

平成30年12月21日

三鷹市議会議長 宍戸治重様

総務委員長 石井良司

総務委員会管外視察結果報告書

本委員会は、平成30年度管外視察を下記のとおり実施したので報告いたします。

記

1 視察期日

平成30年10月11日（木）から10月12日（金）まで

2 視察先

半田市（愛知県）、野洲市（滋賀県）

3 視察項目

(1) 職員採用試験（HR試験）（半田市）

本市では、謙虚に学び共に進む「創造的な自治体経営」を目指して、平成16年3月に「三鷹市人財育成基本方針」を策定し、平成25年8月に改定した。その基本方針では、三鷹市の強みである職員の「改革のDNA」を着実に継承し、市民満足度を高めながら、「行財政改革」と「参加と協働」に積極的に取り組む「職員力」を高めるため、職員に求められる姿勢や人材育成の方向性を示している。

本市における職員採用試験に当たっても、「三鷹市人財育成基本方針」に記載のある5つの気概（仕事、改革・改善、協働のまちづくり、能力向上、危機管理への気概）等を有し、市民から信頼・信用されるような人材を求めている旨をホームページ等で記載している。

本年度においては、年齢構成や職種を考慮した職員採用試験を実施するとともに、辞退者減少に向けた対策についても検討を行い、優秀な人材の確保に努めている。

そこで、本市議会としても、今後の職員採用試験の参考とするため、先進事例の視察を行った。

(2) 債権管理条例（野洲市）

本市では、平成30年4月に「三鷹市の適正な債権管理の推進に関する条例」を施行した。本条例の施行を踏まえ、納付相談等を通して市民に寄り添い、生活の再建につなげるとともに、市民の財産である債権管理のあり方を点検・検証し、適正化することを目的に、「よりそい・さいけん運動」を推進している。

「よりそい・さいけん運動」においては、関係部署で構成する連絡会を設置し情報共有を行い、実務担当者を中心とした説明会を開催して、職員の理解を深め、条例の趣旨の普及と定着を図っている。あわせて、条例に規定する債権放棄に該当する債権については、時効完成を確認するためのチェックリストを作成し、所管部署である企画部が取りまとめた上で確定し、不納欠損処分を行うこととしている。

このことから、本市議会としても条例の趣旨の普及・啓発や福祉分野等との連携による債権管理の推進、収入未済額の抑制等の参考とするため、先進事例の視察を行った。

4 出張者

(1) 総務委員

石井 良司、高谷真一郎、寺井 均、渥美 典尚、野村 羊子、
後藤 貴光、大城 美幸

(2) 同行職員

総務部調整担当部長 一條 義治

(3) 随員職員

三鷹市議会事務局調査係書記 酒井 崇

職員採用試験（HR試験）

1 HR試験の概要

(1) HR試験とは

「HR試験」は、半田市独自の試験制度で、人材や人的資源を意味する「Human Resource」の頭文字から命名された。市民協働のまちづくりに相応しい「自ら考え、行動できる」多彩な人材を確保するため、多くの自治体で採用されている公務員特有の筆記試験を廃し、受験者の個性や目的意識などを総合的に評価する試験である。

(2) 募集職種、採用予定人数、応募者数、合格者数及び倍率（平成29年度採用試験）

ア HR試験（A日程）

募集職種	採用予定人数	応募者数	合格者数	倍率
事務職【新卒対象】	8名程度	132名	10名	13.2倍
事務職（障がい者）【新卒対象】	2名程度	1名	1名	1.0倍
土木技術職【新卒対象】	2名程度	7名	4名	1.8倍
建築技術職【新卒対象】	1名程度	1名	—	—
保健師	1名程度	4名	1名	4.0倍

イ 一般試験（B日程）

募集職種	採用予定人数	応募者数	合格者数	倍率
事務職（大学・短大卒）	5名程度	42名	6名	7.0倍
事務職（障がい者）	1名程度	1名	—	—
土木技術職	1名程度	1名	—	—
建築技術職	1名程度	0名	—	—
保健師	1名程度	3名	1名	3.0倍
幼児教育士（大学・短大卒）	15名程度	26名	14名	1.9倍
幼児教育士（経験者）	3名程度	3名	2名	1.5倍

(3) 試験日程（平成29年度採用試験）

ア HR試験（A日程）

申込期間 4月16日～4月18日

第一次試験 5月11日～5月12日

第二次試験 5月31日～6月2日

第三次試験 7月1日～7月2日

イ 一般試験（B日程）

申込期間 6月25日～6月27日

第一次試験 7月20日～7月23日

第二次試験 8月17日～8月20日

第三次試験 9月9日～9月10日

2 HR試験を導入した経緯

一般に、多くの新卒の大学生は、大学3年の12月から就職活動を開始していた。一方、半田市では職員採用試験を翌年の7月から開始し、合格発表を9月頃に行っていたため、民間企業と公務員試験を受験する学生にとっては就職活動が長期化していた。

また、半田市では、「誇り・市民感覚・健康・情熱・創造・挑戦・全体最適」を体現できる多彩な人材や組織目標を理解し、自ら考え行動していく人材等を求めている。

このような人材を求める上で、当時の試験方法が適正か検討した結果、就職活動の状況や、学生側の負担、半田市が求める人材の確保などの課題を解決するための手段として、平成24年度の職員採用試験から「HR試験」を導入することとなった。

3 HR試験の特色

(1) 試験日を2カ月前倒し

従来7月から実施していた採用試験に加え、5月からの採用試験としてHR試験を新設するとともに、合格発表も同様に2カ月前倒しし、7月には発表できるようになった。また、試験を早目に実施することにより、採用説明会の日程も早くなり、より多くの学生等に公務員の魅力を早い段階で伝えることができるようになった。

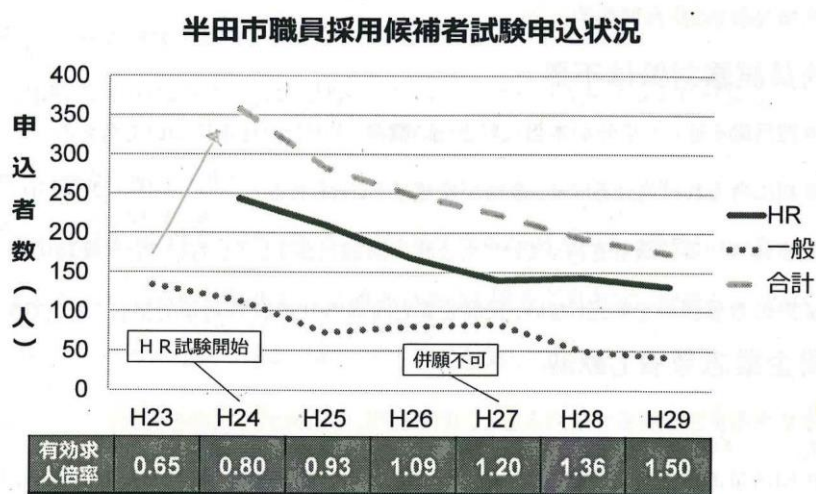
(2) 公務員試験対策が不要

学生は、就職活動を通して自分が本当に就きたい職業、やりたい仕事について真剣に考え、その過程で進路を変更することもある。就職活動の途中で公務員の仕事に興味を持ったとしても、公務員試験対策をしていないことが受験の

ハードルとなっていたため、従来の教養試験を廃し、民間企業と同様の採用試験形態（SPI）を導入することとした。

4 効果について

HR試験導入前の平成23年度の申込者数に比べ、導入後は約200人の増となった。近隣他市町と比較し、一定程度の申込者数を確保できている。また、従来の教養試験を廃し民間企業と同様の採用試験とした結果、民間企業志望の学生でも受験しやすくなり、それまで以上に自ら考え行動できる、多彩な人材の獲得が可能となった。



※半田市提供資料より

5 課題

- (1) 景気回復傾向による民間企業の採用意欲の向上
有効求人倍率が年々上がっており、それに伴って採用試験申込者数も年々減っている。
- (2) 内定辞退者の増加
内定が決まった15人程度（事務職）のうち、3～4人程度が辞退した。
- (3) 公務員試験（教養試験）を課さないことによる採用後の研修制度の充実
自治体職員には法務能力が不可欠である。採用試験で教養試験を課さないため、政策法務の視点による支援を強化するとともに、採用後の効果的な研修の充実により、新規入庁職員の法務に関する知識と経験を深め、組織としての政策法務能力の充実を図る必要がある。

6 対策

- (1) 採用説明会

膝を向き合わせた座談会形式で、人事課職員だけでなく1年目や2年目の先輩職員が、仕事内容や職場の雰囲気等を伝える独自の説明会を年2回（4月、5月）開催している。また、企業展や就職フェア等とは違い経費をかけずに参加ができる大学等での就職説明会を実施している。

(2) 採用パンフレットの作成

平成27年度に、多くの学生等に手に取ってもらえることを目的として、若い職員を集めて週刊誌風の採用パンフレットの案を作成し、市長決裁を経て約4,000部印刷した。そのパンフレットは、市内の公共施設だけではなく、愛知県内外の大学等にも配付するとともに、半田市ホームページでも公開した。インターネットの記事をきっかけに情報が拡散し、テレビやラジオ等でも取り上げられ、市に多数の問い合わせが寄せられた。



平成27年度



平成29年度

※半田市提供資料より

(3) 採用動画の作成

主人公（就職活動生）へ未来の自分から手紙が届くという設定で、半田市職員として働く魅力を5つのメッセージで伝える動画を作成し、動画共有サイト（YouTube）で公開している。再生回数は約1,500回（平成30年3月から10月）

(4) 若手職員向けの政策法務能力に係る研修の実施

第一法規が実施している「自治体法務検定」の受検を目的として、「基本法務コース」と「政策法務コース」の2種類の若手職員向け研修を、HR試験及び一般試験で入庁した職員両方に対し実施している。

◎ 主な質疑

- ・ HR試験を始めたことによる一般試験への影響について
- ・ HR試験で入庁した職員と一般試験で入庁した職員の人事配置に係る考え方について

- ・ HR 試験で入庁した職員の昇任状況等について
- ・ HR 試験で入庁した職員の休職・離職率について
- ・ 画期的な採用パンフレットを作成する上で配慮したことについて
- ・ 採用パンフレットの印刷部数と配付場所について
- ・ 採用パンフレットや採用動画の導入経緯について
- ・ HR 試験及び一般試験の具体的な流れについて
- ・ 入庁後数十年先に管理職となることを見据えた上で、重視する選考基準等について
- ・ HR 試験を導入する前に入庁した職員への好影響について

◎ 主な提供資料

- ・ 半田市における職員採用試験（HR 試験）について
- ・ 半田市職員募集案内（平成27年度、29年度）
- ・ 半田市職員採用候補者試験実施要項（A 日程、B 日程）

債権管理条例

1 野洲市における債権管理条例制定の経緯

(1) 背景

地方自治体が保有する金銭債権は、市税、公共施設使用料、市営住宅使用料等の様々なものがあり、強制徴収公債権、非強制徴収公債権または私債権の3種類に区分できる。市税等の強制徴収公債権は、地方税法の滞納処分の例により強制徴収が可能で滞納が発生した場合には、法の定めにより滞納者の預金、給与等を差し押え、強制的に回収することができる。しかし、非強制徴収公債権及び私債権は、滞納整理に関して法の後ろ盾がないため、民間の債権回収と同様に民事事件の裁判手続きによる強制執行が必要で、訴訟等の専門的な知識を必要としている。

非強制徴収公債権及び私債権については、全国的にも滞納債権の回収が進んでいない市町村が多く見られ、公金の賦課・徴収を怠る事実としての住民訴訟が問題化していた。野洲市においても非強制徴収公債権及び私債権は、所管課の担当者が個々に管理をしていて、十分な体制とは言えない状況であり、さらに、担当者も定期的に人事異動で交代するなど、債権管理に必要な専門的な知識や経験等を維持して行く上で課題があった。また、債権管理事務を行う上で必要となる納付相談、支払督促、訴訟等の各種の手続きに関する統一的な規定や、訴訟への対応を迅速に行える手続き等の整備が進んでいない課題もあった。

これらの課題を解決し、市の債権を効率的かつ効果的に管理するため、債権管理条例等を制定して体系的に市の債権の管理体制及び手法の整備を図ることとした。

※主な債権分類

強制徴収公債権	市税、後期高齢者医療保険料、下水道使用料等
非強制徴収公債権	公共施設使用料、幼稚園保育料、生活保護返還金等
私債権	市営住宅使用料、水道使用料、給食費等

(2) 経緯

平成25年12月に野洲市債権適正管理検討プロジェクトチームを組織し、管理及び徴収に係る現状調査、適正管理手法等の検討を行った。プロジェクトチームは総務課が主導となり、学校教育課、こども課、住宅課、環境課、上下水道課、市民生活相談課で構成され、約2年間の検討を経て、生活再建の視点や生活困窮者への支援を踏まえた野洲市債権管理条例等を平成27年4月1日に施行した。

2 野洲市の滞納等に対する考え方

野洲市では、「滞納は生活状況のシグナルである。滞納から生活困窮に陥るのではなく、生活困窮が先にあり滞納に至る。」という市長の考えをもとに取り組みを進めている。生活困窮者は、なぜそうした事態に陥っているのか理解していない人が多く、また生活困窮に陥っていることを自覚していない人もいる。多くの生活困窮者が市役所に相談できない中、滞納は困っていることを知らせる貴重なSOSであると考えている。また、差し押さえによる一時的な徴収よりも、生活再建を経て納税してもらうほうが、長期的な納税額も大きくなり、頼りがいのある行政として、市民の納付意欲の向上につながると考えている。

3 野洲市債権管理条例の特徴

(1) 生活困窮者支援

ア 「生活困窮」を理由に徴収停止ができる。（野洲市債権管理条例第6条）

イ 「生活困窮」を理由に債権放棄ができる。（野洲市債権管理条例第7条）

ウ 債権放棄の可否を審査するため「債権管理審査会」を置くことを定めている。（同条例施行規則第13条）「債権管理審査会」は、総務部長、総務部納税推進課長、総務部税務課長、市民部市民生活相談課長、債権所管課長で構成することとし、徴収という観点だけでなく、生活困窮者支援の視点を必ず入れている。

(2) 一元管理

ア 債権の移管

徴収困難な債権（主に非強制徴収公債権と私債権）について各債権所管課から債権の移管を受けて、納税推進課が一元的に管理している。税の滞納整理で取得した知識や経験を活用し、私債権の債権放棄を行うなど、より効率的に債権の管理を進めることができるようになった。

イ 債権管理業務への支援

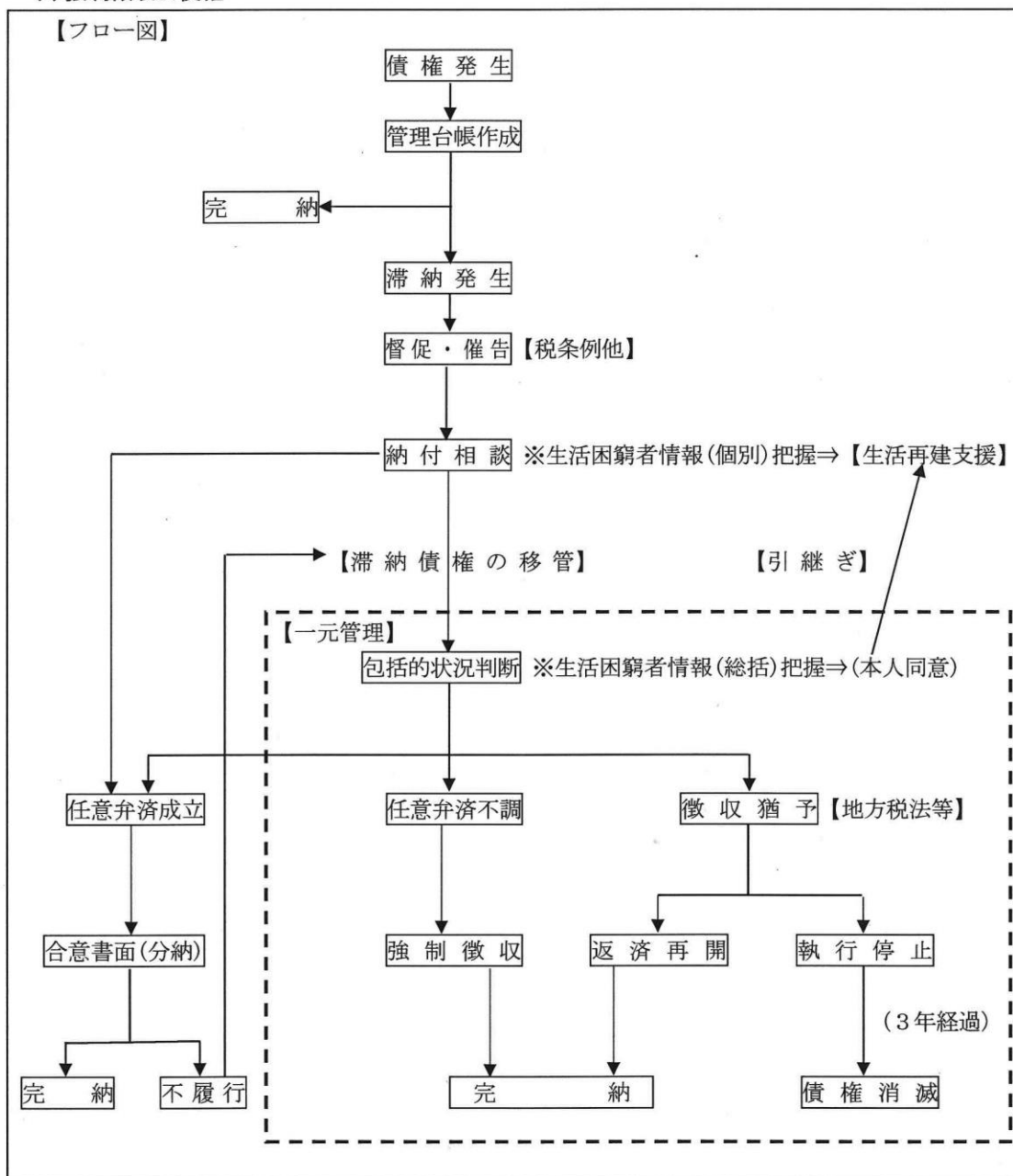
債権管理に必要な専門的知識や経験を蓄積させるため、債権所管課に対し、納税推進課が年2回の職員研修を実施している。また、債権管理業務に関する相談を随時行い、後方支援を行っている。

ウ 債権所管課の役割

初期のフィルターとして、債権所管課が生活状況を聞き取った上で、必要があれば市民生活相談課と連携して生活再建に係る支援を踏まえた納付指導を実施している。債権所管課では対応しきれない納付困難な案件は、納税推進課に移管し、納付相談を行っている。

4 債権管理の流れ

(1) 強制徴収公債権

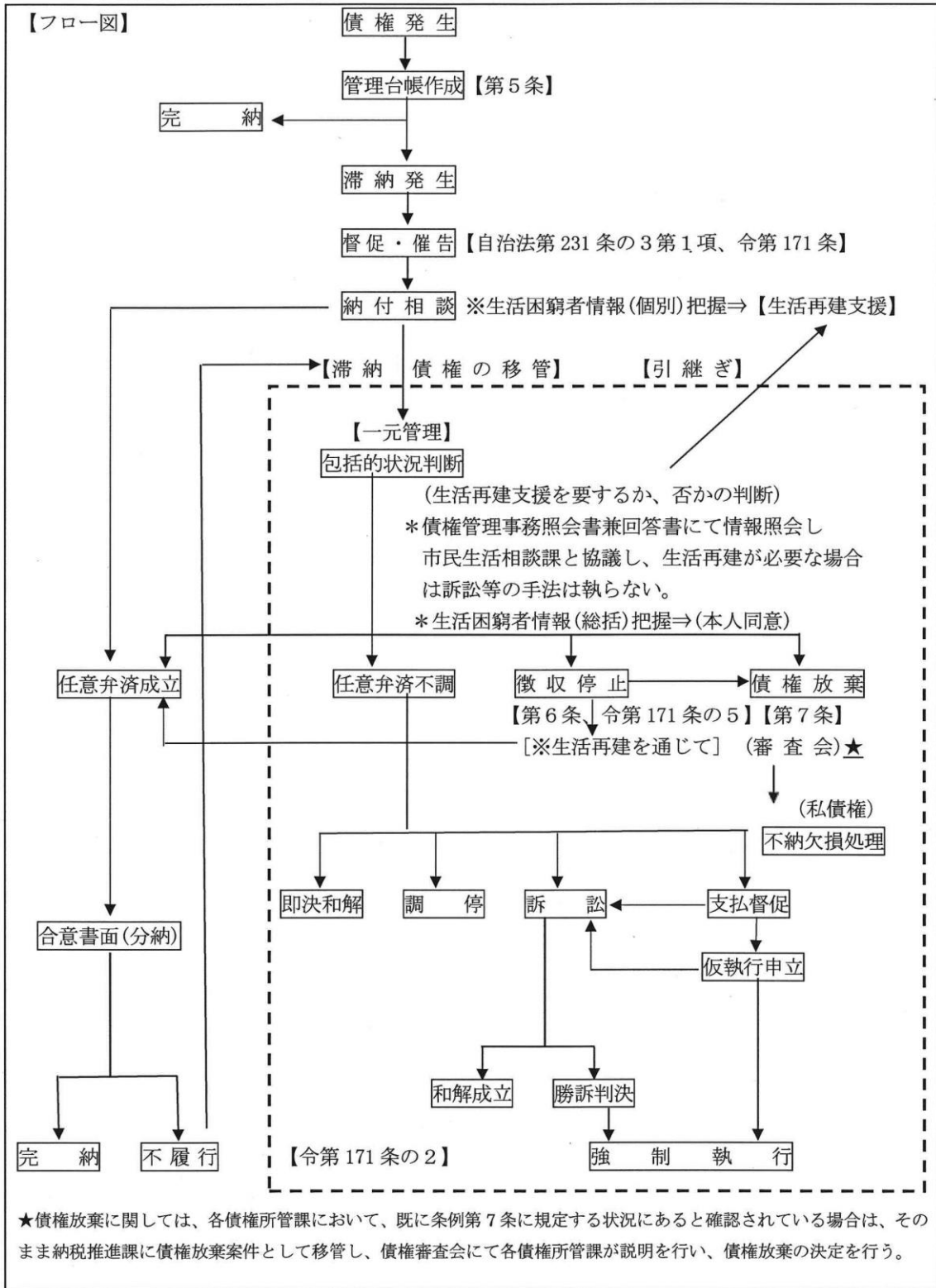


※当面の間については、強制徴収公債権の一元管理は行わず非強制徴収公債権及び私債権の一元管理による事務効率や問題点を分析した後に移行時期を検討する。

※下水道使用料については、合算して徴収している水道料金が移管基準に該当している場合にのみ移管対象とする。

※野洲市債権管理マニュアルより

(2) 非強制徴収公債権・私債権



※野洲市債権管理マニュアルより

5 市民生活相談課との連携による生活困窮者に対する支援

滞納の発生にはさまざまな要因があり、リストラ等を受けたために無・低所得となって生活困窮状態に陥ったことで市税等を滞納しているケースもある。そのような滞納者に対しては、強制徴収や訴訟による強制執行等の回収方法では、滞納状況の一時的な解消にとどまり、滞納の再発や生活状況のさらなる悪化を招くおそれがあるため、債権回収を的確に行うには滞納者を生活困窮状態から脱出させることが重要である。そこで、督促状等への債務相談の案内チラシ同封や債権所管課での聞き取り等から生活困窮者を発見し、積極的に市民生活相談課に誘導している。

市民生活相談課では、家計支援や就労支援等の生活再建プランを立てた上で、収入状況に応じた債権回収計画（分割納付、徴収停止等）を作成するなど、債権所管課と連携して生活困窮者に対する支援を行っている。

6 債権管理事務の効果

(1) 債権の移管実績

年度	移管 件数	債権放棄	放棄理由	強制回収
平成27 年度	7 者	市営住宅使用料 4 者 1,892,800円 水道料金 2 者 48,209円	時効消滅 4 者 行方不明 1 者 破産 1 者	上下水道料金 1 者 94,777円 督促手数料 500円 印紙等 2,434円
平成28 年度	3 者	水道料金 2 者10期 10,452円	行方不明 1 者 破産 1 者	実績なし
平成29 年度	7 者	市営住宅使用料 3 者 1,561,500円 水道料金 2 者 99,843円	生活困窮 4 者 破産 1 者	実績なし

(2) 生活困窮者の市民生活相談課への誘導実績

市民生活相談課における平成29年度の新規相談受付件数は222人であり、そのうち121人が子育て家庭支援課や社会福祉課、社会福祉協議会等の関係機関からの紹介で相談につながった。また、納税推進課からの紹介も18人となっており、債権管理条例の取り組みにより、庁内連携の仕組みがこれまで以上に強化され、新規相談受付人数がふえている。

7 今後の課題

(1) 情報の共有化

強制徴収公債権には、非常に強力な財産調査権が国税徴収法第141条等により定められているが、同じ公の債権であるにもかかわらず私債権や非強制徴収公債権には限られた調査権しか与えられていない。また地方税法第22条により「秘密漏えいに関する罪」として徴収等に関する事務に関して知り得た秘密を漏らしてはならないとされている。そのため、野洲市長が厚生労働省に対して、生活困窮者等の発見・支援における税等の情報の活用ができるよう、地方税法等による守秘義務に対する要望書を平成29年3月に提出しているが、税情報の守秘義務は、依然として高い壁となっている。

◎ 主な質疑

- ・ 徴収停止や債権放棄に至るまでの期間について
- ・ 徴収停止や債権放棄に至る判断及び決定体制について
- ・ 市民生活相談に伴い、生活再建に至った件数等について
- ・ 債権適正管理検討プロジェクトチームの具体的な取り組み内容について
- ・ 市税等の滞納に至る主な要因について
- ・ 生活困窮状態を判断する上での基準等について
- ・ 市職員が生活困窮者支援の視点から事務を執行するための取り組みについて
- ・ 市民生活相談課へ誘導するための市民全体に対する周知方法・工夫等について
- ・ 条例制定前後における不納欠損処理状況の変化について

◎ 主な提供資料

- ・ 野洲市債権管理条例について ～債権管理における課題と取組～
- ・ 債権管理の流れ
- ・ 野洲市市民生活相談課（消費生活センター） 資料
- ・ 平成29年度野洲市生活困窮者支援実績報告（概要版）

〔最後に〕

以上、調査事項について資料等による説明、各委員の質疑等によって判明したことを含め、視察の概要を記した。

なお、視察項目の設定に当たっては、前述のとおり本市における現在の行政課題等を念頭に行ったものである。

また、視察時間を有効に活用するため、事前に視察項目に関する資料を取り寄せ、本市事業との比較、検討を行った上で視察に臨んだ。

本委員会は、これらの成果を今後の委員会活動はもとより、市行政に反映させていくことを確認し、管外視察の結果報告とする。