

Exアプローチで 未来志向の業務改革を推進

東京都主税局は、固定資産税業務の見直しプロジェクトを推進するため、日立の価値協創手法「Exアプローチ」を採用。本庁の資産税部と都税事務所が組織を超えて連携しながら、関係職員全員の気づきや想いを引き出し、直近の業務改善だけでなく今後の社会変化にも対応しつつ、都民サービスを向上させる新たな業務の方向性までを導き出しました。

組織を超えた 業務プロセス改革に着手

東京都の財政規模は一般会計で7兆460億円(平成30年度予算額)にのぼり、歳入の約7割を都税が占めています。この都税を適正かつ公平に課税・徴収する役割を担っているのが、本庁と25の都税事務所などから構成される東京都主税局です。同局が2017年4月に固定資産税業務の見直しプロジェクトをスタートさせた背景を、課税部 計画課長の中山幸信氏(当時、資産税部 計画課長/前職、税制部 システム管理課長)は「東京都では現在“2020改革プラン”と題した行政改革の一環として、業務プロセスの抜本的な再構築を図るBPR*を進めています。主税局でも長年にわたり事務内容の見直しを行ってきましたが、特に税務業務遂行のための基幹システム(税務総合支援システム/以下、TACSS)の中でも大きなボリュームを占める土地・家屋などの固定資産税業務は、将来に向けたシステム再構築への準備も含めて、業務改善の方針を早急に検討する必要に迫られていました。内部の議論でも多く

の課題が挙がりましたが、それぞれ粒度が異なるため、どこから着手すればよいのか局内だけではなかなか判断がつかない。そこで外部の客観的な視点や現状分析なども踏まえ、期限を明確に区切って先へ進めていくことが不可欠だと考えたのです」と説明します。

また、数あるコンサルティングサービスの中から日立の「Exアプローチ」を採用した理由について中山氏は、「TACSSの立ち上げからシステム構築・運用を担ってきたITの知見と税務行政・実務に深い理解を持つ人財、また冷静な判断と科学的な分析が行えるコンサルティング人財の双方を備えているのは日立さんだったからです」と語ります。

理想では終わらない現実的な成果の獲得に向け、“東京都の最高峰である雲取山の頂上(2017m)を確実にめざそう”というコンセプトから「KUMOTORIYAMA」というコードネームが付けられ、現状共有、実態調査、将来検討という3つのフェーズに分けてプロジェクトは進められました。

* Business Process Reengineering

徹底した現状整理で 一体的な改革意識を醸成

「驚いたのは、私たちが分けて取り組むしかないと考えていた固定(課税)・土地・家屋という3つの業務改革を“同時にやっていきましょう”という日立さんからの提案でした。各業務の専門性や物理的な業務量の多さから当初は無理だと考えていましたが、日立さんの強い熱意に押され、私たちも覚悟を決めました。結局それが大きな原動力となり、わずか1年で大きな成果を出すことができたのです」と笑顔を見せるのは、課税部 計画課 自動車税担当課長の倉木 淑子氏(当時、資産税部 固定資産評価課 GIS推進担当課長)です。

日立は、第1フェーズの現状共有において、これまで固定・土地・家屋に分けて整理されていたマニュアルや業務フローを基に固定資産税(土地・家屋)業務の全体像を整理し、「業務構造図」としてまとめました。この初の試みは、本庁の固定・土地・家屋の各班が一緒に議論し、共通認識を醸成するためのベースとして活用されていきました。そこで整理した課題仮説を踏まえ、第2フェーズでは都税事務所の現場

東京都主税局

東京都主税局

所在地 東京都新宿区西新宿2-8-1
職員数 3,149名(2018年4月1日現在)
事業概要 都税の課税および徴収、税制度の企画など



業務の実態調査に入りました。職員1名に対し日立調査員2名がついて行ったエスノグラフィー調査やインタビューから導き出された結果は、「私たちにとって目からうろこの連続でした」と語るのは、資産税部計画課 課長代理の大野 幸子氏です。

「例えば、都税事務所での業務時のTACSS画面の遷移で、現場の実情に合っておらず、使いにくいと感じている部分があることがわかったり、納税者の方々に送る手紙の様式を各事務所で工夫していた点も、標準化する箇所と自由度を残す箇所に整理すれば、より手間とコストを抑えた均質なサービスが実現できると指摘いただいたり、Exアプローチの手法を使った第三者視点での分析やアドバイスが、現場の潜在的な問題点の抽出や整理に大変役立ちました」と大野氏は続けます。

日立は業務実態の調査から、業務プロセス、ツール、教育、業務管理、納税者対応という5つの観点に基づく問題点と課題を導出。第3フェーズの将来検討では、それらを用いて、あるべき姿や、短・中長期的な解決策などを、2回の全員参加型の協創ワークショップで討議していきました。

「本庁、都税事務所、システム担当者、幹部職員など32名が参加したワークショップでは、日立のファシリテーターの手腕によって皆が積極的に発言し、本当に納得感のある議論ができました。多くの意見やアイデアが出ましたが最後には見事にまとめ上げられ、目標に向かって皆で一緒にがんばろうという一体感が醸成できたのは大変大きな成果でした。それは将来の社会情勢の変化、税制改正などにも柔軟に対応できる組織づくりという面でも収穫



だったと思います」と倉木氏は評価します。

“チーム資産税”として 一体的な取り組みを進める

本庁、都税事務所、担当業務の違いという垣根を越えた“チーム資産税”では、将来のあるべき姿として「組織連携と経緯蓄積へのIT活用と、一体的な業務遂行」を確認。プロジェクトで整理された改善策や実施事項を、各事務所と局内のメンバーで構成された事務運営協議会で検討し、平成30年度から未来志向の業務改革に向けた取り組みを本格展開していく予定です。

「短期的な改善策でも、1回やって終わりではなくPDCAを回して継続的にブラッシュアップしていく必要があります。また中長期的な課題については、将来のTACSSの再構築に備えて業務見直しの

成果をしっかりとシステム仕様に落とし込んでいくことが重要なポイントとなるでしょう。日立さんは都税業務やTACSSに非常に強い熱意を持っていらっしゃる。今後も引き続き、こういった都民サービス向上につながる取り組みをご提案いただければうれしいですね」と語るのは、資産税部計画課長の小林 孝幸氏です。

このExアプローチを活用した協創活動によるプロジェクトの成果は主税局他部門からも大きな注目を集めており、「今後もさまざまな部門の業務改革にこのような手法を活用する予定です」と中山氏は語ります。その期待に応えるため、これからも日立は東京都主税局が推進する未来志向の業務改革やシステム再構築を、多岐にわたるソリューションによって力強く支えていきます。



最終報告会にて(主税局・日立メンバー)

お問い合わせ先・情報提供サイト

(株)日立製作所 公共システム営業統括本部 自治体第一営業部
(株)日立製作所 サービスプラットフォーム事業本部 Exアプローチ推進部
http://www.hitachi.co.jp/ex_approach/