

平成 24 年度

個別外部監査の結果報告書

「税務課及び健康づくり推進課の妥当性・効率性監査」

平成 25 年 3 月 25 日

瀬戸内市個別外部監査人

公認会計士 大倉宏治

目次

第一 監査の概要.....	4
1. 外部監査の種類.....	4
2. 監査の対象とした事項名及びその概要.....	4
3. 特定のテーマを選定した理由.....	4
4. 外部監査の方法.....	4
(1) 監査の着眼点と主な監査手続き.....	4
(2) 監査対象年度.....	5
(3) 監査を実施した期間.....	5
(4) 監査従事者および補助者.....	5
5. 利害関係.....	6
第二 税務課に関する監査の概要.....	7
1. 監査手続について.....	7
(1) 監査の目的.....	7
(2) 監査の視点.....	7
2. 監査の結果.....	7
(1) 税務課における督促状の誤送付について.....	7
(2) 税務課（市県民税担当）におけるその他の業務改善.....	10
(3) 税務課（固定資産税担当）におけるその他の業務改善.....	14
第三 健康づくり推進課に関する監査の概要.....	16
1. 監査手続について.....	16
(1) 監査の目的.....	16
(2) 監査の視点.....	16
(3) 具体的な監査手続き.....	16
(4) ベンチマークについて.....	16
2. 監査の結果.....	17
(1) 事務職と専門職の役割分担.....	17
(2) 専任の企画職の設置.....	17
(3) 福祉関連部課・機関との連携.....	18
(4) 職員の人材育成について.....	19
(5) 市民サービスの積極的な周知.....	20
(6) 民間企業との連携.....	21
(7) 地域と連携した新しい公共の模索.....	21
第四 今後の活用について.....	22
1. 監査所見について.....	22

(1) 習慣的に継続的な改善を行う組織づくり.....	22
(2) 多能工化（マルチタスク）の概念の導入.....	23
(3) 財政改善のための意識の向上.....	25
(4) 市民参加型の“新しい公共”の導入.....	27
(5) 絶え間ない新しい企画の取組み.....	29
2. まとめ（他部署で展開するために）.....	31
第五 添付資料.....	32

個別外部監査の結果報告書

第一 監査の概要

1. 外部監査の種類

地方自治法第 252 条の 41 第 1 項に規定する長からの要求に係る個別外部監査

具体的には、瀬戸内市の事務執行手続の分析及び内部統制について、地方自治法第 199 条第 6 項及び同法第 252 条の 41 第 1 項の規定による個別外部監査を実施することにより、瀬戸内市の行政サービスにおける生産性の向上を目的とする。

2. 監査の対象とした事項名及びその概要

業務の正確性・能率性の観点から以下の内容について監査を行うこと。

監査テーマ

- (1) 税務課における督促状の誤送付について
- (2) 健康づくり推進課の業務実態について
- (3) 前 2 号に関する改善策について他部課での展開可能性について

3. 特定のテーマを選定した理由

(瀬戸内市個別外部監査人候補者募集要項より)

平成 16 年の 3 町合併以来、瀬戸内市は、行政運営の改善や合理化を図ってきた。特に自主財源に乏しい本市においては、行政サービスの提供のために投入することのできる財源・人的資源は限られている。また、昨年（平成 23 年）11 月には、チェック体制の不備による督促状の誤送付があった。

このような現状を踏まえ、本市の事務執行手続の分析及び内部統制についての現状評価を題材とし、本市の行政サービスにおけるプロダクティビティ（生産性）の向上を目的として、業務の正確性・能率性の観点から監査を行うこととする。

4. 外部監査の方法

- (1) 監査の着眼点と主な監査手続き

<着眼点>

(瀬戸内市個別外部監査人候補者募集要項より)

本市の事務執行手続の分析及び内部統制につき、以下の内容について監査を実行する。

(1) 税務課における督促状の誤送付について

- ①原因の検証
- ②再発防止に向けての改善策の提案
- ③①、②を踏まえた他部課への施策の提案

(2) 健康づくり推進課の業務実態について

- ①現在の業務実態の検証
- ②生産性向上に向けた施策の提案
- ③①、②を踏まえた他部課への施策の提案

(3) その他

- ①目的達成に必要な事項の検証
- ②生産性向上に向けた施策の提案

<監査手続>

関連部課へのヒアリング、意見交換等
帳票分析 (過去の報告書類や内部の分析資料)

(2) 監査対象年度

今回は会計監査では無いため、監査対象の事業年度を特定しないこととする。

(3) 監査を実施した期間

平成 24 年 9 月 1 日から平成 25 年 3 月 25 日まで

(4) 監査従事者および補助者

従事者 大 倉 宏 治 (公認会計士 登録番号 10997 平成 8 年 3 月 29 日登録)
補助者 常 田 英 貴
出 射 貴 子

5. 利害関係

個別外部監査の対象とした事件につき、地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

注) 本報告書の文中あるいは表の合計金額は、端数処理の関係で内訳金額の合計と一致しない場合がある。また、利用した基礎数値、金額が異なる場合には、記載箇所毎に数値、金額が一致しない場合がある。

第二 税務課に関する監査の概要

1. 監査手続について

(1) 監査の目的

- ・税務課における事務の品質向上及び再発防止
- ・税務課で検討した改善策を他の担当課で活用・応用できないか

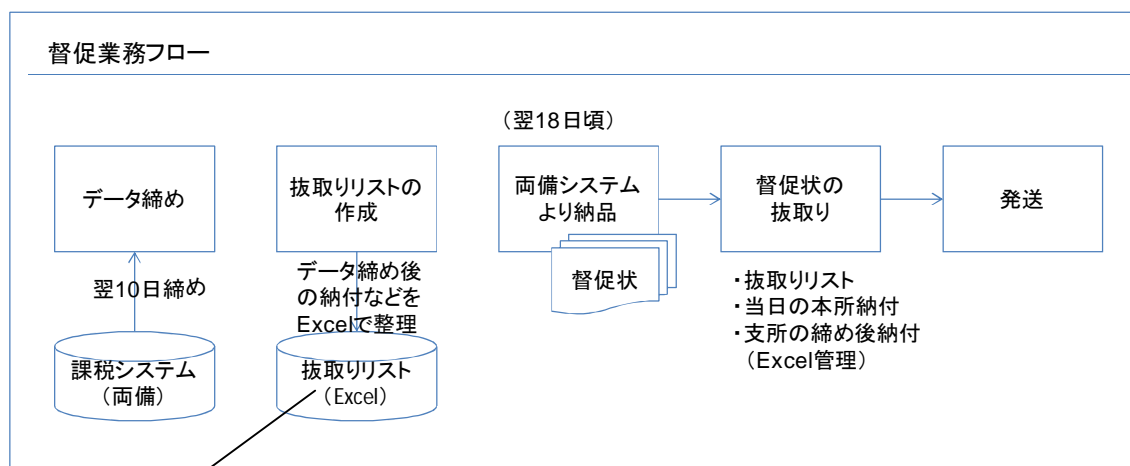
(2) 監査の視点

- 事務における属人性を排除し、適切な相互牽制の仕組みがあるか
- 督促状を送付する時期は適切か（繁忙期を避ける、基準日を設ける等）
- そもそもの入金処理は正確になされているか
- コンピュータシステムを活用した人的ミスの排除

2. 監査の結果

(1) 税務課における督促状の誤送付について

①原因について



データ	納付日	消込日	処理日
A	11月5日	11月10日	11月11日
B	11月5日	11月18日	11月19日
C	11月10日	11月18日	11月19日
D	11月11日	11月18日	11月19日
E	11月18日	11月21日	11月22日

今回のミスが発生したのは、新しくシステムを見直したその初回でのことであった。その初回のときに、期限後にすでに納付していただいたものとして、督促状の送付対象から「抜き取る」対象リストの作成に不備があった。具体的には、例えば上記の 5 データでは、A,B,C の 3 つが抽出されるべきであった。しかしながら、当時、月日を「納付日」「消込日」「処理日」すべて同じ日が入力されていたため、これらのデータが抽出されることがなかった（＝抜き取りリストにないため、そのまま抜き取らず発送してしまったこと）ため、誤って送付してしまった。

原因としては、送付時の人的なチェックの工数（＝チェックのための時間×人数）が不十分だったということが推測される。またそもそものシステム導入時の準備段階においても、新しくシステムを見直す時には、プログラムの単体テスト・統合テスト・ユーザーテストを行い、十分な検証をすべきであったというシステム導入サイドの問題も同じく推測されるものである。

②再発防止に向けての改善策の提案

<監査意見>

まず、これらの原因追及および問題解決の結果について、主管部門から適切な報告が内部でなされることが、行政における事務分掌として最低限必要である。

一方で、上記報告文書には記載されていないものの、本来の原因である抽出日付の設定については、現在では、「処理日」が 11 月 11 日から 11 月 19 日のものを抽出するように、システムの改修がなされ、きちんと抜き取りができています。クレーム情報等監査したところ、同様な誤送付やそれに関する苦情なども発生していない。

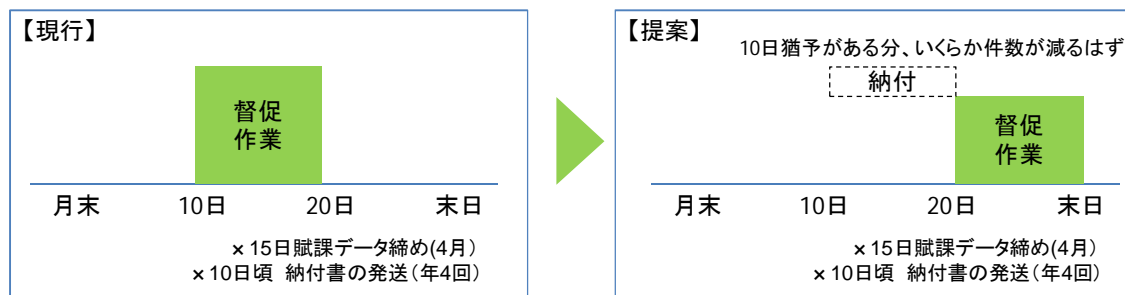
結果として問題は解決されており、「納付した市民に対して督促状を発送する」リスクは最小化されていると考える。

そもそも現行の事務慣行や技術的制約を考えると、納付の処理日と発送日にズレがある以上、発生リスクをゼロにすることは現行のシステムでは不可能である。そのような背景の中で、上記の発生リスクは、他市町村や民間のクレジット会社等の業務レベルと比較して遜色ないレベルであると考えます。

<その他の解決のための選択肢>

以下、監査人として考える改善のための施策を例示させていただく。部内でメリット・デメリット、投資対効果を勘案の上、採否を検討していただきたい。

①督促状の発送を翌20日→翌月末に遅らせる。



- ・上図のとおり、10-20日は賦課データの締めや納付書の発送と重複する月があるので、業務が集中し、ミスが起こる可能性が相対的に高まる。10日遅らせることで、督促対象が減ることで税務課の業務量を縮小し、かつ、他業務との平準化を図ることが可能である。ただし条例の改正が必要である（地方税法329条を参照のこと）。
- ・督促状の発送が10日遅れるが、そのために著しく回収リスクが高まるとは考えにくい。

（市町村民税に係る督促）

第329条 納税者（特別徴収の方法によつて市町村民税を徴収される納税者を除く。以下本款において同様とする。）又は特別徴収義務者が納期限（第321条の11又は第328条の9の規定による更正又は決定があつた場合においては、不足税額又は不足金額の納期限をいい、納期限の延長があつたときは、その延長された納期限とする。以下市町村民税について同様とする。）までに市町村民税に係る地方団体の徴収金を完納しない場合においては、市町村の徴税吏員は、納期限後二十日以内に、督促状を発しなければならない。但し、繰上徴収をする場合においては、この限りでない。

2 第15条の4第1項の規定によつて徴収猶予をした市町村民税に係る地方団体の徴収金については、前項本文の規定にかかわらず、その徴収猶予をした期間内にこれを完納しない場合でなければ、督促状を発することができない。

3 特別の事情がある市町村においては、当該市町村の条例で第1項に規定する期間と異なる期間を定めることができる。

②口座振替の登録の促進

市民における利便性の向上および納税事務の効率化のために、口座振替を促進することは非常に有用なことである。しかしながら一方では、口座振替で自動的に税金が徴収されることへの抵抗感もあり、口座振替の登録件数は伸び悩んでいる状況である。口座振替が市民の方にとって便利なものであることを窓口で説明し、少しでも登録を増やしていくことが有用である。

督促状への注意書きの充実

- ・これについては、すでに改善の実行済みである。

(例)

1. 当通知は、11月10日時点での納付データに基づき作成されております。発送作業のため、やむをえず、その後において納付された方にもお送りさせていただいておりますこと、大変申し訳ありませんが何卒ご了承のほどよろしくお願い申し上げます。
2. なお11月10日より前に納付いただいた方でも、金融機関によっては市への納付データの到着に時間がかかる場合があります、同様に督促状をお送りしてしまう場合があります。あわせてご了承のほどお願い申し上げます。

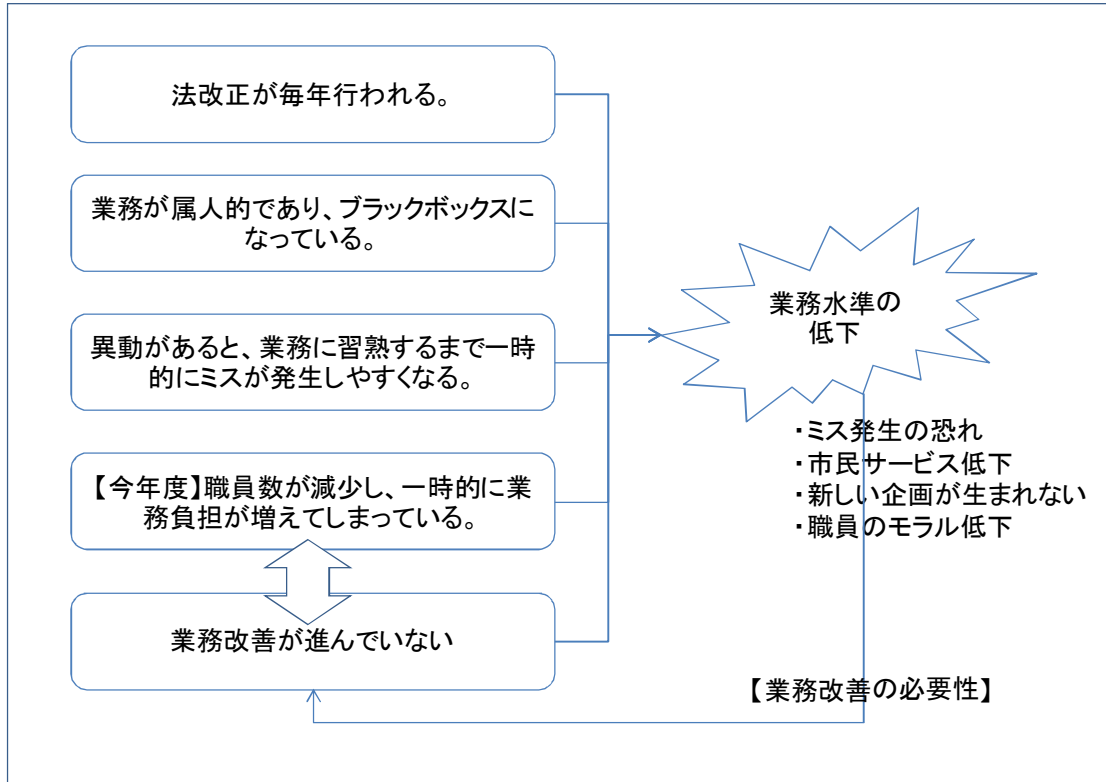
(2) 税務課（市県民税担当）におけるその他の業務改善

個人市県民税に関する、4月から3月の主な主要業務は次のとおりである。

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
税額変更(随時)											
賦課決定									給与支払報告書の チェック(賦課決定)		
		発送		発送		発送			発送		
収納(随時)											
督促	督促	督促	督促	督促	督促	督促	督促	督促	督促	督促	督促
										確定申告	

- ・事業年度の開始から早々に、最も業務負担の多い「賦課決定」業務が発生する。
- ・そして「賦課決定」の精度が低いため、税額変更の事務が増えてしまう悪循環がある。
(特に個人市県民税は他の介護保険料や国民健康保険税などへの影響も大きいため、そのロスも大きい)
- ・業務量が多いため上席者も作業を負担しており、本来上席者が行うべき付加価値の高い業務に時間がとりにくい。

<監査人からみた現状認識>



上記のとおり、いくつかの問題点が重なって、業務水準を低下させている。だからといって単純に職員数（コスト）を増やしても、今の状況ではさらに非効率を増大するだけである。今こそ、生産性向上のために効率をあげたり、付加価値の低い業務を廃止するなどの業務改善が必要である。

<生産性向上のための視点と実行可能な施策について>

参照資料：別紙「個人市県民税 賦課決定業務についてのプロセスについての検討」

①給与支払報告書の受付業務

生産性向上のための視点					実行可能な施策について
標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	
					伝票の様式を見直し、市民からの受付から処理が完了するまで、一連のプロセスの進捗管理ができるような帳票を標準的な様式として作成し、使用する。

					瀬戸内市の庶務事務システムを見直し、職員の生年月日や臨時職員のデータが取りこめるようにする。
					企業の給与所得についての普通徴収の選択を認めず、特別徴収に統一する。 例：高知県では、各市町村が条例で「給与所得については市県民税の特別徴収による」としている(一部例外も認めている)。また入札や取引業者の契約条件にも「給与所得を特別徴収している事業者であること」を要件として必ず確認している。
					データ取り込みについて、全件取り込めたかどうか確認するプルーフリスト（エラーリスト）を出力できるようにシステムの機能を付加する。 (取組み中。新年度より機能追加予定。)
					データのチェックの精度を高めるためのチェックポイントなどのリストを作成し、共有する。

●用語解説●

特別徴収（特徴）

給与支払者（雇い主）が、給与所得者（従業員など）に給与を支払うときに、その給与から国税である所得税を源泉徴収（天引き）して国（税務署）へ納めるのと同じように、個人住民税（市町村民税と県民税）を天引きして、従業員に代わって市町村へ納めていただく制度

②確定申告書の受付

生産性向上のための視点					実行可能な施策について
標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	
					確定申告書を受け付けない市町村もある（税務署が行うべきもので、市では責任を負えるものではない）。 市民サービスとして受付を継続する場合でも、 ・受付する税目を限定する。 （例えば譲渡所得、事業所得は受け付けない） ・本庁の期間を長くし、支所の期間を短くする。 ・外部（税理士会等）を活用する。 などの施策が実行可能である。

③申告書処理

①と類似するため、省略とする。詳細は別紙を参照のこと。

④データチェック

生産性向上のための視点					実行可能な施策について
標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	
					システムを改修し、特別徴収対象者と普通徴収対象者を分けられるようにする。そのことで、発送期限の早い特別徴収対象者のみを優先して作業することができ、その後に普通徴収対象者に着手できる。
					システム業者と協議し、データの受け渡し期限をできるだけ遅く設定する。

賦課決定以降の作業

生産性向上のための視点					実行可能な施策について
標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	
					住登外課税者についても管理できるように、システムの見直しを検討する。

●用語解説●

住登外課税者

瀬戸内市の市民ではないが、市に生活の実態があり、市県民税を納付していただく方。例えば瀬戸内市に転勤して生活しておられるが住民票を移していない方など。

税額通知書送付

生産性向上のための視点					実行可能な施策について
標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	
					口座振替分については、ハガキ化する。封入作業の省略が可能となる。(取組み中。H26年度から導入予定。)
					上記のためにも、口座振替を推進・啓発していく。

(3) 税務課（固定資産税担当）におけるその他の業務改善

固定資産税に関する、4月から3月の主な主要業務は次のとおりである。

4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
	資産登録	土地評価(鑑定士にて)									
		家屋評価事務									
								償却資産税の申告			
											税額確定
発送										確定申告支援	
縦覧・問合せ											
		異議申立てへの対応									

- ・固定資産税は、税目の内容が、相対的に複雑で専門性が高い。
- ・課税対象は少ないが、税額が高額になることもあり、納税者の関心や問合せが多い。
- ・また固定資産税の課税標準が、地方交付税へも影響し、市政への影響が大きい。

<生産性向上のための視点と実行可能な施策について>

固定資産税はルーチンワークが少なく、個別の業務が多いため、効率性という観点ではなく、高度化の視点から監査を行っている。

①専門的な体制の構築

固定資産税は、1つの物件に対する税の金額が大きいため、計算の間違いがあった場合の影響が非常に大きい。市民にとっても金額が大きいため、評価結果に対する問い合わせが非常に多い状況である。

つい今年度も他市町村であるが、市民320人に対して総額1億1,000万円の還付がなされた事案もあった。

一方で、固定資産税の評価方法は非常に複雑で多岐にわたるため、高度な専門知識や経験が必要である。もちろん不動産鑑定士等への外部委託もされているが、職員においても当然にそういった知識が必須となる。市民の方への公正性を担保するためにも、関係機関（不動産鑑定士協会や税理士会など）との連携を密にすることが重要であろうと思われる。

市の職員の登用においても、新入職員よりはむしろ他の部課（建設・農業関係）にて

経験を積んだ職員の方が習得が早いと思われる。

専門性が高い行政部門において短期間に育成する施策としては、財団法人全国市町村研修財団をはじめとする外部研修を有効に活用することも検討したい。

②市の収入に資するための業務の増加

固定資産税のうち、特に償却資産税は納税者の理解不足もあり、一般的に申告漏れが非常に多い税目と言える。瀬戸内市でも調査件数等についてヒアリングをしたところ、職員数が限られている中、どうしても新規の建物建築や金額の大きくなりがちな土地の移動を優先する結果、償却資産税の調査はどうしても優先順位を下げざるを得ないということであった。

一方で、他の市町村などの統計データなどを参考にしてみると、償却資産税の調査では、調査したうち法人では約 77%、個人では約 90%の事業所が申告に漏れがあるという数字も出ている。それだけ、市の税収が長期間徴収できてないということであり、監査人としては職員の人件費を投入してでも強化することで、将来的に十分税収で回収でき、かつ適正に納税している納税者との間での公平性も向上されるものと思われる。

また償却資産税ではなく、土地・建物の固定資産税においても、未登記のものや土地計画区域外のもの等、市の把握が漏れるケースも散見される。また市が把握し調査に行っても、市民が調査・評価に応じない事案もあり、そういった場合には弁護士などの専門家をたてて調停しなければならないケースもありえる。

もちろん課税・評価のための情報収集には個人情報保護などの守秘義務の問題があり、難しい問題である。徴税吏員（※）を兼務してより強力な調査を行える体制を整備するか、何らかの方法で建築確認の時に「固定資産税の評価に用いる事への同意」を取ることが、固定資産税評価業務を合理的に遂行することに役立つ可能性がある。

※なお、平成 16 年 8 月より「地方公共団体の一般職の任期付職員の採用に関する法律」が改正され、当該地方自治体の退職者以外の者からも本格業務（徴税吏員としての業務）に従事することができる短時間勤務職員を任期を定めて採用することが出来る制度が創設されている。

第三 健康づくり推進課に関する監査の概要

1. 監査手続について

(1) 監査の目的

- ・健康づくり推進課の業務の監査（適正性＋効率性）
- ・健康づくり推進課で検討した改善策を他の担当課で活用・応用できないか

(2) 監査の視点

- そもそもその業務が保健福祉部の基本方針に照らして必要なものか
- その業務以外で保健福祉部の基本方針をより効果的に実現するものはないか
- 市民はその業務に満足しているか
- その業務がなくなったら、市民サービスは低下するか
- その業務の費用対効果から考えて、効率的といえるか
- その作業はなぜ発生しているのか なくすことができないのか

(3) 具体的な監査手続き

- ・ベンチマークによる比較分析
- ・業務時間調査結果の分析
- ・過去の報告書類、行政評価資料の通査

(4) ベンチマークについて

①ベンチマークという監査手続を選択した目的

- ・他の市町村と比べることで、本市の特徴（強み・弱み）をより明確に認識したい。
- ・少し大きな自治体を見ることで、本市のサービス充実や効率化のヒントを得たい。

②ベンチマーク対象

大阪府堺市健康福祉局健康部

③その理由

担当者が瀬戸内市と同じ人口4万人程度の市町村出身で、合併において実務を支えた人物であった。また、その方は事業仕分けなども受けておられるため、そういったご経験もふまえてこれからの時代の行政のあり方をお聞きしてみたい。

④ベンチマークのための会議開催

日時：平成25年1月24日 10:00～16:00

来訪者：堺市 健康福祉局健康部保健所感染症対策課 課長

光齋 かおり様

出席者：健康づくり推進課 各担当者、個別外部監査人 大倉宏治

2. 監査の結果

(1) 事務職と専門職の役割分担

<監査手続の結果認識された課題>

- ・堺市では、職員のうち一定数の事務職及び企画職（後述）が配置され分業されている。
- ・どの課でも基本的に実施していることなど事務職が担当した方が効率的な事務がある。
- ・特に経理業務やシステム関連。定期健診の事務等も事務職が担当している。
- ・事務職は5年程度で定期的に堺市役所内を異動するため汎用性がある。
- ・もちろん他の市町村で事務職の配置が無い保健センター等もあると聞いている。

<瀬戸内市における課題の考察>

- ・瀬戸内市は職員の全員が専門職であり、本来業務とあわせて付加価値の低い事務作業に多くの時間がかかっている（事務作業に不慣れであり、また集中的に時間も確保できないため）。

<今後の解決の方向性>

- ①健康づくり推進課は、他の部課との人事交流が少ないので、他の部課と事務職の交流をすることで、もっと効率的に事務ができるようになるかもしれない。
ただし、そのような事務職の導入当初は仕組みをゼロから創り上げる必要があるので、保健師等に指導できるような経験豊富な人選が必要である。他の施策と並行して改善しながら長期的に事務職導入のタイミングを考えることとする。
- ②市民課との業務分担を改めて協議し、全体的な見地で役割を見直す。
(過去、市民課の異動の都度、国保の特定検診業務を健康づくり推進課が引き受けてきた経緯がある。)

(2) 専任の企画職の設置

<監査手続の結果認識された課題>

- ・堺市では、保健師等の専門職とは別に企画職が配置されている。
- ・企画職は、専門職からの課題認識や要望を収集し、新しい施策を毎年企画している。

<瀬戸内市における課題の考察>

- ・瀬戸内市は職員の全員が専門職であり、専門職としての日常業務とあわせて企画を行っている。

<今後の解決の方向性>

企画職の登用についての有用性と実現可能性を勘案し、導入の採否を決定する。



- 選択肢 i) 職員数を増加し、企画職を異動にて登用する。
ii) 現在の職員数のままで業務分担を見直し、現在の専門職の中から企画職を登用する。
iii) 課ではなく、課の上の部全体として企画職という職位を置く。

(1) (2) の解決のための移行としては、次のような手順が主流である。

- ①まず事務職に、事務的な作業を集約する。
- ②その結果、専門職がより企画的な業務に注力できるようにする。
- ③さらに現状の1人1分野（業務）の専任制を緩和して、特に上位の職員には管理・企画的な業務及び後輩の育成を増やし、課全体の付加価値を向上させていく。

(3) 福祉関連部課・機関との連携

<監査手続の結果認識された課題>

- ・堺市では、まず各区に障害者基幹相談支援センターを設置し、身体・知的・精神の3障害についての相談を一体的に対応している。
- ・保健センター、地域福祉課、障害者基幹相談支援センター、社会福祉協議会等の実務担当者を中心に毎月開催し、各機関の情報交換等を行っている。

<瀬戸内市における課題の考察>

- ・障害者に対する一体支援については「地域生活支援センタースマイル」が該当する。

- ・従来精神保健は健康づくり推進課の対応であったが、自立支援法の制定や地域生活支援センターの設置により、複数の支援機関が対応している。本市においても機関横断的な連携が必要である。

特に連携が求められる事案

- ・児童虐待、高齢者・障害者虐待などに対する早期対応
- ・(障害) ハイリスク児童に対するケアと支援
- ・その他

	子育て支援課	福祉課	健康づくり推進課	社会教育課	いきいき長寿課	市民病院
乳児	↑	↑	↑	↑		↑
幼児						
児童生徒	↓					
成人		↓	↓	↓		↓
高齢者					↑	
後期高齢者		↓	↓	↓	↓	↓

<今後の解決の方向性>

- ①複数機関での定期的な会議体を提案する（主管機関の設置）。
 - ・一部の他機関からも連携の要請のニーズの声を聞いている。

(4) 職員の人材育成について

<監査手続の結果認識された課題>

- ・堺市では、保健師の場合は、採用年次によって、体系的な研修を実施している。
- ・事務職の場合、新採用者の教育係が任命され、専門の研修を受けた上で指導にあたる。
- ・業務はおおむねマニュアル化されているが、必ずしも全てについてあるわけではない。

<瀬戸内市における課題の考察>

- ・本市のような小規模の市町村では、岡山県や保健所が育成の役割を担っている。
- ・どうしても小規模の市町村では、専門職が1~2人という小単位で分散配置されるため、なかなか育成が難しい現状がある。
- ・保健所・市町村保健師連絡協議会・岡山県看護協会の利用を検討する。

<今後の解決の方向性>

市民サービスの充実のための、人材育成の重要性は本市でも十分認識している。

「統括保健師」の設置を将来的に検討する。

- ・統括保健師とは管理職的な役割を有し統括的に教育を支援する責任者である。
- ・統括保健師とは、保健師が複数の部課に配置されている場合は、人材育成や地域全体の健康課題を明確にして活動する観点から技術的に指導調整する統括的な役割を持つ。
- ・統括者として分掌事務に明記されることで、事例検討会や勉強会を開催するときや、共同で事業を実施するとき連携がとりやすい。
- ・統括保健師は、災害時等のガイドラインにも明記されるべき存在である。

(5) 市民サービスの積極的な周知

<監査手続の結果認識された課題>

- ・堺市では、毎年10月にピンクリボンキャンペーンを実施。大学や事業所など、協力いただけるさまざまな機関と連携して行っている。
- ・毎年広報5月号に、各保健センターで実施される事業の案内や、検診の協力医療機関を印刷した保存版のリーフレット（壁に貼れるようなもの）を挟みこんで全戸配布。これからの1年間の健康増進の行事がわかるようになっている。

<瀬戸内市における課題の考察>

- ・数値を比較すると、堺市よりも本市のほうが検診の受診率が高い。
- ・したがって、本市のほうがこれ以上の周知活動と効果の費用対効果を考えると、なかなか周知活動の充実を予算化することが難しい状況にある。

<今後の解決の方向性>

①事後報告から事前広告へ

- ・広報誌誌面の制約も考慮し「こんな行事をやりました」という事後報告は控える。
- ・広報誌では、「来月こんな行事がありますよ」という事前広告とする。
- ・写真は、去年のものを利用し、ビジュアルに訴えることとする。

②行政指標の見直し

市民の健康を増進し、市民の生活満足度を向上すると共に、行政としての医療コストを抑制する、という目的に照らして、より適正な行政評価指標を検討する。

(現) がん検診の受診率

(案) 過去3年間、がん検診を受診したことのない成人市民の割合

(6) 民間企業との連携

<監査手続の結果認識された課題>

- ・堺市では、保険会社や地元の金融機関に積極的に健康づくりのPRを協賛していただいている。

<瀬戸内市における課題の考察>

- ・(再掲) 数値を比較すると、堺市よりも本市のほうが検診の受診率が高い。
- ・これまで本市では、堺市ほど民間企業との連携はできていない。

<今後の解決の方向性>

なかなか周知活動の充実を予算化することが難しい状況にある中、民間企業との連携については、積極的に取り組むことは非常に有意義である。

(7) 地域と連携した新しい公共の模索

<監査手続の結果認識された課題>

- ・堺市では、健康づくり自主活動グループを組織し、自主的に活動してもらっている。
- ・現在、堺市内各区に 200 ほどのグループが存在している。保健センターなどで行われた健康づくり教室をベースに、引き続き取組みたい人たちを組織化し、ウォーキング、や太極拳、チューブ体操など、10~20 人ぐらいのグループで、定期的に活動している。求めに応じて、職員が支援する。また、年に 1 度、大きな会場を用意して全体の発表会の場を設け、各区ごとの活動の様子を発表してもらい、他地区のグループの人たちとも交流を図ることで、さらに会が活性化し、参加者の増加につながっている。

<瀬戸内市における課題の考察>

- ・本市でも、保健教室受講者や栄養委員会のOBから任意グループを組織し、支援してきている。
- ・また愛育委員会・栄養委員会を各町内会に設置し、自主的な市民活動を進めている。

<今後の解決の方向性>

- ①本市の保健教室受講者のグループや愛育委員会・栄養委員会は、他市町村に比べても先進的でユニークな制度であると思われる。これらの制度も時代の要請にあわせて修正しながらも継続のあり方を模索して行きたい。

第四 今後の活用について

1. 監査所見について

当章においては、今回の税務課および健康づくり推進課の個別監査を通じて、他の部課もあわせて瀬戸内市全体として有用と思われる所見を第三者意見として申し上げたい。

(1) 習慣的に継続的な改善を行う組織づくり

一般論であるが、どうしても行政機関の場合、前例踏襲、前年通りという思考が主流で、業務を変えていくことが通常の民間組織以上に難しい傾向にある。だからといって、瀬戸内市がそれで良い、ということとは言えない。

他市町村における一例

岡山市「育てよう！カイゼンの芽・ジッセンの木」制度（平成 21 年度より）

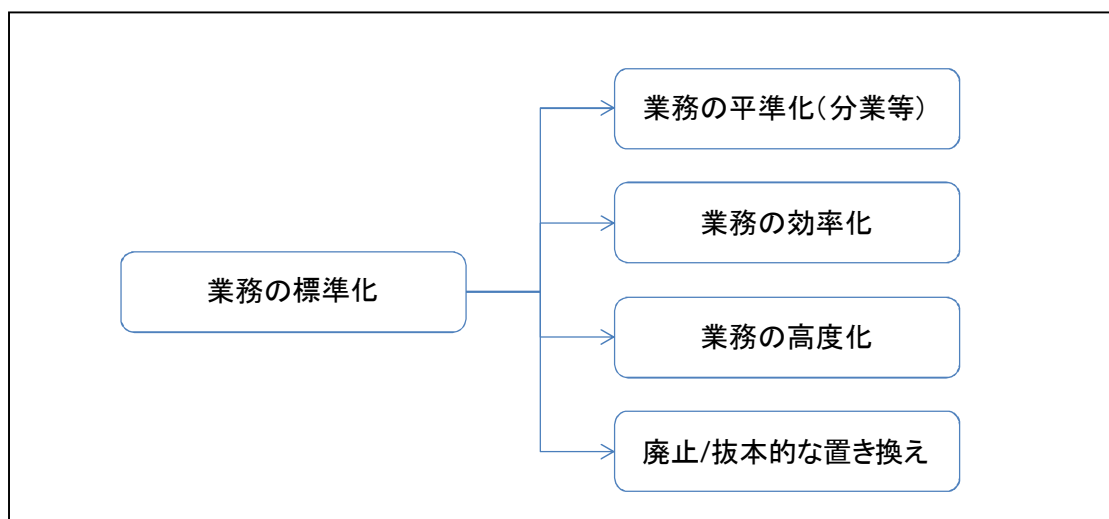
佐賀市「元気UP！SAGA運動」（平成 20 年度より）

八尾市「やおちょい変え運動」（平成 21 年度より）

能代市「能代マネジメントシステム」（平成 21 年度より）

瀬戸内市においても「市役所改善プロジェクト2011」のような活動を通じて、全職員が自発的に行動する職場づくりに取り組んでおられるので、これからもプロジェクトを継続していくことで、職員の日常的な習慣として浸透させていかれることを期待する。

瀬戸内市で継続的な改善を習慣付けることを全庁的に浸透させるにあたって、5つの視点を提示する。



他にも一般的なものとして、次の視点もあるので、あわせて紹介することとする。

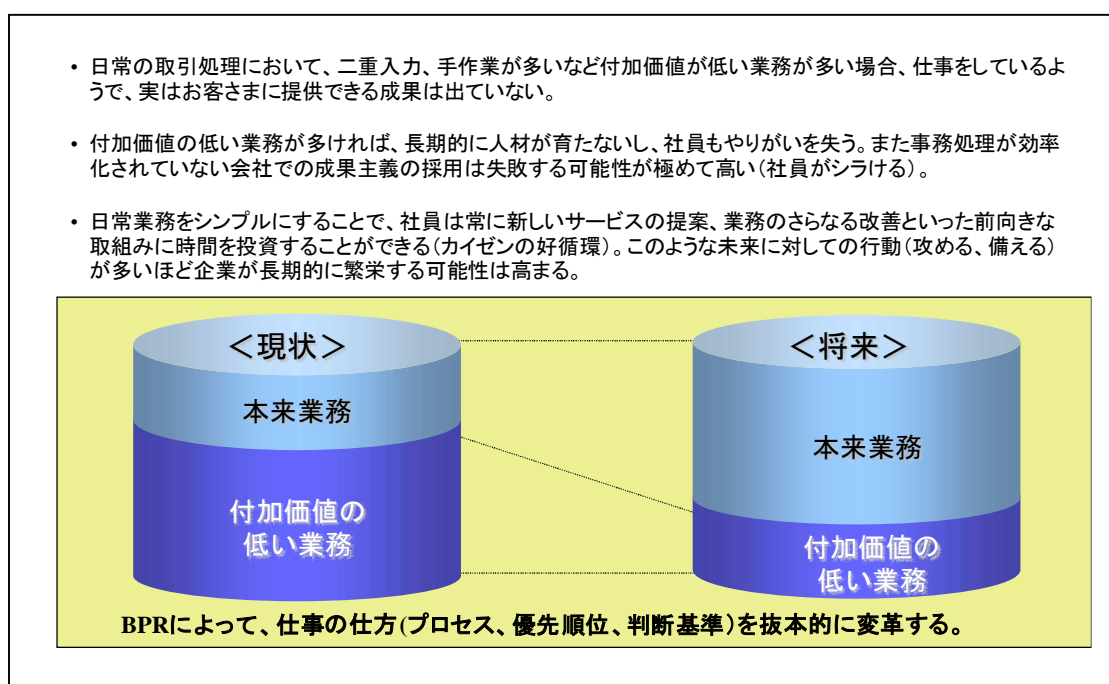
4つの視点 (ECRS)

- E : Eliminate (排除／なくせないか)
- C : Combine (結合／一緒にできないか)
- R : Rearrange (交換／順序の変更はできないか)
- S : Simplify (簡素化／単純化できないか)

4つのM (解決手段)

- ・ Man(人間)
- ・ Machine(機械、物)
- ・ Media(手段・方法)
- ・ Management(管理)

業務改善は、単にコストを削減するためのものではなく、市民サービスをより向上させるためのものでなければならない。



したがって、業務改善にあたっては次のようなスタンスで臨むことが重要である。

- そのサービス／業務が瀬戸内市の基本方針に照らして重要なものか
- そのサービス／業務は市民全体に公平なものであるか
- 市民はその業務に満足しているか
- その業務がなくなったら、市民サービスは低下するか
- その業務の費用対効果から考えて、効率的といえるか
- 受益者負担で民間サービスを受けることで対応できるのではないか

(2) 多能工化 (マルチタスク) の概念の導入

「多能工化」とは、民間企業で規模の大小を問わず、常に検討される重要な組織の考え方である。一般的な解釈として、多能工とは、複数工程の作業を受けもつ能力をもつ作業者

のことであり、多能工化とは、作業員全員が各係や組の全工程を受けもつことができるように教育・訓練する仕組みである。

特に行政として長期安定的に市民サービスを向上していくためには、多能工化を積極的に推進し、人材の効率的活用を図っていくことが必要不可欠である。

一方で、今回の監査で見える限り、各部の業務分掌の多くは、一人一業務専任の考え方が中心で、多能工化や分業化が進んでいないようである。

税務課のほうは、自主事業が少なく法的業務が多く、業務内容が長期的に特定されているため、一人一業務専任で業務の専門性と効率性を高めるメリットも認められる。

他方、健康づくり推進課のように、社会環境の変化に伴って市民のニーズや問題がますます複雑になり多岐にわたっているような分野においては、単純に一人一業務専任を前提にすると、たとえばメンタルヘルス対応、メタボリックの低年齢化対応など、アレルギー問題など、社会問題の増加や多様化に合わせて、年々職員数（人件費）を増やさざるを得ない。

今こそ、限られた職員数（人件費）の中でどのように全体的な効率を上げていくかという多能工化や分業化などの柔軟な業務執行体制へのシフトが強く求められている。

<参考資料>

今回の監査対象部門の業務時間分析（平成 23 年度分析より監査人加工）

色つきのセル＝業務時間が多いにも関わらず一担当者が 50%以上負担している業務

①税務課

事務事業	業務 時間計	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	総計
個人市民税課税関係事務	2,559	7%	0%	4%	18%		1%	5%	42%	1%	10%	6%	1%	6%	100%
固定資産税課税事務	2,497		18%	2%		53%	19%	1%		8%			0%		100%
市税等証明・閲覧事務	1,220	0%	1%		8%		0%	5%	2%	8%		10%	12%	52%	100%
家屋評価事務	1,046		0%			39%	59%	1%		0%					100%
固定資産事務連絡事務	972	9%	20%	11%		1%	22%	0%		36%					100%
還付事務	907			6%						0%		81%	12%		100%
税務相談（窓口対応）	873	4%	8%	2%	5%		1%	11%	6%	2%	8%	11%	19%	24%	100%
税務相談（電話）	871		8%	1%	10%		16%	4%	6%	2%	5%	10%	20%	17%	100%
市税・国保税・介護保険料収納督促還付事務	740			56%	17%				3%		6%	14%	5%		100%

②健康づくり推進課

事務事業	業務 時間計	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	総計
特定保健指導(事務含む)	1,757		0.7%	4.2%	0.7%	0.9%	20.6%	1.3%	62.6%	0.7%	1.8%		6.5%	100%
乳幼児集団健康診査事業(乳児 ～3歳全体)	1,606		0.8%	2.3%	8.2%	4.2%	1.3%	11.1%	0.9%	53.0%	3.2%	7.4%	7.6%	100%
特定健診(事務含む)	1,390	0.5%		2.0%	1.0%	0.6%	78.4%	1.2%	7.7%	0.9%	1.0%	2.9%	3.8%	100%
栄養委員活動支援事業(幹事・地 区含む)	1,363	1.0%	0.6%								2.6%	7.3%	88.5%	100%
健康診査事業事務含む	1,324	2.7%	8.6%	67.1%	4.2%	2.9%	0.7%	5.0%	3.3%	3.4%			2.0%	100%
食育推進事業	1,246	1.3%									12.5%	79.6%	6.6%	100%
愛育委員活動支援事業(総会・問 い合わせ・幹事・地区含む)	1,000	2.8%	61.4%	10.3%	3.9%	4.3%	3.2%	5.5%	3.3%	5.3%				100%
食育推進計画・健康増進計画	964	13.7%	3.5%	28.1%	3.1%	3.3%	3.2%	3.8%	1.3%	2.6%	2.5%	32.4%	2.4%	100%
予防接種事業(企画・通知支払 い・ポリオ・インフル等)	844	0.5%			0.5%	2.0%	1.4%	93.6%	0.6%	1.4%				100%
精神障害者訪問・相談・会議・家 族会等	825	2.1%	1.3%	0.4%	1.6%	90.3%	2.8%	0.4%		1.2%				100%
健康教育事業	730	5.5%	1.1%	1.2%	1.2%	0.5%	12.6%	4.4%	10.0%	3.8%	8.5%	6.6%	44.5%	100%
会議	688	16.2%	3.5%	8.9%	9.2%	11.2%	4.4%	11.6%	6.8%	9.9%	0.9%	6.8%	10.6%	100%
発達支援、親子教室開催事業	607	0.5%			53.7%	9.2%	0.2%	6.6%		28.5%		1.3%		100%
健康まつり開催事業	586	8.2%	4.3%	12.8%	4.3%	2.9%	36.5%	2.6%	2.6%	3.1%	3.4%	8.7%	10.8%	100%

多能工化のメリット

- ①一人で全体の流れがわかるので、全体観をもった業務・作業が可能となる。
- ②一時的な仕事量の負荷に柔軟に対応できるようになる。
- ③その結果、職員ごとの月ごとの作業のアンバランスが解消される。
- ④短期間で集中的に業務を行い、完了させることができる。
- ⑤ダブルチェックの牽制が利く場合がある。
- ⑥助け合いによって職場のチームワークが向上する。
- ⑦複数の知見が加わることで、業務の改善提案の量(件数・質ともに)が増加する。
- ⑧職員を人事異動しなくても、内部牽制や人材育成が図れる。

考えられる多能工化のデメリット

- ①責任の所在が不明確になる。
- ②一時的に職員の作業負荷(育成やマニュアル作成など)が増える。

(3) 財政改善のための意識の向上

ここでいう財政改善とは、市の収入を向上し、支出を抑え、より安定的に市民サービスを提供していく継続性・安定性の思想である。

今回の監査対象である税務課でいえば、市県民税の滞納を確実に回収し、また償却資産

税の無申告をこまめに調査し徴税に務めることは、今後の税収を増やすとともに、市民の公益サービスの費用負担の公平性を担保するものである。

もし税収の増加が見込めるのであれば、そのためにコストを投入することも合理的と考えられるであろう。

これらの動きによって、納税すべきにも関わらず納税していない市民を減少させることで、全市民的な公平感が高まり、市政に対する信頼も向上するものと考えている。

健康づくり推進課においても同様である。もちろん健康福祉のための市民サービスを広く市民に提供するという第一義的な有用性は当然であるが、他方で、財政面での有効性も、行政サービスを考える上での大きな視点である。例えば、将来の高齢社会において病院数を増床しなくてもよい、とか、保険制度で市が負担しなければならない市民の医療費負担が抑制されるといった市の財政の負担を軽くする効果の有効性を考えて投資すべきである（行政サイドだけでなく、市民サイドにおいても将来の保険料の上昇や市民税の上昇を回避できることにつながる）。

(参考資料) 年間医療費削減の観点からの人間ドック健診受診の意義

著作者： 福井敏樹、山内一裕、丸山美江、佐藤真美、高橋英孝、山門實

(人間ドック Vol.27 No.1 2012年/公益社団法人日本人間ドック学会)

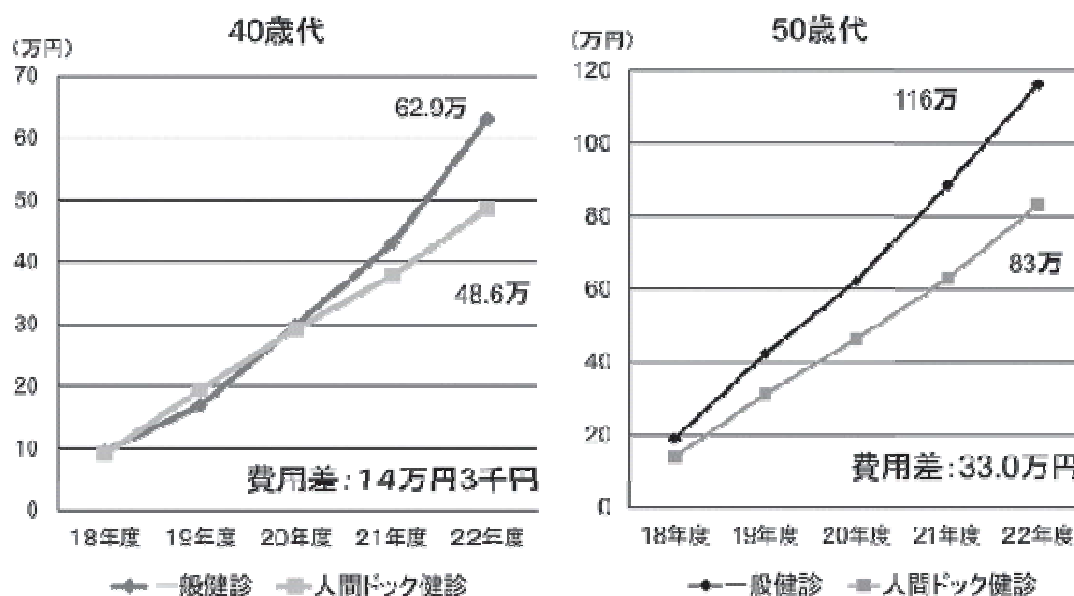


図3 累積医療費の推移(男性)

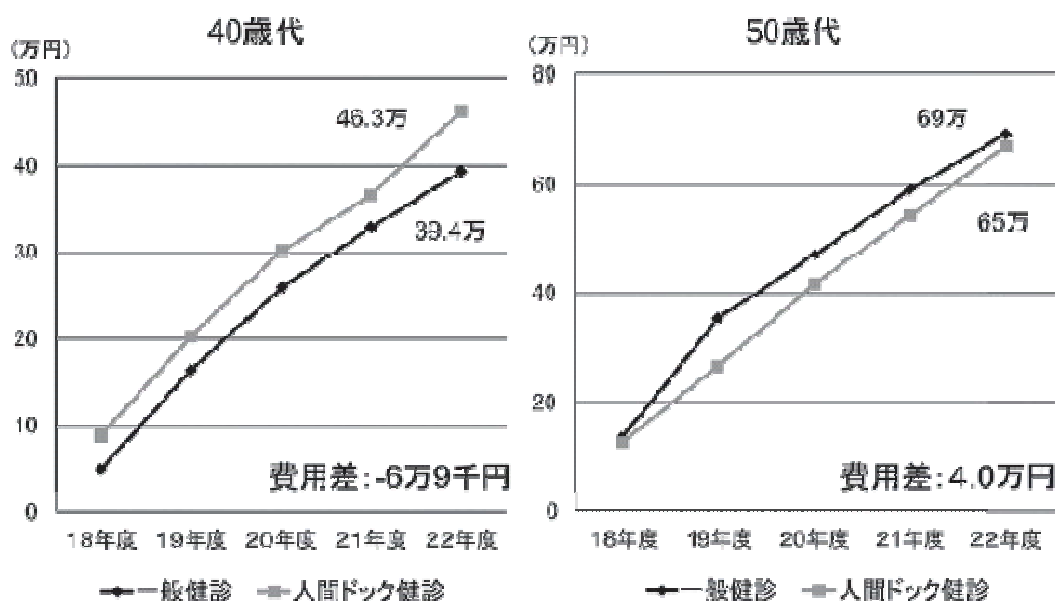


図4 累積医療費の推移(女性)

他の部課においても、第一義的な市民サービスの向上だけでなく、財政改善による将来的な市民サービスの継続性・安定性につながる施策を積極的に検討する姿勢が重要である。

この「財政改善」の視点から費用対効果があるのなら、市としても積極的に予算を投入する道がひらけるものと期待する。将来の人口減少社会、少子高齢社会に向けての財政の縮減のみでは市民サービスは削減され、市民の満足度も低下する一方である。「財政改善」の視点からの費用対効果を担保しながらの施策の充実が、これからの時代において行政に必要な施策のあり方であると考えている。

(4) 市民参加型の“新しい公共”の導入

これからの多様性の時代を考えた場合、行政サイドが一律的にサービスを提供して行くことが必ずしも市民の総合的な満足につながっていかないことは容易に懸念される。また多様性の時代において1つ1つの課題やニーズの母集団が小さくなった場合、行政という大きな組織で支援して行くことが費用対効果の点で現実的でないことも今後は頻繁におこることと思われる。

このような多様性の時代においては、いかに市民に主体的に参加していただき、行政や企業と連携しながら、地域を良くしていく参加型の行政に移行して行くことが重要である。

今回の監査を通じて、すでに瀬戸内市においても「市民参加型」の施策がいくつか芽生えていることが認識できた。

- ・愛育委員会、栄養委員会
- ・保健教室受講者のグループ・栄養委員のOBなどがその例である。

おそらく他の部課でも、地域の町内会や自治組織、NPO 法人や企業と連携や支援を密接に行われている事例はまだまだあることと想像される。

今後もより一層 NPO やボランティアが積極的に活動できるような場などの環境を整備することで、市民と行政の役割分担をし、行政としても施策の取捨選択や重みづけを行っていくことが必要である。また財源についても単純な市町村の予算や地方交付金だけでなく、市民のふるさと納税や市民ファンドなども積極的に活用しながら、市民の参加の門戸を広げていくことが全体的に求められる発想である。

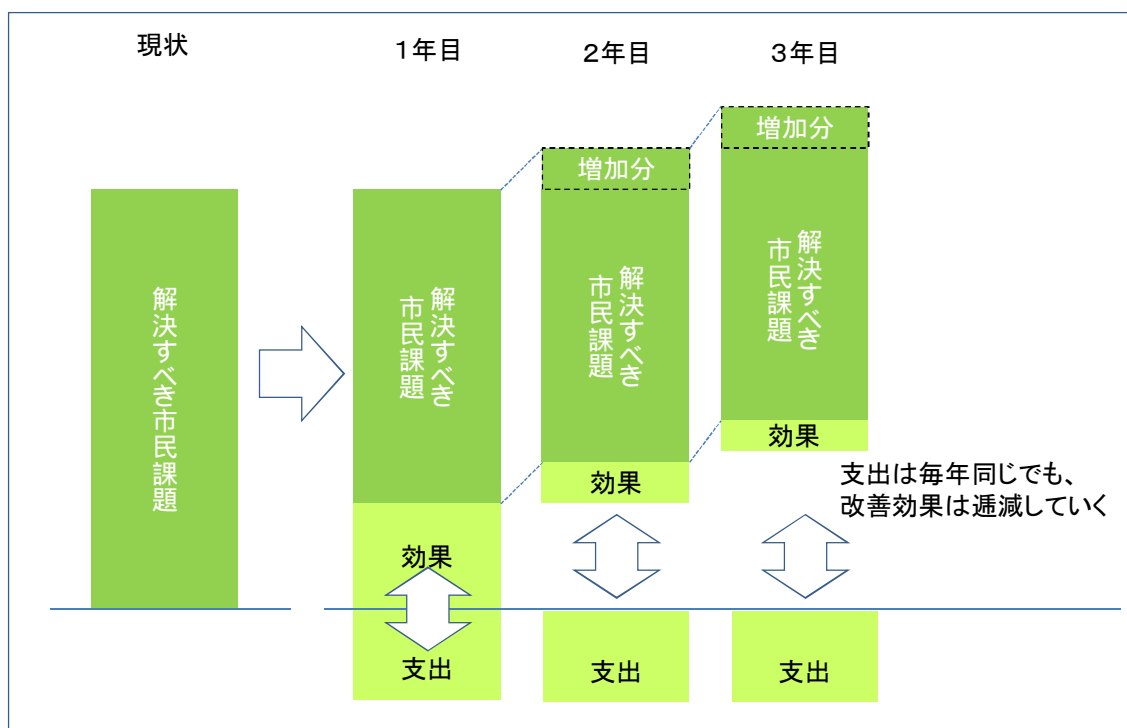
(5) 絶え間ない新しい企画の取組み

一般論であるが、行政の施策はどうしても公平性を重視するあまり、毎年同じ施策が継続して毎年実施される傾向にあるという印象がある。

しかし同じく行政施策の一般的傾向として次の点もまた事実である。

① 逡減する費用対効果

どんな施策も、毎年重ねるごとに、費用は同じでも効果は逡減する。



メリハリのある長期的な問題解決

どんな施策でも、まず軽微な課題がすぐに解決される。それでも解決できない課題が残り、それを解決していくためには、より強力な施策を注入しなければならない。

(例) 禁煙セミナーの場合

1年目：もともと禁煙に関心の高い健康志向の高い市民が参加してくれる。

健康意識の低い喫煙への依存度の高い市民は参加してくれない。

2年目：すでに健康志向の高い市民には参加してもらって、終了している。

同じ施策をしても健康意識の低い依存度の高い市民はやっぱり参加しない。

この重度の市民を参加させるためにはより強い新しい施策が必要である。

i) いつまでも問題の構造が変わらない組織がやっていること

現状の課題	＜改善のための支出(毎年メリハリをつけない場合＞				将来の課題
	1年目	2年目	3年目	4年目	
品質	品質	品質	品質	品質	品質
コスト	コスト	コスト	コスト	コスト	コスト
納期	納期	納期	納期	納期	納期
商品開発	商品開発	商品開発	商品開発	商品開発	商品開発
環境共生	環境共生	環境共生	環境共生	環境共生	環境共生

いつまでたっても同じ問題を抱えたまま、良くならない。

ii) 継続的改善ができる競争力のある組織がやっていること

現状の課題	＜改善のための支出(毎年メリハリをつけた場合＞				将来の課題
	1年目	2年目	3年目	4年目	
品質	品質	品質	品質	品質	品質
コスト	品質	コスト	コスト	コスト	品質
納期	コスト	納期	納期	納期	コスト
商品開発	納期	商品開発	商品開発	商品開発	納期
環境共生	商品開発	環境共生	環境共生	環境共生	商品開発
	環境共生				環境共生

長期的に振り返った時に、問題が大きく縮小し、状況が良くなっている。

特に、健康づくり推進課のように施策の対象範囲が多岐にわたるような部課において、限られた職員や予算の中で、広く浅く散漫に施策を行うことは逆に費用対効果が低い。長期的に施策の公平性を保ちながら市民サービスの満足度を向上させるには、長期的に施策にメリハリをつけて実施すること（「重点取組施策」）こそが必要である。

年々社会の問題や行政ニーズが複雑化、多様化する中で、旧来型の1人専任型の職務分掌では、①いたずらに職員数を増員しなければならない、②限られた職員数で業務を行うため、どうしても施策に十分な時間を投入できず、市民サービスが低下する、のどちらかである。毎年、メリハリのある施策を企画することで、より充実した市民サービスの向上と、長期的にみた公平性の確保を両立させることが可能である。

2. まとめ（他部署で展開するために）

提案	説明
1) 継続的な業務改善	<p>各主管部門が自発的な業務改善活動を継続的に行う。</p> <p><前提></p> <ul style="list-style-type: none"> ・前年のやり方には、必ず改善の余地がある。 ・どんなものにもメリット／デメリットがある。 （「選択と集中」の意思をもって、決定する） <p><改善の視点></p> <ul style="list-style-type: none"> ①標準化 ②平準化 ③効率化 ④高度化 ⑤廃止
2) 部署内の役割分担の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ①多能工化（分業化）の推進 ②チームで業務を進めていく業務スタイルの導入
3) 行政評価指標の見直し	<p>本来は、ある市民ニーズを実現するために、その手段として、その達成度を評価する評価指標を決めたはずなのに、長年の業務執行の中で、行政評価指標をクリアすることが目的化してしまうことがある。</p> <p>もう1度、本来的な市民ニーズを確認し、そのために最適な業績評価指標を決定する。</p> <p>（例）メタボ検診の受診者を年間〇%以上とする。</p> <p>（例）過去3年間メタボ検診を受けていない市民を〇%未満に下げる。 （市民が大きな病気によって健康を損なわない）</p>
4) 新しい業務の企画および自主事業の企画	<p>特に自主事業（法律等で定められている必須事業ではない）において、安易に前回通りを踏襲して行うのではなく、より効果が高い、より内容が改善できる事業（業務）を企画する。</p>
5) 単年度で集中的に取り組む重点取組施策の設定	<p>主管業務の中で、（当然、長期的に市民サービスの公平性を維持しながら）特に今年度、重点的に取り組む施策を設定し、集中的に行政サービスを行う。</p>
6) 民間企業や新しい公共の積極的な活用	<p>民間企業や新しい公共（NPO など）を積極的に活用することで、行政ならではの存在価値のある業務を提供していく。</p>

以上

第五 添付資料

- ・個人市県民税 賦課決定業務についてのプロセスについての検討
- ・健康づくり推進課 ベンチマーク質問リスト

個人市民税 賦課決定業務についてのプロセスについての検討

1. 給与支払報告書の受付	チェックポイント	問題点	標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	業務改善のアイデア
給与支払報告書(以下、給報)など受付								
枚数確認	・枚数を正確にチェック							現物と一緒に処理プロセスの進捗管理を行う伝票を活用する。
給与・年金など種類に分類		・瀬戸内市(市役所)で支払臨時職員などの報酬などのデータがそのまま取り込めない形式になっているため、修正が必要。 ・同じく、瀬戸内市(市役所)のデータが、生年月日なども記載がないため、確認修正が必要						瀬戸内市の財務会計システムの見直しに合わせて、改善する。
特別徴収(特徴)・普通徴収(普徴)の仕分け	・事業所毎に特徴・普徴の判定 ・法律にはすべて特別徴収の定めがあるが、個別に判定している。	瀬戸内市の様式であれば分類しやすいが、会計ソフトなどの様式だと少し異なるので、判断が難しいケースがある。 わからない場合は、直接、事業所に電話して確認している。						法律に基づいて、全ての事業所を特徴とし、普徴を認めない。(高知県ほかの事例あり) 特徴の事業所リストを保持して、判断しやすくする。
画像取込・ID番号付番								
パンチ委託		・委託のパンチ入カミスが発生、再発防止策実施。						
eLTAX給報(電子データ)の場合								現物と一緒に処理プロセスの進捗管理を行う伝票を活用する。
データの取り込み 個人の特定作業 不特定分の確定作業	・取り込み漏れをしないこと ・データが残らないように必ず特定処理	・取り込みの確認表などがなく確実に実施したかどうかチェックできない						データ個数-取り込み結果一覧などを作成し、データ個数=取り込みデータ数となるようリスト作成。(新年分システムにはリスト出力機能追加予定)
パンチデータ・電子データをチェックしながらデータベースに転送	・エラーチェックを行い、重要な影響のあるエラーを修正	・件数が多く全件の詳しいチェックは困難 ・システムで判定するエラー件数が多量になり、すべてのエラー解除ができない ・パンチ入カミスなどはここでしかわからない。						市民税課の全ての職員がこのチェックを十分できるように教育を充実させる。 チェックポイントのリスト化も有用である。
合算処理(支援システムへ反映)	・合算分のチェック ・給報を合計するときのエラーを確認修正 ・前職合算、計算違いなどをチェック	・件数が多いため、すべてのエラーを修正できない ・エラー項目が⑦と重複するため効率が悪い						

2. 確定申告書の受付	チェックポイント	問題点	標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	業務改善のアイデア
対面申告	・早く正確に作成する	・膨大な知識が必要になる ・人員削減により申告を受け付ける人数の減少						市では受け付けない(本来、税務署が行うべきもので、市では責任を負えるものではない) 中心メンバーは、提出者の多い午前中のみ対応することとする。 受付する税目を限定する(例えば譲渡所得、事業所得は受け付けない) 本庁の期間を長くし、支所の期間を短くする。 外部(税理士会等)を活用する。

3. 申告書処理	チェックポイント	問題点	標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	業務改善のアイデア
データ取り込み(e-TAX、KSK) 個人特定作業 チェック・修正	・住宅借入金特別控除の確認 ・申告書の整合性	・件数が多い。						
2表を補記、扶養・専従者などの特定 ※申告書イメージをPC上で確認	・扶養特定・専従者特定処理 ・株式配当・譲渡割分の市県民税額確認 ・生命保険料など支払額確認 ・併徴収の記載の有無確認	・詳しい知識が必要になる。						補記しながらチェックしている。 補記は初心者、チェックは経験者
合算処理								
エラーチェック	ここでチェックしないと、4月以降の業務がもっと大変になる。	・上記エラーと重複する場合があります、効率が悪い。 ・件数も多く、各担当でチェックを行うため、二重確認はできない。(給報と同じ)						市民税課の多くの職員がこのチェックを十分できるように教育を充実させる。 チェック項目のマニュアル化(まずは他市町村のチェックリストを参考に) 2. 申告受付業務の負担を軽減した分、こちらの業務を充実させる。
扶養の特定作業等	間違いないか確認。不明の場合は、事業所や本人に照会							

4. データチェック(4月の作業)	チェックポイント	問題点	標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	業務改善のアイデア
日立システムへの申告データ入力 例 両備へのデータ渡し 4月15日	・1、3の申告書など取り込み処理をすべて実施							
新年度Gシステムセット	・チェッカー機能を用いたチェック作業 ○所得オーバーの扶養 ○住宅借入金控除 ○寄付金控除 ○給報重複チェック ○専従者給与の世帯内一致 ○退職給報の確認	・膨大な件数 ・高度な知識必要 ・異動の人の指導も併せてする必要がある ・引継ぎも同時期になり、更に業務過多 ・二重確認できない						チェック項目ごとに担当者を決め、エラー内容に特化して、チェックを行う。
例 4月20日	・両備からリスト出力 住宅借入金特別控除 株式配当・譲渡割	・支援システムと同様の確認しており、内容が重複 ・20日-25日不必要なタイムロス						国民健康保険料(税)および介護保険料の仮算定を廃止し、その負担を軽減した分、こちらの業務を充実させる。 可能な限りデータ渡し日(現行15日)を遅く設定する。
データ渡し以降の処理、最終修正		・システム構築が異なるため、日立分で処理できるような処理が両備ではできない。そのため、手作業修正が必要						・両備のシステムの高度化 ・日立システムでエラーチェックをすべて実施し、両備のリストを不要とする
特徴課税用データの引き上げ 例 4月25日		どうしても間に合わなければ、特徴を優先するが、現在の日立システムではその分類ができない。						日立システムにて、特徴と普徴を分けられるように、システム改善を要望する。

5. 賦課決定以降(5月以降)の作業	チェックポイント	問題点	標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	業務改善のアイデア
申告データの入力(随時) 期後申告		・PCから出力して手入力						
年金再裁定		・件数が増加傾向。処理しても小額の異動						
扶養親族調査・所得照会・資料せん 一括して帳票出力可能	・入力のあるものを一括処理	・きちんとした入力が必要 ・入力漏れがあると一括処理も漏れてしまう						前年情報を引き継いで参照できるように、システムを改修する。
294条3通知など	・エクセル管理 ・住所地の調査 ・住登外課税者の通知送付	・エクセル管理が非効率						税務LANにて管理できるように、システムを改修する。(ただしそもそも住民票がないので、市民データとしては管理できない)
課税資料の処理 税務署からの一時・雑所得資料	・分担して、手入力処理							

6. 税額通知書送付	チェックポイント	問題点	標準化	平準化	効率化	高度化	廃止	業務改善のアイデア
変更リスト作成	・データ引き上げ後の異動分についてリストアップ ・異動分の手作り	・エクセル管理 ・データ引き上げ-発送間にタイムラグがあるため、異動分を反映させるためには、手作業での発行・差し替えが必要						・引き上げ時期をできるだけ遅くする
封入作業	・1件づつ封入	・封入作業にたくさんの人手・時間が必要						口座振替分のみでもハガキ化する。封入作業の省略が可能(H26年度から)
件数とりまとめ 発送								上記の推進のために、口座振替を啓発促進する。

分類	業務(改善したい仕事)	現状	質問したいこと・聞きたいこと・確認したいこと	当日のメモ
より良い行政の組織運営のために				
1	精神	精神ケース対応	保健所、福祉課、地域生活支援センター、健康づくり推進課等、関係機関が連携して支援するケースが多い。	関係機関内で、役割分担がどのようにされているか。
2	精神	精神保健業務	従来精神保健は健康づくり部門での対応であったが、自立支援法の制定や地域生活支援センターの設置により、複数の支援機関が対応している。	他機関との調整を効果的に進めるための工夫をお聴きしたい。
3	体制	保健師、栄養士と事務職の役割分担	保健師と栄養士の配置しかないため、事務をこなしながら、業務を進めている。時間外に事務をしなくてはならない現状が続いている。	事務職員が担当している業務はどのようなものがあり、事務職員のほうが効果的と思われる理由をお聴きしたい。
4	体制	新人職員の指導	多忙で時間がとりにくい。	マニュアルはあるか、担当職員をつけるのか？
5	体制	課内の情報共有	回覧を読む・回す時間がかかる。	どうしているか。
6	特定健診・保健指導	特定健診事務(受診券発行など)	市民課と一緒に事業を展開しているが、2つの課は異なる庁舎にあり、離れており、連絡や連携が図りにくい。	どのような体制で、特定健診・特定保健指導をされているか？
7	母子発達支援	ハイリスク児に関する関係機関との連携	連携がうまくいかないことがある。連携により、よりよくなることもあると思われる。	発達障害者支援担当(本市は他課)、虐待担当(本市は他課)との連携をどうしているか。保育園・幼稚園との連携をどうしているか。随時ではなく、定期的な連携会議など行っているか。
より良い行政サービスの提供のために～社会環境の変化へのサービス改善～				
8	がん対策	がん検診	・当市での近年のがん検診受診者数や受診率は、横這いです。がん検診や精密検査の受診率を上げたい。	保健師が携わっているがん検診の健康教育・広報活動・受診PRや受診につながる働きかけ・案内等を教えて欲しい。
9	がん対策	がん検診	がん検診推進事業等国の制度改正が度々あって、実施するための労力がかなり大きい。	がん検診に保健師が重点的に力を入れて取り組んでいること等教えて欲しい。
10	健康教育	生活習慣病予防教室	現在、学校との連携等で、対象を幅広くして、学童期から生活習慣病予防に取り組んでいる。対象・内容を多方面から検討しているが、他市町村の取り組みもお聞きしたい。	生活習慣病予防の取り組みについて、内容や工夫しておられるところを伺いたい。
11	歯科保健	すこやか歯の教室(健診事後指導)	参加率がとても低い。	虫歯ハイリスクの乳幼児への、健診後の事後指導を行っているか。健診で、カリオスタット検査を実施しているか。
12	栄養指導	栄養教室	広報誌で公募しているが、参加者が少ない。	どのような情報発信をしているのか？
13	栄養指導	離乳食講習会	広報誌、乳児健診で紹介しているが、参加者が減少している。	どのような情報発信をしているのか？
14	特定健診・保健指導	特定健診(受診率向上)	全国的に市町村国保の健診受診率は低迷している。当市も健診PR・普及に向けて事業展開してもなかなか効果が出ない	健診の受診率向上に向けて、どのような事業展開をしているか。
15	特定健診・保健指導	特定保健指導(実施率向上)	特定保健指導は、直営を中心に、集団指導の委託等行っている。対象者への指導推進教室や電話勧誘を実施しているが、なかなか実施率が伸びない。	特定保健指導の実施体制と内容。指導普及への取り組みがあればお聞きしたい。
16	精神	こころの健康についての普及啓発	広報誌に記事の掲載、イベント時、相談日にパンフレットの配布等行っているが、より効果的な方法がないか検討したい。	こころの健康についての普及啓発をどのように行われているか(講演会の開催、相談場所の紹介等)
17	母子発達支援	発達支援・親子教室	要観察の親子教室、発達障害と診断された児を対象とし、年中と年長に分けて親子教室を行っている。来年度より、療育を受けている児は対象からはずし、年齢の区別をなくし、一本化しようと考えている。	要観察・発達障害の疑いがある児、発達障害と診断され、療育を受けている児など、さまざまな段階にある親子の支援はどのように行っているか？
18	母子発達支援	親子教室対象児の情報の管理	申込書により、基本的な状況や情報は把握できるが、変化があった時や支援の方向や経過がわかりにくくて困っている。	親子教室への参加を含め、要フォロー者の情報をどのように管理しているか？
19	母子発達支援	要経過観察児教室	対象児が増えており、個別の声かけができていない。長く参加が続くケースがある。	どうしているか。回数を決めての見極めなどしているか。
20	母子保健	乳幼児健診未受診者の把握	就労している保護者が多く、保護者への直接的働きかけが難しい。	どのようにして把握しているか。日中不在の保護者への働きかけはしているか。保育園・幼稚園との連携はしているか。

分類	業務(改善したい仕事)	現状	質問したいこと・聞きたいこと・確認したいこと	当日のメモ	
21	母子保健	親子クラブ支援	就労している母親の増加、子育て支援センターの充実などにより、親子クラブ加入者が減っている。親子クラブ加入者が自分たちで企画・運営する力が低下し、遠足や講師を呼んでの活動が中心になっている。	どのように支援しているか。誰が関わって支援しているか。	
22	母子保健	乳幼児集団健康診査	健診にかかる時間が長いという声が聞かれる。	かかる時間、職種、内容(各々希望制かどうか)、受診率、受診者数など。定期的に受診者に対して、健診に対するアンケートなど行っているか。	
23	母子保健	乳幼児健診案内通知	愛育委員による声かけ訪問による配布をしているが、届いていないことがある。ポストに入れるだけという配布も一定の割合であるように思う。町内会ごとに分ける・まとめるのに時間がかかる。	声かけ訪問を実施しているか。	
より良い行政サービスの提供のために～技術革新等を積極的に活用したサービスの効率化～					
24	がん対策	がん検診	がん検診準備、整理、集計に時間がかかっている。	業務の効率化、省力化、予算の有効活用等、工夫している点について教えて欲しい。	
25	予防接種	予防接種事業	インフルエンザの時期には接種済み情報の入力が多くで時間がかかる。	予防接種の接種者管理方法についてどのようにしているのか、パソコンへ入力があれば、それは担当者がやっているか、他職員が分担しているのか	
26	特定健診・保健指導	特定保健指導	特定検診後の電話連絡を職員で分担して行っているが、アプローチのしかたは各職員に任されている。	マニュアルはあるか、勉強会の開催は？	
27	母子保健	母子保健事業における健康管理システムの活用	訪問記録において、紙とシステム入力の両方の管理により、手間になっている。	健康管理システムに、報告として必要な項目以外に入力しているものがあるか。どんなものがあるか。システムに「記録」としての意味を持たせているか。	
28	母子保健	母子保健事業における健康管理システムの活用	健診結果を、発達状況などまで細かく入力している。	健康管理システムに、報告として必要な項目以外に入力しているものがあるか。どんなものがあるか。	