

独立行政法人日本学生支援機構の  
奨学金事業運営の在り方に関する  
有識者による検証意見まとめ

平成 22 年 9 月 2 日  
文部科学省



# 目 次

独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業運営の 在り方に関する有識者による検証意見まとめ（概要）	・ ・ ・ ・ ・ 1
独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業運営の 在り方に関する有識者による検証意見まとめ	・ ・ ・ ・ ・ 3
独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業運営 改善・充実に向けた取組に係るアクションプラン	・ ・ ・ ・ ・ 25
参考資料	・ ・ ・ ・ ・ 28
1. 独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業運営 の在り方に関する有識者からの意見聴取の概要	・ ・ ・ ・ ・ 29
2. 有識者からの意見聴取における主な意見	・ ・ ・ ・ ・ 31
3. 独立行政法人日本学生支援機構の職員、派遣職員 アンケートの概要	・ ・ ・ ・ ・ 36
4. 参考データ	・ ・ ・ ・ ・ 48



# 独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業運営の在り方に関する 有識者による検証意見まとめ（概要）

## 検証の視点

- JASSO の奨学金事業は、経済的困窮状況にある学生に対し、「無担保」、「無審査（与信無）」で長期間にわたって奨学金を貸与する教育政策の観点から行われている事業であり、原資には、卒業した奨学生からの返還金や国の資金が充てられている。
  - 政府の「新成長戦略」等を踏まえた奨学金の拡充等に国民から理解と信頼を得るためには、奨学金事業運営の課題や対応状況を「見える化」し、国民の理解が得られるよう改善することが必要。
  - このため、第三者の立場から、国及び JASSO の奨学金事業運営の課題や対応状況を検証し、改善すべき点や、今後の奨学金業務の実施体制の在り方について提言を行う。
- 事業仕分けや財務省理財局など外部からの指摘事項や、JASSO 自らが重要と考える奨学金業務の課題への対応状況について、JASSO や文部科学省の自己評価・分析結果、JASSO の職員アンケートをもとに検証。
- 検証により明らかになった課題と対応策は以下のとおり。

## JASSO の奨学金業務運営改善のための抜本的対策

- 6つの重点課題について、JASSO が取り組むべき改善策について提言。
- 文部科学省など国では、JASSO の体制整備に係る財源確保や、JASSO による業務改善の実施結果等を把握・評価し、必要な改善指導や環境整備等を行うことが必要。

### 1. 6つの重点的課題と対応策

#### （課題1）運営会議、役員会の実質化によるPDCAサイクルの強化

- 運営会議や理事懇談会等による適切な業務目標の設定と業務管理
- 現場からの課題提起に対応する恒常的な検討の場の設置

#### （課題2）課題や指摘を経営に取り込み、計画的・戦略的に組織改善

- 奨学事業全体を把握し戦略的に統括する部門の充実
- 業務を効率的に実施できるよう業務を集約化
- 文部科学省と JASSO の役割分担の明確化と一層の連携強化

#### （課題3）円滑な業務実施に向けた適正な人材・育成・配置

- 管理部門から事業部門への人員の再配置など組織全体を見渡しての人員の再配置

- 本部と支部の役割分担の明確化と連携の強化を行うとともに、支部体制を強化
- 委託業務範囲の見直しとともに、業務の内容や量に応じて人員を再配置
- 専門職人材確保のための職員育成の取組の充実（昇任選考のあり方の見直し、研修の充実など）

#### **（課題4）業務改善に向けた組織内情報の一層の共有化**

- 職員への情報提供体制の充実（週1回の係打合せの実施など）

#### **（課題5）奨学金業務の各プロセスにおける業務の迅速化等工夫改善**

- 業務迅速化に必要な体制や基準の整備、手続きの簡素化等（申請書類の精選、民間回収業者選定方法の工夫、機関保証に関する保証機関との細部基準の確定、制度の定期的検証）

#### **（課題6）大学等との連携の一層の強化、奨学生に対する説明・広報の充実**

## **2. 持続可能な奨学金業務の実施体制の構築**

- 今後10年間で更に見込まれる業務量の増加に対応するためには、組織体制の更なる充実や、持続可能な債権管理の在り方を検討することが必要。

#### **（1）奨学金業務システム（イクシス）の最適化**

- 奨学生や返還者の増加に備えたシステム等の抜本的な見直し

#### **（2）業務の民間委託の一層の促進**

- 更なる外部委託化など、必要な予算要求を含めた業務体制の充実

#### **（3）新たな債権償却基準の設定**

- 8年以上の債権など長期債権については、日本学生支援機構で定める債権の償却基準における新たな要件を検討

#### **今後の奨学金業務の課題の進捗管理（モニタリング）体制の在り方**

- JASSO 内部における PDCA サイクルの強化
- JASSO の監査部門におけるチェック機能の強化
- 文部科学省独立行政法人評価委員会 JASSO 部会における進捗管理

独立行政法人日本学生支援機構の  
奨学金事業運営の在り方に関する  
有識者による検証意見まとめ

平成 22 年 9 月 2 日

文部科学省

## 独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業運営の在り方に関する 有識者による検証意見まとめ

### 検証の視点

- ① 独立行政法人日本学生支援機構（以下「JASSO」という。）の奨学金は、経済的に困窮している家庭の無収入の学生に対し、「無担保」、「無審査（与信無）」で低利息（在学中は無利息）、かつ長期間（20年間）にわたって奨学金を貸与する教育政策の観点から行われている事業であり、その原資には、国の資金とともに、卒業した奨学生からの返還金があてられている。
- ② 有利子奨学金の貸与規模が拡大された平成11年度以降、貸与者数が12年間で約2.4倍に増加するなど、奨学金貸与規模全体の急速な拡大と、無利子奨学金中心から有利子奨学金の割合が増加するなど、奨学金貸与事業の質的变化が、業務の量的・質的な変化をもたらした。

JASSOにおいては、これに対応した組織人員の確保を図るなどの経営管理（ガバナンス）や情報システムなどの体制整備が追いついてこなかった。
- ③ 政府の「新成長戦略」（平成22年6月18日閣議決定）において奨学金制度の充実が言及されるなど、今後、更に、奨学金の拡充や、これまで貸与した奨学生からの返還対応の増加が見込まれる状況にある。
- ④ JASSOの奨学金事業は、
  - ・国が政策的方向性や運営費交付金など資金を提供し、
  - ・各大学等が具体的な奨学金の貸与の手続きを行い、
  - ・JASSOが奨学事業の実施を総括し、回収業務を行う形で実施されているが、平成21年度には事業仕分けや財務省理財局、会計検査院等から、独立行政法人の在り方や、JASSOが行う奨学金の回収業務、法的措置等に関する業務が円滑に進んでいないなどの課題が指摘され、JASSO及び所管官庁である文部科学省の対応の在り方が問われた。

奨学金の回収業務については、真に返還が困難な者については、遺漏無く返還猶予の手続きが図られるよう制度の周知徹底が必要であるが、返還できるのに滞納している者については、しっかりと回収を図る必要がある。
- ⑤ 奨学金事業運営に当たっては、平成22年度予算で、事業費総額1兆55億円のうち、一般会計による負担額が1,309億円、財政投融资からの借入れが



7, 240億円と多額の国費が投入されている。

このため、奨学金事業運営の継続・拡充に対し、国及び事業実施主体の JASSO が国民から理解と信頼を得るためには、奨学金事業運営の課題や対応状況を、国民に対して「見える化」し、国民の理解を得られるような奨学金業務の運営に改善する必要がある。

- ⑥ このため、文部科学省においては、弁護士、公認会計士及び奨学事業に関する学識経験者（以下「検証チーム」という。）によって、第三者の立場から、財務省理財局など外部からの指摘事項への対応状況や奨学金業務の実施状況等の検証を行い、JASSO の経営管理（ガバナンス）や奨学金業務の実施に関し、奨学金事業の実施主体として効果的・効率的に取り組むべきことがどれだけできているのかや、文部科学省との連携等について、更に改善すべき点について意見を頂くこととした。
- ⑦ また、検証チームにおいては、今後の奨学金の拡充や返還対応の増加に備え、持続可能な奨学金業務の実施体制の在り方についても、あわせて、提言を行うこととした。

## I. JASSOの奨学金業務運営の検証方法

- JASSOの奨学金業務の運営を検証するに当たっては、まずは、JASSOにおいて、財務省理財局など外部からの指摘事項をどのように受け止め、対応してきたのかについての自己評価をしっかりと行うことが、JASSOの経営管理（ガバナンス）の現状を把握するためにも有効である。
- このため、検証チームにおいては、
  - ① 財務省理財局など外部からの指摘事項への対応状況と、今後の改善策
  - ② JASSO自らが重要と考える奨学金業務の課題への対応状況と、今後の改善策に関するJASSOの自己評価・提案について、検証を行うこととした。
- 検証に際しては、JASSO経営陣及び文部科学省との意見交換の他、幅広い意見を集約すると共に全職員が自らの問題として捉えているかなど職員意識の把握を目的として、派遣職員も含めた職員アンケート調査の実施と分析を行うこととした。
- 今回の検証においては、JASSOの自己評価や提案、意見交換、職員アンケート調査を通して明らかになった課題の分析を、検証チームの総括的な見解として整理するとともに、その分析を踏まえ、奨学金業務運営改善のための改善策の提案を、主な課題毎に示すこととした。
- また業務改善と施策の実施を着実に推進するため、「今後の奨学金業務の課題の進捗管理（モニタリング）体制の在り方」についても、提言を行うこととした。

## II. JASSO等の自己評価・提案に対する検証から見えてきた課題の総括

### 1. 財務省理財局など外部からの指摘事項への対応状況と今後の改善策に対する検証総括

- 最初の財務省理財局監査の指摘（平成20年5月）以降、返還業務に係るマニュアルや規程の整備による業務の標準化や根拠の明確化を図るとともに、債務者毎の債権管理に基づく新たな貸倒引当金の計上など、奨学金の回収に係る取組には一定の前進が見られた。
- しかしながら、前回の指摘事項に対する改善状況の確認を行うために行われた理財局による2回目の監査（平成22年2月）において、以下のような一部の指摘事項については、前回に引き続き指摘されたり、新たに指摘されるに至っている。
  - ・ 一部返還業務における実施未了の件数の増加（機関保証制度に基づく保証機関に対する代位弁済請求未了の債権数が増加、法的処理における支払督促申立実施未了件数や強制執行予告実施未了件数の増加、長期債権の時効の中断の未実施）
  - ・ 返還業務（少額返還の場合の基準）、法的処理（連帯保証人や保証人に対する方針）、機関保証（住所不明者等の取り扱いの見直し、代位弁済請求基準の見直し）等に係る基準の整備不足また整備したマニュアルに沿った処理が一部進んでいないことや、会計検査院からは、債務者の住所の調査、把握が不十分なことなども指摘されている。
- このように再び同様の指摘を受けた背景として、JASSOの主な自己評価・分析結果は、以下の通りである。
  - ・ 機関保証については、対象債権の大幅な増に伴い対応が追いつかないことによる請求未了債権の増加、十分な検討がなされないままのマニュアルの改訂、職員の基準等に対する認識不足などの課題
  - ・ 住所の調査・把握については、住所調査を纏めて行う迅速な処理体制の不足
  - ・ 法的処理については、現員体制での対応では不足していることや、本部（法務課）と支部との連携不足、法的処理全体に関する処理方針の未策定、残高が大きい債権の対応を優先し、結果として時効の中断に向けた問題意識が不十分
- また、当該問題に対する所管省庁である文部科学省側の自己評価・分析結果は、以下の通りである。
  - ・ 理財局の指摘事項を踏まえ JASSO が策定した業務改善計画に関し、組織的か

つ定期的な進捗管理の必要性は指摘してきたものの、JASSO の具体的行動を喚起するまでには結果として至らなかったこと

- ・ 与党、政府関係諸会議など対外的な対応に追われ、必ずしも定期的に機構の業務の全体状況を適切に把握してこなかったこと
- ・ 政府の方針で奨学金貸与規模の拡充を図ってきたにもかかわらず、実施機関の JASSO に対し、平成 20 年、平成 21 年の奨学金業務システムの整備や回収強化に関する民間委託に係る予算措置を行うまでは、行政改革による職員数の削減・抑制という政府全体の方針もあり、業務量増大に対応する体制整備に十分に取り組んでこなかったこと

○ このような JASSO 及び文部科学省の自己評価・分析を整理すると、課題は、以下のような点に集約されると考える。

### ① 経営管理上の課題

まずは、課題の把握や迅速な対策の実施不足など、JASSO の経営管理上の課題がある。具体的には、

- ・ 何処の部署・業務プロセスに課題が起こっており、どのような状況に陥っているのかについての組織としての迅速な課題把握の不足  
(機関保証部門・法的処理部門の業務量の増、本部(法務課)と支部の連携体制や法務課と返還促進課との連携不足、基準整備不足等に対する認識不足)
- ・ 先々に起こりうる課題を見通し、計画的・戦略的に体制強化を図る対応の不足  
(平成 16 年度から導入した機関保証制度加入者の返還の本格化(平成 20 年度)への対策不足、回収強化による住所調査業務の増加等への対策不足、延滞 9 ヶ月以上から法的処理に入るなど業務の標準化を図ったことによる法的処理案件の増加等への対策不足)

などの課題がある。

このような課題に対し、JASSO においては、

- ・ 課題の進捗状況の定期的な報告を、本年度より運営会議や理事懇談会において実施
- ・ 課題に対応した業務体制の可能な限りの構築(平成 22 年 8 月に組織改組し、奨学事業戦略室、返還猶予課、住所調査の統括的实施を行う奨学事務センターの設置)

などの対策を既に講じる又は予定しており、円滑な業務実施に向けた経営管理上の課題の改善に取り組んでいる点は評価できる。

しかし、一方で、

- ・ 課題の進捗管理において、運営会議や理事懇談会など各種会議において報告がなされているが、各会議の機能・役割分担が必ずしも明確ではなく、最終的な決定権や指示の体制が不明確であることや、監事監査等の結果の有効活用などのチェック機能の強化を図る必要など、PDCA サイクルが依然として不十分であること
- ・ 業務量の偏在を解消することが必要であるが、JASSO 自らの人員体制では迅速に対応しきれないことから、一定のまとまりがあり専門性が高い業務については、更に外部委託を進めるなど委託業務範囲を見直すことが妥当であること
- ・ 今回の8月の組織改組も奨学事業部内での改組・再配置に留まり、組織内全体を見渡しての有効な人員の再配置まで至っていない

など、今後とも計画的・戦略的な業務管理が行えるよう、必要な予算要求を含めた一層の業務体制の整理を行う必要がある。

また、奨学金事業の遂行に当たっては、政策官庁である文部科学省と JASSO の緊密な連携が何より大切であり、一層の連携強化が必要である。

## ② 職員の意識の問題

次に、返還業務や法的処理、機関保証に係る基準が整備不備のまま業務が行われていたこと、また代位弁済における期限の利益の剥奪に関し十分な検討がなされないままマニュアルの改訂が行われたこと等から鑑みても、職員の基準等に対する認識不足なども指摘せざるを得ない。

これに対し、JASSO においては、

- ・ 平成22年4月に機構内に奨学金関係マニュアル等見直しプロジェクトチームを立ち上げ、奨学金業務全体における各業務の位置付けの明確化など、現行マニュアルの問題点を整理し、7月までにマニュアルの改訂作業を行った。これにより、各々の奨学金業務を担当する職員に対し、各部署の業務の明確化・標準化を図った
- ・ 適切な事務処理を怠った職員に対して処分を行うとともに、改めて全職員に対して、今回の監査の経緯を含め、機構の改善に向けた取組みの周知徹底を図った

などの取組が行われており、これらの業務改善に向けた職員意識の涵養のための各対策の実施は評価できる。

一方、今回の検証チームにおいて実施した職員アンケートにおいては、短期間での実施に関わらず高い回答率が得られたこと、また自由記述における意見も業務改善の意識の高さや具体的な改善提案などが見受けられたことから、業務改善に向けた職員の意識は高いと考えられる。

このことから、職員意識の涵養のための取組とともに、職員のモチベーションを適切に引き出すための取組の充実が必要と考えられる。

### ③ 業務体制の課題

規模が拡大する奨学金事業の遂行に対応しうる必要な体制の強化については、経営管理上の課題という側面以外にも、そもそも、行政改革により職員数を削減・抑制せざるを得なかったという側面も確かに大きい。

平成11年度以降、貸与人員が2.4倍となる一方、奨学金に係る職員数は、非常勤職員を含め約2割の減少となっている。

そのような中、法的処理の未了件数の増加などの課題が、現在の体制で全て解決することは不可能であるという JASSO 側の自己評価は一定程度理解できる。

しかしながら、職員アンケートでも多数課題が指摘された、奨学金業務システムが、債権管理・業務管理を遂行するのに十分機能していない状況を改善するために必要なシステム改修を行うなど、JASSO としても課題把握を踏まえ、業務体制整備に必要な予算要求を戦略的に行っていく必要がある。

今後は、経営管理や職員意識の涵養・意見活用などの取組の充実とともに、業務遂行に真に必要な人員数の確保の他、業務遂行に必要な体制の整備、例えば、定型かつ専門的な業務については更なる外部委託化による迅速な事務の実施を図ることや、情報システムを整備するなど、必要な予算要求を含めた業務体制の充実を図る必要がある。

## **2. JASSO自らが重要と考える奨学金業務の課題への対応状況と今後の改善策に対する検証総括**

- 財務省理財局など外部からの指摘事項への対応と共に、JASSO が自律的に奨学金業務における課題分析を行い、自らが重要と考える課題に対し、優先的に対応することは戦略的な業務遂行の観点から重要である。
- JASSO においては、優先的に対応すべき3つの課題として、「新たな延滞債権発生抑制」、「初期延滞者への対応」、「法的処理の円滑実施」を挙げ、これらの課題に対するこれまでの取組への自己評価と、今後の提案を行っている。

以下に、これらに対する検証チームによる検証結果をまとめた。

### ① 新たな延滞債権発生抑制

奨学金返還回収に要するコスト抑制の観点からも、まずは返還者を延滞に陥ら

せないことが何より重要である。

このため、JASSOにおいては、携帯メールマガジンの配信による情報発信や、民間委託によるコールセンターの設置による返還者等からの相談対応などのこれまでの取組に加え、貸与開始時の大学等における奨学生への意識付けに係る広報不足に課題があると自己評価している。

このため、今後は、返還者等にとって分かりやすい書類への改訂や、返還者等への文書等の送付時期の改善など、より返還者等とのコミュニケーションの充実や、奨学生採用者説明会など学校等における各種説明会に機構職員を積極的に派遣するなど、学校とのコミュニケーションの確保を充実させると提案しており、この点は、JASSOにおいて積極的に取り組まれることを期待したい。

## ② 初期延滞者への対応

延滞の解決を図るためには、延滞初期の段階で集中的に督促を行い、延滞に長期に陥らせないことが重要である。

このため、JASSOにおいては、これまで延滞3ヶ月以上から9ヶ月未満の初期延滞者に対する督促の集中的な実施を外部委託により行ってきたところであるが、回収委託後の一部入金者へのフォローなどが不十分であったと自己評価している。

また、返還促進を図るに当たっては、延滞者が、真に返還することができない事情にあるため返還出来ないのか、返還することができるにもかかわらず返還しないのか、延滞者の状況を十分に踏まえて方策を講じていくことが重要であるが、生活困窮などの状況にある者が利用可能である返還期限猶予制度の周知が不十分であったと自己評価している。

このため、今後は、回収委託後のフォロー不足や返還期限猶予制度の周知不足などが無いよう、取り組まれることを期待したい。

## ③ 法的処理の円滑実施

JASSOにおいては延滞9ヶ月以上の者に対し、原則として全て法的措置を講ずることとしているが、法的処理の未実施件数が約3.5万件と累増している。

このため、JASSOにおいては、平成20年度から、全国7支部の業務の法的処理への重点化や、法的処理マニュアルの作成等を行ってきたところであるが、現員での体制不足や、本部（法務課）と支部との連携不足、法的処理全体に関する処理方針の未策定、時効の中断に向けた対応不足があったと自己評価している。

これは、法的処理対象案件の増加に対応しうる体制の整備が追いついていないという環境整備上の課題とともに、JASSOにおいて、何処の部署・業務プロセ

スに課題が起こっており、どのような状況に陥っているのかについて迅速な課題把握がなされていないなど経営管理上の課題から起因する問題も大きい。

このため、今後、JASSO が取り組むと提案しているとおり、法務課の指揮命令系統を明確化し、支部との連携強化を図ること、法的処理の処理方針を速やかに策定すること、自らの人員体制では迅速に対応しきれず、一定のまとまりがあり専門性が高い業務については、更に外部委託を進めるなど委託業務範囲を見直すことなどに取り組まれることが期待される。



### III. JASSOの奨学金業務運営改善のための抜本的対策

前章における分析、JASSO との意見交換や職員アンケート調査結果を踏まえ、今後、JASSO において取り組むべきと考える奨学金事業運営の課題と、解決に向けた対策について、以下に述べる。

はじめに1. において、今後優先すべきと考えられる6つの重点課題について、JASSO 自らが取り組むことが可能な改善策を示すこととする。

外部からの指摘事項への対応状況に関する検証の結果、課題として明らかになった「経営管理上の問題」に関するものとして重点課題（1）から（3）が、「職員意識の涵養・意見活用」に関するものとして重点課題（4）が対応するものである。

また、JASSO 自らが重要と考える新たな延滞債権発生抑制や、延滞が発生した場合にも長期に陥らないようにするためには、重点課題（5）のように、奨学金業務の各プロセスにおける業務の迅速化や、重点課題（6）のように、JASSO のみならず、貸与業務を行う大学等の一層の連携強化が必要である。

更に、2. において、今後の奨学金の拡充や返還対応の増加に備え、持続可能な奨学金業務の実施体制の構築についても、併せて提言を行う。

文部科学省など国においては、今後、引き続き、奨学金制度の充実を図る政策方針を継続するためには、JASSO の業務遂行に必要な体制の整備のための財源措置等を図る必要がある。

また、JASSO の奨学金貸与・返還業務の遂行に当たり、連携が不可欠な大学等に対しては、文部科学省からも、貸与指導の適正実施の要請を行うなど、円滑な奨学金業務の実施のための環境を整備する必要がある。

更に、文部科学省と JASSO との間で、政策決定機関と政策実施機関という役割分担を明確化した上で、一層の連携強化を図る必要がある。その際、両者の意思疎通の更なる緊密化とともに、文部科学大臣が策定した中期目標に基づき自ら定めた中期計画の下、業務実施方策については裁量権を有する独立行政法人制度の趣旨を踏まえ、JASSO 自らによる課題の進捗管理と業務改善の実施といった PDCA サイクルの構築をまずは促すことが必要である。その上で、文部科学省においては、その実施結果を把握・評価し、必要な改善指導や環境整備等を行うことが必要である。

その他、奨学金の貸与基準や返還方法の抜本的改革など、奨学金制度における中長期的な課題については、今後、奨学金制度の運用・改善状況を踏まえつつ、必要に応じて検討を行うことが必要である。

## 1. 6つの重点的課題と対応策

### (1) 運営会議、役員会の実質化によるPDCAサイクルを強化

- JASSO との意見交換で明らかになったのは、これまで運営会議や役員会による適切な業務目標の設定と進捗管理が十分に行われてこなかったことである。
- 本年度から、運営会議や役員会において、奨学事業の課題毎の月単位の進捗管理を定期的に行うなど組織的な取組が開始されているが、運営会議等に諮られる現状把握のデータの一層の改善等が必要である。
- JASSO の事業運営の大方を占める奨学金事業の課題は、理事長や奨学事業担当理事だけでなく、組織全体で共有化し、取り組むべき課題である。
- 職員のモチベーションを適切に引き出すためには、運営会議や役員会の一層の活性化とともに、現場からの課題提起に対応する検討組織の検討など、業務遂行に当たっての意思決定組織の改善が必要である。

#### 【対応案】

##### ○ 運営会議や理事懇談会等による適切な業務目標の設定と業務管理

Ⅱの課題の総括でも示したとおり、運営会議や理事懇談会など各会議の機能・役割分担を明確にすることが必要である。

また、役員会に、各執行担当役員の業務目標管理の一環として、一定期間毎に、業務、予算執行状況を役員が報告し、理事長が必要な改善を指示するようなチェック機能とプラン機能の強化が必要である。

##### ○ 現場からの課題提起に対応する恒常的な検討の場の設置

職員のモチベーションを適切に引き出し、現場の課題が適確に経営改善に反映されるような意思決定組織の改善が必要である。

### (2) 課題や指摘を経営に取り込み、計画的・戦略的に組織改善

#### 課題

- 職員アンケートにおいても、ここ数年の組織改編の多さについて、計画性がない、業務の不都合・不具合等が生じているなどの、課題が指摘されている。
- 一方で、業務管理の課題として、「縦割り業務で、トータルに業務の把握が出来ていない」、「業務分担が不明確で、職場の指揮命令系統が確立されていない」、「事業方針や計画があいまい」などの課題が指摘されており、奨学事業のガバナンスの強化は喫緊の課題である。

- また、回収率の妥当性を判断するためには、債権の状況に応じた対応策の充実を図るべきである。
- そのため、JASSO が自らが実現しようとしている「奨学事業全体を戦略的に統括」するための部門の設置などガバナンスの強化に迅速に取り組むことが必要である。
- 職員アンケートでは、日常業務において、文部科学省から示される指示の不的確さについて指摘している職員もいる。また、財務省理財局など外部からの指摘事項への対応について、JASSO と文部科学省の意思疎通が十分ではなかったという課題もあり、文部科学省と JASSO との役割分担の明確化と一層の連携強化が課題である。

## 【対応案】

### ○ 奨学事業全体を把握し戦略的に統括する部門の充実

奨学事業全体の課題を横断的に把握し、統一的な方針により、迅速に改善指示・実施が出来るようPDCAサイクルの強化を図る必要がある。

具体的には、本年8月より、奨学事業全般を統括し、課題事項の取組方針を検討、計画策定を行う「奨学事業本部」を設置し、そのヘッドクォーターとしての「奨学事業戦略室」を設置しているが、奨学金の現状・課題についてのデータ分析及びプラン機能を充実させていく必要がある。

### ○ 業務を効率的に実施できるよう業務を集約化

住所調査については、複数の部署で実施して非効率的であるとの課題を踏まえ、本年8月より、住所調査業務を集中的・効率的に処理するための組織である奨学事務センターを設置しているが、その他の業務についても、集約的に実施が可能なものについては、センター化を図り集中実施するなどの体制の構築が必要である。

### ○ 文部科学省と JASSO の役割分担の明確化と一層の連携強化

文部科学省及びJASSOは、政策決定機関、政策実施機関としての相互の役割分担を明確化し、一層の連携強化を図る必要がある。

現状においても、政策決定機関である文部科学省の意向を踏まえて的確に業務を実施するため、定期的に学生・留学生課長とJASSOの部長級クラスの会合が持たれているが、今後はよりハイレベルの幹部間における意思疎通の緊密化が求められる。

## (3) 円滑な業務実施に向けた適正な人材・育成・配置

### 課題

- 職員アンケートにおいて、部署間の業務量と人員配置のバランスの悪さや、本部と支部など業務関連部署間の連携、法的処理や情報システムなど専門的な課題に対応した人材の育成・配置の必要性などが課題である。

- また、専門的な知識・技能が必要な部署等については、採用において一定の専門人材を確保するための採用枠を設定するなど、人材確保の努力と共に、職種別、階層別の研修を行うなど、人材育成機能の一層の強化を図るべきである。

## 【対応案】

### ○ 事業部門の強化と管理部門の精選

奨学金事業の充実を図るためには、今回の8月の組織改組のように奨学事業部内での改組・再配置のみならず、管理部門から奨学金事業部門への組織内人員の再配置など、組織内全体を見渡しての人員の再配置を図る必要がある。

その際には、奨学金事業部門などの強化のみならず、管理部門についても整理・統合するなど、ガバナンス機能の強化も図る必要がある。

### ○ 本部と支部の役割分担の明確化、連携の強化、支部体制の強化

今回の職員アンケートでも多数課題として指摘された本部と支部との役割分担の明確化と連携の強化については、支部共通で実施する業務、法務課の判断が必要な事項等を整理の上、それらの業務を整理する担当係を設置する。

また、法的処理など専門的事項を実施している支部において、法律知識に強い職員の配置など体制の強化を図る。

### ○ 委託業務範囲の見直しと共に、組織内人員を再配置

JASSOの業務を持続的に遂行可能とするためには、奨学事業事務処理の流れを分析した結果、どの業務を外部へ委託可能かを整理（後述）した上で、奨学事業部内の常勤職員・非常勤職員・派遣職員それぞれの必要人数を把握することが必要である。

人員配置の見直しに当たっては、JASSO全体において人員が逼迫している状況にあることに留意しつつ、業務量の偏りがある部署間の業務分担を見直すこと、常勤職員が継続的に責任を持って取り組むべき部署には、管理部門も含めた組織の体制見直しも踏まえ、人員の再配置を行うことが必要である。

### ○ 専門職人材確保のための職員育成の取組の充実

意欲と能力のある若手職員を積極的に登用するなど、新たな人事評価制度を第2期中期計画期間中に導入することに伴い、昇任選考のあり方を見直すことが適切である。

それとともに、階層別の研修や、奨学金業務全体を通じた合同研修など、研修内容を更に充実させることにより、奨学金業務の運営に関し、JASSOの職員全体（奨学金事業部門と管理部門）に、奨学金業務の基本的な枠組み・課題について共通理解を醸成し、若手職員の育成を図りつつ、幹部職員の責任を明確化する必要がある。

## (4) 業務改善に向けた組織内情報の一層の共有化

### 課題

- 職員アンケートにおいても、JASSOの社会的役割、法人の運営方針、業務改善運動方針「(5+1)S運動」を、9割近くの常勤・非常勤職員が理解していると回答するなど、大きな運営方針の共有化は図られている。
- しかしながら、主任・係員、非常勤職員などの職員は、「上司からの情報」と回答した比率が低く、「グループウェアの掲示板」等であると回答した比率が他の職種と比較して高くなっている。また、同様の傾向が、奨学事業部と支部において、管理部門と比較して高くなっている。

### 【対応案】

#### ○ 職員への情報提供体制の充実

一層の業務改善に資するためには、グループウェアの充実と共に、職員アンケートでも提案のあった、週1回の係打ち合わせや、就業開始時の短時間ミーティングの実施、現場担当者会議の開催、チームリーダー制の導入など、全員が参加しての業務改善の体制作りの強化を図ることが適切である。

また経営陣と職員との直接対話の充実について、現在、理事長が若手職員との対話に取り組んでいるところであるが、経営陣はできる限り現場に出て、職員との直接対話に心がけ、現場での問題点を多角的観点から捉える一層の努力を行うことが必要である。

## (5) 奨学金業務の各プロセスにおける業務の迅速化等工夫改善

### 課題

- JASSOにおいては、
  - ・ 返還期限猶予願の処理に時間がかかっている（平均処理日数約56日）
  - ・ 代位弁済の準備に取りかかれていない債権が約3,000件に上るなど、各業務プロセスにおける処理時間が、課題処理に必要な時間内に終わっておらず、課題が山積する現状になっている。
- 書類（特に返還猶予関連）の返送が多い、住所調査など同様の業務を複数部署で実施している、大量の書類を十分に整理・処理出来ていないなど、業務を効率的に実施する体制の構築により迅速化を図る必要がある。
- 延滞者への督促業務においても、奨学金の回収業務に適した民間の債権回収業者の選定や、延滞者本人のみならず連帯保証人・保証人に対する早期の接触など、効果的に実施するための工夫が必要である。
- 代位弁済の保証機関である(財)日本国際教育支援協会との間で基準を見直す必要がある。

## 【対応案】

### ○ 業務迅速化に必要な体制や基準の整備や、手続きの簡素化等

返還猶予については、「申請書類の不備等」による返送割合の増を改善するため、奨学生に向けた「奨学金案内」、「奨学生のしおり」、「返還のてびき」やHPの記述において、最初に概要ページや申請書類チェックリストページを設置したり、Q&Aを分かりやすく改訂するなど、学生により分かりやすいものに改訂すること、審査（予備審査、第1次審査、第2次審査）におけるチェックポイントにおいて、必須資料や項目の精選を図るなどの見直しが必要である。

また、延滞者に対する督促業務においても、民間の債権回収業者の選定に際して、小口無担保債権や、中長期の延滞債権の回収に適した組織やノウハウを有している業者を選定するため、企画提案方式によって受託者を決定する方法を引き続き実施するとともに、より効果的な選定方法について検討し、現在、延滞2ヶ月目以降から連絡を取るようになってきている連帯保証人・保証人に対しても、機会を捉えて早期に接触するなど、効果的な督促方法を工夫することが必要である。

また、代位弁済については(財)日本国際教育支援協会（以下「協会」という。）との間で代位弁済基準について、早急に細部の確定を行う。

さらに、機関保証制度の財政収支の健全性と、JASSOと協会とのリスク配分の適正さを確保するためにも、今後の代位弁済の実施状況を踏まえ、定期的に当該制度の検証を行う必要がある。

## (6) 大学等との連携の一層の強化、奨学生に対する説明・広報の充実

### 課題

- JASSO との意見交換や、職員アンケートにおいても、新規延滞の発生を抑制するためには、貸与開始時に大学等において、延滞した場合の自らへの不利益等に関する奨学生への意識付けを行うことが非常に重要である。
- このため、大学等への奨学事業に関する情報の周知・共有化と、大学に対する相談機能が必要である。
- 現在、大学における奨学業務担当者との業務連絡協議会は、全国7地区毎に年度末に1回実施されているのみであり、その他は、大学の奨学業務担当者向けのHPにおける周知や、奨学システム実施に当たってのマニュアル配布、返還説明会に職員を派遣（平成21年度281校（対前年1校増））するなどの取組となっており、更なる大学等との連携を図る必要がある。
- JASSO から奨学生や返還者に届けられる情報が十分ではなく、申請者・返還者にとって更に分かりやすい資料に改善する必要がある。

## 【対応案】

- 貸与開始時の大学等における奨学生への意識付けの強化を図る観点から、大学等における各種説明会において、これまでの返還説明会のみならず、奨学生採用者説明会、適格認定説明会等に対する機構職員の積極的派遣や、大学の奨学生指

導業務に中心的に関わる者に対する研修会の実施を行う。

また、大学等の奨学業務担当者向けHPの充実や、奨学生に向けた各種資料を分かりやすいように改訂するなどの取組の充実も必要である。

さらに、奨学生に貸与指導を行っている大学等の指導のあり方が延滞率に影響を与えている側面も鑑み、学校毎の延滞率を公表することについて、文部科学省を始めとする関係者と更に検討・調整することが必要である。

## 2. 持続可能な奨学金業務の実施体制の構築

「経営管理」、「業務効率化」に取り組むだけでは、今後10年間で更に見込まれる業務量の増加への対応としては十分ではなく、組織体制の更なる充実や、持続可能な債権管理の在り方の検討が必要である。

機構の業務実施に要する経費は、全額が運営費交付金算定の仕組みを通して国によって措置されている。

機構の行っている奨学金貸与の貸与規模及びこれに伴う返還規模は近年急速に拡大しているのに対して、業務実施に充てている経費や人員の規模は、国が機構に求めている業務を遂行するには十分なものとは言えない。

機構が適切に業務を実施するためには、組織内人員の再配置も含め、妥当な規模の業務運営組織や情報システムなどの業務環境の整備、適切な債権管理の方針の策定等が必要である。

### (1) 奨学金業務システム（イクシス）の最適化

#### 課題

- 奨学金業務システムが、債権管理・業務管理を遂行するのに十分機能していない。
- 職員アンケートにおいても、
  - ・月に何日も停止する
  - ・金融機関からの入金情報等の反映に時間がかかる
  - ・申請者数の増加・資料の増加に対応した業務画面になっていない
  - ・法的処理をシステムで処理出来ない
  - ・債権管理に必要な統計処理に限界があり、手作業での集計が多くなっているなどの課題が多く指摘されている。
- 今後の奨学金の拡充・返還業務の増加に対応するためにも、奨学金業務システムが、債権管理・業務管理を遂行するのに十分機能するよう、整備することが喫緊の課題である。

#### 【対応案】

将来の奨学生や返還者の増加にも対応できるよう、システムやデータベース構造等を抜本的に見直し、大幅な処理速度の向上・処理能力の増強を図る。

また、法的処理のシステム化や各種申請のWeb手続きの実現など、システムを活用した事務処理の合理化・省力化を進め、業務の生産性を向上させるとともに、データ分析ツールを導入するなど、統計処理に係る作業を効率的に実施できるようにする。



## (2) 業務の民間委託の一層の促進

- 奨学事業を拡大すれば必要な人員・コストは増加するが、独立行政法人の総人件費・業務経費は毎年効率化を図る必要があり、必要な人員・コストについて、JASSO も文部科学省も十分に説明してこなかった。
- 今後の奨学金の拡充・返還業務の増加に対応するためにも、人員の再配置を積極的に行うなど自己努力を図りつつ、一定のまとまりがあり、外部機関に委託した方が更に専門的・効率的実施が見込める場合には、業務の民間委託の一層の推進が必要である。  
しかしながら、既に民間委託は進められており、また、民間委託では対応できない業務もあること、民間委託により必ずしも機構内部からの人員確保ができるわけではないことから、民間委託を拡大するだけでは職員不足の解決にはならず、人員・組織について拡充するための手当てが必要である。

### 【対応案】

- 定型的かつ専門的な業務については、更なる外部委託化による迅速な事務の実施を図るなど、必要な予算要求を含めた業務体制の充実

例えば、以下のような業務が想定される。

- ・ 法的処理に入る前段階の回収強化
- ・ 初期延滞債権（延滞3ヶ月以上9ヶ月未満）に対する回収強化
- ・ 中長期延滞債権（延滞9ヶ月以上8年未満）の債権の回収強化
- ・ 法的処理実施後の履行確認、督促、強制執行関係手続き

## (3) 新たな債権償却基準の設定

### 課題

- 現在、JASSO においては、組織内に設置した有識者会議の提言『日本学生支援機構の奨学金返還促進策について』（平成20年6月）に基づき、回収強化策の実施を、回収効果の見込める初期延滞債権から、8年未満の中長期延滞債権まで、順次、年次計画により回収業務の民間委託により行っている。
- 旧育英会時代から続いている8年以上の延滞債権の回収率は、平成21年度において3.8%に留まっている。また、回収コストの試算においては、延滞が長くなるほど1件当たりにかかる経費は増加し、1,000円を回収する場合の費用が、延滞6年以上の場合は1,000円以上かかるなど、コストに見合わない。今後の奨学金の拡充・返還業務の増加に対応するためには、このような状況を踏まえて、限られた回収業務資金を効果的に投入することが必要である。
- 現在、JASSO が定める債権の償却の認定基準は、住所不明のときから起算して1年を経過した者や、破産手続きを申し立てた者等が挙げられる。
- 8年以上の債権354億円については、少なくとも、これまでの償却基準における住所不明の場合よりも、簡易な確認手続き（JASSO に届出のあった

住所若しくは居所への連絡、本籍の所在する市町村への確認、JASSO に届出のあった連帯保証人・保証人への確認) を経た債権については、新たに償却を可能にし、回収は行わない整理とするなど、JASSO において、モラルハザードを喚起しないよう留意した新たな償却基準について検討することが適切である。

## 【対応案】

- 8年以上の債権など長期債権については、最低限の住所確認手続きを経た上で、不明の場合は償却可能として回収は行わないなど、日本学生支援機構で定める債権の償却基準において新たな償却要件を検討する。

(例) 最低限の住所確認手続き：

- ① JASSO に届出のあった住所若しくは居所への連絡
- ② 本籍の所在する市町村への確認
- ③ JASSO に届出のあった連帯保証人・保証人の連絡先への確認

#### **IV. 今後の奨学金業務の課題の進捗管理(モニタリング) 体制の在り方**

- JASSO 及び文部科学省においては、今回の検証チームでの指摘への対応を含め、奨学金業務の課題の進捗管理については、以下の取組を行うこととしている。

抜本的対策を打ち立てても、実際に実行・機能しなければ意味がないため、PDCA サイクルの強化が必要である。

今回の JASSO 側の提案内容に加え、更に検討すべき点としては、チェック機能の強化の一環とされている監事監査等の結果の有効活用が挙げられる。

JASSO との意見交換で明らかになったのは、監事監査と内部監査との役割分担、適切な連携が必ずしも十分ではなく、監事監査結果の活用に課題があるという点である。

内部監査機能については、JASSO の理事長など経営幹部の問題意識を踏まえ、特定の課題について、深く調査し、課題改善に繋げる機能の充実が必要である。

一方で、監事の役割については、文部科学大臣から任命され、法人の長から独立した立場から、JASSO の取組が効率的かつ効果的に運営されているかを外部の目でチェックをすることであり、監事が、真にチェック機能を果たすためには、監事の業務を支える事務局機能の強化も必要である。

そのため、内部監査を行う監査室の一部の組織を、監事事務局として再編するなど、監事機能の体制強化に向けた更なる検討が必要と考える。

今後は、このような検証チームの指摘について、JASSO における PDCA サイクルにしっかりと位置づけて進捗管理を行うとともに、文部科学省においても、独立行政法人評価制度の中にしっかりと組み込み、第三者の目も含めた形での進捗管理を進める必要がある。

## 【JASSO 及び文部科学省における今後の奨学金事業の課題進捗管理】

○ JASSO における内部進捗管理の枠組については、以下の通り。

- ① 「Plan」：奨学事業本部（奨学事業戦略室）：奨学事業全般を統括し、課題事項の取組方針を検討、計画策定
- ② 「Do」：奨学金事業部、債権管理部：奨学事業本部（奨学事業戦略室）で策定した計画に基づき、各事項に対する取組を実施
- ③ 「Check」：理事懇談会、運営会議、（理事会）：奨学金事業の取組に関する進捗状況の報告に基づき、運営会議で協議するとともに、理事懇談会においても議論しつつ、必要に応じて理事会で審議
- ④ 「Action」：理事会、理事懇談会：運営会議における協議、理事懇談会における議論等を踏まえ、必要な審議・決定を行い、必要な取組を指示
- ⑤ 「Plan」：奨学事業本部（奨学事業戦略室）：具体の事項について取組の在り方や計画を見直し、戦略的・重点的に次の計画へ反映

○ また JASSO の法人全体の中期計画・年度計画の進捗状況の評価のための評価委員会や、特定課題の改善策の検討のための返還促進策等検証委員会などの活用により、チェック機能やプラン機能を補完する。

○ 更に、監査部門については、特定課題に対して深く調査し、理事長へ報告し、「Action」に繋げる内部監査と、内部の PDCA サイクルや外部有識者を活用しての対策検討の取組などを全体としてチェックし、理事長及び文部科学大臣に報告する監事とで、役割分担の明確化と連携を図りながら、組織全体のチェック機能を強化する。

○ また文部科学省においては、独立行政法人評価委員会 JASSO 部会を例年 3 回ほど開催しているが、今回の検証チームでの指摘への対応を含めた奨学金業務の課題の進捗管理を行い、独立行政法人評価に活用するとともに、JASSO の職員との意見交換を通じて、課題と解決方策の認識共用化を行う。

独立行政法人日本学生支援機構の  
奨学金事業運営改善・充実に向けた  
取組に係るアクションプラン

### 独立行政法人日本学生支援機構の奨学金業務運営改善・充実に向けた取組に係るアクションプラン

○項番1～4は、JASSOのガバナンス強化に向けた取組、5～12は、奨学金業務の充実に向けた取組、13は、モニタリング機能の充実に向けた取組であり、JASSOとしては1～4及び13の対応策に基づく事業実施のための基盤強化を図りつつ、5～12の取組を推進していく。

番号	検証報告書の指摘事項(目標)	スケジュール				担当部署〔 〕内は関係部署
		22年8月まで	22年9月～12月	23年1月～3月	23年4月以降	
1	・運営会議や理事懇談会等による適切な業務目標の設定と業務管理	措置済	→	→	→	政策企画部(総合計画課)
	・機能・役割分担明確化		・毎月、進捗状況の確認 ・重要課題を審議、理事長指示			
	・現場からの課題提起に対応する恒常的な検討の場の設置	準備	→	→	→	総務部(総務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕
	・関係部長による検討の場を設置(10月) ・奨学事業部門における仕組みの検討			・部長会議で業務の執行方法等につき定期的に調整・協議		
2	・奨学事業全体を把握し戦略的に統括する部門の充実	措置済	→	→	→	政策企画部(総合計画課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕
	・「奨学事業戦略室」の設置		・「奨学事業戦略室」の機能充実		・更なる体制整備(4月)	
	・業務を効率的に実施できるよう業務を集約化	一部措置済	→	→	→	奨学事業本部(奨学事業戦略室) 〔奨学金事業部(各課及び各センター)〕 〔債権管理部(各課)〕
	・「奨学事務センター」の設置		準備	→	実施	
	・各課業務のうち集約可能なもの、特定の時期に集中するもの等の洗い出し ・組織全体の体制見直し(各部ヒアリング、理事懇談会等で審議)(11月～3月)			・集中実施 ・組織改編(4月)		
	・文部科学省とJASSOの役割分担の明確化と一層の連携強化	準備	→	→	→	政策企画部(総合計画課)
	・機能・役割分担明確化 ・より緊密な意思疎通のための仕組み検討					
	3	・事業部門の強化と管理部門の精選	準備	→	→	→
・組織全体の体制見直し(各部ヒアリング、理事懇談会等で審議)(11月～3月)					・組織改編(4月)	
・本部と支部の役割分担の明確化、連携の強化、支部体制の強化		一部措置済	→	→	→	政策企画部(総合計画課) 〔総務部(人事課)〕 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕 〔奨学金事業部(返還促進課)〕 〔債権管理部(法務課)〕
・7月にマニュアル改訂、担当職員全員へ研修 ・「債権管理部」を設置し、支部との指揮命令系統を明確化 ・金融機関経験者、法律知識を有する者等の積極的採用・配置を引き続き実施			準備	→	→	
	・組織全体の体制見直し(各部ヒアリング、理事懇談会等で審議)(11月～3月)				・組織改編(4月)	
	・委託業務範囲の見直しと共に、組織内人員を再配置	準備	→	→	→	政策企画部(総合計画課) 〔総務部(人事課)〕 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕 〔奨学金事業部(各課及び各センター)〕 〔債権管理部(各課)〕
	・業務の集約化と委託範囲の拡大を検討 → 委託実施 ・組織全体の体制見直し(各部ヒアリング、理事懇談会等で審議)(11月～3月)		一部実施	→	→	
	・専門職人材確保のための職員育成の取組の充実	一部措置済	→	→	→	総務部(人事課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕
	・階層別研修やパソコン研修等の分野別研修の実施	準備	→	→	→	
	・昇任選考の在り方の見直し ・奨学金業務に必要な専門的研修の検討(～12月)			・研修実施(1月～3月)	・新たな昇任選考制度実施	
4	・職員への情報提供体制の充実	一部措置済	→	→	→	総務部(総務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕
	・運営会議配付資料を全職員にデータ配信 ・各部等ミーティングによる情報共有	準備	→	→	→	
	・奨学事業部門における検討					
	5	・業務迅速化に必要な体制や基準の整備や、手続きの簡素化等	一部措置済	→	→	→
・7月にマニュアル改訂、担当職員全員への研修 ・「返還猶予課」、「奨学事務センター」の設置		準備	→	→	→	
・代位弁済基準の見直し → 支援協会の合意 ・各課業務のうち集約可能なもの、特定の時期に集中するもの等の洗い出し ・組織全体の体制見直し(各部ヒアリング、理事懇談会等で審議)(11月～3月)			一部実施	→	→	
・集中実施 ・組織改編(4月)						
6	・貸与開始時の大学等における奨学生への意識付けの強化	一部措置済	→	→	→	奨学金事業部(奨学総務課、学資貸与課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕
	・機構HPに「奨学金貸与・返還シミュレーション」、「スカラネット・パーソナル」を開設	準備	→	→	→	
	・機構HP、各種資料の改訂検討 ・各種説明会へ職員の積極的派遣や研修会の検討		一部実施	→	→	
	・取組充実					

番号	検証報告書の指摘事項(目標)	スケジュール				担当部署〔 〕内は関係部署	
		22年8月まで	22年9月～12月	23年1月～3月	23年4月以降		
7	奨学金業務システム(イクシス)の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本設計 → 詳細設計 → 開発・テスト (4～7月) (7～9月) (8～3月)</li> </ul>	準備	準備	実施	情報部(業務・システム最適化推進室) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
8	初期延滞債権への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部措置済</li> </ul>			継続実施	奨学金事業部(返還促進課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>効果的委託方法の検討、予算要求</li> </ul>	準備		実施	奨学金事業部(返還促進課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
9	業務の民間委託の一層の促進	中長期延滞債権の回収強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部措置済</li> </ul>			実施	奨学金事業部(返還促進課) 債権管理部(法務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕
			<ul style="list-style-type: none"> <li>効果的委託方法の検討、予算要求</li> </ul>	準備		実施	奨学金事業部(返還促進課) 債権管理部(法務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕
10	機関保証制度の健全性の確保 (財政融資資金実地監査 (H20.5.21、財務省理財局))	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部措置済</li> </ul>			実施	債権管理部(機関保証業務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>機関保証加入者への督促強化のための経費を予算要求</li> </ul>	準備		実施	債権管理部(機関保証業務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
11	法的処理の円滑な実施等 (財政融資資金実地監査 (H20.5.21、財務省理財局))	<ul style="list-style-type: none"> <li>一部措置済</li> </ul>			実施	債権管理部(法務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>法的処理方針(8月策定)に基づく実施のための予算要求</li> </ul>	準備		実施	債権管理部(法務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
12	新たな債権償却基準の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>マニュアルの改訂 → 延滞10年以上で1年以内入金なしの要返還者・連帯保証人・保証人の住所調査</li> <li>上記調査に基づく償却実施</li> </ul>	準備		実施	債権管理部(法務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな償却基準の検討</li> <li>関係機関等との調整</li> </ul>	準備		実施	債権管理部(法務課) 〔奨学事業本部(奨学事業戦略室)〕	
13	内部監査・監事監査機能の強化		準備		実施	政策企画部(総合計画課) 〔監査室〕	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>体制見直し(理事懇談会等で審議)(11月～3月)</li> </ul>			実施	政策企画部(総合計画課) 〔監査室〕	

## 参 考 資 料

1. 独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業  
運営の在り方に関する有識者からの意見聴取  
の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 29
2. 有識者からの意見聴取における主な意見・・ 31
3. 独立行政法人日本学生支援機構の職員、派遣  
職員アンケートの概要・・・・・・・・・・ 36
4. 参考データ・・・・・・・・・・・・・・・・ 48



# 1. 独立行政法人日本学生支援機構の 奨学金事業運営の在り方に関する有識者からの意見聴取の概要

## 1. 趣旨

独立行政法人日本学生支援機構（以下「機構」という。）の奨学金の事業規模が拡大するなか、奨学金の回収業務、法的措置等に関する業務が円滑に進んでいないなどの課題を踏まえ、第三者の立場から、財務省理財局実地監査等における指摘事項への対応状況や、機構の奨学金業務の実施状況と運営体制を検証するとともに、今後の運営の在り方について必要な意見提言を行う。

## 2. 主な意見聴取事項

- (1) 機構における奨学金業務の実施状況について
- (2) 機構における奨学金業務の運営体制について
- (3) その他

## 3. 実施方法

- (1) 別紙の有識者により、上記2に掲げる事項について検証を行う。
- (2) 必要に応じ、別紙の有識者に加えて、他の有識者等の参画を求める。
- (3) 意見聴取の場の運営は、高等教育局学生・留学生課の協力を得つつ、大臣官房政策課評価室が行う。

## 4. 開催日程

- |     |       |                              |
|-----|-------|------------------------------|
| 第1回 | 6月17日 | (奨学金事業の課題分析の視点整理)            |
| 第2回 | 7月13日 | (日本学生支援機構との意見交換、現場視察)        |
| 第3回 | 7月26日 | (日本学生支援機構との意見交換、論点整理)        |
| 第4回 | 8月9日  | (日本学生支援機構、文部科学省の自己検証、審議のまとめ) |
| 第5回 | 8月30日 | (検証意見のまとめ、フォローアップのあり方)       |

## 独立行政法人日本学生支援機構の 奨学金事業運営の在り方に関する意見聴取した有識者名簿

(五十音順)

(◎：座長、○：副座長)

いちはし きよひろ  
市橋 清弘

三井住友銀行融資管理部長

おおくぼ かずたか  
大久保 和孝

公認会計士

おぎうえ こういち  
○ 荻上 紘一

大学評価・学位授与機構教授、  
独立行政法人評価委員会日本学生支援機構  
部会長

くにひろ ただし  
國廣 正

弁護士

こばやし まさゆき  
小林 雅之

東京大学教授

ほり ゆたか  
◎ 堀 裕

堀総合法律事務所代表（弁護士）、  
国立大学法人千葉大学理事（法務担当）

## 2. 有識者からの意見聴取における主な意見

### 1. 【経営管理（ガバナンス）】

#### 経営者のリーダーシップ

- ・ 法人側そもそもの問題、いわゆる仕組みがきちんと機能していたのかどうか検証すべき。
- ・ 経営者の意識を根底から入れ替えていただかないと問題は解決しない。経営者としての経営姿勢がスタートラインであってしかるべき。
- ・ 最近日本で問われているのはモチベーション経営の問題。現場には優秀な方が多い。そのモチベーションを引き出していく、それがリスクマネジメント。職員のモチベーションを引き出すような組織運営になっているかというところと今の組織はなっていない。現場の職員がやる気になるためにはまずはトップの意識が変わっていく。次に部長、課長クラスの意識が変わっていく。この2つがコラボレーションしていけば組織はよくなっていく。
- ・ 個別回収論は組織的なモラルが高まることによって始めて実効的になる。回収のノウハウを入れればうまくいくという面はあるが、組織という部分が変わらなければダメ。組織論から入らないといけない。

#### 経営分析

- ・ 外からの指摘を受けてからではなく原因分析を自己分析、リスク管理をし、自分で課題認識をするべき。
- ・ 理事者がこれまでの業務について、自身でできることは何か、どの程度できているのか、できていない原因は何か、それを考えた上で制度改正などにつなげるべき。
- ・ 業務量が膨大で人員が足りないということはよくわかるが、そのことについてデータも入れた文書化、優先順位、スケジュール化して可視化していくことがリスク管理マネジメントである。今後どこをどういじると経営が可視化されるのか、説明がきちんとできていないことが不信感につながる。堂々と説明すべき。
- ・ 奨学金事業の本来的に伴うリスクと事業執行上課題があって何とかしなければいけない部分が明確に区別できていない。
- ・ 独立行政法人というのは、自ら考えて制度を設計していく組織ではなく、所管官庁が決めたことを実施する現業部門であるという組織の特性を踏まえた検討が必要。
- ・ 貸与者の状況についてJASSOはデータを取ったことがなく、状況を一切把握せずに来た。コールセンターにくる返還者の情報も取っていない状況にあり、体制ができていないことを指摘すべき。
- ・ 基礎数字をしっかりと出すべき。戦略性の問題であり、残業をするよりも戦略を考えるべき。
- ・ 課題への対応の優先順位、俯瞰図、一覧性を持って説明ができるよう、進捗プロセスをマネジメントしている資料が必要であり、見える化する必要がある。今後モニタリングをどうつくっていくか。概算要求する際、国民が納得できるように説明しないといけない。

- ・全体の進捗管理が具体的に把握できるような枠組みを提示して、モニターしていく仕組みをつくるのが重要。具体的な施策にもっていくことが必要。本当に変えていくためにはどこで汗をかいていくのかが見えてこない。高尚な議論ではもたない。例えば職員のモチベーション高めるために経営陣はどうしていくのか。
- ・「大学等との連携の一層の強化、奨学生に対する説明・広報の充実」について、本当に実行効果のある対策を考えていただきたい。
- ・マネジメントの見える化が必要である。一覧性を持って全体を整理できる図が必要。何のテーマに対して優先順位がどうなのか、ターゲットが何で誰が責任を持ってやっていて、現在の状況はどうなのか。全体を俯瞰して、進捗管理できるものが必要。
- ・奨学金の拡大に比して十分な財政措置がなかったことは理解するが、それ以外で、JASSOの業務運営上、非効率な部分は何処だと自己認識しているのかが見えにくい。本質的な問題が見えてこそ概算要求につながるのではないか。
- ・そもそも組織として自立的にしっかりしたものにならないといけないのではないか。独立行政法人は与えられた職務を遂行するために、自ら組織として事業をどうやるのか、というところがそもそもあって、いろいろな施策を実施できる。「そもそも限界があるが」、「やれることに限界があって」、という書き方は如何か。限界があるのは他の法人も同様である。範囲内の中で権限なり責任なりをどう使うのか、ということが根本である。

### 監事の機能

- ・本来監事が常設機関として外の目で検証チームのようなことをするべき。内部統制とは違うガバナンスというところが見えにくい。
- ・監事のスタッフと内部監査室のスタッフが一緒なのは民間ではありえない。監事機能の強化をひとつの模範として提示していきたい。内部監査の役割をもう一度検証していただきたい。理事長の実現を補佐するのが内部監査。
- ・監事が自由にものを言ってそれを受け入れられる体制があるとよい。内部監査と監事を並列的に記載するのはおかしい。トップの右腕となりうる人を監査室長に持ってくるべき。内部監査の役割は、組織を指導していくこと。明確にわけべき。

## 2. 【業務改善】

- ・JASSOには研究部に当たる組織がなく、調査、分析能力がない。研究部あるいは調査部に当たるようなものをつくる必要がある。
- ・過剰業務の実態はよくわかるが、がんばっているからよい、という問題ではなく職員の意識、業務分掌が問題。業務の偏りが激しい。
- ・業務自体がどれほど効率化されているのか疑問。
- ・申請書類の間違いは何パーセントあるのか、それを減らすとどれだけ業務効率化できるのか、全体でどれくらい大変でどれくらい無駄があるのか。
- ・奨学生がどういう状況にあるのかの把握についてどれだけ努力してきたのか。例えば財

務省への説明、外国の償却の調査など、どれだけやっているのか、こうした説明なしに JASSO はよくやっていると言明してもどれだけ理解されるか。

- ・ 職員のアンケート調査において、これだけ業務改善の声があるのであれば、やるだけやったといえるのか。

### 3. 【債権回収（返還促進含む）】

- ・ モラルと費用対効果の問題。回収額と回収コストの科学的な分析をやらなければいけない。借りたら返さなければいけないというモラル、両方みないといけない。お金がかかるから意味がないということではない。
- ・ 借り得にならないようにコストも惜しまずに回収していくというスタンスなのか、これ以上公的資金を投入して回収するよりは原資として持っておこうというスタンスなのか。
- ・ 返せないのか、返さないのかの区別が非常に重要。返さない人に対してはペナルティーを強化して、コストをかけても回収すべき。返せない人に返還を迫るのは難しい。奨学生の現状を把握が十分にできていないことが一つの大きな問題。
- ・ 新規の回収率は90何%の回収ができているが、古い回収できないものがずっとたまってしまっていて全体の足を引っ張っている。分けて考えていかないと単に回収率が悪いということでは問題が解決しない。
- ・ 債権回収率について、回収プロセス全体的にどう努力しているか。回収の合理性、奨学金事業の目的を超えてまで回収するのかどうか。
- ・ どこまで何のためにどれだけの費用をかけて回収すべきか。不良債権回収の費用対効果だけで考えるべきではない。借り得になる人がいると制度としてひびが入る、こういう場合は費用対効果を度外視しても回収すべき。
- ・ 国民目線で見ても回収できない理由が合理的に説明できていない。それで新たに税金投入すべきなのか。
- ・ 銀行との比較で見た場合、ノウハウを変えることによって回収の促進が相当図れるというのはあると思う。
- ・ 奨学生は JASSO から借りている認識が薄い。奨学生に延滞した際のリスクの説明機会がない。そこが問題。奨学生に意識を持たせることが一番の解決。
- ・ 新規延滞の発生を抑制するには、スタート時の返還誓約書提出やリレー講座開設を確実に行うことが大切。
- ・ 延滞者の対応は延滞から半年間が勝負。それ以降はコストに見合う回収は進まない。民間金融機関と比べ債務者とのコンタクトが遅い。延滞1月目から保証人・連帯保証人に連絡すべき。
- ・ 文書の返戻と同時に、最初から保証人・連帯保証人に連絡すべき。本人住所の役場照会より保証人への連絡。
- ・ 返還促進策メニューは20年6月有識者会議報告書に揃っている。報告書の提言を確実に

に実施するのがJASSOと文部科学省の責任であり、実施できていないものは理由を説明してほしい。21年度予算による回収強化策が22年2月まで実施されなかったのはなぜか。延滞率の改善が進まない学校名の公表は学校に取り組ませる上で有効な方策。今後取り組むべき。

- ・ 3,756件請求して1,827件が代弁要件を具備せず不承認というのは異常。16年度から実施している制度なのに保証期間との間で代弁基準が未だ合意されていないのはなぜなのか。
- ・ どこまで回収コストをかけるかは費用対効果の問題。費用対効果はどうか。現在のサービサーはコストに見合う回収を行っているのか。
- ・ 償却をするまでの過程が重要である。回収の努力をきちんとしてきたのか。納得感のある国民への説明が必要。
- ・ 奨学金事業について、回収コストの議論はあまり生産的ではない。JASSOは返還猶予が妥当かどうかの判断をし、妥当でないものは別に委ねる、という制度にしたほうが有効である。返さずに粘っているほうが得という雰囲気の一部の人たちの間にはあると思う。国民に対しては、猶予をきちんとしたものはやっていますと、説明したほうがよいと思う。
- ・ 3年以上延滞債権、悪意または無資力の債権はあまり追求しても効果は無い。いかに初期延滞の発生を抑えるのかの努力が重要である。初めから延滞発生しなければコストも発生しない。JASSOの場合は、学校が間に入っていることによって、債務者本人の意識が希薄であり、本人または保護者への意識の徹底が必要である。
- ・ ペナルティを明確にしたほうがよいのではないかと。返さない人に対して甘い制度になってはいないか。
- ・ 平成20年度の有識者会議でも議論になったが、延滞率の高い学校名の公表がひとつある。返さない人に所得の高い人も含まれているのではないかとと思われる。調査を強化していくべき。
- ・ 返さなかった人へのサンクション、仕掛け、不利益の周知徹底が必要である。学校名の公表、継続的に議論してほしい。
- ・ 償却の問題と回収をやめるという問題は別である。償却はあくまでも会計処理上の問題である。償却しつつ、回収をやめるのかという方向でいくのか。会計の問題と回収の問題を明確に区別すべき。また、サービサーに債権譲渡して、回収をしなくするのかわか、明確にすべき。
- ・ 延滞率が高い大学名の公表や、機関保証制度におけるJASSOと協会（保証機関）との間のリスク配分の適正さについて検証すべきという課題は指摘に加えるべき。
- ・ 返せない者に対しては猶予を適切かつ簡易にできるように、返さない者に対してはしっかりと取り立てをし、メリハリをつけてきちんとした貸与制をとるべき。

#### 4. 【制度上の課題】

- ・ 民間の債権に比べ償却のルールが非常に厳密。いつまで経っても債権が残ってしまうという問題。もう少しきちんとしたルールをつくるのが重要。

- ・返還に対するインセンティブをつけないといけない。単なるローンではなく奨学金である。例えば返還の免除。
- ・償却基準について一律に8年とする対応案を出しているが、返還から逃げ回っている者に対しても同じように償却してよいのか。

## 5. 【その他】

- ・奨学金事業規模を拡大しようとするれば必要なコストは上がるに決まっているのに文部科学省がきちんと主張せず、説明してこなかった。またそのことについて事業体自身がきちんと把握してこなかったということ自体が問題。
- ・文部科学省が対応すべき事項は、必要な財政措置や制度的な改善事項が必要なものである。
- ・国民が不信感を持っているのは貸し金と奨学金制度を明確に区別せずに説明しているからではないのか。銀行と事業の違いを国民に説明すべき。政府の問題では。
- ・本質的な問題として「日本は奨学金の回収が外国より成績がよいからよいのではないか」「JASSOは銀行とは性質が違うからよいのではないか」という理論になるのかもしれないが、最初からそこに飛躍してよいのか。銀行ローン（私企業）と独法（税金投入）と単純比較はできない。税金投入している以上国民への説明責任がある。
- ・文部科学省からの出向者など人事の問題。踏み台にしていく方が来た場合は職員のモラルが低下する。
- ・今の人員では無理、というのがJASSOの本音だったら、それを正面から言ってほしい。ただし、それを言うための最大限の努力はしているのか。
- ・JASSOとしての対応をアクションプランとして示してもらいたい。
- ・教育は社会で支えるものである。各ステークホルダーがそれぞれ努力しているのか。

### 3. 独立行政法人日本学生支援機構の職員、派遣職員アンケートの概要

#### 【1. 実施期間】

平成22年7月6日（火）9：00～7月9日（金）24：00

#### 【2. 実施者】

独立行政法人日本学生支援機構の奨学金事業運営の在り方に関する有識者による検証チーム

#### 【3. 対象】

- 職員、非常勤職員 全職員数：465名、回答者数：357名、回答率：76.8%
- 派遣職員 全職員数：70名、回答者数：58名、回答率：82.8%

#### 【4. 結果概要】

##### 《高い回答率、多くの自由記述意見》

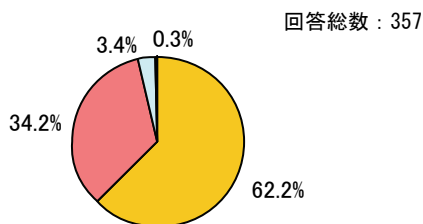
- アンケートの回答率については、短期間での実施にも関わらず、高い回答率となっており、自由記述における意見も、業務改善の意識・具体的提案などが多く、奨学金事業改善に関する日本学生支援機構（以下「JASSO」）の職員の意識が高いことが伺われる。

##### 《JASSOの社会的使命、法人の運営方針、業務改善運動についてはほとんどの職員が理解、しかし情報提供手段に課題》

- JASSOの社会的役割、法人の運営方針、業務改善運動方針「（5+1）S運動」を、9割近くの常勤・非常勤職員が理解していると回答するなど、大きな運営方針の共有化は図られている。

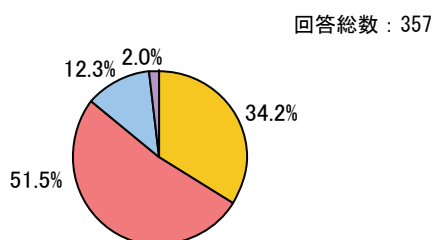
（問）あなたは、日本学生支援機構の社会的使命や理念を理解していますか。

- ①理解している。
- ②どちらかという理解している。
- ③どちらかという理解していない。
- ④理解していない。



（問）あなたは、法人の運営方針を理解していますか。

- ①理解している。
- ②どちらかという理解している。
- ③どちらかという理解していない。
- ④理解していない。

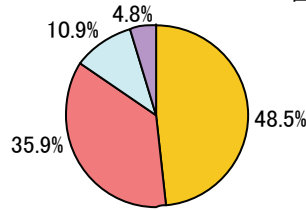




(問) あなたは、「(5+1)S運動」を理解していますか。

- ①理解している。
- ②どちらかという理解している。
- ③どちらかという理解していない。
- ④理解していない。

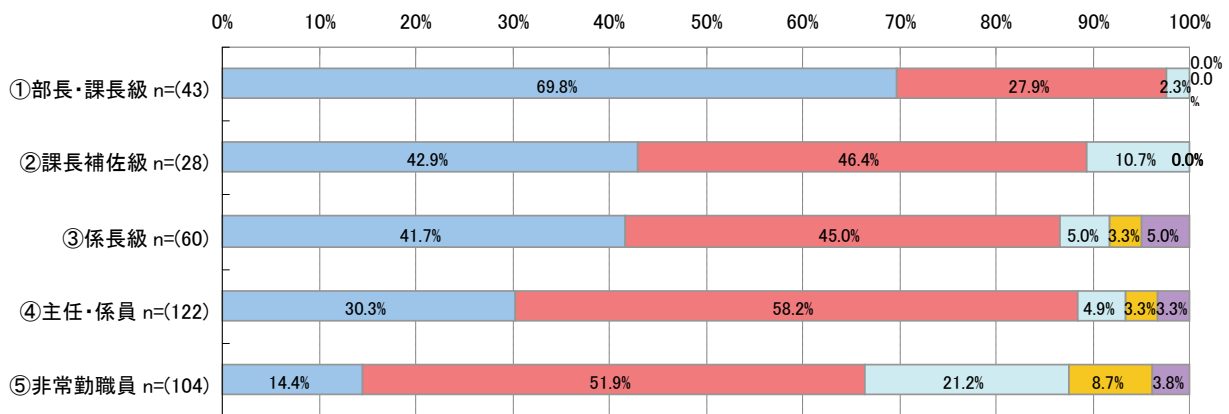
回答総数：357



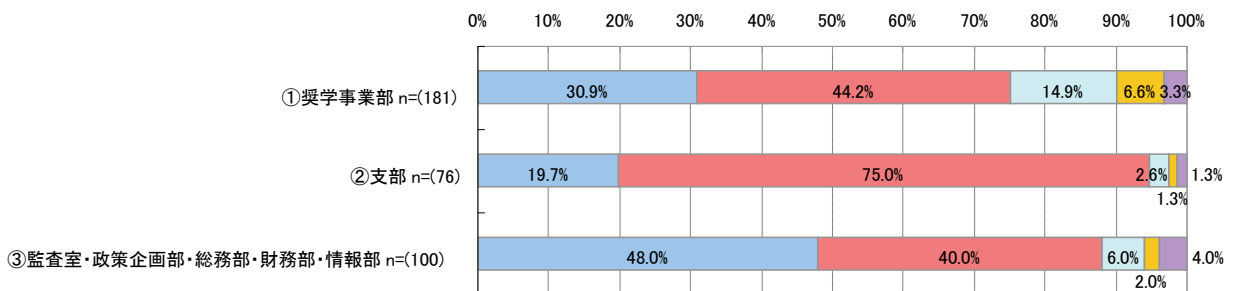
○ しかしながら、主任・係員、非常勤職員などの職員の情報取得の手段が、他の職位と比較し、「上司からの情報」と回答した数が少なく、「グループウェアの掲示板」等であると回答した比率が高いこと、また同様の傾向が、奨学事業部と支部において、管理系部門と比較し、見受けられる。

(問) あなたが、法人の運営方針に一番接することができるのは、どのような方法ですか。

- ①上司からの情報で知っている。
- ②グループウェア(ガルーン)の掲示板で知っている。
- ③建物内の掲示物で知っている。
- ④社内報(JASSO SEASONS)で知っている。
- ⑤関心がない。



回答総数：357



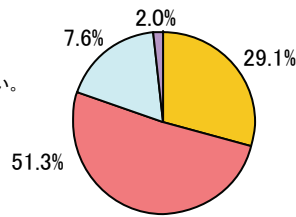
◀ 「仕事への取り組みに関する質問」については多くの職員が肯定的に回答、しかし一部に課題 ▶

○ JASSOにおける現在の仕事へのやりがい、自らの仕事の位置づけ、業務の計画的管理実行、能力発揮・適正評価については多くの職員が肯定的に回答している。

(問) あなたは、現在の仕事にやりがいを感じていますか。

- ①やりがいを感じている。
- ②どちらかというやりがいを感じている。
- ③どちらかというやりがいを感じていない。
- ④やりがいを感じていない。

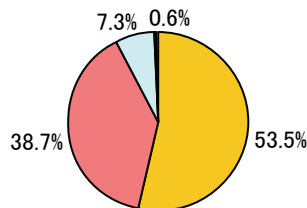
回答総数 : 357



(問) あなたは、自分の仕事の位置づけ、役割を説明できますか。

- ①説明できる。
- ②どちらかという説明できる。
- ③どちらかという説明できない。
- ④説明できない。

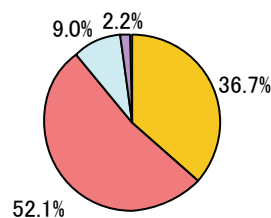
回答総数 : 357



(問) あなたは、自分の仕事を計画を立て、管理して実行していますか。

- ①計画的に、管理して仕事をしている。
- ②どちらかという計画的に、管理して仕事をしている。
- ③どちらかという計画的に、管理して仕事をしていない。
- ④計画的に、管理して仕事をしていない。

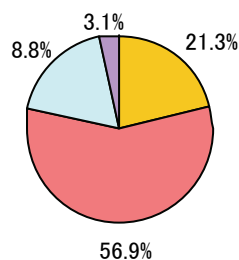
回答総数 : 357



(問) あなたは、現在の職場において、あなたの知識・能力・技術を十分に発揮できていますか。

- ①発揮できていると思う。
- ②どちらかという発揮できていると思う。
- ③どちらかという発揮できていないと思う。
- ④発揮できていないと思う。

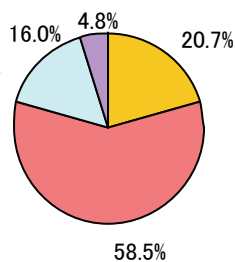
回答総数 : 357



(問) あなたは、自分の仕事への取り組みが正しく職場において評価されていると思いますか。

- ①正しく評価されていると思う。
- ②どちらかという正しく評価されていると思う。
- ③どちらかという正しく評価されていないと思う。
- ④正しく評価されていないと思う。

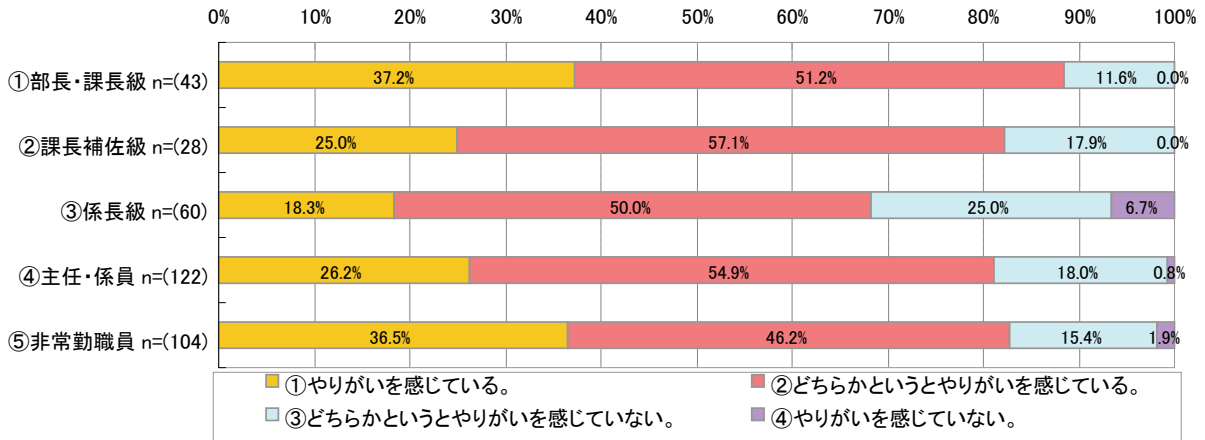
回答総数 : 357



○ しかしながら、否定的な回答をした者を職名別に見ると、特に、係長が多く、3割を超している。

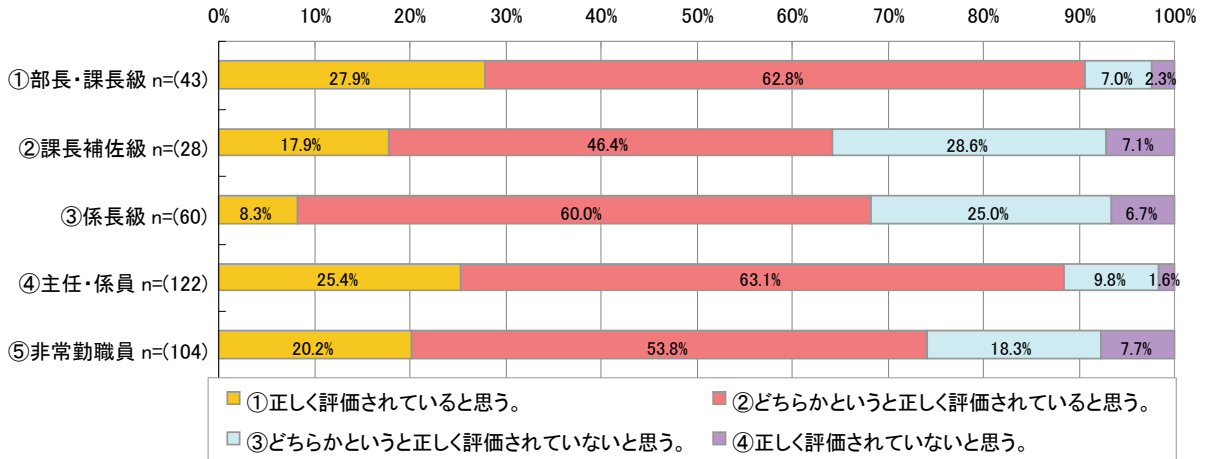
(問) あなたは、現在の仕事にやりがいを感じていますか。

回答総数：357



(問) あなたは、自分の仕事への取り組みが正しく職場において評価されていると思いますか。

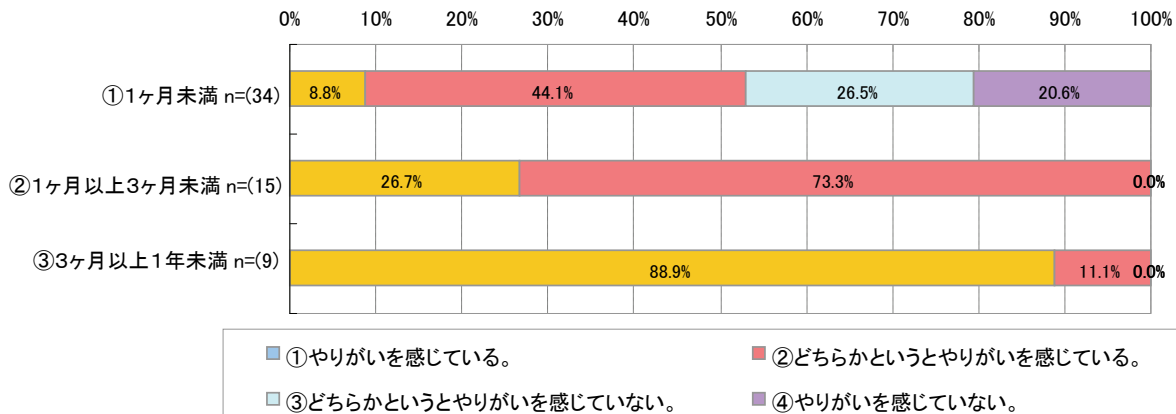
回答総数：357



○ また、派遣職員については、期間が長くなるほど、「やりがいを感じている」と回答する割合が多くなる。

(問) あなたは、日本学生支援機構における現在の仕事にやりがいを感じていますか。

回答総数：357



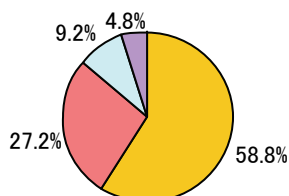
◀「職場環境」に関する質問については多くの職員が肯定的に回答、しかしコミュニケーション等に一部課題▶

○上司や同僚への相談、部下への指導、異なる職種間でのコミュニケーション、良好な人間関係については多くの職員が肯定的に回答している。

(問) あなたは、上司や同僚に相談していますか。

- ①相談している。
- ②どちらかという相談している。
- ③どちらかという相談していない。
- ④相談していない。

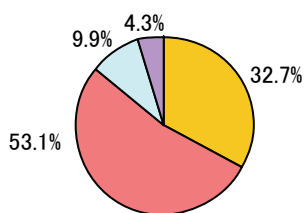
回答総数：357



(問) あなたは、部下を適切に指導していますか。

- ①指導している。
- ②どちらかという指導している。
- ③どちらかという指導していない。
- ④指導していない。

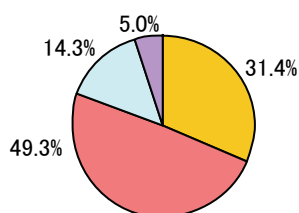
回答総数：357



(問) あなたの職場は、常勤職員と非常勤職員、派遣職員など異なる職種の間でコミュニケーション（意思疎通）は円滑に図られていますか。

- ①円滑であると思う。
- ②どちらかと言えば円滑であると思う。
- ③どちらかという円滑ではないと思う。
- ④円滑ではないと思う。

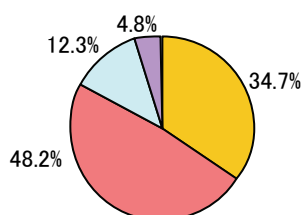
回答総数：357



(問) あなたの職場は、お互いに良好な人間関係が構築され、働きやすいですか。

- ①働きやすい。
- ②どちらかという働きやすい。
- ③どちらかという働きにくい。
- ④働きにくい。

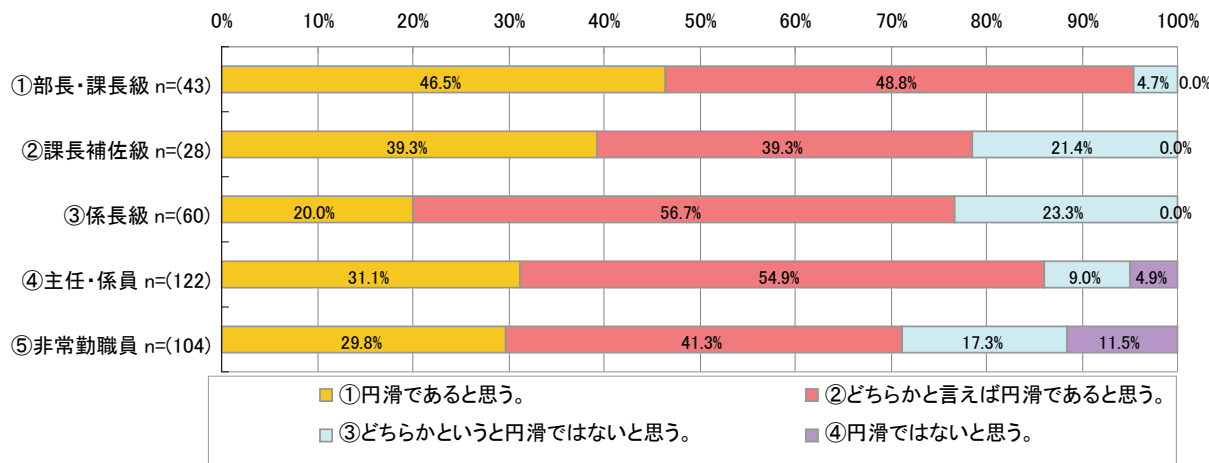
回答総数：357



○ しかしながら、「異なる職種間でのコミュニケーション」については、否定的な回答をした者を職名別に見ると、非常勤職員については約3割、派遣職員については約5割が、否定的な回答をしている。

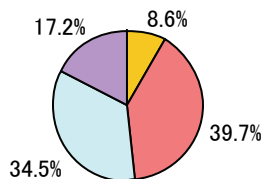
(問) あなたの職場は、常勤職員と非常勤職員、派遣職員など異なる職種の間でコミュニケーション（意思疎通）は円滑に図られていますか。

回答総数：357



- ①円滑であると思う。
- ②どちらかと言えば円滑であると思う。
- ③どちらかという円滑ではないと思う。
- ④円滑ではないと思う。

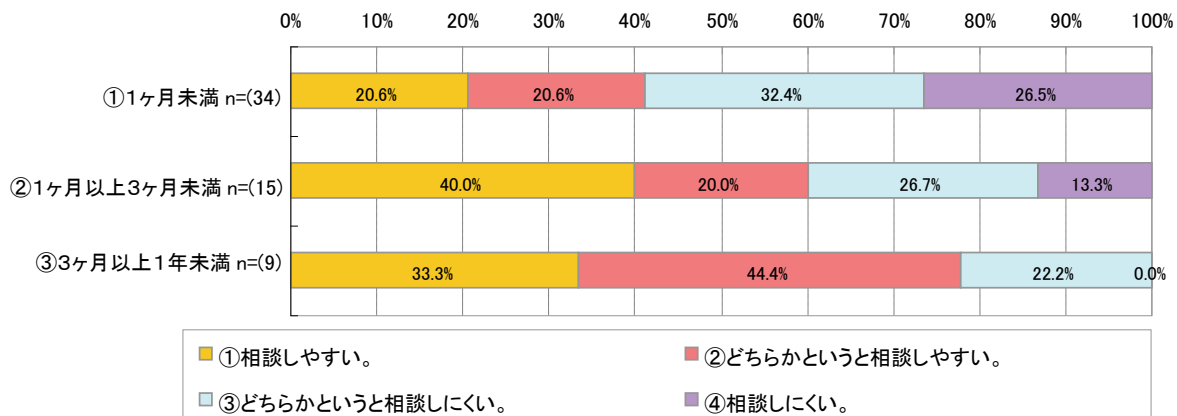
派遣職員 回答総数：58



○ また、派遣職員のうち約5割が、「職員に相談しやすい雰囲気があるか」との問に否定的な回答をしており、特に、期間が短い（3ヶ月未満）とその割合が高い。

(問) あなたの職場は、職員に相談しやすい雰囲気がありますか。

派遣職員 回答総数：58

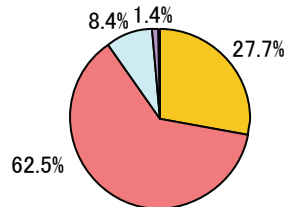


≪「職場環境」に関する質問については、業務量が多い、職場間・職種間での業務量の偏在、複数部署・担当にまたがる問題についての連携・協力課題を指摘する回答が多い≫  
 ○効率的・効果的な業務実施、業務改善についての職員・職場内での提案のしやすさについては、多くの職員が肯定的に回答している。

(問) あなたは、効率的かつ効果的に仕事を進めていますか。

- ①進めている。
- ②どちらかというに進めている。
- ③どちらかというに進めていない。
- ④進めていない。

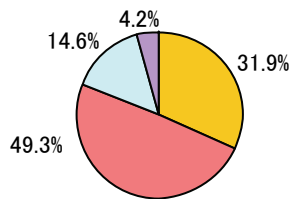
回答総数：357



(問) あなたは、業務改善について職員同士で話したことがありますか。

- ①よく話している。
- ②たまに話している。
- ③あまり話していない。
- ④話していない。

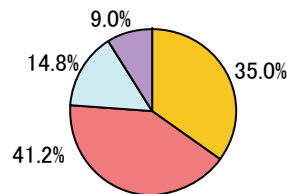
回答総数：357



(問) あなたの職場は、業務の改善に向けて、上司に対して提案をしやすい雰囲気はありますか。

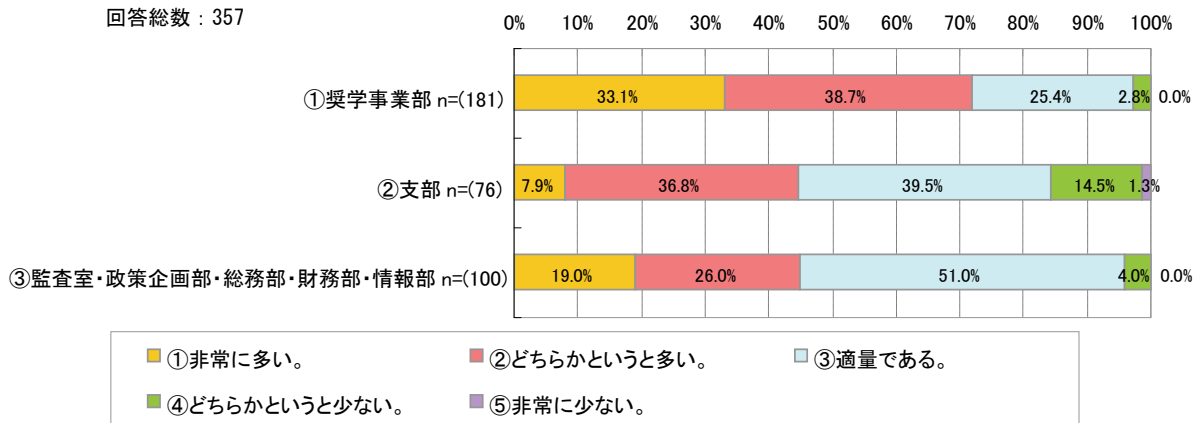
- ①あると思う。
- ②どちらかというと思う。
- ③どちらかというと思う。
- ④ないと思う。

回答総数：357

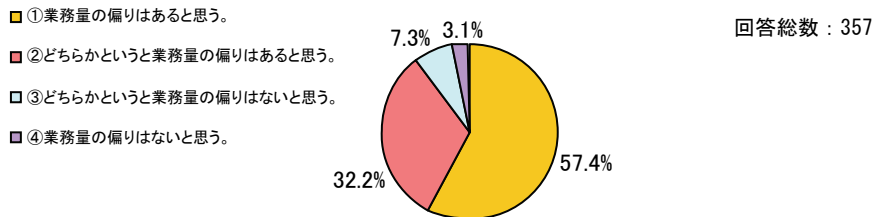


- しかしながら、担当業務の業務量については約6割の職員が多いと回答（「非常に多い」「どちらかというも多い」）、職場間・職種間での業務量の偏在を8割以上が指摘、複数部署・担当の連携・協力課題については約3割が指摘している。
- 部署別、職名別で見ると、奨学事業部の7割以上が業務量の多さについて指摘、「業務改善について上司に提案しやすい雰囲気の有無」については、職位が下になるほど、否定的な回答が多くなり、特に、非常勤職員については約4割となっている。

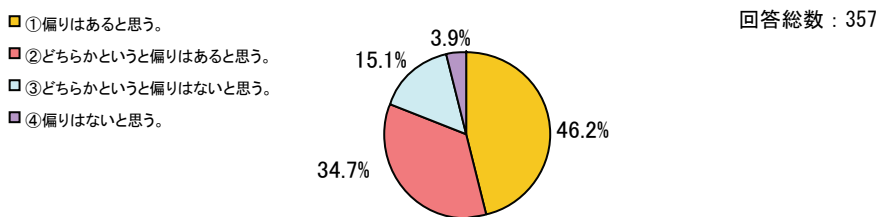
(問) あなたは、現在自分が担当している仕事の量についてどのように感じていますか。



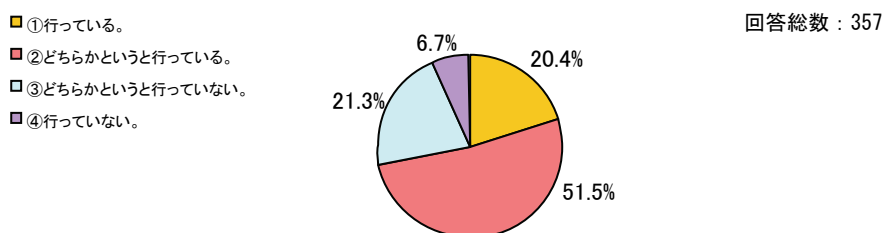
(問) あなたは、課によってあるいは職員間で業務量の偏りはあると思いますか。



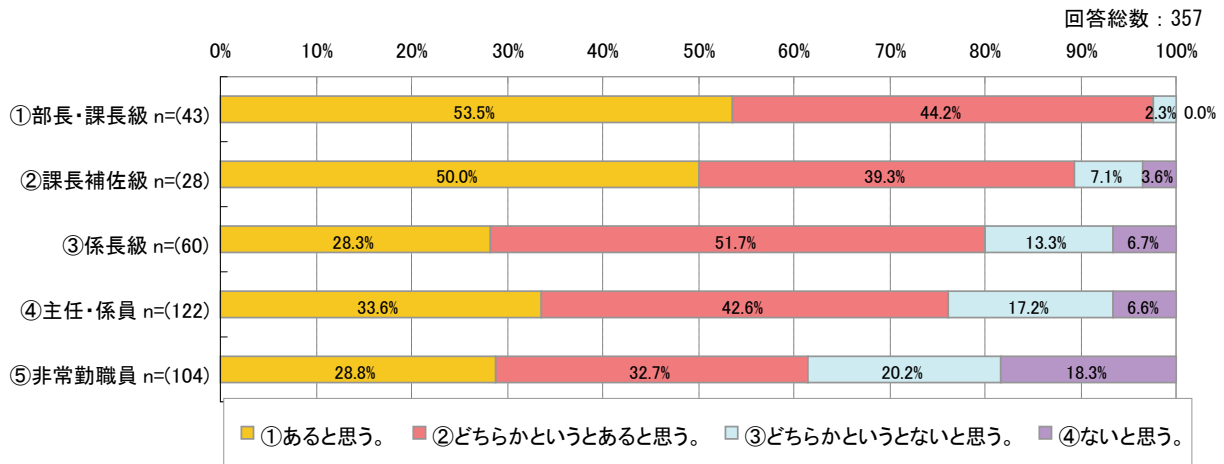
(問) あなたは、職種間（常勤職員、非常勤職員、派遣職員）で業務量の偏りはあると思いますか。



(問) あなたは、複数の所属や担当にまたがる問題について、積極的に連携・協力して課題を解決していますか。



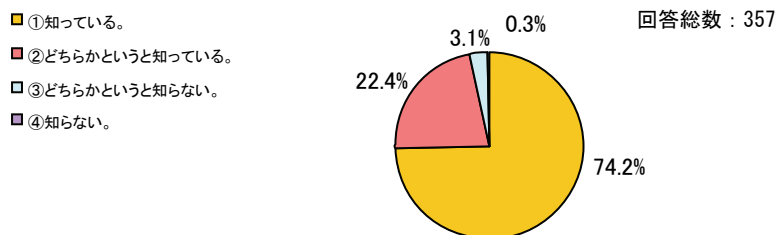
(問) あなたの職場は、業務の改善に向けて、上司に対して提案をしやすい雰囲気はありますか。



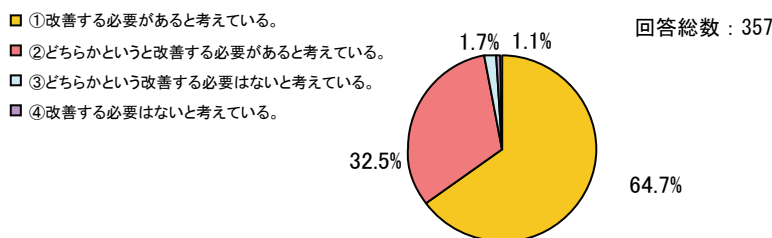
≪「奨学金業務に関する質問」については、奨学金業務への問題・改善の必要性について肯定的な回答は多いが、本部と支部との連携、情報システムの課題を指摘する回答が多い≫

○ 外部からの奨学金業務への各種指摘への認識、業務改善の必要性、奨学金の延滞状況についての問題意識などについては、ほとんどの職員が指摘。

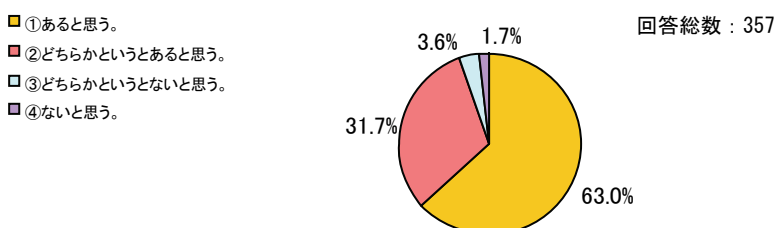
(問) あなたは、奨学金業務に関して、奨学金の延滞状況や、法的措置等に関する業務が円滑に進んでいないなどの課題について、財務省理財局、会計検査院、行政刷新会議の事業仕分けなど、外部から指摘を受けていることを知っていますか。



(問) あなたは、これらの指摘事項に対応するためには、仕事のやり方や職員個人の意識の持ち方を改善する必要があると考えていますか。



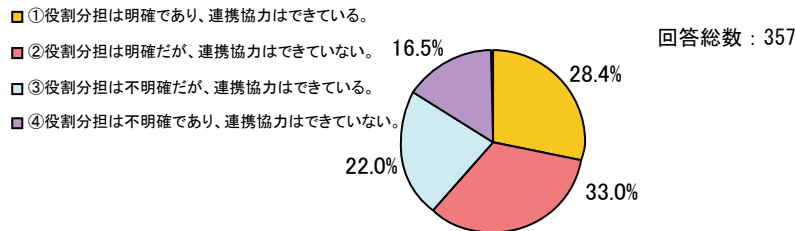
(問) あなたの職場は、奨学金の延滞状況について、問題意識がありますか。



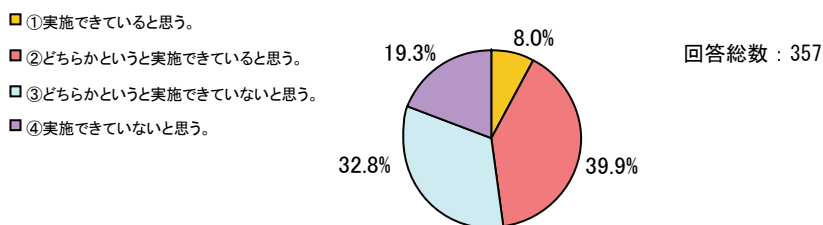


○一方、本部と支部との連携については、該当者のうち7割以上が課題を指摘し、情報システムについては、該当者のうち5割以上が課題を指摘している。

(問) 奨学金業務に関し、奨学事業部と地方支部の業務の役割分担は明確であり、連携協力はできていますか。

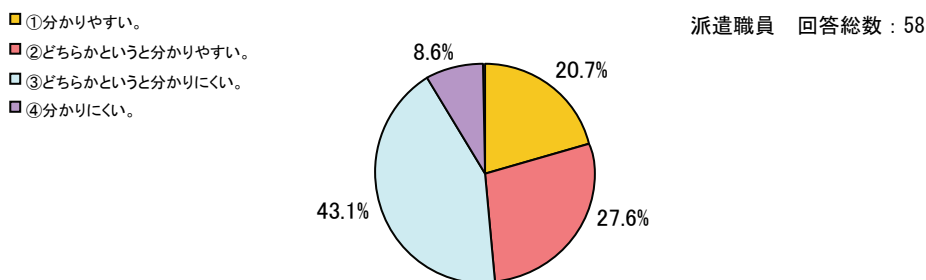


(問) 奨学金返還業務は、現行の情報システム「奨学金業務システム（イクシス）」で、十分実施できていますか。



○ 職名別で見ると、「職員からの業務に関する意思伝達の分かりやすさ」について、派遣職員のうち5割以上が課題を指摘している。

(問) 奨学金業務に関し、職員からの業務に関する意思伝達は、分かりやすいですか。



《自由記述回答における主な意見・業務改善等提案について》

## 多数の意見が寄せられた主な課題

### (1) 組織・業務運営関連

#### ○課題に対応した計画的な組織の見直しの必要性

組織改編が多すぎ、仕事に不都合・不具合が生じやすい環境を作り出しているなどの課題が寄せられた。

#### ○業務管理（ガバナンス）の改善の必要性

組織の指揮・命令が明確に機能していない、業務が縦割りでトータル的な業務の把握ができていないなどの課題が寄せられた。

#### ○業務の進め方等の改善の必要性

部署間の業務量の見直しや、ボトムアップによる課題提案の吸い上げや係打合せによる情報や問題点の共有化、支部共通で実施する業務の統一化などの業務改善提案が寄せられた。

また、返還猶予については、手順の減少や添付資料の精選・返戻の時の指導の見直しなどの改善が指摘された。

さらに、本部と支部の連携強化についても課題が寄せられた。

#### ○適正な人材の登用・育成・配置の必要性

奨学金業務など課題に対応した人員の重点配置や、法的処理や情報システムなど専門的な課題に対応した人材の育成・配置の必要性といった課題が寄せられた。

#### ○組織内情報の一層の共有化の必要性

職種間の情報共有の強化や、週1回の係打合せ、現場担当者会議の開催などグループウェア以外にも情報提供体制の強化の必要性が指摘された。

#### ○人員体制の増強の必要性

業務に係る人数の不足、貸与規模拡大に見合った現実的な人員を計画的に配置する必要性が指摘された。

### (2) 情報システム関連

システム停止日の減少や入力可能時間の延長、債権管理システムとしてのデータ管理機能の強化、入金データ反映の迅速化、過去の継ぎ接ぎの開発によるプログラムの肥大化・複雑化の解消など、システム改善の必要性についての課題が寄せられた。

### (3) 職場環境関連

事務所の老朽化に伴うトイレや空調の改善、コピー機や収納・作業スペースの確保などの課題が寄せられた。

### (4) 制度上の諸課題

モラルハザードに留意しながら、回収見込のない古い債権の償却を速やかに進めるべきといった債権償却基準の改訂や、貸出額上限設定などの制度上の課題が寄せられた。

### (5) 所管官庁との連携

文部科学省からの奨学金業務やJASSOの将来を見据えた一貫性のある方針の提示など、文部科学省との連携について課題が寄せられた。

## 4. 参考データ

## 日本学生支援機構の奨学金事業の概要

### 奨学金貸与事業の政策的位置付けについて

国の事業として実施している奨学金事業は、

- 日本国憲法第26条において「すべて国民は、その能力に応じて、ひとしく教育を受ける権利を有する」
- 教育基本法第4条第3項において「国及び地方公共団体は、能力があるにもかかわらず、経済的理由によって修学が困難な者に対して、奨学の措置を講じなければならない」

とされており、政府が責任をもって積極的かつ確実に取り組むべき重要な教育政策である。

- 日本学生支援機構の奨学金は、制度創設以来、
  - ① 返還を通じて学生の自立心や自己責任、さらには社会への還元意識の涵養などの教育的効果も期待できること、
  - ② 返還金を再度原資として活用することにより、限られた財源の中で、希望する学生を幅広く対象とすることが可能となること、などの理由から貸与制で実施。
- 近年は、高等教育の著しい拡大及び希望者の増加に対応しつつ、意欲と能力のある人材を幅広く育成する観点から、厳しい財政状況の下で、無利子奨学金のみならず、財政融資資金等を財源とする有利子奨学金の活用を図り事業を実施。

奨学金事業は、公共性見地から確実に実施する必要があり、同事業を安定的かつ効果的に実施するために独立行政法人によって実施。有利子貸与事業については、長期・低利で行う必要があり、財政融資資金を活用。

## 奨学金事業に関する法令

### ■ 日本国憲法、教育基本法及び独立行政法人日本学生支援機構法

#### ▶ 日本国憲法 第26条（第1項）

すべて国民は、法律の定めるところにより、その能力に応じて、ひとしく教育を受ける権利を有する。

#### ▶ 教育基本法 第4条

すべて国民は、ひとしく、その能力に応じた教育を受ける機会を与えられなければならない。人種、信条、性別、社会的身分、経済的地位又は門地によって、教育上差別されない。

2. 国及び地方公共団体は、障害のある者が、その障害の状態に応じ、十分な教育を受けられるよう、教育上必要な支援を講じなければならない。

3. 国及び地方公共団体は、能力があるにもかかわらず、経済的理由によって修学が困難な者に対して、奨学の措置を講じなければならない。

#### ▶ 独立行政法人日本学生支援機構法 第3条

独立行政法人日本学生支援機構は、教育の機会均等に寄与するために学資の貸与その他学生等の修学の援助を行い、大学等が学生等に対して行う修学、進路選択その他の事項に関する相談及び指導について支援を行うとともに、留学生交流の推進を図るための事業を行うことにより、我が国の大学等において学ぶ学生等に対する適切な修学の環境を整備し、もって次代の社会を担う豊かな人間性を備えた創造的な人材の育成に資するとともに、国際相互理解の増進に寄与することを目的とする。

## 民主党における奨学金に関する政策方針

【新成長戦略～「元気な日本」復活のシナリオ～】（平成22年6月18日閣議決定）より抜粋

第3章 7つの戦略分野の基本方針と目標とする成果 成長を支えるプラットフォーム

（6）雇用・人材戦略 ～子どもの笑顔あふれる国・日本～

（質の高い教育による厚い人材層）

（略）

高等教育においては、奨学金制度の充実、大学の質の保証や国際化、大学院教育の充実・強化、学生の起業力の育成を含めた職業教育の推進など、進学機会拡大と高等教育の充実のための取組を進め、未来に挑戦する心を持って国際的に活躍できる人材を育成する。

さらに、教育に対する需要を作り出し、これを成長分野としていくため、外国人学生の積極的受入れとともに、民間の教育サービスの健全な発展を図る。

【「民主党マニフェスト2010」より抜粋】

4. 子育て・教育 未来を担う子どもたちへの政策を最優先にします。

チルドレン・ファースト。子育て支援や高等教育も含めた教育政策のさらなる充実で、社会全体で子どもを育てる国をつくりあげます。

- 大学生、専門学校生などの希望者全員が受けられる奨学金制度を創設します  
また、大学の授業料減免制度を拡充し、教育格差を是正します。

【「民主党マニフェスト2009」より抜粋】

2. 子育て・教育 安心して子育てと教育が出来る政策

● 大学生、専門学校生の希望者全員が受けられる奨学金制度を創設します  
マニフェスト政策各論 12. 公立高校を実質無償化し、私立高校生の学費負担を軽減する

【政策目的】○家庭の経済状況にかかわらず、全ての意志ある高校生・大学生が安心して勉学に打ち込める社会をつくる

【具体策】 ○大学などの学生に、希望者全員が受けられる奨学金制度を創設する

【「民主党政策集 INDEX 2009」より抜粋】

奨学金制度改革（P23）

学生・生徒に対する奨学金制度を大幅に改め、希望する人なら誰でもいつでも利用できるようにし、学費のみならず最低限の生活費も貸与します。親の支援を受けなくても、いったん社会人となった人でも、意欲があれば学ぶことができる仕組みをつくりまします。具体的には、所得800万円以下の世帯の学生に対し、国公私立大学それぞれの授業料に見合う無利子奨学金の交付を可能にします。また、所得400万円以下の世帯の学生については、生活費相当額についても奨学金の対象とします。

今後は、諸外国の例を参考に、給付型の奨学金についても検討を進めます。

## 奨学金事業に関する最近の提言等

### （1）（独）日本学生支援機構「奨学金の返還促進に関する有識者会議」報告書

（平成20年6月10日）

「独立行政法人整理合理化計画」等の指摘を踏まえ、（独）日本学生支援機構内に学校関係者、学識経験者、金融関係者、法曹関係者等からなる有識者会議を設置し、奨学金の効果的な回収方策等についての検討が行われ、①初期延滞債権等の回収業務を民間委託、②延滞債権者に対する法的措置の早期化、③返還相談体制の抜本的強化など、返還促進のための改善方策が提言された。

### （2）政策評価・独立行政法人評価委員会の二次評価結果

（平成20年11月26日）

保証機関へ延滞債権のリスクを安易に移転するにより保証機関の収支の健全性が阻害されることのないよう、債務保証の収支、代位弁済・回収状況等を把握し、特に16年度の制度開始時に加入した4年制大学の新規返還者が発生することを踏まえた、機関保証の妥当性についての年度評価の必要性が指摘された。

**(3) 行政支出総点検会議指摘事項（平成20年12月1日）**

政策の棚卸し事項として、日本学生支援機構の奨学金事業について、延滞債権の回収強化策の実施、奨学事業に対する一般会計からの負担の縮減、貸与基準の見直しなどが盛り込まれた。

**(4) 行政減量・効率化有識者会議「独立行政法人整理合理化計画のフォローアップ」**

**（平成20年12月3日）**

真に支援が必要な学生に限定するため、家計支持者の年収・所得基準の見直しを行うなどにより、奨学金事業の対象のこれ以上の拡大を避けること、「半減目標」（平成23年度までに平成19年度末3ヶ月以上の延滞債権約2200億円の半減）を確実に実現するためには、既存の滞納者も含めた回収業務の民間委託の拡大、信用情報機関の活用等更なる抜本的な対策を早急に講じるとともに、大学との連携の一層の強化、学生の意識の醸成を図るべきであることを重ねて指摘。

これら指摘を踏まえた具体的かつ有効な対策を明らかにし、中期目標・中期計画においては、奨学金の回収強化に重点を置き、人件費をはじめとする他の経費の削減を引き続き進め、奨学金事業の一層の効率化に向け、不断に見直しを続けていくことが重要である旨が盛り込まれた。

**(5) 自由民主党政務調査会無駄遣い撲滅プロジェクトチーム報告書（平成20年12月24日）**

平成23年度までに平成19年度末3ヶ月以上の延滞債権約2200億円の半減を目指し回収強化すること、回収業務の民間委託などによる独法職員の人件費、管理運営費など運営費交付金を抑制することなど、5年後の機構運営の抜本的改革が盛り込まれた。

**(6) 会計検査院の平成20年度決算検査報告（平成21年11月11日）**

日本学生支援機構の平成19年度における学資金貸与事業の実施に関して、

- ①債務者が卒業後、転居した場合の住所等を直ちに調査する体制を整備したり、債務者の出身大学等の協力を求める体制を整備したりなどすること、
  - ②年収が一定以下であるなど、返還が困難な者については、返還期限の猶予の願い出について指導すること、
- について、改善の処置を要求された。

**(7) 規制改革推進のための3カ年計画（再改訂）（平成21年3月31日閣議決定）**

官業改革分野の事項として、日本学生支援機構の奨学金事業について、①奨学金延滞者に対する早期の法的措置の実施や②機構から債務者への督促が不十分であること等により日本国際教育支援協会への代位弁済請求要件を具備せず、代位弁済請求未了の債権が797件（1,021百万円）となっていることから、「機関保証制度」における代位弁済請求にかかる体制を早急に整備することなどが盛り込まれた。

**(8) 行政刷新会議「事業仕分け」（平成21年11月25日）**

大学等奨学金に関して、

「見直しを行う」（回収の強化、給付金型奨学金、経済状況への柔軟な対応、独立行政法人のあり方を中心に）との評決結果が出された。

## **(9) 財務省理財局の財政融資資金融通先等実地監査結果（平成20年5月21日、平成22年3月31日）〈平成22年3月31日通知の主な指摘〉**

### **(1) 機関保証制度について**

- ・平成20年の実地監査の指摘を踏まえた改善策として早期に実施を図るとしていた、住所不明者にかかる取扱いが、機関保証に基づき代位弁済を行う財団法人日本国際教育支援協会との間で合意に至っていないこと
- ・代位弁済基準の運用が恣意的なものとならないよう、客観的にある程度判断できる、できるだけ明確な基準に見直しを実施されていないこと
- ・協会に代位弁済を拒絶された債権について、期限の利益の剥奪を繰り返し行っており、複数の通知を受けた債務者を混乱させるとともに、法的効力を含め期限の利益の喪失時期について不明確な状況を生じさせていること

### **(2) 法的措置について**

- ・支払督促申立、強制執行申立予告の法的措置が、一部（約24%）の該当者しか実施出来ていないこと（51,000件のうち39,000件が未実施）
- ・和解後の不履行者に対して、強制執行予告を行っていないこと
- ・支払督促申立予告後に分割返還を承認したものの、分割返還計画書どおりの返済がない者に対して督促を繰り返し、支払督促申立を行っていない
- ・法的措置全体に関する今後の処理方針等が策定されていないこと

### **(3) 時効の管理について**

- ・債権の時効の中断に向けた処理が行われていないこと

---

## **2. その他改善、または検討を求める事項**

### **(1) 機関保証制度**

- ・一部の運用事項について、協会との口頭合意に基づいて行われ、書面による確認が行われていないこと
- ・平成20年7月に協会と取り交わした「保証債務の履行請求の取扱いに関する確認書」が解除されていること

### **(2) 適格認定について**

- ・各学校が学修状況等の基準を適切に運用しているかチェックを行っていないこと
- ・修学上の指導の徹底について、奨学生の収支状況による貸与額の減額を指導する以外には特段の依頼を行っていないこと

### **(3) 分割返還指導マニュアルについて**

- ・少額返還の1回当たりの支払金額の基準はなく担当者の判断に委ねられていること等、細部の取扱いが明確になっていないこと



## 日本学生支援機構の奨学金事業の基本的性格

- 経済的に困窮している家庭の無収入の学生に対し、  
**「無担保」、「無審査（無与信）」**で、**在学中は返還を求めず**、利息については**無利息又は低利息**、かつ**長期間（20年間）**にわたって奨学金を貸与する**教育政策**の観点から行われている事業である。
- 日本学生支援機構の奨学金事業は、
  - ①国が資金を提供し、
  - ②各大学が具体的な奨学金の貸与の手続きを行い、
  - ③日本学生支援機構が総括し、回収業務を行う形で、
 いわば、**国と各大学、日本学生支援機構が三者一体**となっていて行われている。
- 奨学金の回収は、日本学生支援機構が第一義的な責任を有するものの、奨学金事業の貸与資格の確認や資金貸与の手続き、卒業後の返還に係る指導は大学が行うものであり、**奨学金事業の改善・充実には、日本学生支援機構と大学との一層の連携協力を図っていく必要がある。**

## 日本学生支援機構が実施する奨学金事業の概要

（平成22年度予算額：貸与人員118万人、事業費1兆55億円）

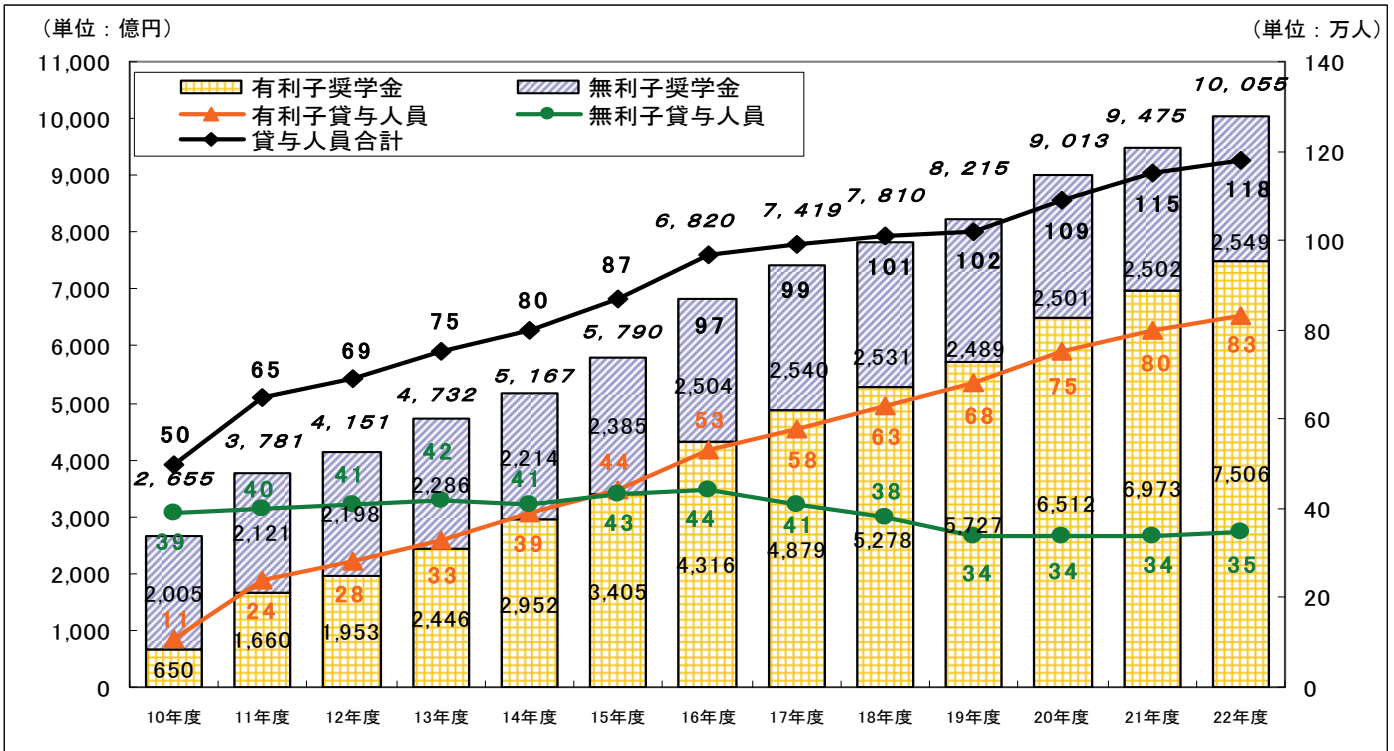
教育の機会均等及び人材育成の観点から、経済的理由により修学に困難がある学生等を支援するため、日本学生支援機構において奨学金事業を実施。

（平成22年度予算額）

区 分		無 利 子 奨 学 金 事 業	有 利 子 奨 学 金 事 業
貸 与 人 員		34.9万人（0.5万人増）	83.5万人（3.0万人増）
事 業 費		2,549億円（47億円増）	7,506億円（532億円増）
うち一般会計 財政融資資金		（政府貸付金） 703億円（4千万円減）	（財政融資資金） 7,240億円（2,298億円増）
貸 与 月 額		学生が選択 （私立大学自宅外通学の場合） 3万円、6.4万円	学生が選択 （大学等の場合） 3、5、8、10、12万円
貸 与 基 準	学力	① 高校成績が3.5以上 ② 大学成績が学部内において 上位1/3以内	① 平均以上の成績の学生 ② 特定の分野において特に優秀な 能力を有すると認められる学生 ③ 学修意欲のある学生
	家計	998万円以下 （966万円以下） 【私大・4人世帯・自宅・給与所得者の場合】 ※（ ）は、平成23年度採用者から適用	1,344万円以下 （1,218万円以下） 【私大・4人世帯・自宅・給与所得者の場合】 ※（ ）は、平成23年度採用者から適用
返 還 方 法		卒業後20年以内	卒業後20年以内（元利均等返還）
貸 与 利 率		無 利 子	上限3%（在学中は無利子） 学生が選択（平成22年7月現在） 利率見直し方式（5年毎）0.4%      利率固定方式 1.27%

<文部科学省作成>

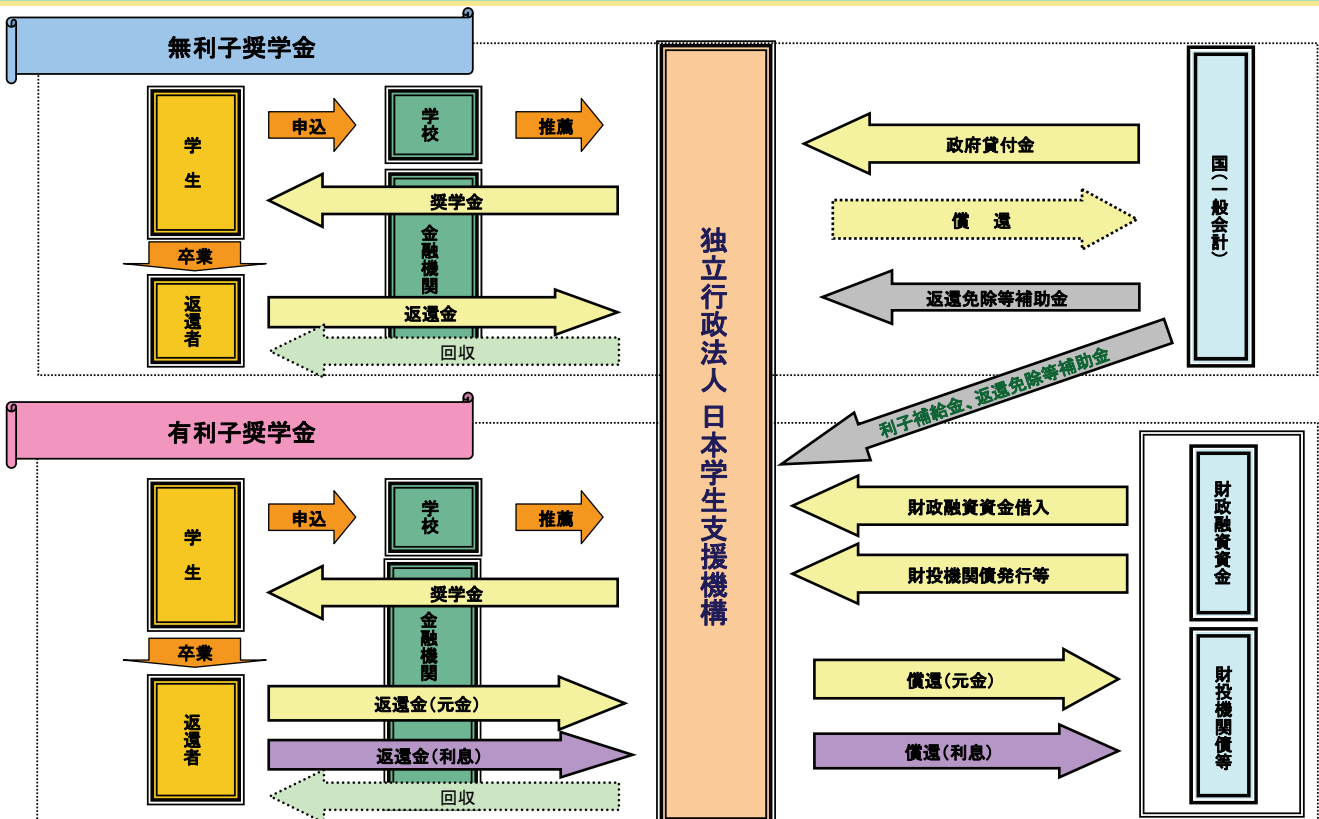
# 奨学金事業の推移



<文部科学省作成>

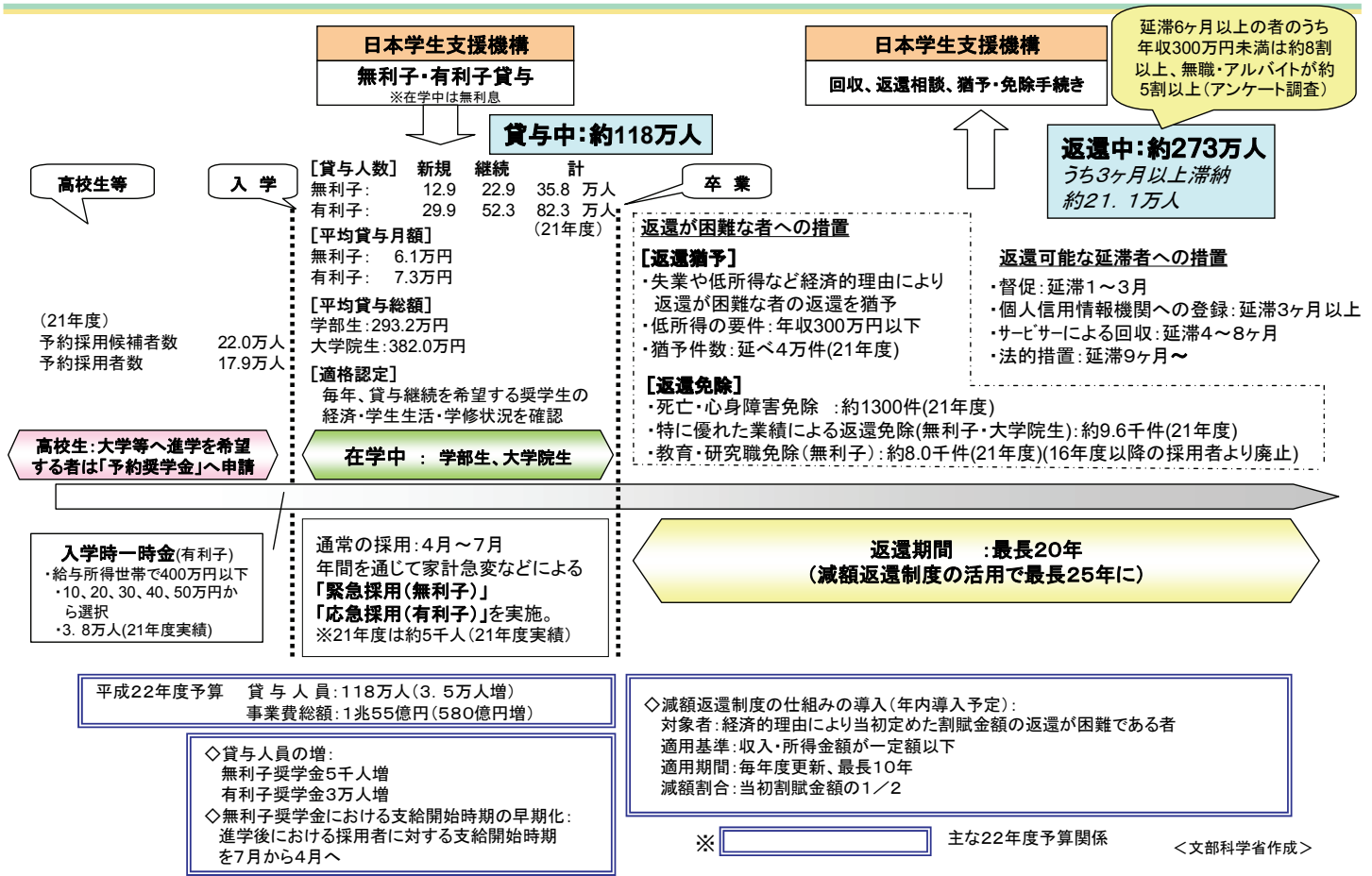
- (注) 1. 上表には、平成17年度入学者から都道府県に移管している高等学校等奨学金事業交付金分は含まない。  
 2. 貸与人員及び事業費の計は四捨五入の関係で一致しない場合がある。

# 奨学金事業のスキーム

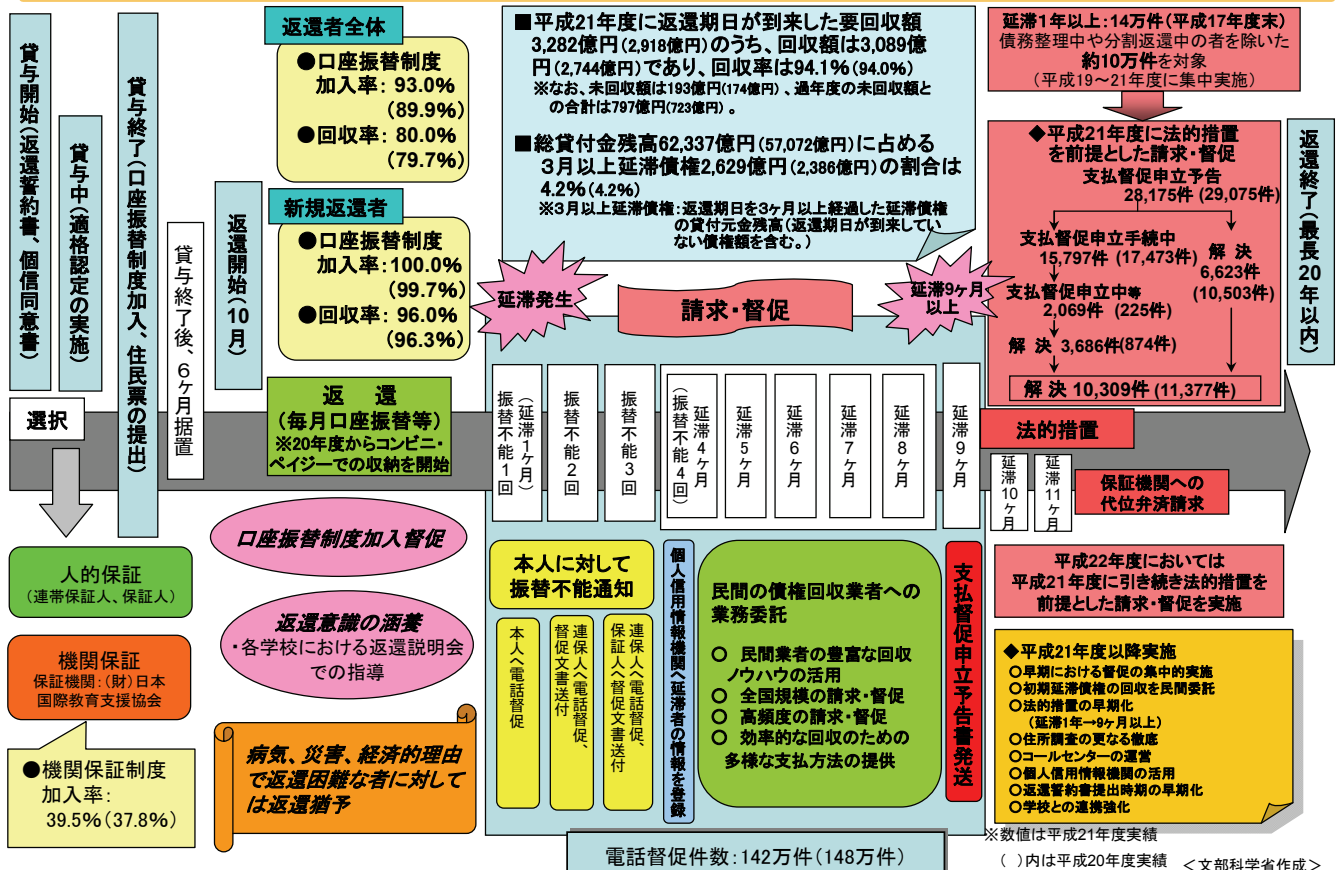


<文部科学省作成>

# 日本学生支援機構の奨学金貸与から返還までの流れ



# 日本学生支援機構の返還金回収の流れ



# 日本学生支援機構の奨学金事業の質的・量的変化

○ 第二種（有利子）奨学金の貸与規模が拡大された平成11年度以降、奨学金貸与規模全体も急速に拡大した。

貸与総額 約3.8倍 貸与総数 約2.4倍

うち第二種金額 約11.6倍 人数 約7.9倍

(予算ベース)

平成10年度 計2655億円、50万人(うち有利子650億円、11万人)  
(うち大学生等対象は 計2410億円、38万人(うち有利子650億円、11万人))

● 大学生等の約10分の1に貸与 (うち有利子は約34分の1)

平成22年度 計1兆55億円、118万人(うち有利子7506億円、83万人)

● 大学生等の約3分の1に貸与 (うち有利子は約4分の1)

※平成16年度以前まで実施している高等学校等奨学金が、上段の数字には含まれていない。

○ これにより、これまで第一種（無利子）奨学金が中心であった奨学金貸与事業において、第二種奨学金の占める割合が大幅に上回るようになり、貸与の質的変化が起こっており、このような状況に対応した体制整備（経営管理、組織、情報システム等の業務処理体制）が追いついていない。

	貸与金額 (貸与総額に占める割合)	貸与人数 (貸与総数に占める割合)
平成10年度 第一種奨学金	2005億円 (75.5%)	39万人 (78.7%)
第二種奨学金	650億円 (24.5%)	11万人 (21.3%)
平成22年度 第一種奨学金	2549億円 (25.4%)	35万人 (29.5%)
第二種奨学金	7506億円 (74.6%)	83万人 (70.5%)

<日本学生支援機構データ提供、文部科学省作成>

## 日本学生支援機構における奨学金事業制度、業務量、体制の変遷について ①

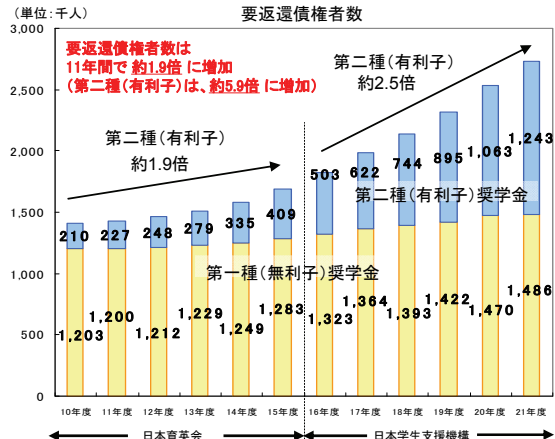
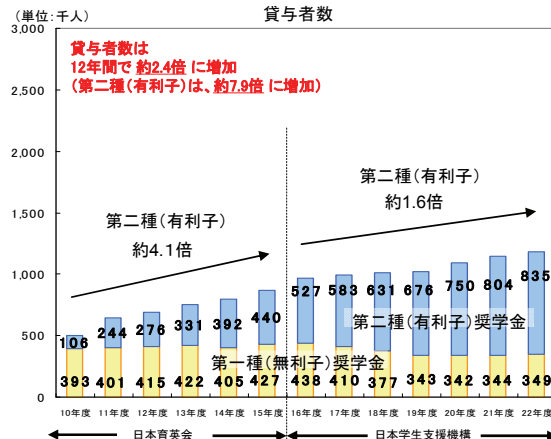
### 貸与規模の拡大をはじめとする、度重なる制度改正

#### 主な制度改正等

- 【平成11年度】第二種奨学金の貸与規模の拡大(「きぼう21プラン奨学金制度」発足、貸与月額選択制の導入)、「緊急・応急採用奨学金制度」創設
- 【平成13年度】「きぼう21プラン奨学金」貸与学種拡大(博士課程、高専4、5年)
- 【平成15年度】「入学時特別増額貸与奨学金制度」創設
- 【平成16年度】「入学時特別増額貸与奨学金制度」拡大(第一種にも拡大)、「第二種奨学金(海外進学)制度」創設、法科大学院の創設に対応した奨学金の拡充、「機関保証制度」創設、「特に優れた業績による返還免除制度」創設
- 【平成18年度】「第二種奨学金(短期留学)制度」創設
- 【平成19年度】第二種奨学金利率選択制の導入
- 【平成20年度】第二種奨学金新月額導入(大学等12万円、大学院15万円)、全国銀行個人信用情報センターに加入
- 【平成21年度】第一種奨学金月額選択制の導入、入学時特別増額貸与奨学金貸与額選択制度の導入
- 【平成22年度】減額返還制度の導入、第一種奨学金支給開始時期の早期化(7月→4月)

青字：貸与系の制度改正等  
赤字：返還系の制度改正等

### 奨学金の貸与及び返還に係る業務量の増大



※予算上の貸与人数を示す。

<日本学生支援機構作成>

※要返還債権者数とは、貸与継続中と特別猶予中のものを控除した債権に係る人数(返還期日未到来分の債権に係る人数を含む)を示す。



# 日本学生支援機構における奨学金事業制度、業務量、体制の変遷について ②

## 職員を増員し、効率的な業務実施が必要にもかかわらず、行政改革により職員数を抑制

(参考) 第2期中期計画<抜粋>

### 1 業務の効率化 - (1) 一般管理費の削減

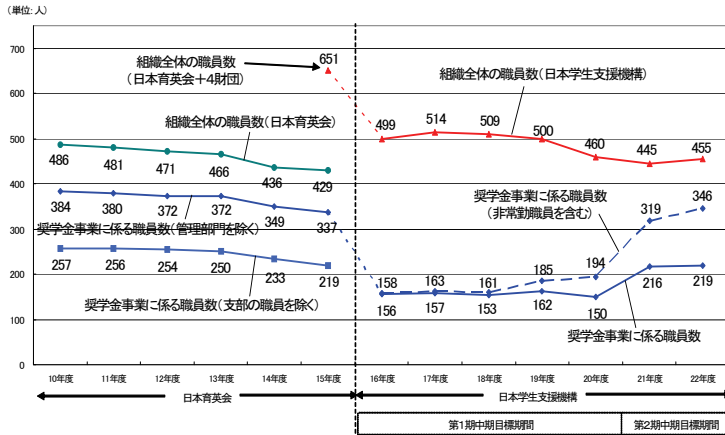
○ 人件費については、「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」(平成18年法律第47号)等を踏まえ、平成22年度の人件費を平成17年度の人件費に比べて5%以上削減するとともに、「経済財政運営と構造改革に関する基本方針2006」(平成18年7月7日閣議決定)に基づき、人件費改革の取組を平成23年度まで継続する。

(参考) 17年度実績額: 42億5,350万円 → 21年度実績額: 35億1,094万円 (対17年度削減率: 17.5%、[参考] 22年度の目標額(17年度実績額比5%減): 40億4,100万円)

○ 「独立行政法人整理合理化計画」(平成19年12月24日閣議決定)に基づき、奨学金の回収業務をはじめとする各事業の競争入札による民間委託の推進の結果を踏まえ、管理職を含め組織の簡素化を図るとともに、平成25年度までに、前中期計画開始時の職員数と比べ、1割程度の職員数を削減する。

(参考) 16年度: 542人 → 21年度: 497人 → 25年度: 487人 (△55人)

## 定型的な事務処理については非常勤職員を増員し、単純大量業務については外部委託を推進し、幾度にもわたる組織改編を実施してきたものの、業務量の増への十分な対応にならず



(※) 平成15年度以前の「奨学金事業に係る職員数(管理部門を除く)」は旧日本育英会の奨学部、返還部、支所(東京、名古屋、大阪)及び47支部の各年度4月1日時点における実員数を示す。  
 (※) 平成16年度以降の奨学金事業に係る職員数(非常勤職員を含む)は旧奨学部、旧返還部、旧奨学金事業相談センターを含む旧日本学生支援機構の奨学金事業部(旧奨学金事業推進室、旧奨学部、旧返還部、旧奨学金事業相談センターを含む)の各年度4月1日時点の実員数を示す。また、平成21年度以降は、各支部の実員数を算入した実員数を示す。

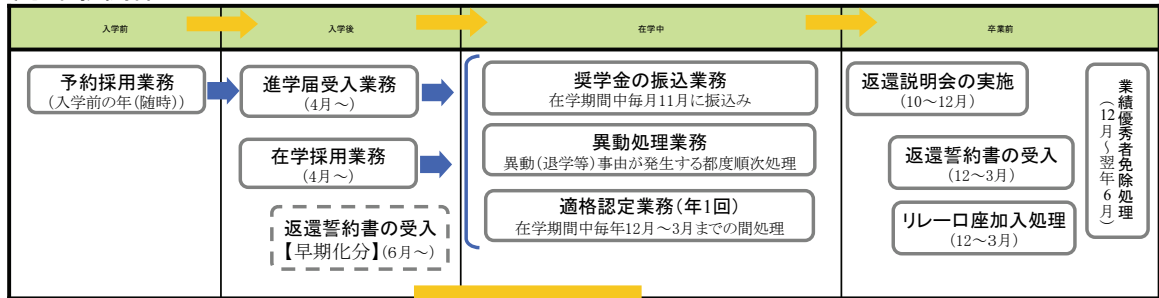
- 平成16年度の独立行政法人への移行に当たり、
  - ・高校奨学金業務の都道府県への移管に向け、47都道府県支部を廃止(平成15年度実員118人)
  - ・業務の集中による効率化を図るため、東京・名古屋・大阪に設置されていた支所を廃止(平成15年度実員104人)したことにより、職員数を削減
    - ※支所が実施していた大学予約採用業務は、独立行政法人において引き続き実施
    - ※支所に代えて、東京、名古屋、大阪に奨学金事業相談センターを設置
    - ※独立行政法人への移行に当たり、旧日本育英会において126人の定員を削減
- 定型的な事務処理については非常勤職員を増員
  - (例) 奨学金の返還等に係る相談への電話対応(平成21年10月からは受電率の改善に向けて、一般問合せ[一次受け]を外部委託してコールセンターを設置)
    - ・採用・異動に伴う住所調査の役場照会
    - ・返還猶予書類の不備確認、繰上返還に伴う返還誓約書の採し出し
    - ・代位弁済請求その他の事務補助
- 単純大量業務については外部委託を推進
  - (例) 外部委託による電話での返還督促(平成13年度～)
    - ・月次帳票の梱包・発送、返還誓約書の点検作業(平成16年度～)
    - ・個人情報情報の取扱いに関する同意書の点検等(平成21年度～)
- 平成21年度からは、各支部において返還金に係る法的処理を中心に実施(平成21年度実員73人)

<日本学生支援機構作成>

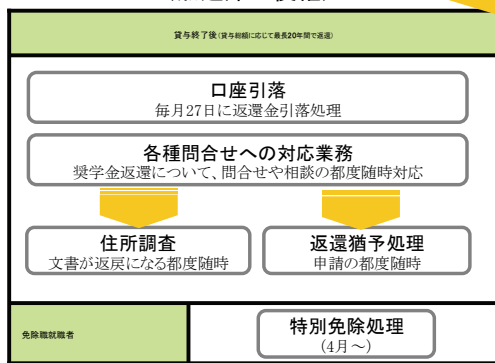
## 奨学金事業における返還金の回収・延滞債権の現状

### 貸与業務関係 奨学金業務 事務処理の流れ (骨組み)

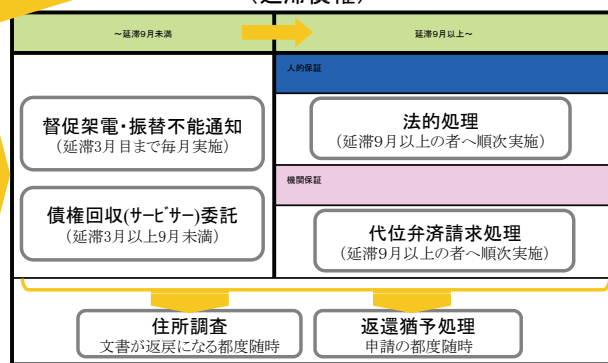
入学前・在学中



### 返還業務関係 (無延滞の債権)

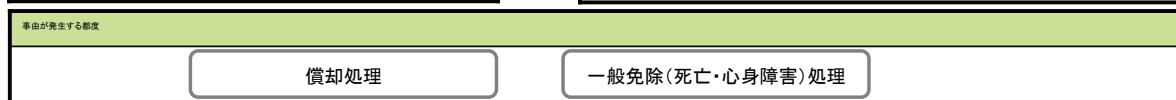


### (延滞債権)



卒業後

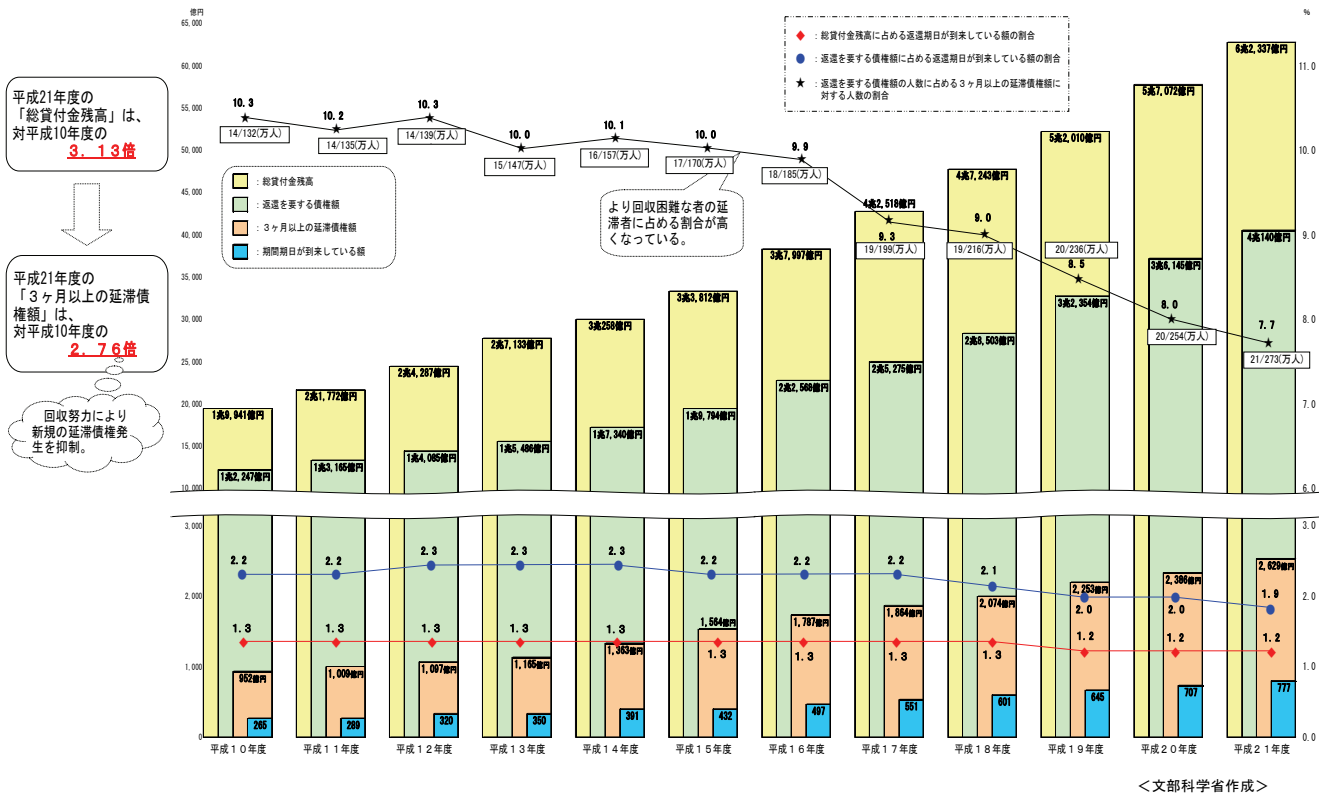
延滞した場合



<日本学生支援機構作成>

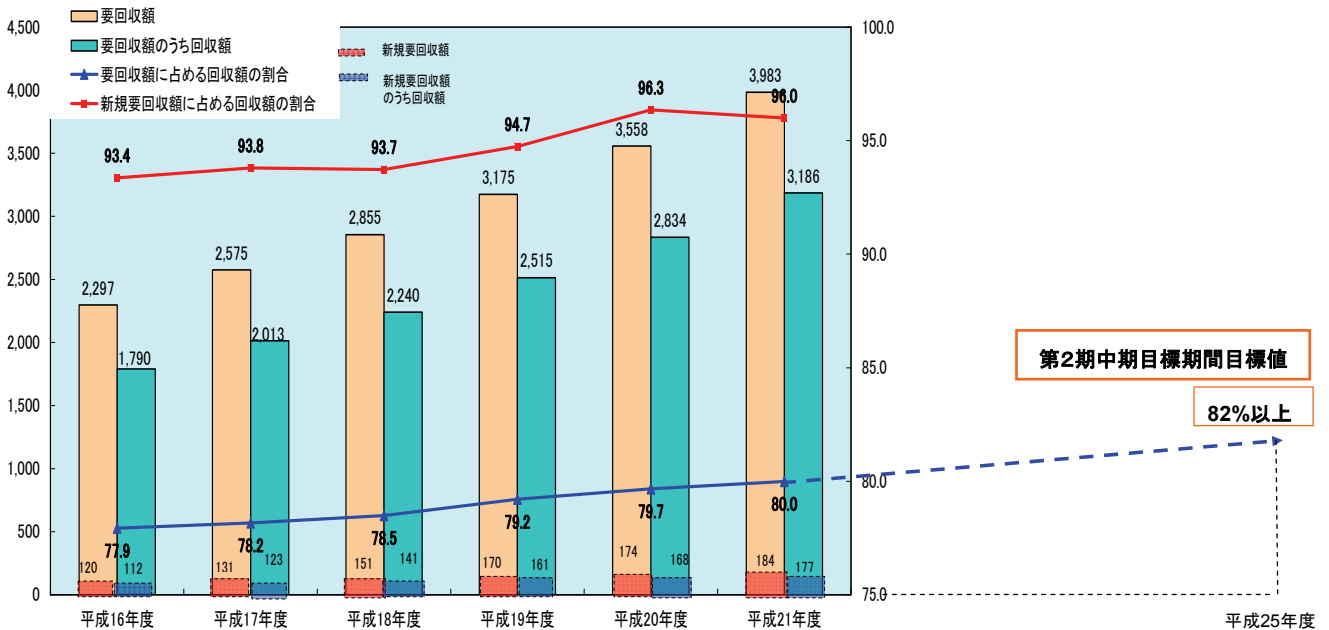
〔(特)日本育英会及び(独)日本学生支援機構〕  
**奨学金事業の債権額と回収状況の推移**

— 平成10年度以降 —



**奨学金事業の回収額及び回収率の状況**

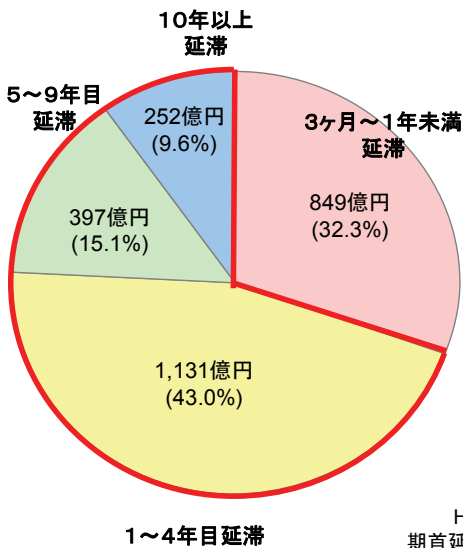
総回収率は平成16年度以降向上している。



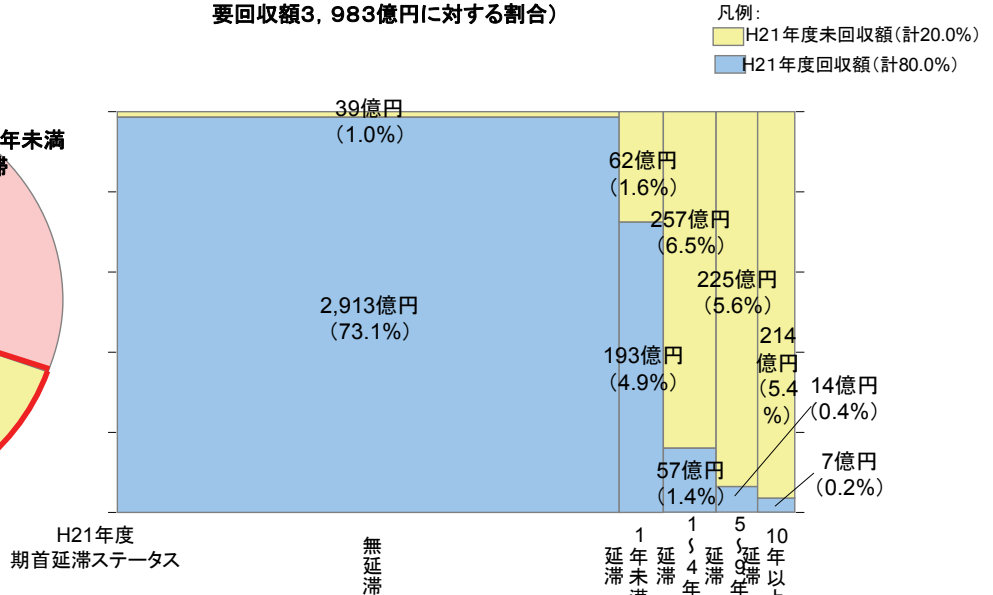
# 延滞債権の現状と課題

〇3ヶ月以上の延滞債権は、1年以上の延滞債権が70%を占める。これらは一般に回収率が低く、解消に至ることが難しい。

【H21年度 3ヶ月以上債権の分布】



【H21年度 延滞経過年別回収状況】  
(面積が金額を表す。%は当該年度中に回収すべき額である  
要回収額3,983億円に対する割合)

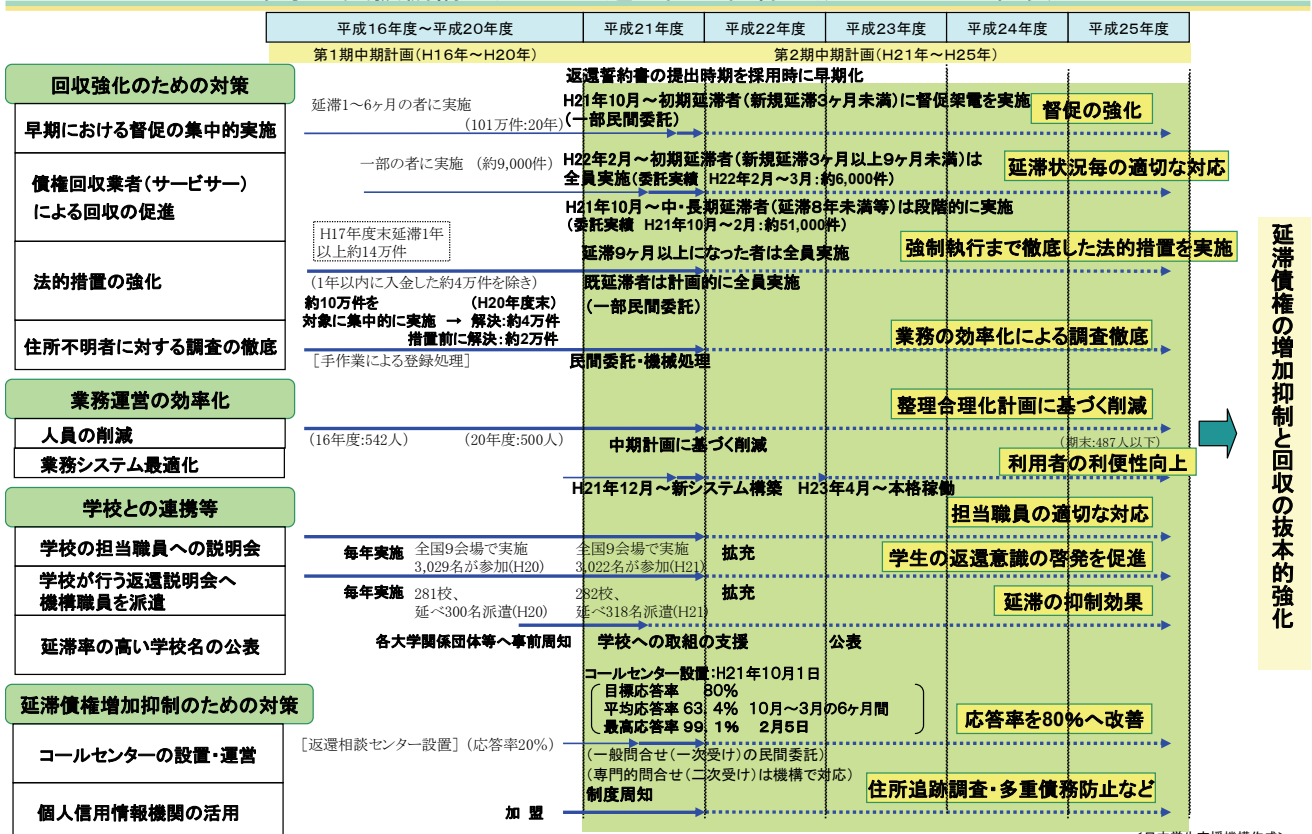


(注)金額は、四捨五入のため合計と一致しない。

<日本学生支援機構データ提供、文部科学省作成>

## 奨学金事業におけるこれまでの回収強化策

### 日本学生支援機構における返還金回収目標達成のための工程表



延滞債権の増加抑制と回収の抜本的強化

<日本学生支援機構作成>

## 日本学生支援機構における奨学金の抜本的な回収に向けた取組 ①

### 「奨学金の返還促進に関する有識者会議」の提言（平成20年6月） を踏まえ、回収強化策を実施

- 返還誓約書の徴収の早期化（卒業時→採用時） [平成22年4月～]
- コールセンターの設置（延滞債権増加抑制のための対策） [平成21年10月～]
- 初期延滞債権の回収強化のために全員督促実施 [平成21年10月～]
  - ・ 3ヶ月未満の延滞者全員に、督促架電の集中実施
  - ・ 3ヶ月以上9ヶ月未満の延滞者全員について回収業務をサービサーに委託。
- 法的措置の早期化（延滞1年→9ヶ月） [平成21年10月～]
- 自らの債務状況を電子的に照会できるシステムの整備 [平成22年7月～]
- 減額返還制度の開始 [平成23年1月（予定）]
- 延滞3ヶ月以上の者の個人情報情報機関への登録開始 [平成22年4月～]
- 延滞率の改善が進まない学校名の公表 [検討中]

### 中期目標・中期計画に回収のための方針を明記

#### 返還金の回収強化

総回収率（当該年度に返還されるべき要回収額に対する回収額の割合）を平成25年度までに82%以上を目指すことを目指し、返還金の回収促進策を推進する。その際、目標として設定した総回収率については、平成23年度までに妥当性を検証する。

#### 大学等奨学金の延滞額の半減

大学・大学院等に係る平成19年度末の3ヶ月以上の延滞額を平成23年度までに半減することを目指すし、返還金回収方策の強化を図ることにより、前年度比15%以上削減するよう努める。

#### 高等学校奨学金の回収強化

旧日本育英会が実施していた高等学校に対する奨学金事業の返還金回収については、一層の回収に努める。

#### 返還猶予・免除制度の適切な運用

返還者の状況に応じ、適確に返還猶予・免除制度の運用を図る。

## 日本学生支援機構における奨学金の抜本的な回収に向けた取組 ②

### 回収強化策の取組効果の検証及び改善

機構に外部有識者等で構成する返還促進策等検証委員会を設置し、民間コンサルティング会社を活用するなどにより、毎年度、延滞年数別の状況分析や、回収強化策の施策別の効果分析、総回収率82%の目標値の検証等を行い、次年度の取組を効果的に行うための必要な改善を図る。

#### 平成21年度返還促進策等検証委員会報告書（平成22年3月）

##### [検討結果]

- ・ 予定されている回収プロセスの早期化などの実施により総回収率82%以上の目標値の達成可能性はある  
（目標値82%の妥当性については、景気動向等を注視しつつ平成23年度までに最終的に判断することが必要）

##### [意見・提言]

- ・ 今後予定されている返還促進策について、着実に推進するとともに、本委員会における意見を参考に、より一層効果的な回収策を検討し、早急に実施すること。
- ・ 奨学生・返還者とのコミュニケーションの強化を図るため、情報提供及び相談対応機能を充実させること。

### 中長期的課題

- ・ 所得連動型、源泉徴収型の返還制度の研究
- ・ 歳入庁創設に際して、回収業務の移管を検討



# 日本学生支援機構の債権の償却の認定基準の現状

## 【現行基準の主なポイント】

○今後の回収の可能性が見込めない場合、債権の償却を行うことができる。

### 【要返還者】

- ・債務者名義を取得した者のうち、資力が乏しく強制執行の意義が認められない者
- ・住所不明者のうち、行方不明のときから起算して1年を経過した者
- ・破産手続きを申し立てた者 等

### 【連帯保証人及び保証人】

- ・破産手続きを申し立てた者
- ・傷病、精神又は身体の障害による生活困窮の状態が長期に渡っている者
- ・生活保護受給またはこれと同程度の収入の状態が長期にわたっている者
- ・死亡している者
- ・行方不明のときから起算して1年を経過した者 等

○返還未済額が10,000円未満かつ2年以上無応答である者の債権は償却することができる。

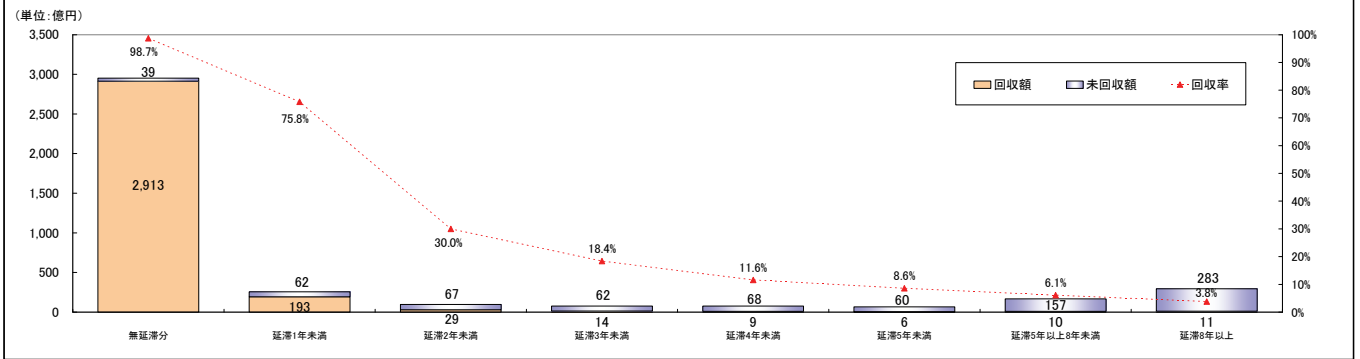
## 【償却債権の推移】

○ 返還を要する債権総数のうち、ごく一部の債権しか償却できていない。

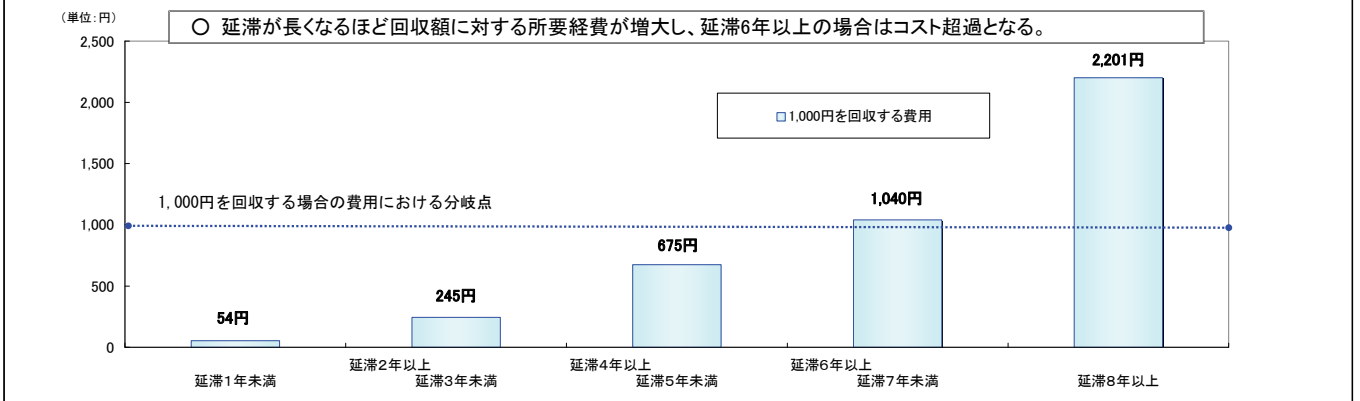
区 分	返還を要する債権合計		償却債権合計				うち行方不明		うち無資力		うち少額債権	
	件数	債権額	件数		債権額		件数	債権額	件数	債権額	件数	債権額
	件	万円	件 (うち返還を要する債権総数に占める割合)		万円 (うち返還を要する債権総数に占める割合)		件	万円	件	万円	件	万円
平成10年度	1,315,485	122,464,270.1	41	0.0031%	1,026.1	0.0008%	30	505.8	11	520.4	0	0.0
平成11年度	1,346,737	131,652,973.1	52	0.0039%	1,062.4	0.0008%	27	249.0	25	813.4	0	0.0
平成12年度	1,393,268	140,851,274.6	85	0.0061%	3,401.5	0.0024%	42	1,398.7	42	2,002.5	1	0.3
平成13年度	1,467,340	154,863,225.3	316	0.0215%	14,598.5	0.0094%	207	6,336.0	109	8,262.5	0	0.0
平成14年度	1,571,069	173,402,878.2	128	0.0081%	5,201.2	0.0030%	80	2,177.6	43	3,017.2	5	6.4
平成15年度	1,699,503	197,937,597.6	148	0.0087%	8,977.7	0.0045%	42	2,560.6	106	6,417.1	0	0.0
平成16年度	1,848,090	225,680,971.3	120	0.0065%	6,255.1	0.0028%	53	2,525.9	66	3,729.0	1	0.3
平成17年度	1,988,784	252,747,812.7	200	0.0101%	13,021.7	0.0052%	64	4,787.8	135	8,233.8	1	0.1
平成18年度	2,156,067	285,025,019.2	292	0.0135%	25,107.5	0.0088%	0	0.0	292	25,107.5	0	0.0
平成19年度	2,356,342	323,539,869.8	580	0.0246%	48,549.4	0.0150%	0	0.0	580	48,549.4	0	0.0
平成20年度	2,537,718	361,454,748.7	527	0.0208%	43,975.0	0.0122%	29	3,744.3	498	40,230.8	0	0.0
合 計			2,489		171,176.2		574	24,285.7	1,907	146,883.4	8	7.1

<日本学生支援機構データ提供、文部科学省作成>

## 延滞年数別回収額及び回収率について（平成21年度）



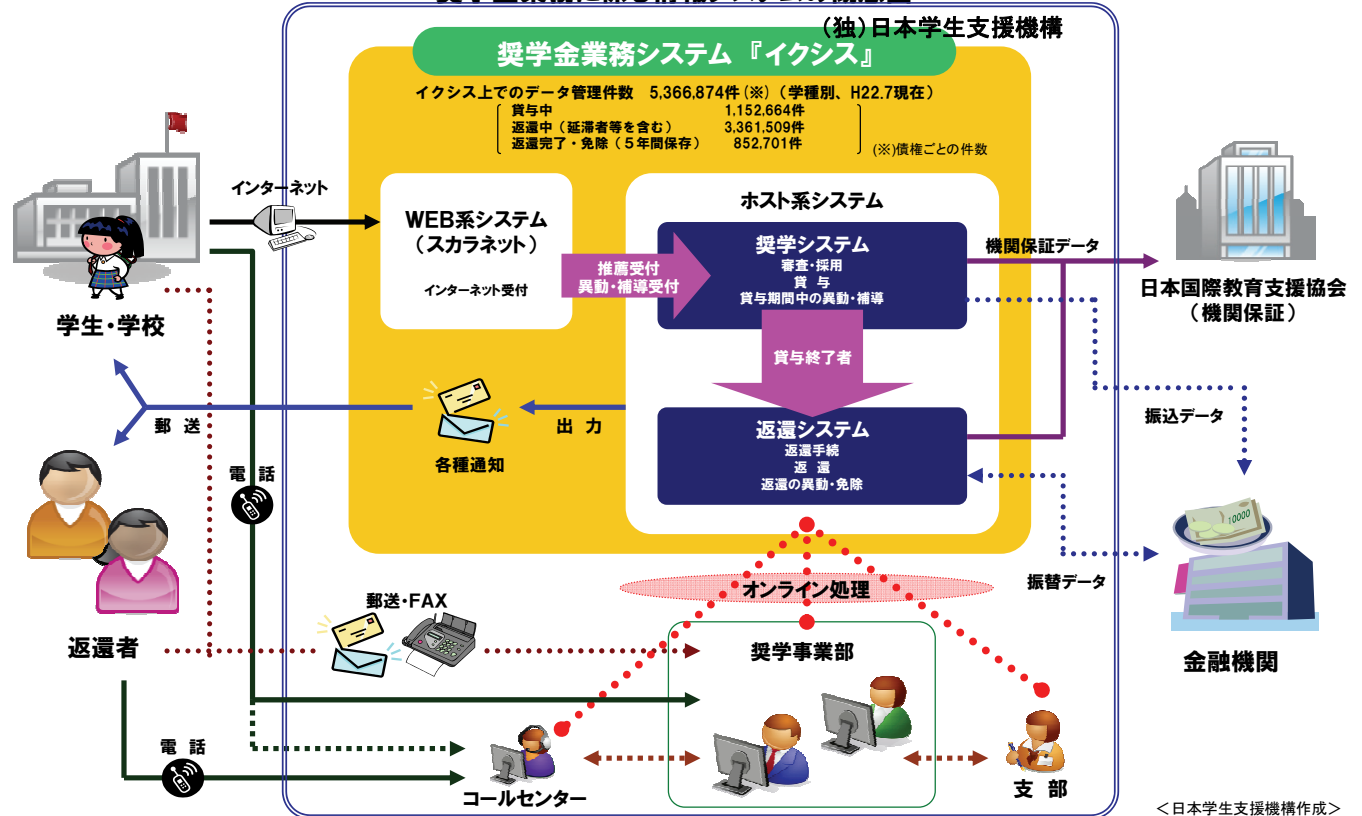
## 【試算】延滞年数毎の債権回収に係る費用対効果について（平成21年度）



(注) 1,000円を回収するための費用は、延滞年数に応じて必要となる事務費、人件費等の経費を延滞年数毎の回収額で除した数値に千を乗じて算出している。 <日本学生支援機構作成>

## 奨学生・返還者のデータ管理と債権管理の現状

### 奨学金業務に係る情報システムの概念図



# 奨学金業務・システム最適化計画の概要

## 奨学金業務・システム最適化の基本理念

- 「独立行政法人等の業務・システム最適化実現方策」(平成17年6月29日 各府省情報化統括責任者(CIO)連絡会議決定)に基づき、業務の簡素化・効率化・合理化を推進する。
- 対象業務によって扱われる情報は、奨学金事業の施策立案や、奨学金事業運営のため、高度利用を図る。
- 最新の情報技術を活用した利便性の高い情報システムに刷新し、併せてシステム経費を削減する。

設計・開発業務経費総額  
1,518(百万円)

最適化により  
得られる  
主な効果(例)

## 奨学金業務・システム最適化計画のスケジュール(概要)

- 平成20年3月  
「業務・システム最適化計画」策定
- 平成21年9月  
「奨学金業務システムの全体基本計画」策定
- 平成22年1月～  
システム開発着手
- 平成22年7月～  
WEBによる個人への情報提供(マイページの開設)開始
- 平成23年3月末  
システム開発完了
- 平成23年4月～  
検証テスト(並行ランテスト)実施  
データ分析ツール等、一部機能の稼働開始
- 平成23年度  
検証テストの結果確認後、順次稼働開始

## 業務共通改善要件

**奨学生/返還者からの申請手続きの電子化**  
(住所変更手続、繰上返還申請、奨学金返還期限猶予願、繰上返還申込書等)  
奨学生/返還者へのサービス向上、学校担当者からの各種申請手続き削減に伴う機構職員の作業省力化  
奨学生/返還者からの各種申請問合せ対応削減に伴う機構職員の作業省力化  
ペーパーレス化による印刷・送付コストの削減

**奨学生/返還者に対する各種通知のメール配信**  
(振込予定日通知、振替日通知、口座振替不能通知等)  
奨学生・返還者へのサービス向上、口座入金等の失念防止及び返還意識の向上による奨学金の回収促進

## 奨学業務要件

**スカラネット(学校担当者向け)上で在学猶予の短縮登録を行なえる機能の実現**  
(上級校での奨学金貸与有無に関わらず、在学猶予短縮が可能)  
身分終了となった奨学生の返還者への移行漏れ防止による奨学金の回収促進  
身分終了時の下級校奨学金有無チェックに伴う機構職員の作業省力化

**スカラネット(学校担当者向け)上で最新の学種情報が参照できる機能の実現**  
奨学生への異動データ代入力削減に伴う機構職員の作業省力化  
学校担当者に必要な情報を提供するサービス向上  
ペーパーレス化による印刷・送付コストの削減

## 返還業務要件

**多様な返還方法の実現**  
(減額返還への対応、返還期間の期限の延長(20年→30年))  
返還者が返しやすい返還計画とすることで奨学金の回収促進

**法的措置により和解した際にその内容で返還計画を登録可能とする**  
和解不履行者に対する督促等のフォローを迅速に行えることで奨学金の回収促進を図る  
法的処理結果に従った返還計画をシステムで管理することで機構職員の作業省力化を図る

**柔軟性の高い高度なデータ分析ツールの導入**  
(目的別資料や依頼資料を集約データ(統計DB)として作成可能とする)  
集約データ(統計DB)を分析・解析し各種の傾向を把握することで奨学金事業のサービス向上を図る  
集約データ(統計DB)上の定型業務目的別のデータを管理することで機構職員の作業省力化を図る

**システムの刷新**  
現行機能の見直しや端末操作性のきめ細やかな改善等による業務の生産性の向上  
ホストコンピュータからオープンシステムへの移行により運用コストを削減  
アプリケーション構造の見直しにより制度変更時のタイムリーな業務改善対応の実現  
バッチ処理高速化機能(データベースインメモリ化)実装によるバッチ処理の時間短縮  
オンライン業務時間延長によるサービスの向上

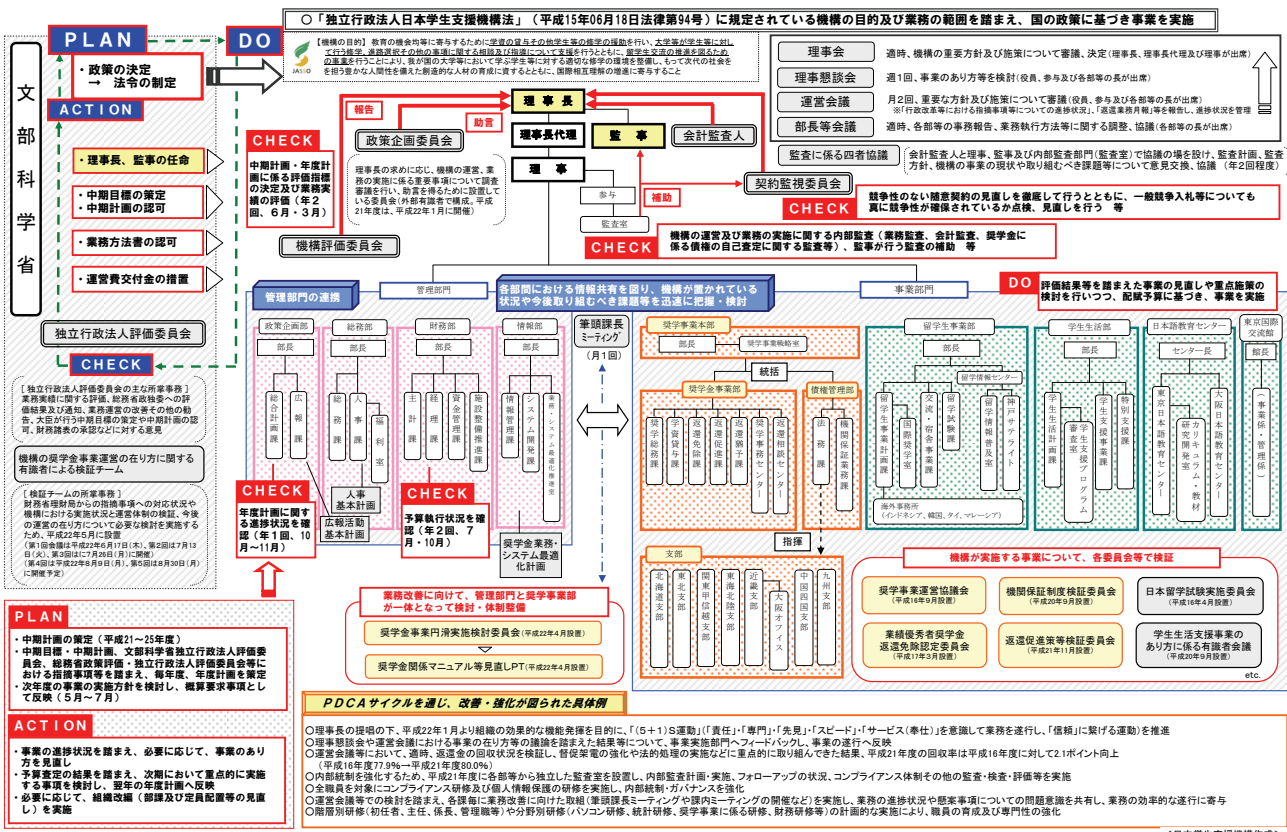
## 最適化効果

- ① サービス向上  
奨学生、返還者、学校担当者へのサービス向上
- ② 効率化  
機構職員の作業省力化
- ③ 回収促進  
奨学金の回収促進
- ④ 経費削減  
システム経費の削減

<日本学生支援機構作成>

# 日本学生支援機構に関するガバナンス体制

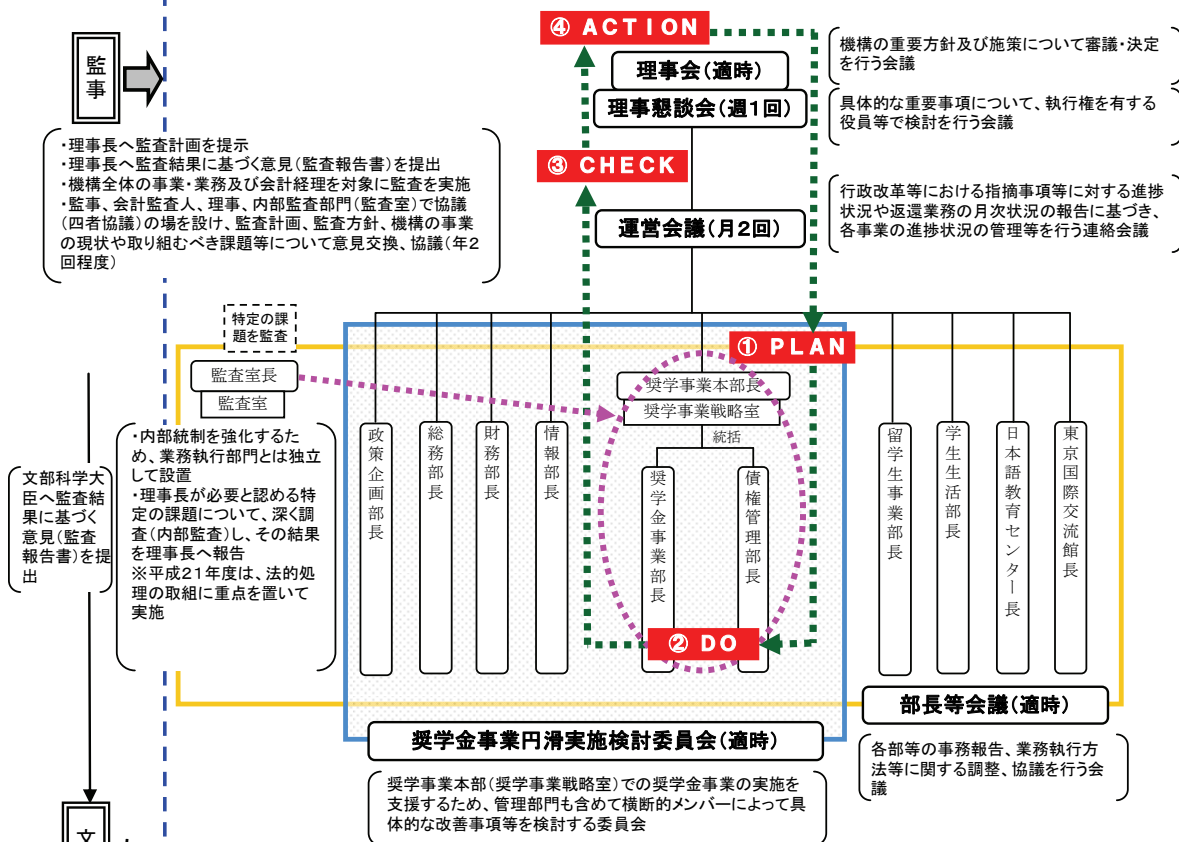
[平成22年8月時点] 日本学生支援機構



# 今後のJASSOの奨学金事業の課題進捗管理の在り方について(案)

## 1. 内部の枠組みによるもの : PlanningとCheck の機能を強化し、PDCAサイクルの円滑化を図る

- ① **PLAN** 【奨学事業本部(奨学事業戦略室)】  
奨学金事業全般を統括し、各事項の取組方針を検討、計画策定
- ② **DO** 【奨学金事業部、債権管理部】  
奨学金事業本部(奨学事業戦略室)で策定した計画に基づき、各事項に対する取組を実施
- ③ **CHECK** 【理事懇談会、運営会議、(理事会)】  
奨学金事業の取組に関する進捗状況の報告に基づき、運営会議で協議するとともに、理事懇談会においても議論しつつ、必要に応じて理事会で審議
- ④ **ACTION** 【理事会、理事懇談会】  
運営会議における協議、理事懇談会における議論等を踏まえ、必要な審議・決定を行い、必要な取組を指示  
→PLAN 【奨学事業本部(奨学事業戦略室)】  
具体の事項について取組の在り方や計画を見直し、戦略的・重点的に次の計画へ反映



## 2. 外部有識者による検証委員会等を活用 : 外部の知見を活用し、より効果的な改善方を検討

- ① **独立行政法人日本学生支援機構評価委員会**  
機構の中期計画、年度計画に基づいて業務が実施できているかを外部有識者で構成される委員会で評価  
委員長: 佐伯浩 北海道大学総長  
開催回数: 年2回(6月及び3月)
- ② **奨学金事業に関する委員会**  
回収促進策や機関保証事業に係る個別の取組などについて、外部有識者で構成される委員会で検証し、必要な改善策などを検討
  - ・**返還促進策等検証委員会**  
委員長: 島一則 広島大学高等教育研究開発センター准教授  
開催回数: 4回(平成21年度実績)
  - ・**機関保証制度検証委員会**  
委員長: 三隅隆司 一橋大学商学研究科教授  
開催回数: 3回(平成21年度実績)

**文部科学省 独立行政法人評価委員会 日本学生支援機構評価部会(年3回)**  
課題の進捗状況について、毎年度の実績評価の際に報告を受け、評価に活用

<日本学生支援機構作成>



# (独)日本学生支援機構の組織見直し

## ○機構独自の取組

奨学事業に関するガバナンスを強化するとともに、業務の一層の改善・効率化を図り、奨学金貸与事業の円滑な実施を推進するため、機構独自の取組として組織改編を実施。(平成22年8月1日)

### <主な内容>

#### 【ガバナンスの強化】

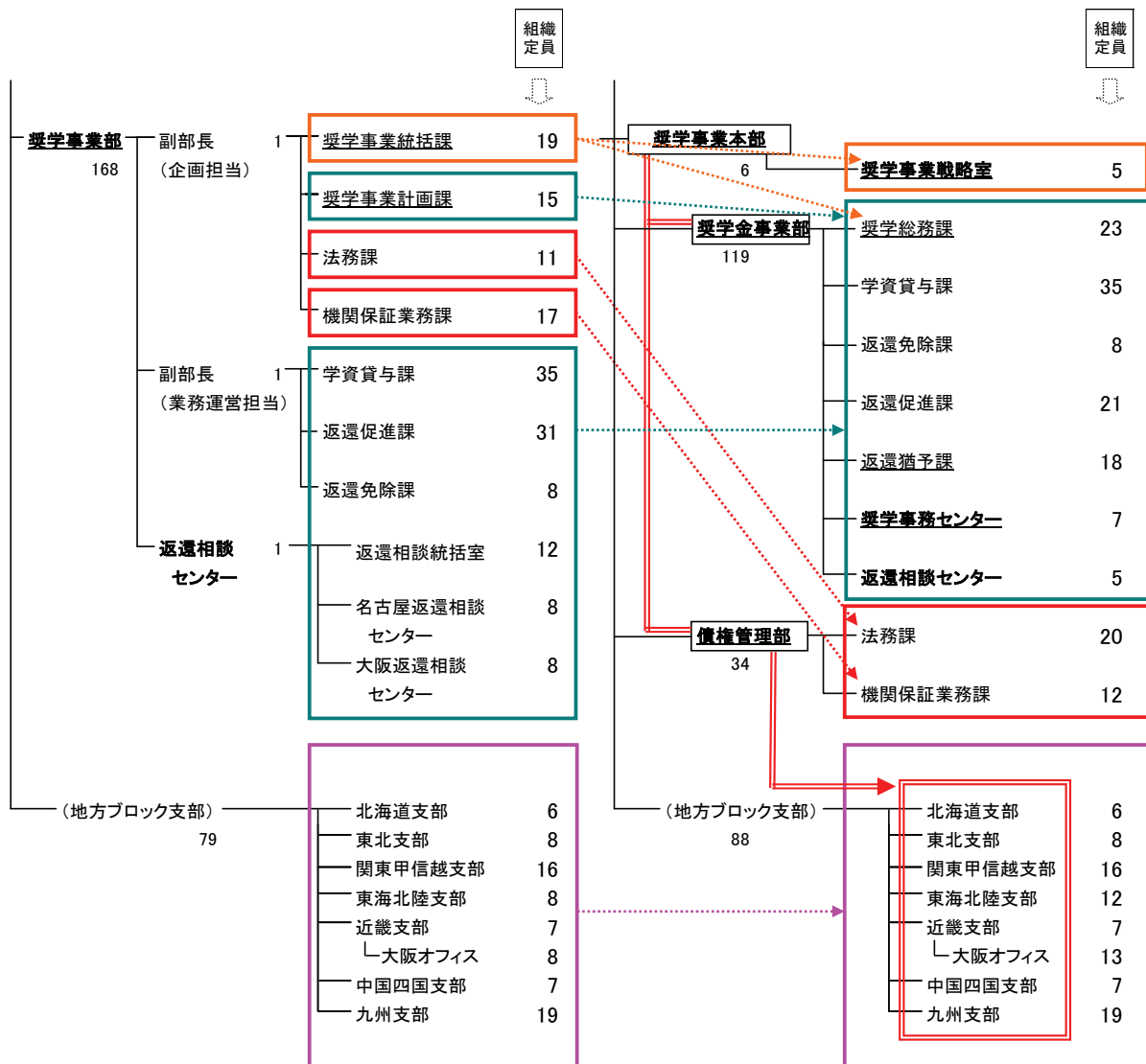
- ・奨学事業全体を戦略的に統括する「奨学事業本部」を設置。そのヘッドクォーターとして「奨学事業戦略室」を設置。
- ・返還金回収強化のため、「債権管理部」を設置。

#### 【返還金回収の強化とともに業務の一層の改善・効率化】

- ・住所調査等定型的事務を一元的に処理する「奨学事務センター」を設置。
- ・電話・メール・訪問者に集中して対応する「返還相談センター」を設置。

<平成22年4月>

<平成22年8月>



<日本学生支援機構データ提供、文部科学省作成>

# 「(5+1)S 運動」

1. 「責任」
2. 「専門」
3. 「先見」
4. 「スピード」
5. 「サービス(奉仕)」




 独立行政法人  
**日本学生支援機構**  
 JASSO Japan Student Services Organization

<日本学生支援機構作成>

## 変革期を乗り越えるため

