

——研修生最優秀レポート——



個人住民税特別徴収の徹底化について

青森県十和田市税務課市民税係主査 佐々木 教子

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は「学長賞」という荣誉ある賞をいただき、大変光栄に存じます。このレポートは、当市の現状課題とじっくり向き合い解決策を考えたいという強い気持ちをもって作成したもので、評価していただき大変嬉しく思います。研修終了後、当研修で学んだことを業務に組み込み実践したところ、特別徴収率をはじめ、住民税全体の徴収率の向上につなげることができました。

今後も研修で培ったスキルを活かし当市の発展に寄与できるよう邁進したいと存じます。アカデミー職員・講師の皆様、研修生の皆様、職場の皆様、この場をかりて感謝申し上げます。

1 はじめに

個人住民税課税事務の最大の目的は、「納税通知書を送ることがゴールではなく、納税者が完納すること・課税したものを確実に税収に反映させること」である。

少子高齢化社会が進む中、自治体全体でも、職員が徐々に減少している一方で、税務事務の業務量は増加傾向にある。この現状で、最小の努力で最大の効果をだし、目的を達成するために優先すべきことは、「個人住民税特別徴収の徹底化」であると考えます。

個人住民税特別徴収制度は、所得税の源泉徴収義務のある事業主（給与支払者）が、アルバイト等を含むすべての従業員（納税義務者）に代わり、毎月の給与から個人住民税を差し引き（給与天引き）し納入する徴収方法で、地方税法第321条の4及び市町村条例により義務づけられている。特別徴収は、年12分割の納付となるため、普通徴収の年4分割に比べ、1回あたりの納税額が小さくなるため従業員の納付の負担が減るほか、自ら金融機関などに出向く必要もなくなるため納付の手間が省け、納付忘れもなくなる。事業者にとっても、特別徴収することで従業員の負担を減らすことができ、雇用維持につながる。自治体にとっては、徴収率ほぼ100%の特別徴収者が増えれば、徴収増が見込めるばかりではなく、これによって空いた時間を滞納繰越額の縮減や必要な別の業務

にあてることができ、さらなる徴収率の向上につなげることができる。

2 個人住民税特別徴収の現状

これまで各自治体は、特別徴収推進のための取り組みを進めてきたわけだが、平成28年度の特別徴収の実施率は、全国ベースで81.2%、当市は75.5%と青森県内で12位（40市町村中）という状況であり、特別徴収が原則であるにもかかわらず完全実施に至っていない。

3 なぜ特別徴収が8割程度しか達成されていないのか？

事業者と自治体、それぞれの立場から考察を試みる。

(1) 事業者側

事業者が特別徴収義務者になりたがらない理由は、“事務の煩雑さ”にある。特別徴収義務者に指定されると、各従業員の個人住民税を毎月給与から天引きし、それぞれの課税自治体が指定する金融機関で納入しなければならない。また、各従業員の課税自治体へ給与支払報告書や退職等の異動届の提出をしなければならない。場合によっては、納付手数料や給与システムの改修が必要となることもあり、時間と費用がかかる。特に、個人事業主（農業中心）や小規模経営の事業者は、給与関係の事務について詳しい者がいない状況で、

徴収と納付の事務が発生することに対し、煩雑で余計な手間がかかると不満を感じるようだ。それゆえに、事業者が普通徴収を希望する場合に、長年にわたり自治体がそれを認めてきた背景がある。

(2) 自治体側

一方で、自治体は特別徴収業務の集中化で苦慮している。特別徴収事務は2月から5月の当初課税時期に集中する。この時期は、確定申告や個人住民税申告の受付業務があるほか、申告書の入力、何万枚と提出される給与支払報告書や年金支払報告書のパンチ入力・ナンバリング・書類の並べ替えや、内容に疑義ある課税資料の確認・修正作業など大量のデータ処理に追われる。人員の集中導入や書類の管理スペースの問題、遺失リスクが常につきまとい、業務も煩雑になる。臨時的任用職員やパート雇用により乗り切っているが、この状況で、特別徴収の拒否事業者へのきめ細やかな交渉は困難である。

4 特別徴収における課題の対応策

(1) 青森県の全市町村一斉の完全実施に向けた

再取り組み

特別徴収の実施にあたっては、県内一斉指定することで事業者の理解が得られやすい。

また、事業者に提出してもらう総括表や異動届等の書類について、できる限り統一することで、複数の市町村から特別徴収義務者の指定を受ける事業者の事務負担を軽減することができる。

青森県は、他県に比べ、早い段階で特別徴収の推進に取り組んできたものの、戦略的な特別徴収完全実施プランや県内統一の特別徴収マニュアル、普通徴収を認める統一基準の設定、異動届出書等の各種様式の統一化が図られておらず、全国的にみても特別徴収の実施率が低く、取り組みの効果が反映していない状況である。

PDCAの考えに基づき、今までの取り組みの結果を踏まえ、課題の洗い出しや改善策の検討を県全体で行い、完全実施に向け、再度戦略を練り直し、取り組みなおすことが必要であると考え。

(2) 普通徴収切替理由書の導入

今後は、他県の取り組みを参考として、普通徴収を認める一定の基準を定め、普通徴収を希望する場合には、給与支払報告書と共に「普通徴収切替理由書」の提出及び給与支払報告書（個人別明細書）摘要欄への理由の記載を求めるとし、基準を満たさない場合や理由書の提出がない場合には、法令に基づき強制的に特別徴収とし、厳格な対応を行う。

この理由書の導入は、徴収方法は事業所又は従業員が自由に選択できるものではなく、原則は特別徴収であることを意識づける上でも効果的であるため、当市でも取り入れたい。

(3) 特別徴収の広報活動の強化

特別徴収の徹底に際しては、法令根拠があるからと言って一方的な対応をすると、事業者との信頼関係を壊す結果となり、特別徴収義務者の指定後の苦情やトラブルにつながり、徴収業務や徴収率に悪影響を及ぼしかねない。特別徴収に係る制度内容や事務手続きについては、より一層丁寧な周知と説明が重要である。

自治体の広報誌やホームページでの情報発信に加え、税理士会や法人会・医師会・商工会などの関係団体の機関紙での記事掲載や、各団体の総会や研修会の際にチラシの配布、税務署が主催する市内事業所向けの年末調整説明会や、法人会・税理士会等の総会等に出向き、直接説明を行ったり、新たに特別徴収義務者となる予告通知対象事業者向けの説明会を市独自で開催することも有効である。

さらに、従業員が常時10人未満の事業者は、市町村への申請により年12回の納付を年2回（半年分をまとめて1回で納付）とする「納期の特例制度」があるが、この制度を知らない事業者が多く、毎月の納付が手間であることを理由に拒否するケースが多い。よって、要件を満たす事業者を中心に特例制度の周知を積極的に行いたい。

このような誠意ある自治体の対応は、事業者側の不安や事務の負担感をできる限り軽減することにつながり、円滑に事務を進めるうえで重要であ

ると考える。

また、特別徴収指定後の積極的なフォローも忘れてはならない。新規の特別徴収義務者は、事務手続きが不慣れなため退職等の異動届の提出漏れなど意図せずして滞納状態になるケースが多い。また、事業者が給与天引きした税金を会社の運転資金にまわし、滞納が毎月累増するケースもある。特別徴収の徹底化は徴収率の向上が目的であるが、指定後のフォローが手薄になれば、いくら苦労して特別徴収の完全実施を行っても、徴収率に反映せず、すべての行為が無駄になってしまう。

課税部門と徴収部門は連携を密にして、特別徴収義務者の監視を行い、早期納税交渉・早期賦課替えを行える体制を構築したい。

(4) eLTAX（電子化）利用のススメ

eLTAX（地方税ポータルシステム）は、地方税における手続きをインターネットを利用して電子的に行うシステムである。インターネット接続環境があれば、すぐに無料で利用することができる。

eLTAXのメリットは、①給与支払報告書等を市役所の窓口へ出向くことなく、オフィスや自宅からインターネットを利用して簡単に届出することができること。②複数の市町村への提出をまとめて一度に送信することができること。③各提出様式も全国統一であるため、自治体ごとに異なる様式で戸惑うということもない。また、国に提出する所得税の源泉徴収票と自治体へ提出する給与支払報告書の様式一元化により作成及び提出の負担が軽減されること。④自治体が送付する特別徴収税額通知書もeLTAXから電子送信することができるため、送信されたデータを事業所側の給与

システムへ取り込みが可能であること。⑤セキュリティも万全であるため誤配送等によるマイナンバーの漏洩リスクも軽減されることである。

このように、eLTAXを利用することで、事務の効率化やペーパーレス化、郵送料などの事務経費の削減が図られるため、先に述べた特別徴収の課題である“事務の煩雑化”が事業者・自治体共に解消される。

なお、平成31年10月から導入予定である「地方税共通納税システム」により、複数の地方団体に対し、一度の操作で電子的に納税が可能となる。これにより、給与支払報告書等の書類の提出から納税までの一連の特別徴収手続きがインターネット上で完結する。納入に係る利便性が向上することで、徴収率の向上も期待でき、事業者側も個人住民税特別徴収の要請に応えやすくなると期待できるので、eLTAXの利用促進についても併せて行いたい。

5 おわりに

自治体において法令通りに事務を行うことは第一であるが、特別徴収制度については、いざ法令通りに実施しようとするとな数々の問題が生じる。法令を遵守しつつも、それぞれの事業者や住民が抱える問題について解決策を提示し、納得してもらえるように事務を遂行していかなければならない。

今後も、投入した資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を使って、課税の段階で、できる限り無駄なく確実に徴収することを意識し、一つ一つよく研究しながら、双方にとってより良い方法を模索していきたいと思う。



本庄市の償却資産課税における課題と今後の取り組みについて

埼玉県本庄市総務部課税課資産税家屋係主事 **福島 宏紀**

最優秀レポート 学長賞を受賞して

身に余る賞を頂戴し、大変感激しております。講師の皆様、研修所の職員の皆様、共に学んだJ班の皆様をはじめとする研修同期の皆様、そして職場の上司・同僚の皆様に改めて御礼を申し上げます。

研修期間を通じて、熱く深い講義内容はもとより、志を同じくする全国の職員諸氏との学びと交流が、他では得難い私の財産となりました。今回の研修所での経験を糧に、今後の職務に励んで参ります。

I はじめに

筆者の勤務する本庄市は、埼玉県の北西部に位置する。人口は約7万9千人、江戸時代には中山道最大の宿場町として栄えた歴史のある市である。総合振興計画の理念として掲げられているのは、当市の偉人、全盲の国学者塙保己一の遺した言葉「世のため、後のため」である。市民と行政がこの理念の下に力を合わせ、日々まちづくりに励んでいる。

当市の平成29年度一般会計当初予算は283億7,300万円である。歳入の約38.3%を占める市税のうち、固定資産税全体の占める割合は約44.6%、中でも償却資産の占める割合は、平成29年度概要調書ベースでは約9.4%にも及ぶ。

筆者は総務部課税課の資産税家屋係に所属し、平成27年度の入庁以来、主として固定資産税の家屋及び償却資産についての事務を担ってきた。固定資産税は、法人税や所得税とは異なり、納付すべき金額を市町村長などの行政庁の処分によって確定する方式の「賦課税目」である。償却資産においては、土地・家屋の不動産登記に相当するものがないことから、賦課期日時点で所有している資産の価格等に関する申告を受け、これに基づき評価・課税を行っている。

償却資産に対する認知度は土地・家屋と比較して相対的に低く、税の専門家である税理士でさえも償却資産について熟知している者はそう多くな

いという。そういった背景から潜在的な申告義務者が眠り続けていることをもって、時に不公平な税制と揶揄されることもある。それに対して当市における償却資産への課税は、これまでの試行錯誤による知見・ノウハウの蓄積が多く、また担当人数も比較的多い家屋の事務体制に比べ、担当が土地係または家屋係の兼任として長年引き継がれてきたことや、申告制という一種の困難さなどに起因して、どことなく受動的なものであったことを否めない。

本稿の目的は、市町村の財政を支える基幹税目として重要な役割を果たす固定資産税のうち、償却資産分野について、公平・公正な課税のために求められる取り組みと、慢性的な少数担当体制の中で現実的な実践方法について明確化し、今後の方針を検討することにある。世のため、後のための理念に則った償却資産への課税を模索していきたい。

II 問題の所在

当市では、毎年12月上旬に償却資産申告書を各事業者へ送付している。送付の対象となるのは、送付不要との申し出のあった事業者を除く既存の事業者と新規の事業者である。新規事業者として当市にて捕捉しているのは、事業用家屋を新築した方及び新規に太陽光発電設備を設置した方、法人の設立届のあった方、個人事業開始届のあった方である。それぞれ、家屋担当、法人市民税担当、

個人事業担当から前年中のデータの提供を受け、リスト化している。そのため、新規に事業を開始された方については、概ね捕捉できているとの認識を持っているところである。

しかし、例えば平成29年度に申告書送付対象となった約2千余の事業者のうち、いわゆる農家や農業従事者はほとんど含まれていない。当市は肥沃な農地に恵まれており、県内有数の野菜や花きの産地として知られている。当然ながら多くのビニールハウスや農業用機械等の存在が外観からでも容易に認められるが、長きにわたり手がつけられずにいる現状がある。一部の業種に対する困難に際し葛藤しつつも、有効な対処法を見いだせずにいる。これが当市の第一の課題である。

また、太陽光発電設備を課税の対象とし申告を促すようになったのはここ2、3年のことであるが、それ以前から太陽光発電を営んでいる方についてはまだ捕捉が追いついておらず、彼らに対し必要な申告意欲を行えていない。課税客体の正確な捕捉と申告意欲が必要であるにもかかわらず、それを十分に遂行できていないのが第二の課題である。

Ⅲ 対策案

この種の課題については、一般的な解決策が既に示されているところである。主たるものが、「調査の充実」であり「広報による自主申告の促進」である。

第一の課題に際して、申告前段階において申告義務者を捕捉する調査には、先述した当市の新規事業者調査に加えて、国税資料の活用が考えられる。地方税法第20条の11には、「徴税吏員は、この法律に特別の定めがあるものを除くほか、地方税に関する調査について必要があるときは、官公署又は政府関係機関に、当該調査に関し参考となるべき簿書及び資料の閲覧又は提供その他の協力を求めることができる」と定められており、先進的な自治体では、この規定に基づいて得られた資料から、大きな成果を挙げているところもある。農業委員会の農地台帳と併せて確認すれば、申告の必要な農家・農業従事者の抽出が可能となるだ

ろう。農業分野に限らず、他の業種の事業者にも当然有効である。

第二の課題である太陽光発電設備については、経済産業局への照会により事業者を抽出することが可能である。当市においては、今年初めて経済産業局に対して照会を行い、市内のほぼすべての事業者を把握するに至った。今後、これまで申告のあった事業者と申告のない事業者を照合し、家屋での評価の有無の確認及び現地調査を実施し、不申告者に対し申告書を送るといった対応を検討しているところである。

Ⅳ 実践に向けて

とはいえ、突然償却資産の申告書が送付されてきても多くの事業者に不必要な混乱を生じさせてしまう。公平性・公正性を期すために、課税庁としての方針を明確に定め、得られた情報を精査するなど、申告受付の準備を十分に整えなければならない。また、ホームページや市政便り等を用いた広報活動を充実させることと併せて、関係諸団体に対し事前に説明し理解を得るなど、時間をかけた周知活動が必要である。

当市の課題への解決策については、前章にて述べてきたように、ある程度の方向性は見出しつつある。それでもこれまでに十分な取り組みが叶わなかった背景には、深刻な人員不足がある。先述の通り、現在償却資産担当は家屋係との兼任であり、集中して償却資産事務に注力できておらず、最低限の新規事業者の抽出と申告意欲のみに終始してしまっている。今後も担当職員数の増加は期待できないと仮定するならば、漸進的な改善を目指し、手段に優先順位をつけて取り組んでいく必要がある。

これまで述べてきたことをまとめると、以下の結論に至る。

第1に取り組むべきは、「広報による自主申告の促進」である。事業者は業種を問わず、所有する事業用資産を申告しなければならないこと。太陽光発電設備も発電量や売電契約によっては申告の対象となり得ること。これらを広報誌やホームページを活用して周知し、認知度を高めることに

よって、今後の課税庁側からの申告の促しに対して理解を得ていく準備が整うことになる。これについては、担当職員が少なくてもすぐに取りかかることができる。

第2に、「事務スケジュールの見直し」を図るべきである。当市は償却資産担当が家屋係との兼任となってから丸2年が経過した。その歩みを踏まえて、家屋係の事務スケジュールと折り合いをつけながら、情報収集、机上調査などの償却資産事務を充実させるスケジュール計画を組む必要がある。これまで償却資産担当も含めて、家屋第一・償却第二の認識が根強く残っており、申告期間以外では、償却資産事務をほとんど行えていなかった現状がある。この認識と現状は、この過程で変えていかななくてはならない。

第3に、「優先順位を決める」ことである。実行は早いほうが良いとはいえ、公平性・公正性を守るためには見切り発車は禁物である。例えば、一部の事業者から申告懲慥を新たに開始しても、その理由が説明できなければその処理自体が公平性を欠くこととなる。情報収集、机上調査、事務計画を十分に行い、申告受付体制を整えることが必要である。ここでは長期的な目標設定が重要になってくるだろう。

補足となるが、課題の克服を期すにあたり、近隣自治体との足並みを揃えることも忘れてはならない。資産が複数の市町村にまたがる事業者に

とって、他の自治体との取り組みに齟齬を感じれば混乱を招くほか、課税事務そのものへの信頼も揺らぎかねない。公平性担保の取り組みとして、それぞれ課税庁として何を行っているのか。それらがどの程度成果を挙げているのか。情報を共有し、ともに進んでいく姿勢が大切であると思慮している。

V おわりに

自治体によってその程度の差こそあれ、償却資産に対する課税は、公平・公正の観点から未だ多くの問題が残ると認めざるを得ない現状がある。本稿においては当市の事例を挙げ、現状において取り得る手法・手段について考察を行った。

償却資産についてただ申告を促すのみでは真に公平・公正な課税を達成することはできない。課税庁として納税義務者を正確に捕捉し、彼らに対する課税をより強力に推し進めることによって、その達成に近づくことができると筆者は信じている。その意味において、眼前の課題を克服するのみではまだまだ不十分であるが、全ての課題を一挙に解決してしまう特效薬もまた存在しない。本稿の執筆をもって、改めて自らを戒めることとし、今後の職務に邁進する所存である。

最後に、今回の研修へ筆者を快く送り出してくれた同僚職員諸氏と、研修期間中多くのご指導を賜った先生方に対し、厚くお礼を申し上げます。



効果的なOJTの実践に向けた支援策

大阪府茨木市総務部人事課研修係 出原 智子

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、学長賞という荣誉ある賞をいただき、大変嬉しく思います。研修を受講する中で、仕事に対する考えがみるみる変わっていったことを今でも鮮明に覚えています。

今回の受賞は、職場が快く研修に送り出してくれたこと、また担当教授をはじめ講師の皆様や職員の方々、共に学んだ仲間から、たくさんの刺激をいただいたことによるものと感じています。この賞にふさわしい職員となるべく、今後も全国の仲間と支えあいながら精進してまいります。

1 はじめに

職場での経験が成長につながる、ということは誰もが実感していることである一方、業務を通じた職場での指導や助言を「研修」として捉える機会はなかなかありません。研修担当者である私自身、職場外での研修（Off-JT）が研修の中心だと考え、職員のOff-JTへの意欲をいかに伸ばすかに注力していました。今回研修を受講し、最も効果的な人材育成の場は職場であることに気付くとともに、本市の研修として体系づけられていないOJTに危うさを感じました。本レポートではこの機会に、職場での職員相互の主体的な学習を手助けするという視点から、OJTのなかでも対一の個別指導に対する本市の課題と解決策を検討したいと思います。

2 茨木市における現状

(1) OJTの浸透不足

本市では平成27年に人材育成基本方針を改定しています。平成19年に策定した旧基本方針では職員の能力向上は自己啓発が基本であると定めていましたが、改定に伴い行った職員アンケートで、能力開発の手段として重要だと思うものとして「職場での実務経験」や「上司や先輩からの指導・助言」が上位となったことから、職場を基盤とした人材育成の推進の必要性に言及しています。しかしOJTに関するマニュアルがないため、職員は職場での指導方法の正解がわからず、またOJT

の推進が職場任せになっており、研修担当も各職場の状況を把握できていないのが現状です。

(2) 育てる意識のない職場

新規採用職員への職場での指導は、「新規採用職員指導育成制度の手引き」をもとに指導担当者が指導を行っていますが、制度を作ったことによる弊害も生まれています。職場の先輩から一人育成担当者を決め、新規採用職員の育成にあたることとしているため、他の職員が新人指導を担当者任せにしてしまうことです。職場全体で新人を育てる環境になく、職員一人ひとりが後輩の育成を担う当事者であるという意識がないため、新人の隣に座った先輩が「私は指導担当じゃないのに、隣だからと言って何でも聞いてくる」と文句を言い、直属の先輩が「新人が電話応対もできないが、人事課でもっとしっかり研修すべきじゃないか」と提言する事態となっているのです。

上記2点のような事態が各職場で起こっている今、指導を必要とする職員は最も効果的な能力開発の手段である「職場での実務経験」や「上司や先輩からの指導・助言」から知識や技術を引き継いで成長することはできず、職場における確実な後継者育成ができなくなります。その結果、将来的に行政を持続、発展させることさえ困難になる、ということも考えられます。

3 本市OJTの課題

(1) 体系的なOJTの欠如

各職場において、仕事を教えるという場面は必ずあるものの、OJT、いわゆる人材育成として「意識的」に「継続して」実施するという意識をもった職場研修に取り組んでいる例は多くありません。計画的な指導を行えば後輩の早期戦力化につながり、結果として指導側の業務の軽減につながることはわかっていながらも、市町村の業務が多様化・複雑化し、職員一人ひとりの業務量も増えた今、目の前の業務に追われる中で細かな指導が後回しになり、業務を点で区切ったその場しのぎの指導で乗り切ることが多くなっています。体系的にOJTについて学ぶ機会がないことが、その場しのぎの指導が蔓延する原因だと考えます。

(2) 自ら学び、職員を育てる職場環境の欠如

人は自分の経験をもとに考えが醸成されていくため、これまでOJTを意識せずに仕事を教え教わった職員は、「仕事は走っていればおのずと身につく」、「自分も何とか出来たのだから、計画を立てて丁寧に、なんて甘やかしてはいないか」という意識を持ちかねません。人材が潤沢にいて、後輩指導に親身で職場での人材育成をけん引できる先輩にゆだねられる環境であれば、職員全員がOJTを意識する必要はないかもしれません。しかし現在の行政職員は、一人ひとりが多様な業務をこなす必要があり、後輩育成を一手に引き受けてくれる先輩が生まれる環境にはありません。そのため、職員全員に職場での学びの重要性を理解し、実践に移してもらう必要があります。

4 効果的なOJTへのフォロー

職場における知識・技術の継承を確実に行うためには、各職場に「成長し、育てる雰囲気」を作り出し、「意識的・継続的」なOJTが行われる環境を整えることが不可欠です。そのために研修担当がすべきこととして、以下が挙げられます。

(1) OJTマニュアルの作成

OJTを実践する機会に直面した時、その方法がわからないのでは実践のしようがありません。自分

も成長できるせつかくのチャンスが生かせないことになります。そこで、指導する側が指導方法に迷わなくていいように、マニュアルの整備が必要となります。マニュアルは、誰もがOJTについて具体的にイメージでき、すぐに実行に移せるものでなくてはならないため、①OJTの意味・意義、②OJT推進による利点、③OJTの進め方（工程）、④OJTが効果を発揮する場面の例示等を盛り込んだものとし、また、計画的・継続的なOJTを実行できるように、①育成目標、②育成方法、③期間ごとの達成度、④最終評価等の項目を盛り込んだOJTシートの雛型を合わせて提示することも必要です。迷ったときにはマニュアルを見て、シートに沿って進めればよい、という安心感が、OJTに対する抵抗感やわずらわしさを払しょくするものとなります。ただ、OJTシートが煩雑であると継続性が保てなくなるため、達成度は数値のみの記入にするなど、シートは簡潔に作成できるものであることが重要です。

(2) OJT実践例の提示

各職場で「成長し、育てる雰囲気」を醸成するためには、OJTの実践例や成功例をひろく発信することが有効だと考えます。正しくOJTを実践し、職場全体で学び成長する風土を醸成している事例や、OJTの推進によって技術やノウハウ、さらには行政人としての心構えが伝承され、職場の雰囲気が変わった事例等を周知し、OJTによるメリットが教わる側だけでなく職場全体に波及することを認識してもらう必要があるからです。他部署で力を入れてOJTを実践している事例に触れることによって、OJTに消極的だった職場に「自分たちもやるべきなのではないか」、「やってみればよいことがあるのではないか」という意識を持ってもらうことが目的です。そのためには、場合によってはモデルケースとなる職場を選び、研修担当が重点的なフォローを行いながら経過を観察し、成功事例として作り上げることも必要です。

4 おわりに

人材育成がメインの業務である研修担当をしていると忘れがちですが、職員の育成について日々真剣に考えている職員というのは、全体でみると

ほんの一握りではないかと思います。大多数の職員にとって、仕事での成長は「いつのまにか」、「なんとなく」遂げてきたものであり、「職場での実務経験」の重要性は直感的・経験的に分かったつもりでいる程度かもしれません。しかし、人材育成を真に推進するためには、職員一人ひとりが学び、育てる意識を持つことが一番の近道だと考えます。研修担当として求められることは、職員が学び、育て

ることができる基盤を整え、互いの成長につながる良い波に乗れるよう支援し、職場におけるあらゆる情報や技術の継承という実を得られるようお膳立てすることです。主役となる職員をフォローし続けられるよう、人材育成は自治体行政の持続・発展につながる職務なのだという自覚を持ちながら研修担当者として課題解決に取り組んでいこうと思います。



「実効性のある広報」を実現するために ～主管課と広報課の協働について～

広島県広島市企画総務局広報課主査 奥田 恵理子

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は「学長賞」という荣誉ある賞をいただき、大変嬉しく思っております。恵まれた研修環境の下、質の高い講義や実技演習を受講することができ、担当教授をはじめ講師、職員の皆様に深く感謝申し上げます。

また、共に学び多くの刺激を与えてくださった研修同期の皆様、快く送り出してくれた職場の上司、同僚の皆様、本当にありがとうございました。

この受賞を励みに、今後も日々の職務に精進して参ります。

1 はじめに

私は昨年4月に広報課へ異動になり、以降広報紙を担当しているが、それまで自市の広報紙を読んだ記憶がほとんどない。要因はいくつかあると思うが、私自身に広報の必要性・重要性への認識・自覚が皆無だったことが、最大の要因だったと考えている。

在課一年目となる昨年度は、編集ソフトの使い方を覚え締切を守って記事を作ることで精一杯だった。今振り返れば、私の広報は、記事を作成した時点で終わっていた。

このような私が研修に参加し、各市町の担当者と意見を交わす中で、ようやく広報の持つ役割を認識し、これまで漠然と抱えていた疑問や課題を、自分なりに整理することができた。

今回は、その中で、本市の広報業務（主に広報紙）において大きな課題と考える「実効性のある広報を実現するための、主管課と広報課の協働の仕方」について考察する。

2 「実効性のある広報」とは何か

私がこれまで漠然と考えていた「実効性のある広報」とは、「正確で分かりやすい記事を作り、読者から『この記事の内容がよく分かった』と受け止めてもらう」ことであった。制度周知であれば「制度の概要などがよく分かった」、イベントであれば「イベントの内容がよく分かり、行って

みようと思った」と受け止めてもらえれば、自身の書いた広報記事はある程度成功したと考えていた。

そのために、文章を練り、レイアウトを工夫し、写真やイラストを入れ、インタビューを行い、それがある程度実現できると満足した。

しかし、研修で様々な講義を受ける中、自分の考えていた「実効性のある広報」が、本来あるべき流れの一部に過ぎず、次の点が欠けていたことに気付かされた。

(1) 記事の必要性（ニーズ）は行政・市民双方から見てどうか

これまでは、行政目線から、この事業はこのくらいの重要性があり、広報するにはこのくらいのスペースが必要という点を重視していた。しかし、同じ割合で、この事業の広報はどのぐらい市民から必要とされているのかという、市民目線のニーズも考えることが必要であると気付いた。

どちらが欠けてもいけない。例え市民の関心が現時点で低いとしても、市として必ず伝えるべきという内容は時としてある。行政から、市民からのニーズはそれぞれどれ程なのか、記事作成前に考えることで、記事の書き方も変わってくる。

(2) メインターゲットの設定

これまでは、市の広報紙という立場から、漠然ととにかく市民に読んでもらいたいという気持ちがあった。しかし各記事には「特にこの層には是非読んでもらいたい」というメインターゲットが

あるはずである。

(1)で記載したニーズと同時に、その記事は、特にどの世代・性別・層（育児中の親、施設の来場者など）に読んでもらいたいのか、具体的に絞り込みを行う。そうすることで、エッジのきかせた記事を作成することが可能になる。

(3) 掲載する目的・目標は、そして最終的な展望は何か

考えているようで考えていなかったのがこの点だと、今回の研修、特に一週目に行われた講義を通して気付くことができた。

記事の掲載を通して、イベントで集客したい、制度周知で理解を得たいなどと考えることは基本だが、例えばイベントの広報で考えると、イベントの成功と共に、イベント開催を通して今後どのような展望を描いているのか、といった見通しを持つことが必要ではないかと考える。イベントで集客を増やし、同時に展望として、○年後を目途にイベントの主催財団の認知度を△倍に引き上げたい、保有施設の稼働率を□%引き上げたいといったようなものである。例え具体的でなくても、こんな風になると良いなというイメージを持ち、小さな記事でも短期的な目標と長期的な展望を合わせ持って広報することで、経年的な効果に差が出るのではないかと考える。

(4) どの広報媒体がより効果的か

メインターゲットや広報目的を設定することで、初めて、どの広報媒体がより目的を達成することができるかを考えられる。広報紙かTVか、又は広報紙と組み合わせて直前でSNSでも発信するかなどである。更には、広報紙では詳細な説明も合わせて行うが、SNSでは先行して画像のみを連続発信してイメージを膨らませてもらうなど、切り口を変えて組み合わせられるところが工夫のしどころである。

(5) 広報の効果や目的はどの程度達成できたのか

この点が、本市の広報で最も欠けている部分と痛感した。これは、(1)で述べた行政・市民のニーズのうち、「市民のニーズ」をどう把握するかという点にも繋がる。

現在広報紙では、発行後2週間の間に主管課に

寄せられた市民からの意見を広報課に提出してもらい、広報紙担当ラインで供覧して終わっている。広報課に寄せられた意見は、原則、課長までの供覧か担当者が確認して終わりである。編集長が3カ月に一度程度そうした意見を取りまとめ、各局に情報提供することもあるが、習慣化はしていない。つまり、本市では、広報した結果届いた市民からの声が次の施策に生かされないまま消えており、広報課・主管課双方が、行った広報の結果・効果・課題を共有できる具体的な仕組みを、早急に作る必要がある。

3 実効性のある広報を実現するために

2で述べたことを実現するためには、主管課もまた、各段階で広報課と同じように広報意識を持ち、行動することが必要である。主管課と広報課は車の両輪であり、どちらが欠けても実効性のある広報は実現しない。

1年2カ月ほど広報紙を担当する中で、主管課が非協力的で、広報することで市民からクレームが来るのを恐れて掲載を控えたり、広報を広報課へ丸投げするということが時にあった。

だが、私自身、広報課で広報事務を行うことだけが広報ではなく、どのような事務においても市民と接することが広報そのものであるという意識なく事務を行っていたのだから、当然批判する資格はなく、更に言えば、主管課の気持ちが分かることも度々あった。

また、年々本市では、事務はより多く、より細分化し、より煩雑化している。眼の前の業務をこなすだけで精一杯という主管課の現状を置いて、広報意識を高く持て、と言ったところで何も改善せず、広報課と主管課が反目し合うだけになる。

ここでは、なるべく現実的な形で、2で述べた広報意識を主管課と共有し、良い形で協働していく方法はないかを模索していきたい。

(1) 掲載依頼書の様式を変更し、調整結果を記録に残す

まず、広報課への掲載依頼書の中に、現在項目化していない「メインターゲット、広報目的、使用したい広報媒体」を箇条書きで記載する項目を

設ける。

広報課と主管課で内容を精査し、長期的な展望については、担当課と調整を行う中で確認していく。

掲載依頼書には、広報課と主管課で話し合った内容（＝調整結果）を記載する欄も設け、記事の校正時に主管課へ返却する。短い文章でも結果を記入することで、当初案からの変更点や最終的な広報目的などを、主管課・広報課で共有でき、視点が揃う。

(2) 広報に対する市民の反応や要望を、簡単に入力できるデータベースを構築

広報後に市民から頂いた意見や要望を、受けた職員がそのまま入力できるデータベースを、庁内LAN上のi-city内に構築する。現在、i-city上で広報紙の捌け状況を各施設が入力できるフォーマットが既にあるため、実現不可能ではないと考える。

フォーマットに設定した所属、入力時期、記事、ジャンルなどの項目で、後日フィルタリングして打ち出すことができれば、いつでも一覧として見ることができる。決裁が必要な時は、個々の入力フォーマットを用いれば、大きな負担はないかと考える。最初は大変だが、入力情報が2、3年と積み重なっていけば、様々な場面で市民のニーズが集約したデータベースとして使えるのではないかと考える。

(3) 広報実績もデータベース化

どのようなジャンルの記事を、どのようにターゲットを定め、どの広報媒体を使って、どのタイミングで広報したかという実績もデータベース化すれば、同じ方向性の記事を広報する際に参考になる。広報紙発行時に広報課でまとめて入力するのが望ましい。広報課の負担は増えるが、一課が

入力することで入力漏れもなくなり、また、統一した記載内容で揃えられる。担当課にSNSの傾向などを調べる時間がなくとも、データベースから「このようなSNSが効果的なら試してみよう」というように、新たな広報媒体を使う敷居も下がることが期待できる。

(4) 新採研修・中堅研修で広報研修を必修化

長期間の研修が難しくとも、今回の研修にあった総論や広報メディアにおける基本的な知識を学ぶだけでも、意識は変わる。できれば早い段階で広報意識を持ってもらうことが市行政にとって有用と考える。

4 終わりに

以上、簡単ではあるが、実効ある広報とは何かと現状での業務の改善点をまとめた。

レポートを書く中で思い出したのは、研修参加前に発行した5月15日号での記事作成についてである。本市現代美術館における特別展の記事だったが、当美術館の広報担当者が非常に協力的で、良い材料や意見を提供してくださり、私も記事作成に熱が入った。掲載後に届いた市民の声をまとめた一覧表を送ったところ、返信メールには次のような内容が書かれていた。

「今回の広報は二重の意味で成功でした。一つは特別展の成功、もう一つは、特別展を通して当美術館を知り、今後も当美術館を愛してくださる市民の方を増やすという根底とも言える目標に、少しでも貢献できたことです。」

今回の研修を受けた今なら、この担当者の言いたかったことがよく分かる。広報という車の片輪として、今後も努力と共助を続けていきたいと考えている。



地方自治体における財政部門職員に求められる役割について

長崎県長崎市企画財政部財政課主事 喜多 真大

最優秀レポート 学長賞を受賞して

この度は、栄えある学長賞に選出いただき、誠にありがとうございます。このような栄誉は自分に縁のないものと思っておりましたので、授賞の知らせを受け大変驚きました。

「財政」という難解なテーマで賞を頂けたことを励みに今後も職務に当たりたいと思います。

これまでご指導くださった職場の方々をはじめ、共に研修を受講し議論を深めた皆様、大変親切にいただきました講師の皆様やアカデミーの職員の皆様に心より感謝申し上げます。

1. はじめに

「人口減少及び少子高齢化による生産年齢人口の減少などにより、多くの地方自治体では財政が逼迫している」という、もはや常識となったこの問題につき、我々地方自治体の間でも様々な解決策や対応策が検討・実施されてきた。財政の逼迫という面では、長崎市（以下「本市」という。）についても例外ではなく、平成27年度決算においては依存財源が65%（中核市平均50%）を占め、経常収支比率においても93.3%（中核市平均89.9%）と同規模程度の他の地方自治体に比べ割合が高くなっており、地方交付税などの国の財源に頼っている状況である。私は財政部門の職務経験年数も浅く、このような厳しい状況において地方自治体の財政部門職員に求められている役割とはどのようなものであるかを学びたいと思いテーマとして選定した。

2. 問題点・課題

私は今回の研修を通じ、職場で日々の業務を行ううえで、財政部門職員としての役割について理解が足りていない事を痛感した。

1つ目は「財政の逼迫」という問題について、その対応が「予算の削減」からのアプローチに傾きすぎていることである。本市においては、財政部門に要求があった予算に対し、企画部門が事業評価という形で施策としての有効性を検証しなが

ら、いかに費用対効果の大きい身の丈に合った査定をするか、ということに主眼が置かれており、今回集まった他都市においても同様の話を耳にする機会があった。本市を含め、「一度事業を始めると辞められない」「いかに事業を廃止し財源を生み出すか」というところが一番の課題として捉えられ、前年度に比べ、いくら予算を削減するかが焦点となっているケースも多い。もちろんこのことは大切で、予算査定については財政部門職員が最も労力を使う業務であるからやむを得ない部分もあるが、それは健全な財政運営を行うための財政部門職員が使うべき手法の一つにすぎず、他の処方箋と併用することが重要である。

2つ目に、自身の自治体が置かれている状況をよく理解することが不足していることである。例えば、今回の課題演習において、地方債の発行管理という観点から同じ班になった各自治体の地方債の発行管理を検証する機会があったが、本市の市債発行残高は増加傾向にあり、平成29年度は平成24年度に比べて約7%の増となっている。一方で、地方債発行を抑制することで年々残高を減らしている自治体もあった。この結果だけを見れば自治体によってばらつきがあるのは当然だが、大切なのは時代背景及びそれに伴う動向と自団体が置かれた状況をどこまで把握し、自分達がどのような方向に向かっていくのかを認識できているかどうかである。地方財政計画を見ると歳出のピークであった平成12年度と比較した場合、平成29年

度には投資的経費が約17.3%減少する一方、一般行政経費については社会保障関係経費の増加に伴い約19.2%増加しており、地方財政の借入金状況においても、臨時財政対策債を除く地方債残高は減少傾向にある。全国的に見れば人口が増加する中で設備投資に重きを置いていた時代から、現在は人口減少・少子高齢化に転じ、今後耐用年数を迎えるインフラ設備等への老朽化対策という問題を見据えながら、増加を迫る社会保障関係経費等に限られた財源でどのように対応するのか、自治体は判断を迫られている状況と言える。このような中、本市のように地方債残高が増加する団体と減少する団体が存在している意味をよく考えるべきである。

3つ目に、内部の組織、役割分担の問題があると考えられる。地方自治体の組織は基本的に縦割りで、部局や課といった役割分担がある。例えば、公会計は管財部門が担っていたり、施策については企画部門が担っているところもあった。本市においても公共施設マネジメントは管財部門が作成しているし、財政課内の役割としても「地方交付税」「市債」「財政健全化・公会計」というように業務を分担している。これらは自治体の財政運営を行ううえで密接に関連しており、担当者がその1つをマスターすればよいというものではない。もちろん組織として課長や部長が配置され、全体を統括しているが、必ずしも財政のスペシャリストの人材とは限らない。このように、国で決められた地方財政計画に基づき、地方に配分される財源を市民のためにいかに有効に使うかという枠組みの中で、自分たちの組織が最大限その目的を達成できるような役割分担になっているかを再度見直してみる必要があると考える。

3. 今後の対応について

まず、「予算の削減」を考える前に当たり前のように毎年続く事業が市民にとってのニーズを充足するものかどうかを精査する必要がある。公共施設総合管理計画などはまさにそういった観点から施設の在り方について再考するものであり、公共施設に限らずどの事業でもこの原点を忘れては

ならない。そのうえで事業実施のための財源をどのようにして確保していくのかについて、財政部門職員はより多くの選択肢を持っておくべきである。単純に「査定」を通じ「予算の削減」を行うばかりではなく、例えば市民ファンドを活用した新たな寄付制度などの歳入増対策や、ふるさと納税など域外から稼いで域内で循環させる中長期的視点に立った歳入確保策の構築、また、公民連携による事業の実施は公共施設マネジメントのうえでもこれまでにない新たな仕組みを構築できる大きな可能性を秘めている。さらに、公共施設を更新する際も従来の施設を単に建て直す時代は終焉しており、集約化・複合化など、50年、60年先を見据え、新たな機能や価値を持たせ生まれ変わらせることも重要で、その実現には都市整備計画などまちづくりの方向性と連動した施設の在り方についての議論も必要となってくる。「査定」を通じた「予算の削減」は健全な財政運営のための1つの手法だが、他の手法についても研究し、それらをどのように組み合わせて実施することが効果的か常に考えることが求められる。

次に、地方債の発行を例にとっても自治体によりその方針は異なる。本市では全国的な流れとは異なり、投資的経費及び地方債残高は増加傾向であることは先にも述べた。坂の町という地理的条件により斜面市街地が多く、水道のポンプアップやトンネル整備は必須で、投資的経費の増嵩を招く一つの要因となっている。留保財源に乏しいという事情もあるが、地方債は世代間の公平性という観点から、起債することが望ましい性質のものには抑制せずに発行している。一方で発行を抑制している自治体の中には、例えば首長が政策的に「地方債残高を〇%減らす」という目標を掲げ、施設の建設にも起債を充当せず一般財源のみで対応している事例もあった。問題はこれらの方針が、自治体が描く将来的なビジョンに沿って、自団体の財政状況を正しく理解したうえで決められているか否かである。漠然とした将来への不安による発行の抑制は、住民のニーズに応えるだけの事業実施の阻害や目的の無い基金残高の増につながりかねない。また、留保財源に乏しいとはいえ実質

公債費比率などの財政指標の範囲内だからといって発行を重ねると、財政の硬直化に拍車をかけ、将来世代に過度の負担を強いるリスクがある。発行に際してはマクロベースでの交付税算入措置や償還財源を常に意識しながら、将来のあるべき姿の実現に向けて制度を利用していかななくてはならない。地方債を例にとったが、他の財政関連業務においても、これまで国の考えがどのように移り変わり、地方財政計画にどのように反映されているか、また、自団体がどのような状況に置かれ、どこに向かい、どのように財源を確保していくのかを財政部門職員としてよく理解しておく必要がある。

第3に内部組織の役割については、財政面のみを考慮して決定できる問題ではなく、難しい部分もあるが、財政部門職員については自身に与えられた業務のみをこなすという意識では十分ではない。税金等の自主財源と地方交付税等の依存財源を常に意識し、どのような収入増対策を講じるのか、あるいは公共施設等総合管理計画を始めとした将来の財政負担を伴う計画をどの部署がどれだけ策定し、その計画において必要となる経費は地方財政計画の中でどのように見込まれ、どのように配分されるのか、市債発行に伴う後年度負担をどの程度見込んでいるのか。これらの複合的な要

素を縦割りの組織であるからこそ、管理職の人間だけではなく財政部門の担当者が十分理解し、施策の判断につなげる必要があると考える。

4. まとめ

今回の研修を通じ、財政部門職員の役割は、地方財政の仕組みについての正しい理解を活かし、様々なアプローチを駆使しながら地方の健全な財政運営を支えるコーディネーターではないかと感じた。本市においては市役所と市民をつなぐのは財政部門職員ではなく、窓口の担当者や現場に赴く人間であるが、彼らは必ずしも財政の知識に長けているわけではない。「財政」と聞くと彼らはもちろん、財政課職員ですら予算要求・査定という極めてミクロ的な面での関わりを想像しがちだが、財政担当者には国と地方の関係を始めとするマクロ的視点から市の財政を捉え、ミクロ的視点と併せ持つことで初めて見えるような、これまでにない切り口から健全な財政運営に向けたアプローチにつき、どれだけアイデアを出すことができるかが問われていると思う。また、それらのアイデアを他の部門の仲間と共有することで、さらに新しいアイデアが生まれ、結果として市民が満足できる施策を持続的に実施していけるよう、職場に戻っても自分の役割を意識したいと思う。