

平成 19 年度

杉並区個別外部監査報告書

特別区税の賦課・徴収業務

杉並区個別外部監査人
公認会計士 宗 和 暢 之

目 次

第 1 監査の概要	1
1. 外部監査の種類.....	1
2. 監査の対象とした事項名.....	1
3. 監査対象部署及び対象期間.....	1
4. 契約期間.....	1
5. 監査を実施した期間.....	1
6. 外部監査の視点.....	1
7. 主な監査手続.....	2
(1) 賦課徴収事務の検証.....	2
(2) 収納率向上に向けた対策.....	2
(3) 未収金等の回収管理の検証.....	3
(4) 総合債権管理部署等を設置した場合との比較.....	3
(5) 事務事業評価の検証.....	3
8. 個別外部監査人及び補助者の氏名並びに資格.....	3
9. 利害関係.....	3
第 2 特別区税の賦課・徴収業務の概要	4
1. 特別区税の概要.....	4
(1) 個人の特別区民税.....	4
(2) 軽自動車税.....	5
2. 杉並区の歳入内訳.....	7
3. 収納の状況.....	8
4. 特別区税の賦課、徴収事務について.....	11
(1) 賦課事務の概要について.....	11
(2) 徴収事務の概要について.....	11
(3) 賦課・徴収事務の担当部署について.....	11

5. 機構	12
6. 政策、施策、事務事業の体系	16
7. 最近の地方税制改正	17
第3 監査の結果	19
1. 特別区税の賦課事務について	19
(1) 特別区民税（普通徴収・特別徴収）	19
(2) 軽自動車税	23
2. 特別区税の徴収事務について	25
(1) 徴収事務について	25
(2) 収納率向上に向けた対策について	26
(3) 未収金等の回収管理について	37
3. 事務事業評価の検証	40
(1) 事務事業評価の適切性について	40
(2) 事務事業評価の結果から見た事務改善の可能性について	43
4. 総合債権管理部門を設置した場合との比較	44
(1) 導入自治体の状況	44
(2) 杉並区の現状	45
(3) 杉並区での設置の可能性	46
第4 おわりに	49

報告書中の資料は特段の断りがない限り、杉並区提供によるものである。また、報告書の数値は、端数処理等の関係で総額と内訳の合計とが必ずしも一致しないことがある。

第1 監査の概要

1. 外部監査の種類

地方自治法第252条の41第1項に規定する長からの要求に係る個別外部監査

2. 監査の対象とした事項名

特別区税の賦課・徴収業務（対象特別区税：特別区民税、軽自動車税）

3. 監査対象部署及び対象期間

（1）対象部署

区民生活部 課税課・納税課

（2）対象期間

原則として平成18年度、ただし必要と認められた範囲において平成18年度以外の各年度についても対象とした。

4. 契約期間

平成19年6月30日から平成19年9月28日

5. 監査を実施した期間

平成19年7月3日から平成19年9月28日まで

6. 外部監査の視点

地方分権の進展や財政状況の厳しさが増すなど、地方自治体を取り巻く環境が大きく変化中、杉並区では、これまで「杉並区における当面の税財源確保策について」区税等研究会で検討されるなど、徴収体制の改善と債権管理の適正化等に努めてきたところである。

平成 18 年度には、老年者控除の廃止など特別区民税の大幅な税制改正が行われた。この影響で平成 17 年度は非課税であった区民が平成 18 年度は課税となるなど、納税義務者が増加し、また、滞納者数の増加や問い合わせ対応など事務処理の増加が顕著となっている。さらに平成 19 年度も税源委譲に伴う税率フラット化などの大幅な税制改正が行われており、特別区民税を取り巻く変化は顕著になっている。

このような環境変化の中、今後の区税収納率向上に向けた取り組みは重要性を増しており、そのためには賦課・徴収業務の正確性、公平性を確保しつつ、効率的で迅速な事務処理が求められる。また、納税者の立場からみた収納機会の確保、適切な債権管理が求められる。そこで、「7. 主な監査手続」で述べる 5 つの視点から、特別区税の賦課・徴収業務について、合规性の検証のほか、事業の経済性、効率性、有効性の視点から監査を行った。

7. 主な監査手続

(1) 賦課徴収事務の検証

正確性、合规性の観点から事務手続が関係法令等に準拠しているか否かについての検証を行うとともに、課税漏れ等がなく全納税義務者に対し賦課徴収がなされているかの公平性を中心に検証した。

(2) 収納率向上に向けた対策

クレジットカードやマルチ支払いネットワーク(以下、ペイジーまたはMPNという。)等による納付方法を含めた対策を行う自治体も現れているが、これらの取り組みを導入するにあたっては、納税者の利便性向上の視点からその有効性を検証する必要がある。杉並区の特徴を踏まえ、納税者の生活スタイルの多様化に応じた納税機会を確保することで、納期内自主納付の徹底に向けた方策としての有効性について検証した。また、これらの取り組みの導入にあたっての弊害についても合わせて検証した。

(3) 未収金等の回収管理の検証

一般的に滞納率を縮減するためには、納期内自主納付の徹底によって滞納を発生させないこと、滞納が発生したとしても滞納が累積する前に迅速な対応を行うことが重要となる。そのため、滞納整理、財産処分などにあたってのルールの明確化を図り、迅速かつ公平な回収管理に向けた取り組みについて、民間企業が行っている債権管理手法も参考に、その妥当性を検証した。

(4) 総合債権管理部署等を設置した場合との比較

徴収業務の効率化、対応方法の統一、職員の専門性の向上に向けた取り組みとして、杉並区が取り組む収納事務を総合的に所管する部署の設置が考えられる。そこで、先行して総合債権管理部署を設けた自治体の取り組みを参考に、杉並区にとって各収納事務の統一化がどの程度可能かを検証するとともに、統一化による効果を検証した。

(5) 事務事業評価の検証

杉並区が取り組む事務事業評価から、特別区税の賦課・徴収業務を対象に、担当課の業務に対する現状認識や問題点の把握状況、改善の方向性について検証するとともに、その実現に向けた方策及び現状における課題についても検証した。

8. 個別外部監査人及び補助者の氏名並びに資格

	氏名	資格
個別外部監査人	宗和暢之	公認会計士
補助者	山本隆之	公認会計士
補助者	神岡和雄	公認会計士
補助者	谷川 淳	会計士補
補助者	松本善之	

9. 利害関係

個別外部監査の対象である事項について、個別外部監査人及び補助者は地方自治法 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

第2 特別区税の賦課・徴収業務の概要

1. 特別区税の概要

(1) 個人の特別区民税

個人の特別区民税とは、杉並区が区民のために提供する行政サービスの経費を、区民に分担（負担分任）してもらうため課される税である。そのため、広く区民に負担分任を求める応益原則に基づく均等割の制度が設けられているなどの特徴がある。

なお、個人の住民税は都民税と特別区民税からなるが、個人の都民税は、杉並区が個人の特別区民税と併せて徴収する制度となっている。

納税義務者等は、下表のとおりである。

区分	内容
納税義務者	区内に住所を有する各個人 区内に事務所、事業所または家屋敷を有する個人で、区内に住所を有しない者
課税客体	個人の所得等
課税標準	前年の所得について算定した総所得金額、退職所得金額、山林所得金額および分離譲渡所得金額等 分離課税されるその年中の退職所得の金額
賦課期日	当該年の1月1日
納期または納期限	普通徴収 第1期 6月1日～30日 第2期 8月1日～31日 第3期 10月1日～31日 第4期 1月1日～31日 特別徴収 月割額を徴収した月（6月～翌年5月）の翌月の10日まで 申告納入

区分	内容
納期または納期限	退職所得に係る分離課税分は徴収の日の属する月の翌月の10日まで
税率等	下表のとおり
徴収方法	普通徴収 特別徴収

税率等（平成 18 年度）

	特別区民税			都民税		
均等割	3,000 円			1,000 円		
所得割	課税標準額	税率	速算控除額	課税標準額	税率	速算控除額
	200 万円以下	3%	0 円	700 万円以下	2%	0 円
	700 万円以下	8%	10 万円			
700 万円超	10%	24 万円	700 万円超	3%	7 万円	

上記の表は土地・建物・株式等の譲渡所得等の分離課税の税率としては、適用されない。

高齢者非課税の廃止に伴う経過措置

年 度	均等割	所得割
18	都民税 300 円・区民税 1,000 円	当該額から 2/3 相当額控除
19	都民税 600 円・区民税 2,000 円	当該額から 1/3 相当額控除

昭和 15 年 1 月 2 日以前の出生者。合計所得金額 125 万円を超える者を除く。

(2) 軽自動車税

軽自動車税とは、軽自動車等の所有者に対して課される市区町村の普通税である。納税義務者等は、次表のとおりである。

区分	内容
納税義務者	<ul style="list-style-type: none"> ・原動機付自転車 ・軽自動車 ・小型特殊自動車 ・二輪の小型自動車（側車付二輪自動車を含む）の所有者で、区内に主たる定置場を有する者

区分	内容
課税客体	<ul style="list-style-type: none"> ・原動機付自転車 ・軽自動車 ・小型特殊自動車 ・二輪の小型自動車（側車付二輪自動車を含む）
課税標準	<ul style="list-style-type: none"> ・原動機付自転車 ・軽自動車 ・小型特殊自動車 ・二輪の小型自動車（側車付二輪自動車を含む）の台数
賦課期日	4月1日
納期または納期限	5月1日～31日
税率等	下表のとおり
徴収方法	普通徴収

税率等

区分		税率	申告場所		
原動機付自転車	50cc 以下または定格出力が 0.6kw 以下のもの	1,000 円	区役所課税課・駅前事務所・区民事務所および分室 (但し、ミニカー、小型特殊自動車は区役所課税課のみ)		
	50cc を超え 90cc 以下のものまたは定格出力が 0.6kw を越え、0.8kw 以下のもの	1,200 円			
	90cc を超え 125cc 以下のものまたは定格出力が 0.8kw を越え、1.0kw 以下のもの	1,600 円			
	3 輪以上(総務省令で定めるものを除く)で 20cc を超え、50cc 以下のものまたは定格出力が 0.25kw を超え、0.6kw 以下のもの(ミニカー)	2,500 円			
小型特殊自動車	農耕作業用のもの	1,600 円	練馬自動車検査登録事務所		
	その他のもの	4,700 円			
2 輪の小型自動車	250cc を超えるもの	4,000 円	練馬自動車検査登録事務所		
軽自動車	2 輪 125cc を超え 250cc 以下のもの	2,400 円		軽自動車検査協会	
	3 輪	3,100 円			
	4 輪以上	乗用	自家用		7,200 円
			営業用		5,500 円
		貨物	自家用		4,000 円
			営業用		3,000 円
雪上車	2,400 円				

2. 杉並区の歳入内訳

平成 18 年度の一般会計の歳入内訳は下表のとおりである。歳入全体に占める特別区税の割合は、42.1%であり、特別区税は重要な自主財源となっている。

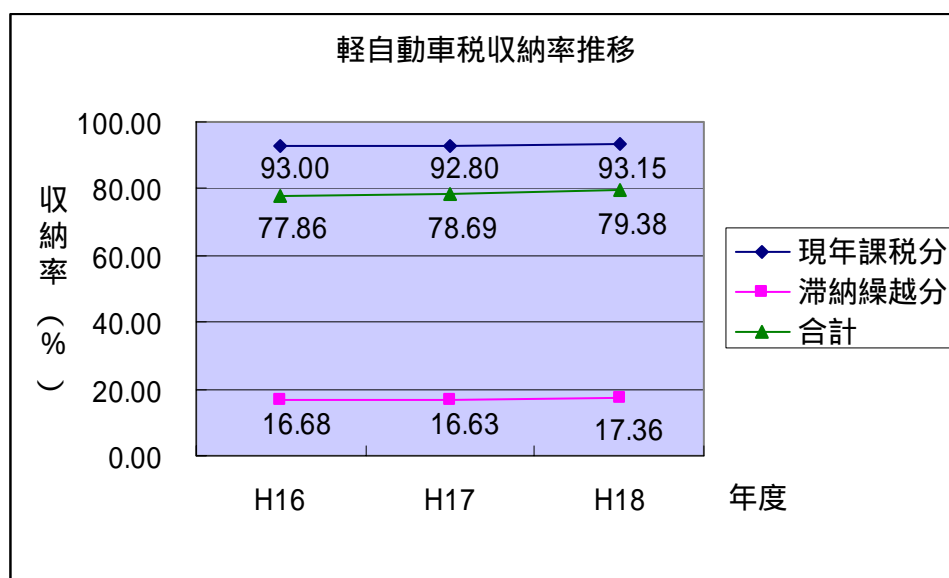
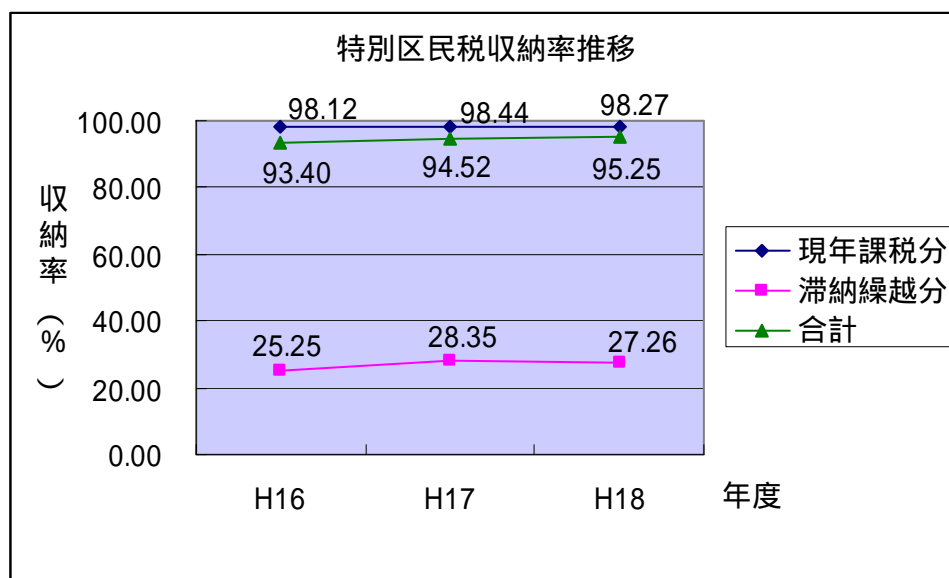
〔平成 18 年度 歳入内訳〕

款名	収入済額（千円）	割合
1 特別区税	63,810,677	42.1%
2 地方譲与税	2,808,165	1.9%
3 利子割交付金	1,048,689	0.7%
4 配当割交付金	622,035	0.4%
5 株式等譲渡所得割交付金	558,187	0.4%
6 地方消費税交付金	5,554,655	3.7%
7 自動車取得税交付金	1,142,803	0.8%
8 地方特例交付金	4,089,968	2.7%
9 特別区財政交付金	36,855,005	24.3%
10 交通安全対策特別交付金	91,041	0.1%
11 分担金及び負担金	1,564,604	1.0%
12 使用料及び手数料	3,189,593	2.1%
13 国庫支出金	12,399,463	8.2%
14 都支出金	8,110,658	5.4%
15 財産収入	1,379,094	0.9%
16 寄附金	13,614	0.0%
17 繰入金	502,380	0.3%
18 繰越金	6,472,898	4.3%
19 諸収入	1,227,589	0.8%
20 特別区債	0	0.0%
合 計	151,441,118	100.0%

3. 収納の状況

杉並区の特別区民税、軽自動車税の過去 3 ヶ年の収納率は以下のグラフ及び表のとおりである。平成 18 年度の収納率をみると、特別区民税が現年課税分 98.27%、滞納繰越分 27.26%、合計 95.25%であり、軽自動車税が現年課税分 93.15%、滞納繰越分 17.36%、合計 79.38%である。

杉並区の特別区民税の現年課税分の収納率は 98%を超えて推移しており、これは他区と比較しても高い比率となっている。



特別区民税収納実績

(単位：千円、%)

収入区分		調定額	収入額	B/A	還付 未済 額	差引収入額	D/A	不納欠 損額	収入未済額	
税徴収方法別		A	B		C	D(B-C)		E	F(A-D-E)	
平成十六年度	現年度分	普通徴収	19,180,345	18,363,793	95.74	823	18,362,970	95.74	1,007	816,367
		特別徴収	30,905,505	30,813,918	99.70	0	30,813,918	99.70	658	90,928
		計	50,085,851	49,177,712	98.19	823	49,176,888	98.19	1,666	907,296
	過年度分	412,439	369,934	89.69	0	369,934	89.69	27	42,477	
	小計	50,498,290	49,547,646	98.12	823	49,546,823	98.12	1,693	949,774	
	滞納繰越分	3,496,100	882,855	25.25	332	882,523	25.24	452,484	2,161,092	
	合計	53,994,391	50,430,502	93.40	1,156	50,429,346	93.40	454,178	3,110,866	
平成十七年度	現年度分	普通徴収	20,194,888	19,442,466	96.27	1,468	19,440,998	96.27	896	752,993
		特別徴収	31,917,013	31,887,873	99.91	0	31,887,873	99.91	191	28,948
		計	52,111,901	51,330,340	98.50	1,468	51,328,871	98.50	1,087	781,941
	過年度分	388,214	348,652	89.81	7	348,645	89.81	5	39,564	
	小計	52,500,116	51,678,992	98.44	1,475	51,677,517	98.43	1,093	821,505	
	滞納繰越分	3,104,181	879,899	28.35	347	879,551	28.33	350,278	1,874,351	
	合計	55,604,297	52,558,891	94.52	1,823	52,557,068	94.52	351,371	2,695,857	
平成十八年度	現年度分	普通徴収	26,519,262	25,584,571	96.48	3,688	25,580,883	96.46	4,215	934,163
		特別徴収	34,274,137	34,197,656	99.78	0	34,197,656	99.78	282	76,198
		計	60,793,399	59,782,228	98.34	3,688	59,778,540	98.33	4,497	1,010,361
	過年度分	365,011	321,023	87.95	0	321,023	87.95	108	43,879	
	小計	61,158,411	60,103,252	98.27	3,688	60,099,563	98.27	4,606	1,054,241	
	滞納繰越分	2,721,411	741,813	27.26	505	741,307	27.24	390,187	1,589,916	
	合計	63,879,823	60,845,065	95.25	4,193	60,840,871	95.24	394,793	2,644,157	

軽自動車税収納実績

(単位：千円、%)

収入区分		調定額	収入額	B / A	還付 未済 額	差引収入 額	D / A	不納欠 損額	収入未済額
税徴収方法別		A	B		C	D(B - C)		E	F(A-D-E)
平成 十六 年度	現年度分	127,307	118,408	93.01	85	118,323	92.94	0	8,984
	過年度分	129	110	85.27	0	110	85.27	0	18
	小 計	127,436	118,519	93.00	85	118,433	92.94	0	9,003
	滞納繰越分	31,535	5,259	16.68	7	5,252	16.65	5,546	20,736
	合 計	158,972	123,779	77.86	93	123,686	77.80	5,546	29,740
平成 十七 年度	現年度分	130,270	120,899	92.81	100	120,798	92.73	0	9,471
	過年度分	132	113	85.61	0	113	85.61	0	19
	小 計	130,403	121,012	92.80	100	120,912	92.72	0	9,490
	滞納繰越分	29,635	4,927	16.63	13	4,913	16.58	4,408	20,313
	合 計	160,038	125,940	78.69	114	125,826	78.62	4,408	29,804
平成 十八 年度	現年度分	133,591	124,445	93.15	107	124,338	93.07	0	9,253
	過年度分	117	103	88.03	0	103	88.03	0	14
	小 計	133,709	124,549	93.15	107	124,441	93.07	0	9,267
	滞納繰越分	29,697	5,155	17.36	13	5,141	17.31	4,313	20,242
	合 計	163,407	129,705	79.38	121	129,583	79.30	4,313	29,510

4. 特別区税の賦課、徴収事務について

(1) 賦課事務の概要について

賦課事務とは、課税権者が、租税債権の内容を具体的に確定させる行政処分（賦課処分）である。具体的には、地方税法や杉並区税条例等に従って、賦課処分が行われ、「1.特別区税の概要」に記載している納税義務者等につき調査決定される。杉並区では、課税課で賦課事務を行っている。

(2) 徴収事務の概要について

徴収事務とは、賦課事務で確定した税を納税者より徴収し、区の歳入として受け入れる事務である。徴収方法には、普通徴収、特別徴収、証紙徴収などがある。特別区税は普通徴収と特別徴収によっている。

普通徴収とは、賦課処分を行い、納税通知書を納税者に交付することによって徴収する方法である。この方法により徴収が行われているのが、特別区民税（普通徴収）と軽自動車税である。

特別徴収とは、地方税の徴収について便宜を有する者にこれを徴収させ、その徴収すべき税金を納入させることである。この方法により徴収が行われているのが、特別区民税（特別徴収）である。なお、特別徴収によって地方税を徴収し、納入する義務を負う者を特別徴収義務者という。

(3) 賦課・徴収事務の担当部署について

杉並区では、賦課徴収事務を次表の担当部署で所管している。杉並区の特徴として、納税課は、特別区民税（普通徴収）の徴収事務に特化しており、特別区民税（特別徴収）および軽自動車税についての徴収事務は課税課が実施している。なお、詳細な事務分掌は、次の「5.機構」に記載している。

税目	事務	担当部署
特別区民税（普通徴収）	賦課	課税課 区民税係 区民税第一担当係長 区民税第二担当係長
	徴収	納税課 納税係 特別整理係 公売・調整担当係長 区外納税係
特別区民税（特別徴収）	賦課	課税課 区民税係 区民税第一担当係長 区民税第二担当係長
	徴収	課税課 特別徴収係 滞納整理担当係長
軽自動車税	賦課	課税課 税務管理係
	徴収	課税課 税務管理係

5. 機構

杉並区の平成 18 年度税務機構は、課税課および納税課であり、各課の係と事務分掌は以下のとおりである。

《課税課》

「税務管理係」

区の税制および税務統計に関すること。

区税に係る連絡調整に関すること。

軽自動車税、特別区たばこ税、鉦産税および入湯税（以下「諸税」という）

の賦課および収納に関すること。

諸税に係る滞納金の徴収に関すること。

諸税に係る滞納処分に関すること（他の課に属するものを除く）。

諸税の証明に関すること。

標識弁償金に関すること。

自動車臨時運行の許可に関すること。

課内他の係に属さないこと。

「調整担当係長」

税制に係る調査および税務事務指導に関すること。

税務事務に係る電算処理についての連絡調整に関すること。

すぎなみ環境目的税に関すること。

「特別徴収係」

特別区民税および都民税に係る特別徴収義務者の管理に関すること。

特別区民税および都民税の特別徴収の異動処理に関すること。

特別区民税および都民税の特別徴収の収納に関すること。

特別区民税および都民税の特別徴収に係る滞納金の徴収に関すること。

「滞納整理担当係長」

特別区民税および都民税の特別徴収に係る滞納金の徴収に関すること。

特別区民税および都民税の特別徴収に係る滞納処分に関すること（他の課に属するものを除く）。

「区民税係」

特別区民税および都民税の賦課に係る調整に関すること。

特別区民税および都民税の賦課に関すること。

特別区民税および都民税の証明に関すること。

「区民税第一担当係長、区民税第二担当係長」

特別区民税および都民税の賦課に関すること。

特別区民税および都民税の証明に関すること。

《納税課》

「管理係」

特別区民税および都民税（普通徴収）および延滞金（以下「区民税等（普通徴収）」という）の収納と管理に関すること。

過誤納金の還付に関すること。

納税貯蓄組合の育成等納税奨励に関すること。

口座振替による特別区民税および都民税（普通徴収）の納付に関すること。

都民税の払込に関すること。

課内他の係に属さないこと。

「収納対策担当係長」

収納システムの構築に関すること。

その他収納対策の強化等に関すること。（他の部・課・係に属するものを除く）。

「納税係」

納税奨励に関すること（他の係に属するものを除く）。

特別区民税および都民税の普通徴収の収納および滞納整理に関すること（他の係に属するものを除く）。

「特別整理係」

高額滞納金に係る特別区民税および都民税の普通徴収の収納および滞納整理に関すること。

「公売・調整担当係長」

特別区民税および都民税の普通徴収の滞納処分に係る公売、換価および配当に関すること。

国民健康保険に係る徴収金との重複滞納の調整に関すること。

「区外納税係」

区外転出者に係る特別区民税および都民税の普通徴収の収納および滞納整理に関すること（他の係に属するものを除く）。

税に係る徴収の嘱託に関すること。

なお、納税課については、収納率向上のために係編成を平成 19 年度より変更している。また、課税課も含めて、人員は減少している。具体的には、以下のとおりである。

平成 18 年度(H18.4.1 現在)		平成 19 年度(H19.4.1 現在)	
課税課	人員	課税課	人員
税務管理係	9	税務管理係	9
調整担当係長	3	調整担当係長	3
特別徴収係	13	特別徴収係	13
滞納整理担当係長	2	滞納整理担当係長	2
区民税係	7	区民税係	6
区民税第一担当係長	21	区民税第一担当係長	20
区民税第二担当係長	21	区民税第二担当係長	20
嘱託職員	7	嘱託職員	7
計	83	計	80

納税課	人員	納税課	人員
管理係	10	納税管理係	12
-	-	納税担当係長	1
収納対策担当係長	1	収納調整担当係長	1
納税係	18	滞納整理係	16
区外納税係	6	徴収担当係長	2
特別整理係	7	特別整理係	7
公売・調整担当係長	2	公売・調整担当係長	2
嘱託職員	2	嘱託職員	5
計	46	計	46
合計	129	合計	126

6. 政策、施策、事務事業の体系

杉並区の政策施策の体系は6分野、22政策、72施策で構成されている。特別区税の賦課・徴収業務は、下図で示すとおり、政策「創造的で開かれた自治体経営」 - 施策「財政の健全化と財政基盤の強化」に体系付けられている。

政策	施策	事務事業	所管課
創造的で開かれた自治体経営	財政の健全化と財政基盤の強化	予算編成事務	財政課
		起債事務	財政課
		自動車臨時運行許可事務	課税課
		特別区民税・都民税賦課事務	課税課
		軽自動車税賦課徴収事務	課税課
		たばこ税賦課徴収事務	課税課
		特別区民税・都民税徴収整理事務	納税課
		納税貯蓄組合連合会	納税課
		過誤納還付	納税課

は監査の対象となった事務事業である

7. 最近の地方税制改正

最近行われた地方税制の主な改正は次のとおりである。

《平成 17 年度》

- ・ 定率控除額の引下げ（平成 18 年度分から適用）
現行の定率控除額を 2 分の 1 に引き下げる
- ・ 年齢 65 歳以上の者に係る非課税措置の段階的廃止
年齢 65 歳以上の者に係る非課税措置を段階的に廃止し経過措置を設ける
- ・ 給与支払報告書提出対象者の範囲の見直し
平成 18 年 1 月 1 日以降に給与の支払いを受けている者が退職した場合には、退職した日の属する年の翌年 1 月 31 日までに給与支払報告書を退職者の退職日現在の住所地に提出する

《平成 18 年度》

- ・ 非課税限度額の引下げ（平成 18 年度分から適用）
均等割 $35 \text{ 万円} \times (\text{扶養家族} + 1) + \underline{21 \text{ 万円}}$
 $35 \text{ 万円} \times (\text{扶養家族} + 1) + \underline{22 \text{ 万円}}$
所得割 $35 \text{ 万円} \times (\text{扶養家族} + 1) + \underline{32 \text{ 万円}}$
 $35 \text{ 万円} \times (\text{扶養家族} + 1) + \underline{35 \text{ 万円}}$
- ・ 定率による税額控除の廃止（平成 19 年度分から廃止）
- ・ 住民税の税率の改正（平成 19 年度分から適用）

特別区民税・都民税の所得割の税率変更

課税所得金額	特別区民税		都民税	
	改正後	現行	改正後	現行
200 万円以下	6%	3%	4%	2%
700 万円以下		8%		
700 万円超		10%		3%

・調整控除の創設（平成 19 年度分から適用）

所得税と個人住民税の人的控除額の差に基づく負担増を調整するため、次の金額が所得割の額から控除される。

《合計課税所得金額が 200 万円以下である場合》

次の または のいずれか小さい額の 5%

所得税との人的控除額の差額の合計額

合計課税所得金額

《合計課税所得金額が 200 万円を超える場合》

{人的控除額の差額の合計額 - (合計課税所得金額 - 200 万円)}の 5%(特別区民税 3%・都民税 2%。この額が 2,500 円未満の場合は 2,500 円)

第3 監査の結果

1. 特別区税の賦課事務について

(1) 特別区民税（普通徴収・特別徴収）

特別区民税の賦課事務については、普通徴収と特別徴収とで事務の流れに違いはなく、区民税係が普通徴収分・特別徴収分とも賦課決定を行っている。

賦課決定の正確性について

税額は、納税者の申告等に基づいて入手した課税資料を根拠に賦課決定される。特別区民税は、国税である所得税が申告納税であるのと異なり、賦課決定するものであるから、申告書等の課税資料の記載の内容点検については、細心の注意を払い税額を決定する必要があり、その正確性は十分に担保されなければならない。

課税課では、課税資料を担当者が点検し、課税資料入力業者または担当者が「賦課システム」に課税資料を入力する。その後、入力内容を再度チェックするとともに、エラーリストの処理を行い、当該賦課システムで課税資料が集計され税額が計算される。ただし、毎年のように実施される税制改正に、システムが完全には対応していないため、税額計算を担当者が手計算で行い、賦課システムに直接計算結果を入力する場合がある。

この場合、システムでの計算に比し、税額計算の正確性により慎重にならなければならないため、その正確性が担保されているか検証した。課税資料を任意にサンプル抽出し、税額計算の正確性を検証したところ、計算は正確になされていた。

ただし、計算過程を直接課税資料に記入せず、付箋紙に記入し貼り付けているものも散見された。納税者からの問い合わせ対応のためにも、税額計算の正確性を担保するためにも、事後検証が容易に可能となるよう、付箋の紛失の危険性をなくすため、計算過程を課税資料に直接記入することが望ましい。

また、課税資料については、担当者による内容や税額の検証の証跡は残されており、正確になされているが、係長等他の上位者による査閲および承認はなされていない。膨大な課税資料をすべて係長等他の上位者が査閲することは実務的で

はないが、適宜査閲し正確性をより担保する必要がある。例えば、システム外の手計算によるものについては、必ず係長等他の上位者が査閲し承認することで、税額計算を誤るリスクは軽減され、正確性がより担保され则认为る。

未申告者の捕捉状況（網羅性）について

課税の公平性のために、未申告者に対しては申告を勧奨し、適切な賦課決定をする必要がある。そこで課税課では、平成 18 年度は、当初課税が終わった時点で第 1 回未申告調査、11 月に第 2 回の未申告調査を実施した。

（ a ）第 1 回未申告調査について

第 1 回未申告調査では、32,339 件の申告書を未申告者に発送し、6,165 件の申告書を収受した（収受率 19.06%）。収受したもののうち課税対象となったものは 1,651 件、非課税となったものは 4,514 件であった。

このように、未申告調査の結果、課税に至ったものがあり、未申告調査は公平性の確保に一定の寄与があるが、未申告者の抽出方法に以下の問題がある。未申告者は、住民登録データから 23 歳～60 歳の区民をリストアップし、生活保護を受けている者など非課税となる者を除外したうえで、申告書を発送している。しかし、住民登録者以外の者に関しては、未申告調査の対象としていない。特別区民税は、杉並区に住所はないが、杉並区に事務所・家屋敷がある者に対しても課税対象者としており、申告義務があるため、公平性の確保の観点からは、住民登録者以外の者についても未申告調査の対象に含めるべきである。

また、返戻 1,328 件を除く、24,846 件については、申告がなかったわけであるが、その後の特段の調査は実施していない。杉並区は、前年中に所得がなかった者など多くが申告の義務がないからであると判断している。しかし、申告義務のある者も未申告のままとなる可能性があるため、公平性の観点からは、申告義務の有無について確認する必要がある。

(b) 第2回未申告調査について

第2回未申告調査では、前年に課税しているが現年は未申告となっている者を賦課システムの課税データから抽出し、調査対象としている。さらに、課税課では、金額別に多額の未申告者を抽出し個別勧奨を行っている。第2回未申告調査の結果については、第1回未申告調査のような収集データの集計分析はしていない。

未申告調査対象者に対する個別勧奨は、対象案件を各担当者で分担し実施されている。各担当者は、受け持った案件について、課税権の有無など対象者の調査等を踏まえて申告書を発送して申告を待つことになるが、当該個別勧奨に関する特段の決裁はない。したがって、申告書の発送時期や当該調査に係る申告期限などについて、担当者によって異なる場合もある。課税課としてどのような方法により、未申告を解消していくのが効果的、効率的なのか検討し、担当者によって対応方法が異ならないよう、対応方法の統一化を図っていく必要がある。

また、統一的な対応をとることによって、進行管理もしやすくなり、早期に未申告の原因を把握し、未申告の解消につながると考える。例えば、納税者本人は期限内に申告しているのに、他区からの申告書の回付が漏れていたために、杉並区では未申告扱いとなっていた例もある。回付漏れの把握が年末になると、納期が最後の第4期のみとなってしまうため、1回で多額の区民税を納めなければならないことになる。この場合、収納にも影響を及ぼす恐れもあることから、適時に未申告原因を把握できるよう、進行管理に努める必要がある。

効率的な賦課事務のための体制整備の必要性について

住民税申告書、所得税確定申告書、給与支払報告書等の課税資料に基づき、賦課決定するのであるが、当初課税(3月申告、6月課税)においては、課税資料が膨大であり、適時に課税資料を収集整理しないと、当初課税に間に合わない恐れがある。そこで、正確な賦課事務を保ちながらも効率化を図る必要がある。

当初賦課事務は大別して、課税資料収集段階と課税資料入力段階に分かれる。

課税資料収集開始時期と課税資料入力期限は決まっているため、課税資料収集段階が長引くほど、入力期間が短くなる。そのため、各段階の効率化を図る必要がある。

(a) 課税資料収集の効率化について

当初課税の課税資料のうち、収集に最も人員と時間を要するのが、税務署から入手する所得税の確定申告書の転写である。本来は申告期限(3月15日)から2週間後の3月末までに、税務署から杉並区に課税資料が回付されることになっているが、実際は4月の第2週くらいにならないと回付されてきていない。この原因は、申告期限直前の郵送による申告書の開封作業に多大な時間がかかることや、電子申告の増加により転写必要資料が増加していること等である。そのため、杉並区からも税務署に職員および非常勤職員を各税務署9名ずつ応援派遣し、申告書の開封作業や転写作業を行っている。ただし、この応援も税務署の作業スペースの関係から、人員増加も、コピー機増設も困難な状況である。

税制改正等により課税資料が増加する中、現在の状況を改善しないと、課税資料入力事務に支障をきたす恐れがあるだけでなく、収集すべき課税資料の整理が困難となる可能性がある。そこで、課税資料収集の効率化に向け杉並区と国、都の相互の協力体制を充実させるための協議を行い、共同作業を進めているが、これは杉並区だけで解決できる問題ではない。しかし、従前より杉並区が国に提案している作業スペースの提供等の解決策につき、受け入れてもらえるようさらに強く国や都に働きかけることを検討する必要がある。

(b) 課税資料入力の効率化について

入手した課税資料は、点検後、入力業者に4月の第3週くらいまでには渡す必要があるが、課税資料の入手が遅れると、業者が入力できず、区の担当者が入力することになる。また、入力業者の作業処理可能量にも限界があり、契約を超える入力件数は区の担当者が行わなければならないことになる。さらに、近年の税

制改正に伴い、税体系が複雑化し、課税資料も増加している。そのため、賦課事務自体も作業量の増加だけでなく、作業内容の複雑化・専門化が進んでいる。

このような現状を改善するには、委託化や単なる人員の増加だけでは、対応に限界があるため、課税資料を点検し、正確かつ迅速な入力ができる専門家が必要である。税務経験の豊富な職員も減ってきており、人事ローテーションや異動時期を考慮しながら、専門家を育成する必要がある。また、当初賦課時期には、他課に異動した賦課事務経験者を兼務とするなどして、賦課事務の人員を強化できるような方策も考えられる。そのためには、どの業務にどの程度人員が必要なのか、業務分析を行う必要がある。

(2) 軽自動車税

賦課事務の正確性

軽自動車税は、新規登録および廃車の申告書に基づき、賦課決定する。税額は、排気量等で明確に定められているため、税額決定の正確性は、申告書を正確に賦課システムに入力することが重要となる。したがって、申告書のチェックおよび入力の正確性について検証した。

杉並区の申告書の様式は、申告書下に「受付、入力、点検」の欄が設けられており、実施者がサインし、正確性を期している。他区の様式には「受付、入力、点検」欄がないものがあるが、余白に同様のサインを記入するようにしている。さらには入力者と点検者を別の担当者で実施することで正確な入力に努めている。

任意の月の申告書綴りを調査したところ、入力欄や、点検欄にサインがないものが相当数見られた。しかし、入力した結果が、毎週「軽自動車税 新規・廃車入力一覧表」として出力され、正確に入力されたかどうか、2名の担当者により二重チェックを行っている。そのチェックの結果により、修正事項があれば適切に修正が入力されており、賦課事務の正確性は担保されていた。しかし、一方で、入力元資料である申告書には入力一覧表とチェック済みであることの証跡はない。入力元資料である申告書をもれなく入力したことを確認するためにも、チェック

済みであることを申告書にサインして消し込みすることが望まれる。

課税客体の把握について

軽自動車等は、標識（ナンバープレート）がないと公道を使用できないため、新規登録車両に対する、賦課漏れは基本的でない。正確な賦課がなされない可能性が生じるのは、廃車手続や譲渡手続が適時になされない場合である。軽自動車税は4月1日の所有者に対して課税されるため、廃車手続が賦課期日である4月1日をまたいでなされる場合などでは、特に、廃車の事実を適時に把握する必要がある。

廃車や譲渡について、区役所や区民事務所に申告される場合は、適時に把握されているが、練馬自動車検査登録事務所および軽自動車検査協会に申告されるもので、当該申告書が区役所に回付漏れとなる場合には、廃車や譲渡の事実が適時に把握されないこととなる。この場合は、杉並区だけではなく他の自治体共通の問題ではあるが、廃車入力に賦課期日を越えてしまうと、課税すべきでない者に対しても課税してしまう結果となるので、回付漏れの有無を確認するなど、課税客体の正確な把握に努める必要がある。なお、当該ケースは18年度については該当がなかった。

現在は、納税者からの問い合わせ（廃車したのに課税された等）に対応する形で、調査対象車両を特定し、練馬自動車検査登録事務所および軽自動車検査協会に職員が出向き、申告状況等を調査している。18年度は7回調査を実施した。現状のように調査することも必要であるが、回付漏れが起こらないような方策を検討する必要がある。

また、調査に当たっては、「調査車両一覧」を作成し、係長等他の上位者の決裁を受け、調査を実施しているが、調査後の結果については、特段報告されておらず、その後のフォロー状況は明らかにされていない。フォロー状況を確認するため、「調査車両一覧」から任意にサンプル抽出し、調査結果を検証したところ、処理結果が記入された登録調査票がなく、確認できないものもあった。処理済み

か否かを把握するためにも、「調査車両一覧」に調査の顛末を記載し、報告する必要がある。

「税止め」について

125cc 以上（練馬ナンバー）の廃車申告は、練馬自動車検査登録事務所または軽自動車検査協会に、自動車検査証およびナンバープレートを返却しなければならないが、盗難にあった等の理由により、廃車手続が取れない場合がある。当該場合において、杉並区では「税止め」という手続を行っている。「税止め」とは、廃車手続きが完了していないが、警察に盗難届けを提出している等の理由があり、軽自動車を所有していないことを「軽自動車税廃車申告書」により確認ができた場合に、軽自動車税を賦課しない手続である。

当該手続において、「軽自動車税廃車申告書」には廃車等の事実を確認できる資料は添付されていない。しかし、申告書には、警察に提出した盗難届の受理ナンバーなどが記載されていることから、申告内容は適切に確認されていると推察される。このように、盗難届の場合には、客観的な事実を確認できる。一方で、譲渡のように客観的な事実を確認しづらく主観的判断にならざるを得ない場合がある。この場合、廃車等の事実を申告書からの確に判断する必要がある。したがって、盗難届の受理ナンバーのように客観的な事実が確認できない場合には、係長等他の上位者の承認を得ることで、申告内容を確認したことの証跡を残す必要がある。

2. 特別区税の徴収事務について

(1) 徴収事務について

徴収事務は、特別区民税（普通徴収）が納税課、特別区民税（特別徴収）が課税課特別徴収係および滞納整理担当係長、軽自動車税が課税課税務管理係で実施されている。事務処理基準も各課・係でそれぞれに定められており、各マニュアルに従って、徴収事務、滞納整理事務を実施している。

各課・係で徴収事務について質問等を行ったところ、督促状の発付や、執行停止、不納欠損処理等につき、合規性に問題があるものは見受けられなかった。

なお、納期限内に納付されず滞納となった債権については、「(3)未収金等の回収管理について」で記述している。

(2) 収納率向上に向けた対策について

現年度分および滞納繰越分を含めた特別区民税の収納率の年度ごとの推移を見ると、平成14年度以降右肩上がりで見られ、また、収納率の水準も常に23区平均を大きく上回り、23区内で上位に位置している。これは、杉並区の収納率はもともと高い水準にあったが、そこに安住せず収納率の向上に努めてきた成果が現れていると考えられる。

(収納率の状況)

年度	杉並区	23区平均	23区最高
14	92.07% (第2位)	89.23%	92.99% (文京区)
15	92.70% (第2位)	90.03%	93.62% (文京区)
16	93.40% (第2位)	90.96%	94.52% (文京区)
17	94.52% (第2位)	92.31%	95.57% (文京区)
18	95.25% (第3位)	93.43%	96.23% (文京区)

しかし、最近の税制改正の影響により税額が増加する区民が多く、滞納者の増加による収納率の低下が懸念され、また、これからも収納率に影響を及ぼす税制改正が予想される。

今後、地方分権の一層の進展が見込まれるが、地域の特色にあった独自の取り組みを進めていくためには、自主財源の確保がこれまで以上に必要になる。

このため、収納率の向上に向けた杉並区の取り組みの内容を分析するとともに、他自治体の取り組みを参考にし、更なる収納率の向上につながる方法等を検討すると次のとおりである。

納税機会の拡大について

(a) 杉並区の取り組み

収納率を向上させるために、多くの自治体において、収納機会の拡大をはかり「税金を納めやすい環境づくり」を進めている。具体的には、納税のために遠出しなくてもいいように居住地の近くで納税できる場所や、住民の生活様式や就業形態の多様化に対応した納税し易い環境の整備が行われている。

杉並区においては、本庁舎や杉並区指定金融機関や特別区公金収納取扱店以外に、区民事務所や分室、駅前事務所において納税を可能とする場所を設けている。特に、駅前事務所は、平日午後 7 時まで、毎週土曜と第 1、第 3 日曜日は午後 5 時まで開所しており、平日の日中に時間が取れなくとも、帰宅途中や週末に納税できる環境が整備されており、区民の利便性を高めている。

これに加え、平成 18 年度からはコンビニエンスストアでの納税を可能とした。コンビニエンスストアは多くが 24 時間営業であり、さまざまな事情で帰宅が遅くなるような区民も利用が可能である。また、コンビニエンスストアは全国各地に店舗を有しており、自宅付近で気軽に納税可能であるとともに、区外においても納税が可能である。このため、従来は窓口での利用がしづらい区民の利便性が高まるとともに、その他の区に住む納税者の利便性の更なる向上にもつながっている。

さらに、指定の納付場所に行かなくてもよい手段として口座振替がある。口座振替は住民の利便性が高まるとともに、杉並区にとっても確実に徴税が行われるというメリットがある。このため、杉並区においては、これまでも口座振替の利用促進に努めてきており、特に平成 18 年度は新たな取組みとして、納税通知書に口座振替依頼書を同封した。この結果、平成 18 年度は口座振替の利用申し込みが多く寄せられた。このことから、これまでの口座振替制度の周知度が低い状況にあったことが伺える。

(口座振替の利用状況)

(単位：人)

年度	前年度末の利用者	当該年度増加分	当該年度減少分	当該年度末の利用者
15	32,325	4,492	2,706	34,111
16	34,111	3,377	2,799	34,689
17	34,689	3,290	2,879	35,100
18	35,100	7,349	2,628	39,821

上述したように、口座振替は住民、行政双方にとってメリットが大きい制度であり、利用促進に努めることが必要である。平成 18 年度の教訓を生かし、業務の処理体制を見直すなどにより、口座振替の利用促進に向けた取組みを積極的に行う必要がある。

また、平成 18 年度に採用した方法では、実際に口座振替が行われるのは次の納付からとなる。このため、口座振替の周知を早く積極的に行うことで、認知度を高め最初から口座振替の利用が可能となるよう、保育園の申し込み受付の際などに税金について口座振替が可能である旨のチラシを配布してもらうこと、あるいは広報紙で口座振替の PR を行い、口座振替依頼書を折り込むなどの方法に努めることが必要である。

(b) 新たな納税機会の拡大の手法

コンビニエンスストアでの納付と同様に、納税者の利便性を高める方法として、最近他の自治体において採用されはじめている方法として、クレジットカードによる納付と MPN の利用がある。

クレジットカードによる公共料金の支払いは、電気、ガス、電話などですでに採用され利用者も増加しており、一般的な決済手段となっている。クレジットカードを用いた納付については、平成 18 年 3 月の地方自治法改正により規定が整備されたところである。一部の自治体においてもこの取組みが開始されており、先進自治体としては、軽自動車税を対象としている神奈川県藤沢市、住民税や国民

健康保険料等を対象としている三重県玉城町などがある。また、MPN とは、「ペイジー（Pay - easy）」の愛称で呼ばれている収納サービスで、金融機関のインターネットバンキングや ATM を活用して支払いを行うものである。導入自治体としては、自動車税をはじめとした都税、使用料を対象としている東京都、市県民税をはじめとした市税、使用料等を対象としている千葉縣市川市、税金は対象とはしていないものの使用料等を対象としている中野区などがある。

クレジットカード納付や MPN 利用のメリットとして、次の点が考えられる。

まず、クレジットカードによる納付については、納付サイトを設けて納付する方式を採用した場合、納税者が窓口やコンビニエンスストアに行く必要がなくなることである。また、24 時間都合のよい時間に納付が可能になり、納税者の利便性向上が最大のメリットである。さらに、徴収する杉並区側のメリットとしては、納期内納付率の向上と、その結果、督促、催告等の業務に要する時間が減少するなど、業務の効率化が進むことがある。

一方、デメリットとしては、カード利用にかかる手数料が最も大きいと考えられる。現状においては、銀行の口座振替の手数料は 10 円、コンビニエンスストアの手数料は 58 円であり、またクレジットカードの場合は定額ではなく定率（導入自治体では約 1%）である。このように、利用件数や税額が多くなれば手数料も大きくなり、現行の手段に比べて徴税コストが高くなる場合がある。軽自動車税は 1 件あたりの税額が比較的少ないため、クレジットカードによる納付を行った場合においても、手数料は現行の方法での徴税コストと比べ同水準もしくは少額になると考えられるが、特別区民税では現行の方法よりも徴税コストが高くなると考えられる。手数料については総務省から、「納税者がクレジットカードを利用した地方税等の納付を行うことを選択することにより必要となる手数料については、仮に、地方団体が負担するとしても、他の収納手段における手数料との均衡を保つことが必要であり、それを超える部分は、当該選択を行った納税者本人が負担すべき性格のものである」（平成 18 年 3 月 13 日総税企第 53 号総務省自治税務局）とする課長通知が発出されており、手数料の負担方法、つまり、杉並区が

全額負担するのか、利用者にも負担を求めるのか、が大きな課題である。

MPN の利用については、MPN に対応したインターネットバンキングの利用により、納税者が窓口やコンビニエンスストアに行く必要がなくなること、また、24 時間都合のよい時間に納付が可能になること、納付場所として対応 ATM が利用できることによる利便性の向上がメリットである。杉並区としても、納期内納付率の向上と、その結果、督促、催告等の業務に要する時間が減少するなど、業務の効率化が進むというメリットがある。

また、国の「e - Japan 戦略」に基づき電子化基盤整備が進められており、電子自治体の推進への要請が国、地域住民等から寄せられることが予想されるため、これに応えることにつながるというメリットもある。

一方、デメリットとしては、MPN に対応したシステム構築費用、ランニングコストが高額であること、納付書の様式変更等が必要になるため、条例、規則の整備など税だけでなく全庁的な対応が必要になること、また、対応する金融機関が少ないことが挙げられる。

これらのことを踏まえると、多様な納税方法の整備による納税機会の拡大は住民の利便性の向上につながるものであり、推進すべきものであるが、実際の導入に当たっては、住民のニーズと導入にかかる費用とその効果や個人情報保護への対応を十分に勘案して行う必要がある。

クレジットカード納付や MPN の利用は始まって間もないこともあり、今後、システムの改良や手数料への対応など、様々な動きが予想されるところである。現に、ネットオークションやネットショッピングを扱う通信大手がクレジットカードによる支払ではあるものの、手数料を定額にしたサービスを提供している。杉並区においては、これらの動きを十分に見極めながら検討を進めることが必要である。

納税者への働きかけについて

(a) 杉並区の取り組み

杉並区においては、現年度分の徴収強化を方針としている。これは、一旦滞納繰越となると、次年度以降、現年度分に滞納繰越分が加わりさらに収納が困難になるため、現年度分については年度内に徴収し、新たな滞納繰越を発生させないためである。

この方針の達成には、納税義務者に対していかに期限内納付の働きかけを行うかが重要となる。特別区民税の場合、4回に分けて徴収する仕組みになっており、納期内での納付が滞ると、要納付額が累積するため収納が困難になることが予想されるため、滞納が発生した場合、迅速に納税に向けて方策を講ずることが必要になる。

杉並区では、特別区民税の現年度分について、納期ごとに以下のとおり納税義務者への対応を実施している。

	6月上旬	6月末	7月末	8月末	9月中旬	9月末	10月末	11月中旬	11月末	1月末	2月中旬	2月末	4月中旬
1期	納通発送	納期限	督促状		文書催告			文書催告			文書催告		文書催告
2期				納期限		督促状		文書催告			文書催告		文書催告
3期							納期限		督促状		文書催告		文書催告
4期										納期限		督促状	文書催告

また、平成18年度は新たに11月から1月を強化月間とし、全課体制で未納者への電話催告を実施している。この電話催告は、日中に加え夜間にも行われており、確実に未納者に対し納税の働きかけを行っている。実施状況は次のとおりである。

(強化月間における電話催告の実施状況)

電話催告 対象数	電話催告を実施した数		交渉できた数		納付約束を結んだ数	
	数(人)	率(%)	数(人)	率(%)	数(人)	率(%)
6,779	5,545	81.80	1,552	27.99	1,002	18.07

電話催告を実施した数の欄の率は電話催告対象者数に対する割合、交渉できた数および納付約束を結んだ数の率は電話催告を実施した数に対する割合である

強化月間に行われる電話催告については、対象者全員にコンタクトを取ることを目標としているが、連絡先の不明などにより、平成 18 年度の実施率は 81.80%にとどまっている。対象者の連絡先については、他課との連携をはかり、携帯電話などを含め連絡先の把握に努めているところではあるが、一層の対象者の連絡先の把握に努める必要がある。

さらに、電話をかけてつながる割合は 30%に満たない状況となっている。

電話がつながった納税義務者のうち、納付約束に応じた人の割合は 64.56%であり、コンタクトに成功すれば納付の約束に応じる可能性が高いといえる。このことから、連絡先の把握や確実なコンタクトの確保が重要であり、強化月間中には夜間だけでなく、土曜、日曜、祝日などにも電話催告を実施すべきである。

夜間、土曜、日曜、祝日の電話催告を効果的、効率的に行う方法としては、現行の強化月間中の職員による取り組みの強化の他に、電話催告の外部委託が考えられる。すでに、大阪府堺市や練馬区などにおいては、業務の外部委託を行う自治体が出てきている。導入直後でありその効果は明確ではないが、民間企業の専門的な電話対応技術を導入することにより、業務の効率的な実施につながると考えられる。また、これまで電話催告に要した人員、時間を他の業務の遂行に割り振ることで、業務の効率化が考えられる。

杉並区においては、現在、全事務事業について、民間事業者からの市場化提案を受け付け、具体的な業務内容について事務事業詳細シートにより公表されており、電話催告業務についても民間事業者からの提案がなされている。この提案の採否については、住民へのサービス水準を維持または向上しつつ上述のメリットが発揮されるよう、提案内容の実現可能性や事業者の業務遂行能力、体制、実績を詳細に検討することが必要である。

(b) 臨戸について

納税者への働きかけの方法として臨戸がある。臨戸は、未納者を直接訪問し納税

の働きかけを行うものである。未納者に対して催告状や電話催告といった方法と比べ、納税を促す方法としてより効果があると考えられる。

しかし、杉並区では現在、臨戸を実施していない。対象となる人数が多いことやたとえ訪問しても会えない場合が想定され、全員に対して行ことが困難であること、またかけた費用に見合った効果が得られないということがその理由である。

確かに、臨戸には、対象人数が多いため、対象をどう決定するか、つまり統一的な取り扱いができず公平性に問題が生じる恐れが生じること、訪問しても会えず、無駄なコストを掛ける結果になってしまう可能性がある、というデメリットが考えられる。

しかし、催告書や電話催告よりも一歩進んだ手段である臨戸が未納者へ与える影響の大きさ、杉並区の強い姿勢を示す機会という効果は大きいと考えられる。また、臨戸を実施することで、既に納税した区民の信頼に応えることとできることともに、新たな滞納者の発生を抑制する効果があると考えられるため、臨戸を実施すべきである。

臨戸の実施を可能とするための方策として、職員の勤務体制をシフト制とすることで対応する方法がある。シフト制にすることにより、夜間等の勤務に伴う超過勤務による職員の疲労の蓄積や疲労から生じる業務効率の低下の予防など業務効率および職員の健康管理ができ、また、超過勤務時間を少なくすることによりコストの増加を防ぐことができるため、夜間や休日の臨戸が実施しやすくなると考えられる。

また、和歌山県のように非常勤の納税推進員を採用し、臨戸を実施することも考えられる。

(c) 分納について

また、未納者への働きかけとしては、これらの取り組みのほかに、相談に応ずるという形ではあるが、納付を分割して行う分納を認めることにより納付の確保を図っている。分納については、収納を確保する上で有効な手段であると考えられ

る。杉並区では、原則として年度内に納付が完了するように納付計画を立て、納付の状況をモニタリングすることで状況を確認し、滞りがあれば対象者に対して働きかけを行う仕組みが構築されるなど進行管理が行われている。

分納については、納税者の希望があれば基本的に認めるという方針で臨んでいる。交渉や聞き取りの中で担当者が事務処理基準や内規に基づき判断し、財産調査を実施することおよび延滞金が発生することを説明した上で実施が決定されているが、申請書の提出や相談時の財産状況の調査は実施されていない。申請書の提出を求めないことは納税者にとって、相談・分納申請が行いやすい雰囲気醸成するためであり、一定の効果があると考えられる。

しかし、税金は全額一括納付が原則であり、法に規定されていない分納はあくまでも例外的なものであることから、納税者が安易に分納を求めることは原則から外れてしまうことになる。このため、納税者が安易に分納を求めないように、担当者は申請書を徴する、相談の時点で財産状況を把握するなど、分納の実施にあたっては慎重に対応する必要がある。

担当職員のレベルアップについて

収納率を向上させるためには、納税者への働きかけだけでなく、職員のレベルアップ、組織のレベルアップを行うことが有効である。

杉並区においては、職員のレベルアップをはかるため、年間の研修計画を立て、新規配属職員向けや担当する職務に応じた研修を実施し、必要な知識を習得する機会を設けている。これらの研修は講義形式のものだけでなく、財産調査の現地演習などの実践的な内容のものも含まれており、実務に活用できる内容となっていると考えられる。

また、係内では朝のミーティングの場を設け、意見交換等を実施するなど係内での意思疎通をはかるとともに、情報の共有化を進め、マニュアルやチェックリストの整備を行っている。

さらに、組織のレベルアップを図るために、東京都への職員派遣を行い、都のノ

ノウハウを吸収するとともに、国税 OB を嘱託職員として採用することにより、国税のノウハウの吸収にも努めている。

職員、組織のレベルアップを図る取り組みにより、収納率が向上していることから、一定の効果が出ていると考えられる。今後、更なる職員、組織のレベルアップを図るための取り組みを検討することにより一層の収納率の向上に有効である。

現在の研修内容は、職員の税に対する知識の習得が主になっており、税に携わる職員として欠かすことのできない内容であるが、職員は日常的に区民との接触を行っていることから、区民との円滑な納税交渉の実施をテーマにした研修の実施が必要である。たとえば、わかりやすく伝えるためのプレゼンテーション研修や説得する技術を高める研修などである。現在行っている知識の研修はいわばハード面の強化であり、新たにソフト面の研修を行うことにより、その相乗効果が期待でき、職員のさらなるレベルアップが図られる。

また、職員のレベルアップは一朝一夕にして実現できるものではなく、ある程度の時間が必要となる。現在の人事ローテーションは 5 年程度のサイクルで行われているが、このローテーションでは実力がついてきた頃に異動というケースが多いことが想像でき、折角の研修等の効果が発揮できていないことが想定される。税務に関する専門職として採用しているわけではないため、全庁的な異動サイクルと異なる扱いをすることは困難であると思われるが、収納率を上げていこうとするのであれば、職員の専門性を高めるためにも異動サイクルの延長を検討する必要がある。

現在は国税 OB を採用することで滞納整理事務等のノウハウを吸収しており、差押数の増加が見られるなど、一定の効果をあげているが、これに加え、権利関係の複雑な案件等への対応を強化するため、法律実務に長けた人材の採用を検討すべきである。今後、有能な人材を採用することにより、職員の様々な質問、疑問に対し迅速かつ的確に答えられ、アドバイスができる環境が整備され、債権管理に関するノウハウを吸収し、組織のレベルアップを図ることが可能となり、収納率の向上につながると考えられる。

さらに、東京都への職員の派遣については、都のノウハウの吸収が目的ではあるが、担当者には実務的なノウハウの吸収が求められ、また係長には判断や進行管理を行うノウハウの吸収が求められるなど、必要とされるノウハウは様々である。現行の制度を効果的なものとするため、課としてどういう方針のもとに、どの部署にどの程度の期間を派遣するのかを今一度明確にして、適格な派遣職員の選考を行うべきである。

納税意識の向上について

納期内納付を促進するためには、住民の納税意識の向上を図ることが必要である。

納税意識の向上については、全世代を対象に行う必要があるが、その中でも若い世代、特に義務教育期間中の世代に重点をおいて行うことが効果的であると考えられる。

これは、若い頃から税金の重要性を考えることで、納税の認識や理解が深まり、将来にわたって効果が続く可能性が高いこと、また、家庭内で税金の重要性や納税状況が話題になることで、親世代に対して影響が及ぶことが考えられるためである。

杉並区においては、納税意識向上の方策として、杉並区が直接実施するものとしては、広報紙による納期内納付の重要性等について掲載の他特別な取り組みを行っていない。この他、義務教育を受けている世代向けの取り組みとしては、納税貯蓄組合が行う税に関する作文コンクールが開催されているのみという状況である。

最近では、足立区立の中学校で金融教育を実施するなど、小学校等の授業の中で金融関係を扱うようになっており、この取り組みを参考として活動を検討すべきである。小学校等においては、「総合的な学習の時間」や「社会」、「公民」の時間があることから、その時間に税を扱う職員や区内の税理士などの税の専門家が税金の仕組みやその必要性について、子供たちに説明する機会を活用することを検討するべきである。

また、若年層の納税意識の向上に関して、軽自動車税の納付を徹底させることも有効であるとする。軽自動車税の滞納の大きな要因として、若年層の納税意識の希薄さが指摘されている。例えば、原動機付自転車の納税者が高校生である場合、納税意識が希薄な場合が多い。杉並区全体の徴収額から判断すると、金額的に優先順位が低くなりがちであるが、現在の若年層は、近い将来の特別区民税の納税者となる人達である。したがって、納税義務を負うようになった初期段階から、納税意識を向上させることは、将来の収納率向上に向け重要と考える。

(3) 未収金等の回収管理について

債権管理

(a) 納税課滞納整理係と納税課特別整理係の分担見直し

納税課滞納整理係と納税課特別整理係では、都民税・特別区民税の普通徴収分に関する滞納整理について、下表のように滞納額を基準として事案を分担している。

部署	現年度分	滞納繰越分
滞納整理係	-	50万円未満
特別整理係	80万円以上	50万円以上

特別整理係で取り扱う滞納繰越事案は、さらに500万円以上、200万円以上500万円未満、100万円以上200万円未満、50万円以上100万円未満と分類されている。200万円以上の事案については全件リストアップされ、各々処理方針を案出して処理が行われている。しかしながら、特に50万円以上100万円未満の事案については着手できなかったものもある。

一方、滞納整理係で取り扱う事案については、30万円以上50万円未満、10万円以上30万円未満、10万円未満と分類されている。30万円以上50万円未満の事案については、全件処理方針を案出して処理が行われている。

このように、30万円以上50万円未満の事案について全件着手されている一方で、

50 万円以上 200 万円未満の事案については一部未着手の事案がある状態である。このような事態は、公平性、有効性、効率性の観点からすれば望ましいことではない。すなわち、特別整理係で担当する事案については、高額であり解決が困難な事案が多いと考えられることから、原則的には全件着手されるべきであるといえる。従って、特別整理係の担当事案が全件着手できるよう、特別整理係と滞納整理係での職務分担を見直すことが必要である。

なお、平成 19 年度においては、特別整理係と滞納整理係の職務分担について検討がなされているとのことである。

(b) 課税課と納税課の連携について

軽自動車税については、課税課税務管理係において税の賦課事務および徴収事務を実施している。従って、滞納整理事務も課税課において実施されていることになる。

軽自動車税の滞納整理事務は、滞納事案の 1 件あたりの滞納額が少額であるために、電話による納税交渉が主体となっている。また、仮に軽自動車税のみの滞納に対して差押を実施した場合、回収額に対してコストが掛かりすぎるため、実際に軽自動車税のみの滞納に対しては差押等の実施はなされていない。従って、一旦滞納になってしまうと回収することは極めて困難となる。

しかし、軽自動車税以外に特別区民税・都民税を滞納している納税義務者については、差押を実施して両方の租税債権に充当することで、軽自動車税の回収を実施することが考えられる。特別区民税・都民税と軽自動車税の滞納額を同時に回収しようとする場合には、課税課と納税課とで滞納者の情報を共有する必要がある。すなわち、特別区民税・都民税と軽自動車税の両方を滞納している納税義務者に対して差押を実施した場合には、軽自動車税の滞納分も合わせて回収できるよう、連携を密にする必要がある。

滞納整理の進行管理について

滞納整理の対象となっている事案の進行管理は、各担当者が滞納整理システムを利用して行っている。係長等上位者への報告は、差押など上位者の決裁が必要な場合や、事案が完結した場合に行われている。一方、現状の滞納整理の対象となる事案の数は大量に上っており(平成18年度の普通徴収滞納者数22,895件)、滞納整理が未着手となる事案も発生している。

賦課徴収の公平性の観点からすれば、滞納整理の対象にもかかわらず未着手の事案が生ずることには問題がある。従って、より効率的に事案を処理して未着手事案を減少させるためには、より組織的な進行管理を強化する必要がある。

平成19年度においては、各事案について処理方針策定の際に係長のヒアリングを実施するようになっているものの、ヒアリング後の事案の進捗状況について報告がなされるのは、随時の相談を除けば差押等の承認時や完結時に限られている。組織的な進行管理を強化するためには、係長等上位者が週および月単位で定期的に担当者に対して、事案の進捗状況を報告させて処理が順調に実行されているかどうかを確認し、事案担当者が次にとるべき処理を確認および指示し、必要であれば処理方針の見直しを指示するなどして、より係長等上位者の関与を強める必要がある。

組織形態について

特別区民税・都民税のうち特別徴収分については、課税課特別徴収係および滞納整理担当係長が徴収の事務を実施している。このうち課税課特別徴収係では、徴収事務の他に、給与支払報告書の処理をはじめとした特別徴収義務者の管理など、賦課に関連する事務も合わせて実施している。特別徴収係では1月から7月の間は賦課に関連する事務の繁忙期となるため、滞納整理事務は8月から12月の間で重点的に実施するというスケジュールになっている。そのため、1月から7月の間は、賦課に関連する事務と並行しながら、督促状・催告書の法定滞納整理事務や電話催告等の滞納整理を行っている。滞納整理担当係長は、特別徴収係の賦課事務の一部を補助しつつ、滞納整理事務を通年実施している。

滞納整理を有効に実施するという観点からすれば、現在のように滞納整理事務を 8 月から 12 月で大半の業務を実施する形態より、徴税事務の担当者が年間を通じて滞納整理業務を実施した方が、よりスケジュール管理が容易になり、業務量と組織のバランスが取れ、有効に滞納整理を実施できるものと考えられる。そこで、滞納整理事務を年間通じて実施できるような組織体制とするため、賦課事務と徴税事務の担当者を 2 つの係に分離したり、係内に 2 つのグループを設置したりするなど、組織的に賦課業務と徴収業務とに分離することが有効であると考えられる。

ただ、特別徴収係では滞納整理事務だけでなく賦課関連の事務を実施しているので、組織形態を検討する際には滞納整理の有効性の観点のみが優先されるものではない。特別徴収に関する賦課および徴税事務を有効かつ効率的に実施していくためにどのような組織形態および業務分掌が望ましいかについては、検討対象となる組織形態について業務量や業務スケジュール、コスト面など複数の観点についてメリット、デメリットを比較検討する必要がある。

3. 事務事業評価の検証

事務事業評価の検証にあたっては、以下の 2 つの観点から検証を実施した。

- (1) 指標の設定や事務事業評価の実施過程、評価表の記載の仕方など、事務事業評価が適切に実施されているかどうか
- (2) 事務事業評価表の記載内容から見て、事務改善が可能な点がないかどうか

(1) 事務事業評価の適切性について

成果指標について

(特別区民税・都民税賦課事務、納税貯蓄組合連合会、過誤納還付)

(a) 特別区民税・都民税賦課事務

平成 18 年度および平成 19 年度の事務事業評価では、「賦課調定額」が成果指標の一つとして採用されている。事業の目標として、「税負担の公平性の観点か

ら、対象者を正確に把握し、課税額を正しく算定する」という内容が設定されており、賦課調定額は課税額の正しい算定に関する成果指標として設定されていると考えられる。

課税額算定の正確性いかににより賦課調定額に影響がでてくることは確かである。しかし、一方で個人の特別区民税・都民税額は個人の所得を基に決定されるものであるから、賦課調定額の主要な変動要因は、課税額算定の正確性というよりは、景気の動向などによる個人所得の増減に大きな影響を受ける事項であると考えられる。従って、賦課調定額は課税額の正確な算定を表す成果指標としては適切でないといえる。単純に更正件数を採用した場合、データの信頼性や、更正の原因が区の算定ミスに限られないことなど問題があることは確かであるため、データの利用可能性を検討する必要があるものの、より適切な成果指標について検討する必要がある。

(b) 納税貯蓄組合連合会

平成 18 年度、平成 19 年度とも、納税貯蓄組合連合会事業の成果指標としては、「現年課税分（普通徴収分）に対する収入額の割合」および「口座加入数」が採用されている。

現在納税貯蓄組合連合会の活動がかなり限定的な範囲となっていることから、区全体の収納率や振替納税の利用者数に対する寄与は小さいと考えられる。従って、現在採用している成果指標は、当該事業の成果を表すものとは必ずしも言えない。

平成 18 年度における当該事業は、区民全体の収納率向上や振替納税の利用勧奨、及び納税貯蓄組合連合会の活動を振興する事業であると考えられる。例えば、現在活動指標に採用されている納税貯蓄組合連合会数や組合員数といったものが成果指標としては適切である。

なお、平成 19 年度の当該事業は、補助金交付事業から、納税貯蓄組合連合会に対して委託している振替納税の勧奨にその内容が変更していることから、成果指標についても平成 18 年度及び平成 19 年度の事務事業評価で採用されている口座

加入数が考えられる。

(c) 過誤納還付

平成 18 年度および平成 19 年度の事務事業評価では、「当該年度以前の還付金額及び還付加算金額」が成果指標として採用されている。一方、事務事業評価表の記載を見ると、事業の目標の一部として、「迅速な事務処理を行うことにより、区民から信頼される区政運営を進めることができる」という内容が記載されている。

成果指標となっている当該年度以前の還付金額及び還付加算金額は、修正申告の内容によって決まるものであり、迅速な事務処理との関連性はあまりないと考えられる。従って、事業の目標の達成度を測る尺度が成果指標であるとするれば、当該事業の成果指標として還付金額及び還付加算金額を採用することは適当であるとはいえない。当該事業の場合、例えば平均処理日数等の指標を採用した方が、事業の目標の達成度を測るためには望ましいと考えられる。

活動指標について（納税貯蓄組合連合会）

平成 18 年度、平成 19 年度とも、納税貯蓄組合連合会事業の活動指標としては、「杉並区納税貯蓄組合連合会数」および「杉並区納税貯蓄組合連合会の組合員数」が採用されている。

しかし、「杉並区納税貯蓄組合連合会数」および「杉並区納税貯蓄組合連合会の組合員数」は、杉並区自体が当該事業に関連して実施した活動の内容を表すものにはなっていない。当該事業が納税貯蓄組合に対して助成金交付を行う事業であることを考慮すると、例えば交付額や交付件数といった指標の方が、区のアウトプットを表す活動指標としては適切であると考えられる。

**複数の部課にまたがる事務事業の評価実施における対象部課間の連携について
（特別区民税・都民税徴収整理事務）**

特別区民税・都民税徴収整理事務については納税課が主に実施しているが、特別徴収等当該事務のうちの一部の業務については課税課においても実施している。このため、当該事務事業評価の実施に際しては、納税課が課税課から必要な情報を入手し、とりまとめている。

この場合、入手が必要な情報として、人件費のデータがある。当該事業に要した人件費には特別徴収に要した人件費も含まれるため、特別徴収に従事した人数について課税課特別徴収係から情報を入手する必要がある。

事務事業評価表におけるコスト情報は、効率性を示すものとして重要な情報であり、ある程度の正確性が求められることから、毎年の事務事業評価を行う際に課税課と納税課において情報を連携すべきものといえる。人件費の情報は一例であるが、他の事項も含めて事務事業評価実施における課税課と納税課の間の連携について整理し確立する必要がある。

(2) 事務事業評価の結果から見た事務改善の可能性について

協働等について（特別区民税・都民税徴収整理事務、過誤納還付）

平成 18 年度の事務事業評価において、協働等については、「個人のプライバシーに深く関わる仕事であり、NPO・企業等との協働にはなじまない」との理由から、実現は困難と評価されている。

しかし、この点については、以下の点から「協働にはなじまない」と言い切ることには疑問がある。平成 17 年度より個人情報保護法が施行されているため、個人情報取扱事業者に該当する法人もしくは団体については、相当の対策をとっていることが想定される。従って、協働することで直ちにプライバシー漏洩のリスクが著しく増大するというわけではないと考えられる。さらに、適切な対策を採っている企業等を協働の相手方として選定し、杉並区が適切な監視を行うことにより、プライバシー漏洩のリスクを適切なレベルに抑えて協働を実現させることは十分可能である。従って、プライバシー保護の観点のみで協働の実現が困難であると言えない。

公権力の行使に該当する業務については、確かに協働は困難である。一方、公権力の行使に該当しない業務については、協働の可能性についてプライバシー保護はもとより他の要因も含めて検討することが必要である。

なお、平成 19 年度の特別区民税・都民税徴収整理事務に関する事務事業評価においては、徴税事務が公権力の行使を伴うことから基本的には協働は困難としながらも、封入封緘作業や電話催告等について委託化の可能性のある旨の記載がなされており、今後協働を推進していく方向に変化している。実際に、委託化が可能かどうかの検討がなされており、また、電話催告等については市場化提案の募集がなされている。

4. 総合債権管理部門を設置した場合との比較

(1) 導入自治体の状況

福岡県北九州市においては、市税以外の債権は各局で調定、徴収を行っているが、収入未済額が多額に上り、なおかつ増加し続けていることから、平成 17 年 11 月から国民健康保険料および保育料について滞納整理のノウハウを持つ特別滞納調査室に回収・対応が困難な案件を引き継ぎ、ノウハウを活用した積極的な滞納整理に着手している。

北九州市では調定、徴収を行う各局において、徴収専任の職員を配置せずに兼務での対応としていたため、徴収のノウハウの蓄積等ができず、収納率の低下が起きており、その状態を解消するため、ノウハウや整理の経験のある特別滞納調査室に移管するという手段に踏み切ったものと考えられる。

平成 17 年度は、総引継額 23,278 千円中、徴収額 8,021 千円と徴収率 34.5%の実績を残し、平成 18 年度においては積極的に移管を進め、引き継ぎ件数を拡大させさらに徴収の強化を図ろうとしている。

同市は今後の課題として、自力執行権のない税外債権が移管されたことにより、民事上の法的措置が必要になるが、経験がないため、制度等の知識が必要になることをあげている。

一方、これまで、納税課収納担当において保育料や住宅使用料の徴収を行っていた盛岡市は、平成 18 年度から税外徴収を取りやめ各所管部署に分散させている。これは、各世帯の状況等が様々であることから、減免制度の適用などの対応を一律に行うことができないため、実情をよく知る所管部署で徴収を行うことにより、市民に対してきめ細やかな対応が可能となり、徴収業務が効果的、効率的に行えるとの判断があったものと考えられる。

このように、債権の管理について一元的に行おうとする自治体、一元的に行ってきたものを分散させる自治体の双方が存在している。

(2) 杉並区の現状

杉並区の特徴として、特別区民税・都民税、国民健康保険料ともに収納率が 23 区内で高いことが挙げられる。これは、これまでの業務を通じた専門知識、ノウハウの蓄積や職員の育成の成果であると考えられる。

杉並区においては過去に特別区民税・都民税と国民健康保険料との重複未納者について一元的な対応を検討し試行してきた。その結果、大きく次の 2 つの問題点が明らかになったため、現在では、重複未納者に対しては一元的な対応ではなく、搜索や公売など一部の業務の共同実施といった協力体制をとっている。

	問題点
制度面	賦課対象の違い...税 - 個人、料 - 世帯主 時効の違い...税 - 5 年、料 - 2 年
運営面	税システムと国保システムが別であり、統合には経費がかかる 重複者の照合や準備に手間、時間がかかる 国保には給付がからむため制度の熟知が必要

このほか、相互に未納者の電話番号等の基礎情報を調査権に基づき、手続を経た上で参照し合えるようになっており、また、国民健康保険の担当者が税関係の研修に参加するなど、実務面で連携を取り合っている。職員からの聞き取りでも、現状の連携体制下で不都合を指摘する声は聞かれなかった。

(3) 杉並区での設置の可能性

一般的に、総合債権管理部署の設置を検討する場合、メリット、デメリットとして次のことが考えられる。

まず、メリットであるが、住民が納付相談等に訪れた場合に対応が一箇所で行えることにより、区民が区内を移動して別々の場所で相談を行うというような状態を解消することにより利便性が向上する。

また、対象者のデータが一本化されることにより、住民への対応が一括して行えるなど業務の効率化が考えられる。別組織であれば、対象者が重複している場合でも、各々が対象者に対して督促や催告を行うことになるが、統合した組織ではこれを一括して行えることになる。また、財産調査を行うような場合であっても同様の効果が期待できる。

住民から見た場合、課が違ったとしても、杉並区からの対応であることには変わりなく、複数の課が対応することで、対応に違いが出るとすれば、混乱を招きかねない。同一組織であれば、対象者との交渉方法や納付方法についての基準などについて統一が図りやすく、職員の対応のばらつきを防止できる。

さらに、収納についてのノウハウを共有することにより、職員、組織のレベルアップにつながると考える。

一方デメリットとしては、職員の専門性が低下することにより、住民への対応が不十分になる恐れがあることが挙げられる。特に、国民健康保険については、給付との関係から正確な制度の理解が必要であり、かつ、加入者の状況によりきめ細やかな対応が求められるなど、分野ごとに制度の熟知など高い専門性が要求される。

このため、総合債権管理部署を設置した場合には、住民からの質問や問い合わせに対し、賦課部門との連絡や調整に時間が掛かるなど、スムーズな対応が困難になることが考えられる。また、職員はきめ細やかに業務を遂行するため、関連する分野全てについての知識を習得して、正しく理解し、制度改正等について常に

正確な理解をすることが求められるが、業務の範囲が広範になることで、職員にかかる負担が増大し、対応しきれないことが考えられるためである。

また、各分野についてそれぞれがシステムを構築し連携がとれていないことが想定され、業務の遂行に当たり職員は双方のシステムを使う必要があり、効率的な業務の遂行ができないことが考えられるとともに、誤入力や誤操作などによる業務の正確性が阻害される恐れがある。加えてシステムの統合を図るとすれば、その構築に費用と時間がかかるというデメリットが考えられる。

総合債権管理部署の設置は、税以外の債権についても収納部門を一本化し、収納に関するノウハウの共有や効率化を進めることで、収納率向上のために導入されるケースが多い。

しかし、区においては、前述のとおり特別区民税の収納率が高く、かつ、国民健康保険料の徴収率も高い水準にあることから、双方が独自の収納ノウハウを持ち、効果的な徴収を行っていることが伺える。したがって、徴収部門を一本化した総合債権管理部署を設置したとしても、それが直ちに徴収率の向上につながる可能性はあまり高いとは考えられず、むしろ、現場に混乱が生じる恐れがあり、デメリットが大きいと考えられる。

改めて杉並区の現状を見ると、滞納分の平成 18 年度の収納率は平成 17 年度と比べ低下しており、また、滞納額の上位 10 件で総滞納額の約 15%を占めているという特徴が見られる。この特徴を踏まえると、収納率の向上を図るためには、単なる徴収部門の一元化ではなく、それぞれの徴収部門を存続させ現年度の取り組みを維持したうえで、滞納整理を強化するため、それぞれの徴収部門では対応が困難な案件を専門的に処理する組織の新設が有効であると考ええる。

このような組織を新設した場合、困難案件に対し専門的能力を発揮して集中的に対応することで、滞納整理が進展し滞納分の収納率の向上につながり、杉並区全体としての収納率の向上に資すると考えられる。

また、徴収部門においては、困難案件への対応に要していた時間及び人員を、税制改正により今後増加が予想される少額事案への対応に振り向けることが可能

となり、滞納事務全般に対する取り組みの強化にもつながる。

さらに、専門部署を新設することで、滞納者に対して毅然とした対応が可能となり、納税者の公平性が確保され、収納率の向上と杉並区に対する信頼の確保につながると考えられる。

組織の新設にあたっては、高度な専門性が要求され、また、日常的にさまざまな困難に直面することが予想されることから、人員の配置では意欲ある人材を確保することが必要である。

このため、職務の困難性を給与や手当新設など処遇への反映などによる待遇面での配慮を行い、インセンティブを高めることや人事異動において個人の意思を反映させる仕組みの確立、国税専門官のような専門職の採用の検討等も行う必要がある。また、専門的な知識の取得やノウハウの形成のため、新設組織の職員の異動については一般的な人事ローテーションよりも長いローテーションを導入することも検討する必要がある。

第4 おわりに

杉並区では、これまでも積極的に財産の差押を行うなど滞納対策に取り組んできた。その結果、杉並区の収納率は98%程度と他の東京23区と比べても高い比率を維持している。税は財源として自治体活動を支える基本となるばかりか、税の納期内納付は住民に対する公平性の視点からも重視されなければならない。三位一体改革に見られるように自治体の財源の見直しが進む中、今後、賦課・徴収業務の重要性はますます増加するものと考えられる。

しかし、税を含め自治体の債権管理の意識は民間事業会社のそれと比べ、必ずしも高いものとは言えない。債権の名寄せなど債権管理の方法や滞納債権に対する組織的対応といった点で今後、改善の余地がある。また、一度下がった収納率を引き上げることが困難なことを考えると、長期的、安定的に高い収納率を維持することが極めて重要であり、そのためには長期的な視点に立った収納率向上の方策も必要となる。口座振替の促進といった方策はもちろんのこと、区民の納税意識向上を目指した納税教育などの充実も検討する必要がある。

厳しさを増す財政状況の中、歳出の見直しは必要不可欠であるが、これと合わせて歳入確保の視点からも賦課・徴収業務の重要性について再度、認識を高めることが重要である。

以上