



収納率向上アドバイザー堀博晴の滞納整理塾

東京都東久留米市編①

堀博晴が見た収納の現場

今回は、国民健康保険税の徴収率が平成20年度に26市のトップになり、以来3年連続でトップを維持している東京都東久留米市の取り組みをご紹介します。

「ローコスト・ハイリターン」～東久留米市の取り組み～

1 東久留米市のプロフィール

東久留米市は、武蔵野台地のほぼ中央にあり、北多摩の東北部に位置し、東西6.5km・南北3.5km、面積12.92km²、人口約11万4千人の市です。

近年では駅周辺を中心とした宅地開発が進み、都市化の一面を見せる一方、雑木林や田園風景が広がり、湧水が生い茂る木立の間を小川となって流れているような昔の面影を色濃く残す場所も合わせ持っているのかな市です。



2 税源移譲を見据えた体制づくり

東久留米市財務部納税課は課長と職員20名（管理係7名、納税係13名）で構成され、住民税や国民健康保険税を含む市税の徴収を行っています。

この納税課納税係に山田さん（写

真）が異動してきたのは平成16年のことでした。その当時の納税課は滞納者の言いなりになったり、わざわざ臨戸（集金）に行ったりと、山田さんの言葉を借りると、「お座なりな仕事ぶり」だったそうです。

そこで、山田さんはその頃議論されていた税源移譲を念頭に入れ、滞納繰越分の圧縮を目的として、平成17年度に東京都主税局個人都民税対策室から特に優秀な職員を派遣してもらい、指導を受けると同時に、職員を個人都民税対策室へ1年間派遣するなど徴収に対する職員の意識を変えるようにしたそうです。

その結果として、職員は差押え等の滞納処分に対する意識が大きく変わり、差押え中心の徴収が根付いてきて、滞納繰越分の徴収率も徐々に上がってきました。そして、派遣等で蓄積してきたノウハウをスムーズに継承することで、異動があっても一定レベルを維持できるようになったそうです。（別表1参照）

次に、いかにして現年分を徴収していくかということに意識をシフトチェンジし、現年未納者への早期対応を心掛けるようになったそうです。

3 三つのコンセプトで歳入確保

山田さんは、収納率向上対策として1「金をかけずに金を取る」



- 2「無駄を省いて、手間を惜しまず」
- 3「納税事務の新しい形」

を掲げ、納期内納税をしている多くの方々にお叱りを受けないように徴収事務に取り組んでいるそうです。

この三つのコンセプトが凝縮している二つの取組のうち、今号は一つを紹介しましょう。

(1) 納税業務の委託

1：2：7から3：2：5へ。いったい何の数字だ？と思われたかもしれません。

1：2：7の1は、「本来、徴税吏員が行うべき財産調査や滞納処分、停止・不納欠損等の滞納整理業務」の割合、2は「個人情報ではあるけれども、徴税吏員が行わなくても良い証明書発行や受付業務」の割合、7は「電話催告や文書催告など、個人情報を扱うものの滞納整理のように判断を要しないアウトソーシング可能な業務」の割合を示したものです。

この割合を3：2：5にして行こうという取り組みです。

平成16年4月に山田さんが納税課に来て間もなく、当時の課長から「現年へのアプローチ」と称して積極的に電話催告を行うよう指示があったそうです。この時の徴税吏員一人の持ち事案は1,300件以上あり、手が回らない状態だったそうです。

そこで、山田さんたちは徴税吏員でなくてもできる収納業務を委託しようと考えました。方法としては民間のコールセンターなどに委託するということでしたが、経費が高く断念しまし

た。そこで目をつけたのがシルバー人材センターでした。平成16年11月に「電話催告業務と納税課内における軽易な庶務的業務」を委託しました。おそらく全国初の「シルバー現年班」「シルバー初動班」の誕生です。

当初は2名の会員が毎日1名、現在は8名の会員が毎日4名勤務しています。この業務委託は平成17年4月1日付「地方税の徴収に係る合理化・効率化の推進に関する留意事項」という総務省自治税務局企画課長通知が出される以前だったので、実施に当たってはかなり勇気のいる判断だったと山田さんは言っていました。

この委託の一般的メリットは、

①少ない自治体負担

時給800円。シルバー人材センター事務経費が6%（常時4名で出勤したとすると市の負担は1ヶ月49万円程度で、社会保障費も通勤費も必要ありません）

②人材確保が容易

シルバー人材センターに登録されている多彩な経歴を有する会員の中から、優れた（委託先の意向に合致する）人材を労することなく集めることができ、万一不適当な人がいればシルバーの交代も容易

③常に4名が勤務

休暇を与える必要がないこと。そして督促状発送前から電話するなど滞納にしない取り組みなどを確実に、そして計画どおりに実施できる。

④その他

万が一事故（個人情報の漏えいなど）が発生した場合、損害賠償請求等の対応はシルバー人材センターが対応する。

の4点を挙げています。山田さんはこのメリットを称して「ローコスト・ハイリターン」と言っています。

別表1 東久留米市 市税・国民健康保険税 収納率の推移 (単位:千円・%)

		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	
市税	現年分	調定額	14,947,796	15,241,507	15,594,393	16,670,645	16,671,506	16,543,883	16,224,891
		収入額	14,674,742	14,991,611	15,361,984	16,404,601	16,417,150	16,265,621	15,992,059
		収納率	98.2	98.4	98.5	98.4	98.5	98.3	98.6
	滞繰分	調定額	1,176,843	914,444	734,258	645,388	692,017	633,413	638,891
		収入額	248,567	295,874	236,606	177,827	227,870	209,201	220,184
		収納率	21.1	32.4	32.2	27.6	32.9	33.0	34.5
	合計	調定額	16,124,639	16,155,951	16,328,651	17,316,033	17,363,523	17,177,296	16,863,782
		収入額	14,923,309	15,287,485	15,598,590	16,582,428	16,645,020	16,474,822	16,212,243
		収納率	92.5	94.6	95.5	95.8	95.9	95.9	96.1
国保税	現年分	調定額	3,013,072	3,137,244	3,178,836	3,288,361	2,744,131	2,792,447	2,660,312
		収入額	2,747,741	2,889,104	2,943,959	3,076,667	2,537,318	2,574,646	2,470,533
		収納率	91.2	92.1	92.6	93.6	92.5	92.2	92.9
	滞繰分	調定額	732,803	755,097	712,663	645,993	569,041	525,946	502,138
		収入額	125,387	169,712	175,988	155,750	144,292	147,477	143,660
		収納率	17.1	22.5	24.7	24.1	25.4	28.0	28.6
	合計	調定額	3,745,875	3,892,341	3,891,499	3,934,354	3,313,172	3,318,393	3,162,450
		収入額	2,873,128	3,058,816	3,119,947	3,232,417	2,681,610	2,722,123	2,614,193
		収納率	76.7	78.6	80.2	82.2	80.9	82.0	82.7
差押件数(うち、国保税滞納者)	142件	287件	460件	722件	1,011件	1,211件	1,196件		
	(89件)	(190件)	(366件)	(434件)	(679件)	(726件)	(630件)		

別表2 平成22年度 電話催告架電状況

	稼働日数	架電件数 (A)	交渉件数 (B)	割合 (B/A)	1日平均	備考
4月	21日	1,011件	125件	12.4%	48.1件	
5月	18日	1,330件	161件	12.1%	73.9件	
6月	22日	1,748件	199件	11.4%	79.5件	夜間1日
7月	23日	2,462件	325件	13.2%	107.0件	夜間1日、休日2日
8月	17日	2,326件	307件	13.2%	136.8件	
9月	20日	3,094件	447件	14.4%	154.7件	
10月	22日	2,938件	390件	13.3%	133.5件	夜間2日、休日2日
11月	20日	2,669件	343件	12.9%	133.5件	
12月	21日	2,532件	350件	13.8%	120.6件	夜間2日、休日2日
1月	17日	1,779件	225件	12.6%	104.6件	
2月	19日	1,880件	236件	12.6%	98.9件	
3月	24日	1,073件	115件	10.7%	44.7件	夜間2日、休日2日
合計	244日	24,842件	3,223件	13.0%	101.8件	

※3月は震災の影響で、3月14日以降電話催告せず。

ト・ハイリターン」と言っています。そして、このメリットのほかに付加的要素が二つあるそうです。

一つ目はシルバー人材の貴重な経験と実績を活用することで、①収入額の増加、②高齢者の社会参加を創出するという要素です。

二つ目は徴税吏員の負担が軽減できるということです。現年対応はシルバー現年班に充て、徴税吏員は交渉班と徴収班に特化することで1:

2:7の業務割合を3:2:5にすることで、本来徴税吏員が行う差押え件数を飛躍的に伸ばしました。

ちなみに、平成22年度の電話催告架電状況は別表2のとおりです。(次号へ続く)

次号の604号では、三つのコンセプトが凝縮している取り組みの二つ目「代行納付の創設」をご紹介します。

プロフィール



堀 博晴 (ほり ひろはる)

ヤフー株式会社コンシューマ事業統括本部官公庁担当
 昭和42年江戸川区役所に入都。
 東京都総務局小笠原支庁、同和对策部、災害対策部
 主税局足立都税事務所整理第二課長、新宿都税事務所整理第二課長、練馬都税事務所納税課長、課税部軽油特別調査室副課長、徴収部機動整理課長、徴収指導室長を歴任し、平成17年4月より現職。
 機動整理課長の時、全国で初めてのインターネット公売を実施し成果を上げる。「ネット公売を全国に広げたい」と、自らヤフーのスタッフ募集に応募する。インターネット公売の説明に全国の自治体を飛び回る。著書には、インターネット公売のすべて(ぎょうせい)、自治体増収大作戦-インターネットが変えた-(ぎょうせい)がある。
 厚生労働省国民健康保険収納率向上アドバイザー