

## 事例紹介

# 国税庁広島国税局における管理会計実践について

竹本隆亮\*, 小林重道\*\*, 奥迫仁則\*\*\*, 大西淳也\*\*\*\*

### <論文要旨>

国税庁の各国税局では、標準的な事務運営として、事務日誌による事務量把握と事務改善提案制度が行われている。国税庁の事務運営と管理会計の諸概念との類似性については、これまでも指摘されてきていた。国税庁の一地方局である広島国税局（中国 5 県 50 税務署を所管）では、2014（平成 26）事務年度以降、この標準的な事務運営をベースに、「人日管理」と称する事務量マネジメント（活動基準管理（ABM）を意識）を導入し、ミクロの事務運営として事務改善提案を最大限活用して標準を意識した事務改善活動を行いつつ、マクロの事務運営として各税務署において 1 枚紙に描いた組織戦略（戦略マップやロジックモデルを意識）に基づいた事務運営を行っている。加えて、確定申告事務のスリム化等の取り組みも併せて講じてきている。これらはいずれも相当の成果を得てきているところである。本報告は、広島国税局の管理会計実践の中心メンバーによる、足掛け 6 年にわたる管理会計実践についての報告である。

### <キーワード>

国税庁広島国税局, 人日管理, 事務量マネジメント, 活動基準管理 (ABM), 標準, 事務改善提案, 戦略マップ, ロジックモデル

## Practices of Management Accounting in Hiroshima Regional Bureau, National Tax Agency

Ryusuke Takemoto\*, Shigemichi Kobayashi\*\*,  
Kiminori Okusako\*\*\*, Junya Ohnishi\*\*\*\*

### Abstract

National Tax Agency (NTA) has implemented workload management and Kaizen activities as nationwide standard ways for management. The former is based on personal records on workload. These ways have been pointed out similarity to management accounting methods. From 2014, Hiroshima Regional Bureau in NTA, developed these ways and has implemented Person-day management equivalent to Activity-Based Management. Relating to this management, they have executed Kaizen activities focusing on standardization, as micro-level, and, as macro-level, they have shared maps showing organizational strategies equivalent to Strategy-map and Logic-model. This case report is related to management accounting practices in Hiroshima Regional Bureau, NTA, around 6 years.

### Keywords

Hiroshima Regional Bureau, National Tax Agency, Person-day Management, Workload Management, Activity-Based Management (ABM), Standardization, Kaizen, Strategy-Map, Logic-Model

2019 年 9 月 11 日 受理

\* 税理士・元広島局課税第二部長（平成 26 事務年度：総務部総務課長）

\*\* 税理士・元広島局岡山東税務署長（平成 26 事務年度：課税第一部個人課税課長）

\*\*\* 税理士・前広島局広島東税務署長（平成 26 事務年度：総務部企画課長）

\*\*\*\*UR 都市機構理事・財務総研客員研究員・専修大学大学院商学研究科客員教授・明治大学公共政策大学院ガバナンス研究科兼任講師（平成 26 事務年度：局長）

Accepted: September 11, 2019

\* Certified Public Tax Accountant

\*\* Certified Public Tax Accountant

\*\*\* Certified Public Tax Accountant

\*\*\*\* Vice President, Urban Renaissance Agency

## 1. 全国的に行われている国税局の標準的な事務運営<sup>1</sup>

### 1.1 事務日誌による事務量把握

全国的に行われている国税局の標準的な事務運営の特色の一つに、事務日誌による事務量把握がある。これは、職員が従事した事務について事務区分別に事務量を把握し、事後の事務管理に活用するものである。事務系統ごとに200～300項目の事務区分を定め、職員は各自が従事した事務区分ごとに、超過勤務時間も含め原則として1時間単位で事務量を入力している。

### 1.2 事務改善提案制度

特色の二つ目に事務改善提案制度がある。この制度は1950年に献策制度として発足し、1963年には提案制度と改称され、現在に至っている。提案制度の目的は、第1には適正な事務の管理（事務の品質の確保）であり、第2には事務の効率化等とされている。提案は常時受け付けられ、提出提案は税務署等で第一次審査がなされ、一定得点以上のものは国税局等に回付され、第二次審査がなされる。そして、高得点のものは国税庁へ進達され、第三次審査がなされる。

### 1.3 事務量マネジメント導入前の状況

しかしながら、事務量マネジメントの導入前の状況は、事務日誌による事務量把握や事務改善提案制度などは十分に活用されていなかった。例えば、事務日誌による事務量把握はほとんど分析されることなく、報告のためにチェックをしているに過ぎなかった。そして、調査件数、調査実績、滞納整理事績といった実績ばかりが目され、また、事務改善提案については職員から提出されるものの、活用されるものは少なく、ほとんどは廃案として捨てられていた。

事務運営は前年踏襲型であり、組織的にデータの分析や検証を行うことなく、自らの経験則に頼った感覚的な運営が繰り返されていた<sup>2</sup>。そうした中で、内部事務量は増加、税務調査等の外部事務量は減少してきており、調査や組織運営の効率が低下しているのではないかと、職員間のコミュニケーションやモチベーションが低下しているのではないかとという問題意識が高まりつつあった。

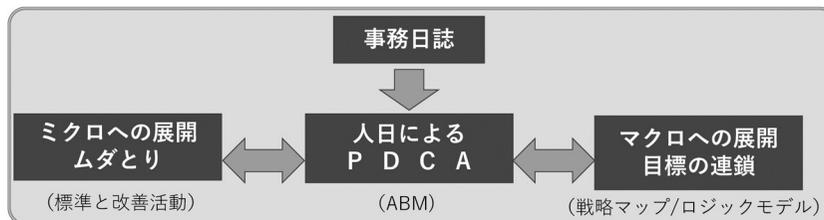
## 2. 広島局における平成26事務年度の取り組み

### 2.1 事務量マネジメントの導入

平成26事務年度<sup>3</sup>、広島国税局<sup>4</sup>においては、組織におけるマネジメントの強化・高度化をし、組織に即した管理会計手法等の運用徹底を図っていくため、「人日管理」と称する事務量マネジメントが導入された。この「人日管理」の目的は「内部事務を効率化して、外部事務の拡充を図り、人材育成等につなげていく」ことであり、その目的のために、事務量を中心に考えていく事務運営、特に「人日」で考えていく事務運営を徹底していくこととした。

「人日管理」のフローの真ん中には「人日」を位置付け、「人日」による計画、実績、差異分析、修正とPDCAを回していく<sup>5</sup>。そして、「マイクロへの展開」として「ムダ取り」を位置付け、業務処理手順<sup>6</sup>を常に見直してムダを取る<sup>7</sup>。その過程で職員からの事務改善提案を重視し、改

図1 広島国税局における取り組みの基本的な考え方



善活動を徹底させていくこととした。また、「マクロへの展開」として組織戦略を「目標の連鎖」として構築し<sup>8</sup>、組織戦略の観点から効果の高い事務に注力することとした。具体的には「職員の意識を向上させ、業務を見直すことによって事務量を捻出し、牽制効果の高い外部事務に『人日』を投入する」こととした（図1参照）。加えて、国税庁創設以来のスローガンであり、職員への浸透度も高い「正直者には尊敬の的、悪徳者に畏怖の的」という標語を、これらの取り組みの推進力として活用した。

## 2.2 事務改善提案の活用

「人日管理」による事務改善活動に当たっては、大きく3つのパターンで示される有効策を横展開していった。これらは自然発生的に生じたものであり、事前に計画したものではなかった。なお、当時はRPA (Robotic Process Automation) という言葉が一般化していなかったため、明示的に組み入れてはいなかった。現在であればRPAの活用も視野に入ってくる。

1つ目は、業務の見える化・情報の共有化を進め、繁忙調整等を頻繁に行う業務体制の構築である。具体的には、人それぞれが業務を分担するのではなく、皆でいろいろな業務をやる、ホワイトボードの活用やミーティングの実施によって繁忙調整をしながら仕事に人を割り振る体制をとろうということである。

2つ目は、ついでにできる事務の実施、重複作業の見直し、並行・共同作業の実施による合理的な事務フローの確立である。具体例としては、書類毎に受け渡しした際にそれぞれ整理番号を検索していたのを、同じ納税者の書類を束で受け渡すことにより、整理番号の検索を複数回から1回に短縮しようという事務フローの改善活動である。

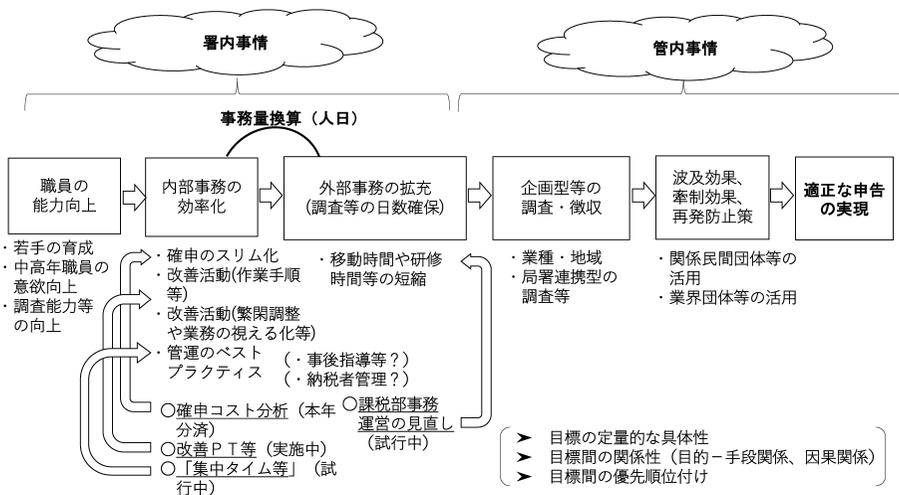
3つ目は、内部事務の未経験者や非常勤職員の活用を促進するため、事務処理要領を具体化した作業手順書の作成である。具体的には、従来の事務処理要領には若干粗いという問題があり、行間を読むノウハウが必要となっていた。そこでノウハウ共有化のため行間にそれを文書化して埋め込み、未経験者や非常勤職員でも使える作業手順書を作ったのであった。

以上のような事務改善提案等の活用により効率化による事務量が捻出され、それが成功体験となり、新たな事務改善を生み、更なる効率化が期待できるという好循環サイクルができあがっていった。事務改善活動による事務量の捻出は、定員事情が厳しくなればなるほど、新たな課題への事務の必要が高まれば高まるほど、宝の山として重要となっていた。

### 2.3 1枚紙に描く組織戦略

「人日管理」については事務改善やムダ取りといったマイクロへの展開は進んだ一方で、マクロへの展開である組織戦略としての目標の連鎖については課題が多い状況であった。これは、効率化によって生み出された貴重な事務量が漫然と消費されていくことを意味し、大きな問題を秘めていた<sup>9</sup>。そこで、各税務署において組織戦略を構築しPDCAを機能させる観点から「プランの流れの例」(図2参照)を示し、全体像を1枚にまとめるよう提言した。各署において、効率化により捻出した事務量を税務調査等の外部事務にいかにも活用するか、外部事務の効果を最大限発揮するための波及効果、牽制効果、再発防止策をどうするかなどについて、目的-手段関係や因果関係仮説等により目標を連鎖させ、組織戦略を綿密に組み立てさせるように努めたのであった。

図2 Planの全体像(例)



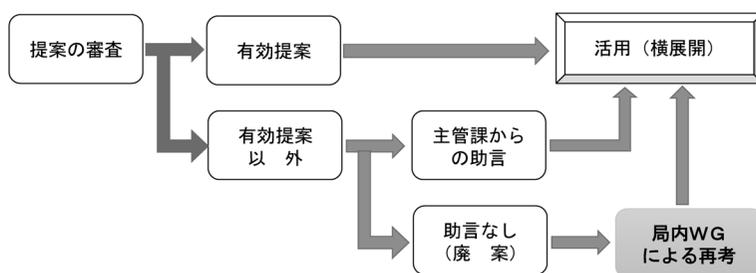
組織戦略は多過ぎると読む労力が必要となり、その結果、誰も読まなくなり、職員の方向付け<sup>10</sup>に役立たないものとなる。そこで、これを1枚にまとめることが出来れば、現場職員も含め組織全体で、分かりやすい→意識が合わせやすい→職員の方向付けが容易となるといった効果が期待できた。コミュニケーションツールとしても機能し、組織内での合意形成にも効果を発揮した。1枚紙のプランは「署運営全体プラン」と称され、各署に徹底されていった。「署運営全体プラン」の策定を通じて、各税務署長が、各署の事情や実情を把握しながらその状況を踏まえて自律的に判断し、署ごとの具体的な戦略を柔軟に考えるようになったのであった。

### 3. 広島局における平成27事務年度以降の取り組み

#### 3.1 事務改善提案の更なる活用

事務改善の提案件数は以前400件程度であったものが800件超と倍以上に増加し、改善意識は高まってきていた。しかし、提出された提案のうち活用された件数は全体の3割程度であり、残りの7割は活用されずに廃案となっていた。そこで、提案は原則として廃案にすることなく使い切るべきとの問題意識の下、広島局各主管課の若手職員によるワーキンググループにおいて「提案の活性化フロー」に基づき廃案となりそうな提案も丁寧に検討した結果、数パーセントの廃案を除きその殆どを活用することができた（図3参照）。

図3 事務改善提案の活性化フロー



#### 3.2 転換プロセスの重要性

「人日管理」導入の平成26事務年度以降、その効果として相当に大きな事務量が得られたが、その過程で、捻出できた事務量は予め何に使うのか十分に考えておかないと事務量そのものが雲散霧消してしまうことが判明した。そこで、内部事務において効率化した事務量が、署の事務運営の中で、どのように各事務システムや部門に配分され、どのようなプロセスを経て外部事務量に転換していくのかについて、図4のような表で可視化していくこととした。そのキモは、予め事務量をどこに受け入れどれだけ外部事務へ回せるかを検討しておかないと、いくら内部事務を効率化して事務量を捻出できたとしても、事務量を転換していくプロセスの途中でロスが生じるということにある<sup>11</sup>。

図4 事務量の転換プロセス

項目	事務効率化日数 a	他システムへの応援 等日数 b	転換率 b/a	外部事務 投入日数 c	活用率 c/b	インプット/アウト プットの効率 c/a
全 署 計	人日 17,070.3	人日 16,802.9	% 98.4	人日 14,634.8	% 87.2	% 85.8

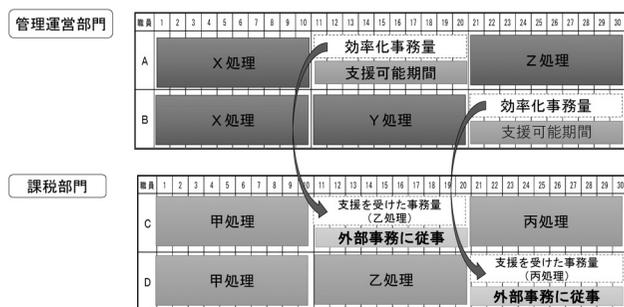
この事務量転換プロセスにおけるロスの最小化のため、以下の点について全税務署で共有化していった（図5参照）。一点目は事務の「玉突き」と「溜め」である。事務量の転換のためには、内部事務を主に担当する部署の職員は、効率化できた事務量を使って、他の事務システムの内部事務のうち質問検査権を行使せずにできる事務を支援する。他の事務システムの内部事務を担当

する職員は、支援により浮いた事務量を自らが調査事務等の外部事務に使うか、調査担当職員が行っている事務を支援する。このようにして、内部事務で効率化できた事務量を外部事務に段階的に押し出していかなければならない。また、調査事務に活用できるロットの事務量を確保するために、数か月先の事務まで見越して前倒しするといった「溜め」も必要となる。

二点目は支援元と支援先との緊密なコミュニケーションである。事務量の円滑な転換のためには、効率化で捻出した事務量を財源に、他部門を支援する部署（管理運営部門）と支援を受け外部事務量を確保する部署（課税部門）との間で、支援する事務の内容とそのタイミングについて、実際の従事者を念頭に置いてすり合わせを綿密に行う必要がある。

三点目は代替策の準備である。ロス減少のためには、効率化できた事務量が調査事務とマッチングできない場合でも調査以外のマッチングできる代替事務を予め準備しておく必要がある。

図5 動態表を活用した事務管理



(注1) 監理運営部門の職員Aは、Y処理事務の効率化によって11日から20日の間に空きが生じることから、課税内部部門の乙処理を支援できる。これにより、課税内部部門の職員Cは外部事務に従事することができる。

(注2) 管理運営部門の職員Bは、Z処理事務の効率化によって21日から30日の間に空きが生じることから、課税内部部門の丙処理を支援できる。これにより、課税内部部門の職員Dは外部事務に従事することができる。

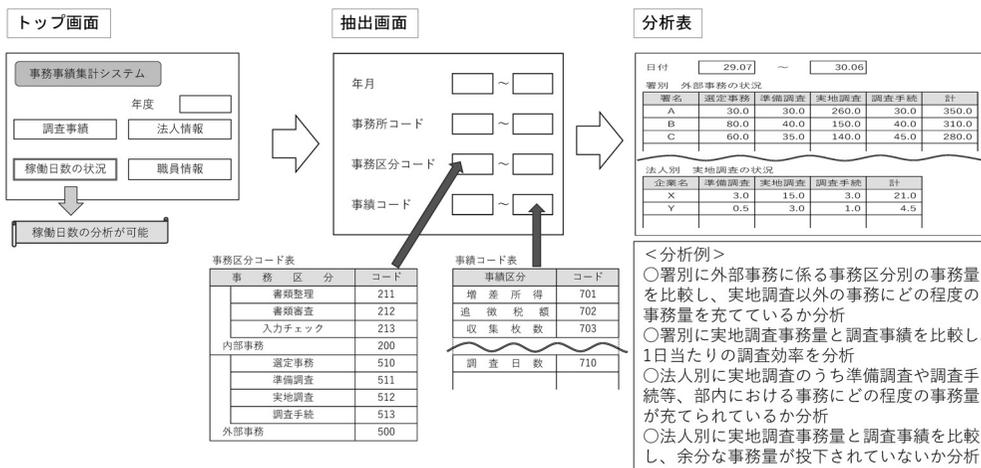
こうした転換プロセス重視のマネジメントには、組織運営上の効果として、外部事務量の増加という事務運営上のメリットもあった。しかし、それ以上に重要であったのは、税務署幹部が、内部事務において効率化した事務量をどのような形で外部事務に投入できるかをあらかじめ考え計画を立て、継続的に状況を観察し、想定どおりにならない場合にはどこに問題があったのかを把握して、必要に応じて途中で計画を見直し、代替策を考えるといったことにあった。事務量に途切れがないように、事務量を供給サイドからみる視点が持てるようになった。

### 3.3 外部事務における事務量分析の活用

「人日管理」により内部事務の効率化による外部事務量の確保は図られていった。しかし、何とかかき集めて確保した外部事務量に見合うほどには、実地調査件数等の外部事務の成果は上がっていなかった。その原因を検討したところ、現行の「稼働実績システム」を活用すれば詳細な原因究明ができることが判明した<sup>12</sup>。例えば、調査以外の様々な事務の割合を署別に比較したり、1日当たりの調査効率や法人別の準備調査や調査手続等の事務量の割合を署別に比較したり、更には、実地調査事務量と調査実績とを法人別に比較したりして、余分な事務量が投下されていないかといった様々な分析が可能なのであった（図6参照）。

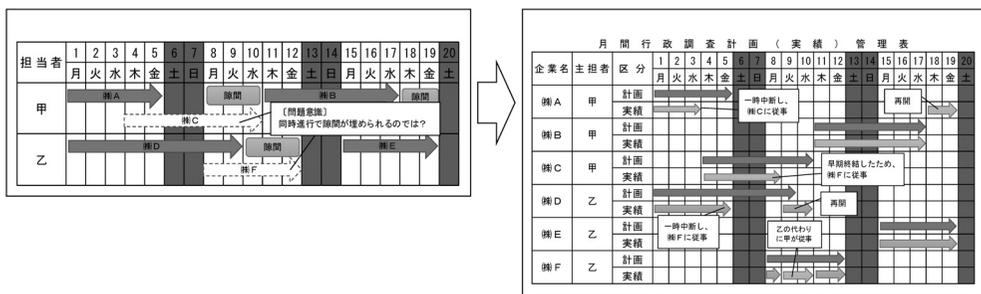
事務量分析の結果、調査件数が増加していない原因の一つは、実地調査事務に充てるべき事務量が、内部的な事務である調査選定事務に必要以上に充てられていたことにあった。事案終了後次の事案に着手する間の人日が、必要以上に調査選定事務に充てられていたことが判明し

図6 事務事績システムを活用した事務量分析



た<sup>13</sup>。そこで、事案ごとに担当者の計画と実績を示すガントチャート<sup>14</sup>のような「実地調査線引表」を活用して見える化し（図7参照）、ムダ取りを行っていった。

図7 実地調査線引表の活用



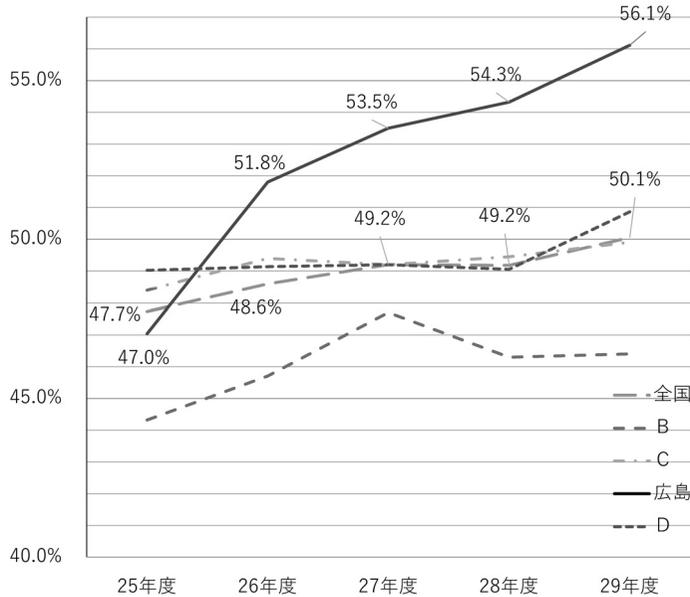
### 3.4 広島局の外部事務割合

以上の取り組みの結果、広島局の外部事務量の割合は、例えば法人課税事務でみれば平成25事務年度から平成29事務年度の5年間で47.0%から56.1%と2割増になった。しかも、広島局定員の減少や育児・介護等のための職員の休業や休暇の取得等によって、広島局職員全体の総稼働事務量は減少しつつあったことから、その分を差し引く必要もある。例えば、広島局の定員減少がなければ、その分、外部事務量割合は更に増加しているはずであった。

ともあれ、広島局の外部事務量割合の推移（図8参照）は、まさに広島局における「人日管理」の取り組みの表れであった。限られた事務量（人的資源）を有効に活用するという事務量マネジメントが取り組まれている成果を雄弁に物語っているのがであった。

なお、この外部事務量割合の外側に、外部事務の見直しによる調査件数の増（量の向上）や、

図8 法人課税事務における外部事務量割合の局間比較



各署の「署運営全体プラン」と結び付けられた取り組みによる質の向上という効果も存在する。従って、質量ともにみると、腰だめだが、3割増を超える効果が得られていると思われる<sup>15</sup>。

#### 4. 広島局個人課税部門の確定申告事務における取り組み

適正かつ公平な課税・徴収の実現のために、内部事務量を削減して外部事務量に振り替えることは、国税組織全体の重要課題である。これは所得税等を担当する個人課税部門でも同様である。同部門の場合、毎年春に実施される確定申告に係る事務（以下、確定申告事務）<sup>16</sup>について、これをいかに効率化し、税務調査等の外部事務に振り向けるかが課題となっている。

##### 4.1 スリム化に向けた従前の取り組み

個人課税部門でも従来から確定申告事務をスリム化し、実地や机上等での税務調査を拡充する取り組みが推進されてきた。例えば、確定申告期間中（以下、期中）の相談事務等の効率化に加え、確定申告期前（以下、期前）の相談等の受付や確定申告期後（以下、期後）に行う収受した申告書の検算等の事務の縮小により、期前にも外部事務にできる限り事務量を投下するとともに、期後もできる限り早く事務を平常化して外部事務を立ち上げるよう取り組んできた。

しかし、残念ながら従前は大きな成果が上げられていなかった。その主な原因は、国税局側・税務署側ともに、確定申告における相談事務は申告者の年齢構成や個人事業者・農業所得者・年金所得者などの構成割合が各署で異なり、各署の実情もそれぞれであることから、一律

的な申告相談体制は構築できないと暗黙裡に認識していたこと、また、行政サービス（納税者サービス）に重点を置き相談事務量の効率化や税務コンプライアンスの向上といった組織目標が後回しになっていたこと、更には、人日を活用した標準的な処理目標（例えば、相談効率や審査効率）を各署に示していないため、自署の立ち位置が不明で自署の対前年の数値さえクリアしておけば満足していたこと等から、各税務署がそれぞれのペースで前年の取り組みのマイナーチェンジに終始していたためであった。

## 4.2 平成 26 事務年度以降の取り組みの 3 本柱

確定申告事務のスリム化については、平成 26 事務年度以降、定量的な分析とりわけ事務量に関する分析を徹底的に活用することとした。上記のような国税局側・税務署側のいわば甘えを断ち切るべく局署の意識改革に努め、以下のポイントを中心に取り組んできた。

### 4.2.1 組織目標の明確化

各種会議等の場を通じ、局側から署側に、確定申告のスリム化、即ち、確定申告における ICT 申告<sup>17</sup> の勧奨等による来署者の削減や相談事務の効率化等の組織目標を繰り返し明示し、伝達した。事務年度をまたぎ、何年間にもわたって発信し続けることにより<sup>18</sup>、確定申告における国税局側の立場にブレがないことが職員間で認識共有されていったのであった。

### 4.2.2 事務量に関する新指標の活用

国税局管内での自らの税務署の立ち位置を知ることは、効率的な確定申告相談体制の構築に大きな効果を有する。このため、来署者 100 人当たりの相談事務量を「人日」で把握し、相談効率を示す新たな指標として活用した。相談効率については、平成 26 事務年度は期中相談から始め、翌事務年度以降には期前や期後にも活用するようになった。このほか、署別にきめ細やかな分析もあわせて行うこととし、定量的な分析そのものも拡充していった。

### 4.2.3 ベストプラクティスのヨコ展開の徹底

従来は、ベストプラクティスを共有していくという明確な意識がなかった。局側も税務署に対して運営方針の強制はせず、自然体で目にとまった事例を局内広報で紹介する程度で、当該施策の採用の可否は各税務署の判断に委ねていた。しかし、平成 26 事務年度以降は改善活動の成果を含め、ベストプラクティスを積極的に発掘し、そこでの方法論をきちんと整理した上で<sup>19</sup>、他の税務署にヨコ展開を図っていった。

## 4.3 基本的なコンセプトと各事務年度における取り組み

平成 26 事務年度以降の各事務年度における取り組みの基本的なコンセプトは、概ね、①納税者自身が自発的に作業可能となる申告会場運営を構築する、②非常勤職員を最大限に有効活用する、③職員は職員にしかできない業務に専念させるというものであった。そして、このコンセプトに沿った形で様々な取り組みが行われた。

各事務年度の取り組みに当たっては、11 月頃に開催される各税務署の統括官を集めて行われる統括官会議において翌年の確定申告に向けた取り組みが検討され、確定申告終了後の 5 月

頃に開催される統括官会議において事後の振り返りが行われる。以下では各事務年度における取り組みの主だった項目とその主な成果を掲げることとする。

#### 4.3.1 平成 26 事務年度

来署者の削減に関しては、ダイレクトメールによる国税庁 HP 作成コーナーの紹介、自宅等からの ICT 申告の勧奨、申告不要制度の周知等が行われた。相談事務の効率化に関しては、時期別時間別弾力的人員配置などの会場運営マネジメントの強化といった意識醸成を図るとともに、セルフコーナーの拡充や手順書等の配付などが行われた。その一方、会場運営のマネジメントの不徹底、手順書の活用が不十分といった課題も観察された。以上の結果、人日管理が導入された初年度の平成 26 事務年度は劇的な効果が得られた。相談事務量は対前年度比で 2 割近く削減され、相談効率も 1 割以上の改善が見られたのであった。

#### 4.3.2 平成 27 事務年度

来署者の削減に関してはダイレクトメールの対象を拡充する等の施策が行われた。相談事務の効率化に関しては、ベストプラクティスの還元を進め、自署の立ち位置を意識させることを通じた効率化を図る<sup>20</sup>とともに、案内表示の簡素化・見える化による案内補助者の削減等が行われた。その一方、漫然と前年を踏襲している税務署も観察された。以上の結果、平成 27 事務年度の相談事務量は対前年度比で約 1 割削減され、相談効率も 1 割近くの改善が見られた。

#### 4.3.3 平成 28 事務年度

平成 28 事務年度はマイナンバーの記載が本格化した年度である。来署者の削減に関しては期前相談会場の縮小などの施策が一部の署において行われた。相談事務の効率化に関しては前事務年度の取り組みが継続された。また、地方税当局が収受した確定申告書のデータ引継ぎが可能となり、他の国税局に比べて高い引継割合となった。その一方、他の国税局と比べて自宅等からの ICT 利用の割合が低調といった課題も観察された。以上の結果、平成 28 事務年度の相談事務量は約 5%削減された。

#### 4.3.4 平成 29 事務年度

来署者の削減に関しては期前来署者に対して自宅等からの ICT 申告を勧奨する等の施策が行われた。相談事務の効率化に関しては、会場レイアウトの工夫による省力化や翌年以降の来署者の削減策としてのセルフコーナーの廃止とスマホ・タブレットコーナーの拡充等の施策が行われた。また、地方税当局からのデータ引継件数を大幅に増加させることができた。その一方、期前来署者の削減については未だに税務署によってばらつきが観察された。以上の結果、平成 29 事務年度の相談事務量は 5%近く削減された。

#### 4.3.5 平成 30 事務年度

大口源泉徴収義務者に対し従業員の自宅等からの ICT 申告を勧奨するなど、積極的な周知・広報を展開した結果、自宅等からの ICT 申告（ID・パスワード方式による e-Tax 利用含む）は対前年約 1 割増加した。期前来署者の抑制についても、事前の広報のほか、期前来署者に対し

て自宅等からの ICT 申告の勧奨や期中の来署案内により、対前年 5 割減と大幅に減少した。

これらにより得られた事務量により、調査関係事務量を最大限維持しつつ、平成 30 年 7 月の豪雨災害等により被害を受けた納税者に対して、各種説明会の開催や災害相談ブースへの案内など、親切・丁寧な対応に努めた。結果として、被災地域を管轄する税務署においては相談事務量が大幅に増加したものの、その他の税務署では効率化の効果が得られ、総体として対前年約 3% 程度の増加にとどめることができた。

#### 4.4 振り返って留意すべき点

ここで、以上の取り組みを踏まえ、振り返って留意すべき点として 2 点を挙げる。

##### 4.4.1 リーダーシップの継続性

国税組織では国税局長をはじめとする幹部は 1 年といった短期間で交代するのが常であり、しかも事務運営は局長等の意向に左右されるところも多い。このため、事務運営は局長を始めとする幹部の意向次第でコロコロ変わるといったイメージを持つ職員も多い。その結果、表面だけ従った振りをする行動も国税組織内でまま見受けられることとなる。

事務運営は本来、事務年度が替わってもその基本的な方針は変わらないことが望ましい。従って、事務運営の基本を担う個人課税課等の主務課は、それなりの覚悟をもって基本方針を練り上げる必要がある。そして、基本方針を決めた以上、そこでのリーダーシップは右顧左眈しないことが望ましい。国税局主務課のリーダーシップの継続性が極めて重要視されるのである。

##### 4.4.2 一般職員への浸透のキモ

確定申告事務を現場で担い、そのスリム化を実際に行うのは、一般職員である。従って、一般職員にスリム化の意義付け等をいかに浸透させるかは非常に重要なポイントとなる。しかし、一般職員に、成果を数字のまま強調してもその心に響くものとはならず、浸透もしない。このような数字の成果は、施策を推進する幹部職員間で共有していればことは足りるのである。

現場の一般職員には、超過勤務の縮減や年次休暇取得率の向上等、働き方に関連する「実感できる成果」や「目に見える成果」の方が心に響くものとなり、浸透する。従って、働き方に関連するこれらの成果を着実に出し、その成果を一般職員に示しつつ、取り組みに弾みをつけることが非常に重要となる。

平成 26 事務年度からの取り組みにより、確定申告期における個人課税部門職員は、実感として超過勤務の減少を感じている。例えば、以前であれば申告相談会場での納税者の申告相談終了後に、審理未済の申告書検算のため、超過勤務をすることが多かったが、現在ではそのようなことが非常に少なくなったとのことである。また、広島東税務署の場合、平成 25 事務年度と平成 30 事務年度の確定申告期における個人課税部門一人当たりの超過勤務時間を比較すると 2 割程度減少しており、効率化効果の一部が超過勤務時間の縮減として現れているのである。

## 5. 各税務署における最近の取り組み

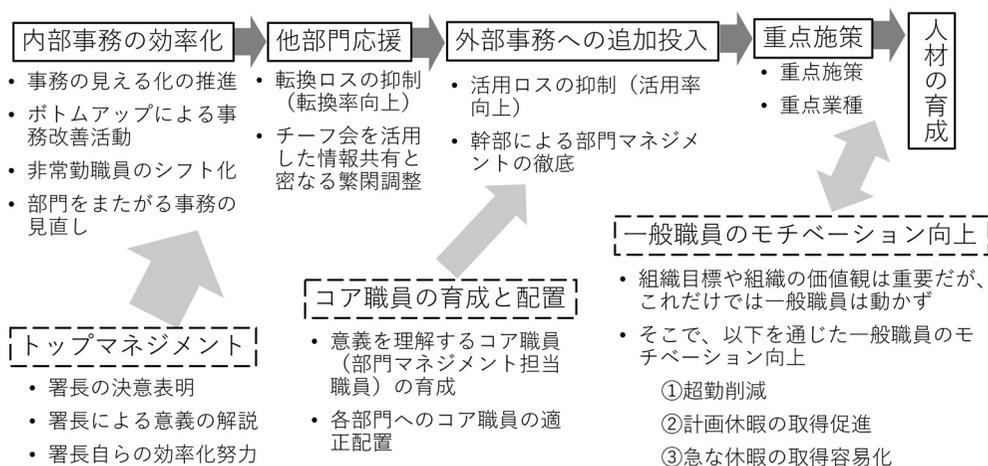
### 5.1 岡山東税務署の取り組み

#### 5.1.1 「署運営全体プラン」の活用

岡山東署では、国税庁の組織目標の達成に向けて「人日管理の徹底とPDCAサイクルに基づく事務運営」を基本方針に掲げるとともに、「内部事務の効率化」⇒「他部門応援」⇒「外部事務の追加投入」⇒「重点施策」⇒「人材の育成」というサイクルを意識した事務運営を行った。内部事務を効率化して人日を捻出し、これを他部門応援に転換する。応援を受けた部門ではその人日を外部事務に追加投入し、署として重点的に取り組むべき施策の充実を図る。この取り組みを通じて、複数事務に対応できる職員や調査能力の優れた職員（特に若手職員）を育て、更なる効率的・効果的な事務運営に繋げるというサイクルである。

「署運営全体プラン」は事務運営の全体像を取りまとめた1枚ペーパーで、部門単位の方針や各部門の施策を署全体の方向性と結び付け、組織としての意思統一（合意形成）を図るために活用した（図9参照）。これにより、各職員が署の実情（署内事情や管内事情）や署の重点課題を理解でき、意思統一に効果があったほか、組織での「自分の立ち位置」（果たすべき役割）を自覚でき、それが各職員のモチベーションの向上に繋がった。また、事務運営の全体の方向性と他事務系統の課題も理解することで、相互理解や縦割り意識の払拭に繋がった。

図9 岡山東税務署の署運営全体プラン（イメージ）



#### 5.1.2 取り組みの具体例

##### 5.1.2.1 内部事務の効率化

内部事務の効率化は、効率化リソース（人日）の捻出するための取り組みである。「事務の見える化の推進」として、各部門ではホワイトボードを活用し、優先事務などの情報を共有するとともに、毎日の朝会で繁閑調整、相互支援等を実施した。「ボトムアップによる事務改善活動の推進」として、職員は事務改善意見を「なんでもボックス」へ投稿し、日々の問題意識

を国税局への課題提案に繋げた。「非常勤職員へのシフト化」として、非常勤職員用マニュアル等を有効活用して複数事務が可能なよう育成し、事務でなく事務量に応じた配置を行い、非常勤職員へのシフトを推進した。「部門をまたがる事務の見直し」として、事務系統横断的に対応可能な事務を抽出した。また、部門間を往復する事務を見直し、部門間の引継事務量を削減した。

#### 5.1.2.2 他部門応援への転換

内部事務の効率化リソース（人日）がロスなく他部門応援に転換されるよう転換率の向上に取り組んだ。「チーフ会の活用」として、各部門の事務処理チーフ（総括上席級）が毎金曜日に副署長室に集合して他部門の情報やスケジュールを共有し、翌週以降の繁閑調整を実施することにより、応援が必要な部署へ非常勤職員を優先配置したり、計画通りにならない場合に備えて代替事務を準備したりして転換ロスの最小化に努めた。これにより部門間の相互理解に加え、実効性のある円滑な繁閑調整が図られ、転換ロスの抑制に大いに成果があった。

#### 5.1.2.3 外部事務への追加投入

他部門応援に転換された人日がロスなく外部事務に活用されるよう活用率の向上に取り組んだ。「幹部による部門マネジメント」として、統括官等による部門マネジメントの徹底により、人日のロスは少なくなり活用率が向上した。また、署全体プランに沿って各部門で各種施策を展開していく中で、人日管理の意義を理解する統括官等の幹部（コア職員）の存在が重要であり、その部門マネジメントの良し悪しによって成果が大きく左右されることが判明した。

#### 5.1.2.4 重点施策の展開

外部事務へ追加投入できる人日が増加したことにより、いくつかの特定の課題に対する重点施策や重点調査について充実した調査展開が図られ、調査パフォーマンスの向上に繋がった。

#### 5.1.2.5 人材の育成

内部事務担当者については、他部門応援等への従事により、複数の税目に対応できる能力が向上した。外部事務担当者については、重点施策や重点調査への従事により、特に若手職員に対して充実したOJTを実施することができた。

#### 5.1.2.6 署運営全体プランの修正

署運営全体プランには上記 5.1.2.2. の転換率及び上記 5.1.2.3. の活用率を記載した「事務マネジメントシート」が掲載されており、毎月の幹部会合等で報告された。取り組みの成果が数値化・見える化され、定期的に更新して協議することで、その後のプラン修正に活用できた。

### 5.1.3 事務量マネジメントのポイント

事務量マネジメントを有効に機能させるためには次の3点が重要であった。まず、トップマネジメントである。岡山東税務署では、着任時の署長訓示や署務運営審議会（幹部会）等において、全職員が「人日管理」と「署全体プラン」の意義（価値・重要性）を理解する必要があることを強調するとともに、人日管理を徹底した事務運営を行っていくことを決意表明した。また、人日管理の取組はワークライフバランスの推進に資するもので、超過勤務の縮減や計画休暇の取得促進に繋がるものであることを丁寧に説明した。更に、統括官等の幹部の負担軽減が職場全体へ波及する（署長対応に要する統括官やそれを補佐する職員の事務量は想定以上に多い）ことから、署長案件に関する効率化・省力化を提言して、署長自らも効率化リソースを生み出す姿勢を表明した（会議等の開催回数・開催時間の削減、資料不要の報告・相談等）。

次に、コア職員の育成と配置である。人日管理を有効に機能させるためには、トップマネジメントに加えて、人日管理を理解し実践する統括官等の幹部（コア職員）の存在が必要不可欠であり、その育成が必要となる。また、コア職員の各部門への適正配置も課題となる。

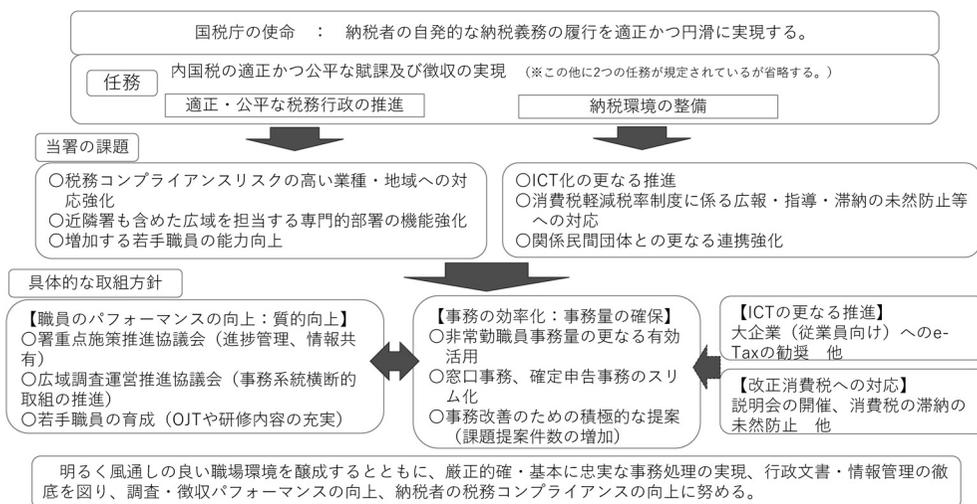
更に、一般職員のモチベーションアップである。組織目標や組織の価値観は重要だが、それだけでは人は動かない。特に一般職員は、超過勤務の削減や計画休暇の取得促進、急な用事でも気兼ねなく休める職場環境等への関心が高い。一般職員のモチベーション向上に繋がるよう、それらの成果を見える化して示すことが重要である。

## 5.2 広島東税務署の取り組み

### 5.2.1 「署運営全体プラン」の組織への周知徹底と浸透

岡山東署の事例と同様、広島東署でも署として取り組むべき課題として「事務の効率化」「外部事務の拡充」「重点施策等」「人材育成」等の要素を加味して「署運営全体プラン」を策定した（図 10 参照）。この「全体プラン」を職員全員が理解し、達成に向けて取り組んでもらうため、各事務系統が事務年度首に実施する事務打ち合わせ会において、署幹部による「全体プラン」の説明を行い、周知徹底を図った。次に、「全体プラン」実現に向けた各職員の取り組み意欲の醸成を図るため、現行の人事評価制度を活用し、各人が設定する業務目標のうち少なくとも一つは「全体プラン」で示している項目を目標設定させ年間を通じて取り組ませるとともに、定期的な管理者によるチェックを実施することとした。

図 10 広島東税務署の署運営全体プラン（イメージ）



### 5.2.2 取り組みの具体例

#### 5.2.2.1 署長のトップマネジメント

まず必要なのは署長のリーダーシップである。広島局では平成 26 事務年度から「人日管理」や事務改善活動について従来以上に意識的に取り組んできており、「人日管理」に対する

意識は組織目標の一つとして根付き始めてきていた。しかし、その一方で、税務署の人事異動は毎年職員の約 1/3 が異動することから、これを組織に定着させるためには、ある程度の年数もまた必要となる。そのため、人事異動後、機会あるごとに組織のトップとして自らの言葉で「人日管理」の必要性についてその趣旨や目的等を訴えた。その中で、事務の効率化や事務改善活動等については、特に①事務の効率化（事務改善活動）と厳正的確な事務処理は両立する、②日々の事務量の正確な記録は「人日管理」の徹底を図るための第一歩である、③柔軟な発想、柔軟な対応が重要であり、前年踏襲の姿勢やタテ割り意識を払拭することが必要であると説いた。また、新たな取り組みを行う場合、一時的には新規の事務量が発生し負担感が増すが、後続する事務を含めトータルで考えた場合、事務量の削減に繋がるという視点に立って効率化に取り組んでもらいたいと訴えた。

#### 5.2.2.2 月次の事務量分析

従来から四半期、あるいは半年ごとに PDCA サイクルの一環として計画と実績の差異分析等を行っているが、署幹部に「人日管理」の徹底を常に意識させるため、各事務システムの月次の投下事務量を事務区分別に表したデータと前年同月比、計画に対する進捗度合いを作成させ、特異な項目についてはその原因と今後の改善策等を記載させた。そして、項目によっては、対前年比だけでなく、3年間の平均値との比較を行わせ分析の精度向上を図った<sup>21</sup>。

#### 5.2.2.3 非常勤職員の繁閑調整

従来、各部門専属として非常勤職員を配置してきた結果、事務処理時間の間延びや部門間・非常勤職員間の事務の繁閑が発生していたため、①翌月の非常勤職員の所要事務量を前年より厳しく査定（高めの目標設定）するとともに、②各部門における非常勤職員の事務の進行管理を徹底（従前の 1 日単位から細分化）し、③それらにより捻出した事務量を「フリーアルバイト」として一旦留保し、月 1 回開催される各部門協議により「フリーアルバイト」を真に必要なとする部門へ投下する部門横断的な運用を開始した。これにより、内部事務の非常勤職員へのシフトが部門を越えて拡大し、余剰事務量を新たな事務に投入することができた。例えば、当署において取り組みが低調であった納税証明のオンライン請求件数が、余剰事務量を活用して、来署してきた納税者に対してオンライン請求の利便性等を説明、勧奨することにより、取り組み前の月と比較して約 5 倍に増加した。また、毎年、国税局へ提出している事務改善に関する提案件数も、前年に比して倍増するといった成果を上げることができた。

#### 5.2.2.4 外部事務（調査事務）の事務系統横断的取り組み

捻出した事務量の活用策として、課税上問題のある業種や地域の納税者管理の充実を図った。更に、それらを対象とした税務調査を実施するための「署重点施策推進協議会」を立ち上げ、個人課税、法人課税の事務系統を越えた業種ごとの情報の共有化や調査手法の情報交換を実施し、効果的な調査を実施するとともに若手職員の調査能力の向上に資することができた。

### 5.2.3 事務量マネジメントのポイント

行政機関の場合、事務改善活動の成果が民間企業のように企業利益というような目に見えるかたちで現れづらく、職員が達成感や効用を味わいにくいいため、前年踏襲型（現状維持型）の思考に陥りやすくなってしまうと危惧される。これを防ぐには、「人日管理」の徹底、事務の効率化が組織全体として取り組むべき重要課題の一つであるという認識を職員に植え付けることが重要である。更にいうならば、認識させるだけでなく、目指すべき最終目標や目標達成の

ための具体的手段・方法もあらかじめ示すことにより、職員全員が取り組みの意義や効果を認識するとともに、結果として超過勤務の縮減や休暇の計画的取得促進等といった自らの利益にも繋がるとの理解を得ることが必要である。

加えて、トップの強いリーダーシップとともに、それを支えるサブリーダー及び現場を直接指揮する事務担当責任者の協力が不可欠である。そのためには、常に情報の共有化を意識的にを行い、また、忌憚のない意見交換が可能な職場環境の整備を図ることにより、組織としての一体感を醸成することが必要である。

## 注

- 1 国税庁の事務運営と管理会計との関係は大西（2010, pp. 163-194）を参照のこと。
- 2 現場職員の残業や年次休暇の未消化等によって、行政運営を取り繕ってきたともいえよう。
- 3 平成26年7月～平成27年6月までを平成26事務年度と称している。
- 4 広島は中国5県50税務署を所管し当時の定員は3,200名（現在は3,000名）であった。
- 5 活動基準管理（ABM）を意識している。
- 6 業務標準を意識している。
- 7 現在であればRPAも該当しよう。
- 8 戦略マップやロジックモデルを意識している。
- 9 改革のモーメンタムを失わせる可能性があったからである。
- 10 方向付けとは、同じ方向を向いて努力することを意味する。
- 11 まさに「神は細部に宿り給う」である。
- 12 既に使っていたシステムに、実は既に装備されていたことが判明したのであった。
- 13 実地調査は納税者の都合等により日程の調整が必要となるため、ある実地調査が終了した後に次の実地調査に着手しようとするれば、事案の終了から次の事案の着手までの間に隙間の人日が生じてしまう。これにより、本来、実地調査事務に充てるべき人日が内部的な事務である調査選定事務などに充てられるなど、ムダが生じやすくなっていたのであった。
- 14 ガントチャートは、工場の生産管理等の工程管理に用いられる棒グラフの一種であり、横棒によって作業の進捗状況を表し、作業計画を視覚的に表現できるものである。
- 15 最も重要なことであるが、これらは、超過勤務の削減、年次休暇の取得促進等の職員のワークライフバランスを確保した上での取り組みであることは強調しておきたい。
- 16 申告納税制度をとるわが国においては、毎年2月16日～3月15日が確定申告期と位置付けられ、前年の1月1日から12月31日までの税額を自主的に計算し申告する。
- 17 国税庁ホームページの確定申告等作成コーナーや民間の会計ソフトで申告書を作成し、e-Taxを利用して送信または郵送等により書面で提出することをいう。
- 18 現場感覚では3年程度継続して初めて職員の意識改革が進み、効果が出てくるとの感触を有する。
- 19 ベストプラクティスを新たな標準にとらえ、その標準をヨコ展開していった。
- 20 ベストプラクティスの還元と立ち位置の意識付けは翌事務年度以降も継続されている。
- 21 前年に特殊事情がある場合、対前年比だけでは誤った分析となる可能性がある。

## 参考文献

- 大西淳也. 2010. 『公的組織の管理会計』同文館.
- 檜谷隆夫編著・財務省財務総合政策研究所編. 2016. 『公共部門のマネジメント』同文館.
- 竹本隆亮. 2019. 「国の地方局 A における管理会計実践」『管理会計学』27(2): 73-81.
- 竹本隆亮・大西淳也. 2018. 『実践・行政マネジメント』同文館.