

月刊『税』2017年9月号掲載

地方税徴収の庁舎外での電話催告への挑戦  
—奈良県市町村税納税コールセンターの取り組み—

キャノングローバル戦略研究所 主任研究員 柏木恵

はじめに

米国のオクラホマ州で、電話催告や文書催告などの滞納整理業務の一部を民間事業者へ委託している事例を筆者が日本で紹介したのは、本誌の2004年8月号であった。その後、大阪府堺市にコンサルティングに入り、堺市は2005年11月から市税コールセンターを開始した。それから早10年、今では、コールセンターを自治体内に設置し、民間委託している自治体は多い。総務省の調べによると、平成28年7月時点で186自治体が実施している。当時の筆者が成し遂げることは、堺市の市税コールセンターを確実に成功させることであった。そのために、堺市の弱点をカバーしつつ、効率性よりも確実性を重視し、考えられるリスクは徹底的に排除した。その結果、理想的なものではなく、まずは小さく確実に開始することとし、庁内に5ブースを設置することから始めた。1200万円の委託費に対して、5か月で3億円を徴収した。

それが日本のスタンダードになったために、日本の地方税のコールセンターのほとんどは庁内に設置されてきた。しかし、費用対効果の観点からいえば、庁内に設置するよりも、民間事業者のコールセンターで電話催告の方が効率的である。庁内に設置すれば、新たに設置費用が必要となるが、民間事業者の所有する既存のコールセンターから架電すれば設置費用は必要ない。

自治体が庁内にコールセンターを設置する最大の理由は、税情報の情報漏えいの懸念である。公務員は、地方税法第22条や地方公務員法第34条第1項で、情報漏えいの罰則が明確に規定されているが、民間事業者は対象ではない。特に地方税法第22条は、地方公務員法よりも罰則が重いため、税情報を外部に持ち出すことをタブーとしてきた。しかし、本誌2016年1月号で、住宅使用料や、保育料、介護保険料、授業料、水道料金、医療費などの私債権については、すでに民間事業者の所有するコールセンターで収納代行業務として架電されていることは紹介した。

堺市の時は、効率性よりも確実性を重視したが、費用対効果の点から、筆者は長年、民間事業者側のコールセンターで架電することを推奨してきた。昨今の自治体の財政難において、効率性の観点は必須だと考えているからである。民間事業者のコールセンターで安全に確実に電話催告できるようになれば、効率性が高まるだろう。

本稿で紹介する奈良県市町村税納税コールセンターは、委託したいと望む自治体を募り、民間事業者のコールセンターで電話催告するという先進的な取り組みである。地方税の税情報を外部に持ち出し、電話催告した本格的な取り組みは初めてであるため、奈良県の事

例を紹介する。

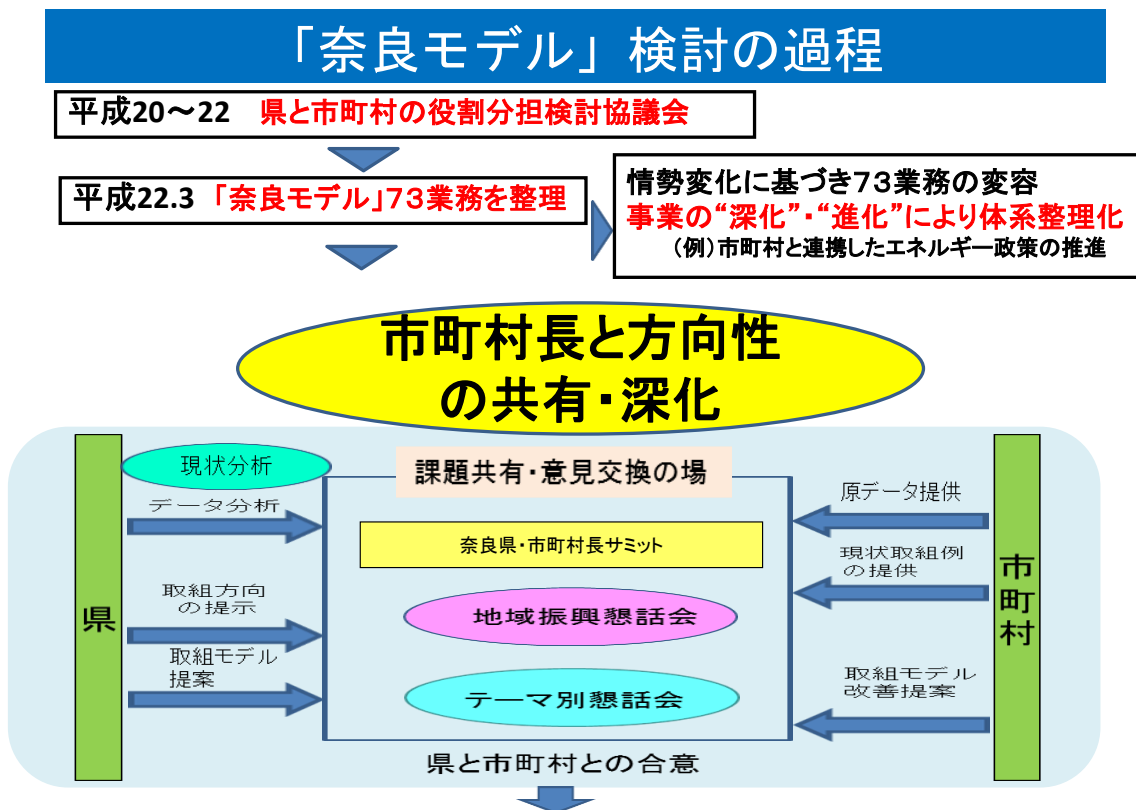
1. 奈良県の取り組みの変遷—奈良モデル

まずは、奈良県市町村税納税コールセンターに至るまでの奈良県と県内市町村の取り組みを振り返ってみよう。

奈良県は、平成の大合併で、47市町村から39市町村と8市町村のみの減少に留まった。奈良県の市町村数減少率は17.0%と、全国市町村数減少率46.6%には遠く及ばなかった。合併が進まなかったため、奈良県には組織的にも財政的にも脆弱な小規模市町村が多い。そこで、組織的にも財政的にも自治体を強くするために、合併の代わりに、奈良県と県内市町村の連携強化を図ることとした。奈良県が一方的に決めて実行させるのではなく、市町村と共に考え、実行する方法を選択し、それを「奈良モデル」と名付けた（図1）。平成20年度から奈良県と市町村の役割分担を検討する協議会を設置し、平成22年3月に役割分担見直し検討対象として73業務を選定した。「市町村税の税収強化」は取組を重点項目の中に位置づけられた。

「市町村税の税収強化」の方法として、職員派遣型とネットワーク型が設定された。職員派遣型とは、奈良県職員を市町村に派遣する方法で、大和高田市と香芝市と奈良県の職員3名から成る特別滞納整理強化チームを2つ編成し、滞納繰越分を中心に協働徴収を実施することとした。さらに、半年交代で大和高田市と香芝市の職員が奈良県中南和県税事

図1 奈良モデルの概要



出所：奈良県資料。

務所に派遣され研修することも同時に行った。平成 26 年度と平成 27 年度の 2 年間実施され、大和高田市の徴収率は、平成 25 年度の 91.9%から平成 27 年度の 93.8%へ、香芝市の徴収率は、平成 25 年度の 93.7%から平成 27 年度の 95.4%へと上昇した（表 1）。平成 28 年度には、大和郡山市と五條市に奈良県の職員を派遣し、個人住民税を含む市町村税の滞納整理を実施した。

ネットワーク型は、奈良県と県内市町村が情報交換を行ってノウハウを蓄積する方法で、奈良県と川西町、三宅町、田原本町、上牧町、王寺町、広陵町、河合町で平成 25 年度より実施されている。川西町は税務課員 6 名（うち徴収担当 1 名）、三宅町は税務課員 7 名（うち徴収担当 3 名）、田原本町は税務課員 16 名（うち徴収担当 4 名）、上牧町は徴収課員 5 名、王寺町は税務課員 10 名（うち徴収担当 4 名）、広陵町は税務課員 13 名（うち徴収担当 4 名）、河合町は税務課員 8 名（うち徴収担当 2 名）と、どの自治体も所帯が小さいため、大都市のようなダイナミックな滞納整理ができない。しかし、年間 6 回ほど会議を開き、情報交換し、得られた知識を現場に生かすことで、表 2 で示したように、平成 27 年度の 7 町の徴収率は、平成 25 年度の 95.5%から 96.2%と上昇した。平成 29 年度のネットワーク型会議は、滞納整理ノウハウ等の共有以外に、徴収業務や課税との連携についての情報交換の場としても使用されている。

そのほかに、奈良県と市町村が共通で使用する「催告書」を作成し、各自自治体の催告書類発送時に併せて封入した。また、個人住民税特別徴収を推進した。特別徴収制度説明チラシを作成し、税理士会、商工会議所等及び税務署へ訪問し、制度周知を徹底した結果、特別徴収実施向上（平成 25 年度 74.6%→平成 27 年度 82.4%（全国第 19 位））とともに、個人住民税徴収率も向上した（平成 25 年度 94.8%→平成 27 年度 95.9%（全国第 12 位））。

表 1 大和高田市と香芝市の徴収率の推移（平成 25 年度～平成 27 年度）（単位：%）

	平成27年度				平成26年度				平成25年度			
	現年課税分	滞納繰越分	合計	前年度比較	現年課税分	滞納繰越分	合計	前年度比較	現年課税分	滞納繰越分	合計	
大和高田市	98.6	25.0	93.8	0.7	98.4	26.7	93.1	1.2	98.1	23.3	91.9	
香芝市	98.5	29.3	95.4	0.5	98.8	30.6	94.9	1.2	98.5	24.2	93.7	
市町村合計	99.0	25.9	94.9	0.9	98.8	19.4	94.0	0.7	98.7	18.9	93.3	

出所：奈良県資料。

表 2 7 町の徴収率の推移（平成 25 年度～平成 27 年度）（単位：%）

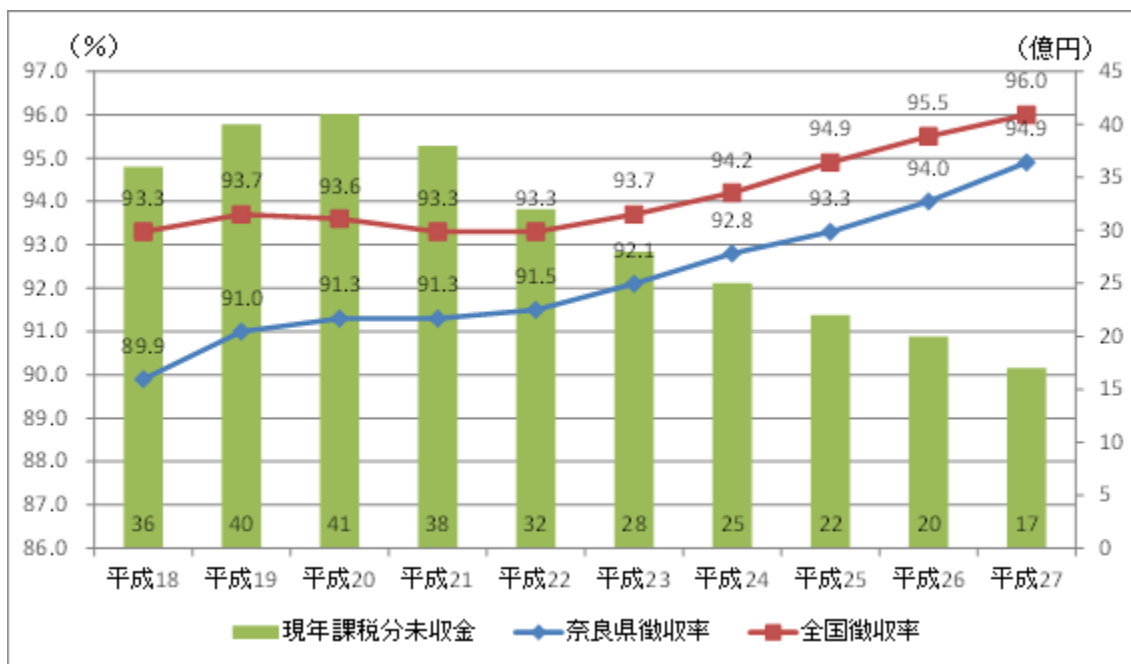
	H27年度				H26年度				H25年度			
	現年課税分	滞納繰越分	合計	前年度比較	現年課税分	滞納繰越分	合計	前年度比較	現年課税分	滞納繰越分	合計	
7 町合計 (参考)	99.1	20.3	96.2	0.2	99.1	23.0	96.0	0.5	99.0	20.1	95.5	

出所：奈良県資料。

2. 奈良県市町村税納税コールセンターができるまで

このように滞納繰越分の取り組みを中心に取り組んできたが、奈良県全体の徴収率の向上のためには、滞納繰越分を未然に防止するための現年度課税分の徴収対策も必要と考えた。図2で示しているように、徴収率は全国平均に近づいてきたものの、現年課税分の未収金は17億円もある。そこで、平成28年度からは現年課税分の滞納者に対して、電話による自主納付の呼びかけを行うために、奈良県市町村税納税コールセンターを設置することとした。奈良県は、平成28年1月に埼玉県川口市に、2月に大阪府富田林市に視察に行った。川口市は、個人住民税（普通徴収）、固定資産税・都市計画税、軽自動車税、国民健康保険税及び介護保険料の庁舎外での電話催告を委託しており（当時は暫定的に庁舎外で実施し、平成28年4月より庁内で本格稼働）、委託料は年額3230万円で、年間に市税約60,000件、国保税約30,000件、介護保険料約6,000件対応していた。富田林市は、個人住民税、固定資産税、軽自動車税、国民健康保険料等の庁内での納税催告、納付書送付希望の場合の納付書再送付と特定健診受診勧奨等を委託しており、委託料は年額1029万円で、年間10,500件以上の納税催告を行っていた。

図2 市町村税の徴収率（現年分+滞納繰越分）および現年課税分未収金の状況



出所：奈良県資料。

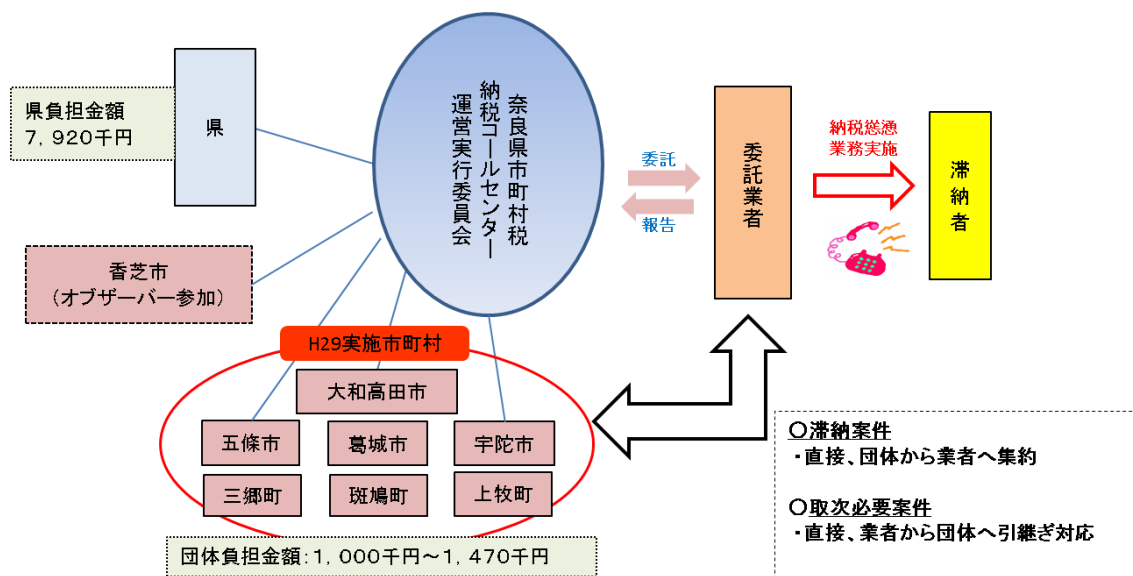
4月に市町村に対してコールセンター事業の説明会を実施し、参加するかどうかについて1回目の意向調査を行った。5月には、参加意向のあった市町村を連れて再び富田林市に視察に行った。6月に2回目の参加意向調査を行った。最終的に、大和高田市、五條市、葛城市、宇陀市、三郷町、斑鳩町、上牧町の7自治体が参加することとなり（香芝市はオブザーバー参加）、実行委員会が設立された。初年度は奈良県が全額負担するが、2年目以降は市町村負担を求めるので、各参加自治体の負担金の決定なども行った。

### 3. 奈良県市町村税納税コールセンターの概要と導入効果

上記のような準備を経て、平成 28 年 10 月より大阪市内に奈良県市町村税納税コールセンターが設置された（図 3）。通常、火曜日から金曜日と土曜日の週 5 日開所し（火曜日から土曜日に祝日がある場合には月曜日を開所）、平日は 10 時から 20 時、土曜日は 9 時から 17 時に納付勧奨を行っている。対応税目は市町村民税、固定資産税、軽自動車税、国民健康保険税である。個人情報を取り扱うため、厳重なセキュリティ体制が施されている。各自治体と委託業者のデータのやり取りは、ジェラルミンケースに入れ、鍵をかけた状態でやり取りされる。委託業者の出入り口にはゲートが設置され、何重にもセキュリティチェックが施されている。

奈良県がなぜ庁舎外のコールセンターを実施したかについては、奈良県と 7 市町の連携・協働での取組であるため、コールセンターを奈良県庁内に設置するか、7 市町のどこかに設置するか、もしくは委託業者のコールセンターを活用するかが選択肢だったということである。7 市町はどこも組織も予算も限られており、その中で厳格な個人情報管理のもと効率的なコールセンターの運営を目指して、委託業者のコールセンターを活用することとなった。

図 3 奈良県市町村税納税コールセンターの仕組み

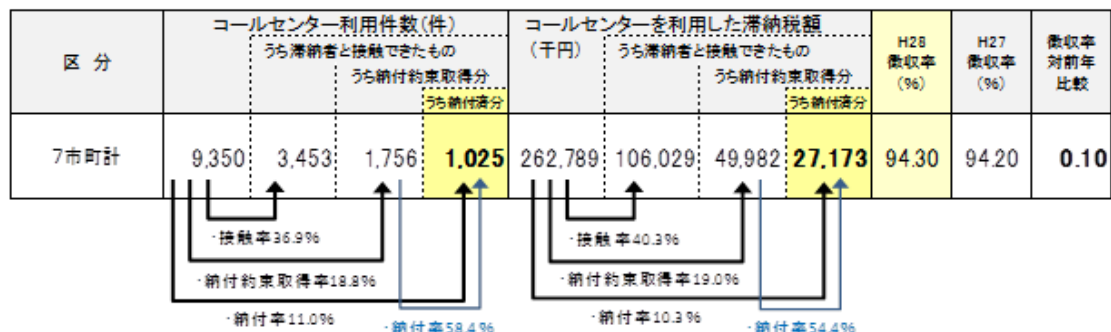


出所：奈良県資料。

平成 28 年度のコールセンターの利用実績であるが、図 4 のとおり、7 市町全体で、9,350 件委託し、滞納者と接触できたのは、3,453 件であった（接触率 36.9%）。そのうち納付約束できたのは、1,756 件（納付約束取得率 18.8%）で、すでに納付済みは 1,025 件（納付約束に対する納付率は 58.4%）である。一方、金額で見ると、7 市町全体で、2 億 6279 万円分委託し、滞納者と接触できたのは、1 億 603 万円分（接触率 40.3%）で、納付約束できたのは、4998 万円分（納付約束取得率 19.0%）で、納付済分は 2717 万円（納付約束に対

する納付率は54.4%)であった。

図4 コールセンター利用実績(平成28年度)



出所：奈良県資料。

定量的効果としては、2717万円の滞納税額の収納に対して、委託料は752万円なので、委託料を差し引いても、1965万円を徴収できたことになる。一方、委託料と、正規職員が行った場合と嘱託職員が行った場合で比較してみる。コールセンター利用件数×1件当たりの処理時間×正職員または嘱託職員単価を計算してみよう。コールセンターの利用件数は実績のとおり9,350件とする。1件あたりの処理時間は、0.5時間(30分)とする。処理作業には、滞納データの内容確認、通話時間、架電記録作成、電話番号調査、番号調査記録作成、口座振替申込用紙送付等が含まれる。正規職員単価は600万円(年間人件費)÷246日(年間勤務日数)÷8時間≒3千円とし、嘱託職員単価は、400万円(年間人件費)÷246日(年間勤務日数)÷8時間≒2千円とする。計算結果は、正規職員の場合は1403万円、嘱託職員の場合は935万円となり、委託料752万円の方が安価であることがわかった。

奈良県は検証の結果、外部委託の効果を見出し、平成29年度も引き続き実行中である。

#### 4. 効率的なアウトソーシングについて

最後に効率的なアウトソーシングについて検討する。

##### (1) 効率的な徴収とは

効率的な徴収とは、投入した資源(ヒト・モノ・カネ・情報)を使って無駄なく確実に徴収することで、費用対効果を意識し、少ない資源で多額の徴収を目指すことである。

その際に必要な視点は、①自主納付を促進すること、つまり納期内納付に力を入れること、納期内納付を増やすということは、住民が自ら動くため一番費用がかからない。②本当はやらなければならないのにやっとなかったことを確実にやるということ、延滞金や督促手数料の徴収や差押したら換価まで行うこと等である。③自己点検を行い、常に改善し続けること、組織を活かすこと、④自分たちの自治体だけでは実行できない場合は近隣自治体や民間事業者の力を借りることである。奈良県のように、自治体を越えて複数の自治体で協力し広域的に徴収するなど、自分たちでできなければ、他の協力を得るのも資源を活かすための効率的な選択である。しかし、民間の力を借りるのは、民間に頼んだ方が

効率的な場合である。民間に頼んだ方が、費用が安く効果が出る場合である。民間委託は徹底的に効率性を追求すべきで、現在、庁内のコールセンターを設置しているところは、庁舎外のコールセンターについても検討すべきである。

#### (2) 理想的な徴収の仕組み

より効率化するには、業務の見直しと IT システムの構築が必要である。ここでいう IT システムとは、個人別、世帯別に名寄せでき、コールセンター機能も持つシステムを指す。必要機能は、個人別・世帯別名寄せ、工程別管理（進捗管理）、数値管理、滞納者のプロファイリングなどである。庁内に閉じて行う場合にはコールセンター機能（インバウンド・アウトバウンド）も必要になる。

システムを導入するには仕組みづくりが重要であり、業務が遂行しやすいような設計になっているかを見極めないと、結局使わずに終わるという可能性もある。コールセンターを作る場合は、費用対効果からみて 50 ブース程度必要である。さらにオペレーターの要因確保と管理が必要となり、電話する体制と後続の事務処理体制の連携を図る必要がある。システム導入は職員の業務負担が軽減され、かつ徴収率も上がるが見込めるように業務の見直しも行うことが必要である。業務フローを作成することを薦めるが、業務フローの名のとおり、業務が流れるように作ることが重要で、滞る部分があってはならない。

#### (3) アウトソーシングの注意点

アウトソーシングにおける自治体の問題は、仕様書が曖昧な点である。基本的に民間企業では仕様書に載っているものに限り業務を行う。委託業者とよい付き合いができるように自治体は明確な仕様書を作成し、それにそって委託業者と付き合うことが必要である。また個人情報の扱いが問題となるが、どのように取り扱うかによって委託範囲が変わるため、よく話し合っておく必要がある。

#### (4) アウトソーシングの範囲拡大

分納管理（交渉）を委託できれば大きく変わる。国民健康保険料については、社会保険庁の窓口受付と収納業務がアウトソーシングできるようになった。自治体でもこのようになると機動力が変わってくる。法律改正が必要になってくるが、この点についても国や自治体で議論しておいたほうがよいだろう。

#### (5) 滞納者に対する納税教育

住民の納税意識を強化することが公金一括徴収の目的のひとつである。窓口対応や臨戸、電話催告は納税意識を高める絶好のチャンスである。滞納者と直接かかわる職員は、知識を共有する必要があるので、庁内でよく話し合い、マニュアルを作っておくとよい。

おわりに

本稿では、奈良県市町村税納税コールセンターを事例に、庁舎外での電話催告について検討してきた。予算も人材も場所もない小規模自治体では単独で電話催告を委託することは難しい。奈良県のように市町村が連携し、県が下支えし、しかも民間事業者側のコールセンターを活用すれば、コールセンター設置費用がかからず、運営費のみの安価で成果が出る外部委託が実現する。多くの自治体は情報漏えいを心配するが、情報漏えいは、いま

だ起きていない。本文でも触れたが、奈良県が庁舎外のコールセンターを実施したのは、奈良県と7市町の連携・協働だからである。7市町はどこも人員も予算も限られており、その中で厳格な個人情報管理のもと効率的なコールセンターの運営を目指して、委託業者のコールセンターを活用することとなった。単に庁舎外、庁内と比較するよりも、その自治体の実情に合わせて、有効な方法を選択してほしい。

理想的な徴収の仕組みでも述べたが、本来は庁内に業務フローに沿った、名寄機能とコールセンター機能が完備されたITシステムが導入できれば、それに越したことはないのだが、それができるほど財政的に豊かな自治体はほとんどないのが実情である。しかし、お金がないのだから仕方ないと諦めてしまえば、進歩はない。本稿の奈良県の事例のように、強い自治体を作るために、県と市町村が協働し、自分たちのやり方を見つけてほしい。