

会議名称	第1回 杉並区納付センター業務受託者候補者選定委員会	
日 時	令和7年7月31日（木）10：00～11：40	
場 所	杉並区役所西棟6階 第7会議室	
出席者	委員名	大月市立大月短期大学 経済科 准教授 山岸 絵美理 杉並間税会 副会長 高田 菜見子 杉並区国民健康保険運営協議会 委員 阿部 光良 杉並区区民生活部長 寺井 茂樹 杉並区保健福祉部長 岡本 勝実
	事務局職員	区民生活部 納税課長 仲野 祥一 保健福祉部 国保年金課長 樋口 拓哉 保健福祉部 国保年金課 国保収納係長 小松代 美佳 保健福祉部 国保年金課 滞納整理担当係長 上田 匠良 区民生活部 納税課 納税係長 山崎 康平 区民生活部 納税課 納税係 佐々木 美和、笹岡 京子、岡野 芳代子
配布資料	事前	・委嘱状 ・納付センタープロポーザル実施要領（案） ・評価表・評価の視点（案）
	当日	・納付センタープロポーザル実施要領（案）差し替え版 【資料1】選定委員会委員名簿 【資料2】杉並区プロポーザル選定委員会条例 【資料3】選定スケジュール
会議次第	1 開会 2 委員紹介 3 会長選出（互選） 4 議題 （1）選定スケジュールについて （2）実施要領及び評価基準について	

委員互選により、山岸 絵美理委員が会長に選任された、会長により会長代理は高田 菜見子委員が指名された。

事務局から選定スケジュール、納付センタープロポーザル実施要領（案）、評価表・評価の観点（案）について説明を行った。

受託者候補者を12月までに選定するにあたり、本日、各委員からの意見を聴取し、実施要領及び評価基準等の内容を確定することを説明した。

### ○質疑応答

(ア) 事前に情報セキュリティ証書を提出してもらうのか

事務局より、参加資格として「プライバシーマーク」又は国際規格 ISO／IEC 27001の評価基準である「情報セキュリティマネジメントシステム（ISMS）適合性評価制度認証」の取得を要件としており、参加申込時に証書の写しの提出を求めていると説明した。

(イ) 社会的責任として、なぜ環境問題への取り組みを評価するのか

事務局より、区の他のプロポーザルにおいても環境問題を評価項目に掲げていること、また、区の業務でもペーパーレス推進や環境配慮物品の活用等に取り組んでいる中で、事業者にも同様の取り組みを求めたいことを説明した。

(ウ) 訪問による納付案内業務（年間件数）に対する適切な人員配置について

事務局より、現行では6～7月を除く10か月に、訪問員2名で50件／日の訪問を実施していることを説明した。

(エ) 新たに事務補助業務を委託することで、契約金額が増えるのか

事務局より、架電・訪問件数の減による業務量の減を新たに委託する事務補助業務に充てるため、納付センター職員の増員は想定していないことから、契約金額は概ね変わらないことを説明した。

(オ) 自動音声架電を行うことで、収納率が上がるのか

事務局より、令和7年4～5月に自動音声架電の試行検証を行った結果では収納率は下がっておらず、今後、長期的にも収納率に影響がない場合は、業務の効率化の観点からも自動音声架電を導入することは有用であると説明した。

(カ) 杉並区における住民税の収納率の現状について

事務局より、口座振替の推進やキャッシュレス決済の周知等の取り組みにより、住民税の収納率は上がっていると説明した。

(キ) 業務体制に関し、正午から午後2時までの人員配置・外国語対応・納付センターの人員構成（国籍）について

事務局より、昼休憩時も架電対応のため人員配置を求めていること、電話対応は英語・中国語を必須としていること、他言語については現在、区職員が窓口対応で多言語対応タブレットを利用していること、外国語対応を行っている現行の納付センター従事者の国籍について説明した。

会議の結果及び主要な発言	<p>各委員からの意見を踏まえ、実施要領及び評価基準について、下記のとおり、それぞれ修正等を行うことについて了承を得た。</p> <p>○主な意見</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(ア) 評価表の「社会的責任」に関する係数を1から2に上げること、また、ジェンダーバランスに関する取組について評価内容に加えるべきとの意見があり、「社会的責任」に関する係数を2に上げ、実施要領（別紙3）企画提案内容 10. 社会的責任に「ジェンダーバランスに関する取組」を盛り込むこととした。</li> <li>(イ) 実施要領（別紙3）企画提案内容 10. 社会的責任における記載に関して、「環境問題」が自然環境に関するものであることを応募事業者がわかるように、詳細な説明を記載すべきとの意見があり、実施要領を修正することとした。</li> <li>(ウ) 自動音声架電による納付案内を行うことで、従事者の精神的負担軽減につながる一方で、区役所を語る詐欺と誤解される可能性もあるとの意見に対して、事務局より、令和7年4～5月の自動音声架電の試行検証時には、区公式ホームページにおいて自動音声架電の番号の周知を行ったこと、また、自動音声には「納付センターにご連絡ください」というメッセージを入れるとともに、電話に出ない方に対しては、SMS（ショートメッセージサービス）により同様の内容を送信していることを説明した。</li> <li>(エ) 物品（ロッカー）について、事業者の労働環境に配慮し、性別に関わらず使用しやすい配置を求める意見があり、事務局より、現状の配置について説明した。</li> <li>(オ) 「納付案内は生活困窮を含む相談窓口になる可能性がある」として、その際は適切に所管部署に案内する旨を明記しては、との提案があり、実施要領（別紙3）企画提案内容 3. 業務の理解に「区民福祉の向上」の視点を盛り込むこととした。</li> </ul> <p>○第2回選定委員会の開催日について 令和7年12月12日（金）予定</p>
--------------	--

会議名称	第2回 杉並区納付センター業務受託者候補者選定委員会	
日 時	令和7年12月12日（金）14:00～15:30	
場 所	杉並区役所東棟4階 庁議室	
出席者	委員名	大月市立大月短期大学 経済科 准教授 山岸 純美理 杉並間税会 副会長 高田 菜見子 杉並区国民健康保険運営協議会 委員 阿部 光良 杉並区区民生活部長 寺井 茂樹
	事務局職員	区民生活部 納税課長 仲野 祥一 保健福祉部 国保年金課 国保収納係長 小松代 美佳 保健福祉部 国保年金課 滞納整理担当係長 上田 匡良 区民生活部 納税課 納税係長 山崎 康平 区民生活部 納税課 納税係 佐々木 美和、笹岡 京子、岡野 芳代子
配布資料	事前	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業者質問と回答</li> <li>・評価に関する資料           <ul style="list-style-type: none"> <li>ア 応募事業者の企画提案書及び概要版</li> <li>イ 財務状況診断結果報告書</li> <li>ウ 評価表・評価の視点</li> </ul> </li> </ul>
	当日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・【資料1】杉並区納付センター業務受託者候補者第一次審査結果</li> <li>・【資料2】企画提案内容に関する補足事項</li> <li>・【資料3】第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）の進め方について（案）</li> <li>・【資料4】事務局質問（案）</li> <li>・第3回杉並区納付センター業務受託者候補者選定委員会の開催について</li> <li>・ウェブ会議における端末設定のご案内</li> </ul>
次第会議	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 第一次審査の通過事業者（第二次審査事業者）の決定について</li> <li>2 第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）の進め方について</li> <li>3 事務局からの連絡事項</li> </ol>	

1 第一次審査の通過事業者（第二次審査事業者）の決定について  
事務局から、事前に各委員より提出された第一次審査の集計結果について、【資料1】に基づき報告を行った。

また、【資料2】に基づき、参加事業者の企画提案内容に関する補足事項について説明を行った。

#### ○質疑応答

(ア) C社の「自動音声架電を全債権に導入する」等、仕様書と相違がある提案について、「本プロポーザルの仕様書への理解不足」等と判断してよいのか。

→事務局： 「自動音声架電を全債権に導入する」ことについては、理解不足というよりは、それを今回の企画提案の強みとしていると思われる。

(イ) B社の「納付案内業務でSMS（ショートメッセージサービス）において、URLリンクを張る」という提案について、杉並区として実施する想定はないのか。

→事務局： SMSにURLリンクを張ることは、区民が詐欺と誤認する可能性があることから、杉並区の納付案内業務においては行っていない。

(ウ) B社の事務補助業務における「差押えに対する優先順位を設定する」という提案について、他自治体では実施しているか。

→事務局： 他自治体では実施している可能性があるものの、事業者による差押えに対する優先順位の設定については、公権力の行使になりうる、若しくは影響を与える可能性があることから、杉並区としては慎重に検討する必要がある。

#### ○講評

選定委員から、以下の通り第一次審査結果について講評いただいた。

(ア) A社について、会社独自のノウハウがあるという印象を受けた。

(イ) C社について、人材を確保して業務体制を整えることがスムーズに行うことができるのではないかと考えた。

(ウ) 評価において人材の確保を一番重要視した。A社は業務シフトが明確に示されていた。

(エ) 3社とも業務実績や経営状況は遜色ない。A社は人材の確保や個人情報の管理について具体的に提案されていた。C社は債権回収のノウハウがあり、徴収という観点から優れていると感じたが、提案内容の実現可能性については疑問がある。B社は提案内容にやや具体的でない部分があった。

評価にあたり生活困窮者への対応も注目したが、A社とB社についてはその部分についても提案されていた。

(オ) B社は23区や大規模自治体における受託実績から、経験値の高さと運用力を評価した。また、架電対象者への優先度付与、差押えに対する優先順位付け、特別徴収から普通徴収へ変更する者へのアプローチ、適正賦課に資する業務提案など、これまでの杉並区の委託業務では行われてこなかった新たな提案が見られた。

C社はAI架電を全債権で用いることや、AI架電のシステム費用・DX推進費の計上など、本プロポーザルの仕様書と相違する内容が見られ、区が求める効果を得ることができるか不明である。また、事務補助業務では進行管理や引継ぎ方法について具体性に欠けていた。

#### ○第一次審査通過事業者の決定

各委員からの質疑応答及び講評の内容等を踏まえ、各委員が一次審査の評価点について修正を含め最終確認を行った。その結果、参加事業者3社が第一次審査通過の最低必要点となる評価点の6割を超えていていることを確認し、3社ともに第一次審査通過事業者として決定した。

#### 2 第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）の進め方について

事務局から【資料3】、【資料4】に基づき、第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）の進め方並びにヒアリング審査における事務局質問（案）について説明を行った。

#### ○質疑応答

(ア) 事務局質問については、参加事業者へ事前に示すのか。

→事務局： 参加事業者間の公平性を担保するため、第二次審査（第3回選定委員会）の場で質問する。

#### ○主な意見

(オ) C社の仕様書と相違がある提案の経費は本契約において支払いができないことについては、事業の実現可能性に大きく影響するため、第二次審査の当日ではなく事前に確認すべきである。

	<p>○決定事項</p> <p>(ア) 各委員からの意見を踏まえ、C 社の経費に関する質問について、事前確認を行うこととした。</p> <p>(イ) 第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）の進め方について選定委員全員の了承を得たため、内容決定を行った。</p>
	<p><b>3 事務局からの連絡事項</b></p> <p>第3回選定委員会の開催日について確定した。</p> <p>令和7年12月19日（金）午後2時～ 第2委員会室（中棟4階）</p>

会議名称	第3回 杉並区納付センター業務受託者候補者選定委員会	
日 時	令和7年12月19日（金）14:00～17:00	
場 所	杉並区役所中棟4階 第二委員会室	
出席者	委員名	大月市立大月短期大学 経済科 准教授 山岸 絵美理 杉並間税会 副会長 高田 菜見子 杉並区国民健康保険運営協議会 委員 阿部 光良 杉並区区民生活部長 寺井 茂樹 杉並区保健福祉部長 岡本 勝実
	事務局職員	区民生活部 納税課長 仲野 祥一 保健福祉部 国保年金課 国保収納係長 小松代 美佳 保健福祉部 国保年金課 滞納整理担当係長 上田 匠良 区民生活部 納税課 納税係長 山崎 康平 区民生活部 納税課 納税係 佐々木 美和、 笹岡 京子、 岡野 芳代子
配布資料	事前	・応募事業者の企画提案書及び概要版
	当日	・【資料1】杉並区納付センター業務受託者候補者第一次審査結果・評価点内訳表 ・【資料2】第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）の進め方について ・【資料3】事務局質問 ・【資料4】杉並区納付センター業務受託者候補者評価の視点（第二次審査） ・杉並区納付センター業務受託者候補者評価表
会議次第	1 第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）、集計 2 杉並区納付センター業務受託者候補者の選定 3 事務局からの連絡事項	

## 1 第二次審査（プレゼンテーション、ヒアリング審査）、集計

事務局から、第二次審査の進行について説明を行った。

各事業者のプレゼンテーションに対し、質疑応答、審査を行った。

### 【A事業者への主な質疑】

（「○」は委員の発言、「・」は事務局の発言、「→」は事業者の回答を示す）

- ・効果的な架電リストの事例があるが、これらのリスト作成のため、滞納整理システムを利用したデータの抽出処理も行うことは可能か。  
→可能である。

- ・架電リストが大量に、色々な条件で作られた場合、どのようなところを優先するのが収納率向上や効率的な滞納整理に繋がると考えているか。また、提案書にある属性に分けたものの中で、優先度が高いものはどれか。

→データを見て、留守番電話・不在という方は後回しにして、直近で接触できている方を優先している。属性においては、初期未納者への早期案内として、オペレーターを増員し、督促状が手元に届いたタイミングを見計らって架電を行う。また、杉並区はネパール人が多く在住し英語が通じるため、積極的に接触していく。

- ・訪問対象を抽出する際、どのような優先順位で設定すると効果が高いと考えるか。  
→住宅街の戸建では、日中でも人がいることが多いので、優先して訪問する。寮等多くの人がいるところも優先する。商店は定休日を避ける。

○個人情報保護士とは、どういった方で、どのような役割を担っているのか。

→個人情報保護士とは、民間企業の資格認定で、デジタル面・ソフト面におけるセキュリティについて監査的な役割を果たしている。現場を巡回して監査を行う。

○他自治体で事務補助の実績があるか。

→東京都内の他区で、同様の業務の受託実績がある。

○ここ数年、杉並区民の状況の変化を感じるものはあるか。

→外国人が増えてきた。杉並区に限らず 23 区においてネパール、ベトナム、ミャンマーの方が多くなっている。

○戸建てや寮への訪問における接触率はどれくらいか。また、目標数値と目標達成できないときの対応策を教えてほしい。

→戸建てのみのデータはとっていない。訪問の目標として 1 日 30 件ほど回っている。訪問時の接触率は直近だとだいたい 20% くらいである。不在の場合は、不在票を投函するが、75 件入れたところ、折り返しの電話は 30 件ほどだった。また、架

電においては、過去の履歴を見て、接触できている人を抽出し、夜間帯がつながりやすい等状況を見ながら架電し目標達成を目指す。

○セキュリティに関する認証は取得しているか。  
→プライバシーマークと I S M S を取得している。

○女性管理職の割合はどれくらいか。  
→約 3 割である。

○現場での不満などを従事者に聞いているか。  
→各管理者がスタッフと 3 か月に一度面談を行っている。また、年 1 回ストレスチェックにおいて職場環境改善のアンケートも無記名で行っている。

○従事者の確保、定着の工夫はあるか。  
→年に一度の昇給制度を設け、ストレスチェックにより職場環境の改善に努めている。さらに、現場スタッフから正社員に上がるキャリアアッププランの制度を設けており、モチベーションの一つとして、離職防止を図っている。

#### 【B 事業者への主な質疑】

(「○」は委員の発言、「・」は事務局の発言、「→」は事業者の回答を示す)

・貴社が作成した架電・訪問リストだけでなく、区が作成したリストに基づき架電・S M S 送信・訪問をすることは可能か。  
→可能である。

・杉並区の情報セキュリティ上、所得状況は区から納付センター事業者へ提供できないが、それでも効果的なスコアリングの方法はあるか。

→所得状況の情報がなくても、スコアリングは可能である。杉並区の特性として若年層、単身世帯が多く、そのような情報と滞納額を組み合わせて優先順位をつけることは可能である。自治体によって、スコアリングのやり方は違う。

・スコアリングの効果をどのように自己分析しているか。  
→スコアリングは、限られたリソースで収納率向上を図るところがあり、基本的な催告業務の効率化、効果の最大化に繋がっていると考える。現年度を中心にスコアリングを行うことによって、効果的に収納に繋がって、現年度分の収納率向上に少なからず貢献できると考えている。

・訪問ルートを選定するデータ分析にあたって、独自のシステムを導入するのか。  
→エクセルで分析・検証しており、独自システムは使わない。

- 納付案内ができる、外国語が話せる人材の確保はどうしているのか。  
→他自治体で外国語対応しているオペレーターを支援担当として新規の現場に配置し、外国語対応のオペレーターを育てる体制を整えている。経験者をまず配置し、プラスアルファで新規採用をしている。
- 自動音声架電は、聞かずに切られることも多いと思うが、聞いてもらう工夫はあるか。  
→自動音声架電は大量発信が目的で、案内の完了率は40%ほどである。自動音声架電でアプローチをして、うっかり納付忘れの解消などに努めるツールと考えている。
- SMS配信において、URLリンクで納付方法案内サイトなどへ直接誘導した場合、特殊詐欺と間違われるおそれがあるが、どう考えているか。  
→やはり詐欺を疑われるということで、現状受託している自治体のほとんどでSMS配信は行っているが、URLリンクは貼っていない。若年層でスマートフォン決済が主流になりつつあり「地方税お支払いサイト」等のリンクを貼ることで納付に繋がるのではないかという考え方から提案した。導入するかについては、区と協議しながら決めていく。
- 納付センターの情報セキュリティについて、点検、監査の仕組みはあるか。  
→年に1回現場に行って内部監査をしている。合計約60の監査項目をもとに、情報セキュリティ、コンプライアンス、労務管理を入念にチェックし、フィードバックを行っている。ただ、それだけでは足りないので、業務責任者が1か月に一度ヒヤリハットや他自治体の事例共有などにより注意喚起に努めている。
- 債権ごとにある課題の中で、国民健康保険料特有の課題はあるか。  
→所得未申告の方に勧奨し、申告をしていただき、軽減措置がとれれば、滞納額の分母を減らすことができる。
- 社会的責任について、女性管理職比率、目標割合を教えてほしい。  
→部長という立場の人はいるが、執行役員についても女性の比率を増やしていくこうとしている。現状はいない。
- 23区内の類似業務の従事者の年齢層、男女比について教えてほしい。  
→40代後半から50代後半が平均で、男女比は女性が92~93%くらいである。
- 企画提案書に「量より質」とあるが、「質」とは具体的にどのようなことを指しているのか。  
→量に関しては、例えば架電の件数・接触数ということだが、「質」は収納率向上を表現している。フォロー架電を行い、納付約束した方を収納するまで追いかけ、国

保であれば未申告者への勧奨など、それが収納率向上に直結する施策と考えている。

○人材確保の想定は、現段階でどのようにになっているか。

→募集媒体での募集を考えているが、本業務を受託した場合、準備が2か月ほどなので、現状23区で就業しているスタッフの転籍を募って、積極的に経験者を配置することを想定している。プラスアルファで、立ち上げ当初は、社員を投入して早期に安定を図る。

○住民税以外の債権について、将来的にSMSや自動音声架電を導入したいという考えはあるか。

→導入したほうがよい。若年層には電話よりも自動音声やSMSがよいという方もいるため、全債権で対象を絞って有効活用すべきである。

#### 【C事業者への主な質疑】

(「○」は委員の発言、「・」は事務局の発言、「→」は事業者の回答を示す)

・仕様書中、自動音声架電の対象債権を原則住民税のみとしているところ、全債権と提案している。住民税以外の債権に関して自動音声架電を利用しない対応についてどのように考えているか。

→滞納履歴、過去の架電における応答有無等で優先順位をつけてオペレーターに割り振り、人力で行う。提案した人員体制で対応可能と考えている。

・ポケトークや翻訳アプリのセキュリティ対策はどうするのか。

→ポケトーク自体は小さい端末になるので、訪問員のカバンに括りつけて紛失を防止する。ポケトーク自体には、履歴が残らないよう設定できる。携帯電話に翻訳アプリを入れる場合も、写真をとることができないようにする等携帯内の機能を制限して対応する。

○他自治体でBPOセンターを拠点に架電業務を行っているが、自治体庁舎内に拠点がないことで不都合なことはないか。

→自治体と同じ情報が参照できる環境整備がされている。

○現場でのセキュリティをチェックする監査について教えてください。

→管理者とオペレーターは四半期ごとに自己チェックシートをつけている。ここで挙がったものを管理者が評価してフィードバックしている。さらに、総合支援室というコンプライアンスを専門に扱う部門が定期的に業務を監査している。

○国民健康保険料について特有の課題はあるか。

→国保については、資格の得喪が密接にからむので、制度の案内を徹底することだと考えている。

○女性の働きやすさを意識した制度の一例を教えてほしい。また、女性管理職の割合はどのくらいか。

→女性管理職は20%程度になっている。納付案内の管理者に限ると、60%程度である。サンクスカード、定期的な管理者会議、Webでつながる社内ツールを用意して、孤立しない体制を整えている。

○訪問の効果検証はどのように行うのか。

→訪問日、時間帯、いる・いないについてデータ化していく。同じ対象者でも2回目に違う時間帯に行くという形でデータを活かしている。

○実際に業務に携わるスタッフは、アルバイトやパートの方になるのか。また、新たに雇用することになるのか。

→副責任者に関しては、訪問と架電で1名ずつ契約社員、その他の方はアルバイトを予定している。新規雇用もある。1~3月に研修をして実務をきちんと入れた上で配置したいと考えている。継続事業の場合、今の受託運営者からスタッフが転籍したいというような希望があるので、面談の上で、雇用するところも考えている。

○現在の東京都内その他自治体の実績で、スタッフの年齢層を教えてほしい。

→関東エリアで実施している3自治体で30名程度のスタッフがいるが、9割が女性で、との1割の男性は訪問を担当している。

○現場の状態や課題など様々な情報は、スタッフにどのように伝わっていくのか。

→情報伝達については、階層ごとに役割を設けて対応している。お客様の一時対応はオペレーターが、二次対応は管理者が行っており、業務に関するところはすべて現場で行っている。訪問については、事業所外になるので、帰庁時に持参物、投函数、変わったことがなかったか等の確認をしている。

○債権回収会社名の訪問など様々な独自提案があるが、杉並区では仕様書に則った形になる可能性もある。その場合でも、貴社の強みを発揮できると考えてよいか。

→AIの使用ができない場合はなかなか難しく、できればこの提案内容を網羅して業務をしたいという希望はあるが、分析や優先順位のつけ方などのノウハウを活かせると考えているので、人力で行う場合には、センターからの補助を入れながら時期によって体制を厚くして業務を行えればと考えている。

## 2 杉並区納付センター業務受託者候補者の選定

各委員の採点後、事務局において集計を行い、結果を報告した。

結果報告を踏まえ、選定委員から審査結果について講評をいただいた。

- (ア) 自治体の業務を行うにあたり、社会的な責任を持つてもらうという観点から、女性の活躍という部分について質問をした。女性管理職が少ない、業務現場は非正規の女性が従事している等という現状についての課題意識を確認した。
- (イ) B社の提案は実行可能な改革であると評価した。A社は現状からの改善提案が見当たらなかった。
- (ウ) B社のスコアリングに基づいて階層を分けるという提案を高く評価した。C社はコスト面について高く評価した。
- (エ) A社は新たな提案はあまりなかったが、安定性があり、事務補助業務についても他自治体の実績もあるため、契約を履行していく実力があると評価した。B社は質問の受け答えがしっかりしていた。
- (オ) B社はプレゼンテーションでの受け答えがしっかりしていた。C社は提案の実現可能性に疑問を感じた。実績については3社とも大差はなかった。

講評内容等を踏まえ、各委員が二次審査の評価点について修正を含め最終確認を行った。その結果、選定委員の合意のうえ、最終評価点が第一次審査、第二次審査の評価点の総合計の6割以上に達し、かつ最上位の事業者であるA社を受託者候補者として選定し、区へ報告することとした。

### 3 事務局からの連絡事項

参加事業者への選定結果通知および区公式ホームページへの選定結果掲載など、今後のスケジュールについて事務局から説明した。