

市区町村名	福島県郡山市	担当部署	総務部行政マネジメント課
		電話番号	(024) 924-3141

1 取組事例名

- ・「1,883.25 時間の効率的な使い方」のために ～業務量の可視化～
※1883.25 時間とは正職員の超過勤務を除いて従事する 1 年間の総時間数

2 取組期間

- ・調査期間 平成 28 年 2 月 15 日～平成 28 年 3 月 18 日
 - ・集計・分析期間 ～平成 28 年 7 月末まで
- ※今年度から、当該取組みにより可視化された業務の非効率な点を数値等の目標値を設定し、BPR を実施する。

3 取組概要

全庁各所属の業務量（各業務の割合）を可視化する。

【各業務区分】

- ①所属マネジメント
- ②全庁共通業務 22 項目（庶務事務等の全庁各課で共通して実施する業務）
- ③各課固有業務（施策を推進するための事務事業）

4 背景・目的

【背景】

業務量が増大している

- ・職員数が限られている中で、特に、東日本大震災以降は業務量が増加傾向にある。
（超過勤務の増大など）

BPR が必要

- ・このため、BPR（業務プロセスの再構築）による業務の簡素化、標準化が必要である。

業務量を増大させている原因が分からない

- ・しかしながら、何の業務が業務量を増大させているのか分からない状況であった。
（業務毎の業務量の可視化が一切されておらず、効率的、効果的に BPR を実施するために必要な情報が決定的に不足していた。）

事務事業毎の人件費の把握

- ・新公会計制度による財務諸表作成の際に、事務事業毎に人件費を把握する必要があり、事務事業毎の業務量を把握する必要がある。

【目的】

効率的、効果的なBPRをするための現況の把握

(参考：BPRの2つのねらい)

- ① BPRすることで業務量全体を少なくする(球体を小さくする)。
- ② 全庁共通業務の業務量の割合を減少させ、補完関係にある、施策を推進するため各課固有業務を増大させる。



5 取組の具体的内容

全職員(正職員、再任用職員、嘱託職員、臨時職員)の業務量を

- ①所属マネジメント
 - ②全庁共通業務(庶務事務等の全庁で共通する22項目)
 - ③各課固有業務(施策を推進するための事務事業)
- に百分率により、それぞれの職員が入力。

入力結果を、総務部行政マネジメント課において、集計・分析する。

【集計・分析1】

①所属マネジメント ②全庁共通業務 ③各課固有業務の割合

				正職員 (時間)	再任用 (時間)	嘱託 (時間)	臨時 (時間)	計 (時間)	業務割合	従事者数	
所属マネジメント				297,144	1,620	0	0	298,763	5.00%	158.64	
全庁共通業務				721,092	10,802	27,030	94,409	853,333	14.29%	453.12	
各課固有業務				2,942,299	110,881	883,043	884,522	4,820,745	80.71%	2,559.80	
合計				3,960,535	123,302	910,073	978,931	5,972,841	100.00%	3,171.56	
所属マネジメント・全庁共通業務内訳											
NO	業務・事務区分	備考	正職員 (時間)	再任用 (時間)	嘱託 (時間)	臨時 (時間)	計 (時間)	業務割合	実人数 (人)		
1	所属マネジメント	部の統括	61,273	0	0	0	61,273	1.03%	32.54		
2	所属マネジメント	課の統括	235,871	1,620	0	0	237,491	3.98%	126.11		
所属マネジメント 計				297,144	1,620	0	0	298,763	5.00%	158.64	
1	文書関係	保存文書引継関係、文書收受、文書回覧準備、文書保存	61,356	394	3,741	20,145	85,636	1.43%	45.47		
2	照会に対する回答	庁内、庁外含む (他の項目に該当しないもの)	53,855	213	2,918	1,552	58,538	0.98%	31.08		
3	研修・セミナー・視察	庁内・庁外(所管事業外)	54,256	414	3,586	217	58,473	0.98%	31.05		
4	庁内会議等	他部局主催の庁内委員会・部局横断型研究会への参加	36,225	168	0	0	36,393	0.61%	19.32		
5	歳出、歳入関係事務	主に会計課を経由するもの(歳出関係、歳入関係の一切)	84,652	1,246	4,608	5,754	96,260	1.61%	51.11		
6	PDCA関係	実施計画作成	21,060	252	0	0	21,312	0.36%	11.32		
7	PDCA関係	行政評価(1次評価)、行政評価(2次評価ヒアリング)	22,767	30	0	0	22,797	0.38%	12.11		
8	PDCA関係	予算要求(補正含む)見積書、資料作成、ヒアリング、予算の繰越等	101,366	3,083	523	491	105,463	1.77%	56.00		
9	決算関係		25,450	252	109	0	25,811	0.43%	13.71		
10	法規関係	部局内政策法務担当事務	7,582	0	0	0	7,582	0.13%	4.03		
11	議会関係	議会対応	109,119	46	0	0	109,165	1.83%	57.97		
12	附属機関等	委嘱手続き関係(委員会開催は除く)、視察等	9,543	46	81	0	9,669	0.16%	5.13		
13	寄付受納		4,320	0	0	0	4,320	0.07%	2.29		
14	備品・消耗品管理	備品の現況確認、消耗品等の在庫管理	17,658	511	2,232	5,456	25,857	0.43%	13.73		
15	財産管理	備品管理を除く。施設等の目的外使用許可含む	13,567	115	787	0	14,469	0.24%	7.68		
16	定期監査		10,722	237	309	73	11,341	0.19%	6.02		
17	包括外部監査		7,637	92	0	0	7,730	0.13%	4.10		
18	選挙関係		12,303	107	0	0	12,411	0.21%	6.59		
19	他課応援		9,760	0	0	0	9,760	0.16%	5.18		
20	臨時職員関係	勤怠管理等	15,744	274	1,854	17	17,888	0.30%	9.50		
21	人事労務管理関係	勤怠管理、超勤入力、各種手当申請、名簿・配置図・名札等作成等	24,251	509	1,981	181	26,921	0.45%	14.30		
22	その他	複合機維持管理、古紙回収、清掃、廃棄物の廃棄、暖房器具維持管理 等	17,898	2,811	4,303	60,523	85,535	1.43%	45.42		
全庁共通業務 計				721,092	10,802	27,030	94,409	853,333	14.29%	453.12	

以下のような集計・分析を行った。

上の図にあるように、職員等全体の1年間の業務時間数 5,972,841 時間のうち、853,333 時間を「**全庁共通業務**」に費やしている。

これは、全庁共通業務の業務量が全体の 14.29%を占め、453 人が専任で従事していることを意味する。

一方、公共サービスの実施を担う各課固有業務は 80.71%を占めている状況であるが、限られた職員数でさらに質の高い公共サービスの展開のためには、全庁共通業務の BPR (Business Process Re-engineering:業務プロセスの再構築) の実施により全庁共通業務の業務量を削減し、補充関係にある各課固有業務の業務量拡大による公共サービスの実施が必要である。

【集計・分析 2】

全庁共通業務 (22 項目) の業務量の可視化

順位	業務・事務区分	備考	正職員 (時間)	再任用 (時間)	嘱託 (時間)	臨時 (時間)	計 (時間)	業務割合	従事者数
1	議会関係	議会対応	109,119	46	0	0	109,165	1.83%	57.97
2	PDCA関係	予算要求(補正含む)見積書、資料作成、ヒアリング、予算の繰越等	101,366	3,083	523	491	105,463	1.77%	56.00
3	歳出、歳入関係事務	主に会計課を経由するもの(歳出関係、歳入関係の一切)	84,652	1,246	4,608	5,754	96,260	1.61%	51.11
4	文書関係	保存文書引継関係、文書收受、文書閲覧準備、文書保存	61,356	394	3,741	20,145	85,636	1.43%	45.47
5	その他	複合機維持管理、古紙回収、清掃、廃棄物の廃棄、暖房器具維持管理 等	17,898	2,811	4,303	60,523	85,535	1.43%	45.42
6	照会に対する回答	庁内、庁外含む(他の項目に該当しないもの)	53,855	213	2,918	1,552	58,538	0.98%	31.08
7	研修・セミナー・視察	庁内・庁外(所管事業外)	54,256	414	3,586	217	58,473	0.98%	31.05
8	庁内会議等	他部局主催の庁内委員会・部局横断型研究会への参加	36,225	168	0	0	36,393	0.61%	19.32
9	人事労務管理関係	勤怠管理、超勤入力、各種手当申請、名簿・配置図・名札等作成等	24,251	509	1,981	181	26,921	0.45%	14.30
10	備品・消耗品管理	備品の現況確認、消耗品等の在庫管理	17,658	511	2,232	5,456	25,857	0.43%	13.73
11	決算関係		25,450	252	109	0	25,811	0.43%	13.71
12	PDCA関係	行政評価(1次評価)、行政評価(2次評価ヒアリング)	22,767	30	0	0	22,797	0.38%	12.11
13	PDCA関係	実施計画作成	21,060	252	0	0	21,312	0.36%	11.32

以下のような集計・分析を行った。

上の図にあるとおり、効率的・効果的に全庁共通業務の業務量を削減するために、全ての業務において BPR を実施するのではなく、業務量が相対的に多い業務を BPR の対象とした。

<BPR の対象：6 項目>

①PDCA 関係

実施計画作成、予算要求、予算資料作成・査定、行政評価 など

②歳出、歳入関係業務

財務会計システム等を用いた歳出、歳入業務(会計課を経由する業務)

③文書関係業務

文書收受、回覧・供覧、保存 など

④照会に対する回答業務

全庁に共通する照会に対する回答(各課固有業務に関する照会を除く)

⑤研修・セミナー・視察

⑥庁内会議

要綱等により設置された庁内の会議

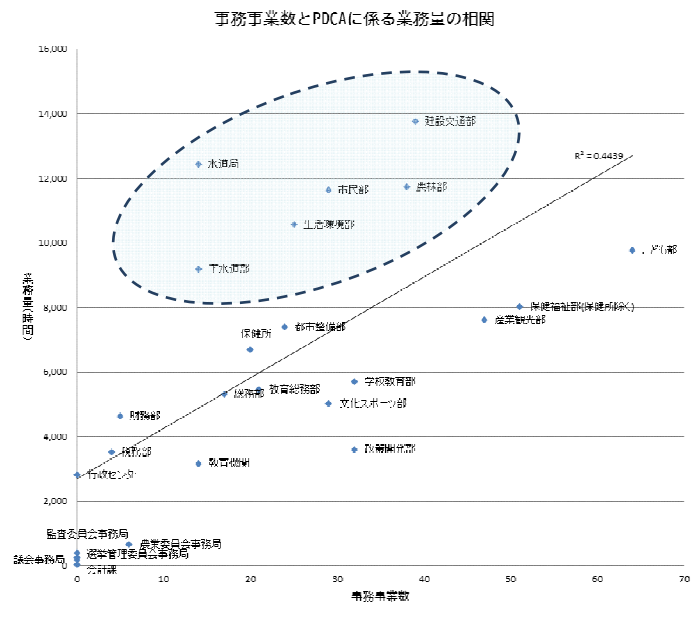
【集計・分析3】

業務量が相対的に多かった全庁共通業務の個別集計・分析

(例：PDCA 関係業務)

集計したデータを基に次の図を作成。

部局名	H28評価対象 事務事業数	H28評価 完了事業数	第九次 実施計画新規	業務量 (時間)	従事者数	備考
総務部	17	2	0	5,319	2.8	
政策開発部	32	1	5	3,603	1.9	
財務部	5	2	1	4,636	2.5	
税務部	4	0	0	3,527	1.9	
市民部	29	0	1	11,635	6.2	
文化スポーツ部	29	5	5	5,022	2.7	
生活環境部	25	3	2	10,572	5.6	
保健福祉部(保健所除く)	51	2	7	8,028	4.3	
保健所	20	0	1	6,686	3.5	
こども部	64	2	1	9,776	5.2	
農林部	38	5	2	11,721	6.2	
産業観光部	47	4	0	7,610	4.0	
建設交通部	39	4	1	13,772	7.3	
都市整備部	24	1	2	7,395	3.9	
下水道部	14	2	0	9,191	4.9	企業会計
会計課	0	0	0	168	0.1	
行政センター	0	0	0	2,818	1.5	
水道局	14	1	0	12,431	6.6	企業会計
教育総務部	21	3	1	5,449	2.9	
学校教育部	32	2	1	5,707	3.0	
教育機関	14	1	2	3,169	1.7	
選挙管理委員会事務局	0	0	0	407	0.2	
監査委員会事務局	0	0	0	30	0.0	
農業委員会事務局	6	0	0	650	0.3	
議会事務局	0	0	0	250	0.1	
計	525	40	32	149,573	79.4	



以下のような集計・分析を行った。

- ▼ PDCA サイクルの業務量は 149,573 時間あり、79 人が専任で従事していることを意味している。

このため、PDCA サイクルの更なる効率化の検討の必要がある。

- ▼ 図にあるように、事務事業数と業務量(時間)は相関関係にあり、事務事業数の増大は業務量を増やすこととなる。このため、事務事業のスクラップアンドビルドの徹底は不可欠である。
- ▼ 近似曲線の上方に位置する部局は、全庁の傾向より業務量が多いことを意味するが、この要因は、それぞれの部局が「企業会計」「特別会計」「大型事業」を有していることが要因の一つであることが推測される。

BPR のポイントとしては、

- ・スクラップアンドビルドの徹底
- ・PDCA サイクルの効率化
- ・企業会計セクションの統合 が挙げられる。

これらの集計・分析により

全庁共通業務の BPR のポイントを把握でき、**今後取り組むべき課題**が明白となった。

また、各課固有業務の BPR については、各課が主体的に実施する。

調査結果

- ・ 現況確認のための別調査
- ・ ベストプラクティス(運用効率性の高い事例)の研究
- ・ 庶務担当者に対するヒアリング
- ・ 業務所管課との打合せ など

全庁共通業務のBPR

- ① 行政マネジメント 課及び業務所管課において「全庁共通業務BPR指針～6つの業務プロセスモデル～」を策定する。
- ② 各課による運用

【指針の内容】

- ① PDCA関係業務(政策開発課、財政課と共同検討)
 - (例) ・ スクラップアンドビルドの徹底
 - ・ PDCAサイクルの最適手法(対象事務事業、簡素化等)の検討 など
- ② 歳出、歳入関係業務(財政課、契約課、会計課と共同検討)
 - (例) ・ 処理1件当たりの業務量の減少・・・旅費計算の簡略化 など
 - ・ 処理件数の減少・・・類似案件の一括発注 など
 - ・ 処理をする機関の集約・・・事務処理センターの設置 など
- ③ 文書関係業務(総務法務課と共同検討)
 - (例) ・ 運用の効率性が高い所属を参考とした運用基準の作成(運用の標準化)
 - ・ 主管課(部局内とりまとめ課)の役割の整理 など
- ④ 照会に対する回答(総務法務課と共同検討)
 - (例) ・ 運用の効率性が高い所属を参考とした運用基準の作成(運用の標準化)
 - ・ ICTを活用した各課保有データの全庁共有 など
 - ・ ICTを活用した定例的な照会の効率化 など
- ⑤ 研修、セミナー、視察(人事課と共同検討)
 - (例) ・ 研修、セミナーの開催の基準作成(開催必要性的検討)
 - ・ 規模、参加対象者の基準作成(規模の検討) など
- ⑥ 庁内会議等
 - (例) ・ 庁内会議の開催の基準作成
 - ・ 妥当性の検討
 - ・ 簡略化の検討

各課固有業務のBPR

- ① 各課においてBPRを実施する。

新公会計制度による財務諸表の活用により、事業別・目別(所属別)財務諸表による決算説明等を各所属で実施することになる。財務諸表の経年比較(決算額の増減理由)においては、BPRの状況等の説明責任が増大する。

【参考にするBPRの手法】

- ① 業務等の外部化
 - 事業別財務諸表の経年比較において
 - ・ 人件費の減、物件費の増、総コストの減が期待される。
 - ※参考: PPP導入指針等
- ② 事務事業の廃止
 - 目別(所属別)財務諸表の経年比較において
 - ・ 物件費の減、総コストの減が期待される。
 - ※参考: 事務事業評価における「アラブ・アラビ・M」の徹底
- ③ カイゼンの推進
 - 事業別財務諸表の経年比較において
 - ・ 人件費の減、総コストの減が期待される。
 - ※参考: こりやま☆カイゼン運動における業務の効率化
- ④ 組織改編(事務移管等による効率化)
 - 全体財務諸表の経年比較において
 - ・ 人件費の減、総コストの減が期待される。

業務量の増減把握(BPRの成果確認)のため、毎年度調査を実施する。

【集計・分析4】

部局毎分析による、傾向等の把握

部局ごとの分析を実施し、部局ごとの傾向等を把握した。

また、これらの分析から BPR のポイントについても部局ごとに記載した。

所属名	実人数					業務時間			全庁共通業務			所属マネジメント			各課固有業務		
	総数	正職員	再任用	嘱託	臨時	(通常)	(実績)	超勤率	業務時間	全体に占める割合	従事者数(人)	業務時間	全体に占める割合	従事者数(人)	業務時間	全体に占める割合	従事者数(人)
全庁主管課平均	24.51	17.24	0.44	2.30	4.53				11,263	23.35%	5.98	4,848	10.05%	2.57	32,117	66.60%	17.05
総務法務課	39.89	24.83	4.00	10.00	1.06	70,403	81,413	1.16	10,181	12.50%	5.41	6,777	8.32%	3.60	64,455	79.17%	34.23
全庁主管課以外平均	34.47	19.95	0.90	7.36	6.26				7,820	12.22%	4.15	2,464	3.85%	1.31	53,711	83.93%	28.52
秘書課	9.00	9.00	0.00	0.00	0.00	16,949	21,168	1.25	2,509	11.85%	1.33	2,463	11.64%	1.31	16,196	76.51%	8.60
人事課	16.00	12.00	0.00	3.00	1.00	28,518	33,203	1.16	4,958	14.93%	2.63	3,333	10.04%	1.77	24,912	75.03%	13.23
職員厚生課	15.34	10.25	0.00	2.00	3.09	27,319	32,532	1.19	4,880	15.00%	2.59	1,670	5.13%	0.89	25,982	79.87%	13.80
行政マネジメント課	7.00	7.00	0.00	0.00	0.00	13,183	14,167	1.07	1,997	14.10%	1.06	3,074	21.70%	1.63	9,095	64.20%	4.83
防災危機管理課	15.00	12.00	0.00	2.00	1.00	27,577	29,305	1.06	7,612	25.98%	4.04	1,422	4.85%	0.76	20,271	69.17%	10.76

※主管課:「部内事務の企画、調整及び連絡に関すること」を担う所属
(総務部の場合は、総務法務課)

図1

総務部各課の業務割合状況

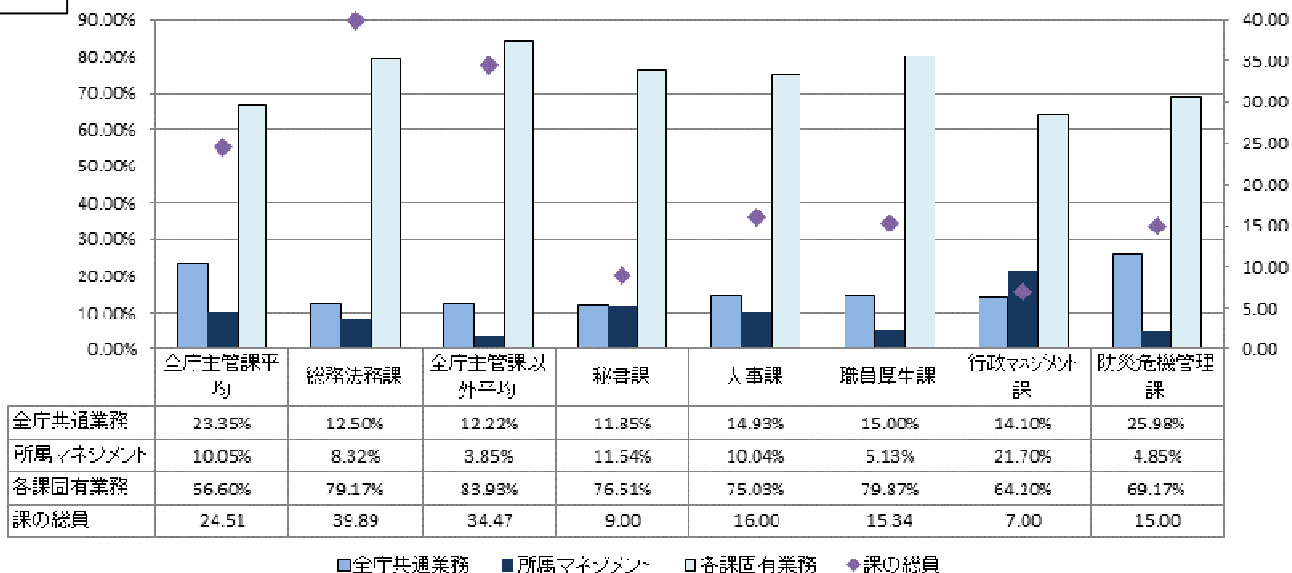


図1より

- 課の総員が多いほど、全庁共通業務（実務）の割合が小さくなり、補完関係にある各課固有業務の割合が大きくなる。（施策等の推進が効率的に実施される。）（総務法務課）
- 課の総員が多いほど、所属マネジメントの割合が小さくなり、補完関係にある各課固有業務の割合が大きくなる。（施策等の推進が効率的に実施される。）（総務法務課）
- 課の総員が少ないほど、全庁共通業務（実務）の割合が大きくなり、補完関係にある各課固有業務の割合が小さくなる。（秘書課、行政マネジメント課）
- 課の総員が少ないほど、所属マネジメントの割合が大きくなり、補完関係にある各課固有業務の割合が小さくなる。（秘書課、行政マネジメント課）

図2

全庁共通業務に係る業務量の状況(主管課)

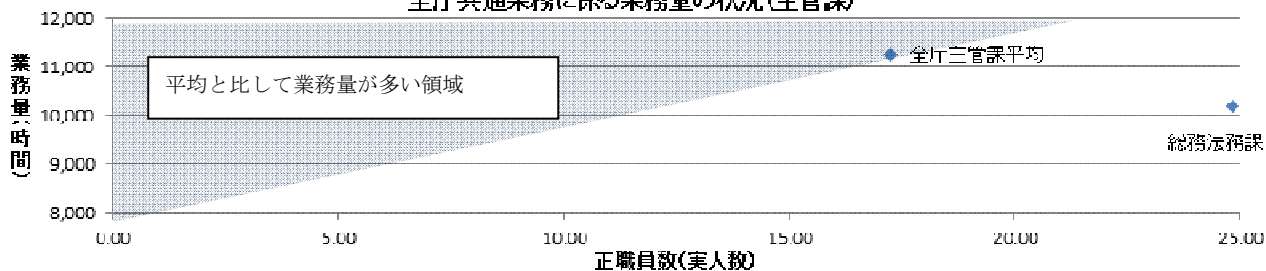


図2より

- 総務法務課は、主管課平均と比して全庁共通業務が効率的である。

図3

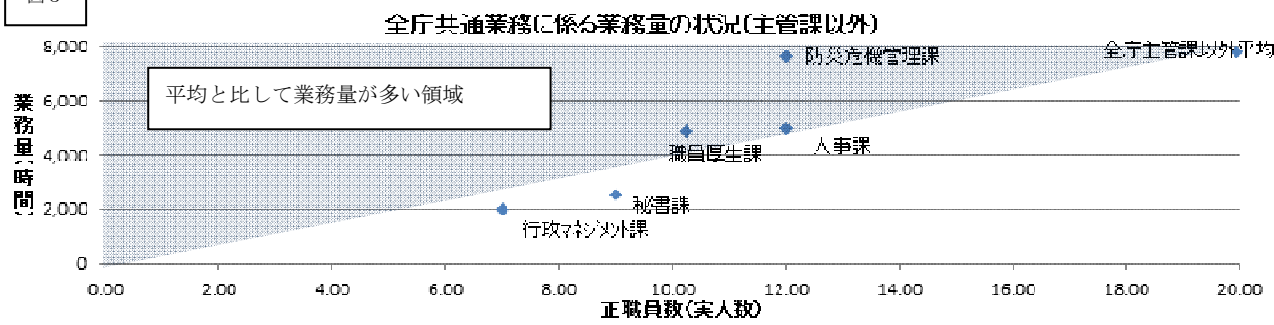


図3より

○ 防災危機管理課は、主管課以外平均と比して全庁共通業務の業務量が多い。

→▼業務量が多い業務

- ・ P D C A関係業務
- ・ 議会関係業務
- ・ 歳入歳出関係業務

全庁平均と比して効率的であると判断される所属

→ベストプラクティスとして、BPRの際の参考とする。

全庁平均と比して業務量が多い所属

→所属固有の事情を分析し、BPRの際の参考とする。

6 特徴（独自性・新規性・工夫した点）

- ・ 全職員の業務量を把握した。
(正職員に限らず、臨時職員、嘱託職員等も調査対象とした。)
- ・ 部局毎に集計し、非効率的な個人が明らかにならないように配慮した。
- ・ 各職員の手間をできる限り簡素化した。
(エクセルのマクロ機能の有効活用)
- ・ 事務事業毎に業務量も把握できるため、事務事業毎の人件費の換算も容易にできるようになった。
- ・ 不足する人員数を求めることを目的としていない。
- ・ 業務量調査手法として、比率按分方式を採用している。

7 取組の効果・費用

- ・ 業務量を増大させている原因を把握できた。
- ・ 事務事業ごとの人件費を把握できた。
- ・ 効率的・効果的なBPRをするための現況を把握できた。
- ・ 職員による調査を実施したため、委託費等は発生せず、物件費はゼロ円である。
- ・ 当該調査に要した人件費は、概算で1,320(千円)程度である。

8 取組を進めていく中での課題・問題点（苦労した点）

- ・調査照会するための分類（22 項目の全庁共通業務）を選定する作業に課題が残った。より、詳細なデータ管理を実施するために、より細分化した分類が必要である。
- ・集計を想定したエクセル表としていなかったため、集計に不測の時間を費やした。
- ・全職員の手間が生じるため、市長をはじめ各部局の理解が必要であった。

9 今後の予定・構想

- ・当該調査による結果を踏まえ、行政マネジメント課及び業務所管課において、「全庁共通業務 BPR 指針～6つの業務プロセスモデル～」を策定し、各課において運用する。
- ・毎年度調査を実施し、業務量の増減把握（BPR 成果確認）する。
- ・各課固有業務の BPR については、事務事業行政評価等を通じ、人件費の増減により成果を確認していく。

10 他団体へのアドバイス

- ・業務量の可視化は、効果的、効率的な BPR を実施する上で必要なことである。
- ・超過勤務の削減やワークライフバランスの推進には、業務量を可視化し、ムダ等を削減することが必要。
- ・H27.8.28 付け総務大臣通知である「地方行政サービス改革の推進に関する留意事項について」でも明記されているように、アウトソーシングを実施する前の BPR は必要である。
- ・比率按分方式を採用すれば、業務日報方式（積み上げ方式）でなくても、十分に傾向を把握できる。

11 取組について記載したホームページ

- ・当該調査に係るウェブサイトでの公表は現時点では実施していない（内部事務に係ることであるため）。
- ・こおりやま☆カイゼン運動については、次のとおり
URL <https://www.city.koriyama.fukushima.jp/036000/20150601kaizen.html>