

# 特集

## 地方自治体の債権回収と 新たな収入確保策

長引く不況の影響などにより、厳しい税財政環境におかれた地方自治体では、近年、税金・債権の滞納が増加し、その財政は逼迫の度を高めています。

今回の特集では、地方税、各公共料金、社会保険料などの徴収率アップを目指して、積極的に取り組む都市自治体の事例を中心に、地方自治体の債権回収と新たな収入確保策を紹介します。また、増え続ける滞納の実態と原因、その改善のための課題にも触れます。

寄稿 1

### 地方税収入の低迷と収入確保策 問われる公平性確保と統治能力

奈良女子大学名誉教授 澤井 勝

寄稿 2

### 船橋市における債権回収への取り組み

船橋市長 藤代孝七

寄稿 3

### 加西市における債権回収と 新たな収入確保への取り組み

加西市長 中川暢三

寄稿 4

### 未収債権を確保せよ! ～横浜市の取り組み～

横浜市健康福祉局課長補佐 川井幸生

# 地方税収入の低迷と収入確保策 問われる公平性確保と統治能力

奈良女子大学名誉教授

澤井 勝



## 伸び悩む税収と増加する事務事業・権限

日本経済の低成長と雇用構造の変化、それに平成20年9月のリーマンショックの影響で、地方税収は長期的に伸びていない。都道府県税の平成22年9月末の調定実績は、地方財政計画ベース（法定外税や超過課税分を除く）では前年度同期比9・1%減となっている。市町村税でも、例えば滋賀県内の近江八幡市を除く12市の平成22年度当初予算の税収見込みは、全市で前年度に比べてマイナスとなっている。

この理由はいくつかある。第一に、景気がなかなか上向かないという経済情勢の影響がある。これは特に法人関係税で影響が大きい。第二には、特に市民税個人所得割が伸びていない。原因の第一は、市民の一人当たり収入の減少がある。国税庁の民間給与実態調査によると、平成8年から平成21年の間に、一人当たり給与総額は12%ほど

減少している。この民間給与の減少の理由の一つには、この期間に急激に進んだ雇用の「非正規化」がある。平成22年9月の労働力調査では、非正規労働者の割合は34・5%と過去最高になった。団塊の世代が定年退職して年金生活に入り、大幅な所得減となっていることも効いている。頼みの固定資産税も地価が下落する中で、長期的に低落傾向にある。

他方、地方税の徴収率は一時より持ち直しているが、劇的な改善とはなっていない。地方財政白書によると、平成20年度の市町村税の徴収率は、現年課税分が98・1%で、これは平成14年度の98・0%から0・1ポイントの改善に過ぎない。滞納繰り越し分の徴収率は19・5%で、2ポイント改善している。これは、各都道府県で進んだ、府県と市町村が協力した滞納整理機構の設置などの成果であろう。現年分と滞納分を合わせた徴収率は、91・8%から93・6%にまで改善はして

きている。しかしこれも既に頭打ちの傾向が見える。

一方で、事の善し悪しは別にして、基礎的自治体重視の「地方分権改革」が進み、市町村への国や都道府県からの権限や事務の移譲は増える傾向にある。また、高齢化が進み、少子化に歯止めをかけるべき仕事は増えつつある。

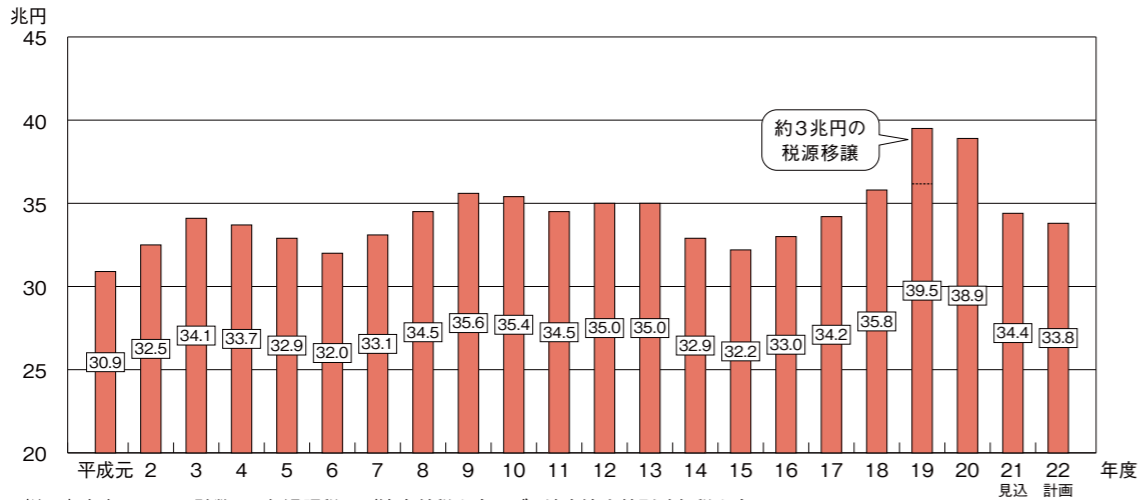
こういう状況の下で、改めて都市の収入確保策の強化が求められている。

## 収入確保策

### （1）滞納整理、租税債権の確保と整理

徴収率の低下に歯止めをかけ、税の公平性を確保することを目的に平成13年4月に「茨城県租税債権管理機構」が発足。次いで、「三重県地方税管理回収機構」が平成16年4月にできた。平成22年4月現在では、北海道に渡島・檜山地方や釧路・根室地方など4つ、岩手県、宮城県、茨城県、栃木県、千葉県、福井県、

図1 地方税収の推移



(注1) 表中における計数は、超過課税及び法定外税を含まず、地方法人特別譲与税を含む。  
(注2) 平成20年度までは決算額、21年度は決算見込額、22年度は地方財政計画額である。

総務省HPの図を基に、編集部にて作成

山梨県、三重県、静岡県、滋賀県、京都府、和歌山県、鳥取県、香川県、愛媛県、徳島県、長崎県などに設立されている。組織形態としては、一部事務組合、広域連合、任意団体とがある。

これに滞納整理で差し押さえた絵画や自動車など動産をインターネット公売にかける方式が平成16年7月に、東京都主税局がヤフーと提携して実施することで実現し、大きな成果があったことから全国化している。もちろん滞納整理は、各市ごとに滞納整理の専門課の設置や、全庁的に職員を動員する方式などさまざまな工夫がされている。

### （2）独自課税・自主課税

平成12年の地方分権一括法の施行によって、それまで法定外普通税だけだった自主課税について、法定外目的税も認められるようになった。自主課税あるいは独自課税には、大きく二つがある。一つは「超過課税」であり、もう一つは「法定外税」の新設である。

#### （ア）超過課税方式（現行税率への上乗せ）

A. 個人住民税および法人住民税の均等割への超過課税

県税であるが高知県から始まった「森林税」が著名で、平成20年度までに23府県で導入されている。

B. 個人市民税の所得割への超過課税

C. 法人市民税の法人割への超過課税  
ほとんどの市町村で実施されている。

D. 固定資産税の超過課税 など

### （イ）法定外税の創設

A. 法定外普通税

熱海市の別荘税、三浦市のヨット税など。県税であるが産業廃棄物埋め立て税を21団体で実施。沖縄県では伊平屋村、伊是名村で環境協力税という名で、フェリーでの入村者に100円程度課税する形で導入されている。

ただし自主課税については、税の目的、使途、財源の規模とコスト、受益と負担の透明性、負担の公平性、政策効果などについて系統的で、説得力のある検討が必要である。

### （3）債権整理のための条例制定

（以下の各項目は主に時事通信社の『官庁速報』の報道を整理したものである）

東京都が平成17年度から始めた債権回収の一元管理の仕組みで、自治体の債権を自力回収できる「公債権」と「私債権」とに区別して、それらを適切に徴収することを目的とする。現在27都道府県にある。平成22年11月施行の大府条例では、府の抱える債権を、①府税と同様に強制徴収が認められている債権（道路・河川占用料、児童保護費保護者負担金など）、②公法上の債権だが、強制徴収が認められていないために裁判所の関与が必要な債権（庁舎施設使用料、公園緑地使用料など）、③私法上の債権で、強制徴収には裁判所の関与が必要な債権（府営住宅使用料、中小企業向け貸付金など）に分類している。これらの



# 船橋市における債権回収への取り組み

船橋市長 藤代孝七



## 財政健全化に向けて確実な市税徴収を

船橋市の平成21年度一般会計歳入決算額は1617億7600万円、そのうち市税収入が944億3000万円、6割近くを占めており、全国的にも高い比率で市税収入が財源の核になっている。その徴収率を上げることが安定的な財源確保につながるが、バブル経済の崩壊以降、市税徴収率は年々下がり続け、平成10年度には滞納繰越額が1000億円を超え、市税徴収率は平成12年度に88・78%まで落ち込んだ(図1参照)。こうした市税収入の減少などによる財政状況の悪化に対し、本市では数次にわたる行政改革を進めてきたが、予想を上回る市税収入の落ち込みにより、その効果が相殺されていた。

このため、中核市に移行した平成15年、将来にわたり持続可能な財政構造への変革を目指した「船橋市財政健全化プラン」を策定し、施策・事業の総点検を行った。特に、本

うち、法律で延滞金の規定がないものについて延滞金を取れるように規定する。なお、大阪府八尾市が平成22年12月議会で債権管理条例を制定し、同月24日に施行している。

## (4)民間への業務委託

民間セクターの債権回収機構・会社(法務大臣の認可)に、県外に移住した住民に対する公営住宅滞納家賃などの回収を業務委託する自治体も増加している。同様に、民間事業者に電話による督促を委託する事例もある。

## (5)納税者の便宜を考慮した取り組み

コンビニやインターネットでの収納などの納税者の便宜を考えた収納改革。これに、平成18年の地方自治法改正で可能になったクレジットカードによる決済の導入も進んでいる。これはすっかり納税や支払いを忘れても、督促を受けたら役所の取り扱い時間外にも納めることができるなどの利点大きい。

## (6)行政財産の貸し付け可能に伴う取り組み

同じく平成18年の地方自治法の改正で、行政財産の貸し付けができるようになったことを受けて、さまざまな形で取り組みが行われている。

東京都は都税事務所の駐車場を民間に貸し付けてコインパーキングとして活用して収益を上げた。北海道は平成21年から本庁舎の改築用の仮庁舎用地で、120台分をコインパーキングとして民間に貸し付け、年間4200万円、3年で1億2600万円の収入を得た。

入を得た。

鹿児島県は平成21年度から、県立高校を中心に自動販売機89台分について事業者を公募して貸し付けた。貸し付けの前は、使用許可をして使用料を取る形式だったが、貸し付けによって1800万円の貸付料を得た。使用料の45倍の収入増である。

埼玉県は平成23年度から、自動販売機貸し付けの業者公募に「総合評価制度」を入れる。22年度は価格要件75点だったが、それを65点にし、事業者の社会的貢献度を35点と評価する。100点満点のうち、県の基金やボランティア活動への参加度の社会貢献度が24点、学校など施設整備への事業協力が3点、災害対策や省エネなどに5点など。

滋賀県野洲市や山梨県笛吹市などでは、組織再編や合併によって空いた市庁舎の一部を介護事業者やCATV事業者に貸し付け、相当の貸付料収入を得ている。

## (7)広告料の確保など

広告料の確保やネーミングライツ(命名権)の販売、これらも既に広く採用されている。最近では職員のパソコンへの広告掲載なども進んでいる。

## (8)広報紙・誌の制作費用の節減

福島県郡山市は市の「暮らしのガイドブック」を公募・プロポーザルで大阪の広告出版会社と契約、共同で編集・発行する。市の費用負担はゼロ。業者が広告収入で作成し、市

内全戸にポストインで配布する。3000万円の節約になり、配布コストも減少している。

## (9)中長期的な方向性

中長期的にはコミュニティ・ビジネス、地産地消事業への支援などで地場産業を興し、納税者を増やすことを考える必要もある。

## おわりに

### 「払わない人」と「払えない人」の区別を

払える能力や資産がありながら税や使用料などを「払わない人や法人」に対しては、適切な督促や差し押さえ、競売を果敢に行うための組織的取り組みを進めることは第一に必要なことだ。それが納税者の権利を守り、公平性を確保することにもなる。

同時に、本人や家族の病気や失業、離婚、それらに伴う多重債務など何らかの事情で納税の意思がありながら「払えない人」をきちんと区別する必要がある。「払えない人」には、具体的に生活再建の助言や制度の利用を支援するなどの親切で温かい対応が求められる。滋賀県野洲市、鹿児島県奄美市、岩手県盛岡市などの多重債務者支援の庁内・庁外のネットワークづくりなどを参考に、「本当に困っている人」へのワンストップ・サービス体制を構築したい。これらの市では、生活再建によって納税できた市民から、担当者がお礼を言われているのである。

市の歳入の根幹をなす市税収入の確保については、この危機的状況を打破すべく市税徴収率の向上、滞納繰越額の縮減に向けた様々な対策を打ち出した。具体的には、①不動産よりも換価しやすい預貯金などの債権を優先した差押え、②本税はもちろんのこと延滞金の完全徴収への移行、③臨戸徴収から滞納者の来庁による相談・徴収への移行、④滞納整理システムの構築、⑤財産調査や照会事務等への非常勤職員の活用、⑥高額滞納者の滞納整理状況の進行管理、⑦徴収に伴う滞納者の暴言などから職員を守る仕組みの確立など、徴収業務の効率化や環境整備を図った。その結果、平成15年度から平成19年度までの4年間の市税徴収率は、伸び率が4・38ポイント増加、一方、滞納繰越額は4・92ポイント縮減され、当時の政令市17市と中核市35市の中でトップの実績を上げた(図2参照)。平成21年度の市税徴収率は94・17%、滞納繰越額は54億9000万円までに圧縮している。

このように、市税収入確保の取り組みが奏功し、大きな成果を上げたが、一方で市税以外の公金(強制徴収公債権)である国民健康保険料、介護保険料、保育料、下水道使用料、下水道受益者負担金の収入未済額および不納欠損額は年々増加し、平成18年度には53億円となり、この滞納繰越額の縮減が大きな課題となっていた。滞納繰越額が増加する原因としては、滞納整理を各公金所管課で行うことが困難であると考えられる。

その理由として、①日々の業務量が多い、②滞納整理に関する法律は専門性が高く、③その専門性ゆえにノウハウの継承が難しく継続的に処理ができないなどが考えられる。さらに、滞納者は複数の公金を滞納していることが多く、公金所管課ごとに納付できない理由を何度も説明させられるなど、滞納者側の負担も大きく、さまざまな改善が必要であった。



図3 平成21年度船橋市債権回収対策室徴収実績(平成22年3月末現在)

区分	移管人数		処理状況の内訳				徴収金額
	移管金額	完納	差押	執行停止(即時・3年)	執行停止(即時・3年)		
保育料	203人 45,568,532円	37件 4,017,450円	75件 1,659,302円	20件 4,134,916円		11,889,704円	
養育医療費負担金	4人 152,439円	3件 75,879円	3件 70,438円	0件 0円		100,239円	
国民健康保険料	428人 194,856,451円	47件 17,045,470円	115件 8,839,119円	26件 6,582,686円		45,088,200円	
介護保険料	158人 18,498,806円	36件 4,337,739円	41件 1,367,629円	19件 1,843,250円		7,082,078円	
下水道使用料	351人 65,781,310円	81件 10,776,237円	80件 3,839,621円	42件 5,655,736円		22,539,222円	
下水道受益者負担金	77人 3,540,040円	39件 1,579,410円	17件 419,700円	4件 223,300円		2,116,690円	
公金計	1,221人 328,397,578円	243件 37,832,185円	331件 16,195,809円	111件 18,439,888円		88,816,133円	
市税(公金滞納者)	290,887,862円		11,616,700円	17,776,851円		96,726,549円	
合計	619,285,440円		27,812,509円	36,216,739円		185,542,682円	

税2億9100万円、合計6億1900万円を取り扱い、完納243件、差押331件、執行停止111件の76.42%を処理し、1億8500万円を徴収(図3参照)、2年間で3億1000万円を徴収することができた。これらの滞納者は、移管前は完納が見込

図1 船橋市における収入未済(滞納額)と徴収率の推移

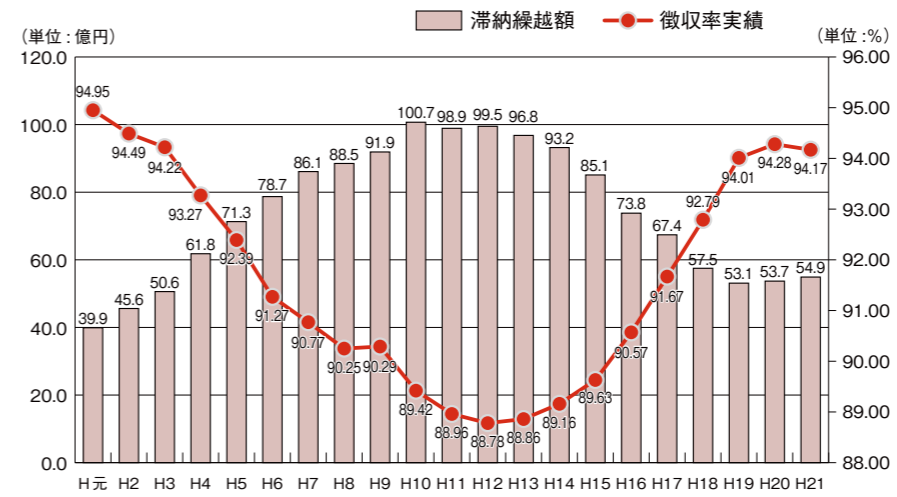
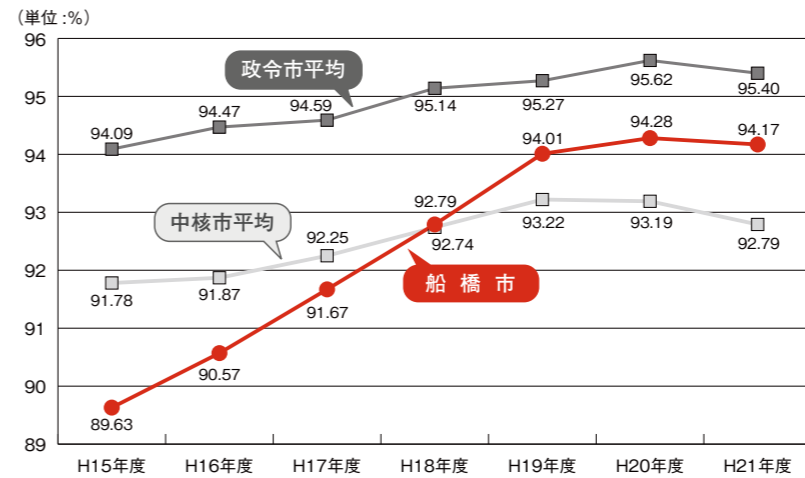


図2 政令市・中核市との市税徴収率の比較



めない者であったことから、仮に移管されない者であれば収入未済のまま、いずれ時効が完成して不納欠損したであろう金額である。これらを徴収できた意義は大きく、また、費用対効果においても徴収額が担当職員6人の人件費の6〜7倍となり、相当の効果があつた。

**市営住宅家賃などの私債権も一元徴収へ**

このように本市においては、平成20年度から公金徴収一元化を実施し、着実に実績を上げています。このことは、貴重な財源を確保すると同時に、きちんと納付している市民と

一方、倒産やリストラなどにより、財産が無く納付できない生活困窮者には、滞納者の立場に立って現在の生活状況などを丁寧に聞き、法に基づく納税の緩和措置を行っている。さらに、今後も資力の回復の見込みが難しいと判断した滞納者には、2年間で176件、1億8600万円の滞納処分執行停止を行っている。

このような徴収一元化により、各公金所管課は、現年分の徴収業務に専念することができようになり、どの公金についても徴収率が2〜3ポイント向上している。また、滞納者へ収納業務移管予告通知書を送付するだけでも、今まで納付も連絡も全く無かった滞納者の2〜3割が納付や分納するとの連絡があるなど、かなりのアナウンス効果があることも見逃せない。

滞納整理に加え現年分にも波及効果

**滞納整理に加え現年分にも波及効果**

現在、債権回収対策室では、国民健康保険料、介護保険料、保育料、下水道使用料、下水道受益者負担金、母子生活支援施設入所費負担金、養育医療費負担金、療育医療費負担金の滞納事案を、公金別に一定条件に基づいて移管を受け入れ、その滞納者が市税も滞納している、市税も併せた一元徴収を実施している。初年度である平成20年度は公金滞納者660人、滞納額2億3000万円を移管。これらの滞納者が1億8000万円の市税も滞納していたため合計4億1000万円を取り扱った。完納152件、差押335件、分納設定334件、執行停止65件で、1億2500万円を徴収し、処理率は85.61%となった。平成21年度は、公金滞納者1221人、公金3億2800万円、市

の公平・公正の観点からも重要であることは、言うまでもない。今後も、公金徴収一元化を更に進める取り組みとして、平成23年度においては、「債権管理条例案」を議会に提出するとともに、強制徴収する際に民事訴訟を必要とする債権(非強制徴収公債権、私債権)についても、債権回収対策室で滞納債権を名寄せし、滞納額を合算して訴訟を行っていく予定である。もちろん、各公金所管課が債権ごとに民事訴訟することは可能であるが、非効率的であり、少額債権の場合には、債権額より訴訟費用のほうが高くなってしまふ。債権ごとに公金所管課が別々でも、本来一人の滞納者に対する自治体の債権額は、その合計金額である。例えば、市営住宅の滞納者に家賃の支払訴訟を提起した時に、霊園管理料や市立病院の診療費などほかに滞納債権は無いが、あれば滞納額を合算して支払訴訟すべきである。仮に同じ滞納者で、ほかの少額債権を訴訟しないとすると、市による債権放棄とみなされてしまうことになりかねない。

すべての債権において、納付の公平・公正の維持と貴重な財源の確保には、自治体が保有する債権を放棄することなく、確実に徴収することが必要である。今後も公金徴収一元化がますます重要になる中で、組織やシステムの構築はもとより、職員のやる気が何よりも求められる。

債権回収対策室を設置し、公金徴収を一元化

平成19年度に各公金所管課および企画、財政、組織、個人情報、電算担当の各課長からなる公金徴収一元化検討委員会を発足し、公金徴収一元化を検討した。その結果、各公金所管課における悪質滞納者などの徴収困難

事案を、徴収の専門組織に移管して対応した方が効率的で効果も期待できるとの「公金徴収一元化に関する報告書」が作成された。これを受けて議会にも報告の上、平成20年4月1日より税務部納税課内に、公金の一元徴収を専門とする「債権回収対策室」を設置した。公金徴収一元化を実施する際の環境整備として、まず債権回収対策室で市全体の債権・債

**滞納整理に加え現年分にも波及効果**

務情報を一元的に管理するための事務分掌規則の制定、公金所管課から債権回収対策室への債権移管に関する事務取扱要領の策定、個人情報保護条例に基づく届出と公示を行った。さらに、市のホームページや広報紙を使い、市民への周知を図った。実際に債権を移管する場合には、移管を予定する滞納者に各公金所管課が「収納業務移管予告通知書」を送付し、指定期限内に完納もしくは完納に至る納付計画が提出されなかった場合、「収納業務移管決定通知書」を送付し、債権回収対策室への移管が決定する。



# 加西市における債権回収と新たな収入確保への取り組み

加西市長

中川暢三



## 5年間で債務を2割削減

加西市は兵庫県の中南部、播磨平野の北東部に位置する自然豊かなまちである。昭和42年に旧加西郡三町が合併して加西市となり、現在150km<sup>2</sup>の市域に約4.8万人が居住している。三洋電機(株)創業の地でもあり、昨秋には同社の自動車用リチウムイオン電池の新工場「加西グリーンエナジーパーク」が完成した。加西市の予算規模(平成22年度)は、一般会計189.5億円、6特別会計90.3億円、4企業会計130.9億円、連結では410.7億円。また一般会計に対する年間市税収入は61.2億円である。市立病院、幼稚園、保育所なども含めた全施設で約1100名のスタッフ(正職員、嘱託員、臨時職員)が働いており、その人件費総額は年間約77億円である。(10年前に比べ約8億円減)

平成17年7月、市長就任時点で加西市の実質債務残高は約656億円であった。その約6割は下水道整備のための起債によるもので、

先手を打ったさまざまな行財政改革の結果、この5年間で142億円(21.6%)削減できた。市民1人当たりの債務は、129万円から106万円まで減り、今でも1日当たり724万円ずつ借金は減っている。

## 子供にツケを回さない

健全財政はすべての行政・施策の大前提である。将来、人口減と税収減が激化する前に市財政を健全化するべく、私は「子供にツケを回さない」をキャッチフレーズに行財政改革を進め、かつ行政サービスの質を向上してきた。

市税収入は、平成9年度の71億3500万円をピークに、平成21年度は66億3500万円であった。財政再建のためには、無駄な支出を抑制するとともに新たな財源(収入源)を確保し、併せて滞納債権を適切に回収することが肝要である。

加西市では、ネット公売を含めた資産売却、市役所の空床賃貸、携帯基地局への賃貸、

看板・広告収入、ふるさと納税などを既に実施し、相応の収入は得ているが、本稿では割愛する。近年、経済情勢の悪化に伴って滞納額は増える傾向にあり、税金や各種料金の円滑な収納は、財源確保と負担の公平の両面から大きな課題である。

以前の加西市では、滞納金を積極的に回収していなかった。どうしても回収できない債権は、毎年、不納欠損処理をしているにもかかわらず、累積した滞納金は過年度分と現年分を合わせ10億円以上になっていた。また、難しい回収案件は放置され、担当者の異動や退職などで、有耶無耶のうちに時効が到来してしまうケースが少なくなかった。

## 民間でいきいじり民間に

従来、官が独占してきた事業を民に開放すれば、官は民の力で行政や公共サービスを変革し、民は新たなビジネスチャンスを得ることができる。市長就任以来、私は公民連携(PPP)と市民参画を基軸に、行政サービスの

質向上と市役所経営の効率化に取り組んできた。市役所の業務(公の仕事)を全て公務員で担うのではなく、市民に委ねられるものは委ね、民間に任せられるものは任せて、税金を効率的に使うように努めている。

市長に就任して約8カ月後の平成18年4月、まず上下水道関連の窓口業務(検針、開閉栓、料金収納など)を包括的に関西電力(株)の子会社である関電サービス(株)(寺本高社長)に委託した。この業務を包括委託したことによる初年度の経済的効果は、人件費削減1030万円、滞納回収増3360万円。2年目は人件費削減950万円、滞納回収増3790万円に達し、その結果、水道料金を5%値下げすることができた。以来5年間の効果額は約3億3120万円となる見込みである。

過去3年間の実績を踏まえ、平成21年度の契約更新時に、民間事業者のヤル気を更に引き出すため、私からインセンティブ条項を提案し契約に加えた。本件アウトソーシングの成功を待って、平成20年11月からは前述の上下水道料金、市税、国民健康保険税を除いたほかの市債権(市営住宅使用料、し尿収集手数料、保育料、市立病院医療費、土地改良事業負担金、住宅改修資金等貸付金など)を民間のサービス(債権回収会社)に包括委託した。

## 民間サービスの活用

「債権管理回収業に関する特別措置法」に基

づき法務大臣の認可を受けた民間サービス各社は、過去10年にわたって民間債権の管理回収業務で既に相当の実績を上げている。一方、自治体が法的根拠の異なる各種債権を包括的に民間サービスに委託した前例は皆無であった。

民間サービスのノウハウやビジネスモデルを公的債権の回収に活用できれば、市の歳入確保に大きく寄与し得ると考え、旧知のSBIグループ北尾吉孝代表に相談した。北尾代表は即座に公民連携のメリットを理解され、二つ返事で協力をいただくことになり、グループ会社のSBI債権回収サービス(株)(木下玲子社長)を紹介された。

サービスの活用にあたっての最初の難関は、市職員の凝り固まった考え方と過去から脈々と受け継がれてきた業務方法を改めさせることだった。収納課を新設、他部署から人材も入れ、彼ら自身も滞納の回収現場で実際に苦労していたこともあって、民間サービスに学ぼうという問題意識や主体性が次第に芽生えた。そして、収納課長を中心として庁内関係部署を横断的に集めたプロジェクトチームを結成し、同社と事務レベル協議や研究を重ねた結果、公的債権の回収業務を包括委託することは可能であるとの全庁的判断に達した。

同社には企画構想段階で大変お世話になったが、行政としては同社を特別扱いできないので、全国サービス協会に加盟するサービ

サー100余社にも呼びかけ、十分な周知期間を設けた上でプロポーザルを募集した。副市長以下9名の選考委員会で、実施手法、手順、実績、委託費などを基準に選考した結果、最終的にはニッテレ債権回収(株)(岡田政幸社長)に委託することに決まった。SBI債権回収サービス(株)に教えを請うて以降、包括委託実現まで1年5カ月を要した。

## 加西市で進める公民連携(PPP)

市役所がサービス領域を拡大し非効率な業務を続けることは、市民に必要な以上の税負担を強いるに等しい。加西市では、民間に委託する方が効率的かつサービスの質も向上するものについては順次民間委託してきた。それによって市職員も大いに刺激を受け、行政側の意識改革も進んだ点で、経済的な効果を高めるかに上回る大きな意味があったと考えている。

公務員の60歳定年制度や市役所の人事制度の下では、ノウハウが組織内に中々蓄積されず、プロフェッショナルが育たない。そこで、社会人採用や任期付き採用によって人材を補強するとともに、民間企業や大学など外部組織との公民連携(PPP)に注力している。

とかく行政はすべての業務を直営で行おうとして人員や資産を過剰に抱え込み、非効率になりがちである。また、法律や予算に縛られた行政が、痒い所に手が届くようなきめ細かなサービスを提供することには元々無理も



ある。例えば、滞納者相手の回収業務は土日や夜間も対応しなければならず、公務員の勤務体系では無理がある。また公務員が交渉に行くとき、まず給料の高さ、働きの悪さ、役所仕事への不満などを滞納者から聞かされ、苦情や嫌味を聞かされることになる。これでは積極的に滞納金を回収しようという気持ちも削がれてしまう。

### 組織づくり、仕組みづくり、ルールづくり

市長に初当選して約8カ月後の、平成18年度当初から財務部税務課収税係を収納課として独立させた。市税だけでなく国民健康保険税、介護保険料、市営住宅使用料、し尿手数料、保育料など、市の各種債権の回収にイニシアティブを取れる体制とした。

債権回収に携わる職員には豊富な行政経験と法律知識はもとより、交渉力・説明力も必要とされる。例えば地方税法、国税徴収法、地方自治法のほか民法、破産法、社会保障制度など幅広い専門知識を備え、かつ納税や支払いを渋っている市民・債務者に対しては説得力も必要である。また単に業務スキルが高いだけでなく、滞納を許さない「正義感」、業務遂行への「責任感」、いかに頭腦的に回収するかという「気付きと行動力」のある人材が求められる。

長らく、延滞金の減免、分割納付、不納欠

損について、ほとんどルールや基準もなしに担当者の裁量や胸先三寸のあいまいな処理がされていた。そこで「業務マニュアル」を作成し、また「延滞金減免に関する規則」「不納欠損処分取扱規則」「滞納処分執行停止に関する要綱」「分割納付に係る事務処理要綱」「差押に関する判断基準」などを順次定めた。明確なルールに従って合理的に仕事ができる環境を整備するとともに、情報の共有化、業務手順の透明化、業務量の平準化を図って内部統制も取れるようにした。

平成18年度に収納課を発足して以降、平成19年度はインターネット公売を開始、平成20年度には消費者金融過払金の差し押さえなどの取り組みを開始。平成21年度は差押に応じない消費者金融会社を提訴、収納支援システムも導入した。平成22年度はコンビニ収納を開始するとともに、訪問徴収員（集金的徴収）を廃止し、自主納付を推進している。

### 今後の取り組み方針

私自身も収納課担当者に同行して滞納者の自宅や会社を訪問するが、過去の市政への不満、行政の不作為、クレーム処理のつたなさなどを理由に税金や料金を納めない滞納者が少なくない。資産や現預金がありながらも一向に支払わない悪質な滞納者もいる。それをそのまま放置することは行政の怠

慢であり、大半の善良な納税者に対して不公平となる。

支払い能力や財産があるにもかかわらず納税しない悪質滞納者に対しては毅然たる態度で臨むよう職員に指導し、次々と財産の差押えなど処分執行をさせている。もちろん滞納者からは反発・反撃もあり、収納課職員は相当なプレッシャーに晒されているが、悪質滞納者に対してトップが弱腰では、担当職員のモチベーションを低下させると思っている。他方、回収見込みのない焦げ付き債権いわゆる不良債権に対し、いたずらにコストを掛けることは許されない。「不納欠損」という法律で認められた債権放棄の制度は適切に行使するべきである。

債権回収業務は市民と向き合う点で市役所の最前線の仕事である。行政サービスに対する市民の率直な評価が、不満・未納という形で直接突きつけられる場面でもある。債権回収することの難しさを知り、市民から頂戴する税金は1円たりとも無駄にしないという意識を持たせるためにも、今後は収納課の職員だけでなく、他部署の職員にも滞納債権の回収を経験させたい。回収業務を通して納税者・市民の声を直接聴くなど、職員研修の一環として位置づけたいと考えている。

# 未収債権を確保せよ！ 横浜市での取り組み

## 横浜市の未収債権確保の取り組み

地方分権改革の推進が、地方自治体の粘り強い努力により図られようとしている。地方分権を支える財源移譲が税財源の移譲として実施されたのは大きな成果だ。しかし、現状ではいまだ不十分である。地方自治体の債権回収の取り組みが大きな課題となっている。

国から移譲された税財源を含め、地方自治体が保有する債権を自ら徴収できるか、できないかが、直接予算に大きな影響を与え、ともに、地方自治体存亡の危機となり得る。

横浜市においても、財源確保を目指し、市区庁舎での「広告収入の確保」、緑の保全を目的とした「横浜みどり税」の導入、市全体の未収債権の徴収を強化するための「歳入確保強化担当」の設置などを行っている。

平成21年度末現在の市全体の未収債権は、国民健康保険料・市税など、平成20年度末に

比べて12億円減ったが、なお537億円と巨額である。

その対策として、市長から①滞納発生未然防止、②早期未納対策の充実と滞納者の状況に応じた的確な滞納整理、③滞納整理のための効果的・効率的な仕組み作り、④目標設定に基づいた確かな進捗管理を、横浜市全体を挙げて実施し、未収債権に取組む姿勢が示された。

具体的な取り組みとしては、現在、滞納発生未然防止として、コンビニ納税の実施・口座振替の推進を行っている。

早期未納対策として、民間事業者に委託し、電話納付案内センターを設置して、新規未納者に電話催告を実施している。

滞納整理のための効果的・効率的な仕組み作りとして、市税情報を活用した滞納者の財産調査を行うことを可能とするため、税務職員と国保職員の兼務の制度を作った。目標設定に基づいた確かな進捗管理とし

横浜市健康福祉局課長補佐

川井幸生



ては、徴収額・収納率・口座振替率・差し押さえ件数・換価件数それぞれに目標を設定し、進捗よくを毎月管理している。

## 横浜市の市税滞納整理の経過と取り組み

横浜市の債権回収に関する現状と取り組みについて紹介したが、横浜市の取り組みは今に始まったことではない。とりわけ、市税滞納の整理に力を入れ、大きな成果を挙げた。

市税滞納は、失われた10年といわれたバブル経済崩壊後の平成10年度末、過去最悪の収入歩合と最大の滞納繰越額を抱えるという緊急事態に陥ったが、平成21年度末には、バブル経済崩壊前まで回復することに成功した。その経過と取り組みを紹介する。

横浜市の市税収入歩合は、バブル経済破たんの影響を受け、平成2年度末で97・4%あったが、平成10年度末で93・0%まで低落した。さらに、滞納繰越額は、平成2年度末で157億円であったが、平成10年度末で



図2 指定都市の収納率の推移(平成13~21年度)

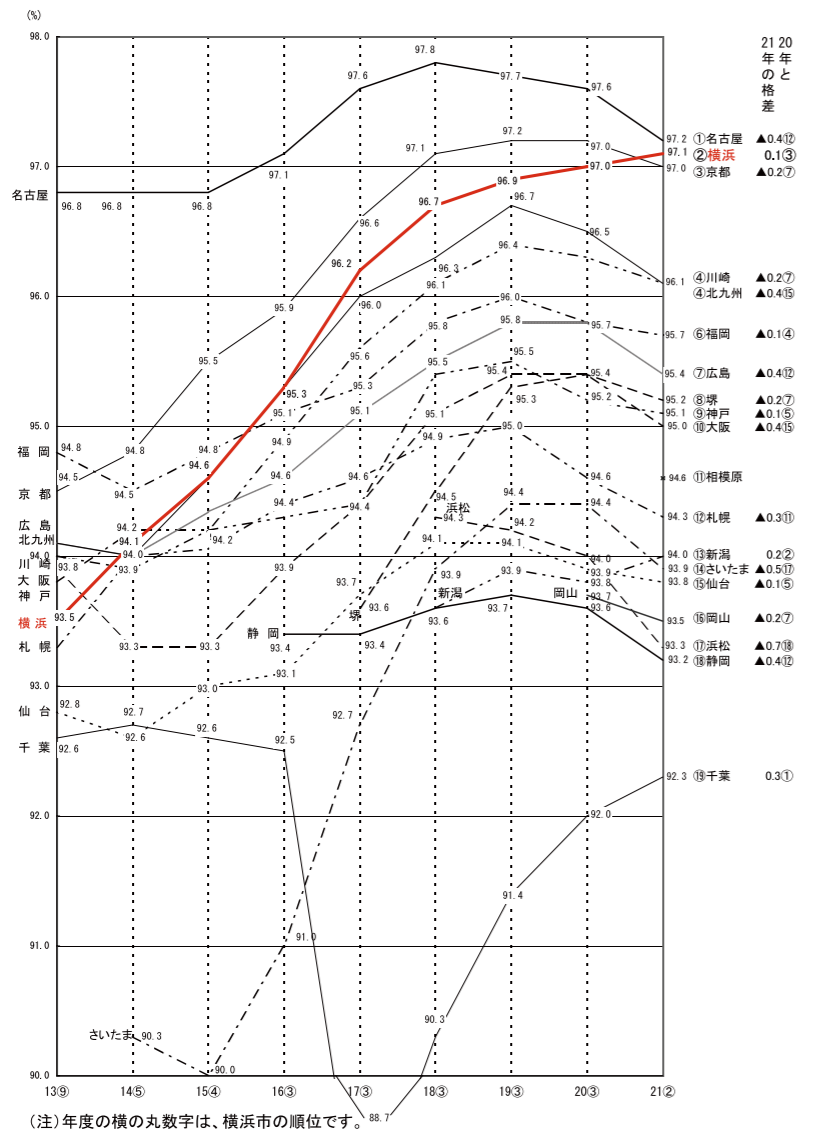
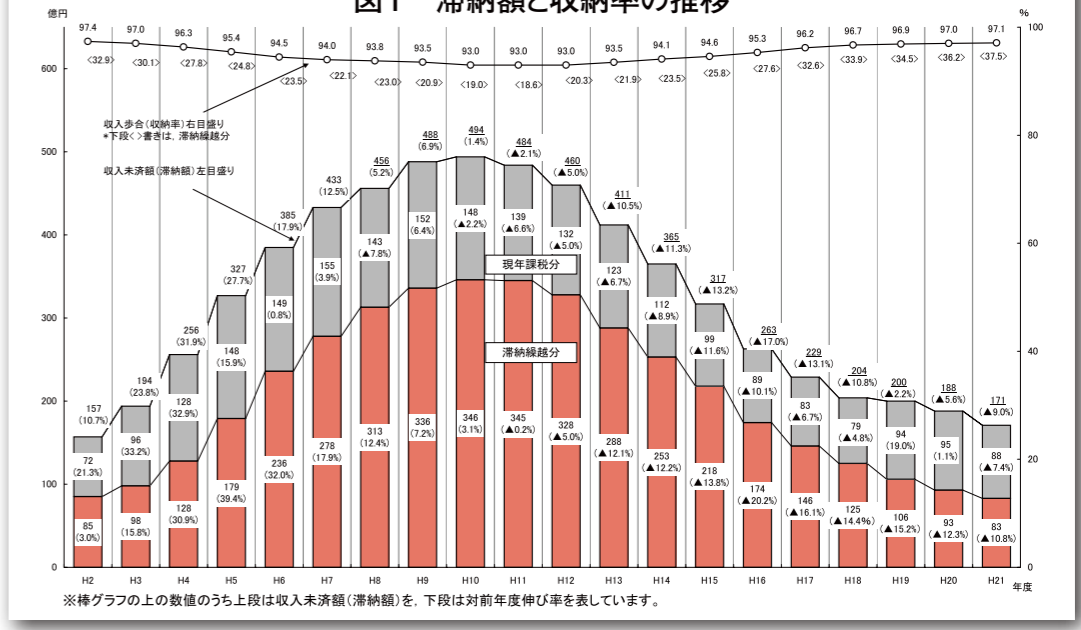


図1 滞納額と収納率の推移



職場においても滞納整理専任職が研修の担当として研修を行うだけでなく、新任の職員には、先輩職員がトレーナーとして常にOJTによる研修を行っている。

その結果、1年目の新任の職員でも、財産調査・搜索・差し押さえ・換価(公売・取立)・配当の実務ができるようになった。

2年目以降についても、弁護士・税理士・不動産鑑定士の研修を受講させ、より専門的

494億円(政令指定都市ワーストワン)と増大し、危機的状況に陥った。

私は、滞納整理において最悪の時期であった平成10年に区役所から局収納対策推進室に

な人材を育成した。

このような人材育成を行った結果、高額な滞納をしながら納税の誠意がない者については、会社や自宅の搜索や不動産公売を日常的に行うことが可能となり、実施している。

搜索は、平成15年度から本格的に開始したが、その最初の搜索では約30人を動員して行い、現金5200万円を徴収することができた。それ以来、毎年15回以上行っている。

配転し、各区を指導し、支援することとなった。早速、横浜市の滞納整理について分析を開始し、問題点の洗い出しおよび解決方法を模索した。

従前の横浜市の滞納整理は、バブル経済が崩壊し、危機的状況にあるにもかかわらず、依然として催告、電話加入権の差し押さえ、不動産の差し押さえをするだけ。差し押さえでも本人に言われるままの小額分納を認め、滞納額が増加しようが、収入歩合が下がろうが「そんなことは関係ない」との意識が現場にまん延していた。

平成22年10月には、2カ所を同時に搜索し、現金4200万円を差し押さえ、取り立てた。

搜索は、差し押さえだけでなく財産がないことの確認を行うことに意義がある。

不動産公売については、高額な滞納をしながら納税の誠意がない者について、居住している、いないにかかわらず公売している。毎年10件程度売却している。

前述の取り組みによって「財産調査を徹底することにより、徴収すべきものは徴収する。徴収不可能なものは、停止・即時欠損する」が実行できている。

結果として平成21年度末において、滞納繰越分収納率は37・5%と政令都市第1位、現年度滞納繰越分を合わせた収納率は97・1%となり、政令指定都市では、名古屋に次いで第2位となっている。

さらに平成10年度末で494億円あった滞納額は、171億円に減少した。

10年の歳月をかけた人材育成が結実したのである。

人材育成を最優先にして行い、徹底した滞納整理(財産調査・徴収・差し押さえ・公売・執行停止)が速やかに実行できる管理職および職員の育成を目指した。

そのために、滞納整理に必要とするマニユ

滞納案件ごとに財産調査を行い、徴収できる案件と徴収できない案件とを仕分けして、それに基づいた滞納整理を行うという基本原則が確立されておらず、徴収できるものだけを優先して徴収し、そのほかは放置していた。

さらに、市全体の財産調査基準および執行停止基準が不明確であり、財産が無く、納付できないことが分かっている滞納処分執行停止はできない状況であった。結果として滞納税額を増大させ、収入歩合を低下させていた。

私は、そのような事態を打開すべく、行動を開始した。

滞納整理に必要な知識やノウハウを職員から教えてもらっているのは、係長としてマネジメントできないからである。

新任の職員については、税務の基本、財産調査の手法、差し押さえの方法、取り立て公売の方法、搜索の方法、ロールプレイングによる納税折衝の仕方、不当要求に対する措置について1年(延べ20日)を掛けて丁寧に研修を行った。

その年度の初めに実施する搜索の際、新人職員は実地研修として必ず従事させ、2回以上経験させた。

さらに、動産公売や不動産公売についても応援として現場を経験させた。

搜索、動産公売や不動産公売を実施する際には、必ず従事する者全員に研修を実施し、研修と実務が表裏一体であることを体験させた。

アルを整備するとともに、1年目の課長・係長・職員が即戦力となることを目的として、税務および滞納整理についての研修を徹底的に行った。

具体的には、係長研修は、辞令交付後直ちに4日間連続で朝から晩まで、職員が1年掛けて受ける研修を詰め込み、さらに、新任課長と一緒に事前に出された課題を発表する事例研修を延べ5日間行い、現場で必要な知識・マネジメントおよび不当要求に対処できる能力を育成した。

滞納整理に必要な知識やノウハウを職員から教えてもらっているのは、係長としてマネジメントできないからである。

新任の職員については、税務の基本、財産調査の手法、差し押さえの方法、取り立て公売の方法、搜索の方法、ロールプレイングによる納税折衝の仕方、不当要求に対する措置について1年(延べ20日)を掛けて丁寧に研修を行った。

その年度の初めに実施する搜索の際、新人職員は実地研修として必ず従事させ、2回以上経験させた。

さらに、動産公売や不動産公売についても応援として現場を経験させた。

搜索、動産公売や不動産公売を実施する際には、必ず従事する者全員に研修を実施し、研修と実務が表裏一体であることを体験させた。

最後に

未収債権への対応を誤り、徴収すべきものを徴収しなければ、やがて地方自治体は、存亡の危機を迎えることとなる。

「滞納整理は人なり、人材育成が最短の道なり」の基本を忘れてはならない。