八王子市
全庁業務調査結果報告書

令和6年（2024年）3月

パーソルワークスイッチコンサルティング株式会社
コンサルティング統括部
行政DXコンサルティング部

目　次

１章　はじめに　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・３

２章　全庁業務調査の実施概要
１．調査目的　・・・・・・・・・・・・・・・・４
２．ＢＰＲの実施プロセス　・・・・・・・・・・・・・・・４
３．調査概要　・・・・・・・・・・・・・・・・４
４．調査結果活用における留意事項　・・・・・・・・・・５
５．調査結果　・・・・・・・・・・・・・・・・６

３章　業務分析
１．分析の全体像　・・・・・・・・・・・・・・・・９
２．課固有業務の業務分析　・・・・・・・・・・・・・・・９
ステップ１　コア/ノンコア分析　・・・・・・・・・・９
ステップ２　詳細分析　・・・・・・・・・・・・・・・１１
① 担い手　・・・・・・・・・・・・・・・１２
② 業務　・・・・・・・・・・・・・・・１３
③ 組織　・・・・・・・・・・・・・・・１８
３．共通業務の業務分析　・・・・・・・・・・・・・・・２０
４．課題の整理　・・・・・・・・・・・・・・・２３

４章　アクションの提案
１．効果的な業務見直しを実現するための考え方　・・・・２４
２．個別取組の推進　・・・・・・・・・・・・・・・２４
３．目標設定　・・・・・・・・・・・・・・・２５
個別取組１　自治体フロントヤード改革　・・・・・・・２７
個別取組２　業務の集約化　・・・・・・・・・・・・・２８
個別取組３　部署ごとの業務改善　・・・・・・・・・・２９
個別取組　その他　・・・・・・・・・・・・・・・３１

附属資料
１．共通業務一覧　・・・・・・・・・・・・・・・３４
２．業務工程一覧　・・・・・・・・・・・・・・・３５
３．業務改善策の観点　・・・・・・・・・・・・・・・３６
４．部別業務構成　・・・・・・・・・・・・・・・３７

1章　はじめに

八王子市（以下「貴市」とする）では、「人とひと、人と自然が響き合い、みんなで幸せを紡ぐまち八王子」をめざして、地域の多様な主体が互いの強みを活かし合いながら、様々な取組を展開しています。その中で、基礎自治体としての市役所の業務は、日々の住民生活を支える身近な存在であるとともに、地域の発展や生活の質向上に直結する付加価値を生み出す“基盤”となるものです。

一方で、人口減少や労働需要の増加に伴う公務の担い手不足、多様化する住民ニーズへの迅速な対応等、自治体の業務を取り巻く環境は厳しさを増しています。また、制度や組織の在り方等をデジタルに合わせて変革していくデジタル・トランスフォーメーション（DX）の要請は社会全体に広がっています。

貴市では、経営方針として「スマート市役所の実現」を掲げる等、トップマネジメントとしてBPR※1を推進しています。弊社においても業務の変革は、適時性の高いサービス提供、業務効率、効果的な人材活用、働き手のウェルビーイング等、持続可能な組織経営に欠かすことができない不断の取組であると考えています。

本報告書は、貴市が推進する全庁的なBPR施策の一環として、令和5年度（2023年度）に実施した全庁業務調査の実施結果と、業務分析から見える課題について報告を行うものです。

本報告書を、業務改革・業務改善※2といった業務体系の見直し、人的資源の効果的な活用等、行政運営の基礎資料としてご活用いただくことで、貴市の更なる進化・発展の一助になれば幸いです。

パーソルワークスイッチコンサルティング株式会社

※1　BPR：Business Process Reengineering（ビジネスプロセスリエンジニアリング）の略で既存の業務プロセスを詳細に分析して課題を把握し、効果・効率的な業務改革・業務改善策を立案・実行する一連の取組
※2　業務改革・業務改善：本報告書では、以下の定義で使用している。
業務改革・・・組織横断的な業務の大幅な効果・効率の向上をめざし組織全体で取り組む業務の見直し
業務改善・・・特定の業務や部署の効果・効率の向上をめざし部署単位で取り組む業務の見直し

2章　全庁業務調査の実施概要

1. 調査目的

効果的な業務マネジメントを行うための基礎データとして統一的に業務の詳細情報を取得することを目的に実施しました。

2. BPRの実施プロセス

業務改革・業務改善の目的は、職員の皆様が「職員にしかできない仕事」に注力できる環境をつくり、組織が生み出す付加価値を高めることにあります。一方で、生産年齢人口の減少と労働需要の増加を背景とした人的リソース不足や、組織の規模が大きいが故に業務の変革が必要な領域が不透明になる等、業務改革・業務改善の実行には官民問わず課題があります。

以上のことから効果的・効率的に業務改革・業務改善を実行するためには、BPRの手法による業務見直しを行うことが有効です。

令和５年度（２０２３年度）
第１フェーズ　業務の見える化

令和６年度（２０２４年度）～
第２フェーズ　業務見直しの実行

業務調査

•業務データを把握する。
- ✓業務プロセス
- ✓担い手
- ✓業務時間
- ✓業務性質等

データ分析（本報告書）

•調査結果を整理・分析し、“業務見直しの余地”（詳細はp.9～参照）を定量的に把握できる状態にする。

業務改革・業務改善に取り組む領域の選定

•データ分析結果と、業務の実情を踏まえて、具体的な業務改革・業務改善のターゲットを決める。

業務改革・業務改善策の検討・実行

•ターゲット業務について、必要に応じて詳細な分析を行い業務改革・業務改善策を考える。
•業務改革・業務改善策を実行し効果を測定する。

3. 調査概要

(1)調査期間・方法

調査名	予備調査	本調査
期間	令和5年(2023年)6月22日～8月2日	令和5年(2023年)9月4日～10月25日
方法	ヒアリング	調査票
目的	各課の業務の棚卸(業務の一覧化)	各課の詳細業務情報 (業務プロセス・業務時間・業務性質等)の取得

注)調査の回答内容については検証を行い、必要に応じて回答者と調整を行う等、一定の調査精度を担保

(2)調査対象

令和5年度(2023年度)の一般職員(調査では再任用職員、任期付職員を含む)、会計年度任用職員の全業務を対象としました。ただし、以下については原則対象外としています。

ア. 管理職が実施する業務

イ. 技能労務職、生活環境職、看護学校専任教員、医師職、指導主事が実施する業務

ウ. 他団体へ派遣している職員が実施する業務

エ. 小学校、中学校に配置している職員が実施する業務

オ. その他予備調査において対象外とすることとした業務

注)課ごとの詳細な調査対象外業務については業務改善カルテを参照

(3)業務の種類

ア. 課固有業務　・・・予備調査で棚卸をした各課の所管業務

イ. 共通業務　　・・・全庁的に同様に行う業務(例:文書管理、照会回答、予算・決算、議会対応等)

☛p.34(附属資料)に共通業務一覧を掲載しています。

(4)業務分類の単位

調査では、業務を3つの分類に棚卸しました。

…大分類:複数の独立した中分類を包括するカテゴリー

…中分類:複数のプロセス(業務工程)からなる一連の流れの業務

…業務工程:業務のプロセス

☛p.35(附属資料)に業務工程一覧を掲載しています。

4. 調査結果活用における留意事項

調査は、業務マネジメントを円滑に実行するためのBPRの第1フェーズとして、網羅的な現状把握を主眼に実施しました。そのため、結果の活用にあたっては以下の事項に留意が必要であり、具体的なマネジメントを実行する上では基礎資料の位置付けとしてご活用ください。

- 調査票方式のため、調査項目毎の状況把握の限界(限られた調査期間における回答精度、回答者の業務の習熟度等による業務時間の長短等)を考慮する必要があります。
- 客観性を確保するため、データ分析は一定のロジックで実施しており、各部署の実情や、職員の皆様の実感との乖離も想定されます。

5. 調査結果

(1)業務数及び業務時間

1室、1局、121課を調査した結果、全体の業務数(図表1)は課固有業務と共通業務を合わせて大分類で1,491業務、中分類で7,481業務となっています。

業務時間を見ると(図表2、3)、全体で5,847,784時間(3,104人工※3)となっており、担い手別の内訳では、73%の業務を一般職員が、27%の業務を会計年度任用職員が実施しています。また、業務の種類で見ると89%が課固有業務で、11%が共通業務となっています。

図表1　業務数

回答部署数/調査対象部署数(回答率)	業務の種類	大分類	中分類	業務工程
1室、1局、121課/1室、1局、121課(100%)	課固有業務	1,482業務	7,467業務	59,336業務
	共通業務	9業務	14業務	22業務

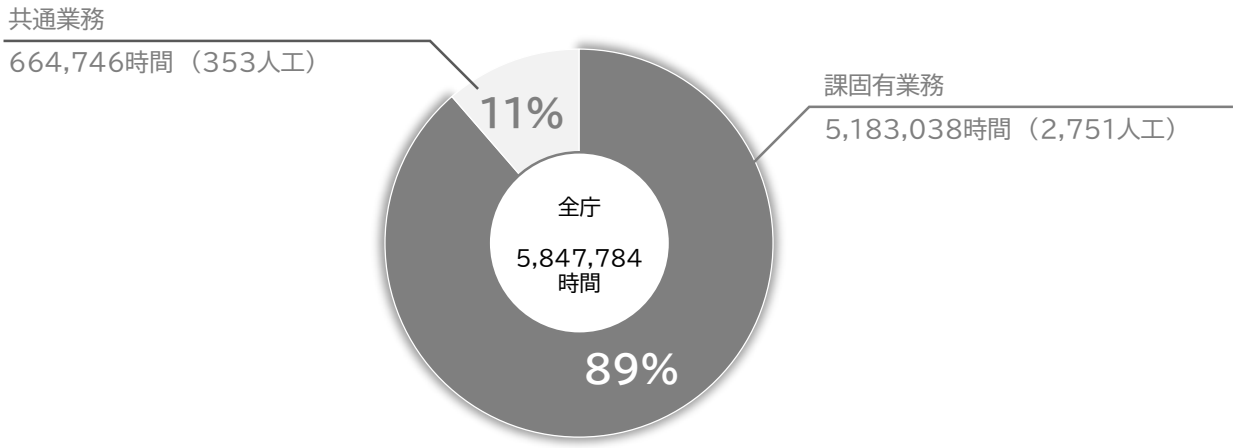
図表2　業務時間－担い手別

(単位:時間)

担い手		業務時間	
一般職員		4,267,186(2,265人工)	73%
会計年度任用職員	専門職	1,004,840(533人工)	17%
	アシスタント職	575,758(306人工)	10%
合計		5,847,784(3,104人工)	100%

注)調査回答のあった業務時間のうち931時間(0.02%)は、業務性質の未記載等があり、分析において支障が生じるため、全体の業務時間から除外して集計

図表3　課固有業務と共通業務の割合

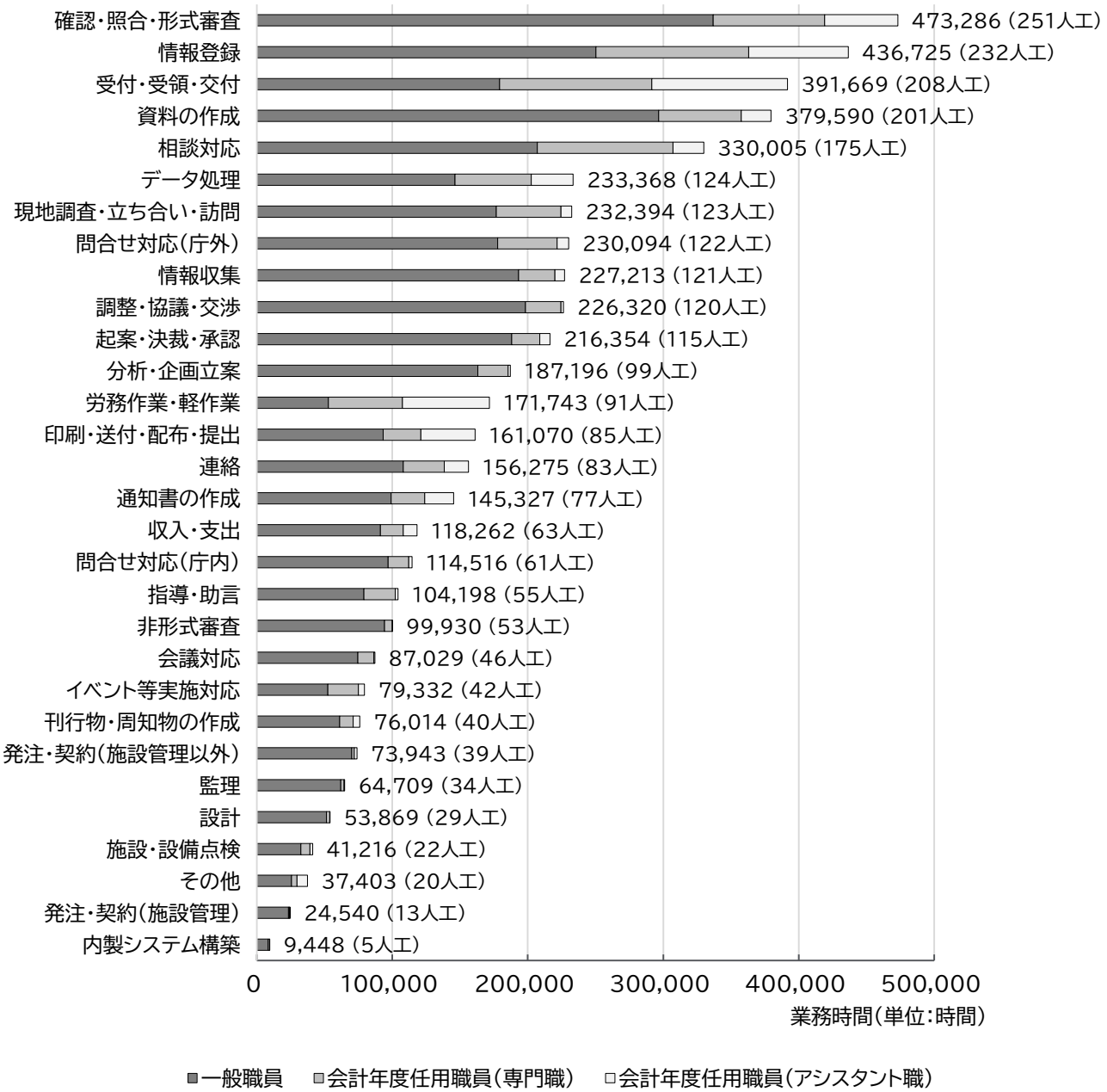


※3　人工:業務時間を一般職員(常勤職員)の標準業務時間(1,884時間)で除して算出している(小数点以下は四捨五入)。
また、会計年度任用職員についても業務時間のスケールを捉える便宜上、同様の考え方で算出している。

(2)課固有業務の業務時間

課固有業務の業務時間を業務工程別に見ると(図表4)、上位3業務工程は窓口業務等に付随する「確認・照合・形式審査」、「情報登録」、「受付・受領・交付」であり、これらの業務工程で1,301,680時間(691人工、25%)を占めています。

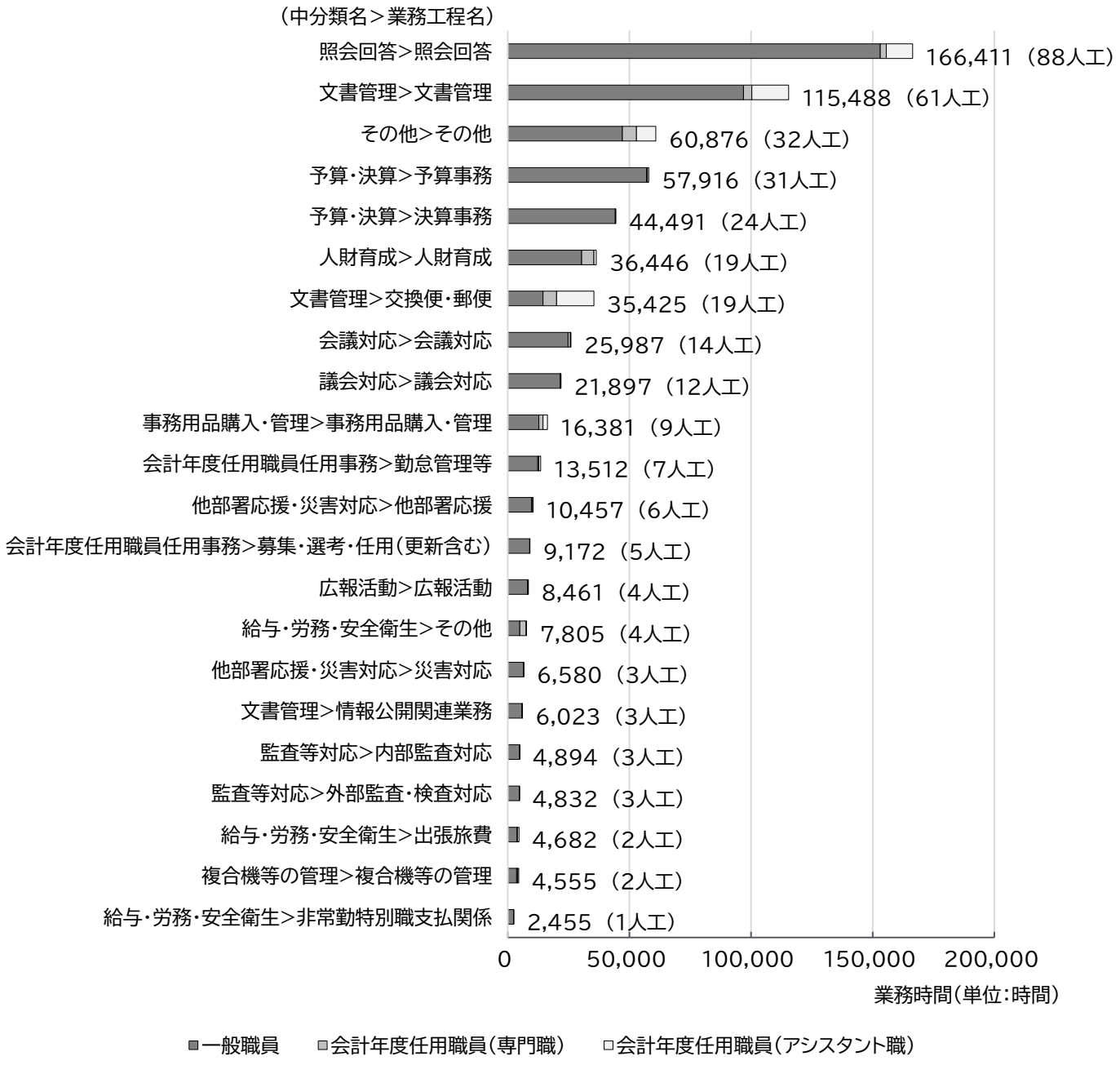
図表4　課固有業務の業務時間－業務工程別



(3)共通業務の業務時間

共通業務の業務時間の内訳を見ると(図表5)、「照会回答」、「文書管理」の2業務で281,899時間(150人工、42%)を占めています。

図表5　共通業務の業務時間－業務工程別



1.分析の全体像

BPRの効果的な推進には、まず当該組織に「どの程度業務見直しの余地があるのか」を客観的かつ定量的に把握することが肝要です。その上で、あるべき姿とのギャップを埋めるための方策＝課題を抽出していきます。

なお、業務のタイプが異なる課固有業務と共通業務は、それぞれ別の観点で分析を行います。

To-Be（あるべき姿）
職員の皆様が職員にしかできない仕事に注力できる状態

業務見直しの余地（ギャップ）

課固有業務	ステップ1　コア/ノンコア分析による業務見直しの余地の可視化 ステップ2　詳細分析による具体的な課題抽出
共通業務	業務性質からの課題抽出

As-Is（現状）

2.課固有業務の業務分析

ステップ1　コア/ノンコア分析

(1)分析の考え方

組織全体でどの程度、効率化が期待できる業務の総量があるかを把握するために課固有業務をコア業務とノンコア業務に大別※4しました。

コア業務とは、職員が担うことで効果を発揮する基幹的な業務や、業務の性質や法令上職員でなければできない業務のことを指し、一般的に効率化のハードルが高く業務見直しの余地は小さいと考えられます。一方、ノンコア業務は必ずしも職員でなくてもできる業務であり、デジタル技術の活用や担い手の見直し、集約化等により効率化が期待できる領域です。

課固有業務

コア業務	✓ 職員が担うことで効果を発揮する基幹的な業務 ✓ 職員でなければできない業務 ✓ 業務の複雑性や難易度から、効率化のハードルが高い業務
ノンコア業務	✓ 必ずしも職員でなくてもできる業務 ✓ ICTによる代替が期待できる業務 ✓ 業務の複雑性や難易度から、効率化のハードルが低い業務

☞業務見直しの余地が大きい**「ノンコア業務」**をターゲットに業務の見直しを進めることが有効

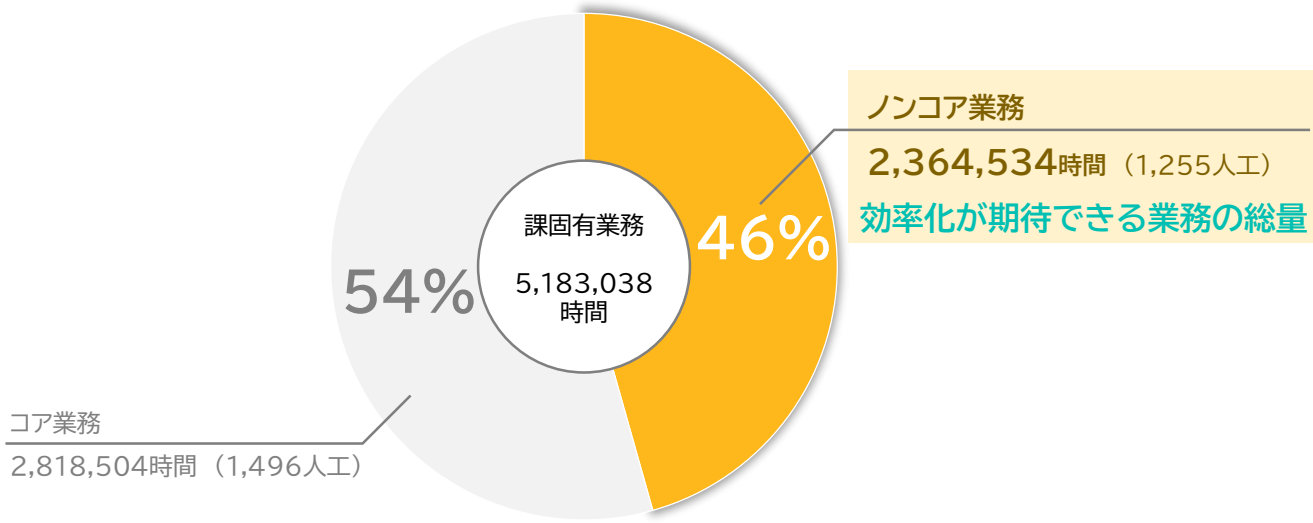
※4　コア/ノンコア業務の判定：調査にて取得した従事制限・公権力行使の有無、業務工程、業務の定型性から、一定のロジックにより、個別の業務工程単位で判定している。

(2)分析結果

コア/ノンコア業務に大別した結果を見ると(図表6)、課固有業務5,183,038時間(2,751人工)のうち、54%(2,818,504時間、1,496人工)がコア業務、46%(2,364,534時間、1,255人工)がノンコア業務に該当します。また、ノンコア業務に対する業務見直しの検討状況を見ると(図表7)、未検討の業務が75%(1,773,257時間、941人工)を占めており、BPRの取組により大きな効果が期待できます。

以上のことから、貴市が「職員にしかできない仕事」に注力できる環境づくりを進める上では、ノンコア業務をターゲットとし、その業務時間の削減を図ることが最も重要な課題になります。

図表6　コア/ノンコア業務の割合



図表7　業務見直しの検討状況

（単位:時間）

検討状況	ノンコア業務	
未検討	1,773,257(941人工)	75%
見直し済み	372,897(198人工)	16%
検討中	218,380(116人工)	9%
合計	2,364,534(1,255人工)	100%

ステップ2　詳細分析

(1)分析の考え方

ステップ1では、コア/ノンコア業務の大別により業務見直しの余地が大きいノンコア業務の総量を把握しました。本ステップでは、ノンコア業務時間を削減するための方策を検討するため、以下の観点及び業務性質を用いた分析を行い、具体的な課題を抽出します。

(2)詳細分析の観点

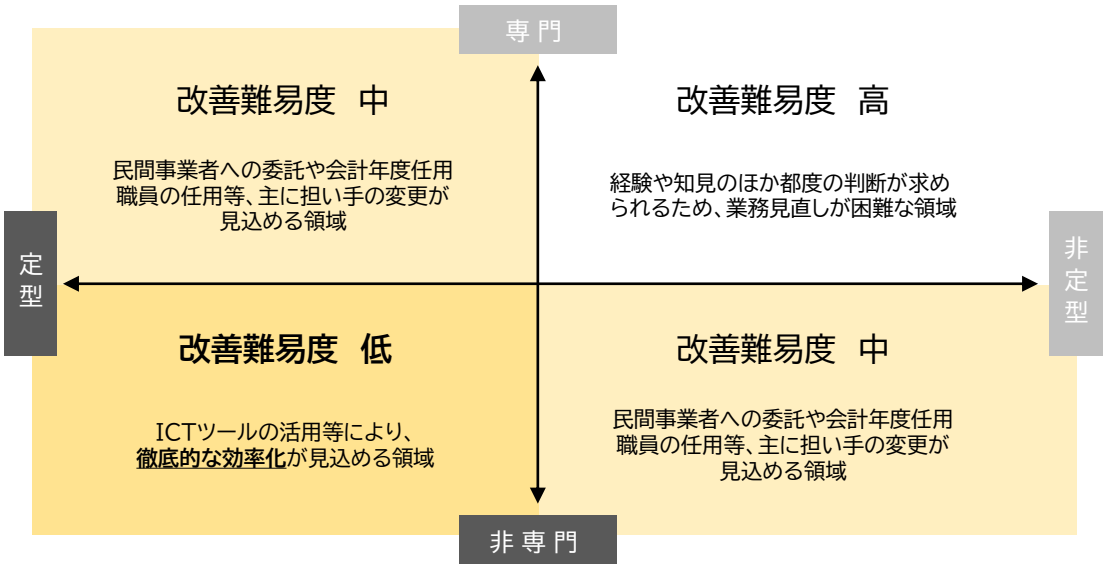
複数の視点で課題を抽出するため、担い手・業務・組織のそれぞれの観点から分析を実施します。

詳細分析の観点

①担い手	②業務	③組織
（誰が実施しているか）	（どのような作業か）	（どの部署で実施しているか）

(3)業務性質による領域分類

業務の定型性及び専門性※5の2軸から、業務見直しの難易度を4つの領域に分類します。難易度の高低によって、業務見直しの実現可能性や期待効果を判断することができます。



※5　定型性・専門性：調査では以下の定義により、個別の業務工程単位で情報を取得している。
定型性・・・その業務の半分以上の時間が定型的（1回あたりの作業時間が一定、経常的に発生し手順が概ね決まっている等）な業務
専門性・・・資格または専門技能・知識が必要となる業務

詳細分析①　担い手

担い手別にコア/ノンコア業務の従事割合を見ると（図表8）、一般職員はコア業務の従事割合が高く、会計年度任用職員はノンコア業務の従事割合が高いことが分かります。

貴市では従来より、多様な雇用形態の職員を適正に組み合わせることで、業務の効果・効率を高める雇用ポートフォリオを推進しており、ノンコア業務の会計年度任用職員への移管が進んでいる点において、一定の合理化が図られています。

一方で、一般職員がノンコア業務に従事する時間に着目すると、1,376,031時間（730人工）となっており、更なる見直しの余地が存在することも分かります。

また、一般職員のノンコア業務の従事時間を業務性質別に見ると（図表9）、改善難易度高の領域が123,346時間（65人工）あるものの、その他の改善難易度低・中の領域の合計は1,252,685時間（665人工）となっています。当該領域は理論上、ICTツールの活用やBPO※6、会計年度任用職員への業務移管等、様々な方策を組み合わせることで効率化が可能な領域であり、コストや正規人員の適切な活用の観点から、貴市においては一般職員の業務領域を対象とした業務見直しが最優先であると考えられます。

図表8　コア/ノンコア業務の従事割合

（単位：時間）

コア/ノンコア業務	一般職員		会計年度任用職員			
			専門職		アシスタント職	
コア業務	2,312,337（1,227人工）	63%	383,029（203人工）	39%	123,138（65人工）	24%
ノンコア業務	1,376,031（730人工）	37%	592,133（314人工）	61%	396,370（210人工）	76%
合計	3,688,368（1,958人工）	100%	975,162（518人工）	100%	519,508（276人工）	100%

図表9　一般職員のノンコア業務の従事時間－業務性質別

（単位：時間）

	定型	非定型
専門	改善難易度　中 233,743（124人工）	改善難易度　高 123,346（65人工）
非専門	**改善難易度　低** **906,001**（481人工）	改善難易度　中 112,941（60人工）

※6　BPO：企業運営上の業務やビジネスプロセスを専門企業に外部委託すること。

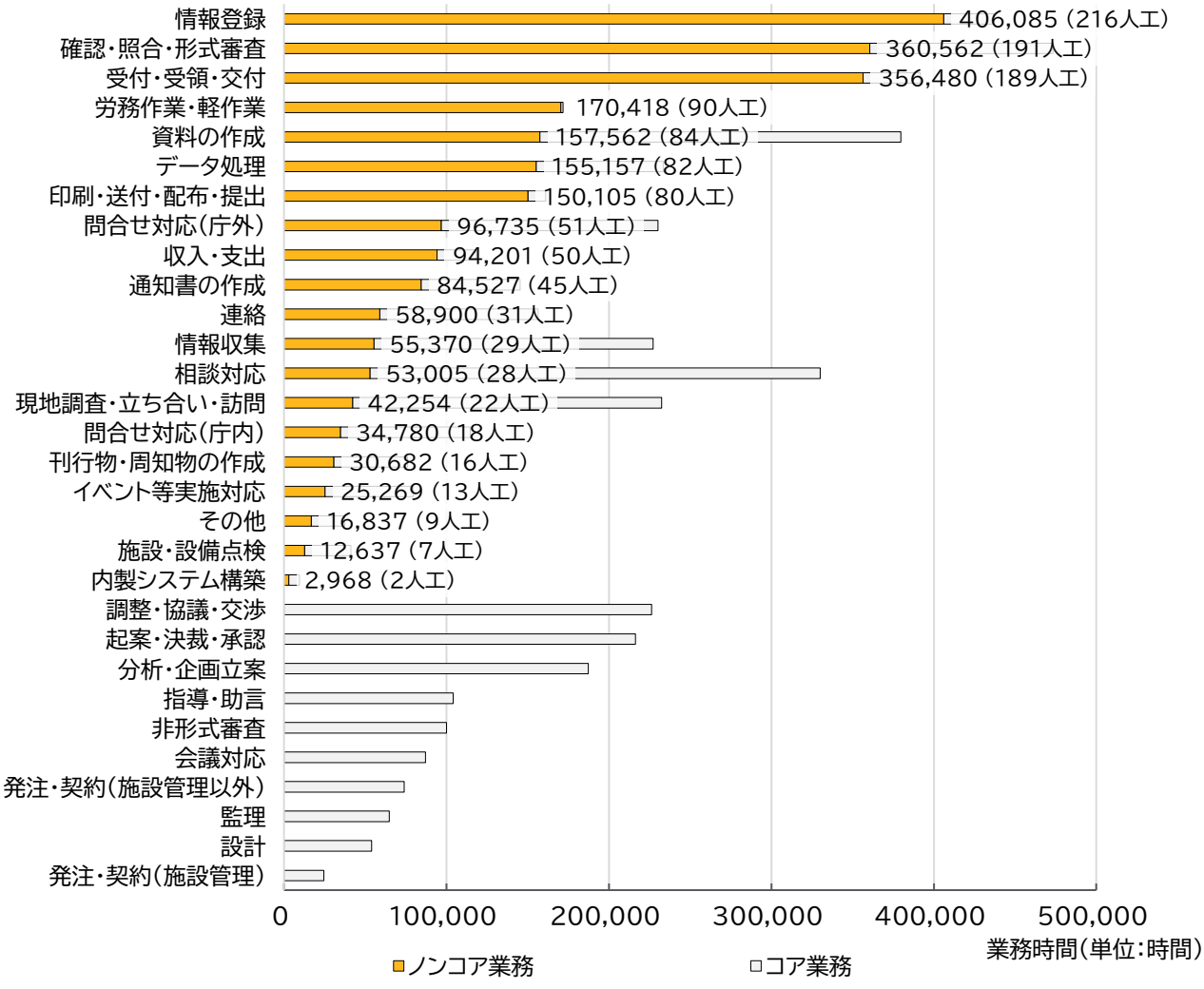
詳細分析②　業務

(1)分析の考え方

業務工程別のノンコア業務(図表10)に着目して分析を行います。

分析対象	着目する業務工程	着目する理由
窓口関連業務※7	・情報登録 ・確認・照合・形式審査 ・受付・受領・交付	ノンコア業務の中でも業務時間が多い。 (3業務工程で1,123,127時間、596人工)
情報処理業務	・情報登録 ・確認・照合・形式審査 ・データ処理	ノンコア業務の中でも業務時間が多い。 (3業務工程で921,804時間、489人工)
他自治体で改善事例のある業務	・問合せ対応(庁外) ・刊行物・周知物の作成	他自治体事例により、同様の改善が期待できる。

図表10　コア/ノンコア業務の業務時間－業務工程別



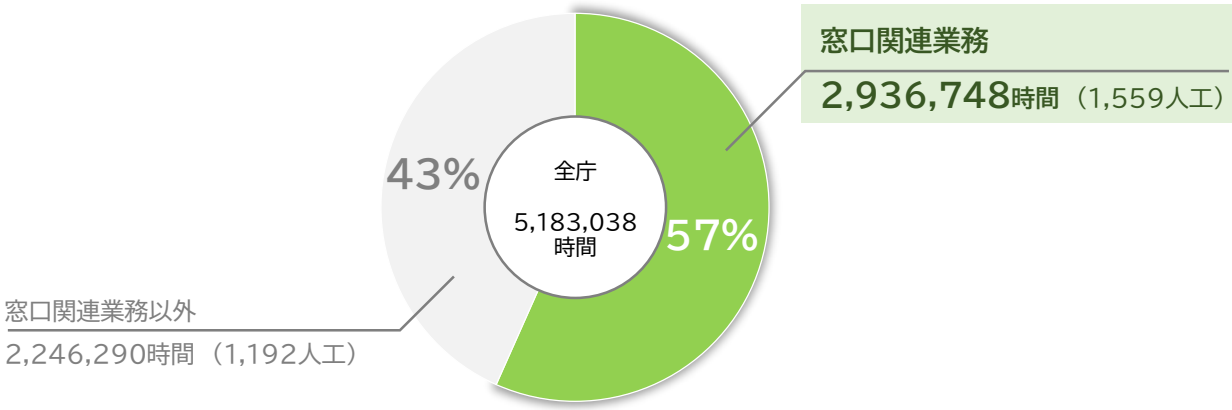
※7　窓口関連業務:業務工程に「受付・受領・交付」を含む中分類単位の業務

(2)-1 窓口関連業務（全庁）

窓口関連業務の割合を見ると(図表11)、窓口関連業務が貴市の業務の多くを占めることが分かります。また、窓口関連業務の内訳を見ると(図表12)、行政手続きに付随する3つの業務工程(「情報登録」、「確認・照合・形式審査」、「受付・受領・交付」)のノンコア業務が856,004時間(454人工)で、そのうち改善難易度低の領域が530,636時間(282人工)となっています。

総務省の「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」では、重点取組事項として「自治体フロントヤード改革の推進」を掲げており、住民の利便性の向上のみならず、抜本的な業務効率化の手段と位置付けています。貴市の業務データからも窓口関連業務がボリュームゾーンであることは明らかであり、フロント業務とそれに紐付くバックヤード業務の一体的な見直しが効果的です。

図表11　窓口関連業務の割合



図表12　窓口関連業務の内訳

(単位:時間)

分析対象	コア業務	ノンコア業務	合計
窓口関連業務	1,404,957(746人工)	1,531,791(813人工)	2,936,748(1,559人工)
うち、行政手続きに付随する3業務工程	142,335(76人工)	856,004(454人工)	998,339(530人工)

ノンコア業務時間－業務性質別　(単位:時間)

	定型	非定型
専門	改善難易度　中 164,725(87人工)	改善難易度　高 76,769(41人工)
非専門	**改善難易度　低** **530,636**(282人工)	改善難易度　中 83,874(45人工)

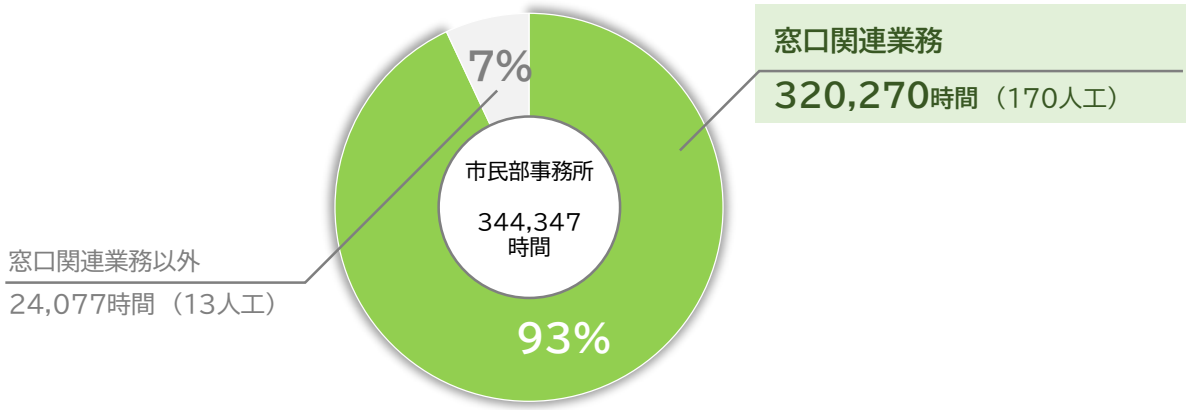
(2)-2　窓口関連業務（市民部事務所）

さらに、地域において分野横断的に種々の行政手続きに対応している市民部事務所※8を見ると、窓口関連業務の割合（図表13）は、93%（320,270時間、170人工）であり、データから見ても地域における窓口機能に特化した部署であることが分かります。

続いて、市民部事務所の窓口関連業務の内訳を見ると（図表14）、行政手続きに付随する3つの業務工程（「情報登録」、「確認・照合・形式審査」、「受付・受領・交付」）のノンコア業務が198,778時間（106人工）で、そのうち改善難易度低の領域が175,148時間（93人工）となっています。

このことから、フロント業務とそれに紐付くバックヤード業務の一体的な見直しにあたっては、市民部事務所が取り扱う手続を優先的に対象とすることで大きな効果を見込むことができます。

図表13　窓口関連業務の割合（市民部事務所）



図表14　窓口関連業務の内訳（市民部事務所）

（単位：時間）

分析対象	コア業務	ノンコア業務	合計
窓口関連業務	42,061（22人工）	278,209（148人工）	320,270（170人工）
うち、行政手続きに付随する3業務工程	12,292（7人工）	198,778（106人工）	211,070（112人工）

ノンコア業務時間－業務性質別　（単位：時間）

	定型	非定型
専門	改善難易度　中 17,968（10人工）	改善難易度　高 2,243（1人工）
非専門	**改善難易度　低** **175,148**（93人工）	改善難易度　中 3,419（2人工）

※8　市民部事務所の業務時間：八王子駅南口総合事務所、浅川地域事務所、由木地域事務所、元八王子地域事務所、北野地域事務所の業務時間及び市民部事務所への派遣職員の業務時間の計

(3)情報処理業務

RPA等のICTツールによる業務見直しが期待できる情報処理業務(「情報登録」、「確認・照合・形式審査」、「データ処理」)のノンコア業務時間を業務性質別に見ると(図表15)、改善難易度低の領域が528,162時間(280人工)となっています。

また、情報処理業務に対するデジタル活用による業務見直しの検討状況を見ると(図表16)、8,692の業務工程のうち、95%(8,282業務)の業務で業務見直しを検討していない状況が確認できます。貴市では、RPAやAI-OCRといった業務効率化のためのICTツールを導入済みであることから、RPA等のICTツールの更なる適用拡大が課題となります。

図表15　情報処理業務のノンコア業務時間－業務性質別

(単位:時間)

	定型	非定型
専門	改善難易度 中 198,004(105人工)	改善難易度 高 116,573(62人工)
非専門	**改善難易度 低** **528,162**(280人工)	改善難易度 中 79,065(42人工)

図表16　デジタル活用による業務見直しの検討状況

検討状況	情報処理業務	内訳		
		情報登録	確認・照合・形式審査	データ処理
未検討	8,282業務(95%)	3,146業務(97%)	2,889業務(96%)	2,247業務(93%)
検討中・見直し済み	410業務(5%)	112業務(3%)	128業務(4%)	170業務(7%)
合計	8,692業務(100%)	3,258業務(100%)	3,017業務(100%)	2,417業務(100%)

(4)他自治体で改善事例のある業務

他自治体で改善事例(図表17)のある業務工程について見ていきます。

まず、「問合せ対応(庁外)」のノンコア業務時間を業務性質別に見ると(図表18)、改善難易度低の領域は80,788時間(43人工)となっています。定型/非専門の問合せ対応業務は、マニュアルやFAQ等のナレッジの蓄積により効率化が期待できる業務と判断することができます。このことから、問合せ一次対応の一元化をBPO等で実施することにより、業務時間の大幅な削減が期待できます。

次に、「刊行物・周知物の作成」のノンコア業務時間を業務性質別に見ると(図表19)、改善難易度低の領域は24,657時間(13人工)となっています。この領域については、ポスターやチラシ等の作成作業の一元化をBPO等で実施することにより、効率化が期待できます。ただし、費用対効果が限定的となる場合には、その他の業務と合わせて検討することが望まれます。

図表17　他自治体での業務改善事例

自治体名	人口(R5.4.1時点)	運営	集約業務
神奈川県　藤沢市	443,515人	総合コンタクトセンター(BPO)	電話・メール・有人チャット等による問合せへの一次対応(年中無休)、FAQシステムの管理
東京都　港区	263,970人	業務サポートセンター(BPO)	共通事務用品の管理、複合機の管理、区民向け資料の清書・デザイン化等

図表18　「問合せ対応(庁外)」のノンコア業務時間ー業務性質別

(単位:時間)

	定型	非定型
専門	改善難易度 中 15,947(8人工)	改善難易度 高 0(0人工)
非専門	**改善難易度 低** **80,788**(43人工)	改善難易度 中 0(0人工)

図表19　「刊行物・周知物の作成」のノンコア業務時間ー業務性質別

(単位:時間)

	定型	非定型
専門	改善難易度 中 6,025(3人工)	改善難易度 高 0(0人工)
非専門	**改善難易度 低** **24,657**(13人工)	改善難易度 中 0(0人工)

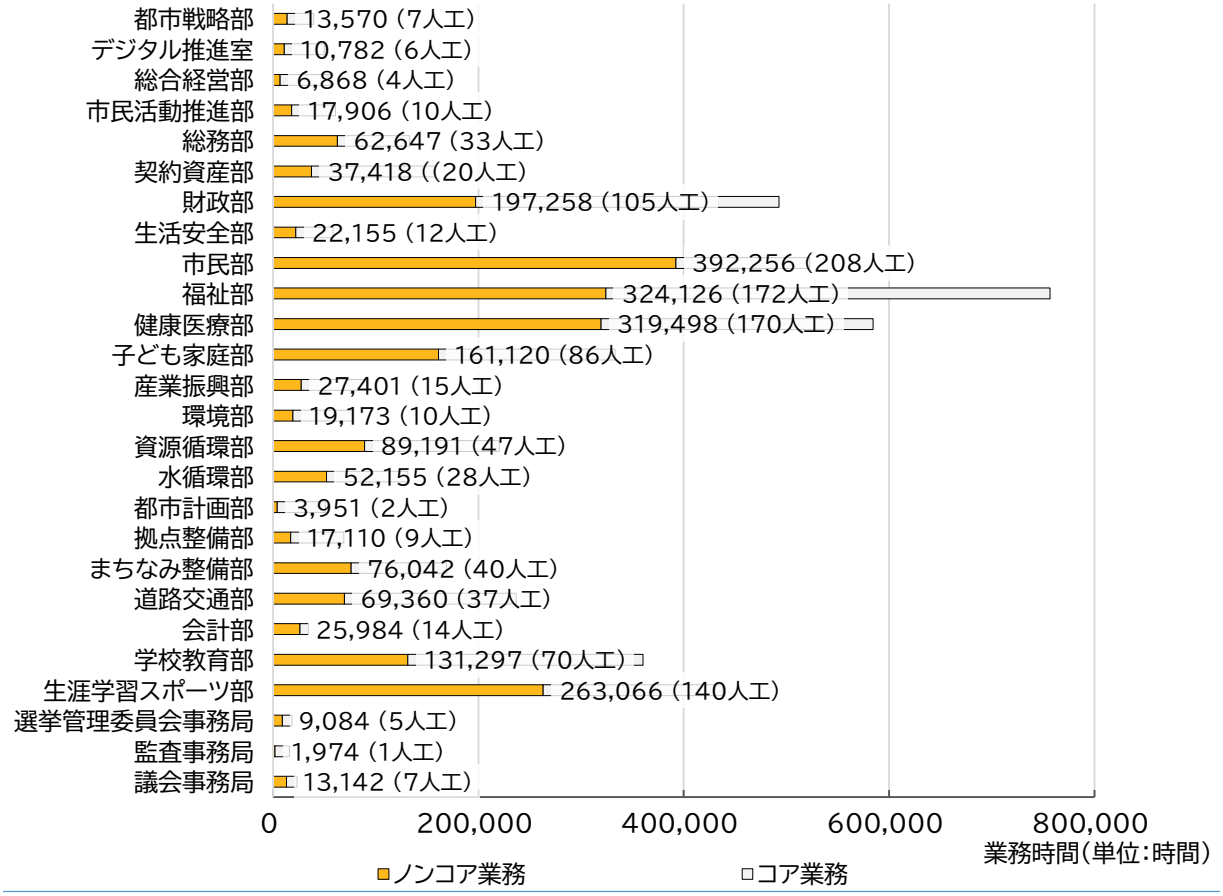
詳細分析③　組織

コア/ノンコア業務の業務時間を部別に見ると(図表20)、所掌する事業のボリュームや所属する職員数等により業務時間に大きな差があるものの、どの部署にも一定量のノンコア業務が存在することが分かります。このことから、組織の視点から見た業務見直しの対象は、特定の部署に限定せず全部署とすることが望まれます。

さらに、部及び課を単位とした業務分析の結果※9、部署によって業務性質や問題事象は様々であるため、業務の実情を踏まえた検討が効果的と考えられます。このことから、部署横断的な改革の実現だけではなく、部署ごとの自律的な業務改善の実行が課題となります。

また参考として、職員配置の状況について確認を行いました。コア業務と共通業務の業務時間に対する一般職員の充足率を見ると(p.19 図表21)、複数の部署で100%を大きく超過しています。正規人員である一般職員は一般的にコア業務に従事することが望ましく、貴市においても同様の考え方で人員配分がなされていると考えられます。調査は一定の前提があることに留意が必要ですが、業務と人材のマッチングの精度を高めることで、より効果的な人材活用や働きがいの維持・向上につなげる観点から、人員配分の見直しの検討を行うことも有効であると考えられます。

図表20　コア/ノンコア業務の業務時間－部別



※9　部及び課を単位とした業務分析結果:それぞれ、以下のとおり作成
部単位･･･本報告書の附属資料にて掲載(p.37以降)
課単位･･･課ごとに業務改善カルテを作成

図表21　コア業務と共通業務の業務時間に対する一般職員の充足率－部別

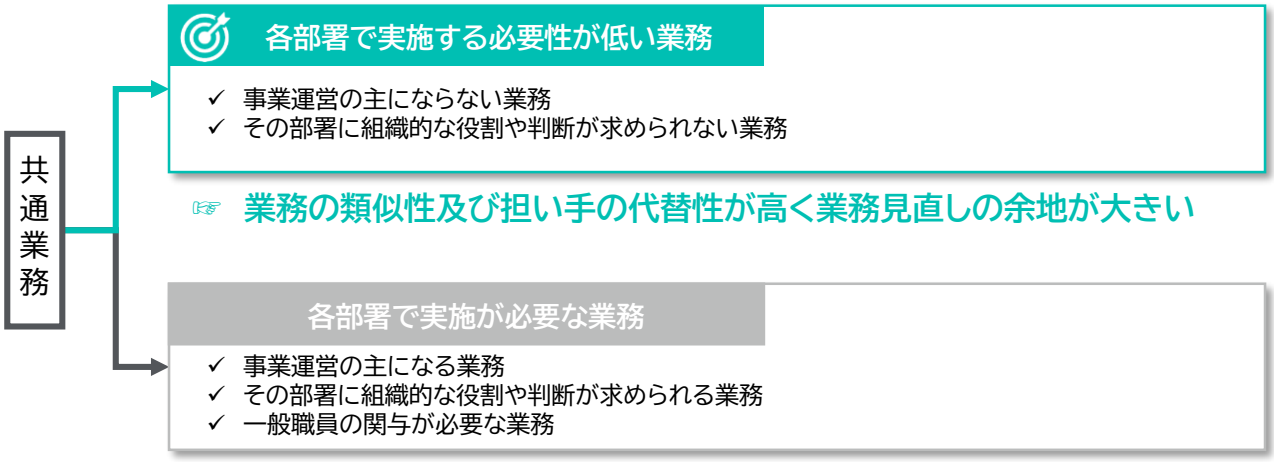
部署名	コア業務・共通業務の業務時間 人工換算(A)	調査対象一般職員数(B) ※再任用短時間はフルタイム換算	充足率 (B)/(A)
都市戦略部	19人工	21.0 人	111%
デジタル推進室	26人工	28.0 人	108%
総合経営部	32人工	31.0 人	97%
市民活動推進部	28人工	28.8 人	103%
総務部	48人工	53.0 人	110%
契約資産部	69人工	75.8 人	110%
財政部	181人工	210.1 人	116%
生活安全部	26人工	27.0 人	104%
市民部	106人工	178.6 人	168%
福祉部	260人工	294.8 人	113%
健康医療部	188人工	229.5 人	122%
子ども家庭部	117人工	122.4 人	105%
産業振興部	41人工	51.0 人	124%
環境部	35人工	38.0 人	109%
資源循環部	90人工	126.1 人	140%
水循環部	51人工	71.2 人	140%
都市計画部	29人工	26.0 人	90%
拠点整備部	32人工	39.8 人	124%
まちなみ整備部	64人工	91.2 人	143%
道路交通部	105人工	129.4 人	123%
会計部	5人工	15.0 人	300%
学校教育部	141人工	142.4 人	101%
生涯学習スポーツ部	131人工	117.0 人	89%
選挙管理委員会事務局	7人工	9.0 人	129%
監査事務局	8人工	8.8 人	110%
議会事務局	9人工	14.0 人	156%
合計	1,848人工	2178.9 人	

3.共通業務の業務分析

(1)分析の考え方

組織における共通的な業務は、複数の部署で同様に行っている業務や類似性の高い業務であり、一元的な管理や手順を標準化することで効率化が見込めます。特に、各部署で実施する必要性が低い場合は、業務の類似性や担い手の代替性が高いと考えられるため、効率化が大きく期待できます。

この点を踏まえ、本分析においては、調査に加え貴市職員へヒアリングを実施し、共通業務を「各部署で実施する必要性が低い業務」と「各部署で実施が必要な業務」に分類した上で課題を抽出しました。



(2)分析結果

ア.　各部署で実施する必要性が低い業務

分類の結果、各部署で実施する必要性が低い業務は図表22のとおりです。「交換便・郵便」や「事務用品購入・管理」等が該当し、合計で86,182時間(46人工)を要しています。

当該共通業務は、類似性が高く、業務見直しの余地が大きい領域であることから、各部署による個別実施から一元的な実施に見直すことで効果が期待できます。

図表22　各部署で実施する必要性が低い業務

(単位:時間)

共通業務　(中分類名＞業務工程名)	業務時間
文書管理＞交換便・郵便	35,425(19人工)
事務用品購入・管理＞事務用品購入・管理	16,381(9人工)
会計年度任用職員任用事務＞勤怠管理等	13,512(7人工)
会計年度任用職員任用事務＞募集・選考・任用(更新含む)	9,172(5人工)
給与・労務・安全衛生＞出張旅費	4,682(2人工)
複合機等の管理＞複合機等の管理	4,555(2人工)
給与・労務・安全衛生＞非常勤特別職支払関係	2,455(1人工)
合計	86,182(46人工)

イ.　各部署で実施が必要な業務

分類の結果、各部署で実施が必要な業務は図表23のとおりです。「照会回答」、「文書管理」等が該当し、合計で578,564時間（307人工）を要していますが、業務見直しの余地は少ないと考えられます。

一方で、庁内で統一的なルールを設定することや、不要な業務工程を省く等、業務の標準化や作業の見直しにより効率化できる可能性があります。また、業務時間の多い「照会回答」、「文書管理」の担い手を見ると（p.22 図表24）、部署によってばらつきが生じています。単純な反復作業が多いものや高度な判断を要さないものについては、デジタル化を含めた担い手変更や実施手法の見直しが考えられます。

図表23　各部署で実施が必要な業務

（単位：時間）

共通業務　（中分類名＞業務工程名）	業務時間
照会回答＞照会回答	166,411（88人工）
文書管理＞文書管理	115,488（61人工）
その他＞その他	60,876（32人工）
予算・決算＞予算事務	57,916（31人工）
予算・決算＞決算事務	44,491（24人工）
人財育成＞人財育成	36,446（19人工）
会議対応＞会議対応	25,987（14人工）
議会対応＞議会対応	21,897（12人工）
他部署応援・災害対応＞他部署応援	10,457（6人工）
広報活動＞広報活動	8,461（4人工）
給与・労務・安全衛生＞その他	7,805（4人工）
他部署応援・災害対応＞災害対応	6,580（3人工）
文書管理＞情報公開関連業務	6,023（3人工）
監査等対応＞内部監査対応	4,894（3人工）
監査等対応＞外部監査・検査対応	4,832（3人工）
合計	578,564（307人工）

図表24 「照会回答」、「文書管理」の業務時間－担い手別・部別

（単位：時間）

部署名	一般職員	会計年度任用職員		合計
		専門職	アシスタント職	
都市戦略部	5,606（94%）	0（0%）	353（6%）	5,959
デジタル推進室	6,196（100%）	0（0%）	0（0%）	6,196
総合経営部	3,612（67%）	0（0%）	1,778（33%）	5,390
市民活動推進部	3,312（100%）	6（0%）	0（0%）	3,318
総務部	8,526（88%）	1,146（12%）	43（0%）	9,715
契約資産部	3,522（100%）	0（0%）	0（0%）	3,522
財政部	14,231（83%）	350（2%）	2,637（15%）	17,218
生活安全部	2,778（89%）	0（0%）	350（11%）	3,128
市民部	22,181（92%）	202（1%）	1,681（7%）	24,064
福祉部	20,792（85%）	103（0%）	3,603（15%）	24,498
健康医療部	38,479（92%）	1,673（4%）	1,490（4%）	41,642
子ども家庭部	16,185（78%）	180（1%）	4,438（21%）	20,803
産業振興部	5,634（98%）	0（0%）	118（2%）	5,752
環境部	1,962（67%）	0（0%）	950（33%）	2,912
資源循環部	10,985（85%）	74（1%）	1,793（14%）	12,852
水循環部	6,944（100%）	0（0%）	15（0%）	6,959
都市計画部	4,008（76%）	0（0%）	1,293（24%）	5,301
拠点整備部	2,985（82%）	0（0%）	650（18%）	3,635
まちなみ整備部	17,397（95%）	0（0%）	835（5%）	18,232
道路交通部	10,580（100%）	0（0%）	0（0%）	10,580
会計部	889（100%）	0（0%）	0（0%）	889
学校教育部	12,598（80%）	6（0%）	3,214（20%）	15,818
生涯学習スポーツ部	22,781（91%）	1,500（6%）	700（3%）	24,981
選挙管理委員会事務局	2,570（100%）	0（0%）	0（0%）	2,570
監査事務局	1,500（100%）	0（0%）	0（0%）	1,500
議会事務局	3,765（84%）	700（16%）	0（0%）	4,465
合計	250,018（89%）	5,940（2%）	25,941（9%）	281,899

注）割合の表記は小数点以下を四捨五入

4.課題の整理

業務分析において、抽出した課題を整理します。

分析項目	分析内容	抽出した課題
課固有業務の業務分析		
ステップ1 コア/ノンコア分析	・相対的に業務見直しの余地が大きい業務を「ノンコア業務」、それ以外を「コア業務」と定義し、大別 ・ノンコア業務の総量は2,364,534時間（1,255人工）で、BPRの取組による大きな効果が期待できる。	**・ノンコア業務の業務時間の削減**
ステップ2 詳細分析①　担い手	・一般職員が1,376,031時間（730人工）のノンコア業務に従事している。 ・さらにその内訳を見ると、改善難易度低・中が1,252,685時間（665人工）となっており、効率化が期待できる。	**・一般職員の業務領域を対象とした業務見直しが最優先**
ステップ2 詳細分析②　業務	・以下の業務に見直しのボリュームゾーンがある。 窓口関連業務 情報処理業務 問合せ対応業務 刊行物・周知物の作成業務	**・フロント業務とそれに紐付くバックヤード業務の一体的な見直し** **・上記は、市民部事務所が取り扱う手続が優先対象** **・RPA等のICTツールの更なる適用拡大** **・BPO等による業務の一元化**
ステップ2 詳細分析③　組織	・いずれの部にも一定量のノンコア業務が存在する。 ・別途実施した部別、課別の業務分析から、部署ごとに業務性質や問題事象は様々であり、業務の実情を踏まえた改善が効果的である。 【以下参考】 ・コア業務と共通業務の業務時間に対する一般職員の配置状況を見ると、複数の部署で充足率が100%を大きく超過している。	**・部署を単位とした自律的な業務改善の実行** **【以下参考】** **・人員配分の見直しの検討**
共通業務の業務分析		
各部署で実施する必要性が低い業務	・各部署で実施する必要性が低い業務の総量は86,182時間（46人工）で、各部署による個別実施から一元的な実施に見直すことで効果が期待できる。	**・業務の一元化**
各部署で実施が必要な業務	・各部署で実施が必要な業務の中でも、単純な反復作業や高度な判断を要さない業務の見直しが考えられる。	**・担い手変更や実施手法の見直し**

4章　アクションの提案

「3章　業務分析」では、貴市に「どの程度業務見直しの余地があるのか」を定量的に把握した上で、あるべき姿である「職員にしかできない仕事に注力できる状態」に向けて必要な方策＝課題を抽出しました。本章ではその結果を踏まえ、効果的な業務見直しを実現するための考え方とアクションを提案します。

1.効果的な業務見直しを実現するための考え方

貴市の業務の現状を踏まえると、具体的な業務見直しを実行していくにあたっては、トップマネジメントにより実施する「業務改革」と、部署ごとの業務マネジメントにより実施する「業務改善」の双方を、車の両輪で推進していくことが効果的です。

業務改革については、部署横断業務の統一的な見直しや、大規模なBPO導入等、組織全体の視点で実行することが効果的な取組が対象となります。一方で業務改善は、ムリ・ムダ・ムラの排除や作業方法の合理化といった細かなものから、デジタル化・委託化といった抜本的な業務見直しまで、幅広く対応する取組で、業務の性質や実態に応じて、部署単位で自律的に実施することにより効果が得られます。

	性質	推進方法	推進主体
業務改革	組織全体の視点で実行する業務見直し	トップダウン	総務企画部門
業務改善	個別の業務特性に応じた業務見直し	ボトムアップ	各部署

2. 個別取組の推進

貴市において、優先的に取り組むことが効果的であると考えられる3つの個別取組を提案します。取組内容の詳細は、p.27以降に掲載します。

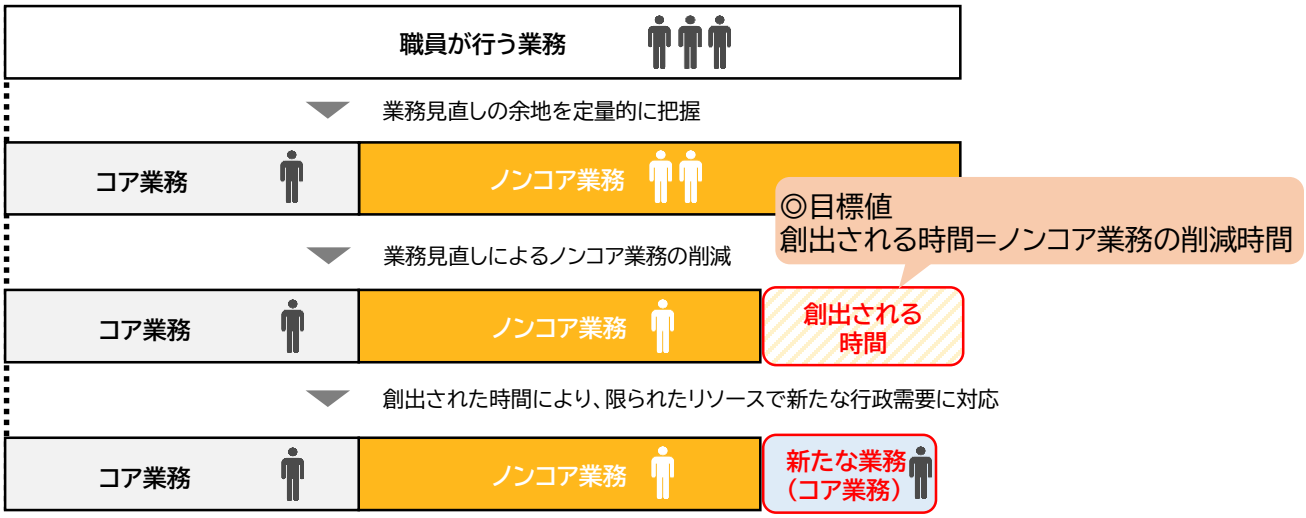
	個別取組	推進主体の想定
業務改革	1　自治体フロントヤード改革	総務企画部門及び窓口関連部門によるタスクフォース
	2　業務の集約化	総務企画部門
業務改善	3　部署ごとの業務改善	各部署

3.目標設定

(1)目標設定の考え方

業務改革・業務改善は組織内の様々な階層で展開される活動であり、共通認識のもと組織的な成果をあげるにはトップマネジメントによる目標設定が有効です。また、業務改革・業務改善は、限られたリソースを有効活用すべく、ノンコア業務のスリム化を図り、時間を創出し職員の皆様がコア業務に注力することで、貴市が生み出す付加価値を高めることを企図した取組です。

以上のことから、定量的に計測可能な「創出される時間＝ノンコア業務の削減時間」を目標値として設定することを推奨します。



(2)効果的な推進方法

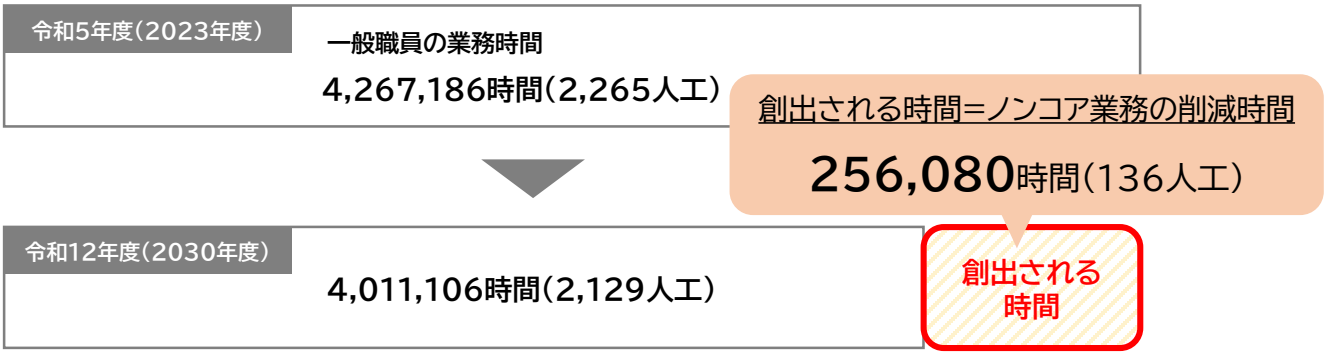
取組の推進力を高めるためには、全体の目標のほか、各部署単位に目標をブレイクダウンして当事者意識を高めることや、進捗状況をダッシュボード化する等、定期的に成果を共有し、各組織の目標達成に向けてのモチベーションを維持・向上させることが必要です。

このため、目標値「創出される時間＝ノンコア業務の削減時間」は、全庁と各部の単位で設定するとともに、取組状況を定期的に庁内で共有する仕組みの構築を推奨します。

(3)BPRによる目標値

業務分析で明らかになった課題に対し、業務改革・業務改善の取組を展開することにより効率化が見込める業務時間は256,080時間(一般職員の業務時間の6%相当)です。(図表25、26)

貴市では「八王子市経営計画」において、2030年度までに10%のマンパワーを創出することを目標として掲げています。同目標の達成に向けた一助とするため、本報告書で提案するアクションを同計画におけるBPR取組の一環と位置付けるとともに、アクションで創出が期待できる業務時間(256,080時間)を2030年度までの目標として設定することを推奨します。



図表25　個別取組ごとの創出される時間と算出の考え方

創出される時間	算出の考え方
1　自治体フロントヤード改革 **38,483時間**	**76,965時間(算出基礎業務時間)　×　50%(削減率)** ・取組の成果として、主に行政手続きに付随する業務の効率化を見込む。 ・算出基礎業務時間は、便宜上、一体的な取組の結果として大きな効果を見込むことができる市民部事務所分(市民部事務所の窓口関連業務の主に行政手続きに付随する業務工程のうち、一般職員が担う改善難易度低のノンコア業務)のみを対象とする。
2　業務の集約化 **66,753時間**	**133,506時間(算出基礎業務時間)　×　50%(削減率)** ・業務を集約化し、集約後の業務を一般職員以外が担う(BPO等)ことで、集約対象業務の業務時間の削減を見込む。 ・算出基礎業務時間は、集約対象業務(p.28　図表27)のうち、一般職員が担う業務時間を対象とする。
3　部署ごとの業務改善 **150,844時間**	**754,222時間(算出基礎業務時間)　×　20%(削減率)** ・部署ごとの業務改善の取組により、一般職員がノンコア業務に対応する時間の削減を見込む。 ・算出基礎業務時間は、業務改革の取組の対象となる業務以外の一般職員が担う改善難易度低のノンコア業務とする。

図表26　削減率設定の考え方

削減率		削減率設定の考え方
業務改革	50%	組織横断的な業務改革取組については、抜本的な業務フローの見直しや、スケールメリットを活かしたBPO等による大きな効果を見込むことができるため、弊社の業務改革支援事例を踏まえ、削減率を50%と設定。
業務改善	20%	改善難易度低のノンコア業務について、理論的にはデジタルや担い手変更により全て代替可能。一方、現実的には代替手段がない・コア業務と切り離せない等の事情により、業務時間の全てを無くすことはできないため、弊社の業務改善支援事例を踏まえ、削減率を20%と設定。

個別取組1　自治体フロントヤード改革

(1)提案意図

- 自治体フロントヤード改革の推進については「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画」の重点取組事項に位置付けられている取組です。
- ノンコア業務の総量(2,364,534時間、1,255人工)のうち、行政手続きに付随する3つの業務工程(1,123,127時間、596人工)が約半分を占め、その中でも、窓口関連業務に紐づく改善難易度低の領域が530,636時間(282人工)となっており、窓口関連業務は業務見直しの余地が大きいことが分かります。
- さらに、地域において分野横断的に種々の行政手続きに対応している市民部事務所では、窓口関連業務が全体で320,270時間(170人工)あり、オンライン申請の推進強化や郵便局等の既存インフラ活用といった多様な住民との接点の実現により、事務所施設の機能転換やよりニーズの高い行政需要への人的リソースのシフト等の効果を期待できます。

(2)取組内容

自治体フロントヤード改革は、デジタル手続法の基本原則(デジタルファースト、ワンスオンリー、コネクテッド・ワンストップ)に則って、デジタルツール等を有効活用し、住民との接点の多様化・充実化を図るとともに、バックヤード(内部事務)における業務の効率化を実現する取組です。

ア.オンライン申請の推進・強化

特に、「デジタル社会の実現に向けた重点計画(R5.6.9閣議決定)」における「地方公共団体が優先的にオンライン化を推進すべき手続き」や、市民部事務所の取扱手続きは、業務時間の多さや住民の利便性向上の観点で効果が高く見込まれることから、各部署の対応状況を把握し課題を整理する等、オンライン申請の優先的な導入を進めるべきと考えられます。

イ. データ対応の徹底

オンライン申請に加えて、セルフ端末等を組み合わせ、申請情報等のインプットを徹底的にデジタル化することで、バックヤードにおける入力業務の削減や審査業務の集約化等のBPRを図る必要があります。なお、対面で手続き等を行う場合であっても、オンライン申請支援や書かない窓口の導入等によりデータ対応を前提とすることで、効果の最大化を図ることができます。

(3)推進体制

本取組は、極めて多くの組織・業務の変革を企図するものであり、権限・マンパワー・情報共有が重要であることから、強力な推進体制が求められます。総務企画部門及び窓口関連部門で構成するタスクフォース(重要度の高い課題解決に向けて一時的に構成される組織)による実行を推奨します。

個別取組2　業務の集約化

(1)提案意図

- 複数の部署で同様に行っている業務、または類似性の高い業務を一元的に管理する手法は、規模の大きな組織において効果的な手段となり得ます。
- 特に、各部署で実施する必要性が低い業務については、集約化による見直しの余地が大きいといえます。
- 業務分析においても、他自治体の事例や業務性質から、集約化が有効と考えられる業務が複数あり、一定のボリュームが存在することから、貴市においても優先的に検討を進めるべきと考えられます。

(2)取組内容

以下の業務について集約を提案します。(図表27)

なお、集約対象業務については、職員の皆様による直接実施の必要性が低い一方で、業務の標準化や安定運用を効率的に実施する必要があることから、BPO等による運営が望ましいと考えられます。

図表27　集約対象業務の業務時間

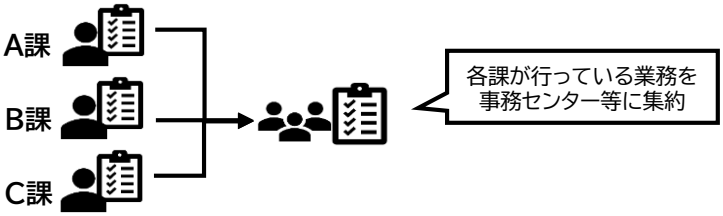
(単位:時間)

集約対象業務		業務時間
課固有業務	問合せ対応(庁外)	80,788(43人工)
	刊行物・周知物の作成	24,657(13人工)
共通業務	文書管理>交換便・郵便	35,425(19人工)
	事務用品購入・管理>事務用品購入・管理	16,381(9人工)
	会計年度任用職員任用事務>勤怠管理等	13,512(7人工)
	会計年度任用職員任用事務>募集・選考・任用(更新含む)	9,172(5人工)
	給与・労務・安全衛生>出張旅費	4,682(2人工)
	複合機等の管理>複合機等の管理	4,555(2人工)
	給与・労務・安全衛生>非常勤特別職支払関係	2,455(1人工)
合計		191,627(102人工)

注)課固有業務はノンコア業務の改善難易度低の時間、共通業務は総業務時間

(3)推進体制

総務企画部門において、詳細な業務の棚卸や具体的に集約するプロセスの抽出、実施体制等の検討を行った上で、事務センター等を設置し、運営を行うことで高い効果が期待できます。



個別取組3　部署ごとの業務改善

(1)提案意図

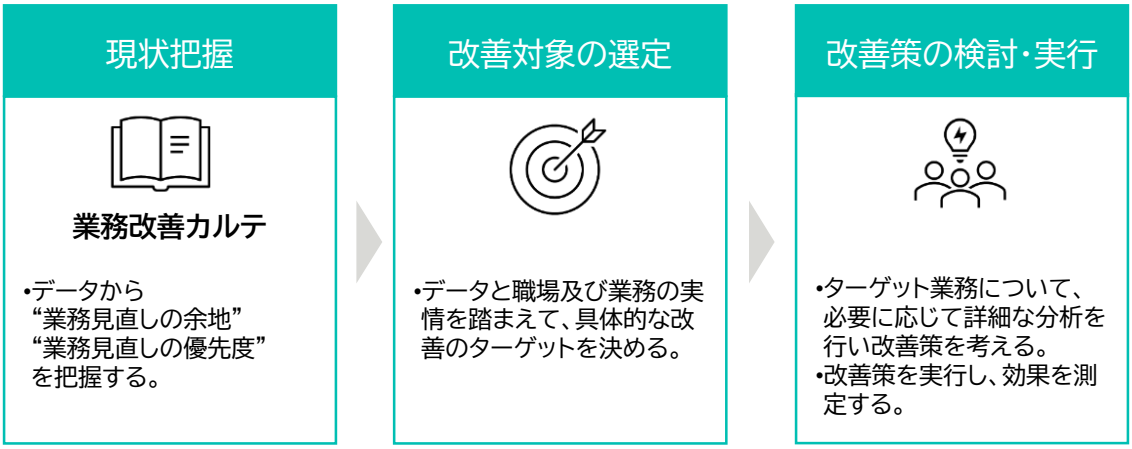
- ノンコア業務の総量(2,364,534時間、1,255人工)のうち、一般職員の業務時間は1,376,031時間(730人工)となっており、大きな見直しの余地が存在します。
- 部署ごとの内訳を見ると、基本的にどの部署にも一定量のノンコア業務が存在するとともに、部別、課別での業務分析から、部署によって業務性質や問題事象が異なることが分かります。
- このことから、前述の「自治体フロントヤード改革」及び「業務の集約化」といった業務改革に加え、各部署の業務の実情を踏まえた自律的な業務改善の推進が重要です。
- また、ノンコア業務の総量(2,364,534時間、1,255人工)のうち、情報処理業務が39%(921,804時間、489人工)を占め、業務見直しの余地が大きいことが分かります。情報処理業務については、特にRPA等のICTツールの更なる適用拡大が求められます。

(2)取組内容

ア. 業務改善の進め方

各部署において、限られた時間の中で効果的・効率的に業務改善を実行するためには、漠然と網羅的な検討を行うのではなく、業務改善のターゲットを特定し、そこにリソースを割いていくことが有効です。そのためには、まず、当該組織に「どの程度業務見直しの余地があるのか」を把握し、優先順位を付けて改善活動に着手することが肝要です。

そこで、各部署のマネジメント層及び実務担当者様が客観的なデータに基づいて議論が行えるよう、全庁業務調査の分析結果の概要を課の単位でまとめた「業務改善カルテ」を活用し、以下の手順で取組を進めると円滑です。



イ. 業務改善の観点

業務改善策を考える上での観点を附属資料(p.36)に示します。また、特に改善効果の高い観点について、ポイントを以下に示します。

①業務の廃止

最も効果の高い改善は「やめること」です。事業や業務全体の廃止は困難ですが、それを構成する作業等のプロセスで考えると廃止が可能な業務が内在している可能性が高いです。

②徹底したデジタル化(RPA、オンライン化等)

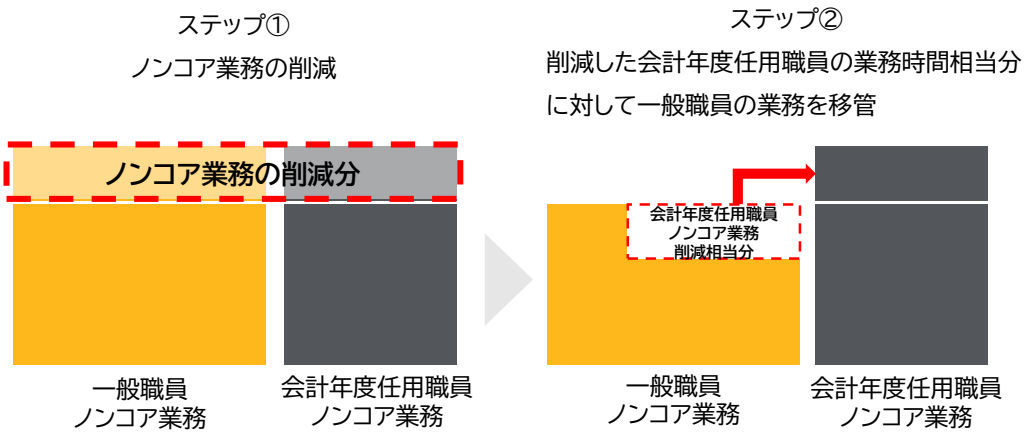
ICTによる代替が大きく期待できる「情報登録」や「確認・照合・形式審査」のノンコア業務に対しては、RPAの更なる活用や申請のオンライン化による情報のデータ化等、徹底したデジタル化が望まれます。

③業務の担い手変更

一般職員が担うノンコア業務の中でも、一定のまとまった業務時間が存在する場合は、外部委託による改善が有効です。また、指揮命令が随時必要な業務等、外部化が困難なノンコア業務については、会計年度任用職員への業務移管を検討します。

一方で、適正な人事管理や人的コストの観点から、会計年度任用職員への業務移管に際しては、新たな任用ではなく、可能な限り現状の人員水準を維持することが望ましいと考えられます。そのため、会計年度任用職員への業務移管においては、以下のステップを実施することが必要です。

会計年度任用職員への業務移管の考え方



(3)推進体制

各部署が「業務改善カルテ」を参考に議論を実施し、自律的に推進することが求められます。
また、各部署の業務改善をサポートする以下の体制構築により更なる効果が期待できます。

- マネジメント層、実務担当者層向けの研修等による人材開発
- BPRの手順書の整備等、業務改善手法の標準化
- ワークショップの開催等による改善実務への伴走支援

個別取組　その他

参考として、持続可能な組織運営に資すると考えられる取組について補記します。

(1)指定管理者制度の更なる活用

貴市では「八王子市経営計画」において、公共施設の管理運営についてサービスの質向上と運用経費の縮減の両立を目指し、民間事業者との連携による効果的・効率的な施設の維持管理手法の検討を掲げています。

例えば図書館（9館）を運営する生涯学習スポーツ部図書館課の業務時間を見ると（図表28）、276,041時間（147人工）のうち、課固有業務は253,958時間（135人工）であり、施設運営に多くのマンパワーを配置していることが分かります。また、ノンコア業務は186,907時間（99人工）であり、一定量の見直しの余地が存在します。

指定管理者制度の導入については、サービス・コスト・経過等、総合的な判断が求められますが、職員の皆様が実施する必然性がより高い分野へのリソース移管等のBPRの手段としても有効であることから、未導入施設については、市場の動向等を注視しながら必要に応じた検討が望まれます。

図表28　生涯学習スポーツ部図書館課の業務時間

（単位：時間）

部署名	課固有業務		共通業務	合計
	ノンコア業務	コア業務		
生涯学習スポーツ部図書館課	186,907（99人工）	67,051（36人工）	22,083（12人工）	276,041（147人工）

(2)テレワークの柔軟な運用

窓口業務や相談業務等、現場で住民等との接点を持って実施する業務が多い一方で、「分析・企画立案」や「資料作成」等のいわゆるデスクワークも相当量存在するとともに、文書管理システムの導入等によるペーパーレス化が進捗している状況から、テレワークの運用拡大が望まれます。

テレワークは、多様な働き方を実現できる「働き方改革」の切り札となります。育児や介護との両立やBCP対策といった労働参加率の向上、事業所としての魅力向上による採用力の強化や人材の定着等、中長期的に組織の持続性を確保する上で、必要な取組といえます。

(3)人員配分の見直しの検討

調査におけるコア/ノンコア業務の判定は一定のロジックにより実施しています。業務の実態によってはノンコア業務の切り離しや代替が困難な場合も存在すると推察され、必ずしもすべての一般職員がコア業務のみに従事できるわけではありません。

一方で、コア業務と共通業務に対する一般職員の充足率を見ると(p.19 図表21)、部ごとに差があることが分かります。新たな行政需要に必要なマンパワーの確保や、定員の適正化等の取組の推進にあたっては、マクロな視点から組織全体の人員配置状況を捉えることが有効です。調査の前提条件等への留意は必要ですが、充足率が高い部署から低い部署への人員の再配分を検討する等、貴市における人員配分適正化のための参考資料とすることも可能であると考えられます。

附属資料

1.共通業務一覧

共通業務とは、全庁的に同様に行う業務のことです。調査では、業務工程単位で22の業務を共通業務とし、担い手別の業務時間を取得しました。

大分類	中分類	業務工程		該当する業務の具体例
文書	文書管理	文書管理	・・・	文書の収受、供覧処理、メールの振り分け、ファイリング管理、文書選別・廃棄等
		交換便・郵便	・・・	交換箱への投函作業、郵便の発送作業、交換箱等からの受領作業、振り分け等
		情報公開関連業務	・・・	情報公開請求対応、個人情報開示請求対応、情報提供等
	照会回答	照会回答	・・・	回答作成・起案・決裁・施行等（課固有業務に含まれるものを除く。）
	複合機等の管理	複合機等の管理	・・・	複合機・複写機等の契約・支払・保守対応等
人事管理	会計年度任用職員任用事務	募集・選考・任用（更新含む）	・・・	募集要項作成・周知、採用選考、任用決裁（書類収集、決裁等）等
		勤怠管理等	・・・	出勤簿管理、有給・欠勤等管理、勤務実績入力・確認、執行額確認等
	人財育成	人財育成	・・・	人事評価、庁外研修・庁内研修の受講、OJT等
	給与・労務・安全衛生	出張旅費	・・・	出張申請、例月旅費の支払等
		非常勤特別職支払関係	・・・	外部委員含む非常勤特別職の報酬支払、源泉徴収発行等
		その他	・・・	在職証明等の発行、年末調整書類の取りまとめ、安全衛生に関する事務等
財務・会計	予算・決算	予算事務	・・・	当初・補正予算要求に係る所定様式の作成、財務会計システム入力、ヒアリング対応等
		決算事務	・・・	決算認定資料の作成、事務事業評価、公会計事務等
	事務用品購入・管理	事務用品購入・管理	・・・	コピー用紙等の用紙類、ペンや付箋等の文房具類等の購入・在庫管理等
広報	広報活動	広報活動	・・・	広報はちおうじ、ホームページ管理、SNS、パブリシティ対応等（課固有業務に含まれるものを除く。）
会議	会議対応	会議対応	・・・	所属内の定例会議、打ち合わせ、庁内会議、庁外会議への出席等（課固有業務に含まれるものを除く。）
監査等	監査等対応	内部監査対応	・・・	監査委員監査（行政監査、定期監査、工事監査等）、情報セキュリティ監査対応等
		外部監査・検査対応	・・・	包括外部監査、国・都の検査対応等
議会	議会対応	議会対応	・・・	議員接触、答弁要旨作成・調整、答弁書の印刷・差し込み等
他部署応援・災害対応	他部署応援・災害対応	他部署応援	・・・	全庁応援、選挙等
		災害対応	・・・	各災対部等のマニュアル更新、図上訓練等（課固有業務に含まれるものを除く。）（発災対応を除く。）
その他	その他	その他	・・・	後援名義申請対応、行政財産使用許可対応、AED管理、その他上記に含まれない共通業務

2.業務工程一覧

業務工程は、調査上の最小単位であり、業務を構成するプロセスのことです。調査では、汎用的にデータを活用できるようにするため、以下30の業務工程の中から該当プロセスを選択する手法を採用しました。

	業務工程
調査・企画	**① 情報収集** 実態や状況等を明確にするために情報を収集する業務
	② 分析・企画立案 収集した情報やデータを基に分析を行う業務、課題解決に向けて事業や計画の立案を行う業務
	③ 設計 土木・建築工事や機器等の製作計画を具体化する業務
作業	**④ 情報登録** 情報をシステムや紙媒体に記録する業務
	⑤ データ処理 保有するデータを活用可能な状態に整える業務
	⑥ 内製システム構築 自動化ツールの活用やオンライン環境を整えるために内製でシナリオ等を構築する業務
	⑦ 資料の作成 収集した情報や検討した内容を文章や図柄にする業務
	⑧ 通知書の作成 特定の対象者に周知や依頼を行うための文書を作成する業務
	⑨ 刊行物・周知物の作成 情報発信を行うために発行物等を作成・編集する業務
	⑩ 印刷・送付・配布・提出 資料、通知書、刊行物、周知物の印刷・送付・配布・提出を行う業務
	⑪ 施設・設備点検 基準等に照らして適不適や異状の有無等を調べる業務
	⑫ 労務作業・軽作業 特定の技能を用いて行う作業や比較的簡易な作業
受付・引渡し	**⑬ 受付・受領・交付** 来庁者や参加者、庁内外の組織等からの申し出に対し受領や取次を行う業務、確認・審査・決定した文書の引き渡し、交付を行う業務
審査・決定	**⑭ 確認・照合・形式審査** 項目の突合等により不備の有無や要件を確認する審査業務
	⑮ 非形式審査 複雑な要件・状況の勘案が必要な高度な専門性を要する審査業務
	⑯ 起案・決裁・承認 承認が必要な事項に対し伺いを立てて意思決定を行う業務

	業務工程
管理	**⑰ 発注・契約（施設管理）** 保守点検や修繕工事等、施設管理を目的に事業者等との契約手続を行う業務
	⑱ 発注・契約（施設管理以外） 施設管理以外を目的に事業者等との契約手続を行う業務
	⑲ 監理 目的や仕様を踏まえて業務の履行を管理・監督する業務
出納	**⑳ 収入・支出** 現金を収納する業務、現金を支払う業務
渉外	**㉑ 指導・助言** 基準等に照らして適正な状態を確保するために指導・助言を行う業務
	㉒ 現地調査・立ち合い・訪問 現地を訪問して状況確認や折衝を行う業務
	㉓ 連絡 決定事項や状況を伝達する業務
	㉔ 調整・協議・交渉 市民や官公庁を含む他団体、庁内関係所管等との調整、利害関係者との交渉を行う業務
	㉕ 相談対応 対象者の意向や状況を聞き取り、解決方法や対応について助言や伴走を行う業務
	㉖ 問合せ対応（庁内） 職員から寄せられる問合せに対応する業務
	㉗ 問合せ対応（庁外） 市民や事業者等から寄せられる問合せに個別に対応する業務
実施対応	**㉘ 会議対応** 当日の会議対応業務（会議資料作成等の準備や会議録作成等の事後処理を含まず。）
	㉙ イベント等実施対応 当日のイベント等対応業務（資料作成等の事前準備や報告書作成等の事後処理を含まず。）
その他	**㉚ その他** 上記分類に該当しない業務

3.業務改善策の観点

(1)改善の8原則

業務改善策を考える際には、「改善の8原則」を基に検討します。改善のターゲットとした業務に対して、次の1～8を順に問いかけながら、改善策を検討することが有効です。

＜改善の8原則＞	
1 廃止	「やめてしまうことができないか」
2 削減	「回数や量、頻度を減らせないか」
3 容易化	「もっと作業がしやすいよう、簡単にできないか」
4 標準化	「ルール化して、統一化できないか」
5 計画化	「もっと計画的に、短い時間でできないか」
6 分業分担	「仕事の負荷や、スキル・経験は適正か」
7 同期化	「もっと平準化し、まとめてできないか」
8 機械化	「デジタル化・自動化できないか」

(2)考え方

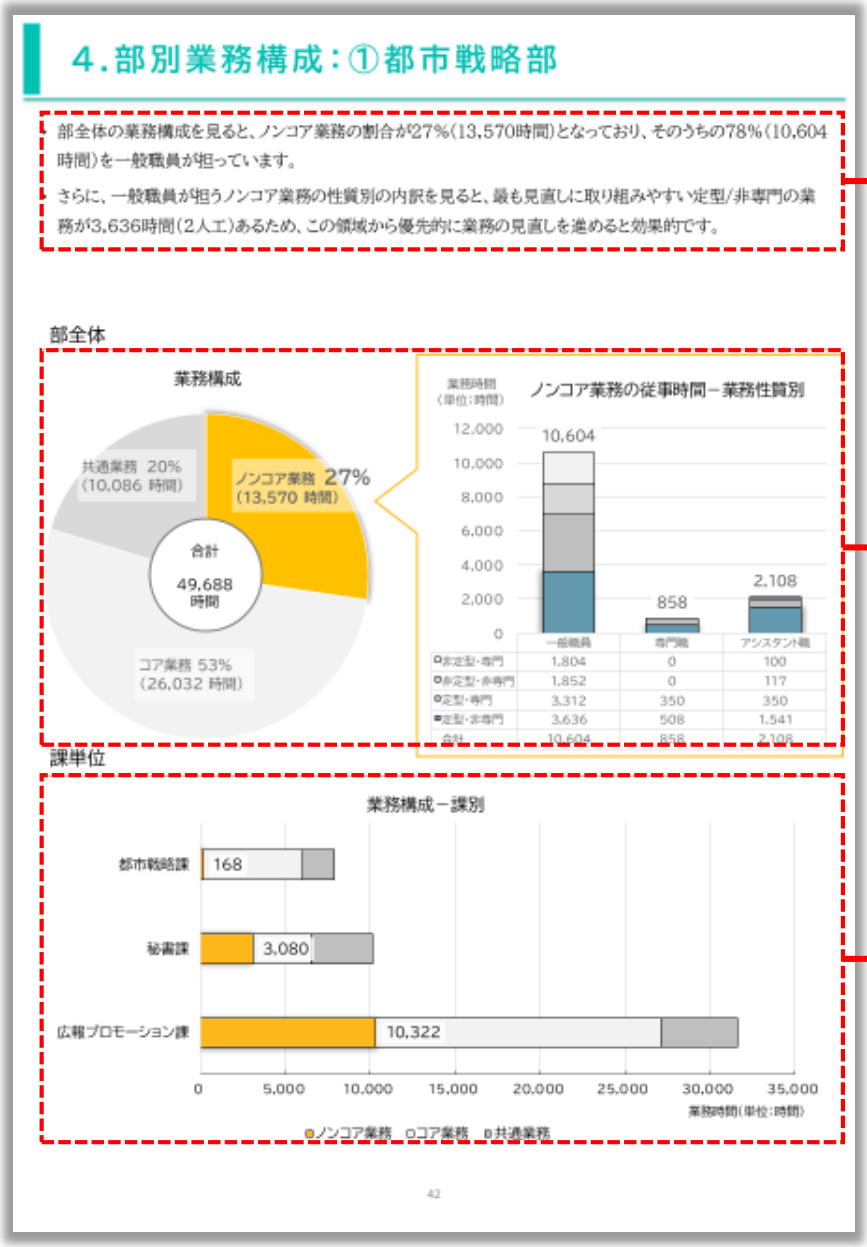
業務改善のために、いきなりシステムの導入(8 機械化)をしようとしても、それだけではうまく進められない可能性があります。なぜなら、デジタル化・自動化をするためには、業務を標準化し、作業を統一しておく必要があるからです。

まずは、その作業をやめてしまうことはできないか(1 廃止)、やめられないのであれば減らせないか(2 削減)、もっと簡単にできないか(3 容易化)、作業のやり方は決まっているか(4 標準化)、随時業務を定期化する等、もっと計画的に仕事ができないか(5 計画化)、その仕事は委託や会計年度任用職員に任せられないか(6 分業分担)、担当間で重複する業務を集約できないか、季節で偏った業務の繁閑の調整はできないか(7 同期化)、というように、1から順に検討を進めていくことが成功のポイントです。

4.部別業務構成

部別業務構成では、各部署における業務見直しの余地を示すために部別に以下情報を掲載しています。部内で改善活動を展開するにあたっての優先順位付等の業務マネジメントにご活用ください。

＜部別業務構成の掲載内容＞



データから見える、各部の主な特徴等について記載しています。

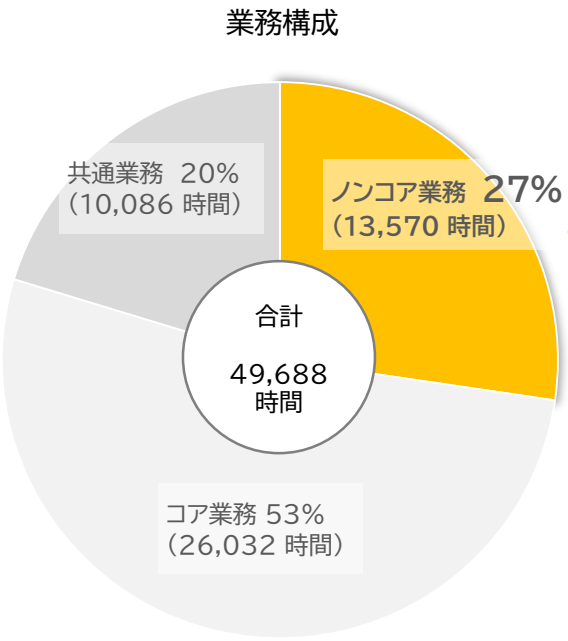
・部全体のコア/ノンコア業務、共通業務の構成割合・時間を示しています。
・ノンコア業務について、担い手別・業務性質別に構成時間を示しています。

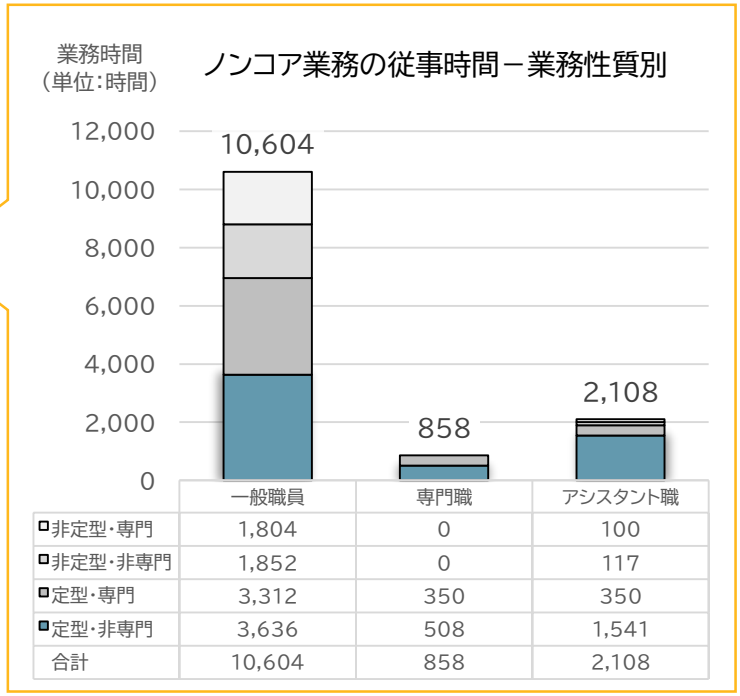
・課別でコア/ノンコア業務、共通業務の構成時間を示しています。（数値表記はノンコア業務のみ）
※詳細は、課単位で「業務改善カルテ」（別資料）を作成していますので、そちらも合わせてご確認ください。

4.部別業務構成：①都市戦略部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が27%（13,570時間）となっており、そのうちの78%（10,604時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が3,636時間（2人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

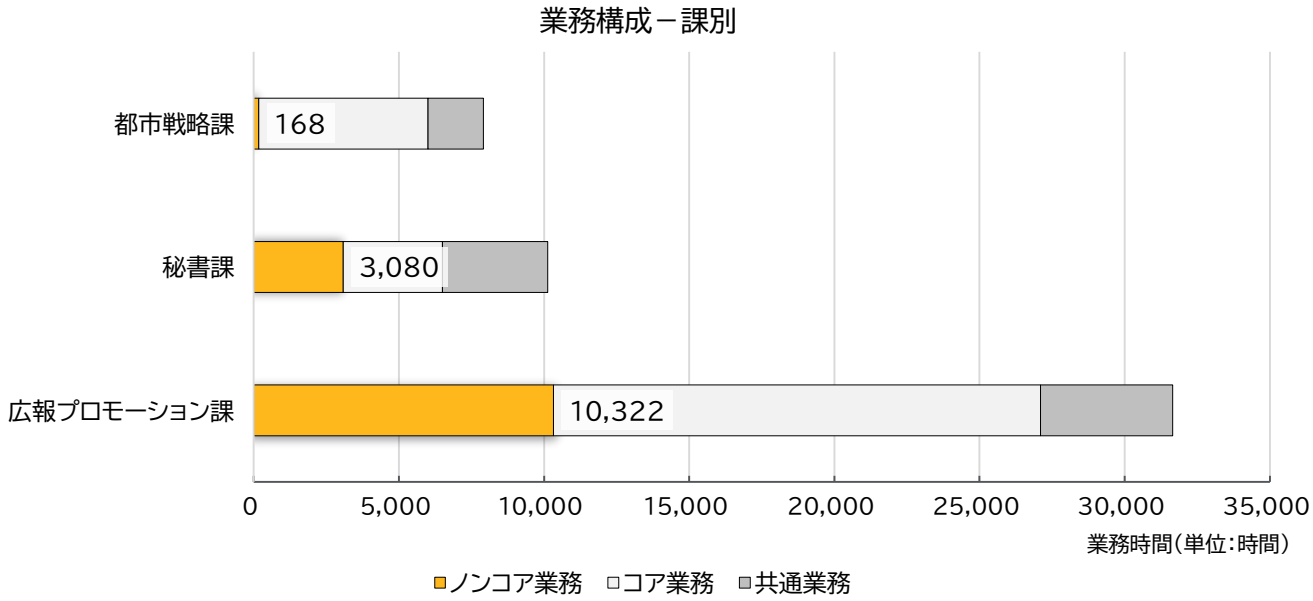
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	1,804	0	100
非定型・非専門	1,852	0	117
定型・専門	3,312	350	350
定型・非専門	3,636	508	1,541
合計	10,604	858	2,108

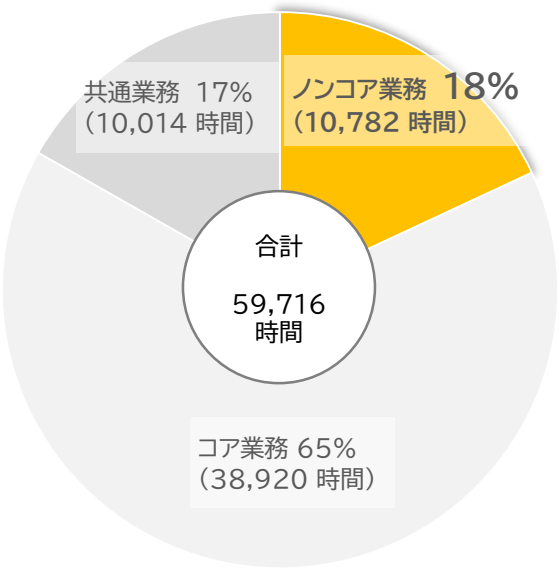
課単位

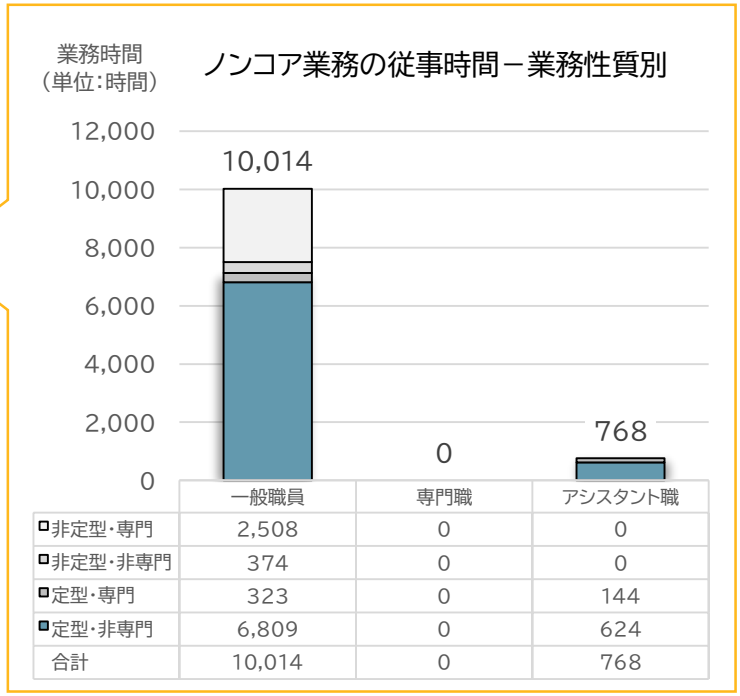


4.部別業務構成：②デジタル推進室

- 室全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が18%（10,782時間）となっており、そのうちの93%（10,014時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が6,809時間（4人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体





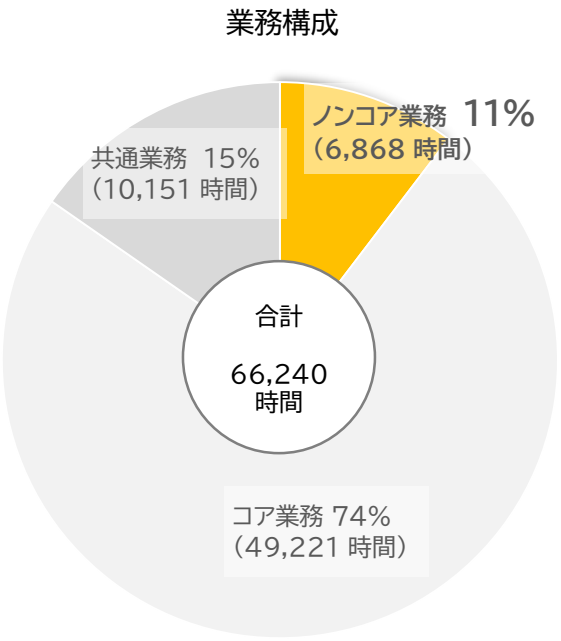
	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	2,508	0	0
非定型・非専門	374	0	0
定型・専門	323	0	144
定型・非専門	6,809	0	624
合計	10,014	0	768

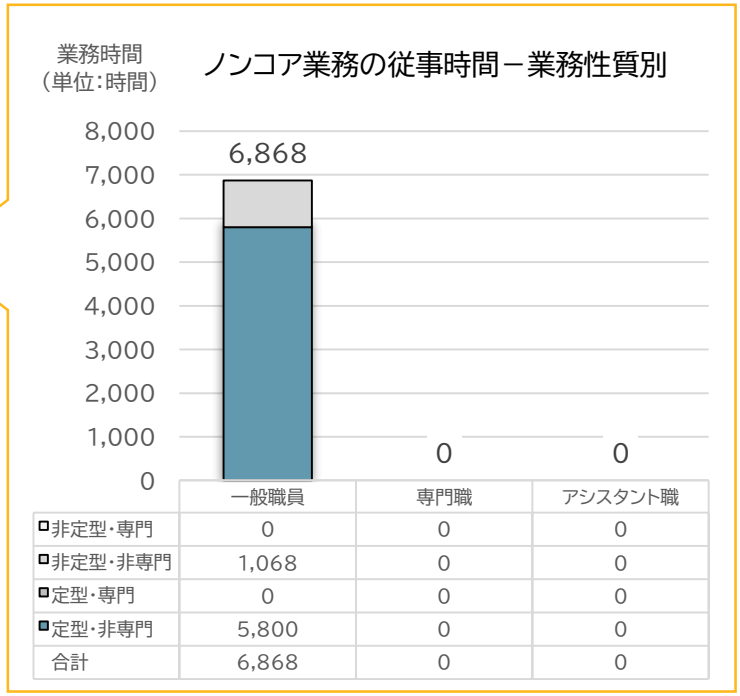
課単位

4.部別業務構成：③総合経営部

- 部全体の業務構成を見ると、コア業務の割合が74%（49,221時間）となっており、職員がコア業務に注力できる業務体制の構築が一定程度進捗しています。
- 一方で、ノンコア業務の割合は11%（6,868時間）で、広聴課が部全体のノンコア業務の71%を占めるとともに、そのすべてを一般職員が担っているため、同課の業務見直しを優先的に進めると効果的です。

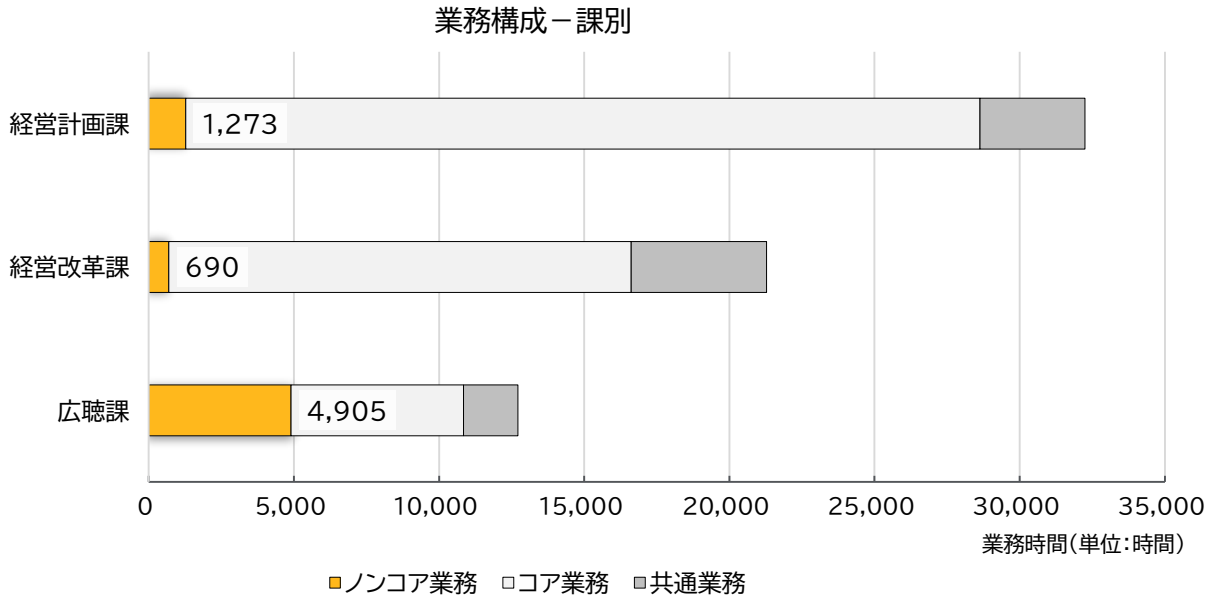
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	0	0	0
非定型・非専門	1,068	0	0
定型・専門	0	0	0
定型・非専門	5,800	0	0
合計	6,868	0	0

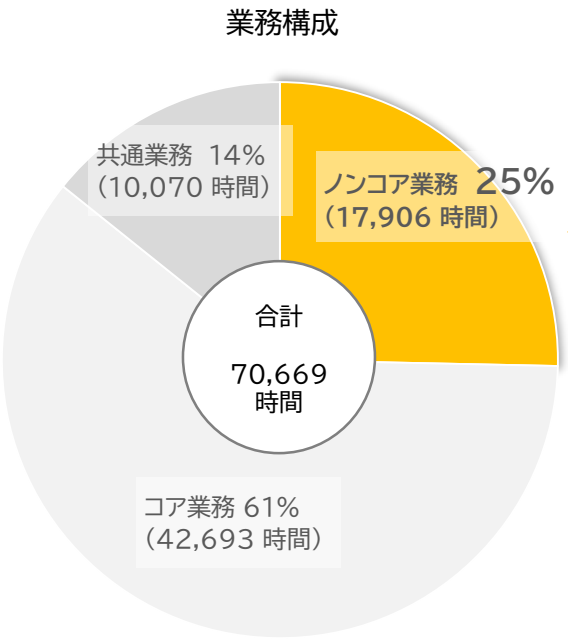
課単位

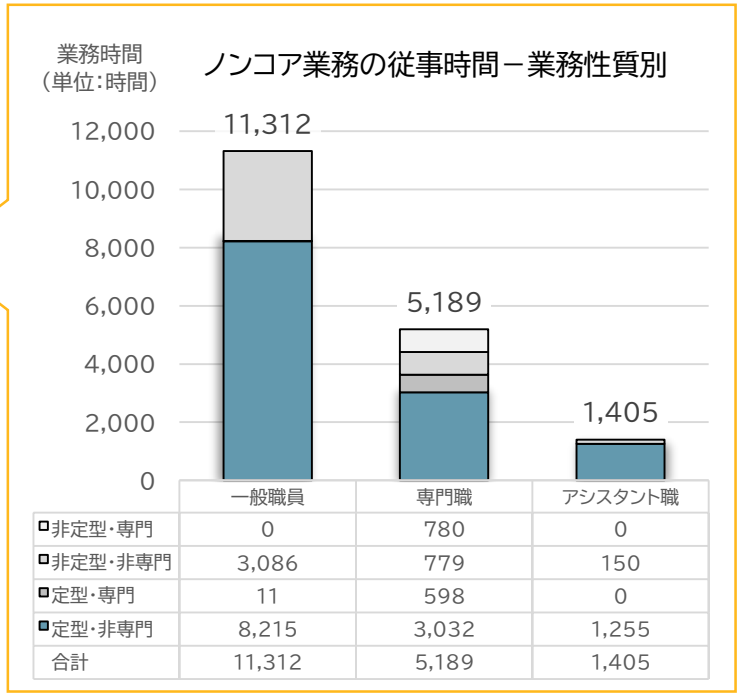


4.部別業務構成：④市民活動推進部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が25%（17,906時間）となっており、そのうちの63%（11,312時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が8,215時間（4人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

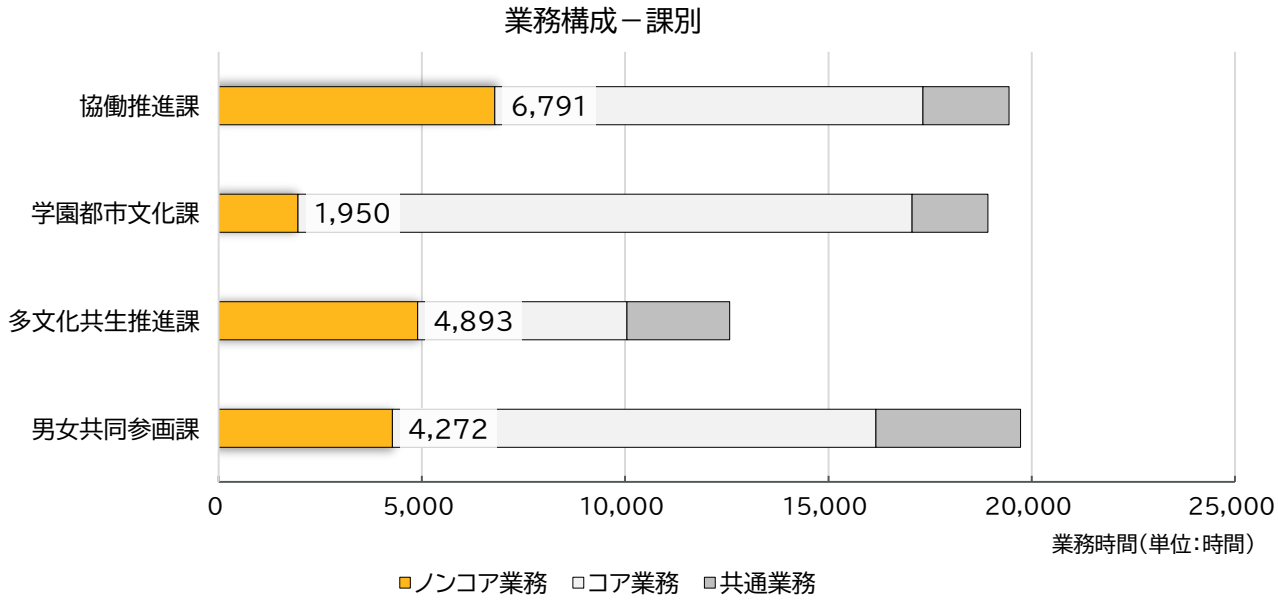
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	0	780	0
非定型・非専門	3,086	779	150
定型・専門	11	598	0
定型・非専門	8,215	3,032	1,255
合計	11,312	5,189	1,405

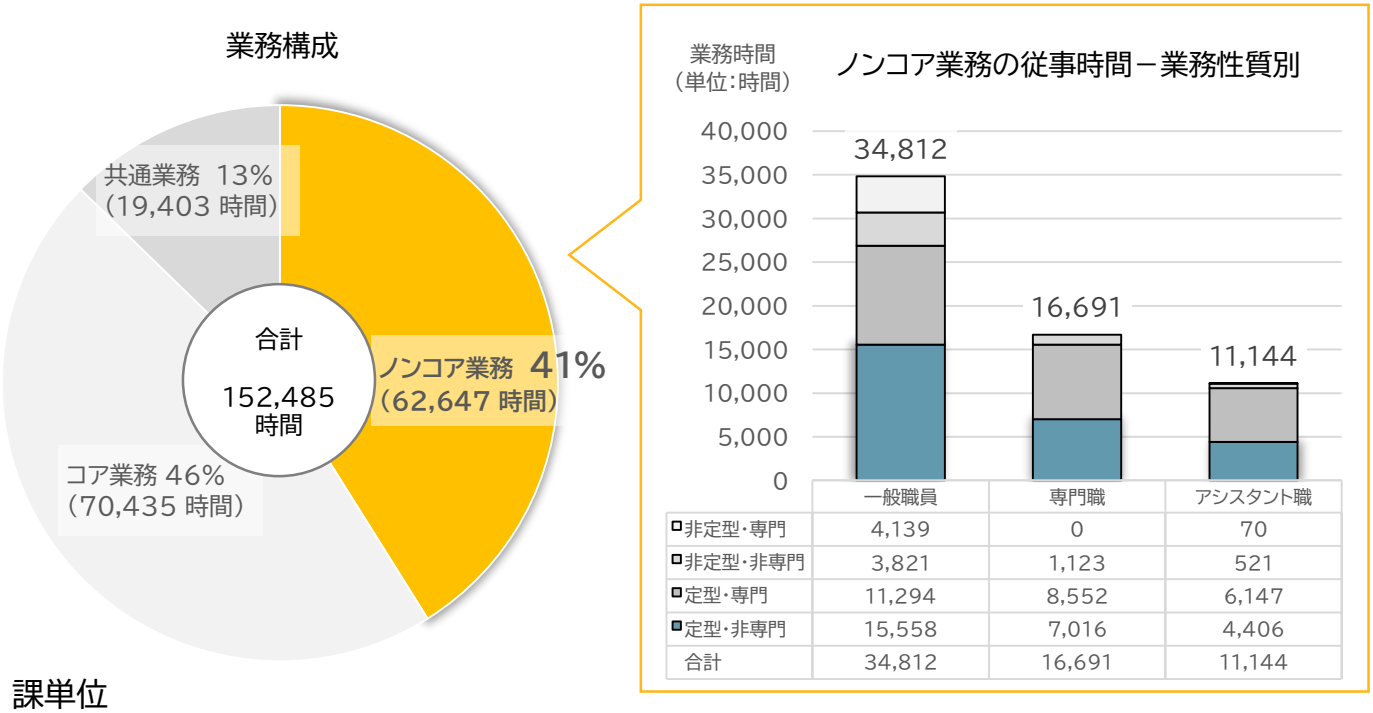
課単位



4.部別業務構成：⑤総務部

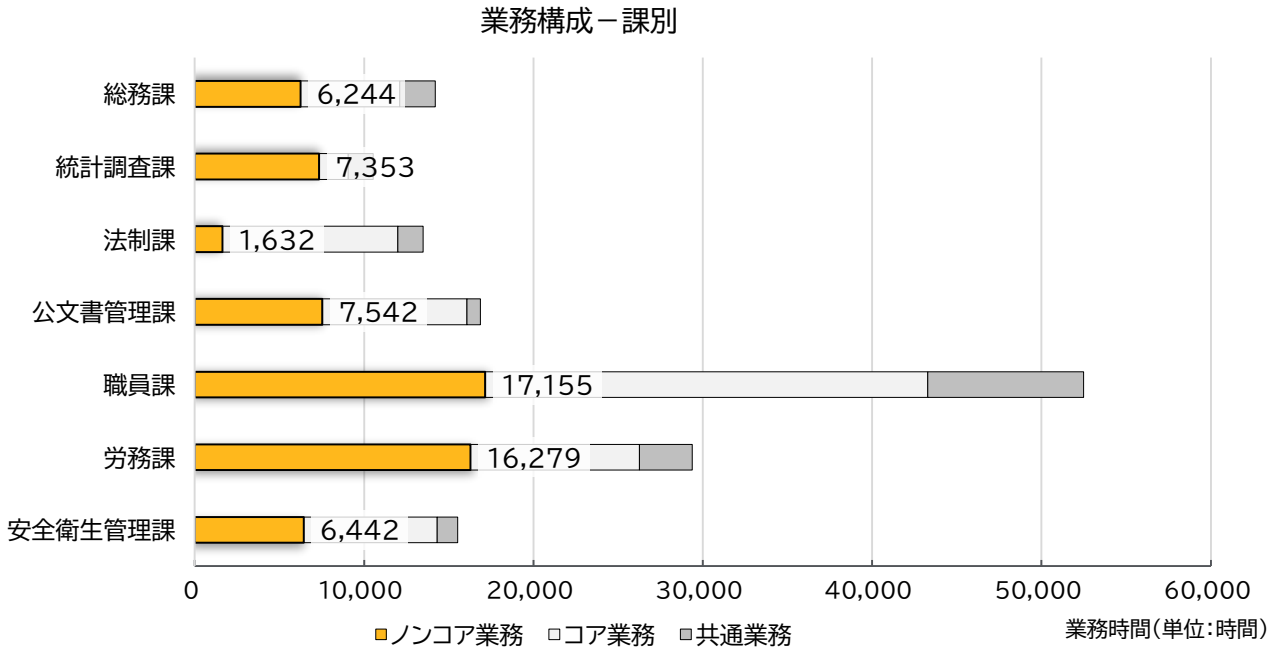
- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が41%（62,647時間）となっており、そのうちの56%（34,812時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が15,558時間（8人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体



	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	4,139	0	70
非定型・非専門	3,821	1,123	521
定型・専門	11,294	8,552	6,147
定型・非専門	15,558	7,016	4,406
合計	34,812	16,691	11,144

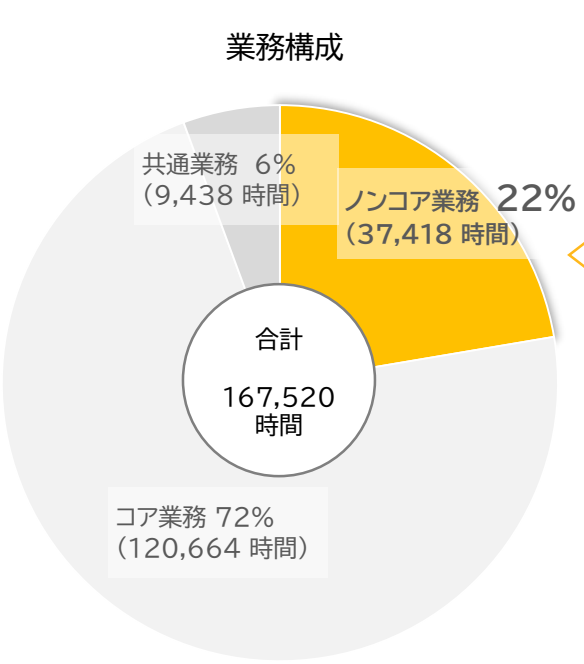
課単位

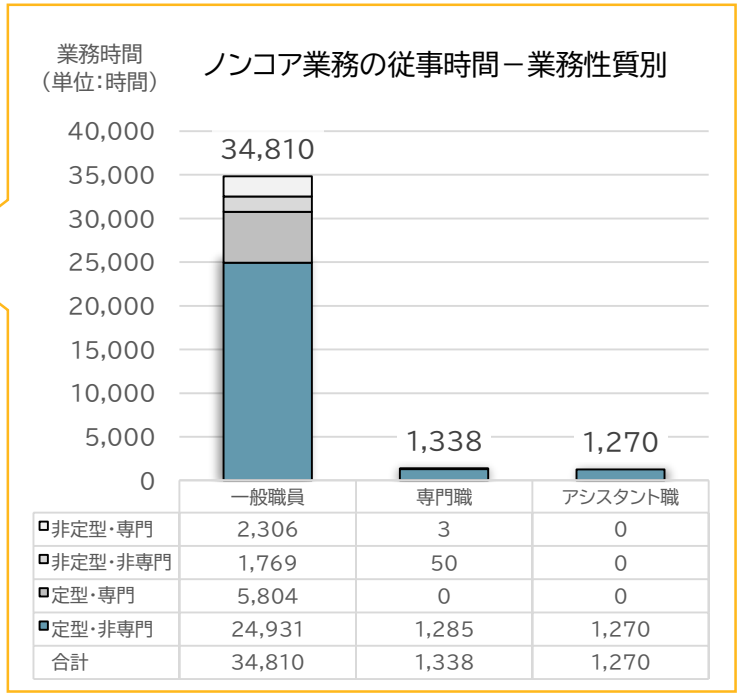


4.部別業務構成：⑥契約資産部

- 部全体の業務構成を見ると、コア業務の割合が72%（120,664時間）となっており、職員がコア業務に注力できる業務体制の構築が一定程度進捗しています。
- 一方で、ノンコア業務の割合は22%（37,418時間）となっており、そのうちの93%（34,810時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が24,931時間（13人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

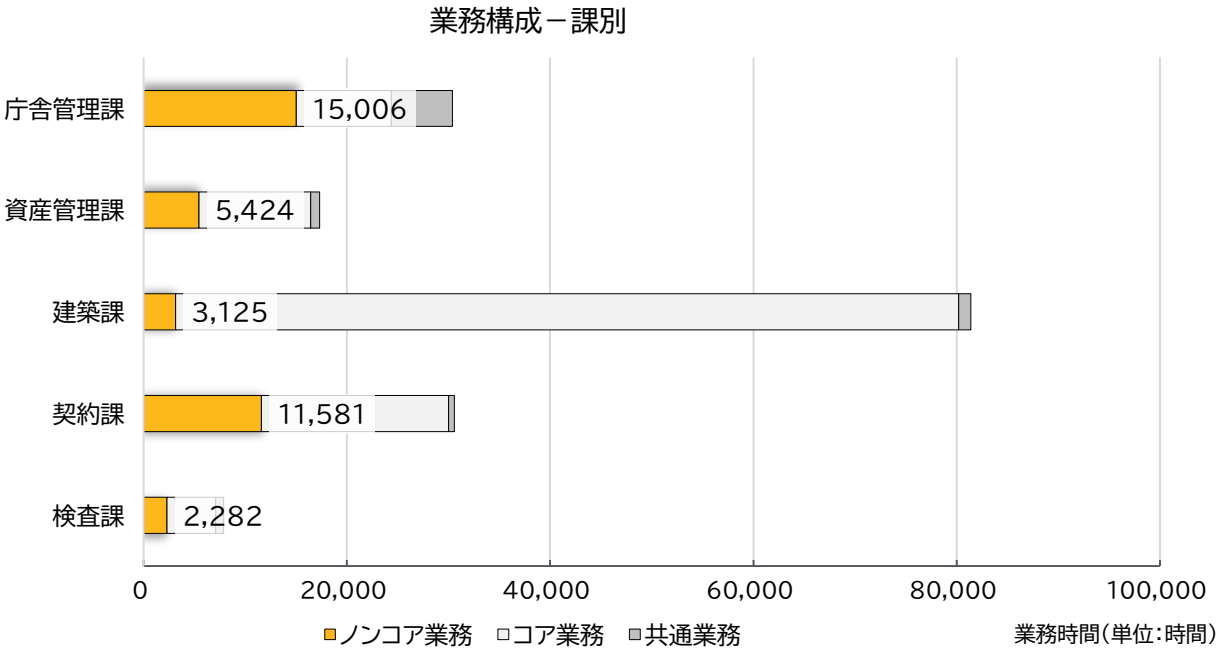
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	2,306	3	0
非定型・非専門	1,769	50	0
定型・専門	5,804	0	0
定型・非専門	24,931	1,285	1,270
合計	34,810	1,338	1,270

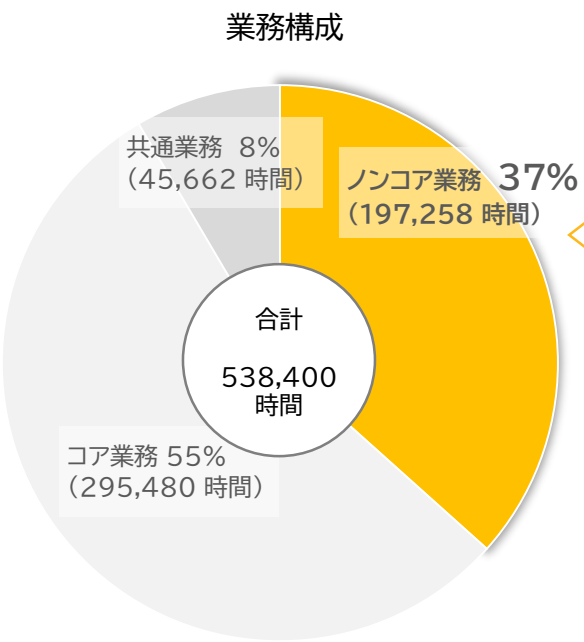
課単位

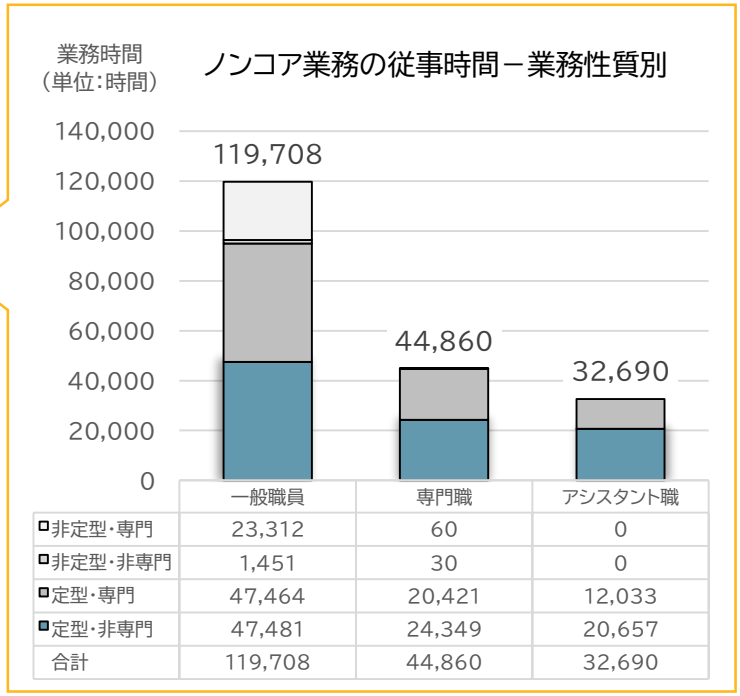


4.部別業務構成：⑦財政部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が37%（197,258時間）となっており、そのうちの61%（119,708時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が47,481時間（25人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

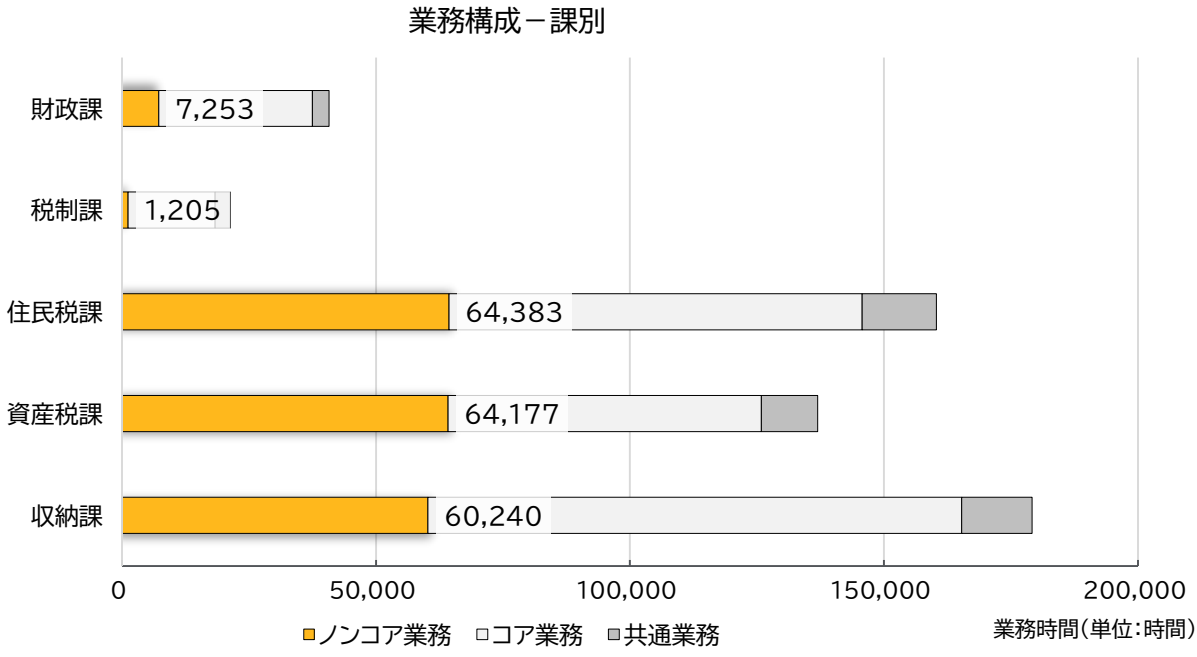
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	23,312	60	0
非定型・非専門	1,451	30	0
定型・専門	47,464	20,421	12,033
定型・非専門	47,481	24,349	20,657
合計	119,708	44,860	32,690

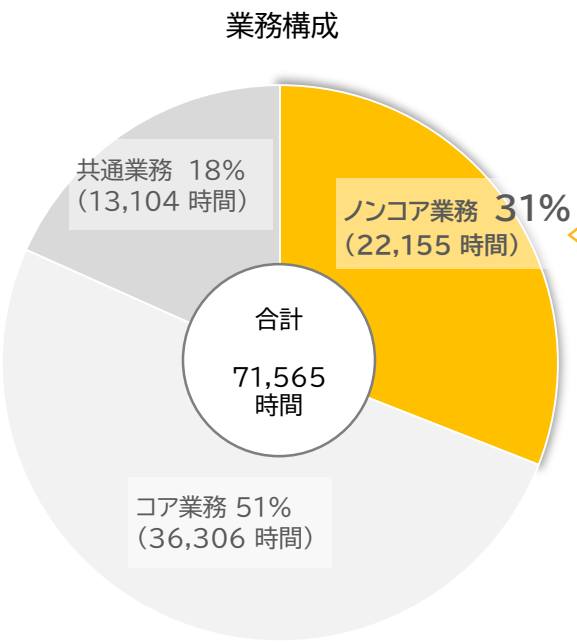
課単位

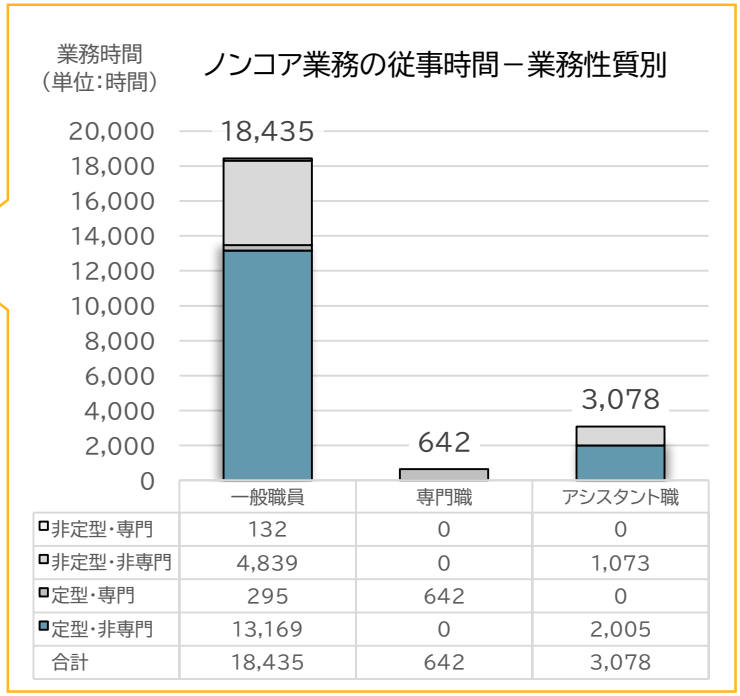


4.部別業務構成：⑧生活安全部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が31%（22,155時間）となっており、そのうちの83%（18,435時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が13,169時間（7人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

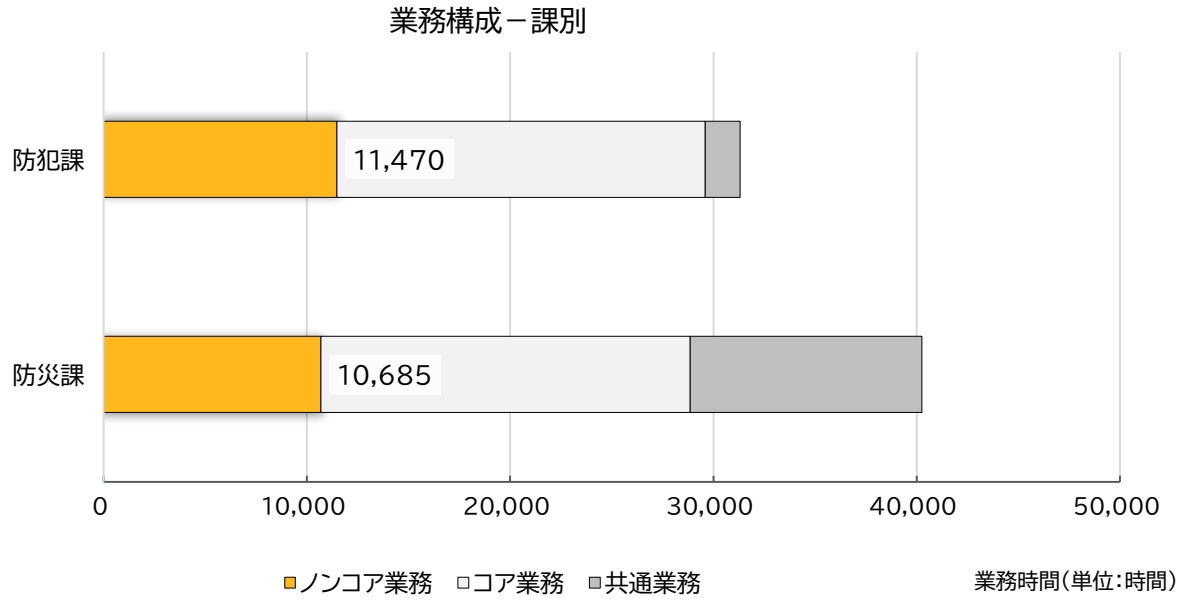
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	132	0	0
非定型・非専門	4,839	0	1,073
定型・専門	295	642	0
定型・非専門	13,169	0	2,005
合計	18,435	642	3,078

課単位

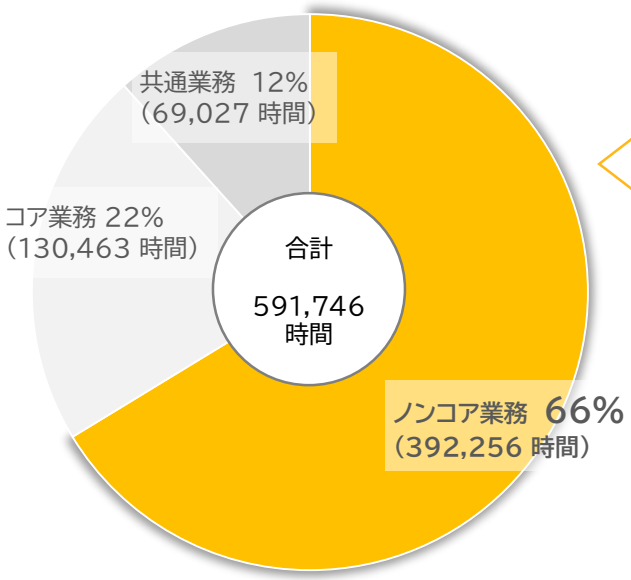


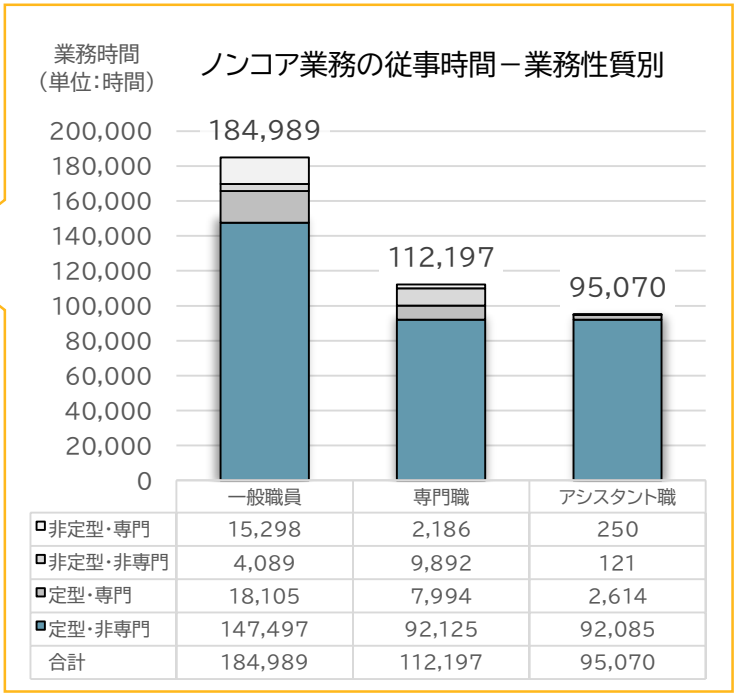
4.部別業務構成：⑨市民部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が66%（392,256時間）となっており、そのうちの47%（184,989時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が147,497時間（78人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体

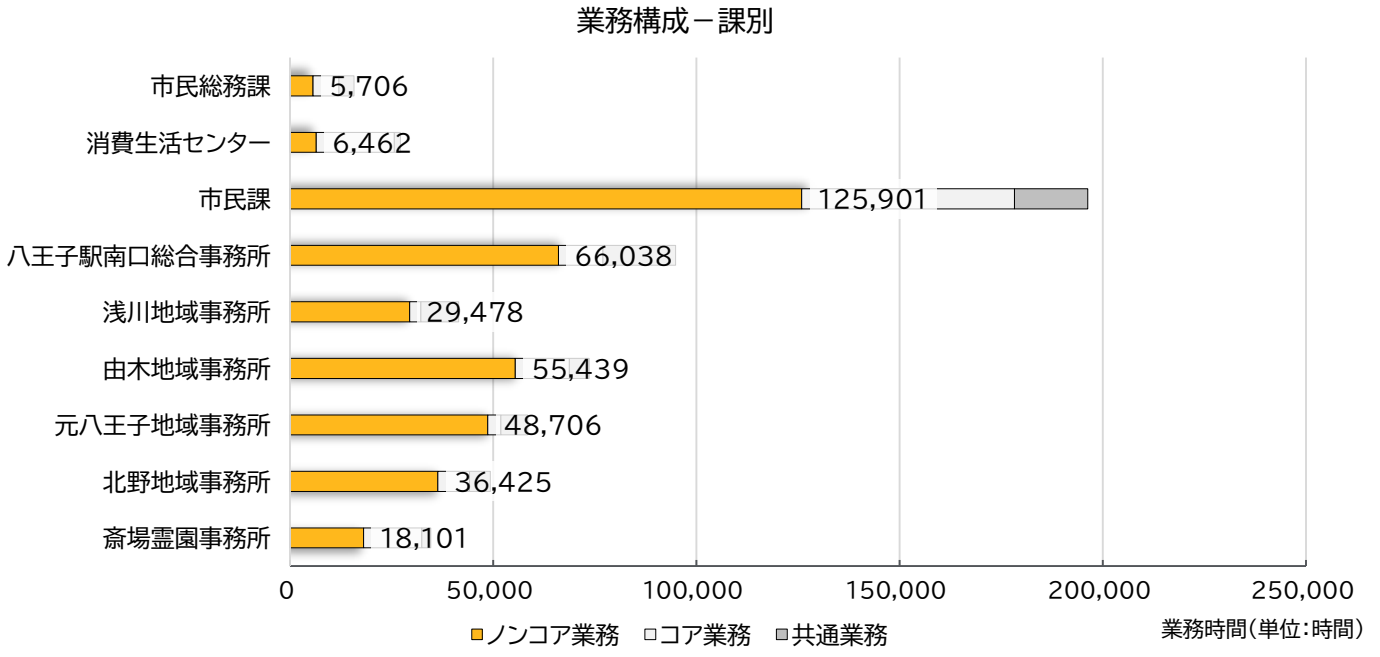
業務構成





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	15,298	2,186	250
非定型・非専門	4,089	9,892	121
定型・専門	18,105	7,994	2,614
定型・非専門	147,497	92,125	92,085
合計	184,989	112,197	95,070

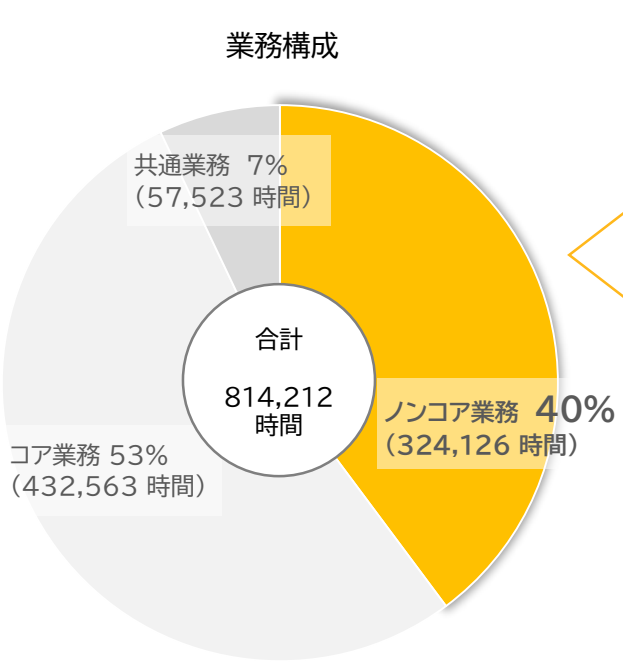
課単位

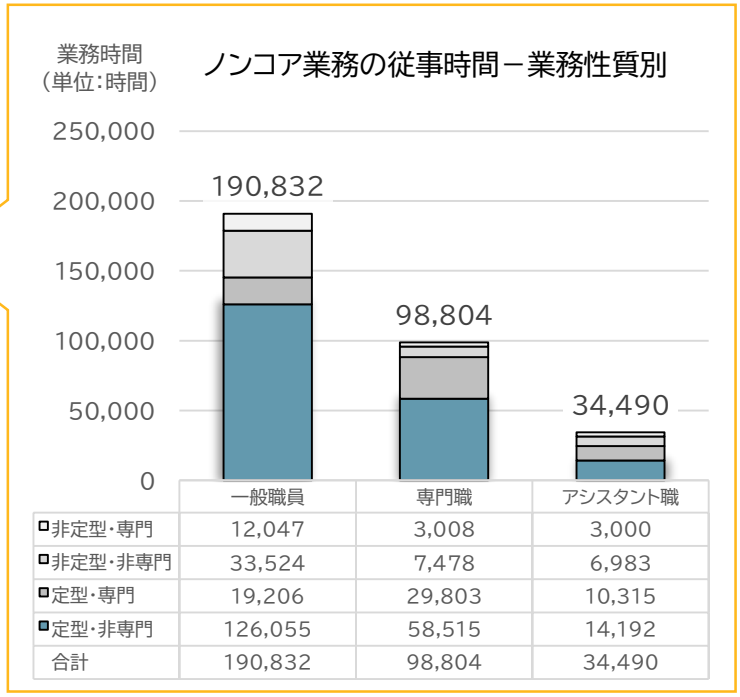


4.部別業務構成：⑩福祉部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が40%（324,126時間）となっており、そのうちの59%（190,832時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が126,055時間（67人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

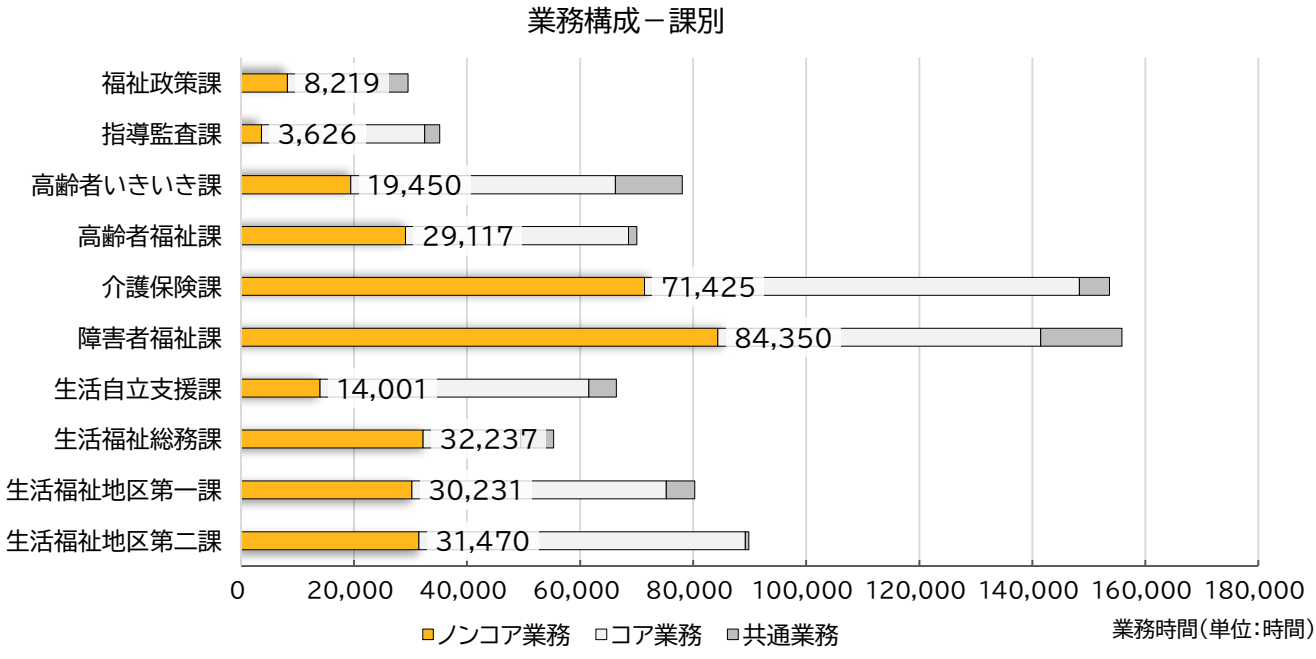
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	12,047	3,008	3,000
非定型・非専門	33,524	7,478	6,983
定型・専門	19,206	29,803	10,315
定型・非専門	126,055	58,515	14,192
合計	190,832	98,804	34,490

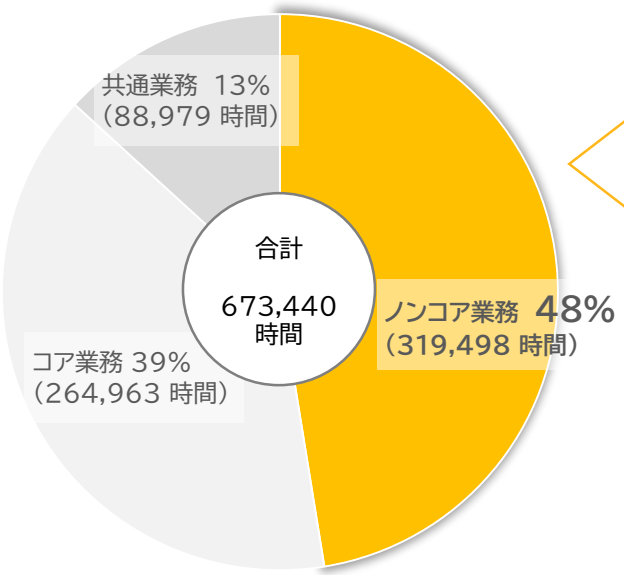
課単位

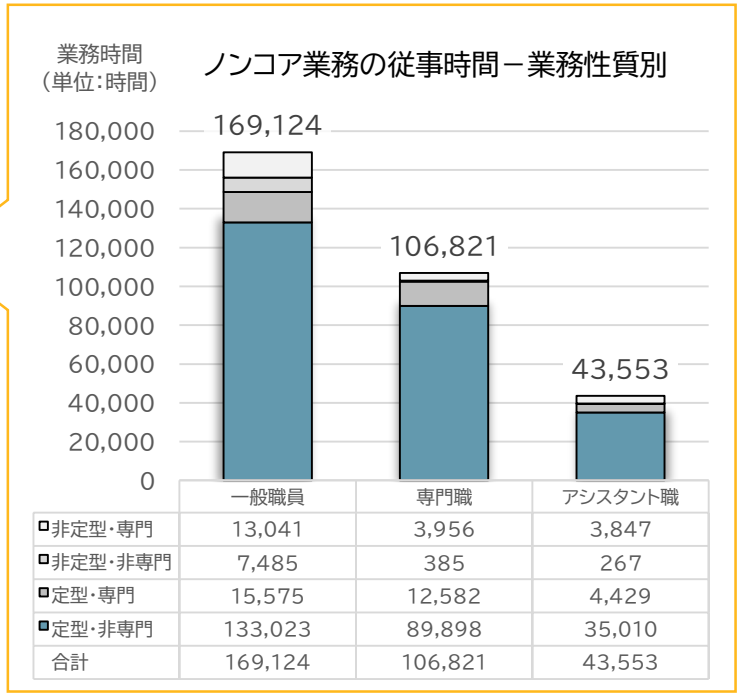


4.部別業務構成：⑪健康医療部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が48%（319,498時間）となっており、そのうちの53%（169,124時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が133,023時間（71人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。
- 部署に着目すると、保険年金課のノンコア業務が割合・量ともに多いため、同課を対象に優先的に見直しを進めることで大きな効果が期待できます。

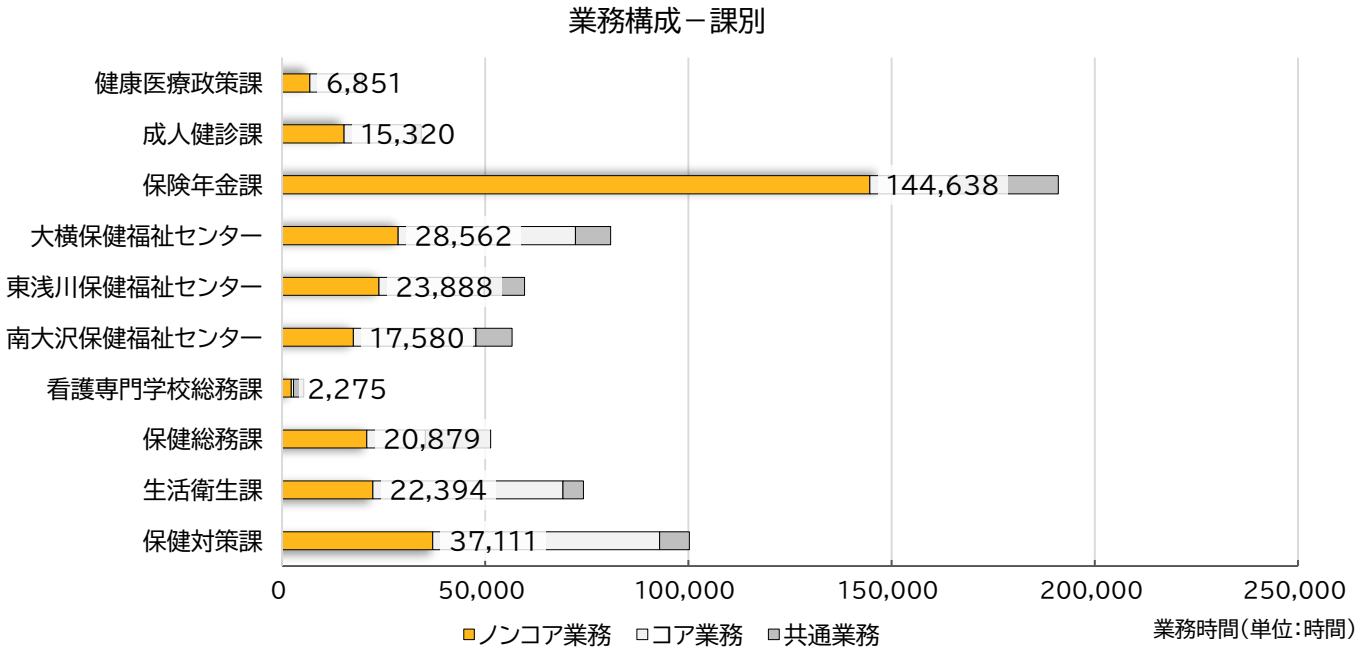
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	13,041	3,956	3,847
非定型・非専門	7,485	385	267
定型・専門	15,575	12,582	4,429
定型・非専門	133,023	89,898	35,010
合計	169,124	106,821	43,553

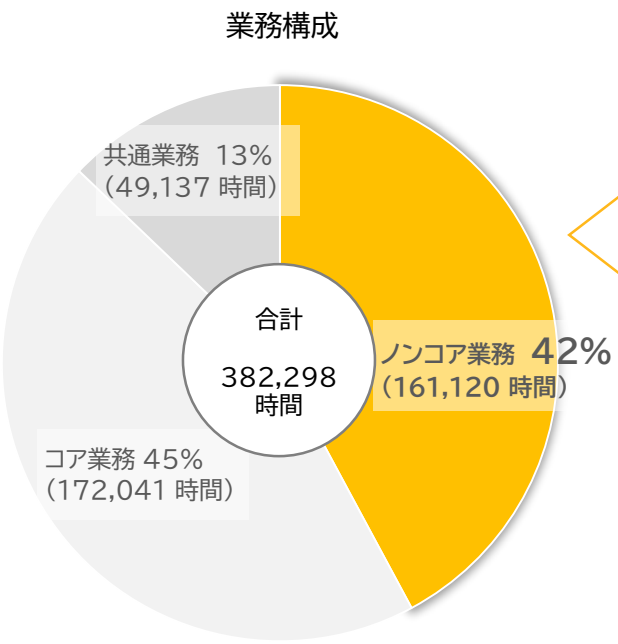
課単位

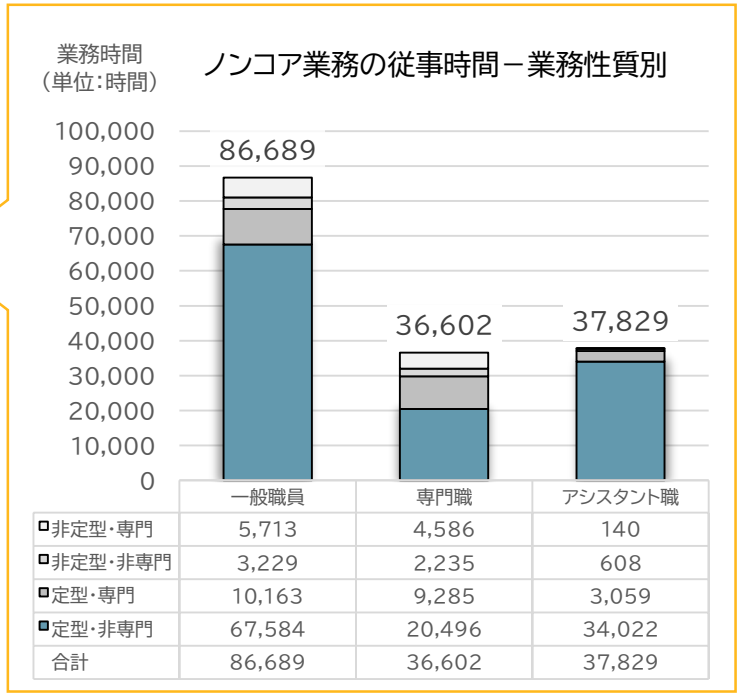


4.部別業務構成：⑫子ども家庭部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が42%（161,120時間）となっており。そのうちの54%（86,689時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が67,584時間（36人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

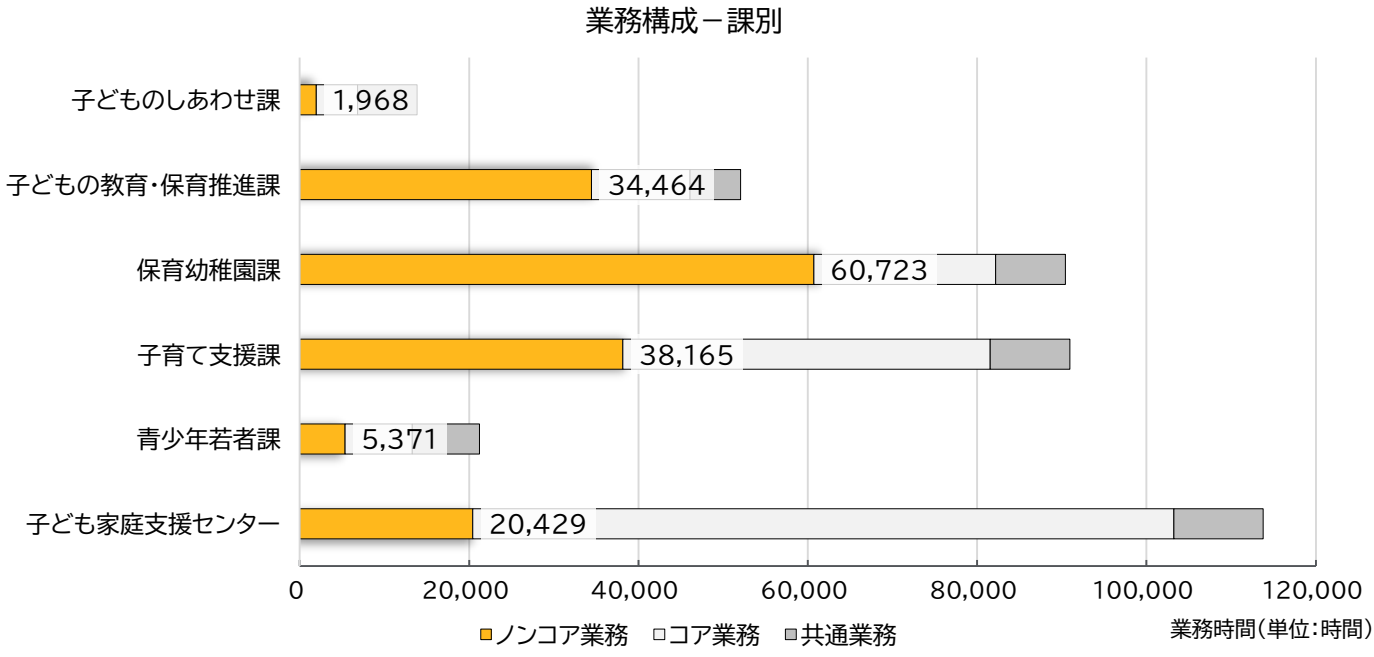
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	5,713	4,586	140
非定型・非専門	3,229	2,235	608
定型・専門	10,163	9,285	3,059
定型・非専門	67,584	20,496	34,022
合計	86,689	36,602	37,829

課単位

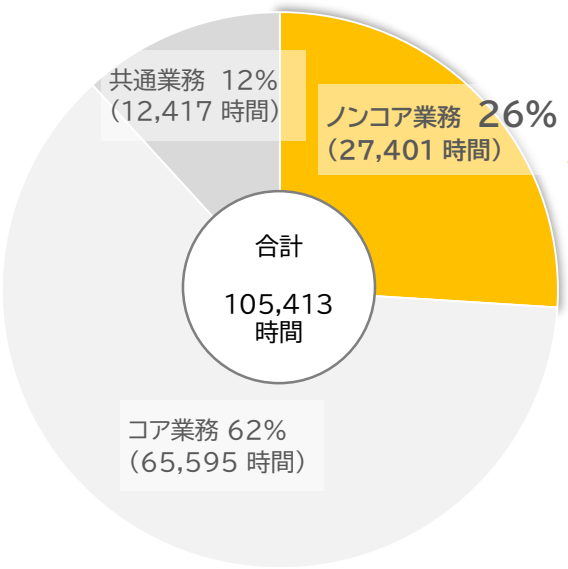


4.部別業務構成：⑬産業振興部

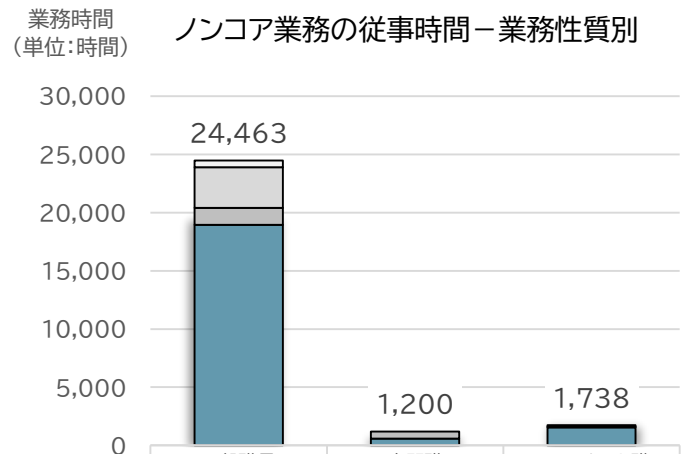
- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が26%（27,401時間）となっており、そのうちの89%（24,463時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が18,933時間（10人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体

業務構成



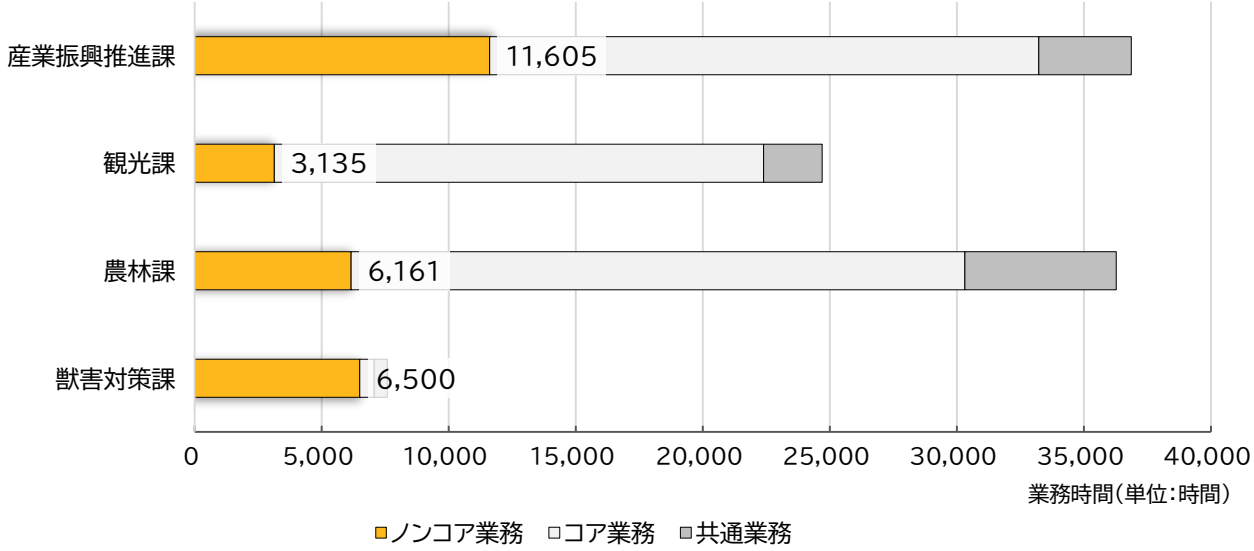
ノンコア業務の従事時間－業務性質別



	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	569	0	100
非定型・非専門	3,494	0	0
定型・専門	1,467	600	100
定型・非専門	18,933	600	1,538
合計	24,463	1,200	1,738

課単位

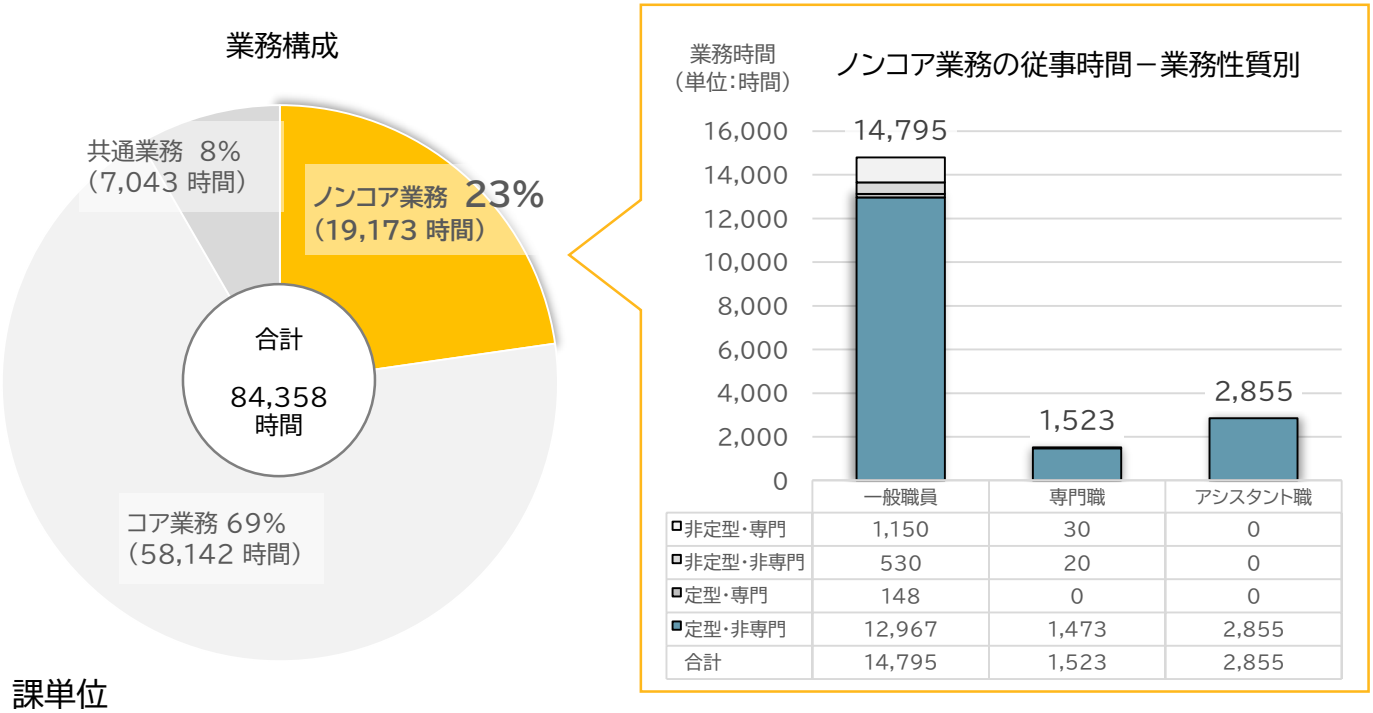
業務構成－課別



4.部別業務構成：⑭環境部

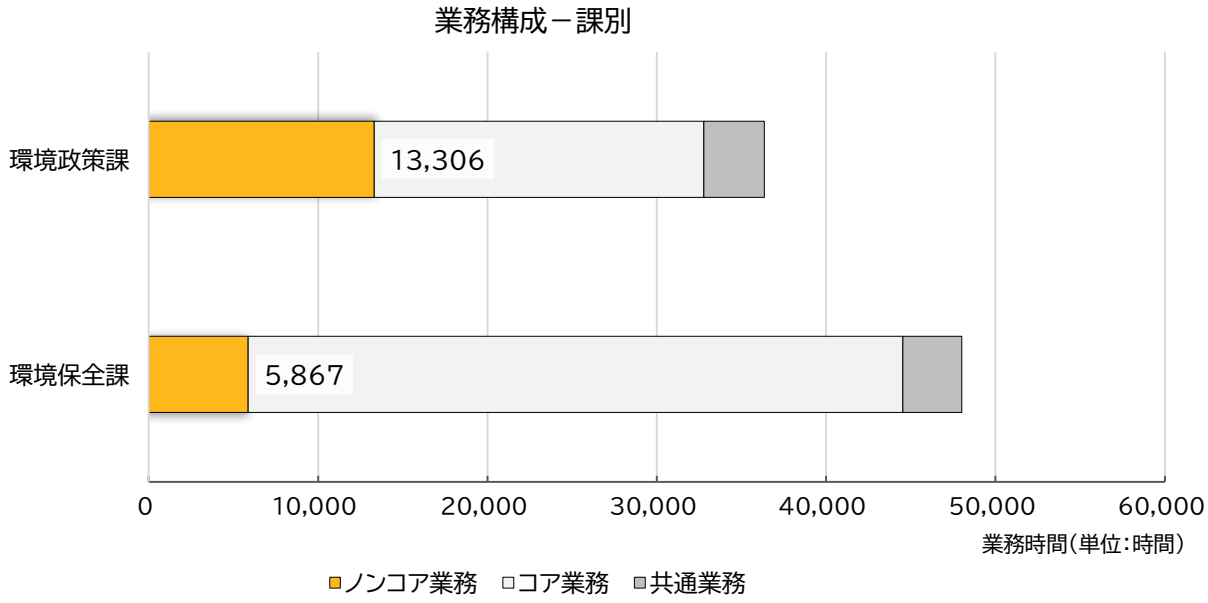
- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が23%（19,173時間）となっており、そのうちの77%（14,795時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が12,967時間（7人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体



	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	1,150	30	0
非定型・非専門	530	20	0
定型・専門	148	0	0
定型・非専門	12,967	1,473	2,855
合計	14,795	1,523	2,855

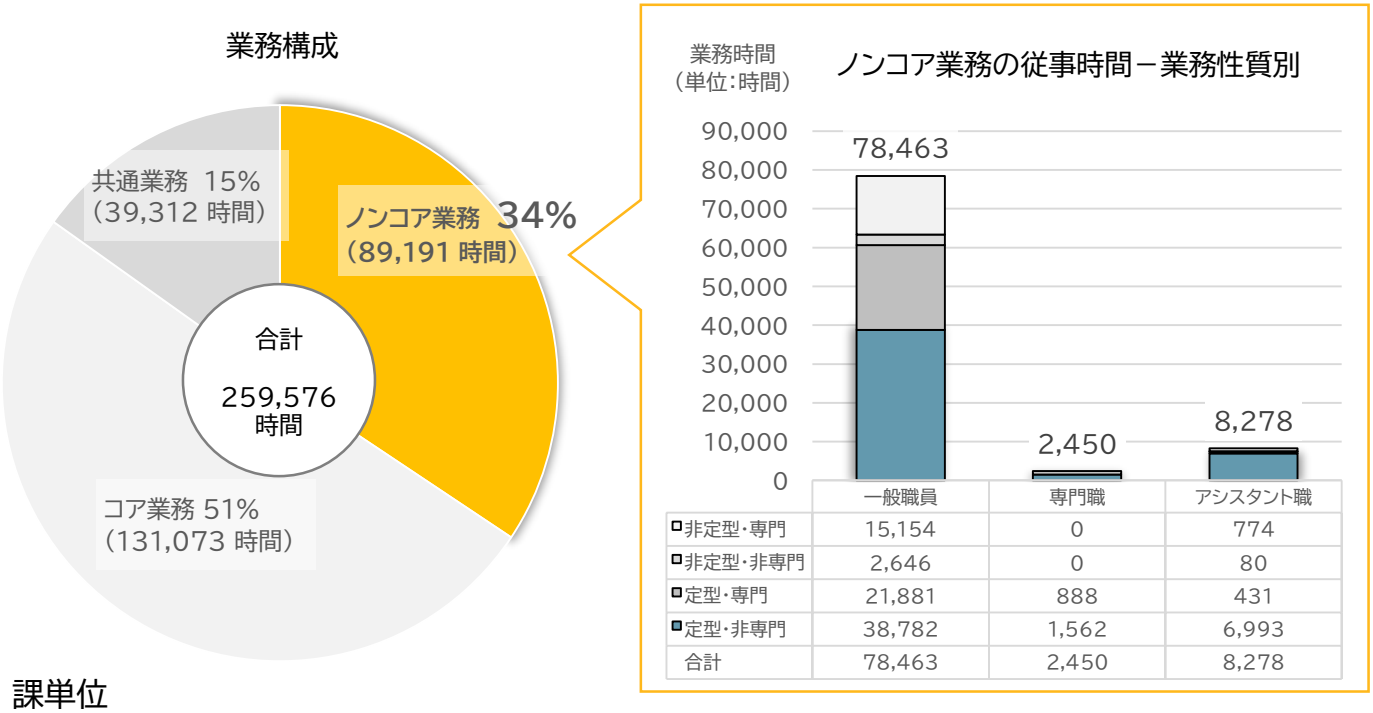
課単位



4.部別業務構成：⑮資源循環部

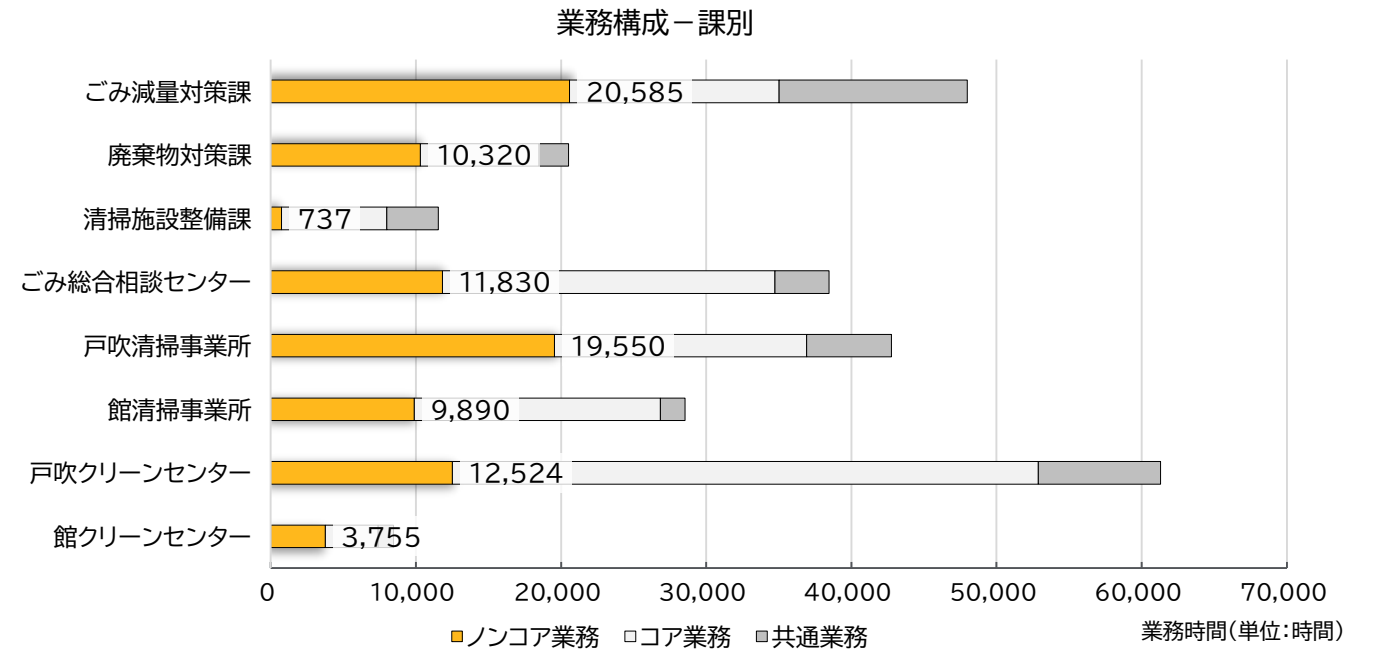
- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が34%（89,191時間）となっており、そのうちの88%（78,463時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が38,782時間（21人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体



	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	15,154	0	774
非定型・非専門	2,646	0	80
定型・専門	21,881	888	431
定型・非専門	38,782	1,562	6,993
合計	78,463	2,450	8,278

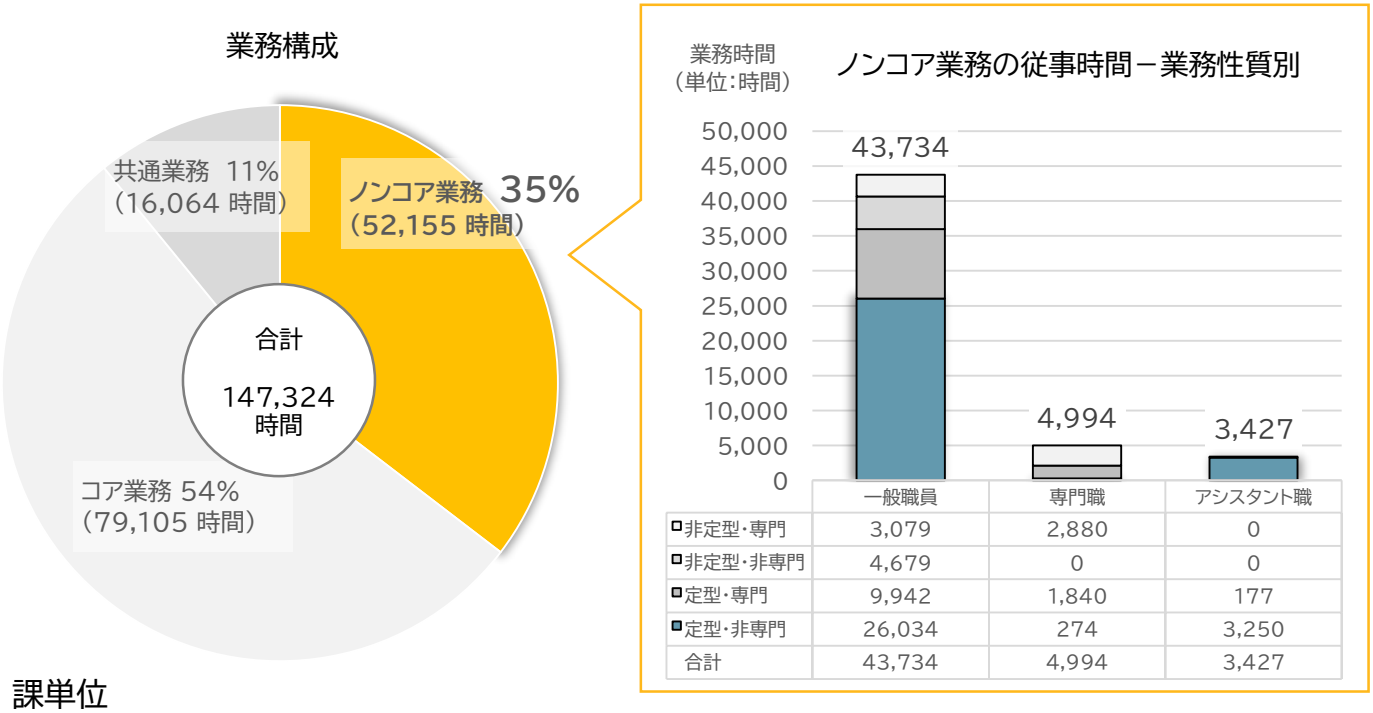
課単位



4.部別業務構成：⑯水循環部

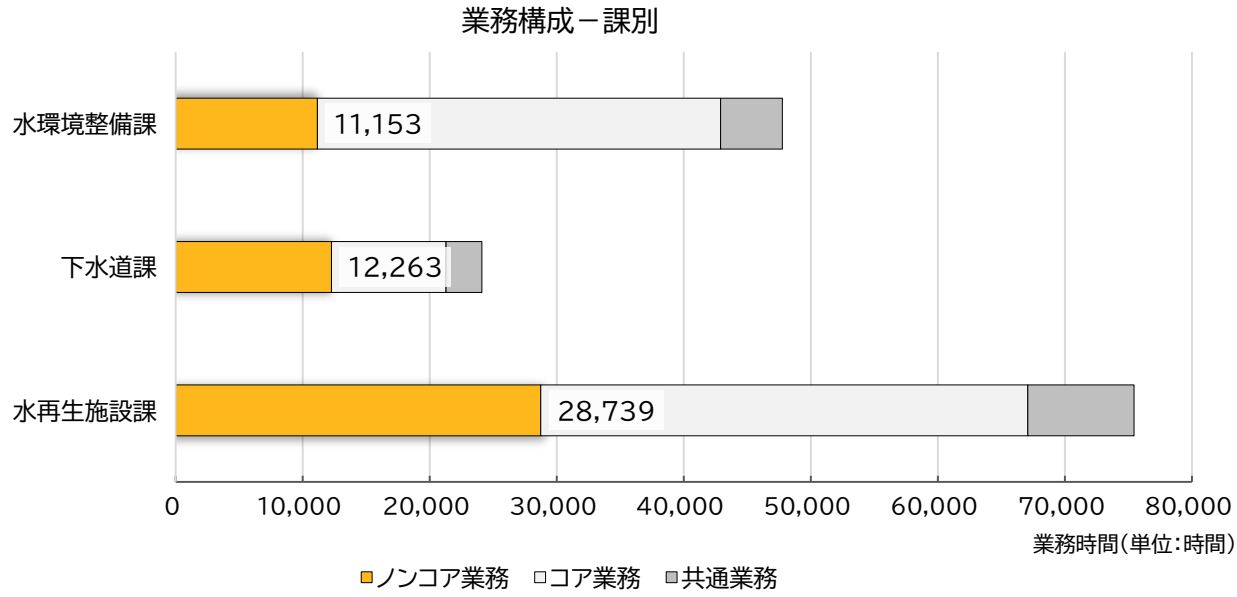
- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が35%（52,155時間）となっており、そのうちの84%（43,734時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が26,034時間（14人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体



	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	3,079	2,880	0
非定型・非専門	4,679	0	0
定型・専門	9,942	1,840	177
定型・非専門	26,034	274	3,250
合計	43,734	4,994	3,427

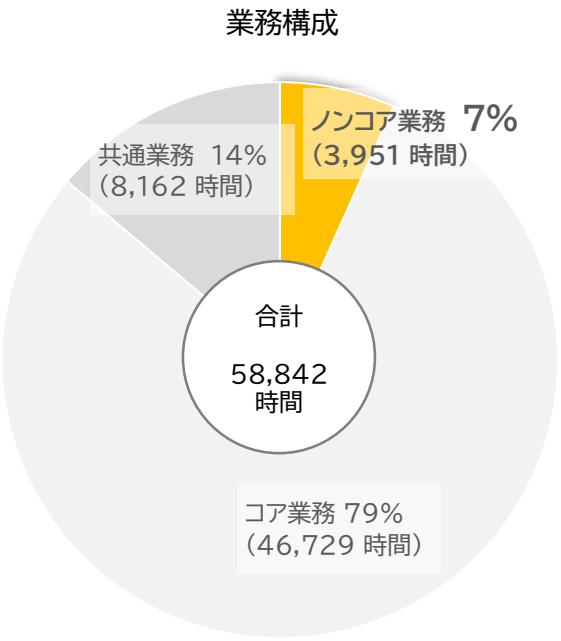
課単位

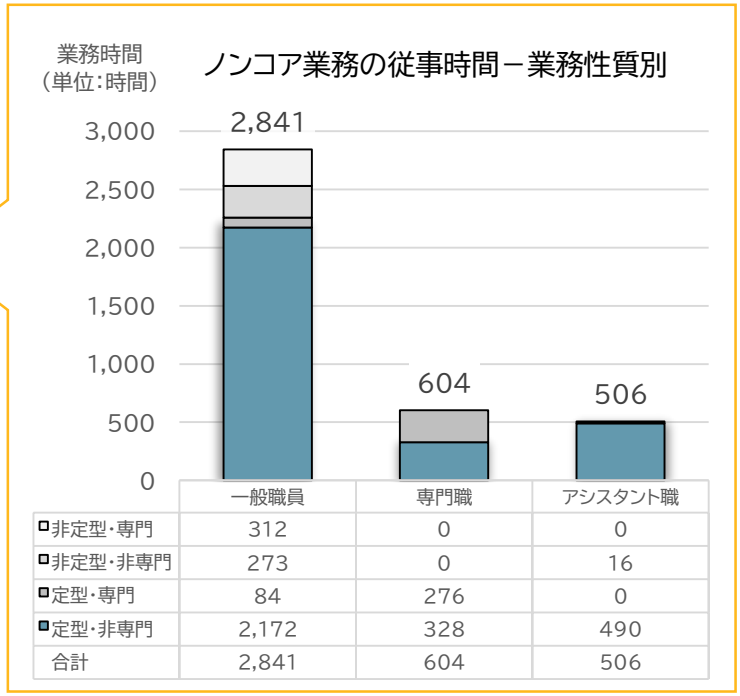


4.部別業務構成：⑰都市計画部

- 部全体の業務構成を見ると、コア業務の割合が79%（46,729時間）となっており、職員がコア業務に注力できる業務体制の構築が一定程度進捗しています。
- 一方で、ノンコア業務の割合は7%（3,951時間）で、都市計画課が部全体のノンコア業務の68%を占めるため、同課の業務見直しを優先的に進めると効果的です。

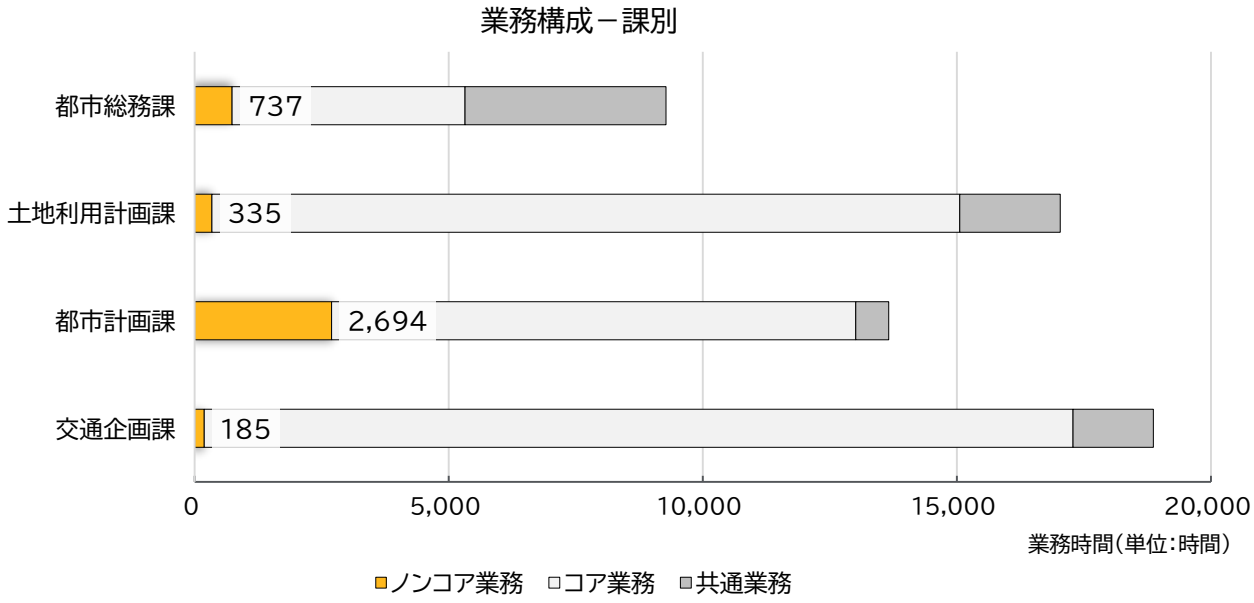
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	312	0	0
非定型・非専門	273	0	16
定型・専門	84	276	0
定型・非専門	2,172	328	490
合計	2,841	604	506

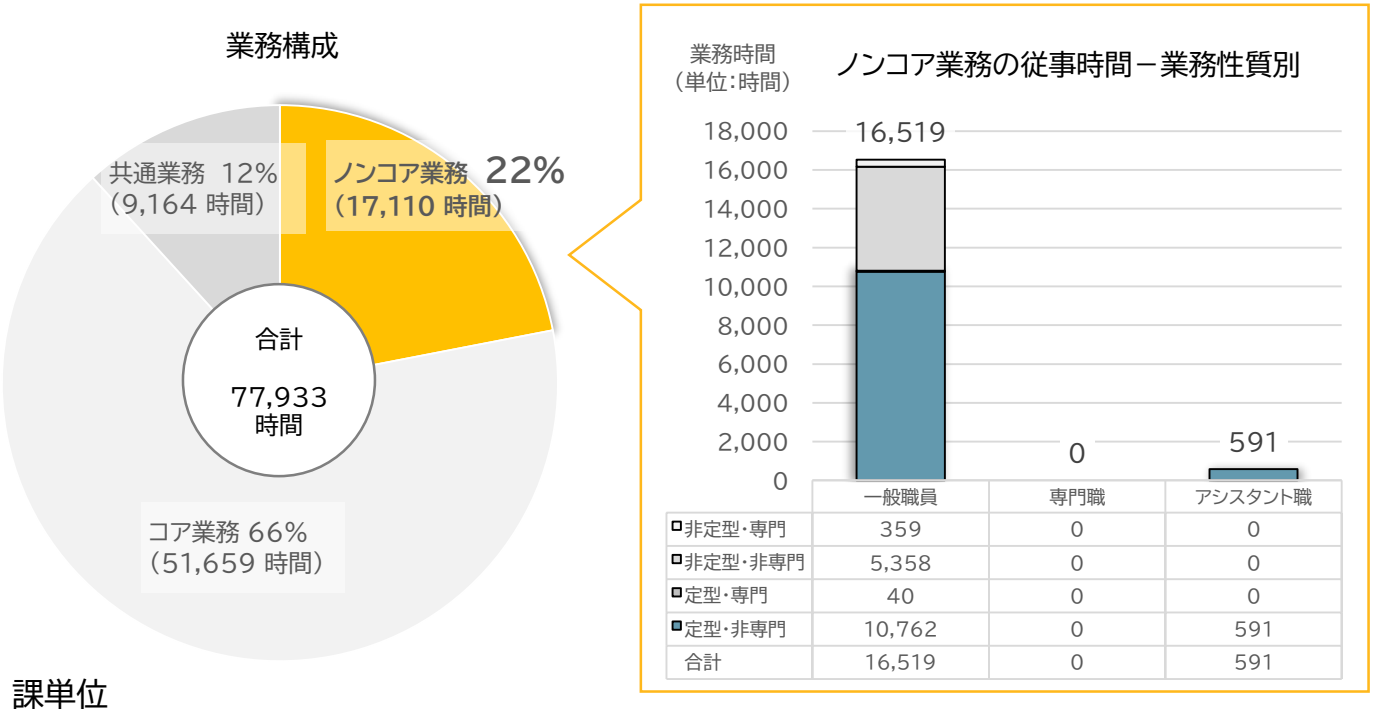
課単位



4.部別業務構成：⑱拠点整備部

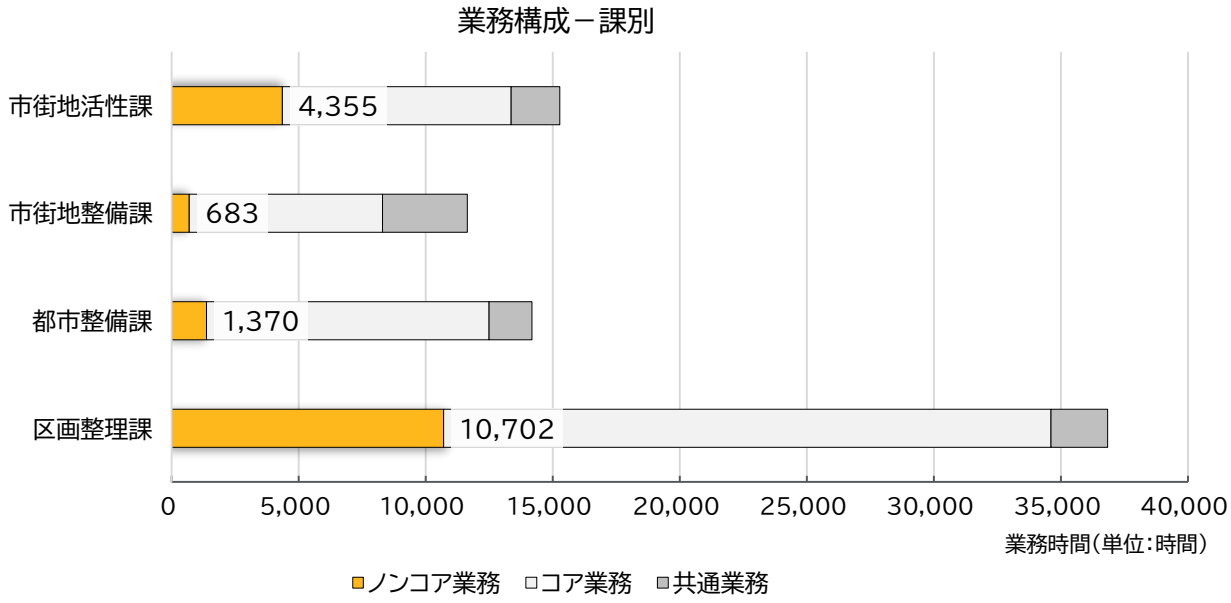
- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が22%（17,110時間）となっており、そのうちの97%（16,519時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が10,762時間（6人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体



	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	359	0	0
非定型・非専門	5,358	0	0
定型・専門	40	0	0
定型・非専門	10,762	0	591
合計	16,519	0	591

課単位

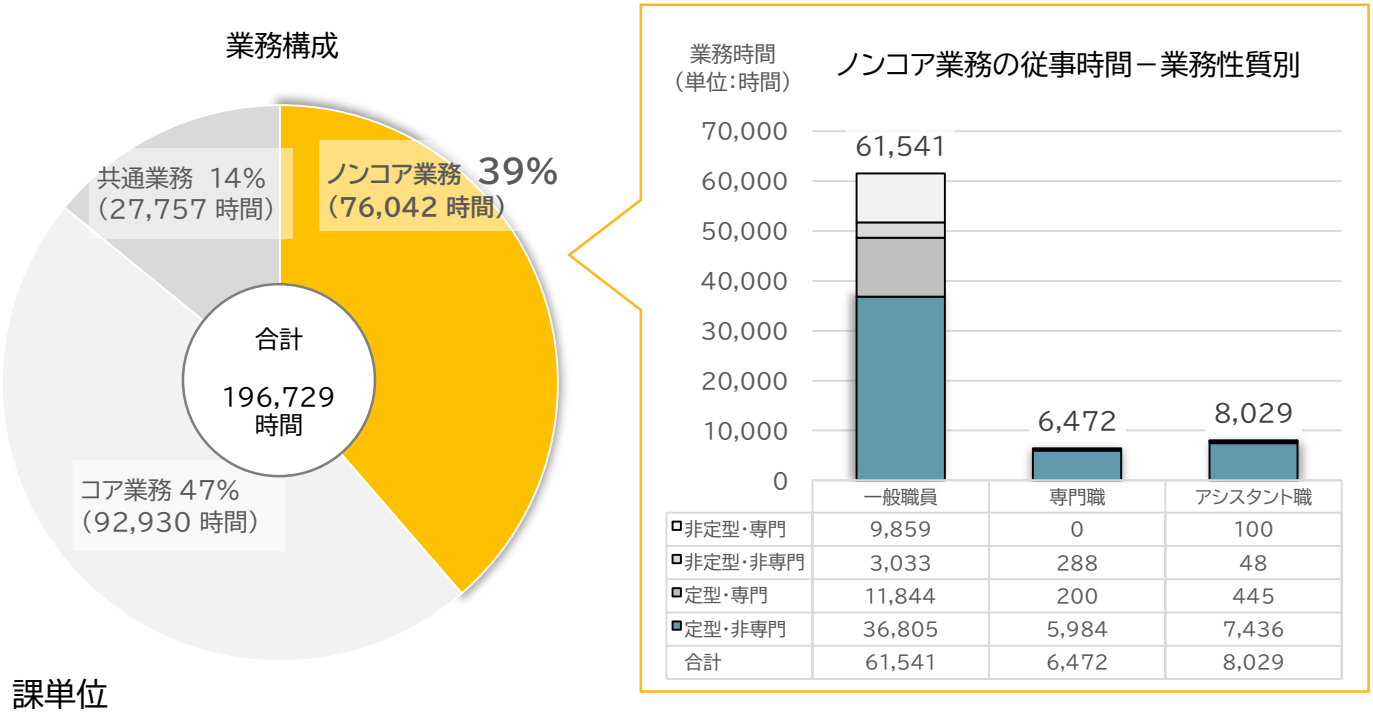


注）集いの拠点整備課は調査対象外

4.部別業務構成：⑲まちなみ整備部

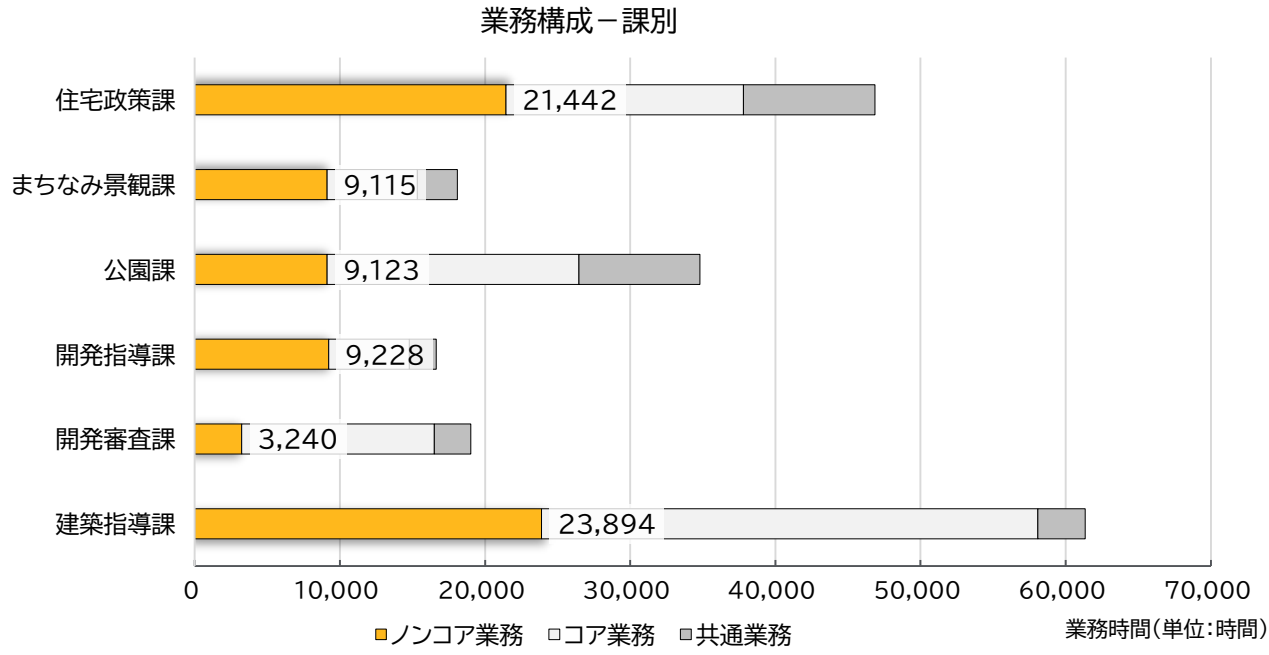
- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が39%（76,042時間）となっており、そのうちの81%（61,541時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が36,805時間（20人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体



	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	9,859	0	100
非定型・非専門	3,033	288	48
定型・専門	11,844	200	445
定型・非専門	36,805	5,984	7,436
合計	61,541	6,472	8,029

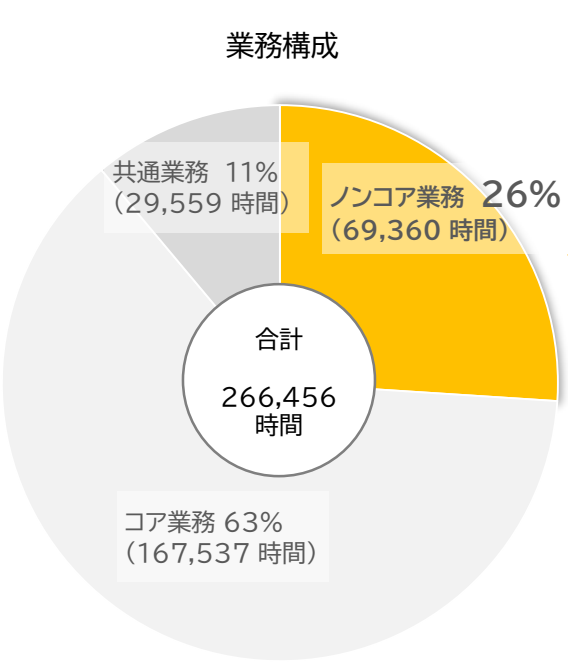
課単位

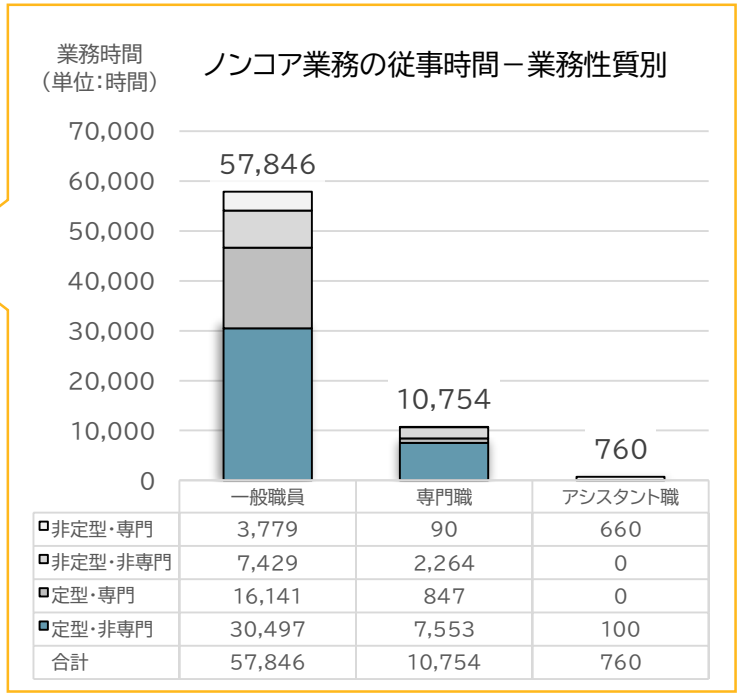


4.部別業務構成：⑳道路交通部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が26%（69,360時間）となっており、そのうちの83%（57,846時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が30,497時間（16人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

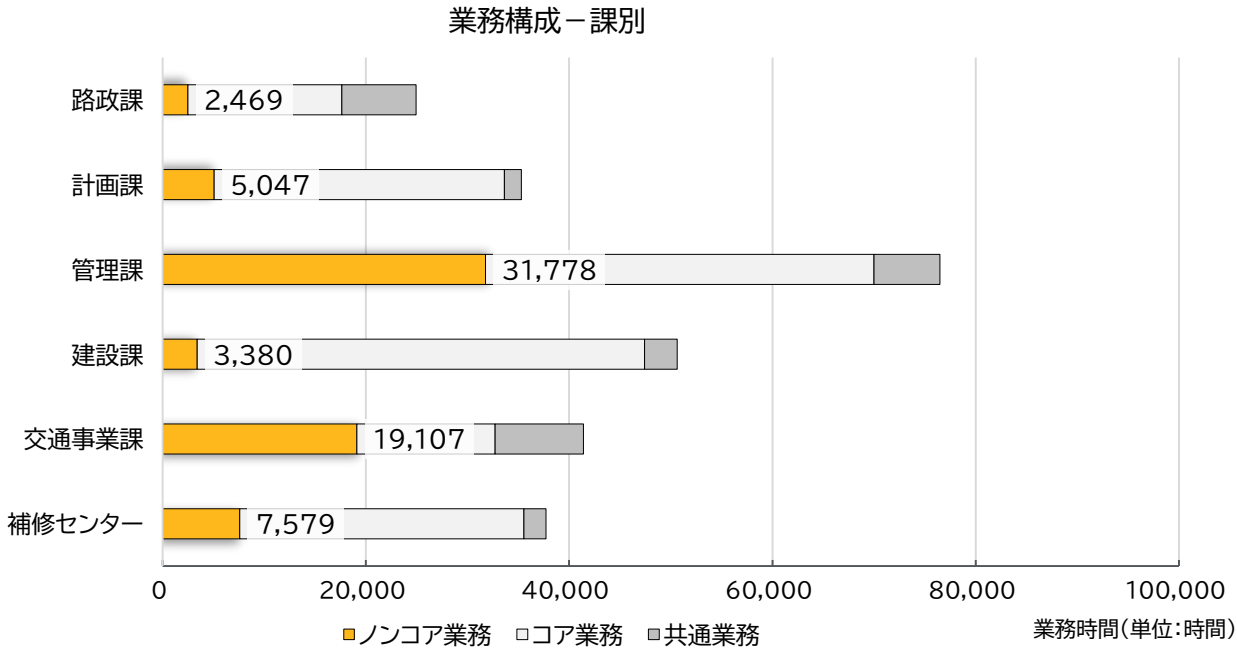
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	3,779	90	660
非定型・非専門	7,429	2,264	0
定型・専門	16,141	847	0
定型・非専門	30,497	7,553	100
合計	57,846	10,754	760

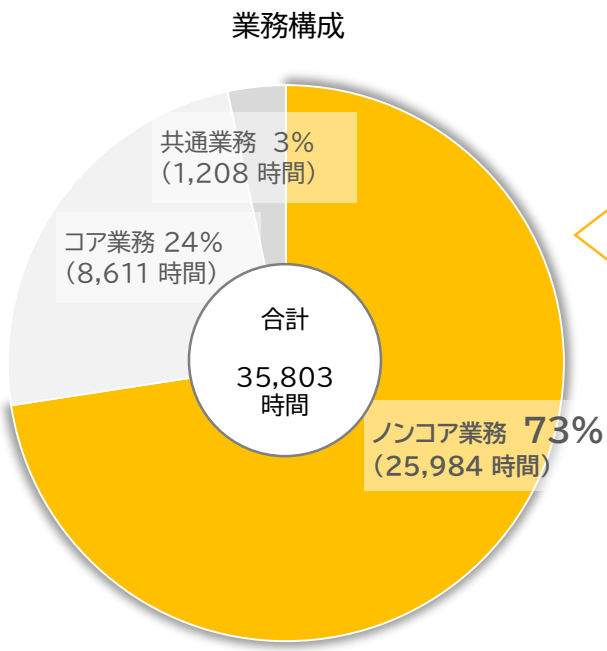
課単位

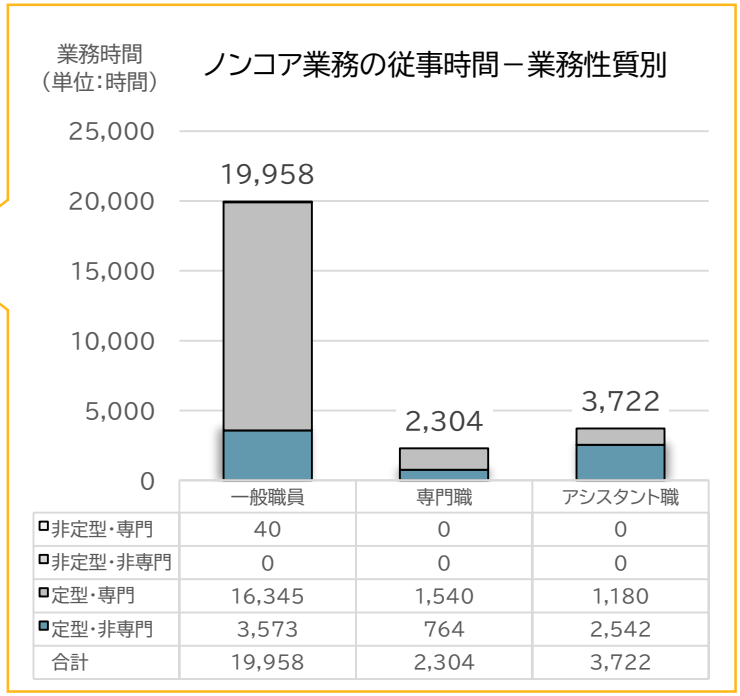


4.部別業務構成：㉑会計部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が73%（25,984時間）となっており、そのうちの77%（19,958時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が3,573時間（2人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

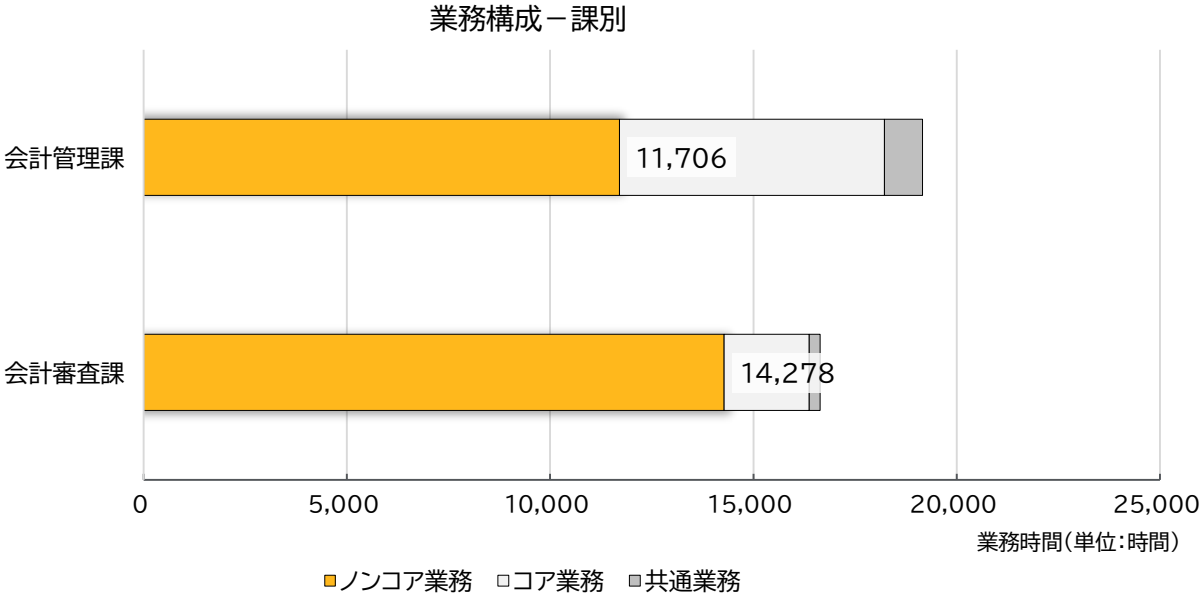
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	40	0	0
非定型・非専門	0	0	0
定型・専門	16,345	1,540	1,180
定型・非専門	3,573	764	2,542
合計	19,958	2,304	3,722

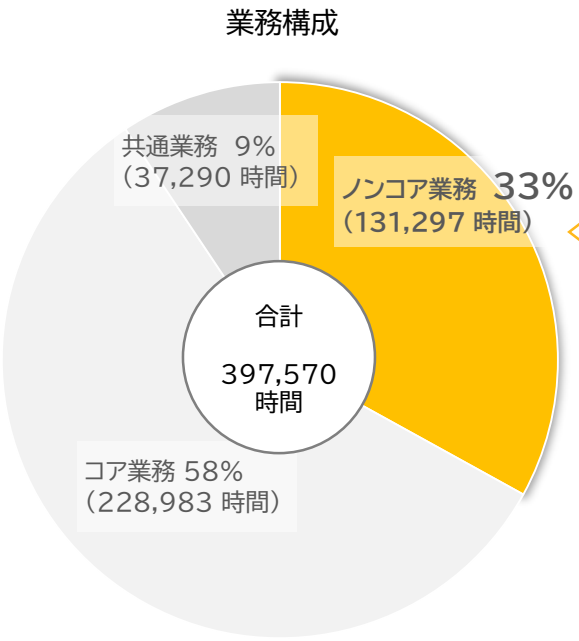
課単位

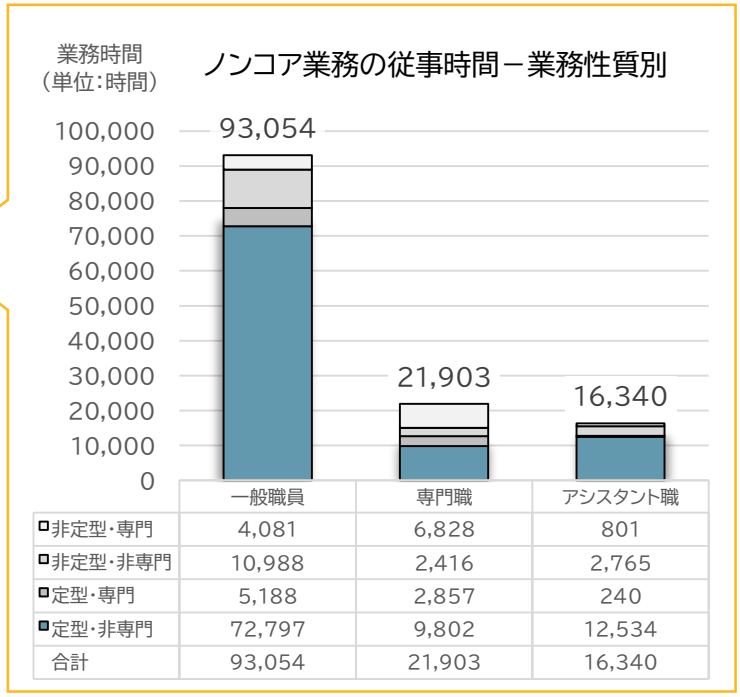


4.部別業務構成：㉒学校教育部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が33%（131,297時間）となっており、そのうちの71%（93,054時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が72,797時間（39人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

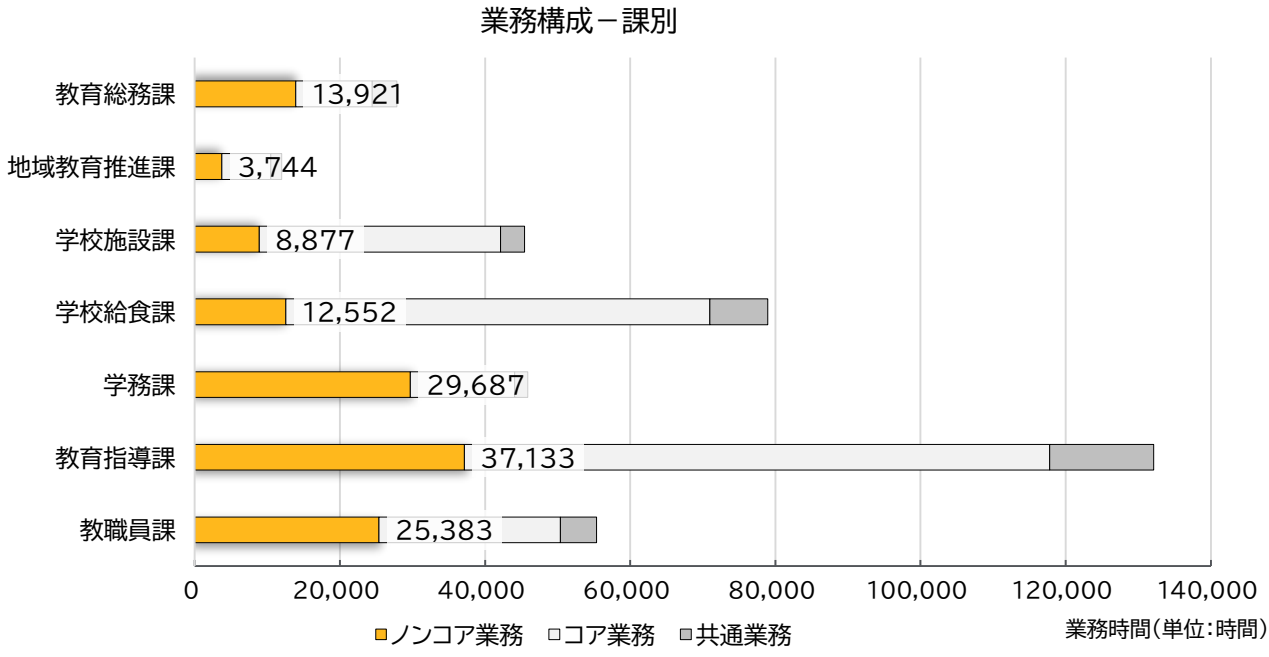
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	4,081	6,828	801
非定型・非専門	10,988	2,416	2,765
定型・専門	5,188	2,857	240
定型・非専門	72,797	9,802	12,534
合計	93,054	21,903	16,340

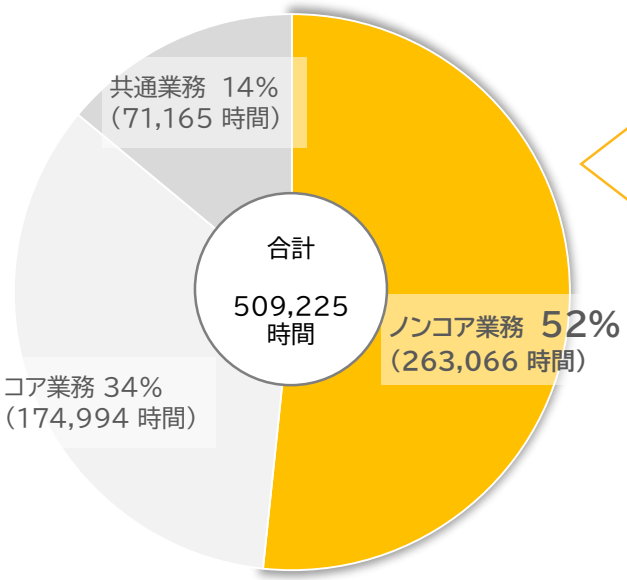
課単位

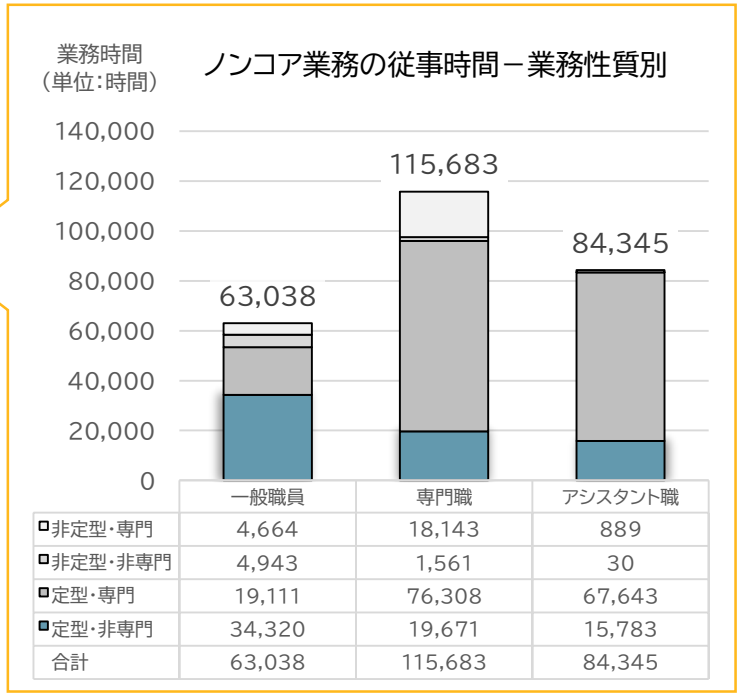


4.部別業務構成：㉓生涯学習スポーツ部

- 部全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が52%（263,066時間）となっており、そのうちの24%（63,038時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が34,320時間（18人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。
- 部署に着目すると、図書館課のノンコア業務が割合・量ともに多いため、同課を対象に優先的に見直しを進めることで大きな効果が期待できます。

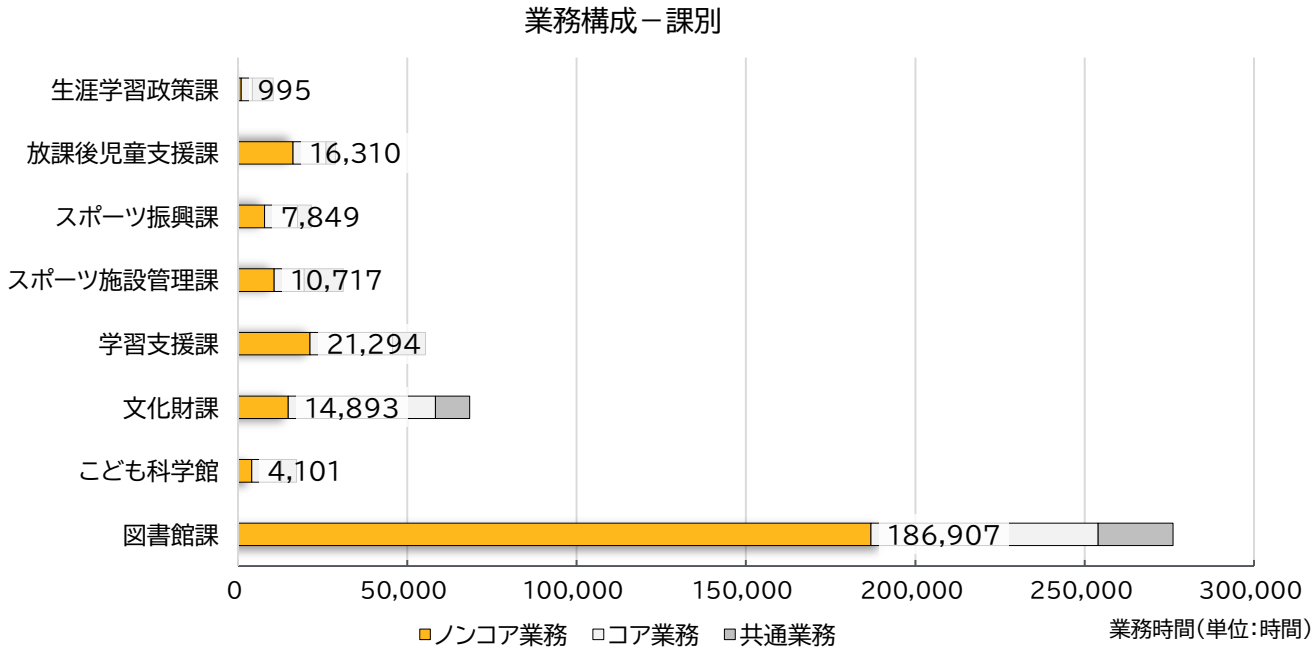
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	4,664	18,143	889
非定型・非専門	4,943	1,561	30
定型・専門	19,111	76,308	67,643
定型・非専門	34,320	19,671	15,783
合計	63,038	115,683	84,345

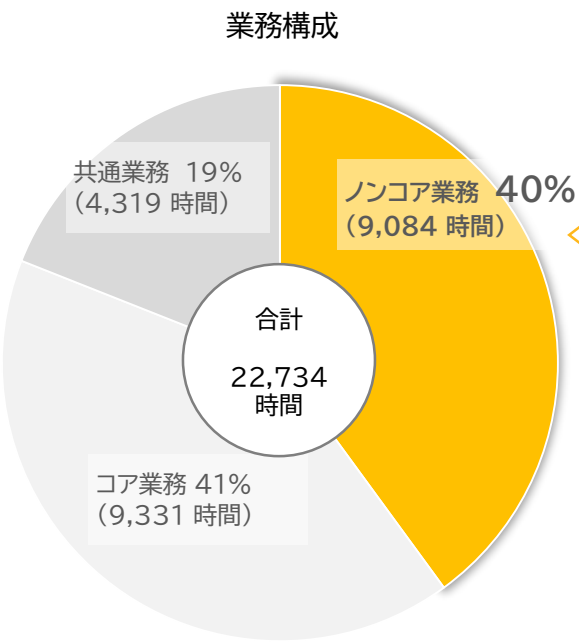
課単位

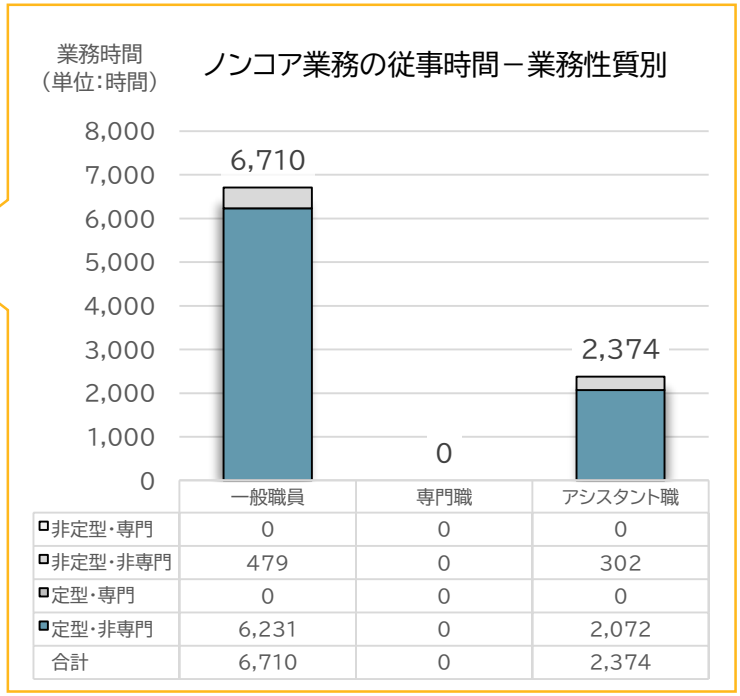


4.部別業務構成：㉔選挙管理委員会事務局

- 局全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が40%（9,084時間）となっており、そのうちの74%（6,710時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が6,231時間（3人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

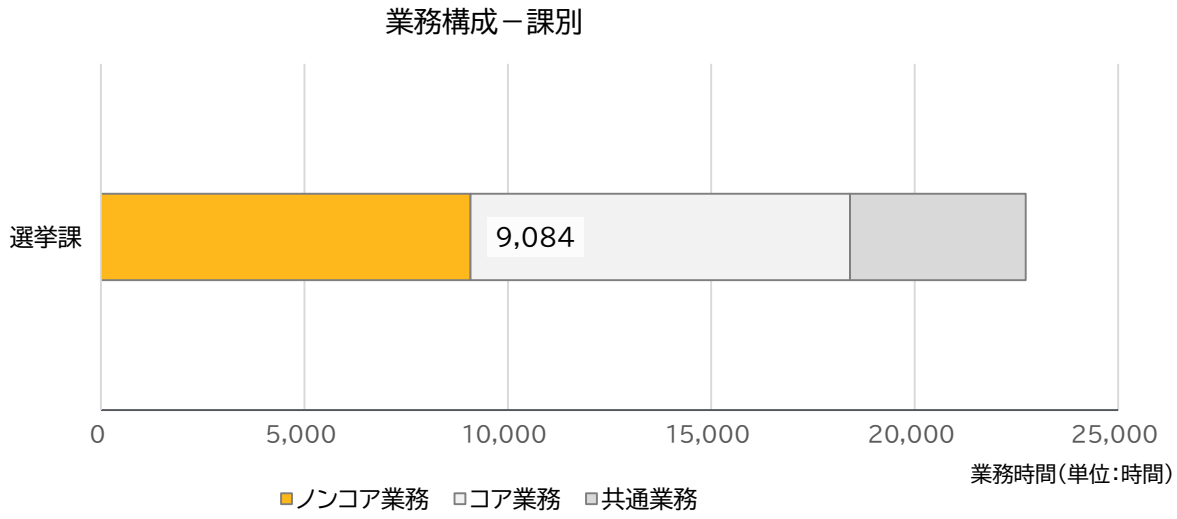
部全体





	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	0	0	0
非定型・非専門	479	0	302
定型・専門	0	0	0
定型・非専門	6,231	0	2,072
合計	6,710	0	2,374

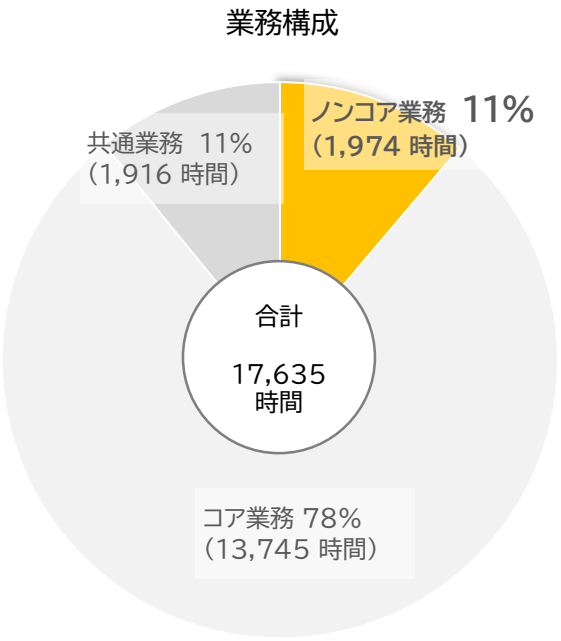
課単位

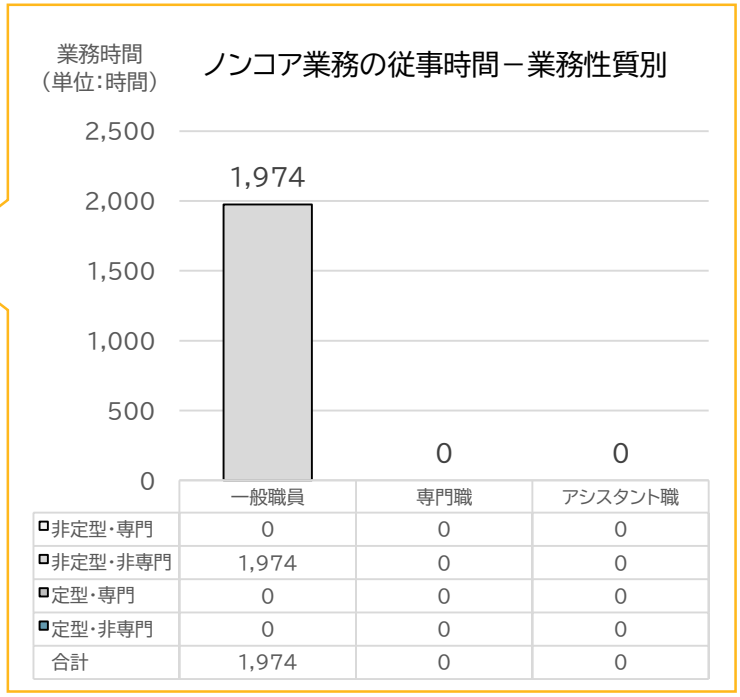


4.部別業務構成：㉕監査事務局

- 局全体の業務構成を見ると、コア業務の割合が78%（13,745時間）となっており、職員がコア業務に注力できる業務体制の構築が一定程度進捗しています。

部全体





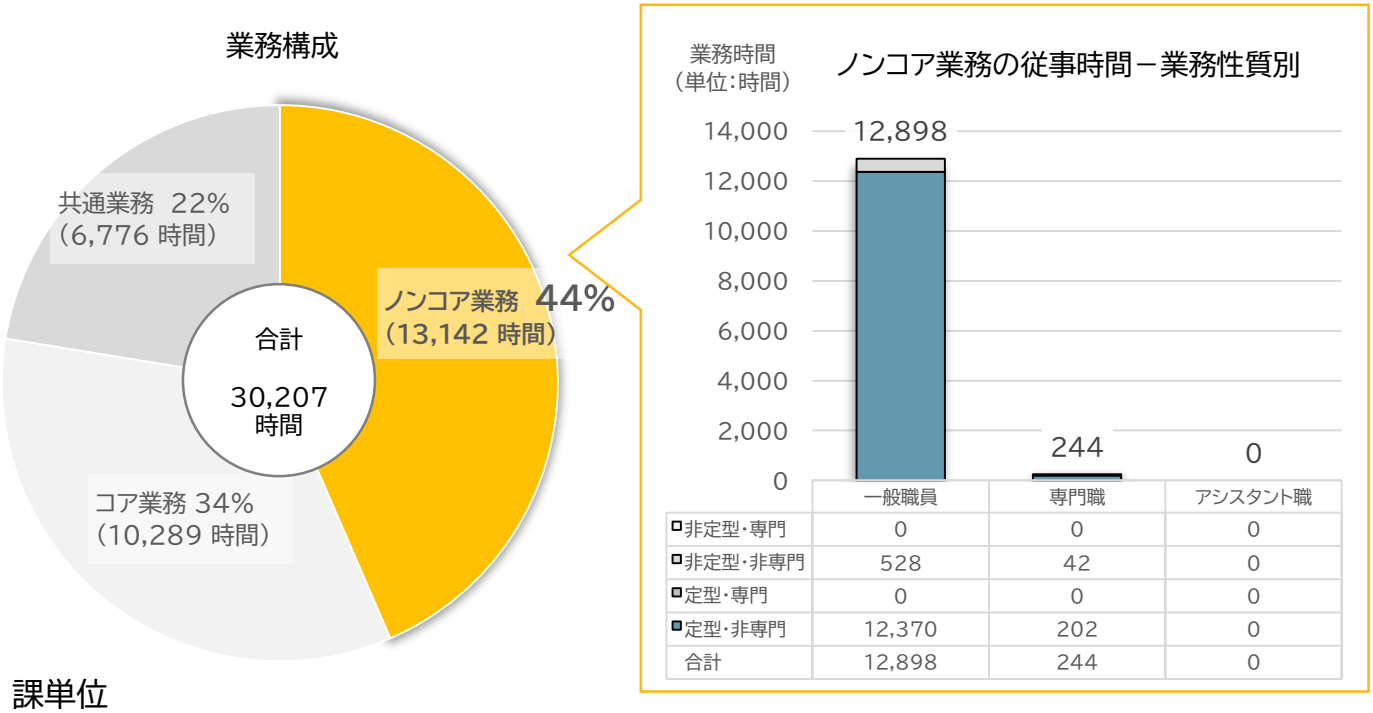
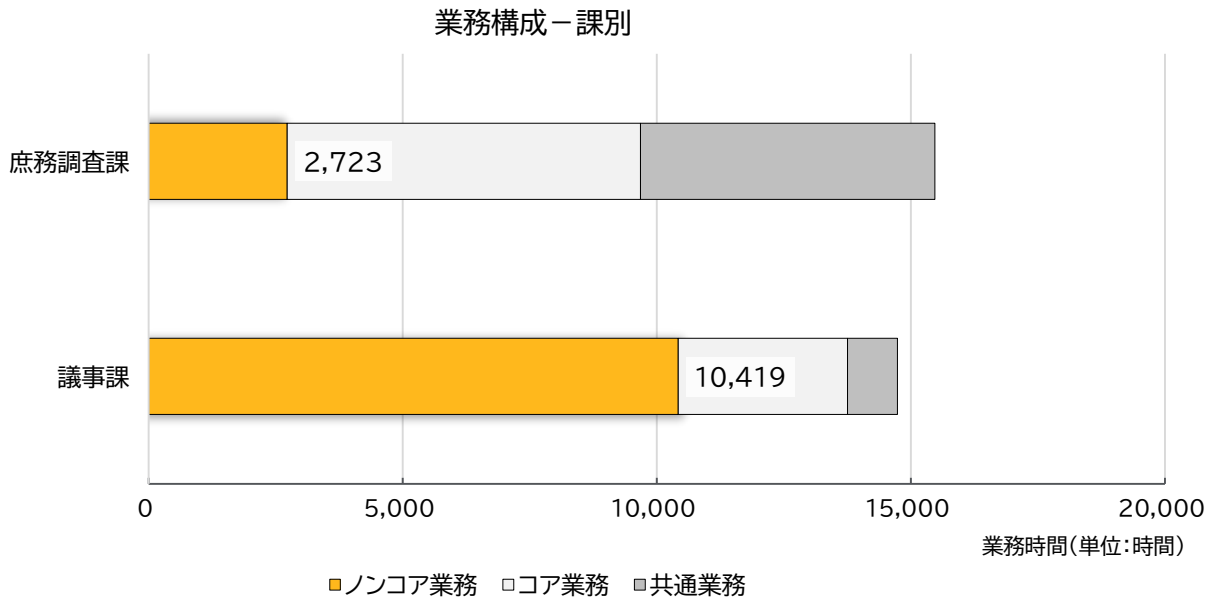
	一般職員	専門職	アシスタント職
非定型・専門	0	0	0
非定型・非専門	1,974	0	0
定型・専門	0	0	0
定型・非専門	0	0	0
合計	1,974	0	0

課単位

4.部別業務構成：㉖議会事務局

- 局全体の業務構成を見ると、ノンコア業務の割合が44%（13,142時間）となっており、そのうちの98%（12,898時間）を一般職員が担っています。
- さらに、一般職員が担うノンコア業務の性質別の内訳を見ると、最も見直しに取り組みやすい定型/非専門の業務が12,370時間（7人工）あるため、この領域から優先的に業務の見直しを進めると効果的です。

部全体



課単位