

債権徴収マネジメント

長野県 伊那市

人口：70,699人

面積：667.81km²

担当部署：徴収対策室

概要

全徴収所管部署へ解消策を指示し、統括的にマネジメントする「徴収対策室」を設置。

「情報集約」と「データによる現状分析」、「やってPR」をモットーに滞納者個々への効果策をもって関係部署で一気に攻める解消策を実行。

一極集中によらない未収金解消によって職員の財源意識を向上し、全徴収所管部署で未収金縮減を実現。

選定理由

(長野県コメント)

債権徴収事務を総合的に管理する部署の設置により、徴収事務を総括的にマネジメントしてその有効性を高め、全徴収部署で未収金縮減に成功する成果が得られており、未収金縮減のための有効な方策の一つとして評価できる。また、徴収所管部署に限らず他の部署へも情報発信を行うことなどにより、全職員で未収金縮減に向けて取り組む姿勢を共有し、この問題に対する意識の向上にもつながっている。

背景

多くの市で改善してもなお増え続ける税・使用料等の未収金、下がり続ける収納率。財政難と市町村合併により、未収金解消による速やかな有効財源確保が急務となった。

現状分析による有効策の遅延で、滞納者間に「徴収が緩い市」の評判が広がり、周辺域から滞納者を呼び込んでいる事態も判明。

負のスパイラルを断ち切るべく、職員間に蔓延する無関係や他人任せ、義務完了といった意識を払拭し、税・使用料全てで統一方針による未収金解消が必要となった。

具体的内容

○組織体制

室長（課長級） 1名

主査（係長級） 1名

○内容

- ・ 中期的な未収金解消方針の構築
- ・ マネジメント体制の確立と情報収集、情報発信
- ・ 国税局OBによる状況分析と事案指導（月あたり半日4日：報償年額90万円）
- ・ 事業執行で財源を確保する体制の確立
- ・ 全職員が未収金解消する体制の確立
- ・ 職員研修による意識改革
- ・ データ活用とシステムの開発
- ・ 「やってPR」による職員と住民意識の改善
 - 税 → 差押・抵当設定で金融機関から情報発信
 - 水道 → 浴場・飲食店等の営業使用者への給水停止で巷へ情報発信
 - 住宅使用料 → 部全職員による督促状発送前の電話催告、早期の連帯保証人請求で意識改善
 - 保育料 → 保育園長の直接催告と課の差押で若年層の意識改善
 - 学校給食費 → 課の積極的関与による学校現場の意識改善
 - 介護保険料 → 他部署との情報共有による初期対応改善、方針の早期決定
 - 後期高齢者医療保険料 → 加入該当者の情報取得で迅速な初期対応

取組中の課題・問題点

- ・ 徴収姿勢と徴収対応の急激な変化から、従来の取り組みにこだわる職員が、新たな取り組みをしていく上で、妨げになることがあった。
- ・ 事業執行で財源を確保する対策では担当課の意識差が穴となり、度重なる改善要請が必要であった。
- ・ 全職員が未収金解消する対策では、管理職の意識差から極端に成果の低い部署があり、トップによる直接指導が必要であった。
- ・ ノウハウ定着による就任期間の長期化（4～6年）で担当者のモチベーション維持が課題。

工夫点

- ・ 分かりやすい方針と目標の設定（未収金解消プログラム）
- ・ 数値目標を収納率でなく未収残額とした。
- ・ トップの直接参画で意思と方針の速やかな決定を可能にした。
- ・ 「やってPR」を徹底し、広報より行動で姿勢を示した。
- ・ 「徴収対策チーム」のメンバー（約30名）を広く全庁から集め、徴収所管部署以外へも同一情報の発信と発言機会を設けた。
- ・ 現状周知と意識喚起に向けた情報紙を毎月1日に定期配信した。
- ・ データによる現状分析で数値による現状判断と見込みを可能にした。

効果

【総体】

- ・ 全徴収部署で未収金縮減に成功（全体的な未収金変化はグラフのとおり）
- ・ 市民へ広く公平確保の取り組みが伝播
- ・ 職員の未収金解消意識が大幅に改善
- ・ 行政サービス向上、予算構築時の無駄排除に側面的効果が期待できる。

【滞納者】

- ・ 多方面からの「市の本気」周知で危機感が復活
- ・ 「手順どおりの進行」で大声の滞納者が減少
- ・ 「部署で異なる滞納者の顔」を排除

【市民】

- ・ 「やってPR」策で市の本気が広く伝播
- ・ 負担公平の確保について広く市民へ周知

【職員】

＜徴収所管課長＞

- 責任意識が向上
- マネジメント力が向上
- 原因分析力が向上
- 目標達成意識が向上

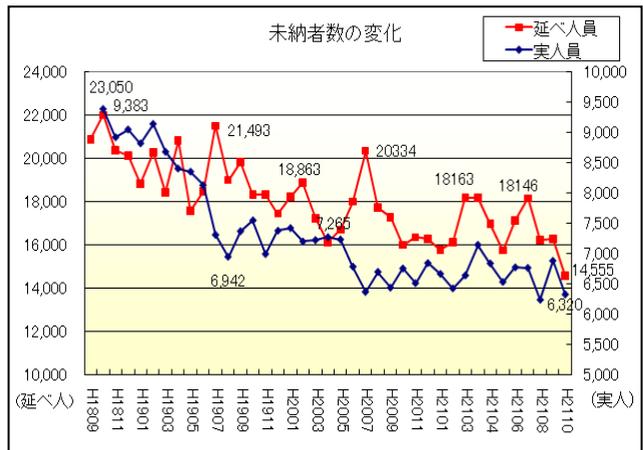
＜担当係長、担当者＞

- 改善意識が向上
- 情報共有の意識が向上
- 率先する意識が向上

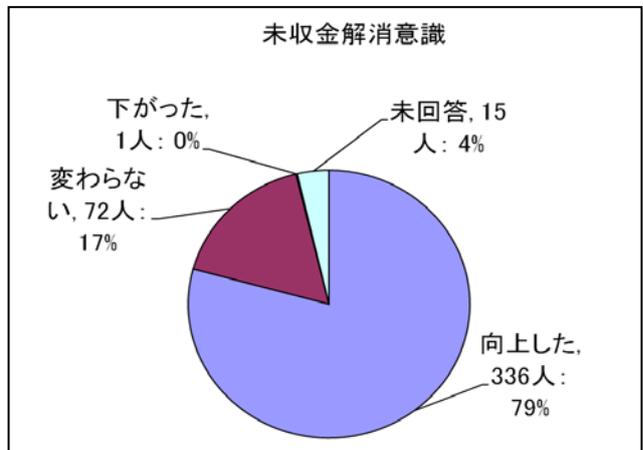
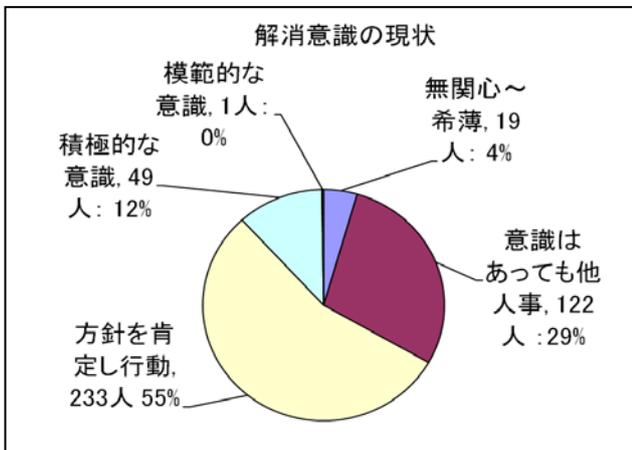
＜一般職員＞

- 有効財源の確保は特定部署・特定職員の専務業務ではないという意識が向上
- サービスが向上しないと支払われないという両輪関係についての意識が向上
- 徴収所管部署への異動希望者が増加

【参考：全体的な未収金変化の状況】



【参考：職員の未収金に対する意識】



住民（職員）の反応・評価

【住民】

滞納者から「本当に厳しくなった」が出るようになり、一般市民からは「こんなことまでやるんだ」が聞けるようになった。

【職員】

<徴収所管課長>

「グラフ変化に敏感になった」、「係長任せでいられなくなった」、「マネジメント力が試されている」、「目標に対する感覚が変わった」との感想で、責任意識が向上。

<担当係長、担当者>

「短期目標が明確になった」、「協働感覚が生まれた」、「積極的にならざるを得なくなった」との感想で、事なかれ意識の排除に成功。

<一般職員>

「無関係ではいられない」、「財源の重要性を感じる」、「私が頑張らないと支払ってもらえない」との感想で、市民サービスと財源確保の両輪意識が向上した。

フォローアップ

未収金縮減を継続するためには、的確な現状分析とこれに基づく対策改善が必要であるが、これまで高成果であった部署ほど対策改善が難しい状況。

多方面から現状分析する手法や新発想による対策などで、徴収所管部署の停滞感を払拭するフォローアップが重要と感じている。

今後の課題

「経済状況を滞納増加の言い訳にしない」を統一方針に取り組んでいるものの、全職員の意識傾向は「不況下では現状維持」の考えが多数を占める。

このような意識の蔓延は、改善意識の低下とともに、再び事なかれ意識へ逆戻りすることが懸念される。爆発的に未収金を増加させた過去の轍を踏まないためにも現状維持意識を払拭する意識改善が喫緊にして中期的な課題。

今後取り組む自治体に向けた助言

当市の解消手法は、所管する組織への実効あるマネジメントと職員意識の改善によるマンパワーの向上、全組織・全職員で未収金を縮減するというものであるが、解消手法として、「一極集中方式」を採用している市もある。

確かに、滞納者は1人、一見して一極集中方式の方が効率的と考えがちな未収金解消であるが、地方自治体が徴収すべき公租・公課は多岐に及んでおり、実効ある解消手法はそれぞれ異なる状況にある。それぞれの特色を生かすために、ある滞納者には水道担当が先行、またある滞納者には保育料が先行するというように、情報共有の下に滞納者のウィークポイントを攻める解消手法は、大きな組織改正を必要としない上に多くの職員が財源確保に携わることができる。

「行政サービス向上と支払いは車の両輪」の持論は、市民満足なき所に支払いはあり得ない、市民目線に立った行政サービスとその向上は一職員の意識改革に掛かっている、との思いに裏打ちされている。

賦課した部署自らの責務で未収金を解消し、全職員が未収金解消に携わる、この経験を通して真の住民サービスとは何か、何が求められているかを知ることこそが景気低迷期における住民サービス向上と財源確保の根本と考える。

既に一極集中方式を採用している自治体も多く、目覚しい成果が出ているところも多いが、

- ・ 一極集中で組織全体に「無関係意識」が蔓延していないか
- ・ 専務職員に規定年数を過ぎすだけの「事なかれ意識」が蔓延していないか
- ・ 徴収部署の経験職員に「義務完了意識」が蔓延していないか
- ・ 所管組織だけ成果が出ればよいといった「一人勝ち意識」が蔓延していないか

について現状把握と分析をいただき、改善を要する部分について当市の方式をご参考いただければと考えている。