

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.3.0 -

令和3年1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 ～

<概要版>

1 文書関係業務

- (1) 照会等の必要性を検討する
- (2) わかりにくい照会等になっていないかを確認する
- (3) 文書を発送する際は、主管課を経由させないようにする
- (4) 文書を発送する際は、アウトラインにより簡潔に伝える
- (5) 該当がなければ回答を要さない
- (6) 添書をつけずに回答する

2 セミナー等関係業務

- (1) 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
- (2) 安易な動員を行わないようにする
- (3) 動員の理由・対象者を明確化する
- (4) 出席者名簿を作成しないようにする

3 庁内会議関係業務

- (1) 会議は必要に応じて文書開催や庁議を活用する
- (2) 真に必要な関係者だけを招集する
- (3) 1週間前には資料を事前配布する
- (4) 次第には、開催目的や行動計画等を記載する
- (5) 冒頭挨拶を廃止する
- (6) 事務局説明を極力行わない
- (7) 質問と回答を繰り返し、意見が出やすい会議を目指す

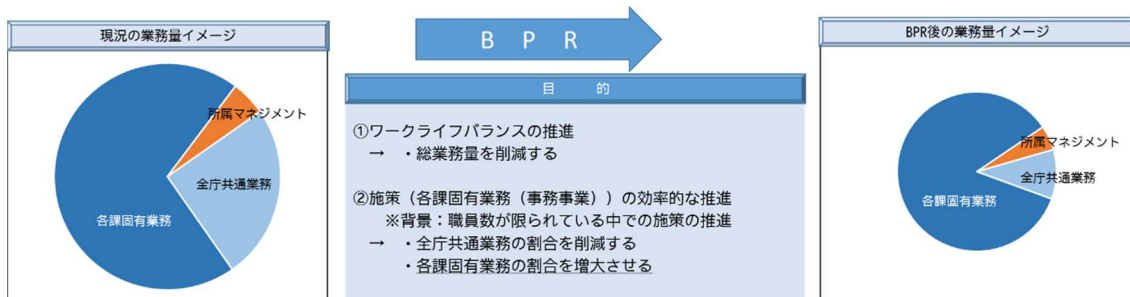
1 郡山市 STANDARD とは

(1) 郡山市 STANDARD 策定の背景

平成 27 年度に行った、全部局等の全職員（正職員、再任用職員、嘱託職員、臨時職員）を対象に実施した業務カイゼン現況把握調査（業務量調査）の結果、職員等全体の 1 年間の業務時間数 5,935,129 時間のうち、831,025 時間を「全庁共通業務^{※1}」に費やしており、これは、全庁共通業務の業務量が全体の 14.00%を占め、441 人が専任で従事していることを意味しています。

一方、施策の実施を担う「各課固有業務^{※2}」は 80.73%を占めている状況であり、限られた職員数でさらに質の高い公共サービスを展開するためには、全庁共通業務の BPR^{※3}（Business Process Re-engineering:業務プロセスの再構築）の実施により全庁共通業務の業務量を削減し、補完関係にある各課固有業務の業務割合を拡大する必要がありました。

<BPR のねらい>



<参考>平成 27 年度業務量調査結果概要（全庁共通業務上位 5 業務）

業務	正職員 (時間)	再任用 (時間)	嘱託 (時間)	臨時 (時間)	計 (時間)	業務 割合	従事者 数 ^{※4}
PDCA 関係	145,194	3,365	523	491	149,573	2.50%	79.42
文書関係（照会 回答を含む）	115,211	607	6,659	21,697	144,174	2.41%	76.56
歳出・歳入関係	84,652	1,246	4,608	5,754	96,260	1.61%	51.11
セミナー等	54,256	414	3,586	217	58,473	0.98%	31.05
庁内会議	36,225	168	0	0	36,393	0.61%	19.32

※1 庶務事務等の全庁の各所属で共通する業務。各課固有業務と補完関係にある。

※2 施策を推進するための、各所属で実施する本来業務。全庁共通業務と補完関係にある。

※3 事業全体の内容・流れを効率性等の観点から分析し、最適となるよう再設計すること。

※4 算出された総業務時間数を正職員 1 人当たりの従事時間で除した理論値

(2) 郡山市 STANDARD の策定

効率的・効果的に全庁共通業務の業務量を削減するために、全ての業務において BPR を実施するのではなく、業務量が相対的に多い、5つの業務のうち、3つの業務については、「郡山市 STANDARD」を基に取り組みます。

郡山市 STANDARD 対象業務

①文書関係業務

(文書收受、文書回覧、文書保存、庁内照会に対する回答 など)

②セミナー等関係業務

(階層別研修を除く、セミナー、講演会、研修、説明会、各種大会 など)

③庁内会議

(庁議を除いた庁内の会議)

5業務のうち、2つの業務については、次のとおり BPR を行います。

PDCA 関係業務 (予算要求、実施計画、行政評価)

PDCA 関係業務については、財政課、政策開発課、人事課、行政マネジメント課で構成される行政評価推進委員会の下部組織である「システム研究会」による毎年度の検討により、適宜、PDCA サイクルに特化した通知等で効率化を図ります。

歳出・歳入関係業務

歳出・歳入関係業務については、契約から支払まで一体的な効率化を図るため、今後も継続して検討します。また、会計課で策定している「支出事務マニュアル」及び契約課で策定している「契約の手引き」を参考にミスを減少し、効率化を図ります。

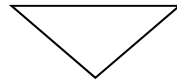
(3) 郡山市 STANDARD の改訂

時 期	内 容
平成 31 年 3 月	文書管理システム（平成 31 年度）・財務会計システム（平成 32 年度）の新システムへの移行に伴う改訂
令和 3 年 1 月	例年の業務量調査において、対象業務のなかでも業務量が増加傾向である庁内照会回答への対応、コロナ禍における効率的・効果的な会議等の開催方法について掲載

2 文書関係業務

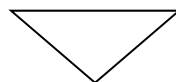
目指すべき姿

- ・文書関係業務全体の“件数”の減少
- ・文書関係業務の1件当たりの“処理時間”の減少



目指すべき姿になるための6つの約束（手法）

(1) 照会等の必要性を検討する	件数の減少
(2) わかりにくい照会等になっていないかを確認する	処理時間の減少
(3) 文書を発送する際は、主管課を経由させないようにする	処理時間の減少
(4) 文書を発送する際は、アウトラインにより簡潔に伝える	件数の減少
(5) 該当がなければ回答を要さない	処理時間の減少
(6) 添書をつけずに回答する	処理時間の減少



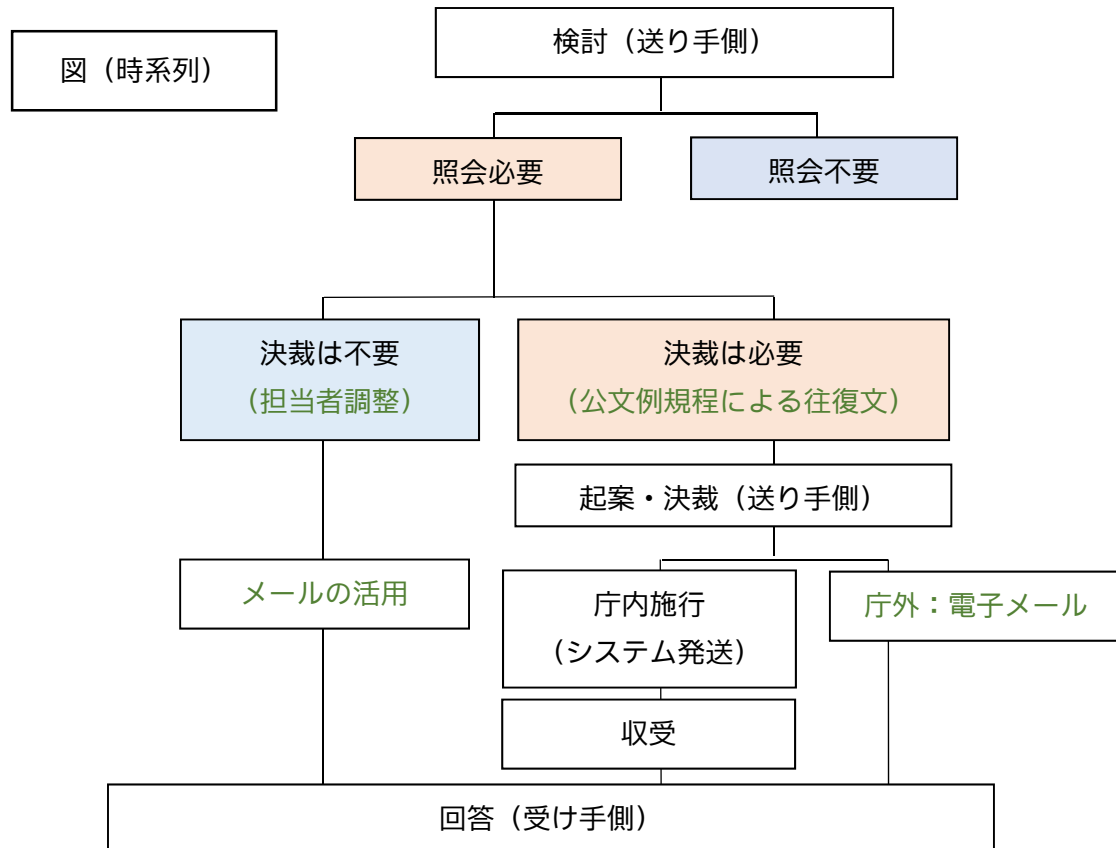
※ 平成27年度調査結果による比較

削減される業務量と人件費（見込み）

削減業務量	144,174 時間から 6,784 時間の削減（4.71%削減）
削減人件費	644,602 千円から 30,333 千円の削減

電子決裁率 100%を目指し、文書管理システムでの庁内施行により、庁内の所属間の電子メールは原則利用しません。

電子メールは、起案を伴わない内部文書や外部との文書の送信、個人メールに活用します。原則として、下図のとおり取り扱ってください。



担当者調整とは、起案による上司の決裁（意思決定）の必要性がないものです。

例えば、「校正、前回のデータ等の更新、簡易な修正等^{※5}」が該当します。

簡易な応答であるため、添書不要ですが、上司への報告等は適宜実施してください。

担当者調整の手法としては、

1. 必要な期間を設け、メール又は電話により依頼します。
2. 確認したい内容（把握している数値や前回の回答データなど）を添付します。
3. 送り手は、添書は不要です。
4. 回答の際も、添書は不要であり、修正したデータ等のみを送付します。
5. 依頼する際は、件名で担当者調整であることを明確にします。

往復文を増やさないための工夫となりますので、現在、往復文により実施しているものについても見直しを行い効率的な運用を実施しましょう。

※5 各省庁では前年度データを更新することを“リバイズ”という名称で取り扱っている

(1) 照会等の必要性を検討する

【改革の必要性】

次の例のような、必要性の低い照会により、業務量が大きくなっている。

- ・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照会している。
- ・同様の情報を持つ所属があるにもかかわらず照会している。
- ・照会等をする理由や目的が明確になっていない照会がある。
- ・全庁に照会する必要性がない照会がある。
- ・報告等の事前のルールがないため、自所属で把握すべき内容を照会している。

照会や依頼等を実施する前に、

本当に必要なものであるか検討しましょう。

また、全庁に対する照会は、全庁の職員に回答業務をさせることになるため、必要性を検討し、最小限にする意識を持ちましょう。

現在、定例的に実施している照会についても、照会の必要性を検討してください。

(2) わかりにくい照会等になっていないかを確認する

【改革の必要性】

添付資料等を読み込まなければ、回答すべき内容がわからないといった、要点がわかりにくい照会等により、受け手側の業務量が大きくなっている。

送付する際には、

わかりにくい照会等になっていないかを確認しましょう。

照会等の業務量が大きい理由には、庶務担当者等が「何をしてほしいのか」を理解するため、深く読み込んでいる現状があります。送り手側の配慮があれば、受け手側の時間短縮となります。「文書取扱マニュアル」第7章第2節「公用文作成における注意事項」を参照し、受け手が添書により照会内容を容易に把握できるようにしましょう。

また、業務量調査において照会回答業務の増加量が大きい所属では、従事した職員数も増加となっている傾向があります。所属内での業務の平準化や他の業務への注力化を図るため、照会の内容に応じ回答業務を分担する場合や、人事異動によりはじめて担当する場合でも容易に回答できるよう、送り手側の工夫が必要です。

留意事項

業務の分担や人事異動等により担当者が変更となった場合、誰でも効率的に処理できるように以下のポイントを工夫しましょう。

<送り手側の配慮>

- 様式や回答方法、回答対象等、前回からの変更点は記入例等に明記する。
- 前回の回答内容は掲示板に掲示し、照会文に掲示場所へのリンクを貼付する。
- 回答の要否及び回答プロセスが容易に理解できるよう、フロー図等により、わかりやすく提示する。

<受け手側の工夫>

- 回答データは必ずファイルサーバに保管する。
- ファイルサーバの保管場所やファイル名等、課としての共通ルールを決める。
- 回答内容の根拠がわかるよう、メモや資料もファイルサーバに保管する。

(3) 文書を発送する際は、主管課を経由させないようにする

【改革の必要性】

文書を発送する際、取りまとめる必要性が低い「周知依頼等」も主管課へ送付していることから、庶務担当者等の業務量が大きくなっている。

<参考>平成 27 年度実績

回答を求める庁内照会の数		274 件/年	
送付先：主管課	207 件/年	主管課取りまとめ有り	178 件/年
送付先：各所属	67 件/年	主管課取りまとめ無し	96 件/年

主管課で取りまとめる必要性が低いものまで取りまとめを行うことで、主管課の庶務担当者等の全庁共通業務の増加の要因となります。

安易に主管課を経由させないようにしましょう。

留意事項

- ・ 部長から部長への照会等においても各所属へ「システム発送」する。
- ・ 取りまとめが必要な場合、その旨記載する。
例：部局長間での依頼や照会
- ・ 主管課は、部内調整の一環として、取りまとめ回答のみ実施する。
→ 適宜、所属間で調整を行う。
- ・ 事務決裁規程に基づき、適正な決裁区分により照会しましょう。
→ 軽易なものは、課長から課長へ照会する等の効率化を図ります。
→ 安易に部長から部長への照会等を実施しないことが必要です。

課の出先機関への周知については、内容に応じて判断しましょう。

なお、行政組織規則において、主管課は、部内調整をすることとなっておりますので、調整を要する照会や回答等の部内レクの取りまとめ等については、適宜調整をお願いします。

【主管課を経由しない場合に削減される業務量】

※ 平成 27 年度調査結果による比較

before

1 件あたりの主管 課処理時間 (分)	主管課経由 (件)	所属数 (所属)	要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
10	207	21	725	4,471 円	3,239



after

主管課処理時間 (分)	照会件数 (件)	所属数 (所属)	要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
生じない	207	21	生じない	生じない	0

削減される業務量 (見込)	725 時間
削減される人件費 (見込)	3,239 千円

(4) 文書を発送する際は、アウトラインにより簡潔に伝える

【改革の必要性】

添書と本文に情報が重複しているため、受け手側はどちらも読み込まなければならず、重要な情報の見落としや業務量が増加する要因となる。

システム発送の備考欄や電子メールの本文は、

アウトライン（概要）により簡潔に伝えましょう。

アウトラインにより、回答の要否や処理期限が確認できるので、添付文書を表示する手間が省略でき、收受後の処理がスムーズになります。

また、送り手側が文書を発送する際や、受け手側で文書の供覧やメールを転送する際、件名の冒頭に「●／●回答締切」や「情報提供」等、対応すべき内容を一言記載することも有効です。

送り手側、受け手側それぞれの工夫により、事務の効率化が図られ、業務量の削減に繋がります。

なお、アウトラインには、必要最小限の情報を記載します。

- ・種別 … 郡山市公文例規程第2条第5項の往復文のうちの種別を記載します。
例：照会、通知、依頼、送付 等
- ・期限 … 一目で期限がわかるようにするための配慮です。
- ・取りまとめ … 主管課において取りまとめが必要であるか記載します。
主管課への配慮です。
- ・掲示先 … 関係文書やデータ等をガルーン掲示板に掲示し、メール本文には掲示場所へのリンクを貼付しましょう。

(アウトラインの様式及び記載例)

=====	
○種 別：照会（行マネー→全所属）	
○期 限：●●年/●●月/●日	
○取りまとめ：必要	
○掲 示 先：掲示板>●●課>●●	システム発送の場合は、掲示場所へのリンクを貼付できませんので、表記のみとなります。
=====	

※ 庁内施行（システム発送）は、**備考**のタブにアウトラインを記載

(5) 該当がなければ回答を要さない

【改革の必要性】

該当ない場合も、回答が必要な照会等があるため、業務量が大きい。

<参考>平成 27 年度実績

回答を求める庁内照会の数	274 件/年
該当がない場合も回答が必要	72 件/年
該当がない場合、回答は不要	172 件/年
回答が必ず生じる照会等	30 件/年

効率的な運用を図るため、

「該当がなければ、回答不要」としましょう。

該当がなくても回答が必要な場合は、“なぜ必要となるのか”を往復文の中で明確にしましょう。

留意事項

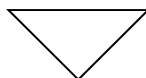
- ・回答期限は適切な期間を持ちましょう。(送り手側の配慮)
受け手側の現行事務に割り込むこととなるため、適正な回答期限を設定しましょう。
- ・回答期限を過ぎる場合は必ず連絡しましょう。(受け手側の配慮)
回答期限を遵守することは、当然であります。今後は、連絡が無いと「該当なし」とされるため、余裕を持って回答しましょう。
また、期限を過ぎる見込みが立った時点で、早急に連絡しましょう。
- ・該当がなければ、供覧により課内情報共有しましょう。(受け手側の工夫)
供覧理由に「該当なしのため供覧のみ」等の内容を記載すれば起案する必要がありません。
なお、メールにより供覧する場合は、受信したメールをそのまま転送せず、必要なファイルをファイルサーバに掲示リンク先をメール本文に貼付しましょう。

【該当がなければ、回答不要とすることで削減される業務量】

※ 平成 27 年度調査結果による比較

before

回答に要する時間 (分)	件数 (件)	所属数 (所属)	要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
4	74	123	443	4,471 円	1,980



after

回答に要する時間 (分)	照会件数 (件)	所属数 (所属)	要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
生じない	74	123	生じない	生じない	0

削減される業務量 (見込)	443 時間
削減される人件費 (見込)	1,980 千円

(6) 添書をつけずに回答する

【改革の必要性】

庁内からの照会等に対しての「不要な回答文の添書」作成に時間を要している。

庁内からの照会等に対しては、原則、回答の添書は不要です。

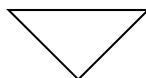
部局長から部局長宛での照会等についても、取扱いは同様です。

【添書をつけずに回答することで削減される業務量】

※ 平成 27 年度調査結果による比較

before

添書作成に要する時間 (分)	件数 (件)	所属数 (所属)	要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
10	274	123	5,617	4,471 円	25,114



after

添書作成に要する時間 (分)	照会件数 (件)	所属数 (所属)	要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
生じない	274	123	生じない	生じない	0

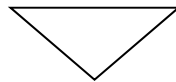
削減される業務量 (見込)	5,617 時間
削減される人件費 (見込)	25,114 千円

3 セミナー等関係業務

セミナー等とは、階層別研修を除く「セミナー、講演会、研修、説明会、各種大会」のことです。部局横断型研究会は含みません。

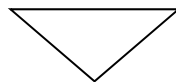
目指すべき姿

- ・セミナー等の“回数”の減少（適正な回数とする）
- ・セミナー等の安易な“動員”の減少



目指すべき姿になるための4つの約束（手法）

(1) 開催の必要性が低いセミナー等は実施しないようにする	回数の減少 (適正な回数)
(2) 安易な動員を行わないようにする	安易な“動員”の減少
(3) 動員の理由・対象者を明確化する	安易な“動員”の減少
(4) 出席者名簿を作成しないようにする	事務量の減少



※ 平成27年度調査結果による比較

削減される業務量と人件費（見込み）

削減業務量	58,473 時間から 35,299 時間の削減（60.36%削減）
削減人件費	261,433 千円から 157,821 千円の削減

(1) 開催の必要性が低いセミナー等は実施しないようにする

【改革の必要性】

成果の検証を実施していないセミナー等開催の必要性の低いセミナーにより、業務量が大
きい。

<参考>平成 27 年度実績

セミナー等の開催数	119 回/年	参加者総数	15,192 人/年
うち動員があったセミナー等	55 回/年	うち職員参加者数	8,889 人/年
セミナー等に要する時間	58,473 時間/年	従事者数	31.05 人/年

種別	セミナー・講演会	研修	各種大会
開催回数	32 回	85 回	2 回
対象→職員に限定	16 回	72 回	0 回
対象→職員・市民	16 回	13 回	2 回
定員(目標)	3,271 人	9,188 人	2,500 人
職員参加者数	2,117 人	6,622 人	150 人
市民参加者数	636 人	2,566 人	1,850 人

開催されたセミナー等	119 回
事後検証を実施したセミナー等	43 回
検証方法 アンケート	43 回
検証方法 テスト等	0 回
※期間を置いた事後検証実施率	0%
事後検証を実施していないセミナー等	76 回

研修直後のアンケートは“理解”を検証するものであり、期間を置いた事後検証は研修内
容を“習得”しているかについての検証です。

成果を検証していない又は成果が生じていないセミナー等や開催することが目的となっ
ているセミナー等については、参加者の立場となってその必要性について、改めて検討しまし
よう。

<参考>平成 27 年度実績

セミナー等の時間 (a)	セミナー等の数 (b)	時間(分) (a)×(b)	職員参加数	事後検証なし セミナー等の数
60分	1	60	111(111)	1
90分	19	1,710	1,292(980)	14
120分	59	7,080	4,889(3,081)	34
360分(1日)	37	13,320	2,186(1,391)	24
720分(2日)	3	2,160	411(411)	3
合計	119	24,330	8,889(5,974)	76

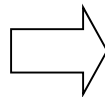
※ () の表記については、事後検証を行っていないセミナー等の参加職員数

このことから、セミナー等は1回あたり、3.4時間を要していることとなります。
平成 27 年度に開催されたセミナー等のうち、76 回が事後検証を実施していません。

【76 回のセミナー等が開催されなくなった場合】

berore

要した時間	セミナー等の数	時間(分)
60分	1	60
90分	19	1,710
120分	59	7,080
360分	37	13,320
720分	3	2,160
合計	119	24,330



after

セミナー等の数	時間(分)
0	0
5	450
25	3,000
13	4,680
0	0
43	8,130

今後は、セミナー等の成果の検証を必ず行い、その結果を次の研修・セミナー等に活かすようにしましょう。また、成果が生じていないセミナー等の

開催の必要性が低いセミナー等は実施しないようにしましょう。

【開催の必要性が低いセミナー等】

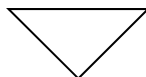
- ・「セミナー等」の結果(成果)をどこにも活用しない(成果が見えない)
- ・アンケートを実施するが、目的が次回開催のためのもの。
- ・毎年度実施しているということが、開催理由であるもの。

【76回のセミナー等が実施されない場合に削減される業務量】

※ 平成27年度調査結果による比較

before

セミナー数 (回)	1回あたりの 参加者(人)	1回あたりに要す る時間(時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
119	75	3.4	4,471円	135,672



after

セミナー数 (回)	1回あたりの 参加者(人)	1回あたりに要す る時間(時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
43	75	3.4	4,471円	49,024

削減される業務量(見込)	19,380時間
削減される人件費(見込)	86,648千円

(2) 安易な動員を行わないようにする

【改革の必要性】

部局割当による動員、市民対象のセミナー等への市職員の動員、対象者が明確になっていないセミナー等への動員など、安易な動員により、業務量が大きく、職員への負担となっている。

各部局●人、各課●人等の市職員に対する動員を実施しているセミナー等が多く、「必要性の有無にかかわらず受講することになった」「主管課が割当表を作成した」「少人数の所属の1人への業務割合が高い」等の声があり、安易に市職員を動員することは、各課固有業務を実施（施策を推進）する上での弊害になっています。

<参考>平成 27 年度実績

動員したセミナー等数	55 回
動員された職員数	4,682 人

平成 27 年度の調査以降、動員の有無にかかわらず、参加率は変わらないといった結果が明らかとなっており、動員することは結果的に参加者の増加につながらないことを意味します。

本来、研修・セミナー等は、対象者を明確にし、参加者を募るべきです。

安易な動員を行わないようにしましょう。

また、開催時期や会場規模についても再検討しましょう。

安易な動員を避け、真に必要な参加者を募るために、市民や近隣市町村への周知を図り、市職員への動員をしていたセミナー等に、積極的に市民や他自治体の職員の参加を促しましょう。

留意事項

ニューノーマル^{※6}として、セミナー等の開催手法は、3密を避ける手法が基本となっています。3密を回避し、参加機会の拡大を図るため、オンラインによるセミナー等を活用しましょう。

オンラインで開催することにより、参加者は来場することなく自席やテレワークにより参加することができ、また、録画配信により参加者のスケジュールに合わせて視聴できるようにすることで、より多くの人に参加の機会を提供することができます。

※録画配信の際は著作権等に注意してください。

※6 ポストコロナ時代における新たな常態・常識

(3) 動員の理由・対象者を明確化する

3(2)における“安易な動員”でない場合や動員が必要な場合は、往復文にその必要性を記載し、動員の理由・対象者を明確化しましょう。

<記載例> 往復文

記

- 1 開催日時 . . .
- 2 開催場所 . . .
- 3 参加者 業務遂行に▲▲が必要な職員

(4) 出席者名簿を作らないようにする

多くの職員が出席するセミナー等においては、事後検証のためのアンケート実施により、補完が可能となりますので、

出席者名簿を原則作らないようにしましょう。

特に、席が自由な場合や会場が広い場合については、作成の必要性を再検討しましょう。なお、事後検証のためのアンケートにより、補完が可能です。

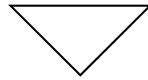
※ グループワークを実施するなど必要に応じて作成

【市職員に対する動員がなくなった場合に削減される業務量】

※ 平成 27 年度調査結果による比較

before

動員人数 (人)	1 回あたりに要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
4,682	3.4	4,471 円	71,173



after

動員人数 (人)	1 回あたりに要する時間 (時間)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
生じない	生じない	生じない	0

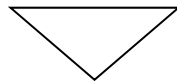
削減される業務量 (見込)	15,919 時間
削減される人件費 (見込)	71,173 千円

4 庁内会議関係業務

平成 27 年度に庁内会議に要した時間【36,393 時間】のうち、課長補佐以上の庁内会議に要した時間【20,925 時間】について、郡山市 S T A N D A R D の対象とします。

目指すべき姿

- ・ 庁内会議全体の“回数（開催・参集）”の減少
- ・ 庁内会議 1 回当たりの“開催時間”の減少



目指すべき姿になるための 7 つの約束（手法）

(1) 会議は必要に応じて文書開催や庁議を活用する	回数の減少
(2) 真に必要な関係者だけを招集する	回数の減少
(3) 1 週間前には資料を事前配布する	開催時間の減少
(4) 次第には、開催理由や行動計画等を記載する	開催時間の減少
(5) 冒頭挨拶を廃止する	開催時間の減少
(6) 事務局説明を極力行わない	開催時間の減少
(7) 質問と回答を繰り返し、意見が出やすい会議を目指す	開催時間の減少

※ 平成 27 年度調査結果による比較

削減される業務量と人件費（見込み）	
削減業務量	20,925 時間から 8,073 時間の削減（38.58%削減）
削減人件費	93,556 千円から 36,094 千円の削減

(1) 会議は必要に応じて文書開催や庁議を活用する

【改革の必要性】

必要以上に多数の参加を求めることや、長時間におよぶ会議、開催することが目的化している会議等の【非効率な会議運営】により、業務量が大きい。

<参考>平成 27 年度実績

庁内会議の業務量 (a)	20,925 時間/年
庁内会議開催数 (庁議含む) (b)	155 回/年
庁内会議のべ参加者数 (c)	4,185 人回

種別	計算過程	計算結果
1 会議あたりの参加者数	人回/回 (c÷b)	27 人
1 人あたりの 1 回の会議時間数	時間/人回 (a÷c)	5 時間
会議時間数の内訳	3 時間	参加者による資料の読み込みや復命等
	2 時間	実際の会議時間

会議は目的があって開催されますが、出席者全員が同じ目標に向かって積極的に議論される場を作ることが重要ですので、庁内会議を会議内容に応じて、最適な開催方法により開催する必要があります。

会議分類	会議内容 (開催目的)	開催方法
① 意思決定会議	意思決定権者による意思決定	庁議
② 情報共有会議	共有すべき情報の伝達と確認	文書開催
③ 意見交換会議	意見交換、価値観の相互理解	質問会議
④ 調整会議	利害関係者相互の調整	文書開催

【開催方法】

文書開催	文書による照会等により関係者からの意見を聴取し、実際の関係者を招集する会議を開催しないこと。
質問会議	冒頭挨拶及び事務局説明を省略し、質疑応答のみ行う会議

<参考>平成 27 年度実績

分類	会議数
元々の庁議	42
意思決定会議	31
情報共有会議	24
意見交換会議	40
調整会議	18
合計	155

- 庁議のまま
- 庁議を活用（庁議に移行）
- 文書開催の活用
- 質問会議の活用
- 文書開催の活用

文書開催を活用できる会議 → 42 会議

庁議を活用できる会議 → 31 会議

会議の内容に応じた開催方法を検討し、

必要に応じ、文書開催や庁議を活用しましょう。

開催内容により、「1 回目は質問会議により開催、2 回目は文書開催」にする等、同一会議であっても開催手法を工夫しましょう。

また、文書開催は回答締切日まで一定期間熟考することができ、委員それぞれから意見を聴取できるメリットがあります。文書開催を実施する場合は、意見を聴取するための質問票、意見書等の回答する書式を配布しますが、書面のみやり取りとなるため、資料の作成に当たっては次の点に留意し、会議の目的や事務局側の意図がさらに伝わるよう工夫しましょう。

【資料作成のポイント】

- ・表や図を用いる
- ・「資料の見方（ポイント）」を作成する
- ・意見が欲しいポイントを記載した、回答書式の記載例を作成する

なお、会議を減らす手法として、「会議の統合」もあります。同様の内容により実施している会議については、統合を検討し、効率化を図りましょう。

【文書開催した場合に削減される業務量】

※ 平成 27 年度調査結果による比較

before

会議 時間	準備・ 復命等	業務合計 時間	参加者 (人)	会議回数 (回)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
2 時間	3 時間	5 時間	27	42	4,471 円	25,350



after

会議 時間	準備・ 復命等	業務合計 時間	参加者 (人)	会議回数 (回)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
生じない	3 時間	3 時間	27	42	4,471 円	15,210

削減される業務量 (見込)	2,268 時間
削減される人件費 (見込)	10,140 千円

【意思決定会議を庁議活用した場合に削減される業務量】

※ 平成 27 年度調査結果による比較

before

会議 時間	準備・ 復命等	業務合計 時間	参加者 (人)	会議回数 (回)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
2 時間	3 時間	5 時間	27	31	4,471 円	18,711



after

会議 時間	準備・ 復命等	業務合計 時間	参加者 (人)	会議回数 (回)	人件費/時間 (円)	合計 (千円)
庁議を活用するが、庁議の開催回数は変動しないため、意思決定会議での業務量は生じないこととなる						

削減される業務量 (見込)	4,185 時間
削減される人件費 (見込)	18,711 千円

留意事項

- ・会議の内容に応じ、適した開催手法を選択しましょう。(P.27 表参照)
対面による議論や意見交換が必要な場合は、オンラインによる会議を積極的に活用しましょう。
- ・オンラインによる会議の場合、資料はさらにわかりやすく作成しましょう。
文書開催と同様、目的や意図が伝わりやすい資料を作成しましょう。(P.24 参照)
- ・オンラインによる会議の場合、会議時のルールを決めましょう。
音声の伝達にタイムラグがあり、発言開始や終了のタイミングが計りづらい傾向にあるため、会議におけるルールを決め、スムーズな進行を心がけましょう。
例：発言するときは挙手をする。
発言を終えるときは「以上です」と一言。 等
- ・庁内の情報共有には、ガールーンスペースを活用しましょう。
- ・庁外会議や民間事業者との打ち合わせにも、オンラインによる会議を活用しましょう。
会場までの移動時間や拘束時間を削減し、参加者の負担が軽減されます。
- ・報告会や発表会等もオンラインによる開催を検討し、より多くの関係者に視聴していただきましょう。

<参考>

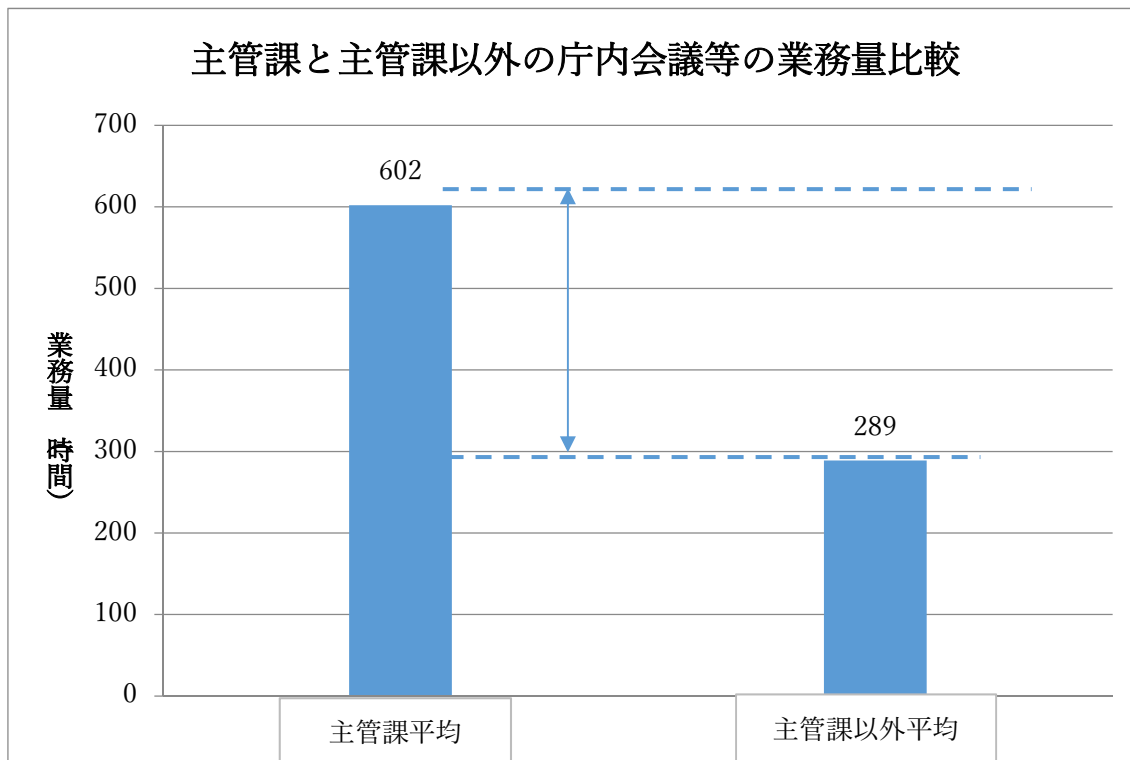
比較項目		高 ← 選択順位 → 低		
		文書	オンライン	参集
会議時間		回答締切日までの 一定期間	長時間の会議には 適さない	制約はないが、3密を 回避し、効率的な開催 が必要
参加者の負担	会場までの移動	なし		あり
	会議時間拘束	なし	あり	
資料		さらに わかりやすく		わかりやすく
参加者の発言		委員それぞれが 書面で提出	他委員の動向による影響や時間的制約あり	
適した会議		委員それぞれの 意見を聴取するもの	対面による審議、意見交換等が必要なもの	

(2) 真に必要な関係者だけを招集する

【改革の必要性】

あて職により、参加者を招集することにより、特に主管課の庁内会議の業務量が大きい。

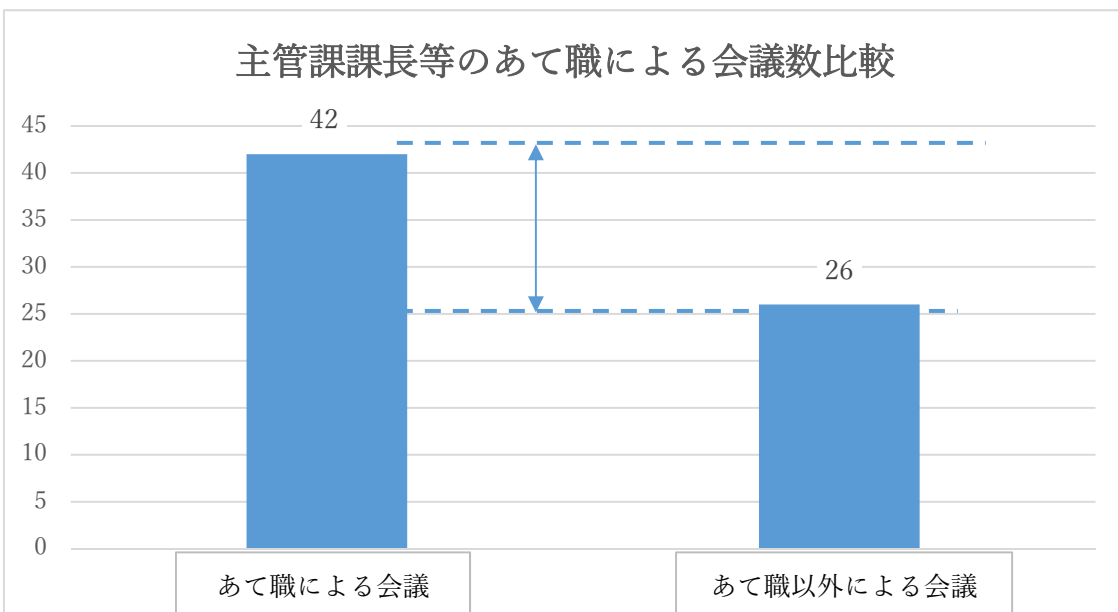
<参考>平成 27 年度業務カイゼン現況調査報告書（抜粋）



主管課の庁内会議の業務量が大きい理由として、「部長等の会議出席も含まれている」他、出席対象が、主管課課長又は主管課課長補佐のあて職により、会議に出席していることが想定されます。

<参考>平成 27 年度実績

構成員	会議数	小計
各部長、次長	20 会議	42 会議
主管課課長、主管課課長補佐	22 会議	
関係部長、関係次長	5 会議	26 会議
関係課長、関係課長補佐	21 会議	



上図のように、会議開催による主管課の課長及び課長補佐の業務量は大きい状況にあります。

会議参加者に配慮し、より効果的な会議を実施するため、

真に必要な関係者だけを招集するようにしましょう。

なお、会議開催にあたっては、文書開催の活用を検討するとともに、関係者を招集する場合は、招集理由の明確化を行いましょう。

(3) 1週間前には資料を事前配布する

【改革の必要性】

資料が当日配布であるため、理解するまでに時間を要し、当日の事務局説明が必要となり、結果として長時間の会議となる。

平成27年度においては、会議に平均2時間を要していました。

効率的、効果的な会議運営を図るため、30分会議を目指しましょう。

参加者が会議開催前に資料を読み、理解した上で臨めるように、事務局は、

会議開催の1週間前には資料を事前配布しましょう。

事前配布を徹底することで、会議冒頭から質問や議論を実施することができ、会議の効率的運営が可能となります。

(4) 次第には、開催理由や行動計画等を記載する

【改革の必要性】

次第に開催理由やスケジュールが記載されておらず、メモ用紙化している。

次第には、会議名称、日時、場所の他、

開催理由や行動計画等を記載しましょう。



記載する事項は、

- ① 会議の開催理由及び会議の成果目標(アウトカム)
- ② 各協議事項及び協議事項に関する成果目標 (アウトカム)
- ③ 協議事項に関する資料、割当時間 など

【次第の内容を充実させるメリット】

- 会議の開催理由が明確になり、実効性を高める。
- 成果の見える化を図り、道筋から逸れない会議運営が可能となる。
- ペース配分も見える化し、効率的な運営が可能となる。
- 会議後、成果目標に対してのコメントを入れるだけで、簡易的な会議録が作成可能となる。

※ 行動計画を含む議題を“アジェンダ”と呼びます。

(5) 冒頭挨拶を廃止する

【改革の必要性】

必要性の低い冒頭挨拶により、会議時間が長引いている。

すぐに議題に入るため、必要性の低い

冒頭挨拶を廃止しましょう。

(6) 事務局説明を極力行わない

【改革の必要性】

資料に記載されている内容を改めて説明するため、会議時間が長引いている。

すぐに議題に入るため、

事務局の説明を極力行わないようにしましょう。

資料等を事前に配布することで、事務局説明の大幅な削減が可能です。

(7) 質問と回答を繰り返し、意見が出やすい会議を目指す

【改革の必要性】

会議中の発言者が少なく、説明を聞くだけの会議が多々ある。

冒頭挨拶が廃止され、事務局説明を極力やめることで、議題から入ることが可能です。

参加者は事前配布された資料を読み込んでいることから必然的に質疑応答を繰り返し、「質問」と「回答」、「回答に対する質問」が繰り返され意見が出やすくなります。

このような

質問と回答を繰り返し、意見が出やすい会議を目指しましょう。

会議参加者は、事前に配布される資料に目を通さなければ、会議に参加することができませんので、会議が形骸化しにくくなります。また、質問がない場合、事務局の案で決定することとなり、迅速に会議を終了することができます。

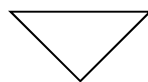
4(3)から(7)を実施することで、議題数にもよりますが、30分での会議開催が可能となります。

【会議を30分で終了した場合に削減される業務量】

※ 平成27年度調査結果による比較

before

会議時間	準備・復命等	業務合計時間	参加者(人)	会議回数(回)	人件費/時間(円)	合計(千円)
2時間	3時間	5時間	27	40	4,471円	24,143



after

会議時間	準備・復命等	業務合計時間	参加者(人)	会議回数(回)	人件費/時間(円)	合計(千円)
0.5時間	3時間	3.5時間	27	40	4,471円	16,900

削減される業務量(見込)	1,620時間
削減される人件費(見込)	7,243千円

5 その他

(1) 会議録は目的と成果の可視化を行う

会議録は、必要に応じて、作成しましょう。すべての会議において、会議録を作成するのではなく、会議の性質により、「事務担当メモ」程度にとどめておく等、効率的に取り組みましょう。作成する際は、会議後速やかに作成するとともに、目的と成果を一目でわかるようにしましょう。

また会議録は、出席者に校正をかけるのも一つの手段です。

会議録には、「開催理由」と「成果」を会議録の冒頭に記載し、忙しい職員が時間をかけずにどんな会議であったか把握することができるよう心がけましょう。

なお、行動計画を含んだ次第を活用して、成果に対するコメントを入れることで、簡易的な会議録になります。

(2) ペーパーレス化のため、印刷を行わない

電子決裁率 100%を目指すため、庁内施行を行っているにもかかわらず、印刷しては意味がありません。原則、文書管理システムにより処理を行い、印刷を行わずペーパーレス化を図りましょう。

会議の開催においても、タブレット等を活用し、ペーパーレス会議を心がけましょう。

(3) スタンドミーティングの活用

少人数の会議等では、より活性化した意見が出るように、会議のあり方を工夫しましょう。例えば、スタンドミーティングを実施し、効率的で効果的な会議を目指しましょう。

(4) ガルーンの正しい利用方法の徹底

ソーシャルメディア推進課によるガルーンの正しい運用を遵守し、より一層の効率化を図りましょう。

<参考>文書開催の様式

〇〇〇〇〇〇〇における意見・質問票

部局名 (所属名) (委員名)	
▽ 〇〇全体に関すること	
▽ 〇〇に関すること	

<参考>アジェンダの様式

<会議名>アジェンダ

日 時：

場 所：

参加者：

開催理由

--

成果目標

--

項 目	成 果	手法・資料	責任者	割当時間

<参考> 成果と理由が可視化された会議録

<会議名>

日 時：

場 所：

参加者：

開催理由

成果目標

会議の成果

今後の方向性