

平成 19 年度

行政課題実践研修 報告書



岸和田市 市長公室 人事課

～ はじめに ～

「分権」という時代の流れの中で、現在、各自治体の政策形成能力、地域経営能力が問われています。また、これからの都市間競争に生き残るためには、モノマネの政策やコンサル、シンクタンク頼みの安直な政策でなく、独自性を持つ政策を自前で創り出すことの重要性が認識されるようになってきました。そのため、多くの自治体では「政策形成能力」をもつ人材の育成に取り組んでいます。

このようななか、本市では、昭和 63 年からいち早く「行政課題研究」研修をスタートさせ、政策づくりの基礎となる「問題の発見、解決能力」の養成に取り組んできました。(過去 17 回で延べ 275 名の職員がこの研修を受講しています。)

さらに、昨年度の研修体系の見直しにあわせ、行政課題研究研修も、「行政課題実践研修」に生まれ変わりました。また、採用後、5 年もすると、中核的な業務を担うようになることから、中核的業務を担う職員に「問題の発見、解決能力」を身につけて欲しいとの思いから、対象職員の年齢をさげ、必須研修に位置付けました。

この研修は、従来型の受身の研修とは異なり、研修生が「主体的に考え、自主的に学ぶ」ものであるという点に大きな特色があります。この研修のエントリーにあたり、日々、現実に直面している課題をテーマとして書いていただきました。提出された 24 のテーマのなかから、研修生が議論をし、より重要な 4 つのテーマに絞りました。そのうち、研修生は、それぞれ興味のあるテーマについて、研究活動に入りました。

本報告書は約 7 ヶ月にわたる研修の成果をまとめたものです。

それぞれのグループからの提案は、財政状況の厳しいことを踏まえ、費用対効果を意識し、職員として、市民として、すぐにでも実行できるアイデアがたくさん詰まった、実践という名にふさわしいものになっています。

職員の皆さんには、是非ご一読いただき、研修の成果が研修生だけのものではなく、職員全体のものとなるようにしていただきたいと思います。

最後になりましたが、和歌山大学の足立先生をはじめ、この研修に際して、快く視察を受け入れていただきました自治体の皆様、聞き取り調査、資料提供など、ご協力いただきました皆様に心から御礼を申し上げます。

平成 19 年 12 月
市長公室人事課

も く じ

～はじめに～	i
●行政課題実践研修報告書	
「休日開庁と平日時間延長の考察」 ～より便利な市役所を目指して～	3
サマリー：「休日開庁と平日時間延長の考察」の研究概要	4
はじめに	6
第1章 大阪府内自治体の現状	6
第2章 先進都市視察の概要	8
1. 大阪市	8
2. 寝屋川市	9
3. 浦安市	9
4. 太田市	10
第3章 岸和田市の現状	11
1. 課長へのアンケート	11
2. 市民へのアンケート	13
第4章 考察	16
1. 必要性	16
2. 実施形態	16
3. 開設する窓口	17
第5章 より便利な市役所を目指して	17
1. 業務内容	17
2. 休日開庁する窓口	18
3. 勤務体制	20
4. 提案を実現する3つのポイント	20
おわりに	21
〈参考文献・資料一覧〉	21
●行政課題実践研修報告書	
「市民満足を目指す窓口空間改善」	29
サマリー：「市民満足を目指す窓口空間改善」の研究概要	30

第1章 窓口空間改善にむけて	32
1. はじめに	32
2. 用語の定義	32
第2章 岸和田市の窓口空間の現状把握	33
1. 現状の把握	33
2. 窓口空間調査	33
3. 調査結果と考察.....	35
第3章 先進都市のオフィス改革の取組み	41
1. 三重県	41
2. 高浜市	43
3. 西尾市	46
第4章 本調査研究における考察	49
第5章 窓口空間改善への提案	51
1. Stage 1：モデル課での取組み.....	51
2. Stage 2：全庁的な取組み.....	52
3. Stage 3：取組みの継続.....	52
4. まとめ	53
第6章 おわりに	54
〈参考文献・資料一覧〉	55

●行政課題実践研修報告書

「岸和田の財布の中身をどう変えるか」	59
サマリー：「岸和田の財布の中身をどう変えるか」の研究概要	60
はじめに	62
第1章 財布の中身	62
1. 歳入部分	62
2. 歳出部分	63
第2章 視察先の調査	64
1. 視察内容の選定.....	64
2. 視察先の選定	64
3. 視察先の概要	65
4. 視察先の調査結果.....	66
5. 考察	67
第3章 庁内の印刷物調査	69
1. 庁内調査の実施.....	69

2. 調査結果をうけての考察.....	69
第4章 検証ならびに提案.....	74
1. 岸和田市での広告収入事業.....	74
2. 封筒の統一化.....	78
第5章 広告収入事業導入に向けて.....	80
1. 広告収入事業運用の手引き・マニュアル.....	80
2. 広告掲載要綱・基準.....	81
3. 広告収入事業に関する様式.....	86
4. 広告収入事業に関する今後の展開.....	86
おわりに.....	89
〈参考文献・資料一覧〉.....	90

●行政課題実践研修報告書

「滞納処分専門部署の立ち上げ」.....	93
サマリー：「滞納処分専門部署の立ち上げ」の研究概要.....	94
はじめに.....	96
第1章 岸和田市の現状.....	96
1. 財政再生への取り組み.....	96
2. 徴収業務の実態.....	97
第2章 視察概要（呉市及び浜松市）.....	101
1. 呉市債権回収対策室.....	101
2. 浜松市債権回収対策課.....	104
第3章 「滞納撲滅課」設立の提案.....	106
1. 設立の準備→滞納撲滅連絡会議の結成.....	106
2. 組織形態→独立した課として設置.....	106
3. 構成メンバー→課長以下5人.....	107
4. 取り扱い債権→市税・公課のみ.....	107
5. 移管基準→高額事案、収納困難事案.....	107
6. 移管の流れ.....	107
7. 移管期間→原則1年間.....	108
8. 移管頻度→状況に応じて随時移管.....	108
9. 業務内容→迅速な分納誓約・財産調査・滞納処分、ノウハウの助言.....	109
10. 担当の割り振り→地区担当制により滞納者ごとに担当.....	109
11. システム→既存システムの活用.....	109
12. 個人情報の扱い.....	110

第4章 今後の展開	110
1. 人員配置→滞納撲滅課としては増員、市全体としては減員.....	110
2. 取り扱い債権の展望→その他債権の徴収強化.....	110
3. 撲滅課の将来的展望→課として地位を確立.....	110
4. 撲滅課に求められる職員像→モチベーションの高い職員.....	111
おわりに	111
〈参考文献・資料一覧〉	112

参考資料

・平成19年度「行政課題実践研修」受講者と活動実績.....	119
・行政課題実践研修 ～研修の目的、研究活動の進め方と成果～.....	125
・「行政課題実践研修」エントリー・テーマ一覧.....	130
・【参考】「行政課題研究」研修テーマ一覧.....	130

行政課題実践研修報告書



テーマ

「休日開庁と平日時間延長の考察」

～ より便利な市役所を目指して ～

はじめに

第 1 章 大阪府内自治体の現状

第 2 章 先進都市視察の概要

第 3 章 岸和田市の現状

第 4 章 考察

第 5 章 より便利な市役所を目指して

おわりに

石井(いしい)の一班(いっぱん)

市民課	石井	秀和
生活福祉課	西田	幸平
道路河川課	山本	晃
児童育成課	廣岡	美和
高齢介護課	松本	知子

「休日開庁と平日時間延長の考察」の研究概要

1. 研究をはじめるとにあたって

生活習慣の多様化や共働き世帯の増加など社会情勢は変化し、市民が来庁できる時間は限られている。このような状況に対応するため、全国の多くの自治体では複数の窓口で平日時間延長や休日開庁を実施している。

本市でも、休日に市民課などにて一部業務を実施し、今年度より勤務時間の15分延長を行ったが、市民から改善を求める声はまだまだ多い。

そこで、他の自治体での取り組みや本市の現状・市民ニーズを把握し、本当に岸和田市民のためとなる新たな窓口のありかたを提案する。

2. 休日開庁と平日時間延長とは

私達が考える休日開庁と平日時間延長とは、市民の利便性の向上を図るため、休日および平日業務時間終了後に窓口のあるすべての課を開け、各種申請の受付や各種証明の発行・交付業務を実施することである。

3. 先進都市の取り組み

まず、大阪府内の自治体で休日開庁、または平日時間延長を実施しているところを調べた。そして、休日開庁、平日時間延長ともに実施している大阪市、休日開庁を実施している寝屋川市を視察した。その後、人口規模が岸和田市と同程度で、休日に開庁している業務が充実している千葉県浦安市、群馬県太田市を視察した。

結果として、視察した各自治体では、すべて市長による強いリーダーシップのもとトップダウンによって休日開庁や平日時間延長を導入していた。また、一部の自治体では平日時間延長は行わず、各種証明発行に自動交付機を導入したり、サービスセンターの時間延長により市民サービスの向上を図っていた。

4. 岸和田市の現状

現在の休日開庁、平日時間延長の各課の取り組みを把握するため、窓口がある16課の課長を対象にアンケートを実施した。また岸和田市民のニーズを把握するために、休日に市民課を利用した方を対象にしたアンケートも行った。

その結果、課長へのアンケートからは、各課では休日開庁、平日時間延長に対して否定的であり、開庁拡大の必要性は認識されていない。市民へのアンケートからは、8割の方が休日開庁、平日時間延長実施に肯定的で、開庁拡大に対する市民のニーズは高いことが分かった。

5. 考察

本市における休日の市民課の一日当たり平均利用人数は約 50 人で、人口規模が同程度の視察した都市と比較すると非常に少ないことがわかる。これは、休日に開庁しているのが市民課での証明発行業務や戸籍の届出に限られており、他課の業務の手続きができないことが一つの原因と考えられる。

よって、市民サービスを向上させるためには、まず市民課での住民異動などの手続きを可能とし、それに付随する一連の手続きができるようにしなければならない。また、休日開庁窓口は市民生活に密着し、市民の利用頻度が高いと思われる業務に絞るべきである。

6. より便利な市役所を目指して

本市の現状をふまえ、市民のニーズに応えることができる、実現可能な休日開庁の業務内容および勤務形態を提案する。

(1) 提案

①業務内容

毎週土曜日の 9 時から 17 時半まで開庁し、各種申請の受付および各種証明の交付業務を実施する。

また、土曜日に市民課以外にも開庁するというサービスの拡充を図るかわりに、現在実施している日曜日・祝日の休日の市民課窓口は閉鎖し、証明発行を自動交付機で対応する。

②休日開庁する窓口

- ・市民課
- ・市民税課
- ・納税課
- ・保険年金課
- ・児童育成課
- ・保育課
- ・高齢介護課
- ・障害福祉課
- ・建築住宅課
- ・上下水道局営業課
- ・教育総務部総務課

③勤務体制

- ・市民課 5 名
- ・それ以外の課では各担当 1 名
- ・全体の責任者として、課長級以上の職員を 1 名

(2) 提案を実現するポイント

トップダウン・取りまとめ課（担当）の設立・市民への積極的な周知

はじめに

平日に来庁する時間を取ることでできない市民にとって、市役所の土日祝日（休日）の開庁・平日の開庁時間の延長は利便性の向上となり、大きなメリットである。共働き世帯の増加、家族人数の減少が目立つ今日では、市民からの要望の一つに“いつでも利用できる市役所”がある。本市でも今年度より就業時間を15分延長したところである。また、いくつかの課では休日に窓口を開けているが、市民からの要望はまだ多い。それに対応するように全国の自治体では勤務形態が見直されている。

そこで私達が考える休日開庁と平日時間延長とは、市民の利便性の向上を図るため、休日および平日業務時間終了後に窓口のあるすべての課を開け、各種申請の受付や各種証明の発行・交付業務を実施することである。市民のニーズの把握に努め、勤務形態の見直しを実施している自治体を調査し、本当に岸和田市民のためとなる新たな窓口のあり方を提案する。

第1章 大阪府内自治体の現状

まず、私達は大阪府内自治体の休日開庁と平日時間延長の実施状況を調べた。方法は自治体のホームページまたは電話による聞き取りにより調査を行った。結果を表1に示す。

まず、休日開庁は、大阪市・寝屋川市の2市が実施しており、実施率は4.7%だった。本市を含め大半の自治体では休日は窓口対応か自動交付機による証明発行のみを行っている状況であった。なお、自動交付機(図1)とは、市民が事前に登録した登録証および暗証番号を用い、機械にて住民票などの交付を受けるものである。



図1 自動交付機

証明発行の窓口(サービスセンターを含む)の実施は19市で、実施率は44.2%だった。自動交付機の設置は11市で設置率は25.6%だった。平日時間延長は、大阪市のみ実施しており、実施率は、2.3%だった。また、枚方市・寝屋川市では、住民票などの証明発行のみだがサービスセンターにて時間を延長し、業務を行っている。運用状況は、枚方市では駅前サービスセンターで月・火・水・金曜日の8時から20時まで、寝屋川市では駅前サービスセンターで平日・土・日・祝日の10時から20時まで証明発行業務を行っていた。その他の自治体では、休日および平日時間外の窓口業務はなく、証明発行については、取次ぎ(予約)や郵送請求で補っている状況であった。

表 1 大阪府内自治体の開庁状況

市町村	人口	平日の開庁時間	休日開庁*1	休日証明発行(本庁)*2	休日証明発行(サービスセンター)*3	平日の時間延長*4	取次ぎ(予約)*5	自動交付機*6	発行証明書の種別*7			備考	
大阪市	262万9千人	9:00～17:30	○	○	○	○	×	×	住	印	戸	所	
堺市	83万1千人	8:45～17:30	×	○	×	×	×	×	住	印			日曜日のみ証明発行(試行中)。
岸和田市	20万1千人	9:00～17:30	×	○	×	×	○	×	住	印			戸籍は取次ぎにて発行。
豊中市	38万7千人	9:00～17:15	×	×	○	×	○	×	住	印			土曜日の午前中のみ本庁で証明発行。
池田市	10万2千人	9:00～17:15	×	×	○	×	×	○	住	印			取次ぎは戸籍附票のみ発行。
吹田市	35万4千人	9:00～17:15	×	○	○	×	×	×	住				
泉大津市	7万8千人	8:45～17:15	×	×	×	×	○	×	住				金曜日に電話請求、翌十日に当直室にて交付。
高槻市	35万2千人	8:45～17:15	×	×	○	×	×	×	住	印	戸		
貝塚市	9万0千人	9:00～17:15	×	×	×	×	×	×	住				
守口市	14万7千人	9:00～17:30	×	×	○	×	○	×	住	印	戸		戸籍は取次ぎにて発行。
枚方市	40万4千人	9:00～17:30	×	×	○	×	○	×	住	印	戸		戸籍は取次ぎにて発行。
茨木市	26万8千人	8:45～17:15	×	○	×	×	×	○	住	印	戸		日曜日の午前中のみ証明発行。
八尾市	27万3千人	9:00～17:15	×	×	×	×	○	○	住	印	戸	所	
泉佐野市	9万9千人	9:00～17:15	×	×	×	×	×	○	住	印			
富田林市	12万4千人	9:00～17:30	×	○	×	×	×	×	住	印	戸	所	日曜日のみ証明発行。
寝屋川市	24万2千人	9:00～17:30	○	○	○	○	○	×	住	印	戸	所	第4日曜日に開庁、サービスセンターは10時～20時まで。
河内長野市	11万7千人	9:00～17:30	×	×	○	×	×	×	住	印	戸	所	日曜日のみ証明発行。
松原市	12万7千人	9:00～17:30	×	×	×	×	○	×	住				住民票のみ電話予約で交付。
大東市	12万7千人	9:00～17:30	×	×	×	×	○	○	住	印			
和泉市	17万8千人	9:00～17:15	×	×	×	×	○	×	住		戸		
箕面市	12万7千人	8:45～17:15	×	×	×	×	○	○	住	印	戸	所	
柏原市	7万7千人	9:00～17:15	×	×	×	×	○	×	住				平日電話予約、土日に守衛室にて交付。
羽曳野市	11万9千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	○	住	印	戸	所	
門真市	13万2千人	9:00～17:30	×	×	○	×	×	×	住	印			
摂津市	8万5千人	9:00～17:15	×	×	○	×	×	×	住	印			土曜日の午前中のみ証明発行。
高石市	6万1千人	9:00～17:15	×	×	×	×	×	×	住				
藤井寺市	6万6千人	9:00～17:30	×	×	○	×	×	×	住	印	戸	所	所得証明は平日電話予約で土日に交付。
東大阪市	51万4千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	○	住	印	戸	所	
泉南市	6万5千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	○	住	印			
四條畷市	5万7千人	9:00～17:15	×	○	×	×	×	×	住	印			土曜日の午前中のみ証明発行。
交野市	7万8千人	9:00～17:30	×	×	○	×	×	×	住				土曜日の午前中のみ証明発行。
大阪狭山市	5万8千人	9:00～17:30	×	×	×	×	○	×	住				住民票は平日電話予約で土日に交付。
阪南市	5万8千人	8:45～17:15	×	○	×	×	×	×	住	印	戸		第1日曜日に証明発行。
島本町	2万9千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	×					
豊能町	2万4千人	9:00～17:00	×	×	×	×	○	×	印				取次ぎは印鑑証明のみ発行。
能勢町	1万3千人	8:30～17:15	×	×	×	×	×	○	住	印	戸	所	
忠岡町	1万8千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	×					
熊取町	4万5千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	○	住	印			
田尻町	7千人	9:00～17:15	×	×	×	×	×	×					
岬町	1万9千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	×					
太子町	1万4千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	×					
河南町	1万8千人	9:00～17:45	×	×	×	×	○	×	住				住民票は平日電話予約で土日に交付。
千早赤阪村	7千人	9:00～17:30	×	×	×	×	×	×					

実施市町村数	—	—	2/43	9/43	13/43	2/43	14/43	11/43
実施率	—	—	4.7%	20.9%	30.2%	4.7%	32.6%	25.6%

- *1 休日開庁とは、休日に役所の窓口を開設し業務を行うこと。(住民票などの証明発行のみは除く。)
- *2 休日証明発行(本庁)とは、休日に役所の本庁にて、住民票などの証明発行を行うこと。
- *3 休日証明発行(サービスセンター)とは、休日に役所の本庁以外(サービスセンター等)にて、住民票などの証明発行を行うこと。
- *4 平日の時間延長とは、平日に窓口開設時間を延長し業務を行うこと。
- *5 取次ぎ(予約)とは、平日時間外又は休日に住民票などの発行申請を受け、後日発行し交付すること。
- *6 自動交付機とは、登録証及び暗証番号を用い、機械にて住民票などの交付を行うもの。
- *7 住は住民票、印は印鑑証明、戸は戸籍謄本(抄本)、所は所得証明。

第2章 先進都市視察の概要

私達は、まず大阪府内自治体の調査結果から、休日開庁、平日時間延長ともに実施している大阪市、休日開庁を実施している寝屋川市の視察をした。

その後、全国の自治体の状況について調べ、特に人口規模が岸和田市と同程度で、休日開庁の業務が充実している千葉県浦安市、および群馬県太田市に視察に行くことを決定した。

視察結果については表2にまとめた。

1. 大阪市

(1) 休日開庁および平日時間延長の概要

平成17年6月から市長の提案により、金曜日に通常業務の時間外の19時まで4課（住民情報課・保険年金課・地域保健福祉課・税務課）で窓口業務を試行的に実施している。

その後、平成18年10月からは区長会の提案により、毎月第四日曜日に9時から13時半まで2課（住民情報課・保険年金課）で24区のすべての区役所で窓口を試行的に開庁している。業務内容は各種届出と証明発行である。勤務体制については平日時間延長が時間差出勤、休日開庁が代休で、各課がローテーションで対応している。ただし、課長級はローテーションの対象にはならず、必ず出勤することになっている。

また、導入するにあたり市政モニターやアンケートによって実施業務・実施日などを調査している。

平日時間延長についてはシステム変更の必要はなかったが、休日開庁では住基関係のシステム変更のため市全体で約270万円の費用が必要であった。休日に税証明などの発行を行うには、システム変更で5,000万円程度の費用がかかるため、現在は実施を見合わせている。今のところ業務拡大は考えておらず、逆に利用が少ない業務の取り扱いを止めている。

一日当たり平均利用人数は24区平均で、休日開庁で約100人、時間外で約60人であり、導入当初に比べ2割ほど増加し、効果が現れてきている。また、市内3箇所サービスカウンターを設けて、年末年始以外で19時まで戸籍・住民票の写しなどの証明発行を行っている。

(2) 考察

最も費用がかかり、導入を慎重に検討しなければならないのは税証明などの発行業務であった。これはシステム変更にかかる費用が大きいためである。また、時間外における窓口サービスの定着には多少の時間が必要であることがわかった。

2. 寝屋川市

(1) 休日開庁の概要

寝屋川市は毎月第四日曜日の9時から17時半まで本庁の6課（市民課、保険医療課、保険料納付課、納税課、市民税課、管財課）で開庁している。また、京阪寝屋川駅南口一階にあるサービスセンター（サービス処ねやがわ屋）では、各種証明の発行コーナーを設置し、平日10時から20時まで開け、住民票、所得証明などの発行業務を行っている。一日当たり平均利用人数は約250人である。

日曜開庁の実施に至る経緯としては、市議会議員から市長への要求に応じて、開庁を検討することとなった。平成17年8月に企画課中心に庁内検討会議を立ち上げ、市民に関わる窓口を担当している課の課長による意見や市民アンケート調査などを参考に開庁窓口を調整している。そして、5回の会議を経て、現在開庁している6課に絞り込み平成18年3月から施行実施となった。

実施にあたり、一番の問題は労働組合との交渉だった。市民理解を得られる休日勤務の費用をどう組むかが争点になった。人件費をおさえるために代休制にすることを検討会議は主張したが、組合は職員の厚生面を鑑み超過勤務手当での対応を要求した。現在のところ、寝屋川市では、超過勤務手当で対応している。

導入後も、毎月第四日曜日の勤務後は開庁している6課と企画課で意見交換の場を設けて、超過勤務手当での勤務体制の問題や、休日開庁に対する費用対効果の問題、また開庁時間の妥当性など様々な問題に対して話し合い、より良いサービスを市民に提供できるよう努力している。

(2) 考察

月1回の休日開庁では、利用する市民の満足を得られるのは難しいのではないかと考えていたが、平日に駅のサービスコーナーにて時間延長して各種証明の発行業務を行うことにより、大阪市や京都市など大都市に働きに出かけている会社員のニーズに柔軟に対応できているとわかった。しかし、休日利用者のほとんどが市民課業務に集中しているため、市民課業務以外の市民への定着が不十分なところも否めない。これからも超過勤務手当での対応を続けるには、費用対効果を考えると業務の縮小を視野に入れての検討が必要になる。

3. 浦安市

(1) 休日開庁の概要

浦安市では、平成16年7月より毎週日曜日の8時半から17時まで休日開庁を実施している。開庁している窓口は7課（市民課、市民税課、固定資産税課、収税課、国保年金課、こども家庭課、保育幼稚園課）である。一日当たり平均利用人数は約400人であった。市民の声を聞くために、「市長への声」という投書箱を設置し、市民からの休日開庁を求める声にこたえるよう市長の公約により、

実施に至った。

人件費のカットは徹底している。特に市民課の総合窓口では、出納係以外は人材派遣会社の契約社員でまかなっている。そのため、休日開庁においてもローテーションに契約社員を入れているので、職員の休日勤務における負担を軽減し人件費の支出を抑えている。

他部門では、必ず課長または課長補佐級と一般職の2人が出勤しているが、勤務には完全代休制を取り入れている。そのことを条例にうたい、超過勤務手当の支給を削減している。

実施にかかる労働組合との交渉でも、市役所の都合よりも市民サービスの向上を優先することを目指すことで認識は一致した。

休日開庁を実施して、前述の「市長への声」による休日開庁への要望、意見などは激減したので市民満足はおおむね得られたと考えられている。

また、休日開庁により納付の機会が増え、税収が増加し、市民満足の上のみならず、市の財政面でも効果が出ている。

(2) 考察

関東地方では、近隣の都市で市民サービスの満足度をあげる競争をしており、休日に窓口を開けることや、コンビニエンスストアでの納付を始めるなど様々な市民サービスを実施している。

その中で浦安市は、東京へ働きに行く会社員の市役所利用の機会を増やすことにターゲットを絞り、市民満足の上昇に成果をあげ、利用者数を増加させている。

休日開庁のためにホストシステムの変更・改修費用として約710万円かかった。しかし、一度の改修で市民の利用する機会を増加させたことは、市民サービスの向上に貢献したといえる。

4. 太田市

(1) 休日開庁の概要

市長の「市民に市役所はいつでもやっているという安心感を与えたい」という考えから、平成7年に窓口業務の1時間延長（試行）を始めた。平成14年より土日開庁の検討を始め、平成15年10月より10課1局（外国人相談・市政情報コーナー・市民税課・資産税課・納税課・市民課・介護サービス課・保険年金課・住宅課・こども課・水道局）で実施している。平日時間延長から土日開庁へと試行錯誤の末、現在に至っている。

試行段階では学校指導課も実施していたが、需要が少ないため、本実施以降は繁忙期にのみ休日窓口を実施している。また、土日開庁に伴い平日時間延長は廃止し、市内の大型ショッピングセンター3箇所にあるサービスセンターを10時から19時まで開けることにより対応している（主に市民課関係業務と税証明）。

窓口業務は土日の両日開庁するため、各課に土日に必ず出勤する嘱託員を配置し、職員はローテーションを決め、1名から4名が出勤している。当初は各課に管理職が必ず出勤していた。しかし、現在は参事以上の職員すべてを総括責任者に任命し、毎週1名の総括責任者がローテーションで出勤している。総括責任者は1階の総合案内に配置されている。休日の出勤については代休で対応している。窓口は庁舎の1階と2階に集中させている。

平成18年度の日当たり平均利用人数は約440人で、導入当初の287人と比べ約1.5倍となっている。資産税課の平均利用人数が3人と極端に少なく、廃止を検討されたが納税課との兼ね合いもあり、現在も実施されている。

休日の窓口業務に係る年間経費は開始当初、人件費約3,530万円、水道光熱費約500万円、委託料97万円必要であった。ただし、人件費は嘱託賃金、委託料は市政情報コーナーを委託しているNPO法人にかかる費用である。

(2) 考察

サービスセンターで平日時間延長を実施することによって、休日窓口サービスを補完している。土日両日を開庁しているため、平常勤務における職員の負担が増すことから嘱託員を配置する必要がある、それに伴う経費が大きいことが分かる。また、サービスセンターでは税の証明および収納業務も実施しており、市民サービスが充実していることもうかがえる。

第3章 岸和田市の現状

現在の休日開庁、平日時間延長の各課の取り組みを把握するため、窓口をもつ課長を対象にアンケート（質問票1）を実施した。

また、岸和田市民のニーズを把握するために、休日に市民課を利用した市民を対象にしたアンケート（質問票2）も行った。

1. 課長へのアンケート

(1) 調査の趣旨

定期的または更新受付期間などの繁忙期に休日、平日時間外にも受付を行っている課がある。しかし、その実態を私達職員がすべて把握しているわけではない。

休日開庁と平日時間延長を考えるには、まず各課の現在の取り組み状況を把握する必要がある。そこで、対象を窓口がある16課に絞り、課長に聞き取り調査を行った。

表2 先進都市視察結果比較表

	大阪市	寝屋川市	浦安市	太田市	岸和田市
人口	264万人	24万人	15万人	22万人	20万人
平常勤務時間	9:00～17:30	9:00～17:30	8:30～17:00	8:30～17:30	9:00～17:30
休日開庁／開庁時間	第四日曜日 9:00～13:30	第四日曜日 9:00～17:30	毎週日曜日 8:30～17:00	毎週土曜日・日曜日 8:30～17:30	毎週土曜日・日曜日 9:00～17:30
休日開庁窓口	2課 区役所により多少追加あり	6課	7課	1局10課	市民課のみ（証明発行）
休日来庁者数	約100件／日（24区平均）	約250件／日	約400件／日	約250件／日	約50件／日
平日時間延長／延長時間	毎週金曜日 17:30～19:00	毎週月～金曜日 17:30～20:00	無	年末年始以外 19:00まで	無
平日時間延長窓口	4課	サービスセンター	無	サービスセンター（3箇所） 証明発行・収納業務	無
時間延長来庁者数	約60件／日（24区平均）	統計とらず	無	統計とらず	無
市民アンケート実施の有無	有 市政モニターへの電話 窓口アンケート	有 導入前からしていた 窓口アンケートにて調査	有 市民意識調査の中 に項目を設定	無	無
参考にした自治体	横浜市・川崎市・北九州市	太田市・茨木市・四条畷	伊勢崎市・太田市・船橋市	無	無
業務時間を決定した根拠	アンケート結果より	もともと納税関係が独自で開 庁していた経緯があったため	利便性、地域特性を考慮して	土日両日 ＝コンビニ的な便利さ	岸和田駅サービスコーナー廃止 のため、土日に市民課で証明発 行を開始。
提案の形態	市長よりのトップダウン	議会会派から市長への要求→ 市長よりのトップダウン	市長よりのトップダウン	市長よりのトップダウン	市民課課長
実行の主体	休日開庁：区役所 時間延長：市民局	企画課中心の検討会議 （課長級）	行政改革推進室＋部長級	人事課	市民課
労働組合交渉の経緯	組合から日曜出勤の声有り	交渉では超勤扱いが要求され 現在も難航中	交渉は良好	職員の負担増の懸念	市民課課長から組合へ報告
市民との意見交換	市政モニター活用	無	無	無	無
職員への説明	トップダウンのため反対無し	課長から職員へ。反対の声は 上がったが混乱は特に無し	課長より職員へ説明 若干の反対意見あり	所属長から部下へ説明	課長から職員への説明あり
休日の出勤状況	休日開庁・時間延長とも 平常勤務時の1/3程度	市民課10名 他課2名程度	各担当で約1名ずつ 管理職は必ず1名出勤	各課で2～4名ずつ 総括責任者として参事以上が 交替で必ず1名出勤	職員 1名 嘱託職員 1名
ローテーション	担当課職員の1/3で ローテーション 課長級は必ず出勤	担当課職員の1/6で ローテーション 課長級は必ず出勤	各課の判断でローテーション	各課でローテーション 嘱託職員は必ず出勤	職員番号順でローテーション
休日出勤の取り扱い	代休	超過勤務	代休	代休	代休
周知方法	広報・ポスター・チラシ プレス発表・ラジオ放送	チラシ・広報	広報・ポスター ホームページ	広報・ホームページ コミュニティー放送	広報・ホームページ
システム変更に必要な金額等	270万円	無	710万円	無	無 岸和田駅サービスコーナーで使 用したシステムを使ったため。
光熱水費	不明：算出せず	試算：25,500円／日	試算：84,000円／日	予算：約50,000円／日	不明：算出せず

(2) 調査の内容

主な質問内容は以下のとおりである。

- ①休日・平日時間外に実施している窓口業務の有無について（ある場合は業務内容など詳細について）
- ②市民からの休日・平日時間外の窓口業務に対する要望の有無について
- ③休日・平日時間外に窓口業務を行う予定があるかについて
- ④休日・平日時間外に窓口業務を行う場合に考えられる問題点について

(3) 調査結果

課長に聞き取り調査の結果を表3にまとめた。

現在、定期的または繁忙期のみに関休日や平日時間外に窓口業務を行っている課は市民課、保険年金課、納税課、保育課、児童育成課、教育総務課および上下水道局営業課の7課である。市民から休日や平日時間外に受付をしてほしいとの要望がある課は保険年金課、児童育成課および教育総務課の3課であった。16課すべてにおいて、現時点での実施や見直しの予定はないとの回答を得た。

また、実施した場合に懸念される問題点として、システム（ホスト）の問題、人員や勤務体制の問題などがあげられた。

各課とも休日開庁、平日時間延長に対して否定的であり、開庁拡大の必要性は認識されていない。

2. 市民へのアンケート

(1) 調査の趣旨

休日開庁、平日時間延長について研究するにあたって、市民のニーズ調査は必要不可欠である。なぜなら、例え先進都市にならって開庁拡大を実施したとしても、岸和田市民にとって真に必要とされていなければ、市民サービスの向上にはつながらないからだ。ニーズを分析することで岸和田市にもっとも適したモデルを提案することができる。

そこで、休日に市民課を利用した方を対象に口答にてアンケート調査を実施することによって、市民の声を聞き、休日開庁や平日時間延長に対するニーズを把握する。

調査は平成19年9月22日から10月20日までの毎週土曜日午前中に市民課前で実施した。

表3 課長へのアンケート結果

担当課	休日業務の有無	いつ行っているか	実施業務	市民から意見を聞くことがあるか?	時間延長・休日開庁の見直しの有無	備考
市民課	有	土日	住民票など証明発行 葬儀の受付 戸籍関係のあずかり	無	無	ホストコンピュータを使用せず バックアップシステムを使用
保険年金課	有	2, 3, 5, 12月の 最終土曜日	納付・相談	有	無	嘱託職員6名 9:30~17:15が週2日 16:00~21:00が週2日
市民税課	無			無	無	
固定資産税課	無			無	無	
納税課	有	3, 5, 12月の 最終日曜日	納付・相談	無	無	
生活福祉課	無			無	無	
高齢介護課	無			無	無	
障害福祉課	無			無	無	
健康推進課	無			無	無	
保育課	有	必要が生じたとき 時間外・土日 (年2回夏と秋)	保育料の徴収	無	無	土日しか時間がない人には保育 所で申込みするよう案内
児童育成課	有	繁忙期※	児童扶養手当現況届、 チビッコホームの申込みの受付	有	無	郵送不可な書類は、土日も受付 してほしいとの意見あり
教育総務課	有	年1, 2回	奨学金の 返還金督促訪問	有	無	
上下水道局 営業課	有			無	無	委託業務で収納は 土日も業務している
環境整備課	無			無	無	
建築住宅課	無			無	無	申請は本人以外でも出来るので 必要なし
公園街路課	無			無	無	中央公園の事務所・分所が開い ているので必要がない

※児童扶養手当：現況届期間中の土日を一回

チビッコホーム：新学年入会申込期間中の土曜日または日曜日の午前中

その他の意見

- ・証明関係の発行は可能だが、例えば申告して直ぐに課税証明を発行してほしいという人の要望には応えられない。
- ・時間延長や休日開庁業務を行うのであれば増員が必要。
- ・ホスト変更が必要となると、情報政策課も絡んでくる問題であり、そこが問題だと思う。
- ・出勤する職員の休日の問題。
- ・職員の勤務体制の変更が必要なのでは？

(2) 調査内容

主な質問内容は以下のとおりである。

- ①休日来庁者の職業について
- ②平日に来庁可能かについて
- ③休日に来庁した理由について
- ④休日開庁と平日時間延長が実施された場合の利用意思について
- ⑤休日開庁と平日時間延長のどちらの実施を希望するかについて
- ⑥実施を希望する曜日について

(3) 調査結果

69名の来庁者に対し55名より回答を得た（回答率は80%）。結果を図2から7に示す。

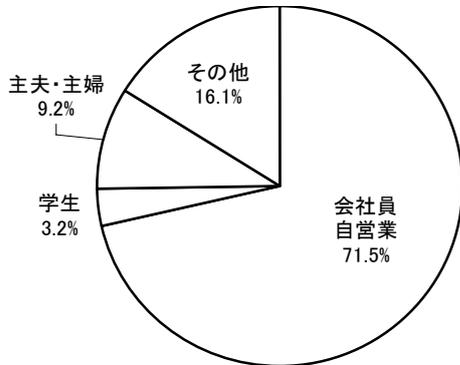


図2 職業

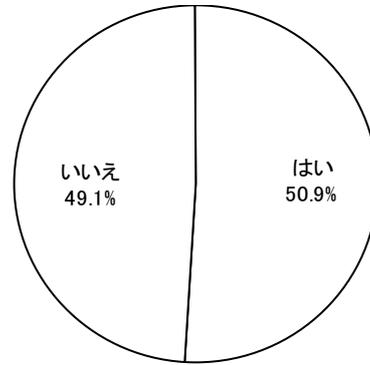


図3 平日市役所に来ることはできるか

市民アンケートの回答者の7割が仕事を持っており（図2）、平日の開庁している間に市役所に来られないと回答した人が全体の半数を占めたこと（図3）からも、土曜日の市民課利用者の多くが平日の昼間に来庁することが困難であることがわかる。

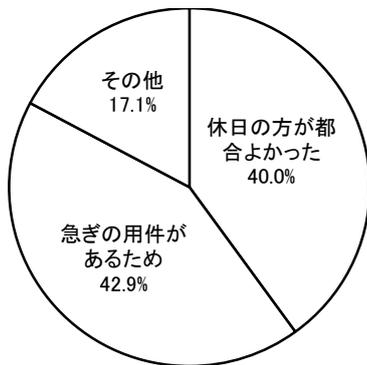


図4 休日に市役所に来た理由

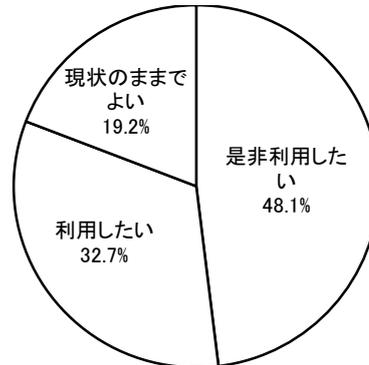


図5 休日開庁と平日時間延長実施における利用意思

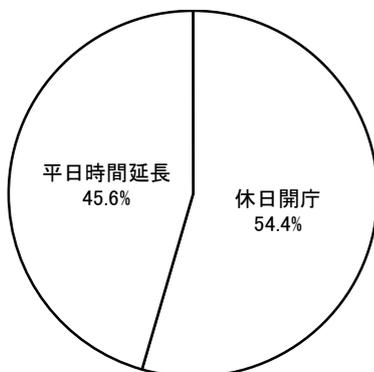


図6 休日開庁と平日時間延長ではどちらの実施を希望するか

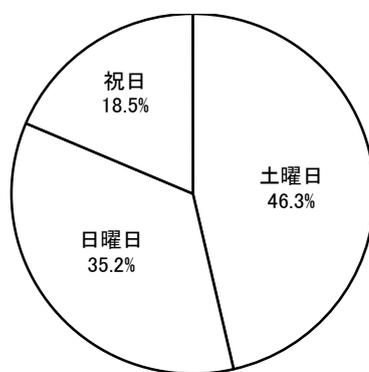


図7 休日開庁を希望する曜日

また、休日開庁や平日時間延長が実施された場合に利用したいと肯定的な回答をした人は、全体の8割を占め、市民の休日開庁、平日時間延長のニーズは高い(図5)。休日開庁と平日時間延長では、市民のニーズはほぼ同じ(図6)であったが、来庁した理由には休日の方が都合が良いという意見も多く(図4)、市民は平日時間延長より休日開庁をより強く望んでいると考えられる。休日開庁を希望する曜日としては土曜日が最も多かった(図7)。

さらに、その他の意見として様々な要望があったこと(p24～p25の参考資料参照)からも市民の関心の高さがうかがえる。

第4章 考察

先進都市の状況、課長へのアンケート、市民へのアンケート結果をふまえ、休日開庁と平日時間延長について考察した。

1. 必要性

生活習慣の多様化や共働き世帯の増加など社会情勢は変化し、市民が来庁できる時間は限られている。このような状況に対応するため、視察した都市を含めた多くの自治体では複数の窓口で平日時間延長や休日開庁を実施している。

本市でも、平日に来庁することができない市民は多く、休日開庁と平日時間延長を望む声は多いことが市民へのアンケート結果からわかる(図5)。しかし、課長へのアンケート結果からも明らかなように、行政側は休日開庁や平日時間延長の必要性を感じていないのが現状である(表3)。現在の岸和田市は、休日開庁・平日時間延長に対する市民ニーズと行政の認識がずれている状況である。

視察した先進都市では、休日開庁や平日時間延長の導入はすべて市長のトップダウンであった。

2. 実施形態

市民へのアンケート結果からは、休日開庁と平日時間延長のどちらのニーズも同じように高かった(図5、図6)。

視察した都市の休日開庁の実施日は、毎週日曜日、毎月第四日曜日などさまざまであった。平日時間延長は、大阪府内を含めた多くの自治体において、自動交付機やサービスセンターで証明発行を主に実施している。

土日両日の休日開庁と平日時間延長との両方を実施することは、最大の市民サービスであり、「市役所はいつでも開いている」という安心感を市民に与えることができる。しかし、それを実施することによるコスト増は否めない。よって、実施日の決定に際しては、市民ニーズを把握して、最も効率的な日を決定する必要がある。

3. 開設する窓口

現在、本市では、休日 9 時から 17 時半までに市民課の窓口業務を実施している。また、約 3 割の課では、各課の判断において、繁忙期などの時期に時間外や休日に窓口業務を実施している。

休日の市民課の一日当たり平均利用人数は約 50 人で、人口規模が同程度の視察した都市と比較すると非常に少ないことがわかる。これは、休日に開庁しているのが市民課での証明発行業務や戸籍の届出に限られており、他課の業務の続きができないことが一つの原因と考えられる。よって、市民サービスを向上させるためには、まず市民課での住民異動などの手続きを可能とし、それに付随する一連の手続きができるようにしなければならない。また、休日開庁窓口は市民生活に密着し、市民の利用頻度が高いと思われる業務に絞るべきである。

視察した都市では、休日開庁の導入時に取りまとめ部署を設けている。また、実施後は、各部署の来庁者数を把握し、市民からの意見や各窓口の来庁者数をフィードバックすることによって、市民ニーズに対応している。

第 5 章 より便利な市役所を目指して

岸和田市民のニーズに応えることができる、実現可能な業務内容および勤務形態を提案し、次の 1 から 3 に示す。4 には、私達が先進都市視察から学んだ、提案を実現する重要なポイントを示した。

1. 業務内容

(1) 提案

毎週土曜日の 9 時から 17 時半まで開庁し、各種申請の受付および各種証明の交付業務を実施する。特に市民の利用が多い市民課業務の充実を図る。

また、土曜日に市民課以外にも開庁するというサービスの拡充を図るかわりに、現在実施している日曜日・祝日の休日の市民課窓口は閉鎖し、証明発行を自動交付機で対応する。

(2) 開庁日時の決定

市民へのアンケート結果によると、岸和田市民は土曜開庁を望む声が多かった（図 7）。また、現在、休日に行っている市民課の証明発行業務についても、日曜日よりも土曜日の利用件数が多い状況となっている（図 8）。以上の理由より、休日開庁日を土曜日に決定した。

市民の安心感および利便性の向上を狙い、土曜日開庁は毎週行う。これには土曜日が祝日の場合も含まれる。

岸和田市役所は、駅から少し離れたところにある。駅を利用している仕事帰りの市民にとって、気軽に寄ることができるとは言い難い。そのため、平日の

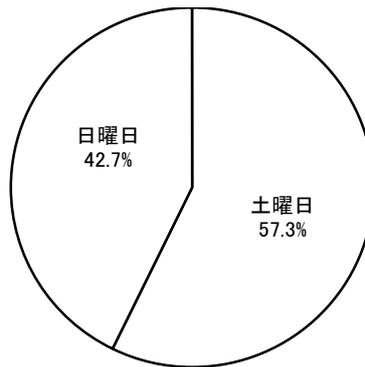


図 8 市民課を土・日曜日に利用する割合（平成 18 年度実績）

時間外に窓口を開けるメリットは少ないと考えられるので、平日時間延長は行わないこととする。

証明発行業務は自動交付機の導入にて対応する。それにより、土曜日以外の休日にも出勤しなければならなかった（主に市民課の）職員の負担を減らすことができ、また、平日の時間外の証明発行にも対応できるため、メリットは多い。

2. 休日開庁する窓口

(1) 提案

市民の利用が多い窓口は、各種証明発行業務と転入・転出の受付およびそれに付随する各種届出の受付業務である。そのことから、次の課の窓口を開けることとする。

現在、税金や国民健康保険料の納付相談など、各課が休日に行っている業務については引き続き行う。

- ・ 市民課
- ・ 市民税課
- ・ 納税課
- ・ 保険年金課
- ・ 児童育成課
- ・ 保育課
- ・ 高齢介護課
- ・ 障害福祉課
- ・ 建築住宅課
- ・ 上下水道局営業課
- ・ 教育総務部総務課

各課で行う業務を表 4 にまとめた。

表4 休日開庁で各課が行う業務

	担当課	業務内容
証明書発行 (自動交付機にて対応)	市民課	住民票に関する証明
		印鑑登録証明書
		戸籍謄(抄)本
		戸籍附票
		外国人登録原票記載事項証明
		住居表示証明書
	市民税課	所得証明
		納税証明
		評価証明
		公価証明
		家屋証明 滅失証明
各申請の届出受付	市民課	住民異動(転入・転出・転居・世帯変更)の受付
		戸籍の届出
		印鑑登録・廃止
		外国人に関する事務
		母子手帳の交付
		市営葬儀の受付
		し尿汲み取り券の申請
	保険年金課	国民年金被保険者資格関係届
		国民年金免除申請
		国民健康保険の加入
		国民健康保険の脱退
		国民健康保険被保険者証再交付 高額療養費支給申請
	市民税課	自動車仮ナンバーに関する事務
	高齢介護課	老人医療医療証交付申請
		老人医療高額医療支給申請
		老人保健法医療受給者証交付申請
		老人保健高額医療費支給申請
		健康手帳の交付受付
		要介護認定申請 高額介護(介護予防)サービス費支給申請
	障害福祉課	障害者医療医療証交付申請
		障害手帳交付申請
	保育課	保育所入所申請
	児童育成課	児童手当関係
		乳幼児医療関係
		児童扶養手当関係
		ひとり親家庭医療関係
		チビッコホーム入会手続き
	教育総務課	転校手続き
	上下水道局営業課	水道の使用開始・中止の受付
	建築住宅課	市営・公営住宅の入居相談・受付
納付相談・収納	保険年金課	国民健康保険料の納付相談・収納
	納税課	市税の納付相談・収納
	保育課	保育料の相談
	教育総務課	奨学金返還についての相談
	上下水道局営業課	水道料金の支払相談・収納

(2) 業務を受付のみとする理由

受付業務だけであれば、ホストを使う必要がない。それにより、システム変更に関するコストはかからない。また、窓口を本庁一階に集中させることができる。一階の空いている窓口を利用して、他課の窓口を開設することにより、市民の利便性の向上および不審者の侵入防止が可能となる。階段にはテープなどを張れば、市民が他の階へ自由に行き来することもないであろう。

3. 勤務体制

- ・市民課 5 名
- ・それ以外の課では各担当 1 名
- ・全体の責任者として、課長級以上の職員を 1 名

証明発行業務や各種届出の受付のみの業務なので、各担当 1 名の配置で対応できると考える。また、市民からのクレームなども少ないと予想されるため、責任者は庁内全体に 1 名程度の配置で十分であると思われる。市民課については、利用する市民も多いと判断できるため、サービスの充実を図る。現在の市民課の昼窓体制（7 人）を参考にし、現在検討されている自動交付機の導入を考慮して、出勤人数は計 5 人と決めた。

職員の出勤については、各課でローテーションにて行い、人件費の削減のために代休扱いとする。

4. 提案を実現する 3 つのポイント

(1) トップダウン

発案者は市長とする。強力なトップの指導の下で、職員全体の目標が決まることにより、提案の早急な実現が期待できる。視察をした先進都市がすべてトップダウンにて実施に至っていた点も参考にした。

(2) 取りまとめ課（担当）の設立

取りまとめ課（担当）が、実施前には各課の意見などの調整を行い、土曜日開庁を円滑に進める。実施後は、市民からの声や職員からの意見を集約し業務内容の見直しを行う。

(3) 市民への積極的な周知

実施前より、市民に対して広く周知する体制を作る。周知のためのメディアとして広報、庁内放送、ポスター、チラシなどの広告物を積極的に利用する。市民への周知を徹底できれば、土曜日開庁が市民に定着し、来庁者数も徐々に増加していくだろう。

おわりに

私達は、休日開庁と平日時間延長について様々な研究をしていく中で、それらに対する市民のニーズの大きさと、その声が市役所内部までほとんど届いていない現状があることを知った。

大阪府内においても、市民の声を敏感に捉えて、それに本気で応えようとしている自治体は多くはない。視察を行った先進都市では、市民のニーズに応えられるように、相当な努力をしていることがうかがえた。本市も先進都市にならない、市民のためとなる新たな業務形態や勤務時間を作り上げていく必要があることを痛感した。

今回私たちが提案する業務形態および勤務形態は、様々な制約を考慮して作り上げたものである。そのため、岸和田市民のニーズを100パーセント満たすものではないと思うが、財政的に危機的な状況の中で岸和田市がコストをほとんどかけず、行政サービスの大幅な向上に貢献できるモデルであると言える。

市長の指導の下に職員が団結して、私達の提案を強力に推進し実現できたならば、岸和田市は府内自治体の中だけではなく、全国的にみても、市民ニーズを的確に捉え、それに応えられるようなサービスを市民に提供することができる数少ない素晴らしい自治体になるにちがいない。

<参考文献・資料一覧>

報告書作成にあたり、以下のものを参考にした。また、視察先で頂いた資料やインターネット上に掲載されている情報も多数参考にした。

○参考文献

- 浦安市『庁舎窓口の開庁実施方針』（平成16年）
- 太田市『土日開庁について』（平成19年）
- 横浜市『神奈川区区民サービスあり方検討委員会議事録』（平成17年）

○URL（平成19年11月末）

- 大阪府 <http://www.pref.osaka.jp/>
- 大阪市 <http://www.city.osaka.jp/>
- 寝屋川市 <http://www.city.neyagawa.osaka.jp/>
- 浦安市 <http://www.city.urayasu.chiba.jp/>
- 太田市 <http://www.city.ota.gunma.jp/>

参考資料 市民へのアンケート集計結果

項目	件数(9/22)	件数(9/29)	件数(10/13)	件数(10/20)	合計
1. あなたの職業・年代・性別をお聞かせください。					
<input type="checkbox"/> 会社員	12	7	6	8	33
<input type="checkbox"/> 自営業	2	0	1	0	3
<input type="checkbox"/> 公務員	1	2	1	0	4
<input type="checkbox"/> 学生	1	1	0	0	2
<input type="checkbox"/> 主夫・主婦	0	4	0	1	5
<input type="checkbox"/> その他 * 1	1	3	4	1	9
<input type="checkbox"/> 男性	7	9	7	6	29
<input type="checkbox"/> 女性	10	0	5	7	22
・世帯員数					
<input type="checkbox"/> 1名	3	3	0	1	7
<input type="checkbox"/> 2名	3	5	3	4	15
<input type="checkbox"/> 3名	1	1	5	1	8
<input type="checkbox"/> 4名	5	3	1	1	10
<input type="checkbox"/> 5名	1	4	1	2	8
<input type="checkbox"/> 6名	1	1	2	1	5
<input type="checkbox"/> 7名	0	0	0	0	0
<input type="checkbox"/> 8名	0	0	0	0	0
2. 市役所に来られた用件をお聞かせください。					
<input type="checkbox"/> 戸籍	3	0	1	3	7
<input type="checkbox"/> 住民票	9	6	4	4	23
<input type="checkbox"/> 外国人登録原票記載事項証明書	0	0	0	0	0
<input type="checkbox"/> 印鑑証明	1	10	4	5	20
<input type="checkbox"/> その他 * 2	4	4	4	2	14
3. 休日に来られた理由をお教えてください。					
・平日に市役所に来ることはできますか？					
<input type="checkbox"/> はい	13	7	2	6	28
<input type="checkbox"/> いいえ	0	9	10	3	22
・なぜ休日に来られましたか。					
<input type="checkbox"/> 休日の方が都合良かった。	11	1	0	2	14
<input type="checkbox"/> 平日より空いていると思ったから。	0	0	0	0	0
<input type="checkbox"/> 急ぎの用件のため。	4	6	0	5	15
<input type="checkbox"/> その他 * 3	0	1	2	3	6
4. 休日開庁しているのをどのようにして知りましたか。(複数回答可)					
<input type="checkbox"/> 岸和田市のホームページ	3	3	4	1	11
<input type="checkbox"/> 広報きしわだ	1	0	0	0	1
<input type="checkbox"/> あらかじめ電話等で確認した。	4	5	1	2	12
<input type="checkbox"/> 以前にも利用したことがある。	1	3	3	0	7
<input type="checkbox"/> 知人から聞いた。	3	2	2	4	11
<input type="checkbox"/> その他 * 4	4	5	2	3	14

今後、時間延長・休日開庁が実施され窓口業務の拡充がなされるならば…					
項目	件数(9/22)	件数(9/29)	件数(10/13)	件数(10/20)	合計
5. 時間延長と休日開庁に対するあなたの意見をお聞かせください。					
<input type="checkbox"/> 実施されれば是非利用したい。	6	4	8	7	25
<input type="checkbox"/> 実施されれば利用すると思う。	6	7	3	1	17
<input type="checkbox"/> 現状のままでよい。	2	5	1	2	10
・平日時間延長について					
<input type="checkbox"/> 平日の時間延長	7	8	7	4	26
<input type="checkbox"/> 週一回	1	5	2	0	8
<input type="checkbox"/> 週二回	0	0	0	2	2
<input type="checkbox"/> 週三回	1	0	3	0	4
<input type="checkbox"/> 週四回	0	0	0	0	0
<input type="checkbox"/> 週五回	1	1	1	0	3
<input type="checkbox"/> 隔週	0	1	0	2	3
<input type="checkbox"/> 月一回	3	1	1	0	5
・平日時間延長の希望曜日					
<input type="checkbox"/> 月	2	2	5	1	10
<input type="checkbox"/> 火	1	1	1	1	4
<input type="checkbox"/> 水	2	2	4	0	8
<input type="checkbox"/> 木	1	1	1	1	4
<input type="checkbox"/> 金	3	2	6	1	12
・平日時間延長の希望の時間帯					
<input type="checkbox"/> 7時～9時	0	0	3	0	3
<input type="checkbox"/> 8時～9時	1	1	0	0	2
<input type="checkbox"/> 17時半～18時半	1	0	0	0	1
<input type="checkbox"/> 17時半～19時半	0	1	2	3	6
<input type="checkbox"/> 17時半～20時半	5	3	3	0	11
<input type="checkbox"/> その他 * 5	1	3	0	1	5
・休日開庁について					
<input type="checkbox"/> 休日開庁	6	10	11	4	31
<input type="checkbox"/> 毎週	2	6	8	1	17
<input type="checkbox"/> 隔週	2	2	0	0	4
<input type="checkbox"/> 月一回	1	1	3	0	5
・休日開庁の希望曜日					
<input type="checkbox"/> 土曜	5	7	9	4	25
<input type="checkbox"/> 日曜	3	6	8	2	19
<input type="checkbox"/> 祝日	0	3	6	1	10
・休日開庁の希望の時間帯					
<input type="checkbox"/> 9時～12時	4	1	5	0	10
<input type="checkbox"/> 12時～17時	1	0	0	0	1
<input type="checkbox"/> 9時～17時	2	4	6	5	17
<input type="checkbox"/> その他 * 6	1	3	0	0	4

6. その他、休日開庁や平日の時間延長について意見等あればお願いします。
・戸籍の発行を希望。
・平日を一日休みにしても、休日開庁してくれると便利とのこと。
・児童関係の窓口が開いてると便利とのこと。介護、国保、税関係。
・休日や仕事帰りに少しよれたらいい。
・春木出張所も休日に開けてほしい。サービスセンターも開けてほしい
・終業時間が早すぎる。
・開いている窓口を明確にPRしてほしい。
・山手は遠いので事務所をつくってほしい。
・費用の面もあるので積極的に開いてほしいということでもない。
・保健センター等もあいてたらありがたい。
・24時間火葬許可書を発行してほしい。
・休日に住所変更届や印鑑登録ができると便利。
・出入りがわかりにくい。
・仕事があるので休日開いてると便利。(平日休みはとれない。)
・学校の手続きなどできると便利。
・市役所は早く閉まるので不便。(2)
・是非土日開庁してほしい。
・
* 1 その他意見等(あなたの職業・年代・性別をお聞かせください。)
・無職(2)
・パート(2)
・
* 2 その他意見等(市役所に来られた用件をお聞かせください。)
・死亡届(3)
・付き添い→住民票
・パスポートの申請書を取りにきた。
・出生届
・母子手帳(2)
・課税証明
・戸籍謄本(取れずに郵送)
・婚姻届(2)
・離婚届の用紙をもらいにきた。
・国保証の返却(1)
・
* 3 その他意見等(なぜ休日に来られましたか。)
・金曜日に来れなかったため。
・たまたま(2)
・大安だったから(1)
・遠方のため
・平日は仕事のため。
・

* 4 その他意見等(休日開庁しているのをどのようにして知りましたか。)
・なんとなく知っていた(2)
・封筒をみて知っていた。(2)
・壁のポスター(1)
・ひょっとしたら開いてるかもと思い来庁。(2)
・
* 5 その他意見等(平日時間延長について)
・平日時間延長の頻度の希望で、年に2~3回
・17:30~21:00
・24時間(2)
・特に希望日はない
・
* 6 その他意見等(休日開庁について)
・休日開庁日の頻度の希望で、年に2~3回
・毎週休日開庁していると便利だが、役所の都合も考えると月一回ぐらいかなあとのこと。
・24時間
・特に希望日はない
・

時間帯	件数(9/22)	件数(9/29)	件数(10/13)	件数(10/20)	合計
□9時~10時	2	10	1	3	16
□10時~11時	7	6	11	6	30
□11時~12時	8	5	5	5	23
合計	17	21	17	14	69

	15	17	12	11	55
①回答者数	17	21	17	14	69
②来庁者数	88.2%	81.0%	70.6%	78.6%	79.7%
①÷②					

行政課題実践研修報告書



テーマ

「市民満足を目指す窓口空間改善」

第 1 章 窓口空間改善にむけて

1. はじめに
2. 用語の定義

第 2 章 岸和田市の窓口空間の現状把握

1. 現状の把握
2. 窓口空間調査
3. 調査結果と考察

第 3 章 先進都市のオフィス改革の取組み

1. 三重県
2. 高浜市
3. 西尾市

第 4 章 本調査研究における考察

第 5 章 窓口空間改善への提案

1. Stage 1 : モデル課での取組み
2. Stage 2 : 全庁的な取組み
3. Stage 3 : 取組みの継続
4. まとめ

第 6 章 おわりに

参考文献・資料一覧

柿空間グループ

リーダー	商工観光課	柿花真紀子
サブリーダー	生活福祉課	庄司野公也
	高齢介護課	大植麻希
	道路河川課	十倉武司
	建設指導課	森正樹
	建設指導課	的場功雄
	情報政策課	高橋宏和

サマリー

「市民満足を目指す窓口空間改善」の研究概要

1. 窓口空間改善にむけて

本市の窓口空間は、整理整頓されていないところが多いため、資料を探すことに手間取るなど、業務の非効率化を招いています。また、市民に対して与える印象も決して快いものではありません。

窓口空間は市民サービス全体の印象を決める一つの要因となるものです。そのため、市民が窓口空間に対して悪い印象を受けると、市民サービス全体が悪いと感じてしまう可能性があります。

そこで私たちは、整理整頓による業務の効率化や、市民に不快感を与えない窓口空間を作り出すことによる市民満足の向上を目指すために、窓口空間について調査研究しました。

調査研究するにあたり、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の考えや先進都市の事例を参考にしました。

2. 岸和田市の窓口空間の現状把握

本市において、窓口空間に対する市民アンケートを実施した例は過去になく、実際に市民がどのように思っているのかは把握されていません。そこで、他自治体と比較して本市の窓口空間はどのような状況であるかを把握するために、私たちは大阪府内の市役所における窓口空間を調査しました。その際、好印象や悪印象を受けた具体的な事例も観察しました。

調査の結果、本市が府内でも最低ランクに位置することが判明しました。上位ランクに位置する自治体では、通路に物はなく、カウンターには必要なもの以外一切置かれていない状態でした。

また、好印象と悪印象の事例のほとんどは表裏一体となっていることが判明しました。本市で多く見られる悪印象事例も改善可能なものが多く、それらを改善することにより好印象につながると考えられます。

3. 先進都市のオフィス改革の取組み

本市では大規模なオフィス改革が行われたことはありませんが、「机上のフラット化」や「ごみ箱の減少」を掲げた取組みは過去に行われています。しかし、どれも継続されておらず顕著な結果を出したものではありません。

そこで、過去に大規模なオフィス改革を行った三重県、トヨタ自動車の生産方式を市民応対に取入れた愛知県高浜市、ものと業務の取組みにおいて独自の5S方式を取入れている愛知県西尾市を先進都市として視察しました。

4. 本調査研究における考察

窓口空間改善の取組みを行っていくためには、「気付く」「行動する」「継続する」という3つの要素（3K要素）が重要であると考えました。これらは互いに関連性があるため、どれかが欠けたり、大きくなりすぎたりすることは取組みの正常な進展を妨げる要因となってしまいます。

本市で過去に行われた整理整頓の取組みは、開始当初は多少なりとも成果が出ましたが、長続きせず現在では行われていません。これは、トップダウン的な手法により、職員に対して「行動する」ことのみを強いたことが原因と考えられます。そのため、「気付く」「継続する」の2つの要素も含んだ取組みを考える必要があります。

今回視察した先進都市では、積極的・協力的な職場から順次改革を行い、小さな成功体験を積み重ね、段階的に改善を行っていくことにより大きな成果を上げています。

3K要素を取入れた窓口空間改善の取組みを行っていくことにより、本研究で問題提起した本市の整理整頓されていない状況を解消することができます。

5. 窓口空間改善への提案

私たちは、組織による職員に対しての意識付け「3K×3Sモデル」を提案します。ここでは、「気付く」「行動する」「継続する」の3K要素を相互に機能させながら、市役所全体を一度に改善していくのではなく、3段階（Stage）に分けて窓口空間改善に取り組んでいきます。

Stage 1では、モデル課を選出し、窓口空間調査での好印象事例を実践します。モデル課が先進的に成果を上げることが、モデル課以外の職員に対して、窓口空間改善の必要性に「気付く」ことのきっかけとなります。

Stage 2では、モデル課での取組みを全庁的な取組みに発展させます。人事考課制度や『岸和田市空間マニュアル』に基づいて、職員が窓口空間改善を実施すること、すなわち職員が「行動する」ことで市全体として成果を上げることを目指します。

Stage 3では、取組みを継続させるために、第三者の視点を導入するなどの手法により、さらなる職員の窓口空間改善に対する意識の向上を目指します。

このように、段階的に窓口空間改善に取り組んでいく過程において、3K要素である「気付く」（Stage 1）、「行動する」（Stage 2）、「継続する」（Stage 3）が行われることにより、この取組みはバランスを保つことができ、進展していきます。そして、この取組みの中で、職員が目に見える成果を積み重ねていくことが、市全体としての大きな成功となり、結果的には市民満足へとつながっていくものと考えます。

第1章 窓口空間改善にむけて

1. はじめに

本市の窓口空間においては、机の上やカウンターの上も整理整頓されていないところが多く、通路にはロッカーやダンボール箱まで置かれている状況です。このような状況は、資料を探すことに手間取るなど、業務の非効率化を招いているだけではなく、市民に対して与える印象も決して快いものではありません。

また、近年の財政難の中、定員削減などにより一人あたりの事務量が増加しており、十分な窓口対応をするためにも今まで以上に業務の効率化が必要となります。

そこで私たちは、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）の考えや先進都市の事例を参考に、書類などを整理整頓することにより業務の効率化を行い、市民にも不快感を与えない窓口空間を作り出し、市民満足度を向上させることが必要だと考え、窓口空間について調査研究しました。

2. 用語の定義

(1) 5S

整理・整頓・清掃・清潔・躰の5つの日本語の表音の頭文字を示したものです。

①整理 (Seiri)

必要なものと不必要なものを区別して、不必要なものは即刻廃棄すること。

②整頓 (Seiton)

整理した必要なものを見やすく、使いやすいように所在を定めて置くこと。

③清掃 (Seiso)

整理整頓した窓口空間をきれいにすること。

④清潔 (Seiketsu)

清掃したきれいな状態を維持すること。

⑤躰 (Shitsuke)

上記の①から④を行っていく上で決めたルールを守り、習慣づけること。

各々の項目は密接な関係になっています。この5Sの考え方に基づいて、職場の見直しを徹底していくことで、業務の無駄を省き、業務の効率化を図ることが期待できます。

さらに職員の意識が高まることで、新たな問題点を抽出することができ、それに対する改善点を模索することで、よりよい職場環境を構築していくことが可能になるものと思われます。

(2) 窓口空間

通路、待合スペース、窓口カウンター、職員のデスク周りなどの市民が直接目にすることができる空間のことです。これは、自治体の印象を決める一つの要因となるものです。

同じ市民サービスを提供していたとしても、市民が窓口空間に対して悪印象を持っていると、良いサービスであってもそれが良いと感じてもらえない可能性があると思われます。

(3) 市民満足

市民満足は人により感じ方に違いがあるため、すべての市民を満足させることは非常に困難なことであると思われます。

よって、本研究では職員の視点から間接的に市民満足を考えていくこととします。具体的に庁舎内においては、職員が整理整頓を実施して窓口空間を改善していくことで、自治体に対して悪い印象を持たせないことが市民満足につながっていくと考えます。

第2章 岸和田市の窓口空間の現状把握

1. 現状の把握

市民が職員の態度について不満を口にすることはありますが、庁舎の様子について意見することはほとんどありません。本市において、庁舎の様子についてアンケートを実施した例は過去にはなく、実際に庁舎の様子を市民がどう思っているのかは把握されていません。

そこで、私たちは本市の窓口空間が他自治体と比較してどのような状況であるかを把握するために、大阪府内の自治体における窓口空間を調査することにしました。本市と他自治体の窓口空間を比較することにより、本市の印象がどのようなものかを検証しました。

また調査時に、好印象や悪印象をなぜ受けたのか、その要因となる具体的な事例を観察しました。それらの事例を参考にすることで、本市の印象も向上すると考えたからです。

2. 窓口空間調査

調査は平成19年7月24日(火)～25日(水)に、2～3人を1グループとして行いました。調査当時の天候は晴れでした。表1「窓口空間調査票」を用いて見た目の印象を5点(良い)～1点(悪い)に分けて採点しました。ただし、良し悪しが判別しにくい3点は使用しませんでした。「どちらとも思わない」ということは不快感がない、つまり印象が良いと考えたからです。合計で45点満点(=3部署×3場所×5点)のところを100点満点に換算して集計しました。

また、ある程度予測できる悪印象の事例を具体的項目に挙げておき、調査時にチェックするようにしました。

表 1 窓口空間調査票

7月 日 時 分 天候(晴・曇・雨・)
市・町 (記入者) 柿花・大植・庄司野・森・十倉・的場・高橋

部署	場所	印象点	具体的項目	備考
市民課	通路・待合		<input type="checkbox"/> 暗い <input type="checkbox"/> パンフレットが乱雑 <input type="checkbox"/> 廊下にダンボール <input type="checkbox"/> 点字ブロックに障害 <input type="checkbox"/> 廊下にロッカー・棚 <input type="checkbox"/> 車椅子通行困難 <input type="checkbox"/> ポスター古い・破損	参考点ありましたか？
	カウンター		<input type="checkbox"/> PCが非効率に配置 <input type="checkbox"/> 配布物が散乱	
	職場		<input type="checkbox"/> 机に資料山積 <input type="checkbox"/> 客が見えていない <input type="checkbox"/> 飲食物丸見え <input type="checkbox"/> 棚類の上にダンボール <input type="checkbox"/> 非効率な機の配置	
福祉課	通路・待合		<input type="checkbox"/> 暗い <input type="checkbox"/> パンフレットが乱雑 <input type="checkbox"/> 廊下にダンボール <input type="checkbox"/> 点字ブロックに障害 <input type="checkbox"/> 廊下にロッカー・棚 <input type="checkbox"/> 車椅子通行困難 <input type="checkbox"/> ポスター古い・破損	参考点ありましたか？
	カウンター		<input type="checkbox"/> PCが非効率に配置 <input type="checkbox"/> 配布物が散乱	
	職場		<input type="checkbox"/> 机に資料山積 <input type="checkbox"/> 客が見えていない <input type="checkbox"/> 飲食物丸見え <input type="checkbox"/> 棚類の上にダンボール <input type="checkbox"/> 非効率な機の配置	
税務課	通路・待合		<input type="checkbox"/> 暗い <input type="checkbox"/> パンフレットが乱雑 <input type="checkbox"/> 廊下にダンボール <input type="checkbox"/> 点字ブロックに障害 <input type="checkbox"/> 廊下にロッカー・棚 <input type="checkbox"/> 車椅子通行困難 <input type="checkbox"/> ポスター古い・破損	参考点ありましたか？
	カウンター		<input type="checkbox"/> PCが非効率に配置 <input type="checkbox"/> 配布物が散乱	
	職場		<input type="checkbox"/> 机に資料山積 <input type="checkbox"/> 客が見えていない <input type="checkbox"/> 飲食物丸見え <input type="checkbox"/> 棚類の上にダンボール <input type="checkbox"/> 非効率な機の配置	

※印象の点数は（良い＝5点、少し良い＝4点、少し悪い＝2点、悪い＝1点）

窓口空間調査を実施するにあたり、次の3点に留意しました。

1点目は庁舎全体を調査することは困難であるため、市民が主に利用する市民課、福祉課、税務課を中心に調査をするということです。

2点目は調査先の自治体へのアンケート調査や電話確認をするのではなく、私たち自身が現地調査するということです。これは各自治体の窓口空間を「市

民」目線で、かつ評価基準を揃えて調査するためです。各自治体で作成されたデータでは基準にばらつきが出ます。外部職場を見る機会が少ない職員は、自分たちの職場が当たり前の環境だと思いがちなため、アンケートなどでは有効な回答が得られる可能性は低いと考えたからです。

3点目は、調査先の自治体へはアポイントメントなしで調査を実施するということです。事前に整理・整頓・清掃を行われてしまっただけでは普段の状況が調査できないからです。また、正式な視察ではないので時間の束縛が無く、短時間で窓口空間調査を行うことができます。結果として、2グループに分かれ、2日間で政令指定都市と町村役場を除いた大阪府内の全市役所、31自治体を調査することができました。

3. 調査結果と考察

調査した結果を表2「大阪府内31市役所の窓口空間調査結果」と図1「大阪府内31市役所の窓口空間印象点」に示します。表2と図1中の「北一」「南一」は、大阪府の中央を流れる大和川を境界とし、調査先の自治体庁舎が大和川より南北のどちら側にあるかを表しています。なお、上位5位の自治体については実名としました。

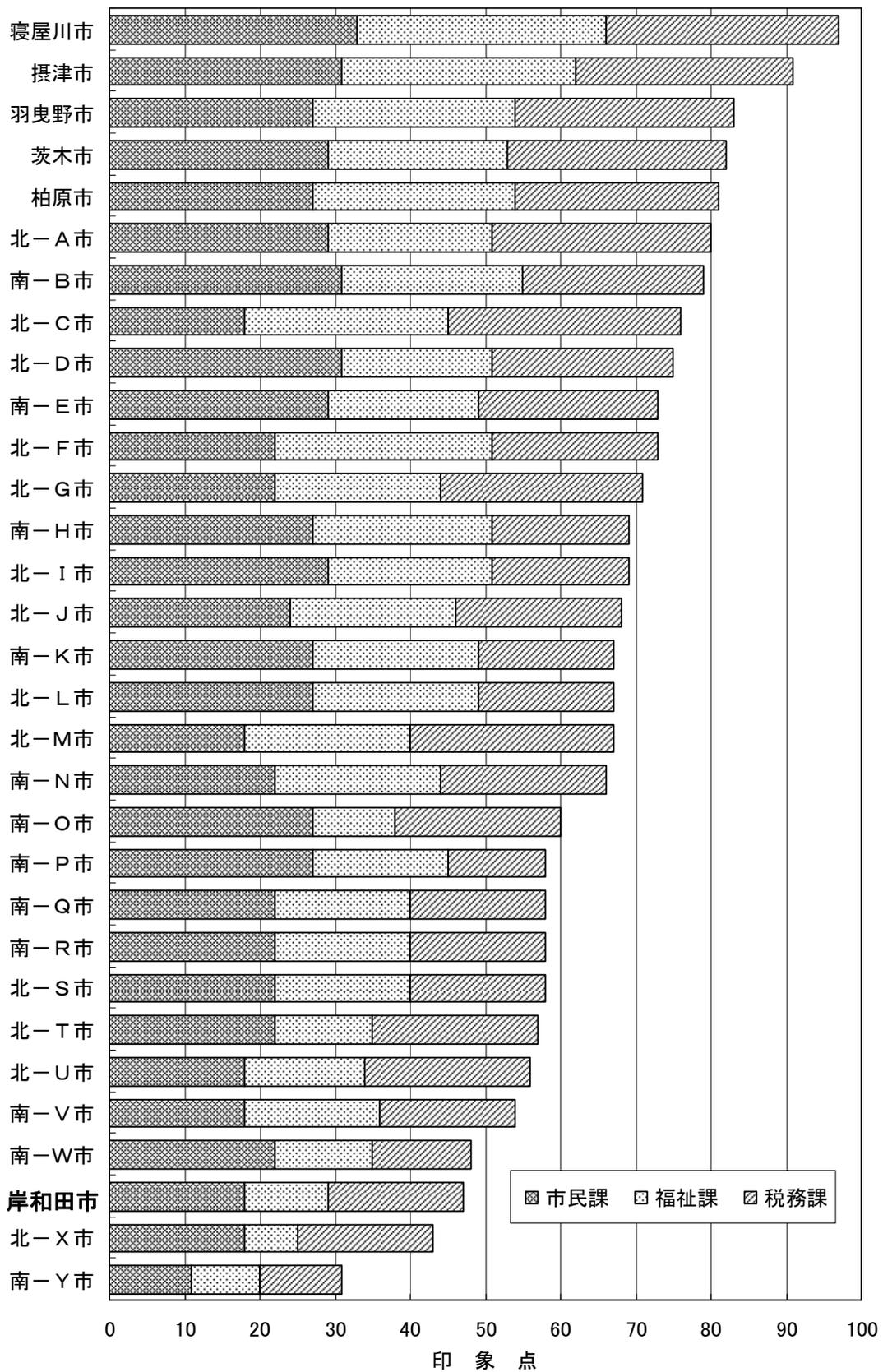


図1 大阪府内31市役所の窓口空間印象点

大阪府全体で見ると印象点が北高南低となっていることがわかります。北は17自治体で平均印象点は71点、南は14自治体で平均印象点は61点でした。印象点の高い自治体では通路に物はなく、カウンターには必要なもの以外一切置かれていない状態でした。

また、部署別で見ると自治体の顔ともいえる市民課の印象点は高く、福祉課の印象点は低い自治体が多数ありました。

印象点の高い自治体の一例を図2「好印象自治体の窓口空間の一例」に示します。

窓口空間の調査結果から本市が府内でも最低ランクに位置することが判明しました。本市の庁舎は「整理整頓されていない」という印象を市民に与えている可能性が高いと考えられます。

好印象を受けた具体的事例及びそれらの事例を本市でも取入れる場合の実践難易度を表3「好印象事例と本市における実践難易度」に示します。また、悪印象を受けた具体的事例及び本市における該当度を表4「悪印象事例と本市における該当度」に示します。これらを見ると好印象と悪印象の事例のほとんどが表裏一体となっていることがわかります。つまり、悪印象を改善すればそのまま好印象につながるということです。

残念ながら、本市は図3「岸和田市の窓口空間の現状」に見られるように、悪印象となる事例が多くありました。しかし、実践難易度からわかるように改善可能なものも多く、それらを改善することにより、本市の印象を良くすることが可能だと考えられます。



図2 好印象自治体の窓口空間の一例



図3 岸和田市の窓口空間の現状

表3 好印象事例と本市における実践難易度

場所	項目	岸和田市での実践難易度	
フロア	ワンフロアで分かりやすい		難
	正面入口に大きな案内図があり分かりやすい	可	
	正面入口の床に、各課への経路案内が線引きされている	可	
	課入口正面の分かりやすい場所に順番待ちの機械が設置	可	
	通路が広い		不
	通路全体的の配色・照明が良く、明るい		難
案内板	通路周辺に物がなため広い	易	
	デザインが庁内で統一されていて見やすい	可	
	必要最低限の案内板だけが設置されている	可	
待合所	英語やハングル語の外国語表記がある	可	
	待合スペースが広い		不
記入台	待合所にテレビや自販機、キャッシュコーナーが設置		難
	待合所のテレビに番号札案内とニュース等が表示		難
掲示物	記入台には必要なものだけを設置		済
	座って記入できる記入台がある		済
配布物	掲示物コーナーにだけポスターが貼られている	易	
	掲示物をカウンター下に貼っていない	易	
カウンター	配布物が専用コーナーに、見やすく並べられている	易	
	カウンター上の物が少ない	易	
	デザインが統一（主に白色）されていて見栄えがよい		難
	背もたれのイスと、付添者用の丸イスが完備されている		難
	個人情報保護のための仕切り板がある	可	
	パソコン裏の配線を見えないようにしている	可	
職場	花瓶や小さな植木が置かれている	可	
	机は窓口に面した配置になっている	可	
	机の上はパソコン以外の物が少なく、きれいに見える	易	
	奥の課長席まで目が届き、全体が見渡せる	可	
	ロッカー・棚類の上に物が無い	易	
	ロッカー・棚類は高いものがなく、圧迫感がない	可	
	ロッカー・棚類は部屋の奥や隅など一定場所に設置	可	
	腰高さ位置より上にはモノがなく、すっきりしている	可	
	ダンボール類が全く見当たらない	易	
天井が高く圧迫感がない		不	
窓が大きく明るい		不	
	ブラインドや壁が同一色で統一されている		難

易：個人レベルでもすぐ実践可能
 可：手間は多少かかるが実現可能
 難：コスト面をクリアすれば実現可能
 不：岸和田市庁舎では構造上改善困難
 済：岸和田市では既に実践済

表4 悪印象事例と本市における該当度

場所	項目	岸和田市での該当度
フロア	通路兼待合所になっているため狭い	多
	通路と職場間の間仕切りにロッカーを使っている	少
	通路にコピー機とストック用紙が置かれている	多
	通路にロッカーが並べられているため狭い	多
	窓側にロッカーが並べられて暗い	多
	点字ブロックがない	有
	点字ブロックと来客者用のイスとの間隔が狭い	有
	スロープの傾斜が急	少
	スロープが大量の車イス置き場になっている	少
	番号札発券機が隅にあり分かりにくい	有
案内板	配色が暗くて見にくい	有
	案内板が破損	有
待合所	待合イスが通路中央にあるため車イスが通れない	有
	待合イスの配置が乱雑で見苦しい	少
	パイプイスが廊下に並べられている	有
	パイプイスが正面入口に並べられている	有
	待合イスの下に段ボールを置いている	有
記入台	長机で使いにくい	少
掲示物	掲示物の上に重ねて別の掲示物を貼っている	少
	掲示物が不規則・多量に貼付け	多
	掲示物がカウンター下にも貼られている	多
配布物	配布物置場が未整理	多
	配布物が過量に置かれている	多
カウンター	カウンターに配布物などが多量に置かれており狭い	有
	カウンターの色が暗く、重たいイメージがある	有
	カウンター前のイスが乱雑に置かれている	少
	職員用の大型ホッチキスやパンチ等が置かれている	有
	扇風機が置かれている	少
	ティッシュが直置きされている	少
職場	机が奥にあり見えない	少
	机の間にダンボールが置かれている	有
	机上の本棚の上にさらに物を積んでいる	有
	机が窓口から遠い場所ある	少
	机上に個人の扇風機を置いている	多
	パソコン等で職員が見えない	有
	職場内にダンボールが積み上げられている	有
	物が溢れている	多
	高いロッカー・棚が多く圧迫感がある	多
	ロッカー・棚が窓を塞ぐように設置されているため暗い	有
	ロッカー・棚で課を間仕切っている	多
	ロッカー・棚の上にダンボールや書類が大量にある	多
	棚内部の書類が乱雑に配置されている	有
	ファイル背表紙の文字が汚い	有
	冷蔵庫が正面から丸見え	有
職員用の乱雑な傘立が見苦しい	有	
その他	ブラインドがボロボロまたは汚れている	多
	ブラインドが閉まったまま	有
	壁が汚れたり、剥げ落ちている	多

多：よく見かけられる
 有：職場によっては時々見かけられる
 少：ほとんど見られない

第3章 先進都市のオフィス改革の取り組み

窓口空間調査によって、印象を良くする具体的な方法はわかりました。しかし、それらを実践するだけでは本市の印象が本当に良くなるとはいえません。

本市では大規模なオフィス改革が行われたことはありませんが、「机上のフラット化」や「ごみ箱の減少」を掲げた取り組みは過去に行われています。しかし、どれも現在まで継続されておらず、顕著な結果を出したものはありません。取り組みの趣旨は理解できても実践するには難を示す職員が多く、改善を行うためには行動の提案だけではなく、組織的な取り組みや職員の意識改革も必要不可欠と考えられます。

そこで、過去に大規模オフィス改革を行った三重県、トヨタ自動車の生産方式を市民応対に取入れた愛知県高浜市、ものと業務の取り組みにおいて独自の5S方式を取入れている愛知県西尾市を先進都市として視察しました。

1. 三重県

(1) 選定理由

平成11年より、施設を経営資源として見直すことにより、執務空間や居住空間といった施設を利用する人の環境を効率的かつ最適にするファシリティマネジメント（以下「FM」という。）という経営管理手法により、斬新なオフィス改革を実施してきました。

以上より三重県を視察先として選定しました。

(2) 三重県の概要

三重県は14市15町からなり、人口は約1,867,000人、面積は約5,777k㎡です。主な産業としては、輸送用機械や電気機械の加工などの製造業が30%を占めており、他に真珠・タイなどの養殖業といった水産業・卸売業や飲食業が盛んです。

(3) FMによるオフィス改革

改革派として名を馳せた前知事が、民間企業でのFMによるオフィス改革の実態を知り、先に東京事務所で試験的導入を行った後、全庁的にFMによるオフィス改革を実施しました。まずは、本庁舎4Fフロアの一部からフロア全体へ、その後は本庁舎全体・地域庁舎へと順次改革を実施しました。

この改革により、各課が壁に仕切られた従来のオフィス形態から、各課間の壁による間仕切りがなく整然とデスクが並んだ、1部局1フロアで完結型の「オープンオフィス」へと大きく変貌を遂げました。

そのオフィス改革の手法を下記に示します。まず、外部機関の日本ファシリティマネジメント協会に実態調査及び課題の発掘を委託し、報告書「三重県庁の執務空間のあるべき姿」を作成させました。管財部門には「FM担当」を設

置し、そのFM担当と若手職員を中心としたワーキンググループにより、オフィス利用者アンケートや収納物量調査、職員の行動パターン調査、各課所有ロッカー・机・パソコン・プリンタなどの事務機器の数量調査を実施しました。また、外部講師によるFM研修会を全職員向けに実施し、改革への理解と意識の醸成を図りました。

その後、策定された「本庁舎再配置の基本方針」「本庁舎全体のオフィス・スタンダード」に基づき、オフィス改革を実施しました。

本庁舎全体のオフィス・スタンダード

- | | |
|--------------|--|
| (i) デスクレイアウト | ①窓面に垂直方向にレイアウト
②島と島の間隔 1.8m
③片袖机 6、両袖机 2 で 1 島を構成 |
| (ii) 収納ロッカー | ①窓際は高さ 0.9m以下のロッカー
②執務ゾーンと共用ゾーンの間は高さ 1.1m以下のロッカー
③窓の無い壁面は前後列移動ロッカー |

具体的に、各フロアを、職員の机が配置された「執務ゾーン」、職員・来訪者が共有で使用可能な打ち合わせ机が配置された「通路・打ち合わせゾーン」、集中書庫・会議室・倉庫・コピー機が配置された「調整（フレキシブル）ゾーン」と使用目的に合わせ3つにゾーニングしました（図4「FMによる三重県オフィス改革のフロア変化」）。耐震上抜くことができない壁には前後移動型のロッカーを配置して常設の収納スペースとし、各課間や各ゾーンは壁ではなく高さを統一したロッカーで仕切り、オープンで効率的なオフィス形態としました。

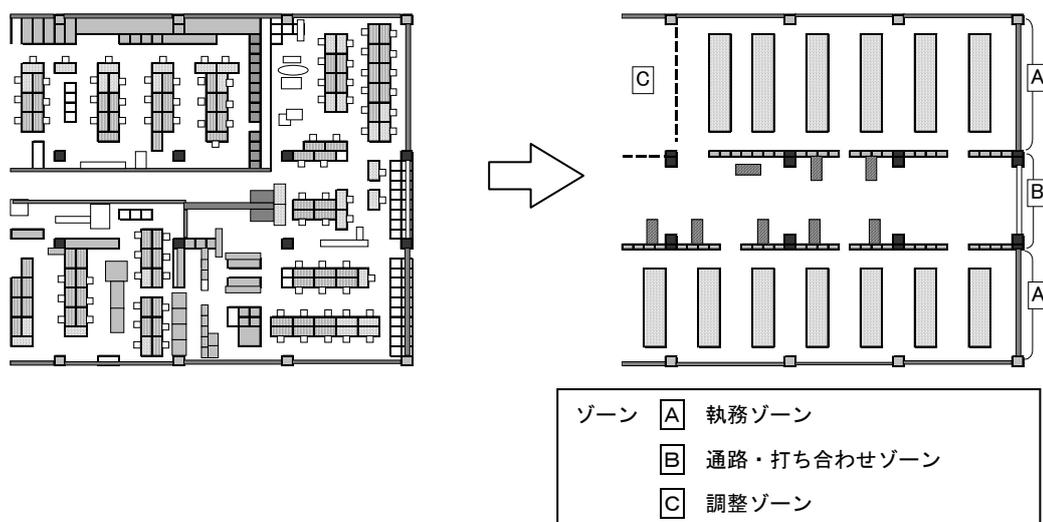


図4 FMによる三重県オフィス改革のフロア変化

(4) オフィス改革による効果

オフィス改革が実践されると、様々な効果が生まれました。

まず、「整理整頓による業務の効率化」です。書類を徹底して整理整頓し、適切な保存スペースの確保に努めた結果、書類を探す手間や時間を削減しました。また、備品や消耗品を集約配置及び一元化管理したことで、維持経費や設置スペースも削減しました。

他には、「組織改編時コストの軽減」があります。課間の間仕切りをなくしたことで、組織改編や異動に伴うデスクの配置替え・書類の入替えといった人や物の移動作業を円滑にしました。組織改編に伴う施設の整備や備品交換などの改修費も削減しました。

他には、個人情報を含む事務書類を取扱う「執務ゾーン」が来訪者も利用可能な「通路・打合わせゾーン」と明確に切り離されたため、執務室内の情報管理が適切になされ「個人情報保護の強化」につながったことや、各課の間仕切りがなくなり、同フロア内で課同士のコミュニケーションの機会が増加し相互連携がとりやすくなったことによる「組織力の強化」も効果として挙げられます。また、改革後のオフィス利用者アンケートで寄せられた「動線確保による安全で働きやすいオフィス」「利用しやすい施設」「適切に接遇されているという印象を生み出す施設」という声からわかるように、「職員及び市民の満足度向上」もオフィス改革による効果として挙げられます。

その後、この改革は本庁舎から外部庁舎へと波及しました。大規模なオフィス改革が実現され、現在はさらに高度な経営管理手法を用いた業務改革に取り組んでいます。オフィス整備については、利用者アンケートの定期的な実施、接遇外部診断によるチェック機関の活用などの継続的な取り組みが行われています。

(5) 考察

三重県のオフィス改革の最も大きな成功要因は、「段階的实施による職員の意識の醸成」です。各フロアで順次改革が成功していく様子を視覚的に与えることで、職員の改革への意識を生み出すことに成功したといえます。

また、「外部機関の活用」も重要です。現状認識が不足しがちな私たちにとって、第三者による指摘は内部指摘以上に意義あるものとして受け止められやすいものです。

さらに、「統一基準・ルールの設置」も重要です。各課・部単位の小規模単位での取り組みは実行に移しやすい反面、取り組みの成果にばらつきが生じ、効果は半減してしまいます。統一した基準などを設置することで、より高い水準での効果を得ることを可能にしたといえます。

2. 高浜市

(1) 選定理由

トヨタ生産方式に基づいて改善活動を実施しています。さらに、来庁者に早

く気付き窓口で待たせないために、職員が窓口に向いて座るように机を配置することや、動線を短くして移動の無駄を削減するなどの改善を行っています。

以上より高浜市を視察先として選定しました。

(2) 高浜市の概要

高浜市は愛知県名古屋市の南東約 25 k m のところに位置しており、人口は約 43,000 人、面積は約 13 k m² です。主な産業としては、トヨタ系企業など輸送機器関連産業が挙げられます。

(3) 改革までの経緯

高浜市は、平成元年当時、人件費が税収入の 40% を占めており、民間企業では倒産にあたる状況でした。その後、民間委託を推進するなど行政のスリム化を行い、平成 17 年度には、人件費の割合を 25.75% まで下げることができました。しかし、今後は福祉費や東南海地震に備えた公共施設の改修費用の増加が見込まれるため、「持続可能な自立した基礎自治体」を目指して、平成 17 年度から「住民力の強化」「財政力の強化」「職員力の強化」に取り組んでいます。

その一つ「職員力の強化」では、窓口業務を中心に市民サービスの生産性と品質を向上させるため、「徹底した無駄の排除」や「物と情報の効率的な流れ」を迫っているトヨタ生産方式を取入れることを決めました。12 人の若手職員を中心としたプロジェクトチームが、市内にある株式会社豊田自動織機の子会社「アドバンスト・ロジスティクス・ソリューションズ」で、実際のトヨタ系企業が行う新人研修と同じプログラムを 10 日間で学びました。

(4) 「いきいき広場」のトヨタ生産方式による改善活動

高浜市が始めに取り組んだのは、「いきいき広場」(福祉総合窓口)での改善活動の推進です。単に物を整理整頓するだけではなく、作業自体の無駄を省き、徹底した効率化を目指したものです。

まず、現状の作業の流れを把握するため、実際の職員の動きを追いかけ、仕事を細分化しながら細かく時間を計測し、職員一人ひとりの動きをまとめて課全体の作業の流れのデータを作りました。そのデータをもとに「物と情報の流れ図」を作り、物が滞留しているところに無駄があると分析しました(図5「いきいき広場」での物と情報の流れ図)。

改善前は、職員一人ひとりに「メールBOX」があり、書類を直接本人に渡さず、「メールBOX」に運んでいました。しかし、図5を分析すると、書類の滞留時間や、「メールBOX」までの移動時間が無駄であるとわかったため、「メールBOX」をなくして、書類は直接本人に渡すようになりました。

また、書類を書庫まで取りに行き、探して戻ってくるまで時間がかかっていました。そのため、不要な書類は捨て必要なものは整理して、近くの更衣室を書庫にしてしまうなど職員の動線に沿って、職場のレイアウトを変更することで作業時間の短縮を行いました。

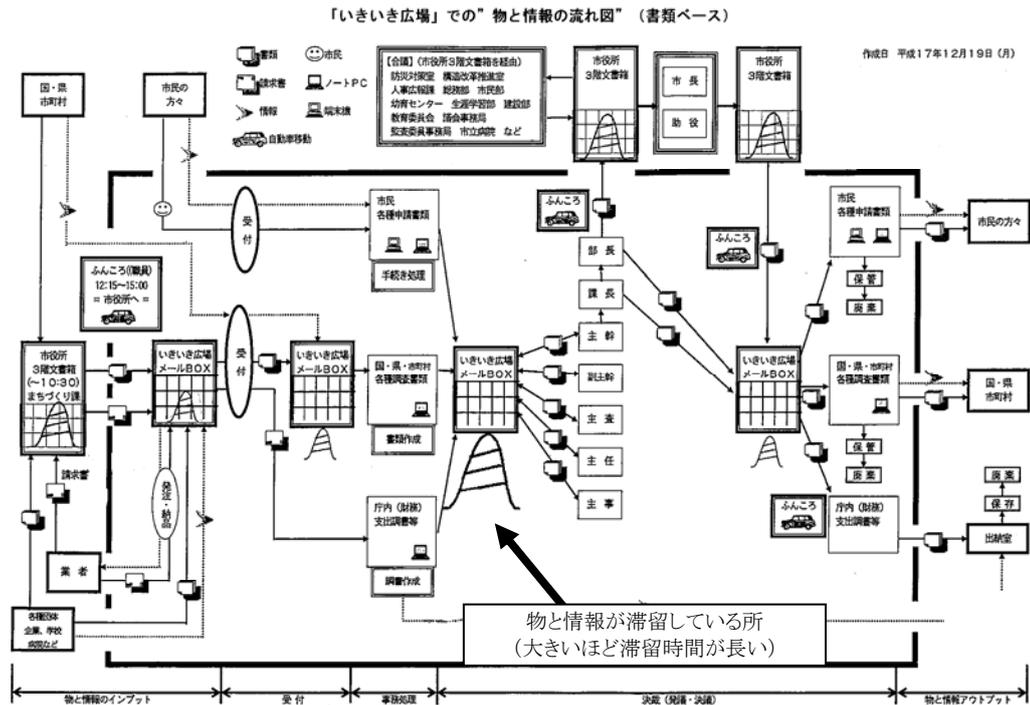


図5 「いきいき広場」での物と情報の流れ図

他にもトヨタ生産方式に基づいて、一人の職員が複数の業務や担当外の業務を理解する「多能工化」を進めています。

まず、職員が全体の業務をどの程度理解しているのかを調べました。その結果、前席の職員が後席の職員と比べると複数の業務を理解しており、前席と後席で全体の業務の把握に差があることがわかりました。そのため、四半期ごとに席をローテーションし、全職員が前席に回っていくことで、複数の業務を理解していき窓口の対応がスムーズになりました。

これらの改善の結果、「いきいき広場」での残業時間が一日一人あたり121分であったのが74分となり、47分（39%）も削減されました。

（5）全庁への波及

その後、他課にも改善が広がりました。平成17年度には、プリンタやコピー機を端に置いていましたが、移動距離を短くするために中央に配置しなおしました。カウンターや机が邪魔をして迂回しなければならないところは、通り抜けのスペースを設け、職員の動線に沿って職場のレイアウトを変更しました。

また、高浜市も本市同様、カウンターに対して机が窓口に直角に配置され来庁者に気付きにくかったため、職員が窓口に向いて座るように机を全てカウンター向きに配置しました。そして、職員が窓口の様子を見やすくするため、机には書棚を置かず各机の後ろにロッカーを設け書類を取りやすくしています。さらに、帰庁時はパソコンもしまい、机の上を何も無い状態にしています。

このような様々な改善は、それぞれの課の管理職がリーダーシップをとりながら、それぞれの課と「カエルンジャー」というプロジェクトチームが力を合

わせて行われています。そして、庁内すべての課で一斉に改善を行わず、職員の意識の差に配慮して、改善に積極的な課から実施することで全体的に活動を広げています。

平成 18 年度に行った市民アンケート（回答数 402 人）では、次のような結果となりました。

- ・フロアの整理整頓ができていると回答 265 人（66%）
- ・フロアの雰囲気良くなったと回答 246 人（61%）
- ・窓口の待ち時間が短くなったと回答 194 人（48%）
- ・職員の対応がよくなったと回答 295 人（73%）

（6）考察

高浜市は、現市長の「とりあえずやってみろ。やって失敗しても次の改善につながる。」という考えのもと、以前から様々な取組みに積極的な体制がありました。

また、一方的に改善を押し付けると反発する職員が現れ、改善活動がうまく進まないことがあります。高浜市では、雰囲気作りを大切に、楽しんで前向きに改善に取り組んでもらうため、職員の意識の差に配慮して積極的な課から少しずつ改善していきました。その改善活動や結果を他課に見せることによって、改善の必要性を理解してもらい、庁内すべてに活動を広げていったことが成功の大きな要因といえます。

現在も、各職場の管理職のリーダーシップのもと改善活動は維持されています。それは、改善後も現状に満足せず、「カエルンジャー」となる職員を年度ごとに交代して次世代を育成しており、常に「なぜ」と問題提起し、さらなる効率化に向けて努力が続けられているからだと考えられます。

3. 西尾市

（1）選定理由

本研究を進めていく上で重要な考えである 5 S 運動を、平成 17 年度より実施しています。西尾市方式として独自の取組み方法を考察した上で、「ものの 5 S 運動」及び「業務の 5 S 運動」として、その取組みを継続している自治体です。

以上より西尾市を視察先として選定しました。

（2）西尾市の概要

西尾市は愛知県名古屋市の南東約 35 km のところに位置しており、人口は約 107,000 人、面積は約 75 km²です。主な産業としては、日本で 1、2 を争う生産量を誇るてん茶の生産をはじめとし、洋ランの栽培などの園芸栽培が盛んです。また、自動車産業、鋳物産業、綿織物産業なども盛んです。

（３）トヨタ生産方式の導入

西尾市では、平成 15 年度より、接遇向上を図る取組みとして 3 S 運動（さわやか・しんせつ・サービス）を推進してきました。その後、トヨタ系企業出身議員から、5 S 運動を導入する提案が市議会でされました。また、当時の市長の公約にもトヨタ生産方式の導入が含まれていたことから、平成 17 年度より、ものをいるものといらないものにと分類し、いらないものを捨て、置き場所を決めるなどの整理整頓を行う「ものの 5 S 運動」に取組み始めました。平成 18 年度からは業務にかかるすべてのことについて、その無駄を排除するために問題や課題を発見することを重視し、その改善点を模索していく「業務の 5 S 運動」に取り組んでいます。

5 S 運動に取り組むにあたり、参考事例としてトヨタ生産方式、トヨタ系企業である株式会社デンソーの取組みを研究しました。しかし、それらをそのまま取り入れるのではなく、今後起こりうる地震対策の必要性を考慮しながら、職員の知恵によりアレンジを加えた『西尾市方式 5 S 運動』として職場環境の改善を行ってきました。

（４）西尾市方式 5 S 運動の体制と仕組み

導入当初の体制として、5 S 運動推進本部（市長・助役・収入役・教育長・部長・部次長）と 5 S 運動推進事務局（人事課職員・5 S 運動推進員）が設置されました。5 S 運動推進員には株式会社デンソーの O B が招かれています。さらに、5 S 運動推進検討委員会（課長補佐 8 名）が設置され、平成 17 年 3 月には西尾市 5 S 運動推進仕様書が作成されました。

職場では、5 S グループ（課・室・施設または担当単位）を設置し、5 S 運動を推進しています。推進計画を図 6 「西尾市方式による 5 S 運動推進計画」に示します。

各々のグループは、2 週間以内で 30 分程度の 5 S ミーティングを開催し、問題点や改善案の内容について検討します。進行役を輪番交代制にすることにより、グループ内の全員が参加し、お互いを助け合う体制が形成されています。なお、5 S ミーティングは勤務時間内に行われています。

問題点や改善案については庁内 LAN 上の「ご意見板」と呼ばれる掲示板に記入されます。全ての職員が各グループの内容を閲覧・記入することができ、他のグループの好事例などを参考にすることができます。

これらの運動による平成 18 年度の問題発掘件数は 1,833 件、改善案件数は 1,970 件、改善実施件数は 1,069 件で、平成 19 年度（9 月 12 日まで）の問題発掘件数は 1,052 件、改善案件数は 1,545 件、改善実施件数は 785 件でした。

（５）西尾市方式 5 S 運動の特徴

一般的に改善運動などでは、改善案や改善の実施に着目されます。しかし、『西尾市方式 5 S 運動』では、無駄を徹底的に排除するために業務に潜む問題や課題を発見し、習慣づけることを重視しています。「ご意見板」では自由な意見を

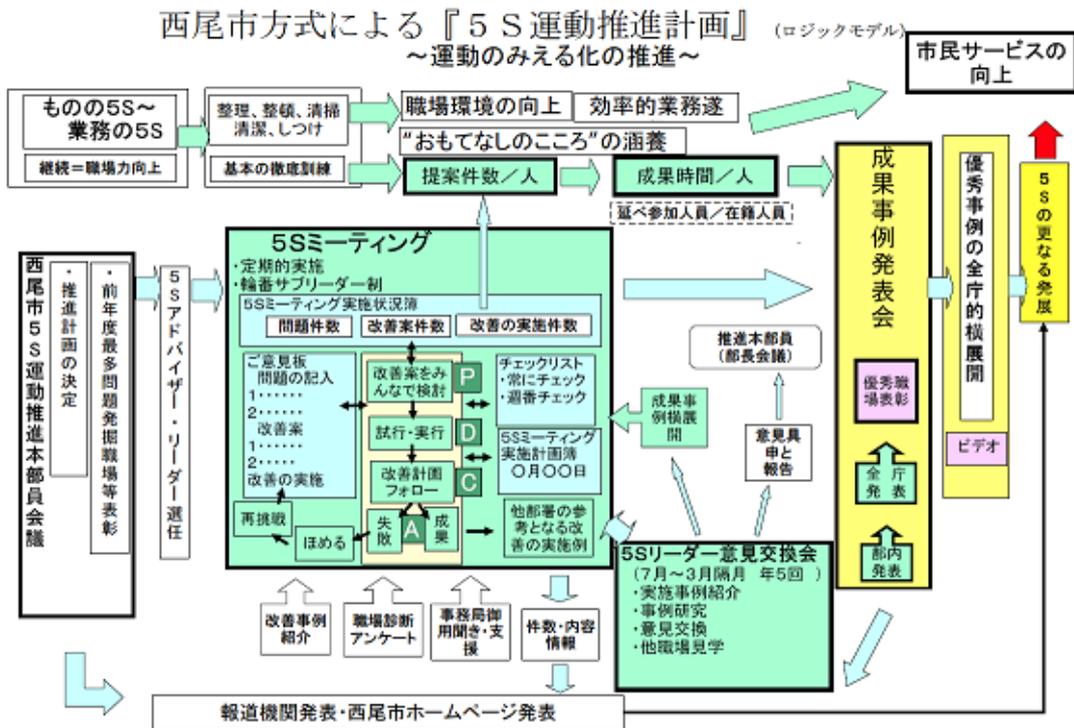


図6 西尾市方式による5S運動推進計画

引き出すために、職員の記入を制限することや、その内容を否定しないことにしています。

5S運動の導入当初は、職員のまたかという気持ちや、命令されることへの反発もありましたが、小さな成功体験を積んで職員に自信をつけることで職員のやらされ感や抵抗感を払拭していきました。

さらに、5S運動推進員が「ご意見板」の内容をチェックし、各グループの5Sミーティングにも参加し意見を述べることにより、5S運動を円滑に推進していく役割を担っています。

成果として、最初に取り組んだ「ものの5S運動」では、書類の4～5割を廃棄し、3ヶ月ほどの期間で、図7「西尾市における改善前後の職場状況」のようにすっきりとした職場環境を手に入れました。さらに、「業務の5S運動」によって、問題意識を持つ職員が増え、活発な意見交換が行われることで次の改善を行うことができる職場環境を手に入れました。

(6) 考察

5S運動を推進していくためには、体制やルール作りが必要です。西尾市では、5S運動推進本部及び5S運動推進事務局が併設されており、5S運動推進仕様書に基づいた改善が行われています。

トップダウンで5S運動を行う場合、当初は成果が現れますが、次第に職員の意識が薄れることで元の状態に戻ってしまうことがよくあります。進行役を



図7 西尾市における改善前後の職場状況

輪番交代制とした5Sミーティングのように、職員が問題意識を持って取組みを続けていくことができる仕組みが必要です。

小さな成功体験を積み重ねて改善を行っていくことが、職場環境に対する問題発掘や問題意識の高まりにつながっていきます。「ものの5S運動」で、職場がきれいになったと実感したことにより意識改革が行われ、「業務の5S運動」に広がり大きな成果を上げています。

現状に満足せずに改善を続けていくためには、継続して問題を指摘できる環境が必要です。些細なことでも記入することが歓迎される「ご意見板」や、第三者の立場で指摘を行うことができる5S運動推進員のような人物が必要です。

第4章 本調査研究における考察

先進都市の事例を考察すると、取組みを行っていくためには、まずその必要性に「気付く」こと、その上で改善に向けて実際に「行動する」こと、そして更なる改善を目指しその取組みを「継続する」ことという3つの要素（3K要素）が重要であると考えました（図8「取組みを行う上での3K要素」）。この3K要素は「行動する」ことや「継続する」ことで改めて「気付く」ということもあるため、互いに密接な関連性があるといえます。また、この3K要素は、バランスを保つことが大切です。つまり、いずれかの要素が欠けたり、大きくなり過ぎたりすることは、全体のバランスを崩すことになり、取組みの進展を妨げる要因となります。

本市で過去に行われた整理整頓の取組みに「机上のフラット化」や「ゴミ箱の減少」などがあります。「机上のフラット化」は、開始当初には職場ごとに温度差がありましたが、実践する職員はいました。その結果、書類整理が行われ多くの書類が廃棄されました。また、「ゴミ箱の減少」については、提言された直後は担当者の見回り確認があったため、各課で実際にゴミ箱が減少しました。これが現在のゴミの分別につながったともいえます。これらの取組みは、開始

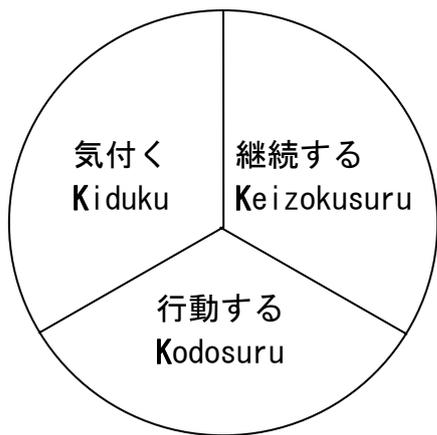


図8 取組みを行う上での3K要素

当初には多少なりとも成果が出ましたが、長続きせず現在では行われていません。

これはトップダウン的な手法により、職員に対して「行動する」ことのみを強いたことがその原因の一つと考えられます。つまり、「気付く」こと及び「継続する」ことという二つの要素が置きざりにされたことで、取組み全体のバランスが崩れてしまった結果といえます。

次に、先進都市の事例より、最初から全体を改革していくのではなく、取組みに対して積極的・協力的な職場から順次改革し

ていくことが重要であるとわかりました。また改革していく際には、現状を激変させることを強いるのではなく、段階的に進めていくことも重要です。段階的な変化を視覚的に与えることで、実現不可能に思えたことが、実はそうではないという気付きを職員に与えることができます。

本研究で問題提起した本市の整理整頓されていない状況を解消し、窓口空間を改善していくために好印象事例を実践していくには、上記の点について留意した上で、5Sの手法に基づく取組みを行っていくことが有効な手段となります。そして、はじめから大きな成功体験を目指すのではなく、小さな成功体験を積み重ねていくことが、大きな成功体験を生み出し、市民満足につながっていくと結論付けます（図9「小さな成功体験が大きな成功体験に」）。

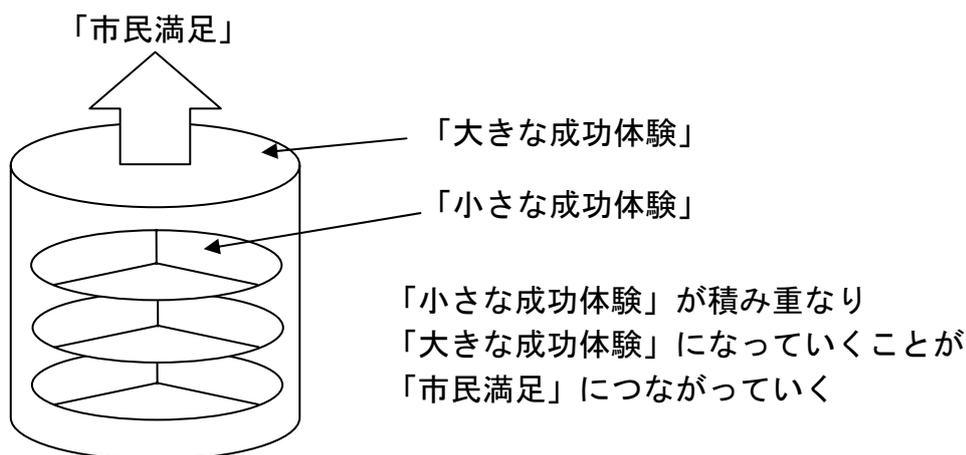


図9 小さな成功体験が大きな成功体験に

第5章 窓口空間改善への提案

前章の考察をふまえて、私たちは組織による職員に対しての意識付け「3K×3Sモデル」を提案し、窓口空間改善に取り組んでいきます。つまり、「気付く」「行動する」「継続する」の3K要素を相互に機能させながら、市全体を一度に改善していくのではなく、3段階（Stage）に分けて改善していきます。

また、具体的な改善方法としてStage 1では、第2章で前述した窓口空間調査での好印象事例（表3「好印象事例と本市における実践難易度」）を実践します。そして、Stage 2以降では『岸和田市空間マニュアル』を作成し、それに準じて窓口空間改善を実践していきます。

1. Stage 1：モデル課での取組み

まず、庁内でアンケートなどを行い、窓口空間改善に対して積極的・協力的な職員や管理職がいる課をモデル課として選出します。モデル課では、窓口空間調査での好印象事例のうち、例えば「通路にロッカーや書類を置かない」、「カウンターにはものを置かない」というような本市で実践可能なものから取組み始め、窓口空間改善を実践していきます。ここでは、モデル課の職員が窓口空間改善に対しての「気付く」「行動する」「継続する」を繰り返し、モデル課がきれいになったという成果を上げることを目指します。その状況を庁内LAN上に掲載し、モデル課以外の課の職員にも伝えていきます。さらに、モデル課を増やしていくことで、より多くの窓口空間改善の成果を積み重ねることを目指します。これらの成果は市全体としての小さな成功となります。

全庁的に窓口空間改善を取組むにあたっては、まず職員が窓口空間改善の必要性に「気付く」ことが重要です。そこで、モデル課が窓口空間改善を実践し、成果を上げていくことが、モデル課以外の課の職員に対して窓口空間改善の必要性に「気付く」ことのきっかけとなります（図10「モデル課での取組み」）。この「気付く」ことは、後述のStage 2以降で、全職員が窓口空間改善を実践する（「行動する」）際に必要な要素となります。

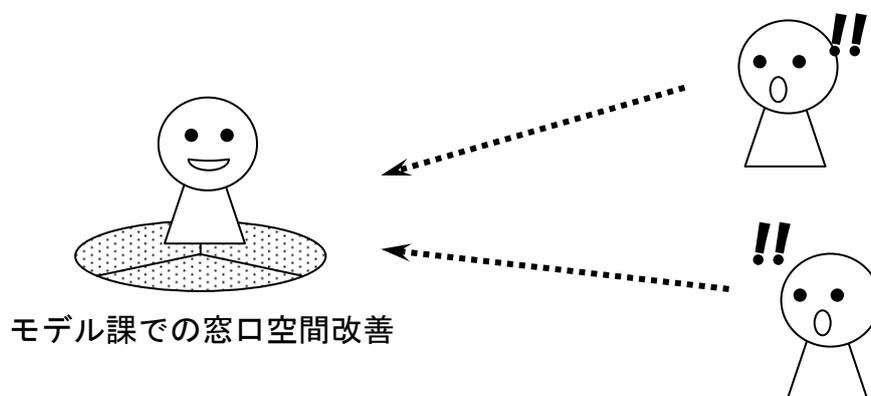


図10 モデル課での取組み

2. Stage 2 : 全庁的な取組み

続いて、モデル課での取組みを全庁的な取組みに発展させます。組織的に職員が窓口空間改善を実践しやすい環境を整えることによって、窓口空間改善を促します。ここでは新しい制度を導入するのではなく、既存の人事考課制度を利用します。具体的には、「組織目標シート」や「能力考課シート」に整理・整頓の項目を設定し、課長が中心となって窓口空間改善を実践します。そして、整理・整頓について自己評価することにより、その必要性を再認識してもらいます。

さらに、全庁的な窓口空間改善を促すために、整理・整頓の内容や順序を明確化した『岸和田市空間マニュアル』を作成します。このマニュアルについては、窓口空間調査での好印象事例のほか、前述のモデル課で新たに発見された問題点なども考慮しながら作成していきます。そして、これらの制度やマニュアルに基づいて、それぞれの課がきれいになったという成果を上げることを目指します。

Stage 2において、職員が窓口空間改善を実践すること、すなわち「行動すること」による成果が、市全体としての小さな成功となります（図 11「各職場から市役所全体の小さな成功へ」）。この成果が一時的なもので終わらないように「継続する」ことが必要です。

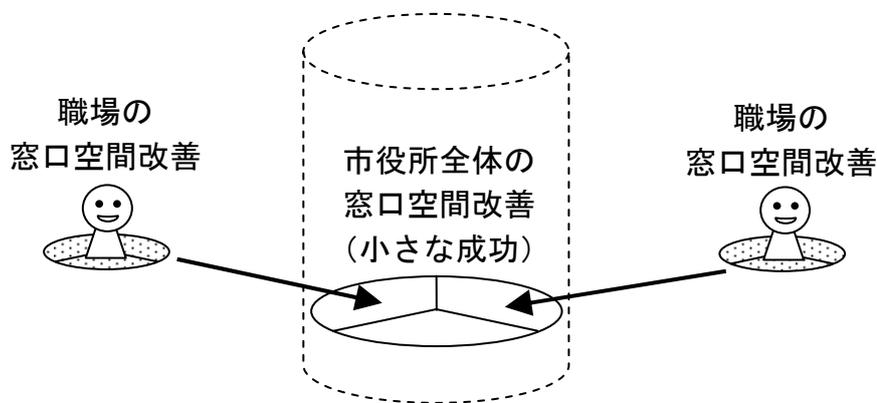


図 11 各職場から市役所全体の小さな成功へ

3. Stage 3 : 取組みの継続

窓口空間改善を継続的に実践するために、さらなる職員の整理・整頓に対する意識の向上を目指します。

●人事研修のテーマで窓口空間改善の必要性を取上げる

職員に対して整理整頓についての意識付けを行い、少しでも多くの職員が窓口空間改善の必要性に気付いて、それを実践することを目指します。

●クリーンタイムを導入する

窓口空間の問題点や改善案を職員同士が話し合う時間、または窓口空間改善を実践できる時間を設けることで、職員全員が窓口空間改善に取り組むことを目指します。

●第三者の視点を導入する

職員以外の第三者（市民や民間調査機関など）によって本市の窓口空間の状況について評価してもらいます。また、その窓口空間の状況を本市ホームページなどで公開します。このように第三者の視点を導入することで、職員に窓口空間改善に対する意識を持たせ続けることを目指します。

Stage 3において、職員の窓口空間改善に対する意識を向上させて窓口空間改善を「継続する」ことによって、その改善が終わることなく必要な取り組みとして進展していきます（図12「取り組みの進展」）。

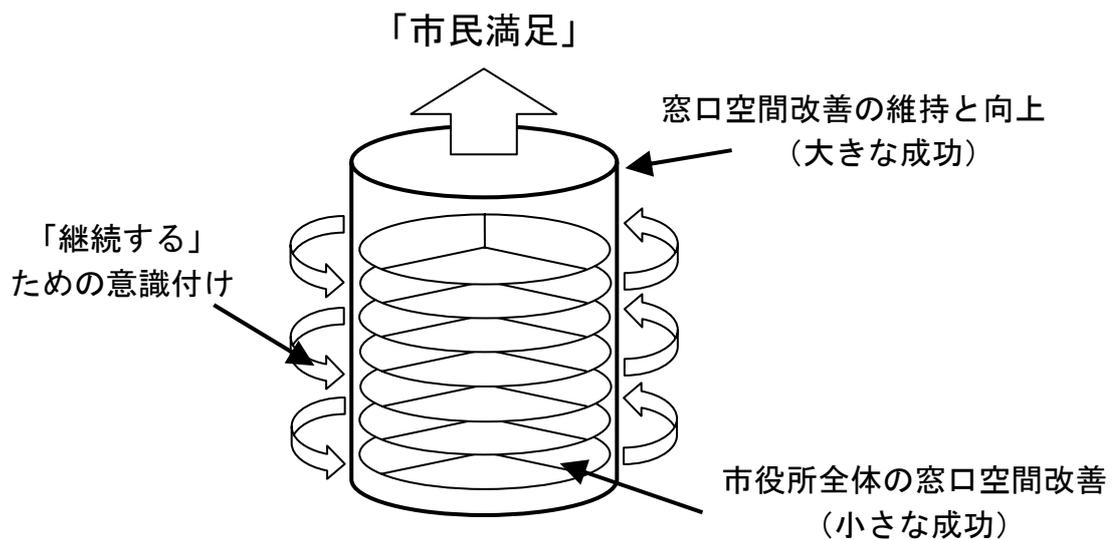


図12 取り組みの進展

4. まとめ

3段階（3Stage）に分けて、窓口空間改善に取り組んでいく過程において、3K要素である「気付く」（Stage 1）、「行動する」（Stage 2）、「継続する」（Stage 3）が行われることにより、この取り組みはバランスを保つことができ、終わることなく進展していきます。そして、この取り組みの中では、職員が3K要素を繰り返しながら窓口空間改善を実施することにより、モデル課がきれいになったことや、きれいな課が増えたといった、目に見える成果（小さな成功）を積み重ねていきます。その積み重ねが、市全体としての大きな成功となり、市が整理整頓されたきれいな状態で在り続けることが、結果的には市民満足へとつながっていくものと考えます。

また、物理的な空間を改善するだけでなく、職員が市民をもてなす接遇態度についても意識しながら、今後窓口空間改善を発展させていくことができれば、さらに大きな成果となっていくと考えます。

第6章 おわりに

私たちが「市民満足を目指す窓口空間改善」というテーマで調査研究に取り組み始めたときは、物理的にきれいな窓口空間を提案することを第一に考えていました。しかし、そのような窓口空間を提案するだけでは、一時的に整理整頓をしてきれいになったとしても、いつの間にか元の状態に戻ってしまうのではないかと思いました。これを踏まえ、研究を進めた結果、取組みを進展させるためには「気付く」「行動する」「継続する」という3K要素がいずれも欠けることなく、バランスを保っていくことが必要であるという考えに至りました。

窓口空間の改善を効果的かつ確実に行えば、各職場の問題点や課題に気付くことができるなど、新たな改善活動につながっていくと考えます。今回提案した段階的に取り組む「3K×3Sモデル」は、窓口空間改善以外にも活用できる意識付けモデルであると考えます。

また、職員一人ひとりの意識改革だけではなく、職場の雰囲気作りも重要であると考えます。「忙しいから改善する時間がない」というような職場の雰囲気は払拭し、積極的に改善を行い市民満足度の向上を目指すべきではないでしょうか。

〈参考文献・資料一覧〉

●文献

- ・平野裕之、古谷誠
『今日からモノ知りシリーズ トコトンやさしい 5Sの本』
日刊工業新聞社（平成18年3月）
- ・平野裕之、古谷誠
『会社がみるみる良くなる「5S」の基本』
中経出版（平成17年1月）
- ・西沢和夫
『5S導入ハンドブック』
かんき出版（平成19年1月）

●視察先資料

- ・三重県「三重県庁本庁舎のオフィス改革とFMの取組み」（平成19年8月）
- ・高浜市「高浜市が目指す持続可能な自立した基礎自治体」（平成17年3月）
- ・高浜市「TPS改善活動発表会資料」（平成18年3月）
- ・西尾市「西尾市5S運動推進仕様書」（平成17年3月）

●新聞記事

- ・毎日新聞『「トヨタ式業務改善」策発表』（平成18年1月25日掲載）
- ・中日新聞「トヨタ方式で役所改善」（平成18年1月29日掲載）

●視察先URL（平成19年11月）

- ・三重県のFMによるオフィス改善について
<http://www.pref.mie.jp/kanzai/gyousei/fm//index.htm>
- ・高浜市ホームページ
<http://www.city.takahama.lg.jp>
- ・西尾市人事課ホームページ
<http://www.city.nishio.aichi.jp/kaforuda/02jinji/>

上記視察先で頂いた資料も多数参考にさせていただきました。

行政課題実践研修報告書



「岸和田の財布の中身をどう変えるか」

はじめに

第 1 章 財布の中身

1. 歳入部分
2. 歳出部分

第 2 章 視察先の調査

1. 視察内容の選定
2. 視察先の選定
3. 視察先の概要
4. 視察先の調査結果
5. 考察

第 3 章 庁内の印刷物調査

1. 庁内調査の実施
2. 調査結果をうけての考察

第 4 章 検証ならびに提案

1. 岸和田市での広告収入事業
2. 封筒の統一化

第 5 章 広告収入事業導入に向けて

1. 広告収入事業運用の手引き・マニュアル
2. 広告掲載要綱・基準
3. 広告収入事業に関する様式

チーム名：イン林おぶ問いトイ

情報政策課	道 林	政 男
建築住宅課	東	久 義
生涯学習課	柿 花	英太郎
文化国際課	中 田	昌 克
保険年金課	大 田	和 史
納 税 課	松 本	理恵子
固定資産税課	一ノ瀬	綾 子

サマリー

「岸和田の財布の中身をどう変えるか」の研究概要

1. はじめに

他自治体と同様、岸和田市も待っていれば自然に多くの税金が得られる状況でもなく、また各事業に今まで通りの経費を使うことができる状況でもない。

忘れてはいけないことは、住民の方から非常に大きな額の税金を本市の財布に預かっているのだということを全職員が認識することが重要である。したがって本市ももっと新たな財源を少しでも自ら探していく姿勢や、預かった税を無駄のないように使わせていただくということを意識していく必要がある。

そこで我々が入ってくるお金については新たな収入を得る方法と、出て行くお金については物品管理のあり方について研究を行った。

2. 財布の中身

まず特性要因図（魚骨図）を用いて、広告収入事業と物品管理の方策と問題点を探ってみた。

広告収入事業については、ウェブサイトのバナー広告、封筒への広告、建物の壁面広告、職員給与明細への広告などいくつかの方策があり、その導入には「効果」「取りまとめ部署」等の問題があがった。

物品管理のあり方については、補助金の削減、施設運営の見直しなどがあがった。いくつかの課題のうち、日常の業務で関わる身近ですぐに変えることができる物品の改善を取り上げ、その共有化や効率化する方策を模索した。

そこで、広告を掲載することで収入を獲得でき、また日常業務で最も身近な存在である封筒を歳出歳入改善の共通のテーマとして取り上げることとした。

3. 視察先の調査

物品管理に関する先進自治体として、身近な封筒を研究対象として設定したが、先進自治体を見つけることができず、私たち自身が内容を検証していくこととした。

広告収入事業に関する先進自治体として、厚木市、熊谷市、松江市の3市にご協力をいただき、各自治体の比較、考察を行った。

3市ともそれぞれ特徴的で参考となる点は多くあった。共通点は資産の有効活用を図り、独自の自主財源を確保することを重視している点である。また市自らが体質を変えなければいけないという責任感と危機感が感じられた。

4. 庁内の印刷物調査

各部署で市民向けに発送する印刷物、配布チラシ等の名称・発送数・作成部数等、及び担当部署で個別に発注している封筒の現物を集めるために庁内70課

へのアンケートを実施し、全部署から回答を得た。

それを基に各部署で保有する印刷物の発送回数、発送時期、発送枚数等の現状を把握し、広告価値のある媒体の基準や広告掲載可能性の高い媒体がどれほど存在するかの分析を行った。

また封筒の現物の大きさの比較や購入価格、枚数、時期の調査を行い、無駄な封筒の作成がないか、サイズが共通する封筒がないかの分析をした。

5. 検証ならびに提案

先進自治体視察及び庁内調査を踏まえ、本市において広告収入事業を実施した場合の問題点となるであろう、組織編成・実施形態、経済効果、申込みがない場合の対応、価格設定、危機管理等を検証してみた。

また物品管理については、発注時期、封筒1枚あたりのコスト、部署名押印作業の面からの検証を行い、改善方法を挙げている。

6. 広告収入事業導入に向けて

最後に、広告収入事業を絵に書いた餅となることが無いよう、できる限り各部署が実現へと近づけることができるように、広告収入事業運用の手引き・マニュアル（案）、広告掲載要綱・基準（案）、広告掲載申込用紙（案）を作成し提案している。

広告収入事業の今後の展開として、研究対象とした封筒以外にも活用できる本市の資産は存在する。逆に言えば資産の数だけ広告収入を得ることができる媒体は眠っていると言える。様々な可能性を摸索し、開始当初は困難が予想されるが、継続していくことが重要になってくる。

はじめに

現在、岸和田市は『きしわだ行財政再生プラン』などで財政難からの脱却方法を模索している。また財政対策特別チームが編成されるなど、市の中枢部が財政分析などを行っている。現在の流れである「入ってくるものが減り、出ていくものが増える」を「入ってくるものが少しでも増え、不用意に出ていくものが減る」という構造にするための具体的な手段について考える。

歳入においては、市税収入がもっとも多かった平成9年度と昨年度を比較すると、9年間で約2割（約59億円）減少しており税収が右肩上がりであったバブル崩壊前の時代のレベルにまで回復させることは困難である。

そこで歳入を増やす方法として、新たな事業がないかを研究する。また現状の業務を改善することで歳出を減らす具体的な手段がないかを検討することにした。

どのような財政改善策を研究するにしても、一人で行うことは難しいが、すぐに改善が見込めそして何より私たち自身が解決したいと思うこと、を条件にそれぞれ実施の対象を絞って検討した。そして岸和田市全体の収支としてとらえ改善される見込みがあるのかに留意しながら問題解決に向けた具体的な提案を目標に研究するものである。

第1章 財布の中身

1. 歳入部分

(1) 歳入増加のための方策の検討

一時的な歳入の増加策として、公有財産の整理すなわち、売却を行うことが挙げられる。また継続的な歳入の増加策は様々なものが考えられる。例えば、だんじり祭りでの市役所屋上へのスペシャルシートの設置や、昨年の行政課題研究でもテーマとして取り上げられた映画のロケ誘致、またそれにより旅行代理店とタイアップすることで観光コースに組み込んでもらうことなどである。他には企業誘致による法人税収入の増加や、受益者負担の観点から体育館などの施設利用料の値上げ、市役所敷地内でのコンビニエンスストア誘致などである。

しかし、前述の方策は行政課題研究で既に検討されたものや、実施するまでに時間がかかるもの、住民との摩擦を生む可能性の高いものであり、実現が困難であると思われたので、「広告収入事業による収入の拡大」について研究し、具体案を提案することとした。

（２）広告収入事業

広告収入事業とは、民間事業者が自治体の資産を広告媒体として使用し、その使用料を自治体に支払い、自治体側がそれらを新たな財源とすること、あるいは民間事業者が作成した広告入りの物品の提供を受け、歳出を削減することである。

そこで自治体が広告収入事業を展開することの可否について確認することにする。広告に関する規制法規は、不当景品類及び不当表示防止法、不正競争防止法、軽犯罪法、宅地建物取引法、薬事法など極めて多岐にわたっており、その規制の態様も多様である。しかし、自治体の資産に広告掲載をできるかということに関しては、「一般に広告を掲載することを禁止する性質のものではなく、広告料は私法上の契約にもとづく料金であり条例を別に定める必要はない」との回答が自治省より茨城県総務部長宛になされており（昭和 33 年 8 月 21 日）、それを根拠とすることができる。

広告収入事業の主な例としては、自治体ウェブサイトのバナー広告・広報紙への広告・住民宛の封筒への広告・建物の壁面広告・公共施設への命名権（ネーミングライツ）の売却・職員の給与明細への広告・市営交通機関内の吊り革広告などがある。

本市では既に広報公聴課において広報紙への広告掲載、市民課・市民税課の住民向け窓口封筒の広告入りの現物提供がなされている。さまざまな広告媒体があるなかで、広告収入事業を実施する媒体として他自治体でも比較的早くから広告収入事業を導入するきっかけにしている封筒について、私たちは注目した。なぜなら、広告主である事業者にとっては、広告による効果を得るために媒体の発行数やその対象、配布方法など、どのようにして人の目に触れるのかが重要な要素になると考えるからである。その点封筒は、保険料や税の納付書など一度に大量発送して、確実に住民の手元に届く。そしてなにより送付する中身によってその目的や対象がはっきりとしていることから事業者にとって広告効果が期待できる媒体の一つになっているものとして、他市でも広告媒体として導入されている。その封筒について、私たちは検討することとした。

2. 歳出部分

（１）歳出削減のための方策の検討

歳出の削減については、市からの補助金の削減や、採算の合わない施設運営の統廃合、契約形態や直営方式の見直しなどが考えられる。しかし、これらの方策は自治体という性質上実行するのは適当でないものだったり、逆に自治体として継続して実行していく必要があるものだったり、既に検討・実施されていたりするものである。

よって今回の歳出削減のテーマは、自治体内部で完結でき、即効性があり、日常の業務ですべての職員が関わるであろう物品の管理状態の改善について提案することとした。

（２）物品の管理

物品管理について、それぞれの部署で所有している物品の中で不要になったものについて、庁内LANの掲示板で告知して有効利用される部署に譲ったりしている。しかし、庶務担当者だけが物品の保管場所・残存個数などを知っていて、職員全員が所有物品について把握しているわけではない。そのため、各部署で所有している物品を十分活用できていないことやムダを省こうという気持ちといったコスト意識が育ちにくくなっているように思われる。物品が、作業スペースを圧迫していたり、似たような物品を複数購入したり、去年と同じものを同じだけ発注するだけだったりというのはどの部署でも見られる光景である。

物品には備品である公用車やOA機器から消耗品に分類されるペンや用紙などいろいろあるが、私たちは広告収入事業で媒体として取り上げる封筒に注目した。本市で使用する封筒は、部署によって規格がバラバラであることが考えられる。結果的に、仕様が合わないなどの理由から契約検査課が一括発注している共用物品の封筒を利用せず、部署ごとに個別に発注することによって封筒の単価が上がっているのではないかと私たちは考える。

使用する封筒を部署ごとに個別発注するのではなく類似した封筒を共用物品の封筒へ移行できないのかを調査した。

第２章 視察先の調査

１．視察内容の選定

広告収入事業と物品管理に関して、先行実施している自治体について調査した。

しかしながら、物品管理、とりわけ封筒の規格の統一化については適切と思われる自治体を抽出することができなかった。

このため、先進自治体への調査・視察は広告収入事業に絞ることとした。物品管理関係について、第３章「庁内の印刷物調査」で、私たちは独自に調査することにする。

２．視察先の選定

広告収入事業の視察先として厚木市、熊谷市、松江市の３市をとりあげた。

理由は、いずれの自治体も人口が２０万人前後であり、本市と同規模であるからである。つまり、広告の直接の受取手として想定できる人数が同規模の自治体を視察することで、本市における広告事業の効果を推し量れると考えたのである。

3. 視察先の概要

(1) 神奈川県 厚木市

平成19年9月現在で人口約22万5千人である。

市内に日産やソニーといった大企業を有している。財政状況も、財政力指数が常に1.4~1.5を維持するなど健全財政を維持している。

市中心部に図1「あつぎビジョン」なる屋外大型映像装置を設置しており、そこで広告を放映することにより得た収入は広告収入全体の9割近くを占めている。図1「市立病院領収書」裏への広告掲載など工夫を凝らしている。

あつぎビジョン



市立病院領収書(裏)



図1 広告媒体例

(2) 埼玉県 熊谷市

平成19年10月現在で人口約20万6千人である。

日本一暑いことを逆手にとり図2「雪くま」なる御当地かき氷マップを職員が中心になって企画し広報活動に役立てたり、温暖化防止活動として図2「マイうちわ」に事業者広告を載せたりして販売している。また、保有施設の玄関ロビー掲示板、プラネタリウム番組投影前の広告スライドや、駐車場、文化会館客席カバーなど多種類の媒体について広告を募集しているのが特徴である。

かき氷雪くまマップ



マイうちわ



図2 広告媒体例

(3) 島根県 松江市

平成19年8月現在で人口約19万4千人である。

古くからの城下町で、国際文化観光都市に指定されている。市ウェブサイトへのバナー広告や、観光パンフの他、図3「納税通知用封筒」裏や図3「市指定ゴミ袋」など様々な媒体への広告掲載に積極的に取り組んでいる。

納税通知用封筒(裏)



市指定ゴミ袋



図3 広告媒体例

4. 視察先の調査結果

視察に際し事前に3市共通の質問票を配布、その回答内容を基に詳細をお伺いした。表1はその内容の一部を抜粋、比較したものである。

表1 視察先広告収入事業調査結果比較表

	担当部署やプロジェクトチームの有無 実施までに要した期間	広告媒体の 選定理由	収入の歳入措置形態 (一般・特定財源)	実績状況 事業者からの問合せ
厚木市	<p>【担当課】 行政経営課、担当は1名で兼任。</p> <p>【実施までの流れ】 財政課とともに広告掲載の進め方を検討し、要綱を制定。検討開始から約4ヶ月でH18年度開始。制定後、部長会議、課長会議で事業について説明するほか、住民宛の封筒を扱う28課にも説明。 現在の行政経営課の位置付けは広告掲載部署との調整、提案役。</p>	<p>広告媒体所有部署がそれぞれ決めるが、約1万部以上印刷する媒体が望ましい。</p>	<p>一般財源としている。 ただし、あつぎビジョン（屋外大型映像装置）のみ、維持費に年間3千万かかるため特定財源化。</p>	<p>H18年度の合計広告料は約974万円。 H19年度の合計広告料は約2,200万円（H19年8月末時点）。 あつぎビジョンの広告収入額が上記合計額に占める割合はH18年度で約79%、H19年度は約88%。</p> <p>あつぎビジョンを除いた場合 募集枠数87に対し申込件数84（H18年度） 募集枠数121に対し申込件数114（H19年度8月末時点）</p>
熊谷市	<p>【担当課】 広告事業一般については企画課、実際の実務は広告媒体所有部署で対応。</p> <p>【実施までの流れ】 H14年3月の第3次熊谷市行政改革大綱、H15年10月の同大綱実施計画書の策定に基づき企画課担当者が、広告媒体所有部署と交渉。「市報くまがや」への広告掲載についてはH15年8月に方針決定してH16年1月から掲載開始。 「市内循環バス」への車内広告掲示についてH16年8月からバス運行業者と協議し、H17年1月に広告収入配分の協議段階。</p>	<p>広告媒体所有部署から、広告掲載可能と思われるものについての提案をもらう。 企画課からも各部署に打診。 税関係課と指定管理者制度導入の施設の一部については、広告掲載候補部署と考えていたが、調整が難航し、実現せず。</p>	<p>一般財源としている。 ただし、市営駐車場と市内循環バスのみ、特定財源化。 循環バスは民間運営であるが赤字のため市が補助金を交付しているため広告収入は特定財源化。（市と民間で折半し、不足分について補助金を支出）</p>	<p>【平成19年9月現在の状況】 広告媒体所有部署毎に集計している。4～9月の広告総収入は約340万円。</p> <p>プラネタリウム事業における、番組前の広告スライド投影は1プログラムあたり1万円、パンフレットへの掲載は7千500円。</p> <p>封筒は庁内共用物品で4事業者4枠を掲載（4万部発行で6万円/枠）。</p> <p>市としては駅自由通路への広告掲載を事業の目玉として売り込んでいるが現時点では応募なし。</p>
松江市	<p>【担当課】 財政課は広告媒体所有部署との調整、相談に応じる。具体的な広告募集事務については各部署で対応。</p> <p>【実施までの流れ】 H18年5月に関係各課の係長・担当で構成の「広告事業推進会議」設置（事務局 財政課）同会議で広告掲載要綱・基準について検討を開始。H18年12月に告示・施行、第1弾広告として納税通知書送付用封筒への掲載募集を開始。</p>	<p>基本的には広告媒体所有部署で検討・選定のうえ、財政課と協議。 広告事業導入時は推進会議において事前に候補媒体を検討し、担当部署へ提示。</p>	<p>特定財源としている。 広告媒体所有部署で予算化し、担当部署の事業財源として充当することで、各部署に還元。（事業費予算のシーリング対象外とし、事業費の増額も認める）</p>	<p>H18年度の合計広告料は約623万円。 H19年度の合計広告料は約793万円（H19年9月末時点）。 このうちウェブサイトへのバナー広告掲載収入がH18年度は約10万円。 H19年度は9月末時点で約217万円。</p> <p>募集枠数19に対し申込数11（H18年度）。 募集枠数343に対し申込数172（H19年度9月時点）。 注）H18年度は12月から広告事業開始、また広報紙2枠は入札、随意契約のため申込数に含めず。</p>

5. 考察

(1) 導入経緯

視察先3市の財政状況は、それぞれ異なるが、いずれの市においても資産の有効活用を図り、独自の自主財源を確保することを重視している。厚木市は財政的にゆとりがあるが、あらたな財源を確保して将来への備えとして自ら体質を変えなければならないとの思いから、広告収入事業に乗り出したとのことである。

いずれの視察先においても担当者はもちろん、管理職が事業導入に意欲的であり、関係部署への働きかけを行った結果として協力が得られたことが円滑な事業導入につながった。

(2) 組織体制

広告媒体を所有する部署が直接担当する体制を3市とも、とっている。理由は、広告媒体の特性をもっとも把握しており、住民からの問合せにも対応可能と考えたからとのこと。

しかし、広告収入事業は掲載にあたり、多くの分野の法規制を考慮しなければならない。例えば施設の壁面への広告掲載には都市景観条例や、施設の目的外使用にかかる許可申請を考慮する必要がある。また自治体職員には、広告募集という広告代理店の実務について、ノウハウが不十分ということも考えられる。

このため、各部署に担当が分かれていても、財政課や企画課など、広告収入事業導入の際に広告掲載要綱や基準作成を担当した部署が、各部署の広告掲載に関する相談に応じ、あるいは掲載可能性が高い広告媒体を有すると思われる部署に呼びかけたりすることで、適時協力する体制を3市ともとっている。

(3) 委員会・審議会の設立

自治体の所有する媒体に乗せる広告としてふさわしいかなど、掲載内容に疑義が生じた場合に必要に応じて召集する組織を3市とも設立している。これにより、要綱や基準では掲載内容を判断できないときでも、住民に誤解を招くような内容など市の所管する媒体への掲載に不適當な広告の進出を未然に防ぐことを可能としている。

自由な経済活動の発展をいたずらに阻害しないように配慮しつつ、安全弁としての役割を果たすものとして有効と思われる。

(4) 広告収入事業導入後の見通し

表1のなかの実績額から、導入直後に多額の収入が入っているようにもみえるが、事業実施にかかる人件費等を考慮すると数百万程度の収入では導入に消極的な意見もある。しかし、自治体の資産が広告媒体になりうるということは、まだまだ事業者や職員にも広く浸透していないと思われる。

自治体の媒体に広告を出すメリットが広まるにつれて、広告収入事業が大きく飛躍する可能性は高いと思われる。3市においても、事業者に広告を掲載してもらいやすい媒体、掲載時期、掲載料について引き続き検討を重ねているとのことである。

(5) 広告収入事業による収入の扱い

一般財源とするか特定財源とするかについては3市のなかでも分かれるところである。特定財源とした場合、広告募集に力を注いだ部署に、その収入について自らの部署の事業に活用できるしきみを取りやすくなる。

広告収入事業の財源を確保することによって事業への新たな財源にできるということについて、職員に広く周知することが大切である。

特定財源としている松江市においても、同市財政課担当者から、この魅力について庁内各部署には必ずしも十分に伝わっていないようであるとのことであった。

このように、特定財源化については課題もあるものの、中長期的にみれば、広告掲載に努力した部署にそれ相応のメリットを生じさせるものとして職員のモチベーション向上につながり、個々の職員の財政、コスト感覚の育成も期待できると思われる。よって、広告収入は特定財源とすることが望ましいと思われる。

(6) 住民の反応

3市とも広告収入事業導入に際して、住民から大きな非難の声が上がっているという話はでてこなかった。また、3市とも、新たな広告媒体の企画・提案などウェブサイトなどを通じて広く募っている。しかしながら住民からの提案はほとんどなく、採用されたこともないため、関心度は低いものと推察される。また自治体の広告価値のある資産がどれにあたるかなど根本的な課題もあるように思われる。

(7) 広告収入事業の課題

広告が今後より多くの媒体に掲載され、屋外施設など常時直接住民の目に触れるようになっていくにつれて様々な意見が出てくるものと思われる。ただし、前述の(6)住民の反応にもあるが、単に広告掲載するだけではなく、広く住民に広告掲載効果について説明することが重要である。なぜなら、広告掲載効果について広く住民の方に説明しなければ、広告掲載に関する企画・提案があがらないのは当然であろう。

また、特定の企業広告掲載が続くなど、事業者と行政の癒着を疑われるような事態は避けるのが望ましい。このため、手続きの透明性を図ることと、広告収入事業が単に自治体の財政を補うことにとどまらず広告を掲載することで、地域経済活動の活性化の一翼を担い、自治体と住民双方にとって有益であるということ、説明できる体制を担当部署で整えておく必要があると思われる。

第3章 庁内の印刷物調査

庁内70部署を対象として、主に広告収入事業に関する調査について18年度を基準年度と位置づけた。調査は本年9月3日から12日までの期間で実施し、70部署すべてから回収した。

1. 庁内調査の実施

(1) 調査方法

広告収入事業においては、各部署で住民向けに発送している印刷物や配布しているもののうち、作成部数・発送数などから広告掲載可能な印刷物を調査・分析することにより広告価値のある媒体の基準や印刷物の洗い出しをした。

一方、封筒の規格の統一については、まず個別発注している封筒がどれだけあるのかを調査した。次に現物を仕分けすることでそれらの封筒をいくつかのグループにまとめて、封筒の作成費用について削減できないかを分析した。さらに広告掲載募集のときに必要な広告スペースの確認をすることも視野に入れた。そのために必要な情報として、実際に郵送している封筒と同一規格の封筒で契約検査課所管の共用物品ではなく、担当部署で個別発注している封筒についても現物を集めることにした。

(2) 調査結果

印刷物については、税や保険料の納付書、案内状などの印刷物を住民の方へ発送することがあるかについて調査した結果、すでに広告掲載を実施している「広報きしわだ」をはじめ、大量発送する税や保険料の通知書、教育委員会の就学通知書、無料ごみ処理券（平成21年度より廃止予定）など、合計171種類の印刷物があることがわかった。

一方、個別発注している封筒については、各部署で共用物品封筒ではない担当部署の署名入りの封筒など、実に110種類に及ぶことが分かった。さらに未回収の部署もあるため、漏れがあることを考えるとさらに多くの封筒が庁内で使われていると予想できる。

2. 調査結果をうけての考察

広告収入媒体の選定と封筒の規格の統一化の観点から次のことが判明した。

(1) 広告収入媒体の選定

合計171種類の印刷物から、催告や督促以外の広告価値があると思われるものを精査した。さらに忘れてはいけないことは広告を掲載することで収入を確保することだけが目的ではなく、経費削減の手段の一つであることも忘れてはならない。なぜなら、すべての封筒に広告を掲載しても事業者からのアプローチがないと広告収入事業を導入しても事務量だけが增えるだけで収入が得られ

ないと考えるからである。

また、何部以上ならば広告価値があるのかというのも重要なポイントである。明確な基準はないが、広告収入事業の先進都市として有名な横浜市の考え方を私たちは参考にした。すなわち広告代理店や広告主の反応から、万単位以上のものが広告媒体になり得ると考えられているため、広告効果が見込まれると思われる最低限の数字を岸和田市として設定した。当然、横浜市と岸和田市では人口規模が違うので万単位の基準としては比較対象としては疑問があるかもしれないが、広告主の立場にたったときに、広告価値があるかどうかを考えると判断材料として最も重要と思われる点は「どれだけ多くの人に到達して、見てもらうのか」であると、私たちは考えられるからである。（1万通は岸和田市の人口の約5%にあたる）

以上の条件にあてはめて抽出した結果、171種類の印刷物のうち29種類の印刷物に絞ることができた。さらに担当部署にヒアリングを実施したところ、広告スペースの確保が困難な葉書や広告効果の見込めない事業者向けの印刷物などがあらたに見つかった。

以上のことより、広告を印刷できる封筒としては次の表2の11種類の印刷物を発送する封筒になることが分かった。

表2 広告掲載可能印刷物一覧表

対象部署	（使用目的） 発送名	発送回数	発送時期	おおよその 合計発送 枚数／年
市民税課	市府民税普通徴収	年1回	5月末	29,000枚
市民税課	軽自動車税納税通知書	年1回	5月上旬	61,000枚
固定資産税課	固定資産税納税通知書	年1回	4月末日	62,000枚
保険年金課	本（仮）算定納入通知書	年2回	4月中旬 8月中旬	76,000枚
保険年金課	国民健康保険料更正（決定）通知書	月1回	毎月上旬	12,000枚
保険年金課	所得申出書	年2回	7月上旬 10月上旬	10,000枚
保険年金課	国民健康保険証	年1回 もしくは 随時	年1回 9月下旬	80,000枚
健康推進課	健診受診（勸奨）案内	年12回	随時	10,000枚
高齢介護課	さわやか理美容助成事業の実施について（通知）	年1回	4月下旬	15,000枚
高齢介護課	納入通知書（介護保険料決定通知書兼特別徴収開始通知書）	年1回	7月中旬	40,000枚
高齢介護課	老人保健法高額医療費決定通知書	年12回	毎月下旬	14,500枚
合計				409,500枚

(2) 封筒の仕分け

合計 110 種類の封筒について、封筒サイズ別に表 3 の A～N の 14 種に分類分けを行った。さらに平成 18 年度発注封筒として契約検査課が管理している入札調書との照合を行った。結果については、窓あき及び窓なしの封筒数について次の表 3 「庁内封筒一覧表」のとおりである。なお、表 3 内の封筒サイズについては図 4 「封筒サイズ寸法挿絵」をもとに、分類している。

表 3 庁内封筒一覧表

分類番号	封筒サイズ	18年度発注分種類 (庁内回収数)	窓なし	窓あき	規格種類 窓あき
A	洋長 3	9 (10)	2	7	4
B	角 2	10 (19)	9	1	1
C	長 3	31 (44)	22	9	4
D	長 40	11 (15)	10	1	1
E	角 3	1 (2)	1	0	
F	角 1	1 (1)	1	0	
G	角 8	2 (2)	2	0	
H	角 20	1 (2)	1	0	
I	規格外	39 (60)	14	25	31
J	洋長 5	1 (0)	0	1	1
K	長 4	0 (1)	0	0	
L	角 4	1 (2)	1	0	
M	角 0	0 (1)	0	0	
N	角 2	3 (3)	3	0	
合計		110 (162)	66	44	42

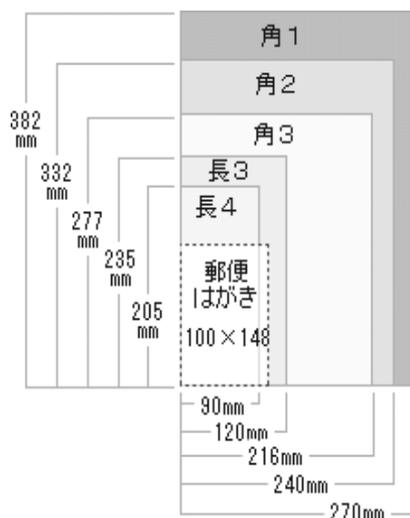


図 4 封筒サイズ寸法挿絵

①窓あき封筒について

そこで窓あき封筒の規格統一化および共有物品への移行を目指し進めていくために、窓あき封筒の封入に多く用いられる電算印字帳票書類の印字位置変更や様式規格変更について情報政策課へのヒアリングを行った。しかし電算印字帳票用紙の印字位置の変更には莫大な費用を要する。宛名プログラムの修正・追加にかかる費用は、概算で情報政策課員ベース約 6,440,000 円(約 1 ヶ月で対象プログラム修正するために約 23 人必要。18 年度一般事務職員給与が 1 ヶ月あたり約 280,000 円として算出) 必要とし、現実的ではなく、現状あるプログラムを修正しての窓あき封筒の規格の統一に向けて、すぐに取り組むことはほぼ不可能である。

②窓なし封筒について

分類番号 I (規格外) を除いて担当部署で発注している封筒の多くは、契約検査課が発注し共用物品としている、分類番号 B (角 2) 分類番号 C (長 3) 分類番号 D (長 40) と同サイズである。それぞれの封筒の違いは、封筒の地色・紙質、発送元の部署名(施設名)・住所・電話番号の印字、区内特別・料金後納印字、ロゴ等の印字となっている。

低額な共用物品封筒があるにも関わらず、それを使用せずに担当部署で個別発注がこれほどあるのは、(a) 部署名、区内特別・料金後納の押印作業を回

避している、(b)契約検査課への請求および受取作業が手間である、(c)担当部署で今まで発注していたため、(d)共用物品封筒の存在を知らないまたは共用物品として登録することができない等が原因として考えられる。

③封筒のコストについて

平成18年度の1枚あたりの、種類別の封筒の単価を調べることで現在の封筒コストを削減できないかを調べるため、契約検査課入札調書などから封筒単価を算出した。一部の封筒については、封入・封緘作業が入っているものについては、物品としての封筒作成部分のみをヒアリングなどを通じて独自に算出した。結果については、次の表4「封筒作成コスト一覧表」のとおりである。

表4 封筒作成コスト一覧表

分類番号	発注数(枚)	費用(円)	平均コスト(円) 1枚あたり	窓なし発注数(枚)	窓なし費用(円)	窓なし平均コスト	窓あき発注数(枚)	窓あき費用(円)	窓あき平均コスト
A	113,000	1,008,000	8.92	5,000	89,000	17.80	108,000	919,000	8.51
B	50,350	402,300	7.99	48,350	330,150	6.83	2,000	72,150	36.08
C	244,750	1,220,950	4.99	143,350	629,165	4.39	101,400	591,785	5.84
D	103,400	423,100	4.09	98,400	358,300	3.72	7,000	64,800	9.28
E	5,000	26,200	5.24	5,000	26,200	5.24			
F	2,000	25,000	12.50	2,000	25,000	12.50			
G	4,000	23,700	5.93	4,000	23,700	5.93			
H	6,100	48,800	8.00	6,100	48,800	8.00			
I	302,430	2,250,250	7.44	60,430	269,100	4.45	242,000	1,981,150	8.19
J	12,000	56,700	4.73				12,000	56,700	4.73
K									
L	4,700	37,600	8.00	4,700	37,600	8.00			
M									
N	3,250	29,250	9.00	3,250	29,250	9.00			
	850,980	5,551,850	6.52	378,580	1,866,265	4.93	472,400	3,685,585	7.80

窓なし封筒のコストは、分類番号A(洋長3)が突出して高い。しかしこれは最も標準的な分類番号C(長3)の封入口横あきのものであるため、分類番号C(長3)で代用でき、枚数も少ないことから不要な費用であると考えられる。

分類番号F(角1)についてはコスト高であるが、選挙事務に必要な特殊な封筒である。

分類番号B(角2)についても平均より高くなっている。共有物品封筒と同サイズであるにも関わらず各部署で発注しているのは、押印作業(担当部署名、区内特別・料金後納、区内特別・料金後納の印刷済み封筒は7種類のみ)の回避が原因と考えられ、改善の余地がある。例えば、担当部署名や区内特別郵便の押印人件費を算出するために広報公聴課の広報紙郵送作業を参考に押印の人件費を算出すると、1スタンプあたり、約1.2円必要である。(約500枚を1人でするときの作業時間は平均20分として計算すると、1通あたり0.00066時間。18年度一般事務職員給与が1時間あたり約1,800円として

算出。)

窓あき封筒では分類番号B(角2)が非常に高くなっている。これはA4サイズ以上の大きなサイズの封筒に窓をあけるといふ庁内でも作成頻度が少ないのもので、長3封筒で代用するなどの工夫が必要である。

担当部署で扱っている封筒1枚あたりのコストについて次の表5「コストの高い封筒一覧表」を算出した。

表5 コストの高い封筒一覧表

部署名	発注物	数量 (枚)	金額 (円)	1枚当りの 平均コスト (円)	規格	使用目的(事業名、 封入物等)備考
選挙管理委員会事務局	封筒 クリーム色	50	7,000	140.00	I	
選挙管理委員会事務局	封筒	500	18,400	36.80	I	
固定資産税課	角2窓あき封筒 茶 区内特別	2000	72,150	36.08	B	償却資産申告書用
市民課	窓あき封筒 ク クなし	1500	51,000	34.00	I	通知用
選挙管理委員会事務局	封筒 クリーム色	300	8,000	26.67	I	
秘書課	洋長3封筒	1000	22,000	22.00	A	岸和田城絵柄入
高齢介護課	封筒 糊付	230	5,000	21.74	I	金婚をお祝いする会 案内通知用 案内状 とセット発注
公園街路課	封筒	800	14,000	17.50	I	墓苑使用申込書送付 用 しおりとセット発注
農業委員会事務局	洋長3封筒 ス ット加工 受取人 払返信用	4000	67,000	16.75	A	農地基本台帳整備調 査返信用 110×230
高齢介護課	洋長3窓あき封 筒 アトヘア加工 料金後納	3000	50,000	16.67	A	
選挙管理委員会事務局	封筒 黄	500	8,000	16.00	I	仮投票用
農業委員会事務局	窓あき封筒 区 内特別 ハ ード付	4000	64,000	16.00	I	農地基本台帳整備調 査返信用 120×235
納税課	窓あき封筒 茶 区内特別	3000	45,400	15.13	I	還付・充当通知用
固定資産税課	角2封筒 白 料 金後納	1000	15,000	15.00	B	
納税課	窓あき封筒 白 縦型 料金後納	2000	28,900	14.45	I	
教育総務部総務課	窓あき封筒	4500	64,400	14.31	I	就学奨励費認否決定 通知送付用
納税課	窓あき封筒 ク フト横 市外用 親展	4000	57,000	14.25	I	差押関係書類送付用
公営競技事業所	角2封筒 240× 332 2色刷り	2000	27,000	13.50	B	
交通政策課	返信用封筒	5000	62,800	12.56	C	
納税課	窓あき封筒 市 内用 水色	4000	50,000	12.50	I	領収書送付用
選挙管理委員会事務局	角1 ミス ⁷ 厚さ 85g/m ²	2000	25,000	12.50	F	

部署名	発注物	数量 (枚)	金額 (円)	1枚当りの 平均コスト (円)	規格	使用目的（事業名、 封入物等）備考
選挙管理委員会事務局	封筒 クリーム色	2000	24,500	12.25	I	
高齢介護課	洋長3窓付き封筒	20000	242,000	12.10	A	理美容助成事業用
高齢介護課	洋長3窓あき封筒 アトヘア加工 ガラス窓 料金 後納	3000	35,000	11.67	A	
児童育成課	窓あき封筒	5000	58,000	11.60	I	ひとり親家庭医療助成・医療証送付用
障害福祉課	窓あき封筒 クラフト	3000	34,000	11.33	C	
市民税課	窓あき封筒 区内特別	5000	54,000	10.80	I	
選挙管理委員会事務局	封筒 ねずみ色	2350	25,000	10.64	I	
選挙管理委員会事務局	角2 ミズ 85g/m	2500	26,500	10.60	B	
高齢介護課	長3窓あき封筒 返信用	2400	25,300	10.54	C	敬老金給付用
文化国際課	角2封筒	3000	30,400	10.13	B	
高齢介護課	洋長3窓あき封筒 アトヘア加工 ガラス窓 料金 後納	2000	20,000	10.00	A	

1枚当りの平均コストが10円以上の多くの封筒が、5,000枚以下かつ規格外（分類I）の特殊な封筒（紙質が上質であったり、封筒表裏への印刷が多かったり、大きな封筒に窓をあけているなど）が多いことが分かった。

入札をかけているからいいのではなく、各部署で年間に封筒を何枚必要とするのか全体を通して把握する必要がある。少ない枚数であれば、複数年度分を一度に購入する工夫や共用物品の封筒に押印作業にかかる人件費と個別発注による印刷製本費や封入封緘業務委託料などを比較して、現在利用している封筒について見直してみることも大切である。

第4章 検証ならびに提案

1. 岸和田市での広告収入事業

（1）組織編成・実施形態

本市での広告収入事業実施事務局は、市全体が向上するように施策を考える改革推進室とする。各広告媒体についての広告収入事業の実施可能性は媒体を所有する部署の方が判断しやすいため、契約等の実務は媒体を所有する部署が行う。また、その広告で得た収入はその担当部署が自由に使えるようにする。

広告掲載の申込のあった事業者またはその広告内容の審査や、運営上必要な

決定を行う「広告審査委員会」を設置する。同委員会の構成員は、部署同士の調整等を担う企画調整部長（委員長）、予算を扱う財政課長、事務局となる改革推進室長、その他現在媒体を有する部署の長である広報公聴課長、総務管財課長、商工観光課長とする。また、委員長は必要に応じて媒体を所有する担当部署の長を委員として召集することができる。

なお、担当部署は委員会の審査を受けながら松江市同様、広告掲載企業の選定に関する規程やおのおのの媒体ごとの規程を設けることを可能とする。

今回提案するのは、『封筒への広告掲載』であるが、封筒以外の媒体についても同様に上述の委員会にて審議し、随時掲載決定を行うものとする。

（２）封筒の広告掲載による経済的効果

ここでは庁内調査により、広告掲載が可能と思われる封筒に広告を掲載した場合の収入額の試算を行う。

まず、窓なし封筒については、1万通以上発送されるものが廃棄物減量推進課の「無料ごみ処理券」のみである。しかし「無料ごみ処理券」は平成21年度廃止予定のため媒体としては不相当と判断したため、窓なし封筒については共用物品の封筒についてのみ経済的効果を提示する。

共用物品の封筒の種類は4種類で、契約検査課から各部署への払出し枚数は、平成18年度合計で角2封筒が20,600枚、角A4が29,900枚、長3が132,900枚、長40が95,700枚である。ただし、共用物品の封筒を利用するものは発送時期や発送対象者が特定出来ないため、今回広告掲載を提案する媒体からは外している。しかし払出し枚数が多いため、今回提案する11種類の封筒と大きさが似ている長3封筒と長40封筒について、参考のため試算する。

ここでは「発送枚数」は各封筒を利用した発送物の年間での発送総数とするが、共用物品の封筒については、各部署在庫を抱えているため、払出し枚数と発送枚数は一致しない。よって、試算上払出し枚数を発送枚数とした。「枠数」は発送する封筒の裏面を広告スペースとして区切った広告掲載数をいう。視察先3市で実際に掲載している封筒の広告部分等の寸法や封筒全体に占める広告の面積割合を算出し、1枠が「55mm×90mm」、面積割合が約40%～60%未満を一般的なものとした。そしてそれぞれの大きさの封筒の枠数を設定し、試算を行う。

また単価も同様に視察先の封筒1枚当たりの平均広告料単価である1円とする。

共用物品の長3封筒では、発送枚数132,900枚×枠数3枠×単価1円＝収入額398,700円。長40封筒では、発送枚数95,700枚×枠数2枠×単価1円＝収入額191,400円となった。

ただし共用物品の封筒は発送する対象者が不特定であり、事業者から見るとどのような相手に広告を見てもらえるのかが分かりづらい。また、各部署がかかえている共用物品封筒の在庫量は一定ではない。従って、同じ時期に異なる広告が掲載されたものが、発送されてしまうこともある。以上の問題点はある

が、広告収入額として魅力的であることから将来的に広告収入事業の一つとして十分検討できる媒体である。

次に広告掲載が可能と判断した表2「広告掲載可能印刷物一覧表」の11種類の封筒に広告掲載をした場合の収入額を試算した結果、次の表6「窓空き封筒」広告掲載料試算表のとおりである。

表6 「窓空き封筒」広告掲載料試算表

	発送枚数 (枚)	枠数 (枠)	単価 (円)	広告収入額 (円)
市府民税納税通知書(全期)	29,000	2	1	58,000
軽自動車納税通知書	61,000	2	1	122,000
固定資産税納税通知書	62,000	2	1	124,000
国民健康保険料の通知書	76,000	2	1	152,000
更正決定通知書	12,000			24,000
所得申出書	10,000	3	1	30,000
国民健康保険証	80,000	2	1	160,000
健診受診(勸奨)案内	10,000	3	1	30,000
さわやか理美容助成券	15,000	3	1	45,000
介護保険決定通知書(本算定)	40,000	3	1	120,000
老人保健法高額医療費決定通知書	14,500	3	1	43,500
合 計				908,500

(3) 広告収入事業の問題とその解決策

①掲載の申込みがない場合の対処方法

広告を募集したからといって、必ずしも申込があるわけではないことは容易に想定される。理由としては、事業者にもメリットを感じられない媒体である、広告料が高額である、広告を掲載できることの周知が出来ていないことが考えられる。その場合、すぐに広告料の値下げを行うのではなく、空いた広告枠については、市立体育館や市立病院、岸和田競輪場など使用料等収入が見込める自治体の施設等の広告を予め市内募集しておき、その広告を掲載する。またはその広告枠を利用し、「↑ここに貴社の広告を掲載できます」という広告収入事業のPRをする。

②適切な広告料の設定

自治体職員は広告収入事業に関する十分な知識がないため、適切な広告料の設定が難しい。よって、本市での妥当な金額を算出することを目的とし、当初は他の自治体の事例をもとに最低価格を設定し、随時改定していく。

ただし、これは参加する事業者が複数あり、競争していくことで適正な価格が判明してゆくとされるため、まずは地道な営業活動を行い、広告を掲載したいという事業者をたくさん探すことが必須である。

③担当部署の反応

広告収入事業の展開には、通常自治体職員ではあまり行わない営業活動をする等、広告媒体を所有する担当部署の理解が前提となるため、担当部署のモチベーションを維持する仕組みが必要になると考える。担当部署が努力した分だけその部署に対して利潤をもたらすような、例えば広告収入を、担当部署の収入とし予算計上出来る仕組みをつくり、担当部署の意欲を高め、価値のある媒体を埋もれさせることなく有効に活用したい。

④広告代理店への広告枠の売却

広告掲載企業の募集には、自治体が直接行う募集と広告代理店を介する募集とがある。広告代理店は仲介料を利益としているため、事業者から仲介料を上乗せしてとっている。よって後者での募集のデメリットは、代理店に対し事業者が仲介料を支払うので、前者に比べて割高となってしまふ。ただしその反面、代理店という広告事業のプロに依頼することになるため、自治体自ら企業に対する営業活動せずに済むという大きな負担軽減になるのはメリットである。

⑤広告掲載により自治体が広告主に与える「保証」

広告収入事業では、意図せずとも自治体の一つの事業者を推奨しているかのようなイメージを与えかねない。広告主からすれば、自治体からの発送物に広告を載せているという、ある意味「保証」を買うのかもしれない。ただし、自治体が事業者との癒着を誤解されないためにも、一つの事業者の長期掲載を防ぐことも必要である。

また、松江市では広告掲載を行っている市県民税納税通知書の封筒に「広告内容に関する質問などにつきましては、各広告スポンサーに直接お問い合わせください。（各広告スポンサーと松江市税務業務と直接関係ありません。）」と表示し、誤解を与えないようにしている。

⑥広告掲載企業が不祥事を起こした場合の対処方法

広告掲載企業に不祥事があつた場合、自治体の広告に掲載されていること自体が相応しくなく、何らかの対応が必要になることが考えられる。すでに発送したものについては判明後ではやむを得ないが、発送直前のものについてはシール等での張り替え、在庫分については刷り直し等をするべきである。

また一方的な広告掲載打ち切りや、その場合にかかる経費等についても、事業者との契約で明確に決めておく必要がある。

⑦地元事業者の優遇

広告掲載企業については、地域経済の活性化の理念に基づき、規程により地元の事業者を優遇することが可能である。しかしそのことが地元以外の事業者の広告掲載を排除することにならないようにも規程で定めておくべき

である。

2. 封筒の統一化

現在の封筒数、封入書類の特殊性、電算印字プログラム変更の困難から窓空き封筒の統一化は非常に難しい。したがって各部署の封筒発注数を減らすのではなく、封筒の単価を下げる方法をいくつか挙げることにする。

またもう1つのテーマである広告収入についても封筒の単価を下げる手段としての側面からも考えた。

(1) 財務会計上の単価入力

まず封筒の印刷発注前に、昨年度実績があれば1枚当たり何円での入札であったか確認する必要がある。現在の財務会計システム上の入力方法については、数量に“1式”、単価に“入札希望金額”という入力方法があるが、職員のコスト意識を薄くする要因でもないかと思われる。したがって可能な限り財務会計での印刷物の単価での入力を徹底することが必要である。

(2) 各部署発注封筒にクラフト紙の使用

窓あき・窓なしに関わらず、クラフト紙以外の紙を使用している場合、封入書類の透けを防止という理由以外は、より安価なクラフト紙の使用を徹底する必要がある。(長3でカラー封筒からクラフト紙への変更で約10%の節約が可能。クラフト紙の封筒2千枚刷りであれば1社平均12,886円、カラー封筒2千枚刷りであれば1社平均14,241円とウェブサイトでの民間4業者から算出。)

(3) 宛名シールへの部署名の印字

現在、窓なし封筒を送付する場合、宛名シールを貼るか、手書きで宛名を書く場合がある。この宛名に関する作業(宛名シールを貼る作業か宛名を手書きする作業)と部署名の押印作業の2つがある。その2つの作業を1つにするためである。そこで宛名シールの印刷様式を作成し社内LANの定型文書に登録する。これにより窓なし封筒の部署名押印の手間が省かれる。仕様を定型化することで将来的に宛名シールの共有物品もしくは単価契約物品への移行に近づけることとする。

(4) 共同発注

次の表7から表10の各部署発注の封筒において封筒サイズ、窓サイズ、窓位置が一致することが明らかになった。納期がそれほど離れていなければ契約検査課での共同発注(納期が近く、封筒サイズが同じで印字内容が違う場合に複数部署発注を1件として発注する方法)が可能であり、全体の枚数が増えることで1枚当たりの単価を下げる事が可能である。

表7 障害福祉課と健康推進課の共同発注案

課名	発注物	数量	金額	1枚当り 平均コスト(円)	発注日	納期	規格	使用目的(事業名、封入物等)
障害福祉課	窓あき封筒 クワト	3000枚	¥34,000	11.33	H18.9.13	H18.10.6	C	
健康推進課	長3窓あき封筒	20000枚	¥118,600	5.93	H18.7.19	H18.8.31	C	健診案内・結果送付用

表8 市民課・建築住宅課・保険年金課の共同発注案

課名	発注物	数量	金額	1枚当り 平均コスト(円)	発注日	納期	規格	使用目的(事業名、封入物等)
市民課	窓あき封筒 クワ付	10000枚	¥64,000	6.40	H19.1.24	H19.3.9	C	異動通知用
建築住宅課	長3窓あき封筒 茶 区内特別	10000枚	¥46,200	4.62	H18.11.1	H18.12.29	C	
保険年金課	長3窓あき封筒 クワト 区内特別	20000枚	¥92,000	4.60	H18.10.11	H18.11.30	C	

表9 児童育成課と保育課の共同発注案

課名	発注物	数量	金額	1枚当り 平均コスト(円)	発注日	納期	規格	使用目的(事業名、封入物等)
児童育成課	角8封筒 白/緑色	2000枚	¥15,700	7.85	H18.12.6	H19.1.15	G	イベント用おやつ代等集金袋用
保育課	角8封筒	2000枚	¥8,000	4.00	H18.12.13	H19.1.31	G	雑費徴収袋用

表10 生活福祉課と保育課の共同発注案

課名	発注物	数量	金額	1枚当り 平均コスト(円)	発注日	納期	規格	使用目的(事業名、封入物等)
生活福祉課	窓あき封筒	20000枚	¥188,000	9.40	H19.1.31	H19.2.28	I	
保育課	窓あき封筒	30000枚	¥184,000	6.13	H18.4.5	H18.5.10	I	

第5章 広告収入事業導入に向けて

1. 広告収入事業運用の手引き・マニュアル

広告掲載に至るまで次の①～⑩の手順を踏むことになる。

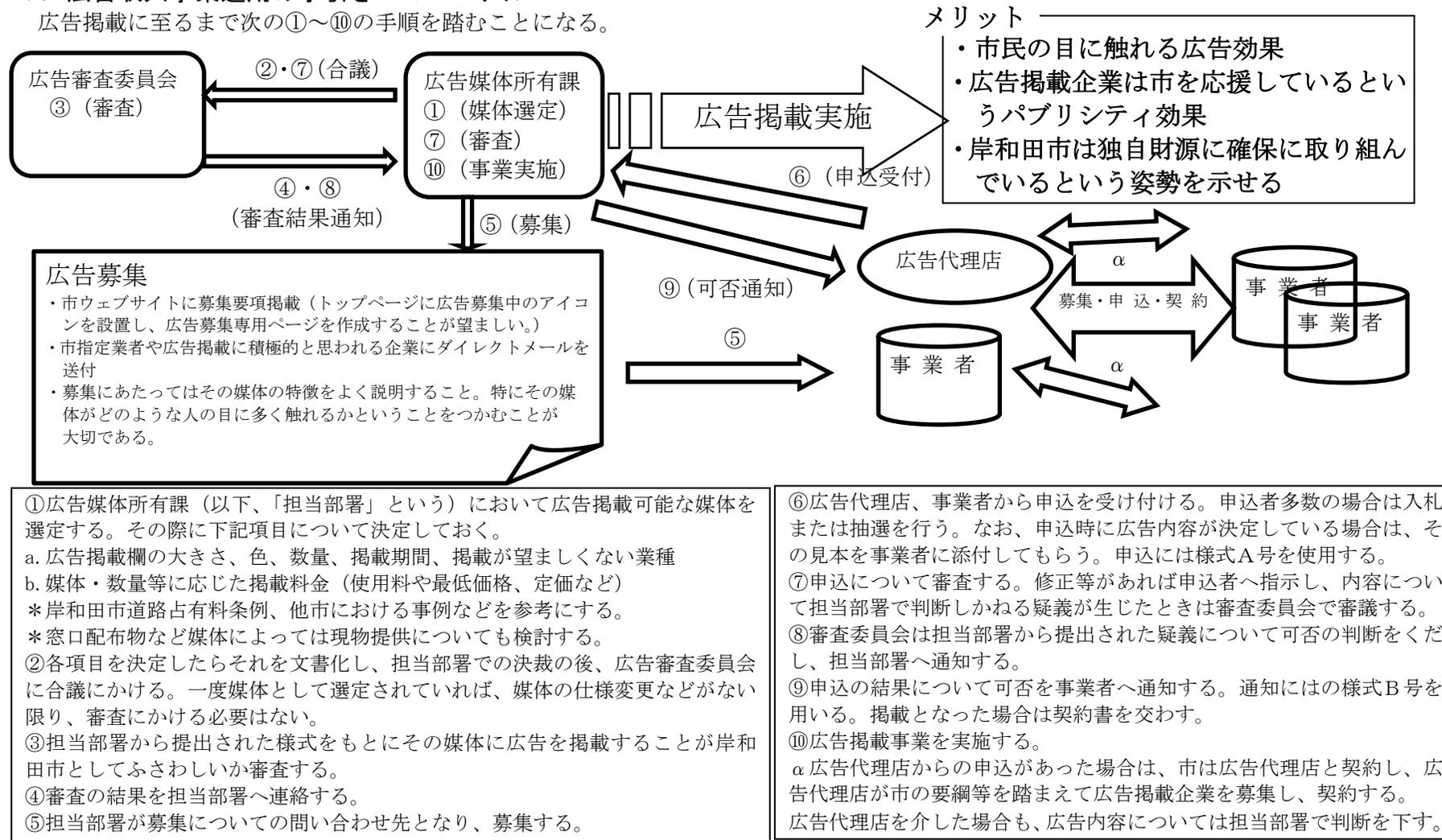


図5 広告収入事業のフロー

2. 広告掲載要綱・基準

広告収入事業を行うにあたり、職員と広告掲載企業への規制をかけるために広告掲載要綱ならびに基準を作成する。要綱では広告収入事業全般の取り決めや大まかな禁止事項などを、基準では掲載内容に係る具体的なことを、また必要に応じて媒体ごとに規程を定める。

そしてこの広告掲載要綱ならびに基準は、広告収入事業に対する本市の姿勢『民間企業に応援してもらいながら、公と民で一緒に地域を盛り上げていきたいということ』を示すことで、市民や事業者の理解を求める内容になる。さらに、広告内容については排除する内容を定めるにとどめ、審査委員会という機関を置くことで個別に広告掲載の可否を審査できるものとなる。よって、アイデア次第で様々なものが広告掲載の媒体となりえる。

以下の要綱や基準の法的位置づけについて、次の図6「広告事業における法的根拠のイメージ」を前提として、具体的な「広告掲載要綱（案）」と「広告掲載基準（案）」を提示する。

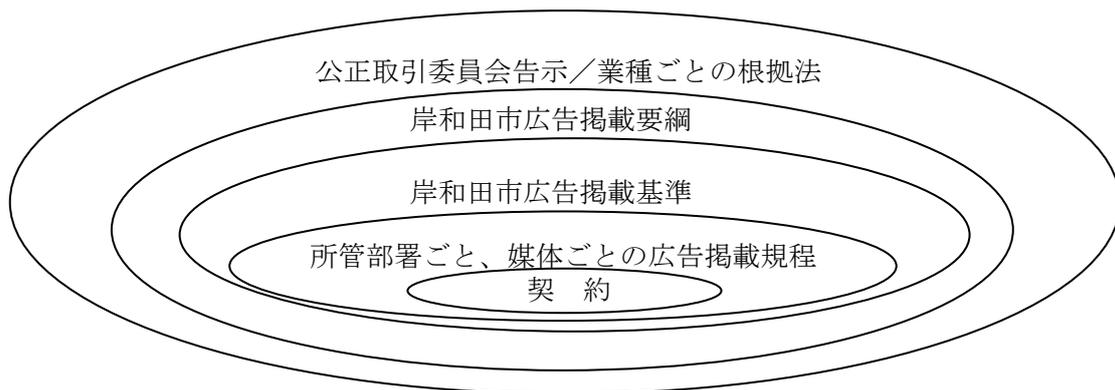


図6 広告事業における法的根拠のイメージ

岸和田市広告掲載要綱（案）

平成 年 月 日告示

（趣旨）

第1条 この要綱は、市の資産を広告掲載のための広告媒体として活用することに関し、必要な事項を定めるものとする。

（広告掲載の目的）

第2条 市資産への広告掲載は、民間企業との協働により市の新たな財源を確保し、広告主に地域貢献の機会を広げるとともに、市民サービスの向上と地域経済の活性化に寄与することを目的とする。

（定義）

第3条 この要綱において、次の各号に掲げる用語の意義は、それぞれ当該各号に定めるところによる。

（1）広告媒体 次に規定する市の資産のうち広告掲載が可能なものをいう。

ア 市の印刷物

イ 市のウェブサイト

ウ 市の財産

エ その他広告媒体として活用できる資産で市長が別に定めるもの

（2）広告掲載 広告媒体に民間企業等の広告を掲載し、又は掲出することをいう。

（市有財産の適正な利用）

第4条 広告主は、地方自治法（昭和22年法律第67号）、岸和田市行政財産の使用料の徴収に関する条例（昭和39年条例第13号）、岸和田市財務規則（平成9年規則第11号）その他関連法令等の定めるところにより、適正に利用しなければならない。

（広告掲載の基準）

第5条 次の各号のいずれかに該当する広告は、広告媒体に掲載又は掲出をしない。

（1）法令等に違反するもの又はそのおそれのあるもの

（2）公序良俗に反するもの又はそのおそれのあるもの

（3）政治性のあるもの

（4）宗教性のあるもの

（5）社会問題についての主義主張

（6）個人の名刺広告

（7）美観風致を害するおそれがあるもの

- (8) 公衆に不快感または危害を与えるおそれがあるもの
 - (9) その他広告媒体に掲載又は掲出をする広告として不相当であると市長が認めるもの
- 2 前項に定めるもののほか、広告媒体に掲載又は掲出をすることができる広告に関する基準は、別に定める。

(広告の募集)

第6条 市長は、広告掲載の募集をするときは、あらかじめ次の事項を定めるものとする。

- (1) 広告媒体の名称及び内容
 - (2) 募集する広告媒体の規格及び数量並びに広告掲載の期間
 - (3) 広告掲載の範囲及び基準
 - (4) 募集の時期及び方法
 - (5) 掲載する広告の選定方法
 - (5) 広告掲載に係る料金
 - (6) その他市長が定める事項
- 2 前項第2号の掲載期間は、3年を超えない範囲内で定めるものとする。

(広告掲載の取消し)

第7条 市長は、次の各号のいずれかに該当するときは、広告掲載期間中であっても、広告主への催告等を行わずに広告掲載を取り消すことができる。

- (1) 指定する期日までに掲載する広告の提出がないとき
- (2) 広告主が市の信用を失墜し、業務を妨害し、又は事務を停滞させる行為を行ったとき
- (3) 広告主が社会的信用を著しく損なう行為を行ったとき
- (4) 広告主の倒産、破産等により、広告掲載をする必要がなくなったとき
- (5) 広告主が書面により掲載取下げを申し出たとき

(審査機関)

第8条 広告募集の実施及び広告掲載の可否を審査するため、岸和田市広告審査委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

- 2 委員会の委員長は、企画調整部長を、委員は改革推進室長、財政課長、広報公聴課長、総務管財課長、商工観光課長をもってあてる。ただし、委員長が必要と認めるときには、これら以外の者を委員に加えることができる。
- 3 委員長は第2項に定める委員のほか、広告媒体及び審査する内容に関連する所管の課長を、臨時の委員として加えることができるものとする。
- 4 委員長に事故があるとき、または委員長が欠けたときは、あらかじめ委員長の指名する委員が、その職務を代行する。

(会議)

第9条 委員会の会議は、広告募集を新規に実施する場合及び広告掲載の可否について疑義が生じた場合において、委員長が必要と認めたときに、委員長が召集する。

2 委員会の会議は、委員長がその議長となる。

3 委員会は、委員の過半数が出席しなければ、会議を開くことができない。

4 委員会の議事は、出席した委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、委員長の決するところによる。

5 委員会は、必要があると認めるときは、広告媒体を所有する課の課長等関係者に対し、出席を求め、意見又は説明を聴くことができる。

(庶務)

第10条 委員会の事務は、企画調整部改革推進室において処理する。

(その他)

第11条 この要綱の実施に関し必要な事項は、別に定める。

附 則

この要綱は、平成 年 月 日から施行する。

岸和田市広告掲載基準 (案)

平成 年 月 日告示

(趣旨)

第1条 この基準は、岸和田市広告掲載要綱(平成 年 月 日告示)第5条第2項に規定する基準として定めるものであり、広告媒体への広告掲載の可否は、この基準に基づき判断するものとする。

(広告に関する基本的な考え方)

第2条 市の広告媒体に掲載又は掲出をする広告は、社会的に信用性が高く、広告主または広告取扱事業者(以下「広告主等」という。)が内容を保証できるものでなければならない。

(個別の基準)

第3条 この基準に規定するもののほか、広告媒体の性質に応じて、広告内容、デザイン等に関する個別の基準が必要な場合は、別に基準を作成することができる。

(業種又は事業者)

第4条 次の業種又は事業者の広告は掲載または掲出をしない。なお、広告を掲載中であっても、次の業種又は事業者に該当するときも同様とする。

- (1) 風俗営業等の規制及び業務の適正化等に関する法律(昭和23年法律第122号)第2条に該当するもの
- (2) 風俗営業等類似の業種
- (3) ギャンブルに係るもの(宝くじや公営の競輪・競馬・競艇、スポーツ振興くじは除く)
- (4) 消費者金融の業種
- (5) 法律に定めのない医療類似行為を行う事業者
- (6) 民事再生法(平成11年法律第225号)および会社更生法(平成14年法律第154号)の規定に基づく再生・更生手続中の事業者
- (7) 法令に違反している事業者またはそのおそれがある事業者
- (8) 市の指名停止措置を受けているもの
- (9) 前各号に掲げるもののほか、社会問題を起こしている業種または事業者

(掲載基準)

第5条 次に定めるものは、広告媒体に掲載又は掲出をしない。

- (1) 法令で禁止されている商品、無認可商品、粗悪品等不適切な商品又はサービスを提供するもの
- (2) 人権侵害、差別又は名誉毀損のおそれがあるもの
- (3) 他人を誹謗し、中傷し、又は排斥するもの
- (4) 公の選挙又は投票の事前運動に該当するもの
- (5) 宗教団体による布教推進又は他の宗教(団体)の排斥を目的とするもの
- (6) 非科学的または迷信に類するもので、利用者を惑わせたり、不安を与えるおそれのあるもの
- (7) 消費者被害の未然防止及び拡大防止の観点から適切でないもの
- (8) 青少年保護及び健全育成の観点から適切でないもの
- (9) 市としての公共性及び品位を損なうおそれのあるもの

(市ウェブサイトに関する基準)

第6条 市が管理するウェブサイトに掲載する広告に関しては、市のウェブページ内に表示される広告のほか、当該広告がリンクしているウェブページについてもこの基準を適用する。

(広告表示内容に関する基準)

第7条 広告の表示内容は、掲載又は掲出の都度検討し、必要に応じて内容の訂正または削除を広告主等に求めるものとする。

3. 広告収入事業に関する様式

(1) 広告掲載申込用紙

広告代理店や事業者から応募を受け付ける際に、担当部署に提出する申込書である。ここでは多種多様な広告掲載媒体に対応するため、市全体としての様式を提示する。

まず、どのような事業者がどのような広告をどの媒体に掲載するのか分かるように「広告掲載申込用紙（案）」（様式A号）を作成した。

(2) 広告掲載可否通知書

次に、広告掲載申込があったものについて、「広告掲載許可（不許可）決定通知書（案）」（様式B号）を作成した。この様式で掲載または掲出の可否を通知する。ただし、広告掲載に疑義のあるものは審査委員会で審議を受けた後、この様式によって可否を通知する。

4. 広告収入事業に関する今後の展開

封筒による広告収入事業のほかに媒体となりうるのは、ウェブサイト、ローズバス内の吊り革、市庁舎の壁面、職員の給与明細、公用車のホイール、共用物品、市施設へのネーミングライツなどである。このように様々な市の資産が広告掲載の媒体となりうる。

関係法令など事前の調査が必要なものも多くあり、当初は慣れない職務に困難が予想される。しかし、広告収入事業で継続的に収入を得られ、担当部署の収入となることで職員のモチベーションも向上してくる。そして次第に人件費等のコストも少なくなっていく。やはり継続するということは大変重要なことである。

また、職員が広告掲載の可能性を模索できる、または模索したいと思うような体制でないと一歩踏み出せないことは、事務局をはじめ職員にも認識しておいてほしい。

(様式A号)

平成 年 月 日

岸和田市広告掲載申込用紙 (案)

岸和田市長 様

岸和田市の媒体への広告掲載を希望し、以下のとおり申込みます。

申 込 内 容	掲載希望媒体		
	掲 載 希 望 額	※予め額が定められている場合はその額	
	掲 載 希 望 期 間		
	広告掲載の形態	自社広告・他社広告 (広告代理店等の場合)	
	広告の内容	デザイン案がある場合は、添付してください。 ※広告内容に係る審査基準を設けている媒体については、必須となります。	
	誓 約 事 項	<ul style="list-style-type: none">・各種法令及び岸和田市の関係条例・要綱・基準その他の条件を遵守し、実施に当たっては岸和田市の指示に従います。・広告掲載料を申込によって決定する場合は、申込のあったものの中から最高額であるものが選定されることと、最低価格の設定があることを承知の上で申込みます。・施設の場合にあっては、使用許可期間満了時に原型復旧します。・岸和田市税の滞納はありません。・岸和田市が市税納付状況調査を実施することに同意します。	
	備 考		
申 込 者	所在地	〒	
	ふりがな		
	名 称		
	ふりがな		
	代表者職・氏名		
	担 当 者	部署名	
		ふりがな	
		氏 名	
	連 絡 先	T E L	
		F A X	
Eメール			
業 種			
ウェブサイト URL			

(様式B号)

岸 第 号
年 月 日

様

岸和田市長 ㊟

□□□□広告掲載許可（不許可）決定通知書

年 月 日付で申込のありました□□□□広告掲載について、下記
のとおり決定しましたので、通知します。

記

1 広告掲載の決定区分

許可 不許可

* 不許可の理由 _____

※ただし、不許可の場合、2 広告掲載期間以下を記載しない。

2 広告掲載期間 (例1) 岸和田市〇〇事業案内パンフレット▲▲部数配布開始から
配布終了まで

(例2) 平成 年 月 日から平成 年 月 日まで

3 広告掲載料金

金 円

4 広告掲載料の支払い

広告掲載が許可されたときは、広告掲載料として、 円を 年 月 日
までにお支払ください。

以上

おわりに

広告収入事業については、導入当初自治体職員はどうしても不慣れであるため、広告主が現れないなど結果が出ないと非常に焦るようである。しかしながら、我慢強く長い目で事業を見据え、地道な営業努力でこの事業を住民や事業者に理解してもらうことが大切なことである。

財政が逼迫している状況ではあるが財源の確保だけを念頭におくのではなく、あくまでそこで得た収入を「市民サービスの向上」に充てることで住民に還元されるべきものである。また単なる収入の一つにせず、「職員のコスト意識向上」や「地域経済の活性化」にもつなげれば住民の理解も得られるはずである。

封筒の統一化については、日常において身近過ぎること、各部署の予算に占める割合としては非常に小さいことからコスト意識を持つことが難しいと思われる。またあまりにも煩雑なため、これまで目を逸らしてきたところもある。ただ身近ということは、職員一人ひとりの小さな意識や工夫で変えることができることでもある。市政を大きく動かすのは「改革」だけではない。岸和田市全職員がほんの少し意識を持つことやちょっとした工夫で市としての大きな力になるはずである。

〈参考文献・資料一覧〉

【文献】

- ・横浜市広告事業推進担当『財源は自ら稼ぐ！横浜市広告事業のチャレンジ』
ぎょうせい（平成18年）

【資料】

- ・企画調整部改革推進室「きしわだ行財政再生プラン」（平成19年3月）
- ・地方自治関係実例判例集（1）－市広報に掲載する広告料
茨城県総務部長宛行政課長回答（昭和33年8月21日自丁行発第140号）

【URL】（平成19年11月現在）

- ・（株）第一印刷
http://www.daiichiinsatsu.co.jp/200_support/2306_fuutou.htm
- ・官庁速報
<http://www.jamp.jiji.com/>
- ・横浜市ホームページ
<http://www.city.yokohama.jp/me/gyousei/ad/>
- ・大阪府ホームページ
<http://www.pref.osaka.jp/kikaku/kokoku/top.html>

【視察先URL】（平成19年11月現在）

- ・厚木市ホームページ
http://www2.city.atsugi.kanagawa.jp/kougyou/koukoku/page_14890.html
- ・熊谷市ホームページ
<http://www.city.kumagaya.lg.jp/kokoku/index.html>
- ・松江市ホームページ
<http://www.city.matsue.shimane.jp/jumin/koukoku/index.html>

行政課題実践研修報告書



テーマ

「滞納処分専門部署の立ち上げ」

はじめに

第 1 章 岸和田市の現状

第 2 章 視察概要（呉市及び浜松市）

第 3 章 「滞納撲滅課」設立の提案

第 4 章 今後の展開

おわりに

Team くすべクリニック

保 育 課	楠部 紀美
生 活 福 祉 課	二宮 明生
教育総務部総務課	東山 智子
固 定 資 産 税 課	山口 加寿子
議会事務局総務課	仲村 英二

サマリー

「滞納処分専門部署の立ち上げ」の研究概要

1. 研究をはじめるとにあたって ～現状と問題点～

庁内を見渡すと、滞納処分を行っている課と行っていない課に分かれる。この違いは何か。私たちの研究はこのような素朴な疑問から始まった。

全課を対象に徴収業務の実態調査を行った結果、本市の現状が浮き彫りとなった。滞納延べ件数は約120万件（1件を1人とカウントすると本市の人口の約6倍）に達し、滞納総額は約53億円に上る。しかし、差押を行っているのはわずか3料金に止まっており、ノウハウや人員不足から滞納処分を行っていない課も多く見受けられた。

滞納処分を行わないことは、大部分の善良な納付者との不平等感を生むため、早急な解決が必要である。また、財政難に直面している本市にとって、歳入の確保という面からも、緊急に取り組むべき課題であると考えている。

そこで、私たちは庁内の滞納処分業務を集約し、複数料金の滞納に対応する滞納処分専門部署設立を提案する。専門部署を設立することで、徴収率のアップ、重複滞納者に対する迅速な対応、時間と人件費の節約、徴収担当間のノウハウの共有等、様々な効果が期待できると考える。

2. 用語の定義

○ 滞納処分・・・

租税（*1）や公課の徴収権者が滞納者の財産を自ら差し押さえて（*2）換価し、そして配当する処分をいう（『地方税・公課徴収事務入門』ぎょうせいより）。

*1 租税とは、国税及び地方税（都道府県税及び市町村税）のことをいう。

*2 差押とは、特に金銭債権についての強制執行の第一段階として執行機関が債務者の財産の事実上または法律上の処分を禁止するためになす強制行為をいう。

○ 公 課・・・

滞納処分の例により徴収することができる債権のうち、国税及び地方税以外のものをいう（国税徴収法第2条第5号より）。

（例：国民健康保険料、介護保険料、保育料等）

○ その他債権・・・

滞納処分により強制徴収することができず、債権の取り立てには裁判所を通じた訴訟手続が必要となる債権をいう。

（例：水道料金、市民病院診療料、市営住宅使用料等）

3. 他市の取り組み

非効率な滞納処分への取り組みに対し、多くの自治体が悩みを抱えている。このような状況を打開しようと、滞納処分を専門的に行う部署を設立する自治体が増えている。

東京都八王子市（平成13年度設立）、広島県呉市（平成17年度設立）、岡山県岡山市（平成19年度設立）、静岡県浜松市（平成19年度設立）では、すでに滞納処分専門部署を設立し、効果を上げている。また、静岡県静岡市では、平成20年度より同様に専門部署を新設予定である。

私たちは、実績が顕著な呉市と、様々な債権の滞納に対処している浜松市を視察先に選定し、滞納処分専門部署設立の研究を行った。

そして研究の結果、呉市の事例を参考に「滞納撲滅課」の設立を提案したい。

4. 滞納撲滅課の設立

滞納撲滅課の設立準備のため、トップダウンで滞納撲滅連絡会議を結成する。

滞納撲滅課は独立した課とし、滞納処分経験者を含む課長以下5人で構成するものとする。

取り扱い債権	市税及び公課の4債権（市税・国民健康保険料・介護保険料・保育料）
移管（*3）基準	高額事案、収納困難事案
移管の流れ	<p>The flowchart illustrates the transfer process between four entities: 滞納者 (Debtor), 主管課 (Supervisor's Office), 主他の課 (Other Supervisor's Office), and 滞納撲滅課 (Debt Elimination Unit). The process is as follows:</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 移管最終催告書を送付 (Send final collection notice for transfer) ② 引継依頼 (Request for handover) ③ 移管の適否を審査 (Review appropriateness of transfer) ④ 引継決定通知 (Handover decision notification) ⑤ 重複滞納の有無を照会 (Check for double arrears) ⑥ 移管の要否を回答 (Respond to necessity of transfer) ⑦ 移管通知を送付 (Send transfer notification) ⑧ 原則1年間で滞納処分 (Principally arrears disposal within 1 year) ⑨ 返戻 (Return) <p>Additional notes for 滞納撲滅課: (換価後充当しても残額がある場合は、その他の公課取り扱い課に、滞納の有無を照会し、必要に応じ、交付要求(*5)を行うってもらう等。)</p>
移管期間	原則1年間
移管頻度	状況に応じて随時移管
業務内容	分納誓約、財産調査、滞納処分、ノウハウの助言
担当の割り振り	地区担当制により滞納者ごとに担当する。
システム	主管課の既存システムを利用する。
個人情報の扱い	租税・公課どうして知り得た個人情報共有が可能である。 (平成19年3月27日付総務省通知「(3)地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より) (資料3参照)

*3 移管とは、主管課から滞納処分専門部署へ業務の管轄を移すこと。

*4 主管課とは、滞納処分専門部署に債権を移管できる課のこと。移管依頼を行った主管課を移管元、移管元の主管課以外の3課をその他の主管課という。

*5 交付要求とは、滞納者の財産について強制換価手続が開始された場合、その強制換価手続の執行機関に対して配当要求を行い、それによって未納の徴収金を徴収するための手続をいう（『地方税・公課徴収事務入門』ぎょうせいより）。

はじめに

全国の多くの自治体が財政難に直面し、それぞれが、その問題を克服すべく対策を講じている。本市でも平成19年3月に「きしわだ行財政再生プラン」が策定され、財政危機を脱するべく様々な取り組みが行われている。

財政難を乗り切る方法は、大きく「歳出の削減」と「歳入の確保」に分類される。歳出の削減については、業務の見直しや人件費の削減等に対応し、歳入の確保については、使用料や手数料といった料金の値上げ等、市民に負担をお願いしなくてはならない。

しかし、料金の値上げの前に、支払うべき金銭を払わない滞納者に対して滞納処分（租税や公課の徴収権者が滞納者の財産を自ら差し押さえて換価し、そして配当する処分をいう。『地方税・公課徴収事務入門』ぎょうせいより）を行う等の毅然とした対応をとらなければ負担増に対する市民の理解を得ることはできないと考える。

現在、納税課では市税の滞納処分を積極的に行っているが、他の徴収担当では、ノウハウや人員が不足しているため、滞納処分に関して専門的に取り組んでいるとは言えない場合もある。

滞納者に対して滞納処分を行わない（逃げ得を放置する）ことは、大部分の善良な納付者との不平等感を生むため、早急な解決が望まれる。

しかし、徴収担当ごとで滞納処分を行うことは、滞納者が重複している場合も多いため、時間と人件費の面で効率的ではない。

そこで、滞納処分業務を集約し、複数の滞納に対応する専門部署を設立することの可能性と具体的な部署の設立方法について研究を行った。

第1章 岸和田市の現状

1. 財政再生への取り組み

本市では、平成19年度からの5年間で約120億円の歳入不足が予測され、この状況を打開するために「きしわだ行財政再生プラン」が策定された。このプランでは、財政難を乗り切る方法として、人件費の適正化、各種団体への補助金・給付金等の見直し、事業委託・民営化の推進、事務事業の見直し等の歳出の削減策と、各種料金の値上げ等による歳入の確保策が挙げられている。市の内部改革に止まらず、市民に対しても負担をお願いするものである。

その一方で、支払うべき金銭を払わない滞納者を放置しては、負担増に対する市民の理解を得ることはできない。大部分の善良な納付者との公平性を確保するためにも、滞納者への毅然とした対応（滞納処分）を全庁的に行うことが必要である。

2. 徴収業務の実態

本市では、市民からどのような金銭を徴収しているのか、滞納はどのくらいあるのか。また、滞納者に対してどのような取り組みを行っているのか。私たちは、まず本市の現状を知る必要があると考えた。

そこで、本市の徴収業務の実態について各課にアンケート調査を平成19年7月17日に実施した（調査票は資料1及び2参照）。

(1) 調査対象

全69課に依頼し、全課より回答を得た。

各課で徴収しているあらゆる金銭（税・保険料・負担金・使用料・手数料等）を対象とした。

(2) 調査結果

各課からの回答を集計したものが、以下①から⑩である。

なお、集計にあたっては、次のように取り扱う。

* 各課で徴収している金銭のうち、次の2点を集計対象から除き、以下「料金」と表現する。

- ・ 決算上、市の歳入となっていないもの
- ・ 手数料（滞納が発生しないため）

①料金の徴収状況

徴収業務を行っているのは69課中34課で、全体の約半数に相当する（図1）。

徴収している料金数は、72料金である。

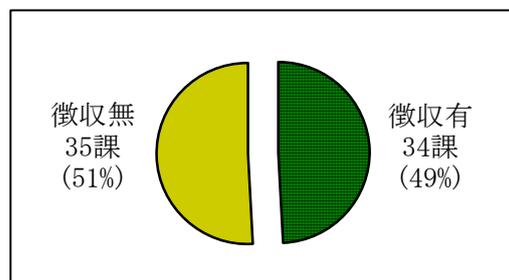


図1 料金の徴収状況

②料金の滞納状況

滞納が発生しているのは72料金中33料金で、全体の46%にも相当する（図2）。

滞納のない料金では、使用料が最も多く、17料金である。滞納がないものには、施設使用料等、使用時にその場で徴収するものが多い。

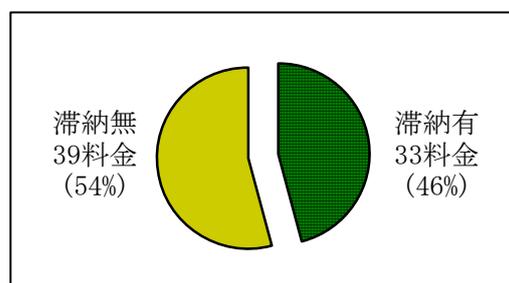


図2 料金の滞納状況

③料金の支払い方法

窓口での現金払いが最も多く、72 料金中 50 料金で実施されている。その他には、コンビニ収納、特別徴収、現金書留、郵便小為替、郵便振替、券売機での発券（入館料等）が含まれる（表 1）。

滞納のある料金では複数の支払い方法を選択できるが、支払い方法を増やしても、滞納をなくすには限界があることがわかった。

表 1 料金の支払い方法（複数回答あり）

	料金数		
	滞納有	滞納無	計
①窓口での現金払い	22	28	50
②納付書による振込	30	12	42
③口座振替	15	2	17
④担当者が自宅等へ訪問して徴収	14	0	14
⑤その他	3	5	8

* ④から⑩は、平成 18 年度の滞納額（現年度分及び滞納繰越分含む）が 10 万円未満の 7 料金を除いた 26 料金で集計した。

* 以下にいう「総額」とは、各会計（一般・特別・企業）の数字を合算したものである。

* 企業会計の料金（水道料金・下水道使用料・下水道受益者負担金・診療料）については、「未収金」を「滞納」と読み替え、集計した。

④滞納事務に関わっている職員数

滞納のある 26 料金を扱う 15 課では、113 人の職員が滞納事務に関わっている。

表 2 平成 18 年度滞納件数

⑤平成 18 年度滞納件数

（現年度分及び滞納繰越分含む）

滞納の延べ件数は 1,213,982 件である（表 2）。

※ 表 2 と表 3 中の は、市税及び公課（滞納処分の例により徴収することができる債権のうち、国税及び地方税以外のものをいう。）である。

	滞納件数
市 税	886,626 件
水 道 料 金	141,832 件
下 水 道 使 用 料	130,701 件
介 護 保 険 料	37,800 件
国 民 健 康 保 険 料	10,305 件
下 水 道 受 益 者 負 担 金	3,805 件
市 民 病 院 診 療 料	1,242 件
保 育 料	686 件
上 記 以 外 の 料 金	985 件
計（延べ件数）	1,213,982 件

⑥平成 18 年度滞納額

(現年度分及び滞納繰越分含む)

滞納総額は5,315,172千円である(表3)。

表3 平成 18 年度滞納額

	滞納額
国民健康保険料	2,506,336千円
市 税	1,350,826千円
水道料金	631,041千円
下水道使用料	370,221千円
市民病院診療料	149,035千円
介護保険料	103,352千円
保育料	56,300千円
生活保護費返還金	56,299千円
下水道受益者負担金	35,226千円
市営住宅使用料	23,102千円
上記以外の料金	33,434千円
計	5,315,172千円

⑦平成 18 年度不納欠損額

不納欠損総額は744,366千円である。

表4 滞納者に対する催促方法

	料金数
①電話催促	23
②訪問催促	18
③督促状送付	17
④催告書送付	16
⑤その他	4

⑧滞納者に対する催促方法

電話催促が最も多く、26料金中23料金で実施されている。その他は、来庁依頼や差押予告、納付書の送付、保証人や親族への催促である(表4)。

(複数回答あり)

⑨滞納者へのペナルティー

滞納者に延滞金以外でペナルティーを与えているのは26料金中7料金である(図3)。

ペナルティーの内容は、保険証のランク付け、サービス料金の負担割合の引き上げ、使用許可の停止、停水措置、出席停止や退学処分である。ペナルティーを与えていない料金の中には福祉部門の料金のように、性質上ペナルティーを与えることができないものもある。

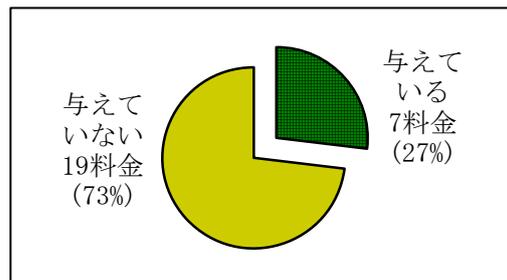


図3 ペナルティーの実施状況

(例：保育料滞納を理由に、児童を保育所から退所させることはできない。)

⑩差押の実施状況

実際に差押を行っているのは26料金中わずか3料金に止まっている(図4)。差押を行っていない料金では、市の権限で差押をすることができないそ

の他債権（滞納処分により強制徴収することができず、債権の取り立てには裁判所を通じた訴訟手続が必要となる債権をいう。）もあれば、差押可能な公課もある。

差押を行っていない理由は、生活保

護費返還金のように滞納者に資力がな
い場合が多く差押が困難であるもの、
滞納者へペナルティーを与えることが
でき差押が緊急の課題でないもの等様々である。

さらに、ノウハウの蓄積がない、人員が不足しているといった理由から滞
納処分を行えていない料金もある。

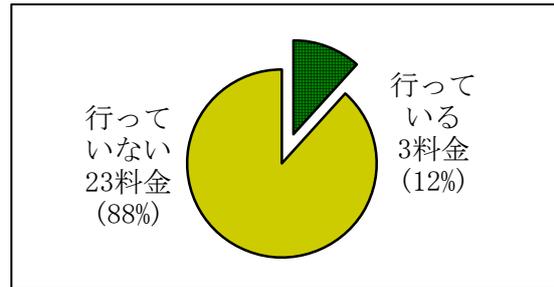


図4 差押の実施状況

⑪滞納者のデータ管理方法

紙での管理が最も多く、26料金中
12料金となっている（表5）。

表5 滞納者のデータ管理方法

	料金数
①専門システムを導入	10
②紙	12
③エクセル	9
④アクセス	3

（複数回答あり）

（3）調査結果をもとにした現状分析

①重複している滞納者が多い

滞納件数（約120万件）を本市の人口（約20万人）で割ると、市民1人あたり6件の滞納を抱えていることとなる。つまり、複数の料金を滞納している者や滞納を毎年のように繰り返している者が多く存在することが考えられる。しかし、現状では滞納者のデータを各課が独自で所有しているため、複数の料金を滞納している重複滞納者を把握できていない。

このような状況下で、各課で単独で滞納処分を行うことは時間と人件費の面で効率的とは言えない。

②差押を実施している料金が少ない

市の権限で差押ができる公課にも関わらず、差押を行っていない料金が多くある。行うことのできない理由は大きく2つある。

1つ目は、滞納処分のノウハウや知識が全庁的に共有されていないためである。差押の経験のない課では、差押に着手したくても、技術的に取り組むことができない状況である。

2つ目は、滞納を抱えている部署が連携せずに個別に徴収を行っているため、人員不足が生じており、そのため、滞納処分にまで手がつけられない状況に陥っている。

第2章 視察概要（呉市及び浜松市）

滞納処分を効率的に行うため、近年、滞納処分を専門的に行う部署を独自で設立する市町村が増え、広域的に一部事務組合等を設立する都道府県は20団体にも及ぶ。

市町村独自で設立に至った例として、八王子市（平成13年度設立）、呉市（平成17年度設立）、岡山市（平成19年度設立）、浜松市（平成19年度設立）が上げられる。

このなかで、実績と体制が確立されている呉市と、市税と公課以外にその他債権も扱い、債権管理の統一指針となる条例制定にも取り組んでいる浜松市を先進地として視察先に選定した。

1. 呉市債権回収対策室

（1）市の概要

呉市は人口約25万人の特例市で、広島県の南西部に位置し、瀬戸内海に面した温暖な気候と多島美豊かな自然環境に恵まれた都市である。造船、鉄鋼、機械金属、パルプ産業等の企業進出で、瀬戸内有数の臨海工業地帯として発展してきた。

（2）視察内容

①設立のきっかけ

差押等の滞納処分に積極的に取り組めていなかった状況を打開するため、平成16年度に当時の納税課主幹（現収納課長）が債権回収対策室（以下「対策室」という。）設立の提案を行った。

その提案が実現し、平成17年度の機構改革により納税課は収納課となり、収納課内の独立組織（課係中間組織）として対策室が設立された。

②設立に向けての準備

すでに庁内で設置されていた呉市収納率向上対策委員会において、対策室の業務について詳細を決定した。この委員会は、「市民の負担の公平と自主財源の確保を目的に、税を始め各種収入金の収納率向上及び滞納繰越額の縮減に向けた取組を、総合的かつ効果的に推進するため」に設置されていたものである。会長、副会長を副市長2人（当時の助役）とし、委員を徴収担当部長で構成した。また、委員会に徴収担当課長で構成する幹事会を設置し、さらに、幹事会に係長で構成するワーキンググループを設け、対策室の業務について議論・検討を行った。

③債権回収対策室の概要

対策室は収納課内にある独立した組織（課係中間組織）であり、室長以下5人（滞納処分経験者3人含む）で構成されている。

表6 債権回収対策室の概要

取り扱い債権	市税及び公課の4債権(市税・国民健康保険料・介護保険料・保育料)
移管基準	1. 滞納額が著しく高額なもの 2. 分割納付の額が生活実態から見て著しく低額であるもの 3. 詳細な財産調査が必要と思われるもの 4. 財産を公売することにより徴収できるもの 5. その他対策室での取り扱いが望ましいと判断されるもの
移管の流れ	主管課より移管対象滞納者に「移管最終催告書」を送付し、反応のないものについて「事案引継依頼書」により対策室へ移管を行う。
移管期間	原則1年間で対策室での滞納処分をはじめとする事務を行い、主管課へ返戻する。ただし、不納欠損により処理されることが適当である事案や納付が確実となった事案については、年度途中でも主管課に返戻する場合もある。
移管頻度	債権ごとに年3から4回移管を受けている
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 対策室に移管された滞納者に対し、対策室から移管通知を送付する。 ・ 分納誓約・財産調査・滞納処分を行う。 * 電話催告や訪問徴収は行っていない。 ・ 分納誓約は実印を用いる(印鑑証明添付)。 ・ 回収債権の充当順位は、主管課と協議する。 ・ 滞納処分事務のノウハウを主管課に助言する。
担当の割り振り	滞納者ごとに担当
システム	主管課にあるものをそのまま対策室に設置(統合はしていない)
個人情報の扱い	租税・公課どうして知り得た個人情報共有が可能である。 (平成19年3月27日付総務省通知「(3)地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より)
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員は各債権の徴税吏員証を重複して所有している。 ・ 決裁権は対策室が持つ。

④移管件数

平成17年度は、移管対象の4債権全体で556件が移管され、平成18年度になると、前年度引継事案を含めて900件が移管された。図5は移管件数の推移をグラフ化したものである。

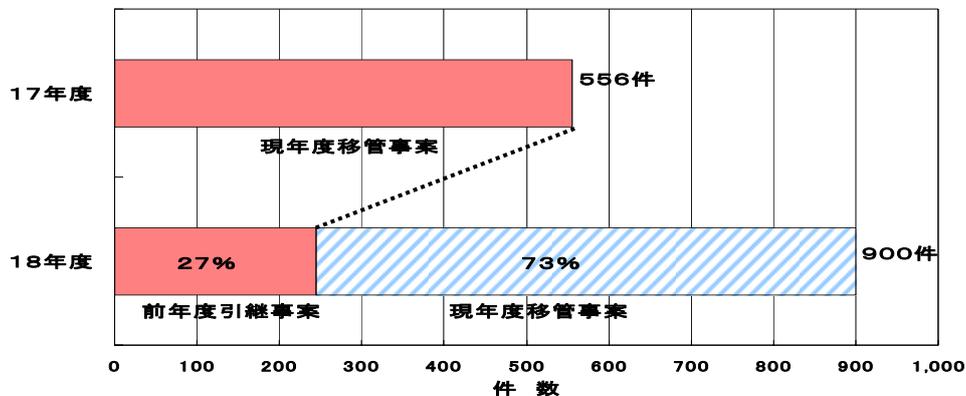


図5 移管件数の推移(*同一人で2つ以上の債権が移管されている場合は「1債権1件」とカウントする。)

⑤実績

対策室から滞納者に移管通知を送付することで、約1割から何らかの反応があり、分納誓約等の話し合いの場を持つことができています。

対策室全体の収納額は、平成17年度で176,725千円、平成18年度は303,810千円である(表7)。

各債権全体の収納率の推移は、図6のとおりである。特に対策室が設立された平成17年度以降の国民健康保険料と保育料の滞納繰越分の収納率の変化が顕著である。

また、これまで滞納処分を行っていなかった課においても、意識の変化があり、滞納者への催告等を積極的に取り組むようになった。

表7 債権回収対策室での徴収額

	平成17年度	平成18年度
市 税	142,520千円	237,321千円
国民健康保険料	22,963千円	48,930千円
介護保険料	2,762千円	1,122千円
保 育 料	8,480千円	16,437千円
合計	176,725千円	303,810千円

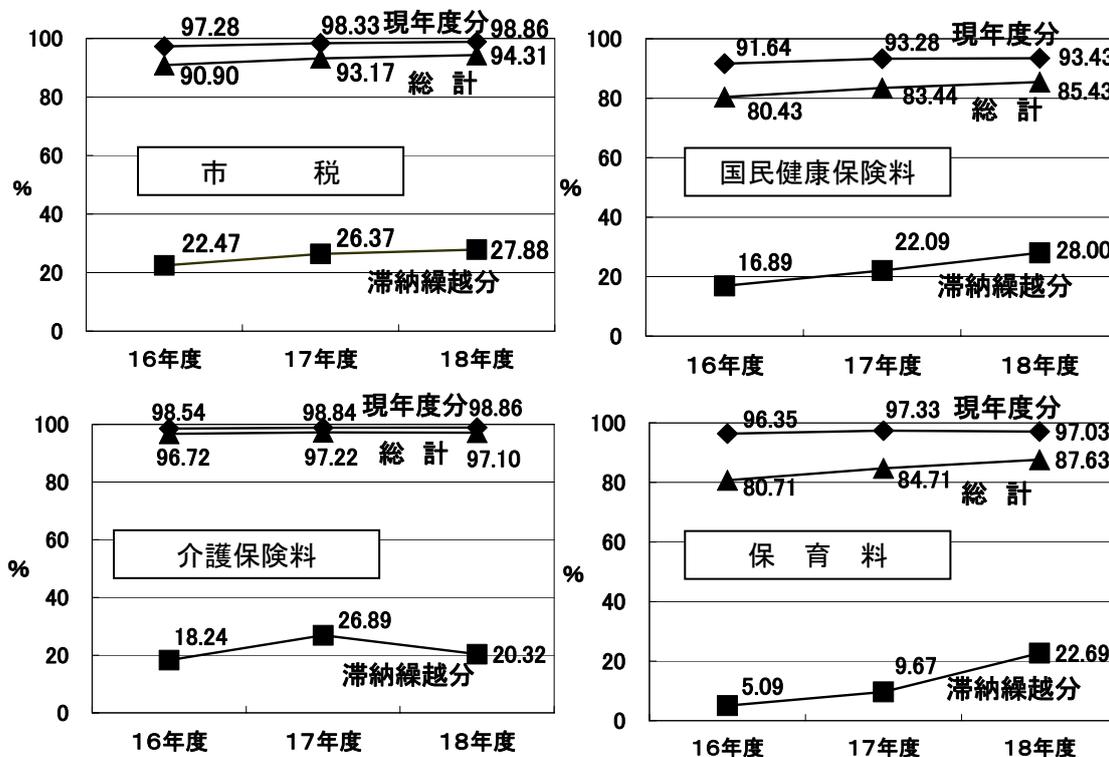


図6 収納率の推移

(3) 考察

ボトムアップにより対策室の設立に至ったことが印象的であった。また、対策室の設立により効率的に滞納処分事務を行うことができ、実績は確実に上がっている。設立以前にはほとんど行えていなかった滞納処分にも着手したことで、市民の負担の公平性にも繋がった。

しかし、対策室で扱う事案の収納率だけが上がっても、主管課で扱う事案の収納率も上がらなければ、市全体の収納率上昇には繋がらない。そのため主管課にノウハウの助言を行い、市全体の歳入確保のため一丸となって取り組んでいることに職員がやる気を感じ、刺激を受けた。また、滞納処分専門部署の成功例として大変参考となった。

2. 浜松市債権回収対策課

(1) 市の概要

浜松市は、人口約 82 万人で、静岡県西部に位置し、東京と大阪の 2 大都市圏のほぼ中間にある都市である。ヤマハやスズキに代表されるように輸送機器、楽器を中心に製造する産業都市であり、浜名湖における水産業もさかんである。平成 19 年 4 月 1 日より政令指定都市に移行した。

(2) 視察内容

① 設立のきっかけ

平成 17 年 12 月に地元企業の社長、弁護士、市民代表等の 8 人で構成される行財政改革推進審議会により債権回収対策課（以下「対策課」という。）設立の提言があった。その提言を受け、平成 19 年 4 月に対策課が設置された。

② 設立に向けての準備

平成 18 年 4 月に財務部長を座長とした債権回収対策会議が設置された。会議の構成メンバーは、滞納額が 100 万円以上ある課及び税担当課の課長の 15 人である。同年 5 月には滞納状況の詳細を把握するため、個別に各課にヒアリングを行った。

翌 19 年 1 月には、対策課の準備のため滞納処分経験職員 3 人に辞令が出された。

また、主管課は事前に督促状を滞納者へ送付する等、債権の移管準備を行った。

③ 債権回収対策課債権回収グループの概要

対策課は市税回収グループ及び債権回収グループで構成される独立した課である。市税の中でも高額な滞納を扱う市税回収グループ 20 人と市税以外を扱う債権回収グループ 9 人で構成されている。

表8 債権回収対策課債権回収グループの概要

取り扱い債権	<ul style="list-style-type: none"> ・公 課 国民健康保険料、保育料、下水道使用料、道路占用料、児童扶養手当返納金 ・その他債権 母子寡婦福祉資金貸付金償還金、水道料金
移管基準	高額事案と収納困難事案を扱っている。主管課との協議により、具体的な債権の移管基準額を決定している。(移管基準額の例：国民健康保険料 70 万円、保育料 20 万円、児童扶養手当返納金 20 万円)
移管の流れ	主管課より移管対象滞納者に「移管予告通知書」を送付し、反応のないものについて「債権回収業務引継書」により対策課へ移管を行う。
移管期間	原則 1 年間で対策課での滞納処分事務をはじめとする事務を行い、主管課へ返戻する。ただし、納付が確実にできれば年度途中でも主管課に返戻する場合もある。
移管頻度	債権ごとに年 1 回移管を受けている (年度途中の移管も可)。
業務内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 電話催促、訪問催促、催告書送付、分納誓約、滞納処分を行う。 ・ *回収債権の充当順位は市独自の充当原則に従う(資料 4 参照)。 ・ 滞納処分事務のノウハウを主管課に助言する。
担当の割り振り	国民健康保険料は地区担当制、それ以外は債権ごとに担当
システム	主管課とオンラインが繋がっていないため、移管されてきた情報をもとにデータベースを構築している。市税システムにも他債権の滞納情報の項目を追加し、情報共有に努めている。
個人情報の扱い	<p>租税・公課どうして知り得た個人情報共有が可能である。 (平成 19 年 3 月 27 日付総務省通知「(3) 地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より)</p> <p>その他債権には任意調査権しかないため、公課との個人情報の相互利用はできない。</p>
その他	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職員は各債権の徴税吏員証を重複して所有している。 ・ 決裁権は主管課が持つ。 ・ 債権管理の統一指針となる債権管理条例を平成 19 年度中に策定予定である。

④実績

設立後間もないため、数字でこそ実績を表すことができないが、職員の実感として確実に成果が上がっているとのことである。対策課の設立により、取り扱い債権について専門的に研究することができ、不良債権化を防ぐことができている。

また、主管課からも一定の評価を得ており、取り扱い債権以外の債権に関する相談も持ちかけられている。

主管課から滞納者に移管予告通知書を送付することで、移管を恐れた滞納者から連絡が入ることもあり、一定の効果が上がっている。

(3) 考察

現在のところ、滞納処分にまで至るケースはなく、滞納者との対話を重視し、滞納に陥った原因を取り除くアドバイスを含め、今後の納付につなげる分納誓約へのプロセスを重視していた。

複数の債権を滞納している者からの徴収金は、「市税優先の原則」に沿いながらも、滞納者の意向に注意を払って充当している。本市でも同部署が設立された場合は、その点に配慮が必要だと感じた。また、財産調査の結果により執行停止を活用するといった不納欠損処理基準を設けることも重要であることがわかった。

第3章 「滞納撲滅課」設立の提案

全課に実施したアンケート調査の分析結果や先進都市での視察内容を踏まえ、滞納処分を専門的に行う滞納撲滅課（以下「撲滅課」という。）設立を提案する。

1. 設立の準備→滞納撲滅連絡会議の結成

撲滅課を設立するために、図7のとおりトップダウンで滞納撲滅連絡会議を結成し、撲滅課の大きな枠組みを検討することが望ましい。詳細については、プロジェクトチームで議論・調整を行い、撲滅課の設立に向けて具体的な準備作業を行う。

また、主管課は撲滅課の設立後に引継ぎと移管をスムーズに進められるように、滞納者情報を整理する。撲滅課が移管対象債権の概要をすばやく把握できるよう、主管課によるマニュアル作成も必要であると考えます。

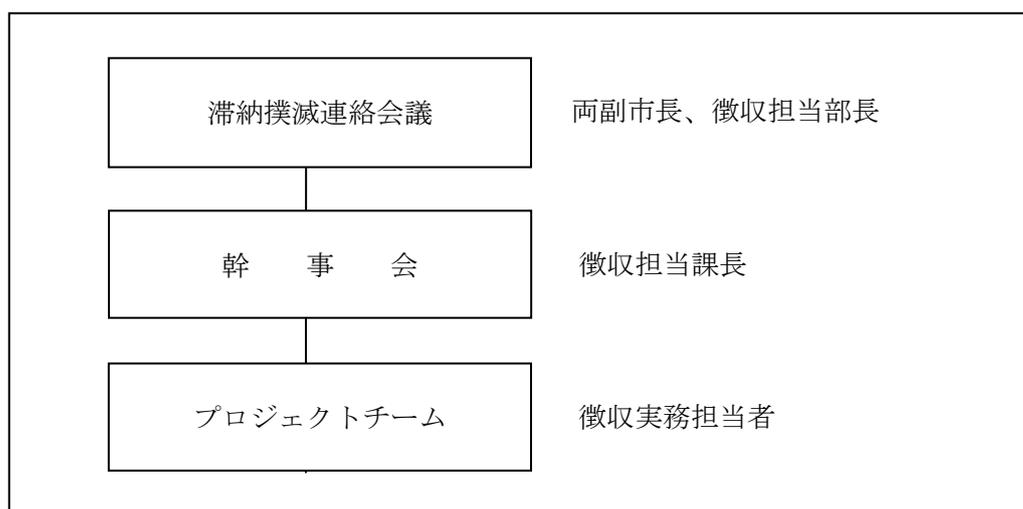


図7 滞納撲滅連絡会議の組織図

2. 組織形態→独立した課として設置

現在、本市において債権の滞納処分事務を最も積極的に行っている納税課内に、撲滅課を設置することが考えられる。しかし、撲滅課は市税以外の債権も担当することとなり、主管課との連携・バランスを考慮すると、独立した課として設置する方が適当であると考えます。さらに、独立した体制を取ることで決

裁、上からの命令、下からの報告が迅速となり、滞納処分事務をスピーディーに行うことができるからである。

3. 構成メンバー→課長以下5人

本市は厳しい財政状況にあり、新しい課に多くの職員を配置することは非現実的である。同じ人口規模の呉市でも5人の職員で実績を上げていること、円滑に業務を進めていくには最低でも4人（滞納処分事務は2人1組で行うことを基本と考える）の徴収担当職員が必要であることから、本市でも課長以下5人による構成が適当であると考ええる。

メンバーは、過去に徴収業務の経験があり、なかでも滞納処分事務に特性を發揮し、モチベーションが高い職員で構成することが望ましい。ハードな仕事であるため精神的にタフである必要があり、また、撲滅課は早期の結果・実績が求められると考えられるからである。

4. 取り扱い債権→市税・公課のみ

本来、その他債権を含めたあらゆる債権を取り扱うことが理想的ではあるが、その他債権は、市税・公課のように滞納処分により強制徴収することができず、取り立てには裁判所を通じた訴訟手続が必要となる。

よって、撲滅課設立時においては、呉市と同様に市の権限で滞納処分に取り組むことができる市税・公課のみを取り扱うこととする。

取り扱い債権は、滞納件数、滞納額の多いものを中心にあらゆる方面から検討し選定する。具体的には、市税、国民健康保険料、介護保険料、保育料が考えられる。

5. 移管基準→高額事案、収納困難事案

移管基準の1つ目として高額事案が考えられる。具体的な移管基準額は、債権ごとに設けることが望ましい。例えば、保育料であれば100万円以上滞納している事案はまれである等、扱う債権により高額と判断する金額が異なるからである。

2つ目として収納困難事案が考えられる。これは、主管課で電話・訪問催促等を再三行ったにも関わらず、一向に支払いに応じない事案であり、資力があるにも関わらず納付意識の極めて低い事案である。これについては、撲滅課で集中的に滞納処分を行うこととする。

6. 移管の流れ

図8のように、移管前に主管課より滞納者に対し、移管最終催告書(①)を送付する。この催告書は、指定された納期までに支払いがなければ、撲滅課に移管した上で、迅速な滞納処分により債権回収を実行するという内容のものである。

呉・浜松両市においても、この催告書を送付しており、これにより驚いて支

払いに応じる等、一定の効果を上げている。しかし、送付後に何の反応もない滞納者については、撲滅課に移管を依頼することとなる(②)。

移管の際は、主管課と撲滅課とで十分な協議を行った上で、適当と判断される事案のみが移管される(③及び④)。

また、1つの主管課から移管を受けた場合は、その他の主管課にも滞納の有無について照会を行う(⑤)。滞納があれば、その他の主管課に移管の要否を確認し、依頼があれば撲滅課に移管を受け、重複事案に対応する(⑥)。

移管後、撲滅課から滞納者に対して移管通知を送付し(⑦)、原則1年間で滞納処分を行う(⑧)。換価後充当してもなお、残額がある場合は、その他の公課取り扱い課に滞納の有無を照会する。必要であればその他の公課取り扱い課が交付要求等を行う。

滞納処分等が終わり次第、随時、主管課へ債権を返戻する(⑨)。

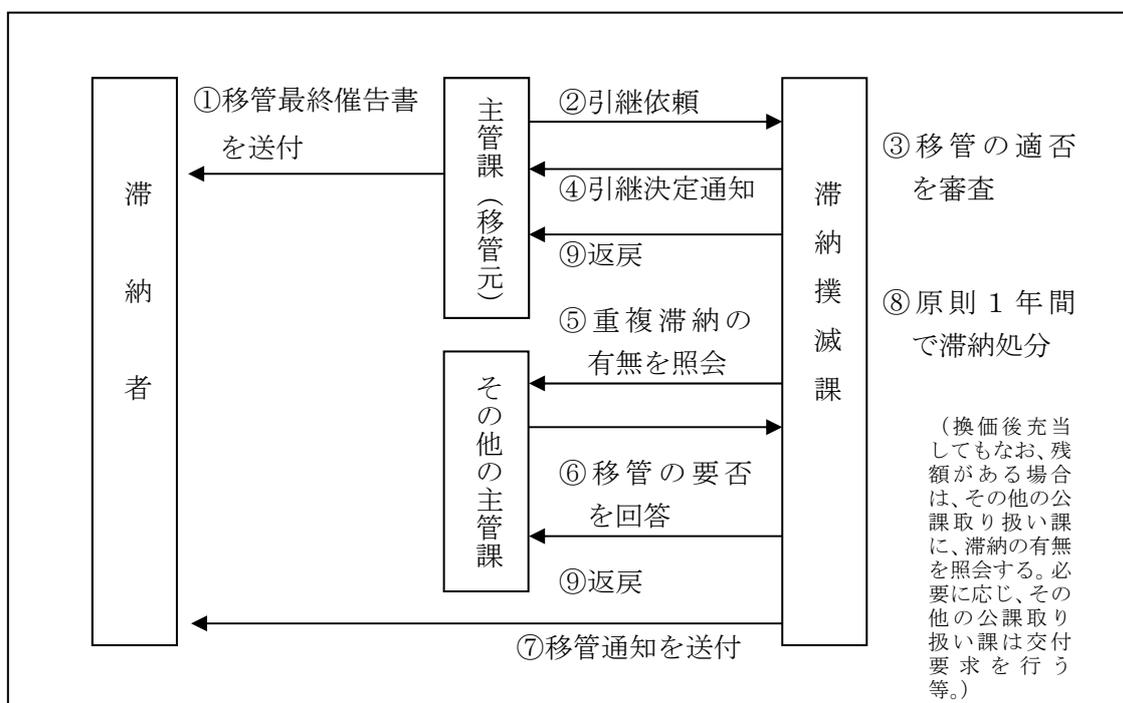


図8 移管の流れ

7. 移管期間→原則1年間

移管期間は原則1年間とする。ただし、1年未満であっても、不納欠損により処理されることが適当である事案、分納誓約により将来的に完納の見通しがついた事案等については、主管課に返戻する。逆に、期限が到来しても、今後なお撲滅課で担当する必要が認められる事案については、主管課に返戻せずに引き続き担当する。

8. 移管頻度→状況に応じて随時移管

主管課と協議の上、状況に応じて随時移管を決定する。

9. 業務内容→迅速な分納誓約・財産調査・滞納処分、ノウハウの助言

(1) 迅速な分納誓約・財産調査・滞納処分

撲滅課では、主に滞納処分について行うが、撲滅課から滞納者に対し移管通知を送付後、滞納者から何らかの反応があれば、分納誓約等の話し合いを行い、反応がない滞納者に対しては迅速に、財産調査・滞納処分を実施する。移管後の決裁権は撲滅課が持つこととし、差押債権の充当順位は、浜松市の原則規定に倣い撲滅課でも明確に規定する。

一方、主管課においては主に電話・訪問催促等をはじめとする催告業務を行う。また、移管対象である高額事案、収納困難事案以外については、比較的換価が容易な預貯金や生命保険等の滞納処分にも取り組む。撲滅課だけでなく、主管課も滞納処分に取り組み、ノウハウを蓄積することが重要となるからである。

(2) ノウハウの助言

撲滅課の業務として、移管債権の滞納処分事務を行うことは当然であるが、主管課だけでなく、必要に応じて他の徴収担当部門に助言することも重要な業務であると考ええる。

ただし、各課の滞納への取り組み状況が違うため、ノウハウの助言は課の状況に応じて、きめ細かく行う必要がある。

例えば、すでに滞納処分に着手している課においては、滞納処分の経験を積んできた撲滅課の職員の助言により効率の良い滞納処分を目指す。しかし、滞納処分に着手できていない課については、経験豊かな納税課職員が、催告や滞納者との対話方法等について研修を行い、納付交渉のノウハウを助言する。また、撲滅課職員が滞納処分についても助言を行い、人材育成に努める。

ノウハウの助言に力を入れるのは、撲滅課での徴収率が上がっても、他課での徴収率が上がらなければ、市全体として、あまり効果があるとは言えないからである。そのため、撲滅課は主管課及び他の徴収担当部門を対象に、定期的に研修会や会議を開き、情報交換を密にすることでお互いの連携を深めることが重要と考える。

10. 担当の割り振り→地区担当制により滞納者ごとに担当

移管された事案は、件数と滞納額を考慮し、地区ごとに平等に振り分ける。債権の種類で振り分けると、滞納者に多く見られる重複滞納に対処することができないためである。

11. システム→既存システムの活用

滞納者のデータは、各債権で使用している既存システムを利用し管理する。また、重複滞納事案に対処するため、アクセス等のデータベースを構築し、統一された債権管理を行う。すぐに新たなシステムを取り入れることは財政的に

厳しいと予想されるからである。ただし、将来的には滞納者を総合的に管理するシステムの導入も必要になると考える。

12. 個人情報の扱い

租税・公課どうしで知り得た個人情報は共有が可能である。

(平成19年3月27日付総務省通知「(3) 地方団体内における各種公金の徴収の連携強化」より)

第4章 今後の展開

1. 人員配置→滞納撲滅課としては増員、市全体としては減員

財政難に直面し、人員削減が叫ばれるなか、効率のよい歳入確保の一つの方法として、私たちは滞納処分専門部署である「滞納撲滅課」の設立を提案した。

撲滅課の主たる業務は、高額滞納者や、資力があるにも関わらず納付に応じようとしなない悪質な滞納者に対し、迅速な滞納処分を行うことである。

撲滅課の設立により、滞納処分業務を集約させることで、重複滞納者にも対応でき、最少の職員数で最大の効果を上げることができると私たちは確信している。

しかし、新しく課を設置するには新たに人員を配置しなければならない。人員削減の流れの中ではあるが、より多くの債権を迅速かつ効率的に回収できるのであれば、新たな人員の投入は決して無駄ではないと考える。さらに、撲滅課が設置されれば、主管課の業務軽減にも繋がり、撲滅課としては増員だが、市全体では減員となる。

2. 取り扱い債権の展望→その他債権の徴収強化

行政の扱う債権の種類は実に様々である。今回全課に対して行った徴収業務の実態調査からも、公課以外のその他債権(例：水道料金、市民病院診療料等)の滞納額が多いことが判明した。

撲滅課では市税・公課のみを扱うが、市の権限で滞納処分ができないことを理由に、滞納額の多いその他債権を無視することはできない。その他債権を効率良く回収する方法を市として模索しなければならない。

3. 撲滅課の将来的展望→課として地位を確立

撲滅課設立により、主管課に滞納処分のノウハウが伝わったとしても、今後の人員削減や窓口業務等の肥大化を考えると、主管課単独で滞納処分を行っていくことは困難である。

撲滅課を設立する目的はいかに効率よく滞納者を減らすことができるかである。主管課と役割分担をし、滞納額が高額で、悪質な滞納者に対して滞納処分

を積極的に行う撲滅課の機能は将来的に残すことが望ましいと考える。

4. 撲滅課に求められる職員像→モチベーションの高い職員

精神的にハードな仕事を担当する撲滅課職員には高いモチベーションが必要となる。モチベーションを保持するには、成績優秀な職員に対し表彰を行うことや、目標を設定し、課として一体的に滞納処分に取り組む等の工夫が必要であると考え。また、滞納処分を全庁的に行うには、市長がリーダーシップをとって職員を牽引することも重要であると考え。

おわりに

私たちは効率的に歳入を確保する方策として滞納撲滅課設立の提案を行った。資力があるにもかかわらず、納付に応じない悪質な滞納者に対し、迅速な滞納処分を実施することは撲滅課の責務の1つである。

しかし、一方で、資力がなく納付ができない滞納者が存在することも忘れてはならない。徴収担当部門においては、撲滅課の設立後も引き続き滞納者との対話を中心とした納付交渉に取り組み、その滞納者がなぜ資力が欠乏しているのか(その原因が消費者金融による多重債務や失業に因るものか等)、資力欠乏に陥った原因を解決する術(過払いの利息には法律相談の案内、適切な医療を必要とし社会復帰を目指すものには生活保護を案内する等)はあるのかを探り、滞納者との対話を重ねていく必要がある。

様々な悩みを抱えた市民の相談者になれるのは、私たち市職員である。資力欠乏という問題を抱えた市民に対しては、こうした対話をするにより、納付へ繋げることがもできる。それが市民サービスの向上、ひいては本市の発展に繋がるものだと考える。

時代の流れとともに、市のやるべきことも変化しなければならない。変化についていけるかどうか「勝つ市」と「負ける市」の分れ道になるからである。

本市は時代の変化に対応しながらも、市民との対話を重視し、市民が満足するサービスを提供できる「勝つ市」にならないといけない。

〈参考文献・資料一覧〉

本文をまとめるにあたり、下記以外にインターネット上に掲載されている資料及び新聞の資料を多数参考としました。

●文献

- ・杉之内孝司『地方税・公課 徴収事務入門』ぎょうせい（2006年）
- ・きしわだ行財政再生プラン
- ・岸和田市納税課職員研修資料
- ・浜松市財務部『浜松市市税滞納削減アクション・プラン』

●論文・特集

- ・磯崎隆博「税込確保に向けた取組と徴収担当職員に求められるもの」『自治大阪』1月号（2006年）
- ・澤井勝「自治体の歳入確保策の意義とその方策について」『自治大阪』12月号（2006年）
- ・「滞納整理の現場」『地方自治職員研修』5月号（2006年）
- ・茨城租税債権管理機構「全国に広がる共同滞納整理、さきがけの5年」『Governance』12月号（2006年）
- ・「市町村税徴収事務」『アカデミア』VOL 76、79、82（2007年）

●新聞記事

- ・朝日新聞『徴税力アップ苦闘』（2007年7月24日朝刊）
- ・朝日新聞『自治体、税徴収に躍起』（2007年11月26日朝刊）

●URL（平成19年11月）

- ・東京都主税局ホームページ <http://www.tax.metro.tokyo.jp/>

●視察先URL（平成19年11月）

- ・呉市ホームページ <http://www.city.kure.hiroshima.jp/>
- ・浜松市ホームページ <http://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp/>

資料 1

事 務 連 絡
平成19年7月17日

各課（室）長 様

市長公室人事課長

行政課題実践研修にかかる

「滞納整理専門部署の立ち上げ」についての実態調査のご協力（依頼）

私たちのグループでは、標記のテーマについて研究を進めています。

滞納整理専門部署とは、市が市民に対して持つあらゆる債権（税・保険料・利用料・使用料・手数料等）の滞納整理事務をまとめて行う部署です。重複する滞納整理事務を一括管理することにより、業務の効率化（人件費の削減等）を図ろうとするものです。

つきましては、本市の徴収業務の現状を把握したく、お忙しいところ大変申し訳ありませんが、ご回答くださいますようご協力お願いします。

提出期限：平成19年7月27日（金）

提出書類：別紙調査票

回答方法：調査票のみ議会事務局総務課の仲村宛てにメールで送付してください。

該当がない場合も必ず調査票をメールで送信してください。

調査に関する問合せ先

児童福祉部 保育課	楠部 紀美	(2770)
保健福祉部 生活福祉課	二宮 明生	(2748)
教育総務部 総務課	東山 智子	(5514)
総務部 固定資産税課	山口 加寿子	(2634)
議会事務局 総務課	仲村 英二	(5115)

市民からの金銭徴収事務について

資料 2

3	課(室)名	
	担当者名	
	内線番号	

以下質問は税・保険料・利用料・使用料・手数料等あらゆる金銭(以下「税・料金等」という。)を含みます。
税・料金等が複数ある場合は調査表をコピー頂き、1税・料金等につき1枚作成してください。

- 1 貴課(室)では税・料金等を徴収していますか。セルをクリックして▼から選択してください。
 「はい」と回答→2以降へ 「いいえ」と回答→終了 _____

- 2 税・料金等の具体的な名称をお答え下さい。 _____

- 3 税・料金等徴収の根拠法(例:法律、条例、規則等)をお答え下さい。 _____

- 4 税・料金等の支払い方法についてあてはまるもの全てに○をつけてください。

_____	① 窓口での現金払い
_____	② 納付書による振込
_____	③ 口座振替
_____	④ 担当者が自宅等へ訪問して徴収
_____	⑤ その他 (_____)

- ①と回答→ 支払うことができる場所(例:課(室)内窓口、所管施設内等)を具体的にお答え下さい。 _____

- ②と回答→ 支払うことができる金融機関やコンビニ名等を具体的にお答え下さい。
* 記載しきれない場合は資料を添付してください。 _____

- ③と回答→ 口座振替ができる金融機関を具体的にお答え下さい。
* 記載しきれない場合は資料を添付してください。 _____

- ④と回答→ 徴収の担当者(例:職員、嘱託員等)をお答えください。 _____

- 5 税・料金等の滞納がありますか。セルをクリックして▼から選択ください。
 「有」と回答→6以降へ 「無」と回答→終了 _____

- 6 滞納事務(未納金に関する事務全般)に関わっている職員人数(嘱託員を含む)をお答えください。 _____人

- 7 以下設問にお答えください。但し、②から④の設問には平成18年度の決算見込額(千円未満四捨五入)を入力してください。

①	18年度滞納者数(延べ)	現	年	_____	人	
		滞	納	_____	人	
②	18年度調定額	現	年	_____	千円	
		滞	納	_____	千円	
③	18年度収納額	現	年	_____	千円	
		滞	納	_____	千円	
④	18年度滞納額	現	年	_____	千円	
		滞	納	_____	千円	
⑤	18年度徴収(収納)率	(自動計算により入力不要)			_____	%
	(収納額/調定額)	(自動計算により入力不要)			_____	%

- 8 18年度(決算見込)不納欠損額(千円未満四捨五入)をお答えください。 _____千円

- 9 滞納に対する催促方法であてはまるもの全てに○をつけてください。

_____	① 電話催促
_____	② 訪問催促
_____	③ 督促状送付
_____	④ 催告書送付
_____	⑤ 未納のお知らせ(法的効力なし)送付
_____	⑥ その他 (_____)

- ①と回答→電話催告の担当者(例:職員、嘱託員等)を答えてください。
 →催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ②と回答→訪問催告の担当者(例:職員、嘱託員等)を答えてください。
 →催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ③と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ④と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ⑤と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。
- ⑥と回答→催促の頻度(例:年1回、月1回等)を答えてください。

- 10 滞納者に何らかのペナルティを与えていますか。
 セルをクリックして▼から選択ください。 _____ペナルティの具体的内容(_____)

- 11 差押えを行っていますか。セルをクリックして▼から選択してください。 _____(行っている場合→開始時期 _____ 年頃から)

- 12 滞納者のデータをどのように管理していますか。
 (例:システムを導入して管理、紙ベースで管理、エクセル又はアクセスで管理等) _____

- 13 滞納者への取り組みで問題になっていることをお答え下さい。 _____

* 税・料金等の料金表があれば添付をお願いします。お忙しい中、ご協力ありがとうございました。

各道府県税務主管部長
殿
東京都総務・主税局長

総務省自治税務局企画課長

地方税の徴収対策の一層の推進に係る留意事項等について

地方税の徴収対策については、平成19年3月27日付け総税企第54号「地方税の徴収対策の一層の推進について」（総務省自治税務局長通知）で通知したところですが、各地方団体において徴収対策を講ずるに際し留意していただくべき事項及び先進的な取組事例について、下記のとおり取りまとめましたので、通知します。今後、この通知内容に沿って、地方税の徴収対策を一層推進していただくよう、お願いいたします。

また、貴都道府県内の市区町村に対してもこの旨をご連絡願います。

中 略

(3)地方団体内における各種公金の徴収の連携強化

地方団体が住民等から徴収する必要がある公金債権としては、地方税だけでなく、国民健康保険料、介護保険料、保育料など国税徴収法の例による自力執行権が付与されている債権のほか、公営住宅使用料、給食費、貸付金など多様な債権がある。いずれも滞納額や件数が増えるなど問題を抱える地方団体も少なくない。

これまではそれぞれの制度等を所管する部局において徴収対策に取り組まれてきたところであるが、より効率的かつ効果的な体制を整備する観点から、地方税以外の公金債権についても、一定の滞納整理を税務担当部局に移管、集約する事例が増えてきている。

地方団体の歳入を確実に確保する観点からも、地方団体内部では専門的な徴収ノウハウを有する税務担当部局の活用を図ることは有用と考えられるので、それぞれの債権に関する個人情報保護に十分かつ慎重な配慮を行いつつ、各地方団体の実情等に応じ、検討していただきたい。

なお、国民健康保険料については、地方税の滞納処分の例により処分することができる（国民健康保険法第79条の2及び地方自治法第231条の3③）ことから、国税徴収法第141条の規定が適用され、滞納者等に対し財産に関する必要な質問及び検査への応答義務が課されている。このため、当該情報は滞納者との関係においては秘密ではないと考えられ、地方税法第22条に定める守秘義務に関し、地方税と国民健康保険料を一元的に徴収するため、滞納者の財産情報を利用することについては差し支えない。保育所保育料など、地方税の滞納処分の例によると規定されているものについても同様と考えられるので、参考としていただきたい。

後 略

資料 4

平成19年4月1日

債権回収対策課

多重滞納者に係る徴収金充当の原則について

平成19年4月から債権回収対策課においては、市税のほか各種公債権・私債権(以下「その他債権」)を取り扱うことになるが、滞納者の実態を調査したところ、滞納者の大部分は多重滞納者であることが判明した。したがって、一人の徴収担当者が重複する債権を扱うことも考えられ、現金を直接受領した場合などの対応について、各債権への充当の原則を定める必要がある。

なお、法律では市税優先の原則があるものの、債権回収対策課の立ち上げの目的からすると、現金充当にあたっては各課から引継いだ債権について十分な配慮をする必要がある。については、これら充当の原則について下記の事項を検討した。

1 債権回収に当たっての充当順位を決定する要素

- | | |
|-----------|----------------------|
| ①法律 | 「市税優先の原則」 |
| ②滞納者の意向 | |
| ③各主管課の意向 | 主管課債権の優先 |
| ④担当者の意向 | 担当する債権の優先 |
| ⑤滞納状況 | |
| ・滞納金額 | 完納に近い案件について優先充当 |
| ・滞納期間 | 時効中断の必要性があるものの優先 |
| ・今後の徴収見込み | 執行停止該当、保留中のもの、長期分割納付 |
| ・新規発生状況 | 新規発生の有無 |

2 債権回収に当たって充当の原則

これまでの徴収実績をふまえ、次の順位に従って充当先を検討し、処理するものとする。

- | | |
|---------------------|--|
| (1) 滞納者の意向 | 交渉にあたり滞納者の納付意向を明確に把握し処理する。
但し、本人の意向にかかわらず、下記①～③の状況にあるものは特に留意し、滞納者に了解を得たうえで処理することができる。 |
| (2) 滞納者の意向が特にならないもの | |
| ①短期完納見込み | 滞納が比較的少ないその他債権で、1年以内の短期で完納が見込まれる納付があった場合は優先して充当する。 |
| ②資格制限の対象 | 納付実績に応じ、資格制限がされるような状況にある場合の債権(国保料等)は優先する。 |
| ③時効中断 | 時効中断のため一部入れの措置が必要な場合のその他債権の優先 |
| ④均等配分 | 長期にわたる分納約束については、各滞納税額に対応した納付配分とする。 |
| ⑤その他 | 特に収納率等の実績を必要とする場合には別途指示を受け処理をするものとする。 |

參考資料



平成 19 年度 「行政課題実践研修」 受講者と活動実績

○テーマ：休日開庁と平日時間延長の考察

【石井（いしい）の 1 班（いっばん） メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
石井 秀和	市民課	リーダー	
西田 幸平	生活福祉課	サブリーダー	
山本 晃	道路河川課	記録係	
廣岡 美和	児童育成課	〃	
松本 知子	高齢介護課	〃	

【当初のテーマ概要文】

平日に休みをとれない市民にとって、市役所の土日開庁・平日時間延長は利便性の向上となり、大きなメリットである。共働き世帯、家族人数の減少が目立つ今日では、市民が市役所に望むことは多く、それに対応するように他の自治体で様々な勤務形態が実施・見直しがなされている。我が岸和田市でも、今年度より就業時間を 15 分延長したところである。また、いくつかの課では休日出勤を行ったりもしているが、市民から勤務形態に対する要望はまだ多い。

そこで私達は、岸和田市民のニーズの把握に努め、また、時間延長を実施している自治体、導入を検討している自治体、時間延長を取りやめた自治体を調査し、時間延長に伴うメリットだけでなく、デメリット（コスト的な問題や端末使用におけるセキュリティの問題等）を把握することによって、本当に岸和田市民のためとなる新たな勤務形態を提案したい。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/5(火) 10:00~12:00	開講式	7/10(火) 16:00~17:30	大阪市視察	8/7(火) 13:00~17:30	グループ研究
6/19(火) 13:00~17:30	グループ研究	7/17(火) 13:00~17:15	グループ研究	8/9(木) 17:30~18:30	〃
6/26(火) 14:00~15:30	〃	7/25(水) 15:00~17:00	〃	8/21(火) 13:00~17:30	〃
7/4(水) 13:00~15:00	〃	7/31(火) 17:30~18:30	〃	8/28(火) 16:00~17:30	〃

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
9/4(火) 14:00～16:30	寝屋川市視察	10/2(火) 14:00～16:30	グループ研究	10/30(火) 13:00～18:00	グループ研究
9/11(火) 16:00～17:00	グループ研究	10/5(金) 13:00～15:00	太田市視察	10/31(水) 14:00～16:15	中間報告会
9/18(火) 13:00～15:45	〃	10/13(日) 9:00～12:00	窓口アンケート	11/6(火) 13:00～21:00	グループ研究
9/22(日) 9:00～12:00	窓口アンケート	10/16(火) 13:00～16:00	グループ研究	11/15(木) 13:30～16:00	〃
9/29(日) 9:00～12:00	〃	10/20(日) 9:00～12:00	窓口アンケート	11/20(火) 13:00～17:00	〃
9/30(日) 14:00～16:00	浦安市視察	10/25(木) 16:00～18:00	グループ研究	11/27(火) 13:00～17:00	〃

○テーマ：市民満足を目指す窓口空間改善

【柿空間 メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
柿花 真紀子	商工観光課	リーダー	
庄司野 公也	生活福祉課	サブリーダー	
大植 麻希	高齢介護課	書記長	
十倉 武司	道路河川課	記録係	
森 正樹	建設指導課	〃	
的場 功雄	建設指導課	〃	
高橋 宏和	情報政策課	〃	

【当初のテーマ概要文】

本市では職員の机だけでなく窓口に書類が積まれており、さらに廊下にまで資料が溢れ出ている状態である。市民の目線で考えると明らかな負のイメージを与えていると思われる。

このようなイメージを払拭させるために、直接市民の目に触れる「空間」の改善方法を考えていく。市民満足度を高めることも意識して、職場環境という職員よりの言葉は使用せず、職員の意識に訴える意味も含めて「空間」という言葉を使用する。

市民の視点では、窓口配席、案内板のディスプレイの仕方、待っていると感ぜさせない工夫といったような、居心地のいい空間づくりを目指す。一方、職員の視点では、書類などの整理整頓、動線を考慮した配置などにより業務の効率化を行い、迅速な対応による市民の満足を目指す。

今後、窓口業務のある課を中心に現状分析を行い、効果的な実績を上げていく企業、官公庁に視察へ行き、具体的な実現方法を探っていく。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/5(火) 10:00～12:00	開講式	8/21(火) 13:00～17:00	グループ研究	10/16(火) 13:00～17:00	グループ研究
6/12(火) 18:00～21:30	グループ研究	8/29(水) 17:40～19:30	〃	10/23(火) 13:00～17:00	〃
6/19(火) 13:00～17:00	〃	9/4(火) 13:00～17:00	〃	10/26(金) 17:30～20:00	〃
7/3(火) 13:00～17:00	〃	9/18(火) 13:00～17:00	〃	10/30(火) 13:00～17:00	中間報告会
7/12(木) 13:00～15:00	〃	9/19(水) 13:00～15:00	西尾市視察	11/6(火) 13:00～17:00	グループ研究
7/17(火) 13:00～16:00	〃	9/26(水) 10:30～12:30	三重県視察	11/20(火) 13:00～17:00	〃
7/24(火) 9:00～17:00	府内調査	9/26(水) 15:00～17:00	伊賀県民センター視察	11/29(木) 17:30～22:00	〃
7/25(水) 9:00～17:00	〃	9/27(木) 13:00～15:00	高浜市視察	11/30(金) 16:00～19:00	〃
8/7(火) 13:00～17:00	グループ研究	10/2(火) 13:00～17:00	グループ研究		

○テーマ：岸和田の財布の中身をどう変えるか

【イン林おぶ問いトイ メンバー】

氏 名	所 属	役 割	備 考
道林 政男	情報政策課	リーダー	
東 久義	建築住宅課	サブリーダー	
柿花 英太郎	生涯学習課	書記長	
松本 理恵子	納税課	記録係	
一ノ瀬 綾子	固定資産税課	〃	

氏 名	所 属	役 割	備 考
大田 和史	保険年金課	記録係	
中田 昌克	文化国際課	〃	

【当初のテーマ概要文】

現在、岸和田市では『きしわだ行財政再生プラン』などで財政難からの脱却方法を模索しており、また財政対策特別チームが編成されるなど、市の中枢部が財政分析などを行い明らかにしている現在の「入ってくるものが減り、出ていくものが増える」という構図を、「入ってくるものが少しでも増え、不要に出ていくものが減る」という構図に変えるにはどうしたらいいかを研究していく。

収入においては市税収入がここ5年間は極端な右肩下がりとなり、切迫している状況が続いている。現状のままでは過去の収入に回復させることは困難である。そこで歳入を増やす具体的方法論として、ネーミングライツや印刷物提供などによる広告事業を研究する。

支出においては我々が今まで仕事をしてきたなかで、共用物品の利用方法や公用車の運用方法などにおいてとても多くの無駄があるように感じていた。よって歳出を減らす具体的方法論として、新たな物品管理の方法を研究する。

どのような財政改善策を研究するにしても、まず実現可能性と持続可能なものとすることができるかを精査し、次に実践するための効果的な手法を考える。そして岸和田市全体の収支としてとらえ改善される見込みがあるのかに留意しながら研究し、問題解決に向けた具体的な提案をする。

【活動実績】

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
6/5(火) 10:00～12:00	開講式	8/15(水) 18:00～20:30	〃	10/16(火) 13:00～16:30	グループ研究
6/13(水) 18:00～19:20	グループ研究	8/30(木) 13:00～17:00	〃	10/23(火) 13:00～17:20	〃
6/19(火) 13:00～16:30	〃	9/4(火) 13:00～17:00	〃	10/31(木) 14:00～16:00	中間報告会
7/3(火) 13:00～16:45	〃	9/18(火) 13:00～17:00	〃	11/5(月) 13:00～16:30	グループ研究
7/17(火) 13:00～16:45	〃	10/2(火) 13:00～17:00	〃	11/16(金) 13:00～16:00	〃
8/7(火) 13:00～16:00	〃	10/12(金) 13:30～15:30	厚木市視察 熊谷市視察 松江市視察	11/20(火) 13:00～15:30	〃

○テーマ：滞納整理専門部署の立ち上げ

【くすべクリニック メンバー】

氏名	所属	役割	備考
楠部 紀美	保育課	リーダー	
二宮 明生	生活福祉課	サブリーダー	
東山 智子	教育総務部総務課	書記長	
山口 加寿子	固定資産税課	記録係	
仲村 英二	市議会事務局総務課	〃	

【当初のテーマ概要文】

全国の自治体が財政難に直面し、それぞれがそれを乗り切るべく対策を講じているところではあるが、岸和田市でも昨年10月に行財政危機対策チームを発足させ、危機を脱するべく取り組んできたところである。

財政難を乗り切る方法は、大きく「歳出の削減」と「歳入の確保」に分けられる。歳出の削減については、業務の見直し、給与の削減等に対応しているところであり、歳入の確保については、使用料や手数料の値上げ等、市民に負担をお願いするところである。しかし、料金値上げの前に、払うべき金銭を払わない滞納者への毅然とした対応を行わなければ、負担増に対する市民の理解を得ることはできないと考える。

現在、市民税等の滞納処分は、納税課で取り組んでいるところであるが、他の徴収担当課では、ノウハウや知識が不足しているため専門的に取り組んでいるとは言えない場合もある。

滞納者に対して処分を行わない（逃げ得を放置する）ことは、大部分の納付者との不平等感を生むこととなるため、早急な解決が望まれる。

しかし、徴収担当課で独自に督促・催告・処分していくことは、滞納者が重複している場合も多いため、時間と人件費の効率的利用とは言い難い。

そこで、徴収担当を集約し、あらゆる滞納に対応する専門部署を創設することの可能性と具体的な部署立ち上げ方法について研究し、提案したい。

【活動実績】

日時	概要	日時	概要	日時	概要
6/5(火) 10:00~12:00	開講式	6/19(火) 13:00~16:00	グループ研究	6/27(水) 17:45~19:15	グループ研究

日 時	概 要	日 時	概 要	日 時	概 要
7/3(火) 13:00～16:00	グループ研究	8/21(火) 13:30～15:30	呉市視察	11/16(金) 13:30～16:00	グループ研究
7/11(水) 13:00～15:00	〃	9/4(火) 13:00～16:45	グループ研究	11/20(火) 13:00～17:30	〃
7/17(火) 13:00～16:00	〃	9/18(火) 13:00～17:15	〃	11/21(水) 18:15～25:30	〃
7/23(月) 17:30～20:00	〃	10/2(火) 13:00～17:15	〃	11/22(木) 13:00～17:30	〃
7/30(月) 17:45～19:00	〃	10/15(月) 14:00～16:00	〃	11/27(火) 19:00～23:30	〃
8/7(火) 13:00～17:15	〃	10/25(木) 16:00～18:00	中間報告会	11/28(水) 18:00～23:45	〃
8/17(金) 17:30～21:00	〃	10/29(月) 18:00～23:00	グループ研究	11/29(木) 15:00～21:00	〃
8/21(火) 13:00～15:00	浜松市視察	11/5(月) 13:30～17:30	〃	11/30(金) 18:00～23:30	〃

なお、「当初のテーマ概要文」は、6月末において、テーマの柱を意識しつつ、メンバーが持ち寄る考え方、視点を生かして、研究を進めていく概要を400字程度にまとめたものです。報告書と違う部分は、研究を進める過程において、メンバーが議論をし、よりよいと思う方向へ修正しています。

また、「活動実績」は、11月末日までのものを記載しています。研修成果発表会を平成19年12月25日(火)の午後に予定しており、12月に発表会の準備を各グループでしていることを追記しておきます。

行政課題実践研修

～研修の目的、研究活動の進め方と成果～

平成 19 年 6 月 5 日

1. 対 象

平成 13 年度～15 年度採用職員（事務職・技術職）で今年度受講を希望する者、及び、一般職の受講希望者。

2. 研修目的

市が直面する行政課題について、グループで調査・研究を行い、今後の方策を検討することにより、問題解決能力と創造性を養い、政策形成能力をもつ職員の育成を図る。

3. 研修の特色とねらい

○グループで研修を進める

役割分担を行い、複数で議論を実施し、取りまとめていくことを通じて、グループワークの手法について学ぶ。

○自主的に研修を進める

研究計画を自らが作成し、運営していく。

○実践型・実地型の研修とする

本市が直面する行政課題について研究し、解決方法や「あるべき」施策を検討する。そして、机上ではなく、行動して学ぶ！

→先進地視察へ出かけてください。

※これらのことを通じて、問題解決能力と政策形成能力の向上を図る。

○研修成果の発表

プレゼンテーションの方法を学び、報告書の作成に取り組む。

○調査研究のための手法を習得する

課題に直面したときに、どのように調査をし、解決を図っていけばよいのかを学ぶ。

4. 研修実施予定

○時間：午後1時～5時30分

○場所：職員会館の2階大会議室、または、3階第1・2会議室

○日時

- 6 / 5 (火) 開講式 (オリエンテーション、テーマ決定等)
- 6 / 19 (火) 第1回グループ研究
- 7 / 3 (火) 第2回グループ研究
- 7 / 17 (火) 第3回グループ研究
- 8 / 7 (火) 第4回グループ研究
- 8 / 21 (火) 第5回グループ研究
- 9 / 4 (火) 第6回グループ研究
- 9 / 18 (火) 第7回グループ研究
- 10 / 2 (火) 第8回グループ研究
- 10 / 16 (火) 第9回グループ研究
- 11 / 6 (火) 第10回グループ研究
- 11 / 20 (火) 第11回グループ研究
- 12 / 4 (火) 第12回グループ研究
- 12 / 18 (水) 発表会リハーサル
- 12 / 20 (金) 「研修成果発表会」

グループで研究の進め方について計画し、情報・資料収集、実地調査、視察などにより研究・討議し、その成果をまとめる。
10月中旬頃、中間報告会を予定しています。

上記の日時にはこだわられません。グループで都合のいい日時、場所を設定してグループ研究を行うことは可能です。

5. 研修の進め方 (注意事項)

○臨時の時間内の活動と時間外の活動

- ・時間内の活動については、所属長、担当長の許可を得てください。上記の日程は、5月24日付けで所属長にはお知らせしていますが、都度都度、所属長、担当長には、この研修に出る旨を言って出てきてください。
- ・時間外の活動については、自主研修です。超過勤務手当の対象とはなりません。振替等も行いません。ご了承ください。

○先進地等の視察研修

2班に分かれて先進地等へ視察に出かけてください。その他、府内の出張、セミナー参加等の旅費を、1人あたり3万円程度用意しています。

人事課にご相談ください。勤怠処理等の事務処理は人事課で行います。

○資料（図書）の購入

人事課にご相談ください。購入する場合は、人事課で注文をし、届きしだいお渡しします。

○各グループ研究の記録作成

「グループ活動報告書」を集まって活動するごとに作成して人事課へ提出してください。

その際、部外者が読んで内容の概要がわかるように詳細にまとめてください。その記録が報告書原稿のたたき台になっていきます。

6. 研究テーマ

エントリーしていただいたテーマより、受講生で協議して決定してください。なお、今年度の受講生は全員で24名います。グループ編成の関係もありますが、テーマは、4～6本に絞ってください。

7. テーマとグループ編成

研究テーマが決まれば、誰がどのテーマで研究をすすめるのか、協議していただきます。開講式を業務の関係上、欠席している方がいます。その方にも配慮してください。

なお、テーマを決める時には、自分の担当業務（これまでの担当も含めて）とのかね合いを考えてください。担当業務をこの研究でのテーマに選ぶとグループワークに支障をきたします。（全員がテーマに対して、同等レベルの知識、経験を有している場合は、問題ありませんが。）

そのような理由から、原則、自分の担当業務をこの研究のテーマに選ばないでください。ご理解ください。

グループのメンバーが決まれば、リーダー、サブリーダー、書記長を決めてください。さらに、グループ名を決めてください。

テーマとともに、「グループ別名簿」を人事課へ提出してください。

8. テーマ概要文の作成

テーマの柱を意識しつつ、メンバーが持ち寄る考え方、視点を生かして、研究を進めていく概要を400字程度にまとめてください。

6月22日（金）までに人事課へ提出してください。

9. 大切にしていきたい考え方

- ・行政の視点ではなく、市民の視点で！
- ・行政改革の視点で、コスト意識をもって！
→「ばら撒き行政」などではなく、本市の財政状況を勘案して、
すぐにでも、実施できそうな施策とする。
- ・「政策」でなく、「施策」レベルで！
→具体的な事例を挙げ、その問題点、解決策を検討、検証する。
- ・付加価値をつける！
→「岸和田らしさ」「自分たちらしさ」を解決策に盛り込む。

10. 研究活動の進め方（イメージ・案）

月日 (予定)	研究活動の進め方	研修担当とのやりとり
6月	・テーマの決定 →テーマ概要文の作成 ・グループ分けと役割分担の決定	・テーマ概要文の提出 →整理・公表 ・グループ名簿の提出 →整理
6～7月	・情報収集 (岸和田市の現状と先進事例など) ・提案のイメージづくり	・開催報告書の提出
8月	・情報・資料の整理 ・更なる問題点の発見、検討	・開催報告書の提出
9月～10月	・先進地視察の実施 (アポ、依頼文・御礼文の送付など) ・提案の検討と具体化 ・報告書の構成、概要の作成	・開催報告書の提出 ・視察先の報告 →旅費の事務処理
10月中旬	「中間報告会」	
11月	・報告書原稿の作成	・報告書原稿のやり取り (3回程度)
11月30日	・報告書の完成稿提出締切日	←厳守！
12月	・発表会の準備 (レジメの作成など)	
12月18日	発表会リハーサル	
12月20日	「研究成果発表会」(予定)	

中間報告会は、和歌山大学経済学部の足立先生をコメンテーターに迎えて実施する予定です。

報告書の完成原稿の締切日は、11月30日です。厳守をお願いします。

11. 研修の成果物

約半年間の研究成果を報告書（A 4 で図表を含み、12 ページ（1 万字）程度を予定）として、とりまとめる。それを研究成果発表会で報告する。

「行政課題実践研修」 エントリー・テーマ一覧

	年 度	テ ー マ
第 1 回	平成 19 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 時間延長と土日開庁 ・ 地方自治体業務の民間委託 ・ 放課後教室を活用した児童・生徒の育成 ・ 市民アンケートの導入 ・ 社会教育行政の必要性 ・ 行政サービスの評価 ・ 顧客満足をめざした空間改善・非効率性からの脱却 ・ 業務の効率性と市民サービス ・ 競争原理の導入による住民サービスの向上 ・ 行政対象暴力への対応策 ・ 効率的歳入確保のための組織づくり ・ クレジットカード導入による支払事務の効率化 ・ 財産調査専門課設立の提案 ・ マルチペイメントサービスの導入 ・ 職員のストレス問題 ・ 儲ける自治体 ・ 物品予算の貯蓄化と物品の共有化 ・ 岸和田の財布の中身をどう変えるか ・ 防災対策における市民と自治体の連携 ・ 安全で住みよいまちづくり ・ 情報セキュリティマネジメントにかかる認証取得 ・ 電子自治体時代へ向けた情報セキュリティ対策 ・ 人口の維持 ・ 情報の共有から担当制活用へ

(順不同)

参 考

「行政課題研究」 研修テーマ一覧

	年 度	テ ー マ	備 考
第 1 回	昭和 63 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 国際化社会への対応 ・ 岸和田らしいまちづくり ・ 民間活力の導入方法 ・ 市民参加システムの具体的な体系化 ・ 岸和田の産業構造に関する調査研究 	
第 2 回	平成元年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ 岸和田らしいまちづくり ・ 第 3 セクター方式の検討 ・ ボランティアと行政 ・ お役所言葉を見直してみる 	

	年 度	テ ー マ	備 考
第 3 回	平成 2 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴミと資源保護 ・余暇時代の到来と市民生活 ・放置自転車問題 ・岸和田のみどり 	
第 4 回	平成 3 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢化社会への対応 ・行政事務の効率化と市民サービス ・行政における文化性の向上 ・きしわだ祭と観光 	
第 5 回	平成 4 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・岸和田の環境保全 ・水辺を生かしたまちづくり ・市民の健康と医療 ・駐車場問題 	
第 6 回	平成 5 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・市役所さわやか作戦 ・コミュニティーと職員参加 ・働きやすい職場づくり ・これからの人材育成 	
第 7 回	平成 6 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・21世紀の行政 ・岸和田のリストラ（再構築） 	
第 8 回	平成 9 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・子どもに快適なまちづくり ・高齢者に快適なまちづくり ・障害者に快適なまちづくり 	
第 9 回	平成 10 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・エコ社会と公共施設 ・イベントのリニューアル 	
第 10 回	平成 11 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・公共施設のコスト管理 ・行政サービスアップ行動計画 	
第 11 回	平成 12 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・公共施設のコスト管理 PART II ・行政サービスの受益と負担 	
第 12 回	平成 13 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・自治体と I S O 	2 グループで実施
第 13 回	平成 14 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・人口減少と自治体経営 ・市民協働による花とみどりのまちづくり 	
第 14 回	平成 15 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・分かりやすい予算書づくり ・岸和田のブランド戦略 	
第 15 回	平成 16 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・都市間競争と行政サービス ・安全・安心のまちづくり 	
第 16 回	平成 17 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・地域マンパワーの活用方法 	
第 17 回	平成 18 年度	<ul style="list-style-type: none"> ・行政サービス提供のための体制を考える ・市政コールセンターの戦略的活用 ・自治体のメディア戦略 ・職場のナレッジ・マネジメント 	

平成 19 年 12 月発行

〒596-8510

大阪府岸和田市岸城町7-1

岸和田市 市長公室 人事課

tel: 072-423-9412 (直通)

fax: 072-437-5755

jinji@city.kishiwada.osaka.jp