

2021年7月27日

財務総研リサーチ・ペーパー

国税組織における事務改善提案と事務量把握の起源について

財務総合政策研究所客員研究員
専修大学大学院商学研究科客員教授 大西 淳也*

(ポイント)

戦後の混乱した経済状況下、1949年に国税庁が創設された。国税庁においては、税務行政のあり方についても言及しているシャウプ勧告等を踏まえ、能率の考え方を重視しつつ積極的な対応が図られた。その方策として献策制度（のちの提案制度）が1950年に開始され、また、米国視察でヒントを得たと思われる事務量把握もその後、数年を置かずに開始された。これらの措置は現代の管理会計論からみても十分に合理的な取り組みであるが、これは国税組織が特別だったからではない。非能率に悩まされ、納税者からの信頼も得られない中でその解決策としてとられた措置であり、この構図は非能率や非効率、更には国民からの信頼の確保に悩む現在の多くの公的組織にもあてはまるものである。

キーワード：事務改善提案、献策制度、提案制度、事務量把握、人日、事務事績、シャウプ勧告、経営管理、管理会計、科学的管理法、TQC/TQM、能率、日本的管理会計、ABM、事務量マネジメント

1. はじめに（問題の所在等）

国税組織における特徴的な事務運営として、非常に長い歴史を有する事務改善提案（当初は献策制度、のちに提案制度）と事務量把握（人日（にんにち）あるいは事務事績ともいう）がある。前者の事務改善提案は、理念的には事務の標準の改定作業として行われるものである（大西編著, 2020, p.47）。近年でこそ地方公共団体をはじめ、多くの行政組織において事務改善提案を含む改善活動が行われているが、国税組織における事務改善提案の歴史は非常に古く、1950年から実施されている。また、後者の事務量把握は、事務区分別に投下した労働時間を把握することを意味する（大西編著, 2020, p.59）。わが国の行政組織で全組織的に実施されているのは国税

* 本稿の内容は全て執筆者の個人的見解であり、財務省あるいは財務総合政策研究所の公式見解を示すものではない。ありうべき誤りは全て筆者に帰する。本稿については、玉川大学の管理会計研究会において、主宰の小酒井正和教授、日本管理会計学会会長の伊藤和憲専修大学教授、金融機関の管理会計を中心に研究されている谷守正行専修大学教授をはじめとする先生方から様々なコメントをいただいた。また、藤野雅史日本大学教授には丁寧なレビューをしていただいた。感謝を申し上げます。

組織¹と独立行政法人統計センター²が知られている。そこで、本稿では、なぜ国税組織でこれらの取り組みがはじまったのか、その起源について、可能な限り国税庁創設当時の資料にさかのぼりつつ整理し、若干の考察を行うこととしたい。

本稿の内容を要約すれば以下の通りである。戦後の混乱した経済状況下、1949年に国税庁が創設された。国税庁においては、税務行政のあり方についても言及しているシャープ勧告等を踏まえ、能率の考え方を重視しつつ積極的な対応が図られた。その方策として献策制度（のちの提案制度）が1950年に開始され、また、米国視察でヒントを得たと思われる事務量把握もその後、数年を置かずに開始された。これらの措置は現代の管理会計論からみても十分に合理的な取り組みであるが、これは国税組織が特別だったからではない。非能率に悩まされ、納税者からの信頼も得られない中でその解決策としてとられた措置であり、この構図は非能率や非効率³、更には国民からの信頼の確保に悩む現在の多くの公的組織⁴にもあてはまるものである。

なお、本稿における史料については、①通達等の原資料、②同時代に記録された年報書等、③あとの時代に書かれた年史といった優先順位で取り扱っている。このため、同時代の史料では不明な点について年史で補足している。

2. 税務行政をめぐる当時の状況

まず、1949年6月の国税庁創設の前後における税務行政が非常な混乱の下にあったことを確認する。当時の状況について事業年報書（国税庁, 1952, p.3）は、戦後の日本経済の混乱、国税組織における熟練職員の不足、申告納税制度の導入に伴う混乱の3点を指摘している。

(1) 戦後の日本経済の混乱

まず、戦後の日本経済の混乱である。事業年報書（国税庁, 1952, p.3）は、「戦後日本経済の混乱、インフレの進行とともに、国民生活は極度に窮乏し、国民の担税力は著しく低下していたにもかかわらず、経済復興、国家再建のため巨額の国費を必要とし、徴税を強行せざるを得なかった」と記載している。

例えば、敗戦に伴う経済的混乱、とりわけ占領期のインフレーションの進行は1949年度までは著しいものがあつた⁵。また、当時の租税負担率は1946年の10.9%から1949年の28.5%まで、わずか3年のうちに2.6倍に上昇した。その結果、政府は税収確保に全力を尽くしたが、多くの国民は衣食にも事欠いていたため、摩擦を避けることができなかつた（国税庁, 2000, p.12）。

(2) 国税組織における熟練職員の不足

¹ 大西編著（2020, 第8章・第9章）等において事例として解説している。

² 大西編著（2020, 第7章）において事例として解説している。

³ 本稿では、もっぱらヒトを対象とする場合に能率、設備投資等をも対象とする場合には効率というが、両者は必ずしも峻別できるわけではない。

⁴ 行政組織のみならず、学校組織や病院組織なども含めて考えている。

⁵ 卸売物価上昇率で見れば、1946年は364.5%、1947年は195.9%、1948年は165.6%、1949年は63.3%、1950年は18.2%であつた。

次に、国税組織における熟練職員の不足である。事業年報書（国税庁, 1952, p.3）は、「税務職員の素質は、戦時中から戦後にかけて著しく低下し、戦後における税務職員の大量の増加にもかかわらず、熟練した税務官吏の不足という根本的な欠陥があった」と記載している。

戦時中は職員の応召があいつぎ、戦後はインフレ利得者等の所得の徹底的捕捉追及と増大した滞納整理の必要から、応召職員の復員を待てずに未熟な職員で立ち向かうことになった（国税庁, 1969, p.22, p.27）。1945年当時1万9,418であった財務局、税務署の定員は、1946年2月の行政整理によって一時削減されたものの、その後増加に転じ、1946年度には2万7045、1947年度には7万997、1948年度には7万3,607に達した。わずか2年で3倍以上という定員の急増に対応する職員の採用は容易なことではなく、相当の欠員が生じた。職員の大量新規採用の結果、1949年1月現在の調べでは、税務職員の約80%が30歳未満であり、経験年数でも3年未満が70%を超える状況であった（国税庁, 2000, p.9）。

(3) 申告納税制度の導入に伴う混乱

更に、申告納税制度⁶の導入に伴う混乱である。事業年報書（国税庁, 1952, p.3）は、「納税者の面から見ても、画期的申告納税制度に対応しうる理解あるいは記帳能力もなく、かつ、税務官吏に対する態度も非協力的であった」と指摘している。

占領軍総司令部（GHQ）の勧告に基づき、1947年度に所得税法と法人税法が全面改正され、所得税はそれまでの所得調査委員会を媒介とした賦課課税方式⁷から、また、法人税も賦課課税方式から、それぞれに申告納税制度が採用された（国税庁, 2000, pp.23-28）。しかしながら、その結果、税務行政は、戦前戦時中に比べ、むしろ遥かに混乱し、政府と納税者が互いに背きあう方向に進み、全国における税務官署に対する大衆のデモや、傷害事件の頻発となって現われた（国税庁, 1952, p.4）。

3. シャウプ勧告等の米国の影響

次に、今日の税務行政に多大な影響を与えたシャウプ勧告について確認する。そして、第二次大戦後、米国の経営管理思想が堰を切ったように流入したことについて概観する。

(1) シャウプ勧告における記述

シャウプ使節団日本税制報告書、いわゆるシャウプ勧告は1949年9月と翌年9月にシャウプ使節団よりGHQに提出された。この勧告は租税制度に関するものが有名であるが、税務行政についても述べている。具体的には、1949年のシャウプ勧告附録第4編D節5において、「官庁の手続」と題して以下の通り記載している（シャウプ使節団, 1949, pp.48-50）。

「国税局および税務署の双方における官庁の手続きは完全な検査と近代化を必要とする。それ

⁶ 申告納税制度とは、納税者が自ら税務署へ所得等の申告を行うことにより税額が確定し、この確定した税額を自ら納付する制度をいう。

⁷ 賦課課税方式とは、行政機関の処分により税額を確定する方法をいい、地方税ではこの方法が一般的である。

は…相当程度まで問題は適当な設備の欠如にある。…

問題の他の側面は、現有の職員の非能率的使用にある。職員の最も能率的な割当を決定するためには、徹底的な職務分析が必要であろう。役所の事務の一方面の改善が、以前にその仕事にあっていた職員数を減ずることとなるが、その過剰人数を、もっと職員を必要とする他の方面へ配置すべきである。かくして、記録整理の改善は、徴税にあっている外勤陣に役立つ職員を増加せしめ得るであろう。これによって、現在の制度のように職員の執務時間の一部分は内勤の記録整理、他の一部は外勤事務というようにする代わりに別個の外勤部を創設することができるであろう。

…

もう一つの面は、近代租税制度に必然的に伴う大量の書類および資料の能率的な処理ができるような事務上の手順および手続の必要な改善である。記録整理は、もっと能率的でなければならない。標準型用紙を発達させ、番号付けを採用し、用紙識別の迅速をはかるため異なった色を使用すべきである等々。

…

事務設備と運用の近代化の仕事は重大である。その達成には絶えず活発に努力することが絶対必要である。…」

このようなシャープ勧告の記述については、国税庁（1952, p.29）においても、「能率については、シャープ勧告においても、物的設備の改善、職員の能率的使用、簿書整理の向上等につき強調されており、示唆するところは非常に大きかった」と記されている。

ここで注目されるのは、一つには、職員の能率的使用、職務分析、職員の配置転換について述べていることである。もうひとつには、事務の手順や手続の改善の必要性について述べていることである。能率や職務分析などは科学的管理法に、そして、事務の手順や手続は作業の標準化の意味を内包しており、これもまた科学的管理法に関連付けられると考えることができよう。

(2) 米国の経営管理思想の流入

経営管理・管理会計の分野では、欧州諸国と同様、わが国も米国の大きな影響の下にあった⁸。18世紀末に米国でテイラーが編み出した科学的管理法は1911年にはわが国にも紹介され、理論および実務レベルでは早くから考察されるとともに、1920年代には日本能率研究会が設立され、啓蒙・普及運動も展開された（岡野, 2006, pp.101-102）。科学的管理法の企業への導入は当時でも日本的な色彩を帯びており、戦後のQCサークル運動に似た現場労働者を含む全員参加型の手法も採用されていた⁹（高橋衛, 1994, pp.122-123）。科学的管理法に影響を受けた産業合理化運動の欧米諸国での展開を受けて、わが国でも1920年代後半には産業合理化運動が生じた（建部, 2003, pp.133-137）。

その後、第二次大戦の終了とともに、一時的に止まっていた米国の経営管理思想が堰を切った

⁸ わが国を含む主要国の管理会計の潮流については大西（2010, pp.15-47）で整理している。

⁹ 全員参加型の手法という意味では、国税庁の献策制度も同じである。

ように流入するようになった。戦後のわが国の経営管理・管理会計は米国管理会計¹⁰の翻訳的導入を中心として展開した（西澤, 2006, p.35）と指摘されている。この時期には、わが国製造業の標準化の遅れ等を背景に、戦前からの取り組みもあった科学的管理法やわが国ではデミング賞で有名な品質管理などが喧伝された。

ここで科学的管理法について若干言及する。科学的管理法の概念は必ずしも一義的ではない（経営史学会編, 2012, p.205）が、なかでも課業管理が有名である。これは最も優秀な作業者の仕事ぶりを、時間研究・動作研究によって解析して、最も効率的な仕事のやり方を明らかにすることである（高橋伸夫編著, 2011, p.166）。そして、時間研究・動作研究によってなされる作業の標準化（業務の標準化）は、標準の改定作業としての事務改善活動とも密接に関係することとなる¹¹。

因みに、この科学的管理法と管理会計論は非常に親和的である。なぜなら、20世紀はじめの米国において、科学的管理法は原価計算と結び付けられ、これが標準原価計算となり（廣本, 1993, p.52）、1920年代にはこの標準原価計算と予算統制等から管理会計論が成立したからである（廣本, 1993, p.71）。

また、第二次大戦後という時期を踏まえれば、のちにTQC（Total Quality Control）として開花することとなる品質管理の議論も重要視される。TQCは1950年に米国から来日したデミング博士が講演会で紹介したことに始まる。デミングサイクルといわれることもあるPDCAサイクルは、1950年代には品質管理のサイクルと経営管理一般のサイクルとが分かれることとなった。現在では、我々のような行政実務家の間では後者の意味でのPDCAサイクルが一般的に流布している¹²。そして、わが国においてはTQC、その後の米国での発展を受けてTQM（Total Quality Management）と改称されつつ発展してきている。TQC/TQMもまた管理会計論で言及されることも多い。

TQCは、小集団活動であるQCサークル活動等をその内容の一部としている。前述のように、戦前のわが国での科学的管理法の受容プロセスにおいては、現場を含む全員参加型の手法が既に採用されていた。これらの実践が、現場の知恵を取り込もうとする点で、後述する提案制度（当初は献策制度）と同じ構図にあることは注目されるべきと考える。

4. 国税庁サイドの積極的な対応

国税庁創設当時の税務行政の状況と、シャープ勧告の内容や米国の経営管理思想の流入の状況は以上の通りであるが、このような状況の下、国税庁サイドでは納税者との信頼感の構築に向けた積極的な対応がみられた。そして、その中に本稿の中心的なテーマの一つである能率の考え方

¹⁰ 米国においては、第二次大戦では軍需品の迅速かつ大量生産の必要から原価管理が緩められたが、その後の平時を迎え、原価管理および利益計画の問題に関心が集まり（廣本, 1993, p.178）、大戦後の米国では経営管理・管理会計が大いに発展した。

¹¹ 事務改善活動において業務標準の改定を意識することは、元の木阿弥になりがちな手戻りを防止する効果を有する（大西編著, 2020, p.47）。

¹² PDCAサイクルの展開については大西・福元（2016）を参照されたい。

が位置付けられていた。本節ではこれらについて概観する。

(1) 納税者との信頼感の構築

創設前後の国税庁においては、納税者との信頼感をいかに構築していくかが中心的な課題であった。この時期の税務行政の混乱の原因について、国税庁（1952, p.4）は以下のように記している。

「これまでの国税行政の混乱の原因を分析すれば、おおむね、3つの面に分けることができる。

(1) 税制自体における欠陥

とくに、税率が過重であったこと。

(2) 税務官署の側における欠陥

とくにややもすれば、納税者の善意を尊重しない傾向にあった。

(3) 納税者の側における欠陥

とくに、税務官署に対する非協力。

これらの諸面は、孤立したものではなく、たとえば、過重な税負担が納税者の非協力を生み、これが税務官署の態度に反映し、更に、税務官署の態度が、納税者の不満をあおるといふごとき悪循環を結果していた…」

そして、過重な税負担につながる税制が見直されるとともに、以下のような対応がとられることとされた。

「国税庁としては、…民主的な税務行政の根本精神に基づき、納税者の善意を啓発育成し、歳入確保のみに専念することなく、法の適正公正な執行を第一義とし、もって納税者の善意と政府の公正な行政運営とが相まって、相互の信頼感を基礎とする、真に、民主的な税務行政が確立されるようおおむね、次の要領にもとづき、施策を推進する…

- (1) 納税者の協力を促進するため、(ア) 申告書の簡易化、(イ) 青色申告の普及育成、…
- (2) すみやかに、理想的状態を達成するため、さしあたり、(ア) 実額調査の励行、調査の充実…
- (3) 滞納整理は、…その一掃を期し、…
- (4) 能率的な事務組織および機構を確立するため、(ア) 末端の組織単位の合理化、(イ) 考課制度の確立、(ウ) 事後審査制度の採用、(エ) 通信教育制度の拡充を行う。」

(2) 税務運営方針における能率の位置づけ

国税庁においては、1953年度から1976年度までの毎年度、税務運営の基本的な目標とそれを達成するための重要な施策等を明らかにする観点から税務運営方針を定めてきた。税務運営方針では、概ね、税務運営の基本的な考え方、各事務共通の重要事項、組織管理と職場のあり方、各事務の目標、重要施策等に分けてまとめられており、初期の方針においては能率に関連する用語

が頻出していた。そこで、これらの方針における当該用語の位置づけを確認する。

税務運営方針において総論の最初に位置付けられる税務運営の基本的な考え方については、以下のとおり変遷してきている（国税庁, 1979, pp.44-46）。なお、以下では筆者が重要と考える箇所に下線を付している。

1953～1955 年度

- ・納税者の身になって（税務運営の方法）
- ・常に仕事の結果を見よ（負担の公平）
- ・理想に向かってたゆまぬ努力を（事務の計画化と能率化）

1956～1960 年度

- ・納税者の信頼と協力を得ること
- ・税法を正しく適用すること
- ・実情に即した計画的な事務の運営を図ること

1961～1970 年度

- ・近づきやすい税務署にすること
- ・適正な課税を行うこと
- ・綱紀を正し、明るい職場を作ること

1971～1976 年度

- ・納税者が自ら進んで適正な申告と納税を行うような態勢にすること
…近づきやすい税務署にすること…
- ・適正な課税の実現に協力すること
- ・綱紀を正し、明るく、能率的な職場を作ること

上記のうち本稿の文脈で注目されるのは、1953～1955 年度において掲げられている事務の計画化と能率化である¹³。その意味するところは以下の通りである（国税庁, 1954, pp.19-21）¹⁴。

「総説

一 基本的な考え方

3 理想に向かってたゆまぬ努力を（事務の計画化と能率化）

…事前に、将来の理想と目標を明確にし、長期、短期の計画を合理的に設定して、能

¹³ 1971～1976 年度においても能率に言及されている。そこでは「職場における執務態勢は、規律正しく、明るくかつ能率的でなければならない」（国税庁, 2021, pp.164-180）とされており、その用語の使い方は、事務の能率をいう 1950 年代前半とは多少異なっている。

¹⁴ ここでは 1953 年度の税務運営方針より抽出したが、1954 年度、1955 年度ともに文言は多少異なるものの、1953 年度の総説と概ね同旨である。

率的にして漸進的な事務の運営によって目標を達成することがこの際としては適当である。」

そして、能率¹⁵に関して、1953年度においては、以下のように記載されている。

「二 重要事項

3 事務運営の能率化と責任の明確化

事務運営の具体的方法について、できる限り詳細な事務規程を定め、仕事の定型化と能率化をはかることを一層促進する。これによって、各個々人にいたるまで仕事の分担と責任を明確化し、能率化することにつとむべきである。同時に…実効の少ない事務を簡略にし、全体としての能率を高めることによって、徴税費の節約につとめる。

なお、運用方針については、第一線の実情に即して創意工夫の余地を残し、伸縮性ある運用ができるような道を開いて置く…」

更に、1953年度の各論部分でも以下のような記述がある。

「第一 総務関係

二 事務の合理的簡素化

…最も合理的かつ能率的な仕事の運び方を探求し、これにより事務量の減少を実現する。

(一) 最終本年度末を目途として諸帳票の簡素化と事務手順の改善をはかる。」

1954年度では、総説の一におおむね変化はなく、二は第二として以下のように記されている(国税庁, 1956a, pp.13-14)。

「第二 重要事項

一 共通の事項

3 事務の能率的運営

…税務のように複雑で事務量も多く、かつ、専門化した分野においては、特に事務運営の能率化を推進することが最大の課題…

庁局署間の事務の配分を再検討し、…責任の範囲を明確にして形式的事務処理を排除するとともに、合理的事務計画に基き、…責任と節度ある事務運営の体制を確立する。

事務の定型化については、…各種事務規程の制定改良を行う…特に管理事務をはじめとする内部事務においては、能率化簡素化が重要…

¹⁵ 「能率」なる用語は多義的である。それまでに国税組織においても「能率」なる用語は用いられていた。例えば、昭和20年の事務連絡(東京財務局長, 1945)の「事務能率向上に関する件」では、責任分野の明確化、熟練者による窓口事務従事、期限の順守、時間の厳守等を指示している。しかし、ここでいう、実効の少ない事務の簡略化や諸帳票の簡素化、事務手順の改善などを意味する「能率」とは意味が異なっていた。

執務については、…勤務時間内における能率を最高度に発揮させ、なるべく時間外の勤務に依存することなく、…

なお、事務能率の増進に必要な事務用機器、執務環境の改善整備については…重点的に努力する…」

1955年度でも、総説の一におおむね変化はなく、第二で以下のように記されている（国税庁，1956b, pp.15-16）。

「第二 重要事項

一 共通の事項

3 責任の明確化と事務の能率的な運営

庁局署間における職務権限の配分を再検討して…形式的な事務処理を排除するとともに、合理的な事務計画に基き、…責任と節度ある事務運営の体制を確立する。

事務の定型化については、…各種事務規程の制定改良を行う…特に内部事務においては、簡素能率化が重要…

執務については、…勤務時間内における能率を最高度に発揮し、なるべく時間外の勤務に依存することなく、…

執務環境および事務能率の増進に必要な事務用機器の改善整備については、…重点的に努力する…」

以上が、能率についての国税庁創設時の考え方である。帳票の整備が進んでいなかった当時の状況を背景に帳票の簡素化がいわれていること、及び、現代であればシステム化・デジタル化等により多くの言及がなされるであろうことを除き、現代においても十分に通用する内容となっていると評することができる。

(3) 国税庁長官等のリーダーシップ

国税庁創設当時には、国税庁長官等の積極的なリーダーシップの発現がみられた。これをいくつかの点で確認する。

1950年5～7月、高橋衛国税庁長官（初代）、原直税部長兼主税局税制課長、塩崎主税局税制課事務官の3名が米国税制及び税務行政を視察した。そして、帰国後の同年9月には「税務行政改善についての根本精神」を占領軍総司令部（GHQ）に提出した。その各論は「改善の方策」と題されているが、その冒頭¹⁶で「最も能率のよい組織を確立するため次の措置を講ずる」とされており、能率の概念が強調されていた（国税庁，2000，pp.156-158）。

また、米国視察の報告書¹⁷においては、日本へのヒントとして以下が述べられている（国税庁，1952，pp.7-9）。

¹⁶ 即ち、各論のトップに位置付けられていた。

¹⁷ 当時の米国視察の報告書本体については、筆者は税務大学校租税資料室で見つけることはできなかった。

「日本の税務行政は、法律上最も民主的な申告納税制度を採用しながら、戦後のインフレ阻止と税収確保の観点から、その運営は必ずしも理想的に行われていない。この際、この点について十分な反省を加え、税務行政運営についての根本精神において大転換を行う必要がある。

しかし、急激な大転換は収入確保に与える影響が大きいから、昭和 27 年度までを期間として、政府と納税者との信頼感に基礎を置いた税務行政を、段階的に着実に築いて行くこととしたい。」

その上で、米国視察の報告書（日本へのヒント）は以下の項目をあげている

- (1) 信頼感の育成
 - (ア) 正しい申告のしょうよう
 - (イ) 税務官吏の態度の改善
- (2) (納税者の) 負担の軽減
- (3) 更正決定事務の改善
- (4) 徴収関係事務の改善
- (5) 能率よい組織の確立（本文の一部については後述）
- (6) その他

また、高橋長官は、米国の税務行政について特に感心した点として、以下のように述べている（国税庁広報課, 1950, p.14）。

「向うの方では事務の分界が非常に明確にされておって、たとえば税務署においても、内部事務と外部事務は完全に分かれておりますし、内部事務においてもそれぞれの仕事が非常にこまかく分類されて、それが流れ作業で円滑に敏速に行われ、その上にきな程度に（ママ）機械が使われております。向うの税務署に行ってみますと、すぐ受ける感じは、税務官吏が働いているということよりも、一つの大きな工場に来て、一つの大きな組織が動いているという感じがするくらいであります。…」

更に、平田敬一郎国税庁長官（第二代）は、最初の税務運営方針である 1953 年度の方針の総説について自ら推敲しつつ書き下ろしている（平田, 1953）。直筆の原稿からは、事務の計画化と能率化を含め、長官自らの言葉で軽重をつけつつまとめられていることが理解される。当時の国税庁長官のリーダーシップが強く感じられるところである。

(4) 国税庁創設当時における能率に関する主な施策

以下では、1949 年の国税庁創設から 1950 年代前半における、能率に関する主な施策について記載する。以下では、国税庁（1952, 1953a, 1954, 1956a, 1956b）のうち、能率ないし能率調査の項目に記載されているものから、主な施策をとりあげる。

能率調査室等の設置

戦後の税務行政の混乱等の一因は職員の資質の低下と事務量の増加にあることから、税務行政の向上のための方策として、職員の訓練とともに事務の分析、事務処理の方法の検討等に基づいた能率刷新、事務の改善等が考えられなければならないと位置付けた。そして、この事務に当てるため、国税庁総務課に能率調査室が設けられ、各国税局総務課に能率調査専担員が置かれることとなった（国税庁, 1952, pp.28-29）。なお、この能率担当は現在にいたるも国税庁総務課に引き継がれている¹⁸。

『能率通信』の発行

税務行政の能率刷新を普及徹底させるため¹⁹、1950年4月より『能率通信』が発行された²⁰。『能率通信』No.1（国税庁, 1950a）では、3-1に掲げたシャープ勧告がまず紹介され、これからの税務署の風景の挿絵²¹、創刊に際しての国税庁総務部長の言葉²²、総司令部デヴィス氏の言葉と続き、その後、様々な具体策等について解説ないし紹介されている。また、同No.2（国税庁, 1950b）では、米国視察より帰国した池田大蔵大臣から国税庁宛の要請が示され²³、同No.3（国税庁, 1950c）では、米国視察より帰国した高橋長官他の報告書から「日本へのヒント」を抜き出して掲げつつ、様々な具体策等について解説ないし紹介されている²⁴。

基準税務署等における様々な試行

1950年度以降、全国で当初23税務署を基準税務署に指定した。基準税務署では、申告納税制度の趣旨に沿う理想的事務運営のテスト署として数々の刷新的諸施策を実施し、その成果を検討し、可能かつ効果的なものから一般税務署に適用することとした（国税庁, 1952, p.29）。

例えば、シャープ使節団（1949, p.48）で述べられている内外事務の分離であるが、これは能率刷新、責任制の確立、不正行為の未然防止を目的として1950年3月より一部の基準税務署か

¹⁸ 国税庁事務分掌規程第14条第二号に規定されている。

¹⁹ 『能率通信』の裏面には、「税務職員の能率に対する関心を向上せしめるために発刊された」と記されている。

²⁰ 当初は月1回の発行で、内容は、新たに講じた能率的措置・効果、基準税務署（後述）の現況報告、能率関連の通達の解説、司令部関係事項の発表、米国税務行政の解説、能率学の解説等を予定していた（国税庁長官, 1950）。

²¹ 『能率通信』の裏面には、（同紙の）「表紙のデザインは机の配置と事務の流れとが有機的に結びれている事務組織をあらわしたもの」と記されており、当時、署内の机の配置等に大いに関心がもたれていたことが分かる。

²² 正示総務部長（当時）は、シャープ使節団の勧告は税務行政の能率的な運営の強化充実を要請しており、「能率通信」の創刊はシャープ勧告の基本精神を具現せんとする関係者の抱負を端的に表明するものにほかならない旨述べている。

²³ 池田大蔵大臣（当時）は、「アメリカの税務官署の執務を見るとその能率化は、実に驚くべきものである…執務の能率化はまず第一に日本の税務の上に取り入れなければならない…税法の合理化が実現した今日、国民の税務官署に対する批判は、あげて執行面に集中されることは必定であるから、あらゆる面に刷新改善を加え、一日も早く、合理化された税制に即応する合理的な執務体制を強力に樹立しなければならない。これこそ現下の急務である。」と記している。

²⁴ 税務大学校租税資料室に残っている『納税通信』はここで示した3号のみである。いつまで発行されたかは定かではないが、1952年10月の国税庁（1952, pp.34-35）には記載があることから、少なくともそれまでの間は発行されていたと考えることができる。

ら試行され、その後、対象となる基準税務署が順次拡大された（国税庁, 1952, pp.30-32）。内外事務の分離には、能率的処理などメリットもあったとされる一方で、人員の理想的配置の算定に困難があったことや、人事管理運営面での課題等があったことから、1952年から1953年にかけて内外事務の分離を取り止め、順次一般署に復帰していった（国税庁, 1953a, p.56, pp.61-62；国税庁, 1954, p.70）。

また、大蔵大臣の諮問機関として1949年に設置された有識者から成る税務行政運営審議会の発案せられた即日審査整理方式については、内部牽制の方式を事務の流れに仕組み、計数の正確性と不正介在の余地をなくそうとするものであった。1952年には全国的に基準税務署で実施したところであるが、分業体制に伴う問題等があったことから、1954年には廃止された（国税庁, 1954, p.70；国税庁, 1956a, p.55）。

更に、各国税局においては実験税務署と称し、様々な企画についての実験を行わせしめることとされた（国税庁, 1953a, p.56）。なお、この一環として行われた金沢国税局の取り組みについては後述する。

献策制度（後述）

能率に関する主な施策の一つとして献策制度が位置付けられていた（国税庁, 1952, pp.34-36）。この献策制度については後述する。

能率調査委員会の設置とそこでの検討

税務事務の能率的運営を図ることを目的として、1954年9月に国税庁次長を委員長とする能率調査委員会を設置した。1955年12月まで10回にわたり開催された同委員会においては、事務用機器の採用、文書の左横書のための準備、通達様式等の改善、文書の簡素化・権限委譲、保存文書の整理などについて検討された（国税庁, 1956a, pp.55-56；国税庁, 1956b, p.53）。

なお、能率調査委員会で検討された事務用機器の採用に関しては、その後、1956年度国税庁事業報告書（国税庁, 1957, pp.11-12）ではじめてIBMの活用や電気加算機（ママ）の導入が具体的にあげられ、これ以降、徐々に機械化についての言及が多くなっていった。その結果、能率に関する施策は、献策制度（のちの提案制度）と機械化（のちのシステム化・デジタル化等）とが車の両輪となっていったのであった²⁵。

税務関係諸様式の付番、報告の簡素化等

1952年度から1954年度にかけて、税務関係の諸様式について一定の原則に従った付番を行い、様式の整理等が精力的に進められた（国税庁, 1953, pp.69-71；国税庁, 1954, p.72；国税庁, 1956a, p.57）。これらにより、事務連絡や整理保管、調達が容易となる利点が得られた（国税庁, 1953a, p.70）。

また、税務の能率化・合理化を図るため、1955年度においては報告文書の簡素化及び一部の

²⁵ 税務行政のマネジメントの基本は、内部事務の効率化による外部事務の拡充という基本的な方針の下、事務改善提案とシステム化・デジタル化等を通じ、施策の効果について事務量を把握し検証しつつ進めてきたことにあるとまとめられよう。

権限の委譲が行われた（国税庁, 1956b, p.53）。

日本事務能率協会への調査委託

1950年には、従来行われてきた賦課・徴収事務について、能率化を図るため、日本事務能率協会に事務分析等を委託した（日本事務能率協会, 1950）²⁶。その内容は非常に広範にわたるものであり、中には相当参考になることもあったが、諸般の事情に顧み具体化はされなかった（国税庁, 1952, p.36）。

5. 事務改善提案の起源

提案制度は国税庁創設直後から能率に関する主な施策の一つと位置付けられてきた。1950年11月から献策制度として実施され、1962年に提案制度に移行した。本節では献策制度と提案制度について概観する。

(1) 献策制度

税務行政の第一線に従事する職員の経験から生まれた創意工夫を広く求め、税務事務の具体的執行面の能率刷新・改善を図るため、国税庁において献策制度実施要項を定め、1950年11月より実施した（国税庁, 1952, p.34）。

献策の内容としては、事務の改善、能率増進、不正防止、経費節約、災害除去等を目的とした運営方式、事務手順、帳簿様式、事務用備品、庁舎施設など、広範囲にわたる改革に関する個々の具体的な内容とされた。そして、提出された献策については国税庁能率調査室において処理され、国税庁長官や各部長からなる献策審査委員会において審査決定された上、優秀な献策には賞金が授与されることとされた（国税庁, 1952, pp.34-35）。

また、この献策制度に先立って、職員の能率に関する関心を高める観点から『能率通信』が発刊された（前述）。そこでは、能率コンクール等の欄が設けられ、ムリムダムラの解説など、献策制度と相乗効果を有する様々な内容について言及されていた。

そして、この献策制度実施の結果、極めて有効な内容を持った献策も数多く見受けられ、献策制度の活用は今後大いに期待されると評されていた（国税庁, 1952, p.35）。しかしながら、その後1951年度末に至るも、提出件数は71件と極めて低調であったことから、パンフレット「あなたの思いつきで明るい職場を作ろう」を作成し概ね全職員に配布したほか、賞金額や発表方法の見直し等の措置が講じられた結果、1952年度には提出件数は377件と増加した（国税庁, 1953a, p.68）。その後の提出件数は、1953年度は141件、1954年度は125件、1955年度は95件であった（国税庁, 1954, p.71；国税庁, 1956a, p.56；国税庁, 1956b, p.54）。更に、1957年には、それまで国税庁が直接受理し審査を行っていたのを改め、各国税局で直接受理し、第一次審査を行うことと

²⁶ 同報告書は「国家機関が一定の行政目的を達成しようとする組織活動は一般の経営活動と区別がない…経営（Administration）そのものである…行政的管理（Administration Management）は一般経営学に基礎をおくべき…」とし、業務分類から文書分類を考え、内部機構の提案に結びつけている。

した（国税庁, 1979, p.541）。

献策制度は、その後の能率に関する施策においてもその中心であった。いずれの国税庁事業年報書（1962年度以降は事務年報）においても献策制度（のちの提案制度）の状況について現在に至るまで言及され続けている。

(2) 提案制度

1963年には、献策制度を合理化し、より発展的・効果的に運営するため、従来の制度は廃止され、新たに提案制度が制定され、特定のテーマに関する提案（課題提案）やグループでの提案等が設けられた（国税庁長官・国税局長, 1963；国税庁, 1964, p.20）。この提案制度は現在に至るも継続されてきている。

提案制度については大西（2010, pp.190-192）で整理したところであるが、2006年の事務運営指針（「提案制度の運営について」）では以下の目的を有するとされている。

「提案制度は、職員それぞれによる日常の職務及び職場の改善を通じて、

- (1) 税務行政に対する国民の理解と信頼が得られるよう、行政文書、電子データ、個人情報等の厳正な管理及び職務を遂行するに当たっての法令遵守の徹底など適正な事務の管理を図ること
 - (2) 職員の職場への積極的な参画意識の醸成、職員の能力向上及び事務の効率化を図り、より効率的な税務行政を推進するとともに、納税者利便の向上及び職員の働きやすい職場環境の整備を図ること
- を目的とする。」

このように、提案制度は適正な事務の管理、即ち事務の品質の確保を第1の目的に、事務の効率化等を第2の目的とする。日常の仔細な職務等でもかまわないとされ、年間を通じ常時受け付けることとされている。

(3) 若干の考察

事務の効率化を実現しようとする場合、事務改善提案は非常に有力な方策である。現行の事務のどこに無駄があり、効率化の余地があるかは、事務を担っている職員が一番熟知しているからである²⁷。

しかしながら、事務改善提案では職員の自主性が重要となるので、マネジメント層からの働きかけがない場合には、提案件数が低迷しやすいという問題もでてくる。事務改善提案への職員の関心は放っておくとどうしても冷めやすいからである。国税庁でも献策制度導入の初期からこの問題は認識されており、前述のように職員の関心を高めるための様々な努力がされてきたところであった。事務改善提案においては、マネジメント層からの常なる働きかけ、テコ入れが必要と

²⁷ DX（デジタルトランスフォーメーション）やマイナンバー活用の推進等を受けて事務が大きく変わる際には新たな事務フロー（事務の標準）が策定される。そこでは机上の検討から始まることから、当該事務フローにはどうしてもムダが入り込みやすい。このため、事務改善提案の重要性が増すことになる。

なる。その場合、どのようなストーリーで職員の関心をかき立てるのか、ここにマネジメント層の知恵が求められることとなる。これは、今日にいたるも課題であり続けていると考える²⁸。

事務改善提案を含む、事務の標準の改定作業としての事務改善活動は、管理会計論からみれば、地味ではあるが重要な位置づけを占める。これは今日の管理会計論でいえば²⁹、コストマネジメントにおける原価改善のための方策³⁰のひとつとして位置付けられることとなる。

そして、TPS (Toyota Production System) や TQC に代表される、いわゆる日本の管理会計においては、現場の従業員がもっている情報をいかに取り込むかという点に格段の配慮がなされてきた (大西, 2010, pp.37-39)。国税組織の事務改善活動においても、この点は同じである。現場の職員の自主性を重んじ、その提案を懲慥し、それを取り込みつつ、実践されてきているのである。

6. 事務量把握の起源

以上で述べてきた献策制度・事務改善提案制度とは異なり、事務量把握の起源は明確ではない。しかしながら、高橋国税庁長官他の米国視察報告時より、日報による事務実績の把握の重要性については認識されていた。その後、外部事務や内部事務に係る事務計画の策定とその実績の把握の過程において、各人別に事務区分別の投下時間という意味での事務量を把握することの重要性が徐々に認識され、現状のような事務量把握に至ったのではないかと考えられる。ここでは、国税庁の資料とともに、当時の国税局・税務署の資料から事務量把握の起源について検討することとしたい³¹。

(1) 高橋国税庁長官他による米国視察報告書

前述の高橋長官他の米国視察報告書においては、日本へのヒントとして以下が述べられている (国税庁, 1952, p.8)。

「(5) 能率よい組織の確立

(イ) 仕事の割当および実績報告制度の確立

監督者の監督し得る適限の人員を測定し、これによって組織単位を限り、監督者が計画的に各員に仕事の配分を行い、その処理を管理するようにするとともに毎日の仕事の実績を日報によって明らかにする制度を急速に作る。」

²⁸ この点は、RPA (Robotic Process Automation) で重要となる現場の巻き込みにあたって求められるもの (大西編著, 2020, p.68) にも通じる。

²⁹ 献策制度が導入された 1950 年当時、櫻井 (2019, pp.326-328) が紹介する様々な方策 (脚注 30 参照) は、編み出される前か、編み出されていたとしても一般に知られる前であった。従って、「今日の管理会計論でいえば」という限定がつく。

³⁰ 櫻井 (2019, pp.326-328) は、原価改善に使われる方策には、VE (Value Engineering)、TPS、TQC/TQM、予算管理等があると指摘している。

³¹ 税務大学校租税資料室で探したが、残念ながら事務量把握の起源について明確に述べている資料を筆者は見つけることができなかった。

税務大学校租税資料室で様々な用語で検索し、ヒットした史料を閲覧した結果、この史料が事務量把握の重要性について最初に言及したものである。そうであるとすれば、当時の国税庁は、米国の内国歳入庁（Internal Revenue Service；IRS）における何らかの実践にヒントを得ていたことになる³²。

ただし、ここでいう日々の実績を日報によって明らかにする制度は、事務区分別の投下時間という意味での事務量を報告するという意味ではなく、処理件数等の実績を報告するという意味で用いられている可能性も否定できないところである。

(2) 事務計画の策定と計画に対する実績の把握

国税庁ではそれまで事務計画は各部課において適宜作成していたが、1951年6月より総合調整の立場から、これを毎月庁議に付議し、検討の上実施することとした（国税庁、1952, p.41）³³。

しかしながら、上記の事務計画については、実績の検討がなされていないこと、国税局における毎月の事務計画に反映させるための措置がとられていないこと等の不十分な点があった。このため、1952年1月からは、計画に対する実績の検討を行うとともに、各国税局において作成する毎月の事務計画にこれを反映させるために、国税庁において決定した計画を各国税局に送付し、各国税局からも毎月の事務計画および事務処理実績を報告させることとされた（国税庁、1952, p.41）³⁴。

なお、ここでいう事務計画の策定と実績の把握は、後述の様々な局署における取り組みと考え合わせると、事務区分別の投下時間という意味ではなく、処理件数などの目標値と実績値という意味で用いられているのではないかと思われる。

(3) 1952年・53年当時の様々な取り扱い

1952年6月11日付の楯岡税務署長宛仙台国税局長事務連絡（仙台国税局長、1952）では、総務、直税、間税、徴収の各事務系統でそれぞれ数区分の事務項目を設け、延べ従事人員³⁵で事務計画書を策定し、翌月には延べ従事人員で事務実績書を提出するように求めている。ここでは事務区分別に延べ従事人員を記録することとされており、投下日数を各人別に把握していたかどうかは明確ではない³⁶。

また、1953年3月の法人税内部事務提要（国税庁、1953b, p.21）では、担当者ごとの事務実績について、「月別事務計画書その二各人別事務計画及び実績表」により検討するとされている³⁷。そこでは各人別に従事延べ日数を把握することとされていた。

³² 筆者が2003年に行った海外調査によれば、IRSでは職員の従事時間を6分単位でTime Studyを行っているとのことであった（大西、2010, pp.198-201）。正確性や必要性等の観点から6分単位は疑問ではあるが、1950年当時でもIRSにおいて事務量把握に関して何らかの実践が行われていても不思議ではない。

³³ 根拠は1951年6月27日付官総1-191次長通達であるが、筆者はこの通達を見つけることができなかった。

³⁴ 根拠は1951年11月30日付官総1-384長官通達であるが、筆者はこの通達を見つけることができなかった。

³⁵ 日数ベース。次の段落でいう従事延べ日数と同じであるが、ここでは通達原文の表記を用いた。以下、同じである。

³⁶ ただし、各人別に把握しているのでなければ、延べ従事人員も正確には算出できないことは指摘しうる。

³⁷ 実績の検討は、処理された事務量と処理するために要した時間とを対比して処理の能率を検証するとされてお

更に、先述の各国税局における実験税務署の取り組みに関連して、金沢国税局においては、1953年5月から、事務処理日票を税務署の各職員に配付し、各自が毎日従事した時間数を一定区分に基づき記入集計の上、内部事務と外部事務との構成比率、または各係の固有事務や共通事務等の構成比率等により、税務署事務を分析検討し、各種施策の参考とする事務処理日票制度が試行された（国税庁、1954, p.71）³⁸。

以上を踏まえると、各事務区分への従事時間（投下時間）という意味での事務量把握については、金沢国税局のように時間数で把握する先鋭的な取り組みもみられたものの、全体としてみれば、1950年代前半のかなり早い時期において、1日を基礎とした日数、即ち1日単位で把握されるようになっていったと考えてよいと思われる。

(4) その後の取り扱い

事務量把握はその後徐々に精緻化されてきている。例えば、1963年2月の名古屋国税局通達（名古屋国税局長、1963）では、事務別に従事時間（投下時間）を0.5日単位で記載することとされており、上記の1日単位からすると精緻化してきている。全国的にいつから0.5日単位とされたのかは必ずしも明確ではないが、徐々に移行してきたのではないかとと思われる。

そして、筆者の記憶も交えて記せば、2000年ごろには0.5日単位で事務量を把握しているところが多かった。その後、徐々に1時間単位での事務量把握が増え、現在では1時間単位が一般化してきている³⁹。

(5) 若干の考察

前述したように、事務量把握の必要性については、1950年の高橋国税庁長官他による米国視察報告書（日本へのヒント）（国税庁、1952, p.8）においてはじめて述べられている。このため、事務量把握は米国IRSにおける実践にヒントを得た可能性が高い。

国税庁事業年報書ないし事務年報などの記述を見ても、献策制度・提案制度については途切れることなく記述されている一方で、事務量把握については言及されていない。事務量把握それ自体は能率向上等のためのデータを整えるという準備的性格をもち、能率向上に直結するわけではないことから、これら年報書等で言及されなかった可能性も否定しきれない。また、過去には労務管理上の問題もあった可能性もあるが、これは今日的な問題ではない。

しかしながら、1949年のシャープ勧告（シャープ使節団、1949, p.48）では「一方面的改善が、以前にその仕事にあっていた職員数を減ずることとなるが、その過剰人数を、もっと職員を必要とする他の方面へ配置すべきである」と指摘されている。その後の国税組織の事務運営をみても、内部事務をできる限り効率化して事務量を削減し、その分を、外部事務、とりわけ困難性の高い事務に事務量を投下することは、常に取り組まれてきたところである。そして、このような

り（国税庁、1953b, p.20）、ここでの用語としての事務量の概念は件数などの業務の分量という意味で用いられている。

³⁸ 筆者としては詳細を通達で確認したかったが、通達を見つけることはできなかった。

³⁹ 事務量把握の精緻化の背景には、マネジメント高度化の要請に加え、労務管理問題の影響があった可能性も考えられないではない。

中で様々な施策の検討に際して、事務量の把握が役立ってきたことは想像に難くない。

事務運営における事務量把握については、これまでみてきたように、事務の効率化等の事務改善活動への役立ちとともに、事務の計画と実績との対比を通じた事務計画への役立ちといった2つの意味がある⁴⁰。そして、ここでの前者のような事務量の把握を伴った事務改善活動は、今日の管理会計論でいえば、理想的には⁴¹、1992年にジョンソン（Johnson, H. T.）が指摘するところの、直接費について業務改善・プロセス改善を中心とするABM（Activity-Based Management；活動基準管理）⁴²に相当する（大西, 2010, p.187, 榎谷・財務総研, 2016, p.27）。しかし、これをABMと理解することにより、間接費の正確な配賦方法として発展してきた活動基準原価計算（Activity-Based Costing；ABC）におけるミクロの正確性を追求してきた過去の蓄積に引きずられ、業務改革の視点が忘れられやすくなるという深刻な問題があった。このため、榎谷・財務総研（2016, pp.27-29）においては事務量マネジメントという類型を新たに提唱した⁴³。この事務量マネジメントという類型は、その後の櫻井・伊藤編著（2017, 第22章）⁴⁴、竹本・大西（2018）、大西編著（2020）においても踏襲されてきているところである。

7. 結びに代えて

以上、国税組織における特徴的な事務運営である事務改善提案と事務量把握の起源について整理した。最後に、本稿の結びに代えて3点を指摘したい。

まず1点目として、戦後の混乱した経済状況があったとはいえ、納税者からの信頼の構築のためには税務行政における能率の向上が必要視され、この能率向上のために献策制度等が求められてきたことである。税務行政にとどまらず一般的な意味で今後の行政を考えるに当たり、納税者の行政に対する信頼のひとつの要因に、行政の能率や効率の向上が位置付けられていたことは注目されてしかるべきである。この構図は、非能率や非効率、更には国民からの信頼の確保に悩む現在の多くの公的組織にもあてはまるものと考ええる。

2点目として、戦後の税務行政における能率の取り組みに関しては、シャープ勧告をはじめとする米国の大きな影響の下にあったことである。とりわけ、内部事務をできる限り効率化して、節約できた事務量を外部事務に回していくという税務行政の基本的な考え方が、1949年のシャ

⁴⁰ 例えば、第6節（3）の金沢国税局の事例や前述の内部事務の効率化の事例等が前者に、第6節（3）の仙台国税局や国税庁の法人税内部事務の事例が後者に相当する。

⁴¹ 実務的には両者は連続的につながるものであり、これらを区分する必要はない。概念を厳格に考えればという趣旨である。

⁴² ABMは1991年頃以降提唱されたのに対し、ABCは1987年頃に編み出された。因みに、わが国の金融機関では既実践されていた事務量管理を基礎にABC/ABMが導入された（谷守編著, 2019, pp.62-63）。また、（独）統計センターでは既実践されていた「工手間」を基礎にABM（事務量マネジメント）が導入された（大西編著, 2020, p.60）。そして、国税組織でも既実践されていた事務量把握と事務改善活動を基礎にABM（事務量マネジメント）が取り組まれている。

⁴³ 事務量マネジメントを最初に提唱した榎谷編著・財務総研編（2016）の第1章（「一般行政分野における計数的マネジメント」）は、公共部門の管理会計を専門のひとつとする松尾貴巳神戸大学教授（現在日本原価計算学会会長）及び藤野雅史日本大学准教授（現在教授）と、筆者の3人による共著である。

⁴⁴ 第22章は藤野雅史日本大学教授が主筆されている。

ウブ勧告において既に明らかにされていたことは注目されてしかるべきであると考え。

3点目として、国税庁長官等の積極的なリーダーシップの発現がみられたことである。国税庁創設当時の特別な事情があったとはいえ、能率向上に関する組織トップの関与の重要性を示唆するものとして注目されてしかるべきであると考え。

参考文献

- 大西淳也（2010）『公的組織の管理会計』同文館出版。
- 大西淳也編著（2020）『行政管理会計の基礎と実践』同文館出版。
- 大西淳也・福元渉（2016）「PDCA についての論点の整理」『PRI Discussion Paper』16A-09。
- 岡野浩（2006）「日本管理会計史研究序説」『経営研究』56(4), pp.99-113。
- 樫谷隆夫編著・財務総合政策研究所編（2016）『公共部門のマネジメント』同文館出版。
- 経営史学会編（2012）『経営学史事典』文眞堂。
- 国税庁（1950a）『納税通信』No.1, 4月, 平成24年東京国税局 No.909（税務大学校租税資料室所蔵）。
- 国税庁（1950b）『納税通信』No.2, 6月, 平成24年東京国税局 No.910（税務大学校租税資料室所蔵）。
- 国税庁（1950c）『納税通信』No.3, 10月, 平成24年東京国税局 No.911（税務大学校租税資料室所蔵）。
- 国税庁広報課（1950）『米国の税務から何を学ぶか』昭和46年本校 No.571（税務大学校租税資料室所蔵）。
- 国税庁（1952）『国税庁事業年報書 昭和24・25・26年度』国税庁。
- 国税庁（1953a）『国税庁事業年報書 昭和27年度』国税庁。
- 国税庁（1953b）『法人税内部事務提要』国税庁, 3月。
- 国税庁（1954）『国税庁事業年報書 昭和28年度』国税庁。
- 国税庁（1956a）『国税庁事業年報書 昭和29年度』国税庁。
- 国税庁（1956b）『国税庁事業年報書 昭和30年度』国税庁。
- 国税庁（1957）『国税庁事業年報書 昭和31年度』国税庁。
- 国税庁（1964）『事務年報 昭和37年度』国税庁。
- 国税庁（1969）『国税庁二十年史』国税庁。
- 国税庁（1979）『国税庁三十年史』国税庁。
- 国税庁（2000）『国税庁五十年史』国税庁。
- 国税庁（2021）『第69回 事務年報 令和元年度』国税庁。
- 国税庁長官（1950）4月5日付仙台国税局長宛国税庁長官事務連絡「『能率通信』発刊について」『例規（通則）』平成12年仙台国税局 No.248（税務大学校租税資料室所蔵）。
- 国税庁長官・国税局長（1963）1月7日付官総7-1「提案制度要綱の制定について」『租税関係法例規類集 追録 除却分』昭和56年東京国税局 No.1397（税務大学校租税資料室所蔵）。
- 櫻井通晴（2019）『管理会計 第7版』同文館出版。

- 櫻井通晴・伊藤和憲編著（2017）『ケース管理会計』中央経済社。
- シャウプ使節団（1949）『REPORT ON JAPANESE TAXATION BY SHOUP MISSION - APPENDIX』
（シャウプ使節団日本税制報告書）, Vol.IV, 平成 14 年東京国税局 No.449（税務大学校租税資料室蔵）。
- 仙台国税局長（1952）6 月 11 日付楯岡税務署長宛仙台国税局長事務連絡「事務計画及び事績書の提出について」『例規（通則）』平成 12 年仙台国税局 No.248（税務大学校租税資料室蔵）。
- 高橋伸夫編著（2011）『よくわかる経営管理』ミネルヴァ書房。
- 高橋衛（1994）『「科学的管理法」と日本企業』お茶の水書房。
- 建部宏明（2003）『日本原価計算理論形成史研究』同文館出版。
- 竹本隆亮・大西淳也（2016）『実践・行政マネジメント』同文館出版。
- 谷守正行編著（2019）『地域金融機関の経営・収益管理』中央経済社。
- 東京財務局長（1945）11 月 28 日付税務署長・出張所長宛東京財務局長事務連絡「事務能率向上に関する件」『例規通達 昭和 12 年～23 年』昭和 56 年東京国税局 No.2322（税務大学校租税資料室蔵）。
- 名古屋国税局長（1963）2 月 27 日付税務署長宛名古屋国税局長事務連絡「直税事務日誌の制定について」『名古屋国税局訓令通達集 直税編 第 1 分冊』昭和 50 年本校 No.2820（税務大学校租税資料室蔵）。
- 西澤脩（2006）「わが国戦後管理会計発達史（前編）」『LEC 会計大学院紀要』1, pp.35-50。
- 日本事務能率協会（1950）『税務署事務の運営に関する調査報告書（上）』平成 24 年東京国税局 No.912（税務大学校租税資料室蔵）。
- 平田敬一郎（1953）『昭和 28 年度税務運営方針原稿』昭和 44 年本校 No.12（税務大学校租税資料室蔵）。
- 廣本敏郎（1993）『米国管理会計論発達史』森山書店。

財務省財務総合政策研究所総務研究部
〒100-8940 千代田区霞が関 3-1-1
TEL 03-3581-4111（内線 5487, 5489）