

# 公金債権回収の取り組み

総務省

行政管理局 公共サービス改革推進室

# 本日の講演内容

## 1. 「公金債権回収業務における事例集」について

自治体における先進的な取り組みのとりまとめ

## 2. 事例集に対する自治体の反応

事例集についてのアンケート結果（概要）

## 3. 事例集の「読み方」

具体的な取り組み内容の紹介

# 本日の講演内容

## 1. 「公金債権回収業務における事例集」について

自治体における先進的な取り組みのとりまとめ

## 2. 事例集に対する自治体の反応

事例集についてのアンケート結果（概要）

## 3. 事例集の「読み方」

具体的な取り組み内容の紹介

## 1-1 公金に関する論点

- (1) 限られた人員(物理的、能力的)
  - (2) 地域ごとの取り組み(創意工夫)
  - (3) 福祉的な配慮の必要性(他部署との連携)
  - (4) 公平性の担保(「払わなければいけない」)
- ⇒ 地方自治体としての目的意識

# 1-2 「公金債権回収業務における事例集」の作成

## I. 趣旨

地方公共団体における公金債権回収業務の更なる推進に資するべく、すでに公金債権回収業務において先進的な取り組みを行っている自治体からヒアリングなどを行い、事例集としてとりまとめた。

## II. 内容

- ①外部人材・民間委託の活用
- ②複数債権の一元化
- ③組織体制・条例
- ④生活困窮者対策・社会福祉への配慮

# 1-3 外部人材・民間委託の活用

## Ⅲ. 外部人材・民間委託の活用

以下に掲げたのは一例です。詳細は事例集をご覧ください。

具体的な取り組みの例	効果の例
○コールセンター業務の民間委託 (練馬区など)	架電の納付案内による履行金額は、委託金額を上回っている。
○国税、県税、金融機関OBの嘱託採用 (船橋市など)	国税OBへの嘱託によって、市税徴収率の向上に繋がった。
○弁護士への催告や訴訟の委任・法律相談 (長浜市など)	少額の案件ほど、費用対効果は高い。
○市外在住の滞納者の実情の調査を委託 (宇都宮市)	納付資力の判断を行い、滞納整理の推進が図られた。
○生活再建、債権管理に関する法律相談の委託 (市原市)	債務整理や過払金返還等による納付が促進され、効果が出ている。
○サービサーによる区外訪問調査等の委託 (練馬区)	納付履行につながっている。(約340件で約620万円)
○ファイナンシャルプランナーによる相談会を実施 (横須賀市)	生計の見直しにより市税等の納付に至ったケースも多く、収納率の向上に寄与している。

## 1-4 外部人材・民間委託の活用の範囲

公務員以外の担い手として民間事業者が挙げられるところ、取扱業務の区分により、民間事業者を整理

区分	納付の請求、納付相談 (法律事務)	自主的納付の呼びかけ、資産調査(※) (非法律事務)
担い手となり得る民間事業者	弁護士 認定司法書士 (訴額140万円以下に限る) サービス (特定金銭債権に限る)	一般民間事業者 ※下記以外の者 (非法律事務は、債権額に制限なし) (非法律事務は、債権種類に制限なし)

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

# 1-5 債権管理の一元化、全庁的な取組方針

## IV. 債権管理の一元化

- ・自力執行権の有無ごとに一元化して管理(専門部署「債権管理課」)。
- ・専門部署の設置と併せて「債権管理条例」を制定する。
- ・市税と、各所管課から移管された高額困難滞納事案について一元化する。
- ・完全移管は行なわず、「協同管理債権」として共管する。

具体的な取り組みの例	効果の例
○債権管理課、債権管理係の設置による債権の集約化や回収の支援の実施(国立市など)	滞納繰越分の徴収率が大きく向上し、現年分も向上した。
○収納対策推進本部の設置(市原市など)	未収金の削減や、滞納処分や法的手続の実施件数の増加につながった。
○納税課に特別収納対策室を設置し、5債権及び重複する市税を徴収(宇都宮市)	債権所管課に実践的な助言を行いノウハウの向上が図られた。債権整理されたことで、職員1人当たりの担当件数や額も減少傾向。

# 本日の講演内容

## 1. 「公金債権回収業務における事例集」について

自治体における先進的な取り組みのとりまとめ

## 2. 事例集に対する自治体の反応

事例集についてのアンケート結果（概要）

## 3. 事例集の「読み方」

具体的な取り組み内容の紹介

## 2-1 事例集に関するアンケートについて

事例集の充実を目的としたアンケートを実施。《3月～5月》

- ・対象自治体…全国の都道府県、市町村（特別区含む）
- ・回答自治体…913自治体（約5割）
- ・調査手法…調査・照会（一斉調査）システムを利用。
- ・主なアンケート内容…事例集の感想、改善点、自らの自治体の取り組み

## 2-2 アンケート結果について

### ・事例集の感想

	回答数	割合	
①とても役に立った	126	13.8%	<u>88.6%</u>
②ある程度役に立った	410	44.9%	
③どちらかと言えば役に立った	273	29.9%	
④どちらかと言えば役に立たなかった	79	8.7%	
⑤あまり役に立たなかった	25	2.7%	
⑥全く役に立たなかった	0	0%	
計	913	100%	

## 2-2 アンケート結果について

・どのような点が役に立ったか（複数回答）

	回答数	割合
①これまでにない資料であった点	184	22.7%
②自らの状況と似た自治体があった	198	24.5%
③取組の内容が細かく書かれていた	<b>534</b>	<b>66.0%</b>
④取り組みのメリットが書かれていた	<b>340</b>	<b>42.0%</b>
⑤自ら活用しようという取組があった	137	16.9%
⑥その他	15	1.9%
計	913	100%

1自治体当たり8～10ページ程度、効果について統一的な記載

## 2-2 アンケート結果について

・どの箇所が役に立ったか(複数回答)

	回答数	割合
①外部人材・民間委託の活用	501	61.9%
②複数債権の一元化	413	51.1%
③組織体制・条例	384	47.5%
④生活困窮者対策・社会福祉配慮	211	26.1%
⑤その他	11	1.4%
計	913	100%

(事例)コールセンター業務の民間委託、市外在住の滞納者の実情の調査を委託、ファイナンシャルプランナーによる相談会を実施

## 2-2 アンケート結果について

### ・事例集の感想

	回答数	割合	
①とても役に立った	126	13.8%	88.6%
②ある程度役に立った	410	44.9%	
③どちらかと言えば役に立った	273	29.9%	
④どちらかと言えば役に立たなかった	79	8.7%	
⑤あまり役に立たなかった	25	2.7%	
⑥全く役に立たなかった	0	0%	
計	913	100%	

## 2-2 アンケート結果について

- ・今後の改善点

小規模な自治体の事例がほしい

失敗事例についても知りたい

# 本日の講演内容

## 1. 「公金債権回収業務における事例集」について

自治体における先進的な取り組みのとりまとめ

## 2. 事例集に対する自治体の反応

事例集についてのアンケート結果（概要）

## 3. 事例集の「読み方」

具体的な取り組み内容の紹介

## 3-1 船橋市の事例紹介

### ・アンケート結果で、評価がよかった自治体の一つ。

地方公共団体の公金債権回収業務の取組 参考事例集

千葉県 船橋市

【基本情報】

人口:633,263人(平成30年4月1日現在)

面積:85.62km<sup>2</sup>

担当部署:税務部 債権管理課

#### 主な取組(概要)

##### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

- 国税OBの委嘱、弁護士への相談
- 納税コールセンター業務の委託

##### 2. 複数債権の一元化 (→p4)

- 債権管理課による全ての市の債権の徴収一元化

##### 3. 組織体制・条例 (→p6)

- 債権管理条例の制定
- 収入未済債権対策会議の設置による収入確保等対策協議と各課連携の強化

##### 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮 (→p8)

- 相談窓口及び担当部署への案内

# 3-1 船橋市の事例紹介(③組織体制・条例)

## 収入未済債権対策会議の設置による収入確保等対策協議と各課連携の強化

### ① 概要

- 収入未済となった債権(市の債権全て)の保全及び収入の確保を図るため、船橋市収入未済債権対策会議を設置。
- 収入未済債権の解決に向けた直接の指揮ができるよう、税務部担当副市長を議長として構成。

#### ■収入未済債権対策会議の概要

体制	議長： 税務部担当副市長 議長代理：税務部長 委員： 債権所管部長(収入未済債権が発生している部署のみ) 事務局： 税務部債権管理課
取組内容	①収入未済債権の保全及び収入確保の対策に関すること ②収入未済債権の保全及び収入確保の取組みの進捗状況に関すること ③収入未済債権の保全及び収入確保に係る業務の改革、改善等の検討及び推進に関すること ④その他必要と認める事項に関すること
開催頻度	年1回

### ② 経緯

- 設置当初は、自力執行権のない非強制徴収公債権及び私債権のみを対象とし、徴収困難案件の訴訟移行等の共通理解の場として設置。
- その後、訴訟等への移行も順調に行われるようになったため、現在は、市の債権全てを対象とし、収入未済債権の保全及び収入の確保を図るための協議を実施。

### ③ 効果

- 収入未済債権への債権所管部の対応を共有でき、債権所管部の比較ができるとともに、部署間の繋がりができた。
- 副市長を議長とし、関係部長を委員としていることから、方針等がより伝わりやすくなり、対応への動きも早まった。

### ④ 今後の課題・方針

- 毎年同じ議題になることも多く、より積極的な収入未済の削減に向けた方策を検討する場として活用できるように、会議体を再検討する必要を感じている。

## 3-2 宇都宮市の事例紹介(①外部人材・民間委託の活用)

### 市外在住の滞納者の実情を調査する遠隔地実地調査を委託

#### ① 概要

- 民間企業のノウハウを活かし、効率的・効果的な滞納整理を行うことを目的として平成26年7月より遠隔地実地調査の委託を開始。
- 居住の実態・実情を明らかにすることが主な目的である。
- 調査対象は、各債権所管課が判断。金額が大きいものなどを優先的に調査。
- 滞納者から反応があった場合は、債権所管課に連絡先等を引き継ぎ、納付相談などの対応を図っている。

#### ■遠隔地実地調査の概要

対象債権	①市税(納税課) ②国民健康保険税(保険年金課) ③後期高齢者医療保険料(保険年金課) ④保育費扶養者負担金(保育課) ⑤墓園共用施設管理手数料(生活安心課) ⑥母子父子寡婦福祉資金貸付事業償還金(子ども家庭課)
業務内容	○遠隔地に居住する滞納者に対し、現地訪問により、居住の有無、建物の概要や生活状況等を調査 ○居住を確認した際は連絡依頼書を現地に差し置き
委託費用	2,479千円/年
個人情報の提供	滞納者の氏名・住所・電話番号・滞納額・折衝記録等 ※納税催告センターと同じ

#### ② 経緯

- 遠隔地に居住する滞納者に対して、従来、税外債権においては文書催告のみを行い、市税・国民健康保険税においては文書催告及び近隣市町村や近県の出張徴収を実施してきた。
- しかし、催告や出張徴収に反応がなく、手つかずの滞納者は依然として多い状況にあった。
- そこで、状況の把握と滞納整理の強化のため委託を開始。

#### ③ 効果

- 調査による納付約束や調査報告書等をもとに納付資力の判断を行い、執行停止を行う等の滞納整理の推進が図られた。
- 現地情報に基づき、徴収不可能の判断が可能となった。

#### ④ 今後の課題・方針

- 実地調査の効果を上げるため、調査対象案件を精査し抽出した上で委託をする必要がある。例えば、転居間もない案件については、滞納者を特定する情報が得られず、滞納者への連絡依頼文書の差し置きが困難である。
- 調査対象地域の拡充や連絡依頼文の送達強化、非居住への、実態調査の実施等に迅速に取り組む。

# 3-3 横須賀市の事例紹介(④生活困窮者対策・社会福祉への配慮)

## ファイナンシャルプランナーによる相談会を実施

### ① 概要

- 滞納者に対し、他債務の返済や家計・事業収支等についてファイナンシャルプランナーが総合的な診断と助言を行い、滞納原因の解消による債権回収の促進を目的とした相談会を実施している。
- 必要に応じ弁護士や法テラスなどへの橋渡しも行っている。
- 本事業効果の検証により、「生活再建による滞納整理」の今後の実施を検討するとともに、職員の滞納整理のノウハウ習得も目的とする。

#### ■ファイナンシャルプランナー相談の概要

実施回数	年 10 回の相談会を予定(委託契約は1回毎)	
対象者	市の債権を滞納している者で、主に以下の事由に該当する者 ○所得に対して分納額が少額で滞納が解消しない者 ○住宅ローン、カードローン、消費者金融等の返済が滞納原因の者 ○個人事業主や法人の滞納で、資金繰りに窮している者 ○納付意識はあるが収支の管理ができていない者 ※面談日数が限られるため、なるべく高額の滞納者を対象としている	
業務内容	○市が主催する相談会に有資格者を派遣し、面談カウンセリングにより助言・指導を行い、相談結果の報告書を市に提出 ○相談は約 50 分、債権所管課の担当が同席(市税・国民健康保険料の滞納者には、納税課徴収担当と健康保険課担当が同席)	
対象とする債権	○主に納税課が市税滞納者に対して勧奨 ○国民健康保険料や介護保険料等、他の債権にも未納があることが判明したら、債権所管課職員も同席	
相談実績	平成 27 年度	年 6 回、予約 38 件、実施 28 件
	平成 28 年度	年 6 回、予約 33 件、実施 24 件
	平成 29 年度	年 10 回、予約 56 件、実施 46 件

#### ■ファイナンシャルプランナー相談事業の委託概要

開始時期	平成 27 年 5 月 25 日～
回収実績 平成 29 年度	○10 日間、延べ 46 回の相談を実施 ○新規相談者 21 名(滞納額合計 82,235 千円) ○納付額 ① 新規相談案件による納付額 :3,853 千円 ② 平成 28 年度からの継続案件:3,284 千円 ③ 相談による回収額合計 :7,137 千円
委託費用	1日 5 万円+交通費・宿泊費
提供している個人情報	滞納者にファイナンシャルプランナーに対する個人情報提供の同意書を市に提出してもらい、面談前に滞納額や折衝経過を伝え、事前の打ち合わせをする場合がある

### ③ 効果

- ファイナンシャルプランナーの豊富な知識を活用し、やむを得ず滞納に至った人の収支や借金返済の再検討について、職員が相談に同席することにより知識を身に着けることができる。
- 収支の見直しにより市税等の納付に至ったケースも多く、収納率の向上に寄与している。

### ④ 今後の課題・方針

- 直前にキャンセルされることが多く、予約方法やキャンセル時の対応を検討する必要がある。また、ファイナンシャルプランナーの助言に沿った行動を相談者が取らないケースがある。
- 生活再建による滞納整理の一環として有益であり、今後も継続していきたい。

## 参考資料(ホームページ掲載先URL)

① 地方公共団体の公共サービス改革『公金の債権回収業務』～官民連携にむけて～  
(平成25年3月)

[http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000464569.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000464569.pdf)

② 地方公共サービス小委員会報告書(平成26年3月)

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku/chiiki/houkoku/chihou.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/chiiki/houkoku/chihou.html)

公金債権回収業務における試行自治体の実施結果について

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku/chiiki/jirei.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/chiiki/jirei.html)

③ 地方公共団体における民間委託の推進に関する調査報告書(平成28年1月)

本編1 [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000446449.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000446449.pdf)

本編2 [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000446450.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000446450.pdf)

資料編 [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000446451.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000446451.pdf)

概要版 [http://www.soumu.go.jp/main\\_content/000446452.pdf](http://www.soumu.go.jp/main_content/000446452.pdf)

## 参考資料(ホームページ掲載先URL)

### ④地方公共団体の窓口業務の民間委託に係る標準委託仕様書等

#### ○ 地方公共団体の窓口業務における適正な民間委託に関するガイドライン

委託に際して留意すべき事項等をまとめたものであり、窓口業務における民間委託の参考書として作成したもの

#### ○ 市区町村の窓口業務に関する標準委託仕様書

地方公共団体が入札公告等を行う際、民間事業者に示す仕様書の標準例となるもの

#### ○ 市区町村の窓口業務に関する手順書

民間事業者が実際に窓口業務を行う際に使用する業務の手順書の参考例となるもの

[http://www.soumu.go.jp/main\\_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo\\_service\\_kaikaku/chiiki/gyoumukanren.html](http://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/chiiki/gyoumukanren.html)