

第6．総括意見

1．市税の賦課・徴収にあたり、市に求められる役割

市税の賦課・徴収にあたり、市に求められる役割は、課税の公平性を確保しながら、網羅的かつ正確に賦課し、賦課した市税を収納率の向上を目的に効果的かつ効率的に徴収することにより、財政基盤の安定に貢献することである。

この役割を果たすために、必要な人員を配置して、組織を組成し、業務を円滑にするために情報システムなどへの投資をしている。

このような市税に係る賦課・徴収業務に関して、業務が法令に準拠して実施されているか、効率的に行われているか、納税者に対して公平であるか、滞納管理が適切に行われているかを主な視点にして監査を行った。

2．市税の賦課・徴収に係る今後の取組に向けて

前章まで、監査の結果及び意見を記載してきたが、賦課・徴収業務の公平性、効率性という観点から改善に向けた取組を行うにあたり、特に強調したいのは、以下の4点である。

(1) 市税の賦課・徴収に係る公平性と効率性のバランス

(2) 組織的に業務を実施する体制の整備

① マニュアルの整備

② 各担当者の業務の質の均一化

③ 組織的な情報の共有

(3) 税システムの有効活用

(4) 担当者の専門知識の向上

(1) 市税の賦課・徴収に係る公平性と効率性のバランス

市では、市税の賦課・徴収業務において、限られた人員のなかで効果的・効率的に実施するために工夫して取り組んでいる点が見受けられた。例えば、固定資産税の賦課業務における「未照合家屋の現況調査」では、成果を得やすい家屋について優先的に現地調査を行い、効率的に取り組んでいるという印象を受けた。

一方、課税の公平性の観点からは、効率化が行き過ぎているため、十分とはいえない事例も見受けられた。例えば、個人市民税の未申告者の絞り込みにおいて、61歳以上の者を対象外としていた。60歳を超えても現役世代と同じ労働環境で働いているという場合も多い昨今の実状からすると、運用を改めるべき取組である。このように効率性と公平性が矛盾する点について、どのように向き合うのか、という課題があると考ええる。

この点については、どこで線引きするかであるが、市が効率化の観点から取っている方針について、市民目線からみて理解が得られるかどうか（説明責任が果たせるかどうか）が判断基準になると思われる。上記の例でいうと、61歳以上を未申告者の絞り込みの対象外とするという方針が説明責任を果たせる方針であるかが判断基準となる。市の賦課・徴収業務においては、絶えずこの点を意識して、現在の運用を検証する姿勢が肝要であると考ええる。

更に、事例として1点あげると、滞納整理事務について、滞納件数は全体で18,000件以上に上り、地区担当者は一人当たり約2,500件程度の案件を抱えていることから、効率性と公平性の比較衡量という課題が顕在化しやすい状況である。市は、高額案件（現年度課税：100万円以上、滞納繰越：200万円以上）については、優先的に厳格な滞納整理の取組を行うという方針を取っている。この点については、市民の理解も得られやすいと思われるが、上記高額案件以外への対応については、滞納することなく納税している市民の理解を得られるような取組を検討することが求められる。また、そのような少額滞納者への対応が市民の納税意識の向上にもつながるものと考ええる。

（2）組織的な業務の実施

①マニュアルの整備

市税の賦課・徴収業務を組織的に実施するために必要なツールが業務のよりどころとなるマニュアルである。

しかし、マニュアルの内容が不十分な事例が見受けられた。例えば、個人市民税の事業所均等割課税について、前年の事業所均等割課税対象者リストと照合して課税業務を行っているが、前年の所得が少ない場合は、当該リストに記載されない仕組みとなっており、当年に課税対象とすべき所得があっても、結果として課税漏れが生じる可能性があるが、その点についてマニュアルに詳細な記載がなかった。

また、マニュアルにない例外的な対応について、いわゆるハウレンソウ（報告・連絡・相談）が不十分な事例が見受けられた。例えば、個人市民税

の申告書の発送業務において、何らかの理由で本人から申告書を発送しないで欲しいという申し出があれば、担当者の判断で発送停止がされてしまっていた。

このように、業務の質を保つためにもマニュアルを整備（不十分なところは、追加補充）し、また、マニュアルにない例外的事項については、課内協議、上長による承認など、組織的な対応をとることが求められる。

②各担当者の業務の質の均一化

大量の業務を行う場合、当該同類の業務を担当者で分担して実施するのが合理的である。

しかし、担当者によって業務の実施水準が異なるという事例が見受けられた。例えば、個人市民税の未申告者への臨戸訪問の際に作成している臨戸訪問調査報告書に添付する「未申告カード」の記載内容等について、担当者間でその水準に乖離があった。また、法人市民税の休業法人調査において作成している調書は、調査日付がないものや、実施者の記載がないものなど、調査の深度も担当者により差があり、業務の質が均一に保たれていない事例が散見された。

分担して業務を実施することは、合理的であるが、組織としてパフォーマンスを発揮するためには、各担当者が行う業務の質を均一に保つためのマニュアル等を整備、運用することが肝要である。

③組織的な情報の共有

市税の賦課業務において、適切に課税するために、他の税目などの情報とのマッチングにより、効果的に適切に課税が実施できるものがある。

例えば、事業所税における資産割及び従業者割の課税標準家屋床面積及び従業員数に関して、固定資産税や法人市民税（均等割）に係る情報を利用することは効果的である。また、法人市民税の納税義務者の捕捉にあたり、行政庁の許認可の必要なもの（たとえば、保健所の飲食店営業やクリーニング店）に係る情報は有効である。しかし、このような視点から監査を行ったが、上記の事例では活用されていなかった。活用する方向で検討が望まれる。

(3) 税システムの有効活用

賦課・徴収業務の手順フローをヒアリングしている過程で、例えば、滞納整理において納税者単位で財産調査の実施状況を記載した一覧表の資料がない、

また、固定資産税の非課税対象資産の一覧表がないなどの状況が確認された。通常、このような資料は、対象の全体像を把握してその後の対応を検討し、また、担当者及びその上司が進捗管理を行うために必要な資料である。しかし、このような管理用の資料がないため、適時に必要な対応を取ることが困難となっており、上司は、担当者の実施状況を効率的に把握することができず、結果的に担当者任せになってしまう。

このような状況は、情報システムを活用して必要な管理用資料を生成することにより、解決される場合が多い。したがって、税システムなどの情報システムを開発・導入する際には、業務フローを整理し、利用者（業務実施者）の意見を十分に吸い上げることが必要である。

(4) 担当者の専門知識の向上

市民税課、資産税課、収納課の税務職員には、市税に関する専門知識が求められる。また、課税課（市民税課と資産税課）と収納課との連携も重要である。

専門知識の向上は、自己研鑽と特定の分野における一定の実務経験の積み重ねが不可欠であるが、一方で人事異動により各自の視野を広げることも重要である。例えば、課税課と収納課の間で人事異動（交流）をして、市税に関する知見を広げるのも有効であると考えられる。

以 上