

## はじめに

「えっ、滞納整理担当!? 取り立て人になるってこと!?

配属や人事異動の結果、思いもよらず滞納整理を担当することが決まったみなさん。「さあ、滞納者からお金を徴収してください！」と言われ、さぞ困惑されているのではないでしょうか。

「滞納整理担当者かあ。できればなりたくなかったな……」

「人からお金を取る仕事なんて、絶対、私に向いていない……」

そう思ってしまうのも無理はありません。

特に、「誰かを笑顔にしたい」「人の役に立ちたい」という優しい気持ちで公務員を目指した方、仕事に取り組んできた方にとっては、「人から奪う」「人を傷つける」といったイメージの強い滞納整理の仕事に対して前向きになれないのが正直なところだと思います。

何を隠そう、かくいう私自身も最初はそうでした。

新卒1年目で保育料の滞納整理担当に配属。知識も経験も自信もなく、滞納者に泣かれたり、罵声を浴びせられたりしても、ただただ頭を下げて「払ってください」とお願いするばかり。滞納整理の仕事についてからしばらくは、辞めることばかり考えていました。

「なんとか、この苦しい状況から抜け出したい!」と思った私は、独学で心理学や傾聴などのカウンセリング技術を学び始めました。また、庁内外の滞納整理のプロである先輩職員に教えを請い、最初の頃は考えられなかった、差押えや裁判所の活用といった手法を身につけてきました。こうして、学び、実践を重ねる中で、滞納整理への苦手意

識はなくなり、同時に窓口等でのトラブルも少なくなっていました。

結果として、一時は仕事を辞めようとしていた私が、今では北海道から沖縄まで全国で研修を行い、こうして本まで書いているわけです。「人は変われる」ということと「滞納整理の仕事にはそれだけの価値がある」ということがご理解いただけると思います。

本書には地方税から私債権まで、さまざまな債権を徴収してきた私が現場で培った滞納整理ノウハウをすべて盛り込みました。

**トラブルになりにくい滞納者対応**といった技術面から、**厳しい処分に躊躇しない心構え**などの精神面まで、幅広く項目を設けているのが大きな特徴です。

自治体の規模や債権の種類、経験年数の多寡を問わず、すべての滞納整理担当者にとって役立つ内容とすべく工夫を凝らしました。

「滞納整理」はお金を徴収するという仕事の性質上、滞納者から嫌われ、煙たがられるのが常です。感謝されることもほとんどありません。しかしながら、ほとんどの方が真面目に支払っている以上、滞納が放置されてよいはずがありません。「正直者が馬鹿を見る」、そんな社会はごめんです。滞納整理をする「誰か」が必要なのです。

私やみなさんは奇遇にも、その「誰か」に選ばれました。今は不安かもしれません、安心してください。私をはじめ、不安を乗り越えた仲間が全国にいます。私が本や人ととのさまざまな出会いを通じて前向きに変わったように、滞納整理をきっかけとした出会いの連鎖が、みなさんに素晴らしい変化をもたらすことを心から願っています。まずは本書との出会いが、その始まりとなれば幸いです。

2021年4月  
岡元譲史

## 目次

はじめに ..... 2

まずはこれだけ！

### 1 章 滞納整理のポイント

- 1 滞納整理ってどんな仕事? ..... 10
- 2 徴収する債権の性質を知ろう ..... 12
- 3 債権の性質によって天地の差がある ..... 14
- 4 滞納整理の本質は「完納」か「欠損」の二択 ..... 16
- 5 滞納整理の前に「心」を整理しよう ..... 18

COLUMN 1 あなたも「情熱大陸」の主人公 ..... 20

これで安心！

### 2 章 「納付折衝」徹底対策

- 1 納付折衝の基本の型をマスターしよう ..... 22
- 2 「挨拶」と「確認」で納付折衝に死角なし ..... 24
- 3 必ず「一括納付」を要求する ..... 26
- 4 「収支状況申立書」で問題を可視化する ..... 28
- 5 短期間の「納付計画」で一日も早く滞納を解消する ..... 30
- 6 「感謝」「労い」と「不利益」のサンドイッチで動機付けを ..... 32

7 納付折衝の成功率を飛躍的に高める一手間 ..... 34

8 対応は「ソフト」に、要求は「ハード」に ..... 36

9 滞納者の不当要求には刑法をもって対応する ..... 38

COLUMN 2 失敗や嫌な過去も、武器にすればいい ..... 40

滞納を解消！

### 3 章 あらゆる手段を使いこなそう

- 1 完納に導くための切り札を手に入れよう ..... 42
- 2 督促——漏れなく確実に行いたい最初のアクション ..... 44
- 3 催告——オオカミ少年になってはいけない ..... 46
- 4 送達——法的効力を確実に発生させる重要な土台 ..... 48
- 5 財産調査①——調査を制するものが滞納整理を制する ..... 50
- 6 財産調査②——徴収する債権に応じてベストを尽くそう ..... 52
- 7 債権差押①——お金の本流を押さえる ..... 54
- 8 債権差押②——まず差押えを検討すべき3つの債権 ..... 56
- 9 不動産差押——長期戦に強い手段 ..... 58
- 10 捜索・動産差押①——必ず活用すべき驚異の権限 ..... 62
- 11 捜索・動産差押②——事前準備編 ..... 64
- 12 捜索・動産差押③——検索当日編 ..... 66
- 13 換価(取立・公売)——差押財産の価値を損なわない工夫を ..... 68
- 14 裁判所の活用——「お願い」徴収の限界を乗り越える ..... 70
- 15 支払督促——意外と簡単にできる民事訴訟手続の主役 ..... 72

16	時効——その先は徴収できないデッドエンド	74
17	広報——新たな滞納を予防するアプローチ	76
18	3つのP——解決手段を劇的に増やすコツ	78
COLUMN 3 滞納整理担当者は納付者にとってのヒーロー		80

## 4 今日から使える！ 4章 滞納者対応のテクニック

1	「前提」次第で納付折衝の結果は180度変わる	82
2	「傾聴」で心のコップを空にする	84
3	滞納者の怒りの矛先を「役割」「立場」へと逸らす	86
4	圧倒的な力の差で滞納者の戦意を喪失させる	88
5	滞納整理という仕事に価値を見出す	90
6	「怒鳴り声」の、その先にあるもの	92
7	滞納者を責めるのではなくほめてみよう	94
8	「厳しい処分」に躊躇しないためのヒント	96
9	滞納者の言い分に振り回されない	98
10	心身を守るための護身(心)術を学ぶ	100
11	「心の胃袋」理論で罵詈雑言から心を守る	102
12	傷ついた心のための回復薬を常備しよう	104
COLUMN 4 人の限界を、勝手に決めてはいけない		106

## さらにもう一步！ 5章 滞納整理の極意

1	「費用対効果」「説明責任」「経営資源」のバランス	108
2	滞納整理における最大の戦略は予防にあり	110
3	「鮮度」が徴収率を大きく左右する	112
4	Give, Give, Give！「与える」職員になれ！	114
5	ワンオペ担当者に必要な「巻き込み力」	116
6	「滞納整理」の枠を越えろ！	118
7	自分もチームも伸ばす「バトンパス」の意識	120
8	2つのエンジンで「ハイブリッド」に生きる	122

COLUMN 5 失敗を悔やんでいる間にも給与は支払われている 124

## ここが知りたい！ 6章 実務上のQ&A

Q1	私が徴収する債権は、何に分類されるの？	126
Q2	差押え等の基準を定める必要はある？	128
Q3	初めて滞納処分に取り組む場合の注意点は？	130
Q4	滞納者全員に同じ対応をしないと不公平？	132
Q5	滞納者が顔見知りだったらどうすればいい？	134
Q6	少額の滞納に対しても捜索や裁判手続をするべき？	136
Q7	滞納者から異議申立てが。訴訟になるとどうなる？	138

- Q8** 不動産の所有者が死亡していたらどうする? ..... 140
  - Q9** 保育所保育料の法律上の位置付けは? ..... 142
  - Q10** 給食費徴収の裁判手続で訴訟の当事者になるのは誰? ..... 144
  - Q11** 水道料金の滞納者には給水停止すべき? ..... 146
  - Q12** 下水道使用料って本当に滞納処分できるの? ..... 148
  - Q13** 公営住宅使用料の債権放棄をする場合の注意点は? ..... 150
  - Q14** 生活保護関連債権も差押えや捜索をすべき? ..... 152
- COLUMN 6 大ピンチも10年後には笑い話 ..... 154

- 滯納整理担当者にオススメのブックガイド ..... 155  
おわりに ..... 157

※ 紙幅や個人情報保護の都合により、本文で紹介する事例は加工されています。

# 1

## 滞納整理って どんな仕事？

### ▶ 滞納整理の仕事とは？

まずは滞納整理の仕事がどんなものかを確認しましょう。

自治体運営にはお金が必要であり、その財源は住民・企業からの税金、保険料、各種サービス利用料などで賄われています。それらの大半は納期内に納付されますが、中には期限までに納付されず、滞納となってしまう場合があります。この滞納案件に対処するのが滞納整理の仕事です。債権回収・徴収ともいいます。

### ▶ 滞納整理を行うのは誰？

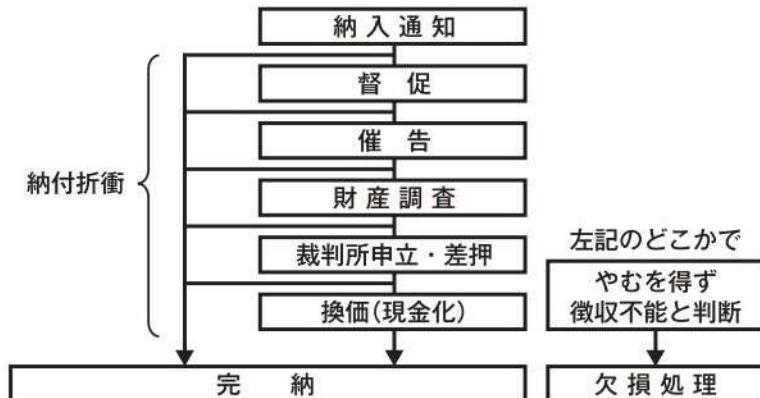
自治体において主に滞納整理を行うのは地方税や国民健康保険の滞納整理部門です。しかし税金や保険料以外にも水道料金や学校給食費、保育所保育料など、自治体には支払ってもらうべきお金が多種多様に存在します。それらが滞納になった場合、それぞれ水道局や教育委員会、保育部門などの職員が滞納整理業務に当たります。

これらの部署では滞納整理だけを担当することは滅多になく、他のさまざまな業務と同時並行でこなしていく必要があります。また、滞納整理業務の担当者はただ一人ということも少なくありません。

### ▶ 滞納整理業務の基本的な流れを知ろう！

滞納整理ではどのような業務があるのか、大まかに把握しましょう。全体像が頭に入っていると個々の業務を覚えるのも楽です。

【図表1-1 滞納整理業務の流れ】



督促後もなお残る滞納案件について催告し、財産調査を行い、裁判所への申立てや差押えを経て、差し押された財産を現金化し（換価）、滞納金に充てて完納へと導く。

その途中で滞納者からの申し出を受けて納付や差押えを猶予したり、分割納付に応じたりすることもあります。このように納付に向けて滞納者とやり取りすることを「納付折衝」といいます。

これ以上の徴収が見込めないと判断した場合には、欠損処理といって、やむを得ず徴収を諦めることもあります。

#### ✓ Point

滞納整理は自治体運営を財源面で支える大切な仕事。  
納期内納付者の気持ちを想像して滞納整理をしよう！

# 1

## 納付折衝の基本の型をマスターしよう

### ▶ 「型」を土台に、十人十色の納付折衝を

2章のテーマは「納付折衝」。納付折衝とは、滞納整理担当者と滞納者が窓口や電話で相反する主張（すぐに払ってください vs 払えません）に、折り合いをつけるために行われるもので、滞納整理業務における不安の大半の原因は、この納付折衝にあると言っても過言ではありません。

逆に言うと、ここをクリアできれば、ある程度安心して滞納整理に取り組めるということです。しっかりと対策していきましょう。

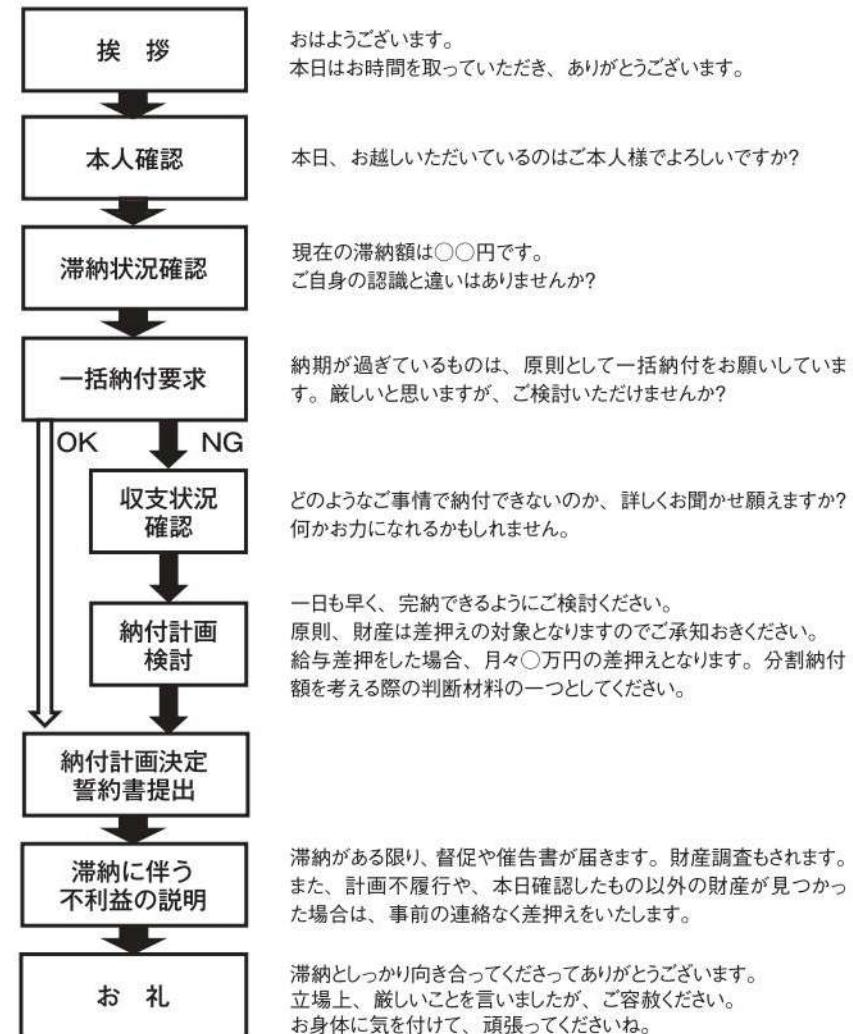
なお、滞納整理担当者・滞納者はそれぞれ、年齢・性別・外見・考え方・話し方など十人十色です。また、滞納者の課題や経済状況も千差万別であるため、納付折衝の進め方に「絶対的な正解」はありません。

ただ、その理解を大前提とした上で、まずは一つの進め方を「型（かた）」として土台にしたほうが効率的に経験を積み重ねやすく成長が早いのではないかと考え、「岡元式納付折衝」なるものを考案しました（図表2-1）。

各項目の詳細な内容は次項以降で説明していきます。

基本の「型」をマスターし、各自の強みや特性に応じたアレンジを加えていくことで、みなさん自身の「型」が出来上がっていきます。ぜひ、独自の「型」を追求してみてください。

【図表2-1 「岡元式納付折衝」の流れ】



### ✓ Point

納付折衝の上達に必要なのは、「場数」。  
基本の型を押さえたら、恐れずに数をこなそう。

# 2

## 「傾聴」で心のコップを空にする

### ▶ 滞納者の話に耳を傾けていますか？

納付折衝がうまくいかない原因の一つに、「このことは伝えないといけない」と、話すべき内容で頭がいっぱいになってしまうというものがあります。こうなると、話の聞き方も上の空で、その様子が滞納者にも伝わり、最終的には「俺（私）の話をちゃんと聞け！」と、滞納者が激昂する結果を招きます。

「相手の話を聞くかない」ということは、極端に言うと、「あなたの話は聞く価値がない＝あなたには価値がない」というメッセージを伝えていることに等しいのです。相手の自尊感情を傷つけ、結果としてその後のやり取りが困難になります。

### ▶ 滞納者の「心のコップ」に注目する

そこで、「心のコップ」という概念を学びましょう。心の状態をコップに例えて、その中に入っているものをイメージすることにより、相手との円滑なコミュニケーションを実現します。

窓口に来る滞納者の「心のコップ」は、怒りや不安といった「負の感情」で満タンになっています。この状態では、いくら伝えたいことがあっても伝わりません。では、どうすればいいか？ 中身を

出して、こちらの話が入るスペースを空けてもらうしかありません。

### ▶ 「傾聴」の後に、言うべきことを伝える

そのために必要なのが「傾聴」。相手の話をしっかりと聞くカウンセリングの基本です。

傾聴の技術はさまざまありますが、その中から一つだけ「ペーシング」を紹介しましょう。これは、**相手の話す速度にこちらの反応速度を合わせる**というものです。相手が早口なら、相づちや受け答えを早く、ゆっくりならこちらも遅くします。

ここで、相手がストレスなく自分の言いたいことが言えるので、心のコップにたまっていた負の感情が少しずつ減り、スペースが空いてきます。ようやくこちらが伝える番ですが、あまり欲張らずに項目を2～3点に絞るとともに、相手から聞いた内容を一部引用するなど、相手が受け取りやすいよう、伝え方を工夫しましょう。

### ▶ 話の主導権を握る魔法のフレーズ

もう一つ、相手がマシンガンのように話してきて、いつまでも話の主導権を握れない場合に有効な一言をお伝えします。

それは、「あなたの主張について、どれだけ私が理解できているか、確認させてもらってよろしいですか？」というもの。それまで聴いた内容を要約し、確認をしていくその作業の中で、会話の主導権はいつの間にかこちらに移っています。試してみてください。

#### ✓ Point

滞納者の主張に対し、丁寧に耳を傾けることが意外と滞納案件解決の最短ルートだったりする。