

会 議 名	第3回港区納税案内センター運營業務委託事業候補者選考委員会
開催日時	令和7年7月1日（火曜日）午後5時30分から午後8時まで
開催場所	港区役所9階 研修室
委 員	（出席者）5名 白井委員長、中山副委員長、小泉委員、大森委員、平野委員 （欠席者）なし
事 務 局	産業・地域振興支援部税務課納税促進係
会議次第	【開会】 【議題】 1 第二次審査実施概要について 2 事業候補者によるプレゼンテーション及びヒアリングの実施 （1）A事業者（35分間） （2）B事業者（35分間） 3 第二次審査結果及び事業候補者の選定について 【閉会】
配付資料	[席上配付] ・資料1 第二次審査実施概要 ・資料2 第二次審査採点基準表（2事業者分） ・資料3 第一次審査・第二次審査集計結果（※採点終了後、机上配付） ・参考資料1 第一次審査集計結果 ・参考資料2 募集要項 ・参考資料3 事業候補者選考基準 ・参考資料4 仕様書
会議の内容	
委員長	【開会】 （開会の挨拶）
事務局	（配付資料の説明） 【議題】 1 第二次審査実施概要について ・プレゼン&質疑時間を最大35分まで延長することについて各委員の承諾を得た。
事務局	（資料1から資料3について説明）

	【議題】 2 事業候補者によるプレゼンテーション及びヒアリングの実施 (1) A事業者 (35分間) ～プレゼンテーション～ ～ヒアリング～
A委員	体制をどう維持していくかに興味と心配があります。常時、12席で、新規従事者を10名採用するということによいですか。
A事業者	はい。
A委員	経験がものをいう世界だと思いますので、長く従事していただくことが理想だと思います。今までの実績でよいのですが、平均的な在籍率と定着率はどのくらいですか。
A事業者	平均すると、離職率は5%以下です。 離職を抑える手法として、業務責任者が3か月に一度、従事者との面談の時間を作り、その時点の課題がどういったものであるか、モチベーションを作れているか、確認しています。 また、EAPサービス、ストレスチェックを年に一度、全社的に行っています。その中で何か気付くケースがあれば、早めに従事者にアプローチすることも、効果があると考えています。 加えて、責任者、副責任者、リーダー層が非常に重要と考えます。他自治体で、パスポートセンターや市民課窓口の業務を行っていますが、そういった職場の離職率は20%以上です。大きな要因としては、市民の方と1対1の対応が厳しいということです。コールセンターですと、先輩が常にそばにいて教えられるメリットがあり、ある程度、離職率が抑えられています。
A委員	繁忙期に、本部要員として最大10名の欠員補充と記載があります。この方々の経験年数はどれくらいですか
A事業者	正社員層が部門に10名います。数日サイクルの繁忙期に、10名の中から選抜して、すぐに動ける体制を考えています。
A委員	全く同じ仕事をしている人を補充するのであればよいですが、色々な気質があると思います。経験、未経験を含め、10人で催告業務や電話等、色々な業務の対応に十分な人数という認識でよいですか。

A事業者	現場の従事者の稼働ができない場合に、緊急で動く本部要員がバックアップで準備していますが、基本的には20名の従事者の中で、滞留が起きないような体制や、区民の皆様の対応ができるような、必要な人員配置をしていくのが基本体制という考えです。
B委員	様式8の催告業務には、電話催告について記載されていますが、それ以外の催告、あるいはSMS等、別の方法があればお聞かせ下さい。
A事業者	弊社が独自にSMSのサービスを持ち合わせているわけではなく、受託した自治体様がSMSの機能をお持ちである場合、その受電対応を行うケースの経験があります。
B委員	事務補助業務の経験が、コールセンター業務より若干少なく思えたのですが、その点について聞かせて下さい。
A事業者	事務補助業務は、令和3年に他区で初めて受託しました。電話での納付案内やコールセンター業務に比べると期間は短いですが、他自治体での事務補助業務の受託も増えてきているので、ポイントはわかってきていると考えています。
B委員	港区においても経験を活かし、新しい業務についても大丈夫だと思ってよいですか。
A事業者	はい。
B委員	コールセンター業務・窓口対応業務の教育について聞かせて下さい。 クレーム対応ではなく、一般的な対応業務についての評価基準の項目数と、どのようなフィードバックをしているか、また、その頻度と時間を教えてください。
A事業者	モニタリングは年に2回、入社時点の接遇研修と、フォローアップを含めた接遇研修があります。評価は8項目です。表情から始まり、声の出し方等、ロールプレイングをしながら、きちんと対応できているかを見ます。
B委員	電話対応についてはいかがですか。
A事業者	電話対応も同様に8項目程度あります。一人当たりにかかるフィードバックの時間はおよそ10分から15分です。それ以外には、業務責任者が3か月

	に一度の契約更新の面談を兼ねて状況を確認しています。
B 委員	対応について、良い人もいれば難しい方もいると思います。評価は半年に一度で十分と言えるでしょうか。基準を満たした方を採用しているという認識でよいですか。
A 事業	従事者の選定のところで人物像を見極めています。3 か月に一度、業務責任者が、現場に近いオペレーションがどのぐらいできているかを確認します。継続が厳しいケースがあれば、次の雇用契約自体をどうするか考えています。モニタリングについては、別の部門の人間が客観的な評価として見ますので、適性のありなしの判定については、業務責任者の3 か月に一度の確認で、従事者本人の申し出を含めてチェックできているのではないかと思います。 3 か月に一度というのは有期契約にしているためで、本来は1 年、2 年と切った方が業務的にはスタッフも安心感がありますが、あえて3 か月にしているのはそういった理由からです。
C 委員	催告業務の工夫について、先ほどSMS の話がありました。これまでの経験で、その他の工夫はありましたか。例えば、区に新しく転入した人に対して催告するとか、昼休みの時間を狙って催告するなどです。
A 事業者	午前中に架電した相手からの折り返しが多いので、昼にオペレーターを多く配置するなどしています。委託者の了解を得たうえで、午前8 時から早朝架電をした例もありました。 接触率を高めていくため、対象者の年代、性別で見通しを立てながら電話しています。対象者のリストの中で、単に上から順番に架けるのではなく、こういった方に架電をしていくのか、職員様とリストの中身について協議しています。督促状が発行されてすぐに一斉に架電したり、外国人に集中して架電したりしていました。外国人の対象者が多い他区では、日本語の専門学校に通っている学生の対象者が多くいるので、学校の昼休みの時間に架電しています。手紙が届いても、日本語が読めないので払いたくても払えないという場合もあり、外国人の方に集中して架電し、折り返しのことも考えて外国語ができるスタッフを配置するなどしています。
C 委員	採用に関して、募集期間と面接期間が大体1 か月の設定ですが、事務員を採用するということで、今、採用することが厳しい所も多い世の中の状況じゃないですか。例えば、募集してきても、当然、全員を採用できるわけではありません。

	今までの実績で、1 か月間で募集して10人採用するのであれば、15人、20人の応募がないとできないと思うのですが、見通しが立った上での計画でしょうか。
A事業者	10月からの業務をスタートさせるにあたって、7月中旬から募集をスタートして、それから面談、研修を行う期間としては十分だと思います。 10名と申し上げましたが、週5日で勤務できるメンバーを10名確保することは非常に難易度が高いです。 扶養内勤務を希望される方は、経験上、子育てが一段落されて、お仕事をまだまだできるけれど、なかなか自分やってみたい仕事がないというような方は、割合としては多くいると思っていますので、柔軟な働き方ができるような人物の採用というのが重要なポイントだと思っています。 提案書には10名と書いてありますが、扶養内勤務の方を組み合わせれば、もう少し人数を増やせるようなケースもあると思います。 実績としまして、今年の4月から他自治体で、マイナンバーカードと市民課の業務を受託し、初めてのスタッフを20名、1ヶ月で集めたことがあります。本業務については、これだけの期間があれば、人を集めることは可能です。
C委員	窓口業務で、日時で、クレームや何かがあった際は共有するとありますが、ミーティング、メールなど具体的にどうやって共有するか、教えてください。
A事業者	業務管理者がエクセルによる管理簿を作成しています。従事者が、エクセルの内容を確認したかどうかを、エクセル上にサインします。また、専用のノートを用意して、従事者がそれぞれチェックをつけて、業務管理者が、全員が見たかどうかを確認します。
D委員	効果的な収納対策とはどのようなものと考えているか、経験を踏まえて教えていただければと思います。
A事業者	収納対策は、いかに接触率を上げるかではないかと思っています。 時代に合わせて、架電手法や時間帯等、職員様と一緒に考えながら他の自治体で取り組んでいます。
E委員	アドバイザー業務について、「分析をして効果的な施策の投入や人員配置等について報告します。」と記載がありますが、他自治体を含めて、効果的な事例やアピールポイントがあれば教えてください。

A事業者	弊社には、納付案内の業務を理解しているネットワークスペシャリストがおります。システム標準化の運用を行う中で、業務を理解し専門性を持つスタッフと一緒に、業務を進めることができます。 (A事業者：ヒアリング終了) ～各委員による採点～ (2) B事業者 (35分間) ～プレゼンテーション～ ～ヒアリング～
A委員	体制について、AチームとBチームのマルチ対応という提案ですが、新規採用の方には業務内容をどのように説明するのでしょうか。
B事業者	最初からマルチ対応をお願いするものではありません。 Aチームは電話関係、Bチームは事務業務がメインです。応募に当たっては、対人に長けた方はAチーム、事務処理能力に長けた方はBチームということで、適正を判断しています。 入社から3か月後に、今後はマルチにするのか、それとも片方のプロフェッショナルとするのかを、面談で適正を見極めて判断します。 マルチスキルが必要だということを説明し、理解してもらった上で、適正を判断してマルチスキルを推進していきます。
A委員	本部要員も含めたリーダーの方達は、どれぐらいの実績があるのでしょうか。
B事業者	管理者は滞納整理関係を10年行っています。 リーダーは2名配置として、社員3名から4名の中から2名稼働で回そうと考えています。職歴に関しては、1名は10年です。もう1名は滞納整理関係が2年ですが、前職で民間の債権回収業務を5年ほど行っています。
A委員	管理者の方は、経歴の資料を拝見すると3月まで沖縄を担当していましたが、今後も沖縄を担当するのでしょうか。
B事業者	正確には令和6年10月末まで、沖縄県内複数の市役所と、沖縄県庁を担当していました。令和6年11月から令和7年3月までは本社で勉強し、4月から渋谷区の立ち上げメンバーとして担当しています。同じ滞納整理業務でも地域によって違いがあるため、渋谷区で慣れてから、10月からは港区で

	と考えています。
A 委員	新人の定着率という記載がありますが、今までの実績から、採用してどれぐらいの人たちが、何年ぐらい長く定着しているのでしょうか。
B 事業者	退職率の説明になりますが、弊社の平均退職率は特別区内で 15 % です。 BPO 業界では新人の退職率が 30 % から 40 % を超えていますので、それを 1 年目で 15 % に収められるというのは、採用の段階から見極めさせていただくことと、研修後 1 か月のフォローアップ面談や、日頃から管理者と 1 対 1 のミーティングを行っており、これらが功を奏していると考えています。
B 委員	社内研修制度について、現場のチームリーダーが 1 名で、その他従事される方は新人という、この指導育成グループは負担ではないですか。
B 事業者	正直なところ、立ち上げに関してはこのメンバーでは難しく、これは最低限の要員と考えています。 本部要員の 3 名と、本社教育担当も含めて、支援に入り研修します。最初の 1 か月はリスクも大きいため、十分なケアをしようと考えています。
B 委員	提案内容における実績と効果で、SMS やダイレクトメールの記載がありますが、コール業務における催告の工夫について教えてください。
B 事業者	コール業務に関しては、夜間や土日が繋がりがやすいということがあるため、過去の接触履歴をエクセルにデータで蓄積し、管理者の裁量で例えば夜にかけた方がいい等を、年齢も含めて分析し、オペレーターに割り振る工夫をします。 外国語対応に関して、今回は英語対応ということですが、今はアジア系の方も多くいらっしゃいますので、ベトナム、ミャンマー、中国など、港区の要望があれば英語に関わらず採用します。催告だけでなく、通訳や翻訳でも協力できると考えています。
B 委員	電話対応品質と接客対応品質について、品質評価の評価数と、それに対するフィードバックの頻度と時間を教えてください。
B 事業者	対応評価に関してはモニタリングを予定しています。 新人は毎月評価を実施し、モニタリング機能があるシステムを用意できない現場では横に座って評価します。最低 20 の評価項目で、フィードバックは

	30分行います。 新人の期間が終わった後は、モニタリングによる評価を四半期に1回行い、フィードバックとそれに応じた是正措置を行います。
C委員	近距離からの応援体制を組んでいるということでしたが、いつ、どれぐらいの人数を、機動的にバックアップできる体制なのでしょうか。
B事業者	弊社は特別区内に10団体、13件の受託をしています。エリアマネージャー制で、社員は1人で2案件から3案件を分担し、現場を回って情報収集や管理者のマネジメントを行います。 現場は既存のパートスタッフや契約社員で回る体制を整えており、急な欠員の連絡があった場合は、現在特別区内で10名いるエリアマネージャーから3名は移動要員として確保できます。
C委員	システム標準化は、期限が迫ってきて間に合うかどうか、テストしたら不具合が出る等、色々と難しい話が出てきています。システムベンダーとしての強みということで、そのアドバイスはできるのでしょうか。
B事業者	システム標準化は、画面の遷移が変わったり、今まで見れたものが見えなかったりして、デメリットも多いのが正直なところですが。最初はどうしても、マンパワーで創意工夫をしてやっていかざるを得ない面があると思います。もう標準化が始まった自治体が2～3案件あり、情報を毎月本社で集約して、これを社員で共有していますので、港区の標準化ではリスクを考えた上で準備して臨めると考えています。
D委員	退職率が低く、応募者の資質を見ているという説明ですが、採用時に着目している点を教えてください。
B事業者	面接時にチェックする項目があり、加えて、性格診断テストを導入しています。簡易的なテストではありますが、応募者の行動の特性や、仕事に対する意欲、情緒やストレス耐性というのは判断できると考えています。 また、達成欲や学習意欲を深堀りする必要があると思いますので、面接時には、「これまでに自分で目標を立てて達成した経験を教えてください」、「最近やりきったことはありますか」、「困難な課題やトラブルに直面したとき、どのように解決しましたか」というよう質問をして、判断しています。
D委員	色々な特性の方もいらっしゃる中で、10名程度とはいえども管理していくのは難しい面もあると思いますが、組織への帰属意識をどのように醸成して

	いくのか教えてください。
B 事業者	帰属意識を持つにはどうすればいいのか、過去に悩んだ時期がありました。自治体で業務をしていると、自治体の人間だと思われてしまう。その解決策として、本社の関わりが重要と考えました。応対マナーコンクールを年2回開催し、本選を本社で開催して、本社に来る機会を作ります。 また、弊社に在籍しているというよりは、大事にされているという気持ちが一番大きいと思います。年2回、25問ほどのアンケートを実施し、例えば所属チームの状態はどうか、管理者はマネジメント教育をしているか、この職場で働いて成長を感じられるか、あとはフリーワードで何でもコメントを入れてください、ということを用意します。その結果を基に部門責任者が分析し、現場にフィードバックする、管理者が反省点を踏まえてマネジメントに生かす、というサイクルで対応しています。 そのようなところで帰属意識の醸成を図っています。
E 委員	アドバイザー業務において、他の自治体で提案し、業務改善に寄与したという事例があれば教えてください。
B 事業者	アドバイザー業務で重要なことは、収納率の向上と考えています。 他の自治体でも定例会は戦略会議と位置付け、毎月の収納率と滞納者数を共有していただき、例えば前年と比べて高額帯の収納がよくないということなら、我々から施策の提案をさせていただきます。よくあるのは、滞納繰越分で職員様は高額帯から処分を着手し、我々は低額帯から攻めていき、そうすると年度末で10万円から20万円が中々手付かず、ということがあります。その場合に関しては、委託の範囲が現年度のみだったとしても、収納率向上のために過年度催告を提案させていただくことがあります。 また、職員の負担軽減も重要と考えており、外国語対応は職員の負担が大きいたと思います、言語を問わず我々の方で採用し、できる限り支援していきたいと思います。
A 委員	システム標準化の提案に関わるため確認するのですが、システムを導入する場合の開発はグループ会社で開発、というのはベンダーが限られてしまうということでしょうか。
B 事業者	そのとおりです。 (B 事業者 ヒアリング終了) ～各委員の採点～

	【議題】 3 第二次審査結果及び事業候補者の選定について
委員長	採点の集計結果について事務局から説明をお願いします。
事務局	A事業者について、第二次審査の採点が合計408点です。第一次審査との合計が1,308点です。1次審査、2次審査とも得点率は基準の6割を超えています。 B事業者について、第二次審査の採点が合計516点です。第一次審査との合計が1,436点です。1次審査、2次審査とも得点率は基準の6割を超えています。
委員長	審査に当たり評価したポイントなど、各委員から順番に講評をお願いします。
D委員	皆様も同じように感じたと思いますが、B事業者は面白いですね。コミュニケーション豊かで、意欲的なところが好印象でした。
C委員	私もD委員と同じで、B事業者の方が業務趣旨の理解や、発展性という点で好印象でした。取組意欲はA事業者もありましたが、B事業者の方が迫力がありました。実現性についてはどちらも堅実に考えておられるようでした。総合的に、B事業者の方が魅力的という結論です。
B委員	一次審査と同じような印象を受けました。 追加する点としては、B事業者は発展性があるということと、教育についてもしっかりしています。社員スタッフのことを、どのように評価して、どのようなフィードバックをしているのか、きちんと説明ができていましたので、その点を評価しました。
A委員	A事業者も恐らく無難にできると思うのですが、平均的な印象が拭えませんでした。 両者の違う点としては、やはりアドバイザー業務です。システム標準化についても、A事業者は「これからの領域なのでよく分かりません。」というような発言だったのに対して、B事業者は同じような内容でも「やはり初めはマンパワーでやっていくしかないでしょう。」と、これまでの実績から困難に立ち向かう姿勢を見せていたのが、大きな違いでした。
E委員	区にとって、これからの区民サービスを向上していく上で財源確保は重要

	で、納税者が増えていく、課税の処理が膨大になっていくという中で、業務の委託を拡大していくことは、恐らく必須・必要不可欠なことだと思います。そうした中、発展性という点でA事業者とB事業者を見ますと、B事業者は業務をしっかりと行っていく力があるという以外にも、収納率の向上なども含めて、業務改善、効率化させていく力を見せてくれたと思います。その点で将来性・発展性も含めて、B事業者を高く評価しました。
委員長	各委員の講評が終わりました。それでは、審査に当たっての意見交換や、各委員の講評を聞いてさらに補足等があればお願いします。
D委員	A事業者も経験豊富でしっかりしていたと思います。 B事業者の「採用段階で応募者の資質を見る」という説明は、本当にできるのかと思い聞いてみたのですが、「しっかりしたノウハウがある」と自信を持って説明していましたので、逆に勉強させてほしいと思えるところもありました。 職場環境をどうやって調整していくのか、我々も日頃悩んでいるところでもあります。それについてしっかりしたノウハウがあり、実施してきた経験を踏まえて説明されていたので、私にはすごく魅力的に感じました。
B委員	B事業者はSMS送信業務やダイレクトメールを行うということでしたが、港区はこれをどのように採用していくが不明だったので、テレアポにおける業務をどのようにしているのかという質問を両者にしました。 A事業者の方が、テレアポに対する実務的な内容の説明は上手いなどと思っていました。地道なコールセンター業務をちゃんとやってるというPRがありました。 B事業者はそこがさらっとしていたので、もしもSMS等のシステムが導入できないということであれば、この点はやっぱりA事業者の方が評価が高くなるかと思いますが、SMS等の実現性を教えてください。
事務局	見積の範囲内での提案であり、実施する可能性があります。
B委員	A委員も質問していたように、提供するシステムのベンダーは1社ということでしたので、少し売り込みのような印象を受け、その点は気になりました。
C委員	A事業者は採用について、フルタイムで働ける人だけを選ぶのではなく、子育てを終えた人とか、扶養内勤務という言い方をしていましたが、そのような人に狙いをつけて採用していくという説明で、すごくいいことだと思います。

	どこの事業所でも同じようなことがあるかと思いますが、アルバイトやパートで働いている女性の方は、ちょっとしたことに気が利いて、段取りが良く、物知りで実務的なスキルがある方が沢山いるという印象を持っています。そういう人に狙いをつけて採用するという発想は、時代にも合っているし、採用の仕方としてはいいところを狙っているという印象を受けました。
E 委員	B事業者は、SMS催告の提案やホットボイスでの業務改善、苦情事例の横展開による業務改善を具体的に挙げて、その実績も示していました。また、RPAによる効率化など、仕様書上の業務はもちろん、収納率向上や業務改善等を実現する力も備えている事業者だと思いました。安定的な財源確保や納税義務者増に伴う業務負担などの課題解決に、B事業者の具体的かつ実効性のある取組や業務改善の姿勢は、納税案内センターの今後の展開や、発展性、業務改善の面でとても期待ができます。 その点、A事業者はあまり具体的な改善例を示すことができなかったため、そこで差がつかしました。
委員長	全体を通して、修正等ありますでしょうか。 (委員一同、修正なし)
委員長	審査結果や各委員の意見を総括して、当委員会としてはB事業者を事業候補者として選定することとしますが、よろしいでしょうか。 (委員一同、異議なし)
委員長	異議はございませんので、B事業者を事業候補者として選定いたします。
事務局	選定された事業者は、株式会社アイティフォー・ボックスです。
事務局	(事務局から連絡事項を説明) 【閉会】