

実効性のある事務改善で 時間外勤務を劇的に削減

福岡県北九州市 財政局東部市税事務所

北九州市では平成21年1月、行財政改革の一環として、それまで7つの行政区それぞれで行っていた税の賦課・徴収業務を、東部と西部2つの市税事務所に集約した。

集約に伴い、職員定数削減と市民サービス向上をめざし、事務改善が進められた。この結果、門司、小倉北、小倉南の3区を管轄する東部市税事務所では、大幅な時間外勤務の削減が進み、26年度には、前年度比で4割（4000時間）もの削減を達成した。このことは職員の健康、ワークライフバランスの向上にも大きく寄与している。

今回は東部市税事務所の中でも特に時間外勤務削減がめざましい納税課と、固定資産税課の取り組みを紹介する。

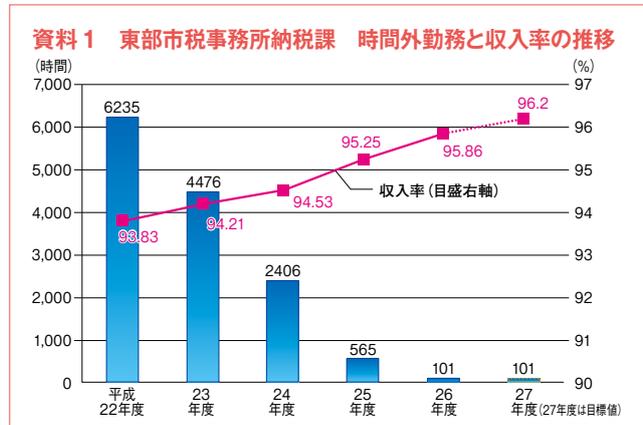
滞納整理を「見える化」 夜間の電話催告も全廃

資料1は、東部市税事務所納税課における時間外勤務実績と市税の収入率*1の推移を見たものだ。年を追うごとに時間外勤務が大きく減る一方で、収入率は右肩上がりに上昇している。平成26年度には、時間外勤務が前年度比で8割以上も減り、職員総数63人の同課で、合計101時間となった。そのほとんどは時間外に行う税務研修参加のためで、実質的には限りなくゼロに近い。

このような成果はさまざまな事務改善によるものだが、特に大きな役割を果たしたのが24年度に導入された滞納整理における「組織的進行管理」であり、そのポイントは、「滞納整理の見える化」と、「組織一体

の取り組み」にある。

同課では滞納整理の進行管理は係長の役割だが、「組織的進行管理」導入前は、催告や差し押さえの指示は口頭や手書きのメモを渡すだけ、それを受けた職員の実施状況の把握も係長任せだった。「組織的進行管理」導入の中心的役割を担った納税課長の竹田勝美さんは、「係長と担当職員だけの、外からは『見えない世界』で業務が進められ、指示したことも実施状況の把握も曖昧になっていました」と、以前の状況を説明する。



納税課長・竹田勝美さん

滞納整理は心理的負担の大きい業務だ。重要な案件ほどなかなか着手できず時間ばかり経過する。それは収入率の伸び悩みだけでなく、ムダな時間外勤務にもつながった。こうした状況を打破するには、「見えない世界」を「見える化」するしかない――。そう考えた竹田さんは、電算システムに進行管理支援機能を付加することを提案、実現した。その内容は次のようなものだ。

係長は、滞納整理の指示内容や期限、実施状況をリアルタイムでシステムに入力し、その情報は課長級以上の管理職も含め全職員が見ることができるよう。「システムの基本情報画面を開いた瞬間、『〇年〇月〇日〇時〇分 ■係長指示↓分納不履行時に飛び込んできます。口頭やメモよりずっとインパクトがあり、しかも同じ画面を誰もが見ることができ

*1 本来収入となるべき金額に対して実際に収入となった金額の割合

る。職員は適宜適切に指示どおりに着手せざるを得ないし、係長も進捗状況をしっかり管理していくことになり「なります」と、竹田さんは「見える化」のメリットを強調する。

さらに係長は毎朝一番に、自らの指示事項に係る実施状況とその理由を課長に報告し、ともに対応策を検討する。また毎週月曜日には、「組織的進行管理」をテーマに、課長2人と全係長13人が集まり、進行管理のスキルやノウハウを共有する場も設けている。加えて、月に一度、所長も参加して「組織的進行管理」に関する課内会議も開かれる。このような課を挙げての「日・週・月単位の組織的進行管理」は、職員に「組織が一体感をもって案件処理に関わることで、いざというときにも組織としてバックアップしてくれる」という安心感をもたらしている。

また同課では、夜間の電話催告も全廃した。携帯電話が普及し、固定電話でもナンバーディスプレイ機能がある昨今、納税課からの電話催告には居留守が使われることも多い。たとえば電話が繋がったとしても、夜、アルコールも入っているかもしれないときに滞納整理の話をするこ

は、無用なトラブルを招くだけで、納付に結び付くことは少ない——。このように、費用対効果の面から廃された夜間の電話催告は、結果的に時間外勤務削減にもつながった。

定時退庁する組織風土が定着 以前より仕事に専念できる

処理すべき案件が「見える化」されることは、職員にとって目標が明確になる半面、プレッシャーにもなるが、組織一体のバックアップという安心感によって案件の処理が進む。その結果、仕事を効率的にこなす、定時で退庁するという組織風土が定着した。さらに夜間の電話催告の全廃も相まって時間外勤務削減と収入率アップの両立という成果もたらされた。

納税課の目覚ましい成果の理由は、このように総括できそうだが、実際はどうか。職員の声を聞いた。

納税課主任の飯田真子さんは、「滞納整理の着手は、以前に比べ確実に早くなっており、案件がたまることもなくなりましした」という。「仕事だけで1日が終わるのではなく、家

庭のことも十分でき、バランスが取れています。その結果、家庭の心配事も少なくなったので、以前より仕事に専念できるようになりました」とも語る。

「課内で定時退庁という組織風土が定着しているので、早い時間でも帰りやすいですね。時間外勤務となると子どもの延長保育など手配が大変なのですが、それがなくなり非常に楽になりました」と語るのは、育児休業明けで現在も部分休業で定時より早く退庁している同課主任の増田博美さん。家事を終え、子どもを寝かしつけても、まだ夜の9時。一緒に寝てしまうこともあり「非常に健康的な生活を送っています」という。

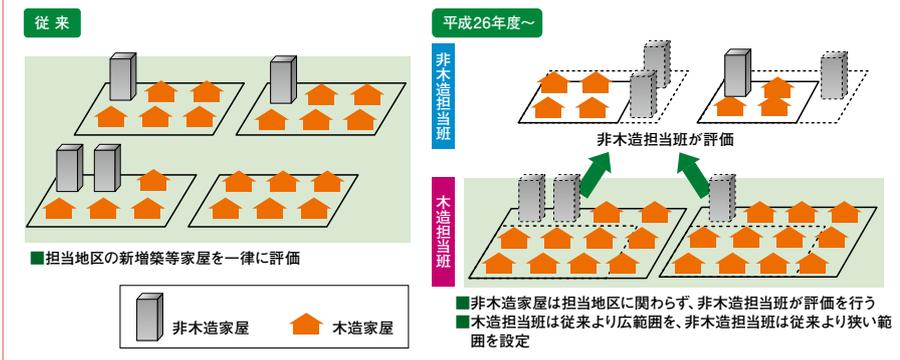


納税課主任の飯田 真子さん(左)と増田 博美さん

家屋評価への機能分担制 導入で業務の効率化図る

固定資産税課では26年度、前年度比6割減の時間外勤務削減を果たした。それに大きく寄与したのが、「家屋評価における機能分担制」(資料2)の導入である。

資料2 家屋評価における機能分担制





固定資産課課長・成好 賢治さん

家屋の評価方法は、「木造家屋」と、鉄筋コンクリート造のマンションなどの「非木造家屋」とで大きく異なる。「非木造家屋」の評価は木造家屋より専門性が高く、分譲物件となると賃貸物件よりいっそう煩雑な作業となる。非木造家屋を1棟評価するのに要する時間は、慣れた職員と不慣れた職員とでは大きな差が出るという。

以前は、家屋評価の分担を地区別単位としていたため、非木造家屋の評価に不慣れた職員が、担当地区内でマンション等の新築や増改築があった場合でも対応せざるを得ず、その結果、時間がかかり、時間外勤務増加の大きな要因となっていた。

そこで、家屋担当職員総数24人のうち、非木造家屋の評価に慣れた6人による「非木造担当班」を新たに創設。東部市税事務所管内全域の非木造家屋を担当するとともに、木造家屋の担当地区は他の班より狭くすることで、他の班との間で業務量に



東部市税事務所長・山本 浩二さん

差が出ないよう調整した。固定資産税課長の成好賢治さんは、「これにより評価効率が上がりましたが時間外勤務の削減につながりました。併せて非木造担当班の専門性もいっそう向上しました」と語る。

では、どのくらい評価効率が上がったのか。資料3によると年間33棟のマンションを評価するとして、計705時間の削減効果が出る。この数字は機能分担制導入前の試算だが、現実にもこのぐらいの削減効果が表れているという。

真に実効性のある 事務改善プロジェクト

北九州市では、係長・主査職昇任試験の際、希望者に対し、税のスペシャリストとしての試験区分を導入する取り組みを始めている。「国税専門官のようなスペシャリストが地方自治体の一般行政職にも必要とい

う観点からの措置です。専門性を高めることは、最終的には公正・公平な税の賦課・徴収という市民の負託に応えることにつながります。そのなかで事務効率化が図られ、時間外勤務の削減という副次的効果が生まれてくるのです」と語るのは、東部市税事務所長の山本浩二さんだ。

山本さんはまた、女性職員の比率が高まることも、時間外勤務削減を進める要因になると指摘し、こう語る。「当事務所も全職員186人のうち、今や3割が女性です。昔は『税は男の職場』といわれましたが、今は女性も働ける職場づくりを実践しないと、業務自体が立ち行かなくなります」。

資料3 家屋評価における機能分担制の導入に伴う業務時間の削減効果見込(試算)

■ 1棟あたりの削減効果

鉄筋コンクリート共同住宅(分譲)

| 項目 | 従来 | 導入後 | 削減時間 |
|-------|---------|---------|-------|
| 事前準備 | 7.5時間 | 7.5時間 | 0時間 |
| 図面解析 | 50時間 | 40時間 | ▲10時間 |
| 見積書解析 | 50時間 | 40時間 | ▲10時間 |
| 台帳入力 | 20時間 | 15時間 | ▲5時間 |
| 計 | 127.5時間 | 102.5時間 | ▲25時間 |

1棟あたり25時間の削減効果

鉄筋コンクリート共同住宅(賃貸)

| 項目 | 従来 | 導入後 | 削減時間 |
|-------|--------|--------|-------|
| 事前準備 | 7.5時間 | 7.5時間 | 0時間 |
| 図面解析 | 40時間 | 30時間 | ▲10時間 |
| 見積書解析 | 40時間 | 30時間 | ▲10時間 |
| 台帳入力 | 3時間 | 3時間 | 0時間 |
| 計 | 90.5時間 | 70.5時間 | ▲20時間 |

1棟あたり20時間の削減効果

■ 年間ベースでの削減効果 (平成25年度実績と比較)

| 区分 | 平成25年度 建築棟数 | 1棟あたり 削減時間 | 削減効果 |
|------------------|----------------|---------------|--------|
| 鉄筋コンクリート共同住宅(分譲) | 9棟 | ▲25時間 | ▲225時間 |
| 鉄筋コンクリート共同住宅(賃貸) | 24棟 | ▲20時間 | ▲480時間 |
| 計 | 33棟 | | ▲705時間 |

年間で705時間の削減効果

並行して、管理職の意識改革も必要だ。同市では昨年5月、全管理職*2 615人が「イクボス宣言」を行い、育児など家庭のことに時間を割く部下に理解を示す上司になることを誓った。ワークライフバランスなどをテーマにした管理職対象の研修も実施しているという。

東部市税事務所では、滞納整理における組織一体の進行管理の導入と職員に対するバックアップ、さらに職員の専門性の向上とそれを担保する昇任試験制度の変更、管理職の意識改革などがかみ合っており、真に実効性のある事務改善が実現した。それが劇的ともいえる時間外勤務削減を可能にしたといえる。

*2 医療職等を除く課長級以上