

石川県 BPR推進 ハンドブック

石川県総務部デジタル推進監室
地域デジタル推進課

パーソルビジネスプロセスデザイン株式会社

目次

1章 はじめに	…	P.3
1. 本ハンドブックの活用方法	…	P.3
2. BPRとは	…	P.4
3. BPRの進め方の全体像	…	P.5
2章 改善業務の考え方	…	P.6
1. 改善業務の考え方	…	P.6
2. 改善業務選定の方法	…	P.7
3章 現状把握と可視化	…	P.8
1. 可視化とは	…	P.8
2. 業務フローとは	…	P.9
3. 業務フローの作成手順	…	P.10
4章 課題の抽出	…	P.11
1. 課題抽出の考え方	…	P.11
2. 課題抽出の方法	…	P.13
5章 改善策の検討	…	P.20
1. あるべき姿の定義	…	P.20
2. 改善案の検討方法	…	P.22
3. 改善後業務フローの作成	…	P.24
4. 改善効果の検証方法	…	P.25
6章 改善計画の策定	…	P.26
1. 改善計画とは	…	P.26
2. 改善計画に記載する主な項目	…	P.27
3. 計画の策定方法	…	P.28
7章 改善計画の実行	…	P.34
1. 計画実行中の対応	…	P.34
2. 振り返り・評価	…	P.36
8章 横展開のポイント	…	P.37
1. 庁内での横展開	…	P.37
2. 市町間での横展開	…	P.38
3. 本事業における改善事例(輪島市・津幡町・志賀町・宝達志水町)	…	P.39
付録 BPR推進サポートテンプレート	…	P.43

1章 はじめに

1. 本ハンドブックの活用方法

■作成目的

BPR・業務改善の必要性を理解し、日常的に実施できるよう、観点や進め方をハンドブックとして整理し、庁内での活用を推進する。また、改善の取組みを特定の部署に限定せず、全庁的に展開できるように、共通の手順や考え方を共有することを目的とする。

■対象者

自治体職員(各課の業務改善に関わるすべての職員)

■想定活用例

- ① 各課の職員の目に入る場所に紙またはデータで保管し、必要なときに繰り返し参照することで、BPRや業務改善の考え方を浸透させる
- ② 年度初めに各課で配布し、必要に応じて研修資料として活用いただく

BPR推進ハンドブックの活用イメージ

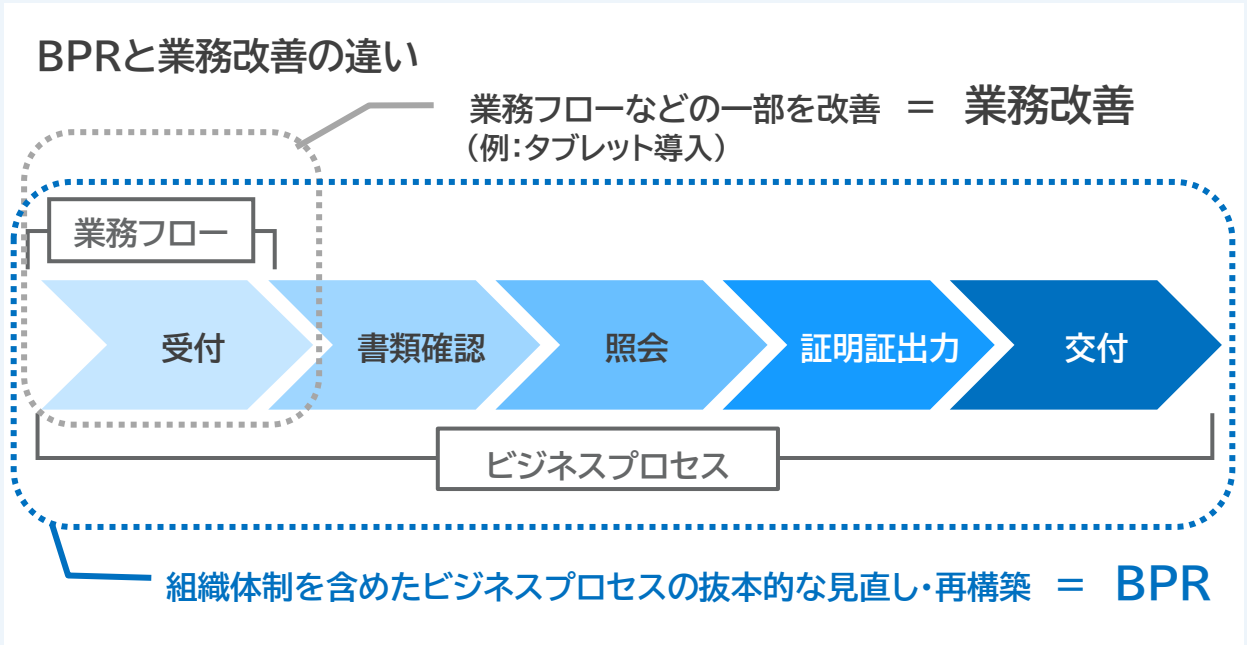
誰もが見られる、分かりやすい場所に保管



1章 はじめに

2. BPRとは

BPRとは、「Business Process Reengineering」の略称であり、業務内容や業務プロセス、組織体制を含めて抜本的に見直し、再構築することを指す。BPRに取り組むことで、住民サービスの質向上や、人的リソース・システムを効果的に活用できることが見込まれる。業務改善のように部分的な改善ではなく、「全体最適」がBPRの考え方の根底にある。



近年、自治体のデジタル化が推進されており、新たなシステムの導入やオンライン化の取り組みが実施されている。しかし、システム導入やオンライン化そのものが目的となってしまうと、利便性向上・業務の効率化という視点が抜けてしまい、効果を十分に得られない可能性が高い。

各業務を担当する職員と、サービスの利用者目線からBPRに取り組むことで、使用しているシステムの活用、業務の削減、新たなシステム・ツールの導入検討などにつなげることができると考えられる。

また、近年の自治体DXの推進においても、BPRの必要性が改めて位置づけられている。令和7年12月策定の「自治体デジタル・トランスフォーメーション(DX)推進計画【第5.0版】」では、デジタル化やオンライン化を自己目的とするのではなく、業務プロセスを抜本的に見直す業務改革(BPR)に取り組むことが、自治体DXを進める上での前提であるとされており、BPRは自治体の業務改善を支える基礎的な取り組みとして位置づけられている。

1章 はじめに

3. BPRの進め方の全体像

BPRは以下の手順に沿って進める。BPRの取組みは一度で完結するものではなく、常に見直しと改善を繰り返すことで、より高い成果が得られる。本ハンドブックでは、2章～7章でBPRの手順に沿って解説をする。

BPRの手順と各章の位置づけ

手順	概要	対応する章
検討	対象業務の選定 まずはBPRに取り組む対象業務を選ぶ	2章
	現状把握と可視化 選定した業務をフローを用いて可視化する	3章
分析	課題抽出 可視化したフローから、業務の課題を洗い出す	4章
	改善策の検討 洗い出した課題に対する打ち手を検討する	5章
設計	改善計画の策定 検討した改善策を実行するため、スケジュールや達成目標を含む改善計画を策定する	6章
	改善計画の実行 改善計画に基づき施策を実行し、進捗・成果を確認しながら振り返りと評価を行う	7章
実施		
評価		

2章 改善業務の考え方

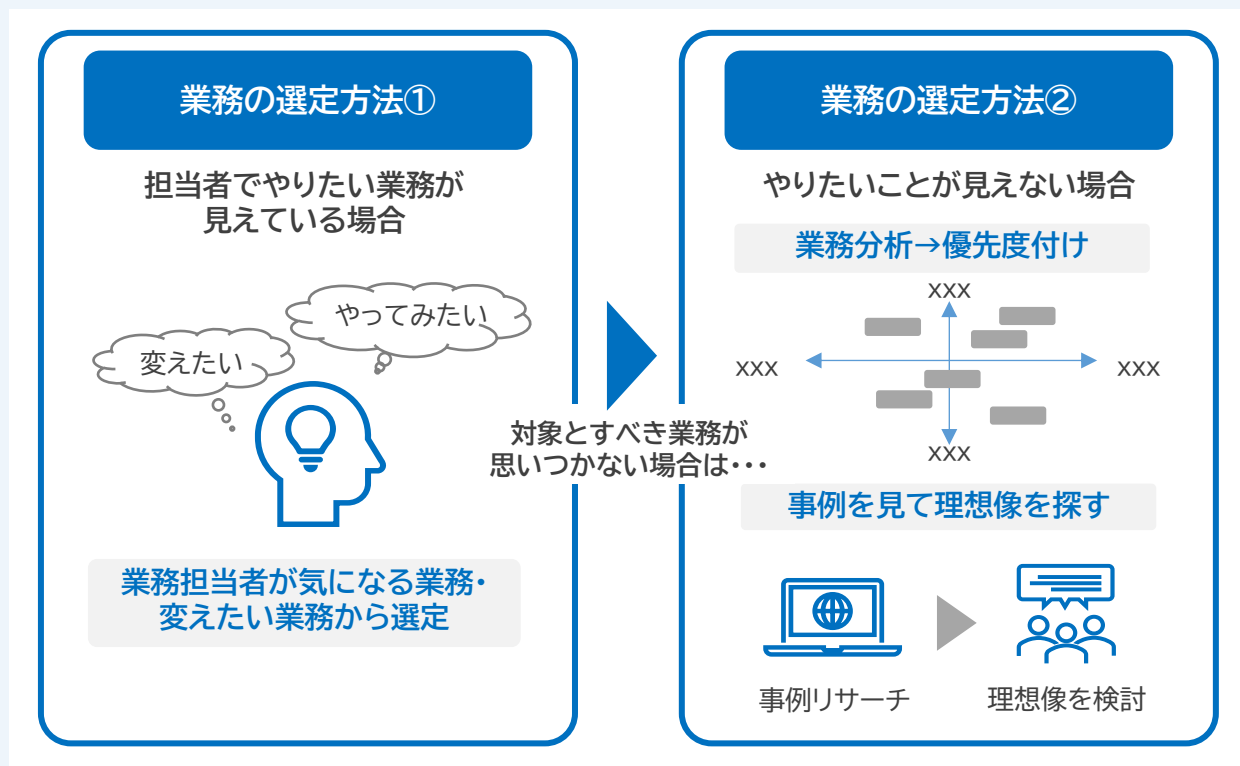
1. 改善業務の考え方

BPRと聞くと、難しいのでは、時間がかかるのではと身構えてしまう方もいると思う。本ハンドブックでは、現場で業務を行っている職員の方が、普段不便や不満を感じている身近なところから取り組んでいけるような内容をご提案できればと考えている。

小さなところからBPRを始め、成功体験を積み上げていくことで、全体の横展開につなげることができる。以下①のように、まずは今の業務で感じている悩みをもとに、業務を選定時の判断基準としていただくのが良い。難しければ②に移り、分析や他自治体の事例を参照することで検討しやすくなる。

■業務選定における視点

- ① まずは業務の担当者視点で、「変えたい、負担を減らしたい」「取り組んでみたい」という観点で業務を選定する
- ② やりたいことが見えない場合は、業務を分析することで重要度を設定する、または他自治体の事例などから理想像を設定する



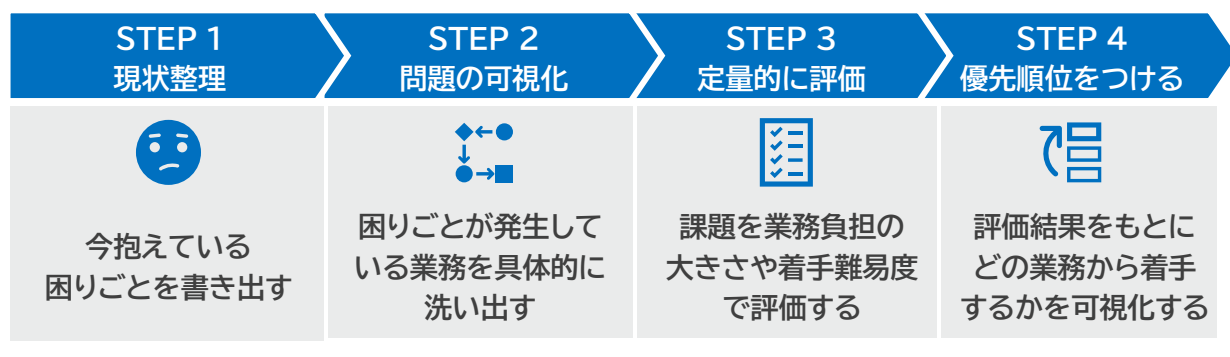
2章 改善業務の考え方

2. 改善業務選定の方法

二つの評価軸を設定しポジショニングマップを作成、各業務がどこに該当するのか整理することで、業務選定における優先順位付けが可能になる。

現状ベース

改善したい業務が思い浮かばない場合は、まず困っている事象から業務を絞り込み、定量的な観点でボトルネックを特定する方法が有効である。そのうえで、住民への影響度が低いものや関係者が少ないものなど、着手しやすい業務から優先順位をつけて取り組むことを推奨する。なお、業務選定には付録「改善業務選定シート」もご活用いただきたい。



他自治体の事例をもとに、理想像を設定し、対象業務を選定していく。

理想ベース

改善したい業務が思い浮かばない場合は、県内・県外の事例をもとに、職員で理想像を検討し、そこから逆算して改善すべき業務を抽出する方法も有効。

①県内市町事例を参考にする



電話など情報交換の場を設けることで
改善のヒントを見つける

②県外自治体事例を参考にする

参考サイト	概要
RAIDA	・全国自治体の施策効果をデータで比較分析
ジチタイワークスWEB	・全国自治体の事例・政策情報集
総務省・自治体HPなど	・全国自治体の施策実例と現状発信

事例をそのまま取り入れるのではなく、自分たちの町に適した形にアレンジしながら、
目指すべき理想像を検討することが重要

3章 現状把握と可視化




改善対象の業務を選定した後は、まず現状を正確に把握することが重要である。日々の業務は、慣例や属人化により実態が見えにくくなっている場合が多く、客観的な視点で整理することが効果的である。そのために有効なのが、業務内容を「可視化」して整理するプロセスである。可視化によって、業務の流れや負担の所在が明確となり、改善すべきポイント(ボトルネック)を把握することができる。

1. 可視化とは

可視化とは、業務の手順や関係者、判断ポイントなどを図や表を用いて構造的に整理し、誰でも理解できる状態にすることを指す。通常の業務では見えにくい「流れの全体像」「負荷の偏り」「作業の重複」などが、可視化することで明らかになる。

可視化の例		
<p>✓ 業務の流れをフロー化</p> 	<p>✓ 電子申請割合を数値化・グラフ化</p> 	<p>✓ 手続き・問い合わせ内容のFAQを作成</p> 

また、可視化を行う目的は、以下の3点に整理することができる。

可視化の目的		
<p>現状を客観的に把握する</p>  <p>主観や経験に頼った判断ではなく、実際の業務フローに基づいた事実を把握</p>	<p>ボトルネックを特定する</p>  <p>どこで時間、労力がかかっているのか、どの作業が負担になっているのかを明確化</p>	<p>関係者間で共通認識を形成する</p>  <p>関係者が同じ理解のもとで改善方針を検討し、組織内の合意形成や役割分担の明確化を強化</p>

3章 現状把握と可視化

2. 業務フローとは

業務フローとは、業務の一連の流れを図式化し、客観的に可視化するためのツールである。業務フローを作成することで、関係者間の認識のずれを防ぎ、業務上の問題点や課題の分析が容易になる。また、今後BPRを進めるにあたり、課題の抽出や改善策の検討に必要な基礎情報を整理する役割も果たす。すでにマニュアルなどで業務手順が図式化されている資料が存在する場合には、それらを参照し、活用可能な部分を取り込むことが望ましい。

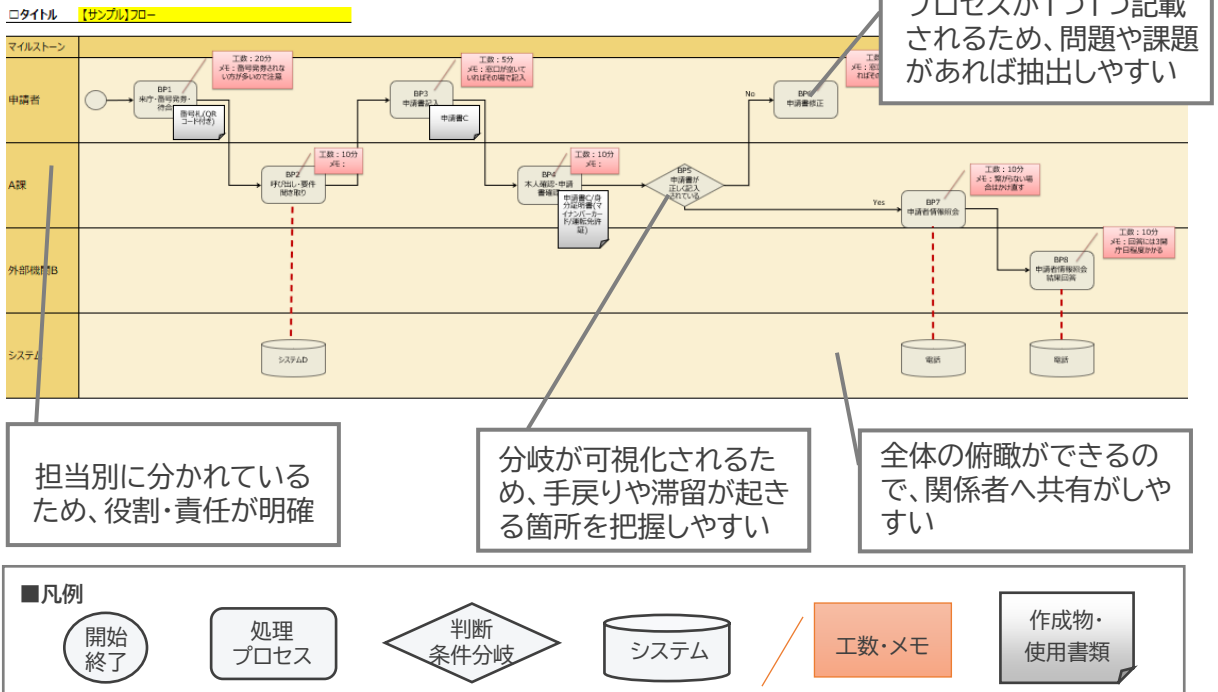
なお、BPRにおいては「業務フローを完璧に作成すること」自体が目的ではない点に留意いただきたい。詳細な作成手順については、付属「業務フロー作成ツール」を参照されたい。

業務フローを活用する意義

業務フローを作成・活用することで、次のような効果が期待できる

- 1 作業の順序や必要な処理が整理され、手戻りの削減や業務効率化につながる
- 2 役割・責任範囲が明確になり、関係者間の相互理解が進む
- 3 業務を部分最適ではなく、全体の流れで捉えることで、より本質的な課題を把握する

業務フローイメージ例



3章 現状把握と可視化

3. 業務フローの作成手順

業務フローは、次の3つの手順で作成する。

業務フローの作成ステップ

STEP1

- 業務を作業単位で洗い出す
- 部署内で行われている作業を、「誰が／何を／どの順番で」実施しているかを基準として整理する

STEP2

- 図形ルールに基づきフローに起こす
- 開始・終了、処理、判断、矢印など、標準的な図形を用いて業務の流れを図式化する

STEP3

- 関係者と確認し、実態との整合を図る
- 作成したフローを関係者で確認し、手順の過不足や認識のずれを修正する

業務フローを作成する際には、記述する内容の粒度を適切に設定することが重要である。粒度が粗すぎると業務の実態が把握できず、逆に細かすぎると全体像が見えづらくなるため、BPRの目的に応じた粒度を選択する必要がある。BPRにおいては、業務プロセス内で「誰が」「何を」「どのように」実施しているかを把握することが求められる。そのため、記述する粒度は「作業単位」とすること。

粒度の記載例

<粗すぎる例>
業務単位

会議関連事務

業務の流れがつかめず、課題の特定ができない

<良い例>
作業単位

開催通知作成

会場準備

当日進行

⋮

発行

BPRにおける課題抽出・改善検討に適している

<細かすぎる例>
動作単位

書類を印刷する

自分の印鑑を押す

上司の受付箱に置く

上司が印鑑を押す

全体像が見えにくく、フロー作成の負担も大きい

4章 課題の抽出

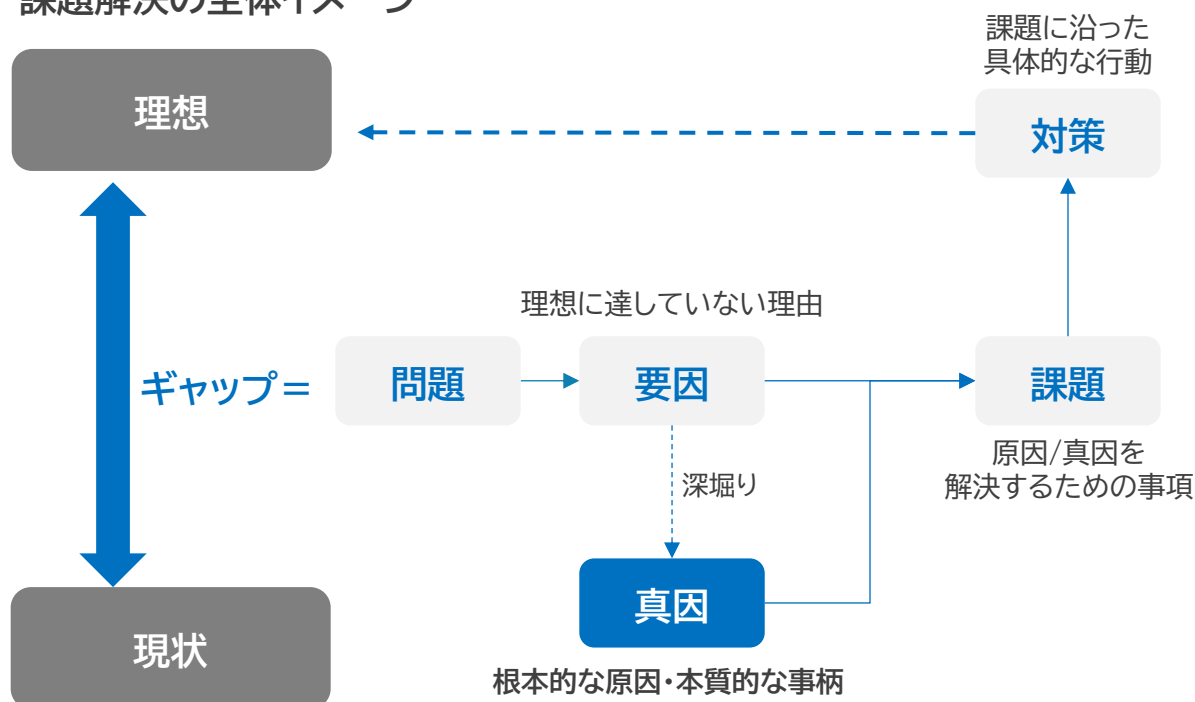
1. 課題抽出の考え方

3章で作成した業務フローをもとに課題を洗い出す。課題抽出では、現状と理想の間にある問題を抜け漏れなく掘り下げ、根本原因を特定することで、本質的な課題を洗い出すことができる。

各用語の定義

用語	定義	具体例
現状	現在の状態	毎日2時間以上の残業が増えている
理想	望ましい状態	定時に退社
問題	理想と現状の差分	残業時間が増えている
要因	理想に達していない理由	業務量が多い、人手不足、会議が多い、職場文化、など
真因	理想に達していない根本的な原因・本質的な事柄	業務の量が適正配置されておらず、一人に仕事が集中
課題	原因・真因を解決するための事項	業務分担見直しとチーム内での再配分
対策	課題に沿った具体的な行動	工数管理を実施

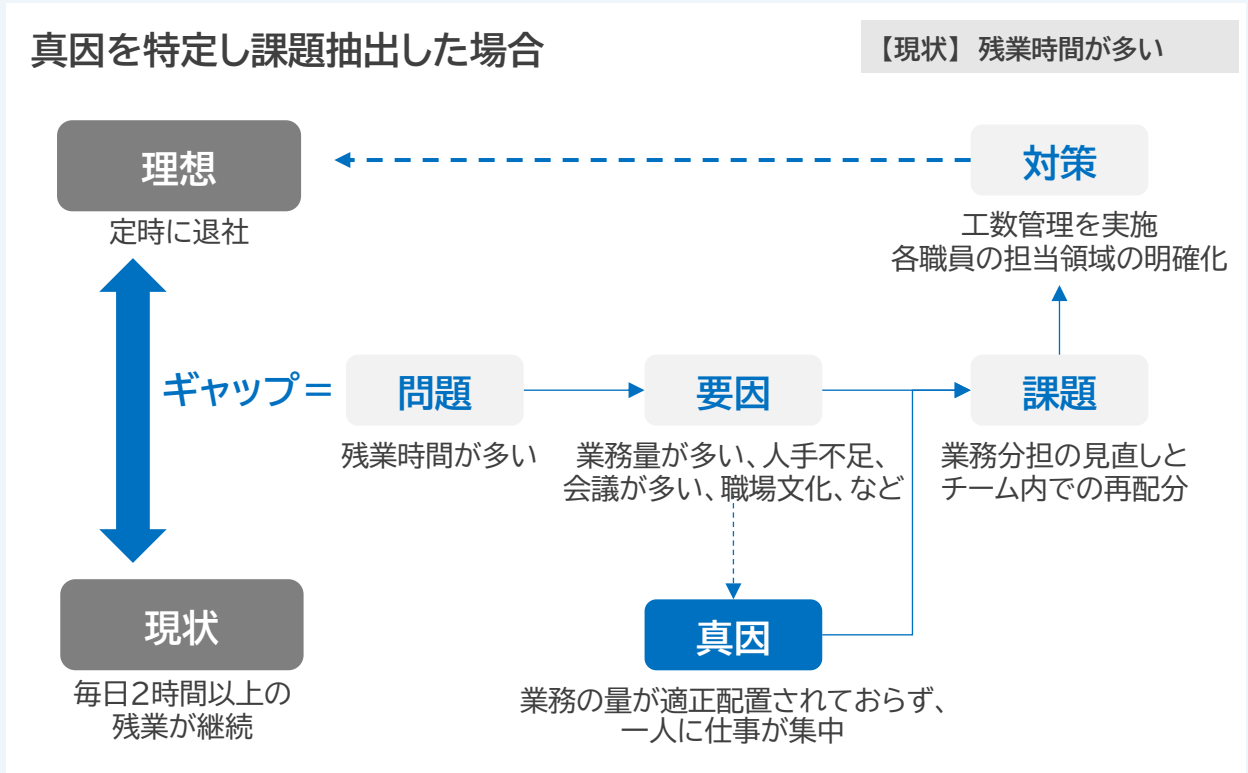
課題解決の全体イメージ



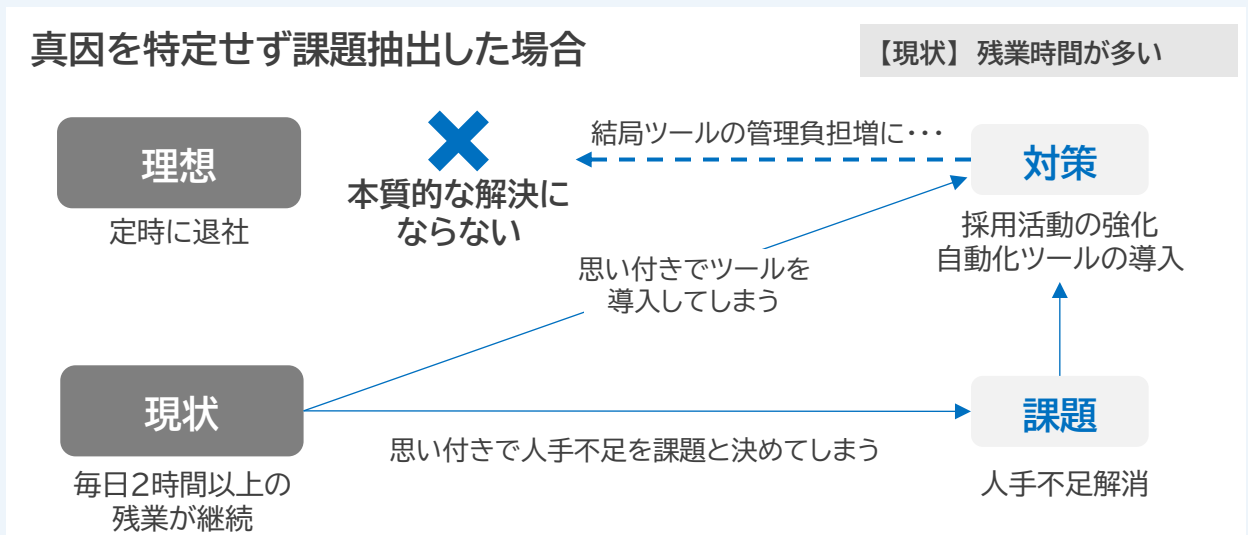
4章 課題の抽出

1. 課題抽出の考え方

要因を深堀し、真因を導き出したうえで課題を洗い出すことができていると、以下のように本質的な対策を考えることができる。



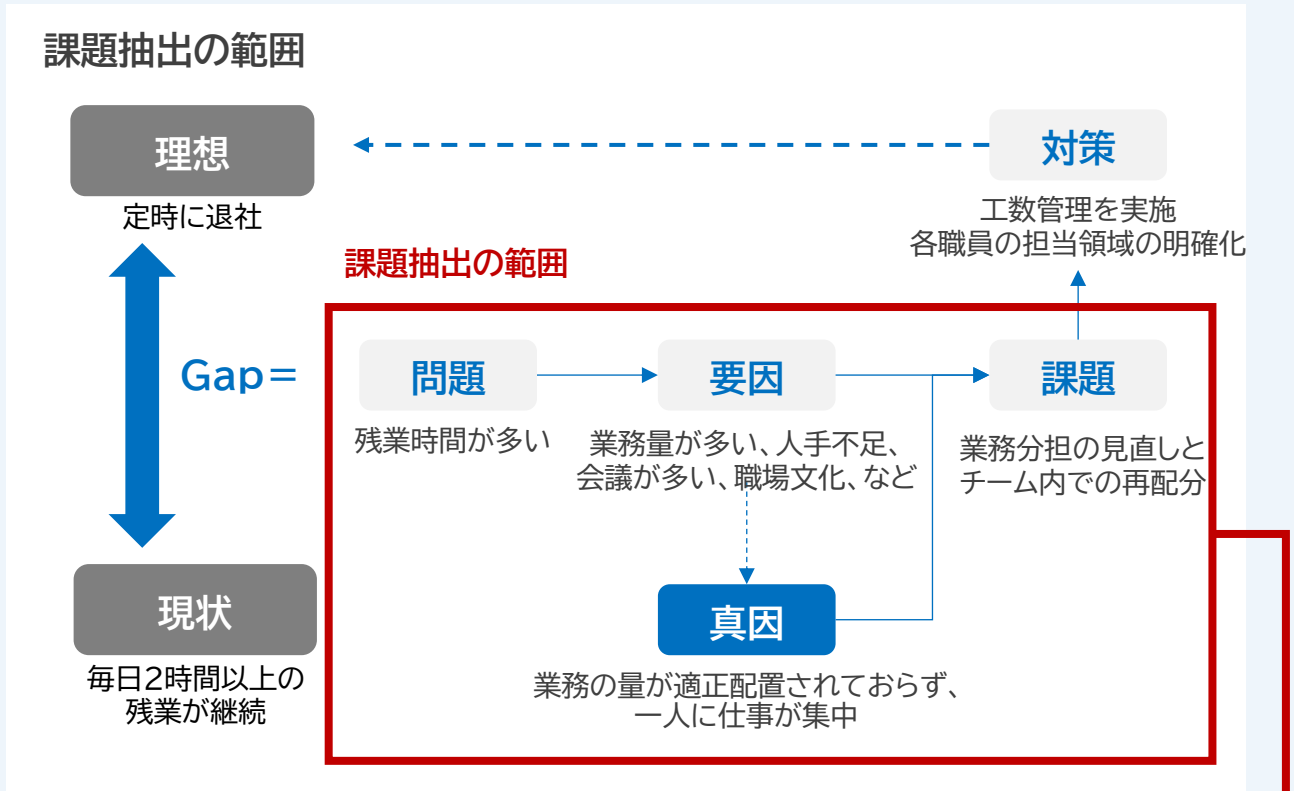
一方、真因を導き出すプロセスを飛ばして、思いつきで課題を考えてしまうと、理想に近づけるための対策を策定できない。



4章 課題の抽出

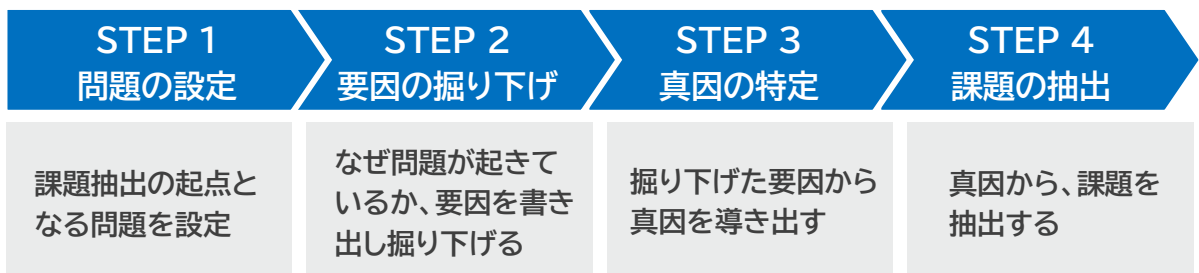
2. 課題抽出の方法

課題抽出を行う際は前頁までで整理した用語のうち、以下の範囲を順に整理する。



今回課題抽出をするにあたって「なぜなぜ分析」という手法を使用する。以下の手順で分析を行い、真因を導き出す。その後、課題を抽出する。

課題抽出の手順（なぜなぜ分析）

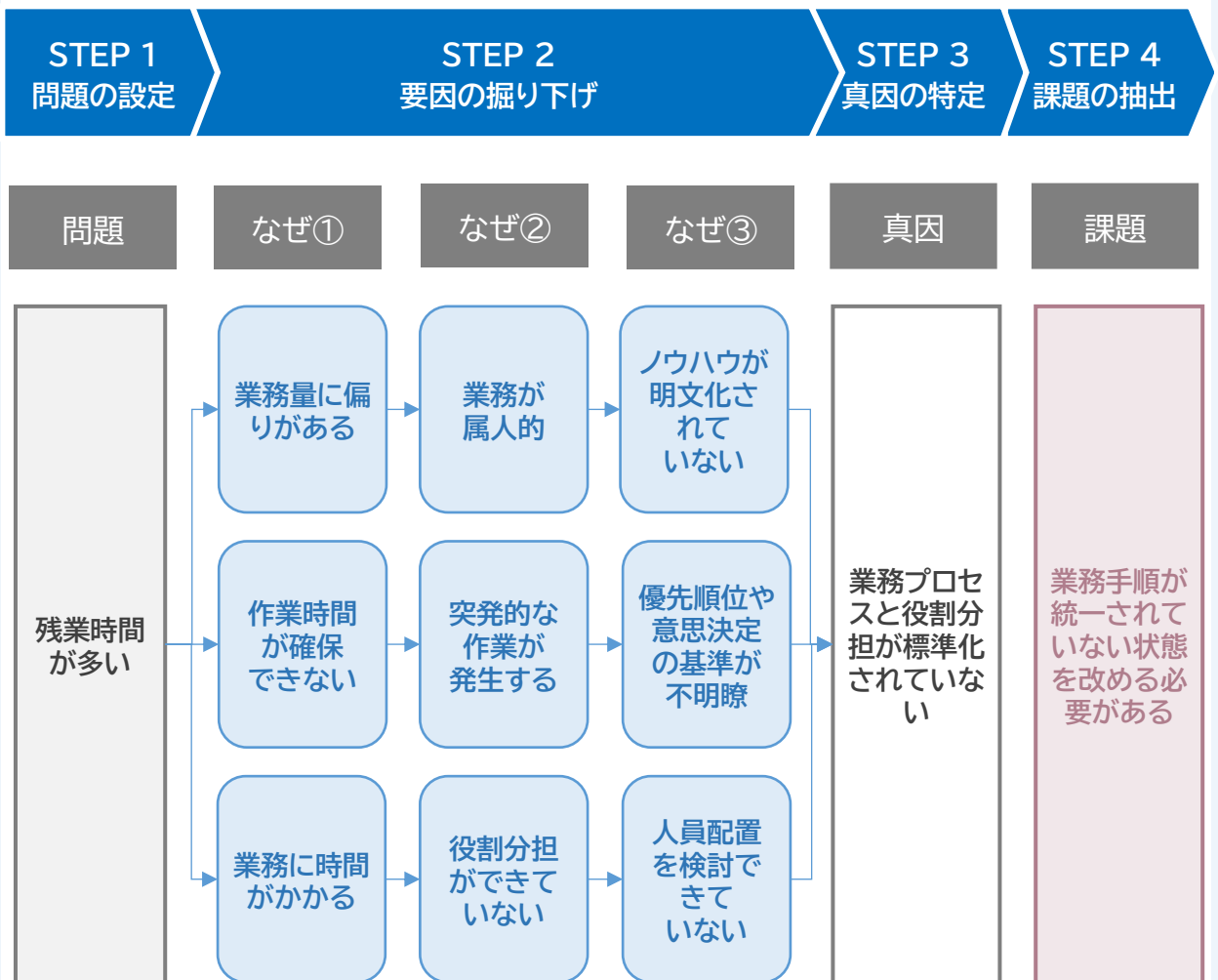


4章 課題の抽出

2. 課題抽出の方法

分析のイメージと、各ステップの対応箇所のイメージは以下の通り。左から右に沿って分析を進める。各ステップごとのポイントはこの後の頁で解説する。

なぜなぜ分析の全体イメージ



4章 課題の抽出

2. 課題抽出の方法



分析の起点となる「問題」を設定する。以下イメージのように、理想と現状をそれぞれ設定し、その差分を考える。今後分析を進め、具体的なあるべき姿を設定するため、ここでの理想や現状は担当者が思っていることや、これまでの作業で明らかになったことをもとに設定する。

問題設定イメージ

	定義・ポイント	例(定性)	例(定量)
理想	<p>望ましい状態 こうなったらいいと思う内容</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 今後問題を深掘るため、考えすぎず直感的に設定 ② 改善策を実行した結果を踏まえ、理想像を再設定することも可能 	残業がなく定時に退社できる	1日の残業時間が0時間
問題	<p>理想と現状の差分 定性的な情報・定量的な情報をもとに「その差が問題である」という視点で記載する</p>	仕事が時間内に終わらない	2時間/日の残業
現状	<p>現在の状態、置かれている状況</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 今の業務がどのような状況か考える(不便に思うこと、変えたいことなど) ② 業務フローを作成したことによる気づき(処理手順が複雑・不明瞭、関係者が多いなど) 	毎日残業が継続している	1日の残業時間が平均2時間

4章 課題の抽出

2. 課題抽出の方法



問題に対して「なぜその事象が起きたのか」原因を書き出す。その原因に対し再度「なぜ発生しているか」を問いかけ、書き出し、掘り下げ、これを何度か繰り返す。以下の観点をもとに多角的に分析を進め、問題から「なぜ」を考える工程が難しい場合は、考えられる要因を可能な限り洗い出してから整理する。

「なぜ」を問いかける際の観点

<p>1 なぜ、その事象が起きているのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・問題がなぜ発生しているか ・どの場面で発生しているか <p>例) 残業が多い</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 業務量に偏りがある 2. 作業時間が確保できない 	<p>2 なぜ、その問題を解消できないのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・解消できない理由 ・障壁があるか <p>例) 業務に時間がかかる</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 役割分担ができていない 2. 手作業が多い 	<p>3 なぜ、その選択をしているのか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・その選択をしている理由 ・外的要因/内的要因 <p>例) ツールがない</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 導入する費用がない 2. 導入時に必要な手続きに対する心理的ハードル
---	---	---

書き出す際には、前の内容の因果関係を意識し、答えを明確にした状態で次の問いかけをすることが重要である。また、憶測で原因を決めるのではなく、客観的に分析を進める。

要因を掘り下げる際のポイント例

ポイント例	概要
前後の因果関係	前の内容の理由として適切なものになっているか、曖昧な内容になっていないか
言い換えになっていないか	同じ内容が複数回記載されていないかを確認
憶測が含まれていないか	個人的な感情や思い込みで分析していないか、データに基づいているかを確認

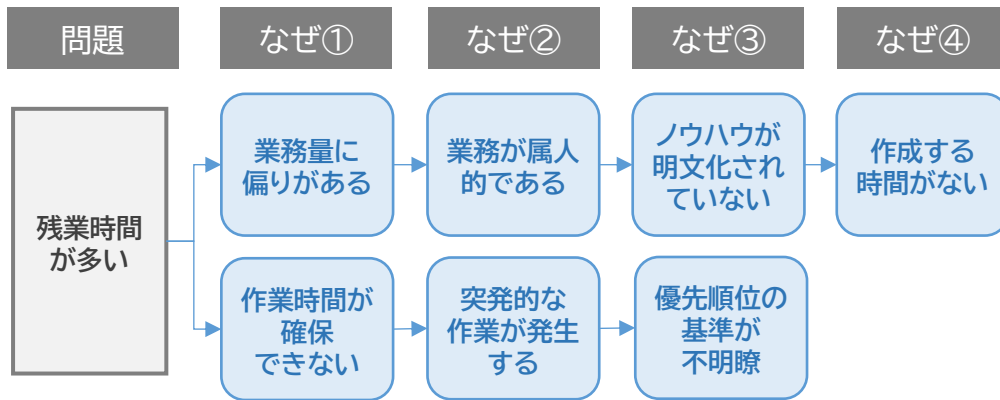
4章 課題の抽出

2. 課題抽出の方法

前頁で紹介した、「なぜを問いかける際の観点」と「要因を深掘りするポイント」を意識して深掘りを進める。「なぜ」を問いかける回数は3～5回が目安となるが、正解はないため観点・ポイントに沿って必要な回数行う。

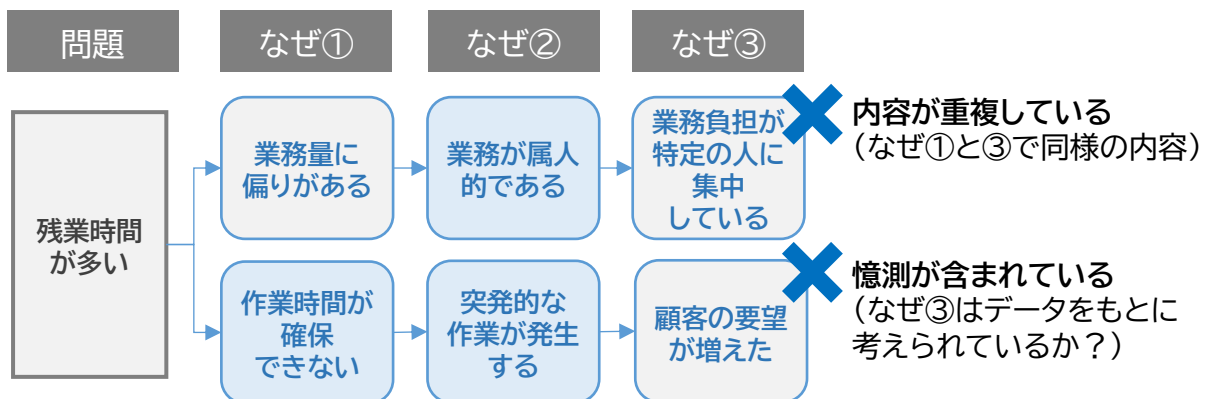
掘り下げの過程で、「なぜ」の内容が「仕組み・ルール・環境」の要因を特定できている、心理的な要因がある場合は人の意識ではなく「意識を生む構造」まで整理できていれば、十分に深掘れていると考えてよいと思われる。

要因の掘り下げイメージ(正しく深掘ができています)



以下のように、同じ内容を繰り返し記載してしまったり、個人の感覚で進めたりしてしまうと、正確に問題の深掘りができず、真因にたどり着けない。

要因の掘り下げイメージ(深掘がうまくできていない場合)



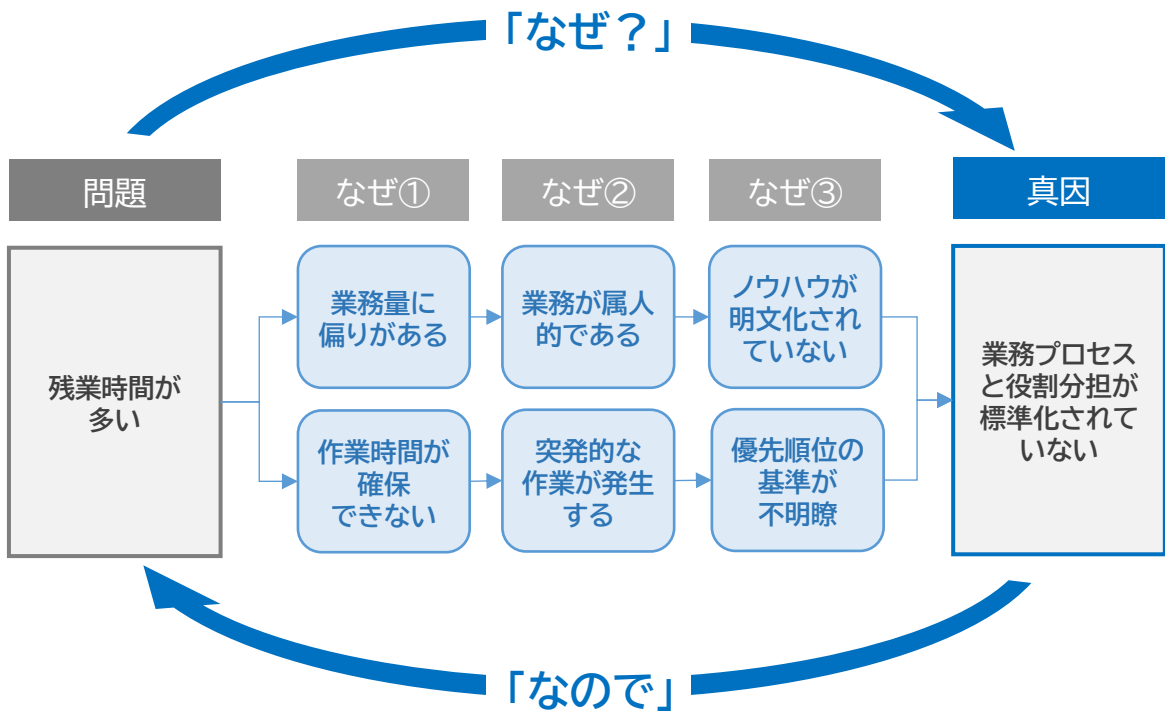
4章 課題の抽出

2. 課題抽出の方法



要因の掘り下げを繰り返すことで、根本原因「真因」を導き出すことができる。回数にこだわらず、明確な原因が出るまで繰り返すことが重要。複数の原因に枝分かれした場合は、各原因で掘り下げを進め、最後に集約して真因を導き出す。

真因の特定イメージ



真因を導くための観点

- ✓ 自分たちがコントロール可能な要因である
- ✓ 推測ではなく、事実に基づいている
- ✓ 再発を引き起こす構造になっている
- ✓ 全体の流れを止める根本原因になっている

真因 = 解決されれば、今起きている多数の問題が大きく改善されること

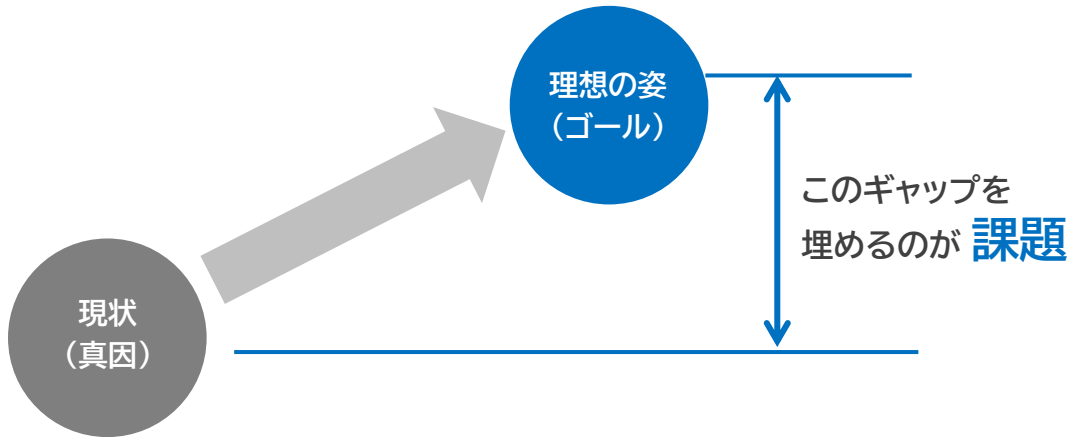
4章 課題の抽出

2. 課題抽出の方法

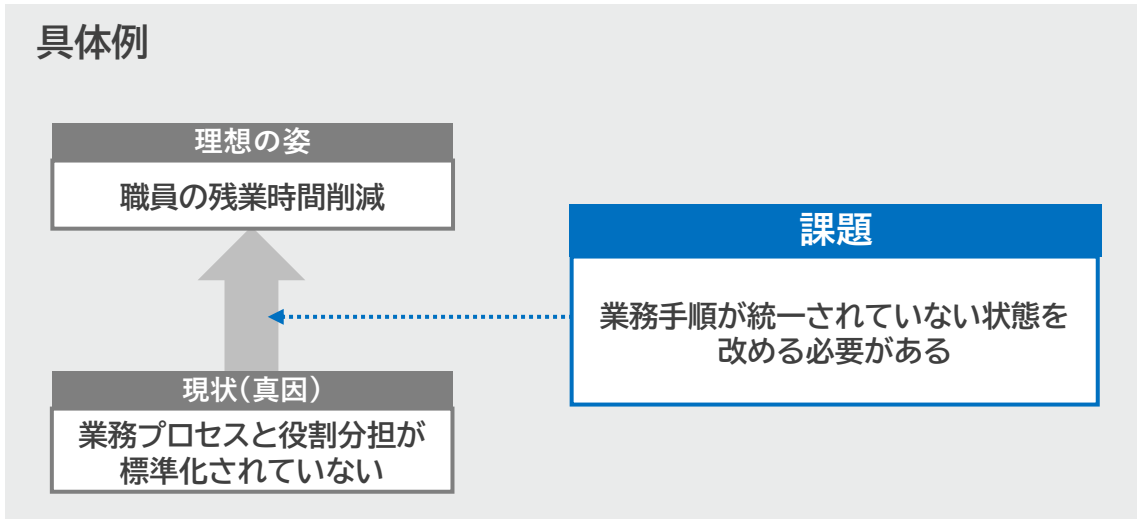


真因は原因そのものを指し、課題はその原因を解消するために改善すべき状態を示すものである。真因から直接解決策の検討に進むのではなく、「どの状態を整える必要があるか」を課題として整理することが重要である。

課題抽出のイメージ



具体例



5章 改善策の検討

1. あるべき姿の定義

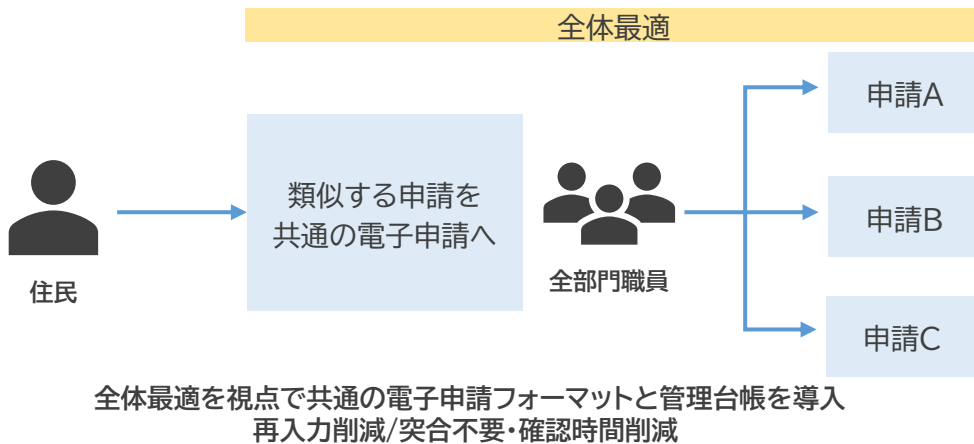
(1) あるべき姿とは

4章で抽出した課題に対する改善策を検討するにあたり、まずは改善後の「あるべき姿」を定義する。

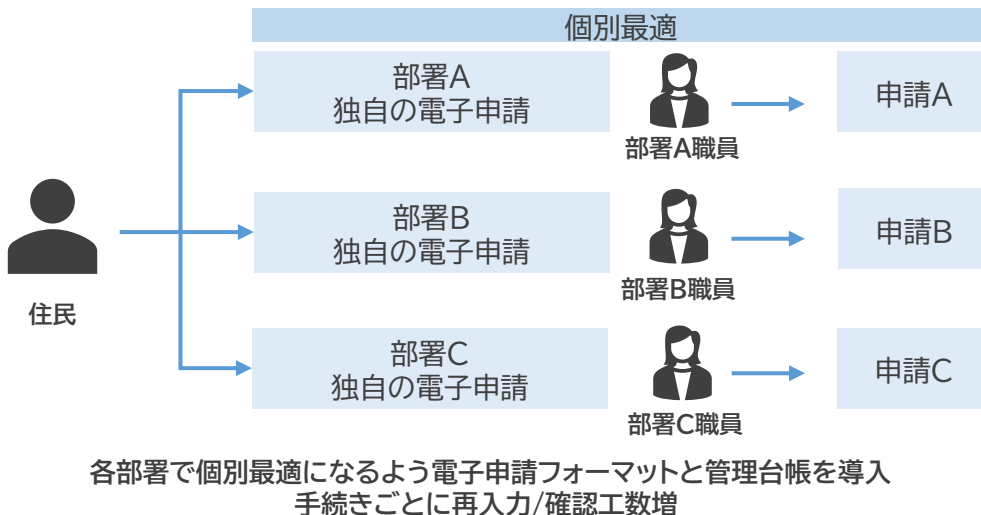
「あるべき姿の定義」とは、目の前に見える、わかりやすい作業の改善に終始することなく、全庁・課・係といった組織の全体最適の視点での業務プロセスを考えることである。

「あるべき姿」を定義せず、課題に対して、場当たりのかつ具体的な改善策検討に入ってしまうと、部分最適となり、かえって他部署との連携や部署内での属人化などを招く可能性がある。

あるべき姿を定義した場合



あるべき姿を定義しなかった場合



5章 改善策の検討

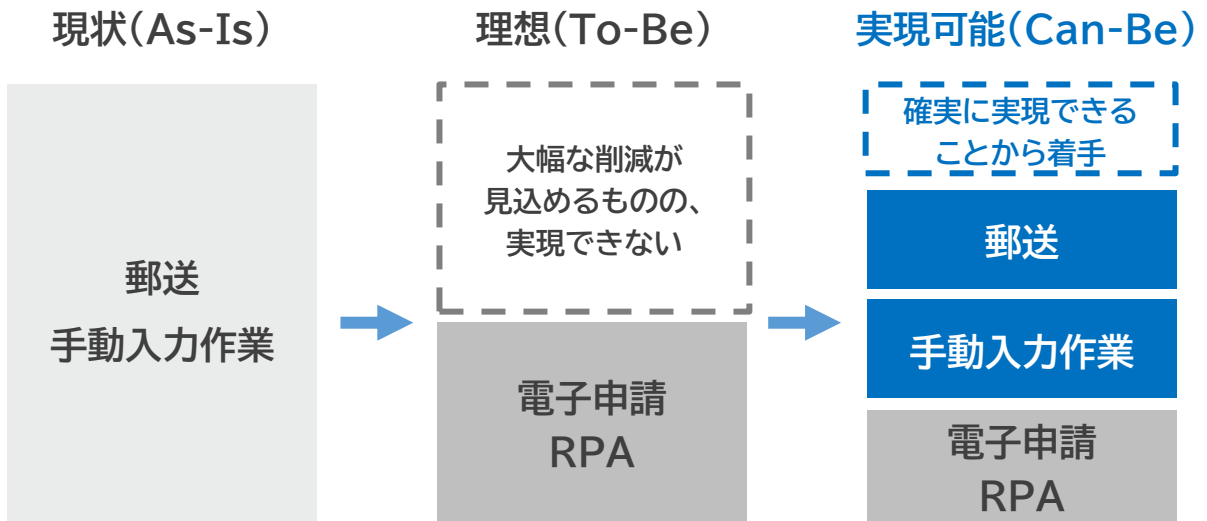
1. あるべき姿の定義

(2)あるべき姿を定義する

「あるべき姿の定義」においては、まず現状(As-Is)に対する理想(To-Be)ではなく、実現可能な改善(Can-Be)を目指すことが重要である。

理想(To-Be)だけでは、限られた人材や財源、法律やシステムといった制約を無視した、絵に描いた餅となりがちである。実現可能な「Can-Be」を目指すことで、短期～中長期で成果を創出しやすく、さらなる改善へと段階的に進めることが可能である。「Can-Be」の設計・整理にあたっては、付録「Can-Be設計フォーマット」、「Can-Be整理フォーマット」を参照されたい。

あるべき姿の考え方



Can-Beを目指す必要性

理想
(To-Be)

最初から100%の電子化・自動化を目指す

無茶な目標を達成できず、前に進まない

実現可能
(Can-Be)

まずは業務の10%でも電子化・自動化を目指す

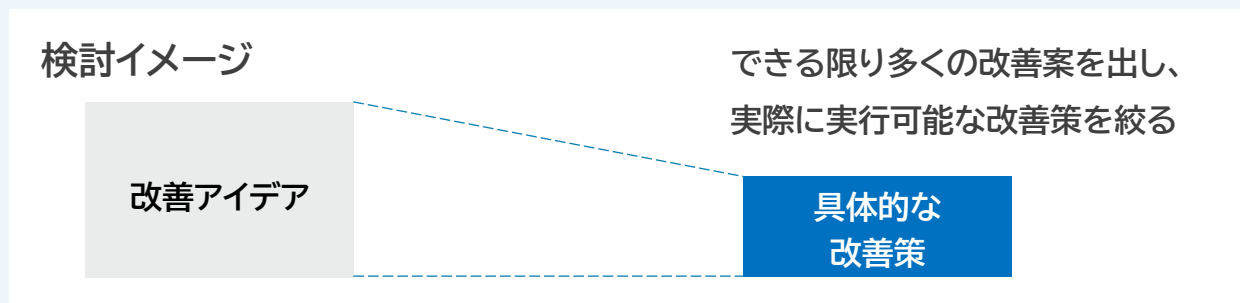
スモールスタートで成果が出やすく次の改善へ

5章 改善策の検討

2. 改善案の検討方法

具体的な改善策を検討するにあたっては、改善案の「発散」→「収束」の流れで行う。

「発散」においては、1人で考えず、できる限り数人で多くの改善案を出すことを推奨する。



(1) 改善案の発散

改善案は「ECRS」という業務改善の際によく用いられる観点で考えるとよい。業務に対して、「なくせないか」、「一緒にできないか」、「順序を変えられないか」、「より簡単にできないか」という4つの観点で改善案を検討することにより、効率化につながる案を出しやすくなる。

またデジタル化も改善案となり得る。付属「デジタルツール逆引き辞典」、「デジタルツール調査項目確認票」も合わせて、参照されたい。

ECRSとは

観点	意味	具体例
E (Eliminate)	なくせないか？	・ unnecessary 決裁やチェック・審査項目を廃止
C (Combine)	一緒にできないか？	・ 類似する複数の申請書を一つに統合
R (Rearrange)	順序を変えられないか？	・ 作業に必要な備品や材料の配置を見直し、動線を短縮
S (Simplify)	より簡単にできないか？	・ マニュアルやチェックリストを作成し、作業手順を明確化・標準化

効率化だけでなく、こんなメリットも

属人化の解消

- ・ 複雑な業務を簡素化、誰でも実行できる体制に
- ・ 業務知識の共有により、職員の異動時も業務継続可能

コスト削減

- ・ 不要な業務を排除して人件費削減
- ・ 業務の結合・簡素化で運営コストを最適化

5章 改善策の検討

2. 改善案の検討方法

(2) 改善案の収束

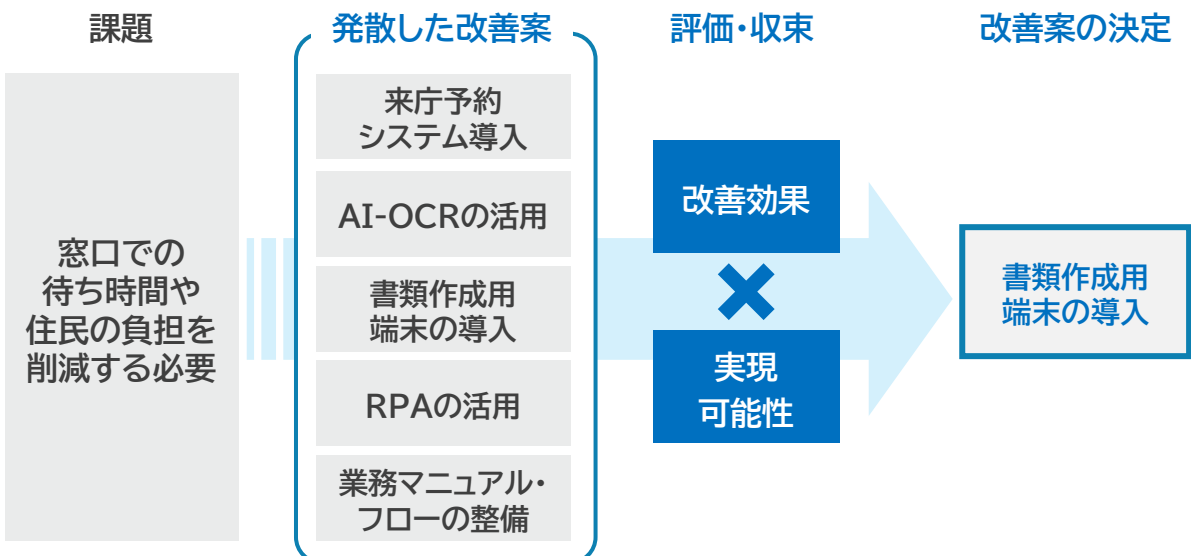
次に「発散」した複数の改善案から実際に実行する改善策へと絞っていく。

絞り込むにあたっては以下のような様々な観点から改善案を評価し、選定する。課題を解消し、実現可能な改善案であれば、必ずしも1つに絞る必要はないが、「すぐに実行できる改善策」、「中長期的に実行する改善策」と優先順位はつけておく。

評価観点の例

改善効果	・業務や住民サービスがどれほど良くなるか	改善までの期間	・対策に着手して成果がでるまでに必要な時間
初期費用	・対策を行う際の初期費用	影響範囲	・庁内や住民への影響はどれぐらいか
継続費用	・対策を実施した後も、継続してかかり続ける費用	実現可能性	・その対策案を実際に導入・実施できるかどうか

収束イメージ



5章 改善策の検討

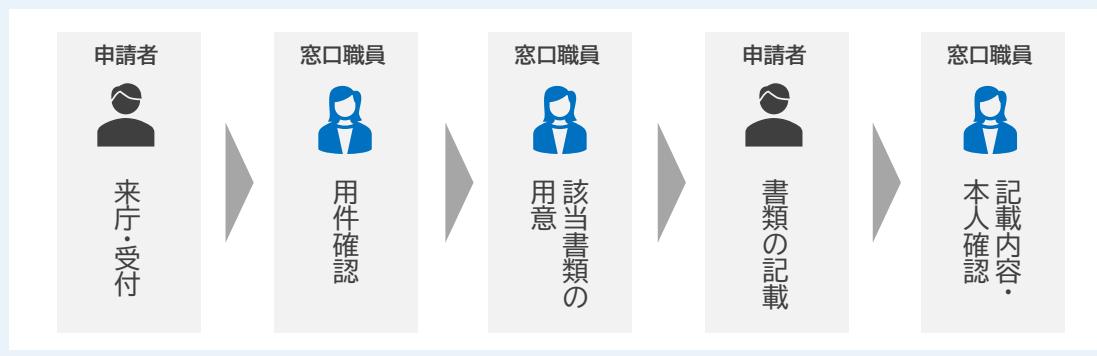
3. 改善後業務フローの作成

3章で作成した現状(As-Is)の業務フローをもとに改善策を反映させた改善後(Can-Be)業務フローを作成する。改善後業務フローを作成しておくことで、実際に運用する際の役割や手順、そして現状との差分が明確にわかるようになり、改善効果の見積も進めやすくなる。

改善後フロー例

現状(As-Is)フロー例

窓口対応により職員の作業負担が大きい

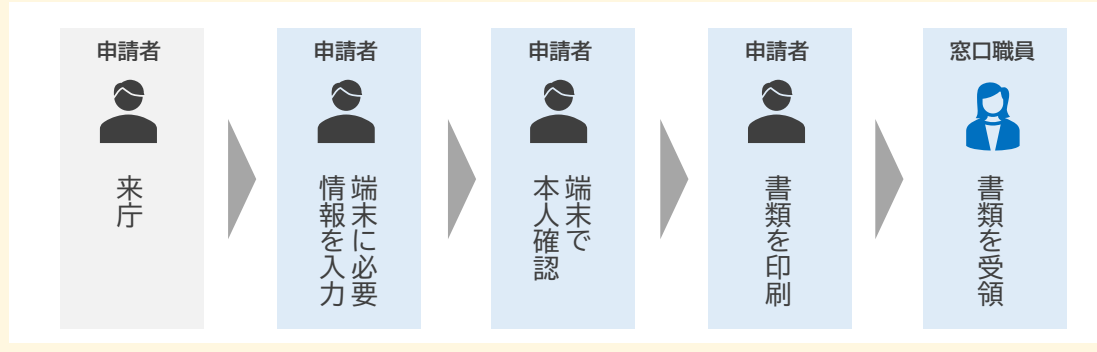


改善策

書類作成用端末の導入

改善後(Can-Be)フロー例

端末により窓口職員の作業負担が軽減



5章 改善策の検討

4. 改善効果の検証方法

改善策の実行にあたっては、期待される効果や投資対効果などの改善効果を事前に検証しておくことが重要である。併せて、実行前後の各フェーズにおいて、改善効果を継続的に確認する必要がある。

効果検証の実施タイミング

	改善計画策定前	改善計画策定時	改善実行後
目的	<ul style="list-style-type: none"> 現状の業務負担や課題を数値で把握する 	<ul style="list-style-type: none"> 改善効果の見込みを示し、庁内で合意形成を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 改善による効果を客観的に評価する
場面	<ul style="list-style-type: none"> 改善策を検討するとき 	<ul style="list-style-type: none"> 予算・体制・進め方について承認を得るとき 	<ul style="list-style-type: none"> 改善結果を関係課や管理職に報告するとき 次の改善や横展開を検討するとき

効果検証にあたっては、検証項目を事前に整理することが重要である。改善策の実行前には業務時間の削減量、実行後には利用者満足度などを指標として、目的や測定可能性を踏まえたうえで改善効果を算出する。詳細については、付属「効果検証のシナリオ(シート)」を参照されたい。

検証項目例と評価指標例

定量/定性	検証項目	評価指標	有効な場面例
定量	業務処理時間短縮	<ul style="list-style-type: none"> 平均処理時間(分) 処理時間中央値 	業務手順や処理方法を見直した場合
定量	業務品質向上	<ul style="list-style-type: none"> 差戻し件数 再対応率(%) 	業務手順や処理方法を見直した場合
定量	待ち時間削減	<ul style="list-style-type: none"> 平均待ち時間(分) 	窓口運用や受付方法を見直した場合
定量	コスト削減効果	<ul style="list-style-type: none"> 削減額(円) 削減率(%) 	経費や作業コスト削減を行った場合
定性	住民満足度向上	<ul style="list-style-type: none"> 満足度(5段階) 	サービスの分かりやすさ・利便性を改善した場合

6章 改善計画の策定

1. 改善計画とは

改善計画とは、決定した改善策を「どのように進め、いつ成果を出すのか」を明確にするための実行計画である。自治体業務の改善は、多くの関係者が関与し、業務プロセスや住民対応など幅広い領域に影響するため、施策を決めるだけでなく、実行までの道筋を具体化することが不可欠である。

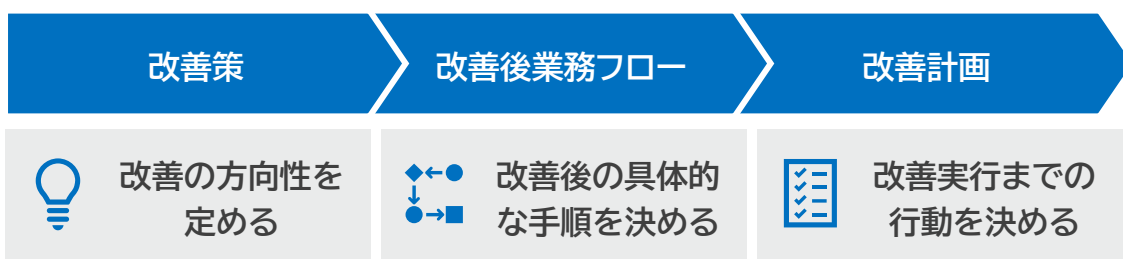
5章では、あるべき姿を踏まえて改善策を検討・整理してきた。改善策で方向性を定め、改善後業務フローで業務手順を整理し、改善計画で実行に向けた行動を具体化することで、改善の実効性を高めることができる。改善計画は、こうした検討結果を実行可能な行動レベルに落とし込み、関係者の取組みを統一的に進めるための重要な橋渡しとなる。

改善策と改善計画の位置づけ

改善策：改善の方向性を定めるもの

改善後の業務フロー：改善後の業務の手順・姿を明らかにしたもの

改善計画：実施内容を具体的な行動レベルに落とし込むもの



改善計画の作成で得られる3つの効果

役割・実施工程の明確化	「誰が」「何を」「いつまでに行うか」を明確にし、作業の抜け漏れや関係者間の認識のずれを防ぐ
リソースとスケジュールの最適化	実行に必要なリソース(人・時間・予算)が事前に把握でき、現場の負担を抑えながら改善を進めるスケジュールを策定できる
効果測定と進捗管理の強化	成果を測定、進捗状況や効果を可視化することで、改善効果の説明や進捗の共有が円滑になる

6章 改善計画の策定

2. 改善計画に記載する主な項目

改善計画は前述のとおり、1人ひとりの職員が改善を実行するまでの行動を定めることを目的とするものである。改善計画の目的は、改善内容を現場で実行できる状態にすることにあり、そのために過度に複雑な形式や詳細な文書化を求める必要はない。

改善を着実に進めるためには、なぜ実施するのか(改善目的)、何を目指すのか(達成目標)、どのように実施するのか(手順)、いつ実施するのか(スケジュール)の4点が明確であれば、実行に必要な情報は十分である。この4項目が揃うことで、現場は迷うことなく改善に着手でき、実行段階での混乱を防ぐことができる。不足が生じる場合には、担当者、必要な資源、想定されるリスクなどの補助的な項目を適宜追加すればよく、まずは現場で運用可能な最小限の構成で作成することが望ましい。

改善計画の記載項目例

STEP	記載目的	参考頁	
1	改善目的	改善に取り組む理由と背景を明確にする	P.29
2	達成目標	改善後に実現したい状態を示す	P.30
3	手順	実施に必要な作業や工程を具体的に示す	P.31~32
4	スケジュール	実施期間・期間を整理し、進行管理の基準とする	P.31~32

6章 改善計画の策定

3. 計画の策定方法

ここからは、前頁で説明した改善計画の考え方を踏まえ、改善計画を具体的に作成する手順について説明する。改善計画は、以下のステップに沿って作成することで、抜け漏れなく整理することができ、現場が迷わず実行に移せる計画となる。

改善計画策定のステップ



改善計画を作成するにあたっては、単に項目を埋めるだけではなく、実行段階で確実に活用される計画とすることが重要である。特に改善目的・達成目標・スケジュール・手順は、現場が迷わず行動に移せる水準まで具体化する必要がある。以下の点を踏まえて作成することで、改善計画の実効性を高めることができる。

計画策定時のポイント

具体的に記述する	現場の実態を考慮する	実行可能な工数・目標を設定する	関係各所と早期にすり合わせる
 <p>方向性がぶれにくくなり、実行時の判断がしやすくなる</p>	 <p>現場で運用可能な計画となる</p>	 <p>改善活動を無理なく継続できる</p>	 <p>実行時の手戻りや調整を提言できる</p>

6章 改善計画の策定

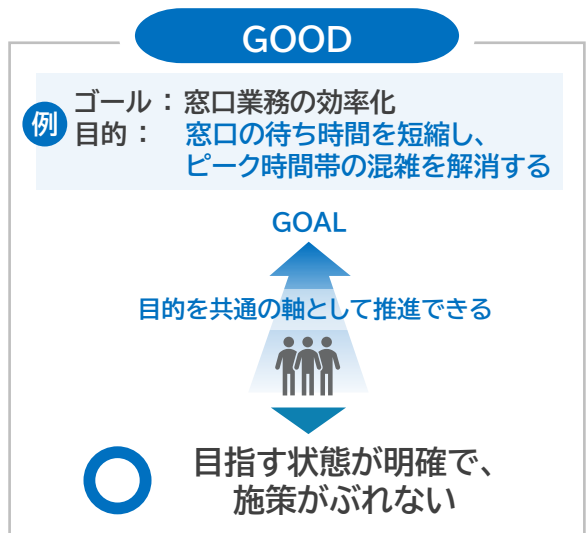
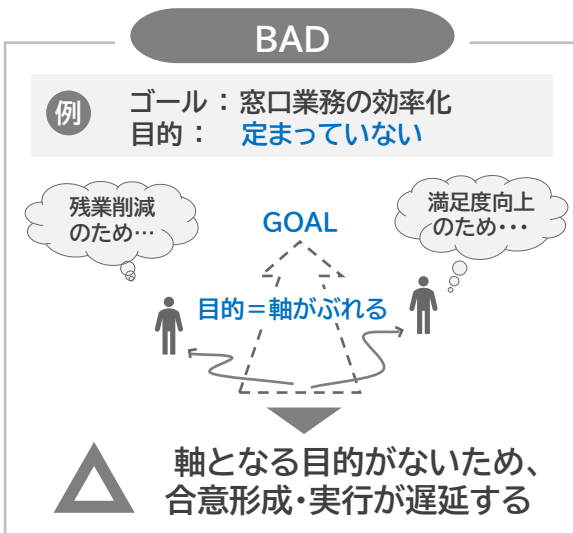
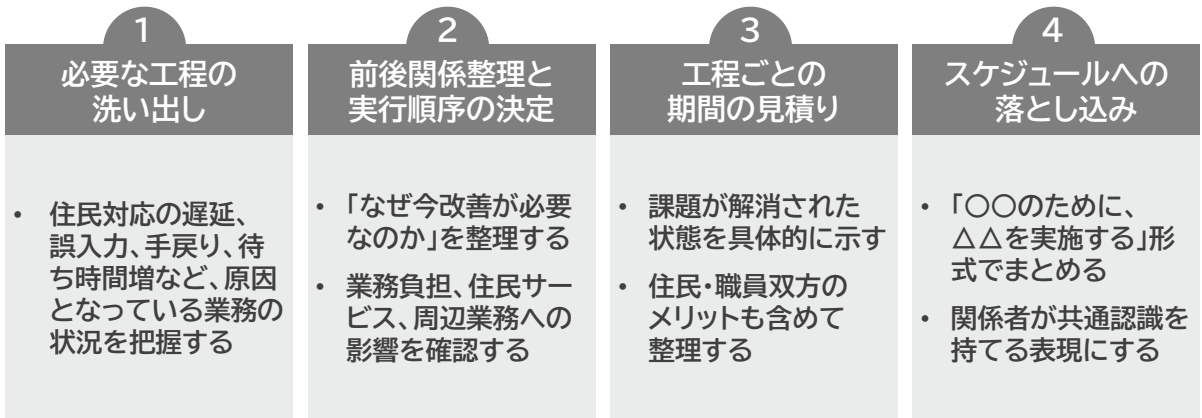
3. 計画の策定方法



改善目的は、改善に取り組む理由を明確にし、関係者間で共通の方向性を形成するための基礎となるものである。改善目的を適切に整理することで、取り組むべき内容がぶれず、達成目標やスケジュール、手順といった後続の項目にも一貫性を持たせることができる。

改善目的の作成にあたっては、現状の課題や住民サービス上の課題、業務負担の実態を踏まえ、「何を解消したいのか」「どういう状態を目指すのか」を簡潔に整理することが重要である。また、目的は抽象的な表現を避け、改善の意図が一文で伝わる水準まで具体化することが望ましい。

目的の整理手順



6章 改善計画の策定

3. 計画の策定方法



達成目標は、改善の達成度合いを定量的に可視化するゴール指標である。達成目標を設定することで、改善の成否を客観的に判断でき、実行後の効果測定や改善内容の見直しにも活用できる。また、目標を定めることで、改善の努力や進捗を可視化することができ、継続的な改善の後押しとなる。

達成目標の必要性

改善の方向性を明確化



何を目指すかがクリアになることで関係者間の認識が揃う

客観的に成果を評価する



改善の効果を定量的に判断できる

進捗や取組み状況の可視化



どこまで進んだか、どこに課題があるか把握しやすくなる

振り返り・改善への活用



達成状況に基づき、施策の見直しや次の打ち手を導きやすくなる

達成目標の設定手順



【改善計画への記載例】

- ・ 現状値 × 目標値 × 期限の形式で記載する
(例)現状10分の待ち時間を、3か月以内に5分へ短縮する

ポイント



- ・ 目的と整合した内容にし、抽象的な表現は避ける
- ・ 現状値と期限を含め、達成の可否を客観的に判断できる形にする

6章 改善計画の策定

3. 計画の策定方法

STEP 1
改善目的の整理

STEP 2
達成目標の設定

STEP 3
手順の整理

STEP 4
スケジュールの作成

目的・目標が定まったら、前章で整理した改善策を、どのような順序で実施し、いつ完了させるのかを具体化する。まず、改善を実行するために必要な作業を洗い出し、運用を開始したい時期から、実施スケジュールを作成する。ガントチャート(作業の進行状況を可視化する管理表、付録「ガントチャート」参照)などを用いてスケジュールを可視化し、無理のない計画となっているかを確認する。作業工程とスケジュールを整理しておくことで、関係者間の認識をそろえ、実行段階での作業漏れや遅延を防ぎやすくなる。また、通常業務や繁忙期を考慮した進行管理が可能となり、改善の見通しを立てやすくなる。

スケジュールの作成の必要性

遅延・タスク漏れ防止



実行段階での作業の漏れやスケジュール遅延を防ぎ、品質と確実性を高める

関係者間の認識統一



実施内容・担当・期限を共有、誤解や手戻りを減らしスムーズに進められる

関係部門との調整



現場・他部門・予算スケジュールを見渡し、無理・ムダのない実行計画にできる

作業工程・スケジュールの作成手順

1

必要な作業の洗い出し

- 改善を実行するために必要な工程を洗い出し、全体像を整理する

2

期限の設定

- 運用を開始したい時期(期限)を明確に決定する

3

実施スケジュールの策定

- 開始時期(期限)からさかのぼり、各工程の実施スケジュールを設定する

4

スケジュールの可視化

- ガントチャートなどを用いて可視化し、無理のないスケジュールかを確認する

6章 改善計画の策定

3. 計画の策定方法

手順やスケジュールは、実際には以下のような形式で整理すると分かりやすく、関係者間で共有しやすい。改善計画を作成する際は、これらの項目例やイメージ図を参考に、実施内容を具体的に記述する。詳細は付録「改善計画テンプレート」「ガントチャート」を参照されたい。

手順に記載する項目例

項目	記載内容
主な作業	改善策を実行するための具体的な作業・工程
成果物	作業の実施によって作成・提出される資料
開始日・終了日	作業の着手日および完了予定日

ポイント

- ✓ 可能な限り各タスクの担当者も併せて明確にしておくことで、作業の抜け漏れ防止や進捗管理の円滑化、当事者意識の向上につながる

手順の洗い出しのイメージ

改善に向けた 手順・成果物	手順	成果物	開始日	終了日
	業務棚卸	業務一覧表	R8/4月	R8/5月
フロー整理	AsIs・ToBeフロー	R8/4月	R8/5月	
予約体制の整備	運用ルール、役割分担表	R8/5月	R8/5月	
テスト運用	課題管理表	R8/5月	R8/5月	
運用改善(テスト運用)	改善点一覧、運用ルール、 役割分担表	R8/6月	R8/6月	
関係者周知(対内・対外)	周知用案内文	R8/6月	R8/7月	
予約制の開始	課題管理表	R8/8月	-	
運用改善(本格運用)	課題管理表	R8/8月	-	

ポイント

- ✓ 作業が抜けないよう、改善策に関係するすべての工程を洗い出す
- ✓ 「担当者が実際に動けるレベル」を目安に粒度を意識する

スケジュールのイメージ



ポイント

- ✓ 前後関係(Aの後にB、同時進行など)を明確にし、依存関係の矛盾を防ぐ
- ✓ 繁忙期、予算要求時期、他業務との重なりを必ず考慮する
- ✓ 関係部署と早めに共有し、実施可能なスケジュールに調整する

6章 改善計画の策定

3. 計画の策定方法

(参考)WBSの活用

改善計画の策定においては、前章で整理したスケジュールや手順を、より詳細に整理し、管理する方法として、WBS(Work Breakdown Structure)を活用することがある。WBSとは、改善の最終的なゴールを起点に、作業を段階的・階層的に分解し、プロジェクト全体を整理・可視化する手法である。

改善の規模が大きく、対応事項や関係者が多い場合には、WBSを用いることで作業の抜け漏れを防ぎ、役割分担や進捗状況を整理しやすくなる。単なる作業一覧ではなく、成果や目的に紐づけて作業を整理することで、「誰が・何を・いつまでに行うのか」が明確となり、認識のずれや手戻りの発生を防ぐことができる。なお、WBSは、本ハンドブックで示した改善計画の作成手順を補完するものであり、より厳密な進捗管理や調整が求められる場合に有効な手段である。

WBSの項目例

項目	記載内容
改善のゴール	業務改善により実現したい状態・ゴール (例:申請処理時間を短縮する など)
大分類(工程・フェーズ)	改善を進めるための主な工程や作業区分 (例:現状整理、業務フロー見直し、運用変更、試行・検証 など)
具体的な作業	各工程を実行可能な粒度まで分解した作業内容 (例:帳票様式の見直し、手順書修正、関係課への説明 など)
担当者・確認者	作業を担当する職員、内容を確認・承認する職員や部署
工数・スケジュール	各作業に必要な目安工数や実施期限

WBSのイメージ

〇〇市役所 窓口DXSaaS導入プロジェクト(書かない窓口・受付効率化SaaS導入)						計画		実績			
項番	タスク			担当	ステータス	計画工数 (人日)	実績工数 (人日)	開始	終了	開始	終了
▼	▼	▼	▼								
L0	L1	L2									
1 0 0	現状整理・要件定義										
1 1 1	窓口業務の現状把握	対象手続の洗い出し	企画課	完了	3.0			7/1	7/3	7/1	7/3
1 2 1	窓口業務の現状把握	現行業務フロー整理(As-Is)	市民課	着手	4.0			7/4	7/7	7/4	
1 3 1	窓口業務の現状把握	課題・改善ポイント整理	市民課	未着手	2.0			7/8	7/9		
1 4 1	窓口業務の現状把握	窓口業務の課題整理	市民課	未着手	2.0			7/10	7/11		
1 5 1	窓口業務の現状把握	窓口DXで解決すべき要件整理	市民課	未着手	2.0			7/12	7/13		
1 6 1	窓口業務の現状把握	SaaS要件整理	市民課	未着手	2.0			7/14	7/15		
1 7 1	窓口業務の現状把握	必要機能の整理	情報政策課	未着手	1.0			7/16	7/20		
1 8 1	窓口業務の現状把握	セキュリティ・運用条件整理	情報政策課	未着手	1.0			7/21	7/31		
2 0 0	SaaS導入・試行実施										
2 1 1	SaaS選定・契約手続	ベンダー比較・選定	情報政策課	未着手	2.0			8/1	8/5		
2 2 1	SaaS選定・契約手続	契約手続・請達処理	情報政策課	未着手	1.0			8/15	8/31		
2 3 1	初期設定・職員準備	初期設定・環境構築	情報政策課	未着手	3.0			9/1	9/4		
2 4 1	初期設定・職員準備	職員向け操作説明	情報政策課	未着手	1.0			9/6	9/11		

7章 改善計画の実行

1. 計画実行中の対応

改善計画の実行段階では、対策が計画どおりに進んでいるか、また、改善効果が計画どおりに実現しつつあるかを継続的に確認する必要がある。この際、進捗管理は「スケジュール」と「実行内容」の二つの観点から整理すると、状況を正確に把握しやすくなる。

進捗管理イメージ

スケジュール

- ・ 計画した期日どおりに進んでいるか

改善の実現

実行の方向性

- ・ 計画した目標を達成できる見込みか

(1) スケジュール

スケジュールの確認は、対策が計画した期日どおりに進んでいるかを判断する基準である。自治体業務は年度単位での進行管理や他部署との連携が求められるため、スケジュールの逸脱は後続工程や関連業務に影響を及ぼす可能性が高い。ただし、スケジュールが多少遅れていても、後述する達成目標が確保されていれば施策全体の価値は維持される。そのため、スケジュールの遅れは「重大な障害」ではなく、「管理すべき変動要因」として扱う視点が適切である。

確認の観点

- 計画どおりに着手・完了しているか**
特に自治体業務では繁忙期が明確であり、前倒し・後ろ倒しの影響が大きいため、予定した作業が期日内に進んでいるかを把握する。
- 予定している完了時期に間に合う見込みかどうか**
現時点の進捗だけを見て「問題なし」と判断するのではなく、進捗の傾向から「将来の完了見込み」を確認する。
- リスク・進行を阻害する要因はないか**
他部署の承認待ち、外部との調整、繁忙期との重なりなど、スケジュールに影響する要素を早期に把握する。

7章 改善計画の実行

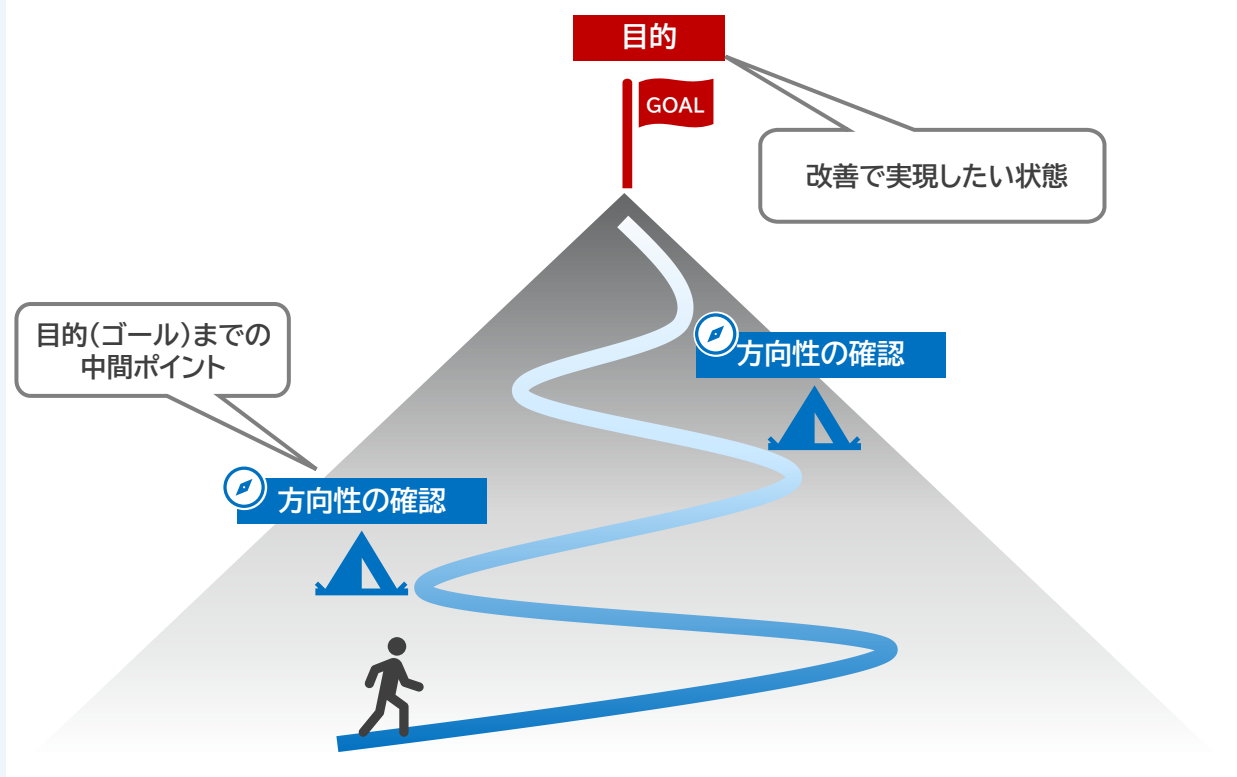
1. 計画実行中の対応

(2) 実行の方向性

実行の方向性の確認においては、作業が進んでいるかといった進行状況ではなく、期待された成果が実際に得られているかに着目することが重要である。作業が計画どおりに進んでいても成果が不十分であれば、改善は実現しているとは言えない。一方で、多少の遅れが生じていても、設定した実行の方向性に応じた成果が着実に現れている場合には、改善が適切に前進していると判断できる。

また、実行の方向性に沿って進めた取組みの結果、十分な効果が得られていないと判断される場合には、その原因を分析し、改善策の追加や手順の見直しを行う必要がある。実行の方向性に照らして結果を評価することは、改善活動が目的に沿って進んでいるかを確認し、必要な軌道修正を行うための重要な指針となる。

実行の方向性の確認イメージ



7章 改善計画の実行

2. 振り返り・評価

改善計画の実行後は、取組みの成果を客観的に確認し、次の改善につなげるための振り返りを行うことが重要である。振り返りでは、改善計画で設定した達成目標や効果検証の指標に基づき、改善策がどの程度実現したかを定量的に評価する。これにより、成果の確認だけでなく、改善の方向性が適切であったかを判断しやすくなる。振り返りは、次の三つの観点から整理すると進めやすい。

振り返り・評価イメージ

取組みの評価 (定量・定性)

- 計画で定めた指標に照らして成果を確認し、改善の実現度を客観的に評価する
- 取組みを通じて得られた気づきや工夫を定性的に整理することで、改善の全体像を把握する

振り返り結果 の共有

- KPT法を用いて、継続すべき点、解決が必要な課題、新たに取り組むべき改善策を整理する
- 課題の明確化とチーム内の共通理解が促進され、次の改善に向けた具体的なアクションを導きやすくなる
※KPT法は付録「振り返りシート」を参照

ネクストアクション の共有

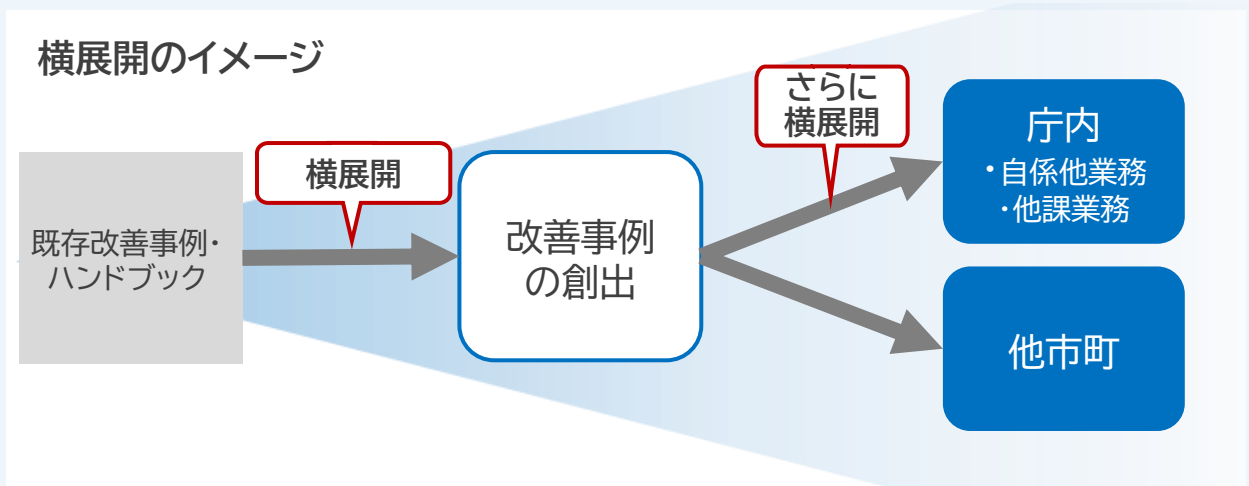
- 整理された課題や改善策をもとに、今後継続すべきこと、改善すべき点、次に着手すべき取組みを明確にし関係者と共有する
- これにより、改善の学びが組織内で共有され、次の取組みが進めやすくなる

改善は、一度の取組みで完結するものではなく、部分的な改善を積み重ねることで全体最適へ近づけていく継続的なプロセスである。期待した成果が得られない場合でも、それ自体が失敗を意味するものではない。重要なのは、結果を正確に振り返り、次の改善へとつなげていくことである。このように改善のプロセスを継続的に確認・見直すことが、業務改善の質を高める最も確実な方法であり、自治体業務における改善文化の醸成につながる。

8章 横展開のポイント

横展開とは、一つの改善事例を他の業務や部門へ広げ、改善効果を組織全体に波及させることである。横展開の目的は、改善成果を特定の業務に限定せず、組織全体の業務品質を高めることであり、改善手法の共通化・標準化により、より多くの業務で効率的な運用が可能となり、職員負担の軽減や住民サービスの向上につながる。

横展開は、既存の改善事例を起点として進めることが効果的である。成果が確認された事例やハンドブックを活用して類似業務へ適用し、その過程で得られた知見をもとに新たな改善事例を生み出し、更なる横展開へつなげる循環を形成することが望ましい。好事例や取組み状況を共有することで、県全体の改善の機運を高めることにも寄与する。



1. 市内での横展開

市内での横展開には、大きく二つの進め方がある。一つは、原課職員が自ら改善を広げていく形であり、もう一つは、市内全体で改善事例を共有し、他課へ展開する形である。

第一に、原課職員が行う横展開である。改善を実施した職員が、「この申請も電子化できる」「この業務も標準化できる」といった気づきをもとに、同種・類似の業務へ改善を広げていくものであり、現場から自発的に改善が波及しやすい。

第二に、市内として行う横展開である。特定の課で成果が出た改善事例を市内で共有し、他課での適用を促すものである。DX担当者が改善状況や利用可能なツールの情報を整理し、各課へ分かりやすく提供することで、「他課で成果があったので、自課でも取組みたい」といった動きが生まれやすくなり、改善が全庁的に広がる。こうした情報共有が横展開を促進するうえで重要である。

8章 横展開のポイント

2. 市町間での横展開

市町間での横展開は、各自治体が個別に改善を進めるよりも効率的であり、市町間での横展開の主な方法には、改善事例を共有する「事例共有会」と、他自治体の取組みを直接確認する「視察」がある。

事例共有会



- ・ 他自治体で実施された業務改善やBPRの取組み事例を共有
- ・ 実践内容や工夫点から改善のヒントを得ることができる

他自治体への視察



- ・ 先行して業務改善やDXに取り組んでいる自治体の現場を訪問
- ・ 資料だけでは把握しにくい改善後の業務の姿を具体的に理解できる

① 事例共有会

事例共有会は、市町間の横展開を促進する上で有効である一方、関係者間の調整などが必要となる。そのため、改善の背景、取組み内容、ターゲット、当日のアジェンダなどをあらかじめ明確にしたうえで準備をすることが重要である。詳細な実施手順については、付属「共有会運営マニュアル」、「事例共有会投影資料_テンプレート」を参照されたい。

② 他自治体への視察・情報連携

実際の改善後の業務運用を目で見ることで、改善後の姿が具体的にイメージしやすくなり、ベンダーからの説明のみでは把握しにくい実態の理解を深めることができ、改善の再現性や導入後の効果がより明確になる。また、業務内容やツールに関する情報を共有するだけでも市町間の連携となり得る。

一市町のみで改善方法を検討するよりも複数市町が経験や知見を持ち寄る方が、より効果的な改善策を短期間で導くことができる。市町間の横連携は改善への最短距離であり、石川県全体の業務品質を高めるうえで欠かせない取組みである。ぜひ積極的に進めていただきたい。

8章 横展開のポイント

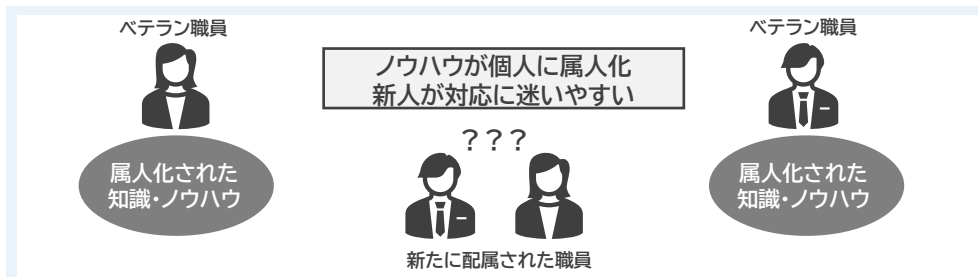
3. 本事業における改善事例

(1)FAQ整備により電話・窓口対応の属人化を解消！

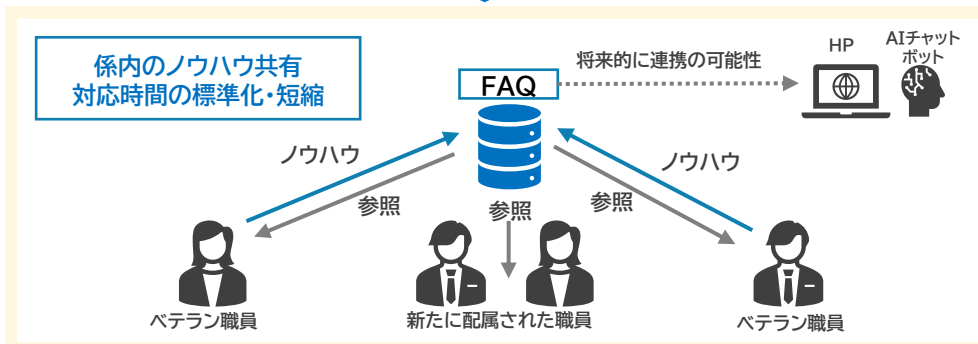
輪島市 税務課収納係

収納係では、マニュアルがなく、異動によりノウハウが蓄積されないこと、また、電話対応や窓口対応に時間を要していることが課題であった。業務の棚卸・調査を行った結果、新人でも一定水準で案内できる体制を整備したいという意向を踏まえ、電話対応・窓口対応のFAQ作成に着手した。従来は担当者ごとに対応速度が異なっていた状況に対し、FAQの活用により誰でも迅速に対応できる体制の構築を目指している。また、将来的には、HPへの掲載やAI活用により、電話・窓口対応にかかる更なる工数削減も見込んでいる。

Before



After



改善効果(見込み)

- **属人化していた対応の標準化**
→ 経験に依存していた判断が整理され、対応のばらつきが減少
- **業務ナレッジの蓄積**
→ 知識が個人ではなく組織に蓄積され、新任の立ち上がりもスムーズに

担当者の声



収納係員

FAQができたことで回答が標準化され、これからは誰でも同じ答え方ができそうです。回答が楽になり、助かりました。

8章 横展開のポイント

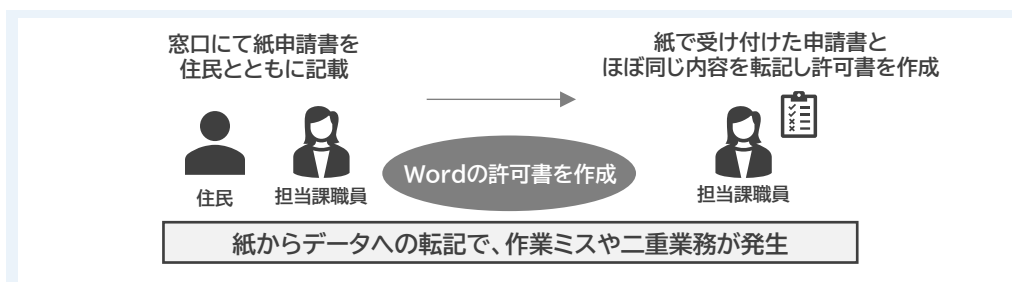
3. 本事業における改善事例

(2) 電子申請と許可書作成自動化で工数半減！

津幡町 生活環境課環境係

環境係では霊園申請の許可書作成業務において、住民から受け取った紙申請書をもとにWordで許可書を作成していたが、業務の棚卸・調査を行った結果、申請書に記載された内容とほぼ同一の情報を許可書へ転記していることが明らかになった。そこで申請書の内容をデータで取り込み、CSV経由で差し込み印刷できるように体制を整備し、窓口で職員が電子申請を代理入力する運用へと切り替えた。その結果、作業時間は半減、さらに「紙申請書からWord許可書を作成する」類似業務への横展開が可能であることが分かり、同様の時間削減効果が見込まれる。

Before



After



改善効果(見込み)

改善前

50時間/年

改善後

25時間/年

50%削減！

担当者の声



環境係
職員

転記がなくなり、ミスの不安も軽減。同様の許可書発行業務にも展開できそうです。

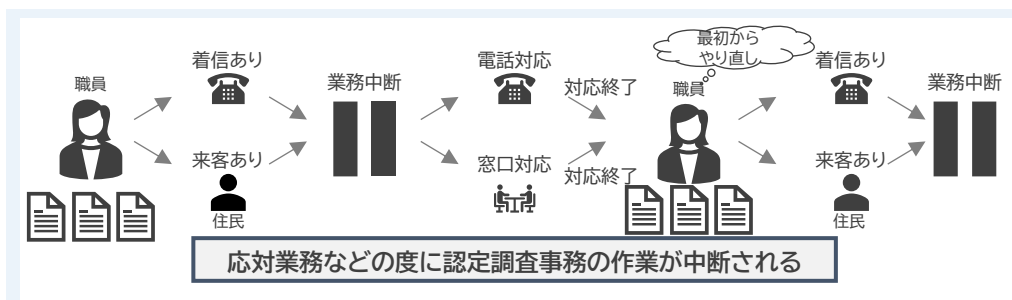
8章 横展開のポイント

3. 本事業における改善事例

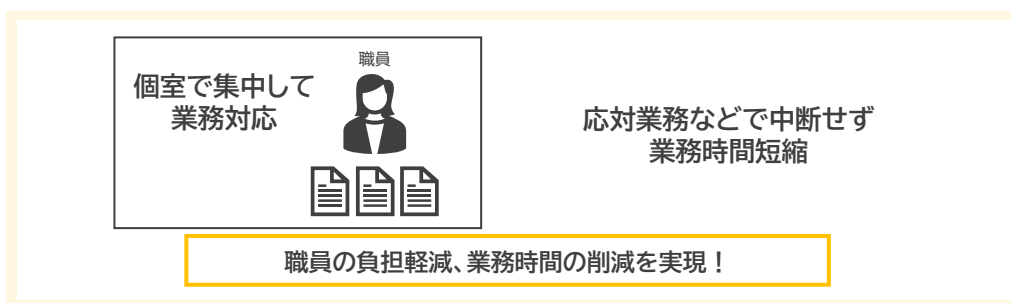
(3)業務を行う場所を変えて、業務時間短縮！ 志賀町 健康福祉課介護支援担当

介護支援担当では、基幹業務である介護認定調査事務において、主治医意見書、マークシート、特記事項の3シートを目視でチェックしているため、時間がかかる。チェック中に電話対応などが入ると、どこまで目を通したか忘れるため、やり直しが発生している。集中して対応できる定時以降の対応が多いという課題があった。そのため、作業のための個室を確保したところ、調査事務1回あたり約30分の短縮が図れた。

Before



After



改善効果(見込み)



担当者の声



集中して対応できるので調査事務がはかどり、また定時にできるようになったのがよかったです。これからも続けます。

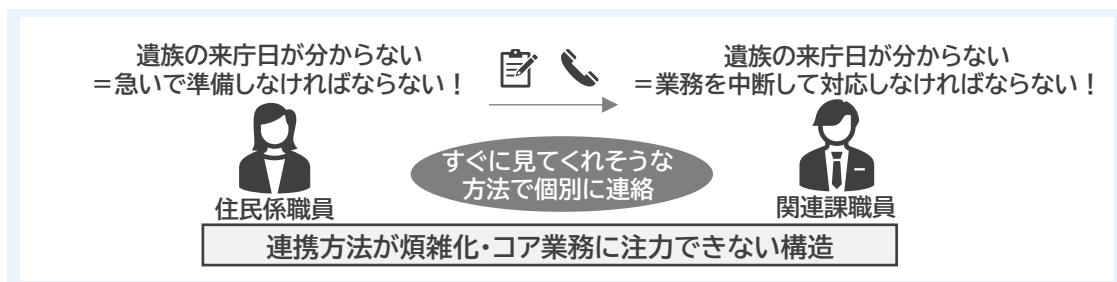
8章 横展開のポイント

3. 本事業における改善事例

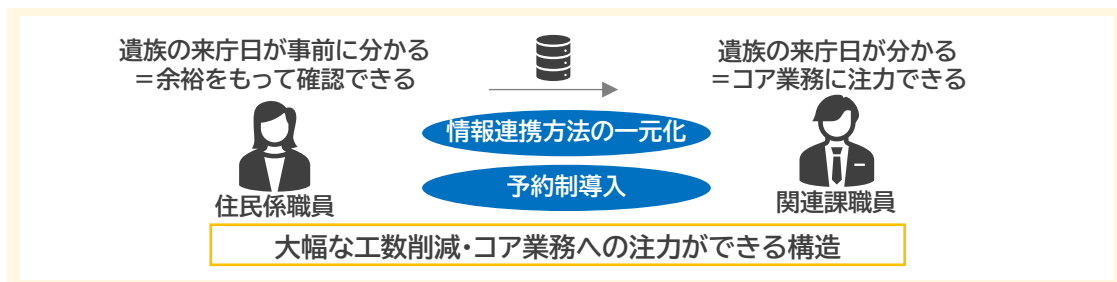
(4)業務全体を見直し、庁内連携を根本改善！ 宝達志水町 税務住民課住民係

住民係では、死亡届受理後の手続き要否確認における庁内連携が煩雑になっていることが課題であった。業務の棚卸・調査の結果、お悔み業務が予約制でないため遺族の来庁日を把握できず、来庁の有無にかかわらず翌日までに関係各課へ個別に確認せざるを得ないという構造が連携の煩雑さを生んでいることが明らかになった。そのため、Logoチャットを活用し、関係各課との情報連携・一元化の取組みに着手した。今後は遺族の来庁日を事前に把握するための予約制導入に向けた準備も進めており、大幅な工数削減が見込まれている。

Before



After



改善効果(見込み)

確認依頼～手続き準備完了までの工程

改善前

14工程

改善後

5工程

約65%削減！

担当者の声



業務を可視化することで課題が明確になり、業務内容を改めて見直すことにつながりました。作業時間が短縮され取り組んでよかったです。

付録:改善業務選定シート(P.7参照)

〇〇市・町 〇〇課 〇〇係 (記入日:yyyy/mm/dd)

1
整理
現状

係で今抱えている困りごとを書き出す

2
問題の
可視化

①が起きている業務について、どこが負担か、何が起きているか具体的に書き出す

3
定量的に
評価

②の業務について、当てはまるものにチェックをつける(②の業務全てに実施)

〈業務負担の大きさ〉

- 毎日/毎週やっている
- 単純作業なのに時間がかかる
- 属人化している
- ミスが起きやすい
- 他業務を圧迫する
- 問い合わせが集中する

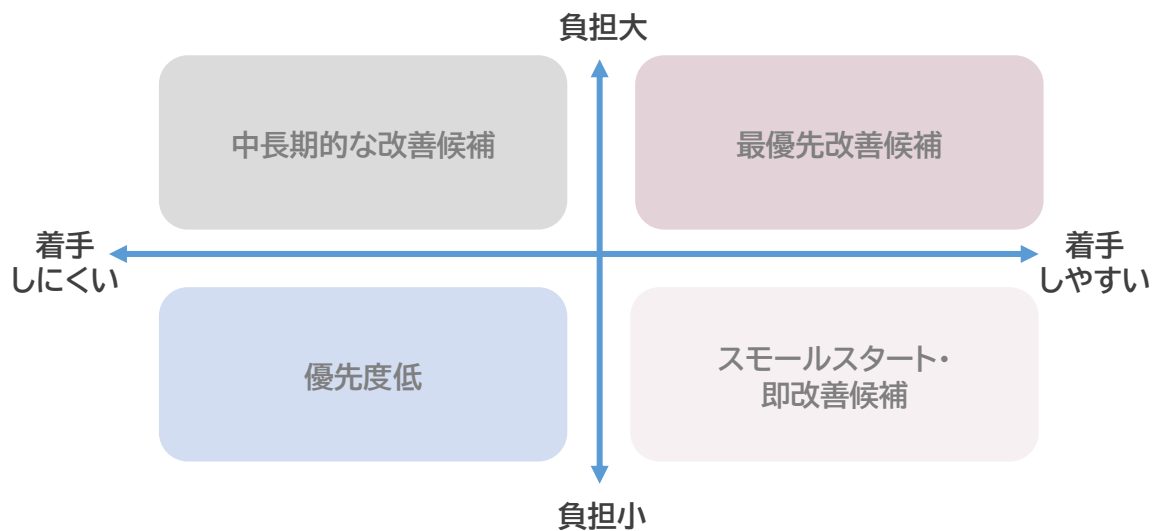
〈着手しやすさ〉

- 自分(係内)で完結する
- 課外調整が不要
- ルール・法律の変更不要
- システム改修なしで工夫でなんとかなる
- 文書・手順変更で対応できる
- 住民影響がない・小さい

4

優先順位をつける

③の評価をもとに業務をマッピングし、業務改善の優先度を可視化する



※③で3つ以上当てはまれば「負担大」「着手しやすい」に分類

付録:改善業務選定シート(P.7参照) (記入例)

〇〇市・町 住民課 住民係 (記入日:2026/3/31)

1
現状
整理

係で今抱えている困りごとを書き出す

- ・ 窓口での説明や確認に時間がかかる業務がいくつかある
- ・ 業務によっては、他課への確認や案内が多く発生する
- ・ 市民からの質問が多く、同じ説明を繰り返している
- ・ 一部の業務は流れが複雑で、対応中に窓口が滞留しやすい

2

問題の
可視化

①が起きている業務について、どこが負担か、何が起きているか具体的に書き出す

【A】証明書(住民票・印鑑証明書 等)の発行業務

↳1件当たりの処理時間が短い、来庁者数が多く、繁忙期は処理件数が集中する

【B】異動(転入・転出・転居)の手続き

↳世帯状況や届出内容により、確認事項や説明内容が増える

↳関連手続き(国保・児童手当等)の案内が発生し、対応時間が長くなりがち

【C】死亡に伴い発生する各種手続きの案内業務(お悔み業務)

↳関係課への確認が多く、対象手続きの整理と案内に時間がかかる+来庁予定がわからず即日対応が必須

↳内容がケースごとに異なり、職員の経験に依存しやすい

3

定量的に
評価

②の業務について、当てはまるものにチェックをつける(②の業務全てに実施)

〈業務負担の大きさ〉

- 毎日/毎週やっている
- 単純作業なのに時間がかかる
- 属人化している
- ミスが起きやすい
- 他業務を圧迫する
- 問い合わせが集中する

〈着手しやすさ〉

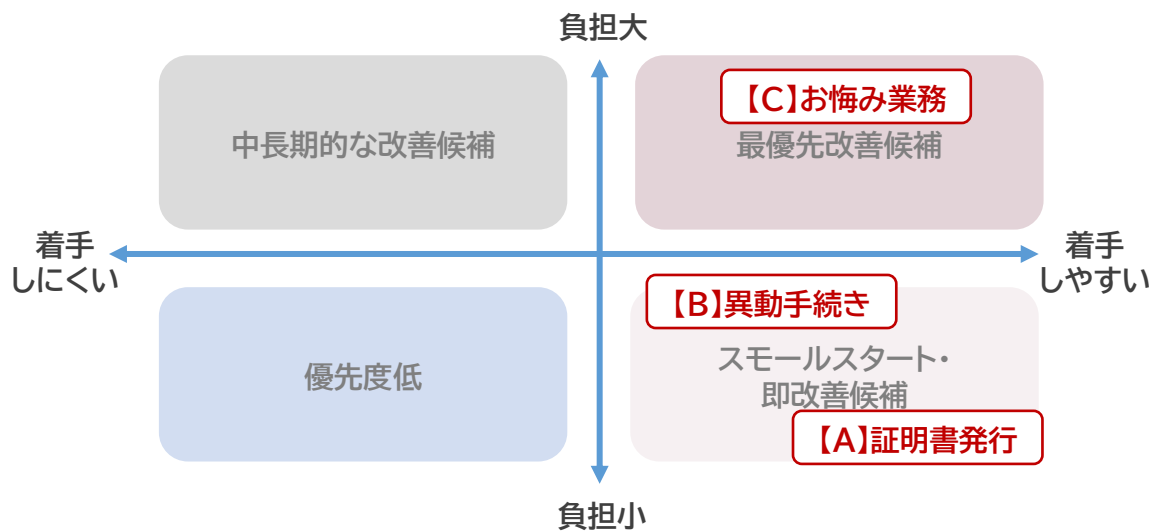
- 自分(係内)で完結する
- 課外調整が不要
- ルール・法律の変更不要
- システム改修なしで工夫でなんとかなる
- 文書・手順変更で対応できる
- 住民影響がない・小さい

※上記は【C】お悔み業務の例 → ④でマッピングする場所:業務負担【大】× 着手のしやすさ【高】

4

優先順位を
つける

③の評価をもとに業務をマッピングし、業務改善の優先度を可視化する

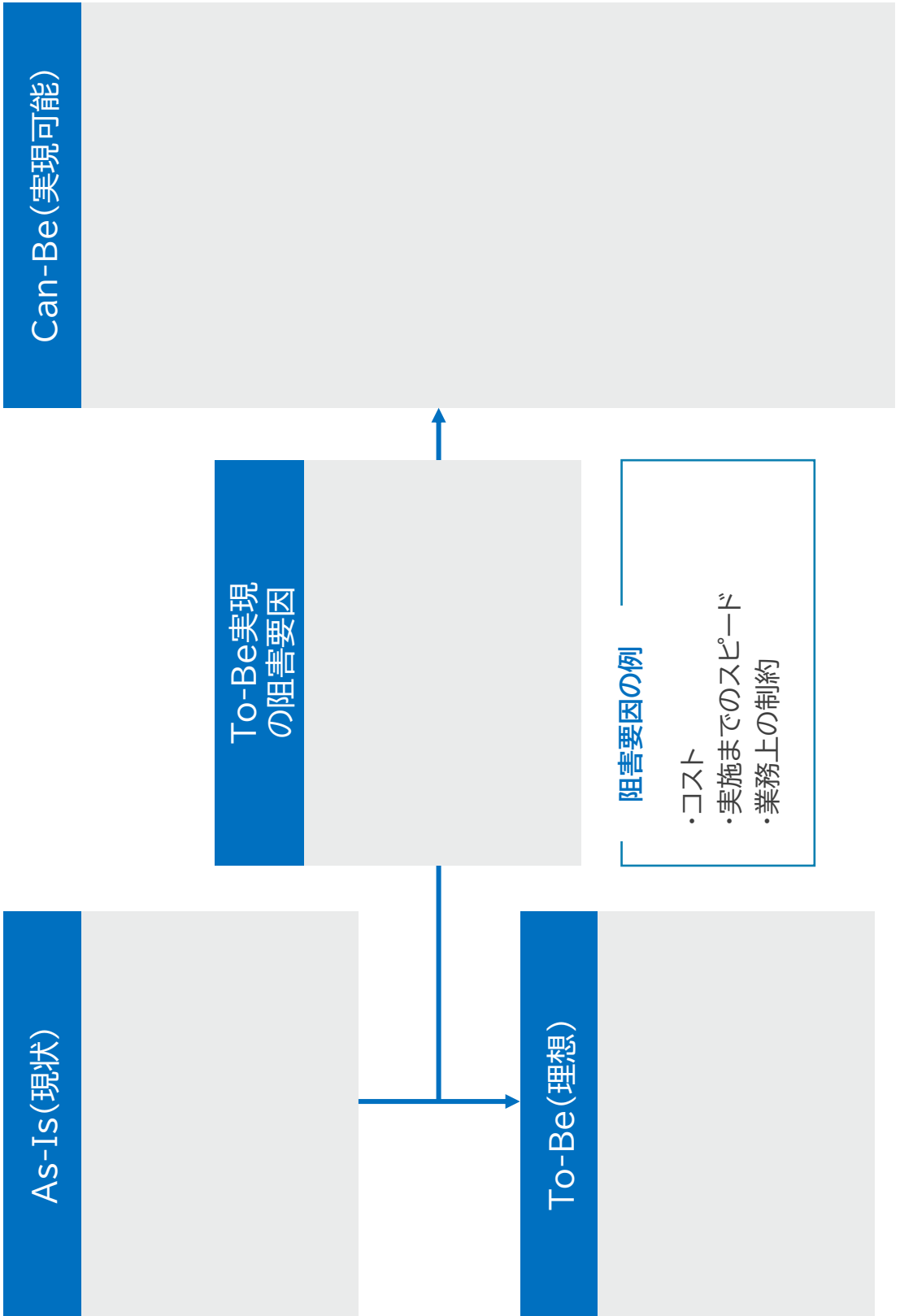


※③で3つ以上当てはまれば「負担大」「着手しやすい」に分類

付録: Can-Be設計フォーマット(P.21参照)

〇〇市・町 〇〇課 〇〇係 (記入日: yyyy/mm/dd)

対象業務



付録:Can-Be設計フォーマット(P.21参照) (記入例)

〇〇市・町 住民課 住民係 (記入日:2026/3/31)

対象業務 お悔み業務

As-Is (現状)

申請書類受理後の連携方法が
煩雑なことに加え、翌日までに
手続き要否を確認しなければ
ならず負担がかかっている

To-Be実現
の阻害要因

高齢者を中心として、オンライン
操作に不慣れた住民も多く予約
制に限定した場合、利用のハード
ルが高くなる可能性がある

阻害要因の例

- ・コスト
- ・実施までのスピード
- ・業務上の制約

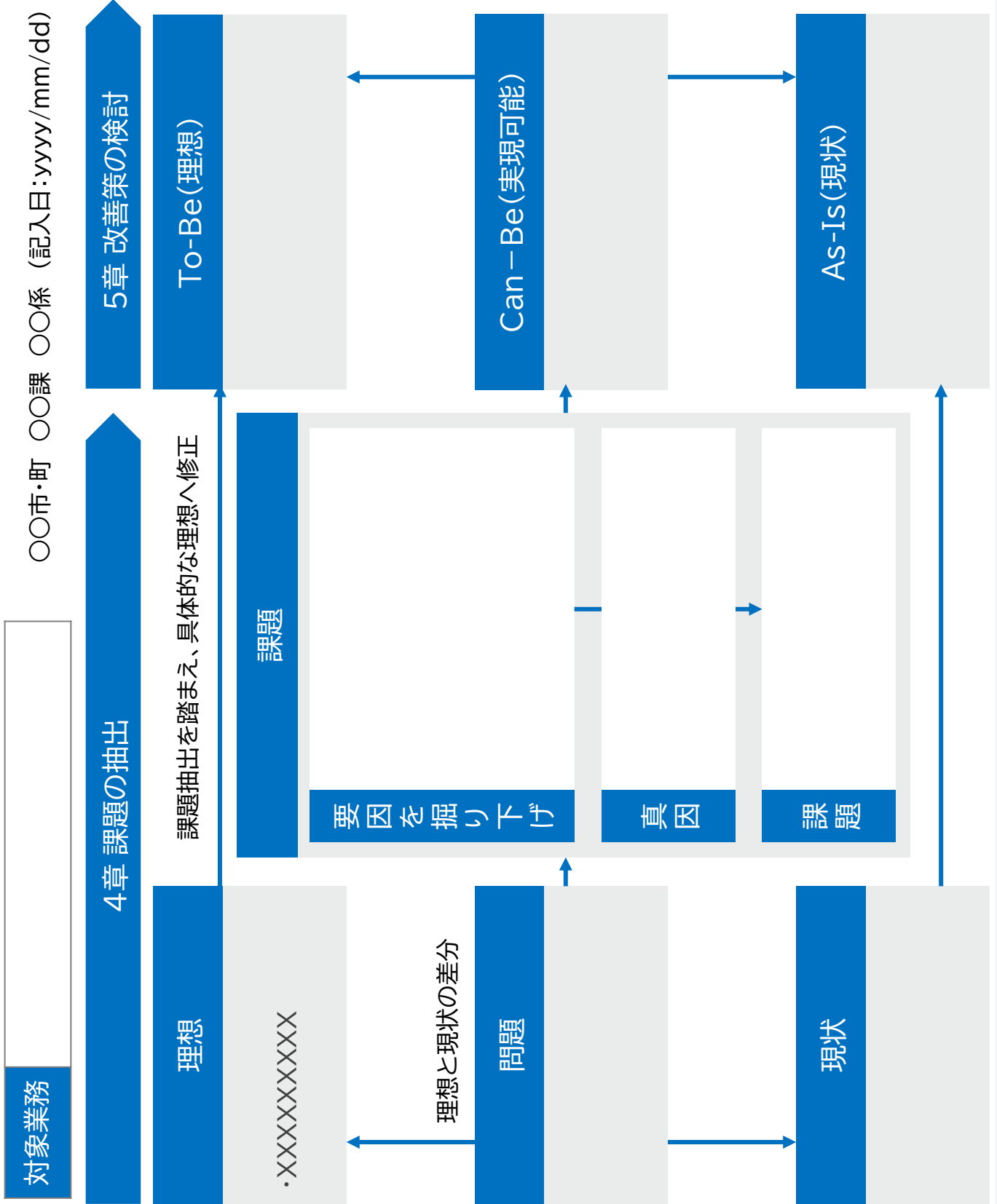
To-Be (理想)

完全予約制にして、来庁者が
いつ来るのか把握できることで、
業務の割り込みを防止する

Can-Be (実現可能)

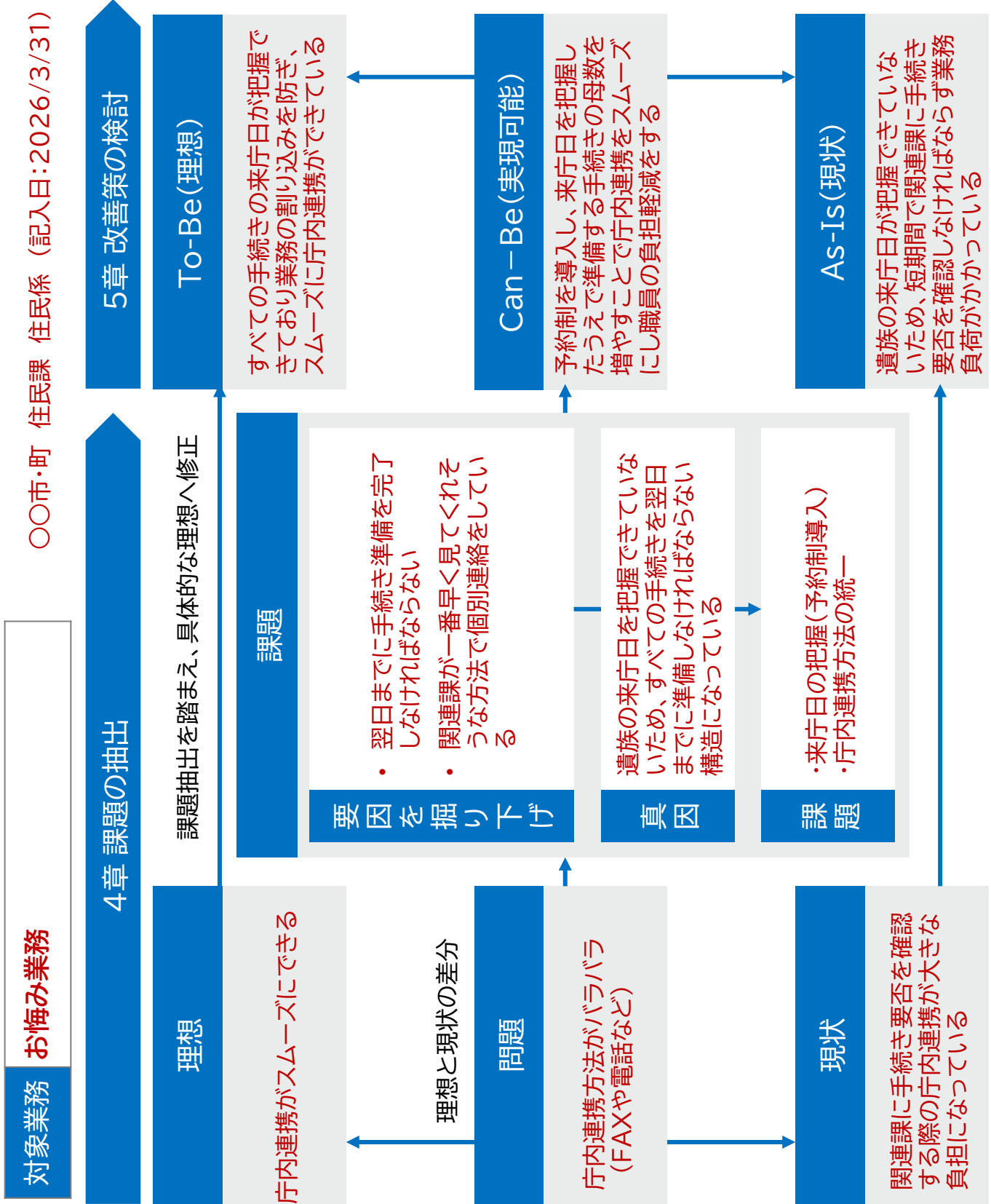
まずは窓口および電話による
予約制を導入し、来庁予定者の
把握と業務の見通しを立てやす
い運用を開始しつつ、予約なしで
の窓口利用も可能とし住民の利
便性やデジタル対応状況に配慮
した柔軟な対応を行う。

付録:Can-Be整理フォーマット(P.21参照)



付録:Can-Be整理フォーマット(P.21参照) (記入例)

〇〇市・町 住民課 住民係 (記入日:2026/3/31)



付録:効果検証のシナリオ項目例(P.25参照)

効果検証のシナリオ
設定の目的

- 改善した業務が実際に現場で「どのような変化を生み出したのか」を明確にするため

効果検証を行う際の
ポイント

- 改善前後の違いを見る際は、数字の結果とあわせて、実際の業務でどのような変化があったかを確認し、改善内容が適切に反映されているかを意識する

検証項目例

定量/ 定性	検証項目	検証方法	評価指標	測定 頻度
定量	業務処理時間短縮	Before／After比較による定量分析	<ul style="list-style-type: none"> 平均処理時間(分) 処理時間中央値 	月次
定量	業務生産性向上	業務量・処理件数の比較分析	<ul style="list-style-type: none"> 一人当たり処理件数 処理件数／時間 	月次
定量	業務品質向上	差戻し・手戻り件数の把握	<ul style="list-style-type: none"> 差戻し件数 再対応率(%) 	半期
定量	待ち時間削減	窓口観測・ログ分析	<ul style="list-style-type: none"> 平均待ち時間(分) 	月次
定量	コスト削減効果	年間経費比較分析	<ul style="list-style-type: none"> 削減額(円) 削減率(%) 	年次
定量	外注・委託最適化	委託内容・工数比較	<ul style="list-style-type: none"> 委託費削減額 委託範囲の適正化 	年次
定量	デジタル活用度向上	業務実績・利用状況確認	<ul style="list-style-type: none"> システム利用率(%) 電子処理件数比率 	半期
定性	職員負担軽減	職員アンケート調査	<ul style="list-style-type: none"> 負担感スコア(5段階) 	半期
定性	属人性の低減	業務体制・運用状況ヒアリング	<ul style="list-style-type: none"> 対応可能職員数 手順書整備有無 	半期
定性	住民満足度向上	住民アンケート・窓口調査	<ul style="list-style-type: none"> 満足度(5段階) 	半期
定性	利用しやすさ向上	住民アンケート	<ul style="list-style-type: none"> 「わかりやすさ」評価(5段階) 	半期

付録:効果検証のシナリオシート(P.25参照)

〇〇市・町 〇〇課 〇〇係 (記入日:yyyy/mm/dd)

対象業務

①	定量・定性	検証項目		
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期
②	定量・定性	検証項目		
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期
③	定量・定性	検証項目		
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期
④	定量・定性	検証項目		
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期

付録:効果検証のシナリオシート(P.25参照) (記入例)

〇〇市・町 住民課 住民係 (記入日:2026/3/31)

対象業務		お悔み業務		
①	定量・定性	検証項目	死亡届受理後の予約数増加	
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期
	死亡後の手続き予約数/ 予約なしでの来庁者数の 推移(電話・窓口)	<ul style="list-style-type: none"> 月間予約件数(件) 予約率(%) 	月次	R8年7月～ ※開始月
②	定量・定性	検証項目	死亡届受理後の手続きにかかる時間	
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期
	死亡届受理～手続き準備 までの対応時間の比較	<ul style="list-style-type: none"> 平均対応時間(分/件) 短縮時間(分) 	月次	R8年7月～ ※開始月
③	定量・定性	検証項目	住民利便性の向上	
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期
	予約制導入後 住民アンケート	<ul style="list-style-type: none"> 満足度(5段階) 質問解決率(%) 	半期	令和8年9月
④	定量・定性	検証項目	職員負担感の軽減	
	検証方法	評価指標	測定頻度	測定時期
	職員アンケート (住民係、関連課)	<ul style="list-style-type: none"> 負担感スコア(5段階) 負担軽減に関する自由 意見 	半期	(Before)令和8年3月 (After)令和8年9月

付録:改善計画テンプレート(1/2) (P.32参照)

〇〇市・町 〇〇課 〇〇係 (記入日:yyyy/mm/dd)

	記入欄
BPR対象業務	
改善する目的	
対象業務 における課題	
改善の 達成目標	
期待される 効果	
課題に対する 改善策	

付録:改善計画テンプレート(2/2) (P.32参照)

〇〇市・町 〇〇課 〇〇係 (記入日:yyyy/mm/dd)

	記入欄			
	手順	成果物	開始日	終了日
改善に向けた 手順・成果物			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/
			/	/

付録:改善計画テンプレート(P.32参照) (記入例)

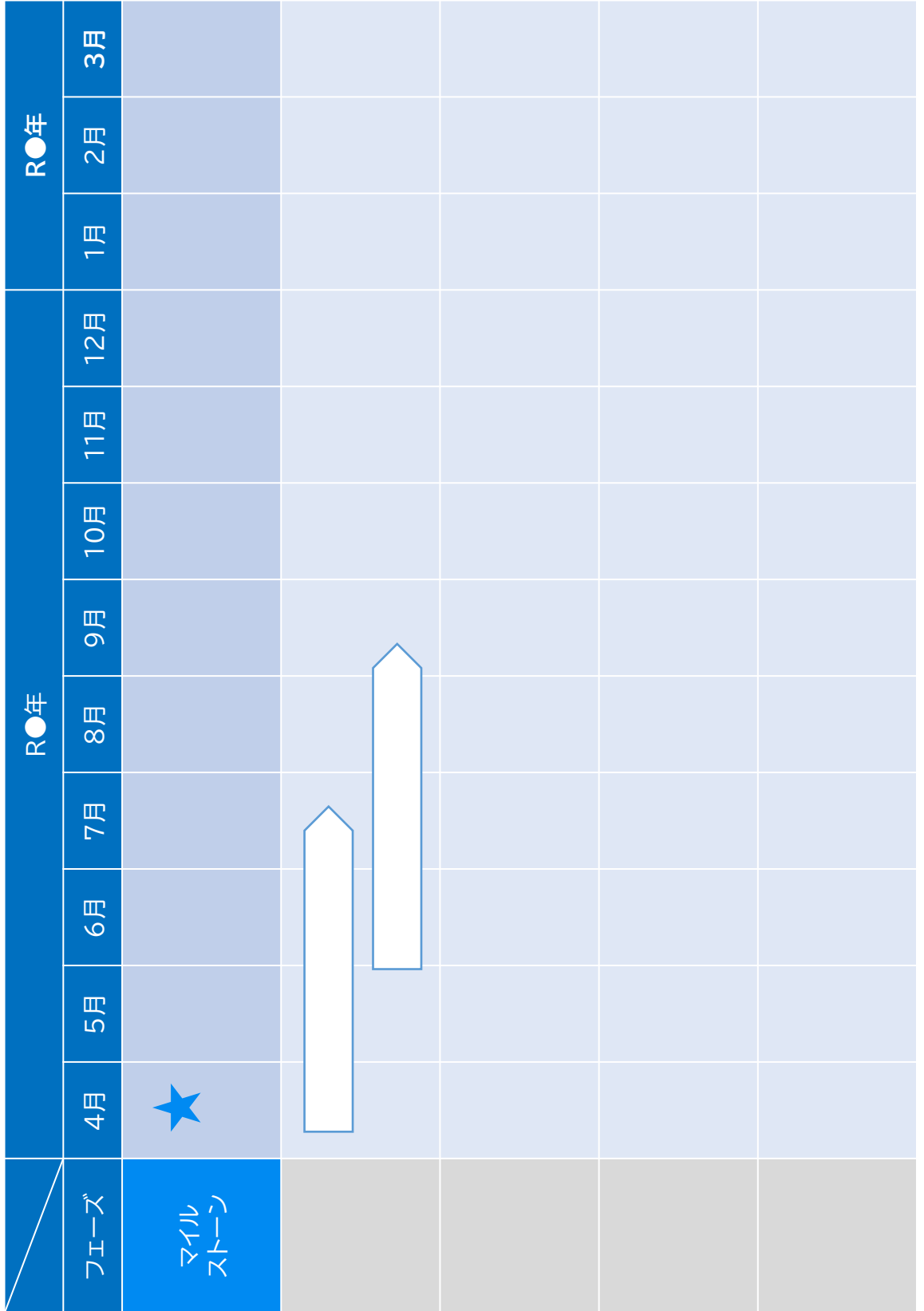
〇〇市・町 住民課 住民係 (記入日:2026/3/31)

	記入欄			
BPR対象業務	お悔み業務			
改善する目的	お悔み業務における職員の負荷軽減、住民サービスの向上のため			
対象業務における課題	<ul style="list-style-type: none"> ・ 庁内連携方法が統一されておらず煩雑化している ・ 予約制が導入されておらず遺族の来庁日がわからない 			
改善の達成目標	他課への連携方法の一元化を進めるとともに予約制を導入することで死亡後の手続き準備を余裕のあるスケジュールにし、他課への確認作業と当日の対応負荷を大幅に減らす運用へ転換する			
期待される効果	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 手続きの処理スピードが向上し、住民対応がスムーズになる ✓ 住民課が情報の追いかけて役にならず、負担が大幅軽減される ✓ 突発来庁による業務の割り込みを防止し、他業務への影響を抑制 			
課題に対する改善策	窓口・電話での予約制の導入			
改善に向けた手順・成果物	手順	成果物	開始日	終了日
	業務棚卸	業務一覧表	R8/4月	R8/5月
	フロー整理	As-Is・To-Beフロー	R8/4月	R8/5月
	予約体制の整備	運用ルール、役割分担表	R8/5月	R8/5月
	テスト運用	課題管理表	R8/5月	R8/5月
	運用改善(テスト運用)	改善点一覧、運用ルール、役割分担表	R8/6月	R8/6月
	関係者周知(対内・対外)	周知用案内文	R8/6月	R8/7月
	予約制の開始	課題管理表	R8/8月	-
運用改善(本格運用)	課題管理表	R8/8月	-	

付録:ガントチャート(P.32参照) (簡易WBS)

〇〇市・町 〇〇課 〇〇係 (記入日:yyyy/mm/dd)

対象業務

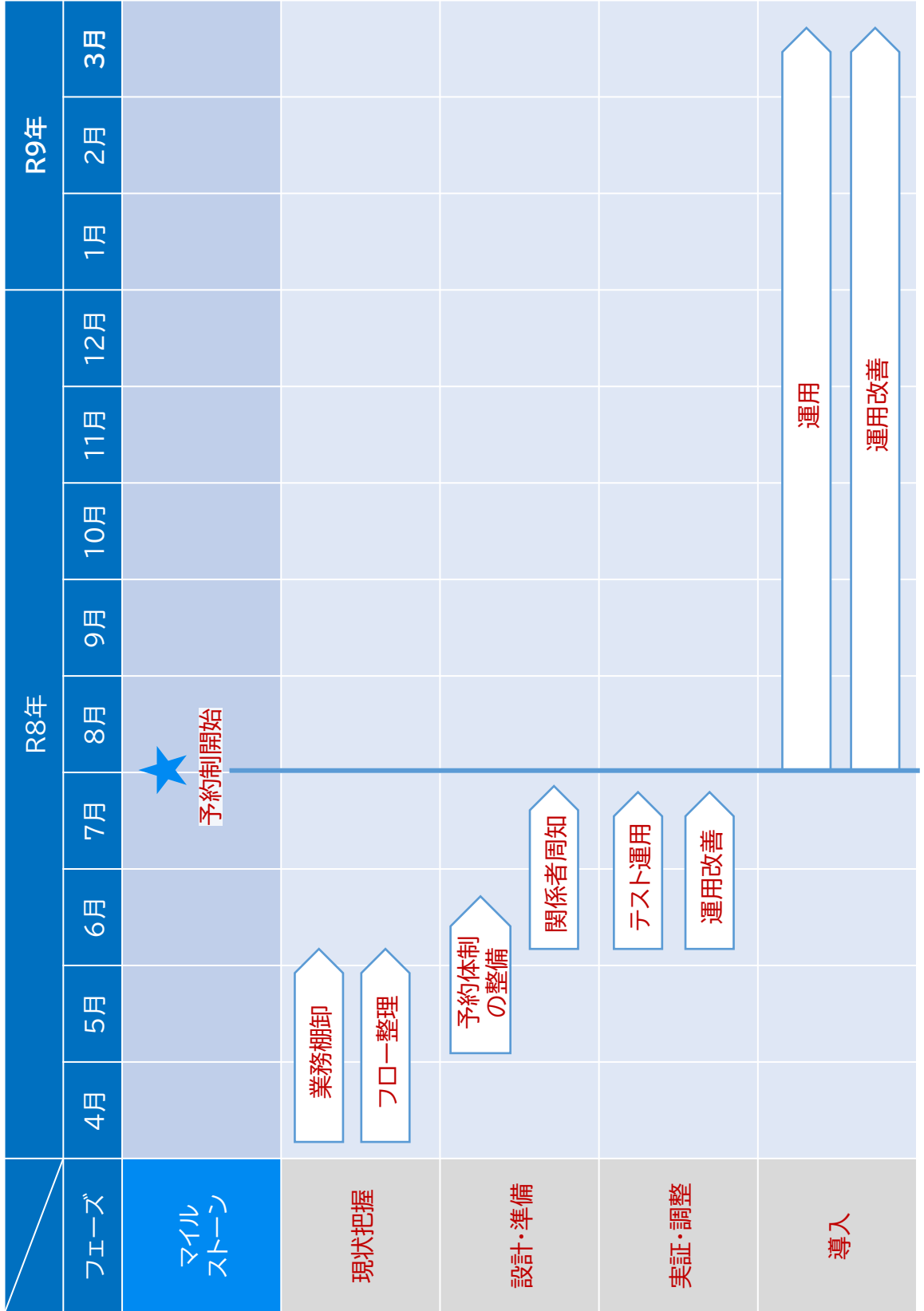


※マイルストーン:進捗管理において重要な中間目標地点のことを指す

付録:ガントチャート(簡易WBS) (P.32参照) (記入例)

〇〇市・町 住民課 住民係 (記入日:2026/3/31)

対象業務
お悔み業務



※マイルストーン:進捗管理において重要な中間目標地点のことを指す

付録:振返りシート(P.36参照)

〇〇市・町 〇〇課 〇〇係 (記入日:yyyy/mm/dd)

取組み概要	取組み名	
	実施期間	
取組みの評価 (定量・定性)	定量評価	
	定性評価	
振返り結果の共有 (KPT)	【Keep:良かった点】 今回の取組みで「うまくいったこと」「続けたいこと」	
	【Problem:課題】 改善が必要な点・うまくいかなかった点	
	【Try:次に試すこと】 次回に取組む改善策	
	①	
	②	
	③	
総括	今回の振返りを通じて明らかになった点を記載	

付録:振返りシート(P.36参照) (記入例)

〇〇市・町 住民課 住民係 (記入日:2026/3/31)

取組み概要	取組み名	お悔み業務に関する対応の効率化(予約制導入、庁内連携方法の統一)
	実施期間	令和8年7月 ~ 令和9年7月
取組みの評価 (定量・定性)	定量評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予約件数: 月平均 5件 → 15件(+300%) ・ 1件あたりの平均対応時間:40分 → 10分(▲75%)
	定性評価	<ul style="list-style-type: none"> ・ 住民からの“スムーズに手続きできるようになった”という声が増えた ・ 担当者の精神的負担が軽減し、他業務に集中できる時間が増えた
振返り結果の共有 (KPT)	【Keep:良かった点】 今回の取組みで「うまくいったこと」「続けたいこと」	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 来庁日が事前に把握できるので、手続き完了までの時間的な猶予が生まれ、住民係、関連課ともに業務負荷が軽減した ・ 庁内連携方法をLoGoチャットに統一したことで、手続き要否をリアルタイムで確認することができるようになり、確認作業の手間が大幅に削減できた 	
	【Problem:課題】 改善が必要な点・うまくいかなかった点	
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 予約制における直前キャンセルや無断来庁への対応ルールが曖昧だった ・ 庁内連携においてLoGoチャットを確認してくれていない課があり、確認のために電話をすることになった ・ 予約制に関して、住民から問い合わせが増え、対応に手間がかかった 	
	【Try:次に試すこと】 次回に取組む改善策	
	①	予約制の対応ルールの見直し・更新
	②	関連課横断でのお悔み対応におけるマニュアル整備
	③	お悔やみ対応に関するFAQ表の整備
総括	今回の振返りを通じて明らかになった点を記載	
	<p>今回の取組みを通じ、予約制が導入による手続き準備完了までの時間の猶予ができたことで、職員負担が大幅に軽減し、住民サービスの質も向上したことが明らかになった。一方で、直前キャンセルや未予約者への対応ルールが曖昧な点などの課題が残るため、FAQ整備と庁内連携の強化を通じて改善を継続していく必要がある。</p> <p>本取組みは、住民サービス向上と業務効率化の双方に効果があり、今後のBPR推進の基盤となり得るものである。</p>	

付録:共有会運営マニュアル(1/2) (P.38参照)

1 事前準備 (1か月前まで)

目的・ゴールの明確化 まずは「何のための会か」を明確化する

目的 共有会を通じて、参加者にどんな気づきや行動変化を起こしたいのか明確化

ゴール 他市町によるBPR検討着手や横展開につながる状態をゴールとして設定

テーマ 市町共通で関心が高く、他自治体でも応用可能なテーマを選定

対象・参加者の明確化 「誰のための会か」を具体化する

対象部門 目的、ゴールに合わせて対象課を検討(情報主管課/業務に絞った原課など)

対象レベル 目的、ゴールに合わせて参加者層を検討(管理職/実務担当者など)

開催形式の検討 「どんな形で集まる会にするか」を整理する

形式 対面/オンライン/ハイブリッドなど対象者が参加しやすい形式を採用

規模 目的、ゴールに合わせて議論が成立する規模感を検討(参加市町数、人数)

会場選定 参加者のアクセス面も考慮し、会場選定、開催日時の決定
投影・音響・通信環境や、オンライン併用時の配信・操作体制も確認しておく

他市町への周知・案内 「来たいと思ってもらう」ための周知

周知方法 参加対象に合わせて適切な方法で周知(県から発信/市町から発信)

周知内容 趣旨・目的、主催者、対象者、参加メリット、日時・場所、プログラム概要を伝える

2 周知・調整 (2週間前まで)

登壇者・発表内容 「誰に、何を話してもらうか」を整理する

登壇者 テーマに応じて、誰に事例を紹介してもらうのが適切か検討

発表内容 複数市町が事例を紹介する場合は、発表の枠組みを共通化することで、事例の比較や理解がしやすくなる

アジェンダ設計 「聞いて終わらせない仕掛け」を組み込む

インプット 事例発表、質疑応答を設け、主体的にインプットしてもらう

アウトプット 複数市町による意見交換やディスカッションの時間を組み込む

付録:共有会運営マニュアル(2/2) (P.38参照)

開催日時	年 月 日
主催	
会場	オンライン / 会場 (場所:) / オンライン・会場併用
目的	
ゴール	
対象者	
周知方法	県から発信 / 市町から発信
アジェンダ	
実施詳細	登壇者 : 発表テーマ :

3

当日

会場設営・運営準備

「場が回るか」を実務的に確認する

レイアウト

座席配置(固定/島型)、機材準備(マイク、投影、配信)

役割分担

役割分担(司会、記録、タイムキーパー)、想定トラブルの整理

当日の場づくり・進行

「話しやすく、考えやすい空気」をつくる

場づくり

業務内容に偏らない進行にし、参加者が参加しやすい雰囲気をつくる

進行

ワークではテーマと時間を絞り、幅広い参加者の意見を引き出す

4

実施後
(1週間以内)

事後フォロー

「やって終わり」にしない

ナレッジ共有

投影した資料・記録、録画の共有

アンケート

実施後アンケートを実施し、次回以降の取組み、共有会に活かす

次の展開の検討

継続的な検討・取組みにつなげる

ネクスト
アクション次回テーマ・継続開催の検討
共同検討・横連携のきっかけ作り