

平成22年度

包括外部監査結果報告書

概要版

平成23年3月

東大阪市包括外部監査人

西野裕久

(注) 以下は極めて簡単な概要版です。内容理解については「包括外部監査結果報告書」の本文をご一読することをお願い致します。

包括外部監査結果報告書 **概要版** 目次

「未収金に係る財務事務の執行について」

第1． 包括外部監査の概要	1
1. 監査の種類	1
2. 選定した特定の事件	1
3. 事件を選定した理由	1
4. 包括外部監査の方法	2
5. 包括外部監査の実施期間.....	2
6. 包括外部監査人を補助した者	2
7. 利害関係	2
第2． 監査対象の概要.....	3
第3． 監査の結果及び意見.....	4
1. 個別の債権	4
(1) 市税.....	4
(2) 医療費返還金（個人負担分・保険請求分）	5
(3) 児童扶養手当返還金	5
(4) 蛇草地区消費生活協同組合に対する設備資金貸付金.....	6
(5) 共同利用工場譲渡契約清算金	7
(6) 市営産業施設使用料及び産業施設・市設店舗使用料.....	7
(7) 生活保護費返還金	9
(8) 老人福祉施設措置費負担金	10
(9) 保育所保育料.....	10
(10) 荒本・長瀬診療所運営資金貸付金.....	11
(11) 市営住宅家賃（一般）及び市営住宅家賃・共益費（改良）	11
(12) 高等学校授業料・入学料.....	13
(13) 奨学資金貸付金返還金.....	13

(14) 母子・寡婦福祉資金貸付金	14
(15) 国民健康保険料	15
(16) 介護保険料	16
(17) 後期高齢者医療保険料	17
(18) 同和更生資金貸付基金	18
(19) 緊急小口生活資金貸付金	18
(20) 総合病院未収金（入院・外来・その他）	21
(21) 水道料金・下水道使用料	23
2. 総括意見	25
(1) 人材育成及び技術継承の必要性	25
(2) 私債権の管理に共通する問題点、規定等の整備	25
(3) 債権管理	28
(4) 全市的な収納対策のための組織改革	28
(5) 債権回収プロジェクトチーム	29
(6) 民間委託	30

（本報告書に表示されている合計数値は、端数処理の関係上、その内訳の単純合計と一致しない場合があります。）

第 1 . 包括外部監査の概要

1. 監査の種類

地方自治法第 252 条の 37 第 1 項及び第 2 項に基づく包括外部監査である。

2. 選定した特定の事件

(1) 包括外部監査対象

未収金に係る財務事務の執行を監査の対象とした。

(2) 包括外部監査対象期間

平成 21 年度（自平成 21 年 4 月 1 日 至平成 22 年 3 月 31 日）

ただし、必要に応じて過年度及び平成 22 年度の一部についても監査対象とした。

3. 事件を選定した理由

近年の地方自治体における税収の伸び悩みや財源確保の観点などから、債権管理の適正化がより重要視されてきている。徴収すべき収入の確保と債権の適正な管理は、財政上のみならず、市民間の公平性の観点からも必要不可欠である。

東大阪市（以下、「市」という。）の未収金については、平成 21 年度末現在、一般会計及び特別会計あわせて 165 億円に達している。このような状況の中、市は平成 20 年 10 月に定めた「収納確保対策基本方針」に基づき、全庁的な収納確保の取組を進めており、さらに平成 22 年度から 5 年間を実施期間とする「収納確保対策行動計画」を策定している。

市においても、未収金への対応は、財源確保と公平性確保の両面から重要な課題であり、全庁的な取組が求められることから、監査テーマとしてふさわしいものと考え、選定することとした。

4. 包括外部監査の方法

(1) 監査対象機関

未収金を管理する所管部署

(2) 監査要点

- ① 事務手続が関係する法令や条例等に準拠しているかどうか
- ② 未収金発生の要因に問題がないかどうか
- ③ 収納手続が適切になされているかどうか
- ④ 督促手続が適切になされているかどうか
- ⑤ 滞納管理が適切になされているかどうか
- ⑥ 不納欠損処理が適切になされているかどうか
- ⑦ 経済性、効率性、有効性のある事務手続がなされているか

(3) 主な監査手続

- ① 所管部署への質問
- ② 関係書類の閲覧
- ③ 関係書類の分析
- ④ 関係者からの状況聴取

5. 包括外部監査の実施期間

自 平成 22 年 6 月 10 日 至 平成 23 年 3 月 28 日

6. 包括外部監査人を補助した者

公認会計士 蒲生武志

弁 護 士 佐藤竜一

税 理 士 日潟一郎

会 計 士 補 田重田勝弘

公認会計士試験合格者 小川裕子、和田宏之、有馬浩二

7. 利害関係

包括外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

第2. 監査対象の概要

監査の対象とした未収金は次のとおりである。

(単位：千円)

No	債権名	平成21年度 未収金額
1	市税	5,611,629
2	市有土地建物貸付収入	663
3	医療費返還金（個人負担分・保険請求分）	199,069
4	児童手当・特例給付返還金	1,500
5	児童扶養手当返還金	25,197
6	蛇草地区消費生活協同組合に対する設備資金貸付	10,590
7	共同利用工場譲渡契約精算金	93,764
8	市営産業施設使用料	39,469
9	産業施設・市設店舗使用料	25,437
10	生活保護費返還金	1,278,574
11	老人福祉施設措置費負担金	2,982
12	障害者施設措置費負担金	795
13	災害復興生業資金貸付金返還金	1,038
14	保育所保育料	322,730
15	助産施設措置費負担金	1,393
16	心臓病手術資金貸付金	966
17	荒本・長瀬診療所運営資金貸付金	40,800
18	し尿処理手数料	1,327
19	市営住宅家賃（一般）	72,857
20	市営住宅家賃・共益費（改良）	520,252
21	高等学校授業料・入学料	11,371
22	幼稚園保育料・入園料	788
23	奨学資金貸付金返還金	85,396
24	母子・寡婦福祉資金貸付金	86,384
25	国民健康保険料	7,603,650
26	介護保険料	358,995
27	後期高齢者医療保険料	89,748
28	同和更生資金貸付基金	110,771
29	緊急小口生活資金貸付金	92,321
30	総合病院未収金（入院・外来・その他）	2,115,401
31	水道料金	1,718,069
	下水道使用料	1,907,159
合 計		22,431,098

第3. 監査の結果及び意見

1. 個別の債権

(1) 市税

延滞金の減免に関する要件の未整備（結果）

東大阪市税条例には、延滞金に関する定めは置かれているものの、この延滞金の減免の要件に関しては定めていない。

また、東大阪市税条例施行規則は、延滞金減免の手続について定めるだけであり、どのような場合に減免を認めるのかという、減免の要件は定めていない。

税業務は公平、一律的な取扱が求められるところであり、減免の要件については市民にも明らかとなるよう、規則等で明確にする必要がある。

上位者による滞納整理の進行管理の不足（意見）

上位者による進行管理の状況について、上司による滞納整理の進行管理は年1回実施していたものの、これ以後の進捗状況に対するフォローは実施されていなかった。

上位者によるフォローアップを的確に行い、徴収率の向上に努める必要がある。

税の徴収状況（意見）

ア) 安易な分割納税の誓約

分割納税の誓約は納税の猶予を滞納者に与えてしまうものでもあるため、安易に行うことなく、債権回収に効果的な場合に限って実施すべきである。

イ) 分割納税誓約の納付計画期間終了後滞納先へのフォローの実施

分割納税誓約の納付計画期間が終了した後のフォローを適時に実施すべき案件があった。また、早急に整理方針を立てるとともに、滞納処分を進める必要がある。

ウ) 滞納処分すべき案件

高額滞納事案については、長期間の猶予を行うことは適当ではなく、適時に財産調査を実施し、必要に応じて滞納処分へと進める必要がある。

エ) 帰国外国人の市民税の滞納

外国人について、帰国によりその後の徴収が困難となる等により、市民税が未納付となっているものがあつたため、雇用企業による外国人に対する納税指導の強化を求めるなど、雇用企業の理解と協力を得る必要があるものと考えられる。

市の高額滞納案件の大半は滞納処分をしても回収見込みの無い困難な案件であつて、有効な解決策が見いだせないまま滞納案件が累積している状態にあつた。

府や他自治体との交流等を通じて倒産事案整理のノウハウの蓄積や新たな財産調査手法の習得を確実に行うとともに、地道ながら一つ一つ着実に高額滞納案件を解決していく努力が重要である。

(2) 医療費返還金（個人負担分・保険請求分）

未調定の未収金（結果）

旧花園病院において、退職した看護師が夜間に働いている等看護師数と勤務時間を水増しし、看護師一人が対応する患者数を少なくし手厚い看護がなされているように見せかけ、医療保険から支払われる報酬を不正請求していたことが判明した。

市は旧花園病院の病院長に対する損害賠償請求により支払義務を確定させたが、平成21年度において、旧花園病院に係る未収金のうち生活保護医療扶助費返還金27,347千円について、未収金に計上していなかった。

東大阪市財務規則第18条によると、徴収すべき金額が確定した場合には会計管理者に通知しなければならないとされている。また同規則第34条により、収入未済額がある場合には財務部長及び会計管理者に通知しなければならず、これらの事務手続を経て未収金の調定額及び収入未済額として計上されることとなることから、財務規則に準拠していなかった。

(3) 児童扶養手当返還金

不正利得者に対する強制徴収公債権としての扱い（意見）

児童扶養手当返還金について、市は非強制徴収公債権として扱っている。

しかし、児童扶養手当法第 23 条第 1 項に従い「偽りその他不正の手段」によって支給を受けた場合には、地方税の滞納処分の例により強制徴収公債権として扱い、保有財産の滞納処分をすることができるものと考えられる。

虚偽の届出を行って不正に手当の支給を受けている不正受給者の滞納者が督促や支払交渉に応じない場合には強制徴収公債権として取り扱い、財産調査を行い、状況に応じて滞納処分を行うことが必要である。

延滞金の徴収（意見）

児童扶養手当法第 23 条第 2 項は、「偽りその他不正の手段」による不正利得の徴収金について、納期限の翌日から徴収金完納又は財産差押の日の前日までの期間の日数に応じ、年十四・六パーセントの割合を乗じて計算した延滞金を徴収することを定めている。

これに対し、市は、延滞金に関する規程を定めておらず、実務上も延滞金の徴収を行っていなかった。

不正利得者に対しては特に厳格に対処し、延滞金の徴収も検討する必要があるものと考えられる。

(4) 蛇草地区消費生活協同組合に対する設備資金貸付金

無利息条件の妥当性（意見）

当該貸付金は無利息条件であるが、無利息で貸し付けるのは、実質的に利息を補助していることとなるため、公益上必要である場合にのみ行なうことができる。

ここで、当該組合に対して無利息条件で融資することの公益性の観点からは、これについて積極的に根拠付けることは困難と思われ、有利子条件とすべきであったと考えられる。

期限の利益喪失条項（意見）

平成 6 年度の資金貸借契約書及び平成 8 年度の資金貸借契約書の何れにも期限の利益喪失条項が記載されていなかった。これにより債務返還交渉が市の有利に進められなかったことも考えられ、期限の利益喪失条項を置くべきであったと考えられる。

連帯保証人（意見）

平成6年度の貸付時には連帯保証人を取っておらず、連帯保証人を置くべきであった。

平成8年度の貸付時には、連帯保証人1名が置かれているが、権利能力なき社団である協議会が保証したのか、個人としての保証であるのか、不明瞭となっている。

平成8年度の貸付時に、協議会として連帯保証を行なったことを明瞭にすることや協議会の資力を調査することが必要であったと考える。

平成17年度の償還計画（意見）

市は平成17年度に返済猶予を認めたが、償還計画を承認する際に、期限の利益喪失についての定めを置くことや、平成6年度の貸付分に新たに連帯保証人を求めることもできたとと思われる。

財務状況の把握（意見）

市では、償還計画の承認の際、協同組合の財務状況等の把握を行なわなかったが、本来であれば、償還計画を認める際に、財務状況が分かる決算書等の資料の提出を義務付け、また市に定期的に報告するように償還計画と併せて定めておくべきであったと考える。

償還方法の再変更の可能性もあるため、その際には決算書等を徴して、償還資力を把握するように努めるべきである。

(5) 共同利用工場譲渡契約清算金

不納欠損処理（意見）

平成17年6月に契約解除し、平成17年7月の督促状を発送後平成22年3月に訪問するまで相手方との接触がされていなかった。現時点で相当期間が経過しており、A社の現況を再調査し、回収可能性の無いことが確認されれば不納欠損処理を進めるべきと考える。

(6) 市営産業施設使用料及び産業施設・市設店舗使用料

督促状況（結果）

未収となっている先について督促状の発送や回収交渉はほとんどされていなかったため、使用料が未収となった場合には、適時に督促等を実施して回収することが必要である。

使用許可の取消し（意見）

東大阪市営産業施設条例によると、「条例若しくは規則又は使用条件に違反したときなどの場合、使用許可の取消し又は使用の条件を変更することができる」と規定されている。

使用料が未収となっていることは使用条件違反と考えられるが、これまで使用許可の取消しの実績は無い。督促を実施しても支払意思の無い者について、使用許可の取消しも検討すべきと考える。

第三者の使用（意見）

東大阪市営産業施設条例第9条第1項第1号では、「産業施設を他の者に貸し、又はその使用の権利を他の者に譲渡しないこと」とされており、第三者への転貸等のある場合には使用許可の取消等の検討が必要である。

車庫の使用状況（意見）

市では車庫の使用許可をしているが、これは個人タクシー業の支援のため（東大阪市営産業施設条例第4条第1項第1号）である。しかしながら、実際に個人タクシー業を営んでいるかどうかは調査が不十分とのことであった。また、使用許可者が実際に使用しているかどうかは不詳とのことであった。これらの先には未収の発生しているものもあり、使用許可の取消の検討も必要となるので、調査を実施すべきである。

回収交渉の中断（意見）

市設店舗において1件で11,805千円の未収が発生している。これは平成11年7月から平成21年3月までの使用料の未収であり、未収発生時より間もなく回収交渉を進め、平成21年4月より本格的に回収交渉を実施しているが、平成16年度頃から本格回収まで一時的に回収交渉を中断した経緯がある。

これは、当時債務者が一部納付を行ったことや産業施設の未収に対する回収交渉を実施せずに市設店舗へ交渉することについて躊躇したためであった。

しかしながら、産業施設と市設店舗の両方の未収に対する督促等が必要とされるのであり、中断することなく回収交渉を進めるべきであった。

当該債務者からは4,350千円の保証金を預っており、平成21年4月からの本格交渉により、相手先は店舗施設より退去することとなったが、回収交渉を中断することなく継続していれば未収金の回収不能額を減らすことができた。

(7) 生活保護費返還金

第63条に基づく返還金の滞納防止（意見）

生活保護受給時においてその資力の存在が確認できている場合であっても、資力の資金化後本人の行方不明によりその回収を逸し、滞納となっているものが存在した。

一旦滞納すると回収が困難になるという特性上、その資力の資金化する時期を事前に知り得る場合においては、情報収集体制の構築やモニタリングを強化すること等により、滞納にならないよう十分な注意が必要である。特に高額な返還金が見込まれる場合については慎重に取り扱うべきである。

第78条に基づく徴収金の発生防止（意見）

生活保護受給世帯については、世帯主をはじめその世帯員全員の収入を申告する義務を有しているが、申告漏れによる徴収金の発生を防止するよう努める必要があるため、生活保護受給世帯に対して子の収入申告義務を漏らした場合の処遇についての説明を徹底し、世帯員全員の収入を漏れなく申告していることについて世帯主に対して確認することを徹底する必要がある。

未収金管理マニュアルの作成と不納欠損処理（意見）

福祉部で行われている未収金管理業務は、生活保護が廃止になった滞納者に対しては督促状を送付するのみである。また、未収金管理に対するマニュアルについても作成に着手はしているものの未完成の状態であり、時効管理もできていないため、回収不能な未収金に対しても不納欠損処理はほとんど行っておらず、平成19年から平成21年までの不納欠損処理の実績は0円となっている一方、未収金額は年々増加している。

未収金管理業務を十分かつ適切に行うために、早急に未収金の管理マニュアルを整備し、それに基づいた督促業務を実施し、適切な収納確保に努め、時効管理を適切に実施する必要がある。

そのうえで、回収ができないと判断される債権については放棄し、時効が到来した債権については不納欠損処理を行うことによって、管理業務の省力化を図り、業務の有効性と効率性を高めるべきである。

(8) 老人福祉施設措置費負担金

福祉事務所における不納欠損処理の統一（意見）

過去3年間における不納欠損の状況を調べたところ、各福祉事務所において同一理由により発生し時効の開始時期が同じ年度の未収金について不納欠損処理を実施している年度が異なっていたため、各福祉事務所における不納欠損処理を時効期間が経過したものについて一律に実施し、各福祉事務所において適切な処理が実施されることが期待される。

債権の回収手続の強化（意見）

回収が滞っているものについて、所在確認や電話催告を徹底するなど、被扶養者に対する督促を強化し未収金の回収を図るべきである。

(9) 保育所保育料

延滞金の規程（意見）

市における保育所保育料に対する延滞金の取り扱いとしては、条例に延滞金に関する取扱が明記されていないため、延滞金の徴収は不要であると判断し、延滞金を徴収していない。そのため、延滞金の規程を整備することが望ましいと考える。

回収手続の強化（意見）

保育所保育料については、現在は滞納処分を行っていないが強制徴収公債権であり、地方税の滞納処分の例により処分することができるため、マニュアルの作成やそれに伴う業務の効率化を図り、滞納者に対して十分な催告や納付相談を行い対応する必要がある。特に十分な支払原資があるにも関わらず支払を行わない悪質な滞納者について厳正に対処すべきである。

(10) 荒本・長瀬診療所運営資金貸付金

未調定の未収金（結果）

東大阪市財務規則第 18 条によると、徴収すべき金額が確定した場合には会計管理者に通知しなければならないとされている。また同規則第 34 条により、収入未済額がある場合には財務部長及び会計管理者に通知しなければならないが、これらの事務手続を経て未収金調定額及び収入未済額として計上されることとなる。

しかし市においては荒本・長瀬の両診療所の未収金合計 897,950 千円が存在するにもかかわらず、平成 21 年度の未収金調定額及び収入未済額は 40,800 千円となっており、財務規則に準拠していない。

回収方針の明確化（意見）

当該未収金については平成 8 年度の滞納後、回収できていない状況にある。それに対し、市は診療所に対して運営の方向性の提示を求め、その提示される内容を検討していく中で未収金について対処していくという方針を打ち出しているが、方向性の提示が一向に行われていないため、その対処が行われていない状況にある。

このため、両診療所に対する市の回収方針を早急に明確化すべきである。

(11) 市営住宅家賃（一般）及び市営住宅家賃・共益費（改良）

代理納付の推進（意見）

生活保護には住宅扶助が含まれているため、生活保護者であっても家賃を支払うことが可能である。原則としては生活保護受給者自身が生活保護費の中から市営住宅の家賃を納付することとなるが、本人の同意が得られた場合には、市が生活保護費のうち市営住宅家賃分を差し引いて、その残額を支給する代理納付を行うこととしている。

代理納付を実施することは収納確保及び滞納の防止として効果的であると考えられるため、積極的に代理納付を推進していくべきである。

法的措置の実施（意見）

市営住宅において再三にわたる督促にも応じず長期にわたって納付がない悪質な滞納者が引き続き居住している場合には、東大阪市営住宅条例第 40 条に基づき明渡請求を行うことができる。また、それでも応じない場合には立退訴訟などの法的措置がある。

しかし現状においては悪質な滞納者に対する法的措置は検討中であり、このような滞納者に対してそのまま居住を許容することは妥当ではなく、法的措置を取るべきと考える。

収入未申告者（意見）

市営住宅に入居するには収入の申告が必要であり、その申告に基づいて家賃が決定される。仮に収入を申告しなかった場合には近傍同種の住宅の家賃となるが、収入未申告者の滞納率は高い。

したがって、このような申告の義務を怠りかつ家賃を滞納する居住者については悪質であるため、督促の結果納付ができないようであれば、明渡請求を行うべきである。

保証人への請求（意見）

市営住宅の入居の際に、保証人を 1 名立てることになっている。しかし現状においては入居者が滞納した場合に保証人に対する支払請求を行っていない。

保証人に対する支払請求を行うことは滞納債権の回収が期待される一方、債務者本人の支払いを促す効果があると思われる。長期滞納者については一定の基準を定めて保証人に対する支払請求を行うことを検討すべきである。

市職員の家賃滞納（意見）

市営住宅家賃滞納者の中に市職員が存在している。平成 22 年 9 月現在で 10 名であり、その合計金額は 4,932 千円となっている。市の職員に滞納者が存在すべきではなく、他の居住者よりも厳正な対処を行い、早急に回収に努めるべきである。

住宅政策課と住宅改良室の連携（意見）

一般市営住宅については住宅政策課が、改良市営住宅については住宅改良室が管理している。管理する部署が住宅政策課と住宅改良室の 2 つに分かれていることによって業務内

容に重複する部分があるが、それについて連携が行われていない。共通する業務については統合を行うことによって業務の効率化を行うことが可能であると考える。

(12) 高等学校授業料・入学料

未収金管理担当者と学事課との連携（意見）

高等学校においては未収管理担当者が置かれ、未収金の督促及び回収業務を行っている。高等学校における回収業務が現在の状況を鑑みて適切かどうか、学事課においてモニタリングして回収業務の強化についてアドバイスし、また必要に応じて学事課も協力して督促業務を行い、連携して回収業務を実施していくことが望ましいと考える。

(13) 奨学資金貸付金返還金

債権管理体制（意見）

滞納者は平成 21 年度末で 500 名を超えており、市の回収担当者は 1 名のみで、督促状の発送、電話催告、訪問による回収交渉等を十分に実施することは相当困難と考えられる。市では市外の滞納者に対する電話催告を試験的に外部委託する等の工夫をしており、この効果等を検証し、債権管理体制の一層の充実を検討する必要がある。

時効管理（意見）

市ではデータベースシステム及び紙ベースの台帳により債権管理しているが、個別債権の時効開始時期が何れも不明瞭であり、時効中断の管理が十分でなく、システム上で、時効期間の到来している債権を一括して抽出できるシステムとなっていない。

相手方の援用申出により、不納欠損処理を余議なくされる債権がどの程度あるのか把握するため時効管理を徹底し、また、時効の到来している債権を一括して把握することのできるようシステムを改善することが望まれる。

不納欠損処理（意見）

奨学資金貸付金について、多くの債権は時効期間が経過しているにもかかわらず、不納欠損処理がなされないまま積みあがっていると考えられる。

これは、不納欠損処理をする前にどの程度債権回収努力をしておかねばならないか、考え方の整理ができていないためと思われるため、滞納整理マニュアルを作成し、不納欠損処理ができるようにしておくべきと考える。

返還開始時期（意見）

奨学資金の返還について「東大阪市奨学資金貸与条例」では、学校の卒業後1年間の据置期間を置くことが定められているが、学校を3月に卒業し、4月に就職することが一般的であるため、初任給の受取時である4月を返済開始時期とすることにより、奨学生の返済意識を高め回収率の改善が期待されるので、条例改正等により据置期間を置かないようにすることの検討が望まれる。

(14) 母子・寡婦福祉資金貸付金

母子自立支援員との連携による督促の実施（意見）

当該債権は返済期限が到来していながら返済されていない金額が8千万円を超えて多額に上っており、なおかつ未収金額が年々増加しつつある中、督促業務に関わる人員を増やす必要があるため、母子自立支援員との連携による滞納者への督促業務を実施する必要がある。

違約金の徴収（意見）

市においては母子及び寡婦福祉法施行令第17条に定める当該違約金に関する条文を適用していなかった。同条ただし書きにあるとおり、必ずしも違約金を徴収しなければならないものではないものの、正当な理由なく支払を遅延した者に対して違約金の徴収を検討する必要がある。

時効が不明な債権の処理（意見）

母子・寡婦福祉資金貸付金は、東大阪市が平成17年度に中核市に移行した際に、大阪府から権限移譲を受けた事業である。そのため、平成17年度以前に大阪府が最終的にいつの時点で督促を行っていたのかは不明であり、時効期間について適切に把握できていない状態にある。

時効中断の状況が不明であって時効が到来していると考えられる債権については不納欠損処理を検討すべきである。

連帯保証人からの回収（意見）

市は一度も連帯保証人から回収した実績はない。借主である母及び連帯借主である児童の両方に連絡がつかないものやその居所がわからない場合などには、連帯保証人から債権を回収する必要がある。

(15) 国民健康保険料

催告の方法（意見）

国民健康保険料を滞納した場合、未納国民保険料の納付催告書を送付しているが、保険料滞納による不利益が抽象的にしか分からない内容になっていることから、滞納による不利益の内容を催告書に明確に記載し、滞納早期段階より保険料滞納による不利益を認識させることで、支払を促すことが必要と考えられる。

滞納処分の実施（意見）

国民健康保険料は強制徴収公債権であるが、差押えの件数は年間2件から5件と少なく、滞納処分の金額は極めて小さいと言わざるを得ない。

また、市の調査による平成21年度の総所得階層別世帯数の収納状況は、最も高額な階層とされる7,000千円超の世帯についての未収金は128,992千円であるが、このうち116,538千円についての財産調査はされておらず、高額所得で未収になっている世帯に対する財産調査は十分とはいえない。

支払能力があるにも関わらず、支払意思のない者については厳正に滞納処分を進める必要があり、財産調査や滞納処分等に一層の注力が必要と考える。

時効期間が短いことによる債権管理の必要性（意見）

国民健康保険料は時効期間が2年間と短いため、適切に債権管理を行わなければ、不納欠損処理を余議なくされることになりかねない。

督促、催告の時期、短期被保険者証の切り替え、被保険者資格証明書の交付、財産調査の対象者の選定、滞納処分の実施等、適切な時期を予め定めて債権管理する必要があるが、スケジュール管理が意識されないまま、時効期間経過による不納欠損処理が多くなっていることが懸念される。

また、人的体制も十分でないと考えられ、国民健康保険料の債権管理体制の強化が必要と考える。

居所不明者の対応（意見）

市町村の区域内に住所を有し他の健康保険組合等の被保険者でない者は、当該市町村の区域内に「住所を有するに至った」日から、当該市町村が行う国民健康保険の被保険者となり、「住所を有しなくなった日」の翌日から資格を喪失するが、市では、不現住者であっても、職権により被保険者資格の喪失処理は行っていなかった。

このような居所不明者について資格喪失させ賦課留保すれば、納付書発行、納付期限管理等の事務が大きく軽減されるだけでなく、現年度収納率の向上にも資することとなる。

また、収納割合の向上は国からの調整交付金についても減額率の低下につながることから、国民健康保険料についても、介護保険料担当課との連携等により、職権による資格喪失を進めるべきと考える。

(16) 介護保険料

普通徴収（意見）

介護保険料の徴収は原則として特別徴収であるが、年金受給開始直後は年金事務所の事務上の都合のため普通徴収となり、滞納が生じることがある。被保険者の中には年金受給時よりすぐに特別徴収されると誤解している市民もいると考えられることから、年金受給の開始を予定している被保険者に対して一層の注意喚起を促すことが望まれる。

連帯納付義務者への賦課徴収（意見）

介護保険料は、本人が納めない場合、世帯主や配偶者が連帯納付義務者となるが、市では連帯納付義務者への賦課や督促は実施していない。

しかしながら、連帯納付義務者への賦課徴収は、滞納者への支払を促す効果があると思われるので、今後実施する必要があると考える。

賦課留保の情報共有（意見）

介護保険では、住民票の有無にかかわらず、公示送達の手続等を経て現住していないことが認定できた場合は、賦課留保をしている。介護保険料の賦課留保をしている相手先に対しても国民健康保険料や住民税については賦課されていることも考えられるため、不現住者に関する情報は、関係課との連携を検討すべきと考える。

財産調査と滞納処分（意見）

介護保険料は強制徴収公債権であり、市では財産調査権のあることから介護保険料滞納先の年収情報を入手しており、滞納上位者の中には高額な年収を得ている者が存在した。

このことから支払能力があるにも関わらず、延滞となっている先が相当存在することが予想される。このため、支払意思を示さない者については時効を中断させることが出来ずに、時効期間到来時に不納欠損処理を余議なくされ、介護保険料を支払っている者との間で著しい不公平を生じさせると考えられる。したがって、このような先については、財産調査の上、滞納処分等を視野に入れた収納対策を講じる必要があると考える。

(17) 後期高齢者医療保険料

債権管理体制の強化（意見）

後期高齢者保険の時効期間が2年であるため、この期間内で相当多くの滞納者との納付折衝が必要となってくる。

国民健康保険料と同様に、後期高齢者医療保険料についても支払能力があるにも関わらず、支払意思のない者に対しては、必要であれば滞納処分を実施することのできる体制を構築することが必要と考える。

(18) 同和更生資金貸付基金

連帯保証人への督促（意見）

現在、年4回借受人に対し催告状の発送や夜間・昼間その他随時納付相談を実施し、回収に努めているが、連帯保証人に対しては督促を実施していないため、可能な限り連帯保証人にも督促し、場合によっては保証債務の履行を請求すべきと考える。

不明残高の処理（意見）

平成21年度末の未収金残高は110,771千円であるが、個人別内訳合計金額は105,308千円で5,462千円の内訳が不明な残高があった。このことは、昭和40年当時の事業所管部の社会部からの引継ぎ事項とされている。この不明残高は請求の相手先も不詳であるため、原因の特定が困難であれば未収金の取崩処理が必要と考える。

不納欠損（意見）

同和更生資金貸付金は私債権であり時効期間は10年であるが、不納欠損処理は全く行われていない。これは、当該制度が大阪府の関連する制度で、基金の3分の2を府が負担することから市の単独の判断で処理できないためであった。

府との協議や連携を進め、不納欠損処理に関するルールを定める必要があると考える。

(19) 緊急小口生活資金貸付金

管理システムの不備（意見）

小口生活資金貸付金は、東・中・西の各福祉事務所で貸付台帳によって債権発生時点より管理しているが、電子データ化されていないため、債権管理の様々な場面で債権管理が煩雑になっているため、表計算ソフト等により電子データ化することが望まれる。

期限の利益喪失条項（意見）

「東大阪市緊急小口生活資金貸付基金条例」には、偽りその他不正の行為により資金の貸付を受けたとき等に債務者は期限の利益を失うこととされている。しかしながら、債務者と取り交わす借用証書には、期限の利益喪失条項について記載されていない。

債務者との間で疑義の起こらないよう借用証書にも期限の利益喪失条項を設けることが必要と考える。

資金使途の確認（意見）

実際の貸付時には資金使途について聞き取りはしていたが、裏付け証明の提出を受けているものは少なかった。制度趣旨に沿った資金使途がなされたかどうか確かめるため、事前に資金使途を聞き取るだけでなく、原則として全ての貸付について事後的に領収書等の裏付け証明を入手することが望まれる。

保証の種類（意見）

「東大阪市緊急小口生活資金貸付基金条例」では保証人1人を立てることが必要とされている（同条例第5条）が、保証人は連帯保証人とはしていない。普通保証の場合は検索の抗弁権や催告の抗弁権があるため、連帯保証とすることが望まれる。

保証人への請求（意見）

保証人への催告は、債務者が滞納して1年以上経過してから、保証人から債務者本人に償還指導を要請する文書を送付することにより実施しているが、速やかに保証人に督促することは債務者本人の支払を促す上で効果的と考えられるため、保証人への催告時期を例えば延滞期間が3ヵ月となった時点等に設定することの検討が望まれる。

期限延長申請書の入手（結果）

償還額の減額や期限延長の申し出があった際の事務としては、合意内容等を管理台帳に記載し、入金状況を管理しているのみで、期限延長申請書を入手していなかった。

償還期限の延長を書面の取り交わしのないまま滞納者の自主的支払に任せることは適当でなく、また、条件変更の内容を明瞭にすることにより滞納者に償還計画や債務履行を強く意識させ、償還の可能性をより高いものにすると考えられる。

滞納者より条件変更の申し出があった場合には、規則に基づいて申請書の提出を受ける必要がある。

生活保護受給者への移行と連携の不備（意見）

緊急小口生活資金を借りた者が、その後の所得低下により生活保護を受給する場合が見受けられるが、電子データで管理されていないため、網羅的な対応はできていない。

生活保護費からの少額弁済を促すために、データを整理し関連部署と連携し漏れなく対応のできる体制の構築が必要と考える。

時効管理（意見）

督促状況や最後の支払等の債務承認状況を電子データにより管理できていないため、時効中断を取るべきか否かについても明確に意識がされず、漫然と時効期間が徒過していることが懸念される。

債務者に資力があるにもかかわらず払われないケースでは時効中断をする必要があり、また、債務者の死亡等によって債権回収不能となった場合は、時効期間を待たずに債権放棄することも考えられるが、これらの処理の前提として時効管理が必要である。

不納欠損処理（意見）

緊急小口生活資金貸付金について、これまで不納欠損処理の実績はなかった。多くの債権は、時効期間が経過しているにもかかわらず、不納欠損処理がなされないまま積みあがっている。

不納欠損処理をする前にどの程度債権回収努力をしておかねばならないか、考え方が整理できていないためと思われるため、滞納整理マニュアルを作成し、不納欠損処理ができるようにしておくべきと考える。

制度の存在意義の検討（意見）

東大阪市緊急小口生活資金貸付制度基金 115,000 千円のうち、平成 21 年度末で 92,321 千円の未収が計上されているのは、この制度趣旨からしてやむを得ない部分もあると考える事もできるが、基金は枯渇しつつあり、また、制度発足当初回収不能による市の負担をどの程度見込んでいたかは不明である。

低所得者層に対しては、税金、国民健康保険料等の各種保険料が軽減される等の一定の配慮がなされており、また、基金残高が乏しくなっていることから制度の存在意義について検討が必要と考える。

(20) 総合病院未収金（入院・外来・その他）

保留レセプト及び返戻レセプトの管理（意見）

総合病院においては保険者への請求処理について業者に委託していたが、月末の保留レセプト残高、返戻レセプト残高等の報告は受けていなかった。

長期にわたり請求されない保留レセプトや返戻レセプトの発生を防止するため管理台帳を作成する等、保留レセプト・返戻レセプトの状況を把握し管理する必要があると考える。

保留レセプトの適時処理（意見）

a. 生活保護者の医療券発行にかかる意見書の作成

生活保護受給者の医療券発行にあたっては医師の意見書の提出が必要であるが、総合病院では意見書の作成は入院中には実施せず、退院後に診断書の作成と合わせて意見書を作成するという運用になっていたため、医療券が発行されず保留レセプトとなっていた。

生活保護者の医療券発行のための意見書の作成を適時に実施する必要がある。

b. 債務者と連絡不可になった場合のレセプトの処理

公費助成申請中の債務者と連絡が取れなくなった場合のレセプトの処理について、適時に一般の健康保険として処理の切り替えを検討することが必要であると考えられる。

c. 公費助成申請後の受給者証の確認

成人の特定疾患手続の場合、本人が受給者証を提示することが必要となるが、一度受診されてからその後受診がない場合、受給者証の確認が出来ずそのまま保留となっている。

電話連絡等を実施することにより、受給者証の確認を早期に実施する体制を作ることが必要と考えられる。

d. 医師の処理の遅滞

医師の事務処理の遅れにより保留レセプトが生じているものがあつたため、医師の保留レセプトの適時適切な処理を徹底する必要があると考えられる。

保留レセプトにかかる会計上の収益、未収金の計上漏れ（結果）

総合病院では、保留レセプトについて保険者に請求していないため、保留レセプトに係る収益及び未収金を計上していないが、会計上、診療収益は診療行為が行われた時点で認識すべきであるため、収益及び未収金を計上する必要がある。

返戻レセプトの適時処理（意見）

a. 医師の処理の遅滞

医師の事務処理の遅れにより返戻レセプトが生じているものがあつたため、医師の返戻レセプトの適時適切な処理を徹底する必要があると考えられる。

b. 健康保険証の提示

保険証の提示は原則3ヶ月に1回実施することとなっているが、徹底されていなかった。返戻レセプトの発生の防止のためにも、保険証の提示を徹底するとともに、保険証の提示の頻度を1ヶ月に1回に増やす必要があると考えられる。

c. 健康保険証の複写の徹底

保険者番号等の記載誤りによりレセプトが返戻されたものがあつた。

健康保険証の複写を徹底することにより、記載誤りにかかる返戻レセプトについては適時に処理が可能となると考えられる。

債権管理体制の強化（意見）

不納欠損した未収金の発生原因は、件数においては、「督促支払無」のものが過去3年間大半を占めており、また、金額でみると「督促支払無」「分納不履行」の合計が大半を占めており、督促及び催告業務を強化する必要があると考えられる。

債権の不納欠損処理（結果）

従来、自治体病院の未収金は地方自治法第236条第1項に基づき5年の消滅時効期間を経ると、時効の援用を要さず消滅すると解されていた。

しかし、最高裁判所において、公立病院の診療に関する債権の消滅時効期間は、地方自治法第 236 条 1 項所定の 5 年ではなく、民法第 170 条 1 号により 3 年と解すべきとの判決が下されたことにより、従前の取り扱いは認められないこととなった。

しかし、総合病院では、議会に対する報告のみにより不納欠損処分をしている。よって、総合病院の医療費の不納欠損処理を実施するにあたり、議会の決議を得る必要がある。

保証（意見）

総合病院では、債務者から支払の誓約書を受領する際には、生計を同一にしない者から保証人として誓約書の提出を義務付けているが、連帯保証人として置く方が望ましい。

医療過誤の処理（意見）

総合病院の医療過誤により治療が必要になった者に対して、その治療にかかる本人負担分については、事故対策会議内で請求しないことを決定している事例があった。当該患者にかかる治療費については、医事システム上請求しない旨を登録し請求をしていない。しかし、事故対策会議の決定理由や内容について議事録が残されていなかった。本人負担分について請求しない特例処理を実施する際には、その決定理由や内容について文書で記録する必要があったと考えられる。

また、総合病院は当該治療に対する保険請求分について保険者に請求している。しかし、当該治療は病院の過失により起こった「第三者傷害」と同義と考えられるため、交通事故と同じように医療過誤を起こした医療機関が傷害の責任者として費用を全額負担することになると考える。よって、当該治療に対する保険請求分について保険者に請求してはならないと考えられる。

(21) 水道料金・下水道使用料

不納欠損処理の根拠（意見）

水道料金債権については最高裁判所より私債権と判断されており、下水道使用料債権については強制徴収公債権に分類されるが、市では下水道使用料債権は時効期間 5 年で不納欠損処理し、水道料金に係る債権は民法第 173 条の時効期間 2 年に 3 年を加えた 5 年で不納欠損処理している。

しかしながら、このため水道料金については私債権との判断がされているにも関わらず債権放棄されることなく不納欠損処理されていることとなり、また、不納欠損処理の根拠が不明瞭といえ、さらに、大量の債権情報を簿外で個別管理することは実務上困難であることから、私債権の不納欠損処理には債権放棄を前提とすることが望まれる。

これらのことを考慮すると、水道料金に係る債権の不納欠損処理についても債権の効力と一致させるために債権放棄の手続を取ることが必要と考える。

2. 総括意見

(1) 人材育成及び技術継承の必要性

市の収納対策室には市の債権回収業務に関する高度に専門的な知識と技術と豊富な経験が蓄積されていると考えられるが、これらの知識等が十分に蓄積されていない部署もあり、収納率を向上させるためには全市的にノウハウを共有していく必要がある。また、平成20年度に定めた市の「収納確保対策基本方針」においては、総職員数の抑制方針の中で担当職員の退職による収納ノウハウの継承が途絶える可能性が指摘されている。収納対策室の職員は比較的高齢であり、このままでは、収納対策室が有するノウハウが若手職員に継承されないおそれがある。人事異動時に職員の年齢構成への配慮を行う等、市の未収金の徴収に関する知識と技術と経験を早急に継承していくことも重要な課題である。

また、債権回収業務には、単に税や徴収に関する知識だけでなく、不動産や企業経済に関する知識等、市政全般にわたる幅広い知識が必要である。そのため、税部門と他部局との人事交流による幅広い知識を持った人材の育成を行う必要がある。

債権管理に関する研修の実施や現場教育等によって人材育成を行うとともに、若手の税務部門への配属、税務職員と他部署間の配置替えをするなど、市全体の債権管理能力の向上に配慮した人事ローテーションの確立が望まれる。

(2) 私債権の管理に共通する問題点、規定等の整備

① 保証人への請求

私債権については、保証人を立てさせている場合が多いが、以下のような問題が見られたため、保証人が有効に機能していない。

- a. 連帯保証でなく、普通保証としているケースがあること。
- b. 保証契約締結時に保証人の保証意思の確認が十分でないこと。
そしてこれらが原因となって、
- c. 主債務の支払が滞っても、保証人に請求していないケースが殆どであった。

主債務が少額なため法的措置まで取ることが難しいケースや、主債務者に資力がない場合は、保証人への請求が有効な回収手段となる。主債務の支払が滞った場合は、早期に保証人に請求を行うことで、保証人から主債務者へ支払を促す効果も期待でき、また保証人からの回収も期待できる。

保証人への請求を行うためには、資力要件等保証人として相応しいものを連帯保証人として立てさせ、また、保証意思の確認を適切に行うなど、将来の保証人への請求可能性を保証契約締結時点から意識しておく必要がある。

② 管理マニュアルの整備、法的措置の検討及び規定整備

私債権について、主債務者・保証人から回収を図ろうとする場合は、訴訟提起等の法的措置を取る必要があるが、現在では殆ど行われていない。これは、どのようなケースに法的措置まで取るべきかについて必ずしも整理できていないことが一因であると思われる。従って、債権毎に管理マニュアルを作成し、主債務者・保証人への督促・催告のルール、法的措置を取るべき事案の抽出を整理できるようにしておくべきである。

特に少額債権につき、市職員での対応が可能かを検討すべき法的措置としては、即決和解（民事訴訟法 275 条）、支払督促手続（民事訴訟法 382 条以下）、少額訴訟手続（民事訴訟法 368 条以下）等がある。手続選択のポイントは以下の表のとおりである。

手続名称	概要	手段選択のポイント
即決和解	当事者が簡易裁判所に予め合意した内容で和解を申立て、合意内容が調書に記載されると確定判決と同一の効力を有する債務名義を簡易に得られる手続。	市と債務者・保証人との間で返還等の合意が出来ており、訴訟提起する必要がないが、将来の滞納に備えて債務名義を取っておきたい時に取るべき手続。
支払督促	裁判所書記官から支払督促という文書を発してもらうことで簡易迅速に債務名義が得られる手続。ただし、相手方が、支払督促文書の送達後 2 週間以内に異議を申し出ると通常の民事訴訟に移行する。	債権の存在が明らかであり、債務者・保証人もこれを争わないことが期待できるときに、簡易迅速に債務名義を得るために取るべき手続。
少額訴訟	60 万円以下の金銭支払を求める訴えについて、原則として 1 期日で審理を終え、審理終了後直ちに判決言い渡しが行なわれることを予定される簡易で迅速な訴訟手続。この手続も相手方が希望する場合や、簡易裁判所の判断で通常の民事訴訟手続に移行する場合がある。一債権者一簡易裁判所において年間 10 回の回数制限がある。	市の債権額が 60 万円以下で、かつ、証拠等が揃っており弁護士を立ててまで通常訴訟を行う必要がないと考えられる場合に取るべき訴訟手続。

もっとも、これらの手段を取るには、原則として議会の決議が必要となる（即決和解・少額訴訟：地方自治法第 96 条第 1 項第 12 号）。支払督促は督促段階では議会の決議が

不要であるが、相手方が異議を述べれば通常訴訟に移行するため、異議を想定して予め議決を得ておくことが望まれる。そこで、これらの手段を実効的に利用しようとする場合は、訴えの提起、和解、損害賠償額の決定等について市長が専決処分できるようにしておく必要がある（地方自治法第 180 条）。

このように、私債権の管理については、督促・催告のルール化のためのマニュアル整備や法的措置についての理解促進、法的措置を取るための規定整備が必要となるが、公債権とは異なる知識も必要となるので、庁内研修を行う等により担当職員のスキルアップを図っていくことが必要である。

③ 私債権の不納欠損処理

私債権は、漫然と時効期間を徒過させるなど、回収が困難になることは避けるべきであるが、適切な管理を行っても回収が困難となる場合はある。そこで、こうした場合には不納欠損処理を行なって、管理コストを下げる必要がある。

例えば、時効期間を経過した債権については、債務者が時効援用するまで確定的に消滅しないため、不納欠損処理を行おうと思えば、議会の決議を得て放棄をする必要がある（地方自治法第 96 条第 1 項第 10 号）。

ところが、市においては時効期間が経過した私債権について、放棄の議決を得ないまま不納欠損処理を行ったり（総合病院未収金、水道料金）、長期間にわたって不納欠損処理を一切行っていなかった例が見られた（心臓病手術貸付金、母子・寡婦福祉資金貸付金、東大阪市奨学資金貸付金返還金、緊急小口生活資金貸付金、東大阪同和更生資金貸付金）。

今後は適切に債権管理を行った上で、議会の決議を得て債権を放棄した上、不納欠損処理を行なうべきである。

また、条例に特別の定めを置けば、議会の決議を得ることなく債権の放棄が可能である（地方自治法第 96 条第 1 項第 10 号）。債権の放棄を検討すべき場面は、a. 債務者が無資力であり、今後の資力回復も見込めない場合、b. 破産して債権につき免責された場合、c. 債権につき消滅時効期間を徒過した場合などがある。地方自治体の中には私債権管理条例等を定めて、これらの場合に債権放棄ができるようにしている自治体もある。

市においても、債権管理体制の整備と併せて今後検討していくべき課題であるとする。

(3) 債権管理

私債権については先述したように不納欠損処理を行っていない例が多く、公債権についても市としてのルールがなく不納欠損処理を行っていない例があった（生活保護費返還金、保育所保育料）。

不納欠損処理を行っていない債権については、市として不納欠損に関するルールを定めるべきである。

ここで重要なポイントは、不納欠損処理を促進させることではなく、債権管理にあることを強調しておきたい。未収発生 of 早期段階の対応が一番重要で、回収不能とならないように督促、訪問、相談等の対応を早期に積極的に行うことや、滞納上位者に対する対応を強化する等の方策が不可欠であり、債権回収努力が十分でない安易な不納欠損処理はあってはならず、努力の結果として回収が困難になったもののみが不納欠損として処理されることが原則である。

市では、平成 21 年度末で 165 億円ある未収金額を重要視し、かつ、市税、国民健康保険料、介護保険料等の強制徴収公債権の不納欠損処理額は増加傾向の状況にあり、平成 21 年度の不納欠損処理額が 27 億円と市の財政に大きく影響を及ぼしていることから、収納確保対策を進める中で、不納欠損処理のルールと体制の整備が、今後の課題であるといえる。

(4) 全市的な収納対策のための組織改革

市税の収納対策にかかる事務は、収納対策室が実施している。そして事務分掌規程によれば、平成 17 年から収納対策室には「市の収納金に係る収納対策の指導及び調整に関すること。」という事務が新たに規定された。当該規程により、市の未収金対策の全体統括事務は収納対策室に与えられている。

当該規程に基づき、収納対策室は収納対策部会の事務局及び会議や研修、また各種情報提供等、指導及び調整に関する事務を行ったものの、研修等に対する参加は低調であり、その実績の低さから平成 21 年度は収納対策の研修等は実施されていない状況にあった。

<収納対策室の主な取組内容>

時 期	実 施 内 容	研修等参加部署
常時	庁内LANシステムで「滞納整理の基本」「徴収の手引き」等のマニュアル等を閲覧可能とする 国民健康保険料課と滞納者財産情報を共有化	
平成 18 年 2 月	各課へ徴収事務等の実態調査アンケートを実施し、その結果をもとに、「徴収事務等に係る調整会議」を開催	
平成 18 年 2 月	他部署からの研修依頼に対して講師派遣	国民健康保険料課
平成 19 年 5 月	預貯金等の差押えに必要な書式、歳入歳出外現金領収書及び銀行等への照会文書等の提供	全庁
平成 19 年 7 月 平成 19 年 11 月	大阪弁護士会からの「私債権回収業務の懇談会」の案内を各局へ紹介	教育委員会学事課 収納対策室
平成 19 年 11 月 平成 20 年 9 月	大阪府税務室からの短期派遣職員を講師とした研修会を開催	保育課 国民健康保険料課

かつて市は、平成 20 年度において横断的な債権回収専門機関として「債権対策室」の設置を含む組織改革案を議会に提案したものの、その議決には至らなかった。全市的な収納対策を図る上では、部局横断的な債権対策を目的としたより強力な権限を持った専門組織の構築と、そのための組織改革が必要と考えられる。

「債権対策室」の設置や、収納対策部会の機能の強化、またその下部組織である収納対策ワーキンググループを部局横断的な債権回収プロジェクトチームとして発展的に再編するなど、実効性のある組織改革を実現する必要がある。

(5) 債権回収プロジェクトチーム

市における未収金の管理は各部署でなされていたため、次のような問題がある。

- ① 債権管理マニュアル等が整備されておらず、担当者任せになっている部署がある。
- ② 債権管理担当者への指導教育がうまくできていないため、債権管理に関する知識が不足している部署がある。
- ③ 債権管理担当者は他の業務と兼務していることが多く、債権管理業務に費やす時間が不足している部署がある。

これらは、少額債権や長期滞留債権を管理している部署に発生している傾向があり、債権管理に問題があればあるほど回収が進まず、結果として未収額を膨らませている要因となっていると考えられる。

このような問題を解決するために、市全体の共通マニュアルとなる基本方針を打ち出し、各部署における未収金マニュアルの整備をするとともに、人材育成が必要である。

市においても収納確保のために、全庁的な横断的な債権回収専門機関として企画された「債権対策室」の設置が実現せず、実態としては効果が出なかったのが現状である。そこで、次のような基本方針に基づく債権回収プロジェクトチームの設置を検討する必要がある。

- 債権回収業務を専門に行うプロジェクトチームを立ち上げる。
- プロジェクトチームは、任期付専属チームとし3年間設置する。
- プロジェクトチームは、市長直属の部署として全庁的対応を図る。
- プロジェクトチームメンバーは、債権管理担当者と協力して業務を遂行する。
- プロジェクトチームの債権回収対象債権の選定にあたっては、金額的重要性、かつ、質的重要性を鑑みる。
- 債権回収専門家の（任期付）採用を検討する。

債権回収プロジェクトチームの設置は、債権回収を図ることが一義的な目的であるが、プロジェクトチームの設置により、債権管理担当者への教育指導を図ることや、プロジェクトチーム経験者を債権管理担当部署へ再配置することで、債権管理部署の強化を図ることにつながると考えられる。

プロジェクトチームの設置にあたっては、チームメンバーのモチベーションを向上させるために、市政改革の一つと位置付け、債権管理の知識・経験の豊富な人材を登用することが望ましい。

（6）民間委託

ここまでは、市の内部の改善に向けた意見を述べてきたが、この項では、債権回収業務の民間委託について述べることとする。

市の現状としては、債権管理業務における民間委託の導入は進んでおらず、市職員で対応している状況である。収納確保のためには、市職員による対応だけでは債権回収体制が十分であるとは言えず、また、債権回収のノウハウを有する民間会社の活用でより効率的かつ効果的な回収が図れると考える。

滞納した未収金を回収するにあたっては、督促、債務者の調査、交渉等、案件別の対応が必要となり、債権回収のノウハウが必要となる。また、少額債権や長期にわたり回収実績のない債権については、現状では形式的に督促状のみを送付している場合があり、電話や戸別訪問による催告を実施することにより効果を発揮すると考えられる。電話による催告については、市職員よりコストの低い外部のコールセンターを活用するなどして、納付約束の取付けや納付書の送付等の比較的単純な周辺業務もあわせて行うことが有効と考える。戸別訪問による催告については、債権回収のノウハウをもつ債権回収業者や弁護士による回収委託を、成功報酬制により導入することが有効と考える。

これらを踏まえ、他自治体における業務委託実績や業務委託導入による費用対効果を十分に検討した上で、市においても民間委託の導入を積極的に進めるべきである。

以 上