



「王寺町の徴収対策」

奈良県王寺町税務課収税係

吉田茂肇氏

1. はじめに

このような形で市町村職員の方が一堂に集まり、いろいろ情報交換のできる場があるというのは、大変素晴らしい研修だと思います。

それから、皆さんに事前にご回答いただいたアンケートの結果を配付しています。本当に事務的なアンケートですが、皆さんの役所でどのような仕事をされているのかということが少しでも分かり、それがお互いのコミュニケーションの材料になればということですので回答いただいた内容についても、私の話の中で時々触れることがありますので、また自分自身に置き換えてお考えいただけたらと思っております。

王寺町は、今の徴収体制もようやく少し落ち着いてきたところですが、私が異動する以前にも税務課の職員は非常に苦勞されてきました。それで今の徴収体制があり、私もこういう立場でお話をするができるわけですが、自分の職場なり、自分の人生なり、個人的なことなり、何か変化が起こるときには、必ずその鍵となるキーマンが周りにおられると思います。王寺町の徴収率は平成17年から大きく向上しましたが、そのときにも、うちの徴収を何とかしなければいけないという強い意識を持ったキーマンが、私の以前の上司の中にいたわけです。今回、そういった影響を与えた人の言葉をここで使わせていただきます。少し皆さんに失礼な言い方になるかもしれませんが、何とかその辺を分かっていたきたいという私の思いもありますので、ご

容赦いただきたいと思います。

2. 王寺町の概要

王寺町は、奈良県の最も西の端に位置しており、大阪市まで電車で約20分という立地条件から、大阪のベッドタウンとして近年大きく発展してきました。新住民の方が非常に多いので、新旧混在の町といえるのではないかと思います。そういった事情もありまして、財政的には住民税・固定資産税とも比較的安定していますが、奈良県全体で見ると、39市町村のうち7市町村が全国に19ある赤字市町村に入っているということで、財政の逼迫した市町村が多いといえます。

それから、どうしても奈良県の方は大阪志向が強いというのでしょうか、ですので、奈良県に住んでいる新住民に対して「奈良府民」という言い方がよくされます。それほど大阪に勤めている方が多いということですが、言い方を変えると、要するに特別徴収がほとんどですので、今まで大阪府に依存しすぎていて、自分のところでは徴収面についてあまり手を入れていなかったところもあるのではないかと思います。

王寺町は人口が約2万2,000人ということで、今日来られている皆さんの中ではかなり少ない方ではないかと思います。面積は7キロ平米しかなく、山林がありますので、可住地面積はさらにこの3分の2ほどしかありません。

町税の調定額は、国保税を除いた主に町民



税や固定資産税などで約30億円になります。税務課の体制としては、収税係が4名、プラス管理職（係長級）が1人で、実際に動くのは収税係の4名です。この4名で町税および国民健康保険税の徴収を賄っていますが、収税係は滞納整理だけを専門に扱っているわけではなく、収納管理、要するに還付や口座振替などの事務も担当しています。

今日は国民健康保険担当の方も来られていると聞いていますし、税務課で国民健康保険の徴収をされている方もおられると思うのですが、国保税は非常に厄介な税目で、所得が何もなくてもかかってくる、住民票を置いているだけでもかかってくるという形になっていますので、王寺町においては仕事の6割ほどを国保税の徴収関係が占めているのではないかという気がします。特に国保税については課税と徴収が違うということがあると思いますので、課税課との連携が大切です。また、異動が多く、資格管理が非常に複雑であることも、徴収の足を引っ張る原因の一つになっているのではないかと感じています。

3. 分権社会の職員像

お手元に、「地方分権について」という、「税務経理」という雑誌から一部抜粋したものをお配りしています。まず、1段目から2段目にかけて、「次に、それに携わる人間の質の低さである。明治以来の中央集権システムに慣らされてきた地方は、自ら考えるという習慣に乏しい。確かに国の指導の下、国から与えられた仕事をこなすことの方がはるかに楽である。自ら考え、自ら実行することは、言うほど簡単ではない」というところに線を引いてあります。要するに、国の指揮下ということが書かれているのですが、まさに今、住民の方は、私たち市町村職員をここに書か

れているような目で見ていると言っても過言ではないと思います。「市町村はあくまで国の出先機関ではないのか」とか、徴税部門に対して「税務署が差押えをするのは分かるが、なぜ役場がするのか」という声がよく聞かれるのは、住民の方がまさにこのような意識を持っておられるからです。

ですので、いろいろな財源を町で決めていく中で、地方交付税や補助金をしっかり取っていくことが町の財政を潤していくのだという見方があったために、自分で使う金を自分で徴収するという徴収部門の人材については全く重視されていなかったきらいがあるのではないのでしょうか。

一番下の欄の「自分たちが自力で稼いだ金で行政を運営するという意識が、無駄を省き、質の向上を実現させるのである。これは住民にとっても同じで、自分たちが住んでいる地域に多くの税を払うという意識があれば、必然的に地域を見る目が違ってくる。地域の民主趣致の発展が促されると考える」というところですが、これからは、自分たちの稼いだ金でまちづくりをしていく、行政を動かしていくという意識が働いていなければなりません。そうなってくれば、当然、無駄を省いていこう、いい仕事をしようという意識がそこで生まれてくるわけですから、職員の意識も大きく変わっていきますし、そういう仕事をしていくことによって、住民の意識もその中で変わっていくのではないかと思うわけです。

4. 王寺町の徴収実績、不納欠損の状況

一般税については、平成17年以降、現年分も合計徴収率もすべて前年度より向上しています。しかし、平成20年度は現年で99.7%という徴収率になりましたので、100%まではいかないものの、支払能力のある方につい



てはほぼ納付していただいております、残りの0.3%については執行停止にせざるを得ない案件ではないかと分析しています。

平成17年以降大きく変わったこととして、現年度分中心の徴収になったことが挙げられます。現年度分の徴収率をしっかりと上げていこうと思えば、滞納繰越の徴収率は滞納額が減ってくるごとに下がらざるを得ないのですが、合計徴収率については向上していくという形になるので、現年徴収率を上げていけば、結果的に滞納繰越額の圧縮につながってくるからです。詳しくはまた後ほど説明させていただきます。

合計徴収率を、王寺町、奈良県平均、全国平均で比較すると、奈良県平均は非常に低く、全国平均をかなり下回っています（47都道府県中40位以下）。平成16年は、王寺町もその奈良県平均を下回っていました。16年だけでなく、15年はわずかに上ですが、それ以前は奈良県平均を下回っていたというのが現状でした。

次に国保税ですが、これも平成17年以降は向上しています。平成20年度は、後期高齢者医療制度などの制度改正や景気後退などで全国的に下がっていましたので、王寺町も、合計徴収率、現年徴収率、滞納繰越徴収率ともに若干下がっていますが、平成17年以降については、96%以上は絶対に堅持していかなければならないということがありました。なぜかというと、国保には調整交付金というものが、徴収率が下がるとその交付金がもらえない仕組みになっています。ですから、何としても徴収率を上げていかなければならないということです。

次に、一般税と国保税の滞納繰越額の推移です。先ほど、滞納繰越の徴収率はそれほど上げられないという話をしましたが、滞納繰

越額は着実に減ってきています。一般税については、平成17年まではどんどん増え続けていましたが、平成18年以降は減っています。国保についても同じように減ってきていますので、徴収率にかかわらず、滞納繰越額の圧縮が目標として大事だと思えます。

一部から、平成17年度の徴収率が急に上がったのは、不納欠損を多くして分母を小さくしたのではないかという声が聞かれます。正直、平成16年度までは時効の欠損が非常に多く、執行停止もあまりしていませんでしたが、平成17年以降は、適正な執行停止によって全体の事務負担を軽減し、取れないものはいつまでも不良債権にして持たないという形に変わってきています。特に、平成18、19、20年度は、時効欠損はゼロです。

滞納繰越額と欠損額の相関図ですが、滞納額の圧縮が進むと、その中に含まれる案件はほとんどが欠損案件になってきます。今後は、現年度分優先の徴収によって滞納額を増やさないことが大切です。滞納額は欠損案件が中心になってくるのが理想的な形ではないかと思っており、滞納整理がどんどん進んで滞納繰越額が減ってくると、滞納額と欠損額がどんどん近づいてくるという状況になるのではないかと思います。

5. なぜ徴収率が向上したのか？

これだけ徴収率が向上した要因として一つ挙げられるのは、税源移譲により徴収に対する問題意識が顕在化してきたことです。それから、大口案件への目途と、増え続ける滞納額への懸念があります。大口案件というのは言い訳だとは思いますが、その辺も徴収額には関連してきています。

当初、税務課長に対しては、主に副町長や総務部長といったトップから「滞納繰越額を



半分にしろ」という指示が常に出ていたのですが、一向に進みませんでした。平成17年の人事異動で新しく着任した課長にも同じような命令を出したのですが、その命令の出し方が、こちらとしては滞納処分をしたいのに、それをせずに半分にしろというのです。滞納処分をしようと思って財産調査をしようと思えばパソコンをいじっていると、「座っていないで、早く徴収しに行かないか。徴収しに行かないと、滞納繰越なんて減らせるわけがない」という言い方をされるわけです。新しい課長は、それはおかしいだろうということで、「こちらから滞納者のところに行くような滞納整理の仕方では絶対に駄目ですよ。そんなことをしていたらいつまでたっても徴収率は絶対に上がらないし、何人手があっても足りませんよ」といって直談判に行き、上の説得に当たりました。

もともと税務課長のポストというのは、定年間際の人在那里で無事定年を迎えるという安定ポストだったのですが、その新しい課長は、その辺については全く違う考え方を持っておられました。当時の人事配置についても、以前、東京都の方が「2:6:2の原理」をおっしゃっていたと思うのですが、徴収係だけを見れば1:1:8という、とんでもない部署でした。

なぜ徴収率が上がらないのかという話を皆さんとすると、上司があまり積極的ではないとか、部長が、副町長が、トップがという話をよく聞くのですが、せっきやく今日は自分で勉強しようという思いで集まっていたので、帰ったら「自分は、これだけの話を聞いて、こういうことをしなければならぬ」ということを上司に伝えていただきたいと思います。そして、自分自身も考え方をもっと変えて、いい方向に向けていただきたい

と思います。

私もその後、上司がだいぶ替わりまして、中には非常に楽観視した上司がいましたが、そういう上司とはけんか腰の議論をしてきました。少しでもその辺の問題を顕在化させ、「こういう問題があるのですよ」「こうしなければ徴収率は上がらないのですよ」ということを常に上司に問い掛けていくような姿勢を持たないと、上司やトップが替わって徴収率が上がるということはなかなか難しいです。ですので、皆さんにも、帰ったらぜひその辺の議論をしていただきたいと思います。

以前、王寺町を視察研修させてほしいということで、長野県のある温泉街の徴収の方が3人ほど見えたことがあります。その方たちは、「観光業が主な産業で、旅館がたくさんあるけれども、その旅館の滞納が多くてたまらない。旅館の滞納を何とかしたい。ただ、当然旅館があるから温泉街が発達するわけで、旅館に対しての差押えなどとてもない」とおっしゃいましたが、「それとこれとは違う問題です。トップがストップをかけるということですが、もっとトップに話を伝える努力をあなた方がしてください。せっきやく王寺町に視察研修に来られたのですから、帰ってからもっと議論をしてください。このままだったら村がどうなるか分かりますか」という話をしました。まずそういう議論を持ち、冒頭に申し上げたように、皆さんが今後徴収に向けてキーマンになっていただきたいと思えます。

6. 目標の設定

皆さん経験されているので当たり前のことかと思いますが、やはり現年の方が徴収しやすいので、まず、現年度分の徴収率を100%にするという目標を立てました。例えば、現



年度分が10万円の課税で、滞納分が100万円ある方がいたとします。全部払えるならいいのですが、多分100万円たまった人に110万円を今から払ってくれと言っても難しいと思いますので、どちらかを優先するとすれば、現年度の10万円をきっちり年度末までに支払ってくださいという交渉の仕方をするということです。

中には古い方から払ってもらおうという市町村もあるかもしれませんが、そうすれば結局新しい分がどんどん滞納繰越に回るだけなので、その辺は一部執行停止なども考えて、その方が早く完納になるような、現年度分をきっちり納めていただくような形になることを考える必要があるかと思えます。

それから、年度当初の滞納繰越額を現年度調定額の5%以下にすることを目標としました。現年度分の徴収を95%にして、滞納分については5%でいいという考え方でいいと思います。それを一つの目安にしました。

また、滞納金額の圧縮と滞納者数の減少を目標にしました。差押件数については目標としないということです。差押えは日常業務の一つとして行うべきであって、特別にそれを年間どれだけという目標にするのはナンセンスではないかと思えます。差押えは伝家の宝刀でも何でもなく、あくまで法律にのっとった事務手続きなので、それを目標として挙げるとするのは、徴収の方向性を間違ってしまう可能性があるのではないかと思えます。

最後に、時効欠損は絶対に駄目です。欠損は、住民訴訟やマスコミ報道など、とにかく徴収事務についてマイナスに働くことばかりなので、取れないものは調査を踏まえて適切に執行停止をしていくことによって欠損をしたらいだけのことであって、5年間放置しておくというのは怠慢です。その間に差押え

をすとか、承認による時効中断の手続きをするなどして、時効欠損を出さないことを目標として挙げました。

滞納者数を減らすことを目標の一つとして挙げましたが、平成17年5月末には滞納者数が1277人、そのうち滞納処分対象者が789人でした。これは何かというと、未接触者です。会ってもいないし、分納もしていない、要するに何もしていないという方が789人もおられたのですが、平成20年5月末には滞納者数が642人で、そのうち未接触者数に当たる方が198人になりました。未接触者数だけを見ると3分の1に減っているわけです。要するに、3分の2については取れるのかどうかも分からないまま放っておいた数になるので、その判断をきっちりしていくことで、結果として滞納者数を減らしていくことにつながるわけです。

7. 町の悩み～徴収率が上がらない理由

どのようにして徴収率を上げるのかを議論していく中で、まず一つ問題点として挙げられたのが、住民との距離が近いので滞納処分しにくい、徴収しにくいということです。それから、専門的知識がない。異動もころころするし、覚えている暇がない。それから、自分がちゃんと徴収しなければならないという使命感があまりなかった。それから、究極的には職員が少ない、これだけ手がなければ徴収などやっつけられない。そういう状況が議論の中で挙げられたわけです。

8. 徴税吏員の意識改革

それに向けての克服策ですが、まずは意識改革をしていかなければなりません。意識改革する上で一番大事なのは、納期内納税者の気持ちを考えた仕事をしていくということで



す。例えば滞納者と分納折衝をする場合に、納期内納税者がその折衝の仕方を見て納得してくださるかということ想像しながら折衝するという考え方が必要ではないかと思えますので、まず、納期内納税者の気持ちを考えた、期待に応えるような仕事をしていかなければならないという意識の改革がありました。

それから、滞納者に早く納期内納税者になってもらうにはどうすればよいかを考えることです。滞納処分についても、早く完納になることが滞納者本人にとって一番有利なのだという観点で、早く処分していくことを心掛ける。例えば未接触の方には差押えを執行し、それを一つの手段として折衝の場に立たせることが大事ではないかと思えます。

それから、事務の簡略化、自分の仕事の中に無駄がないかどうかということ。限られた職員の中でいかに効率的に滞納整理を進めるかということになってくると思いますが、どこの自治体でも、特別扱いされている滞納者や納税者がおられるのではないのでしょうか。毎年、年度末の3月に一括してその年度分を払うから督促も催告も一切するとか、毎月1万円ずつ分納するから口座から落とすとか、そういうわがままな方を個人的な付き合いで特別扱いして、手間暇をかけて徴収していないかどうか。基本的に例外は認めない、今回限りですよということ認めないという姿勢を持っていくことが必要だと思います。一つそういう例外を作ってしまうと、どんどんそれが広がっていきます。1人の職員がそれを認めしまうと、ほかの職員も認めざるを得なくなるし、悪い前例になりかねませんので、そういうことは絶対しないということです。

それから、人が少ないという中で言えば、年間1,000時間を超える時間外をしていた職

員がいるのです。何でそんなに時間がかかるのかと聞いたら、「督促状や催告書を送る人、送らない人を分別するのにもものすごく時間がかかる。その分別したデータの足跡をまた機械に残すなり何なりしていかなければいけないので、ものすごく時間がかかる」と言ったわけです。その辺は、いちいち抜き取り作業をせずに一律に送るとのことでの効率化も必要だと思います。

次に、基本的に法律に書いてあるのは、督促状を送りなさいということまでで、催告書を送りなさいとか、家に行きなさいとは書いていません。では差押えをするのは誰なのかということですが、地方税法や国税徴収法は「徴税吏員は」「徴収職員は」となっているので、差押えをするのは市町村長でも誰でもなく、皆さん方です。徴税吏員の判断で差押えをしていっていいのですから、差押えに当たっていちいち決裁行為が必要なのかどうかということも一回見直していただきたいですし、職場でそういう問題提起をされてみてはどうかと思います。いちいち決裁行為をすることによって、差押えする時機を逸しないかということです。

それから、税の公平性とは何なのか。課税を公平にしているのですから、それを100%徴収する気がないと税の公平性は保たれないわけで、その辺が本当の税の公平性というところになってくると思えます。

それから、法律については明るくしなければなりません。法律の勉強をしっかりとしなければなりません、あまり法律どおりにしなければならないと堅くなる必要はないと思います。「訓示規定」についても、柔軟に対応したらいいのではないかと考えています。

それから、悪質か悪質でないのかということ。それから、支払う意思があるのか、生活状況や



支払能力や財産に見合った滞納なのかどうか。要するに、払わないのか、払えないのかの見極めが必要ではないかと思います。

9. 個人的対応から組織的対応へ

王寺町のように小さい町ですと、ほかの課で非常にお世話になった人が、実は税務課に来たら滞納者だったという場合も多くあります。小さい市町村ほど住民との距離が近く、滞納処分に踏み込めないという事情がありますが、特定の個人との感情を行政処分に持ち込んでいいのかどうか。

そこで、徴税吏員個々が意識を転換し、納期内納税者の信頼を裏切らないために、組織的な対応をしていかなければなりません。処分などは職員一人一人が判断しているのではなく、町の判断や徴収対策会議での結論と位置付けて納税者と接することにより、個人でのやりにくさが少しは払拭できるのではないかと思います。また、そういった観点から、王寺町では地区別の担当制を廃止しました。

近隣の町では、管理職が特別にチームを作って徴収に乗り出したところもあります。ただ、管理職の人というのは、私たちよりもずっと長く勤務されているわけで、地域のしがらみも非常に多い管理職が固まって対応したところで、果たして滞納整理が進むのかどうかは疑問だと思います。特に小さい町ですと、厳しい処分や組織的な対応をしていくことによって、コミュニティーとして「納税をしなければならない」という意識が大きく広がっていくので、その辺も組織的に取り組んでいく上でのメリットかと思っています。

10. 「専門的知識がない」「職員が少ない」ことへの対応策

専門的知識がない、職員が少ないという問

題点に対しては、まず、徹底的な効率化を図り、職員が少なくても対応できるような組織にしていく必要があると思います。

それから、先ほども少しお話ししたとおり、現年度分を優先するという徴収方法ですので、催告や差押えの対象者も現年度中心で行っています。「まだ今年分なのに」という声の中から外からも聞こえるのですが、その方が滞納者となることを食い止めるためにも、早く処分をしていくことが必要かと思っています。

次に、債権中心に徹底的に調査をする。滞納処分をしていく中で、差押えをしたら会社がつぶれるのではないかと、生活に困られるのではないかと考えがちですが、まず早く対応することが大事です。ほかの税務署や県税事務所の先手をいく心構えで、早く対応するというのでやれば間違いありません。

臨戸については、集金であれば、どうしてもこちらからお願いするという形になってしまうので公平性の面からも問題があり、基本的には廃止すべきものであると思います。しかし、財産調査のためや執行停止案件などの臨戸であればOKではないかと思っています。

催告については、先ほど申し上げたように、特別扱いなしに、一律的な事務を進めることが大事だと思います。

それから、文書催告→財産調査→差押→処分の流れを止めないことです。文書催告して、財産調査に行くまでにまた何回も催告することがよくありますが、催告を何回送っても、入ってこないものは入ってこないのです。ですので、催告については後でスケジュールもお示ししますが、個別の催告はやめて、文書催告→財産調査→差押→処分の流れを止めないことが大事だと思います。

また、催告をして財産調査までしているに



もかわらず、差押えに行っていないというケースが時折見受けられるのですが、それは一番いけないことだと思います。要するに、調査貧乏です。そうではなく、調査をして見つかったらすぐに押さえるという流れに持っていかなければなりません。

それから、徴収事務を進めていく中では、費用対効果や時間対効果を考えて処分をしていくことが必要だと思います。滞納処分の方針として、当初から搜索や公売などとしてしまうと、かなりの労力と時間を要してしまいます。特に王寺町のように4名程度の職員で対応するとなると、少なくとも1名は当分の間その事務につきっきりになってしまいますので、まず、ほかに債権等の調査漏れがないかどうか、今後の納付のめどがないかどうか十分に検討することが大事です。

皆さんの市町村でも動産や不動産のインターネット公売をされているところが多いと思うのですが、最近気になる点があります。丼茶碗や訳の分からない置物を二つ三つ、見積価格100円、1,000円で見積られているのは何を目的にしているのか。それを売ったところで100円、1,000円しか入りませんし、例えばそれがパフォーマンス効果につながるのかも疑問に思うところがあります。普通の納税者の方が自分の市町村のインターネット公売で100円や1,000円のもの売られているのを見て、どう思われるのかということ想像していただきたいと思います。パフォーマンス効果もあるとは思いますが、その辺も限界がありますので、慎重にされた方がいいのではないのでしょうか。

それから、ノウハウの蓄積ということなのですが、誰かが教えてくれるとか、引き継ぎがないからノウハウがないなどという考え方では駄目だと思います。やはり個人個人が

やってみなければ蓄積できないものがあります。お手元の資料に「税務経理」からの引用を載せておきましたが、ノウハウは自分だけで持っておくのではなく、新しく来た職員に伝えていくことによって、それがどんどん洗練化されていきます。新しい職員は、それを基に新しいノウハウの蓄積ができるわけです。自分が知っているからほかの人は知らなくてもいいというようなノウハウの蓄積の仕方はないと思いますし、それを聞いた人間も、自分でいろいろやっていて、そのノウハウを醸成させていくことが大事ではないかと思います。人から聞いたことはどうしても忘れやすいですが、自分で勉強したりやってみたりしたことは忘れないので、その辺をやっていく必要があると思います。

それから、マニュアルを置いていくとか、マニュアルがないから分からないという話をよく聞くのですが、私個人的には、マニュアルを文書で残して次の人に引き継いでいくことは必要ないと思っています。職場内研修、OJTをきっちりすることによって、ノウハウなり徴収職員の仕事の内容なりを別の職員に伝えていくという姿勢でやってみるということではないかと思っています。

次に滞納システムですが、やはり業務の効率化には非常に役に立ちます。特に、帳票の発送履歴など、いろいろな履歴が分かるのが一番いい点だと思います。

次に納付環境の整備ですが、最近、コンビニ収納や夜間・休日などの時間外窓口、クレジットカードによる収納を導入している市町村も多いと思います。このような手法によって納付環境を整備していけば、一定の成果は上がると思いますが、これを導入する目的は何かということをはっきりさせておく必要があると思います。徴収率を上げることが目的



なのか、住民サービスとして利便性を向上させることが目的なのかということです。恐らく皆さんは、徴収率を上げることが目的だと思われるかもしれませんが、コンビニ収納にしたら払うという方はごく一部だと思います。払えるのに払わない人が、コンビニ収納にしたり時間を拡大したことによってちゃんと払える人になるのかどうかというあたりは疑問があります。

費用対効果も考えなければなりません。納付書で銀行から入金される場合は、公金扱いなので全く費用がかからないと思いますが、時間外窓口であれば職員の手当が要りますし、クレジットカードによる収納もコンビニ収納も手数料が要ります。そういう手数料をかけてまで滞納者に対して便宜を図ることが必要なかどうかということです。その際には、滞納者に金と時間をそこまで使ってもいいのどうかを考えていただきたらと思います。未納分は、基本的には滞納処分によって納めていただくのであり、納付環境を整備するという事ではないと思いますので、目的意識をどう持っていくのかを明らかにしておいていただきたいと思います。

最後に電話催告ですが、最近は電話番号が分からないことが多いです。携帯電話の普及もありますし、自宅の電話番号を把握しにくいというような役所の環境もあるとは思いますが、電話催告というのは、きっちり記録を残しておかないと、言った・言わないのトラブルになりかねません。特に家の固定電話ですと、出られた方が本人なのかどうかという確認の仕方も難しいと思いますので、どれだけの効果が上がるのか。文書と違って、電話で話をしていたら1人当たり5～10分はかかりますので、その辺の時間対効果もいかなものかということがあります。

11. 効率性～優先順位

次に、効率性の中で、滞納者への滞納処分の優先順位をどうしていくかです。1番目は、現年度分から滞納整理を進めていき、高額課税者をチェックするという事です。王寺町は固定資産税の1回目の納期が5月31日ですが、5月の初めに納付書を送るときに、課税の方から高額納税者の一覧を私ども徴収の方にもらいます。住民税についても、高額納税者のリストをもらっています。そういう高額課税者については、今後の要注意人物として納入状況をチェックしていくという形です。

2番目は、時効に近い案件です。5年時効が迫っている案件であれば、時効の中断をかけていかなければなりません。

3番目は、滞納繰越額の多い滞納者です。

4番目は、法人の滞納者（法人住民税、特別徴収等）です。個人にかかっている税金ですと、執行停止をかけたとしても、その方が3年間飲まず食わずというのはなかなか難しく、どこかで働いたり給料をもらう手だてを考えたりしますので、3年の間に執行停止を解除して取るということが出来るのですが、法人の場合は、いったん傾きかけるとそのままつぶれてしまう場合が多いので、法人滞納者の滞納が増えてきたら、すぐに滞納整理、財産調査に取り掛からなければなりません。

5番目は、固定資産所有の滞納者です。土地を売ってしまわれる場合もあるので、早く差押処分をしていく、任意売却を阻止するというのも一つの手かだと思います。

6番目は、交付要求中の滞納者です。競売で売れてしまえば別でほかの財産がないという状況の方ですので、そういう方についてはほかの財産を探してすぐに滞納処分に持っていくという形が必要だと思います。



12. 催告・滞納スケジュール、催告書の様式

基本的に、対象になればすべて差押えしなければならないという規定になっているのですが、現実にはそれは不可能で、催告書を送ることによって払う意思があるのかどうかをふるいにかけていくことが大事だと思いますので、催告書の発行スケジュールを基に発送していくことが必要です。

催告は、税目にもよりますが、現年度分で4回、プラス最終催告1回程度です。ただ、最終催告書を送る前でも、財産があるのに払わない人についてはどんどん対処していくという方法を取っています。過年度分については年2回程度送りますが、現年度分で払えない人ですから、過年度分を幾ら送っても反応はあまりありません。そういう部分で、催告についても現年度優先で送ることになっています。

本催告については、一斉催告ということでバッチ処理で送っています。個別にすると、何回も何回も同じ人に催告を送ってしまうということが出てくるので、個別の催告は極力避けるようにしています。

催告書の様式ですが、1回目は白地に赤、2回目は黄色に青で「納税重要催告書」、3回目がピンク色の用紙に「最終催告書」というタイトルで、だんだん文面が厳しくなっています。色を変えているのは、できるだけ滞納者の目に留まって納税相談に来てほしいという意味です。それを送る封筒も、最終催告書は赤色、それ以外のものについては、抹茶色、茶色、青というように色を変えています。

13. 債権の調査、差押

預金調査については、基本的に一斉ばらまきの普遍調査は避けています。規則上も、費

用面でも問題があると思いますので、引落口座、確定申告書、登記簿などを参考にしています。王寺町で今やっているのは、児童手当の振込先、水道代の引落口座、最近では定額給付金の振込口座によって口座を特定して、そこに照会をかけます。

預金差押については、基本的には朝一番に臨場して、入金されるであろうという日に計画的に差押えをします。

生命保険については、申告書の控除欄や預金履歴から特定をしていきます。まず担保という形で差押えをして、そこから完納があればその生命保険の差押えを解除する、私個人的には生命保険の差押えが一番有効な手段だと思っていまして、よく使う手です。ただ、本人通知ということで、本人に生命保険会社から連絡が行く場合もあるのですが、それが行かない場合があります。一回解約してしまうと絶対に元に戻らないということもあるので、本人への通知については書留等で必ず分かるようにということも必要かと思います。

不動産については、取りあえず押さえています。抵当権者からのアクションがあって、本人から相談されるケースもあります。また、任意売却の阻止の効果もあるということです。

それから、過去の居住履歴ですね、古い資料などを取りますと、過去の履歴が出てきますので、思いがけず相続された財産などが出てくる場合もあります。その辺もしっかりチェックする必要があります。

14. 財産調査と滞納処分を進め方、分納について

王寺町では、差押え財産の選択について優先順位を付けています。給与、預金、生命保険、不動産、自動車というように、相手に最も反応してほしい、最も相談してほしい、分



かってほしいというところから手を付けようという形です。

平成20年度で300件近くの差押えをしていますが、約8割は債権です。預金、生命保険、所得税還付金などの債権を中心に差押えをしているということです。

分納についてですが、分納は特別措置であり、あくまで滞納額を一括納付をしていただくことが交渉の第一歩だという姿勢が必要かと思えます。また、期限を切り、基本的に完納までの目標は1年です。分納誓約については最大6カ月分とし、それ以降の分は6回の支払いが終わった後にもう一回相談しましょうという形にしています。これも、基本的には現年も含めて、現年を優先させて1年間で終わるという形に持っていきます。分納誓約の不履行を減らしていこうと思えば、不動産、生命保険などを担保にしておけば履行率は飛躍的に上がります。

それから、分納の進行管理ということで、王寺町では2回の不履行で不履行通知（催告書）を出します。不履行通知に対する反応はかなり多いです。また、分納誓約書には「督促状を發布しますのでご了承ください」という文言を入れています。そのことによって後で説明しやすくなります。それから、分納誓約書には必ず署名を取って、履行承諾する形を採っています。

15. 重要！納税折衝

納税折衝は、これから優良納税者、納期内納税者となってもらうためにはどうすればいいかを考えながら行います。

払えない方については、滞納原因を徹底的に追求します。その方の家計の状況を詳しく聞いて、どこに滞納の原因があるのか。無理な誓約を取っても、それが守られなければ何

の意味もありませんので、守れる誓約金額をどうやって決めればいいのか。聞く項目を決めておいて、職員間の差異をなくすという意味でも、「所得財産の内容について」という定型様式を使うようにしています。

それから、何らかのトラブルなり、差押えなり、催告なりに怒鳴ってこられた場合にも、毅然と対応することが大切です。何回も言いますが、怒鳴り込んでくる姿を納期内納税者が見たらどう思うかということです。また、何か間違っていて怒られているのではないかと思われないようにしなければなりませんので、きっちり厳しく対応する必要があると思います。

それから、課税の説明はほどほどにしておくことです。一生懸命に課税の説明を聞いて、「これは高すぎる」とかいろいろ言う方がおられるのですが、それは引き伸ばし作戦の一つですので、説明はほどほどにしておけばいいと思います。何回説明しても同じ説明を求めてくるような人については、説明責任はないので、「もうそれは説明しているでしょう」ということで対応していく必要があると思います。

最後に、上司との連携ということを書いています。窓口に来て、「上司を出せ」「課長を出せ」「部長を出せ」と言う方がおられると思いますが、そういうときには、あくまで自分があなたにとっての責任者であるということ伝えて、最終的に上司に折衝の結果の承認を得るという姿を滞納者に見せます。それによって、私一人で判断しているのではなく、上司も踏まえた判断をあなたに伝えているのですよという姿も見せていく必要があると思います。これは、先ほど申し上げた組織的な対応の基本となってくるところだと思います。



先ほど述べた「所有財産の内容について」という様式は、分納誓約の分納するための条件としてこれを書きなさいという形で使っているのですが、滞納者自身に記入をさせ、その方の収入と支出の状況を把握することによって、分納や徴収猶予の承認資料とします。また、記入された以外の財産が見つかったときは、それについては自分の財産という認識をされていない財産なので滞納処分をしますという形で説明をします。要するに、滞納原因を追及するためにこのような様式を使うようにしています。

納税窓口は、カウンターにいますが三つほど並んでいて、納税相談に来られた方は徴収係のみならず見える配置になっています。みんなに見られるので、あまり下手な行動はできないということです。下手なことを言うと、それがみんなに伝わってしまうので、相手にとってもたくさんの目の届くところで対応していくという部分が必要ではないかと思えます。また、カウンターで滞納者と話をして、「こういう内容の話をしました」と上司に言いに行く姿も滞納者にはずっと見えているので、ここの組織はみんなそういう判断をしているのだということが滞納者に意識付けできます。

ただ、徴収だけでなく、どこの部署でも全部同じような配置になっています。住民の方が来られたらすぐに出られるようにという意味ですが、常にたくさん人の目に触れているということが大事なので、カウンター以外、個室や間仕切りしたところでの対応は絶対にしないようにしています。

16. 徴収対策会議～進行管理の要～

皆さんのところでもされていると思いますが、王寺町では毎月1回、大体月初めに、徴

収係が集まって徴収対策会議を開いています。内容としては、滞納整理方針の策定。それから、組織的な対応をしようと思えば、徴収係がたとえ4人であろうとも、この4人が同じような感覚で、同じような対応、同じような意識の持ち方をしておかなければならないので、その辺の意思統一をします。そして、業務の優先順位の確認等もしていきます。

それから、進行管理は本来、係長がすべてするという話もあるのですが、人事異動もありますので、王寺町では、管理職かどうかは関係なく、担当同志が相互に進行管理をしています。このことについては後で詳しく説明します。

それから、執行停止案件の検討や事務分担の見直しもします。引き継ぎで業務が分からなくなったとか、トラブルになったということがよくありますので、係長も含めておのこの業務をローテーションして、誰が抜けてもフォローができるようにしています。ですので、差押えも財産調査も決まった職員ではなく、すべての職員が同じレベルですという形を取っています。

資料管理の仕方としては、相互に進行管理をしているので、財産調査資料や分納誓約書、登記簿抄本などをまとめた滞納者ファイルを棚にアイウエオ順に並べて、誰でも対応できる形で保存しています。個人で持ってしまうと、時々それを塩漬けにしてしまう人がおられるので、絶対に個人では資料を持たないようにしています。

それから、先ほど担当は特に分けていないという話をしたのですが、進行管理をしていく上ではある程度の担当の振り分けが必要なので、担当を決め、担当者ごとにエクセルで進行管理の表を作っています。その表には、滞納者の氏名、その方とは未接触なのか、分



納なのか、不履行なのか、執行停止をされているのか、滞納額、担保を取っているか、時効中断をしているかといったことが書いてあり、それを共有ファイルにして誰でも見られるようにして、誰かに見られているのだという意識を持たせる形にしています。

この振り分けについては、地区別などの縦割りではなく、いわゆる横割りという言い方をしているのですが、全部の滞納者をアイウエオ順でランダムに分けています。それを6月に組み替えて、もう一回配付し直すという形にしています。この表をどう使っていくかという、担当者ごとに、その担当者に割り当てられた滞納者数と、そのうち分納している人、不履行になっている人、未接触の人、執行停止の人、完納の人の人数を、毎月、対策会議のときに出していきます。目標とするべきものは何かという、未接触の人の数を年度末までにゼロに持っていくことです。ですので、その人から取れるのか・取れないのかという判断を年度内にしなさいということで、毎月、各人数を表にまとめて、未接触者数をまずゼロにすることを目標に徴収対策会議を進めているということです。

17. 「滞納者を出さない」対策

滞納者を出さない対策で大事なのは、「滞納の『素人』を早く納期内納税者へ」、つまり滞納者が玄人にならない間に納期内納税者にしていくということです。その一つの手段として広報紙を活用していますが、これはあくまで「滞納者を出さないために」というスタンスで作っています。広報紙を見ていただいている方は、もちろん滞納者もおられますが、ほとんどがきちんと納税している方なので、「許しません、滞納」「滞納したら差押えします」というように一般の納税者を脅す

ような言葉は絶対に載せてはいけないことになっています。「もし何かあったら相談しに来てください」「滞納したらこうなりますけれども、早く相談してください」という姿勢で広報紙を作っています。

18. 使命感が低いことへの対策

最初に申し上げた問題点の一つ、「使命感が低い」というところですが、給料を1割削減するとか、ひどいところでは給料を3割カットするという市町村もあるそうです。しかし、私たちの給料は当然納税者からの税金で賄われています。給料カットというのは、きっちり徴収しなければ自分たちの給料が減らされる、言い換えれば自分たちの給料で滞納者の滞納額の穴埋めしているのと同じだという意識を持つ必要があると思います。

また、滞納者が怒鳴り込んでこられた場合も、今までずっと会えなかった人が差押え等の処分をしてようやく来ていただいているということです。役所というのは、大声で怒鳴られたり暴れられたりすることを敬遠しがちですが、トラブルを起こすことが仕事をしていることの裏付けでもあるので、どんどんトラブルを起こしていったら、それを怖がらないような体制が必要です。

それから、「払いたいのにお金を払えない」と言う滞納者には要注意です。本来、税の仕組み上、その方の収入や財産を上回るような課税はないので、どこに滞納の原因があるのかをよく調べる必要があります。私が一番嫌なのは、「借金を返さなければいけないから、税金は払えない」と言われることです。自分の都合で作った借金や住宅ローンを払うために税金を払えないとは何事かという話です。例えばそれが住宅ローンであれば、不動産の差押え等の処分をせざるを得ないと思いますし、



王寺町の税金があるから、ローン会社の社長に言って返済額をもうちょっと何とかしてこいという形の交渉に持っていきます。

サラ金になぜ一生懸命返すのかというと、怖い人が家に来るからだとか、毎日電話がかかってくるからだと言われるのですが、サラ金業者が差押処分をすることはあまりないと思います。ですので、「サラ金業者があなたの職場に給与照会を送ってくることはありませんか」「あなたの家を公売すると言ってこられたことがありますか」と言います。「(王寺町だって)どっちみちそんなことはしないだろう」と言われたら、実際にそのとおりにすれば、やはり税金はちゃんと払わなければいけないという意識を持ってもらえると思いますので、そういうことでの意識を変えていく必要があるかと思っています。

19. 人事考課制度、人事方針

王寺町では、すべての職員について人事考課制度を導入しています。職員の「やる気」の向上と人材育成を目標に、勤務成績を勤勉手当や昇給に反映するという仕組みを採っています。ですので、勤勉手当が基本の金額の85%しかもらえない人もいれば、115%もらえる人もいます。昇給も、以前は少しでも毎年必ず上がっていたのですが、今は全く上がらない人もいれば、3年分ぐらいいっぺんに上がる人もいます。その辺からやる気も出てくるだろうということで、一生懸命仕事をした人が報われる仕組みができており、今は勤勉手当が85~115%の間で加減されていますが、将来的にはこの幅がどんどん大きくなっていくということを実際に行っています。

それから、人事の方針ですが、基本的に総人件費を減らしていかなければいけないというのは、どこの市町村でも一緒だと思います。

ただ、ラスパイレス指数については、現在94.1%なのですが、今後もっと上げていかなければいけないのではないかという方針です。というのは、国家公務員を100としたときに地方公務員が九十幾つしかもらっていないということは、国家公務員より仕事をしていないと言われているのと一緒にです。でも、皆さんは国家公務員よりも絶対に仕事をされているはずで、冒頭に地方分権の話もしましたが、今後、地方公務員はさらに仕事の幅が広がってきますし、今まで国家公務員がしてきた仕事を地方公務員がしなければならない分野がたくさん出てきます。そういえば、ラスパイレス指数が100%を超えるのは当然ではないかという考え方です。総人件費を減らし、ラスパイレス指数を上げようとするれば、必然的に少数精鋭主義の組織となっていきます。

20. 徴収吏員の仕事とは

徴税吏員は、いろいろな部門の中でも最も勉強しなければならず、地方税法、国税徴収法、滞調法、民法、刑法、訴訟法関係等、幅広い法律を駆使する非常に難しい仕事です。また、滞納者から文句を言われて、あまり気持ちのいい仕事ではありません。ただ、住民の生の声が聞こえるので、ぜひ一度は経験しておくのと、これから公務員生活を送っていかれる上で大きな肥やしになるに違いありません。私も、この徴収の仕事をして、今の市町村の予算消化主義がいかに無駄なやり方かということがひしひしと分かりましたので、そういう意識の転換もできると思います。それから、徴収率という数字が出てきますので、仕事の成果がすべて数字に表されて評価される部門であると思います。



21. 不納欠損について

冒頭、王寺町は時効欠損には絶対にしない、ここ3年ほどはゼロだと申し上げました。放っておくから欠損になるのであって、きちんと財産調査や所在調査をして適切な執行停止をしておけば欠損など出てこないわけですから、不納欠損については、なぜ5年も放置していたのかということが問われると思います。

また、やはり欠損は多いよりも少ない方がいいに決まっていますので、その方が分納になるのか、延納になるのか、取るのか、落とすのかという適切な判断が求められると思います。例えば、この滞納者は給料などはあまりないけれども山をたくさん持っている、その山に行くには道も何もないけれども、山を持っているということは財産だから執行停止できないという言葉をよく聞きます。しかし、その山がかなり評価が低く、固定資産税がかなり安い山であれば、そういうものについては、たとえ公売にかけて売ったところで多分落札者はいないし、ただでも要らないというような全く価値がない土地なので、財産として認めずに執行停止をしていくということではないのかという解釈を私はしています。その辺はある程度見切りが必要ではないかと思います。

22. 延滞金の徴収について

事前のアンケートでもほとんどの市町村が延滞金を徴収しておられるということですが、現年分、過年分にかかわらず、延滞金は徴収する必要があると思います。

減免については、「法に基づき適正に」行いますが、王寺町では特に減免基準は作っていません。というのは、基本的には徴収することが前提で、地方税法に基づいた減免はし

ていますが、特に基準を作ってまですべきものではないと考えているからです。

延滞金については、極端な話をすれば、延滞金を加算するまでに処分して払わせるように持っていくぐらいの中でしていく必要があります。遅れた分については、延滞金を取ることによって納期内納税者を増やすことができますし、延滞金を取らなければいつ払ってもいい税金になってしまうので、延滞金は厳正に取っていく必要があると思います。

23. 市町村の利点

市町村の利点として、情報が豊富ということが挙げられます。住民課の住民基本台帳による所在地調査、課税係での住民税・固定資産税の課税状況調査、水道課での水道使用状況による所在調査、あるいは福祉課と連携して児童手当の振込口座による取引口座の発見など、所内調査だけでもかなりの情報を得ることができます。

また、事務所が近いということで、滞納者の生活状況も把握しやすい環境にあると思います。例えば、今ちょうど確定申告を受け付けているのですが、そこで滞納者と接触でき、申告書をこちらで見ると所得税還付金を押さえるとか、個人口座を調査することもできますので、そういった工夫もしています。

24. 一元化への対応

国税徴収法に基づく滞納処分が可能な債権かどうかを検討する必要があります。それから、定額給付金のときにも、定額給付金をもらう権利と税金を払う義務のどちらを優先した方がいいのかということがだいぶ議論になったと思うのですが、支払いもしていないのに権利だけ行使したいというのはちょっとナンセンスかと思いますので、そのあたりを考え



なければいけないのではないか。特に、税以外の部分については、例えば保育料なら保育、下水使用料なら下水の使用というように、物の対価として徴収するものが多いと思いますので、その権利とのバランスが必要ではないかと思います。

それから、今でも国民健康保険などは課が違うということではなかなかうまく意見が合わないということがあります。一元化をすればその辺がたくさん出てきてしまうので、課税担当との連携が大事です。

それから、役所は一つという共通認識、自分の給料はどこからもらっているのかという意識を全員が持つ必要があるかと思います。

一元化からは少し離れるのですが、アンケートの中で、給与支払報告書が1～2月に各会社から送られてきたときに、「普通徴収希望」「特徴不可」と書かれていた場合の取り扱いについて、「普通徴収にする」という回答が非常に多かったです。王寺町も普通徴収にしていますが、地方税法上は「源泉徴収をしている給与支払者は、特別徴収をしなければならない」という規定になっていますので、ここは何とか変えていって、もっと特別徴収をする事業所を増やしていきたいと思っています。

「特徴不可」と書いてあっても、それを無視して全部特別徴収で課税しているところがあると聞いたことがあるのですが、それもある程度の団体が固まってしないとなかなか難しいところがあります。特別徴収だと年4回で払わなければならない住民税が12回になるので納税者にとっても有利ですし、特徴にしても滞納があるのはあるのですが、普通徴収に比べれば特徴にした方がずっと滞納が減るはずなので、その辺の推進をしていきたいと思っています。

25. まとめ

今までの話を聞いていただいたら分かる通り、徴税吏員の意識の持ち方によるところが非常に大きく、徴税吏員の資質や能力が問われます。ですので、定期的な徴収対策会議を行って、意識の高揚や、先ほどの進行管理などを通しての徴税吏員間の意識の相互刺激が大切だと思います。

また、最初に申しあげました大きな命題である納期内納税者になっていただくことにより、収税担当の事務的負担も減り、効率的な業務が可能となると思います。

それから、役所ですので、必ず人事異動があります。直接住民の方と接し、納税をしていただく方の顔が見られるという経験は、公務員としては一度はすべきだと思いますし、それを経験することによって、公金、血税の重みがひしひしと感じられる部署だと思います。

最後に一言申し上げたいのは、徴税吏員はサラ金など金融業者の取り立てとは大きく違うということです。返済が済んだらそれで終わりとか、厳しい取り立てによって成果を上げる部門ではありません。滞納者に納期内納税者になっていただくためにはどうすればいいのかという筋道を付けてあげることが徴税吏員の仕事ですので、明らかに担税力がないような人から無理やり徴収することは慎まなければならないということを強く感じています。

時間が早いですが、以上で私の説明を終わらせていただきます。ご清聴ありがとうございました。