

## 平成28年度 第3回那珂市行政評価外部評価委員会 要旨

日 時：平成28年10月7日（金）午前9時45分～午後4時

場 所：那珂市役所本庁舎504会議室

出席者：外部評価委員：伊藤伸 委員長、新倉聡 副委員長、伊藤陽 委員、  
オブザーバー：小川みゆき（構想日本政策スタッフ）  
市民課：課長 関 郁夫、課長補佐（総括）会沢 和代、  
課長補佐（戸籍・窓口G長）飯村 秀樹  
財政課：課長 茅根 政雄、課長補佐（総括）飛田 良則、  
課長補佐（財政G長）会沢 実、係長 生田目 綾子  
保険課：課長 先崎 民夫、課長補佐（総括）高畠 浩一、  
課長補佐（保険・年金G長）鈴木 伸一、係長 郡司 智弘  
税務課：課長 大内 幸志、課長補佐（総括）関 雄二、  
課長補佐（資産G長）植田 徹也

事務局：大森行財政改革推進室室長、平野室長補佐（総括）、金田室長補佐

### 1 開会

### 2 委員長あいさつ

前回の外部評価委員会では事実関係を整理した。3回目の今日は、それを踏まえて、今後どんな解決策があるか、市民接点が多くあるのでリスクについても一緒に議論し考えていく時間にした。

（副委員長から）これまで内部事務の評価は無かったが、今年度、総務省の第31次地方制度調査会が、自治体に内部統制を義務付けることを答申した。首長は責任もって、事務で何をしているかを明らかにし、誤りがあるかチェックして正すということ。那珂市の今回の取り組み、事務の手續、流れを明らかにし市民に明示し、フローチャートを作って、誤りのポイントを明らかにしてクリアしようとしている。内部で対処できる所、仕組みの変更が必要な所、人員が必要な所を順に点検し、ここが厳しい、課題だ、危険だ、判断に困るところを、フローチャートで示せばいい。

### 3 業務点検 質疑回答意見等

#### （1）市民課 9：45～ 傍聴6名（副市長、一般3、市職員2）

##### 【質疑応答】

- ・人工数は今回の業務にほぼ携わる10人と記載した。
- ・マイナンバーカードで現時点の窓口の手間は増えている。今のところ市民課の窓口業務フローで楽になる部分は無い。マイナンバーの目的は税と社会保障となっているから税務課や保険課には恩恵が有る。添付書類の削減でマイナンバーカードを持参すれば、住民票の持参等が不要になるから。金融機関も今後法改正があれば簡略化できるだろう。将来的に、オンラインで市民自身が各種申請するようになれば、楽になるかもしれない。

- ・異動の際の手続き業務が今より簡単にならないかだが、現時点では手法は思いつかない。住民基本台帳法の目的として、住民、税、保険、それぞれ別に必要だった届を市民課で一括して処理できることがある。
- ・ミスは起こりうる前提で業務に臨んでいる。例えば処理は1人ではやらずに、必ず他の者が確認することになっている。例えば戸籍では3人がかりで、証明等も必ず別の者が確認している。その分時間はかかる。
- ・戸籍の入力は誰もやる。だが決裁は特定の者を決めている。
- ・全体の手順表はないが、個々の確認表は備えている。
- ・危険個所としては入力の確認の部分、申請時の本人確認、交付時の本人確認がある。発券機の番号札を合わせて交付している。転出の処理時間は10分くらい、転入は30分くらいかかる。本人確認の箇所では、必ずしもスムーズに行くとは限らず、待たせる懸念があると感じている。
- ・旧漢字や外字は、今のシステムはほとんどが候補表示があり検索で入出力できる。仮に出ない時は作成依頼を出すことになる。住基ネットは統一の番号が既に振られている。
- ・戸籍は各自治体単位だが、ほとんどの自治体が同じだと思うが、戸籍の照会の郵送は、普通郵便に返信確認はがきを同封して返信で到着を確認している。郵便局の配達証明付は使用していない。住基ネットの場合は郵送は不要だ。ネット以前の頃は住基も郵便による連絡だった。戸籍ネットは現在国で検討中の模様だ。

#### 【委員意見】

- ・チェック部分をフローに加筆してもらいたい。管理者の仕事は、市民の納得を得るためと、危機管理してミス箇所を想定し検討して改善すること。それは、部下の職員を守ることにもなる。フローのどこで事件が起きそうなのか、市民の負担になっていないか、それが分かればフローは変わる。人員の能力差を考慮しても業務が滞留してサービス低下しているなら、組織で対応すべき事項で、人員の要望にもフローが生きることになる。
- ・自分自身を証明する方法は誰も無く、行政も同じだ。行政が形式的に証明する際には住基カードやマイナンバーカードは有効だろう。公的機関は本人確認する書類に免許証や住民票、戸籍抄本等の提出を求めるが、そもそも行政自身が発行した書類であったり、それを基に作られた書類だ。つまり同じ公共機関同士で身元保証する仕事に多額の費用をかけている。だから共通のカードが必要とされたはずが、窓口の事務作業は従来と何ら変わらない。カードを機械に挿入して自分でやれるようなら、職員の手を煩わさず、人員が減らせるのではないか。
- ・自分自身を証明するため窓口に来て、異動の都度に全国1,700の地方自治体が同じ仕事をしている。だが、戸籍は本人の申告に基づいて、住んでいない場所でも作れるし、住民票も地番が現実に有り、特に疑義の点がなければ、現地確認無く置ける。こうして一回受理されたものが公証になって通用していつている。
- ・市町村の窓口は、国所管の戸籍制度、市町村所管の住民基本台帳をやっている。本人確認の際に戸籍の確認照会が負担となっているなら、2つの連携が上手く改善できればもっと簡単になるのではないか。
- ・市民が窓口書類を提出せずに済む方法が有るのではないか。過程で転記ミス、連絡ミス、

通知ミスが起こりうる。先々には内部規律が強化される。庁内業務のなかの起こりうるミスをどうやって減らすか、危機管理のために、今回のようなフローチャートが大事になる。個別に、例えば書類の封入の際のチェックマニュアルを作っても、入力ミスすれば誤りであることは変わらない。全体でどう危機管理していくかだ。フローをきれいにするか、それとも人工を増やすのか、いずれ議論になる。

- ・確認表の整備が大事だ。それに基づけば、個人の判断が入り込まず、臨時職員でも同じ業務が出来るし、正規職員以外に業務をさせている根拠でもある。
- ・シートの人工経費は、現在は単年度の概数で記載している。だが、公会計が導入されれば考え方を変えざるを得ない。退職引当金でみると職員一人当たりは約3億で、単純に臨時職やアルバイトの賃金と比較できないし、窓口業務は臨時職に任せたらいいとの話にはならない。その時、正規職員は指示監督の業務をしていると主張するだろうし、その業務にはフローが大事になる。
- ・内部と外部の話があった。内部の話は手続き時のミスをいかに無くすかで、外部の話は市民が知らない内部の業務を知らせることだ。フローの簡易パンフでもあって、なぜ時間がかかるのかを知らせられればいい。
- ・過去に住基カードが出来た時、全員がこれを持つようになれば、今回のフローの前半の部分の手順は解決すると思っていた。でも変わらなかった。今回、マイナンバーでも同じことが繰り返えされている。
- ・自治体により手順には違いがある。いい材料を得られた。

## (2) 財政課 11:05～ 傍聴6名(副市長、一般2、市職員4)

### 【質疑応答】

- ・前回のフローを修正し、通年の担当課と財政課の打合せ、企画課主催の実施計画、補助金審議会の流れを追加した。
- ・事業計画ヒアの時と予算査定の時、どんなスタンスで財政はいるかだが、金額の話がないわけではないが、前者はどちらかと言えば施策、優先度、年次計画の妥当性とか政策企画主導となる。後者では、それを具現化するのに妥当な経費見積りを議論する場だ。事業効果を話し合うのは実計だ。その場には、企画部長、総務部長、企画課長、財政課長、行財政室長が出席する。
- ・実施計画の場では翌年翌々年度の予算に影響する話は出ず、聞くだけかとのことだが、ここでは、身の丈に合った施策しか出来ないから、最優先はどれかと話をしている。・実施計画のヒアリングで当確が出るわけではない。結果としてだが、単年度をみた予算編成となっている。
- ・これまでの経緯として、那珂町の時代は、企画課の中に財政係があり、実施計画と財政の両方の権限が一人の課長にあった。その後分離して、実施計画は企画課で、財政課は口を挟まない時代があった。ここ7年くらいは現在のスタイルになり、実施計画でも、疑問や実施年度や金額などで意見を言う。企画課も予算面を考慮する。実施計画に載ったものがそのまま通るわけではない。査定の時であっても効果性とか予算の計上方法について疑義あれば、それを尋ねて別な考えを求めることもある。
- ・事業担当課が実施計画で提出する予算資料の事業費積み上げは、財務システムで行う。これ

は予算見積と同じ作業になる。実施計画のままなら、資料の作り直しはなく予算査定に使い、過度な負担にならないはずだ。

- ・実計ヒアや査定の際に、財政では、事業と人工がいくらかかるかリンクして考えてはいない。人員の調整は人事部門と役割分担している。
- ・6月に事業計画を案策する時は、総務がシステムに仮に前年と同額の人件費値を入力する。精査はしていないが、概算で全体を把握する。
- ・実施計画のほとんどは政策的事業の経費になるが、管理的経費でも前年比100万超えの増減あるものも対象となる。ヒアでは事業にかかる人件費はしないが、実はシステムには入力されていて市全体での額は、実施計画の段階でも総合計で前年比が把握できる。
- ・各科目で人件費は一事業のくくりで扱われており、総務課が入力する。事業毎に人件費を按分して入力しない。ヒアでは人件費については議論しない。実施計画の様式は一覧表とヒア打合せ調査票の2つがある。一覧表には全予算上の事務事業が載り、その中に各款項目20位の人件費が3年間の推計推移で載っている。しかし今回の点検シートはあくまで暫定で人工計算した数値で、先ほどの一覧表と同じ値を示すものではない。
- ・市は事務事業評価も人事評価もしている。予算でなく必要な関わる人件費を入力できる様式を使っている。横串を通せないかの話だが、実施計画と事務事業評価と予算が一つのシステムの中で連携できるものを構築した。2年目になり情報共有ができるようになった。それを道具として実施計画のヒアリングや予算査定の際での活用を考える時期だ。リンクすべきとの指摘について認識はあり、連携の仕組みを整えた。活用できていない現状はあり課題である。

#### 【委員意見】

- ・民間の仕組みでは、予算は後から積み上げがある。ベンチャーの会社の立場で見ると、行政の段取りは仕事量も審議数も多い。自治体の査定プロセスを聞く機会はあるが、仕組みについて話す機会はこれまで無かった。
- ・公開は正直躊躇が有るだろう。査定の過程でどう決まったか会議録は無く話しの中でのなるが、このフロー図を市民に見せることは、どういう決定を誰がどのレベルで、何をどういう風に判断したか言わざるを得なくなる。例えば議員からの要望だからでは、市民の理解は得られない。
- ・過去、神奈川県下ではサマープレビューというものをやっていた。市長と企画課が施策事業の話をして、財務が同席した。金の話については後で担当部署と財務です。将来的に効率的にやる時には政策と財政を一緒にやるべきが主流だったこともあった。横須賀市では、政策は5年10年先の計画を考え、財政は2、3年間の計画を追いかけるとしていたが、後に政策と財政は一緒にやるとなった。現在では財政とは分離すべきとなっている。
- ・神奈川県の今は、政策推進のビジョンでは財政も同席して首長と方向は決めるが、来年再来年度のことは予算査定で全部厳しく落とします。なぜなら、基本となる3～10年の財政推計計画がある。来年の予算を一度決めれば3年後の施策が決まるから、その時払えるかを考える時、5年間の実施計画にないものを上乘せして払えるか、それを財政課が判断して単年度予算を作る考えだ。
- ・財政推計計画は表に出してもいい資料だと思う。もともと実施計画でも過大なものはないか

もしれないが、付き合いがいいのが企画の役割で、財政は抑え役だ。互いに協調と緊張のなか、首長なりの施策を調整する。財政は、抑える査定基準は何かと説明を求められる。それには今後10年なりの財政推計計画だろう。人口減少社会では税収の落ち込みが見込まれ、現在と同規模の歳出は無理になる。それが根拠だ。企画が推す若年層呼び込み施策に対して支出を求められても、それに見合う税収増が見込めないなら同意できないだろう。予算査定の基準、考え方に基づいて単年度の予算編成をし、将来推計を見て、今年度はこの価値判断で編成をしたと説明ができればいい。

- ・フローの表示「査定①、②」は「査定案①、②」とすべきだ。最終決定権者は市長で、財政部署は、その案を作成したことだから。予算見積書入力での表示では、1次、2次ヒアに対象外のものが入るなら、フロー④の部分に、「担当課から対象外経費の入力」を加筆すべきだ。
- ・民間では人件費が1番経費をとるので、予算には必ず込みで考える。仮に兼任ならそのパーセンテージも出している。
- ・事業仕分けでも、目分量であっても入れてもらう。事業の業務量を見るため、事業と人間をリンクする仕掛けだ。
- ・本来は、事業と人件費をリンクさせ、セットで考えられる材料があってもいい。抑制役割の財政は、この事業費に人件費がどれくらいかを人事部門へ説明することが必要だ。ある自治体では、予算のあるなしに関わらず、全事業の事務事業評価シートをつくり、人工、人件費を目分量で入れた。その課全体の計と事業シートの人工の計を職員数に合うか比較している。課で関わる事業と人工が今まで見えなかったから。その先は人件費や人事評価、人件費抑制にもつながるかもしれない。
- ・事務事業の評価で適正な人工量かをどう判断するかは、この様式で書かされる現場は困るだろう。他部署の仕事をしている場合はどうするかは考慮されない。せめて部局ごとの総金額で按分しないと実際は出せないだろう。
- ・市民への公開前提だから、フローの「査定①」とかの言葉だけでは伝わりにくい。目的や観点等を加筆した方がいい。文言は「精査」「抽出」だろう。例えば①で「〇件中〇パーセント」と、概ねしか示せないなら、その表現が適している。「〇〇件の事業を査定で落とした」の表記だが件数に固執してしまう。煮詰まっていけないものを翌年以降に先送りした、実現性の薄いものを、査定で落としたわけだから。

### (3) 保険課 13:30～ 傍聴6名(副市長、一般2、市職員4)

#### 【質疑応答】

- ・国保に加入する場合は、資格喪失証明書を持参することになっているが、実際は持参していない人もいて受け付けられない。持参していれば5～10分だが、無い時は会社への電話照会等の手間と時間がかかる。
- ・組織の小さな会社では手続き自体に不案内で、資格喪失証明書を出すことの認識が薄い場合もある。
- ・資格取得証明書等が保険証の代わりになれば、窓口の手間が減るかも、の案だが、例えば、就職して新しく保険証を受け取るまでに2、3週間かかる。その間手元に昔の保険証があれば使ってしまうことがあり、後から保険る。会社の総務なりが、加入日と健保組合の種別番号を記した、現在保険証が作成中である旨の証明を渡し、それを医療機関側が受忍して診療

行為ができれば、過誤による保険者間の調整は発生しないですむ。もちろん加入できるか否かが審査中で分からない場合や、試用期間中と会社に言われて国保の加入手続きに来る方もいる。

- ・将来的にマイナンバーを紙の証明書代わりに活用する話はあるが、マイナンバーでオンライン照会をかけるには、照会先が特定できなければ出来ない、依頼をかけても回答が戻るまで3日間程度を必要とすると聞いている。その場で保険証発行を手続き完結するのは現行の証明書が勝る。税と社会保障に使われ便利になると謳うが、市民がその場で国保に加入して保険証をもらえない。
- ・国保加入者が転入転出する場合は、転入出処理の書類に記載が有るから、市町村間の国保部署間の照会は不要だ。マイナンバーで容易になるとか速度は今と変わらない。
- ・賦課のための所得だが、これまでは郵便による照会だった。マイナンバーは、1月2日以降に転入の場合はオンライン照会に使える。
- ・要件を超える所得が生じて社保等の扶養から外れる時の資格喪失証明、日付は所属していた保険組合が証明し発行する。例えば市の共済組合は3か月連続で既定の収入を超えた時で認定され、年の所得での判定ではない。外れれば本人は国保へ加入手続きしなければならない。未加入期間があれば遡るし税も賦課される。それら連続性の担保のため、将来的にマイナンバーに全ての保険加入情報を持たせることになっている。
- ・未納の税徴収は収納課が扱っているが、国保窓口では高額療養費の手続時に未納額への充当の同意書を書いてもらうなどはする。
- ・市民課で扱えば保険課が楽になる業務は見当たらない。転入時に市民課へ持参する前市町村が発行する転出証明書には国保資格者であることが記載されている。市内の転居は市民課が入力するし、電算システムは共通だ。そして保険課または介護部門へ案内され漏れないような仕組みだ。今は市民課が有る部分、総合窓口的な裁き役をしている。
- ・30年に広域化だがフロー図のなかの窓口業務のところは変わらない。国保財政が県で一本化されても、市の国保会計でやる業務はある。集めた国保税はいったんは市のもので、そこから納付金として県へ支出する。高額療養の給付も、県から市が歳入で入れてから支出する。実際のところ今でも人件費は一般会計から出ている。

#### (4) 税務課 15:10～ 傍聴6名(副市長、一般2、市職員4)

##### 【質疑応答】

- ・過去に評価に係る賦課ミス事例としては、地目認定誤りが1件、同一物件への二重課税が1件があったと聞いている。いずれも異動処理時で、二重搭載ミスは手書きで調書を作成していた時代に、台帳搭載時に生じた。現在はコンピュータで入力する際にソフト側でチェックが入る。最近ソフトの性能が上がり、データと図面がリンクされるようになり、差異があるとあぶり出されるようになった。
- ・指摘のあった、家屋の評価替えの箇所に「旧価格との比較」の表記を加筆したい。比較して安い方に据え置かれる。
- ・土地が16万筆、家屋は3万2,000棟の市だが、毎年度の新築増築の家屋数が450棟くらいある。ミニ開発や地震後の建て替えもある。震災後の最多は600件くらいの時もあった。
- ・新築における評価と、もう1つ所有権移転があるが、フローは3枚目の異動処理のところ

に、代表的に家屋調査の新築家屋のフローで作った。

- ・家屋図の修正は、航空写真を撮って家屋図と重ねてチェックしていて年間1,000件分くらい出る。それはビニールハウス等が映れば現地確認をして家屋図から落とす修正を今はしているから。そもそも確認不要にするにはハウスに番号を振ればいいとの指摘だが、それを含め家屋番号の付け方を課題として認識している。
- ・所有権移転や相続を理由とする土地の登記済み通知書は、年間5,000筆くらい出る。調整区域での面積も多いが、分筆や用地買収での用途変更などもある。
- ・所有者から滅失届が出されていないことによる建物課税などは、ここ最近ソフトが進化してきていて、航空写真のデータをずっと突合することで、かなり回避出来るようになった。
- ・所有者が届出の責務をしていないとしても、地方税法の389条で課税基準日の1月1日現在の状況を把握しなければならないことになっている。
- ・航空写真は3年に2回くらい、評価替え前に間に合うように撮影している。評価替えの前は必ず、もう一回は基準年の1月1日のものを撮りたいと。
- ・仮に金を返す場合は、税法上は5年だが、市条例を基にそれ以上遡って返す。民法上では20年だ。
- ・ミスが減らすにはチェックを充実させるのが有効な手段で、職員のスキルアップだが、まず配属されると厚い研修がある。内部的には、隣席の人が土地も家屋も同じ仕事をしているように、誰に聞いても教われる状況にしている。他に随時、1日から一週間程度の研修や、県税事務所管轄での研修があり参加している。評価の研修としては県税事務所管轄で家屋木造非木造の評価研修がある。3年前からは土地について係内部で評価要領を備えている。建物の評価要領についても素案を作成中で、業務時間外に研修を兼ねた勉強会をしようと準備を進めている。
- ・旧来の木造の注文住宅は今はほぼ無い。特異な部材を使っている建物は、資材原価を基に単価設定をして、それに割合をかけて出している。その場合は那珂市独自の評価点数の物件となるが、県や管内、近隣へ類似の有無を照会している。無い場合でも評価額の妥当性を相談している。部材の単価の上中下のいずれを選択するかが個人によるところがあるので、その判断がまちまちにならないよう内部で協議するし、その他管内の場で事例として相談して、かけ離れないように努めている。
- ・現在の判定ルールは、柱が見えない大壁の時は、柱は何センチかだけになっている。昔は塗り壁が一般的で柱が見えていたから、材質の話だったが。
- ・昔は評点項目が多かったから、実地調査と評価の間で調整の時間がかかったが、今は項目数も少なく、ソフトで図面が自動処理されるなど省力化され短くなっている。評価の精度で言えば、人が手書き時代の方が高い。評点も選択肢も多い分、高い物件は高く評価できた。ソフトで自動化されると、速さと正確さ、誤りの箇所の回避が強みだ。異動してきたら最初にソフト操作を覚えるところが負担だが、トータル業務量はかなり減った。
- ・ソフトが進歩して昔よりミスの余地は減ったが、相互チェックは必須だ。入力した項目と値は別の者が確認している。また、別担当者の作成した類似建物の評価数値、同メーカーの類似建築物との差などをチェックしてミスがないようにしている。

#### 【委員意見】

- ・今回は、職員の異動間隔の配慮やスキルアップの面ではなく、このフローの流れのどこにミスが生じかねない箇所があり、注意し解消するために、どんな手法があるかを考えたい。例えば、409条の2つめにある資産の評価は素人では出来ないことで、ここを誤ると賦課誤りになると。例えば411条の2で、固定資産の課税台帳への登録の時に間違えると別人に、金額を誤れば全く違う課税になると。先ほどの市の過去ミスの話にあった、未登記物件の家屋台帳をあげたが、登記物件で同物件をあげて二重登録になったということで、市民に2倍の課税をした。364条の9項の納税通知書の発行は、封入間違いで別人に送付し、別人の個人情報を提供したことになり個人情報保護条例違反になる。フローで市民に影響を与える箇所がわかる。自課でできる対策は、事務の手順表を作りチェックをすること、職員同士でどうやったらチェックができるかということ。もう一つの対策としては、今仮に納税通知書を職員が手封入しているなら窓開き封筒にするとかハード面で。それらをリスクマネジメントできるフローを作るのが必要だ。それでカバーできずに人員措置が必要なら、人事へ職員配置を要求する段階となり、単に3年毎の評価替えで異動は困るではなく、プロの人材育成する形など、理屈も示せる。
- ・フローを説明する時に次を加えて欲しい。「固定資産税の業務は大きく二つ、権利移転の関係の台帳作成をすることと、元々の評価をすることがある。この台帳に登載されるから課税となる。台帳には、ただ名前や物件名だけでなく、本来の価格を評価する部分が有って、それも同時にやり搭載する」と。またフローには、先ほど言った「誤りのポイントが何カ所かあり、リスクマネジメントしなければいけない」ということを明示したほうがいい。
- ・本来は所有者本人が滅失登記をする責務が有るが、登記料がかかるから放置される。同じことが相続であり、課税までに至らない物件は登記を変えてもらえないものがある。
- ・県が課税する不動産取得税は、市町村の評価を利用する。それに誤りがあれば取得税も更正になるから厳しくなっている。
- ・この流れを理解してもらうのは難しいだろうが、ミスを防ぐ取り組みを市民へアピールしていいと思う。広報に固定資産を評価し課税する時にはこの部分に気を付けていると入れるだけでも、かなり効果があるのではないかな。今の評価の仕組み、業務量、正確性は10年前よりだいぶ変わり進歩していると。
- ・ソフトが進化したとしても、危険なポイントが全く無くなるわけではなく、それ回避するための人材の配置と育成の話になる。

## 5 その他・閉会

- ・第4回委員会として10月21日（金）午後に市立図書館にて市民向けフォーラムを開催する。参加者予想数は50以上。一般参加者、市長副市長、3、4年目市職員が30名、ほか対象課の職員など。
- ・当日の意見交換会の構成は、今回の取り組みのねらいを事務局から説明し、後にそれを基に意見交換に入る。本日の意見シートを資料に利用する。来週13日木曜日までに提出を。

以上