

▽取組事例名

庁内の連携及び情報共有化等を通じた総括的かつ適正な債権管理のあり方

▽取組期間

平成25年度～
(継続中)

▽取組概要

市民負担の公平性と財政の健全化の確保を原則とした行財政改革を推進するため、本市が保有する債権を市税に限ることなく、庁内の連携及び情報共有化等を通じた総括的かつ適正な債権管理のあり方を考えることを目的に、債権管理委員会（委員長：副市長）及び検討部会（債権担当課長）を設置し、総括的かつ適正な債権の管理（徴収・放棄）方法の見直しを図った。

▽取組みの背景

1. 適正な債権管理による歳入の確保

施策や事業を個別に実施するだけでなく、行政を貫く各分野の横断的な視点をもって推進することを目指して策定された今治市総合計画の項目のひとつに「行財政基盤の確立」があり、その中で歳入の確保が市民負担の公平性及び自主財源の確保の観点から求められていた。

2. 適正な債権の管理のあり方

本市においても、滞納債権が平成24年度末現在約24.8億円あり、この中の市税・国保税については、愛媛地方税滞納整理機構に移管して徴収強化を図っているが、それ以外の税外債権については、適正な債権管理が行われていない。そのため、昨年度から庁内の連携及び情報共有化等を通じた総括的かつ適正な債権管理のあり方について、検討を進めている。

▽取組みの狙い・具体的内容

(取組みの狙い)

1. 指揮命令系統の明確化

庁内の明確な指揮命令のもと、すべての債権について統一した基準で徴収強化等が図れるように債権管理委員会を設置し、債権管理条例、債権管理計画等を策定する。このことにより、全債権担当課の徴収意識の向上及び徴収事務の見直し（効率化）を行い、自主財源の確保と経費削減を図る。

2. 債権管理におけるマネジメントサイクルの構築

常に「最小限の経費で最大限の効果」が得られるように、毎年債権管理計画を策定し、計画に沿った取組みが行われているどうか、またその実施効果も見極めることにより、その都度計画内容の見直しができるマネジメントサイクルを構築する。

(具体的内容)

■平成25年度

- 債権管理委員会、検討部会の設置
- 債権管理条例、債権管理計画、債権管理マニュアル等の策定
- 各債権担当課の滞納繰越額の検証（高額滞納者の分析）と徴収目標率設定による徴収意識の向上
- 督促手数料の算出方法を実費負担額に変更（50円→100円）
- 税外債権の延滞金利率及び端数計算の統一
- 口座振替納付済納付証明書の廃止（希望者のみ）

■平成26年度

- 税以外の強制徴収公債権の徴収困難案件を債権管理室に引受け、集中的な滞納処分を実施予定
- ※特に給料、預貯金等の財産があるにもかかわらず、納期内に納付しない悪質と判断されるもの
- 非強制徴収公債権及び私債権の徴収困難案件も同時に徴収強化が図れるように債権回収会社を選定
- すべての債権を継続的に徴収強化するため、全庁的な徴収に対する統一基準を策定
- ※徴収困難債権移管事務取扱要領の策定
- 全債権担当課に徴収支援・徴収指導を行うため、平成26年度債権管理計画を策定

▽取組みを進めていくなかでの課題・問題点（苦労した点）

1. 適正な債権管理のための組織・体制づくり

各債権担当課の職員の徴収意識に温度差があったため、各債権担当課に対して明確に指揮命令が行える組織をつくり、「収納の責任は原課にある。」を明確にする必要があった。また、日常業務の中で効率的な徴収強化を行うためにも債権管理計画、債権管理マニュアル等の整備と各債権担当課の債権の一元化システムの構築が必要であった。更に、この計画が適正に行われているか確認するためのマネジメントサイクルの構築も必要であった。

2. 徴収職員のスキルアップによる意識改革

納税課以外の各債権担当課の徴収職員は徴収のノウハウがないため、研修体制を充実し、職員の意識改革とスキルアップを図る必要があった。

☆工夫した点

1. 債権管理計画の策定

上部組織に「債権管理委員会」設置し、指揮命令系統の明確化、下部組織に「検討部会」を設置し、徴収事務の効率化を行い、最小限の経費で最大限の効果が生まれるように極力徴収コストがかからないように検討してきた。特に、各債権担当課での徴収強化を図るため、債権管理委員会の中で、平成24年度決算の検証、平成25年度決算に向けた取組み及び今後3年間の取組方針（徴収目標率の設定等）を定めた債権管理計画を策定した。各債権担当課の徴収職員に対しても、統一した基準で徴収強化が図れるように交渉基準等を設けた。また、今まで滞納処分の経験がない徴収職員に対しては納税課と協働で滞納処分を実施する内部研修（横断的な実地研修）を、また折衝の経験の少ない徴収職員に対しては、積極的に外部研修（使用料等の回収強化等の研修）に参加させる研修体制の構築もできたことである。

2. すべての債権の管理方法を確立

平成26年度からすべての滞納債権の徴収強化が図れるようにしてきた。まず、税以外の強制徴収公債権については債権管理室へ移管し、滞納処分の実施する。次に、税以外の非強制徴収公債権及び私債権についても、同様に民間の債権回収会社を活用した徴収強化を進めている。これにより、すべての滞納債権について、同年度から統一した基準で徴収強化が図れるように、またその結果、徴収が困難なものについては統一した基準で債権放棄ができるようにしてきたことである。

▽取組みの効果

1. 指揮命令系統の確立と徴収職員の意識改革

債権管理条例の中で、毎年債権管理計画を策定するよう規定し、徴収担当課の職員の徴収意識の向上が図れる体制が構築できた。

特に、毎年債権管理委員会の中で前年度決算の検証と今年度の決算に向けた取組方針が定められるなど、上部組織による検証機関が設置されたことにより、すべての債権に対して日常業務の中でも各債権担当課の徴収職員の意識改革が行われた。また、これにより研修体制を充実させるため、使用料等の回収強化等の外部研修にも積極的に参加できる体制の構築もできた。

2. 徴収事務の見直し

債権管理委員会、検討部会を設置したことにより、各債権担当課単独で改善することが難しかったもの（徴収に対する統一基準等）など、従来の徴収事務の見直しが行われ、経費削減策が決定した。更には、自主財源の確保につながった。

○督促手数料50円を実費負担の100円に変更	年間	約500万円の増収見込
○振替納付済証明書を廃止（希望者のみに変更）	年間	約250万円の削減見込
○各債権担当課での高額滞納者に対する徴収強化の義務付け （各債権担当課での徴収意識の強化）	年間	約1,100万円の増収 平成25年度実績
○債権管理条例施行に伴い、徴収強化の取組みを広報等でPR		効果未定
○強制徴収公債権の徴収職員対して徴収職員証を交付（徴収意識の向上）		効果未定
○債権回収の研修等に積極的に参加要請する体制の構築		効果未定
○債権管理室及び債権回収会社への移管効果（徴収実績）		効果未定

▽住民（職員）の反応・評価

1. 職員の反応・評価

債権を適正に管理するためには、まず市内の徴収体制を強化し、債権管理条例等の策定をするべきである。また、この条例の施行に合わせた徴収体制の組織・体制づくり、研修体制も早急にさせることも必要である。そのうえで、全職員が徴収意識・コスト意識を持つべきであるなどの前向きな意見が多かった。

2. 議会の反応・評価

債権管理条例の施行に合わせて毎年債権管理計画を策定して適正な債権管理に努めてほしい。そうしなければ、市民負担の公平性及び自主財源の確保もできなくなり、これからの当市の財政運営が成り立たなくなる。今後も債権管理委員会、検討部会の役割は重要で無駄な債権放棄はしないように、また適正な債権管理に努めてほしいとの前向きな意見が多かった。

☆取組み効果を踏まえたフォローアップ

1. 今後の適正な債権管理の取組み

この取組みは、昨年度初めて策定した債権管理計画に沿った道半ばのものであるが、各債権担当課と債権管理室が連携して、徴収強化を図るように債権の一元化システムの構築に取り組んでいる。この実施効果については未知数ではあるが、市民負担の公平性及び財源確保の観点からも重要なことであるので、今後も適正な債権管理に努めていきたい。

2. 適正な債権の管理体制の構築

今年度からすべての債権について徴収強化を予定している。まず、税以外の強制徴収公債権については、各債権担当課の責任で4月中旬から移管催告を送付し、期日までに納付しない悪質なものについて債権管理室で滞納処分を予定している。税以外の債権についても、年度当初から債権回収会社を選定し、徴収強化が図れるように進めている。

なお、すべての債権が適正に管理できる体制、取組みの見直しができる体制といった債権管理におけるマネジメントサイクルを構築していきたい。

3. 徴収職員の研修体制の充実

「税」だけでなく「料」についても、同じ市の債権であることを認識し、「行政マン」として適正な債権管理の意義について日常業務の中で持てるような研修体制の充実を図っていきたい。

☆将来的な構想のほか、他団体へのアドバイス

1. 適正な債権管理の意義

全職員に債権管理の意義について、やはり「自治体の財源確保は住民間の公平負担が原則であること」を再認識させることが必要である。もちろん、市の事業は住民に密接であり、大事な事業であるが、実施の際は、「すべて原資は税金、皆の血税であること」を肝に銘じ、「1円でも無駄に債権放棄しない」ように「1円でも無駄な事業は実施しない」ように心掛けていくことが大事である。

そのためにも、上部組織に債権管理委員会（委員長：副市長、委員：全部長）、下部組織に検討部会（人事、財政、企画を含む各債権担当課長）を設置して、今後の市の重要な取り組み方針を債権管理計画として策定し、事業実施評価サイクルの構築もする必要がある。

ただ単に、積極的に滞納処分を行うのではなく、理想論ではあるが”滞納ゼロ”に向けた取り組みを確実にやっていくことも大切である。まずは、第一に滞納が発生しないように、させないように「チーム今治」として取り組んでいける体制の構築を課題としたい。

特に「納付しなくても何もされない。」と言う噂が滞納者を産み、逆に「納付しなければ差押えされる。」と言う噂が滞納者を減らすと思うので、全職員が一丸となって「チーム今治」として、全市民がモラルを持って納期限内に自主的に納付してもらえるような環境づくりを最終的な課題としていきたい。

2. 効率的な債権管理方法の追求

適正な債権管理を行うには、人件費、債権一元化システムの構築など一定のコストも必要であるが、「最小限の経費で最大限の効果」が得られるように、また「収納の責任は原課にある」ことを明確にするためにも、「最小限の人員で最大限の効果」で効率的な債権管理方法の追求していくことを課題としていきたい。

3. 収納責任の明確化～収納責任は原課にある～

最後に、徴収強化を図ってから債権管理条例を施行するべきであるとか、債権管理条例を施行してから徴収強化をするべきであるとかいろいろ意見も分かれると思うが、やはり「収納の責任は原課にある。」ことを明確にした債権管理計画（徴収目標率の設定、今後の徴収方針等）を早急に策定すべきであると思う。特に、滞納債権の適正な管理は、市民負担の公平性及び自主財源の確保の観点から求められている重要なことなので、この債権管理計画が継続的に効率的に実施できる体制を構築していくべきであると思う。