2 弁護士会との事前協議の経緯

今年度の研修実施に当たって「自治体債権管理研究会」の皆さんの多大なご協力をいただいたのは前述の通りです。実施に至る経緯を改めて振り返ってみます。

そもそも弁護士会との連携を考えたきっかけは、平成23年度に弁護士会で実施された「債権管理・回収実務マニュアル」の報告会に当室における私の上司が出席し、そこで**弁護士会の行政連携の取組を知り、庁内での活用について考え始めたことにはじまります。**

自治体の職員からすると、実際の業務において弁護士と関わる機会はほとんどなく、あまりなじみのない存在のようです。しかし、担当である私は民間枠採用の職員で、前の職場は金融機関でしたので、融資案件の仕立て・組成から果ては不良債権の管理回収まであらゆる場面で弁護士からのサポートをいただいていました。そのような経験から、弁護士や弁護士会に対し、近寄り難さを感じることは全くなく、むしろ自治体が今後私債権の管理回収を本格的に実施するに当たっては、いざとなれば裁判所に訴え出る必要もあることから、弁護士を積極的に活用し、後ろ盾になってもらうことが絶対的に必要、との認識を個人的には有していました。

そこで当室から、豊中市との間で今後債権管理に関し具体的な連携の形をご相談させていただくとの趣旨で、半ば押しかけるような形で弁護士会との協議が始まりました。当時の副会長の松本先生、研究会のメンバーである久保井・岸本両先生とご協議を重ねさせていただいて、研究会所属の弁護士の皆さんに講師をお願いする形での研修実施にこぎつけることになりました。

3 平成24年度研修の企画・狙い

平成23年度までも、年に2回程度の研修を実施してきたのですが、結果的にはどちらかというと公債権の処理に偏っていました。

それはそれで非常に意義はあったのですが、回を重ねるに従い、受講者からは以下のような要望を寄せられるようになってきました。

- **私債権に絞った研修の実施**
- **シリーズでの研修**
- **事例に基づいた研修の実施**

加えて前述の「歳入確保にかかる基本方針」で示されたように、私債権に関する徴収体制の強化・一層の確保を目指すという方向性を受け、平成24年度については、私債権の債権管理に軸足を置き、以下のポイントを中心とした講義をお願いしました。

- **私債権管理の重要性～回収プロセスの確認**
- **私債権の発生～回収・放棄の過程を踏まえ、局面別での課題をシリーズで研修する。**
- **ロールプレイング・個別相談の時間を設け、実践的な側面を増やす。**

このようなポイントを踏まえて年間6回の研修を企画したうえ、正式に弁護士会宛に講師派遣を依頼し、本格的に研修がスタートしました。特にロールプレイングについてはこれまでなかった新たな試みで、なかなか具体的にするのが難しかったのですが、ふたを開けてみると参加者から大変好評を博し、なんでもやってみるものだと痛感した次第です。

4 各回実施に当たっての担当弁護士との協議

各回の研修実施に当たっては、**毎回事前に講師の弁護士さんとの間でまさに膝を突き合わせる形で数回の打ち合わせの機会を設け、講義の準備を進めました。**

具体的には、事前にe-mailでレジメ案の送付を受け、依頼者である当室からのコメントを付したうえで実際の打ち合わせに臨むことを繰り返す、というのを基本的な流れにしていました。内容についてはともすれば講師にお任せ、となりがちですが、この研修についてはそうはせずに毎回講師の方とかなりの意見交換を行って内容を詰めてきました。と言いますのは、本年度の研修につきましては、どうしても参加者に対し**「響く・印象に残る」研修**を継続して行いたいと強く考えており、そのためには当室がまずは「参加者代表」として聞きたいポイントを講師にしっかり伝え、網羅していただく、また同時に「主催者」として「債権管理の

実務上どうしてもここだけは押さえて欲しいポイント」は講義内容に入れ込んでいただく、しかも継続して開催していますので前回の内容を踏まえる必要があり、必然的に内容についての細かい打ち合わせを行なう必要があったということです。

このように書いてしまうと大変大げさな感じがしますが、**心掛けたのは現場の実情・問題点、そして今後の業務の推進に向けての「思い」を率直に伝え、実現のためのアドバイスをもらうというスタンスです。**

こちらのこのスタンスに対しては、講師の弁護士の皆さんには素晴らしいご対応をいただいたと思っています。毎回毎回あまり時間の余裕のない中だったのですが、こちらからのかなり抽象的な思いを具体的なレジメや講義内容に確実に落としていただきました。

特に印象的なやり取りにつきまして２つほど…

先ほども触れましたが、ある回では当室主催の研修では初めての試みとして、ロールプレイングを行いました。講義用にある債権の資料をお渡しして、それも参考にしながらシナリオを作っていただいたのですが、時間が30分程度ありましたので、都合５本のシナリオを作成いただきました。

ただ、例によって事前の打ち合わせの時間がなかなか取れなかったので、果たして本番はどうか…との危惧をしていたのですが、ちょうどそのころ別件の債権の回収で大阪簡裁に何度か足を運んでおり、たまたま研修の前日に判決がありましたので、これ幸いと講師の事務所まで押しかけ、直前打ち合わせを行ったこともありました。おかげさまで、その回の感想には「ロールプレイングがためになった」との旨の感想が多く寄せられ、苦労してやった甲斐があった試みでした。

また、ある回につきましては、その前の回で私債権に関する裁判手続や強制執行の概観に関する内容を講義いただいたことを受け、滞納事案に対する職員としての「初動」をどのように行うか、をテーマに講義を企画しました。かなり抽象的なテーマだったので、打ち合わせ当初から、果たしてどんな内容で講義を進めればよいか、という根本的な問題にぶつかり、かなり講師の先生を悩ませてしまいました。その中でも、研究会の皆さんで実施された打ち合わせも含めた何度かのやり取りを踏まえる中、次第に内容が見えてきて、**基本的な知識を活かしながら、相手方の「言い分」を裏付けを取りながら「見極め」て次の判断を行うことが重要である**、との筋を最終的に通すことができ、研修実施に漕ぎつけることができました。この回につきましても、受講者からは非常にわかりやすかったとの感想を多くもらうに至りました。

どの回についても言えることとして、講義の時間が２時間半程度に設定されている中、最初は時間が余るかも、との印象から入るのですが、こうした細かい打ち合わせを行いつつ内容を練り上げていきますと、結局は時間が不足する結果となるのが常でした。それほど、今回作り上げる作業が充実していたのではないかと感じております。

特に、後半の３回についてはほとんど毎月開催となった一方で、庁内でもちょうど債権管理条例の議会上程作業が佳境を迎え大変な忙しさとなり、どうしてもこちらの対応が後手に回ることが多かったのですが、何とか予定通りに実施することができました。ひとえに、自治体債権管理研究会の皆様の多大な情熱のおかげだと思っております。

5 平成24年度の研修実施を振り返って

研修には私債権担当課の担当者を中心に、概ね毎回20名から30名の参加がありました。毎回出席してくれた担当者もおり、受講感想で「わかりやすかった」等の良い印象が多かったのを見ますと毎回準備は大変だったのですが、やはり頑張って実施してよかっ

たと思います。改めて、講師の弁護士の皆さんの工夫・事前準備の賜物だったかと感じています。

今回の講義は一方的な講義だけではなく、適宜受講者への質問を入れることで、**「寝かさない」工夫**もしていただきました。ただそれ以前に講師から質問をしたときに、どの受講者もこちらが想定している「模範解答」に概ね近い回答をしていたのは、大変印象に残りました。当市では行財政改革・歳入確保の取組を続けている中、各債権の徴収担当者においても意識の面では一定以上のレベルアップが既になされている感はあります。平成25年度以降についても、これまで述べてきた当市を巡る環境の中で**継続的な研修の実施は必須**であると考えています。ただ今後は、一方的な座学もさることながら、さらにより**実践的な研修を行い、いわゆる「場数」を増やすことにつながる取り組み**を検討する必要があると考えています。今回初めてロールプレイングをやってみましたが、今後さらに進化させてもよいかもしれません。

平成24年度研修の企画・実施を行ってきましたが、**大事なことはこうした現場レベルでの思い・要望を率直に弁護士にお伝えした上で、具体的な形にすることだと思います**。ある弁護士さんから「弁護士は依頼があって初めて動けるんです」とのお話をいただいたことがあります。前職から感じていることなのですが、依頼者のニーズを率直にお伝えすれば、弁護士は必ず何らかの形にしていただける、ということです。ただその形が**依頼者にとって満足ゆく形になるためには依頼者側の準備・整理も必要**で、どうしてもかなわない、手に負えない場合はできるだけ機会を持って直接話す、ということを心掛けるべきで、そうすれば何とかしていただける、と感じています。

債権管理、ひいては債権に基づく歳入の確保に限って申しますと、当市も発展途上です。先日、平成24年度の研修が終了しましたが、おそらく今後も引き続き何らかの形で弁護士会にはご協力を願うことになろうかと思います。思いを率直にお伝えしながら進めていきたいと考えております。

◆債権管理室主催 H24年度研修案
【H24年度研修のねらい】

2012年3月30日
債権管理室

○過去実施の研修に対する受講感想からニーズの高い事項

・私債権（非強制徴収債権）研修
・シリーズでの研修
・事例に基づいた研修

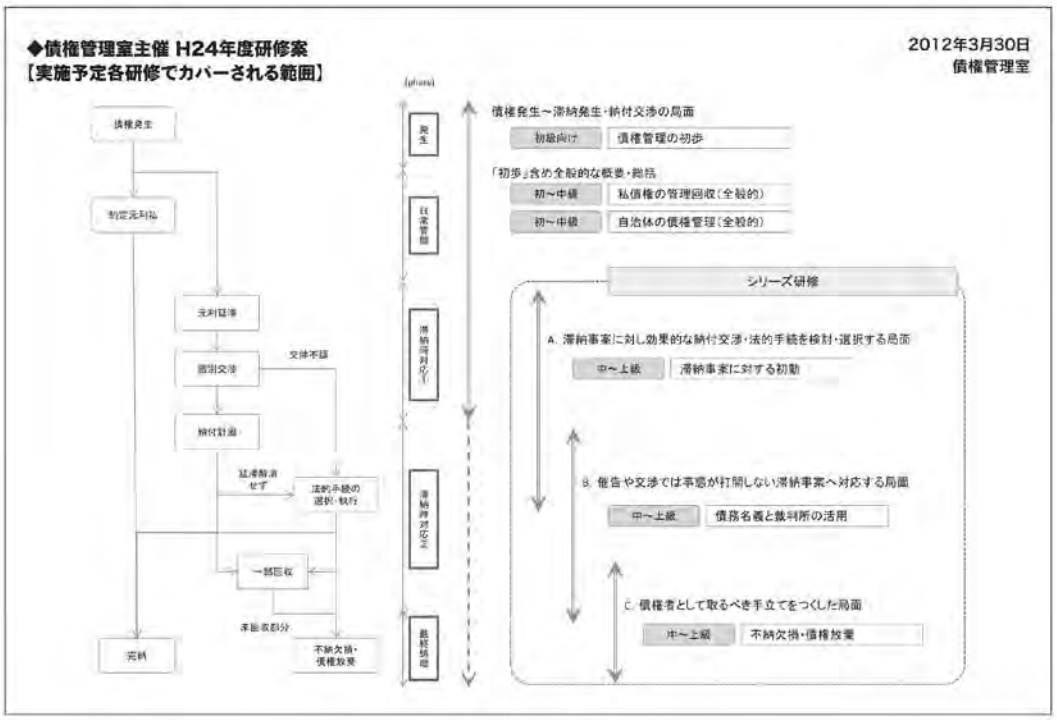
○庁内の状況

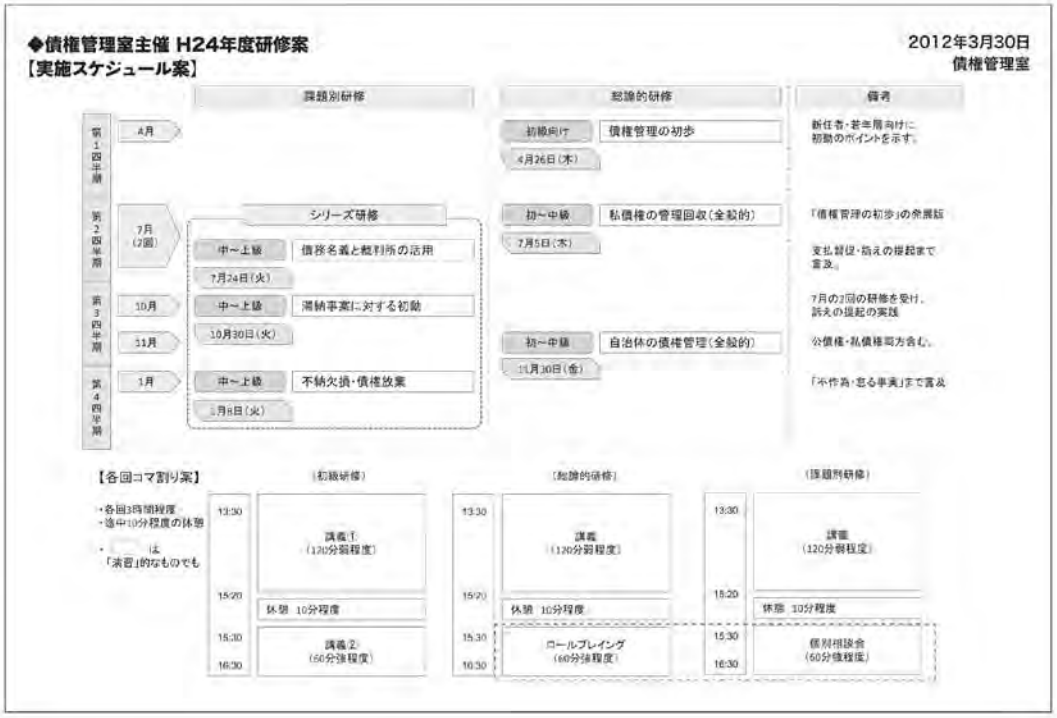
・強制徴収公債権の引継・滞納処分⇒一定のルーティン化
・今後は「自力執行権の無い債権」の管理・回収・処理が焦点
　⇒訴えの提起、管理条例制定etc
・担当者の「経験値」は多様
　⇒若年層・新任者からそれぞれ多岐のレベルに渡るため「総論」的な回も必要

【基本構成】
総論と課題別研修の組み合わせ
＋
私債権（非強制徴収債権）
＋
シリーズ研修

【基本構成プラン】

総論研修	・債権管理の重要性～回収プロセスを確認する。 ・初歩・初動に軸足を置く回と全般的な概論を行う回を設ける。 ・私債権・非強制徴収債権の管理・回収に重点を置く。	ロールプレイング・個別相談の時間を可能な限り設け、実践的側面を増やす。
課題別研修	・債権の発生～回収・放棄の過程を踏まえ、局面別での課題をシリーズで研修する。 ・局面別の講義については、個別債権を想定し、徴収担当課に事前アンケートを行い、より問題解決を図る内容を目指す。	


◆債権管理室主催 H24年度研修案
【実施予定各研修でカバーされる範囲】
2012年3月30日
債権管理室
債権発生
期限元利払
元利確認
説明交渉
交渉不調
納付計画
延滞解消せず
法的手続の選択・執行
一部回収
不能欠損分
完納
不納欠損・債権放棄
(phase)
発生
任意管理
滞納対応①
滞納対応②
最終処理
債権発生～滞納発生・納付交渉の局面
初級向け
債権管理の初歩
「初歩」含め全般的な概要・総括
初～中級
私債権の管理回収（全般的）
初～中級
自治体の債権管理（全般的）
シリーズ研修
A. 滞納事案に対し効果的な納付交渉・法的手続を検討・選択する局面
中～上級
滞納事案に対する初動
B. 催告や交渉では事態が打開しない滞納事案へ対応する局面
中～上級
債務名義と裁判所の活用
C. 債権者として取るべき手立てをつくした局面
中～上級
不納欠損・債権放棄


◆債権管理室主催 H24年度研修案
【実施スケジュール案】
2012年3月30日
債権管理室
課題別研修
総論的研修
備考
第1四半期
4月
初級向け
債権管理の初歩
4月26日（木）
新任者・若年層向けに、初動のポイントを示す。
第2四半期
7月（2回）
シリーズ研修
初～中級
私債権の管理回収（全般的）
7月5日（木）
「債権管理の初歩」の発展版
中～上級
債務名義と裁判所の活用
7月24日（火）
支払督促・訴えの提起まで言及。
第3四半期
10月
中～上級
滞納事案に対する初動
10月30日（火）
7月の2回の研修を受け、訴えの提起の実践
11月
初～中級
自治体の債権管理（全般的）
11月30日（金）
公債権・私債権両方含む。
第4四半期
1月
中～上級
不納欠損・債権放棄
1月8日（火）
「不作為・怠る事実」まで言及
【各回コマ割り案】
・各回3時間程度
・途中10分程度の休憩
・　　は「演習」的なものでも
（初級研修）
13:30
講義①（120分弱程度）
15:20
休憩 10分程度
15:30
講義②（60分強程度）
16:30
（総論的研修）
13:30
講義（120分弱程度）
15:20
休憩 10分程度
15:30
ロールプレイング（60分強程度）
16:30
（課題別研修）
13:30
講義（120分弱程度）
15:20
休憩 10分程度
15:30
個別相談会（60分強程度）
16:30