

# 見える化改革報告書 「税務行政」

抜粋版

平成29年12月26日

主 税 局

# 「税務行政」報告書要旨

## 1 「見える化」分析の要旨

税務行政においても最小の経費で最大の効果を発揮する行動規範が求められるため、人的コストをいかに抑えるかという視点から「委託化の検討」について分析を行う。また、都民（納税者）のニーズを把握し、それが都民（納税者）に還元されているかという視点から、「納税者からの意見・要望等の事業への反映」について分析を行う。

### (1) 委託化の検討

#### 【分析】

- ・委託事務を職員が実施することとした場合の件数相当額と委託料を比較すると、約6.7億円の削減効果がある。
- ・都民サービスの向上など、件数相当額以外の委託の効果もある。
- ・業務フローを分析したところ、委託化していない業務は、「公権力を行使する事務」「少量・分散している事務」「専門性が高い事務」の3つに分類される。それぞれ委託化を図ることが可能か検討する。

#### 今後の方向性

- ・公権力を行使する事務（滞納処分等）・・・ICTを活用することで効率化
- ・少量・分散している事務（窓口業務等）・・・類似の事務との一体化、事務処理を一元的に行うことで委託を実現
- ・専門性が高い事務（問合せ対応等）・・・定型化できるものを切り分けることで委託を実現

### (2) 納税者からの意見・要望等の事業への反映

#### 【分析】

- ・納税者からの意見・要望等に的確に対応するため、25都税事務所及び本庁総務部門に「相談コーナー」を設置するとともに、「ご意見箱」、HP問合せフォームなど広く納税者の声を聴く体制を整備（平成26年度から28年度まで約7万件対応）
- ・一方、納税者からの税務に関する個別相談等は、各部門で対応しており意見・要望等を体系的・網羅的に集約・記録する仕組みがない。
- ・総務部門に寄せられた意見・要望等の大半は、手続きや制度に対する問合せなどが占めており、内容は課税、徴収関係が多い。
- ・納税者から寄せられる意見・要望等の中で、特筆すべきものについては、これまでも業務改善や施策に反映させている。
- ・また、納税者から得た貴重な意見等を踏まえ、改善検討している施策の一例として「口座振替手続の電子化」[2019年度]などがある。
- ・納税者から寄せられた意見・要望等について、現状では全てを体系的・網羅的に把握・管理できていないが、各部門へ寄せられた問合せ内容を確認したところ、次のとおり、類型化される。
  - ① 「ある程度定型化できる問合せ」（証明書の取得方法、申告書の提出先、納付方法等）
  - ② 個人情報に伴う「個別税務相談」（納税通知書・課税明細書の内容確認、分割納付の相談等）

#### 今後の方向性

- ・納税者の意見・要望等を記録する仕組みの構築が必要である。
- ・「ある程度定型化できる問合せ」については、納税者サービス向上などの観点から、問合せ内容を分析し、「FAQ（よくある質問）」として整備し、電話対応の均質化や、HP上でのAI自動応答機能の提供に活用していく。

## 2 今後の改革の進め方

### (1) 更なる業務の委託化

- ・ 所内総合窓口の設置  
税目ごとに分かれている申告書などの受付窓口を、所内総合窓口として1カ所に集約し、委託化を実施する。  
[2018年度に試行的に実施し、具体的なスケジュール等を検討。2019年度から順次実施]
- ・ 証明書（郵送分）発行業務の集約化  
証明書（郵送分）の受付を1カ所に集約し、委託化を実施する。  
[2018年度から業務プロセス等を検討し、2019年度から実施]
- ・ 電話対応のコールセンター化  
納付方法や納期限など、FAQを整備すること等により対応できる定型的な内容については、コールセンターの設置など、委託化を実施する。[2018年度に現状を分析・検証、2019年度から試行し、2020年度から実施]
- ・ 公権力を行使する事務は、委託化ではなく、ICT活用等により効率化・高度化を図っていく。  
[2018年度にAIの実証実験を開始]

委託による事務の効率化を図りつつ、将来的にはICTを活用した効率化を進めることで、納税者の利便性を高めていく。

### (2) 納税者の声を把握する仕組みづくり・納税者サービスの向上

- ・ 納税者の税に対する理解や信頼を得ていくため、納税者から本庁・都税事務所等に寄せられるニーズを的確に把握し、集約・分析を行う仕組みを構築する。[2018年度]  
【具体策】 ①「納税者の声情報データベース（仮称）」を構築し、現場で得た納税者の意見・要望等を網羅的に把握し体系的に記録  
②「主税局業務改革推進委員会（仮称）」を設置し、集約された意見・要望等について、組織課題として改善を検討・実施  
③これらの取組は、主税局ホームページを通じ、公開
- ・ この仕組みにより把握した情報をFAQとして整理・活用し、ホームページ上でのAIによる自動応答機能の実証実験開始[2018年度]や、電話対応の迅速化など、納税者サービスの向上及び問合せ対応業務の効率化を図る。  
⇒将来的にはAI技術の活用により、納税者の意見・要望等の記録・集約・分析に係る職員作業の自動化を図るとともに、納税者の声をより効率的・効果的に業務改善に活用できる仕組みへと切り替えていく。

納税者からの意見・要望等を反映させる仕組みを構築し、更なる納税者サービスの向上へつなげていく。

# 分析の視点

## 税務行政に対する一般的なイメージ

税務行政は、地方税法等の関係法令によって、直接公務員が行うものと考えられている。

### 視点その1

税務行政組織といえども、最小の経費で最大の効果を発揮するという民間企業と同様の行動規範が求められる

税務行政の遂行にあたっては、マンパワーの比重が大きいいため、人的コストをいかに抑えるかという視点で日常業務を再点検

(1) 委託化の検討

### 視点その2

税務行政組織といえども、都民福祉向上の観点から都民(納税者)目線に立った都民(納税者)のためのサービスが提供されなければならない

都民(納税者)のニーズをしっかりと把握し、それが都民(納税者)に還元されているかという視点から日常業務を再点検

(2) 納税者からの意見・要望等の事業への反映

## 税務事務の外部委託による効果対費用(主なもの)

委託事務の内容について、職員が実施することとした場合の人件費相当額と委託料を比較すると、約6.7億円の削減効果を出しているといえる。

(単位：万円)

部門	事 項	委託先	委託効果 (人件費相当額)	委託料
課税	自動車税事務委託(1985年度～)	監理団体	△ 83,216	54,869
	軽油引取税に係るデータ入力委託(1992年度～)	民間企業	△ 743	546
資産税	家屋評価事務委託(2016年度～)	監理団体	△ 6,688	4,272
	登記済通知書、家屋調査票及び償却資産申告書等処理業務委託(1999年度～)	民間企業	△ 17,089	14,567
	不動産取得税取得情報処理業務委託(2008年度～)	民間企業	△ 2,972	1,347
	固定資産税に係るデータ入力委託(1985年度～)	民間企業	△ 743	549
徴収	都税収納事務、納税証明手数料徴収事務及び自動車税過誤納還付金支出事務の委託 (2004年度～)	民間企業	△ 8,173	6,332
	都税還付事務処理業務委託(2005年度～)	民間企業	△ 7,431	910
	納税推進業務委託(2008年度～)	監理団体	△ 43,837	19,991
合 計			△ 170,892	103,384

※人件費相当額は、2016年度予算の人件費単価(@743万円)を基に算出したものである。

※委託料は、2016年度決算額

# 税務事務の外部委託による効果

税務事務を外部委託することによって、人件費相当額以外にも以下のような効果が出ている。

①都民サービスの向上

## <自動車税事務委託>

自動車税コールセンターにおいて、オペレーターが電話対応を効率的に行うことで、高い電話応答率を実現

○電話応答率（繁忙期）：着信件数・応答件数・応答率

2012年度（委託前） 6.6万件・2.1万件・31.6%

2016年度（委託後） 3.2万件・2.8万件・87.8%

②事務処理スピードのアップ

## <納税推進業務委託>

徴収初動業務や口座振替業務など、電話対応等の類似する業務を集中化して実施することにより、作業効率が向上しスピードアップが図られるとともに、納税推進業務のワンストップサービスを実現

③事務処理の正確性の向上

## <固定資産税、軽油引取税に係るデータ入力委託>

膨大な量のデータ入力事務を一貫して委託することで、事務処理の正確性が向上

職員は公権力の行使にあたる業務に専念

委託による効果が発揮できなかった例

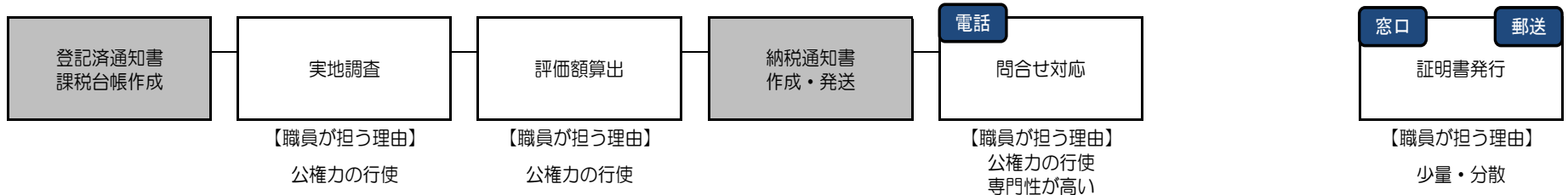
## <分別調査>

2007年度から、現地調査により家屋の状況等を確認・判定する事務について委託を開始したが、最終的な確認・判断は職員が行う必要があるため、結果的に再点検が必要になり、かえって確認業務が増加するという非効率な状況が生じたため、2011年度には廃止した。

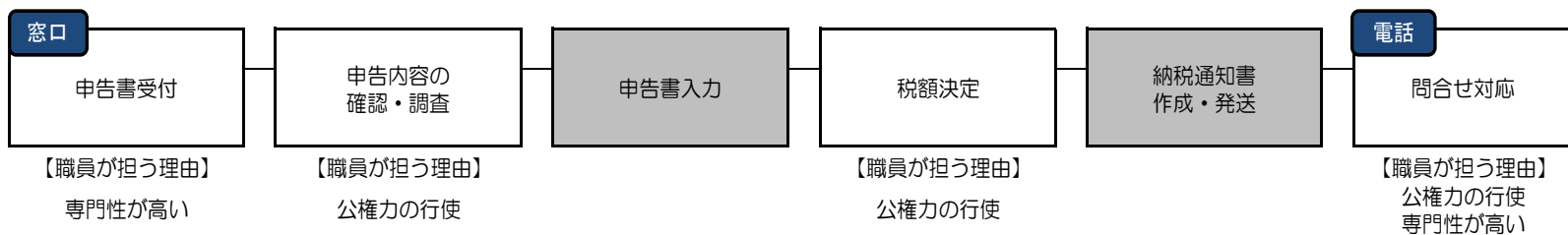
# フローチャートによる事務内容分析

課税・徴収事務について、フローチャートを用いて分析すると、職員が担っている事務は、概ね以下のとおりに分類できる。

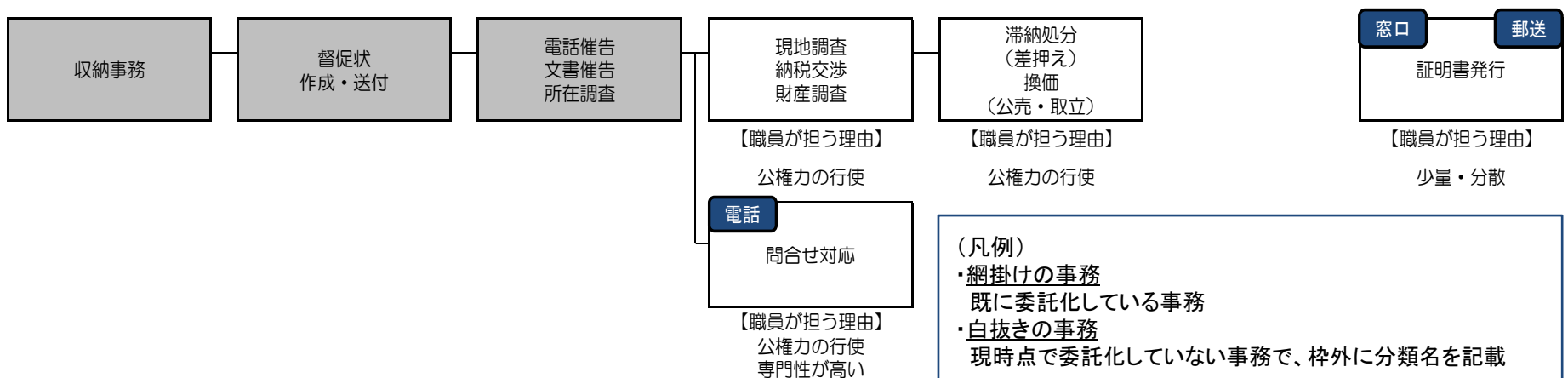
## 【固定資産税（土地・家屋）】



## 【固定資産税（償却資産）】



## 【徴収】



# 税務事務の更なる委託化に向けた検討

税務事務の委託にあたっては、法令上の制約、事務処理の効率性などの様々な課題があるが、更なる委託化を進めるためには、個々の業務について検討が必要である。

現在職員が行っている事務	委託に向けた視点・課題	方向性の整理	具体的取組
<p><b>①公権力を行使する事務</b>                      (例)滞納処分、財産調査など</p> <p>構成比：70%</p>	<p>公権力の行使に付随する事務については委託が可能であるが、事務処理の連続性を分断し、非効率になる恐れがある。</p>	<p>公権力の行使に付随する事務で、委託に適さないものについては、ICTを活用することで効率化・高度化を図る。</p>	<p>ICTの活用</p>
<p><b>②業務量が少量・分散して委託効果がない事務</b>                      (例)証明書発行など</p> <p>構成比：10%</p>	<p>類似の事務にも拘らず税目ごとに処理している。これを見直すことで委託が可能か分析する必要がある。</p>	<p>類似の事務との一体化や、事務処理を一元的に行うことで委託化を図る。</p>	<p>①所内総合窓口の設置                      ②証明書(郵送分)発行業務の集約化</p>
<p><b>③専門性が高い事務</b>                      (例)問合せ対応など</p> <p>構成比：20%</p>	<p>例えば「問合せ対応」は、税務用語の知識が求められるなど、専門性が高い事務であるが、その内容には、納付方法や納期限についてなど、ある程度定型的なものも含まれるため、内容を分析する必要がある。</p>	<p>専門性が高い事務でも、定型化できるものを切り分けることで委託化を図る。</p>	<p>電話対応のコールセンター化</p>



## 更なる業務の委託化等の取組内容

これまでの分析結果を踏まえ、具体的に以下の内容に取り組む。

	現状	取組
所内総合窓口の設置	<p>&lt;窓口業務&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都税事務所内の申告書・証明書などの受付窓口は、税目ごとに分かれている。</li> <li>・来庁者は申告内容、証明内容にあわせて、複数の窓口に行かなければならない。</li> </ul>	<p>所内総合窓口の設置</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都税事務所内の申告書・証明書などの受付窓口を1か所に集約し、納税者の利便性の向上を図る。</li> <li>・集約することでロット量を確保し、委託化を実施する。</li> </ul>
証明書(郵送分)発行業務の集約化	<p>&lt;証明書(郵送分)発行業務&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・証明書(郵送分)は、すべての都税事務所で受付を行っている。</li> <li>・事務処理が分散されて、効率性に欠けている。</li> </ul>	<p>証明書(郵送分)発行業務の集約化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・証明書(郵送分)の受付を1か所に集約し、効率的に処理することで、1件あたりの事務処理時間の短縮を図る。</li> <li>・集約することでロット量を確保し、委託化を実施する。</li> </ul>
電話対応のコールセンター化	<p>&lt;問合せ対応&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・都税に関する電話での問合せは、その内容に関わらず、基本的にすべて職員が対応している。</li> </ul>	<p>電話対応のコールセンター化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・納付方法や納期限など、FAQを整備すること等により対応できる定型的な内容については、コールセンターの設置など、委託化を実施する。</li> </ul>
ICTを活用した業務の効率化・高度化	<p>&lt;滞納処分・財産調査など&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・滞納処分や財産調査は、公権力の行使にあたる業務であるため、一連の業務のすべてを職員が直接実施している。</li> </ul>	<p>ICT活用による業務の効率化・高度化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・調書作成の自動化や財産調査先の自動選定など、ICT技術を活用することにより、職員が行う事務処理量の圧縮、判断・決定の精度向上に向け、検討を進める。</li> </ul>

# 主税局における意見・要望等の取扱い

- 一般的な広聴機能として、本庁及び各所の総務部門における「相談コーナー」やHPのお問い合わせフォームを設置し、納税者からの意見・要望等に対応(平成26～28の3年度間で約7万件)。
- 一方、納税者からの税務に関する個別相談等は、各担当部門において対応しており、現状、それらを体系的・網羅的に記録・集約は行っていない(参考:平成26～28の3年度間における事務所への電話着信数 約265万件)。

## 総務部門(都税相談コーナー)対応分 (約7万件)

本庁総務部対応分 (約5.5万件)

事務所総務課対応分(約1.5万件)

本庁各部による納税者対応分

### 事務所各課による納税者対応分

(参考)H26～28年度における都税事務所への  
代表電話着信数 **2,653,899件**

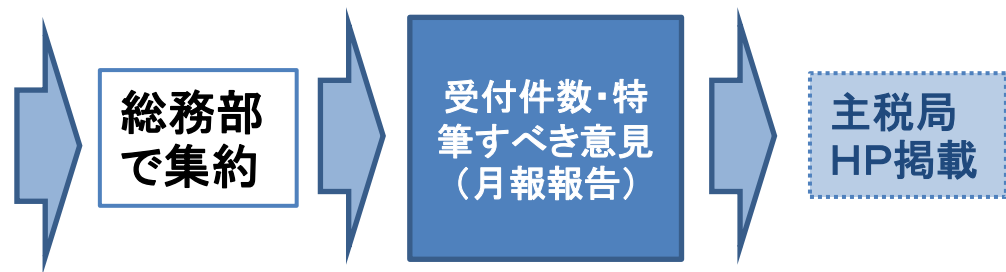
# 総務部門に寄せられた納税者からの意見・要望等

○ 総務部門に寄せられた納税者からの意見・要望等の内訳をみると、手続きや制度に対する相談・問合せが大半を占めており、内容は課税、徴収関係が多い。

## ○主税局の広聴体制

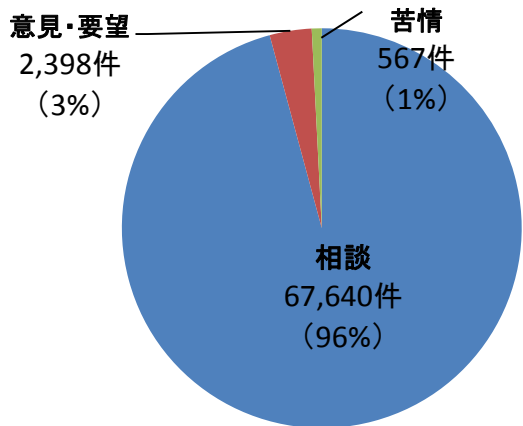
○25都税及び本庁の「相談コーナー」受付  
【電話・来庁・文書】  
○主税局HP受付  
○ご意見箱  
○都民の声課(生文局)  
○他局受付分

H26～H28年度  
総計約7万件



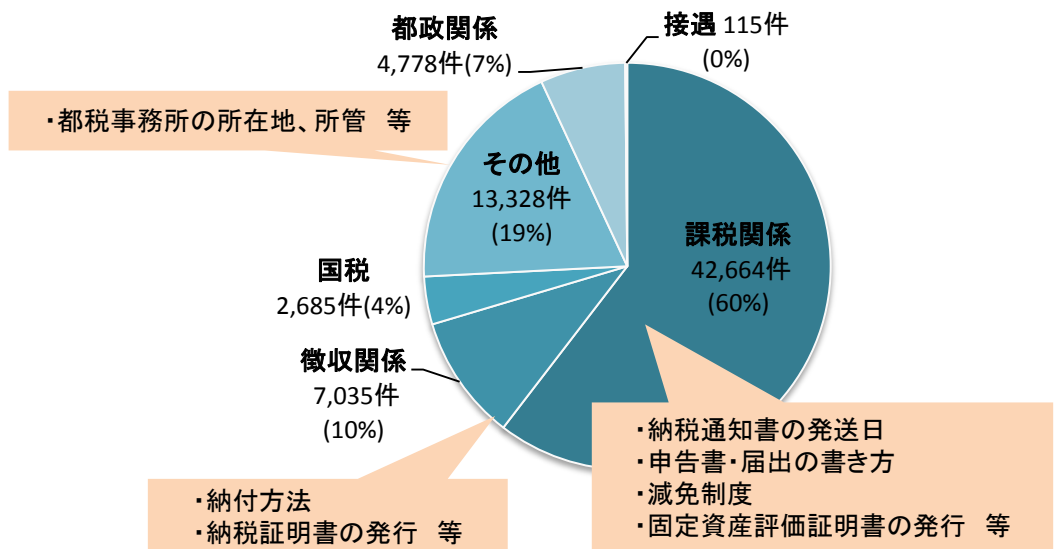
## ○意見・要望等の内容

< 税務相談等の種類 >



H26～H28年度 総計 70,605件

< 税務相談等内容別の分類 >



## 納税者からの意見・要望等の施策への反映

○ 納税者から寄せられた意見・要望等について、その全てを体系的・網羅的に把握・管理することは現状できていないが、特筆すべき貴重な意見については、極力、各部門において業務改善や施策に反映させている。

### <既に改善が行われている意見・要望等>

	意見・要望等内容	改善策等
①	都税事務所の案内図の記載内容が分かりにくい。	ホームページに従来の案内図に加え、汎用性・検索性の高いGoogleマップを併記
②	窓口職員の言葉づかいが悪く、不親切だ。窓口に出すべきでない。	・該当所へ連絡し、所内の指導等徹底 ・全体所長会で、総務部長より各所長へ注意喚起 ⇒事例等分析し、主税局接遇マニュアルを作成し、職員へ研修実施
③	ホームページの法人住民税の均等割Q&Aについて、H27年度税制改正の内容がわかりづらい。	均等割Q&Aを充実させるとともに、誤りや問合せの多い事項についてまとめた「チェックポイント」を掲載
④	ホームページには、事業所税の申告書がPDF版しかダウンロードできず不便である。Excel版を様式集に追加して欲しい。	納税者に、より利便性の高いExcel版様式をホームページの様式集に掲載
⑤	インターネットによる納税通知書の送付先変更届は出せないのか。	電子申請による送付先変更届の提出開始
⑥	固定資産税等についてクレジットで支払えるようにしてほしい。	クレジットカード納付の税目拡大と期間を通年に変更
⑦	催告書等に英語の説明文書をつけてほしい。	催告書等同封文書及び処分調書の説明文書について、「英語」、「中国語」、「韓国語」の三カ国語を作成・活用

### <改善に向けて検討している意見・要望等>

	意見・要望等内容	改善策等
⑧	納税通知書到着直後に口座振替依頼書を郵送したのに、振り替えられていない。	Web(電子申請)による口座振替の申請が行えるようシステム改修を準備中【H31年度導入予定】
⑨	自動車税についても便利な、口座振替で支払いたい。	所有者の変更が多い自動車税についても口座振替が導入できるよう仕組みを検討中
⑩	法人二税を、各県分について一括で支払えるようにしてほしい。	地方税共通納税システムの構築を総務省において検討【H31. 9予定】

# 各部門に寄せられた納税者からの問合せ等

○各部門に日々寄せられる問合せについて、内容を聴取したところによると、「手続」や「制度」等、「ある程度定型化できる問合せ」と、個人情報に伴う「個別税務相談」の2つに類型化されると考えられる。

○今後、全ての問合せを網羅的に把握していく中で、その内容やボリューム等の傾向をしっかりとつかみ、それを納税者サービス向上のためにどのように活用していくかを検討していく必要がある。

		○課税部門	○資産税部門	○徴収部門
① ある程度定型化 できる問合せ	手続	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人の設立届・異動届等</li> <li>・申告書の提出先について</li> <li>・自動車税の減免申請方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・郵送での評価証明取得方法</li> <li>・証明取得時の本人確認書類</li> <li>・送付先変更届について</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・郵送での納税証明取得方法</li> <li>・証明取得時の本人確認書類</li> <li>・期限切れの納付書での支払</li> <li>・納税通知書の再発行</li> <li>・口座振替の手続</li> </ul>
	制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人都民税均等割の計算</li> <li>・税率</li> <li>・省エネ減免</li> <li>・外形標準課税の対象判断</li> <li>・課税対象となる業種</li> <li>・宿泊税、宿泊料金の定義</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・税率</li> <li>・税額算出方法</li> <li>・納税義務者について</li> <li>・各種軽減制度</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支払後の督促状</li> <li>・納付方法(クレジット納付他)</li> <li>・納付場所</li> <li>・延滞金制度</li> <li>・徴収猶予制度</li> <li>・公売について</li> </ul>
② 個別税務 相談	相談	<ul style="list-style-type: none"> <li>・申告書の具体的な記載方法</li> <li>・納税通知書の内容確認</li> <li>・予定申告等の内容確認</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・納税通知書の内容確認</li> <li>・課税明細書の見方</li> <li>・土地・家屋評価・認定</li> <li>・納税義務者の認定</li> <li>・軽減の適用の可否</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・督促状の内容確認</li> <li>・催告書の内容確認</li> <li>・分割納付の相談</li> <li>・財産調査・滞納処分</li> <li>・納税交渉</li> </ul>

## 納税者からの意見・要望等への対応に係る課題と今後の方向性

- 納税者の税に対する理解や信頼を得ていくためには、本庁・都税事務所等に寄せられる意見・要望等を正確に把握し、納税者サービスの向上につなげていくことが重要
- そのためには、税務相談等により得られた納税者のニーズを的確に把握し、集約・分析を行う仕組みが必要

### 納税者のニーズを的確に把握し記録するための仕組みづくり

- 納税者のニーズを的確に捉え、部門横断的な活用が図られるよう、以下の取組を速やかに実施
  - ・各所・各部に寄せられた問合せを網羅的に把握し、TAIMS等既存のシステムを活用して、問合せ内容の全てを継続的に記録
  - ・全ての問合せ内容を集約・DB化し、どの部門においても全局的な視点から、課題検討を行うことができる仕組みの構築

### ニーズの集約・分析

#### ある程度定型化できる問合せ内容の活用

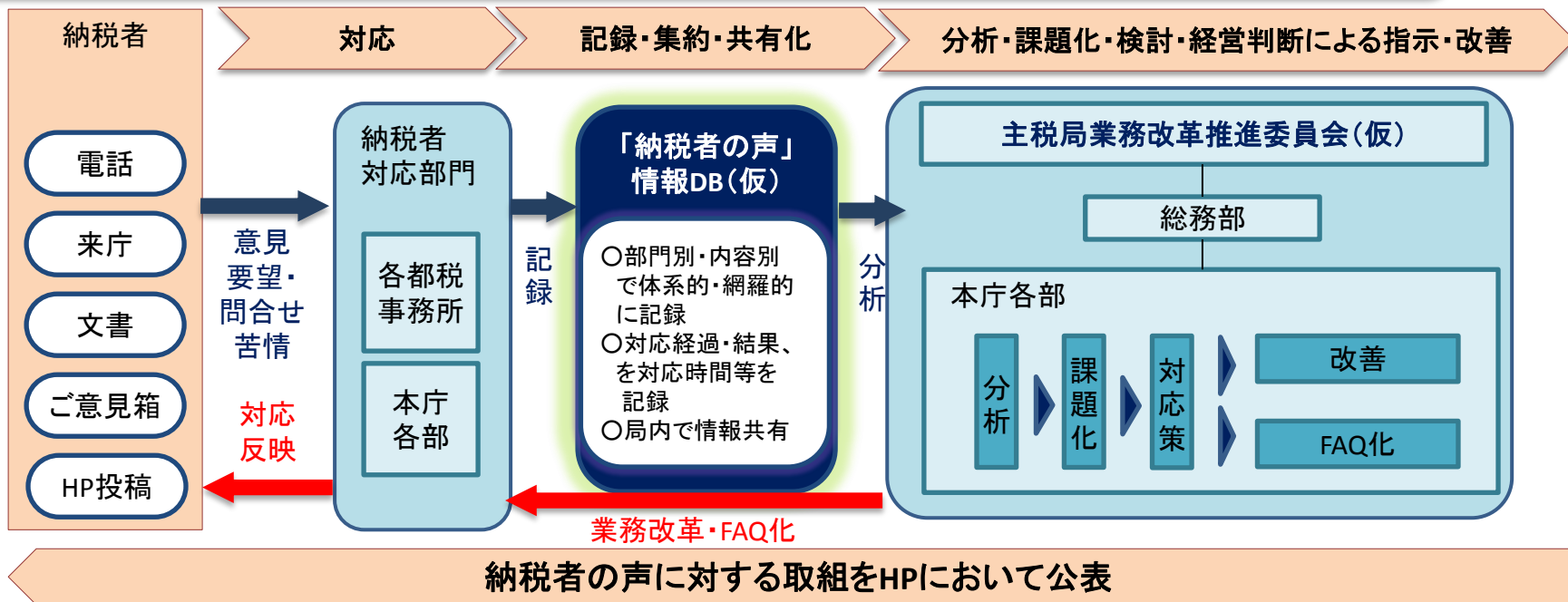
- 納税者利便性の向上・広聴業務の効率化
  - ・問合せ内容を体系的・網羅的に整理分析し、「FAQ」として整備
  - ・「FAQ」を活用し、電話対応の時間短縮や精度向上、HP上での自動応答機能の提供を目指す。

#### 個人情報に伴う個別税務相談

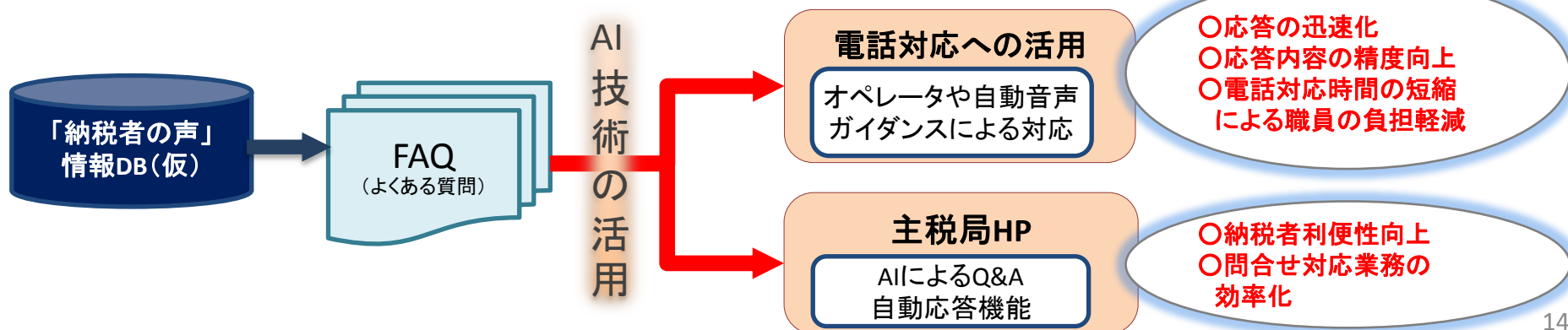
- 職員が適切に対応
  - ・個人情報に基づき個々の納税者に応じたきめ細かな対応
  - ・納税者のニーズを的確に把握
  - ・税の仕組みや税制改正等の趣旨を踏まえた、丁寧でわかりやすい説明
  - ・様々なケースに対応できる、知識・スキルの向上

# 納税者の声を把握する仕組みづくり・納税者サービスの向上

## 【第1段階】 納税者の声を記録・活用する仕組みづくり



## 【第2段階】 FAQ(よくある質問) を活用した納税者サービスの更なる向上



# 今後の取組スケジュールについて

今後の取組スケジュールは、以下のとおりである。

項目	年度		
	2018	2019	2020～
更なる業務の委託化			
所内総合窓口の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集約する業務の整理</li> <li>・試行実施、効果検証</li> <li>・スケジュール検討</li> </ul>	施設改修計画及び検証結果を踏まえ、順次実施	
証明書(郵送分)発行業務の集約化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・集約する業務の整理</li> <li>・実施体制の検討</li> <li>・納税者への周知</li> </ul>	実施	
電話対応のコールセンター化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状の分析・検証</li> <li>・試行内容の検討</li> </ul>	試行実施、効果検証	検証結果を踏まえ実施
ICT活用等による効率化	AIの実証実験	検証結果を踏まえ検討	
納税者の声を把握する仕組みづくり			
納税者の声を記録・活用する仕組みづくり		実施・FAQ化・効果検証・改善	
電話対応への活用 (オペレータや自動音声ガイダンスによる対応)	試行内容の検討	試行実施、効果検証	検証結果を踏まえ実施
AIによるQ&A自動応答機能(主税局HP)	AIの実証実験	検証結果を踏まえ検討	