

還付未処理事案調査及び再発防止に関する  
報告書

令和8年6月

湯河原町還付未処理事案調査プロジェクト

## 第1章 還付未処理事案の全容と処理

### 1 未処理事案件数の確認

4月22日公表の数値を精査した。その結果、新たに発覚した事案はなく、さらに、以下を考慮し、未処理事案件数を取りまとめた。

#### ○時効とそれを超える事案の考え方

地方税法では時効は5年となっている。5年を超える場合は、税法上支払える根拠がなく(還付不能金)、他自治体の事例、専門家のご指導を踏まえ、瑕疵ある課税処分について、20年までは返還する。したがって、今回は、20年までを未処理事案として計上する。

#### ○正規書類(還付決議書)の存否

当該者から発送済みと報告のあった事案(次表(3))について、今回、事務所内調査により、正規書類(還付決議書)が確認できたものは、処理済みとなる。

区 分	4月22日公表時		今回精査		
	件数	金額	件数	金額	備考
(1)令和6年度 以前の事案	618件	8,256,083円	617件	8,254,783円	20年を超えた事案は 件数に含めない。
(2)令和7年度 の事案	82件	786,635円	82件	786,635円	
小 計	700件	9,042,718円	699件	9,041,418円	
(3)発送不明の 事案	318件	5,569,640円	25件	762,300円	還付決議書の存在を確 認できないものを未処 理事案として計上
合 計	1,018件	14,612,358円	724件	9,803,718円	

### 2 処理の方針

還付手続きは法制度等の適合を確認しつつ、処理可能なものから順次、対応する。一方、法制度上の適合の確認や関係機関との調整が必要なものもあり、今回未処理事案をすべて対応することは困難である。法制度等の確認は、次のとおりである。

#### (1) 徴収金(未納)への充当

地方税法17条の2により、還付金は、未納がある場合、その未納に充当することとなっている。今回処理においても、未納がある場合、まず、充当する。

なお、返済金については、未納に充当しない。

#### (2) 死亡等により送付先の調査が必要な事案

送付先の調査が必要な者と年金特徴の場合、日本年金機構に返還する者もあり、年金機構との協議後、対処を決定する。

3 処理の状況 ※令和8年5月22日時点

(1) 令和6年度以前の事案

精査数値		分類			分類別事案		処理済(発送済)	
件数	金額				件数	金額	件数	金額
617件	8,254,783円	5年以内	未納なし	送付先あり	444件	6,872,400円	444件	6,872,400円
				送付先要調査	58件	436,100円	0件	0円
			未納あり	送付先あり	100件	774,783円	100件	774,783円
				送付先要調査	1件	8,900円	0件	0円
		小計			603件	8,092,183円	544件	7,647,183円
		20年以内	送付先あり	1件	100円	1件	100円	
			送付先要調査	13件	162,500円	0件	0円	
合計					617件	8,254,783円	545件	7,647,283円

(2) 令和7年度の事案

精査数値		分類			分類別事案		処理済(発送済)	
件数	金額				件数	金額	件数	金額
82件	786,635円	5年以内	未納なし	送付先あり	6件	28,235円	6件	28,235円
				送付先要調査	69件	642,400円	0件	0円
			未納あり	送付先あり	7件	116,000円	0件	0円
				送付先要調査	0件	0円	0件	0円
		小計			82件	786,635円	6件	28,235円
		20年以内	送付先あり	0件	0円	0件	0円	
送付先要調査	0件		0円	0件	0円			
合計					82件	786,635円	6件	28,235円

(3) 発送不明の事案

精査数値		分 類			分類別事案		処理済(発送済)	
件数	金 額				件数	金 額	件数	金 額
25件	762,300円	5年以内	未納なし	送付先あり	25件	762,300円	0件	0円
				送付先要調査	0件	0円	0件	0円
		未納あり	送付先あり	0件	0円	0件	0円	
			送付先要調査	0件	0円	0件	0円	
		小 計			25件	762,300円	0件	0円
		20年以内	送付先あり	0件	0円	0件	0円	
			送付先要調査	0件	0円	0件	0円	
合 計					25件	762,300円	0件	0円

4 還付加算金

次の方法により個別事案ごとに算出するものである。

(1) 還付加算金の計算式

還付加算金 = 過誤納金 × 計算期間の日数 × 還付加算金の割合 ÷ 365

(2) 還付加算金の起算日

還付加算金の起算日は、過誤納金の生じた理由によって異なる。

- ア 更正、決定、賦課決定による還付（地方税法第17条の4第1項第1号）  
納付納入の翌日
- イ 更正の請求に基づく更正による還付（地方税法第17条の4第1項第2号）  
更正の請求があった日の翌日から3か月後と更正があった日の翌日から1か月後のいずれか早い日
- ウ 所得税の更正による還付（地方税法第17条の4第1項第3号）  
所得税の更正の通知がなされた日の翌日から1か月後
- エ 所得税の申告による還付（地方税法第17条の4第1項第3号）  
所得税の申告日の翌日から1か月後
- オ 誤納による還付（地方税法第17条の4第1項第4号）  
納付納入日の翌日から1か月後

(3) 還付加算金の割合

- ・平成31年(令和元年)中の割合 年1.6%
- ・令和2年中の割合 年1.6%
- ・令和3年中の割合 年1.0%
- ・令和4年中の割合 年0.9%
- ・令和5年中の割合 年0.9%
- ・令和6年中の割合 年0.9%
- ・令和7年中の割合 年0.9%
- ・令和8年中の割合 年1.3%

(4) 還付加算金が加算されない場合

計算の基礎となる過誤納金が2,000円未満の場合、又は計算された還付加算金が1,000円未満の場合は、還付加算金が加算されない。

(5) 計算期間の除算

還付の遅延が地方公共団体の長の責に帰することができない場合、その遅延期間に対して還付加算金を加算することは適当でないため、納税者又は特別徴収義務者に過誤納金があることを通知したが、その通知を発した日から30日を経過する日までに還付の請求がないときは、その経過する日の翌日から還付の請求があった日までの期間を計算期間から控除する。

5 還付金額及び還付加算金額

区 分	還付金額		還付加算金		
	件数	金額	件数	金額	備考
(1)令和6年度 以前の事案	617件	8,254,783円	63件	154,500円	支払日により変動
(2)令和7年度 の事案	82件	786,635円	0件	0円	
(3)発送不明の 事案	318件	5,569,640円	12件	16,300円	支払日により変動
合 計	1,017件	14,611,058円	75件	170,800円	

## 第2章 ヒアリング結果

### 1 ヒアリング概要

#### (1) 対象者

当事者 1名

上司 1名

同僚職員 17名

#### (2) 実施方法 個別面談

### 2 ヒアリング結果

#### (1) 当事者の説明

##### ・事務処理の認識

還付事務は、令和3年4月1日から従事しており、1人で行っていた。適正に処理していたのは、令和5年度末までで、係の職員（3人）が減ってから、還付処理が追い付かなくなった。

令和6年度末時点では、問題を認識しており、返還が遅れば還付加算金のリスクが生じることも認識していたが、自分で処理しなければならないと思い込み、上司へ相談はしずらく、部下に対しては相談するという事は考えていなかったと説明があった。

##### ・チェック体制

還付の決裁の時だけで、1人で業務を担っていたため、その他ではチェックしていなかったと説明があった。

##### ・仕事の状況及び人員体制

副課長に昇格したことで、管理系だけでなく、課税係、資産税係、滞納整理係の仕事のチェックなどもしなければならず自分の業務量は多かったと思う。また、若い職員が多く、間に入れる職員もいなかったとの説明があった。

#### (2) 上司の説明

##### ・事務処理の認識

令和6年度から税務収納課になり、自分も徴収事務に不慣れであった。当事者は徴収事務に長く従事していたこともあり、しっかり仕事をしていると思っていた。令和7年度あたりから滞りがちであったと認識し、何度となく注意はしていたが、年度末にはクリアしていると思っていたので、問題が発生している認識はなかったと説明があった。

##### ・指導状況

仕事が追い付かないのであれば部下に仕事を振り、チェックする立場になる

ように指導はしていたが、口頭指示に留まり、深く踏み込んだ対応はしなかったとの説明があった。

- ・チェック体制

決裁の時に自分がしていた。細かいチェックは、当事者に任せていたと説明があった。

- ・仕事の状況及び人員体制

当事者は、副課長と係長の兼務であったため、業務量が多かった認識は持っており、事務処理に当たっては、本当に必要なものを精査するように指導していた。

課全体として個々の事務量は問題ないが、徴収事務に従事する係員は、人数が減っているため負担感があったと説明があった。

### (3) 同僚職員の説明

- ・事務処理の認識

還付事務が未処理となる恐れについては、異動した職員等から聞いたことがある職員と知らない職員とが半分であった。聞いたことがある職員の中で、事実確認をした者や上司へ相談した者はいなかった。

- ・還付事務への関与

徴収事務の係員は、還付金を滞納に充当する対象者の調査、還付通知を発送する際のダブルチェックをしていた。また、令和7年度の途中から当時者の指示により、当事者が作成した支払伝票のチェックや支払伝票を作成し、当事者がチェックするという事になった。

還付金を滞納に充当する対象者の調査においては、国保・後期・介護は各課から毎月依頼があるのに対し、税は当事者から2月に1度程度の頻度で還付対象者リストを渡され調査をしていた。

徴収対策室の時は、管理系の3人で還付事務を分担していた。ただし、当事者が担当していた事務（過年度還付・充当処理）については、処理状況を承知していなかった。

税務収納課になってからの職員は、還付事務の流れを認識している職員はいなかった。

課税係では、年金特徴のうち年金機構からの返還依頼については処理をしていた。その他は毎月ではなかったが、当事者からの還付対象者の過誤納の理由の調査を依頼されるので回答していた。

資産税係では、固定資産税の課税修正があり還付が発生すると当事者へ還付の手続きを依頼していた。依頼した案件は遅れることはなく処理されていた。なお、資産税係へは当事者から過誤納理由の調査依頼はなかった。

- ・チェック機能

還付通知を発送する際や支払の際のダブルチェックのみであった。

徴収対策室の時は、3人体制であったため、決裁の際にそれぞれがチェックしていたことから、チェック体制に不足があった認識はなし。

- ・当事者仕事の状況

税務収納課の時は、副課長として徴収事務だけでなく、課税係や資産税係の決裁も見なければならなかったためか、毎日、時間外勤務をしていた。

当事者から仕事を振り分けられることはあるが、明確な指示がないため、聞くと「〇〇さんに聞いて」といった対応であったので、当事者が何の仕事をしているのか分からなかった。

徴収対策室の時は、当事者の担当業務を把握していないため、事務量などはわからないが、毎日、時間外勤務をしていた。

- ・人員体制

副課長と兼務でない係長が必要。人数は、税務収納課になって滞納整理の職員が減っていることは気になるが、他の係は体制に問題ない。

- ・相談体制

課長に相談が必要な時は、副課長と一緒に相談していたので、問題はなかった。実務での相談は前任者に聞いていた。

上司が担当している仕事に対して、部下が「大丈夫ですか」とは聞けない。

課内に中間層の職員がいなかったため、相談できる人がなく、直接課長への相談となってしまう。係員が直接課長へ相談して良いのかという悩みがあった。

### 第3章 再発防止に向けて

#### 1 ヒアリング等で明らかになったこと

本事案の背景には、個人の不適切な業務遂行にとどまらず、組織としての業務遂行にも問題があり、未然に防げなかった構造的課題がある。

この構造的課題は当該課のみならず、町役場全体の視点でとらえる必要がある。ヒアリングなどを通じて、事象要因として想定できることとして次があげられる。

##### (1) 本人の処遇の視点

###### ア 長期にわたる在職期間

本人は、当職は2年、課としての在職は入庁後計12年と長期にわたっている。長期ゆえに、本人の自己流かつクローズドな関係から、他者が関与しにくくなる。こうした傾向は庁内の他部署にも見受けられる。

###### イ 担当係長との兼務

本来は、副課長は全体を見渡し、課長を補佐することが業務である。係長との兼務であれば、周囲のチェック機能が疎かになってしまう。

本来、組織運営においては、上下の兼務は、短期間で行うものである。

##### (2) 課長の抱え込み

実情としての課長の業務は、長期在職の当人と業務分担をし、課税と収納を分けていたとのことである。一方、課長は、還付未処理の状況を把握しつつ、何度となく注意をしたが、改善されず、課長もそれ以上の行動には至らなかった。課長も周囲と同様、上司である参事や副町長との相談などの動きはできなかった。

それは、本人の資質だけではなく、課長の上下方向のつながりや課長同士のつながりの希薄さにも課題がある。

##### (3) 課長の上司である参事の情報欠落

所管の参事は、本件は把握できていなかった。当事者の特性は知りつつも、還付未処理に疑念を有するまでには至らなかった。

町役場の参事は、複数課を所管しているが、自ら入り込んで、業務執行を管理し、指導するまではしていないのが実情である。ガバナンスとして課題といえる。

##### (4) 部下含めた課内での行動

還付処理の状況は、後任の副課長がパソコンにおいて容易に発覚できたものである。つまり、以前から当事者以外も画面を開き確認が可能であったにも関わら

ず、誰も、「突き止めなかった」、「踏み込まなかった」という職場の環境要因を検討すべきである。

一方、周囲は薄々わかっていたようであるが、声を発するまでには至っていなかった。さらに、本人に言えなくとも、他部署の先輩に相談し、先輩から事の重大性の助言を得ながらも、それ以上伝えきれなかったとの事実もあった。

正義感により伝えてくれたものの、それ以上の行動につなげられなかった組織風土、仕組みに大きな課題があるといえる。

## 2 着目すべき課題

これまでの事象から、再発防止について、当該本人、当該課の問題としてとらえず、町役場の組織全体の問題としてとらえ、検討すべき課題を取りまとめる。

### (1) コンプライアンス意識

コンプライアンス意識、これは、法令遵守とともに、昨今は、社会的要請に答えること、すなわち町民からの信頼を何よりも大切にするという意識が重視されている。コンプライアンス意識が高ければ、どの職場でも発生しかねない、不祥事や不適切処理、ハラスメントなどに対しても、敏感に察知し、見逃すことができず、何らかの行動に移るものである。

つまり、今回の事案も早期発見や未然防止が可能であったと断言できる。

コンプライアンス意識を私たち公務員の行動規範にしていくことが再発防止に向けての何よりも重要な一歩である。

### (2) 組織風土の改革

湯河原町は、気候、風土、町民気質も穏やかで、決してぎすぎすしていない環境に恵まれている。町役場もそうした穏やかさが文化や風土の底流にあるはずである。

この湯河原町役場に奉職し、自信をもって仕事をし、組織に信頼を持てるような環境であるべきである。「おかしいことはおかしい」と誰にでも言えるような風土、文化を醸成していかなばならない。

風土、文化ゆえに長い時間により培われてきたものであり、一朝一夕で変わるものではない。多くの職員、特に長きにわたり在職しているものは、当然のことと認識し、自身を取り巻く風土に何ら疑問をもっていないゆえ、変革は容易ではない。

一方、多くの自治体は、従前からの風土についてコンプライアンスをきっかけに積極的に変革に取り組んでいる。近隣自治体でも、組織風土改革のための庁内組織として、副市長から一般職までの構成で、「意識改革検討チーム」と「事務ミス対策検討チーム」により取り組みを進めている事例もある。

### (3) 組織構造の問題

湯河原町の組織は、30歳代から40歳代が極めて少ない、役職としては、係長から若手副課長が少ないいびつでアンバランスな構造となっている。

そのため、副課長が係長と、さらに課長が係長と兼務している事例も多い。そのことは、行政実務力の低下、若手育成への影響など大きな課題を生んでいる。また、業務の集中化や抱え込むという現象も見られる。

本事案もまさに、副課長が係長を兼務しており、結果として、抱え込む、いわゆるブラックボックス化が生じたといえる。

本来は、採用や登用制度など多面的に考える必要があるが、まずは、その構造の中でどうやって適切な業務運営ができるか考えなければならない。

### (4) 制度や仕組みづくり

今回の事案を教訓として、町役場全体のマネジメントシステムとしてルールづくりを定めることはもちろんであるが、業務の特性があり、それに応じたルールづくり、つまり、職場独自のルールづくりなども必要である。

特に、組織構造が顕著な職場は、チェック機能が疎かになってしまいがちであるため、課としてブラックボックス化しないルールづくりが必要である。

また、離職者が多い中、業務の多忙化が、仕組み不全を生み出している可能性がある。業務の効率化も重要である。

制度や仕組みは、縛られたり、依存するものではなく、自分たちで運用するものであることを忘れてはならない。

## 3 再発防止に向けた方策

今回の税の還付未処理のみならず、類似の事案が生じないために、必要な方策をまとめた。統制は、組織である以上、一定は必要であるが、監視ではなく、職員が安心して業務に取り組める環境を整えることを目的とする。すでに、類似の制度があるものの改善、システム化することなどに配慮し取りまとめた。

なお、(見直し)とあるのは、すでに制度等があるが今回見直しを行うものである。

### ■コンプライアンス意識の醸成

#### (1) コンプライアンス委員会の設置・運営(見直し)

現在、職員倫理条例に基づく、庁内審査会があるが、それを改変し、新たにコンプライアンスの推進役となる委員会を設置する。

誰もがおかしいことをおかしいと感じ、それを口に出せる組織づくりを目標と

する。事務処理ミスや通報に関わるなどのあらゆる案件を対象に、早期発見と適切な対処を決定する。

(2) コンプライアンス研修の実施(見直し)

すでに体系的な職員研修制度があるが、コンプライアンス意識醸成に向けたメニューを取り入れる。

専門家から、年1回常勤の全職員対象に研修を行う。研修スタイルとして、ルールを学ぶことが主眼ではなく、意識の醸成であるため、座学とともに、グループ討議などの方法により実施する。

(3) コンプライアンスブックの作成(新規)

コンプライアンスに関することを取りまとめたバイブルブックを作成する。

「湯河原町が目指すコンプライアンスとは何か」、から、「日ごろのチェックシステムなど」取り入れたものとする。コンプライアンス研修の教材としても活用する。

(4) 条例の改正(見直し)

湯河原町には、「湯河原町職員倫理条例」がある。昨今のコンプライアンスの重要性が言われる以前の時期に制定した条例である。今回の再発防止の取組をきっかけに条例改正に取り組む。

■マネジメントシステムとしての業務点検

これまでも業務点検などは定期的に行われているが、町役場全体の組織マネジメントツールとして実施する。

(1) 早期に実施する総点検

今回の還付未処理事案をきっかけに、全課で、会計に関する業務点検を行う。

(2) 定期点検

年2回、全課が業務全般について、適正な処理がなされているかの点検を行う。点検結果はコンプライアンス委員会で報告確認する。

(3) 日常点検

業務点検は、本来、係業務として日々「自己点検」のもと進めるべきである。管理職の確認だけでなく、課内職員が確認できるようにすべきである。

#### (4) 改めてダブルチェックの浸透(見直し)

ダブルチェックは、ミス防止だけではなく、業務の共有化、コミュニケーションなど基本動作である。必ずしも慣れでやらなくなっているだけではなく、職場によっては、抱え込んでいる実情などにより、ダブルチェックできる体制がないこともありうる。改めて、ダブルチェックが普通にできている職場づくりに努める。

### ■コミュニケーション

#### (1) ヘルプライン(またはサポートデスク)(見直し)

現在も法律上の公益通報制度は、町役場内にあるが、積極的な運用には至っていない。仮に、通報制度が機能し、今回の事案が通報制度により提起されていれば、未然防止も可能であった。

他自治体と同様に通報制度を積極的に活用する。その際、プライバシーの保護などに配慮することは当然であり、かつ、当局としても通報制度の利用を促すような姿勢が必要である。

「通報」は、とかく密告のようなイメージがある。使われてこそ、職場を改善してこそが目的であるため、ここでは、ヘルプラインやサポートデスクという名称にする。

#### (2) 面談の実施(見直し)

直接会話する中で、訴え、傾聴、助言などを経て、業務の実情が把握できる。信頼関係も構築できる。最も大切なことが、ないがしろになっていることが多い。

面談をマネジメントの一環として位置づけることとする。実施時間や内容は、自由であるが、実施は義務として位置づける。面談内容は、上司に報告するとともに、人事システムに移行させることとする。

### ■組織支援体制

#### (1) 参事の役割の明確化(見直し)

今回の事案を教訓にすると、参事の役割としては、「課長の支援」である。課の組織構造と課長や構成職員の特性により、マネジメントシステムが十分ではないところがあるはずである。そのことを見抜き、手を打つ(支援する)ことである。

課のマネジメントシステムに入るといえるのは、いざという時の助っ人に入りうる状況に日ごろからなっているかがポイントである。