

論 説

内部事務一元化の試行と管理運営部門の設置

東京国税局徴収部長

脇 本 利 紀

◆SUMMARY◆

税務署においては、国税庁の所掌事務が「内国税の適正かつ公平な賦課及び徴収の実現」とされていることを踏まえ、賦課事務と徴収事務を別々の部門で所掌し、処理している。しかしながら、賦課事務のうちの課税内部事務（申告書の情報の入力事務等）と徴収事務のうちの国税債権債務の管理事務（国税の収納・還付事務等）は、ともに内部事務であり、かつ、密接に関連することから、これらの事務を一つの部署で一体的に処理することが効率的であると考えられる。

内部事務の一元化とは、このような問題意識に基づき、平成 13 事務年度以降、各地で試行をかさね、全国の税務署（平成 18 事務年度は 48 署、平成 19 事務年度以降は 61 署）での試行を経て、平成 21 年 7 月から管理・徴収部門を管理運営部門と徴収部門に改組し（同一の統括官部門で管理運営事務及び徴収事務を所掌する場合には、「管理運営・徴収部門」を設置。）、全署で実施することとなったものである。

本稿は、内部事務一元化の試行と平成 21 年 7 月の管理運営部門の設置にいたる経緯を改めて振り返り、税務行政を取り巻く環境の変化の中で取り組んできた内部事務一元化の考え方について、生産工程の管理手法である TOC（制約条件）理論の概念等も織り込みつつ整理を行ったものである。

（税大ジャーナル編集部）

目 次

はじめに	92
1. 内部事務一元化の導入の背景	93
(1) 厳しい定員事情	93
(2) 申告納税者数の増加	93
(3) 新たな制度の導入（行政需要の増加）	94
(4) 調査事案の複雑困難化	94
(5) 国税総合管理（K S K）システムの全国展開	94
2. 国税局での試行と評価	95
(1) 国税局での試行	95
(2) 国税局での試行の評価	95
(3) 全国での試行を行うに当たっての検討課題	96
(4) 平成 18 事務年度以降の試行	97
3. 国税庁主導による試行	97
(1) 平成 18 事務年度の試行	97
(2) 平成 19～20 事務年度の試行	98
4. 全署実施後の事務運営	98
(1) 柔軟な事務処理の推進	99
(2) 統括国税徴収官によるマネジメント	99
(3) 事務系統横断的な事務運営と参加意識の醸成	100
おわりに	101

はじめに

国税庁の所掌事務が「内国税の適正かつ公平な賦課及び徴収の実現」⁽¹⁾とされていることを踏まえ、税務署においては、賦課事務と徴収事務を別々の部門で所掌し、処理している。具体的には、賦課事務を所掌する個人課税部門、法人課税部門等と徴収事務（国税債権債務の管理を含む。）を所掌する管理・徴収部門⁽²⁾を設置し、これらの事務を処理してきたところである。

ところで賦課事務のうちの課税内部事務（申告書の情報の入力事務等）と徴収事務のうちの国税債権債務の管理事務（国税の収納・還付事務等）は、ともに内部事務であり、かつ、密接に関連することから、これらの事務を一つの部署で一体的に処理することが効

率的であると考えられる。すなわち既存の内部事務処理手順を事務系統横断的に見直し、標準化・共通化を推進するとともに、事務系統間に存する内部事務の繁閑の平準化を図るため、各事務系統の内部事務担当者等を集中配置した上で、事務系統横断的な事務計画の下で内部事務を処理する取組により、効率のかつ効果的な事務運営が実現できるものと見込まれた⁽³⁾。

内部事務の一元化とは、このような問題意識に基づき、平成 13 事務年度⁽⁴⁾以降、試行をかさね、平成 18 事務年度以降は国税庁の指示の下、全国の国税局（沖縄国税事務所を含む。以下同じ。）の税務署（平成 18 事務年度は 48 署、平成 19 事務年度以降は 61 署）での試行を経て、平成 21 年 7 月から管理・徴

収部門を管理運営部門と徴収部門に改組し（同一の統括官部門で管理運営事務及び徴収事務を所掌する場合には、「管理運営・徴収部門」を設置。）、全署で実施することとなったものである。

内部事務一元化は、機構・定員、事務運営及び事務処理を一体的かつ事務系統横断的に見直すという組織改革である一方、対象となる内部事務は、税務行政の根幹を支える重要な事務であり、厳正・的確な事務管理の徹底が要請されることから、円滑な全署実施に向け、万全を期すことが要請されたところである。本稿では、内部事務一元化の試行と平成21年7月の管理運営部門の設置にいたる経緯を振り返り、税務行政を取り巻く環境の変化の中で取り組んできた内部事務一元化の考え方について整理していくものである^⑤。

1. 内部事務一元化の導入の背景

国税庁の使命は、「納税者の自発的な納税義務の履行を適正かつ円滑に実現する」^⑥ことにある。国民から負託された責務を果たすために、国税庁では、納税者の視点に立った適切な情報の提供などを通じ、納税者が納税義務を理解し実行することを支援する活動（納税環境の整備（納税者サービス））や、善良な納税者が課税の不公平感を持つことがないよう、納税義務が適正に果たされていないと認められる納税者に対し、的確な指導や調査を実施することによって誤りを確実に是正する活動（適正・公平な税務行政の推進（コンプライアンスの維持・向上））により、内国税の適正かつ公平な課税の実現を図っている。

ところで、我が国は、かつてない速さで少子・高齢化が進んでおり、貯蓄率が著しく低下するとともに、労働力人口の減少が見込まれるなど、いわゆる「右肩上がり経済」が終焉を迎え、このような動きを背景に現在、さらなる行財政改革の要請が強まっている。また、このような社会を支えるための税制の見

直しも行われている。

更に経済活動について見ると、IT化が著しく進展し、経済のグローバル化により、個人や企業の国境を越えた活動が広がりを見せており、このような経済社会の動きを背景として、以下で述べるように、定員の増加が困難な中で、申告者数が更に増加し、調査事案も複雑・困難化するなど、税務行政を取り巻く環境は、質・量ともに厳しさが増してきていると言える。このような中で仕事のやり方を工夫し、一層の効率化を図っていくことで、新たな行政需要に適切に対応していくのが大きな課題となっているところである。

まずは、税務行政を取り巻く最近の状況を振り返ることで、内部事務一元化の背景を見ていくこととする。

(1) 厳しい定員事情

国税庁の定員については、昭和40年代後半から昭和50年代は5万2千人台で推移し、その後、平成元年の消費税の導入、平成3年の地価税の導入に伴い定員が増加してきたが、厳しい財政事情等を踏まえ国の行政組織の減量、効率化を図るため閣議決定された「新たな府省の再編以降の定員管理について」^⑦に基づいた計画的な定員の削減を図ってきた結果、平成9年度にピークとなり、平成18年度までの9年間に1,000人を超える定員が減少した。平成19年度からは、定員増加に転じ、平成20年度では5万6,216人となっている^⑧。

このような厳しい定員事情の中で国税庁の任務である内国税の適正かつ公平な賦課及び徴収などを的確に実施していくためには、事務処理を不断に見直していく中で効率化を図ることで、新たな行政需要にも的確に対応していくことが求められている。

(2) 申告納税者数の増加

所得税の確定申告件数の推移を見ると平成18年分確定申告件数は全国で2,349万件となっており、10年前の平成8年分と比較すると

384 万件の増加 (120%) となっている。このうち還付人員をみると 18 年分においては 1,225 万件となっており、10 年前と比較すると 343 万件の増加 (139%) となっている⁽⁹⁾。

このような申告者数の増加の主な要因としては、最近の税制改正の影響も一要因となると考えられる。例えば、平成 16 年度の税制改正により老年者控除の廃止、公的年金等控除の縮減が行われたが、この結果、今まで所得税が課税されていなかった公的年金等の受給者が、新たに源泉徴収の対象となって、確定申告で精算を行うこととなった。また、平成 15 年の税制改正で消費税の免税点が 3,000 万円から 1,000 万円へ引き下げられたが、これまで免税業者として申告を要しなかった消費税事業者が新たに申告を行うことになった。これら公的年金受給者の増加や新たな消費税事業者のほかにも、中途退職者による還付申告件数の増加、共働き世帯の増加など様々な理由から年末調整で完了しない給与所得者の増加といった要因も加わって申告者数が増加傾向を示すものと考えられている⁽¹⁰⁾。

なお申告者数が増えると確定申告事務などの事務が増加するととどまらず、その後の処理、すなわち、還付事務、債権管理事務、滞納整理事務、誤った申告を是正するための事後処理事務といった申告後の事務も増加することとなり、全体としての事務負担の増加につながる事となる。

(3) 新たな制度の導入 (行政需要の増加)

平成元年の消費税の導入以降、わが国の税制は各種の見直しが行われてきている。主要なものを上げると、平成 7 年には消費税率の引き上げ、簡易課税制度の改正など、平成 9 年には国外への送金などに関する資料情報制度が採用されている。また、平成 10 年には地価税の凍結、帳簿・書類の電子データ保存制度の導入、平成 13 年には商法の改正をうけた企業組織再編税制の整備、そして平成 14 年には連結納税制度が導入されている。これ

以降も e-Tax (電子申告・電子納税) の導入、新たな信託法の制定に伴う信託税制の整備、三角合併の施行に関する法人税法の改正など、数多くの重要な制度改正が行われており、これらの制度改正に適切に対応していく必要があることから、執行を巡る事務は質量ともに増加してきていると言える⁽¹¹⁾。

(4) 調査事案の複雑困難化

税務行政を取り巻く環境の変化については、申告者数の増加という「量」的側面のほか、経済取引の広域化、高度情報化、国際化の進展に伴う個々の調査事案の複雑困難化の進展という「質」的な側面も看過することのできない要因である。適正・公平な課税を確保するため、国際的租税回避スキームや電子商取引など先端分野への対応、広域的に事業展開する企業グループへの対応が必要となっているなど、調査事案の複雑困難化への対応が求められている⁽¹²⁾。

(5) 国税総合管理 (K S K) システムの全国展開

国税庁では事務の合理化、効率化について各種の措置を講じてきており、昭和 36 年以降、高度化するコンピュータを利用したシステムの利用拡大を図ってきたが、「①都市局と地方局で異なったシステムにより運用されていること、②近年における経済取引の複雑・広域化、情報化の急速な進展など、税務行政を取り巻く環境が大きく変化する中、更に高度なシステムを構築する必要性が認められるようになってきたこと、③情報処理技術は飛躍的な進歩を遂げてきており、国税事務のより高度なコンピュータの活用が可能な状況になったこと」⁽¹³⁾などから発展性のあるコンピュータシステム (国税総合管理 (K S K) システム) の開発に着手し、平成 7 年以降、順次導入を進め、平成 13 年からは全国での運用を開始した。

国税総合管理 (K S K) システムは、全国の国税局、税務署をネットワークで結び、申

告・納税の事績や各種の情報を入力することにより、国税債権などを一元的に管理するとともに、これらを分析して税務調査や滞納整理に活用するなど、地域や税目を越えた情報の一元的な管理により、税務行政の根幹となる各種事務処理の高度化・効率化を図るために導入したコンピュータシステムである⁽¹⁴⁾。当該システムの全国展開により、従来、都市局と地方局あるいは各種税目間で異なっていたシステムが同一化され、操作性の統一が図られたことにより、全国で統一した事務処理手順の構築が可能となり、その結果、類似の事務処理手順を統合することなどにより、一層の効率的効果的な事務処理が可能となる素地が形成されることとなったと指摘できよう。

2. 国税局での試行と評価

(1) 国税局での試行

上記1で述べたように各種の行政需要が高まる一方で定員が増えない中、限られた資源を効果的、効率的に配分しながらメリハリのある税務行政を行っていくため、従来から事務のIT化、アルバイトや外部業者の活用等が進められた。

内部事務一元化についても、このような背景の中で「税務行政の中長期的課題」の検討項目の一つとして議論が進められたものである。特に国税総合管理（KSK）システムの全署での運用が視野に入りはじめた平成10年頃から、同システムの導入により操作性が統一化されることを契機として、個人、法人などの内部事務と国税債権債務の管理事務との親和性に着目した事務処理の統合について議論が重ねられ、平成14年6月、名古屋国税局の昭和税務署において試行が開始された。その後、平成15年6月に福岡国税局の博多税務署で試行を開始、平成17事務年度には6国税局17税務署で試行を行った。

なお、この段階での試行は、各局の独自施策として実施されているものであり、管理・

徴収部門で国税債権債務の管理を担当する管理事務担当職員と個人・法人等の課税部門の内部事務担当職員が共同して事務処理に当たるとする考え方に基づいた試行であったが、共同して処理する対象事務や事務処理の流れなどは各署で区々であった。

(2) 国税局での試行の評価

平成17事務年度、国税庁ではこれまでの局署での試行を踏まえ、以下のとおり評価を行った。

第一に内部事務の統合に伴い事務の繁閑の平準化と事務処理の効率化が期待できることである。従来、内部事務は事務系統別に処理を行ってきたが、一連の流れの事務であっても課税部門と管理部門でやりとりをしながら処理を行ってきたところである。例えば、納税者の転出入事務は、課税部門、管理部門それぞれが、異動事績・決議の入力、通報・引継等の事務を行っていたが、これらは基本的には同種の事務であることから、事務処理手順を統合、標準化すれば、同一部門で処理することが可能となり、効率化していくことが期待される。また、申告書等の処理事務も、個人・法人別に、申告書の入力、エラー解明等をそれぞれ行った後、管理部門に連絡し、徴収決定、還付手続等を行うという流れになっていたが、申告書等の処理という点では個人と法人の事務は共通しており、管理事務はこれらに続く一連の流れの事務であることから、これらを同一の部門で処理することで重複した手続きの省略や処理時間の短縮が見込まれることとなる⁽¹⁵⁾。さらに個人、法人、管理・徴収といった事務系統の枠を越えて事務量に応じた柔軟な人員投入をすることにより、事務の平準化が図れることも期待できた。

第二に窓口関係事務が集約されることに伴う納税者側から見た利便性の向上である。例えば、納税者から納税証明請求書が提出された場合には、その種類（その1～その4）別に、個人課税部門、法人課税部門、管理・徴収

部門等の関連部署がそれぞれ証明書を作成していたが、納税証明書の種類別に税務署内の担当部署が異なるため、複数種類の証明書の交付を求める納税者については、税務署内の複数部署で証明書の請求・交付を受ける必要があった。さらに事務処理も重複する上、証明書の作成・確認手順が各事務系統で異なることから、システム処理の効率化を図るべきところがあると認められた。このように、従来、各部門で行われていた窓口関係の申告書等の收受、納税証明書の発行、一般相談といった事務を一箇所ですべて対応していくことで、効率化はもとより納税者利便の向上につながることを期待されると考えられた。

(3) 全国での試行を行うに当たっての検討課題

さて内部事務一元化の取組みについては、上記(2)で記載したような効果が見込まれたが、「事務系統別に行っていた内部事務を事務系統や税目といった垣根を取り払い、各税目の事務を標準化・共通化し、同種の事務作業を統合して事務系統横断的に一元処理」していくためには、「事務処理手順の変更に対応した事務提要の作成やシステム修正、そのための予算措置が必要」となる。また、「従来別々の部門で処理していた課税内部事務の一部と管理事務を同一の部門で行う」ことから、「署部門の編成等の機構の見直しも必要」となる⁽¹⁶⁾。このように当該施策を全国で実施していくに当たっては、なお幾つかの課題を試行により検証していく必要があった。

イ 対象事務の確定

第一の課題は内部事務一元化の対象とする事務の確定である。

内部事務一元化では、事務系統別に行っていた内部事務を事務系統や税目といった垣根を取り払い、各税目の事務を標準化・共通化し、同種の事務作業を統合して事務系統横断的に一元処理していくこととなるが、内部事務一元化の担当部門は、後述のとおり組織編

制上のバランスの観点から徴収関係の部署としたことから、「課税に関する事務」の中から、「国税徴収官」が所掌する「徴収に関する事務」に追加して所掌変更することが問題ないと判断された事務のうち、国税債権債務の管理事務と一体的に処理することが効率的であると思われる事務を「一元化事務」として抽出していく必要がある⁽¹⁷⁾。

ここで「所掌変更することが問題ない」とは、新たな部門では「国税徴収官」が事務を行うことから、国税徴収官が事務を所掌しても法令上、問題のない事務を言うこととなる。国税徴収官が所掌するとして差し支えない事務については、質問検査権の行使や税額の確定行為といった事務以外の事務について机上において概念的な整理は行えるが、細部については、18 事務年度の試行において実務上の疑義や問題点を抽出し、確定することとなった。

この背景には、法的には国税徴収官が所掌するとして差し支えない事務であったとしても、例えば、課税部門が所掌する後続事務との関係で課税部門が一体として所掌する方が適切か、あるいは、新たな部門で担当することにより課税部門との調整等の事務量がかえって増加することとならないか、同様に部門間での文書回付の頻度が増加し、かえって事務が煩雑になりはしないかなど、実務上の観点からの検証も必要と考えられたからである。試行署での検証に当たっては、これらの観点からも検討を行うこととなった。

ロ 事務処理手順の検証

第二に、国税総合管理（K S K）システムを修正する前提としてあるべき事務処理手順についても試行署において実際に試行することで問題点等の抽出を行う必要があった。そこでこれらについても平成 18 事務年度において試行により検証することとなった。

ハ 国税総合管理（K S K）システムの修正

内部事務一元化では、申告書の入力等の課

税内部事務と国税債権債務の管理事務を一つの部署で一体的に処理できるよう、事務処理手順の統合・標準化を行うとともに、併せて国税総合管理（K S K）システムを修正する必要がある。システム修正に当たっては、上記の対象事務の確定、事務処理手順の検証を踏まえる必要があることから、これらの作業を概ね「平成 19 年の初頭位」までに目処をつけ、試行署から寄せられた改善要望等を参考としながら、平成 19 年度及び平成 20 年度において順次開発することとなった⁽¹⁸⁾。

二 担当部署（機構・定員関係）

「一元化担当部門は組織編制上のバランスの観点から徴収関係の部署」⁽¹⁹⁾とすることとし、税務署では、管理・徴収部門が一元化内部事務を担当する部門として再編成されることとした。この再編成に伴い、課税部門で処理している事務のうち、一元化内部事務となるもの及び管理部門の事務は、一元化担当部門において処理されることとなる。なお、この時点での新たな部門の当面の名称を「管理運営部門」（仮称）とすることとした。

また、一元化担当部門では、管理部門の事務より多くの事務を処理することとなることから、処理する事務量に応じて、必要な人員を配置することとし、また、国税庁、国税局においても、徴収部の管理課が一元化事務を担当する課として再編成されることとなった。

(4) 平成 18 事務年度以降の試行

以上のような検討を踏まえ、内部事務一元化の試行を国税庁の主導による試行と位置付け、国税庁の策定した事務運営指針に基づき全国国税局の 48 税務署で試行を行うこととなった。また、当該試行について平成 18 年 3 月末に決定された「国税関係業務の業務・システム最適化計画」の一項目として掲載し、「関係機関の了解が得られれば平成 21 年夏頃には全署で実施することを目指す」とされた。

3 国税庁主導による試行

(1) 平成 18 事務年度の試行

イ 試行署の体制等

平成 18 事務年度においては、庁の主導の下、全国国税局の 48 税務署⁽²⁰⁾で内部事務一元化の試行を行うこととなった。

試行署にあっては、具体的には、管理・徴収部門第一統括官、各課税部門第一統括官等及び一元化内部事務を担当する職員で構成する内部事務一元化の試行のためのプロジェクトチーム（以下、「一元化内部事務 P T」という。）を設置し、類似の事務を集約し、その処理を担当する機能別グループを置くなどして一元化内部事務の円滑かつ効率的・効果的な事務処理に努めることとされた。

管理・徴収部門第一統括官は、一元化内部事務 P T のマネージャーとして、一元化内部事務の月間・週間計画等の立案、進行管理、部門間調整等を担当するとともに、現行法令上所掌する債権管理事務等に係る指示及び指導を行うこととした。

なお、国税庁、国税局においても事務局を設置し、試行署の指導監督などを行うこととなった。

ロ 試行目的

試行により検証する事項等、主な試行の目的は以下のとおりとされた。

(イ) 内部事務一元化の円滑な運営

国税庁が策定した事務処理要領に沿って、一元化内部事務 P T が一体となって、一元化内部事務を計画的かつ効率的に処理するとともに、的確な事務処理の確保と事務管理の徹底に努め、円滑な運営の検証を行うこととなった。

(ロ) 一元化対象事務の詳細の確定

一元化内部事務のうち課税内部事務担当で処理すべき事務、及び一元化内部事務以外で一元化内部事務 P T において処理すべき事務がないかを検討し、一元化内部事務の対象事務の詳細の確定に向けて検証に努

めることとなった。

(ハ) 一元化内部事務処理手順の精査等

試行署においては、国税庁が定めた一元化内部事務の事務処理手順に沿って事務を行い、事務系統横断的な見地から更なる標準化・共通化・省力化が可能と考えられるもの又は効率化が見込まれるものがないか検討を行うこととなった。

なお、試行においては、システムの改善により更に内部事務の効率化が図られると見込まれるものについても検証を行うこととなった。

(2) 平成 19～20 事務年度の試行

平成 18 事務年度の試行において一元化対象事務の詳細の確定、事務処理手順の検証を終え、平成 19 年度からシステム修正作業に入ることとなった。また、一元化試行署においては、以下で述べるような事務運営面での検証、ノウハウの蓄積などを行うこととなった。

イ 試行署の体制等

平成 19 事務年度からの試行に際しては、国税局ごとに試行を経験した職員を一定程度確保することや小規模署での更なる検証にも配意し、新たに 13 署を加え、全国国税局の 61 署で試行を行うこととなった。

試行署の体制は平成 18 事務年度と同様であるが、国税庁、国税局の事務局については、庁及び全局ともに将来の担当部署となる徴収部の管理課において所掌することとなった。

ロ 試行目的

(イ) 計画的な事務処理の確立

国税庁が策定した事務処理要領に沿って、一元化内部事務 P T が一体となって、厳正・的確な事務処理と事務管理を徹底しつつ、一元化内部事務を効果的かつ効率的に処理するための計画的な事務処理の確立に努めることとされた。

(ロ) 一元化内部事務の標準化・共通化の推進 管理・徴収部門第一統括官等は、処理す

べき事務ごとの担当者の組み合わせに配慮しつつ、自らが所属する事務系統以外の事務処理に段階的に従事させるなどにより、一元化内部事務 P T の各職員が、一元化内部事務全般の事務処理に従事できる事務運営に向けて一元化内部事務の標準化・共通化の推進に努めることとされた。具体的には、ホワイトボードやミーティングを活用した統括官等による進行管理の手法、月間・週間計画等の作成、効率的な事務処理に向けた O J T 等の進め方などについて検証し、その成果を基に汎用的な手法にかかるマニュアルの策定等を進めていくこととなった。

ハ 全署実施の時期等の確定

なお、平成 18 事務年度から試行を行いつつ、内部事務一元化に伴う事務処理手順の見直し、国税総合管理（K S K）システムの修正（開発）、機構・定員の見直しなどの作業を進めてきたが、平成 21 年 6 月までにはこれらの準備が整うことから、20 事務年度の試行を迎えるにあたり以下のとおりスケジュール等の確定を行った。

- 平成 21 年 7 月の定期異動日から全署において新たな機構・定員に基づく内部事務一元化体制へ移行する。
- 内部事務一元化のための国税総合管理（K S K）システムのリリースは平成 21 年 9 月末頃を目処とする。
- K S K システムのリリース以降、徐々に事務系統横断的な内部事務一元化後の事務処理体制へと移行していく⁽²¹⁾。
- 全署実施を安定的かつ円滑に行うため、平成 20 事務年度において全国統一研修を実施する。

4. 全署実施後の事務運営

管理運営部門の所掌する事務は、申告書の入力、各種届出書の管理、国税債権債務の管理など税務行政の根幹を支える重要な事務であることから、厳正・的確な事務処理を確保

しつつ、効率的な事務処理を同時に行っていく必要がある。このような性格を有する管理運営部門では、試行での検証を踏まえ、以下のような考え方に基づく事務運営を行っていくこととしている。

(1) 柔軟な事務処理の推進

従来、国税債権・債務の管理事務では、事務ごとに担当者を定める「個別分担」を基本とした事務処理を行ってきた。この「個別分担」は、職員の熟練した技能が必要であった手作業処理の時代から行われ、また、国税総合管理（K S K）システム導入前の、操作性の標準化が図られていないシステムによる事務処理を前提としたものであったが、事務と担当者が一対一の関係の中で処理することとなるので進行管理が容易であり、また、担当者は当該事務に精通しやすいという側面がある。しかし一方で、担当者や部門ごとに事務の繁閑が生じた場合であっても、事務の個性が高く、他の事務を支援したり、支援を受けたりすることは難しく、部門全体として見れば必ずしも最適化しがたい側面がある。

従来、個別分担であっても、部門間の連携などにより工夫をしながら個々の職員に与えられた事務をより効率的に処理できるよう努めてきたが、個別分担の事務運営では各担当者が努力したとしても、その成果は担当する事務についての部分的な最適化に止まり、部門全体の最適化は、なかなか困難なものであったと指摘されている。

そこで、管理運営部門の事務運営の基本的な考え方は、部門全体を最適化するため事務系統横断的な事務処理を行っていくこととするものである。この事務系統横断的な事務処理体制においては、原則として職員ごとの担当事務は定めずに、未処理事案数、処理期限などを「見える化」した上で、統括国税徴収官等管理者が策定する事務計画や日々のミーティングの結果等に基づき、職員は必要に応じて、その日、その週に処理すべき事務に従事

することとなる。繰り返しであるが、類似の事務処理については同様の操作性を確保することができる国税総合管理（K S K）システムのメリットを活かすことのできる事務運営であり、これにより、「個別分担」では困難であった事務の繁閑が調整できるようになることから、各職員レベルだけでなく、部門のレベルでも事務の平準化が図られ、管理運営部門全体として効率的な事務処理が行えるようになるものと考えている。

なお、このような処理体制は、毎日、異なる事務に従事することを目指すものではなく、事務運営の基本的な考え方を示したものである。例えば、今日従事した事務が、処理途中となったような場合でも、明日は必ず担当者を入れ替えるとなれば、毎日、引継ぎが必要になり、かえって事務処理が非効率となるような事務運営を強いるものではないことは言うまでもない。また、これまで従事したことのない事務を一人で任されるというような状況も非効率となる。事務系統横断的な体制とは、あくまでも事務運営全体の効率性と事務負担の平準化を同時に達成するための工夫であり、処理すべき事務について、その事務量に応じて、処理可能な担当者を配置して処理にあたるという事務処理のやり方を表現するものである⁽²²⁾。

(2) 統括国税徴収官によるマネジメント

管理運営部門の所掌する事務は、申告書や異動の処理、窓口対応、還付金の還付、現金の収納など納税者からの提出や来署によって生じることから、その事務量は署によって状況は異なるし、同じ署であっても毎年、同じとは限らない。しかしながら、長年の状況から概ねの来署人員や申告書の提出状況、あるいは年間や月間で見た場合の事務量の山谷などの傾向はある程度見込むことが出来ることから、これらを基に事務計画を策定することによって、どの時期にどの事務が繁忙（ピーク）を迎えるかを把握できるであろう。

そこで部門全体を統括する第一部門の管理者である統括国税徴収官は、事務ごとの処理のピーク月を把握すること等を目的とした年間計画を策定することで、繁忙期を見込んだ職員の事務習熟などの計画を策定することができ、また、実際の来署人員等の状況を踏まえて翌月の投下事務量を算定した月間計画を策定した上で、ホワイトボードなどを活用した進行管理により週間、当日ベースに修正し、「どの事務を」「どこまで」「何人で」「いつまでに」処理するかを定め、ミーティングにより各職員に周知していくことで、全体としての効率性や的確性の実行を担保することができる。

このような「見える化」により、処理すべき事務の状況の把握、効率的、効果的な進行管理が可能となることから、統括国税徴収官は、従来の管理・徴収部門には見られない重要な役割を担っているといえる。

(3) 事務系統横断的な事務運営と参加意識の醸成

試行を通じて、事務系統横断的な事務運営は、職員の参加意識を引き出すという部門全体の活性化に寄与することも指摘されている。従来の個別分担方式は、上記(1)にあるとおり事務処理の責任が一義的に個々の職員に帰属することから、事務に精通した職員が事務を行うという意味においては正確さが確保されることとなるが、職員にとってみれば、担当する事務が繁忙期であっても同僚などの助けを求めにくく、また、担当事務の処理に専念するあまり他の職員の仕事を気にかけないといった傾向のある職場を形成してしまう危険性もありうる。

このような職場では、職員相互の人間関係が希薄になりがちであり、かえって職員間の人間関係の緊張感が高まりやすく、同僚の仕事に対する関心をもちにくくなる。長期的に見れば、誤りや問題が明らかになりにくくなり、的確な事務処理や効率性にも不都合が生じることとなりやすいと指摘できるであろう。

内部事務一元化では、事務系統横断的な事務処理を原則としている。このような事務運営を行うためには、年間、月間の事務計画に基づきつつ、日々の事務処理の優先順位をつけて部門の職員全体で行うこととなるが、当然、管理者は、ミーティングなどの場を設けて、個々の職員の事務の進捗状況を把握しつつ、優先順位を付すことになるので、お互いの状況に普段から気を配りあう意識が醸成されることとなる。また、ミーティング等に個々の職員が参加することで主体的に事務に取り組むとの意識を持つことにもつながる。

この結果、お互いに助け合い、全体で問題を共有し考えることを通じて、気付いたことを伝える⇒全員の問題として考える⇒助け合う⇒新たな協力関係を築こうとする意欲が生じる、という循環が、事務の最適化と同時に担当職員の満足感をもたらすものと期待できる。

このような協力関係の醸成は、個々の職員をお互いに知り合う機会をもたらし、個々の職員の人柄や得意分野を知ること、困ったときには誰に相談すればいいのかといったインフォーマルレベル（非定型組織）での協力関係も円滑に機能し、安心して仕事を行える素地となるだろう。

このように管理運営部門においては、事務運営の枠組みを通じて、

- ・お互いが助け合い、特定の職員に過重な負担がかからない職場
- ・上司、先輩等の知恵や経験を参考にしながら、効率的に仕事を行える職場
- ・ミスに気がついたときはその情報を職員間で共有し、ミスの原因まで踏み込んで意見交換することで事務処理誤りを未然に防止する職場

といった、これまで以上に各職員がお互いに信頼し、協力しあえる職場を作り上げていくことができるものと考えている⁽²³⁾。

おわりに

平成 21 年 7 月、管理運営部門が設置されたが、同部門に配置された職員のすべては管理運営部門の所掌事務に精通しているものではないことから、当面は、個々の職員がこれまで従事してきた事務を中心とした処理を行いつつ、職員相互に O J T などを実施、徐々に所掌事務に精通していくことになる。

また、新たな国税総合管理 (K S K) システムのリリースは同年 9 月 24 日に行われ、これ以降はシステムの特性を活かした事務系統横断的な事務運営に移行していくこととしている。

申告書の入力、国税債権・債務の管理、窓口対応など税務行政の根幹となる事務を所掌する部門であり、納税者の利便性向上に直接つながっていくことから、今後、その円滑な定着を図っていく必要がある⁽²⁴⁾。

⁽¹⁾ 国税庁の任務について財務省設置法第 19 条では「国税庁は、内国税の適正かつ公平な賦課及び徴収の実現、酒類業の健全な発達及び税理士業務の適正な運営の確保を図ることを任務とする。」と規定されている。

⁽²⁾ 財務省組織規則第 552 条(改正前)では、統括国税徴収官の職務について「統括国税徴収官は、命を受けて、次に掲げる事務(特別国税徴収官の所掌に属するものを除く。)を分掌する。

- 一 内国税の徴収に関する事務の管理に関すること。
- 二 内国税の還付に関する事務の管理に関すること。
- 三 内国税の徴収に関する不服申立て及び訴訟に関すること。
- 四 会社更生法及び金融機関等の更生手続の特例等に関する法律に基づく更生事件に関すること。
- 五 納税貯蓄組合に関すること。
- 六 物価統制令第二十条に規定する割増金の徴収に関すること。
- 七 税務署の所掌に係る税外諸収入の徴収に関

すること。」

と規定し、同規則第 555 条第 2 項で、「国税徴収官は、命を受けて、第五百五十二条各号に掲げる事務を処理する。」と規定している(改正後の同規則第 552 条には「内国税の賦課に関する事務のうち、内国税に係る課税標準又は税額の決定に関するもの以外のものに関する事務の管理に関すること。」(移管された課税内部事務のこと)が追加されている。)。その上で、国税庁事務分掌規則第 429 条で「統括国税徴収官は、管理・徴収部門を統括する」と規定していた。改正後の国税庁事務分掌規則第 429 条では、「統括国税徴収官は、次に掲げる部門のいずれかに区分し、これを統括する」とし、「管理運営・徴収部門」「管理運営部門」「徴収部門」の 3 つの部門区分を示している。なお、本稿では管理・徴収部門の中で国税債権債務の管理等の事務を専任していた部門を便宜上、「管理部門」としている。

⁽³⁾ 内部事務一元化について、「国税関係業務の業務・システム最適化計画」(2006 年(平成 18 年)3 月 28 日、2007 年(平成 19 年)5 月 21 日、2008 年(平成 20 年)5 月 29 日改定 財務省行政情報化推進委員会決定)(国税庁ホームページ掲載)では、以下のとおり記載されている。

「1 業務を的確に実施するための事務処理の簡素化・効率化

国税庁においては、法人数及び所得税申告者数の増加や消費税法の改正による課税事業者の増加などにより申告・納税の事績管理等の事務が恒常的に増加している。加えて、連結納税制度や相続時精算課税制度の導入等により事務が多様化、複雑化している。

また、行政に対するニーズの変化に伴い、情報公開に係る事務量や納税者への対応に要する事務量も増加している。

これに対し、国税庁は、従来からシステム化による効率化やアウトソーシングの積極的な推進に努めてきたが、限られた定員の下でこれらの事務を的確に処理できるよう、次のとおり、更なる簡素化・効率化に取り組む。

(1) 内部事務の一元化

現在、税務署においては、国税庁の所掌事務が「内国税の賦課及び徴収に関すること」とされていることを踏まえ、賦課事務と徴収事務を別々の部門で所掌し、処理している。

しかしながら、賦課事務のうちの課税内部事務（申告書の情報の入力事務等）と徴収事務のうちの債権管理事務（収納・還付事務等）は、ともに内部事務であり、かつ、密接に関連することから、これらを一つの部署で一体的に処理することが効率的である。

このため、必要となる法令上の手当てを行うとともに、事務処理手順の統合・標準化を行い、あわせてシステムを修正することによってその実現を図る。

具体的には、①一般税務相談、②納税者管理（転出入処理等）、③申告書等の收受、④申告書の発送、入力、⑤収納・還付、⑥納税証明書の発行などを一体的に処理し、事務を効率化する。」

- (4) 事務年度とは、7月から翌年の6月までの一年をいう。
- (5) 国税の賦課・徴収の事務は、納税義務の成立、申告といういわゆる賦課内部事務（広報、指導、入力等）を経て納付、還付という債権債務管理事務（管理事務）を行い、最終的には調査、滞納整理（賦課事務、滞納整理事務）に至る流れとなっている。この事務の流れでは、賦課の内部事務と債権管理等事務という内部事務はそれぞれ部門が分断されていることから、この賦課内部事務と債権管理等事務を統合することで効率化を図ることができるのではないかとこの着想に基づくものである。一般に債権管理等事務や課税内部事務は時期や納税者の動向に応じて、年間、月間、週間で見て変動があることから、事務を統合し人員を集中配置することにより繁閑の平準化が期待できると考えられた。また、課税内部事務はそれぞれの課税部門職員が所掌していたが、来署した納税者や電話による事務の中断による事務処理の非効率や、申告書の入力、納税者の転出入等異動処理、納税証明書の発行など類似の事務を事務系統ごとに行うことの非効率性が指摘されてきたところであった。
- (6) 「「平成 20 事務年度 国税庁が達成すべき目標に対する実績の評価に関する実施計画」について」では、以下のとおり規定されている（国税庁ホームページ掲載）。

実績目標 1：内国税の適正かつ公平な賦課及び徴収

（納税環境の整備）

業績目標 1-1-1：租税の役割、納税意識の重要

性や税務行政について、広く国民各層から理解・協力を求めます。また、国民の意見・要望等を聴取し事務の改善に努めます。

業績目標 1-1-2：納税者の視点に立った適切な情報の提供に努めます。また、問い合わせや相談に対して迅速かつ的確な対応に努めます。

業績目標 1-1-3：申告・納税の際の納税者の負担を軽減し、納税者満足度を高めます。特に、電子申告等 I T を活用した申告・納税の推進に努めます。

（適正かつ公平な税務行政の推進）

業績目標 1-2-1：税務行政の執行に当たっては、法令を適正に適用し、納税者の理解が得られるよう努めます。

業績目標 1-2-2：適正申告の実現に努めるとともに、申告が適正でない認められる納税者に対しては、的確な調査・指導を実施することにより誤りを是正します。

業績目標 1-2-3：期限内収納の実現に努めるとともに、期限内に納付を行わない納税者に対して滞納処分を執行するなどにより徴収します。

業績目標 1-2-4：各国の税務当局と協調を図るなど国際化時代に対応した税務行政に努めます。

業績目標 1-2-5：納税者の正当な権利利益の救済を図るため、不服申立て等に適正・迅速に対応します。

実績目標 2：酒類業の健全な発達

実績目標 3：税理士業務の適正な運営の確保

- (7) 中央省庁等改革基本法及び国の行政組織等の減量、効率化等に関する基本的計画（平成 11 年 4 月 27 日閣議決定）に基づき策定された「新たな府省の再編以降の定員管理について」（平成 12 年 7 月 18 日閣議決定）では、「各府省の国家公務員については、計画期間中、少なくとも 10% の計画的削減、独立行政法人への移行、新規増員の抑制等により、25% の純減を目指した定員削減に最大限努力するものとする。」としている（<http://www.kantei.go.jp/jp/komon/dai19/si2.htm>）（平成 21 年 4 月 9 日現在）。これを受け国税庁では、14 年度から 17 年度までの定員削減目標数を 2,087 名としている（平成 13 年 4 月 9 日第 2 回国税審議会説明資料「国税庁の定員の推移」（国税庁ホームページ掲載）参照）。
- (8) 「国税庁レポート 2008」7 頁（国税庁ホームページ掲載）参照。

(9) 平成 20 年 3 月 19 日第 10 回国税審議会説明資料「平成 19 年分確定申告における取組」(資料 3-1) (国税庁ホームページ掲載) 参照。

(10) 第 7 回国税審議会(平成 17 年 3 月 4 日)において竹田課税部長(当時)は、「申告書の今後の増加の要因でございますが、非常に大きいものとして二つございます。一つは公的年金課税の見直しでございます。平成 16 年度の税制改正で、老年者控除の廃止、公的年金等控除の縮減が行われております。これが平成 17 年分の、つまり今年の所得税から適用になるということでございます。この結果、今まで所得税が課税されていなかった公的年金等の受給者の方が、新たに源泉徴収の対象となって、来年の確定申告で精算をなさることが想定されます。これは、いろいろな仮定をおきまして見積もりますと、それによって新たに申告される方として約 170 万人の増加が見込まれるわけでございます。」「この公的年金課税の見直しによるこの増加要因が大きな一つで、実はもう一つが消費税の改正の関係でございます。(中略) 消費税につきましては、平成 15 年の税制改正で透明性を高める等の観点からいろいろな改正が行われたわけでございます。その中で大きいのが免税点の 3,000 万円から 1,000 万円への引き下げでございます。この最初のページの横側を御覧いただきますと、実は消費税の課税事業者となられるかどうかは、2 年前の売上げが基準となります。したがって、平成 15 年において、この 1,000 万円超の売上げが得られた方は、平成 17 年 1 月から課税事業者となられ、そして平成 18 年に入って消費税の申告を行っていただくということになるわけでございます。」と説明されている(平成 17 年 3 月 4 日第 7 回国税審議会議事録(国税庁ホームページ掲載) 参照)。

(11) 制度改正の動向について、金子宏「租税法(第 13 版)」(弘文堂、2008) 62 頁以降を参照。

(12) 例えば法人の実調率の推移については、平成 17 年 3 月 4 日第 7 回国税審議会配付資料 2 「税務行政を取り巻く環境の変化と国税庁の対応について(参考資料)」参照(国税庁ホームページ掲載)。平成 6 年度～10 年度は概ね 6～7%台で推移していたが、平成 13 年度～15 年度は 4%前後での推移となっている。

(13) 国税庁編「国税庁五十年史」(2000 年 5 月) 471 頁以降参照。国税総合管理(KSK)システ

ムの導入以前は、都市局(東京、大阪、名古屋の各国税局及び関東信越国税局の一部の税務署)で運用されている申告所得税及び法人税に係る内部事務並びにこれらに係る債権管理事務システム、源泉所得税オンラインシステム等、地方局(都市局以外の国税局)で運用される総合オンラインシステム、各種の調査等支援システムが併存して運用されていた。なお、国税総合管理(KSK)システムは平成 7 年 1 月に東京国税局の 2 税務署において試行を開始し、その後、順次導入され、平成 13 年(2001 年)11 月、全国税務署で運用されることとなった。なお、「KSK システム」とは、「地域や税目を越えた情報の一元的な管理により、税務行政の根幹となる各種事務処理の高度化・効率化を図るために導入したコンピュータシステムである。KSK システムは、①入力した申告・納税の事績等をシステム内に蓄積し、国税債権等の一元的な管理が可能となる。②決算事績や資料情報などの蓄積した情報を基に、多角的な分析を行うことで、税務調査の選定や滞納整理対象者の抽出の支援等各種施策の充実に図られる。③納税証明書等をシステムで作成することにより、発行の迅速化が図られる。また、随時の情報参照が可能となることにより、納税者からの問い合わせに対して、より的確かつ迅速に対応できるなど、税務行政の高度化・効率化や適正・公平な課税の実現及び納税者利便の向上に大きく寄与している。なお、KSK システムは、政府が進めている電子政府の実現の一環である電子申告や電子納税等の税務行政の IT 化に不可欠な情報通信基盤でもある。」(国税庁「第 56 回事務年報 平成 18 年度」101 頁参照)。

(14) 前掲注(8)31 頁参照。

(15) 国税広報 No.1950 「なぜ内部事務の一元化を進めるのか」(国税庁 18.6.28) 1 頁参照。

(16) 前掲注(15)2 頁参照。

(17) 一元化事務は国税徴収官が担当するという前提で、賦課事務のうち税額を確定する賦課行為そのものの事務やそれに付随する事務(納税者に対して税法の解釈・適用を示し、指導等を行う事務、調査選定等)を除いた事務のうち、債権管理等事務(管理事務)と同一の部門で処理することが効率的である事務を抽出し、平成 18 事務年度において試行により確定を行ったものである。一般に賦課とは、「税額を確定させる行為」であり、徴

収とは「確定した税額を確実に納めさせる行為」とされているが、賦課に係る事務を概念的に整理すると、①賦課行為そのものとしての事務（公権力の行使により税額を確定するという行為そのものとしての事務をいう。）、②賦課行為に準じる事務（納税義務の成立や納税申告に際して国税当局として意思決定を行い、一定の判断を示すなど、個々の納税者の税額確定に結びつく行為を行う事務をいう。申請書の審査、個別照会への対応、資産評価などの事務が当たる。）、③その他の事務（機械的な事務や一般的な説明、指導等に留まるため、裁量や判断の余地がほとんどない事務であり、個別の税額の確定に結びつかない事務をいう。）に大別できるが、このうち国税徴収官が所掌して差し支えない事務は③に関する事務となる。

- (18) KSKシステムの主な修正としては、納税者の転出の事実を把握した場合を例に見ると、個人課税部門、法人課税部門、管理部門等の関連部署がそれぞれ異動実績の入力を行い、それぞれの統括官に決裁を受けた上、転出通報書及び転出引継書を出し、簿書とともに転入署に搬送していたが、一件の異動に伴う実績入力、決裁、引継書出力及び簿書送付までの過程が各部門で独自・並行的に行われるため、入力、決裁等の事務が重複し、また、各部門間での書類・情報の収受が行われるため、タイムロスが生じるなど、効率化を図るべきところがあった。また、未納税額のある個人納税者について転出処理（入力～簿書搬送）を行った場合、転入事実を再調査することとなっており、再調査の結果、転入の実態がないことが判明した場合には、転入を拒絶することとなり、転出署への簿書の返却、転出署での転出取消処理等が必要となるなど、双方の署に手間が生じていた。そこで、内部事務一元化後は、転出入処理に係る事務を一元化担当部門において一貫して処理することとし、この体制の変更に伴い、

- ① 各事務系統で異なっている異動実績入力・決裁結果入力処理を統合・一本化
- ② 転出通報書及び転出引継書の帳票を統合した上、出力処理を一本化
- ③ 未納税額のある個人納税者の転出処理に際しては、転出事実の登録入力時に、転入署に対し、自動的に照会を実施し、転入署において転入事実を確認後に転出引継書等の作成を実行する

機能を追加

などの修正を行うこととなった。

- (19) 内部事務一元化を法令上の根拠を有する形で実施していくためには、組織法令を改正し、課税関係部署と徴収関係部署の事務の分掌を再整理する必要があるが、現行の組織構造を維持しつつこれを行うとの観点や、庁局署の課税関係部署と徴収関係部署の組織編制上のバランスの観点から、一元化事務を徴収関係部署の所掌事務とすることとなったものである。

- (20) 平成 18 事務年度の試行 48 署及び平成 19、20 事務年度の試行 61 署は以下のとおり。

局 名	署 名
札幌局	札幌北署、釧路署
仙台局	八戸署※、花巻署※、仙台北署、秋田南署、村山署※
関東信越局	水戸署※、下館署、高崎署※、大宮署※、春日部署、十日町署、松本署※
東京局	館山署、佐原署、東金署、麻布署、東京上野署、王子署、足立署、葛飾署、川崎南署、鎌倉署、相模原署
金沢局	魚津署、七尾署、小松署、福井署
名古屋局	岐阜北署、静岡署、名古屋東署、昭和署、豊橋署、小牧署、四日市署
大阪局	上京署、伏見署、生野署、旭署、住吉署、東住吉署、吹田署、八尾署、泉佐野署、兵庫署、芦屋署
広島局	出雲署※、岡山東署、広島西署※、竹原署※、山口署※
高松局	徳島署、松山署※
福岡局	八幡署、博多署、福岡署、佐賀署
熊本局	熊本東署、鹿児島署※
沖縄所	沖縄署

(注) ※を付した署は、19 事務年度より新たに試行を開始した署。

- (21) 内部事務一元化の対象となる内部事務は、税務行政の根幹を支える重要な事務であり、厳正・的確な事務管理の徹底が要請されるが、全署実施当初は全ての一元化対象事務に精通している職員は少ないことに鑑み、試行期間中においては、未経験事務への習熟を効率的に実施できるよう段階を経て事務に習熟していくプロセスを検証した。各試行署では、

○ステップ 0 従来の事務系統の事務を中心に処理

○ステップ 1 従来の事務系統の事務を中心に処理しつつ、必要に応じ同一事務系

統の職員の事務を応援

○ステップ2 他事務系統への応援を開始（他系統事務を徐々に習熟するステップ）

○ステップ3 一定期間ごとに担当事務を変更（他系統事務をより幅広く習得するステップ）

○ステップ4 グループ内での共同事務処理を実施（その日に処理すべき事務に従事する体制を構築するステップ）

○ステップ5 P T内での共同事務処理を実施との6段階の目標を設定し、設置された一元化内部事務P T職員が順次習熟していくのに効果的な研修、O J T等のノウハウの蓄積に努めた。

(22) 管理運営部門の事務運営の考え方である「事務系統横断的な事務処理」の理論的な整理に当たっては、筆者において生産工程の管理手法であるT O C（制約条件）理論の概念を借用にしている。例えば確定申告期のような繁忙期における還付金処理では、課税部門での相談⇒申告書の收受⇒管理運営部門での申告書の入力⇒課税部門での申告審理・申告者への照会等⇒管理運営部門での還付手続きという流れになるが、どの過程で事務の滞留が生じても事後の処理に大きな影響を及ぼし、ひいては還付金の早期還付が困難な状況に立ち至ることも想定される。このような状況では、日々の事務管理を通じて制約（ボトルネック）を発見し、当該制約に人員を集中的に配置し事務を促進する必要がある。また、場合によっては制約が発生している前工程の事務処理のペースを落とすことも必要になる。確定申告期以外にも様々な申告書や届出書の処理を行う管理運営部門では、ミーティング、ホワイトボードの活用などにより制約を特定し、当該制約を改善することで部門全体の最適化を図るとの基本的な考え方に基づいている。T O C理論については、エリヤフ・ゴールドラット（三本木亮訳）「ザ・ゴール 企業の究極の目的とは何か」（ダイヤモンド社、2001.5）、「ザ・ゴール2 思考プロセス」（ダイヤモンド社、2002.2）を参照。

(23) 事務計画の策定、ホワイトボードやミーティングによる進行管理、未済事案の「見える化」などの手法が、ひいては職場での士気の高揚につながるの考え方の整理に当たっては、高橋克徳・河合太介・永田稔・渡部幹「不機嫌な職場 なぜ社

員同士で協力できないのか」（講談社現代新書、2008.1）を参照。

(24) 事務系統横断的な事務処理への移行については、「今後の各署における事務運営の状況を見極めながら、平成 23 事務年度末を目途に管理運営部門の事務運営が全体として安定するよう努めていく」こととしている（国税広報No.2029「内部事務一元化の全署実施に当たって」（国税庁21.7.1）2 頁参照。）。

【あとがき】拙稿は、平成 18、19 事務年度は国税庁総務課国税企画官として、平成 20 事務年度は東京国税局徴収部長として、「内部事務一元化」の試行に携わった経験に基づくものであるが、拙稿中の意見にわたる部分は全て筆者の個人的な見解である。