

日本都市センターブックレット No.29

徴税行政における 人材育成と専門性



財団法人 日本都市センター

発行者：公益財団法人 日本都市センター

無断転載、複製および転載を禁止します。引用の際は本書（稿）が出典であることを必ず明記してください。

This book is copyrighted and may not be copied or duplicated in any manner including printed or electronic media, regardless of whether for a fee or gratis without the prior written permission of the authors and Japan Center for Cities.

Any quotation from this article requires indication of the source.

はじめに

財団法人日本都市センターでは昨年度から今年度にかけて「都市自治体行政の専門性に関する実証検討」をテーマに挙げて調査を行ってきた。昨年度は児童相談行政に関する研究成果を「児童相談行政における業務と専門性—みんなで支える子どもと命—」（座長 藤田由紀子 専修大学法学部教授）としてまとめたところであり、児童相談所を設置していない都市においても児童相談行政に関する知識やノウハウを取得することによって、関係機関や住民と連携して、将来を担う子供たちを地域として育てていく上で基礎自治体が果たす役割の充実に少しでもお役に立てていただけたのではないかと考えているところである。

昨年度から研究に着手していた徴税行政について、今年度は精力的に調査を実施し、この度ブックレットとしてまとめることができた。今年度は藤田座長が在外研究のため、本調査は村上祐介 日本女子大学人間社会学部准教授及び手塚洋輔 京都女子大学現代社会学部講師を中心に当センターの鈴木潔主任研究員がフォローする形で調査研究を進めたところであり、3名の方には心から感謝申し上げる。

「徴税」を本調査のテーマとして取り上げたのは、都市を巡る厳しい財政状況からというのみならず、公平な課税と徴税がなされなければ都市行政への信頼が得られない大変重要な部門であること、また、現場では相手の状況に合わせて的確に対応するとともに税法のみならず他の法律知識等にも裏打ちされたスキルが必要とされ、これは現場での場数を踏むことによって習得される部分も多いと考えたからである。

まず、手塚講師に様々な規模の都市における徴税事務と人材育成の状況をヒアリング調査に基づき概観していただき、その課題と対応方策を探っていただいた。村上准教授には、最近多くの事例が見られる徴税事務における広域連携による効果を、徴税そのものにおける成果とともに人材育成の切り口から光を当てていただいた。さらに、篠塚三郎 株式

会社全国地方税徴収実務機構チーフアドバイザー及び飯牟礼成則 横浜市財政局主税部税務課市税徴収担当係長には第一線の現場で徴税事務に長くかかわってきた経験からご寄稿いただき貴重な示唆を得た。

最後になったが、公務多忙なところ本調査に多大なご協力をいただいた都市の皆様、徴税実務についてご寄稿いただいた篠塚様、飯牟礼様には深くお礼申しあげるとともに、本書が都市の徴税行政及び人材育成に何がしらの貢献ができることを希望するものである。

日本都市センター研究室

執筆者名簿

(2012年3月現在)

【委員】

村上 祐 介 日本女子大学人間社会学部准教授
手塚 洋 輔 京都女子大学現代社会学部講師

【寄稿者】

篠塚 三 郎 株式会社全国地方税徴収実務機構
チーフアドバイザー
飯牟礼 成 則 横浜市財政局主税部税務課市税徴収担当係長
(特別滞納整理班)

【事務局】

宮田 昌 一 日本都市センター理事・研究室長
佐藤 亨 日本都市センター研究室副室長
鈴木 潔 日本都市センター研究室主任研究員

目 次

第1部 都市の徴税行政における人材育成のあり方

第1章 徴税行政における組織と人材

手塚洋輔

| | |
|--|----|
| はじめに——税収低迷と徴税の課題 | 2 |
| 1. 徴税行政の概要と求められる能力 | 3 |
| (1) 催告 | 4 |
| (2) 財産調査・徴収 | 4 |
| (3) 差押 | 5 |
| (4) 公売・換価 | 5 |
| (5) 執行停止・不納欠損処理 | 5 |
| 2. 徴税の職員配置と組織体制 | 6 |
| (1) 職員配置と人事異動 | 6 |
| (2) 組織編成——「自己完結型」と「分業型」 | 7 |
| (3) 政令市における区役所からの集約—— 「一括集約」と「分散集約」 | 10 |
| 3. 組織内コミュニケーションと人材育成 | 11 |
| (1) 組織内意思決定手続き | 11 |
| (2) 研修 | 12 |
| おわりに | 13 |

第2章 徴税行政の人材育成における自治体間連携の手法と可能性

村上祐介

| | |
|-----------------------------|----|
| 1. 本章の概要 | 14 |
| 2. 基礎自治体における人材育成の課題 | 15 |
| 3. 三重地方税管理回収機構の事例 | 17 |
| (1) 徴税部門における自治体間連携の動向 | 17 |

| | |
|---------------------------------|----|
| (2) 機構設立構想から現在までの経緯 | 18 |
| (3) 機構の業務と組織 | 20 |
| (4) 職員の派遣と人材育成 | 21 |
| 4. 専門性確保に向けた自治体間連携の可能性と課題 | 24 |

第2部 事例紹介

第1章 神奈川県における税務機構の変遷と職員研修・人材育成等について

篠塚三郎

| | |
|-----------------------------------|----|
| はじめに | 28 |
| 1. 税務行政の基本的な知識 | 28 |
| 2. 組織の変遷や研修について | 29 |
| (1) 昭和40年代の税務組織と研修などの状況 | 29 |
| (2) 昭和50年代の税務組織や研修などの状況 | 30 |
| (3) 昭和60年代から平成時代の税務組織や研修の状況 | 31 |
| 3. 平成13年当時の税務機構の状況 | 33 |
| (1) 行政機構（平成13年4月1日現在） | 33 |
| 4. 課及び所の事務分担 | 33 |
| (1) 総務部税務課 | 33 |
| (2) 出先機関（県税事務所等） | 34 |
| 5. 神奈川県における重点事業 | 36 |
| (1) 平成13年度税務重点事務前文の概要 | 36 |
| (2) 重点事務の各項目 | 37 |
| 6. 職員研修の状況 | 39 |
| (1) 基礎研修 | 39 |
| (2) 実務研修 | 40 |
| (3) 実務専門研修 | 42 |
| (4) 専門課程研修 | 43 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 7. 神奈川県（県税）における人材育成について | 43 |
| (1) 過去の状況 | 43 |
| (2) 今後の研修・人材育成の方向について | 44 |

第2章 横浜市の徴税行政における人材育成と専門性

飯牟礼 成 則

| | |
|------------------------|----|
| 1. 滞納整理業務の三つの原則 | 47 |
| (1) 誓約上の原則 | 48 |
| (2) 折衝上の原則 | 48 |
| (3) 執行上の原則 | 48 |
| 2. 研修と指導のあり方 | 49 |
| (1) 研修の理念 | 49 |
| (2) 法令研修 | 50 |
| (3) OJT 研修 | 51 |
| (4) 専任職による指導・研修 | 54 |
| (5) 経験年数に応じた研修 | 54 |
| 3. 表彰 | 55 |
| 4. 滞納整理の人材育成ビジョン | 56 |
| 5. 人材育成の今後 | 57 |

資 料 調査対象団体における徴収担当部門の組織と事務分掌

第1部

都市の徴税行政における 人材育成のあり方

第1章 徴税行政における組織と人材

..... 手塚 洋輔

第2章 徴税行政の人材育成における自治体間連携 の手法と可能性

..... 村上 祐介

第1章 徴税行政における組織と人材

手塚 洋輔

はじめに——税収低迷と徴税の課題

都市自治体にとって、個人住民税や固定資産税に代表される市税をいかに公正かつ効率的に徴収するかという問題は、自主財源の確保という観点からもきわめて重要である。とりわけ、地方分権改革の一環として税源の移譲がなされるにしたがい、その重要性は以前にも増しているといえるだろう。

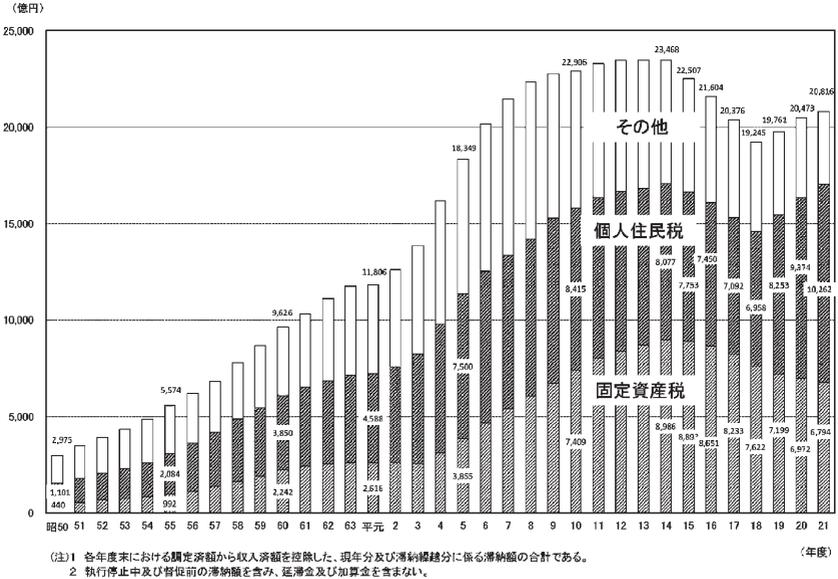
しかしながら、リーマンショック以降の景気低迷やデフレ下における地価の下落によって、各自治体とも税収減に悩まされているだけでなく、税源移譲によって低所得者層まで課税対象が広がる中、個人住民税を中心に地方税の滞納も増加傾向にある。それゆえ、税の公平性という点でも、収入確保という点でも、滞納者からの徴収は、都市自治体に共通して対処しなければならない喫緊の課題になっているのである（図1）。

しかも、滞納分に対する徴収率が自治体間での格差が大きいこと、そしてその背景のひとつとして税務署の専門職員が担当する国税と比べ職員が数年おきに異動する自治体では徴収に関する専門知識の蓄積が難しいことが指摘されているなど¹、徴税問題は自治体の行政能力そのものと密接に関係している。実際、徴税行政の適切な執行にあたっては、税法上の知識のみならず、財産調査のノウハウから差押に代表される滞納処分のスキル、さらには滞納者との粘り強いコミュニケーション能力に至る広汎な専門性が不可欠である。

こうした点に鑑み、本検討会では、昨年度の児童相談行政に引き続き、

¹ 林智子「租税徴収率指標の再検討と地方税徴収率格差の要因分析——アンケート調査と実態調査から」『経済学論究』62巻4号（2009年）

今年度は「徴税行政」を対象に、ヒアリング調査等を通じて実証研究を行った。本章では、その導入として、まず徴税行政の内容について概観した後、組織体制と組織内コミュニケーションの2つの側面から各自治体の取り組みを紹介・検討しつつ課題を抽出していくこととしたい。



出典：総務省資料

図1 地方税の滞納累積残高の推移

1. 徴税行政の概要と求められる能力

税に関する一連の行政事務には3つの段階が存在する。第1は、税の対象となる収入や不動産などを捕捉して賦課する段階である。それを受けて、納税者は定められた金額を納付することとなり、これを収納するのが第2の段階である。納税者の大多数は納付期限までに納付するため、それらについては当該収納事務をもって税務行政の対象としては完

了する。だが一部に、納付期限までに納付しない滞納者が存在することから、第3の段階として、滞納者に対して催告や滞納処分といった滞納整理と呼ばれる事務が発生する。

そのため多くの自治体では、これら3つの段階を、課税額を定める「賦課」と税を徴収する「収納・滞納整理」に対応させ、それぞれ課税部門と徴税部門とで分業していることが多い。本検討会の対象はこのうちの後者に含まれる第3の滞納整理であり、その主要事務は、①催告、②財産調査・徴収、③差押、④公売・換価、⑤執行停止・不納欠損処理に大別できる。

(1) 催告

滞納が発生してまず行われるのは、滞納者に対する催告である。催告書を郵送して納税を促す文書（書面）催告と、自宅等に直接電話する電話催告が主に行われる。これら催告については件数が多いことから、非常勤職員や派遣職員に担当させる事例や民間業者に委託する事例などもみられた。滞納といっても納付忘れによるものなどについてはこの段階で納付されることも多い。

(2) 財産調査・徴収

次に催告によっても納付されない場合については、滞納者の財産状況を的確に把握するための財産調査が進められる。各自治体内部で保有している情報はもとより、税務署や法務局などの官公庁に照会して収入状況や不動産所有の実態を把握するとともに、関係金融機関へも問い合わせるなどして預金口座の有無や預金額をリストアップしていく。この調査と並行して、差押を視野に入れた滞納者との納税交渉が開始される。この段階で納税の意思が確認できれば、滞納者の財産状況に応じて分納による徴収も行われる。

(3) 差押

財産調査の結果、差押可能な財産が存在し、かつ、度重なる催告にも応じない、反応がない場合は、差押が執行される。差押の対象は、給与所得者であれば給与の振込口座等の金銭債権や、所有する自宅等不動産がその代表例である。その他、所有自動車や美術といった動産の差押が行われることもある。

(4) 公売・換価

差押の後には、その差押財産を徴収金として充当しなければならない。給料等の金銭債権であればそのまま徴収金になるが、不動産や動産などはそれを公売によって売却し換金する換価手続きがなされる。近年では、インターネットを用いた公売も普及しており、額は少ないながらも自治体にとっては新たな収入確保策として注目されている。

(5) 執行停止・不納欠損処理

他方、財産調査の結果、差押可能な財産や収入源がないことが判明した場合など、これ以上の徴収が困難であるときは、執行停止の処分を行うことができる。この後3年間納税の資力が回復しない場合は不納欠損処理され徴収権は消滅し、徴収率算定の分母となる調定額から除外される。このほか、時効によって徴収権が消滅し、不納欠損されるものもある。

以上の流れからわかるように、徴税行政の要諦は、第1に地方税制及び税法上の権限に知悉していることのみならず、第2に的確・迅速な財産調査の能力、第3に滞納者に対する納税交渉によっていかに徴収させるかというコミュニケーション能力、さらに第4として差押等の強制手続きや執行停止の適否を判断する見極める能力が求められるのである。

2. 徴税の職員配置と組織体制

では次に、上述のような徴税行政を進めるために、どのような組織体制・職員配置がなされているのだろうか。徴税部門でも他の分野同様に、対象となる滞納件数（滞納者数）に比して投入できる人的リソースが限られているため、すべての滞納案件に等しく対処することは不可能である。そこで以下では、まず人的リソースの制約について職員配置の観点から現況を述べた後、持てるリソースの効率的活用という観点から組織編成のあり方を検討する。

(1) 職員配置と人事異動

国税の場合、税務職員は専門職として採用され、内部で異動していくのが通例である。これに対し、都市自治体では税務職員が専門職として採用されるわけではなく、一般の行政職員の中から徴税部門へと配属されるという相違がある。とはいえ、採用は一括だとしても、いわゆる税務「畑」のようなかたちで税務関係内部の異動をくり返していくとすれば、専門能力の熟達が進むと考えられる。

実際、調査対象となった自治体の多くでは、徴税部門の管理職については課税部門も含めた税務部局の経験を有する職員を充てたり、課内に税務経験の豊富な職員を配置したりするなどの人事運用が行われている。さらに、一部の自治体では税務を中心にキャリアを積んだ職員を専門職的に養成することも試みられていた。しかし、こうした取り組みを進めている自治体であっても、必ずしも公式の人事制度として確立したものとはいえ、徴税部門としての専門性の維持が大きな課題となっているのである。

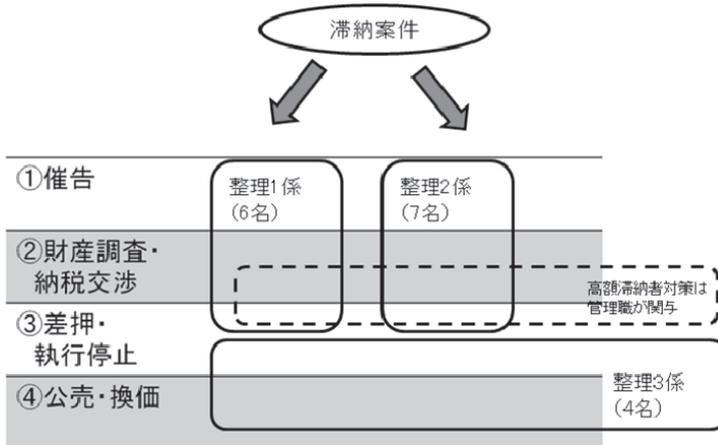
また職員数に関してみると、自治体全体の職員数が削減されている中において、昨年度調査を行った児童相談行政においては近年増員がはかられている自治体も見られたが、徴税行政の場合、他の部局と同じく削

減傾向にある。そのため、民間委託を含めた効率化を以前にも増してはからなければならない状況にあるといえるだろう。

(2) 組織編成——「自己完結型」と「分業型」

次に指摘できることは、徴税部門の組織編成原理として「自己完結型」と「分業型」の2つがありうることである。

「自己完結型」とは、自治体内部で付番した納税者番号や地区別など、「滞納者」の属性に対応して担当者を割り振ったうえで、催告から差押・執行停止に至る徴税事務をその担当者が一貫して遂行する形態を指す。もっとも、すべての業務を完全に自己完結的の行うことはあまりないように思われる。例えば、滋賀県大津市では納税者番号によって割り振る自己完結型を基本としているが、公売換価業務は担当を別に置いている。また高額な累積滞納者についても担当者だけでなく管理職も相当程度関与・支援する体制をとるなど異なる体制をとっている（図2）。このように公売換価と高額滞納者対策が別扱いとなっているのは、次に見る分

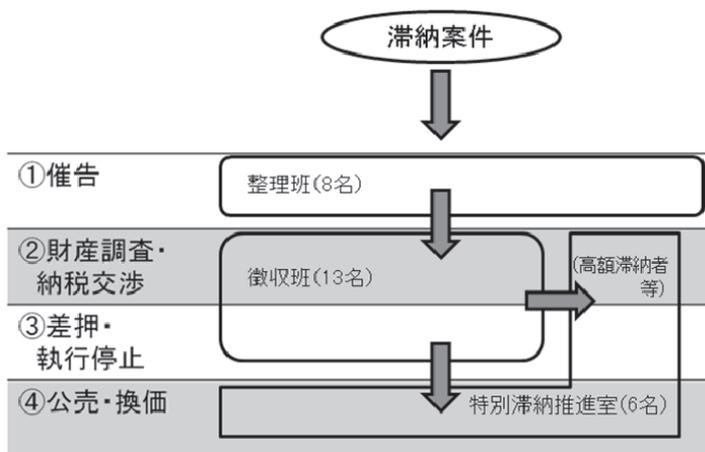


出典：調査資料をもとに筆者作成

図2 自己完結型の例（滋賀県大津市）

業型にも共通してみられる。

「分業型」は、催告、財産調査・納税交渉、差押・執行停止判断、公売換価の局面ごとにそれぞれ分業、特化して行う形態である。すなわち「業務内容」に対応した分業といえる。自治体の規模や職員数などによってその分業の手法はまちまちであるが、たいていの場合、大量の事務処理が中心となる催告を専門に行う部署、個別対応が必要な財産調査・納税交渉・差押を行う部署、インターネット公売等も含めた公売換価を行う部署、困難案件となる高額滞納者対策を専門に扱う部署という4つの組み合わせ方による。例えば、三重県津市では政策財務部収税課整理担当・徴収担当及び特別滞納整理推進室²が置かれており、整理担当が催告、徴収担当が財産調査・納税交渉・差押、特別滞納整理推進室が公売換価と高額滞納者対策をそれぞれ担当している（図3）。



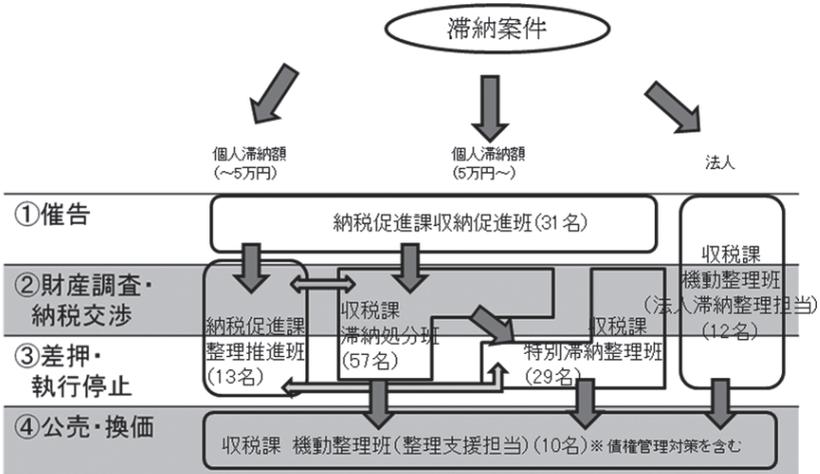
出典：調査資料をもとに筆者作成

図3 分業型の例①（三重県津市）

² それまでの収税課滞納整理担当を2011年4月より、税以外の債権（国民健康保険料・保育所入所負担金等）も含めて一元的に滞納整理を行う「特別滞納整理推進室」として改組した。このように、公債権等も一括して徴収をする仕組み作りは、他の自治体にも普及しつつある。

この分業型をより細分化しシステム化している例が、神戸市である(図4)。同市の徴税部門は、区役所ではなく市直轄の主税部納税促進課と収税課によって構成され、各課内の班単位に業務が割り当てられている。まず催告については納税促進課収納促進班が一義的に担当するものの、滞納額5万円未満とそれ以上とで扱いが異なる。5万円未満の少額案件については年度末まで収納促進班が担当した後、年度繰り越し時に同課整理推進班に移管され、納税督促を中心に働きかけが継続される。

他方、高額滞納を含む5万円以上については、納付期限後4か月が経過すると、滞納整理の中核部隊ともいべき収税課滞納処分班に送られ、本格的な財産調査と差押等が進められる。滞納処分班では、滞納額に応じて、高額グループ(30万円以上)と中額グループ(5～30万円未満)に分けて処理がされる。その段階で処理ができず滞納年度3年目以降になると、こんどは収税課特別滞納整理班に移管され、さらなる財産調査と最終的な処理方針の見極めへと進む。これら神戸市の特徴は、滞納額



出典：調査資料をもとに筆者作成

図4 分業型の例② (兵庫県神戸市)

での振り分けに加えて、滞納期間による振り分けも行い、滞納処分班が早期の滞納案件に集中できるようにしていることである³。

(3) 政令市における区役所からの集約——「一括集約」と「分散集約」

このように神戸市では、市役所本体の徴税部門に徴税業務を一括集約して分業をはかっているが、その体制となったのは2007年9月からである。それまで長らく神戸市では各区役所で徴税事務を行っていた。ここからもわかるように、政令市の場合、市役所本体と区役所との分業のあり方がひとつの論点となる。

同じように最近になって集約化した例として、2011年12月より7区役所から市直轄の3市税事務所に切り替えた川崎市をあげることができる。同市では従来、徴税業務は基本的に区役所レベルで行っており、市役所の財政局収納対策課が区役所の指導及び④公売換価事務を行うほか、各区役所において初動担当（現年度及び前年度）・整理担当（それ以前の滞納）・特別収納担当（100万円以上の高額滞納）に分かれて担当していた。

このような区役所ごとに徴税を行う体制は、区役所の機能強化による独立性の高まりの中で、「区役所が主体となった、区内の様々な業務バランスに配慮した人材育成、職員配置」が重視される傾向にあることから、「財政局が主体となった、市内全域の税務行政に配慮した人材育成、職員配置が可能となる」こと及びそれによる「税務に精通した人材をより効果的に活用すること⁴」などを企図して市直轄の市税事務所への集約化が行われたのである。

ただ集約化の方向性は同じとしても、神戸市が徴税部門を市レベルに一括集約したのに対し、川崎市では徴税部門は3つの市税事務所単位で

3 なお、それぞれの案件は、各年の滞納繰越処理時点の滞納額（5万円未満／以上）に応じて整理推進班⇔滞納処分班（特別滞納整理班）で相互に移管が行われる。

4 川崎市財政局「(仮称)市税事務所整備方針」2009年2月。

行われる、いわば「分散集約」体制となっていることには留意が必要である。神戸市の場合、課税部門は区単位に置かれた市税事務所が担当していることから、課税と徴税の所在が異なるため両組織の連携が残された課題となっている。この点、川崎では、徴税部門は分散している一方で、課税との関係はどちらも同一市税事務所に設置されているため組織間の連携はより容易であろう。このように徴税の一元的集約化を目指すか、課税部門との整合性をはかるかは制度設計の選択肢となりうる。

3. 組織内コミュニケーションと人材育成

さて、これまで見てきたように徴税を進める組織編成にもさまざまな形態があった。ではその中で実際の業務はどのように行われているのだろうか。組織内の意思決定の方法と人材育成の方法から見ていくことにしよう。

(1) 組織内意思決定手続き

滞納整理における財産調査や差押は、徴税吏員として税法上認められた大きな権限を背景に執行されるものであり、その意味で権力性が強い。にもかかわらず、日常業務の多くが、担当者の裁量で遂行されているところがひとつの特徴となっている。これは、昨年度調査を行った児童相談行政が、会議中心の意思決定をしていることと比べて大きく異なる。

その理由として、第1に徴税行政では事態の流動性が少ないこと、言い換えれば計画的に事務を進められることがあげられる。児童相談の場合、虐待通報などが突発的に発生することもあり不確実性が高いが、滞納整理では差押の早期着手は求められるものの事態の切迫度合いが小さい。また税務では年度の単位がかなり強固に設定されていることから、年間スケジュールにそった業務遂行を可能としている。

第2は、業務の定型性である。もちろん徴税でも滞納者との直接交渉

が必要とされるが、業務の多くを占めるのは、実は、文書催告・財産調査にかかる情報照会・差押にかかる書面作成などの事務的処理なのである。

さらに第3に対象者との権力関係も指摘できる。児童相談の場合、強制的措置をとるとしても中長期的には保護者との信頼関係の醸成が不可欠となるが、徴税の目的はあくまで金銭的な徴収にあることからそのような関係性の構築までは求められてはいないのである。

裁量が任されている個々の担当者は、担当部署にもよるが数百件単位の案件を抱えているため、その優先順位づけが徴収率の向上において重要となる。この点、調査対象自治体のほとんどで、年間の目標徴収率を設定し、それを係・担当者ごとに割り振る形で進行管理をしていることがうかがわれた。その場合、1件あたりの滞納金額の大きい高額滞納者の対応が優先される傾向にある。だがそうした困難案件に対してエフォートを過大に割くと、全体の徴収率が落ちることから、多くの自治体で高額困難案件とそれ以外を分けて処理する方式を採用していると考えられる。

(2) 研修

このように徴税行政では、担当者個人の能力が求められる業務形態となっている。だが、先にも触れたとおり必ずしも税務に精通した職員が配属されるわけではないという問題があるため、それを補完するための育成システムの構築が不可避である。

まず新しく徴税部門に配属された職員は、4月から5月の出納整理期間を活用して、地方税制や滞納処分制度等についての専門知識に関する研修を受けるところが多い。それをもとに、6月から本格的に財産調査等に入って行く。ただ当初は先任職員から適宜アドバイス等を受けるのが通例である。新任職員にとって躓きやすいポイントは、第1は電話対応を含めた滞納者との直接交渉であり、第2は差押といった強制力を

もった執行である。これらを乗り越えて、催告から差押までひとつの業務に習熟するのに約1年かかるとされる。

より高度な財産調査や差押・公売換価に関する専門能力は、国税OB等の嘱託職員及び都道府県や税務協会など関係団体が主催する研修等を通じて向上がはかられている。経済活動の高度化に伴い、徴税業務のスキルもまたそれへの対応が求められているため、各自治体ともかなり積極的に外部研修に職員を派遣している姿勢がみられた。またこれに加えて、都道府県や広域的機構（第2章参照）に職員を出向させることで職員の能力向上を行っている。

おわりに

年々増えている滞納案件を迅速に処理していくためには、担当職員ひとりひとりの能力を底上げするとともに、より効率的な業務遂行を可能とする組織編成が求められる。いずれの自治体も、その規模と特性に合わせてさまざまな試みが続けられている。

おそらく残された問題は、税務専門の職員を育成するか、ということだろう。国税はもとより、都道府県レベルでも税務を中心に異動していく職員も珍しくない。しかしながら、地域の総合的な行政を担う基礎自治体の職員としては、多様な現場・経験を積むことが不可欠であるため、特定部署での勤務による職員の専門能力向上のみを追求することにはやはり限界があると言わざるを得ない。だとすれば、次の課題は、職員の専門性を補完する組織の連携にあるだろう。次の第2章で紹介検討される広域機構はまさにそうした実践としてとらえられる。

第2章 徴税行政の人材育成における 自治体間連携の手法と可能性

村上 祐介

1. 本章の概要

第2章では、自治体間の連携（とりわけ基礎自治体と広域自治体）を通じた人材育成に焦点を当てて、その意義と効果、そして課題を考える。

徴税行政の専門性を高めるためには様々な手段が考えられるが、本章では自治体相互の連携に着目する。その理由としては、徴税行政では実際に基礎自治体と広域自治体が連携した組織が多く設置されており一定の成果を挙げていること、また、高い専門性が求められる分野における人材育成の在り方を考えるうえで多くの示唆が得られるためである。

本章ではまず、基礎自治体における専門性確保の課題を、とりわけ人材育成の面から考える（第2節）。ここでは専門性確保の手段を複数取り上げたいうで、基礎自治体と広域自治体との連携という方法が、職務遂行に必要な人員を確保しながら、都道府県や他の市町村のノウハウを学ぶことができるメリットがあることを述べる。次に、本研究で聞き取り調査を行った三重地方税管理回収機構の事例から、職員の専門性向上のための組織運営の在り方や、OJT、事案検討・会議、研修などを通じた具体的取り組みについて述べる（第3節）。最後に、高い専門性を要するが基礎自治体では専門職区分での採用が比較的難しい分野、（対人サービスは別として）定型的で裁量の余地が小さい分野では、自治体間連携による専門性確保が有効な可能性が高いことを指摘する。また課題として、職員の帰任後の活用・サポート体制の充実や、自治体間連携を人材育成だけでなく組織運営の改善にも活かす視点が必要であることを述べる（第4節）。

2. 基礎自治体における人材育成の課題

基礎自治体は幅広い分野を所管しているため、職員は多くの業務に迅速に適應できる能力が求められる。他方で、地方分権や行政の複雑化・高度化によってどの分野でも従来に比べて高い専門性が要求されるようになってきている。それには経験や知識が必要であり、幅広い職務能力とは相反する面もある。近年の財政難や効率化にともなって自治体の職員数が減少する中で、この難題をどう両立させるかが自治体には問われている。

専門性を有する人材を確保する手段としては、自治体内部で人材育成を行うか、外部の人材に委ねるかでまず区別できる。内部での人材育成としては、職種別採用、OJT、Off-JTでの研修、国・都道府県などへの派遣といった方法が広く行われている。自治体外部での専門性確保としては、国・都道府県などからの派遣や、外部の専門家の活用といった施策が考えられる。

いずれかの方法が優れているというよりはそれぞれ長所と短所があり（表1参照）、分野や目的に応じてどの手段が適切なのかは異なってくる。ただ、基礎自治体においては次のような制約が国や広域自治体よりも強く、その点を考慮した施策が必要となる。

第1に、基礎自治体は人員が少ないが業務は多岐にわたるため、幅広い職務を経験することが求められることが多い。そのため、大規模な自治体を除いては職種別の採用や一つの部局を長期間経験するスペシャリストの養成が比較的難しい。第2に、近年は職員数の減少が著しいため人員が足りない部門も少なくなく、職務を離れての研修が時間的・人力的に難しくなっている。特に中・小規模自治体では職員数が少ないため、たとえ1人であっても職員が減ることの影響が大きい。第3に、特に地方では、専門家の人数も限られるため、外部人材の活用も容易ではないことが多い。

表 1 専門性確保の手段

| | | | | |
|-------------|--------------|-------------|--|---|
| 自治体内部での人材確保 | 職種別採用 | メリット | 一定の専門性を有する人材を確保しやすい 定期的に採用するため、知識・技能の蓄積が比較的容易 | |
| | | デメリット | 職種によっては適材確保が難しい 人事管理（特に異動）が難しい | |
| | OJT | メリット | 実践的な知識・技能が身につけられる 業務を遂行しながら専門性を高められる | |
| | | デメリット | 体系的な知識・技能が修得できるとは限らない 指導できる上司・先輩が少ない場合困難をとまなう | |
| | 研修 | メリット | 比較的低コストで実施しやすい 目的に応じて様々な形態を選択できる | |
| | | デメリット | 短期間では修得できる知識・技能に限られる 長期間の場合、人員確保が困難 | |
| | 国・都道府県等への派遣 | メリット | 他の機関のノウハウを実地で学ぶことができる 人的なネットワークの広がり期待できる | |
| | | デメリット | 人員確保が困難なことがある 派遣元の職務は一定期間遂行できない | |
| | 共同設置機関への派遣 | メリット | ノウハウを学ぶと同時に人的ネットワークも構築できる 派遣元の職務を行いながら他の機関のノウハウも学べる | |
| | | デメリット | 共同設置自体が困難なことがある 自治体間の調整・交渉が必要 | |
| | 自治体外部からの人材確保 | 国・都道府県からの派遣 | メリット | 専門性の高い人材を確保しやすい 他の機関のノウハウを実地で学ぶことができる |
| | | | デメリット | 派遣される職員が短期間で入れ替わることが多い 派遣元の事情によって必要な人材が確保できないこともある |
| 外部専門家の活用 | | メリット | 比較的低いコストで高い専門性が期待できる 外部の発想を活かすことができる | |
| | | デメリット | 適材確保が難しいことが少なくない 常勤での採用は難しいことが多く、活用範囲が限られる | |

出典：筆者作成

こうした制約の下で、市町村では国や都道府県からの派遣の受け入れや、職員を国や都道府県に派遣することを通じて、専門性の向上を図ってきた。これらの人事交流は、職員の専門性を高めるうえで一定の効果を挙げてきたものと思われる。ただし、国や都道府県からの派遣は職員が短期間で入れ替わることも多く、派遣元の事情によって必要な人材が確保できないデメリットがある。また、派遣される職員に頼るのみであれば、自前で専門性を向上させることは難しい。他方、国や都道府県への派遣は、市町村の職員にとって他の機関のノウハウを学び専門性を高めるうえで効果的な面もあるが、本来属する自治体の職務は一定期間離れざるを得ず、人的余裕がない現状では多くの職員を派遣することが難しくなっている。

その点で、本章で取り上げる自治体間の連携では、職務遂行に必要な人員を確保しながら、都道府県や他の市町村のノウハウを学ぶことができるメリットがある。特に徴税行政は、職種別の採用が難しく、重要な業務ではあるが基礎自治体単独で職務遂行に必要な専門性を確保することが難しい。また、徴税に関する機関を共同で設置することは他の自治体にもメリットが大きい。これらの特徴からも、広域自治体と基礎自治体の連携が比較的向いているものと考えられる。

そこで以下では、実際に現地調査を行った三重地方税管理回収機構の事例を取り上げ、自治体間の連携による専門性確保の手法と可能性を検討する。

3. 三重地方税管理回収機構の事例

(1) 徴税部門における自治体間連携の動向

徴税部門では、最近多くの自治体で都道府県と市町村が共同で滞納対策のための組織を設置して効果を挙げている。時限付きでの設置も少なくないが、一定の成果がみられたため、佐賀県、宮崎県、宮城県では、

平成 23 年度までの設置予定を延長することになっている。設置形態としては、一部事務組合や広域連合のほか（総務省『地方公共団体における事務の共同処理の改革に関する研究会報告書』によれば、平成 20 年 7 月現在、23 の一部事務組合と 2 つの広域連合が設置されている）、任意設置の組織とする場合もあり、構成自治体の事情によっても異なるようである。

本章では、専門性確保という観点から、三重地方税管理回収機構の事例を取り上げる。同機構は、平成 16 年 4 月に設立された先駆的な事例であると同時に、徴税率の改善などの効果もみられており、本章の問題関心に適した事例と考えられる。以下では、組織の概要と、人材育成の観点からの同機構の取り組みを紹介する。

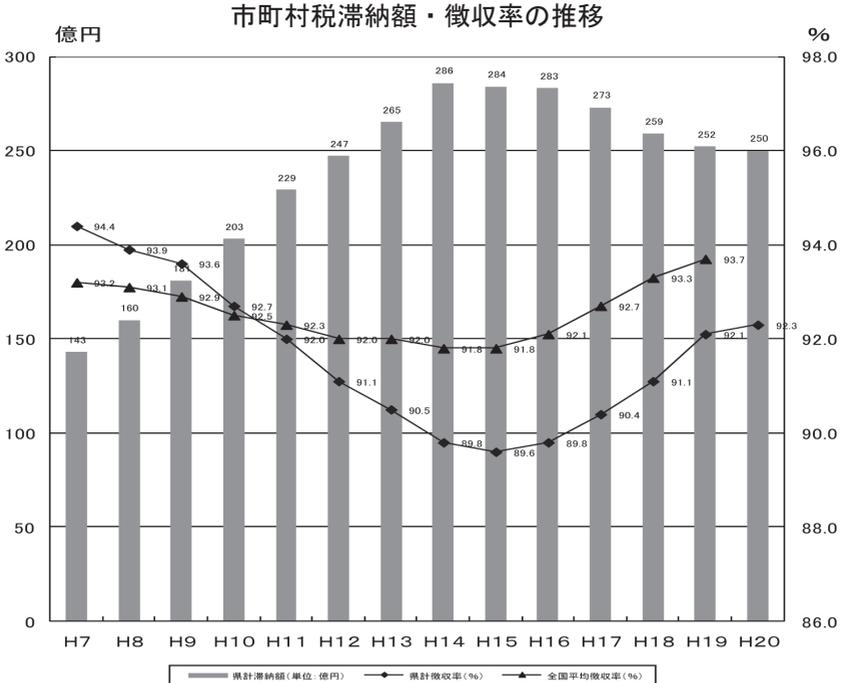
(2) 機構設立構想から現在までの経緯

ここでは、三重地方税管理回収機構のウェブサイト、および聞き取り調査（平成 23 年 8 月 26 日）での内容に基づいて、同機構の経緯と概要を述べる。

三重地方税管理回収機構は、税の公平性の確保と滞納額の縮減を図ることを目的として、平成 16 年 4 月 1 日に県内の 66 全市町村（現在は合併により 29 市町）が共同で設置した、地方自治法第 284 条第 2 項に基づく一部事務組合である。

機構の設立にあたっては、まず平成 11 ～ 13 年度にかけて、ベンチマーキングの手法を用いて先進事例の調査・研究を行った後、平成 13 年度の三重県税収確保対策連絡会議で、平成 14 年度に市町村と県が協働して広域的な徴収体制づくりを検討していくことを決定した。その後、市町村代表と県で立ち上げた検討会の場で、機構の位置付け・基本構想を検討し、機構設立の方向が合意された。平成 15 年度に、市町村職員と県職員からなる機構設立の準備室を設置し、協議・調整を図った後、平成 16 年度に機構が設立されるに至った。

機構設置後は、県内の市町村税滞納の総額はピーク時の286億円（平成14年度）から250億円（平成20年度）へと減少した（図1）。また、市町村税（滞繰分）徴収率も、平成14～15年度は15%前後であったのが、平成19年度以降は20%近くまで上昇している。また、全都道府県中の順位も10位近くまで上がっている（表2）。機構の存在自体が各市町村の滞繰分徴収率を引き上げた可能性もあるが、機構での徴収業務を経験した職員がそれぞれの市町に戻り、市町の徴税行政において中心的役割を果たすようになったことが市町村の徴税能力向上に結びついたと推察される。



出典：三重地方税管理回収機構への聞き取り調査(平成23年8月26日)での入手資料より

図1 三重県内の市町村税滞納額・徴収率の推移

表 2 機構徴収率と市町村税（滞繰分）徴収率の推移

| 年度 | | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
|---------------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 機構徴収率 | | | | 24.2% | 36.5% | 39.3% | 31.8% | 28.3% | 38.8% |
| 市町村税 (滞繰分) | 徴収率 | 14.1% | 15.4% | 17.4% | 18.6% | 17.9% | 19.3% | 19.7% | 19.6% |
| | 順位 | 31 | 23 | 13 | 16 | 20 | 14 | 11 | |

出典：三重地方税管理回収機構への聞き取り調査(平成 23 年 8 月 26 日)での入手資料より

(3) 機構の業務と組織

機構の処理業務は、①市町村税・個人県民税の滞納整理（原則として国民健康保険税を除く）、②滞納処分 of 執行停止、不納欠損処分 of 適否判定、③滞納整理に係る実務研修、④滞納整理に係る個別相談、である。また、滞納整理の範囲としては、①財産調査、②財産の差押、③差押財産の公売となっている。機構は各市町村の全ての案件を処理するわけではなく、①当該市町での整理困難事案、②不動産公売事案、③滞納処分 of 執行停止、不納欠損処分検討事案の 3 点を処理基準として、業務に当たっている。市町の人口区分に応じた基準処理件数を設定し、約 700 件の処理を目指している。

機構の執行機関は以下の通りとなっている。管理者、副管理者、および機構議会の議員は県内市町村長がそれぞれ就任している。平成 23 年 8 月現在、管理者は大紀町長、議会議長は伊勢市長が務めている。

事務局は市町から 12 名、県から 3 名の合計 15 名が職員として派遣されており、その他に業務補助職員 5 名、顧問 3 名（弁護士、国税 0B、警察 0B）で構成されている。市町派遣職員は各自自治体がローテーションで派遣することになっている。総務課長については比較的規模の大きな市から派遣している。

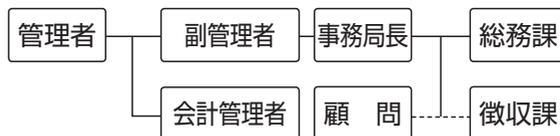
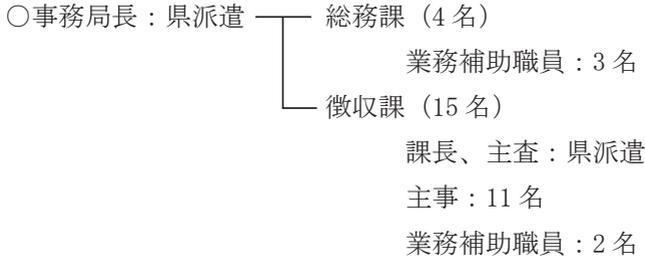


図 2 機構の組織体制

【事務局体制】

市町派遣職員 12 名、県派遣職員 3 名

業務補助職員 5 名、顧問 3 名



○会計管理者（徴収課主査が兼務）

○顧問

 弁護士

 国税 OB

 警察 OB

機構を運営するための負担金については、構成団体である市町が原則として応益による負担を分担している。負担方法は、均等割、処理件数割、徴収実績割を併用している。三重県からは職員派遣や施設提供などの支援は受けているが、平成 19 年度以降、補助金は受けていない。県は支援団体としてサポートを行うという位置づけになっている。

(4) 職員の派遣と人材育成

ア 市町派遣職員について

機構での職務を基礎自治体での徴税能力向上に結びつけるうえで、どのような職員を派遣するかがまずは重要である。この点については、聞き取り調査によると原則として以下のような運用が行われている。

職務経験としては、一定の税務経験（2 年以上）が望ましいとしている。税務経験が皆無であれば円滑な業務運営に支障をきたす恐れがある

ため、基礎的な税務知識を習得しているとみられる職員を派遣するとしている。ただし、実際には徴収担当職員が配置されていない自治体も多いため、経験2年未満や税務未経験の職員が派遣されることも少なくないとのことである。年齢としては若手・中堅職員が中心である。

派遣期間は、厳しい業務であることに加えて、県域が比較的広域で単身赴任、長距離通勤も少なくないことから原則2年間となっている。

イ 機構での業務を通じた人材育成

市町から派遣された職員は、機構での業務を通じて徴税実務のスキルやノウハウを身につけて専門性を高めている。聞き取り調査では、①OJT、②事案検討・会議、③研修、の3点が職員の専門性向上に大きく寄与していることがうかがわれた。

第1に、日々の業務それ自体が実務の技術やノウハウ向上に主要な役割を果たしている。当然OJTが重要となるが、機構では勤務2年目と1年目の職員がペアを組んで業務を行うことで、職務能力の円滑な向上を図っている。

機構の業務分担は運営、機構業務、情報関係に区分され、さらにそれぞれいくつかの業務に分かれている。このうち機構業務、情報関係については管理職がマネジメントを行い、主務は原則として機構での勤務が2年目の職員、副務は勤務1年目の職員となっている（なお、職員は出身市町の区域は担当しない）。1年目の職員は翌年度には新しく着任した職員に業務を教える立場となる。このように、教えられる立場と教える立場を2年間のうちに経験するしくみを構築することで、OJTを効果的に行っている。

第2に、事案検討会や各種の会議も専門性向上の場となっている。月1回行われる事案検討会では1時間半程度をかけて、未解決や進行中の事例を複眼的な視点から議論している。総務課以外の職員は基本的に全員が参加しており、日々の業務とはまた違った視点での検討を行う場に

なっているという。また、不動産公売の選定会議は、内部の会議（場合によっては1日以上かかる）、および外部の専門家が入る会議（半日以上）の両方を行うが、これも職員にとっては勉強になっているとのことである。

さらに会議とは異なるが、顧問を務めている国税OBとの相談日を週2～3日程度設定している。これは職員の業務の進行管理に加えて、実務能力の底上げにも貢献している。このように日々の業務に加えて、会議や個別相談も職員のスキル向上の役割を担っている。

第3に研修である。業務の性質上、研修は必要不可欠である。1年目の職員は赴任当初の新任研修（1週間）と3日間×2回の研修を含めて、年8～10回程度の研修に参加している。新任研修では事務局長、過去に機構に勤務した経験がある自治体職員、2年目職員などが研修講師を務めている。新任研修に限らず、1年目の研修は実践的な内容が多くなっている。2年目の職員は、年5～7回程度（うち3回は2～3日間）の研修を行っている。2年目は研修の内容が異なっており、民法なども含めてやや体系的な知識も含めた研修を受講している。

各自治体から派遣された職員は以上に述べた業務等を通じて徴税のスキルやノウハウを身につけ、2年後に各市町に戻っていく。共同設置組織であっても職能形成の具体的方法がそれほど特殊というわけではなく、OJTや事例の検討、研修が専門性向上の柱となっている。

ただ、今回調査に訪れた三重地方税管理回収機構では徴収率向上と同時に、自治体職員の専門性向上を明確に意図した制度設計や組織運営が行われていることがうかがえた。基礎自治体単独では、こうした取り組みを網羅的・計画的に行うことは少なくとも現時点では難しい場合が少なくない。加えて、都道府県や他の市町村のノウハウを学ぶことができる点や、人的ネットワークが広がるというメリットがあることも明らかとなった。

4. 専門性確保に向けた自治体間連携の可能性と課題

本章では、三重地方税管理回収機構の事例を通じて、徴税部門における自治体間連携が専門性の確保・向上にとって一定の効果があることを述べた。三重県では、機構設立当初の職員が市町に戻った平成19年度頃から、市町村税（滞繰分）徴収率が上昇傾向となっている。本研究では三重県内の市の担当課への聞き取り調査も行ったが、ここでも機構での職務経験が市役所内部の専門性向上に結びついているとの結果を得ており、機構の存在が基礎自治体の徴税部門における専門性確保に有益な役割を果たしていることが示唆される。

冒頭に述べた通り、徴税（特に滞納整理）では自治体間の連携が多く行われており、徴税率向上に効果があることが知られている。都道府県や他の市町村のノウハウをお互いに学べることや、同世代や近い世代の同分野の職員間の接点が強まることは、専門性確保の観点からみても効果があるものと思われる。自治体間連携による取り組みが徴税率を高める理由としては地縁の薄さや徴税専門組織の存在によるアナウンス効果なども考えられるが、基礎自治体における専門性の確保・向上が重要な要因になっている可能性は高い。

もっとも、全ての行政分野で基礎自治体と広域自治体の連携、あるいは基礎自治体間の連携が専門性確保の手段として最も望ましいわけではなく、自治体間連携が向いている分野と向いていない分野はある。事務の共同処理に関して述べるならば、総務省『地方公共団体における事務の共同処理の改革に関する研究会報告書』（平成21年12月）で対象事務の特徴として①事務が定型的で裁量の余地が小さいもの、②規模の拡大による効率化が可能なもの、③専門性が高いもの、一定の規模があることが望ましいもの、④広域的に実施することが施策目的の達成に有効だと考えられるもの、の4点が挙げられている。

自治体間連携は事務の共同処理だけとは限らず、様々な形態がありう

る。ただ、実践的な意味での専門性向上のためには、実際の業務遂行を通じたOJTはやはり不可欠である。そうであるならば、事務の共同処理が適している事務では、自治体間連携による専門性の向上が期待できるはずである。

前述の報告書では、「現在、共同処理があまり進んでいない部門の中でも、税務事務や監査、会計管理・出納、保健福祉などに同様の特徴がある。このほかにも内部管理業務や対人サービスなど人的活動が主となる部門を中心に、共同処理が有効に活用できると考えられるものがある」（13頁）と述べているが、その中でもとりわけ以下の分野については、専門性の確保が必要であるとしている（14頁）。

- ・ 税務（全般、特に滞納整理、固定資産評価）
- ・ 電算システム
- ・ 監査委員事務局
- ・ 土木（設計・積算・検査）
- ・ 教育委員会事務局（学校教育、文化財）
- ・ 都道府県からの移譲事務（開発許可、特養ホーム指導監督等）

税務をはじめとして上記の分野に共通する特徴としては、高い専門性を要するが、基礎自治体単独では専門職区分での採用が比較的難しいことが挙げられる。また、教育などの対人サービスは事情が異なるが、その他は定型的で裁量の余地が小さい分野が多い。本書は徴税行政を対象としているが、こうした特徴を満たす分野では、専門性の確保・向上に向けた自治体間連携の可能性が検討されてよい。とりわけ地方や小規模の自治体では専門職の確保やノウハウの習得が難しいことが多いため、広域自治体や他の基礎自治体との連携のメリットは大きいと思われる。

もちろんメリットばかりではなく、自治体間連携による専門性の確保・向上に関してはいくつかの課題もある。一つは、派遣された職員が

帰任した後に、自治体が当該職員をどう活用・サポートするか、また、そのための体制をどう構築するかが問題となる。本章の事例でいえば、機構から市町に戻った職員は基本的には市町の収税部門に配属され、中心的な役割を果たすことが期待されているが、市町の事情で必ずしもそうならないこともある。当該職員にはスペシャリストとしての役割が想定される一方で、基礎自治体ではジェネラリスト的な幅広い職務も要求される。こうした組織で経験を積んだ職員を基礎自治体がどのように活用していくかがポイントとなる。また、徴税部門は一般的には厳しい業務であるので、職員のモチベーションの管理も課題であり、職員のキャリア形成を含めた中長期的な人事管理も考えておく必要がある。

もう一つ、基礎自治体における専門性確保という視点からは、人材育成だけでなく組織運営の改善もまた重要な側面である。出向先で経験を積んだ職員は確かに貴重な存在であるが、彼・彼女らが出向先から持ち帰った知識や技術を自治体が組織としてどのように活かしていくかを明確にしておくことが求められる。出向した職員が担当業務について深く学ぶだけにとどまらず、目標設定や進捗管理の在り方、議会对応などの運営面についても、自治体が組織としてスキルアップを図っていくことが望まれる。個々人の能力だけでなく、組織としての能力向上も専門性確保にとって鍵となる要素であるといえる。

第2部 事例紹介

第1章 神奈川県における税務機構の変遷と職員
研修・人材育成等について

..... 篠塚 三郎

第2章 横浜市の徴税行政における人材育成と
専門性

..... 飯牟礼 成則

第1章 神奈川県における税務機構の変遷と職員研修・人材育成等について

篠塚 三郎

はじめに

私は、平成12年の3月に神奈川県を退職するまでの34年間、県税事務所一筋に勤務してきた。本庁に勤務したことも無ければ、他の業務に携わったことも一切ない。県税事務所内の人事に関与したことはあるが、本庁での人事異動方針の作成などには一度も関わった事がない。研修についても同じことが言える。更に、退職して10年以上も経過しており、現状は私が在籍していた時とは、組織が大きく変化している。しかし、一方で退職後も税務事務研修や簿記の研修講師として県や職員と交流があったので、それらから得られた情報と経験を基に考えを述べたいと思う。

よって、記載内容は全て私個人の記憶や経験に基づく考えであり、神奈川県は、この文章について何の関わりもないことを初めにお断りしておく。

次に、組織や研修・人材育成の話をする前に税務行政の原則的な部分について説明をしておきたい。業務に対する理解が無いと、税務行政の話をしてはなかなかご理解いただけないのではないかと思うからである。

1. 税務行政の基本的な知識

(1) 税務はサービス行政ではない

行政は一般的には住民に対するサービスの業務がほとんどであるが、税務行政は住民に対し法律を根拠に一方的に負担を強制

するものである。

- (2) 税務行政は、費用対効果だけでなく公平を維持することも重要である

税務行政は住民の行政に対する信頼なしには成立しない。信頼を勝ち取るためには、課税の公平と徴収の公平の両輪がバランスよく成立しなければならない。

- (3) 税務行政で公平を維持するためには、強制執行が不可欠である
負担能力がありながら、説得に応じない滞納者に対しては強制的に負担を強いなければならない。

- (4) 税務行政は、滞納者からの反発を避けることは出来ない
不動産や給料、預金、売上金、車、生命保険など滞納者の総財産を対象に差押等の処分をするので、当然滞納者からの反発がある。

- (5) 徴税吏員には、いくらかの正義感と使命感が必要である
滞納者は危険な人物もいる。正義感と使命感なしには困難な業務である。

2. 組織の変遷や研修について

(1) 昭和40年代の税務組織と研修などの状況

昭和40年代における神奈川県税務組織は拡大期にあり、自動車税管理事務所が新設されたり、課が分課拡充されたりした。また、出張所が支所に格上げされるなど税務組織は発展を続けていた。

人員も税務職員だけで約1,100人在籍していた。最大事務所である横浜県税事務所は1所で110人の大所帯であった。小さな県と同じくらの規模で、「税務一家」と言われた時代である。

研修については、初任者向けに研修所で行う一般研修と税務課主催の税務初任者研修が行われていた。現在のような、業務別の研修ではなかったと記憶している。しかし当時は、職員が税務一筋の人達ばかりだった

たので、業務を通じて職員の育成が確実に行われていた。係長とえばその道 15 年以上、課長は 20 年以上と、仕事の生き字引みたいな人で組織が構成されていて、生きた OJT が行われていた。実務に必要な基本的なことは、先輩や上司が日々教えてくれた。毎月 1 回程度は夜間にベテラン職員が講師となり、得意分野の研修が行われた。しかし、数年してみると、上司の教えは前例踏襲であり、あまりレベルの高い内容ではないことに気が付いた。日々の業務を処理するには適しているが、質の高い内容のある仕事をするには、指導者が存在していない状態であった。少し勉強して意見を言うと言われだと言われたり、煙たがれたりした。

人事は、3 年ローテーションで 99% 税務組織内での移動である。外部交流は 1% 程度でほとんどないに等しい状況である。余程のことがない限り、税務に配属されたら税務で終わる状況であった。一般的な業務に精通する職員が育つ環境ではあった。

本庁と県税事務所の関係においては、県税事務所長が本庁の税務課長になるなど、この当時はまだ現場経験が重要視されていた。これは、昭和 50 年代まで続く。

(2) 昭和 50 年代の税務組織や研修などの状況

組織の拡大はまだ続いていて、新しく県税事務所が開設されている。40 年代に導入された電算システムが本格稼働をし始め、組織は拡大しても人員は縮小傾向が出始めている。この当時から、職務別、業務別の研修が始められている。一部の職員は、自治大学校の管理者研修、研修担当者研修、経理事務専門コースなどに派遣されるようになった。各研修とも年間に一人程度だったから非常に狭き門であった。組織内研修では、優秀な所長や専門的な知識のある職員が研修講師として活躍している。このように、当時は自前での研修が可能であった。

本庁と県税との関係においては、本庁への中央集権的な傾向が出始めていた。

税務課が、予算と人事とを牛耳っていたので、本庁の言いなりの県税事務所長が多くなり、意見を言える職員が少なくなりつつあった。それでもまだ、元気な職員も少数ではあるが存在した。

この当時から、人事に大きな改革が行われた。部外交流制度である。例えば、税務を例にとると新規採用職員は2か所6年で他部局へ異動することがルール化された。ほとんどの職員が他部局への異動を希望し、税務職員の経験年数は急激に減少した。同時に、管理職にも未経験者が多数流入することとなり、税務の職場は様子が一変した。

(3) 昭和60年代から平成時代の税務組織や研修の状況

この時代が最も税務課への中央集権化が加速した時代である。もともと、予算については県税事務所の分まで税務課が予算要求し、配分された予算を本庁が再配分するというシステムであった。普通なら、「尻尾」を切るということであるが、「胴体」を切って県税事務所に再配分された。そして年度末には、税務課は抱え過ぎた予算を使いきれずに再度県税事務所に予算を流すということが、毎年繰り返されていた。

人事については、県税事務所内の人事さえも本庁の権限とした。人事権も予算も決められない所長がどのような手段で職員をコントロールできるのだろうか。職員のモチベーションは年々低下していた。物品購入も集中管理という名目で、本庁の了承なしには出来ないことになってしまった。鉛筆1本自由にできない状況である。これが後に不祥事発生の大きな原因になっている。一部職員の不心得では済まされない面がある。

平成時代になると、税務課長にするのは議会対策ができることが最優先条件といった方針が打ち出された。一部の職員で課長職を独占するための考え方だったのではないか。本末転倒である。税務行政は税収を確保することが最優先されるべきである。賦課と徴収、すなわち県税事務所の仕事が本来業務である。議会対策等は本来、付随事務でしかない。どこでどう間違えたのか分からないが、本庁職員が優秀で県税職員は単

なる作業員とまで言われた。適材適所ではないのである。こうした考え方で、本庁職員最優先の人事が行われた。

議会对策優先であれば税務経験者で無くても良いわけで、結果的に他部局の職員が税務課長になることになり、自らトップの座を明け渡すことになる。

結果的に、幹部職員による公金横領という大事件が発生し、税務課は分解されて、人事権、予算権も手放すこととなる。言うならば財政再建団体の状況である。組織自体も県税事務所の統合が行われるなど縮小時代に突入した。

人事においては、更に部外交流が加速され税務経験のない管理職が多数配置された。

サービス業の業務に長年従事してきた職員には、住民の財産を差し押さえること等もつての外で、そんなことをするから住民とトラブルになるのであって、そこまではすることはないということになる。税務の適正で公平な執行と言ったことがないがしろにされるようになる。

課長や係長と言った中間管理職も職務に対する知識や経験が無いので、マネジメントが出来ない上に、職務に対してどうしても消極的になる。苦情が来ることはやらないといったことである。

研修で特筆すべきは、時事通信社が帝国ホテルで3か月に1度開催していたある会合に所長を3人出席させていたことである。この会の講師は、総理大臣や自民党の幹事長など、時の人である。話題は常に昨日・今日の重要でかつ斬新なものである。勉強になる等というレベルをはるかに超えていた。残念ながら現在は出席させていないようである。経費削減ということで本当に大事なことを切ってしまうのは、いかがなものだろうか。

3. 平成13年当時の税務機構の状況

(1) 行政機構（平成13年4月1日現在）

行政機構としては、総務部税務課を本庁機関として、出先機関は県税事務所21か所、自動車税管理事務所並びにその支所が4か所である。

なお、平成23年6月1日では鶴見、三浦、津久井の3県税事務所が併合され、税務課は3課に分課されている。

4. 課及び所の事務分担

(1) 総務部税務課

ア 管理班

(ア) 人事及び服務に関する事

(イ) 県税事務所及び自動車税管理事務所の機構及び組織に関する事

イ 経理班

(ア) 歳出予算の編成、執行、再配当及び決算に関する事

(イ) 物品の調達に関する事

ウ 企画班（税込、税制、調査、研修）

(ア) 県税関係歳入予算に関する事

(イ) 県税条例、規則に関する事

(ウ) 行政不服審査に関する事

(エ) 職員の研修に関する事

エ 課税班（直税、間税）

(ア) 法人県民税・事業税など直税の課税に関する事

(イ) 軽油引取税など間税の課税に関する事

オ 納税班

(ア) 徴収事務及び調査統計事務の指導に関する事

- (イ) 地方税収確保対策の推進に関する事
- カ 電算班
 - (ア) 税務電算処理システムの開発及び維持・運営に関する事
- キ 高額滞納整理担当
 - (ア) 高額滞納整理の事務に関する事
- ク 税制企画担当
 - (ア) 神奈川県地方税制等研究会に関する事
 - (イ) 地方税制度のあり方に関する研究

この機構の一番の特徴は、企画班の中に税制担当が有るにもかかわらず、税制企画担当を別個に設けていることである。企画が組織の中で特別扱いされていることの証明のように思える。

(2) 出先機関（県税事務所等）

県税事務所で八課制を取っている事務所が1か所、五課制を取っている事務所が6か所、四課制を取っている事務所が11か所、二課制を取っている事務所が3か所で、自動車税管理事務所は四課四支所制を取っていた。各課の主な分掌事務は概略次のとおりである。

- ア 管理課・管理担当
 - (ア) 一般庶務に関する事
 - (イ) 人事に関する事
 - (ウ) 予算経理、物品に関する事
- イ 管理課・調査統計担当
 - (ア) 徴収金及び徴収金に係る歳入歳出外現金の収納に関する事
 - (イ) 督促状の発布に関する事
 - (ウ) 徴収金に係る過誤納金等の還付及び充当に関する事
- ウ 納税課・納税担当

- (ア) 滞納整理（整理担当の事務を除く）に関する事
- (イ) 財産の差押に関する事
- エ 納税課・整理担当
 - (ア) 財産差押後の処理に関する事
 - (イ) 差押財産の管理及び換価に関する事務
 - (ウ) 滞納処分と強制執行等の調整に関する事
- オ 課税第一課（事業税等担当）
 - (ア) 個人県民税、法人県民税・事業税、県民税利子割
- カ 課税第二課（不動産担当・間税担当）
 - (ア) 不動産取得税の調査・賦課に関する事
 - (イ) 軽油引取税・ゴルフ場利用税に関する賦課・検査・調査に関する事

自動車税管理事務所の分掌事務は概略次のとおりである。

- ア 課税課・課税資料担当
 - (ア) 自動車税の賦課事務のための情報の収集・管理に関する事
- イ 課税課・自動車税担当
 - (ア) 自動車税の調査・検査・賦課に関する事
- ウ 課税課・自動車取得税担当
 - (ア) 自動車取得税の検査・賦課に関する事
 - (イ) アメリカ合衆国軍隊の構成員等の所有する自動車に関する証紙徴収に関する事

自動車税管理事務所支所の分掌事務は概略次のとおりである。

- ア 自動車税担当
 - (ア) 証紙徴収に係る自動車税の賦課・徴収に関する事
 - (イ) 自動車税の資料収集に関する事
- イ 自動車取得税担当

- (ア) 自動車取得税に係る申告書の受理及び審査並びに調査に関する事
- (イ) 自動車取得税の資料の収集に関する事

以上が、平成 13 年における神奈川県 of 行政機構の概略と主な分掌事務の状況である。現在も大きな変化はない。

5. 神奈川県における重点事業

前記の組織体制の下で以下のような税務重点事務を定め、税収確保に取り組んでいる。

(1) 平成 13 年度税務重点事務前文の概要

平成 13 年度の県税収入は、9,947 億円を見込んでいる。これは、ピーク時であった平成 2 年度と比較すると約 80% との収入である。地方交付税についても、前年度を大幅に下回ることが見込まれており、本県財政は、依然として厳しい状況に置かれており財政基盤の強化に向けた取り組みが急務の課題となっている。この一環として「臨時特例企業税」を創設するなどして県独自の新たな税政策を実施することとした。

税務事務の執行面では、「税務職員全員による重点事業の取組」「専門的・広域的な組織による税収確保」及び「市町村との協調関係を強化した地方税収対策」を税務運営の基本柱とし、組織の総力を挙げて積極的な税収確保に取り組むこととする。

以上の諸点を踏まえ、課税面では各事務所間の緊密な連携の下、機動的・効果的な手法により、適正課税及び早期課税の実現と新たな課税客体の掘り起こしに努めるとともに、徴収面においては、滞納処分 of 早期実施、換価等の整理促進により、負担の公平の実現と早期収入化に努めるものとする。

(2) 重点事務の各項目

ア 法人二税の事務所・事業所の補足

(ア) 事務所・事業所については官公署の資料など各種の情報を活用し、企業活動の実態や地域の実情を踏まえた効果的な方法により、その補足に努める。

イ 不動産取得税の中間登記省略分等の補足

(ア) 中間登記省略分等については、不動産取得税の申告書、土地区画整理事業の資料、会社情報の公開に関する通知書の活用、大口取得者に対する調査などにより、その補足に努めるものとする。

ウ 軽油引取税の適正な課税標準量及び混和軽油の補足等

(ア) 特約業者及び元売り業者に対する調査に当たっては、課税済軽油の流通経路や各種の資料から見て申告された課税標準量に疑義がある者について、十分な資料収集及び帳簿調査を行い、適正な課税標準量の補足に努める。

(イ) 混和軽油の捕そくについては、工場現場等に係る軽油・軽油周辺油脂の消費者及び混和軽油を製造・販売している疑いのある販売業者に対して簡易分析検査を行うほか、路上抜取検査を実施し、混和軽油が発見された場合には、速やかな帳簿調査又は必要に応じた強制調査を行う。

(ウ) 申告された課税標準量が著しく増加している特約業者及び税関等の資料から軽油を輸入していることが確認された販売業者に対しては、速やかにその実態を調査するとともに、必要に応じて保全担保の提供を命ずる等して、不納入の防止及び解消に努める。

エ 個人県民税の納付率向上等

(ア) 個人県民税については、市町村との緊密な連携の下、地域の現状を踏まえて「徴収対策連絡協議会」の事業活動を効

果的に推進し、納付率の向上及び収入未済額の圧縮に努める。

オ 高額滞納の整理促進

(ア) 高額滞納事案については、課税情報等を基に速やかに納税折衝及び財産調査を行い、積極的に収入化又は債権確保に努める。また、約束が履行されない場合は、換価等の整理を促進するとともに、更に徹底した財産調査、処分の見直しを行い、収入化に努める。

カ 自動車税の納付率向上

(ア) 自動車税については、計画的かつ効果的な滞納整理を行い、滞納者の実情に応じた滞納処分を早期に実施することにより、納付率の向上に努める。併せて、口座振替納税制度の利用勧奨を実施するなどして、納期内納付率の向上を図る。

キ 滞納繰越分の整理促進

(ア) 滞納繰越分については、積極的に換価等の整理を促進するとともに処分の見直しを行うなどして、収入未済額の圧縮に努める。また未処分となっているものについては、これまでの折衝経過を踏まえ、更に徹底した財産調査を行い、整理の促進に努める。なお、特別地方消費税については、収入未済額の完全整理に努める。

ク 税収動向の把握

(ア) 的確な税収見積りに資するため、主要な法人について収益動向や財務情報を分析・収集することにより、その税収動向を把握するほか、管内の経済動向を注視し、税収に影響を及ぼす各種情報の収集に努める。

こうした、項目ごとに重点事務を掲げ、税務事務に取り組むこととしている。

6. 職員研修の状況

職員研修については、一般職員と中間管理者に対する研修が主で管理者に対する研修は税務独自には殆ど行われていない。実務研修を中心としたものである。年間計画が立てられており、実務面では充実した研修が行われていたと言える。

(1) 基礎研修

ア 新規税務職員研修

(ア) 目的

税務職員としての認識を深め、併せて税務の基礎知識の修得を図る。

(イ) 内容

税務職員としての心構え及び県税全般にわたる基礎知識について

(ウ) 受講対象者

人事異動以後、新たに税務職員となった者

イ 担当別基礎研修

(ア) 目的

業務を遂行するための基礎的な知識を修得するため

(イ) 内容

担当業務に係る法令の基礎知識及び実務取扱いについて

(ウ) 受講対象者

新規税務職員研修の受講者及び職務担当1年目の職員

この研修は、各担当職務別に細かく実施される。

ウ 個人県民税基礎研修

(ア) 目的

業務を遂行するための基礎的な知識の修得を図るため。

(イ) 内容

個人県民税に係る基礎知識と各報告書の内容及び点検について。

(ウ) 受講対象者

個人県民税を担当する職員及び所長が推薦する職員。

エ 滞納者情報管理システム操作研修

(ア) 目的

滞納者情報システムに係る基礎知識及び操作方法の修得を図るため。

(イ) 内容

滞納者情報管理システムによる滞納整理事務の進行管理についての操作実習。

(ウ) 受講対象者

納税担当1年未満の班長以上の幹部職員。

オ 国税関係基礎研修

(ア) 目的

各種調査や賦課徴収に活用可能な国税の基礎知識の修得を図るため。

(イ) 内容

所得税、法人税の基礎知識について。

(ウ) 受講対象者

新規税務職員研修の受講者及び所長が推薦する職員。

(2) 実務研修

ア 個人事業税実務研修

(ア) 目的

業務遂行能力、業務判断能力、指導力の向上を図るため。

(イ) 内容

担当業務の実例に基づく事例研修。

(ウ) 受講対象者

主に職務担当2・3年目の職員の内所長が推薦する者。

イ 法人二税実務研修

(ア) 目的

業務遂行能力、業務判断能力、指導力の向上を図るため。

(イ) 内容

担当業務の実例に基づく事例研究。

(ウ) 受講対象者

主に職務担当2・3年目の職員の内所長が推薦する者。

ウ 不動産取得税（承継）実務研修

(ア) 目的

業務遂行能力、業務判断能力、指導力の向上を図るため。

(イ) 内容

担当業務の実例に基づく事例研究。

(ウ) 受講対象者

主に職務担当2・3年目の職員の内所長が推薦する者。

エ 不動産取得税（家屋）評価研修

(ア) 目的

業務遂行能力、業務判断能力、指導力の向上を図るため。

(イ) 内容

担当業務の実例に基づく事例研修。

(ウ) 受講対象者

主に職務担当2・3年目の職員の内所長が推薦する者。

オ 滞納整理実務研修

(ア) 目的

業務遂行能力、業務判断能力、指導力の向上を図るため。

(イ) 内容

担当業務の実例に基づく事例研究。

(ウ) 受講対象者

主に職務担当 2・3 年目の職員の内所長が推薦する者。

カ 収入管理実務研修

(ア) 目的

業務遂行能力、業務判断能力、指導力の向上を図るため。

(イ) 内容

担当業務の実例に基づく事例研究。

(ウ) 受講対象者

主に職務担当 2・3 年目の職員の内所長が推薦する者。

(3) 実務専門研修

ア 外形標準課税実務専門研修

(ア) 目的

外形標準課税の調査・検査技術の充実・向上のため。

(イ) 内容

外見標準課税に係る実務取扱いについて、調査事例に基づく事例研究

(ウ) 受講対象者

法人事業税の外形課税調査を担当する班長及び法人事業税の外見標準課税調査の担当が原則として 1 年以上の職員の内所長が推薦するもの

イ 軽油引取税調査実務専門研修

(ア) 目的

軽油引取税の調査・検査技術の充実・向上のため。

(イ) 内容

軽油引取税に係る調査・検査の方法等について事例研究。

(ウ) 受講対象者

軽油引取税を担当する班長及び軽油引取税の担当が原則として1年以上の職員の内、所長が推薦する者

(4) 専門課程研修

ア 税務専門課程研修

(ア) 目的

問題解決に向けた意思決定プロセスを身につけるため。

(イ) 内容

緊急事態への対処方法、説明責任の果たし方等について。

(ウ) 受講対象者

税務経験が4年以上の職員の内、所長が推薦する者。

イ 税目別班長研修

(ア) 目的

業務管理に必要な知識・技術の修得を図るため。

(イ) 内容

担当税目における確認事項及び業務管理等について

(ウ) 受講対象者

課税を担当する全ての班長

7. 神奈川県(県税)における人材育成について

(1) 過去の状況

税務機構の変遷のところで説明したように、昭和40年代までは税務内での移動だったので、経験豊富な人材が各県税事務所に多数配置されていた。それも、今の税務署と同じように、県税も自主調査権を持っていたので、その調査を経験したことがある職員である。自主調査を経験した人としらない人では税に対する考え方が大きく異なっていると思う。強制的な課税を根本に置く考えと自主申告・自主納付を中心に置く考え

方である。納めさせるのか、納めていただくのか。

時代的にも、税においても民主化が進み、自主納付・自主申告を中心とした考えが主流となる。更に、部外交流による職員の経験年数・知識の低下がそうした流れに拍車をかけることとなる。

適正な申告だけであれば良いが、そういかないのが現実である。また、申告しても納めない納税者も多数いる。そうした人たちに、どう対処するかということも税務行政においては大事なことである。

こうした状況下では、適正・公平な税務行政よりも納税者とイザコザを起こさないことが重要視されて、単なる事務処理のための実務研修が主体となり、将来の税務の柱となるような人材を育成する研修は行われていない。実際の現場においても、かなり、「事なかれ」な対応がされていた。

(2) 今後の研修・人材育成の方向について

人事異動において部外交流が当たり前の現状においては、知識や経験のない職員を即戦力とするためには実戦の実務研修が不可欠であることは言をまたない。目の前の事務を効率的に処理する事が最優先すべきことだからである。しかし、税務行政はそれだけが全てではない。処理は、適正で公平なものでなければならない。そうしたことを加味すると、単に、実務研修ではカバー出来ない部分がある。当初に記載したとおり、解決するにはかなり困難な事案もある。担当者が素通りしたくなるような案件である。その多くは、折衝が決裂し、強制的な手段を講じなければ納付につながらない事例である。強制執行は滞納者の全財産を対象に執行される。動産、不動産、債権などである。具体的には、自宅内の家具、絵画、骨董品、貴金属、或いは自動車や建物・土地、又は給与、預金、売掛金、貸付金、保証金等、財産価値のあるもの全てである。これらを差押という方法により、処分権を取り上げるのだから、当然、滞納者からの反発が伴うことになる。かなり強烈に脅しなどが行われること

がある。そうしたことに毅然と対応するためには、少々の勇気と正義感が必要である。

勇気と正義感が研修で培われるかと問われると、はなはだ心もとないがせめて管理職にある者の研修においては、勇気と社会的正義感を職務責任として叩き込んでほしい。私利私欲が優先し、意識的に法令を順守しないでも何の叱責も受けないのが多くの公務員の現状ではないだろうか。

このような状況を打破するために、次のことを提案したい。

- ア 全員をゼネラリストにする必要はないので、一部はスペシャリストが育つ人事異動を行う。(部外交流人事の一部是正)
- イ 不作為を行う職員の昇任昇格を厳しくする。(情実ではない評価の導入)

最後に、理想を言うならば、人材育成は単に組織に貢献する人ではなくて、社会的な貢献が出来る人の育成を目指すべきだと考える。

果たして、神奈川県でこの理想が達成できるかということ、否定的にならざるを得ない。

資料

調査対象団体における
徴収担当部門の組織と
事務分掌

調査対象団体における徴収担当部門の組織と事務分掌

| | | 川崎市 | 神戸市 | |
|------|------|---|---|--|
| 本庁等 | 担当組織 | 財政局税務部収納対策課 収入管理係 債権整理係 収納企画係 換価担当 指導担当 納税奨励係 | 行財政局主税部収税課 企画調整担当 整理支援担当 法人滞納整理担当 滞納処分担当 特別滞納整理担当 | 行財政局主税部納税推進課 収納促進班 整理推進班 |
| | 事務分掌 | (1) 市税収納対策の企画及び推進に関すること。 (2) 市税の徴収事務及び収納事務の企画、指導及び調整に関すること。 (3) 市税その他の収入金の調定管理及び収入整理に関すること。 (4) 市税の過誤納金の還付及び充当に関すること。 (5) 納税思想の普及高揚に関すること。 | (1) 課の庶務に関すること。 (2) 市税その他徴収金の督促及び滞納整理事務の指導、改善及び調整に関すること。 (3) 滞納整理のシステムに関すること。 (4) 市税その他徴収金の収納、欠損処分、徴収の囑託及び徴収の囑託を受けることに関すること（納税促進課の所管に属するものを除く。） (5) 市税その他徴収金の滞納整理に関すること（納税促進課の所管に属するものを除く。） (6) 市の未収債権（市税その他徴収金を除く。）の徴収に係る調査及び総合調整に関すること。 | (1) 課の庶務に関すること。 (2) 市税その他徴収金の収納、収納管理、督促及び欠損処分に関すること（課税企画課及び収税課の所管に属するものを除く。） (3) 国有資産等所在市町村交付金の収納に関すること。 (4) 市税に関する証明並びに当該証明に係る手数料の調定及び収納に関すること（納税証明に係るものに限る。） (5) 市税の口座振替及び納税貯蓄組合に関すること。 (6) 過誤納金の還付及び充当に関すること（課税企画課の所管に属するものを除く。） (7) 普通徴収に係る個人の市民税（普通徴収に係る個人の県民税を含む。）及び公的年金等に係る所得に係る特別徴収に関する個人の市民税（公的年金等に係る所得に係る特別徴収に関する個人の県民税を含む。）の賦課に関すること。 |
| 行政区等 | 担当組織 | 市税事務所（かわさき・しんゆり・みぞののち） 市税分室（こすぎ） | 市税事務所（東灘・灘・中央・兵庫・北・長田・須磨・垂水・西） | |
| | 事務分掌 | 市民税課 (1)～(8) 省略。 法人課税課 (1)～(6) 省略。 (7) 特別徴収の市民税及び県民税の督促に関すること。 (8) 省略。 資産税課 (1)～(3) 省略。 納税課 (1) 市税の徴収、督促（特別徴収の市民税及び県民税に係るものを除く。）及び滞納処分に関すること。 市税事務所分室 (1)～(5) 省略。 (6) 市税の徴収、督促（特別徴収の市民税及び県民税に係るものを除く。）及び滞納処分に関すること。 | (1) 市税事務所の庶務に関すること。 (2) 普通徴収に係る個人の市民税（個人の県民税を含む。以下同じ。）、公的年金等に係る所得に係る特別徴収に関する個人の市民税（個人の県民税を含む。以下同じ。）、その他諸収入金の賦課に関すること。 (3) 普通徴収に係る個人の市民税及び公的年金等に係る所得に係る特別徴収に関する個人の市民税に関する各種の台帳の整備に関すること。 (4) 市税（個人の県民税を含む。以下同じ。）に関する証明及び閲覧並びにこれらに係る手数料の調定及び収納に関すること。 (5) 市税に関する申告、申請及び届出の受付等に関すること。 (6) 原動機付自転車及び小型特殊自動車の標識の交付等に関すること。 (7) 市税その他徴収金の収納に関すること。 (8) 納税督促に関すること。 (9) 固定資産（償却資産を除く。次号において同じ。）の評価（行財政局主税部固定資産課の所管に属するものを除く。）に関すること。 (10) 地方税法（昭和25年法律第226号）第41条第2項に規定する公示の日以後における固定資産の価格等の決定及び修正に関すること。 (11) 固定資産税（償却資産に係るものを除く。次号において同じ。）及び都市計画税の賦課に関すること。 (12) 固定資産税及び都市計画税に関する各種の台帳の整備に関すること。 | |

| 津市 | 大津市 | 三重地方税管理回収機構 |
|--|--|---|
| 政策財務部収税課 | 総務部納税課 | 徴収課 |
| 整理担当 徴収担当 滞納整理担当 | 管理係 納税係 整理第1係 整理第2係 整理第3係 | ※ なお、徴収課の人員体制は課長（県派遣）、主査（県派遣）、主事（四日市市、松阪市、鳥羽市、伊賀市、熊野市、紀北町、鈴鹿市、木曾岬町、東員町、大台町、南伊勢町派遣）【2011年8月23日現在】 |
| 整理担当 (1) 市税の納付相談に関する事 (2) 市税の収納整理に関する事 (3) 市税の督促に関する事 (4) 市税の過誤納金の還付及び充当に関する事 (5) 市税の納税に係る証明に関する事 (6) 納付書及び納入書の再発行に関する事 (7) 県民税の払い込みに関する事 (8) 納税意識の向上に係る啓発及び市税の収納方法に関する事 (9) 課（特別滞納整理推進室を含む。）の庶務に関する事 徴収担当 (1) 市税の滞納整理に関する事 (2) 市税の徴収猶予及び納付誓約の履行管理に関する事 (3) 市税の差押処分及び換価に関する事 (4) 市税の参加差押え及び交付要求に関する事 (5) 市税の欠損処分に関する事 (6) 市税に係る財産の調査に関する事 (7) 三重地方税管理回収機構との滞納処分に係る調整に関する事（特別滞納整理推進室に係るものを除く。） | 管理係 (1) 市税収納の総括管理に関する事 (2) 税込納システムに関する事 (3) 市税の督促の公示送達に関する事 (4) 市税の徴収の囑託に関する事 (5) 市税の納付又は納入に係る受託証券の管理に関する事 (6) 滞納処分票の管理に関する事 (7) 公印の保管に関する事 (8) 課の一般庶務に関する事 納税係 (1) 市税その他徴収金の収納に関する事 (2) 市税の納付書の発行に関する事 (3) 過誤納金の還付等に関する事 (4) 市税の口座振替に関する事 (5) 県民税の払込手続に関する事。整理第1係 (1) 市税その他徴収金の徴収に関する事 (2) 市税の督促、催告及び滞納処分に関する事 (3) 市税の差押調書謄本等の公示送達に関する事。整理第2係 (1) 市税その他徴収金の徴収に関する事 (2) 市税の督促、催告及び滞納処分に関する事 (3) 市税の差押調書謄本等の公示送達に関する事。整理第3係 (1) 市税その他徴収金の徴収に関する事 (2) 市税の督促、催告及び滞納処分に関する事 (3) 市税の繰上げ徴収に関する事 (4) 差押財産の換価に関する事 (5) 市税の徴収猶予及び換価の猶予に関する事 (6) 交付要求に関する事 (7) 市税の滞納処分の停止及び不納欠損処分にに関する事 (8) 市税の差押調書謄本等の公示送達に関する事 | (1) 滞納整理計画の策定及び進行管理に関する事 (2) 滞納処分にに関する事 (3) 質問、検査又は搜索に関する事 (4) 滞納処分の執行の停止処分の適否の判定に関する事 (5) 不納欠損処分の適否の判定に関する事 (6) 滞納事案の移管に関する事 (7) 徴収業務に係る統計に関する事 (8) 徴収業務に係る研修に関する事 (9) 徴収業務に係る調査研究に関する事 (10) 所管の訴訟、不服申立等に関する事 (11) 構成団体の滞納整理に関する個別相談に関する事 (12) その他徴収業務に関する事 |
| | | |

日本都市センターブックレット No.29
徴税行政における人材育成と専門性

平成24年3月 発行

企画・編集

財団法人日本都市センター

〒102-0093 東京都千代田区平河町 2-4-1

TEL 03 (5216) 8771

E-Mail labo@toshi.or.jp

URL <http://www.toshi.or.jp>

印刷

株式会社サンワ

〒102-0072 東京都千代田区飯田橋 2-11-8

TEL 03 (3265) 1816

ISBN978-4-904619-29-2 C3031

日本都市センター ブックレット

定価：525 円（本体価格500円）

<平成18年度>

No.15 豊かさやゆとりを体感できるまちづくり
— 団塊パワーの可能性を引き出す—

No.16 人口減少時代における都市経営

<平成19年度>

No.17 人口減少時代における都市経営 2 —人口減少社会をどう生き抜く—

No.18 これからの地域振興 —市町村合併を踏まえて—

<平成20年度>

No.19 コンプライアンスと行政運営

No.20 都市の地域ブランド戦略 —地域経営の新たな視点—

<平成21年度>

No.21 都市自治体の収入確保策

No.22 分権時代における事務機構のあり方

<平成22年度>

No.23 都市自治体の財政健全化

No.24 第 8 回都市政策研究交流会 —都市自治体行政の専門性確保—

No.25 児童相談行政における業務と専門性—みんなで支える子どもと命—

<平成23年度>

No.26 これからの広域連携

No.27 オランダの都市計画法制 —全訳・オランダ空間整序法—

No.28 第 10 回都市政策研究交流会 —都市自治体職員の地域活動等への参画
のあり方について—

No.29 徴税行政における人材育成と専門性