



OBA MJ 連載

# Vol.20 行政連携

富田林市イメージキャラクター

## とっぴー



## 富田林市における 債権管理・回収の 研修会の実施について

富田林市総務部納税課債権管理プロジェクト 主幹 西田 弘 育

### 1 富田林市での徴収事務の 意識改革を目指して

富田林市におきましては、他市と同じく税収が右肩下がりの中、それとは反比例して増大し、また多様化する行政へのニーズに対応するための財源を確保するため、平成24年度から「債権管理プロジェクトチーム」が立ち上げられました。しかし、プロジェクトで、債権を管理する各課の現状をヒアリング等で把握していく中で、浮かび上がってきたのはその管理体制が人員・予算とも不十分で、特に「私債権」に関する知識が不十分であることでした。

具体的には、実態の把握が出来ていないため、納付する資力があるにも関わらず滞納している案件と、納付資力の回復が望めず回収が困難であるため、徴収停止の後、放棄すべき案件が混在し、台帳の整備もまちまちと言った状態でした。

それらの現状分析の中、地方自治法施行令第171条を適用して管理してだけでなく、「債権管理台帳」の整備や「債権の放棄」の規定も盛り込んだ「富田林市債権管理条例」の制定の必要を感じてきていました。

そこで、府下の債権管理条例をすでに制定されている市を中心に、八尾市・東大阪市・和泉市・高槻市・茨木市・河内長野市など徴収率の高い先進市を視察させていただくと、各市それぞれの紆余曲折を経ているとはいえ、専門部署の設置など一定の方向性が見えてきました。中でも、「東大阪市」の取り組んでおられる「OJT」に注目して、何とか本市でも同様のやり方が出来ないかと模索し始めました。具体的には「公債権」「私債権」を問わず、債権の所管課の職員に納税課内

に席を移してもらい、プロジェクトと机を並べてもらうことにより、債権管理に専念してもらおう環境を作ろうということです。これは実際に3つの債権について、各担当課の職員をプロジェクトに受け入れて、徴収のスキルをブラッシュアップするとともに、納税課内という徴収現場の空気を感じてもらおうことで、「徴収意識」の向上も目指す企画です。

これらの事業と平行して行わなければならないのはやはり「債権回収」に関する「研修」です。

本市の債権は当然、「税」・「国保」などの強制徴収公債権と、「市営住宅使用料」・「生活つなぎ資金」などの私債権に分かれますので、平成25年度に契約したコンサルタント会社に「私債権」の研修をお願いしました。

残る「公債権」についてのノウハウは税部門には蓄積されているのですが、他の公債権管理部門には滞納処分を含めて、どのように財産調査を行うのかなどを含めた、債権回収の知識や経験が乏しく実績もほとんどありませんでした。

大阪府の徴収部門などはその部門に配置されると、ほぼその部門で人事異動がなく、徴収ノウハウの蓄積が行われますが、当市を含む市町村はジョブローテーションなどで、一定のサイクルで人事異動が行われるため、なかなか公債権とはいえ、十分な知識を持った職員を育成する環境は十分とはいえません。

また、債権管理ができていない担当課は、「滞納整理の知識と経験がない」以外に「日常業務が忙しい為、回収業務に費やす時間がない」、「事業に福祉的側面がありやり難い」などと理由を述べますが、そこには債権管理をしなくてはならないという認識が欠けているように思いました。



## 2 研修を企画した経緯と狙い

私債権については、本市では過去に支払督促や滞納処分を行った事例はなく、債権管理、回収についての研修は、プロジェクト発足当初から必要だと考えていました。

ところが強制徴収公債権の現状を見ると債権管理についての研修を行う必要性を強く感じ、強制徴収公債権についても研修を行うことにしました。

研修の内容は、滞納整理の知識や経験がないことを前提に初心者でも理解できるように、滞納整理の基本的な知識や考え方が身に付くプログラムにしたいと考えました。

国民健康保険料などの強制徴収公債権は、「地方税の滞納処分の例により処分することができる」と地方自治法などに規定されていますので、まず、最初に思い浮かんだのが国税や府税など税の徴収の専門家としての知識や経験を有する人に講師を依頼する方法です。また、徴収についての初歩的な内容であれば本市の納税課職員でも研修の講師は可能ではないかと考えました。

しかし、一方で差押の方法など実務的な面だけを学ぶだけで債権管理が進むのか、管理職も含め職員に債権管理の必要性を感じてもらうためのアプローチは、他にないかと考えていたところ、大阪弁護士会・自治体債権管理研究会編「Q & A 自治体の私債権管理・回収マニュアル」(ぎょうせい)の出版報告会へ出席した折に、大阪弁護士会に依頼すれば講師を派遣していただけることを知りました。

**弁護士の目線で市民負担の公平性や公正性の面からみた債権管理の必要性や法律の解説を的確にしていただけなら、徴収現場の職員が言うよりもその言葉には説得力があるのでは**と思いました。

## 3 研修内容の打ち合わせ

平成25年度に研修の予算が認められたことから、さっそく大阪弁護士会に講師派遣の依頼をしました。

そうしたところ、自治体債権管理研究会の木虎弁護士より研修の内容について打ち合わせをしたいとの連絡をいただき、大阪弁護士会館へ出向くこととなりました。

当日は、お忙しい中、6名の弁護士が同席してくだ

さり、研修内容について打ち合わせを行いました。

弁護士の皆さまからは、税の徴収部門のベテラン職員などは、その部分の知識は、弁護士より詳しいので弁護士会として今までしたことがない。また、徴収の研修であれば大阪府などで実施されているのではないですかと言われました。

指摘されたとおり、確かに税部門では、大阪府などで徴収に関する研修がありますが、他の公債権の債権管理についての研修はありません。

また、今回の研修は、徴収の専門的な内容だけではなく、市民負担の公平性や公正性の面からみた債権管理の必要性や法律の解説を初心者にもわかるように説明してほしいという研修の趣旨を説明しましたところ、ご理解いただき、研修の講師を快諾していただきました。

そして、このとき同席された篠原弁護士は、現在、池田市の任期付短時間勤務職員として、税の徴収に携わっておられると初めてお聞きし、その経験を踏まえた徴収の実務的な内容についても、研修していただけることとなりました。

弁護士に研修を依頼することについて懸案がひとつだけあり、それが徴収の実務的な内容をどうするかということでしたが篠原弁護士の講義で解消されました。

研修は、各回2時間30分を全部で4回実施することとし、その内容については、次頁日程表のとおり、決まりました。

研修の具体的な内容や資料作成は、研修を担当していただく弁護士にお任せし、事前に資料をメールで送っていただき、その内容を確認させていただくこととなりました。

その資料は、レジメ以外に資料も添付されており、非常に時間と手間のかかったもので、実際の研修では、各回とも2時間30分では、時間が足りないほどのボリュームでした。

## 4 研修の概要

第1回目は、岸本弁護士と影山弁護士により、なぜ債権管理が必要なのか、それを怠ることによりどうなるのか、不作為によるリスク、また時効管理の必要性について講義をしていただきました。

第2回目は、木虎弁護士と篠原弁護士により、強制徴収権限の根拠法令、質問検査権の解説と財産調査

の実務について講義をしていただき、「徴収職員は、強大な権限を与えられている反面、重大な責任を負っている。

徴収できて当たり前」という認識を持つことが必要と説かれました。

第3回は、井上弁護士と中尾弁護士により、具体的な事例を基に、事案への対応を受講生がグループで検討し、弁護士が解説する形で進めました。滞納発生時に滞納者に対してどのような資料を提出させれば生活状況や資産状況が把握できるか、資料の提出がない場合、なにを調べれば、それが把握できるかなど、個人、法人に分けて講義していただきました。

第4回目は、2回目と同じ木虎弁護士と篠原弁護士により、事例を基に具体的にどのような調査をしたうえで執行停止にするのか、また、財産を発見した場合の差押の実務的な手続き（差押調書の記載事項や金融機関へ臨場する場合の要領など）について講義していただきました。

また、すべての回で研修終了後に、債権の種類に関係なく、債権担当者が悩んでいる問題について、個別相談を受けていただきました。

開催日	講師
【第1回】 6月27日(木)	【講師】岸本佳浩弁護士、影山秀樹弁護士 【内容】総論(債権管理の必要性、心構えなど)、時効管理
【第2回】 7月25日(木)	【講師】木虎孝之弁護士、篠原敏晴弁護士 【内容】滞納処分の例による強制徴収権限に関する解説(調査、差押、徴収緩和措置等)
【第3回】 8月19日(月)	【講師】井上高和弁護士、中尾佳永弁護士 【内容】滞納発生時の実務(その1) 初動～納付交渉、ロールプレイ、事例検討等を含む
【第4回】 8月22日(木)	【講師】木虎孝之弁護士、篠原敏晴弁護士 【内容】滞納発生時の実務(その2) 差押、徴収緩和措置～不納欠損、ロールプレイ、事例検討等を含む
研修時間 いずれも午後2時～4時30分	

## 5 受講生の参加状況

所属	納税課、保険年金課、福祉医療課、高齢介護課、下水道管理課、障がい福祉課、子育て支援課、保育課、地域福祉課、住宅政策課、水道総務課
経験年数	0年/12人、1年未満/4人、2年未満/4人、3年未満/3人、4年未満/2人、5年以上/5人
参加人数	第1回/34人、第2回/22人、第3回/18人、第4回/16人

## 6 事後アンケートの結果(抜粋)

研修後のアンケートでは、「債権管理の概論部分と実務面の説明のバランスよく、大変わかりやすかった」など肯定的な意見がほとんどで中には「市全体で債権管理の意識を共有する必要を感じた」など債権管理について前向きな意見もありました。

### 問1 債権管理を研修テーマに設定したことについて

項目	第1回	第2回	第3回	第4回
① 非常に良かった	8	8	2	4
② 良かった	17	9	8	2
③ 普通	1	0	1	0
④ 悪かった	0	0	0	0
⑤ 変えた方がよい	0	0	0	0
⑥ 空白	0	0	0	0

### 問4 次年度以降の債権管理研修の内容について

項目	第1回	第2回	第3回	第4回
① 詳しい研修を受講したい	7	10	4	4
② 基礎的・総則的な研修を受講したい	9	5	5	0
③ その他	6	0	1	0
④ 空白	4	2	1	2

### 問6 弁護士による法律研修についてどのように思われるか?

項目	第1回	第2回	第3回	第4回
① 非常に重要	7	7	3	2
② 重要	8	5	5	4
③ 関心のあるテーマであれば参加	11	4	2	0
④ 研修を充実しなくてよい	0	0	0	0
⑤ 必要性を感じない	0	0	0	0
⑥ 空白	0	1	1	0

### 問10 役に立ったか?

項目	第1回	第2回	第3回	第4回
① 非常に役に立った	5	9	1	2
② 役に立った	14	7	9	4
③ 普通	6	1	0	0
④ あまり役に立たなかった	1	0	1	0
⑤ 役に立たない	0	0	0	0
⑥ 空白	0	0	0	0



## 問12 意見・要望など

第1回

- スピードが速くついていけないことがあったが、勉強になった。
- 簡潔な説明で分かりやすかった。穴埋めの部分で、早く分からない場合があったのが残念でした。
- 研修も大切だが、実際今の時点では課によって徴収意識に大きな差がある。すべての課で共通の基準に基づき、1人1人の徴収能力を現場で上げていかないと意味がない。上司から徴収を積極的に進めたりする必要がある。一つの課ががんばっても、一つの課が手を緩めれば意味がない。
- ボリュームが多く説明が早すぎると感じる部分があった。
- 専門用語（一般用語の専門的運用も）の理解が難しかった。
- 大変勉強になりました。ありがとうございました。

第2回

- 概論と実務の進め方のバランスがよく、よく理解できた。
- 財産調査の具体的な話が聞けて大変参考になりました。
- 滞納者に対して、市職員全体での共通認識が必要。調査や処分をまったくおこなっていない課があるので、市民からよく聞けるのが「真面目に納めている者がバカをする」ということである。公平性や均衡をとるため、もっと職員の意識向上が必要だ。
- 添付資料が実際に富田林で使用されているものなので頭に入ってきやすい。

第3回

- 引き続き典型的かつ基本的な事例を勉強していきたい。
- 法人についても勉強になりましたが、市税以外は法人を対象にする事例が少ないので、できれば個人相手の内容がいいです。

第4回

- 差押までの具体的な手順をわかりやすく説明していただき参考になった。
- 執行停止を判断するための調査のポイントなどが具体的にわかりやすかった。

## 7 研修の総括と今後の展望

次に、今回の研修を振り返った総括について述べたいと思います。まず、全4回を通してのことですが、配布していただいた資料が本市の債権の状況を把握した上で作成されており、そこから浮かび上がってくる本市の不良債権の現状が配布資料の中で明らかになっていることです。この点に関しては、私たちが今まで受講してきたさまざまな研修と一線を画しており、受講生それぞれの管理している債権が法律の専門家によって分析され、問題点が数字で指し示されると言う内容でした。これは、相当の時間と労力をかけて本市の現状を分析した上でないと作成できるわけがなく、改めて「大阪弁護士会」の皆様の本市を含む行政との連携にける熱意が伝わってきました。

内容的には、民間企業と地方自治体の違いを挙げて、なぜわれわれ自治体は債権回収を怠りやすいかを解説していただき、内部にいる者からは発想しにくい視点を指摘いただきました。確かに自治体職員は「行政・福祉サービス」を提供して経費を支出することが自己目的化している側面があることは否めません。これを住民負担の公平性の確保の観点から、各根拠法令に照らして、「それは法律的にどうなんですか」と指摘いただけたのは、非常に新鮮な切り口でした。まさに「法律の専門家」たる弁護士ならではの視点です。

また、講師派遣で来ていただいた弁護士の中には、実際に地方自治体で実務経験をしている方もおられ、「差押」をするにあたっての心構えなどを、実務経験に基づいて話していただき、説得力がありました。

研修中、講師の方が口をそろえておっしゃることがありました。それは、日頃「裁判所」等で私債権の債務名義取得などで、強制執行権を持たずに債権回収しておられる立場から、「自治体」の皆さんは、税は「国税徴収法の例により」、国民健康保険料は「地方税の滞納処分の例により」非常に強い強制執行権、財産調査権を持っているのに、十分にそれを活用仕切れていないという言葉でした。これは、日頃「地を這うような」地道な財産照会などの私債権回収業務をしておられる立場からの言葉で、非常に重いものがありました。

今後は、平成26年度以降につきましても「私債権」研修なども大阪弁護士会に依頼させていただき、継続的な研修を行って行きたいと考えていますので、よろしくお願ひします。

最後に、講師の皆様や大阪弁護士会自治体債権管理研究会の皆様方には打合せや研修の準備などに多大なお力をいただきましたことを誠にありがたく、この場をお借りしまして厚く御礼申し上げます。

