



箕面市役所 事務改善活動

結果報告



管理間接業務の
Q(品質)C(コスト)D(スピード)向上に向けて

2005年10月6日

職員課・健康福祉政策課

本日の進め方

管理間接業務見直しの背景・目的

業務改善活動の概要・活動内容・活動の進め方

職員課報告

健康福祉政策課報告

総括



まず、間接業務を見直す目的をしっかりと共有

- 背景
- ・現在の市の財政難・・・業務の効率化の必要性
 - ・今後予想される職員数減少・・・業務の標準化による安定運用の必要性
 - ・市の行政改革のスピードアップ・・・箕面市経営再生プログラムの見直し

今回の活動の位置づけ

- ・管理間接業務の改善プロセスや、業務のありかたについての議論を通じ、他の部署の業務の見直しに役立てる

目的

コアミッションの明確化

業務の効率化

業務のサービスレベルの向上

業務のアウトソーシングについての検討



短期決戦で、全員参加型の改善活動

- 1.対象部門 箕面市役所 職員課(11名)、健康福祉政策課(4名)

- 2.活動期間 平成17年6月1日～9月16日

- 3.活動の進め方 6月上旬～中旬
 - 業務項目を洗い出した『業務内容調査表』に、業務工数を想定して記入
 6月下旬～7月中旬
 - 改善対象業務を決定し、目標を設定
 7月下旬～9月中旬
 - 改善活動計画の策定・実施・集計・報告
 - コアミッションの検討
 - アウトソーシングの検討

4. 活動推進体制

 箕面市役所
 事務局 市長公室経営改革担当
 職員課
 健康福祉政策課

 コクヨビジネスサービス(株)



目的

目標

活動内容

コアミッションの明確化	<ul style="list-style-type: none">・コア業務の定義・コア業務の要素の抽出・コア業務の選別	<ul style="list-style-type: none">・課内でフリートーキング、まとめ
業務の効率化	<ul style="list-style-type: none">・業務時間の20%削減	<ul style="list-style-type: none">・工数調査に基づく業務の可視化・軽量化・標準化による業務効率アップのための業務改善計画書作成・実施
業務のサービスレベルの向上	<ul style="list-style-type: none">・改善計画でサービスレベル向上につながるものを2個以上	<ul style="list-style-type: none">・工数調査に基づく業務の可視化内容に基づき、顧客視点によるサービスレベルアップのための業務改善計画書作成・実施
業務のアウトソーシングについての検討	<ul style="list-style-type: none">・アウトソーシング導入の前提条件の設定・アウトソーシング対象業務の要素の抽出・アウトソーシング対象業務の抽出	<ul style="list-style-type: none">・課内でフリートーキング、まとめ



4. 業務改善活動の進め方

箕面市の実情に合った形で業務の効率化へのアプローチからスタート

3. 業務改善活動の具体的な活動内容 目的・目標・活動内容を一つの流れで表す

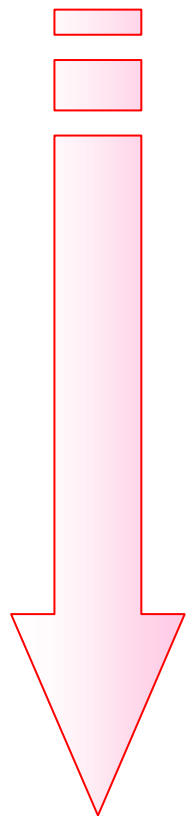
4

目的	目標	活動内容
コアミッションの明確化	<ul style="list-style-type: none"> コア業務の定義 コア業務の要素の抽出 コア業務の選別 	<ul style="list-style-type: none"> 課内でフリートーキング、まとめ
業務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> 業務時間の20%削減 	<ul style="list-style-type: none"> 工数調査に基づく業務の可視化・軽量化・標準化による業務効率アップのための業務改善計画書作成・実施
業務のサービスレベルの向上	<ul style="list-style-type: none"> 改善計画でサービスレベル向上につながるものを2個以上 	<ul style="list-style-type: none"> 工数調査に基づく業務の可視化内容に基づき、顧客視点によるサービスレベルアップのための業務改善計画書作成・実施
業務のアウトソーシングについての検討	<ul style="list-style-type: none"> アウトソーシング導入の前提条件の設定 アウトソーシング対象業務の要素の抽出 アウトソーシング対象業務の抽出 	<ul style="list-style-type: none"> 課内でフリートーキング、まとめ

本来は「コアミッションの明確化」から開始すべきところだが、当初は業務自体がブラックボックス化し、当初の目標が設定しづらかったため、まず業務の効率化を行い、ヒントを得た上でにもどる、という進め方にした。



まず「業務の効率化」の項目から活動開始



業務の効率化

活動の視点
活動の流れ
活動の結果

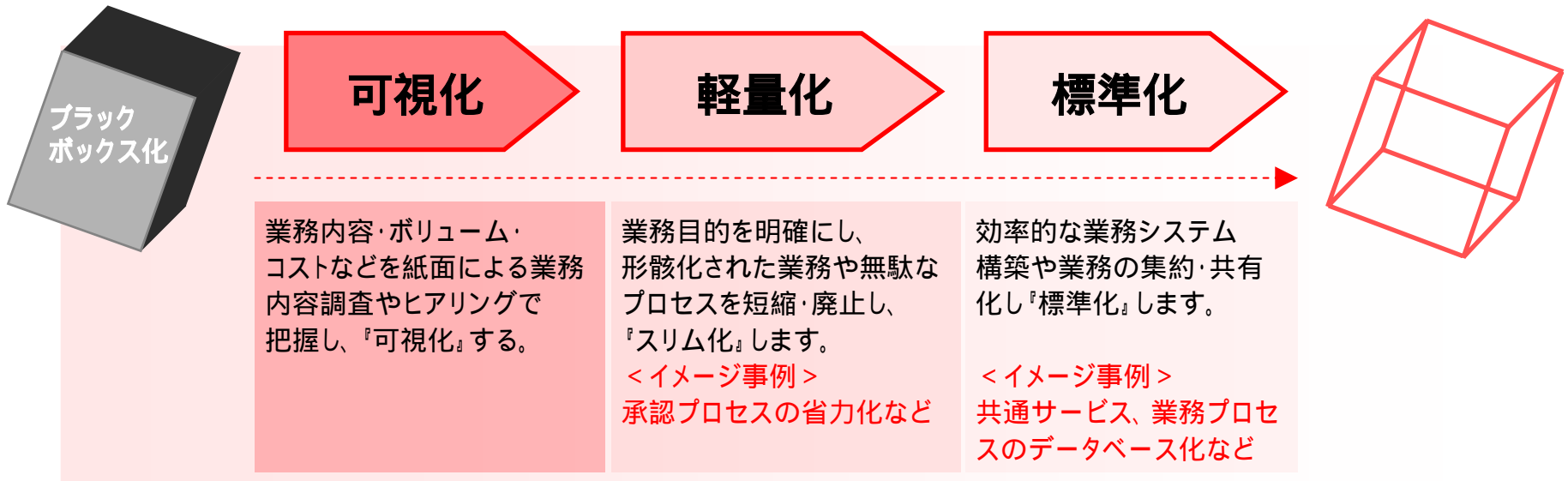
業務のサービスレベルの向上

コアミッションの明確化

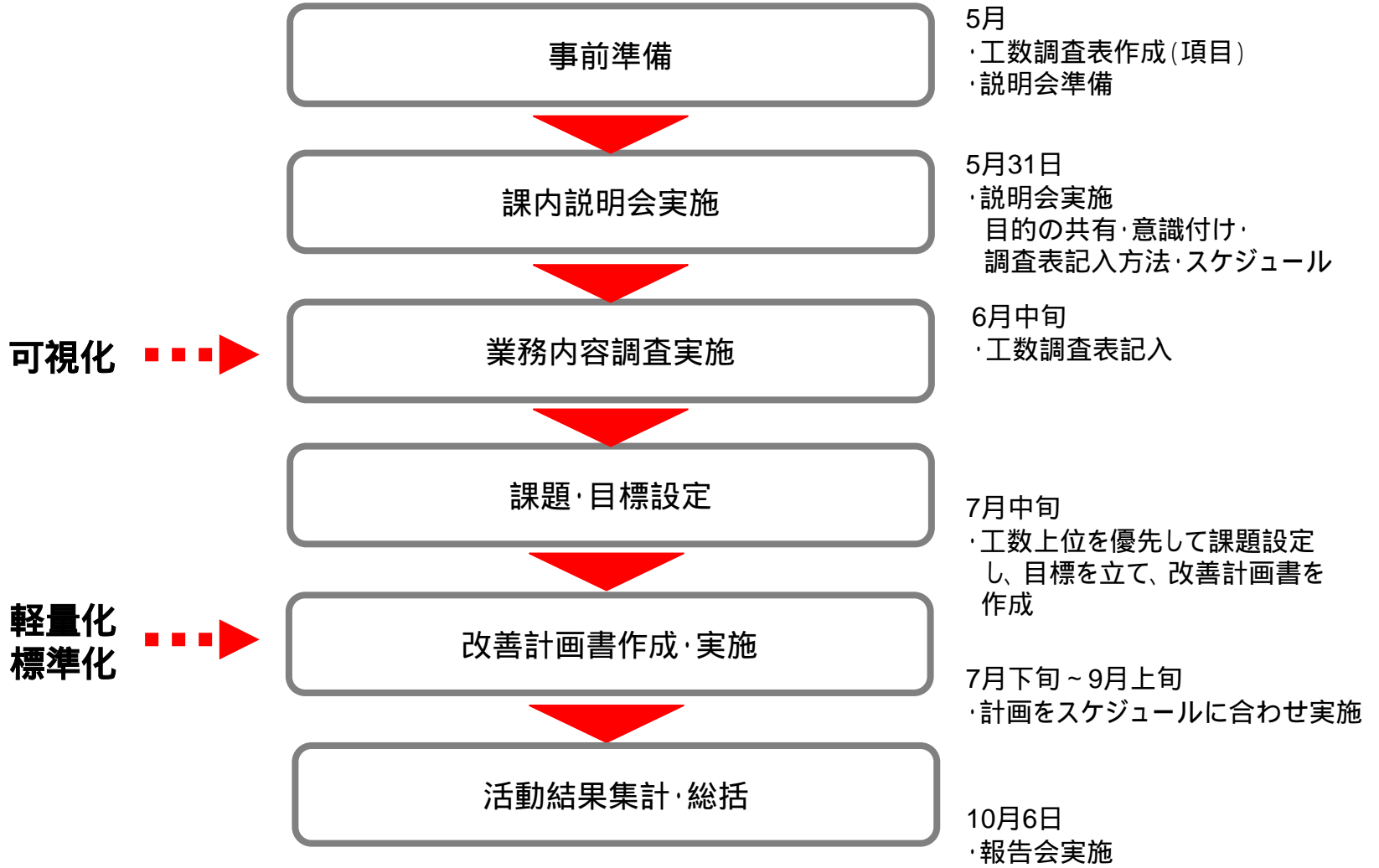
業務のアウトソーシングについての検討

3つのステップでブラックボックス化している業務の改善へ

業務の「ブラックボックス化」を以下のような可視化を中心とした3つのステップにより業務改善を実施することで解消し、管理間接業務の目指す方向性に近づける。



最も時間をかけた業務の可視化に基づく改善活動の流れ





- 業務工数調査表 -

分野	大分類	中分類	小分類	平均月次総労働時間
人事	人事	勤務(休職、休暇等)	B 届け出受理・審査	
			B 電算入力	
			B 産業医意見書作成依頼	
			A 休職起案作成	
			B 辞令作成	
			B 発令	
			A 復職までのフォロー	
			A 復職起案作成	
			B 発令	
			B 申請書受理・審査	
			B 通知	
		職務免除、兼職許可等	B 申請書受理・審査	
			B 通知	
		修学部分休業・高齢者部分休業	A 申請書受理・審査	
			B 電算入力処理	
		育児休業(部分休業を含む。)	B 通知	
			B 申請書受理・審査	
			B 電算入力処理	
		履歴事項	B 通知	
			B 届け出受理・審査	
		人事異動	B 電算入力処理	
A 方針決定				
A 異動案作成				
A 起案作成				

< 改善計画書 >

- ・業務の効率性等上の問題の原因を明らかにした上で、軽量化・標準化の改善案を作成する

- 改善計画書 -

< 業務工数調査表 >

- ・業務を大(種類レベル)・中(項目レベル)・小(作業レベル)に分類し、想定工数調査を行う。
- ・業務を一般的に定義づけされているコア業務(戦略・企画・重要な意思決定を伴う業務=A)とノンコア業務(定型的な業務=B)に分け、ノンコア業務を効率化していくという今回の目的に活用する。
- ・業務項目・時間を可視化し、どこに時間がかかっているのか、時間がかかる原因は何か、の見当をつける。

参考) 改善計画書

作成者: _____ / 担当者: _____ 作成日: _____ 月 _____ 日 No. _____

大分類	改善の性格				
	廃止	簡素化	システム化	移行	その他
中分類					
小分類					
現状の特徴	改善案				
想定効果					
Q					
C					
D					
具体的アクション					
実施時期 (年 月)					
実績					

All Right Reserved Kokuyo Business Service Co., Ltd

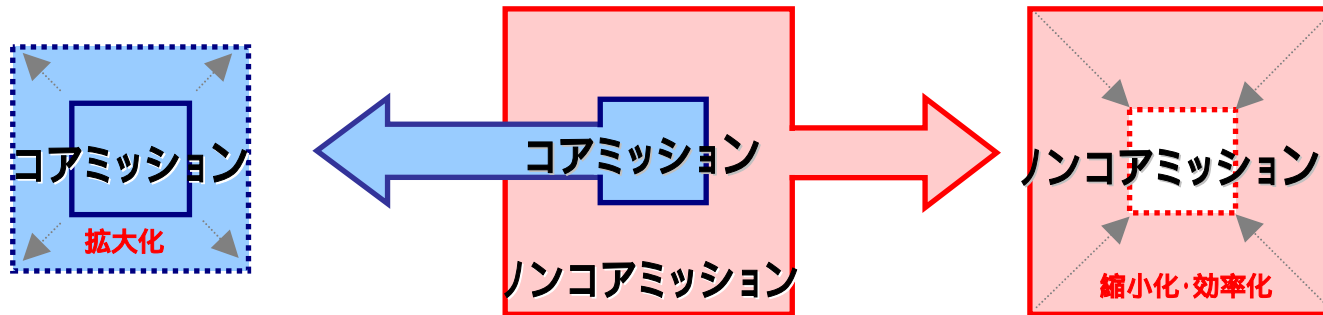
職員課報告

職員数 11名



- ・今回の活動では、部門としてのコアミッションの定義の前に、まず、業務がブラックボックス化しているため、業務項目の洗い出し・工数調査を行う。
- ・これまでは、業務の中で何がコアで何がノンコアかを意識することはなかったが、活動当初は、業務を「一般論としての」コアとノンコアの定義に基づき、それぞれA業務・B業務とに分類する。
- ・コアミッションを拡大し、ノンコアミッションの縮小化・効率化を図るためにはどうすればよいか、という考え方をベースにおいて工数調査・分析を進める。

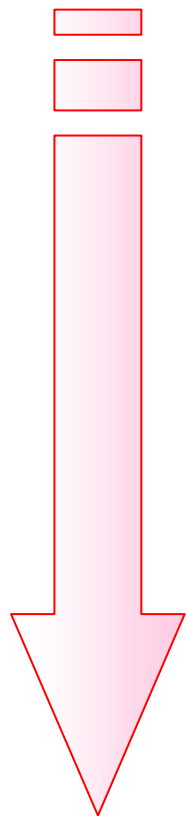
イメージ



集中・拡大

コアミッションとは、積極的に展開をしていきたいミッションであり、かつそのミッションの成否が著しく組織全体に影響を与える事と定義する

量的縮小
質の効率化



業務の効率化

活動の結果

業務のサービスレベルの向上

改善計画書

コアミッションの明確化

業務のアウトソーシングについての検討

職員課の今回活動の改善目標

…『今より毎日1時間早く帰る』



可視化してみてもわかる・・・発見、意外、改めて確認、全体に占める各業務の割合、
問題点のあぶり出し、改善すべき対象業務の狙いどころ、

< 工数上位抜粋 >

大分類	中分類	AB 区分	小分類	労働時間計 (H/月)	A業務 (H/月)	B業務 (H/月)	全体工数に 占める割合	同左 累計
職場外研修	階層別研修・実務専門研修・一般教養研修	B	研修準備(資料・会場)・実施	96.0	0.0	96.0	4.4%	4.4%
その他	その他	B	書類整理	71.0	0.0	71.0	3.2%	7.6%
その他	その他	B	掲示板・回覧文書閲覧	53.5	0.0	53.5	2.4%	10.0%
福利厚生	その他	B	その他	51.0	0.0	51.0	2.3%	12.3%
給与	給与制度	A	制度策定	50.2	50.2	0.0	2.3%	14.6%
給与	給与制度	A	条例・規則の作成	48.0	48.0	0.0	2.2%	16.8%
その他	その他	B	電話取次ぎ	47.5	0.0	47.5	2.2%	19.0%
福利厚生	健康保険	B	人間ドック手続	41.8	0.0	41.8	1.9%	20.9%
職場外研修	階層別研修・実務専門研修・一般教養研修	A	実施計画策定	35.0	35.0	0.0	1.6%	22.5%
臨時職員関係	基本情報管理	B	基本情報登録	33.3	0.0	33.3	1.5%	24.0%
人事	人事異動	A	異動案作成	32.0	32.0	0.0	1.5%	25.4%
給与	例月給与	B	変動データ処理	30.0	0.0	30.0	1.4%	26.8%
その他	庶務	B	文書チェック・回覧	30.0	0.0	30.0	1.4%	28.2%
その他	庶務	B	各種照会	28.0	0.0	28.0	1.3%	29.4%
安全衛生	その他	B	その他(フレッシュアップ推進・36協定)	26.0	0.0	26.0	1.2%	30.6%
企画・マネジメント	プロジェクト	A	特命事項等のプロジェクト・タスクチーム参加	26.0	26.0	0.0	1.2%	31.8%
人事	職務免除、兼職許可等	A	申請書受理・審査	23.5	23.5	0.0	1.1%	32.9%
人事	その他	B	問い合わせ対応	22.0	0.0	22.0	1.0%	33.9%
その他	その他	A	他部署からの依頼による協力業務	22.0	22.0	0.0	1.0%	34.9%
臨時職員関係	その他	B	問い合わせ対応	21.3	0.0	21.3	1.0%	35.8%
給与	その他	B	問い合わせ対応	20.0	0.0	20.0	0.9%	36.7%
その他	その他	B	問い合わせ対応	20.0	0.0	20.0	0.9%	37.6%
給与	例月給与	B	手当認定	18.8	0.0	18.8	0.9%	38.5%
職場外研修	階層別研修・実務専門研修・一般教養研修	B	制度内容の周知	17.5	0.0	17.5	0.8%	39.3%
職場外研修	階層別研修・実務専門研修・一般教養研修	A	効果測定結果・アンケート結果の検証	9.7	9.7	0.0	0.4%	39.7%
人事	採用試験	A	ヒアリング実施	9.5	9.5	0.0	0.4%	40.2%

注) A: 戦略・企画・重要な意思決定を伴う業務
B: 定型的な業務

・これをもとに改善対象業務の設定



顧客視点による軽量化・標準化が望まれる

・担当者だけでなく、顧客である一般職員向けマニュアルの充実など

業務工数調査結果

< 業務時間 / 月 > 約2200H(職員数 11名)

< 業務時間が多い項目の中で改善対象となる業務 >

・各種問い合わせ対応(B)	195H	工数調査表の「小分類」を統合
・社員研修対応業務(B)	96H		
・文書回覧・閲覧(B)	83H		
・文書整理(B)	71H		
・臨時職員対応(B)	33H		
・職務免除・兼職許可手続(A)	23H		
・旅費手続(B)	10H		

< AB業務比率 >

A:39% B:61%

業務時間削減目標再設定

業務工数調査の結果、業務時間削減目標を
現状の10%削減とした。(現状より毎日1時間早く帰るレベル)



課全員で、業務時間を10%削減するための改善計画を検討

< 主な改善計画案 >

大分類	中分類	小分類	改善案内容	現状工数 (H/月)	目標工数 (H/月)	削減工数 (H/月)
その他	その他	問合せ対応、電話取次ぎ	・庁内ホームページの見直し、マニュアル整備 他	195.3	166	29.3
職場外研修	階層別研修 他	研修準備・実施	・2人体制削減、資料のペーパーレス化 他	96	68	28
その他	その他	掲示板・回覧文書閲覧	・回覧文書の削減 他	83.5	42.5	41
その他	その他	書類整理	・廃止、一本化による紙文書削減 他	71	32	39
臨時職員	基本情報管理	基本情報登録	・臨時職員採用時に必要なチェックリスト配布 他	33.3	32.3	1
人事	人事	職務免除・兼職許可等	・起案の2重作成なくす 他	23.5	3	20.5
福利厚生	貸与被服	貸与手続	・職員課での一括購入廃止 他	13.1	6.9	6.2
給与	給与	旅費	・職員課での旅費チェック廃止(チェック回数削減)	10.1	2	8.1
福利厚生	職員厚生会	会報発行	・発行回数の半減 他	1.7	0.85	0.85

⋮

⋮

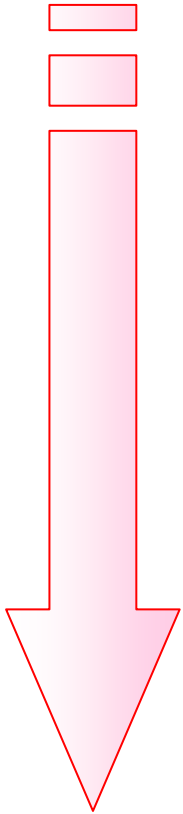
⋮

⋮



改善計画実施結果・見込み

・職員課の業務時間	約2200時間 / 月
・削減目標	220時間 / 月
・改善計画目標計	183.95時間 / 月 (達成度83.6%)
実施済み	98.6 時間 / 月
実施見込み	85.35時間 / 月



業務の効率化

業務のサービスレベルの向上

コアミッションの明確化

コア業務の定義
コア業務の要素の抽出
コア業務の選別

業務のアウトソーシングについての検討



コアミッションを明確にするために業務内容・工数を明らかにしてきた。
課のメンバーで職員課のコアミッションを議論した結果、以下のようにまとめた。

コア業務の定義(職員課・健康福祉政策課共通)

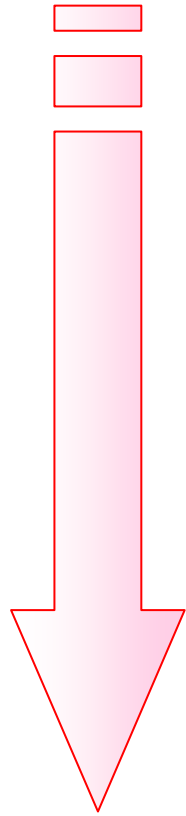
- ・市民と市政の発展に関する重要な企画・意思決定についての業務
- ・現状の法規にて職員が実施することを定められた業務
(法規の制定・改正・広報・運用等)

コア業務の要素の抽出(職員課・健康福祉政策課共通)

- ・新たな価値を創り出していく業務
- ・市政に大きく関わり、市でなければ補償できないようなリスクを伴う業務
- ・市の風土などを十分に理解していることが求められる業務

コア業務の選別(具体的なコア業務の例としての検討結果)

- ・事業計画、予算策定
- ・賃金制度、評価制度策定
- ・労務(賞罰・組合交渉等)
- ・特命事項



業務の効率化

業務のサービスレベルの向上

コアミッションの明確化

業務のアウトソーシング についての検討

導入の前提条件の設定
対象業務の要素の抽出
対象業務の選別

業務の効率化推進・厳しさを増す要員計画を見据え、課のメンバーで業務のアウトソーシングについて議論した結果、以下のようにまとめた。

アウトソーシング導入の前提条件の設定 (職員課・健康福祉政策課共通)

- ・自社で行うよりアウトソーシング先で行う方がコストメリットがあること
(一部分だけのコスト削減ではなく、他の部分がコスト増にならないこと)

アウトソーシング対象業務の要素の抽出 (職員課・健康福祉政策課共通)

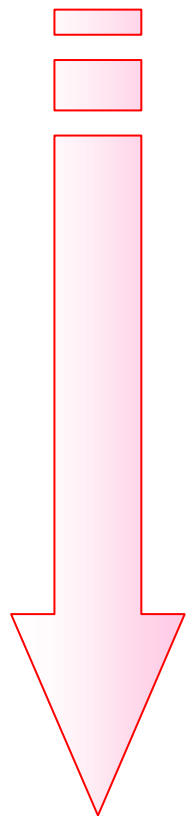
- ・標準化(定型化)できる業務
- ・市政に対して与える影響が限定的、また大きなリスクを伴わない業務
- ・他の自治体にも共通な専門知識が必要で、人材の育成に時間とコストがかかる業務

アウトソーシング対象業務の選別 (職員課)

給与・賞与計算、年末調整、社会保険事務手続、研修サポート(会場手配・設営・撤去、備品手配、資料準備)、健康診断・人間ドックの申請受付・手続、各種端末入力作業、採用サポート(会場手配・設営・撤去、試験監督、面接段取)、福利厚生等各種申請手続 など

健康福祉政策課報告

職員数 4名



業務の効率化

活動の結果
改善計画書

業務のサービスレベルの向上

改善計画書

コアミッションの明確化

業務のアウトソーシングについての検討



可視化してみてもわかる・・・発見、意外、改めて確認、全体に占める各業務の割合、
問題点のあぶり出し、改善すべき対象業務の狙いどころ、、、

<工数上位抜粋>

大分類	中分類	AB区分	小分類	労働時間計 (H/月)	A業務 (H/月)	B業務 (H/月)	全体工数に 占める割合	同左 累計
文書管理	配布文書	B	部内配布・回収・とりまとめ	137.6	0.0	137.6	19.6%	19.6%
郵便	本庁連絡便	B	センター内回収	67.9	0.0	67.9	9.6%	29.2%
会計	支払管理	B	支出命令書作成(予算執行)	60.0	0.0	60.0	8.5%	37.7%
施設管理	設備	A	業者選定	37.3	37.3	0.0	5.3%	43.0%
施設管理	設備	B	修繕対応	33.9	0.0	33.9	4.8%	47.8%
窓口業務	窓口当番	B	当番	20.0	0.0	20.0	2.8%	50.7%
政策・調整	政策・調整	A	政策・調整	19.0	19.0	0.0	2.7%	53.4%
施設管理	設備	B	業者管理	18.6	0.0	18.6	2.6%	56.0%
コピー・プリンター	プリンター	B	修理	17.5	0.0	17.5	2.5%	58.5%
施設管理	防火管理	B	法定点検立会い	17.0	0.0	17.0	2.4%	60.9%
電話・FAX	電話(固定)	B	問合せ対応	17.0	0.0	17.0	2.4%	63.3%
施設管理	拾得物	B	届出受理・現物整理	16.0	0.0	16.0	2.3%	65.6%
施設管理	清掃・廃棄物	A	購買交渉・契約手続	15.0	15.0	0.0	2.1%	67.7%
施設管理	レイアウト	A	方針策定	12.0	12.0	0.0	1.7%	69.5%
開発調整関係	福祉のまちづくり	A	事前審査	12.0	12.0	0.0	1.7%	71.2%
開発調整関係	福祉のまちづくり	A	開発協議	12.0	12.0	0.0	1.7%	72.9%

注) A:戦略・企画・重要な意思決定を伴う業務
B:定型的な業務

・これをもとに改善対象業務の設定



文書のとりまとめ、公有資産管理等、大小さまざまな業務の中で優先順位をつけた業務の効率化推進が必要

業務工数調査結果

<業務時間 / 月> 約700H(職員数 4名)

<業務時間が多い項目の中で改善対象となる業務>

・文書管理(B)	137H	工数調査表の「小分類」を統合
・施設管理(B)	90H	工数調査表の「小分類」を統合
・郵便(B)	68H		
・窓口業務(B)	20H		

<AB業務比率>

A:35% B:65%

業務時間削減目標再設定

業務工数調査の結果、課の職員1人(全4名)が1ヶ月間に3日間分の時間を「企画や新しいサービスを考える」など、市の職員が行うべき業務に充てることを目標とした。

$8\text{H} / \text{日} \times 3\text{日} \times 4\text{名} = 96\text{H}$ (業務全体の13.7%)

その結果、業務時間削減目標を現状の15%削減とした。



課全員で、業務時間を15%削減するための改善計画を検討

< 主な改善計画案 >

大分類	中分類	小分類	改善案内容	現状工数 (H/月)	目標工数 (H/月)	削減工数 (H/月)
郵便	本庁連絡便	センター内回収	・同地域で別途手当てしている連絡便との共同利用	67.9	33.9	33.9
窓口業務	窓口当番	当番	・業務のアウトソーシング実施	20	0	20
文書管理	配布文書	とりまとめ	・外郭団体等へNETを活用した配信方法の実施 他	137.6	110	27.6
施設管理	設備	業者選定・修繕対応等	・現行の業務委託会社の契約内容見直し・拡大	89.8	62.9	26.9

⋮

⋮

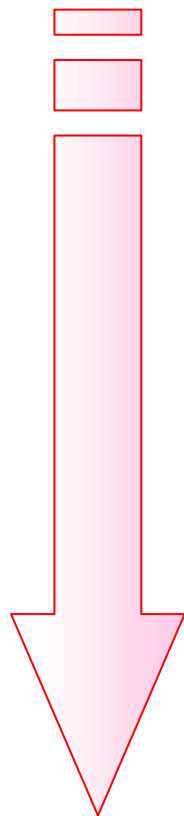
⋮

⋮



改善計画実施結果・見込み

・健康福祉政策課の業務時間	約700時間 / 月
・削減目標	105時間 / 月
・改善計画目標計	108.4時間 / 月 (達成度103.2%)
実施済み	33.9時間 / 月
実施見込み	74.5時間 / 月



業務の効率化

業務のサービスレベルの向上

コアミッションの明確化

コア業務の定義
コア業務の要素の抽出
コア業務の選別

業務のアウトソーシングについての検討

コアミッションを明確にするために業務内容・工数を明らかにしてきた。
課のメンバーで健康福祉政策課のコアミッションを議論した結果、以下のようにまとめた。

コア業務の定義(職員課・健康福祉政策課共通)

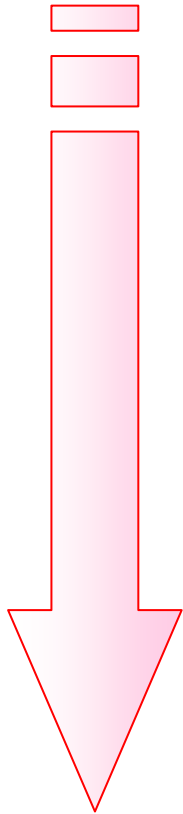
- ・市民と市政の発展に関する重要な企画・意思決定についての業務
- ・現状の法規にて職員が実施することを定められた業務
(法規の制定・改正・広報・運用等)

コア業務の要素の抽出(職員課・健康福祉政策課共通)

- ・新たな価値を創り出していく業務
- ・市政に大きく関わり、市でなければ補償できないようなリスクを伴う業務
- ・市の風土などを十分に理解していることが求められる業務

コア業務の選別(具体的なコア業務の例としての検討結果)

- ・公有資産管理
- ・公共施設設置等の開発行為
- ・市と市民の共働企画
- ・購買計画策定 など



業務の効率化

業務のサービスレベルの向上

コアミッションの明確化

業務のアウトソーシング についての検討

導入の前提条件の設定
対象業務の要素の抽出
対象業務の選別



業務の効率化推進・厳しさを増す要員計画を見据え、課のメンバーで業務のアウトソーシングについて議論した結果、以下のようにまとめた。

アウトソーシング導入の前提条件の設定 (職員課・健康福祉政策課共通)

- ・自社で行うより他社で行う方がコストメリットがあること
(一部分だけのコスト削減ではなく、他の部分がコスト増にならないこと)

アウトソーシング対象業務の要素の抽出 (職員課・健康福祉政策課共通)

- ・標準化(定型化)できる業務
- ・市の行政に対して与える影響が限定的、また大きなリスクを伴わない業務
- ・他の自治体にも共通な専門知識が必要で、人材の育成に時間とコストがかかる業務

アウトソーシング対象業務の選別 (健康福祉政策課)

郵便、施設管理、資産管理、受付、給与関連、車両管理、文書管理、伝票処理、
問合せ一次対応 など



< 感想 >

- プラス要素 -

課内に業務改善の意識が強くなったこと

活動のリーダーを務めた自分自身は、事あるごとに業務の簡略化を
考えるようになった。

課のメンバー同士で、これからの課の方向性を話し合える機会を持てたこと

これまで課員一人一人が業務改善について一堂に会して話をするこ
はなかったので、それぞれの思いや考え方を共有することができ、
これからの職員課のあるべき姿を考えるきっかけになった。

- マイナス要素 -

業務繁忙のため、活動に費やす時間が不十分だったこと

**工数調査による可視化の段階までは順調だったが、具体的な改善案を出す段階で
予想以上に時間がかかったこと**

改善案を作成するのを担当者だけに任せるのではなく、
課全体で問題点を共有して考えていく方法もあったかもしれない。



< 感想 >

- プラス要素 -

課内全員の業務改善に向けた意識が強くなったこと

工数調査を漏れなく行い業務項目・業務時間をきちんと把握したいという意識が社員の中に生まれ、細かなチェック表を作ったり、自分たちで工夫しながら取り組んだ。

業務項目の洗い出し・工数調査により、これまではっきりしなかった課内の問題点が明確化され、的をしばった形で改善に向けて取り組むことができたこと

健康福祉部だけではなく、全庁的な視点で問題解決に取り組むことができたこと

- マイナス要素 -

業務繁忙のため、活動に費やす時間が不十分だったこと

問題解決に向けて、民間や他市の事例情報がもっとほしかった。



< 感想 >

業務工数調査は、業務の内容・工数の傾向を洗い出すために有効であるが、時間と手間がかかる。普段からの業務管理が必要であると再認識。

業務の現状を知る上で、工数調査の手法だけに頼るのは問題であるが、市の総務業務のようなブラックボックス化している業務を可視化することには有効である。

改善案を様々な視点からもっと出すことが必要。
今回は、業務担当者に改善案を考えて頂いたが、他の手法を使うのもよいと思う。(KJ法、プレスト等)また、業務改善事例の情報をもっとほしかった。

< 今後の方向性 >

今回の活動を受けて、市の管理間接業務に関する方向性を議論していく。

箕面市においては、業務再構築(BPR)を実施すべく、BPR活動を全庁的に呼びかけていく。

10月から各部局での取組みを促進するため、BPR案抽出検討活動に取り組む。