

## (2) 業務規模の調査

各内部管理業務ごとに改善検討を行うための基礎情報を得るために、ABC分析（活動基準原価分析）の調査手法を活用して業務規模を把握した。

調査では、月別業務量（処理件数）、各業務で発生している労働量、直接的な経費を把握した。

### 1) 月別業務量把握

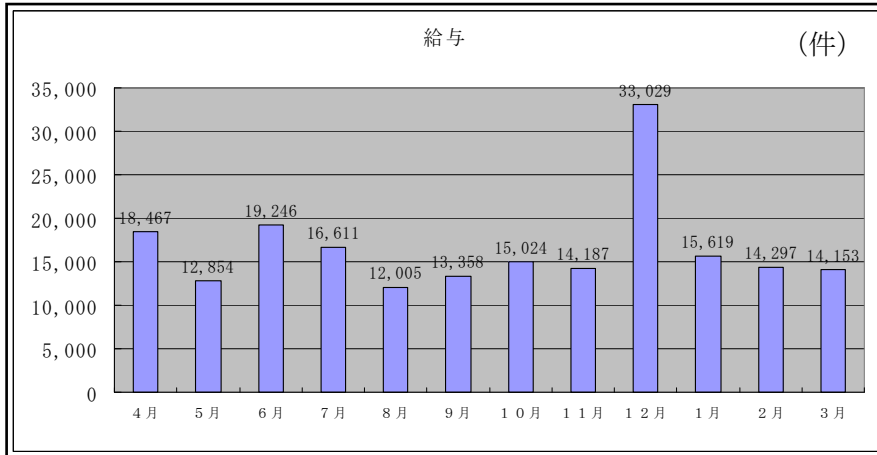
本調査における月別業務量把握については、三条市からの資料提供を基に各業務のプロセスごとに発生する作業件数とその総数として把握した。

業務規模の調査により把握された特徴は以下の通り。

事務名称	事務の特徴
①給与関係業務	年度末、年度明けに人事異動や職員採用にともない業務量が増加する他、12月には年末調整の業務が集中する。 毎月の処理件数が大きい（正規職員1100人+臨時690人）
②旅費関係業務	旅費関係業務として発生するのは特殊な場合の運用協議のみであり、業務の発生量は極めて小さい。
③福利厚生 関係業務	保険・年金の取得喪失の手続きが集中するため、年度末の業務量が大 きい。処理件数では給与や支出に比べ、業務発生件数は小さい。
④収入関係業務	4月、5月に業務が集中する。それ以外の期間は年間を通して業務量は 平準化しているが、1日の中での時間制約があり複数の課員が並行し て作業に携わるといった特徴がある。
⑤支出関係業務	4月、5月に業務が集中するがそれ以外の期間は年間を通して業務量は 平準化している。
⑥物品調達 関係業務	業者登録等、年度末に業務が集中するため臨時職員の登用により業務 を遂行している。
⑦物品管理 関係業務	台帳登録、所管替えの業務が5月6月に発生するが、その他の月は業 務量が少ない状況となっている

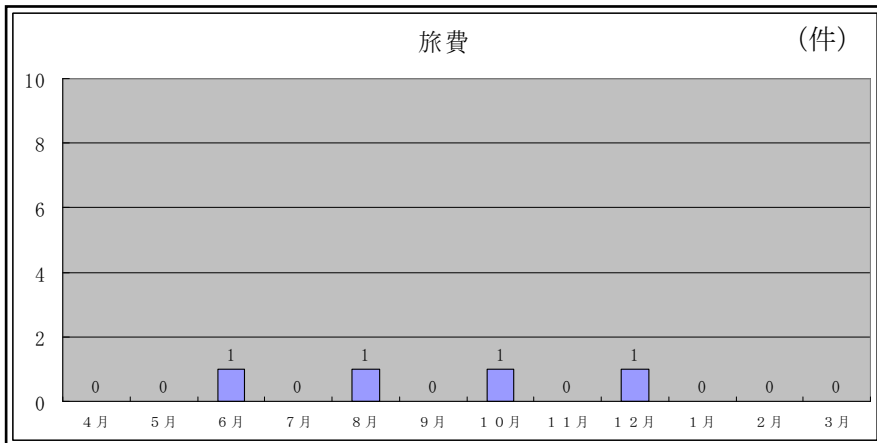
（7. 内部管理業務実態調査資料P211 様式5参照）

①給与関係業務



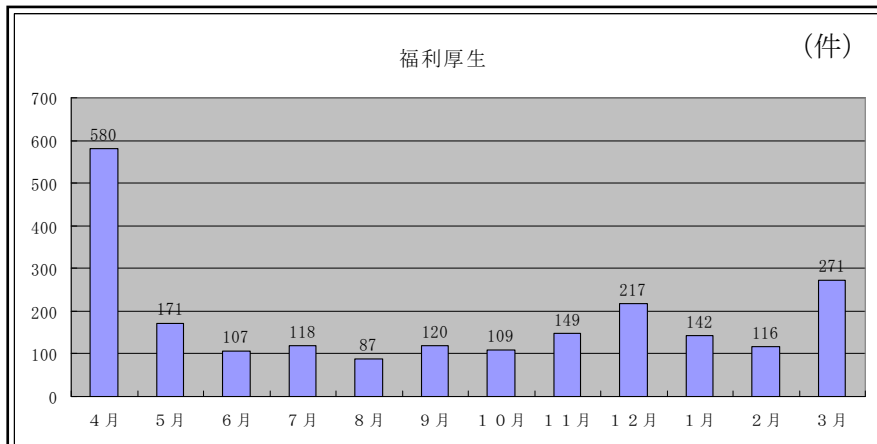
- ・ 年末調整時期の12月、年度初めの4月、賞与の時期6月の事務処理量が多くなっている。

②旅費関係業務



- ・ 年間を通して事務の発生は極めて少ない。

③福利厚生関係業務



- ・ 人事異動、職員採用時期の3月、4月の事務量が多い。

(a) 給与関係業務

事務量名称	単位	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
手当～申請受付	件	370	28	19	21	28	27	19	21	24	25	26	25
手当～採用退職者の対応	人	80	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
手当～人事異動の対応	人	300											
手当～手当の仮計算	件	1,700	1,700	1,900	1,700	1,700	1,700	1,900	1,700	1,700	1,700	1,900	1,700
手当～給与制度改定の対応	手当	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0
手当～差額処理	件	0	0	0	0	0	0	0	0	1,500	0	0	0
手当～手当の確定(時間外)	件	6,110	5,310	6,260	5,560	4,560	5,920	7,010	6,760	6,960	6,990	6,660	6,660
仮計算と給与システム突合	回	5	5	8	5	5	5	6	5	7	5	6	5
月次～休暇情報の整理	件	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
月次～仮計算	人	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030
月次～採用退職者の対応	人	80	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1
月次～人事異動の対応	人	300											
月次～差額処理	人	0	0	0	0	0	0	0	0	1,070	0	0	0
半期～休暇データ集計	件	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
半期～期間率の算定	人	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030	1,030
半期～支給率(改定)計算・確定	件	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0
半期～基準月額算定	件	0	0	2,420	0	0	0	0	0	2,420	0	0	0
半期～成績率算定賞与計算	人			1,030						1,030			
年次～休暇データの集計	人									50			
年次～昇給データ管理	人									1,030			
年次～昇任データ管理	人	80								1,030			
年次～標準給与確定	人	80								960			
控除～情報の収集・確定	人	2,601	162	1,502	523	154	146	332	146	1,221	1,313	146	145
控除～給与システム計算、納付書取りまとめ	種類	18	18	36	18	18	18	18	18	36	18	18	18
控除～担当課引渡し	回	1	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1
控除～年末調整	件	0	0	0	0	0	0	0	0	5,100	0	0	0
控除～法定調書の作成・送付	枚									21			
退職金	人												60
給与計算システムへの入力	件	374	32	189	25	31	31	230	25	188	59	32	29
給与台帳データの作成保存	種類	15	15	30	15	15	15	15	15	30	15	15	15
内訳資料の配布(給与明細)	種類	350	350	700	350	350	350	350	350	700	350	350	350
振込先情報の提供～受付	件	25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
振込先情報の提供～FD	件	3	3	6	3	3	3	3	3	6	3	3	3
手当～申請受付	件	470	220	190	190	190	190	190	190	190	190	190	190
手当～手当の確定	件	300	50	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
手当～手当の仮計算	件	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
仮計算と給与システムの突合(通勤費)	回	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
賞与計算	人				700					700			
給与計算システムへの入力	件	1000	750	720	2120	720	720	720	720	2120	720	720	720
内訳資料の作成配布(給与明細)	件	700	700	700	1400	700	700	700	700	1400	700	700	700
標準報酬月額、各種保険料	件				450								
控除	件	1030	1030	1030	1030	1030	1030	1030	1030	1030	1030	1030	1030
合計		18,467	12,854	19,246	16,611	12,005	13,358	15,024	14,187	33,029	15,619	14,297	14,153

■月別事務構成の特徴

4月	採用・人事異動関連の事務が発生
5月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的
6月	賞与計算事務が発生、これに伴い給与計算事務も増加
7月	臨時職員の賞与計算が発生
8月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的
9月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的
10月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的
11月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的
12月	年末調整及び賞与計算事務が発生し、最も事務が集中する月
1月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的
2月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的
3月	当月の特定事務は無い、各事務量も平均的

(b) 旅費関係業務

事務量名称	単位	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
運用協議	件			1		1		1		1			

■ 月別事務構成の特徴

6,8,10,12月 各月1件のみの発生。定常的な事務ではない

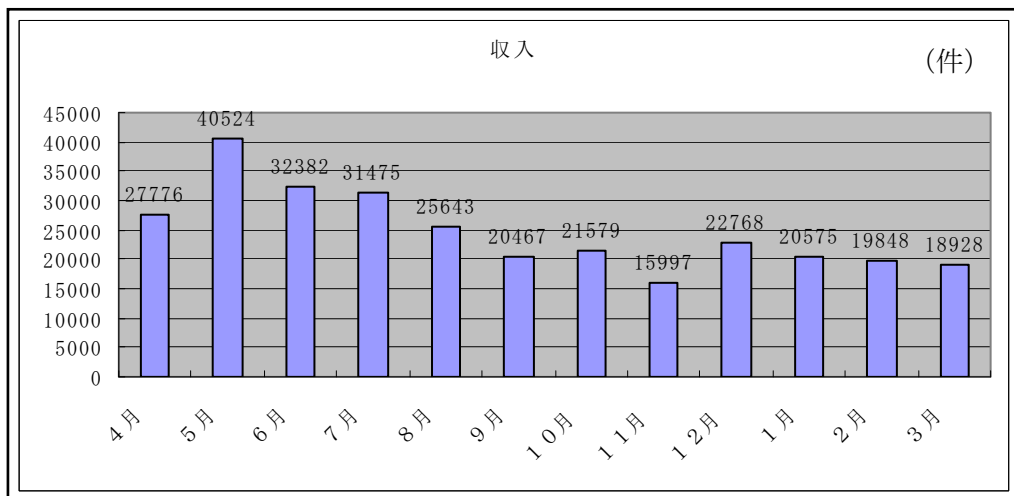
(c) 福利厚生関係業務

事務量名称	単位	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
休暇～データ入力まで	件	15	8	16	13	9	17	15	21	16	16	17	16
休暇～承認通知	件	5	3	11	9	4	7	10	11	11	11	11	11
被服貸与	件	38	9	6	3	0	16	4	3	0	0	0	0
社保扶養申請	件	55	12	5	10	10	10	6	5	3	5	4	25
社保資格取得	件	104	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
社保資格喪失	件	0	15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	117
各種保険	件	48	49	24	35	29	29	33	64	129	66	45	50
財形～申込状況受取	箇所				6					6			
雇用保険採用	件	100	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
雇用保険退職	件	100	20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
失業給付用離職票作成	件	40	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
公務災害補償	件	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
公務災害発生報告書受理	件	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0
労働災害	件	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
労働災害発生報告書受理	件	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
老齢年金～該当者リスト受理	件	55											
老齢年金～該当者宛申請書類送付	件	3	3	5	5	3	3	3	7	7	3	3	10
老齢年金～受理共済送付証書受理	件	3	3	5	5	3	3	3	7	7	3	3	10
老齢年金～年金証書郵送	件	3	3	4	4	2	2	3	6	6	2	2	8
遺族年金～受付説明・共済送付	件	2	1	2				4	2		4	2	2
遺族年金～年金証書郵送	件	2	1	2				4	2		4	2	2
恩給～支給対象者確認	件									1			
恩給～恩給支払	回	1			1			1			1		
健診～医療機関選定・会場確保	回	1											
健診～職員通知	件	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
健診～健診受診者確認	人	0	1630	0	0	200	0	0	0	150	0	250	0
健診～問診表配布	人	0	1000	0	0	200	0	0	0	150	0	250	0
健診～ドック受診者を医療機関通知	箇所		4										
健診～当日対応	回			1		1				1		1	
健診～結果配布	人					500	700				150		250
健診～支払	回						2				1		1
健診～ドック助成券請求	回												1
健診～ドック助成券配布	人	1	25	69	132	61	64	104	51	30	30	30	30
合計		580	171	107	118	87	120	109	149	217	142	116	271

■ 月別事務構成の特徴

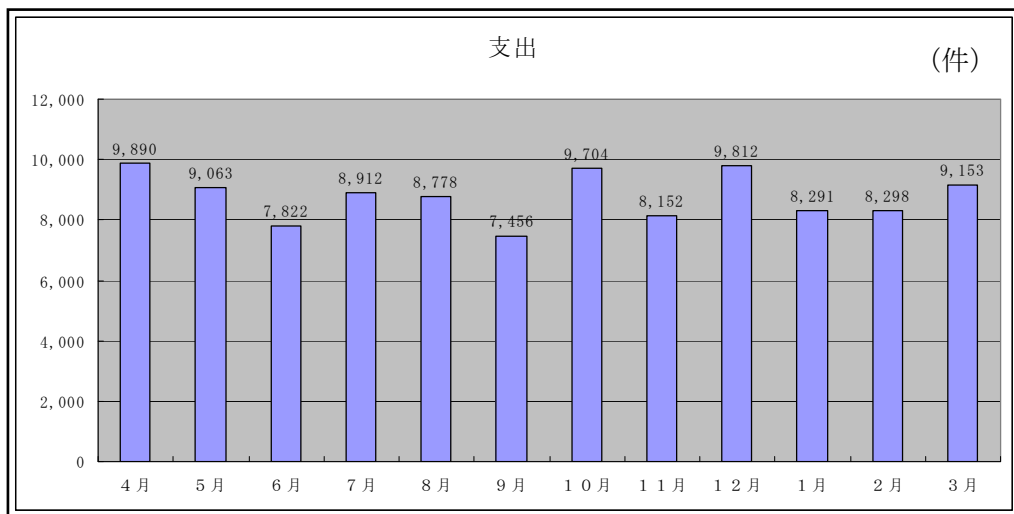
4月	手当て・保険・年金関連の各事務が集中。年間で特に事務が集中する月
5月	健康診断事務が発生。事務発生量が多いが労働量は小(ヒアリングより)
6月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
7月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
8月	健康診断事務が発生。件数が多いが労働量は小(ヒアリングより)
9月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
10月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
11月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
12月	各種保険事務が集中。財形事務が発生。健康診断事務も発生。
1月	健康診断事務が発生。件数が多いが労働量は小(ヒアリングより)
2月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
3月	社会保険、老齢年金事務発生量が増加

④収入関係業務



5月に事務が集中する。年度の前半は事務量が多い傾向がある。

⑤支出関係業務



4月に、10月、12月の事務量が多いが、他の業務に比べ年間の事務量の変動は小さい。

(a) 収入関係業務

事務名称	単位	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
口座振込み		152	145	102	112	101	133	98	105	110	103	94	184
窓口収納(直接)		836	863	895	869	1,135	634	650	686	837	712	721	636
窓口収納(収納課経由)		834	1,082	938	1,349	1,101	807	961	762	940	671	705	594
集計		25,852	38,332	30,373	29,079	23,178	18,808	19,782	14,338	20,808	19,031	18,235	17,403
日計処理		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
組合収入事務		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
返納命令		62	62	34	26	88	45	48	66	33	18	53	71

■ 月別事務構成の特徴

4月	集計事務が集中 (※毎月の事務構成に変化は無い)
5月	集計事務が集中
6月	集計事務が最も集中する月
7月	集計事務が集中
8月	集計事務が集中
9月	収入事務の平均的な事務発生量
10月	収入事務の平均的な事務発生量
11月	収入事務の平均的な事務発生量
12月	収入事務の平均的な事務発生量
1月	収入事務の平均的な事務発生量
2月	収入事務の平均的な事務発生量
3月	収入事務の平均的な事務発生量

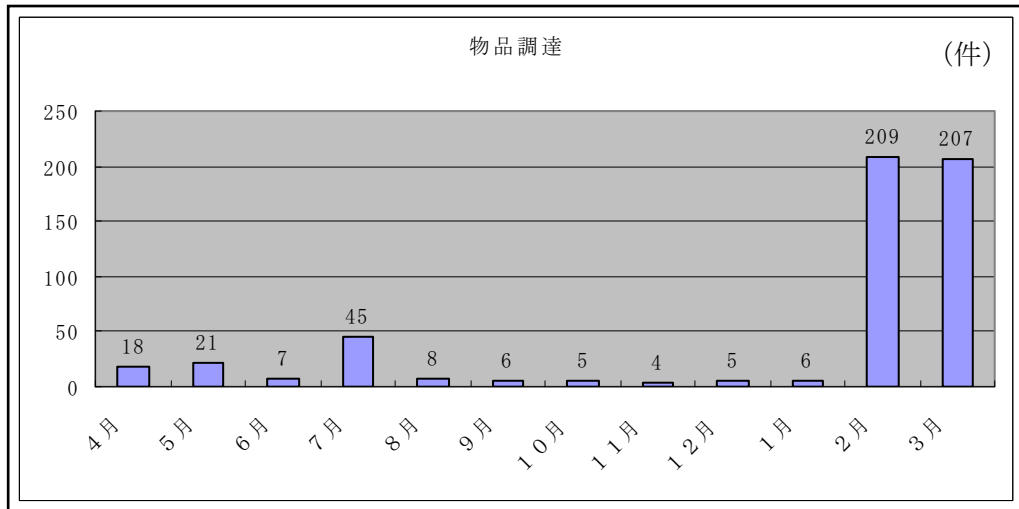
## (b) 支出関係業務

事務量名称	単位	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
支出負担行為伺い、 支出命令処理	件	928	672	575	596	617	589	721	549	646	586	572	635
伺い兼命令処理	件	3,698	3,587	2,855	3,549	3,452	2,828	3,786	3,172	3,568	3,196	3,188	3,584
銀行検査	件										9		
口座手数料支払い(銀行)	件			1									1
口座手数料支払い(郵便局)	件		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
組合会計事務	件	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
監査立会い	件			1									
出納検査	件	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
年間支払い予定表配布	回	1											
別途払い(FD払い)	件	379	378	490	422	381	384	406	422	724	411	441	428
口座払い	件	3,317	3,094	2,502	2,705	2,922	2,399	3,210	2,595	3,057	2,690	2,692	3,012
随時振込み	件	295	89	126	186	134	132	50	122	140	147	118	177
窓口払い	件	92	119	145	160	148	129	190	140	120	76	90	85
納付書払い	件	811	802	596	932	753	633	945	746	814	766	757	823
給与支払い	件	268	220	429	260	269	260	294	304	641	308	338	306
債権者登録	件	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
合計		9,890	9,063	7,822	8,912	8,778	7,456	9,704	8,152	9,812	8,291	8,298	9,153

## ■ 月別事務構成の特徴

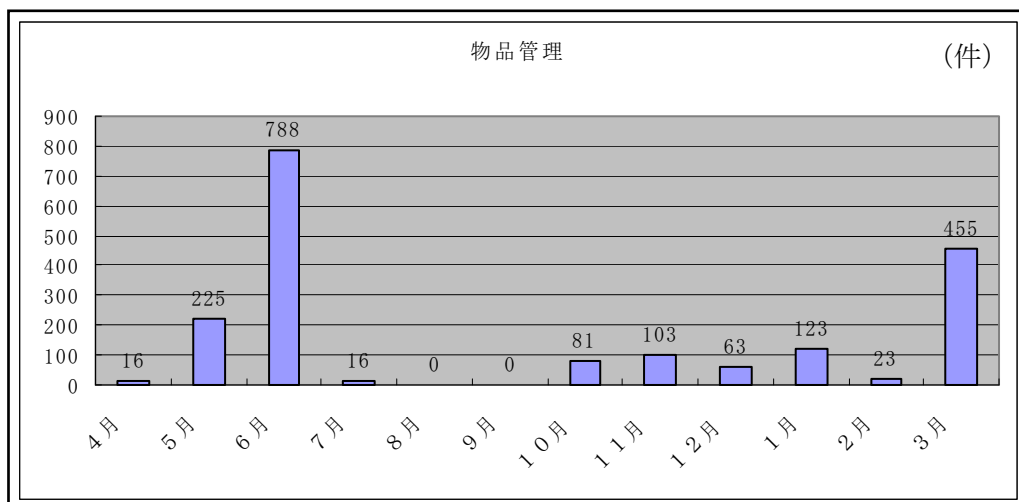
4月	口座払い事務が集中 年間予定表作成事務が発生(労働量は少)
5月	口座払い事務が集中
6月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
7月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
8月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
9月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
10月	口座払い事務が集中
11月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
12月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
1月	銀行検査事務が発生。事務発生量は少ないが、まとまった労働量を要するため、具体的な事務量把握の際に考慮する必要あり
2月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務発生量も平均的
3月	口座手数料支払い事務が発生。労働量は少

⑥物品調達関係業務



2月、3月の業者登録事務の他は事務量が少ない

⑦物品管理関係業務



6月、3月は台帳登録が集中し、特に6月はデータベースの更新事務も重なる。その他の月の事務量は少ない



(a) 物品調達関係業務

事務量名称	単位	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
入札契約件数	件	6	11	4	2	6	4	3	2	3	4	7	2
随意契約件数(10万円以上)	件	10	10	3	2	2	2	2	2	2	2	2	5
単価契約前年度実績調査照会箇所数	箇所				40								
単価契約件数	件												
単価契約の変更契約件数	件				1								
払い出し等契約件数	件	2											
業者登録件数	件											200	200
随意契約件数(10万円未満)	件												

■ 月別事務構成の特徴

4月	払い出しの契約事務発生。労働量は小。
5月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
6月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
7月	単価契約事務の実績調査事務発生。
8月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
9月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
10月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
11月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
12月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
1月	当月だけの特別な事務の発生は無い、各事務量も平均的
2月	業者登録事務発生により年を通して事務量が最大となる
3月	業者登録事務発生により年を通して事務量が最大となる

(b) 物品管理関係業務

事務量名称	単位	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
台帳登録件数	件	9	5	225	1			47	81	36	96	23	257
廃棄手続き件数	件	3		137	7			11	16	22	22		181
廃棄回収日数(学校、保育所)	人日							16					
所管換え件数	件	4		32				7	6	5	5		17
備品現在高照会件数	箇所		220										
備品現在高データベース修正件数	件			394	8								

■ 月別事務構成の特徴

4月	台帳登録、所管替えの随時対応。事務量は少
5月	備品現在高の照会
6月	台帳登録、所管替えのデータベース修正等事務が集中する月
7月	台帳登録、所管替えの随時対応。事務量は少
10月	廃棄回収事務が発生
11月	台帳登録、所管替えの随時対応。事務発生量は少
12月	台帳登録、所管替えの随時対応。事務発生量は少
1月	台帳登録、所管替えの随時対応。事務発生量は少
2月	台帳登録、所管替えの随時対応。事務発生量は少
3月	台帳登録の事務が集中する

## 2) 労働量の把握

労働量は以下に示す労働量（理論値）と、発生労働量の2つの視点から調査を行った。

### ※1 労働量（理論値）

作業プロセスごとに必要となる最小限の作業時間を積み上げた数値で、効率的に作業した場合（待ち時間等を含まない）の労働量として把握した値

### ※2 発生労働量

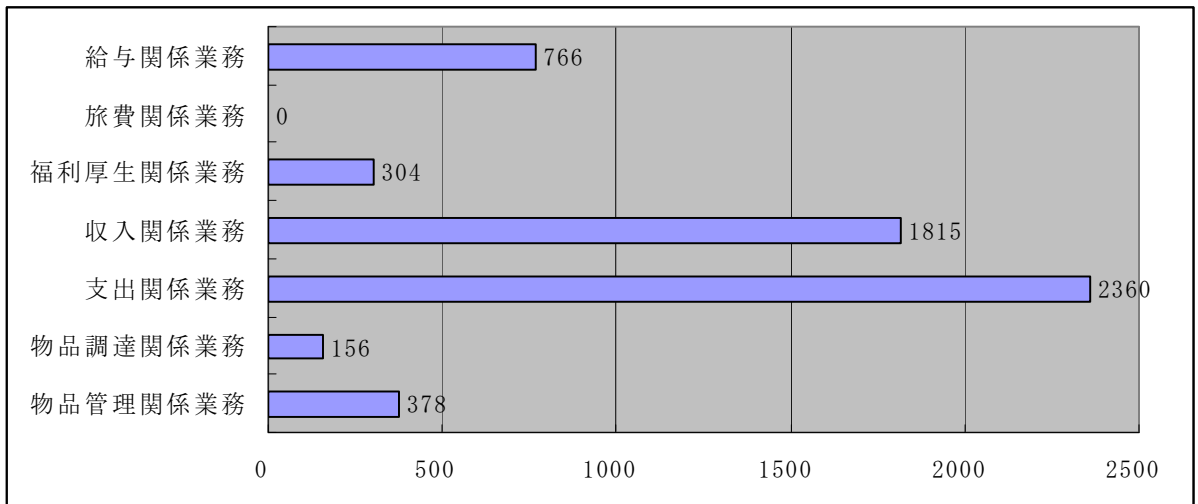
職員1人のある任意期間における総労働量100%とした時に、その期間内に携わる各業務の労働量の割合として把握した値

### ①労働量（理論値）の把握

作業プロセスごとに必要となる作業時間を担当課ヒアリングにより調査し、各業務に要する労働量（理論値）を把握した。

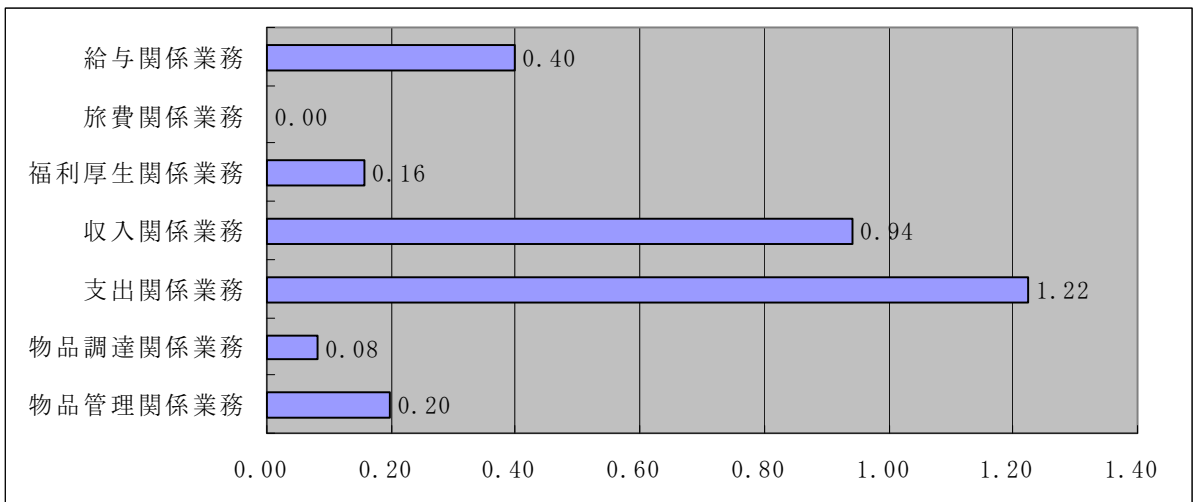
#### ■ 各業務の年間労働量（理論値） 単位：時間

（7.内部管理業務実態調査資料 P157 様式 4-1 の年間労働量（分）を時間に換算して集計）



#### ■ 各業務の年間労働量（理論値） 単位：人工

（7.内部管理業務実態調査資料 P157 様式 4-1 人工欄参照）



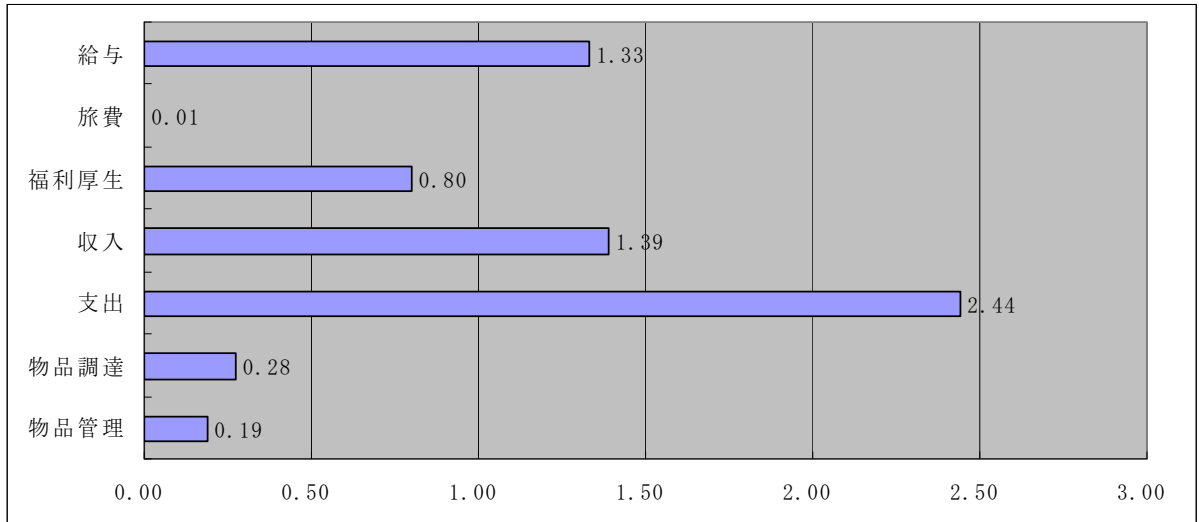
- ・ 給与関係業務はシステム処理が多く、作業プロセス単位の労働量（理論値）は小さくなる傾向にある。
- ・ 収入支出関係業務は他業務に比べ労働量が多い。

## ②発生労働量の把握

実際に投入している労働量から業務の規模を把握するため、発生労働量の調査を行った。  
本調査対象業務部分の発生労働量を年間、月別に集計し以下に示す。

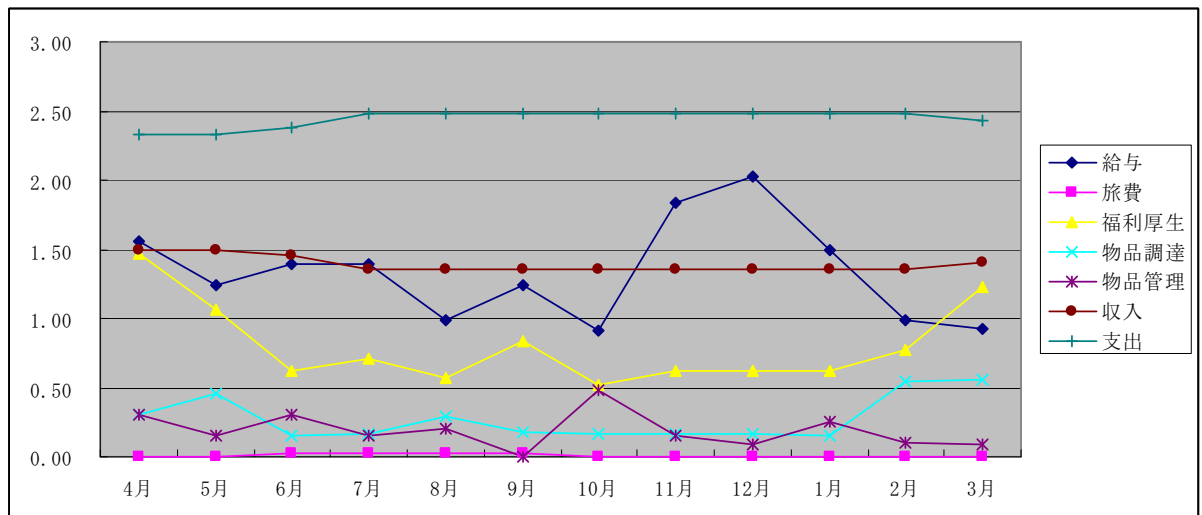
(7.内部管理業務実態調査資料 P179 様式 4-2 参照)

### ■ 各業務年間発生労働量（概算人工） 単位：人工



- ・ 収入関係業務、物品管理業務は発生労働量と前述の労働量（理論値）の差が小さい。
- ・ 支出関係事務の発生労働量は他業務に比較して大きく、また、労働量（理論値）との差が大きくなっている。
- ・ 給与関係業務、福利厚生関係業務、物品調達関係業務についても、発生労働量と労働量（理論値）の差は大きくなっている。

### ■ 各業務月別発生労働量（概算人工） 単位：人工



- ・ 支出関係業務と収入関係業務は発生労働量の月変動が逆の傾向を示しているが、これは会計課内で繁忙の調整を行い業務にあたっている状況を反映している。
- ・ 給与関係業務は年度明け発生労働量が多いが、特に12月が突出している。
- ・ 福利厚生関係業務は年度末年度明けに発生労働量が多くなる傾向がある。

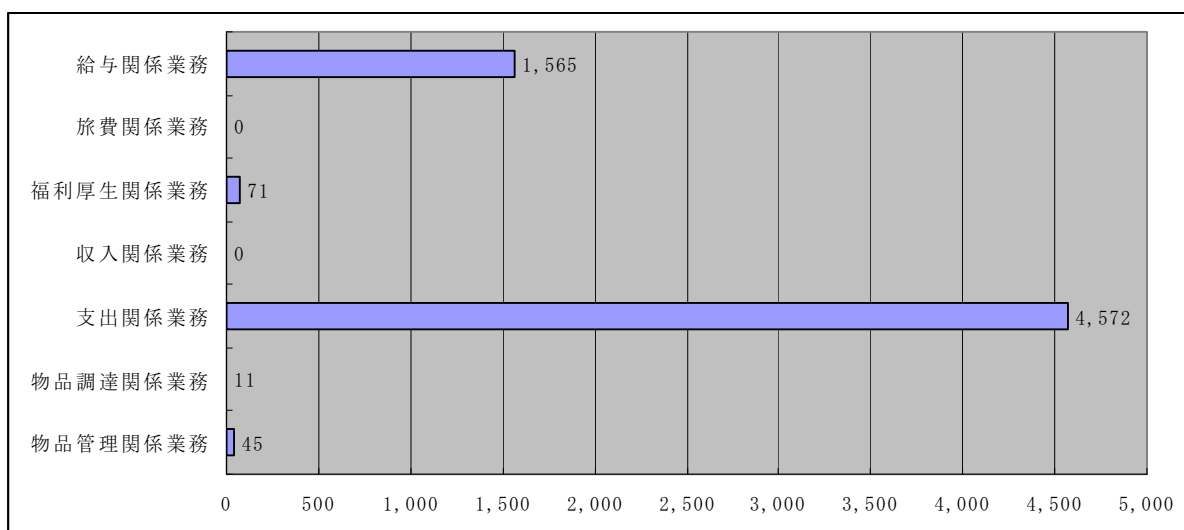
### 3) 各業務の年間発生直接経費

予算・決算書上で事務への対応が明らかな年間の直接経費について業務ごとに把握した。

(7.内部管理業務実態調査資料 P157 様式 4-1 直接経費欄参照)

■年間発生直接経費

単位：千円



4) 業務規模調査のまとめ

事務名称	作業項目	労働量理論値(人工)						職員人件費単価(千円)			職員人件費単価(千円)			年直接経費(千円)
		発生労働量(人工)			理論人件費(千円)			発生人件費(千円)						
		管理職	一般職	臨時	管理職	一般職	臨時	管理職	一般職	臨時	管理職	一般職	臨時	
	(正規職員:1100人)													0
給与	手当(変更対応のみ)		0.07			0.35		0	523	0	0	2,665	0	0
	給与計算		0.01			0.04		0	45	0	0	335	0	0
	退職金計算		0.07					0	530	0				
	賞与計算		0.01			0.01		0	68	0	0	101	0	0
	標準給与確定		0.02			0.02		0	129	0	0	126	0	29.4
	支払い		0.02			0.35		0	144	0	0	2,614	0	0
	控除計算		0.10			0.21		0	727	0	0	1,566	0	4.92
	システム保守		0.003			0.00		0	24	0	0	0	0	1,320
	(臨時雇用:690人)													0
	手当		0.02			0.06		0	121	0	0	442	0	0.00
	給与計算		0.002			0.02		0	15	0	0	152	0	0
	賞与計算		0.004			0.01		0	31	0	0	63	0	0
	保険料標準月額の確認		0.004					0	31	0	0	0	0	0.12
	支払い		0.015			0.13		0	114	0	0	947	0	50.4
控除計算		0.06			0.14		0	477	0	0	1,092	0	160	
	<b>給与関係業務合計</b>		<b>0.39</b>			<b>1.33</b>		<b>0</b>	<b>2,981</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>10,103</b>	<b>0</b>	<b>1,565</b>
旅費	運用協議		0.0000		0.00	0.01		0	0	0	32	51	0	
	<b>旅費関係業務合計</b>		<b>0.0000</b>		<b>0.00</b>	<b>0.01</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>51</b>	<b>0</b>	
福利厚生	休暇	0.0002	0.01		0.01	0.11		2	45	0	96	833	0	0
	被服貸与	0.0001	0.00		0.00	0.02		1	15	0	8	139	0	0
	扶養申請	0.0002	0.00			0.08		2	8	0	0	641	0	1.56
	社会保険(資格取得、喪失)	0.0000	0.02			0.09		0	174	0	0	650	0	43.8
	各種保険	0.0010	0.02			0.18		10	121	0	0	1,342	0	0
	財形	0.0000	0.000			0.02		0	3	0	0	158	0	0
	雇用保険	0.0003	0.034			0.05		3	254	0	0	391	0	6
	公務災害補償	0.0000	0.001		0.01	0.03		0	4	0	96	234	0	0.96
	労働災害	0.0000	0.001			0.03		0	10	0	0	189	0	0
	年金	0.0001	0.011			0.13		1	80	0	0	966	0	7.2
	遺族年金	0.0000	0.004					0	34	0	0	0	0	1.8
	恩給	0.0000	0.000					0	1	0	0	0	0	0.08
	健康診断	0.0000	0.004			0.07		0	33	0	0	537	0	0.48
	安全衛生委員会		0.051		0.01	0.07		0	390	0	96	505	0	9.2
	<b>福利厚生関係業務合計</b>	<b>0.002</b>	<b>0.15</b>		<b>0.03</b>	<b>0.87</b>		<b>19</b>	<b>1,173</b>	<b>0</b>	<b>295</b>	<b>6,586</b>	<b>0</b>	<b>71</b>
物品調達	入札契約件数	0.004	0.03			0.13		41	250	0	0	970	0	8.01
	随意契約件数(10万円以上)	0.004	0.002			0.00		41	15	0	0	9	0	
	単価契約前年度実績調査照会箇所数		0.00			0.03		0	14	0		221		2.45
	単価契約件数		0.02					0	136	0				
	単価契約の変更契約件数		0.00					0	2	0				
	払い出し等契約件数		0.00			0.02		0	8	0	0	158	0	0.07
	業者登録件数		0.02	0.03		0.10	0.16	0	167	71	0	726	335	0.12
	随意契約件数(10万円未満)		0.00					0	0	0	0	0	0	
	<b>物品調達関係業務合計</b>	<b>0.01</b>	<b>0.08</b>	<b>0.03</b>		<b>0.28</b>		<b>83</b>	<b>592</b>	<b>71</b>	<b>0</b>	<b>2,084</b>	<b>335</b>	<b>10,658</b>
物品管理	台帳登録件数		0.05			0.06		0	386	0	0	455	0	22.5
	廃棄手続き件数		0.08			0.05		0	576	0		354		6.4
	廃棄回収日数(学校、保育所)		0.06					0	447	0				6.8
	所管換え件数		0.00			0.03		0	23	0	0	240	0	6.4
	備品現在高照会件数		0.00			0.05		0	0	0	0	379	0	1.9
	備品現在高データベース修正件数		0.01					0	38	0	0	0	0	0.65
		<b>物品管理関係業務合計</b>		<b>0.19</b>			<b>0.19</b>		<b>0</b>	<b>1,470</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,427</b>	<b>0</b>
収入	口座入金		0.09		0.05	0.17		0	697	0	478	1,263	0	
	窓口収納受付		0.01		0.00	0.21		0	99	0	0	1,579	0	
	集計		0.80								0	7,672	0	
	月次集計		0.03		0.00	1.01		0	6,024	0				
	返納命令		0.00											
	組合収入事務		0.003		0.00	0.00		0	23	0	0	0	0	
	<b>収入関係業務合計</b>		<b>0.94</b>		<b>0.05</b>	<b>1.39</b>		<b>0</b>	<b>6,842</b>	<b>0</b>	<b>478</b>	<b>10,513</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
支出事務	負担行為の、支出命令処理	0.090	0.809		0.36	1.61		6,130	0	3,423	12,174	0		
	銀行検査	0.004	0.02		0.004	0.03		33	151	0	40	221	0	
	口座手数料支払い	0.00	0.012		0.00	0.07		0	93	0	0	505	0	4,139
	組合会計事務	0.00	0.01		0.05	0.05		0	38	0	517	379	0	
	出納検査	0.00	0.06		0.10	0.03		29	439	0	955	227	0	247
	口座振込み支払い	0.07	0.17		0.00	0.60		630	1,311	0	0	4,546	0	186
	窓口払い	0.00	0.07		0.00	0.00		0	546	0	0	0	0	
	納付書払い	0.00	0.02		0.00	0.03		0	152	0	0	227	0	
	給与支払い	0.000	0.011		0.05	0.03		0	86	0	478	227	0	
	債権者登録	0.000	0.041					0	314	0				
	<b>支出関係業務合計</b>	<b>0.16</b>	<b>1.22</b>		<b>0.57</b>	<b>2.44</b>		<b>693</b>	<b>9,261</b>	<b>0</b>	<b>5,413</b>	<b>18,507</b>	<b>0</b>	<b>4,572</b>
<b>合計</b>		<b>0.17</b>	<b>2.98</b>	<b>0.03</b>	<b>0.65</b>	<b>6.50</b>	<b>0.16</b>	<b>794</b>	<b>22,318</b>	<b>71</b>	<b>6,217</b>	<b>49,269</b>	<b>335</b>	<b>6,264</b>

### (3) 民間開放に向けた現状業務の改善調査

#### 1) 民間開放に向けた各業務の改善

##### ①改善検討の視点

各事務の改善について、以下の視点から検討を行った。

検討の視点	検討内容
a)業務形態・プロセス等の改善	正規職員が関与するプロセスの簡素化や、作業手順所等の作成による定型化、または電算システム化等による作業軽減など、民間開放に向けた業務プロセス自体の改善余地について検討。
b)業務の切り出し方の改善	情報のインプットもと、アウトプット先の事務などとの一体化や、職員関与が不可避な部分とそれ以外のプロセスの分離など、現在の業務プロセスの切出しや統合による民間開放に向けた改善余地を検討
c)民間開放を容易にするその他の改善	既存の行政財産や民間の財産の活用、業務実施場所の柔軟性など、作業環境改善と既存財産の有効活用を中心とした改善余地を検討
d)現状業務のコスト低減方策	職務分析に基づく従業者配置やDBシステム化による作業軽減など、人的資源の有効活用や作業効率化を中心とした改善余地を検討

②各業務の改善検討結果

業務規模に関する調査結果を受け、4つの改善の視点(a～d)から民間開放に向けた業務の改善の可能性について検討した。

業務名称		業務名称		業務名称		業務名称		業務名称		業務名称	
改善の視点	①給与関係業務	②旅費関係業務	③福利厚生関係業務	④収入関係業務	⑤支出関係業務	⑥物品調達関係業務	⑦物品管理関係業務	⑧収入関係業務	⑨旅費関係業務	⑩福利厚生関係業務	⑪給与関係業務
a) 業務形態・プロセス等の改善の余地	システム上での処理が主であり、省略できるプロセスが無い。仮計算は省略しても事務処理上は支障ないが、ミス防止の意味で必要なプロセスと考える。	運用協議のみの業務であり、プロセス改善の余地が無い。	各関係機関指定の書類等に基づき手続きが中心であり、手続きの流れ上、プロセス省略の余地は無い。	時間的な制限の中で処理される毎日の定型的な事務。銀行とのやり取りの関係でプロセスが決まっている。	各事務処理の流れは定型化しており省略できる要素は少ないと思われるが、事務処理の種類が複数あり、全体のプロセスを明確化する必要がある。	極めて定型的な事務であり、プロセス自体は効率的な内容となっており、現状以上の改善余地は無い。	データベースの入力、修正はシンプルな定型事務であり、プロセス自体の改善の余地は無い。				
b) 業務の切り出し方の改善の余地											
c) 民間開放を容易にするその他の改善の余地	システム処理のネットワーク化と他自治体との連携による業務発注規模の確保。	運用協議は、大部分が定型的であるという調査結果であったが、例外的な事案についての協議であり事務件数も極めて少ないことから、改善の余地は無い。	決裁のプロセスを除き、外部機関との連絡調整も含めて1つの単位とした切り出しによる改善の余地がある。	銀行との連絡調整も含め全ての工程を1つの単位として切り出す改善の余地がある。	決裁や監査立会い等の事務を除いたプロセスを1つの単位として切り出す改善の余地がある。	調達スケジュールをまとめて1回あたりの処理量を確保。	不用品の回収については、他課との連携等による改善の余地があると考えられる。				
d) 現状業務のコスト削減方策	現在もDBシステム化が図られており業務内容の改善は難しいが、発生労働量と労働量理論値の差が大きいことから、作業能率向上によるコスト削減の改善余地はありと考える。	外部要因による制約(書類の仕様等)が多く、業務内容の改善は難しいが、発生労働量と労働量理論値の差が大きいことから、作業能率向上によるコスト削減の改善余地はありと考える。	外部要因による制約(書類の仕様等)が多く、業務内容の改善は難しいが、発生労働量と労働量理論値の差が大きいことから、作業能率向上によるコスト削減の改善余地はありと考える。	1日の中での時間的制約も含め、プロセスが定型化しており、単体のコスト削減は難しいと考えられる。	プロセスが定型化しており、業務内容の改善によるコスト削減は難しいが、発生労働量と労働量(理論値)の差が大きいことから、作業能率向上によるコスト削減の改善余地はありと考える。	プロセスが定型化しており、業務内容の改善によるコスト削減は難しい。発生労働量と労働量(理論値)の差は大きいですが、作業能率自体が少なく、コスト削減の余地は小さい。	プロセスが定型化しており、また、業務量も少ないことから、業務内容の改善によるコスト削減の余地は小さい。				

### ③改善検討のまとめ

民間開放に向けた改善の検討を行った結果のまとめを以下に示す。

検討の視点	検討のまとめ
a)業務形態・プロセス等の改善	7業務ともに定型化されたプロセスが多く、またDBシステムが導入されている事務も多いことから、個別のプロセス自体に改善要因が少ない
b)業務の切り出し方の改善	7業務とも、ほぼ現在のプロセスのまま切り出して民間開放可能と考えられるが、作業の各段階の決裁行為については切り離したプロセスとする必要がある。
c)民間開放を容易にするその他の改善	DBシステムの庁外とのネットワーク化や郵送方法等の改善の余地はある。 定型的な業務であることからマニュアル作成が有効
d)現状業務のコスト低減方策	各業務単体での業務内容の改善によるコスト低減の余地は小さい。しかし発生労働量と労働量(理論値)の差からみて、業務により作業能率の向上によるコスト低減の余地はあるものと考えられる。

a)、b)、c)それぞれの視点については、現在の業務形態のまま民間開放は可能であるが、内部管理業務のプロセスが現状で定型化されていることから業務形態の改善の余地が小さいことが認識された。

d)のコスト低減方策については、業務単体でも、発生労働量と労働量(理論値)の差があることや、繁忙期と閑散期に同じ職員数で対応している状況を考慮すると、繁忙期の**高い作業能率を維持することによるコスト低減**の可能性があることがうかがえる。

また、各業務が集中する時期(時間帯や月による業務量の変動)に差があることも把握されていることから、業務単体ではなく、**業務を組み合わせることで人材の有効活用を図る**ことで、全体としてコスト低減を図れる可能性があると考えられる。

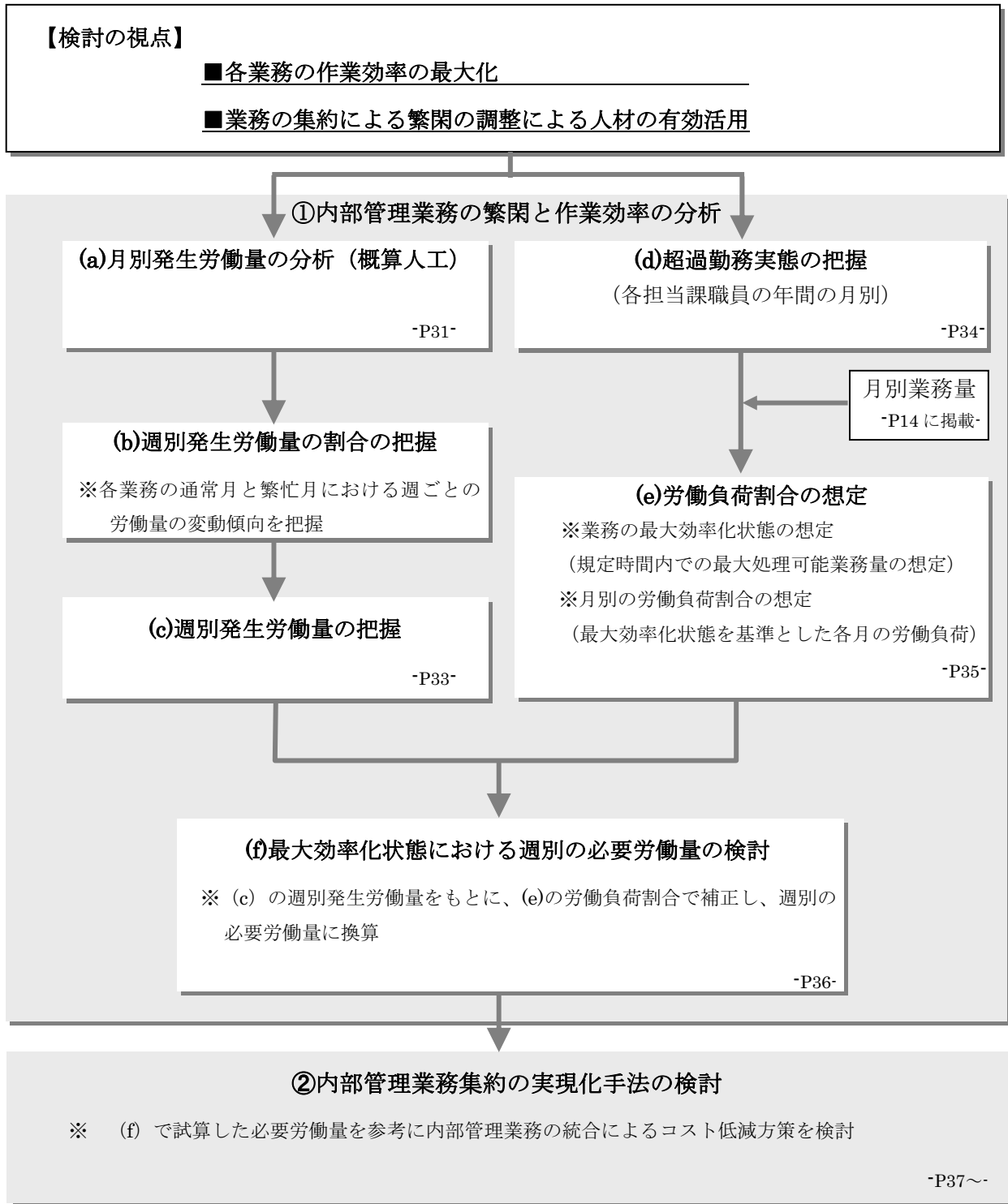
以上を踏まえ、d)現状業務のコスト低減方策に関し、内部管理7業務を一体として捉えた場合の全体効率化によるコスト低減の可能性について次項で検討を行った。



## 2) 内部管理業務の統合による全体効率化の可能性検討

内部管理7業務を一体として捉えた場合の全体効率化によるコスト低減の可能性について以下のフローに沿って検討を行った。

### 【内部管理業務の統合による全体効率化の可能性検討フロー】



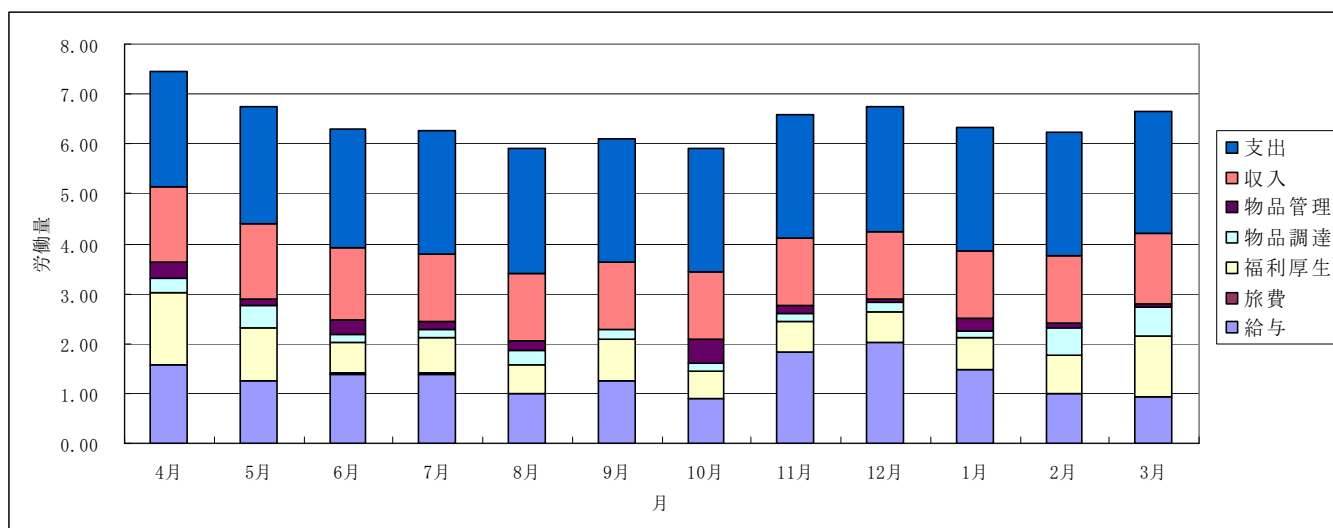
## ①内部管理業務の繁忙と作業効率の分析

### (a) 月別発生労働量の分析

先に調査した発生労働量をもとに、7 業務を統合した場合の月ごとの総労働投入量を把握した。

(人工)

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間
給与	1.56	1.24	1.39	1.39	0.99	1.24	0.91	1.84	2.03	1.49	0.99	0.93	1.33
旅費	0.00	0.00	0.02	0.02	0.02	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01
福利厚生	1.67	1.07	0.62	0.72	0.77	0.83	0.52	0.82	0.62	0.62	0.97	1.23	0.87
物品調達	0.30	0.45	0.15	0.17	0.29	0.18	0.17	0.16	0.17	0.15	0.55	0.56	0.28
物品管理	0.30	0.15	0.30	0.15	0.20	0.00	0.48	0.15	0.09	0.25	0.10	0.09	0.19
収入	1.50	1.50	1.45	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.35	1.40	1.39
支出	2.33	2.33	2.38	2.48	2.48	2.48	2.48	2.48	2.48	2.48	2.48	2.43	2.44
合計	7.66	6.74	6.31	6.28	6.10	6.10	5.91	6.80	6.74	6.34	6.44	6.64	6.50



#### ■月別発生労働量 (概算人工)

- ・年度末、年度明け、年末の発生労働量が多くなっている。
- ・年間の発生労働量は 6.5 人工となっているが、月別に見た場合 4,5,11,12 月を除き全ての月で 6.5 人工を下回っている。(繁忙期が 4,5,11,12 月に集中する傾向にある)

(b) 週別発生労働量の割合の把握

調査の中で、発生労働量が週単位で変化する傾向があることが把握された4業務(給与、福利、収入、支出)について、週ごとの発生労働量の割合を確認した。

■人事厚生研修室

通常月	1週	2週	3週	4週
給与	15%	40%	40%	15%
福利	10%	10%	10%	10%
人事(研修等含む)	30%	30%	30%	30%
その他	45%	20%	20%	45%
	100%	100%	100%	100%

※2,3週は月例の給与計算事務が増える  
このため、その他事務は1.4週に固めている

4月	1週	2週	3週	4週
給与	35%	50%	50%	20%
福利	15%	15%	20%	15%
人事(研修等含む)	35%	35%	35%	35%
その他	60%	30%	30%	60%
	145%	130%	135%	130%

※人事異動に伴う給与等処理等、職員名簿作成

11月	1週	2週	3週	4週
給与	15%	40%	40%	15%
福利	10%	15%	10%	10%
人事(研修等含む)	30%	30%	30%	30%
その他	55%	55%	55%	55%
	110%	140%	135%	110%

※人件費当初予算及び補正予算作成

12月	1週	2週	3週	4週
給与	35%	50%	50%	20%
福利	10%	10%	10%	10%
人事(研修等含む)	30%	35%	35%	40%
その他	55%	55%	25%	55%
	130%	150%	120%	125%

※年末調整、標準給与確定準備(1月昇給)

1月	1週	2週	3週	4週
給与	25%	50%	50%	15%
福利	10%	10%	10%	10%
人事(研修等含む)	30%	30%	30%	40%
その他	45%	20%	20%	45%
	110%	110%	110%	110%

※1月昇給、年末調整後処理(源泉票配布・法定調書提出準備)

3月	1週	2週	3週	4週
給与	15%	40%	40%	25%
福利	35%	35%	30%	40%
人事(研修等含む)	45%	45%	45%	45%
その他	65%	30%	30%	45%
	160%	150%	145%	155%

※福利、人事関係の事務が集中する

■会計課

通常月	1週	2週	3週	4週
収入	28%	25%	25%	25%
支出	62%	65%	65%	65%
その他	10%	10%	10%	10%
合計	100%	100%	100%	100%

4, 5月	1週	2週	3週	4週
収入	33%	30%	30%	30%
支出	67%	70%	70%	70%
その他	15%	15%	10%	10%
合計	115%	115%	110%	110%

6月	1週	2週	3週	4週
収入	28%	25%	25%	25%
支出	62%	75%	65%	65%
その他	10%	10%	10%	10%
合計	100%	110%	100%	100%

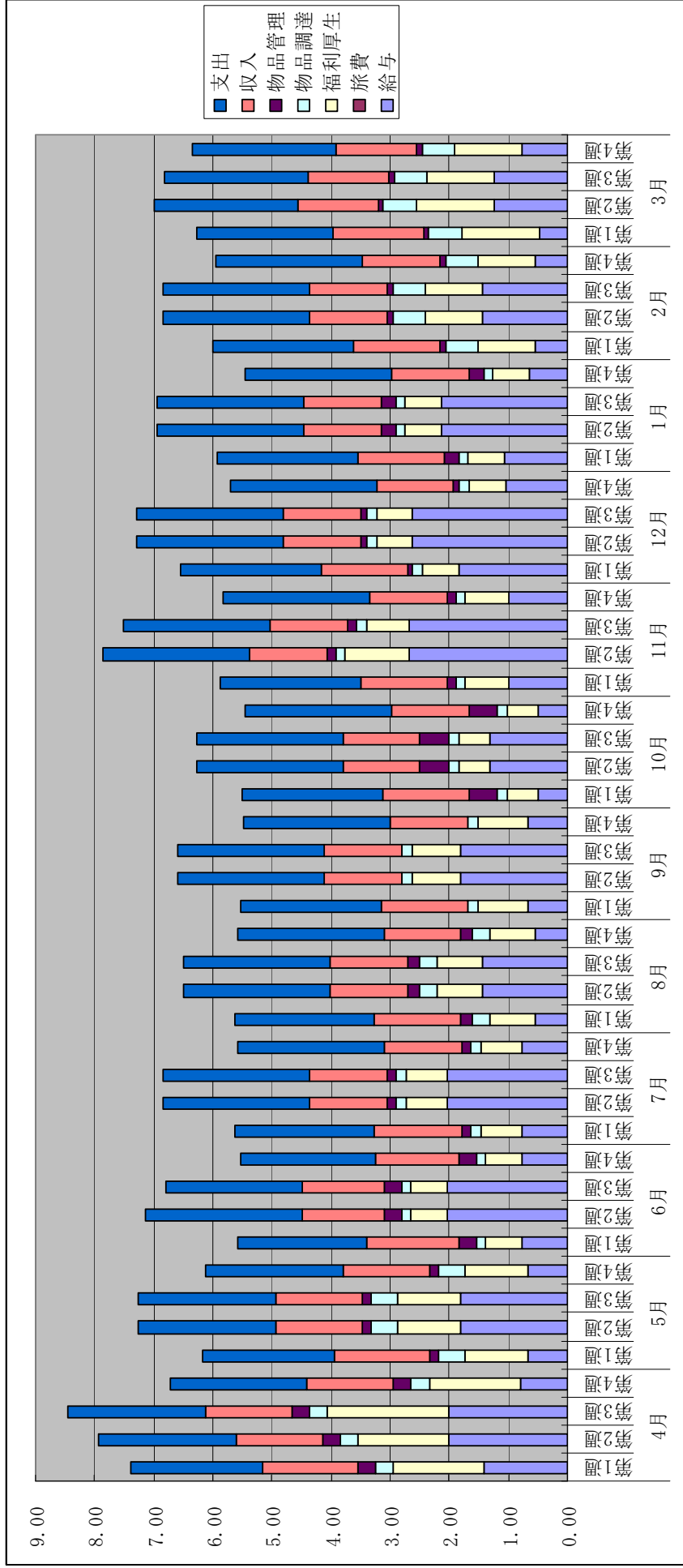
旧年度分の歳出歳入確認

■人事厚生研修室、会計課における週別発生労働量

- ・給与関係業務は月の第2週3週に労働が集中する傾向があり、年末年始は特にその傾向が強い。
- ・支出関係業務は月の第1週の労働量が若干少なくなる傾向がある。

(c) 週別発生労働量の把握

年間の発生労働量と週別発生労働量割合の調査結果より、各業務の週別労働量を算定し週ごとの合計として示した。



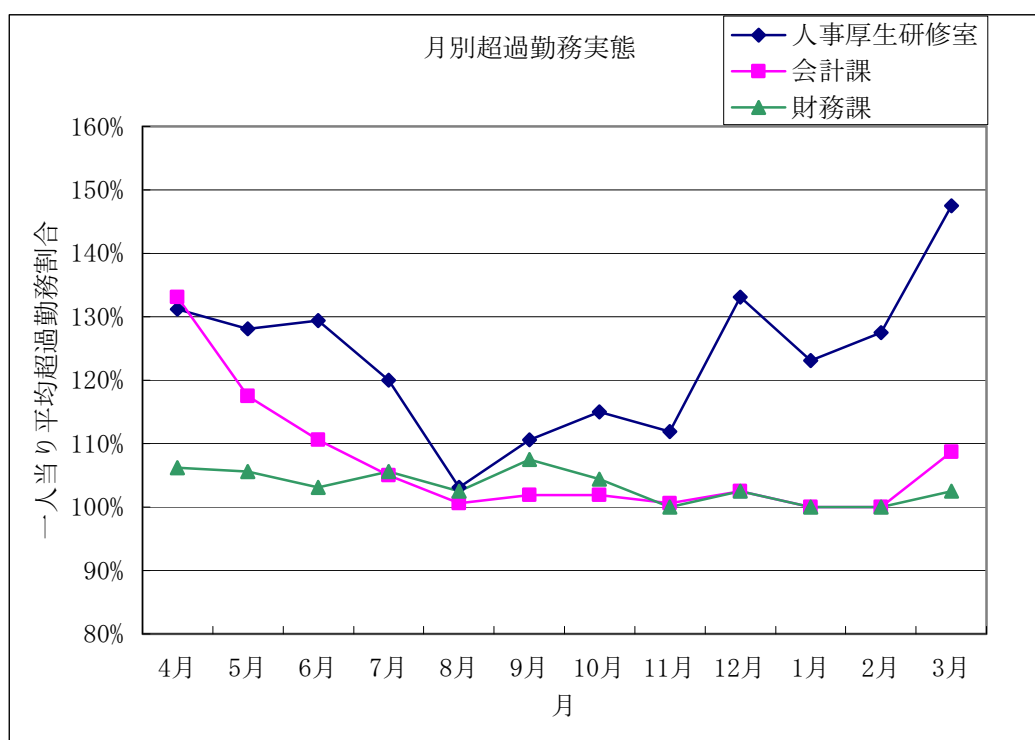
(d) 超過勤務実態の把握

各課の超過勤務実態を下表に示す。

単位：時間

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
<人事：6人>												
職員合計	300	269	283	192	32	102	143	115	319	220	262	456
1人当り平均超過時間	50	45	47	32	5	17	24	19	53	37	44	76
平均超過勤務割合	131%	128%	129%	120%	103%	111%	115%	112%	133%	123%	128%	148%
<財務：3人>												
職員合計	29	27	15	26	13	36	22	0	11	0	0	12
1人当り平均超過時間	10	9	5	9	4	12	7	0	4	0	0	4
平均超過勤務割合	106%	106%	103%	106%	103%	108%	104%	100%	103%	100%	100%	103%
<会計：4人>												
人事課職員合計	213	112	68	33	4	12	10	2	16	0	0	57
1人当り平均超過時間	53	28	17	8	1	3	3	1	4	0	0	14
平均超過勤務割合	133%	118%	111%	105%	101%	102%	102%	101%	103%	100%	100%	109%

※平均超過勤務割合は1人当りの月の基準内労働時間を 160 h (8h×20日) として算出



■各課の超過勤務実態

- ・ 人事厚生研修室は、給与の労働量が最大となる12月ではなく、福利厚生事務の集中する3月に最も超過勤務が多くなっている。
- ・ 会計課は決算期の4,5,6月に超過勤務が多くみられるが、その他の月は超過勤務が極めて少ない。
- ・ 会計課4月の超過勤務は人事異動の影響であることがヒアリングで確認されている。
- ・ 財務課は年間を通じて超過勤務は少ない。
- ・ 人事厚生研修室の超過勤務が多くなる12月から3月にかけては、他課の超過勤務は少ない。
- ・ 全課とも8月は超過勤務が極めて少ない。

(e) 労働負荷割合の想定

超過勤務時間と業務量が最大となる月の状態を作業能率が最大限に高まっている状態であると仮定し、その状態での各課における基準時間内の処理可能業務量を算定した。この処理可能業務量を基準とした場合に、各月の業務発生量からみた負担の割合を「労働負荷割合」として想定した。

	101%~
	51%~100%
	0~50%

■人事厚生研修室

月別業務量(件)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
給与	18,467	12,854	19,246	16,611	12,005	13,358	15,024	14,187	33,029	15,619	14,297	14,153
旅費	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0
福利厚生	580	171	107	118	87	120	109	149	217	142	116	271
合計	19,047	13,025	19,354	16,729	12,093	13,478	15,134	14,336	33,247	15,761	14,413	14,424
超過勤務割合	131%	128%	129%	120%	103%	111%	115%	112%	133%	123%	128%	148%
24,974 件/月(A)	←年末調整事務の発生の影響で全体の業務量が最大となる12月をもとに、超過勤務割合により算出した基準時間(月160時間)内の処理可能業務量											
Aを基準にした各月の労働負荷割合	76%	52%	77%	67%	48%	54%	61%	57%	133%	63%	58%	58%

■財務課

月別業務量(件)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
物品調達	18	21	7	45	8	6	5	4	5	6	209	207
物品管理	16	225	788	16	0	0	81	103	63	123	23	455
合計	34	246	795	61	8	6	86	107	68	129	232	662
超過勤務割合	106%	106%	103%	106%	103%	108%	104%	100%	103%	100%	100%	103%
771 件/月(A)	←業務量が最大となる6月をもとに、超過勤務割合により算出した基準時間(月160時間)内の処理可能業務量											
Aを基準にした各月の労働負荷割合	4%	32%	103%	8%	1%	1%	11%	14%	9%	17%	30%	86%

■会計課

月別業務量(件)	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
収入	27776	40524	32382	31475	25643	20467	21579	15997	22768	20575	19848	18928
支出	9,890	9,063	7,822	8,912	8,778	7,456	9,704	8,152	9,812	8,291	8,298	9,153
合計	37,666	49,587	40,204	40,387	34,421	27,923	31,283	24,149	32,580	28,866	28,146	28,081
超過勤務割合	133%	118%	111%	105%	101%	102%	102%	101%	103%	100%	100%	109%
42,202 件/月(A)	←収入事務の増加の影響で最も業務量が多くなる5月をもとに、超過勤務割合により算出した基準時間(月160時間)内の処理可能業務量											
Aを基準にした各月の労働負荷割合	89%	118%	95%	96%	82%	66%	74%	57%	77%	68%	67%	67%

※1月は銀行検査が発生し、まとまった労働量が必要なため、労働負荷は上記数値よりも大きくなる。  
 ※4月の超過勤務が最大となるのは体制変更による一時的なものである。

■労働負荷割合の状況

人事厚生研修室：年末調整の発生する12月の他4月、6月の負荷が高くなっている。

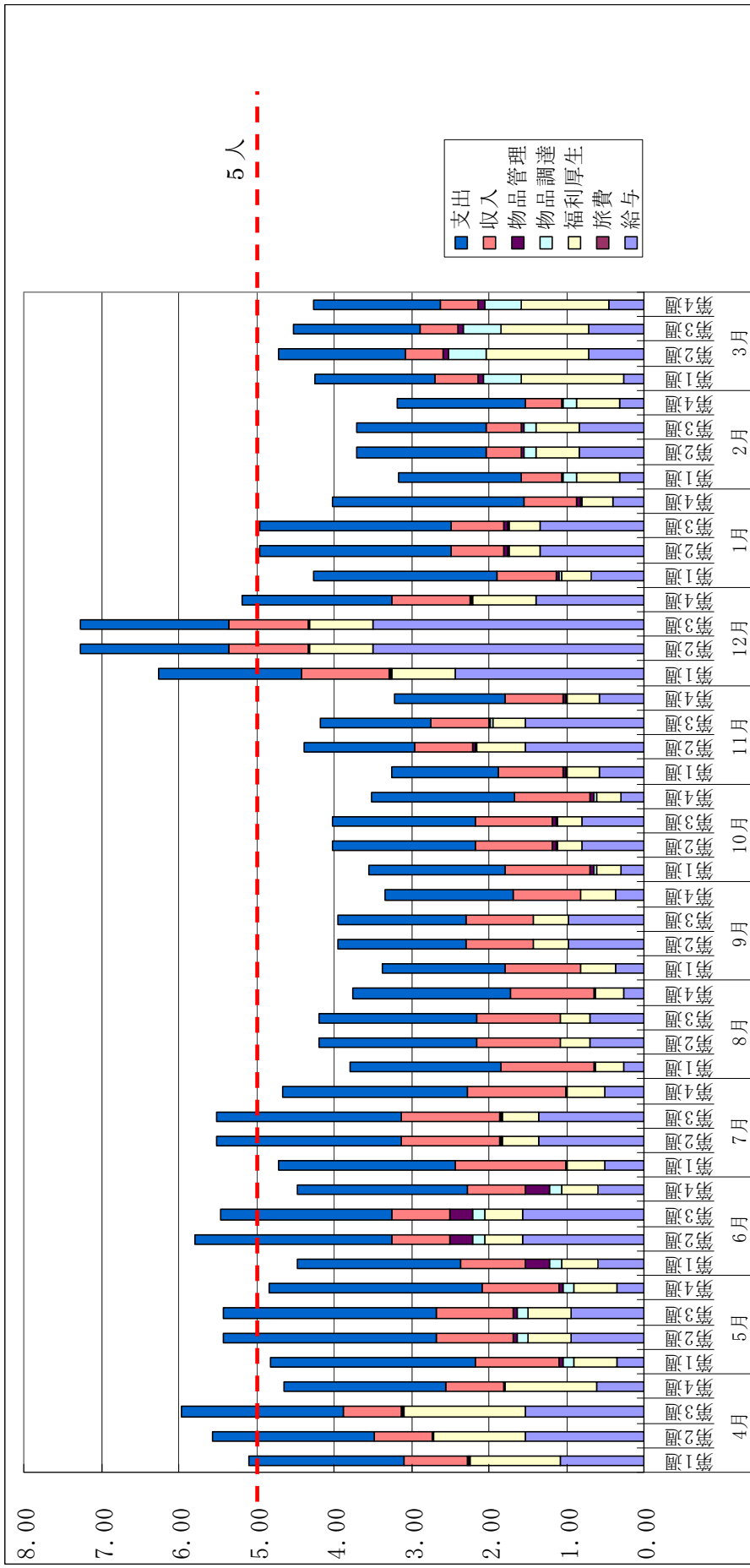
財務課：繁忙の差が極めて大きい

会計課：年度の前半は労働負荷が高めとなっている。最大限に能率を高めた状態を想定しても90%以上の負荷がかかる月が7月まで続く

(f) 最大効率化状態における週別必要労働（労働負荷割合による補正有り）

週別発生労働量（P33）をもとに労働負荷割合（p35）で補正した、週別の必要労働量を下図に示す。

※1月の支出事務及び3月の福利厚生事務については、労働負荷の計算では見込みきれない労働量（支出：銀行検査事務、福利厚生：保険事務）が発生していることから、負荷割合による補正は行っていない。



■各事務週別労働量

- ・ 全体で5人工を投入した場合、8,9,10,11,1,2,3月については十分に対応可能であり、他の事務処理を行う労働量の余裕もあると考えられる。
- ・ 5,6,7月については月内で週ごとの事務処理量の調整を行えば対応の可能性がある。
- ・ 年間を通しての適正な労働力としては5人工程度と考えられるが、4月、12月のピーク処理については何らかの対策が必要。

## ②内部管理業務の統合によるコスト低減方策の検討

各業務の作業効率を最大化した状態において、内部管理業務を統合し、組織としての対応を工夫することによるコスト低減の可能性について検討を行った。

### (a) コスト低減方策検討の基本方針

#### コスト低減方策検討の基本方針

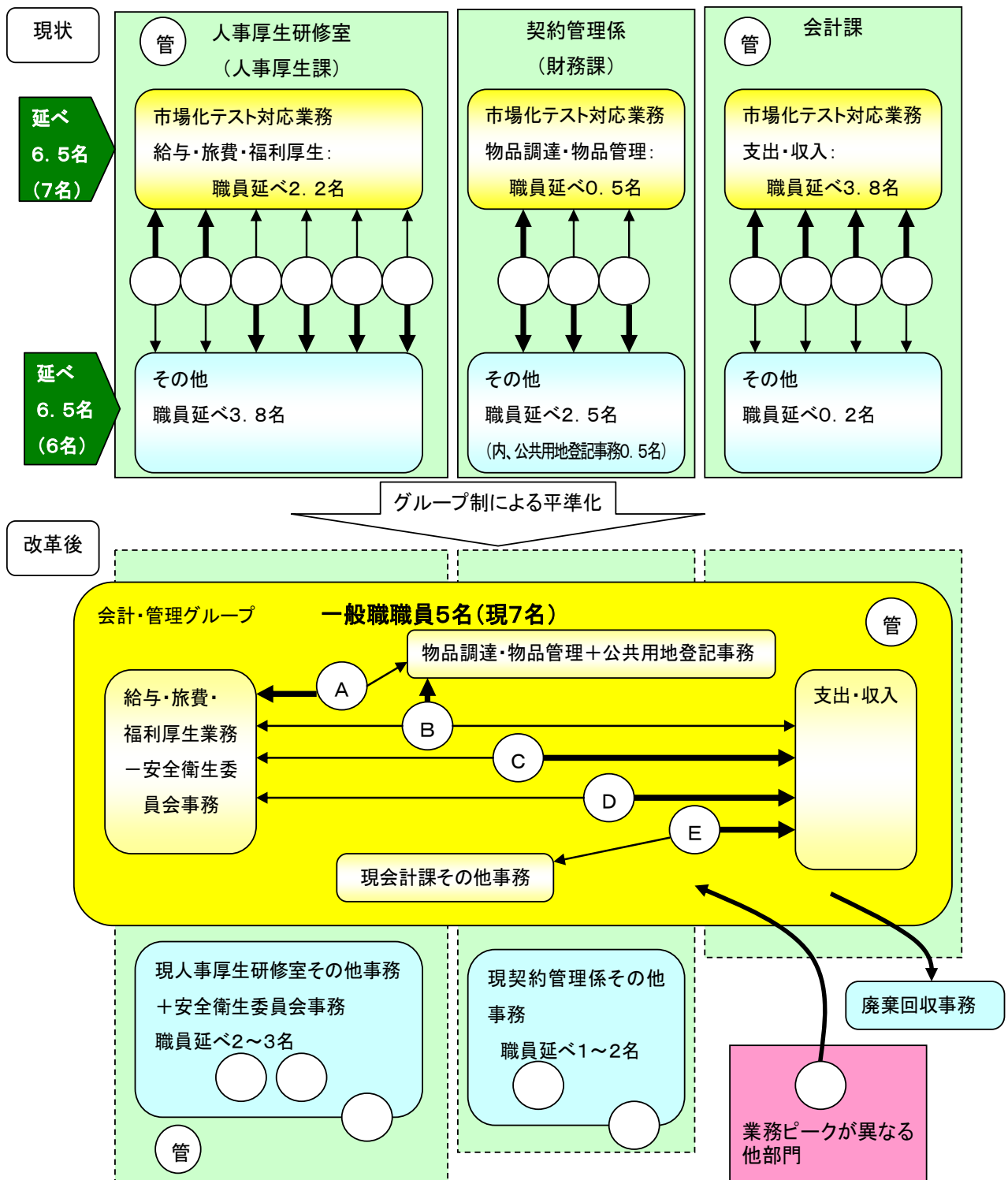
- 個々人を活かすリーダーシップが発揮できる機構へ
  - ⇒グループ制導入による職場内の人財流動化
  - ⇒業務ピークが異なる職場からの期間限定出向
  
- 待機時間の削減による事務処理効率化(スピードアップ)の追求
  - ⇒集約・集中シフトによる事務処理時間の理論値の追求
  
- 支え合う単位(組織)の見直しと仕事の見える化
  - ⇒マニュアル整備による業務プロセスとノウハウの共有化

#### 【コンセプト】

ピーク時の必要人員数を前提にした人員配置から、通常期を前提にピーク時に人員調達する仕組みへの改善を図り、柔軟な体制のもと個々の能力を活かす効率的な業務形態を構築し、内部管理事務全体にかかるコスト低減を図る。



(b) 平準化のためのグループ制



※改革後において内部管理業務に必要な労働量は4.5人工となることから、組織としては5人体制となる。ただし、労働量の余裕分の0.5人工で「公共用地登記事務」を併せて行うこととしている

(c) グループ制による内部管理業務シフト案

■三条市内部管理事務年間シフト表

	4月				5, 6月				7～10月				11～1月				2月				3月				
	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	1週	2週	3週	4週	
1 通常月 支出シフト								●					●								●				
2 通常月 給与シフト											●											●			
3 年度初め 給与重点シフト	●	●	●																						
4 決算対応 支出重点シフト				●																					
5 決算対応 収入・支出・福利 バランスシフト					●								●												
6 決算対応 支出給与バランス シフト						●								●											
7 年末調整シフト															●										
8 年度末 福利厚生重点シフト																									●

各シフトは5人の職員で構成され、概ね以下の役割分担となっている。

- ・担当者A：給与事務主担当。各事務の繁忙月には、支出事務を中心にサポートし、福利厚生も一部カバー
- ・担当者B：福利厚生事務、物品調達管理事務主担当。毎日の収入事務のサポートにあたり、状況に応じ全事務に関わる。
- ・担当者C：給与事務、支出事務のメインサポーター。毎日の収入事務のサポートにもあたる。
- ・担当者D：支出主担当。毎日収入のサポートにあたる。一年を通して固定シフトで活動
- ・担当者E：収入事務主担当及び支出事務の副担当。一年を通して固定シフトで活動

事務分担モデル

モデル名称	シフト1		
時期	通常月(7~10、2月)	1, 4週	全曜日

主幹業務	担当者A	担当者B	担当者C	担当者D	担当者E
	給与	物品調達・管理 ・福利厚生・旅費	給与・支出	支出	収入
8:00					
	⑤支出	②旅費・福利厚生	①支出	⑤支出	⑤支出
9:00	(第二候補:①給与)	(第二候補: ③物品調達)	(第二候補: ②旅費・福利厚生)		(第二候補:⑥収入)
10:00					
		⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)
11:00		(第二候補: ④物品管理)	(第二候補:⑤支出)	(第二候補:⑤支出)	
12:00					
13:00	①給与 (第二候補: ②旅費・福利厚生)	③物品調達 (第二候補: 公共用地登記)	⑤支出 (第二候補: ②旅費・福利厚生)	⑤支出	⑥収入
14:00		公共用地登記			
15:00					⑤支出 (第二候補: その他事務)
16:00		(第二候補: 公共用地登記)			
17:00					⑥収入
18:00					
19:00					
20:00					
備考					

事務分担モデル

モデル名称	シフト2		
時期	通常月(7~10、2月)	2, 3週	全 曜日

主幹業務	担当者A	担当者B	担当者C	担当者D	担当者E
	給与	物品調達・管理 ・福利厚生・旅費	給与・支出	支出	収入
8:00					
	①給与	②旅費・福利厚生	①給与	⑤支出	⑤支出
9:00		(第二候補: ③物品調達)	(第二候補:⑤支出)		(第二候補:⑥収入)
10:00					
		⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)
11:00		(第二候補: ④物品管理)	(第二候補:⑤支出)	(第二候補:⑤支出)	
12:00					
13:00	①給与	③物品調達	①給与	⑤支出	⑥収入
	(第二候補: ②旅費・福利厚生)	(第二候補: 公共用地登記)	(第二候補:⑤支出)		
14:00		公共用地登記			
15:00					⑤支出
		③物品管理			(第二候補: その他事務)
16:00		(第二候補: 公共用地登記)			
17:00					⑥収入
18:00					
19:00					
20:00					
備考					

事務分担モデル

モデル名称	シフト3		
時期	4月	1~3週	全曜日

主幹業務	担当者A	担当者B	担当者C	担当者D	担当者E
	給与	物品調達・管理 ・福利厚生・旅費	給与・支出	支出	収入
8:00					
	①給与	⑤支出	①給与	⑤支出	⑤支出
9:00		(第二候補: ②旅費福利厚生)			(第二候補:⑥収入)
10:00					
		⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)
11:00		(第二候補: ②旅費福利厚生)	(第二候補: ⑥給与)	(第二候補: ⑤支出)	
12:00					
13:00	①給与	②旅費・福利厚生	①給与	⑤支出	⑥収入
14:00					
15:00					⑤支出
					(第二候補: その他事務)
16:00					
17:00					⑥収入
18:00					
19:00					
20:00					
備考					

事務分担モデル

モデル名称	シフト4		
時期	4月	4週	全曜日

主幹業務	担当者A	担当者B	担当者C	担当者D	担当者E
	給与	物品調達・管理 ・福利厚生・旅費	給与・支出	支出	収入
8:00					
	①給与	②旅費・福利厚生	⑤支出	⑤支出	⑤支出
9:00		(第二候補: ③物品調達)			(第二候補:⑥収入)
10:00					
		⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)	⑥収入(集計)
11:00		(第二候補: ④物品管理)	(第二候補: ⑤支出)	(第二候補: ⑤支出)	
12:00					
13:00	⑤支出	③物品調達	⑤支出	⑤支出	⑥収入
	(第二候補: ②旅費・福利厚生)	(第二候補: ②旅費福利厚生)			
14:00					
15:00					⑤支出 (第二候補: その他事務)
16:00					
17:00					⑥収入
18:00					
19:00					
20:00					
備考					