

平成30年11月1日

泉南市議会議長  
河部 優 様

総務産業常任委員会  
委員長 澁谷 昌子

## 総務産業常任委員会 行政視察報告書

下記のとおり行政視察を実施いたしましたので、その概要を報告いたします。

1. 【視察日】平成30年10月18日（木）・平成30年10月19日（金）

2. 【視察委員】委員長 澁谷 昌子 副委員長 谷 展和  
委員 原口 悠介 委員 金子 健太郎  
委員 森 裕文 委員 竹田 光良  
委員 大森 和夫 委員 南 良徳

3. 【視察先】

①岡山県笠岡市 ②香川県善通寺市

4. 【調査事項】

①②市税等の収納率向上、効果的な債権管理に係る取組について

5. 【視察目的】

本市では未収債権の回収強化や債権放棄について全庁的に統一した方法のもとで債権管理の一層の適正化を図り、市民負担の公平性及び財政の健全性の確保に努めるため平成30年4月1日債権管理条例を施行。それぞれの債権管理を行う所管課の長を構成メンバーとした債権管理対策会議の実施や債権管理マニュアル等の推進にあたり、円滑で適正な運用ができ、また効率的な債権回収体制を構築できるよう調査、研究を行い、政策提言につなげるため。

6. 【概要】

①岡山県笠岡市

平成25年度に現課長が収納対策課に配属され、課内改革が進むとともに平成28年度に現市長が就任したことで全庁的な債権管理体制が盤石なものとなった笠岡市。中四国初となる合同公売会の実施や近隣自治体との税務職員併任人事協定、積極的な搜索など、新しい取組を推し進め、市民も巻きこみ、職員意識をも変えていった先進市である。またマスコミ等への徴収努力の情報提供が盛んで、民放キー局でも取り上げられている。特筆すべき点は笠岡市の国営笠岡湾干拓事業負担金に係る滞納額が平成28年度末時点で約3億8千万円だったものが平成29年度、収納対策課に徴収業務が移管されてから現在に至るまで残る滞納額は約1億円まで減少。どのような徴収改革を行い、成果をあげてきたのかを地方税編、全債権編にわけて伺う。

国営笠岡湾干拓事業負担金・・・公債権。平成2年農林水産省が約1192haの農業干拓

用笠岡湾干拓地を造成。入植者が土地を購入し、現在に至る。土地の負担金に滞納が発生すれば市が穴埋めをし、国に全額を納付してきた。

## ■地方税

改革前の収納対策課の雰囲気は・・・

- 訪問徴収をする。
- 延滞金を徴収しないで交渉材料に使う、また時効を安易に迎えさせる。
- 少額分納を認める

⇒ 徴収 4 悪。

1. スキルアップ 2. 職場環境づくり 3. 新たな取組 で改革を推進

### 1. スキルアップ

- ・ 職員のスキルアップのため例年、多数の研修会に参加。そこで得た知識を実践に活かす。
- ・ 他市事例を参考に滞納対策チラシを作成。“真似できることは恥を捨て真似る”
- ・ 課員名刺に想いを反映。“滞納は許さない！ 搜索・差押え実施中”

### 2. 職場環境づくり

- ・ 警察（刑事課や市役所内の警察 OB）との連携
- ・ 窓口トラブルでの速やかな上司支援

部下の意識が大きく変化。

安心して搜索を含めた滞納整理が可能になった。

搜索回数は右肩上がりに。

（平成 25 年 0 回→平成 30 年度 9 月末現在で 19 回）



### 3. 新たな取組

- ・ 岡山県滞納整理推進機構への職員派遣

→1 年の派遣期間終了後はノウハウを市へ持ち帰り、該当職員は収納対策課で活躍中。

- ・ 中国地方初の近隣自治体（2 町）との税務職員併任人事協定を結ぶ。

→平成 33 年度末に岡山県の滞納整理推進機構が廃止予定。自治体が自立して滞納整理をする必要があること、また各自治体は人員不足、技術不足であり互いに協力して滞納整理、スキルアップを図る必要があることから、今後更に拡大予定。

- ・ 中四国初となる合同公売会を実施。

→来場者数 900 名。落札価格は総額で 320 万円。

- ・ インターネット公売の実施。

→ヤフー官公庁オークションを利用した笠岡市独自のものを展開。

- ・ コールセンターの設置

→専属臨時職員 1 名を配置。（9 時-17 時、木曜のみ 11 時-19 時）交渉記録を見ながら 1 カ

月 500 件程アクション。交渉内容は地区担当に引き継ぎを行う。うっかり忘れ、納付書紛失のケースには効果が絶大。

・窓口業務の延長

→毎週木曜は 17 時 15 分-19 時まで。市民課、税務課、収納対策課等で実施し、年間約 300 名が来庁。効果的な取組となっている。

・マンガによる啓発

→笠岡市出身の漫画家、南一平先生とタイアップ。チラシを作成し成人式等で配布している。納税意識の醸成を目的としている。

・市長の臨戸訪問

→平成 29 年度実績は 8 回。職員は自身で解決する意欲をもって取り組んでいるが、市長は自らの民間企業での債権回収経験から、臨戸訪問の大切さを伝えるべく精力的に行っている。(平成 30 年度は収納対策課と毎月実施。その他債権所管課も随時実施。)“まず家を見る、人を見る、服を見る” 滞納者の事情の見極めが肝心。

## ■全債権編

改革前の債権所管課の雰囲気は・・・

●徴収は後回し、他業務優先

●債権管理に必要な知識不足、適正な管理がなされていない。

●各債権所管課で基準が異なり全庁で統一的な対応ができていない。

→平成 27 年度決算で長期延滞債権が約 12 億円に。市税の徴収率は右肩上がりで滞納繰越分は年々減少していったが、その他の債権は増える一方だった。

1. トップダウン 2. 債権管理マニュアルの運用 3. 債権管理条例施行 で改革を推進。

### 1. トップダウン

・平成 28 年 4 月に現市長が就任。休眠状態だった笠岡市収納対策本部を再稼働 (副市長・債権所管部長で構成)

→長期延滞債権の現状を全庁で情報共有し、滞納金の徴収だけでなく債権管理の適正化も推進。市長の率先した滞納者宅訪問と合わせて全庁的な債権管理体制の強化に繋がる。

### 2. 債権管理マニュアルの運用 (平成 29 年 4 月から)

・収納対策課が債権担当課をサポート。

・債権管理に関する基礎的な流れを記載。

・債権管理に関する研修にも積極的に開催。また収納対策課でそれぞれの私債権担当者を決めて台帳等をチェック。

→人事異動直後の職員でも基礎的事項を十分理解でき、業務に携われるように。

### 3. 債権管理条例の施行 (平成 29 年 10 月から)

・3 つの目的【市長責務の明確化】【各債権所管課の実務上の指針】【徴収不能な債権の放

棄】で非強制徴収債権の管理に関して発生から消滅までの手続きや処分の基準を明確に。  
→ この条例に基づいて行う債権放棄は議決不要に。スピード感のある処理や、徴収可能な債権に着手可能となった。(平成28年度末の非強制徴収債権未収金は2億1千万円  
→平成29年度末には約6,790万円まで減少。)

#### ■今後の課題・目標

マニュアルの運用開始と条例施行となった平成29年度は不良債権の放棄に重点をおいていた。今後はさらに徴収率を上げることが課題。期限内納付者との公平性を保つためにも毅然とした態度で回収していく。具体的には市顧問弁護士名での最終催告書の送付や、市営住宅に係り厳しい内容の催告書の送付や即決和解に向け準備中である。今後も収納対策課が他の所管課を牽引し、市全体の徴収体制の強化を図っていく。

#### ■まとめ

笠岡市では、収納対策本部会議（構成：副市長、所管部長）、債権管理検討委員会（構成：総務部長を委員長として、所管課長、税理士）、ワーキンググループ会議（構成：税務課・収納対策課を事務局として、各債権の所管課員）、を定期的に行う。各債権所管課に対し収納対策課がサポート、助言を行いながらそれぞれの会議が意味をもち、連携し合って全庁的に課題に向き合っている。広報紙の掲載を通じて“やんわり”ではなく厳しい内容で市民に啓発、成人式で新成人に対してもマンガを利用し啓発を行ったり、口座振替についても原則化し、ポケットティッシュの配布や景品のあたる抽選を行うなどPRにも積極的である。また、広島県との県境に市が位置するため広島県内事業所と岡山県内事業所との温度差に苦慮するも、高い特別徴収実施率を誇る。マニュアルや条例の整備により滞納債権発生予防、収納率アップをめざした環境づくりや、職員の債権管理意識の醸成がうまく機能し、さらにトップダウンによる積極的な施策の推進が現在の徴収体制を構築した。



## ②香川県善通寺市

前市長の“職員では債権回収はできない”という思いから、元国税庁や民間企業で債権回収を担当した経験をもつ職員を採用し、管理者へと登用。高いスキルをもった徴収ノウハウを駆使する取組は10年を超え、着々と債権回収を図ってきた人口3万人都市、善通寺市。都市圏の自治体も複数回視察に訪れる債権回収先進自治体であり、専門家集団の徹底したリーダーシップで滞納処分を主とした債権回収手法へと転換を図っていった。地域のしがらみからどのような取組で転換を図り、各債権の回収率を伸ばしてきたのかを伺う。

### ■徴収体制の変遷

#### ○平成12年度

滞納者宅への定期的な臨戸徴収を廃止。

(→自主納付者との不公平を是正。滞納者の自主納付を促すとともに滞納処分による強制徴収を中心とした滞納整理に移行準備。)

#### ○平成14年度

香川県の中讃地区の2市3町が加入する広域行政事務組合の税の滞納整理専門部署である中讃広域行政事務組合租税債権管理機構に過年度滞納債権の約7割を移管。

(→外部委託による滞納整理体制の整備。)

#### ○平成15年度

現年度の市税債権で、督促や催告しても納付しない滞納者は、年度内に3回に分けて中讃広域行政事務組合租税債権管理機構に事務移管。

(→現年度内滞納の早期解消をねらう。同時に、善通寺市と債権管理機構の徴収事務における連携を強化し、過年度から現年度への統計的な滞納整理を行う。)

#### ○平成17年度

4月に債権管理局債権管理第1課を新設。10月から民間での債権回収経験者を嘱託職員として採用。

(→徴収体制の強化をめざす。専門部署として長期高額滞納世帯等、滞納整理を推進する徴収組織を設置。)

#### ○平成20年度

滞納繰越分の徴収率向上のため担当者を決め30万円以上の滞納者に対する積極的な滞納整理を行う。

(→市税、国保税に係り口座振替と普通納付の徴収率の差に着目。納期内納付対策として口座振替の勧奨を積極的に行う。※納税通知書にはがき形式の口座振替依頼書を同封、新規の申込者には市営プール券を配布。)

#### ○平成23年度～平成27年度

機構改革を順次行い、債権管理第1課を税務課に、債権管理第2課を債権管理課とし、市民生活部債権管理課に。

(→小さな市役所へ改革。)

## ○平成 28 年度

中讃広域行政事務組合租税債権管理機構と連携し搜索を強化。

(→徴収困難な滞納者増への対策。)

## ○平成 29 年度

コンビニ収納の導入。

(→ライフスタイルの多様化に対応。)



### ■徴収体制の特徴

1. 専門知識（法律、金融）の豊富な人材の確保。
2. 法的手続きの導入、顧問弁護士等との連携。
3. 市税外債権に関する滞納情報管理の一元化。
4. 組織体制の確立（＝各債権所管課と債権管理課のすみわけ）。

### ■取組内容

1. 各課統一した督促マニュアル（“督促 8 段階手法”）を駆使する督促方法の方程式化。  
→まずは債権担当課から督促状を発送。そして裁判所からの支払督促・仮執行宣言付支払督促の発送と並行して債権管理課から通告書、差押予告を行う。

2. 基本手法の P D C A サイクルから“トップを動かす”新 P D C A T サイクルへ転換。

- Plan —従来の実績、将来の予測などをもとに滞納債権回収計画を作成
- Do —計画に沿って業務を実行
- Check—業務内容の検証
- Act —検証結果から業務を改善
- Top —トップ会議（庁内検討委員会—市長・副市長以下各関係部長への報告会）

→年 3 回各債権所管課長が市長、副市長以下各関係部長あて実績報告を行う。各債権に係る責任は課長にある。徴収体制の確立にはトップダウンが必要。

3. 各債権滞納残高分析からの実行目標の設定（過去 3 カ年程度）

→現年度分を圧縮し、その分以上の過年度分を徴収していく。過年度滞納繰越分を回収しないと残高は減っていかない。滞納残高を分析し、目標値を設定しなければ改善できない。

4. 滞納者別把握の実施

→担当者の異動等で督促・催告等の交渉が中断しないために必要。

各債権所管課は個別交渉記録簿を作成。（日別・電話フォロー・面談・文書等）

債権管理課は個別ファイルを作成。（移管受任・法務依頼・強制執行等）

例えば介護保険料なら経過詳細一覧、住宅使用料なら催告履歴管理一覧など。

5. 効果的な債権管理対策会議の開催

→意味のない雑談会に終わってしまうことのないよう、月次で現年度調定額徴収率達成状況、滞納残高減少目標率達成状況、滞納債権残高推移、実行目標遂行実績、電話催告フォロー集計表等を各所管課長が報告している。

## ■失敗談・今後の課題

平成 17 年度に債権管理課（当時は債権管理第 1 課）が新設されたものの、各債権所管課が追随することなく、最初は債権管理対策会議も雑談会に終わり、なかなかうまく機能せず行き詰っていった。しかし危機感をもった当時の市長によるトップダウンとそれを受けての債権管理課のリーダーシップで現在につながる流れをつくってきた。近年の課題としては、差押えなどを積極的に行うようになったことに伴い滞納繰越分の徴収率も上昇していったが、滞納処分が進むにつれ、差し押さえる財産がない徴収困難な滞納者の割合が増加。徴収率が伸び悩んでいるため、積極的に「搜索」を行っていく。

## ■まとめ

債権回収の手法として、滞納処分を中心とした取組を続けている。滞納者を市役所へ呼び、向き合い、本音をひきだすには職員の交渉力、ひいては人間力が必要になる。削減すべきは訪問コストであることから、法的処置による滞納債権の発生防止に努めている。

全庁的にマニュアルに沿った効果的・効率的な督促を行うことで徴収スキルを向上させ、専門知識を有する職員を配置した債権管理課が各債権所管課を取りまとめ、助言や指導でバックアップするという庁内協働体制を確立させ、約 1 億 8,600 万円あった滞納残高が、平成 29 年度までに約 5,800 万円となった（約 1 億 2,800 万円を回収）。

滞納残高の分析から毎月の改善目標値の設定と管理、責任の分担、明確化、法的知識を有する職員が複数課を取りまとめなければ債権管理は行き詰まり、その最大の目的である公平性及び自主財源の確保は難しいとのことである。



## 7. 【所感】

### ① 岡山県笠岡市

マンガによる啓発が若年層の納税意識の向上をねらっており、そういった視点は本市でも検討事例となるのでは。

### ② 香川県善通寺市

毎月債権管理対策会議を開催し、一人ひとりが緊張感をもって臨んでいることや、徹底したマニュアルの活用など、組織力の完成度にただただ関心させられた。

#### （まとめ）

本市でも債権管理条例を施行し、各所管課は債権管理マニュアルにそった徴収業務を開始している。総務部長兼行革・財産活用室長を座長にそれぞれの所管課（9課）の課長を構成メンバーとした債権管理対策会議を実施し、徴収計画の進捗状況等取組の内容を確認し、それを受けて市長が主催する総合調整会議の場において、各所管課からの報告を所管部長が市長に報告し、それに対しトップダウンで指示をするという会議体での取組を行っている。

しかし、各所管課においては悪質滞納者への対応や、法的措置に不慣れな職員のフォローが不十分である。また継続的に督促や催告を行うことも人事異動により中途半端になる恐れがあるため、各課の徴収等を含む業務を取りまとめ、推進する課が今後本市においても必要であると感じた。条例の施行やマニュアルの作成、会議の開催を行うだけではない全庁的な体制づくりや滞納繰越額を増やさない取組が課題である。

両市ともに、債権管理についてそれぞれ収納対策課、または債権管理課を設置し、全庁的に債権管理条例に基づく債権管理マニュアルの運用により、先進的に債権徴収業務に取組まれている。徴収率アップへの環境づくりや滞納予防対策にも工夫を凝らした取組をされており、本市でも今後取り入れていけるよう一般質問等で取り上げていきたい。

また大変丁寧に本市の行政視察時は委員の質問にご回答いただき、詳しい資料もご恵与賜りましたことに改めて感謝申し上げます、所感とする。