

平成27年度

# 北海道開発局における給与事務の 集約化について

## —給与事務の現状と課題への取り組み—

北海道開発局 開発監理部 人事課 給与第2係 ○中山 貴文  
帯広開発建設部 総務課 人事給与スタッフ 山田 伊純

平成26年度から段階的に試行を開始した諸手当認定事務、年末調整事務及び給与支払事務（以下これら3つの事務を総称して「給与事務」という）の本局集約化の目的と計画について、集約以前の当該事務処理の状況及び課題と共に紹介する。集約したことによる事務手続等の変化、得られた成果及び生じた課題について、集約する側と集約される側の立場からそれぞれ紹介し、それを踏まえた今後の取り組みを検討する。

キーワード：業務改善

### 1. 給与事務集約化前の状況と問題

#### (1) 給与事務の内容

給与事務の内容である諸手当認定事務、年末調整事務及び給与支払事務については、次のような流れで処理を行っている。

##### (a) 諸手当認定事務

諸手当認定事務については、まず、担当者が職員からの届出書類及び届出の内容を裏付ける添付資料を受け付け、届出の内容が給与法や人事院規則などに照らし合わせ、支給要件を満たすものであるかを審査する。審査に当たり、添付書類に不備がある場合や届出の記載内容に疑義が生じた場合は、必要に応じて追加の書類や内容についての説明を職員に求めている。そして、審査の結果、手当の支給要件を満たしている場合は、毎月の給与支払に反映させるべく、北海道開発局において給与計算を行うために利用しているシステムである「Pilot-Nxt（給与）システム」（以下「給与システム」という）への入力作業を行う。

##### (b) 年末調整事務

年末調整事務については、まず、担当者から各職員に対して年末調整に係る各種控除申告書を配付し、期限までに提出するよう依頼を行う。次に、職員から提出された申告書の内容を担当者が確認し、控除額を確定する。そして、給与システムに控除額を入力し、給与計算に反映させるという流れで処理がなされている。

控除額を反映させる時期については、12月期末・勤勉手当の支払時を基本としており、それをもとに事務処理のスケジュールが組まれている。

##### (c) 給与支払事務

給与支払事務については、毎月本局のシステム担当者から送付されるフローのもと、給与支払に必要なデータを給与システムに入力し、給与計算を行い、計算結果に誤りが無いかを確認した上で支給額を確定し、支払手続を行うという流れで作業を行っている。給与支払に必要なデータとしては、上記の諸手当認定の結果や年末調整における控除額のほか、住民税額や超過勤務の時間数などが挙げられる。

#### (2) 給与事務の現状

給与事務については、給与支払事務における仮計算時のデータ修正や、社会保険料や納付税額といった控除額の計算等、一部の処理については本局で行っているが、基本的には本局及び各開発建設部の担当者がそれぞれ所属している職員に係る事務処理を行っているという現状である。

また、諸手当認定事務については、諸手当届出の審査の上で疑義が生じ、開発建設部の担当者内では解決を図れないような案件があった場合、本局に対して照会を行うこととなっており、本局の担当者間で検討して回答を行っている。本局においても回答が困難な案件については、本局から人事院に対して照会を行っている。

#### (3) 給与事務の現状における問題点

特に年度当初の人事異動における諸手当認定事務や年末調整事務については作業量が多く、本局及び各開発建設部それぞれの担当者の大きな負担となっている。

また、諸手当認定において特殊な案件が生じた場合、本局へ照会を行ったり、各自で検討を行う必要が生じ、

事務処理に時間がかかることとなる。

## 2. 給与事務集約化の目的

当局では上記のような課題が生じている現状である一方で、政府方針としても「厳しい財政事情の下、…少数精鋭で高い業績を挙げることのできる質の高い組織を実現していくこと」<sup>1)</sup>を求めている状況である。それらの課題の解決を図ることも含め、さらなる給与事務処理の効率化を進めるための一つの方策として、今回の給与事務の集約を試行することとなった。集約化の目的としては次のような点が挙げられる。

- ・ 本局にある資料やノウハウを利用し、効率的な事務処理や基準の統一化を図る。
- ・ 派遣職員の活用により、膨大な作業量となっている事務に対して弾力的に人員を投入し処理することでピークカットを図る。

## 3. 給与事務集約化の計画

平成26年度から帯広開発建設部を対象に諸手当認定事務及び年末調整事務の集約の試行を開始し、平成27年10月に同開発建設部の給与支払事務の集約化の試行を開始した。

その他の開発建設部についても、順次集約化の試行を進めており、平成27年9月には函館、小樽、室蘭の3開発建設部の諸手当認定を、小樽開発建設部については同年分の年末調整事務も含めて集約化の試行を開始した。平成28年度には全開発建設部の給与事務の集約の試行を開始する予定である。

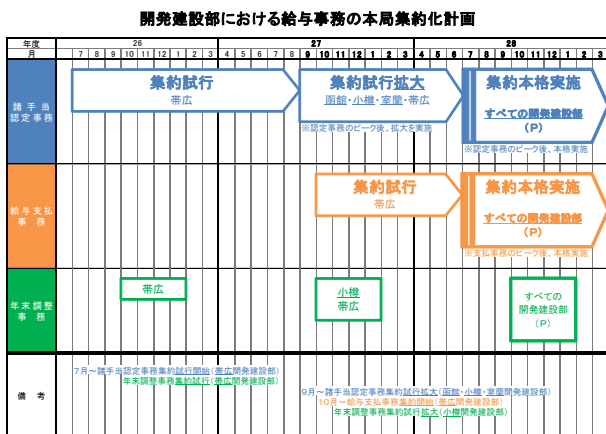


図-1 給与事務集約化の試行の計画

Takafumi Nakayama, Izumi Yamada

## 給与事務集約イメージ

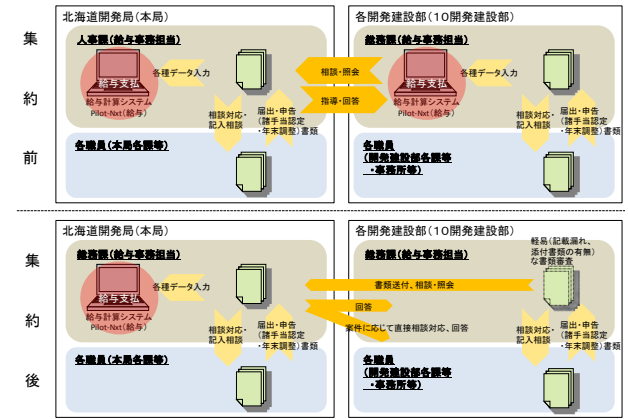


図-2 給与事務集約のイメージ

## 4. 帯広開発建設部における給与事務集約化の結果、

### 効果と課題

#### (1)集約化による給与事務の変化

集約化の試行により、本局に移行した主な作業は次のとおりである。

#### 諸手当認定事務

- ・ 扶養手当、単身赴任手当、住居手当及び通勤手当の認定作業
- ・ 上記手当の事後確認作業（通勤手当を除く）
- ・ 寒冷地手当に係る世帯主の確認
- ・ 人事異動者に係る事前連絡及び諸手当認定簿等の送付作業

#### 年末調整事務

- ・ 各種申告書の確認及びデータ入力
- ・ 申告書の記載誤りや添付書類の不足における職員への連絡・依頼

#### 給与支払事務

- ・ 各月の給与計算並びに負担行為及び支払手続に係る書類の作成
- ・ 給与振込口座の確認
- ・ 返納告知書及び債権発生通知書の作成
- ・ 広域異動手当に係る支給調書の作成及び給与システムのメンテナンス
- ・ 住民税に係る給与所得者異動届の提出及び給与システムへの税額の入力
- ・ 職員給与に係る給与支払報告

一方で、帯広開発建設部に残った主な給与事務は次のとおりである。

### 諸手当認定事務

- ・ 諸手当届出に係る簡易審査及び書類不備の対応
- ・ 通勤手当の認定に係る通勤距離の実測
- ・ 通勤手当の事後確認作業

### 給与支払事務

- ・ 勤務時間報告に関する事務処理、実績報告
- ・ 開発建設部所属の職員に係る給与明細の印刷及び配付

### 年末調整事務

- ・ 各種申告書のとりまとめ及び本局への送付作業

## (2)集約化の効果及び成果

### (a)帯広開発建設部における集約化の効果

帯広開発建設部における集約化の効果について、集約化の試行前と試行後との担当者に係る総勤務時間数を比較することで検討することとした。

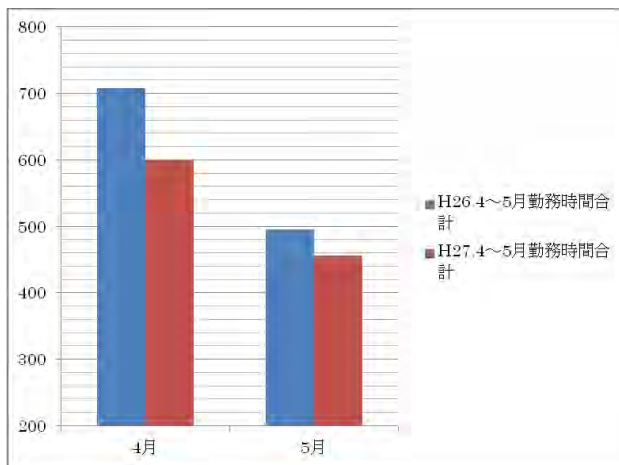


図3 帯広開発建設部における諸手当認定集約に係る勤務時間の変化

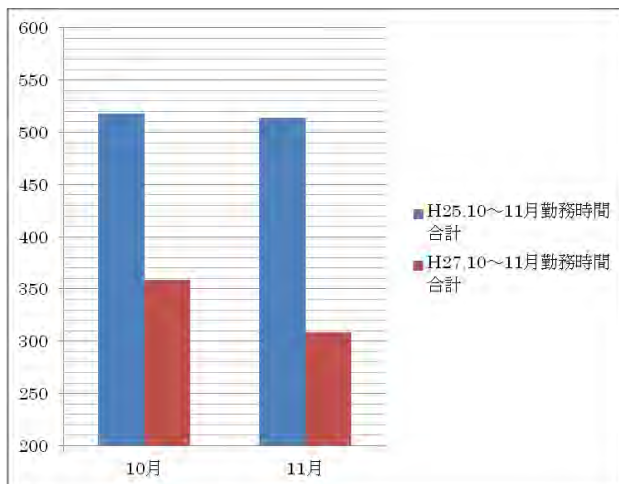


図4 帯広開発建設部における給与支払事務及び年末調整事務の集約に係る勤務時間の変化

図3は、諸手当認定事務の集約化の効果の検証のため、当該事務集約化の試行前である平成26年4月及び5月と、試行後である平成27年同月の帯広開発建設部の担当者各3名の正規の勤務時間数及び超過勤務時間数の合計（以下、勤務時間数）を比較したものである。1年間のうち最も繁忙となる4月には約100時間の縮減となっている。平成26年4月のデータより、1人当たりの勤務時間は約230時間であったと考えると、諸手当認定事務の集約化によっては1人分の勤務時間の縮減までには至らなかったものと読み取れるが、担当者が諸手当認定事務以外の業務も行う必要があることを考慮すると妥当な数値であると考えられ、少なくとも担当者の負担の軽減につながっており、ピークカットとしての効果を発揮しているものと評価できる。

図4は、給与支払事務及び年末調整事務を含めた集約化の効果の検証のため、給与事務の集約化の試行前である平成25年10月及び11月と、試行後である平成27年同月の帯広開発建設部の担当者の勤務時間数を比較したものである。なお、担当者の人数については平成27年9月から2名となっている。平成26年給与事務全体の集約によって勤務時間が約160時間から210時間減少しており、帯広開発建設部においては大幅な業務改善につながったものと評価できる。

### (b)本局における集約化の効果

本局については、作業内容の効率化を行うことができたという面でのメリットがあった。給与支払事務については、支払が困難となるような重大な問題は生じておらず、支出負担行為における作成書類や金融機関へ提出する振込明細書など、給与支払に係る書類を一本化することにより効率化を図ることに成功した。諸手当認定事務については、今までの諸手当認定に係る照会案件の蓄積を用いて審査を行うことができ、困難な案件に対して費やす時間の縮減を図ることができたと考えられる。

その他にも、事務を集約したことにより、住民税の徴収も本局の給与支払の一部として行われることとなったが、その効果として今後は、本局と帯広開発建設部との間の異動については、職員に係る給与支払者が変更となった際に市町村に提出している給与所得者異動届出書を提出する必要がなくなった。

## (3)集約化の課題

集約化によって上記のようなメリットがあった一方で、集約化に伴って顕在化した問題及び課題もある。

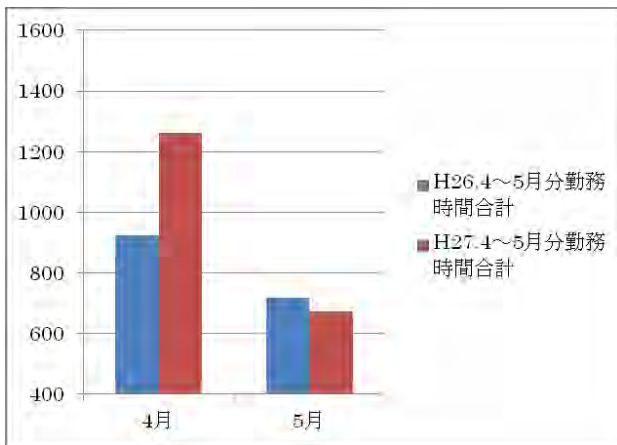


図5 本局における諸手当認定の作業に係る勤務時間

図-5は、諸手当認定事務の集約化の試行前である平成26年4月及び5月と、当該集約化の試行後である平成27年同月の本局担当者の勤務時間数を比較したものである。図-3と比較すると、帯広開発建設部においては約100時間の勤務時間の縮減となった一方で、本局においては約300時間の増加となってしまった。この原因としては、帯広開発建設部の官署駐車場の廃止による通勤届の件数の増加や給与法改正による単身赴任手当の金額改定作業など、平成27年4月限りで生じた作業があったことによって勤務時間数が増加したという事情もあったが、集約化の試行を行う上で次のような問題や課題が生じていたという面もあった。

#### (a)派遣職員の指導の問題

今回の諸手当認定事務の集約に伴い、ピークカット対策として2名の派遣職員を配置し、各諸手当の認定作業を行ったが、派遣期間の開始から実際に作業を開始するまでの期間が短く、その間で業務処理の方法について説明しなければならず、理解が進まないまま作業を行ってもらわなければならない状況となってしまったため、担当者への質問が殺到したり処理誤りが数多く発生するといった結果となり、円滑に処理を進めることができなかったという問題が生じていた。

#### (b)諸手当認定の結果と給与計算の結合の問題

給与計算を行う上で、諸手当認定の結果が正しく反映されているか確認を行う必要があるが、4月においては諸手当認定事務のみが本局に集約されており、給与支払事務については帯広開発建設部に残されたままの状態であった。そのため、本局における諸手当認定の結果を帯広開発建設部の担当者に連絡し、帯広開発建設部において行った給与計算の結果と一致しているか確認するといった作業が生じた。特に4月については認定件数が多く、また、結果が一致しなかった場合、その原因を発見するため本局において認定結果の再確認及び帯広開発建設部への連絡を行うことが必要となり、さらに時間を要する

こととなった。

#### (c)諸手当認定における職員への連絡の問題

本局では各課所の庶務担当者を通じて諸手当届出のとりまとめや職員への追加書類の提出の依頼などを行っていることから、諸手当認定事務の集約においても同様に、開発建設部の担当者を通じて届出のとりまとめ作業や職員への依頼などを行っている。従前では各開発建設部の担当者が直接職員に対して連絡や依頼を行っていたが、それと比較すると、より時間を要するようになってしまったといえる。

#### (d)各種書類の保管場所の問題

給与事務の集約を行うことで、今まで各開発建設部で保管していた支払関係の書類や諸手当認定簿については本局で保管することとなるため、今後全開発建設部の給与事務の集約を進めるに当たり、これらの書類を保管する場所の確保が喫緊の課題となっている。

その他の課題として、例えば、給与システムについて、現在では給与支払事務等の作業に影響を及ぼすような重大な問題は生じていないものの、作業の効率化やミスの防止の観点からシステム改良を行う余地がある部分が多く見つかり見されていることなどが挙げられる。

## 5. 集約化全体としての評価と今後の取り組み

集約化により開発建設部での給与事務に係る作業量は大幅に減少し、また、本局において、より効率的に処理を行うことができるようになった作業もあり、集約化には給与事務処理の効率化に資する点があったとして評価できる。しかし、今後の全開発建設部の集約化における処理件数を考慮すると、さらなる事務処理の効率化を図る必要がある。

諸手当認定の結果と給与計算との確認についての問題は、諸手当認定事務と給与支払事務を同時に集約することによって解消したが、その他の問題については、それぞれ対策を講じることが求められるものである。

今回の集約化の試行によって顕在化した問題への対応も含め、次のとおり今後の取り組みの一案として考えられる。

### (1)派遣職員用マニュアルの改訂及び発注方法の見直し

派遣職員の活用に当たり、作業方法の理解が得られるよう派遣職員用のマニュアルを整備することによって、円滑に作業を行うことができると考えられる。今回の諸手当認定事務及び年末調整事務における派遣職員からの質問を踏まえて、マニュアルの改訂を行うことで、さらに作業の効率化を図ることができると考えられる。

また、派遣職員を過年度から引き続いて配置することが可能であれば、4月の繁忙期に向けて作業方法の教育



をする期間を設けることができ、円滑に事務処理を進めることができるようになると考えられる。制度上、そのような発注が可能かどうか検討を要すると思われる。

### (2)電子メールを活用した職員への直接連絡

平成26年分の帯広開発建設部に係る年末調整事務については、本局にて各種申告書の確認と給与システムへの控除額の入力を行い、帯広開発建設部の担当者に各種申告書と訂正箇所をまとめた表を返送するという方法をとっていたが、訂正箇所及び理由を把握するため当該担当者が各種申告書の内容を確認する必要が生じ、処理に時間を要することとなってしまった。そのため、平成27年分においては控除額の訂正や記載漏れ等の連絡を行う際に、申告書を画像データ化して電子メールで送信することで本人へ連絡を行うといった試みを行った。結果としては、職員本人に直接連絡することで、開発建設部の担当者を介する分の時間を短縮することができ、効率的に事務処理を進めることができた。

諸手当認定事務についても同様の方法をとることも考えられるが、年末調整事務の場合とは異なり、開発建設部の担当者が届出の簡易審査を行っていることから、状況によっては担当者がとりまとめを行う方が効率的に処理を行うことができる場合があるとも考えられ、より効率的に処理を進めることができる方法を引き続き検討する必要がある。

### (3)年末調整に係る問い合わせ用の共用メールアドレスの設置

共用メールアドレスを設置し、職員からの質問等を受け付けることとすることで、担当者間で質問内容の情報共有ができるようになり、回答までの時間を短縮することができると考えられる。また、記入要領等の改訂に当たり、質問の多かった事柄についてのフィードバックが容易になるとと思われる。

### (4)書類のペーパーレス化

全開発建設部の集約化に対して、現在の本局内では書類の保管スペースが足りていない状況である。今後、電子媒体による書類の保存を進め、紙媒体による保存が適切である書類を保管するためのスペースを確保できるよう取り組む必要がある。

給与事務のさらなる効率化のためには、給与事務担当者の創意工夫によって作業能率の向上を図ることや給与システム等の改良を行うことのみならず、職員それぞれからの協力も重要となってくる。平成27年分の年末調整事務については、庶務担当者によるとりまとめ及びチェック作業の依頼をするほか、職員自身が記載内容の確認をするためのチェックリストを作成し配付するという試みを行った。提出書類の記載漏れや誤りを減らすことで、事務処理を円滑に進めることができ、職員側としても書類の再提出を行わずに済むということにつながるとして試行されたものである。

全開発建設部の給与事務の集約の試行を行うに当たり、未知数な部分はあるものの、今回の帯広開発建設部での試行により少なからず集約化による効果と課題の発見があったのは確かである。給与事務の集約化を進め、さらなる給与事務の効率化及び給与事務の質を高めることを目指し、これらの課題の解決を図るべく、今後も様々な試みを行っていく次第である。

### 参考文献

1)平成26年7月25日付け総務大臣決定『国の行政の業務改革に関する取り組み方針 ～行政のICT化・オープン化、業務改革の徹底に向けて』（平成27年7月24日改定）