

# 【ハマリバ改善準グランプリ】

## 3人一組のチームで文殊の知恵! 滞納整理に怒涛の進撃

青葉区納税課

### はじめに

滞納整理については、先輩の言葉によれば、『市税徴収の最終段階を担当し、いわばリレーにおけるアンカーに例えられ、アンカーには一番速い走者を充てるのが常道...』と言っています。

先達の趣旨は、滞納整理の担当者一人ひとりを鼓舞するものでありませんが、法律制度においても、自力執行権といって裁判所の関与を経ずに差押えや取立て等が認められ、また租税の優先権といって他の債権への優先が認められるなど、滞納整理には有利なルールが与えられています。

しかし、優秀なランナーに有利なルールに恵まれ、市税の確保は万全...かという点、様々な要因により滞納整理の長期停滞、低迷を招くこともあります。

今回のハマリバ収穫祭における青葉区納税課の改善事例「3人一組のチームで文殊の知恵」滞納整理に怒涛の進撃については、滞納整理の阻害要因に対するチーム制等の取組みによって、滞納整理を飛躍的に向上させたことを紹介したものです。

### 滞納整理の停滞

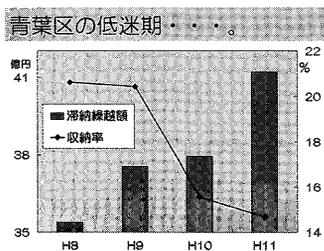
青葉区は、田園都市線等によって約30分で渋谷駅に連絡するなど都心に直結することから、20年前の都心の商業地から始まった地価バブルの

1

影響を一番強く受け、平成6年に誕生した当区は、その後のバブル崩壊、資産デフレ等の影響も市内で一番激しいものがありません。

このため、主に金融機関からの借入れによりマンション等の不動産投資（投機）に奔走したものの、資産価値の下落、家賃等の収入減により、経営悪化に陥る者が続出することになりました。

この結果、固定資産税・都市計画税の高額な滞納が発生したほか、債務整理に伴う不動産の売却から、市民税についても高額滞納の発生するところとなりました。



特に当区の誕生から間もない平成9年からは、高額滞納の発生とともに滞納総額の増大及び取納率の低下を招き、取納率についてはその後長期にわたって18区の中で最下位か17位と下位に低迷し、滞納整理が停滞することになりました。

言うまでも無く、市税は社会存立の根幹であり、市民生活も営業活動も市税がその源となるものであるか

ら、経営悪化の場合にも、市税の先送り（徴収猶予）が認められる期間は原則1年以内であり、長期の市税滞納を前提としての営業活動等は許されないものであります。また、市民生活についても生活保護基準程度の収入・財産の範囲に限り、市税よりも優先されるに過ぎません。

### 従来の滞納整理

では、高額滞納の発生を理由として滞納整理の停滞は解決できないものかどうか、どのような課題があった、どのような対策が有効なのか、検討を進める必要があります。

従来の滞納整理の課題としては、滞納者の意向に沿って長期の少額な納税を認めたり、財産差押えにしても僅かな価値しかない電話加入権の差押えが中心であったりして（現在は差押禁止）、「自力執行権」を放棄したような「優秀なランナー」に相応しくないものも見受けられました。

この点は大幅改善されていますが、それではと努力して、財産調査のうえ預金、給与、生命保険等について「自力執行権」を駆使しても、せいぜい数十万から百万円程度の解決といった限界がありました。

また、不動産を差押えるにしても、抵当権等の多く付いた無価値のものに単に警告目的に過ぎないものや、配当見込みのある高額な不動産を差押えしても5年10年と長期間放置し

たまなど、いずれにしても百万円以上の高額案件の解決には課題を残す状況にあります。

なお、家賃の差押えも有効ながら、数ヶ月内の抵当権者からの法的対抗（物上代位）により、高額案件の解決に至らないケースが多くありました。

#### 4 停滞からの脱却

つまり、数百万、数千万、数億円といった高額滞納を一気に解決するには、不動産の公売が最も効果的であり、青葉区では特にその推進が求められていました。

しかし、不動産公売を推進するにはどの程度の専門知識が必要かと言いますと、因みに宅地建物取引業法35条の重要事項説明の項では、①登記関係②都市計画法・建築基準法等③私道の負担④上下水・電気・ガス等、全部で10数項目の説明を要するとされているほか、公売では売却代金の抵当権者や他の税務機関等への配当、所有権移転や抵当権等抹消の登記嘱託書、不服申立て等の争訟など、実に煩雑でミスの許されない事務処理を必要とされており、正確な専門知識が欠かせません。

また、公売を宣言する精神的負担については、生活や営業の基本となる最も高価な財産の処分であり、相手の理解を得ることは到底期待できないこと、高額滞納者の不動産には複雑な関係者が介在しているケース

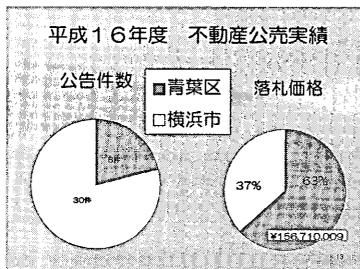
が多いこと、長期間放置したのも多く「寝耳に水」的衝撃を与えること、などプレッシャーには相当激しいものがあります。

当然ながら納税課には、さまざまな経験、年齢、性格の職員が配置されていますが、不動産業者のような業務に馴染みの深い職員など、もとも期待するほうが多いというものでしょう。

#### 5 チーム制の導入

ところが、たまたま当該には期待に応える人材がいました。金融機関で不良債権の取立てを数年実践してから本市に入庁した若手職員です。更にもう一人、滞納整理十数年の経験を有し、不動産公売にも実績のあるベテラン職員であります。

このため、緊急避難的にこの両名に高額案件（百万以上）をすべて集中し、即効的に滞納整理の長期低迷からの脱却を図りました。そして、平成15年度は両名の活躍で滞納繰越

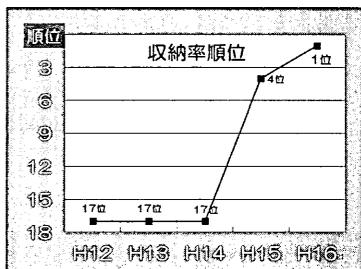


（過年度滞納）の収納率が全市第四位まで急上昇しましたが、翌年度には道半ばにして若手職員は他局への異動が決まり、また緊急避難的な体制についても、短期間での見直しを迫られていました。

では、翌年平成16年度にはどういう体制にするか、1年で元の木阿弥に戻すことは困難であります。そこで、思い付いたのが、「3人よれば文殊の知恵」とか「3本の矢は折れない」といった伝統的な教訓であります。専門知識には文殊の知恵で、精神的な負担には3本の結集力で、立向かうという戦法です。

高額案件（百万以上）及び困難案件には、ベテラン・中堅・新人等の3人一組を基本とする5つのチームで立向かうこととして、不動産公売を中心に滞納整理を積極的に推進することになりました。チーム制の浸透には、座席表におけるチームの明示、徴収金額や差押件数のチーム別の目標設定及び目標に基づく進行管理など、その浸透に努めてきました。

その結果、平成16年度には、ついに18区中ダントツのトップという成果をあげることができました。また、同年度には、本市滞納整理の全職員230名の中の上位10名に対する副市長表彰について、当区からトップを含め4名が表彰の榮譽に輝くことになりました。職場の声では「チーム制によって高額案件だけでなく、日ごろ垣根な



く何でも相談できるし、仕事も協力し合える。」とのことで、風通しの良い、明るい職場作りにも役立っており、まさにチーム制は日常的な業務協力の基礎的役割も果たしています。

#### 6 新たな手法に挑戦

ところで、如何に不動産公売が有効と言っても、抵当権等の私債権が優先して市税には配当が無いケースもあり、従来はお手上げの状況でしたが、財政局収納対策推進室では平成15年度から、強制捜索、動産の差押及び動産のネット公売を導入しており、チームではこの新たな手法にも積極的にチャレンジしています。

特に7月の猛暑の中、食事もとらず5〜6時間かけてエレキギター等の動産を差押えた捜索、区役所に泊り込んで早朝5時半に乗り込んだ捜索等を行って来ました。また、財政局と連携して当区で進めた高級輸入ワインの公売については、NHKで全国放送されるなど、大いに納税意

識の向上に寄与しました。

#### 7 おわりに

今年度17年度の状況については、12月末の実績では滞納繰越分の収納率は第4位とやや苦戦しているようですが、当区の今年度を他区の前年度と比較すると、やはりトップの成績であり、それだけ今年度は他区が頑張っていることになりました。

また、チーム制による不動産公売の推進も、遠隔地（京都）の800万円の滞納者への川崎市との共同公売（1億6000万で落札）、本市他区との共同公売（3月）の公告など、着実に成果をあげています。

来年度18年度についても、職員の異動に伴うチームの編成替えの検討中など、チーム制をベースに「優秀なランナー」及び「有利なルール」の効果的な活用を図って行きます。△大平高儀「青葉区納税課長」

税務表彰でも好成绩 (^^)b

順位	表彰者
1	青葉区
2	中区
3	中区
4	青葉区
5	青葉区
6	港北区
7	緑野区
8	港北区
9	青葉区
10	緑野区

徴収課部門1位の青葉区職員コメント「チームワークの良さが、良い結果に結びついたのだと思います。」  
※行内報17年9月号より抜粋