

第3回企画小委員会 議事録

総務省官民競争入札等監理委員会事務局

第3回企画小委員会議事次第

日 時：令和4年3月17日（木）14：33～15：43

場 所：永田町合同庁舎1階 第1共用会議室

1. 開会
2. 窓口業務の民間委託による効果についての参考事例集
3. 調査に係る民間委託状況と課題の調査
4. 公金債権回収業務に係る調査
5. 閉会

<出席者>

（委員）

古尾谷主査、石川副主査、辻副主査、野口副主査、荒川専門委員、
石村専門委員、柏木専門委員、川澤専門委員、松村専門委員、宮崎専門委員

（事務局）

渡部事務局長、長瀬参事官、飯村企画官

○古尾谷主査 それでは、ただいまから、第3回の企画小委員会を始めさせていただきます。

議題は議事次第のとおりですけれども、初めに、議題2の窓口業務の民間委託による効果についての参考事例集について、まず、事務局から御報告をお願いします。

○事務局 事務局より御報告申し上げます。まず、資料全体の構成について説明いたします。資料1-1から資料1-3、それと資料2をお配りしております。資料2は、令和3年度に実施した委託調査について、受託事業者であるNTTデータ経営研究所が取りまとめた報告書です。

調査の内容は資料2の1ページを御覧ください。1. 調査検討の目的とあるところですが、大きく分けて3つの項目を調査しております。1つ目が市区町村における窓口業務の民間委託の事例集の作成、2つ目が調査に係る民間委託状況と課題の調査、3つ目が公金債権回収業務に係る調査です。そして、1つ目の項目、窓口業務の民間委託の事例集として取りまとめたものが資料1-1です。2つ目の項目、調査に係る民間委託状況と課題の調査の概要を取りまとめたものが資料1-2です。3つ目の項目、公金債権回収業務に係る調査の概要を取りまとめたものが資料1-3です。本日は以上の調査3項目につき、資料1-1から資料1-3に沿って説明いたします。

ここからは、議題の2、市区町村における窓口業務の民間委託の事例集の作成について御報告いたします。資料1-1を御覧ください。

本調査では、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5市区町村、②、AI-OCR等を活用し効率的な窓口業務を行っている5市区町村、計10市区町村にヒアリングを行っております。

当室が手がけた窓口の事例集は、これまで住民票の写し発行窓口業務などが多く、国民健康保険関係、後期高齢者医療制度関係、介護保険関係に関するほかの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おりました。そこで、令和3年度の窓口業務に関する本調査では、①、国民健康保険関係等について民間委託を行っている5市区町村に対してヒアリング調査を行い、留意点を検証することで民間委託を実施する、また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ものです。

また、感染症拡大防止対策として、窓口業務の接触を減らす方式が注目されており、住民の利便性向上の観点からも、導入を検討する自治体も多いと考えられます。そこで②、窓口で申請書を書かない、いわゆる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5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作成しました。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ました。

その結果、①、健康保険等の窓口業務における民間委託を行っている市区町村については北海道札幌市、資料1-1の2ページ、東京都練馬区、資料1-1の4ページ、静岡県島田市、資料1-1の6ページ、大阪府箕面市、資料1-1の8ページ、愛媛県伊予市、資料1-1の10ページについてヒアリングを実施し、事例集を作成しました。

また②、AI-OCR等を活用し効率的な窓口業務を行っている市区町村については、茨城県つくば市、資料1-1の13ページ、埼玉県ふじみ野市、資料1-1の16ページ、静岡県藤枝市、資料1-1の19ページ、奈良県奈良市、資料1-1の21ページ、福岡県福岡市、資料1-1の24ページについてヒアリングを実施して、事例集を作成しました。

このうち北海道札幌市は、バックオフィス業務の集約・委託の事例であり、海外療養費に係るレセプト作成、申請内容の審査や申請データの作成を委託する。また、児童手当現況届や就学援助等の市民からの申請受付、データ入力など、定型的な業務を集約する行政事務センターの運営について委託するという事例です。

東京都練馬区は、要介護認定等業務の委託の事例です。

静岡県島田市は、包括的窓口業務の委託の事例です。

大阪府箕面市は、総合窓口等業務の委託の事例です。

愛媛県伊予市は、地域包括支援センター業務の委託の事例です。

茨城県つくば市は、妊婦届・乳幼児健康診断へのRPA、AI-OCR活用の事例です。

埼玉県ふじみ野市は、書かない窓口の事例です。

静岡県藤枝市は、申請書作成支援システムの事例です。

奈良県奈良市は、おくやみコーナーの事例です。

福岡県福岡市は、引越し手続のオンライン予約サービスの事例です。

次に事例集の構成につき、簡単に説明いたします。資料1-1の表紙を一枚おめくりいただきまして、事例集の目次でございますが、目次にはどのような事例か、概要を一言添えることで、どのような課題を持った自治体にとって参考となるか、分かりやすく工夫をしております。

続いて、資料1-1の2ページ、北海道札幌市の事例に沿って、国民健康保険関係の事例集の中身の構成について簡単に説明いたします。委託概要として、委託業務の内容や調達方法を掲載しております。また、右上に「本事例のポイント」、「こんな課題を抱える自治体に」というコーナーを囲みで掲載し、事例のポイントや参考となる情報をつかみやすくする工夫をしております。また、図や写真を用いることで、事例のイメージが視覚的に伝わるようにしております。そのほか委託実施の目的・背景、事前準備等で苦労した点、委託に際し工夫している点、委託の効果を整理・分析し、最後に今後の取組の方向性をまとめる形にしております。

続いて、資料1-1の13ページ、茨城県つくば市の事例に沿って、AI-OCR・RPA等の事例集の中身の構成について簡単に説明いたします。概要としてAI-OCR・RPA等の内容や調達方法を掲載しております。「本事例のポイント」、「こんな課題を抱える自治体に」というコーナー、図表や写真の活用は前述と同様です。そのほか、AI-OCR・RPA等導入の目的・背景、導入での工夫、導入の効果を整理・分析し、最後に今後の取組の方向性をまとめる形にしております。

調査結果の概要、調べた各5市区町村の傾向は次のとおりです。まず①、国保等の関係につきましては、高齢者の増加により業務が年々増加していく中で、職員にしかできない仕事にプロパーの職員を充てるため、窓口業務を委託している傾向が見られました。また、他業務との抱き合わせや総合窓口化など大きく委託している傾向が見られました。

次に②、AI-OCR等の関係につきましては、現時点では導入したばかりで、職員の業務負担の軽減よりも、市民サービスの拡充というメリットのほうが大きい傾向が見られました。ただし、今後、技術の活用が浸透して、取扱い業務や件数が増えたり、システム連携等が進んだりすれば、職員の負担軽減の度合も進みそうな傾向が見られました。

窓口業務の事例についての御報告は以上です。よろしくお願いたします。

○古尾谷主査 ありがとうございます。ただいま窓口業務の民間委託による効果についての参考事例集について、事務局より説明がありました。

この内容について御意見、御質問、御発言をお願いいたします。挙手をしていただけると分かりやすいのですが、よろしくお願いたします。どうぞ。石川委員、よろしくお願いたします。

○石川副主査 ありがとうございます。非常に分かりやすい資料になっていると思いたしました。

1点、今後のということでご教示いただければと思うのですが、この窓口業務の委託とA I - O C R・R P Aの活用で、今後の20業務のシステムの標準化と関係がある取組は、どの取組であったのかについて確認させていただけますでしょうか。もしもその辺りのことが分かると、ほかの自治体の方が参考にされやすいのではないのでしょうか、資料を読ませていただきながら1点気づきましたので、ご教示ください。

○古尾谷主査 お答えはいかがですか。

○渡部事務局長 事務局でございます。先生に御指摘いただきました窓口業務の基幹17業務につきまして標準化を進めるといったようなことを御指摘いただいているかと思いません。

○石川副主査 そうです。

○渡部事務局長 個別にこれとこれと分けてというのは難しいかもしれませんが、戸籍の関係とかいったものを扱っている場合は対象になり得るかと思っております。

○石川副主査 分かりました。特にA I - O C R、R P Aの取組をご教示いただければと思ったところです。その辺りは、個別整理ですと難しいですか。例えば、引越し手続のオンライン予約は、住民基本台帳システムと直接関わりがあるので、他の自治体の参考になると思われま。

○渡部事務局長 対象業務についてはきちっと公表されているものがあると思いますので、そこを踏まえて整理させていただければと思っております。

○石川副主査 分かりました。ありがとうございます。

○古尾谷主査 他にございますか。石村委員、お願いします。

○石村専門委員 1点確認したいのですが、A I - O C RやR P Aを導入したときに、恐らくそれらの市区町村は事前準備のためにテストや何かを何度もされたと思うのですが、その中で大きな問題点とか、例えば人為的に、R P Aといっても、関数式などは自分で人間が入力するものだったりとか、あるいはA I - O C Rといっても、文字を全て認識できるわけではなくて、結局、手で修正せざるを得ない部分が必ずあると思うのです。そういうことで、どちらかの役所なりでこういう問題が出てきたということがあれば教えていただきたいのです。

○古尾谷主査 よろしいですか。

○事務局 つくば市でヒアリングをした際にそういった話がありまして、つくば市では照合できないものは間違いのもとになるので、手入力に切り替えるような対応をしていると

いう話を聞きました。

○古尾谷主査 野口委員、お願いします。

○野口副主査 1点瑣末なことですが、どの自治体さんも、どのぐらいの費用をかけてこういった対応されたのか、差し支えない範囲でいいのですが、どのぐらいお金がかかっているかということも、費用面も教えていただければというか、この資料の中にあればいいかなと思った次第です。以上です。

○事務局 こちらはホームページで全国的に公開する予定でして、なかなかそこまでは市区町村で公開できないということでしたので、今回、事例集には載せることができませんでした。

○野口副主査 分かりました。やはり差し支えがあるわけですね、分かりました。いや、何か費用を明確にされていたほうが、自治体さんも今後の計画が図りやすいかと思った次第です。以上です。

○古尾谷主査 それでは、宮崎委員、お願いいたします。

○宮崎専門委員 御説明ありがとうございました。拝見したこの参考事例集自体はこれで特段コメントはないのですが、個々の事例が詳細に書かれていまして、自治体さんによってメリットとデメリットが結構いろいろ分かれているようだと思うのですが、あえて申し上げると、何かサマリーというか要約で、メリット、デメリットにどんな項目があるのかということが、まとめとして、例えばコストが安くなるとか、住民サービスが向上するとか、専門性が高まるとか、何か幾つか意見があったと思うのです。自治体によって当然意見が異なるとは思っているのですけれども、結局、どういうメリット、デメリットがあるという考えなのかというのは、最終的にまとめとしてどこか1か所を見ると分かるものがついているとよりよいのではないかと感じましたので、そこだけ検討いただければと思います。以上です。

○古尾谷主査 御回答ありますか。お願いできますか。

○事務局 御指摘ありがとうございます。メリット、デメリット等の点は御指摘のとおりだと考えておりますけれども、今回の報告書といいますか、事例集につきましては、この状態で公開が可能というところまで各市区町村と詰めた状態でございますので、一括して見るべきポイントとしては、先ほど申し上げた「本事例のPOINT」の部分とか、「こんな課題を抱える自治体に」というところを御参照いただくという形で代えさせていただければと考えております。

○宮崎専門委員 承知いたしました。

○長瀬参事官 補足いたしますと、今回の調査で我々として示したかったことは、これからDX化が進んでいき、国の取組とも相まって様々な実装化が目指されていくのだろうと思います。それに先立って、実現し得る業務効率化の幾つかのパターンというものを、実践していただいている自治体の取組をベースに具体性をもったかたちで明らかにすることに特に注力したという趣旨の調査でございましたので、今委員からお話しになったことに対するトータルの答えというのは、これから継続的に考えていくべき課題なのかと思っております。

○古尾谷主査 よろしいでしょうか。

○宮崎専門委員 承知いたしました。ありがとうございます。

○古尾谷主査 辻委員、お願いします。

○辻副主査 辻でございます。御説明どうもありがとうございます。

事務局様におかれましてはこのコロナ禍の中、あちこちの自治体さんでインタビューしていただきまして、誠にありがとうございます。非常に読みやすい資料になっているかと思えます。ありがとうございます。

1点御提案というか、関心を持ったのですけれども、13ページ目のつくば市さんの件、こちらはRPAのシナリオ作成は市職員が実施と書いてあって、すごいなと思っています。もし可能であれば、こちら各自治体さんがどの程度情報を出せるか分かりませんが、できればもう少し、このようなRPAのシナリオ作成を外注せずに自分たちで行ったとかという情報もまた別途まとめて公表していただければと、各自治体さんにおいてやる気が湧くというか、非常に参考になると思いますので、御参考いただければと思います。以上です。

○古尾谷主査 ありがとうございます。他にございますか。荒川委員。

○荒川専門委員 おまとめありがとうございます。この事例集は、見やすい資料でよろしいかと思えます。

それで、コメント1点ですけれども、今後の活用に向けてということで思いましたのは、その背景の全体像、こんな課題がある自治体があるのだと、こんな課題に直面しているのだという課題のある種の全体像、もしくは対応のグルーピングというのですか、例えば、住民の利便性とか、効率的に楽になる方向に行くのか、それを受け取った行政側の処理の一括性とか楽にするほうで使うのだとか、そういうグルーピングでもいいと思えますけれ

ども、今後、これらの事例をより有効に活用するためにはそのような整理をどこかでなさ
っておかれるとよりいいと思いました。

ただのコメントですので、回答は不要です。よろしくお願いします。

○古尾谷主査 回答はよろしいですね。

それでは、川澤委員、最後によりしくお願いします。

○川澤専門委員 ありがとうございます。資料の構成としては非常によく整理されて、
分かりやすいのではないかと思います。

今回、これで各自治体の皆様と合意された内容ということなので、この資料についての
追加ではないのですが、今後、何か資料作成、情報提供をされる際に、今、調達の方法と
いうことで契約期間とかを大体書いていただいているのですけれども、恐らく調達に向け
た準備期間といいますか、それがどのぐらいかかったのかと。この業務の改革を実施する
に当たって、全体としてどのぐらいの期間を目安とするのかということも一つ重要な情
報ではないかと思ひまして、その辺りも適宜、情報提供をいただきたいと思ひました。以
上です。

○古尾谷主査 お答えはよろしいですか。ありがとうございます。

それでは、この件につきましては以上とさせていただきます。

私から1点よろしいでしょうか。札幌市の例の中に、「会計年度職員の人件費と比較し
てコストが大幅に削減された」という表現が入っておるのですけれども、大変気になりま
す。会計年度職員の制度は、総務省において、公務員も私どもとは大変やり合いましたけ
れども、男女同一賃金、あるいは働き方改革の一環として制度導入されたものであります
ので、正規職員からコストを削減していくという民間委託の方向もありますけれども、民
間がそういう分野にもきちっと同じ賃金で参画していくという視点もあつたやに思ひます。
その分を基に民間に委託するとこれだけ、そういうお考えではないと思ひますけれども、
会計年度職員よりも任用職員よりも削減されたことを成果として挙げられるというのは、
ちょっと障りがあるのではないかと。表現に注意したほうがよろしいのではないかと思ひ
ますので、事務局、札幌市さんとよく話していただきたいと思ひます。

これからは同じ仕事は同じ賃金が出るというのが前提でございますので、それは男女も、
あるいは派遣であれ、正規であれということでございますので、その視点の中で公のサー
ビスも考えていかなければならないので、コストはかかるのだと僕らは最近思うようにな
りましたので、ぜひ考え方を統一していただければと思ひます。

よろしいでしょうか。

それでは、次の課題に進みます。議題の3は、調査に係る民間委託状況と課題の調査でございます。この点について、事務局から説明をお願いします。

○事務局 議題の3、調査に係る民間委託調査と課題の調査について御報告いたします。資料1-2を御覧ください。

1. 本調査の趣旨・目的は、全国の市区町村が直営または民間委託等により実施する主な調査業務について、その目的、実施状況、入札状況、及び達成度を抽出した結果から、市区町村の抱える課題や問題意識、民間委託に係るメリット・デメリット等を把握し、取りまとめるというものです。

次に2. 調査概要ですが、調査対象は全1,741市区町村です。回答団体数は1,288市区町村、回収率は74%です。主要な15業務分野における代表的な調査事例について、調査実施の有無、調査目的、民間委託の有無や範囲、契約方法等調達上の工夫、調査の達成度、民間委託のメリット・デメリット、調査業務における課題を問うもので、課題は自由記述で尋ねております。なお、対象となる調査事例を絞るため、専門性の高い調査は除いており、定期的実施されるもの、規模が大きいものについて回答していただいております。

次に3. 調査結果の概要です。(1) 集計結果ですが、1万9,320回答があり、そのうち調査を実施していた9,719の回答が対象となりました。回答の内訳は、民間委託で調査を実施したものが6,772回答、民間委託をせずに直営で調査を実施したものが2,947回答です。

(2) 抽出した調査業務の概要についてです。各調査を実施する目的について尋ねたところ、行政計画の策定・改定・検討、以下「計画策定」と言いますが、こちらを目的として実施されている傾向が見られました。15業務分野の多くで計画策定を目的とする調査の割合が高く、主要な調査業務となっておりました。調査の体制については、周期的な調査実施に対する人員の増員は困難であり、通常業務と並行して実施せざるを得ない状況がうかがえました。調査の達成度は、高い割合で目的を達成しているとの結果が出ました。僅差ですが、民間委託した調査のほうが達成度が高い結果となりました。

(3) 民間委託のメリットです。メリットとして3つ挙げております。負担の軽減、ノウハウの補完、品質の確保です。1つ目のメリット、負担の軽減については、周期的な調査実施に伴う業務量の増嵩に対する負担軽減策として、民間委託が活用されていることが

うかがえました。2つ目のメリット、ノウハウの補完については、ノウハウの蓄積が困難な調査業務の遂行に民間事業者のリソースを活用できるといったメリットがあることがうかがえました。

3つ目のメリット、品質の確保については、直営で実施するより効率的で正確な調査が実施できるといったメリットが挙げられています。また、企画競争を契約方式として採用したり、受託実績やプライバシーマーク、各種ISO認証の取得を受託事業者の要件としたりする調査業務が見られたことから、質の確保を重視する自治体の取組がうかがえました。さらに委託の前段階より、複数の事業者と相談や調整を実施する調査業務が見られたことから、質の確保を重視する自治体の取組がうかがえました。

(4) 民間委託の課題です。課題も3つ挙げております。費用・財政面の課題、ノウハウの蓄積の課題、調査周期の時期の課題です。1つ目の課題、費用・財政面について、委託による費用を計上する財政的余裕がないという傾向が見られました。2つ目の課題、調査に関するノウハウは、民間委託の有無にかかわらず必要であるものの、民間委託を実施した場合は、ノウハウの維持に苦慮する状況がうかがえました。3つ目の課題、調査周期の重複や関係行政機関の連携不足により、事業者の確保、予算の確保、及び効率的な実施が困難となる状況がうかがえました。

(5) まとめです。調査に係る民間委託状況と課題のまとめとしては、まず民間委託の効果を高める取組が必要であり、質を確保すること、ノウハウを蓄積・補完することが肝要であると考えられます。効果が数値に現れれば、予算確保にもつながり得るものと考えられます。また、国や近隣市区町村との連携等が必要であり、事業者情報の共有、共同調達等といった工夫、さらに関係行政機関による運用上の対応が肝要であると考えられます。

調査業務に関する調査の御報告は以上でございます。よろしく願いいたします。

○古尾谷主査 ありがとうございます。

ただいまの報告につきまして、意見のある方は挙手をお願いいたします。荒川委員、お願いいたします。

○荒川専門委員 ありがとうございます。おまとめありがとうございます。これについてもコメントで3点ほどあります。

まず、3の調査結果、品質の確保というところですが、このような調査をする際の目的の一つに、客観性の確保があるのではないかと考えています。ですので、今回の中で、品質が高まるとか、正確な調査がということはあるのですけれども、外部へ委託する

ことで、自分たちでこうやりたいようにやっているのではなく、客観的に見てもらうんだ、まとめてもらうんだということに意義があると思っていますので、そういう表現がないのはとても気になりました。ただし、報告書のステータスが今は分かりませんので、どうしてくださというのではなく、気になったということで申し上げます。

あとは、その次のページです。ノウハウの蓄積のところにデータリテラシーとかありますけれども、リテラシーは2つあると思っています。データとか統計を見る使うリテラシーと、このような調査を設計して行うというリテラシーは別のものではないかと思っています。前者については、自治体の規模とか予算がありなしにかかわらず、行政職員であればそのデータを使って見ていくというリテラシーは必ず必要なものだと思います。他方で調査を設計してやる、仮説を立ててそれを検証するような設問をして、選択肢をMECE (Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive) につくるというのは、それなりに専門的なリテラシーだと思いますので、それは分けて議論されるほうがより課題が浮き彫りになるかと思いました。

あと、3点目は細かい形式的なところで申し訳ありませんが、「うかがえた」という言葉が何か所か出てきますが、字が幾つかあるのと、もしかするとどちらも違う字なのかもしれないと思いますので、どれかとか、平仮名に統一とかされるといいかと思いました。最後の点は申し訳ありません。よろしくをお願いします。

○古尾谷主査 ありがとうございます。意見ということで、他にございますか。

私から1点だけ、よろしいですか。川澤委員、先にどうぞお願いします。

○川澤専門委員 申し訳ありません、ありがとうございます。資料1-2の2ページ目、品質の確保の②と③につきまして、報告書の本体を拝見したのですが、②の企画競争を契約方式として採用したりというところで、恐らく本体資料で申し上げると、そこに該当するのは14ページ、図表4-10の状況なのですが、全体として調査結果を見ると、指名競争入札が多いという結果が出ていたと思います。ですので、ここで確かに企画競争を採用していらっしゃる自治体もあるのですが、傾向としては、指名競争入札が多い中で企画競争も採用されているというのが実態だと思いますので、②については、そこは少し言葉を補足しないと事実と異なった書きぶりになってしまうのではないかというのが気になりました。

③につきまして、複数事業者と調整を実施する調査業務が見られたと。確かに見られたということで事実だと思うのですが、一方で調査報告書、資料2の16ページを拝見し

ますと、やはり事業者と相談・調整をしていないというような回答が、どの局面、課題の抽出とか調査の規格・設計でも多いですし、1者と相談・調整しているところもかなりの割合を占めていますので、実態として、調整していない、もしくは1者と調整しているという状況ではあるけれども、それでも複数者との調整も見られるという形で、本体の報告書との整合性を見て、表現ぶりを少し見直すほうがいいのかと個人的には思いました。以上です。

○古尾谷主査 ただいまの、事務局からは御回答ありますか。

○事務局 事務局でございます。いただいた意見を参考にして、資料1-2の表現について補足させていただこうと思っております。修正版については後で御確認いただく形とさせていただきます。ありがとうございます。

○古尾谷主査 よろしいでしょうか。

○川澤専門委員 ありがとうございます。

○古尾谷主査 他にございますか。柏木委員、お願いいたします。

○柏木専門委員 ありがとうございます。柏木です。御説明どうもありがとうございます。私から質問とコメントです。

質問ですけれども、委託先がNTTデータ経営研究所で、以前もここに調査委託されていたという記憶があるのですが、今回の調達は何者ぐらい応募されて、どういう結果でこちらになったのか、その経緯を知りたいというのが1点です。

2点目は、いろいろな委員の先生方からもこの報告書についてコメントを出されていますが、私が気になったのは、3ページ目で市区町村の選定をこの10自治体にされているんですけども、書いてある文面だけを読むと、この10件を何でそれぞれ選んだのかを書いてはあるのですが、ほかにもあるのではないかと、ほかにもやっている自治体がたくさん、今やっているものであるのではないかと、特徴は書いてあるんですけども、もうちょっと選定のプロセスみたいなのを丁寧に書いていただけるといいかと説明を受けて思った印象です。

もう一つ、先ほど表現の仕方を別の委員が御指摘されていたと思います。あと御意見もあったと思いますが、後ろのほうはずっと報告書で分析されて、分析結果が並べられているんですけども、委託先のNTTデータ経営研究所さんがこれを分析した独自の目線というか、御意見というか、特に後ろのほうに書かれていなかったのも、専門シンクタンクとしての専門家から見たヒアリングを受けての特徴みたいなのをまとめたものがあると、

より説得力あるかと感じました。

以上です。よろしく申し上げます。

○古尾谷主査 事務局からお願いします。

○事務局 御質問ありがとうございます。

まず、1つ目の入札の件ですけれども、3者の参加があつて、こちらの会社をお願いすることになったという経緯があります。2つ目の質問については、恐らく窓口業務の事例集の10者ということでしょうか。

○柏木専門委員 両方です。窓口業務と、AI-OCR・RPAとありますね。

○事務局 失礼しました。なぜこちらの自治体をお願いすることになったかという点についてですね。ありがとうございます。窓口業務につきましては、報告書に若干お書きしておるんですけれども、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した次第です。先生御指摘のように、ほかにも候補となるところは幾つかあったのですが、その中である程度事例として偏りがないように選んだ結果でございます。よろしいでしょうか。

○柏木専門委員 そうなんだと思うんですけれども、そうですね。有名なところ、よく聞くところも入っているのですが、人口別規模とか地域性から偏らないようにという、その基準がはっきり示せるのであれば示していただいた上で、表みたいな感じできれいにしていただくと、選定のプロセスがはっきり分かるかと思うんです。書かれているとおりでと思うので、有用性とか多様性ということだと思うのですが、こういう言葉は曖昧だったりするので、なぜここがというところがもう少しはっきりするとありがたいと思いました。以上です。

○古尾谷主査 事務局で検討の余地はありますか。

○事務局 事例集につきましては、選定に際して委託事業者から幾つか候補をいただいて、打診を進めたところですが、市区町村から断られたりした経緯もございますので、なかなかプロセスとして、こういうふうにはチョイスしたというものをお示しすることが、今回の調査に関しては難しいところでございます。申し訳ございません。よろしいでしょうか。

○柏木専門委員 分かりました。ありがとうございます。

○古尾谷主査 ありがとうございます。他にございますか。

私から、実はこれは大変興味深い調査でございまして、今、国会で法律改正まで出ていますけれども、分権一括法の改正の中で私ども知事会、市長会、町村会の3団体で3年間

ずっと言い続けたことがあります。計画策定があまりに多く、業務を停滞させる要因になっている。国が例えば温暖化防止行動計画法をつくり、県が条例をつくり、さらに市町村全てに条例を義務づける、あるいは市町村の責務、都道府県の責務を負わせるのは、過重な公務を増やしていることにならないかという議論がありました。

内閣府と何度もやり合って、今、全体でこういう計画策定だけで400あります。ほとんどが基本法や議員立法に基づいて抽象的な計画をつくる、策定するという業務ばかりで、これは正直言って人口20万人以下の市町村には無理です。そういう部局もありませんし、人員もありません。都道府県には環境系の局もありますし、課もありますけれども、ないところにやると、この場でも何度か、監理委員会で申し上げましたけれども、市町村の総務課という10人ぐらいの課が、全ての福祉から何から全部の計画策定をやっているというのが現実です。

そういう面では、国に対して、あるいは議会に対しては、そうした整理を含めて、市町村職員も、あるいは都道府県職員も、着実に計画策定に携われるような計画に限定すべきだと申し上げてきましたので、今の通常国会でかなりの部分で改善策が示されつつありますので、そういう大きな前提の中でやられているということもあります。その上でここに示されているような計画策定について、これは市町村の生の声だと思います。自分たちの業務が忙しくて、委託せざるを得ない。本来、計画策定は市町村にとって大事な問題だと思えば、せざるを得ないというのは大変寂しい話ですので、そうした点も含めて、今、市町村間、あるいは都道府県間、自治体と国の間でも計画策定をめぐる議論があるということ、委員の皆様にもお伝えしたいと思います。

意見ではございませんので、よろしく願いいたします。

それでは、ただいまの報告につきましては以上とさせていただきますが、よろしいでしょうか。事務局で直せる部分があれば、把握してやっていただければと思いますけれども、よろしく願いいたします。この点については以上とさせていただきます。

それでは、議題4の公金債権回収業務に係る調査について報告してください。

○事務局 ありがとうございます。議題4、公金債権回収業務に係る調査について御報告いたします。資料1-3でございます。

1. 調査目的ですが、平成27年度に実施した「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、令和2年度にヒアリング調査を行っております。このヒアリング調査の結果、効

率化に向けた取組の拡大が見られたため、令和3年度の調査は、公金債権回収業務の業務効率化や民間委託を実施している市区町村の実態について、改めて網羅的な形で整理・分析するために、アンケート調査を実施するというものです。

2. 調査の概要ですが、調査対象は、全市区町村1,741団体です。回答団体数は1,366団体、回収率は78%です。

3. 調査結果の概要として3点挙げております。まず、(1)公金債権回収業務の実態についてです。公金債権回収業務の効率化の取組として、回答自治体の7割以上で、滞納者に対する相談や生活支援業務が実施されているという結果が出ました。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、約6割に達しました。債権管理担当部門の設置等、組織の一元化を実施している自治体は約2割でした。民間委託を活用している自治体はおよそ2割半、特別区では約9割でした。他方、町村では民間委託の活用は1割以下でした。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、特別区では1割未満でした。他方、町村では4割を超える自治体で利用されていました。町村以上の規模の自治体でも、およそ2割半から4割弱の割合で利用されていました。

次に、(2)公金債権回収業務における効率化への取組を実施した背景と効果です。効率化の取組を実施することとなった背景として、未収金の増加を挙げる回答が最多となりました。未収金の課題に関しては、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ました。

続いて、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として、各債権管理担当者間での連携がなかったことが挙げられます。この課題に関しては、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ました。例えば税の分割納付の相談に応じた担当職員が、滞納者に対する相談や生活支援業務を実施することで、当該滞納者にほかの滞納税等があることを知り、当該滞納債権を扱う部署の相談を紹介するなど、部署間での連携を高めることが考えられます。

続いて、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ていないことが挙げられます。この課題に関しては、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ました。

次に、(3)業務効率化を行う上での課題とその対処についてです。自治体規模の大きさを問わず、公金債権回収の効率化の取組を行う上での課題として、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を挙げる回答が目立ちました。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、滞納処分の有無などの整理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ました。業務効率化の課題に関しては、公金債権回収全体の課題、公金債権回収を円滑に進める上での共通した課題である人材不足、制度関係の複雑さを挙げる回答が目立つ結果となりました。

まとめといたしましては、今回の調査の結果、公金債権回収業務の効率化に向けた取組の拡大とともに、今般の時勢の影響もあってか、業務効率化の取組として、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ました。このような結果も踏まえ、福祉的な取組と公金債権回収業務との連携や相乗効果の観点からも、引き続き調査・検討を続けてまいりたいと考えております。

公金債権回収業務に係る調査に関する御報告は以上でございます。よろしく願いいたします。

○古尾谷主査 ありがとうございます。

それでは、この報告について御意見のある方、挙手をお願いいたします。石川委員、よろしく願いいたします。

○石川副主査 ありがとうございます。こちらもお取りまとめ、ありがとうございます。

この資料2の26ページに、「理解不足への対応として、組織の一元化とかノウハウに関する共有の実施効果があった」、「理解が広まった」とか、あるいは「組織横断的に整理する自治体の取組の効果があった」と記載されているので、このような効果のあった事例を公表することは可能ですか、うまく運営することができている自治体を公表することはできるのか、あるいはできないのかを教えてくださいたいと思います。

○古尾谷主査 いかがですか。

○事務局 ありがとうございます。今回の調査に関しましては、全市区町村を対象にアン

ケートとして実施しておりまして、個別の個票については公表しないことを前提にお答え
いただいております。事例集作成を念頭に置いたものではございませんので、個別の市区
町村名を開示した上での資料というところでは対応が難しいところがございます。

○石川副主査 分かりました。ありがとうございます。

○古尾谷主査 他にございますか。宮崎委員、よろしく願いいたします。

○宮崎専門委員 御説明ありがとうございました。

報告書の内容、資料2及び資料1-3を拝見した範囲では、特に記載されている内容自
体にコメントはないのですが、公金債権回収業務とか、自力執行権がある債権、ない債権
という表現が非常に難解だと思っております。また、この辺が法的にサービサー法とか
弁護士法とかいろいろなもので対象にできる債権とか、扱いがいろいろ複雑だと理解して
おります。ですので、この資料を見ても、そういった委託できる債権の範囲であったり、
できる業務の範囲にも差があるということは、たしか官民入札監理委員会の事務局かどこ
か総務省で出していると思いますので、その辺に関しても、過去にそういった資料が公表
されていることをどこかに一言入れられるとよりよいのかと思ったのです。この報告書資
料だけを見ると、かなり難解であるということと、何か全部委託できるのかどうかとい
うところが読み取れないものですから、そこに触れられるとよりよいのではないかと感じま
した。以上です。

○古尾谷主査 いかがですか。

○事務局 ありがとうございます。御指摘のとおり、従前、内閣府時代に手引を作成して
おりまして、そちらを本文で引用するような形を検討したいと思っております。よろしいでし
ょうか。

○宮崎専門委員 よろしく願いいたします。

○事務局 ありがとうございます。

○古尾谷主査 他にございますか。辻委員、お願いします。

○辻副主査 辻でございます。どうも御説明ありがとうございます。こちらにつきましても
分かりやすい資料作成いただきまして、誠にありがとうございました。

細かい論点でございますけれども、念のためお伺いしますけれども、「債権回収担当部
門の一元化」という言葉が使われていますが、これは税務部門は含まないという前提でよ
ろしいでしょうか。

○古尾谷主査 いかがですか。お答えをお願いします。

○事務局 ありがとうございます。今回のアンケートに関しまして、この「一元化」という言葉ですが、税も含めて組織の一元化、もしくは管理の一元化も含んだ形でアンケートを実施させていただいております。

○辻副主査 恐らくこの「一元化」というのは、例えば税務部門も含めて一元化してしまったケースと、それから税務部門は別個にした上で、それ以外の債権の回収を一元化するという2番目のケースが一緒になったという前提でよろしいでしょうか。

○事務局 おっしゃるとおりです。

○辻副主査 分かりました。ありがとうございます。

○古尾谷主査 ここに書いてある「一元化2割」というのは、税務以外の債権部門を一元化したいのが2割ということでしょうか。

○事務局 税務部門を含んだ一元化のケースもあれば、税務部門を含まない一元化のケースもある。それぞれ合わせた結果が2割といった結果となっております。

○古尾谷主査 私も税務はやったことがありますけれども、現場の職員、税務の職員は徴収吏員証というのを持っていて、執行権があって、妨害すれば公務執行妨害になるんです。その他の債権の場合はそういうわけにはいかないんで、そこら辺の違いが税務の徴収とは違った面が確かにあります。都道府県だと滞納整理といった税の徴収部門は、税務部局で別につくっていますね。その他の公金管理は一元化しても、税務は別立てでやっているというのが実情です。全部一元化というのは、市町村であるかもしれませんが、そこら辺はまた調査が必要だと思います。

○事務局 ありがとうございます。おっしゃるとおり、税務との連携については課題として挙げている市区町村もございます。そういった声が多く寄せられております。

○古尾谷主査 現場を見ますと、税の滞納整理の一元化が、特に町村が県と一元化して一緒にやりたい、あるいは一部事務組合をつくりたいという意向は、税はやればやるほど個と個の徴収になるので、町村の職員が滞納整理に行くと、自分の町の知っている人に取りにいかなければならないのです。ですから、特に大型滞納整理、会社とかそういうことになると、大抵自分のところでは債権処理ができなくて、県に相談に来るとというのが一般的にあるのです。それでは困るので、一緒になって、統括的に個々の吏員の名前は出さなくて、徴収機構としてやりましょうとか、京都などはそうだと思いますけれども、今、そういう動きになっています。

あと問題は、その他の債権管理なのです。例えば児童手当とかをなくなったのに受けて

いるような人から取るというときに、そういうのがかなりの額、何億にもなるのですが、そういうところをどうするかというのは、一元的に対応して、ある一定の仕事量を確保してやらせているということで、例えば県の職員のOBを活用するとか、市町村の職員を活用するような形でやっているのが実情になっています。これは大変重要な課題で、これからどんどん増えていく話なので、市町村の中には公金債権回収は諦めてしまって、大変申し訳ないけれども、破産したり、もう出せませんよというのが出ると即座に対応するが、それまでは何も対応しないところも正直ございます。かなりの額が滞納になっていると思いますので、市町村議会、県議会でも課題になっているところがございます。

その他、この点につきまして御意見はございますか。まだ若干時間がありますので。荒川委員、お願いします。

○荒川専門委員 ありがとうございます。今、古尾谷主査から御指摘いただいた点の1点目は、まさに私も補足させていただこうと思った点です。

3の(1)、5つあるポツの一番下、一部事務組合等と。もしかすると広域連携という中に含まれているのかもしれませんが、先ほど主査が言われたように縦の関係もあります。愛知でも、最近まで市町村と一緒にそのような機構をつくって進めていくという取組をしておりました。ですので、ソリューションの中にはそういうものも含まれるというのを議論の中に入れていただければと思います。機構があることで、おっしゃったように徴収という面でもそうですけれども、人的交流、つまり研修というような意味合いもその中には入ってきますので、そういう意味からの機構の意義もあると思いますので、その辺も議論に入れていただければありがたいと思いました。以上です。

○古尾谷主査 ありがとうございます。他にございますか。

他に御意見があったら事務局に寄せていただければ、御回答できるものについては、御回答させていただきますので、よろしくお願いします。

そろそろ所定の時間がまいりましたので、今日の会議の課題につきましては、以上とさせていただきます。

それでは、事務局から発言がありますので、長瀬参事官、よろしくお願いいたします。

○長瀬参事官 今日もいろいろ活発に御意見をいただきまして、ありがとうございます。整理で至らないところなどは、再整理が可能かどうか至急詰めさせていただこうと思います。

それでは、今回の調査取りまとめを受けての今後の話ですが、もう議論の中で各委員先

生方からいただいたお話と重なる部分もございますが、幾つか申し上げたいと思います。まず、今日最初の議題で御審議いただいた窓口業務等の事例集でございます。先ほども申しましたが、とりわけデジタル技術、A I等の活用を組み入れての民間委託ということでは、業務の外出しというだけではなくて、業務それ自体のパフォーマンスも上がるのだよということが、事例という形でございますが、幾つかのパターンで整理できたのかと思います。D X化については今後も数年間のスパンで具体化が進められていきますので、それに向けて、今日いただいたような御意見も踏まえて、次なる当室の取組で何ができるかというのは継続的に考えたいと考えております。

2つ目、調査業務に関する調査です。これは従来やっていなかった分野の新規の取組であり、実はこれは去年の小委員会での御示唆もいただきながら取り組んだものでございましたが、民間委託で成果を上げているという市町村もある一方、主査からもございましたが、図らずも分かった話として、いろいろな構造的な問題、背景として、国の制度とかその運営に関連するような課題もあるというのも分かりました。

従来からの窓口業務、公金債権の回収に加えてこうした新しい分野の取組を今年行いましたので、来年度においても、新しい項目の調査について積極的に考えていきたいと思っております。今いろいろ検討を深めておりますのが、特に自治体の広報紙の配布の問題でございます。配布のやり方としては、自治会経由、新聞と一緒に配るとか、事業者を使うとか、今はその辺が主要な選択肢だと思っておりますけれども、そういった配布の在り方について検討し、どんな形で有意義な調査ができるかを考えております。具体化できれば、そうした調査を通じて、民間委託の状況はもとより、背景にあるいろいろな地域の問題も浮かび上がらせることができるのではないかと考えております。

3つ目の公金債権の回収でございます。こちらもいろいろ御指摘をいただきましたが、今年の調査は、どちらかというところと広く浅くのものでございました。今日いただいたような御意見のポイントも踏まえて、来年度はもうちょっと深掘りしたものを、個々の事例や実際の取組をベースに整理できればと考え、これから検討を深めたいと考えております。

今日はどうもありがとうございました。事務局からは以上でございます。

○古尾谷主査 それでは、事務局においてこれまでいろいろ議論いただいた点を踏まえて、来年度の調査、ぜひ自治体のニーズに即した有意義なものにしていただきたいと思います。

今年度、これまで3回開催いたしました企画小委員会の審議内容ですけれども、これからの官民競争入札等監理委員会の委員の皆様にも報告することになります。その内容につ

いては事務局と相談しながら、報告の内容につきましては私に御一任いただければと思います。よろしいでしょうか。

ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして、本日予定しておりました議題は全て終了いたしましたので、小委員会を終了させていただきます。ありがとうございました。

— 了 —