事例No.	1595
公表年度	R3
団体の属性	中核市
団体名	福島県郡山市

事例区分	行政改革

タグ	・（行政改革）業務の効率化 ・組織改革 ・ICT

事例種類	働き方改革の取り組み

事例内容・タイトル

「郡山市STANDARD」―全庁共通業務を削減し、各課固有業務の割合増へ―

出典

地方公務員月報（令和３年８月号）

福島県

「郡山市STANDARD」―全庁共通業務を削減し、各課固有業務の割合増へ―

郡山市総務部行政マネジメント課

取組のきっかけ

郡山市では、限られた職員数で質の高い行政サービスを提供するため、庁内の共通業務の業務量を効率的・効果的に削減するための手法をまとめた「郡山市STANDARD」を、二〇一七年三月（平成二八年度）に策定しました。

取組のきっかけは、東日本大震災以降の業務量が増加傾向にあり、BPR（業務プロセス再構築）による業務の簡素化や平準化が必要となっていたことです。また、新公会計制度の導入により、行政サービスの提供にあたって、業務量とそのためにかかる人件費などのコストをこれまで以上に意識する必要性が生じたことも影響しました。

策定にあたり、二〇一六年二月～三月（平成二七年度）にかけて業務量調査を行い、全職員（正職員、再任用職員、嘱託職員、臨時職員）が業務量を次の三分類で百分率により入力し、業務量の可視化を行いました。

一　所属マネジメント：二項目（主に部長、次長、課長等の管理職が所属をマネジメントする業務）

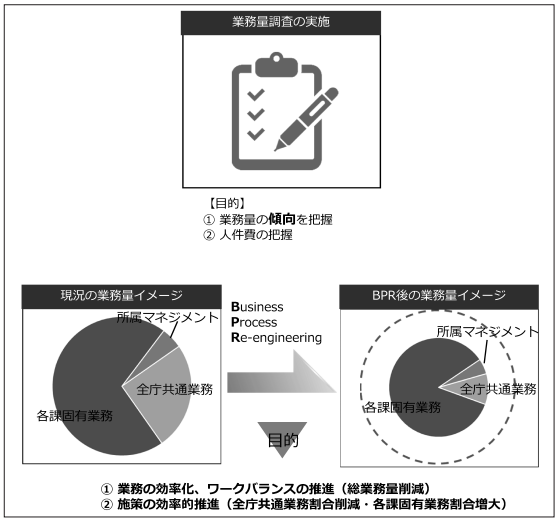
二　全庁共通業務：二二項目（予算関係、文書関係、歳出・歳入関係、庁内会議など、全ての所属において共通する業務）

三　各課固有業務：各所属における事務事業数（施策推進のため各所属で実施する本来業務）

業務量調査の結果、職員全体の一年間の業務時間数約五九四万時間のうち、約八三万時間が「全庁共通業務」に費やされていることが分かりました。「全庁共通業務」の業務量が全体業務量の一四．〇〇％で、行政サービスの実施を担う「各課固有業務」は八〇．七三％を占める状況です。限られた職員数で質の高いサービスを提供するた

めには、ＢＰＲの実施により全庁共通業務の業務量を削減し、各課固有業務の割合を増やす必要があると考えました。（図一）

全庁共通業務の業務量を効率的・効果的に削減するために、業務量が相対的に多い予算要求、実施計画策定、行政評価等のＰＤＣＡ関係業務、歳出・歳入関係業務、文書関係業務、セミナー等関係業務、庁内会議関係業務の５つの業務を対象に検討することとしました。このうち、ＰＤＣＡ関係業務（実施計画、予算、行政評価）については計画・予算・評価関係の所属で協議を行いながら実施しており、歳出・歳入関係業務は支出・収入関係事務マニュアルや契約事務の手引きを整備し、庶務担当者研修会等で事務の効率化及び適正化を図っているため、文書関係業務、セミナー等関係業務、庁内会議関係業務の三業務についてＢＰＲを行うこととしました。そして、庶務担当者や文書係長などを交えて意見交換会を開催し、目指すべき姿とそのための手法（約束）を「郡山市ＳＴＡＮＤＡＲＤ」としてまとめました。



（図一）

文書関係業務

文書関係業務では、「照会等をする理由や目的が明確になっていない照会」「過去に同様の案件で照会等を実施しているにもかかわらず再度同じ照会」「全庁に照会する必要がない内容での全課


郡山市 STANDARD

～ ワークライフバランスのためにみんなの声をカタチにしました ～

- Ver.1.0 -

平成 29 年 3 月　総務部　行政マネジメント課


郡山市ＳＴＡＮＤＡＲＤ ～ ワークライフバランスのためにみんなの声をカタチにしました ～

【削減される業務量】50,156時間　【削減される人件費】224,248千円

（図二　郡山市 STANDARD）

への照会」「国からの文書をそのまま転送し、回答すべき内容が不明な照会」など、必要性が明確ではない庁内照会が日常的に行われていたことから、照会回答業務に係る業務量が多い状況でした。また、庁内照会の回答で該当すべきものがない場合でも、照会の担当課が「該当なし」の回答を求めていたため、各課の文書一件に係る収受から回答までの事務処理に時間を要していました。さらに、各課からの「該当なし」が多数を占める回答結果を取りまとめる負担を省略するために、ほとんどの庁内照会が各部局の主管課（所属する部局内の連絡調整等に関する事務を行う課）を経由して回答を求めており、主管課の事務負担も過大となっていました。

そのため、文書事務業務では、「文書業務の件数と一件当たりの処理時間の減少」を目指し、文書の送り手と受け手の双方の立場に立って、送り手が必要性の検討や内容の検討を要することと受け手の事務効率化のために、次の七つの手法を職員間での約束としました。

㈠照会の必要性を検討する、㈡わかりにくい照会等になっていないかを確認する、㈢所属あてのメール数（庁内照会等）を減らす、㈣文書を発送する際は、主管課を経由させないようにする、㈤文書を発送する際は、アウトラインにより簡潔に伝える、㈥該当がなければ回答を要さない、㈦添書をつけずに回答する

```
==========
○種　　別：照会（行マネ→全所属）
○期　　限：●●年/●●月/●日
○取りまとめ：不要
○掲　示　先：掲示板＞●●課＞●●
==========
```

（図三　アウトラインの様式及び記載例）

なお、庁内照会等の文書は、「郡山市STANDARD」策定当時は各課あてのメールで送付していたため、㈢でメール数を減らすとしていましたが、令和元年度に新文書管理システムが導入され、庁内照会等は文書管理システムで発送処理を行うこととされたため、現在の手法から㈢は削除しています。

セミナー等関係業務

策定にあたって、二〇一五年度（平成二七年度）のセミナーや講演会、階層別研修を除く研修、各種大会を調査したところ、合計一一九回開催されていました。そのうち、五五回のセミナー等にのべ四六八二人もの職員が動員されており、各部局割り当てで出席を求められる安易な動員が多い状況にありました。動員人数（四六八二人）×一回あたりの平均時間数（三．四時間）×人件費／時間（四四七一円）＝七一一七三千円もの人件費が動員に要していたこととなります。また、開催されたセミナー等一一九回のうち、事後のアンケートやテストなどの事後検証を実施していないものが七六回にも及んでいました。

そのため、セミナー等関係業務では、「セミナー等の回数及び安易な動員の減少」を目指し、実施後の成果の検証を行うこととして、㈠検証をしていない、成果が生じていないセミナー等は実施しない、㈡真に必要な参加者を募る、という二つの手法（約束）を示しました。

なお、「郡山市ＳＴＡＮＤＡＲＤ」策定後の二〇一八年度（平成三〇年度）にセミナー等の開催状況や動員状況を調査した結果、未だに理由が不明な動員があったため、より明確化する目的で、㈠開催の必要性の低いセミナー等は実施しないようにする、㈡安易な動員は行わないようにする、㈢動員の理由・対象者を明確化する、㈣出席者名簿を作らないようにする、という４つの手法（約束）に改めました。

庁内会議関係業務

庁内会議関係業務は、必要以上に多数の参加を求めることや長時間におよぶ割に活発な質疑が交わされない、開催することが目的化している会議など、非効率な会議運営により職員に負担のかかる状況でした。

そのため、庁内会議関係業務では、「庁内会議全体の回数と一回あたりの開催時間の減少」を目指し、㈠会議の種類を四分類し、内容に応じて開催方法を検討する、㈡効果的な会議を実施するために、真に必要な関係者だけを招集する、㈢会議は三〇分で終了する、㈣会議録を作成する際は、目的と成果を一目でわかるようにする、という四つの手法（約束）を示しました。

㈠は、「意思決定会議」「情報共有会議」「意見交換会議」「調整会議」の四つに区分して開催目的と最適な開催方法を検討するものです。文書開催手法は、一定期間熟考したうえで整理された意見を聴取することができるため、共有すべき情報の伝達と確認を目的とする「情報共有会議」と利害関係者相互の調整を目的とする「調整会議」に有効であることを提案しました。また、会議の名称、日時、場所の他、開催理由や行動計画等を次第に記載すること、資料等の事前配布により冒頭挨拶や不要な事務局説明を廃止することなど、会議の開催理由を明確にして実効性を高めるための取組も提案しました。

なお、手法については、わかりやすい表記とするため、現在は、㈠会議は必要に応じて文書開催や庁議（二役及び各部局長による定例会議）を活

用する、㈡真に必要な関係者だけを招集する、㈢一週間前には資料を事前配付する、㈣次第には開催理由や行動計画等を記載する、㈤冒頭挨拶を廃止する、㈥事務局説明を極力行わない、㈦質問と回答を繰り返し、意見が出やすい会議を目指す、という七つの手法（約束）を示しています。また、環境面では会議時間短縮を図るためにスタンドミーティングを実施すること、費用削減からタブレット等を活用し、ペーパーレス化を推進することなど、より効率的で効果的な会議を目指すことも明記しました。

策定後の取組状況

「郡山市ＳＴＡＮＤＡＲＤ」策定後は、行政マネジメント課で発行している「カイゼン通信」により、取組の定着を図りました。また、文書管理システムの新システム移行や事後調査により削減等が不足している取組をわかりやすい表記に変更するなど、改訂を行ってきたところです。

文書関係業務の手法「該当がなければ回答を要さない」は、策定前の意見交換会では「庁内照会で、原則、該当がない場合を回答不要としたいが、確認もれが怖い」という意見も出されていましたが、照会元の所属で回答期日前後に回答もれがないか確認を促す「リマインドメール」を活用することで、該当がなければ回答不要の手法が定着しています。また、文書管理システムで原則各課へ発送としたことや新システム上の収受登録が簡易になったこともあり、主管課を経由させない手法も定着しつつあります。文書決裁の電子化やペーパーレス化の推進のため、送り手はわかりやすい文書作成や適正な回答期限の設定等に配慮し、受け手は新任者でも容易に回答できるよう回答に係るデータ保管場所や所属内のルール等を整備するなど、双方の配慮や工夫がより必要となります。

セミナー等関係業務では、事後アンケートで出席者の把握を行うことで、事前の出席者報告や出席者名簿作成業務をなくす工夫がなされました。令和元年東日本台風や新型コロナウィルス感染症対策によりセミナー等の実施自体が減少していま

すが、コロナ後においても開催の必要性を精査することに加え、市職員はもとより関係団体や近隣自治体等の参加機会の拡大を図るために録画配信やオンライン開催などの活用は継続する必要があります。

庁内会議関係業務については、以前は実施状況説明の会議や実績報告の依頼を事業ごとに実施していたものを、部内の関連会議をまとめて文書開催として行う事例（「郡山市協働のまちづくり推進本部」「郡山市ユニバーサルデザイン推進本部」「郡山市男女共同参画庁内推進会議」の共同文書開催）、出席者が同じ他部局の会議を同日に集約して行う事例（「生活困窮者自立支援庁内連絡会議」「多重債務者対策庁内連絡会議」「ひとり親家庭自立支援対策本部会」の同時開催）など、各課で会議の効率化を図る取組がなされています。また、庁内のイントラネットシステム上のチャット機能（スペース）を活用した担当者間の打ち合わせや情報共有、庁内外の打ち合わせでのオンライン会議の実施、スタンドミーティングやプロジェクターを利用したプレゼンができる「Eルーム」（令和元年一二月開設）の活用など、目的に応じた様々な手法の選択がなされているところです。そのため、新型コロナウィルス感染症拡大防止のために対面や集合の実施が制限された中で、文書





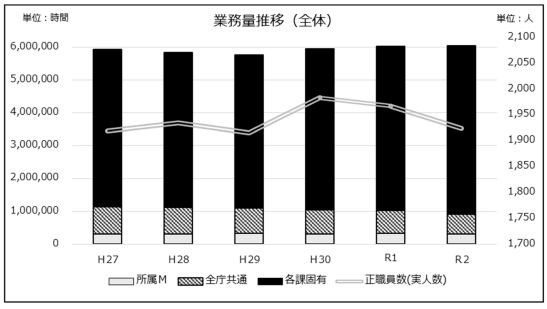
（写真　Eルーム）

開催による会議の効率化やオンライン会議の拡充などに速やかに移行することができました。

業務量の推移と今後の取組

平成二七年度以降、全職員に対する業務量調査は毎年度実施しており、各所属の各業務、事務等の業務量を可視化し、今後の「業務カイゼン」につなげるため、庁内へ調査結果をフィードバックしています。また、新公会計制度による財務諸表や行政評価で使用する各事務事業のマネジメントシートに業務量調査に基づき算出した人件費を引用して分析等を実施し、町田市主催の「自治体間ベンチマーキング」の中で業務の自治体間比較を行った際にも調査結果を活用しているところです。

平成二七年度から令和二年度までの調査結果を見ると、全庁共通業務の時間数は、平成二七年度は合計約八三万時間（正職員一人あ



※実人数＝
職員数から月単位休暇等
を減じた人数

業務量（全体）	H27		H28		H29		H30		R1		R2	
所属マネジメント業務	312,606	5.27%	299,984	5.14%	326,208	5.67%	316,736	5.33%	318,031	5.28%	309,439	5.12%
全庁共通業務	831,025	14.00%	820,353	14.05%	768,774	13.36%	722,650	12.16%	713,564	11.85%	595,333	9.85%
各課固有業務	4,791,498	80.73%	4,720,085	80.82%	4,658,989	80.97%	4,903,937	82.51%	4,991,102	82.87%	5,141,426	85.04%
合計	5,935,129	100.00%	5,840,422	100.00%	5,753,971	100.00%	5,943,323	100.00%	6,022,697	100.00%	6,046,198	100.00%

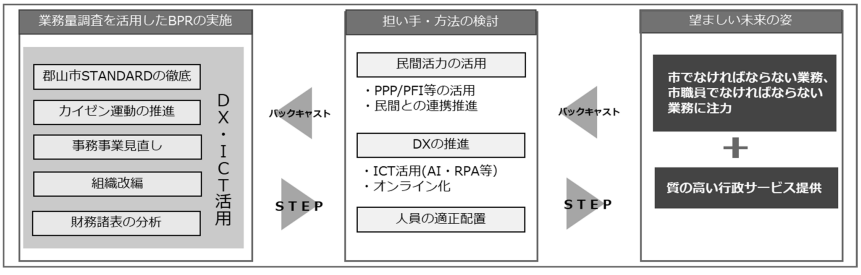
※正職員、再任用職員、会計年度任用職員の全業務量合計
※令和元年度までは、正職員、再任用職員、嘱託職員、臨時職員の全業務量合計

正職員の全庁共通業務推移		H27	H28	H29	H30	R1	R2
業務量 a	（時間）	730,716	733,872	684,692	635,279	634,630	533,069
実人数 b	（人）	1,919	1,934	1,916	1,983	1,967	1,924
一人あたり業務量 a/b	（時間）	381	379	357	320	323	277

（図四）

たり三八一時間）から、令和二年度は合計約六〇万時間（正職員一人あたり二七七時間）と、減少傾向となっています。全業務時間に占める全庁共通業務時間の割合は、平成二七年度の一四・〇〇％から令和二年度の九・八五％となり、郡山市行財政改革大綱実施計画で定めた目標値一〇％未満を達成することができ、「郡山市ＳＴＡＮＤＡＲＤ」が目的とする全庁共通業務の業務量の縮小と各課固有業務への注力につながっていると分析しています。

しかしながら、令和元年度東日本台風や新型コロナウィルス感染症対策などの影響により、業務量は増加傾向にあります。また、押印・対面主義からの脱却に向けた行政手続の転換やテレワークの導入など、業務内容も職員の働き方も急速に変化しています。時代の変化等に対応するためには、継続して検証し、適宜見直しを行うことにより、「郡山市ＳＴＡＮＤＡＲＤ」のブラッシュアップを図り、「市でなければならない業務。市職員でなければならない業務」に注力するために、より一層の効率化を検討して参ります。



（図五）