

厳しい時代における効率的な自治体徴収のあり方

—自分の自治体に合った徴収を考える—

一般財団法人キャ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

昨今の厳しい経済・社会状況下では、現状を認識し、基本に立ち返り、自分たちに合った徴収を行うことが税徴収の効率化につながる。本稿では、このように行動している自治体の取り組みを通じて効率的な税徴収を検討することを目的とする。

日本をとりまく財政状況は相変わらず厳しい。平成 20 年に起きた世界同時不況のあおりを受け、国の税収が落ち込んでいる。税収よりも国債発行額が上回るというねじれた財政となり、国の長期債務残高は 690 兆円を超え、国と地方を合わせた、いわゆる国の借金は 890 兆円にも及ぶ。今年は、昨年の東日本大震災や夏の大雨の影響、タイの洪水によるサプライチェーンのダメージなどにより一層厳しい財政状況が予想される。

一方、自治体の財政状況をみると、自治体自体の借金は横ばいであるが、不交付団体を除く自治体は多かれ少なかれ地方交付税交付金に依存しており、国の財政に大きく影響を受けかねない。税源移譲で税収のパイは拡大したが、地方税の滞納、特に個人住民税の滞納が増えている。国民健康保険料や介護保険料、保育料、住宅使用料などの未収金も多額になっている。

このような状況で税徴収を行うには、あらゆる手段を使って効率的に確実な徴収を行うしかない。自治体の中には差押や搜索、公売、換価などの滞納処分や延滞金徴収を行っていないところも存在する。多額の税滞納は財政を悪化させるだけでなく、納付をきちんと行っている住民に対しても不公平を生じさせている。このまま不公平な状態が続けば、住民がモラルハザードを起し、徴収事務自体への支障が出てくることも懸念される。納税者の収入は限られている。自治体の実情に合わせて、効率的で確実な徴収ができるかがカギとなる。

筆者は 10 年にわたる研究の中から、コールセンターやクレジット収納などの積極的な民間活用や公金一括徴収、タックスアムネ스티などの新たな手段を提案しているが、基本的なスタンスは、自治体がやるべきことをきちんと行うことが最も重要で、徴収のさらなる効果を生み出すものとして、これらの手段があると考えている。自治体が自らの公権力を発揮し、やるべきことをきちんと行い、自治体の実情に合わせた創意工夫を重ねてほしいと常々考えている。

本稿では、自己点検しトライ&エラーを繰り返しながら臨機応変に改善を重ねて成果を挙げている大分県大分市と群馬県前橋市の事例と、持てる資源を活かし、草の根的に自助努力している長崎県平戸市と熊本県嘉島町の事例を取り上げ、効率的な徴収を検討する。

第1章 徴収の効率化とは

効率とは、投入した資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を使って無駄なく確実に徴収することで、費用対効果を意識し、少ない資源で多額の徴収を目指すことである。つまり、既存の職員で、既存の場所と設備を使い、予算の範囲で新たな投資を行い、持てる情報を共有し、フルに活用し、みんなの知恵を集めて工夫して徴収するということになる。

自治体の実情に合わせて、情報を整理し、足りない情報は収集し、自分たちに必要な徴収方法を選択し、創意工夫と庁内の協力で真摯に徴収をすればいい。やらなければならないことを確実に、できる工夫からやっていけばいい。そして自己点検を行い、改善を続けることである。

その際に必要な視点は、①自主納付を促進すること、つまり納期内納付に力を入れること、②本当はやらなければならないのにやってこなかったことを確実にやるということ、③自己点検を行い、常にチャレンジすること、組織を活かすこと、④自分たちの自治体だけでは実行できない場合は近隣自治体や民間事業者の力を借りることである。

たとえば延滞金徴収や搜索などを地道に行うことである。本税を払えば延滞金や督促手数料は免除するという慣習が横行しているようであるが、それはそもそも法を準拠していないことになるだけでなく、他の住民との間で不公平を引き起こしている。搜索も同様である。やったことないから尻込みするのは分かるが、やらなければ始まらない。差押してもそのまま換価もせず放置すればそれは差押とはいえない。やれることはたくさんある。こんなの当たり前と思うかもしれないが、やらなかったことはないか、もっとやれることはないか、無駄な動きはないかといった点検はどこ自治体も必要である。納期内納付を増やすということは、住民が自ら動くため一番費用がかからない。住民税であれば特別徴収を増やすなど努力するところは残っているはずである。自治体の地域性に合わせて、コンビニ、クレジットカードによる納付を提供することもよいだろう。

自分たちの資源だけでは足りなければ、他の自治体や民間の力を積極的に借りた方がよい。自治体を越えて複数の自治体で協力し広域的に徴収したり、新たな組織を作らずに共同で搜索したり公売したりすることもこれに入る。また、インターネット公売や電話や臨戸訪問による自主納付、納税通知書などの通知書や催告・督促状の作成・封入・発送業務などの民間委託もよい。しかし、民間の力を借りるのは、民間に頼んだ方が効率的な場合である。つまり民間に頼んだ方が、費用が安く効果が出る場合である。

とにかく、自主納付を促進することは一番の効率化である。やらなければいけないのにやらずにきたことを正すことや自己点検を行い、改善を続けることも非効率を減らすことである。自分たちでできなければ、他の協力を得るのも資源を活かすための効率的な選択である。

成果を挙げている自治体はこれを実践している。表1は実績を挙げている自治体の徴収方法を簡略化して比較したものである。大分市と前橋市は中核市の実績1位と2位を誇る自治体であるが、自治体の実情に合わせて最も効率的な徴収方法を選択しているため、同

じ動き方をしていない。しかし徴収の基本に忠実な点は共通点であり、持てる力を存分に発揮している。一方、平戸市と嘉島町は、徴収の基本はもちろんのこと、限られた資源をふまえて最も効率的な方法を採用しているため、かなり特徴的な動き方をしている。

表 1 実績を挙げている自治体の徴収方法の比較（平成 23 年度時点）

	現年と滞納 繰越の担当 分け	電話催告	夜間・休日 電話催告	臨戸	財産調査	搜索	差押	不動産公売	延滞金徴収
大分市	×	○	○	×	○	×	○	○	○
前橋市	○	○	△	○	○	△	○	○	○
平戸市	×	×	×	×	○	○	○	×	○
嘉島町	×	○	夜間のみ	△	○	○	○	×	○

注 1：○は行っている、×は行っていないことを表す。上記に掲載していない法に則った業務は当然行っている。

注 2：前橋市の△は、職員が必要と判断した場合のみ実行することを示す。

注 3：嘉島町の△は、搜索に入る直前のみ臨戸を行っている。

出所：各市町インタビューより筆者作成。

第 2 章 大分市と前橋市の徴収方法

大分市と前橋市は特にたいしたことはしていないと述べるが、何も努力しないで、こんなに成績が良いはずがない。

2 市の共通項は、①現時点でやれることはすべてやっている。②現状に甘えず、さらなる徴収向上のために常に改善を行っている。③組織を活かすマネジメントを行っている。④競争原理・実力主義を採用している。⑤首長の理解があり、のびのびと徴収できる環境がある、⑥県と良い関係を築いているということである。

2 市とも以前はいわゆる「納付のお願い」体質であった。しかし現在は立派な徴収体質に変化した。このベースにあるのは、職員を活かす組織マネジメントである。2 市ともそれぞれの形でリーダーシップを発揮し、競争原理を用いて職員のやる気を引き出し、組織を元気にしている。職員も組織に貢献するべく努力を重ねている。チーム制を導入し、チームの実情に合わせて臨機応変に最善の手段を選んでいる。そして機動力を上げるために IT システムの投資を惜しまなかった。IT を駆使することで業務を減らした。その結果、実働時間が決して多いわけではないが確実に実績を伸ばし、効率化を実現した。

(1) 大分市の事例

大分市の納税課は 43 名体制で、収税第 1 担当班（11 人）と収税第 2 担当班（13 人）、滞納整理担当班（6 人）である。大分市は現年と繰越を分けない個人完結型を採用しており、収税第 1 担当班と収税第 2 担当班が行っている。滞納整理担当班は差押の継続案件を扱っている。

大分市はかなり大胆な組織改革を行っている。大分市が改革を始めたのは、平成 15 年度

に収納率 93%、滞納繰越額 43 億円という過去最低を記録した危機感からくる。これ以上実績が下がることのないように改革を始めた。他自治体を参考にした際に、成果を出している自治体は市民に向けて仕事をしていることに気づいた。これまで自分たちは上司や自分自身の方を向いて仕事をしてきたのではないか。市民に向けた形で、職員が交代しても、いつでも同じ滞納整理ができるような仕組みを作ることが必要ではないかと考えた。大分市は最初に、職員が徴収に専念できるように窓口徴収専任の収納嘱託員 4 名を採用した。平成 18 年度には職員を 2 名増員した。当時は役職者も職員と同じ動きをしており、係長は 100 万円以上、課長は 500 万円以上、高額滞納整理担当者（参事・課長補佐クラス）は 1000 万円以上の案件を専任としていたが、平成 21 年度から役職者（参事・課長補佐クラス）は高額滞納担当者としてマネジメントに徹することにした結果、職員のやる気が芽生えてきた。現在では、4 人 1 組の小グループに分割し活動している。それにより職員間のコミュニケーションが図れるようになった。

「市の自力執行権を行使せずに滞納額を累積させることは背任行為である」という納税課の目的を明確にし、「納付のお願い」から「債権回収」に意識を変え、担当全員が預金債権の差押・取立を始めるようになった。それからは徴収の基本である現年度分は早期着手を実践し、年度内に滞納処分し債権回収を行い、滞納繰越は債権回収と緩和措置で圧縮を行っている（表 2）。市外県外出張徴収を廃止、年末訪問徴収を廃止、夜間相談を通常の残業日に実施し、預金取立の臨場を郵送に変更した。

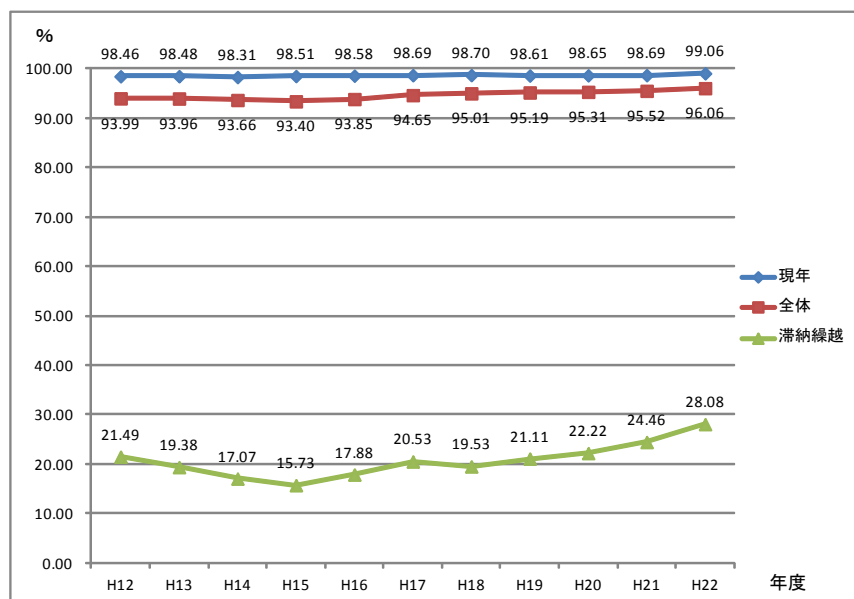
業務の見直しのほか、職員を育てるために、マニュアルの整備（預金や給与などの財産調査方法、滞納処分調書の作成、倒産事案、困難事案、捜索、公売）や現場担当者の自主決定権の促進などを行った。これは、業務の決定権・裁量権を現場に下ろした。職員の決定を組織が保証することである。そのためには職員一人一人の成長が不可欠で研修を積極的に行っている。若手職員も資料を作成して積極的に勉強会を開いている。

また、職員の成果が見えるように、平成 20 年度に滞納支援システムを 1 人 1 台使えるようにした。滞納者情報や業務スケジュールが一元管理され、業務実績が数値化できるようになった。若手職員からの要望で全員の実績も回覧している。

このように組織を変え、業務を効率化し、職員同士で切磋琢磨できるように競争原理を導入し、さらに権限を与えることで職員のモチベーションを保っている。大分市の良い点として細かいところにも気を配っている。職員が仕事をやりやすいように、アイデアのひとつとして、窓口対応に必要な法律や用語などをコンパクトにまとめ、首から下げる職員証に入れ、それを見ながら住民に対応できるようにしている。

こうした取り組みにより、平成 15 年度に 93.40%（現年 98.51%、滞納繰越 15.73%）まで下がった徴収率が、平成 22 年度には 96.06%（現年 99.06%、滞納繰越 28.08%）まで改善した（図 1）。さらに時間外勤務も半減した。平成 18 年度は 10,221.25 時間（1 人当たり 249 時間）だったのが、平成 22 年度では 5,290.75 時間（1 人当たり 126 時間）まで減少し、金額にして 1331 万円も人件費を節約し、効率を実現した。

図1 大分市の徴収率の推移



出所：大分市資料。

表2 大分市の徴収実績

(単位：件、円)

		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	
滞納繰越	件数	17,231	18,359	18,584	18,096	15,275	
	金額	3,710,543,498	3,731,174,544	3,688,514,330	3,466,429,956	3,400,516,127	
	前年比	△ 316,304,738	20,631,046	△ 42,660,214	△ 222,084,374	△ 65,913,829	
滞納繰越収入済額		724,829,228	787,711,241	819,701,322	847,824,173	954,847,664	
滞納処分額		1,516,462,000	1,234,983,000	1,613,629,000	1,233,309,000	1,238,631,000	
滞納処分件数	交付要求	229	352	324	247	161	
	差押	全体	527	454	727	824	1,371
		債権	352	298	427	652	1,253
		動産	0	0	0	2	4
		不動産	171	155	300	170	114
	自動車等	4	1	0	0	0	
督促手数料	件数	178,945	169,975	176,803	177,774	184,680	
	金額	8,947,250	9,197,100	9,558,532	9,620,825	9,487,880	
延滞金	金額	69,165,676	56,677,716	68,257,107	69,798,821	81,035,246	
不納欠損	件数	11,150	10,584	10,070	10,708	15,115	
	金額	241,304,483	382,448,320	487,619,170	220,253,815	257,007,680	
執行停止	件数	15,402	12,497	10,891	12,834	13,196	
	金額	549,696,115	250,929,091	405,275,776	498,106,017	559,590,001	

出所：大分市資料。

(2) 前橋市の事例

前橋市の収納課は52名体制で、一般税と国保税の徴収を行っている。現年度の滞納整理を行うのは収納第一係(7人、1グループ)と収納第二係(9人、2グループ)で、滞納繰越を行うのが収納第三係(16人、4グループ)である。500万円以上の高額案件(80件)は税財務企画室(2人)で行っている。件数は、平成17年度当時は1人当たり1,200件だ

ったが、現在は 600 件程度に落ち着いている。以前は特別滞納対策室があったが、21 年度限りで廃止した。

前橋市が効率的な徴収を行うようになった背景は、平成 16 年度に滞納繰越が 100 億円を超えたことによる。当時の収納課は専門性がなく責任の所在が明らかではなかった。特に役職者が管理職の役割を果たしていなかった。職員も勉強不足で、言われたことをやるだけだったため、法律の本からそろえて勉強を開始し、財産調査と差押に力を入れた。当時の納税相談では財産調査も行わず、納税者のいいなりで 1,000 円の分納が行われていた。差押も最終手段という意識で、怒鳴られたくない、トラブルにたくないという気持ちからあまり行われてこなかった。しかし財産調査をせずに分納したり、差押を行わなかったりというのは不作為であるということから積極的に行うことにした。また、債権を適正に処理するために、不納欠損と執行停止を積極的にやっている。延滞金徴収も納期内納付を促進する上で最も重要ととらえ、確実に徴収している。搜索は平成 20 年度と平成 21 年度は 0 件、平成 22 年度で 16 件と多くないが、その前に徹底して徴収するため、この数字となっている（表 3）。

表 3 前橋市の徴収実績

（単位：件、円）

		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	
滞納繰越		金額 4,775,402,388	4,078,717,686	4,303,632,908	3,543,781,602	2,326,644,482	
交付要求	全体	件数	319	302	796	797	727
		金額	483,471,094	388,076,406	795,814,666	896,375,222	501,005,918
	競売	件数	279	266	514	531	495
		金額	455,940,419	363,509,567	625,329,398	790,418,864	412,864,234
	競売以外	件数	40	36	282	266	232
		金額	27,530,675	24,566,839	170,485,268	105,956,358	88,141,684
差押	全体	件数	2,996	4,839	6,003	7,295	6,148
		金額	1,239,774,009	1,664,700,065	3,292,817,486	1,954,454,151	1,160,878,434
	債権	件数	2,423	4,229	5,032	6,200	761
		金額	742,092,783	1,321,978,832	2,409,366,027	1,500,075,021	308,482,567
	電話加入権	件数	0	0	0	0	0
		金額	0	0	0	0	0
	動産	件数	7	0	1	1	0
		金額	34,648,917	0	519,200	818,377	0
不動産	件数	566	610	970	1,094	5,387	
	金額	463,032,309	342,721,233	882,932,259	453,560,753	852,395,867	
不納欠損	件数	9,183	4,971	7,577	30,863	16,252	
	金額	464,491,308	448,550,414	859,445,419	746,491,394	429,263,823	
執行停止	件数	9,298	13,903	8,033	88,641	11,553	
	金額	575,844,889	641,896,126	897,451,490	1,715,904,154	367,806,817	
搜索	件数	0	1	2	0	0	
公売	不動産	件数	9	14	9	28	12
	動産	件数	49	0	0	0	0
延滞金(一般税)		176,414,090	163,874,962	268,315,611	292,706,261	275,429,042	
延滞金(国保税)		123,767,269	159,886,014	201,962,489	282,872,497	261,607,282	

出所：前橋市資料

このように、前橋市はやるべきことを粛々に行っているが、機動力を上げるために、班

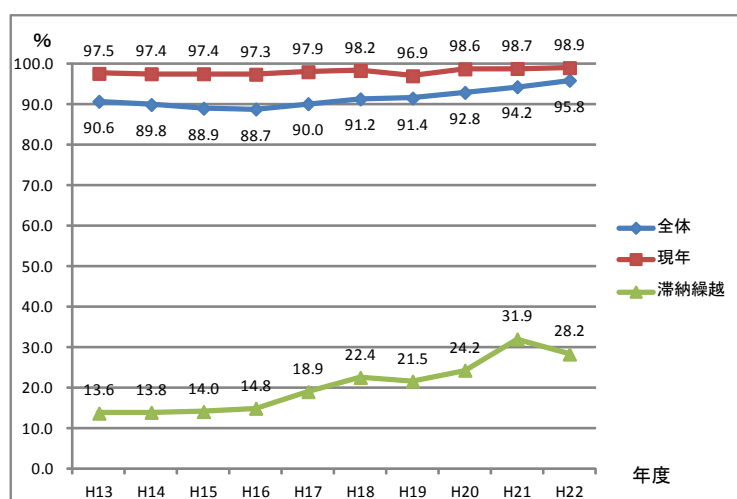
長制を取り入れた。もともと前橋市は「やれるやつがやる」という伝統があったが、優秀でやる気があり人物的にも問題がない職員を班長（職員のリーダー格）にするという実力主義を採用した。それにより職員のリーダーシップと自主性を育てた。現在、班長は8名、年齢は32～43歳で、おおむね3年の実務経験を経て、課長から任命される。班長になれば研修に派遣され、課内研修の講師にもなる。いわば職員の代表選手となる。また、風通しの良い組織も作り上げた。チームの中で閉じないよう積極的に組織横断的に徴収を行う。班長会議（対策会議）を開き、状況把握と分析を行い、目標と価値の共有化を図っている。組織に順応してもらうために、職員には徹底的に法律を勉強させている。また、新規配属者に対しては、4月1日の初日に必ず守秘義務の研修を行い、心構えを根付かせている。臨戸嘱託員を5人採用し業務の分散化も図っている。

徴収方法の選択はチームや各職員に任せており、特に課全体で、電話催告や差押などの滞納処分の画一的な決まりはない。滞納債権の状況により、最善の方法を適宜選んで行っており、迷ったときは、班長会議で意見を出し合っている。この方法が職員の自主性を育て、モチベーションを保っている。

さらに力を入れているのが滞納整理システムである。独自開発で債権を期間と状態によって担当者に自動的に振り分けるように作っている。債権を振り分ける手間が省け、効率化に繋がっている。

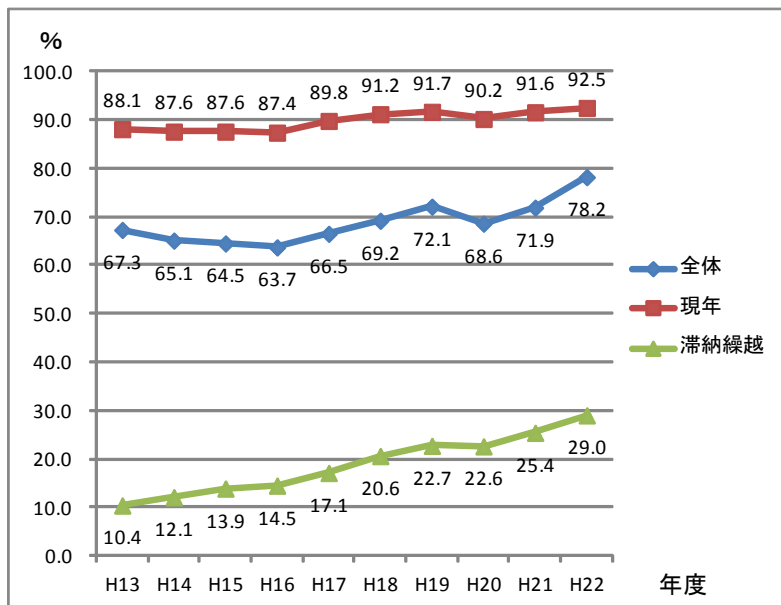
このような取り組みの結果、一般税・国保税ともに収納率が上昇した。平成16年度の一般税の徴収率88.7%（現年97.3%、繰越14.8%）、国保税の徴収率63.7%（現年87.4%、繰越14.5%）から平成22年度は一般税95.8%（現年98.9%、繰越28.2%）、国保税78.2%（現年92.5%、繰越29%）まで回復した（図2、図3）。

図2 前橋市の徴収率の推移（一般税）



出所：前橋市資料。

図3 前橋市の徴収率の推移（国保税）



出所：前橋市資料。

なかでも国保税の成果は大きく、国保税の税率は8年間据え置きである。近年、国民健康保険特別会計が慢性的な赤字になるところが多く、税率（料率）を挙げたり、一般会計から繰り入れたりする自治体もあるが、前橋市はそういうことはしておらず、県内他市と比べても税額が低い（表4）。また、国保税の不納欠損を積極的に行うようになって、資格証発行数も減っているという効果も出ている（表5）。

表4 群馬県内他市との国保税試算額比較（平成22年度）（単位：円）

	前橋市	高崎市	桐生市	伊勢崎市	太田市
国保税額	418,900	514,840	580,900	499,100	501,300

注：給与所得者（40歳代夫婦、子ども2人（中学生、小学生）で夫の所得300万円、妻の所得なし、固定資産税年税額10万円）で試算。

出所：前橋市資料。

表5 前橋市の国保不納欠損額と資格証発行数の推移（単位：百万円、件）

	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
国保不納欠損額	186	345	489	257	209	1,103	485
資格証発行数	2,682	3,636	3,981	3,896	2,475	1,696	1,202

出所：前橋市資料。

以上、大分市と前橋市の取り組みを見てきたが、2市の共通は、やるべき徴収業務を行い、成果を出すために、2市にとって最善の組織の形と徴収方法を作り上げている点である。ま

た資源の足りない部分を補い効率化を図るために IT を積極的に活用している。職員がやりがいを持って働けるように、実力主義や競争原理を導入している。滞納債権を滞留させないように、不納欠損や執行停止も積極的に行っている。しかし大分市は搜索を行っておらず、前橋市もほとんど行っていない。現在の徴収方法に至るまでには、さまざまな方法を試して、常に点検しながら、自分たちに合う徴収方法にカスタマイズしている。それで成果を出している。2市とも現状が最終ゴールとは考えていない。これからも環境に合わせて臨機応変に改善を続けていこうと考えている。このような姿勢が大変重要である。

2市の特徴をよく表している例として、コンビニ収納を取り上げる。コンビニ収納は納税者の納付の利便性をもたらすものであるが、滞納整理にも効果的であることを2市とも理解して導入している。表6は前橋市のコンビニ収納実績であるが、滞納繰越分でコンビニ収納の割合が高くなっているのが分かる。滞納者が納付するときの行動をイメージすれば口座振替よりもコンビニ収納が有効である。また、滞納者に銀行窓口は時間が限られていて納付できないという言い訳を言わせない方法にも使える。このように徴収方法を選択するときには効率化を意識するとよい。

表6 前橋市のコンビニ収納実績（平成22年度）

（単位：円、％）

市県民税（普徴）					
現年課税分	金額	割合	滞納繰越分	金額	割合
口座振替	3,980,708,300	41.46%	口座振替	0	0.00%
コンビニ(確報)	2,305,427,233	24.01%	コンビニ(確報)	153,853,905	34.28%
銀行等窓口	3,315,815,870	34.53%	銀行等窓口	294,915,059	65.72%
固定資産税・都市計画税					
現年課税分	金額	割合	滞納繰越分	金額	割合
口座振替	11,035,755,700	45.33%	口座振替	0	0.00%
コンビニ(確報)	2,417,567,946	9.93%	コンビニ(確報)	64,728,147	18.54%
銀行等窓口	10,889,854,420	44.73%	銀行等窓口	284,489,881	81.46%
軽自動車税					
現年課税分	金額	割合	滞納繰越分	金額	割合
口座振替	125,062,000	21.73%	口座振替	0	0.00%
コンビニ(確報)	284,514,986	49.43%	コンビニ(確報)	2,562,478	24.40%
銀行等窓口	165,974,520	28.84%	銀行等窓口	7,938,977	75.60%
国民健康保険税					
現年課税分	金額	割合	滞納繰越分	金額	割合
口座振替	3,520,716,880	45.30%	口座振替	0	0.00%
コンビニ(確報)	2,169,589,603	27.91%	コンビニ(確報)	232,108,845	32.76%
銀行等窓口	2,082,312,186	26.79%	銀行等窓口	476,305,596	67.24%

出所：前橋市資料。

次に、小さい自治体ながら自らに合った徴収を行い、成果を挙げている事例を取り上げる。

第3章 平戸市と嘉島町の取り組み

これまで自治体では搜索はほとんど行われてこなかった。法律上は国税徴収法に則って、徴税吏員として搜索を行うことができるが、市町村のような住民に近い行政機関では、市町村職員自身もその自治体の住民であり、地域に住んでいることから、差押、搜索、公売、換価といった滞納処分をやりにくいという背景があった。特に搜索は一度もやったことがないという自治体職員がたくさんいる。しかし、ここ数年で滞納処分を行う自治体が増えており、徐々に搜索を行う自治体も増えてきた。今回紹介する平戸市は滞納整理班 7 名で松浦市と連携し、平成 21 年度に 70 件、平成 22 年度には 95 件と精力的に搜索を行っている。一方、熊本県嘉島町は御船町、甲佐町、益城町、美里町の 5 町と「近隣町相互職員派遣体制」の協定を結び相互派遣して搜索を行っている。町役場は基本的に人数が少なく、嘉島町も徴収係が 2 名しかいないが、搜索に必要な人数を併任制度によって調達し、嘉島町だけで年間 12 回の搜索を行っている。このように、自治体が自らの課題に気づき、国や県からの強制ではなく、草の根的に近隣の自治体と連携し、人員やノウハウの不足をカバーし合いながら滞納処分を行っているという事例は最近に見られる傾向である。

(1) 長崎県平戸市の事例

長崎県平戸市は 26 名で税務業務を行っている。そのうち滞納整理班は 7 名である。平戸市の徴収実績は表 7 のとおりである。平戸市は平成 20 年度から積極的に搜索を始め、平成 20 年度の 19 件を皮切りに、平成 21 年度は 70 件、平成 22 年は 95 件も行っている。表 8 の市税の収納率をみると、平成 20 年度の 89.78% に対して、平成 21 年度は 92.28% と 2.5% も増え、特に繰越分は平成 20 年度の 12.2% から平成 21 年度の 22.53% と増えている。

表 7 平戸市の滞納整理状況 (単位:円、件)

		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	
滞納繰越	件数	31,275	29,118	23,174	22,935	18,742	
	金額	630,059,401	658,083,072	512,972,612	481,980,816	396,877,729	
	前年比	6.0%	4.4%	△22.1%	△6.0%	△17.7%	
滞納処分額		115,544,233	67,171,393	324,797,878	411,783,191	463,679,110	
滞	交付要求	38	33	30	43	45	
納 処 分 件 数	差押	全体	178	212	746	944	1,414
		債権	137	201	637	796	1,256
		動産	0	0	37	101	121
		不動産	41	10	28	9	11
		自動車等	0	1	44	38	26
延滞金	件数	373	316	1,052	1,816	1,370	
	金額	918,562	999,271	6,192,760	9,768,650	11,233,721	
不納欠損	件数	667	3,161	2,717	699	906	
	金額	39,279,837	50,503,943	177,268,899	34,289,556	50,649,667	
搜索	件数	0	0	19	70	95	

出所：平戸市資料。

平戸市は現在、長崎県地方税回収機構の県北 G2 グループに属し、松浦市と協力して搜索を

行っている。平戸市が滞納整理に力を入れるようになったきっかけは、平成 17 年 10 月に生月町、田平町、大島村との市町村合併があり、平成 18 年 3 月に『財政危機宣言』が発表されたのが発端である。平成 19 年 3 月に『行政改革実施計画（集中改革プラン）』、『財政健全化計画』が策定され、同年 10 月に税務課において『平戸市納税推進計画』が策定された。平成 20 年 3 月には『平戸市債権管理条例』が策定された。その間、税務課納税班は県内外の自治体を視察し、勉強を重ね、平成 20 年度からタイヤロック（平成 20 年度実績 44 件）を開始、平成 20 年の夏から検索やインターネット公売も含めた本格的な滞納処分を開始した。平成 21 年 4 月に税務課内に滞納対策室ができ（平成 22 年 4 月に滞納整理班に名称を変更）、『納税推進行動計画』を策定する。長崎県地方税回収機構も同時期に設置され、長崎県と松浦市との徴税吏員併任が発令され、現在に至る。なお、平成 18 年 3 月に出された『財政危機宣言』は平成 21 年 9 月に解除された。

表 8 平戸市の徴収状況

（単位：千円、％）

		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
市税	調定額	2,869,228	3,128,919	3,273,465	3,071,831	2,956,840
	収納率	89.54%	89.39%	89.78%	92.28%	92.80%
うち現年分	調定額	2,603,283	2,847,550	2,961,130	2,837,524	2,740,933
	収納率	97.62%	97.37%	97.96%	98.04%	97.91%
うち繰越分	調定額	265,945	281,369	312,335	234,307	215,907
	収納率	10.51%	8.65%	12.20%	22.53%	27.82%
国民健康保険税	調定額	1,639,081	1,633,231	1,413,642	1,290,011	1,212,800
	収納率	77.47%	76.94%	74.85%	78.37%	80.67%
介護保険料	調定額	87,711	61,777	61,062	48,455	41,529
	収納率	87.80%	81.30%	81.70%	85.90%	88.90%
後期高齢者医療保険料	調定額			59,479	63,428	49,042
	収納率			95.38%	97.31%	97.71%

注 1：後期高齢者医療制度は平成 20 年 4 月から施行。

注 2：介護保険料と後期高齢者医療保険料は普通徴収現年分のみ。

資料：平戸市資料。

平戸市の特徴は、第一に、搜索件数の多さである。長崎県と松浦市からそれぞれ 1 名ずつ応援があるものの、滞納整理班 7 名と他部署からの応援をあわせて毎回 12-15 名の体制を作るのは大変である。しかも当然松浦市にも 1 名応援を出している。搜索は実際に体験しないと頭で考えているだけでは動けない。そこで平戸市は職員の肩書にかかわらず、職員全員に搜索のリーダーを持ち回りで務めてもらっている。第二に、滞納者が希望した場合にファイナンシャルプランナーを紹介していることである。滞納者が再び滞納することを防止するために、滞納者が希望した場合に限り、ファイナンシャルプランナーを紹介することも行っている。これは、滞納者が希望し、同意書提出後に平戸市がファイナンシャルプランナーを紹介するという仕組みであり、ファイナンシャルプランナーは平戸市と守秘義務契約を結んで、滞納者の相談にのっている。必要に応じて具体的なライフプランなども提供している。第三に、心構えである。平戸市は「東京都や熊本県、横浜市などの先

進自治体の真似をしているだけ」と謙遜するが、一番重要なのは、素直に取り入れて実行してみるということである。その点平戸市はフットワークが軽い。

平戸市も市に合った徴収方法を選択している。電話催告と臨戸徴収は平成 20 年 4 月以降行っていない。搜索の対象の選定は高額順と担当者の判断による。公売はインターネット公売、期間入札及び他市町との合同公売会を行っているが、不動産公売は行っていない。延滞金徴収にも力を入れて成果を出している(表 7)。延滞金は平成 20 年度からきちんと徴収するようになった。平成 18 年度は 373 件、金額にして 92 万円ほどだったが、平成 20 年度は 1,052 件で、619 万円となり、平成 22 年度は 1,370 件で 1123 万円を徴収し、平成 18 年度と比べると金額にして 12 倍も増えたことになる。延滞金の利率は 14.6%と高いため、きちんと徴収するだけで徴収額が上がる。平成 20 年度以降、滞納繰越が件数、金額ともに減っており、平成 18 年度の 31,275 件、6 億 3000 万円と平成 22 年度の 18,742 件、3 億 9688 万円を比較すると約 4 割も減っている。滞納処分額も増えており、平成 18 年度の 1 億 1554 万円と平成 22 年度の 4 億 6368 万円を比べると 4 倍にも増えている。差押も、平成 18 年度の 178 件から 1,414 件と 10 倍近くも増えており、なかでも債権のウェイトが大きい。このような、積極的な滞納整理・滞納処分の活動により、不納欠損額は平成 20 年度をピークに下がり続けている。

(2) 熊本県嘉島町の事例

熊本県嘉島町は課長 1 名、課税係 4 名、徴収係 2 名の計 7 名で税務業務を行っている。嘉島町の徴収実績は表 9 のとおりである。

嘉島町は、平成 22 年から御船町、甲佐町、益城町と「近隣町相互職員派遣体制」を作り、持ち回りで搜索を行っている。対象は町税(町民税・固定資産税・軽自動車税・たばこ税・入湯税)のほか、国民健康保険税、介護保険料、後期高齢者医療保険料である。

導入のきっかけは、熊本県が、税源移譲に伴う個人住民税の滞納額の増加を懸念し、自治体の徴収強化を図るため、平成 20 年度から行われていた「熊本県地方税収特別対策室」に嘉島町が平成 21 年度から参加したことである。「熊本県地方税収特別対策室」は、熊本県税事務所次長が室長となり、平成 21 年度は、県職員 7 名、11 市町から派遣された職員 13 名が県職員身分を付与され、5 人 1 組の 4 班体制を作り搜索を行った。週 1 回、5 名の班員に熊本県職員、搜索対象の自治体職員あわせて 10 名体制で 1 日 2 件の搜索を行った。この取り組みは平成 21 年度で解散することが決まっており、その後をどのようにするか悩んだ嘉島町は平成 21 年の秋から御船町、甲佐町、益城町に声をかけ、相互職員派遣(併任徴収)制度を作ることにした。町同士の併任徴収は前例がなく、総務省や熊本県に相談しながら制度を設計した。予算がなく、人員もないため、どこかに事務所を設置することは選択肢がなく、各自治体から負担金を出す余裕もない。そこで協定を結び、費用は各自負担とすることになった。

嘉島町、御船町、甲佐町、益城町は、平成 22 年 4 月から相互職員派遣を開始し、平成 22

年8月から美里町も加わり5町体制となった。毎年幹事自治体を設け、その自治体がスケジュール管理など行っているが、職員の知識向上のため、研修制度も持ち回りでやっている。

表9 嘉島町の徴収実績 (単位:円)

		平成21年度		平成22年度	
		現年	繰越	現年	繰越
町税	調定額	1,447,330,334	59,398,600	1,425,035,696	58,126,893
	収納率	98.74%	22.36%	99.10%	23.34%
国民健康保険税	調定額	226,760,000	59,995,745	229,560,700	57,169,956
	収納率	94.35%	15.74%	94.71%	14.65%
介護保険料	調定額	85,139,910	961,100	85,652,290	1,001,980
	収納率	99.33%	26.93%	99.36%	11.57%
後期高齢者医療保険料	調定額	61,234,000	524,600	61,453,200	443,600
	収納率	99.81%	34.41%	98.93%	30.46%

出所：嘉島町資料。

嘉島町の滞納処分実績は表10のとおりである。「熊本県地方税収特別対策室」を行う前の嘉島町は、搜索は全く行っておらず、差押をしても公売・換価をすることはない状況であった。しかし今では、搜索はもちろん、差押をしたのち公売・換価まで行うようになった。平成21年度は搜索が24件、預貯金差押が308件、動産差押が625件、徴収額は644万円にも上った。導入当初は実績を作りやすいが、平成22年度も搜索12件、動産256件、徴収額は86万円と健闘している。

表10 嘉島町の滞納処分実績

	平成21年度	平成22年度
家宅搜索	24件	12件
預貯金差押	308件	21件
給与差押	1件	0件
動産差押	625件	256件
インターネット公売	5回	6回
単独公売	3回	0回
合同公売	4回	4回
取立額	6,443,615円	863,243円

出所：嘉島町資料

この相互職員派遣制度を導入したことにより、職員が自覚を持ち、自信をもって業務に従事できるようになった。また、搜索を始めてから、町民から「うちは滞納していないだろうか」といった問い合わせがくるようになった。町民に納税意識が芽生えてきた証拠である。最近では阿蘇郡、玉名郡もこの制度を導入し、県外からも問い合わせがある。

おわりに

本稿では効率的な徴収について、大分県大分市、群馬県前橋市、長崎県平戸市と熊本県嘉島町の事例を取り上げ、検討した。この4市町は、自治体が自らの課題に気づき、国や県からの強制ではなく、単独で臨機応変に改善を重ねたケースもしくは草の根的に近隣の自治体と連携し、人員やノウハウの不足をカバーし合いながら積極的に徴収を行っているケースである。自己点検を常に怠らず状況に応じて最善を選択している大分市と前橋市、小さな自治体でも近隣と連携し、積極的に搜索や延滞金徴収などを行えば成果が出せるといふ平戸市と嘉島町の好例である。

自治体の状況は税源移譲によって変わった。自主財源が増えたということは、これまで以上に自力で徴収をしなければ税収確保は難しいということである。これは自立へのチャンスである。今までのように差押をしなかったり、差押をしたとしても換価しなかったり、延滞金を徴収しなかったりすれば、自立のチャンスを潰し、財政は悪化する一方である。これらの検討から言えることは、自治体徴収に必要なことは、効率化を念頭に、基本に立ち返り努力と工夫を行うことである。やらなければならないのにやっていたことは、すぐさまやるようにする。住民が自発的に納付するように仕向けることである。

近年では、世界的な傾向として、罰則強化よりも自発的に納付するように仕向ける動きが重視されている。日本の自治体もそれぞれの自治体の実情を考慮し、効率化を意識しオリジナルな徴収を作り上げていってほしい。

参考文献

大分県大分市（2011）『平成23年度市税概要』。

群馬県前橋市（2011）『平成23年度市税の概要』。

長崎県平戸市（2011）『平成23年度税務概要』。