

業務量調査と結果活用の仕方

一般社団法人 日本経営協会 講師 細川甚孝

細川甚孝 自己紹介

◆昭和46年 秋田県仙北市生まれ

◆経歴

- ・都留文科大学文学部社会学専攻卒業
- ・上智大学大学院社会学専攻博士後期課程満期修了
- ・早稲田大学大隈記念大学院公共経営研究科修士課程修了

◆所属

- ・合同会社政策支援
- ・早稲田大学パブリックサービス研究所客員研究員
- ・行政経営フォーラム ・日本経営協会

◆専門

- ・行政評価／教育・文化・産業等地域政策

細川甚孝 自己紹介その2

【代表的業績】

2001年「北海道における感性産業の振興方策調査」(経済産業省)

2002年～2004年 『西郷町に関する各種観光プロジェクトのプロデュース』

(島根県隠岐郡西郷町(現)隠岐の島町)

2005年「斐川町食料自給率調査」(島根県簸川郡斐川町)

2006年「地域若者支援調査事業」(経済産業省)

2007年「西東京市総合計画(後期基本計画)」(東京都西東京市)

2008年「西東京市事務事業評価構築事業」(東京都西東京市)

2009年「中野区商店街振興へ向けた実態調査」(東京都中野区)

2010年「西東京市施策評価構築事業」(東京都西東京市)

2015年「池田町地方版総合戦略策定支援業務」(岐阜県池田町)

2008年～毎年、各地の大学、自治体、企業等で公共経営に関する各種講演の実施

2009年～政治家への施策構築、選挙等のコンサルティング、その他自治体での防災関係へのコンサルティングの実施

【本書の流れ】

1-1. 業務量調査の進め方

- (1) 進め方のポイント
- (2) 進め方
- (3) 業務の分化のあり方
- (4) 生じる悪癖

1-2. 業務量調査の手法

- (1) 業務体系
- (2) 業務の基礎(ロジックモデル・3E分析)
- (3) コスト分析を中心とした業務適正化(WBS／PERT図)

2. 業務量調査の留意事項とメリット

3. 業務量調査結果の働き方／各種計画／実務への反映の仕方

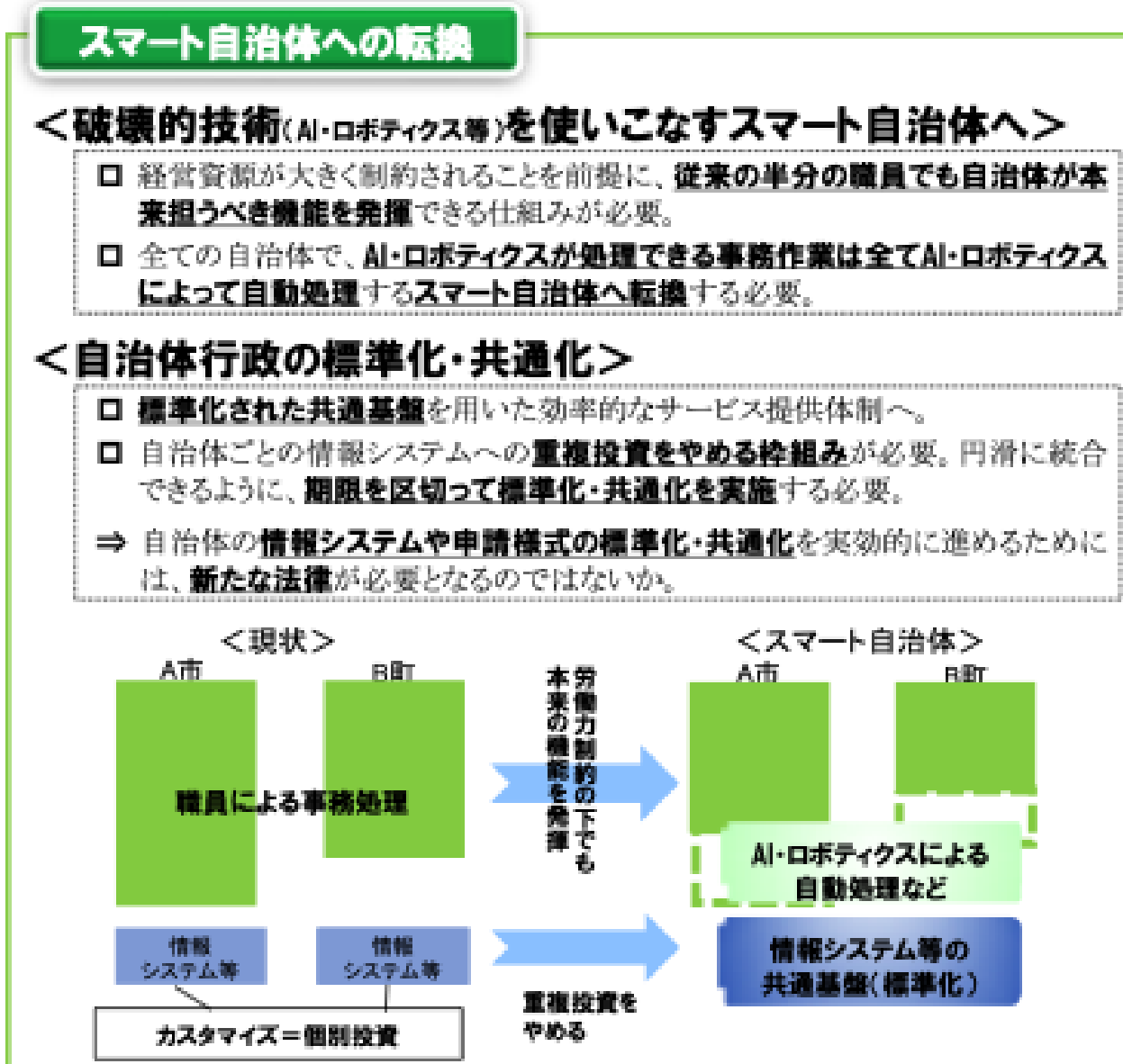
- (1) 求められる業務量分析結果の活用
- (2) 求められる行動(チェックリスト付)
- (3) 業務振り返りの視点

なぜ、必要 業務量調査

自治体戦略2040の衝撃

(1) スマート自治体 への転換

- ・ 職員数半減でも出来る
- ・ 破壊的技術の応用



RPAについて

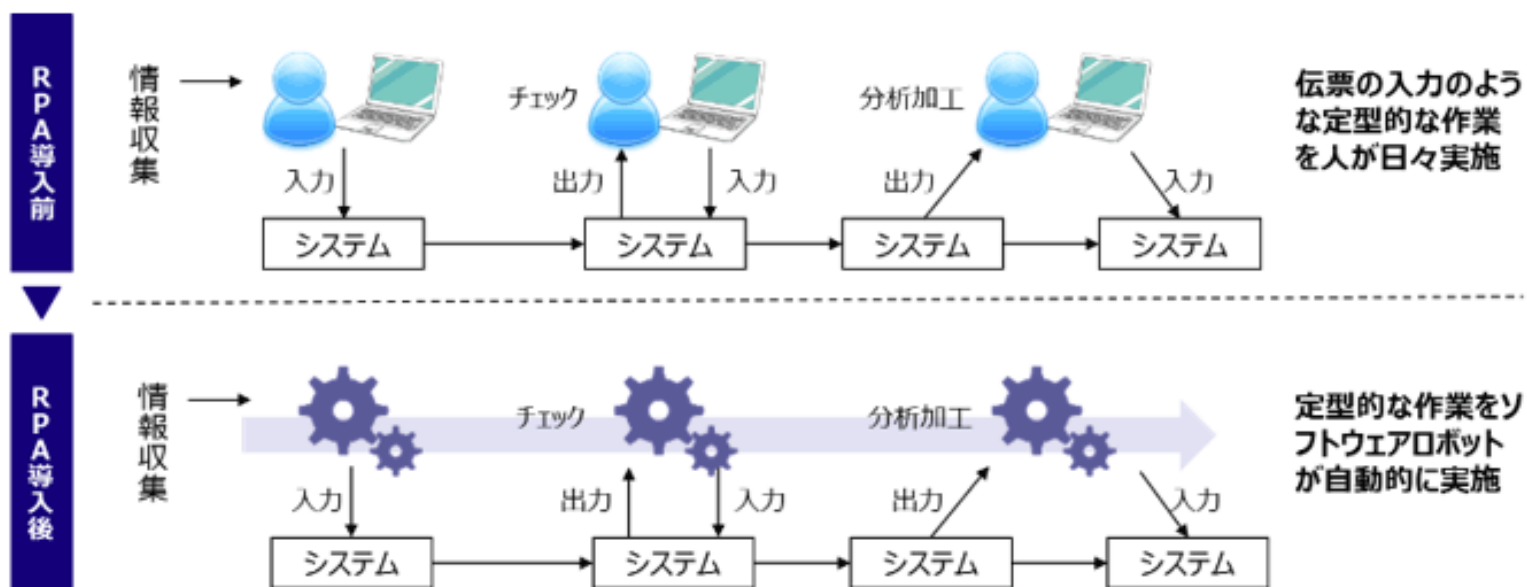
目次

1. RPAとは
2. RPA普及の背景と導入目的
3. 自治体におけるRPA適用検討に関する背景
4. RPAにより自動化できる業務
5. RPA導入に関する先進事例 茨城県つくば市

1. RPAとは

◆RPA (Robotic Process Automation)

RPAとは、一般に、簡単な判断を伴うデータ入力・加工・収集・チェックが可能なソフトウェアのことを指す。従来人間がパソコン上で行ってきた定型作業を、パソコンにインストールしたソフトウェアロボットが代替して自動的に処理することが可能になる。つまり、RPAは人手で行う作業の自動化を実現するツールといえることができる。また、仮想的労働者 (Digital Labor) ともいわれる。



**日々のオペレーションの中で発生する反復的な作業から、
定型化可能な領域を抽出して自動化を推進**

2. RPA普及の背景と導入目的

◆RPA導入の背景

①経営の効率化・生産性向上

→かねてより、日本のホワイトカラーの生産性の低さが指摘されている

②長時間労働を契機とした働き方改革の機運の向上

→総労働時間の削減が至上命題となり、企業の競争力を維持するために、定型作業・単純作業にかけている時間の削減が求められている。

◆RPA導入の目的

①コスト削減

→人が実施する業務量を削減することが可能。

②効率性の向上

→定型業務を自動化することで、今まで作業に費やしていた時間をより価値が高い業務に使うことが可能。
データ入力など処理量が多い業務はおおくの時間を削減することが可能。

③品質の向上

→手作業だとミスが発生するおそれがある業務でも、自動化することでミス発生確率は格段に低くなる。

3. 自治体におけるRPA適用検討に関する背景

◆自治体職員数は減少傾向であるが自治体業務量は増加しているため

自治体職員は減少しているが、マイナンバーカード導入に関する新たな業務、住民の高齢化に伴う高齢者を対象とした住民サービス業務等の業務が増加。職員数が減少する一方、業務量は増加していることから、公共機関である自治体は、それらの住民サービスの質を低下させることなく、業務を遂行することが求められることから、業務効率化施策が検討される。

◆地方公務員法、地方自治法の改正に伴う「臨時・非常勤職員」の雇用について大幅な見直しの可能性

2020年の地方公務員法、地方自治法の改正に伴い、臨時・非常勤職員の大幅な縮減、もしくは大幅な人件費増が想定される。地方公務員法の改正に伴い、「臨時・非常勤職員」として雇用される職員の一部は、「会計年度任用職員」となり、期末手当の支給が必要となる。そのため、自治体としては人件費の増加が想定される。しかし、その人件費の財源の確保が見込めない場合、臨時・非常勤職員数の縮減が必要となるため、急激に職員数が減少することが想定される。

◆住民は自治体での各種手続きに対して負荷軽減を求めている

総務省が2016年度から実施している業務改革モデルプロジェクトの中で実施した、窓口業務に対する住民アンケートの結果で、「待ち時間が長い」「待ち時間の目安が分からない」「申請書の記載方法が分かりにくい」等、住民にとって負荷となる課題の改善へのニーズが挙がっているため、住民サービス向上を含めた業務効率化施策が求められる。

4. RPAにより自動化できる業務

◇RPAとは、認知技術を活用した、主にホワイトカラー業務の効率化への取り組み

#	業務	概要
1	入力業務	<ul style="list-style-type: none">大量データをWebシステムへ1件ずつ入力。
2	登録業務	<ul style="list-style-type: none">ファイルをWebシステムへ定期的にアップロード。
3	情報収集	<ul style="list-style-type: none">定期的に業務ファイルをダウンロード。価格サイトより競合他社の価格を収集。SNSなどで自社の風評を確認。
4	調査	<ul style="list-style-type: none">Web上で、特定条件で検索した結果を表計算ソフト等に整理。調査対象項目をWebシステムで確認し、結果を報告。
5	資料作成	<ul style="list-style-type: none">各営業店からの日報の取りまとめ。複数の社内システムから情報を収集し、報告書に整理。

5. RPA導入に関する先進事例 茨城県つくば市

◆共同研究の概要（株式会社NTTデータ、株式会社クニエ、日本電子計算株式会社）

◇検証機関：平成30年1月～4月上旬

◇研究対象課：市民税課、市民窓口課、ワークライフバランス推進室、財政課（RPAの適応可能性調査のみ）

◆RPAの活用方法

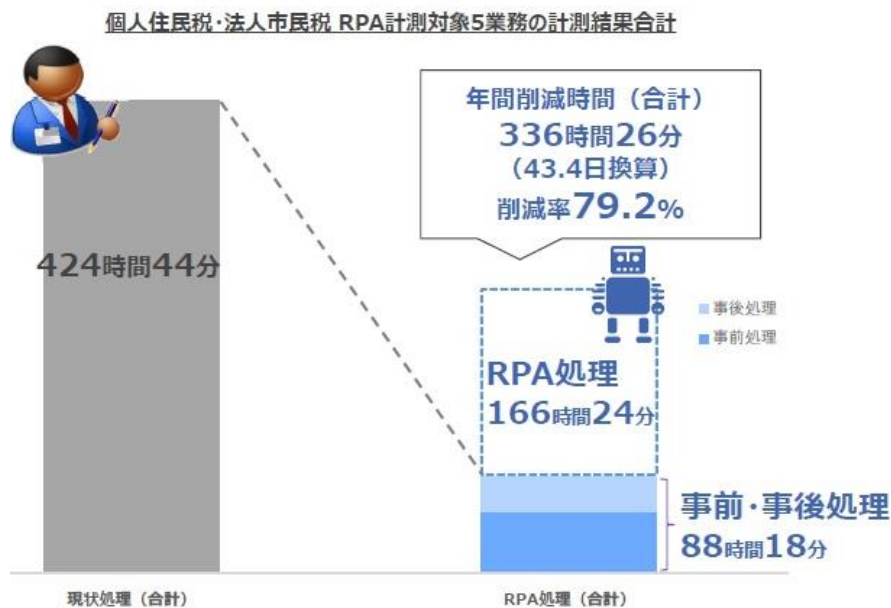
対象業務		作業概要
基幹系 業務	個人住民税 事業所の新規登録業務	事業所から送られてくる新規事業所データを基幹系システム（事業所新規・宛名管理）へ登録する作業。
	個人住民税 回送先情報の登録業務 (eLTAX給報)	指定番号よりデータ連携システムに回送先情報（市町村コード・回送先住所）を登録し、更新する作業。
	法人市民税 法人市民税の電子申告 印刷	eLTAX審査システムの申告書を印刷する作業。（出力枚数により集約印刷を実行）
	法人市民税 法人市民税の電子申告 審査	eLTAX審査システムの一括審査及び審査漏れデータを更新する作業。
	個人住民税 納税通知書・更正決議 書・宛名封筒の印刷業務	年税額増減により、納税通知書・更正決議書・宛名封筒各対象を区分し、それぞれ印刷する作業。
	市民窓口業務 異動届受理通知業務	住民からの届出に基づき住所変更の手続きを行った際、本人確認書類が不足している届出者について、本人の意思に相違がない届出であるかを確認するため、変更前の住所地に「受理通知」を送付する作業。

5. RPA導入に関する先進事例 茨城県つくば市

◆RPAによる主な実績

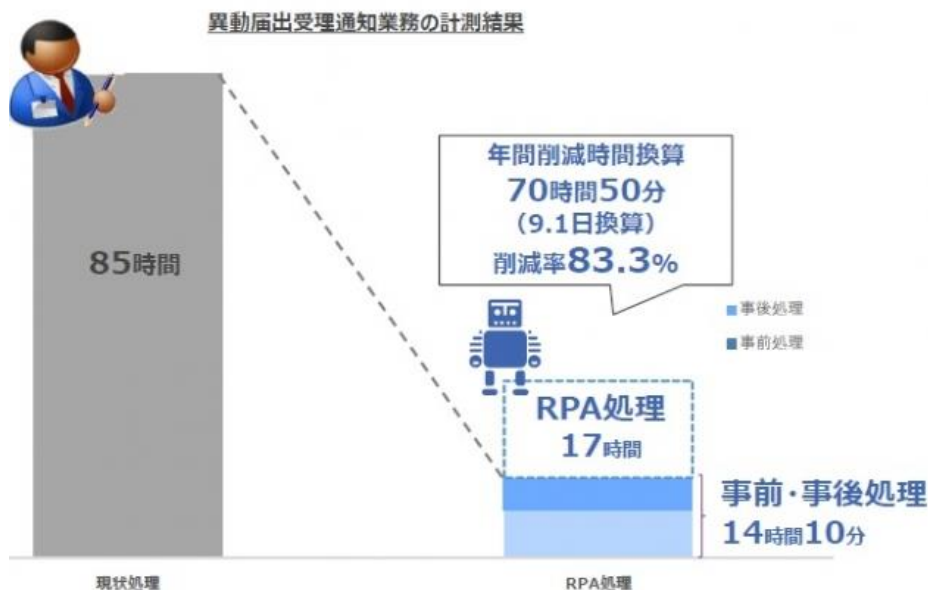
◇市民税課

税新規事業者登録や電子申告の印刷作業等の5業務にRPAを導入し、**3カ月で約116時間の削減、年間換算で約330時間**の削減見込み。



◇市民窓口課

異動届受理通知業務にRPAを導入し、結果として、**3カ月で約21時間の削減、年間換算で約71時間**の削減見込み。



5. RPA導入に関する先進事例 茨城県つくば市

◆つくば市における今後の展望

- ◇共同研究成果を踏まえ、今年度（2018年度）にRPAの本格導入を目指す。
- ◇市議会での審議も必要だが、今年度は、市民税課・市民窓口課に加え、納税課・資産税課への導入を予定し、来年度以降効果が見込まれる部署を対象に順次導入を行う予定。
- ◇例えば、市民税課業務全体の5%にRPAが適用できた場合、年間で約1,400時間の作業時間が削減でき、約370万円相当の時間外勤務手当が削減できる見込み。



※ 2017年度市民税課の管理職2名、育休職員2名を除く正規職員数（16名）の年間総労働時間数（時間外勤務時間含む）

(2) 都道府県・市町村の二層制の柔軟化

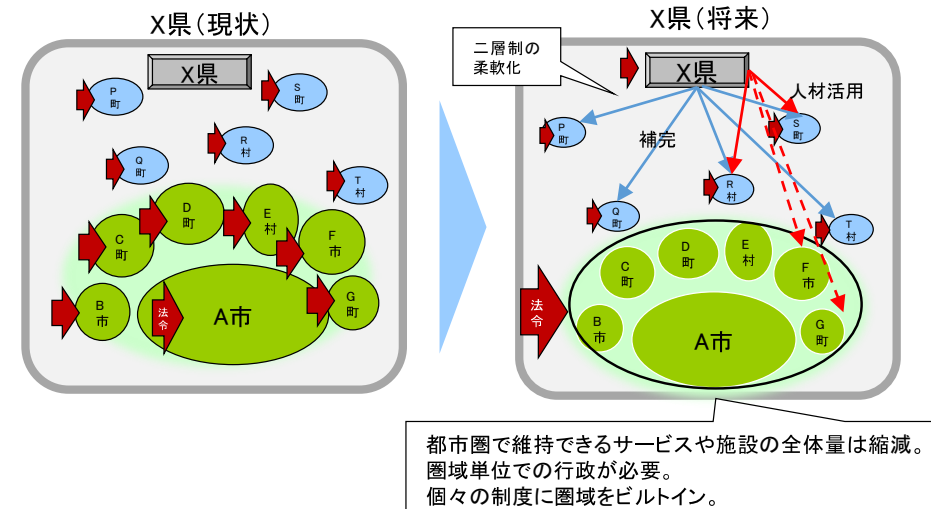
・ 専門職員の共有化

<地方圏の圏域マネジメント>

- 個々の市町村が**行政のフルセット主義から脱却し、圏域単位での行政をスタンダードにし**、戦略的に圏域内の都市機能等を守る必要。
 - 現状の連携では対応できない**深刻な行政課題への取組**を進め、広域的な課題への対応力(**圏域のガバナンス**)を高める仕組みが必要。
 - **個々の制度に圏域をビルトイン**し、連携を促すルールづくりや財政支援、連携をしない場合のリスクの可視化等が必要。
- ⇒ **圏域単位で行政を進めること**について**真正面から認める法律上の枠組み**を設け、中心都市のマネジメント力を高めることが必要ではないか。

<二層制の柔軟化>

- **都道府県・市町村の二層制を柔軟化**し、それぞれの地域に応じ、都道府県と市町村の機能を結集した行政の共通基盤の構築が必要。
- 核となる都市がない地域では**都道府県が市町村の補完・支援**に本格的に乗り出す必要がある。
- 都道府県・市町村の垣根を越え、**専門職員を柔軟に活用**する仕組みが必要。



地方公務員法の改定への対応

2017年、地方公務員法と地方自治法が改定され、

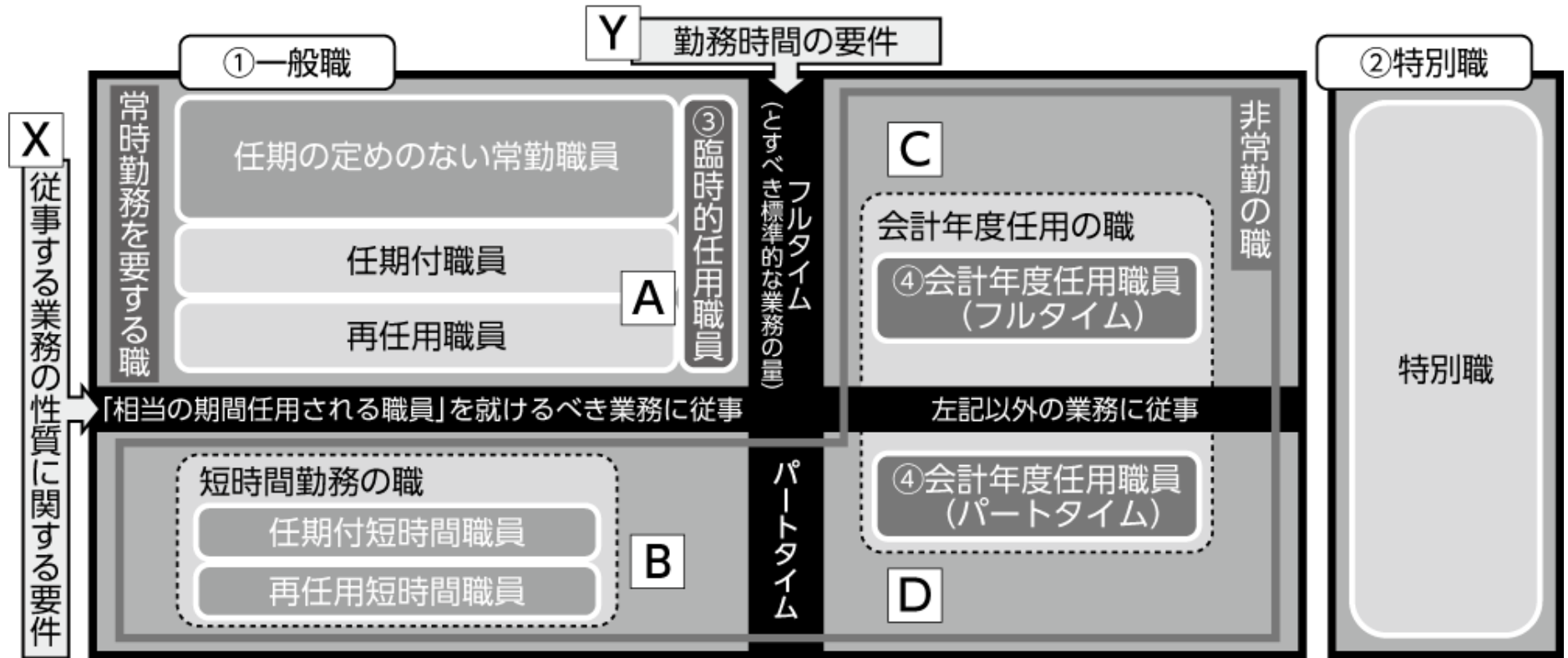
2020年4月から自治体の非正規職員に「会計年度任用職員」の導入

法律の変化

改定の柱	関係条項等	旧法 (2017年5月改定前)	新法 (2020年4月施行)
Ⅰ 非正規職員の 任用根拠「適 正化」と会計 年度職員の新 設	地方公務員法 3条3項3号	(特別職の規定)「臨時又は非常勤の顧問、参与、調査員、嘱託員及びこれらの者に準ずる者の職」とのみ規定	①左記に「 <u>専門的な知識経験、識見を有する者が就く職(中略)に限る</u> 」と追加 ②さらに「3号の2」で具体的な職を明記
	地方公務員法 22条の2 (1項~6項)	<u>6月を超えない期間で臨時的任用を行うことができ、さらに6月更新できるが、再度更新はできない。(1年を超えて任用はできない)</u>	①22条の2(1~7項)で「 <u>会計年度任用職員</u> 」を追加 ②旧法22条の2(2~7項)は、新法22条の3(1~6項)に規定
Ⅱ 期末手当支給 など処遇改善	地方自治法 203条の2、 204条、205条	「…非常勤の職員に対し、報酬を支給しなければならない」	(会計年度任用職員に対して)「 <u>期末手当を支給することができる</u> 」など

<https://www.jichiken.jp/article/0080/>

会計年度任用職員の登場



<https://www.jichiken.jp/article/0079/>

今日のポイント

新しい技術

新しい人的資源

絶対的に悪化する財政状況

複雑化する地域課題

どうしたら、対抗できるのだろうか

適切に、人的資源を開発し、管理し、やる気をみんなで作って
必要

1-1. 業務量調査の進め方

1-1. 業務量調査の進め方

◆業務改善の必要性と今回のポイント

近い将来における税込減、扶助費の増加、住民ニーズの多様化を背景してより効率的な、効果的な業務が必要です。今回は効率性を中心に議論します。県庁でも同様な取組を進めているので、その取組を促進するために「効率性」を中心に進めます。

(1)業務の進め方のポイント

- ある一定の制限(時間・予算・資源)の中で
- 不確実な要因をさばきつつ(新規性・不確実性)
- 目標像を決めて、
- 何をするのかを明確にして
- 資源を投入して
- 成果をあげること

1-1. 業務量調査の進め方

(2) 進め方

- ①業務体系を設定します。業務を一覧に整理し、作業レベルでどんな事業が有るのかを明らかにします。
- ②誰がどの事業にどれくらい投入しているのかを明らかにします。
- ③そこで、平均時間、同種の業務で係っている時間を明らかにします。
- ④ムリ・ムダ・ムラを発見し、その原因を検討します。

1-1. 業務量調査の進め方

(3) 業務の分化のあり方

① 水平的職能分化

～部門化、専門化

② 垂直的職能分化

～階層化、権限と責任、指揮命令系統

③ 大規模化による機能分化

～ラインとスタッフ、間接部門・本部組織

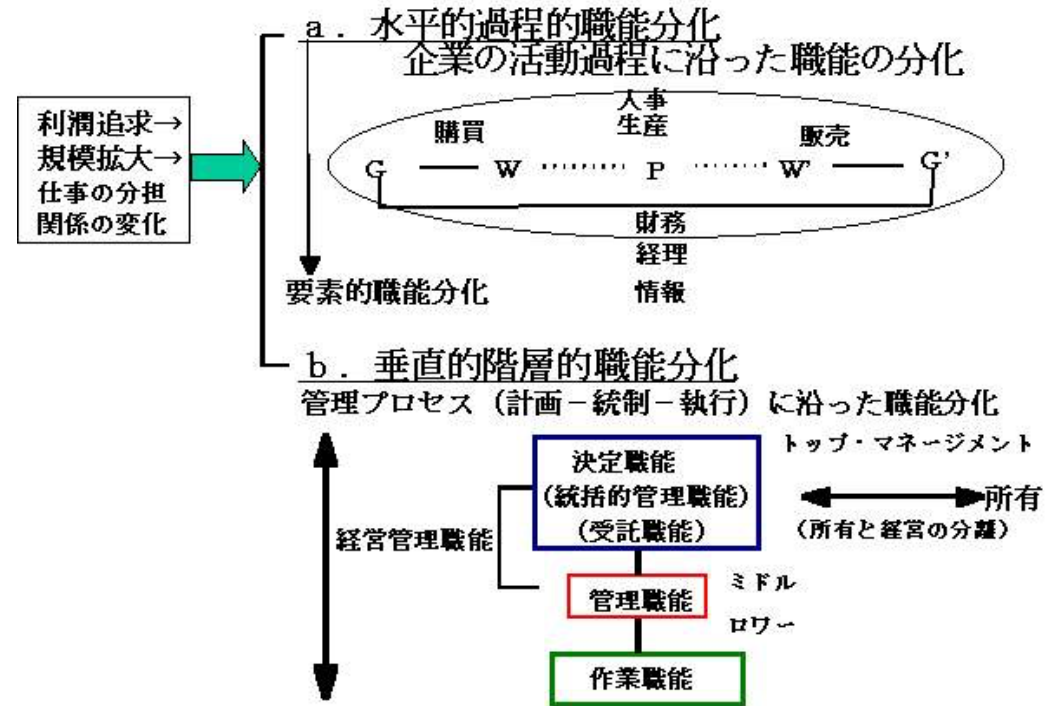
(4) 生じる悪癖

縦割り・ことなかれ主義・たらい回し

重複業務(多重行政)・不明確な基準

・仕事の押しつけあい・責任の押しつけあい

B. 組織形態



1-2. 業務改善の手法

1-2. 業務量調査の手法

(1) 業務体系

- ①業務体系は部・課・係ごとに作ります。
- ②現在の事務事業・予算書、事務分掌などから実際行っている作業をリストアップして、設定していきます。
- ③業務は、課独自のもの、全庁的に共通のものを取りあげます。

！策定のポイント！

- ①誰が、どの職階が何をしているかを明らかにします
→人件費コストに直結します。
- ②ポイントは実際している作業がどの事務事業に紐付いて、どの施策目標へ貢献しているの確認です。
→実際の施策・事務事業を策定する時の参考になります。

記入例 & 事例

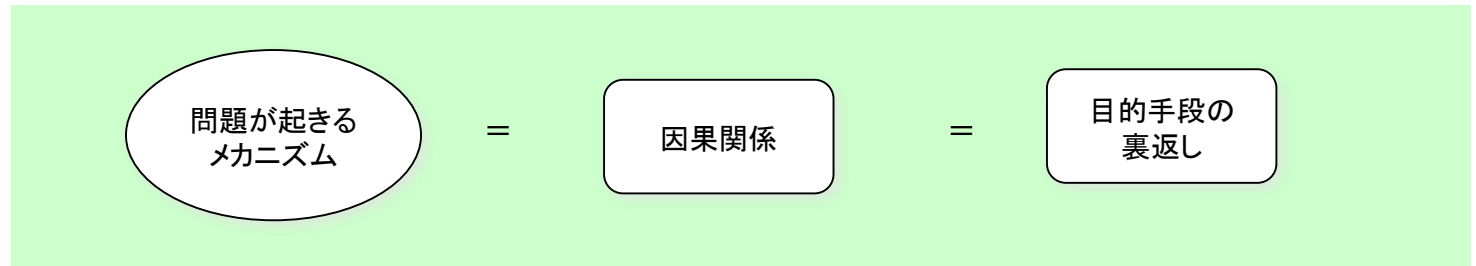
業務分類	大分類(事務事業)	中分類(活動の単位)	小分類(作業の単位;測定単位)
固有	社会教育総務一般管理事業	社会教育委員(委員会開催)	委員委嘱
			会議資料作成
			会議開催
			会議録作成
		青少年問題協議会	委員委嘱
			会議資料作成
			会議開催
			会議録作成
		〇〇学級の運営	年間計画の調整
			学級の開催
			報酬支払
			連絡調整
		〇〇〇広場環境美化	維持管理の実施
		〇PTA連絡協議会	資料作成
			会議開催
		調査及び統計	資料作成、報告

1-2. 業務量調査の手法

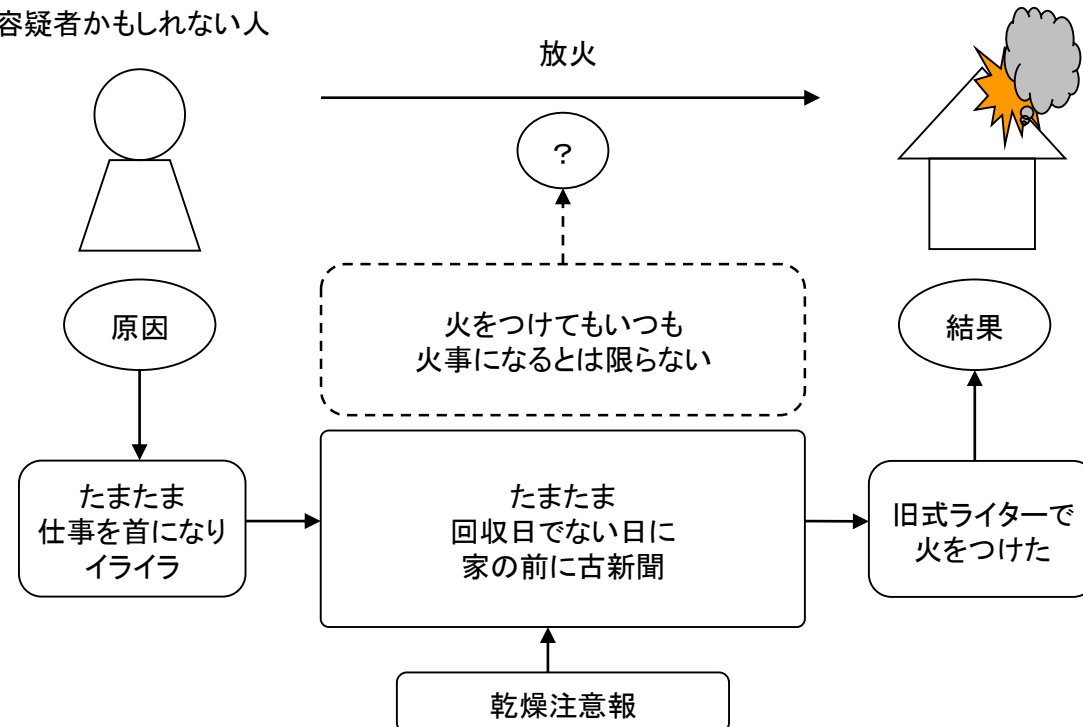
(2) 業務改善の基礎(ロジックモデル・3E分析)

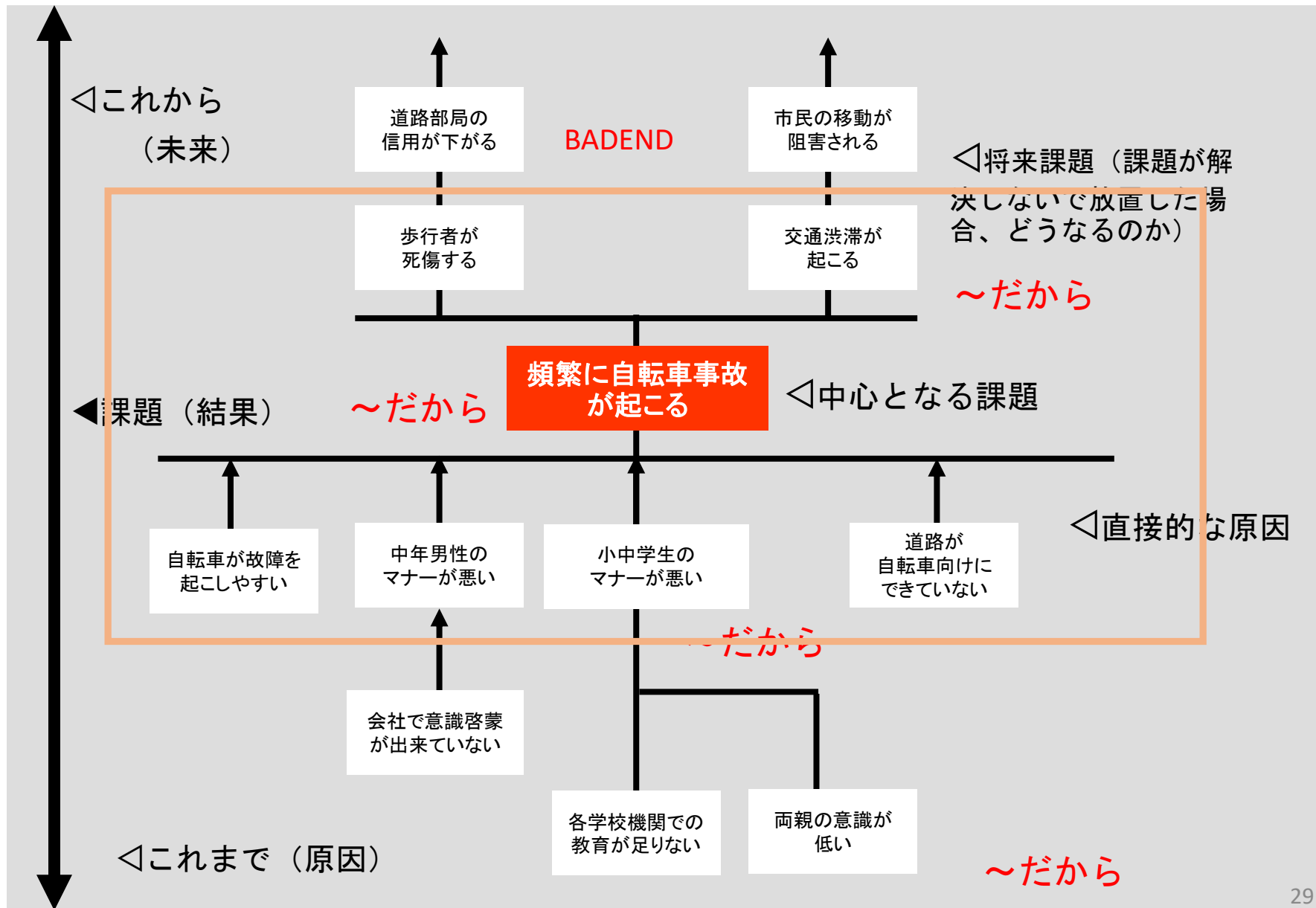
① ロジックモデル

なぜ問題・課題が起きているのか因果のつながりで把握する



容疑者かもしれない人





1-2. 業務量調査の手法

(2)業務改善の基礎(ロジックモデル・3E分析)

②3E分析

◆1 経済性=費用をいかに安く抑えたかということです。

現在の成果を基準として、事業の実施方法の見直しや変更によって、費用の総額を削減できる可能性を検討します。

◆2 効率性=要領良く成果を出せたかということです。

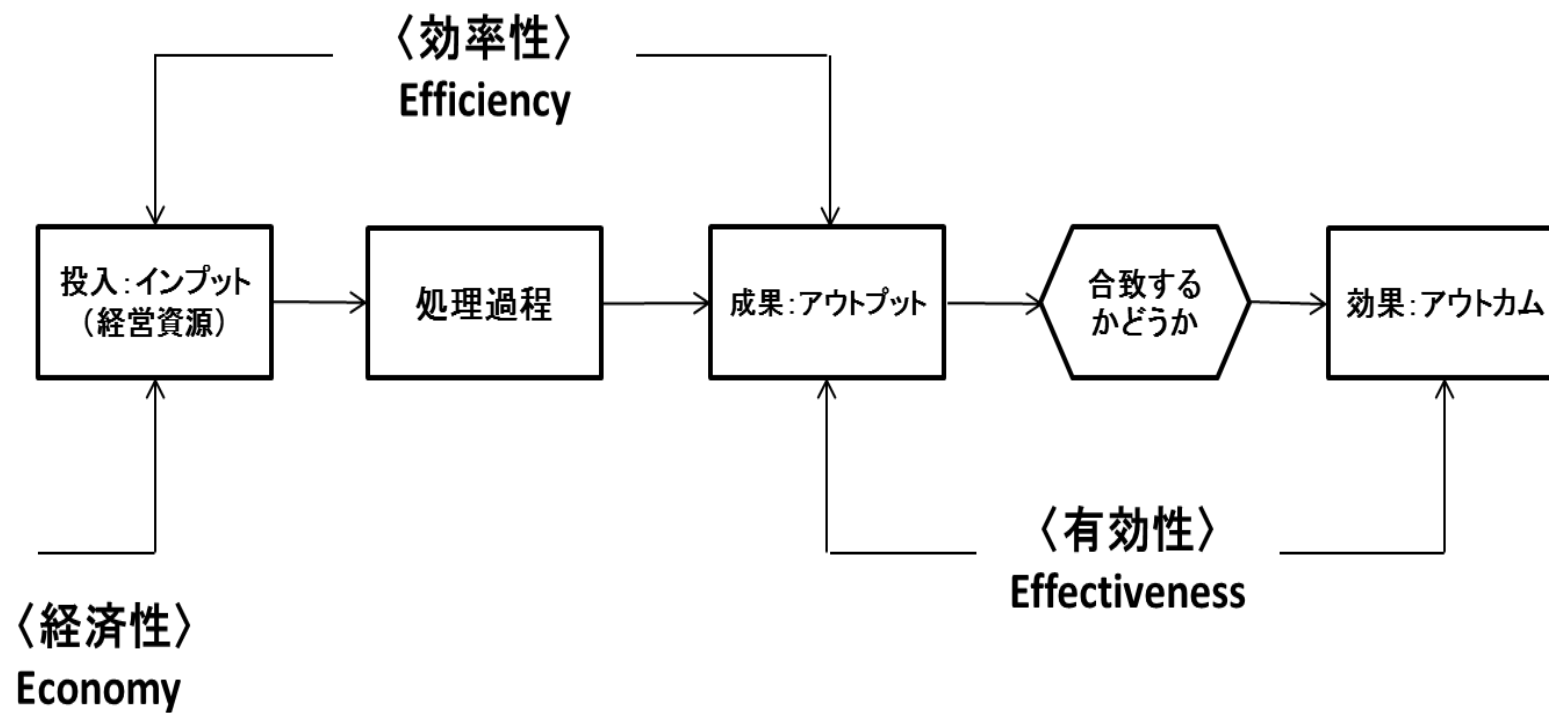
より効果を高めるため、より良い方法がないかどうかを考えます。投入費用の中で、最大の成果・効果をもたらす方法で事業を行っているかを検討します。

◆3 有効性=実施された事業について効果があったかどうかということです。無駄ではなく、結果的に住民満足度が高まったかということです。具体的には、目標の達成状況と事業として選択した方法が本当に妥当であったのかどうかを検討します。

指標

項目	内容
活動	施策・事務事業での活動
アウトプット	施策・事務事業で生まれるサービス、財
費用対効率性指標	サービス、財を作り出すための単位あたりのコスト(人件費、各種コスト)
アウトカム	施策・事務事業事業の社会、もしくは納税者への影響(KPI項目の設定)
費用対効果指標	アウトカムを作り出すための単位あたりのコスト
ベンチマーク	比較ポイント(他市との比較)
市民満足度	納税者及びサービスの受け手の満足度
市民重要度	納税者及びサービスの受け手の重要度

3Eのフローチャート



インプット・アウトプットの測定から中間及び最終成果の評価へと移行するフローの例

活動			禁煙クラスの開催にかかる全体の費用	経済性
需要		禁煙への支援	禁煙クラスに入りたい喫煙者の数	
インプット 実施に係る費用		禁煙クラスの企画・実施	禁煙クラスの実施	
アウトプット すぐに出る成果		喫煙者が クラスへ参加	禁煙クラスに参加する 喫煙者の数	効率性
アウトカム 中期的な成果	中間	喫煙者がクラスを 終了	クラスが成功裏に終了し、 禁煙に成功した参加者の比率	有効性
	最終	元喫煙者が 禁煙を継続	終了後12ヶ月間禁煙している者の 割合	
		健康施策への 満足度	健康施策への満足度	

ワークその3 3E分析 効率性と有効性を計算してみましょう

活動		禁煙クラスの開催にかかる全体の費用	1000万円	
需要	禁煙への支援	禁煙クラスに入りたい喫煙者の数	200人	
インプット 実施に係る 費用	禁煙クラスの 企画・実施	禁煙クラスの実施	300万円(100万円×3回)	
アウトプット すぐに出る成 果	喫煙者が クラスへ参加	禁煙クラスに参加する 喫煙者の数	90人	
アウトカム 中期的な成 果	中間	喫煙者がクラ スを終了	クラスが成功裏に終了し、 禁煙に成功した参加者の比率	80人
	最終	元喫煙者が 禁煙を継続	終了後12ヶ月間禁煙している者の 割合	60人
		健康施策への 満足度	健康施策への満足度	30人

1-2. 業務量調査の手法

(3)コスト分析を中心とした業務適正化(WBS/PERT図)

① WBS(Work Breakdown Structureのポイント

- ・Work: 目的を達成するための必要な作業
- ・Breakdown: 漏れ無く分解
- ・Structure: 構造化して見える化

□作業それぞれの作業記述書をつくる

- ・作業実施内容
- ・成果物
- ・締め切り
- ・前提条件

1-2. 業務量調査の手法

(3)コスト分析を中心とした業務適正化(WBS/PERT図)

② WBS(Work Breakdown Structure)のポイント

□コスト:

実際、事業を推進するときにどれくらいのコストがかかったのか？

◇これまでの事務事業評価で充分？

→人件費が配賦されているだけのことがほとんど

→管理職の人件費はのっていないことがほとんど

→そとに切り出すとしても適正価格はみえてこない。

◇他の業務と比べてこのコストって高いの？低いの？

◇前年度と比較して、このコストは上がっているの？

□効果:

施策課題の解決にどれくらい効果があったのか？

2. 作業を分解し、コストを測定する。

＜活動の考え方＞

A) 活動の回数を測定できる最小単位

B) アクティビティ(行動)分析を実施する最小単位

B)-1 実行する人が違う場合は活動を分ける

B)-2 活動の目的が違う場合は活動を分ける

B)-3 活動の対象先が違う場合は活動を分ける

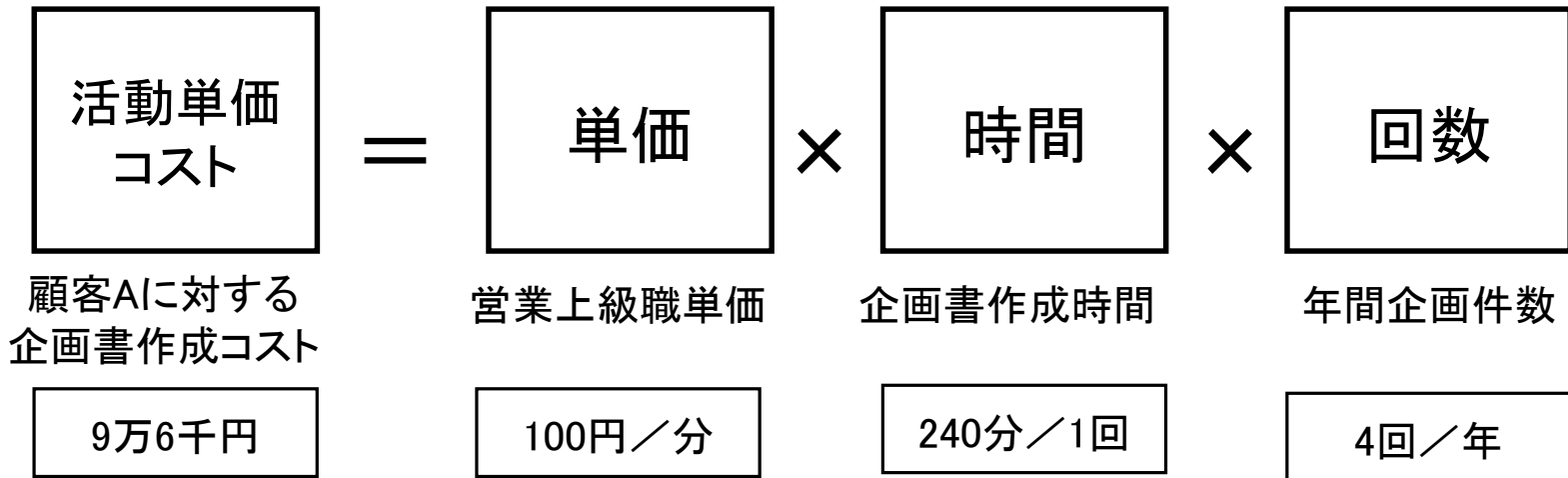
B)-4 実行する人が用いるメディア(紙・PC・電話)が違う場合には活動を分ける

B)-5 付加価値性が違う場合は活動を分ける

C) 論理的に同じ活動でも、条件により効率や所要時間が著しく違う場合は活動を分ける

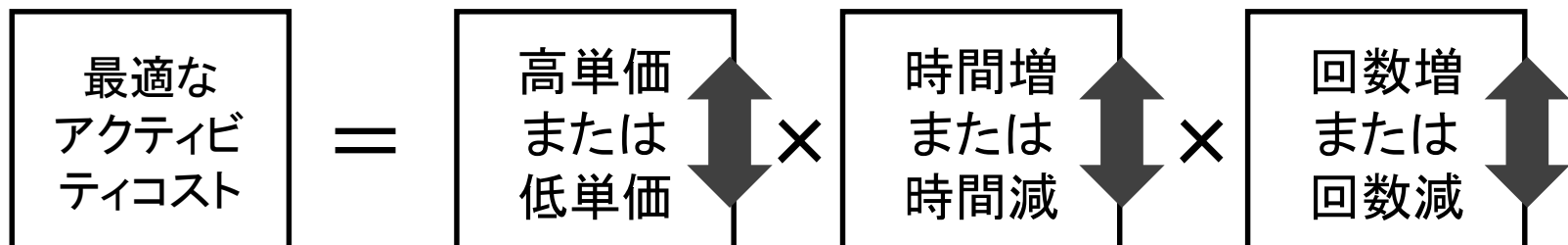
2. 作業を分解し、コストを測定する。

計算の考え方



分析の考え方

コストの大きな
アクティビティから分析



ワークその4 活動単価を作ってみましょう

$$\begin{array}{ccccccc} \boxed{\begin{array}{c} \text{活動単価} \\ \text{コスト} \end{array}} & = & \boxed{\begin{array}{c} \text{単価} \end{array}} & \times & \boxed{\begin{array}{c} \text{時間} \end{array}} & \times & \boxed{\begin{array}{c} \text{回数} \end{array}} \\ \boxed{\text{円}} & & \boxed{\text{円/分}} & & \boxed{\text{分/回}} & & \boxed{\text{回/年}} \end{array}$$

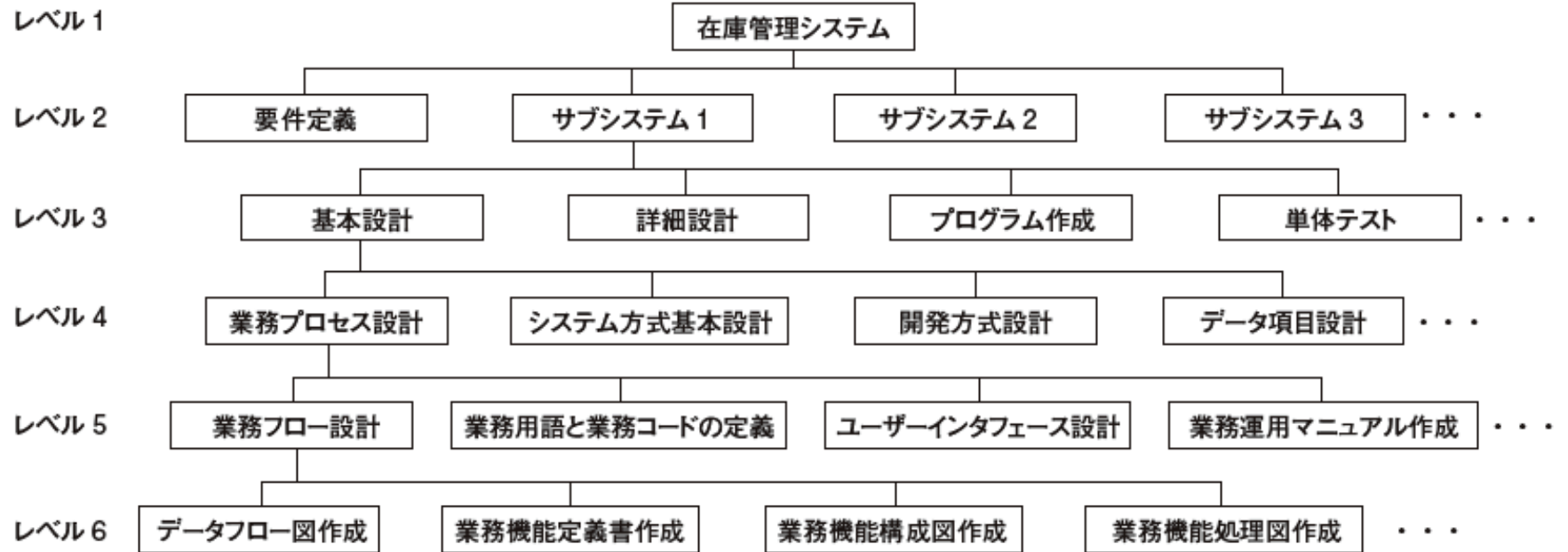
$$\begin{array}{ccccccc} \boxed{\begin{array}{c} \text{活動単価} \\ \text{コスト} \end{array}} & = & \boxed{\begin{array}{c} \text{単価} \end{array}} & \times & \boxed{\begin{array}{c} \text{時間} \end{array}} & \times & \boxed{\begin{array}{c} \text{回数} \end{array}} \\ \boxed{\text{円}} & & \boxed{\text{円/分}} & & \boxed{\text{分/回}} & & \boxed{\text{回/年}} \end{array}$$

2. 作業を分解し、コストを測定する。

□WBS(Work Breakdown Structure)のポイント

- ・作業分解の実施
- ・出来る限り細かくする
- ・関係者全員で行う→誰ができるかを考えてつくる
 - ◆ 単位が大きすぎると、失敗した時に分析できない
 - ◆ 単位が小さすぎると、管理が煩雑になる

■ ツリー形式による WBS



■ リスト形式による WBS

[プロジェクト名] 在庫管理システム、[サブシステム名] サブシステム1

NO	大項目		中項目		小項目		ワークパッケージ	
	NO	名称	NO	名称	NO	名称	NO	名称
1	1	基本設計						
2			1-1	業務プロセス設計				
3					1-1-1	業務フロー設計		
4							1-1-1-1	データフロー図作成
5							1-1-1-2	業務機能定義書作成
6							1-1-1-3	業務機能構成図作成
7							1-1-1-4	業務機能処理図作成
8					1-1-2	業務用語と 業務コードの定義		

2. 作業を分解し、コストを測定する。

役割分担表を作る

- だれが、何をいつまでするかをする
- 所要時間の松竹梅をつける(確実に)
- 時間見積もりがキモ

■ 役割分担表

NO	業務	大項目		中項目		小項目		ワークパッケージ		成果物	工数			日程		責任者	
		NO	名称	NO	名称	NO	名称	NO	名称		成果物の量	単位	消化工数/人日	工数(人日)	開始日		終了日
1		1	基本設計														
2				1-1	業務プロセス設計								102.0	11/8	12/24		
3						1-1-1	業務フロー設計						16.0	11/8	11/19	田中	
4								1-1-1-1	データフロー図(詳細)作成	データフロー図(詳細)	2.0	枚	0.5	4.0			田中
5								1-1-1-2	業務機能定義書作成(HIPO図)	業務機能定義書(HIPO図)	2.0	枚	0.5	4.0			田中
6								1-1-1-3	業務機能構成図作成	業務機能構成図	2.0	枚	0.5	4.0			田中
7								1-1-1-4	業務処理概要図作成	業務処理概要図	2.0	枚	0.5	4.0			田中
8						1-1-2	業務用語と業務コードの定義		業務用語集/コード一覧表		2.0	枚	0.5	4.0	11/8	11/26	鈴木
9							ユーザインタフェース設計						210.0	11/29	12/3	大村	
10								1-1-2-1	画面遷移図作成	画面遷移図	5.0	枚	5.0	1.0			大村
11								1-1-2-2	端末操作詳細仕様図作成	端末操作詳細仕様図	20.0	枚	5.0	4.0			大村
12								1-1-2-3	PFキー一覧表作成	PFキー一覧表	5.0	枚	5.0	1.0			大村
13								1-1-2-4	帳票レイアウト定義書作成	帳票レイアウト定義書	30.0	枚	5.0	6.0			大村
14								1-1-2-5	帳票項目定義書作成	帳票項目定義書	50.0	枚	5.0	10.0			大村
15								1-1-2-6	画面レイアウト定義書作成	画面レイアウト定義書	30.0	枚	5.0	6.0			大村
16								1-1-2-7	画面項目定義書作成	画面項目定義書	50.0	枚	5.0	10.0			大村
17								1-1-2-8	オブジェクト属性定義書作成	オブジェクト属性定義書	20.0	枚	5.0	4.0			大村
68								1-5-1-2	テーブル定義書作成	テーブル定義書	20.0	枚	5.0	4.0			山本
69								1-5-1-3	インデクス定義書作成	インデクス定義書	20.0	枚	5.0	4.0			山本
70								1-5-1-4	ファイル/レコード仕様書作成	ファイル/レコード仕様書	20.0	枚	5.0	4.0			山本
71								1-5-1-5	レコードレイアウト図作成	レコードレイアウト図	20.0	枚	5.0	4.0			山本
72								1-5-1-6	ビュー一覧表作成	ビュー一覧表	20.0	枚	5.0	4.0			佐藤
73								1-5-1-7	ビュー定義書作成	ビュー定義書	20.0	枚	5.0	4.0			佐藤
74								1-5-1-8	論理データモデル作成	論理データモデル	5.0	枚	1.0	5.0			佐藤
75						1-5-2	業務要件の反映				5.0		5.0	2/7	2/11	佐藤	
76								1-5-2-1	アクセス件数分析	論理データモデル	5.0	枚	1.0	5.0			佐藤
77						1-5-3	仕様・条件確認対応/レビュー/検証							2/14	2/18	山本	
78								1-5-3-1	仕様/条件確認対応				1.0			山本	
79								1-5-3-2	レビュー/検証	レビュー報告書			1.0			山本	

2. 作業を分解し、コストを測定する。

(2) Pert

□施策から事務事業レベルでは課題が見えている(はず)

□次に必要なのは、漏れ、ダブリ、ズレなく仕事を進める工程管理方法の確立

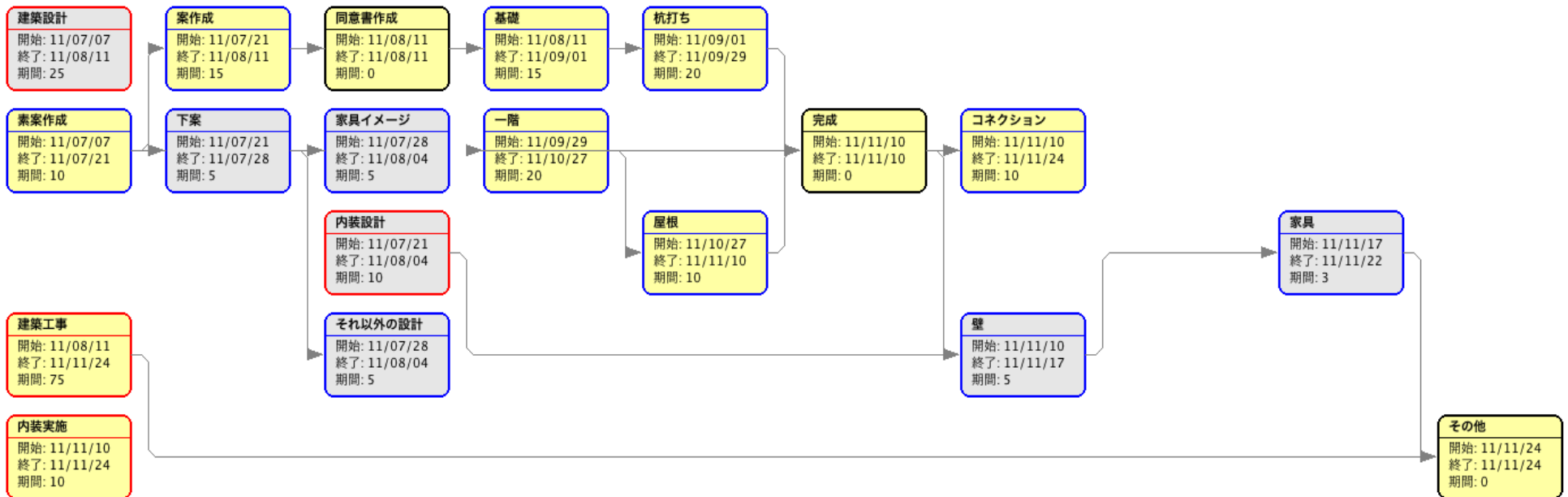
□そこで、使うのが

Pert(Program Evaluation and Review Technique)法:

工程それぞれの管理と核となるパートの洗い出しの手法だれが・なにを・どのスピードで行うかの管理

Pert(Program Evaluation and Review Technique)法

工程それぞれの管理と核となるパートの洗い出しの手法だが・なにを・どのスピードで行うかの管理



2. 業務量調査の留意事項とメリット

留意事項

- (1) 業務体系を作成する際に時間的に負荷がかかる
- (2) 時間を記入する際を業務時間に入れられるか？
- (3) 結果をちゃんと記入できるか（個別に割り振れているか）

メリット

- (1) 定員を適正にできる
- (2) 残業時間の理由がわかる
- (3) みんなで仕事を進めるという意識が高まる。



いい市役所組織になる。

職員と職員との前向きな「協働」が進む

3. 業務量調査結果の働き方改革／各種計画／ 実務への反映の仕方

例) 分析にあたっての前提、分析の進め方

(1) 期間

平成 年 月 日～ 年 月 日 (か月)

(2) データの前提

- ・単位は、時間（h）で換算します。
- ・稼働日数は開庁日数から、職員が月1日休日をとったものと想定します。
- ・1日の所定労働時間は7時間45分ですが、幅をもたせ1日の所定労働時間を**8時間**とします。

(3) 定義

- ① 共通業務：予算編成、人事評価など全組織に共通する業務のこと
- ② 固有業務：その課に特有の業務のこと

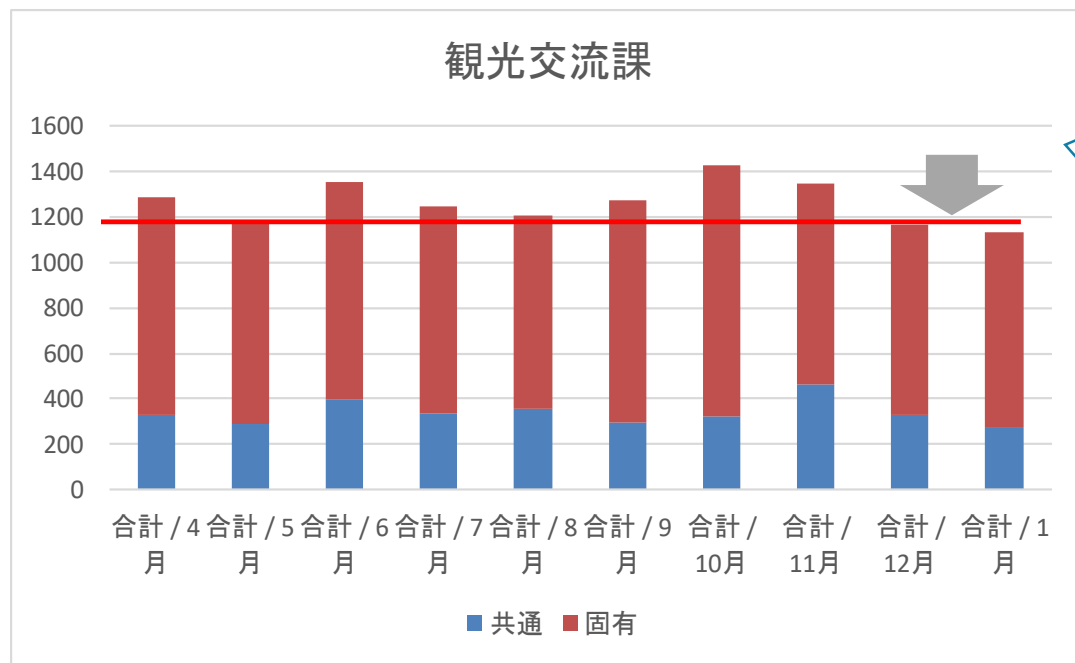
(4) 進め方

- ① 業務体系策定、業務日報作成、各課配布
- ② 業務日報に職員が入力
- ③ 回収、データを整備・集計・分析

例) 適正人数算定の2つの方法

(1) 適正人数①の算出式【行革視点】

適正人数① = (月ごとの業務時間の下位2～3番目の月の値 × 計測月数) ÷ (稼働日数 × 8時間)



・ 月ごとの業務時間の9か月のうち下位2～3番目（上位8番目）の月の業務量をもとに適正人数を算出。

・ 業務の前倒し・後倒しやマネジメント改善・業務改善などで努力が可能なレベルを示します。

(2) 適正人数②の算出式【定員適正化視点】

適正人数② = (業務時間総計) ÷ (稼働日数 × 8時間)

例) 結果のまとめ

期間：4月から翌年3月まで12カ月の実績で算出

適正人数①…行革の視点から、月の業務量（時間数）の下から3番目の時間数を基に算出

適正人数②…月の業務量（時間数）の平均値を基に算出

：特に人員が足りていない（実働人数 < 適正人数②が1.0以上）

：人員に少し余裕がある（実働人数 > 適正人数②が1.0以上）

課名 番号	部名	課名	実働人数	適正人数① (行革視点)	適正人数② (定員適正化視点)	差分
1			10.0	9.04	10.17	-0.17
2			9.0	8.51	9.10	-0.10
3			11.0	10.35	11.27	-0.27
4	市長公室	秘書広報課	10.0	8.25	8.82	1.18
5			8.0	7.41	8.05	-0.05
6			5.0	4.72	4.94	0.06
7			8.0	6.97	7.68	0.32
8			3.0	2.68	3.00	0.00
9	総務部	総務課	10.0	8.61	9.76	0.24
10		財務課	11.0	9.83	10.92	0.08
11			11.0	9.61	10.22	0.78
19			16.0	4.40	12.95	3.05
20			22.0	12.42	18.70	3.30
21			18.0	16.98	18.00	0.00
22	産業振興部	農林振興課	14.0	14.21	16.11	-2.11
23			10.0	9.34	10.23	-0.23

例) 業務量調査例(個人の業務量)

総合政策課業務日報シート

担当者名 ●●●●

区分	No.	大分類	No.	中分類	担当														
						1 土	2 日	3 月	4 火	5 水	6 木	7 金	8 土	9 日	10 月	11 火	12 水	13 木	14 金
固有	1	企画一般管理事業	1	エコ通勤	0.0														
			2	過疎地域自立促進計画	0.0														
			3	辺地計画	19.0				2.0										
			4	●●自治会	1.0														
			5	●●広域行政	4.0														
			6	副市長会	54.5								2.0						
			7	国県要望の取りまとめ	88.0												5.0		
			8	定住自立圏	0.0														
			9	鉱石の道推進協議会	0.0														
			10	●●ネットワーク協議会	0.0														
			11	その他広域連携	0.0														
			12	交通災害共済	0.0														
			13	地域再生計画・構造改革特区にかかる窓口事務	0.0														
			14	花のあるまちづくり事業	0.0														
			15	市の歌、花、木、市章等	0.0														
			16	市民憲章	0.0														
			17	日本遺産認定事業	48.5														
			18	その他企画政策事務(他の中分類の属さない事務)	16.5									2.5				1.0	
固有	2	行政マネジメント推進事業	1	市行政施策の企画及び総合調整	45.5														
			2	政策調整会議、決定会議	188.5					1.0	5.0	5.5			3.0	2.0	2.0	3.0	
			3	総合計画の進行管理	2.0														
			4	総合計画後期基本計画の策定	63.0														
			5	行財政改革大綱、実施計画	0.0														
共通	30	災害	1	災害対応	0.0														
			2	災害派遣	0.0														
共通	31	その他	1	その他全庁共通業務	0.0														
勤務時間計					1559.5	0.0	0.0	8.0	10.0	8.0	11.5	11.0	0.0	0.0	8.5	10.0	8.5	8.5	8.5
休暇メモ																			

例) 業務量調査例(人別の業務量)

総合政策課業務日報シート		人別データ									
区分	大分類	中分類	合計時間								
				人名	人名	人名	人名	人名	人名	人名	人名
固有	企画一般管理事業	エコ通勤	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		過疎地域自立促進計画	94.5	0.0	0.0	3.0	91.5	0.0	0.0	0.0	0.0
		辺地計画	58.5	19.0	0.0	0.0	39.5	0.0	0.0	0.0	0.0
		●●自治会	5.0	1.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		●●広域行政	15.5	4.0	3.0	6.5	0.0	0.0	0.0	2.0	0.0
		副市長会	86.0	54.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	25.5	6.0
		国県要望の取りまとめ	101.0	88.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	13.0	0.0
		定住自立圏	45.0	0.0	17.0	12.0	0.0	0.0	0.0	16.0	0.0
		●●推進協議会	27.0	0.0	14.0	3.0	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0
		●●ネットワーク協議会	6.0	0.0	5.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		その他広域連携	4.5	0.0	0.0	2.5	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		交通災害共済	328.6	0.0	0.0	59.0	16.0	198.1	55.5	0.0	0.0
		地域再生計画・構造改革特区にかかる窓口事務	4.0	0.0	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		花のあるまちづくり事業	25.5	0.0	0.0	0.0	10.0	0.0	15.5	0.0	0.0
		市の歌、花、木、市章等	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		市民憲章	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
		日本遺産認定事業	121.0	48.5	6.0	17.5	0.0	0.0	22.5	18.5	8.0
その他企画政策事務(他の中分類の属さない事務)	247.0	16.5	8.0	6.5	0.0	201.0	0.0	15.0	0.0		

例) 業務量調査例(中分類による業務の分類)

行ラベル	合計 / 4月	合計 / 5月	合計 / 6月	合計 / 7月	合計 / 8月	合計 / 9月	合計 / 10月	合計 / 11月	合計 / 12月	合計 / 1月	合計 / 2月	合計 / 3月	合計 / 合計時間
企画一般管理事業													
エコ通勤	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他企画政策事務(他の中分類の属さない事務)	30.5	17	20	28	20	15.5	11.75	13	24.75	17	30.5	19	247
その他広域連携	0	0	0	0	0	0	2.5	0	2	0	0	0	4.5
花のあるまちづくり事業	0	13.5	8	0	0	0	4	0	0	0	0	0	25.5
過疎地域自立促進計画	0	0	9	19	22	10	0	0	4.5	14	16	0	94.5
●●ネットワーク協議会	1	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
交通災害共済	10.75	12.25	21.25	35.5	31	24.25	49.75	41.5	27.25	29.5	12	33.6	328.6
●●推進協議会	3	2	0	0	2	0	2	4	3	8	0	3	27
国県要望の取りまとめ	6	16.5	10	32.5	0	7.5	21.5	2	4	0	1	0	101
市の歌、花、木、市章等	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
市民憲章	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
●●広域行政	1	0	1.5	0.5	3	0	0	5.5	3	0	1	0	15.5
●●自治会	0	1.5	0	3.5	0	0	0	0	0	0	0	0	5
地域再生計画・構造改革特区にかかる窓口事務	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
定住自立圏	0	0	2	9	12	6	10	6	0	0	0	0	45
日本遺産認定事業	44.5	8	11	32	10.5	7	0	0	0	8	0	0	121
副市長会	12.5	0	23.5	13	9.5	0	0	11	2	6.5	8	0	86
辺地計画	2	0	0	0	0	0	0	0	4.5	38	14	0	58.5
企画一般管理事業 集計	111.25	72.75	111.25	175	110	70.25	101.5	83	75	121	82.5	55.6	1169.1
議会													
その他	0	1.5	0	0	5.5	10.5	8	9	0	6	3.5	6	50
その他委員会等	0	3	0	10.5	11	22.5	0	0	3	7	38	18.5	113.5
常任委員会	0	0	0.5	0	0	4.5	0	0	0	0	0	23.5	28.5
定例会	6	2.5	14.5	0	7	19	0	0	14	0	13	17.5	93.5
臨時会	0	0	0	0	0	0	4.5	0	0	0	0	0	4.5
議会 集計	6	7	15	10.5	23.5	56.5	12.5	9	17	13	54.5	65.5	290
業務日報													
業務日報	0	10	11	10	10.5	8.5	11.5	10.5	9.5	9.5	8.5	10.5	110
業務日報 集計	0	10	11	10	10.5	8.5	11.5	10.5	9.5	9.5	8.5	10.5	110
区集会施設整備支援事業													
区集会施設整備支援事業	3	6	8	4.5	2	14.5	8	23	9	1	4.5	1.5	85
区集会施設整備支援事業 集計	3	6	8	4.5	2	14.5	8	23	9	1	4.5	1.5	85
区長会運営事業													
連合区長会運営	160.75	139.75	104	18.75	44.25	41.25	36	67.5	46	5.25	41.25	79.5	784.25
区長会運営事業 集計	160.75	139.75	104	18.75	44.25	41.25	36	67.5	46	5.25	41.25	79.5	784.25

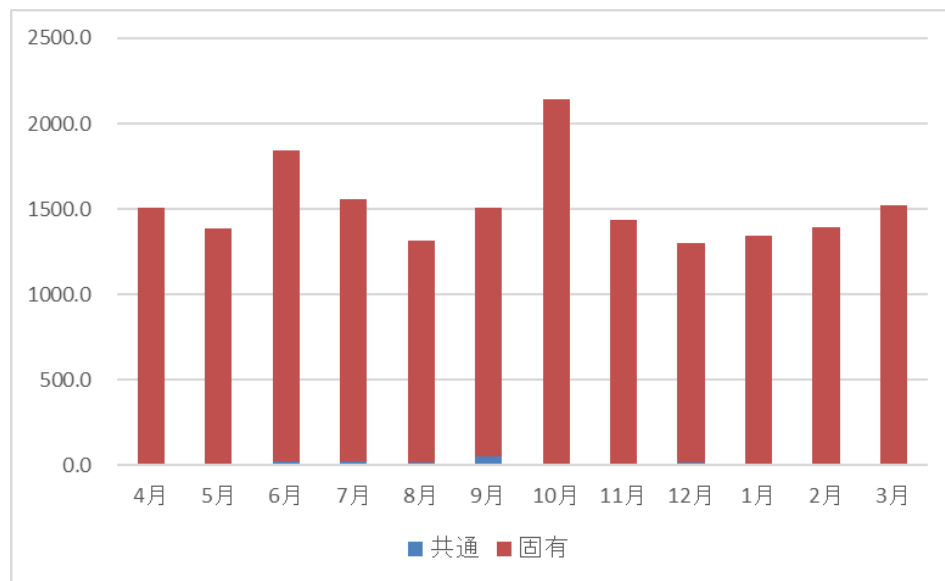
例) 総務課(全体)

(1) 分析 (実働10人)

- ・ 適正人数①：8.34人
- ・ 適正人数②：9.38人
- ・ 固有業務量変動幅：1.79
- ・ 共通業務比率(平均)：3.5%

(2) 特徴

- ・ 6月、10月に業務量が増大
- ・ 固有業務が多くを占める
- ・ 総務一般管理事業(総務課)、市議会議員選挙執行事業、法令条例一般管理事業がトップ3
- ・ 総務一般管理事業が全体の45.5%を占める



業務量トップ10	時間	割合
総務一般管理事業(総務課)	8335.5	45.6%
市議会議員選挙執行事業	3031.5	16.6%
法令条例一般管理事業	2753.0	15.1%
職員研修事業	1242.0	6.8%
兵庫県知事選挙執行事業	943.5	5.2%
衆議院議員選挙執行事業	776.5	4.3%
選挙管理委員会運営事業	360.0	2.0%
兵庫県議会議員選挙執行事業	291.0	1.6%
情報公開・個人情報保護事業	213.5	1.2%
審議会等委員会運営事業	94.5	0.5%

単位:時間	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
共通	12.5	11.0	23.5	21.5	19.5	49.5	3.0	10.0	20.0	10.0	7.0	9.5
固有	1492.3	1377.8	1822.0	1533.3	1296.5	1459.0	2139.8	1427.5	1283.5	1333.5	1388.8	1512.3
総計	1504.8	1388.8	1845.5	1554.8	1316.0	1508.5	2142.8	1437.5	1303.5	1343.5	1395.8	1521.8

2. 業務量調査の留意事項とメリット

(1) 結果を見る際の留意事項

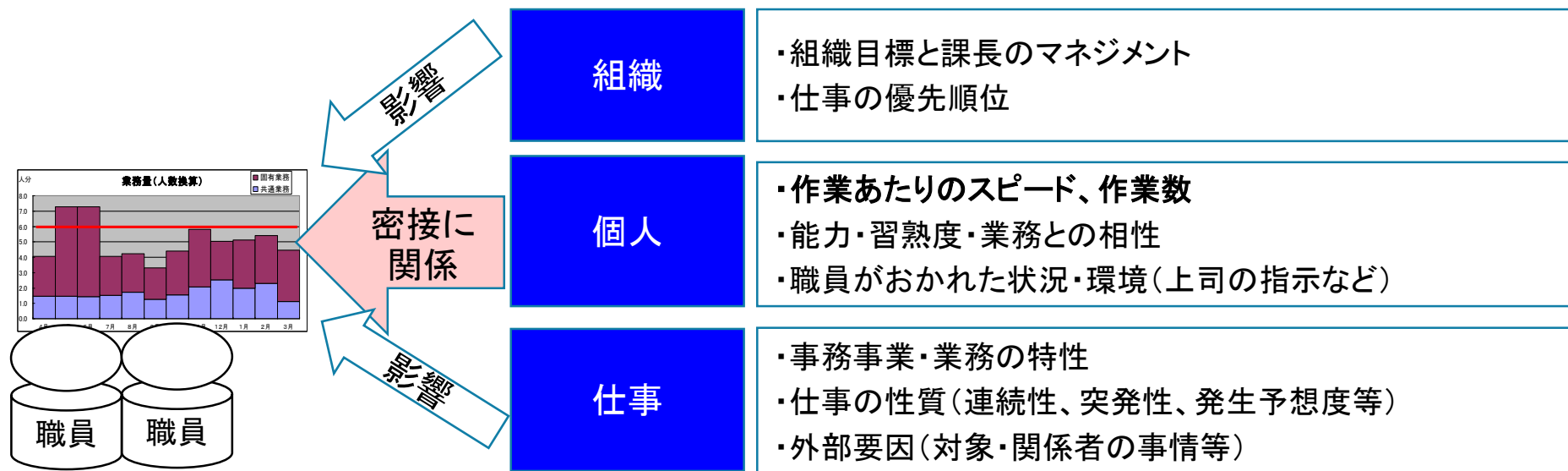
結果はあくまで「結果」であり、所与の条件下における「データ」にしかすぎない

詳細をヒアリング・現場観察をしていないでの「判断」には注意が必要である。

基本は、業務量 = 1 作業あたりの作業スピード × 作業数

現在の作業スピードが最速かはわからないが、スピードを上げれば業務量削減の可能性もあることも確か。その点は別途見極めが必要。

ただし、今回の分析結果から、おおかたの業務量、課の仕事の仕方の特徴が見えてくることも確か。それらは組織マネジメント改善・業務改善の可能性を示している。



3. 業務量調査結果の働き方改革／各種計画／実務への反映の仕方

(1) 求められる業務量分析結果の活用

領域	具体的な活用方法	ポイント
マネジメント	<ul style="list-style-type: none">・業務量をモニタリングし、柔軟な対応指示を出す・部下を指導し業務をサポート・主担当・副担当や役割の柔軟な変更をする	大事なのは業務の「見積」をさせること 課長のマネジメントの基本に
人事管理	<ul style="list-style-type: none">・業務量を踏まえた配置人員・組織編制・業務量を踏まえた組織・個人目標設定・残業データと突合し残業削減の企画と実行・組織診断と比較し、メンタルヘルスのリスク管理	人事管理情報との連携、あわせた形での分析と検討、人事管理施策への反映
人材育成	<ul style="list-style-type: none">・自分の仕事のマネジメント、目標管理・自分の仕事の振り返りによる「気づき」・業務量を踏まえたうえでの個人・グループでの業務改善活動の実施	大事なのは業務の「見積」をさせること
行政改革	<ul style="list-style-type: none">・事務事業評価における業務量の活用・事務事業評価結果における改善案の企画への活用と実行	データを踏まえた業務の特徴の理解(月別変動など)

特に3月の人事異動、4月の人事評価の組織目標設定時に活用していくべき

3. 業務量調査結果の働き方改革／各種計画／実務への反映の仕方

(2) 求められる行動(チェックリスト付)

まずは、業務量分析の結果は、3月後半の引き継ぎ、4月の事務分掌・主担当副担当割り当て、組織目標・個人目標設定において使用する。

その後、事務事業評価において、業務時間について検討。最短の時間であるのか、削減余地はないのかを検討する。効率性の評価を行ったのち、改善案を企画する。

	振り返り	新年度の計画・目標設定
課長	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 結果の確認・考察<input type="checkbox"/> 担当者からのヒアリング<input type="checkbox"/> 改善・効率化の検討指示	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 事務事業の優先度を考察する<input type="checkbox"/> 業務時間の割振りを検討する<input type="checkbox"/> 業務の役割分担を検討する<input type="checkbox"/> 業務の年度計画を作成する<input type="checkbox"/> 業務の前倒し・後倒しを指示する
課員	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 結果の確認<input type="checkbox"/> 業務の振り返り<input type="checkbox"/> 改善・効率化案を企画する	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 個人目標設定時に、業務時間を見積もる<input type="checkbox"/> 業務の前倒し・後倒しを実施する<input type="checkbox"/> 改善・効率化案を実行する

3. 業務量調査結果の働き方改革／各種計画／実務への反映の仕方

(3) 業務振り返りの視点

業務量が相対的に増大する、もしくは業務量の月別増大に貢献している場合、以下の視点で考察し、見直す必要がある。

- その業務はなぜ行政が実施しないといけないのか？役割を担ってくれる人は市民にいないか？
- その業務はなぜその時期に行わなければいけないのか？その時期におこなう理由は行政の事情や前例踏襲といったことではないのか？そもそも成果を出すには適切なタイミングなのか？
- その業務は前倒しできないか？できない場合はその理由は？
- その業務は後倒しできないか？できない場合はその理由は？
- その業務を他職員に協力してもらえないか？

※できれば、若手職員などを中心としたワークショップなどが効果的。