

月刊『税』2018年1月号掲載

地方税業務の民間委託 成功への道
— 個人住民税特別徴収業務を素材として —

キャノングローバル戦略研究所 研究主幹 柏木恵

はじめに

個人住民税の当初課税と聞けば、税務職員は身が引き締まるほど、毎年1月中旬から5月にかけて多忙となる、税務業務の中でも特に重要な業務である。平成26年8月22日に全国地方税務協議会で「個人住民税特別徴収推進宣言」が出されたように、昨今の地方自治体は個人住民税の特別徴収の推進に力を入れている。

このように地方税の核となる個人住民税の特別徴収であるが、近年、特別徴収業務や関連業務の民間委託が政令指定都市を中心に行われている。名古屋市は平成22年に委託を開始し、大阪市は平成27年に、平成29年度に入ってから横浜市が行っている。本稿の分析対象ではないが、さいたま市や堺市、政令指定都市ではないが、豊中市なども民間委託を行っている。

筆者は、以前から人口減少、少子高齢社会を鑑みて、公の担い手として民間委託を推奨しており、この一連の流れも好ましいものにとらえている。住民ニーズが高まる一方で、公務員が減少する将来を考えると、このような取り組みを行う自治体が増えていくと容易に予想できる。

一方、懸念する点もある。大阪市では、委託を開始した平成27年度から平成29年度にかけて、17件の情報流出事故（課税資料書類紛失または情報漏えい）が起き、報道発表している（表1）。

大阪市では大きな問題とはなっていないが、今後、多くの自治体で民間委託が拡大することを想定し、現在は数件しか実施されていない今のうちに、顕在化している課題を解決しておいた方がよいと考えようになった。

このほかにも、どんな課題があるのかを知るために、先進自治体である名古屋市、大阪市、横浜市を視察するとともに、3自治体の調達仕様書等を分析することとした。大阪市と横浜市はホームページ上で掲載された仕様書を使用し、名古屋市からは仕様書等の資料を提供してもらい、分析した。

仕様書等から3自治体の特別徴収の業務フローを作成し、仕様書の内容も分析したところ、3自治体それぞれに特徴があり、課題があることがわかった。

民間委託の成功には、仕様書作成と業務設計が重要だということは十分に認識していたが、業務フロー作成や仕様書の分析から、仕様書作成と業務設計の重要性も再確認できた。

それらをふまえて、本稿では、特別徴収の民間委託の課題を指摘し、あるべき姿を提示する。本稿で提示する理想的な民間委託の業務フローは、現在すでに実施している自治体

表1 大阪市個人情報流出事故一覧表（平成27年度～平成29年度）

年度	公表日	事故区分	報道内容	備考
平成27年度	H27.6.11	個人・法人情報漏えい（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が郵送で受理したA社の 事業所税 申告書の控えを誤ってB社の顧問先であるC会計事務所へ返送したため、法人情報等を漏えいしたことが判明。	誤送付
	H27.8.7	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成27年6月27日及び28日に封入封緘した 特別徴収税額 の「決定・変更通知書」等を7月1日に特別徴収を行う事業者へ発送する際に、別の事業者の社員の「決定・変更通知書」も同封して送付したものが2件あったことが、7月3日及び7月6日に判明。	誤送付
	H27.8.7	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成27年6月12日にA社社員の市民税・府民税の入力処理をする際、所属する会社を別会社のB社で入力したため、平成27年7月1日にB社宛てに発送した「 特別徴収税額 の決定・変更通知書（特別徴収義務者用・個人配布用）」にA社社員の情報が含まれていたことが、7月3日に判明。	その他（誤入力）
	H27.9.9	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成27年7月29日に封入封緘した「 特別徴収税額 の決定・変更通知書（納税義務者用）」等を8月3日に特別徴収を行う事業者へ送付する際、別の事業者の社員の通知書も同封して送付したことが、8月14日に判明。	誤送付
	H27.10.9	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成27年6月15日にA社の社員の市民税・府民税の入力処理をする際、所属する会社を別会社のB社で入力したため、平成27年7月1日及び8月3日にB社宛てに送付した「 特別徴収税額 の決定・変更通知書（特別徴収義務者用・納税義務者用）」にA社の社員の住所・氏名等が含まれていたことが、8月21日に判明。	その他（誤入力） 引抜きミス
	H27.10.9	個人情報漏えい	平成27年7月14日に弁天町市税事務所がA事業者から郵送で市民税等に係る給与支払報告書等を受領し、船場法人市税事務所へ転送したが、弁天町市税事務所における転送作業、あるいは船場法人市税事務所において本市が課税に係る補助業務を委託している事業者による書類の仕分け作業の過程で、B事業者から送付された個人用「市民税・府民税納税通知書兼税額変更通知書」等を混入させたため、7月22日にA事業者へ通知書等を返送する際、A事業者とは関係がない方の通知書等を返送したことが、9月14日に判明。	誤送付（他市税事務所と連名）
	H27.12.22	法人情報紛失（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が本年1月22日以降に受付を行った「平成27年度の償却資産申告書」などを紛失していることが判明。	紛失
	H28.1.28	法人情報漏えい（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が、「 償却資産申告書 」の控えをA事業者の代表者自宅に送付する際に、誤ってB事業者の「 償却資産申告書 」の控え及びB事業者、他19事業者の「給与支払報告書（総括表）」の控えも同封して返送したため、法人情報の漏えいが発生。	誤送付
	H28.3.15	法人情報漏えい（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が「大阪市 個人市民税・個人府民税 納入書」をA法人に送付した9枚のうち、誤ってB法人の納入書を2枚同封して送付したため、法人情報の漏えいが発生。	誤送付
	H28.4.7	法人情報漏えい（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が「給与所得・退職所得等の所得税徴収高計算書（納付書）」をA法人に返送すべきところ、誤ってB法人に送付したため、A法人が昨年支給した給与の合計額等の法人情報の漏えいが発生。	誤送付
	H28.4.15	法人情報漏えい（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が 償却資産課税台帳 （写）をA法人に送付する際に、誤ってB法人の 償却資産課税台帳 （写）を送付したため、法人情報の漏えいが発生。	誤送付
	H28.7.8	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成28年2月3日付で受理したA社の「給与支払報告書・特別徴収に係る異動届出書」の入力処理をする際、指定番号の数字を見誤って入力した結果、B社が設定されたため、5月18日にB社宛てに送付した「給与所得等に係る市民税・府民税 特別徴収税額決定・変更通知書（特別徴収義務者用・納税義務者用）」にA社の従業員の氏名、住所等が記載されていることが、6月1日に判明。	その他（誤入力）
	H28.11.4	法人情報漏えい（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者がA法人の 法人市民税 申告依頼状及び法人市民税第20号確定申告書様式をA法人の関与税理士事務所B税理士に送付する際に、誤ってC法人の申告依頼状等を送付したため、法人情報の漏えいが発生。	誤送付
	H29.5.9	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成29年3月7日付けで受理したA社B支店の「給与支払報告書・特別徴収に係る異動届出書」の入力処理をする際、指定番号を誤って転勤先のC支店ではなくD支店と入力したため、3月31日にD支店宛てに送付した「給与所得等に係る市民税・府民税 特別徴収税額決定・変更通知書（特別徴収義務者用・納税義務者用）」にC支店の従業員の氏名、住所等が記載されていることが、4月3日に判明。	その他（誤入力）
	H29.6.8	個人情報紛失（個別）	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が給与支払者から提出された「給与支払報告書（総括表）及び給与支払報告書（個人別明細書）」を紛失したことが判明	紛失
	H29.7.7	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成29年1月27日付けで受領したA社の「給与支払報告書」のデータ取込処理をする際、給与支払者番号（指定番号）の数字を誤って処理した結果、B社が設定されたため、5月18日にB社宛てに送付した「給与所得等に係る市民税・府民税 特別徴収税額決定・変更通知書（特別徴収義務者用・納税義務者用）」にA社の従業員の氏名、住所等が記載されていることが、5月22日に判明。	その他（誤入力）
	H29.7.7	個人情報漏えい	本市が課税に係る補助業務を委託している事業者が平成29年3月24日にA社の従業員B氏の市民税・府民税の入力処理をする際、誤ってC氏を選択し、入力したため、5月19日にA社宛てに送付した「給与所得等に係る市民税・府民税 特別徴収税額決定・変更通知書（特別徴収義務者用・個人配布用）」にC氏の氏名、住所等が記載されていることが、5月26日に判明。	その他（誤入力）

出所：大阪市ホームページ等から筆者作成。

でも、課題解決に役立ててほしいと考えている。また、まだ実施していない自治体やこれから参入を考えている民間事業者に活用してほしいとも考えている。委託する自治体がきちんとした仕様書を作成した方が、よりよい民間事業者の参入を促すことができるからである。また、民間委託を成熟させるには、市場作りが不可欠で、受け皿となる民間事業者が相当数集まらなければ、価格も適正価格にならないし、品質も向上しないからである。

1. 3 自治体の民間委託の概要

表 2 は名古屋市、大阪市、横浜市の委託税目と委託内容を示したものである。名古屋市と横浜市は個人住民税の特別徴収に限っているが、大阪市は特別徴収以外に、法人市民税、固定資産税（償却資産）、軽自動車税、市たばこ税、事業所税と 6 税目に及んでいるところが他市と異なる点である。業務範囲を比べると、名古屋市は印刷・封入封緘業務、大阪市は郵便物の開封と電話対応が特徴的である。大阪市も横浜市も印刷業務はほとんどない。電話対応については、名古屋市はほとんどなく、横浜市は準備に時間を要したが一部の業務で実施した。名古屋市には印刷業務があり、大阪市にはコールセンター業務があり、6 税目に共通的な業務を実施している、横浜市は手堅くスタートし、できるところから確実に実施していると捉えることができる。

税目の違いと業務の違いを把握したうえで、各自自治体について概観する。

(1) 名古屋市

3 自治体を比較すると、課題がないわけではないが、最も上手くいっていると言えるのは名古屋市である。名古屋市は平成 22 年から個人住民税の特別徴収業務を委託したので、委託歴が長く、その間、改善を重ねて現在があるともいえるが、名古屋市が上手くいっている理由は、委託前に 2 年間もかけて、庁内で委託業務範囲を検討し、業務設計を行ってから、仕様書を作成したことに尽きる。民間委託に最も重要なのは仕様書である。仕様書がよければ、優秀な民間事業者は集まるが、仕様書の出来がよくなければ、賢明な民間事業者は不安を感じ、調達に参加しない。したがって、仕様書作りが最も重要なのだが、名古屋市の仕様書はわかりやすい。

そのような仕様書が出来たのは、庁内でじっくりと検討したからである。名古屋市は、平成 18 年度に「個人市民税賦課事務のあり方に関する検討会」を創設した。当初課税業務を見直し、より効率的・効果的に事務を行うことを目指すためである。初年度は、現行事務の流れを確認し、その事務をどの職員が中心に行っているかを確認し、見直しの方向性を示し、各区役所の平成 19 年度当初課税事務処理の中で状況の把握・検討を実施した。2 年目は見直しの案の検討と現行事務におけるチェックリストの作成を行い、各委員から意見を聴取した。そして、各区・支所の現状を踏まえながら、効率的・効果的に当初課税事務を行うため事務単位ごとにチェックリストを作成した。そして、平成 20 年 3 月の「税務事務集約化の基本構想」において、特別徴収事務の委託化の方向性を取りまとめた。

名古屋市の目指す方向性が決まり、平成 20 年度と平成 21 年度にかけて、民間委託を検

表2 3 自治体の委託税目と委託内容

業務名	名古屋市	大阪市	横浜市
	平成22年6月	平成27年	平成29年1月
業務名	個人市民税特別徴収業務等の委託	課税資料入力等業務委託	特別徴収課税業務等委託
委託目的	個人住民税の課税業務の一層の効率化を図るため	組織のスリム化を実現するとともに、効率的・効果的な業務執行を行うため	マイナンバー導入など課税環境が変化する中、より一層の適切な課税と税の公平性を図るため
作業場所	名古屋市内	大阪市が用意した場所を借りる	横浜市内
税目	個人市民税(特別徴収)	○	○
	法人市民税	×	○
	固定資産税(償却資産)	×	○
	軽自動車税	×	○
	市たばこ税	×	○
	事業所税	×	○
業務内容(特別徴収)	給与支払報告書(総括表)の印刷・封入封緘	○	他の契約により業務委託
	給与支払報告書・年金支払報告書等の收受・点検・データ化	○	○
	市民税申告書等の点検・データ化	○	点検は委託範囲外
	イメージ処理及びイメージリストの作成	○	○
	特別徴収通知書・納入書の印刷・封入封緘	○	印刷及び当初課税分の封入封緘は他へ委託
	催告状の作成	○	他の契約により業務委託
	市民税申告書、回答書、年金回答書の印刷・封入封緘	○	他の契約により業務委託
	減額取消通知書の作成	○	×
	義務者調査カード・所得調査カードの作成	○	×
	あて名関連事務	○	○
	税制改正に対応したプログラム改善等	○	他の契約により業務委託
	電話対応(架電)	△(一部)	○
	電話対応(受電)	△(一部)	○
電子データの税務システムへの提供	×	×	
(上記以外)	郵便物の開封	×	○
	課税資料等の点検・入力	×	○
	イメージ処理及びイメージリストの作成	×	法人市民税のみ委託
	帳票類の送付準備	×	○
	電話対応(架電)	×	軽自動車税を除き委託
	電話対応(受電)	×	軽自動車税を除き委託

注) 大阪市は、平成17年から現委託の前身となる「個人市民税当初処理業務委託」を実施し、給報の收受、点検及びデータ化を民間委託していた。

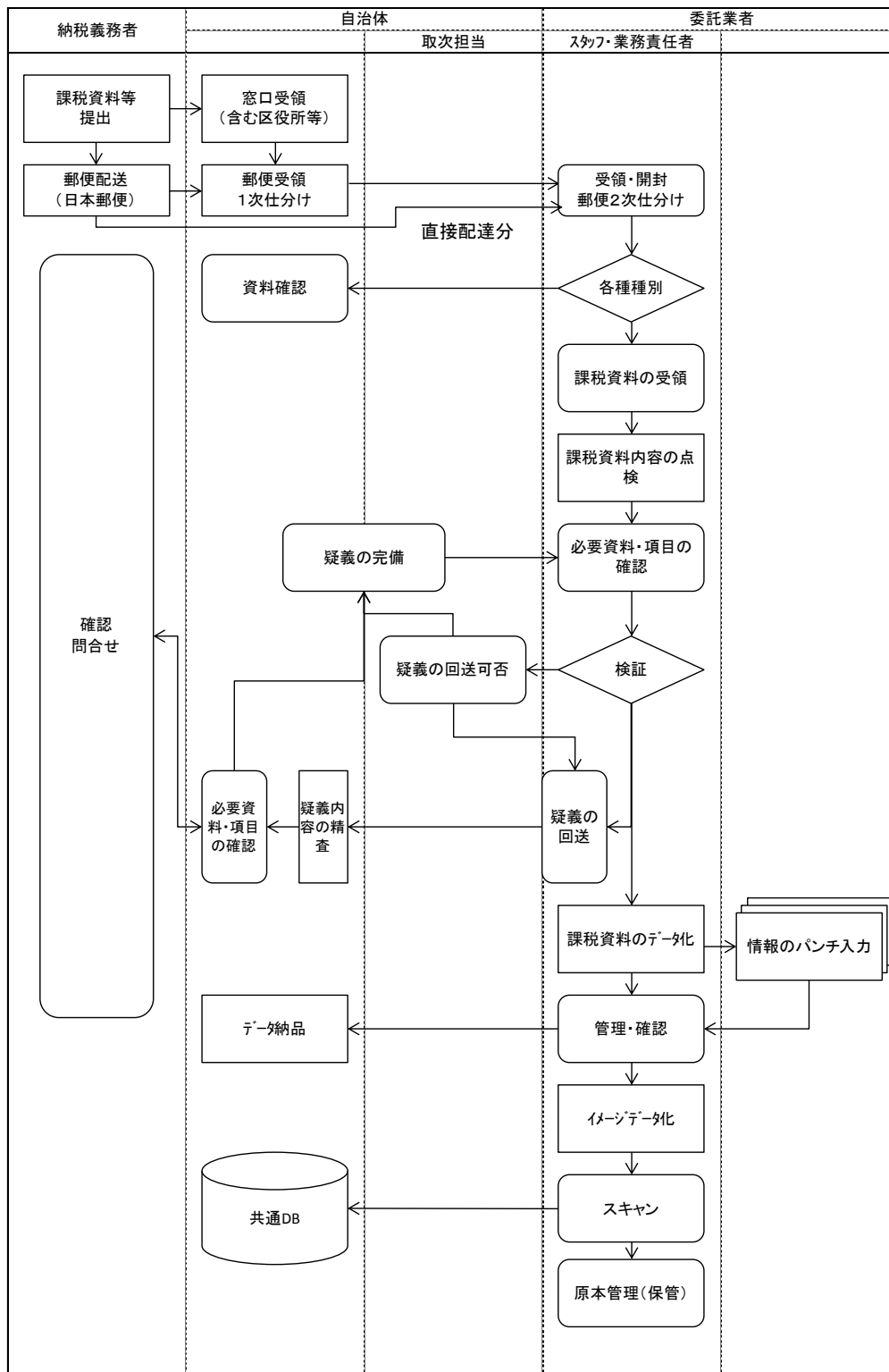
出所：各仕様書より筆者作成。

討し、平成22年6月より民間委託を実施した。2年間の庁内の議論の際に作成した事務分析が民間委託の調達の資料にもなり、効率的に民間委託に到達できた。

このように、事前に庁内で民間委託の範囲を明確にしておく、わかりやすい仕様書が作成できる。

今度は具体的に業務フローをみていこう。図1は名古屋市の民間委託の現状を示したものである。名古屋市の場合は、名古屋市個人市民税特別徴収センター宛の郵便物と名古屋市内で郵便の1次仕分けを行ったものを委託業者が開封する。なので、基本的には特別徴収に関する書類のみが委託業者に渡るように設定されている。しかし、書類の中には、さまざまな書類が入っているケースがあり、その場合は、名古屋市に戻し確認してもらう。そして、特別徴収に関する書類が揃っているかどうかを確認し、内容をチェックする。簡単な補記については、委託業者が行っているが、特別徴収義務者に確認が必要な場合や問題がある場合には、名古屋市に戻し、名古屋市が特別徴収義務者に確認したり、問い合わせ

図1 名古屋市現状



注) 印刷・封入封緘業務については省略。

出所: 名古屋市資料より筆者作成。

たりしている。そして確認が終わり、問題が解決すると、資料一式を委託業者に返し、委託業者は業務の最初にもどり、確認・チェックを行う。そして、不備がなければ、課税資

料をスキャンしイメージ化するとともに課税資料のパンチデータ化を行う。課税資料の原本は委託業者内で保管・管理する。そして、パンチデータとイメージデータを共に納品する。

名古屋市の業務フローの特徴は、特別徴収義務者との対応は名古屋市職員が行っていること、問題解決後には、業務が止まったところに戻るのではなく、業務の最初に戻っていること、イメージデータは作業場所で行っていることである。業務の最初に戻って、やり直している点については、一見非効率にみえるが、ルーティン化するためには、この方法もよいのではないかと思う。

(2) 大阪市

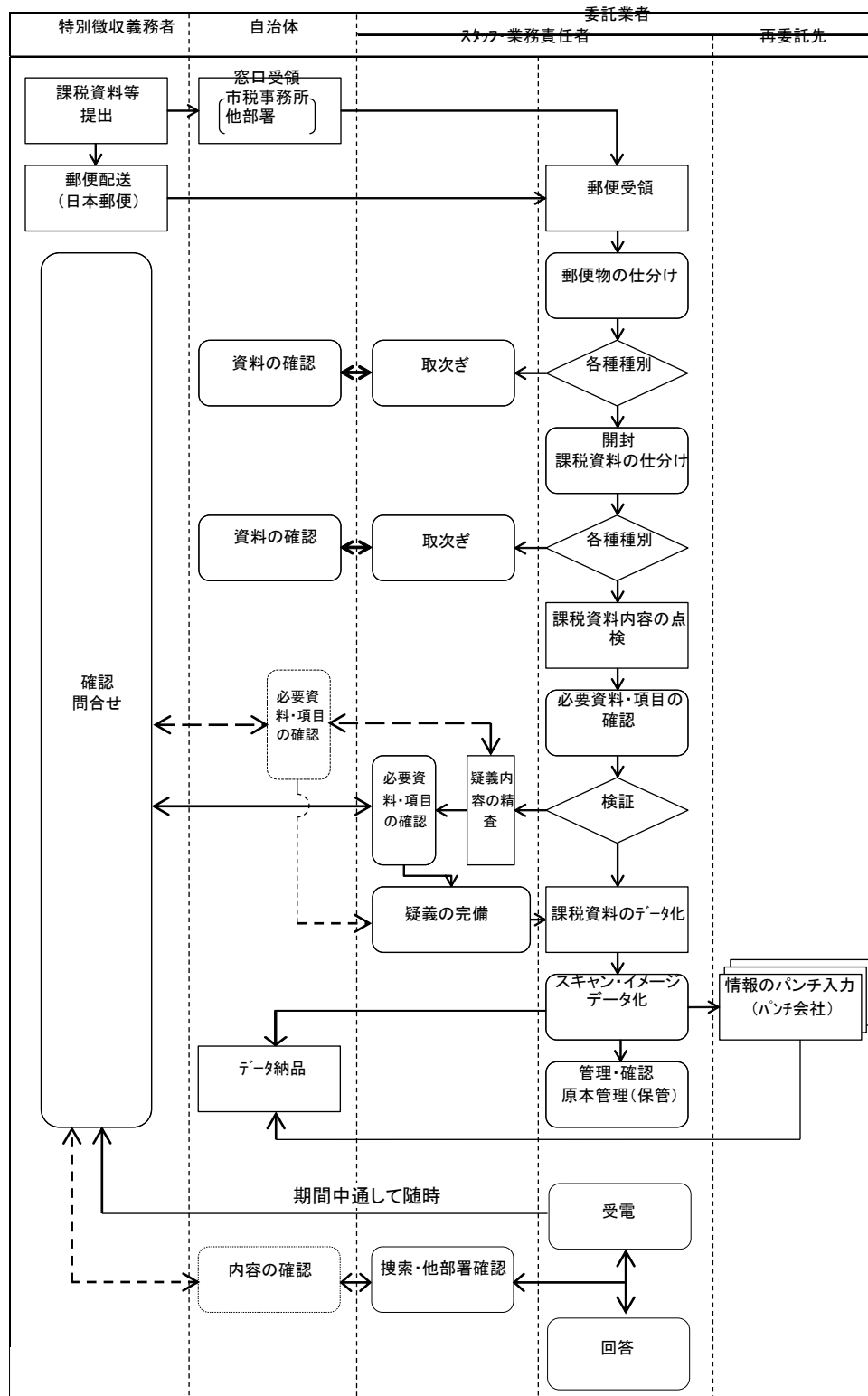
つづいて、大阪市について概観する。大阪市は6税目に関して、郵便物の開封、課税資料の点検・データ化、コールセンター業務を行っているのが特徴である。つまり、委託範囲が最も広く、かつ委託業者に任せている度合いが高い。

それを確かめるために、業務フローから確認する(図2)。まず特徴的なのが、郵便物の開封である。作業場所である船場法人市税事務所に届いた郵便物はすべて委託業者に届く。開封前の時点で仕分けを行う。つまり、宛名と差出人もしくは封筒に書かれた文字で判別し、大阪市のものと思われる書類を未開封で渡している。受け取った大阪市は未開封のまま確認し、委託業者のものと思われる書類を差し戻す。そして、このやり取り後に委託業者が開封する。開封すると、書類の中には、いろいろなものが混ざっており、大阪市のものと思われる書類が入っている場合には、再び大阪市に渡している。大阪市は開封後のものを初めて渡され、確認し、委託業者のものと思われる書類を再び差し戻している。この段階で何度もやり取りを行うという非効率が起きており、ホームページに公表された課税資料紛失や情報漏えいが起きやすい温床がここにあることを示している。書類が何度も行き来すれば、紛失リスクも増えるのは自明である。

次に、点検・チェックのフェーズをみってみる。点検・チェックを行う際に確認事項や問題点が発生した場合には、委託業者が特別徴収義務者に直接連絡を取っているのが大阪市の特徴である。そして、大阪市の民間委託は架電業務と受電業務に分けているため、特別徴収義務者がすぐに回答できずに大阪市の電話を掛けてきた場合に、確認や問い合わせで電話した委託業者の職員とは別の、受電専門の職員が電話を受けることになる。そのため、受電を受けた職員は初めて聞く内容となり、問い合わせした職員を探す必要が出てくるため、事務が煩雑となり、場合によっては、電話に時間がかかり、特別徴収義務者からのクレームとなる。この部分でも、多くの人が入在するという非効率を引き起こしている。多くの人が入在すれば、伝言ゲームのようになってしまうことは自明であるし、当然ながら時間もかかる。それから、委託業者が特別徴収義務者と会話をするので、専門性を有しなければ、特別徴収義務者の経理担当や税理士とは渡り合えず、おのずと委託業者には業務知識が必要となってくる。

課税資料のデータ化については、作業場所でスキャンしたイメージデータを基に外部委託先でパンチ入力している。

図2 大阪市現状



注1) 比較のために特別徴収業務のみを作成している。

注2) 点線部分は仕様書には書かれていないが、現時点で大阪市が行っている業務を示している。

出所：大阪市仕様書等公表資料より筆者作成。

受電業務は業務フロー上では下の方に描いたが、期間中通して行っており、6税目に対応している。

大阪市は、委託業者にほとんど任せている点の特徴であるが、それには理由がある。大阪市は、税務事務システムの再構築を機に組織のスリム化が求められ、職員数を削減する代わりに、民間委託で代替することになったからである。つまり大阪市職員が委託業者の社員に代わったので、委託業者の責任範囲も重くなっている。また、組織のスリム化は時間をかけて行われたのではなかったため、民間委託を準備する時間はあまりなかった。名古屋市のように、庁内でじっくりと委託範囲を検討することができずに仕様書を作成したため、突貫工事のようになり、大阪市の仕様書は統制されたものにする時間はなかった。そのため、仕様書は読みにくく、全体像を把握しにくい、見積もりしにくいという欠点が生じた。このような状態では、委託側は適正価格が算定できないため、また業務範囲が明確に把握できないため、リスクを多く見積もり、どうしても入札見積価格が高くなってしまふ。大阪市の場合、組織のスリム化のための民間委託であり、準備時間があまりなかったために、明確な仕様書を作成できずに、委託価格も高値となり、また、業務範囲が曖昧だったため、委託後に委託業者とのすり合わせに時間がかかったに違いないと推測できる。

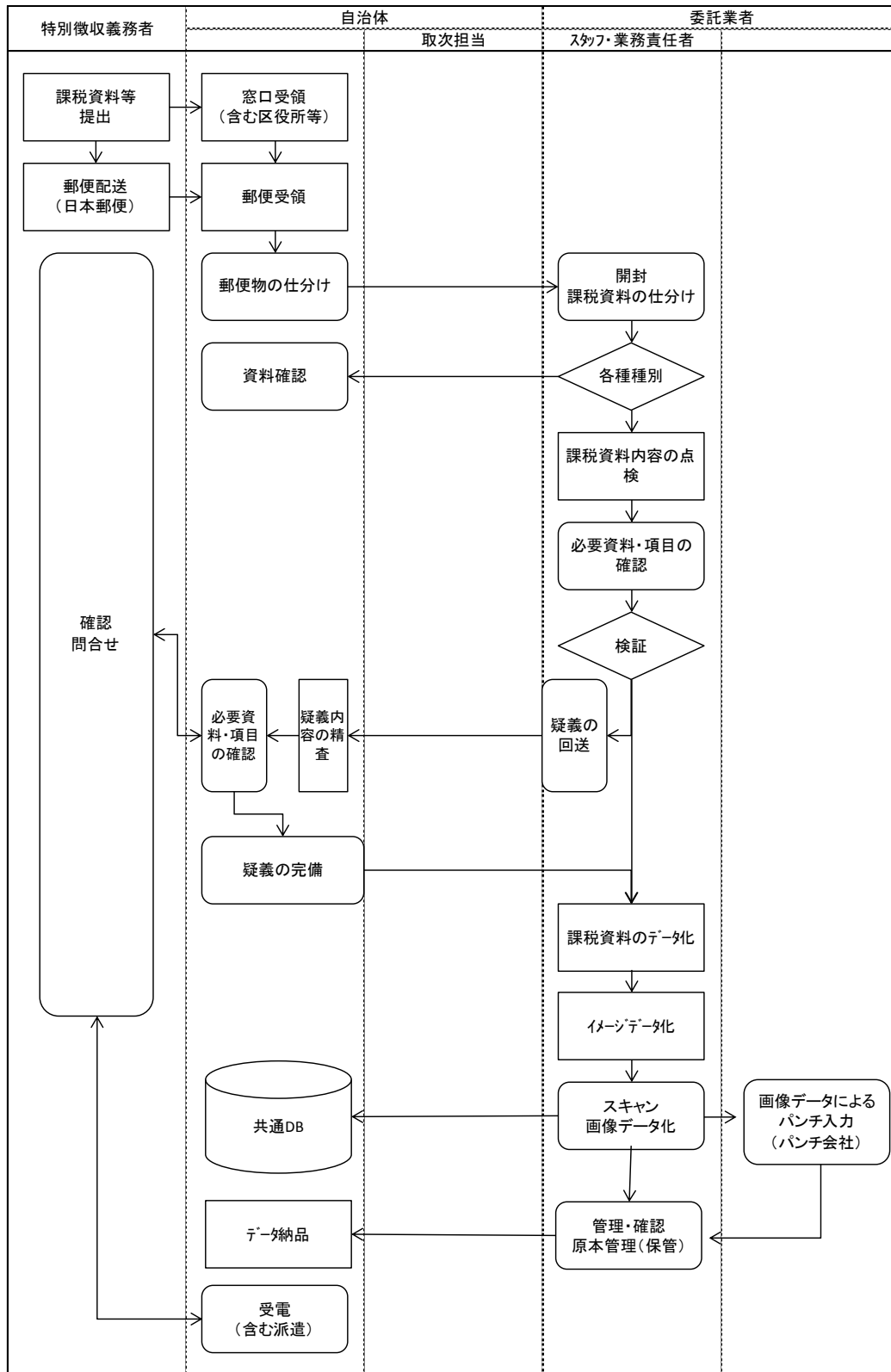
(3) 横浜市

横浜市は他自治体と比べて、慎重であり、無理をしていないスロースタート型である。横浜市は、全国の市町村の中で特別徴収義務者も多いため、職員だけでは到底足りず、従来から派遣職員やアルバイトの雇用のほか、一部業務を業者委託して、当初課税を乗り切ってきた。そのため、もともと派遣職員やアルバイトを活用するのに慣れており、外部向けのマニュアルが整備されていたというのが横浜市の利点である。したがって、仕様書を見ると、これまでのノウハウが蓄積されていることがわかるような、明確な仕様書になっており、業務範囲も横浜市も委託業者も無理のないように上手く分別されている。ただし、冒険はしていないため、3自治体の中では委託範囲は最も小さく、これまでに実施していた派遣職員やアルバイトの雇用とパンチ入力業者委託を、整理・統合して一括の業務として委託したものである。

このため、横浜市は、大阪市と違い、職員数は削減されていない。マイナンバー導入による事務量の増大と課税資料のデータ化を進めるため、一括委託化することで対応を図ったものである。

横浜市の業務フローをみると、郵便物の開封は委託業者が行っており、委託業者はその中で、横浜市のものと思われる資料を戻し、横浜市が確認している(図3)。その後、課税資料の点検・チェックを行い、確認事項や問題点がある場合は、横浜市に戻し、横浜市又は委託業者が特別徴収義務者に連絡をし、確認する。そして、横浜市の方で資料を補正し、委託業者に戻す。これらの点が名古屋市とは異なる。そして、委託業者は、課税資料をスキャンしてイメージ化したうえで、パンチ入力するために、再委託して、データ化する。

図3 横浜市現状



出所：横浜市仕様書等公表資料より筆者作成。

原本は保管し、データは横浜市に納品する。電話業務は、準備が遅れたものの、当初課税

の終盤に開設した。

2. 理想的な民間委託とは

前章では、現在民間委託を行っている名古屋市、大阪市、横浜市の現状について、業務フローを作成し、仕様書を比較して、分析を行ってきた。各自治体については、すでに述べたとおりであるが、3自治体の中で最も上手くいっている名古屋市も課題がないとは言い切れず、横浜市も次に上手くいっているが、スロースタートで慎重に対応しているため、単に問題が顕在化していないだけなのかもしれない。大阪市は最もチャレンジしていて、その点では3自治体の中で最も素晴らしいが、準備が十分でなく、仕様書が曖昧なまま民間委託がスタートしたので、問題が顕在化したのである。つまり、3自治体はどれも理想的とは言いがたい。

民間委託をより発展させるためには、今後始める自治体に対して、理想形を提示し、それを追及してもらう方が、かえって問題が起きないのではないかと考え、理想形を描くこととした。

理想形は3パターン用意した。自治体は大きささまざま、体制も財政も異なるので、自治体を選択しやすいように、①職員対応型、②最新型（システム化）、③現行最適型とした。

（1）職員対応型

これは委託範囲が狭く、職員負担は大きく、システム対応は最小限にして、コスト安を見込んだ形である。職員対応がメインの最小の民間委託である。

業務フローは図4に示したとおりである。郵便物の開封と仕分けは自治体で行い、特別徴収関連資料のみが委託業者に渡る。委託業者は点検・チェックの前に、スキャンを行う。最初にスキャンするのは、紛失を防ぐためである。スキャンする際に日付やシーケンス番号を印字するインプリント処理を行い、付番しておけば、記録が残るのでトレースしやすくなる。確認事項や疑義事項が出た場合は、速やかに自治体に戻し、自治体が特別徴収義務者に問い合わせし、課税資料を完備する。完備した資料を委託業者に返し、委託業者はパンチデータ入力を外部委託し、データ化する。データは納品し、戻ってきた原本は保管する。電話対応は基本的に自治体で行う。

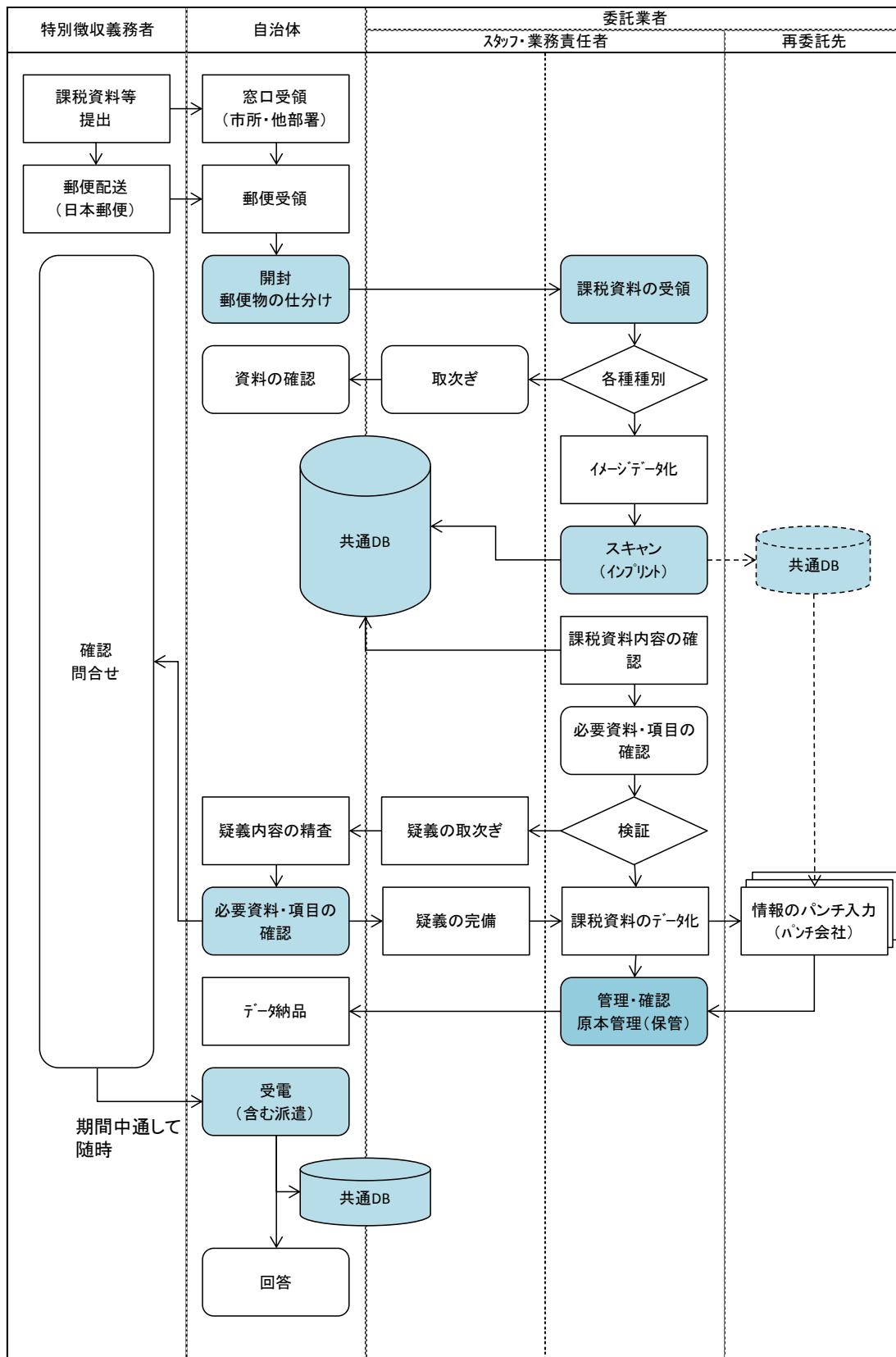
（2）最新型（システム化）

こちらは、財政の余裕があり、最先端の自治体になりたい自治体向きである。委託範囲は適切で、職員負担は減少するが、システム化するため、コスト高となる方法である。大阪市の課題を解決し、さらに最先端に発展させたものである。

図5の業務フローで示したように、郵便はすべて委託業者のところに集め、委託業者が開封し、仕分けする。自治体の書類は自治体に戻す。そして、書類をすべてインプリント処理した後に、スキャンし、OCR化してデータを読み込む。書類はすべて倉庫に保管し、これ以降は、基本的に書類は一切触らない。こうすることで紛失が防げる。スキャンしたデータを点検・チェックする。確認事項や疑義事項があった場合には、簡単なものについ

図4 理想形① 職員対応型

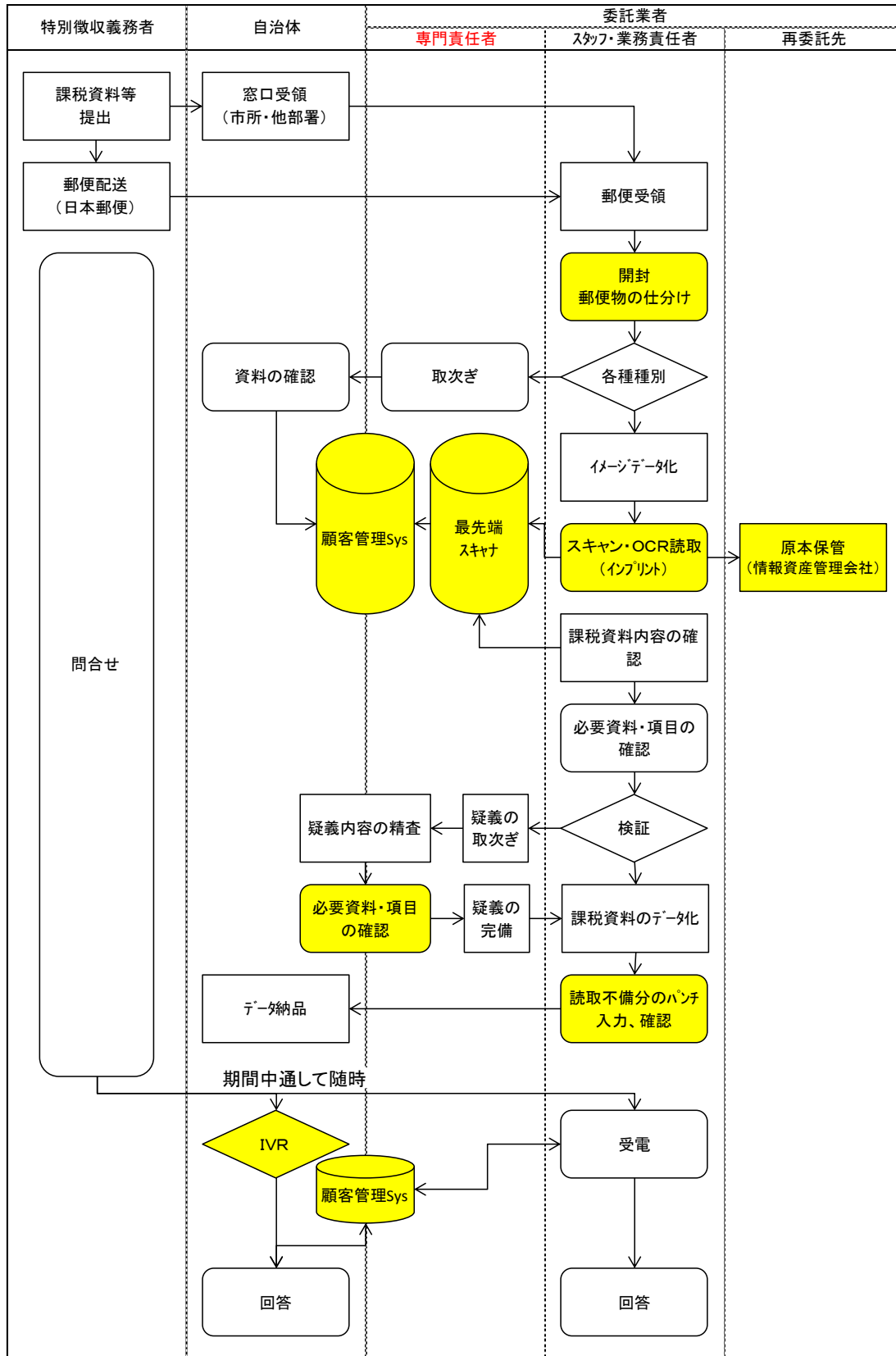
(委託範囲：狭、職員負担：大、システム対応：少 (コスト：安))



出所：筆者作成。

図5 理想形②最新型（システム化）

（委託範囲：適、職員負担：減、システム対応：多（コスト：高））



出所：筆者作成

ては、委託業者が対応し、専門性が高いものは職員が対応し、それぞれが書類を完備する。問題がなかった書類は、OCR でデータ化されているが、確認事項や疑義事項があり、その後完備した書類と OCR で読み取れなかった書類については、パンチデータ入力を行って、データ化する。

電話対応は、IVR（音声自動応答装置、Interactive Voice Response の略）を採用し、効率的なコールセンターを構築する。内容によって、委託業者が対応するか、自治体職員が対応するかを自動的に振り分けるようにするとよい。

最新型の場合、最先端技術を徹底的に導入することが成功の秘訣である。

（3）現行最適型

これは、委託範囲が適切で、職員負担が減少し、システム化もほどほどに導入するため、コストは最新型よりは低い。名古屋市と横浜市をふまえ、大阪市の課題をフォローしつつ、現代化を図る方法である。

業務フローは図 6 に示している。最新型と同様に、委託業者が郵便物を開封し、仕分けし、自治体の書類は自治体に渡し、委託業者の書類はすべてインプリント処理し、スキャンする。しかし、OCR 化は導入しないので、システムはスキャン機能のみであるため、安価となる。最新型と同様に、スキャンデータを使って、書類の点検・チェックを行う。確認事項や疑義事項があった場合には、簡単なものについては、委託業者が対応し、専門性が高いものは職員が対応し、それぞれが書類を完備する。問題がなかった書類については、可能であれば、原本は倉庫に保管し、スキャンデータからパンチデータ入力し、データ化する。それが難しければ、従来どおり、課税資料をパンチデータ入力し、データ化する。確認事項や疑義事項があり、その後完備した書類については、パンチデータ入力を行って、データ化する。

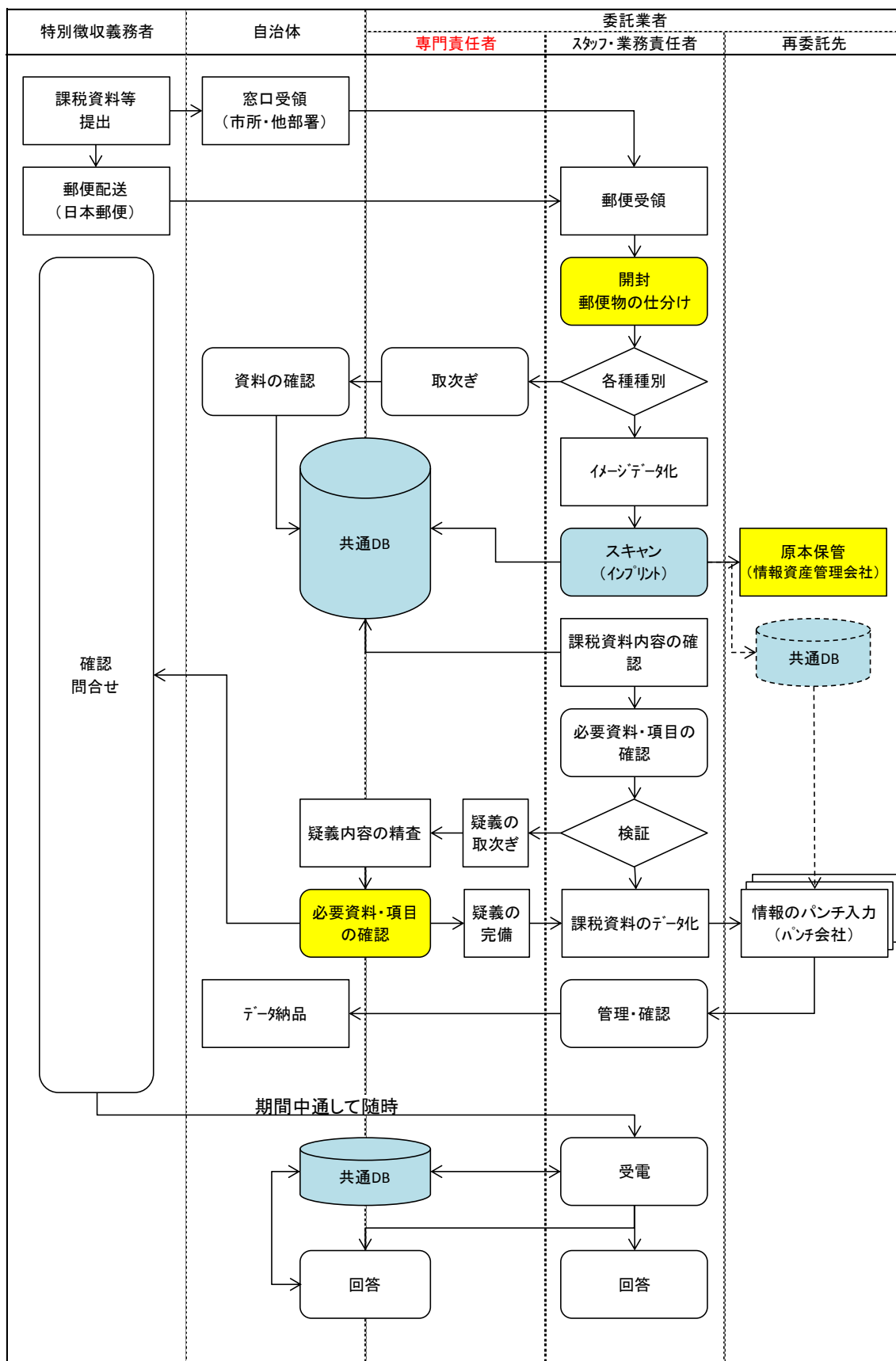
電話対応については、基本的に委託業者が行うこととし、安価にするため IVR 機能は導入しないので、自治体内部にある使える情報をできるだけデータベース化し、マニュアルを作成し、委託業者が対応しやすいように設計するが、それでも対応しにくい専門性の高いものや、自治体職員が対応するものについては、電話を転送するなり、かけなおすなりして、別途対応する。

おわりに

本稿では、まだ端緒についたばかりの特別徴収業務の民間委託の課題を指摘し、あるべき姿を提示することを目的とし、現在、特別徴収業務の民間委託を行っている名古屋市、大阪市、横浜市の仕様書を検討し、業務フローを作成し、比較分析した。その結果をふまえて、理想形を 3 パターン提示した。

名古屋市と大阪市、横浜市を分析してみると、目的が異なるため、業務設計や委託範囲、業務フローに大きな違いがみられた。どの自治体がよいとは一概に言えないが、最も上手くいっているのは名古屋市で、最もチャレンジしているのは大阪市だということはわかった。

図6 現行最適型（委託範囲：適、職員負担：減、システム範囲：適（コスト：中））



出所：筆者作成。

本稿で提示した理想的な民間委託の業務フローは、現在すでに実施している自治体には、課題解決の資料として役立ててほしいと願っている。まだ実施していない自治体には、これをベースに、名古屋市のように、庁内でじっくり検討し、自分たちの自治体に必要な業務設計をして、横浜市のように、委託業者が使いやすいマニュアルを整備してほしい。また、大阪市のように、チャレンジ精神を忘れないでほしい。これから参入を考えている民間事業者には、本稿をベースに自治体業務を知り、適正価格を見積もった上で、積極的に調達に参加して、市場作りに貢献してほしい。

本稿で述べてきたように、民間委託で重要なのは、仕様書作りである。委託する自治体がきちんとした仕様書を作成した方が、よりよい民間事業者の参入を促すことができる。受け皿となる民間事業者が相当数集まらなければ、価格も適正価格にならないし、品質も向上しない。

そして、仕様書作りの前に、自らの自治体がどうなりたいか、庁内で議論し、自治体と委託業者との業務分担をしっかりと検討しておくことも大事である。委託が始まってからは、コミュニケーションが重要となる。そのためには、業務フローやマニュアルを作成し、業務が煩雑にならないように、気を付けることである。

本稿では、個人住民税の特別徴収の民間委託を題材にしたが、本稿で示した考え方は、地方税のその他の税目にも、国や地方自治体の業務の民間委託全般に当てはまる。