

(自主研究活動報告書)

公金徴収一元化についての研究

平成23年度桐生市職員自主研究グループ
桐生市公金収納研究会

納税課	主任	関口 大輔
財政課	主任	三村 勝
滞納特別対策室	主事	眞下 昇
滞納特別対策室	主事	安達 拓朗
医療保険課	主査	橋本 頼孝
医療保険課	主事	須永 和也

＝ 構成 ＝

1. 本研究の目的
2. 用語の定義
3. 本市の現状
 - (1) 市税の状況
 - (2) 税以外の公金の状況
4. 他の自治体の取り組み状況
5. 公金徴収一元化のために解決すべき課題の整理
6. 本市に最適な一元化
 - (1) 一元化に対する研究会の意見
 - (2) 本市に最適な一元化
 - (ステップ1) 情報の一元化
 - (ステップ2) 一元化組織の発足
 - (ステップ3) 非強制徴収債権の一元化
7. 効果的効率的な一元化組織についての検討
8. おわりに

1. 本研究の目的

本市の市税徴収率は、平成18年度以降連続で下落を続け、平成22年度決算では85%を割るまでに至った。市税以外の介護保険料や後期高齢者医療保険料についても収入未済額、不納欠損額ともに年々増加傾向にあり、滞納繰越額の縮減が大きな課題となっている。

人口減少や高い高齢化率といった本市特有の地域性はあるものの、果たしてそういったマーケット要因にのみに本市の公金徴収率低迷の原因を求めてよいのであろうか。

各自治体が自主財源を確保し充実させる努力を行なうことは、分権社会において税源・権限が地方に移譲されるなかで必須である。さらには、徴収の努力を怠り不当に税債権を不納欠損させたとする住民訴訟が全国的に起こされていることや、税債権以外でも給食費の未納問題が社会的にクローズアップされるなど、自治体における債権管理のあり方に対する住民の目も厳しいものとなっている現状を認識する必要がある。

本研究会は、税をはじめとする公金の収納額・収納率を効果的効率的に向上させることを目的とし、公金徴収一元化により公金全体の徴収実績を上げている自治体の事例を参考に、本市における公金徴収一元化の導入の可能性について研究を行なうものである。

(背景)

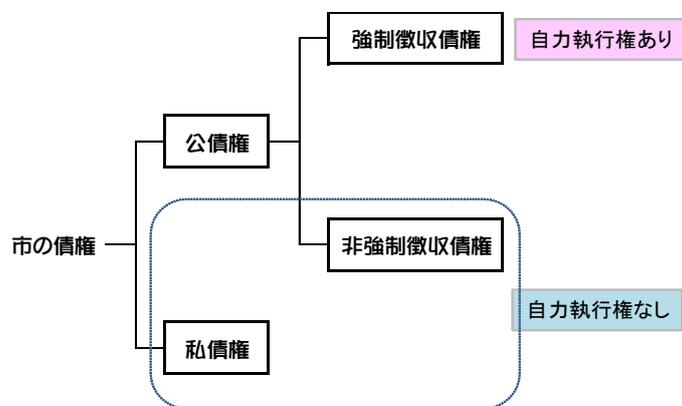
- 本市の公金収納率の低迷
- 人員削減 → 効率化が求められている
- 地域主権 → 自主財源の確保が求められている
- 滞納に対する市民の注目、「徴収の努力を怠った」との訴訟
- 全国自治体の公金一元化の取り組み

2. 用語の定義

- (1) 市の債権 金銭の給付を目的とする市の権利。公債権と私債権に大別される。
- (2) 公金 「市の債権」と同義。
- (3) 公債権 公法上の原因(処分)に基づいて発生する債権。強制徴収債権と非強制徴収債権に大別される。
- (4) 強制徴収債権 公債権のうち、自力執行権のある債権。法令上、「国税滞納処分の例による」「地方税の滞納処分の例による」等の規定がある。地方税、後期高齢者医療保険料、介護保険料、保育料など。(以下、本報告書において「公租」とは地方税を、「公課」とは地方税以外の強制徴収債権をいうものとする。)
- (5) 非強制徴収債権 公債権のうち、自力執行権のない債権。支払督促や訴えの提起等(裁判)を通じて強制執行を行う必要がある。公営住宅の使用料、公立病院の診療債権、水道料金、生活保護費返還金、給食費など。
- (6) 私債権 私法上の原因(契約、不法行為等)に基づいて発生する債権。非強制徴収公債権と同様に自力執行権がないため、支払督促や訴えの提起等(裁判)を通じて強制執行を行

う必要がある。

- (7) 自力執行権 債務不履行があった場合に、債権者自らが、強制手段（差押・公売など）によって履行があったのと同じの結果を実現させる権限。



3. 本市の公金の現状

本市において有効な一元化のあり方について検討するにあたり、まず現状分析を行なった。

(1) 市税、国保税の状況

本市においては税滞納整理を強化するため平成 17 年度に滞納特別対策室を設置した。同室は現在も高額滞納事案、各種公売処分を担っている。

しかし、平成 17～18 年度において徴収率の若干の回復をみるが、その後は毎年度下落を続け、平成 22 年度には市税収納率が85%を割る状況となっている。徴収率の低下にとともに市税、国保税ともに滞納額も増加しており、平成 22 年度市税滞納額は25億円、国保税滞納額は23億円に上っている。

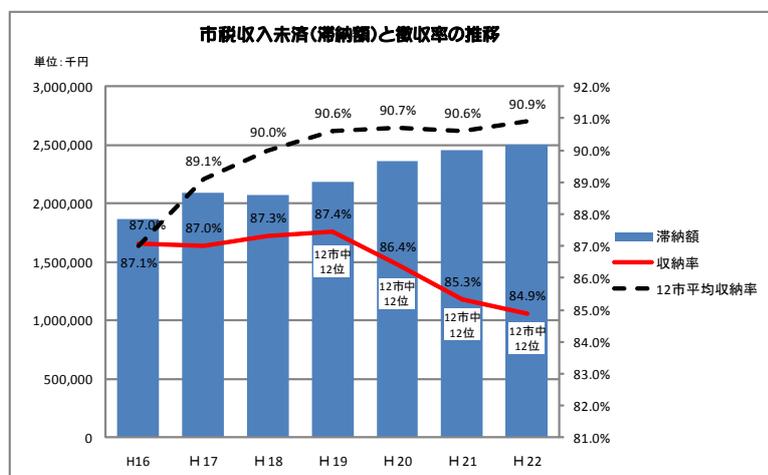
同時期に県内 12 市の平均徴収率が上昇しているのと対称的であり、本市の市税徴収率は平成 19 年度から 4 年連続で最下位 12 位となっている。

市税収納額・収納率の推移

単位:千円

	調定額(a)			収入済額(b)			収入未済額			収納率(b/a)			県内徴収率順位
	現年課税分	滞納繰越分	合計	現年課税分	滞納繰越分	合計	現年課税分	滞納繰越分	合計	現年課税分	滞納繰越分	合計	
16	12,691,818	1,716,814	14,408,632	12,301,705	244,083	12,545,788	390,113	1,472,731	1,862,844	96.9%	14.2%	87.1%	7
17	14,092,040	2,002,958	16,094,998	13,659,448	346,116	14,005,564	432,592	1,656,842	2,089,434	96.9%	17.3%	87.0%	9
18	14,423,202	1,954,010	16,377,212	13,996,081	304,699	14,300,780	427,121	1,649,311	2,076,432	97.0%	15.6%	87.3%	11
19	15,448,811	1,954,698	17,403,509	14,950,643	267,909	15,218,552	498,168	1,686,789	2,184,957	96.8%	13.7%	87.4%	12
20	15,365,770	2,060,763	17,426,533	14,803,171	259,191	15,062,362	562,599	1,801,572	2,364,171	96.3%	12.6%	86.4%	12
21	14,555,019	2,198,289	16,753,308	14,007,015	287,556	14,294,571	548,004	1,910,733	2,458,737	96.2%	13.1%	85.3%	12
22	14,210,018	2,359,008	16,569,026	13,724,625	339,913	14,064,538	485,393	2,019,095	2,504,488	96.6%	14.4%	84.9%	12

17年度滞納特別対策室設置

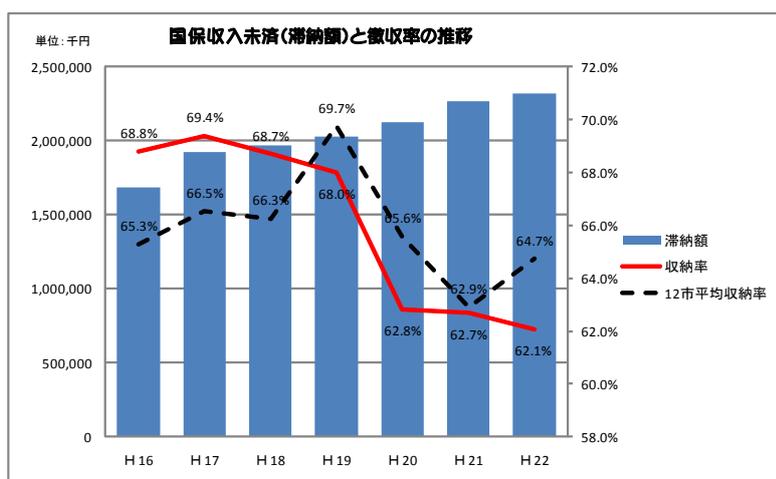


国民健康保険税収納額・収納率の推移

単位:千円

	調定額(a)			収入済額(b)			収入未済額			収納率(b/a)			県内徴収率順位
	現年課税分	滞納繰越分	合計	現年課税分	滞納繰越分	合計	現年課税分	滞納繰越分	合計	現年課税分	滞納繰越分	合計	
16	3,858,459	1,541,991	5,400,450	3,521,854	193,532	3,715,386	336,605	1,348,459	1,685,064	91.3%	12.6%	68.8%	7
17	4,504,784	1,768,072	6,272,856	4,089,615	262,857	4,352,472	415,169	1,505,215	1,920,384	90.8%	14.9%	69.4%	4
18	4,461,014	1,828,906	6,289,920	4,046,392	274,514	4,320,906	414,622	1,554,392	1,969,014	90.7%	15.0%	68.7%	10
19	4,466,020	1,864,638	6,330,658	4,032,599	273,058	4,305,657	433,421	1,591,580	2,025,001	90.3%	14.6%	68.0%	10
20	3,791,210	1,923,978	5,715,188	3,336,347	254,657	3,591,004	454,863	1,669,321	2,124,184	88.0%	13.2%	62.8%	10
21	4,139,469	1,932,860	6,072,329	3,568,309	238,007	3,806,316	571,160	1,694,853	2,266,013	86.2%	12.3%	62.7%	10
22	4,007,513	2,099,434	6,106,947	3,479,304	310,151	3,789,455	528,209	1,789,283	2,317,492	86.8%	14.8%	62.1%	9

17年度滞納特別対策室設置



税収納の状況は次のとおり整理できる。

- 徴収率の低下に伴い、市税、国保税ともに滞納額が増加している。
- 県内12市のなかで市税収納率がもっとも低い(19年度以降4年連続で最下位)。
- 県内12市の平均市税収納率は上昇しているが、本市においては下落している。
- 滞納特別対策室設置の前後(16年度と17年度)の比較で、国民健康保険税に関しては収納率の向上が若干見られたものの、市税収納率は改善がみられず毎年下落している。

また、徴収効率(税収を集めるのにどれだけ徴税費を要したか)に関しては、本市の徴収効率は全国782市中666位(県内12市平均は504位)とする研究もある。(「地方税徴収効率の数量分析—地方公共団体間比較可能なベンチマーク的手法の検討と生産性評価」(琉球大学 瀬口浩一 2010年9月))

本市の税徴収体制に何らかの問題点、改善すべき点があるのではないかとこの観点から、納税課・滞納特別対策室の協力を得て、取り組みの課題と原因を次のとおり整理した。

- 所掌する滞納事案数が膨大であり、分納履行管理が行き届かない。
- 差押え等の滞納処分を強化したいが、財産調査業務などの定型的・反復的な業務に時間が割かれてしまう。
- 滞納繰越分の対応に苦慮している結果、現年度分の対応に手が回らない。その結果、新たな滞納繰越が発生してしまうという悪循環に陥っている。

(2) 税以外の公金の状況

税以外の公金の状況の滞納状況および徴収体制などについて把握をするため、各所管課にアンケート調査を行った。滞納総額は9億4千万円に上っているが、滞納処分や訴訟などの債権回収業務を行なっているのは一部の課にとどまる。

担当課	債権名	債権の性質	測定額		収入済額		不能欠損額		(左記のうち時効によるもの)		翌年度繰越額		収納率	
			現年	滞納繰越	現年	滞納繰越	現年	滞納繰越	現年	滞納繰越	現年	滞納繰越	現年	滞納繰越
財政課 財産管理係	貸付料 (土地・建物)	私債権	54,366,580	9,932,417	43,603,343	989,860	0	0	0	0	10,763,237	8,942,557	80.2%	10.0%
医療保険課 保険税係	後期高齢者医療保険料	強制	811,016,800	7,455,900	803,264,100	3,390,400	0	0	0	0	268,761,000	3,390,400	99.0%	45.5%
環境政策課 環境保全係	馬立簡易水道料金	非強制	2,247,467	0	2,239,151	0	0	0	0	0	8,316	11,633	99.6%	
長寿支援課 介護管理係	介護保険料	強制	1,837,615,500	51,693,000	1,802,091,400	6,454,000	0	17,844,000	0	17,844,000	35,524,100	27,395,000	98.1%	9.3%
福祉課 障害福祉係	心身障害者扶養共済加入者 負担金	非強制	4,006,340	354,000	3,987,540	354,000	0	0	0	0	18,800	354,000	99.5%	100.0%
子育て支援課 保育係	保育料	非強制	591,440,720	31,914,050	585,757,520	1,417,800	0	2,146,750	0	1,924,050	5,683,200	28,349,500	99.0%	4.2%
産業政策課 工業労政係	桐生市工場アパート及び 駐車場使用料	非強制	14,094,000	375,000	12,805,000	112,500	0	0	0	0	914,000	262,500	90.9%	30.0%
建築住宅課 住宅係	住宅使用料	非強制	544,994,160	97,956,288	518,630,550	20,331,705	0	0	0	0	26,363,610	77,624,583	95.2%	20.8%
	自動車保管場使用料	非強制	71,434,125	1,497,300	69,402,900	1,115,100	0	0	0	0	2,031,225	382,200	97.2%	74.5%
水道局 総務課庶務係	水道料金 下水道使用料	非強制 強制	2,186,399,380	223,418,927	1,979,650,506	209,613,695	0	2,262,373	0	2,262,373	206,748,874	13,805,232	90.5%	92.9%
下水道課 業務係	下水道事業受益者分担金	非強制	16,398,000	4,464,000	15,449,000	370,000	0	75,000	0	75,000	949,000	4,019,000	94.2%	8.2%
	下水道事業受益者負担金	非強制	73,396,120	34,119,645	69,897,255	3,852,120	0	8,253,290	0	8,253,290	3,498,865	22,014,235	95.2%	9.1%
教育総務課 庶務係	奨学資金	非強制	51,417,400	2,739,350		52,650,800	0	0	0	0	1,231,000	2,304,850		97.2%
商業高校	高等学校授業料	非強制	77,110,400	1,210,200	76,764,600	1,034,950	0	0	0	0	345,800	175,250	99.6%	85.5%
新里支所市民生活課 生活環境係	住宅新築資金等貸付金	非強制	10,782,418	2,934,511	4,036,876	2,934,511	0	0	0	0	6,745,542	184,686,402	37.4%	100.0%
合計			6,346,719,410	470,064,588	6,040,230,541	251,970,641	0	30,581,413	0	30,358,713	569,586,569	373,717,342	95.2%	50.3%

税以外の公金所管課の徴収体制等

担当課	債権名	根拠法令	徴収職員数		主な徴収対策					延滞金		延滞金の根拠法令	1日あたり窓口来庁者数	翌年度繰越額		
			専任職員	兼任職員	訪問	電話	文書	滞納処分	加算有無	加算率	現年			滞納繰越		
財政課 財産管理係	貸付料 (土地・建物)	民法601条(貸借契約)	0	3	○	○	○	×	○	5.00%	民法404条	5人程度(年間)	10,763,237	8,942,557		
医療保険課 保険係	後期高齢者医療保険料	①高齢者の医療の確保に関する法律 ②国税徴収法 ③桐生市後期高齢者医療に関する条例 ④地方自治法 ⑤群馬県後期高齢者医療広域連合後期高齢者医療に関する条例 ⑥地方税法	1	5	○	○	○	×	○	14.50%	①地方自治法 ②桐生市後期高齢者医療に関する条例 ③群馬県後期高齢者医療広域連合後期高齢者医療に関する条例	約10人	268,761,000	3,390,400		
環境政策課 環境係	馬立簡易水道料金	桐生市簡易水道事業の設置等に関する条例	0	2	○	○	○	×	×	-	-	1人(一ヶ月)	8,316	11,633		
長寿支援課 介護管理係	介護保険料	介護保険法第129条第1項及び督促、滞納処分については、国税徴収法、地方税法に準じる。	1	3	○	×	○	×	○	納期限から1カ月経過するまで4.3%、それ以降は14.6%	地方自治法第231条の3第2項により介護保険条例第6条に規定	5.3人	35,524,100	27,395,000		
福祉課 障害福祉係	心身障害者扶養共済加入者負担金	群馬県心身障害者扶養共済制度条例	1	0	○	○	×	×	×	-	-	なし	18,800	354,000		
子育て支援課 保育係	保育料	地方税法に準じる	0	1	○	○	○	×	×	-	-	基本的には、口座振替不能者や現金給付の保護者は、保育園を通じて納付している。分納の場合等には、窓口納付のケースが多いが、毎日ではない。	5,683,200	28,349,500		
産業政策課 工業労務係	桐生市工場アパート及び駐車場使用料	桐生市工場アパートの設置及び管理に関する条例及び同施行規則	1	1	○	○	○	×	×	-	-	0	914,000	262,500		
建築住宅課 住宅係	住宅使用料	桐生市市営住宅条例施行規則	徴収専門員2名 (群馬県住宅供給公社へ徴収事務委託)		○	○	○	○	パブリック設置	×	-	-	4.85人	26,363,610	77,624,583	
	自動車保管場所使用料	桐生市市営住宅条例	徴収専門員2名 (群馬県住宅供給公社へ徴収事務委託)		○	○	○	○	○	建物明渡及び滞納催告請求訴訟等	×	-	-	4.85人	2,031,225	382,200
水道局 総務課庶務係	水道料金・下水道使用料	桐生市給水条例	3	3	○	○	○	○	○	給水停止	×	-	桐生市市税外収入督促等に関する条例第4条	口座振替が主であるので、窓口納付はほとんどない、まれに新里支所に支払いに来る	206,748,874	13,805,232
下水道課 業務係	下水道事業受益者分担金	桐生市公共下水道事業受益者分担金条例	0	5	○	○	○	○	○	事件の場合は裁判所に対し交付要求	○	市税の例による	桐生市市税外収入督促等に関する条例第4条	口座振替が主であるので、窓口納付はほとんどない、まれに新里支所に支払いに来る	949,000	4,019,000
	下水道事業受益者負担金	桐生都市計画下水道事業受益者負担に関する条例	0	5	○	○	○	○	○	事件の場合は裁判所に対し交付要求	○	市税の例による	桐生市市税外収入督促等に関する条例第4条	0~5名(納期月の6月、12月は来庁者がいるがそれ以外は週に数名ほどである)	3,498,865	22,014,235
教育総務課 庶務係	奨学資金	桐生市奨学資金貸与条例第14条	0	2	○	○	○	×	○	10.95%	桐生市奨学資金貸与条例第15条	ほとんどなし	1,231,000	2,304,850		
商業高校	高等学校授業料	桐生市立学校授業料等に関する条例	0	1	○	×	○	×	×	-	-	なし	345,800	175,250		
新里支所 市民生活課 生活環境係	住宅新築資金等貸付金	①新里村住宅新築資金等貸付条例 ②新里村住宅新築資金等貸付条例施行規則	0	3	○	○	○	×	×	-	償還期限までに貸付金を償還しなかった場合、住宅新築資金等貸付条例(附則 経過措置部分)の規程により年10.95%の割合で違約金として計算する。違約金は徴収していない。	0~1人	6,745,542	184,686,402		

569,586,569 373,717,342

税以外の公金所管課における徴収業務の課題、一元化のメリット・デメリット

担当課	債権名	性質	現在の徴収業務おいての問題点	徴収一元化を行った場合に想定されるメリットとデメリット		自由意見
				メリット	デメリット	
財政課 財産管理係	貸付料 (土地・建物)	非強制	係員の人員不足のため、継続的・効果的な徴収業務ができなかった。	滞納者の情報共有が実現する事で、各課がそれぞれ行っていた訪問徴収が一度で済む。また、効果的な納入方法を指導・助言ができる。	納入額の分配に対する公平感が保たれない恐れがある。例えば、国民健康保険料(健康保険証の交付にかかわるため)等の税金関係ばかりに分配されてしまうと、他課への一元化の効果は薄いと思われる、モチベーションの低下が考えられる。	
医療保険課 保険税係	後期高齢者医療保険料	強制	徴収の専門知識の不足	①窓口業務負担が軽減される。 ②被保険者にとって納付しやすい環境になる。	①納付窓口が変更となるので、最初は被保険者がとまどうのではないか。 ②制度が、数年で終わるので、それほどのメリットはないのではないか。	
環境政策課 環境保全係	馬立簡易水道料金	非強制	毎月〇〇〇円ずつ納付するという約束を文書で交わしていても、きちんと納めてもらえない。	特になし	特になし	
長寿支援課 介護管理係	介護保険料	強制	平成22年度以前は専任の徴収員がいなかったため、日常の訪問徴収ができなかったが、平成23年4月から徴収嘱託員を採用して徴収業務を実施している。今後の課題は、介護サービス給付費の高騰により、介護保険事業運営期間ごとに介護保険料が上昇し滞納額が増え続け、介護保険制度理解と普及により納付を促進することが必要となっている。現在は、各保険料の徴収体制は、当該課対応であるため、各課との徴収連携をしていくことが重要だ。制度趣旨の共通理解や同じ滞納者への情報共有や徴収連携等を促進していく必要がある。	現在、徴収嘱託員が1名であるため、一元化により訪問回数が増えるため、納付率が向上する。	介護保険制度理解と普及により納付を促進することについては、当該課の趣旨や方針が伝わりづらい。	現在は、各保険料の徴収体制は、当該課対応であるため、各課との徴収連携をしていくことが重要だ。制度趣旨の共通理解や同じ滞納者への情報共有や徴収連携等を促進していく必要がある。
福祉課 障害福祉係	桐生市総合福祉センター 使用料	非強制	なし	無回答	使用料を施設で納入もらうため、徴収事務を指定管理者が行っている。一元化にはなじまない。	
	自動販売機設置料	非強制	徴収額の決定が入札によるもので、事務の遂行に不慣れなため時間がかかってしまったり、不備が生じる可能性も高い。	徴収額決定から徴収の事務を一元化することは、事務効率が上がり、手続きも簡素化される。	無回答	
	心身障害者扶養共済加入者 負担金	非強制	過年度未納者2名について、滞納が続いている。現年度分については問題なし。	なし	障害状況の個人情報に伴い、徴収事務の窓口が別になると利用者も事務処理上も利便性がなくなる。	
子育て支援課 保育係	保育料	強制	人員不足及び税法等の専門知識不足	徴収業務が専門的な取り組みが可能となる	特になし	

担当課	債権名	性質	現在の徴収業務おいての問題点	徴収一元化を行った場合に想定されるメリットとデメリット		自由意見
				メリット	デメリット	
産業政策課 工業労政係	桐生市工場アパート及び 駐車場使用料	強制	①他の市税等の納入状況との連携が図れていない。情報の共有化ができていない ②入居者とは日ごろから色々と接する機会が多く、口頭での納入の督促については、厳しく言いつらい状況である	①いつも接する職員ではなく、専門的な知識を持った職員が訪問することで、滞納者にとっても刺激になる ②各課ごとにしか把握できていない内容を、横断的に情報の共有化が図れる。	無回答	複数の滞納事項がある人物に対しては、一元化により、まとめて徴収することができる点や滞納整理をする点において、とても有効であると思われる。徴収する職員にとっては様々な知識を入れる必要があるが、全体的にみた場合、仕事の負担の軽減につながるのではないかとと思う。
建築住宅課 住宅係	住宅使用料	非強制	①徴収に行っても滞納者と会えないため、滞納額が増えている。 ②収入減を理由として不払いが多い。	情報提供の共有化が図られる(退去者等)	入居者からの相談ごともあり、専門知識・経験が必要。	
	自動車保管場所使用料	非強制	①徴収に行っても滞納者と会えないため、滞納額が増えている。 ②収入減を理由として不払いが多い。	情報提供の共有化が図られる(退去者等)	入居者からの相談ごともあり、専門知識・経験が必要。	
水道局 総務課庶務係	水道料金 下水道使用料	非強制 強制	①多重滞納者への取り組み(未納が減らない) ②生活困窮者の対応(給水停止が難しく、未納が減らない) ③氏名を変更しての使用 ④無届転居(特に市外転出や外国人)	水道料金の徴収については、民間委託を行っており、直営よりも経費は掛かっていないが、徴収一元化で効率を上げることにより、さらに経費削減ができれば有効であると思われる。また、各部署で把握している滞納者情報を共有することができる。	水道については、料金徴収以外の業務も含めて民間委託しているため、徴収業務のみの一元化は難しいのではないかと。また、水道料金の滞納処分は、差し押さえではなく給水停止処分のため、取り扱いが異なる。なお、延滞金の有るものと無いものを同時に取り扱うと、複雑になると思われる。	
下水道課 業務係	下水道事業受益者分担金	強制	①滞納者に対する訪問機会が少ない(年1回程度)、市外居住者に対しては訪問徴収が行き届かないことが多い ②差押え等の強制措置を取っていない。ノウハウがない。 ③徴収専門職員がいいため滞納整理が後手になってしまう	①情報を共有することにより効率的な滞納整理ができる ②きめ細かな滞納整理を行うことで収率の向上が期待できる。 ③差し押さえ等の強制執行ができる	無回答	
	下水道事業受益者負担金	強制	①滞納者に対する訪問機会が少ない(年1回程度)、市外居住者に対しては訪問徴収が行き届かないことが多い ②差押え等の強制措置を取っていない。ノウハウがない。 ③徴収専門職員がいいため滞納整理が後手になってしまう。	①情報を共有することにより効率的な滞納整理ができる ②きめ細かな滞納整理を行うことで収率の向上が期待できる。 ③差し押さえ等の強制執行ができる	無回答	下水道事業受益者負担金は下水道敷設による利便から土地の広さに応じて所有者に賦課されるものであるが、下水道に接続していない、または建物が無い更地でも賦課される。そのため、受益者が下水を利用していないからといった理由で滞納することが多く、徴収に関してはその説明も併せて行う必要がある
	水洗便所改造資金貸付金	非強制	ほとんど未納者はいないが、6月分の未納者が2名いる。			

担当課	債権名	性質	現在の徴収業務おいての問題点	徴収一元化を行った場合に想定されるメリットとデメリット		自由意見
				メリット	デメリット	
教育総務課 庶務係	奨学資金	非強制	どうしても片手間になってしまうこと。専門的な知識や、手法を一から習得するだけの規模の事業ではないと思われる。	高額未納や悪質な滞納に対処できる。	奨学資金という性格上、あまり強硬なあ取り立てを行うと、問題となる可能性はある。	
スポーツ体育課 スポーツ振興係	行政財産使用料	非強制	現在の徴収業務において特に問題点がありませんので、変わりないと思います。	現在の徴収業務において特に問題点がありませんので、変わりないと思います。	現在の徴収業務において特に問題点がありませんので、変わりないと思います。	
商業高校	高等学校授業料	非強制	滞納者の多くはすでに退学しており、連絡が取れなくなっている場合もある。	無回答	滞納者はほとんどの場合、授業料に加えて諸会費(PTA会費等)も滞納しており、督促は授業料+諸会費で行っているため、窓口で混乱が起こる可能性がある。	
新里支所 市民生活課 生活環境係	住宅新築資金等貸付金	非強制	住宅新築資金等貸付事業は、歴史的、社会的理由により、生活環境等の安定向上が阻害されている地域、同和地区の住環境整備を行う上で重要な施策でありました。旧新里村における貸付事業は、昭和48年度から開始され、平成7年度に終了しており、年月も経過し貸付対象となった住宅を手放した人、破産や行方知れずの人もおり、回収が困難になっています。滞納理由としては、同和地区住民は不安定な就労状況にあったことや高齢化による収入の減少があります。また、償還期間が長期にわたることから、借受人の死亡、行方不明等、債権継承者がいない場合も存在しています。正常に返済を続けて償還を完了する人がいる一方で、償還相談を受けるものが高齢化、生活困窮のために返済できない人もいるため、すべての滞納者に対して、同じ対策を講じていくことができない状況にある。	この貸付金は私法上の債権であり、保証人、連帯保証人が設定されているため、不納欠損処分が簡単にできません。収納業務についても、専門的な知識を要求される債権であり、単純に民法の適用による滞納処分をおこなうことが適正な処分とならない貸付金であり、滞納処分に関する業務を専門的・継続的に実施できる体制を整備することで、債権管理に必要な期間も当然長期にわたるとともに複雑化し、時効管理を含めた高度な債権管理が可能となる。	同和地区住民は、不安定な就労状況にあったことや高齢化による収入減少など、現在も社会的に厳しい環境下にあることから細やかな対応が必要であり、公法上の債権回収と同じように法的措置をおこなうことにより、生活基盤を失うことがないよう、慎重に対処する必要がある。	住宅新築資金等徴収業務で最も重要なことは「同和問題の解決を図るために住宅新築資金等貸付制度が果たすべき役割」についての認識である。住宅新築資金等貸付制度は、劣悪な住宅環境の改善を図ること、対象地区住民自らの努力、自力によって持家を建て替え又は取得することを促進することによって、一般地区の住宅環境との格差をなくすことを目的として制度化されたものであり、一般的な金銭消費貸借契約に基づく私法上の債権と同様な考え方に基づいて、文書催告や訪問、滞納者の生活実態調査を行い、滞納者の生活実態に合わせた滞納整理(支払い能力があるにも関わらず支払わない人と支払うための資力に欠ける人の区分)を行うという基本的な基礎認識のもとに徴収業務を推進していく必要がある。

アンケート及びヒアリング調査に基づき、税以外の公金所管課業務の課題と原因を次のとおり整理した。

(課題・原因)

- 各所管課は、賦課決定をして催告まではできるが、人員不足により通常業務に追われその後の処分ができる体制ではない。
- 滞納処理に対する専門知識が不足しているため、有効な処分が行えない。
- 差押を執行することに対して心理的な抵抗がある。
- 分割納付や納付相談までが業務の限界であるため、差押等の処分を前提とした財産調査まで出来ない。
- 財産調査を行なえないため納付資力の有無について客観的に把握できない。
- 催告中心の滞納整理である
- 催告も「お願い」程度であり、納付計画も滞納者主導のものになってしまう。

4. 他の自治体の取り組み状況

アンケート及びヒアリング調査から見えてきた本市の現状や課題をもとに、今後進むべく道筋を研究・検討するには、先進地での取り組み方を参考に加えることも必須と考え、千葉県松戸市における視察研修を行った次第である。

松戸市は、千葉市、船橋市に次いで千葉県内第3位の人口(平成24年3月1日現在:482,024人)を誇る東葛地域(松戸市・野田市・柏市・流山市・我孫子市・鎌ヶ谷市)の中心的自治体である。以下に、松戸市における取り組みを記す。

(千葉県松戸市の取り組み)

松戸市では、平成21年度に公金収納一元化のプロジェクトチームが発足し、平成22年4月より「特別債権回収室」として、収納課(税徴収部門)内の一係として発足している。

収納課長を筆頭に特別債権回収室長以下4名の徴税吏員で構成され、現状では強制徴収債権のみを一元化して徴収にあっている。(H24.1.31 現在 移管件数 1,654件・移管滞納額 8.4億円)

一元化組織の役割は、各所管課より、移管予定者を挙げ、簡単な財産調査(机上で行える預金調査や給与調査など)を行い、差押可能財産を有しているものだけ移管を受ける形となっている。これは、強制徴収に特化したセクションである為、取れるものだけを受け入れる形となっている。一所管課から移管予定である旨通知された場合は、他所管課の滞納もないかチェックし、あれば、移管を受け一元的に徴収している。もちろん、税の滞納もあれば、一元化する。

財産調査については、机上で行える財産調査はパート職員が従事している状況。(15名程度で、収税課に所属)収税課で集めた情報、特別債権回収室で集めた情報、所管課で集めた情報は一元的に管理し、利用しているとのこと。収税課でも差押により残余金が発生することが予想されるときは、公課担当課へそれぞれ、滞納がないか確認し滞納あれば、交付要求をさせているとのことであった。

督促状・催告書の発付については、各所管課で行っている。一元化組織に移管する前には所管課から、「移管予告書」を発付。更に移管決定後は「移管決定書」を送付しているため、一元化組織では移管決定者へ「差押事前通知書」のようなものや定期的な催告書の発付は行っていないとのことであった。

また、分納管理については、一元化組織にてきっちり行い(システムからではなく、エクセルで管理)、一度でも不履行があった場合は即差押を行うという徹底したものであった。これも、差押可能財産があることを、事前に調査し、あるものだけを移管するという仕組みにより可能となっているものと思われる。

松戸市近隣の自治体でも公金収納一元化組織を検討し立ち上げたが、所管課が逆に尻込みし移管される案件が出ないという事態に陥り、一元化組織の解散も検討しているところもあるとのこと。一元化組織を発足するには、全庁的な問題意識の共有と取り組みが必要であるということ強調してお話いただいた。

松戸市はこの取り組みにより、平成22年4月からの累積徴収金額は3.1億円ほどになり、差押による取り立て見込み額や分納により完納に至る予定額を加えた、徴収効果額は4.8億円

に上る。移管済みの滞納額は 8.4 億円であることにより、徴収見込み額は 60%近くになるものである。また、所管課で移管予告通知を行っただけで納付となり、移管を受けなかったものについては、H22 年度で 2,600 万円、H23 年度 1,900 万円（H24.1 月末）となり、納付誓約を行ったものを含めた、予告効果額は H22 年度 1 億円、H23 年度 7,700 万円（H24.1 月末）となっている。

全庁的な取り組みを可能としているのも、たゆまぬ努力のたまものであることは言うまでもないが、公課所管課との共同の研修会を開催したり、担当課長の勉強会を開催したりして意識向上を図っているとのことであった。

今後は、非強制徴収債権及び私債権の徴収も予定している。すでに、民事執行法などの研修に職員を派遣しており、ある程度の知識はすでに取得している状態。第 4 次計画で実施される予定とのこと。

5. 公金徴収一元化のために解決すべき課題の整理

法令上の問題

個人情報をも他の債権にも共有することは可能か？

租税・公課どうして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「地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」）。

強制徴収債権と非強制徴収債権、私債権の間での情報共有については疑義があるが、「債権管理条例」制定により対応している事例がある。（先例：船橋市、秦野市など）

税が優先してしまい、他の公金では徴収率が下がるのでは？

自主納付の場合は、滞納者の意思や時効の完成時期、給付制限などを考慮して配当する。ただし、法的な処分をした場合は、地方税優先の原則（地方税法第14条）による配当となる。配当の結果、公課も含め完納しない場合は、さらなる財産調査を行い処分する。財産確認できない場合は、必要に応じて執行停止の処分を行う。

また、現年度滞納分については各所管課が集中的に取り組みを行なうなどの工夫により、現年度収納率の向上が図られる。

不服申し立てに関する教示の問題は？

差押え等に対する異議申立て先が、債権により異なるので、現行のままであると処分調書等を複数作成する必要がある。処分調書等の修正により一本化を図る必要がある。（船橋市等の先例あり）

時効の差異は？

公債権は2年又は5年で、この間に権利を行使しないときは時効により、時効の援用を要せず絶対的に消滅する（地方自治法236条1項）。

私債権は1から10年で、時効の援用が必要であり、時効完成を理由とする不納欠損ができない。

事務上の課題

完納証明は通常税を証明範囲としているが、公金一元化したらどうなるのか？

社会的信用保証という完納証明の主旨からして、証明範囲を税に限定する必要はないものと考えられる。

滞納者から賦課等の内容の説明を求められた場合は、どのように対応するのか？

各債権の根拠やペナルティ等の制度については、各所管課が説明することで対応する。

延滞金の徴収規定の相違による取り扱いの相違は？

市税と国民健康保険税、介護保険料は14.6%、後期高齢者医療保険料は14.5%、延滞金加算の

ない公金も混在している。

実務においては取り扱いを統一することが望ましいことから、地方税法の規定と統一するよう条例改正すべきである。

ただし、下水道受益者負担金の年利率は、都市計画法により上限値が14.5%と定められているため、市税と整合させることができない。

システムは一元化に対応できるのか？

次期基幹システムにより対応可能。

6. 本市に最適な一元化

(1) 一元化に対する研究会の意見

本市の現状と全国自治体の取り組み状況を踏まえ、本市における一元化導入について以下のような意見が出された。

肯定的意見

- 強制徴収債権については、債権回収方法が共通しており一元化の効果が大きい。
- ある債権で減額更正等により還付が発生した場合に、他の未納債権について差押えができる。
- 納付困難者の把握が容易になり、生活状況に応じた納付指導が可能になるなど、市民サービスの向上にもなる。
- 限られた資源（人員・経費・物）を有効活用できる。
- ノウハウが蓄積しやすい。
- アナウンス効果が期待できる。

否定的意見

- 徴収業務には職員のモチベーションが最も重要。収納率を向上させるためには一元化といった組織・技術の議論よりも、意識改革の必要性が重要である。
- 一元化により公金全体の収納額・収納率を向上させている自治体では、高い税の徴収率が一元化の背景にある。本市では税の収納率が低迷している状況にあり、納税課・滞納特別対策室に公金徴収一元化したら、税徴収率向上の取り組みを後退させるだけであり、その結果全ての公金が“共倒れ”の可能性が大きいのではないか。
- 一元化組織を設けてもノウハウをもった徴収経験者が配置されなければ烏合の衆になるだけである。
- コスト削減や効率化のみを目的とした一元化では人員削減につながるだけで、肝心の徴収実績の向上にはならない。
- これまでの個々の債権の折衝結果によっては、滞納処分の執行や延滞金の徴収が難しい事例が多々あるのではないか。
- 一元化することにより各所管課の当事者意識が希薄になるのではないか（丸投げの懸念）。
- 公課の滞納額がそれほど多くなければ（あるいは、徴収できそうな滞納が公課になれば）、これまでどおり税の滞納対策に集中的に取り組んだほうが、市全体の公金未収債権を効率的に減らせるのではないか。

(2) 本市に最適な一元化

本市における公金徴収一元化成功の前提要件、目的及び回避すべきリスクを次のように整理した。

(一元化成功の前提要件)

- ボトムアップによる改革(“やる気”の重視)
- 全庁的な取り組み(公金徴収に対する意思統一)

(一元化の目的)

- 公金徴収業務の効率化を図りながら収納額・収納率を向上させる。
- 公金徴収所管課が抱える問題を解決する。
- 特に、税の収納額・収納率向上は最重要課題。

(回避すべきリスク)

- 債権回収業務を集中させることによる“共倒れ”
- 債権回収業務の丸投げ

以上を踏まえ、本研究会は、下記のように段階的に一元化を図ることを提案する。

現 状

現状

非強制	給食費など	固有業務	現年度	滞緑
	後期高齢者医療保険料	固有業務	現年度	滞緑
強制	公課	介護保険料	現年度	滞緑
		保育料	現年度	滞緑
		下水道使用料	現年度	滞緑
		下水道受益者負担金	現年度	滞緑
		市税・国保	職員(徴税吏員)でなくてはできない業務(※1)	徴税吏員なくともできる業務(※2)

※1 滞納者との折衝、滞納処分
 ※2 机上で完結する各種調査、督促状発送・返戻処理

問題点)

- それぞれ固有業務を抱えており、徴収業務に専念できない。
- 徴収業務のノウハウの不足
- 非強制徴収債権については、取立訴訟が必要となる。

問題点)

- 反復的・定型的な仕事の事務量が多く、本来行うべき「徴税吏員でなくてはできない仕事」が行っていない。

(ステップ1) 情報の一元化

一元化

Step1 情報の一元化(税情報の共有)

非強制	給食費など	固有業務	現年度	滞緑
	後期高齢者医療保険料	固有業務	現年度	滞緑
強制	公課	介護保険料	現年度	滞緑
		保育料	現年度	滞緑
		下水道使用料	現年度	滞緑
		下水道受益者負担金	現年度	滞緑
		市税・国保	職員(徴税吏員)でなくてはできない業務(※1)	徴税吏員なくともできる業務(※2)

滞納者情報の共有

見込まれる効果・メリット

非強制徴収債権所管課のメリット

- 取立訴訟の適否判断が可能になる(事前に財産状況を見極められる)。ノウハウの蓄積を図る。
- 税コールセンターにより併せて納付催告ができる。

公課所管課のメリット

- 財産調査結果に基づいた、納付指導が可能になる。
- 税の差押えから配当を得ることが可能になる。
- 他債権の滞納情報の共有により、生活困窮状況の把握が可能になる。(滞納処分の停止の判断材料となる)
- 税コールセンターにより併せて納付催告ができる。

公租所管課のメリット

- 他債権の滞納情報の共有により、生活困窮状況の把握が可能になる。(滞納処分の停止の判断材料となる)
- 税以外の強制徴収債権を併せて滞納処分ができ、古い債権がある場合には交付要求の際に有利となる。

(ステップ1で行うこと)

ステップ1においては、組織体制は現行のままとし、滞納者情報の一元化(共有)を行う。前述のとおり強制徴収債権間で滞納者情報を共有することについて法的問題は生じない。ただし、強制徴収債権について得られた滞納者情報を非強制徴収債権回収業務に活用するためには、「債権管理条例」を制定し、情報共有を適法化させる必要がある。「債権管理条例」については、船橋市や秦野市などの先進事例がある。

(情報の一元化のシステム対応)

滞納者情報の共有には名寄せ作業が必須であるが、一元化先行自治体の多くが、一元化実現のためにクリアすべき課題として、名寄せを可能にするシステム改修をどうするかという技術的、

経費的な問題を挙げている。

しかし本市においては、導入が決まっている次期基幹システムによりこの問題をすでにクリアしており、公金徴収担当職員全員にアクセス権を付与さえすれば、滞納者情報の一元化（共有）が可能になる。

（見込まれる効果）

○ 全般的なメリット

- 「市税お知らせセンター」により、税だけでなく他の債権の未納についてもお知らせすることが可能となる。
- 休日訪問徴収等において、複数の課が同じ日に何度も訪問するといった非効率を回避することができる。

○ 納税課・滞納特別対策室のメリット

- 他債権の滞納情報の共有により、納付意思の有無、多重債務状況、生活困窮状況の把握が可能になる。
- 税以外の強制徴収債権を併せて滞納処分ができ、古い債権がある場合には交付要求の際に有利となる。

○ 公課所管課のメリット

- 公課の滞納事案数約2000件のなかで、40～50%程度が税にも滞納がある事案であると見込まれる。
- 税との重複滞納者に対しては、納税課・滞納特別対策室による財産調査を共有することにより納付資力に応じた納付指導が可能になる。
- また、税滞納で差押・配当を執行した場合に、剰余金を公課滞納分にも配当を行うことが可能になる。多重債務者の把握、生活困窮状況の把握が可能になる。（滞納処分の停止の判断材料となる）
- これまでは各課それぞれが所管する債権についてのみ訪問徴収等を行ってきたが、各債権の情報を一元化することで他の債権についても一括して納付請求することができ、複数の課が同じ日に何度も訪問等をするといった非効率を回避することができる。
- 「市税お知らせセンター」により併せて納付催告ができる。

○ 非強制徴収債権所管課のメリット

- 前述のとおり、強制徴収債権について得られた滞納者情報を非強制徴収債権回収業務に活用するためには、「債権管理条例」を制定し情報共有を適法化させる必要がある。情報共有が可能になった場合には、多重債務者の把握ができ、徴収できるかどうかの判断材料となる。各債権所管課が所有する滞納者情報を共有することができ、訴訟提起の適否の判断がしやすい。取立訴訟の適否判断が可能になる（事前に財産状況を見極められる）。
- 「市税お知らせセンター」により併せて納付催告ができる。

○ 非強制徴収債権の債権回収についての留意

非強制徴収債権の回収については、私人の債権と同様に民事訴訟による強制執行によることになる。

支払督促は簡易迅速に強制執行を可能にする一手段であるが、債務者からの督促異議の申立ても簡単にできるため、それが「分納したい」という「異議」でも訴訟に移行することから、「訴えの提起」のための議会議決が必要になる。たとえ「分納」で和解する場合でも別途議会の議決が必要となる。

したがって支払督促は、法律的な手続きを確認の上、議会対応も含め事前によく事務を検討して活用していく必要がある。

(ステップ1における課題)

○ 未収債権に対する意識の統一

債権回収業務は多数の滞納者を相手にする仕事であるため、その生活状況や心情等を過大に斟酌してしまう傾向がどうしても生じてしまう。また、所掌する事案数が膨大であり個々の事案に対して割ける時間が限られるということもあり、滞納者の申し出を信用する形で長期分納を安易に容認してしまい、その結果、納付履行管理という繁雑な仕事が増えるという悪循環を生じさせている。

徴収業務の効率を図るうえで重要なポイントは、滞納者の状況を客観的に判断する状況をどう構築するかということであり、そのためには徹底した財産調査を可能にする環境を整備することとともに、滞納に対する市としての考え方・意識を明確にしておくことである。

○ 対応方針の統一

数種類ある債権それぞれについて、例えば「市税では延滞金を徴収するが介護保険料では延滞金を免除する。」「市税では差押処分をするが保育料では差押えはしない」という矛盾を抱えていては、滞納者に対する説明に苦慮することになる。

ステップ1の段階において、延滞金の徴収など、法令に基づく毅然とした対応を各所管課が徹底しておく必要がある。

○ 上記の課題解決のために

● 「債権管理条例」の制定

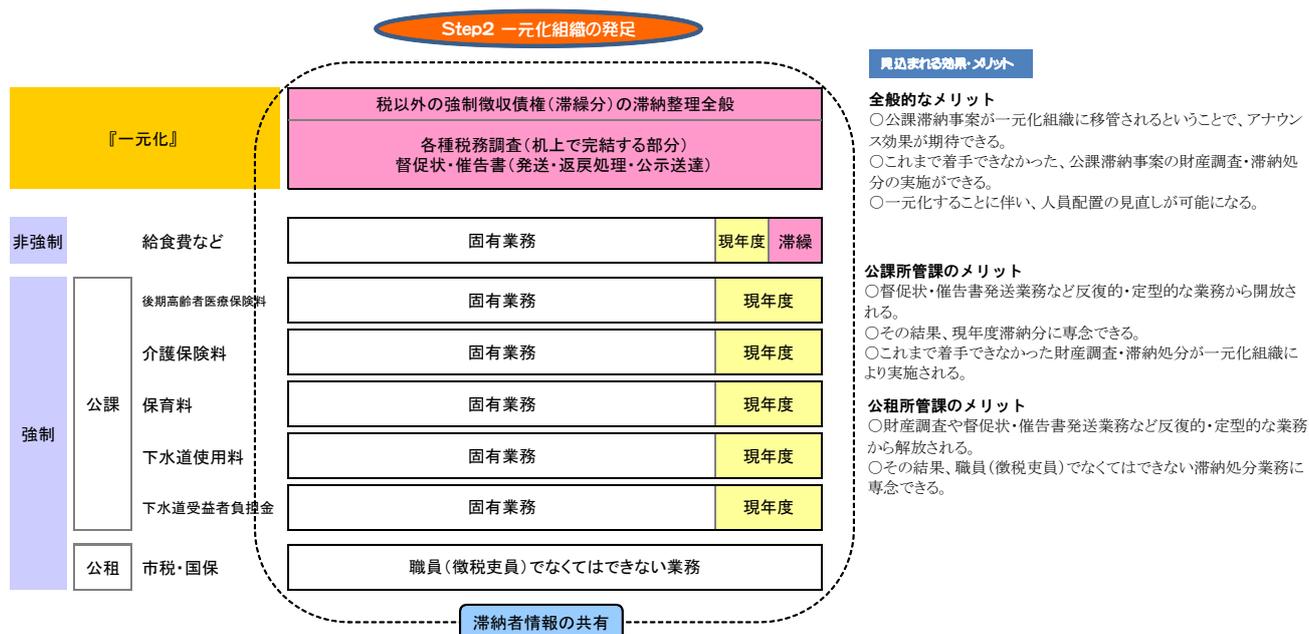
上記のような課題を生む原因のひとつとして、市税の管理等については、地方税法、地方税法施行令、国税徴収法及び市税条例・国保税条例に規定が整備されているが、市税以外の金銭債権の管理等に関するものは、地方自治法、地方自治法施行令、民法等各法令に個々の規定があるものの、体系的なものがないということがある。

条例により債権の保全、消滅、放棄等に関する規定を一元的・体系的に定めることで、市として適正かつ的確な管理等が行うことが図られると考えられる。

- 研修会・勉強会の開催

また、条例を制定しないまでも、定期的に公金債権所管課による研修会・勉強会などを開催することにより、債権回収に関する意思統一、ノウハウ不足の解消について一定の成果が得られるものと考えられる。

(ステップ2) 一元化組織の発足



(ステップ2で行うこと)

- ステップ1における課題(意識の統一、対応方針の統一)が解決されたのちに、ステップ2に移行する。
- ステップ2では一元化組織を発足させる。
- ステップ2での課題は、徴収率向上と徴収効率向上(コスト削減)の両立。

(一元化組織の役割)

- 公課(滞納繰越分)に対する滞納整理業務全般。
- 債権回収業務のうち定型的・反復的な業務全般(机上で完結する各種調査と督促・催告状発送業務)。

(一元化組織の担い手)

一元化組織は、納税課あるいは滞納特別対策室内に設置することがノウハウの共有の面で効率的である。

別の課単位の組織を設けるにしても、同課・室と同一部内に設置するべきである。

ただし、税の収納率向上の取り組みを後退させないために、納税課・滞納特別対策室において徴税吏員が本来業務に専念できる環境を整えることがその前提条件となる。

船橋市や松戸市など一元化の取り組みを成功させている自治体の例をみても、税徴収担当課と同一部内に、公課債権徴収一元化組織あるいは担当を設けているのが一般的である。

(一元化組織と各所管課との連携)

○ 現年度分対応

現年度中においては賦課根拠等の説明が必要となる場面が多いことから、滞納整理業務は原則的に各公課所管課が担当する。ただし、財産調査、督促状・催告書発送業務については一元化組織が担当する。

公課所管課においては、現年度滞納分に特化し、現年中の完結を徹底する。その際に、他の公金の滞納がある場合には併せて納付指導を行なう。

同時進行で、一元化組織は財産調査を現年中に完結させる。財産調査の結果は随時情報共有を行なう。

市税お知らせセンターにおいては、公課滞納分についても併せて納付催告を行う。

○ 滞納繰越分対応

● 移管の時期（見直し時期）

出納閉鎖後、滞納繰越となった事案を一元化組織に所管する。

以後、四半期～半年ごとに見直しのうえ所管替えを行う。

● 一元化組織の役割

一元化組織に移管された事案は、全て滞納処分執行を前提とする。

公課の滞納繰越事案数は2000件程度が見込まれる。

一元化組織移管後に、滞納者からの自主納付の申し出を承認した場合には、次期見直し時期に各所管課へ移管する（それまでは一元化組織にて履行管理を行う）。

ただし、複数債権の滞納がある場合の履行管理は、一元化組織が行う（単一の債権となった時点で、次の見直し次期に当該債権所管課へ移管する）。

● 各所管課の役割

複数債権の滞納がなく（＝ひとつの公課のみの滞納で）自主納付により完納が見込まれる事案については移管をせず、当該所管課にて納付履行管理を行う。

ただし、分納不履行等により完納が見込めなくなった事案については、次期見直し時期に一元化組織へ移管する。

(一元化の範囲)

ステップ2においては、一元化の範囲は強制徴収債権とする。

非強制徴収債権については、以下の理由により、強制徴収債権の担当者が兼務することは事務

効率の観点から合理的でないため、専従職員の人員が確保できない限りこの段階では一元化は行わない。

- ✓ 一元化を担う、納税課・滞納特別対策室内に訴訟等のノウハウがない。
- ✓ 非強制徴収債権は債権発生時に相手方の支払能力確認のための資力要件を必要としない場合や、一定の資力以下の市民を対象としたサービスを提供している場合がある。また、緩和措置（猶予・免除・履行延期の特約等）が法令上規定されていない場合があるなどの特性があるため、債権回収にあたっては福祉的観点から配慮が必要となるケースが想定される。

また、強制徴収債権一元化の効果が確認できない段階で、債権回収手法が全く異なる非強制徴収債権を一元化することのリスク（共倒れ）を回避するという意味もある。

（見込まれる効果）

ステップ1での効果に加え、以下の効果が見込まれる。

- 全般的なメリット
 - 公課滞納事案が一元化組織に移管されるということで、アナウンス効果が期待できる。
 - これまで公課担当課では手が回らなかった、公課滞納事案の財産調査・滞納処分の実施が可能になる。
 - 各所管課に配置していた人員を一元化することに伴い、人員配置の見直しが可能になる。
- 納税課・滞納特別対策室のメリット
 - 財産調査や督促状・催告書発送業務など反復的・定型的な業務負担が軽減される。
 - その結果、職員（徴税吏員）でなくてはできない滞納処分業務に専念できる。
- 公課所管課のメリット
 - 財産調査・滞納処分が一元化組織により実施される。
 - 督促状・催告書発送業務など反復的・定型的な業務負担が軽減される。
 - その結果、現年度滞納分に専念できる。

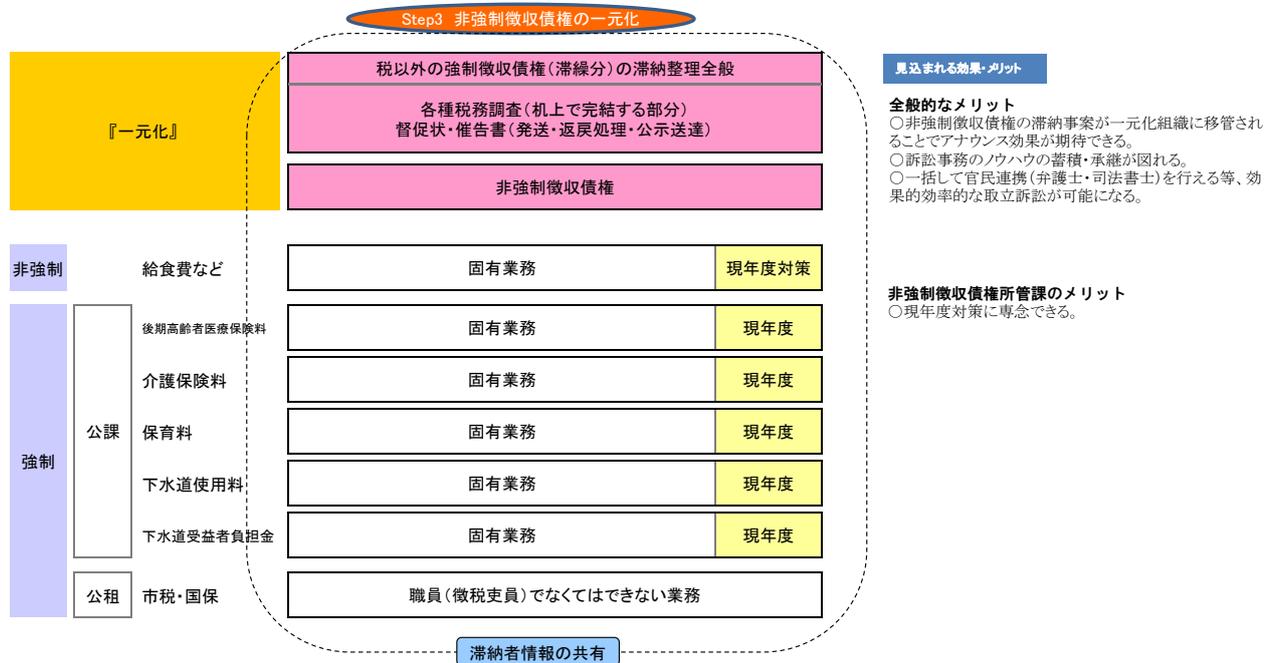
（収納業務（窓口業務）の一元化について）

本研究において当初は、収納業務（窓口）の一元化によるワンストップサービスの実現により市民サービス向上と、全庁的な窓口収納業務の業務負担軽減が図れるのではないかとという予測があった。しかし、税以外の公金については、1日あたり来庁納付者数が、医療保険課窓口（後期高齢者医療保険料）で10人程度あるものの、その他の公金については多くても5人程度であることが各課のアンケート結果で明らかになった。

そのため窓口を一元化（一本化）して各所管課の窓口を廃止してしまうと、来庁納付にあわせて相談や指導を行なう機会がなくなるといったデメリットがメリットを上回ってしまうことが

予測されることから、本研究では、「収納業務（窓口）の一元化は効率性・有効性の後退となる」と結論づけた。

(ステップ3) 非強制徴収債権の一元化



(ステップ3で行うこと)

ステップ2において、組織を一元化することの効果が確認できた段階で、非強制徴収債権（滞納繰越分）の一元化を行う。前述のとおり、非強制徴収債権専従の担当者（班・係）の配置がその前提となる。

ただし、セーフティネット（職員の保護体制）を別途構築することは非効率であるので、強制徴収債権と同一部署に一元化しながら、非強制徴収債権専門の担当（係・班）を設ける方法をとることが妥当である。

(一元化組織の役割)

ステップ2での役割に加え、非強制徴収債権の訴訟事務全般を所管する。

(一元化組織と各所管課との連携)

○ 現年度分対応

現年度中においては賦課根拠や債権発生根拠等の説明が必要となる場面が多いことから、滞納整理業務は原則的に各所管課が担当する（ステップ2と同様）。ただし、強制徴収債権にかかる財産調査、督促状・催告書発送業務については一元化組織が担当する。

各所管課においては、現年度滞納分に特化し、現年中の完結を徹底する。その際に、他の公金の滞納がある場合には併せて納付指導を行なう。

同時進行で、一元化組織は強制徴収債権にかかる財産調査を現年中に完結させる。財産調査の結果は随時情報共有を行なう。

市税お知らせセンターにおいては、公課滞納分、非強制徴収債権についても併せて納付催告を行う。

○ 滞納繰越分対応

● 移管の時期

出納閉鎖後、滞納繰越となった事案を一元化組織に所管する。

以後、四半期～半年ごとに見直しのうえ所管替えを行う。

● 一元化組織の役割

一元化組織に移管された事案は、全て滞納処分執行あるいは提訴を前提とする。

一元化組織移管後に、滞納者からの自主納付の申し出を承認した場合には、次期見直し時期に各所管課へ移管する（それまでは一元化組織にて履行管理を行う）。

ただし、複数債権の滞納がある場合の履行管理は、一元化組織が行う（単一の債権となった時点で、次の見直し次期に当該債権所管課へ移管する）。

● 各所管課の役割

複数債権の滞納がなく（＝ひとつの公課のみの滞納で）自主納付により完納が見込まれる事案については移管をせず、当該所管課にて納付履行管理を行う。

分納不履行等により完納が見込めなくなった事案については、次期見直し時期に一元化組織へ移管する。

（見込まれる効果）

ステップ2の効果に加え、以下の効果が見込まれる。

○ 全般的なメリット

- 非強制徴収債権の滞納事案が一元化組織に移管されることでアナウンス効果が期待できる。
- 訴訟事務のノウハウの蓄積・承継が図れる。
- 一括して官民連携（弁護士・司法書士）を行える等、効果的効率的な取立訴訟が可能になる。
- 非強制徴収債権各所管課に配置していた人員を一元化することに伴い、人員配置の見直しが可能になる。

○ 非強制徴収債権所管課のメリット

- 現年度対策に専念できる。
- 多重債務者の把握ができ、徴収できるかどうかの判断材料となる。

7. 効果的効率的な一元化組織についての検討

一元化組織を効果的効率的なものとするため、人員配置のあり方等について現在の納税課・滞納特別対策室の徴収体制を参考に検討を行った。

検討にはABC（Activity Based Costing：活動基準原価計算）の手法を用いることとする。ABCとは1980年代に米ハーバード大学教授が提唱した管理会計手法であり、当初は企業のコスト分析手法として利用されていたが、厳しい財政状況の中で行政サービスを効果的に実施するには、人材・予算という経営資源を効率よく配置することが重要になることから、官公庁や地方自治体でも利用されている。ABCから得られるコスト分析を基に、業務効率を改善していく経営手法をABM（Activity Based Management：活動基準原価管理）と呼ぶ。

(1) 納税課・滞納特別対策室の徴収担当者の協力を得て、徴収業務の活動区分ごとの業務割合を算出した。

担い手	人数	活動別区分ごとの業務割合							
		窓口収納業務	督促	納税催告	訪問徴収	財産調査	納税相談	滞納処分	庶務・その他
徴収担当職員	19人	5%	5%	10%		40%	30%	10%	10%
非常勤職員	12人	17%			83%				
パート職員	2人								100%

上記の活動区分うち、「滞納処分」「納税相談・指導」は、滞納事案の解消に直接的に作用する滞納整理業務の根幹的な活動であるが、その前段の活動、特に「財産調査」にかかる業務割合（=所要時間）が大きい。これは、「滞納処分」の前段の作業に手間と時間を割かれている結果、肝心の「滞納処分」に手が回らないという状況を表している。

この状況こそが徴収率が伸び悩む大きな要因であることは、限られた人員のなかで業務にあたっている徴収担当職員であれば感覚的に把握しているものであるが、この業務割合は、納税課・滞納特別対策室の徴収担当者の主観的判断によりザックリと算出してもらった結果にすぎない。

そこで、滞納整理業務全体のなかで最も大きな労力を要しているという「財産調査」業務がどの程度の業務負担となっているのか、各種ある財産調査のなかでも代表的な「預貯金調査業務」について検証することにより、そのボトルネックの程度を検討した。

1. 預貯金調査業務のABC

(1) 滞納事案1件あたりの所要時間算出

調査書発送までの処理	活動区分	単位	1件あたり処理時間	処理件数	計	備考	最適な担い手	
	調査書発送までの処理	調査対象者選定	調査履歴・折衝履歴などから判断	滞納事案1件あたり	180秒	50	9,000秒	
調査対象者とするシステム入力			滞納事案1件あたり	10秒	50	500秒		市職員
対象者リスト出力		リスト1件あたり	300秒	1	300秒	共通	パート	
預貯金調査書(50件分一括)作成		調査先入力	調査先1件あたり	30秒	7	210秒	調査先7行	パート
		調査対象者コード入力	滞納事案1件あたり	10秒	50	500秒	50人一括調査	パート
		印刷	一括調査書1件あたり	300秒	7	2,100秒	調査先7行	パート
文書管理作業		文書管理システム入力	発送文書(一括調査書)1件あたり	180秒	7	1,260秒	調査先7行	パート
		調査書に発番を付番	発送文書(一括調査書)1件あたり	10秒	7	70秒	調査先7行	パート
封筒作成		往信用封筒作成	封筒1通あたり	60秒	7	420秒	調査先7行	パート
		返信用封筒作成	封筒1通あたり	60秒	7	420秒	調査先7行	パート
封入作業		封入前確認作業	一括調査書1件あたり	180秒	7	1,260秒	共通	パート
		封入作業	一括調査書1件あたり	20秒	7	140秒	共通	パート
計(1)		50人分7行調査所要時間			16,180秒			
		滞納事案1件あたり			324秒			

回答書到達からの処理	活動区分	単位	1件あたり処理時間	処理件数	計	備考	最適な担い手	
	回答書到達からの処理	收受処理	收受印押印	收受文書(回答書)1件あたり	5秒	350	1,750秒	50人×7行分
文書管理システム入力			收受文書(回答書)1件あたり	180秒	7	1,260秒	7行分	パート
整理(区順、氏名順に並び変えてファイリング)			滞納事案1件あたり	10秒	350	3,500秒	50人×7行分	パート
調査結果の検証		滞納事案1件あたり	30秒	350	10,500秒	50人×7行分	市職員	
調査結果システム入力		システム入力	滞納事案1件あたり	90秒	350	31,500秒	50人×7行分	パート
計(2)		50人分7行調査所要時間			48,510秒			
		滞納事案1件あたり			970秒			

合計(1)+(2)	50人分7行調査所要時間	64,690秒
	滞納事案1件あたり	1,294秒

21分

(2) 全滞納事案に対する預貯金調査に要する所要時間算出

すべての滞納事案に対する預貯金調査にかかる時間	15,525,600秒 4312時間40分	○年間滞納事案12,000件 12,000件×@1,294秒=15,525,600秒
-------------------------	--------------------------	---

(3) 全滞納事案に対する預貯金調査に要する人工と業務割合

預貯金調査にかかる人工	2.14人/年	4,312時間÷(年間勤務時間)2,015時間
-------------	---------	-------------------------

預貯金調査の業務割合	11%	○預貯金調査に従事する職員19名(納税係9名・滞納特別対策係10名) 2.14人÷19人=11%
------------	-----	---

預貯金調査業務のABCの結果、すべての滞納事案(12,000件)に対する預貯金調査に要する時間は4312時間、人工は2.14人である。これは現在の納税係・滞納特別対策室の係長以下19名の11%に相当するものである。

徴収業務のうち①公権力の行使に当たらない業務、②徴税吏員が行なう公権力の行使(公売・差押え・督促・立ち入り調査など)に関する補助的な業務については、徴税吏員でなくても実施が可能とされている。表中「最適な担い手」欄が「パート」と記載した部分は、これに該当する活動区分である。

本市において税徴収率を向上させるためには、徴税吏員が徴税吏員でなくてはできない業務(納税相談や滞納処分)に専念できる環境を整備することが急務であると考えられるが、この分析により徴税吏員でなくてもできる業務に多くの時間が割かれている状況が分かった。

(2) さらに、納税課・滞納特別対策室の徴収担当者の協力を得て、現状では市職員が担っているこの預貯金調査業務について、パート職員を活用することによりどの程度の効率性の向上が見込めるのか検討を行った。

2. 預貯金調査業務のABM

現状

市職員がすべて活動区分の担い手	人工	2.14 人/年	
	人件費	8,625,333 円	4312時間40分×@2,000円

担い手を最適化すると

(1) 最適な担い手ごとの所要時間算出

ABM	50人分7行調査所要時間	市職員	20,000 秒	
		パート	44,690 秒	
	滞納事案1件あたり	市職員	400 秒	
		パート	894 秒	
	全滞納事案(12,000件)	市職員	4,800,000 秒	1333時間20分
		パート	10,725,600 秒	2979時間20分

【市職員平均時給】
22年度平均給料月額342,892円 × 12月 ÷ 年間勤務時間
2,015時間 = 2,042円/h

【パート年間勤務時間】
5時間 × 260日 = 1,300時間
時給740円は人事課に聴取

(2) 最適な担い手ごとの人工・人件費算出

市職員	人工	0.66 人/年	1333時間20分×@2,000円
	人件費	2,666,667 円	1333時間20分×@2,000円
パート	人工	2.29 人/年	2979時間20分×@740円
	人件費	2,204,707 円	2979時間20分×@740円
合計	人工	2.95 人/年	ABM効果
	人件費	4,871,373 円	0.81 人/年 3,753,960 円

ABMまとめ

- 預貯金調査にかかる業務のうち、約7割の業務はパート職員が最適な担い手である。
- 担い手の最適化により、市職員が預貯金調査業務から解放される時間は、年間合計2,979時間（徴収職員一人あたり156時間）。
- 担い手の最適化によって、人件費を375万円削減しても現在と同じ預貯金調査の成果を得ることができる。

注意!!

上記の人工計算等は預貯金調査業務を適年かけて実施するものとして算出したもの。実際には、徴収計画に即した預貯金調査実施をする必要があることから、実際の預貯金調査業務の稼働期間は半年程度になると思われる。そうした場合、倍の人数のパート職員(5人程度)を確保しない限り、結局はパート職員が担うべき業務を市職員が担うことになる。

預貯金調査業務の担い手の最適化により、徴税吏員一人あたり年間 156 時間（年間勤務時間の 2015 時間の約 8%に相当）を、滞納処分等の市職員（徴税吏員）でなくてはできない業務に投下することが可能になることが分かった。

(3) 本研究会の提案する一元化組織の役割は、ABC の対象とした財産調査業のほか、督促状・催告書発送業務といった定型的・反復的な業務全般を一手に担うものとしており、かなりの業務負担になることが想定される。

したがって、一元化組織の人員配置については、市職員の配置は公課の滞納処分を行うために必要な最小限度にとどめ、パート職員を最大限に有効活用することで成果を上げることが可能であると考えられる。

8. おわりに

公金の滞納額が増大するという現象は、財政の硬直化を進行させ、自治体本来の目的である「社会福祉の実現」を困難にし、結果として市民へのサービス低下を招くものである。本市においても同様であり、徴収額低下の原因を、人口減少や高齢化として片付けるのは簡単ではあるが、それでは先に進まないのではないのか。

今回視察を行った松戸市をはじめとする徴収実績を上げている全国の自治体について共通して言えることは、組織として常に問題意識を持ち、効率且つ効果的な方法を模索しながら業務を行っていることである。今回の研究テーマである「公金徴収一元化」は、「滞納額を減らす」というための一つの手段にすぎない。「滞納金」といういわば「隠れた埋蔵金」を発掘し、安定した財政基盤の確立という目標達成への大きな原動力となるのは、桐生市役所における全庁的な職員の意識向上と体系的な組織の整備であることは言うまでもない。

最後に本研究を通し、アンケートへの回答や関係資料の提出に協力をいただいた本市の関係各課関係者をはじめ、多忙中にもかかわらず視察を快く受け入れていただいた松戸市役所特別債権回収室をはじめとする関係各課職員の皆さまに深く感謝申し上げますとともに、この提案が、今後の桐生市発展への一助となることを切に願いまとめとしたい。