等を調査するとともに、結果を分析することにより、市区町村が“調査”に係る業務を円滑に進めるための手法として、民間委託を実施するために役立つ総務省公共サービス改革推進室の新たな取組について、具体的に検討を行うための参考資料を作成することを目的とする。

1.3. 公金債権回収にかかるアンケート

平成 27 年に調査を行った、「地方公共団体における民間委託の推進に関する調査」を参考に、公金債権回収業務の業務効率化を実施している市区町村の実態について、さらなる調査を行うとともに、直近の状態へと更新すること等を目的とする。

2. 調査検討の経過

各実施項目につき実施方法の検討および実施結果の共有や分析を行うため、総務省及び受託事業者は図表 2-1 のとおり打合せを実施した。この他、随時電子メールや電話等による照会・確認・意見交換等を行った。

図表 2-1 総務省及び受託事業者の打合せ履歴

#	実施日	出席者(敬称略)
1	2021 年 6 月 9 日(水)15:00-16:00	総務省:篠原、桑、北爪、秋本、有光、林、鎌田 経営研:小島、五十嵐、朝川、藤門、山口
2	2021 年 6 月 15 日(水)15:00-15:45	総務省:篠原、桑、北爪、秋本、有光、鎌田 経営研:小島、五十嵐、朝川、藤門、山口
3	2021 年 6 月 25 日(金)10:00-11:05	総務省:篠原、桑、北爪 経営研:小島、五十嵐、朝川、藤門、山口
4	2021 年 7 月 13 日(火)16:30-17:30	総務省:篠原、桑、北爪、秋本 経営研:小島、五十嵐、柏熊、藤門、山口
5	2021 年 7 月 19 日(水)15:00-15:35	総務省:篠原、桑、北爪、秋本、有光、鎌田 経営研:小島、五十嵐、柏熊、朝川、藤門、山口
6	2021 年 8 月 3 日(火)11:00-12:00	総務省:篠原、桑、北爪、秋本 経営研:小島、五十嵐、柏熊、朝川、藤門、山口
7	2021 年 8 月 17 日(火)9:45-10:45	総務省:篠原、桑、北爪、秋本、有光 経営研:小島、柏熊、朝川、藤門、山口
8	2021 年 9 月 9 日(木)10:00-11:00	総務省:篠原、桑、北爪、秋本、有光、鎌田 経営研:小島、柏熊、朝川、藤門、山口
9	2021 年 9 月 16 日(木)13:00-14:00	総務省:桑、北爪、秋本、有光、鎌田 経営研:小島、柏熊、朝川、藤門
10	2021 年 11 月 30 日(木)13:30-14:45	総務省:篠原、桑、北爪、秋本、有光、鎌田 経営研:小島、柏熊、朝川、藤門、山口

※経営研:受託事業者(NTT データ経営研究所)

3. 市区町村における窓口業務の民間委託の事例集の作成

総務省公共サービス改革推進室は、今までにも窓口の民間委託を行っている市区町村にヒアリング調査等を実施し、事例集の作成等を行ってきた。しかしながら、それらは主に住民票の写し等の交付や戸籍の届け出など、「市民課」と呼ばれる窓口業務についてのものであった。他方、市区町村からは、国民健康保険関係、後期高齢者医療制度関係、介護保険関係（以下「健康保険等」という。）に関する他市区町村の事例について知りたいとのニーズが寄せられていた。

本調査では、健康保険等について市区町村に対するヒアリング調査を行い、健康保険等の民間委託にあたり特に留意する点を検証することにより、民間委託を実施する又は実施しようとする市区町村の一助となる事例集を作成した。

また、最近では新型コロナウイルス対策として、窓口業務を非接触の方式により行うことが注目されており、住民の利便性向上の観点からも益々の活用が見込まれる。そこで、窓口で申請書を書かない「書かない窓口」の導入や、AI-OCR、RPA 等の技術を活用した窓口業務を行っている市区町村にヒアリングを行い、同様の仕組みの導入を検討する市区町村の参考となる事例集も併せて作成した。

3.1. ヒアリング対象市区町村の選定

ヒアリング対象となる市区町村については、事例としての有用性だけでなく多様性も重視し、市区町村の人口規模や所在地が偏在しないよう選定することとした。その結果として、

- ① 健康保険等の窓口業務及びそのバックオフィス業務における民間委託を行っている市区町村：

北海道札幌市、東京都練馬区、静岡県島田市、大阪府箕面市、愛媛県伊予市

- ② AI-OCR 等 ICT 技術を活用し効率的な窓口業務を行っている市区町村：

茨城県つくば市、埼玉県ふじみ野市、静岡県藤枝市、奈良県奈良市、福岡県福岡市の 5 市(区)、合計 10 市区に対してヒアリングを実施することとした。

各団体における取組みの概要について、①の市区については図表 3-1 に、②の市については図表 3-2 にそれぞれ示す。

図表 3-1 国民健康保険等の窓口業務等における民間委託事例

市区町村名	業務名	概要
北海道札幌市	ア 海外療養費点検及びレセプト審査業務 イ 行政事務センター運営業務	ア 海外療養費に係るレセプト(診療報酬明細書)作成、申請内容の審査や申請データの作成を委託するもの。 イ 児童手当現況届、就学援助等の市民からの申請の受付やデータ入力などの定型的な業務を集約する行政事務センターの委託を実施している。
東京都練馬区	要介護認定等業務委託	介護保険認定等事務、介護保険給付届出入力等事務、介護保険課窓口業務に係る事務等、介護保険に関する包括的な業務の委託を実施している。
静岡県島田市	包括的窓口業務等委託	総合案内窓口・電話案内・国保年金課・子育て応援課・課税課・納税課・支所業務等、包括的に外部委託を実施している。
大阪府箕面市	総合窓口等業務委託	住民異動、証明発行、税務証明発行に加え、国民健康保険、介護保険、後期高齢者医療、福祉医療、国民年金、総合保健福祉センター総合相談窓口、子ども総合窓口等、包括的な窓口の委託を実施している。
愛媛県伊予市	地域包括支援センター業務委託	地域包括支援センターの地域の高齢者の状況や生活の実態、必要な支援等を幅広く把握するとともに、相談を受付、保健・医療・福祉サービス、制度の利用(成年後見人や各種措置を含む)につなげる等の支援を包括的に実施している。

図表 3-2 窓口業務への AI-OCR、RPA 等 ICT 技術活用事例

市区町村名	業務名	概要
茨城県つくば市	妊娠届、乳幼児健康診断への RPA、AI-OCR 活用	妊娠届、乳幼児健康診断への記入事項を AI-OCR により読み取り、得られた csv データを RPA により業務システムへ取り込む。 業務の合間を縫って逐次的に行っていた作業を、まとまった時間で、短時間、高精度に一括処理している。
埼玉県ふじみ野市	書かない窓口	コンシェルジュが市民から聞き取った情報を代理入力し、捺印のみで諸証明を発行する仕組みを導入。住民票の写し、記載事項証明、戸籍の附票、印鑑登録証明書、戸籍謄本・抄本、除籍謄本・抄本等が対象となっている。
静岡県藤枝市	申請書作成支援システム	マイナンバーカードを用いて、住民票・戸籍・印鑑登録など 11 種類の手続きに関する申請書に必要事項を記載されたものが印字されるシステムを導入している。
奈良県奈良市	おくやみコーナー	死亡届及び死亡届に係る諸手続き（保険、介護、税等）をワンストップで受付し、故人に応じて必要な手続きの抽出、申請書類の作成を行う。
福岡県福岡市	引越し手続きのオンライン予約サービス	区役所で実施する引越しに係る諸手続き（転入転居、転入学、子ども医療費助成、国保、介護保険等）をオンライン上で実施し、事前予約することで当日は申請済の書類にサインするだけで手続きが完了する「書かせない」窓口を実施している。

3.2.ヒアリング項目の設定

ヒアリング調査にあたり、以下の観点からヒアリング項目を設定した。

- ① 国民健康保険等の窓口業務等における民間委託について：
 - ・ 委託の概要（実施部署、調達方法、民間委託の内容等）
 - ・ 委託を行うにあたって工夫したこと
 - ・ その他必要に応じて
- ② 窓口業務への AI-OCR 等 ICT 技術活用について：
 - ・ AI-OCR、RPA 等導入において工夫したこと

- ・ 導入のきっかけ、導入に際しての注意点等
- ・ どのようなスケジュール感をもって実行したか
- ・ その他必要に応じて

具体的なヒアリング項目は図表 3-3 及び図表 3-4 に示すとおりである。

図表 3-3 国民健康保険等の窓口業務等における民間委託事例 ヒアリング項目

#	質問事項
1	委託の目的、背景
2	委託の実施方法（調達方法、契約期間等）、対象範囲
3	事前準備において大変だったこと
4	委託実施において工夫していること（役割分担、レイアウト変更、ナレッジ共有等）
5	委託実施の効果
6	今後の取組の方向性

図表 3-4 窓口業務への AI-OCR、RPA 等 ICT 技術活用事例 ヒアリング項目

#	質問事項
1	AI-OCR、RPA 等導入の目的、背景
2	サービスの特徴、業務実施方法
3	事前準備において大変だったこと
4	サービス導入において工夫していること（業務実施方法の見直し、申請書の変更等）
5	導入の効果
6	今後の取組の方向性

3.3.ヒアリング実施

3.1 で選定した 10 市区に対し、図表 3-5 及び図表 3-6 に示す日程にてヒアリング調査を実施した。

図表 3-5 国民健康保険等の窓口業務等における民間委託事例 ヒアリング日程

市区町村名	担当部署名（代表）	ヒアリング実施日
北海道札幌市	保健福祉局 保険医療部 保険企画課 及び総務局 改革推進室	11 月 9 日
東京都練馬区	高齢施設担当部 介護保険課	7 月 28 日
静岡県島田市	行政経営部 人事課	11 月 12 日
大阪府箕面市	市民部 市民サービス政策室	10 月 27 日
愛媛県伊予市	市民福祉部 長寿介護課	10 月 1 日（Web）

図表 3-6 窓口業務への AI-OCR、RPA 等 ICT 技術活用事例 ヒアリング日程

市区町村名	担当部署名	ヒアリング実施日
茨城県つくば市	保健部 健康増進課	9 月 22 日 (Web)
埼玉県ふじみ野市	市民課 市民係	8 月 27 日
静岡県藤枝市	市民協働部 市民課	11 月 11 日
奈良県奈良市	市民部 市民課	10 月 27 日
福岡県福岡市	市民局 総務部 区政課	7 月 16 日

3.4. 事例集の作成

3.3 において実施したヒアリング結果に基づき、市区町村の窓口業務の民間委託に係る参考事例集を作成した。

作成にあたっては、業務の概要、委託(導入)上の工夫事項や今後の取組の方向性(対象業務の拡大や他部署への展開等)を示すとともに、他団体が窓口業務の民間委託の実施を検討するうえでポイントとなるであろう箇所を強調した。

作成した事例集は別添のとおりである。

4. “調査”に係る民間委託状況と課題の調査

総務省公共サービス改革推進室は、「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）」を所管し、府省等の行政機関が実施する民間競争入札に対する、公共サービスの質の維持・向上及び経費の削減を図る取組を通じ、競争性の確保を前提とした入札状況を改善するノウハウを蓄積してきた。

令和 2 年度には、市区町村の民間委託の調達に資する新たな取組を検討する目的から「自治体の入札状況に関する試験調査」を実施し、その結果として、市区町村の“調査”に係る業務分野に対して取組の検討を進めることとした。

本調査では、全国の市区町村を対象に、各市区町村が直営または民間委託等を行う“調査”業務について、民間委託に係る状況と課題を調査し、市区町村の調査業務分野における民間委託の調達に資する具体的な取組を検討するための資料として、調査結果をとりまとめる。

4.1. 調査票の作成

4.1.1. 概要

調査票の作成に当たり、調査対象とする“調査”業務を選定するため、地方公共団体が実施する“調査”事業の受託事業者としての活動実績を持つ民間調査事業者 2 者に対してヒアリングを実施し、市区町村による“調査”事業の委託について、委託される調査の分野、業務内容や事業規模等の聞き取りを行った。ヒアリング結果を参考に、“調査”事業の類型を定義した。

定義した“調査”事業の類型から、本調査で対象とする 15 業務を選定し、各市区町村における“調査”の実施状況を把握するための調査票を作成した。

4.1.2. ヒアリング概要

地方公共団体が実施する“調査”事業の受託事業者として豊富な活動実績を持つ A 社及び B 社を対象に、市区町村からの調査業務の受託状況に関するヒアリングを実施した。ヒアリング概要を以下に示す。

図表 4-1 ヒアリング概要

ヒアリング相手先	A 社	B 社
日時	2021 年 7 月 6 日（火）11:00-12:00	2021 年 8 月 5 日（木）10:30-11:45
場所	Web 会議	Web 会議

ヒアリングでは、図表 4-2 に掲げる項目について確認した。ヒアリング項目は、具体的な質問内容を記載したヒアリングシートを作成したうえで、それを送付することにより、あらかじめ両事業者に通知した。ヒアリングの結果についても、あわせて図表 4-2 に示す。

図表 4-2 ヒアリング結果

ヒアリング項目		A 社	B 社
対象となる調査	民間委託の実施状況	・特定の調査は委託せず直営で実施しているという話はあまり聞いたことが無い。	・地方公共団体がどの程度、直営で調査を実施しているかについては把握できていない。 ・自前で調査を実施する傾向が強い県はある。例えば東北地方のいくつか県ではあまり調査を委託しないイメージがある。
	民間委託を決定する要素	・委託するかどうかは、人口というよりは予算規模によるものであると考えている。財政的に厳しい市区町村は国策で何か決まったとしても、新しい計画は民間委託を活用できず、策定が困難といった事情がありうる。	・調査の規模や予算、地域等が、調査を民間に委託するかを決定する要素になる。
想定される課題	市場環境	・参入障壁が低い。業界全体としてはレッドオーシャンであると感じている。	・一般競争入札（最低価格）が一般的であるなど、価格を重視したマーケットが形成されている。特定の事業者による独占されているという話は聞かない。

本ヒアリングにおいては、①民間委託がどの程度行われているかは把握されていないこと、②民間委託を行ううえで考慮される市区町村間で共通した要件が存在すること、③価格重視の市場環境にあること、の3点が明らかとなった。

4.1.3. 調査対象業務の選定

ヒアリングの結果を踏まえて、市区町村が実施する“調査”業務の類型を整理した。この中から、以下の観点を考慮して、調査対象とする“調査”業務を15業務選定した(図表 4-3)。

- ・市区町村が定期的実施していると見込まれる住民意識調査、交通量調査、企業に対する信用調査、行政計画等策定のための調査等を想定する。
- ・質問紙や質問事項または調査事項を提案、もしくはとりまとめ、調査対象に対して郵送、訪問、電話、インターネット、定点観察等の手段を用いて尋ね、あるいは調査し、その結果を集計、分析、考察し、提案等を行うまでの一連の過程、またはそのうちの一部の業務。
- ・民間委託することで質の維持・向上及び経費の削減が見込まれる業務。
- ・市区町村によって直営であったり、民間委託等であったりと、運営方式にばらつきが生じ

ている業務。

なお、以下のような、専門性の高い“調査”業務は調査対象外とした。

- 統計法に基づいて実施される調査業務
- 公物等(公道、河川、公園、港湾、公園、公営住宅、上下水道、庁舎・学校等公共建物及び附属設備、橋梁)を測量・修繕・検査する業務
- 環境(大気、水質、土壌、騒音等)の汚染等の検査・調査業務
- 土地・家屋の鑑定・評価に係る調査、地籍調査など賦課に係るもの
- システム再構築等目的のデータベース解析等現行システム調査
- その他、理化学、臨床、放射線等の検査・調査業務

図表 4-3 市区町村が実施する“調査”業務の類型

#	調査対象とする“調査”業務
1	総合計画策定・改訂・検討のための調査
2	地方創生に関する調査
3	男女共同参画に関する調査
4	市(区町村)政に関する市(区町村)民意識調査
5	空き家に関する実態調査
6	健康に関する調査
7	高齢者に関する調査
8	障害者に関する調査
9	地域福祉に関する調査
10	子育て支援に関する調査
11	子どもの貧困に関する調査
12	観光客動態調査
13	歩行者・自転車・自動車・公共交通機関等の通行量調査
14	防災に関する社会調査
15	人権に関する調査

調査の実施に際しては、市区町村において複数の調査業務が実施されていることが想定されることから、次の通り、回答対象となる業務に優先順位を設けた。

調査対象に該当する調査業務が、15 業務の一つに対し複数あった場合、①継続的に実施している調査を最優先とし、これにも関わらず複数の調査がある場合、②規模の大きな調査を優先することとした。なお、これらの条件が同一である場合、③実施年度が新しい調査を優先とした。

4.1.4. 調査票の作成

全国 1,741 市区町村を対象とした、“調査”業務の実施状況を把握するための調査票を作成した。

調査票は Microsoft Excel を使用して作成し、回答入力の手助けとして各種制御を施した。あわせ

て、調査趣旨や想定問答をとりまとめた説明資料（調査概要）をとりまとめた。また、市区町村の回答の負担を軽減させるため、“調査”を実施する部署ごとに回答できるよう表示を簡略化した調査票（回答用）と、各部署から得られた調査票を取りまとめるための調査票（提出用）の 2 種類の調査票を作成した。

調査項目は、図表 4-4 に示す項目とした。

図表 4-4 調査項目

#	主な調査項目
1	“調査”業務の実施の有無及び委託の有無
2	（委託している場合）委託範囲、契約金額、調達方式及び入札参加資格の設定状況
3	実施している“調査”業務の調査内容
4	（“調査”を直営で実施している場合）委託しない理由
5	（“調査”を直営で実施している場合）委託の検討を進めるために必要な情報
6	（委託している場合）委託のメリット、デメリット
7	（委託している場合）“調査”目的の達成度合い
8	（委託している場合）“調査”業務への満足度
9	（委託している場合）受託事業者と相談・調整をするタイミング
10	（委託している場合）委託実施上の課題、課題解決のため必要な対策等

4.2. 調査

4.2.1. 概要

全国 1,741 市区町村に対して、4.1 で作成した調査票によるアンケート調査を実施した。

4.2.2. 調査対象団体

調査対象は全市区町村（令和 3 年 5 月 1 日時点で 1,741 団体）とした。

4.2.3. 調査期間

令和 3 年 10 月 19 日から同年 11 月 4 日まで

4.2.4. 調査結果

調査の結果、調査対象とした 1,741 団体のうち 1,288 団体（回答率：74%）から回答を受領した。各市区町村から 15 業務の調査について回答を得たため、回答の対象となった調査は 19,320 調査であった。このうち、調査を委託して実施しているものが 6,772 調査、過去 5 年の間に委託を実施したが、現在は委託せずに実施している調査が 312 調査、過去 5 年の間で委託をせずに実施している調査が 2,635 調査であった。調査類型別のそれぞれの割合は図表 4-6 に示す。

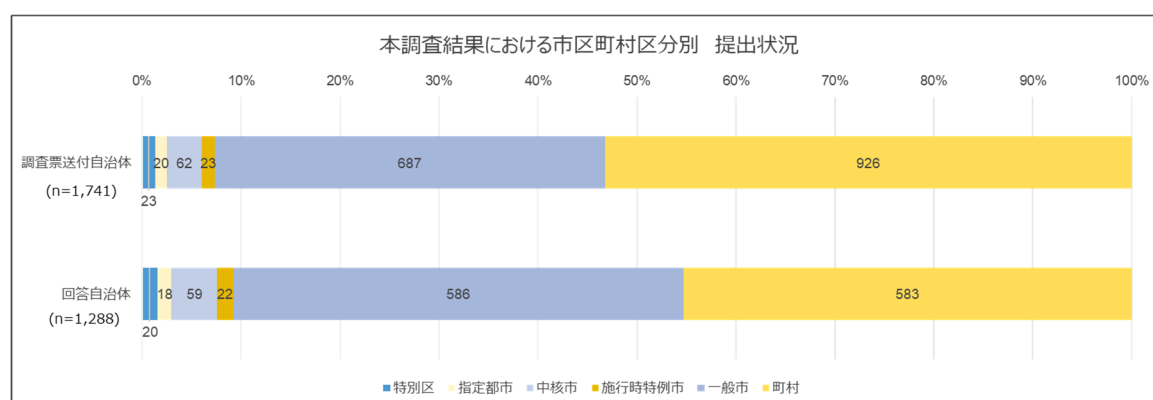
4.3.集計・分析

4.3.1. 概要

4.2 の調査の結果を集計し、各市区町村における“調査”業務の実施状況や民間委託状況を分析した。市区町村区分別で比較すると、回答状況は、母集団と比較して、町村の割合が低い結果となった。

なお、今回の調査においては、調査業務について 15 業務を設定し、それぞれの業務類型について回答を得た¹。実施の有無を尋ねる設問にて、調査を実施していないと回答した場合、各調査の詳細については尋ねない形となっている。このため、各類型の結果を合計した、全体として示した数値は、市区町村の実施する調査のうち、類似する業務区分の重複を避けたうえで、より広範に実施されている調査の傾向を把握するために用いることができると考えられる。また、類型ごとの区分の結果は、それぞれの業務に特有の事象について把握するために利用することが想定される。

図表 4-5 本調査結果における市区町村区分別 提出状況



4.3.2. “調査”業務の実施状況・民間委託状況の分析

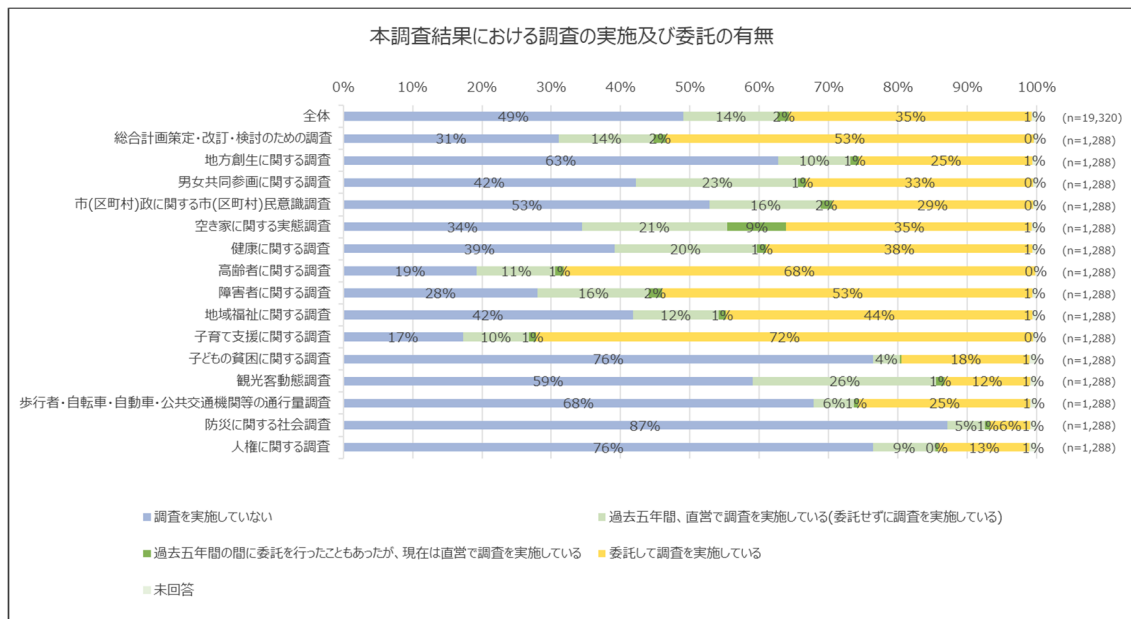
(1) 委託実施状況

本稿『4.1.3.調査対象業務の選定』の条件下で、回答が得られた 15 業務の調査の集計結果によれば、調査対象とした 15 業務のうち、半数以上の市区町村で調査が実施されていたものは 8 業務であった。「子育て支援に関する調査」が最も調査を実施している割合が高く、かつ、委託割合も高かった。直営で実施している割合が最も高い調査は、空き家に関する実態調査であり、観光客動員調査、男女共同参画に関する調査が続いた。

調査の実施及び委託の実施状況を図表 4-6 に示す。

¹ なお、15 種類の調査に関して、統計法に基づいて実施される調査業務である、基幹統計(53 統計)※統計法施行令第 4 条により、市区町村長及び、市区町村の教育委員会が行うこととされる事務、及び統計法第 24 条第 1 項により総務大臣に届け出られた、地方公共団体がとりおこなう統計調査等については対象から除外している。
また、15 種類の調査の内、複数種類の調査を実施している場合は①継続的に実施している調査、②規模の大きな調査を優先して回答し、これらの条件が同一である場合、実施年度が新しい調査1つについて回答するように依頼している。

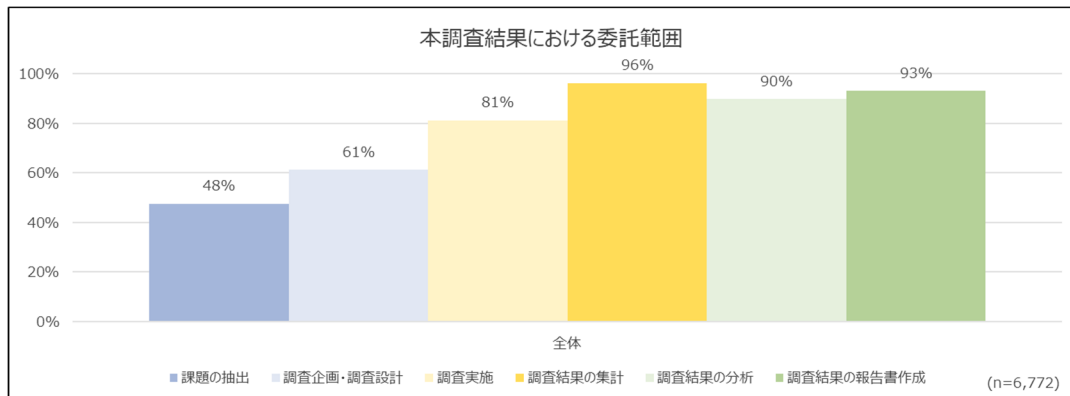
図表 4-6 本調査結果における調査の実施及び委託の有無



(2) 委託業務概要

各調査の委託に際して、どのような業務を委託しているかを尋ねた。委託範囲については、「課題の抽出」、「調査企画・調査設計」、「調査の実施」、「調査結果の集計」、「調査結果の分析」、「調査結果の報告書作成」のうち、調査結果の集計を委託しているとの回答が最も多かった。結果を図表 4-7 に示す。

図表 4-7 本調査結果における委託範囲



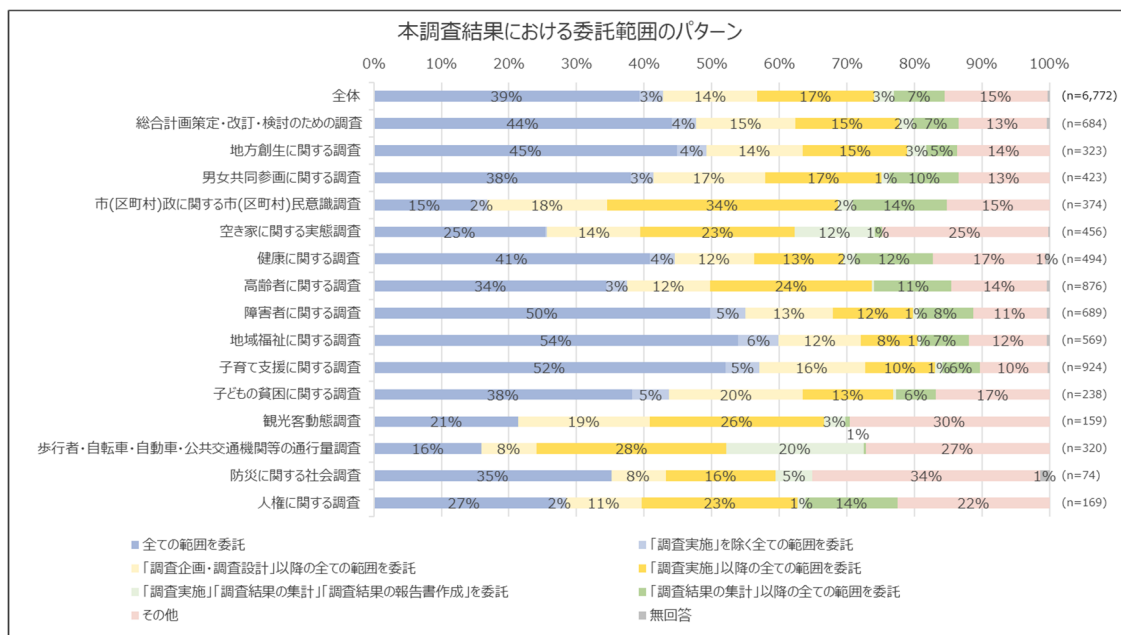
また、これらの実施している・していないの組み合わせは 64 通りが考えられるが、このうち、多く見られた組み合わせ上位 6 組を抽出した。結果を図表 4-8 に示す。

図表 4-8 本調査結果における委託範囲の組み合わせ上位 6 パターン

	課題の抽出	調査企画・調査設計	調査実施	調査結果の集計	調査結果の分析	調査結果の報告書作成
全ての範囲を委託						
「調査実施」を除く全ての範囲を委託						
「調査企画・調査設計」以降の全ての範囲を委託						
「調査実施」以降の全ての範囲を委託						
「調査実施」「調査結果の委託」「調査結果の報告書作成」を委託						
「調査結果の集計」以降の全ての範囲を委託						

この 6 パターンを中心に、各調査業務がどのように委託が実施されているかを調査した。結果を図表 4-9 に示す。「障害者に関する調査」、「地域福祉に関する調査」、「子育て支援に関する調査」の内、約 5 割の調査は、全ての範囲を委託している。

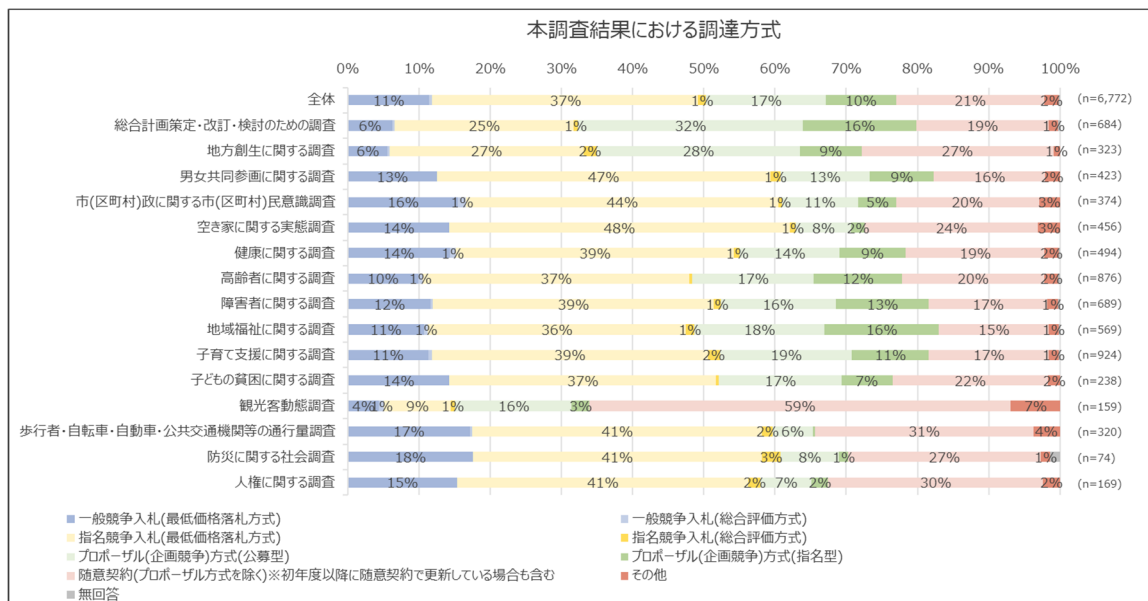
図表 4-9 本調査結果における委託範囲のパターン



(3) 入札状況

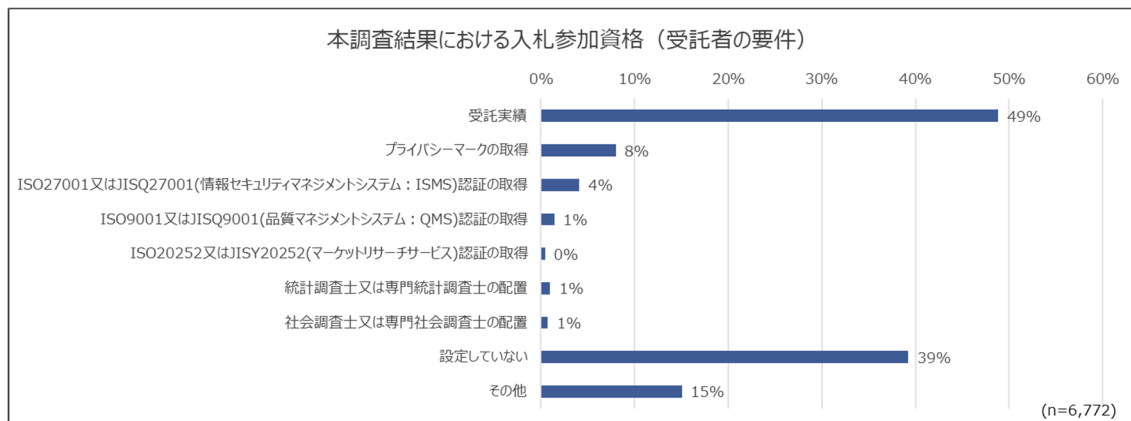
調達に際しては、全体的な傾向としては指名競争入札による調達が多く実施されている。「総合計画策定・改訂・検討のための調査」と「地方創生に関する調査」は、プロポーザル方式による調達が最も多かった。「観光客動態調査」は、随意契約(プロポーザル方式を除く)による調達が約 6 割に達した。

図表 4-10 本調査結果における調達方式



また、調達に際して、入札参加資格等にどのような要件を求めているかを尋ねたところ、約半数の調査において、受託実績を求めている。このほか、約 4 割の調査においては、入札参加資格が設定されていなかった。(図表 4-11)

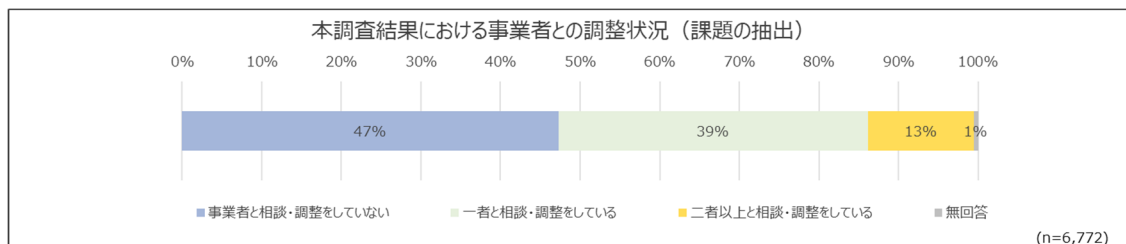
図表 4-11 本調査結果における入札参加資格(受託者の要件)



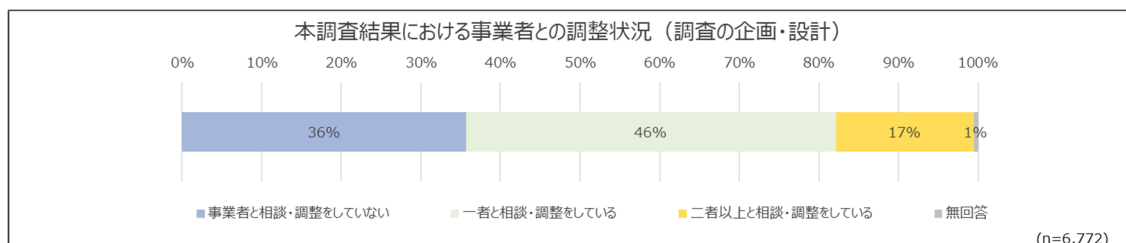
(4) 調達上の工夫、独自性

調達に際しては、調査の課題設定から複数の事業者と調整を行うことにより、仕様書への記載内容の精査や、入札時により多くの企業が応札する環境構築に努めている様子が見られた。特に、見積金額の調整については、約 4 割の調査で複数の事業者との調整を行っていた。(図表 4-15)

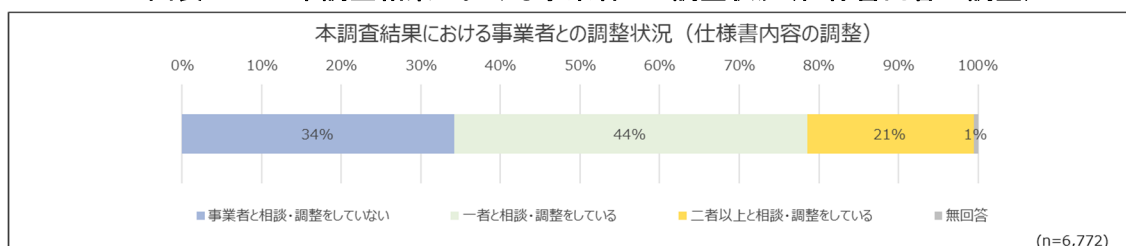
図表 4-12 本調査結果における事業者との調整状況(課題の抽出)



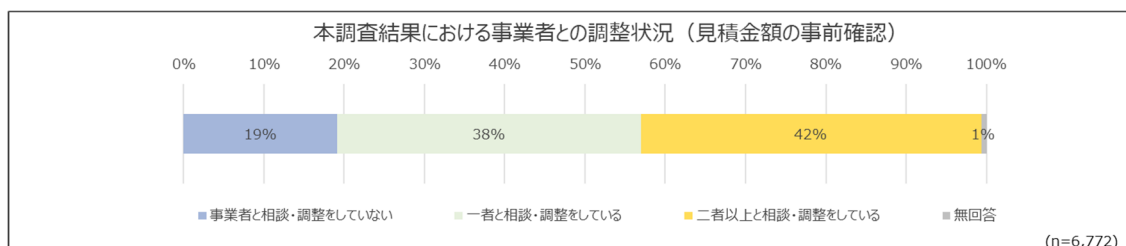
図表 4-13 本調査結果における事業者との調整状況(調査の規格・設計)



図表 4-14 本調査結果における事業者との調整状況(仕様書内容の調整)



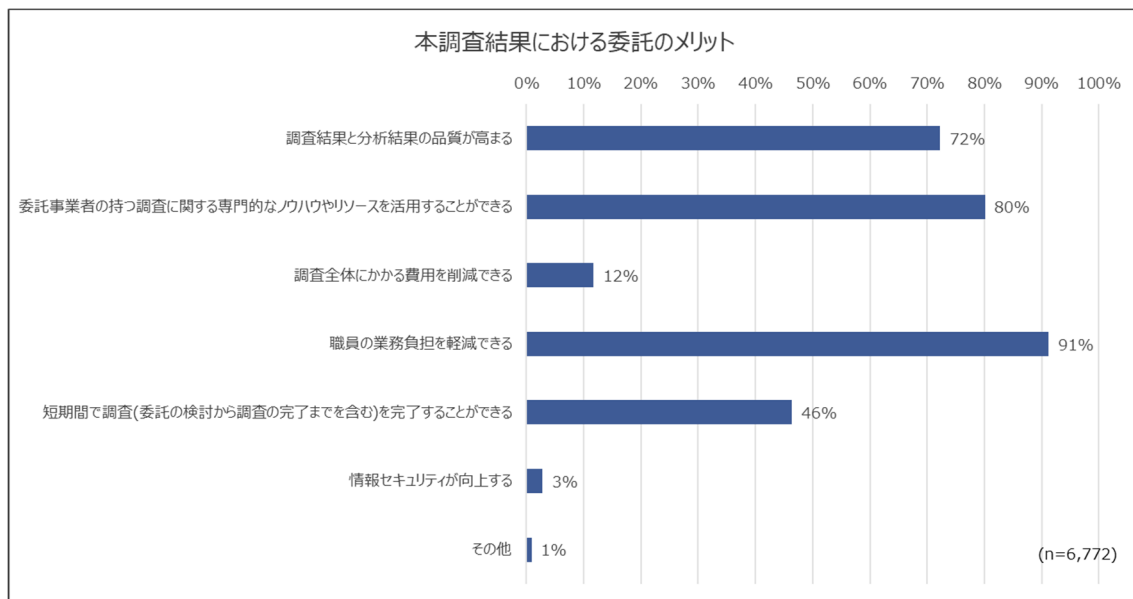
図表 4-15 本調査結果における事業者との調整状況(見積金額の調整)



(5) 民間委託実施によるメリット、デメリット

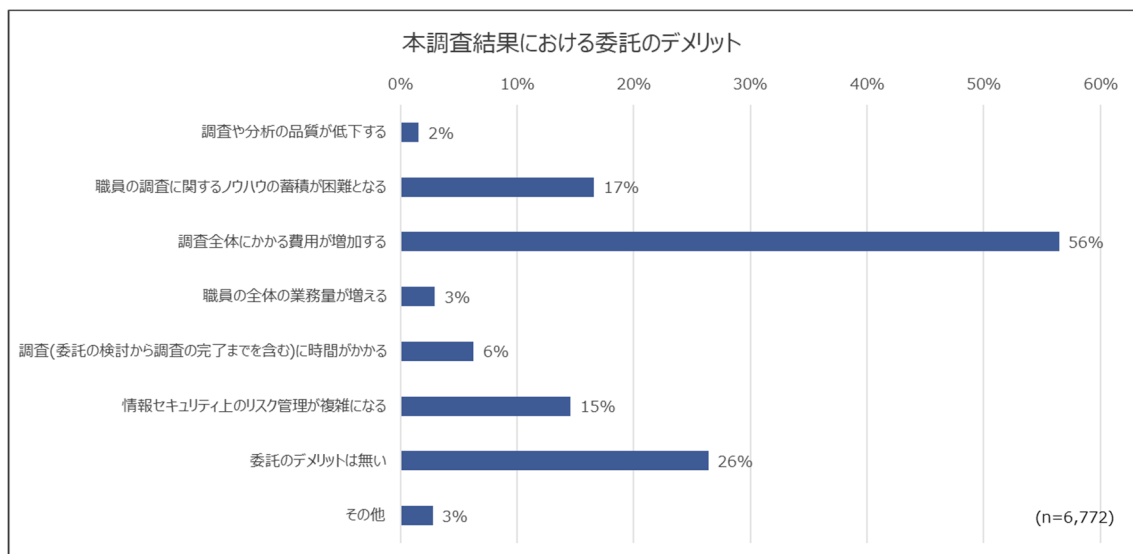
民間委託を行うメリットについて尋ねたところ、職員の業務負担を軽減できるとの回答が最も多かった。結果を図表 4-16 に示す。

図表 4-16 本調査結果における委託のメリット



一方で、民間委託を行うデメリットとしては、調査全体にかかる費用が増加することを挙げた回答が最も多かった。(図表 4-17)

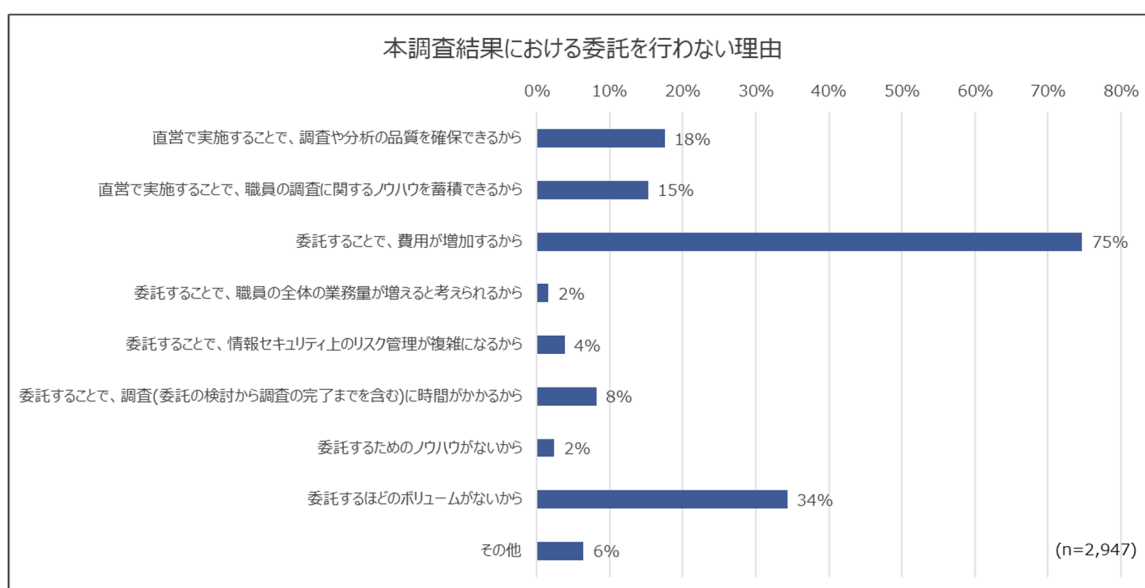
図表 4-17 本調査結果における委託を行うデメリット



(6) 民間委託を実施していない理由及び調達手続上の課題

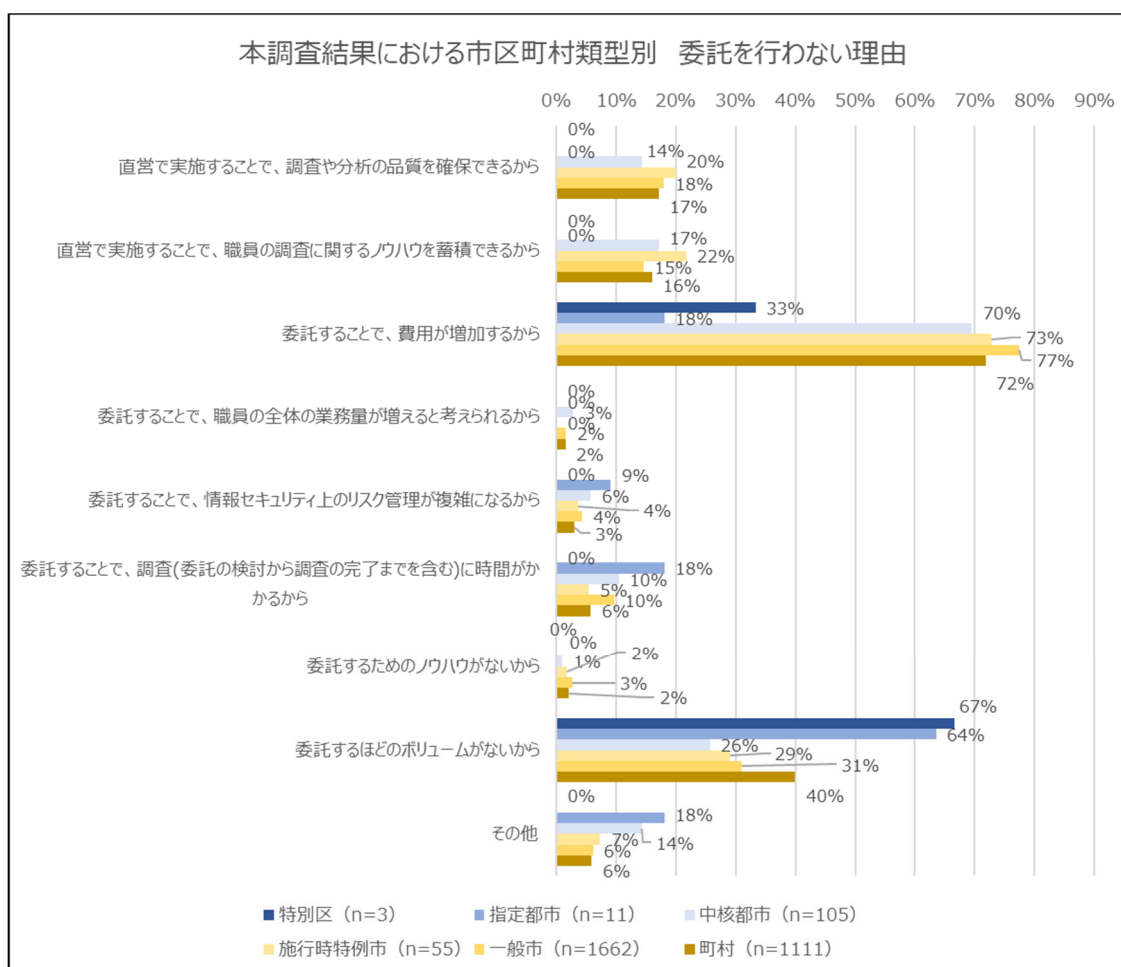
民間委託を実施していない理由について尋ねたところ、委託をすることで、調査費用が増加するとの回答が最も多かった。(図表 4-18)

図表 4-18 本調査結果における委託を行わない理由



市区町村区分別では、委託を行わない理由として、特別区、指定都市は委託を行うほどのボリュームがないことを挙げた調査が最も多かった一方で、中核市、施行時特例市、一般市、町村については委託することによる費用の増加を挙げる調査が最も多かった。(図表 4-19)

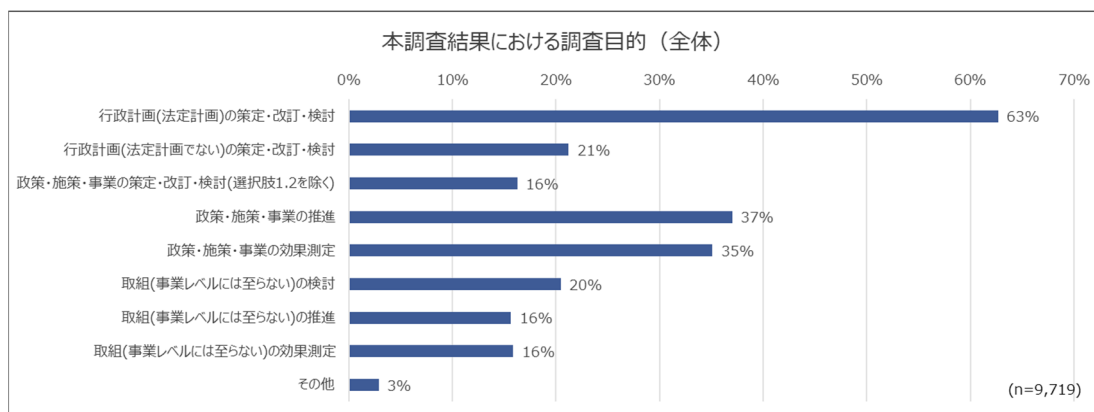
図表 4-19 本調査結果における市区町村類型別 委託を行わない理由



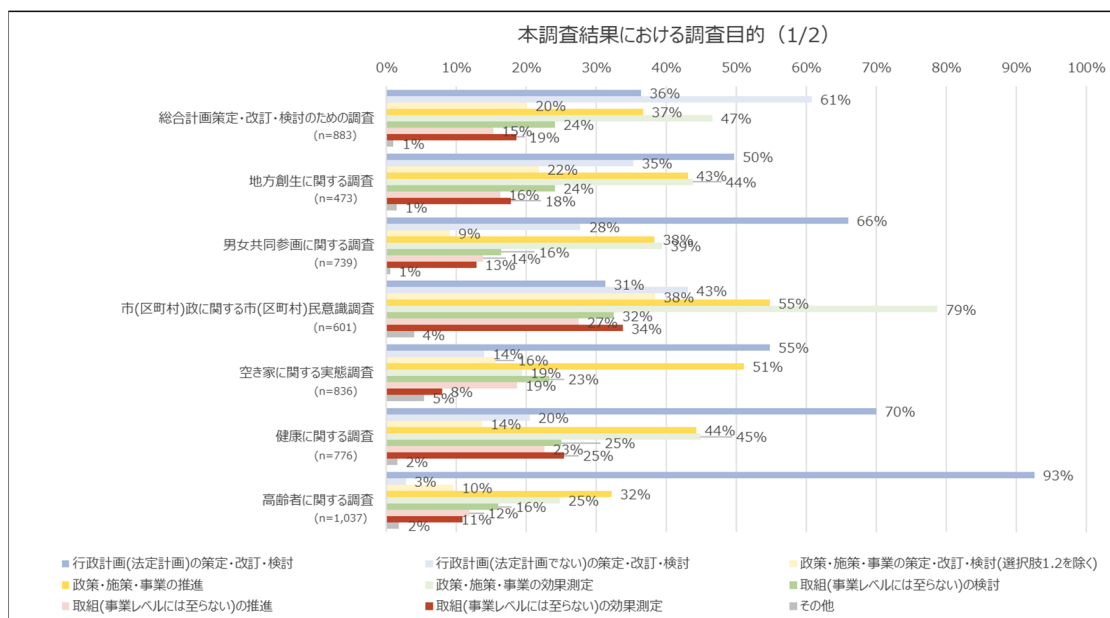
(7) 各調査の実施目的および目的達成度

各調査を実施する目的について尋ねたところ、全体として、行政計画の策定・改訂・検討を目的とする調査が最も多かった。(図表 4-20)この中で、「市(区町村)政に関する市(区町村)民意調査」の内、約 8 割の調査の調査目的は、政策・施策・事業の効果測定であった他(図表 4-21)、「観光客動態調査」の内、約 6 割の調査の調査目的は、政策・施策・事業の効果測定である点が特徴的であった。(図表 4-22)

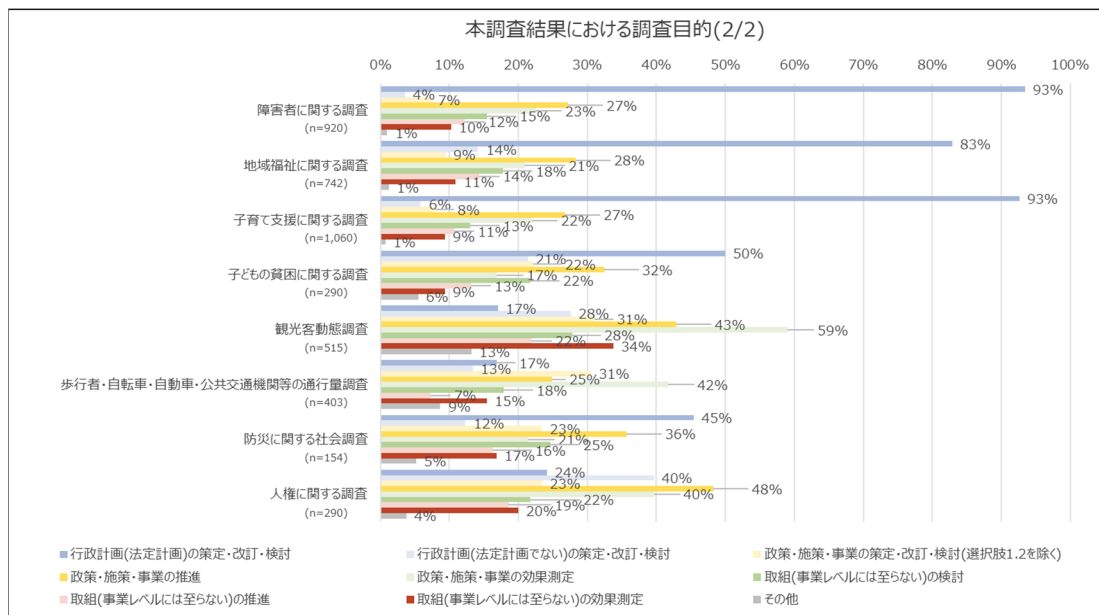
図表 4-20 本調査結果における調査目的(全体)



図表 4-21 本調査結果における調査目的(1/2)



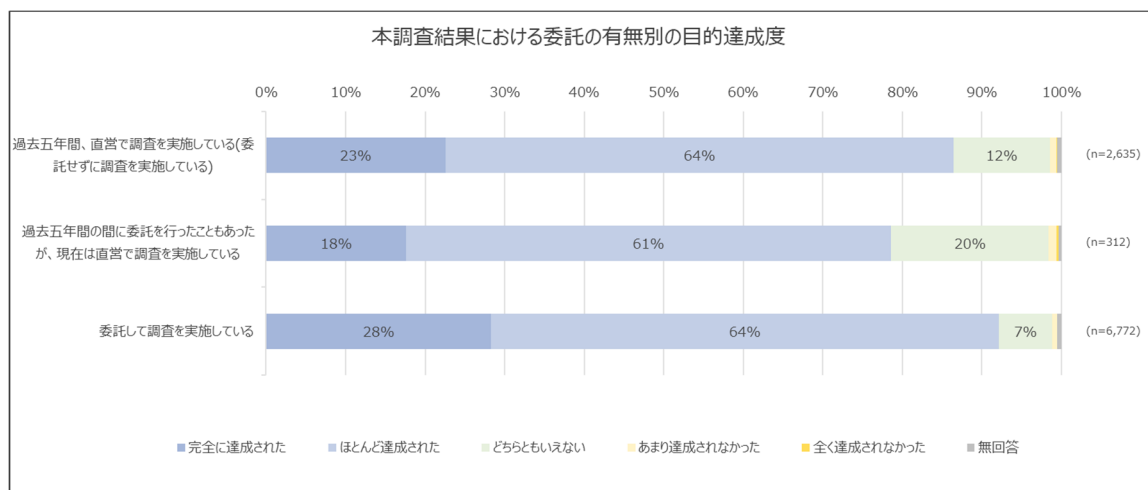
図表 4-22 本調査結果における調査目的(2/2)



調査の目的について、調査を委託しているケースの目的達成度(完全に達成された+ほとんど達成された)は 92%と直営で実施している場合の目的達成度 87%を上回っている。また、過去に委託を行ったこともあったが現在は直営で実施している場合は 79%となっており、いずれも直営と比較しても委託の方が、達成度が高いことが明らかとなった。(図表 4-23)

これは各市区町村及び受託事業者が協力しながら質の高い調査を実施していることの表れであり、また、調査業務の民間委託が、調査の目的達成において一定の有効性を有していることの証左だと考えられる。

図表 4-23 本調査結果における委託の有無別の目的達成度



(8) 自由記述欄から

現在民間委託を実施しているがうまくいっていない調査、あるいはこれから民間委託を実施したい調査で、他の市区町村の取組事例等、参考となる資料の提供を希望する調査について、自由

記述欄にて回答を求めたところ、主に具体的な調査名の回答が 67 件下表のとおり寄せられた。なお、「観光に関する調査」と「空き家に関する実態調査」「男女共同参画に関する調査」については、本稿「4.3.2(1)委託実施状況」で述べたとおり直営による実施割合が高かった調査である。

図表 4-24 本調査結果における参考資料の提供を希望する調査

対象調査	件数
観光に関する調査（観光消費額調査、観光客動態調査、等）	18 件
子どもの貧困に関する調査（ヤングケアラーの実態調査、等）	11 件
空き家に関する調査（空き家実態調査、等）	10 件
交通に関する調査（公共交通に関する住民意向調査、等）	8 件
健康に関する調査（健康増進計画に関する調査、等）	8 件
男女共同参画に関する調査	7 件
防災に関する調査	5 件

また、全自治体に調査業務における、人員体制上の課題、業務量の増嵩、民間リソースの活用のための課題等に関して、意見を求めた。寄せられた意見としては、財源不足、予算確保の困難さ、補助金の充実要望、等に関する意見が 191 件、人員不足、職員一人あたりの業務増、等に関する意見が 166 件であった。このほか、職員のノウハウに関する意見、空き家調査に関する意見が見られた。

(9) 市区町村が希望する参考資料の形態

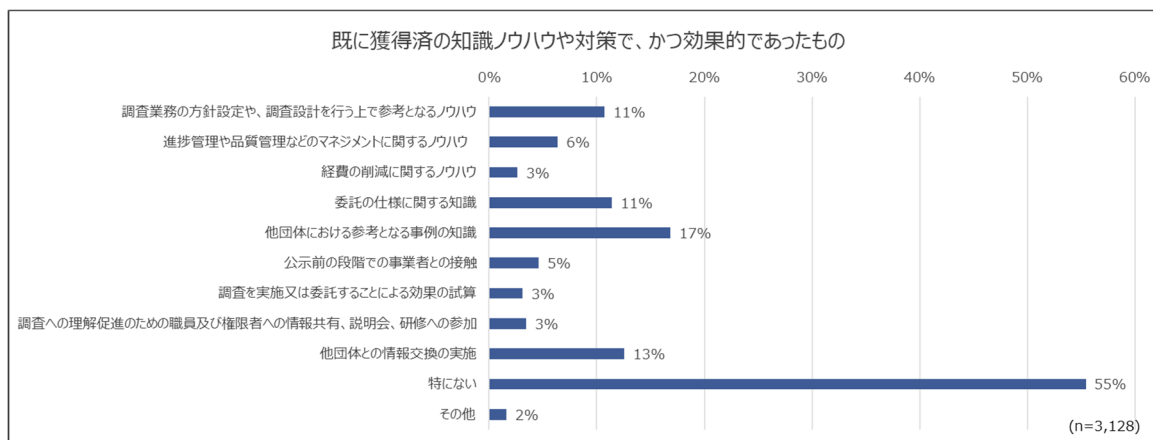
現在、直営で調査事業を行っている調査について、民間委託を実施しない理由を尋ねたところ、最も多い回答は「委託を実施することで費用が増加するから」であった。さらに、どのような情報があれば民間委託が進むと思うかを尋ねた。委託を実施することで費用が増加するから、という理由を回答した調査においては、民間委託によって見込まれる効果の検証に資する資料や、参考となる調査の事例集等（費用削減に資するもの）が、民間委託を進めるうえで有用な情報であるとの回答が最も多かった。（図表 4-25）

図表 4-25 民間委託を行わない理由と、委託が進むうえで有用と考える情報

	民間委託によって見込まれる効果の検証に資する資料	調査業務の民間委託手順書(マニュアル)	調査に関する標準委託仕様書	参考となる調査の事例集等(経費の削減に資するもの)	参考となる調査の事例集等(調達方式の選択に資するもの)	参考となる調査の事例集等(競争性の改善に資するもの)	参考となる調査の事例集等(調査の質の向上に資するもの)	その他	回答数
直営で実施することで、調査や分析の品質を確保できるから	73%	31%	40%	41%	14%	11%	42%	7%	516
直営で実施することで、職員の調査に関するノウハウを蓄積できるから	76%	37%	44%	49%	14%	10%	45%	6%	450
委託することで、費用が増加するから	66%	30%	40%	54%	13%	8%	35%	7%	2201
委託することで、職員の全体の業務量が増えると考えられるから	69%	48%	48%	50%	25%	13%	35%	10%	48
委託することで、情報セキュリティ上のリスク管理が複雑になるから	66%	50%	56%	58%	27%	12%	53%	10%	113
委託することで、調査(委託の検討から調査の完了までを含む)に時間がかかるから	65%	41%	54%	61%	20%	16%	48%	8%	240
委託するためのノウハウがないから	72%	68%	83%	65%	35%	21%	56%	4%	71
委託するほどのボリュームがないから	62%	25%	36%	40%	11%	7%	38%	9%	1012
その他	49%	21%	33%	31%	8%	6%	42%	24%	189

委託における課題解決で最も有効だったのは「他団体における参考となる事例の知識」であるとされた(図表 4-26)。また、希望する情報について調査したところ、最も多かったのは「他自治体における取り組み事例」であった。

図表 4-26 すでに獲得済みの知識ノウハウや対策で、かつ効果的であったもの



5. 公金債権回収にかかるアンケート

5.1. はじめに

5.1.1. 本調査の経緯・目的

総務省公共サービス改革推進室では、市区町村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や事例集の作成などに取り組んできた。

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、「前回調査」という。）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市区町村に対し行った令和 2 年度のヒアリング調査では、公金債権の一元化と民間委託を組み合わせた実施やバーコード決済利用による新たな取組など、取組の拡大が見られた。

そのため公金債権回収の取り組みの実態について、あらためてアンケート調査を実施し、公金債権回収業務の業務効率化、民間委託を実施している市区町村の実態を調査し、整理、分析することにより、更なる改善を試みる市区町村や新たに委託を検討する市区町村の参考資料を作成する。

5.1.2. 公金債権回収業務とは

地方公共団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することとされている。この点において地方公共団体は、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、公金債権について滞納者から回収する業務を意味し、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。

5.1.3. 公金債権の種類

公金債権は、債権者（本報告書の場合は地方公共団体）自らが、強制手段によって履行があった場合と同一の結果を実現させる権限である「自力執行権」の有無により、2つの種類に分けることができる。さらに、自力執行権のある債権は租税と租税以外に分かれる。

自力執行権がある債権とは、法令上、「国税滞納処分の例による」等の規定がある債権を指す。例としては、地方税、下水道受益者負担金、道路占用料、土地区画整理事業の清算金、保育所保育費用、河川占用料、分担金、加入金、過料、法律で定める使用料その他の普通地方公共団体の歳入等である。

本報告書では、これらのうち、租税に該当するものを租税、それ以外を租税以外の自力執行権がある債権としている。

また、自力執行権がない債権は、上記の自力執行権がある債権に含まれないものすべてを指す（私債権を含む。）。例としては、公営住宅の使用料、公立病院の診療債権、水道料金、生活保護費返還金、給食費等である。

5.2. 調査様式等の作成

前回調査の調査項目を参考としつつも、回答者が設問趣旨を理解しやすく、迷わず回答できるよう質問文と選択肢等の再設計を行った。調査様式は Excel により作成し、回答入力の手助けとして各種制御を施した。あわせて、調査趣旨や想定問答をとりまとめた説明資料(調査概要)をとりまとめた。

5.3. 対象団体の抽出

調査対象は、全市区町村(令和 3 年 5 月 1 日時点で 1,741 団体)とした。

5.4. 調査実施

全国 1,741 市区町村に対して、5.2 で作成した調査様式等によるアンケート調査を実施した。また、該当の委託契約について調査様式に記載し、電子メールで送付する形で回答を受け付けた。調査期間は令和 3 年 8 月 23 日から令和 3 年 9 月 10 日までであり、当該期間中は電子メールによる問合せ窓口を設置した。

5.5. 集計・分析

調査結果については、単純集計のほか、地方公共団体属性ごとに設問間のクロス集計を行い、調査目的に応じた傾向分析を行った。

5.5.1. 調査結果概要

本調査においては、公金債権業務における実態を調査したうえで、公金債権回収業務の業務効率化、民間委託を実施している地方公共団体の実態を調査し、更なる改善を試みる地方公共団体や新たに委託を検討する地方公共団体の参考となる分析を実施した。

調査の回答件数は 1366 件、回答率は 78%であった。

(1) 公金債権回収業務の実態

公金債権回収業務の実施にあたり、市区町村では種々の工夫が行われていた。具体的には、全体のうち、7 割以上の自治体で、滞納者に対する相談や、生活支援業務が実施されていることが確認できた(図表 5-2)。また、条例、要綱、方針、手順書等の制定による回収ルールの明確化を実施している自治体は、全体の約 6 割に達した(図表 5-2)。特別区では回収ルールの明確化は 8 割以上で実施されていた(図表 5-9)。他方、町村では回収ルールの明確化は 4 割程度だった(図表 5-14)。

公金債権回収の効率化への取組として、債権管理担当部門の設置等、組織の一元化を実施していた自治体は約 2 割あった(図表 5-2)。

民間委託を活用している自治体は全体の 2 割半であった(図表 5-2)。特別区では民間委託の活用割合は約 9 割あった(図表 5-9)。他方、町村では民間委託の活用は 1 割以下であった(図表 5-14)。

一部事務組合等、複数の地方公共団体による広域連携（共同処理）を実施している割合は、特別区では1割未満であった（図表 5-9）。他方、町村では 4 割を超え（図表 5-14）、町村以上の規模の自治体でもおよそ 2 割半～4 割弱の割合で利用されていた（図表 5-10～図表 5-13）。

(2) 公金債権回収業務の効率化に向けた取組

－効率化への取組を実施した背景と取組の効果－

・ 未収金の増加とその対処

（1）の効率化の取組を実施することになった背景として、未収金の増加を挙げる回答が最多であった（図表 5-21）。未収金などの回収成績に関する課題に関しては、民間委託の活用、一部事務組合等の複数の地方自治体による広域連携、利便性向上による納付促進などの取組の効果として、未収金が減少したとの回答割合が多く見られた（図表 5-23～図表 5-24、図表 5-30）。

・ 担当者間での連携の不足とその対処

租税及び租税以外の自力執行権のある債権において、課題として回答されたものの上位 3 つには、各債権管理担当者間での連携がなかったことが含まれた（図表 5-21）。各債権管理担当者間での連携がなかったことに関しては、滞納者に対する相談や生活支援業務などの取組の効果として、部署間での定期的なコミュニケーション機会の創出等がなされたとの回答割合が多く見られた（図表 5-22、図表 5-28）。

・ 債権の性質の理解の不足とその対処

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おいて、課題として回答されたものの上位 3 つには、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ことが含まれた（図表 5-21）。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ことに関しては、条例、要綱、方針、手順書等の制定による回収ルールの明確化の取組、債権管理担当部門の設置等組織の一元化、ノウハウに関する情報共有の実施の効果として、職員の理解が広まったとの回答割合が多く見られた（図表 5-22、図表 5-25～図表 5-27）。

(3) 業務効率化を行ううえでの課題とその対処

・ 人材・スキル不足、制度関係の複雑さとその対処

自治体規模の大小を問わず、公金債権回収の効率化の取組を行ううえでの課題として、①取り組む人材の不足、②専任職員による徴収技術の差、③制度等の適用関係の複雑さが課題であるとの回答が目立った（図表 5-31）。これら 3 つの課題に関しては、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施や、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）を行った自治体において、これらの取組に効果があったとする回答割合が多く見られた（図表 5-32～図表 5-34）。

5.5.2. 回答状況

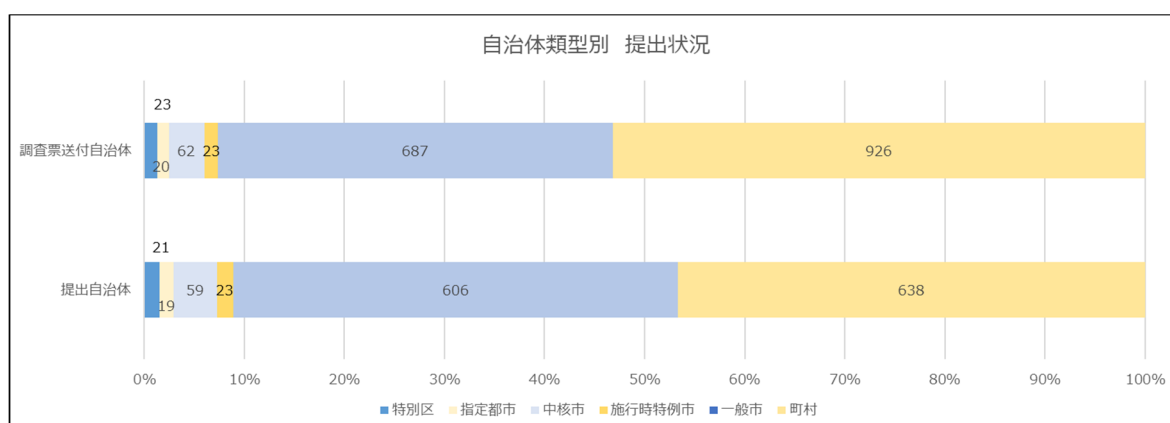
(1) 回答件数・回答率(全体)

調査の回答件数は 1366 件、回答率は 78%であった。

(2) 回答件数・回答率(団体属性別)

市区町村類型別の回答状況は、図表 5-1 に示すとおりである。(1)の団体属性別内訳として、提出地方公共団体は、母集団の構成と比較して、町村の割合が低い結果となった。

図表 5-1 自治体類型別 提出状況

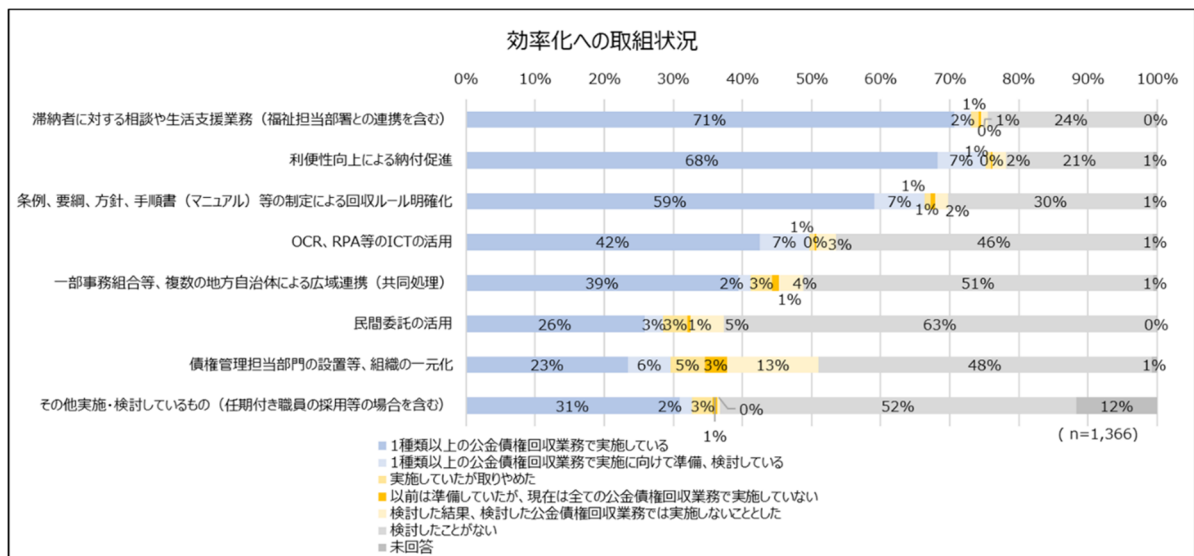


5.5.3. 集計・分析結果

(1) 公金債権回収業務の実態

公金債権業務において、どのような業務効率化の実施・検討が行われているかを尋ねた。それぞれの取組の実施・検討率は、図表 5-2 に示すとおりである。全体のうち、71%の地方公共団体で、滞納者に対する相談や、生活支援業務が実施されていることが確認できた。また、このほかに地方公共団体の取組として、利便性向上による納付促進を行っている地方公共団体が 68%あった。条例、要綱、方針、手順書等の制定による回収ルールの明確化を実施している地方公共団体は 59%であった。

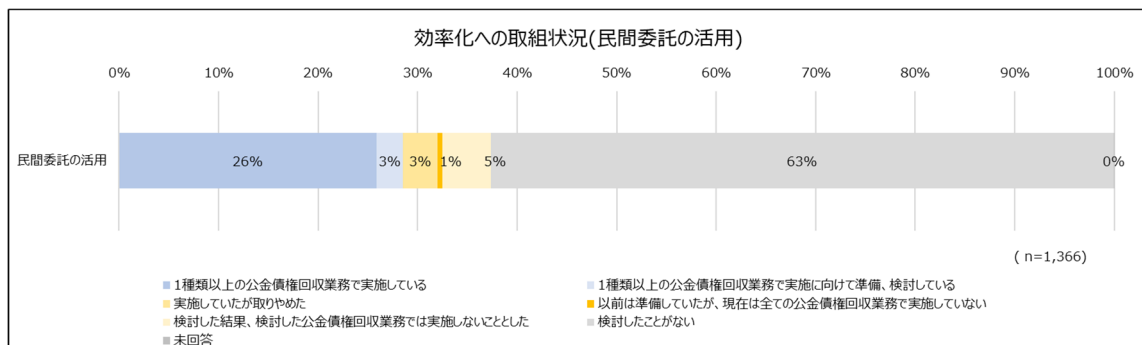
図表 5-2 効率化への取組状況(各取組それぞれについて実施の有無を回答)



ア 民間委託の活用

組織一元化への取組状況は、図表 5-3 に示すとおりである。公金債権回収の効率化への取組として、民間委託を活用している自治体は全体の 26%であった。

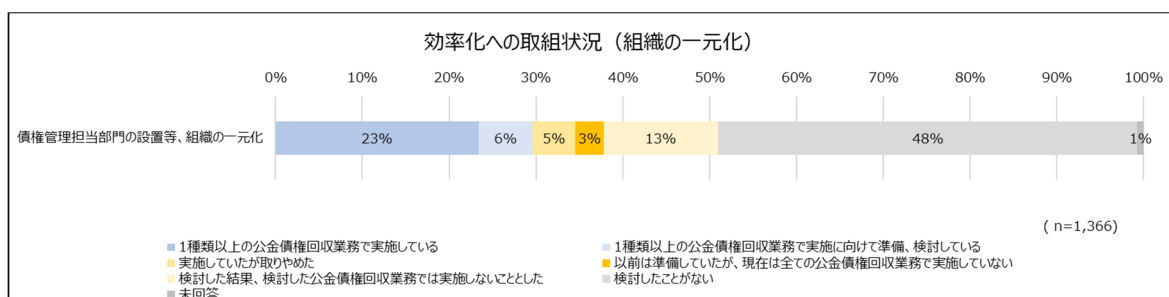
図表 5-3 効率化への取組状況(民間委託の活用)



イ 公金債権回収の一元化(業務効率化)

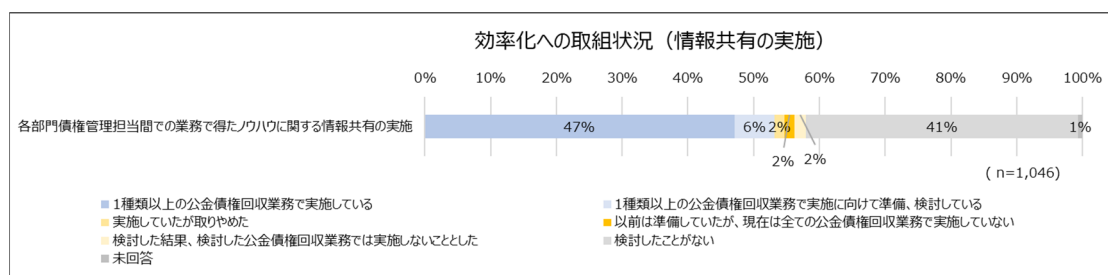
組織一元化への取組状況は、図表 5-4 に示すとおりである。公金債権回収の効率化への取組として、債権管理担当部門の設置等、組織の一元化を実施していた地方公共団体は 23%あった。

図表 5-4 効率化への取組状況（組織の一元化）



また、効率化への取組として、組織一元化を実施していない地方公共団体に対して、債権管理担当間でのノウハウの共有を実施しているかを尋ねたところ、47%の地方公共団体でノウハウの共有が実施されているとの回答があった。回答を図表 5-5 に示す。

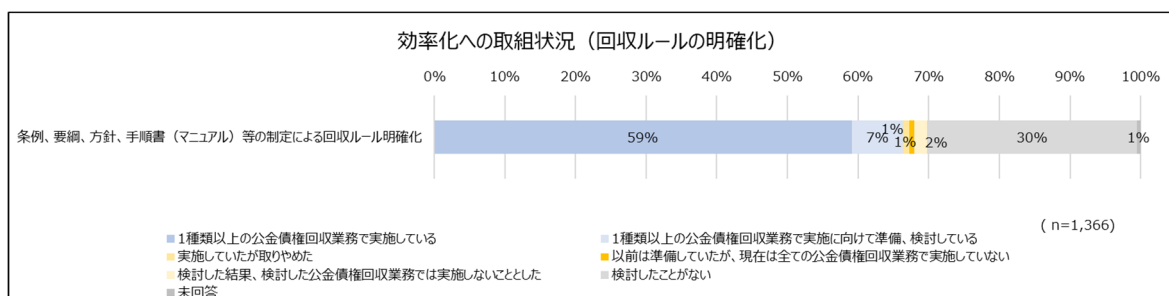
図表 5-5 効率化への取組状況（情報共有の実施）（組織一元化を行っていない場合のみ回答）



ウ 条例設置等による回収ルールの明確化（業務効率化）

債権回収業務において、条例、要綱、方針、手順書等の制定による回収ルールの明確化を実施している地方公共団体は、全体の 59%に達した。回答を図表 5-6 に示す。

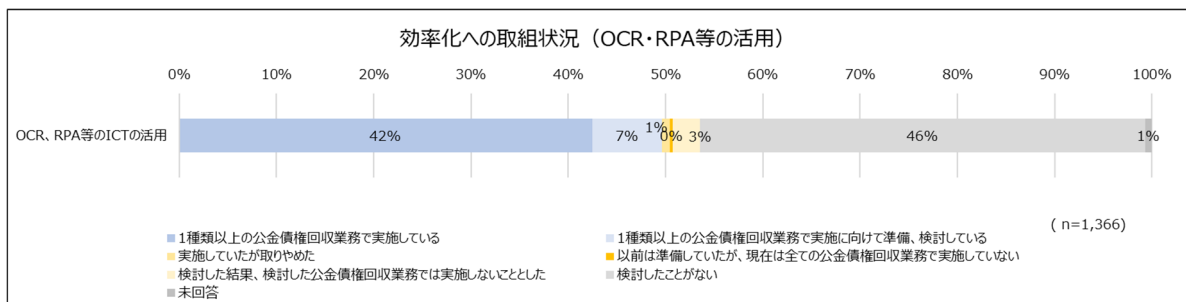
図表 5-6 効率化への取組状況（回収ルールの明確化）



エ OCR、RPA 等 ICT 技術の導入（業務効率化）

公金債権回収の効率化への取組として、OCR や RPA 等の ICT の活用を実施している地方公共団体が 42%であった。OCR、RPA 等の活用状況を、図表 5-7 に示す。

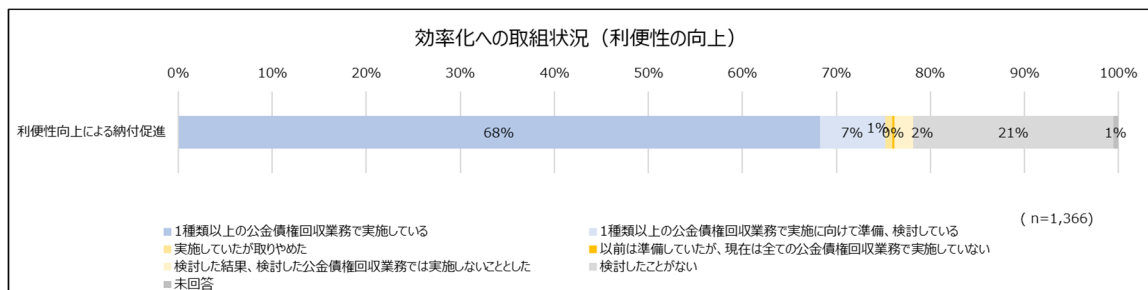
図表 5-7 効率化への取組状況（OCR、RPA 等の活用）



オ 利便性向上による納付促進

利便性の向上による納付促進の実施状況は、図表 5-8 に示すとおりである。公金を納めやすくする取組として、利便性を向上させることによる納付促進を実施している地方公共団体が 68%であった。

図表 5-8 効率化への取組状況（利便性の向上）



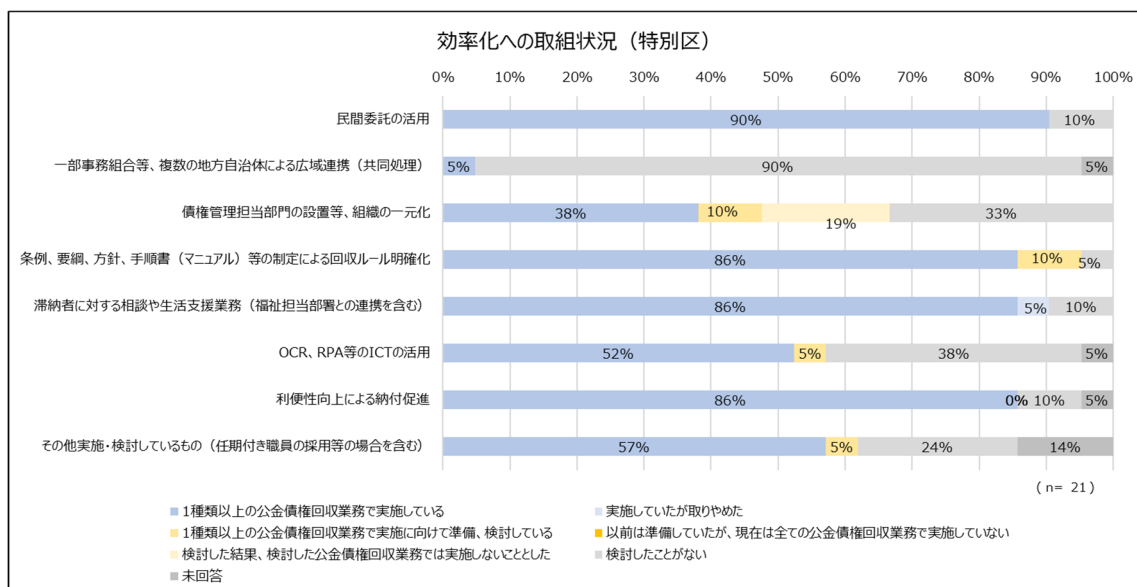
カ 地方公共団体規模と実施している取組に関するクロス集計結果

地方公共団体類型別（特別区、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、町村）における効率化への取組状況は図表 5-9 から図表 5-14 に示すとおりである。民間委託の活用は、特別区や指定都市で実施している割合が高く、一般市や町村で低い結果となった。また、一部事務組合等、複数の地方公共団体による広域連携（共同処理）を実施している割合は、町村で比較的高かったものの（44%）、その他の自治体（一般市 37%、特例市 35%、指定都市 32%、中核市 25%）でも大きな差はないのが現状であった。特別区では低いものの一部（5%）で存在した。

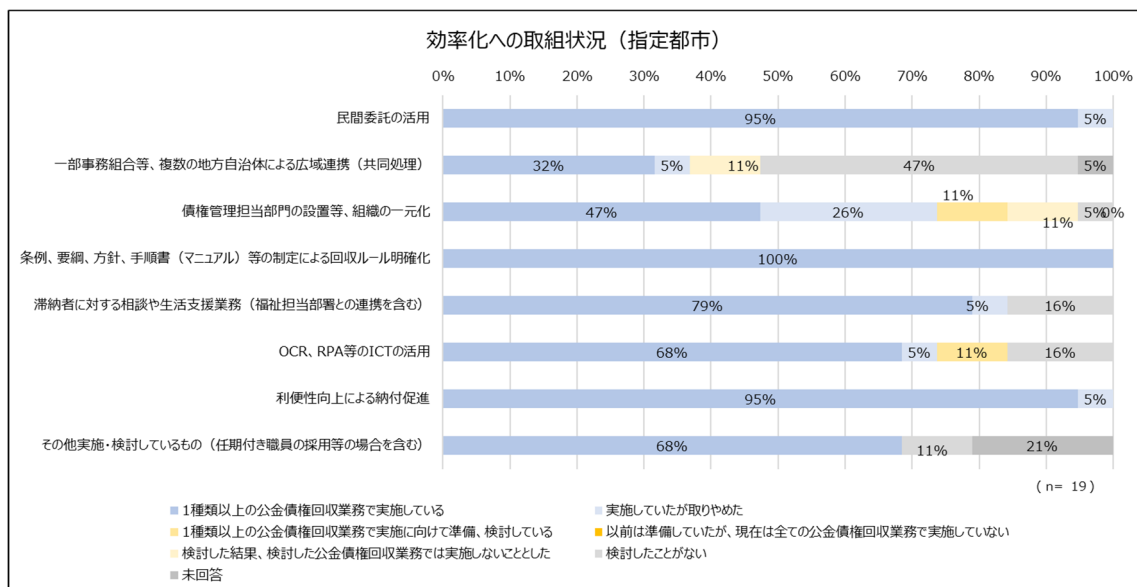
特別区、指定都市、中核市などの地方公共団体においては、条例や要綱などの回収ルールの明確化が進んでいる。また、利便性向上による納付促進の取組は、町村においては2番目に取り組む割合が高いものの、半分程度であり（51%）、他の市区町村区分と比較すると、やや低い水準にとどまっている。

債権管理部門の設置等、組織の一元化を実施している割合は、町村が最も低く、中核市が最も高い。

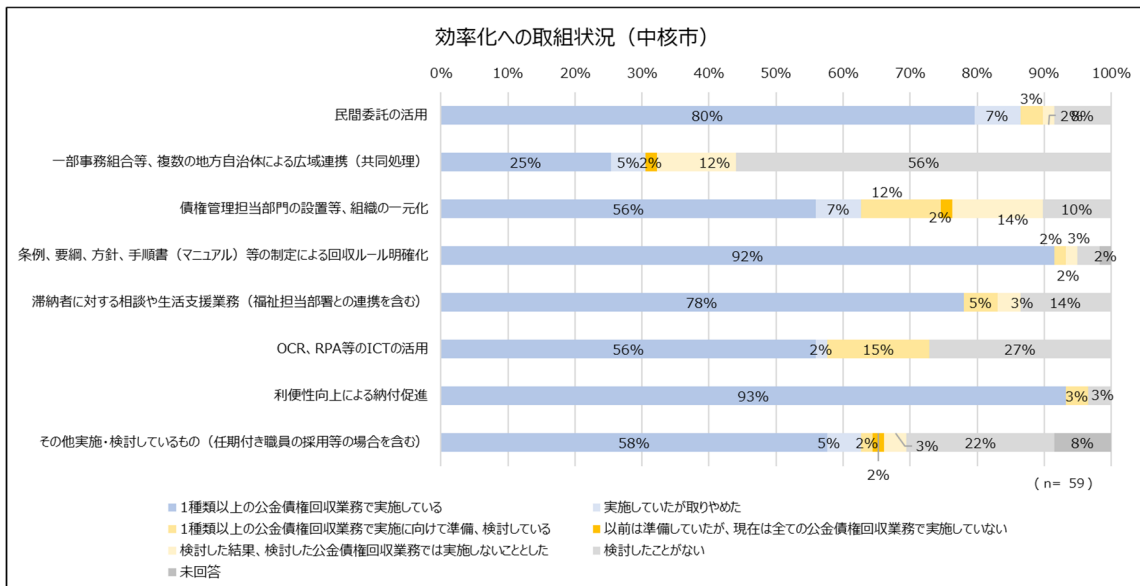
図表 5-9 効率化への取組状況(特別区)(各取組それぞれについて実施の有無を回答)



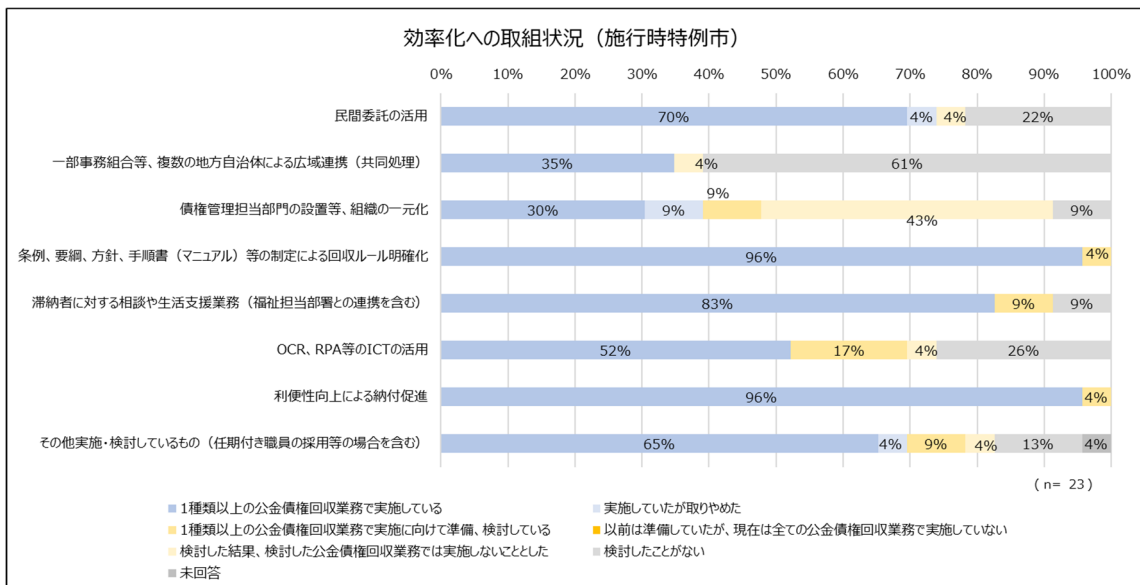
図表 5-10 効率化への取組状況(指定都市)(各取組それぞれについて実施の有無を回答)



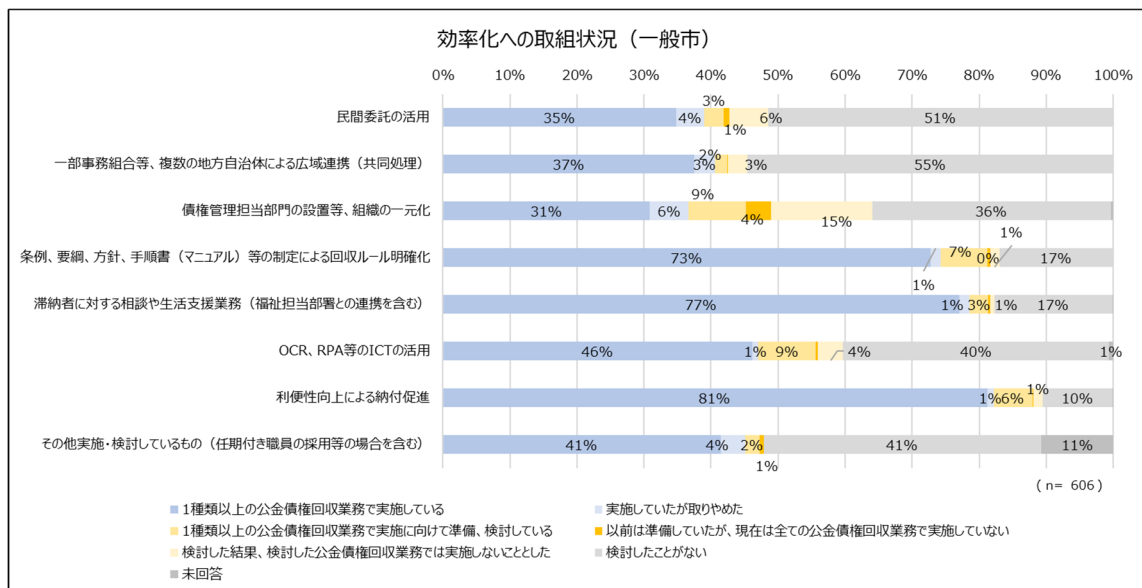
図表 5-11 効率化への取組状況（中核市）（各取組それぞれについて実施の有無を回答）



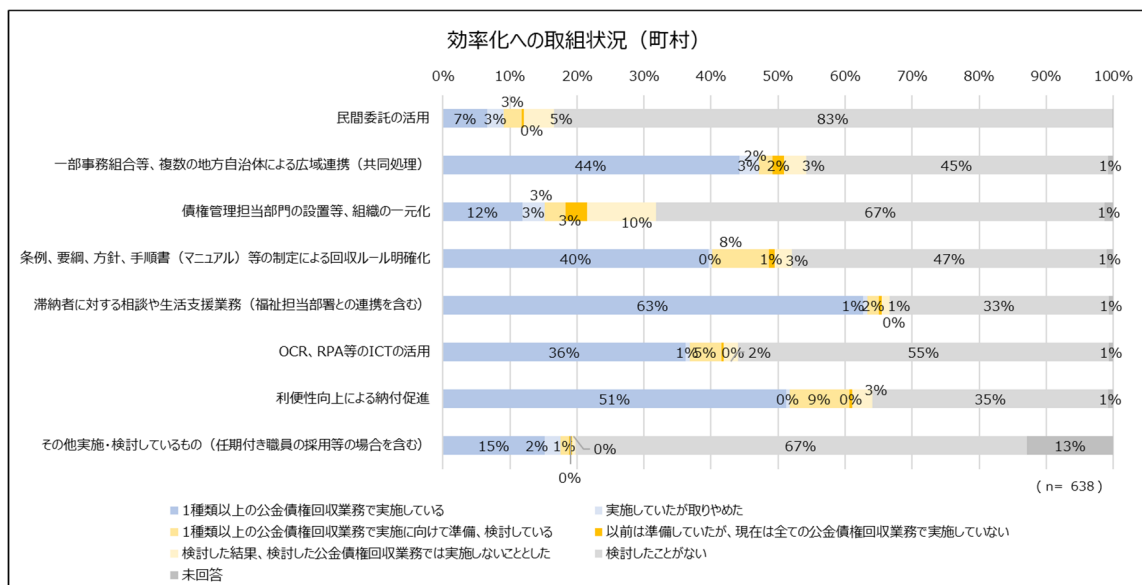
図表 5-12 効率化への取組状況（施行時特例市）（各取組それぞれについて実施の有無を回答）



図表 5-13 効率化への取組状況（一般市）（各取組それぞれについて実施の有無を回答）



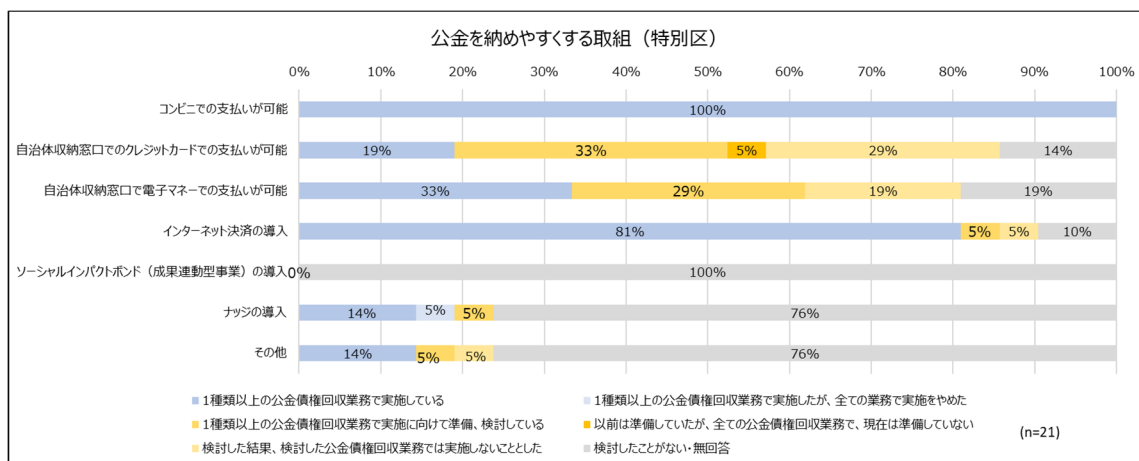
図表 5-14 効率化への取組状況（町村）（各取組それぞれについて実施の有無を回答）



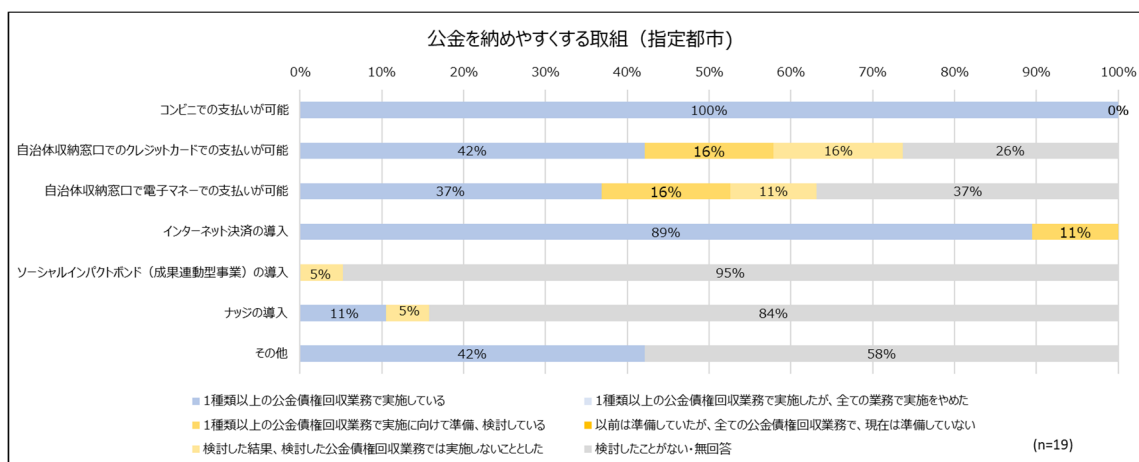
キ 地方公共団体規模と公金を納めやすくする取組に関するクロス集計結果

地方公共団体類型別（特別区、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、町村）における公金を納めやすくする取組は、図表 5-15 から図表 5-20 に示すとおりである。インターネット決済の導入状況は、指定都市では約 9 割である一方、町村では 10%台にとどまるなど、地方公共団体規模別の状況に大きな差が出た。また、近年注目を集める電子マネーによる決済は、自治体類型によらず、各地方公共団体で取組が進められていた。

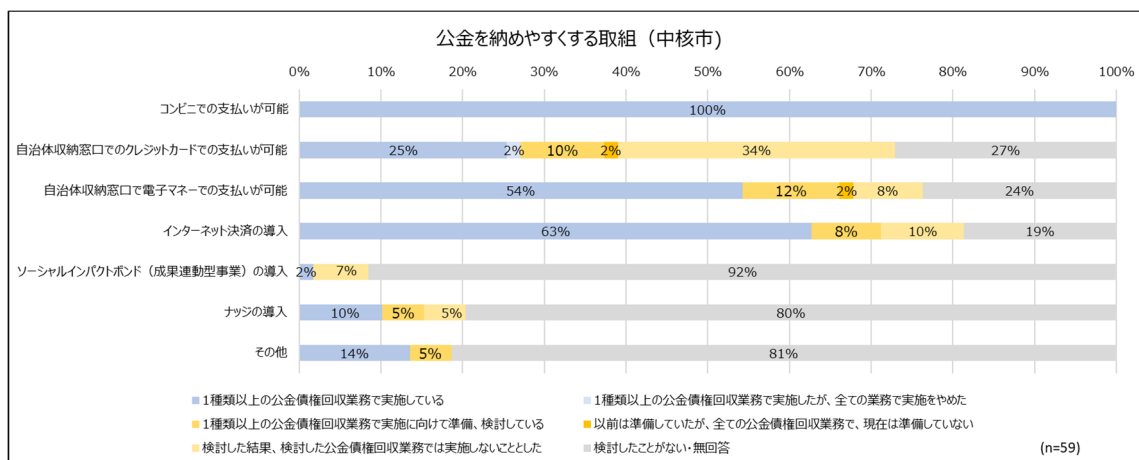
図表 5-15 公金を納めやすくする取組(特別区)(各取組それぞれについて実施の有無を回答)



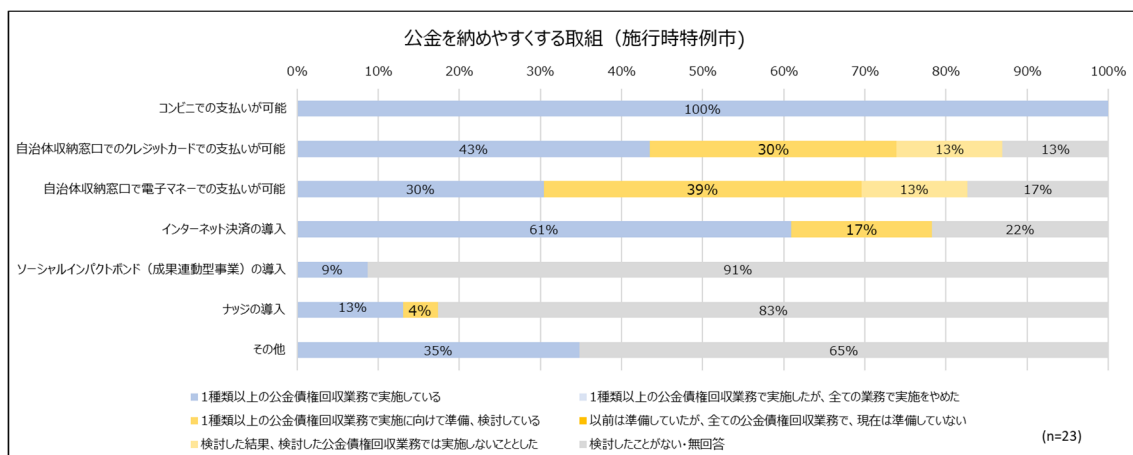
図表 5-16 公金を納めやすくする取組(指定都市)
(各取組それぞれについて実施の有無を回答)



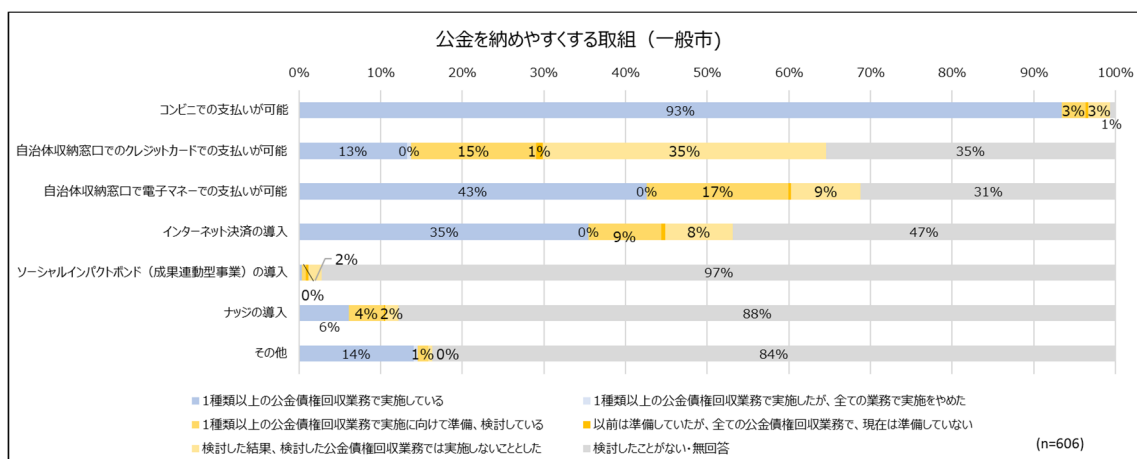
図表 5-17 公金を納めやすくする取組(中核市)(各取組それぞれについて実施の有無を回答)



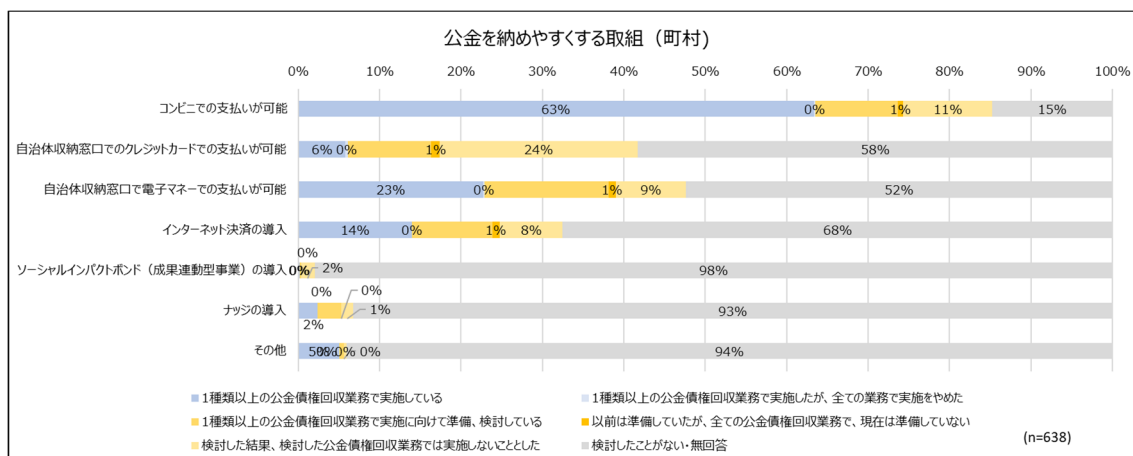
図表 5-18 公金を納めやすくする取組（施行時特例市）
（各取組それぞれについて実施の有無を回答）



図表 5-19 公金を納めやすくする取組（一般市）（各取組それぞれについて実施の有無を回答）



図表 5-20 公金を納めやすくする取組（町村）（各取組それぞれについて実施の有無を回答）



(2) 公金債権回収業務の効率化に向けた取組

ア 課題

ここまでで、債権回収を実施するうえで、滞納者に対する相談や、生活支援業務、組織の一元化、ルールの特明確化など、多様な取組が実施されていることが明らかとなった。次に、債権回収を実施するうえで、どのような背景からこれらの取組が開始されたかを尋ねた。

各種取組を実施することとなった課題背景の回答状況は、図表 5-21 に示すとおりである。債権回収を実施するうえでの課題は、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よって異なった。

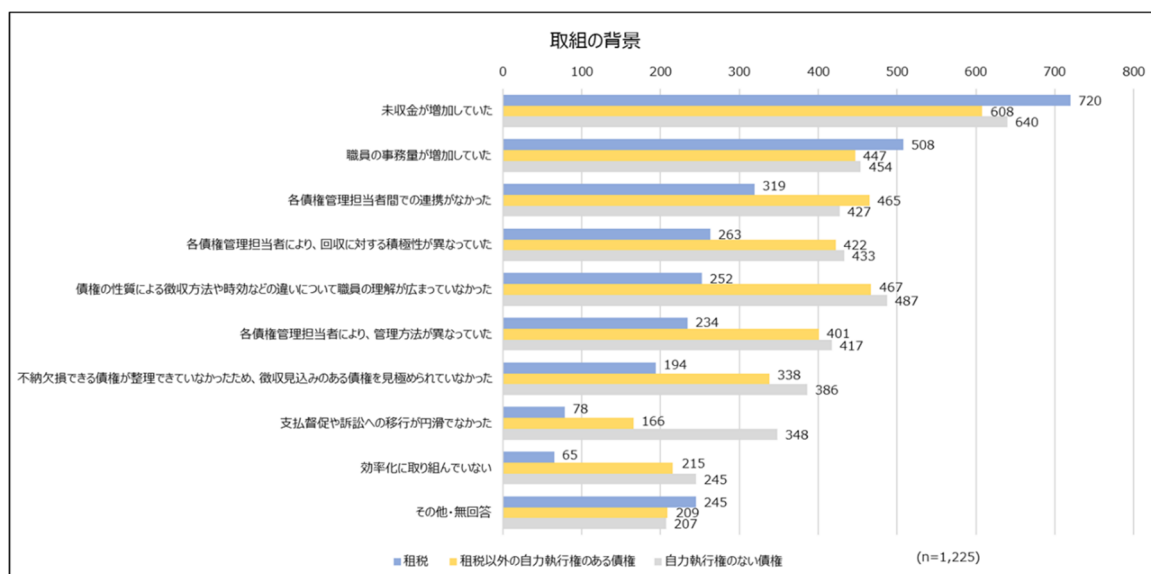
3 種類の債権に共通して、最も課題として認識されていたのは未収金の増加であった。

租税においては、これに続いて、職員の事務量の増加、各債権管理担当間での連携がないことが課題として認識されていた。

租税以外の自力執行権のある債権においては、債権の性質による徴収方法や、時効などの違いについての職員の理解が深まっていなかったこと、各債権管理担当間での連携がないことが課題として認識されていた。

自力執行権のない債権については、債権の性質による徴収方法や、時効などの違いについての職員の理解が深まっていなかったこと、職員の事務量が増加していたことが課題として認識されていた。

図表 5-21 取組の背景(複数回答)



イ 取組の効果

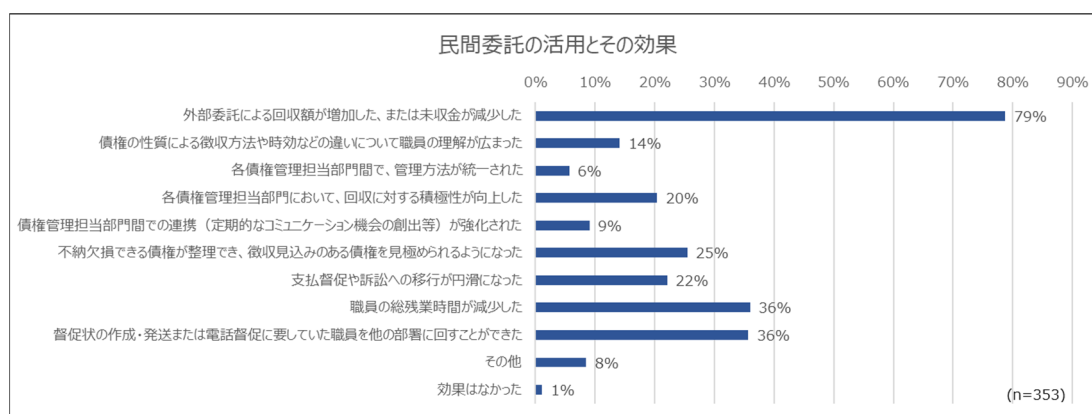
これらの課題に対して、各種の取組が効果を上げたのかを尋ねた。実施している効率化の取組とその効果は、図表 5-22 に示すとおりである。本表は図表 5-23 から図表 5-30 を基に作成した。未収金の減少や、債権管理担当部門間での連携強化、残業時間の減少、債権の違いに関する職員の理解の広まりなど、上記の(2)「ア.課題」に関連して、一定の成果を上げている様子が確認できた。

図表 5-22 効率化の取組とその効果

実施している取組	実施による効果(最も回答の多かったもの)
民間委託の活用	回収額の増加、未収金の減少
一部事務組合等の複数の地方公共団体による広域連携	回収額の増加、未収金の減少
債権管理担当部門の設置等組織の一元化	債権の性質による違いに関する職員の理解の広まり
ノウハウに関する情報共有の実施	債権の性質による違いに関する職員の理解の広まり
条例、要綱、方針、マニュアル等による回収ルールの特明確化	債権の性質による違いに関する職員の理解の広まり
滞納者に対する相談や生活支援	・債権管理担当部門間での連携強化 ・不能欠損できる債権の整理や、徴収見込みのある債権の見極めの進捗
OCR、RPA 等の ICT の活用	職員の残業時間の減少
利便性向上による納付促進	回収額の増加、未収金の減少

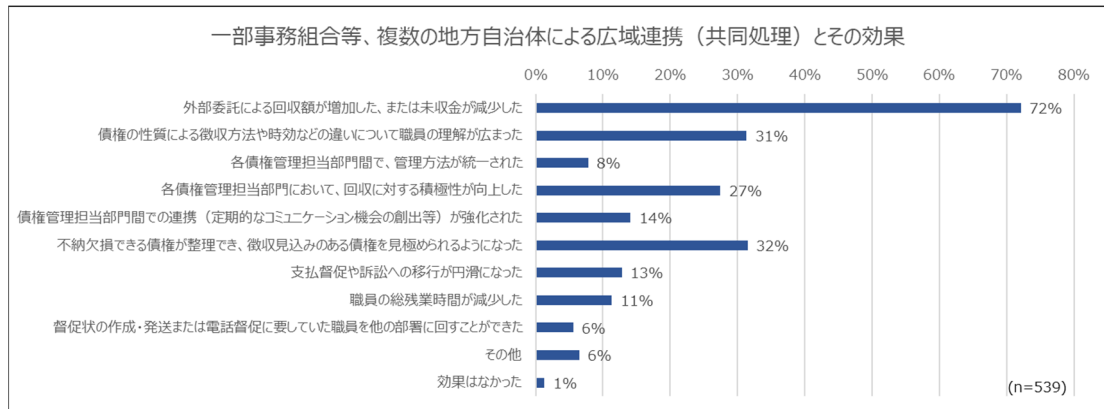
民間委託の活用による効果は、図表 5-23 に示すとおりである。「外部委託による回収額が増加した、または未収金が減少した」という回答が最多であった。次いで、「職員の総残業時間が減少した」と「督促状の作成・発送または電話督促に要していた職員を他の部署に回すことができた」が約 4 割であった。

図表 5-23 民間委託の活用とその効果（複数回答）



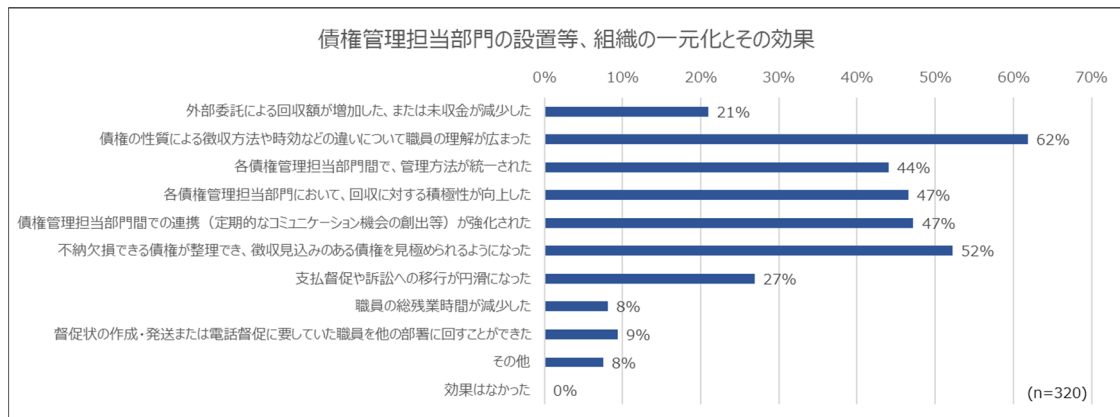
複数の地方公共団体による広域連携の効果についての回答状況は、図表 5-24 に示すとおりである。「外部委託による回収額が増加した、または未収金が減少した」という回答が約 7 割と最多であった。次いで、「不納欠損できる債権が整理でき、徴収見込みのある債権を見極められるようになった」と「債権の性質による徴収方法や時効などの違いについて職員の理解が広まった」が約 3 割であった。

図表 5-24 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）とその効果
（複数回答）



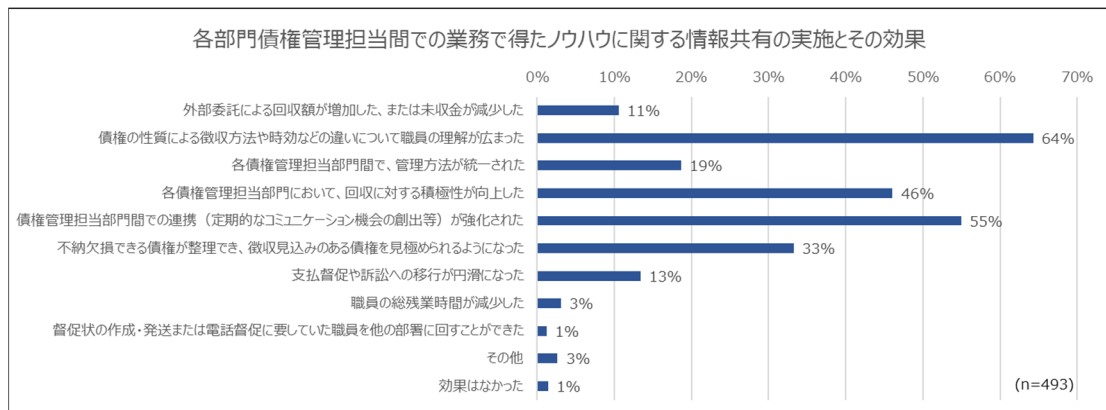
組織の一元化による効果における回答状況は、図表 5-25 に示すとおりである。「債権の性質による徴収方法や時効などの違いについて職員の理解が広まった」という回答が約 6 割と最多であった。次いで、「不納欠損できる債権が整理でき、徴収見込みのある債権を見極められるようになった」と「債権管理担当部門間での連携（定期的なコミュニケーション機会の創出等）が強化された」が約 5 割であった。

図表 5-25 債権管理担当部門の設置等、組織の一元化とその効果（複数回答）



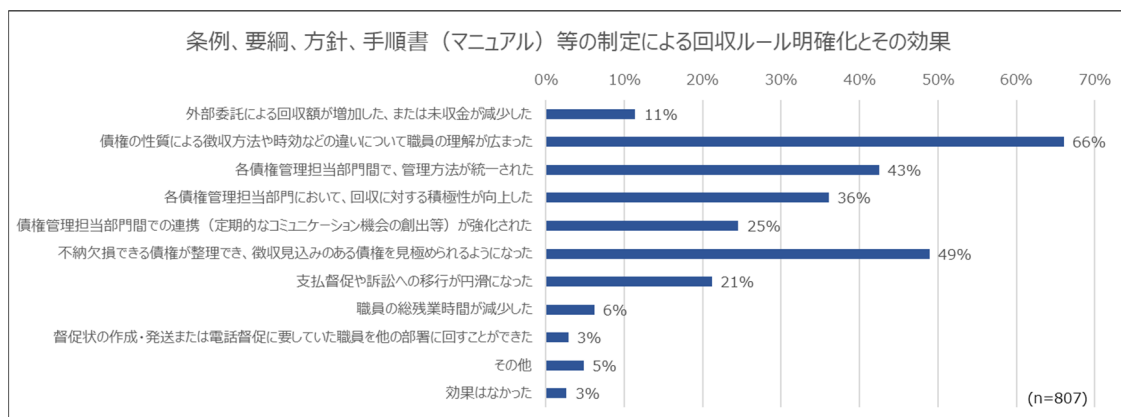
ノウハウに関する情報共有による効果を尋ねたところ、図表 5-26 に示す回答を得た。効果として、「債権の性質による徴収方法や時効などの違いについて職員の理解が広まった」という回答が約 6 割と最多であった。次いで、「債権管理担当部門間での連携（定期的なコミュニケーション機会の創出等）が強化された」が約 5 割であった。

図表 5-26 各部門債権管理担当間での業務で得たノウハウに関する
情報共有の実施とその効果(複数回答)



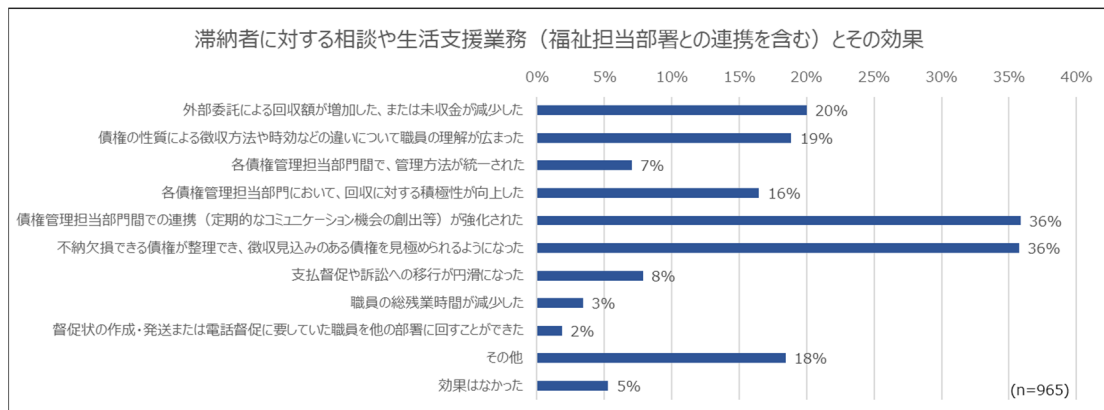
回収ルールの明確化による効果を尋ねたところ、図表 5-27 に示す回答を得た。効果として、「債権の性質による徴収方法や時効などの違いについて職員の理解が広まった」という回答が約 7 割と最多であった。次いで、「不納欠損できる債権が整理でき、徴収見込みのある債権を見極められるようになった」が約 5 割であった。

図表 5-27 条例、要綱、方針、手順書(マニュアル)等の制定による
回収ルールの明確化とその効果(複数回答)



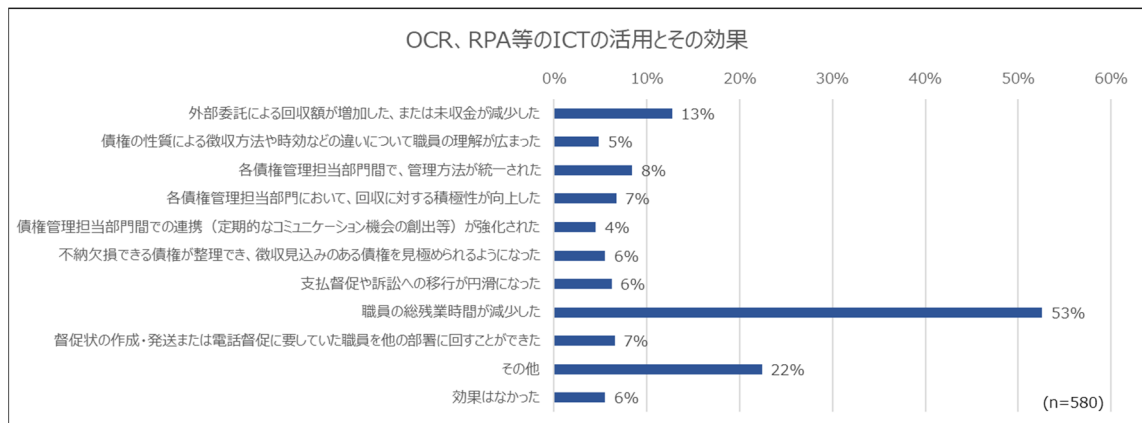
滞納者に対する相談や生活支援業務による効果を尋ねたところ、図表 5-28 に示す回答を得た。効果として、「債権管理担当部門間での連携(定期的なコミュニケーション機会の創出等)が強化された」「不納欠損できる債権が整理でき、徴収見込みのある債権を見極められるようになった」が約 4 割であった。その他の内容としては、生活困窮者の生活支援への効果があった、市民サービスが向上したなどの内容が見られた。

図表 5-28 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）とその効果（複数回答）



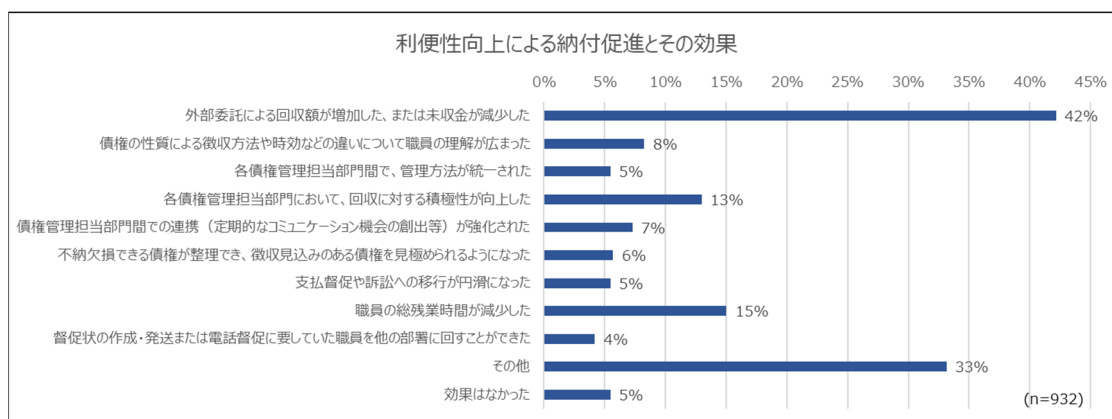
ICT の活用による効果を尋ねたところ、図表 5-29 に示す回答を得た。効果として、「職員の総残業時間が減少した」という回答が約 5 割と最多であった。次いで、「その他」が約 2 割、「外部委託による回収額が増加した、または未収金が減少した」が約 1 割であった。その他の内容としては、業務の効率化、正確性の向上などの回答が見られた。

図表 5-29 OCR、RPA 等の ICT の活用とその効果（複数回答）



利便性向上による納付促進によりどのような効果があったか尋ねたところ、図表 5-30 に示す結果を得た。「外部委託による回収額が増加した、または未収金が減少した」という回答が約 4 割と最多であった。次いで、「その他」が約 3 割、「職員の総残業時間が減少した」が約 2 割であった。その他の内容としては、期限内の納付が増加したとの回答や、徴収率が向上したとの回答が見られた。

図表 5-30 利便性向上による納付促進とその効果（複数回答）

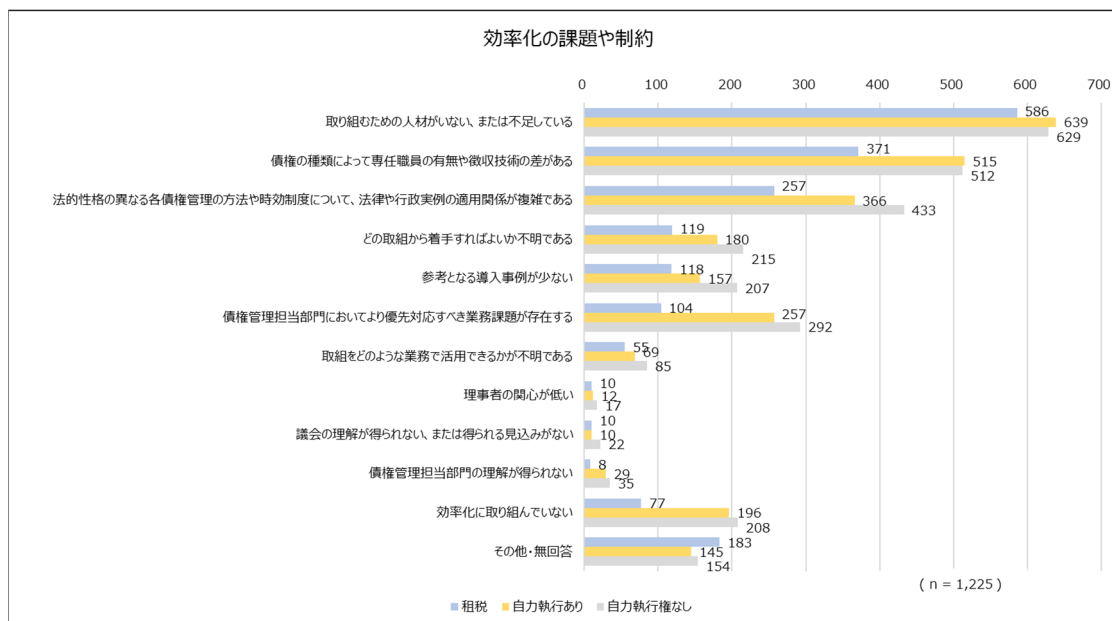


(3) 業務効率化を行ううえでの課題とその対処

ア 課題

公金債権回収業務の効率化への取組を行ううえで、課題となる点について尋ねた。回答状況は、図表 5-31 に示すとおりである。最も多かったのは、「取り組むための人材がいらない、または不足している」、という回答であった。次いで、「債権の種類によって専任の職員の有無や徴収技術の差がある」、「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」、といった回答が多かった。

図表 5-31 効率化の課題や制約（複数回答）



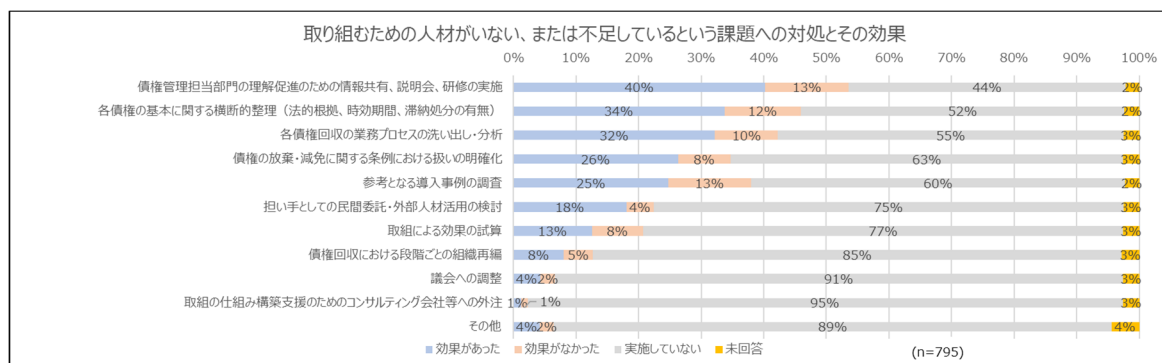
イ 取組の効果

これらの課題の解消に向けてどのような取組を行ったのかを尋ねた。

「取り組むための人材がいらない、または不足している」といった課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-32 に示すとおりである。課題として指摘した地方公共団体が最も多かった、この課題に対しては、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的で

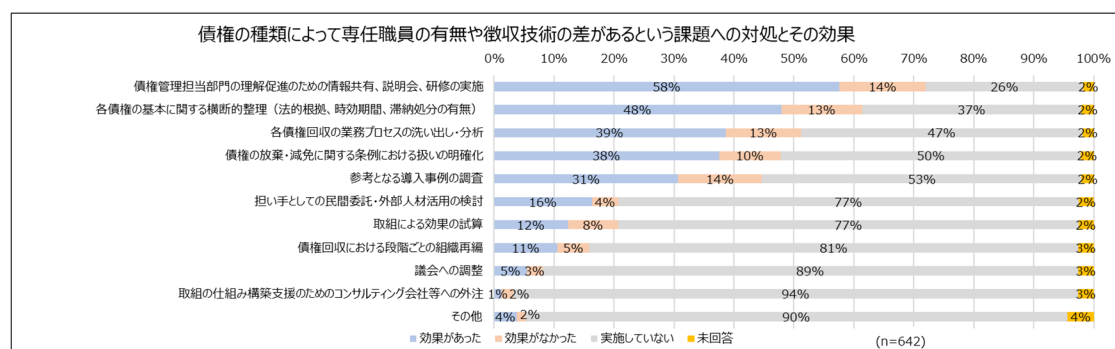
あったとする回答が 40%に達した。次いで、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）が効果的であったとの回答が 34%であった。

**図表 5-32 取り組むための人材がいらない、不足しているという課題への対処とその効果
（各取組それぞれについて効果の有無を回答）**



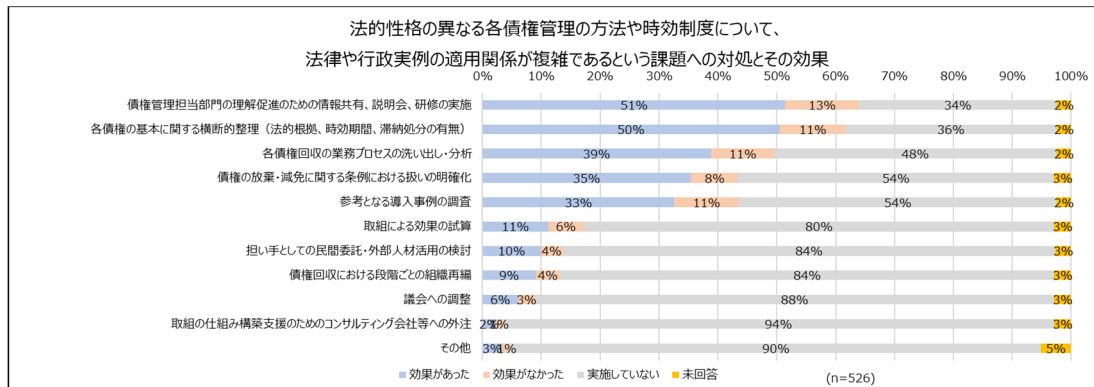
また、「債権の種類によって専任職員の有無や徴収技術の差がある」といった課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-33 に示すとおりである。課題として指摘した地方公共団体が 2 番目に多かった、この課題に対しては、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったとする回答が 58%に達した。次いで、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）が効果的であったとの回答が 48%であった。

図表 5-33 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という課題への対処とその効果（各取組それぞれについて効果の有無を回答）



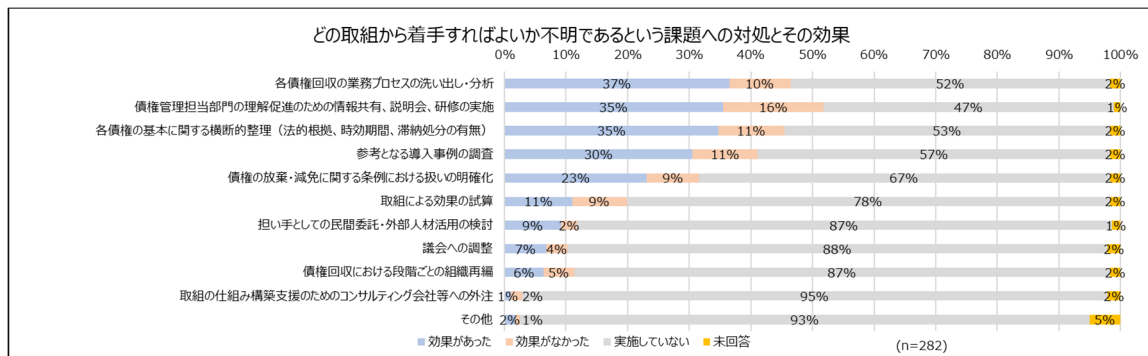
また、「法的性格の異なる各債権管理の方法や時効制度について、法律や行政実例の適用関係が複雑である」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-34 に示すとおりである。この課題に対しては、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったとする回答が 51%であった。次いで、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）が効果的であったとの回答が 50%であった。

図表 5-34 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という課題への対処とその効果
(各取組それぞれについて効果の有無を回答)



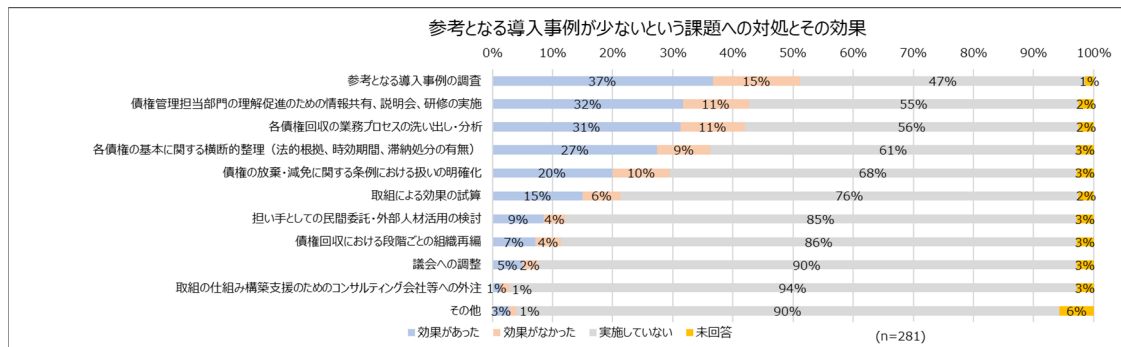
また、「どの取組から着手すればよいか不明である」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-35 に示すとおりである。この課題に対しては、各債権回収業務プロセスの洗い出しが効果的であったとする回答が 37%であった。次いで、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施と、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）が効果的であったとの回答がそれぞれ 35%であった。

図表 5-35 どの取組から着手すればよいか不明であるという課題への対処とその効果



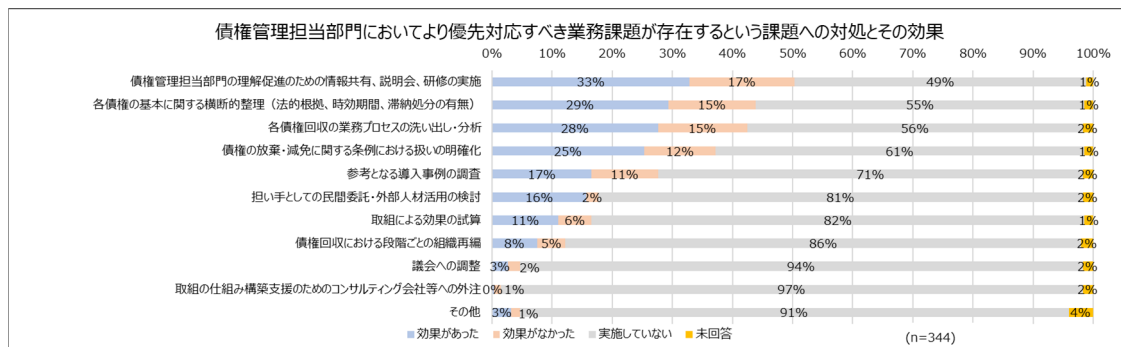
「参考となる導入事例が少ない」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-36 に示すとおりである。この課題に対しては、参考となる導入事例の調査が効果的であったとする回答が 37%であった。次いで、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったとの回答が 32%、各債権回収の業務プロセスの洗い出し・分析が効果的であったとの回答が 31%であった。

図表 5-36 参考となる導入事例が少ないという課題への対処とその効果
(各取組それぞれについて効果の有無を回答)



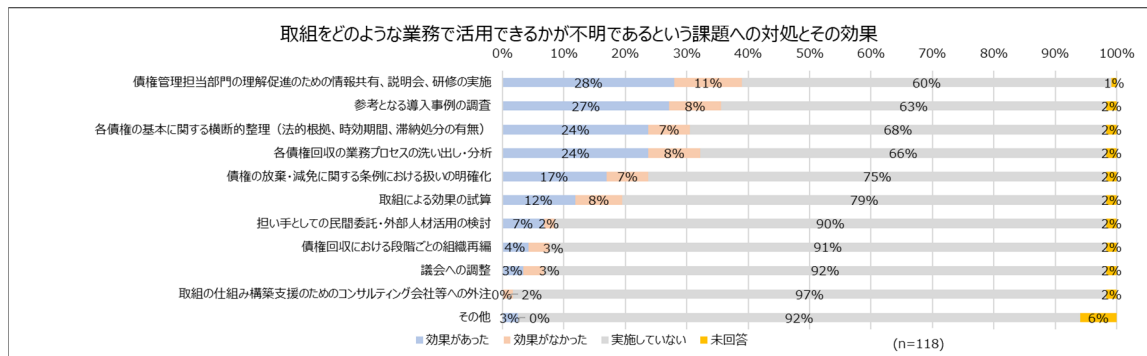
「債権管理担当部門においてより優先対応すべき業務課題が存在する」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-37 に示すとおりである。この課題に対しては、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったとの回答が 33%あった。ついで、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）が効果的であったという回答が 29%、各債権回収の業務プロセスの洗い出し・分析が効果的であったとの回答が 28%であった。

図表 5-37 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という課題への対処とその効果（各取組それぞれについて効果の有無を回答）



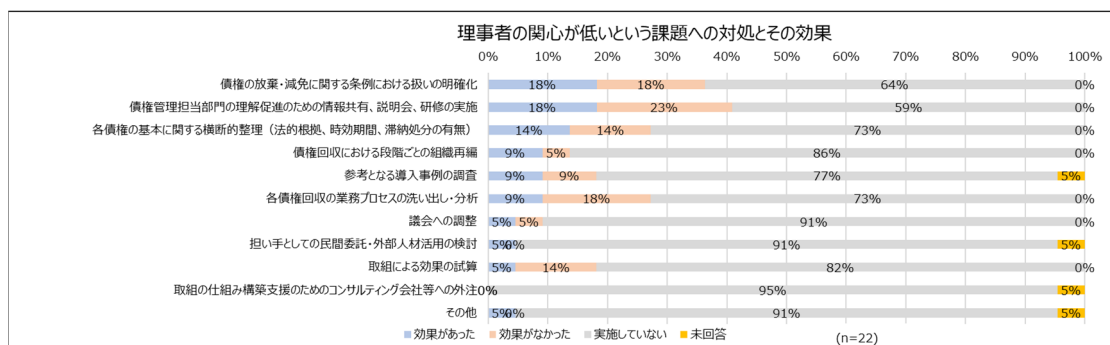
「取組をどのような業務で活用できるかが不明である」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-38 に示すとおりである。この課題に対しては、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったとの回答が 28%あった。ついで、参考となる導入事例の調査が有用とした回答が 27%、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）、各債権回収の業務プロセスの洗い出し・分析が効果的であったという回答がそれぞれ 24%であった。

図表 5-38 取組をどのような業務で活用できるかが不明であるという課題への対処とその効果
(各取組それぞれについて効果の有無を回答)



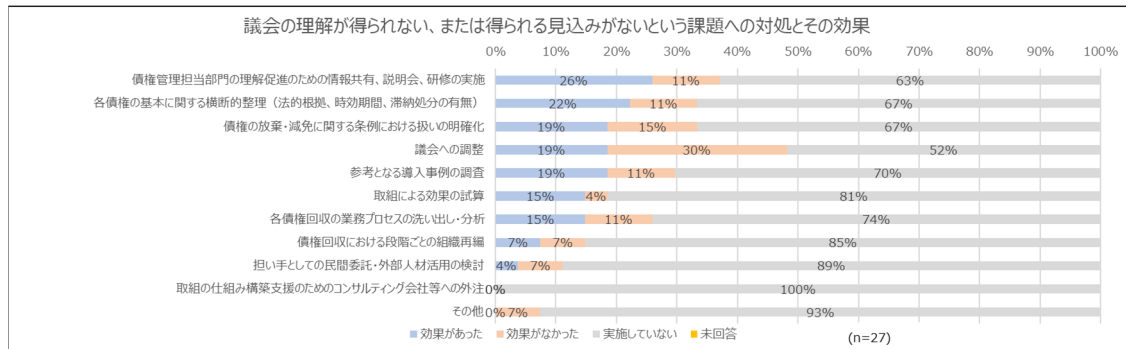
「理事者の関心が低い」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-39 に示すとおりである。この課題に対しては、債権の放棄・減免に関する条例における扱いの明確化、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったとの回答がそれぞれ18%あった。ついで、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）が効果的であったという回答が14%であった。

図表 5-39 理事者の関心が低いという課題への対処とその効果
(各取組それぞれについて効果の有無を回答)



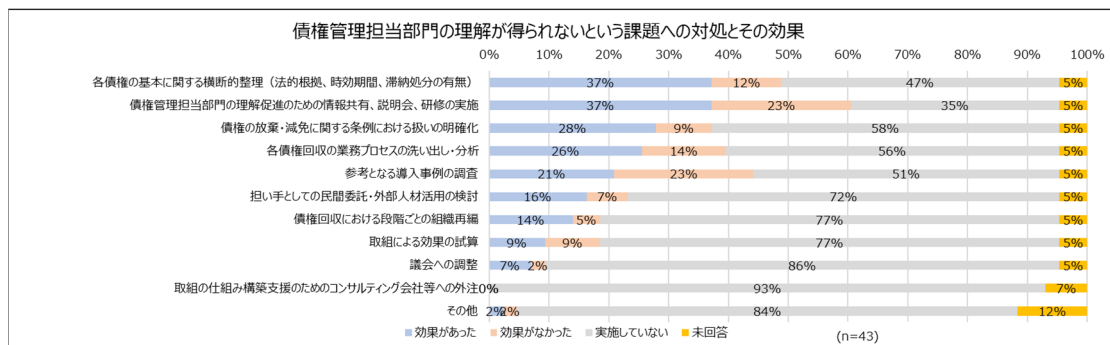
「議会の理解が得られない、または得られる見込みがない」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-40 に示すとおりである。この課題に対しては、債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったとの回答が26%あった。ついで、各債権の基本に関する横断的整理（法的根拠、時効期間、滞納処分の有無）が効果的であったという回答が22%、債権の放棄・減免に関する条例における扱いの明確化、議会への調整、参考となる導入事例の調査が効果的であったとの回答がそれぞれ19%であった。

図表 5-40 議会の理解が得られない、または得られる見込みがないという課題への対処とその効果(各取組それぞれについて効果の有無を回答)



「債権管理担当部門の理解が得られない」という課題を解消する取組の回答状況は、図表 5-41 に示すとおりである。この課題に対しては、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）が効果的であったとの回答が 37%あった。債権管理担当部門の理解促進のための情報共有、説明会、研修の実施が効果的であったという回答が同じく 37%、債権の放棄・減免に関する条例における扱いの明確化が効果的であったとの回答が 28%であった。

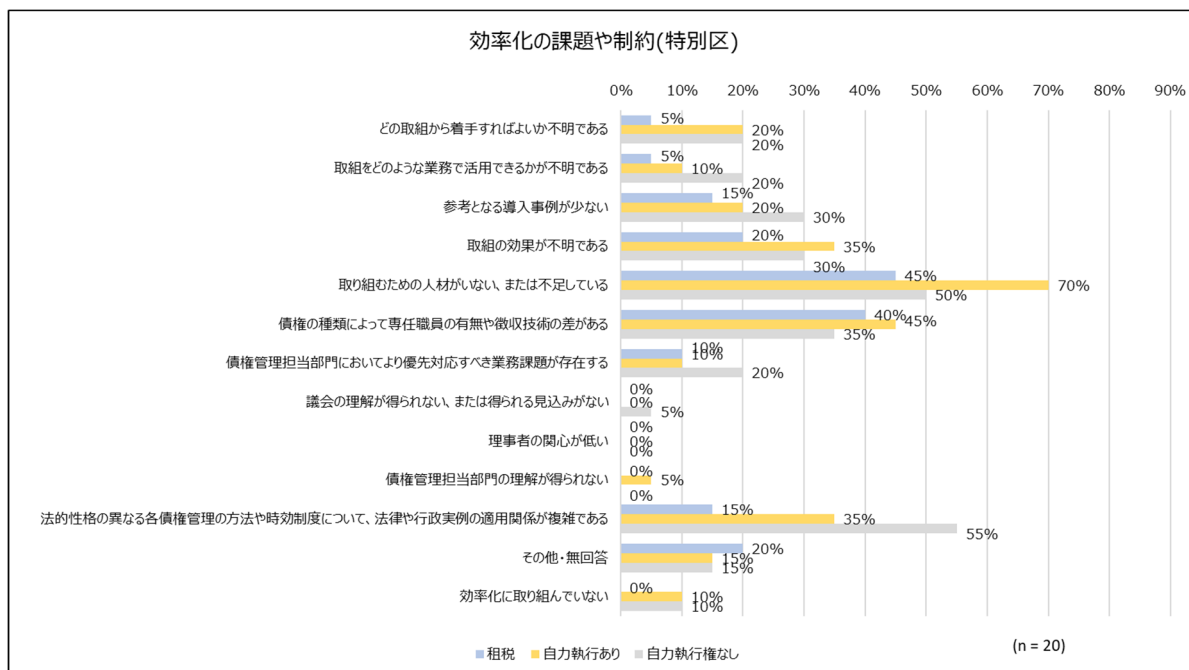
図表 5-41 債権管理担当部門の理解が得られないという課題への対処とその効果(各取組それぞれについて効果の有無を回答)



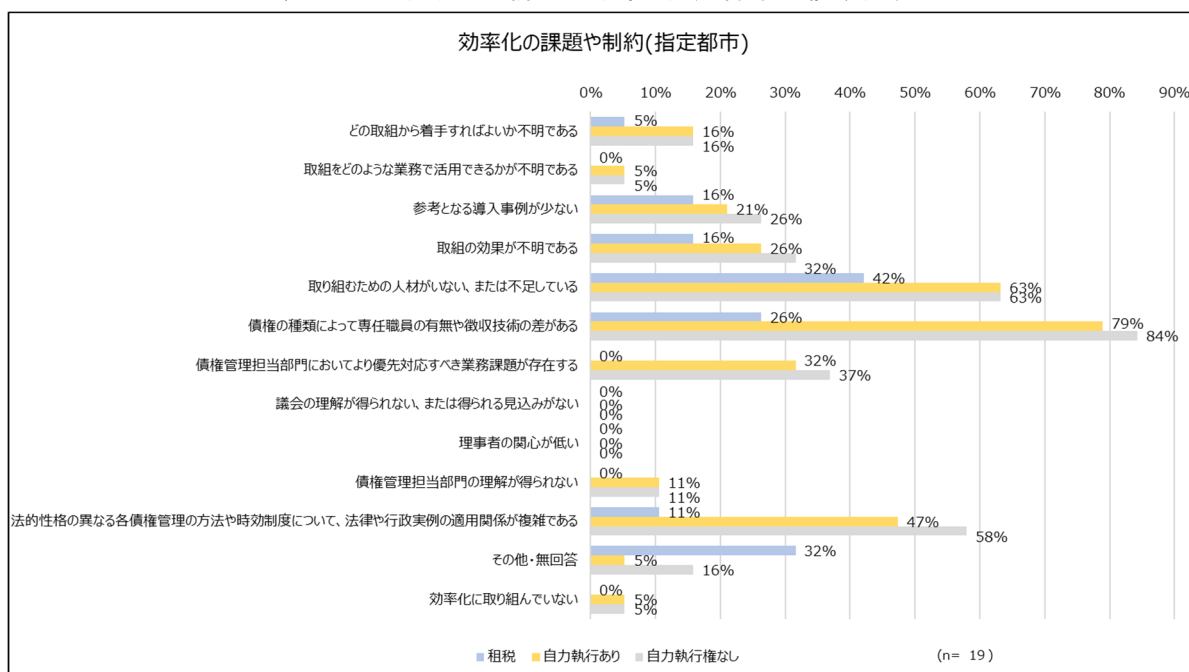
ウ 地方公共団体規模と効率化を行ううえでの課題に関するクロス集計結果

地方公共団体類型別（特別区、指定都市、中核市、施行時特例市、一般市、町村）における効率化を行ううえでの課題や制約は、図表 5-42 から図表 5-47 に示すとおりである。地方公共団体規模の大小を問わず、また、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別を問わず、公金債権回収の効率化に際しては、取り組む人材の不足、専任職員による徴収技術の差、制度等の適用関係の複雑さが課題との回答が目立つ結果となった。

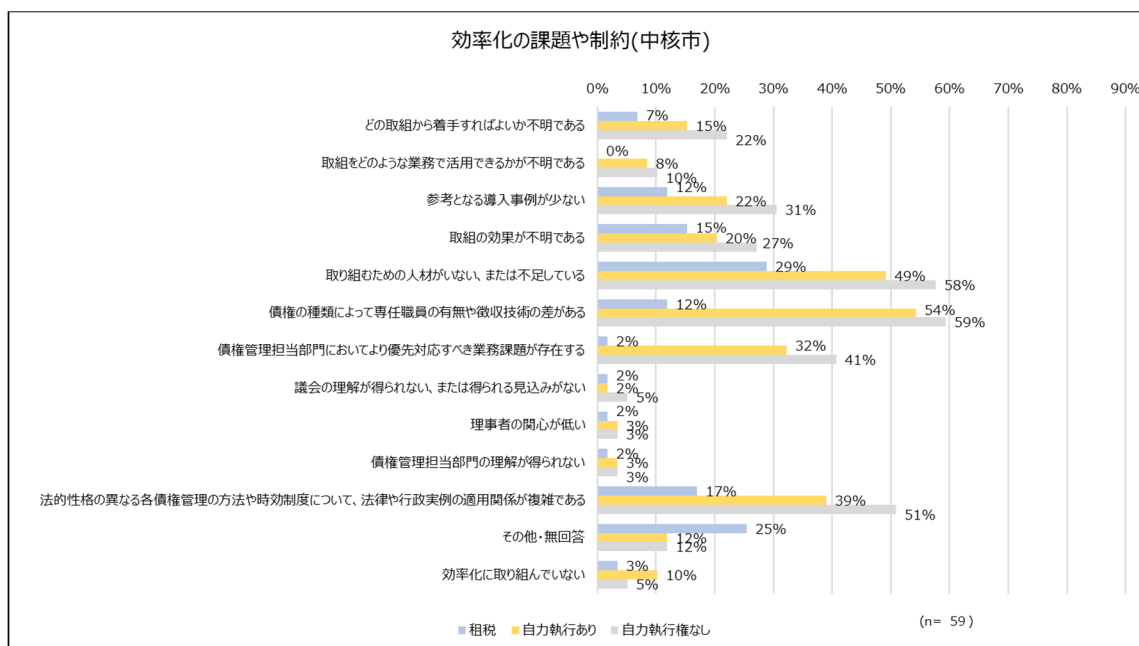
図表 5-42 効率化の課題や制約(特別区)(複数回答)



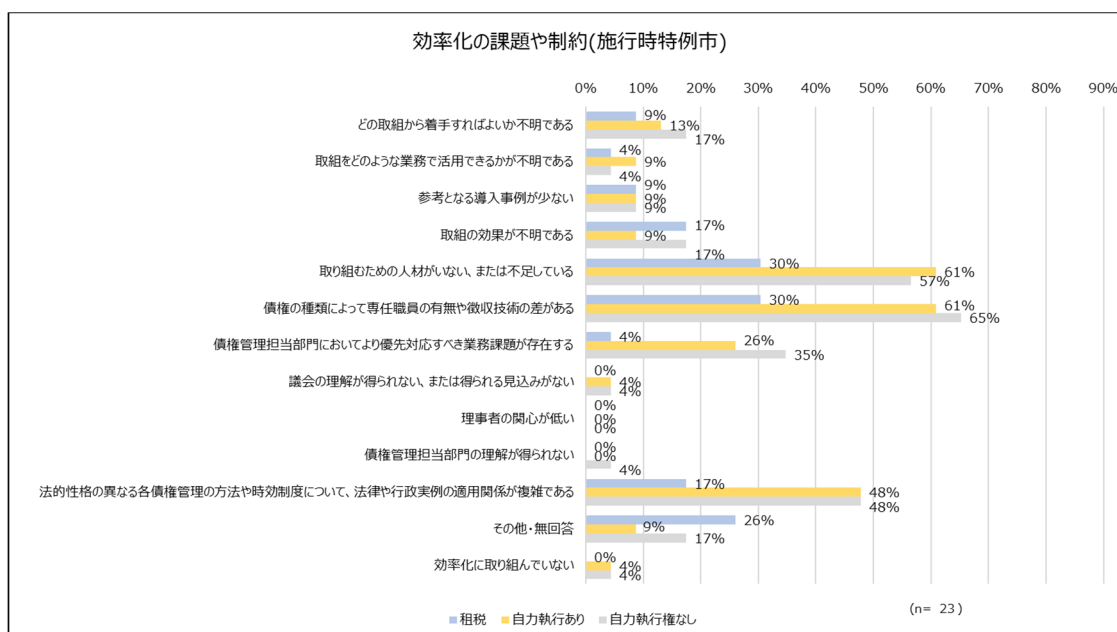
図表 5-43 効率化の課題や制約(指定都市)(複数回答)



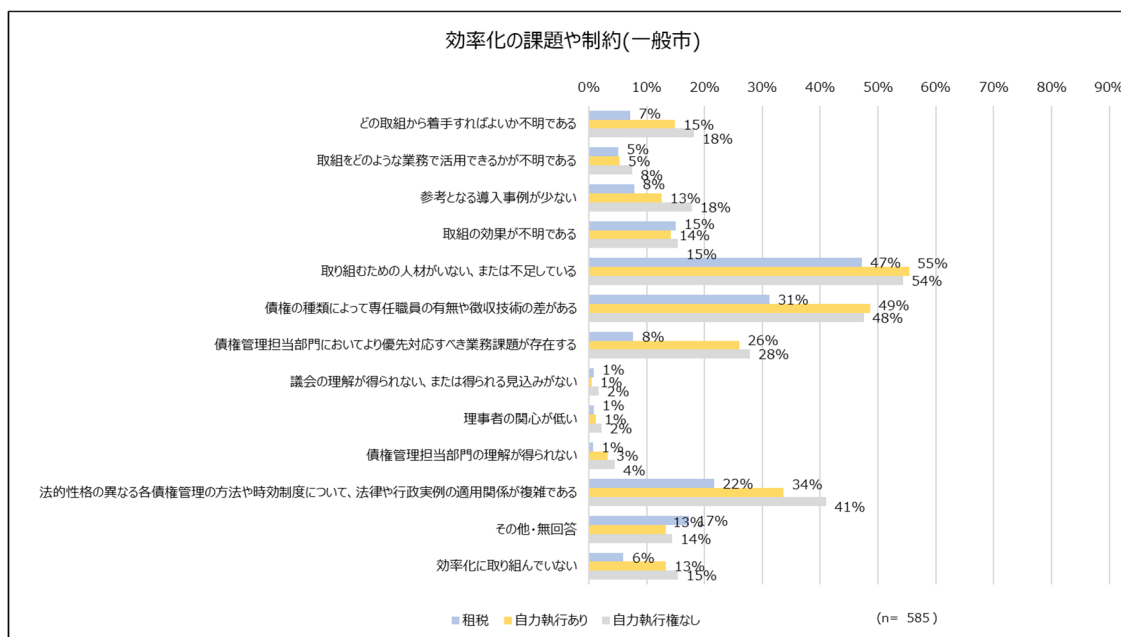
図表 5-44 効率化の課題や制約(中核市)(複数回答)



図表 5-45 効率化の課題や制約(施行時特例市)(複数回答)



図表 5-46 効率化の課題や制約(一般市)(複数回答)



図表 5-47 効率化の課題や制約(町村)(複数回答)

