

下意上達の極み

チーム納税式職場メソッドがもたらした
「働き方改革」の成功例

大分市役所
財務部納税課

■平成18年当時の納税課は・・・

租税法律主義に則った処分を伴う
滞納整理事務の実践



お願い納税
に終始！

＜負のスパイラル＞

猶予の要件に該当するかの判断なし、資料の提出もなし

継続的な進行管理、電話による不履行催告、納付書再送付等

滞納整理事務において、
最も重要な

早期滞納整理ができない。納税折衝において優位性を保てない

安易な
分納容認



分納管理への
事務負担増大



財産調査時間
不足!!!



滞納処分が
できない

滞納繰越を圧縮できない！

分割で納付をお願いするしかない・・・

年度内完納に導けない！

その結果・・・

収納率の
低迷！

滞納繰越額
の
増加！

恒常的
時間外
発生！

職員の
ストレス
増大！

■それが、ほんの十数年間で...

収納率の飛躍的アップ!

(95.01% ⇒ 99.33%) ※P3参照

- ・平成18年度 (調定額) 79,575,520,966円→(収入額)75,604,869,602円
- ・平成30年度 (調定額) 79,145,375,889円→(収入額)78,611,317,901円

30億円以上の増収!!! ※調定額(-5億円)

■一方で...

時間外勤務の大幅削減!(約91%)

※P4参照

- ・ストレスチェックにおける健康リスク判定指数においても、昨年度の指数=61を記録!
(全国平均100、大分市平均85)
- ・高い年次有給休暇取得率、納税課への異動希望者、残留希望者多数
⇒「働きやすい職場」を実感!!

ストレスフリー職場の実現!!!

2.データで辿る足跡

【収納率の推移】

年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
現年収納率(%)	98.70	98.61	98.65	98.69	99.06	99.19	99.28	99.38	99.57	99.67	99.75	99.77	99.78
計(%)	95.01	95.19	95.31	95.52	96.06	96.58	97.15	97.64	98.16	98.65	99.00	99.23	99.33

年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	平成25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度
過年収納率(%)	19.53	21.11	22.22	24.46	28.08	27.72	30.10	31.18	33.92	37.40	31.89	36.38	33.21



平成18年度 平成19年度 平成20年度 平成21年度 平成22年度 平成23年度 平成24年度 平成25年度 平成26年度 平成27年度 平成28年度 平成29年度 平成30年度

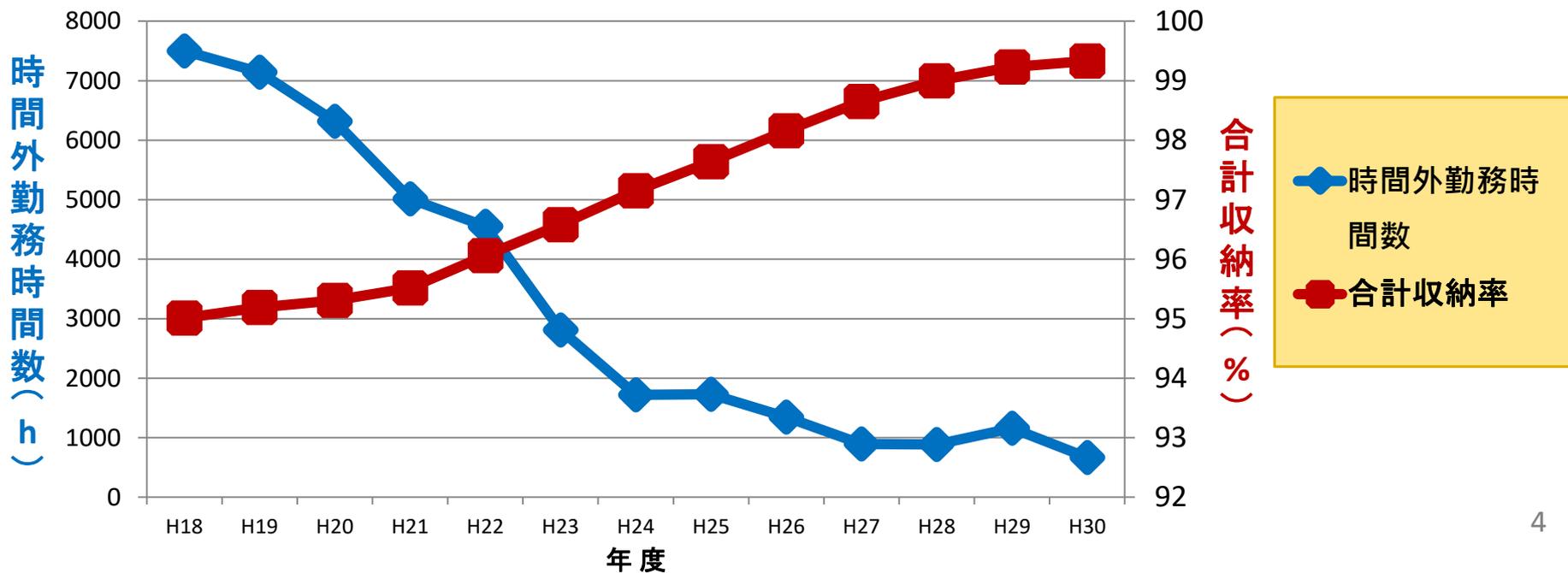


平成18年度 平成19年度 平成20年度 平成21年度 平成22年度 平成23年度 平成24年度 平成25年度 平成26年度 平成27年度 平成28年度 平成29年度 平成30年度

【時間外勤務の推移】

年度	H18	H19	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
時間外勤務時間数	7500.75	7143	6317.5	5013.75	4554.5	2811	1720.5	1731.5	1346.75	897.75	887	1158.5	668.45
合計収納率	95.01	95.19	95.31	95.52	96.06	96.58	97.15	97.64	98.16	98.65	99	99.23	99.33
催告・徴収・差押		4959.25	4543.75	3352.25	2237.5	1003	409.75	900.25	781	681.75	647.75	959.75	538.45
休日催告・臨戸・呼出		1654.25	1568.25	1107.5	1301.75	1071.5	982.75	680.25	486	166.75	169.25	124.25	66
停止・欠損		529.5	205.5	554	1015.25	736.5	328	151	79.75	49.25	70	74.5	64
夜間催告	5054.25												
休日催告(含臨戸)	1521.75												
徴収関係	273												
停止・欠損	278.75												
差押関係	373												
所属人数(収税1,2,整理)管理職除く	27	27	27	28	29	27	27	28	28	28	26	26	26
うち整理班	-	-	-	6	6	5	5	6	6	5	5	4	4
1人あたり時間外	277.81	264.56	233.98	179.06	157.05	104.11	63.72	61.84	48.10	32.06	34.12	44.56	25.71

※集計は徴収担当職員(収税第1・第2及び整理班)とし収納担当職員(管理班)は含んでいない。

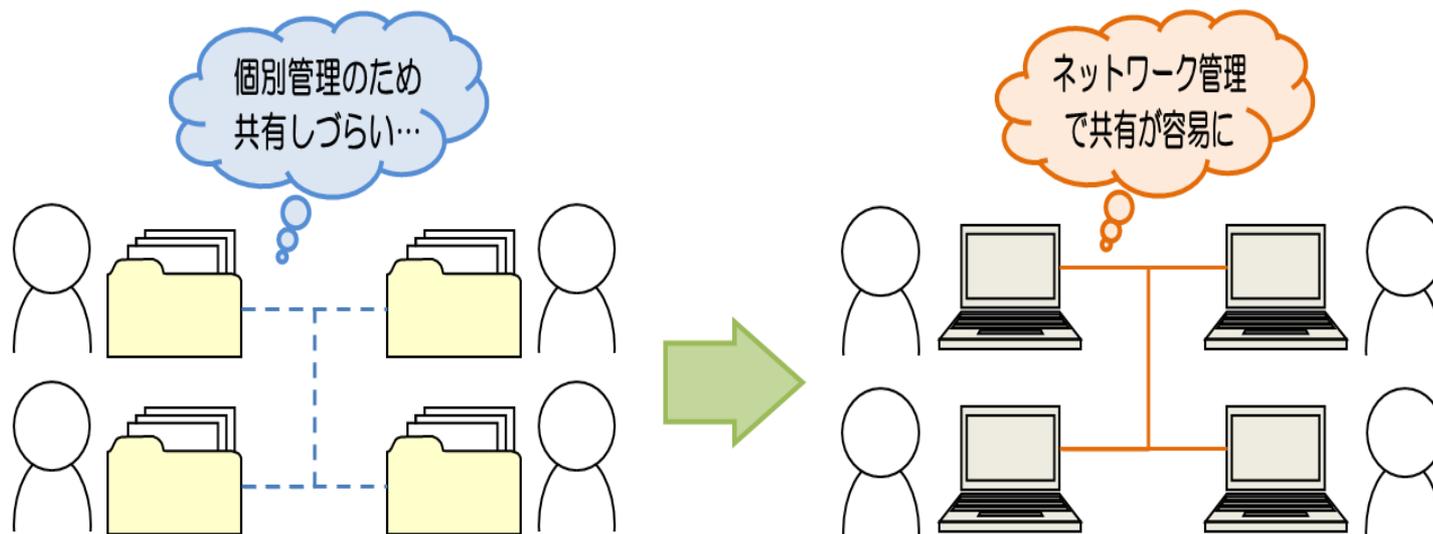


1 具体的な取り組み・・・ハード面（システム導入・組織体制の構築）

POINT 1

①滞納整理支援システムの導入と活用（平成18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に基づいた収滞納状況管理が可能となり、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。



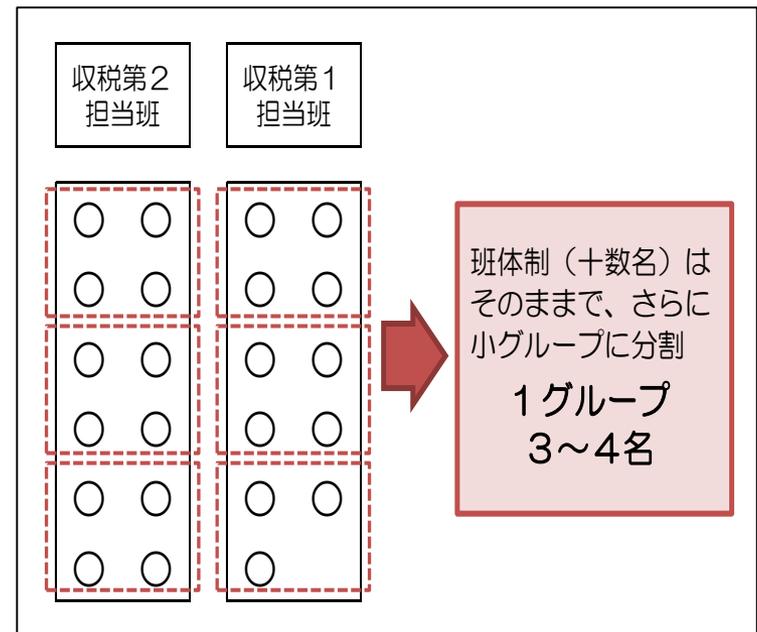
②小グループ制(1グループ3~4名)の導入(平成22年度~)

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。

この小グループ制の導入より、仲間意識の醸成による職員の孤立防止や個々の徴収スキルアップなどが図られ、滞納処分時における対応力、機動力の強化にもつながった。

<小グループの主な役割と効果>

- グループ内での進捗管理
⇒ 日頃から相互に目が行き届く。
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。



③スケジュール検討会議の導入（平成25年度～）

小グループ制の導入により、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ことから、それらの意見等を調整する「スケジュール検討会議」を立ち上げた。

この中で、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「収税事務会議」に諮ることなく実施できる体制が構築された結果、同会議は小グループの一人ひとりが改善提案できる場へと発展し、その中で、収税事務会議の在り方が協議・検討された結果、「**事務検討会議**」が生まれた。

POINT3

④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（トップダウン方式）から、担当者からの下意上達（ボトムアップ方式）へと転換を図った。**

併せて、提案をさらに容易にするため「提案シート」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、新たな改善事例が提案できる職場風土へと発展を遂げている。

平成28年度からこれまで75件の改善事例の提案がなされ、その内容も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。

納税課の会議形態

管理職

小グループ会議

- ・ 随時開催
- ・ 課題等協議
- ・ 課題提起
(様式なし)

収税事務会議

- ・ 年4回開催
- ・ 年間目標管理
- ・ 取組実績報告
- ・ 課題方針決定

一般職員

こんな課題が...

◆マンネリ化

⇒前年度の取り組みを踏襲するだけ

◆限定的

⇒提案様式なし、一部職員のみが提案

管理職

収税事務会議

• ~~年4回開催~~



年 **2** 回開催

• 年間目標管理

• ~~課題方針決定~~

• 取組実績報告

一般職員

管理職

事務検討会議

~~・ 随時開催~~

↳ 毎月開催

・ 課題提起
~~(様式なし)~~



様式を整備
提案しやすい仕組みへ

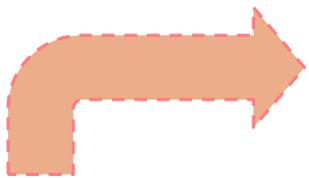
・ 課題等協議

The screenshot shows a web-based form for creating a meeting item. At the top, there are buttons for '新規' (New) and '収録' (Record). Below that, there are fields for '議題' (Topic) and '収録! 日' (Recording Date). A navigation bar includes '議題' (Topic), '議題内容' (Topic Content), and '検討結果' (Discussion Results). The main content area is divided into sections: 'タイトル' (Title), '内容 (詳細)' (Content (Detailed)), '目的、期待される効果など' (Purpose, expected effects, etc.), and '備考' (Remarks). At the bottom, there are buttons for '決定会議' (Decision Meeting), '状態' (Status), '更新日' (Update Date), and '更新者' (Updater).

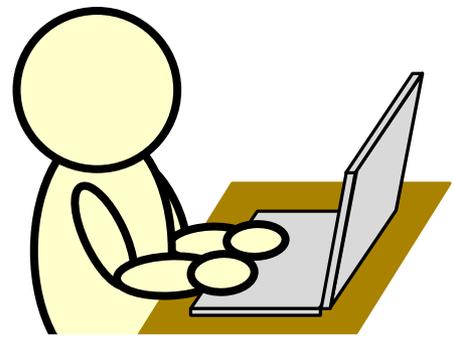
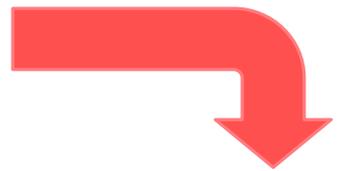
一般職員

事務検討会議のしくみ

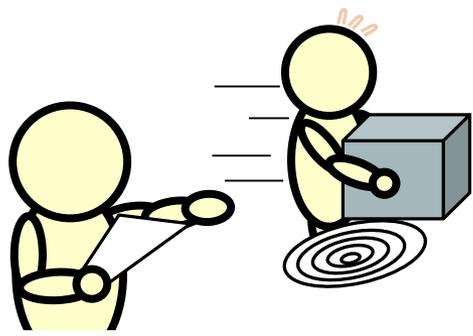
新たな
ひらめき
に繋がる



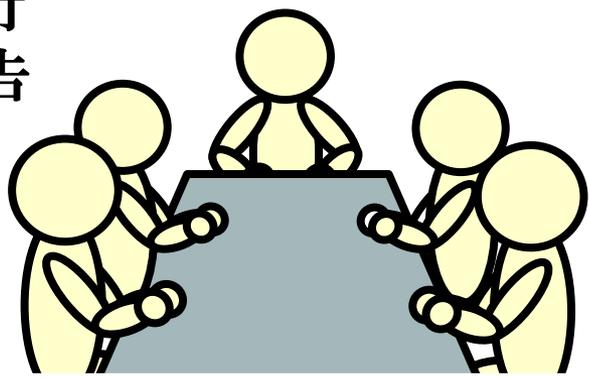
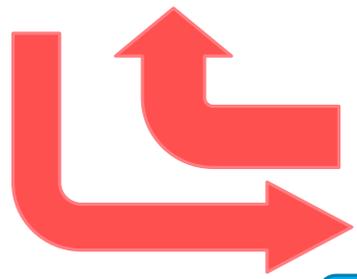
随時 考える
ひらめく



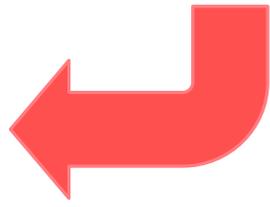
毎月20日迄 様式に記入



すぐやる 検討結果を実行
実行結果は報告



毎月末 事務検討会議



管理職

事務検討会議

- ・ 毎月開催
- ・ 課題提起
(様式を整備)
- ・ 課題等協議

収税事務会議

- ・ 年2回開催
- ・ 年間目標管理、取組
実績報告に特化

一般職員

上意下達から 下意上達 の仕組みへ

事務検討会議から生まれた事務改善提案

現在までの事務改善提案件数

75件

(平成28年4月～令和元年7月)

内容は**業務改善、倉庫整理、
研修の充実**など多岐に渡る

2 具体的な取り組み・ソフト面

(システム活用、小グループ制・担当制の導入等によって行った業務の見直し例)

POINT4

①租税法律主義に則った業務への転換

- ・「早期財産調査に着手し、納付資力アリと判断された滞納者へは積極的に差押を行う」ことをルール化し、**催告中心から早期財産調査、債権回収型滞納整理へシフト**した。(平成22年度～)
- ・長期にわたる分割納付は安易に受けず、**年度内完納**を目指すよう徹底。(平成24年度～)
- ・**「地方税法上の猶予制度の要件に該当しない分割納付は認めない**」という分割納付対応をより厳格化、研修等によりこれを徹底し、自主納付へと導く折衝スキルの向上に繋げた。(平成25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者(2~4名)を設置し、**対象となる滞納者の抽出条件や実施スケジュールを担当主導で決定する仕組み**とした。
- ・滞納整理システムを活用した共通スケジュールにより全体管理することで、職員が同じ時期に同じ業務を行うことが可能となり、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84件、不動産22件
- 預金口座の差押えについて、直接銀行窓口臨場し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27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/年、平成26年度：2→0回/年）
- 年1回、他課職員を動員して行っていた休日一斉訪問催告を廃止。
（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/年、平成24年度：3→2回/年、平成27年度：2→0回/年）
- 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）



催告文書封筒の色彩変更（従来は白地のみ）

■さまざまな取り組みを実践してきた結果

滞納整理支援システムの導入 H18

休日一斉電話催告の段階的廃止(~H27) H23

訪問徴収の原則廃止 H19

年度内完納の徹底
郵送差押の開始 H24

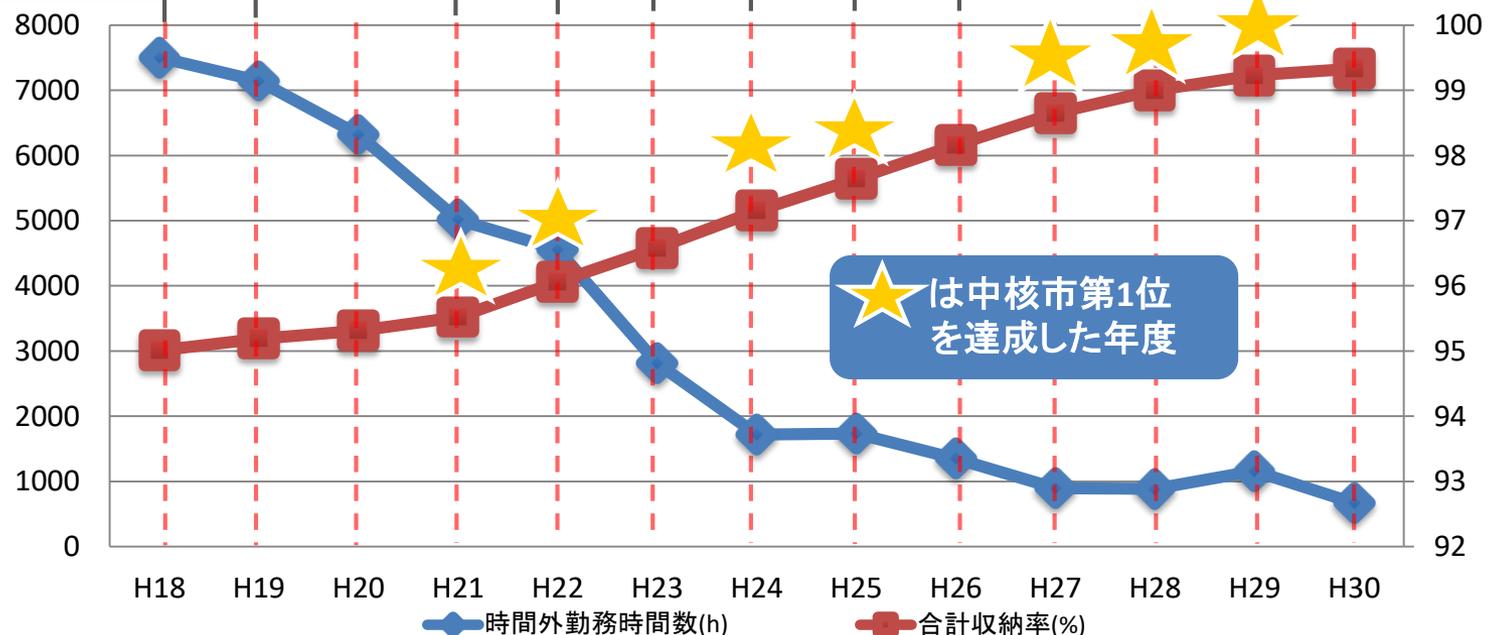
インターネット公売開始
財産調査を一括送付方式へ
休日一斉訪問催告の段階的廃止(~H26) H21

分割納付対応の厳格化 H25

小グループ制の導入
コンビニ収納を開始
他課職員動員の休日一斉訪問催告を廃止 H22

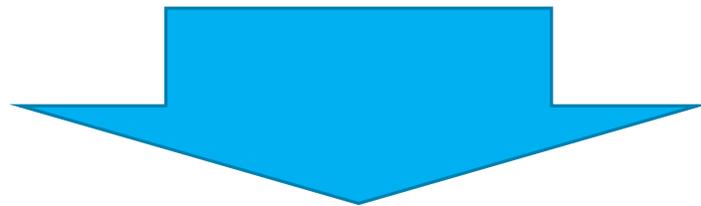
預金データ照会導入
催告封筒色彩変更 H26

預金一斉差押の導入 H29



■まとめ■

- 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」と変貌を遂げたことで、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。
- 承認された提案は、課を挙げて取り組んでいくことで、チームとしての結束力が高まり、非常に良好な職場環境が実現できている。



「チーム納税」として、自らが考え、行動できる組織の完成。そして、更なる進化を続ける！