



ミニ講座

「滞納整理の現状と課題について」

開催日：平成25年9月27日(金)

会 場：マッセOSAKA 5階 大ホール

講 師：杉之内税務不動産鑑定事務所 税理士・不動産鑑定士

杉之内 孝司 氏

松原市総務部人事課 係長

原田 和昌 氏

寝屋川市財務部滞納整理回収室

岡元 譲史 氏


長崎県松浦市税務課 課長補佐

岡 正文 氏

特定非営利活動法人ローカルガバメント・ネットワーク 理事

北海道赤平市建設課住宅係 係長

山森 拓 氏



事例研究 (三二講座)

「滞納整理の現状と課題について」

【第1部】基調講演「滞納整理の現状と課題」

杉之内 孝司 氏

(杉之内税務不動産鑑定事務所 税理士・不動産鑑定士)

1. 嫌われる徴収部門

世の中に、「きつい、危険、汚い」ということで敬遠される業種があります。役所の中にも人事から「あなた、ここに行きなさい」と異動命令が出されたら行きたくない部署が3か所ぐらいあるといわれているそうです。その中の一つが、市町村税や公課（国民健康保険や介護保険）の徴収部門で、もしかしたら最上位に属するものかもしれません。この部門のお仕事は、期限内に支払われていない市町村税や公課を払ってもらい、徴収を確保するということです。それから、9割前後の人たちが期限内に納付していますから、そういう人たちとの公平性を図らなければいけない。言葉では重要な仕事と考えられる部署なのですが、そこに行くのは皆さん尻込みをする、あるいは嫌がります。現在もそうであるかどうかは分かりませんが、昔からそういう傾向がある部署でした。

なぜそうなるのかということですが、100%納付してくれるということは期待できないわけです。10%前後の人たちが期限内に納付しません。そういう人たちから見れば、市町村税や公課を徴収する人たちの仕事は歓迎される仕事ではありません。

それから、役所の人事サイクルは最大3年～5年ぐらいです。仕事の中には、例えば用地買収業務のように、地域住民に頭を下げて土地の売却をお願いしなければいけないような部署の仕事もあります。ある地域住民に対して預金差押をして徴収していた人が、次に用地買収部門に異動を命じられて頭を下げなくてはいけなくなった時に、場合によっては仕返しを受けたり、嫌がらせをされたりするかもしれません。そういう懸念が一つあります。

更に、徴収業務で通用するためには、地方税法や国税徴収法など、相当勉強しなければいけません。その要求される勉強の度合いは、他部門より量的にも

質的にもはるかに大変です。このようなことが、徴収部門が行きたくない3部署の一つになっている原因かもしれません。

2. 滞納者の財産差押

兵庫県の宝塚市役所で、預金を差し押さえられた人が非常に憤慨してやってきて、火炎瓶を収納課のカウンター越しに投げ付けて火事を起こしたという事件がありました。そういう危険性も伴うわけです。

今はかなり薄らいできましたが、市町村税や公課を払わない人の預金や生命保険金を差し押さえ、それを金銭化して徴収するということは、二昔前ぐらいまでは非常にやりづらい時代でした。市長が「そのようなことをするな」と指示する自治体もあったほどです。調査や預金差押をしようとしたら、上司が「そんなことをするな」と言って止めてしまうという時代がありました。市町村は地域住民に対する距離が非常に近いので、なかなかやりづらいという実態、実情があることは否定できません。

ただ、そういうことを続けていますと、徴収の確保も公平性の確保もおぼつかないですから、いろいろな工夫が考え出されます。大阪府内には、任意組織で地方税共同徴収センターというものがあります。地方税滞納整理機構が存在する県もあります。同じ県内に、地域別に複数の機構が存在するところもあります。なぜそういうものが作られたかという点、滞納処分がやりづらいからです。市町村の滞納整理業務の実態は、このままだと徴収の確保も公平性の確保もおぼつかなくなりますから、そういったものを作って、機構の管理者名で、最終的には市町村税を滞納している人の何らかの財産を差し押さえ、それを金銭化して強制的に徴収するのです。市町村がその機構に処理困難案件を徴収してもらおうのです。そういうことで非常に有名になったのが茨城県租税債権管理機構です。ここは非常に歴史も古く、茨城県内の全市町村が参加している機構ということで非常に有名になり、当時は全国から視察が殺到しました。

3. 滞納債権整理機構のメリットとデメリット

機構をつくる場合はメリットとデメリットがあります。私は、大阪府内に他県にあるような機構がないのは、逆に良かったのではないかと思います。機構自体は真剣に仕事をしますので、非常に優秀な成果を上げるわけです。それか

ら、市町村などからそこに職員が派遣されていて、これも真剣に仕事をして、1年ぐらいの間にいろいろな徴収業務に精通するわけです。そういう職員が養成されて、地元に戻ってきて、得た知識や経験を還元します。

しかし、機構に派遣される職員の数は限られています。また、機構自体は成果を上げたとしても、市町村の徴収率が上がるとは限りません。機構に任せておけば大丈夫だ、あそこにやってもらえればそれでいいと、滞納になっている市町村税、公課を自ら徴収する努力を怠ることがあれば逆効果になってきます。

4. 現在の滞納整理方法

制度としては地方税法48条があります。個人住民税を徴収するのに合わせて、都道府県税も徴収しているわけです。小泉内閣の時に、所得税から個人住民税への3兆円規模の税源移譲に伴って、自主財源が3兆円増えたのはいいけれども、これを市町村自らの力で徴収しなければいけなくなったのです。市町村がこれをしっかり徴収してくれないと、都道府県民税は徴収確保できないことになります。地方税法48条により、滞納になった個人住民税について、都道府県が直接、徴収したり、滞納処分ができます。そういうことが制度的に地方税法で規定されています。

都道府県は、地域住民との距離は市町村より遠いので、滞納処分は市町村に比べてやりやすい。そこに市町村の職員も派遣されて、共同徴収をします。そこで真剣に仕事をしているいろいろ法令知識を習得したり、最近は様変わりしてきましたが、やりづらい搜索も実施するという経験を積みます。こういうことが、地方税法48条の個人住民税の共同徴収として昔から制度的にあるものです。

皆さんは、非常に多くの案件を処理されるのではないかと思います。少ないところで1,000件前後、職員数が少ないような市町村ですと、一人2,000件前後を受け持つことになります。そこで考えなければいけないことは、全部に同じ時間をかけることは無理ですから、量的滞納整理を行う案件と、質的滞納整理を行う案件をしっかりと区別し、質的滞納整理に注力します。これは高額案件や処理困難案件などです。こういった工夫を最近されているところとして、大阪府堺市のコールセンターを使った新規滞納者に対する電話での催告です。これは非常に成功したようで、日本全国から視察が相次ぎました。それから、納税者が納付しやすい環境を整備するというところで、コンビニ納付もほぼ全国的

に広がってきております。

二昔前、あるいは一昔半ぐらい前までは、なかなかやりづらかった滞納処分は、現在は日常的に市町村においても行われております。以前のように経済が右肩上がりの時代ですと、自然増収で、少々滞納があっても増収分でそれを補い、滞納に目くじらを立てる必要もなかったかもしれません。しかし、今は非常に厳しい時代で、滞納処分は非常に強化され、様変わりしています。時事通信社が発行している「税務経理」の「私の苦心」欄を見ると、何十年も前に徴収部門にいた人が、また納税課長になって徴収部門に帰ってくると、債権を中心とした差押が日常的に行われている。搜索まで行われている。それから、自動車、軽自動車を差し押さえるタイヤロックというものもしている。そういうことが日常的に行われていることにちょっと驚いたというような感想が書いてありました。このように、昔と比べると滞納処分が強化されつつあります。徴収の確保、公平性の確保のためには、やりづらいなんてことは言ってられません。

また、インターネット公売が積極的にどんどん導入されて、金はないけれども何か動産類がある者に対しては搜索を行う。あるいは、場合によっては動産類の任意提供を呼びかけて、インターネット公売にかけて金銭化する。そのようなことが、もうほとんど日本全国で日常的に行われるようになっていきます。趣味嗜好品のたぐいは、非常に高額な値段で公売される可能性もあるという成果が得られるので、非常に優れた公売方法ではないかと思えます。

5. 徴収事務マニュアル

大阪府内の全市町村でそういうことをやっても、いい成果を上げるところと、上げられないところが出てきます。その違いは何であるか。これは皆さんのところでもよく考えなければいけません。職員のモラル、使命感、業務意欲、そういうことに左右されるのではないかと。あるいは、管理監督者といわれる人たちの管理監督の方法が差を生むのではないかということです。

皆さんに配付されている滞納整理マニュアルは「徴収事務マニュアル」と名称が付いていますが、こういうものを持っている自治体は、47都道府県では大阪府内にしかないのではないかと思えます。マニュアルを作っているところはあります。例えば、茨城県租税債権管理機構です。ここでは私もしばらくの期

間、講師として行っていたことがあります。講師のテキストを寄せ集めているのです。難し過ぎてなかなか内容が分からないのです。しかし、この「徴収事務マニュアル」は、知識ゼロ、経験ゼロの初任者を意識して作られています。

「徴収事務マニュアル」はVol. I、II、III、IVとありますが、Vol. Iは心構えの内容で、Vol. II、III、IVが徴収に関する法令、徴収技術に関する内容になっています。だんだんレベルが高くなっていきますので、初任者は「徴収事務マニュアル」のVol. IIまでしっかり読み込んでくれば、預金差押はできるようになります。そういう法令の知識が身に付く内容になっています。

この「徴収事務マニュアル」を活用していただくことによって、大阪府内の市町村税の徴収率を、低い位置にあれば、少しでもこれを上げていくという目標が生まれます。この位置を少しでも上げるという明確な目標を持てるわけです。その時に有力なツール、武器になるのが「徴収事務マニュアル」です。

それから、これだけではなく、徴収力強化研究会で作った「講演録集」や、「自治体運営における自主財源の確保」など、更に2冊の本があります。この中にも非常に読み応えのある、参考とすべき内容が含まれています。

徴収力強化研究会報告

『徴収事務マニュアル』の活用について

原田 和昌 氏
(松原市総務部人事課 係長)

岡元 譲史 氏
(寝屋川市財務部滞納債権整理回収室)

本日は研究会のメンバーを代表しまして、松原市の原田と寝屋川市の岡元から、「徴収事務マニュアル」の活用法を紹介したいと思います。

1. マニュアル作成の背景

(原田) 徴収力強化研究会は、杉之内先生を指導助言者としてお迎えし、私と岡元、他3名の研究員の計5名でスタートしました。そして完成に至るまで

さまざまな自治体の方や関係機関の方からたくさんのご協力を頂き、このマニュアルを完成させました。

マニュアルの作成を手がけ始めたのは平成23年度からですが、実は研究会自体はそれ以前の平成21年度からスタートしておりました。そこでは、先進事例の講演や先進都市の視察を中心に、債権回収のあり方や手法をまとめた報告書を作成しました。そしてその研究会で、徴収ノウハウの承継がなかなかされにくいという課題が挙がり、平成23年度に、「ではマニュアルを作ろうではないか」と始まったわけです。

また、自治体では4月に人事異動が多く、徴収部署に限らずどこでも同じことですが、特に徴収部署は徴収率という数字がどうしてもつきものですから、出納閉鎖が近づくこの時期においては、より一層「組織の力」というか、「個々の力」が必要とされるわけです。われわれは更なる組織力の向上や徴収率の向上を継続的に維持するためにも、新規採用職員、あるいは異動してこられた職員にいち早く戦力になっていただきたい。その一助になるために、このマニュアルを作りました。

2. 三つのコンセプト

このマニュアルには、三つのコンセプトがあります。マニュアルの中でも紹介していますが、一つ目は、「身近に頼れる先輩のようなマニュアル」ということです。自治体では、5月末が出納閉鎖であるために、徴収部署では4月の異動時期が徴収の追い込みの時期と重なるため、先輩職員、上司も含めて非常に忙しい時期にあたります。したがって新規採用職員は当然何をしていたらいいかわからないというのに、先輩職員もばたばたしており、上司から「しっかり指導してくれよ」と言われてもなかなか指導する時間がないため、結局新規採用職員もなかなか教わるできません。そういった時に4月の1か月間は「このマニュアルのⅠとⅡを読んでおいて」という使い方ができます。その時期だけではないのですが、特にVol.Ⅰ、Ⅱは基礎の部分になりますのでこの時期には有効な使い方だと思います。

二つ目は、「国民健康保険料や介護保険料の徴収担当者も参考になるマニュアル」ということです。このマニュアルは私債権ではなく、主に公債権をメインに作ったマニュアルです。実は私も過去に国民健康保険料の徴収を担当して

おり、岡元も保育所保育料の担当をしていました。二人で話していたんですが、税のマニュアルはちまたにいろいろあると思いますが、国民健康保険や介護保険、保育料などの公課部門はなかなかありません。最近では大阪弁護士会からそういった本も出ていますが、なかなか公課の徴収マニュアルを見ることはありませんでしたので、実務者として悩みどころが多くありました。扱う法律は一緒でも、公課においては特有の悩みがあるのではないかとということで、そういった公課の徴収担当者に読んでいただけるようなところを盛り込もうと、随所にコラムやポイント、そしてVol.IVでは公課の課題という、公課に特化した形で盛り込んでいきました。

最後に三つ目としては、「研修でも使用できるマニュアル」ということです。徴収ノウハウを蓄積しようと思えばどうしてもOJTが欠かせないと思います。このマニュアルはそういった研修教材として大いに使っていただきたいということです。

3. Vol. I～IVの紹介

Vol. Iは「心構えとモチベーション」という副題があります。このVol. Iは新任職員を対象にまず読んでいただきたい部分で、特に徴収を行う際のマインドの部分や心構え、また財源確保の重要性や失敗した時の対応といったモチベーションの部分を盛り込んでいます。このマニュアルの特徴の一つでもあります。特に配属直後に読んでいただくのが有効だと思います。そして、Vol. II～IVはいわゆるハウツーの部分ですが、段階的に作っております。Vol. II、IIIは主に債権差押を中心に、また最後のVol. IVは、不動産差押から搜索、公売、連帯納税も含めて、より高度な形に仕上がっています。私からは最後になりますが、このマニュアルは、机の上に置いていただくだけでももちろん意味がありません。やはり「使ってなんぼ」です。どんどん現場で活用しノウハウの承継、そして徴収率の向上に役立ててください。

4. マニュアルの使い方

(岡元) 寝屋川市滞納債権整理回収室の岡元譲史です。私からはマニュアルの使い方と、マニュアルを通じたノウハウの承継ということをお話ししたいと思います。

マニュアルは立派な箱に入っています。たまに、箱のままずっと置いておかれる自治体もあるようなので、もし箱に入っている場合は出してあげてください。出して使ってもらわないと意味がないので。せっかく立派な箱なのですが、まずは中身を出していただきたいと思います。

(1) 色ペンと付せんを用意

使い方としては、とにかく汚すということです。付せんやペンを最大限活用していただいて、気になったところは線を引く、ドッグイアする、これは徹底してやっていただきたいと思います。皆さん、どんどん汚してください。

(2) 基本は順番どおりに

Vol. I～IVの各冒頭に、どう使ってほしいか全部書いてあります。使い方ステップ1、ステップ2、ステップ3とあるのですが、基本的にはまずVol. Iから見ていただきたいと思っています。

この順番にもこだわりがあります。まず初めに読んでいただきたいVol. Iは、東京都主税局の藤井朗先生に執筆いただきました。やはり滞納整理の仕事においては、「何のために税金を徴収するのだろう」「厳しい処分をするのだろう」といった精神的な部分を、ある程度自分の中で確立していないと、やればやるほどしんどくなってくると思います。

そこで、まず藤井先生の滞納整理にかける情熱を感じていただきたいのです。Vol. Iの第1章の題が、「徴収職員としての自覚と誇り」です。素晴らしいタイトルだと思いませんか。まず、業務に入る前にここを一通り読み、できれば第2章の「徴収事務のポイントと心得」を通読してから、実際の内容に入るとスムーズだと思います。

(3) 経験前後の予習・復習

予習というのは非常に大事です。徴収の仕事をする際に、「経験が大事」ということで、何も知らないままの状態でも窓口にはぼんと出される場合もあります。やはり何事も経験しないと分からないことが多いですから、私はその方法自体を強く否定しませんが、何も知らない状態で対応すると、未然に防げるような事故が起こる場合があります。例えば、全く知識も経験もない時に滞納者から

随分怒鳴られて、それがトラウマのようになってしまい、後々の折衝で冷や汗が出るということも聞きます。

やはり、ある程度予習ということで、滞納処分はどんなものなのか、折衝の時にはどういう反応が予想されるのか、知っておくべきだと思います。「死んでやる」や「殺す気か」という強い言葉も言われますから、そういうことを一定理解した上で対応する。そういったことで、事故を予防することができるのではないかと思いますので、まず予習の観点から見てください。

そして実際に経験して、最初のうちはできないことばかりだと思うので、後でまた読み返していただいたら、「なるほど、ここの法的根拠はこういうことなのか」と気付かれると思います。

精神的な軸のようなものがあって、予習をして、経験をして、復習をするという繰り返しをすれば成長しないわけがないですね。これは、間違いなく皆さんの徴収力の強化につながる内容であると自負して、お伝えさせていただきます。

マニュアルの内容については、精いっぱい作りましたが、足りない部分や至らない部分が多々あると思います。それは別途お叱り、ご指摘いただくとして、「使ってなんぼ」なので、やはり実際に皆さんがどんどん使って成果を上げていただくことが、このマニュアルの価値が上がることにつながると思います。ぜひ皆さんの自治体で使い倒してください。

マニュアルも、使わなければただの紙です。このマニュアル自体は置物として見栄えがいいわけでもないですし、どちらかという置き場所を取るだけマイナスですからね。

例えば、保育料の徴収部署でまだ差押ができていない自治体の場合、実際にこれを使って差押ができるようになれば、その回収した金額はこのマニュアルのおかげといっても過言ではないと思っています。従って、このマニュアルの価値が1,000万円になるかもしれないし、5,000万円になるかもしれない。それはもう本当に皆さんの使い次第だと思いますので、ぜひどんどん使ってください。

5. ノウハウの承継

そもそもマニュアルは、ノウハウを伝えるためのツールの一つでしかない

私は思っています。だから、実際にうまく先輩が教え、伝えてこられて、マニュアルがなくても事足りている自治体もあると思うのです。ただ、自らの経験で言うと、こういう体系化したものを作らなければ、適切にノウハウや思いを伝えることはできない。こういったマニュアルみたいなものが必須ではないかと私自身は思っています。

ノウハウの承継の仕方について、個人的な考えで三つの方法に分けました。1番は「人」、2番は「マニュアル」、3番は「仕組み」ということで、それぞれ簡単に説明します。

(1) 人

主に先輩からのOJT、マンツーマンで教えてもらうことは非常に効果的です。やはりマニュアルだけではない、文字面だけでは分からないことが、先輩との対話を通じて得られることとなります。しかし、先輩との相性もあります。相性が悪かったら伝わらないこともあるので、効果は高いけれども、ムラがあると思います。

(2) マニュアル（紙・データ・動画の媒体）

ここでいうマニュアルは、媒体を問いません。要は「体系化されたもの」という意味で使っています。体系化してまとめられているから伝わるのであって、口頭で内容を伝えるのはなかなか難しいです。体系化されていることに価値があるのだと思います。

積み重ねたノウハウがあったとして、それに伝え手の伝達力と受け手の理解力をかけあわせた結果、引き継がれるものが実際のノウハウの承継量だと思うのです。従って、せっかくあったノウハウも伝わらなければ存在しないのと同じなので、非常にもったいないケースが今までにたくさんあったと思います。

例えば、徴収の現場を見ると、ベテランの人はすごく知識があるし、ノウハウも、経験もあります。しかしながら、そういう人は往々にして職人さんのように、「おまえ、生半可な気持ちで滞納整理してるんやったら教えへんぞ」という雰囲気があったりします。そういう人に対して物おじせずには教えるを請える人だったらいいのですが、気の弱い人が後輩になったら、そこでノウハウは断絶されてしまうのです。これは非常にもったいない。やはりそういう知識やノ



ノウハウは、ある程度形にして伝える側も努力をして、受け取る側も努力をしなければならぬのではないかと考えています。

(3) 仕組み

仕組みという表現が適切かどうか分かりませんが、自治体の内部でノウハウを承継する仕組みを作ったり、自治体を超えてノウハウを共有し合う仕組みを作ったりするのは、非常に大事だと思います。全国的にどの自治体でも職員数は減っていますし、思わぬ人事異動で納税の職員が大幅に替わるということもありますから、そういったノウハウを喪失するリスクを、この仕組み作りで何とか防いでいくことが必要ではないかと思っています。仕組み作りについて、更に三つに分けて説明します。

一つ目は、自治体内部での仕組み作りです。要は債権回収というものに特化して、そのノウハウなどを集中、蓄積、共有することを一つの目的として作られた仕組みです。寝屋川市でも「滞納債権整理回収室」という部署が平成21年に誕生し、今のところできる限りそういったノウハウを蓄積しています。不動産公売など一定のノウハウは蓄積されつつあると思いますが、課題の共有、承継については努力しているところです。

二つ目は、隣接する自治体や都道府県と市町村の連携です。長崎県松浦市の事例ですが、松浦市と平戸市は隣接しています。お互いの自治体で徴税吏員証を交付し合い、検索の時など、互いに連携するという体制を取られています。すごく成果を上げていて、両自治体ともに徴収率が非常に高い。この方式のメリットは、やはりどちらかの自治体で異動があった時に、もう片方の自治体職員が補完するといったことができる点ではないかと思っています。本当に、素晴らしい連携をされています。

三つ目は、広範囲の情報共有ということです。一つ目と二つ目はどちらかという組織の話で、やはりある程度組織全体としての判断が必要になると思います。

しかしながら、個人でもできることがあります。徴収フォーラムや合同研修会など、広域的で大きな研修会に参加することで、自治体を越えて仲間を作り、ノウハウを共有することができると思うのです。

私自身は平成22年にLG Net（特定非営利活動法人ローカルガバメント・ネッ

トワーク) という、全国的に徴収を頑張っている方が集まる勉強会に参加して、それからとても前向きに滞納整理に取り組めるようになった経験があります。

6. 「仕組み」「仲間」作り

関西でも来年に「仕組み」「仲間」作りの取り組みをしようと、大規模研修会を開催する予定です。自治体間の連携を深めることができると思います。

「第1回 関西徴収フォーラム in 王寺町(仮称)」は平成26年7月18日(金)、「第6回LG Net研修会」は同年7月19日(土)と、2日連続で開催します。場所は奈良県王寺町です。同町は非常に素晴らしい取り組みをしている自治体で、このマニュアルを作る前段の平成21・22年度徴収力強化研究会においても、同町の吉田様に講師としてお越しいただきました。

非常に素晴らしい取り組みをしているこの王寺町で、大規模な研修会を開催し、その次年度以降も開催地を変えながら継続的に大規模研修会を開催していくという試みに取り組んでいるところです。皆さん、ぜひどしどしご参加ください。この滞納整理という仕事にとっても前向きに取り組んでいる方が、全国からたくさん参加される予定です。そういった方々に触れることで、モチベーションを上げることができると思いますので、ぜひ参加をご検討ください。

7. 連絡先

マニュアル作成の背景や質問は、松原市の原田係長に連絡してください。マニュアルの内容については、お叱りを含めて岡元までご連絡いただいたら対応いたします。

こうして連絡先をお伝えして、連絡いただける方は、大体意識の高い人が多いので、連絡があつて困るということはありません。私自身も非常に勉強になるケースが多いです。

事例の一つ挙げると、奈良県大和高田市の保育料の担当者である木村さんから、今まで差押をしたことがないということで相談を受けたのです。情報交換をいろいろとしていくうちに、実際に「この間差押しました」という話になり、差し押さえた内容が修学旅行の積立金で、その返還債権があったということをお教えしてもらいました。今まで聞いたことのない内容だったので、私も大変勉強になりました。このように、互いにWin-Winの関係が築かれることもありま

すので、ぜひ遠慮なくご連絡ください。

最後になりましたが、一言だけ使命としてお伝えさせていただきます。やはり積み重ねた知識、技術、ノウハウが適切に承継されなければ、それらを積み上げた時間や労力は無駄になると思うのです。われわれが公務員である限りは、そういったノウハウを積み重ねた時間や労力に対しても税金が払われているということになります。結局、ノウハウが適切に承継されないと、税金が無駄になるという理屈になります。

税金や公共料金を徴収する私たちがそのような姿勢ではいけない、本末転倒だと私自身は思っており、その思いから今回のマニュアル作成にも関わりました。税金を無駄にしないためにも、いろいろな取り組みを積み重ねてノウハウを絶やさず、徴収力を強化、担保していくことが非常に重要だと思います。そうした手段の一つとして、「徴収事務マニュアル」を最大限に活用していただければ非常に幸いです。

【第2部】

事例報告① 「共同徴収の取り組み ～オール松浦での未収金対策～」

岡 正文 氏

(長崎県松浦市税務課 課長補佐)

1. はじめに

こんにちは。長崎県松浦市から来ました、税務課の岡と申します。本日は松浦市の未収金縮減の取り組みに対する事例報告ということでこちらにお呼びいただきました。本日ここにおいでの方皆さんも債権回収を必要とする部署の方々だと思いますが、私の拙い話が何かの参考になれば幸いです。

共同徴収の取り組みと言えるのかどうか分かりませんが、松浦市が取り組んでいるオール松浦での未収金対策について報告をします。今回、私がお話しする債権回収の話は、自治体が徴収しようとする全債権が対象で、どちらかといえば税外収入金が回収の主たるものになるかと思います。

私が言うのも何ですが、松浦市の税務課職員の徴収に対する意識は、非常に高いと思っています。しかし、松浦市全体で考えれば、徴税部門のみが頑張っても他の未収金が増えていっては、効果が半減すると思います。また、徴税部門だけが頑張ってもできません。給与差押でも税は法定控除額を超える分しか回収できませんけれども、民事であれば税や社会保険料を控除した残額の4分の1を差押できますので、民事で差し押さえて税が交付要求するという裏技を使えば、取れない人からも税の回収が可能になります。要は、これからは全庁的に未収金対策を考えていく必要があるということです。

しかし、普通はこれがなかなかできません。各債権担当者の債権管理方法はばらばらですし、意識もばらばらです。それに多くの担当者が、やはり自分の担当する債権回収や縮減を第一にしたいと考えるのが普通だからです。

松浦市では平成20年2月から未収金縮減の協議を始め、同年5月に全庁的に未収金に対して取り組むことを目的に、未収金を持つ担当課が集まり、未収金対策会議が発足しました。未収金対策会議で協議や研修は行っていたのですが、未収金回収は全く進まず、その結果、強制執行の専門部署が必要ということで、平成21年4月に収納対策室が発足しました。本日は、収納対策室が発足してから、どのようにして全庁的な未収金縮減に取り組んできたかをお話したいと思います。

2. 平成21年度の取り組み 企画財政課内に収納対策室設置

収納対策室は平成21年度に、当時の企画財政課に設置され、そこで私に白羽の矢が立ったわけです。しかし、それまで私は未収金対策会議に出たこともありませんでしたし、債権回収も全く知識がない状態でした。市長から「松浦市の未収金を縮減しなさい」という指令を頂きましたので、何からすべきかということを試行錯誤しながら取り組みを考えて、まずは債権を実態把握することから取り組みました。

まずは各債権の状況把握として、各債権の収入状況調査をしました。測定は幾らで、そのうち幾ら収入があって、幾ら不納欠損処理がしてあり、決算としての未収額は幾らなのかという調査です。また、滞納状況調査で幾らぐらいの滞納を持った債権が何件くらいあるのか、他にも何をして何をしていないのかということ把握するために、必要に応じていろいろな調査をしていきました。

さらに、未収金対策会議の代表である副市長を据え、各所管課の所属長は必ず出席するという条件の下に、ヒアリングを実施しました。各課から実情の説明を受けながら、未収金が増える原因は何かを洗い出していきました。

同時に、各債権担当課の情報交換のために、既にもありました未収金対策会議を2か月に1回、定期的に開催しました。未収金の状況や債権回収への取り組み状況を報告させることを徹底し、市全体の未収金の状況と各課の取り組み内容を把握し、何が未収金を生み出しているかを分析していきました。そして、分かったことは、各債権の多くは、何を根拠に市民から徴収金を徴しているかを知らない。だから、何をどうしたらいいのかわからない。また、自分自身が未収金を発生させたわけではないという感覚で、責任を感じていない者が多いということです。

そこで、しなければならぬという感覚を持ってもらうために、市の顧問弁護士に債権管理の必要性についての研修を開催してもらい、すべきことをしないでいると責任を負わされるということを伝えてもらいました。また、自分自身に法的な知識がないと話になりませんので、外部の研修会にも参加しました。

そして、各担当課へ債権管理の指導をしましたが、どうかすると未収金の台帳さえないというものや、ケース記録を数えないと何件の未収があるのかさえ分からないものもあり、台帳整理を徹底しました。あとは、人事異動に伴って引き継ぎがうまくされていなかったために、未収金が増加しているケースもありましたので、それを防ぐために債権ごとのマニュアル作成を各課に指示しました。

それから、滞納整理をするためには何をすべきかということと、松浦市における法的な規定はどうなっているのかを明らかにするために資料を作成しました。そして、時効に対する概念が理解されていないため、公債権にあたるものは債権債務が消滅しているにもかかわらず、その欠損処理がされていないこともたくさんありましたので、時効を迎えた公債権の不納欠損処理も進めていきました。

さらに、関係法令の整備も進める必要がありましたので、債権管理義務の明確化と、これまで手付かずになっていた私債権等の債権放棄を可能にするために、債権管理条例の制定を行いました。必要な方は松浦市のホームページから見ただければと思います。これから制定される自治体も多いと思いますの

で、参考になるのではないかと思います。

実際には、各法令に規定がありますが、多くの職員はなかなかこれを確認しようとしません。それで、あえて最低限しなければならない事務処理については、その条例に入れ込んでいます。それから、確実に事務処理をした上で、債権放棄を可能にするための要件を示しております。なぜなら、しっかり債権管理を行い、取るべきものは取るという姿勢を確立しながら、回収不可能と判明した債権は、不納欠損処理できる道を作っておき、落とすべきものは落とすという処理を行うためです。私債権等の放棄の要件について、松浦市の場合は幾つかの要件を設けております。それらの要件に該当させて債権放棄しようとする債権は、年度末に開かれる債権管理審査会にかけ、放棄が妥当と認められれば債権放棄ができるようにしました。

それから、地方自治法96条の議決事件として、1項10号の「権利を放棄すること」については、条例に特別の定めを作れば、つまり債権管理条例を作りさえすれば議決事件ではなくなりますが、12号の「訴えの提起等」については条例に入れても議決事件に変わりはありませんので、これから条例を制定される自治体は、ぜひ議会に早めに話を通していただき、訴えの提起や和解を市長の専決でできるように、軽易な事項として議会に指定していただく手続きを同時進行されることをお勧めいたします。

松浦市では、債権管理条例を制定すると同時に、訴訟等についても議会の理解を得ておりますので、訴訟、和解、調停については、後で議会へ報告するという形で、先行して法的措置ができることとなっております。この手続きをしていない場合には、預金や勤務先が分かっても、議決待ちでしばらく手が出せない状態になりますので、ご注意いただきたいと思います。

あと、収納対策室への引き継ぎを行うための取扱要領の整備や、法的措置を行うためのマニュアルを作成していきました。収納対策室の所掌事務は「強制執行債権に限る」という文言が入っており、基本的には自力執行権がある公債権については税務課が指導を行い、それ以外の債権については収納対策室が指導するという方針でした。しかしながら、私どもは全庁的に未収金を減らさなければいけないのに、強制徴収部門には指導がしづらいということがありましたので、全体的な指導や調整を必要とする場合には、未収金対策会議の名を借りて行っておりました。そこで分かったことは、人を納得させるためには、や

はり根拠法令の適用について知っておく必要があり、実際に債権管理を進めるためには法的措置等の知識が要するということです。

初年度には未収金台帳の整備を全債権完了してもらったものの、実際に法的措置までは至らなかったのですが、時効を迎えていた公債権の不納欠損処理や、債権管理条例に基づく債権放棄により、不良債権の処理で終わりました。しかしながら、各債権の未収が生じている原因が見えてきましたので、未収金対策会議やヒアリングでの報告、各種調査で、未収金をそのまま放っておけないという感覚が職員に少しずつ広がっていきました。未収金対策会議に出席するには、何らかの前進をしていないと出にくいというような雰囲気を作っていたことが原因なのでしょうが、とにかく今まで隠されていた未収金を、まずはこういうものが幾らあるということをおもひの前にさらけ出し、自分のところだけの縮減ではなく、オール松浦で未収金を縮減するにはどうしたらいいかを考える体制が強くなりました。おかげさまで、平成20年度まで右肩上がりに増え続けた未収金は、この年の決算から減少し始めました。

3. 平成22年度の取り組み 収納対策室が総務課内に所管替え

次の年には、機構改革で収納対策室が総務課内に所管替えになりました。前年度までの取り組みで、どうしたら未収金を減らせるかと前向きに考える職員と、何もせずに、それをしない理由やできない理由を一生懸命に考える職員とに分かれてきました。前向きな担当者は、どうしたら更なる縮減ができるのかを考え、後ろ向きな担当者にはなぜしないのか、どうしてできないのかという説得を続けました。

一方で、平成21年度末から税務課が家宅捜査や差押に着手しました。税の滞納が自然と増え続けて、市税と国民健康保険税の合計で約6億円を超える滞納が蓄積していましたので、何らかの対策が求められていたということでもあるのですが、納期内納付をする善良な市民に対して、悪質な滞納は許さないという強い使命に燃える職員がいたからこそ、現在のように縮減が実現できていると思います。

2年目は早速法的措置に入りました。住宅使用料を滞納する無資力の債務者でしたが、連帯保証人には資力があり、前年度からの納付交渉を経て、債務承認と納付誓約が取れていましたが、5月末までの一括納入の約束が守られませ

んでしたので、さっさと支払督促を出して、約2か月後、口座を差し押さえてしっかり約90万円の徴収をしました。

実は、住宅使用料は都市計画課で担当しているのですが、当時の課長が偉くて、数年前から明渡訴訟を起こしていましたので、弁護士がいなくても訴訟は自分でできると私は思っていたのです。ただ、未収金の状況を見ると、毎年数百万円ずつ増えていって、おかしいなと思っておりましたら、住宅追い出しで滞納はそれ以上増えないようにしていたのですが、過去の滞納についてはそのままの状態では回収ができておらず、新規の滞納分が増える分、未収金が増えているということのようでした。

あと、せっかく連帯保証人も取っているのに、連帯保証人には請求されていなかったのです。滞納しているのに、明渡訴訟で追い出せば、更には明渡費用に数十万円かかりますし、滞納された上に更に多額の税金を使うこととなります。私はこれはいけないということで、収納対策室で未収金を回収するから、回収した後に追い出しをしてくれと担当者に言いました。それと、追い出す前に連帯保証人にしっかり請求をしてくれとお願いをしました。しかし、担当者は上司に話してもなかなか説得しきれないということで話が全く進みませんでした。それで、私が直接上司と何度も押し問答をして、最後には副市長を交えて、「法的にしなければならぬのだったら、それはしないとイケないだろう」ということで、納得してもらいました。今では2か月滞納したら、しっかり連帯保証人に請求が行きますし、法的措置も取らせていただいています。支払督促にしても、最初の長期滞納のケースが、意外とあっさり回収できたことから、今では、滞納案件については、早期に相談を頂き、スムーズに支払督促に移行することができております。

2年目の平成22年度ですが、他の自治体はどれだけ頑張っているのかを見聞してもらい、更に職員やる気を起こしてもらおうことと、新しい回収手法を探すこともあって、長崎県の市町村行政振興協議会から支援を頂き、私を含めて5名の職員で北海道の釧路市と赤平市の視察研修に行かせていただきました。

赤平市の山森係長は、D51（デゴイチ）の模型を差し押さえて、800万円の公売に成功したことで有名です。現在は家賃に加えて、水道料、医療費、し尿処理手数料、駐車場使用料、それらの併合徴収で年間多くの法的措置をこなしているスペシャリストです。

釧路市は、一斉タイヤロック、一斉預金差押を実施したことで有名ですが、そこでも研修させていただき、参加した職員の多くは更にやる気を出して熱心に未収金縮減に取り組むようになりました。

しかし、2年目で回収が進まないというか、債権管理を適正にしようとしないう担当者や担当部署に対して、私は1年間ずっと説得し、さまざまに手を貸してきたものの、やはりこの体制ではどうしても無理と判断せざるを得ない部署、債権がありました。しなければいけないことをしないという担当者は、いくら説明して手を貸しても、はっきり言って無理です。担当を替わってもらう他にはありません。替えなければまた1年間回収が進みません。また、皆さんに迷惑をかけるということにもなりますので、そういう方々には基本的に異動していただきます。ある部署の債権は、ずっと右肩上がりに未収金が増え続けておりましたが、こういうやり方で体制を刷新した年から初めて未収金が減少し始めて、今ではずっと右肩が下がりに続いています。

そして、ピーク時の平成20年度は全体で約7億7,000万円ほどあった未収金ですが、平成22年度の決算では6億5,000万円ほどに減少しました。何もしなければ滞納は増え続けます。また、一部であっても意識や対応が変われば、滞納はある程度防げるのではないかと思います。いつも言うのですが、大事なことは、「しなければいけないことをしなければいけない時期にする」「未収金を一つの部署の問題にしないで、自治体全体で情報を出し合い協力する」「頑張った者はきちんと評価し、頑張らない者はそのままにしない」ということです。これが未収金を出さない、もしくは増やさないための原則だと私は思っています。

4. 平成23年度の取り組み 収納対策室が税務課内に所管替え

3年目の平成23年度を迎え、また収納対策室が税務課内に所管替えとなりました。私はまたかと思った反面、心の中ではうれしかったです。これまで税務情報も見られませんが、組織の中で孤独に未収金の生み出す原因と戦っていましたので、回収意識の高まっている税務課の中で収納対策室が生かせれば、全庁的な債権者情報がよりつかみやすくなりますし、自力執行権のある債権も含めて、民事での戦いによる全庁的な回収がもっとしやすくなると感じたからです。また、税務課への異動により、収納対策室の担当者をもう1名確保できる

ようになりました。

この年度から、債権ごとに個別のケースヒアリングを始めました。既に税務情報が蓄積されており、滞納者の多くは税の滞納もあります。また、収納対策室は他の債権も取り扱うことが許されておりますので、税情報を他の債権担当者に漏らすことはできませんが、収納対策室で情報を蓄積していくことができます。税情報を踏まえて、他の滞納者の資力判断や回収の可能性を判断できるとなれば、各滞納者の対応を方向付けることができます。法的措置や強制執行に持ち込むのか、回収不能として徴収停止をかけるのかの判断が的確にできます。これは非常に大きなことで、あらためてこの時に自力執行権があることのありがたさを実感しました。

ケースヒアリングはこの年13回したのですが、その間に相談を受けた債権は約300件に上ります。そのケースの内容に応じて催告、時効の中断、呼び出し、徴収停止、税の分納回収分の調整など、さまざまなパターンでの対応を指示しています。回収不能のケースは落とす手順を、また、回収の可能性があるものは、その手法を決定して、その手続きを進めてもらいます。督促、催告で反応しない滞納者には、収納対策室に引き継ぐ前段階として、最終通告書を送付してもらいます。同時に預金調査などを税サイドもしくは担当課サイドで調査を進めてもらいます。

この最終通告書は、「ご相談なき場合には収納対策室に引き継ぎ、法的措置に着手します」というものです。これは給食費に非常に効果がありました。これまで何年にもわたって無反応であった親御さん方が反応して、納付や相談に結び付きました。それでも反応しない人には、収納対策室に引き継ぎをし、今度は収納対策室から「収納対策室が引き継ぎました。これから法的滞納整理に着手します」という内容の滞納整理着手通知書を出します。すると、またこの段階で納付や相談に来られます。担当部署が替わるということは非常に効果があります。

さらに、それでも反応しない場合は、両親ともに支払督促の申立てをします。今まで反応しなかった人も裁判所から通知が届くと、大抵は驚いて連絡をしてこられます。2週間経てば仮執行宣言の申立てをして、仮執行宣言付支払督促がまた届きますので、それで2週間、相手から反応がなければ、これは債権の存在を国が認めた債務名義を手に入れたこととなります。債務名義さえ手に入

れば、あとは預金があれば預金を差し押さえますし、なければ、勤務先をつかんで、給料を差し押さえて回収するだけということになります。ここで一括返済できないからということで、分割納付を裁判所に申し入れられても、督促異議で訴訟へ移行します。給食費につきましては、これまで私どもは全て和解内容に従って分納を続けていただいております。また、住宅使用料は連帯保証人を取っておりますので、本人、連帯保証人ともに支払督促をかけております。

あと、裁判所は無料で手続きをしてくれませんので、各種申立手数料や郵送料がかかりますが、これは基本的に全額回収します。すんなり支払督促で終われば、経費も含めて確定しますので手がかからないのですが、訴訟になった場合にはかかった費用の額を確定しないとそれを頂けませんので、訴訟費用額確定の申立てをします。また、差押や明渡訴訟によって強制的な住居明渡となった場合には、その執行費用についても執行費用額確定の申立てをして全額回収をしています。

和解についても、通常は債権者と債務者がそれぞれ負担するのが普通なのですが、私どもは必ず債務者負担を条件に挙げます。和解の場で、裁判所に今後の郵便代まで精算してもらい、その金額を和解調書に記載してもらいます。裁判所も最初の方は「そこまでするか」という風に言っておられましたが、何度か松浦市を担当した裁判官は、今では自ら「市も税金を使っていますからね」と言ってくれています。

また、私は各担当者に事務的に債権管理することを勧めています。自分が担当した時に発生させた未収金でもないのに、何度も電話をして嫌な思いをするのは担当者にとって苦痛だと思いますし、何度も何度も催告書を送り付けるのは郵便代が無駄です。滞納者と折衝することは大切ではあるのですが、無反応な滞納者を折衝に持ち込むところまで行くには大変な手間ひまがかかります。それであれば、事務的に納期限を過ぎたら、翌月の20日までに督促状を出して、あとは語気を強めていく催告書を2回なり3回なり出し、それでも反応がなければ最終通告書を出して、あとは収納対策室に引き継いでしまう。その方がよほど事務軽減になり、実際の回収も進むと思うからです。

5. 平成24年度の取り組み 収納対策室が廃止。松浦市未収金回収機構を設立。

これまで話しました3年間の収納対策室の取り組みですが、平成23年度末に収納対策室が急に相談もなく廃止されてしまいました。平成24年3月末の辞令交付時に、突然「収納対策室を廃止します。これからは税務課の管理係で対応してください」と言われました。ところが、いろいろな問題がありましたので、私は「廃止をすることでこういう問題が出ますけれども、いいのですか」と再考を促しました。すると「もうマスコミに発表したから取り消せない。しかし、何とかしてほしい」と市長から言われましたので、今度はまた別の新しい組織を作ることにしました。

設置要綱を新規に制定することになった関係で、5月1日付の設立になりましたが、松浦市未収金回収機構を発足させました。もともとは担当課長会議としている部分が未収金対策会議の組織で、その後、その下の実務者会議を作りましたが、旧未収金対策会議という機能はそのままに、収納対策室が持っていた機能を拡大して、滞納整理班というものを新しく作りました。これは実務者の中から職員を選任して、その職員に税務課職員の兼任辞令を発令し、組織の集合体ではなく、担当者の集合体として滞納整理を進めようというものです。これまでの税情報を基に担当者へ債権管理方針の指導はできていたのですが、税情報の共有という面ではかなり難しいものがありました。更に、債権管理や回収において収納対策室にやらされているという感じがありました。しかしながら、このような体制を取ることができれば、債権情報の共有化も可能となりますし、滞納整理においても対等な立場で滞納整理業務に当たることができま

す。いくら未収金を縮減するといっても、私たちは独自に債権を持ちませんので、やはり各債権の担当者に頑張ってもらうしか方法がありません。あとは、滞納者が共通する債権の回収方法に対する擦り合わせを未収金回収機構で行えば、オール松浦での全庁的な未収金縮減が可能になります。そして、未収金の縮減に当たる意思統一と環境整備を回収機構で調整していけば、より未収金縮減の取り組みが強化されるということです。

平成24年度は、これまでの取り組みが認められて、「九州徴収フォーラム」を松浦市で開催することができました。また、次の日には、全国規模の組織で

あるLG Netの研修会を隣の平戸市で開催することもできました。

平成24年度の新しい取り組みとしては、延滞金条例の私債権版というか、私法的収入金の督促手数料及び遅延損害金条例を制定し、昨年10月1日から遅延損害金5%の徴収、更には、延滞金の完全徴収を行うこととしました。これにより、少額分納をしていた方々の多くがこれから延滞金がかかるということで、一括納付に結び付きました。

6. おわりに

こうして平成24年度までの4年間、未収金の縮減に努めてきましたし、また、裁判の経験もいろいろさせていただきましたが、自治体全体で取納対策を進めようとしたら、一番の困難を伴うのは外部の滞納者ではなく、内部の担当者や担当部所長です。担当者や担当の部所全体でやるべきことをどうやるか、縮減できるようにするかを考えることが大切だと思います。各担当者が、「自分がしなくても」ではなく、「自分が何かできないか」と考える。もしくは、「過去の責任」ではなく、「自分の時に何とかする」と考える。今に満足せずに、「他にも何かできないか」と考える。そういう気持ちや考えを持つことができるようになれば、未収金は減っていくのではないかと思います。

最後になりますが、ここまで話してきた取り組み成果として、平成20年度をピークに増え続けた未収金合計が約7億7,000万円で、それが、平成24年度には、約3億8,000万円を下回るところまで減少することができました。これがオール松浦として、未収金縮減に意欲を燃やす職員が一丸となった努力の成果だと思っています。

私たちの取り組みは、共同徴収の一つの形態なのかもしれませんが、未収金対策としてみんなで取り組むようになったことで、職員がすべきことをすべき時期にするようになり、他に何かできないか、やり残しはないか、そういうことを考える職員が増えました。そうして、頑張っている職員が担当する回収困難な債権に対して、未収金回収機構である私たちが最後の回収をお手伝いするというオール松浦での回収環境を作ることで、未収金を回収する、または生み出さないという体質ができていき、こういう成果が出たのではないかと思います。

事例報告② 「私債権徴収の取り組み

～否認事件にはならない、自治体本人訴訟～

山森 拓 氏

(特定非営利活動法人ローカルガバメント・ネットワーク理事/
北海道赤平市建設課住宅係 係長)

1. はじめに

こんにちは。北海道赤平市の山森です。皆さんは北海道夕張市が破綻したのはご存じですよ。いつも話していることですが、私のマチは、ついこの前まで全国ワースト2位だったんです。あらゆる公共施設を閉鎖し、売却し、30%も職員給与をカットしました。それをお土産として総務省に行き、公立病院特例債を認めてもらい短期間で健全化したというのが正直なところ。今では、督促状などの郵便代である50円や80円、細かい金銭をも儉約し、地方自治法2条1項14号に記載があるように「最少の経費で最大の効果を上げる」よう工夫し、債権整理を進めています。

先ほど、松浦市の岡さんから十二分なご説明がありましたが、岡さんの説明どおりにやれば必ずできます。僕は、マラソンランナーで言うところスタートダッシュで先頭を走り、ゲームをリードしてきたタイプですが、分かったことに自治体の私債権回収は、抱えている事案の95%が支払督促で整理つくことがハッキリしました。残りの5%はイレギュラーなものと考えてください。

3年前に、ここマッセOSAKAを会場にお話をする機会を頂きまして、実はその後、僕の人生に非常に大きな変化がありました。全国の自治体職員の方から「マッセOSAKA徴収力強化研究会の講演録を読みました」と、次々に電話が来るのです。現在、赤平市では10年前の職員数600人から半分以下になっていて、57歳以上の職員は財政健全化を進める過程で辞めています。部長に課長、皆さんが辞めてしまいましたので、主幹職がいきなり課長職となり、部長制はこの時に廃止しました。ですから、そんな状況の中であって健全化を図り復活を遂げ、もう下がりようがない底打ち状態から、あとは上がるしかないということで漸くここまで来た訳です。僕のマチみたいなことにならないよ

う、前者の轍を踏まないよう、ここ大阪が日本の核となり、皆さんが愛する大阪から日本を変えてもらいたいと思います。

2. メンタルブロックを外す

まずは、「メンタルブロックを外す」ことが大事です。ここで皆さんに一つ質問を出します。この質問はなかなか答えられないですね。それでは早速、問題です。

「お父さんと子どもが1台の車でドライブをしていました。そこで大きな事故に巻き込まれました。とても大きな事故ですから2台の救急車が現場に到着し、それぞれに病院に搬送されます。そこで手術台上に立ったドクターが言ったんですね、“これは私の子どもだから手術できない”と…、何故でしょうか」という問題です。

問題の意味が分かりましたか。(参加者数名に当てるが正答者なし)

それでは答えです。そのドクターは女医さん、お母さんだったんですね。「はあ〜」という感じでしょうか。このことでも分かりますように、医者イコール男、お父さんという既成概念が私たちの中にはある訳です。答えは、お母さん、女医さんでした。

これは映画のワンシーンになりますが、このように皆さんの頭の中には、知らず知らずのうちにそういう既成概念が出来上がっているのです。裁判もそうです。僕の最初の上司が現在の市長になりますが、当時、諸先輩からは「裁判沙汰にはなるな、裁判沙汰にならないようにやれ」と言われてきました。だから僕の頭にも同じように以前はブロックが掛かっていました。その後、徴税を担当しまして、滞納処分をやり過ぎてしまい税務課から建設課へと異動しますが、多分、このまま置いておくとエライことになる、何れ理事者にも矛先が向き大変なことになるだろう、そういうことだったのだと思います。しかし、建設課に異動したことにより、私債権整理がこうしてできるようになった訳ですから、僕としては結果的にラッキーでした。

3. 債権回収のチャンネル

このように僕は建設課に席を置いておりますが、家賃だけやっついていればいい、駐車場使用料をやればいいというのではなくて、併合請求という方法で俯瞰し、

全庁債権を併せて申立てを進めています。水道料金に家賃、駐車場、汲取料や医療費においても可能な限り1回の作業でまとめて回収していきます。この方法の何がよいところかと言いますと、物事はすべて「ヒト、モノ、カネ、ジョウホウ、そしてジカン」、ヒトを削りヒトが足りない中、またカネのない中で、5人や6人の職員をこのことに当たらせ、やらなければいけないものが、たった1人で良いことになるのですから、ヒトも時間も取られないで済みます。僕のところではもう行政改革をするところがありません。財政が健全化した今「乾いた雑巾を絞るのではなくて、隠れた智慧を絞り出す」そのような段階に入っています。行政改革も最後には「隠れた智慧を絞り出す」こういう形になっていくのだと思います。

あと僕のところでは、予算科目の22節にて、訴訟費用として裁判に必要な予算を要求していますが、同じことを教育委員会でも、建設課でも、上下水道課でも要求し取りました…と、こんな感じで複数で予算を取る必要はないんですね。だから費用についてもまとめてやってしまいます。でも、この組み立てには、流派、そこそこの進め方がありますよね。僕の知る限りにおいては、今、全国市町村で一番深いところまで裁判をやられているのが、本日一緒に講師を務めています岡さん、松浦市になります。松浦市では、弁護士が相手であっても自治体職員が本人訴訟を行っています。事は自治体債権（公金）、絶対折れないという覚悟の下にやられているんですね。

先ほどの説明を聞いていただいても分かるように、支払督促を申し立てると建設課や契約管財課は、財産権・物件を抱えておりますから、土地や建物の貸付料が発生します。しかし、建設課と契約管財課は、支払督促だけでは十分な解決はできません。それは支払督促の制度設計が「金銭または金銭に代わるものに限り請求できる」となっていますので、財産権・物件を取り扱う担当課では、土地・建物明渡等請求事件などとして訴えの提起も使えるようになっていなければいけません。弁護士はプロですから訴えの提起を主軸としながらも財産権が含まれるような場合には、即決和解をよく活用されているようです。僕は、土地や建物の明渡請求、即決和解、少額訴訟、訴訟費用と執行費用の確定処分、債権差押命令の申立て、勿論、支払督促の申立てなど何でもやりますが、可能な限り司法制度として用意された全てのチャンネルを試してみまして、ひとまず結果が出ました。それがどんな結果かという、こう振り返ってみま



すと、手続きしたうちの95%が支払督促じゃないか、ということだったんですね。なので、財産権・物権を抱えていない担当課については、支払督促だけで十分に債権整理が果たされるということになります。

次は、保証人について。保証人については民法が平成16年12月に改正され、保証人を守るような法律構成になりました。保証人の根保証契約というところで保証人が守られるように改正されまして、主たる債務者以外には青天井に債務は負わせないとされています。あと、紙ベースで契約していない保証契約については認めませんともなりました。役所は幸いにして、契約書類もそうですし連帯保証人についても全て書面を取っています。これは「二段の推定」ということで、法律家の中では基本的な部分ではありますが、契約時に本人の面前自署にて住所と名前を書き、印鑑を押し、印鑑証明で更にこの印鑑はこの人の意思に基づくものと取り付けています。だから役所では、きちんと書類が整っているんですね。

今日は、少ない時間の中で、ピンポイントで皆さんができるようになってもらわなければ、今日のこの時間も無意味になってしまいますから、勉強のための勉強ではなくて、すぐにでも行動に移せるようにと考えています。よく「資格とは足の裏に付いた米粒」なんかと講義の最後に使うのですが、誰でも足の裏に付いた米粒は取らないと気になりますが、取っても食べられません、食べないじゃないですか。だから、資格、これまでの経験、こういう場というのは何にもならなくて、皆さん自身が一歩踏み出さないことには始まりません。そこに未来があるんですね。最初は、間違っているでもいいじゃないですか。まず一歩踏み出し、壁にぶつかった時に相談し、解決していくのはどうでしょうか。

4. 執行力と既判力

先ほどの岡さんの説明でも分かりますように「支払督促は2回手続き」します。1回目の支払督促というのは何の権限もなく差押もできません。2回目の支払督促が発布されると差押のできる権限が付与されます。1回目の支払督促が発布されますと、送達後、相手方には異議申立をする機会が2週間与えられます。ここで異議申立があれば通常裁判（口頭弁論）に移行し、原告、被告と双方の呼称も変わっていきます。しかし、相手方に与えられた異議申立期間中に何も動きがなければ、債権者が2回目の申立て「仮執行宣言の申立て」をお

願いする訳です。この2回目が発布されますと「債務名義（民事執行法22条）」、要するに「執行力」が与えられます。ここでいう執行力とは何か簡単に説明します。執行力というのは「差押のできる権限」のことを言います。私たちが公金の未払いがあるから裁判をやらなきゃならない訳で、裁判をやる以上は、債権者として回収できなければ満足が得られません。つまり、差押のできる状態「執行力がある」という言い方をしますが、執行力のある書類（債務名義）がまずは必要になります。債務名義の種類については、民事執行法22条にその種類が出ています。先ほども触れました執行費用額の確定処分もそうですし、そこには和解も含まれます。

戻りますが、支払督促2回目の手続きを進めると「仮執行宣言付支払督促」という執行力のある債務名義が僕たちのもとに届きます。ここでも2週間の期間に異議申立が出てくると口頭弁論に移行します。この口頭弁論の中で「一括請求」つまり「判決」を求めますと「仮執行宣言付判決」という債務名義になります。しかし「既判力」はありません。執行力があり差押のできる権限は頂きましたが、既判力はないんですね。「仮執行宣言付支払督促」が確定すれば差押が可能です。しかし、これもまた既判力はありません。既判力とは、「債務名義取得後、別の裁判で覆すことができなくなる効力」のことを言います。一度結論の出たものが、後の裁判でまた引き合いに出され、ああだとか、こうだとか、となるのは嫌じゃないですか。おかしいですよね。言いましたように「支払督促には既判力がない」、既判力がない訳ですから、後の裁判があれば、また引き合いに出される可能性があるということです。

そもそも論にはなりますが、「支払督促を申し立てました、訴えの提起をやりました、訴えの提起として建物明渡等請求事件という事件名でやりました、少額訴訟で修繕費を請求しました、危険倒壊家屋に要した費用を請求しました」と、何でもいいと思うのですが、僕の経験値では、自治体が行う本人訴訟では、よっぽどのことがない限り否認事件にはならない訳ですよ。相手が認めないということは大体にしてないですし、五つある態様のうち「否認もない」、「不知（知らない）もない」、「沈黙もない」、自白はありますよね、「抗弁」においてもほとんどありません。ということは、相当な確率で否認事件にはならない訳ですよ。否認事件になるようなものは、弁護士に相談し進めたらいいじゃないですか。否認事件にならないような状況のものに既判力は要らないでしょう。既判

力は、後の裁判があれば遡って、また引き合いに出される可能性のことを言っている訳ですから要らないですね。結論としては、やはり支払督促で十分ということになります。「執行力と既判力、執行力さえあればよく、既判力は要らない」、大体の事案はこれを理解できれば整理がつかます。

5. 少額訴訟

少額訴訟で進めてきた事案が2件ありまして、修繕費や危険倒壊家屋の費用請求などで使っています。危険倒壊家屋の処理について言えば、行政代執行法に基づく条例が必要になりますが、この条例を赤平市でもまだ作っていませんから、民法の緊急事務管理と位置づけて進めています。赤平市でもこの条例を作っている最中です。民法697条に緊急事務管理というのがありますので、今のところこれで進めるしかありませんから、少額訴訟の書類を作り証拠を揃えて進めていきます。

それと修繕費については、入居者が退去した後で、住宅管理人が室内をチェックすると「壁に穴が開いていた、破損していた」などの事案であります。これは入居者（賃借人）に直していただかなければなりませんよね。民間賃貸の大家さんならば当然請求しています。ただこの修繕費、大家と入居者との間で「どこまでを入居者が負担し、どこまでを大家が負担するのか」と、非常にトラブルが多いそうです。これも金銭の請求になりますので支払督促でいいのですが、書記官からは“少額訴訟で進めてはどうですか”と言われていました。

僕たちがこれをやろうと思ったら、まずは証拠となる写真を撮って準備します。建築技師や修繕担当者が写真を撮り用意しますが、訴状の中の「請求の趣旨や原因となる構成要素、時系列」などは、僕が準備を進めています。自治体は、証拠になるようなものを十分に持っているんですね。証拠が全て揃っていて60万円以下の事案でしたら、少額訴訟で進められた方がいいですね。ただし、同じ裁判所で10件との制限があります。多重債務などの問題が頻発し増えたことで制限が付いてしまいました。

6. 契約、そして契約の見直し

土地・建物明渡等請求事件は、訴えの提起を行います。弁護士がつくる書面とまったく同じ方法で進めていきます。僕がやるときは、必ず他の債権も含

めますので「訴えの提起の併合請求」とします。その中に水道債権などがあれば商法514条「商事債権の法定利率が年六分」とあり判例もありますので、これを訴状に書いて出してみました。すると裁判所からは“何を根拠に年六分とされたのですか”と電話が来まして「最高裁まで上告したけど不受理となり、高裁で結審した水道料金の判決」これを主張したんですね。再び裁判所からは“相手が法人の場合は、年六分でもいいでしょう、しかし…”と言われたんですね。水道債権は、相手が法人の場合もあるけれど、個人の場合が大半なので、相手が個人の場合は、年六分を請求すると裁判官が嫌がります。したがって、書記官も“年五分の方がいいのでは”となる訳です。もう一度言いますが、商事債権は、商法で年六分となっていますが、個人が相手方の場合は、原則年五分ということです。僕のところでは「債権管理条例の中で遅延損害金の率を年14.6%と明記」していますから、この事案では年14.6%の請求もできましたが、年六分として請求した結果、“山森さん、今回は年五分か14.6%しか駄目です、そうでないと裁判官がいいと言わないですから…”と言われて、最終的には年五分に修正しています。

先ほどの判例を見て、水道債権の遅延損害金は年六分だと言われている方もいますが、それは相手が法人の場合に年六分であって、相手が個人の場合は、五分か14.6%です。そもそもこの14.6%の根拠はどこにあるのかと言いましたら、消費者契約法9条に契約ごとの利率として年14.6%が上限とありますので「契約は法律をつくる、民法よりも契約が上」ということで契約書の確認や見直しが大事という訳です。債権担当者として、もう一度契約書の中身を確認してみましょう。

7. 職員の派遣

あとで今日配布した資料を何回も何回も見てもらってから実践してほしいのですが、皆さんに心していただきたいのは、まずは“上司を心配させないように準備”してください、ということ。“僕に任せてくださいと宣言”してから、上司の心配ごとを一つひとつ取り除きながら進めるようにしてください。まずは一歩踏み出さないことには始まりませんが、皆さんがこれから動き出しますと、皆さんの戦況が回り回って僕のところにも入ってきます。“大阪府内全域、これだけ多くの自治体職員が本人訴訟を始めたのか、嬉しいな、については協働

しようよ”と、僕なんかは繋げたり狙ったりするのですが、皆さんがこれから本人訴訟を始めたら「地方自治法252条の17にある職員の派遣」で手を組みましようよ。実は、公債権でなくとも私債権でも手を組むチャンスがここにはあるんですね。赤平市が抱えている事件事案にも関わらず、大阪府内の市町村皆さんに“僕の代わりに出頭してもらえませんか、お願いできませんか…”と、“それじゃ、うちの係の〇〇を出頭させますよ…”と、こんな風にお互いに職員の派遣ができればいいですよ。地方自治法に書かれている“職員の派遣”には“これとこれ、この場合に限り適用”なんかとは明確に書いていません。災害に限りとは、なっていませんよね。だから大丈夫なんですよ。ただ、前例がないので、みんな嫌がるだけです。本格的にこれから皆さんが動き始めたら、新しい展開が生まれ、新しい自治体連携が可能になります。