

滞納は元から絶つ！

市税滞納削減
アクション・プラン

平成 19 年 6 月

浜松市財務部

税務総務課・課税管理課・納税課・債権回収対策課

目 次

I	市税滞納削減のためのアクション・プランのポイント	1
II	市税滞納削減アクション・プラン	
1	浜松市の現状	2
2	現年分収納率の向上	4
	(1) 現年分にかかる考え方	
	(2) 現年分収納率の達成目標	
	(3) システマティックな対応	
	(4) 債権管理条例を制定	
	(5) 債権処理検討委員会の設置	
	(6) 市民への広報	
	(7) その他の対策	
3	累積滞納額の削減	8
	(1) 累積滞納額の現状	
	(2) 債権回収対策課の設置	
	(3) 累積滞納額の達成目標	
	(4) 累積滞納額にかかる考え方	
	(5) 静岡地方税滞納整理機構との機能分担	
4	民間委託、非常勤職員、市職員の役割分担の明確化	10
	(1) 民間委託へのシフト	
	(2) 民間委託及び非常勤職員の活用	
	(3) 職員の業務執行体制	
5	市全体の収納体制の見直し	12
	(1) 税務業務の見直し	
	(2) 区役所の税務業務	
	(3) 全庁体制の確立	
6	滞納整理にあたる職員のモチベーション向上策	14
	(1) 目標の設定	
	(2) 人材育成の本格化	
	(3) 組織の活性化	
	【別紙1】滞納発生から法的処理等に至るスケジュール	15
	【別紙2】アクション・プラン実施スケジュール	16

市税滞納削減のためのアクション・プランのポイント

浜松市では、滞納整理特別対策室の設置など滞納対策に力を入れ、累積滞納額削減の成果をあげてきたが、平成 17 年 7 月の合併により、累積滞納額が増加し、合併時には、73.9 億円となったところである（⑰末では 2.6 億円を削減し、71.3 億円）。

税源移譲などで地方税の地位が高まる中、市税の累積滞納額の削減は緊急に対応すべき不可避の課題であることから、市税滞納額の削減のための目標値を新たに設定し、目標達成に向けてのアクション・プランを公表する。

スローガン

「滞納は元から絶つ！」

- ・ 元気で活力ある浜松市を支える市税を公平公正に確保し、市への信頼を取り戻します！
- ・ 市長自らが先頭に立ち、浜松の元気を取り戻すため、滞納対策に取り組みます！
- ・ 市税にかかる情報とその対応策を、市民に公開していきます！

目 標

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">① 現年分収納率を、平成 21 年度末までに、99%（⑰末 98.47%）まで向上させる。また、平成 20 年度での目標達成に向けて、挑戦する。② 市税累積滞納額を、平成 21 年度末までに、合併時の累積滞納額（73.9 億円）の 20%削減に相当する、60 億円未満まで削減する。③ 「浜松市の市税のすがた」の作成を、平成 19 年度から行い、市税の収納、徴収状況と対応策を市民にお示しする。 |
|---|

効果等

- ・ 市税収入を 1,340 億円（⑲当初予算ベース）とすると、現年分（課税された年度内に収納するもの）収納率 99%達成で、単年度ベースで約 7 億円の新規滞納抑制効果。
- ・ 合併後 5 ヶ年で、合併時の市税にかかる累積滞納額の 2 割削減を目指す。
- ・ 市税の課税状況、滞納状況とその原因分析およびそれに対する対応策をまとめた「市税のすがた」を市民にお示しすることで、市税にかかる説明責任を果たす。

市税滞納削減アクション・プラン

収納率の向上・滞納額の削減は、市財政の運営及び税等の公平性の確保にとって極めて重大な要素である。

例えば、市税の収納率が0.1ポイント向上するだけで、毎年約1.3億円の増収効果をもたらす。また、市税、国民健康保険料などの滞納は、結果的に多くの善良な納税者の負担となることから、税等の公平性を揺るがし、市民のモラルハザードにもつながりかねない問題でもある。

これらを解消するため、以下のとおりアクション・プランを作成し、収納率の向上・滞納額の削減に向けて取り組むものである。

1 浜松市の現状

■ 滞納繰越額の状況 (単位:百万円)

① 平成16年度末滞納繰越額	7,389
② ①の繰越額のうち平成17年度収入額	1,406
③ 平成17年度の不納欠損処理額(うち執行停止等517、時効224)	741
④ 未還付額	1
⑤ 平成17年度現年度調定額のうち滞納分(新規滞納額)	1,884
⑥ 平成17年度末滞納繰越額(①-②-③+④+⑤)	7,127

(1) 収納率の向上・滞納額の削減対策の検討にあたり、上記の表「滞納繰越額の状況」に沿って、市税にかかる年度ごとの滞納額の増減を数式で表せば、

⑤新規滞納額 - (②累積滞納額にかかる収納額 + ③不納欠損額) となる。

(2) 浜松市においては、②累積滞納額にかかる対応として、平成14年度から滞納整理特別対策室、19年度からは債権回収対策課を設置。17年度実績では約14.1億円を収納し、大口債権にかかる累積滞納額は減少。一方、小・中口債権にかかる滞納件数、滞納額は増加している。

(3) ③の不納欠損については、1) 執行停止と 2) 時効による消滅があり、17年度実績では、1)が約5.2億円、2)が約2.2億円で計約7.4億円となっている。

- (4) ⑤新規滞納額の削減（現年分の収納）は、徴収嘱託員による対応、電話催告の実施、コンビニ納税の実施、口座振替率の向上策などに取組んでいるものの、現年分について、公権力の行使（差押え等）を含めた対応を取れる体制にはなっていない。17年度実績では、⑤新規滞納額は約18.8億円となっている。
- (5) 19年度からは、税源移譲による市民税の増（⑱62億円、平年度ベース69億円）があり、⑰の個人市民税の現年分収納率97.7%で推移すると仮定すると、⑱で1.5億円、平年度ベースで1.7億円の新規滞納の増圧力である。
- (6) 国民健康保険料については、収納率は90%程度で推移しており、19年度から税との合同徴収を実施している。なお、税・国保以外の債権についても、高額・困難案件は、19年度から債権回収対策課での対応が可能となった。

2 現年分収納率の向上

(1) 現年分にかかる考え方

- 税源移譲による市民税の新規滞納の増圧力に対応し、累積滞納額の増加を防ぎ、削減を図るためには、比較的初期の滞納予備軍について収納を促進し、現年分の収納率の向上を図ることが必要である。
- このため、債権回収対策課による重点的・専門的な過年度分の滞納対策を充実する一方、累積滞納額の削減に偏っていたこれまでの収納対策を見直し、先進都市においても実績の上がっている現年分収納率の向上にかかる対策を重点的に強化することとする。
- 現在、徴収嘱託員で対応している現年分の収納について、職員による対応も実施するなど体制的な強化を行うとともに、総合的な対策を講ずる。

(2) 現年分収納率の達成目標

■ 浜松市の現年分の初年度収納率の推移 (単位：%)

年度	H13	H14	H15	H16	H17(新浜松市)
現年分の初年度収納率(%)	98.19	98.21	98.33	98.40	98.47

- 現年分収納率は、平成13年度の98.19%から平成17年度98.47%へ上昇傾向にある。これは、非常勤職員による電話催告や徴収嘱託員による臨戸訪問の実施、口座振替の促進などの対策の効果のほか、景気回復による影響も大きい。

■ 政令指定都市の現年分の初年度収納率(平成17年度) (単位：%)

名古屋	99.27	大阪	98.67	千葉	98.21
京都	98.80	新潟	98.52	静岡	98.19
広島	98.79	北九州	98.51	さいたま	98.10
福岡	98.76	浜松	98.47	札幌	97.97
川崎	98.74	仙台	98.30	神戸	97.86
横浜	98.73	堺	98.24	平均	98.48

- 政令指定都市においては、現年分の収納対策に力点を置いている都市が多く、平均収納率も 98.48%と浜松市を上回っているほか、ここ数年の上昇率も大きい。特に名古屋市は 99.27%と、政令指定都市の中で唯一 99%以上の収納率となっている。
- 浜松市においても、アクション・プランに基づき、総合的な現年分の収納率向上対策を実施し、平成 21 年度末までに、政令指定都市でもトップクラスの 99%まで向上させる。また、平成 20 年度での目標達成に向けて、挑戦する。

(3) システマティックな対応

- 納期限を過ぎた現年分の滞納については、スケジュール化（一定の期限を設定し、期限が来たものについてはシステマティックに法的措置等に移行すること）を徹底し、一定の債権については差押え等を含めた対応を取ることで収納率を上げることが必要である。
- このため、滞納の発生から法的処理に至るまでの取り扱いの基準、スケジュールを定め、システマティックに対応する。
- 民間委託、非常勤職員、市職員の役割分担を明確にし、【別紙 1】のスケジュールを基準に、滞納発生から法的処理に至るスケジュール管理を徹底する。
- 【別紙 2】に基づき、実施可能な事柄から早期に実施し、平成 20 年度の現年分収納率 99%達成に向けて挑戦する。

(4) 債権管理条例を制定

- システマティックな対応の前提として、明確な基準を作成する必要がある。この基準のもととなる(仮称) 債権管理条例を平成 19 年度中を目途に制定する。
- 法的処理については、個々の事情を踏まえつつも、統一的な対応が必要である。
- 執行停止については、やむを得ず地方税法の手続きのもとに行うものであるため、その基準の明確化と執行停止状況の公開が担保されることが重要である。
- 債権管理条例においては、先進事例を踏まえつつ、浜松市の債権管理に資する不納欠損処理の基準、法的処理のための基準などについて、市税のみならず市の有する公私債権にわたり、定めるものとする。

(5) 債権処理検討委員会の設置

- 今後の収納促進策の中心は、スケジュール化の徹底による債権回収業務の迅速、効率化等、ソフト的な取組みである。
- 時効期間経過による徴収権消滅については、対象債権が困難なものであったとしても、行政の対応の遅れとみなされかねないことから、早期の対応により極力削減する。
- これらに対応するため、債権管理条例などに基づき、早期に法的処理、不納欠損処理等の債権処理の方針を決定するため、債権処理検討委員会を設置する。
- 債権処理検討委員会は、滞納発生後9ヶ月後を目途に債権処理の方針を決定できるように定期的に開催する。

(6) 市民への広報

- システマティックな対応を実施するためには、基準・スケジュールに沿って、法的処理を含む厳格な対応が必要となることから、市民の反発も予想される。
- この対応として、滞納対策をシステマティックに行うことが、税の公平性の観点から重要であることを強く広報する必要がある。
- 税制や市税の収納状況を総合的に開示する資料として、(仮称)「市税のすがた」を作成し、広く市民に周知する。「市税のすがた」は、「財政のすがた」同様にファイナンシャルステートメントに位置づけ、収納状況等の分析を行うとともに、浜松市の今後の方針を示していく。また、議会の決算審査前に取りまとめ、決算審査及び翌年度の予算編成にも活用するものとする。
- 国から地方への税源移譲により、本年6月から個人住民税が増加し、市民の間でさまざまな誤解が生じる恐れがあることから、あらゆるメディアを通じて可能な限りの広報を実施する。

(7) その他の対策

- 個人住民税における特別徴収は、普通徴収に比べて収納率が格段に高いことから、特別徴収事業所の増加対策として企業訪問などを実施する。
- 収納率の向上に効果の高い口座振替の利用増加策を今後も講じ、政令指定都市の中では最も高い口座振替利用率をさらに高めていく。

- 軽自動車税に限定されているコンビニ収納を他の税目へ拡大するほか、インターネット公売の拡大など、PR効果も踏まえた新たな施策を実施する。
- 市民の納税意識を高めるため、国税・県税も含めた三税一体のキャンペーンや納税教育をこれまで以上に強化する。
- アクション・プランの改定を前提として、現年分の収納率の高い名古屋などの都市や、収納率100%だった合併前の町村の研究を進める。

3 累積滞納額の削減

(1) 累積滞納額の現状

- 浜松市では、滞納整理特別対策室の設置など滞納対策に力を入れ、累積滞納額削減の成果を挙げてきたが、17年7月の合併により、累積滞納額が増加し、合併時には、73.9億円となったところである。
- また、合併時の引き継ぎ分を含めて、多くが根雪的な性質を持った滞納繰越となっており、滞納対策を困難にしている。

(2) 債権回収対策課の設置

- 行財政改革推進審議会（第1次）の提言に対応し、平成19年4月に組織横断的で専門的な組織として、債権回収対策課を新設した。債権回収対策課では、滞納整理特別対策室で蓄えたノウハウを活かし、高額又は徴収困難な債権回収を行っている。
- 税の高額滞納事案以外に、国保料、保育料等の公債権や、その他の私的債権についても受託しており、市における債権回収の指導的立場を担っている。

(3) 累積滞納額の達成目標

- 市税累積滞納額を、平成21年度末までに、合併時の累積滞納額（73.9億円）の20%削減に相当する、60億円未満まで削減する。
- 合併後5カ年で、合併時の市税にかかる累積滞納額の2割削減を目指す。

(4) 累積滞納額にかかる考え方

- 滞納対策が困難な根雪的な滞納繰越としないためには、滞納発生後早期の対策が必要である。このため、現年分以上に法的処理を含めたシステマティックな対応が必要である。
- また、現年分と同様に、累積滞納についても債権処理検討委員会を活用することとし、早期に法的処理、不納欠損処理等の債権処理の方針を決定することにより、時効期間経過による徴収権消滅を極力削減していく。
- 中程度以下の滞納繰越の件数は増加傾向にあることから、現在実施している高額又は徴収困難な債権回収に加え、中程度の滞納繰越に対する対策を強化する。

(5) 静岡地方税滞納整理機構との機能分担

- 平成 20 年 4 月の運用開始に向け、静岡地方税滞納整理機構の設立準備が進められている。静岡地方税滞納整理機構の業務は、悪質な未納者への対応や法的処理など、債権回収対策課の業務と一部が重なり合う。
- これらに対応し、より効率的な滞納対策を行うため、債権処理検討委員会等において、静岡地方税滞納整理機構との業務分担について早急に検討を進めるとともに、債権回収対策課における滞納整理技術を高めるため、協力関係を強化する。

4 民間委託、非常勤職員、市職員の役割分担の明確化

(1) 民間委託へのシフト

- 税務業務の定期的な棚卸しを実施し、民間委託、非常勤職員、市職員の役割分担の明確化を図る。
- 平成 19 年度から、全国初となる臨戸収納の民間委託も含め、現在徴収嘱託員が扱っている現年分の収納業務について、地方税法等、現行法制度の範囲内で民間委託を試行する。
- 民間委託や非常勤職員で代替できる業務を徹底して洗い出し、法律上の限界も踏まえつつ、可能なものから民間委託へシフトする。
- 民間委託は、システム運営など収納以外の税務部門についても検討を進める。
- 現年度収納率の向上が見込まれる場合は、民間委託の積み増しを検討する。
- 本年度の民間委託について、その費用対効果を分析・検証し、より先進的な委託の可能性を検討する。

(2) 民間委託及び非常勤職員等の活用

- 嘱託徴収員による訪問催告業務については、昼間・平日が中心となるため、平成 17 年度の会話率は 32%、電話催告業務の会話率が 20%であり、合計会話率は、52%に留まっている。
- 民間委託では、夜間・休日の対応を可能とすることで、徹底的に会話率を引き上げることにより、比較的初期の滞納予備軍について収納促進を図り、現年分の収納率向上を目指す。
- 民間委託による電話催告・訪問催告の合計会話率については、最終的に 75%まで向上させることにより、現年度の滞納繰越額の 10%を削減し、合計 4.4 億円の効果を目指とする。
- 困難な案件は素早く職員に引き継ぐなど、民間委託と職員対応の連携を図る。
- 根雪的な滞納繰越の削減は、結果的に現年分収納率の向上に結びつくことから、現年分に加えて、滞納から 2 年目となる小口債権等についても民間委託等の対象とする。

- また、根雪的な滞納繰越を短期間で削減するため、数年間の臨時的な措置として、滞納整理の経験があるOB等の短期任用を検討する。
- 現在職員が行っている業務のうち、分納処理等、特定の業務は、非常勤職員の業務として特化する。
- 民間委託、非常勤職員化で削減可能な職員は、法律上職員にしか許されていない業務（差し押さえ等の法的な処理など）に振り向ける。

(3) 職員の業務執行体制

- 職員の業務執行体制も、現年分収納率の向上に重点を移す。このため、平成20年4月を待たずに現年分早期着手グループを新たに設置するなど、対応が可能なものから早期に実施する。
- 現年分早期着手グループは、困難案件を素早く民間委託業者等から引継ぎ、現年度の収納に向け必要な対策を講じる。また、債権処理検討委員会による処理方針決定に向け、必要な調査を行う。
- 債権処理検討委員会による処理方針決定後の債権を処理するため、処分対応グループを設ける。処分対応グループは、現年分の滞納についても、差し押さえを実施するなど厳格な対応に踏み切るほか、必要な不納欠損処理を実施する。

5 市全体の収納体制の見直し

(1) 税務業務の見直し

- 税務業務のうち特に課税関係業務は、業務量が季節的に変動するが、人員配置については、業務のピーク時を基準として設定する傾向が強い。
- この改善策として、税務業務の徹底した分析を行い、民間委託、非常勤職員、市職員の役割分担の明確化を図るとともに、平常時を基準とした職員配置に切り替える。
- ピーク時は、業務応援、民間委託、アルバイト等でまかなうことを基本とする。
- 税務関係職員に対し、年間の業務量の変動に応じて兼務辞令を発令するなど、ピーク時以外に収納業務に従事できる体制を整える。
- 現在、税務部門においてもグループ制を導入しているが、グループ間の応援体制があまり見られないなど、グループ制が十分に機能していないことから、職員を複数のグループに所属させ意識改革を図る。

(2) 区役所の税務業務

- 区役所の税務業務についても、本庁と同様に業務量が季節的に変動することから、ピーク時ではなく、平常時を基準とした職員配置に切り替える。
- 職員数が比較的少ないことから、効率的な業務執行のため、業務の細分化を避ける。
- これらにより、区税務職員についてもピーク時以外は、小口の滞納整理に従事できる体制を構築する。

(3) 全庁体制の確立

- 収納率の向上・滞納額の削減は、市財政の運営及び税等の公平性の確保にとって極めて重大なため、全庁体制の収納対策が必要である。
- 全庁体制の収納対策は、実質的な収納対策と、市民に対する収納キャンペーンの二つの意味合いを込めて実施する。
- 職員や市民の意識改革を図るためには、トップ自らが収納体制の先頭に立つなどの対策も必要となる。

- 実質的な収納対策としては、財務部にとどまらず、税務経験者などを活用した全庁的な収納対策を実施する。
- 全庁的な収納対策は、比較的手薄な現年分の小口案件を対象にして実施する。
- 出納整理期間などにおける機動的な収納対策は、財務部の管理職員や区税務関係部署の管理職員を活用して行う。
- 収納対策・キャンペーンは、年度始め（出納整理期間）、ボーナス時期、お盆等在宅の可能性が高い時期など、目的に応じて実施する。

6 滞納整理にあたる職員のモチベーション向上策

(1) 目標の設定

- 収納関係の業務は、苦情が多く市民から感謝されることも少ないため、モチベーションを保ちにくいという特殊性がある。このため、目標達成に向けた動機づけが難しく、職場が活性化しにくい状態にある。
- これらに対応するため、システマティックな業務・組織体制を構築し、組織目標や締め切り期日を設定する。また、個人についても目標を設定するとともに、行動計画を明示していく。
- 個人目標は、収納額・件数、停止額・件数、電話催告人員、訪問折衝件数などの数値目標とする。

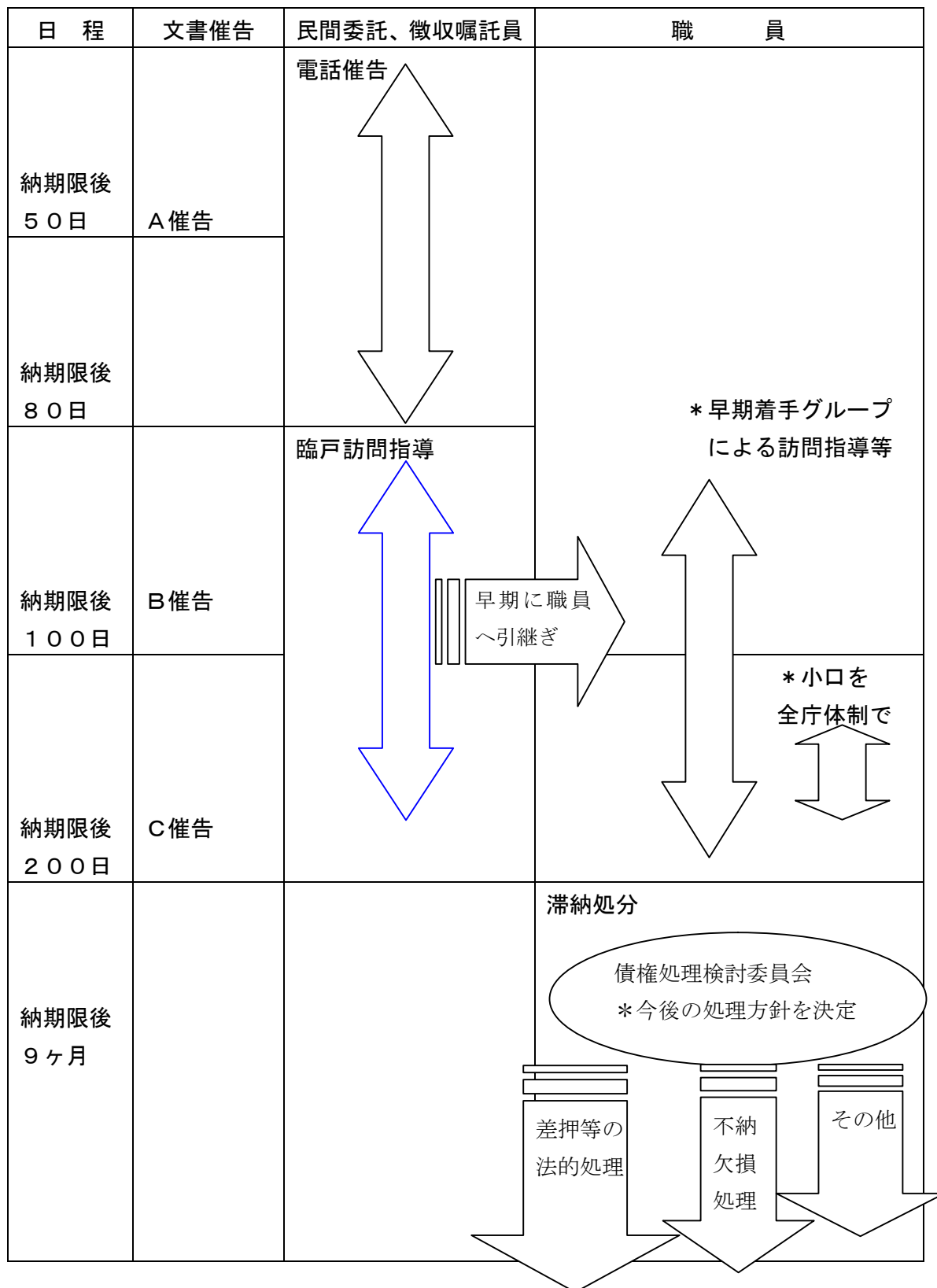
(2) 人材育成の本格化

- 政令指定都市トップクラスの99%以上の現年分収納率を達成するためには、先進政令指定都市以上の収納ノウハウを持つ必要がある。
- このため、職員に対して体系的な収納業務の研修を行うほか、収納業務に適性や意欲のある職員については、専門機関における研修に計画的に派遣し、高度な収納ノウハウを身に付けさせる。
- なお、システマティックな業務体制構築の一環として、定型的な業務については、徹底したマニュアル化を実施する。

(3) 組織の活性化

- 職員のモチベーションを高め、組織を活性化するため、個人目標に対する成果を毎月評価し、個人別収納額上位者等を公表する。また、表彰制度を設け、収納額上位者等を表彰するとともに、表彰結果については人事課に報告する。
- 職員のモチベーションを高める方策の一つとして、トップを含めた幹部職員が徴収現場を激励訪問し、現場重視の姿勢を示していく。
- なお、現年分収納率の向上に向けては、新たなグループ設置、民間委託業務などが発生することから、実態に見合った組織改正が必要となる。

滞納発生から法的処理等に至るスケジュール



アクション・プラン実施スケジュール

【別紙 2】

項目	平成 19 年度	平成 20 年度 (20. 4～)
1 職員体制の充実	19. 7 早期着手グループの設置 19. 7 中ログループの再編 19. 12 非常勤職員の拡充	・ 処分対応グループの設置 ・ 非常勤職員の拡充
2 早期収納体制の 確立	19. 7～ 債権管理条例の制定準備 19. 7 債権処理スケジュールの策定 19. 7 部内応援体制の確立 19. 8 収納キャンペーン 19. 10 債権処理検討委員会の設置 19. 12 収納キャンペーン 20. 3 債権管理条例の制定	・ 債権管理条例等によるシステムティックな収納体制の確立
3 民間委託の拡充	19. 7 電話催告の民間委託 19. 10 臨戸訪問の民間委託 19. 10 民間委託の拡充	・ 民間委託の拡充
4 コンビニ収納の 拡充	19. 6 軽自動車税実施 19. 10～個人市民税の準備	・ 個人市民税の実施 ・ 固定資産税の準備 ・ 督促状・催告書・再交付納付書への拡大準備
5 滞納繰越額削減	19. 4 債権回収対策課の設置 19. 6 ～滞納整理機構の設立準備 19. 7 中ログループの再編	・ 債権回収対策課の充実 ・ 滞納整理機構への参加
6 その他	19. 7～ 市長による啓発活動 19. 7 市税のすがたの作成 19. 10 表彰規定の整備 19. 10～モチベーション向上対策実施	・ 市長による啓発活動 ・ 市税のすがたの充実 ・ 優秀者の公表・表彰