

第3章 監査の結果と意見（総論）

貸付金名	未収金に含まれている違約金	未収金に含まれていない違約金	摘要
			ないため調定できず、一定時点における計算もされずに管理の対象外となっている。
母子寡婦資金 貸付金 (山本福祉環境部)	41,700	151,700	違約金は、延滞日数(償還期日の翌日から実際の償還日まで)について年率 10.75%で計算する。 元金の納付後翌月に調定し、納付されない場合は未収金となる。一方、元利が未納のものについては、違約金額が確定していないため調定できず、一定時点における計算もされずに管理の対象外となっている。
母子寡婦資金 貸付金 (秋田地域振興局)	11,700	8,058,400	違約金は、延滞日数(償還期日の翌日から実際の償還日まで)について年率 10.75%で計算する。 元金の納付後概ね年 2 回(7 月、2 月)調定することとし、納付されない場合は未収金となるが、実際には平成 18 年度は調定を行っていない。一方、元利が未納のものについては、違約金額が確定していないため調定できず、一定時点における計算もされずに管理の対象外となっている。
母子寡婦資金 貸付金 (平鹿地域振興局)	—	10,048,000	違約金は、延滞日数(償還期日の翌日から実際の償還日まで)について年率 10.75%で計算する。 違約金については、貸付システムでの消込み作業が行われていないため計算ができないという理由で、平成 18 年度は調定を行っていない。一方、元利が未納のものについては、違約金額が確定していないため調定できず、一定時点における計算もされずに管理の対象外となっている。

上記の表の中で、「未収金に含まれていない違約金」は、平成 19 年 3 月 31 日現在で元金、利子がすべて納入されたことと仮定して、今回の包括外部監査において、各部課に依頼して計算したものである。この「未収金に含まれていない違約金」は、元金、利子が未償還であることから違約金額が確定せず、平成 18 年度末時点において調定されていないため、現状では未収金には含まれていない。

(3) 監査の結果

特に指摘すべき事項はない。

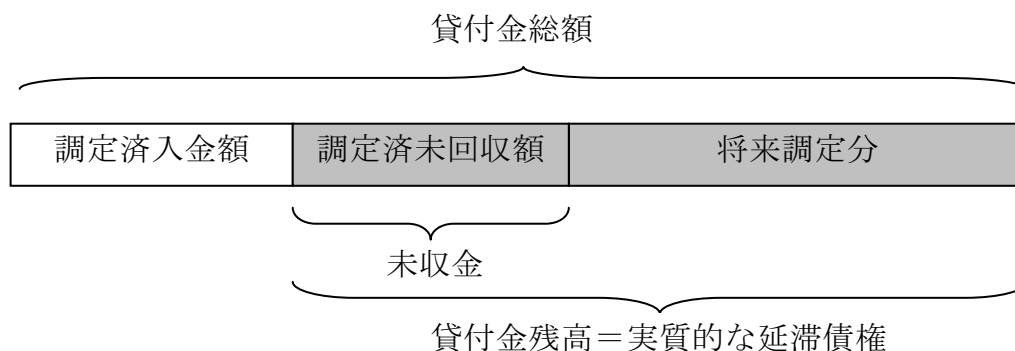
(4) 監査の意見

①貸付金の管理について

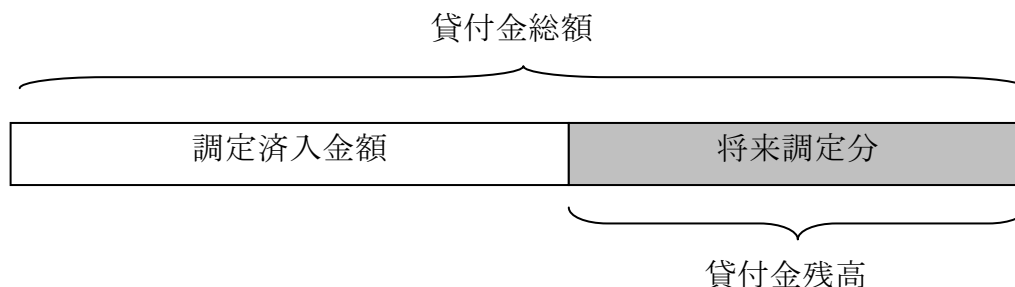
現状では、上記に示した貸付金によって発生する未収金の特徴を考慮した管

理体制（マニュアル、システム等）が整備されていない。つまり、部課によって差はあるが、未収金だけの管理に留まっており、貸付金総額、貸付金残高を含めた管理がなされていない状況である。本来であれば、平成12年度包括外部監査の指摘にもあったように、貸付金を、未収金が発生した貸付先とそれ以外の貸付先に分けたうえで、未収金が発生した貸付先に対しては、期限未到来額を含めた債権を、実質的な延滞債権として管理すべきである。

【未収金が発生した貸付先】



【未収金が発生していない貸付先】



上の図より、未収金が発生した貸付先に対しては、「未収金」ではなく、「貸付金残高」を延滞債権として管理するべきである。部課によっては、このような意識はあるもの、貸付金台帳などによって未調定額も含めた貸付金残高を把握するに留まっているのが現状である。将来的には貸付金に関するシステムの構築が望まれる。

②違約金について

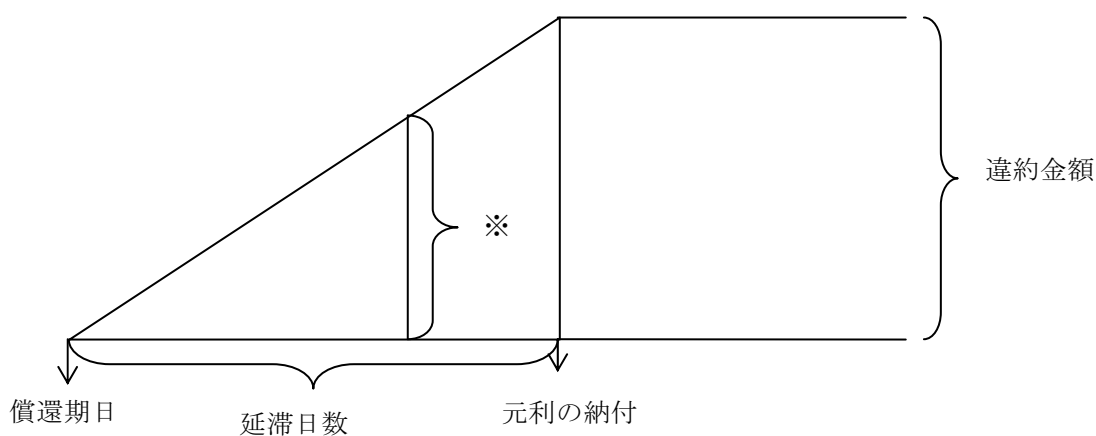
前述の表5のとおり、貸付金の元金、利子が償還されなければ違約金額が確定しないため調定されず、また貸付金によっては、支払が完了後に違約金が減免される場合もあるという理由で、支払が完了した貸付先のみ違約金を計算して管理している（なお、設備近代化資金・高度化資金については、償還指導時にも計算して管理している）。しかしながら、次頁に記載のとおり元利が未納のものについても潜在的な違約金は発生している（※の部分）。したがって、①に記載した貸付

第3章 監査の結果と意見（総論）

金について、将来調定分も含めて延滞債権として管理すべきという考えと同様に、将来調定される潜在的な違約金も債権管理の対象とするべきである。なお、ここで言うところの債権管理とは、個々の相手先の違約金を計算したうえで償還指導時に活用することや、年度末時点等一定時点の違約金について潜在的な違約金も含めて全体を把握したうえでマクロ的な視点から今後の対処方針を検討することなども含まれる。

また、特に母子寡婦資金貸付金に関する違約金については、福祉事務所ごとに調定の時期が違っており、違約金自体を把握できていない事務所もあることから、今後早急な改善が望まれる。

なお、詳細については、第4章の各項目で記載する。



※ 債権管理の一環として、年度末時点等一定時点までの違約金額を把握しておく必要がある部分

3 未収金管理の抜本的見直しの方向性

（1）未収金管理の基本的な考え方

未収金の回収局面では、まず、債権者が債務者に請求し、次に債務者がこれを履行（弁済）することにより債権が消滅し、結果的に未収金が回収されることとなるため、このような通常の過程における管理を実施していくこととなる。

また、債務者が債務を履行しないときには、履行を督促したり、担保を徴したり、場合によっては強制的な措置を講ずるなど、さまざまな状況に対応して未収金管理を実施することにもなる。

未収金管理の基本は、以下のような主要な管理事務について、確実に実施していくことにある。

①債権管理簿への記載

納入義務者が納付期限を過ぎても完納しないものが発生したときは遅滞なく、債務者の住所・氏名、債権金額、履行期限などを調査確認のうえ、債権管理簿に記載する。

②督促

債権の全部または一部が履行期限を経過してもなお履行されていない場合には、債務者に対して原則として書面により督促する。督促は、一般債権については強制履行の請求などの前提となる。

③債務弁済能力調査（財産調査）

一般債権の場合、債権が発生したときは、遅滞なく債務者の財政状況や業務の状況など債権回収に影響を及ぼす事項を調査・確認のうえ、債権管理簿等に適切に記載する必要がある。

④時効中断措置

債権が時効により消滅する可能性があるときは、時効を中断するための必要な措置をとらなければならない。

⑤強制履行の請求等

債務者に対して督促をした後、相当の期間を経過してもなお履行されないときは強制履行の請求等の措置、例えば、担保権の実行（保証人に対する履行の請求を含む）、訴訟または非訟手続による履行の請求（訴訟提起、調停の申し立て）をとらなければならない。

⑥徴収停止・履行延期の特約等

債務者の所在が不明であり、かつ、差し押さえることができる財産の価額が強制執行の費用を超えないと認められる場合等所定の要件に該当するものは、徴収停止の整理を行うことができる。また、債務者が無資力またはこれに近い状況であるとき、債務者が債務の全部を一時に履行することが困難でかつ、資産の状況により履行期限の延長が徴収上有利と認められるときなどは、履行期限の延期の特約等ができる。

⑦不納欠損処理

債権が、免除、消滅時効の完成等の事由に該当するときは、直ちに収納できない事由を明らかにしたうえで、不納欠損として整理する。

（2）監査の結果

特に指摘すべき事項はない。

（3）監査の意見

①抜本的改善の検討

1）平成12年度包括外部監査の指摘の改善状況

平成12年度包括外部監査の指摘について、県においてはその後対応をしている（個別詳細については、上述の「1 平成12年度包括外部監査（貸付金の管理状況について）のその後の状況」を参照）。

債権回収事務は、法的知識、専門的な情報収集、専門的な回収ノウハウが必要な面があり、長期滞留債権の場合には回収が非常に困難である。

例えば、県財務規則では、延滞債権について債権の保全上特に必要と認めるときは、裁判所に申請し仮差押または仮処分の手続きをしなければならいと定められているが、法的措置に基づく債権手続は通常債権回収とは異なり、専門的能力やノウハウを必要とすることから、各部課において遅滞なく実施することが現実的ではない状況となっている。

また、各部課が法的措置を講じる際に同一の納入義務者に対する債権を他課に照会しなかったこと等に起因して回収が困難になっているものもあり、このような場合の債権の整理に関する規則が定められてもいない。

全県の債権を総括的に保全するため、各部課の申し出に基づき、全ての納入義務者に関する情報を知りうるような統一・専門的な組織の設置なども検討の視野に入れる必要があるものと考えられる。

2）基本的な“意識”の変革

各地の地方公共団体においても、債権管理、特に未収金の回収率向上には苦慮しており、回収率向上のために抜本的な改善策がとられている例がある。

県職員が未収金管理に費やしている管理時間に係る人件費コスト等を鑑みるならば、県職員の人的資源及び能力について、「選択と集中」の視点から未収金管理に関する事務のあり方を根本的に再検討すべきであると考えられる。

また、借手である県民においても、抜本的に意識を変革する必要があるものと思料する。例えば、貸付金に起因して発生する未収金は、民間金融機関等よりも有利な条件で資金融通がなされた結果に基づくものであり、このことをもって県という公的機関としての機能は十分に果たされていると考えるべきである。そのため、県民が債務を弁済するという局面においては、民間金融機関等に対する債務弁済と何ら変わる点はないということを県及び県民ともども再認識すべきではないだろうか。

一言で言うならば「借りたものはきちんと返す」「借りたものの返済を促すことは、当然の責務である」という“意識”を醸成することである。

3) 抜本的改善のための具体的な方向性

未収金の管理に係る抜本的改善のためには、全庁あげての対策や今までの管理手法とは異なる方法(例えば債権回収業務の専門業者への外部委託等)の検討も視野に入れるべきである。

以下、他の地方公共団体における債権管理業務の先進的な事例を記載する。

【事例1】浜松市における債権回収の取組状況

浜松市では、滞納額削減のための全庁横断的専門組織として、滞納債権の一元的な処理を行う債権回収対策課を財政部に設置している。このような組織の設置により、人員・ノウハウの集中による効率化を行うと同時に、税・債権管理に関する専門家の更なる導入を図っている。これにより高額税債権及び回収困難な使用料等滞納債権等を担当し、整理・回収を行っている。

浜松市では「市税滞納削減アクション・プラン」(平成19年6月)を作成し、滞納を元から絶つ政策を実施している。その概要を示すと次のようになる。

現年分収納率の向上

- 収納率の達成目標の設定
- システマティックな対応
 - 滞納の発生から法的処理に至るまでの取り扱いの基準、スケジュールの明確化
 - 民間委託、非常勤職員、市職員の役割分担の明確化
- 債権管理条例の制定
 - 先進事例を踏まえつつ、市の債権管理に資する不納欠損処理の基準、法的処理のための基準などについて、市税のみならず公私債権にわたり包括的に規定

- 債権処理検討委員会の設置
 - 早期に法的処理、不納欠損処理等の債権処理の方針を決定するため、債権処理検討委員会を設置
 - 滞納発生後9ヶ月後を目途に債権処理の方針を決定できるように定期的に開催
- 市民への広報
 - 滞納対策は公平性の観点から重要であることを市民に強く広報する
 - 収納状況を総合的に開示する資料として、(仮称)「市税のすがた」を作成
- その他の対策
 - 口座振替利用率増加策の実施
 - コンビニ収納の拡大
 - インターネット公売の拡大
 - 先進自治体の研究

累積滞納額の削減

- 債権回収対策課の設置
 - ノウハウを蓄積し、高額または徴収困難な債権回収を実施
 - 国民健康保険料、保育料等の公債権やその他の私的債権についても担当し、市における債権回収の指導的立場を担う
- 現年分に係る対応以上に法的処理を含めた早期のシステマティックな対応
- 債権処理検討委員会の活用
- 静岡地方税滞納整理機構との機能分担
 - 平成20年4月に設立準備が進められている静岡地方税滞納整理機構との機能分担と協力関係の強化

民間委託、非常勤職員、市職員の役割分担の明確化

- 民間委託へのシフト
 - 民間委託や非常勤職員で代替できる業務を徹底的に洗い出し、可能なものから民間委託へシフト
 - 民間委託の費用対効果を分析・検証し、より先進的な委託の可能性を検討
- 民間委託及び非常勤職員等の活用
 - 民間委託では、夜間・休日の対応を可能とすることで、債務者と会話をする率を徹底的に引き上げ、比較的初期の滞納予備軍について収納促進を図る
 - 民間委託による電話催告・訪問催告の実施の率を向上させることにより

滞納繰越額の率を削減し、目標値を達成する

- 民間委託と職員対応の連携を図る
- 数年間の臨時的な措置として、滞納整理の経験があるOB等の短期任用の検討
- 民間委託、非常勤職員化で削減可能な職員は、法律上職員にしか許されていない業務(差し押さえ等の法的な処理など)に振り向ける

市全体の収納体制の見直し

- 税務業務の見直し
 - 平常時を基準とした職員配置に切り替え
- 全庁体制の確立
 - 収納率の向上・滞納額の削減は、全庁体制の収納対策が必要
 - 職員や市民の意識改革を図るためには、トップ自らが収納体制の先頭に立つなどの対策も必要
 - 税務経験者などを活用した全庁的な収納対策の実施
 - 収納対策・キャンペーンは、年度始め、ボーナス時期、お盆等在宅の可能性が高い時期などに実施

滞納整理にあたる職員のモチベーション向上策

- 目標の設定
 - 収納関係業務は、苦情が多く市民から感謝されることも少ないため、モチベーションを保ちにくいという特殊性がある
 - これらに対応するため、システマティックな業務・組織体制を構築し、組織目標や締め切り期日を設定する
 - 担当職員個人についても目標を設定するとともに行動計画を明示していく
- 人材育成の本格化
 - 職員に対する体系的な収納業務の研修の実施、収納業務に適性等のある職員については専門機関における研修に計画的に派遣
 - 定型的な業務については、徹底したマニュアル化を実施
- 組織の活性化
 - 個人別収納額上位者等を公表し、表彰制度を設定するとともに、人事課に報告
 - トップを含めた幹部職員が徴収現場を激励訪問し、現場重視の姿勢を示す

【事例2】堺市における債権回収の取組状況

内閣府に設置されている官民競争入札等監理委員会 公共サービス改革小委員会 徴収分科会 に平成19年4月11日に堺市から提出された資料によると、堺市では次のような取組がなされている。

民間活用の取組

- 平成17年11月から市税、平成18年9月から保育料につき、納付を呼びかけるコールセンター業務を実施し、運営を民間に委託

債権回収対策室の創設

- 地方自治体には多種多様な債権（未収金）が存在・累積しており、今後の徴収業務のあり方について、聖域のない議論、幅広い視点での検討が必要である等の問題意識から、各種未収金の徴収対策を一括的に取り組む債権回収対策室を創設
- 取組内容
 - 市全体の債権管理の実施
 - 高額・困難債権の回収業務の実施（国民健康保険料、保育料、公営住宅使用料など12債権）

【事例3】世田谷区における債権回収の取組状況

東京都世田谷区では平成18年3月に「債権管理重点プラン」を作成し、これまで以上に債権回収に力を注ぐこととしている。

その背景としては、バブル崩壊後の長期にわたる景気低迷などの影響もあって、住民税や国民健康保険料、保育料や給食費等がきちんと納められないケースが全国的に増加していること、これを放置しておくことと区の取組みに必要な財源が確保できなくなるばかりでなく、「区民が公平・公正に負担し、共に支えあう」という、区政運営の基盤が揺らぐことなどとしている。

また、債権ごとに目標収納率を定め、実績と対比して評価を加えている。

基本的考え方

- 現年徴収の徹底
 - 現年分の徴収の成果がその後の滞納繰越額に直結することから、現年分徴収率の向上を目指す
- 職員の専門性の向上と滞納整理の強化
 - 専門研修の充実、納税課が持つノウハウの庁内共有化、効率的な督

促・催告の実施、財産調査の実施

- 保険料徴収体制の強化
- 不納欠損処理基準の明確化
- 制度運用の適正化
 - 保険料賦課、貸付金の制度運用について、基準の明確化を図り、制度運用の適正化を推進

取組みの進捗状況

- コンビニ収納の実施
- 電話催告センターの機能充実
 - 自動電話催告システムを活用した納付勧奨等の実施
 - 夜間催告、土曜日の催告の実施
- 滞納整理の強化とインターネット公売の導入
- 保険料収納課の設置
- 職員の専門性の向上
 - 東京都主税局と連携し、職員の相互派遣を行い、財産調査や徴収計画などの専門的知識の習得
 - 弁護士等の専門家を講師に債権管理研修を実施

今後の取組

- 電話催告センターの機能強化
 - 対象債権範囲の拡大、休日・夜間等の催告の実施
- 納付、支払い環境の充実
 - コンビニ収納について対象債権の範囲拡大を検討
 - ATM 払い等新たな納付手段の導入の検討
- 滞納整理ノウハウの共有化
- 民間活用の検討
 - 民間事業者が持つ専門性とノウハウの活用について検討
- 私法上の債権の履行確保に向けた対応
 - 強制徴収の手段のない私法上の債権については、公平性・公正性の見地から司法手続きによる履行の確保を図る
 - 司法的手段を講じるものについては一定の基準に基づき総合的に判断する

【事例4】徳島県における債権回収の取組状況

徳島県でも債権回収に積極的な取り組みがなされている。以下の資料は、徳島県における新規事業に関する政策評価シートから抜粋したものである。