

行政課題実践研修報告書



テーマ

「滞納処分専門部署の立ち上げ」

はじめに

第 1 章 岸和田市の現状

第 2 章 視察概要（呉市及び浜松市）

第 3 章 「滞納撲滅課」設立の提案

第 4 章 今後の展開

おわりに

Team くすべクリニック

保 育 課	楠部 紀美
生 活 福 祉 課	二宮 明生
教育総務部総務課	東山 智子
固 定 資 産 税 課	山口 加寿子
議会事務局総務課	仲村 英二

サマリー

「滞納処分専門部署の立ち上げ」の研究概要

1. 研究をはじめるとにあたって ～現状と問題点～

庁内を見渡すと、滞納処分を行っている課と行っていない課に分かれる。この違いは何か。私たちの研究はこのような素朴な疑問から始まった。

全課を対象に徴収業務の実態調査を行った結果、本市の現状が浮き彫りとなった。滞納延べ件数は約120万件（1件を1人とカウントすると本市の人口の約6倍）に達し、滞納総額は約53億円に上る。しかし、差押を行っているのはわずか3料金に止まっており、ノウハウや人員不足から滞納処分を行っていない課も多く見受けられた。

滞納処分を行わないことは、大部分の善良な納付者との不平等感を生むため、早急な解決が必要である。また、財政難に直面している本市にとって、歳入の確保という面からも、緊急に取り組むべき課題であると考ええる。

そこで、私たちは庁内の滞納処分業務を集約し、複数料金の滞納に対応する滞納処分専門部署設立を提案する。専門部署を設立することで、徴収率のアップ、重複滞納者に対する迅速な対応、時間と人件費の節約、徴収担当間のノウハウの共有等、様々な効果が期待できると考える。

2. 用語の定義

○ 滞納処分・・・

租税（*1）や公課の徴収権者が滞納者の財産を自ら差し押さえて（*2）換価し、そして配当する処分をいう（『地方税・公課徴収事務入門』ぎょうせいより）。

*1 租税とは、国税及び地方税（都道府県税及び市町村税）のことをいう。

*2 差押とは、特に金銭債権についての強制執行の第一段階として執行機関が債務者の財産の事実上または法律上の処分を禁止するためになす強制行為をいう。

○ 公 課・・・

滞納処分の例により徴収することができる債権のうち、国税及び地方税以外のものをいう（国税徴収法第2条第5号より）。

（例：国民健康保険料、介護保険料、保育料等）

○ その他債権・・・

滞納処分により強制徴収することができず、債権の取り立てには裁判所を通じた訴訟手続が必要となる債権をいう。

（例：水道料金、市民病院診療料、市営住宅使用料等）

3. 他市の取り組み

非効率な滞納処分への取り組みに対し、多くの自治体が悩みを抱えている。このような状況を打開しようと、滞納処分を専門的に行う部署を設立する自治体が増えている。

東京都八王子市（平成13年度設立）、広島県呉市（平成17年度設立）、岡山県岡山市（平成19年度設立）、静岡県浜松市（平成19年度設立）では、すでに滞納処分専門部署を設立し、効果を上げている。また、静岡県静岡市では、平成20年度より同様に専門部署を新設予定である。

私たちは、実績が顕著な呉市と、様々な債権の滞納に対処している浜松市を視察先に選定し、滞納処分専門部署設立の研究を行った。

そして研究の結果、呉市の事例を参考に「滞納撲滅課」の設立を提案したい。

4. 滞納撲滅課の設立

滞納撲滅課の設立準備のため、トップダウンで滞納撲滅連絡会議を結成する。

滞納撲滅課は独立した課とし、滞納処分経験者を含む課長以下5人で構成するものとする。

取り扱い債権	市税及び公課の4債権（市税・国民健康保険料・介護保険料・保育料）
移管（*3）基準	高額事案、収納困難事案
移管の流れ	<p>The flowchart illustrates the transfer process involving four main entities: 滞納者 (Debtor), 主管課 (Supervisor), 主他の課 (Other Supervisor), and 滞納撲滅課 (Debt Elimination Unit). The process is as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 移管最終催告書を送付 (Send final collection notice for transfer) ② 引継依頼 (Request for handover) ③ 移管の適否を審査 (Review appropriateness of transfer) ④ 引継決定通知 (Handover decision notice) ⑤ 重複滞納の有無を照会 (Check for duplicate delinquency) ⑥ 移管の要否を回答 (Respond to necessity of transfer) ⑦ 移管通知を送付 (Send transfer notice) ⑧ 原則1年間で滞納処分 (Principally delinquency disposal within 1 year) ⑨ 返戻 (Return) <p>Additional notes for 滞納撲滅課: (換価後充当しても残額がある場合は、その他の公課取り扱い課に、滞納の有無を照会し、必要に応じ、交付要求(*5)を行ってもらう等。)</p>
移管期間	原則1年間
移管頻度	状況に応じて随時移管
業務内容	分納誓約、財産調査、滞納処分、ノウハウの助言
担当の割り振り	地区担当制により滞納者ごとに担当する。
システム	主管課の既存システムを利用する。
個人情報の扱い	租税・公課どうして知り得た個人情報共有が可能である。 (平成19年3月27日付総務省通知「(3)地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より) (資料3参照)

*3 移管とは、主管課から滞納処分専門部署へ業務の管轄を移すこと。

*4 主管課とは、滞納処分専門部署に債権を移管できる課のこと。移管依頼を行った主管課を移管元、移管元の主管課以外の3課をその他の主管課という。

*5 交付要求とは、滞納者の財産について強制換価手続が開始された場合、その強制換価手続の執行機関に対して配当要求を行い、それによって未納の徴収金を徴収するための手続をいう（『地方税・公課徴収事務入門』ぎょうせいより）。

はじめに

全国の多くの自治体が財政難に直面し、それぞれが、その問題を克服すべく対策を講じている。本市でも平成19年3月に「きしわだ行財政再生プラン」が策定され、財政危機を脱するべく様々な取り組みが行われている。

財政難を乗り切る方法は、大きく「歳出の削減」と「歳入の確保」に分類される。歳出の削減については、業務の見直しや人件費の削減等に対応し、歳入の確保については、使用料や手数料といった料金の値上げ等、市民に負担をお願いしなくてはならない。

しかし、料金の値上げの前に、支払うべき金銭を払わない滞納者に対して滞納処分（租税や公課の徴収権者が滞納者の財産を自ら差し押さえて換価し、そして配当する処分をいう。『地方税・公課徴収事務入門』ぎょうせいより）を行う等の毅然とした対応をとらなければ負担増に対する市民の理解を得ることはできないと考える。

現在、納税課では市税の滞納処分を積極的に行っているが、他の徴収担当では、ノウハウや人員が不足しているため、滞納処分に関して専門的に取り組んでいるとは言えない場合もある。

滞納者に対して滞納処分を行わない（逃げ得を放置する）ことは、大部分の善良な納付者との不平等感を生むため、早急な解決が望まれる。

しかし、徴収担当ごとで滞納処分を行うことは、滞納者が重複している場合も多いため、時間と人件費の面で効率的ではない。

そこで、滞納処分業務を集約し、複数の滞納に対応する専門部署を設立することの可能性と具体的な部署の設立方法について研究を行った。

第1章 岸和田市の現状

1. 財政再生への取り組み

本市では、平成19年度からの5年間で約120億円の歳入不足が予測され、この状況を打開するために「きしわだ行財政再生プラン」が策定された。このプランでは、財政難を乗り切る方法として、人件費の適正化、各種団体への補助金・給付金等の見直し、事業委託・民営化の推進、事務事業の見直し等の歳出の削減策と、各種料金の値上げ等による歳入の確保策が挙げられている。市の内部改革に止まらず、市民に対しても負担をお願いするものである。

その一方で、支払うべき金銭を払わない滞納者を放置しては、負担増に対する市民の理解を得ることはできない。大部分の善良な納付者との公平性を確保するためにも、滞納者への毅然とした対応（滞納処分）を全庁的に行うことが必要である。

2. 徴収業務の実態

本市では、市民からどのような金銭を徴収しているのか、滞納はどのくらいあるのか。また、滞納者に対してどのような取り組みを行っているのか。私たちは、まず本市の現状を知る必要があると考えた。

そこで、本市の徴収業務の実態について各課にアンケート調査を平成19年7月17日に実施した（調査票は資料1及び2参照）。

(1) 調査対象

全69課に依頼し、全課より回答を得た。

各課で徴収しているあらゆる金銭（税・保険料・負担金・使用料・手数料等）を対象とした。

(2) 調査結果

各課からの回答を集計したものが、以下①から⑩である。

なお、集計にあたっては、次のように取り扱う。

* 各課で徴収している金銭のうち、次の2点を集計対象から除き、以下「料金」と表現する。

- ・ 決算上、市の歳入となっていないもの
- ・ 手数料（滞納が発生しないため）

①料金の徴収状況

徴収業務を行っているのは69課中34課で、全体の約半数に相当する（図1）。

徴収している料金数は、72料金である。

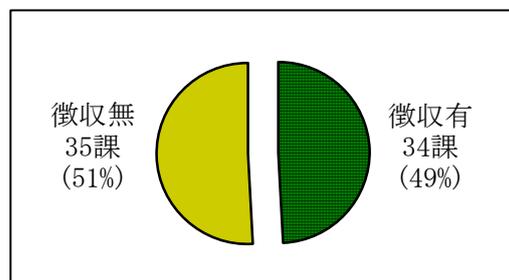


図1 料金の徴収状況

②料金の滞納状況

滞納が発生しているのは72料金中33料金で、全体の46%にも相当する（図2）。

滞納のない料金では、使用料が最も多く、17料金である。滞納がないものには、施設使用料等、使用時にその場で徴収するものが多い。

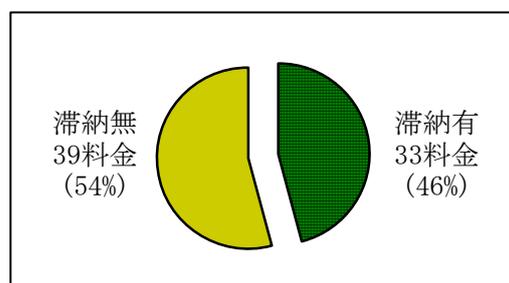


図2 料金の滞納状況

③料金の支払い方法

窓口での現金払いが最も多く、72 料金中 50 料金で実施されている。その他には、コンビニ収納、特別徴収、現金書留、郵便小為替、郵便振替、券売機での発券（入館料等）が含まれる（表1）。

滞納のある料金では複数の支払い方法を選択できるが、支払い方法を増やしても、滞納をなくすには限界があることがわかった。

表1 料金の支払い方法（複数回答あり）

	料金数		
	滞納有	滞納無	計
①窓口での現金払い	22	28	50
②納付書による振込	30	12	42
③口座振替	15	2	17
④担当者が自宅等へ訪問して徴収	14	0	14
⑤その他	3	5	8

* ④から⑩は、平成18年度の滞納額（現年度分及び滞納繰越分含む）が10万円未満の7料金を除いた26料金で集計した。

* 以下にいう「総額」とは、各会計（一般・特別・企業）の数字を合算したものである。

* 企業会計の料金（水道料金・下水道使用料・下水道受益者負担金・診療料）については、「未収金」を「滞納」と読み替え、集計した。

④滞納事務に関わっている職員数

滞納のある26料金を扱う15課では、113人の職員が滞納事務に関わっている。

表2 平成18年度滞納件数

⑤平成18年度滞納件数

（現年度分及び滞納繰越分含む）

滞納の延べ件数は1,213,982件である（表2）。

※ 表2と表3中の[]は、市税及び公課（滞納処分の例により徴収することができる債権のうち、国税及び地方税以外のものをいう。）である。

	滞納件数
市 税	886,626 件
水 道 料 金	141,832 件
下 水 道 使 用 料	130,701 件
介 護 保 険 料	37,800 件
国 民 健 康 保 険 料	10,305 件
下 水 道 受 益 者 負 担 金	3,805 件
市 民 病 院 診 療 料	1,242 件
保 育 料	686 件
上 記 以 外 の 料 金	985 件
計（延べ件数）	1,213,982 件

⑥平成 18 年度滞納額
 (現年度分及び滞納繰越分含む)
 滞納総額は5,315,172千円である
 (表3)。

表3 平成 18 年度滞納額

	滞納額
国民健康保険料	2,506,336千円
市 税	1,350,826千円
水道料金	631,041千円
下水道使用料	370,221千円
市民病院診療料	149,035千円
介護保険料	103,352千円
保育料	56,300千円
生活保護費返還金	56,299千円
下水道受益者負担金	35,226千円
市営住宅使用料	23,102千円
上記以外の料金	33,434千円
計	5,315,172千円

⑦平成 18 年度不納欠損額
 不納欠損総額は744,366千円である。

表4 滞納者に対する催促方法

	料金数
①電話催促	23
②訪問催促	18
③督促状送付	17
④催告書送付	16
⑤その他	4

⑧滞納者に対する催促方法
 電話催促が最も多く、26料金中
 23料金で実施されている。その他は、
 来庁依頼や差押予告、納付書の送付、
 保証人や親族への催促である(表
 4)。

(複数回答あり)

⑨滞納者へのペナルティー
 滞納者に延滞金以外でペナルティー
 を与えているのは26料金中7料金であ
 る(図3)。

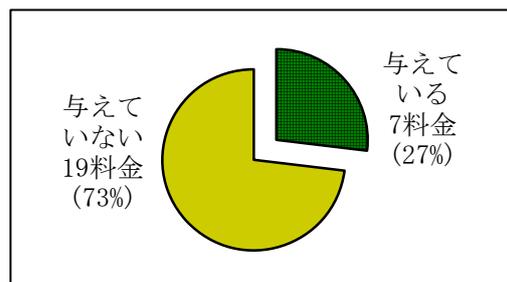


図3 ペナルティーの実施状況

ペナルティーの内容は、保険証のラン
 ク付け、サービス料金の負担割合の引き
 上げ、使用許可の停止、停水措置、出席
 停止や退学処分である。ペナルティーを
 与えていない料金の中には福祉部門の料
 金のように、性質上ペナルティーを与え
 ることができないものもある。

(例：保育料滞納を理由に、児童を保育所から退所させることはできない。)

⑩差押の実施状況

実際に差押を行っているのは26料金中わずか3料金に止まっている(図
 4)。差押を行っていない料金では、市の権限で差押をすることができないそ

の他債権（滞納処分により強制徴収することができず、債権の取り立てには裁判所を通じた訴訟手続が必要となる債権をいう。）もあれば、差押可能な公課もある。

差押を行っていない理由は、生活保

護費返還金のように滞納者に資力がな
い場合が多く差押が困難であるもの、
滞納者へペナルティーを与えることが
でき差押が緊急の課題でないもの等様々である。

さらに、ノウハウの蓄積がない、人員が不足しているといった理由から滞
納処分を行えていない料金もある。

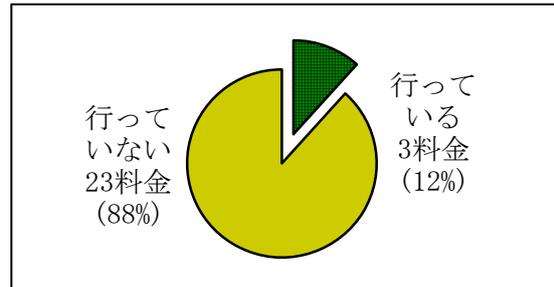


図4 差押の実施状況

⑪滞納者のデータ管理方法

紙での管理が最も多く、26料金中
12料金となっている（表5）。

表5 滞納者のデータ管理方法

	料金数
①専門システムを導入	10
②紙	12
③エクセル	9
④アクセス	3

（複数回答あり）

（3）調査結果をもとにした現状分析

①重複している滞納者が多い

滞納件数（約120万件）を本市の人口（約20万人）で割ると、市民1人あたり6件の滞納を抱えていることとなる。つまり、複数の料金を滞納している者や滞納を毎年のように繰り返している者が多く存在することが考えられる。しかし、現状では滞納者のデータを各課が独自で所有しているため、複数の料金を滞納している重複滞納者を把握できていない。

このような状況下で、各課で単独で滞納処分を行うことは時間と人件費の面で効率的とは言えない。

②差押を実施している料金が少ない

市の権限で差押ができる公課にも関わらず、差押を行っていない料金が多くある。行うことのできない理由は大きく2つある。

1つ目は、滞納処分のノウハウや知識が全庁的に共有されていないためである。差押の経験のない課では、差押に着手したくても、技術的に取り組むことができない状況である。

2つ目は、滞納を抱えている部署が連携せずに個別に徴収を行っているため、人員不足が生じており、そのため、滞納処分にまで手がつけられない状況に陥っている。

第2章 視察概要（呉市及び浜松市）

滞納処分を効率的に行うため、近年、滞納処分を専門的に行う部署を独自で設立する市町村が増え、広域的に一部事務組合等を設立する都道府県は20団体にも及ぶ。

市町村独自で設立に至った例として、八王子市（平成13年度設立）、呉市（平成17年度設立）、岡山市（平成19年度設立）、浜松市（平成19年度設立）が上げられる。

このなかで、実績と体制が確立されている呉市と、市税と公課以外にその他債権も扱い、債権管理の統一指針となる条例制定にも取り組んでいる浜松市を先進地として視察先に選定した。

1. 呉市債権回収対策室

（1）市の概要

呉市は人口約25万人の特例市で、広島県の南西部に位置し、瀬戸内海に面した温暖な気候と多島美豊かな自然環境に恵まれた都市である。造船、鉄鋼、機械金属、パルプ産業等の企業進出で、瀬戸内有数の臨海工業地帯として発展してきた。

（2）視察内容

①設立のきっかけ

差押等の滞納処分に積極的に取り組めていなかった状況を打開するため、平成16年度に当時の納税課主幹（現収納課長）が債権回収対策室（以下「対策室」という。）設立の提案を行った。

その提案が実現し、平成17年度の機構改革により納税課は収納課となり、収納課内の独立組織（課係中間組織）として対策室が設立された。

②設立に向けての準備

すでに庁内で設置されていた呉市収納率向上対策委員会において、対策室の業務について詳細を決定した。この委員会は、「市民の負担の公平と自主財源の確保を目的に、税を始め各種収入金の収納率向上及び滞納繰越額の縮減に向けた取組を、総合的かつ効果的に推進するため」に設置されていたものである。会長、副会長を副市長2人（当時の助役）とし、委員を徴収担当部長で構成した。また、委員会に徴収担当課長で構成する幹事会を設置し、さらに、幹事会に係長で構成するワーキンググループを設け、対策室の業務について議論・検討を行った。

③債権回収対策室の概要

対策室は収納課内にある独立した組織（課係中間組織）であり、室長以下5人（滞納処分経験者3人含む）で構成されている。

表6 債権回収対策室の概要

取り扱い債権	市税及び公課の4債権(市税・国民健康保険料・介護保険料・保育料)
移管基準	1. 滞納額が著しく高額なもの 2. 分割納付の額が生活実態から見て著しく低額であるもの 3. 詳細な財産調査が必要と思われるもの 4. 財産を公売することにより徴収できるもの 5. その他対策室での取り扱いが望ましいと判断されるもの
移管の流れ	主管課より移管対象滞納者に「移管最終催告書」を送付し、反応のないものについて「事案引継依頼書」により対策室へ移管を行う。
移管期間	原則1年間で対策室での滞納処分をはじめとする事務を行い、主管課へ返戻する。ただし、不納欠損により処理されることが適当である事案や納付が確実となった事案については、年度途中でも主管課に返戻する場合もある。
移管頻度	債権ごとに年3から4回移管を受けている
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対策室に移管された滞納者に対し、対策室から移管通知を送付する。 ・ 分納誓約・財産調査・滞納処分を行う。 * 電話催告や訪問徴収は行っていない。 ・ 分納誓約は実印を用いる(印鑑証明添付)。 ・ 回収債権の充当順位は、主管課と協議する。 ・ 滞納処分事務のノウハウを主管課に助言する。
担当の割り振り	滞納者ごとに担当
システム	主管課にあるものをそのまま対策室に設置(統合はしていない)
個人情報の扱い	租税・公課どうしで知り得た個人情報共有が可能である。 (平成19年3月27日付総務省通知「(3)地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員は各債権の徴税吏員証を重複して所有している。 ・ 決裁権は対策室が持つ。

④移管件数

平成17年度は、移管対象の4債権全体で556件が移管され、平成18年度になると、前年度引継事案を含めて900件が移管された。図5は移管件数の推移をグラフ化したものである。

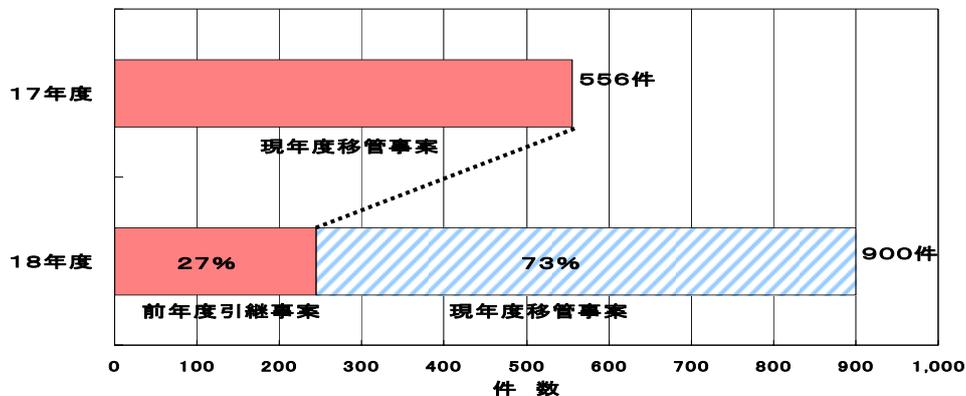


図5 移管件数の推移(*同一人で2つ以上の債権が移管されている場合は「1債権1件」とカウントする。)

⑤実績

対策室から滞納者に移管通知を送付することで、約1割から何らかの反応があり、分納誓約等の話し合いの場を持つことができています。

対策室全体の収納額は、平成17年度で176,725千円、平成18年度は303,810千円である(表7)。

各債権全体の収納率の推移は、図6のとおりである。特に対策室が設立された平成17年度以降の国民健康保険料と保育料の滞納繰越分の収納率の変化が顕著である。

また、これまで滞納処分を行っていなかった課においても、意識の変化があり、滞納者への催告等を積極的に取り組むようになった。

表7 債権回収対策室での徴収額

	平成17年度	平成18年度
市 税	142,520千円	237,321千円
国民健康保険料	22,963千円	48,930千円
介護保険料	2,762千円	1,122千円
保 育 料	8,480千円	16,437千円
合計	176,725千円	303,810千円

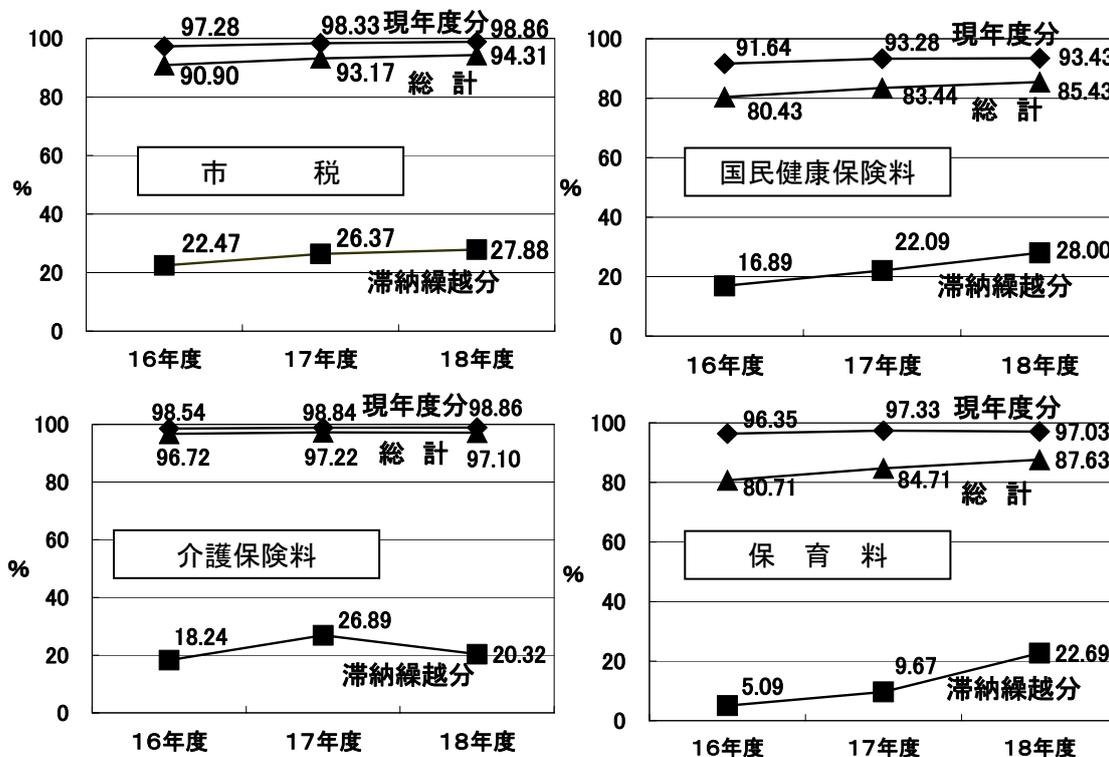


図6 収納率の推移

(3) 考察

ボトムアップにより対策室の設立に至ったことが印象的であった。また、対策室の設立により効率的に滞納処分事務を行うことができ、実績は確実に上がっている。設立以前にはほとんど行えていなかった滞納処分にも着手したことで、市民の負担の公平性にも繋がった。

しかし、対策室で扱う事案の収納率だけが上がっても、主管課で扱う事案の収納率も上がらなければ、市全体の収納率上昇には繋がらない。そのため主管課にノウハウの助言を行い、市全体の歳入確保のため一丸となって取り組んでいることに職員のやる気を感じ、刺激を受けた。また、滞納処分専門部署の成功例として大変参考となった。

2. 浜松市債権回収対策課

(1) 市の概要

浜松市は、人口約 82 万人で、静岡県西部に位置し、東京と大阪の 2 大都市圏のほぼ中間にある都市である。ヤマハやスズキに代表されるように輸送機器、楽器を中心に製造する産業都市であり、浜名湖における水産業もさかんである。平成 19 年 4 月 1 日より政令指定都市に移行した。

(2) 視察内容

① 設立のきっかけ

平成 17 年 12 月に地元企業の社長、弁護士、市民代表等の 8 人で構成される行財政改革推進審議会により債権回収対策課（以下「対策課」という。）設立の提言があった。その提言を受け、平成 19 年 4 月に対策課が設置された。

② 設立に向けての準備

平成 18 年 4 月に財務部長を座長とした債権回収対策会議が設置された。会議の構成メンバーは、滞納額が 100 万円以上ある課及び税担当課の課長の 15 人である。同年 5 月には滞納状況の詳細を把握するため、個別に各課にヒアリングを行った。

翌 19 年 1 月には、対策課の準備のため滞納処分経験職員 3 人に辞令が出された。

また、主管課は事前に督促状を滞納者へ送付する等、債権の移管準備を行った。

③ 債権回収対策課債権回収グループの概要

対策課は市税回収グループ及び債権回収グループで構成される独立した課である。市税の中でも高額な滞納を扱う市税回収グループ 20 人と市税以外を扱う債権回収グループ 9 人で構成されている。

表8 債権回収対策課債権回収グループの概要

取り扱い債権	<ul style="list-style-type: none"> ・公 課 国民健康保険料、保育料、下水道使用料、道路占用料、児童扶養手当返納金 ・その他債権 母子寡婦福祉資金貸付金償還金、水道料金
移管基準	高額事案と収納困難事案を扱っている。主管課との協議により、具体的な債権の移管基準額を決定している。(移管基準額の例：国民健康保険料 70 万円、保育料 20 万円、児童扶養手当返納金 20 万円)
移管の流れ	主管課より移管対象滞納者に「移管予告通知書」を送付し、反応のないものについて「債権回収業務引継書」により対策課へ移管を行う。
移管期間	原則 1 年間で対策課での滞納処分事務をはじめとする事務を行い、主管課へ返戻する。ただし、納付が確実にできれば年度途中でも主管課に返戻する場合もある。
移管頻度	債権ごとに年 1 回移管を受けている (年度途中の移管も可)。
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電話催促、訪問催促、催告書送付、分納誓約、滞納処分を行う。 ・ *回収債権の充当順位は市独自の充当原則に従う(資料 4 参照)。 ・ 滞納処分事務のノウハウを主管課に助言する。
担当の割り振り	国民健康保険料は地区担当制、それ以外は債権ごとに担当
システム	主管課とオンラインが繋がっていないため、移管されてきた情報をもとにデータベースを構築している。市税システムにも他債権の滞納情報の項目を追加し、情報共有に努めている。
個人情報の扱い	<p>租税・公課どうして知り得た個人情報共有が可能である。 (平成 19 年 3 月 27 日付総務省通知「(3) 地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より)</p> <p>その他債権には任意調査権しかないため、公課との個人情報の相互利用はできない。</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員は各債権の徴税吏員証を重複して所有している。 ・ 決裁権は主管課が持つ。 ・ 債権管理の統一指針となる債権管理条例を平成 19 年度中に策定予定である。

④実績

設立後間もないため、数字でこそ実績を表すことができないが、職員の実感として確実に成果が上がっているとのことである。対策課の設立により、取り扱い債権について専門的に研究することができ、不良債権化を防ぐことができている。

また、主管課からも一定の評価を得ており、取り扱い債権以外の債権に関する相談も持ちかけられている。

主管課から滞納者に移管予告通知書を送付することで、移管を恐れた滞納者から連絡が入ることもあり、一定の効果が上がっている。

(3) 考察

現在のところ、滞納処分にまで至るケースはなく、滞納者との対話を重視し、滞納に陥った原因を取り除くアドバイスを含め、今後の納付につなげる分納誓約へのプロセスを重視していた。

複数の債権を滞納している者からの徴収金は、「市税優先の原則」に沿いながらも、滞納者の意向に注意を払って充当している。本市でも同部署が設立された場合は、その点に配慮が必要だと感じた。また、財産調査の結果により執行停止を活用するといった不納欠損処理基準を設けることも重要であることがわかった。

第3章 「滞納撲滅課」設立の提案

全課に実施したアンケート調査の分析結果や先進都市での視察内容を踏まえ、滞納処分を専門的に行う滞納撲滅課（以下「撲滅課」という。）設立を提案する。

1. 設立の準備→滞納撲滅連絡会議の結成

撲滅課を設立するために、図7のとおりトップダウンで滞納撲滅連絡会議を結成し、撲滅課の大きな枠組みを検討することが望ましい。詳細については、プロジェクトチームで議論・調整を行い、撲滅課の設立に向けて具体的な準備作業を行う。

また、主管課は撲滅課の設立後に引継ぎと移管をスムーズに進められるように、滞納者情報を整理する。撲滅課が移管対象債権の概要をすばやく把握できるよう、主管課によるマニュアル作成も必要であると考えます。

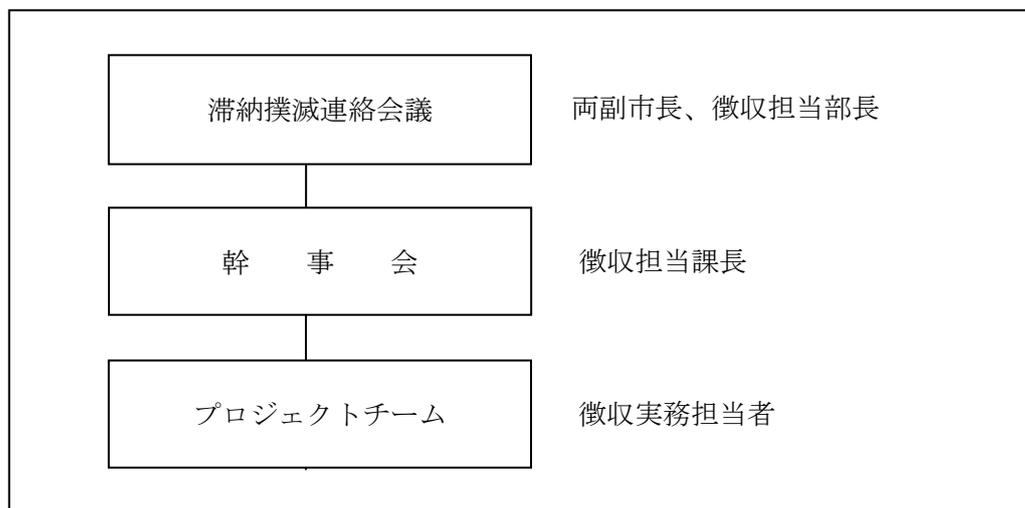


図7 滞納撲滅連絡会議の組織図

2. 組織形態→独立した課として設置

現在、本市において債権の滞納処分事務を最も積極的に行っている納税課内に、撲滅課を設置することが考えられる。しかし、撲滅課は市税以外の債権も担当することとなり、主管課との連携・バランスを考慮すると、独立した課として設置する方が適当であると考えます。さらに、独立した体制を取ることで決

裁、上からの命令、下からの報告が迅速となり、滞納処分事務をスピーディーに行うことができるからである。

3. 構成メンバー→課長以下5人

本市は厳しい財政状況にあり、新しい課に多くの職員を配置することは非現実的である。同じ人口規模の呉市でも5人の職員で実績を上げていること、円滑に業務を進めていくには最低でも4人（滞納処分事務は2人1組で行うことを基本と考える）の徴収担当職員が必要であることから、本市でも課長以下5人による構成が適当であると考ええる。

メンバーは、過去に徴収業務の経験があり、なかでも滞納処分事務に特性を発揮し、モチベーションが高い職員で構成することが望ましい。ハードな仕事であるため精神的にタフである必要があり、また、撲滅課は早期の結果・実績が求められると考えられるからである。

4. 取り扱い債権→市税・公課のみ

本来、その他債権を含めたあらゆる債権を取り扱うことが理想的ではあるが、その他債権は、市税・公課のように滞納処分により強制徴収することができず、取り立てには裁判所を通じた訴訟手続が必要となる。

よって、撲滅課設立時においては、呉市と同様に市の権限で滞納処分に取り組むことができる市税・公課のみを取り扱うこととする。

取り扱い債権は、滞納件数、滞納額の多いものを中心にあらゆる方面から検討し選定する。具体的には、市税、国民健康保険料、介護保険料、保育料が考えられる。

5. 移管基準→高額事案、収納困難事案

移管基準の1つ目として高額事案が考えられる。具体的な移管基準額は、債権ごとに設けることが望ましい。例えば、保育料であれば100万円以上滞納している事案はまれである等、扱う債権により高額と判断する金額が異なるからである。

2つ目として収納困難事案が考えられる。これは、主管課で電話・訪問催促等を再三行ったにも関わらず、一向に支払いに応じない事案であり、資力があるにも関わらず納付意識の極めて低い事案である。これについては、撲滅課で集中的に滞納処分を行うこととする。

6. 移管の流れ

図8のように、移管前に主管課より滞納者に対し、移管最終催告書(①)を送付する。この催告書は、指定された納期までに支払いがなければ、撲滅課に移管した上で、迅速な滞納処分により債権回収を実行するという内容のものである。

呉・浜松両市においても、この催告書を送付しており、これにより驚いて支

払いに応じる等、一定の効果을上げています。しかし、送付後に何の反応もない滞納者については、撲滅課に移管を依頼することとなる(②)。

移管の際は、主管課と撲滅課とで十分な協議を行った上で、適当と判断される事案のみが移管される(③及び④)。

また、1つの主管課から移管を受けた場合は、その他の主管課にも滞納の有無について照会を行う(⑤)。滞納があれば、その他の主管課に移管の要否を確認し、依頼があれば撲滅課に移管を受け、重複事案に対応する(⑥)。

移管後、撲滅課から滞納者に対して移管通知を送付し(⑦)、原則1年間で滞納処分を行う(⑧)。換価後充当してもなお、残額がある場合は、その他の公課取り扱い課に滞納の有無を照会する。必要であればその他の公課取り扱い課が交付要求等を行う。

滞納処分等が終わり次第、随時、主管課へ債権を返戻する(⑨)。

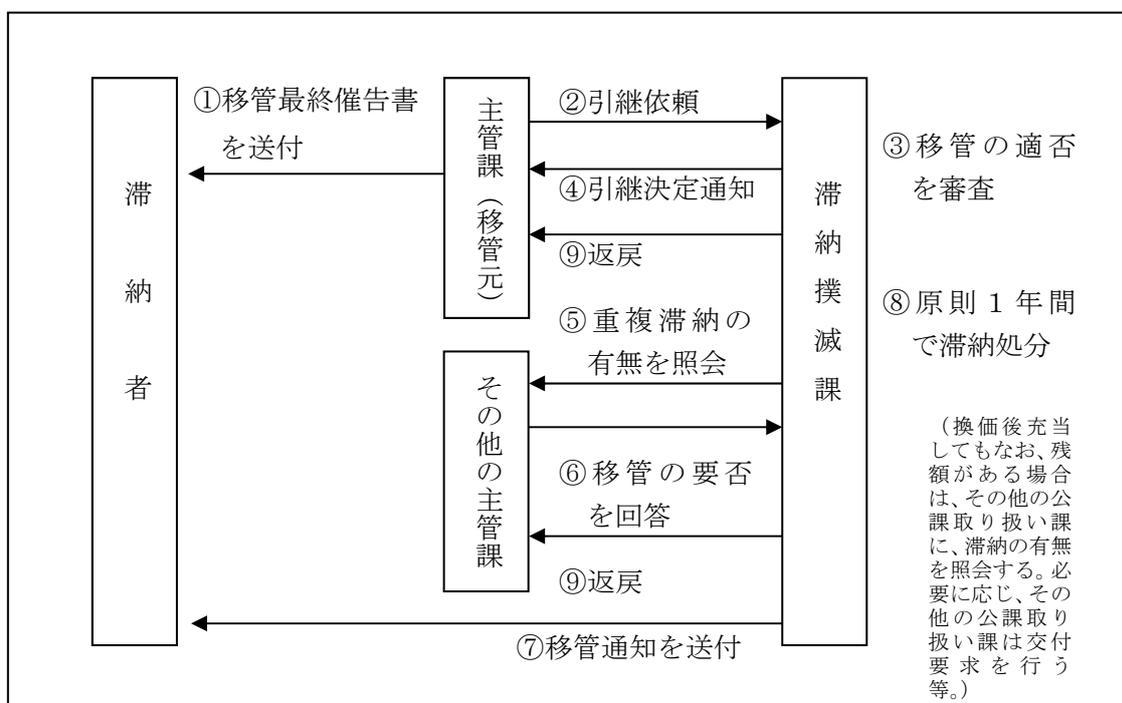


図8 移管の流れ

7. 移管期間→原則1年間

移管期間は原則1年間とする。ただし、1年未満であっても、不納欠損により処理されることが適当である事案、分納誓約により将来的に完納の見通しがついた事案等については、主管課に返戻する。逆に、期限が到来しても、今後なお撲滅課で担当する必要が認められる事案については、主管課に返戻せずに引き続き担当する。

8. 移管頻度→状況に応じて随時移管

主管課と協議の上、状況に応じて随時移管を決定する。

9. 業務内容→迅速な分納誓約・財産調査・滞納処分、ノウハウの助言

(1) 迅速な分納誓約・財産調査・滞納処分

撲滅課では、主に滞納処分について行うが、撲滅課から滞納者に対し移管通知を送付後、滞納者から何らかの反応があれば、分納誓約等の話し合いを行い、反応がない滞納者に対しては迅速に、財産調査・滞納処分を実施する。移管後の決裁権は撲滅課が持つこととし、差押債権の充当順位は、浜松市の原則規定に倣い撲滅課でも明確に規定する。

一方、主管課においては主に電話・訪問催促等をはじめとする催告業務を行う。また、移管対象である高額事案、収納困難事案以外については、比較的換価が容易な預貯金や生命保険等の滞納処分にも取り組む。撲滅課だけでなく、主管課も滞納処分に取り組み、ノウハウを蓄積することが重要となるからである。

(2) ノウハウの助言

撲滅課の業務として、移管債権の滞納処分事務を行うことは当然であるが、主管課だけでなく、必要に応じて他の徴収担当部門に助言することも重要な業務であると考ええる。

ただし、各課の滞納への取り組み状況が違うため、ノウハウの助言は課の状況に応じて、きめ細かく行う必要がある。

例えば、すでに滞納処分に着手している課においては、滞納処分の経験を積んできた撲滅課の職員の助言により効率の良い滞納処分を目指す。しかし、滞納処分に着手できていない課については、経験豊かな納税課職員が、催告や滞納者との対話方法等について研修を行い、納付交渉のノウハウを助言する。また、撲滅課職員が滞納処分についても助言を行い、人材育成に努める。

ノウハウの助言に力を入れるのは、撲滅課での徴収率が上がっても、他課での徴収率が上がらなければ、市全体として、あまり効果があるとは言えないからである。そのため、撲滅課は主管課及び他の徴収担当部門を対象に、定期的に研修会や会議を開き、情報交換を密にすることでお互いの連携を深めることが重要と考える。

10. 担当の割り振り→地区担当制により滞納者ごとに担当

移管された事案は、件数と滞納額を考慮し、地区ごとに平等に振り分ける。債権の種類で振り分けると、滞納者に多く見られる重複滞納に対処することができないためである。

11. システム→既存システムの活用

滞納者のデータは、各債権で使用している既存システムを利用し管理する。また、重複滞納事案に対処するため、アクセス等のデータベースを構築し、統一された債権管理を行う。すぐに新たなシステムを取り入れることは財政的に

厳しいと予想されるからである。ただし、将来的には滞納者を総合的に管理するシステムの導入も必要になると考える。

12. 個人情報の扱い

租税・公課どうしで知り得た個人情報は共有が可能である。

(平成19年3月27日付総務省通知「(3) 地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より)

第4章 今後の展開

1. 人員配置→滞納撲滅課としては増員、市全体としては減員

財政難に直面し、人員削減が叫ばれるなか、効率のよい歳入確保の一つの方法として、私たちは滞納処分専門部署である「滞納撲滅課」の設立を提案した。

撲滅課の主たる業務は、高額滞納者や、資力があるにも関わらず納付に応じようとしなない悪質な滞納者に対し、迅速な滞納処分を行うことである。

撲滅課の設立により、滞納処分業務を集約させることで、重複滞納者にも対応でき、最少の職員数で最大の効果を上げることができると私たちは確信している。

しかし、新しく課を設置するには新たに人員を配置しなければならない。人員削減の流れの中ではあるが、より多くの債権を迅速かつ効率的に回収できるのであれば、新たな人員の投入は決して無駄ではないと考える。さらに、撲滅課が設置されれば、主管課の業務軽減にも繋がり、撲滅課としては増員だが、市全体では減員となる。

2. 取り扱い債権の展望→その他債権の徴収強化

行政の扱う債権の種類は実に様々である。今回全課に対して行った徴収業務の実態調査からも、公課以外のその他債権(例：水道料金、市民病院診療料等)の滞納額が多いことが判明した。

撲滅課では市税・公課のみを扱うが、市の権限で滞納処分ができないことを理由に、滞納額の多いその他債権を無視することはできない。その他債権を効率良く回収する方法を市として模索しなければならない。

3. 撲滅課の将来的展望→課として地位を確立

撲滅課設立により、主管課に滞納処分のノウハウが伝わったとしても、今後の人員削減や窓口業務等の肥大化を考えると、主管課単独で滞納処分を行っていくことは困難である。

撲滅課を設立する目的はいかに効率よく滞納者を減らすことができるかである。主管課と役割分担をし、滞納額が高額で、悪質な滞納者に対して滞納処分

を積極的に行う撲滅課の機能は将来的に残すことが望ましいと考える。

4. 撲滅課に求められる職員像→モチベーションの高い職員

精神的にハードな仕事を担当する撲滅課職員には高いモチベーションが必要となる。モチベーションを保持するには、成績優秀な職員に対し表彰を行うことや、目標を設定し、課として一体的に滞納処分に取り組む等の工夫が必要であると考え。また、滞納処分を全庁的に行うには、市長がリーダーシップをとって職員を牽引することも重要であると考え。

おわりに

私たちは効率的に歳入を確保する方策として滞納撲滅課設立の提案を行った。資力があるにもかかわらず、納付に応じない悪質な滞納者に対し、迅速な滞納処分を実施することは撲滅課の責務の1つである。

しかし、一方で、資力がなく納付ができない滞納者が存在することも忘れてはならない。徴収担当部門においては、撲滅課の設立後も引き続き滞納者との対話を中心とした納付交渉に取り組み、その滞納者がなぜ資力が欠乏しているのか(その原因が消費者金融による多重債務や失業に因るものか等)、資力欠乏に陥った原因を解決する術(過払いの利息には法律相談の案内、適切な医療を必要とし社会復帰を目指すものには生活保護を案内する等)はあるのかを探り、滞納者との対話を重ねていく必要がある。

様々な悩みを抱えた市民の相談者になれるのは、私たち市職員である。資力欠乏という問題を抱えた市民に対しては、こうした対話をするにより、納付へ繋げることもできる。それが市民サービスの向上、ひいては本市の発展に繋がるものだと考える。

時代の流れとともに、市のやるべきことも変化しなければならない。変化についていけるかどうか「勝つ市」と「負ける市」の分れ道になるからである。

本市は時代の変化に対応しながらも、市民との対話を重視し、市民が満足するサービスを提供できる「勝つ市」にならないといけない。

〈参考文献・資料一覧〉

本文をまとめるにあたり、下記以外にインターネット上に掲載されている資料及び新聞の資料を多数参考としました。

●文献

- ・杉之内孝司『地方税・公課 徴収事務入門』ぎょうせい（2006年）
- ・きしわだ行財政再生プラン
- ・岸和田市納税課職員研修資料
- ・浜松市財務部『浜松市市税滞納削減アクション・プラン』

●論文・特集

- ・磯崎隆博「税込確保に向けた取組と徴収担当職員に求められるもの」『自治大阪』1月号（2006年）
- ・澤井勝「自治体の歳入確保策の意義とその方策について」『自治大阪』12月号（2006年）
- ・「滞納整理の現場」『地方自治職員研修』5月号（2006年）
- ・茨城租税債権管理機構「全国に広がる共同滞納整理、さきがけの5年」『Governance』12月号（2006年）
- ・「市町村税徴収事務」『アカデミア』VOL 76、79、82（2007年）

●新聞記事

- ・朝日新聞『徴税力アップ苦闘』（2007年7月24日朝刊）
- ・朝日新聞『自治体、税徴収に躍起』（2007年11月26日朝刊）

●URL（平成19年11月）

- ・東京都主税局ホームページ <http://www.tax.metro.tokyo.jp/>

●視察先URL（平成19年11月）

- ・呉市ホームページ <http://www.city.kure.hiroshima.jp/>
- ・浜松市ホームページ <http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/>

資料 1

事 務 連 絡
平成19年7月17日

各課（室）長 様

市長公室人事課長

行政課題実践研修にかかる

「滞納整理専門部署の立ち上げ」についての実態調査のご協力（依頼）

私たちのグループでは、標記のテーマについて研究を進めています。

滞納整理専門部署とは、市が市民に対して持つあらゆる債権（税・保険料・利用料・使用料・手数料等）の滞納整理事務をまとめて行う部署です。重複する滞納整理事務を一括管理することにより、業務の効率化（人件費の削減等）を図ろうとするものです。

つきましては、本市の徴収業務の現状を把握したく、お忙しいところ大変申し訳ありませんが、ご回答くださいますようご協力お願いします。

提出期限：平成19年7月27日（金）

提出書類：別紙調査票

回答方法：調査票のみ議会事務局総務課の仲村宛てにメールで送付してください。

該当がない場合も必ず調査票をメールで送信してください。

調査に関する問合せ先

児童福祉部 保育課	楠部 紀美	(2770)
保健福祉部 生活福祉課	二宮 明生	(2748)
教育総務部 総務課	東山 智子	(5514)
総務部 固定資産税課	山口 加寿子	(2634)
議会事務局 総務課	仲村 英二	(5115)

市民からの金銭徴収事務について

資料 2

3	課(室)名	
	担当者名	
	内線番号	

以下質問は税・保険料・利用料・使用料・手数料等あらゆる金銭(以下「税・料金等」という。)を含みます。
税・料金等が複数ある場合は調査表をコピー頂き、1税・料金等につき1枚作成してください。

- 1 貴課(室)では税・料金等を徴収していますか。セルをクリックして▼から選択してください。
 「はい」と回答→2以降へ 「いいえ」と回答→終了 _____

- 2 税・料金等の具体的な名称をお答え下さい。 _____

- 3 税・料金等徴収の根拠法(例:法律、条例、規則等)をお答え下さい。 _____

- 4 税・料金等の支払い方法についてあてはまるもの全てに○をつけてください。

	① 窓口での現金払い
	② 納付書による振込
	③ 口座振替
	④ 担当者が自宅等へ訪問して徴収
	⑤ その他 (_____)

- ①と回答→ 支払うことができる場所(例:課(室)内窓口、所管施設内等)を具体的にお答え下さい。 _____

- ②と回答→ 支払うことができる金融機関やコンビニ名等を具体的にお答え下さい。
* 記載しきれない場合は資料を添付してください。 _____

- ③と回答→ 口座振替ができる金融機関を具体的にお答え下さい。
* 記載しきれない場合は資料を添付してください。 _____

- ④と回答→ 徴収の担当者(例:職員、嘱託員等)をお答えください。 _____

- 5 税・料金等の滞納がありますか。セルをクリックして▼から選択ください。
 「有」と回答→6以降へ 「無」と回答→終了 _____

- 6 滞納事務(未納金に関する事務全般)に関わっている職員人数(嘱託員を含む)をお答えください。 _____人

- 7 以下設問にお答えください。但し、②から④の設問には平成18年度の決算見込額(千円未満四捨五入)を入力してください。

① 18年度滞納者数(延べ)		現 年		人
		滞納繰越		人
② 18年度調定額		現 年		千円
		滞納繰越		千円
③ 18年度収納額		現 年		千円
		滞納繰越		千円
④ 18年度滞納額		現 年		千円
		滞納繰越		千円
⑤ 18年度徴収(収納)率 (収納額/調定額)		(自動計算により入力不要)		%
		(自動計算により入力不要)		%

- 8 18年度(決算見込)不納欠損額(千円未満四捨五入)をお答えください。 _____千円

- 9 滞納に対する催促方法であてはまるもの全てに○をつけてください。

	① 電話催促
	② 訪問催促
	③ 督促状送付
	④ 催告書送付
	⑤ 未納のお知らせ(法的効力なし)送付
	⑥ その他 (_____)

- ①と回答→電話催告の担当者(例:職員、嘱託員等)を答えてください。
 →催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ②と回答→訪問催促の担当者(例:職員、嘱託員等)を答えてください。
 →催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ③と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ④と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ⑤と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ⑥と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。

- 10 滞納者に何らかのペナルティを与えていますか。
 セルをクリックして▼から選択ください。 _____ペナルティの具体的内容(_____)

- 11 差押えを行っていますか。セルをクリックして▼から選択してください。 _____(行っている場合→開始時期 _____ 年頃から)

- 12 滞納者のデータをどのように管理していますか。
 (例:システムを導入して管理、紙ベースで管理、エクセル又はアクセスで管理等) _____

- 13 滞納者への取り組みで問題になっていることをお答え下さい。 _____

* 税・料金等の料金表があれば添付をお願いします。お忙しい中、ご協力ありがとうございました。

各道府県税務主管部長
殿
東京都総務・主税局長

総務省自治税務局企画課長

地方税の徴収対策の一層の推進に係る留意事項等について

地方税の徴収対策については、平成19年3月27日付け総税企第54号「地方税の徴収対策の一層の推進について」（総務省自治税務局長通知）で通知したところですが、各地方団体において徴収対策を講ずるに際し留意していただくべき事項及び先進的な取組事例について、下記のとおり取りまとめましたので、通知します。

今後、この通知内容に沿って、地方税の徴収対策を一層推進していただくよう、お願いいたします。

また、貴都道府県内の市区町村に対してもこの旨をご連絡願います。

中 略

(3)地方団体内における各種公金の徴収の連携強化

地方団体が住民等から徴収する必要がある公金債権としては、地方税だけでなく、国民健康保険料、介護保険料、保育料など国税徴収法の例による自力執行権が付与されている債権のほか、公営住宅使用料、給食費、貸付金など多様な債権がある。いずれも滞納額や件数が増えるなど問題を抱える地方団体も少なくない。

これまではそれぞれの制度等を所管する部局において徴収対策に取り組まれてきたところであるが、より効率的かつ効果的な体制を整備する観点から、地方税以外の公金債権についても、一定の滞納整理を税務担当部局に移管、集約する事例が増えてきている。

地方団体の歳入を確実に確保する観点からも、地方団体内部では専門的な徴収ノウハウを有する税務担当部局の活用を図ることは有用と考えられるので、それぞれの債権に関する個人情報保護に十分かつ慎重な配慮を行いつつ、各地方団体の実情等に応じ、検討していただきたい。

なお、国民健康保険料については、地方税の滞納処分の例により処分することができる（国民健康保険法第79条の2及び地方自治法第231条の3③）ことから、国税徴収法第141条の規定が適用され、滞納者等に対し財産に関する必要な質問及び検査への応答義務が課されている。このため、当該情報は滞納者との関係においては秘密ではないと考えられ、地方税法第22条に定める守秘義務に関し、地方税と国民健康保険料を一元的に徴収するため、滞納者の財産情報を利用することについては差し支えない。保育所保育料など、地方税の滞納処分の例によると規定されているものについても同様と考えられるので、参考としていただきたい。

後 略

資料 4

平成19年4月1日

債権回収対策課

多重滞納者に係る徴収金充当の原則について

平成19年4月から債権回収対策課においては、市税のほか各種公債権・私債権(以下「その他債権」)を取り扱うことになるが、滞納者の実態を調査したところ、滞納者の大部分は多重滞納者であることが判明した。したがって、一人の徴収担当者が重複する債権を扱うことも考えられ、現金を直接受領した場合などの対応について、各債権への充当の原則を定める必要がある。

なお、法律では市税優先の原則があるものの、債権回収対策課の立ち上げの目的からすると、現金充当にあたっては各課から引継いだ債権について十分な配慮をする必要がある。については、これら充当の原則について下記の事項を検討した。

1 債権回収に当たっての充当順位を決定する要素

- | | |
|-----------|----------------------|
| ①法律 | 「市税優先の原則」 |
| ②滞納者の意向 | |
| ③各主管課の意向 | 主管課債権の優先 |
| ④担当者の意向 | 担当する債権の優先 |
| ⑤滞納状況 | |
| ・滞納金額 | 完納に近い案件について優先充当 |
| ・滞納期間 | 時効中断の必要性があるものの優先 |
| ・今後の徴収見込み | 執行停止該当、保留中のもの、長期分割納付 |
| ・新規発生状況 | 新規発生の有無 |

2 債権回収に当たって充当の原則

これまでの徴収実績をふまえ、次の順位に従って充当先を検討し、処理するものとする。

- | | |
|---------------------|--|
| (1) 滞納者の意向 | 交渉にあたり滞納者の納付意向を明確に把握し処理する。
但し、本人の意向にかかわらず、下記①～③の状況にあるものは特に留意し、滞納者に了解を得たうえで処理することができる。 |
| (2) 滞納者の意向が特にならないもの | |
| ①短期完納見込み | 滞納が比較的少ないその他債権で、1年以内の短期で完納が見込まれる納付があった場合は優先して充当する。 |
| ②資格制限の対象 | 納付実績に応じ、資格制限がされるような状況にある場合の債権(国保料等)は優先する。 |
| ③時効中断 | 時効中断のため一部入れの措置が必要な場合のその他債権の優先 |
| ④均等配分 | 長期にわたる分納約束については、各滞納税額に対応した納付配分とする。 |
| ⑤その他 | 特に収納率等の実績を必要とする場合には別途指示を受け処理をするものとする。 |