

# ——研修生最優秀レポート——



職員研修の企画と実践 — 第35期 第1組

## 学び合う職場環境の醸成について

埼玉県上尾市総務部職員課福利厚生・研修担当主任 白石 裕一

### 最優秀レポート「学長賞」を受賞して

この度は、栄誉ある賞をいただきまして、大変光栄に思います。本レポートは、日頃業務を進める中で悩んでいたことをテーマとし、研修の中で講師の皆様からいただいたお話や、同じ悩みを持つ同期生と取り組んだ演習などを通じて得られた学びをもとにまとめたものです。そうした成果にスポットライトを当てていただけることは、大変うれしく思います。多くの学びを与えてくださった講師の皆様、同期生の皆様、また、こうした機会を整えてくださった事務局の皆様、心より感謝を申し上げます。

## 1 はじめに

デジタル技術の急速な発展や新型コロナウイルスの感染拡大、気候変動による自然災害リスクの増大など、これまで経験したことのない激しい変化の時代を迎えている。また、少子高齢化の進展や家族のあり方の多様化など、社会構造の変化が地域社会に与える影響は大きく、地方公共団体が果たす役割は増大するとともに複雑・多様化している。

一方、その担い手である地方公共団体の職員数は、これまで行われてきた集中改革プランなどの行政改革において、定員管理の適正化が進められてきた。総務省が行った地方公共団体定員管理調査によると、令和3年4月1日現在の地方公務員数は280万661人で、令和2年からは新型コロナウイルス感染症対策のための体制強化などによる例外的な増加はあるものの、ピーク時の平成6年と比較すると約48万人減少している。

こうした状況から、地方公共団体においては、人材マネジメントに経営資源の最適化という視点を持つ必要がある。つまり、限られた職員数で効率的に行政サービスを提供していくため、公務現場を着実に支える職員の層を厚くすることに経営資源を集中する必要があるということである。

## 2 本市職員の現状と課題

本市職員の現状を見ると、職員数は令和3年4

月1日現在で1,422人であり、平成8年度の1,742人をピークとして、320人減少している。また、その年齢構成を見ると、団塊の世代の大量退職があった時代に採用された30歳代前半が最も多く、次いで50歳前後、その間の世代である40歳代前半の職員が少ないという状況である。

こうした現状や社会情勢、職員との関わりの中で、私が感じている本市の人材育成上の課題を次のとおり二点挙げる。

第一の課題は、職員間での人材育成意識の希薄さである。近年のIT化やデジタル化の進展の中で、業務を進めるうえで必要な情報は手に入れやすくなり、情報伝達や共有もデジタルになり、他人の関与がなくともある程度一人で業務を完結して進めていけるようになった。このことで、お互いの仕事が見えにくくなり、教え合いながら業務を進めるという意識が希薄になっているのではないかと。本来であれば、後輩指導に影響力を発揮してほしい職層である30歳代の中堅職員が、若手職員への指導に消極的であるということを経験職から聞く。今後、数年のうちにチームをマネジメントする立場となる中堅職員に対し、人材育成の意識を醸成することは差し迫った課題であると考えられる。

第二の課題は、コミュニケーション機会の減少である。前述のように、昨今の社会構造等の変化に伴う行政需要に対応するため、職員の業務負担は増加している。管理職によるマネジメントがう

まく機能していない部署においては、膨大な業務に追われた職員の疲弊が進み、他者と関わることに時間を割く余裕がなくなっている。さらには、コロナ禍による会食の制限等、職場外コミュニケーションの機会が減っていることも、このことに追い打ちをかけていると感じる。職員同士の関係性の希薄化は、お互いの信頼関係の構築を妨げる。日頃からの信頼関係が構築できていない間柄では、指導者の求心力が欠如しているため、指導の際の摩擦が起きやすい。こうした摩擦による関係性の悪化を恐れ、指導を控えることにつながる。

### 3 解決に向けた方向性

いずれの課題にも共通することは、「職員間の関係性の希薄さ」である。この部分に焦点を当てて、解決に向けた方策を考えたい。

マサチューセッツ工科大学元教授のダニエル・キム氏が提唱した理論である「組織の成功循環モデル」では、「関係の質」を高めることが「結果の質」につながることを明らかにしている。「関係の質」を高めるとは、お互いを尊重し、一緒に考えることである。このことで、メンバーは自分で気付きを得ておもしろいと感じることで、「思考の質」が向上し、多くの意見やアイデアが出るようになる。おもしろさを感じるにより自分で考え、自発的に行動するようになり、「行動の質」が向上して行く。その結果、「結果の質」が向上し、成果が得られ、その実績によって信頼関係を高めることに繋がり、「関係の質」がさらに向上するサイクルが回り続けて行くというものである。つまり、お互いを尊重し、一緒に考えることのできる職員が増えていくことで、継続的に成長し、成果を出し続ける自律した組織になるということである。

では、そうした職員を増やすにはどうしたら良いか、具体的な方策を以下に述べる。

### 4 具体的方策

#### (1) 心理的安全性を高める

心理的安全性とは、ハーバード大学のエイミー・C・エドモンドソン教授により提唱された用語で

“チームの他のメンバーが自分の発言を拒絶したり、罰したりしないと確信できる状態”と定義されている。この心理的安全性を高めることにより、コミュニケーションにかかるストレスが軽減され、職場内で物事を解決するための活発な議論が交わされ、生産性の向上が図られるとともに、職員同士で多くの気付きを与え合うことにつながる。これを高める具体的な手法としては、職場で自由闊達な対話が生まれる仕組みづくりを行うことである。例えば、「朝礼や終礼の場でフリーテーマによるスピーチの場を設ける」、「他者を意識してほめ合う（もしくは気になった点を指摘し合う）日を作る」、「1 on 1 ミーティングを定期的で開催する」、「あえて雑談の時間を設ける」などが考えられる。こうしたやり取りの中から職員同士の信頼関係を構築し、協力を促進する雰囲気を醸成するものである。

#### (2) チームマネジメント研修の実施

本研修科目の講義の中で、「上司や先輩が勉強や人材育成に熱心に取り組むことで、それを見た部下が真似をするようになる」という趣旨の話があった。職場環境を変えるためには、それぞれの職場に影響を与える核となる人材が必要である。そこで、階層別研修等の職場外研修に「チーム内の職員の良い関係をマネジメントする」ことを目的とした科目を設置するものである。ここでは、チーム内の職員の意欲や能力を引き出すコーチングの手法や、部下の特性に応じた指導方法などの知識や技術を学ぶものとする。受講対象としては、業務を進める最小単位のチームをマネジメントする立場の係長級職員が望ましいと考える。また、若手職員に対しても、自己の能力や適性に気付き、チームで力を発揮する意識を職場外研修の場で養っていくことや、OJT等日常の業務上のやり取りを通じて、他者と積極的に関わろうとする意識を醸成していくことも重要であると考えられる。

#### (3) OJT指導者の育成と活用

今後、数年のうちにチームをマネジメントする立場となる中堅職員をOJT指導者として指名し、組織内のOJTの推進を図るものである。具体的に

は、組織全体からOJT指導スキルの習得に意欲を持った中堅職員を複数名発掘し、OJT指導者として指名し、技術の養成を行う。そして、養成された指導者は複数人のチームを編成し、人材育成部門とともに各部門へのOJT意識の啓発と技術指導を行うための研修を実施する。また、この研修の中で、研修生には実践するOJTの方針を決めさせ、各所属で実施させる。その後、実施結果をフォローアップ研修等の場で振り返り、さらなる改善につなげていくものである。この活動を通じて、OJT指導者の人材育成スキルの向上を図るとともに、組織全体に学び合う意識の醸成を図るものである。

## 5 おわりに

様々な要因が影響して形成される職場環境の改善は、短期間で成しえるものではなく、計画的に着実に取組を継続していくことで、少しずつ進展

していくものであると思う。また、本稿では、「職員間の関係性の希薄さ」に着目し方策を検討したが、この他にも着眼点は無数にあり、唯一の正解はないと思っている。今後も様々な角度から方策を検討し、学び合う職場環境の醸成を目指した取組を進めていきたいと思う。

おわりに、本研修科目の講義の中で、心に残っている言葉があるので紹介したい。「研修セッションの役割は、研修（人材育成）を通じて自治体の行政を継承・発展させ、その持続可能性を確保することにある。研修担当は自治体を未来につなげる仕事である」という言葉である。この市町村アカデミーでの学びの日々は、職員研修を担当する者としての知識を向上させることにとどまらず、改めてその責任とやりがいを認識する機会となった。今後も日々能力の研鑽に励み、本市の未来を担う職員の協力者でありたいと思う。



# ——研修生最優秀レポート——



住民税課税事務 - 第35期 第3組

## 納税義務者が死亡した場合の 納税通知書について

愛知県豊川市総務部市民税課市民税係主事 今泉 達史

### 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です。講義やグループ演習で学んだこと、当市において実際に行った運用変更の体験を基に、レポート作成を行いました。当レポートの本誌への掲載を通し、全国の市町村職員の皆さんの目に触れる中で、同じような悩みを抱える担当者の方がいれば、業務の参考にしていただけると嬉しいです。この受賞を励みに、常に学ぶ姿勢を忘れずに日々の業務に取り組んでいきたいと思えます。

## 1 はじめに

個人住民税の賦課期日は当該年度の初日の属する年の1月1日のため、賦課期日後に亡くなった場合にも納税義務が生じる。地方税法第9条の規定から、その納税義務については、相続人に継承されるとあるが、実際の納税通知書の運用については、各市町村により違いがあることが分かった。当市と各自治体の運用体系を比較し、その問題点と賦課事務としてとるべき最善の策を考えていく。

## 2 当市の運用と経緯

豊川市では死亡者課税の取扱いについて、状況によってそれぞれ3つの対応に分かれる。前提として、当市戸籍担当課へ死亡届の提出があった際、必ず1度は市民税課の窓口へ来て住民税について確認し、必要な手続きを行うよう案内をしてもらっている。(ア) 市民税課の窓口へ遺族の方が訪れた場合は、身元確認の上、納税通知書等の書類の受領を希望する相続人の代表者の氏名、住所、被相続人との関係を代表相続人指定届出書(当市において今年度より実用化)に記入してもらい、設定を希望した者の氏名(当市では相続人の代表者の氏名と、被相続人(死亡者)の氏名を連名で記載)で納税通知書を作成し送達する。納税義務者が死亡した後一定期間経過しても申し出がない場合、相続人を調べ代表となる人物を自治体側で指定することとしている。死亡の情報は住民税課税シス

テムに住民基本台帳の最新情報が反映されるため、今後納税通知書の送付が必要な者の中で、まだ送付先として代表相続人の指定がされていない者を抽出し調査を開始していくこととなる。課税システム上で確認を行い、(イ) 死亡者に同一世帯員がいた場合、その中で相続権の一番優位な者を代表相続人として即時に指定、その氏名へ納税通知書を送付している。なお、納税通知書(時期によっては更正決定通知書)を送付する際は、あくまで相続人の代表者の1人として送付すること、相続権のある方達で相談して納付してほしいことを記したチラシを同封する。(ウ)死亡者が単身世帯の場合、戸籍照会を行い相続人を調べている。従前では、民法で定める相続順位の最も高い者が見つかった時点で代表相続人と指定し、その氏名・住所へ納税通知書を送付していたのだが、離婚した前配偶者との間の子を指定する事案が多くあり、納税通知書を受け取った方からの苦情や相談が絶えなかった。理由は主に「相続人の代表者は他に」「急に子の名前で納税通知書が送付され驚いた、事前の説明はないのか」との内容である。そのため今年度から、死亡者が単身世帯の場合、事前に代表相続人指定届出書を送付する確認作業を加えるよう運用変更を実施した。代表相続人の指定を促すとともに「期日までに回答がなければ、あなたを相続人の代表として納税通知書を発送します」という旨の文章で事前確認をとることで苦情の件数は飛躍的に減少した。当市は現在上記(ア)

～（ウ）の運用方法でマニュアル化している。

### 3 各市区町村の実情

死亡した納税義務者の納税通知書について、相続人代表者を指定する届出がない場合の運用は、今回の市町村アカデミーの課題演習テーマとして挙げている参加者も多く、市区町村によりその運用は異なること、判断に迷う分野であることが推測できる。アカデミーに参加する他の市区町村の現状から、死亡者の納税通知書の送付方法は、自治体によって下記（a）～（c）に分類された。

- （a）死亡者の氏名・住所で納税通知書を送付
- （b）調査の結果判明した相続権の最も優位の者を指定し、その氏名・住所へ納税通知書を送付
- （c）調査の結果判明した相続権の最も優位の者へ、事前に代表相続人指定届出書を送付、返事がなければ職権でその者を指定し、その氏名・住所へ納税通知書を送付

どの市区町村も送付の段階であらかじめ税額を按分していなかった。また豊川市の運用は状況に応じて上記（b）と（c）に該当することが分かる。

### 4 地方税法と解釈

ここでは地方税法に則り考察する。地方税法第9条第1項に納税義務はその相続人に継承され、同法第9条第2項相続人が2人以上いた場合、民法上の規定による相続分の割合で按分した税額を各相続人で各々納付すること、と規定されている。また、同法第9条の2第1項相続人が複数の場合、相続人側にて賦課徴収及び還付の書類を受領する代表者を指定でき、その場合はその旨を市区町村へ届け出ること、そして同法第9条の2第2項すべての相続人又はその相続分のうちに明らかでないものがあり、かつ、相当の期間内に代表者指定届出がない場合は自治体側で相続人の1人を代表者として指定できる、という条文がある。この地方税法第9条の2第2項を根拠に各市区町村は上記（b）（c）の事務処理に至っていると考えられる。しかし、この条文は限定的な条件であり、现阶段ではどの市区町村も相続人の1人を代表相続人へ

指定できない。なぜなら、戸籍調査をくまなく行えばすべての相続人は明らかになるはずで、さらに、相続人が複数見つければ、その2人以上の法定相続人分で税額を按分し、各相続人へそれぞれ個別に送付しなければならない。調査の末に相続人が明らかでない場合のみ、自治体側で相続人の代表者を指定し、各相続人ごとに送達すべき書類を指定された代表者1名へ送達することができる。これが地方税法の正しい解釈である。しかし、この法を遵守することは実務上困難であることを次項で示したい。

### 5 理想と問題点

では地方税法を遵守した場合の事務手順を想定してみる。

- ① 代表相続人指定届出書の提出があるかの確認を行う
- ② 提出がない場合、戸籍調査を必ず行い、その相続人の全てを明らかにする（同時に各相続人の相続放棄の状況も調査）
- ③ 死亡者の相続人が複数いる場合、それぞれの法定相続分で按分した納税通知書を送達
- ④ 相続人の全てが明らかでない場合のみ、代表者を指定、その旨を通知の上送達
- ⑤ 相続人が存在しないか全員が相続放棄した場合、相続財産管理人の選任を家庭裁判所へ依頼、その後相続財産管理人へ課税

以上①～⑤の手順を行うこととなるが、この運用ができる自治体はないと考える。主な理由を3つ挙げる。第一に、全ての死亡者に対しこれを行う場合かなりの時間と労力を要する。戸籍照会には手間と時間が必要で、転居や戸籍分離を繰り返す者も含めるとその全てを調べることは困難である。第二に、費用の問題である。仮に調査の結果上記⑤に至り、相続財産管理人を選任した場合、多額の費用が必要となるが、相続人不在のため、全て自治体側で負担する可能性があり、難しいと判断する。第三に、按分についてである。現在どの市区町村も1人の税額を按分する機能がシステムになく、手計算によりその税額を計算することとなる。その分課税額誤りのリスクも高くなり、業

務の効率性を考えると現実的ではない。

## 6 実現可能な改善

行政の立場として、その運用は全て法の下で行うことが必須である。そんな中、当市も含め今回アカデミーに参加した市区町村の大半が、死亡者の納税通知書の送付について法に従った運用を行っていないことが判明した。しかし、それは地方税法自体が実情に沿った内容ではないため、どの自治体も現実的に最善と考える方法をそれぞれが模索した結果の運用となっている。当市も例外ではない。また、大幅な運用変更は住民に不安や負担を与えることにもなるため、理想と現実の妥協点を見つけ、必要に応じて効率的かつ正しい運用に少しずつ移行していくべきである。先に示した通り当市でも、死亡した納税義務者の状況に応じて、事前に遺族に対し代表相続人指定届出書を送付するよう運用変更を行ったのだが、これは他市町村が実用している様式や送付文を参考にすることでマニュアル化することができた。実際現行の運用を変更することへの不安もあった。代表相続人指定届出書の実用化や、事前送付する文書の作成には手間や時間がかかり、事前送付は回答を待つ期間も含めるとその後の事務がその後倒しになってしまう。しかし、運用変更後は以前と比べ問い合わせも減り、結果事務負担も軽減された。これに習い、今後実現可能な案を以下に示す。

(イ) 同市町村内にて他課との情報共有を強化  
相続人の戸籍調査は、住民税担当課だけでなく

様々な部署で同時に行われていることが多く、それぞれの目的は共通しているため、情報共有することで効率化を図る。

### (ロ) 戸籍情報のデータ化

相続人調査に必要な戸籍謄本は、同市内でも全て紙面でのやり取り（他市への依頼は郵送）となっている。全てをデータベース管理にすることは難しいかもしれないが、画像データを電子メール等で照会・確認できるようになれば業務負担の軽減に繋がる。

### (ハ) 死亡に係る専用窓口の設置

相続人が代表相続人指定の届出を速やかに提出するよう、死亡届を提出する戸籍担当の窓口で必要な手続きを一括して行えるような体制を整える。

## 7 おわりに

死亡した者の個人住民税にも納税義務があることを理解していない市民が多く、対応に苦慮している。自治体が発行する納税通知書とは、税額とその納税義務者を伝えるための通知であり、もし予期していない納税通知書に自分の氏名が記載されていれば驚くのは当然の反応である。この業務に携わり、単身世帯の高齢者の死亡や、親類のことを知らない市民が多いことを改めて実感した。そしてこの状況は今後より加速していくと考えられる。そのため死亡に係る賦課については、より効率的で市民目線の運用を遂行すべきである。法に準ずる立場として公平、公正を保ちつつ、この機会に業務改善に努めたい。

