



## 事例研究1

### 「LGNetのネットワークについて」

北海道浦幌町納税係長  
菅原 伊奈子 氏

#### 1. 自己紹介

北海道浦幌町の場所は非常に説明しづらいので、資料の一番後ろに簡単な地図を付けてあります。北海道は広く、釧路と帯広の真ん中、十勝平野に属する人口6,000人を切った1次産業中心の町です。そこで納税係長をさせていただきます菅原と申します。私は55年に浦幌町役場に就職し、その後、議会事務局を皮切りに、財政と出納、企画、国民年金、国保、そして住民税を経て最後にたどり着いたのが納税です。今、6年目か7年目になったところです。現在全国の徴税の仲間とグループを作り、全国の仲間と活発にそれぞれの悩みや新しい取組などを切磋琢磨しながらやっています。ご縁がありまして、その仲間のお話をさせていただける機会をいただきました。

#### 2. LGNet設立の経緯

LGNet（ローカル・ガバメント・ネットワーク）は、「明日のあるべき地方行政を現場から築き」という思いで活動しています。設立が2009年3月ですので、1年半ほどたちました。その前身に税務ネットというのを作っていたのですが、それぞれの思いが違い、新しくLGNetとなって去年から動き出しました。

これがなぜできたかという、北海道主催の税務の徴収研修会があり、そこで分かったのですが、差押えとか調査権ということが北

海道ではまだ行われていなかったのです。臨戸徴収が主体の時代に、若い職員たちと「三位一体改革を目の前に控えて、徴収というのは何て暗いイメージの仕事なのだろう。これではいけない。先輩たちから教えられている徴収の仕方もおかしい。今はパソコンの時代だからインターネットを使って情報交換をしよう」と話し合ったことから始まりました。

最初は全道の12人から始めたのですが、人から人へ、知り合いから知り合いという形で、一時は50人になりました。50人になったときには、もう全国の仲間が口伝えに入ってきていました。当初は北海道が中心だったので、北海道を中心に、なかなか進まない意識改革で悩んでいる仲間のなかで、「研修会をやりたい。だけど、自分たち一自治体ではどうしてもできない」という話があったのです。そこへ仲間が駆け付けて、搜索の「ロープレをやるか」「今の問題点を役所の中で解決できないのだったら一緒に悩もう」という形で、押し掛的に要望のあった仲間の自治体へグループの仲間が全道から集まり研修をしたというのが走りです。

それが垣根を越えて、市町村だけではなく、北海道の職員、果ては東京都の主税局を退職された方などにもこのグループの理解をしていただき、メンバーとなって参加していただいたことにより、5月末日現在で80人、研修会が終わるたびにメンバーが増えてきて、今は84人です。毎日インターネットのメール



を使って情報交換しているのが現状です。

### 3. 現在の活動状況

北海道の参加者は24人なのですが、あとはそれぞれの全国の県職員、町村職員、市の職員、合わせて5月末日現在で80人です。年代層は20代が5名、30代が39名、40代が24名、50代が10名、60代が2名です。男女の比率は、当然のごとく男性が多いのですが、女性は私たちの年代が主体です。要は、家族がそれぞれ独立して仕事ができると言ったら語弊がありますが、女性ではそうした年代の人が主体で入っています。最初は徴税部門だけだったのですが、私たちには避けることのできない異動があるので、別の部署に異動になった方もいます。今日、後から講師をされる山森さんは公営住宅部に異動になり、債権回収をやっています。福祉課に行った方もおられますし、環境衛生に行った方もおられます。その人たちが納税だけにとらわれなくて、新しい職場へ行っても同じ行政マンとして情報交換やスキルアップを図るためにグループを抜けないので新しい職場で頑張り、それをグループに還元する形ができていますので、うちのグループの人数は減らないのです。

そのような意識で参加している仲間なので、日夜切磋琢磨している、刺激が欲しいというところがあり、メールの情報はすごいです。参考に会則を載せさせてもらったのですが、私たちは守秘義務を持っていますので、知り得た情報は基本的には外に出さないというお約束の中で信頼関係が結ばれています。ですから個人情報はもちろん出ませんが、手法や乗り切っていくやり方や様式は共有していこうということをやっています。

本当に最初は、差押えができないとか、果ては徴税吏員でありながら預貯金調査もしく

は債権調査も上司が理解してくれなくてできなかったという人も、実は北海道ではいるのです。ここにおられる方はそんな低いレベルの話はされてはいないと思うのですが、現実として本当にこの4年、5年前までは臨戸が中心で、人の財産を調べるなんて、まして差押えるなんて一般化していない時代でした。山森くんは一番初めに動産を押さえてD51の機関車の模型をインターネット公売で800万円で売った人なのですが、彼が搜索、公売を北海道の市町村で初めてやったのです。そのように北海道も滞納整理に動き出した時代でもまだうちの隣町などは、調査をやったら課長に呼び付けられて「指定金融機関になぜ調査をかけるのだ」と、とんちんかん怒られ方をしたという苦い思い出もあります。そのような町村も実は全国にあったのです。今ではおかげさまでこうやって、グループの中で先進的な取組や、県単位で新しいやり方でいろいろな滞納整理もしくは債権整理をやっている仲間がどんどん増えてきて、あちこちに行ってお話ができるぐらいになりました。この4～5年の間にみんなが成長してくれた、時代のそういう流れに私たちが乗れたのはよかったですと思います。

会則は参考なので、こういう趣旨で、こういう流れでやっていますということで、見ていただければと思います。私が話をするよりも、最初に私たちがやっていることを参考にビデオを見てもらって、その後にもたお話しさせてもらおうと思います。

\*\*\*ビデオ上映\*\*\*

これで、私が話をさせていただくよりも、私たちのグループの仲間がどういう感じなのか垣間見ていただけたかと思います。大の大



人が抱き合っただけで涙する。これは本当に徴税吏員としての仕事ができず、3年間、4年間苦しみを共にしてきた仲間で、最後に大泣きしていた仲間は北海道室蘭市役所の担当です。上司が「滞納整理なんか」という状態で理解を示してくれない、北海道の中でもみんな滞納処分をどんどんやっていく中で、滞納処分ができないということをずっと訴え続けてきたのですが、本当にできなかったのです。それが、単純に上司が替わっただけで、今、彼はどんどん差押えして、滞納処分をやって、「マンションが売れた。それも外国人に売れた」と言いながら、今は生き生きとしています。この涙はいつだったのだろうと思いながら聞いていました。そういう仲間が同じ苦しみを共有しながら、背負いながら、そして共に歩んできた仲間だから一緒に涙するし、抱き合っただけで感情を共有することによってまた次のステップへモチベーションを上げていくきっかけになっているのです。

今見ていただいたのが、私たちが実施した第1回目の全国研修会IN米沢での映像です。この中で、うちのグループの先進的な取り組みを始めている人たちが、それぞれ事例発表をして、「全国ではこういうことをやっているのだな」という勉強会をしているのです。山形県米沢市では、東京都東久留米市、埼玉県北本市、長崎県平戸市の仲間が事例発表しました。東久留米市はお金をかけないで税金を集める勉強をしていますし、北本市は収納環境拡大を手掛けた人に、どのようにやっていったのかというノウハウと、これからどうしていかなければいけないかということも含めて発表してもらった。それを聞いて仲間は自分の自治体に帰って、自分たちの問題はこういうものかということも含めて勉強する。

最後に、平戸の職員は私と一緒にアカデ

ミーに行っていたのですが、彼はアカデミーから帰ってこのグループに入り、今は「差押えの鬼」と言われるぐらい、このグループの中でも差押えをどんどんやって実績を上げてきている仲間です。そして、ヤフーと入っていますが、もともと堀さんは東京都主税局の方ですが、退職されています。うちのグループのモットーは公務員と公務員経験者で、守秘義務をきちんと守っていただけるということが前提でやっているの、会則にも書いてありますが、公務員以外の方はいないということで信頼関係は結べているのかと思います。

#### 4. 北海道釧路市の差押え例

最後に石垣へということで出ていましたが、今年、6月12日、2枚目のレジュメは今年の研修会の内容としてやってきたところです。富田林の中野さんも、画面には何度となく出てきたと思います。中野さんはLGの前身、税務ネットが立ち上がったときから人伝えに参加いただいて、北海道単独でやっていた研修会のときに、自腹を切って北海道まで何度となく来てもらって、情報交換をさせてもらっていました。富田林市のバイクの一斉差押えをやったときの経験談等を教えてもらうという目的もありましたので、そういうのも兼ねて、自腹で、休みを取って北海道の仲間のために来てくれたという大事な仲間です。

それをきっかけに、北海道の釧路市でも市営住宅を目標に、市営住宅は市の敷地なので、市営住宅にある軽自動車を、朝の5時半から何十台と、今、タイヤロックを20台ぐらい持っているのでしょうか、それを持って、出勤前の軽自動車を押さえるのです。そして、8人乗りぐらいの車を1台持って行って、「臨時のお金を受ける場所」というふうに、がちゃんとかけてポストに差押調書を投げ込



んでくるのです。すると、みんな、臨時のお金受け取り場所の車に向かってきます。言葉は悪いですが、担当者が「ゴキブリはいはい状態だ」と言っていました。

お金を払った人については、そこで外します。お金を払えない、分割してほしいという交渉のあった人については、使用書だけを渡して、差押えの紙は見えないところにそのままぶら下げて、ロックを外して、お金を払ったら車の内側に付けた差押えの紙は外してあげる。これは大成功です。今はではあちこちで波及して「教えろ、教えろ」と言われています。私と同じいのしし年の女性なのですが、その人が企てました。でも、昨日だか一昨日も、やるとかやらないとか言っていました、今度は二十何台だそうで、「成功したから、またタイヤロックを増やした」と言っていました。

北海道も、町村はそれほど収納率が低いわけではありません。しかし、市は収納率が上がらなくて右往左往して頑張っている最中なのです。海を抱える釧路市も収納率が低いという中でそういうことをやっている、やはりみんな「どうやってやっているのだろう」ということで、問い合わせが多いと言っていました。それは成功した例です。

## 5. ネットワークの重要性

今のような研修会は1年に1回の活動です。通常何をやっているのかというと、メーリングリストを使って書き込みをします。そこに問題提起をしたり、今の自分たちの抱えている問題を投げ掛けて相談したり、ほとんど常時、24時間やっています。朝も昼も書いている人、夜中に書いている人もいますし、明け方に書いている人もいます、自由に使っています。そして、今みたいに1年に1回は顔を

合わせて顔の見える対話をしたいというみんなの望みもあり、研修会を基本的には1年に1回やっています。1年たつて会うとみんなスキルアップしていて、研修の講師をしてくれる人が次から次へと自然発生的に生まれてくるのです。やはり1年というのは人間を大きくするのだなと感じます。

米沢市での1回目の研修会のときに、石垣市の白髪頭の係長がいるのですが、「沖縄も徴収率がものすごく低い。沖縄県か山梨県か、どちらかというぐらい低いのだ。何とか意識改革をしたいので、石垣に来て欲しい」という、その一言だけでみんな賛同しました。私たちは自分たちで「北海道から徴収の温かい風を吹かせている」と言っているのですが、「次は沖縄から徴収の温かい風を吹かせる協力をさせてもらおう」ということで、今年も全国から40人ぐらい、そして地元は30人ぐらいの構成で開催し、大盛会のうちに終わらせてもらいました。これで、行ったところのみんなが意識改革されるわけではないのです。でも、その中で1人か2人、気付いてくれる人が必ずいるのです。そうしたら、そこからまた火が点いて元気になっていくといういい循環が今のLGのグループにはできていると思います。

そのほかに、うちのグループの何がいいかというと、町村だけではなくて、県の職員、広域の職員、道の職員、上下関係をなくして信頼関係が結べていることです。今、本当に自分が進むことだけ考えていてもどうにもならない時代になっていると思います。そういう中で、人と人がつながって、同じ問題を共有して同じ解決の方法に向かっていけると、仲間意識、頑張っていこう、何とかしていこうという熱い思いというのはやはり大事だと思います。私たちは変な話、何もしな



ければしないで済む仕事です。徴収率が上がるか上がらないか、結果を持ってくるだけの話です。やらないで終わっていた時代もあったわけです。しかし、今はそんなことを言っていたら、住民税の税率が変わって丸投げされた状態の中で、自主財源の確保は誰がするのかという話です。そういう話は皆さんの方がきっちり分かっていると思います。

最初は、悩んでいる人がたくさんいたと思うのです。だから、グループで何とか意識を持ってやっていきたいという思いだったと思います。1人がやると「では、やってみようか」となるのです。そして、分からないところはやっている仲間へ聞けばいい話です。ぐずぐず悩んでいる時間をもったいない。教えてくれる仲間がいるし、聞く仲間もいるから、聞かれた方はまた勉強しなければならないのです。それで、みんなのレベルがずっと上がってくると感じています。

最初は北海道だけだったのですが、それが全国となると、私もいかに井の中の蛙だったかというのを毎年つくづく感じています。北海道の中で「これが正しい」と思ってやっていたことが、全国の仲間と話を見ると、自分の意識はなんと低かったのかと思います。多分それは私だけではなくて、みんなが同じように感じて、それを今度は打開していこうという刺激にもなります。それも全国だから感じていることで、いいところなのだと思います。北海道だけだったら、こんなに意識は変わっていなかったと思うのです。そういうネットワークというか、人が人を知ること、仲間づくりをするということは非常に大事なことだと思います。私たちは調査権を持っていますので、転出されたりすると、調査するにしても、お願いをして情報を聞くにしても、全国どこでもという話になります。

それを考えると、やはり私たちにはそういうネットワークが本来必要なのだと思います。

組織の問題もあるとは思いますが、自分のモチベーションや自分の意識がきちんと方向性を持っていなければ組織も変えられないし、組織を何とかしていこうという思いに派なりません。実際、私も納税に来たとき、「おまえにも臨戸徴収を何十件かささせる」と言われたのです。だから、ここの仕事というのは「おじさん、おばさん、よろしくお願いします」と頭を下げて金をもらってくるのだらうと思いました。それもちょっとどうなのかと思って「北海道に聞きに行く」と言ったら、「何しに行くの」と当時の補佐に言われて、これは認識が違う、なので研修会には出して欲しいと上申しました。北海道の徴収研修会、アカデミーと徴収では参加させたことが無いという研修会に必ず手を上げ参加しました。そこでいろいろな人と知り合うことができ、現在に至るのです。ここの皆さんも自主的に集まっていられるとお聞きしているのです。きっとそういう思いは分かっていたかと思いますが。

このグループは社会的地位を持たないグループです、本当にスキルアップしようという思いの仲間が集まっていて、どこへでも自費で行くのです。米沢市にも自費、沖縄にも自費です。出張命令が付いてお金をもらってきたときの人間の意識と、自分がこれに参加して何か情報を得よう、スキルアップをしようというときの意識は全然違うと私は感じています。出張が付けば旅費をもらって帰って復命書を書かなければいけないという思いがあるのですが、これは自分で決めて自分で勉強しに来ているので、みんな吸収して帰るのです。その意識の違いは大きいと思います。

そして、この中には20代から60代まで、そ



それぞれの役職を持っている仲間がいますし、入ったばかりの人もいます。そこに壁はありません。みんなそれぞれが主役なのです。だから、誰がどういう発言をしてもきちんとみんな受け止めて対応しています。つぶすようなこともありません。組織の中で芽を出すとつぶされるということもないですから、その分はみんなのびのびやっているのでないかと思えます。

## 6. 仕事のやりがいの連鎖反応

「意識改革、意識改革」とうちの役所でもよく言われるのですが、意識改革をしなければならぬけれど、研修会に出すお金もない、出張をさせてやるお金もないということになったら、自分たちでやるしかないのです。人員削減されている中で、仕事はどんどん増えてきます。しかし、出張旅費も付かない、研修の予算も付かないという中で仕事をしていくのであれば、職員として行政マンとして誰も守ってくれません。自分を守るという意識の中で、モチベーションと自信を持って仕事をしている方が楽しいです。それを自己満足だと言う人もいるのですが、私は役所に入って30年経ちましたが、みんなが嫌がっていたこの徴収の仕事が今までで一番楽しいのです。

一つは、いろいろなことがあったけれど、こうやって仲間知り合えたことです。これは同じ国税徴収法で働いているからそれぞれ分かるのだと思うのです。だから、こういう仲間と同じ意識の中で仕事ができる、分かってもらえる。苦しみとか壁とかというのはみんな同じだと思うので、分かってもらえる。それともう一つ、住民と直接話すところは、私たちが一番大きいです。偏りがあるかもしれませんが、富裕層とは全くかわりがありま

せん。どちらかという、苦しい、ずるいという方の町民たちとかかわる時間が多いのですが、その中で住民の意識が変わっていくのが見えてくるのです。だから、やりがいがあります。どうしようもならなかったおやじが、約束したら毎月分納に来てくれるとか、自己満足かもしれませんが、そういう経験をできるのもこの仕事だからだと思って、今は非常に楽しく仕事をしています。だから、「町長、お願い。退職までいてもいいから」と言うと、「こんな人はいない」と言われたのですが、そのぐらい仕事が面白くてしょうがない状態です。

皆さんはどうですか。私はこの仕事に最初に来たとき、掃きだめではないかという思いが頭をかすめてしまいました。それはなぜかと後になって考えたら、閉鎖的な職場の中で、やることをやっていなかったからだと思ったのです。徴税吏員としてやることをやって徴収率を上げてくれば、今まで掃きだめのように思っていたところが、周りからもそう思われていたところが、「徴収率が上がったね」などと、議会でも注目を浴びるでしょう。そして監査委員にも「どういうふうにしたのだ」と言われると、うちの課長なども「いやいや、実は」という話になって、監査委員室で「うちの課はこうやりました」と一言二言、言える。議会でも言える。そうしたら、課長もだんだん「やれ、やれ」ということになり、議員さんに褒められるのです。

それは私には関係ないのでいいのですが、そこに連鎖反応があるのです。それを見ている課税の職員なども、うちは課税4人、納税2人という状態で、私は1人係長なので徴収も納税も収納も全部やっていたら、課税の若い人たちが「いつ捜索に行くのですか」と言うのです。それで、「手が回らず内債も取り



にいけないのだから、行ってきてよ」と言う  
と、悪質滞納者のはびこっているところに内  
偵に行ってくれたりするのです。そういうと  
ころからぼちぼち職員の意識改革もできてい  
るかなと思ったりしている今日このごろです。

今回こちらへ呼んでいただいた際にも、  
「菅原さん、またどこに行くのですか」と聞  
かれたので、「ちょっと行ってくるから、あ  
とは頼むね」と言ったら、課税の若い職員達  
が「分かりました」と言って出してくれる組  
織にもなりました。それを考えると、本当に  
全国の皆さんとお知り合いになれて、自分の  
モチベーションを上げて情報を共有して、同  
じ法律で動いている仲間というのはすごくい  
いと思います。収納や納税は孤立しては駄目  
です。孤立すると、本当に借金取りというか、  
収納のおじさん、おばさんになってしまう。  
それを考えると、やはりここでお知り合いに  
なった皆さんは、それぞれ横のつながりを  
持って共有していくと素晴らしいネットワー  
クができるのではないかと思います。名簿  
などを見せてもらっていました。

つたない説明で申し訳ないですが、私の思  
いだけでお話しさせていただきました。次は  
うちのメンバーの山森さんが、専門的な話を  
きっとしてくれると思います。山森さんも、  
こうやって全国に自分のやっていることをお  
話ししに行くようになったのです。そうやっ  
てみんな芽を出してくるのです。だから、明  
日からまた皆さんも頑張りましょう。ありが  
とうございました。