

はじめに

本書は、初めて地方税の徵収担当になった職員に向けて、徵収事務、滯納整理事務の全体像を把握し、イメージをつかんではほしいという思いから執筆したものです。

各自治体に新規職員として採用され、地方税徵収の部署に配属になった方はもちろん、他部署から異動した方、さらに管理監督者・管理職として徵収部門のポストに初めて就いた方に、最初に読んでいただけたらと思っています。

異動を繰り返す自治体職員にとって大切なのは、仕事に対する不安感や抵抗感をできるだけ早く払拭することです。異動の内示を受けたとき、次の異動先がどのような業務をするところかを理解でき、具体的に仕事のイメージをつかむことができれば、安心して新たな異動先に着任することができます。

そこで本書では、徵収事務のイメージをつかんでもらうべく、全体像やしくみ・流れ、そして心構えや考え方、具体的なノウハウに重きを置いて、皆さんにお伝えします。

徵収事務や滯納整理事務に関する書籍は多数刊行されていますが、その多くは、地方税法や国税徵収法の解説が中心です。もちろん、私たちの仕事は法令に基づいて行われるものであり、それらもまた大切であることは言うまでもありません。

しかし、最初から法令等の細かな解釈まで理解した上で滯納整理を進めようと思うと、なかなか一歩を踏み出すことができないのが現実です。つまり、理論だけでは実務を処理することはできません。

私自身、初めて滯納整理の仕事に就いた二十数年前、解説書や教科書はあっても、実務書に相当するものではなく、日々悩みながら仕事を進めていた頃を昨日のことのように思い出します。失敗の連続だったことをふまえ、自分と同じような失敗を同僚や後輩に繰り返してほしくないと

いう思いから始めた職場内研修(OJT)、その後全国各地で行ってきた研修で伝えてきたことをもとに執筆したのが、本書です。

この本では、初めて滯納整理の仕事に就いた職員が抱きがちな心理的な不安を払拭し、初心者でも理解できる言葉で、具体的にどう行動すればよいかをわかりやすく伝えることを心がけました。

また、ただ漠然と滯納事案を処理するのではなく、組織の方針・目標を理解した上で、優先順位を考え、個人目標を明確に掲げて仕事を進めていくにはどうすればよいか、そのヒントを詰め込んでいます。

まずは、滯納整理のイメージを描いた上で、どのように滯納事案に取り組んでいいかを考えていきましょう。もちろん、最初から完璧を目指すのは難しいもの。ベターでも十分です。日々の業務の振り返りにより、常に改善を図り、ベターを積み重ねることでベストに近づける心構えが大切です。

さらに、徵収職員には、自らの滯納事案を処理した経験を組織にも還元し、係や班、さらには課にさまざまな経験を常に伝えることで組織自体の経験知を強固なものにすることが求められます。

つまり、「組織知」を蓄積することで、管理監督者・管理職が異動しても「当たり前のことを当たり前に処理できる」組織にしていくことが大切です。

この本を読み終えたとき、皆さんがあくまで最初に抱いていた地方税徵収の仕事の印象が変わっていれば、うれしいかぎりです。そして、もしさうであれば、やりがいや達成感、そして楽しさも感じられるようになっていくはずです。

「徵収担当の仕事を経験できてよかったです！」

本書をお読みいただき、仕事に取り組んだ上で、次の異動のとき、こう思っていただければ、これに勝る喜びはありません。

2018年8月

藤井 朗

はじめに	2
------	---

第 1 章 徵収担当の仕事へようこそ

① 徵収担当の仕事とは？	10
② 徵収事務の基本的な流れ	12
③ 徵収担当の年間スケジュール	15
④ 徵収担当の3年間でやるべきこと	20
⑤ 徵収担当で磨く3つの力	23

第 2 章 徵収担当の心構え

① 納期内納税者を増やす	28
② 公平・公正に対応する	32
③ 秘密は絶対に守る	36
④ 仕事はチームプレー	40
⑤ 共感する、信頼を築く	44
⑥ 明るく、楽しく、前向きに	48
⑦ 広げる、つなげる、教え合う	52
⑧ 行動を起こすための思考4段階	56

第 3 章 滞納整理の基礎知識

① 地方税のしくみ	60
② 納税通知・申告	63
③ 督促・催告	65
④ 納税相談	68
⑤ 財産調査	70
⑥ 差押処分	72
⑦ 取立て・公売	74
⑧ 執行停止	76
⑨ 延滞金減免	78

第 4 章 徵収担当のセルフマネジメント

① セルフマネジメント	82
② 日常業務の優先順位	86
③ 事案管理①滞納事案の4分類	91
④ 事案管理②「見える化」	96
⑤ 事案管理③視覚的管理	101

第5章 徴収事務の組織マネジメント

① 目標管理①事務運営計画	108
② 目標管理②数値目標計画	112
③ 進行管理①進行管理会議	117
④ 進行管理②PDCAサイクルの実践	122
⑤ 進行管理③ヒアリングと進捗確認	124
⑥ 危機管理・トラブル事案への対応	128
⑦ OJT・部下指導	133

第6章 納税交渉のポイント

① 納税交渉の基本的な進め方	138
② 不要な接遇ミスは犯さない	143
③ 最初にはっきり基本の方針を示す	145
④ 明確な期限を設定する	148
⑤ 分割納付は「4つの条件」で	150

第7章 財産調査のポイント

① 財産調査の基本的な進め方	156
② 預金照会では取引内容に着目する	160
③ 臨戸から捜索に切り替える	164

第8章 差押えのポイント

① 差押えの基本的な進め方	170
② 差押えの速効性と遅効性	173
③ 差押処分を見極める勘どころ	178
④ 差押えすべきか迷ったとき	181
⑤ 普通預金の差押えと取立て	185

第9章 きめ細やかな滞納整理の実現

① さまざまな滞納者たち	190
② 現場でつかむ	194
③ 「ひと手間」かけて接触する	198
④ 失敗事案を分析し、共有する	202
⑤ 低所得者・生活保護受給者への対応	205
おわりに	208

1

◆徴収担当の仕事とは？

▶人事異動内示の第一印象

本書を手にとってくださった皆さん、人事異動の内示を告げられて、どのように感じたでしょうか？

私は長年、全国各地の自治体に研修講師として出かけています。研修会の後に行われる参加者との懇親会では、参加者が最初に異動の内示を耳にしたときの本音が出てきます。

ほとんどの職員は、「納税課」や「収納課」など、徴収担当の部署への異動は想定外で、上司から聞かされたとたんに、心の中で、落胆の悲鳴を上げるようです。「よりによって、なぜ自分が税の徴収担当の仕事をしなければならないんだ！」と、まるで交通事故にでもあった気持ちで落ち込んでしまう人もいます。

そうした職員は、自治体の税務関係の窓口などで住民と徴収担当者が言い争っているような言葉のやり取りを見たことがあるのでしょうか。また、同僚や先輩からトラブルの事案について話を聞いて、「きつい仕事」というイメージを持った人もいるかもしれません。

▶心配はいりません、普通の仕事です

一般行政事務に携わる地方公務員は、国の税務機関の職員と違って辞令ひとつでどこの部署にも異動になります。福祉部門から税務部門へ、税務部門から教育部門へ、といった異動はよくあることです。これらの部門は特殊な能力や経験を必要とする仕事ではないからこそ、一般行政事務の範疇に含まれています。

ですから、徴収の仕事も、他の行政事務と何ら変わるものではありません。また、男性が向いているとか、女性には向いていないこともあります。後述しますが、男性だけではできない仕事です。女性だからこそ力を発揮できる場面もありますし、若手でも、経験が浅いからこそしがらみが少ないことを武器にできる場合もあります。

徴収担当の仕事の意義

自治体にさまざまな仕事がある中で、徴収担当の仕事は、唯一の歳入部署であるという特徴があります。

自治体の各部署は、住民に対して各種の行政サービスを計画して、予算案を作成します。こうした中、徴収部門は、歳入の税収入を担当する唯一の部署です。徴収担当が直接、歳入を確保しているからこそ、他部署は住民へのさまざまなサービスを行うことができます。自らの財源を自らの手で確保することは、自治体にとって非常に重要な仕事だといえるでしょう。

誰かが徴収の仕事をしなければ、行政サービスの財源を確保することはできません。だからこそ、やりがいと使命感、誇りと自信を持ってください。

徴収の仕事が嫌だ、怖いというままで、ネガティブな気持ちにとらわれてしまい、仕事を前向きに続けることはできません。まずは、割り切って考えてみましょう。

すでに述べたとおり、徴収の仕事は、他の行政事務と同じであり、法令に基づいて行われます。地方税法や国税徴収法などの法令に基づいて事務処理するため、法的な面でミスがないかぎり、滞納者の言い分は通りません。徴収の仕事で命をとられることもなければ、辞めさせされることもありませんので、安心してください。

異動の内示を受けて、徴収の仕事にネガティブな印象を持っていた職員が、その後この仕事にやりがいを見出し、成長していく姿を私はたくさん見てきました。徴収の仕事で得られるものは、その後異動になり、他の部署に行っても必ず役立ちます。

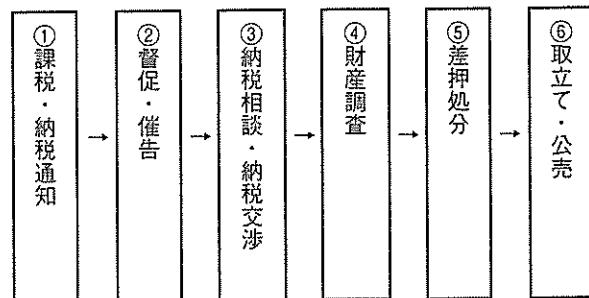
2 ◆徴収事務の基本的な流れ

▶ 徴収事務の6ステップ

どんな部署に異動になったとしても、早い段階で仕事の基本的な流れをつかむことが大切です。そこで、まず徴収事務の流れをお伝えします。

徴収事務は、その前提である課税事務を含めて、大きく以下の6つのステップで行われます。詳しくは、第3章で解説しますが、ここでは概要をざっくり見ていきましょう。どんな仕事をするのか、イメージを持っておいてください。

■徴収事務（滞納整理）の流れ



▶ ①課税・納税通知

地方税法には、自治体が課税することができる税目が定められています。例えば、個人住民税であれば、その自治体に住んでいる住民の所得に対して一定の率を乗じて額を算出したのち、6月上旬（6月1日の自

治体が多い）に納税通知書を発付します。その納税通知書には、それぞれ納期限が定められています。この納期限を定めて通知することなどを「課税事務」と呼び、具体的には「納税通知書」を送付します。

そして、この納期限までに納付する人を「納期内納税者」と呼び、納税者の約9割はこの納期内納税者です。これに対して、これから説明する1割弱の人が「滞納者」等と呼ばれる人たちです。

▶ ②督促・催告

納期限が過ぎても納付のない納税者には、地方税法の規定による督促状を発付します。規定では、納期限後20日以内に発付することとされ、督促状を発付した日から10日を経過した日（11日目）までに滞納額を全額納付しなければ、財産を差押えなければならないとされています（ただし、これらは、一定の義務を課しているものの、その違反に対して罰則の適用はない「訓示規定」とされています）。改めて、この段階で「納税者」は「滞納者」となり、滞納票が出票され、各担当職員に回ってきます。

地方税法では、督促状が差押処分の前提条件とされています。また、督促状は、滞納事案1件について1回だけ発付されるもので、何回も発付されるものではありません。

督促状が発付され、それでも納付されなかった場合には、催告を行い、自主的納付を促します。催告は、督促状を発付しても未納の場合に納付を促す行為全般のことです、文書催告や電話催告があります。

なお、初心者は「督促状」と「催告書」を混同しがちなので注意しましょう。督促状の発付は1回だけですが、催告書は何回出しても特段問題はありません。

▶ ③納税相談・納税交渉

督促・催告により連絡がとれたら、滞納者と納税相談・納税交渉を行います。滞納原因や納付計画について具体的に話し合い、自主納付を促

します。直接面談して行う場合もあれば、電話によって行うこともあります。また、臨戸して(相手先をこちらから訪ねて)行うこともあります。

④財産調査

催告しても反応がなかったり、納税交渉をしたにもかかわらず、納付の約束を不履行にされたりした場合などは、滞納者がどのような財産を保有しているか、財産調査を行います。

税務部門の保有する住民情報を元に組織内調査を最優先に行いますが、必要に応じて金融機関など民間に調査を依頼することもあります。

また、財産調査を行ったものの、まったく財産が発見されないような場合(「表見財産がない」といいます)、国税徴収法の規定により、滞納者の自宅等を捜索することもできます。これは、あくまでも滞納者の財産調査の一環で行うものであり、裁判所の捜索令状は必要ありません。徴収職員の身分証明書の提示で捜索することができ、場合によっては、玄関の錠前を壊して捜索することもできます。

⑤差押処分

財産調査によって、財産を特定したら、差押処分という滞納処分に進みます。具体的には、金融機関の預金口座を差し押さえる場合もあれば、債券や売掛金、不動産、自動車の差押えなど、多岐に渡ります。

⑥取立て・公売

差押処分による差押財産は、金銭を除き、換価(強制的に金銭に換える)処分を行います。換価には、取立てによるものと、公売によるものがあります。換価によってその代金を滞納租税全額に充当した段階で、滞納が解消します。

ただし、皆さんの仕事のゴールは、ここではありません。本書を通じて繰り返し述べますが、大切なのは、納期内納税者を増やすことです。

3 徹収担当の年間スケジュール

徴収職員に求められるスケジュール管理

徴収担当の仕事では、スケジュール管理がとても重要です。

その上で、大切なのは、担当として自分のスケジュールを立てる前に、まず所属する組織の取組み方針を確認すること。組織方針を無視して、自分勝手な取組みをするようでは、組織の一員としては失格です。全体の取組み内容を確認した上で、自分自身の受命している滞納事案にどのように取り組んだらよいのか考えていく。この基本を押さえておいてください。

出納閉鎖までの4~5月の取組み

自治体では、4月の異動は定期異動ということもあり、たくさんの職員が異動しますが、4~5月は徴収部門の職員にとって、最も重要な期間です。

なぜなら、決算に向けて、出納閉鎖(5月末日)までに、前年度の現年課税分の徴収されていない未納分を徴収することが求められるからです。前年度以前に課税されたもので、課税した年度内に完納されず、翌年度以降に繰り越された滞納繰越分については、3月末で計数が確定するため、前年度の決算には反映しません。そのため、前年度の現年課税分の未納者だけがこの期間における徴収の対象となります。

まずは、この期間の対象となる未納者リストを作成し、これまで接触のある滞納者との交渉経過を確認し、納付約束の期日と納付金額を記録します。リスト全体を眺めると、記録が空欄の滞納者がたくさん目につ