

## 栃木県 宇都宮市

【基本情報】

人口:519,025人(平成30年4月1日現在)

面積:416.85K m<sup>2</sup>

担当部署:理財部 納税課

### 主な取組(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

- コールセンター(納税催告センター)業務の民間委託
- 市外在住の債権者の実情を調査する遠隔地実地調査を委託

#### 2. 複数債権の一元化 (→p4)

- 納税課に特別収納対策室を設置し、5債権及び重複する市税を徴収

#### 3. 組織体制・条例 (→p6)

- 市税等収納対策本部を設置し、収納対策を全庁的に推進
- 債権管理・滞納整理マニュアルの作成

# 1. 外部人材・民間委託の活用

## コールセンター(納税催告センター)業務の民間委託

### ① 概要

○平成 21 年 9 月から納税催告センターの業務を委託。

#### ■納税催告センター事業の概要

対象債権	①市税(納税課) ②国民健康保険税(保険年金課) ③後期高齢者医療保険料(保険年金課) ④墓園共用施設管理手数料(生活安心課) ⑤母子父子寡婦福祉資金貸付事業償還金(子ども家庭課) ⑥奨学金及び入学一時金償還金(教育企画課)
業務内容	○現年度課税分の滞納者に対し、電話による未納通知と納付勧奨、口座振替への加入勧奨等 ○電話不通者に対して納税催告文書を発送 ※その他業務補助などは含まれていない
委託費用	30,829 千円/年 (運營業務 30,618 千円, システム保守 211 千円)
個人情報 の提供	滞納者の氏名・住所・電話番号・滞納額・折衝記録等 ⇒債権所管課が対象者リスト(住所・氏名・宛名番号・滞納額・電話番号等)をデータで抽出し、納税催告センターの端末へ転送

### ② 経緯

○催告に民間活力を活用することで徴収職員の業務量を軽減し、これにより累積滞納者への公権力の行使及び滞納整理に人的資源を配分することで収納率向上を図るために委託。

### ③ 効果

○滞納初期における催告により納期内納付率の向上や現年度収納率の向上が図られた。

○月 1 回定例会を開催し、受託者より催告時期や方法などについて提案を受けており、応答率が高まるなどの効果が見られた。

#### ■市税の回収実績

	現年度分収納率	過年度分収納率
委託前(平成 20 年度)	97.6%	23.8%
委託後(平成 29 年度)	99.0%	32.2%

※本実績値は、各年度における収納率を示したものであり、納税催告センターなど民間委託のみの実施効果によるものではない。

### ④ 今後の課題・方針

○滞納者との接触数を高める工夫や、納付勧奨手法の改善を適宜行い、より効果的・効率的な納付勧奨を実施していく必要がある。

○接触率を上げるため、他自治体の導入実績を参照しながら、ショートメールを活用した新たな催告手法について検討していく。

# 市外在住の滞納者の実情を調査する遠隔地実地調査を委託

## ① 概要

- 民間企業のノウハウを活かし、効率的・効果的な滞納整理を行うことを目的として平成 26 年 7 月より遠隔地実地調査の委託を開始。
- 居住の実態・実情を明らかにすることが主な目的である。
- 調査対象は、各債権所管課が判断。金額が大きいものなどを優先的に調査。
- 滞納者から反応があった場合は、債権所管課に連絡先等を引き継ぎ、納付相談などの対応を図っている。

### ■遠隔地実地調査の概要

対象債権	<ul style="list-style-type: none"> <li>①市税(納税課)</li> <li>②国民健康保険税(保険年金課)</li> <li>③後期高齢者医療保険料(保険年金課)</li> <li>④保育費扶養者負担金(保育課)</li> <li>⑤墓園共用施設管理手数料(生活安心課)</li> <li>⑥母子父子寡婦福祉資金貸付事業償還金(子ども家庭課)</li> </ul>
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>○遠隔地に居住する滞納者に対し、現地訪問により、居住の有無、建物の概要や生活状況等を調査</li> <li>○居住を確認した際は連絡依頼書を現地に差し置き</li> </ul>
委託費用	2,479 千円/年
個人情報の提供	滞納者の氏名・住所・電話番号・滞納額・折衝記録等 ※納税催告センターと同じ

## ② 経緯

- 遠隔地に居住する滞納者に対して、従来、税外債権においては文書催告のみを行い、市税・国民健康保険税においては文書催告及び近隣市町村や近県の出張徴収を実施してきた。
- しかし、催告や出張徴収に反応がなく、手つかずの滞納者は依然として多い状況にあった。
- そこで、状況の把握と滞納整理の強化のため委託を開始。

## ③ 効果

- 調査による納付約束や調査報告書等をもとに納付資力の判断を行い、執行停止を行う等の滞納整理の推進が図られた。
- 現地情報に基づき、徴収不可能の判断が可能となった。

## ④ 今後の課題・方針

- 実地調査の効果を上げるため、調査対象案件を精査し抽出した上で委託をする必要がある。例えば、転居間もない案件については、滞納者を特定する情報が得られず、滞納者への連絡依頼文書の差し置きが困難である。
- 調査対象地域の拡充や連絡依頼文の送達強化、非居住への、実態調査の実施等に迅速に取り組む。

## 2. 複数債権の一元化

### 納税課に特別収納対策室を設置し、5債権と重複する市税を徴収

#### ① 概要

- 納税課特別収納対策室は、債権所管課により移管を受けた強制徴収債権(右表①～⑤)と、重複する市税を合わせ徴収及び滞納処分に関する業務を実施。
- また、債権所管課において、適時・的確な滞納処分を含めた滞納整理が行えるよう、研修会の開催や、債権差押え処分の際の金融機関等への同行など、収納対策に係る支援・助言を実施。
- 一元徴収のために、管理システムの改修や新規導入は行っておらず、各債権の管理システムで可能な部分を活用し、それ以外の部分はエクセルで管理。
- 実施体制は、室長1名、職員5名、嘱託職員1名。

#### ② 経緯

- 平成 20 年度、納税課に「特別収納指導担当」として職員 2 名を配置し、組織横断的な収納体制、市の徴収金の現状、他市の取組調査、徴収一元化の効果や課題、組織体制のあり方などを検討。
- 平成 22 年度には、強制徴収公債権の所管課から移管を受けて、市税と併せ一元的に徴収・滞納処分ができる「特別収納対策室」を課内に設置。

#### ■特別収納対策室の業務内容・体制(平成 30 年度)

移管基準	a)移管債権の共通基準															
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○納付資力を有しながら長期または高額滞納となっている案件</li> <li>○真に滞納処分を必要とし、十分な催告が実施されている案件</li> <li>○再三の催告及び納付指導等を行うも完納に至らない案件</li> <li>○最終催告兼業務移管予告通知に反応のない滞納者</li> </ul>															
移管基準	b)債権別の基準(平成 30 年度)															
		滞納繰越	滞納金額													
	①国民健康保険税	1年以上	50万円以上													
	②後期高齢者医療保険料	1年以上	20万円以上													
	③介護保険料	1年以上	10万円以上													
	④保育料	1年以上	なし													
⑤土地区画整理事業清算金	1年以上	なし														
移管期間	移管後、回収(完納)又は執行停止(不納欠損)となるまで															
移管頻度	<ul style="list-style-type: none"> <li>○受入については年 1 回(年度当初)</li> <li>○返還については年 3 回(9 月・12 月・3 月)</li> </ul>															
移管の流れ	<ul style="list-style-type: none"> <li>○毎年 4 月、移管基準に基づき債権所管課に移管案件の抽出を依頼→債権所管課にて移管予定者に対し移管予告通知を送付し、反応のない滞納者については 5 月下旬に移管決定通知を送付し移管</li> <li>○新規移管案件については、6 月から順次、納付相談・財産調査・滞納処分・執行停止等の滞納整理を実施していく</li> </ul>															
移管件数・金額	<ul style="list-style-type: none"> <li>①国民健康保険税</li> <li>②後期高齢者医療保険料</li> <li>③介護保険料</li> <li>④保育費扶養者負担金</li> <li>⑤土地区画整理事業清算金</li> <li>○市税(重複等)</li> <li>○合計</li> </ul>	<table border="1"> <tr> <td>290 件</td> <td>391,513,705 円</td> </tr> <tr> <td>8 件</td> <td>2,269,700 円</td> </tr> <tr> <td>27 件</td> <td>4,337,700 円</td> </tr> <tr> <td>8 件</td> <td>4,442,444 円</td> </tr> <tr> <td>0 件</td> <td>清算済み</td> </tr> <tr> <td>163 件</td> <td>239,282,088 円</td> </tr> <tr> <td>496 件</td> <td>641,845,637 円</td> </tr> </table>	290 件	391,513,705 円	8 件	2,269,700 円	27 件	4,337,700 円	8 件	4,442,444 円	0 件	清算済み	163 件	239,282,088 円	496 件	641,845,637 円
290 件	391,513,705 円															
8 件	2,269,700 円															
27 件	4,337,700 円															
8 件	4,442,444 円															
0 件	清算済み															
163 件	239,282,088 円															
496 件	641,845,637 円															

### ③ 効果

- 移管を受ける案件は、高額・長期であるため、捜索を含めた財産調査を徹底して行い、滞納処分や公売を実施。また、納付資力のない滞納者に対しては執行停止を行い、債権所管課で苦慮していた移管案件の多くを返還することができた。
- 債権所管課に対し、財産調査、滞納処分、法的措置等の手法等、実践的な助言・支援を行い徴収ノウハウの向上が図られた。
- 移管件数の減少により、職員 1 人当たりの担当件数・担当額も減少傾向。

#### ■特別収納対策室の 5 年の取組実績(決算時)

項目	単位	平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
移管滞納者 ※1	人	761	771	803	689	634
	千円	1,065,170	1,120,725	1,142,390	968,464	838,459
滞納整理済 ※2	人	645	644	708	611	614
	%	84.8	83.5	88.2	88.7	96.8
	千円	590,186	641,290	678,946	523,162	572,870
	%	55.4	57.2	59.4	54.0	68.3
徴収済 ※3	人	517	534	565	546	555
	%	67.9	69.3	70.4	79.2	87.5
	千円	91,288	98,555	125,565	103,984	109,110
	%	8.6	8.8	11.0	10.7	13.0

※1 人数及び金額は前年度の継続案件も含む

※2 差押え等の処分や申告・国民健康保険の脱退に伴う税額更生(下段徴収済み含む)

※3 滞納者の自主納付、差押した預金・生命保険・給与等の換価や交付要求による配当

#### ■職員 1 人当たり件数・担当額

- |           |             |
|-----------|-------------|
| ○担当件数(平均) | :120 件程度    |
| ○担当額(平均)  | :1 億 6 千万程度 |

- 上下水道使用料の徴収など、経験のある職員がいることもあり、強制徴収債権だけでなく、私債権についても債権所管課への助言や支援が可能。
- 全庁的な取組として、後述する対策本部を設置しており、納税課が事務局となっている。私債権の所管課も参加しているので、対策本部を通じて、組織横断的な対応としての支援を実施。

### ④ 今後の課題・方針

- 移管案件の早期完納(解決)に向けた効率的・効果的な滞納整理の推進や移管案件以外の私債権等の所管課への助言・支援が求められている。
- 私債権の所管課への滞納整理の手法等の実践的な助言・支援の実施や、債権回収における民間活力の活用について検討していく。

### 3. 組織体制・条例

## 市税等収納対策本部を設置し、収納対策を全庁的に推進

#### ① 概要

- 平成11年11月に副市長を本部長とする「市税等収納対策本部」を設置し、税・使用料及び負担金等の収納対策を推進。
- 市税等収納対策本部は本部会議、企画会議、推進班会議、ワーキンググループで構成し、各会議の役割は下表に示す通りである。

#### ■市税等収納対策本部各会議の役割

会議	役割
本部会議	○収納対策に係る基本方針や重要度の高い取組の決定
企画会議	○収納対策に係る基本方針案や具体的な事案の調整 ○事案の重要度に応じた施策の決定・実施
推進班会議	○徴収債権すべてに関する具体的な施策の実施に向けた検討 ○情報の共有化(債権所管課の実行計画の策定と進行管理)
ワーキンググループ	○各徴収金所管課の収納対策における個別事案や収納対策に係る課題等の検討、情報の共有化

- 本部会議は年2回、年度当初(4月)と2月末に開催。
- 4月の会議では昨年度の収納対策についての総括を踏まえ、今年度の収納対策の方針設定を行う。
- 2月の会議では、年度の収納状況についてとりまとめを行い、来年度の収納対策の方向性を決定する。

- ワーキンググループについては、テーマを設けて開催。ミニ研修なども行っている。

#### ② 経緯

- 自主財源の確保や市税及び使用料・手数料の負担の公平性の観点から、市税等徴収金の収納対策を推進するため、市税等収納対策本部を設置。

#### ③ 効果

- 市税等収納対策本部を組織する徴収金において収納率の向上が図られた。

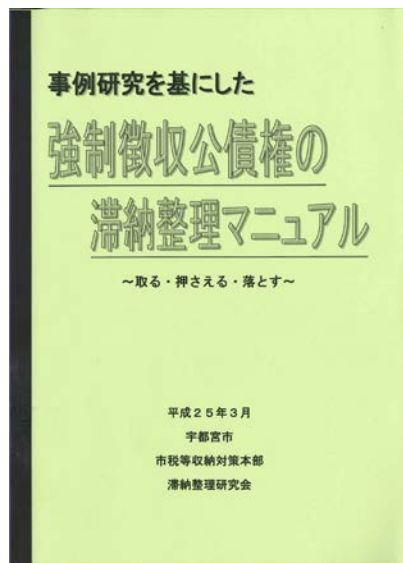
#### ④ 今後の課題・方針

- 現年度分については、市民の納付意識の高揚を図り、滞納を未然に防止。過年度については自立執行権を持たない債権の長期化する滞納への対策を講じていく。

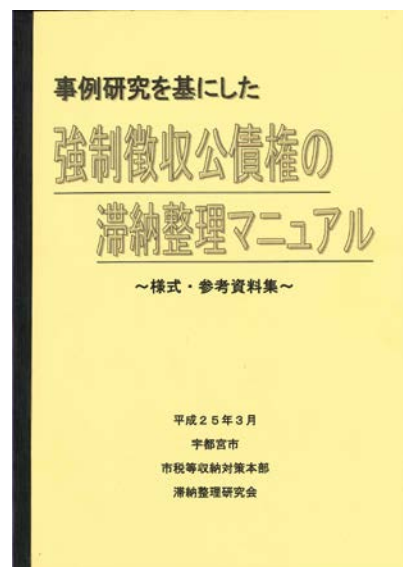




■強制徴収公債権の滞納整理マニュアル



■様式・参考事例集

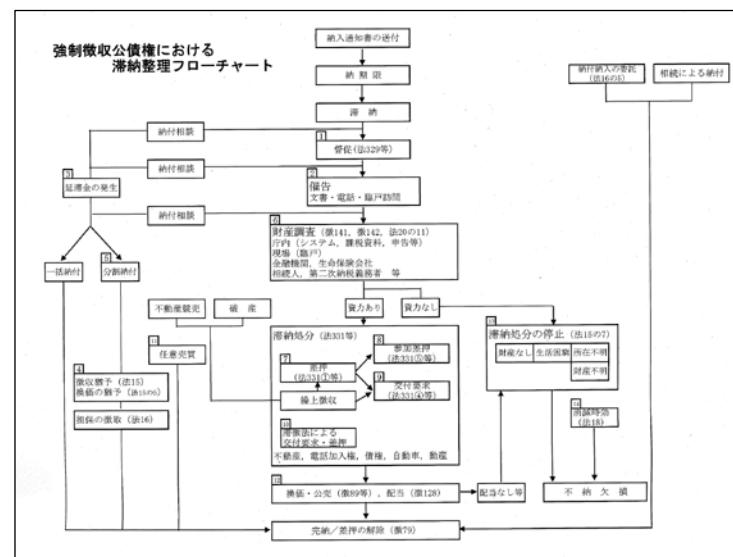


目次

強制徴収公債権における滞納整理  
フローシート

- 1 督促
- 2 催告
- 3 延滞金
- 4 徴収猶予・換価の猶予
- 5 分割納付
- 6 財産調査
- 7 差押
- 8 参加差押
- 9 交付要求
- 10 滞調法による差押・交付要求
- 11 任意売買
- 12 換価(公売)
- 13 滞納処分の停止
- 14 消滅時効

■強制徴収公債権における滞納整理フローチャート



② 経緯

- 市税等収納対策本部の「私債権ワーキンググループ」が、平成 24 年 3 月、「非強制徴収公債権、私債権『債権管理マニュアル』」を作成。
- 平成 25 年 3 月には、ワーキンググループ「滞納整理研究会」を一時的に立ち上げ、市で取組んだ事例等をもとに、「強制徴収公債権の滞納整理マニュアル」を作成。
- ワーキンググループはマニュアルの策定後、解散し、その後の改定は収納対策本部の事務局である特別収納対策室が担当。



## 千葉県 船橋市

【基本情報】

人口:633,263人(平成30年4月1日現在)

面積:85.62km<sup>2</sup>

担当部署:税務部 債権管理課

### 主な取組(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

- 国税OBの委嘱、弁護士への相談
- 納税コールセンター業務の委託

#### 2. 複数債権の一元化 (→p4)

- 債権管理課による全ての市の債権の徴収一元化

#### 3. 組織体制・条例 (→p6)

- 債権管理条例の制定
- 収入未済債権対策会議の設置による収入確保等対策協議と各課連携の強化

#### 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮 (→p8)

- 相談窓口及び担当部署への案内

# 1. 外部人材・民間委託の活用

## 国税 OB の委嘱

### ① 概要

○ 国税徴収部門の経験者を指導員として委嘱。以下の業務を実施。

ア. 財産調査、差押え、執行停止及び換価(公売)処分に関する方法等の職員に対する指導

イ. 困難事案に関する解釈方法の職員に対する指導  
(主に市税・強制徴収公債権の徴収方法等)

ウ. 滞納整理に関する職員研修の実施  
(課内の初任者研修、差押え等の内容を絞ったテーマ別研修等)

### ② 経緯

○ 市税等の滞納整理事務の円滑かつ適正な運営のため、平成 20 年度から「船橋市市税等徴収事務指導員設置要領」に基づき委嘱。

### ③ 効果

○ 市税徴収率の向上に繋がった。

### ④ 今後の課題・方針

○ 今後、更なる職員のスキルアップ、また、搜索、公売等の手続きを含めた困難事案の解消のため、採用方法の見直しにより以下を検討。

ア. 業務内容の拡大

○ 徴税吏員証を交付し滞納処分ができるように

イ. 勤務日数の拡大

○ 週 5 日勤務かつ任期付職員(概ね 3 年)へ (現在は週 2 日勤務)

## 弁護士への相談

### ① 概要

○ 弁護士に債権管理に係る法律の解釈、裁判所への手続等について相談。

○ 日常の業務での不明点等について随時、電話での相談のほか、必要に応じて、書面や面談での相談も実施。

○ 債権所管課が確認したい事項についても債権管理課経由で相談。

### ② 経緯

○ 適正な債権管理のため、船橋市債権管理条例(平成 23 年 10 月 1 日施行)の制定作業時から、法律解釈の相談、困難案件の訴状作成等を依頼。

○ 現在も継続して、相談等を依頼。

### ③ 効果

○ 困難事案が解消。

### ④ 今後の課題・方針

○ 特に課題はなく、今後も継続して取り組む。

# 納税コールセンター業務の委託

## ① 概要

- 市税に滞納がある者への架電・受電、納付書の再発行、催告文書発送等を行う納税コールセンター業務を委託。
- 市税に加え介護保険料、下水道事業受益者負担金の滞納がある者も順次催告対象者に加えた。
- 早期滞納整理対策のため、市税現年度分に加え、少額の滞納繰越分も対象とした。

### ■コールセンター業務の委託の概要

開始時期	平成 19 年度 ～ 現在
委託債権	<b>①</b> 市税(現年度分及び滞納繰越額 20 万円未満) 上記に加え、以下の滞納がある場合も併せて催告 <b>②</b> 介護保険料(現年度分) <b>③</b> 下水道事業受益者負担金(現年度分)
委託費用	○月額 270 万円 (H30 年度)
個人情報の提供	○滞納整理システムにおける保有情報 (個人コード・氏名・住所・電話番号・生年月日・性別・滞納情報・経過記録・収納情報・住基情報・処分情報)

- 体制は 6 名～8 名程度。架電・受電をしながら、システム入力を行い、リアルタイムで債権管理課と連携。夜間、日曜も実施。

## ② 経緯

- 平成 19 年度      **①**市税の催告に関する委託を開始。
- 平成 29 年度      市税に加えて**②**介護保険料の滞納がある者について、併せて催告を開始。
- 平成 30 年度      納付に関する受電業務開始。

- 平成 30 年 10 月 市税に加えて**③** 下水道事業受益者負担金の滞納がある者について、併せて催告を開始。

## ③ 効果

- 電話催告及び文書催告(納付書同封)により、約 39%が納付(件数:H25 年度～H29 年度平均値)。
- 市税現年度分の徴収率の向上に繋がった。
- 受電業務における職員負担の軽減。これにより、差押え・執行停止等に集中することができ、差押え件数、執行停止件数が増加。

### ■市税の徴収率の推移(委託後)

		平成 25 年度	平成 26 年度	平成 27 年度	平成 28 年度	平成 29 年度
市税徴収率	現年度分	98.58%	98.61%	98.77%	98.96%	99.02%
	滞納繰越分	24.98%	25.48%	28.71%	31.76%	30.72%
	合計	94.71%	95.04%	95.50%	96.19%	96.61%

## ④ 今後の課題・方針

- 4 月契約締結の 1 年契約であると、予算執行等との関係から 4 月当初に円滑な業務ができない課題がある。
- そこで、契約時期をずらすことや、契約期間を延ばすこと等を予定している。
- また、更なる効率化のため、債権の特性などを踏まえ、システム連携が可能な債権を候補に対象債権の拡大を検討していく。

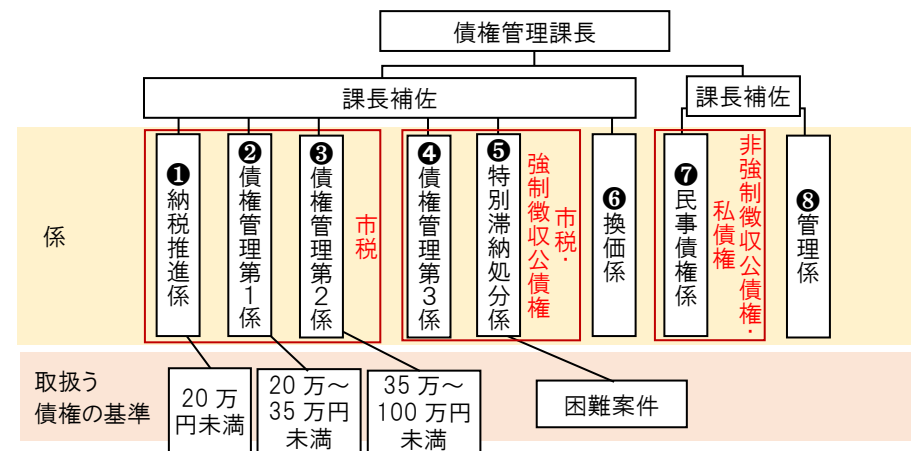
## 2. 複数債権の一元化

### 債権管理課による全ての市の債権の徴収一元化

#### ① 概要

- 税務部債権管理課にて、全ての債権を対象に、それぞれの徴収方法ごとに、徴収の一元化を実施。
- (市税・強制徴収公債権) 基本的に、滞納処分による回収の可能性が高い強制徴収公債権を所管課から移管。
- (非強制徴収公債権・私債権) 債権所管課での督促や催告では完納に至らない非強制徴収公債権・私債権を債権管理課にて名寄せをし、訴訟、強制執行等の法的措置を実施
- 債権管理課は職員数 66 名(うち非常勤職員 20 名)、計 8 系の組織体制。
- 強制徴収公債権は市税の滞納と合わせて④、⑤係で徴収。
- 非強制徴収公債権・私債権は⑦係にて対応。
- 市税・強制徴収公債権については、移管される債権の金額分布や回収の難易度を踏まえ、特定の係に極端に負担が集中しないよう調整している。

■組織体制図



■強制徴収公債権の移管の概要

取扱債権	全ての強制徴収公債権を対象
移管基準	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 滞納金額が高額であるもの</li> <li>○ 消滅時効が近いもの</li> <li>○ 分割による不履行を繰り返しているもの</li> <li>○ 再三の催告にもかかわらず納付に関する連絡のないもの</li> <li>○ そのほか納付の意思がないと認められるもの</li> </ul>
移管期間	完納、執行停止するまで
移管頻度	原則年 1 回(繁忙期でない時期)
移管の流れ	債権所管課から移管候補のリストを受け、債権管理課で優先順位の高いものを選定
システムの状況	市税の滞納整理システムを基に債権所管課の個別システムと双方向から日次で連携できるシステムを活用

■非強制徴収公債権・私債権の法的措置移行の概要

取扱債権	全ての非強制徴収公債権・私債権
法的措置移行基準	○督促の履行期限後、概ね1年を経過してもなお完全に履行されていないもの(※を除く。) ※地方自治法施行令第171条の5及び条例第12条に規定する徴収停止の要件に該当する債権 ※条例第14条に規定する債権放棄の要件に該当する債権 ○重複して滞納している債権がある場合(所管課において既に分納し、1年以内に完納見込みである債権を除く。)は併せて法的措置へ移行
債権管理課管理期間	完納、又は徴収停止若しくは債権放棄の要件に該当するまで
法的措置移行頻度	随時
法的措置移行の流れ	①債権所管課へのヒアリング(年1回)にて債権の仕分け作業(債権所管課対応継続・法的措置移行・徴収停止予定・債権放棄予定)を経て、法的措置へ移行 ②債権所管課からの随時相談を経て法的措置へ移行
システム状況	一元管理できるシステムを導入し、債権所管課にシステムがある場合はデータ提供を受け日次連携し、システム未導入の場合はエクセルデータをシステムに取り込む

② 経緯

- 市税徴収率の低迷から脱却したノウハウ(延滞金の徴収、差押え、滞納整理システムの構築等の業務効率化)を市税以外の債権で活用できないか、更に、市税を扱う徴収職員に他の債権の徴収を任せられないか、議会からの要請等があった。
- そこで、平成20年度より自力執行権のある市税と強制徴収公債権の一元徴収を開始。徴収額に効果が見られたことから、自力執行権のない非強制徴収公債権及び私債権についても一元化し、訴訟、強制執行等の法的措置をすべきと判断。

- 平成23年度から、非強制徴収公債権及び私債権の訴訟、強制執行等の手続きを開始。

③ 効果

- 専門部署の設置により以下の徴収実績が得られた。

■債権管理課における徴収額の推移

	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度
強制徴収公債権(千円)	282,231	375,970	488,271	443,823	358,364
非強制徴収公債権・私債権(千円)	19,446	11,596	22,835	17,588	10,418

■非強制徴収公債権・私債権の訴訟等による徴収額の累計

訴訟等による徴収額の内訳			合計(千円)
元本(千円)	延滞金又は遅延損害金(千円)	費用(千円)	
98,595	9,341	1,387	109,323

(平成30年11月末現在)

④ 今後の課題・方針

- 債権管理課の係、人員が多いため全体の連携において、機動性を確保する必要がある。
- 今後、組織の規模については再検討があるかもしれないが、一元化は継続する予定。
- また、更に適正で効率的な事務となるよう検討をしていく。



### 3. 組織体制・条例

## 債権管理条例の制定

#### ① 概要

- 平成 23 年 10 月に市の債権全て(市税・強制徴収公債権・非強制徴収公債権・私債権)を対象として「船橋市債権管理条例」を制定。
- 債権管理条例では、公債権に係る延滞金の徴収や非強制徴収公債権及び私債権(以下「非強制徴収債権」)に係る債権放棄等について規定。

#### ■債権管理条例の主な内容

##### ア. 延滞金(第 7 条)

- 平成 25 年 4 月 1 日以後に発生する公債権について、履行期限を過ぎたものにつき年 14.6%(履行期限の翌日から 1 月を経過する日までの期間は年 7.3%)の延滞金の徴収について規定。※附則に延滞金割合の特例規定有り

##### イ. 滞納処分等(第 8 条)

- 市税及び強制徴収公債権について、督促後、期限までに履行しない場合に給与・預貯金・不動産等の差押えを行う滞納処分、また徴収猶予等について規定

##### ウ. 強制執行等(第 9 条)

- 非強制徴収債権について、督促後、相当の期間を経過しても履行されない場合に行う担保権の実行、強制執行や訴訟手続きについて規定

##### エ. 徴収停止(第 12 条)

- 非強制徴収債権について、履行期限後相当の期間を経過してもなお完全に履行されないものについて、要件に該当する場合は、以後その保全及び取立てをしないことができる徴収停止について規定

##### オ. 履行延期の特約等(第 13 条)

- 非強制徴収債権について、要件に該当する場合は、履行期限を延長し、更に分割納付を認める履行延期の特約等について規定

##### カ. 債権の放棄(第 14 条)

- 非強制徴収債権について、債務者が生活困窮状態で資力回復が困難である場合や、私債権の時効期間が満了したにもかかわらず債務者が時効援用をするかどうか意思表示がない場合等に債権放棄ができる旨について規定

#### ② 経緯

- 債権の取扱いについて、統一した基準や理念が無かった。
- また、徴収一元化にあたり、個別条例に延滞金徴収の根拠がない公債権について、根拠となる条例の制定が必要であった。
- 時効期間が満了した私債権を放棄をする場合、地方自治法に基づく議会の議決が必要であり、収入未済額が増加する傾向にあった。
- これらを解消し、公平公正な債権管理を図り、健全な行財政運営に資するため、債権管理条例を制定。

#### ③ 効果

- 市として各債権の取扱いについて統一した基準・理念が規定され、担当職員としてすべき事務が明確化された。
- 訴訟、強制執行等の法的措置について、滞納者への説明が容易になった。
- 市の債権を総括する債権管理課において、債権所管課に対する債権管理の手法等についての説明が容易となり、各債権所管課の理解も進んだ。
- 全ての公債権について延滞金を徴収できることとなり、納期内納付や債権間での公平性の確保に繋がった。
- 債権放棄の要件に該当した場合は、市長決裁において決定することとなり、効率的な債権管理が可能となった。



# 収入未済債権対策会議の設置による収入確保等対策協議と各課連携の強化

## ① 概要

- 収入未済となった債権(市の債権全て)の保全及び収入の確保を図るため、船橋市収入未済債権対策会議を設置。
- 収入未済債権の解決に向けた直接の指揮ができるよう、税務部担当副市長を議長として構成。

### ■収入未済債権対策会議の概要

体制	議長： 税務部担当副市長 議長代理：税務部長 委員： 債権所管部長(収入未済債権が発生している部署のみ) 事務局： 税務部債権管理課
取組内容	①収入未済債権の保全及び収入確保の対策に関すること ②収入未済債権の保全及び収入確保の取組みの進捗状況に関すること ③収入未済債権の保全及び収入確保に係る業務の改革、改善等の検討及び推進に関すること ④その他必要と認める事項に関すること
開催頻度	年1回

## ② 経緯

- 設置当初は、自力執行権のない非強制徴収公債権及び私債権のみを対象とし、徴収困難案件の訴訟移行等の共通理解の場として設置。
- その後、訴訟等への移行も順調に行われるようになったため、現在は、市の債権全てを対象とし、収入未済債権の保全及び収入の確保を図るための協議を実施。

## ③ 効果

- 収入未済債権への債権所管部の対応を共有でき、債権所管部の比較ができるとともに、部署間の繋がりができた。
- 副市長を議長とし、関係部長を委員としていることから、方針等がより伝わりやすくなり、対応への動きも早まった。

## ④ 今後の課題・方針

- 毎年同じ議題になることも多く、より積極的な収入未済の削減に向けた方策を検討する場として活用できるように、会議体を再検討する必要を感じている。

## 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮

### 相談窓口及び担当部署への案内

#### ① 概要

○納付相談等において、滞納者が以下の状況にあることが把握できた場合は、各相談窓口・担当部署へ案内を実施。

ア. 生活に困窮している状況が把握できた場合

○「生活保護担当部署」へ案内

イ. 複合的に課題がある生活困窮者の場合

○「保健と福祉の総合相談窓口」さーくるへ案内

ウ. 多重債務を抱えている場合

○「多重債務専門相談窓口」を案内

エ. 減免等の要件に該当する可能性がある場合

○該当する「所管課」を案内

オ. 各種手当について申請すれば受給できる可能性がある場合

○該当する「所管課」を案内

#### ■「保健と福祉の総合相談窓口」さーくるの概要

平成 24 年 12 月に開設した、対象を限らない保健と福祉に関する総合窓口。子育てや介護、健康のことなど、様々な生活上の課題が複雑に絡み合った場合等、どこに相談したらよいか分からない方からの相談を受け付けている。

必要に応じて、適切な公的窓口を案内するほか、行政の福祉サービスの対象に当てはまらない場合には、民間の福祉事業所や地域の福祉団体等の情報を活用し、解決を図っている。

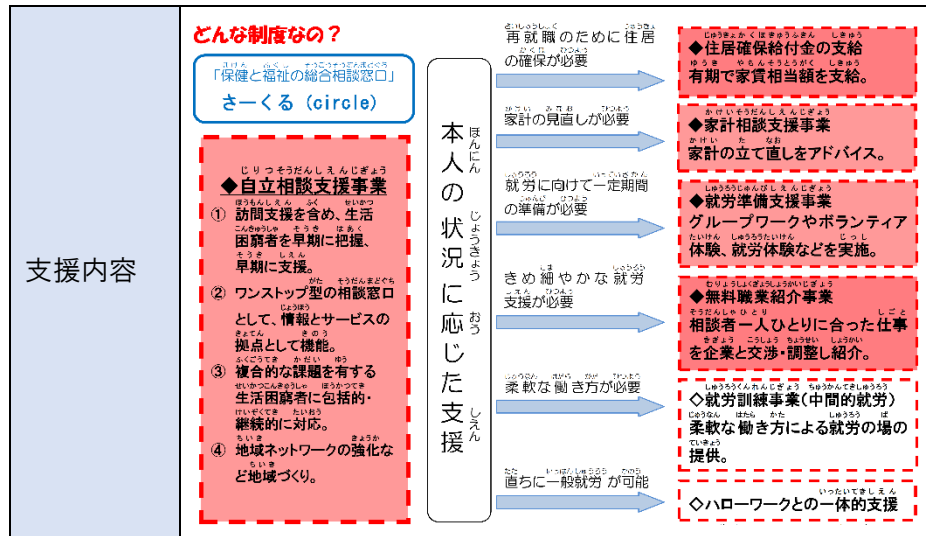
また、平成 27 年 4 月に施行された生活困窮者自立支援法に基づき、経済的に困窮している方に対する就労支援や、家計相談などを実施している。

ア. 開設日時 月曜日～金曜日 午前 9 時～午後 5 時

※祝休日、年末年始を除く

イ. 相談方法 窓口相談、電話相談、メール相談、FAX 相談等

■さーくるが実施している生活困窮者自立支援法に基づく各事業の概要



出典:「保健と福祉の総合相談窓口」さーくるのパンフレット

## 千葉県 市原市

【基本情報】

人口:277,039 人(平成 30 年 4 月 1 日現在)

面積: 368.17K m<sup>2</sup>

担当部署:財政部債権管理課

### 主な取り組み(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

- 国税局OBを市税徴収事務指導員として採用
- 市税等納付推進業務(コールセンター+業務補助)の民間委託
- 生活再建、債権管理に関する法律相談の委託

#### 2. 複数債権の一元化 (→p5)

- 財政部に債権管理課を設置し税と国民健康保険料を一元徴収

#### 3. 組織体制・条例 (→p7)

- 債権回収対策本部の設置
- 市原市債権管理に関する基本方針の策定
- 市原市債権管理条例を制定

## 1. 外部人材・民間委託の活用

### 元国税職員を市税徴収事務指導員として採用

#### ① 概要

- 市税における高額滞納の解消、職員の滞納処分技術の向上と習得などを目的として、徴収業務に精通している元国税職員を市税徴収事務指導員(嘱託職員)として、平成15年から採用している。
- 強制徴収公債権の滞納処分や徴収方法についての助言・指導や、債権管理・回収業務の担当職員に対して研修会を実施。
- 市税徴収事務指導員は常時1名を雇用している。

#### ② 経緯

- 職員が債権管理業務を実施するに当たり、難しい事案について、職場ですぐ相談できるようにするため、元国税職員を採用した。また、差押え後の公売事務のノウハウを習得することを目的に採用した。

#### ③ 効果

- 滞納処分を行うにあたり、必要な助言・指導を得られることから、滞納処分の件数が増加した。

#### ④ 今後の課題・方針

(課題)

- 嘱託職員であり、徴税吏員ではないため、あくまで助言・指導の範囲での業務であり、高額案件や困難案件などの折衝や搜索など直接対応することができない。

(方針)

- 職員に債権管理に係る専門的な知識・経験を蓄積させるためには、長期的に当課に所属することが望ましいが、人事異動は平均3年～4年サイクルで行われており、これを変えるのは難しい。実務経験の少ない職員が多い中でも、徴収業務は高度の専門性が要求されるため、更なる外部人材の登用、民間委託の活用について検討を進めていく。

# 市税等納付推進業務(コールセンター+業務補助)の民間委託

## ① 概要

○少額滞納や現年度滞納者対策、滞納整理の効率化のため、平成26年10月1日から市税等納付推進業務(コールセンター+業務補助)を民間委託。

### ■市税等納付推進業務(コールセンター+業務補助)の概要

対象とする債権	①市税	債権管理課
	②国民健康保険料	債権管理課
業務内容	③後期高齢者医療保険料	国民健康保険課
	④介護保険料	高齢者支援課
実施体制	③④は平成28年度より実施 ※上記以外の債権も試験的に実施している。	
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現年度滞納者や少額滞納者に対する架電での納付勧奨、架電・文書送付に対する受電対応(コールセンター)</li> <li>・滞納処分関係文書等の作成や文書による納付勧奨(業務補助)</li> </ul>	
実施体制	コールセンター：7名(休日・夜間も実施) 業務補助：11名 業務責任者1名、現場責任者2名	

## ② 経緯

○市税のみ平成26年度以前から民間委託を実施していたが、当時は架電による納付勧奨だけであった。現行の委託では、対象債権及び委託の業務範囲を拡大しており、差押に係る書類作成や文書による納付勧奨(業務補助)、架電・文書送付に対する受電対応(コールセンター)も行っている。

## ③ 効果

○現年度滞納者対策により、現年度分の徴収率が向上している。  
 ○業務補助の活用により、滞納処分件数が増加し、滞納繰越分の徴収率が向上している。

### ■現年度収納率

	市税	国民健康保険料	後期高齢者医療保険料	介護保険料
27年度	98.25%	85.28%	99.14%	97.42%
28年度	98.66%	86.74%	99.37%	97.63%
29年度	98.83%	88.76%	99.38%	98.02%

※コールセンターにおいて、市税・国民健康保険料が現年度優先の取組方針となったのは、平成28年度からであるため、その前後の収納率を掲載した。後期高齢者医療保険料・介護保険料は、平成28年度から開始した。

○コールセンターのオペレータは対応に慣れているので、導入前よりもトラブルは減っている。トラブルが減少し、業務効率を高める効果もある。

## ④ 今後の課題・方針

○業務補助を委託することで職員の差押に係る書類作成スキルが低下するデメリットはある。  
 ○職員の人事異動サイクルが短い中、徴収業務は高度の専門性が要求されるため、現行の委託業務の効果を高めるとともに、更なる民間委託の活用について研究していきたい。



## 生活再建に関する法律相談の委託

### ① 概要

○市の債務者のうち、民間の借金で生活が成り立たない市民に対し、弁護士が月1回、以下の相談を実施している(初回のみ無料)。1人1回当たり1時間程度の相談となる。

ア 相談者の債務整理を通じ、生活の再建及び債務履行能力を回復するための相談

イ 徴税吏員の債務整理に関する知識の向上を支援し、相談業務を円滑に行うための助言・指導

### ② 経緯

○市税等の公金債権の滞納者は、消費者金融やカードローン等の民間債権による借金問題を抱えているケースが多く、公金債権よりも民間債権を優先して返済を行うことから、公金債権については納付困難な状況に陥っている傾向にあった。こうした滞納者の民間債権と公金債権の双方を解決することを目的とし、平成26年度から弁護士への委託により、滞納者の生活再建を図るための法律相談を支援する事業を実施することとなった。

### ③ 効果

○平成29年度は37件の相談を実施した。

○債務整理や過払金返還等による納付を促進し、同時に市の滞納縮減を図ることができている。

## 債権管理に関する法律相談の委託

### ① 概要

○債権管理に関する法令解釈や、裁判手続に疑義が生じた場合の相談対応。市の職員が弁護士への訪問や電話により相談している。

○年1回職員研修を実施しており、主に手続きが複雑となる非強制徴収公債権・私債権の法的措置について担当職員の知識向上を図っている。

### ② 経緯

○非強制徴収公債権・私債権は、強制徴収公債権に比べて、職員の債権管理・回収に関する知識・経験の蓄積が進んでおらず、滞納整理が滞っている状況であった。そこで平成24年度から弁護士と債権管理に関する法律相談業務委託を締結し、職員への研修や助言・指導により、職員の回収業務に係る能力の向上を図ることとした。

### ③ 効果

○裁判手続を行うにあたり、必要な助言・指導を得られるようになった。

○委託前は、裁判手続を実施していなかったが、委託後の平成25年度に初めて、学校給食費について裁判手続を実施し、それ以降も市営住宅使用料(明渡請求は以前から実施している。)、幼稚園保育料、生活保護の返還金等について裁判手続を年に数件ずつ実施している。なお、裁判手続を行った結果、ほとんどの債務者が支払に応じている。

## 2. 複数債権の一元化

### 財政部に債権管理課を設置し税と国民健康保険料を一元徴収

#### ① 概要

○債権管理課の業務概要及び職員体制は以下のとおりである。

##### ■業務内容

業務内容	【債権管理係】 ・債権所管部署に対する債権管理の指導及び調整、債権回収対策本部に関する事項、その他課内の庶務事務			
	【債権回収第1係、債権回収第2係、国保回収係】 ・市税及び国民健康保険料の徴収、徴収猶予、滞納処分、滞納処分の執行停止、財産の換価の猶予、差押財産の換価、未収債権の滞納整理に係る調整			
職員体制	課長及び課長補佐(各1名)			
	市税徴収事務指導員(嘱託、週2日)			
	債権管理係	債権回収第1係	債権回収第2係	国保回収係
	係長1名	係長1名	係長1名	係長1名
	係員3名	係員6名	係員6名	係員6名
	計4名	計7名	計7名	計7名

#### ② 経緯

○市の未収金の9割以上を占める市税と国民健康保険料の徴収業務体制(滞納処分)の強化を図ること、両債権を重複して滞納している者が多いことから債権管理課を発足し一元的に徴収業務を行うこととした。

##### ■債権管理課の対象案件の経緯

平成21年度	100万円以上かつ悪質滞納の市税及び国民健康保険料重複案件
平成25年度	市税及び国民健康保険料重複滞納案件全件
平成27年度	市税滞納案件全件＋市税と重複する国民健康保険料滞納案件
平成28年度	市税滞納案件全件＋国民健康保険料滞納案件全件

#### ③ 効果

- 市税と国民健康保険料の両方を滞納している者に対して、両債権を一括して強制執行等を実行することで、業務効率が向上した。
- 徴収業務に特化することで収納率が向上した。また、ノウハウを蓄積・継承しやすくなり、滞納処分の実施件数も増えた。
- 市税と国民健康保険料の両債権を滞納している者が、1つの窓口で自身の滞納額を把握できるようになり、分納等の納付計画を整理しやすくなった。

○統合滞納管理システムを導入したことで、強制徴収公債権の情報を相互に共有できるようになり、電話催告で、相手からの求めに応じ、複数債権の滞納を案内できるようになった。

■ 債権管理課の徴収実績(過去5年間の収納率と差押件数)

年度	市 税			国民健康保険料		
	収納率(%)		差押件数	収納率(%)		差押件数
	現年	滞納繰越		現年	滞納繰越	
25年度	98.16	13.10	287	84.97	12.95	211
26年度	98.19	12.77	438	84.91	13.04	463
27年度	98.25	16.37	421	85.28	16.11	486
28年度	98.66	17.07	1,406	86.74	15.47	991
29年度	98.83	19.87	1,913	88.76	17.49	1,235

■ 職員1人当たりの担当件数・担当平均額(平成30年8月30日時点)

担当件数	約2,050件(=滞納者数/18名)
担当平均額	約3億8千万円(=滞納繰越額/18名)

※上記滞納繰越分に加え、現年度に発生した滞納分についても、各職員へ振り分けている。

④ 今後の課題

- 徴収職員の数は実質減となり、職員1人当たりの担当件数が増え、業務負担が大きくなったことで、着手が遅れる案件がある。
- 法の規定上、税が優先になるため、税以外の債権の徴収率向上に配慮しにくい。
- 滞納整理と賦課等の業務を上手く切り離すことができず、滞納整理以外の知識もある程度必要となり、職員の負担が大きくなった。
- 滞納整理の窓口は一元化された一方で、証明書交付や給付等の申請については、所管課の窓口で手続きを行う必要があり、市民にとって不便が生じる場合がある。

### 3. 組織体制・条例

## 債権管理条例の制定

#### ① 概要

- すべての債権を対象とした市原市債権管理条例を平成 25 年 12 月に制定、平成 26 年 4 月に施行。
- 条例第 7 条で延滞金の徴収を規定(右参照)。法令に特別の規定がない場合、延滞金優先の徴収となるが、本市では元本優先と規定し、徴収しやすくしている。

#### ② 経緯

- 債権回収対策本部を平成 21 年に設置し、本市の債権の現状を調査した結果、債権の取扱いについて全庁的な整理を行う必要があったことから、債権管理条例の制定に至った。

#### ③ 効果

- 市内外に債権管理に対する姿勢を示すことができた。
- 延滞金の徴収について条例で規定することにより、滞納者に早期納付を促すことができるようになった。
- 非強制徴収公債権・私債権の徴収の見込みがない債権について債権放棄の規定を設けたことから、債権の適正な管理が進んだ。

#### ■市原市債権管理条例 第 7 条

第 7 条 市長は、公債権(規則で定めるものに限る。)について、前条第 1 項の規定による督促をした場合(法第 231 条の 3 第 1 項の規定によるものに限る。)において、当該公債権の金額にその履行期限の翌日から納付の日までの期間の日数に応じ、当該金額につき年 14.6 パーセント(当該履行期限の翌日から 1 月を経過する日までの期間については、年 7.3 パーセント)の割合を乗じて計算した金額に相当する延滞金を加算して徴収するものとする。ただし、前条第 1 項の履行期限までに履行しなかったことについてやむを得ない理由があると認めるときは、延滞金の額を減額し、又は免除することができる。

2～4 (略)

5 公債権に延滞金を加算して徴収する場合、徴収した金額が公債権の元本の額に達するまでは、徴収した金額は、まず元本に充てるものとする。

6 (略)

# 市原市債権回収対策本部の設置

## ① 概要

○平成 21 年 10 月に市原市債権回収対策本部を設置。

### ■市原市債権回収対策本部

組織名	活動内容等
体制	○本部長：副市長 ○本部員：総務部長、財政部長、保健福祉部長、子ども未来部長、環境部長、都市部長、上下水道部長及び教育委員会教育総務部長
取組内容	○債権回収に係る目標設定、徴収対策の推進及び体制の整備等に関する事 ○債権回収に係る取組みの進捗管理に関する事 ○滞納債権の実態把握及び分析に関する事 ○情報の共有化及び連携に関する事 ○市民の納付意識の啓発に関する事 ○その他債権回収に関し必要と認める事項
部会	○強制徴収債権部会(業務・体制等検討部会) ○非強制徴収債権部会(法務検討部会)

○会議は年2回開催し、1回目は昨年度の振り返りと年度目標、2回目は年度の中間報告を行っている。

## ② 経緯

○従来より「市税等特別徴収対策本部」を設置して市税を中心に取り組んできたが、厳しい経済情勢、財政状況の中、組織間の連携強化等を図りながら、全庁一体となって実効性のある滞納対策や適正な債権管理のあり方について検討していくことを目的として新たに「市原

市債権回収対策本部」を設置するに至った。

## ③ 効果

- 未収金の削減。
- 年2回の会議において各債権管理つての実施状況の報告を行うことから、所管課における債権管理業務に対する意識が高まり、全庁的に滞納処分や法的手続の実施件数が増加した。
- 未収金対策に対する考え方とプロセスを債権所管課の間で共有できるようになった。
- 法令に則った適正な債権管理や事務手続の統一化を図ることを目的とした「債権管理マニュアル」を作成したことで、職員の債権管理・回収スキルが向上した。

## ④ 今後の課題・方針

- 市全体の未収金の約9割を市税及び国民健康保険料が占めていることもあり、他の債権との間で未収金縮減のための取組に差が生じている。

# 市原市債権管理に関する基本方針の策定

## ① 概要

○「市原市債権管理に関する基本方針」を平成 25 年4月に策定した。

■「市原市債権管理に関する基本方針」における基本的事項

項目	内容等
対象債権	市原市が保有するすべての金銭債権
基本的な考え方	○各債権に適用される法令の規定に従い、適正な債権管理と効率的・効果的な債権回収を行う。 ○納付資力を的確に見極め、資力があるにもかかわらず納付しない滞納者に対しては、法に基づき厳格に対処することを基本姿勢とする。

## ② 経緯

○債権回収対策本部にて、債権回収に関する現状調査を実施したところ、各債権所管課において債権管理のための環境整備が進んでいなかったことから、庁内全体で債権管理体制の強化を推進するための指針として作成した。

○具体的な取り組みとして、右表に示すように「債権の適正な管理」、「未収金対策の強化」、「債権管理のための環境整備」の3点から未収金の縮減を図っている。

■具体的な取り組み

項目	内容等
具体的な取り組み	<b>①債権の適正な管理</b> ○官報等から破産等の情報を取得し、各債権所管課に提供することで債権を保全。 ○債権管理台帳の整備。 ○納期内納付の推進。
	<b>②未収金対策の強化</b> ○財産調査等により、納付資力があると認められる滞納者については、差押等の滞納処分や訴訟等による法的手続を積極的に行う。 ○納付する資力がない滞納者等、直ちに徴収することが困難であると判断した場合は、徴収を緩和する措置をとるなど、個々の状況に応じた対応を図る。
	<b>③債権管理のための環境整備</b> ○人材育成として債権所管課職員のスキル向上のための職員研修を実施。 ○国税OBの市税徴収事務指導員の配置や弁護士による法律相談業務の委託。 ○債権所管課間の情報共有のツールである統合滞納管理システムの整備を推進。



## 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮

### 生活保護担当部署との連携

- 滞納者から、生活困窮のため納付困難との訴えがある場合、生活保護担当部署への相談を促し、相談結果を報告させている。
- 滞納者のうち、生活保護受給者に対しては、適宜、債権の執行停止を行っている。

【基本情報】

人口:729,933 人(平成 30 年 4 月 1 日現在)

面積:48.08k m<sup>2</sup>

担当部署:区民部 収納課

# 東京都 練馬区

## 主な取組(概要)

### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

税	国民健康保険料
<ul style="list-style-type: none"><li>○国税局 OB を税務事務調査員として採用</li><li>○納税案内センターの民間委託</li><li>○サービサーによる区外訪問調査等の委託</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>○国税局または都主税局 OB 職員の派遣受入れ</li><li>○コールセンター等の民間委託</li></ul>

#### ○弁護士への訴訟委任・法律相談・研修

※各受託者への個人情報の提供については、個人情報保護法及び練馬区個人情報保護条例その他関連規則に則り、業務に必要な最小限度の情報のみを提供する等、適切に行われている。

### 2. 組織体制・条例 (→p9)

- 債権管理条例の制定
- 収納対策推進本部、収納対策委員会の設置
- 債権の収納対策に係る各種収納計画の作成

### 3. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮 (→p13)

- 相談窓口の案内・組織連携等の取組

# 1. 外部人材・民間委託の活用

## 国税局 OB を税務事務調査員として採用

### ① 概要

- 収納課にて平成元年度から国税局での税務収納実務経験(10年以上)のある人材を税務事務調査員(非常勤職員)として3名採用。
- 税務事務調査員は税収納に係る以下の業務を実施。

ア. 滞納者、滞納事業者に対する各種調査、滞納処分に関する指導  
イ. 第三債務者に対する各種調査に関する事  
ウ. 関係税務機関その他官公署に対する各種調査に関する事  
エ. その他税務相談に関する事

### ② 経緯

- 徴収業務に係る助言・補佐を受けることを目的として平成元年度から公募を行い、滞納整理についてのノウハウを持つ国税局OBを採用。

### ③ 効果

- 税務事務調査員による財産調査等の指導、滞納交渉の臨席、困難案件等の方針決定により区職員のスキルアップに繋がっている。

### ④ 今後の課題・方針

- 地方公務員法の改正により、非常勤職員は会計年度任用職員に移行する必要があり、今後の人材の確保・雇用の有り方が課題。
- 現税務事務調査員は、区の現状等を熟知していることから、今後も法令等への適合を踏まえて当面は継続雇用を検討。

## 国税局または都主税局 OB 職員の派遣受入れ(国保)

### ① 概要

- こくほ整理係にて平成18年度から、東京税務協会による滞納整理の実務経験者(国税局及び都主税局)3名の派遣を受け入れている。
- 派遣職員は国民健康保険料の滞納整理に係る以下の業務を実施。

ア. 徴収職員に対する指導(困難事例における助言など)  
イ. 滞納処分に関する手続補助  
(財産調査、差押え、滞納処分の執行停止など)

### ② 経緯

- 国民健康保険料の滞納整理を円滑かつ的確に遂行し、収納率の向上を図るため、専門的知見を有する者の派遣を受け入れた。

### ③ 効果

- 助言や指導を通して、区職員の知識やノウハウの向上が図られた。
- 派遣職員が一部滞納整理業務補助を担うことで、従前より幅広い滞納者層に対し、アプローチを図ることができた。

### ④ 今後の方針

- 派遣職員3名のうち指導員1名による専門的知識を活かした実務研修を実施する予定である。

# 納税案内センターの民間委託（税）

## ① 概要

- 区職員が徴収困難案件等の滞納整理に集中できる体制を整えるため、**①税**、**②介護保険料**、**③認可保育園保育料**について、架電による納付案内や受電業務等の民間委託を実施した。
- 架電による納付案内は納期限から 1 か月を過ぎた者が対象者となり、滞納額が高額な者から順番に連絡をとっている。
- そのほか受電、分納業務補助、内部事務補助を実施しており、委託先の従事者 17 名が上記全ての業務を行える体制となっている。
- また業務のモニタリングを実施しており、評価基準に達していない場合は業務改善を指示することとしている。

### ■納税案内センター業務委託の概要

実施期間	平成 23 年 4 月 1 日～平成 30 年 10 月現在		
対象債権	<b>①特別区民税・都民税、軽自動車税(収納課)</b> <b>②介護保険料(介護保険課)</b> <b>③認可保育園保育料(保育課)</b>		
業務内容	<b>①特別区民税・都民税、軽自動車税</b> ○架電による納付案内 （平日、休日 20 日/年、夜間架電 50 日/年） ○区民からの納税に関する問い合わせの一次受付 ○分割納付者の納付確認業務補助 ○財産調査業務補助            ○勤務先調査業務補助 ○各種入力補助業務 <b>②介護保険料</b> ○架電による納付案内（平日 50 日/年） <b>③認可保育園保育料</b> ○架電による納付案内（平日 6 日/年）		
実施体制	17 名	架電回数	平成 29 年度 36,047 件
委託費用	平成 29 年度 86,511,672 円		

## ② 経緯

- 少額滞納者の増加に伴い、職員の事務量が増加し、徴税吏員としての職務を遂行することに支障が生じていた。
- 改善策として、軽易な問い合わせや少額滞納者への架電による納付案内に民間活力を活用することを決定した。
- 平成 19 年度から人材派遣による滞納者への架電業務を開始。その後、平成 22 年度より受電業務も開始した。
- 平成 23 年度からは派遣から委託へ移行し、現在に至る。

## ③ 効果

- 委託の実施により、職員が徴税吏員としての業務に専念することでき、差押え等ができる環境が整備されたことから、区の税の収納率の向上に繋がった。

### ■回収実績

	時期	年度	収納率	収入済額
特別区民税	委託前	平成 22 年度	91.92%	56,496,827 千円
	委託後	平成 23 年度	91.86%	55,675,455 千円
	前年度	平成 29 年度	96.50%	62,062,402 千円
軽自動車税	委託前	平成 22 年度	81.56%	242,033 千円
	委託後	平成 23 年度	84.39%	243,121 千円
	前年度	平成 29 年度	91.59%	343,020 千円

- 架電の納付案内による履行金額は、委託金額を上回っており、委託費用以上の効果を得ている。

#### ④ 今後の課題・方針

(課題)

- 滞納繰越分滞納者への納付案内の接触率が、現年度滞納者に比べて芳しくない。滞納者の催告慣れによる不応答によるものと考えられる。
- 滞納者への架電は早期であるほど効果が見込まれるが、現在、1 期分の督促対象者全員に対して架電するのに、約1ヶ月を要しているため、短期間での電話催告が求められる。
- 一方で、現在の委託方式で現状より早期の納付勧奨を行うには、マンパワーの限界を感じている。

(方針)

- 将来的には架電業務を更に細分化し、自動音声催告やSMSを活用することで、一度に多数の早期納付勧奨を行っていく仕組みを検討していく。

# コールセンター等の民間委託（国保）

## ① 概要

- 国民健康保険料の滞納債権についての架電・受電による納付案内や滞納者への訪問による納付案内などの業務を民間委託。
- 架電・訪問による納付案内は年末年始以外、平日夜間・休日も行っている。
- 受託者の人数は区から業務量を示したうえで、必要な人数が確保されている。
- 毎年度、業務工程を見直し、区と受託者の業務分担等について、改善を行っている。

### ■コールセンター等業務委託概要

実施期間	平成 22 年 4 月 1 日～平成 30 年 10 月現在
対象債権	国民健康保険料(収納課)
業務内容	○滞納者への架電・訪問による納付案内 (年末年始を除く、9 時～20 時) ○電話受付業務 ○窓口での収納及び相談等受付業務 ○短期証及び資格証明書の交付業務
実施体制	33 名程度
架電件数	平成 29 年度 約 12 万件
訪問件数	平成 29 年度 約 4 万件
委託費用	平成 29 年度 138,343 千円

## ② 経緯

- 国民健康保険料の滞納整理業務等の事務効率化及び被保険者資格の適正を図り、もって収納率の向上を目的として平成 22 年度より委託を開始。

## ③ 効果

- 委託開始以降は、継続して収納率が向上しており、平成 29 年度には委託前に比べ約 9%向上(約 12 億円)している。
- 委託により、職員が滞納処分に注力できる環境が整備された。従前差押え件数は年間約 200 件程度であったが、現在は年間約 800 件程度にまで増加できている。

### ■回収実績(現年度分・滞納繰越分の合計)

国民健康 保険料	時期	年度	収納率	収入済額
	委託前	平成 21 年度	70.29%	16,593 百万円
委託後	平成 22 年度	72.28%	17,028 百万円	
前年度	平成 29 年度	79.06%	17,824 百万円	

- 架電・訪問による納付案内の結果、年間約 1.1 億円程度の納付が得られている。
- 毎月 2 回の会議により、受託者から改善提案がある。具体的には、以下のような提案が挙げられている。

- ア. 不在連絡票への反応を増加させるために、封筒のデザインや色を工夫
- イ. 納付履行率を向上させるために、架電による納付案内業務において、状況に応じて対応できるよトークスクリプトを作成



#### ④ 今後の課題・方針

(課題)

- 架電時のコールセンターからの発信番号を一度も変更していないこともあり、滞納者の架電慣れや、着信拒否等により接触率が低下している。
- 訪問においても、不在票の文面が毎回同じ内容であるため、応答率が低下している。

(方針)

- 平成 30 年 12 月以降、コールセンターからの発信番号を変更し、催告架電に対して着信拒否や不通となっている滞納者への接触を試みる。
- 受託者とともに継続して業務改善に取組み、トークスクリプトの変更、不在票を封入する封筒の色、不在票の文面の変更等により、常に変化を持たせて催告慣れを防ぐ手立てを講じていく。
- 滞納額に応じて、架電・訪問の時間帯、回数、時期等を検討していく。
- 納税案内センターの民間委託と同様、自動音声サービスによる架電や SMS による一斉催告(納付案内)などの実施も検討していく。

## サービサーによる区外訪問調査等の委託(税)

### ① 概要

- 平成 30 年度より実施された新規業務。
- 区外へ転出後 1～2 年が経過した滞納者を対象としたリストを作成し、受託者へ提供する。対象者は滞納額の高額順に決定する。
- 受託者は区から提供されたリストを基に滞納者宅を訪問し、「連絡票」を手交、または投函することで区への納付相談を促す。
- 受託者は訪問調査結果を報告書として区へ提出する。報告書へは、滞納者本人の自宅であることが判別できる写真 2 枚を添付。
- 区は訪問調査結果の状況によっては滞納処分の執行停止の処理も行う。
- 訪問員が配置されている受託者の事務所が全国各地にあるため、全国に散在する滞納者への訪問が可能となっている。

#### ■区外訪問調査委託業務概要

実施期間	平成 30 年 4 月 1 日～平成 30 年 12 月現在
対象者	区外転出後、1～2 年経過した滞納者
対象範囲	全国
対象件数	500 件/年 (100 件×5 回)
対象年度	1 回目: 過年度債権(平成 29 年度分) 2 回目: 過年度債権(平成 28 年度以降分) 3 回目以降: 現年度滞納分

### ② 経緯

- 区外への転出者については、一定期間が経過した後は、債権の収納効果が縮小すると考えられる。
- 滞納者の納付意欲を再興させ、納付に結び付けることを目的とし、委託業務を開始した。また、訪問調査結果の報告書を受け、滞納者の現況を把握し、滞納整理へと繋げる。

### ③ 効果

- 平成 30 年度から始めた取組であるため、効果については終了している回数分を計上した。

平成 30 年 12 月 25 日現在

回	訪問期間	件数	納付履行額
1	平成 30 年 8 月 27 日～1 か月	102 件	2,720,200 円
2	平成 30 年 10 月 25 日～1 か月	131 件	947,300 円
3	平成 30 年 11 月 23 日～1 か月	110 件	2,515,500 円
合 計		343 件	6,183,000 円

※納付履行額とは、対象者から区への相談等により、一括や分割により、納付された額。

- 納付による実績のほか、滞納処分の執行停止を 1 件行った。

# 弁護士への訴訟委任・法律相談・研修

## ① 概要

- 平成19年4月1日から、非強制徴収公債権及び私債権の徴収困難な案件について、債権回収を弁護士に委任。そのほか、債権管理に関する相談・研修なども委託。
- 委任する債権は、基本的に督促状発送後1年間反応のなかった債権であり、債権の種別によって金額も定めている。最終的には弁護士のヒアリングを行い、決定している。
- 研修は全庁的に実施しており、債権所管課の管理職・職員を対象としている。

### ■弁護士への訴訟委任等の概要

実施期間	平成19年4月1日～平成30年10月現在
対象債権	<ul style="list-style-type: none"> <li>①学童クラブ保育料(子育て支援課)</li> <li>②幼稚園保育料(学務課)</li> <li>③応急小口資金貸付金(生活福祉課)</li> <li>④学校給食費(保健給食課)</li> <li>⑤児童扶養手当過誤払金(子育て支援課) 他</li> </ul>
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) 債権管理の調査研究、債権管理に関する相談</li> <li>b) 債権回収及び財産管理における法的手段の遂行</li> <li>c) 債権管理に係る研修(年1回)、講演</li> <li>○基礎研修(対象:管理監督者、一般職員)</li> <li>○応用研修(対象:債権管理経験者)</li> </ul>

## ② 経緯

- 区では、平成15年度以降、本格的に収納対策に取り組み、平成18年度末までに、地方税の収入未済額が減少できた。
- 一方、私債権等の収入未済額は毎年3千万円の増加。
- そこで、平成18年8月、収納対策関係部課長会にて、私債権等の収納未済額のうち徴収困難案件については、所管課の債権回収を支援する専門組織を設置することが望ましいとの判断がなされた。
- 平成18年10月、徴収相談窓口を収納課に開設。
- 同年12月、東京弁護士会と「債権管理に関する業務協力協定」を締結し、平成19年度より委託を開始。

## ③ 効果

- 徴収困難な私債権も含め、委託費用以上の回収成果が得られた。
- 弁護士の指導のもと債権管理マニュアル作成や、債権管理に関する研修の実施により、職員の意識が向上。
- 収納率の向上にも繋がっている。

回収実績 (H27～H29年度実績)	委任前の債権額	19,883,637 円
	委任後の回収額※	5,869,400 円

※訴訟に限らず、督促・分納等により納付された金額を含む

## ④ 今後の課題・方針

- 私債権等の重複滞納の状況を分析し、対応策を検討する。
- 弁護士委任の実績の無い債権の回収について、ヒアリングを行い、訴訟等に繋げていく。

## 2. 組織体制・条例

### 債権管理条例の制定

#### ① 概要

- 平成 14 年 12 月に「練馬区の債権の管理に関する条例」を制定。
- 主に非強制徴収公債権、私債権を対象としており、債権放棄、徴収停止等についての整理を行った。

#### ■債権管理条例の内容

第1条 目的	第9条 債権の申出等
第2条 定義	第10条 徴収停止
第3条 区長の責務	第11条 履行延期の特約等
第4条 台帳の整備	第12条 債権の放棄
第5条 他の法令等との関係	第13条 委任
第6条 督促	
第7条 強制執行等	
第8条 履行期限の繰上げ	

#### ② 経緯

- 収納率の向上、時効の援用のない債権の放棄・徴収停止後の債権放棄等の債権の適正管理のため、平成 14 年 12 月に条例を制定。
- 平成 19 年 12 月に一部改正。債務者の状況を的確に把握し、回収不可能な債権についてはその状況に応じた債権放棄を適宜講じる等の対応策が明文化された。

#### ③ 効果

- 地方自治法における債権管理に関する規定の細部まで整理した上で、債権管理条例を制定したことから、適正な債権管理の方法を把握することができた。
- 回収が困難な私債権について、債権放棄等により、未回収の債権を長期に抱え込むこと等の問題が解決された。

# 収納対策推進本部、収納対策委員会の設置

## ① 概要

- 区では収納対策にかかる全庁的な組織として、収納対策推進本部、収納対策委員会を設置している。
- 推進本部および委員会は年に2回実施(8月・2～3月)。
- 下記、審議内容に加え、債権所管課の収納状況、今後の方針等の共有のほか、力を入れるべき取組はトピックスとして報告している。

### ■収納対策推進本部・収納対策委員会の概要

組織名	審議・所掌内容	組織体制
収納対策推進本部	<ul style="list-style-type: none"> <li>○収納対策の基本方針に関する事項</li> <li>○収納対策の推進計画に関する事項</li> <li>○収納対策の推進に関する事項</li> <li>○その他区本部長が必要と認める事項</li> </ul>	<b>【本部長】</b> 副区長 <b>【副本部長】</b> 副区長 <b>【本部員(部長)】</b> <b>【幹事】</b> :企画課長 :区政改革担当課長 :財政課長 :総務課長 :収納課長
収納対策委員会	<ul style="list-style-type: none"> <li>○収納対策の推進に関する必要な事項についての検討及び検討結果の報告</li> <li>○収納対策の課題に関する必要な事項についての全庁的な調整</li> </ul>	<b>【委員長】</b> 区民部長 <b>【副委員長】</b> 収納課長 <b>【委員(課長)】</b> :会計管理室長 :企画課長 :区政改革担当課長 :財政課長 :文書法務課長 :税務課長 :国保年金課長 :福祉部管理課長 :生活福祉課長 :環境課長 :住宅課長 :教育総務課長 :学務課長 :保健給食課長 :子育て支援課長 :保育課長

### ■収納対策推進本部・収納対策委員会での議題(平成30年)

#### ア. 各債権の取組状況について

- 収入未済額・不納欠損額・収納率等の報告
- 非強制徴収公債権・私債権の各所管課から「収納対策取組実績および取組計画の取組状況」(詳細はP11)を報告

#### イ. 債権放棄について

- 債権放棄を行った債権、推移などを報告

#### ウ. 報告事項

- 区の抱える課題に応じたトピックスを報告  
例)債権回収支援の実績、債権の重複滞納者への対応について  
学校給食費

## ② 経緯

- 平成22年5月、「練馬区収納対策推進本部設置要綱施行(平成22年5月1日22練区収第346号)」に基づき、従来の収納関係部課長会(座長:区民部長)を改組し、副区長を本部長とする収納対策推進本部を設置。
- 本部の下に、区民部長を委員長とする収納対策委員会を設置。

## ③ 効果

- 債権管理に係る全庁的な情報共有・進行管理・検討が可能となり、各債権所管課における取組等の情報連携ができるようになった。

# 債権の収納対策に係る各種収納計画の作成

## ① 概要

○区では収納対策に係る以下の計画を作成している。

### ■収納対策に係る計画一覧

債権	名称
税	特別区民税徴収戦略シート
国民健康保険料	収納対策プラン
強制・非強制徴収公債権、私債権の主要な債権	収納対策取組実績および取組計画

## ② 経緯

○税・国民健康保険料については、これまでも継続して収納対策の計画を策定してきた。

○平成 29 年度から上記計画に中期的な目標設定をしたところを受け、推進本部にて副区長から、そのほかの債権所管課でも中期的な目標設定をするよう意見があり、非強制徴収公債権・私債権の主要な債権においても、取組むことになった。

## ③ 今後の課題・方針

○収納率が達成できた、または達成できなかった原因の分析を行う。

○現年分の収納対策として、新たな滞納者の発生未然防止策(債権成立後未収になる前の段階でどういう対応をするべきか)や初期対応を検討する。滞納繰越分の収納対策として、滞納の長期化防止の債権回収の取組について踏み込んだ検討を行う。

○区民に対し、縦割りではなく、複数の債権所管課で連携する必要がある

場合の対応を具体的に検討する。

### 【 1. 特別区民税徴収戦略シート(税)】

○特別区民税に関する現年度分及び滞納繰越分別の収納率の目標値を設定している。

○加えて、直近 3 年間の中期的な収納率の目標値設定も行っている。

○本年度の目標値は、過去の実績及び本年度の取組によって期待される効果を検証した上で設定。

○目標収納率の達成に向けた取組を設定しており、区外滞納者訪問調査の推進、職員の公売スキルの向上等、催告・滞納整理強化の具体策を示している。

### ■平成30年度特別区民税徴収戦略シートの構成

ア. 平成 30 年度の目標値

イ. 目標値設定の考え方と近年の収納率  
(中期目標／現年度・滞納繰越別)

ウ. 方向性(普通徴収／特別徴収)

エ. 具体策(催告強化／滞納整理強化)

オ. 平成30年度～32年度の委託事業者の活用

カ. 中期目標設定

キ. 平成30年度 収納対策スケジュール

### 【 2. 収納対策プラン(国民健康保険料)】

○保険料負担の公平性、財源の安定確保に向け、計画的に収納業務を行うために、具体的な数値目標を設定している。

○国民健康保険料における単年度収納率の目標値のほか、現年度分や滞納繰越分別、月別にも目標値を設定し、年度を通した進捗管



理の基準となる。

- 加えて、特別区民税徴収戦略シートと同様に、直近3年間の中期的な収納率の目標値の設定も行っている。
- 平成30年度では以下の5つの基本方針を設定している。特に、高額事案(滞納額50万円以上の世帯)を優先的に整理することで、効率的かつ効果的に滞納金額の圧縮及び収納率の向上を図っている。

■2018年度基本方針

- 方針1 早期着手(現年度中の完納・処分・停止)
- 方針2 長期累積事案及び超高額事案の整理
- 方針3 高額事案の優先充当先
- 方針4 現年所得が大幅に減少した事案の執行停止
- 方針5 少額事案の一括執行停止

■収納対策プランの構成

- ア. 計画策定の目的
  - イ. 保険料収入および収納率の動向
  - ウ. 計画目標(全体/現年度・滞納繰越別/月別/中期目標)
- エ. 基本方針
- オ. 個別の取組

【3. 収納対策取組実績および取組計画(主な強制徴収公債権・非強制徴収公債権・私債権)】

- 主要な債権について、各債権所管課にて、直近の取組実績(内容/件数・金額/目標の達成状況)や今後の取組目標を示す取組計画を作成。
- 本実績・計画は収納対策推進本部・委員会で各債権所管課から報告を行い、全庁的に共有している。
- 本実績・計画は統一フォーマットにより作成している。

■収納対策取組実績および取組計画のフォーマット例

収納対策取組実績および取組計画(タイトル)

費目・区分	会計	担当課
-------	----	-----

1. 取組実績

(1) 直近の目標の達成状況

	調定額	収入済額	不納欠損額	還付未済額	収入未済額
現年					
滞繰					

	目標収納率	収納率	目標との比較	収納率(合算)
現年				
滞繰				

(2) 具体的な取組内容と実績

(3) 目標の達成状況に対する評価

2. 取組計画

(1) 取組目標・見込額

	調定見込額	収入見込額	不納欠損見込額	還付未済見込額	収入未済見込額	目標収納率
現年						
滞繰						

※中期的な取組目標

	目標収納率	年度	年度	年度
現年	目標収納率			
	収入未済見込額			
滞繰	目標収納率			
	収入未済見込額			
目標収納率				

(2) 目標実現に向けた取組内容

	単年度の取組	中期的な取組
現年度分に対する取組		
滞納繰越分に対する取組		
滞納整理の取組		
その他の取組		

### 3. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮

## 相談窓口の案内・組織連携等の取組

#### ① 概要

○納付相談の結果、滞納者が生活困窮に陥っている、または多重債務を抱えていると推定される場合は、以下の相談窓口等への案内を実施している。

#### ■案内を行っている相談窓口等の概要

相談窓口	相談内容
生活困窮者自立支援相談窓口 (生活サポートセンター)	○利用できるサービスや制度の案内 ○家計の立て直しに向けたアドバイス ○仕事を探している方への家賃補助や就職に向けた支援 など
総合福祉事務所	○生活保護の相談、資金の貸付、債務整理の支援 ○ひとり親家庭への支援

上記の他、多重債務者等については法テラスへの誘導を行っている。

○生活保護受給者が決定した場合は、総合福祉事務所から収納課に情報提供があり、執行停止処分を行っている。

#### 【若手職員のプロジェクトチームによる取組】

- 平成 29 年度から、練馬都税事務所と練馬区収納課の若手職員を中心とした「練馬都区若手連携プロジェクトチーム」を新設。
- プロジェクトチームは 3 チームに分かれており、うち自立支援強化チームにて、「生活困窮者向けリーフレット」を作成した。

#### ■若手プロジェクトチームにより作成したリーフレット

**ご存じですか？ 税金の相談窓口**

悩んだままにいませんか？  
まずはご相談ください！

**練馬区役所 収納課**  
電話受付 03-3993-1111 (休務専用)  
応答時間 8:30～17:15  
(土・日・祝日・年末年始を除く)

**練馬都税事務所 徴収課**  
電話番号 03-3993-2261 (休務専用)  
営業時間 8:00～17:00  
(土・日・祝日・年末年始を除く)

**ご相談できる税金**  
・特別徴収税・郡民税(住民税)  
・自動車税

**ご相談に必要なもの**  
ご来所 練馬区役所本庁舎(階)へ  
ご来所 練馬都税事務所(階)へ  
☎お電話 担当課に電話・お持ち寄りから  
お送りしたお手帳をご持参ください。

**ご相談に必要なもの**  
ご来所 練馬都税事務所(階)へ  
☎お電話 担当課に電話・お持ち寄りから  
お送りしたお手帳をご持参ください。

**アクセス**

**生活サポートセンター**

社会福祉法人 練馬区社会福祉協議会  
〒178-0002 練馬区豊島北1-14-6 練馬西に4-5階  
生活サポートセンター  
電話番号 03-3993-9963  
相談時間 8:30～17:15(土・日・祝日・年末年始を除く)

**Q どのような相談ができますか？**  
生活、仕事、家計のやりくりなどのお困りについてご相談ができます

**Q どのようなサポートがありますか？**  
例えば  
・利用できるサービスや制度の案内  
・家計の立て直しに向けたアドバイス  
・仕事を探している方への家賃の補助や就職に向けた支援  
(一定の条件があります)

**総合福祉事務所・大泉・光が丘** →お住まいの地域によって担当係が異なります(相談時間は8:30～17:15です)

**Q どのような相談ができますか？**  
生活困窮、家庭問題などについてご相談ができます

**Q どのようなサポートがありますか？**  
例えば  
・生活保護、資金の貸付、債務整理の支援  
・ひとり親家庭への支援  
(いずれも一定の条件があります)

ご利用できる制度は一つとは限りません。  
各窓口へご相談ください。

## 東京都 国立市

【基本情報】

人口：75,932人(平成30年4月1日現在)

面積：8.15km<sup>2</sup>

担当部署：政策経営部 収納課

### 主な取組(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

○弁護士資格取得者の職員採用

#### 2. 複数債権の一元化 (→p3)

○収納課による介護保険料・後期高齢者医療保険料等の徴収一元化

#### 3. 組織体制・条例 (→p4)

○債権管理にかかる指針・条例・マニュアルの制定

#### 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮 (→p5)

○福祉総合相談ふくふく窓口への案内の実施

# 1. 外部人材・民間委託の活用

## 弁護士資格取得者の職員採用

### ① 概要

- 弁護士資格取得者(以下、資格取得者)を職員として採用。
- 平成 24 年度の 1 年間、嘱託員として 1 名を雇用。
- 平成 25 年度から平成 29 年度まで、任期付職員(債権管理担当課長)1 名を雇用(平成 29 年度で任期終了)。

#### ■ 弁護士資格取得者の業務内容

雇用形態	雇用期間	業務内容
嘱託員	平成 24 年度	○ 債権管理マニュアル等の制定
任期付職員 (債権管理担当課長)	平成 25 年 ～29 年度	○ 主に税以外の市債権の総括管理を担当 <b>①</b> 債権管理条例・その他基準等の制定 <b>②</b> 徴収計画に対するヒアリング(年 1 回) <b>③</b> 債権管理に関する指導・助言・相談等 <b>④</b> 職員に対する研修

### ② 経緯

- 債権管理マニュアル等の制定のため、法令等について高度な知識を持っている資格取得者を平成 24 年度に嘱託員として採用。
- 平成 25 年度には収納課内に市債権係を創設し、資格取得者を債権管理担当課長(市債権係長兼ねる)として任期付で採用。
- 平成 29 年 7 月からは市債権係を滞納整理係に統合(債権管理担当課長のポストは平成 29 年度末で終了)し、事務の効率化や条例等の運用の中で出た課題に対して実務レベルでの事務改善を推進。

### ③ 効果

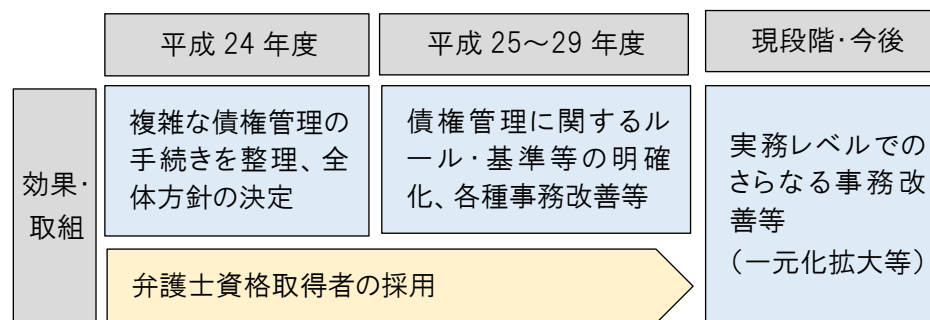
- 債権管理マニュアル・条例等を制定でき、債権管理に関するルールや手続きが明確化。
- 指導や研修等により、督促状発出業務の改善、債権管理台帳の整備、関係書式の改良等の事務改善が図られた。

### ④ 今後の課題・方針

- 今後は、条例等に則ったより適正な債権管理の徹底を図るため、市全体で体制を構築していくことが課題。
- そこで、今後は収納課が主導となって以下の事務改善を実施・検討。

- ア. 収納課への徴収一元化の拡大
- イ. 債権所管課における徴収業務等のルーティーン化
- ウ. 債権管理の実施状況のチェック体制の構築

#### ■ 弁護士資格取得者の採用による効果等のイメージ



## 2. 複数債権の一元化

### 収納課による介護保険料・後期高齢者医療保険料等の徴収一元化

#### ① 概要

- 収納課滞納整理係(当時市債権係)にて①介護保険料及び②後期高齢者医療保険料の滞納繰越分を引き受け、徴収を一元化。
- 主に非強制徴収公債権である生活保護費返還金の徴収一元化。
- 市債権全般の総括管理(年1回のヒアリング等による法令遵守等の指導・助言)等も担当。

#### ■ 強制徴収公債権の徴収一元化の概要

対象債権	①介護保険料 ②後期高齢者医療保険料	左記は債権所管課のシステムを収納課に増設し個人情報を共有	
移管基準	滞納繰越分	移管頻度	年1回(6月)
移管期間	回収又は不納欠損になるまで		
備考	そのほか現年分の徴収支援(催告の補助等)も実施		

#### ② 経緯

- 以下を理由に、市債権の総括管理を行う市債権係を設置。

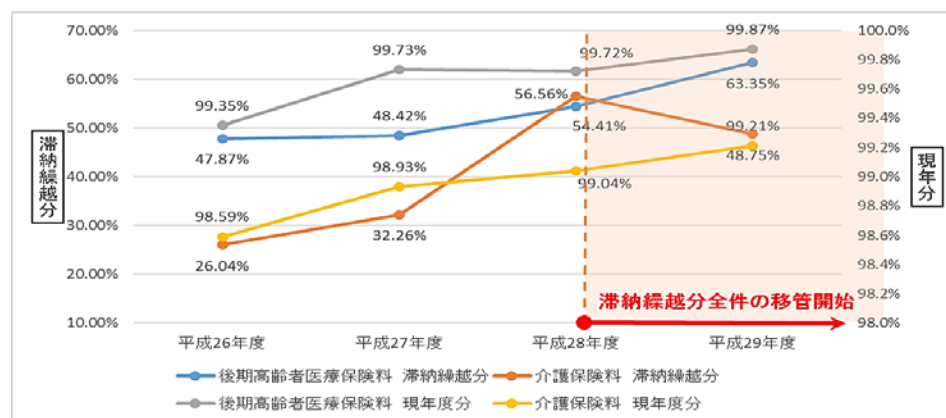
ア. 専門知識の必要性      イ. ノウハウ等の蓄積  
ウ. 総括管理部門の必要性      エ. 徴取引継の必要性

- 当初は①②の徴収困難案件を移管していたが、平成28年度から移管基準を滞納繰越分全件に変更。
- 平成30年度から生活保護費返還金(保護廃止事案のみ)についても収納課への移管を開始。

#### ③ 効果

- 滞納繰越分の徴収率が大きく向上(それに伴い現年分も向上)。
- 一元化により債権所管課の負担が軽減され、事務が効率化。

#### ■ 対象債権における徴収率の推移(滞納繰越分・現年分)



#### ④ 今後の課題・方針

- 現年分の納付や還付があった際、債権所管課との情報の伝達に時間がかかる場合があり、債権所管課との連携に改善の余地がある。
- 非強制徴収公債権・私債権における滞納繰越分の9割以上を占める生活保護費返還金の債権管理体制の確立(平成30年10月から収納課職員が債権所管課職員を兼務し、移管前の債権管理の段階から事務改善を推進)。
- その他の市債権全般についても滞納繰越分の徴収一元化を検討。

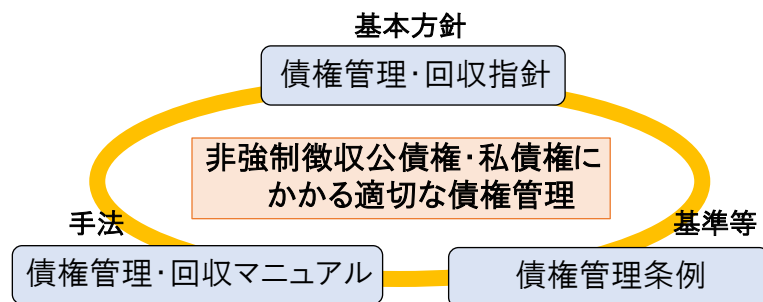


### 3. 組織体制・条例

## 債権管理にかかる指針・条例・マニュアルの制定

#### ① 概要

- 主に非強制徴収公債権・私債権（以下、本頁では「市債権」と記載）の適正管理を図ることを目的として、債権管理・回収にかかる指針、マニュアル、条例を定めている。



#### ② 経緯

- 当時、市債権の回収について、積極的に取組めておらず、庁内に事務のノウハウ・基準がなかった。
- そこで、適正な債権管理のためにも、指針や基準等の制定が必要であると判断し、平成 24 年度にプロジェクトチームを組織。弁護士資格取得者（嘱託員）を活用しつつ、債権管理の基本方針となる「国立市債権管理・回収指針」、手引きとなる「国立市債権管理・回収マニュアル」を定めた。
- 平成 25 年度には債権管理の基準となる「債権管理条例」を制定。
- その後法令改正などに合わせてマニュアルの改訂を行っている。

#### ③ 効果

- 指針、マニュアル、条例により適切な債権管理の土台を構築。
- 各法令の債権管理に関する部分を条例にまとめて明記したことにより、統一かつ適正な取扱いが明確化された。
- また以下の規定により、私債権の放棄、延滞金の徴収が可能になり、債権管理台帳の整備や徴収計画の策定が義務づけられた。

- ア. 多重債務者等の生活再建のための指導助言を規定(第 5 条)
- イ. 債権管理台帳の整備について規定(第 6 条)
- ウ. 徴収計画について規定(第 7 条)
- エ. 延滞金について規定(第 10 条)
- オ. 履行延期の特約等に付する条件等を規定(第 16 条)
- カ. 債権放棄について規定(第 18 条)
- キ. 債務者情報の利用を規定(第 19 条)

#### ④ 今後の課題・方針

- 債権管理の基準・手法等は明確化されたものの、マニュアル等の情報量も多く、債権所管課は通常業務のなかで十分に有効活用できていない。
- そこで、今後の内部の事務改善のなかで、収納課職員が債権所管課職員を兼務する等により、手順書等の作成や OJT の実施等により条例・マニュアル等に則った債権管理を債権所管課へレクチャーしていく。



## 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮

### 福祉総合相談ふくふく窓口への案内の実施

#### ① 概要

○ 収納課では納付相談等において生活困窮者に該当する方に対し、必要に応じて、福祉総合相談ふくふく窓口（以下、ふくふく窓口）へ案内。

○ ふくふく窓口の概要は以下の通りである。

#### ■ ふくふく窓口の概要

相談方法	来所相談／電話相談／訪問相談
日次・時間	平日 午前 8 時 30 分～午後 5 時 15 分
支援内容 (例)	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 住居確保給付金の支給</li> <li>○ 就労支援</li> <li>○ 家計相談支援事業</li> <li>○ 就労準備支援事業</li> <li>○ 学習支援事業</li> <li>○ 他制度や関係機関による支援(右図参照)</li> </ul>

○ 収納課ではそのほか、相談等において多重債務者であることがわかった場合、必要に応じて過払い金等の引き直し計算を行っている。

#### ② 今後の課題・方針

○ ふくふく窓口への案内にあたっては個人情報共有等に関する課題もあり、連携の仕方に改善の余地がある。

○ 今後は、ふくふく窓口との連携をさらに強化し、生活困窮者の生活改善、納付へと繋げる環境に整えていくことが必要。

#### ■ 他制度や関係機関による支援の内容



出典：ふくふく窓口のご案内パンフレット

## 神奈川県 横須賀市

【基本情報】

人口:406,207人(平成30年4月1日現在)

面積:100.82km<sup>2</sup>

担当部署:税務部 納税課 債権回収対策係

### 主な取組(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

- 租税公課の滞納整理手続き精通者を任期付職員として採用
- コールセンター事業の委託
- ファイナンシャルプランナーによる相談会を実施
- 弁護士への法務相談を実施

#### 2. 複数債権の一元化 (→p7)

- 債権回収担当を納税課に設置し、債権所管課の債権回収支援を実施

#### 3. 組織体制・条例 (→p10)

- 横須賀市債権管理条例の制定
- 横須賀市債権管理会議の設置
- 横須賀市滞納整理方針(未収債権の圧縮目標)の毎年度策定

## 1. 外部人材・民間委託の活用

### 租税公課の滞納整理手続き精通者を任期付職員として採用

#### ① 概要

○業務内容は以下の通りである。

ア. 全庁的な滞納対策の庁内研修及び債権所管課職員へのOJT研修の実施

イ. 支払督促、債権放棄等に係る法的手続きの支援

ウ. 個別案件への対応についての担当職員に対する指導及び助言

エ. 困難案件の財産調査、差押え等の執行の際に指導職員として担当職員に同行

○税や公課における困難案件について個々のケースに応じ適切なアドバイスをを行うとともに、必要に応じて職員とともに、滞納者宅等へ訪問し、主体的に相手との交渉を実施することで、滞納圧縮を図る。

○職員に対しては、特に以下の実地指導を行う。

ア. 国税徴収法 142 条の例により滞納者宅や関係者に対する捜索について、事前の助言および現地での指導

イ. 滞納者との交渉について、必要に応じて同席し、交渉を指導・実施

#### ② 経緯

○滞納整理においては進行管理が重要であり、徴税吏員(税外収入金徴収職員)として実際に交渉・処分・捜索等の進行管理を行い、滞納整理の一連の流れの手本となってもらうことが効果的である。一般

の非常勤職員として採用すると、徴税吏員に任命できないため、単なるアドバイザー的な職務となってしまう。そこで、平成 21 年度から任期付職員として租税公課の滞納整理手続き精通者を採用している。(国税局 0B、平成 30 年 7 月末、任期満了で退職、平成 30 年 10 月 16 日現在では雇用していない)。

○差押え等の処分を強化していくためには、回収手法に関する新たな手法の展開・工夫が重要である。

#### ③ 効果

○租税公課の滞納整理手続き精通者の豊富な知識、経験を職員に指導することで、職員だけでは難しかった法的手続きもできるようになり、未収債権の圧縮を進めることができた。

○納税課(市税)だけでなく、市全体の各種債権の回収全般を指導対象としたことも効果的であった。

#### ④ 今後の課題・方針

○租税公課の滞納整理手続き精通者を安定的に確保できるかが懸念されている。

○職員のレベルは上がったものの、異動等により業務知識の定着が未だ安定しない状況ではあるため、今後も任期付職員を採用し、職員への指導を継続していく必要がある。

## コールセンター事業の委託

### ① 概要

#### 【 業務内容 】

ア. 電話による納付案内について、現年度の市・県民税（普通徴収）、固定資産税・都市計画税、軽自動車税、法人市民税の市税をはじめ、市営住宅家賃等、保育料等、国民健康保険料の初期滞納者に実施

イ. 訪問による納付案内は、市税のみを対象に実施

ウ. 架電効率推進業務として、市・県民税滞納者への電話納付案内において、対象者毎の架電推奨時間帯の傾向分析等を実施

○市税は、納期後に督促状を発付して1カ月程度経過した時点で、納付がない者に対して、その後1カ月程度を周期として電話による納付案内を実施している。

○訪問による納付案内は、電話連絡先がない者や応答のない者を対象に平成 26 年 10 月より実施している。訪問時は、紙媒体の債権者情報をスキャンしてデータをタブレットに取込んで持ち歩き、新たな情報を入力することで、出先での情報紛失の防止対策を行っている。

○市営住宅家賃等、保育料等、国民健康保険料については、月1回、債権所管課が抽出した 100～200 件程度の対象者に対して電話による案内を実施しており、応答がない場合には 2～3 回架電している。

○架電効率推進業務では、案内対象者の架電推奨時間帯の傾向分析も実施している。

○プロポーザル等事業者の選定にも時間を要するため、委託準備期間は 1 年程度必要と考える。事業者が決まってから、マニュアルやフローを作成するまでにも 3 か月程度は必要である。

#### ■コールセンター事業の委託概要

開始時期	平成 23 年 10 月 1 日～ (3 年ごとにプロポーザルで事業者を選定)
対象とする債権	①市税(税務部納税課) ②国民健康保険料(福祉部健康保険課) ③保育料等(こども育成部教育・保育支援課) ④市営住宅家賃等(都市部市営住宅課)
委託費用	34,462,260 円(平成 30 年度)
実施体制	○架電チームは、オペレーター3人、管理者 1 人、計 4 人体制。 ○訪問チームは、2 人×2 組で 4 人、内勤者 1 人、計 5 人体制 ○計 9 人体制
個人情報の提供	滞納者氏名・住所・生年月日、滞納債権種別、未納額、過去の折衝経過記録等(税は端末上で確認、税以外は Excel で作成した架電対象者リストで確認)
架電効率推進業務の達成目標※	市・県民税の各期別滞納者への架電実績において、応答率 73.8%以上

※ 応答率は、対象者に最大 4 回まで発信した結果、本人または家族が応答した対象者の割合。架電期間はリスト提供後 45 日間とし、期間中に納付や返電等により架電不要となった対象者は含まない。

## ② 経緯

- 平成 19 年度の国税(所得税)から地方税(市・県民税)への税源移譲に伴い、個人住民税の滞納額・件数が増加したため、現年度滞納者に対して納付案内を行うこととした。
- 納付案内の導入は以下を目的とするもので、結果として現年度・繰越分の両方の未納圧縮に効果があるためである。

- ア. 滞納に対しては早期の着手が有効であること
- イ. 早期滞納対策を委託化することで、職員がより困難事案に対処することが可能となること

## ③ 効果

- コールセンター委託時からの業務展開の経緯は以下の通りである。

### ■ 導入後の経過

平成 23 年 10 月	滞納額・滞納件数の増加への対策として、初期の未納段階で滞納者に電話での納付勧奨を行うため「市税納付推進センター」を開設し、委託開始
平成 24 年 3 月	市営住宅家賃の納付案内を開始
平成 26 年 7 月	保育料の納付案内を開始
平成 26 年 8 月	電話応答率を向上し納付案内の効率化を図るため、対象者毎の架電推奨時間帯の傾向分析を開始
平成 27 年 8 月	国民健康保険料の納付案内を開始
平成 28 年 2 月	市営住宅駐車場使用料の納付案内を開始
平成 26 年 10 月	電話番号が不明な者や応答のない者に対して訪問による納付案内を開始

- 傾向分析により平成 29 年度は、平成 25 年度に比べ、滞納者の応

- 答率が 15%以上、増加している。これにより、応答率向上の達成目標は、平成 25 年度の実績に 15%を上乗せした 73.8%としている。
- 現年度滞納に早期に着手することにより収納率の向上が見られた。また職員が滞納処分、猶予、執行停止等に集中して取り組むことが可能となり、滞納繰越分の圧縮に貢献していると考えられる。

### ■ コールセンター事業の効果

年度	納付額(千円)		
	電話業務 (納付約束後)	訪問業務(納付の約束・連絡票投函後)	合計
平成 23 年度 <sup>※1</sup>	99,105	-	99,105
平成 24 年度	172,973	-	172,973
平成 25 年度	196,323	-	196,323
平成 26 年度 <sup>※2</sup>	212,292	48,608	260,900
平成 27 年度	241,302	86,288	327,590
平成 28 年度	240,625	101,262	341,887
平成 29 年度	225,735	92,157	317,891

※1:6 月間実績

※2:訪問業務は 6 月間実績

## ④ 今後の課題・方針

- 訪問による納付案内は、不在の際に誤投函を起こす可能性があり、対象家屋の確認に慎重を期す必要がある。
- 地図に名前が載っていない家でも、職員が滞納者の固定資産税の課税対象などを調べて、投函の可否を指示している。手間はかかるが、職員のきめ細かいバックアップが必要である。
- コールセンターは今後も継続していきたいが、訪問については効率をあげるため、作業手順の見直しやシステムの改修が必要と考える。



# ファイナンシャルプランナーによる相談会を実施

## ① 概要

- 滞納者に対し、他債務の返済や家計・事業収支等についてファイナンシャルプランナーが総合的な診断と助言を行い、滞納原因の解消による債権回収の促進を目的とした相談会を実施している。
- 必要に応じ弁護士や法テラスなどへの橋渡しも行っている。
- 本事業効果の検証により、「生活再建による滞納整理」の今後の実施を検討するとともに、職員の滞納整理のノウハウ習得も目的とする。

### ■ファイナンシャルプランナー相談の概要

実施回数	年 10 回の相談会を予定(委託契約は1回毎)	
対象者	市の債権を滞納している者で、主に以下の事由に該当する者 ○所得に対して分納額が少額で滞納が解消しない者 ○住宅ローン、カードローン、消費者金融等の返済が滞納原因の者 ○個人事業主や法人の滞納で、資金繰りに窮している者 ○納付意識はあるが収支の管理ができていない者 ※面談日数が限られるため、なるべく高額滞納者を対象としている	
業務内容	○市が主催する相談会に有資格者を派遣し、面談カウンセリングにより助言・指導を行い、相談結果の報告書を市に提出 ○相談は約 50 分、債権所管課の担当が同席(市税・国民健康保険料の滞納者には、納税課徴収担当と健康保険課担当が同席)	
対象とする債権	○主に納税課が市税滞納者に対して勧奨 ○国民健康保険料や介護保険料等、他の債権にも未納があることが判明したら、債権所管課職員も同席	
相談実績	平成 27 年度	年 6 回、予約 38 件、実施 28 件
	平成 28 年度	年 6 回、予約 33 件、実施 24 件
	平成 29 年度	年 10 回、予約 56 件、実施 46 件

### ■ファイナンシャルプランナー相談事業の委託概要

開始時期	平成 27 年 5 月 25 日～
回収実績 平成 29 年度	○10 日間、延べ 46 回の相談を実施 ○新規相談者 21 名(滞納額合計 82,235 千円) ○納付額 ① 新規相談案件による納付額 :3,853 千円 ② 平成 28 年度からの継続案件:3,284 千円 ③ 相談による回収額合計 :7,137 千円
委託費用	1日 5 万円+交通費・宿泊費
提供している個人情報	滞納者にファイナンシャルプランナーに対する個人情報提供の同意書を市に提出してもらい、面談前に滞納額や折衝経過を伝え、事前の打ち合わせをする場合がある

## ③ 効果

- ファイナンシャルプランナーの豊富な知識を活用し、やむを得ず滞納に至った人の収支や借金返済の再検討について、職員が相談に同席することにより知識を身に着けることができる。
- 収支の見直しにより市税等の納付に至ったケースも多く、収納率の向上に寄与している。

## ④ 今後の課題・方針

- 直前にキャンセルされることが多く、予約方法やキャンセル時の対応を検討する必要がある。また、ファイナンシャルプランナーの助言に沿った行動を相談者が取らないケースがある。
- 生活再建による滞納整理の一環として有益であり、今後も継続していきたい。



# 弁護士への法務相談を実施

## ① 概要

○弁護士への法務相談は、債権回収の困難事案に関する手法・ノウハウ等について、月1回の面接相談と、随時によるメール・電話相談を行っている。

### 【メールによる相談】

○債権所管課にて質問相談回答シートに相談内容等を記入し、納税課を経由して担当弁護士へ送信する。後日、担当弁護士より所属及び納税課あて回答メールが届く。

○納税課において解決できる内容や、相談内容に不明な点があった場合は、納税課から債権所管課に確認する。

○急を要する場合は電話相談もできる。

### 【面接による相談】

○指定期限(約2週間前)までに質問相談回答シートを、納税課を経由して担当弁護士へ送信し、面接日の時間割を設定する。

○面接には、原則として納税課債権回収対策係の職員が同席する。同席を希望しない債権所管課においては、相談終了後、「面接相談報告書」を作成し、納税課に報告する。

### ■弁護士相談の実績

	メール相談	面接相談
平成26年度	21件	12回42件
平成27年度	15件	10回19件
平成28年度	5件	9回28件
平成29年度	3件	7回19件

○面接相談の日に合わせて、年2、3回の研修会を実施している。平成30年度は、4月に管理監督者研修、12月に生活再建型滞納整理、2月に相続が発生した場合の債権管理の研修を実施している。

## ② 経緯

○債権回収では関係法令が多岐にわたり、特に裁判手続きについては、職員のノウハウや知識が足りないため、弁護士の支援が必要である。

○税の滞納処分に関する知識を含め、自治体の債権に詳しい弁護士は少ないため、精通している弁護士に依頼する必要がある。

## ③ 効果

○支払督促等を職員が行う際に、時間を要するケースが多かったが、弁護士に直接指導を受けることで、適切に提出ができるようになった。

○職員も経験を積むことで書類作成ができるようになるなど、事務の効率化を図ることができた。また、過払金返還請求等、民事の債権回収の知識を得ることができ、納付相談等において、ある程度の説明ができるようになった。

## ④ 今後の課題・方針

○職員のレベルが向上し、弁護士への相談件数が減少傾向にあるため、年間契約ではなく各回の個別契約の検討が必要だが、法務相談は継続していく方向性である。

○弁護士による研修については、職員のスキルアップのために、今後も継続していきたい。

## 2. 複数債権の一元化

### 債権回収担当を納税課に設置し、債権所管課の債権回収支援を実施

#### ① 概要

○平成 20 年度より、納税課に滞納対策担当課長を配置し、各債権所管課の徴収指導を実施するとともに、債権管理条例の制定を経て、一部債権の高額・徴収困難案件について一元化を行った。

#### ■業務内容

##### ア. 強制徴収債権の債権回収業務

- 国民健康保険料、介護保険料、保育料などの未収債権について、高額・困難な案件を各所管課から納税課債権回収対策係に移管し、財産調査・差押えを強化し、未収債権を圧縮
- 完納した場合や滞納処分の執行停止が適当と認められる場合は、必要に応じて所管課へ意見書を付して返還

##### イ. 非強制徴収債権の回収支援業務

- 公園墓地管理料、廃棄物処理手数料、市営住宅家賃等、母子父子寡婦福祉資金償還金、その他の貸付金について、支払督促等の裁判に対する法的処置の支援、債権所管課の訪問催告の同行、債権放棄の可否判断の相談等

##### ウ. 債権統括業務

- 当年度の市の方針決定と前年度の決算状況(滞納繰越状況)等から当年度の具体的目標を決定
- 債権管理会議・滞納対策専門部会の開催
- 市議会定例会に、各未収債権の縮減状況について報告
- 債権放棄についての取りまとめ(議会報告は債権所管課で行う)
- 債権所管課の徴収担当者を対象に滞納対策研修会や OJT 研修を実施

##### エ. 市税納付推進センターの管理業務

オ. 弁護士等による法律相談業務(職員対象の法律相談、ファイナンシャルプランナー相談、多重債務者の債務整理への誘導)

#### ■実施体制

係長	1名	債権回収対策係の統括
担当者級	5名	○庶務、移管関係事務 ○庶務、市税納付推進センター運営、庁内会議等運営 ○弁護士・FP相談、研修の企画・運営、債権回収に係る相談、移管案件の徴収 ○移管案件の徴収、市税納付推進センター運営 ○移管案件の徴収、他市からの照会への回答
任期付職員		債権回収の相談、研修企画・講師 (国税局 OB 等、平成 30 年 8 月以降は不在)
1人当たりの担当件数・平均金額		約 123 件、平均金額 約 1 億 765 万円 (平成 30 年 4 月現在)

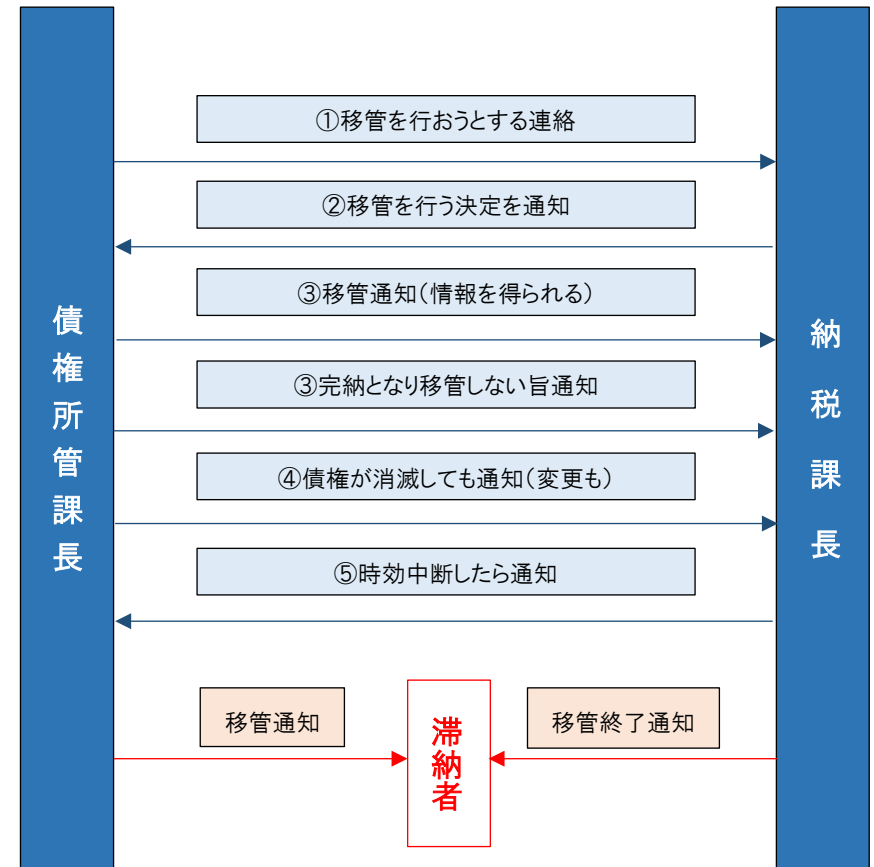
#### ■債権の移管

取扱債権	①国民健康保険料(健康保険課) ②介護保険料(介護保険課) ③保育料・市立保育園使用料(教育・保育支援課)
移管頻度	随時
移管基準	a)移管対象は、次に掲げる強制徴収債権とする ○債権所管課が督促、催告、交渉等について相当の努力を行っていること ○原則として過年度の未収債権であること ○滞納額が各債権所管課の債権の中で高額であること b)前項の規定にかかわらず、税務部長が移管することが適当であると認める強制徴収債権の未収債権は、移管対象とする

移管期間	<p>○移管の期間は、移管のあった日の属する年度の3月31日までとする。ただし、納税課長及び債権所管課長の協議により移管の期間の変更を決定した場合は、この限りでない</p> <p>○前項の規定にかかわらず、滞納処分の停止を行う等移管を終了することが適当であると納税課長が判断したときは、移管を終了することができる</p> <p>※ 実際は、納期到来分まで完納するか、執行停止等が相当で債権回収対策係が返還すべきと判断するまでとなる場合が多い</p>
移管の流れ (右図参照)	<p>○債権所管課の課長等が、事前に納税課長に書面により連絡</p> <p>○連絡を受けた納税課長は、移管を行う未収債権を決定し、債権所管課の課長に書面により通知</p> <p>○通知を受けた債権所管課の課長は、未収債権の滞納者に移管の旨を書面により通知</p> <p>○未収債権が指定された期限までに完全に履行なされなかった場合は、当該未収債権の移管を行う。この場合、債権所管課の課長は、移管が行われた未収債権及びその滞納者に関する情報を納税課長に提供する</p> <p>○未収債権が指定された期限までに完全に履行がなされた場合は、当該未収債権について移管を行わない</p>
移管件数・金額	<p>①国民健康保険料 232件、192,996,155円</p> <p>②介護保険料 84件、15,562,408円</p> <p>③保育料・市立保育園使用料 55件、16,409,185円</p> <p>※平成24年度以降、30年4月1日現在の未収債権</p>
個人情報の共有状況	<p>○個人情報の共有は、制度やシステム的に確立していない</p> <p>○強制徴収債権同士では「秘密に当たらない」として状況を照会することはある</p>

システム 対応の状況	<p>○システムは個別システムのみであり、債権同士を結び付けるようなシステムはない</p> <p>○納税課債権回収対策係には市税、国民健康保険料、介護保険料の端末を設置している。保育料等は債権所管課と電話等による連絡を行っている</p> <p>○移管案件等の管理は納税課債権回収対策係の職員がエクセルで作成した集計表を使用している</p>
---------------	---

■ 移管の流れ



## ② 経緯

- 平成 19 年 6 月、関係課長による「滞納整理対策会議」が発足した。  
11 月、総務部行政管理課を事務局に、平成 20 年度に向けて市の徴収体制を考えるワーキングチームが、主要 8 課で編成された。
- 平成 20 年度より納税課に滞納対策担当課長を置き、債権所管課を指導しながら徴収体制の取組を強化していく体制がスタートした。
- 平成 20 年 5 月 23 日、個人情報の取扱いについての横須賀市個人情報保護運営審議会へ諮問した。同 12 月 13 日、債権所管課による休日一斉催告を実施した。
- 平成 21 年 7 月、「横須賀市債権回収最適化案」を作成。同 10 月 5 日～26 日、「(仮称)横須賀市債権管理条例(素案)について」のパブリックコメントを実施した。
- 平成 22 年度より滞納対策担当課長を廃止、新たに納税課債権回収対策担当として、債権所管課の巡回的指導等を実施した。
- 平成 22 年第 1 回市議会定例会にて、横須賀市債権管理条例を議決、4 月 1 日より施行された。第 2 回市議会定例会において、市長の専決処分事項に関する条例を改正した(140 万円以内の訴訟提起について市長専決とした)。
- 平成 22、23 年度は、納税課債権回収対策担当を設置し、債権所管課指導を中心に取組んできた。しかし、高額・困難な案件について債権所管課では対処できない例も多く、平成 24 年度より改めて債権回収担当課長を設置し、一部債権の移管を受け一元的に回収を図ることとした。
- 平成 30 年度には債権回収担当課長を廃止し、納税課債権回収対策係に業務を引き継いでいる。

## ③ 効果

- 全庁的な滞納対策についての調整部署があることで、各部局も債権管理の重要性を認識するようになった。
- 困難事案について相談できることにより、債権回収の業務により積極的に取組めるようになった。
- 滞納整理、債権回収についての全庁的な研修体制が確立し、初任者の不安が軽減された。

### ■ 債権回収担当に移管された債権の回収額(千円)

	国保料	介護 保険	保育料	税外 合計	重複 市税	総計
平成 24 年度	43,948	5,840	7,437	57,225	57,250	114,475
平成 25 年度	59,253	10,304	11,627	81,185	67,250	148,436
平成 26 年度	59,936	6,549	7,426	73,912	59,942	133,854
平成 27 年度	49,161	5,895	5,285	60,340	45,575	105,915
平成 28 年度	55,090	6,767	6,994	68,852	38,641	107,493
平成 29 年度	53,941	8,245	4,866	67,052	46,700	113,752
計	321,330	43,601	43,636	408,567	315,359	723,926

## ④ 今後の課題・方針

- 漫然と同じ業務を続けていくだけでは効果が低下することが懸念されるため、社会情勢に対応し、新たな手法の研究やより効率的な業務体制を検討することが重要であると考えられる。
- 今後も債権回収担当として全庁的な対策を担当する部署は継続していく方針である。

### 3. 組織体制・条例

## 横須賀市債権管理条例の制定

#### ① 概要

- 平成 22 年 4 月 1 日、市の債権の適正な管理を行うため、債権の督促、滞納処分、放棄その他の債権管理に関して必要な事項を定めた横須賀市債権管理条例を施行した。
- 第 12 条、第 13 条では、強制徴収債権及び非強制徴収債権を放棄する場合についての基準を明確化した。
- 債権管理条例施行規則第 6 条に債権管理会議の設置を規定した。

#### ② 経緯

- 従来の「税外収入金の督促及び滞納処分条例」では、私債権や非強制徴収債権について、繰上徴収、徴収停止、履行期限の延期など、債務者の状況に応じた滞納整理に関する規定がなかった。
- 債権管理条例では、これらを規定するとともに、最終的に徴収困難な未収債権の放棄まで一元的に規定したものである。
- 条例制定前は督促状すら出していない債権所管課もあったが、滞納対策担当で様式作成などを行い、手続きの内容や順序を明確に位置づけた。

#### ③ 効果

- 条例制定により、統一された形で市の債権管理を実施できるので、債権所管課での取組が強化され、未収債権の圧縮が期待できる。
- 督促や債権放棄に関する統一的な規定を設けることにより、債権所管課が事務を執行する際の基準が明確になった。
- 地方自治法施行令第 171 条以下の規定では強制徴収債権、非強制徴収債権、私債権を同一に規定しているため、一部適用と全体適用が混在し、複雑であり判断が難しい。条例では、地方自治法や同施行令に存在する諸規定を条例中に整理して規定した。
- 条例の一部は地方自治法及び同法施行令の条文と重複するが、一連の流れが一つの条例で確認できるため、これに沿って滞納整理を進めていくことができ、円滑に事務を進めることが容易となった。



# 横須賀市債権管理会議の設置

## ① 概要

○債権管理条例施行規則第 6 条に基づき、全庁的な債権回収を推進するため、市長・副市長以下、債権所管部局の部長を構成員として、平成 22 年度から開催している。

### ■横須賀市債権管理会議の概要

項目	内容等
設置目的	○市の債権管理に関する事務執行を適正に管理するため ○市民の公平な負担による収入確保の徹底を図るため
所管	○債権管理の総括に関すること ○債権管理の組織及び体制の整備に関すること ○債権管理に関する重要な方針の決定に関すること ○その他、市の債権管理に関し必要があると認める事項
構成員	市長(委員長)、副市長(副委員長)、政策推進部長、総務部長、財政部長、税務部長、市民部長、福祉部長、健康部長、こども育成部長、環境政策部長、資源循環部長、都市部長、土木部長、港湾部長、上下水道局経営部長、教育委員会事務局学校教育部長
会議の開催	○通例で年1回とし、8月頃に開催 ○当年度の方針と計画(研修や広報等の計画)の決定や、当年度の具体的な回収目標(回収率や金額)の決定

○債権管理会議要綱には、専門的な検討のため部会を置くことができる旨を規定しており、具体的な検討を行う専門部会として、滞納対策専門部会を設置している。

### ■滞納対策専門部会の概要

項目	内容等
設置目的	○各債権の回収率目標とそれに向けた行動目標の策定 ○研修会や弁護士相談、休日一斉訪問催告等の事業計画と実績、各債権の情報交換等
所管	○債権管理の総括に関すること ○債権管理の組織及び体制の整備に関すること ○債権管理に関する重要な方針の決定に関すること ○その他、市の債権管理に関し必要があると認める事項
構成員 (課長職)	納税課、生活福祉課、介護保険課、健康保険課、保育運営課、教育・保育支援課、児童相談所、資源循環推進課、市営住宅課、道路維持課、公園建設課、港湾総務課、人権・男女共同参画課、こども青少年給付課、市立病院担当課、料金課、給排水課、支援教育課、学校給食担当課 ※部会員は委員長(市長)が指名

## ② 効果

- 市長をトップとした体制を取ることにより、滞納対策への取組方針が明確化できる体制となった。
- 滞納対策の進捗や債権所管課が抱える問題を共有できる体制となった。
- 弁護士による職員への研修や、債権回収担当職員の専任化など、全庁的な債権回収の推進が図られたため、意識啓発や業務改善がなされた。

## ③ 今後の課題・方針

- 年数を重ねると形式的な会議になる可能性があるため、今後検討が必要である。



# 横須賀市滞納整理方針(未収債権の圧縮目標)の毎年度策定

## ① 概要

- 平成 22 年度以降、債権管理会議及び滞納対策専門部会を通して、債権所管課(18 課)について、滞納対策の年間計画の作成、行動目標及び回収目標の設定と結果報告を義務づけている。
- 債権所管課の回収目標より市全体の未収債権の圧縮目標を決定している。

## ② 効果

- 年間計画に基づき、訪問・電話催告を実施するとともに、年 2 回の休日一斉訪問催告を実施した。平成 29 年度は、市全体(10 課程度)で市税 2,206 件、国民健康保険料 51 件、その他 16 件の差押え(滞納処分)を実施した。
- 非強制徴収債権では、11 件の訴訟・支払督促を行い、5 件の強制執行申立を行っている。

## ③ 今後の課題・方針

- これまでは未回収債権の圧縮が目標以上に進んできた。今後は更に困難な事案の債権回収を進める方向となるので、回収目標の達成は厳しい状況となることが予想される。
- 現在の取組は維持しつつ、社会情勢の変化に対応し適切な計画と方針が設定できるよう内容を精査していく予定である。

## ■平成 30 年度横須賀市滞納整理方針

項目	内容等
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>○法及び条例に基づく効果的・効率的な滞納整理の執行</li> <li>○公平性の確保のため、市の取組姿勢の明確化</li> </ul>
重点目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>○現年度新規滞納者への対策を早期に実施し、累積滞納の増加を防止する</li> <li>○庁内体制を活用し、より効果的・効率的な対策を行う</li> <li>○高額・長期の滞納案件に対する取組を強化する</li> </ul>
具体的取組方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>①法及び条例に基づく効果的・効率的な滞納整理の執行 <ul style="list-style-type: none"> <li>○法令を遵守した滞納整理を執行する</li> <li>○滞納原因の把握に努め、適時・適切な処理を行う</li> <li>○滞納処分対象財産の拡大に努め、積極的な換価を図る</li> <li>○滞納者の状況を的確に把握し、公正な判断による徴収緩和措置を検討する</li> <li>○各種研修や回収指導を実施し、知識向上を図る</li> </ul> </li> <li>②公平性の確保のため、市の取組姿勢の明確化 <ul style="list-style-type: none"> <li>○初期滞納の徹底した抑制と長期・高額滞納の整理を促進する</li> <li>○現年滞納分の年度内整理のため効果的な取組を強化する</li> <li>○滞納者へのきめ細かな納付相談による納付意欲の喚起を促す</li> <li>○積極的な広報による納付意識の啓発を推進する</li> </ul> </li> </ul>
市全体の回収目標	平成 30 年度決算における一般会計・特別会計の収入未済額総計について、前年度比較で2億 7000 万円以上圧縮

## 滋賀県 長浜市

【基本情報】

人口:118,808人(平成30年4月1日現在)

面積:681.02km<sup>2</sup>

担当部署:市民生活部 滞納整理課

### 主な取組(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

○弁護士に催告を委託、病院事業における弁護士への委託

#### 2. 複数債権の一元化 (→p4)

○債権管理課が市税、国民保険料等の債権管理や徴収を一括実施

#### 3. 組織体制・条例 (→p6)

○債権管理条例の制定、債権管理計画の策定

○条例に基づき債権管理委員会を設置し、滞納整理を全庁的に推進

#### 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮 (→p8)

○長浜市セーフティネットワーク会議を設置し、関係部署が連携し支援を実施

# 1. 外部人材・民間委託の活用

## 弁護士に催告を委託

### ① 概要

- 非強制徴収公債権及び私債権の専門的・効率的な回収を行うため実施。成功報酬方式は予算措置ができないので、委託費年間30万円で年間120件を上限として委託。毎年、契約を更新している。
- 弁護士に債権を一旦委ねたら、折衝も含め、その後の対応は任せている。対応できない場合は差し戻して、職員が対応。

#### ■ 弁護士催告委託の概要と実績(平成29年度実績)

実施期間	平成26年8月より実施(契約更新あり)	
対象債権	① 下水道総務課: 農業集落排水処理施設使用料 ② 建築住宅課: 住宅資金等貸付償還金、市営住宅等使用料、家賃相当損害金、退去修繕負担金 ③ 子育て支援課: 放課後児童クラブ保護者負担金、児童扶養手当過誤払金分返還金 ④ 幼児課: 幼稚園保育料、一時預かりサービス利用料 ⑤ 保険医療課: 福祉医療費返還金、保険給付費返還金 ⑥ 健康推進課: 交通事故損害賠償金、休日急患診療費 ⑦ 社会福祉課: 生活保護法第63条、第78条返還金	
業務内容	催告、納付相談、分納受付、分納履行管理	
実施体制	弁護士 1, 2名	
委託費用	平成29年度	300,000円
回収実績	平成29年度	78件、968,536円
個人情報提供	滞納者氏名、住所、生年月日、債権名称、滞納額、折衝記録	

- 債権を返していただいた後は、顧問弁護士ともに対応を行う。
- 市でも進捗を把握するために、1か月間の回収実績と交渉記録を報告させている。協議により、委託案件から取り下げる場合もある。

### ② 経緯

- 委託に当たり、市の顧問弁護士の所属事務所に見積りをいただいたが、市が想定している予算内の金額でなかったため、市の予算内でできる内容を提案いただいた、別の弁護士法人を選定した。
- 平成27年度から各債権所管課に定期的にヒアリングを行い、弁護士に任せるよう推奨することで、年々委託件数を増やしており、今年度は8月時点で120件上限に達している。
- 昨年度、滞納整理課で未収債権の調査を実施したところ、催告業務の進捗状況がよくない部署があることが判明、これを軌道修正するためにも、弁護士催告を促している。

## 病院事業における弁護士への委託

### ③ 効果

○初期効果を狙い、一定の督促、催告を出した早い段階で預けている。  
特に少額の案件ほど、費用対効果は高い。

#### ■弁護士法人への債権回収業務(催告)委託実績の推移

年度	委託		回収実績		回収率
	件数	滞納額(円)	件数	入金額(円)	
平成 27 年度	47	25,934,477	36	509,190	1.96%
平成 28 年度	61	6,111,150	55	958,003	15.68%
平成 29 年度	79	9,633,889	78	968,536	10.05%

※委託件数は取下げを除く。回収件数は延べ件数。

○通常の催告より有効な滞納抑止効果が得られている。滞納整理業務の負担軽減が可能。事案にあった債権回収の提案を行ってもらえる。

### ④ 今後の課題・方針

○弁護士事務所への民間委託の活用における課題は、以下のとおり。

ア. 弁護士催告にも反応がない滞納事案への移行がほとんどなく、停滞している

イ. 職員の法的措置に対するノウハウ、スキルが身につかない

○職員が育つ環境を整える必要があると感じており、弁護士からの支援が受けられる体制の構築を模索している。

### ① 概要

○病院診療費等の滞納整理を成功報酬方式で実施。

#### ■病院事業の概要と実績(平成 29 年度実績)

実施期間	①長浜病院 平成 21 年2月より継続委託中(契約更新あり) ②湖北病院 平成 29 年6月より委託開始	
対象債権	①長浜病院医事課:病院診療費等 ②湖北病院医事課:病院診療費等	
業務内容	催告、納付相談、分納履行管理、法的措置(主に訴状作成)	
実施体制	弁護士 1, 2名	
委託費用	平成 29 年度	①長浜病院分:2,338,695 円 ②湖北病院分: 72,704 円
回収実績	平成 29 年度	①長浜病院分:818 件、7,383,055 円 ②湖北病院分: 47 件、 211,619 円
個人情報の提供	滞納者氏名、住所、生年月日、債権名称、滞納額、折衝記録	

### ② 経緯

○2つの市立病院があり、長浜病院については平成 21 年度からプロポーザルで事業者を募集・選定した弁護士法人に委託。湖北病院については、昨年 6 月から同法人に委託を開始。

## 2. 複数債権の一元化

### 債権管理課が市税・国保料等の債権管理や徴収を一括実施

#### ① 概要

○三位一体改革の税源移譲により自主財源である市税の回収強化の機運が高まり、国民健康保険料の滞納整理と合わせる形で設立。

#### ■債権管理部門(滞納整理課)の基本情報

業務内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>①市税、国民健康保険料、後期高齢者医療保険料、介護保険料、保育所保育料(以下、市税等)に係る催告及び滞納処分に関する事</li> <li>②市税等に係る差押財産の換価、換価の猶予及び取消しに関する事。</li> <li>③市税等に係る不納欠損及び執行停止処分に関する事</li> <li>④市税等に係る分納承認及び管理に関する事</li> <li>⑤債権管理委員会に関する事</li> </ul>		
	課長及び課長代理(参事)		
人員数 (計 18 名)	指導グループ	整理グループ	債権管理グループ
	副参事 2	主幹 2	主幹 1
	主幹 1	主事 2	主査 1
	事務員 6	—	事務員 1
役割分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>・文書催告</li> <li>・財産調査・分析</li> <li>・実態調査委</li> <li>・執行停止</li> <li>・分納管理</li> <li>・捜索</li> <li>・公売</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・差押執行</li> <li>・交付要求</li> <li>・滞納処分案件管理</li> <li>・事件管理</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・債権管理委員会事務</li> <li>・未収債権担当課への助言</li> <li>・弁護士催告委託統括</li> <li>・インターネット公売</li> <li>・県・市合同捜査事務</li> <li>・不納欠損処分</li> </ul>

○督促が出た段階でホストコンピュータから自動的に滞納整理システムに情報連携可能となっており、督促の納期限が過ぎ、滞納処分が可能となった段階で滞納整理課に移管・管理することになっている。

○まずは同じホストコンピュータの収納システムで管理が可能な強制徴収債権を移管の対象としている。

#### ■債権の移管の概要

取扱債権	<ul style="list-style-type: none"> <li>①市税 (税務課)</li> <li>②国民健康保険料 (税務課)</li> <li>③後期高齢者医療保険料 (保険医療課)</li> <li>④介護保険料 (高齢福祉介護課)</li> <li>⑤保育料保育料 (幼児課)</li> </ul>										
移管基準	督促状納期限(督促状を発した日から 10 日を経過した日)を過ぎても、未納状態のもの。										
移管期間	督促状納期限後は完納または不納欠損処分になるまで。										
移管頻度	納期限後は随時。										
移管の流れ	移管に関して特に書面上のやりとりはなく、納税関連のデータはホストコンピュータにより住基、賦課、収納、送付先、口座情報等のデータを毎日取込んでいる。										
移管件数・金額	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">①市税</td> <td style="text-align: right;">3,912 件、495,225 千円</td> </tr> <tr> <td>②国民健康保険料</td> <td style="text-align: right;">1,872 件、315,819 千円</td> </tr> <tr> <td>③後期高齢者医療保険料</td> <td style="text-align: right;">100 件、3,894 千円</td> </tr> <tr> <td>④介護保険料</td> <td style="text-align: right;">3,714 件、24,652 千円</td> </tr> <tr> <td>⑤保育料保育料</td> <td style="text-align: right;">187 件、12,969 千円</td> </tr> </table>	①市税	3,912 件、495,225 千円	②国民健康保険料	1,872 件、315,819 千円	③後期高齢者医療保険料	100 件、3,894 千円	④介護保険料	3,714 件、24,652 千円	⑤保育料保育料	187 件、12,969 千円
①市税	3,912 件、495,225 千円										
②国民健康保険料	1,872 件、315,819 千円										
③後期高齢者医療保険料	100 件、3,894 千円										
④介護保険料	3,714 件、24,652 千円										
⑤保育料保育料	187 件、12,969 千円										



○すべての債権が閲覧可能なのは、滞納整理課と北部振興局と7つの支所である。滞納整理課での取扱う債権はすべてシステム統合されており、賦課情報も取り込んでいる。

○債権所管課に来た時に間違った対応がされないことがないよう、滞納整理課での折衝経過記録を情報共有している。

○北部振興局と7つの支所では納付のみであり、相談業務は実施していない。

## ② 経緯

○平成 19 年 4 月に税務課より市税の滞納整理部門が分離・独立して「収納課」を設置。保険年金課より国民健康保険料の滞納整理業務を引き継ぐ。

○平成 20 年 4 月には「滞納整理課」と名称変更。

○その後、平成 29 年 2 月に決定した債権管理一元化方針に基づき、平成 30 年 4 月からは市税、国民保険料に加え、後期高齢者医療保険料、介護保険料、保育所保育料の3債権についても管理。

○これらの3債権について、前年度 11 月末時点と比較して、10%アップで伸びているため、今後、さらに一元化を求められると想定される。

### ■今後の統合予定

債権区分		債権名	備考
公課	強制徴収公債権	・公共下水道受益者負担金	平成 33 年度目標
その他	非強制徴収公債権	・農業集落排水施設使用料 ・幼稚園保育料	平成 31 年度以降検討
	私債権	・市営住宅使用料 ・放課後児童クラブ保護者負担金	

## ③ 効果

○債権管理課の設置による効果は以下のとおりである。

- ア 債権管理の一元的な処理による事務(催告、滞納処分、分納管理)の効率化
- イ 債権所管課の債権回収業務の負担軽減
- ウ 徴収事務のノウハウ向上と活用
- エ 債権者に関する情報等の共有
- オ 重複債権者への対応の充実と効率化

## ④ 今後の課題・方針

○体制強化で人員は増えているが、滞納処分が追いついていない。今後、増員は難しいと考えられるため、民間委託により、正職員がやるべき業務を手厚くすることが必要。

○委託業務の財産調査で想定している委託内容は、調査の照会書類作成、調査結果の入力補助を想定している。

○実態調査は他の市・町、県、国税等からの調査がかなりの件数であるため、回答書類作成、結果入力を委託できればと思っている。

○公共下水道使用料については、督促等の業務を水道企業団に委託しており、システム連携運用に難があり、一元化の課題となっている。



### 3. 組織体制・条例

## 債権管理条例の制定、債権管理計画の策定

#### ① 概要

- 市の債権管理について必要な事項を定めることにより、市の債権管理の一層の適正化を図り、歳入の確保による財政健全化と市民負担の公平性の確保を目的として、平成 25 年 10 月 1 日、長浜市債権管理条例を施行。
- 第 6 条では、「債権管理計画(3 か年)」と「徴収計画(毎年度)」の策定・公表を義務付け。
- 制度改正等や不況により収納率が落ち込むこともあり得るため、債権管理計画を単年度で補完するような形で徴収計画を作っている。

#### ■債権管理条例・計画の概要

##### 債権管理計画(3 か年)

計画期間を定めて策定し、定期的に見直し

##### 【記載項目】

- ・各債権の現状と課題
- ・各債権の目標収納率
- ・各債権の目標達成に向けた取組

##### 徴収計画(毎年度)

債権管理計画に基づく徴収計画を策定

##### 【記載項目】

- ・各債権の収納率の見込み
- ・各債権の不能欠損額の見込み
- ・各債権の滞納処分(強制執行)の見込み

- 非強制徴収債権及びこれに係る損害賠償金等私債権の債権放棄の要件を規定。

#### ② 経緯

- 平成 25 年 6 月、「債権管理・回収に関する取組指針」を策定
- 庁内組織である「債権管理委員会」を設置
- 平成 25 年第 3 回定例会に上程・議決

#### ■債権管理計画、徴収計画の策定状況

債権管理計画	第 1 期	平成 25～27 年度	運用実績評価済
	第 2 期	平成 28～30 年度	進行中
徴収計画	平成 25～29 年度(毎年度)		運用実績評価済
	平成 30 年度		進行中

※平成 30 年度に第 3 期債権管理計画、平成 31 年度徴収計画を作成

#### ③ 効果

- 条例のもと、一定の滞納者情報の共有が可能となった。
- 債権管理計画、徴収計画を策定することで、活動指針を全庁的に共有できる。
- 債権管理計画、徴収計画を策定、運用評価を行うことで、今後の取組方針が明確となる。
- 私債権分野においても情報共有が一層進むようになった。

# 条例に基づき債権管理委員会を設置し、滞納整理を全庁的に推進

## ① 概要

### ■ 債権管理委員会等の概要

組織名	活動内容等
債権管理委員会	<p>○市の債権管理を総括する。</p> <p>① 債権管理計画及び徴収計画の策定 ② 徴収計画の運用実績と評価 ③ 不納欠損処分審査 ④ その他債権管理に係る重要方針の決定等</p> <p>○副市長が委員長で、委員は関係部局の部長で構成。</p>
債権管理委員会 検討部会	<p>○債権管理委員会に審議を上程するまでにその資料、個々事案の精査、事務協議を行う。</p> <p>○会計管理者が部会長で、部会員は関係部局の課長級で構成。</p>
債権管理委員会 作業部会	<p>○債権管理の課題に関して担当者レベルで協議・研究する場。</p> <p>※平成 30 年度は第3期債権管理計画策定にあたって活発に開かれている。</p>
未収債権担当者会議	<p>○各債権担当課職員(課長以下担当者レベル)向けの研修会を実施する。</p> <p>○内部講師のほか、外部講師も招聘して実施。</p>

- 債権管理条例はできたが、進行管理は各債権所管課任せでは進まないため、平成 26 年度から債権管理進捗状況ヒアリングを実施。
- 強制徴収公債権ならば滞納整理課から助言がしやすいため、担当職員の支援、助言、滞納処分ノウハウの伝授を目的として、2 か月単位で情報交換会を開催
- 債権管理計画、徴収計画の策定の際には、検討部会、委員会に召集をかける。毎年 6 月頃に徴収計画の実績を取りまとめて、7 月に検討部会、委員会にて運用評価をいただき、議会に報告している。

## ② 効果

- 債権管理委員会の設置による効果は、以下のとおりである。

- ア 滞納整理活動の停滞を抑止している。
  - イ 弁護士催告の活用を促進できた。
  - ウ 情報提供ができる場が確保できた。
  - エ 滞納処分に関するノウハウを伝授できる。
  - オ 不納欠損処分審査が厳格に行えるようになった。
- 不納欠損の処分審査は、個別具体の案件について、委員会で厳格にこれまでの活動と債権全体の進捗を報告することになっている。

## 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮

# 長浜市セーフティネットワーク会議を設置し、関係部署が連携し支援を実施

### ① 概要

○市民からの様々な相談活動を行う中で、特に複雑かつ多様な課題を抱える市民に対し、関係部署が連携して適切な支援を行うために平成24年7月、長浜市セーフティネットワーク会議を設置。

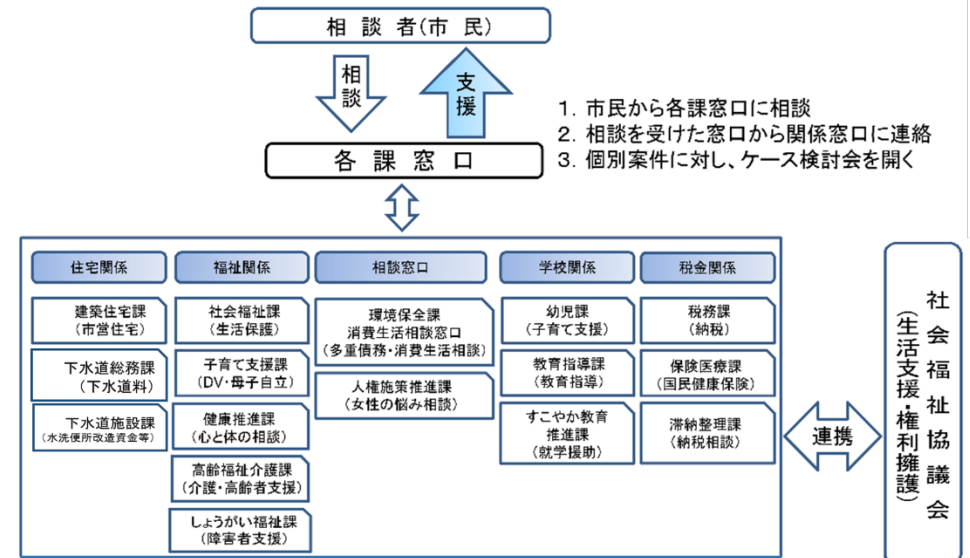
#### ■長浜市セーフティネットワーク会議の構成部署

市民協働部	人権施策推進課
市民生活部	環境保全課、保険医療課、税務課、滞納整理課
健康福祉部	社会福祉課、しょうがい福祉課、子育て支援課、健康推進課、高齢福祉介護課
都市建設部	建築住宅課
下水道事業部	下水道総務課、下水道施設課
社会福祉協議会	地域福祉課

○当初は年間2回程度、各債権所管課が共通して対応しなければならない人をリストアップしていたが、現在は必要に応じ、随時会議を開催している。

○環境保全課の消費者相談員に、多重債務相談をしていただくことがあるため、環境保全課が事務局となり債権所管課に相談を投げかけている。

#### ■支援の流れ



## 大阪府 河内長野市

【基本情報】

人口:107,963 人(平成 30 年 4 月 1 日現在)

面積:109.63K m<sup>2</sup>

担当部署:市民生活部 税務課

:総務部 総務課、資産活用課

### 主な取組(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

- 大阪府OBの採用
- コールセンター業務の委託

#### 2. 複数債権の一元化 (→p4)

- 税務課債権管理係の設置による滞納整理の一元化

#### 3. 組織体制条例 (→p6)

- 税収納率向上の取組として徴収計画を策定

#### 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮 (→p7)

- 生活保護受給等に関する情報提供

# 1. 外部人材・民間委託の活用

## 大阪府OBの採用

### ① 概要

- 平成 24 年度から平成 28 年度まで、大阪府で長年にわたり滞納整理業務に従事していたOB(以下「大阪府OB」という)を市税徴収専門嘱託員として採用。
- 大阪府OBは、年 2 回のヒアリングの際に、進捗状況に応じたアドバイスを行うとともに、滞納案件、特に高額・困難案件について、状況を確認し対応方法を指示。

### ② 経緯

- 滞納整理は収納班、交渉班、整理班の 3 班の役割分担制で実施していたが、人事異動や職員数の減少により体制が崩れ、1人の職員が滞納案件に関する業務全般を担当することになった。
- 当時、職員への研修等は行っていたものの、徴収率が上がらないため、市では個別の案件に対するポイントなど、具体的な対応を教えることのできる人材を求めていた。
- 大阪府OBは、35 年間債権徴収業務に従事し、大阪府在籍中は、市を含む府内各自治体職員にノウハウの指導・助言を実施していた。市職員のノウハウ蓄積のため、税務課納税係の市税徴収専門嘱託員として採用した。
- 5 年間の大阪府OBの指導により職員の徴収ノウハウが向上したため、平成 29 年度からは市税徴収専門嘱託員を採用していない。

### ③ 効果

- 大阪府OBの指導の下、職員が直接滞納整理を実施したことにより、5年間で高度な徴収ノウハウを習得することができた。
- 具体的な効果としては、以下が挙げられる。

- ア. 貸金庫検索や相続人不在の不動産公売等、専門的な技術を習得することができた。
- イ. 現年度徴収率が向上したことにより、滞納繰越調定額を削減することができた 等

### ④ 今後の方針

- 大阪府OBの指導により、職員の徴収ノウハウのレベルは向上した。
  - 今後の課題としては以下が挙げられるため、職員の育成や技術の継承体制づくりに取組んでいく。
- ア. 国税局や大阪府OBなど外部人材に依存することなく、職員の徴収技術を向上できる体制が求められる
  - イ. 今後の人事異動等を考慮すると、今後は大阪府OBから指導を受けた職員が若い職員へ徴収ノウハウを継承することが必要となる

## コールセンター業務の委託

### ① 概要

○平成 23～29 年度まで(7 年間)、現年度徴収率向上を目的として、コールセンター業務を民間事業者へ委託。

○平成 30 年度は未実施。

#### ■コールセンター事業実績(平成 27 年度実績)

実施期間	①平成 27 年 11 月 2 日～平成 27 年 12 月 15 日 ②平成 28 年 1 月 15 日～平成 28 年 2 月 29 日	
実施日時	月～金曜日 9 時～17 時 30 分 ※ただし第3火・木曜日は 11 時～19 時 30 分 第 3 土曜日 9 時～17 時 30 分	
体制	管理者 1 人・オペレータ 2 人	
契約金額	3,142,800 円	
催告対象者	平成 27 年度に右のいずれかに滞納がある者	市府民税、固定資産税、軽自動車税、法人市民税
個人情報の提供	市税現年度滞納者の氏名、住所、税目、期別、滞納額	
対象件数	①1,651 件+②2,049 件=合計 3,700 件	
発信件数	4,745 件	コールセンターによる電話の発信件数(①②の重複あり)
着信件数	1,546 件	上記のうち、着信して電話催告を行ったもの
納付書再発行件数	647 件	本人依頼により納付書を再作成し送付したもの(①②の重複あり)
収入金額	31,566,760 円	コールセンターにて電話呼びかけを行ったもののうち、各期間終了後、半月以内に納付があったもの

### ② 経緯

○平成 23 年度から、コールセンター業務の民間委託を開始。

○平成 23～28 年度の委託では、受託者は庁内隣室で業務を行い、滞納システムを導入することで、市との連動した体制ができていた。

○平成 29 年度は別の事業者が落札し、庁内での業務対応ができなかったため、メール等のやりとりが発生し、作業効率が低下した(委託仕様書では、庁舎内で対応することを規定していない)。

○そのため、平成 30 年度は予算削減の目的もあり、委託を実施しなかった。

### ③ 効果

○平成 27 年度の実績は左記のとおりで、電話催告後に納付された金額を合計したもの。ただし、電話催告後、市の送付文書により納付された事案もあるため、純粋にコールセンターの効果であるかは不明。

### ④ 今後の課題・方針

○対象者のデータ抽出やその確認に時間を要すること、庁外でコールセンター業務を請け負う受託者の場合はデータ持ち出しを要し、滞納システムでのデータ連携ができなくなること等の課題も残った。

○庁内での民間委託促進の動きにあわせ、ほかの強制徴収公債権も業務範囲に含め、再度コールセンター業務を委託したい。その際は庁外ではなく、庁内での業務対応が望ましい。



## 2. 複数債権の一元化

### 税務課債権管理系の設置による滞納整理の一元化

#### ① 概要

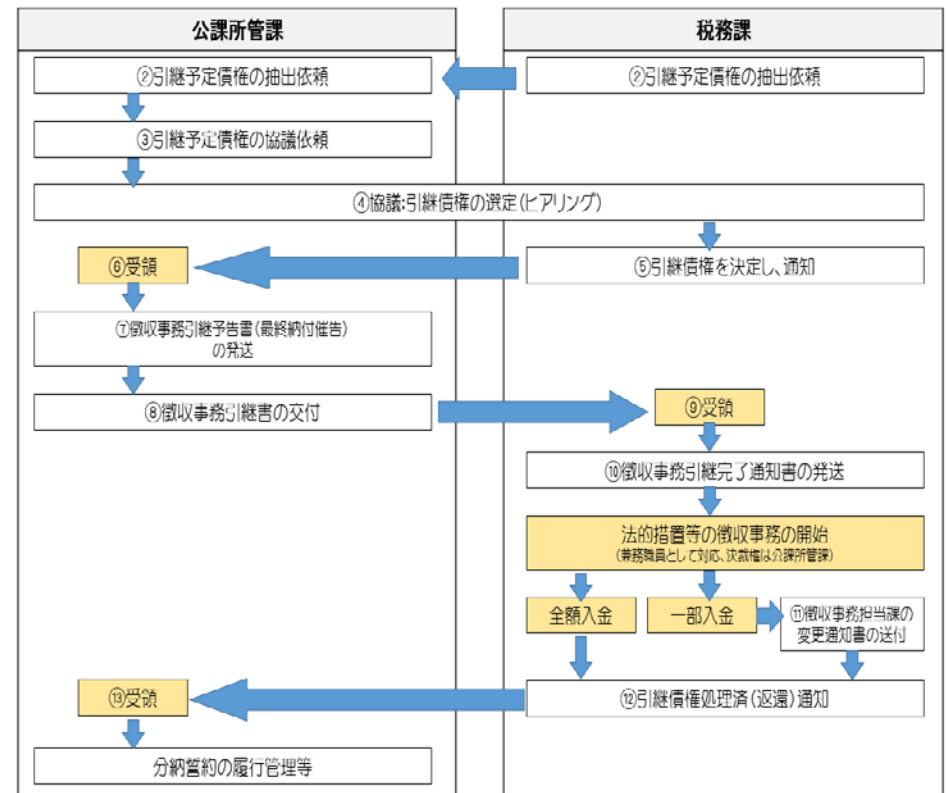
○税務課債権管理係が強制徴収公債権 5 種類の徴収困難事案を引き受け、滞納市税とともに一元化して滞納整理に取り組んでいる。

#### ■税務課債権管理系の債権回収業務の概要

実施体制	職員：9 名 嘱託職員：2 名 アルバイト職員：1 名	
取扱債権・システム対応の状況	<b>①</b> 国民健康保険料 <b>②</b> 後期高齢者医療保険料 <b>③</b> 保育所保育料 <b>④</b> 下水道事業受益者負担金	左記は、滞納システムで一元化しており、個人情報を共有
	<b>⑤</b> 介護保険料	システム未導入のため、別途管理
移管基準	基準は特に設けず、債権所管課へのヒアリングにより随時判断	
移管期間	原則 1 年。ただし、完納の目途が立つならば 1 年を超えて管理する	
重複債権の扱い	移管の際、可能な範囲で確認。ただし、重複債権の移管は所管課の判断による	
職員 1 人当たり担当件数・平均金額	約 40 件、1 件当たり約 50 万円 ※平成 30 年度案件引受時、職員数 6 名	

○移管の流れは右図のとおりで、抽出頻度は年 1 回。

#### ■移管の流れ



## ② 経緯

- 専門性の高い債権回収業務を市税と一元化し、効率的な滞納整理を行うため、平成 26 年 4 月に税務課債権回収係(当時)を設置した。
- 当初は、市債権をすべて税務課に引き継ぐ方針であったが、税務課では非強制徴収公債権の徴収経験を有していなかったため、非強制徴収公債権は資産活用課が担当し、税務課債権回収係は強制徴収公債権のみの担当となった。

## ③ 効果

- 債権所管課より徴収困難事案等の移管を受け、納付折衝、財産調査、差押や交付要求及び執行停止など、各事案に応じた整理を行った。
- 債権所管課の徴収事務に関する指導及び助言を行った。
- その結果、債権を一元化して徴収することにより、効率的な滞納整理とともに、滞納整理を十分にできていなかった債権について滞納整理が進捗した。

### ■引受債権の処理状況(平成 29 年度)

		①～⑤債権 合計	市税	合計
引受債権	件数(件)	151	35	186
	引受金額(円)	103,612,348	6,500,174	110,112,522
	収入額(円)	24,719,021	3,210,098	27,929,119
	徴収率	23.86%	49.38%	25.36%
差押実施分	件数(件)	50	62	112
	差押税額(円)	39,080,783	10,299,233	49,380,016
取立額	件数(件)	44	70	114
	取立額(円)	5,068,625	4,346,595	9,415,220

## ④ 今後の課題・方針

- 各債権の制度説明を滞納者から求められた際に、税務課債権回収係の職員では十分に説明できず、担当部署への確認が必要であること、また滞納処分の際には、債権所管課の決裁が必要となり、決裁が遅れること等が課題である。
- 研修会等により職員のスキルを向上させるとともに、職員の各債権の制度習得に向け、債権所管課と連携して取り組んでいく。

### 3. 組織体制・条例

## 税収納率向上の取組として徴収計画を策定

#### ① 概要

○毎年、税務課債権管理係で「徴収計画」を策定。税収納率向上の取組として以下の6項目を設定。

##### ■税収納率向上に伴う取組

- |                 |                          |
|-----------------|--------------------------|
| 1. 早期着手         | 4. 債権管理コストの縮減            |
| 2. 徴収体制         | 5. 法的知識の向上               |
| 3. 適正な滞納処分及び見極め | 6. 国税、府税、南河内地区市町村との協調・連携 |

○さらに、現年度・滞納繰越別の徴収率、執行停止件数、滞納繰越率等の数値目標や、優先的に取組むべき事項等を定めている。

#### 【主な目標値の考え方】

○徴収率の目標値は、現年課税分で大阪府内5位以内、滞納繰越分で10位以内となるよう設定している。

○平成30年度の徴収計画における数値目標は右記に示す通りであり、対前年比の実績と比べ現年課税分は0.04%アップ、滞納繰越分は2.01%ダウンとなっている。

○これは、近年の滞納繰越分の徴収実績が25%前後で推移しており、さらなる滞納整理に取組むことが難しいことから、現年度課税分の徴収率をアップし、翌年度の滞納繰越分を下げる方針としているためである。

○滞納繰越分の目標値の目安としては現状の25%となるが、現状維持では発展性がないため28%を目標としている。

##### ■平成30年度徴収計画

1.数値目標	現年課税分	99.35% (対前年比実績+0.04%)
	滞納繰越分	28.00% (対前年比実績△2.01%)
	執行停止件数	対前年度比実績 15%増
	滞納繰越率	2.00% (対前年比実績△0.38%)
	件数処理率	60%
2.共通事項	(1)優先事項	<b>①</b> 高額・累積事案の処理→捜索・公売を視野 <b>②</b> 時効近接事案の処理 <b>③</b> 差押事案の処理 ○不動産→換価価値の判定→公売の検討又は執行停止 ○生命保険→解約→取立て・預貯金→取立て
	(2)進管理事案	○分割納付事案の履行監視 ○納付約束期限の履行監視 ○呼び出し期日(来庁約束日)の履行監視
	(3)その他	○ヒアリングの実施(7~8月&1月) ○職場内研修の実施(5~6月) ○納期内納税キャンペーン開催(市民まつり)
3.重点事項	○滞納事案全件着手 ○現年度事案徴収強化 ○滞納件数の縮減 ○未着手による消滅時効、不納欠損案件をなくす	
4.目標	徴収率順位	府内 現年5位内、滞納繰越10位内、総合5位内を目指す(ただし、町村を除く)

## 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮

### 生活保護受給等に関する情報提供

#### ① 概要

- 既成の制度の枠組みの中で支援や減免、執行停止処分などの救済措置を行っている。
- 特に、生活保護担当課(生活福祉課)から、毎月提供される生活保護受給等に関する情報をもとに、滞納者が生活保護受給者に該当すると判明した場合、速やかに執行停止処分を行っている。
- 国民健康保険料の滞納者に対しては、減免措置の可能性がある場合に、債権所管課へ減免措置の対象となるか確認するよう引継いでいる。

#### ② 今後の課題・方針

- 納付折衝の中で、生活困窮者と判断できれば、生活再建に向けた提案ができるよう、関係部署と連携した取組みを進めたい。

## 5. そのほかの取組

### 弁護士による研修の実施

#### ① 概要

- 平成 22 年から債権管理研修を 4 年間継続して実施。
- 当時は、職員の人事異動が少なく、研修参加者が限定されたことから、職員のノウハウが蓄積されたため、研修の実施を一時中断した。

#### ② 効果

- 専門家による外部知見から知識を得ることで、新たな知識等の習得が可能となり、業務に活かすことができた。

#### ③ 今後の課題・方針

- 研修を取りやめた後、長期間在籍している職員を中心として人事異動が一気に進んだこと、また職員数が削減されたことにより、ノウハウの蓄積が課題となった。
- そこで、市では再び研修を行うこととし、各債権の徴収・管理に必要な法律知識・実務を深め、債権の徴収・管理の適正に実施することを目的として、全庁職員を対象とした弁護士による債権管理研修を実施した。

## 香川県 善通寺市

【基本情報】

人口:32,410 人(平成 30 年 4 月 1 日現在)

面積: 39.93K m<sup>2</sup>

担当部署:市民生活部債権管理課

### 主な取り組み(概要)

#### 1. 外部人材・民間委託の活用 (→p2)

○民間金融機関出身者の専門嘱託員としての採用

#### 2. 複数債権の一元化 (→p3)

○債権管理課による市税等を除く滞納債権の一元管理

#### 3. 組織体制・条例 (→p4)

○債権管理条例の制定

○滞納債権回収庁内検討委員会設置

#### 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮 (→p6)

○複数債権の滞納者への面談の実施

## 1. 外部人材・民間委託の活用

### 民間金融機関出身者の専門嘱託員としての採用

#### ① 概要

○民間金融機関等出身者を専門嘱託員として3名雇用。

○専門嘱託員には以下の三点を求める。

「専門性」⇒債権回収について幅広い法律知識や金融知識を持つ

「継続性」⇒滞納者の納付状況を継続的に管理する

「不偏性」⇒地縁や血縁等で滞納処分等に支障が生じないよう、厳正に職務を行う(⇒市外在住者を採用している)

#### ② 経緯

○市税徴収体制の改善、滞納者への徴収対策にかかる経費の削減等を目的として開始。

#### ③ 効果

ア. 税外債権所管課に対し、納付相談や督促等の交渉を支援(アドバイスなど)することで、対応が迅速化する

イ. 督促から差し押さえ予告に至る各手順を整理したことで、確実な債権管理ルールの確立及び専門的な知識を伴った運用ができる

ウ. 税外債権所管課の個別案件の把握及び解決への協議が行える

エ. 滞納債権額が高額かつ困難な案件の解決のため、経験を生かして顧問弁護士との迅速な連携が可能になる

#### ④ 今後の課題・方針

ア. 市税外債権滞納者への交渉の支援⇒暴言等による職員の精神的負担の軽減

イ. 「滞納者リスト統一システム」の一元化⇒各課の「滞納者リスト」を一元管理システムにより債権管理課で集中管理することが必要だが、まだできていない。(賦課の情報が取得できない私債権については、滞納が発生した時点で分納誓約書に同意を得ている。)

ウ. 各課が抱える滞納勘定の詳細把握と解決への協議⇒各課と専門嘱託員との綿密な協議が必要である。

エ. 顧問弁護士との交渉実施が必要⇒個別高額困難案件の解決には、専門嘱託員の知識経験を生かし、顧問弁護士との迅速な連携による対応が必要



## 2. 複数債権の一元化

### 債権管理課による市税等を除く滞納債権の一元管理

#### ① 概要

- 債権管理課は徴収体制の改善、滞納者への徴収対策経費の削減を目的とし、市税等を除く滞納債権(上下水道使用料、保育料、市営住宅使用料、介護保険料等)の管理・債権所管課からの受託・徴収・訴訟等を主な業務内容としている。
- 担当課は、滞納者に対して督促状(催告書)を計3回送付後、債権管理課へ「法務依頼申請書」を提出する。その後、債権管理課は裁判所へ支払い督促を申し立てるとともに、差し押さえ予告を発送する。(督促8段階手法)

#### ② 経緯

- 平成17年4月 市民部税務課内に債権管理局を設置
- 平成17年10月 債権管理第二課を新設、債権管理第一課(以下、第一課という)で滞納市税、債権管理第二課(以下、第二課という)で市税外債権を取扱う。
- 平成20年4月 第一課と第二課の専門嘱託員の兼務を廃止し、第二課の回収体制を強化
- 平成25年4月 機構改革により、税務課と債権管理第一課を統合して税務課とし、債権管理第二課を債権管理課と名称変更をした。

平成27年4月 機構改革により、債権管理課を“総務部”から“市民生活部”へ変更

#### ③ 効果

- 支払意思がないと職員が判断した滞納者の債権については、各債権所管課より「移管催告書」を滞納者宛に発送し、あわせて「法務依頼申請書」を債権管理課へ提出することにより、当該債権を各債権所管課から債権管理課へ移管している。
- なお、移管後に、債権管理課より「移管受任書」を滞納者宛に送付する時点で、約8割の滞納者については分納等の納付誓約がなされている。

#### ④ 今後の課題・方針

- 庁内の一元的な管理システムによる滞納者情報を債権管理課で集中管理することを検討したが、地方税法に関する情報については利用の制限があることから実施に至っていない。

### 3. 組織体制・条例

## 債権管理条例の制定

#### ① 概要

- 善通寺市債権管理条例及び善通寺市債権管理条例施行規則。
- 市長の責務は「市の債務を適正に管理すること」とされている。
- 非強制徴収債権及び私債権の債権放棄の要件を定めている。

#### ② 経緯

○債権管理業務を進める中で解決すべき問題点(非強制徴収公債権および私債権の内容が多岐にわたる点など)が判明し、その債権管理に関して指針となるものがなかったため、平成26年12月に条例を制定した。

#### ③ 効果

○債権管理条例(債権管理規則を含む)に、債権放棄に係る条項を設けた。このことにより、各債権所管課において、不納欠損処理が消滅時効期間満了後、債務者による時効の援用が必要となる私債権について、援用の意思確認のために速やかに催告書を発するものとした。また、意思表示のない債務者については催告書を発してから1年後に債権を放棄できるものとした。(不納欠損処理が速やかに行えるようになった)

#### 【 年度別の収入未済額等の推移 】

	不納欠損額 滞納残高	不納欠損額	滞納残高
平成28年度	12.6%	9,282千円	73,420千円
平成27年度	8.4%	6,636千円	79,282千円
平成26年度	8.9%	7,614千円	85,997千円
平成25年度	7.3%	6,437千円	88,539千円

※滞納残高は、不納欠損前のもとする。

#### 【 徴収率の推移(左)及び徴収額・現年度繰越発生額の推移(右) 】



## 滞納債権回収庁内検討委員会設置

### ① 概要

開催頻度	毎月実施
出席者	各債権所管課の担当課長及び担当者、市民生活部長、債権管理課の専門嘱託員及び職員 ※2月、6月、10月は、市長、副市長、各債権所管の担当課長及び関係各課部長(=トップ会議)
会議内容	目標値の達成状況及び督促状況等が記載されている月次報告書に基づき、各債権所管課の担当者より実績と督促行動の発表 目標滞納残高の達成度をチェックするための「目標達成考課表」(現年度・過年度・総合・目標達成度を前年度との比較で評価)を作成。 ※開催月が2月、6月、10月の場合は各債権所管の担当課長より発表

### ② 経緯

○従前においては会議の日程調整が難しく各債権所管課の欠席等が多かったが、市長のトップダウンのもと、徴収にかかる責任者を担当課長とする等の意識付けを行い、会議内容の改善を図っている。

### ③ 効果

- 各債権所管課の課長にはトップ会議への出席を求め、各課に債権回収の責任があることの意識付けを徹底している。
- 地元紙に掲載されている市長の予定にトップ会議を含めることで、市として真摯に取り組んでいるというアピールになるとともに職員への意識付けにもつながっている。
- 実績の見える化及び横並びでの比較により債権所管課の間で競争力が生じ、徴収技能のアップに繋がっている。
- 平成29年度期末目標滞納残高について、債権所管課別に市のホームページにて公表。

## 4. 生活困窮者対策・社会福祉への配慮

### 複数債権の滞納者への面談の実施

#### ① 概要

○複数の債権を滞納している場合、当該滞納者を「相談窓口」に呼び出し、面談アドバイザー（債権管理課職員）と各債権所管課の担当者が同席したうえで、支払計画の話し合いをしている。国民健康保険税の滞納がある場合は、その支払を優先させたうえで、各債権の残高で按分し月額を支払額を調整している。

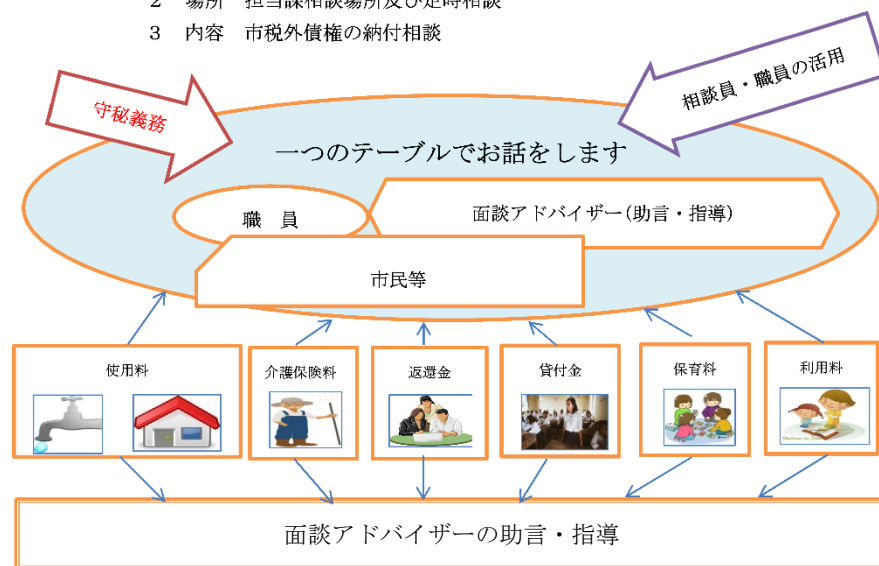
○「相談窓口」は、債権ごとに債権管理課の職員が担当し、支払いについての相談を受け付けている。また、「相談窓口」がある旨、市のホームページにて周知している。

#### ② 課題

○生活困窮者対策について、社会福祉課等他部署との情報連携に対して、滞納者本人の同意を得ることが難しい。半数以上の滞納者は他課に情報提供することに対して強く抵抗する点もあることから、共有の方法を検討する必要がある。

#### 【 債権管理課専門者による面談アドバイザーの実施 】

- 【制度内容】
- 1 役割 担当課と市民との間に立って助言・指導します。
  - 2 場所 担当課相談場所及び定時相談
  - 3 内容 市税外債権の納付相談



相談時間 毎週金曜日 13時30分～17時

## 5. そのほかの取り組み

### 債権回収業務にかかる改善目標の設定

#### ① 概要

○独自の「改善目標設定基準値の方程式」を導入している。原則、現年度の滞納額については、前年度滞納繰越発生額に対し5%削減することを目標とし、過年度の滞納額については、前年度繰越発生額の5～10%を回収額とすることを目標としている。これらの目標にて現年度と過年度をあわせた全体の滞納額が削減されることとしている。

○上記目標の進捗状況について、PDCA サイクルに、「トップ会議(年3回)による確認(T)」を加えた PDCAT サイクルを確立している。PDCAT サイクルにより各債権所管課の課長、職員に対し債権回収の意識付け(徴収意識の向上)がされたことで徴収率向上に寄与している。

○また、現年度と過年度の目標削減額を設定し、その進捗状況を公表している。過年度だけでなく現年度においても各債権別に目標を設定し、その目標に対する実績を公表している

☆まとめ … 滞納徴収額の向上策は、「督促回数に比例」します。

#### 【平成29年度の目標値の項目及び設定基準】

目標項目	目標値の設定基準
現年度滞納繰越圧縮目標額	前年度滞納繰越額の95%以下
過年度滞納債権徴収目標額	前年度滞納繰越額の105%以上
電話催告フォロー目標件数	前年度実績件数の120%以上
口座振替推進目標件数	前年度実績件数の110%以上
法的処置実行目標	発生の都度

#### 参考

法的処置実行件数・金額(平成30年3月までの累計)

支払督促	324 件	68,398 千円
異議申立	78 件	19,864 千円
訴訟	74 件	13,038 千円
弁護士	9 件	19,662 千円
差押	55 件	21,078 千円

(一括又は分納にて、約75%が解決)