

# 公金徴収の一元化 について

近藤真弘

## 船橋市の概要（平成25年度）

市域面積 85.64 km

広がり 東西 13.86 km 南北 14.95 km

世帯数 266,417世帯

人口 612,549人

一般会計当初予算 1,792億円

職員数4,536人（うち税務部165人）

## 行政視察の視察項目に至った経過

### 包括外部監査初年度のテーマ

平成21年4月1日に大津市が中核市に移行したことに伴い、包括外部監査が実施される初年度であり、大津市行政全般にわたる包括的なテーマが適切と考え、各部局からその事務の概要のヒヤリングを受け、広く市民から徴収される税・使用料等が適切に収納され、その管理事務公平公正の観点から運営され、結果として最小の経費で最大の福祉を得られているか、という観点から未収金をとらえ、収入未済額の管理事務を監査対象として包括外部監査がなされた。

## 包括外部監査後の意見

### (1) 全庁的な取り組み

大津市の財政を考えた場合、未収金の回収は大きな意味を持つ。

未収金は、いわば「埋蔵金」であり、全庁あげてその回収に努めれば、財政に大いに寄与するものである。

ややもすると、未収金の回収業務は、日常業務の中において優先順位が低くなりがちである。限られた職員数で事務を行なっている事は理解できるが、担当者任せになることなく管理職をはじめ全職員が未収金に留意することが必要である。そのため、債権管理に関する研修会を実施する等、組織を挙げて取り組まれない。

### (2) 収納方法の多様化

未収金の発生を未然に防止することが重要であり、市民の生活様式の変化に伴い、口座振替制度の拡大やコンビニエンスストアにおける収納等を検討されたい。

### (3) 未収金管理マニュアルの整備

### (4) 未収金管理の集約化

未収金の管理事務はその所管部署で個々に行なわれているが、今後、中期的な観点で部課を超えた事務の集約化（情報の共有化・事務の一元化・連絡会議の設置等）を検討されたい。

## 包括外部監査の監査結果に伴う大津市の取り組み

- (1) 平成23年4月 債権回収準備室を設置
- (2) 平成24年4月1日 債権管理室を設置
- (3) 平成24年4月1日 大津市債権の管理に関する条例施行
- (4) 平成24年4月1日 大津市債権管理連絡会議設置

### 1. 債権管理室の体制

平成24年度 職員11名（うち専任2名、兼務9名）

平成25年度 職員10名（うち専任3名、兼務7名）

非常勤嘱託職員1名

専任（管理監 次長 主事）

平成24年度 納税課長、保険年金課長、出納室長、納税課職員5名、

保険年金課職員1名、出納室職員1名

平成25年度 納税課長、保健年金課長、納税課職員4名、

保健年金課職員1名

平成25年度所管事務

- (1) 市の債権（市税を除く）の管理に係る指導・助言、企画立案、  
調査研究に関すること
- (2) 市の債権の管理に係る研修に関すること

- (公債権に係る研修1回・私債権に係る研修2回)
- (3) 大津市債権管理連絡会議に関すること
- (4) 市税及び国民健康保険の徴収事務のうち、主に高額滞納案件に関すること
- (5) 室の一般庶務に関すること

2. 債権連絡会議の体制 (年2回から3回開催)

会長：副市長、副会長：総務部長、税務長、委員：各部局14名

3. 大津市年度別滞納繰越額及び不納欠損額

(単位：千円)

年 度	不納欠損額	滞納繰越額
21年度	639,440	6,538,933
22年度	701,928	5,813,214
23年度	777,048	5,446,903

初年度包括外部監査後、以上のような取り組みがなされたが、平成24年度に「特別会計における事務の執行及び事業の管理について」再度の監査結果から意見が出される。

## 1、債権管理に関する横断的総括組織について

平成24年4月に、前1年間の債権回収準備室で準備期間を経て市の債権管理を支援する目的で債権管理室が設置された。平成23年度の準備室段階では、市の債権回収事務の一元化を目的として、その「債権管理に係る調査、研究及び指導」を行うこととされていた。しかし平成24年4月設置の債権管理室は「市の債権の管理に係る支援、企画立案、調査研究」をおこなうこととなっており、市税、国民健康保険料の高額滞納案件以外については、各課への支援という消極的な位置づけである。今後、当管理室がより有効に機能するために、大津市の債権管理・回収における司令塔として、より積極的に全庁的な収納体制の確立に努められたい。

上記の報告結果から、会派として先進地視察を行い、大津市にとってより有効な組織体制と債権管理の全庁的取り組みを図ることを目的に、船橋市の税務部債権管理課に伺ったものである。

## 船橋市の資料から（地方自治体の債権管理）

### ～自治体組織のマネジメントと職員の意識改革～

#### 背景と経緯

1. 平成10年度に収入未済（滞納額）が100億円を超え、平成12年度の徴収率は88.78%と最悪の状態であった。

2. 市税徴収率は、平成13年度から右肩上がりに良くなり、滞納額繰越額は右肩下がりに縮減してきた。

一方で市税以外の公金は、収入未済額、不納欠損額ともに年々増加し、滞納繰越額の縮減が大きな課題となっていた。

取組として、一日に何度もそれぞれの公課所管課から臨戸や催促の電話があるなどの市民感情もあった。

3. 平成15年度に中核市に移行する際、行政改革のための財政健全化プランを策定し、16年度から徴収業務の効率化や環境整備を図った。

4. 平成19年度に、公金を効率的に徴収するための公金徴収一元化検討委員会を発足させ、「公金徴収一元化に関する報告書」を作成し、具体的に取り組んでいくこととした。

5. 平成20年4月から税務部納税課内に債権回収対策班を組織し公金徴収一元化をスタートさせ、平成21年4月から債権回収対策室として組織の強化を図り目覚ましい成果が出る。

6. 平成23年度から非強制徴収公債権・私債権の一元化徴収で支払督促、  
訴訟

### 公金徴収一元化する際の懸念事項

- ・ 滞納者に各公金について説明できるか？
- ・ 市税徴収率が下がらないか？
- ・ 税金が優先して公金にまわらないのではないか？
- ・ 差押えの充当順位は？
- ・ 自主納付の納付順位は？
- ・ 時効は？
- ・ 執行停止は？
- ・ 教示文は？

### 工夫点

公課所管課が債権回収対策室に収納業務を移管する際、公課所管課から滞納者に対して「収納業務移管決定通知書」を送付しているが、その後滞納者と折衝した結果、他の公金も滞納していることが判明した場合は、その公金についても移管する際にその公課所管課からも滞納者に「収納業務移管決定通知書」を送付することとなっていた。

このため、「収納業務移管決定通知書」に「なお○○○料以外の公金を



滞納している場合には、原則としてその滞納債権の取扱いも債権回収室に移管となります」という文言を付け加えることで解消を図った。

### 効果及び滞納額が縮減した理由

一例として、平成20年度の実績は、移管された公金滞納者660人、公金滞納額2億2992万円であったが、これらの滞納者は市税1億8049万円の滞納があったため、合計4億1040万円を取り扱い、処理率85.61%、徴収率は31.51%であった。

これまでであれば、この金額のほとんどが収入未済から不納欠損になったと思われる。徴収一元化による効果は、人件費の約5～6倍となり、費用対効果についても相当の成果があったものと考えている。

- ・ 徹底的に債権差押え
- ・ 延滞金の完全徴収
- ・ 臨戸から来庁へ
- ・ 滞納整理システムの構築
- ・ 非常勤職員の活用
- ・ 分割納付の設定方法の見直し
- ・ 進行管理
- ・ セーフティーネット

## 反応及び評価

公金徴収一元化の導入にあたり、市の広報紙で周知したことや、公課所管課から債権回収対策室に移管する旨の「予告書」を送付したことで、今まで一切反応のなかった滞納者から納付や問い合わせがあった。

移管予定者の約2～3割が一括納付や分納するなどアナウンサー効果も大きかった。

## 今後の課題と

公課所管課から移管を受ける際には、すべて紙媒体でデータの移管を受けているため、その都度職員が連絡を取り合っていた。

徴収事務を効率化するため、平成21年度に一元化に向けたシステムの修正を行い、平成22年度からは新システムが稼働することで効率的な徴収が見込まれた。

今後は、市全体の債権及び債務を一元管理するとともに、それに合わせたシステムの改修、組織的な体制づくりが必要であると考えている。

## 所感

大津市の財政を考えた場合、未収金の回収は大きな意味を持つ。未収金は、いわば「埋蔵金」であり、全庁あげてその回収に努めれば、財政に大いに寄与するものである。これは包括外部監査からの意見である。

大津市は、平成23年度収入未済額が一般会計及び企業会計を合わせて約54億4000万円であり、不納欠損額が7億7千万円であった。

平成16年度では92億円（売掛金を含む）の収入未済額が上記のように減少しているが、納税課、各原課の努力により減額していることに加え、不納欠損額として毎年処理されていることの適正性についてのチェック体制には目が離せない。

原課では、日々の業務に追われ、収入未済額の徴収まで手が回らないのも現状である。

また大津市の債権管理室の人員配置は正規職員10名であるが、専任は3名と少なく、船橋市の体制は課長1名、課長補佐1名、徴収班7名、債権班4名、税務システムプロジェクト1名、の合計14名に加え、非常勤職員6名の合計20名体制となっている。

このような人員配置から見ると、上記でも指摘のあった、包括外部監査

からの以下の指摘は妥当だと考える。「平成24年4月設置の債権管理室は「市の債権の管理に係る支援、企画立案、調査研究」をおこなうこととなっており、市税、国民健康保険料の高額滞納案件以外については、各課への支援という消極的な位置づけである。今後、当管理室がより有効に機能するために、大津市の債権管理・回収おける司令塔として、より積極的に全庁的な収納体制の確立に努められたい」とある。

本市では、健全財政を堅持するため、平成22年度から平成28年度までの7年間を計画期間とする「大津市中期財政計画」が策定されている。

平成25年度から平成28年度の歳入・歳出の推計をされた収支試算では、4年間で約98億円の収支不足が見込まれる厳しい財政状況が予測されている。

財政運営の健全性確保のための方策の視点として、未収金の収納率の向上を挙げ、大津市債権管理マニュアルに基づき、集中改革プランでの財政効果額として4年間で7億2000万円を目標に取り組んでおられるが、現在の組織体制、人員配置、職務内容では、今回視察を行った成果を上げておられる船橋市の取り組み状況とでは格段の差があり、今後に向けての検討が必要であると実感した。

大津市民の生活向上及び大津市総合計画第3期実行計画の実現のためにも、さらなる未収金の収納対策の組織強化に向け取り組み、歳入確保に

努められる事を期待する。