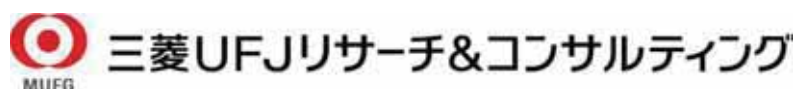


**地方公共団体の公金債権回収促進のための  
民間委託に関する調査  
【報告書】**

平成 26 年 2 月



## 目 次

I.	はじめに.....	1
II.	公金債権の回収に関する先進事例 .....	2
1.	調査結果概要 .....	2
2.	公金債権の回収に関する先進事例の総括 .....	4
(1)	公金債権回収業務における民間事業者への委託の事例について .....	4
①	公金債権回収業務における民間事業者への委託について.....	4
(2)	債権管理部署を設置（債権管理条例を制定している）主な事例 .....	10
①	債権管理部署の状況について.....	10
②	債権管理全般について .....	11
3.	各事例の紹介 .....	13
(1)	公金債権回収業務における民間事業者への委託の事例.....	14
①	東京都（用地部管理課） .....	14
②	神奈川県（建築住宅部公共住宅課） .....	17
③	福岡県（農林水産部団体指導課） .....	21
④	福岡県（福祉労働部児童家庭課） .....	23
⑤	北海道三笠市（総務福祉部納税課） .....	26
⑥	群馬県伊勢崎市（建設部住宅課） .....	30
⑦	千葉県船橋市（税務部納税課、債権管理課） .....	33
⑧	千葉県佐倉市（税務部収税課） .....	36
⑨	千葉県柏市（財政部収納課） .....	40
⑩	東京都大田区（区民部納税課） .....	44
⑪	東京都江戸川区（総務部納税課） .....	48
⑫	東京都青梅市（都市整備部住宅課） .....	52
⑬	東京都小平市（財務部収納課） .....	56
⑭	東京都東久留米市（財務部納税課） .....	61
⑮	神奈川県横浜市（主税部税務課） .....	65
⑯	富山県富山市（財務部債権管理対策課） .....	68
⑰	静岡県伊豆市（市民環境部税務課） .....	70
⑱	埼玉県寄居町（税務課徴収班） .....	74
⑲	福岡県那珂川町（住宅生活部税務課） .....	77
(2)	債権管理部署を設置している代表事例.....	81
①	千葉県船橋市（税務部債権管理課） .....	81
②	千葉県松戸市（財務部債権管理課） .....	86
③	東京都江戸川区（総務部納税課） .....	90

④	富山県富山市（財務部債権管理対策課） .....	93
⑤	三重県名張市（市民部債権管理室） .....	97
<b>III.</b>	<b>公金債権回収業務の民間委託における担い手側から見た課題等 .....</b>	<b>103</b>
1.	弁護士報告 .....	103
(1)	弁護士報告（その1） .....	103
(2)	弁護士報告（その2） .....	106
(3)	弁護士報告（その3） .....	108
(4)	弁護士報告（その4） .....	115
(5)	弁護士報告（その5） .....	119
(6)	弁護士報告（その6） .....	123
(7)	弁護士報告（その7） .....	127
(8)	弁護士報告（その8） .....	134
(9)	弁護士報告（その9） .....	138
(10)	弁護士報告（その10） .....	141
2.	民間委託における担い手側からみた課題等のまとめ .....	146
(1)	担い手側から考察した地方公共団体の公金債権回収促進に向けた課題... ..	146
①	制度的課題 .....	146
②	運用上の課題 .....	147
(2)	地方公共団体が民間委託を促進するための考察 .....	149
①	制度的な課題に対して .....	149
②	運用上の課題に対して .....	150
<b>IV.</b>	<b>地方公共団体及び業務の担い手側の現状を踏まえた検討 .....</b>	<b>153</b>
1.	民間委託の導入効果 .....	153
2.	民間委託における課題と解決策 .....	155
(1)	制度上の課題と解決策 .....	155
(2)	運用上の課題と解決策 .....	157
3.	今後のあるべき方向性 .....	160

# I. はじめに

本調査は、「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」に基づき、内閣府公共サービス改革推進室で進めている、地方公共団体における競争の導入による公共サービス改革を可能とする環境の整備に向けた検討や、内閣府における地方公共サービス小委員会における検討のため、地方公共団体の公金債権回収業務の適正化に係る取組として、当該業務の民間委託、または条例による業務の体系化や専任部署の創設による業務集中化を取り上げ、これらの取組の現状と制度的・実務的な問題把握に資する事例収集を行い、課題と解決策を検討・提示することを目的としている。

そこで、今後これらの取組を進めていく上での参考となるよう、地方公共団体が公金債権回収業務の民間委託をする上での課題の抽出と、その課題が発生した要因についての分析、解決方法の提示に力点を置いて調査を実施した。

本件の調査の実施方法としては、以下のとおりである。

- 1) 公金債権の回収に関して先進的な地方公共団体における事例収集：  
公金債権回収業務に係る団体の取組みに関する現状を把握し、制度上・実務上の問題を検討する上で必要となるヒアリング調査の実施
  - ・全国の取組実績のある地方公共団体 21 団体：  
(都道府県 4 団体、政令指定都市及び特別区 3 団体、中核市及び特別市 4 団体、その他市 8 団体、町村 2 団体)
  
- 2) 公金債権回収業務の民間委託における担い手側から見た課題等の事例収集：  
公金債権回収業務の担い手（受託者）として弁護士の観点から見た地方公共団体の公金債権回収業務の現状、課題、および民間委託を促進するための方策についてのヒアリング調査と分析
  - ・全国の地方公共団体の公金債権回収業務の受託に関心の高い弁護士 10 名による所属弁護士会の所在都道府県内にある地方公共団体への調査  
(協力いただいた弁護士の所属弁護士会：札幌、東京、横浜、千葉、愛知、三重、大阪、岡山、徳島、福岡)

基本的に本報告書で使用する用語については、内閣府公共サービス改革推進室が公表している「地方公共団体の公共サービス改革『公金の債権回収業務』～官民関連にむけて～」(『手引書』、<http://www5.cao.go.jp/koukyo/chihou/chiiki.html>) に沿っている。手引書以外の主要用語については以下のとおりである。

- ・強制徴収権付債権：自力執行権がある債権（主に公債権）
- ・非強制徴収権付債権：自力執行権がない債権（主に私債権）

## II. 公金債権の回収に関する先進事例

### 1. 調査結果概要

公金債権回収業務を民間事業者へ委託している 19 の地方公共団体に対し、1) 民間委託の実態概要、2) 当該委託事業の効果と課題、3) 今後の展望等についてヒアリング調査を行った。下表はその委託概要をまとめたものであり、この後の章で、個別に事例を紹介している<sup>1</sup>。

【表 1：民間委託実績のある地方公共団体の事例】

No.	地方自治体名	外部委託元部署	委託元の 特徴	委託債権 概要	委託債権種類	委託先種類	委託業務概要
①	東京都	用地部管理課	所管部	移転資金貸付金	特定金銭債権	サービサー	催告、納付相談、居所調査、訴訟・強制執行法律事務
②	神奈川県	建築住宅部 公共住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権・ 公債権	サービサー以外の 一般事業者 弁護士グループ	勧奨 催告、納付相談、居所調査
③	福岡県(1)	農林水産部 団体指導課	所管部	農業改良資金貸付金	特定金銭債権	サービサー	催告、納付相談、居所調査
④	福岡県(2)	福祉労働部 児童家庭課	所管部	母子寡婦福祉資金貸付金	特定金銭債権	サービサー	催告、納付相談、居所調査
⑤	北海道三笠市	総務福祉部納税課	集約部署 (移管せず)	地方税を含むほとんどの 市債権	強制徴収権付債権及び 非強制徴収権付債権・ 私債権(特定及び非特 定金銭債権)	サービサー	勧奨、居所調査
⑥	群馬県伊勢崎市	建設部住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権 (非特定金銭債権)	サービサー	勧奨、居所調査
⑦	千葉県船橋市(1)	税務部納税課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
		税務部債権管理課	一元化部署 (移管)	地方税以外の市債権	強制徴収権付債権及び 非強制徴収権付債権・ 私債権	弁護士グループ	訴訟・強制執行法律 事務
⑧	千葉県佐倉市	税務部収税課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
⑨	千葉県柏市	財政部収納課	所管部	地方税等	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
⑩	東京都大田区	区民部納税課	所管部	地方税、後期高齢者医療 保険料	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨、居所調査
⑪	東京都江戸川区(1)	総務部納税課	一元化部署 (移管)	各種貸付金等	私債権全般	弁護士グループ	催告、納付相談、訴訟 代理
⑫	東京都青梅市	都市整備部住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権・ 私債権 (非特定金銭債権)	サービサー	勧奨、居所調査
⑬	東京都小平市	財務部収納課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
						サービサー	居所調査
⑭	東京都東久留米市	財務部納税課	所管部	地方税、後期高齢者医療 保険料	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
⑮	神奈川県横浜市(1)	主税部税務課	集約部署 (移管せず)	地方税を含むほとんどの 市債権	強制徴収権付債権 及び 非強制徴収権・私債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
						弁護士	催告、納付相談、居所 調査、訴訟・強制 執行法律事務
⑯	富山県富山市(1)	財務部 債権管理対策課	一元化部署 (移管)	公営住宅使用料、診療 費、貸付金等	私債権全般	弁護士	催告、納付相談、訴訟 代理
⑰	静岡県伊豆市	市民環境部税務課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
⑱	埼玉県寄居町	税務課徴収班	所管部	地方税、後期高齢者医療 保険料	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨
⑲	福岡県那珂川町	住宅生活部税務課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービサー以外の 一般事業者	勧奨

<sup>1</sup> 表 1 と表 2 の地方公共団体は、都道府県・市区・町別に市町村団体コード順に掲載している。

なお、委託債権種類に注目して、強制徴収権付を上部に非強制徴収権付を下部に並べ替えると下表のようになる。

地方公共団体	外部委託元部署	委託元の特徴	委託債権概要	委託債権種類	委託先種類	委託業務概要
千葉県柏市	財政部収納課	所管部	地方税等	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
千葉県佐倉市	税務部収納課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
東京都大田区	区民部納税課	所管部	地方税、後期高齢者医療保険料	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨、居所調査
東京都小平市	財務部収納課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
東京都東久留米市	財務部納税課	所管部	地方税、後期高齢者医療保険料	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
神奈川県横浜市(1)	主税部税務課	集約部署(移管せず)	地方税を含むほとんどの市債権	強制徴収権付債権及び非強制徴収権・私債権	サービス以外の民間業者 弁護士	勧奨 催告、納付相談、居所調査、訴訟・強制執行法律事務
北海道三笠市	総務福祉部納税課	集約部署(移管せず)	地方税を含むほとんどの市債権	強制徴収権付債権及び非強制徴収権付債権・私債権(特定及び非特定金銭債権)	サービス	勧奨、居所調査
静岡県伊豆市	市民環境部税務課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
埼玉県寄居町	税務課徴収班	所管部	地方税、後期高齢者医療保険料	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
福岡県那珂川町	住宅生活部税務課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
千葉県船橋市(1)	税務部納税課	所管部	地方税	強制徴収権付債権	サービス以外の民間業者	勧奨
	税務部債権管理課	一元化部署(移管)	地方税以外の市債権	強制徴収権付債権及び非	弁護士グループ	訴訟・強制執行法律事務
福岡県(1)	農林水産部団体指導課	所管部	農林業改良資金貸付金	特定金銭債権	サービス	催告、納付相談、居所調査
福岡県(2)	福祉労働部児童家庭課	所管部	母子寡婦福祉資金貸付金	特定金銭債権	サービス	催告、納付相談、居所調査
東京都	用地部管理課	所管部	移転資金貸付金	特定金銭債権	サービス	催告、納付相談、居所調査、訴訟・強制執行法律事務
東京都江戸川区(1)	総務部納税課	一元化部署(移管)	各種貸付金等	私債権全般	弁護士グループ	催告、納付相談、訴訟代理
富山県富山市(1)	財務部債権管理対策課	一元化部署(移管)	公営住宅使用料、診療費、貸付金等	私債権全般	弁護士	催告、納付相談、訴訟代理
神奈川県	建築住宅部公共住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権・公債権	サービス以外の民間業者 弁護士グループ	勧奨 催告、納付相談、居所調査
群馬県伊勢崎市	建設部住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権(非特定金銭債権)	サービス	勧奨、居所調査
東京都青梅市	都市整備部住宅課	所管部	公営住宅使用料	非強制徴収権付債権・私債権(非特定金銭債権)	サービス	勧奨、居所調査

加えて、今回は、本調査の主な目的である民間事業者への委託の有無にかかわらず債権管理部署を設置(債権管理条例を制定)している5つの地方公共団体に対して、1)債権管理部署の概要(含む、債権の移管基準、システム対応状況、個人情報共有状況)、2)債権管理全般についてヒアリング調査を行った。

下表はその実態の概要をまとめたものであり、この後の章で、これらも個別に事例を紹介している。

【表2：債権管理部署の設置地方公共団体の事例】

No.	地方公共団体	債権管理部署	債権移管の有無	対象債権種類	移管期間	債権管理条例の有無	債権管理部署からの民間委託の有無
①	千葉県船橋市(2)	税務部債権管理課	移管	地方税以外の市債権	最後まで	有	有(前表掲載)
②	千葉県松戸市	財務部債権管理課	移管	ほぼすべての市債権	最後まで	有	無
③	東京都江戸川区(2)	総務部納税課	移管	ほぼすべての区債権	最後まで	有	有(前表掲載)
④	富山県富山市(2)	財務部債権管理対策課	移管	ほぼすべての市債権	原則1年だが半分は翌年度も	有	有(前表掲載)
⑤	三重県名張市	市民部債権管理室	協同管理	ほぼすべての市債権	最後まで	有	無

## 2. 公金債権の回収に関する先進事例の総括

### (1) 公金債権回収業務における民間事業者への委託の事例について

まず、公金債権回収業務を民間事業者へ委託している 19 の地方公共団体に対して実施したヒアリング結果について、公金債権の民間委託の担い手別（サービサー以外の一般事業者、サービサー、弁護士）に、委託の概要、導入効果、課題等を総括する。これは、各地方公共団体の事情や経緯により委託債権の種類や委託業務の内容が様々であることや、担い手は法令により扱える債権や業務内容に制限があることから、担い手の種類に応じてどのような業務が委託されているかという視点で整理するほうが、今後地方公共団体が委託を検討する際に参考になると思われるためである。

なお、この総括の後に、19 の地方公共団体の個別事例を紹介している。

#### ① 公金債権回収業務における民間事業者への委託について

##### A. 事例の概要

##### 1) サービサー以外の一般事業者への委託

- 今回の調査対象で最も件数が多かった公金債権回収業務の民間委託先は、サービサー以外の一般事業者（人材派遣会社、コールセンター等）への委託であった。
- 委託対象債権は、強制徴収権付債権、非強制徴収権付債権に拘わらない。主な委託業務は、委託前までは吏員や職員の手がほとんど回っていなかった初期の滞納（うっかり忘れ等）に対応するもので、自主的納付の呼びかけ<sup>2</sup>（電話勧奨や訪問勧奨＜特にポスティング＞）である。

##### 2) サービサーへの委託

- 委託先がサービサーの場合、特定金銭債権であれば、催告（納付の請求）から、納付相談、強制執行まで委託することができる。今回も正常債権まで含む包括契約で、サービサーのノウハウをフルに活用している事例もあった。ただ、特定金銭債権のサービサー委託であっても、強制執行まで任せている事例は少なく、納付相談までしか委託していない事例がほとんどだった。その理由としては、債権の福祉的観点等の特殊性から

---

<sup>2</sup> 「自主的納付の呼びかけ」については、本報告書で「勧奨」と言い換えていることもある。



強制執行に踏み切れないというものが大半だったが、サービスから提案を受けてない（知らなかった）という事例もあった。

- サービスへの委託事例でも、特定金銭債権以外の債権の委託が多く、これらの場合は法令の制約から、自主的納付の呼びかけや居所調査までの委託にとどまるため、サービス以外の一般事業者への委託と差異が見られない事例も多かった。

### 3) 弁護士への委託

- 弁護士への委託については、回収作業の自主的納付の呼びかけから、催告状送付、納付相談、訴訟・強制執行までを委託業務としている事例が多い。
- ただし、実態としては、強制執行をしても回収できる見込みが無い、担当部署が踏み切れないなどの理由で、催告状送付が中心となっている事例も少なくない。
- 強制執行まで含め、積極的に委託に取り組んでいる事例では、委託先として、地方自治法に詳しい弁護士会の有志から構成されるグループや研究会を用いているケースがほとんどである。もともとは問題意識の高い地方公共団体側の有志が公金債権管理について弁護士に相談したり、弁護士に研修等に依頼するなどして、協力して委託体制を構築してきた経緯があり、現在では、当該地方公共団体にとって弁護士委託が現実的に効果的に行うことができる仕組みが構築されている。
- 上記のような弁護士グループ以外のケースでは、行政区域内の弁護士会に所属している地方自治法に詳しい弁護士（事務所）に対して入札等を通じて委託していた。



## B. 導入効果と課題

### 1) サービサー以外の一般事業者への委託

#### <導入効果>

- サービサー以外の一般事業者に委託する、初期の滞納に対する勧奨業務については、納付の直接のきっかけが受託者による電話勧奨であったかどうかの見極めが困難であることや、そもそも職員が対応をしてなかった（人件費をかけてこなかった）という事情があるため、定量的・直接的な導入効果は非常に測りにくい。ただし地方公共団体によっては、電話勧奨後 1 ヶ月以内に納付されたものについて委託の効果とみなす等の基準を設けているところもあり、また経済状況が悪い状況下でも納付率が下がっていないことについて、一定の評価がされている事例が多かった。
- なお、電話勧奨の料金体系は、人件費等固定費と架電件数に応じた費用を組み合わせた場合と、人件費ベース（架電件数の目標はあり）の場合があり、一般に委託件数が多くなるほど 1 件あたりのコストが低くなる傾向にあるが、固定費の割合も大きい。また地方公共団体によって、勧奨先リストの作成や、電話番号調べ等も含むなど、委託内容はそれぞれに異なっているため、コストを比較するためには、委託業務の内容をよく見比べる必要がある。

#### <課題>

- 電話勧奨の課題は、電話番号が判明している割合が低いのに電話番号調査も難しいこと、また、訪問勧奨の課題は、昨今は表札をかけていない住戸が多いことなどにより、勧奨成果があがりにくいという点である。
- また、受託事業者との関係において、個人情報共有の範囲を非常に限定的に考える地方公共団体では、例えば、同一債務者に対して各部署から債権別にそれぞれ居所調査を行っている実態など業務が非効率的になっていること、多少共有範囲を広げている地方公共団体からは、個人情報共有の範囲の基準が明確でないことへの不安などがあがっている。

### 2) サービサーへの委託

#### <導入効果>

- サービサーへの委託については、最近では料金体系が、初期コストや諸経費が全くかからない成功報酬のみの体系になっていることが多いため、地方公共団体にとって民間委託の稟議が通しやすく、回収が困難と思われていた債権について少しでも回収ができればそれを効果とみなすことができることから、費用対効果としては評価する意見がほとんどであった。

- サービスの成功報酬水準については、依頼件数の多寡に応じる傾向にあるようだが、回収額の3割、4割という事例が多い。

#### <課題>

- サービスが成功報酬制を採択することについては、導入しやすいというメリットの反面、回収しやすい先から回収して結局取りにくい債権は残ってしまうのではないかと、サービスは債務者に対して画一的な対応を行い個別事情に配慮しないのではないかと懸念もあげられている。
- また、特定金銭債権で、包括契約で債権管理を任されている場合には、金融ノウハウやアドバイス力などの評価を受けている事例があった。しかし、当初はサービスの電話番号検知や債務者情報に関する情報力に期待したものの、その情報はあまり活用できていないという意見や、非特定金銭債権の場合には、サービスが自主ルールを遵守していることにより、依頼する地方公共団体からすると訪問勧奨をしてくれない、紛争性案件は受けてくれない、翌年持ち越しはしてくれない等の理由から回収成果が乏しく、自分たちやサービス以外の一般事業者ができることと変わらないという意見が多かった。また、サービスに渡すためにはサービスの条件にあったデータを抽出するために手間がかかる等という意見も多く聞かれた。

### 3) 弁護士への委託

#### <導入効果>

- 弁護士への委託において、回収委託を積極的に行い、委託費を大きく上回る回収額の成果をあげている地方公共団体に共通しているのは、地方自治法に詳しい弁護士グループや研究会を委託先としていることである。ここでは、参加弁護士の数が多いため、委託件数が多くても対応可能であり、事務局を設けるなどオペレーション面が整備され、内容面においても担当弁護士以外にベテラン弁護士がチェックを行うスキームになっているうえに、費用面も抑えられている。
- 弁護士への委託では、弁護士が持つ法律の専門知識によるところが大きいですが、地方公共団体側も受託者に全面任せにしていない場合には、職員にもノウハウが積みあがっていき、容易に法的な処理ができるようになる事例もいくつかあった。
- なお、弁護士名で出す催告状のアナウンス効果はかなり高く、地方公共団体からの催告を無視していた人がかなりの割合で反応してくるようである。

<課題>

- 弁護士への強制執行の委託については、所管部署の賛同が得られない、生活困窮者である場合が多い等の理由から踏み切れない事情もあり、実際には委託範囲が限定的（催告状発送のみなど）になってしまうという事例もいくつかある。
- また、現在は委託を行っていない地方公共団体からは、特定金銭債権以外の債権については、サービサーに委託できる業務が限定的であるため弁護士に依頼したいニーズはあるものの、委託費用見積りが高く委託は現実的ではないという認識が強い。公金回収の弁護士費用についての相場感がないために敬遠されている面も見受けられた。
- その他に、弁護士委託については、入札による選定はふさわしくない、弁護士事務所が替わった場合に案件の引き継ぎが難しい等の課題もあがっている。
- 地方公共団体によっては、職員の異動が多いため、外部弁護士や任期付弁護士から多少のノウハウを学んだ場合でも地方公共団体内部にノウハウが蓄積されないという課題も多く指摘されている。

## C. 今後の展望

- 民間委託の今後の展望については、公金債権の中で、勸奨等を行う債権と、行わない債権があるのは公平性・公正性を欠くため、民間委託をする債権を広げていくべきであるという意見が聞かれた。しかし一方で、福祉性のある債権については、本来のあるべき姿は、相談員が個別事情を考慮しながら現年度分から回収していくことであるという意見や、現在は民間委託をしているものの、将来的には内製化していくべきという民間委託の拡大に慎重な意見もあった。
- 担い手ごとの展望については以下のとおり。

### 1) サービサー以外の一般事業者への委託

- 地方公共団体として、公平・公正の観点から、初期回収について何らかの手段を講じなければならないとするならば、これを職員が実施することは人員を増やせない中では困難であるので、民間委託による勸奨は行うべきであるという認識から、委託は今後現状維持または拡大するのではないかというのが、大方の意見である。しかし、地方公共団体の債権回収に対する意識が変わるかどうか、今後の民間委託が進むかどうかの鍵になるのではないかとされている。

### 2) サービサーへの委託

- サービサーへの委託については、成功報酬という点を評価する意見が多かった。特定金銭債権以外の場合には、サービサーへの業務委託範囲が限定されているため、地方公共団体が望むような訪問勸奨などができないため回収率が上がらないことへの意見が高く、コールセンターや人材派遣会社とのノウハウの差異が明確でないことなどが影響している。
- なお、金融系サービサーの金融ノウハウやアドバイスを評価している声も聞かれている。

### 3) 弁護士への委託

- 弁護士へ積極的に債権回収業務の委託を行っている地方公共団体では、回収が進んだ結果として徴収困難案件が減少してきているため、今後の委託件数は減少する傾向にあるという意見や、弁護士による催告状を送っても、貧困者が多いため回収できないとする意見があがっている。
- ただし、弁護士委託費用のレベルによっては、弁護士への委託を考えたという声も多かった。

## (2) 債権管理部署を設置（債権管理条例を制定している）主な事例

次に、債権管理部署を設置（債権管理条例を制定）している 5 つの主な地方公共団体に対して行ったヒアリング結果の総括として、債権管理部署の状況や、債権管理全般について整理する。

### ① 債権管理部署の状況について

#### 1) 債権管理部署

- 公金回収について問題意識が高い地方公共団体では、債権管理部署を設置していることが多い。設置のきっかけとしては、納付率の低さに対処するためという事例もあるが、債権回収を地方自治法上の本来の義務と捉えて積極的に現場からのボトムアップで取り組んでいる地方公共団体もいくつかある。
- 組織的には、当初は納税課や税務課など（調査権を有する）税金徴収部門が旗振り役や指導的役割を担うことが多い。ここでまず強制徴収権付債権について業務の一元化を始め、次いで非強制徴収権付債権・私債権まで対象債権を広げていくケースが多く見られる。一方で私債権は、強制徴収権付債権と異なり、長期間不納欠損処理されずに債権として残る傾向にあるという問題意識から、私債権の回収に本格的に取り組むために財務部や徴収経験者を中心として私債権回収を目的とする債権管理部署が立ち上げられ、債権管理条例を策定したという地方公共団体もある。
- なお、先進的な地方公共団体では、公金債権全てを対象として、基準にあった債権（徴収困難案件など）は所管部署から移管して（または共管で）債権管理部署で一元的に扱いたいという方向性にある。

#### 2) 業務内容

- 一般的には、債権管理部署は（徴収困難案件等の）債権管理・回収業務の一元的実施を行うことがミッションであり、所管部署への指導・助言も行っているが、債権管理部署に集まった債権について、一括して民間委託を行い効果的な運用をしている事例も少なからず見受けられた。

#### 3) 移管基準・移管期間

- 移管を伴う場合には、高額案件や悪質案件を移管対象としている地方公共団体がほとんどである。当初は **20** 万円以上、**100** 万円以上等の一定の基準を設けていたという事例もある。他には、払う意思がない悪質なも

の、連絡がとれないもの、時効が完成していないもの、債務者の存在が確認されており裁判ができること等が移管基準としてあがっている。

- また、1つの部署から移管対象とされた場合には、同一債務者のほかの債権も一元化の対象とし、同時に回収することも多い。
- 移管期間（債権管理部署で扱う期間）については、1年と定めている場合もあるが、ほとんどは翌年も持ち越したり、回収や不納欠損等になるまで移管を継続するようになっている。

#### 4) システム対応の状況

- 債権情報に係るシステム対応の状況は、地方税等一部の債権でシステムを利用しているものの、私債権を中心に紙ベース（エクセルベース）であることも多い。
- 地方税や公債権でも、債権種類が異なると別のシステムを使っている地方公共団体が多く、多重債務者の名寄せは手作業で行う地方公共団体がほとんどである。

#### 5) 個人情報の共有状況

- 個人情報の共有については強制徴収権付債権の場合には、調査権に基づく全ての情報が共有できるという理解をされている地方公共団体が多いものの（平成19年3月27日付け総税企第55号総務省自治税務局企画課長通知により）、私債権の場合には、同様の趣旨の通知が出ていないため、個人情報の共有には非常に慎重であり、資力判定の結果のみ共有するなど、欠損処理に必要な情報だけ共有しているという状況が多いようである。

#### 6) 予算

- 債権管理部署は独自の予算を持っていることが多く、民間委託のための費用が主な用途になっていることも多い。

### ② 債権管理全般について

#### 1) 人的内容

- 顧問弁護士については、債権管理部署にある程度時間をさける（コスト負担ができる）ケースでは、職員がアドバイスを受けながら簡易裁判所事案を扱うことが可能という地方公共団体もあるが、顧問弁護士は一般に庁内業務全般について対応していることが多いため、個別具体的な相談をするには難しいという意見が多い。

- 任期付弁護士は、債権管理専任でないとしても、ある程度債権管理関連に時間投入ができる状況の場合には、非常によく活用されている。所管部署からの相談や指導に加え、機動的に個別案件対応処理の支援も行っている場合が多く、外の弁護士へ委託するよりも機動的・効率的でよいという意見も多い。
- 国税・県税OBについても、庁内の専門家として活用されている事例が多かった。この他に、警察OBが回収の現場に随行しているケースもある。
- 滞納整理機構については、回収金額の実績やアナウンス効果から評価する意見が多い。ただし、規模の大きい地方公共団体からは、委託する徴収困難案件が少なくなっており、加えて機構への要員派遣負担が重いという消極的な意見が多い一方で、規模が小さい地方公共団体からは機構に期待する声が多いようである。

## 2) 物的内容

- 債権管理条例の内容としては、①期限の利益の喪失に関する規定、②徴収停止後の債権の放棄に関する規定、③時効の援用のない債権の放棄に関する規定、④債権の申し出に関する規定、⑤督促に関する規定、⑥強制執行に関する規定、⑦その他地方自治法施行令の債権に掲げる規定（台帳の整備、徴収計画、滞納処分等）など、広く制定している地方公共団体が多い。ただし、訴えの提起に関する専決処分等に関する規定は、地方自治法**180**条第**1**項の規定であるため別途規定している地方公共団体もある。
- なお、債権管理条例の対象は、公金債権全てを対象とする場合と、私債権のみを対象としている地方公共団体とがある。



### 3. 各事例の紹介

1. 調査結果概要に示した各地方公共団体の取組状況についてそれぞれのヒアリング概要を掲載する<sup>3</sup>。

前半では、(1) 公金債権回収業務における民間事業者への委託の事例については、民間委託を行っている担い手と委託業務別に(1つの団体で複数の民間委託をしているケースもある)、その概要、導入効果と課題、今後の展望について整理している。また、債権管理全般についても意見をまとめた。

後半では、(2) 債権管理部署を設置している(または、債権管理条例を制定している)主な事例については、(1)の民間委託自治体と重複している団体も多いが、債権管理部署の状況を詳しくヒアリング調査した結果をまとめている。

なお、強制徴収公債権の財産調査・強制徴収の実施に関する補助業務(ヤフー等へのインターネットオークションによる入札関連業務)の外部委託は、現在ではすでに多くの地方公共団体が実施しており、スキームは同じであるため、今回の調査結果からは除いている。

---

<sup>3</sup> なお、本項にご紹介している内容は、ヒアリングにご協力いただいた各地方公共団体様から公開の承諾を得られた内容に限定して記載させていただいており、掲載項目に多少のばらつきがあることはご了承ください。

(1) 公金債権回収業務における民間事業者への委託の事例

① 東京都（用地部管理課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

東京都建設局用地部では、公共事業の施行に伴う移転資金貸付金の滞納債権の回収についてサービサーに業務委託をしており、その委託内容は、A. 電話による催告（納付の請求）、B. 訪問による催告（納付の請求）、C. 納付相談、D. 居所調査、及びE. 訴訟、強制執行にかかわる法律事務である。

（なお、東京都建設局用地部では、同サービサーに滞納債権だけではなく、正常債権管理業務、貸付事務代行業務も、納入通知書等の発送業務などを一括して委託している。今回は、内容的にも数式的にも、滞納債権の回収分だけを切り出している。）

1) サービサーへの電話による催告（納付の請求）、訪問による催告（納付の請求）、納付相談、居所調査、及び訴訟、強制執行にかかわる法律事務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	建設局用地部管理課	
対象債権	債権の種類	公共事業の施行に伴う移転資金貸付金の滞納債権（特定金銭債権）
	委託対象債権の選定基準	現年度を含む過年度分全ての滞納分を委託 (同サービサーに滞納債権だけではなく、正常債権管理業務、貸付事務代行業務も、納入通知書等の発送業務などを一括して委託。)
開始時期	平成 15 年 4 月から	
委託先	平成 25 年度は MU フロンティア債権回収株式会社(サービサー)	
委託業務	<p>&lt;電話による催告(納付の請求)、訪問による催告(納付の請求)、納付相談、居所調査、及び訴訟、強制執行にかかわる法律事務&gt;</p> <p>&gt;</p> <p>○東京都用地部では、毎年、当該債権の債務者（全件）リストを作成し、債務者について（約 220 件）個別に、サービサーに対応方針を示す。例えば現地訪問の実施や、債務者の今後の償還に関する計画、意思確認等という指示である。</p> <p>○サービサーは都の対応方針を受け、四半期ごとに交渉した状況等の対応結果を報告書にまとめてくる。その報告書をベース</p>	

	に、東京都とサービスとで委託調整会議を開き、個別案件について今後の方針を相談する。東京都用地部では、特定金銭債権をサービスに依頼しているものの、判断をサービスに任せているわけではなく、個別・具体的に指示をしている。
委託の背景・理由	○平成 15 年度から、累積滞納額の増加という状況もあり民間委託を始めた。 ○委託化とあわせた都担当職員の削減もあったが、サービスのもつノウハウに期待。回収に関するノウハウ、金融に関するノウハウ等。
委託実績及び委託費用	○平成 23 年度末の実績は下記の通り。金額は非公開。 ・正常債権を含む全債権 : 539 件 ・全債権の回収状況 : 448 件 ・民間委託を行う滞納分 : 220 件 ・委託した債権の回収分 : 124 件 (未完済も含む)
委託費用	成功報酬 (報酬率については非公開)
個人情報の共有について	サービスに開示している情報は、東京都建設局用地部が保有している全ての情報

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- サービスのノウハウは評価している。担保物件を任意売却して回収を図るような債務者への具体的なアドバイスは、サービスにノウハウがあると思っており、債務者がサービスのアドバイスを頼りにしている例もある。
- 債権回収業務については、当初コストがなく成功報酬なので、回収金額の一定割合が成果であるため、導入効果はある。

### <課題・問題点>

- サービスへの委託とともに、所管部署の人員を削減しているが、サービスに委託したといっても、サービスに全面的に委託しているわけではなく、個別案件について指示をしたり、分割を認めるか、免除するかなどについて個別に判断するため、東京都としてもある程度は業務量が必要になる。訴訟代理や強制執行の代理は、サービスへの委託業務になっている。

c. 今後の展望

- 本債権については、新規貸付が増える可能性もあり、将来的には対象債権も増える可能性もある。
- 相談が必要となる件数を考慮すると、本回収業務独自で、弁護士への民間委託を考えたことはない。必要があれば部の法律相談業務を委託している弁護士や、都の総務部門への法的意見の照会が可能である。

B. 債権管理全般について

1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○本債権の回収では特になし。
都道府県との連携	○本債権では、連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○本債権では、連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○本債権では、該当しない。

2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	○東京都債権管理条例は、平成 <b>20</b> 年に施行済みである。
債権回収計画等の策定状況	○本債権の計画はある。
債権管理部署の状況	○本債権では設置していない。

② 神奈川県（建築住宅部公共住宅課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

- 神奈川県住宅営繕事務所では、公営住宅使用料について、1) 電話による自主納付の案内業務を民間事業者（サービサー→コールセンター）に、また2) 非強制徴収公債権の催告（納付の請求）、納付相談、居所調査（除く訴訟代理、強制執行）を弁護士グループに委託している。

1) コールセンターへの電話による自主納付の案内業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	住宅営繕事務所	
対象債権	債権の種類	公営住宅使用料（非強制徴収権付債権・公債権）
	委託対象債権の選定基準	現入居者の滞納 2 ヶ月から滞納 12 ヶ月に対する支払案内。現年度が中心だが、過年度の滞納家賃も支払案内対象に入っている。
開始時期	平成 21 年 4 月から	
委託先	株式会社ヒューマンプラス（サービサー以外の一般事業者） （平成 21 年度から平成 23 年度は、同じ委託業務内容について、サービサーに労働者派遣方式で委託。）	
委託業務	<p>&lt;電話による自主納付勧奨&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○受託事業者が、神奈川県に依頼して、翌月まで未払いだった滞納者を県の“住宅管理システム”から出力し、不正入居者等を除外したうえで（これは職員が対応するため）、架電対象者リストを作成し、それにそって電話による自主納付の案内を行う。</li> <li>○2 ヶ月から 12 ヶ月の滞納者へ支払案内を行い、夜間支払案内も行っている。</li> <li>○加えて、納入通知書の再発行や、口座振替関係の文書発送、滞納者への通知の封入・発送、法定措置を要する悪質な滞納者のリスト作成などの文書事務処理も委託。</li> </ul>	
委託の背景・理由	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○従前、県が督促状等の催告をし、悪質な滞納者に法的措置を講ずるとともに、非常勤職員が滞納者宅に訪問し家賃徴収や納入指導を行っていたが、県営住宅の滞納家賃額が年々増</li> </ul>	

	<p>加しており、入居者の滞納額を減らすために、民間委託を始めた。</p> <p>従前の対策では、初期・中期滞納者への滞納整理業務が手薄なため、滞納額が増加するとともに、悪質な滞納者も増加し、県の実施する法的措置も追いつかない状況であった。</p> <p>&lt;委託の理由&gt;</p> <p>○初期・中期滞納者に対しては、従前の県による督促状等の催告や非常勤職員による臨戸訪問に加えて、コールセンターによる支払案内を実施し、従前の滞納整理業務の手薄さの改善を図った。また、悪質な滞納者に対しては、初期・中期滞納整理業務の改善により悪質な滞納者の増加の抑制を図り、県による法的措置も効果的に実施できるようにする。</p>
委託実績	<p>コールセンターにおける電話の発信・受信件数は非公開（つながらない人の場合でも電話をかけると1件と算定し、また1人の人に3回かけた場合には、3件と算定する。）</p>
委託費用	<p>平成24年度の委託費用は36,600千円（借上公共賃貸住宅分は含まず）</p>
個人情報の共有について	<p>開示している情報は、債務者本人に関する情報（氏名、住所、電話番号）、滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、既償還額）の情報、本人以外の個人（県営住宅使用料における連帯保証人）に関する情報。</p>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 効果については、他施策の効果との見分けができないため、コールセンターからの電話効果の検証は難しいものの、導入年以降、現年度徴収率が毎年上昇していることから一定の効果があると思われる。

### <導入時の課題等>

- 当初の平成21年度から平成23年度は、サービサーに労働者派遣方式で行っていたが、県営住宅家賃は特定金銭債権ではないため、入居滞納者への請求行為を行うことができなかった。そのため、法務省の事前承認を得て集金代行業務を行うこととし、具体的には電話・文書の支払案内により滞納整理業務を行うこととした。

### <導入後の課題等>

- 平成21年度から労働者派遣方式でサービサーを導入したが、労働者派遣受入期間の限度が3年であるため、平成24年度から従前方式でサービサー委託が

できなくなった。

- 導入後の課題であった平成 24 年度の労働者派遣方式でのサービス委託の変更については、コールセンターへ委託することとなった。
- サービスからコールセンターへの移行の経緯は次のとおりである。神奈川県では、条件付き一般競争入札により受託事業者を決めており、平成 24 年度の条件付き一般競争入札では、今まで受注していたサービス事業者が労働派遣法の規定により入札に参加できず、参加事業者の事前調査を実施したところ、神奈川県の入札条件では他のサービス事業者の入札参加が難しい状況にあった。こうした状況から、民間委託の必要性、他自治体の状況・類似事例、サービスとコールセンターの支払案内業務が何ら変わるものでないことなどを総合的に判断し、集金代行業務のできるサービス事業者だけでなく、コールセンター事業者にも門戸を広げて、入札を実施した結果、現行のコールセンター事業者が落札した。

**c. 今後の展望**

- 初期・中期滞納者に対しては、県による督促状等の催告、コールセンターによる支払案内及び非常勤職員による臨戸訪問の実施、悪質な滞納者に対しては、県が法的措置を講ずるなどの滞納整理業務を引き続き行っていく。

**2) 弁護士への催告（納付の請求）、納付相談、居所調査（除く、訴訟代理、強制執行）**

**a. 事例の概要**

担当部署 (委託部署)	住宅営繕事務所	
対象債権	債権の種類	公営住宅使用料（非強制徴収権付債権・公債権）
	委託対象債権 の選定基準	通常退去者、強制執行退去者及び無断退去者の滞納家賃
開始時期	平成 20 年 7 月より	
委託先	家賃回収弁護士グループ（横浜弁護士会所属の個人及び法人の弁護士により構成）	
委託業務	<p>&lt; 催告（納付の請求）、納付相談、居所調査 &gt;</p> <p>○ 弁護士が担当するのは通常退去者、強制執行退去者及び無断退去者の滞納家賃であり、所在が判明しているときには、弁護士名による催告状を送る。退去滞納者と連絡がとれれば、協議し合意できた納付計画に基づき、滞納家賃を収納させる。</p>	



	○所在が不明の場合には、住民票や戸籍謄本などにより居所調査を行い、所在地の把握に努める。 ○ただし、訴訟代理や強制執行は行わない。
委託の理由	<委託の背景> ○県営住宅家賃の滞納が年々増加しており、退去者の滞納額を減らすため、弁護士委託を始めた。 <委託の理由> ○弁護士が滞納者に請求行為をできる。 ○弁護士が有する債権回収に係る専門知識や経験等。
委託費用	○平成 24 年度の委託費用は、 <b>3,864</b> 千円である。
個人情報の共有について	債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、勤務先など）、滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、既償還額、など）、本人以外の個人（県営住宅使用料における連帯保証人）に関する情報

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 平成 21 年以降、毎年 1,000 万円程度の滞納家賃を回収しており、一定の効果はあると認められる。

### <導入時の課題・問題点>

- 当初は、どこの弁護士又は弁護士法人に委託するかが課題だったが、地元の弁護士会と協議、協力を得て、地元の弁護士グループ（横浜弁護士会所属の弁護士を構成員とする。）に委託している。

### <導入後の課題・問題点>

- 無断退去者や強制執行退去者の滞納家賃に対する滞納整理業務を行っているので、所在地不明者が多く、所在地が判明しても、無断退去や強制執行により退去したため、債務者の支払協力が得られず、滞納家賃の回収には困難を極めている。

## c. 今後の展望

- 退去者のうち、滞納家賃の回収困難な無断退去者や強制執行退去者の占める割合が多いため、経験のある弁護士でも回収実績を上げるのは難しいが、更なる回収実績を上げるには県と弁護士の密接な連携を図る必要がある。

③ 福岡県（農林水産部団体指導課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

福岡県農林水産部団体指導課では、農業改良資金貸付金及び林業改善資金貸付金の滞納債権回収について、サービサーに業務委託をしており、その委託内容は、電話による自主納付の案内と催告（納付の請求）状の送付、納付相談、訪問による自主納付の案内と催告（納付の請求）である。

1) サービサーへの電話による自主納付の案内と催告（納付の請求）状の送付、納付相談、訪問による自主納付の案内と催告（納付の請求）業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	農林水産部団体指導課	
対象債権	債権の種類	農業改良資金貸付金及び林業改善資金貸付金債権（特定金銭債権）
	委託対象債権の選定基準	○農業改良資金貸付金及び林業改善資金貸付金債権の滞納債権のうち、農林業を廃業し、1年以上入金がないものをサービサーに委託。
開始時期	平成 21 年 10 月から	
委託先	ニッテレ債権回収株式会社（サービサー）	
委託業務	<p>&lt;電話による自主納付の案内と催告（納付の請求）状の送付、納付相談、訪問による自主納付の案内と催告（納付の請求）業務&gt;</p> <p>○委託を受けた債務者に対して、文書及び電話による自主納付勧奨を行う。</p> <p>○催告状については、年に 1 回送付する。催告状に記載してある支払先はサービサーの口座（郵便局、コンビニ収納可能）である。サービサーは、収納額の全額を県発行の納付書により県へ入金する。（月単位）</p> <p>○電話で自主納付を勧奨している際に、分納等の納付相談があった場合には、サービサーが対応する。分納についてはサービサーの判断で応じ、振込書を送る。相談内容については県のほうには事後報告。支払いが滞るとサービサーから再度催促を行う。</p> <p>○連絡の取りにくい債務者については、訪問を行う。</p>	

委託の背景・理由	○福岡県では、収入未済解消のための取り組みの一つとして平成21年10月から貸付金債権回収業務を委託している。 ○業務委託先の選定に当たっては、福岡県貸付金債権回収会社選定委員会を設置し、同委員会において選定した。
委託実績及び委託費用	平成24年度にサービサー委託した滞納件数は、3件(3人)、16,279千円。このうち、平成24年度の回収額は、1件(1人)、240千円。
委託費用	初期コストは全くなく、完全に成功報酬体系で、回収額の3割及び消費税が委託料である。平成24年度は75,600円。
個人情報の共有について	開示している情報は、債務者本人に関する情報(氏名、住所、生年月日、電話番号)と滞納状況に関する情報(滞納額、貸付額、償還期間、最終償還日など)。連帯保証人の情報は開示していない。

#### b. 導入効果と課題

##### <導入効果>

- これまで県の償還指導に応じなかった債務者からの償還があった。

##### <課題等>

- 委託した滞納債権の回収率が低い。
- 訪問による接触などが不十分であると感じている。

#### c. 今後の展望

- 件数が少なく、新規の滞納もないので、拡大・縮小などは考えていない。

### B. 債権管理全般について

#### 1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○回収では特になし。
都道府県との連携	○連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○該当しない。

#### 2) 物的内容

債権管理条例有無	○条例はなし。予定もないと思う。
債権回収計画等	○計画はあるが、公開していない。
債権管理部署の状況	○設置していない。

④ 福岡県（福祉労働部児童家庭課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

福岡県福祉労働部児童家庭課では、母子寡婦福祉資金の滞納債権の回収についてサービスに業務委託をしており、その委託内容は、電話による自主納付の案内と催告（納付の請求）状の送付、納付相談、居住調査である。

1) サービスへの電話による自主納付の案内と催告（納付の請求）状の送付、納付相談、居住調査業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	福祉労働部児童家庭課	
対象債権	債権の種類	母子寡婦福祉資金貸付金償還金（特定金銭債権）
	委託対象債権の選定基準	母子寡婦福祉資金の滞納債権のうち、契約時の償還期限を全て経過し1年以上償還がないものについて、及び償還期限が未到来であるが保健福祉事務所長が認める債権について、サービスに委託している。現年度分は委託していない。
開始時期	平成21年10月から	
委託先	ニッテレ債権回収株式会社（サービス）	
委託業務	<p>&lt;電話による自主納付の案内と催告（納付の請求）状の送付、納付相談、居住調査&gt;</p> <p>○サービスへの委託対象とした滞納債権について、サービスに委託する旨の通知書を、県から滞納者及び連帯保証人に送付。</p> <p>○サービスでは、委託を受けた債務者に対して、電話による勧奨や、催告状の送付を行う。（償還方法は、県発行の納付書を使うか、サービスの口座に入金するかのどちらか。県の納付書で償還された分についても、サービス委託分として、所定の委託料をサービスに支払う。）</p> <p>○電話で自主納付を勧奨している際に、分納等の納付相談があった場合には、サービスが対応する。一括償還が基本だが、分納についてはサービスの判断で決定し、振込書を送る。相談内容については県のほうには事後報告。電話での口約束なので、約束した支払いが滞るとサービスから再度催促を行う。</p> <p>○住所不定で催告状が戻ってきた場合などに、住民票の請求</p>	

	等をして確認する。
委託の背景・理由	○福岡県では収入未済解消のための取り組みの一つとして平成21年10月から貸付金債権回収業務を委託している。 ○業務委託先の選定に当たっては、福岡県貸付金債権回収会社選定委員会を設置し、同委員会において選定した。
委託実績及び委託費用	平成24年度の滞納件数は、2,321件、506,929千円。 このうち、民間委託したのは、746件、211,902千円。 平成24年度の回収額は、19,539千円
委託費用	初期コストは全くなく、完全に成功報酬体系で、回収額の3割及び消費税が委託料である。平成24年度は6,154千円。
個人情報の共有について	開示している情報は、債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号など）と滞納状況に関する情報（滞納額、貸付額、償還期間、最終償還日など）。連帯保証人の情報。

## **b. 導入効果と課題**

### <導入効果>

- これまで県の償還指導に応じなかった債務者からの償還があった。
- 回収困難な債権を委託したことで、職員が滞納防止や滞納初期の債務者の指導に注力できるようになり、滞納発生や滞納の長期化を抑止できている。
- サービサーに委託する旨を通知した文書や、サービサー名で出された催告状を送付したことで、これまで連絡がとれなかった債務者から連絡がきた事例もあった。
- 休日や県の勤務時間外にも債務者に対して連絡が出来ている。

### <課題等>

- 回収困難な債権を委託しているため、今後償還率は下降していくことが予想される。

## **c. 今後の展望**

- 委託に該当するものがあれば出す。
- ただし、回収のあるべき姿は、相談員が相談に応じながら、現年度分からしっかり回収をしていくことである。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

外部からの 職員採用の状況	○本債権の回収では特になし。
都道府県との連携	○本債権では、連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○本債権では、連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○本債権では、該当しない。

### 2) 物的内容

債権管理を含んだ条例 の有無	○条例はなし。予定もないと思う。
債権回収計画等	○計画はあるが、公開していない。
債権管理部署の状況	○設置していない。

⑤ 北海道三笠市（総務福祉部納税課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

三笠市納税課では、電話及び文書による自主納付の案内業務をサービサーに委託している。なお、納税課では、地方税だけでなく公債権、私債権など全ての公金について、納税課納税係で包括して民間委託をしている。（ただし、債権の移管や、所管部署の相談や指導はしていない。）

1) サービサーへの電話及び文書による自主納付の案内業務等（含む住所調査等）の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	総務福祉部納税課納税係	
対象債権	債権の種類	<p>&lt;強制徴収権付債権&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・地方税、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料、下水道使用料、下水道受益者負担金、保育所保育費用</li> </ul> <p>&lt;私債権等（含む非強制徴収権付債権）&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・公営住宅使用料、水道料金、公立病院診察費、奨学金貸付金償還金、母子寡婦福祉資金貸付金償還金、その他の貸付金償還金（土地貸付金収入）</li> </ul>
	委託対象債権の選定基準	<p>○サービサーに出す基準としては、以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・過年度であること</li> <li>・原則的には市外に住む人</li> <li>・催告兼債権回収業務委託に関するお知らせ文書に対して反応が無い人（市内の人も含む）</li> <li>・所在不明の人</li> </ul>
開始時期	平成 21 年より	
委託先	ニッテレ債権回収株式会社（サービサー）	
委託業務	<p>&lt;電話および文書による自主的納付の勧奨&gt;</p> <p>○8月に納税課納税係からデータを渡して1カ月以内に、サービサーから債務者に、未納の事実のお知らせハガキ（催告状ではない）を出す。そこから1週間ほどして、レスポンスがない債務者に対して、サービサーから電話をする。</p> <p>○お知らせハガキは、1件の債務について最高6回まで出され、回数を追うたびに文言はきつくなっているようだ。また、債</p>	



	<p>務額によって最大出状回数が決まっているが、これはサービスから提案されたメニューである。</p> <p>&lt;電話番号調査及び住所調査&gt;</p> <p>○電話番号（通常市外）が不明の場合にはサービスで調査も行う。また、住所が不明の場合には、生年月日を知らせて住民票を請求するなどの一般的な方法により調査する。ただ、たまに、サービス保有のデータベースの中で、ヒットすることもある模様。</p>
委託の背景・理由	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <p>○滞納件数や金額が悪化したからというわけではない。</p> <p>○ただ、文書に反応しない、市外に転居してしまっていて連絡がとれない、特に転居を繰り返して住所がつかめない債務者が一定数いたため。市としても追跡できないわけではないが、時間がかかってしまう。</p> <p>○4名しかいない税務課の吏員は、預金や給与の差押え等の業務が中心であるので、民間委託を考えた。また、市内であれば債務者の取引銀行もわかり、情報もとりやすいが、市外になると銀行もわからない。</p> <p>&lt;委託の理由&gt;</p> <p>○債権回収に係るコストや手間（含む人員不足）の削減になっている（輸送費、用紙や印刷代や文書を送る手間、人件費等）</p> <p>○サービスのノウハウとして、市外の居所について、難しいと思われていたものを見つけてくることもたまにある。</p> <p>○人口が9千人の市なので、知っている人に対する回収はやりやすい。</p> <p>○なお、多少でも所在を突き止めてくれると、再度交渉ができるという期待が高まる。</p>
委託実績	<p>平成 25 年度の実績（委託対象債権のうち、最終的にサービスに出すことになったのは、市道民税、固定資産税等 10 債権）で合計 70 件の債権を委託し、回収債権は 10 件、金額ベースでは平均 10%前後の回収率である。なお、委託件数は、年度によってかなりの（倍以上の）差があるが、最近は出す件数が減ってきている。</p>
委託費用	<p>非公開。なお、件数が減り続けると、手数料がアップする可能性はある</p>
個人情報の	<p>受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p>

共有について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、勤務先等）</li> <li>・滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間）</li> </ul>
--------	--

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 三笠市からの呼びかけに反応しなかった債務者の、サービサーへの委託債権の回収率は 10%である。職員みずから回収した場合の倍程度だと思っているので、委託費用を支払ってもそれなり効果は認められる。ただ、サービサーへの要望としては、50%くらい回収してほしいと思っている。
- 上記の回収ができるサービサーのノウハウは多少認めている。
- 既述のとおり、サービサーに委託するという通知書のアナウンス効果は大きく、半数の人がびっくりして、反応してくる。
- なお、入金の一部でもしてくれると時効が伸びるのはよい。

### <導入時の課題と解決方法>

- サービサーの受入条件の制約が多いことで、以下のようなサービサーの条件にあうようにリストを作成するのは手間がかかる。
  - ・死亡、未成年者を委託リストから除くこと
  - ・1000 円以下は除くこと
  - ・紛争性のある案件を除くこと
  - ・生活保護のある債務者を除くこと
- もちろん、委託後でも上記のようなことが明らかになった案件については、委託中止となる。
- なお、サービサー委託は、当初はプロポーザル方式による一般公募で5者が入札したが、その後ずっと同じサービサーが受託しているため、5年目の今年はその1者のみだった。引受手がないなら随意契約にしてもよいが、所管部署では競争させるべきだという意見が強い。

### <導入後の課題と解決方法>

- サービサーの回収率については5割程度を期待したい。コスト的にはカバーしており、委託している案件が回収困難な案件ではあるとは思いますが。
- また、平成 24 年度くらいから、回収できないものが翌年に再委託できなくなった。解決できず戻ってきた債務者については、職員が最後までやらないといけない。地方税については納税課で、そのほかについても所管部署で再度取り組む。

- ただし、現状、これらの戻された案件を弁護士や、私債権の最終プロセスをサービサーに出すという事は考えていない。よって、サービサーの業務範囲が限られていると問題は感じていない。

**c. 今後の展望**

- 増やすというものではなく、今後も、サービサーに委託するという通知書を送って反応の無い債務者分を委託するだけである。

**B. 債権管理全般について**

**1) 人的内容**

外部からの職員採用の状況	○外部からの職員採用はしていない。 ○三笠市の顧問弁護士はいるが、相談したことはない。
都道府県との連携	○連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○近隣にないので活用していない。

**2) 物的内容**

債権管理を含んだ条例の有無	○制定する予定はない。私債権についても困ることはない。
債権回収計画策定	○特に策定していない。
債権管理部署の状況	○債権管理部署としてはないが、納税課納税係では、地方税だけでなく公債権、私債権など全ての公金について、包括して民間委託をしている。 ○債権を移管したり、所管部署の相談や指導をしているわけでもないが、民間委託については、事実上、納税課納税係で市債権の全ての一元化がされている ○この納税課納税係は、課長1名、吏員4名、徴収職2名、臨時職員1名の、計8名である。 ○外部委託する基準については、既述のとおり。 ○業務内容も、サービサーに出すまでの業務及び、1年後にサービサーから戻ってきてからの業務も既述のとおり。 ○システムについては、納税課では、所管部署が所有しているすべてのシステムの情報が閲覧できるが、所管部署は所管部署だけの情報しか見られない。 ○納税課であるので、独自の予算はあり、サービサーへの委託料もその一部である。

⑥ 群馬県伊勢崎市（建設部住宅課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

伊勢崎市住宅課では、市営住宅使用料についてサービサーに業務委託をしており、その委託内容は、自主納付の案内（電話、案内状による自主納付の案内）、居所調査業務である。

1) 未納者への電話等による自主納付の案内（電話、案内状による自主納付の案内）、居所調査業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	建設部住宅課	
対象債権	債権の種類	市営住宅使用料（なお住宅使用料のみでなく駐車場使用料も含む）
	委託対象債権の選定基準	退去未納者（特に紛争性がない対象者を抽出した分を委託の対象としている）
開始時期	平成 20 年 5 月から	
委託先	ニッテレ債権回収株式会社（サービサー）	
委託業務	<p>&lt;電話による自主納付の案内（電話、案内状による自主納付の案内）、居所調査&gt;</p> <p>○委託業務については、電話及び案内状による自主納付の案内、居所調査、これらの業務実績の取りまとめ・報告である。</p> <p>○未納者のうち、退去者についてのリストを作成し、サービサーに提供する。ただし、過去の納付状況等から問題がありそうな対象者については、リストから除外している。</p> <p>○このリストをもとに、サービサーが自主納付の案内及び居所調査を実施する。具体的な方法については、住宅課から詳細に指定しているわけではないが、サービサーでは、一旦全ての対象者に案内状を送付し、案内状が届いた（住所が変わっていない）対象者に対して電話での案内を実施し、案内状が届かなかった（住所が変わっている）対象者に対して、住民票調査等で居所調査を実施している。ただし、案内状が届かなかった場合であっても、調査等で連絡先が判明した場合は、電話での案内を実施している。連帯保証人についても、未納者本人と同等に扱い、同様の勧奨を行っている。なお、電話や案内状送付の回</p>	

	<p>数や、勧奨方法の選択等、具体的な業務の進め方については、サービスに一任している。</p> <p>○また上記業務に付随して、委託対象者分の納付状況を管理し、実績を取りまとめる業務も委託しており、毎月報告を受けている。債務者からの納付先は、サービスが管理する口座としているため、基本的にはサービスが納付状況を把握している。</p>
委託の背景・理由	<p>○毎年様々な取組を行いながら、滞納の解消に努めていたが、その一環として、サービスへの委託を検討することになった。平成 18 年度に、監査委員会から先進市における債権管理に関する事例についての指摘があり、それをきっかけとして、試行錯誤の中、委託についての研究を進め、サービスへ委託することとなった。</p> <p>○民間事業者のノウハウを活用し、徴収の強化と事務の効率化を図ることが目的としてあった。</p> <p>○なお本委託については、人件費を中心としたコスト削減の手段としては考えていない。</p>
委託実績	<p>○平成 24 年度の実績は以下の通り（およその数字）。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・全債権：1,850 世帯 532,230 千円</li> <li>・全債権の回収状況：1,550 世帯、483,544 千円</li> <li>・民間委託を行っている債権：35 人、3,996 千円（平成 25 年 3 月末）</li> <li>・委託債権の回収状況：3 人、111 千円</li> </ul>
委託費用	<p>初期コストは全くなく、完全に成功報酬で、回収額の 4 割＋消費税が手数料である。</p>
個人情報の共有について	<p>開示している情報は、債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号）、滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳）、連帯保証人の情報。</p>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 当初は、サービスへの委託に関する新聞報道等による未納者へのアピールの効果があった。ただし徐々にその効果は薄れており、現在ではほとんどない。
- サービスのノウハウを活用し、徴収の強化と事務の効率化が進み、退去未納者の住宅使用料等の徴収が図られている。

< 導入時の課題等 >

- 委託内容を満たす事業者がほとんどなく、事業者選定は困難であった。  
現在委託しているニッテレ債権回収以外に妥当な候補者がいなく、また、未納者の混乱回避等から随意契約という形式をとっている。

< 導入後の課題等 >

- 回収率の向上が課題としてあげられる。外部委託導入当初に、想定していたほどの回収率を達成できていない。そのため、住宅課として外部委託以外の方法も含めて、対応策を検討していかなければならないと考えている。
- サービサー法第2条の遵守により、事件性、紛争性がある債権については委託元へ返却することとなり、民間委託事業者では回収業務の遂行が難しいと思われる。このことから、本市では、返却された債権の管理方法を検討する必要があると考えている。

c. 今後の展望

- サービサーによる代理訴訟の提起、強制執行の実施が可能になる法令等の構築。

B. 債権管理全般について

1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○外部からの職員採用はしていない。 ○住宅課の訴訟全般を担当する顧問弁護士と契約しているが、債権回収に特化しているわけではない。
都道府県との連携	○連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○該当しない。

2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	○条例はない。 条例を策定するといった議論も今のところはない。
債権回収計画等の策定状況	○特に策定していない。
債権管理部署の状況	○設置していない。

⑦ 千葉県船橋市（税務部納税課、債権管理課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

船橋市では、税務部債権管理課において、1) 弁護士への訴訟代理委託及び法律相談を実施、納税部納税課において、債権管理課から 2) コールセンターへの電話による自主的納付勧奨の委託を実施している。

1) 弁護士への訴訟代理等の業務委託

a. 事例の概要

- 債権管理課が市における顧問弁護士ではない弁護士に、以下のような依頼をしている。
  - ・ 訴訟案件：民事訴訟法による金銭債権の請求事件のうち、ほとんどの訴訟については市職員が指定代理人として訴状等の作成や口頭弁論への出廷をしているが、被告が債権の存在に対する認否を争うため弁護士に委任した場合は、個別に報酬を支払い、訴状等の作成や口頭弁論の出廷を委任する場合がある。
  - ・ 法律相談：日常の債権管理における法律解釈等について、毎月固定額での報酬を支払い、電話や文書での法律相談を実施している。
- 債権管理事務においては、あらゆる法的解釈や民事訴訟・民事執行事件について弁護士の法律知識は必要である。
- 市における顧問弁護士は事前に資料を作成し、法律相談を予約する必要があるなど、時間の制約があるため、迅速な判断が必要な債権管理事務においては活用が難しい。

2) コールセンターへの自主的納付勧奨委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)		税務部納税課
対象債権	債権の種類	市税
	委託対象債権の選定基準	現年度分中心
開始時期		平成 19 年より
委託先		株式会社ベルシステム 24 (サービサー以外の一般事業者)



委託業務	<p>&lt;電話による自主納付の案内&gt;</p> <p>○納付が遅れている人全員（過年度分含む）に対する自主的納付の電話による呼びかけ。少なくとも1回以上はかけて、2巡目以降の電話もかけている。不通の場合など、内容によっては催告文書と納付書を作成・送付する。</p>
委託の理由	<p>○平成 19 年の税源移譲により、新規滞納者の増加が予想される中、早期対応策として「電話催告」「文書催告」による自主納付の呼びかけが重要となった。徴税吏員である市職員は、高額滞納者に対する滞納処分を行わなくてはならないため、現年度分のみ滞納者への対応が難しい状況にある。そこで、十分経験のある民間オペレーターの起用がより効率的・効果的であると思われ民間事業者への委託を決定した。</p>
委託実績	18,984 件（平成 24 年度実績）
委託費用	委託費用：1,600 万円／年程度（平成 25 年度）
個人情報の共有について	<p>受託事業者に開示している情報</p> <p>1.債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号）</p> <p>2.滞納状況に関する情報（滞納税目、滞納額の内訳、滞納期間）</p>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

平成 22 年度 37,648 件

平成 23 年度 14,829 件（11 月～3 月実績）

平成 24 年度 18,984 件

### <導入後の課題・問題点>

- 個人情報保護の観点から、架電対象の電話番号を得るのが困難である。
- 現年度分・個人の滞納を中心に催告しているが、過年度分や法人にまでなかなか手がまわらない。

## c. 今後の展望

### <民間委託全般について>

- 今後、市税のみではなく、他の公債権、私債権まで一元的に、自主的納付の呼びかけをしていくべき。
- 税金についてのみ電話催告して、他の債権について呼びかけしないのは、公平性に欠ける。

B. 債権管理全般について（船橋市については、（2）「債権管理部署を設置している代表事例」に記載）

⑧ 千葉県佐倉市（税務部収税課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

佐倉市税務部収税課では、地方税等について、電話による自主納付の案内業務を、民間企業に委託していた。

1) コールセンターへの電話による自主納付の案内業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	税務部収税課	
対象債権	債権の種類	<強制徴収権付債権> 地方税（市民・県民税、固定資産税、軽自動車税、国民健康保険税）
	委託対象債権の選定基準	現年度分が外部委託の対象
開始時期	平成 22 年度より 2 年	
委託先	国際航業株式会社（サービサー以外の一般事業者）	
委託業務	<p>&lt;電話による自主納付の案内業務&gt;</p> <p>○受託事業者に滞納者のリストを渡して、まず電話番号を調べてもらう。正確な数字はないが、大体6千人くらいの滞納者がいる中で、元々電話番号がわかる、あるいは受託事業者が調べて（NTT等の電話番号登録で）判明する割合は 5%～10%である。</p> <p>○電話番号がわかる債務者に対して、受託事業者のオートコールシステムを使って自動音声により電話をかけていく。全く人の手を介さず、自動音声案内で、本人が出たら未納である事実と支払いを促すメッセージを流し、本人でなかったら、「再度かけなおします」と言って電話を切るものである。</p> <p>○電話をかけるタイミングとしては、市民・県民税、固定資産税、軽自動車税、国民健康保険税それぞれの納期ごとのタイミングに合わせてかけるようにした。市民税であれば、4期納期時期に、現年度の1期～3期を滞納している人に向け、また国保も最終期の納期時期に、現年度でそれまで滞納している人に電話をするというもので、電話をかけたのは 11 月から 2 月の数日ずつである。</p>	

	○なお、債務者から反応があった場合には、収税課管理班で吏員が対応していた。
委託の背景・理由	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <p>○委託したのは、市議会からの要望があったからである。平成 23 年度から 5 カ年の第 4 次佐倉市総合計画・前期基本計画のなかで、徴収について電話催告をすると謳ったという背景があった。徴収率が目立って悪いという状況にはなかったため、背景としては上記のことがあったためだと理解している。</p> <p>&lt;委託の理由&gt;</p> <p>○委託の理由は人員不足という事情がある。吏員は差押え等に注力したいので、初期滞納者に対しては、あまり対応できていなかった。吏員が、夜間に電話催告することもあったが電話番号がない債務者も多く効率はあがらなかった。現在は電話催告の代替えとし、徴収強化期間（2 週間ほど）を設け、課税課も手伝って、臨戸や、ポスティング（少々強い調子で未納の事実を知らせ、収納課の連絡先と、訪問した吏員名を手書き記入）を行っている。</p>
委託実績	○市民税・県民税の場合、滞納者は不明者がだいたい 6 千件くらいとして、委託先に提供したデータが 1500 人ほど、そのうち、電話番号がある・または判明して電話をかけたのが 300 人ほど、ただ何度もかけるので電話の回数は 600 件強くらいで、本人にかかったのが 130 件というイメージである。つまり、提供したデータのなかで、本人まで到達したのは 10%前後である。
委託費用	年 130 万円（2 年間）
個人情報の共有について	<p>受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・債務者本人に関する情報（氏名、住所、電話番号）</li> <li>・滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間）</li> </ul>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 電話を受けた債務者が約 1 カ月以内で納付をした場合には、効果とみなそうとしていた。しかし、そもそも電話をかける件数が少なく（氷山の一角で）、数字として大した効果は見られなかった。加えて、電話をしたことが、実際に納付をした直接の効果かどうか見えないという問題もあった

た。

- なお、民間委託した 2 年間は、どの税目も徴収率は総じて下がっていたが、委託を止めた翌年には総じて上がっていた。

<導入時の課題と解決方法>

- 議員からの要請であったものの、予算が年間 130 万円しかなかった。財政課と相談して、いくつかの民間事業者に見積もりを依頼したが、600 万円くらいの見積もりが多い中で、国際航業だけが年 130 万円で 2 年間請け負ってくれることになった。
- なお、コストを押し上げた点として、議員が 043 の市外局番から電話をするようにと言ったということがある。当該事業者が市役所の番号で電話をかけることはできないが、せめて 043 の番号からかけるために、このエリアに事務所がない当該事業者では、エリア内に場所を借りて電話をする必要があった。
- なお、3 年目には、当該事業者のほうから継続を辞退された。他に事業者も見つからないため、そのままになっている。

<導入後の課題と解決方法>

- 既述のとおり、電話勧奨をした徴収率アップへの効果が目に見えないという点大きい。そもそも電話番号がわかっている人（NTT104 に登録していない人が多く）が非常に少ない。

c. 今後の展望

- 予算がつけば民間委託をやってみたいと思うが、いまひとつ効果がわからない。

**B. 債権管理全般について**

**1) 人的内容**

外部からの 職員採用の状況	○外部からの職員（任期付登用）として、国税OBが3名（部長、参事、主幹）在籍しており、これらの人のアドバイスを参考にしながら（業務は個別案件処理支援、所管部署の指導等）、公売に力を入れている。 ○また、収税課で委託している顧問弁護士がいる。ファックスや電話で小さいことでも相談できて非常に助かっている。弁護士は市役所に居るわけではないが、外部委託をする弁護士に比べると使い勝手がよく、安価である。ただ私債権等で訴訟の際の書類を作成・チェックや、法廷に立つことなどを依頼することがあれば、それは別料
------------------	---

	金になる
都道府県との連携	○連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○当該地域に機構はない。

## 2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	○条例はない。
債権回収計画等の策定状況	○徴収率の目標はある。最近はや々と達成している。
債権管理部署の状況	○設置していない。 ○私債権も含めて考えると、各自治体で債権管理を一元的にできる部署があったほうが良いと思うが、行革では職員数を減らす方向であり、債権の一元化管理をしようとする、職員を所管部署から抜いて組成する必要があり、現実問題としては難しい。

⑨ 千葉県柏市（財政部収納課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

柏市財政部収納課では、市税及び国民健康保険料の電話による自主納付の案内、及びそれに関連する事務作業を外部委託している。（国民健康保険料については、保険年金課の担当。）

なお、柏市では、財政部債権管理室にて、主に市税以外の債権所管課に対する指導や助言を行っているほか、一部の滞納者の徴収事務を一元化している。（ただし、ここからの民間委託はない。）

1) コールセンターへの地方税の電話による自主納付の案内、及びそれに関連する事務作業の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	財政部収納課（国民健康保険料は市民生活部保険年金課）	
対象債権	債権の種類	<強制徴収権付債権> ・地方税（固定資産税、都市計画税、市県民税、軽自動車税） ・国民健康保険料（市民生活部保険年金課で契約）
	委託対象債権の選定基準	原則として現年度分のみが未納付の者を対象としている。 なお、現年度分と過年度分の両方が未納付の者、過年度分のみが未納付の者については、職員が担当している。
開始時期	平成 19 年より（国民健康保険料は平成 22 年 8 月より）	
委託先	株式会社ヒューマンプラス（サービサー以外の一般事業者）	
委託業務	<電話による自主納付の案内、及びそれに関連する事務作業> ○職員が、勧奨する対象者の抽出を行い、そのリストをもとに受託事業者が電話をかける。電話番号調査業務は、前年度まで、受託事業者が、電話番号案内等を活用して行っていたが、判明率が著しく低かったため、今年度より、原則、職員が市が保有する情報をもとに調査するようにした。 ○架電の目標件数に影響しない範囲で、納付書の領収書をもとに、納付日をデータベースに入力する等の関連事務作業を行っている。 ○受託事業者からの人材が庁舎の専用スペースに 3 人が常駐し、対象者に電話をかけている。	
委託の背景・理	○委託以前の状況としては、職員は繰越分への対応が中心とな	



由	<p>り、現年度分のみの滞納まで手が回らなかった。</p> <p>○平成 17 年 4 月 1 日付「地方税の徴収に係る合理化・効率化の推進に関する留意事項について」の通知を受け、滞納者に対する勧奨の外部委託の検討を始めた。</p> <p>○税源移譲も直接的なきっかけとなっており、税源移譲により市税確保及び減少の防止が課題となったので、その対策としての意図もあった。</p>
委託実績	<p>○地方税に関する平成 24 年度（期別）の実績は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 正常債権を含む全債権（期別）：66,800,688,805 円</li> <li>・ 全債権の回収状況：62,077,651,709 円</li> <li>・ 民間委託を行っている債権：68,066 件、8,026,580,000 円</li> <li>・ 委託債権の回収状況：4,612 件、199,324,400 円</li> </ul> <p>○平日、週 5 日間、9 時から 17 時まで、3 人が庁内に常駐。年に 4 回の一斉催告の際のみ、土日も実施。架電件数の目標は、1 カ月 2,000 件としている。</p>
委託費用	<p>○委託金額（価格入札による）は、直近の 25 年度は 880 万円程度（税込）。</p>
個人情報の共有について	<p>受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号）</li> <li>2.滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、これまでの経過記録）</li> </ol>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 当初、税源移譲による現年収納率の低下が懸念されたが、微増しているので、民間委託による一定の効果があったと思っている。

年度	17	18	19	20	21	22	23	24
収納率 (%)	97.76	97.74	97.9	98.06	97.93	98.09	98.05	98.17

- 加えて、職員のみでは、現年度のみの未納者まで手が回らない状況であったが、委託することによって、これらの対象者にも勧奨できるようになった。

### <導入時の課題と解決方法>

- 導入当初、外部委託によるコールセンターの設置は新たな取組みであり、実施できる事業者がまだ少なかった。そのため、先行事例の大阪府堺市を参考に、責任の所在という観点から、指揮権を市に置く、人材派遣方

式を採用した。

- 事業者を選定する際に、大阪府堺市に倣い、サービサーであることを委託先の条件とした。

#### <導入後の課題と解決方法>

##### <課題1：効果の把握の難しさ>

- 架電等の実施による明確な効果の把握が難しい。納付が架電によるものであるのか判別し難い。その解決方法としては、架電の記録（実施日、勧奨に対する未納者の反応等）と納付日を職員が確認し、架電等による効果であるか峻別している。

##### <課題2：電話番号調査の難航と架電の効率悪化>

- 委託先では、電話案内等で調査するしか手段がないので、判明件数が著しく低かった。そこで、調査に関しては、原則、職員が市の資料等をもとに電話番号調査するようにした。
- 架電対象とする未納者の抽出も委託していたが、抽出条件が不透明のため、職員が対象者を抽出することにした。実際にリストの未納者に電話を掛ける際に、本当にかけるべきか判断する必要があったが、職員がリストを作成するようにしてから、その手間が改善され、効率的に電話を掛けられるようになった。

##### <課題3：受託事業者への目標設定>

- 委託業務の目標設定をどのようにするかが課題である。回収実績による目標設定は不確定な要素が多いため、平成25年度より、事務作業とのバランスから、架電件数を仕様書に記載し、目標（契約件数）を設定することとした。

#### c. 今後の展望

- 自主納付の案内のみだけでなく、口座振替に関する業務も委託する予定。電話の際に、口座振替に関する案内をしたり、口座振込の申し込みに係る事務作業を委託することで、現年の収納率向上につなげていく。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○外部より、国の税込業務経験者を <b>1</b> 名嘱託として採用している。困難な事案に関して、その処理の支援を行ったり、所管課からの相談を受け付けたりしている。
都道府県との連携の状況	○高額案件の一部を千葉県へ徴収委託している。内容については、大よそ債権整理機構への委託と同様であるが、整理機構のように供託金を支払う必要はない。徴収は千葉県へのメリットにもつながるため。
他の市町村との連携の状況	○今年度に関しては、特に連携はしていない。平成 <b>22</b> 年度から <b>24</b> 年度までは、隣接の我孫子市から人材交流として職員 <b>1</b> 名を受け入れていた。
滞納整理機構の活用	○活用していない。

### 2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	○債権管理を含んだ条例を制定しておらず、制定する予定も今のところはない。条例が必要となるのは債権放棄に関する規定であるが、現状では、議会の議決を得た上で、必要に応じて放棄を行う予定であり、統一的な基準を設定する段階に達していない。また、債権放棄というより、債権回収に注力している状況である。
債権回収計画の策定	○特に策定していない。
債権管理部署の状況	○財政部に債権管理室を設置している。職員 <b>5</b> 人、臨時職員 <b>1</b> 名（うち徴税吏員は <b>5</b> 人）という構成。同室では、主に市税以外の債権（私債権を含む）を対象としているが、企業会計である水道料金、公立病院診療費は対象外としている。なお同室から外部委託は行っていない。 業務内容としては、一部事案（資産等があり十分支払い能力があるにも関わらず、未納となっている場合）について、債権管理室への事務移管または所管課との共同により徴収事務を実施している。 その他の業務としては、所管課への指導・助言、所管からの業務相談への対応をおこなっている。 同室と所管課との間での情報共有状況については、基本的に全ての関連情報を共有している。

⑩ 東京都大田区（区民部納税課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

大田区では、一部の強制徴収権付債権について、電話及び訪問による自主納付の案内、居所調査の業務を、各所管課から外部委託している（本調査では、主に納税課が行っている地方税の徴収に関する外部委託についてまとめている）。

なお大田区では、一部の強制徴収（滞納処分の場合による）債権について納税課特別整理班において、各所管課への指導・助言、各所管課からの相談受付を行うとともに、一定期間、一部の債権について滞納解消のため集中的に催告等の業務を行っている。ただし、特別整理班から外部委託しているわけではない。）

1) コールセンターへの電話による自主納付の案内、訪問による自主納付の案内、居所調査の業務委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	区民部納税課
対象債権	債権の種類 ・地方税、国民健康保険料、後期高齢者医療保険料
	委託対象債権の選定基準 原則として、現年度分のみを対象としている。滞納繰越分の未納者については、職員が対応している。
開始時期	平成 20 年 10 月より
委託先	株式会社バルシステム 24（サービサー以外の一般事業者）
委託業務	<p>○地方税については、電話と訪問を 1 カ月ずつ交互に実施（国民健康保険料も交互、後期高齢者医療保険料は毎月電話と訪問を実施）。委託先では、電話と訪問とで担当者が分かれているため、例えば、電話の担当者は、地方税を実施しない月には、国民健康保険料を担当する。</p> <p>○電話の対象者の抽出、訪問の対象者の抽出をそれぞれ独立に行っている。</p> <p>○なお訪問は区内に限定している。また未納者が遠方の場合には、訪問勧奨は行わず、電話勧奨のみで対応している。</p> <p>○居所調査は、訪問の際に併せて実施。居所調査を単独で実施することはない。</p>
委託の背景・理由	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <p>○コンビニ収納の導入により、区民への徴収嘱託員による訪問</p>

	<p>集金業務の必要性が薄れてきたことから、より効率的な徴収体制を確立する観点から、民間事業者の活用による納付推進・勧奨方法について検討を進め、他の一部自治体でも実施されている電話等による納付勧奨を行う納付案内センターを設置し、業務を外部委託することにした。</p> <p>&lt;理由・目的&gt;</p> <p>○件数の膨大な現年未納者に対しては、民間委託による勧奨が効果的であり、収納率の一層の向上につながると判断したため。</p>
委託実績	<p>○住民税普通徴収分の平成 <b>24</b> 年度の実績は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調停件数（期別）：約 <b>56</b> 万件</li> <li>・勧奨件数：<b>35,886</b> 件</li> <li>・接触数：<b>10,933</b> 件</li> <li>・納付件数：<b>2,686</b> 件</li> <li>・納付額：約 <b>1 億 2,500</b> 万円</li> </ul>
委託費用	<p>○地方税（納税課の負担）については、年間約 <b>1,400</b> 万円である。納付額が約 <b>1 億 2,500</b> 万円なので、費用に見合っていると考えている。所管部署 <b>3</b> 課の合計委託費用は、年間約 <b>3,200</b> 万円。</p> <p>○業務量については、電話は月 <b>5,300</b> コール、訪問は月 <b>900</b> 件という目標値を設置している。訪問は一人あたり、<b>1</b> 日 <b>20</b> 件程度まわっている。</p>
個人情報の共有について	<p>○受託事業者が開示している情報は、以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b>債務者本人に関する情報（氏名、住所、電話番号）</li> <li><b>2.</b>滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間）</li> <li><b>3.</b>本人以外の個人（同一世帯）に関する情報</li> </ol> <p>○収納支援端末機（データベース）は、次のセキュリティを施す。受託事業者の担当者別に管理番号を付与し、アクセスログを管理。委託業務で必要となる情報以外の端末操作は、使用ができないようにパスワードにより制限をかける、等。</p> <p>○また、訪問の際には、最低限の情報（氏名、生年月日、住所、電話番号、滞納額）のみが掲載されたリストを持ち出す。</p>

## **b. 導入効果と課題**

### <導入効果>

- 外部委託以前の督促・一斉催告書といった文書のみでの催告から、外部委託することで、個別勧奨が可能となり、収納率の向上、滞納者との接触件数の増加が実現できた。
- 受託事業者が保有する他自治体の取組事例との比較検討ができるようになった。

### <導入時の課題と解決方法>

- センター設置場所の確保と管理体制について  
⇒ 所管課と同フロアに施錠可能な専用スペースを確保した。また鍵の管理は、納税課職員と宿直室担当者職員を經由して実施することとした。
- 業務形態の選定（業務委託か職員派遣か）と事業者選定方法について  
⇒ プロポーザルで事業者を選定した。
- 電話番号の把握（“収納支援システム”の連絡先未入力者）について  
⇒ 導入翌年度から受託事業者の業務の一部として課税資料番号の転記を依頼していたため、それを受けて納税課で電話番号調査を実施するようにした。
- 納付案内センター開設の広報について  
⇒ 区報、ホームページで広報を行っており、報道機関にも情報提供している。
- 休日開設の体制について  
⇒ 宿直室との鍵管理方法を徹底している。事業者で対応しきれないクレームに発展したケースは、平日に納税課職員から改めて電話して対応している。
- 業務マニュアル作成協力（基準書・関係資料の配布）と内容チェック  
⇒ 双方で協力しマニュアル・基準書等を作成している。

### <導入後の課題と解決方法>

- 偽装電話等との誤認、誤解について  
⇒ 電話・来庁での問合せの際、職員から説明するようにしている。また、区報やホームページの掲示状況の改善を検討している。
- 勧奨方法の見直し整理について  
⇒ 効率的な業務遂行のためのリスト抽出方法を改善している。
- 勧奨慣れによる通話切電  
⇒ こうしたケースについては、訪問勧奨、または職員からの個別催告発送で対応している。
- 訪問勧奨による接触率の伸び悩みと効率性について  
⇒ 電話勧奨月を増設することで一層の効率化を図る。
- 電話番号不明者への勧奨  
⇒ 電話番号不明者については申告書の確認や勤務先調査により電話番号の保有

に努めているが、対象件数が膨大であり継続課題である（電話番号不明者に対しては訪問勧奨の対象とするも接触率が低い傾向がある）。

c. 今後の展望

- 収納率向上を目指し、より効果的な委託内容を検討していく。

B. 債権管理全般について

1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○外部からの職員採用はしていない。
都道府県との連携	○連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○該当しない。

2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	○『大田区債権の管理に関する条例』
債権回収計画等の策定状況	○計画はあるが、公開していない。
債権管理部署の状況	<p>○納税課に特別整理班を設置している。</p> <p>○体制は、係長 1 名、係員 5 名の計 6 名で、6 名全てが徴税吏員であると同時に各債権の徴収吏員である。</p> <p>○業務内容は、税に関する業務以外としては、所管課への指導・助言、所管課からの相談への対応、所管から引継ぎを受けての交渉（電話や書面での催告であり、訪問はしていない）である。</p> <p>○対象としている債権は、地方税以外に、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料、保育料である。</p> <p>○期間は（おおよそ）年度の末までとしている。また、期間内に徴収できなかった場合には、期間終了後に所管課に引き継いでいる。</p> <p>○納税課で債権管理を行う基準については、高額滞納で所管課での回収が困難であり、特別整理班で管理することが妥当であり、効率的とされるものとしている。</p>



⑪ 東京都江戸川区（総務部納税課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

江戸川区では、納税課特別整理係に、（債権管理の効率化を図っていくため）私債権担当班と公債権担当班を設置しており、その内、私債権担当班では、庁内の私債権（徴収困難案件）について執行委任を受けて移管された債権を必要に応じて弁護士に業務を委託している。委託業務の内容としては、催告（納付の請求）から、納付相談、訴訟・強制徴収の実施に関する事務（訴訟代理、強制執行代理等）である。

1) 弁護士への催告（納付の請求）、納付相談、訴訟代理委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	総務部納税課特別整理係
対象債権 債権の種類	基本的に私債権全般、ただし、年度によって、委託する債権は異なる（生活一時資金貸付金と奨学金貸付金は毎年委託している）。平成 24 年度に委託した債権は以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・生活一時資金貸付金</li> <li>・療養出産資金貸付金</li> <li>・国保高額療養費資金貸付金及び出産費資金貸付金</li> <li>・奨学金貸付金</li> <li>・母子福祉生活一時資金貸付金</li> <li>・中小企業緊急特別対策資金貸付金及び地場産業振興資金貸付金</li> </ul>
対象債権 委託対象債権の選定基準	弁護士に出す債権は、所管部署で徴収困難と判断したものである。それらについて、所管部署から納税課特別整理係に執行委任を受けて、債権を移管される。移管された債権は必要に応じて弁護士に委託するが、中には状況が変化したり、弁護士との相談の上で所管部署に戻す債権もある。（納税課特別整理係は、自ら回収するわけではないが、所管部署、弁護士等との連絡・調整を行っている。）
開始時期	平成 19 年 6 月より
委託先	1) 東京弁護士会自治体法務研究部所属の弁護士等 2) 江戸川区法律相談協力会
委託業務	<催告（納付の請求）、納付相談、訴訟代理委託> ○納税課（私債権担当班）から債権整理を委託した案件について

	<p>て、弁護士で行う主な業務と流れは以下のとおり。</p> <p>1) 弁護士名で督促状を送る。</p> <p>2) それに反応し連絡があった場合には、納付相談をする。その後は主に以下のようなケースにわかれる。</p> <p>①徴収不能の場合は、例えば、多重債務者に対する解決手段のアドバイスを行う。これは回収しないため弁護士の実績として目に見えないが、区としては非常に重要。</p> <p>②分納合意書の作成</p> <p>③訴訟提起（判決か和解か）＜参考：債権額が <b>500</b> 万以下の場合は、区長専決による議会報告、債権額が <b>500</b> 万超の場合には議会議決が必要。＞</p> <p>3) その後、区に対して報告書を作成</p>
<p>委託の背景・理由</p>	<p>＜委託の背景＞</p> <p>○平成 <b>16</b> 年 <b>2</b> 月に本区の監査委員による事務事業監査結果より、私債権の収入未済額の増加が問題となったため、同年 <b>12</b> 月に全庁的な「江戸川区収納対策委員会」を設置した。翌年 <b>3</b> 月には、同委員会により「私債権の徴収強化対策」の策定を行い、同年 <b>9</b> 月から私債権の徴収・管理に関する職員研修を実施した。また、平成 <b>18</b> 年 <b>3</b> 月に「江戸川区の私債権の管理に関する条例」を制定し、平成 <b>19</b> 年 <b>3</b> 月には債権管理マニュアルを策定した。同年 <b>4</b> 月から債権整理に着手し、<b>9</b> 月にはここまでの研修や条例・マニュアル作成で助言・協力を得た弁護士を通して、債権回収に関する業務委託を開始したものである。</p> <p>○私債権の収入未済額の増加以外の背景としては、財政健全化に向けた歳入確保強化対策の必要性、私債権の管理に関する組織的対応の不十分性があった。</p> <p>○つまり民間委託の目的は、以下の3点である。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・私債権の徴収の強化・公平性の確保</li> <li>・徴収スキルの向上、効果的・効率的な債権管理の実施</li> <li>・債権管理における庁内協働体制の確立（この庁内協働体制とは、債権管理の組織横断的な協力関係、法律知識やノウハウの共有化等ということ。）</li> </ul> <p>○ただし、公債権と私債権とでは、法令の適用関係が異なるので、それに応じた事務処理体制の整備が必要となる。</p> <p>＜弁護士へ委託する理由・目的＞</p> <p>○住民の生活の実情に即した債権管理の実施：生活困窮者、多</p>

	<p>重債務者などいろいろな債務者がいるが、「民間の債権回収の仕方とは異なるのではないか」、「ただ回収すればよいというものではなく、住民の生活実態に即した回収が必要ではないか」という問題意識があった。</p> <p>○債務者に対する法的手続きの迅速・的確な対応</p> <p>○弁護士との業務の連携による法律知識・ノウハウの習得：民事執行等に関する職員のノウハウや知識は不足している。弁護士に委託を行い、事務の協働処理を行うことにより、ある程度のノウハウを習得できる。</p>
委託実績	平成 19 年度以降平成 24 年度までに弁護士に委託した債権は、約 3,500 件、総額 10 億円（概算）。成果額としては 8.5 億円（完納・一部納付、分納誓約、及び訴訟による成果（判決・和解＝債務名義取得）の合計額）
委託費用	平成 19 年度以降平成 24 年度までに弁護士報酬等の総計は 1.6 億円である。直近年度の支払いは 3 千万円程度。
個人情報の共有について	弁護士に開示している情報は、債権管理に必要な情報である。

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 導入成果を整理すると以下のとおり。
  - ・委託債権（徴収困難案件）の回収と整理の進展
  - ・法令・条例に基づく適正・効率的な債権管理業務の推進
  - ・訴訟提起と緩和措置の適切な運用による公平性の確保：資力がある人等への訴訟提起等と、分納や債権放棄等の緩和措置の適切な運用ができる。
  - ・債権管理に関する職員のスキルの向上
  - ・庁内協働体制の確立：役所は縦割り組織で、ラインによって意思決定方法が異なるが、効率的な回収をするために、納税課特別整理係に債権管理担当班を設けることにより、各債権所管部署との連携がスムーズにできるようになった。
- 少額・大量の案件も多いが、弁護士のもつ法律の専門知識により、適切に法的な処理ができるようになった。
- 弁護士名で出す督促状のアナウンス効果は高い。
- 結果的に、委託費用と回収実績の関係においても、十分に効果がでている。

#### <導入時の課題・問題点>

- 導入にあたっての問題は、まず平成16年当時、私債権の債権整理外部委託している地方公共団体の先例がなかったので、どのように進めるべきか試行錯誤であり、大変な苦勞があった。同年、江戸川区収納対策委員会が発足し、ここで私債権・公債権を含む多様な債権について議論を交わしたが、基本的には、職員研修の実施、債権管理条例の制定、債権管理マニュアルの策定を柱として実施してきた。その過程の中で多くの弁護士の助言を得や協力を得た。
- 2点目の問題は、当時は職員のなかに債権を回収するという意識が希薄だったということである。債権管理について、強制執行や民事訴訟を行ったという経験もなかった。そこで、債権管理の知識やノウハウの習得を図り、職員の意識改革を進めていくために、職員研修を継続的に行ってきた。

#### <導入後の課題・問題点>

- 訴訟による判決（債務名義取得）後の対応：裁判所が呼び出しても来ない人については判決をとっただけで回収ができないため問題。生活一時資金貸付金等は、強制執行をしているが、資産が特定できない事も多い。
- 条例運用上の課題の解決：私債権、公債権の区別の難しさがまだ一部ある。

#### c. 今後の展望

- これまで、職員研修の実施、条例の制定やマニュアルの策定、弁護士への業務委託等により、債権管理の効率化が図られてきた。今後は、担当職員の法務能力・事務能力の向上や各所管の横の連携を重視した組織体制の整備を図り、より効果的で自立した債権管理が行えるよう努めていく。

#### B. 債権管理全般について（江戸川区については、（2）「債権管理部署を設置している事例」に記載）

⑫ 東京都青梅市（都市整備部住宅課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

青梅市住宅課では、市営住宅使用料についてサービサーに業務委託をしており、その委託内容は、自主的納付の呼びかけ（電話、案内状送付）、納付相談及び居所調査である。

1) サービサーへの自主的納付の呼びかけ（電話、案内状送付）、納付相談及び居所調査業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	都市整備部住宅課	
対象債権	債権の種類	公営住宅使用料のみ（非強制徴収権付債権・私債権）
	委託対象債権の選定基準	退去滞納者（市内および遠方、過年度のみ、現年度は住宅課で担当）
開始時期	平成 24 年 11 月から	
委託先	ニッテレ債権回収株式会社（サービサー）	
委託業務	<p>&lt;電話による自主納付勧奨及び案内状（ハガキ）の送付&gt;</p> <p>○住宅課では、過年度の滞納者の中で、分納中や生活保護対象者以外の滞納者年に 1 回リストを作成し、サービサーに渡す。</p> <p>○サービサーで、電話による自主納付勧奨と、案内ハガキの送付を行う。電話をかけた件数とつながらなかった件数、案内ハガキの送付件数と戻ってきた件数などが報告される。（毎月一人あたり複数回の電話や案内ハガキ送付を行っている。）</p> <p>○案内ハガキには、入金方法（振り込み、コンビニ収納等）や入金先が掲載されているが、入金先はニッテレ債権回収である。滞納者は、ニッテレが指定する口座に入金（含む分納）し、ニッテレはその入金額の 6 割を、青梅市に送金する。</p> <p>○ニッテレ債権回収の場合、コールセンターは九州にあり、そこから電話をしているようである。</p> <p>○電話番号については、1 年目はだいたいつながるといって報告があったが、2 年目に入り、1 年目と同じ債務者が何人かいるが、電話がつながらなくなっている模様（留守、取らない等）。</p> <p>○大体滞納者の傾向は見えてきており、老齢で配偶者を亡くした人とか、生活保護を受けている人である。</p>	

	<p>○また、一人当たりの滞納金額としては、1人で200万円の人がある以外は、そんなに多額ではない。</p> <p>&lt;納付相談&gt;</p> <p>○既述の電話で自主的納付を勧奨している際に、分納等の納付相談があった場合には、相談にのったうえで、サービサーから住宅課に連絡（ファックス）がある。住宅課で決裁をして、その結果をサービサーに伝え、サービサーから納付書を送ってもらって分納してもらう。</p> <p>&lt;居所調査&gt;</p> <p>○既述のとおり案内ハガキを送付して、住所不定で案内ハガキが戻ってきた場合に、サービサーで居所調査を行う。</p> <p>○ただ、居所調査の方法論は特殊なものではなく、住民票の請求をして確認するくらいであり、訪問調査は行わない。</p>
<p>委託の背景・理由</p>	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <p>○平成20年度に青梅市債権管理適正化に関する指針が決まり、回収業務の民間事業者への委託は、各部署で検討された。当課もそれがきっかけで外部委託を考え始め、他の自治体に照会し、その結果実施することにした。加えて当課の事情としては、債権回収を担当する職員が少ないという理由が大きい。</p> <p>&lt;委託の理由&gt;</p> <p>○人員不足の補填が大きい。当課は課長以下4名しかいない中で、現在の入居者及び退出者の滞納者に対して督促、催告、電話（2か月以上滞納者）、臨戸（3か月以上滞納者、市内を中心に）を行っていたが、手が足りなくて対応できていなかった。</p>
<p>委託実績</p>	<p>○平成24年度の正常債権を含む全債権は、137,840千円、納期までの回収額は136,371千円で、98.9%である。なお、滞納繰越分回収が11%、現年度、過年度を含む回収率は83%である。</p> <p>○委託を行っている件数は、繰越分も含めて5件（人）、5,849千円で、その内の回収状況は2件（人）、10千円である。回収率は0.17%と低い。当初、ニッテレによれば、見込み回収率は8%ということであった。</p>
<p>委託費用</p>	<p>○初期コストは全くなく、完全に成功報酬体系で、回収額の4割が手数料である。つまり、24年度は4千円。</p>
<p>個人情報の共有について</p>	<p>開示している情報は、債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号）、滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳）の情報。</p>



## **b. 導入効果と課題**

### <導入効果>

- 直接的な効果を測定するのは難しいし、そもそも当初のコストがかからないので、回収率の向上効果がなくても、評価としては甘くなる。
- また、4月に滞納者に民間事業者へ委託に出すという通知を出すと、そのアナウンス効果で納付をしてくるので、既述のような98.9%という高い徴収率になっており、以前よりもアップしている。
- サービサーに委託するメリットとして、収納手段として、コンビニ収納が使えることは魅力的である。市でも税金などではコンビニ収納が使えるが、住宅課ではコンビニ収納の手続きをとっていないので、夜間に窓口が開いてないから支払えないという理由をあげる人からの徴収には望ましい手段で、収納率が高まっている可能性がある。

### <導入時の課題等>

- 委託先の選定が難しいというのが1番であった。導入を検討している際に、先行して委託をしていたI市とM区に電話をして状況を聞いてみた。I市は随意契約で、M区ではプロポーザルを募っても民間事業者からの反応が無かったということだった。本来は入札して民間事業者を決めたいところだったが、このような状況を聞いて、また適切で実績のある民間事業者がいくつも無かったことから、起案書に選定理由を書いて随意契約にした経緯がある。

### <導入後の課題等>

- 当初から訪問による納付勧奨はしないと、サービサーに言われていたが、やはり訪問勧奨がないと、居所について実態がわからず、委託効果は低いと思う。

## **c. 今後の展望**

- 現状維持だと思われる。

### <民間委託全般について>

- しっかり回収するということになれば、職員は数が足りないため、民間委託をするしかないのではないかと。
- 弁護士が必要な場合には、市の顧問弁護士に聞いている。弁護士委託を検討したことはあるが、年に300万円以上かかり高い。
- 実効性のある手段としては、裁判所からの「支払督促」で対応しようとしたことはあった。支払督促は、手続きが簡単で、滞納者が裁判所からの督促にびっくりして効果がある。しかし、督促して、滞納者が反応すると訴訟になり、この場合は議決が必要になり手続が面倒である。しかも、



そこまで手続きしても、結局滞納者の資産がなくて行き詰ってしまう。

- また、3か月以上の滞納で明け渡しを請求できるので、H市では弁護士に依頼して手続きしているようにも聞くと、人道的な理由からそのような手段に訴えることまでは考えていない。

<指針や手順の整備>

- 青梅市でも一応型通りの手順が書いてあるが（市営住宅使用料は5年で時効であり欠損処理する、滞納者が死亡したら欠損処理するなど）、しかし、実際には滞納者が死亡しても相続者から徴収すべきだと考えるし（手が回っていないものの）、また、欠損処理をしても、請求権は市に残っているので、本当は議会で請求権放棄をする必要があるが、そのあたりは中途半端のままできている。

<民間委託の業務範囲等>

- サービサーへの業務委託範囲は限定的で使いにくい。かといって弁護士は高いので、このあたりの改善をする方法はないものか。

B. 債権管理全般について

1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○外部からの職員採用はしていない。 ○弁護士の意見が必要な時には、顧問弁護士に聞くことはある。ただ、市全体を見ている弁護士なので、相談することは多くはない。
都道府県との連携	○連携はしていないが、東京都の職員派遣はしている。
他の市町村との連携	○連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○該当しない。

2) 物的内容

債権管理を含んだ条例	○現在検討中である。
債権回収計画等	○一応の目標はある。
債権管理部署の状況	○設置していない。 ○各自治体で債権管理を一元的にできる部署があったほうが良いが、行革では職員数を減らす方向であり、債権の一元化管理をしようとすると、職員を所管部署から抜いて組成する必要があり、現実問題としては難しい。

⑬ 東京都小平市（財務部収納課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

小平市収納課では、1) 電話及び訪問による自主納付の案内をシルバー人材センターに委託し、加えて 2) サービサーに居所調査の委託を始めた。

1) シルバー人材センターへの電話及び訪問による自主納付の案内業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	財務部収納課
対象債権	債権の種類 ・ 強制徴収権付債権 ・ 地方税、国民健康保険税
	委託対象債権 の選定基準 現年度分のみ。 過年度分もある債権については、除いてから民間委託（過年度があるものは吏員が担当）
開始時期	平成 18 年より
委託先	公益社団法人小平市シルバー人材センター（サービサー以外の一般事業者）
委託業務	<p>&lt;電話による納付勧奨&gt;</p> <p>○現在の勧奨の主な流れは、小平市が督促状を出した後で、シルバー人材センターが訪問勧奨（現在はポスティング、後述）を行い、そのあと引き続きシルバー人材センターから電話勧奨を行うという順番である。電話勧奨後、ポスティングを行うと、行き違いで納付済のケースも発生し、トラブルになることが想定されるため。</p> <p>○シルバー人材センターから派遣された人は、市役所内のブースから市の自動電話勧奨システムを使って電話勧奨を行う。その際は、“小平市から”として電話をかけるが、コールバックされてきた場合には、必要に応じて職員が代わって対応する。</p> <p>○なお、市から派遣される人の指名はできないので、電話をかける人は決まっていはいないが、毎回、同じ人が来ることが多い。よって電話対応にも慣れた人が多い。</p> <p>&lt;訪問による納付勧奨&gt;</p> <p>○昨年度までは、シルバー人材センターの人が滞納者宅を訪問して、直接会って自主的納付を呼び掛けていた。しかし、留守</p>

	<p>が多く、1日に回れる件数も限られるため、方法を変えた。</p> <p>○25年度からは自主納付を促すチラシ(税金の納め忘れはないかの確認を促す内容と、収納課の電話番号等が書いてあるが、納税者の氏名等の個人情報の記載はない。)のポスティングに切り替えた。なお、表札等で名前の確認できない場合は、チラシの投函は行わない。表札に名前を記載していない家が多く、投函できる割合は5割程度である。</p>
委託の背景・理由	<p>○電話及び訪問による自主納付の案内は、現年度分を対象に、うっかり忘れへの対応策である。これらは徴税吏員でなくても、委託で対応できることであり、徴税吏員はその時間を活用して滞納繰越分の整理や、より高額案件の対応が可能になる。</p> <p>○委託の目的は、職員が対応しなくてもよい業務を切り出して民間委託したことによる業務効率化(徴税吏員が本来の仕事に時間がとれるため)することである。</p> <p>○人員不足の補填という面もある。</p>
委託実績	<p>○24年度の電話勧奨は、7月から10カ月間に51日の稼働(内20日は夜間対応あり)で、毎日5名～8名の担当者が合計22,890人に電話をかけて、つながったのが11,674人(51%)である。電話勧奨による納付金額の実績把握はしていない。</p> <p>○24年度の訪問勧奨(24年度なので、ポスティングではなく訪問して直接話をする方式)の実績については、8カ月間28日実施して(毎日3名の担当者)、2,120件(人)を回ったが、半分以上留守で(名前が確認できた場合にはポスティングだけする)、納付約束をしてくれたのは197件(人)だった。金額の実績把握まではしていない。</p> <p>参考までに、25年度の訪問勧奨(ポスティングのみ)の見込み実績は、名前を確認しながらポスティングするので、3名で業務を行い、担当者一人当たり1日100件程度、年間7千件くらいはポスティングできる予定である。直接話をする場合の3倍以上のカバー率になる予定である。</p>
委託費用	<p>○シルバー人材センターへの委託費用の24年度の実績(予算ベース)は下記のとおり。なお、国保税と一緒に委託しているため、国保課と4:6の割合で負担している。収納課の電話の納付勧奨費用は142万円、訪問勧奨は76万円で、合計218万円である。</p>
個人情報の	<p>受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p>

共有について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、続柄）</li> <li>・滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、納付額）</li> <li>・世帯主と配偶者氏名等</li> </ul>
--------	---

## b. <導入効果>

- 民間委託を入れることで、公金回収についての対応の流れができたことの意義が大きい。つまり、督促状を出して、訪問（過去は面談、25年度からポスティング）、電話による納付勧奨、催告状という流れであり、この流れは民間委託先との協業である。
- シルバー人材センターにノウハウはないので、人件費等のコスト削減が主な効果としてある。これは、吏員が動くことを考えれば委託したほうがコストが低く抑えられ、また、吏員が本業に集中できるという点が大きい。
- 市としてはシルバー人材センターを活用することで、高齢者の雇用促進という意味もある。
- 成果として、数字の把握はしていないものの、早期取り組みの効用により、累積滞納が増えていないという理解である。

### <導入後の課題と解決方法>

- 導入後の課題としては、訪問勧奨による面談の効果が低いと思ったため、今年度から訪問ポスティングに変えた経緯がある。実績の欄で既述のように、面談では回れる件数が非常に限定されていたため、ポスティングに切り替えてからはカバー率が高くなった。
- このほかに、電話勧奨については、昨今は電話番号情報がないことが多くなってきた。また、訪問勧奨については、在宅率が低く、表札が出ている割合も低くなったのが問題である。

## c. 今後の展望

- 電話勧奨と訪問勧奨の割合については、効果と効率性などを考えながら検証していきたい。
- ポスティングに変えて、初期勧奨の流れができたが、スケジュール的にこれ以上は増やせないとも思っている。

## 2) サービスへの居所調査の委託

### a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	財務部収納課
対象債権	債権の種類 【強制徴収権付債権】 地方税、国民健康保険税
	委託対象債権 の選定基準 近県以外に転出した債務者
開始時期	平成 25 年より
委託先	オリファサービス債権回収株式会社 (サービス)
委託業務	<p>&lt;居所調査&gt;</p> <p>○近県以外に転出した債務者宅へ訪問し、表札が確認できる場合には、連絡票を郵便受けに入れ、写真を2枚(含む表札)をとり、報告書を作成させ、債務者の存在確認をすることが目的である。調査員は最大2回まで訪問してくれる契約。</p> <p>○債務者の居住確認の結果、債務者が存在していない等の確認がとれれば、財産調査のうえ、執行停止等の処分をしていく。</p> <p>○このように、居住確認、建物の概要・形態確認以外に、生活状況も確認してもらう。なお、委託先には、調査依頼してから<b>20日以内</b>に報告書を提出してもらう。</p>
委託の理由	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <p>○これまで収納課では、徴税吏員による債務者の引越先追跡調査を年に何度か実施しているが、引っ越した債務者は近県を含め<b>1000件</b>(4月時点で)ほどあり、徴税吏員だけでカバーできない。特に遠隔地や交通が不便な場所に対象者が分散している場合は、徴税吏員が回ることは難しく、対応策が必要だった。</p> <p>&lt;委託の理由・目的&gt;</p> <p>○サービスのノウハウ(全国的ネットワーク等)が大きい。 ・まずサービスには全国に調査員がおり、辺鄙なところでも1件当たりの単一単価で動いてくれることがよい。</p> <p>○加えて、職員の業務と、委託する業務の切り分けによる業務効率化と、債権回収に係るコストの削減が、委託の主な理由。</p>
委託実績	○初年度なので実績はまだ出ていないが、 <b>12月末</b> までに委託した <b>12件</b> (合計滞納額は <b>300万円</b> )の内1件は分納になった。
委託費用	○ <b>25年度</b> の実行プログラムで新規事業として採択され、 <b>25年</b>

	度は、 <b>10</b> 万円の予算がついた。
個人情報の共有	氏名と引越先の住所、生年月日・性別。

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 導入した効果は、遠隔地引越者の調査カバー拡大と、業務の効率化である。既述のとおり、徴税吏員が回ることが難しい遠隔地等の債務者の一部をサービスがカバーしてくれると非常に効率がよい。遠隔地であっても、1件5千円なので安価だと思う。

### <導入時の課題>

- 選定に際して、数社から見積もりをとった。小平市に登録をしているサービスが対象だが、業務改善命令がでている事業者もあり、業務が改善されている事業者を選んだ。サービスは踏み込んでやり過ぎてしまうが、サービスの営業の履歴等も調べてから委託を最終的に決定。

### <導入後の課題>

- 依頼をする際に、氏名・転出先住所・生年月日・性別を渡すが、アパート名のみで部屋番号がわからない場合には効果はでにくい。
- 予想はしていたが、表札がない家が多く、債務者の居住確認ができないことも多い。

## c. 今後の展望

- 今後は、これまで1度も接点がない債務者も含め対象に選択していく。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

外部からの職員採用	○外部からの職員採用はしていない。市として、顧問弁護士はいるが相談はしていない。
都道府県との連携	○連携は特にしていないが、市税の徴収については東京都へ職員の派遣はしている。
他市町村との連携	○連携はしていない。
滞納整理機構活用	○活用していない。

### 2) 物的内容

債権管理条例有無	○制定する予定はない。
債権回収計画等	○特に策定していない。
債権管理部署状況	○設置していない。

⑭ 東京都東久留米市（財務部納税課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

東久留米市納税課では、電話による自主納付の案内業務をシルバー人材センターへ外部委託している。

1) シルバー人材センターへの電話による自主納付の案内業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	財務部納税課
対象債権	債権の種類 ・ 地方税、国民健康保険税、後期高齢者医療保険料
	委託対象債権の選定基準 原則として現年度分で、複数の遅延や、過年度分があれば、同時に勧奨を行う。
開始時期	平成 16 年 11 月より なお、平成 17 年 4 月 1 日の総務省自治税務局長通知により、徴収業務のアウトソーシングは、電話による自主納付の呼びかけやコンビニ収納、不動産鑑定や、インターネット公売などについてお墨付きをいただいたと解釈しているが、当市では、それ以前から行っていた。
委託先	公益社団法人東久留米市シルバー人材センター（サービサー以外の一般事業者）
委託業務	<電話による自主納付の案内業務> ○シルバー人材センターで選抜された 8 名の中から毎日 4 名がシフトで市役所に来て、対象債権の支払いが遅延している人のリストに順番に電話をかけ、未納であること、納期が遅れていることを伝えている。 ○電話番号調査は委託していない。 ○この業務に特にノウハウは必要ないが、シルバー人材センターからの人材には、元々勧奨業務を行っていた人などもある。
委託の背景・理由	<委託の背景> ○約 10 年前まで、多摩地区の 26 自治体で最下位に近いぐらい徴収率が悪く、何とかしないといけないと思ったのがきっかけである。まずやったことは、公権力の行使にあたらぬ業務を整理し、民間委託できる業務を明確にしたことである。 ○当時はオートコールシステムが流行っていたが、システム構



	<p>築の予算がなかったので、シルバー人材センターの責任者に相談をして、委託をすることにしたもの。高齢者の再雇用というメリットもある。</p> <p>○民間委託しているのは、電話による自主的納付案内であり、徴収困難案件・悪質な滞納者が増加したとか、債権管理を専門に担当する職員がいないとか、債権管理業務が、他の業務の後回しになるという背景があったわけではない。</p> <p>&lt;委託の理由&gt;</p> <p>○徴収率アップである。</p> <p>○また、人員不足の補填も理由にあたる。人手不足の補填という意味あいよりも、納税課の職員が勧奨の電話をかけなくてよくなったことが大きい。</p> <p>○なお、業務効率化やコスト削減を目指すということについては、そのように言う自治体もあるようだが、当市では目的としてはあがっていない。</p>
委託実績	<p>平成 24 年度の委託件数（総架電件数）は <b>19,500</b> 件。</p> <p>電話勧奨の効果測定は出せない（測り方がないので）。またそもそも電話勧奨業務単独の実績を期待しているわけではない。</p>
委託費用	<p>毎年 600 万円程度と安価である。</p>
個人情報の共有について	<p>○受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・債務者本人に関する情報（氏名、住所、電話番号等）</li> <li>・滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、既償還額）</li> </ul> <p>○なお、臨戸になっても、弁護士委託になっても、開示する情報は上記と同様の範囲でしか考えていない。個人情報の共有化については、昨今も事故が多いため、自治体が最初に踏み切るまでには非常に悩むだろう。</p>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 既述のように民間委託の効果を直接的には測れないので効果は不明である。
- 導入した平成 16 年度以降、現年度分の徴収率が右肩上がりであるのは確かである。
- また、少なくとも吏員が催促の電話を全くしなくてよくなったので、その時間を本来業務である回収困難案検等に集中でき、強制徴収も増えて



いるという効果はある。

- 現在では当市は、回収率の高さは多摩地区の自治体でトップレベルになっている。

#### <導入時の課題と解決方法>

- 民間委託にあたっての課題・問題点は特にないと思っている。
- 自治体にとって、民間委託を実施することの費用対効果が明らかでないことは確かだが、公金債権の回収を民間事業者に委託することに関して、市民からの批判が出ることはない。福祉的な債権であっても公金を回収するのは当たり前である。
- なお、民間委託については、平成 17 年度の総務省からの通知で奨励されているという認識である。

#### <導入後の課題と解決方法>

- ノウハウの蓄積を狙っているわけではない。
- ただ、個人情報保護の観点から、シルバー人材センターの人が過去の交渉記録を見られないという問題はある。シルバー人材センターの人は電話連絡の記録をシステム上に残し、吏員は毎日システムから吸い上げることができるものの、情報共有の上では問題はある。(なお、現在は新システムなので、シルバー人材センターの人が書いた電話勧奨の記録を職員が二度打ちすることはしていない。)

### c. 今後の展望

- 予算さえあれば、例えば、勧奨通知のポスティングや、債権回収機関の利用等をしたいと思うが、庁内調整が必要であり、簡単ではない。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○外部からの職員採用はしていない。
都道府県との連携	○連携は特にしていない。
他の市町村との連携	○連携はしていない。個人的なつながり・情報交換はしている。
滞納整理機構の活用	○当該地域に機構はない。

### 2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	○全債権を対象にした債権管理条例を現在検討している。 ○内容としては、台帳の整備に関する規定、期限の利益の喪失に関する規定、徴収停止後の債権放棄に関する規定、時効の援用のない債権放棄に関する規定、債権の申し出に関する規定、専決処分等に関する規定、強制執行に関する規定である。 ○債権の放棄は議決事項であるため条例が必要である。
債権回収計画等の策定状況	○特に策定していない。
債権管理部署の状況	○設置していない。 ○ただし、納税課としては一元化できる債権管理部署を設置すべきだと考えている。各担当部署に任せている回収は熱心にやっていないのが現状であるが、そもそも担当部署は徴収については専門ではなく片手間でやっているため徴収できていないという事情がある。

⑮ 神奈川県横浜市（主税部税務課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

横浜市財政局の債権回収促進担当では、公債権及び私債権について、庁内をとりまとめて（所管部署からの移管は受けない）、1）電話による自主納付の案内業務を民間事業者（コールセンター）に、また2）非強制徴収公債権・私債権の徴収事務（訴訟代理、強制執行代理含む）を弁護士に委任している。

1) 電話による自主納付の案内業務委託

a. 事例の概要

担当部署	財政局債権回収促進担当 (移管せず業務委託の取りまとめ窓口として)
対象債権	債権の種類 <強制徴収公債権> ・市税、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料、保育料、道路占用料 <私債権・非強制徴収公債権> ・大学奨学金貸付金、高等学校入学資金貸付金、母子寡婦福祉資金貸付金、学校給食費、国民健康保険給付費返納金、市立保育所時間延長サービス負担金、児童扶養手当返納金、児童手当等返納金
	委託対象債権の選定基準
開始時期	平成 22 年 8 月より
委託業務	<電話による自主納付の案内業務（電話番号調査は含まず）> > ○25 年度業務で委託している債権は 14 種類。債権によって電話をする時期やタイミングが異なるが、それぞれ督促状や催告通知を郵送し、届いたくらいのタイミングで電話するケースが多い。電話をかける作業を依頼するたびに、サーバー（アクセス権設定）に対象者リストを格納し、事業者のほうでそのリストを取得した上で電話をかけていく。なお、債権の種類をまたいだ名寄せは基本的に行っていないので、それぞれ別に電話をすることになる。
委託の背景・理由	○“うっかり忘れ”等の初期滞納に対応することが電話による自主的納付の呼びかけの主な目的である。

	<p>○委託する以前は、職員が広い範囲で電話による納付案内をすることは、業務のボリューム等の理由により困難であった。</p> <p>&lt;委託により実施する理由&gt;</p> <p>○平日の業務時間中は、滞納者が在宅している可能性が低い ため、受託事業者が平日の業務時間外や土日祝日に電話をして くれるのは効果的である。</p> <p>○委託先がもっているノウハウも1つの理由である。委託先 には、電話を効率的にかけるシステム・方法が確立されてお り、大量の電話を処理している。</p>
委託実績	○25年度の契約では、14債権、約28万件を委託している。
委託費用	<p>○委託費用は、固定費と、1件あたりの架電費用に分けて契 約している。</p> <p>○25年度の委託費用（契約額）は約4千万円（14債権合計） である。入札により委託費用は下がる傾向にある。</p>
個人情報の 共有について	受託事業者に開示している情報は、電話をするための最低限 の情報に限定している。

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 一番の効果は、初期滞納に対応できていること。
- これにより、徴収の流れができたことは大きい。郵送で督促状等を送った後で、電話案内を行い、さらに必要に応じて個別対応を行うという流れである。これにより、職員は、難しいケースを中心に力を入れることができるようになった。
- 横浜市では効果を見るために、対象者の中で、納付案内をできた場合と、不在等により納付案内できなかった場合に分けて納付率を集計し、比較している。

### <課題・問題点>

- 委託業務の質を保つための設計等について適宜見直す必要がある。

### <課題の解決策等>

- 実施結果をふまえて毎年度設計内容の見直しを行っている。

## 2) 弁護士への徴収業務委任

### a. 事例の概要

担当部署	財政局の債権回収促進担当	
対象債権	債権の種類	私債権・非強制徴収公債権（土地貸付料・母子寡婦福祉資金貸付金 等）
	委任対象債権の選定基準	職員による通常の徴収業務を進めても履行がない案件の中から選定している。
開始時期	平成 22 年 2 月より	
委任先	弁護士	
委任業務	弁護士への委任業務は、弁護士名での督促から始め、最終的には法的措置まで行くことを想定している。	
委任の理由	訴訟等の法的措置が必要な場合に職員での対応が難しいため。	
委任費用	弁護士事務所によって費用体系は異なるが、基本的には、着手金と、1 件ごとの成功報酬割合からなる。	

### b. 導入効果と課題

#### < 導入効果 >

- 効果としては、弁護士からノウハウを学ぶことができるようになったこと。訴訟、支払督促、強制執行など、今までやっていなかった事務ができるようになった。
- また、弁護士名で督促状を出すことによるアナウンス効果が徴収につながっている。

#### < 導入時の課題・問題点 >

- 着手金を支払って業務を開始しても、相手の資力・資産状況によって、必ず回収できるという保証があるわけではないこと。

#### < 導入後の課題・問題点 >

- 弁護士への委任は法的措置を前提としているが、状況によっては法的措置をとることが困難な場合がある。
- 財産の把握が難しい。例えば、差押えを行うために、対象となる滞納者の銀行口座の有無について銀行に照会をしても、回答が得られない場合がほとんどである。

⑩ 富山県富山市（財務部債権管理対策課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

富山市債権管理対策課では、同課に移管した債権の中から、催告（納付の請求）、納付相談、訴訟代理等の業務を、弁護士に委託している。

1) 弁護士への催告（納付の請求）、納付相談、訴訟代理委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	財務部債権管理対策課 (個別に市民病院でも弁護士委託により債権回収している)	
対象債権	債権の種類	公営住宅使用料、水道料金、公立病院診療費、奨学資金貸付金償還金、母子寡婦福祉資金貸付金償還金、その他貸付金償還金、その他（地域し尿処理施設使用料、し尿収集手数料、ハイテク・ミニ企業団地工場使用料、農業集落污水处理施設使用料）など、強制徴収公債権以外の債権のみ（学校給食費や、学童クラブ育成料は予算にはいっていないため除外。）
	委託対象債権の選定基準	債権処理の一元化を担当している債権管理対策課が（債権所管課から）移管を受けた滞納債権のうち、強制執行権のない私債権等（強制徴収公債権以外の債権）で、高額な案件や困難な案件で、法的措置を考えている案件について弁護士に委託。平成25年度に債権所管課より移管を受けたのは2種類の債権のみ。
開始時期	平成22年より	
委託先	弁護士法人1社（1人）	
委託業務	<p>&lt;催告（納付の請求）、納付相談、訴訟代理等の業務&gt;</p> <p>○督促状を出しても収納がない私債権等の滞納者に対して、富山市名ではなく弁護士名で催告書を出す。弁護士名で催告書を出すことによるアナウンス効果は高い。市がそこまでするのか、という反応が多い。また、弁護士名の催告書のほうが、訴訟まで行ったとき、手続きがスムーズという理由もある。</p> <p>○催告書を出した後で、債務者から納付相談依頼を受けた場合、また訴訟に進む案件がでてきた場合（平成25年度は該当なし）は弁護士に依頼する。</p>	
委託の理由	<p>委託に至っている根底には、私債権の回収強化を図り、法的対応を積極的に行っていくという徴収方針がある。</p> <p>ただし、市の認識としては、民間委託をしているというより、</p>	

	私債権で、高額な案件や困難な案件について、法的措置を行うために自然発生的に顧問弁護士と随意契約を結んだもの。
委託実績及び委託費用	平成 23 年度：弁護士名催告書発送 31 件、差押 1 件 委託費用 12 万円程度 平成 24 年度：弁護士名催告書発送 9 件、委託費用 3 万円程度 (上記委託費用は、月極めの弁護士相談費用を除く)
個人情報の共有について	弁護士に開示している情報は、債権管理対策課が把握している全ての情報(強制徴収公債権の調査権による財産調査結果等の開示については実績無し)

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 弁護士が持つ法律の専門知識によるところは大きく、容易に法的な処理ができるようになった。
- 弁護士名で出す催告書は、アナウンス効果が高い。
- 費用対効果の算出は難しい。

### <課題・問題点>

- 滞納者に生活困窮者が多いため、法的処分まで行く案件はあまりない。
- 市職員は短期間で異動し、債権所管課にノウハウや専門的知識が蓄積されない。

### <課題の解決策等>

- ノウハウ蓄積のために、平成 22 年度から毎年研修会を開催。債権所管課の担当者や新人に対して、内部の専門家<税務署OB、警察OB等>が講師となり実施している。回収に関する内容は難しく、すぐには習得できないが、1回でも聞くことで意識が多少変わってくる。

## c. 今後の展望

- 過去 3 年の経験から、弁護士委託は増えてはいかないと思う。

### <民間委託全般について>

- 庁内の強制徴収公債権と私債権等と情報共有は、共有できる内容が不明確であり、各債権同士での情報共有及び民間委託の際の情報提供について、国からのガイドラインがあるとよい。
- 徴収業務の民間委託における委託可能な業務の範囲について、具体的なガイドライン等を示してほしい。(公債権・私債権とも)

**B. 債権管理全般について(富山市については、(2)「債権管理部署を設置している事例」に記載)**



⑰ 静岡県伊豆市（市民環境部税務課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

伊豆市税務課では、1) 電話による自主納付の案内（電話番号調査、リストの作成等の事務作業等の関連業務を含む）をサービサー以外の一般事業者に外部委託している。

1) コールセンターへの電話による自主納付の案内（電話番号調査、リストの作成等の事務作業等の関連業務を含む）業務の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	市民環境部税務課徴収対策室	
対象債権	債権の種類	<強制徴収権付債権> ・地方税、国民健康保険税
	委託対象債権 の選定基準	原則として現年度分を外部委託の対象としているが、現年度分のみであると月によって作業量に差が出るため、過年度や分納分についても電話を依頼することもある。
開始時期	平成 23 年より	
委託先	株式会社経営管理センター（サービサー以外の一般事業者）	
委託業務	<電話による自主納付の案内（電話番号調査、リストの作成等の事務作業等の関連業務を含む）業務> ○督促をしても納付していない者に対して、催告状を送付する代わりに電話勧奨する。また、口座振替の手続きをしているが、振替不能だった者に電話連絡をする。勤務体制は、週に 4 日、2 人。 ○電話がつながった債務者に対しては、納付相談に回すか、納付約束をしてもらうかを目的としている。 ○なお、電話による自主納付の案内の際に、未納者が忙しくて振り込む時間がない等と回答した場合には、口座振り込みの案内をする等、臨機応変な対応をしてもらう。また、架電業務がそれほど忙しくないときには、対象者のリスト作成等の関連事務も。	
委託の背景・理由	<委託の背景> ○滞納件数及び金額が増えて、徴収対策室の職員（9 名）のみでは対応しきれなくなった。そこで、現年度のみ未納者を外部委託し、職員は過年度の、より困難な案件に注力できるよう	

	<p>にしようと考えた。もともと、現年度のみの未納者に対しては、催告状を送付する程度の対応しかできていなかった。外部委託することによって、催告状の送付だけではなく、電話でのアプローチができるようになったことの意味合いは大きいと考えている。ただし、現在では催告状の送付はやめて、電話勧奨で代替しているという位置づけにしている。</p> <p>○静岡県全体で徴収率が低く、県の税務課から徴収率を上げるように指示を受けており、各市の徴収率も一覧で公表されている状況である。こうしたことも、積極的に外部委託を進める背景となっていると思われる。</p> <p>&lt;委託の理由&gt;</p> <p>○委託の理由・目的として、人員不足の補填という意味合いが大きい。</p> <p>○また、職員が実施する業務（過年度分、より困難な案件）と、外部委託する業務（現年度）を切り分けることによる業務効率化を図るという狙いもある。</p> <p>○一方で、委託先の持つノウハウはあまり感じていない。むしろ、市から委託先に教えることが多いと感じている。</p> <p>○休日・時間外にも電話をかけてもらう（木曜は夜 <b>19</b> 時まで、第 <b>2</b> 日曜日は <b>9</b> 時から <b>17</b> 時まで）。ただし職員も一緒に出勤する必要がある。</p>
委託実績	<p>○<b>24</b> 年度は総計で電話調査対象 <b>1652</b> 件の内、電話番号判明件数が <b>620</b> 件。これに対して通話件数が <b>2699</b> 件（この内、納付約束件数は <b>1163</b> 件、納付相談申出が <b>291</b> 件等）、つながらない発信件数が <b>3241</b> 件で、発信総数は <b>5940</b> 件。</p>
委託費用	<p>○年間で <b>381</b> 万 <b>1,481</b> 円である。</p> <p>（窓口サポート業務の 1 名も含む 3 名分）</p> <p>○電話勧奨については 2 名が担当し、電話代についても委託先が支払っていることを考慮すると、妥当な額だと考えている。</p> <p>○業務用の電話については、委託先が契約している携帯電話を用いてもらっている。携帯電話から電話がかかってくることに不審に思った債務者がいたため、携帯電話を利用している旨を市のホームページで周知するようにしている。携帯電話であることに不信感を持つ債務者に対しては、固定電話を用いることもある。</p>
個人情報の	<p>受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p>

共有について	<ul style="list-style-type: none"> <li>・債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、勤務先等）</li> <li>・滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、既償還額）</li> <li>・債務者の資産・財産状況に関する情報</li> </ul>
--------	---

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 債権回収に係る人件費等のコストの削減効果はあると考えている。臨時職員を雇用して、電話による自主納付の案内をしてもらうよりは、コストが安い。
- 口座振替不能者の連絡後の反応は早く、いきなり督促状を送付するよりは良い対応ができていていると感じる。

### <導入時の課題と解決方法>

- 導入時にあっては、委託先の選定が課題であった。委託先に関する情報がほとんどなかったため、他の先進自治体に紹介してもらった。伊豆の国市が、先進して外部委託をしており、コンビニ収納における連携等でもともと協力関係にあったため、参考にさせてもらった。

### <導入後の課題と解決方法>

- 受託事業者に依頼する業務の範囲について、日々検討している。また、業務の範囲とも関連するが、情報共有の範囲についても悩んでいる。もっと業務の範囲を限定して、依頼するのがよいのかもしれない。
- 3年契約であるので、引き継ぎの問題は今のところ感じていないが、その後は入札にかける必要が生じる。ただ、受託事業者の管理や教育等について、市の職員も慣れてきて、ノウハウが蓄積されているので、それほど大きな問題にはならないと考えている。

## c. 今後の展望

- 民間委託する債権の種類を増やすことを検討している。市の債権としては同じであるので、他の債権にも拡大したいと考えている。
- 各課で徴収について困っている債権業務を一括して取り扱うコールセンターを設置するという考え方もあるが、債権回収を一括で行うところまでは難しいと思うので、あくまで電話による自主納付の案内を行う程度だと思う。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	<p>○外部からの職員採用はしていない。</p> <p>○顧問弁護士はいるが、債権専門ではなく、市の法律全般を担当してもらっている。</p>
都道府県との連携の状況	<p>○静岡県から職員の派遣や常駐はあり、共同で業務を実施したこともある。</p>
他の市町村との連携の状況	<p>○市町村連携は行っている。具体的には、三島市と伊豆の国市とともに <b>3</b> 市で電算協議会を立ち上げており、収納部会や滞納管理部会を設立し、情報共有や研修を実施している。</p>
滞納整理機構の活用	<p>○静岡地方税滞納整理機構（以下機構）を活用している。負担金に応じて、何件か引き受けてもらえることになっている。伊豆市の場合だと最大で <b>13</b> 件である。基本的に高額案件から機構に委託している。<b>1</b> 年で徴収できない場合には再び返される。</p> <p>○伊豆市の負担金は <b>239</b> 万円であり、債権回収額を考えると見合う金額であると考えている。</p> <p>○機構に委託することにより、債務者に対する精神的な効果もあるようで、「機構に送る」ということが未納者に対してプレッシャーになるようである。</p> <p>○また機構に委託することは、観光業が重要な産業である伊豆市として債務者等との関係を気にすることなく、徴収できるという点でも効果がある。機構であれば、そうした関係性を気にすることなく、徴収を行える。</p>

### 2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	<p>○債権管理条例（地方税、公債権、私債権ほとんどすべてが対象）は、平成 <b>24</b> 年 <b>12</b> 月 <b>25</b> 日に制定され、ほぼ全ての規定を網羅している。ただ、専決処分に関する規定は、この条例の中ではなく別途定めている。</p>
債権回収計画等	<p>○特に策定していない。</p>
債権管理部署の状況	<p>○総務部財務課で債権管理担当 <b>2</b> 名が兼務している。</p> <p>○ただし、担当者の主な職務は、債権管理委員会の開催等であり、欠損が発生した際に同委員会で承認を受けることがメインであり、債権管理担当者が、債権を一元的に管理しているというわけではない。</p>

⑩ 埼玉県寄居町（税務課徴収班）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

寄居町税務課徴収班では、地方税等の電話による自主納付の案内（勧奨履歴等の確認による架電可否の判断、電話番号調査、勧奨履歴の記録、勧奨後の納付状況の確認、実績の報告）、及び関連する事務作業（納付書の再発行の手続き等）をサービサー以外の一般事業者へ委託している。

1) コールセンターへの地方税等の電話による自主納付の案内、及びそれに関連する事務作業の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	税務課徴収班	
対象債権	債権の種類	<強制徴収権付債権> ・地方税、国民健康保険税
	委託対象債権の選定基準	○原則として現年度分のみが未納付の者を対象としている。現年度分と過年度分の両方が未納付の者、過年度分のみが未納付の者については、職員が担当している。 ○地方税と国民健康保険税は、一括で外部委託契約を締結している。架電業務にあたっては、特に地方税と国民健康保険税を切り分けていない。
開始時期	平成 20 年より	
委託先	株式会社バルシステム 24（サービサー以外の一般事業者）	
委託業務	<電話による自主納付の案内、及びそれに関連する事務作業> ○業務場所は、バルシステム 24 の人材が、税務課に隣接する納税呼びかけセンターで 2 人が電話をかけている。 ○電話による自主納付の案内 税務課が作成した、現年度滞納者に関する電話催告者リスト（各期の督促状を送って 10 日を経過した債務者）について、電話番号の有無等を確認して、架電対象者を抽出し、これらの対象者に対して電話し、自主納付の案内をする。また、架電履歴の入力、実績の取りまとめ・報告業務も委託している。実績の取りまとめにあたっては、勧奨実績と納付実績を突合した上（勧奨時の返答、勧奨から納付までの期間等を確認）で、実績を計測している。受託事業者は、データベースを用いて、勧奨	

	<p>実施者の納付状況を確認できる。</p> <p>○電話番号調査</p> <p>自主納付の案内の電話を架け、つながらなかった場合等については、「104」を利用して、電話番号調査を行う。ただし、判明件数はそれほど多くない。職員が納税相談等の際に聞取りすることの方が多。</p>
委託の背景・理由	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <p>滞納件数・金額の増加が主な背景であり、比較的容易な業務を外部委託することで、困難な案件に職員が専念できるようにしたかった。</p> <p>○回収業務が後回しとなりがちという状況もあった。現年度未納者については、委託する前は、督促状・催告書の発行のみ。</p> <p>&lt;委託の理由・目的&gt;</p> <p>○委託先のノウハウを活用したいという意図があった。実際、電話を掛けることに慣れており、言葉づかい等が適切であると感じている。架電記録の方法や集計様式等も確立されている。</p> <p>○また、業務を切り分けることによる業務の効率化も目的である。職員が比較的困難な案件に専念できるようになった（現在は職員による臨宅徴収は行っていない。その代わり、対応できる件数が増えた）。なお、納税課の徴収班は、兼務の班長1名及び納税推進員（非常勤）1名を含む6名である。</p>
委託実績	<p>○平成24年度の実績は、発信件数：6,694件、対話件数：2,404件、約束件数981件、納付書発送件数267件</p>
委託費用	<p>○平成24年度の委託金額は、4,963,959円である。同社と同等のノウハウを有し、安価で事業実施できる事業者が他にみつからないため、随意契約としている。</p> <p>○実施期間は4月から翌年3月までの1年であるが、毎日ではなく、毎月、木曜日及び土曜日の10時～19時、業務量については、2人×94日（8時間）という契約になっている。基本は木曜と土曜の2日間勤務だが、滞納整理強化月間は金曜も委託。</p>
個人情報の共有について	<p>受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号）</li> <li>2.滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、納付額）</li> </ol>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- コールセンターとして、受託事業者のノウハウを活用できていることである。電話での案内に慣れている。
- 職員のみでは、現年度のみ未納者まで手が回らない状況であったが、委託することによって、これ以外の対象者にも勧奨できるようになった。

### <導入時の課題と解決方法>

- 成果は、電話の際に納付の約束をした者が1カ月以内に納付した合計額としているものの、これ以外に業務の切り分けにより多くの困難事案に従事し、事務処理が可能となっているが、全体としての費用対効果が把握しにくいという認識である。何をもって業務の委託の効果とするのか、その線引きが難しい。

### <導入後の課題と解決方法>

- 事業者の数が少なく、競争原理を働かすことができていない。

## c. 今後の展望

- 受託事業者のコールセンターを活用することも考えている。現在は、土曜については職員が立ち会わなければならない、負担となっている。受託事業者のコールセンターを活用する場合、業務管理の方法、リストの共有方法等が課題になると考えている。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

外部からの職員採用	○特にない。
都道府県との連携	○県との連携状況としては、県の税徴収業務従事者が1名短期派遣として派遣されていた。寄居町からは継続申請したものの県からの了承を得られず、現在派遣はない。
他の市町村との連携	○特に、連携はしていない。
滞納整理機構の活用	○活用していない。

### 2) 物的内容

債権管理条例有無	○ない。現状では条例の必要性も特に感じていない。
債権回収計画等の策定状況	○特に策定していない。ただし、税務課徴収班の年間事業計画はある。
債権管理部署況	○設置していない。



⑱ 福岡県那珂川町（住宅生活部税務課）

A. 公金債権回収業務における民間事業者への委託の状況

那珂川町税務課では、地方税について、電話による自主納付の案内業務を、サービサー以外の一般事業者へ委託している。

1) サービサー以外の一般事業者への地方税の電話による自主納付の案内、及びそれに関連する事務作業の委託

a. 事例の概要

担当部署 (委託部署)	住民生活部税務課	
対象債権	債権の種類	<強制徴収権付債権> ・地方税
	委託対象債権の選定基準	対象は現年度分で、“うっかりミス”を防止するための簡単な滞納案件の勧奨を委託している。現年度分でも難しい案件や、過年度分は職員が担当する。
開始時期	平成 24 年より	
委託先	株式会社ドット・コミュニケーションズ（サービサー以外の一般事業者）	
委託業務	<p>&lt;電話による自主納付の案内、及びそれに関連する事務作業&gt;</p> <p>○電話によるご案内業務フローは以下のとおり。（ただし、作業内容は確定しているわけではない。）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・毎年 11 月に現年度滞納分のリストから、難易度が低いものから滞納者リストを作成し、委託先に渡す。作業期間は、毎年 11 月から 2 月末の約 4 カ月である。</li> <li>・リストは月に 1 回役場のほうで更新をする。</li> <li>・委託先では、リスト（町のシステム上で）を見て、まず電話番号があるなどから、電話をかける先を選定する。その後、委託先から電話をして、徴収の勧奨を行う。相手と話ができれば、納付約束を取り付けることが目標である。</li> <li>・滞納者との会話記録を、システム上に記載する。</li> <li>・なお、委託先の業務時間は、月曜から金曜の 10:30 から 19:00 で、この間 2 人（4 名の中から）が役場に常駐。</li> <li>・電話勧奨に反応して債務者からかかってきた電話は、職員につないで、職員が納付相談を受けている。</li> </ul>	

<p>委託の背景・理由</p>	<p>&lt;委託の背景&gt;</p> <p>○委託の背景としては、もともと職員の数が少ないので、初期滞納の段階で早めに対応しておく必要があることから民間企業の活用を考えた。</p> <p>○当初は緊急雇用の予算を使い、ハローワークからの紹介で行った。参考にしたのは、大宰府のコールセンター活用。なお、来年度からは緊急雇用予算でなく一般予算で引き続き委託することが決まっている。</p> <p>&lt;委託の理由・目的&gt;</p> <p>○人員不足の補填が一番である。</p> <p>○職員はより難しい案件に集中したいので（滞納処分等）、初期段階の簡単な案件を外部に委託するという業務の切り分けにより、業務効率化につながっていると評価している。</p>
<p>委託実績</p>	<p>○平成 24 年度（11/15～3/15 の実質 4 ヶ月）の電話による自主納付の案内状況（月別）の実績は、調査対象 6090 件、電話件数 3584 件、交渉件数 654 件、納付約束件数 471 件である。</p> <p>○ただし、「納付約束」したと報告があがってきた滞納者が本当に納付したかどうかの検証は全くできていない。収納した直接の原因はわからないので、約束したという報告を実績としようとしているだけである。</p> <p>○なお、派遣会社が行った作業結果（アクセス状況、交渉状況）は、全件、毎日地区別担当職員がチェックして、状況を確認している。</p> <p>○交渉記録は、職員分も受託事業者担当者も同じ内容を見られるようにしている。個人情報の問題があるかもしれないが、要注意人物などの表示を、職員と受託事業者が共有していないと、クレームになることも想定されるためである。</p>
<p>委託費用</p>	<p>○4 カ月間／年にわたって 2 人をお願いして合計 123 万円（月あたり 30 万円）であり、職員の人件費を考えると非常に安い。</p>
<p>個人情報の共有について</p>	<p>受託事業者に開示している情報は、以下のとおり。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号）</li> <li>2.滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間）</li> </ol>

## b. 導入効果と課題

### <導入効果>

- 効果の1点目は、職員がより難しい案件（滞納処分案件等）に集中できるという点である。初期段階の簡単な案件を外部に委託するという業務の切り分けにより、業務効率化につながっていると評価している。
- 効果の2点目として、収納率が上がっていることである。

	現年度計	固定資産	軽自動車税	国民健康保険
<b>23年度末</b>	<b>91.80%</b>	<b>98.50%</b>	<b>97.66%</b>	<b>89.99%</b>
<b>24年度末</b>	<b>92.21%</b>	<b>98.64%</b>	<b>98.07%</b>	<b>92.03%</b>

- この表は23年度末と24年度末の現年度の徴収率比較であるが、全体で0.4%アップになっており、近年にない高い増率である。国民健康保険税などは2%近くもアップしており、24年度から始めた電話による早期勧奨の成果ではないかと評価している。

### <導入時の課題と解決方法>

- 民間委託にあたっての課題・問題点は特になかった。
- 委託先の選定にあたっては、那珂川町の指名業者になっている4社が入札してきて、見積と実績からドット・コミュニケーションズを選定した。契約は単年度である。

### <導入後の課題と解決方法>

- 導入後の問題点は特にない。既述のように収納率もあがっているので。ただ、民間事業者に委託するリストを別途作成しないといけない手間はあつた。

## c. 今後の展望

- 今後も現状維持で、電話による徴収勧奨は、地方税については続けていく。訪問までによる勧奨の必要性は感じていない。
- なお地方税以外の、公債権については100%に近い徴収率で、回収業務を委託する必要がなく、私債権についても、具体的なデータはないものの、非常に高い徴収率であるので、委託の必要がないと思っている。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

外部からの職員採用の状況	○特に無い。
都道府県との連携の状況	○1つは、福岡県の実施として、税金の滞納債権の中で困難な案件については福岡県に移管（引継ぎ）をして（原則1年間、翌年再度委託することもあり）、県が徴収や滞納処分までやってくれる。委託金等はない。福岡県は一時期、都道府県比較で税金の徴収率がワーストに近かったためにこの債権の移管（引継ぎ）を始めたと聞いている。 ○上記以外でも、県税事務所と共同で滞納整理を行うこともある。
他の市町村との連携の状況	○筑紫地区で研修会や意見交換を実施。 ○筑紫地区、県税事務所、筑紫税務署共同で研修会などを実施。
滞納整理機構の活用	○福岡県には機構はないはずだが、上述の福岡県に移管（引継ぎ）する取組が同様の役割をしているように思う。

### 2) 物的内容

債権管理を含んだ条例の有無	○条例はなし。予定もない。
債権回収計画等の策定状況	○特に策定していない。
債権管理部署の状況	○設置していない。 ○税金以外に公債権及び私債権の徴収率は100%に近いので、必要だとは思っていない。

## (2) 債権管理部署を設置している代表事例

### ① 千葉県船橋市（税務部債権管理課）

#### A. 債権管理部署の状況

##### 1) 債権管理部署の概要

###### ○ 債権管理部署

- ・平成 20 年 4 月に債権回収対策室設置としてスタート。現在は債権管理課（徴収係、債権係）となっており、市税及び非強制徴収公債権の一元徴収並びに非強制徴収公債権及び私債権の支払督促・訴訟・強制執行及び債権放棄を一元的に債権管理課で行うなど、市の債権管理について総括的な役割を果たしている。
- ・船橋市の一元化とは、船橋市と債務者個人との債権債務関係を一元化しようとするものである。

	班名	業務内容	常勤	非常勤
参事 1 人 (課長) 課長補佐 1 人	徴収係	市税及び強制徴収公債権の一元徴収	7 人	6 人
	債権係	非強制徴収公債権及び私債権に係る以下の業務 ①民事訴訟法に基づく支払督促の申立て及び訴えのの提起 ②民事執行法に基づく強制執行の申立て ③債権放棄 ④各債権所管課への債権管理指導	4 人	
	税務システムプロジェクト (兼務)	システムオープン化に伴う税システム設計・開発	1 人	--
合計			14 人	6 人

- ・徴収係では、現在市税のみの滞納者は扱っていないが、例えば、国民健康保険料が徴収困難案件になり、債権管理課徴収班に移管される場合には、当該債務者の他の債権（市税やその他の強制徴収公債権）も債権管理課に移管となり取り扱う。

また、徴収係で差押をした後に滞納者より連絡又は来庁があった際に、非強制徴収公債権や私債権も滞納があった場合には、所管課への相談に同行する

ことや履行の催促も併せて行っている。

一方で徴収係が生活困窮により執行停止をした滞納者について、非強制徴収公債権や私債権にも滞納があった場合には、債権放棄候補者として管理している。

このように、滞納者の資力に応じて公平公正な市として一元的な債権管理を行っている。

## 2) 対象債権

- 市の全ての債権（市税、強制徴収公債権、非強制徴収公債権及び私債権）

## 3) 移管基準

- 市税及び強制徴収公債権については、「船橋市市税及び強制徴収公債権回収一元化に関する事務取扱要領」に基づき、担当所管課と協議し、移管を受けている。

また、非強制徴収公債権及び私債権については、「船橋市訴訟手続対象債権の選定等に関する基準」に基づき、債権の額、消滅時効完成までの期間、履行状況等から法的措置の対象債権を選定している。

## 4) 移管期間

- 徴収係では、完納や執行停止まで取り扱う。  
債権係では、完納や徴収停止、債権放棄まで取り扱う。

## 5) 業務内容

- 業務内容は、以下のとおり。

### 1) 日々の債権管理

(徴収係)

- ・ 各課で所管する債権・債務の把握
- ・ 各債権所管課からの移管受入・調整
- ・ 移管された債権の滞納整理
- ・ 競売及び破産手続開始等に係る交付要求
- ・ 還付金発生による充当及び相殺

(債権係)

- ・ 各債権所管課からの相談・指導
- ・ 法的措置移行予定者・徴収停止予定者及び債権放棄予定者に係る相談・協議
- ・ 民事訴訟法に基づく支払督促の申立て及び訴えの提起
- ・ 民事執行法に基づく強制執行の申立て
- ・ 法的措置後の履行管理
- ・ 競売及び破産手続開始等に係る債権の申出等

### 2) 毎年度の債権管理

- ・債務者情報の確認及び更新
- ・債権・債務に関する各課ヒアリング
- ・債権放棄ヒアリング
- ・市の債権管理に係る調査等

## 6) システム対応の状況

○ 既述のとおり、船橋市の一元化とは、船橋市と債務者個人との債権債務関係を一元化しようとするものであるため、債務者個人がもつ市の全ての債務を名寄せするという発想から始まっている。市税及び強制徴収公債権の名寄せシステムは平成20年度から構築をスタートし、平成22年度に立ち上げている。このシステム投資は8500万円ほど。各債権所管課のシステムが個別のシステムで構築されているため、全ての賦課・収納情報を一元化すると莫大なカスタマイズ費用を計上しなくてはならない。このため、債権管理課が滞納者と折衝する際に必要な賦課と収納情報を切り出し、滞納整理システムに取り入れるカスタマイズを行った。

- ・また、現在、非強制徴収公債権及び私債権に関するシステムについて、平成26年度にシステム構築するための予算が確保された。
- ・市税及び強制徴収公債権と非強制徴収公債権及び私債権の情報の共有範囲は異なっているため、あえてシステムを分けることで、同じ債務者が両方の滞納をしていても、債務者の税に関する個人情報には特に厳格な情報共有区分をしている。

## 7) 個人情報の共有状況

○ 債権管理を一元化するためには、債権管理を総括する部署があったほうがよい。そのためには、債権管理部署の事務分掌を明確にする必要がある。市の債権債務を総括し、滞納処分、執行停止、交付要求、民事訴訟、民事執行、相殺、債権放棄を一元的に行う事務分掌にすることにより債権債務の情報を取り扱うことが可能となる。

## 8) 予算

○ 債権管理課の予算は、総額で400万円程度である。主要な使途としては、支払督促申立てや訴えの提訴に係る印紙や切手代（金銭債権請求の提訴に関しては全て当課で負担する）や、市職員の弁護士相談費用である。市職員が指定代理人として出廷していることから、訴訟関係の費用が安く抑えられている。

## 9) 債権の取扱状況（ご参考）

- a. 私債権等（債権係の4名）の徴収実績**  
（平成25年12月末現在、公開）



- ・滞納債権件数合計 91 件
- ・滞納額合計 1 億 556 万円
- ↓
- ・徴収（完納）件数 21 件
- ・徴収（完納）金額合計 2,883 万円

**b. 強制徴収公債権（徴収係の 7 名）の徴収・執行停止実績（平成 24 年度）**

- ・移管人数（国民健康保険料、保育料、下水道使用料等） 2,700 人
- ・移管金額（国民健康保険料、保育料、下水道使用料等） 7 億 357 万円
- ↓
- ・完納件数 411 人、差押 507 件、執行停止 89 件
- ・徴収金額 1 億 9,538 万円（27.81%）

**B. 債権管理全般について**

**1) 人的内容**

**a. 外部からの職員採用の状況**

- 債権管理課では、顧問弁護士に依頼していない。国税OBも居ない（納税課には国税OBがいる。）債権管理課で外部弁護士への法律相談等の委任はある。

**b. 都道府県との市町村の連携の状況**

- 連携は特にしていない。

**2) 物的内容**

**a. 債権管理条例の有無**

- 施行状況：2011 年 9 月 30 日に制定
- 対象債権：市の全ての債権
- 規定の内容：①債権管理者の責務、②台帳の整備、③督促、④公債権の延滞金徴収、⑤債権の放棄（6 要件・生活困窮・破産等による免責・徴収停止後相当期間経過・債務者死亡による相続放棄等・時効期間満了後に債務者が援用の意思を示さないとき）、⑥その他地方自治法施行令の債権に掲げる規定。

債権放棄の対象債権として、他の自治体では私債権のみを対象としている条例が見受けられるが、船橋市では非強制徴収公債権及び私債権を対象としている。これは、同一の債務者が全ての債権種別に滞納があった場合を考えると分かりやすい。市税及び強制徴収公債権には地方税法第 15 条の 7 に執行停止の規定があり、更に同法同条第 5 項に基づき執行停止即時を行い、同様に私債権は債権管理条例に基づき債権放棄する。そうした場合、非強制徴収公債権だけが地方自治法第 236 条第 1 項の消滅時効まで毎年収入未済となり、滞納繰越する

こととなる。同一滞納者との債権債務関係であるにも係らず、債権の種類によって取扱いに差が生じることは適正な債権管理であるとは言えないため、非強制徴収公債権も債権放棄の対象債権としたものである。

なお、金銭債権の訴えの提起及び和解に係る専決処分事項の指定に関する規定は、地方自治法第 180 条第 1 項の規定による「専決処分事項の指定」により別途定めている。

#### **b. 条例を制定した効果**

- 回収率の向上や、事務処理の効率化につながったと言えるが、一番は職員の回収に対する意識の向上である。

### **3) 自治体における債権管理全般について**

#### **a. 自治体における債権管理の適正化のために求められること**

- 公正・公平な債権管理をして、収入未済を縮減することが重要である。発生が異なる複数債権であっても、自治体と滞納者は同一の債権債務関係にある。縦割り行政の垣根を取り払い、実態調査や滞納処分を一元的に行うことで効率的な債権管理にも繋がってくる。地方自治体の債権の取扱いは、地方自治法、同法施行令に基づき、公平・公正に取扱うことが重要であると考ええる。
- 自治体の債権管理の適正化には、抜本的な職員の意識改革が必要となる。「自分の懐は痛まないし、何もしなくても時効で消滅する。」などといった、職員の不作為による不納欠損は無いと言い切れる自治体はあるだろうか。各自治体がいかに収入未済を縮減するか方針を定め、推し進めていくかが重要になってくる。
- 貴重な財源を確保するために、債権回収については各自治体で様々な施策を講じているが、取れるところからはしっかり徴収し、一方で、生活困窮等により、回収が困難な債権については、条例に基づき債権放棄し、整理することも必要である。その際は、本来議会の議決事項である「権利の放棄」をすることとなるため、統一した基準で慎重に精査することが重要となる。

#### **b. 債権管理に関する統一的な基準を整備することの意義**

- 債権管理条例によって、市の債権の取扱について統一した。これを実行することにより、公正・公平な債権管理が実現できる。

#### **c. 債権発生時からの対応の必要性**

- 地方自治体の債権は、滞納が発生した時に遅滞なく対応することは重要であるが、本来債権が発生する時に人的担保や物的担保をしっかり徴収することが、本来債権管理の基本であると考ええる。

## ② 千葉県松戸市（財務部債権管理課）

### A. 債権管理部署の状況

#### 1) 債権管理部署の概要

- 平成 22 年 4 月から特別債権回収室として、収納課（税徴収部門）内の課内室としてスタートしたが、平成 23 年度から 3 カ年の第 4 次計画で予定されたとおり、今年度から財務部の債権管理課として独立した。現在、10 名の職員（吏員）とパート 2 名の構成。

#### 2) 対象債権

- 対象債権は、市の債権全て（ただし、水道料金と、公立病院診察費を除く。これらは企業会計のため、現在は対象外にしている。）

#### 3) 移管基準

- 当初は 100 万円以上の高額案件や悪質案件を対象にしていたが、このような案件が解消してくると、だんだん問題案件の金額層が下がってきたので、現在は金額の多寡ではなく、所管課と協議して移管を決めている。現状は、所管課が移管を希望するものはほとんど移管しているが、今年から、貸付金等私債権も一元化の対象とし、件数が増えることから、移管債権は順番に引き受けるようにしている。
- なお、1 つの部署から移管が行われた場合には、他の部署にも同一債務者の滞納がないかを確認して、一元化して徴収している。
- 平成 25 年は、私債権については不良債権（多くは死亡や時効完成）の放棄など欠損対象の処理を優先し、平成 26 年から回収に専念したい。

#### 4) 移管期間

- 移管後は債権管理課で最後まで債権をもつ。当初は 1 年としていたが、分割収納にすると 1 年では終わらないとの理由による。

#### 5) 業務内容

- 業務内容は、以下のとおり。
  - ・ 所管課による督促以降に引き継ぐ。移管後は催告から始めるが、納付相談の申し出があれば受け、事情によっては分割納付も認めるなどまずは自主納付を促す。これが難しい場合には、差し押さえ等の強制徴収（これまでは公債権のみ）を行う。
  - ・ 督促状や催告書の発行については、まず、債権管理課に移管する前に、所管課から移管予告書を送り、ここで債権管理課への移管予定であるこ

とを知らせる（この段階でのアナウンス効果が大きく、5割以上は支払うか、納付相談の申し出などをしてくる）。その後は、指定期日までに支払いがないと（1カ月ほどで）、移管になるので、債権管理課から移管決定書を送る。その際、催告書も同封し、まずは自主納付するように催告している。

- ・ 所管課からの移管と同時に、財産調査を行う。勤務先や、銀行照会など（銀行に照会できる質問行使権はあるが、全ての銀行に質問をばらまくことはしておらず、本人との面談で把握することが多い）。財産調査を速やかに行うことの重要性は、債権の滞納整理に不可欠なためである。
- ・ 今年度から、非強制徴収債権や私債権についても一元化による徴収を始めた（第4次計画における目標にそって）。
- ・ 私債権等も取り扱うことによる課題・問題点は、公債権では不要だった裁判所への申し立てが必要であり、事務処理が多少複雑になることである。これは、債務名義をもらう手続きをしないと強制執行手続きに入れないが、この手続きに時間がかかり、また裁判所用にきちんとした書類をそろえる必要があること（弁護士なしで職員がやっているため）、などが新たな課題である。

## 6) システム対応の状況

- 債権管理課は全ての債権にアクセス権があり、収納課やその他の所管課の情報を見ることができる。

## 7) 個人情報の共有状況

- 債権管理課と収納課（市税徴収担当課）は、元々同一課であり、個人情報（債務者本人、滞納状況等）を共有している。また、債権管理課は収納課以外の所管課からも個人情報を収集するが、逆に、債権管理課が所管課に情報を渡すことはない。
- 債権管理課は私債権も扱うので、他の部署との情報共有は行わない。債権管理課では松戸市役所の債権債務の情報をすべて管理できるため税情報を含め個人情報は知り得てしまう。知り得た情報であるため私債権だけであっても法的手続きのために利用できる。

## 8) 予算

- 平成25年度から独立課になったので初めて予算がついた。25年度で490万円で、使途は主にシステム賃借費や、郵送代金である。

## 9) 債権の取扱状況

- 移管されてきた債権は24年度で、2400件、15億円で、ここから徴収確保

分（差押え、分納等）の徴収見込額4億円を引いた徴収済額は、6億4千万円（58%）である。

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

#### a. 外部からの職員採用の状況

- 外部からの職員採用はしていない。顧問弁護士もいない。予算がつかないということもあるが、自分たちでできるところまでやりたいという意識が強い。
- 職員が法廷に立つこともあり（今まではそれほど件数は多くないが）、込み入った案件以外は、職員で対応できる。

#### b. 都道府県との市町村の連携の状況

- 連携は特にしていない。

#### c. 他の市町村との連携の状況

- 連携はしていない。

#### d. 滞納整理機構の活用

- 活用していない。

### 2) 物的内容

#### a. 債権管理条例の有無

- 平成24年12月21日に施行。
- 対象債権：市の債権全て（ただし、学校給食費、学童クラブ育成料を除く。これらは公債権ではないため）
- 規定の内容：①期限の利益の喪失に関する規定、②徴収停止後の債権の放棄に関する規定、③時効の援用のない債権の放棄に関する規定、④債権の申し出に関する規定、⑤督促に関する規定、⑥強制執行に関する規定、⑧その他地方自治法施行令の債権に掲げる規定 など
- なお、訴えの提起に係る専決処分に関する規定は、別途定めている。
- 事務処理の効率化につながった。

#### b. 債権回収計画等の策定状況

- 債権回収計画は策定していない

### 3) 自治体における債権管理全般について

#### a. 自治体における債権管理の適正化のために求められること

- 債権を所管している部署は、債権管理課で研修・育成しても、現場に戻ると回収してくれない。そうであれば、本格的一元徴収で、管理課の専門性の高い職員が回収していくのが一番である。
- 所管部署はそれぞれ温度差があり、知識を習得したり、面談などを行ったりしなければならぬことから、実際に対応が難しい。所管部署には収納率という目標もあり、達成できないと、議会や監査で指摘をされるのだが、人手不足などという理由をつけて終わりであり、進展は望めない。

#### b. 債権管理に関する統一的な基準を整備することの意義

- 債権管理条例は必要である。地方自治法でミッションとしては定めてあるので、法的に必要であるわけではないが、条例を作ることで、債権回収について市全体が同じ方向を向くことができる。
- その際、債権管理課は、単なる債権処理というミッションだけでなく、全市の債権管理の指導役としての役割を担うことが肝要である。

#### c. 債権発生時からの対応の必要性

- そもそも、職員の債権に対する意識や関心を高めることが重要である。

### ③ 東京都江戸川区（総務部納税課）

#### A. 債権管理部署の状況

##### 1) 債権管理部署の概要

- 納税課特別整理係が、債権管理部署にあたる。私債権担当班と公債権担当班で、吏員が5名である。

##### 2) 対象債権

- 対象債権は、既述のとおり、年度によって委託する債権が異なる（生活一時資金貸付金と奨学金貸付金は毎年、委託している）。23年度に委託した債権は以下のとおり。
  - ・生活一時資金貸付金
  - ・療養出産資金貸付金
  - ・国保高額療養費資金貸付金及び出産費資金貸付金
  - ・奨学金貸付金
  - ・母子福祉生活一次資金貸付金
  - ・中小企業緊急特別対策資金貸付金及び地場産業振興資金貸付金

##### 3) 移管基準

- 移管基準（所管部署から当係への）は、処理が難しい案件としているが、特に具体的要件はない。時効が完成していない、裁判ができるよう債務者の存在が確認されていること、くらいである（なお、資産の有無はこの段階では調べてなくてよい）。所管部署から希望があるものを委託している。ただ、納税課特別整理係から、件数の目安を言っている。

##### 4) 移管期間

- 移管期間は、定めはない。完済されるか、判決・和解・取り下げされるまでである。

##### 5) 業務内容

- 業務内容は、（移管に係らず）所管部署からの業務相談に対応すること（時には弁護士にも相談しながら）と、悪質滞納案件の移管（執行委任）を受けて、弁護士に依頼し協業して債権回収を進めることである。（外部委託状況については前項「(1) 民間事業者への委託の事例」の江戸川区を参照）

##### 6) システム対応の状況

- システム対応の状況としては、まだまだ個別である。納税課からも所管部署のデータを見るができない。一元化とは言えない。債権の種類



が違ふと、名寄せはできていないので、同じ債務者に対して、同時期に違ふ所管部署から請求していることもあり得る。

#### 7) 個人情報の共有状況

- 所管課と特別整理係とで共有している情報は、委任を受けた債権に係る情報である。

#### 8) 予算

- 納税課特別整理係で独自の予算あり。

### B. 債権管理全般について

#### 1) 人的内容

##### a. 外部からの職員採用の状況

- 外部からの職員採用は行っていない。

##### b. 都道府県との市町村の連携の状況

- 連携は特にしていない。

##### c. 他の市町村との連携の状況

- 連携はしていない。

##### d. 滞納整理機構の活用

- 活用していない。

#### 2) 物的内容

##### a. 債権管理の含んだ条例の有無

- 私債権の管理に関する条例および施行規則は、平成 18 年 3 月に制定。特徴は以下のとおりである。
  - ・ 私債権の管理に関する条例の対象は、私債権に限定した。
  - ・ 訴訟の提起等に関する「長の専決処分」の活用を図った。(500 万円以下の価額)
  - ・ 債権放棄の規定を新設し基準を明確化した。(公平性を確保することから、著しい生活困窮、破産・免責、時効完成を主たる要因として限定的に定める。)
- また、債権管理マニュアルは翌年の平成 19 年 3 月に策定した。
  - ・ 債権管理の実務に関する庁内統一基準として策定した。

- ・債権の区分（公債権、私債権）と法令の適用関係の明確化に努めた。
- ・債権管理に関する民事関係法令を盛り込み「実務の手引書」とした。
- なお、事務処理要領（区長決裁済）私債権の強制執行等の委任に関する事務処理要領を平成 19 年 5 月に策定。（江戸川区の組織に関する規則に規定する私債権の徴収・強制執行等の受託を行うために、納税課と事務執行委任する主管課との事務処理要領。）

**b. 債権回収計画等の策定状況**

- 債権回収計画としては策定していない。

**3) 自治体における債権管理全般について**

**a. 自治体における債権管理の適正化のために求められること**

- 適正化とは難しい概念である。何が適正なのかは、それぞれの自治体によって違う。強制執行になると市民を訴えることになるので抵抗があるというところも多い。また、放棄することの妥当性も難しい。
- 債権回収については、法令や条例、契約書等に基づいて適正に回収できる体制作りや、一定のマンパワーを投入することが必要である。

**b. 債権管理に関する統一的な基準を整備することの意義**

- 債権管理に関する統一的な基準を整備することは非常に重要である。江戸川区では、訴訟の提起や債権放棄の基準などを含み、債権管理マニュアルを整備している。
- 債権管理条例だけでは、現場は動けないので、実務の手引書が必要で、これにそって債権回収を進めるべきである。

**c. 債権発生時からの対応の必要性**

- 債権発生時には、保証人や担保の設定等いろいろ改善すべき点が多くある。母子寡婦福祉資金貸付金は連帯保証人がいない。もちろんこの手の貸付金に保証人はそぐわないが、その後の債権回収という観点にたてば民事執行上は法的不備になる。

#### ④ 富山県富山市（財務部債権管理対策課）

##### A. 債権管理部署の状況

###### 1) 債権管理部署の概要

- 債権管理部署として、財務部に債権管理対策課が設置されている。現在の職員数は、徴税吏員として11名〔課長1名、課長代理1名、係長2名、係員6名（うち育児休暇中1名）債権回収推進主任1名（警察OB）〕と弁護士資格を有する研修教授1名（職員研修所兼務）の12名である。（前項「(1) 民間事業者への委託の事例」の富山市を参照）

###### 2) 対象債権

- 対象債権は、市の主要な20債権。（強制徴収公債権7・私債権等13）

###### 3) 移管基準

- 移管基準（上記①の一元的管理について）は、過年度分であること。滞納繰越分に現年度分もある滞納者がいる場合には現年度分も入れる。他は以下の通り。
  - ・資産や収入があるのに払わない債務者
  - ・分納不履行
  - ・大口（複数債権、累積債権）
  - ・財産を公売するもの（強制執行等）
  - ・緊急対応を要するもの（競売債権、破産等）所管の対応では遅い場合
  - ・債権放棄を検討しているもの など

###### 4) 移管期間

- 移管期間は原則1年。ただ、条件に該当すれば随時返還する。また滞納整理が継続している場合は返還を行わないことができる。（現状は、移管債権の半数程度が未返還債権として翌年度も引き続き債権管理対策課で滞納整理を行う。）

###### 5) 業務内容

- 業務内容は、以下のとおり。
  - ① 債権管理・回収業務の一元的実施（7つの強制徴収公債権と13種類の強制徴収公債権以外の債権で合計20種類の債権が対象。平成25年度に債権所管課より移管されているのは6債権）  
強制徴収公債権以外の債権の回収のため、弁護士と委託契約（前項「(1) 民間事業者への委託の事例」の富山市を参照）

② 債権所管課への指導・助言、債権所管課からの業務相談

6) システム対応の状況

- システムは個別で対応。既存システムを利用しているが、システムを使っているのは、市税、国民健康保険、市営住宅、水道・下水のみで、その他私債権は紙ベース（エクセルベース）である。できれば相互システムが欲しい。市債権の多重債務者の名寄せは手作業で今年度から実施する。
- 債権管理条例及び施行規則で台帳の整備を規定している。様式は定めていない。

7) 個人情報の共有状況

- 債権所管課と債権管理対策課とで共有している情報については、以下のとおり。
  - ・ 強制徴収公債権の場合には、調査権に基づき以下すべての情報について共有する。＜債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、勤務先など）、滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、既償還額、など）、本人以外の情報、債務者の資産・財産状況に関する調査（本人面談、財産調査の結果など）＞
  - ・ 私債権等の場合には、資力判定の結果（資力が無いという結果）に関する情報のみ共有するだけである。私債権等の情報は、本人から聴取したもの及び本人の同意を得て調査したもの以外は債権所管課に渡せない（戻せない）ものの、欠損にするための情報としては共有している。

8) 予算

- 債権管理対策課独自の予算あり。外部委託費用・嘱託職員の人件費・事務費など。（外部委託状況については前項「(1) 民間事業者への委託の事例」の富山市を参照）

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

#### a. 外部からの職員採用の状況

- 弁護士1名（職員研修所兼務、平成24年度より）：任期付登用。債権所管課や債権管理対策課からの相談など、債権の管理・回収の支援を行う。
- 税徴収業務経験者1名（国税OB）：納税課に週1日、債権管理対策課に週1日、債権所管課への指導を行う。
- 警察OB1名：債権回収推進主任として嘱託採用、暴力行為対策として折衝時の帯同訪問

#### b. 都道府県との市町村の連携の状況

- 連携は特にしていない。調査権に基づいて、滞納者について県税の滞納状況は調査する。
- 富山地区税務協議会（県、国、市）があり、全体的な情報交換会は行う。

#### c. 他の市町村との連携の状況

- 連携はしていない。もちろん調査権に基づいて、滞納者の住所地や市税の滞納状況について調査している。

#### d. 滞納整理機構の活用

- 富山県には機構はないという認識。活用していない。

### 2) 物的内容

#### a. 債権管理の含んだ条例の有無

- 債権管理条例及びその施行規則は、平成22年4月に施行。また富山市債権の適正な管理に関する事務取扱規則も作成されている。対象は、すべての市の債権。（地方税など、地方自治法第240条第2項各号に掲げる債権を除く。）
- 条例の内容としては、徴収停止後の債権放棄に関する規定、時効の援用のない債権放棄に関する規定、督促に関する規定、強制執行に関する規定、その他（台帳の整備、徴収計画、滞納処分等）についてである。  
（訴えの提起に関する専決処分等は、自治法の規定で実施）
- 条例を制定した効果としては、回収率の向上と事務処理の効率化があげ

られる。

**b. 債権回収計画等の策定状況**

- 平成 22 年度から当課で原案作成し、債権管理委員会で審議・策定している。

**3) 自治体における債権管理全般について**

**a. 自治体における債権管理の適正化のために求められること**

- 徴収計画では市の債権は公平・公正に回収整理していくことを目的とし、全庁あげて債権管理の適正化に取り組んでいるが、このような姿勢こそがまずは重要である。
- また、担当者の資質向上は重要である。富山市では、債権所管課徴収担当職員研修会を年に 3 回（内部の専門職員＜弁護士、警察OB、税務署OB＞による研修）実施している。これ以外に毎月 1 度納税課が実施している市税等の研修会（滞納処分等）に、強制徴収公債権の担当者が参加している。

**b. 債権管理に関する統一的な基準を整備することの意義**

- 統一的基準というより、統一的な管理をする必要がある。

**c. 債権発生時からの対応の必要性**

- 自主納付・期限内納付を促進することが重要と考える。現年度の滞納が減ると、繰越滞納が減るためである。
- 納付書発送時に口座振替用資料を同封して、口座振替を推進している。

## ⑤ 三重県名張市（市民部債権管理室）

### A. 債権管理部署の状況

#### 1) 債権管理部署の概要

- 平成 22 年 6 月より債権管理室を設置
- 現在債権管理室の人員構成は、平成 21 年の発足当時より減っているが、室長、副参事、管理担当 2 名、徴収担当 1 名、コールセンター 2 名の、計 7 名体制である。

#### 2) 対象債権

- 市の債権全てで、債権種類は業務内容の項で後述。

#### 3) 移管基準

- 債権管理室との協同管理への移行を行う事案の選定基準は、次の全ての条件に該当するものである。

- 1) 所管部署において、市債権の管理・回収の進め方（非公開）にそった所定の事務（2 週間以内に督促状を出し、年に 4 回程度催告状を出す等）を実施していること
- 2) 移行事案の滞納額は、回収コストを考慮したものであること
- 3) 過年度分未済金であること
- 4) 次のいずれかに該当するものであること

①債務者の所在や財産の所在は明らかであるが、威圧的に納入を拒否する、納入を約束しても正当な理由がなく守らない、無反応等、誠意のある対応がない

②債務者の実際に居住している居宅、勤務先などのいずれもが、調査を尽くしてもわからない

③管理事務を進めるうえで、特に困難な事情があるもの

- 債権管理室への全面的な移管ではなく、協同管理とする良い点の 1 つは、名張市でも職員の異動が多いが、所管部署と債権管理室の両方の担当者が案件に対応していれば、どちらかが異動をしても、対応が継続できる。

- なお、債権管理室に移管する際には、債務者に通知を行うが、そのアナウンス効果は非常に高く、半数くらいが反応してきて、分納や支払時期を連絡してくる。

#### 4) 移管期間

- 移管後は債権管理室で完納まで持つか、取り立て不可能と判断した場合



には、不納欠損分として所管部署へ戻す。

## 5) 業務内容

○ 債権管理室は、市債権について総括的に把握・管理することになっている。主な役割は以下のとおり。

- 1) 関係部署の幹部職員で構成する「債権管理検討委員会」を定期的に開催し、未収債権の整理に係る方針の協議、報告等を行う
- 2) 市債権の管理・回収の進め方（非公開）の運用を、所管部署に徹底し、適正管理の実践を促す
- 3) 未収債権全体の管理：債権管理室では、収納強化対象となる市債権全ての未収金の状況について全体を管理し、所管部署からの報告を受ける
- 4) 実務研究、学習会の実施
- 5) 協同管理債権：未収金を早期にかつ適切に整理回収するため、所管部署と協同で管理する。債権管理室との協同管理に移行した未収金は「協同回収債権」とよび、債権管理室が詳細な財産調査を行って、直接回収業務を行う。

○ 具体的な債権ごとの業務は次のとおり。

事務内容 債権名	困難事案の 受託	電話催告	公売・換価	業務相談 等
市税		○	○	○
国民健康保険税		○	○	○
介護保険料		○		○
保育所保育料	○			○
住宅新築資金等貸付金 *	○	○	○	○
福祉資金貸付金*	○	○		○
市営住宅使用料*	○			○
水道料金*	○			○
公共下水道使用料、負担 金	○			○
農業集落排水使用料	○			○
市立病院診療費*				○
後期高齢者医療保険料	○			○
生活保護費返還金	○			○
児童扶養手当返還金	○			○
幼稚園使用料	○			○

(※：私債権)

- ・市税や国民健康保険税の困難事案の受託は、今後検討していくが、現状、協同管理（移管）しているのは私債権を中心とした 4 種類の債権（住宅新築資金等貸付金、福祉資金貸付金、保育所保育料、市営住宅使用料等）である。住宅と福祉については全債権を移管し（貸付業務が終了しているため）、保育所は退所者分の困難事案、市営住宅も退去者分の困難事案である。
- ・電話催告（市税、国保等）については、滞納件数が多いため債権管理室から電話をかける債権は限定的で、現年度分の納付期限経過債権から、収納課と相談しながら、整理機構へ出す案件、公売・競売にかけるかどうかの判断をするために行っている。
- ・債権管理室で行う財産調査は、給料、土地・家屋、生命保険等を調査し、財産がある場合には、差押や公売をして徴収・換価し、財産がない場合には、意見をつけて所管部署に戻し、その後、所管部署で不納欠損をすることになる。私債権の場合には、調査権がないため厳しいが、多くの場合債権者は税金も不納しているため、税金のほうで情報を収集しながら判断を共有している。
- ・債権管理室では私債権で不良化している未収債権・徴収困難案件を引き受けているが、これは、私債権については民事司法制度での取り扱いとなり、法的知識が必要となるため、債権管理室で顧問弁護士に相談しながら、簡易裁判所事案も扱うことができる。

## 6) システム対応の状況

- 債権管理室は移管されている債権についてはアクセス権があり、所管部署の情報を見ることができる。

## 7) 個人情報の共有状況

- 債権管理室では、情報の全て（債務者本人、滞納状況、本人以外の情報、資産・財産状況等）を共有している。
- 公債権と私債権で情報の共有をすることが制限されているため、共有化の手立てとして、債務者に税情報や各債権の滞納情報の閲覧の同意書の提出を得て対応している。

## 8) 予算

- 債権管理室が設置された当初から独自の予算を設けている。平成 25 年度の債権管理室の債権回収に係る予算は、530 万円で、一般会計 96 万円（相続財産管理人としての弁護士委託料 20 万円等）、住宅新築資金特別会計 434 万円（徴収専門臨時職員人件費 290 万、弁護士委託料 20 万円、訴訟

費用 916 万円) である。

- なおこの予算は、初年度 22 年度の 960 万円からするとかなり減っている。これは当初は、正規職員の人件費まで算入されていたため。

## 9) 債権の取扱状況

- 債権管理室の引受債権額と徴収目標は以下のとおり。(ただし平成 22 年度)
  - ・引受予定債権数 250 件 (7~8 割は履行条件付き<分納等>)
  - ・引受総額 390,000 千円
  - ・単年度徴収目標額 57,000 千円
  - ・22 年度必要経費見込み 9,600 千円
  - ・移管債権分の効果目標額 6,200 千円

## B. 債権管理全般について

### 1) 人的内容

#### a. 外部からの職員採用の状況

- 平成 21 年から、外部からの職員として、債権回収を経験した民間企業出身者と、弁護士を任期付登用しており、現在 2 名が在籍しており、個別事案処理の支援、所管課からの相談、所管課の指導等を行っている。
- 特に弁護士には、難易度の高い訴訟案件を担当してもらい、その他にも裁判所への同行や、裁判所に出す書類のチェックをしてもらっている。また、催告や現地調査へ同行し、チェックポイント等のノウハウも教えてもらう(企業が実際に運営されているか、個人が居住しているか、どこを差し押さえたらいいか等)。
- 訴訟してもすぐ和解するような案件は吏員が対応しており、(今まではそれほど件数は多くないが)、法廷に立つこともある。
- なお現在の、任期付弁護士の問題は、法務部門と兼務であるため、3 分の 2 の時間しかコミットできないことである。

#### b. 都道府県との市町村の連携の状況

- 連携は特にしていない。

#### c. 他の市町村との連携の状況

- 三重県地方税管理回収機構へ 1 人派遣している。

#### d. 滞納整理機構の活用

- 三重県地方税管理回収機構を活用している。任期は2年で隣接市と交代で職員を出向している。
- 機構へは基本料金として10万円と、徴収金額の10%を支払うシステムで、昨年度は1000万円を支出したが、回収金額を考えると十分に見合っている。
- ただ、機構から名張市の人口規模からすると40件出すことが想定されているが、今年度15件しか出していない。公債権の徴収困難案件が少なくなったためであり、機構は私債権は引き受けないので市でやるしかない。

## 2) 物的内容

### a. 債権管理の含んだ条例の有無

- 平成22年4月1日に施行。
- 対象債権：市の債権全て
- 規定の内容：①期限の利益の喪失に関する規定、②徴収停止後の債権の放棄に関する規定、③時効の援用のない債権の放棄に関する規定、④債権の申し出に関する規定、⑤督促に関する規定、⑥強制執行に関する規定、⑧その他地方自治法施行令の債権に掲げる規定 など
- なお、訴えの提起に係る専決処分に関する規定は、地方自治法180条第1項の規定による指定先専決処分事項により別途定めている。
- 事務処理の効率化につながった。具体的には、債権放棄をすることによる未収債権の整理が可能になり、専決処分の規定によるタイムリーな民事上の法的措置の実施ができる。

### b. 債権回収計画等の策定状況

- 債権回収計画は策定している。名張市財政早期健全計画において目標額としている効果目標額は300,000千円/年（市税現年度分23,800千円及び債権管理室への移管債権分6,200千円）。
- 債権管理室では、収納強化対象となる市債権全ての未収金の状況について全体管理をするため、所管部署では、未収金の整理について年間計画を立て、数値目標を設定して、債権管理室に提出することになっている。

### 3) 自治体における債権管理全般について

#### **a.** 自治体における債権管理の適正化のために求められること

- 名張市では、新たな滞納を防ぐために、催告を適正に管理し、早期の折衝を行うことをめざしており、積み残しをしないよう心がけている。
- また、台帳を整備し、必要な情報については共有するなど、常に民事訴訟にいたるケースを想定し、やるべき事務を遺漏なく行うことを心がけて実践する。

#### **b.** 債権管理に関する統一的な基準を整備することの意義

- 条例に従ってやっているが、債権管理室が中心的で指導的な役割を果たしている。

#### **c.** 債権発生時からの対応の必要性

- 職員の数が減っている中で、所管部署では回収業務が後回しになる。これを補完するのが、債権管理室の役割である。

### III. 公金債権回収業務の民間委託における担い手側から見た課題等

本調査では、公金債権回収業務の担い手である弁護士の観点からも、公金債権回収の受託の可能性を探るため、公金債権回収に関心の高い全国 10 名の弁護士が地方公共団体へのヒアリング調査を実施した（調査A）。その上で、公金債権回収業務の民間委託の課題、提案を報告（調査B）した。本件に協力いただいた 10 名の弁護士（所属弁護士会：札幌、東京、横浜、千葉、愛知、三重、大阪、岡山、徳島、福岡）の個別報告は、次のとおりである<sup>4</sup>。

#### 1. 弁護士報告

##### (1) 弁護士報告（その1）

先方自治体：北海道日高町

担当弁護士：山田敬純

##### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

##### 1) 委託案件 1：日高町

###### ○民間委託の概要

###### a) 開始時期

平成 24 年 9 月 27 日、札幌弁護士会所属弁護士に債権回収を委任。

ただし、委任契約以前から、弁護士へのメール相談を実施していた。

###### b) 委託対象の債権

貸付金

###### c) 委託業務

担保不動産競売申立代理

###### d) 委託の理由

至急債権回収を行う必要が生じたため。

###### e) 委託の実績

競売により配当金 186 万 6000 円を回収。

###### f) 委託費用

弁護士への着手金 31 万 5000 円ほか実費（予納金、印紙代。郵券代等）。成

<sup>4</sup> 弁護士報告部分については、文責は担当弁護士による。

功報酬は設定していない。

**g) 個人情報の共有について**

担保不動産競売に必要な情報全般を委託先に開示。

○民間委託の効果

競売の申立を弁護士に委任したことについて、自治体として大々的に公表してはいないため、数字の上での顕著な効果はみられないものの、競売という強制執行手続をとったことを知った複数の滞納者から反応があり、僅少な額ではあるが弁済をする者が現れるようになった。また、滞納者との面談時に、自治体職員から、実際に競売等法的手続を実施した事例があるとか、弁護士に相談している旨告知するなど、債権回収に対する自治体の真摯な態度を明確に示すことができるようになった。

○民間委託の範囲拡大の検討

自治体としては、今後、民間委託の範囲を拡大することを予定している。具体的には、委託対象債権を拡大し、以下の各種手続を委任したいと考える。委託対象債権として、現在特に想定しているのは、公営住宅使用料である。委託する手続として、

- ① 弁護士と自治体との連名による内容証明郵便送付
- ② 弁護士に、支払督促・訴訟提起等の委任（使用料請求、明渡請求）
- ③ 債務名義取得後、弁護士に強制執行を委任

を検討している。

**B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）**

**1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題**

○受託範囲の問題・受託費用の在り方

日高町において実施した競売に関しては、相応の回収金額が見込まれたため、自治体としても費用対効果のある民間委託であり、担い手側としても、旧日弁連報酬規定等に照らしても一般的な報酬金を定めることができた事案である。

しかし、たとえば公営住宅の滞納使用料の回収などの場合、滞納額が多額に及ぶ可能性がある一方で、回収については大半の事例で少額の分割となることが予想されるため、この場合受託費用についてどのように定めるのか（1件あたり固定の手数料制にするか、年間での回収額に応じた成功報酬制にするかなど）、悩ましい事案が多い。

このような事案では、担い手側としては1件あたり手数料制を採用すれば、少額の分割納付となるような案件では問題が少ない。しかし、たとえば支払督促を行ったが督促異議により訴訟に移行した場合に、日当・交通費も含めて定め



なければ担い手側としては受任が困難である一方（とりわけ北海道では裁判所支部の管轄が広く、出廷に要する移動時間・交通費等のコストは大きい）、そうすると自治体側にはあえて民間委託をする費用対効果がどこまであるのか疑問もある。

こうした課題に関し、既に民間委託を実施し、効果の出ている他の自治体の事例を研究するため、担い手間でも情報交換を行う機会を持てればと考える。

## 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

### ○民間委託の効果と課題

民間委託を実施した効果としては、滞納者に対するアナウンス効果、すなわち、自治体として悪質な滞納に対しては法的手続により回収するという明確な態度を示すことにより、若干ながらも滞納者からの任意弁済が増えるという効果があったとの回答があった。

他方、課題として、民間委託を決定する前の自治体独自の債権回収努力を議会に評価してもらえないという点が挙げられた。これは、民間委託前に自治体として独自に催告等債権回収の努力をおこなっていたものの効果があがらなかった点を議会において指摘されており、端的に自治体職員の努力不足とみられがちであるという悩みである。

民間委託を促進するため予算編成をするにあたって議会の理解が得にくいという点は、現時点では民間委託の実績が乏しいことに起因するものであるので、滞納額が多額であり相応の回収が見込まれる案件を複数民間委託し、実績を重ねることにより、民間委託による効果を周知していく必要があると考える。

また、民間委託を導入後に明らかになった課題として、民間委託をおこなった場合（とりわけ裁判上の手続を委任した場合）、民間（弁護士）に全面的に手続を委託してしまうことによって、裁判所とのやりとりなどのノウハウが自治体内に蓄積されないとの点が挙げられた。自治体としては、ノウハウを蓄積することにより、委託に適した案件であるのか、あるいは自治体独自に手続をとるべきかの判断が可能となるため、ノウハウの蓄積が必要であるとの要望である。

この点については、債権回収業務を担い手側のみで完結することなく、自治体と適切に情報共有を行い、ノウハウを提供し、職員への研修を実施するといった対策により解決しようとする。

### ○自治体側の要望

今後民間委託を積極的に活用したいと考えている自治体としては、既に民間委託を実施している他の自治体における事例情報、とりわけ、委託費用の定め方や予算の組み方についての情報を提供してほしいとの強い要望があった。

## (2) 弁護士報告（その2）

先方自治体：東京都豊島区

担当弁護士：鈴木誠太郎

### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

#### 1) 委託案件1：豊島区

公金の未収状況について、平成24年度における公債権及び私債権の未収合計額は約60億円となっており、前年度より3億6千万円ほど増加している。

平成19年に国から地方へ税源移譲がなされたことに伴い、住民税が増加した一方、その滞納も増加した。収納対策として、電話による案内を強化することとしたが、職員が架電をすることで他の業務が停滞することを避けるため、民間委託できるところは民間に委託するという方針を打ち出した。

これを受けて、平成20年以降、公的債権回収業務における民間事業者への委託を実施している。その対象債権は、地方税、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料であり、いずれも強制徴収公債権である。

これらいずれの債権についても、委託先は、コールセンター事業を行う民間企業であり、電話による自主納付の案内業務を委託している。委託費用は、決算ベースで約1300万円である。なお、今後、訪問による自主納付の案内業務についても委託を検討中である。

委託に際して、受託事業者に対して開示する個人情報、債務者氏名・住所等の債務者本人に関する情報及び滞納額・滞納期間等の滞納状況に関する情報である。そして、個人情報保護のため、個人情報保護に関する条例等を制定し、プライバシーマークの取得など個人情報保護にかかる委託先の評価を行い、データ管理に関する受託事業者の義務・責任を受託事業者との契約において明確にするなどの措置を講じている。

このほか、子育て支援課の所管する保育所保育費用（強制徴収公債権）や女性自立援助資金貸付金（私債権）について、民間委託ではないものの、司法書士を非常勤職員として任用し、支払督促や少額訴訟手続をとっている。

その他各種貸付金の未収金対策については、今後の課題と考えている。

### B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

#### 1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題

本区の公的債権回収業務における民間事業者への委託については、上記のとおりであり、地方税等の強制徴収公債権について電話による自主納付の案内業務の委託がなされているものの、非強制徴収公債権及び私債権を含めて、納付相談や訴訟等法的な手

続までは委託がなされていない状況である。

区としては、訴訟等について議会の議決の手続が必要になることが、訴訟等を見据えた民間委託が進まない原因の一つであると考えているようである。なお、本区では、住宅債権以外については、訴訟提起について区長の専決処分が認められていない。

たしかに、地方公共団体の有する公金債権は、福祉的色彩の強い貸付金など、その取扱いに慎重を期すべきものが多い。これらについては、単に貸付金の回収として取り扱うのでは、住民福祉の観点から問題があるといえる。

他方で、かかる貸付金等が返済されないことで、地方公共団体の財産が毀損され、ひいては住民の財産が毀損されているという側面もある。

地方公共団体の公的債権回収業務においては、このような福祉的側面への配慮の視点と、自治体の財政の健全化ひいては住民の財産を適切に管理するという視点の双方のバランスを取る必要があり、委託の担い手には、個々の債務者の状況に応じたきめ細かな対応ができることが求められるものとする。なお、納付相談をこえて、訴訟等の手続に進む場合、その必要性や福祉的配慮に関する説明についても助言等ができるのであれば、議会の議決手続の対応の際にも有用ではないかと思われる。

また、公金債権であるため、これを取り扱う際には、地方自治法関係法令についても習熟している必要があるものとする。

さらに、公金債権の中には小口の債権も多くあるため、少額の債権を少ない件数でも対応することや、少額の債権を多数扱える態勢が整っていることも求められる。

公金債権回収の委託の担い手としては、地方公共団体の債権管理について特殊性を理解した上で、個々の案件ごとにきめ細かな対応ができることが求められると考える。

このように、求められる水準が高い一方、個々の債権額が少額であることが多いことから、費用面での調整も必要になるものと思われ、本来、地方公共団体の未収金の解消に対する使命感を持っていないと務まらない業務であると考えられる。委託の担い手となるためには、これらの点をクリアしている必要があるものといえる。

## 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

前述のとおり、民間委託に際して、担い手には多くのことが求められるところ、担い手にふさわしい者についての情報を入手しにくいことがうかがわれる。

また、どのような債権について、どの程度まで民間委託ができるかについて、内閣府から官民連携の手引きが公表されているものの、地方公共団体の担当者レベルではまだ情報が行き届いていないことがうかがわれる。

これらの点についての情報提供や疑問点に対する説明等をこれからも続けていく必要があると考える。

### (3) 弁護士報告（その3）

先方自治体：神奈川県川崎市

担当弁護士：小林俊介

#### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

##### 1) 委託案件1：川崎市

担当弁護士から川崎市（財政局滞納債権対策室）へ質問事項を事前連絡した上、平成25年11月29日（金）に同市役所を訪問した。同日は、同市の各所管局が作成した「地方公共団体の公金債権回収促進のための民間委託に関する調査票」【添付資料1～4】をもとに、担当弁護士が財政局滞納債権対策室及び各所管局の担当者から補足的なヒアリングを行った。

##### a) 市税（普通徴収の市県民税、固定資産税）【添付資料1】

委託先は「川崎市納税お知らせセンター」で、個人情報の管理徹底、他の自治体での実績等を踏まえて決定した。

##### b) 市税（全般）【添付資料2】

- ・インターネット公売。川崎市は「Yahoo!公官庁オークション」を利用しているが、近年、楽天もインターネット公売を開始したと聞いている。
- ・全国で一般的に行われている回収方法であり、川崎市もそれに倣った。
- ・コストが掛からない回収方法として、非常に有益であると考えている。

##### c) 国民健康保険料【添付資料3】

- ・平成21年から「電話ご案内センター」を開設し、平成23年から「(株)アイ・シー・アール」(名古屋)に回収業務を委託している(平成27年までの契約)。
- ・初期未納者と長期未納者を棲み分け、前者についてのみ委託。

##### d) 川崎市営住宅使用料【添付資料4】

- ・委託先は横浜弁護士会所属・川崎市所在の弁護士（3名）。
- ・初期滞納者と長期滞納者を棲み分け、支払計画を提出していない退去者を中心とする後者についてのみ委託。
- ・回収方法は基本的に委託弁護士の判断に委ねており、文書（通知書）による催告が中心だが、滞納者の勤務先を調査して、給与差押えをしたケースもある。

#### B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

##### 1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題

本年、川崎市は他の自治体に倣って「川崎市債権管理条例」を制定したところである。もともと、川崎市で上記条例が制定されたとはいえ、公債権及び私債権の管理（民間委託を含めた回収業務の意思決定等）は基本的に所管局が個別の判断で行い、

財政局滞納債権対策室は各所管局の管理について相談に応じ、必要な指導等を行うという、所謂「縦割り」の体制が採られている。同市が「主要11私債権」と位置付ける①国民健康保険料、②介護保険料、③生活保護費返還金、④要保護世帯奨学資金貸付金、⑤高齢者住宅整備資金貸付金、⑥母子寡婦福祉資金貸付金、⑦保育料、⑧住宅使用料、⑨ごみ処理手数料、⑩⑪入院・外来自己負担未収金について、実際に回収業務を民間委託している私債権は、①、②、⑧の3つにとどまっており、各所管局間の情報共有もなされていない印象であった。

また、財政局滞納債権対策室の担当者によれば、福祉的要素の強い私債権（例えば上記④～⑦等）について、回収の徹底化を図ること自体に対するジレンマもあるとのことである。

各自治体を訪問して現場の担当者からヒアリングを行い、各自治体の公金債権の管理状況を詳細に把握することは必要不可欠である。

## 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

上記1を踏まえて、担い手側から各自治体向けに積極的に情報発信（提供できるサービス、従前の実績等のアピール）を行うことは勿論のこと、各自治体間で公金債権回収に関する情報を共有できる場を提供することも有益であると思われる。川崎市の例で言えば、他の自治体での実績が回収業務の民間委託を決定した主な理由となっているようである。

この点については、例えば、全国の自治体向けに公金債権回収に関する研修会（主催：内閣府、講師：担当弁護士等）を開催して、債権管理の一般論に止まらず、各公金債権の特殊性を踏まえた民間委託の法律上及び事実上の問題点の整理等を行うとともに、各自治体が他の自治体の具体的な取り組みや実績を共有し得る機会を提供するということが考えられる。

## C. 補足資料

### 【添付資料1】

#### ○民間委託の概要

a) 開始時期 平成24年4月1日

b) 対象とする債権（担当部署）

市税

c) 委託先

川崎市納税お知らせセンター（サービサー以外の一般事業者）

d) 委託業務の内容

電話による自主納付の案内

e) 民間委託することとした理由

・安定した収入の確保や更なる徴収事務の効率化のため、民間事業者のノウハウ

- ハウを活用し、効率よく地方税を徴収するため。
- ・他の都市でも導入し、一定の効果をあげているため。

**f) 実績**

平成 24 年 6 月 1 日から平成 25 年 5 月 31 日  
発信件数：102,841 件  
接続件数：16,229 件

**g) 委託費用**

履行期間 平成 24 年 4 月 1 日から平成 27 年 3 月 31 日まで  
契約金額 99,496,530 円（含む消費税）

**h) 個人情報の共有**

**h-1) 受託事業者に開示している個人情報**

- ・債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号など）
- ・滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳など）

**h-2) 委託にあたり、個人情報保護のために講じている措置**

- ・個人情報取扱に係る手続きの制定
- ・個人情報保護に係る委託先の評価（プライバシーマークの取得など）
- ・受託事業者との契約で、データ管理に関する受託事業者の義務・責任を明確化

○民間委託の効果と課題

**a) 導入した効果**

初期の滞納者への電話による納付案内を受託事業者が行う事により、生じた時間を職員が滞納の累積した滞納者への滞納整理に振り向けることができた。

**b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法**

特になし。

**c) 導入後に明らかになった課題・問題点**

b) と同様に特になし。

**d) 課題・問題点の解決に向けて、国からのサポートに関する要望はあるか**

特になし。

○今後の展望

**a) 民間委託の範囲拡大を考えているか**

民間事業者に委託できる範囲の業務は一定できていると考えており、委託範囲の拡大は考えていない。

**b) 効果的な民間委託を実施する上で必要なこと**

現在の業務実績を、民間事業者に委託した場合の業務実績と比較し、効果が高い業務を選定して委託すること。

**c) より多くの自治体が民間委託を活用するようになるには、どのようなことが必**



要だと思うか

国が中心となって委託できる具体的な業務内容を例示していく。

## 【添付資料 2】

### ○民間委託の概要

a) 開始時期 平成 18 年 1 月

b) 対象とする債権（担当部署）

市税

c) 委託先

ヤフー

d) 委託業務の内容

インターネットオークションによる入札関連業務

e) 民間委託することとした理由

- ・ 安定した収入の確保や更なる徴収事務の効率化のため、民間事業者のノウハウを活用し、効率よく地方税を徴収するため。
- ・ 他の都市でも導入し、一定の効果をあげているため。

f) 実績

平成 24 年 6 月 1 日から平成 25 年 5 月 31 日

インターネット公売 不動産 執行件数：8 件

売却検数：2 件

売却金額 5,640,000 円

動産 執行検数：12 件

売却件数：10 件

売薬金額 917,901 円

g) 委託費用

ネット公売 0 円（落札価格の 3%、ネット科目手数料として支払う）

h) 受託事業者に開示している個人情報

- ・ 売却物件又は売却動産に関する情報

### ○民間委託の効果と課題

a) 導入した効果

インターネットを活用した公売の導入以前と比較して、動産の差押及び公売が飛躍的に推進されたことのほか、公売においては日本全国から入札参加者を募ることができ、競り売りにより、より効果に売却出来ることから、結果として税収を増加させ、市税収入の確保に繋がった。

b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法

特になし。

c) 導入後に明らかになった課題・問題点



b) と同様に特になし。

d) 課題・問題点の解決に向けて、国からのサポートに関する要望はあるか  
特になし。

○今後の展望

a) 民間委託の範囲拡大を考えているか

民間事業者に委託できる範囲の業務は一定できていると考えており、委託範囲の拡大は考えていない。

b) 効果的な民間委託を実施する上で必要なこと

現在の業務を、民間事業者に委託した場合の実績と比較し、効果が高い業務を選定して委託すること。

c) より多くの自治体が民間委託を活用するようになるには、どのようなことが必要だと思うか

国が中心となって委託できる具体的な業務内容を例示していく。

【添付資料3】

○民間委託の概要

a) 開始時期 平成**22**年**4**月**1**日

b) 対象とする債権（担当部署）

国民健康保険料

c) 委託先

その他の民間企業

d) 委託業務の内容

電話、訪問による自主納付の案内・催告（納付の請求）

e) 民間委託することとした理由

収納率の向上を図るため。

f) 実績

平成**24**年度訪問徴収実績（現年度分）：**160,230,739**円

平成**24**年度電話催告効果額：**134,349,460**円

現年度収納率と現年度収納額については、次のとおり。

平成**22**年度（導入前）

現年度収納率：**87.26%**

現年度収納額：**30,451,111,584**円

平成**23**年度（導入後）

現年度収納率：**88.29%**

現年度収納額：**32,028,562,995**円

※なお、民間事業者が対象としているのは、現年度に限定されているため、現年度の収納率と収納額を記載している。

**g) 委託費用**

平成 24 年度は、**161,393,000** 円。

**h) 受託事業者の開示している個人情報**

- ・債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、勤務先など）
- ・滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、既償還額など）

○民間委託の効果と課題

**a) 導入した効果**

平成 24 年度訪問徴収実績（現年度分）：**160,230,739** 円

平成 24 年度電話催告効果額：**134,349,460** 円

**b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法**

個人情報保護の観点により、民間事業者には滞納整理システムの閲覧ができないようにしているため、コールセンターによる電話催告時に、対象者の収納状況を最新の情報で確認できず、行き違いが生じることがある。今後の解決方法としては、個人情報のセキュリティを高めて、滞納整理システムの閲覧を可能にすることと考える。

**c) 導入後に明らかになった課題・問題点**

民間事業者による電話催告が詐欺に間違われることがあったため、こちらから送付している催促状や催告書のサンプルを事業者に渡し、その文面を読み上げる等の工夫を行っている。

**d) 課題・問題点の解決に向けて、国からのサポートに関する要望はあるか**

補助金等のサポートがあれば、課題の解決に効果があると考えます。

○今後の展望

**a) 民間委託の範囲拡大を考えているか**

現在、検討中。

**b) 効果的な民間委託を実施する上で必要なこと**

民間委託を積極的に行っている自治体に視察に行くことが必要。

**c) より多くの自治体が民間委託を活用するようになるには、どのようなことが必要だと思うか**

民間委託を行った自治体から、民間委託のメリットを積極的に発信していくことが必要だと思う。

**【添付資料 4】**

○民間委託の概要

**a) 開始時期** 平成 21 年 9 月

**b) 対象とする債権（担当部署）**

川崎市営住宅使用料（退去者で支払計画が提出されていないもの）

c) 委託先

弁護士・弁護士法人

d) 委託業務の内容

- ・ 納付相談
- ・ 居所調査
- ・ 文書による催告、滞納金の領収

e) 民間委託することとした理由

民間活用による退去者に係る市営住宅使用料の収納率向上

f) 実績

平成 24 年 委託債権額 125,889,389 円

平成 24 年 徴収額 1,522,971 円 徴収率 1.209%

g) 委託費用

成功報酬 徴収額の 35%

h) 受託事業者に開示している個人情報

- ・ 債務者本人に関する情報（氏名、住所、生年月日、電話番号、勤務先など）
- ・ 滞納状況に関する情報（滞納額、滞納額の内訳、滞納期間、既償還額など）
- ・ 本人以外の個人（連帯保証人など）に関する情報
- ・ 債務者の試算・財産状況に関する情報（財産調査の調査結果など）

○民間委託の効果と課題

a) 導入した効果

退去者滞納使用料の収納効果

b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法

さらなる徴収率の向上

c) 導入後に明らかになった課題・問題点

特になし

d) 課題・問題点の解決に向けて、国からのサポートに関する要望はあるか

特になし

○今後の展望

a) 民間委託の範囲拡大を考えているか

特になし

b) 効果的な民間委託を実施する上で必要なこと

市の職員による折衝段階における本人からの収入状況、勤務先等の聴き取り

c) より多くの自治体が民間委託を活用するようになるには、どのようなことが必要だと思うか

業務委託の仕組みの標準化

#### (4) 弁護士報告（その4）

先方自治体：千葉県市原市、A市

担当弁護士：伊藤義文

##### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

###### 1) 委託案件1：市原市について

現在、「未収金対策の強化事業」として予算計上をし、滞納整理のビジネスモデルの構築に向けて作業を開始している。

ビジネスモデルの概要は、統合滞納管理システムを構築して債権管理を一元化すると同時に業務のルーティン化を進め、ルーティン化できる業務については基本的にすべてアウトソーシングし、自治体職員は、事業成果を上げるための取組みの方向と最終的な決定・責任に注力することとなっている。

具体的なスケジュールとしては、平成25年度からシステム改修の準備を開始しているところ、翌26年度にはホストデータの加工を実施し、同年度上期（26年1月より）の受託事業者の業務スーパーバイザーによる業務補完・事務補助を経て、下期にはコールセンターを稼働させ、平成27年度からは予定されているビジネスモデルに基づく業務を全面的に実施することとされている。

###### 2) 委託案件2：A市について

平成23年4月に債権管理を目的とする部署（対策室）を納税課に設立した。

現時点で民間委託は実施されておらず、庁内での検討段階にある。

民間委託を進めるにあたっては、特に、①予算を獲得するためにどのようなスキームを組み立てて議会承認を得るか、②法的手続をとるについての庁内の合意形成をさらに進めるか、が現時点における課題となっている。

現在、具体的な民間委託の方法としては、弁護士名で催告文書を送付することを検討している。

##### B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

###### 1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題

###### a) 議会、執行機関の意識

地方税を除いた地方公共団体の債権の管理・回収に関する意識は次第に高まっており、先進的な組織、システム、及び担当職員の意識向上に関して進んだ取り組みをしている地方公共団体がみられるものの、なお団体ごとの意識の高さに温度差があるように感じられる。これは、担当職員個々人の意識に加え、首長、議会、監査委員等、担当職員に対し指示、指摘をする立場にある機関の債権管理に関する意識にも要因があるように思われる。

**b) 情報の壁**

例えば地方公共団体の各担当課が債権管理を所管する場合、当該所管課が保有する債務者に関する情報は、地方税法（地方税について）、個人情報保護条例（全ての債権について）によって他の所管課での利用ができない。また、例えば官報、裁判所からの債権届出催告書等が徴税担当課のみに流通し、他の債権管理所管課がこれらを供覧する機会がないなど、債務者に関する情報の共有化が図られていないケースがある。

**c) 費用対効果（損益分岐点）に関する地方公共団体の認識**

民間委託にあたってのコストとバランスをさせる地方公共団体のメリットとして、徴収担当職員の人件費の軽減が考慮されていない。

特に小規模な地方公共団体において、調定と徴収を同一職員が担当することが多い現状では、徴収専門職員の人件費が別に計上されていないことから、これがコストとして意識されていない。しかし、当該調定職員は、調定業務、収納業務に労力を割かれ、実質的に徴収に手が回っていないことが多い。債権の管理回収を促進するためには、調定担当と徴収担当を分離する必要があり、本来ここにコストが生じることを認識してもらう必要がある。

**d) 委託にあたっての「事案の切り分け」の難しさ**

滞納後の債権管理を第三者に委託する場合の当該債権の状況は多様であって、いかなる段階（状況）に達したときに外部委託をするかの判断は困難である。また、業務の一部を民間委託する場合、例えば大量定型業務はサービサーが、非定型の業務については弁護士がそれぞれ受託する、という大まかな区分はできても、具体的にどこまでの業務をどの業種がなすのかについての判断が地方公共団体において困難となる可能性がある。

**e) 担い手（民間受託者）ごとの有効性について**

○サービサー

サービサーは、債権回収に特化した組織を有しており、督促事務・電話催告・訪問催告等の実施をする担い手としては有効と考えられる。しかしながら、債権管理にあたっては地方自治法の諸規定（地方自治法施行令171条～171条の7<sup>5</sup>等）の適用を前提とする必要がある、この点をクリアできているかどうか課題と考えられる。また、訴訟・執行等の法的手続が的確に行われるかどうかについても、検証をする必要がある。

○司法書士

いわゆるクレ・サラ関係の債務整理業務を多く手掛けている認定司法書士は、

---

<sup>5</sup> 地方自治法 240 条 2 項、3 項（債権管理の基本規定）を受けた、地方公共団体の債権管理に関する政令規定であり、督促、強制執行その他保全及び取立てに関する措置、並びに履行延期特約等、徴収停止及び免除の要件等を内容とする。

債権管理に親和性があるものと考えられる。しかしながら、地方自治法は司法書士にとって一般的になじみのない法分野であること等から、受託者として適切かどうかを慎重に判断する必要がある。

#### ○弁護士

弁護士が債権管理に関わる方法として最も有効と考えられるのは、任期付公務員、又はある程度組織化され、かつ自治体法務に明るい弁護士（団体）による受託であると考えられる。

この点、顧問弁護士による受託も考えられるところ、一般に個々の顧問先法律事務所は小規模であって、多数少額の債権を管理する組織・人員が備わっていない。顧問弁護士は、弁護士の中では自治体法務に最も精通しており、組織・システムの構築にあたってのアドバイザーとしての役割は十分に果たせるものと考えられるものの、現実の徴収業務を実施する体制としては不十分といわざるを得ない。

これに対し、任期付公務員は自治体内部に在籍することとなることから、職員と連携してスピーディーな債権管理が可能となるものと考えられる。また、一部の弁護士が地方自治法務に関する研究会等を組織して債権管理を受託しており、法律事務所の事務局体制、あるいは弁護士ごとの連絡体制が整備されることにより、組織・人員上の問題がクリアされるとともに、地方自治法務に関する情報の共有化を図ることができるため、適切な受託先となると考えられる。

## 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

### a) 債権管理一元化の促進

債権管理を外部委託する場合、スケールメリット等を考えると、委託者・受託者ともにある程度まとまった件数を受委託することが前提となる。調定を所管する部署において、同時に債権管理を所管する場合、滞納債権が分散することとなるため、こうした「数のまとまり」を作ることが難しい。債権管理を一部署に集中することにより、比較的容易に外部委託をするに足る件数の滞納債権を確保することができるものとする。

### b) 議員、監査委員向けの研修等の強化

実効的な債権管理を行っていくためには、債権管理担当部署のみならず、全庁的な意識の共有が必要と考えられる。執行機関をチェックする役割を持つ議会議員や監査委員に積極的に情報を発信していくことによって、担当部署において積極的に債権の管理回収を行いやすい環境ができていくものと考えられる。

## 3) その他

### a) 地方税法 22 条の適用範囲明確化の必要性

民間委託とは直接かかわりがないが、現行地方税法22条は、地方税務職員による職務上知りえた秘密の「漏えい」及び「窃用」について罰則を設けていることから、地方税徴収部署が有する情報について、他の債権管理部署は基本的に利用できないと考えられており、このことが債権管理一元化を阻む大きな壁となっている。同条が、地方税務職員について、強制力のある国税徴収法141条（質問調査権）が認められていることとの均衡を図る趣旨があるとされる以上、安易な情報流出は認められるべきではないにしても、同条の例外を認めるような立法上の手当てをするか、何らかの基準を設けるなどして、地方税務部署の有する情報と他の債権管理部署が有する情報とを共有化するための方策がとられるべきと考える。



## (5) 弁護士報告（その5）

先方自治体：愛知県豊橋市

担当弁護士：竹内千賀子

### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

#### 1) 委託案件1：豊橋市

##### ○民間委託の状況

住宅使用料債権については、督促催告を職員が行い、明渡し訴訟、強制執行については、顧問弁護士に委託している。

下水道料金と水道料金（以下「水道料金等」という。）については、まとめて請求する方式をとっている。中止精算業務についてはこれまでも委託していたが、調定、収納、滞納整理までの業務を包括的に委託する長期契約（6年4か月）を平成25年9月にプロポーザル方式により締結した。平成25年度は、電話受付、調定業務を委託化するため、提供する情報の準備作業中である。

市民病院の診療費は、督促状、催告書、病院窓口、電話による折衝までを委託範囲として民間委託を行っている。自宅訪問、法的措置については職員が担当している。

生活資金一時貸付金については、社会福祉協議会に利用者への貸付原資を貸し付ける方法により貸付事業を行っている。福祉的配慮などから電話、文書による催告にとどまっており、法的措置は行っていない。

補足資料「豊橋市における公金債権回収促進のための民間委託の状況について」参照。

##### ○今後の展望

住宅使用料については、指定管理者による家賃収納業務と未納者への納付呼びかけを検討しているが、対象者の多くが生活困窮者であることから、催告、折衝、法的措置については福祉的観点から職員が担当する方向で検討中である。

水道料金等については、平成26年度より窓口業務の委託を開始し、同27年度からは滞納整理業務も委託を開始する予定である。ただし、委託する滞納整理業務の詳細はまだ確定していない。

市民病院の診療費については、現在職員が行っている支払督促等の文書作成を外部委託できないか検討中である。

弁護士やサービサーへ債権回収業務を委託することは検討していない。

## B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

### 1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題

#### a) 現場の職員に債権回収業務に関する知識を普及させること

広義の債権回収業務のうち法律事務・法律事件以外の通常業務と法律事務・法律事件に該当する業務との区別が難しいため、現場の職員が業務を包括委託する際、他の業務と一括で委託することのメリットを検討しているうちに限界を誤り、法律家やサービサー以外の民間企業に法律事務・法律業務の委託をしてしまう可能性がある。

債権管理を担う部室がない地方公共団体において、かかる知識が不足しているがゆえに法律事務や法律事件に亘る業務を委託するようなことがあれば、担い手側にとっては、業務を受託する機会を逸することになり、他方で、地方公共団体が違法行為の助長をすることになる点で妥当でない。

そこで、債権回収を担う部室のみでなく、委託発注を行う現場の職員に債権回収業務に関する知識を普及させることが課題である。

#### b) 隣接業務の取り込みによるニーズの充足

地方公共団体においては、業務の外部委託を推進する場合、人的及び物的コストの面からできるだけ多くの業務を一括で委託しようとする傾向にある。

そこで、担い手側としても、可能な限りで隣接業務を取り込み、幅広い業務を受託できる体制の構築を検討することが課題といえる。

#### c) 公金債権回収業務の民間委託について、住民の理解を促進すること

住民あるいは地方公共団体の意思決定機関において、公金債権回収を民間に委託して返済を強く求めることは妥当でないという考え方が根強くある（特に福祉目的の貸付金）。

しかしながら、貸付金の原資が租税であることに鑑みれば、貸付制度である以上、借主には返済を求めるべきであり、また、返済を求めないことが他の住民にとって不公平であるということについて、住民あるいは地方公共団体の意思決定機関の理解を促進することが課題である。

#### d) 民間委託の方法について比較検討すること

民間委託の方法には、例えば、弁護士に対する委託であれば、弁護士を任期付公務員として使用する任期付方式、地方公共団体が契約している顧問弁護士に委託する顧問方式、債権回収事案を個別に委託する個別委託方式が考えられる。

任期付方式のメリットは、任期付公務員となっている弁護士を債権回収業務に充てることで、職員との連携も取りやすく、情報開示の問題も起こりにくいという点や、別途費用が発生しないという点である。デメリットは、任期付公務員として採用された弁護士が地方公共団体の債権回収に詳しいとは限らないこと、数年の任期が終わると担当者の交代（裁判所との関係では受任弁護士の変更）を余儀

なくされることである。

顧問方式のメリットは、顧問弁護士が当該地方公共団体の実情を踏まえた対応ができる点である。デメリットは、多くの自治体において現場から顧問弁護士へのアクセスは容易でないこと、顧問弁護士に多数の債権回収案件を追加で委託することが現実的に不可能なことである。

個別委託方式のメリットは、地方公共団体の債権回収業務を業務として積極的に取り扱っている弁護士に委託でき、ノウハウの享受ができることである。デメリットは地方公共団体の債権回収業務を取り扱っている弁護士が未だ少数で地方公共団体からのアクセスが困難であること、競争入札方式をとると受託者の報酬が業務に見合う金額を下回る恐れがあることである。

また、司法書士やサービサーへの委託の場合であっても、同様にいくつかの委託方式が考えられる。

地方公共団体においては、これらの方式を比較検討し、各々の特徴に合った方式を選択することが課題である。

## 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

### a) 民間委託を検討している地方公共団体をサポートする窓口の設置

業務の民間委託を検討している地方公共団体において、現場の職員が、契約条項の細かな文言や法的な解釈、手続きを相談する場所がない。ほとんどの地方公共団体には顧問弁護士がいるが、残念ながら顧問弁護士と現場との距離が遠く、すぐに相談したいと考えてもそれが叶わず、プロジェクトが先へ進められないことも多くあると想定される。

そこで、民間委託を検討している現場の職員が、契約条項の細かな文言や法的な解釈、手続き等を気軽に相談できるサポート窓口を、国や県に設置されることを提案する。

### b) 既に民間委託をしている地方公共団体の民間委託ノウハウの共有

業務の民間委託については、数年来多くの地方公共団体が取り組んでいる。しかしながら、そのノウハウはこれから業務委託を始めようとする地方公共団体にとって入手しやすいものではなく、常に一から試行錯誤のうえ、仕組み作りをしなければならぬのが現状である。

そこで、民間委託を検討している地方公共団体が自由に参加でき、定期的に業務の民間委託の取り組みを共有する場（たとえば、情報交換会議や勉強会）を持つことを提案する。

## 3) その他

### a) 情報の共有

ある債権についての滞納者は、他の債権についても滞納者であることが多いよ

うであるが、現在の制度では、個人情報共有がほとんどできず、その所在調査、生活状況などの調査を、債権を所管するそれぞれの部署で行っている。

かかる制度は、債権回収率の向上の観点からみても、委託費用の観点からみても、非常に不経済である。

そこで、地方公共団体が有する個人に関する情報を、債権回収のために、他部署と共有できる仕組み作り（守秘義務の解除や法的手続きの簡素化など）が必要ではないかと思われる。

#### b) 国からの具体的指導

地方公共団体内部では、債権回収業務の外部委託に関する知識や経験が少ないので、仮に国からの通知等で「外部委託を促進することが望ましい」とされたとしても、内部的に理解が深まらず、新たに具体的な制度を構築することにかかなりの困難を伴うようである。

そこで、そのような施策の促進を考えるのであれば、地方公共団体の長や現場の職員を対象とした制度説明会を行うなどの工夫が必要ではないかと思われる。

### C. 補足資料

#### 【豊橋市における公金債権回収促進のための民間委託の状況について】

債権名	所管部署	委託状況		今後の展望
住宅使用料等	建設部住宅課	一部委託	現在は、職員が督促催告を行っているが、明渡し訴訟、強制執行については顧問弁護士に委託している。	指定管理者による家賃収納業務と未納者への納付呼び掛け業務を検討しているが、対象者の多くが生活困窮者であることから催告、折衝、法的措置については職員が担当する方向で検討している。
診療費	市民病院事務局医事課	一部委託	未納者に対する督促状、催告書、病院窓口、電話による折衝までを委託範囲として民間委託を行っている。自宅訪問、法的措置については、職員が担当している。	職員が行っている支払督促等の文書作成などを検討している。
水道料金等	上下水道局料金課	委託中	中止精算業務についてはこれまで委託していたが、調定、収納、滞納整理までの業務を包括的に委託する長期契約(6年4ヶ月)を今年9月5日にプロポーザル方式により締結した。今年度は中止精算のほか電話受付、調定業務を委託化する。	26年度より窓口業務を開始し、27年度からは滞納整理業務も委託化する。
生活資金一時貸付金	福祉部福祉政策課	委託中	豊橋市社会福祉協議会に利用者への貸付原資を貸し付ける方法により貸付事業を行っている。社会福祉協議会は、利用者に対して貸付、回収を行っているが福祉的配慮から電話、文書催告に止まっており、法的措置は行っていない。	特に無し。

## (6) 弁護士報告（その6）

先方自治体 三重県津市

担当弁護士 西澤 博

### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

#### 1) 委託案件1：三重県津市

津市では、現在税金、国民健康保険料、介護保険料、保育料の電話催告、文書催告を事業者に委託し徴収率アップの成果を収めている。（補足資料「民間委託（電話等催告業務のみ）を行っている自治体に対する調査」参照）

### B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

#### 1) 回収業務の担い手から見た公金債権回収促進に向けた課題

- 弁護士としては、現在個別案件で訴訟等の受任があるが、税金、国民健康保険料、介護保険料、保育料等の電話催告、文書催告だけでなく、分割納付の交渉につき、一括委託を受けることは可能である
- 委託案件の報酬につき、成功報酬とは別に実費も請求したい（実費込みの成功報酬型（回収額の何%等）では困る。）。
- 一括委託を受ける際、大量の記録簿の保管方法、情報の連絡方法について、詰めた協議をしておく必要がある。
- 委託案件に関する報告事務の簡素化が図れるよう工夫する必要がある。

#### 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

- 弁護士等にも民間委託できる範囲について、国がもう少し明確に示してくれば、民間委託は進むと思われる。
- 税情報について、同一地方公共団体に限り税以外の債権回収に活用できれば、効率的な債権回収、民間委託は進むと思われる。
- 全国の地方公共団体での成功事例や検討事例を公表したり、情報の共有化を図ることで、より民間委託は進むと思われる。

#### 3) その他

税金、国民健康保険料、介護保険料、保育料以外の債権回収の必要もあるが、個別具体的な対応を要する事案が多く、一括委託になじまないという問題があるようだ。

## C. 補足資料

### ○民間委託の概要

#### a) 開始時期

平成21年9月1日（市県民税・固定資産税・軽自動車税）

平成22年9月1日（国民健康保険料）

平成25年4月1日（介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料））

#### b) 対象とする債権（担当部署）

市県民税・固定資産税・軽自動車税、国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料）

#### c) 委託先

株式会社エヌ・ティ・ティマーケティングアクト

#### d) 委託業務の内容

電話および文書による自主的納付の案内

#### e) 民間委託することとした理由

電話催告及び文書催告の業務について民間活用を図ることにより、徴収職員は法に基づく滞納処分の強化に努め、「公権力の行使」に専念できる環境を整えることによって、滞納額の縮減と収納率の向上を目指すとともに、収入の早期確保・納付者間の公平性の確保を図るため。

#### f) 実績（平成24年度）

- 市県民税・固定資産税・軽自動車税関係

	対象	掛電数	通話数	文書
平成24年度	40,197	18,823	13,138	520

- 国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料）関係

架電対象：総件数 16,504 件、総未納額 880,026 千円。

うち会話完了：会話完了 6,535 件、納付約束 4,386 件・67.1%、

納付約束未納額 170,665 円、納付約束等の入金 1,646 件・37.5%、

納付約束後の入金額 45,981 千円・26.9%

#### g) 委託費用（平成24年度）

- 市県民税・固定資産税・軽自動車税関係

11,957,400 円

- 国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料）関係

6,804,000 円



#### h) 受託事業者に開示している個人情報

委託業務用に滞納整理システムを使用している。

なお、当該業務用のシステムにて管理しており、業務用のデータは持出せない。

#### ○民間委託の効果と課題

##### a) 導入した効果

- ・ 市県民税・固定資産税・軽自動車税関係

未納者に対し電話催告を行うことにより、納付につながった。また、職員が滞納整理に集中することができ徴収率のアップにつながった。

- ・ 国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料）関係

##### ◆平成 23 年度費用対効果

委託料の費用に対し、約 6.4 倍の納付約束等の入金額である。

電話番号が判明していない未勧奨の方の入金額 15,276 千円と電話勧奨した方入金額 43,389 千円では、約 2.8 倍の収納額である。

##### ◆平成 24 年度実績

委託料の費用に対し、約 6.8 倍の納付約束等の入金額である。

電話番号が判明していない未勧奨の方の入金額 9,449 千円と電話勧奨した方入金額 45,981 千円では、約 4.8 倍の収納額である。

##### ◆その他

平成 25 年度からの後期高齢者医療保険料の納付勧奨では、文書では、わからない方も多く、会話により制度の案内をすることで収納増につながっている。

##### b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法

- ・ 国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料）関係

3 年間の長期契約を前提に企画提案型のプロポーザル入札で委託会社を決定した。契約期間は適正化なのか、プロポーザル入札が適正化なのか。インセンティブ契約するほうがよいのかなど検討課題である。

（市県民税・固定資産税・軽自動車税関係については特になし。）

##### c) 導入後に明らかになった課題・問題点

- ・ 国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料）関係

債権の種類によって、システムが違うこと。システムの台数が繁忙期及び閑散期で台数の増減ができないこと。職員においては、担当の債権以外



の権限がないことが課題である。

(市県民税・固定資産税・軽自動車税関係については特になし。)

**d) 課題・問題点の解決に向けて、国からのサポートに関する要望はあるか**

- ・国民健康保険料、介護保険料、後期高齢者医療保険料及び保育所入所負担金（保育料）関係

職員においては、担当の債権以外の権限がないこと。税の個人情報の目的外使用について、平成19年3月27日総務省自治税務局企画課長通知（総税企第55号通知）による地方税の徴収対策の一層の推進に係る留意事項等について、税のシステム以外では課税資料の利用が国民健康保険料等のシステムでは、できないことや他の自治体への滞納者の実態調査において、税の守秘義務で回答を得られない自治体がある。賦課の元となる税の申告資料など、市民からは、同じ市役所なのでわかると思われることが多いが、システムで資料の閲覧もできないので、窓口では、税の部署に回ってもらうことがある。

このことから、個人情報の取扱いが自治体において異なることがあるのをサポートしてほしい。

(市県民税・固定資産税・軽自動車税関係については特になし。)

○今後の展望

**a) 民間委託の範囲拡大を考えているか**

検討していない。国民健康保険では、窓口、コールセンター、納付指導員及びレセプト点検員業務などが考えられる。

**b) 効果的な民間委託を実施する上で必要なこと**

より多くの市民の方に案内や制度の周知など、会話することで身近な市役所を感じてもらえるが、費用対効果の評価の基準が必要である。

**c) より多くの自治体が民間委託を活用するようになるには、どのようなことが必要だと思うか**

民間委託を行っていない自治体について、地方税の徴収対策の一層の推進に係る留意事項等についての趣旨を理解し、まず、できる範囲での民間活用を行なうことが必要と考える。また、債権の回収額のみでは判断できない効果（会話による効果等）があると考えており、費用対効果の評価の基準が必要である。

## (7) 弁護士報告 (その7)

先方自治体：大阪府

担当弁護士：木虎孝之

### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況 (調査A)

#### 1) 委託案件1：中小企業振興資金

##### ○民間委託の概要

##### a) 開始時期

平成16年4月1日

##### b) 対象とする債権 (担当部署)

大阪府中小企業振興資金 (高度化資金及び近代化資金) 貸付金 (商工労働部金融課)

##### c) 委託先

エム・ユー・フロンティア債権回収(株)

##### d) 委託業務の内容

貸付債権の管理回収業務 (正常債権も含めすべての債権) のサービサーへの委託。ただし、訴訟手続は含まない。

##### e) 民間委託することとした理由

コスト削減及び民間ノウハウ活用

##### f) 実績

回収額 (平成24年度)

高度化資金 15億2200万円 (うち正常債権 15億400万円、延滞債権 1,600万円)

近代化資金 604万円 (全て延滞債権)

##### g) 委託費用

4,725万円 (委託期間平成23年度～平成25年度)

##### ○民間委託の効果と課題

##### a) 導入した効果

現に活動している事業者に対する事業資金 (設備資金) の貸付金という債権の性質上、他の金融機関との調整・交渉等が不可欠となる場所、行政には債権者の立場で他の金融機関と交渉するノウハウが少なく、ともすれば、他の金融機関の言い分の適否の判断も困難になりかねない。そのような観点から、サービサーのアドバイスは有益である。

競売申立等法的手続を実施する場合、サービサーのアドバイスを受け、そのノウハウが活用できる。

**b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法**

委託先選定の際、トラブルなく回収できる事業者を選定するためには、価格競争のみで選定することはできないことから、選考手法並びに選考基準の設定が難しい。

成功報酬制では、取りやすいところから回収し、それ以外の適正管理が怠られる懸念があるとの判断のもと、現時点では成功報酬制をとっていない。

**c) 導入後に明らかになった課題・問題点**

当初は、費用対効果の観点に重点を置く事業者と、費用対効果のみならず公平・適正な管理が必要な自治体の意識の違いを埋めるのに苦労した。

**2) 委託案件 2 : コールセンター業務委託**

○民間委託の概要

**a) 開始時期**

自動車税問い合わせ業務 平成 21 年 5 月

自動車税電話納税催告業務 平成 21 年 8 月

総合税電話納税催告業務 平成 22 年 9 月

**b) 対象とする債権（担当部署）**

自動車税、法人府民税・法人事業税（法人二税）・個人事業税（税務局徴税対策課）

**c) 委託先**

株式会社エヌ・ティ・ティマーケティングアクト

**d) 委託業務の内容**

①問い合わせ等回答業務（自動車税）

②電話納税催告（自動車税、法人二税、個人事業税）

※未納の事実を伝え、自主的納付を呼び掛ける業務

**e) 民間委託することとした理由**

行政の効率化と民間サービスの向上を目指すため、民間でできる者はできるだけ民間にゆだねるべきとの考えのもと、大阪版市場化テスト監理委員会において、民間事業者からの提案を受け、同委員会からサービス水準の向上や経費の削減及び実現可能等の基準で官民比較を行った結果、民間事業者に委託すべきとの提言を受けたことによる。

**f) 実績（平成 24 年度）**

①電話対応件数

自動車税 234,054 件

法人二税・個人事業税 22,457 件

②催告件数

自動車税 75,173 件

法人二税・個人事業税 22,457 件

③収入率（コールセンターが催告を行った者のうち、本税延滞税完納額の割合）

自動車税 21.9%

g) 委託費用

平成 24 年 11 月～27 年 10 月（36 か月）

264,180 千円（消費税及び地方消費税含む）

○民間委託の効果と課題

a) 導入した効果

①コールセンター満足度調査（平成 24 年 3 月）

満足、やや満足 97.1%

普通 2.5%

やや不満、不満 0.4%

②自動車税収入率

21.9%（コールセンターが催告を行った者のうち、本税延滞税完納額の割合）

合)

b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法

①労働者派遣法の順守

偽装請負とならないよう、適正な取り扱いの必要がある。

②業務内容の明確化

委託業務と、職員が納税相談等の行政判断や公権力の行使が伴う業務について区別を明確にするための体制の構築が必要である。

③個人情報保護の徹底

④準備期間の確保

対象債権が税であり特殊な知識を要するため、習熟のため、契約日から業務開始までの期間を十分確保する必要がある。

c) 導入後に明らかになった課題・問題点

①偽装請負や業務内容の検査

定期検査を通じて業務の適正な履行を担保する必要があるところ、検査が形骸化して目的を果たせなくなることがないよう、常に事業者が緊張感を持てるよう検査方法の定期的な見直しが必要であった。

②事業者選定方法の困難さ

自治体の民間委託事業は住民生活に直結する者が多く、コストや効率化だけでなく、行政サービス水準の維持向上が事業者選定の大きな指標となるが、現在の入札制度の枠組みでは、価格競争が重視される傾向があり、選定結果によっては行政サービスの水準を大きく落とす懸念がある。

- d) 課題・問題点の解決に向けて、国からのサポートに関する要望はあるか  
行政サービス水準の維持向上に主眼を置いた事業者選定方法（入札）の整備、  
ノウハウの充実と共有

### 3) 委託案件 3：府営住宅家賃

#### ○民間委託の概要

##### a) 開始時期

平成 22 年 11 月 1 日

##### b) 対象とする債権（担当部署）

府営住宅家賃（住宅まちづくり部経営管理課）

##### c) 委託先

弁護士法人関西法律特許事務所

##### d) 委託業務の内容

府営住宅退去者に対する府営住宅家賃の回収業務委託（法的手続は含まない）  
対象債権は退去済みのものに対する債権に限る。

##### e) 民間委託することとした理由

適正納付している納入義務者に対する公平性を確保するとともに、民間事業者の専門的知識や債権回収のノウハウを活用することにより、効率的・効果的な債権回収を行うことを目的とする。

##### f) 実績（平成 24 年度）

回収額 4354 万円（総委託額に対する回収率 5.18%）

##### g) 委託費用

成功報酬：平成 22 年度～平成 24 年度回収額の 35%  
平成 25 年度～回収額の 25.2%

#### ○民間委託の効果と課題

##### a) 導入した効果

職員の事務軽減、回収率の向上

##### b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法

地方自治法施行令 158 条の規定により、委託債権の範囲が限定されており、使用料（家賃元金）は委託対象とできるが、損害金は委託対象とできない（総務省見解）。現在、使用料（家賃元金）のみ委託している。

##### c) 導入後に明らかになった課題・問題点

催告が一巡し回収率の低下傾向が認められるが、回収できない債権の処遇、回収率低下への対策が課題である。

##### d) 課題・問題点の解決に向けて、国からのサポートに関する要望はあるか

収納業務について、民間委託できる範囲を拡大するよう（損害金を委託対象とできるよう。）法令改正について検討いただきたい。

#### 4) 委託案件 4 : 母子寡婦福祉資金貸付金未収金

##### ○民間委託の概要

###### a) 開始時期

平成 24 年 6 月 20 日

###### b) 対象とする債権 (担当部署)

大阪府母子寡婦福祉資金貸付金未収金 (福祉部子ども室家庭支援課)

###### c) 委託先

オリファサービス債権回収株式会社

###### d) 委託業務の内容

納付の催告

転居先の確認

償還活動の記録

入金情報の確認・報告

回収不能の判断・報告 (調査及び交渉不能等の理由 (破産、時効、死亡、行方不明等含む))

###### e) 民間委託することとした理由

未収金の回収について専門的な知識と経験を有する事業者への委託により、未収金回収の促進を図る

###### f) 実績 (平成 24 年度)

回収額 1844 万円

###### g) 委託費用

成功報酬 : 平成 24 年度 回収額の 19%

平成 25 年度 回収額の 24%

##### ○民間委託の効果と課題

###### a) 導入した効果

サービサー名での通知を送付することにより、債権者の債権回収に向けた努力・姿勢が伝わり、回収促進に効果があった。

遠隔地の居所不明の債務者等について連絡先が判明する事例が多数ある。

###### b) 民間委託導入にあたっての課題・問題点と解決方法

委託手数料水準の設定に困難があったが、競争入札の導入及び自治体での委託事例の増加により解消した。

###### c) 導入後に明らかになった課題・問題点

当初委託時、業務の進め方や処理水準について、委託側と受託側との間に認識の齟齬が見られた。意見交換をして解消させた。

## B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

### 1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題

#### ○各種委託方法の特徴

地方公共団体が、公金債権回収に際し、外部資源である弁護士等の専門家を活用する方法として、債権の回収業務を委託する場合（多数債権の管理回収業務を委託する場合、少数の債権を個別に訴訟等も含め委任する場合）、法律顧問等として支援を受ける場合、内部職員（任期付職員等）として活用する場合等が考えられる。

特定の方法があらゆるケースに万能というものではなく、それぞれに長所があり、それらを踏まえて判断することが望ましいと思われる。

#### a) 多数債権の管理回収業務を委託する場合

同種多数の債権の管理回収業務を委託することで、日常の債権管理事務自体を外製化できるので、職員の日常の事務負担が軽減出来る点に大きなメリットがある。また、外部の弁護士等の名義による催告によって、債務者に対し、地方公共団体の断固たる意思を伝えることができ、回収促進が期待できる。ただし、担い手が弁護士等の場合であっても、訴訟提起は議会の議決事項であることから、訴訟委任まで含めて包括的に委託範囲に含む例は少ないようである。

この類型では、委託件数や金額が、一定のボリュームに達しないと、受託者側にメリットが見込めず、担い手が現れないまたは担い手があっても適正水準の管理がなされない懸念がある。

#### b) 個別案件の訴訟等委任

個別の債権回収業務について訴訟等を含めて、弁護士等に委任するという方法があり得る。回収が実現しない債権は、絵に描いた餅と言わざるを得ないので、地方公共団体単独では債権回収を実現できず、法的手続きを経た場合に回収の見込みがあるのであれば、委託費を支払ってでも回収を委託することには意味があると思われる。

債権額が高額の場合、立証に困難がある場合、又は保全手続等を必要とする場合等、高度の専門性を要する類型に有効と思われる。

#### c) 任期付職員等

任期付職員等として、公共団体内部に専門的知見を取り込む方法は、債権管理回収事務を地方公共団体の職員自身が直接行うことで柔軟かつ機動的な対応が出来る点、職員のトレーニングも可能で、自治体内部にノウハウが蓄積できる点にメリットがある。

外部の専門家を、職員として採用すること自体については是非に関する判断を要するが、少なくとも債権回収という側面では、一般的に有効と思われる。



### ○外部委託直後の効果とその後の停滞

新たに外部委託して間もない時期は、有意に回収の成果が上がるが、その後、催告が一巡した後には停滞するという傾向がみられる。

ただ、催告一巡後の停滞は、公金の回収に限った問題ではなく債権回収一般に内在する問題であるので、少なくとも外部委託直後の時期に成果が上がるという側面は積極的に評価されるべきと考える。

他方、ひと通りの対応をした後の停滞期の処理について、何らかの手当の必要性も認められる。例えば、第一段階はサービサーへの委託、第二段階では弁護士への委託と、段階的な取り組みを行うことにより、より適切な処理が行えるのではないかと考えられる。また、第二段階以降では、最終的な適正処理に向けた業務（回収不能事情の把握）等も外部委託することで、客観性を担保した適正処理に資するものとする。

## 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

### ○委託事例の紹介

民間委託により成果が上がっている事例の紹介により、同種取組の自治体間での横方向の展開が期待できる。

### ○委託手続のひな形の提示

歴史の浅い取組であるため、委託先選定基準の設定方法のノウハウや委託費用の相場感が乏しいことが、自治体にとって外部委託の障害となっているように思われ、事例提供を通じてこのような障壁を取り除く必要があるように思われた。

(8) 弁護士報告（その8）

先方自治体：岡山県

担当弁護士：小寺立名

A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

1) 委託案件1：岡山県

○民間委託の概要

a) 開始時期

平成25年4月1日

b) 対象とする債権（担当部署）

- ・母子寡婦福祉資金貸付金
- ・高等学校奨学金
- ・地域改善対策奨学金
- ・自立促進資金貸付金、生業資金貸付金
- ・給与・諸手当返還金

その他非強制徴収債権全般

c) 委託先

自治体債権管理等実務研究会（所属弁護士）

d) 委託業務の内容

- ・文書による自主納付の案内・催告
- ・納付相談
- ・訴訟、強制執行
- ・資産調査（強制力のない任意の調査、民事執行法に基づく財産開示手続）

e) 民間委託することとした理由

非強制徴収債権の整理（徴収強化又は免除・放棄）を促進する。

f) 実績

平成25年12月12日現在76件を委託。

納付催告、納付相談、訴訟提起等を実施している。

g) 委託費用

1件あたり着手金5万円。報酬金なし。実費として1件あたり1.2万円を概算払い。

h) 受託事業者に開示している個人情報

1. 受託弁護士に開示している情報

- ・債務者、保証人の住所、氏名、生年月日、連絡先等の個人情報
- ・滞納状況（納付状況）に関する経過記録情報

- ・債権発生を裏付ける資料（申請書、借用証等）
- ・債務者、保証人の資産・収入状況

## 2. 個人情報保護のために講じている措置

弁護士は弁護士法に基づく守秘義務があることを前提に、委託契約書の別紙として個人情報保護に関する取り決めに別途締結。

### ○民間委託の効果と課題

立ち上げ間もないため特になし。

## B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

### 1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題

#### a) 弁済金の受領問題

地方自治法上、私人による公金収納は原則として禁止されている（例外：施行令 158 条）。

弁護士が債権の取り立てを実施する場合、債務者に対して、弁護士の預かり金口座に振り込むように指示するのが通例であるが、自治体の債権については、この取扱ができない。

そのため、弁済にあたっては、別途自治体が発行する納入通知書により払い込んで頂くことになるが、この方法では払い込みの事実を確認するまでに数日のタイムラグが生じてしまうほか、納付相談に際してその場で現金を預かり領収証を発行することができない。

施行令 158 条とは別に、受託者が弁済金を預かり受領できる制度の構築が望まれる。

#### b) 遅延損害金の免除

地方自治法上、債権の免除・放棄には厳格な手続が必要である。自治体の財産確保という観点からは理解できるが、債務者とくに保証人の納付意欲を導き出すためには、遅延損害金の免除は柔軟に認めてもよいのではないかと考えられる。遅延損害金も含めて全額回収するという制度（施行令 171 条の 6 第 2 項参照）は硬直的すぎて、債権回収促進の障害になる。制度改正が望まれる。

### 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

#### a) 受託者の選定

弁護士に委託する場合、多数の弁護士の中から適任者を選定することは難しい。随意契約をする上でも、選定の理由が重要である。

岡山県の場合、委託の前年度に、岡山弁護士会の有志会員と県内自治体の有志により自治体債権管理等実務研究会を発足させ、債権管理に関する連続研修を実施していたことから、受託者を研究会所属弁護士（「受任弁護士」）とすることに

より、選定の問題をクリアした。次に述べる「監理弁護士」制度も有効に機能している。

#### **b) 監理弁護士の選任**

20名以上の多数の受任弁護士について、債権整理の取扱いに関する足並みをそろえたり、進行を管理したり、任務遂行の内容をチェックすることは、所管課にとって負担となる。

岡山県の場合、上記研究会所属の弁護士の中からベテラン弁護士3名を「監理弁護士」として選任し、受任弁護士の進行管理や、債権整理にあたっての留意事項の周知、重要な場面（訴訟提起や和解、放棄など）での受任弁護士との協議をして頂くことになっている。また、監理弁護士は、委託案件ごとに適任の受任弁護士を推薦する仕組みになっている。

### **3) その他**

#### **a) 債務者が無資力の場合の対応**

債務者が無資力の場合、自治法施行令では履行延期の特約を行い、10年後も同様の状況であれば免除できることになっている（171条の6、171条の7）。また、債務者が所在不明かつ無資力の場合は徴収停止ができ（171条の5）、その間の時効完成を待つことも可能である。しかし、いかにも硬直的な規定であり、債権管理担当者の頭を悩ませている。

これに対し、強制徴収債権に関しては、地方税法15条の7（国税徴収法153条も同じ）が「滞納処分の執行停止」制度を定めており、「滞納処分をすることができる財産がないとき」や「滞納処分をすることによってその生活を著しく窮迫させるおそれがあるとき」には執行停止を行い、原則として3年後には納付義務が消滅することになっている。

同じ自治体の債権である以上、非強制徴収債権についても、執行停止の要件に該当する場合には、徴収停止を行うことができ、原則として3年後には納付義務が消滅するという制度改正が望まれる。これにより、債権整理が促進されるものと思われる。

#### **b) 嘱託弁護士の任用**

岡山県の場合、受任弁護士、監理弁護士のほか、嘱託弁護士1名を任用している。現時点では、週1回の半日勤務である。

嘱託弁護士は、債権所管課の日常的な法律実務相談に対応したり、債権管理担当職員向けの研修を実施したり、受任弁護士や監理弁護士から寄せられる疑義について自治体の立場で回答を整理したりする役割を担っている。

債権管理の民間委託を促進するためには、自治体内にあって、委託に適する事案を選別し、委託に向けた調整を行う「媒介者」の存在が有効である。

## C. 補足資料 (監理弁護士と受任弁護士の処理手順について)

### 【監理弁護士の処理手順】

- ① 財政課から推薦依頼
- ② 監理弁護士間の協議により受任弁護士を推薦 推薦書を財政課に提出
- ③ 主務課から、県と受任弁護士との委任契約が完了した旨を、監理弁護士に連絡  
→ 当該案件の監理開始、請求書を財政課に送付
- ④ 受任弁護士に対して進捗状況を適宜確認 受任弁護士からの協議に応じる
- ⑤ 受任弁護士に対して随時「留意事項」を連絡 ex.時効の扱い、弁済の受領方法など
- ⑥ 受任弁護士の任務終了報告書に添付する「協議書」を受任弁護士に交付することにより当該案件に関する監理終了
- ⑦ 年度終了後、受任弁護士の完了報告書を取りまとめて、完了報告書を財政課に提出。全件について任務終了となったときも完了報告書を提出。

### 【受任弁護士の処理手順】

- ① 監理弁護士から受任の打診を受けて内諾
- ② 主務課から委任の連絡 → 日程調整して案件の説明を受けて委任契約締結  
着手金請求書、実費請求書を主務課に提出  
※ 実費に関し、交通費は受任弁護士の自己負担であるので要注意
- ③ 債務者に請求、交渉 ※ 弁済は県が発行する「納入通知書」により払い込んでもらう
- ④ 次の場合については事前に監理弁護士と協議
  - 債務の履行に関して合意する場合 ※ ただし、全額一括履行の場合
  - 訴訟の提起など裁判手続に着手する場合
  - 裁判上の和解をする場合 ※ 条例 13 条(下記)参照(財産任意処分弁済時の残債放棄)
  - 債務免除、放棄又は履行期限の延長を行う場合 ※ 分割払に関する分納合意を含む
  - 業務の受任を終了する場合 ※ 時効を援用された場合を含む。

### (和解)

第 13 条 知事は、非強制徴収債権について、債務者が有する全ての財産について第 6 条各号に掲げる強制執行等の措置をとるよりも徴収上有利であると認められる処分を当該債務者が自ら行うことにより履行してなお完全に履行されないと見込まれる場合であつて、当該履行後に当該債務者が無資力又はこれに近い状態となり、かつ、資力の回復が困難となると見込まれるときは、当該履行を条件として当該非強制徴収債権のうち履行されないと見込まれる部分について放棄する旨の民事訴訟法(平成 8 年法律第 109 号)第 89 条又は第 275 条第 1 項の和解をすることができる。

- ⑤ 次の場合については事前に主務課の承認を得る 監理弁護士の協議書を添付
  - 訴訟の提起など裁判手続に着手する場合
  - 裁判上の和解をする場合
  - 債務免除、放棄又は履行期限の延長を行う場合 ※ 分納合意を含む
- ⑥ 受任業務終了 監理弁護士との協議を経て業務報告書を提出  
実費精算書を併せて提出して精算する  
※ 実費精算については領収証を添付することが原則だが、切手代等個別の領収証がない場合は、当該案件に関する出納簿の写しの添付で足りる。  
※ 分納合意(分割払いの合意)の締結により、受任業務終了の業務報告書を提出した場合で、6 ヶ月以内に不払いが発生したときは、委任業務終了前の状態に戻り、再度対応する。実費については受任弁護士が立て替えの上、再度終了したときに実費精算書により請求する。
- ⑦ 全件完了したら完了報告書を監理弁護士に提出  
年度内に全件完了しなかった場合は、年度終了時の状況を完了報告書に記載して監理弁護士に提出し、年度終了時でいったん実費精算書により精算。  
※ 年度をまたいだ案件に関して、新年度以降に発生する実費については、受任弁護士が立て替え払いし、その案件が終了したときに実費精算書により請求する。

## (9) 弁護士報告（その9）

先方自治体：徳島県小松島市

担当弁護士：森晋介

### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況（調査A）

#### 1) 委託案件1：徳島県小松島市

- 地方税をはじめ、自力執行権のある債権は、徴収率も一定水準（最近は94%超とのこと）を維持しており、回収ノウハウも蓄積されてきていることから、格別の問題は感じていない。困難事例は、県内自治体が組織した一部事務組合である徳島県滞納整理機構に移管することで処理しており、処理のフローが出来上がっている。
- 「小松島市行政改革集中プラン」（平成22年3月31日策定）にも記載があるとおおり、住宅家賃の未収金や住宅新築資金等貸付事業による貸付金など、自力執行権がない債権に関する未収金の対処に苦慮しており、内部でも課題であると考えている。
- 上記課題に対処する方策を検討していたところ、平成23年7月に日本弁護士連合会と地元弁護士会主催の研修会・意見交換会に参加し、弁護士の任期付公務員任用について情報提供を受けた。  
上記を契機とし、その後検討を行った結果、公金債権の回収の分野での活動も期待して、平成25年4月から任期付公務員として、法曹有資格者を1名任用した。
- 上記任期付公務員任用後の動きとして、平成25年5月に副市長を委員長として各課の部課長及び総務課の担当者等をメンバーとする「債権管理・回収検討委員会」を立ち上げた。  
同委員会は、回収の専門部署という位置付けではなく、権限と責任は原課に残したまま、法的なアドバイスや実務上のフォローを行う組織である。回収専門部署とすると、問題事例（滞納案件等）について安易に原課から同部署へ移管がされ、原課が回収について当事者意識を持たなくなることが懸念されるため、今後とも回収専門部署とはしない予定である。
- 現在、上記の組織を主体として現状把握に努めているところである。なお、現時点において、債権管理を含んだ条例の制定や債権回収計画等の策定は行っていない。
- 以上のとおりであり、公金債権回収について、現在までに、民間委託を行っていない。総務部の担当者レベルでは検討をしたことがあったが、その結果、外部委託よりも弁護士有資格者を採用した方が効果が大きいだろうと考え、上記のと



おり採用に至った。

公金債権の特殊性（政策的背景、福祉的側面）等を考えると、民間委託は原理的に相応しくないケースが多いと考えており、また、コスト面でも見合わないと思察されるため、外部委託は難しいと考えている。

そのため、今後も内部の機能強化を図る方向を目指す予定である。

## B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

※以下の記述は、当職が調査、見聞した内容を総合的に検討したものであり、特定の地方公共団体について述べるものではない。

### 1) 回収業務の担い手から見た公金債権回収促進に向けた課題

- 回収にあたり最終過程まで一貫して自団体に責任を持ちたいという意識や、さらにコスト面の危惧があつて、外部委託は適当でないと考え任期付公務員を任用したという自治体においては、外部委託のモチベーションは低いようである。

このような自治体は、自ら考え検討した結果、外部委託によるデメリットを懸念して内製化の途を選択したと評価できるものであり、それなりに理由もあるため、外部委託がなされたとしても、委託側に不満が生じる可能性が相当程度見込まれる。

自治体側のニーズがあることが先決である。

- 上記のような自治体では、完全に外部の回収機関として受託するというよりは、研修、教育の一環として、研修の実施、専門部署のサポート、機能強化を目的としたサンプリング的な訴訟の受任といったシステムの方が求められているともいえる。ただし、上記のような方法であれば従前からの顧問弁護士等で賄える部分もあると考えられ、受託者側にとっても新たな業務として受託するメリットがあるかどうかは検討課題である。

### 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

#### a) 積極的なアウトリーチと情報提供

- 具体的なアクションにまで至っていない自治体においては、周辺自治体の動向には一定程度関心を寄せ、先進事例を参考にしようという気持ちはあるが、意欲的に詳細な調査するというところまでには至っていないところもあり、情報不足の感は否めない。

- ある自治体は、弁護士を任期付公務員として採用することで対処したようであるところ、その採用に当たっては、日本弁護士連合会と地元弁護士会主催の研修会・意見交換会に参加し、弁護士の任期付公務員任用について情報提供を受けたことが主たる契機となっているとのことであった。

問題意識を抱いているキーマンとなる職員はどの自治体にも存在すると推察され、上記のような情報提供の場があれば、民間委託についての具体的な検討も進



むと思われる。

**b) 委託にあたり安心感を与えるプロポーザル**

- 委託しても最終責任を負うのは自治体であり、下手な回収を行われると、住民から強いクレームを受けて政治問題化することを懸念している声が強くあった。  
民間委託した場合の回収方法の実際がよくわかるような説明が必要である。
- 委託の結果、万一成果が上がらないと最少経費最大効果原則に悖る結果となり、そのこと自体が問題となることへの危惧が見受けられた。  
成功事例を集積し、成果が上がっている事例の情報提供をさらに進める必要がある。

**c) 多様なメニューの提示**

委託の手法として、「外部へ出す」ということについて、強い抵抗感を有する自治体もある。隠したいという消極的な意味ではなく、きちんとコントロールして責任を負いたい（外部の者にいい加減な処理をされたくない）という意味においてである。

そのため、外部委託ではない手法、任期付公務員の任用等の内部の機能強化により対処する方法やそれにつなげていけるような外部委託の手法について、メニューが多様化すると望ましい。例えば、当初から担当機関を指導することを目的にし、そのために一部の事案に関する訴訟提起をサンプル的に受任し、処理マニュアルの作成等を請け負うなど指導、教育をパッケージにした受注など。

## (10) 弁護士報告(その10)

先方自治体：福岡県福岡市、糸島市

担当弁護士：服部博之

### A. 地方公共団体における公金債権回収業務の現況(調査A)

#### 1) 委託案件1：福岡市

##### 1-0 公金債権業務の現況調査

- ・調査対象債権：水道料金、下水道使用料等
- ・調査対象委託先：サービサー
- ・委託業務内容：書面や電話による入金案内・通知業務
- ・委託業務等の概要

上下水道に関する水道料金、下水道使用料等の債権(以下、「水道料金等」という。)の徴収業務(検針、調定、収納事務)については、(公財)水道サービス公社及び民間業者(以下、「公社等」という。)に委託して実施している。

ここで、無断転居等によって公社等の収納事務活動によって回収できなかった水道料金等については、調定後6か月を目処として、水道局を通じて、サービサーに対して、回収困難債権として、さらに入金案内・通知等の業務(以下、「入金案内業務」という。)を委託することとしている。同サービサーにおいては、向こう1年間を目安にして、委託を受けた水道料金等に関してその滞納者に対して、書面により未納の存在を知らせる文書を送り、さらに適宜電話をかけるなどして、自発的納入を促す形で入金案内業務を行っている。

平成24年度実績において、調定件数にして1568件(滞納者数867人)、金額にして約622万円の水道料金等につき、サービサーに入金案内業務を委託している。また、同じく平成24年度実績として、調定件数にして138件、金額にして約51万円の水道料金等を回収している。

受託事業者の選定はプロポーザル方式によって行っており、契約期間は2年間である。業務報酬に関しては完全歩合制を採っており、受託事業者からの提案の他、過去の報酬率等も参考にして、契約によりこれを定めている。なお、入金案内業務における実費は、受託事業者が負担するものとしている。

##### 1-1 担い手から考察した課題

自治体からは、調査対象債権に関する委託業務に関して、徴収業務を行う公社等と入金案内業務を行うサービサーとの間の引継のタイミングや引継事務に関して、適時に、また、円滑に行えるようにすることが、より回収率を高めるための検討課題であるとの意見が述べられた。なお、費用の面については、下水道につ

き強制徴収、上水道につき給水停止等の措置による納付勧奨が功を奏しない、無断転居等を理由とする滞納債権を、回収困難債権としてサービスーに入金案内業務を委託し、また、業務報酬として完全歩合制を採っているために、自治体側として費用面における大きな負担感を生じていないようである。

一方で、これを担い手側から見た場合には、委託債権件数・金額と期待できる回収率、債権単価との見合いから、特に完全歩合制に依った場合には、それ自体として、採算性が高い、魅力ある業務であるとは考えがたいように思われる。未納整理業務を行うにあたっては担い手としても相応の業務体制を整える必要があるところであるが、上記のとおり採算性に問題があることから、担い手としてはこれに耐えうる事業者でなければならず、担い手はかなり限られてくるところである。

その他の債権も含めた債権管理業務に関する民間委託の可能性について、自治体との間で意見交換を行ったが、自治体側からは、コールセンター事業者やサービスーにおける納付案内・通知等においては、例えば、滞納者から納付猶予や分割納付等の相談があった場合においても、法律事務に該当する可能性があることから、コールセンター事業者やサービスーにおいてはこれに応じることができず、自治体担当者において対応することになるので、事務負担の軽減につながらないとの感想が述べられた。

一方、弁護士においてはこれを取扱うことができるものの、事務所単位で考えた場合には、少額・多数の債権管理に関して、弁護士側がこれを取扱う体制を整えるのは困難があり、また、各事務所の経営規模からも、一定の採算性を確保するためには少なくとも完全歩合制により受託することは困難であろう

## 2) 委託案件 2 : 糸島市

### 2-0 公金債権業務の現況調査

- ・ 調査対象債権：水道料金、下水道使用料等
- ・ 調査対象委託先：民間事業者
- ・ 委託業務内容：上下水道サービスセンター業務
- ・ 委託業務等の概要

上下水道の利用に関して、糸島市上下水道サービスセンターを設置しており、同センターの運営を、民間事業者に委託している。同センターの業務としては、窓口・コールセンター業務、給水開始・中止等の受付・作業、検針、調定、料金納入通知・収納、未納の場合の督促状等の発送など、広範に及んでいる。

このうち、債権管理分野については、督促状の発送や電話による納付案内等を行い、自治体において、同センターと連携しつつ、上水道につき給水停止措置等、下水道につき強制徴収を機動的に行うなどして対応しており、ほぼ99.9%回収を確保している。各年度発生滞納額は総額として300万円程度であるとこ

ろであり、同債権の回収に関して、別途サービサー等に回収を委託する等の取扱いが行っていない（大口の滞納が発生した場合には、顧問弁護士に相談して対応した実例はある。）。

受託事業者の選定はプロポーザル方式によって行っており、契約期間は5年間である。業務報酬に関しては、センター業務全体に対する定額の払いきりであり、債権回収額等に応じての歩合制は採っていない。

## 2-1 担い手から考察した課題

自治体からは、本委託業務に関して、人件費の削減効果が大きいとの意見が述べられた。一方で、自治体職員の業務に関する知識・経験の低下、契約更新時において受託事業者が変更となった場合の引継の問題が課題であるとの意見が述べられた。

債権管理という面からは、本委託業務においては滞納となる債権が比較的少額に止まり、高い回収率を確保しているため、現段階においては重ねてサービサーや弁護士等に対する回収業務の委託までは検討していないとのことであった。

糸島市においては、平成25年7月から法曹有資格者が任期付公務員として採用され、総務課に配属されている。同任期付職員においては、債権管理部門においても法曹としての専門的知識・経験を活かした指導・助言を行っており、また、今後、自治体としても、強制徴収債権に関する滞納処分・非強制徴収債権に関する民事訴訟等の手続等についても、この専門的知識・経験を活かして取組みを進めていきたいとのことであった。

自治体の有する債権も公の財産であり、その管理の適正を図ることは自治体の重要な事務であるところであるが、自治体においては、特に非強制徴収債権の回収の面に関しては、そのためのノウハウや経験が比較的乏しいことは否めない。そこで、その分野で専門的ノウハウ・経験を有する弁護士等にその業務を委託して助力を受けるといったことが考えられるところであるが、ここには費用負担や体制の面での支障もあり、また、自治体職員において「任せきり」の状況が生ずることになれば、その知識・経験が蓄積されず、むしろ低下を招くという弊害も懸念される。

管理においてこれを活用するというのも、自治体の債権管理の適正化のために有効であると考えられる。なお、法曹有資格者を任期付公務員として自治体内部に取り込んでこれを活用することと、民間委託による債権管理の効率化・適正化を図るといったことは、むしろ補完関係にあるものと考えられる。すなわち、自治体内部において債権管理に関する専門的ノウハウ・経験を有する（任期付）職員を有することで、他の職員の意識やレベルの向上にもつながり、ひいては外部委託をより効果的・効率的に行うことができると考えられるためである。同じ趣旨で、

任期付職員の採用とまではいかずまでも、弁護士等との債権管理に関する研修や意見交換などについても、意義が大きいものと思われる。

## B. 地方公共団体の公金債権回収促進に向けた調査（調査B）

### 1) 回収業務の担い手から考察した公金債権回収促進に向けた課題

（1）の現況の項に記載

### 2) 地方公共団体が民間委託を促進するための提案

#### a) 債権管理分野の民間委託に関して先進的、特徴的な取り組みを行う自治体又は団体等に対する財政的支援

債権管理分野の民間委託に関しての一番の支障は、自治体側における負担の大きさ、担い手側における採算性の乏しさであると思われる。債権管理が特に問題となる自治体債権については、個々の債権を見た場合においては多数かつ比較的少額という点に特徴がある。

自治体における債権管理においては公平性や適正性の観点も重要である。単に個々の債権額と回収可能性のみを捉えた費用対効果の面だけで論ずべきものではなく、仮に、回収に関する期待値を回収に要する費用が上回ることがあったとしても、そのみをもって、その債権管理が合理性を欠くと評価すべきものではない。自治体の有する債権に関しては、法令所定の債権放棄・徴収停止等の手続を採られない限りは、その回収可能性にかかわらず、適時・適切な回収のための手続を行わなければならないことは、地方自治法上の要請である。また、債権管理・処理にかかる自治体の内部的コストについては意識の外に置かれがちである。

ただ、実際には、自治体においては、目につく部分のコストや費用対効果が気にかかり、債権管理のために必要な民間委託に踏み切れないということも実情であるようである。これによって、民間に委託する債権管理業務を更に採算性に乏しいものとし、結果、担い手においてもこれを受託することに二の足を踏むという状況が生ずる。

自治体のみならず、国としても厳しい財政状況の折で難しいこととは思われるが、特に、債権管理分野の民間委託に関して先進的、特徴的な取り組みを行う自治体又は団体等に対しては財政的支援を行い、これを後押しするということが不可欠ではないかと思われる。

#### b) 自治体と担い手たる団体等とのマッチング

例えば、福岡県弁護士会においては、自治体における債権管理の適正化・効率化を図ることは、ひいては、住民福祉の向上につながるものと考え、弁護士業務委員会を中心にプロジェクトチームを立ち上げて、自治体債権管理等に関する勉強会や、自治体の依頼があれば講師派遣を行うなどの取り組みを行っているところ

であるが、自治体への周知・浸透が進んでいないというのが現状である。自治体においても、債権管理分野に関しては民間のノウハウや経験等の活用を検討してみたいとのニーズはあるようであるが、自治体と担い手たる団体等とのマッチングがうまく機能していないように感じられる。

この点、担い手側の認識・努力が不足しているという点もちろん否めないところであるが、国などが中心となって自治体と担い手との相互のニーズを掘り起こし、そのマッチングを支援することによって、自治体の債権管理分野における民間委託が促進されていくのではないかと考える。

**c) 法曹有資格者を任期付公務員等としての採用・活用することの促進**

前項の2-1において述べたとおり、法曹有資格者を任期付公務員等として自治体で採用・活用することも方策として有効であると考え。専門的知識・経験を有する職員が自治体内部にいることによって、債権管理に関する自治体職員の意識やレベルが向上し、より業務の適正化を図りうるという効果のみならず、委託等を通じた民間ノウハウ等の活用にあたって、より効果的・効率的なものとなるものと考えられるためである。



## 2. 民間委託における担い手側からみた課題等のまとめ

ここまでの10名の弁護士による地方公共団体へのヒアリング結果報告及び分析を受けて、以下では担い手側から考察した地方公共団体の公金債権回収促進に向けた課題と、地方公共団体が民間委託を促進するための考察について整理する。

なお、公金債権回収の民間委託の担い手としては、弁護士、司法書士、サービサー、サービサー以外の一般事業者の業種があるが、今回取り上げられた事例は担い手が弁護士としての調査結果が中心になっている。ただし、司法書士やサービサーが担い手となる場合も、弁護士と類似の課題や状況が想定される。

### (1) 担い手側から考察した地方公共団体の公金債権回収促進に向けた課題

#### ① 制度的課題

##### 1) 地方税法 22 条の壁

- 委託対象となる案件では複数の債権について滞納していることが多いが、地方税法 22 条は、地方税務職員による職務上知りえた秘密の「漏えい」及び「窃用」についての罰則を設けているため、現状では個人情報共有ができず、所在確認、生活状況の調査を、それぞれの部署で行っており、この状況は、地方公共団体が債権回収率の向上や、委託費用を効果的に使うという観点からみて不経済であると言える。

##### 2) 委託業務上の制約

###### < 弁済金の受領問題 >

- 地方自治法上、私人による公金収納は原則として禁止されており、特に弁護士は返済金を受け取ることが難しいため、支払いが遅れ入金処理が煩雑になる。(なお、サービサーは民間委託を受け公金を受領することを公示することによって、直接サービサーの口座に入金する例もある模様。)
- 加えて、地方自治法施行令第 158 条の規定により委託債権の範囲が限定されており、使用料(家賃元金等)は委託対象とできるが、遅延損害金は委託対象とできない。そのため、使用料と一緒にその遅延損害金を回収することができず、回収効率が非常に悪くなる。

###### < その他 >

- 電話勧奨をコールセンターやサービサーに委託した場合でも、債務者から納付猶予や分割等の相談があった場合には、地方公共団体職員が対応しなければならないため、煩雑である。



### 3) 委託可能業務内容の不明確さ

- 担い手の業種ごとに、具体的に法律上、制度上どこまでの業務を委託してよいかという判断が、地方公共団体側において困難となることが多い。
- 委託可能な業務範囲が不明確な場合、その制約を認識していない地方公共団体の職員が違法な委託を行うリスクもある。

### 4) 福祉的側面とのバランスの問題

- 福祉的側面への配慮の視点と、地方公共団体の財政の健全性や住民の財産の適切な管理との間には、常にジレンマがある。
- 福祉目的の貸付金は債務者が低所得者であることが多いなど回収が難しいケースが多いものの、債権回収は地方自治法上の義務であり、返済を求めないことは、他の住民にとって不公平であることなどについて、住民だけでなく執行機関の理解を促進する必要がある。

### 5) 議会の議決事項

- 訴訟等について議会の議決手続が必要になることが、訴訟等を見据えた民間委託が進まない要因となっている。担い手が弁護士の場合でも、訴訟提起は議会の議決事項であることから、弁護士名の催告状発送を委託しても、訴訟委任まで包括的に委託する例は少ない。また、住宅債権以外は、訴訟提起について長の専決処分が認められていない地方公共団体もある。

## ② 運用上の課題

### 1) 地方公共団体側の体制・意識の問題

- そもそも地方公共団体によって債権管理に対する意識に温度差が大きいという意見が多い。担当職員だけでなく、首長、議会、監査委員等執行機関における債権管理に対する意識の低さに原因があるという指摘もある。
- 債権回収を担う部署だけでなく、委託発注を行う現場の職員に債権回収業務に関する知識を普及させる必要がある。法律事務や法律事件に関する業務をその資格のない者に委託することがあれば、担い手にとって業務を受託する機会を逸するだけでなく、違法行為を助長することになる。

### 2) 双方の費用対効果

<成功報酬制について>

- 業務報酬が完全成功報酬制であると、地方公共団体側では、負担感が無いものの、担い手側からは、回収率や債権単価との兼ね合いで、採算性が高い業務にはならない可能性が高い。

- つまり、地方公共団体の債権は、少額多数の特徴があるため採算性が厳しいが、一方、多額債権についても回収は分納になることが予想されるため、この場合の受託費用をどのように定めるか（1件あたりに固定手数料か、成功報酬制か）悩ましい一方で、担い手にとって成功報酬制では採算上厳しい。弁護士としては、少なくとも、成功報酬とは別に実費も請求しないと受託は不可能である。
- なお、同種多数の債権の回収業務を委託すること（外部の弁護士名での催告状の発送等）も、職員の事務負担を減らし、債務者へのアナウンス効果があるものの、委託件数や金額が一定のボリュームがないと、地方公共団体側にメリットが見込めず、担い手がいても債務者の個別事情を考慮しないなど適正水準の管理がなされない懸念がある。
- また、成功報酬制の場合には、取りやすいところから回収し、それ以外の適正管理が怠る懸念があることから、成功報酬制をとっていない事例もあるが、地方公共団体と担い手側の意識の違いは大きい。
- 加えて、競争入札方式をとると受託者の報酬が業務に見合う金額を下回る恐れがあり、弁護士への委託業務は入札方式には向いていない。

#### <地方公共団体側のコスト計算について>

- 地方公共団体で民間委託にあたってコスト計算をする際に、徴収担当職員の人件費の軽減が考慮されない。特に、調定と徴収を同じ職員が担当している場合には、徴収には手が回っていない現実があるが、本来ここにコストが生じていることが認識されにくい。債権管理にかかる自治体の内部的コストは意識の外に置かれがちであるため、民間委託の債権管理業務をさらに採算性の乏しいものになっている状況がある。
- 費用対効果が明確にされないため、民間委託を促進するための予算編成にあたって議会の理解が得られにくい状況がある。債権回収が進まないのは自治体職員の債権回収に対する努力不足と見られがちである。

### 3) 担い手側の体制の問題

- 担い手は地方自治法関連法令に習熟しているべきであるが、地方公共団体の債権回収業務を取り扱っている弁護士はまだ少数である。
- 担い手側では、少額債権が多数の場合でも、困難債権で件数が少ない場合でも、対応できる態勢が整っている必要がある。しかし、採算性に問題があると考えられることから、その条件に耐えうる担い手は限定されると推測される。
- 地方公共団体側の多くの業務を一括で委託したいニーズに対応するためには、担い手としても、幅広い業務を受託できる体制が必要となる。

#### 4) 地方公共団体の債権回収ノウハウ低下に対する懸念

- 地方公共団体が民間委託先に全面的に委託する状況が生ずれば、地方公共団体職員に知識・経験の蓄積がなされず、むしろ低下を招く弊害も懸念されている。

### (2) 地方公共団体が民間委託を促進するための考察

#### ① 制度的な課題に対して

##### 1) 個人情報共有を可能にするための制度づくり

###### (地方税法第 22 条、地方公共団体の個人情報保護条例)

- 地方税法第 22 条により情報共有に制限があり、地方公共団体では横断的な取組ができないため、地方公共団体の債権管理を非効率的なものにしているという事実は否めない。そのため、条件付きで同条の例外を認めるような立法的な手当をするか、何らかの基準を設けるなどを行い、債権回収のために、他部署と情報を共有できる仕組み作り（守秘義務の解除や、法的手続きの簡素化など）が必要だと思われる。

##### 2) 委託可能な業務範囲に関する規制緩和

- 地方自治法上の私人による公金収納の禁止条項については、例外規定（地方自治法施行令 158 条）があるものの、受託事実の公表等は弁護士にはハードルが高いため、158 条とは別の制度構築が望まれる。
- 遅延損害金の範囲限定については、損害金も委託対象にできるような法令改正の検討が望まれる。加えて、遅延損害金の免除についても柔軟に認めてもよいのではないかと思われる（地方自治法施行令 171 条の 6 第 2 項の見直し等）。

##### 3) 委託可能な業務範囲に関するガイダンスの提供

- 弁護士等の担い手に委託できる業務範囲について、国から明確に示し、どの業種の担い手に、どの業務まで民間委託ができるのか、正確な情報が地方公共団体の担当者まで情報が届くようにする。
- また、業務の民間委託を検討している地方公共団体の現場の職員が、契約条項の文言や法的な解釈、手続きを相談できるようなサポート窓口を、国や県に設置する。

#### 4) 福祉的側面への配慮の視点と、地方公共団体の財政の健全性や住民の財産の適切な管理とのバランス

- 担い手が弁護士の場合には、法的知識が豊富であり、完全成功報酬制でない場合には、債務者の個別事情に応じたきめ細かな対応ができると思われ、むしろ地方公共団体へのアドバイスも可能であるため、民間委託は積極的になされてもよいと思われる。

### ② 運用上の課題に対して

#### 1) 地方公共団体に対する啓発・情報発信の推進

##### a. 民間委託の担い手について

- 地方公共団体ごとに異なるニーズや状況に相応しい担い手（弁護士、司法書士、サービサー、コールセンター等）と提供できるサービス（及び実績）についての情報を入手しやすくする。（弁護士グループとのマッチングについては後述）

##### b. 委託可能業務内容について

- ①の2)参照

##### c. 地方公共団体間の情報交換の場

- 地方公共団体間で公金債権回収に関する情報を共有できる場（情報交換会議、勉強会）を設ける。
- 民間委託により成果があがっている事例の紹介により、同種取り組みの地方公共団体間で横方向の展開を行う。
- 委託先選定基準の設定方法のノウハウや、委託費用の相場感についての情報も共有できるようにする。
- なお、問題意識を抱いているキーマンは、多くの地方公共団体にも存在するので、キーマン同士の情報提供の場があれば、民間委託についての具体的な検討も進みやすいと思われる。

#### 2) 採算性向上のための工夫

##### a. 債権管理一元化の促進

- 債権管理の外部委託する際のスケールメリットを考えると、地方公共団体側も担い手側もある程度まとまった件数を委託・受託することが前提となるが、地方公共団体では所管部署に債権が分散しているため、債権管理部署に債権を集中させることにより、外部委託をしやすい件数を確保することができる。

- ただし一方で、個別具体的な対応を要する事案が多いため、一括委託はなじまないという意見もあり、一元化をする場合はその調整が必要となる。

**b. 財政的支援**

- 少額・多数という特徴がある地方公共団体債権の場合、民間委託に関しての一番支障となるのは、地方公共団体における負担の大きさ、担い手側の採算性の乏しさである。しかし、地方公共団体の債権管理においては、費用対効果だけではなく、公平性や適正性の観点も重要である。そのため、特に、債権管理分野の民間委託に関して、先進的・特徴的な取り組みを行う地方公共団体に対しては国から財政的支援を行うことも必要ではないかと思われる。

**3) 弁護士側での受け皿づくり**

**a. 弁護士グループでの受託**

- 県の弁護士会の有志会員と地方公共団体の有志により地方公共団体債権管理に関する研究会を立ち上げ、地方公共団体職員に対して債権管理に関する研修を実施したり、研究会所属の複数の弁護士に個別案件を委託できるような仕組みができれば、地方公共団体としても弁護士委託が非常にしやすくなる。実際に成功事例もいくつかあり、これらの仕組みでは、地方公共団体の所管部署が行うような内容のチェックも研究会所属のベテラン弁護士が行い、債権整理の取扱の足並みを揃えたり、進行管理などまで行っている。

**b. 地方公共団体と担い手団体とのマッチング支援**

- 県の弁護士会で、地方公共団体における債権管理等に関する勉強会や、地方公共団体への講師派遣の取り組みをしているものの、債権管理分野のニーズがある地方公共団体とのマッチングがうまく機能していないという実態もあるとのことである。国などが中心となって地方公共団体と担い手団体とのマッチングを支援することで、民間委託が促進される可能性が高い。

#### 4) 地方公共団体の債権回収ノウハウ維持・向上のための措置

##### a. 債権管理一元化の促進

- 一元化により、債権管理部署の職員の専門性を高められる。

##### b. 担い手と地方公共団体との情報交換・ノウハウ提供

- 民間委託を行うと、地方公共団体職員に知識・経験の蓄積がなされないという懸念に対しては、担い手側が委託案件について地方公共団体と適切に情報交換を行い、ノウハウを提供したり、職員への研修を実施するなどの対策が必要である。

#### 5) 民間業務委託の代替方法

- 弁護士への業務委託の方法として、債権回収事案を個別に委託する方式以外に、a) 弁護士を任期付公務員として雇用する、b) 地方公共団体が契約している顧問弁護士に依頼する、といった方法がある。地方公共団体では、個別に外部の弁護士に委託するよりもこれらの方法が活用されたり、望まれている場合も少なくない。
- 特に、任期付公務員の弁護士の場合には、顧問弁護士の場合と比べ、個別案件に対して職員との連携がとりやすい、情報開示の問題が起こりにくい、別途費用が発生しない等、メリットが大きい。特に、非強制徴収権付債権の回収については、地方公共団体側のノウハウや経験が比較的乏しいことから、弁護士から専門的知識・経験を活かした指導・助言を受けられることは有益である。

## IV. 地方公共団体及び業務の担い手側の現状を踏まえた検討

最後に、ここまでの公金債権回収業務における民間委託の先進事例研究や、弁護士による民間委託における担い手側からみた課題等の調査・考察から、公金債権回収業務の民間委託に関する、導入効果、課題と解決策、今後あるべき方向性について整理・検討した。

### 1. 民間委託の導入効果

公金債権回収業務の民間委託については、以下のような導入効果があると言える。

#### 1) 歳入の確保

初期回収案件については、自主納付勧奨が納付に直結したかどうか判断しにくいことや、債権管理にかかる地方公共団体の内部的コストが認識されにくいことから委託効果・費用対効果が計りにくいと言われるが、これは、初期回収は特にこれまで地方公共団体職員による対応がほとんどできていなかった業務であるという要因が大きい。しかし、住民の公平性・公正性の観点に立てば、初期回収についても何らかの手段を講じなければならないと言える。そのため、職員を増員して回収業務にあたるという前提に立てば、民間委託を活用することで職員の増員よりも総経費を抑えることができ、その差額は十分に歳入確保に貢献していると言える。加えて、自主納付勧奨が納付に直結しているか判断が難しいことは否めないものの、2億円近い回収成果があるのではないかとしている柏市のような事例もある。また少なくとも、民間事業者が債務者にアクセスすることにより、時効の中断をすることはできる。

一方で、徴収困難案件については、まずサービサーに委託する場合は委託費用が成功報酬制であることが多いため、少しでも回収ができれば、回収分は効果とみなせるとして評価できる。また、弁護士へ委託する場合でも、今回ご紹介したような地方公共団体債権管理に関する弁護士の研究会（所属の弁護士）への委託を実施している地方公共団体（江戸川区、岡山県等）において、大きな回収成果を上げている事例がある。中でも、江戸川区の事例では、平成24年まで5年間の弁護士報酬等の総計1.6億円に対して、同時期の完納・一部納付が約4億円という成果がでている。



## 2) 地方公共団体内へのノウハウの蓄積

地方公共団体が民間委託に頼り過ぎるとノウハウが蓄積できないという意見もあるが、弁護士等の担い手と協力して委託体制を構築している地方公共団体においては、弁護士に相談できる体制の整備や弁護士による研修の実施等を通じて職員にノウハウ（債権管理に関する法知識、訴訟手続事務等）が積みあがっていき、職員自身でも容易に法的処理が行えるようになったという成功事例がいくつかあった。これらの事例に共通しているのは、取り組んでいる地方公共団体において債権回収への問題意識が高く、弁護士から債権回収ノウハウを学びたいという姿勢が明確であることで、各地方公共団体の債権回収業務への取組（方針、引継体制等）が重要であると言えるようである。

## 3) 委託にあたって投入した直接費・間接費の総コストの比較

まず、初期の滞納に対する自主納付勧奨の委託（委託先は主に一般事業者、サービサー）では、委託に係る経費は、固定費（人件費等）と変動費（架電件数に応じた費用）の組み合わせの場合や、固定費（人件費ベース）の場合があるが、いずれの場合も固定費がかなりの割合を占めるため、ある程度の委託件数規模が必要となる。ただし、今回、数万件（人）以上を電話勧奨対象としている事例においては、勧奨1件あたり **100** 円台のコストで委託をしているようであり、職員を増員する人件費よりは安価となる。なお、委託件数がある程度の規模にすることはハードルが高いとは限らず、地方税を中心に、地方公共団体のもつ債権を集約化すると、多くの地方公共団体において回収対象件数がかんりの数になること、また、勧奨時期の季節性や件数の不安定さを考慮すると、電話勧奨を職員に担当させることは現実的ではないと言える。

一方、徴収困難案件についてサービサーに委託する場合は、成功報酬ベースの価格体系になっていることがほとんどであるため、地方公共団体にとっては初期コストや固定費が全くかからず、平均的報酬水準である回収額の **3** ～ **4** 割程度を差し引いたものがそのまま回収効果となる。

また、納付相談や訴訟・強制執行を弁護士に委託する場合には、徴収困難案件を前提とすることが多いため、一般には弁護士事務所に見積をとったら費用が高かったという意見が多く聞かれた。しかし、地方公共団体債権管理を研究している弁護士グループが全国でいくつか立ち上がっており、本件でもご紹介した東京弁護士会自治体法務研究部所属の弁護士グループ等は **7-8** 年前から江戸川区の相談に応じて連携を始め、よく考えられたスキームで、内容面でも費用面でも区の債権回収において大きな貢献をしている。

## 2. 民間委託における課題と解決策

### (1) 制度上の課題と解決策

(●課題、◇解決策の方向性)

#### 1) 導入検討の段階

##### a. 個人情報共有における障害について

- 個人情報の共有については、地方税法 22 条により、原則として徴税吏員による職務上知りえた情報の共有等は禁止されている。ただし強制徴収権付債権の場合には、調査権に基づく全ての情報の共有が可能である（平成 19 年 3 月 27 日付け総税企第 55 号総務省自治税務局企画課長通知により）。ただし、この“お墨付き”についても懐疑的な解釈をする地方公共団体や、あるいは認識していない地方公共団体もあり、現場に広く認知されているとは言い難い。加えて、私債権の場合には、同様の通知が出されておらず、生活困窮者に限って本人の同意を得たうえで初めて個人情報の共有ができると許可されているだけであるため（平成 23 年 3 月 3 日付、総行政第 29 号、総税市第 11 号総務省自治税務局企画課長通知）、通常は 1 人の債務者に対して各部署が別々に交渉を行っている。
- ◇ このように個人情報の共有が制限されていることは、地方公共団体の債権管理を非常に非効率的なものにしている。まずは、強制徴収権付債権の通知について、その解釈や認知の徹底を図ること、また私債権については例外を認めるような手当をするか、何らかの基準を設け、債権回収のために他部署と必要な情報を共有できるようにするための仕組み（守秘義務の解除、法的手続き<本人同意の取得等>の簡素化など）が必要であろうと思われる。

##### b. 委託業務に関する制約について（含む、導入後）

- 地方自治法では私人による公金収納が禁止されており、例外規定の適用も実務上困難であるため、弁護士等の担い手が返済金を受け取ることができない。また、私債権について、元金と一緒に遅延損害金を委託することができない、サービサーは納付相談には対応できないなど、委託業務範囲が限定されていることにより業務が非効率になっている面が多い。
- ◇ これらの制約については、例外適用のための制度構築や、法令の改正による対応が望まれる。なお、遅延損害金の免除不可の問題についても柔軟に認めるような制度導入も考えられる。

**c. 委託可能業務内容の不明確さについて**

- 担い手の業種ごとに、具体的にどこまでの業務を委託してよいかについて、規制内容がわかりにくく、また解釈が一様でないことも多いため、地方公共団体では委託業務範囲（特定金銭債権と非特定債権の違い、弁護士法との関連等も含む）についての判断に困っている場合が多い。また、逆にそのような問題意識がないままに地方公共団体職員が委託した場合に、違法な委託を行ってしまうというリスクも懸念される。
- ◇ 担い手ごとに委託できる業務範囲の詳細について、国（総務省等）から明確に示し、かつ、その信頼できる情報が地方公共団体の現場の職員まで届くようにする仕組みやツールの整備が必要である。

**2) 導入後**

**a. 福祉的配慮など公金特有の事情とのバランスについて**

- 地方公共団体にとって財政の健全化や住民の財産の適切な管理を行う義務がある一方で、福祉的側面への配慮や、公共事業に伴う移転貸付金など公金特有の債権の特質性から、強硬な回収については躊躇する地方公共団体も多い。そのため弁護士に強制執行の委託契約をしているにもかかわらず、踏み込めずに、弁護士の有効活用ができていない事例も多い。
- ◇ 法的知識を備え、個々の債務者が置かれた状況に対応することができる弁護士に回収を委託することで、債務者と相談等を十分に行いつつ、事情によっては福祉担当部門に連携するなど、きめ細かい対応を行うことができる可能性が高い。このような対応は必ずしも回収実績に直接結びつかない場合もあるが、公共サービスとしての水準向上という点においては有意義であると考えられる。
- ◇ 民間委託を推進する上では、回収実績につながらない対応についても、回収業務の質的評価を加味したような(例えば、債務者の自立をサポートした、しかも何らかの成果があった等)報酬体系を構築することも有効であると思われる。

**b. 議会の議決事項が必要となることについて**

- 訴訟等の際に少額多数のものでも議会の議決手続きが必要となる（事務コストが高くなるため事実上債権回収のネックになる）地方公共団体がある。
- ◇ 議決手続を不要にするためには債権管理条例等を整備する必要があるが、そのために、まずは各地方公共団体において、債権回収管理に庁内で取り組むべきであるという意識を高めて広く共有していくための方策が必要

である。その上で、職員の債権管理に対する知識習得を進め、また、債権管理部署を設置したり、私債権等に関する債権管理条例等を整備し、地方公共団体として債権管理を効率的に進めていけるよう、国としてもナビゲートしていくことが必要である。

## (2) 運用上の課題と解決策

(●課題、◇解決策の方向性)

### 1) 導入検討の段階

#### a. 地方公共団体側の意識の問題について

- 地方公共団体では、そもそも債権回収に対する意識が低い(債権回収は業務に入っているという認識がない、債権回収の意味を知らない職員も多い等)という意見が、地方公共団体からも、弁護士等の担い手からも多くあげられている。
- ◇ 理想的には、地方公共団体職員の現場のボトムアップにより、債権管理への意識が強くなり、外部から専門家による研修や相談を受けたりしながら庁内の意識や知識を高めて、次に債権管理の一元化などに進むとよいが、現場からの自発的な動きが難しい場合には、トップダウン型であっても、庁内の研修や勉強会から取り組みを始めていくことが有益である。庁内の債権管理に関するノウハウレベルが上がれば、効率的な債権管理を模索するなかで、債権管理業務や相談業務の一元化や、民間活用が検討される可能性も高くなる。

#### b. 費用対効果に関する問題について(導入後も)

- 初期滞納についても、徴収困難案件についても、民間委託による費用対効果が見えにくい、効果があっても低いと思われることが多い。
- ◇ まず、初期滞納については自主納付の勧奨を民間委託することが多いが、これは従来地方公共団体が着手できていなかった業務を外部委託することが多いため、効果はコスト削減という形では現れない。そこで、委託業務を職員が行った場合の person 費を計測し、想定費用として算入することを提唱していくべきである。
- ◇ サービサーについては、完全成功報酬制であることから、既に一定の費用対効果があると認識されている。
- ◇ 費用が高いとして敬遠されがちな弁護士については、今回もいくつかの成功事例があったような地方公共団体債権回収に関心が高い弁護士の有志グループへの委託スキームが構築できれば、費用対効果が十分あがるものになる可能性が高い。そうでない場合には、特に少額多数の傾向が

強い地方公共団体債権に対応してもらえるよう、またスケールメリットを出せるよう、まとまった件数の債権を委託するための工夫が必要である。例えば、債権管理部署に債権を集中（債権管理部署への移管を伴わない場合も含み）させることにより、外部委託しやすい件数を確保することにより費用対効果を高めることができる。

### c. 担い手側の体制の問題

- 弁護士の体制の問題としては、まず地方自治法関連法令に習熟している弁護士が多くないことがあげられる。加えて、地方公共団体側の幅広い債権やニーズに応えるためには、弁護士側でも知識、マンパワー、スキーム等がしっかりした受託体制を整備する必要がある。
- ◇ 全国の各弁護士会などで、現在いくつか立ち上がりつつある地方公共団体債権回収に関心が高い弁護士の有志からなるグループや研究会は、上記のような要件を備えていることも多いため、これらの研究会が今後も各地に増えていき、その弁護士グループが近郊の地方公共団体の債権管理の民間委託のパートナーとなるような取組が有用であると思われる。

## 2) 導入後

### a. 成功報酬制について

- サービサーなど、担い手が成功報酬制をとることについては、地方公共団体にとって民間委託の導入がしやすいというメリットがある半面、回収しやすい先から回収して、結局回収困難な債権が残る可能性や、回収実績をあげるために、債務者の個別事情を配慮しないのではないかという懸念がある。
- ◇ 完全成功報酬ではなく、また回収1件あたりの固定報酬でもなく、債務者の個別事情を配慮した対応を行った場合の質的評価を加味した報酬体系も工夫されるべきではないかと思慮される。
- 弁護士についても、特に訴訟まで行う場合、成功報酬制だけでは採算がとれないという懸念が大きい
- ◇ 弁護士の報酬体系については、債権回収の個別業務（相談、督促等）の件数に応じた報酬体系を設定すること等が考えられる。

### b. 地方公共団体の債権回収ノウハウに関する懸念について

- 弁護士への委託については、地方公共団体の職員は異動が多いために、弁護士から得られた専門的知識が蓄積されないという問題意識があり、また、サービサーへの委託の場合は、職員がサービサー任せになりがち

で、債権回収に関する知識が蓄積されているとは言えない傾向にあるなどの課題がある。

- ◇ 職員の専門性を高め、またそれを引き継いでいくためには、債権管理を専門に扱う部署を設置し、そこに弁護士から得られた知識を含む債権管理ノウハウを蓄積することで、この債権管理部署が、全庁的に債権管理を俯瞰し、いつでも所管部署の相談に応じることができ、また異動が多く、引継ぎが十分にできないような場合に所管部署をサポートすることができるような体制ができることが望ましい。ただし、その前に、地方公共団体としての債権管理に対する方針を明確にすることが前提となる。
- ◇ 加えて、業務受託後に、弁護士やサービサー等の担い手は地方公共団体との間で情報交換を十分に行い、ノウハウの提供、職員への研修を積極的に行っていくことで、コミュニケーションを活発化し、より効率的・効果的な発注ができるようにしていく必要がある。



### 3. 今後のあるべき方向性

#### 1) 法令、条文等の改善策

- 法令改正等による対応が望まれる事項として、個人情報共有、業務委託範囲（私人による返済金の受取など）があげられた。ただし、必ずしも法令改正を行わなくても、通知等による対応可能なものもある。
- また、既に通知による手当てがされているものであっても、解釈が統一されていないか、周知が不十分であったりすることにより、地方公共団体や担い手の側が慎重になってしまっている状況もある。そのため、規制内容の明確化とその周知徹底とを十分に行うべきである。
- 例えば、地方税法 **22** 条については、今後マイナンバー制の運用とともに議論にあがるものと思われるが、私債権についても一定の条件を満たしたうえで個人情報共有範囲の規制を緩和するか、あるいは一定条件のもとで緩和するという総務省からの通知を出すことを検討してもよいのではないと思われる。また、現状においても、平成 **19** 年度<sup>6</sup>（強制徴収権付債権の中での個人情報の共有可）と平成 **23** 年度<sup>7</sup>の総務省通知（生活困窮者対策として本人の同意があれば私債権も情報共有が可）の解釈も含めて、個人情報の共有範囲の明確化と、その周知徹底がしっかりされるべきであろう。

#### 2) 公金債権回収の民間委託をより合理化する委託手法の提示

##### a. 弁護士グループの活用

- 本件でご紹介したように地方公共団体債権管理に関心が高い弁護士有志グループのスキームは優れていることが多いが、地方公共団体で公金債権回収ニーズがあるにもかかわらず、近隣の弁護士会等にそのニーズが伝わっていないことや、またその反対のケースもあると推測されるため、関係省庁等において公金債権回収に関心のある弁護士グループと、弁護士に委託したい地方公共団体の情報マッチングをすぐにでも着手すべきと思われる。
- また、報酬体系をある程度明確にすることも必要である。一般に弁護士報酬は高いという印象があるため、検討をせずにあきらめたり、1つの事務所に聞いてやはり高いとあきらめることも多いようであるため、各

<sup>6</sup> 平成 **19** 年 **3** 月 **27** 日付、総税企第 **55** 号総務省自治税務局企画課長通知

<sup>7</sup> 平成 **23** 年 **3** 月 **3** 日付、総行政第 **29** 号、総税市第 **11** 号総務省自治税務局企画課長通知



地の弁護士会から、回収業務に関する標準的な報酬体系・水準が公表されれば、地方公共団体としては検討や依頼がしやすくなると思われる

**b. 民間委託のための債権管理専門組織（一元化組織等）の活用**

- まずは庁内の債権回収業務を横断的に管理する専門部署が必要である。当初は庁内での債権移管を伴わずとも、その債権管理部署に債権管理に関する専門的知識が蓄積され（担当者が変わってもそのレベルが継続されることが重要）、庁内の債権管理に関する指導的立場に育っていけば、地方公共団体における債権管理業務が体系的・統一的に行われるようになるきっかけとなる。そのようなベースができれば、地方公共団体として債権管理をいかに効率的に行うかという問題意識が醸成され、その中で民間委託が解決策のひとつとして活用されるようになるのが理想的である。
- つまり、この債権管理部署が中心となって、民間委託を含む債権管理の適正化に向けての道順を描いていくことが望ましい。
- その上で、債権管理部署に集まった債権を束ねて（一元化され）委託をすることができれば、担い手側にとっても対応しやすくなる。

**3) 公金債権回収をより合理化する制度案の提示**

**a. 任期付き公務員としての弁護士の活用**

- （民間委託ではないが）弁護士の任期付公務員としての登用は、個別案件について職員との連携がとりやすい、情報開示の問題が起りにくい、別途費用が発生しないといったメリットがあり、地方公共団体にとっては活用しやすい。
- 業務を通じて弁護士の専門的知識・経験を踏まえたアドバイスやサポートを得たり、継続的に勉強会等を実施することで、職員の債権管理への問題意識やレベルの向上を図ることができる。このことは、将来的に民間委託を考えていく上での土台となりうるものである。

**b. 地方公共団体として債権管理を効率的に進めていくという方向性の確認**

- 地方公共団体が庁内の債権を統一基準に基き効率よく処理するために債権管理に関する条例を策定することや、債権管理部署を設置することは、民間委託を促進・効率化するものである。
- ただし、まずは庁内で債権管理の統一的な基準が整備され、統一的な管理方針を定め、職員が債権管理の正しい知識を習得し、債権管理に対する意識を醸成していくことが望まれる。地方公共団体の現場で事前準備もなく、意識が低いまま債権管理を外部委託していくと、担い手

任せになることや、引継が十分になされないことが多く、債権管理を効率的・継続的に進めることは難しい。

**c. 地方公共団体内への債権回収ノウハウ蓄積のための仕組みづくり**

- 次に、自治体において、公金債権回収を効率的・継続的に進め、合理化・高度化を図っていくためには、債権回収業務に関する職員のノウハウや専門性を高め、それを組織的に引き継いでいくための仕組みを作っていくことが重要である。
- 地方公共団体内で債権回収業務に関するノウハウを蓄積するための仕組みとしては、既述のとおり、債権管理部署を設置して債権回収業務の集約化を行い、回収ノウハウの蓄積を進め、弁護士を業務委託先や任期付公務員として活用する中で、債権管理ノウハウの蓄積を図ることが考えられる。
- このように、債権管理業務の外部委託については、全庁的な取組により段階を踏んで進めていくことが成功の鍵であると言える。