

組織的滞納整理と進行管理



公益財団法人 東京税務協会
専門講師

青柳 進

国民健康保険料(税)の徴収・収納率向上についてお話しさせていただいています。第四回は、「組織的滞納整理と進行管理」です。

滞納整理を進捗させるためには、まず、徴収率・滞納整理率が向上しないことや、滞納額が著しく累積化していることに対し、組織として危機感を持つことが大切です。私たち徴収部門は、徴収率の確保と滞納の圧縮に向け、組織を挙げて取り組むことが必要です。

「組織的滞納整理」とは、滞納整理の方針及び目標を定め、これらを達成するために、職員がとるべき滞納整理の行動項目を示し、業務の支えとなる処理基準を明確にして統一的な事務処理を行うものです。さらに、進捗状況の管理(進行管理)により、適切で効果的な滞納整理を実現し、滞納の圧縮を図るものです。

1 組織的滞納整理の方針

滞納整理の方針は、例えば「高い水準の徴収率

の確保」、「滞納繰越額・件数・人数の圧縮」など、その組織が必要としている滞納整理の全体構想の指針です。そして、「交渉の強化」、「差押処分促進」、「相続事案の解消」など、本年度における重点取組項目を定めておきます。

(1) 目標等の設定
方針や取組項目を実現するために、滞納整理として確保すべき具体的な目標を設定します。その内容は、納期内収入額や収入率をかんがみ、滞納整理収入額・率、執行停止額・率、年度末滞納繰越額・率などで、当年度の達成目標です。

次に、滞納整理に必要な行動項目とその量を設定します。行動項目は、催告、調査、差押え、公売などで、その量とは、それぞれの項目に対して職員が年間において実行すべき件数となります。

目標は、組織及び職員個人も設定します。ただし、職員の目標の数値は、組織の目標を単純に職員に割り振るものではありません。もちろん、個人目標の積み上げの数値は、管理監督者が策定した目標数値と一致させるものです。行動量も同様に処置します。

(2) 目標等の周知
方針・目標などは、年度末に策定します。その方法は、過去の実績、及び、年度末における見込みや業務評価などを分析し、本年度の重点取組項目を強調したものとします。

方針と目標等は、職員に単に回覧することなく、会議の場を設け、管理監督者から、滞納整理を進めるべき方向性を明らかにして、職員に直接、口頭により伝えることが重要です。

この口頭による周知により、職員は組織による滞納整理と目標の達成を自己の責務として理解し

ます。そして、今、何をすべきかを具体的に把握し、自己よりも上の目線で事案を動かすことになります。

2 処理対象区分(基準)の設定

滞納整理の実務執行では、どの段階でどのような処理をすべきか、何を差し押さえるかについては、執行機関の裁量に委ねられています。

その際、担当者の任意基準の滞納整理や、偏った事務処理を防ぐために、組織で同一方向、統一的な処理が望まれます。そこで、例として、滞納事案を個別に仕訳して、それぞれにおいて、交渉回数、分割納付回数、財産調査や差押えの範囲などを決めておきます。この処理対象区分により基本的な滞納整理事務ができるのです。

3 管理監督者による進行管理

管理監督者がどんなに素晴らしい目標を立てても、号令だけでは成果は出ません。滞納整理を前進させ、一定の期間に実績を出し、目標を達成するためには進行管理が不可欠です。

進行管理は、目標に向けての全体業務の把握と、職員をまとめ率いることです。滞納整理を進展さ

せるか否かは、組織を指揮する管理監督者のマネジメント力であり、管理監督者の本領発揮が進行管理といってもよいのです。

また、職員においても、自己の目標と行動についての進行管理を行います。

そして、滞納整理の進行管理には、事案管理、目標管理、行動管理の3点があります。

(1) 事案管理

滞納を減らすには、滞納事案の完結を積み重ねることに尽きます。そこで、事案処理の進み具合を検証確認する管理が重要となります。

管理監督者の事案管理は、事案相談(ヒアリング)の機会を設け、担当者から滞納の現況説明を聞き取ります。聞き取る内容は、滞納原因、現在の調査・処分状況、納付経過、今後の処理予定などです。

なお、ヒアリングは、累積事案や、もつれている事案のみならず、小額事案を含め職員全員に年二回程度実施します。

管理監督者のヒアリングの趣旨は、事案処理を担当者と共に考え、必要により調査や処分を含め指導・助言を行い、滞納を完結に導くものです。そして、各種の判断などを学ばせることにより、職員が他の事案の執行についても積極的に実践することにより結果につながるのです。

(2) 目標管理

目標管理は、方針、目標等を出したままにせず、滞納整理収入、滞納処分執行停止などの額・率の達成具合、前年対比等を確認し、遅れが生じた場合には適時な対策を講じるものです。

(3) 行動管理

行動管理は、行動項目や行動量に対して、着実に実践しているかを確認し、不足がある場合はその要因を追及して、指示や助言を行うものです。

進行管理は、目標の策定から、業務執行指示、職員への毎日における苦勞や実績に対するねぎらいに至るまで、管理監督者の日常の仕事の全てがその行程といえます。

管理監督者を責任者として、目標等の設定と進行管理の徹底を図り、職員の育成と共に整然と滞納整理を進めることにより、画期的な成果を上げることができるようになります。組織的滞納整理を進め、徴収率のアップに期待します。

Profile

青柳 進 あおやぎ すすむ
公益財団法人 東京税務協会 専門講師

経歴 東洋大学 卒業
東京都主税局徴収部特別機動整理室特別機動調査係長
東京都墨田区税務事務所徴収課長
東京都新宿区税務事務所徴収課長
東京都葛飾区国民健康保険徴収指導相談員
現職

講師 ・徴収滞納整理 地方税、国民健康保険料(税)、
後期高齢者医療保険料
・進行管理
・軽油引取税課税徴収

講師先 総務省、全国税務協会、自治大学校、市町村アカデミー、
全国市町村国際文化研修所
沖縄県、宮崎県、山口県、島根県、茨城県など全国30以上の
府県市町村

著書 公益財団法人東京税務協会発行 「滞納整理事務の手引」 主筆