

内閣府公共サービス改革推進室主催 「公金の債権回収業務に関する法務研修」（大阪開催）

民間委託にあたっての留意事項

平成 26 年 2 月 24 日
 弁護士 岸 本 佳 浩
 （大阪弁護士会所属）

第 1 はじめに

公共サービス改革の流れの中で、地方自治体の有する公金債権の回収業務についても、民間開放（民間委託）の事例が増えつつある。そのような中で、地方公共団体における「あるべき債権回収の姿は何か」という視点から、公金債権回収のあり方を考えることが重要である。

そのような視点から見ると、

- ①自治体職員の手で回収すること（直接執行）が基本原則
- ②民間委託により、公金債権回収業務の公益性・公共性が失われるものではない。
- ③公金債権回収業務の民間委託は、例外的対応であり、そのリスクに十分留意することが肝要
- ④目指すべき方向性は自助努力をすること。安易な民間委託・丸投げは禁物。

第 2 関係法令

1 徴収の主体：普通地方公共団体の長

種類	法 令
公債権	地方自治法 231 条の 3① 「…普通地方公共団体の長は、期限を指定してこれを督促しなければならない。」 地方自治法 231 条の 3③ 「普通地方公共団体の長は、…地方税の滞納処分の例により処分することができる。」
私債権	地方自治法 240 条① 「普通地方公共団体の長は、債権について、政令の定めるところにより、その督促、強制執行その他その保全及び取立てに関し必要な措置をとらなければならない。」

2 徴収の担い手（イメージ）

	担い手（選択肢）	位置づけ	権限	公共性	営利性
①	一般職職員（原則）	内部	大	大	なし
②	任期付職員（弁護士資格者）	外部人材の	▽	▽	
③	非常勤嘱託職員（弁護士）	内部化			
④	（弁護士会との連携）※2	業務の 外部化 （民間委託）	▽	▽	△
⑤	弁護士・弁護士法人 ※1 司法書士・司法書士法人				
⑥	民間事業者・サービサー				
⑦	民間事業者・その他				

※1 弁護士等：公益的・公共的役割（弁護士法1条① 人権擁護・社会正義実現を使命とする）

※2 弁護士会：弁護士等の品位保持等を図るため指導・監督する団体（弁護士法31条）

3 民間委託が可能な範囲（概観）－自力執行権を持たない公金債権－

□ 民間事業者		
公務員以外の担い手として民間事業者が挙げられるところ、取扱業務の区分により、民間事業者を整理		
区分	納付の請求、納付相談 （法律事務）	自主的納付の呼びかけ、資産調査※ （非法律事務）
担い手となり得る民間事業者	弁護士	一般民間事業者 ※下記以外の者
	認定司法書士 （訴額140万円以下に限る）	（非法律事務は、債権額に制限なし）
	サービサー （特定金銭債権に限る）	（非法律事務は、債権種類に制限なし）

※「資産調査」とは、強制力のない任意の調査を指し、前掲「財産調査」のような強制力のある調査は含まない

（内閣府・公共サービス改革推進室 HP より）

4 弁護士・弁護士法人への委託が可能な業務の範囲－自力執行権を持たない公金債権－

原則：債権の種類・金額・業務に制限なし。ただし、③参照

	非法律事務	②	非法律事務		① 法律事務（取立行為）		
事件性	呼びかけ	督促	集金代行(③)	呼びかけ	催告	納付交渉	法的手続
無：正常債権	○		○	○	非正常債権へ		
有：非正常債権	○		○	○	○	○	○

【事務の流れ】



① 弁護士法 3 条（弁護士の職務）

「弁護士は、当事者その他関係人の依頼又は官公署の委嘱によって、訴訟事件、非訟事件及び審査請求、異議申立て、再審査請求等行政庁に対する不服申立事件に関する行為その他一般の法律事務を行うことを職務とする。」

② 督促：債務者が納付の期限を過ぎても債務の履行をしない場合に、普通地方公共団体の長が期限を指定して納付を催告する行為。

「地方公共団体の長」の義務として定められていること、法律上特別な法的効果（時効中断の絶対効等）が与えられていること、事務処理の明確性・公平性・公益性が特に要請されること等から、民間委託に馴染まないと解されている。

③ 地方自治法 243 条（私人の公金取扱の制限）

「普通地方公共団体は、法律又はこれに基づく政令に特別の定めがある場合を除くほか、公金の徴収若しくは収納又は支出の権限を私人に委任し、又は私人をして行なわせてはならない。」

地方自治法施行令 158 条 1 項（歳入の徴収又は収納の委託）

「次に掲げる普通地方公共団体の歳入については、その収入の確保及び住民の便益の増進に寄与すると認められる場合に限り、私人にその徴収又は収納の事務を委託することができる。

- 一 使用料
- 二 手数料
- 三 賃貸料 ⇒（例）公営住宅家賃，土地賃貸料 など
- 四 物品売払代金
- 五 寄付金
- 六 貸付金の元利償還金」 ⇒（例）制度融資，奨学金 など

地方公営企業法 33 条の 2 ⇒（例）水道料金，診療報酬 など

「管理者は、地方公営企業の業務に係る公金の徴収又は収納の事務については、収入の確保及び住民の便益の増進に寄与すると認める場合に限り、政令で定めるところにより、私人に委託することができる。」

5 認定司法書士への委託が可能な業務の範囲－自力執行権を持たない公金債権－

紛争 目的額	事件性	非法律事務		非法律事務		法律事務（取立行為）		
		呼びかけ	督促	集金代行	呼びかけ	催告	納付交渉	法的手続
140万 円以下	無：正常	○	△	○	○	非正常債権化		
	有：非正常	○	△	○	○	○	○	○
140万 円超	無：正常	○	△	○	○	× 非正常債権化 ↓		
	有：非正常	○	△	○	○	×（禁止・違法・罰則 ④）		

【事務の流れ】



④弁護士法 72 条（非弁護士の法律事務の取扱い等の禁止）

「弁護士又は弁護士法人でない者は、報酬を得る目的で訴訟事件、非訟事件及び審査請求、異議申立て、再審査請求等行政庁に対する不服申立事件その他一般の**法律事件**に関して鑑定、代理、仲裁若しくは和解その他の**法律事務**を取り扱い、又はこれらの周旋をすることを業とすることができない。ただし、この法律又は他の法律に別段の定めがある場合は、この限りでない。」

弁護士法 77 条

2 年以下の懲役又は 300 万円以下の罰金

6 サービサーへの委託が可能な業務の範囲－自力執行権を持たない公金債権－

債権の 種類	事件性 (⑦)	非法律事務		非法律事務		(⑧) 法律事務（取立行為）		
		呼びかけ (⑨)	督促	集金代行 (⑩)	呼びかけ (⑨)	催告 (⑪)	納付交渉	法的手続
特定金銭 債権 (⑤)	無：正常	○	△	○	○	非正常債権化		
	有：非正常	○	△	○	○	○	○	○
その他の 債権 (⑥)	無：正常	○	△	○	○	× 非正常債権化 ↓		
	有：非正常	○	△	○	○	×（禁止・違法・罰則）		

【事務の流れ】



⑤特定金銭債権：サービサー法 2 条及び政令に限定列举の「貸付債権」等

都道府県・市町村が有する貸付債権、損失補償により譲渡を受けた金融機関が有していた貸付債権が該当する。

⑥その他の債権：地方公共団体が有する公営住宅家賃、水道使用料、診療報酬等の債権など

- ⑦法律事件：債権が通常の状態では満足できないもの（最一小決昭和 37 年 10 月 4 日刑集 16 巻 10 号 1418 号の原審福岡高判昭和 36 年 11 月 17 日刑集 16 巻 10 号 1423 頁）
- A) 債権の額について争いがあり債権者において取立困難な状況にあったもの
 - B) 債権の成立について争いがあり債権者において請求に困惑していたもの
 - C) 債務者において支払を遅延し回収困難の状態にあったもの
 - D) こげつき債権として回収困難の状態にあったもの

⑧法律事務：法律事件について法律上の効果を発生，変更する事項の処理をすること。債権者から債権の取立の委任を受けて，その取立のため請求，弁済の受領，債務の免除等をすること（「実務サービサー法 225 問」改訂 2 版・商事法務 128 頁）

⑨呼び掛け：自主的納付を呼び掛けること。納期限までに納付されていない事実の通知を行うこと。納付されていない理由の確認を行うこと。取立にわたらないもの。

⑩集金代行：サービサー法 12 条但書により，特定金銭債権以外の債権について法務大臣の承認を受けた兼業承認業務の一つ

「これまで承認された集金代行業務は，事件性・紛争性のない債権に関する債務者の任意弁済の受領事務代行であって，事後的に債務者が履行不能になるなど紛争性が生じた場合には，法律事務に当たる履行の請求はせずに同業務を打ち切ることを内容とするもの」（前掲「実務サービサー法 225 問」225 頁）。

「通常，支払案内通知の文書が用いられるが，その内容は，客観的な債務残高を伝え，その支払先を事務的に案内する程度のもの（観念の通知）にとどめるべきでしょう。記載内容の文言上，あるいは全体の文面から支払を要求していると認定された場合には，弁護士法との関係で問題が生じる場合がある。また，記載内容が観念の通知にとどまっている場合でも，支払いを拒む意思を明らかにしている者に対して，支払案内通知を繰り返し送付することは避けるべきでしょう。」（前掲 226 頁）

→ サービサーが特定金銭債権以外の債権について法律事務を行うと違法

⑪催 告：債務者に対して債務の履行を請求する行為全般。納付の勧奨，請求など。

第3 「民間にできることは民間に任せる」のがよいか？

1 公共サービス改革法

(1) 趣旨（1条）

- ・実施を民間が担うことができるものは民間にゆだねる観点から、
- ・公共サービスの質の維持向上及び経費の削減を図る

(2) 対象：公共サービス（2条4項）

2号業務（特定公共サービス）

- ・地方公共団体 戸籍謄本等，地方税納税証明書，外国人登録原票記載事項証明書，住民票，印鑑登録証明書の交付請求の受付業務，証明書等の引渡業務

(3) 地方公共団体の責務（5条）

- ・地方公共団体の特定公共サービスに関し見直しを行い，地方公共団体の関与その他の規制を必要最小限のものとすることにより，民間事業者の創意工夫が公共サービスに適切に反映されるよう措置する

2 地方自治体の公金債権回収業務

(1) 法適用対象外業務である

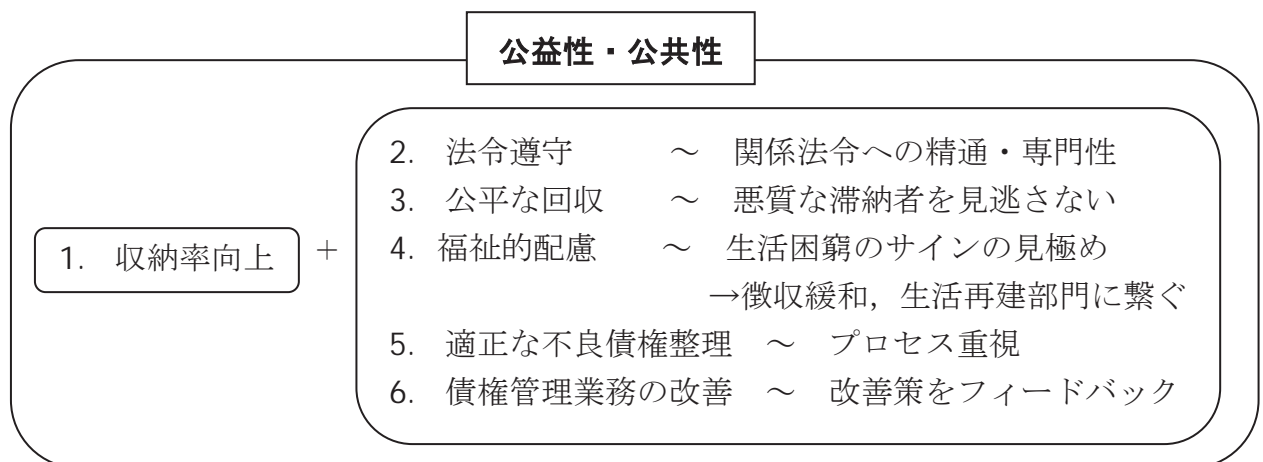
- 地方公共団体は民間委託しなければならないものではない。
- ⇒ リスクに十分に留意し，他の選択肢を考慮し，民間に任せない方が良い場合もある。

(2) 民間委託する場合

- 「質の維持向上」「経費の削減」の視点が重要
- ⇒ 目的意識を持って，慎重に受託者を選定し，長期の民間委託を避けた方がよい。

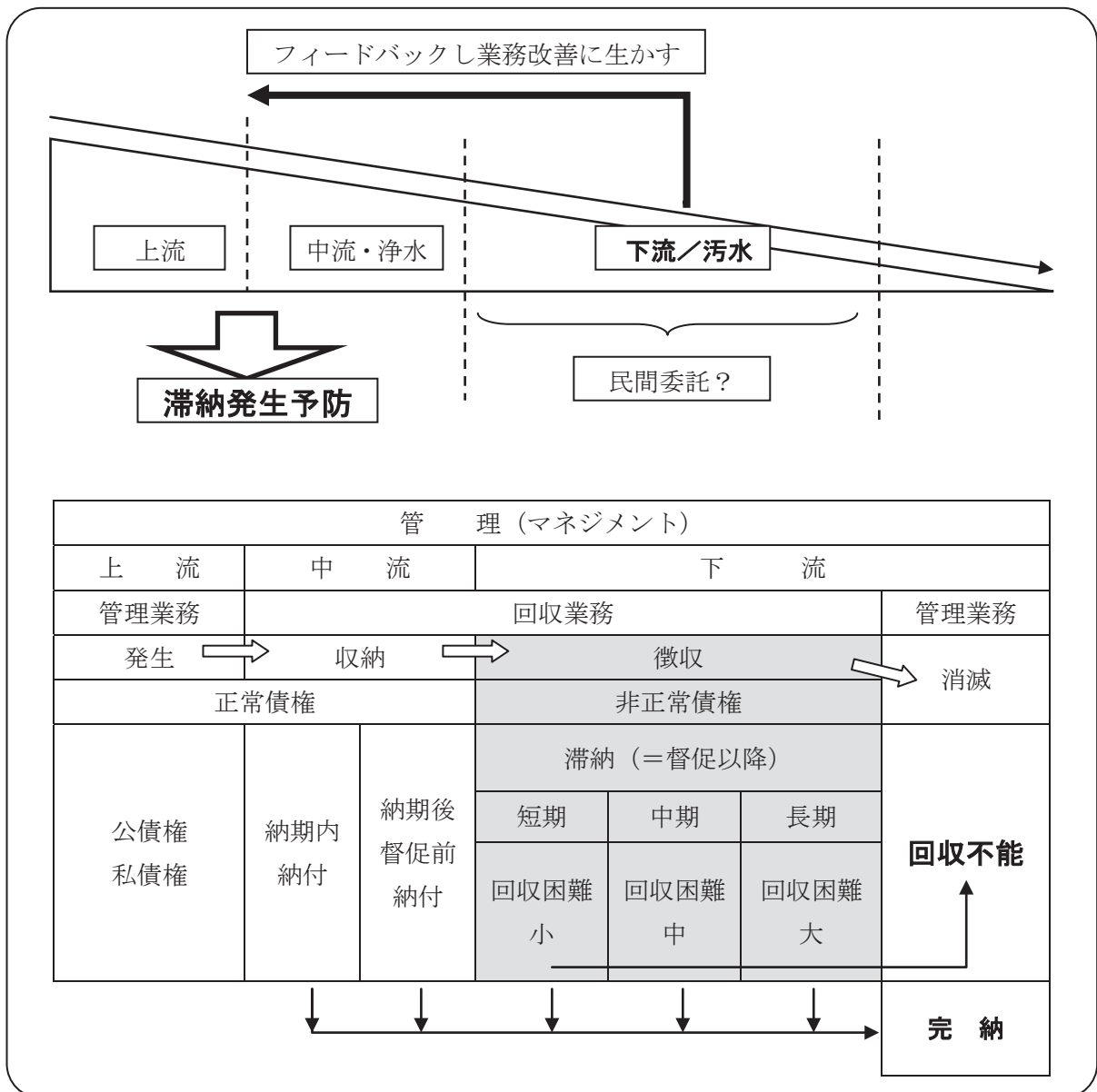
第4 公金債権回収のあるべき姿 = 公金債権回収業務における「質」とは何か？

1 自治体の役割（公益性・公共性）の観点から考える



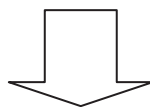
⇒ 民間委託により，公金債権回収業務の公益性・公共性が失われるものではない。

2 「滞納発生予防」の観点から考える



3 目的に最もマッチした方法論

これを実現する方法としては



自治体職員自ら回収（直接執行）する
 ⇒ 徴収力の向上のために自助努力する
 (例) 債権管理条例，専門組織，情報共有，研修，任期付公務員等の採用など

が基本原則といえる。

第5 民間開放（民間委託）には、どのようなリスクがあるか？

1 「質の維持向上」の側面

（1）収納率向上のマジック

Q1 見かけ上の「収納率の向上」を鵜呑みにしてよいか？

A1 してはならない。なぜか？

- ・滞納債権を民間委託すれば、収納率が向上するのは自明。
- ・自治体職員が自助努力しておらず、いわば手つかずの債権だから。

Q2 民間委託の効果（収納率向上）を適正に検証するためには、どうすべきか？

A2 〔自治体の自助努力後の収納率〕と〔民間委託後の収納率〕とを比較することが必要。
民間委託する前に、自治体がまずすべきことは？

→ 収納率向上のための自助努力。

Q3 民間事業者に委託した場合、どんなリスクがあるか？

A3 「回収率が高く見込める債権」（短期滞納債権）の委託を希望することが起こりえる。
特に完全成功報酬制の場合は、そのリスクが起こりやすい。

→ 自助努力で回収できる債権まで民間委託するという悪循環が起こる可能性

Q4 民間委託するのに馴染む債権とは、どのようなものか？

A4 自治体の自助努力では回収できない回収困難債権、長期滞納債権

（2）住民負担の不公平・モラルハザードの助長

Q5 民間事業者に委託した場合、かえって住民負担の不公平・モラルハザードを助長するリスクがある。具体的には、どのようなリスクか？

A5 省力化・効率化（誠実な債務者のみから回収し、不誠実な債務者を放置する）

Q6 不誠実な債務者とは？

A6 納付しない債務者のうち、

- ①納付資力があるはずなのに、催告を無視する債務者
- ②納付資力があるかないかに関する調査に協力しない債務者

Q7 なぜ、債権回収の不公平が起こりえるのか？

A7 ①公金債権回収のあるべき姿（公平な債権回収）への無理解

②完全成功報酬制の場合、コストをかけても、回収できなければ、報酬をもらえない。

③経費込み方式の場合、コストをかけても、経費の穴埋めができない。

→ 自治体に求められる公益よりも、受託者の利益を優先する危険

Q8 契約で予定回収率を定めた場合、歯止めになるか？

A8 歯止めにならない。なぜか？

- ・ 予定回収率は、委託債権総体に対するもの。
- ・ 個々の債務者に対する回収努力は、予定回収率では、問われない。

(3) 住民訴訟リスク

Q9 民間事業者に委託したというだけでは、議会説明や住民訴訟に対する免罪符になるか？

A9 ならない。なぜか？

債権放棄・不納欠損の合理性が認められるためには、

- ①単に回収不能であったという「結果」だけではなく、
- ②回収不能という「結果」に至る「プロセス」(所在調査、相続人調査、財産調査、法的手続など、債権回収の努力を尽くしたどうか) が問われるから。

A10 完全成功報酬制で委託した場合、なぜ、住民訴訟リスクがあるか？

A10 確実に回収を見込める債権以外の債権は、放置されやすいから。

- 回収努力を尽くせば回収できた可能性のある債権でも、放置されている間に、所在不明や資力低下となり、回収不能債権化するおそれがある。

(4) 福祉的配慮の不足

Q11 民間委託した場合、債務者への福祉的な配慮がされないリスクがある。なぜか？

A11 ①公金債権回収のあるべき姿(福祉的配慮)への無理解による収納率偏重

- ②完全成功報酬制の場合、回収できなければ、報酬をもらえないため、債権回収一辺倒に陥るおそれがある

(5) 自治体職員のノウハウ・専門性の低下

Q12 民間委託した場合、自治体職員のノウハウ・専門性が低下し、ノウハウ・経験が伝承されないリスクがある。なぜ、そのようなことが起こるのか？

A12 ①自治体職員に丸投げ意識が生ずる。

- ②人員削減

Q13 それによる弊害は？

A13 自治体による民間事業者に対する管理監督スキルの低下

- 収納率低下、契約違反、委託料高騰が生じた時に、直接執行に戻せない。

(6) 法令遵守違反のおそれ

兼業業務に関するサービスへの業務改善命令の事例

平成21年度 集金代行業務関連 不備・過誤事例(業務範囲の逸脱)

(7月7日)法第12条ただし書の規定により承認を受けた集金代行業務について、以下のとおり、業務の範囲を逸脱している。

- 1) 滞納者が申し出た不払いの理由や分割弁済等の計画を委託者に取り次いでいない。
- 2) 弁済を延滞した滞納者に対して、約定どおりの弁済を促したり、弁済金の増額又は減額を提示して弁済を求めるなど請求行為を行っている。
- 3) 定期弁済が困難と申し出た滞納者に対し、具体的な弁済計画を策定した後に連絡するように申し向けていたり、約定どおり弁済を行わないことを非難する発言をしている。
- 4) 滞納者から一方的に切電されるなど支払案内を拒む意思がうかがわれるものや債務の存在に疑義を申し立てられているものなど明らかに事件性や紛争性が認められる債権について、委託者へ返却していない。

(7月23日)法第12条ただし書の規定により承認を受けた集金代行業務について、前回検査で指摘したにもかかわらず、以下のとおり、業務の範囲を逸脱している。

- 1) 債務の減額、支払方法の変更、弁済の猶予等の滞納者からの申出を委託者に取り次いでいない。
- 2) 債権の存在に疑義を申し立てられていたり、滞納者の死亡が確認されたときなど、事件性・紛争性又はそれに類する事実が判明した債権を委託者に返却していない。

(11月9日)法第12条ただし書の規定により承認を受けた集金代行業務について、以下のとおり、業務の範囲を逸脱している。

- 1) 滞納者からの分割弁済等の申し出を委託者に取り次いでいないものがある。
- 2) 滞納者に対し、債務の解決方法を申し出るよう執拗に促したり、虚偽の説明をして申し出を誘導しているものがあるほか、滞納者が被る可能性のある不利益を殊更強調する記載のある手紙を送付するなどして、実質的に支払を要求しているものがある。
- 3) 滞納者が債務の存在を否定しており、事件性・紛争性が認められる債権であるにもかかわらず、委託者に返却していないものがある。
- 4) 滞納者が夕方は仕事が忙しいので電話連絡することは止めてほしいと申し出ているにもかかわらず、それを拒否している。
- 5) 委託者と締結した集金代行業務委託契約書の契約条項に、支払交渉や請求行為を許容する条項が盛り込まれているものがある。

(12月8日)法第12条ただし書の規定により承認を受けた集金代行業務について、業務マニュアルに業務範囲を逸脱した交渉手法が記載されているものがあるほか、実際の業務において、以下のとおり、業務の範囲を逸脱している。

- 1) 滞納者に対し、請求行為と同視し得る発言がなされている。
- 2) 委託者に対し、滞納者の申し出を取り次いでいない。
- 3) 集金代行業務とともに、上記承認を受けていない機器返却案内業務を行っている。

(12月15日)法第12条ただし書の規定により承認を受けた集金代行業務について、以下のとおり、業務の範囲を逸脱している。

- 1) 滞納者からの弁済条件の変更の申し出を委託者に取り次いでいない。
- 2) 滞納者に対して、請求行為を行っている。
- 3) 事件性・紛争性のある債権について取扱いを継続している。
- 4) 集金代行業務とともに、上記承認を受けていない物品回収業務を行っている。

出所:法務省HP

22

(内閣府・公共サービス改革推進室 HP より)

2 「経費削減」の側面

Q14 民間委託することにより、人員削減、コスト削減を図れるか？

A14 必ずしも、直結しない。なぜか？

- ①債権の発生に関する管理業務は無くならない。
- ②民間事業者に対する管理監督業務が新たに発生する。

Q15 民間委託に伴い人員削減を図った場合のリスクは？

A15 自治体の直接執行に戻せなくなる。

→ 民間委託の長期固定化、委託料高騰の可能性もある。

第6 公金債権回収業務を民間委託するにあたり、留意すべき点は何か？

1 委託目的は明確か

・何のために自治体債権回収業務を民間委託するか、目的を明確にすべき。

(ポイント)

- ①民間のビジネスチャンスのためか、自治体の利益（公益性・公共性・業務改善）のためか
→ 自治体の利益のため
- ②収納率向上のためか、あるべき債権回収（公益性・公共性・業務改善）を実現するためか
→ あるべき債権回収（公益性・公共性・業務改善）を実現するため

2 委託目的にマッチしているか

(1) 民間事業者選定方法

委託目的（あるべき債権回収）を実現するのに相応しい選定方法を採用しているか。

- ①特命随意契約，公募提案型随意契約，総合評価型競争入札
- ②弁護士会との連携により，適切な弁護士を紹介してもらうことも一つ

(2) 受託者の資格要件

Q16 どのような民間事業者（弁護士，司法書士，サービサー等）を資格者とすべきか？

A16 委託目的（あるべき債権回収）を実現するのに相応しい担い手

(指標)

- ①関係法令に精通し，専門性・知識経験を有している者であること
- ②効果的な債権回収の手法を実践できる者であること
- ③公益性・公共性（公平な回収，福祉的配慮，不良債権整理，業務改善等）を理解し実践できる者であること

Q17 弁護士を担い手とする場合，資格者を弁護士法人に限定した方が安心か？

A17 弁護士法人に限定することに実益はない。

∵ 社員弁護士1名で弁護士法人を設立することが可能。

- 常勤弁護士1名の弁護士法人が大量の不良債権処理を受託した場合，事務職員に対する管理監督能力の限界を超えるおそれ
- ⇒ 弁護士法72条（非弁護士による法律事務取扱禁止）違反，弁護士法27条（非弁護士との提携禁止）違反のおそれ

(3) 受託者の実績・能力要件

Q18 「過去に国・地方公共団体から債権回収業務を受託した実績を有すること」を実績要件として求めることは有益か？

A18 参考情報の一つに過ぎない。

∵ 受託実績のみでは，A16で述べた指標とはならない。

Q19 「過去に国・地方公共団体から債権回収業務を受託した債権の件数」は、受託者選定時に重視してもよいでしょうか？

A19 参考にはなるが、重視しすぎると危険。

- ∴ ①受託実績のみでは、A16 で述べた指標とはならない。
- ②A17 で述べたように、弁護士法違反のおそれもある。

Q20 どのような実績が有益か？

A20 自治体債権管理回収に関する研修講師経験，マニュアル作成経験等

- ∴ あるべき債権管理・債権回収を理解していることを示す指標といえる。

(4) 委託業務の範囲

Q21 催告事務だけの委託でよいか？

A21 法的手続（督促，調停，民事訴訟，強制執行等）も可能な委託とすべき。

- ∴ ①催告業務のみでは，効果的な債権回収を図ることができない。
- ②回収の見込は不明だが，滞納額が少額ではなく，不誠実な債務者の場合でも，法的手続により，一括回収できる例は少なくない。
- ③法的手続をとり，結果的に回収不能で終わった場合でも，回収不能を確認することにも意味がある。

Q22 そのほかに委託することが有益な業務は何か？

A22 回収不能報告書（回収不能事実及び回収不能理由を記載したもの）の作成

(5) 受託者の業務実施体制

Q23 業務実施体制について，どのような点を確認すべきか？

A23 ①業務水準の確保と責任を持った処理をするのに必要な人員（弁護士及び事務職員）を確保しているか。・・・受託者は同一法律事務所でない弁護士の集合体でもよい。

- ②弁護士自らどの範囲の業務を処理するか。
- ③事務職員に対し管理監督業務を適切に行うことが可能か。

Q24 弁護士又は弁護士法人が大量の自治体債権を受託する場合，債権回収業務の効率化を図るため，受託業務の一部（入金管理，催告書発送，電話対応，電話催告など）をサービスへ再委託することが起こりえる。この場合，注意すべき点はあるか？

A24 ①契約違反（再委託禁止条項違反）

- ②特定金銭債権以外で，取立業務をサービスに再委託した場合
弁護士法 72 条（非弁護士の法律事務取扱禁止）違反，弁護士法 27 条（非弁護士との提携禁止）違反のおそれ
- ③サービスへの報酬支払形態が回収額に応じた成功報酬制の場合
弁護士職務基本規程 12 条（報酬分配の制限）違反のおそれ

(6) 業務処理方法

Q25 業務処理方法について、どのような点を確認すべきか？

- A25 ①法令遵守の視点：関係法令に精通しているか
②収納率向上の視点：効果的な債権回収方法を執ってもらえるか
③公平な回収の視点：不誠実な債務者に対ししても回収努力を尽くしてもらえるか
④適正な不良債権整理の視点：回収不能報告書を提出してもらえるか
⑤業務改善の視点：債権管理回収上の改善策をフィードバックしてもらえるか

(7) 業務水準の確保

Q26 業務水準確保のため、どのような点に注意すべきか？

- A26 ①業者選定前：受託者の業務実施体制、業務処理方法を確認する。
②委託契約後：丸投げは禁物 → 受託者との連携、モニタリング実施

(8) 見込回収率

Q27 受託者選定にあたり、見込回収率を考慮すべきか？

- A27 無意味
∵ 予測困難。委託債権の属性（債務者の経済力、滞納期間等）によりけり。

(9) 委託料（報酬・経費）

Q28 完全成功報酬制のどこに問題があるか？

- A28 ①手間やコストをかけずに、取りやすいところからだけ回収する（不公平）
②受託者は美味しい債権の委託を求め、委託側は債権回収努力を怠る（悪循環）
③回収不能報告書（一種の鑑定意見書）の提出を求めることは困難

Q29 委託料を、公平な債権回収・適正な不納欠損処理という目的を実現するのに適した形態にするには、どうすればよいか？

- A29 ①報酬：適正対価の観点から、委託業務内容にマッチした報酬体系、すなわち、完全成功報酬制以外の選択肢を採用する。
→ 手数料方式，着手金報酬金方式
→ 自治体が赤字（回収額<委託料）になることはなく、完全成功報酬制よりも割安になることもある（大阪事例）
②経費：経費込み方式から、経費別方式に改める。

(10) 委託者と受託者の密接な連携

Q30 どのような連携が考えられるか？

- A30 お任せはダメ。自治体への報告+決裁の仕組み，定期協議等
→ 自治体職員による管理監督の確保，債権管理回収業務の改善にも繋がる。

以上