

# ISO9001の

# 税務職場への導入

## 三重県

人口：1,856,282人

面積：5,761.45km<sup>2</sup>

担当部署：税務政策室

## 概要

品質保証や顧客満足の上を目的とする国際規格であるISO9001を税務職場に導入し、県税業務における品質マネジメントシステムの整備・運用を通して、公正・適正な税務行政の実現を図っています。

## 選定理由

(総務省コメント)

行政が、住民を顧客と考え、その満足を得ることを第一のねらいとして、品質マネジメントシステムを取り入れている。

それにより、業務プロセスの手順書・フローチャートなどを作成し、公正・適正な業務執行を行っている点と業務の標準化・効率化を図っている点を評価し、選定した。

## 背景

三重県では、行政サービスの受け手に立った県政の推進を目指して、平成11年度から経営品質向上活動に取り組んでいます。こうしたなか、県税部門においても、従来から取り組んできた職場活性化活動をベースに平成13年度からISO導入に向けた取組を始め、平成15年には本庁の税務政策室及び全ての県税事務所でISO認証を取得し、顧客満足の向上、業務の継続的改善、業務の透明性確保の観点から県税業務における品質向上に向けた取組を展開しています。

## 具体的内容

不動産取得税の課税、収納管理、徴収の3部門にISOを導入し、

- ・品質マネジメントの中心となり、組織のビジョン・方針、目標の実現を総合的に管理するマネジメントプロセス
- ・不動産取得税課税プロセス
- ・収納管理プロセス
- ・徴収プロセス

で構成する品質マネジメントシステムの運用を通して、PDCAサイクルによる業務の継続的改善を行っています。

### 【三重県税ISOにおける主な取組】

#### 1 ビジョン・方針、目標の共有

所長会議や室長会議など階層別で開催される会議を通じて、組織のビジョンや方針、収入未済額縮減や徴収率向上といった目標を各県税事務所、各職員が理解・共有することで、個々の職員が行う業務レベルでのビジョン・方針、目標の実現を図っています。

#### 2 業務手順の文書化を通じた業務執行の効率化

業務プロセス別の業務手順書・フローチャートの作成・継続的な見直しを通じて、各県税事務所で行う業務の標準化を推進し、業務執行の効率化を図っています。

#### 3 県税への声、業務改善提案を通じた業務の継続的改善

日常業務を通じて聞いた県民の声を記録した「県税への声シート」や、職員自身が業務を行う中で得た『業務改善の気づき』を拾い上げるための「業務改善提案シート」の収集・検討を通じて業務の継続的改善を図っています。

これらのシートについては、県税事務所長等の所属長が責任を持って業務へのフィードバックを行うとともに、必要に応じて事務所内ワーキンググループを設置するなど業務改善に向けた支援を行っています。

#### 4 内部監査を通じた業務の継続的改善

品質マネジメントシステムが効果的に実行されているか、手順書に従った業務が行われているか等を職員が相互に検証し、業務や手順書の継続的改善につなげていくことを目的に、各県税事務所が監査チームを結成し、プロセス毎に年に1度、他事務所への監査を実施しています。

#### 5 不適合サービスの管理、是正処置の実施を通じた業務の継続的改善

業務を行う中で発生した事務誤り（不適合サービス）について、その発生状況等の記録・文書化、誤りが発生した根本原因の特定を通して、業務の継続的改善を図っています。また、こうした記録は、同内容のミスが発生予防の観点から、各県税事務所に情報共有されています。

## **取組中の課題・問題点**

ISO特有の概念・言葉を従来の業務の中にいかにして落とし込んでいくか、「ISOのためのISO」にならないようにISOの考え方を日常業務にいかに融合させていくかという点が取組継続における最大の課題です。

## **工夫点**

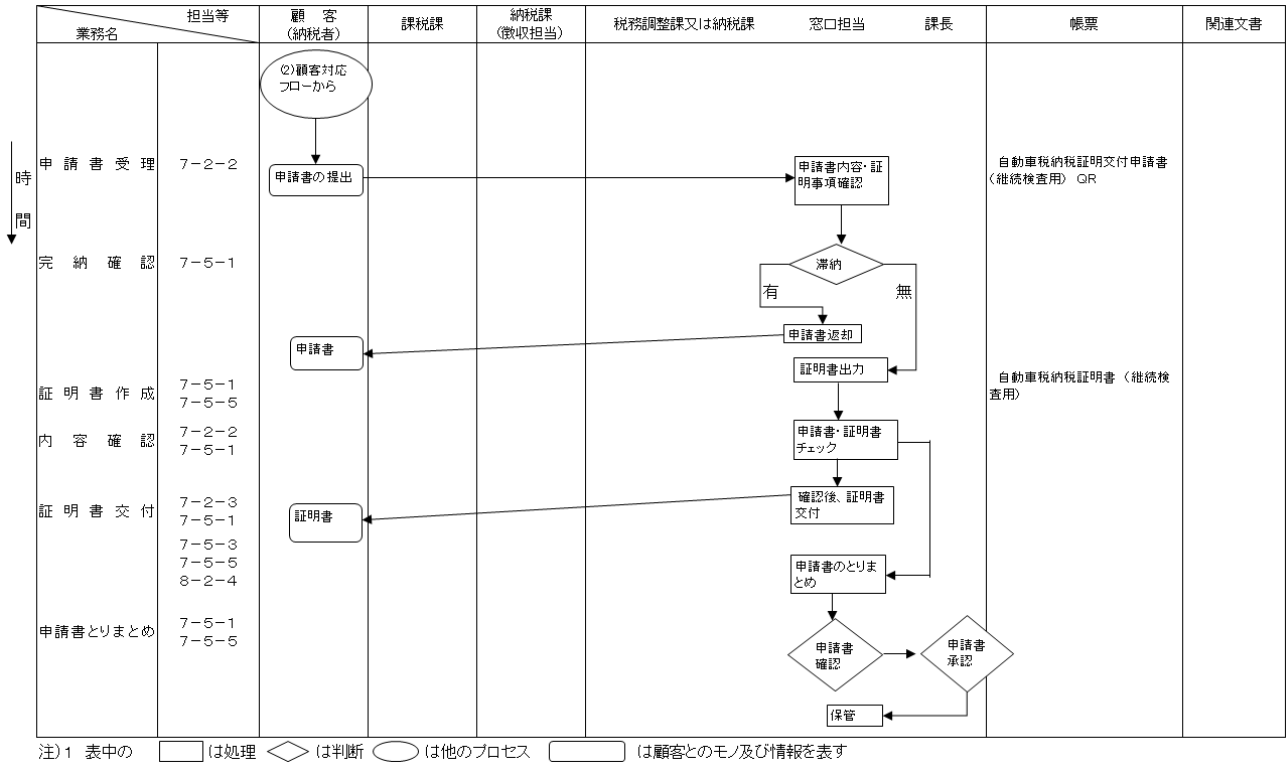
ISOの取組が実務から切り離されたものにならないよう、職員研修の開催などを通じて、職員にISOの考え方を理解してもらうとともに、作業負担を軽減するため、ISO業務の効率化を進めています。

## **効果**

品質マネジメントシステムの構築により、各県税事務所が同一のビジョン・目標の下で業務を行うことができ、職員一人ひとりが自分の行っている業務の意味やどの手順の業務であるかを認識し、当該業務が顧客にどう反映されるのかの意識を持って業務を行えるようになりました。

また、業務の文書化・標準化により業務執行上の権限・責任の所在が明確になるとともに、人材育成の面でも、職員が3～5年の間隔で人事異動により入れ替わる中、経験の浅い職員でも業務執行ができる体制の構築につながっています。

【参考：収納管理プロセス[車検の際に使用する納税証明書(継続検査用)の発行に係る業務フロー図】】



【参考：収納管理プロセス[車検の際に使用する納税証明書(継続検査用)の発行に係る業務チェックリスト】】

業務名	チェック項目	備考	記載例
申請書受理	1 申請書に記載漏れがないか。		申請書 P.5-1-2 P.5-1-3
	2 申請書記載の内容に誤りがないか。		
完納確認	1-1 申請書記載の登録番号が、税務端末に表示されているものと合致しているか。	税務端末「●●」画面 (車検用証明書発行)	
	1-2 申請書記載の登録番号が、税務端末に表示されているものと合致していない場合、近日中に名義変更等があったかを確認する。	税務端末「●●」画面 税務端末「●●」画面	
	2 申請書記載の車台番号下3桁が、税務端末に表示されているものと合致しているか。	渡り	
	3 申請書記載の納税者の氏名・名称が、税務端末に表示されているものと合致しているか。		
	4 家族以外の代理申請の場合、車検有効期限が発行日より2ヶ月以内であるか。		
	5-1 税務端末上、納税証明発行可(完納)と表示されているか。	税務端末「●●」画面 (帳票発行)	
	5-2 税務端末上、納税証明発行不可(未納)と表示されている場合は領収書原本において納付の確認ができたか。(コピー、FAXは不可)	* 完納扱いにて発行	
内容確認	1 申請書と証明書の登録番号、車体番号下3桁及び納税者の氏名・名称が合致しているか。確認後、確認印を押印したか(もしくはサイン)。		証明書 P.5-1-4

## 住民（職員）の反応・評価

職員を対象に毎年度実施している I S O 取組に関する意識アンケートでは、手順書等による事務手続きの明確化や事務誤りの防止など I S O 取組の効果に対して一定の評価を得ています。しかし、一方では、I S O 取組の有用性への疑問、業務負担に対する不満などの意見も散見されます。

## フォローアップ

引き続き、研修等を通して職員理解度のさらなる向上を図るとともに、規定・手順書をはじめとしたマネジメントツールについても、常に実務に直結し、現場の職員が活用できるものとなるよう継続的な見直し・改善を行います。

## 今後の課題

取組初期からの課題ですが、職員アンケートの結果にも表れているように、I S O を通じた業務品質向上の考え方の職員への浸透が不十分だと思われることから、職員へのさらなる意識付けが必要であるとともに、I S O の取組が実務から乖離し形式的なものにならないようシステムを改善していくことが必要であると考えています。

## 今後取り組む自治体に向けた助言

I S O 9001 は主に製品製造における品質保証のための規格であって行政サービスの分野への導入は難しいと思われがちですが、行政にも十分応用が可能です。

本県税部門のように地域機関及び所属職員を多数有する組織にとって、I S O 9001 の考え方に基づく品質マネジメントのモデルは、個々の職員が共通のビジョンを持ちつつ標準化された業務を行い、業務改善を行いながら組織の目標を達成していくために最適なツールであると考えています。

## アドレス

<http://www.pref.mie.jp/GYOUSEI/gyousei/guide/iso9000/index.htm>