

自治体債権の共同徴収の類型化とその実態

キヤノングローバル戦略研究所
主任研究員 税理士 柏木恵

はじめに

本稿では自治体内および自治体間の自治体債権（公債権・私債権）の共同徴収（公債権のみの共同徴収、私債権のみの共同徴収も含む）に焦点をあて、類型化を試み、その類型に該当する代表的な自治体のなかから4つの事例（京都地方税機構、兵庫県神戸市、長崎県松浦市、北海道赤平市）を検討する。

昨今の自治体では、国民健康保険料（税）の滞納が地方税の滞納よりも重くのしかかり、病院の治療費や中小企業への貸付金の未収金など、さまざまな自治体債権の未収金が大きな問題となっている。

もともと各種債権には担当課があり、その担当課が責任をもって徴収するのが本来の姿であるが、昨今の経済状況や自治体の財政状況を鑑みると、あらゆる債権回収の機会を作り出し、自治体が一丸となって（もしくは自治体間で連携して）徴収する必要がでてきた。税務課職員も徴税吏員として、プロフェッショナルとして、地方税の徴収だけでなく、他債権の未収金徴収に関しても牽引していく役割を期待されている。税務課職員だけでなく、徴収を担当する職員も他の未収金にも目を配り、協力して徴収していくことが自治体の利益に繋がることを理解し、実行し始めている。

自治体債権は複雑である。国民健康保険料や介護保険料、保育所保育料のように、地方税以外にも強制徴収ができる公債権もあれば、公債権でありながら強制徴収できない生活保護費返還金や幼稚園保育料などもある。住宅使用料や水道料金、貸付金は私債権である。強制徴収公債権とそれ以外では滞納後のアプローチが異なる。

しかし、自治体の債権は公債権であろうと私債権であろうと、住民から見れば「自治体債権」である。実際に自治体債権の実態を把握している住民は、ほとんどいないだろう。住民の利便性を考慮すれば、一か所でまとめて納めたり、払ったりできたほうがよい。自治体へ支払う内訳も1枚の明細書でわかるのであれば、そのほうが便利である。

筆者は、自治体債権は自治体債権として、強制徴収できる公債権に統一したほうがよいと考えているが、たとえそうならなくとも、徴収は技術的には一元化できると考えており、徴収一元化を推奨してきた。課税についても、電車や地下鉄の相互乗り入れのように、データのトランザクションが可能となれば、共同課税は可能と考えている。

自治体は共同徴収や徴収の一元化を検討し、実行してきた。

筆者は、2009年に月刊『税』7月号で、共同徴収の類型化を行ったが、3年以上が経ち、その間、共同徴収という括りでも、自治体独自の工夫がなされてきて、いくつものパターンが生まれている。そこで、本稿において、再度類型化するとともに、自治体職員が一番

知りたいであろう、自治体職員が共同徴収をするにあたって、最初に何をしたか、どのように工夫し、周りを巻き込んで成果を出していったかという実態や課題を明らかにする。

I. 自治体債権の共同徴収の類型

本稿の共同徴収の定義であるが、各担当課がそれぞれの債権を徴収することを「単独徴収」とし、完全な単独徴収ではなく、なんらかの形で庁内の他課や他自治体と協力して徴収すれば、それはすべて「共同徴収」とする。共同徴収には、「一元徴収」と「共同徴収」があり、一元徴収にも、債権をすべて移管する「全部移管」と高額事案や困難事案という括りや件数や割合で一部の債権を移管する「一部移管」がある。一部事務組合や広域連合は基本的に一元徴収である。

一方、「共同徴収」は、協力して徴収するという意味合いが強く、一部移管を行っている組織もあるが、移管しないケースが多い。また、神戸市のように債権管理のみを共同化する「共同債権管理」という新しい形も共同徴収の一類型である。

また、本稿の共同課税の定義は、現状では課税権は地方自治体にあるので、「共同課税事務」が共同課税の限界であるが、概念として、「共同で課税する」ということまでを含める。

共同徴収の歴史は古く、昭和 30 年ごろにまでさかのぼる。岡山県市町村税整理組合は昭和 33 年に一部事務組合として発足したが、その前身は昭和 26 年の児島郡地方税整理組合である。滋賀県の甲賀広域行政組合も昭和 30 年代に設立された。昭和 45 年には香川県の大川広域行政組合で徴収業務がスタートした。

その後、平成 10 年 4 月に鳥取中部ふるさと広域連合が設立され、平成 13 年 4 月には県内全市町村参加型である茨城租税債権管理機構、平成 16 年 4 月に三重地方税管理回収機構が設立された。近年多く設立されている任意組織の第 1 号は平成 17 年に設立された香川滞納整理推進機構である。また、東京都主税局が平成 16 年 7 月から平成 20 年 3 月にかけて、都のさまざまな債権を主税局に集めて徴収を行っていたが、これは徴収一元化のはしりといえる。

なぜ共同徴収が積極的に行われるようになったのか。共同徴収を行う目的は、自治体により事情はさまざまであるが、「協調型」と「自立型」に分けられる。「協調型」とは、県や市町村がこれから先もずっと共同で徴収（もしくは課税）しようと考え、基本的には新しい組織を設置する形である。これ以上自力で徴収を行うには現在の状況では難しいため、打開策として自発的に自治体同士が協力しあって徴収しようとする形である。これは、昭和 30 年代から始まった従来からの共同徴収の多くの目的である。さらに「協調型」の背景に、税源移譲からくる個人住民税の滞納の増加も挙げられる。個人県民税は県の財源でありながら、市町村が個人住民税として合わせて徴収する仕組みであり、地方消費税と並んで、都道府県が直接徴収しない税である。これまでも地方税法第 48 条による都道府県の個人県民税の直接徴収が行われてきているが、個人住民税は都道府県と市町村が力を合わせて徴収を行えば、双方にとってメリットがある。そういったことから、共同徴収の流れが急速化したといえる。

一方、「自立型」は、徴収は自治体そのものがやるべきであるという考えのもと、時限的に組織化し、自立を促すために、教育・指導を行いながら徴収する形である。ここ数年の傾向として、前述したように、特に市町村には公債権・私債権を含めた多種の債権が多く、あらゆる債権回収の機会を作り出し、自治体が一丸となって徴収する必要がでてきたため、庁内や自治体間で連携して徴収力を高めようとしている。

表1は、本稿の共同徴収の定義にそって現状を類型化したものである。2009年に行った際は7分類だったが、現在では12分類に分けることができる。

表1 共同徴収の類型

	目的	形態	内容	団休例	備考	
協調型	県・市町村一体型	広域連合	共同課税事務・一元徴収(全部移管)	京都地方税機構		
			一元徴収(一部移管)	静岡地方税滞納整理機構、長野県地方税滞納整理機構		
	市町村共同型	一部事務組合	一元徴収(一部移管)	岡山市町村税整理組合、甲賀広域行政組合など		
			広域連合	一元徴収(一部移管)	鳥取中部ふるさと広域連合、後志広域連合	
	近隣町相互職員派遣体制	共同徴収(移管なし)	熊本県嘉島町・御船町・甲佐町・益城町・美里町	組織は作らない		
自立型	県牽引型	任意組織	共同徴収(一部移管)	岡山県滞納整理推進機構	時限的組織が多い	
	市町村主体型	一部事務組合	一元徴収(一部移管)	茨城租税債権管理機構、和歌山地方税回収機構		
			課・室	共同徴収(移管なし)	熊本県地方税徴収特別対策室(～平成22年度)、栃木県地方税徴収特別対策室	時限的組織が多い
			任意組織	共同徴収(移管なし)	香川滞納整理推進機構	時限的組織が多い
	庁内税・料一体徴収型	課・室または任意組織	共同徴収(一部移管)	東京都主税局(～平成19年度)、長崎県松浦市など	時限的組織が多い	
	共同債権管理(移管なし)		神戸市			
市町村内私債権連携型	各課	共同徴収(移管なし)	北海道赤平市			

出所：柏木（2009）をベースに筆者作成。

「協調型」はさらに、「県・市町村一体型」と「市町村共同型」に分けられる。「県・市町村一体型」は、「広域連合」であり、本稿で取り上げる京都地方税機構は、共同徴収だけでなく平成24年度から共同課税も開始した。静岡地方税滞納整理機構や長野県地方税滞納整理機構も広域連合である。「市町村共同型」は市町村側から自然発生的に共同徴収の必要性を唱え、一部事務組合や広域連合となったケースである。古くからあるところでは、岡山市町村税整理組合や甲賀広域行政組合、大川広域行政組合、最近では高幡広域市町村圏事務組合などが該当する。広域連合では鳥取中部ふるさと広域連合や後志広域連合が該当する。そして最近では、熊本県嘉島町他4町のように、「近隣町相互職員派遣体制」という新しい形態を作り、組織を作らない形も生まれている。

一方、「自立型」は、将来は各自自治体が自立して徴収することを目的としているところが多く、時限的と考えている組織が多い。県の姿勢から「県牽引型」と「市町村主体型」に分けることができる。県牽引型の任意組織では岡山県滞納整理推進機構が挙げられる。「市町村主体型」は、一部事務組合では、茨城租税債権管理機構、和歌山地方税回収機構、対策室を設けた熊本県地方税徴収特別対策室や栃木県地方税徴収特別対策室があり、任意組

織では香川滞納整理推進機構が該当する。また、「自立型」には自治体内で税や料を共同徴収する「庁内税・料一体徴収型」もあり、これは主に市町村を中心に展開されている。この形態は課や室を設けるとともに任意組織を設けるところがある。時期や内容、金額によって一部移管する形式をとっている自治体が多く、最初の事例は東京都主税局であるが、本稿で取り上げる長崎県松浦市はこのカテゴリーに入る。また、本稿で取り上げる神戸市のように共同債権管理を目的とし、債権管理対策推進本部を設置し、債権を移管せずに、債権管理対策担当が指導・応援をするユニークな形式をとっている自治体もある。さらに最近では、税務課主導ではなく、住宅使用料のような私債権を担当する建設課住宅係が、他の私債権の課に声をかけ連携して徴収するという北海道赤平市の取り組み事例も出てきている。

このように、共同徴収といっても、自治体の目的と事情に合わせて、さまざまな形態に発展してきている。

本稿では、これらのなかから、特徴的な京都地方税機構、兵庫県神戸市、長崎県松浦市、北海道赤平市の事例を検討する。

京都地方税機構は、京都府と京都市を除く府内 25 市町村の共同課税・共同徴収を行っている唯一の広域連合である。平成 24 年度から法人関連の共同課税を開始しており、本格的な課税事務の共同化は全国で初めてである。

神戸市は平成 20 年度に臨時的なプロジェクトチームである「神戸市債権管理対策推進本部」を設置し、平成 22 年度までの 3 年間集中的に取り組んできた。神戸市の特徴は、組織は設置したが、基本的には各課が債権管理を行うという、組織横断的な仕組みであった。大規模な自治体にもかかわらず、「オール神戸」として、本部長（市長）のもと一丸となって債権管理を強化した形は今までにない形式である。また、本部長と 3 人の副本部長（副市長）のリーダーシップもさることながら、神戸市債権管理対策推進本部は、本部会議メンバーが 26 名、コアチームが 23 名、アドバイザーが 13 名、各局推進チームが 10 名の合計 72 名の大所帯であったため、事務局を担当したセクション（収税課）の手堅いサポートの貢献が大きかった。たとえ大規模な自治体であっても、組織横断的にまとめることが可能であるという事例である。

長崎県松浦市の事例は少ない人数でも共同徴収は可能であるという事例である。松浦市は、担当課任せでは滞納整理は進まないため介入するが、あくまで回収は担当課がすべきであるため、全部移管は行わない、よって徴収一元化は行わないと考えている。平成 21 年 4 月に収納対策室を設置したが、これは担当課の意識を改善し、徴収の知識と技術を向上させることが目的の暫定的組織であった。収納対策室の担当者は主任 1 名であり、この主任 1 人で、副市長の力を借りながら、松浦市の未収金徴収の体制を構築していった副市長と主任の二人三脚の事例である。平成 23 年度に、税務課の組織に移行した際に、良きパートナー（職員）を得て、2 人体制となったが、一定の成果が出たため、収納対策室を解散し、平成 24 年 5 月から未収金回収機構という任意組織の形で各課を支援し、一部移管された未収金について法的措置を行っている。

北海道赤平市では、税務課を経験した建設課住宅係長が、税務課時代に培ったノウハウに加え、私債権の法的措置・強制執行を臆することなく実行した結果、現在では私債権徴収について全国でも名を馳せるほど、ノウハウを結集している。自力執行権がないというハンディキャップを逆にとり、支払督促を行う際に水道料金や医療費などを併合請求している。この併合請求は組織化しなくとも連携できるという新たな形であり、どの規模の自治体でも、すぐに実現可能な手法である。

II. 京都地方税機構の取り組み

(1) 設立前

京都地方税機構は平成 21 年 8 月に設立し、平成 22 年 1 月より稼働している広域連合である。

業務範囲は、法人地方税の課税事務の共同化（申告書等の受付、税額の算定、調査等の課税事務）と地方税および国民健康保険料の徴収（滞納整理事務）である。

機構発足の始まりは、平成 16 年度に開始した「京都府市町村行財政連携推進会議（共同徴収等に係る専門部会）」にさかのぼる。そして平成 19 年度に外部有識者で構成された「京都府税務共同化推進委員会」で方向性が示され、平成 20 年度に「京都府・市町村税務共同化組織設立準備委員会」が設置され、府職員 6 名、市町村職員 5 名が配置された。準備委員会で共同徴収は設立時から開始し、共同課税は引き続き検討することが決定し、広域連合の設立にむけた手続きが行われ、平成 21 年 8 月に設立された。広域連合にしたのは、市町村税と都道府県税をともに処理することと、税務行政の性格を鑑み、法人格を持った組織が相応しいと判断したからである。

(2) 設立後

設立後も段階的に進んだ。設立以降は 13 人体制（府 8 名、市町村 5 名）で準備を行い、平成 22 年 1 月から共同徴収を一部開始した。500 万円以上の高額滞納案件（250 件）の滞納整理を行うために、機構本部に 5 名の特別機動担当を設置し、府と市町村の共同案件（500 件）の滞納整理を行うために、6 つの地方事務所が開設された。

平成 22 年 4 月からは本格的に実施することとなり、186 人体制（府 100 人、市町村 86 人）となり、基本的に機構に全部移管している。

そして、平成 22 年 9 月から「催告センター」を開始した。対象は 5 万円未満の自動車税、軽自動車税、住民税等 7 万件の電話督促と文書催告である。

平成 22 年度と平成 23 年度の結果は表 2 のとおりである。平成 22 年度は 293 億 1900 万円の移管があり、102 億 700 万円を徴収した（収納率 34.8%）、平成 23 年度は 288 億 4700 万円の移管があり、117 億 7500 万円を徴収した（収納率 40.8%）。ちなみに年間経費予算は 20 億円である。徴収率の推移をみると、府内市町村全体の徴収率は上昇している（表 3）。平成 22 年度は 26 団体のうち 8 団体が上昇し、平成 23 年度は 21 団体が上昇した。21 団体のうち 10 団体は 19 年度以降で最高率を打ち出した。延滞金収入も府内市町村全体で伸びてい

る。平成 21 年度の 1 億 4250 万円から、平成 22 年度は 1 億 9449 万円に、平成 23 年度は 3 億 1703 万円となった。京都府も 4 億円を超えるようになった (表 4)。

表 2 京都地方税機構の徴収実績 (平成 22-23 年度) 単位: 百万円、%

年度	移管額a			収納額b			収納率b/a		
	現年課税	滞納繰越	計	現年課税	滞納繰越	計	現年課税	滞納繰越	計
22	12,101	17,218	29,319	6,867	3,340	10,207	56.7	19.4	34.8
23	11,904	16,943	28,847	7,753	4,022	11,775	65.1	23.7	40.8
増減	△ 197	△ 275	△ 472	886	682	1,568	8.4	4.3	6.0

出所: 京都地方税機構資料。

表 3 徴収率の推移 (平成 19-23 年度) 単位: %

年度	府内市町村(京都市除く)			京都府		
	現年課税	滞納繰越	計	現年課税	滞納繰越	計
19	98.4	15.9	93.4	99.1	29.1	98.0
20	98.2	17.3	93.3	99.2	35.2	97.9
21	98.3	18.6	93.2	98.8	31.7	97.2
22	98.4	19.4	93.3	98.7	35.0	96.8
23	98.6	23.6	94.1	99.0	34.3	97.2

出所: 京都地方税機構資料。

表 4 延滞金収入額の推移 (平成 19-23 年度) 単位: 千円

年度	府内市町村(京都市除く)	京都府
19	131,967	375,696
20	135,149	371,961
21	142,499	361,818
22	194,486	423,553
23	317,030	410,893

出所: 京都地方税機構資料。

滞納処分状況を詳しくみていこう。表 5、表 6 は滞納処分の件数と金額である。平成 22 年度は 4,633 件の滞納処分を実施し、3 億 8900 万円が充当された。平成 23 年度は 7,068 件の滞納処分を実施し、6 億 6400 万円が充当された。特に預貯金と生命保険の債権差押が増加した。今度は公売状況をみってみる。公売はインターネット公売を積極的に実施している。平成 22 年度は 63 件実施し、4557 万円、平成 23 年度は 110 件実施し、4061 万円の結果となった (表 7)。年度末の未納額と措置状況をみると、平成 22 年度の未納額は 191 億 1200 万円だったが、平成 23 年度は 170 億 7300 万円となり、20 億 2800 万円の減少となった。(表 8)。

表 5 滞納処分件数（平成 22-23 年度） 単位：件

処分内容	対象財産	22年度	23年度	増減	
差押	不動産	381	519	138	
	動産	87	69	△ 18	
	債権	預貯金	1,519	3,089	1,570
		給料	169	343	174
		生命保険	259	669	410
		その他	336	662	326
	小計	2,283	4,763	2,480	
	計	2,751	5,351	2,600	
参加差押 二重差押	不動産	382	431	49	
	動産	5	4	△ 1	
	債権	66	95	29	
	計	453	530	77	
交付要求		1,429	1,187	△ 242	
滞納処分合計		4,633	7,068	2,435	

出所：京都地方税機構資料。

表 6 滞納処分状況（平成 23 年 4 月 1 日～平成 24 年 3 月 31 日充当分） 単位：百万円

年度	公売代金 受入金	債権差押受入金					差押現金	交付要求 受入金	計
		預貯金	給料	生命保険	その他	小計			
22	36	137	16	26	51	230	0	123	389
23	18	228	47	87	88	450	1	196	664
増減	△ 18	91	31	61	37	220	1	73	275

出所：京都地方税機構資料。

表 7 公売状況（平成 22-23 年度） 単位：件、千円

年度	公売公告件数				買受代金額			
	不動産	自動車	動産	計	不動産	自動車	動産	計
22	22	9	32	63	41,538	1,667	2,364	45,569
23	75	7	28	110	37,812	1,884	917	40,613
増減	53	△ 2	△ 4	47	△ 3,726	217	△ 1,447	△ 4,956

出所：京都地方税機構資料。

表 8 年度末未納額と措置状況（平成 22-23 年度） 単位：百万円

年度	未納額	未納額の措置状況					
		換価・徴 収猶予	差押	交付要求 (参加差 押含む)	滞納処分 停止	不納欠損	その他
22	19,112	141	2,193	1,084	1,186	1,584	12,924
23	17,073	172	2,250	1,127	1,300	1,513	10,711
増減	△ 2,039	31	57	43	114	△ 71	△ 2,213

出所：京都地方税機構資料。

(3) 共同課税の取り組み

上記のように共同徴収は成果が出てきており、次のステップとして課税事務の共同化を行うこととなった。平成 24 年 4 月から法人税務課を新設し、申告センターを開始した（31 名体制、機構全体では 217 人体制）。法人府民税、法人事業税（地方法人特別税を含む）及び法人市町村民税に係る申告用紙の一括発送、申告書等の受付、申告内容の登録や調査などの事務を共同で行っている。エルタックスのサーバも共同設置し、経費は年間 4 億円で

ある。

平成 24 年 8 月現在で 50,594 件の申告書を送付し、受付調定件数は府が 43,562 件、市町村が 16,626 件の合計 60,188 件である。更正・決定、加算金決定件数は平成 24 年 10 月末実績で、府が 2,349 件、市町村が 322 件の合計 2,671 件となった。未登録法人の調査も行っており、平成 24 年 10 月末実績で、京都府分で 10 法人、1078 万円、市町村分で 1 法人 69 万円の申告納付があった。また、共同化によって電子申告件数が伸びた。

このように、共同課税は開始されたが、住民税や自動車関係税へと拡大し、将来的には、課税事務支援システムを統合し、完全な共同課税を実現しようと検討している。

Ⅲ. 神戸市（兵庫県）の取り組み

○ 平成 20 年度の取り組み

神戸市は平成 20 年 7 月に「神戸市債権管理対策推進本部」を設置した。当時の神戸市は、市税 124 億円、災害援護資金貸付金 160 億円、国民健康保険料 87 億円などの未収金があり、合計で 451 億円にもなっていた（表 9）。

神戸市債権管理対策推進本部は、本部会議メンバーが 26 名、コアチームが 23 名、アドバイザーチームが 13 名、各局推進チームが 10 名の合計 72 名の大所帯であった（図 1）。

推進本部のコアチームといっても、一つの場所に集まっていたのではなく、各課に在籍し、行財政局に兼務という形式であった。よって、ひとつの組織というよりも、「組織横断的なプロジェクトチーム」という位置づけが正しいだろう。神戸市がこの組織横断的なプロジェクトを採択したのは、各局がばらばらに徴収するよりも全庁的にノウハウを共有し、債権回収に対する機運を高め、取り組みを強化しようと考えたからである。神戸市は以前から企業誘致や観光プロモーションを組織横断的に行っており、市長が債権回収も横断的にできないだろうか考えたことが発端となった。

推進本部では、約 66 億円の専任体制のない債権を重点的に圧縮する方針を固め、コアチームを作った。

設置して初めに行ったのは、実態を把握することであった。最初に全債権（約 170 種類）についてヒアリングを行った。

債権管理対策推進本部会議も年 3 回開催された。この本部会議の前には、各局から副市長に対して事前にレクチャーを行っており、3 副市長はこのレクチャーを通じて、債権管理の違いを把握できるようになり、以前よりも債権管理業務に関心を深めていった。一方、各局長も各課からの報告を受け、以前よりも債権管理業務に重点を置くようになり、市全体として徴収業務に対する機運が高まった。

事務局は各局が確実に債権を管理できるように、督促や電話催告など初歩的なことから指導を開始した。研修会を開き、様式のひな型を作成しイントラネットに保存した。書類の添削の依頼メールが来れば対応し、相談の電話が来れば指導し、現場にも一緒に赴いた。

表9 未収金削減の推移（平成19年度～22年度） 単位：百万円

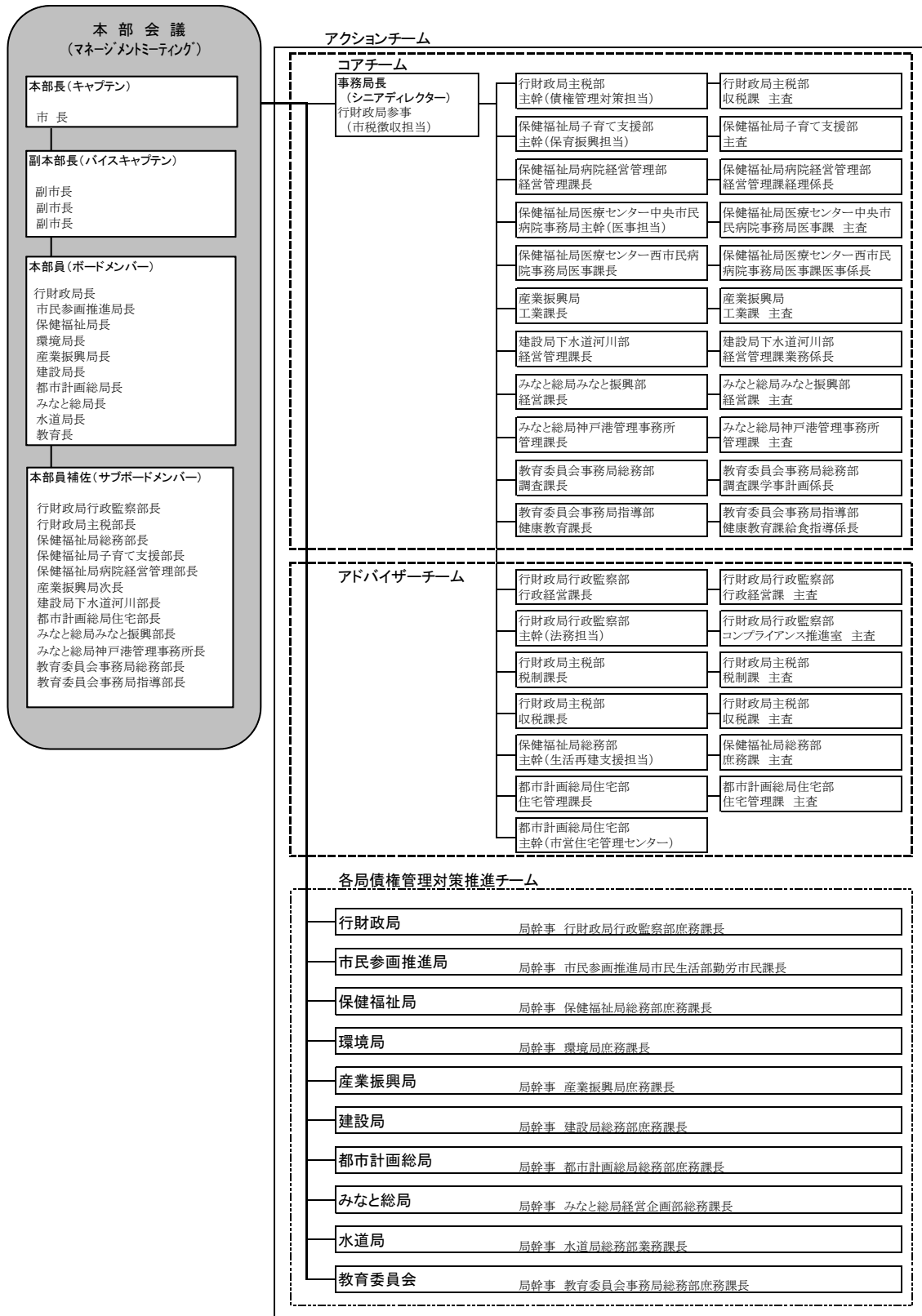
		未収金額の推移 (単位:百万円)										
		19年度末 A	20年度末 B	B-A	21年度末 C	C-B	22年度末 D	D-C	対前年度増減率			対19年度比
									19⇒20年度	20⇒21年度	21⇒22年度	
行財政局	市税	12,397	12,784	387	13,130	346	12,639	▲ 490	↗ 3.1%	↗ 2.7%	↘ -3.7%	↗ 2.0%
保健福祉局	災害援護資金貸付金	16,022	14,901	▲ 1,120	13,885	▲ 1,016	13,087	▲ 799	↘ -7.0%	↘ -6.8%	↘ -5.8%	↓ -18.3%
	国民健康保険料	8,708	8,001	▲ 707	7,911	▲ 90	7,911	0	↘ -8.1%	↘ -1.1%	→ 0.0%	↘ -9.2%
	後期高齢者医療保険料	—	146	—	227	81	221	▲ 6	—	↑↑ 皆増	↘ -2.7%	↑↑ 50.8%
	介護保険料	705	696	▲ 9	673	▲ 23	639	▲ 34	↘ -1.3%	↘ -3.3%	↘ -5.1%	↘ -9.4%
	生活保護費(納付金)	658	682	24	728	46	754	26	↗ 3.7%	↗ 6.7%	↗ 3.6%	↑ 14.7%
	保育所保育料	535	575	40	624	48	637	13	↗ 7.5%	↗ 8.4%	↗ 2.2%	↑ 19.0%
	母子寡婦福祉資金貸付金	344	340	▲ 4	338	▲ 2	334	▲ 4	↘ -1.3%	↘ -0.6%	↘ -1.3%	↘ -3.2%
建設局	下水道使用料	455	411	▲ 44	399	▲ 12	298	▲ 101	↘ -9.7%	↘ -2.9%	↓↓ -25.2%	↓↓ -34.5%
都市計画総局	市営住宅使用料	598	465	▲ 132	395	▲ 70	320	▲ 75	↓↓ -22.2%	↓ -15.0%	↓ -19.0%	↓↓ -46.4%
みなと総局	賃賃料(港湾)	501	576	75	373	▲ 203	363	▲ 10	↑ 15.1%	↓↓ -35.3%	↘ -2.7%	↓↓ -27.6%
	使用料(港湾)	293	347	54	302	▲ 45	228	▲ 74	↑ 18.3%	↓ -13.1%	↓↓ -24.5%	↓↓ -22.3%
	賃賃料(新都市)	101	101	0	104	3	232	128	→ 0.1%	↗ 3.0%	↑↑ 123.2%	↑↑ 130.1%
水道局	水道料金	334	323	▲ 11	324	1	293	▲ 31	↘ -3.3%	→ 0.2%	↘ -9.5%	↓ -12.3%
教育委員会事務局	入学貸付金	578	618	40	603	▲ 15	582	▲ 21	↗ 6.9%	↘ -2.4%	↘ -3.4%	→ 0.7%
	学校給食費	9	11	2	12	1	12	▲ 0	↑↑ 26.9%	↗ 9.2%	↘ -1.8%	↑↑ 36.1%
上記16債権の合計		42,238	40,979	▲ 1,259	40,027	▲ 952	38,550	▲ 1,477	↘ -3.0%	↘ -2.3%	↘ -3.7%	↘ -8.7%
神戸市未収金総額		45,142	43,806	▲ 1,336	42,274	▲ 1,532	40,972	▲ 1,302	↘ -3.0%	↘ -3.5%	↘ -3.1%	↘ -9.2%
未収金圧縮額 (本部設置前の19年度末との比較)				▲ 1,336	▲ 2,868		▲ 4,169		(注) 後期高齢者医療保険料については対20年度比較です。			
圧縮目標達成率 (目標値69億円に対する達成状況)				19.3%	41.5%		60.4%					

出所：神戸市資料。

このとき事務局が心がけたのは、支援の姿勢である。様式のひな型は先駆けて作成したが、具体的な指導は、各課が主体的に依頼してきたときのみ行った。債権マニュアルや債権管理台帳、個人（法人）別記録カードの作成も各課の自主性に任せ、標準化はしなかった。つまり自主性を促すようにした。たとえば、債権マニュアルの作成にしても最初から100点を目指すなど説いた。新しい気づきがあれば追加していけばいいと気楽に行動できるように促した。

また、これだけの組織を連携させるために、連帯感をもってもらうように、事務局は3年間、本部会議の議事録やひな型作成や取組み事例のお知らせなど、定期的にメールを配信した。

図1 神戸市債権管理対策推進本部組織図（平成20年度）



出所：神戸市資料。

このように基本的には事務局が牽引しない形をとっていたが、回収不能債権は不納欠損処理を行うように指導したり、契約後の債権管理や法的措置を見据えて契約書の見直しを指導したりした。また、一部の電話催告や債権回収業務を民間に委託した。

このスタイルが神戸市にとって功を奏し、これまで強制徴収や法的措置を行ったことのない課も、滞納処分（財産差押）や簡易裁判所への支払督促の申立てなどを行うようになった。

その結果、平成 19 年度末には神戸市全体で 451 億 4200 万円あった未収金が、平成 22 年度末には 409 億 7200 億円となり、圧縮目標には至らなかったものの、3 年間で 42 億円近く圧縮した。詳細な成果については、表 9、表 10 のとおりである。

現在は、3 年が経過したため、職制は廃止され、収税課が庶務的な役割を引き継いだ。市長・副市長ヒアリングや本部会議は現在も継続している。

表 10 未収金削減の推移（平成 23 年度） 単位：百万円

		未収金額の推移			(削減率) 22⇒23年度
		22年度末 D	23年度末 E	増減額 E-D	
行財政局	市 税	12,639	11,607	▲ 1,032	8.2%
保健福祉局	災害援護資金貸付金	13,087	12,358	▲ 729	5.6%
	国民健康保険料	7,911	7,710	▲ 201	2.5%
	後期高齢者医療保険料	221	200	▲ 21	9.5%
	介護保険料	639	603	▲ 36	5.6%
	生活保護費(納付金)	754	800	45	▲ 6.0%
子ども家庭局	保育所保育料	637	612	▲ 26	4.0%
	母子寡婦福祉資金貸付金	334	330	▲ 4	1.1%
建設局	下水道使用料	298	285	▲ 13	4.2%
都市計画総局	市営住宅使用料	320	284	▲ 36	11.3%
みなと総局	賃貸料(港湾)	363	419	56	▲ 15.4%
	使用料(港湾)	228	306	78	▲ 34.3%
	賃貸料(新都市)	232	307	74	▲ 31.9%
水道局	水道料金	293	245	▲ 48	16.3%
教育委員会事務局	入学貸付金	582	565	▲ 18	3.0%
	学校給食費	12	12	0	0.0%
上記16債権の合計		38,550	36,642	▲ 1,909	5.0%

出所：神戸市資料。

4. 松浦市（長崎県）の取り組み

松浦市は平成 21 年 4 月に企画財政課に収納対策室を設置した。その目的は松浦市の未収金が年々増加傾向にあることから、未収金徴収を強化するために設置された。もともと平成 16 年度から年に 1、2 回各課が集まって副市長（当時は助役）も交えて会議を行って

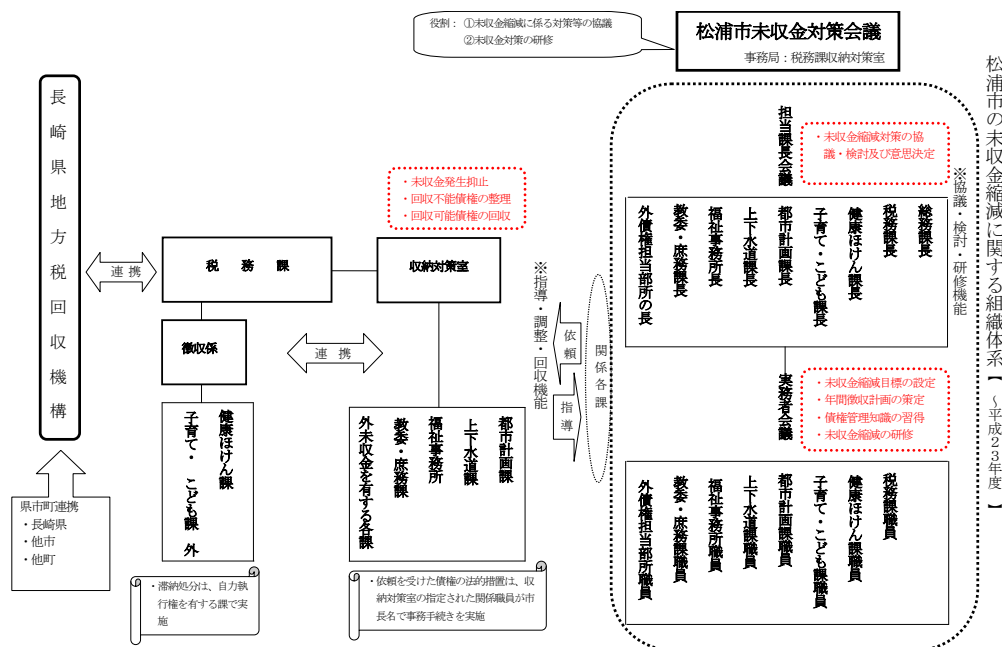
だが、平成 20 年 5 月に税務課が事務局となった「未収金対策会議」が正式に発足し、8 回会議が開かれた。しかし、会議を開催するだけでは未収金が減少しないことから、副市長のリーダーシップのもと、専門部署として収納対策室を設けることとなった。

(1) 平成 21 年度の取り組み

設置当初の組織は室長が 1 名、担当者（主任）が 1 名であった。

最初に行ったことは現状把握であった。そのため、2 ヶ月に 1 度、「未収金対策会議」を開催し、マニュアルの有無、台帳の有無、どういう管理をしているのかを含め、未収金の状況を会議開催時に報告するよう義務付けた（図 2）。

図 2 松浦市の未収金徴収体制（平成 21 年度～平成 23 年度）



注 1) 平成 23 年度のもの。

出所：松浦市資料。

また、副市長と共に担当課ヒアリングを 2 回実施し、問題点の洗い出しと今後の対策指導を行った。たとえば住宅使用料については、明渡し訴訟を起こしていたが、回収までたどり着けていなかった。住宅のような住民サービスを受けるには使用料が発生する。しかし滞納者から使用料を徴収できなければ、一般住民の税金でそれを手当てしなければならず、施設管理にも影響が出る。そういう状態ではいけないとヒアリングを通じて担当者は思った。また、適正な台帳管理と催促行為が行われていない状況では法的な滞納整理への移行は困難であり、滞納整理を進めるためには法的根拠の理解とそれに沿った債権管理が必要であると考えた。

そのため、職員研修を実施すると共に、各課に対して債権管理や不納欠損処理の指導を行っていった。同時に、債権管理を適正に行うため、また、回収不能な債権の放棄ができるように、債権管理条例を作成し、平成 21 年 12 月議会で可決された。松浦市の債権管理条例は平戸市に次いで県内 2 番目で、これにより平成 21 年度から債権放棄を実施した。

回収については法的措置まで至らなかったが、滞納整理取扱要領を整備し、各課で適正な債権管理を行ってもなお回収が困難な事案を収納対策室が引き受け、身近なところから滞納整理を始めた。

(2) 平成 22 年度と平成 23 年度の取り組み

平成 22 年度になって、機構改革により収納対策室は総務課に移った。対策会議の開催や業務指導に加え、平成 21 年度から滞納整理に着手し、納付が得られなかった債権を初めとして法的措置や強制執行を開始した。前年度から税務課で開始した搜索の際に各債権担当者を同行させて回収できた債権も増えていった。併せて、先進地の研修も実施し、職員の意識改革にも取り組んだ。

平成 23 年度には、収納対策室は税務課に移動し、実務担当者も 1 人増えて 2 名体制となった。また、滞納整理システムの活用が可能となり、滞納者情報を一元管理できるようになった。加えて、これまでの単年度徴収計画だけではなく、厳しい徴収目標を定めた 3 年間の未収金縮減目標も策定し、債権ごとの個別ケース検討会も 13 回実施して、法的措置や強制執行の強化に努めた。

このような取り組みの成果は表 11 のとおりである。初年度に債権管理台帳は整備され、徴収マニュアルも平成 23 年度にすべて整備された。債権放棄や不納欠損処理も初年度から取り組み、法的措置も 2 年目から開始した。

未収金の推移は表 12 のとおりである。平成 20 年度には 7 億 8585 万円あった未収金が、収納対策室が設置された平成 21 年度には 6733 万円、平成 22 年度には 9857 万円、平成 23 年度には 1 億 1458 万円と削減し、5 億 537 万円にまで縮小した（松浦市の平成 23 年度当初予算は 167 億円）。牽引したのは税務課である。税務課は平成 20 年度に未収金対策会議の事務局をしており、リーダー的役割を果たそうと家宅搜索をはじめ滞納処分の強化に取り組んだ結果、市税、国民健康保険税ともに滞納額が大きく減少した。

全庁的な債権管理の徹底と滞納整理の強化により、保育料や介護保険料、住宅使用料なども縮減されていった。唯一、生活保護費返還金については徴収が進んでいない結果となったが、これについても引き続き意識改革を進めている。

平成 24 年 3 月 31 日をもって、収納対策室が廃止されたが、新たな組織として「松浦市未収金回収機構」が設置され、各債権の担当課の職員は徴税吏員の資格を取得し徴収を行うこととなった（図 3）。現在は支払督促など法的措置を行う場合、税務課として実行するため、税外債権における訴訟の際に税務課が取り扱う理由を説明する手間が増えたが、将来、各課が自立して行える方向で取り組んでいる。

表 11 収納対策室の成果（平成 21～23 年度）

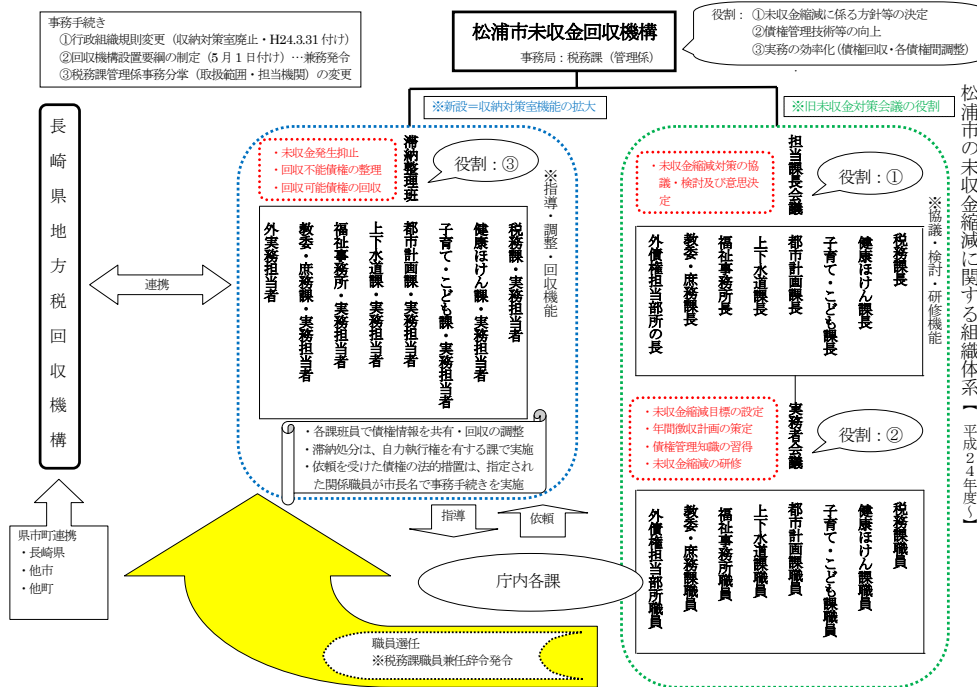
単位：件、円

		平成21年度	平成22年度	平成23年度
債権管理台帳整備		全債権完了		
徴収マニュアル整備		10/20債権	18/20債権	全債権完了
法的滞納整理依頼件数		3(都市計画課)	5(都市計画課)	11(都市計画課) 2(上下水道課) 1(福祉事務所) 20(庶務課)
債権放棄	件数	11債権(2課)	101債権(3課)	82債権(2課)
	金額	420,025	2,072,338	2,334,780
不納欠損処理(私債権等)	金額	5,968,947	2,972,402	986,696
法的措置	件数		2	32
うち、支払督促	件数		2 (1件は通常訴訟に移行)	26 (4件は通常訴訟に移行)
強制執行による回収	件数		2	3
	金額		1,067,950	399,255
分納等任意の手法による回収	件数	1	3	18
	金額	70,000	386,558	4,112,975

注 1) 収納対策室が直接関与して回収した債権の数値である。

出所：松浦市資料より作成。

図3 松浦市の未収金徴収組織（平成24年度～）



V. 赤平市（北海道）の取り組み

赤平市は旧産炭地にあつて、全世帯の3分の1が公的住宅に入居しており、近隣市町村に比べても民間の賃貸住宅は極めて少ない状況にある。そのような状況のなか、赤平市では、建設課住宅係が主体となって、支払督促を行う際に水道料金や医療費などの私債権を併合請求している。

(1) 住宅係以前の経験

住宅係長は以前に税務課納税係を5年経験しており、その5年間で徴収方法を改善した経験をふまえて、住宅係に異動となった。係長が納税係に異動した平成13年度当時は、差押を行っていない状況であった。この状況に疑問を抱き、当時の職員と勉強を重ね、平成15年度より、税務データを抽出し、オリジナルの滞納整理票を作成し、徐々に環境を変えていった。平成16年度には北海道庁と空知地区の10市の間で回収機構の設立を検討し、その結果、機構設立とはならなかったが、その時の係長メンバーでLG10C（ローカルガバメント10シティの略）という勉強会を作り、年2回、合宿形式で、差押や軽自動車税の課税保留、名寄せなどについて意見を交換し合った。庁内でも月1回勉強会を行い、財産調査や滞納処分について勉強した。そして、平成16年夏は給与、預金、生命保険の差押を開始し、滞納処分のマニュアル化を進めた。平成18年2月にはインターネット公売を始めた。

この時の業務に対する改善し続ける姿勢が住宅係でも土台となっている。

(2) 住宅系の取り組み

住宅係に異動してからは、私債権対応は初めてだったため、勉強から開始した。異動当初は自力執行権のないことがハンディキャップに思えたが（現在でもそう思うが）、制度をきちんと理解し、工夫をすれば、コストをかけずに成果を出せることが分かった。

私債権の法的措置には、「訴えの提起」、「少額訴訟」、「支払督促」があるが、実践を重ねるうちに、支払督促が簡便に回収する方法であることに辿り着いた。また、ペーパーレスで手続きできることなども知っていった。

そうして、支払督促の併合請求を行うようになった。

赤平市の住宅債権の収納率の推移は表 13 のとおりである。特に滞納繰越の徴収が大きく改善しており、公営住宅（過年度）において、平成 16 年度の収納率は 18.83%だったが、平成 22 年度は 41.01%にまで改善された。また、改良住宅（過年度）も、平成 16 年度の収納率は 16.82%だったのが、平成 22 年度には 35.06%にまで改善された。建物貸付収入（過年度）も平成 16 年度の 9.01%から平成 23 年度は 49.05%となった。

こうして債権回収が進んできたが、その実態として、裁判所を活用した回収が表 14 である。表 14 を申立の種類で分類し直したのが表 15 である。そして、併合請求 36 件の詳細を示したのが表 16、表 17 である。表 16、表 17 に示されているように、併合請求によって、複数の私債権滞納が一度に処理できることが分かる。

注目してほしいのは、コスト（費用）である。表 3～5 に費用も掲載したが、2537 万円の回収に対して、費用は 865,814 円しかかかっていない。併合請求に焦点をあてても、710 万円の回収に対して、費用は 287,430 円しかかかっていない。赤平市の係長は常に費用対効果を意識していた結果、現在のような形態に辿りついた。この方法は小さな自治体であっても、すぐに行うことができる良い方法である。

現在では、住宅係だけではなく、上下水道課管理係や学校教育課学校教育係などとの相互連携も深まっている。

以上、4 つの事例を概観したが、つづいて事例から得られる知見をまとめる。

表 13 赤平市住宅債権の収納率の推移（平成 16 年度～平成 23 年度） 単位：円、%

科目	管理戸数等	表示	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度
公営住宅（現年度）	1,112戸	測定額	171,659,453	171,491,327	170,872,253	169,781,130	168,114,024	167,240,767	163,432,846	160,029,402
		収納率	93.94%	93.18%	93.60%	93.04%	93.14%	93.59%	93.52%	94.44%
公営住宅（過年度）	1,112戸	測定額	27,028,768	29,379,861	34,077,799	31,785,046	33,902,022	32,332,458	28,115,286	27,171,828
		収納率	18.83%	16.48%	26.34%	28.28%	31.77%	39.21%	41.01%	37.61%
改良住宅（現年度）	1,507戸	測定額	161,718,637	162,933,170	163,583,570	162,295,886	162,828,370	158,815,438	153,735,910	150,508,288
		収納率	95.95%	95.79%	94.81%	94.04%	94.46%	93.84%	94.01%	93.93%
改良住宅（過年度）	1,507戸	測定額	26,121,481	24,871,772	24,659,355	23,457,074	24,504,152	25,309,433	26,011,987	26,096,417
		収納率	16.82%	16.48%	22.87%	28.09%	32.71%	30.09%	35.06%	33.65%
特定公共賃貸住宅（現年度）	18戸	測定額	6,457,634	6,390,204	5,940,233	5,382,963	6,116,198	5,414,566	6,186,878	6,130,099
		収納率	100.00%	100.00%	100.00%	94.24%	96.19%	98.85%	97.33%	98.32%
特定公共賃貸住宅（過年度）	18戸	測定額					310,000	470,000	470,000	575,000
		収納率					23.55%	13.19%	12.77%	35.48%
駐車場使用料（現年度）	620区画	測定額			3,732,591	6,075,868	8,238,958	10,292,831	10,458,000	10,477,313
		収納率			97.70%	94.06%	92.85%	93.38%	93.04%	94.01%
駐車場使用料（過年度）	620区画	測定額				86,000	395,929	911,296	1,226,034	1,548,625
		収納率				59.26%	18.56%	40.25%	33.03%	33.57%
建物貸付収入（現年度）	140戸 (学舎、職員舎等)	測定額	18,445,636	16,923,945	15,951,656	15,715,421	15,607,724	15,964,024	15,742,533	14,281,365
		収納率	99.53%	98.87%	98.57%	96.52%	96.90%	96.54%	97.85%	99.11%
建物貸付収入（過年度）	140戸 (学舎、職員舎等)	測定額	271,845	292,761	414,100	493,913	743,513	902,494	1,129,658	1,093,358
		収納率	9.01%	12.90%	25.82%	33.71%	43.78%	35.06%	33.20%	49.05%

出所：赤平市資料。

表 14 裁判所活用による回収結果（平成 24 年 11 月 30 日現在） 単位：件、円、%

区分	件数	賃料債権	回収額	費用等	回収率	動向
修繕費（※2）	1	358,858	0	7,500	0.00%	生活保護不正受給→受給停止→求職中
賃料請求（※3）	87	29,940,933	18,271,162	570,884	61.02%	和解を中心とし、緩やかな伸びにて進捗
併合請求（※1）	36	12,370,150	7,100,165	287,430	57.40%	和解を中心とし、賃料以外を優先解決
総計	124	42,669,941	25,371,327	865,814	59.46%	

注 1) 併合請求としている債権は、賃料（家賃、駐車場、建物貸付）、水道料金、医療費、し尿処理手数料である。医療費、し尿処理手数料、水道料金などの僅少事案から整理を進めている。また、消滅時効が 2 年、3 年、5 年とそれぞれ異なる期間のものを併合請求することによって、以降、一律 10 年として債権を管理することができる（民法 174 の 2）。

注 2) 修繕費に係る請求は、床、天井、壁、備え付けの備品などが入居者の故意又は過失に拠って破損・汚損し弁償を求めた事例である。この場合、宅地建物ガイドラインを参酌する必要がある、経年経過・劣化による修繕は、賃料収入のなかから管理主体が負担する。

注 3) 契約書、民法、地方自治法 240②、地方自治法施行令 171②、債権管理条例に基づき進めている。

注 4) 訴訟費用及び執行費用などの費用請求は回収額に含まれていない（民事訴訟法 61、同 71、民事執行法 42）。

出所：赤平市資料。

表 15 申立種類別回収結果（平成 24 年 11 月 30 日現在） 単位：件

申立の種類	債務名義ほか	件数	債権額	回収額	費用等	動向、債務名義取得後のスタンス
支払督促 (書記官の処分) (簡便、迅速、費用安価)	仮執行宣言付支払督促	31	11,248,387	6,597,602	121,730	反応なし、債権執行手続きへ
	仮執行宣言付判決	5	3,115,045	569,259	52,334	話合う余地なし、債権執行手続きへ
	申立中	2	836,246	0	14,370	未定
	和解	34	10,663,395	7,890,518	232,680	履行確認、懈怠があれば債権執行手続きへ
	和解（建物明渡条項付与）	3	1,815,000	1,335,100	18,840	履行確認、懈怠があれば強制執行手続きへ
	和解に代わる決定	15	4,097,035	3,353,319	39,400	履行確認、懈怠があれば債権執行手続きへ
取下	26	5,905,347	4,842,974	32,020	原則一括納付、履行がなければ再び申立て	
小計		116	37,680,455	24,588,772	511,374	
少額訴訟（60万以下）	修繕費請求（判決）	1	358,858	0	7,500	反応なし、債権執行手続きへ
訴えの提起（訴状・併合）	建物明渡等請求（判決）	5	2,468,928	294,455	346,940	強制執行、確定処分の申立、債権執行手続きへ
民事調停	賃料請求（調停調書）	2	2,161,700	488,100	0	履行確認、懈怠があれば債権執行手続きへ
	総計	124	42,669,941	25,371,327	865,814	

注 1) 費用等は、申立手続費用や執行費用、確定損害金などである。

注 2) 取下については、申立時の印紙・郵券等の費用は含まれていない。

注 3) 調停の費用については、10 年以上前の事件で、債務名義に費用の記載がないため、ゼロ表示とした。

出所：赤平市資料。

表 16 併合請求の内容 (平成 24 年 11 月 30 日現在) 単位：件、円

申立の種類	併合内容	件数	賃料以外	賃料債権	費用等	合計
支払督促 (賃料等請求)	家賃、し尿処理手数料	1	5,100	275,000	12,330	280,100
	家賃、水道料金	25	2,195,813	7,273,003	201,110	9,468,816
	家賃、水道料金、し尿処理手数料	1	89,238	506,000	4,930	595,238
	家賃、水道料金、駐車場使用料	1	36,452	320,000	3,930	356,452
	家賃、駐車場使用料	5	390,089	1,574,966	17,770	1,965,055
	家賃、水道料金、医療費	1	86,682	193,481	3,430	280,163
	家賃、水道料金、し尿処理手数料、医療費	1	418,734	859,900	7,930	1,278,634
	小計	35	3,222,108	11,002,350	251,430	14,224,458
訴えの提起 (建物明渡等請求)	家賃、水道料金、駐車場使用料	1	180,854	1,367,800	36,000	1,548,654
	小計	1	180,854	1,367,800	36,000	1,548,654
	総計	36	3,402,962	12,370,150	287,430	15,773,112

出所：赤平市資料。

表 17 併合請求の組み合わせ（平成 24 年 11 月 30 日現在） 単位：件、円

	併合内容	賃料以外	申立の種類	申立年月
1	家賃、水道料金	238,823	支払督促	H20/6
2	家賃、水道料金	364,425	支払督促	H20/9
3	家賃、水道料金	54,924	支払督促	H20/9
4	家賃、水道料金	41,050	支払督促	H20/9
5	家賃、水道料金	78,595	支払督促	H20/9
6	家賃、水道料金	21,168	支払督促	H20/10
7	家賃、水道料金	45,853	支払督促	H20/10
8	家賃、水道料金	31,544	支払督促	H20/10
9	家賃、水道料金、し尿処理手数料	89,238	支払督促	H20/10
10	家賃、水道料金	245,529	支払督促	H21/2
11	家賃、水道料金	57,361	支払督促	H21/2
12	家賃、水道料金	205,981	支払督促	H21/2
13	家賃、水道料金	13,240	支払督促	H21/2
14	家賃、水道料金、し尿処理手数料、医療費	418,734	支払督促	H21/7
15	家賃、駐車場使用料	112,820	支払督促	H21/8
16	家賃、水道料金、駐車場使用料	180,854	訴えの提起	H21/10
17	家賃、駐車場使用料	56,480	支払督促	H21/10
18	家賃、水道料金、医療費	86,682	支払督促	H22/7
19	家賃、水道料金	49,509	支払督促	H22/7
20	家賃、水道料金	20,260	支払督促	H22/7
21	家賃、水道料金	14,364	支払督促	H22/8
22	家賃、水道料金	92,280	支払督促	H22/8
23	家賃、水道料金	66,579	支払督促	H22/8
24	家賃、水道料金	9,600	支払督促	H22/8
25	家賃、し尿処理手数料	5,100	支払督促	H22/9
26	家賃、水道料金	9,600	支払督促	H22/12
27	家賃、水道料金	257,655	支払督促	H23/6
28	家賃、駐車場使用料	15,240	支払督促	H23/10
29	家賃、水道料金	22,400	支払督促	H23/10
30	家賃、駐車場使用料	180,509	支払督促	H24/5
31	家賃、水道料金	75,155	支払督促	H24/5
32	家賃、水道料金	30,012	支払督促	H24/6
33	家賃、水道料金	51,260	支払督促	H24/6
34	家賃、水道料金、駐車場使用料	36,452	支払督促	H24/6
35	家賃、駐車場使用料	25,040	支払督促	H24/10
36	家賃、水道料金	98,646	支払督促	H24/10
	総計	3,402,962		

出所：赤平市資料。

VI. これから共同徴収を行う自治体に対するポイント

(1) ゆるぎないスタンスと徴収一元化のプロセス

京都地方税機構の事例からは、組織設立のゆるぎないスタンスと徴収一元化のプロセスが学べる。

京都地方税機構は住民の視点に立ち、すべての債権に対して納付箇所は1か所でまとめるべきであると考えている。1か所で納めたり、払ったりできたほうがよい。自治体へ支払う内訳も一枚の明細書でわかるのであれば、そのほうが便利であると考えている。それを実現するために広域連合を設立し、一元徴収、課税事務の共同化を進めている。京都地方税機構は、「新たに共同徴収を始める場合には、ビジョン（将来像）を最初にきちんと描いておくこと、描けるまで討議することである。そして準備段階に入ったら、準備を怠らないこと、職員の意識の改善に努めることが重要である」と強く主張する。

一元徴収、課税事務の共同化には業務の標準化が不可欠であるが、京都地方税機構はさまざまな自治体から成り立っているため、標準化するのはたやすいことではない。現在3年目であるが、構成団体の古い徴収方法が一部残っている。しかし、標準化を模索し続けている。

共同徴収の実現には、進行管理が重要であり、ITシステムの統合が必要となる。それができるかどうか成功がかかっているとみえる。機構のシステムと各自治体システムとのデータのやりとりにより、常に正確なデータにしておくことが徴収業務の前提となる。データの不備がないよう毎日チェックし、年に3回はデータの突合を行っている。現在、催告センターと催告書入力は民間委託しているが、民間企業が軌道にのるまでには、しばらく時間を必要とした。さまざまなプレーヤーと協働していく際に、特に自治体業務に精通していないプレーヤーが参画している場合には、辛抱も必要である。

このように、共同徴収には、常に共有し確認できる、ゆるぎないビジョンとスタンスが必要であることと、実現のためには、さまざまなプロセスを経ていくことになるが、ITシステムの統合がカギということが京都地方税機構の事例から学べる。

(2) 徹底した共同債権管理と全庁のコラボレーション

神戸市から学べるのは、徹底した共同債権管理と全庁のコラボレーションである。

神戸市は、未収金は住民の財産で債権管理の意義は住民の財産を守ることであると考えている。税以外の債権は行政サービスの受益者に発生する債権であり、その管理を怠れば、行政サービスを維持することができなくなる。地方自治法138条の2で規定されているように、自治体は住民の財産を信託されているので、「誠実」に「債権管理」を行うことが義務であると考えている。

債権管理に必要なスタンスは、滞納者（債務者）と向き合い、あれこれ考えるより今すぐ行動を起こすことである。債権管理は早期着手が命であり、適正な業務計画を策定し、組織で債権管理を行うことが効率的であると考えた。神戸市は以前から企業誘致や観光プロモーションを組織横断的に行っており、組織で動くことが可能な雰囲気があったということも手伝って、「オール神戸」で力を合わせることができた。

債権管理の重要なプロセスは、常に期限を設定することである。相手との折衝においては、支払約束はもちろん、ちょっとした確認事項、小さな約束についても必ず期限を設定

し、常に確認することによって効果がでてくる。また、業務が特定の職員に偏る職場でも組織として情報共有を図り、不意な電話や来庁にもスムーズかつ的確な対応ができることを工夫することも重要である。そして、共同債権管理を経て、特定職員の業務として少数精鋭の人材を育成するよりも、多数の人材を育成するほうが有効で、より効率的で持続可能な債権管理ができるという考えにたどりついた。

大量に反復して発生する債権の場合、モラルハザードを許さないという観点から、滞納が膨らまないように、小口も含めて初期滞納の早期解消に力をいれるべきである。大口案件や高額滞納事案から着手するケースが多いが、焦げ付いた事案に時間とエネルギーを投入しているうちに、新たな事案が累積する場合もあるので、何よりも早期解消が重要であると神戸市は強調した。

このように、神戸市の事例からは、大規模なコラボレーションによる共同債権管理を学ぶことができる。

(3) 自治体の規模に合わせた共同徴収と少人数での推進方法

松浦市は、たとえ職員の数はいくらでも共同徴収の推進が可能であるということ、小さい自治体でも自治体の規模に合わせた共同徴収を展開することが可能であるということを教えてくれる。

松浦市の担当者は、収納対策室の設置当初、来る日も来る日も法的措置と債権管理の法的根拠について勉強をした。担当者は1名だったため、相談相手がほしかったと語ったが、副市長がリーダーだったことがこのプロジェクトにとって大きく、議員や職員に対しても堂々と推進することができた。また、収納対策室が設置されたことで、税務課との協働体制が構築され、私債権で差押を行って税務課が交付要求を行うといったケースの回収手法も生まれた。

松浦市は、業務の進め方について、「事務的に淡々と業務を行うことが迅速な回収に繋がる。また、債権や担当者による対応の違いをなくすために債権管理を標準化することも必要である」と述べている。

共同徴収がうまくいくポイントとしては、「自分の担当債権の未収を減らすことだけでなく、組織全体の未収金を縮減するにはどうしたらよいかと考える体質が必要である。とにかく収納対策の担当になったら、自分の時に未収金を圧縮するという気構えと裁判をも臆さない気持ちが重要である」と強調する。

また、松浦市はこの経験から、任意組織よりも収納対策室などの課や室を設ける方が、訴訟の際に裁判所や傍聴者の理解が得られやすく、庁内においても、各課の指導が行いやすい。また、横断的な組織であることは住民に対しても滞納抑止策となるという結論にきついた。

このように、松浦市の事例からは、規模の小さな自治体でも、担当者の地道な努力の積み重ねで共同徴収を推進できることが学べる。

(4) 私債権徴収のコラボレーションとコスト意識

赤平市は、徴税吏員証を持たない私債権徴収の担当であっても、工夫次第で成果はだせるといふこと、私債権のコラボレーションも可能であるといふこと、そして常にコストを意識する重要性を教えてくれる。

私債権徴収を機能させるには、債権の特徴を理解することが重要である。たとえば、赤平市住宅担当課は分業体制にし、職員が住宅家賃を正しく計算できること、窓口で査定し対応できること、きちんと収納すること、苦情対応できること、滞納を処理できること、それぞれに精通するプロフェッショナル体制を作っている。このようにして業務の特徴を理解することが、未収金徴収の第一歩であると考えている。

私債権の共同徴収は、最初に気づいた職員から進めていけばよいが、より発展させるには、リーダーが何人もいたほうがいい。共同徴収に最も適した組織は、徴税吏員を持てる税務課職員をリーダーとする組織である。しかし、組織が作れなかったとしても、職員個人の勉強と実践で、たとえ一人であっても徴収は可能である。書類の作成方法を習得し、実践を重ねることが力になる。

税務課から私債権の部署へ異動になった場合にも落胆することはない。いったんは徴税吏員証がないことで力不足を感じるかもしれないが、私債権徴収を知ることで、徴収に対して複合的な視野を持つことができる。

このように、赤平市からは私債権の共同徴収の新たな気づきが得られる。

おわりに

本稿では自治体内および自治体間の自治体債権（公債権・私債権）の共同徴収（公債権のみの共同徴収、私債権のみの共同徴収も含む）に焦点をあて、類型化を試み、その類型に該当する代表的な自治体のなかから4つの事例（京都地方税機構、兵庫県神戸市、長崎県松浦市、北海道赤平市）を検討した。その結果、各自治体で自治体の事情に合わせて創意工夫していることがわかった。

なぜこの4事例を選んだかについては、理由がいくつかある。1点目は、共同徴収・共同課税を推進したいという気持ちから、徴収一元化の形に最も近く、平成24年度から課税事務の共同化を始めた京都地方税機構に着目した。2点目は、松浦市、神戸市、赤平市のマニュアルをみて、そのマニュアルの出来ばえに感銘し、そのマニュアルを作成した職員に会って、姿勢や勉強方法などをヒアリングして読者に伝えたいと思ったからである。3点目は松浦市や赤平市のように、規模の小さな自治体であっても地道な努力で成果を出せる、その創意工夫のポイントを、自分たちの自治体では共同徴収や私債権徴収は難しいと思っている自治体の職員に伝えて、励みにしてほしいと思ったからである。

この4団体の事例は参考になるが、決して特別ではない。どこの自治体でも実行可能なモデルである。

参考文献

柏木恵（2009）「地方自治体の共同徴収の現状と今後の方向性」『税』2009年7月号。

謝辞

本稿作成にあたり、ヒアリングや問い合わせにご協力いただいた自治体に感謝の意を表します。