

「行革甲子園 2018」エントリーシート

【取組の内容】

1 取組事例名

税収入22億円増！！時間外勤務88%減！！

～ 収納率中核市1位を誇る大分市納税課の滞納整理にかかる働き方改革 ～

2 取組期間

平成19年度～（継続中）

3 取組概要

「**市税収納率の向上**」及び「**働きやすい職場環境**」を目指し、ハード・ソフトの両面から課を挙げて大小様々な業務改革を行い、徴収事務の強化・効率化を図り、「**収納率中核市第1位**」を達成した。

また、業務のマンネリ化や一部の職員だけの取組になることを防ぐために、**常に業務を見直し**つつ進化を図り、**高い成果を持続させる仕組みづくりを構築**している。

4 背景・目的

<背景>

- 平成 19 年度の国から地方への税源移譲（三位一体の改革）以降、行政機関にとって自主財源確保の重要性は増す一方である。
- 中でも滞納市税の縮減は喫緊の課題であり、財源の確保という視点だけでなく、納期内納付者との公正性の観点からも重要である。
- 平成 18 年度末時点の市税収納率は 95% で、滞納繰越額は約 40 億円となっており、大きな課題と認識していた。
- 平成 18 年度の滞納整理事務に係る職員（27 名）の滞納整理業務に係る時間外勤務時間数は、約 7,500 時間／年（1 人当たり約 278 時間／年）となっており、既存の仕組みのまま収納率向上を目指すには業務内容自体の見直しが必須であった。
- 当時の滞納整理の手法は「おねがい納税」で、安易な分割納付、訪問徴収といった、法律の趣旨に基づいた業務とは言えない非効率な徴収方法が主流であり、収納率低迷、長時間労働の主要因となっていた。

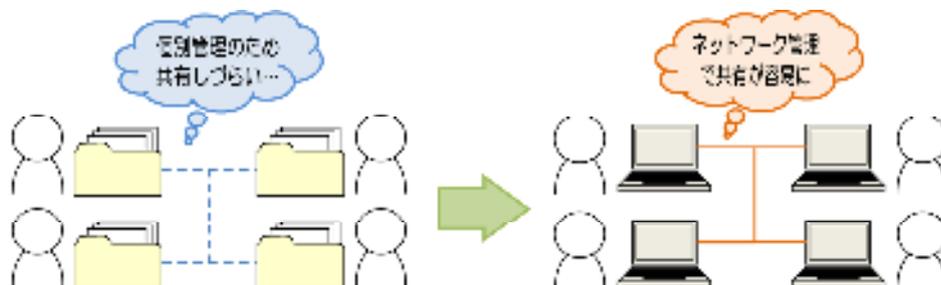
<目的>

- 「租税法律主義」に則った滞納整理手法への転換による、徹底した徴収体制を構築する。
- 滞納整理支援システムの導入、その他様々な角度からの業務の見直しや効率化を図ることにより、収納率向上及び時間外勤務時間数の縮減を図る。
- 「チーム納税」として、納税課全職員で取り組むことによる活力ある組織づくり。

<ハード面（システム導入・組織体制）の取組>

○滞納整理支援システムの導入と活用（平成 19 年度～）

平成 19 年 1 月に滞納整理支援システムを導入したことにより、紙台帳管理から住民基本台帳情報を基にした収滞納状況管理が可能となった。平成 21 年度には端末台数を増台し 1 人 1 台となったことから、進捗状況管理や担当別集計といったシステム活用が大きく加速した。



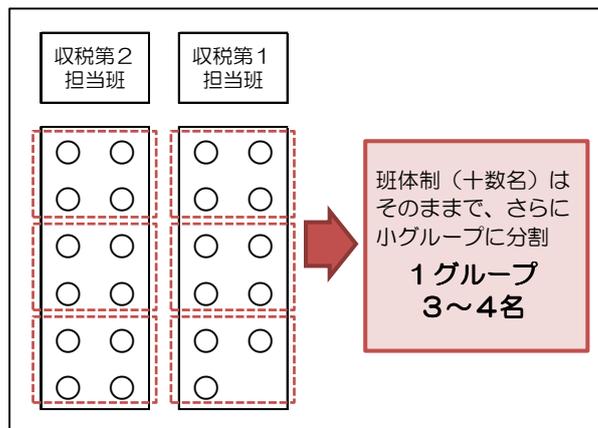
○小グループ制（1 グループ 3～4 名）の導入（平成 22 年度～）

これまでは、収税第 1 担当班・第 2 担当班（それぞれ 10 数名）単位で進捗等管理を行っていたが、平成 22 年度以降各担当班をさらに 3 つの小グループ（各 3～4 名）に分割した。

小グループ制の導入により、仲間意識の向上、職員の孤立防止やスキルアップなどが図られ、機動力の強化につながった。

<小グループの主な役割と効果>

- グループ内での進捗管理
⇒ 日頃から目が行き届く。
進捗管理業務に係る負担が少ない。
- 困難事案の共有・検討
⇒ 個々の案件に対し、より深い議論・検討が可能となる。
- 収税会議（課全体会議。3 カ月に 1 回開催）で提起された課題の検討
⇒ 本音が出やすくなり意見が活発になる。



○スケジュール検討会議の導入（平成 25 年度～）

小グループ制度の導入により、グループ内で大小様々な意見や提案が出されるようになったため、それらの意見等を調整する「スケジュール検討会議」を導入した。

加えて、小グループから提起された意見が共有・議論されるグループ横断的な会議を実施し、実効性の高い提案は隔月の「収税事務会議」に諮る必要なく実施できる体制が構築された。

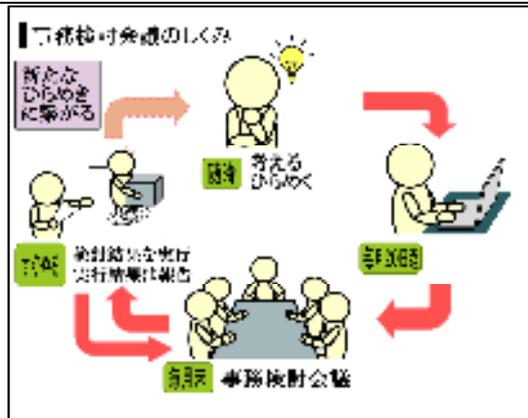
これにより、小グループは一人ひとりがカイゼン提案できる場に発展した。

○事務検討会議へ名称変更、機能強化（平成 28 年度～）

会議の主体を「収税事務会議」から「事務検討会議」へと移行したことにより、管理職からの上意下達（トップダウン式）から、担当者からの下意上達（ボトムアップ式）へと転換を図った。

併せて、提案をさらに容易にするため様式等を整備し、納税課全職員が課題提起等を行うことが可能となり、新たなカイゼン事例が提案できる職場風土に発展している。

平成 28 年度からこれまで 53 件のカイゼン事例の提案がなされ、業務の改善や倉庫整理、研修の充実など、多岐にわたっている。



<ソフト面（運用）の取組>

○システム活用、小グループ制の導入等によって行った業務の見直し例

①「租税法律主義」に則った業務への転換

- ・長期にわたる安易な分割納付は受け付けず、年度内完納を目指すよう徹底した。（平成 19 年度～）
- ・「法的に考慮できる理由にあたらぬ分割納付は断る」「積極的な財産調査を行い、納付資力があるにも関わらず納付しない滞納者へは積極的に差押を行う」ことなどをルール化し、研修等により徹底した。（平成 24 年度～）

②滞納整理スケジュールの共通化

- ・各種催告、財産調査などの分野ごとに担当（2～4 名）を設置し、対象条件やスケジュールを担当主導で決定する仕組みとした。
- ・共通スケジュールとして全体管理することで、職員が同時期に同じ業務を行うこととなり、滞納整理業務における個人差の解消及び平均レベルの底上げを図った。

③財産調査業務の効率化

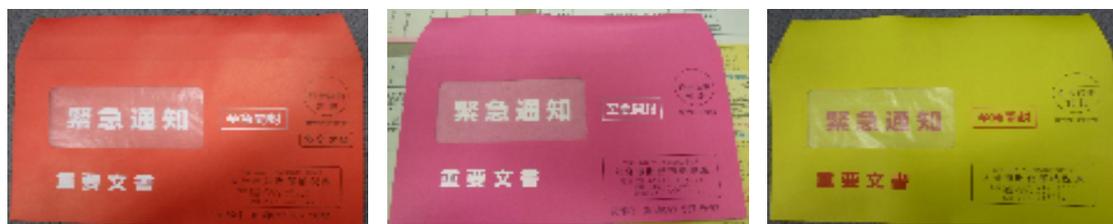
- ・銀行預金、生命保険契約等について、個別送付から一括送付へ変更。（平成 21 年度～）
- ・一部金融機関への銀行預金調査について、電子データで照会回答する仕組みを導入。（平成 26 年度～）

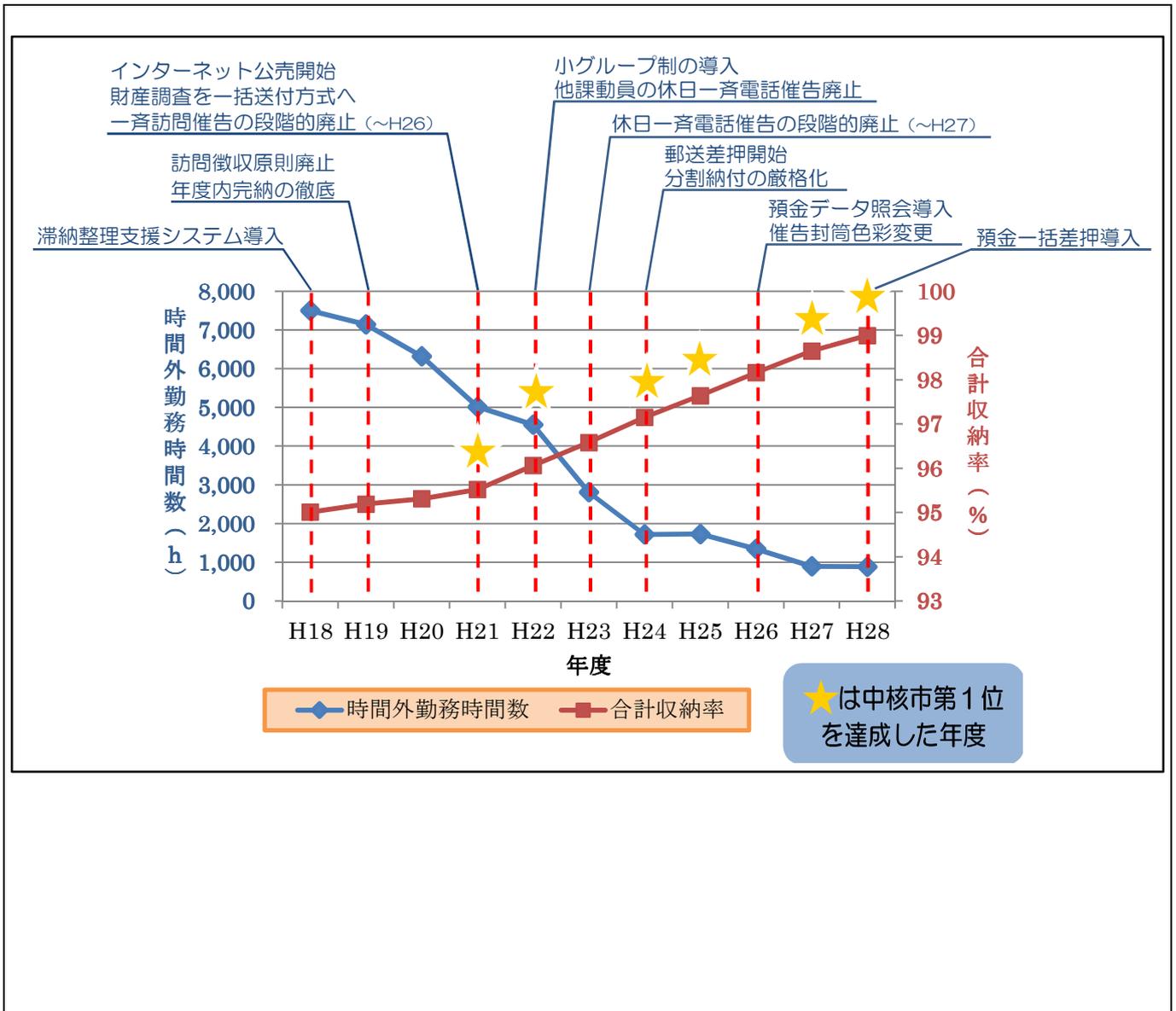
④差押業務の効率化

- ・インターネット公売の実施。（平成 21 年度～） ※これまでに動産 42 件、不動産 53 件
- ・預金口座の差押えについて、直接銀行窓口へ出向いて行っていたものを郵送で行うことを可能とした。（平成 24 年度～）
- ・一部金融機関での預金口座差押について、支店別に差押えしていたものをセンター集約し、全店舗分を一括して差押えできる仕組みを導入。（平成 28 年度～）

⑤催告業務の見直し

- ・訪問徴収を原則廃止。（平成 19 年度）
- ・休日に行っていた一斉訪問催告を段階的に廃止。（平成 21 年度：4→2 回、平成 26 年度：2→0 回）
- ・年 1 回、他課職員を動員して行っていた休日一斉電話催告を廃止。（平成 22 年度）
- ・休日に行っていた一斉電話催告を段階的に廃止。（平成 23 年度：6→3 回、平成 24 年度：3→2 回、平成 27 年度：2→0 回）
- ・催告書を見ない滞納者への対策として、催告文書用封筒の色彩を変更。（平成 26 年度）





6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

- ・常に業務を見直し、より良い方法があれば積極的に取り入れる組織体制を構築したことにより、**収納率向上による歳入増加と時間外勤務時間数減少による歳出削減を両立**している。
- ・**ボトムアップ式**の「**自ら考え行動する組織**」となったことで、特別な「**テコ入れ**」を必要とせずに**業務の見直し、新たな取組の提案が行われる体制**となっている。
- ・課内だけでなく、**市役所内外の組織への働き掛けも積極的に**行い、成果につなげてきた。
- ・**納税課全職員で取り組んだことにより、課内の雰囲気は良くなり、課員同士の結束力が高まった。**

7 取組の効果・費用

- ・平成 21 年度に**中核市収納率 1 位**を初めて記録して以降、これまでに**6回、1 位を記録**。
⇒平成 27 年度から**2年連続 1 位継続中**。
- ・市税に係る歳入は、平成 18 年度ベースで**約 22 億円増**（調定は約 10 億円減）。（平成 28 年度末）
⇒平成 28 年度 **現年収納率 99.75%**。税負担の公平性を確保し、市民から信頼される行政の実現！
- ・時間外勤務時間数は、平成 18 年度ベースで**約 88% 減**（7,500h/年⇒887h/年）。（平成 28 年度末）
⇒**定時退庁を實踐し、年次有給休暇を計画的に取得（取得率 約 7 割）**。働き方改革実践職場の実現！
- ・ボトムアップ式の仕組みの構築や様々な取組の実践により、**納税課全職員が働きやすく、やりがいを感じ、ワーク・ライフ・バランスが実践できる職場づくりが進んだ。**

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

「業務改革、組織改革の手を緩めれば元の状態に戻ってしまう」という危機感を全体として常に持つべきかが課題であったため、職員のモチベーションの維持が必要不可欠であった。

例えば、新たな取組を行う場合には、業務が単純に増えるのでは、いくら目標が高くても理解を得られにくいことから、既存の業務の見直しを含めて行うことで、業務量の増大・モチベーションの低下を防ぐように心掛けてきた。

9 今後の予定・構想

「事務検討会議」による継続的に業務を見直す仕組みをベースに、5 年後を見据えた組織の在り方を検討するチームを設置しており、職員個人の知識・スキルアップのためには研修だけではなく、実務経験が重要であるという認識のもと、組織体制も含めた人材育成方法の確立を目指している。

併せて、滞納整理支援システムの活用による滞納者状況分析や効率的な徴収方法の検討についても進め、高水準の収納率と良好な職場環境の両立を続けていく。

10 他団体へのアドバイス

- 収納率が伸び悩む状況は職員個々の能力や努力の問題ではなく、**組織体制自体に問題がある可能性が非常に高い**と考えられる。収納率を上げたいからといって取組を押し付けるだけでは、労働時間や職員のストレスが増加し、消耗していく組織体制となり持続力も期待できない。**課全体を1つのチームとして同じ目標に向けて取組を行っていくことが大事**であると考えている。
- 全員が納得できる状況分析と業務方針のもと、**組織全体のスケジュールと職員個人のスケジュールをリンクさせて業務管理を行う**ことで、職員間に適度な緊張感が生まれるとともに、競争意識、仲間意識の醸成やモチベーションの向上が生まれ、自ら考えて動く組織が創られていくものと考えている。
- 上司と部下、同僚との**コミュニケーションが密になり、風通しの良い、働きやすい職場風土**になる。

11 取組について記載したホームページ

大分公式ホームページ > くらし・手続き > 税金

<http://www.city.oita.oita.jp/kurashi/zekin/index.html>