

## 第2章

---

### 最近の傾向 (先進自治体の取組みから)



## 第2章 最近の傾向（先進自治体の取組みから）

### 2-1 債権管理で効果が上がっている自治体と当該自治体の取組み

#### 2-1-1 調査概要

##### (1) 調査目的

本研究を行うにあたり、実効性のある債権管理手法等の提案を行うために、債権管理で先進的な取組みを行っている自治体の取組内容及びその効果・課題等について把握する。

##### (2) 調査対象（令和3年1月1日現在）

自治体名	人口総数	うち外国人人口	外国人割合
宮城県 仙台市	1,065,932人	13,633人	1.28%
千葉県 船橋市	644,966人	18,898人	2.93%
東京都 国立市	76,371人	1,761人	2.31%
滋賀県 野洲市	50,975人	673人	1.32%

##### (3) 調査内容

調査名：「債権管理業務における生活困窮者支援・外国人対応に関する先進自治体調査」

[設問項目]

- ・債権管理組織について
- ・債権一元化組織設置経緯、背景
- ・一元化組織の効果、評価、今後の課題
- ・生活困窮者支援について
- ・外国人対応について

##### (4) 調査期間

令和2（2020）年9月15日～10月9日

##### (5) 調査方法

アンケート調査を実施。アンケート内容は次のとおり。

【図表 2-1】債権管理先進自治体アンケート

- Q1 現行の組織について
- ◆ 組織構成・職員配置数（業務委託活用内容）・事務分掌
  - ◆ 一元化方法
  - ◆ 対象債権、対象外債権と理由
  - ◆ 引継ぎ基準
- Q2 一元化組織設置経緯・背景
- Q3 一元化組織設置効果
- ◆ 職員定数削減効果
  - ◆ コスト削減効果（システム経費、事務費、その他）
  - ◆ 削減効果以外の効果
- Q4 滞納整理システムについて
- Q5 一元化組織検討中の懸案事項、検討結果
- Q6 一元化組織導入から現在までの評価及び今後の課題
- 【評価】所管、行政評価等区として、住民・議会
- 【課題】所管、自治体として
- Q7 生活困窮者支援について
- ◆ 債権管理部署として実施している生活困窮者支援
  - ◆ 生活困窮者支援を実施している部署（組織構成・職員配置数）
  - ◆ 生活困窮者支援を実施した経緯・背景等
  - ◆ 生活困窮者支援実施部署で行っている事業
  - ◆ 新型コロナウイルス感染症対応としての制度実施の有無
  - ◆ 生活困窮者支援事業実施による効果
  - ◆ 生活困窮者支援導入から現在までの評価及び今後の課題
- 【評価】所管、行政評価等区として、住民・議会
- 【課題】所管、自治体として
- Q8 外国人対応について
- ◆ 債権管理部署として外国人対応の内容
  - ◆ 外国人対応を実施した経緯・背景等
- 外国人対応実施による効果
- 外国人対応導入から現在までの評価及び今後の課題
- 【評価】所管、行政評価等区として、住民・議会
- 【課題】所管、自治体として

## 2-1-2 調査結果

先進自治体調査の結果から、以下の共通点が見られた。

- ① 滞納債権について、高額・徴収困難債権の移管を受けての実施も含めて一元管理を行っている。  
いずれの自治体も、収納率向上以外の効果も評価している。

- ◆ 収入率低迷の対応策として検討した結果、滞納債権の一元管理を実施している。対象としている債権は、強制徴収公債権のみに留まらず、非強制徴収公債権、私債権全般としている自治体が殆どであり、対象債権も状況に応じて一元管理対象としていく方向性も同様であった。
- ◆ 一元化組織の効果として、収入率向上以外の効果として、次の共通点が見られた。

[組織力の向上]

- ・ 個々の債権について必要な知識を習得し、滞納整理業務に専念できることにより知識とスキルを高め、債権管理方針の作成や情報共有により全庁的にフィードバックできるようになった。
- ・ 各債権についての賦課徴収について理解を深めることができ、他の債権の徴収・債権の総括管理に活かすことでできている。

[職員の専門性の向上]

- ・ 債権毎の対応である場合、規模の小さい債権では配置される職員数も少なく専門的な知識やノウハウが蓄積されないため、債権管理業務の水準が担当者の異動によって大きく左右されるが、一元化により知識やノウハウの共有が進み高い水準の対応が維持できている。
- ・ 徴収業務を集約させたことにより精度が高くなり、新たな課題の発見により業務改善につながっている。

[複数債権滞納者対応]

- ・ 自治体債権として統一的な基準で対応できる。
- ・ 滞納者にとって、1か所で相談等が進められ負担が減っている。
- ・ 関係所管で情報共有ができるため、滞納者に横断的な対応が可能となっている。

- ② 生活困窮者支援について、「生活困窮者自立支援法」施行前から実施。納付相談の実施、福祉窓口への案内の他、生活困窮者自立支援事業者との連絡会議の実施など福祉部門との連携を図っている。

いずれの自治体も「債権管理部署」として、生活困窮者支援を視野に入れた福祉部門と連携をしている。

滞納者における「多重債務」「低所得」といった生活状況改善への対応をきっかけに体制を検討した自治体が多く、生活困窮者自立支援法の施行に先駆けて事業を展開している。

生活困窮者支援を行うことでの債権管理における即時的な効果の把握は困難であるものの、中長期的な視点で「生活再建を支援し担税力の回復」を図ることにより、強制徴収により一時的に差押等を行うよりも、収入率が向上すると見込んでいる。

- ③ 外国人対応については、集住地域と散住地域で対応策に大きく差が見られた。また、居住している外国人の国籍、生活傾向により対策が異なる。

23区と類似する人口規模、外国人の動態を持つ自治体の対策については、23区内で外国人住民の割合が高い区の対応とほぼ同様であった。

「短期間で転出する外国人の滞納整理が困難」との課題からは、自治体単独での債権回収対応には限界点があることが指摘されていると考えられる。

## 2-2 生活困窮者支援の取組み

先述した先進自治体の取組みの調査結果から、「生活困窮者支援の取組み」について、成果を上げていると思われる要因と先進自治体での課題認識は、次のとおりである。

### (1) 成果を上げていると思われる要因

- ① 複数債権の滞納者の状況が一元的に把握されており、ワンストップで納付相談を行っている。
  - ・債務者の滞納情報が一元的に管理されている。
  - ・納付相談を行う職員の知識・経験が蓄積されている。
  - ・関連する他の施策に対しても一定の知識を持っている。
  - ・滞納者にとっても一箇所で相談できるため負担が少ない。
- ② 執行停止・即時消滅等、法令に則った債務整理を統一基準で実施している
  - ・複数債権の滞納整理を同時に進めるなど、債権毎の対応ではなく自治体として統一した対応を行っている。
- ③ 相談窓口案内を超えた福祉部局との連携を行っている
  - ・情報共有方法の工夫、生活困窮者自立支援事業所との連絡会議への出席など、単なる相談窓口の案内のみではなく、生活再建支援に「つなげる」ための庁内連携に取り組んでいる。
  - ・福祉部局との情報共有により、債権管理所管で把握していなかった債務を発見し、債務整理につなげることを行っている。
- ④ 生活再建支援に関する事業メニューの充実
  - ・生活困窮者自立支援法に基づく支援事業について、対応事業の幅が広く、任意事業についても早期から取り組んでおり、ノウハウが蓄積されている。
    - [自立相談支援、就労支援、家計改善支援、学習・生活支援、住居確保給付、就労準備支援]
  - ・自治体独自の事業として、債務整理等に資する事業を生活困窮者自立支援事業の所管課において併せて実施している事例がある。
    - [消費者行政推進事業、市民法律相談運営事業]
  - ・債権管理所管の生活困窮者支援策として、国民健康保険料の保険者独自

減免を実施している事例もある。

### (2) 課題認識

#### ① 支援策の充実

- ・対策導入後、国民健康保険料の所得による収入率格差を是正できたが、加入世帯に占める相対的貧困世帯の割合が増加しており、更なる低所得者層向けの対応が必要である。
- ・財産調査を徹底し、滞納者の生活状況を把握する中で必要に応じて執行停止、徴収の猶予案内を積極的に行いながら、他の生活再建型滞納整理の方法を研究していく。

#### ② 納付相談、情報共有の充実

- ・滞納者情報の聞き取り、分割納付や生活支援部署への案内について、担当者の知識・経験等によるバラツキが出ないように、事例検討やロールプレイングなどによる職員のスキアップを図る必要がある。
- ・福祉部門につないで終了するのではなく、徴収方針を福祉部門と協議して意思疎通を図り、生活再建に繋がるまで定期的に情報共有する必要がある。
- ・管理職を含めた人材育成

#### ③ 新たな課題への対応

- ・伴走型支援として、継続的な支援の効果が出ている一方で、ホームレス、ひきこもり等の方に対する支援が長期化し、根本的な解決に至りづらい。庁内の教育関連部署、福祉関連部署、債権管理部署等の連携を密にして、生活困窮者の早期発見、支援経過の共有を行うことが必要である。

## 2-3 外国人対応

外国人住民の約20%が東京都に居住していること、東京都在住外国人の在留資格は約20%が「留学」であることなど、本研究の対象として定義した「外国人」の居住状況は、東京、特に23区が突出した傾向にある。

このため、23区の中でも「外国人」の居住割合が高い区への対応が最も進んだ対応であるといえるが、先進自治体の調査結果と特別区の実施事例などを比較し、共通する事項や参考となる点を抽出した。

### (1) 対応策

#### ① 多言語対応対策

- ・多言語通訳ツールの活用
- ・庁舎内での通訳者派遣対応
- ・外国語架電通訳実施予定（ネパール語、ベトナム語）、納税コールセンターにベトナム語対応可能なオペレーターを配置。
- ・多言語パンフレットの導入

#### ② やさしい日本語対応

- ・ホームページでの活用

#### ③ 日本語学校との連携

- ・日本語学校における国民健康保険制度説明会の実施

#### ④ 少額での滞納処分の積極的な実施

- ・納付意識啓発のため、少額滞納についても積極的に滞納処分を実施。

### (2) 課題認識

#### ① 制度理解

納付相談を行うだけでなく、医療保険制度自体を理解してもらう必要がある。

#### ② 短期間での転出対応

住民登録後、短期間で他自治体へ転出する外国人の滞納整理についての対応が困難。

## 2-4 小括

先進自治体からは、「差押による一時的な徴収よりも、生活再建を経て納税されることが長期的な歳入確保につながる」「生活再建により納付環境が整えば、収納率の向上につながる」との見解が示されている。

また、「徴収の過程において生活困窮者を発見し、福祉部門につなぐこと自体が住民サービス」「自立を促し、生活再建に向けた支援を行うことは自治体の重要な役割」との認識から業務が進められている。

いずれの自治体も、「生活困窮者を発見する」前提には「滞納者の状況把握」があり、納付相談の中で生活状況を丁寧に聴き取っていることに加え、財産調査をはじめとした法令に基づく債権管理を効果的・効率的に進める中で、滞納者の多くが複数の債権を滞納していること、低所得層が多く生活に何らかの支援を要する点にも着目をして「滞納者情報を集約し、自治体として統一した対応を行う」対策を進めている点が共通点である。

また、納付相談を通じて生活困窮者を発見した場合、生活相談等の福祉部局につなぐ他、生活困窮者支援事業実施所管と連絡会議を実施し対応方針のすり合わせを行っている例や本人の同意を得た上で相互に情報共有をしているなど、庁内で債権管理部門と福祉部局が「担当窓口の案内」を越えた連携を図り対応している状況も共通している。

これらの対応の根底には、滞納情報を一元的に管理すること、支援策を共有するといった横串の対応が実施されている点が挙げられている。

滞納情報を一元的に管理することのメリットは、「2-2-2 生活困窮者支援の取組み」の「(1) 成果を上げていると思われる要因」に記載しているが、特に生活困窮に陥っている複数債権滞納者への対応を進めるためには、債権を一元的に管理することにより滞納情報を集約し、自治体として統一した対応をとる必要があるといえる。