

平成29年度 企画総務委員会行政視察報告

1. 視察期間 平成29年11月8日(水)～10日(金)

2. 出席者

(1) 委員

委員長 木下 悦希、 副委員長 青鹿 公男

委員 小島 智史、 石川 義弘、 石塚 猛、 青柳 雅之、 小坂 義久、  
秋間 洋

(2) 同行理事者

用地・施設活用担当課長 原島 悟、 人権・男女共同参画課長 古屋 和世

3. 視察先及び調査事項

(1) 愛媛県今治市 債権管理のあり方について

(2) 広島県廿日市市 世界遺産の活用について

(3) 広島県庁 働き方改革について

4. 調査の概要

別紙のとおり

## 【愛媛県今治市】

### 1. 市の概要

人 口 162,285人(平成29年8月31日現在)

面 積 419.13km<sup>2</sup>

#### 主な特色

- ・愛媛県の北東部に位置し、高縄半島の東半分を占める陸地部と、芸予諸島の南半分の島しょ部からなる。
- ・タオル、縫製、製塩、造船などが地場産業として発展するとともに、西瀬戸自動車道の開通により中四国の交流、流通の拠点となった。
- ・平成17年1月16日の合併により、人口約18万人となり、四国で4県都に次いで5番目、県下で第2の都市に生まれ変わった。
- ・風光明媚な景観と、大山祇神社、伊予水軍城址などの歴史遺産を誇る観光都市として、また造船海運都市として重要性を高めている。

### 2. 調査事項

#### 債権管理のあり方について

#### (1) 背景

##### 適正な債権管理による歳入の確保

施策や事業を個別に実施するだけでなく、行政を貫く各分野の横断的な視点をもって推進することを目指して策定された今治市総合計画の項目のひとつに行財政基盤の確立があり、その中で歳入の確保が「市民負担の公平性」及び「自主財源の確保」の観点から求められていた。

##### 適正な債権管理のあり方

今治市で抱える滞納債権のうち、市税・国保税については、愛媛地方税滞納整理機構に移管して徴収強化を図っているが、それ以外の税外債権については、適正な債権管理が行なわれておらず、そのため、庁内の連携や情報共有化等を通じた総括的かつ適正な債権管理が必要であった。

#### (2) 主な取り組み

##### 債権管理委員会、検討部会の設置

##### ア. 目的

庁内の明確な指揮命令のもと、すべての債権について統一した基準で徴収強化等が図れる体制を構築する。

##### イ. 構成

##### 【債権管理委員会】

委員長：副市長 委員：全部長

##### 【検討部会】

人事、財政、企画を含む各債権担当課長

##### ウ. 主な取り組み

- ・毎年、前年度決算の検証と今年度決算に向けた取り組み方針の策定等を行っている。上部組織による検証機関が設置されたことにより、各債権担当課の徴収職員にも日常業務における債権管理に対する意識改革が行なわれている。
- ・各債権担当課で改善することが難しかった徴収に対する統一の基準を定めるなど、従来の徴収事務の見直しが行われた。

督促手数料50円を実費負担額の100円に変更  
口座振替納付済証明書の廃止（希望者のみ交付）  
各債権担当課での高額滞納者に対する徴収強化の義務付け  
債権管理条例の策定

ア．目的

債権管理の適正化を図り、市民負担の公平性と財政の健全性を確保する。

イ．主な特徴

【債権管理計画の策定】

徴収強化を図るため、債権管理委員会での検証と目標設定を組み込んだ債権管理計画を策定することにより、職員間の連携と徴収意識の向上を図った。

【債権放棄についての規定】

私債権等においては、時効の援用がない場合、延々と滞納が蓄積されていくので、徴収見込みがない場合は、本条例をもって債権放棄ができるようにした。

債権管理室による対応

給料・預貯金・不動産・生命保険等の財産があるにもかかわらず、納期内に納付しない等、悪質と判断される場合、市税と同様に滞納処分できる強制徴収公債権については、納税課債権管理室に移管して差し押さえ等の処分により徴収を行っている。

民間の債権回収会社（サービサー）への回収委託

裁判所を通じた手続きを経なければ強制執行できない非強制徴収公債権、私債権については、民間の債権回収会社（サービサー）のニッテレ債権回収株式会社に委託し、徴収強化を図っている。

「債権管理回収業に関する特別措置法」（サービサー法）に基づき、法務大臣の営業許可を受け、特定金銭債権（住宅新築資金等貸付金償還金、奨学金貸付金返還金等の金融債権）等の集金代行及び回収業務を行う会社。

ア．サービサーへの委託基準について

1年以上、担当課で催告を行っても、なお徴収が不能な債権。水道料金や住宅使用料が大半を占める。

イ．委託料

完全成功報酬制であり債権額の40%となっている。

ウ．回収困難案件の対応

サービサーでの業務が困難な場合については、サービサー顧問弁護士事務所に更に引き継ぐ。

債権担当課の徴収職員のスキルアップ

今まで滞納処分の経験がない徴収職員に対しては納税課と協働で滞納処分を実施する横断的な実地研修を、また折衝の経験の少ない徴収職員に対しては、使用料等の回収強化等の外部研修へ積極的に参加させる研修体制の構築を行った。

（3）今後の展開

適正な債権管理を行うには、人件費、システムの構築など一定のコストも必要であるが、「最小限の経費で最大限の効果」が得られるように、また「収納の責任は原課にある」ことを明確にするためにも、「最小限の人員で最大限の効果」を生み出す効率的な債権管理方法を追求していく。

3．主な質疑応答

（問）今年度から市税等のコンビニエンスストアでの収納を開始したとのことだが、クレジットカード

ドによる収納は行っているのか。

(答) 一部自治体では、そのような取り組みを行っているが、本市では、クレジットカードによる収納は行っておらず、検討もされていない。

(問) サービスへの成功報酬額は、どのように決定したのか。

(答) サービスの選定は、プロポーザル契約で行っており、その際に先方から提案された報酬額を採用している。

(問) サービスへ委託する際に、滞納者の個人情報の取り扱いはどうなっているのか。

(答) 仮に滞納者が転出していることを行政側が把握していても、サービスへは契約当時の情報しか提供しない。したがって、サービスは、自身で住民票の取得等を行い情報を得る形となる。  
なお、これらに係る費用は、すべてサービスで負担することとなる。

#### 4. まとめ

今治市では、全市民がモラルを持って納期内に自主的に納付してもらえよう環境づくりを構築するために、全職員が「税」も「料」も含めて、全てが市の債権であることを認識し、市民負担の公平性を図るため、金額の大小に関わらず、積極的かつ効果的な滞納ゼロに向けた取り組みを行っている。

本区においても、私債権等の管理・回収をより一層推進していくために、台東区私債権等管理・回収基本指針や債権管理条例を策定し、収入未済額の縮減に向けた取り組みの更なる推進等を図っているが、今治市における自力執行権のない私債権等に対する債権管理室やサービスを介した徴収強化に向けた取り組みや、職員のスキルアップ等に向けた全庁的なバックアップ体制の構築等は、今後、本区が各種取り組みを進めていく中で、参考となる部分もあると感じられた。



視察の様子



今治市役所前にて

### 【広島県廿日市市】

#### 1. 市の概要

人 口 1 1 7 , 4 5 2 人 ( 平成 2 9 年 9 月 1 日 現在 )

面 積 4 8 9 . 4 8 km<sup>2</sup>

#### 主な特色

- ・ 広島県の西部に位置し、大別して沿岸部の廿日市・大野地域、島しょ部の宮島地域、内陸部の佐伯地域、山間部の吉和地域の4地域から成り、総面積の約86%が山林で占められている。世界遺産の厳島神社がある宮島は、全島が瀬戸内海国立公園となっている。

- ・平成15年3月に廿日市市と佐伯町、吉和村が合併し、平成17年11月には大野町、宮島町と合併し、現在の市域となった。
- ・平成21年3月に、新たなまちづくりの指針として第5次廿日市市総合計画を策定し、めざす都市像として「世界遺産を未来につなぎ、多彩な暮らしと文化を育む都市・はつかいち」を掲げている。

## 2. 調査事項

### 世界遺産の活用について

#### (1) 厳島神社の概要

海上に建ち並ぶ建造物群と背後の自然とが一体となった景観は、人類の創造的才能を表す傑作であることや、建造物の多くは13世紀に火災に見舞われたが、創建時の様式に忠実に再建され、平安時代、鎌倉時代の建築様式を今に伝えていることなどが評価され、平成8年、世界文化遺産に登録された。登録区域は、国宝・重要文化財に指定された厳島神社の社殿と前面の海および背後の天然記念物弥山原始林を含む森林区域からなる431.2ヘクタールで、宮島全島の14%を占める範囲に広がっている。

厳島神社は、弥山を中心に深々とした緑に覆われた山容を背景として、海上に鮮やかな朱塗りの社殿群を展開するという、世界でも例を見ない大きな構想の下に独特の景観を作り出している。登録された遺産のうち、厳島神社の本社本殿・幣殿・拝殿等17棟・大鳥居・五重塔・多宝塔の3基からなる建造物群は、6棟が国宝、11棟・3基が重要文化財に指定されている。

#### (2) 観光拠点としての世界遺産の活用

廿日市市の観光資源は、世界遺産である厳島神社を抱える宮島があることが最大の特徴であり、国内外から多くの観光客を集めている観光地として認知されている。そのため、宮島地域とそれ以外の地域をつなぐことで、市全体の観光振興効果を高めていくという方針を打ち出している。

【廿日市市観光振興基本計画の策定】(平成27年1月策定)

##### 基本方針

宮島は観光の質向上をめざし、その風土や文化を理解する観光の担い手の定住と人材育成を進め、その取り組みを通じて宮島のブランド力を高めることにより「一流の国際観光拠点」を目指す。

##### 施策の柱

- ・宮島のブランド力の持続・向上を図る。
- ・宮島での滞在時間の延長や閑散期における集客を図る。
- ・宮島の受け入れ環境を整備する。
- ・歴史的節目や対象に応じたプロモーションを進める。

#### (3) 伝統的建造物群の保存推進

厳島神社をはじめとする神社・仏閣等と相まって残っている、文化的価値の高い伝統的な町並みを保存し後世に継承していくため、平成27年9月に廿日市市伝統的建造物群保存地区保存条例を制定した。これにより文化庁や都道府県教育委員会は指導・助言を行い、また、市町村が行う修理・修景事業、防災設備の設置事業、案内板の設置事業等に対する補助等、税制優遇措置を受けられるようになった。

#### (4) モン・サン=ミッシェルとの連携

モン・サン=ミッシェルと宮島は、海に浮かぶ世界遺産であること、信仰の聖地として1,000年以上の歴史があること、それぞれの国を代表する観光地であることなど、大きな共通点があったため、平成21年に観光友好都市提携を調印した。

提携後、フランスで観光PR活動を行い、積極的に外国人旅行客の誘客に努めた結果、宮島の外国人観光客数は、観光友好都市提携前年の平成21年と比べ平成28年には約3倍となり、大きな効果が得られた。

今後は、互いの観光宣伝や共通のテーマに基づいたイベント等の実施により、更なる交流を図っていく。

#### (5) 今後の課題・展開

- ・ 厳島神社は日本文化、日本人の心、振興、精神といったものの固有性を表している。また、島全体が固有性を表すので、神社建築のみならず、島に伝わる民俗儀礼、伝統芸能といったもの全てを含めて世界遺産の魅力を後世に伝える必要がある。
- ・ 観光の振興と遺産の保護のバランスをとるために、活用と保存に理解を深め、行政が適切に支援していく体制が不可欠である。
- ・ 宮島は、文化財保護法による特別史跡および特別名勝の指定を受けており、住宅の改修等の際は現状変更手続きが必要であり、地域住民に負担が生じる。このため、指定の趣旨等をしっかりと説明し、住民への理解を深めることが重要である。

### 3. 主な質疑応答

(問) 外国人観光客の誘客について、ヨーロッパ圏の観光客に対しては、モン・サン=ミッシェル市との観光友好都市提携に伴う宣伝活動等を実施しているが、その他の国々に対しての観光広報等は行っているか。

(答) 市単独ではないが、広島県で米国やオーストラリア、台湾に対するプロモーションを実施しており、その際に廿日市市も参加して広報を行っている。

(問) 宮島へ渡るフェリー乗り場までの交通手段は車が大半だと思うが、繁忙期における交通対策について伺う。

(答) ゴールデンウィークや紅葉の季節は、警備員の配置やパークアンドライドによるシャトルバスの運行も行っている。しかし繁忙期は、そのシャトルバス自体が動かない程の渋滞も発生している。このため市では、公共交通機関の更なる利用促進や段階的な道路整備による交通容量の拡大等により解消を図っていく予定である。

### 4. まとめ

世界文化遺産登録前の平成7年に約300万人だった宮島の観光客数は、平成28年現在で400万人を超え、登録から20年以上経った現在でも、国内外から多くの注目を集めている。これは、世界遺産を観光産業の核と捉え、外国人観光客等の増加に向けた関係機関との連携や、宮島及び周辺地域の整備等を継続的に実施してきた結果であると言える。

一方で、伝統的建造物群保存地区保存条例に伴う建築物の現状変更手続に係る地域住民への負担や対象地域の空き家対策、観光都市にふさわしい施設整備のための財源確保等の課題も山積していることから、今後は、観光客と地域住民双方にとって、より魅力ある観光都市の成長を期待したい。

国立西洋美術館が世界文化遺産に登録されてから約1年半が経過した本区においても、観光客や地

域住民にとって魅力ある世界遺産であり続けるためには、関係機関とより連携を密に取りながら、継続的なPR等により、世界遺産の魅力を国内外に浸透させることが重要であると感じた。



視察の様子



廿日市市役所前にて

## 【広島県庁】

### 1. 県の概要

人 口 2,831,307人(平成29年8月1日現在)

面 積 8,479.03km<sup>2</sup>

#### 主な特色

- ・広島都市圏と備後都市圏を中心に工業・商業が盛んである。県庁所在地の広島市は中国・四国地方最大の都市であり、政令指定都市に指定されている。一方で海・山の豊富な自然にも恵まれ、農業・漁業も盛んである。
- ・「地域の中核としての都市機能」と「山も海もある豊かな自然」が比較的近い距離で並存しており、都市も自然もスマートに楽しむライフスタイルが可能である。

### 2. 調査事項

#### 働き方改革について

#### (1) 働き方改革推進の経緯

生産年齢人口が減少する中で、企業が持続的に成長するためには、女性や高齢者など、意欲ある多様な人材を企業活動に生かしていくことが重要である。一方、少子高齢化の進行等により個人の置かれた状況や、ライフスタイルが多様化する中、柔軟な働き方に対するニーズはますます高まっている。こうしたことから、長時間労働の削減や休暇取得の促進、多様な働き方を可能とする制度の導入など、誰もが働きやすい職場環境づくりに向け、働き方改革は不可欠となる。

広島県では、「ひろしま未来チャレンジビジョン」において「働き方改革」を重要な施策として位置づけ、企業の働き方改革の取り組み促進に向けた施策を総合的に推進することで、「仕事でチャレンジ!暮らしをエンジョイ! 活気あふれる広島県」を目指している。

県庁内においても、採用職員の女性の割合が多くなり、雇用を確保するためにも、更なる「働きやすい」「暮らしやすい」環境の構築が必要だったことや、県内の働き方改革の機運醸成を推進するに当たり、働き方改革を進めることとなった。

(2) 働き方改革の目指すべき姿

全ての職員が、意欲や達成感を持って仕事に取り組み、かつ、健康的に暮らしを楽しむことができる生活を実現させながら、広島県全体の価値を高めることができている。

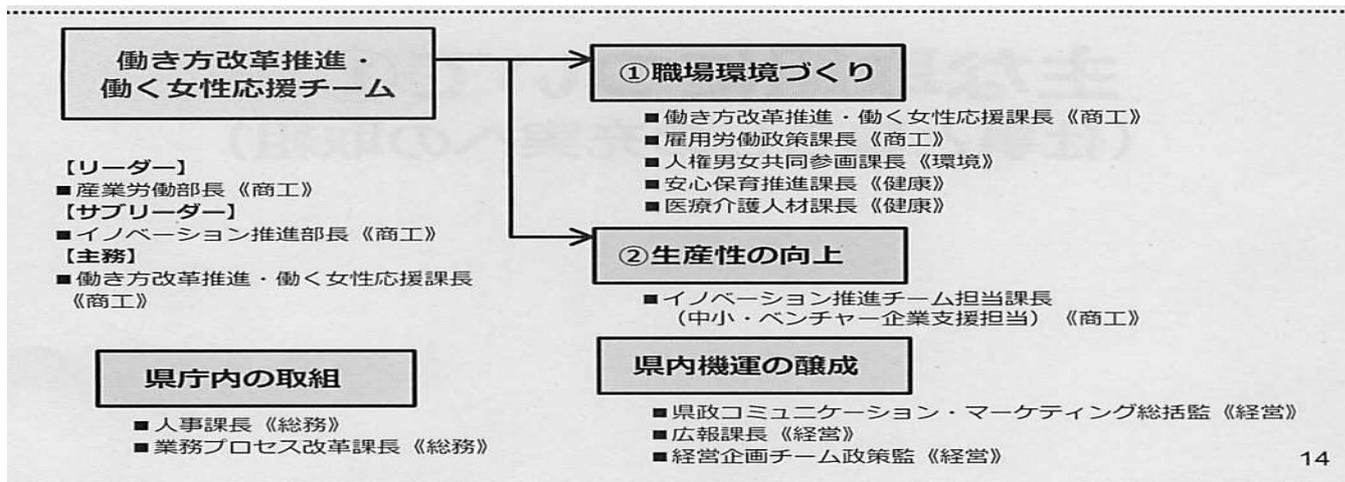
(3) 働き方改革推進体制の構築

平成28年4月～ 局横断の働き方改革推進チーム設置

「職場環境づくり」と「生産性の向上」の一体的推進と「機運醸成」「県庁内の取り組み」

平成29年4月～ 働き方改革推進・働く女性応援チームに再編

「働き方改革」と「女性の働きやすさ日本一」の実現に向けた一体的取り組み



(広島県資料より)

(4) 仕事と暮らしの充実への取り組み(職場環境づくり)

管理職員のイクボス化

イクボスとは、部下のワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出し、自らも仕事と私生活を楽しむ上司を指す。

ア．イクボス虎の巻の作成(平成27年度～)

イクボスの定義、行動指針やイクボスに求められる具体的な行動・心掛けを例示したチェックリストを記載した「イクボス虎の巻」を作成した。

イ．イクボス養成研修の実施(平成28年度～)

全管理職員を対象に、イクボス式マネジメントの周知徹底及び定着を目的としてイクボス養成研修を実施している。研修では、イクボスの基本講義や事例のグループワークとともに、各受講者がイクボス行動宣言を作成し、部下の前で管理職員が自身のイクボス行動を宣言するなど、実効性の高い研修となっている。

女性職員の活躍の推進(男性職員の育児参画の推進)

ア．育児関係休暇の完全取得(平成27年度～)

配偶者出産休暇(3日間)、男性の育児参加休暇(5日間)の完全取得に向け、所属と連携して取得管理の徹底を図った。なお、下表は病院医療職を含み、知事部局のみでは、平成28年度において、いずれの休暇も取得率100%を達成している。

区分	25年度	26年度	27年度	28年度
配偶者出産休暇	73.0%	91.9%	97.8%	91.1%
男性の育児参加休暇	31.5%	77.7%	93.3%	86.3%

## イ．育児休業の取得推進（平成28年度～）

子育てが始まった男性職員とその上司に対し、局のトップである局長等が面談を実施し、育休取得を推奨している。

区分	25年度	26年度	27年度	28年度
配偶者出産休暇	4.8%	11.0%	11.1%	18.3%

## ウ．「こどもの職場参観日」の開催（平成28年度～）

職場訪問や庁内見学等の機会を設け、職員の子に親の職場に来てもらうことで、上司、同僚と触れ合い、子育てしやすい職場の雰囲気醸成している。

女性職員への支援

## ア．育児休業中の職員の研修受講機会の提供（平成28年度～）

希望者に対して、研修機会を提供している。平成29年度からは、介護休暇中の職員も受講できるよう対象を拡大した。

## イ．ティーミーティングの開催（平成28年度～）

育休職員の職場復帰に対する不安を軽減するため、育休経験者が育休職員にアドバイスを行っている。

## （５）生産性の高い働き方への取り組み（生産性向上）

広島県庁では、職場に限らず、自宅を含め庁外でも業務を遂行する働き方である「どこでもワーク」を進めている。

テレワーク（在宅勤務）の推進

平成25年1月から導入したものの、平成25年度末までの申請者数は0名であった。そこで、検証と改善を繰り返し、利用しやすい環境を整えた結果、平成29年度は、9月末現在で197名が取得するまでに拡大した。

## &lt; 検証と改善 &gt;

区分	見直し前	見直し後
申込期限	2週間前まで	前日午前中まで
対象者	育児、介護	全職員
業務計画書・報告書	必要	不要
PC機器	私物PC	シンククライアントPC貸与
勤務時間	8:30～17:15（通常勤務）	5～22時の間で割り振り可

すべての処理をサーバー側で行い、画面だけをユーザー端末に転送するため、顧客個人情報等、機密データが各ユーザー端末に残らず、情報漏洩防止に大きな力を発揮する。

## &lt; 実績 &gt;

区分	平成24～25年度	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度 （9月末現在）
取得日数	0名	15名	27名	161名	197名
利用日数	0日	77日	452日	857日	598日

## 外でもワークの拡大（平成28年9月～）

状況に促われない生産性の高い働き方を目指すため、出先や移動中に仕事を行う「外でもワーク」を進めている。携帯性に優れたタブレット端末を導入し、本庁の管理職や地方機関の管理職が率先して取り組みを行った。これにより、出張のすきま時間の活用や、用務後に職場に戻らず

業務を行うことで、不要な移動時間が削減された。また、これまで以上に地域に足を運び、県民に近い現場で業務をすることにより、県民や地域の実態をより迅速に施策へ反映できるようになった。

### 3. 主な質疑応答

(問) 働き方改革に伴う生産性の向上は、どのような指標で計るのか。

(答) 民間と違い生産性の向上を計るのは難しいが、職員の意識調査等により、一定の成果を計ることはできるのではないかと考える。

(問) 職場内での労働環境の顕著な変化として、現場では、どのような話が出ているか。

(答) 例えば、年に3回程度、係員と課長が個別に面談する機会を設けたことにより、仕事の進め方等について話し合いをする機会が作られたことで、課全体の風通しがよくなり、円滑なコミュニケーションが図れるようになったとの話も出ている。

(問) 教育委員会においても働き方改革は進んでいるのか。

(答) 教育委員会については、全体的に取り組みが遅れている。

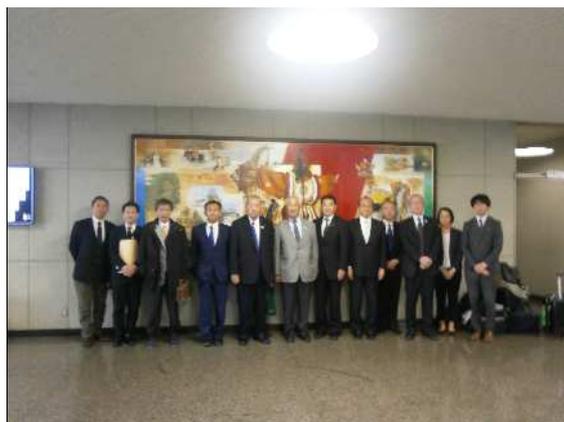
### 4. まとめ

広島県庁において働き方改革に伴う様々な施策が短期間で着実に成果を上げている背景には、次々と施策を打ち出すだけでなく、知事や局長級が集まる会議で各局の働き方改革の浸透状況を毎回報告させることなどにより、各施策の実効性を高めていることや、制度を整えるだけでなく、職員一人ひとりに仕事と生活の両立に関する取り組み目標を設定させるなど、各職員が従来の働き方を見直し、明確なビジョンを持ちながら改革に取り組んでいることが大きな要因であると感じた。

本区においても、長時間労働の是正に向け、台東区特定事業主行動計画において、32年度までに月平均の超過勤務時間数を1割以上縮減する目標を掲げて、勤務時間の臨時変更制度の導入などに取り組んでいる。また、平成29年4月には働き方改革推進委員会を設置し、全庁的な検討を開始したところであるが、広島県庁の実効性ある各種取り組みは、管理職のマネジメント能力の構築や職員の意識の醸成といった観点から参考となる部分も多く、今後の展開を注視していきたい。



視察の様子



広島県庁にて