

区市町村における 行政手続等デジタル化 ハンドブック

- 自治体取組事例 -
- BPRの進め方 -

1.0版

事業名 : 区市町村における行政手続等デジタル化支援業務委託
実施年度 : 令和4年度

改訂履歴

版数	改訂日	改訂項目	改訂内容
1.0	2023/03/29	-	初版発行

1.自治体取組事例	p.6
1-1.取組事例の概要	p.7
1-2.事業一覧	p.8
1-3.育成室入室申請（文京区）	p.10
1-4.学童クラブの申請受付業務（墨田区）	p.17
1-5. 子育て応援券事業におけるサービス提供事業者との 各種申請・照会業務（杉並区）	p.25
1-6.建築に関わる相談業務（江戸川区建築指導課）	p.34
1-7.乳幼児健康診査の受診日等の変更（八王子市）	p.43
1-8.就学援助費・特別支援教育就学奨励費受給申請（清瀬市）	p.52
1-9.介護認定審査会（昭島市）	p.60
1-10.生活保護事務における各種申請手続き及びケース ワーク業務（江戸川区生活援護課）	p.72
1-11.市内都市計画関連のご案内、及び証明業務（小金井市）	p.81
1-12.市管理の会館の施設予約管理業務（あきる野市）	p.90
2.BPRの進め方	p.99
2-1.BPRについて	p.100
2-1-1.BPRとは	p.100
2-1-2.BPRの手順	p.101
2-2.業務フローの把握	p.102
2-2-1.業務フローを作成するにあたって	p.102
2-2-2.業務フローの作成	p.103
2-2-3.業務フローの作成『BPMN』について	p.104
2-2-4.BPMNの作り方	p.105
2-2-5.業務フローの把握を体験した職員からのコメント	p.107
【参考】 BPMNフローの全体イメージ	p.108
【参考】 BPMNフローの作成の流れ	p.109
【参考】 オブジェクトの説明	p.110
【参考】 フローオブジェクトの詳細説明	p.111
【参考】 接続オブジェクト・その他詳細説明	p.112

2-3.業務の課題抽出	p.113
2-3-1.課題抽出とは	p.113
2-3-2.課題抽出の進め方	p.114
2-3-3.問題抽出と原因分析の進め方	p.115
2-3-4.「問題」の抽出・分類	p.116
2-3-5.「原因」の分析	p.117
2-3-6.原因分析における「MECE（ミーシー）」とは	p.118
2-3-7.「原因」の分類	p.119
2-3-8.課題の抽出・優先度付け	p.120
2-3-9.業務の課題抽出を体験した職員からのコメント	p.121
2-4.改善計画の作成	p.122
2-4-1.改善計画策定の進め方	p.122
2-4-2.課題解消施策検討（ECRS観点）	p.123
2-4-3.ツール種別選定	p.124
2-4-4.施策実行優先度の選定（業務プロセスの設計）	p.125
2-4-5.施策実行優先度の検討	p.126
【参考】施策実行時の投資対効果の算出	p.127
2-4-6.改善計画策定	p.128
2-4-7.改善計画の策定（目的・ゴール・業務プロセス）	p.129
【参考】改善計画用 業務プロセスの書き方・業務レベル定義	p.130
2-4-8.改善計画の策定（タスク・課題管理・WBS）	p.131
2-4-9.改善計画策定（体制図・役割/権限・コミュニケーションプラン）	p.132
2-4-10.リスク分析	p.133
2-4-11.改善計画の作成を体験した職員からのコメント	p.134

[↓次ページに続く](#)

2-5.評価・クロージング	p.135
2-5-1.振り返りの実施	p.135
2-5-2.KPT手法による振り返り	p.136
2-5-3.KPTの進め方	p.137
2-5-4.評価・クロージングを体験した職員からのコメント	p.139
3.用語集	p.140

■文章中で赤破線「-----」の下線がある単語は、「3.用語集」をご参照ください。

1.自治体取組事例

1-1.取組事例の概要

本ハンドブックでは、「1.自治体取組事例」にて、令和4年度、東京都の事業としてBPRを実施した事例を記す。

事例は9自治体10事業を実施しており、目的設定や課題抽出など実施しながら改善計画を策定、実証・評価・振り返りまで一連の過程を説明している。

各自治体の取組事例は以下の流れで説明し、一連の進め方については「2.BPRの進め方」にて記す。

事業概要

あるべき姿

問題把握と施策の検討

実行施策の選定と
Can-Beフロー

KPIの設定

ツール選定

実行プロセス

評価

KPTによる振り返り

1-2.事業一覧

事業名、改善目的、改善ツールなどのキーワードで記載する。
本項目で事業名やキーワードから類似事例の自治体案件を参照しやすいよう参考資料として利用する事を想定している。

令和4年度対象自治体

事業名	自治体 (部署名)	改善目標	改善ツール	ページ
育成室入室申請	文京区	- 住民の手続き簡単化 - 育成室の業務効率化 - 児童青少年課の業務効率化	Excel	p.10
学童クラブの申請受付業務	墨田区	- 申請手続の利便性向上 - 職員の業務負担軽減	- LoGoフォーム - Excel - MinoRobo	p.17
子育て応援券事業におけるサービス提供事業者との各種請・照会業務	杉並区	- 子育て応援券事業者・サービス管理デジタル化による負荷削減 - 子育て応援券事業者連絡業務のフォーム活用による負荷削減 - 事業者連絡業務スマート化による負荷軽減	- Microsoft365 E3 - OneDrive - SharePoint - Forms - PowerAutomate	p.25
建築に関わる相談業務	江戸川区 建築指導課	- 一次窓口案内の提供 - 相談業務のオンライン化 - 関係部署間での情報共有	- kintone - KViewer	p.34
乳幼児健康診査の受診日等の変更	八王子市	- 日程変更業務のオンライン完結 - 受診センター変更業務のオンライン完結 - 各健診の未受診者率を削減する	- LINE Govtech - 独自開発CSVアップローダー - 予約日チェックシステム	p.43
就学援助費・特別支援教育就学奨励費支給申請	清瀬市	- 職員の業務効率化 - 市民の申請簡単化 - 紙削減	- WinActor - LoGoフォーム	p.52
介護認定審査会	昭島市	- 紙削減 - オンライン審査会の実現 - 認定担当の業務効率化	- SideBooks - Zoom - JUST PDF	P60
生活保護事務における各種申請手続き及びケースワーク業務	江戸川区 生活援護課	- 住民の手続き簡単化 - ケースワーカーの業務効率化 - 紙削減	- Kintone - FormBridge - PrintCreator	p.72
市内都市計画関連のご案内、及び証明業務	小金井市	- 窓口案内の均一化 - 案内時間の削減 - 都市計画情報のオープン化	(Webツール開発)	p.81
市管理の会館の施設予約管理業務	あきる野市	- 住民の手続き簡単化 - 予約受付・管理業務の効率化 - 紙削減	いつでも貸館	p.90



1-2.事業一覧

【参考】令和3年度実施事業

事業名	自治体 (部署名)	改善目標	改善ツール	動画URL
施設型給付費・運営費等の給付事業	新宿区	- 事業者とのやり取りの効率化 - 単純作業の自動化	- UiPath（RPA） - LoGoチャット - BOX（クラウドストレージ）	https://youtu.be/qZU7qGPsbj0
「ゆりかご面接」における予約受付 ・面談業務及び後続の記録・管理業務	葛飾区	予約受付および記録作成業務の効率化	LoGoフォーム	https://youtu.be/2m8omA_CovI
生活保護事務における各種申請手続き及びケースワーク業務	江戸川区 生活援護課	- 申請記録の平準化 - 単純作業の効率化	- AI-OCR - RPAツール - AIチャットボット - ワークフロー	https://youtu.be/BiJdVOOjaKU
市内都市計画関連のご案内、及び証明業務	小金井市	- 受付業務の平準化 - 案内及び証明業務の効率化 - 問合せ件数の削減	- GISツール - チャットツール - FAQ-Bot - LoGoフォーム - CADツール	https://youtu.be/JzRtAQjIr_A
市管理の会館の施設予約管理業務	あきる野市	予約管理の統一及び効率化	- スマートロック（Akerun） - LoGoフォーム - Web予約	https://youtu.be/lz5S8LY3H-M

1-3.育成室入室申請（文京区）

1-3-1.事業概要

対象事業

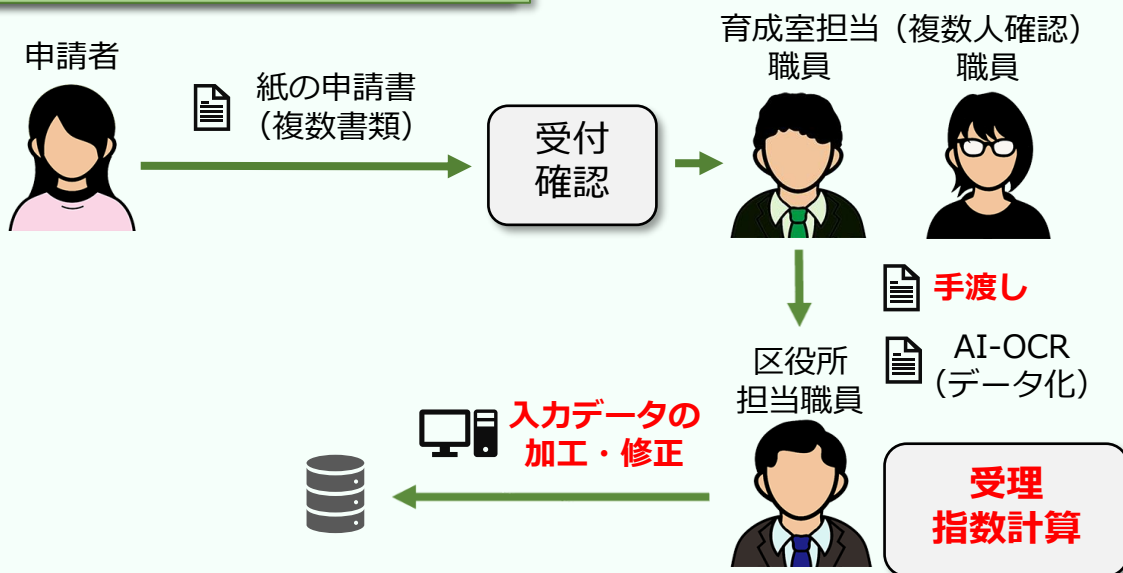
育成室入室申請

（小学校１～３年生の児童がいる家庭が育成室の入室を申請する。
申請をもとに区役所職員が指数計算、入室の可否を決定する。）

現在の業務の状況

申請者は育成室入室申請書に必要事項を記入し、育成室へ提出する。育成室は受付、複数人で内容の確認を行っている。また、区役所担当者は指数を導き出すため申請内容に基づき個別に指数計算し、システムへデータ登録するためのRPA読み込データの加工、入力表記の修正などを行っている。

育成室入室申請受付業務の仕組み



現状の課題

■職員

- ・受付事務や書類作成の加工に時間と業務負荷がかかっている。
- ・指数計算、入室可否決定の作業に時間と業務負荷がかかっている。
- ・データ登録時の加工、入力表記の修正に時間と業務負荷がかかっている。

■申請者

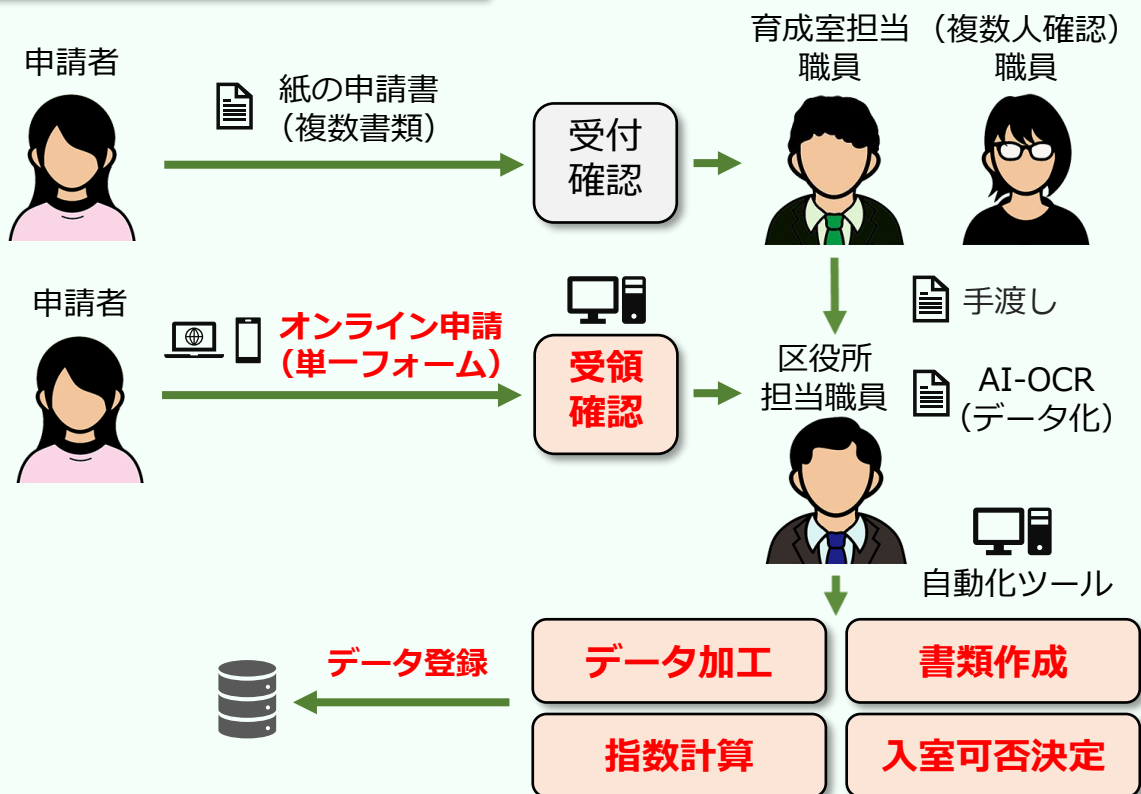
- ・多数の書類へ同一の内容を記載する必要がある。
- ・必要書類の選択、確認に時間がかかる。
- ・窓口書類を持参しなければならない。

1-3-2.あるべき姿

本事業では以下、あるべき姿を目標として申請者の利便性及び職員の業務効率化を図る。

- 職員
 - ・ 受付事務や書類作成を自動化
 - ・ 指数計算、入室可否決定の自動化
 - ・ データの加工、入力表記の修正自動化
- 申請者
 - ・ 複数書類へ同一の記載が不要
 - ・ 必要書類が簡潔で選択に迷わない
 - ・ 時間と場所にとらわれず申請手続きができる

改善後育成室入室申請 受付業務の仕組み



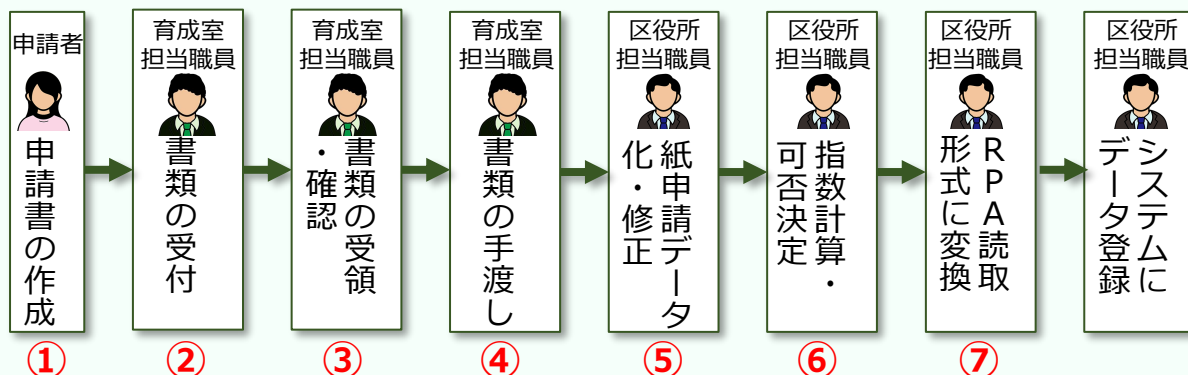
期待される効果

- 職員
 - ・ 育成室申請受付オンライン化により **受付事務や書類作成の業務負荷の軽減**が期待される。
 - ・ ツール整備により **指数計算、入室可否決定、登録時のデータ加工、入力表記修正の業務負荷軽減**が期待される。
- 申請者
 - ・ 育成室申請受付オンライン化により申請書類への同一内容の記載が不要になり、**フォームから必要書類が指示**されることで**申請時間の削減**が期待される。
 - ・ 時間や場所を問わず申請可能となり、申請者の**利便性の向上**が期待される。

1-3-3.問題把握と施策の検討

As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



実行施策の選定

施策効果と実現可能性から、本年度**優先的に実施する施策**を選定

①②③④ オンライン申請導入

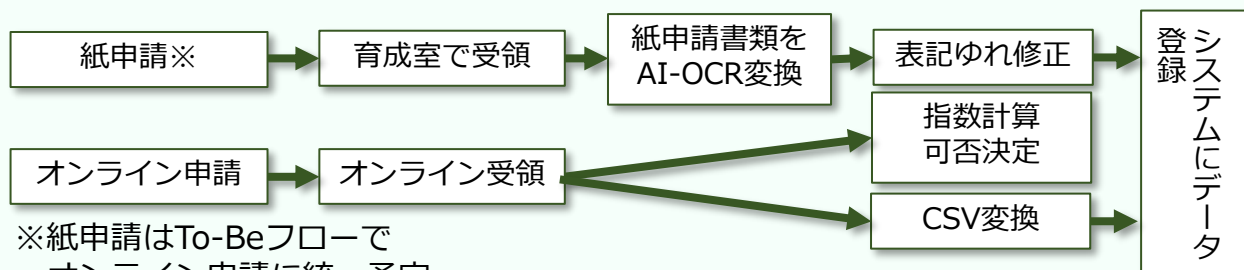
⑤ 表記ゆれ修正ツールの導入

⑥ 指数計算ツールの導入

⑦ CSV変換ツールの導入

Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



※紙申請はTo-Beフローでオンライン申請に統一予定

職員コメント

■ 児童青少年課

- 紙による申請受付及び審査をすることで生じる工程の多さを感じた。引き続き業務効率化の視点を持ってTo-Beフローに近づけたいと感じている。

■ 情報政策課

- 現行業務の流れを可視化し、関係者で共有の認識を図ることで、より良い改善策の提案に繋がりました。ただ、業務を可視化する作業負担も大きいため、業務範囲とフロー図の粒度を適切に設定することが重要だと感じました。

1-3-4.KPIの設定

KPIと目標値の設定

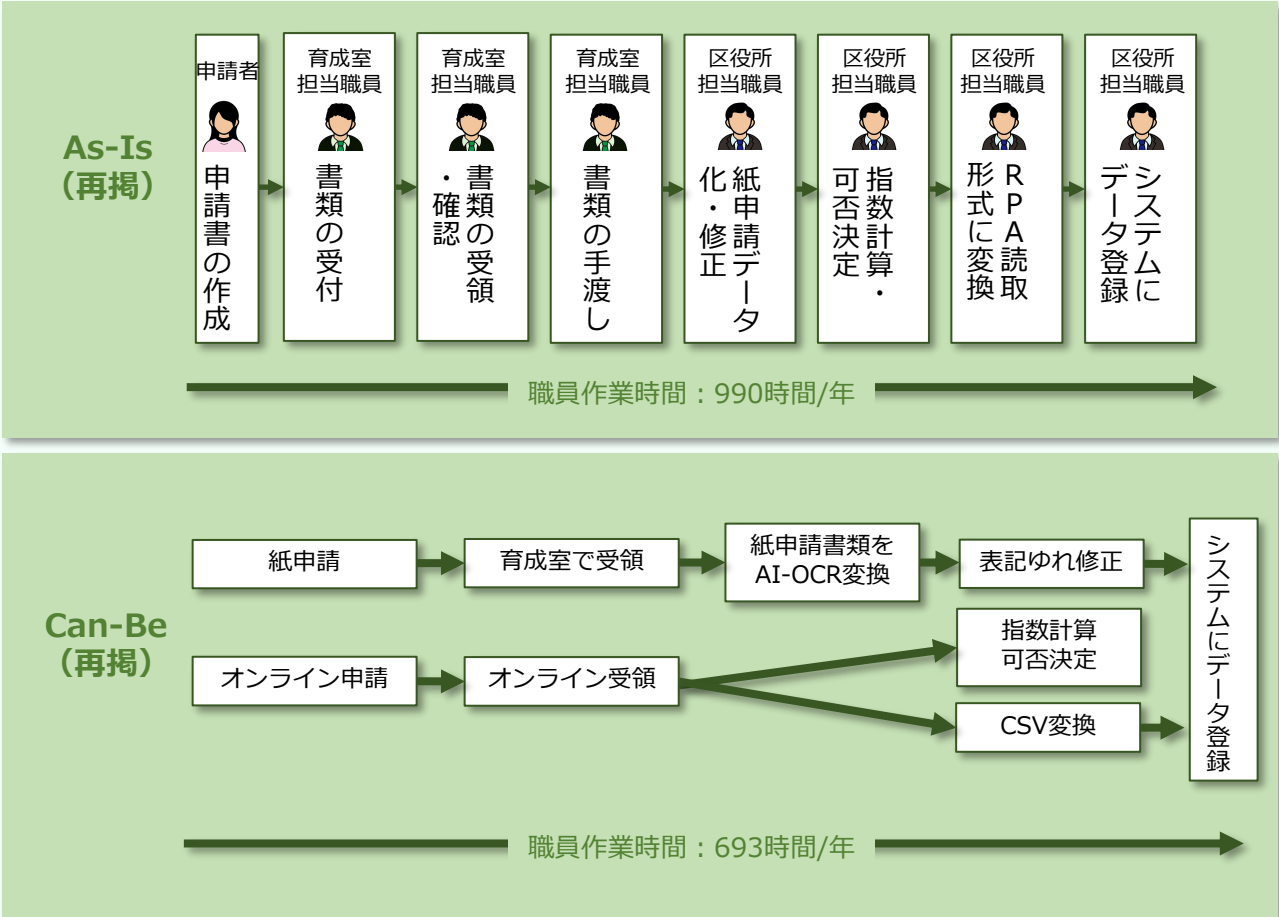
整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで達成すべき目標を明確化

職員作業時間	オンライン申請率	満足度・期待度
・ 施策前：990時間/年 ・ 目標値：693時間/年 30.0%改善	・ 施策前：0% ・ 目標値：35.0%	・ オンライン申請リピート希望率 目標値：85.0% ・ 満足度 目標値：3.8ポイント

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- As-Isの職員作業時間はヒアリングシートを活用した工数調査の値をもとに導出した。Can-Beについては、オンライン申請を開始後、職員が1件当たりの受付対応時間を実測し、実際に受付した件数を乗じて、職員作業時間を導出した。
- As-Isのオンライン申請率と満足度については、区職員と事業者で協議の上で数値を設定した。



1-3-5.実行プロセス

実証実験に向けて以下の4つのプロセスを実施

実行準備

要件定義	設計・開発	ハンズオン	テスト
業務フローを確認し、改善対象業務前後と業務全体に関わりを理解したうえで要件定義を実施。	要件定義から開発項目の洗い出し、開発モデルを設計。定義した要件を満たしているかを確認。	事業者が利用マニュアルを用意し、ツールの説明や使用感の確認を実施。次年度以降、自走運用を見据えレクチャー動画を準備。	ダミーデータを準備し、必要な機能が実装されているかを確認。

実行

実運用

- オンライン申請では、申請フォームの出力データから、指数計算ツールによる入室審査を実施。
- 紙申請では、書類をAI-OCRで読み取ったデータを、表記ゆれ修正ツールによる修正、RPAを用いた内部システムへの自動入力までを実施。
- オンライン申請・紙申請それぞれにおいて、従来業務とツール利用時の業務時間を計測し、ツールの評価を実施。

職員コメント

■ 児童青少年課

- ・ これまで手入力をして整理をしていた氏名、住所、指数等が一覧表として出力可能となり、工数がかなり減った。様式の問題でエラーとなることもあるため、手順を丁寧に行いたい。

■ 情報政策課

- ・ 入室申請のオンライン化は、項目が多く、利用者の反応が心配だったが、想定より高評価を頂けた。

1-3-6.評価

オンライン化及びツールの導入により、育成室申請受付にかかる時間が990時間から679時間と実施前と比べ、31.4%改善された。
KPIについては各項目とも目標値を達成することが出来た。オンライン利用43.4%の結果から申請手段として有効だと考えられる。

 目標以上  改善した  悪くなった		実施前	KPI目標	結果 (削減率%)	
①職員	育成室申請受付時間	990時間/年	693時間/年	679時間/年 (31.4%削減)	
	オンライン申請件数	—	310件/年	385件/年 全体受付887件 利用率43.4%	
②申請者	オンライン申請 リピート希望率※	—	85.0%	89.6%	
	申請者の期待度・満足度 ※	—	3.8ポイント	4.0ポイント	

※オンライン申請者（385名）のうちアンケート回答者58名の回答

ポジティブな回答をした職員のコメント	ネガティブな回答をした職員のコメント
・入力項目が多いため、利用者の反応が心配だったが、想定より高評価の意見が多く、職員の成功体験に繋がった。 ・事前にレクチャーをしていただいていたため、スムーズに作業ができた。 ・これまで手入力をして整理をしていた氏名、住所、指数等が一覧表として出力可能となり、手間がかなり減った。	・様式の問題でエラーとなることもあるため手順を間違えないように行いたい。

職員コメント

■児童青少年課

- ・電子申請は課として初の試みであり、利用者目線に立った設問の構成や現場との連携などに苦労したが、非常に好意的な評価をいただき、大きなやりがいを感じることができた。

■情報政策課

- ・添付ファイルの多い手続きのため、利用者の反応が心配したが、さらにオンライン化を推進してほしいとの多数の声やフォームの改善提案などもいただき、現場職員共々、今後のデジタル化を推進していく非常に良い成功体験となった。

1-3-7.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。

- ・KPT振り返りの結果、児童青少年課として申請者、育成室から意見を収集することで今後の改善項目の設定につながることに気づいた。
- ・ツールを使いやすくするための改善検討や他業務への展開、職員と申請者にツールを含めたDXを浸透させるための方法についても検討する必要があることがわかった。

KPT分析

Keep（続けるべきこと）	Try（試すべきこと）
■ <u>BPR</u> ・現場職員を巻き込んで業務改善を進める ・新システムと既存業務の連携の検討 ・オンライン化等の効率化施策を検討継続 ■ ツール導入・継続 ・手作業で行っている業務の洗い出しを行う ・整備したツールの継続利用を行うため、メンテナンススキルの習得を行う ■ オンライン申請の継続 ・アンケートに改善提案が多かったことから利用者意見の収集、反映を行い、改善を継続する	■ <u>BPR</u> ・庁内と育成室にデジタル化するうえで43室ある育成室との連携することが必要不可欠 ・どこを目的とするかしっかりと話し合う ・<u>チャット</u>ツールなどを活用し、育成室と情報共有を積極的に行い、共有漏れ、認識の相違がないようにする ・各育成室職員と目的をどこにするかしっかりと固める ・育成室継続申請もオンライン化を行い、申請者の利便性と児童青少年課、育成室職員の業務負担軽減を行う ・即時的に政策決定が可能になるシステムの検討 ■ ツール導入・継続 ・添付ファイルのアップロードパーツの設定変更 ・オンライン申請者へのアンケート結果をインプット資料とし、説明文の記載内容など、申請<u>フォーム</u>全体の改善を行う ・申請者も区側もスムーズに手続きが進む<u>フォーム</u>を作成する ・オンライン申請分の審査手順について、現場職員からフィードバックを受ける ・フィードバックから来年度に向けて手順を改善する ■ デジタル化の推進 ・現場を巻き込んだプロジェクトチームを立ち上げる
Problem（問題点・工夫したいこと）	
■ <u>BPR</u> ・ツールの導入が目的化（手段の目的化）していたため、児童青少年課としてどのように<u>DX</u>を進めていくか、改めて整理が必要である ■ ツール導入・継続 ・設問でわかりづらい箇所がある ・一時保存が出来ない ・読み取れない添付データがある ■ オンライン申請の継続 ・アンケートの活用 ・アンケートの設問設定検討が必要	

職員コメント

■ 児童青少年課

- ・事業の継続はもちろん、すでに利用者からいただいている評価を含め、現場からの意見収集も行い、より一層利便性の向上に努める必要があると感じた。また、DXのための広い視点を持ち、本事業のみならず業務全体の見直しを図っていきたいと感じた。

■ 情報政策課

- ・現場職員が、デジタル化を推進するという課題を自分事として捉え、積極的に課題解決に取り組んだことが、今回のプロジェクトが成功した最大の要因だと思う。

1-4.学童クラブの申請受付業務（墨田区）

1-4-1.事業概要

対象事業

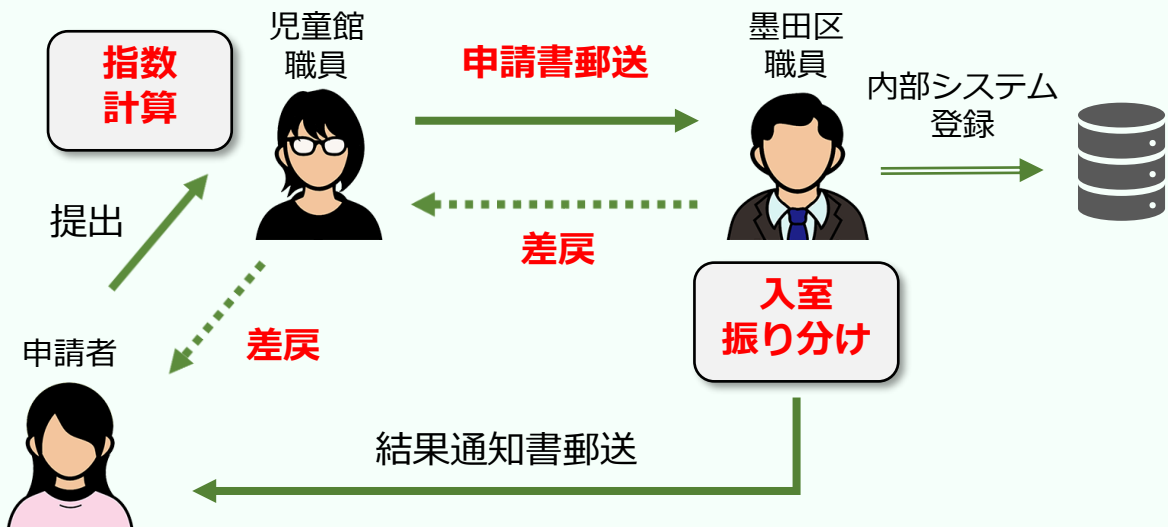
学童クラブの申請受付業務
（学童クラブ申請の窓口受付、入室判定、内部システム登録）

※次年度本格導入計画であり、本年度は実証実験

現在の業務の状況

現在墨田区では、学童クラブの利用申請は全て書面で行われている。そのため、職員にとって各種申請書類の確認作業に多くの時間が掛かっている。また、学童クラブ入室判定のための指数計算、どの学童クラブに入室できるかの振り分け業務、入室振り分け結果の内部システムへの登録作業を全て手作業で行っており、多くの時間が掛かっている。申請者においては、申請できる場所・時間が限られている。

学童クラブ申請受付業務の仕組み



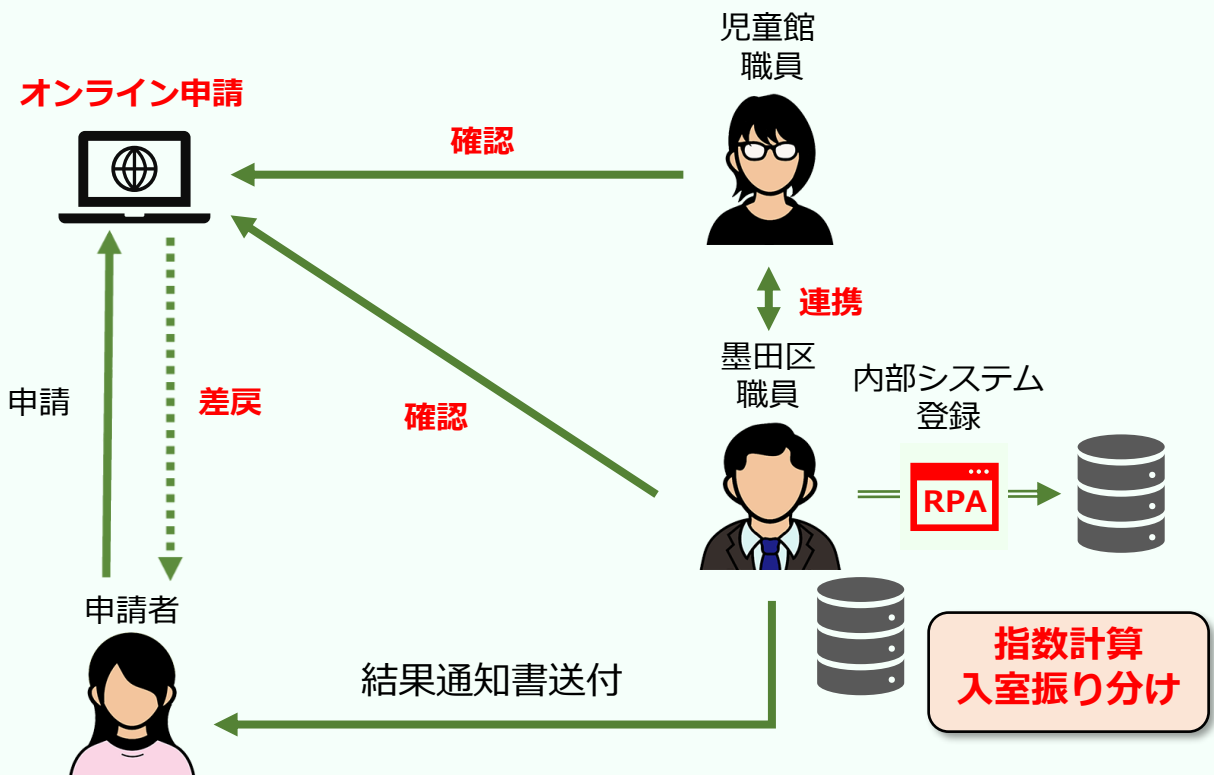
現状の課題

- ・申請が全て書面で行われているため、窓口対応時間が負担となっている。
- ・入室判定（指数計算・入室振り分け）が手作業であるため、業務負担が大きい。
- ・内部システム登録作業が手作業であるため、業務負担が大きい。
- ・申請できる場所・時間が限られているため、利便性が低い。

1-4-2.あるべき姿

学童クラブの利用申請をオンラインで受け付ける。
膨大な量の申請に対し、学童クラブ入室判定のための指数計算や、どの学童クラブに入室できるかの振り分け業務にてツールを用いて自動化する。
加えて、入室振り分け結果の内部システムへの登録作業でRPAを用いて自動化する。
申請者においては、場所・時間を問わない申請が可能となる。

改善後学童クラブ申請受付業務の仕組み



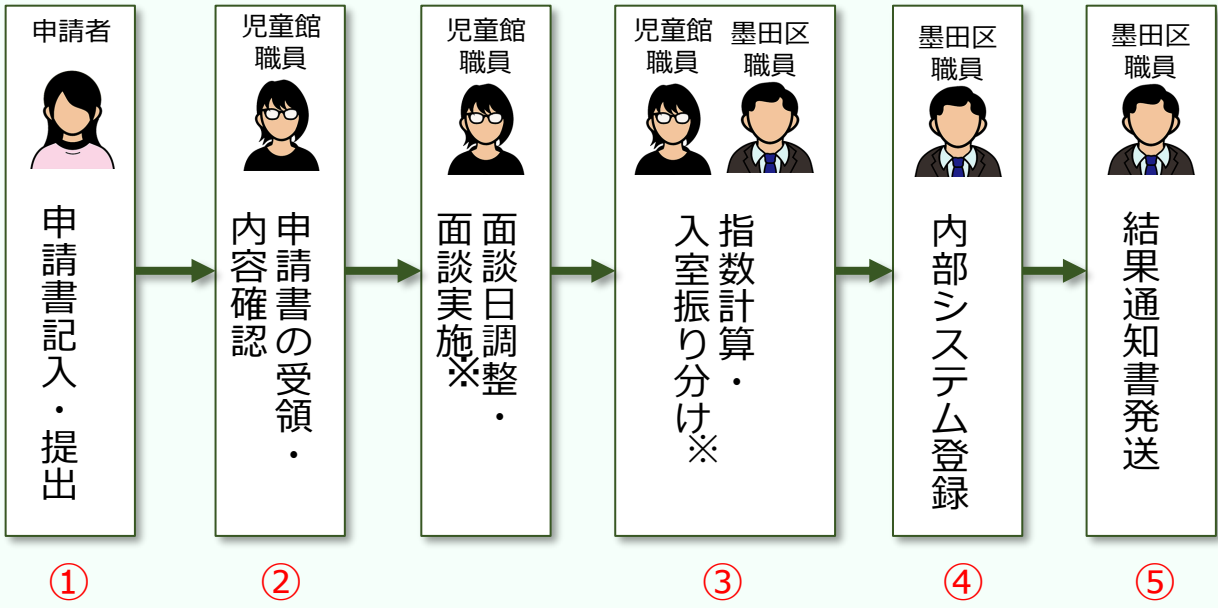
期待される効果

- ・ オンライン申請導入により、**窓口対応時間の軽減**が期待される。
- ・ 指数計算・入室振り分けに関する**業務負担の軽減**が期待される。
- ・ 内部システムへの登録に関する**業務負担の軽減**が期待される。
- ・ 受付時間や場所を問わず申請できることから、**申請者の利便性向上**が期待される。

1-4-3.問題把握と施策の検討

As-Isフロー

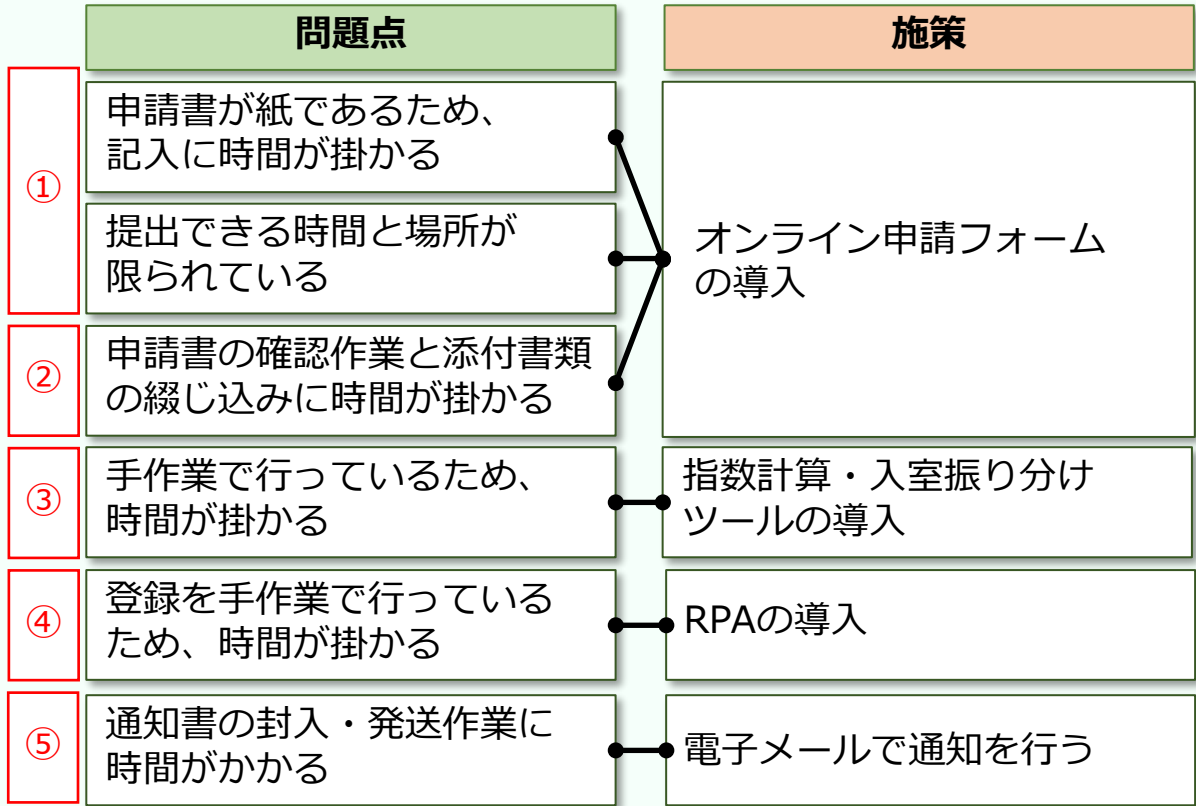
現状の業務の流れを可視化



※場合によっては前後する可能性あり

問題把握・施策検討

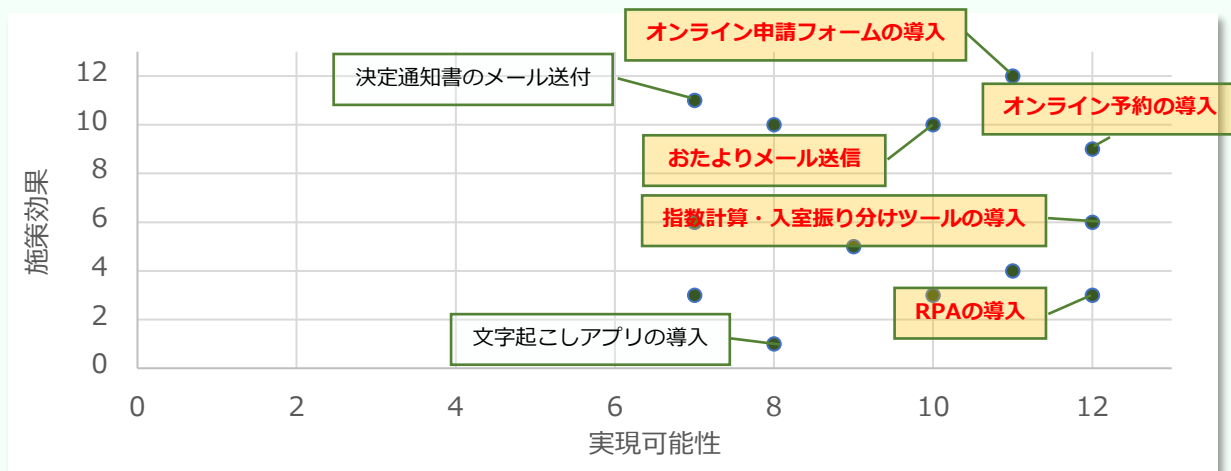
あるべき姿とのギャップから問題点を把握し、その原因を深掘することで具体的な施策を検討



1-4-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

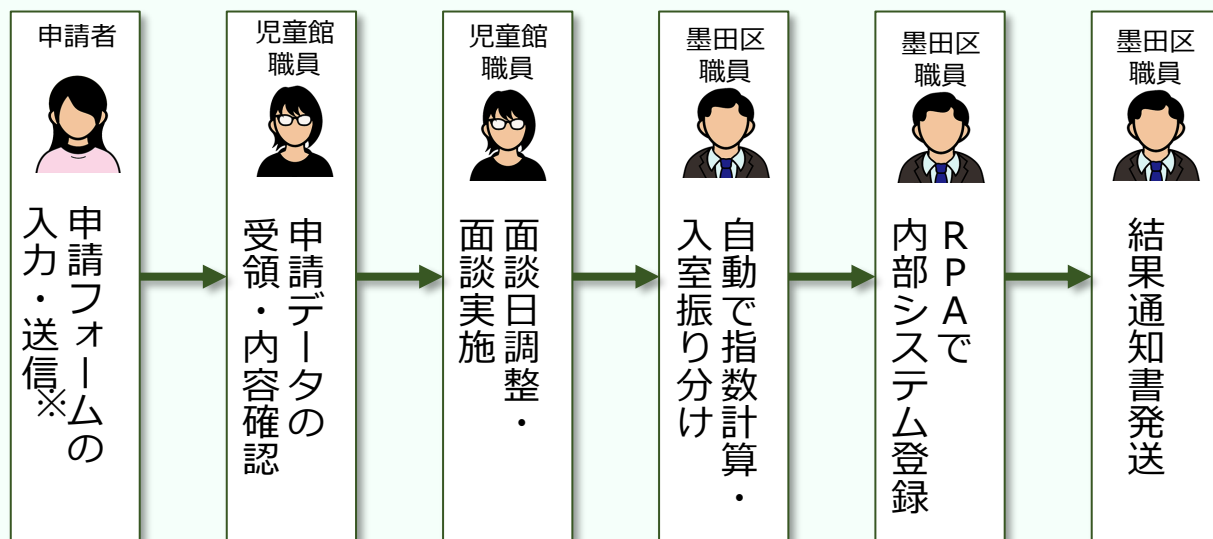
実行施策の選定

施策効果と実現可能性から、本年度**優先的に実施する施策**を選定



Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



※書面での申請も受け付ける

職員コメント

■子育て政策課

- ・墨田区にはメリットがあっても、児童館としてデメリットになり得る場合があり、申請者・墨田区・児童館の三者間で負担にならない業務フロー作成に苦労した。

■ICT推進担当

- ・実際に業務適合性の高いものを選定することができるため、To-BeフローからCan-Beフローを検討する流れは重要である。

1-4-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

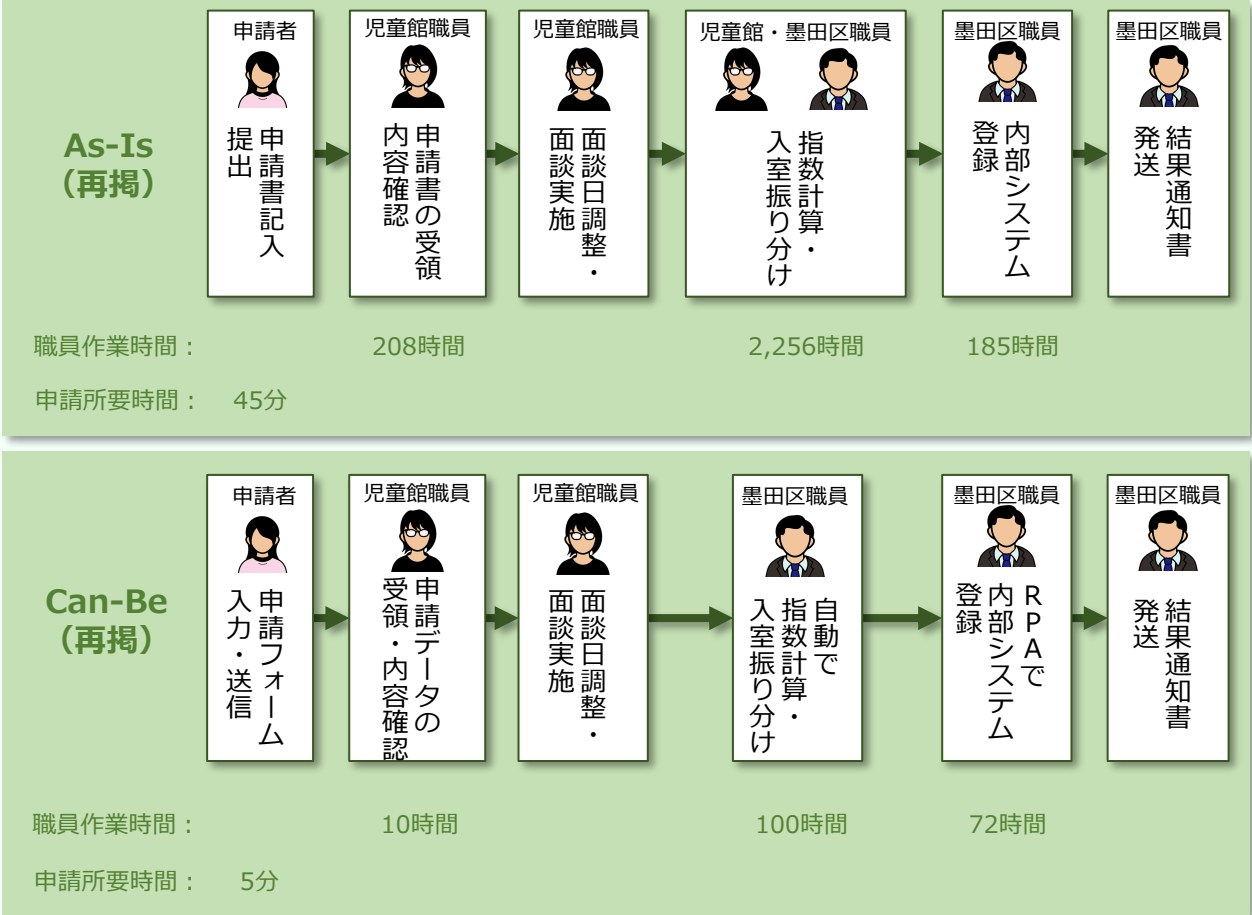
整理したCan-Beフローに対して適切なKPIと目標値を設定することで達成すべき目標を明確化

職員作業時間（合計）※	職員の満足度	児童館への訪問回数
・実施前：2,649時間 ・目標値：182時間（93.1%削減）	・実施前：平均1.0[不満] ・目標値：平均6.0[満足]	・施策前：2回 ・目標値：1回
申請所要時間	紙の削減枚数	※申請受付、 指数計算・入室振り分け、 内部システム登録業務の合計。 詳細は「1-4-7.評価」を参照。
・実施前：45分 ・目標値：5分（88.9%削減）	・実施前：34,300枚 ・目標値：1,000枚（97.1%削減）	

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

As-Isの職員作業時間は、例年の作業時間をもとに導出した。Can-Beについては、ツールを導入した際に削減できる作業時間を想定して導出した。As-Isの申請所要時間については、申請書の記入時間に加え、提出にかかる児童館への往復時間を想定で算出して導出した。Can-Beについては、申請フォームの操作時間を想定して導出した。



1-4-6.実行プロセス

実行準備

要件定義・設計	開発	ハンズオン	テスト
改善計画をもとに、今回導入するツールの要件定義を実施。それぞれのツール間で受け渡すデータ書式や処理仕様などを設計。	設計をもとに、申請フォーム、指数計算・入室振り分けツール、内部システム登録のためのRPAを開発・構築した。	子育て政策課の職員向けにツールの操作方法の確認を実施した。手動でのデータ補正が必要な部分を重点的に確認した。	ダミーデータ※を使用し、各ツールのテストを実施。一連のデータの流れを確認した。

※次年度本格導入計画であり、本年度は実証実験のため

実行

実証実験

学童クラブへの入室を希望する住民からの申請フォームを通じた利用申請から、指数計算ツールを用いた入室振り分けの結果出力、RPAを用いた内部システムへの自動入力までを再現、有効性を評価した。

オンライン申請フォームを用いた利用申請においては、PCとスマートフォンの両方からの申請を想定している。そのため、実証実験ではPCで申請する人とスマートフォンで申請する人を分け、両方の端末で、操作のしやすさやレイアウトの見やすさに問題がないかを確認した。

職員コメント

■ 子育て政策課

- ・ 実行してみて気が付くエラーが想像以上に多く、機能要件の取りこぼしが多いことに苦労した。また、申請者になったつもりで申請フォームを実際に使用してみたことで、設問内容や補足情報の追加など新たな改善点を発見することができた。

■ ICT推進担当

- ・ 実施するなかで、設計の内容に漏れが生じていたことに気づき、手戻りが発生した。また、システムに反映する部分としない部分を実行しながら決めていったので、確認に時間がかかった。申請者視点で実行することで、改善点を洗い出すことができた。

1-4-7. 評価

定量評価では、全ての項目について大きな改善が見られた。児童館職員のコメントでは、ネガティブな回答もオンライン申請導入への期待感から来ているものが多く、児童館職員としても現在の申請方法を課題として捉えていることが分かった。

 目標以上  改善した  悪くなった	実施前	KPI目標	結果 (削減率%)	
申請受付の作業時間	208時間	10時間	74時間 (64.42%削減)	
指数計算・入室振り分けの作業時間	2,256時間	100時間	5時間 (99.78%削減)	
内部システム登録の作業時間	185時間	72時間	15時間 (61.08%削減)	
職員の満足度	平均1.0[不満]	平均6.0[満足]	平均6.0[満足]	
児童館への訪問回数	2回	1回	1回	
申請の所要時間	45分	5分	9分 (80.00%削減)	
紙の削減枚数	34,300枚	1,000枚	8,250枚 (75.95%削減)	

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
- オンラインでスムーズに受付できる。 - 申請対応用の職員を置かなくて良くなるため、育成に専念できる。 - 紙による書類の管理がなくなる。 - 不安な面は沢山あるが、まずは、取り組んでみて、いろいろ意見が出て、より良いものになっていくのだと考えている。	- 申請の受付業務は効率化されるが、新たな作業が発生すると思う。 - ネット環境のない方のケアが必要。 - 申請データの確認のために区役所へ出向く点が効率的に厳しいと思われる。 - 面談時期が、児童館の年間予定を決める前に確定していないと、場所の確保が難しい。

職員コメント

■子育て政策課

- 定期評価分析では事務の大きな改善が見られたが、定性評価分析において、現場の児童館職員との十分な調整が行き届かない面もあった。今後の新たな課題の気づきに繋がった面もあった。

■ICT推進担当

- 効果を数値で確認することで、改善の方向性が間違っていないことを再認識することができた。また、児童館職員はオンライン化への理解があり、抵抗が少ないことが分かった。

1-4-8. KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。

KPTによる振り返りは、墨田区職員に加え、児童館職員も参加して実施した。導入したオンライン申請の普及に関する取組の必要性や、現場（児童館）レベルでの細かい課題・整理を進めなければならないことを共通で認識することが出来た。

KPT分析

Keep（続けるべきこと）	Try（試すべきこと）
■ <u>BPR</u> - 改善計画で策定した事項及びデジタルマインドを持ち続けて業務にあたる ■ ツール導入 - オンライン申請を導入した <u>RPA</u>ツールを導入した - 指数計算ツールを導入した ■ その他 - 新規入室者への説明会 - 近隣保育園への周知・保育情報の連携・共有申請データを参考にしながら対面での面談実施	■ <u>BPR</u> - 改善計画策定のための知識を活かして他業務に波及させていく - 知識・マインド及び業務のDX化について、直接の担当だけでなく所管課内職員へ周知を図る ■ ツール導入 - 指数（規則）を改正する - 学童クラブ職員向け説明会を実施する - 区民向け操作マニュアルを作成する <u>フォーム</u>に学童クラブ位置関係図のリンクを貼る - 申請にあたり問い合わせが来ないような利用案内・在職証明書を作成する - 延長利用・随時申請・減免申請にもオンライン申請を導入していく - 随時受付の事前検証の検討 - 児童館へ申請不備の確認用にPCを配備する - 学童クラブ見学希望者向けの動画を作成する - 説明会をオンラインで配信する（R6以降） - 添付資料の一覧表を作成する - 申請期限から1週間程度、職員の確認期間を設ける - 不備の修正連絡後、何日待つかを決める - 申請前に利用案内を読ませるために、チェック項目を作成する - オンライン申請が困難な人へのサポート方法を決定する
Problem（問題点・工夫したいこと）	
■ <u>BPR</u> - 学童クラブ二次受付・随時受付・育成料減額免除申請の業務改善に着手できていない ■ ツール導入 - 全学童クラブで面談日程を統一する必要性に疑問 - オンライン申請普及のための周知方法が未検討 - 二次・随時受付用の<u>フォーム</u>が未着手 - 在職証明書の不備が多くなる懸念 - 不備の連絡方法の整理（児童館⇒区に不備内容をまとめて伝えるのが大変）	

職員コメント

■ 子育て政策課

- ・ Problemの多さは認識していたが、想定以上に挙げられた。
- ・ Problemと認識していたものがワークショップを通じて、Tryに変更されることもあり、前向きに取り組む姿勢が一層強化された。

■ ICT推進担当

- ・ 子育て政策課と現場（児童館）で考えている課題感について、共通認識を持っていることが分かった。
- ・ 児童館職員に参加していただいたことで、細かい部分での調整や検討を進めなければならない課題を深掘りすることができた。

1-5. 子育て応援券事業におけるサービス提供事業者との 各種申請・照会業務（杉並区）

1-5-1.事業概要

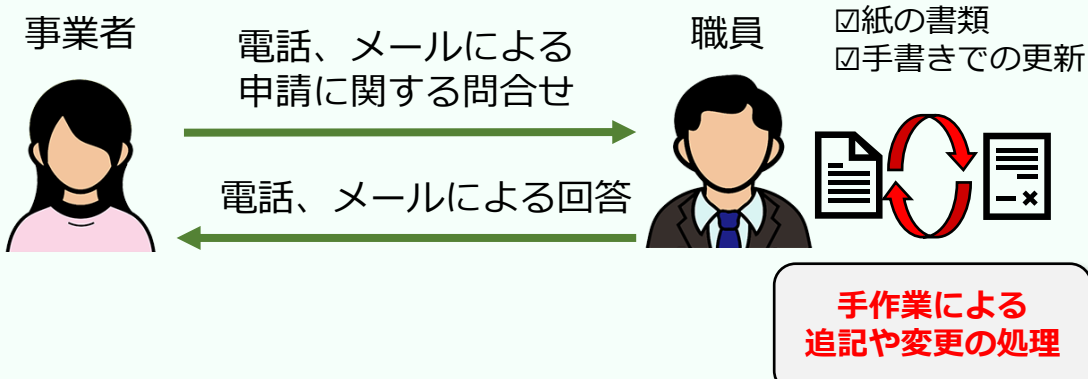
対象事業

子育て応援券事業のサービス提供事業者（以下事業者と表記）からの
新規・変更・休止・廃止の申請受け付け及び問合せ対応

現在の業務の状況

子育て応援券事業の事業者からの申請受け付け及び問合せ対応に
際して申請書類を参照しつつ、書類での対応履歴を確認し、
1件ずつ電話もしくはメールでやり取りしている。事業者数が
約600者と膨大なため、複数職員で分担して対応している。

事業者からの申請に関する問合せ対応の流れ



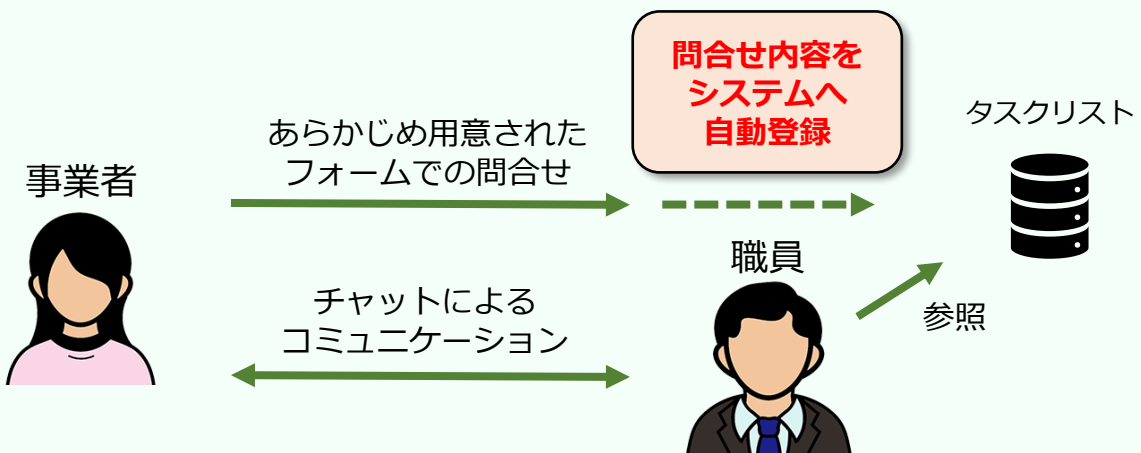
現状の課題

- 職員：
 - ・約600者の事業者との電話とメールでの問合せ対応の都度、申請書類をキャビネットへ取りに行き、申請書類の検索・対応履歴の追記や確認にも時間を要している。
- 事業者：
 - ・開庁時間外の申請や問合せは開庁日まで対応して貰えない。
 - ・職員の繁忙状況によっては電話やメールの対応に遅れが生じるためリアルタイムでやりとりができない。

1-5-2.あるべき姿

子育て応援券事業の事業者からの申請受け付け及び問合せ対応の履歴がデジタル化され、一元管理されることで、事業者からの問合せ対応と職員間での情報共有が効率化される。また、開庁時間に縛られずに申請や問合せが可能となる。

改善後の事業者からの申請に関する問合せ対応の流れ



期待される効果

■職員

- ・事業者からの申請や問い合わせの内容が自動管理され、対応履歴の検索・追記・確認の**時間が削減・短縮**されることにより、業務の効率化が実現できる。

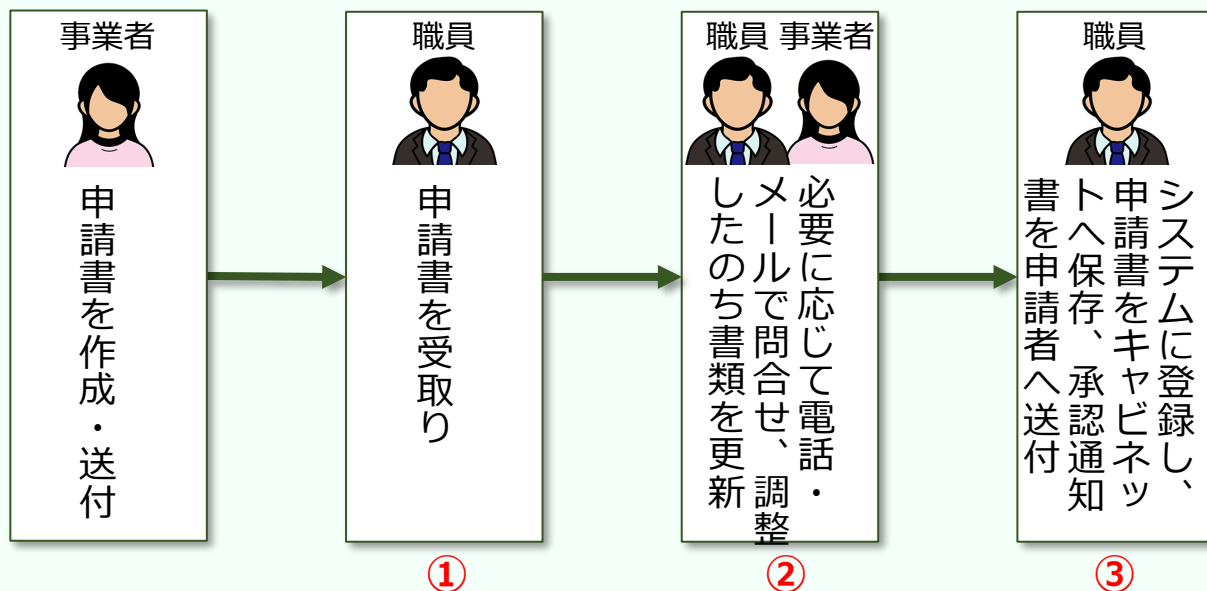
■事業者

- ・開庁時間外でも問合せが自動管理され、職員とのコミュニケーションも効率的に行えるため、**利便性が向上**する。

1-5-3.問題把握と施策の検討

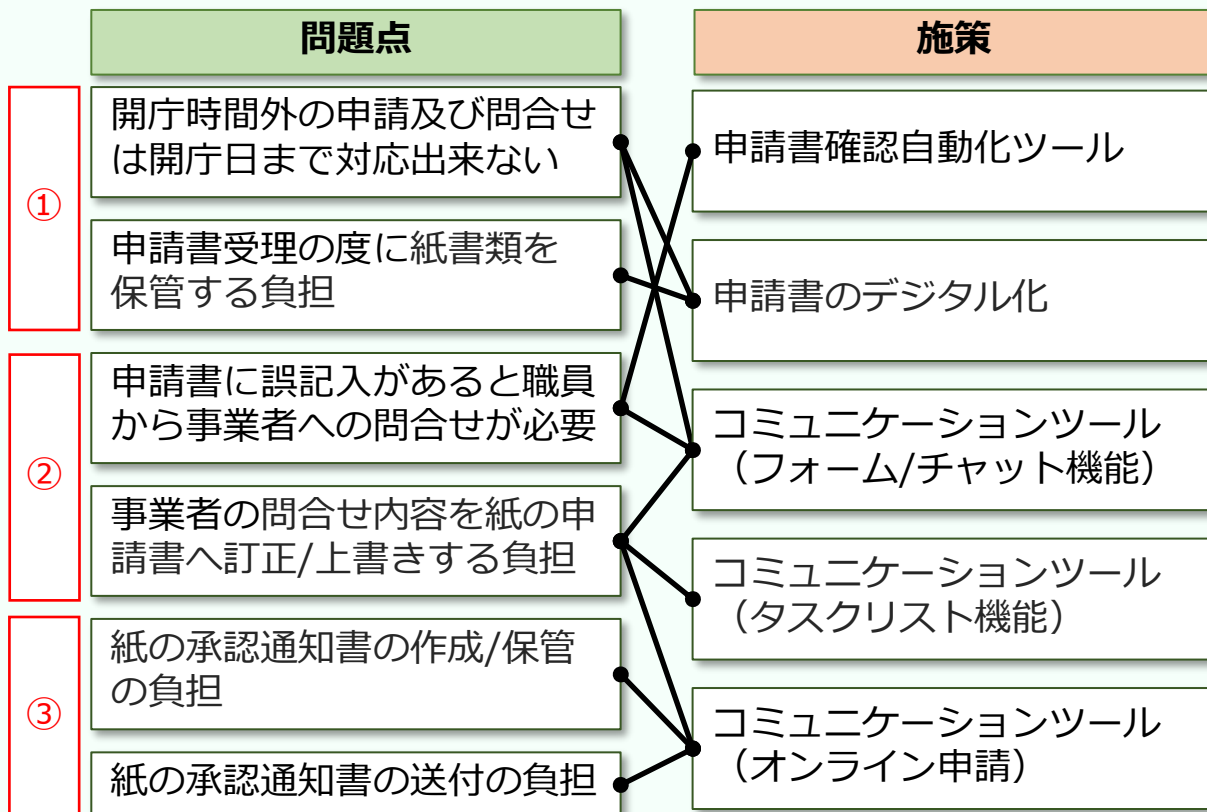
As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

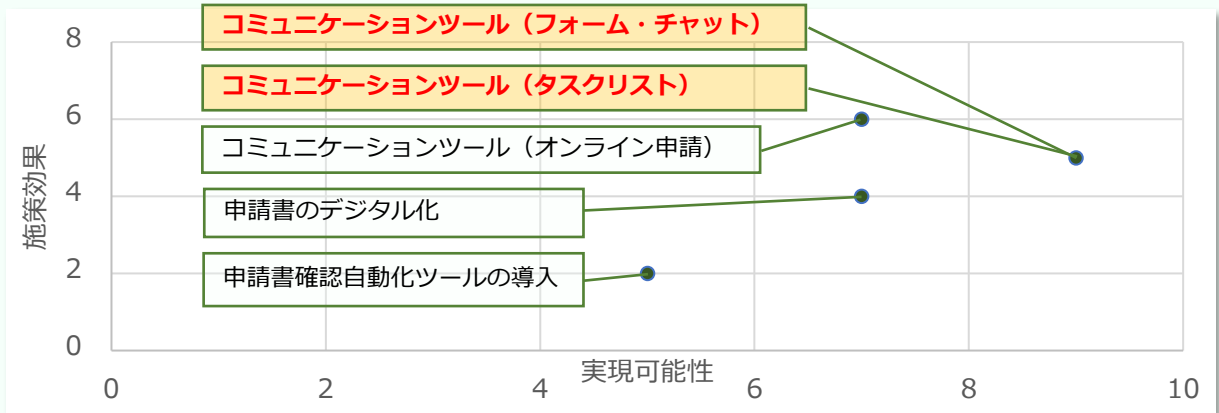
あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深掘することで具体的な**施策**を検討



1-5-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

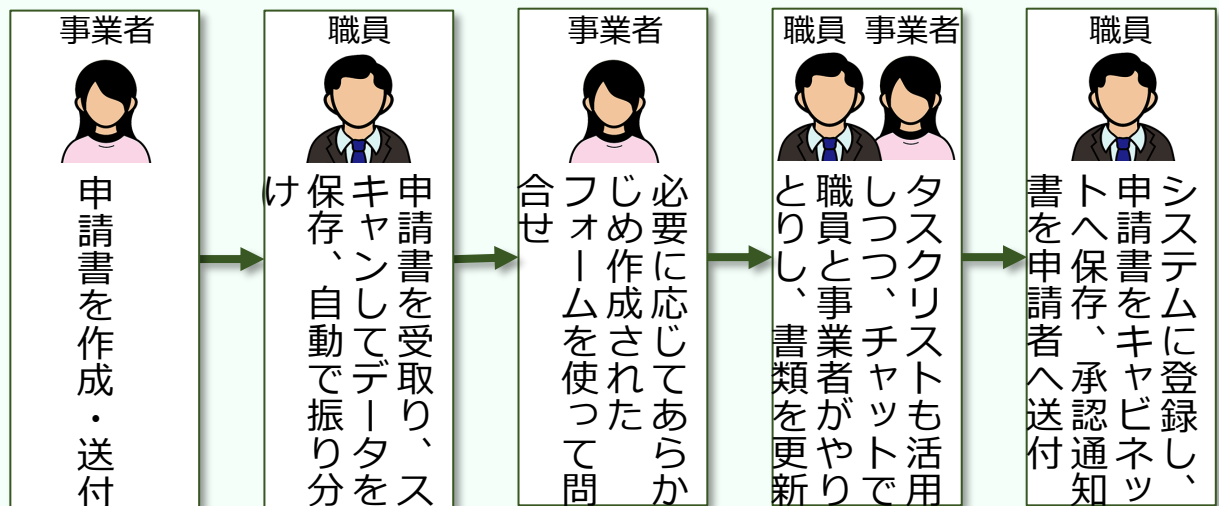
実行施策の選定

施策効果と実現可能性の評価指標を定めて**優先的に実施する施策**を選定



Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



職員コメント

■子ども家庭部管理課

- ・現状フローの洗い出しにより現行業務を再度確認・議論し課題点に気づけた。
- ・課題の粒度、どのレベルまでの課題（制度面、運用面等）を抽出するか悩んだ。
- ・Can-Beの中で簡易的に実現できるもの、将来的に実現すべきもの等が視覚的に整理されていてよかったと感じた。
- ・どのレベルの粒度で作成するか悩んだ。

■政策経営部情報管理課

- ・可視化されたフローを見ることで、区、受給者、委託事業者の事務処理が複雑に絡み合っていることが、改めて確認できた。

1-5-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

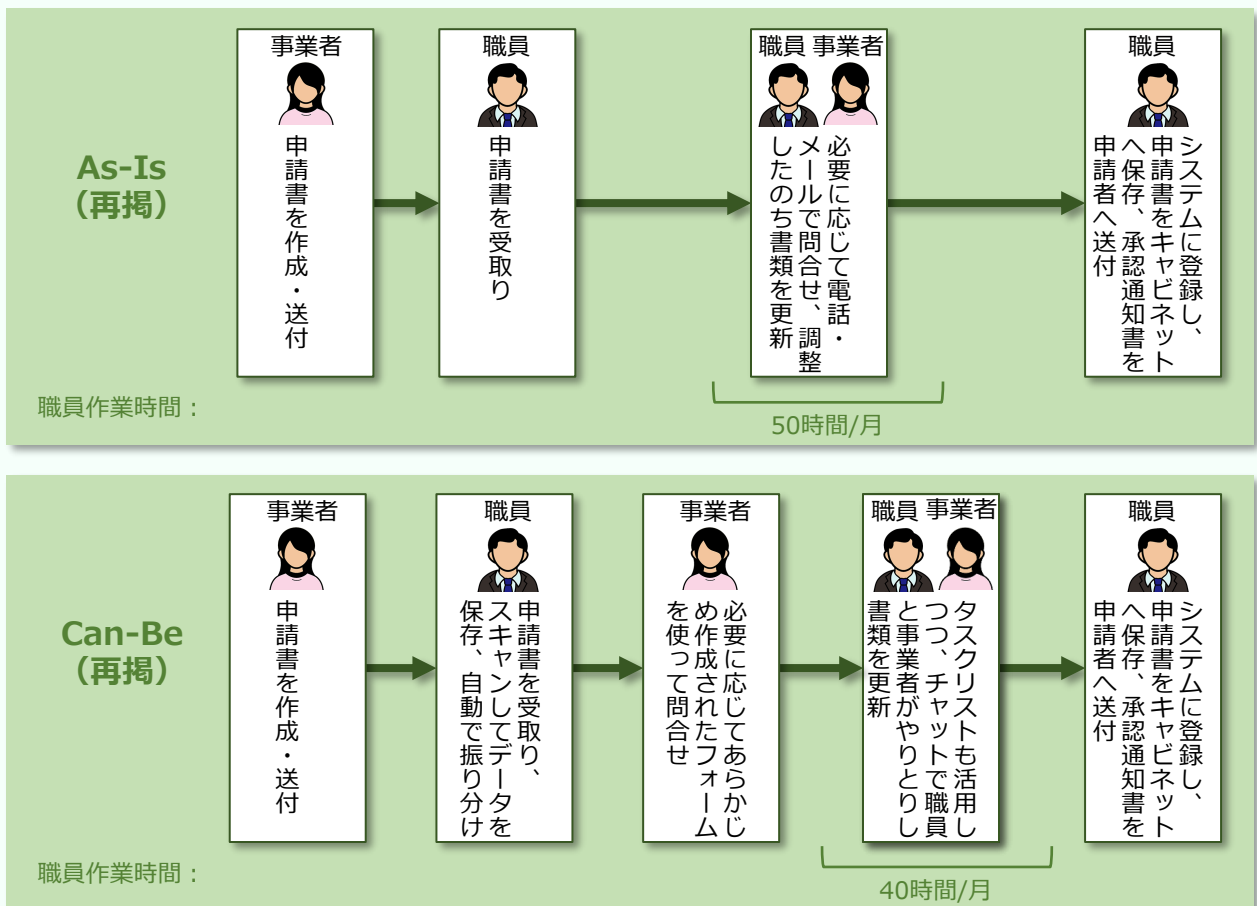
整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで達成すべき目標を明確化

職員作業時間	職員満足度・期待度	事業者満足度・期待度
・施策前：50時間/月 ・目標値：40時間/月 20%削減	・目標値：60%以上の肯定的回答 ※アンケートで取得	・目標値：60%以上の肯定的回答 ※アンケートで取得

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- ・As-Isの職員作業時間は過去の問合せ対応実績より導出した。
Can-Beの職員作業時間については、職員と事業者の電話／メールでのやりとりに要した平均的な時間に回数を乗じて導出した。
- ・職員及び事業者の満足度・期待度についてはツールの操作性や情報量についてのアンケートを実施し、60%以上の肯定的な回答を以てツールのニーズがあると判断することとした。



1-5-6. ツール選定

コミュニケーションツールの導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

フォーム機能：フォームによる問合せと各種照会への回答

タスク管理：一件の問合せをタスクとしてタスクリスト上でステータスを管理

双方向コミュニケーション：チャット等による双方向のやりとり

マスター管理：事業者、サービス、職員等のマスターを作成し、問合せと紐付け

kintone+FormBridge+kViewerとの比較の結果、双方向コミュニケーションが可能な**Microsoft365** ※を選定した。

※Power Automate等を含むMicrosoft365 E3を使用（以下Microsoft365と表記）

比較項目	Microsoft365	kintone+FormBridge+kViewer
拡張性・操作性	○	○
セキュリティ性	○	○
フォーム投稿機能	○	○
管理者用画面	○	○
接続先行政システム（PoC）	インターネット層を想定	インターネット層を想定
コミュニケーション	○ 双方向対応	△ 事業者からの申請のみ対応

■ Microsoft365の利用例

- ・フォーム回答の内容をPower Automateによりタスクリストへ自動で連携し、タスク一覧の可視化・共有が可能
- ・チャットによる双方向コミュニケーションが可能

■ kintone+FormBridge+kViewerの利用例

- ・kintone+FormBridge+kViewerによりフォーム回答と、kintone内のデータ閲覧が可能
- ・kintoneによりタスク一覧の可視化・共有が可能

職員コメント

気付きや工夫点、苦労した点

■ 子ども家庭部管理課

- ・3層分離したαモデルを採用する当区においてMicrosoft365の実運用は難しい為、将来的に当区のネットワークやシステム運用そのものの見直しが必要だと感じた。

■ 政策経営部情報管理課

- ・杉並区のネットワーク構成やセキュリティポリシーを変更しないと実現できないツールもあったため、ツール選定の段階でその情報共有が出来ていればスムーズに選定に移れたと感じた。

1-5-7.実行プロセス

実証実験に向けて以下の4つのプロセスを実施した。

実行準備

要件定義・設計

- ・Microsoft365にて職員～事業者間のコミュニケーションツールを構築するため要件定義を実施。
- ・職員の使い易さを重視した設計。
- ・システム構成とツール操作の理解を促すためデモを実施。

ツール開発

- ・Microsoft365の各ツールを利用
- ・フォームの受け付け、タスク管理、問合せごとに該当サービスのマスターに登録された職員を任命し対応ステータスを可視化。

ハンズオン

- ・Forms設定、Share、Pointの構築、Power Automateの転記設定を行いツール設定から構築までの流れを実践。
- ・各職員が手を動かしてMicrosoft365を操作できるよう考慮。

テスト

- ・事前リハーサルとして、試作環境を提供しツール構成や操作方法を理解することで、スムーズな実証実験のスタートに備えた。

実行

実証実験

- ・事業者による子育て応援券関連の登録・変更・廃止等の申請受理処理と、それに伴う問合せとやり取りを実際に試行し、ツールの有効性を評価した。
- ・実行期間中は職員と進捗状況等の認識合わせを行いながら、職員が主体となり実行フェーズの推進に取り組んだ。

職員コメント

■子ども家庭部管理課

- ・デジタルに不慣れな職員や事業者にとっては、若干Microsoft365の操作等が難しいことが想定され、マニュアル整備等が重要だと感じた。
- ・構築した実証実験環境（Microsoft365）で、子育て応援券の事業者担当業務（事業者とのやりとり、相談業務等）の試行運用を行った。

■政策経営部情報管理課

- ・3層分離したαモデルを採用する当区においては、Microsoft365の実運用は難しいのが現状です。RDSによる操作となりましたが、区環境では予想通り動作が遅い印象でした。

1-5-8.評価

全体として、職員及び事業者共に実証実験によりツールを導入したことで目標とした評価指標は達成し、コミュニケーションツールの有効性を確認し、加えて、職員・事業者より今後のコミュニケーションツールの運用に向けた課題や要望等を収集することが出来た。

目標以上 改善した 悪くなった		実施前	KPI目標	結果 (削減率%)	
① 職員	問合せ対応の作業時間	50時間/月	40時間/月	29.2時間/月 (41.6%削減)	
	満足度（ポジティブ評価の割合）※	-	60%	94%	
	期待度（ポジティブ評価の割合）※	-	60%	100%	
② 事業者	満足度（ポジティブ評価の割合）※	-	60%	100%	
	期待度（ポジティブ評価の割合）※	-	60%	100%	

※満足度・期待度のKPI指標：アンケートの設問に対する肯定的な回答率

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
- 世間に広く知られている既存のチャットツールと同様の操作感で利用できるため、庁内教育にリソースを割かずに全職層に浸透し、比較的大きな成果を生むのではと感じた。 - Power Automateの設定は項目がサジェストされわかりやすかった。 - Logoチャットと比較し、以下が優れている点。 ①ボタンでリアクションを返せる (リアクションで会話が流されない) ②Slack的な公開チャットに近い使い方ができる (LogoチャットはLINEに近いトークルーム制) ③officeファイルをダウンロードせずに開ける	- インターネットサービスを利用する際に避けて通れない区の仮想環境がボトルネックとなっていたため操作感到ストレスを感じた。製品そのものには特にストレスを感じることはなかった。 - どこに何があるのかわかりづらく、自分の作ったページを開くのに戸惑ってしまった。 - システムに不慣れな職員だと、マニュアルだけでは設定等が難しいと思われるため詳しい者からの操作演習等が必要と感じた。

職員コメント

■子ども家庭部管理課

- 目に見える形で実証実験の結果を分析することで、改めて担当者全員が認識を共有でき、良いと思う。

■政策経営部情報管理課

- 職員のITスキルのばらつきや庁内IT環境の課題などを改めて実感することができた。
- 定常業務で抱える課題と結び付けて、より広い視野で評価分析することができれば、庁内での取り組みとして展開できると思う。

1-5-9.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。

KPT振り返りの結果、今後取組たい内容としては改善施策の実行と並行して、職員ITスキル向上と庁内インフラの課題解決を実行しながらデジタル化推進に取り組むことが重要との結論に至った。また、コミュニケーションツールについては職員向け操作演習や事業者向け説明会などの実施により庁内外への浸透に向けた取組が必要であることを確認した。

KPT分析

Keep（続けるべきこと）	Try（試すべきこと）
■ <u>BPR</u> ・業務における<u>BPR</u>手法の活用 ・DXに対する庁内の意識向上 ・業務のデジタル化の継続検討を行う ■ ツール導入 ・Formsで問合せフォームを運用する ・SharePointサイトで受付を行う ・Teamsで担当間/事業者間チャットを行う	■ <u>BPR</u> ・将来構想も見据えた改善検討 ・庁内の他のバックオフィス業務等への活用検討 ・職員の<u>ICT</u>教育 ・庁内インフラの環境整備 ■ ツール導入 ・定期的なOJTの実施 ・事業者説明会の実施
Problem（問題点・工夫したいこと）	
■ <u>BPR</u> ・庁内ルール等の制約 ・セキュリティ対策課題の整理 ■ ツール導入 ・システムに不慣れな職員のスキルUP ・不慣れな事業者の対応 ・動作環境の課題	

職員コメント

■ 子ども家庭部管理課

- ・KPTの進め方がわかりやすく、本件だけでなく様々なプロジェクトでの振り返りに活用できると思う。

■ 政策経営部情報管理課

- ・当区のような課題を抱える自治体や企業の事例を知ることができ、大変参考になった。内部でKPTを用いる場合、時間が許すならば、課題解決の手順等を話し合うなど、より踏み込んだ内容について話してみたい。

1-6.建築に関わる相談業務（江戸川区建築指導課）

1-6-1.事業概要

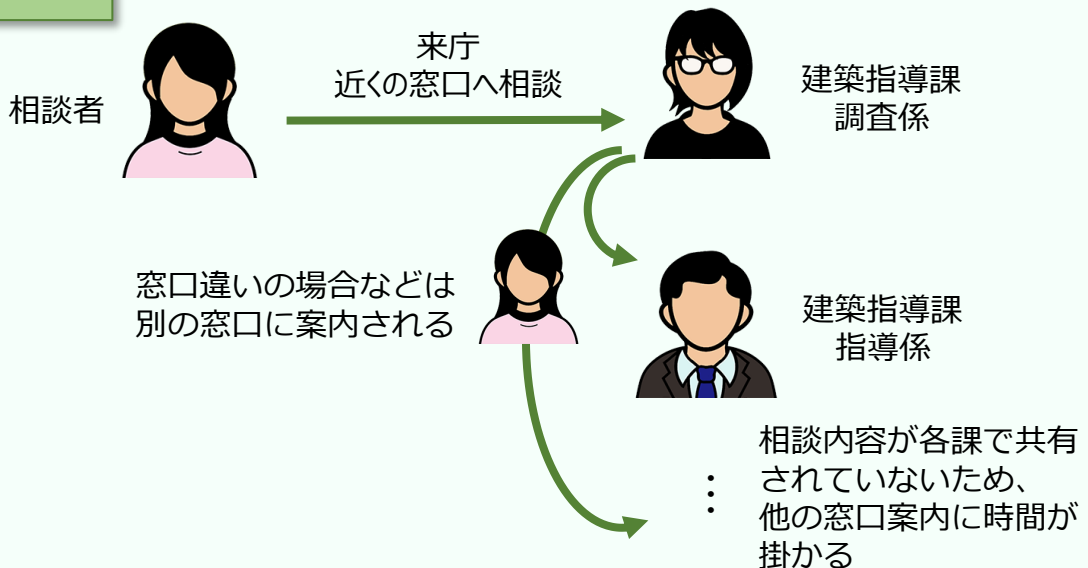
対象事業

建築に関わる相談受付
（建築規制等の確認・相談、構造相談、意匠相談など）

現在の業務の状況

相談者が来庁した際に適切な相談先が分からず、窓口へ相談先の確認を実施することが多く発生している。
各係や各課で相談内容が個別管理されているため、窓口対応者は適切な窓口を案内するために調べる作業が発生しており、相談者及び窓口対応者の双方にとって負担になっている。

相談の流れ



現状の課題

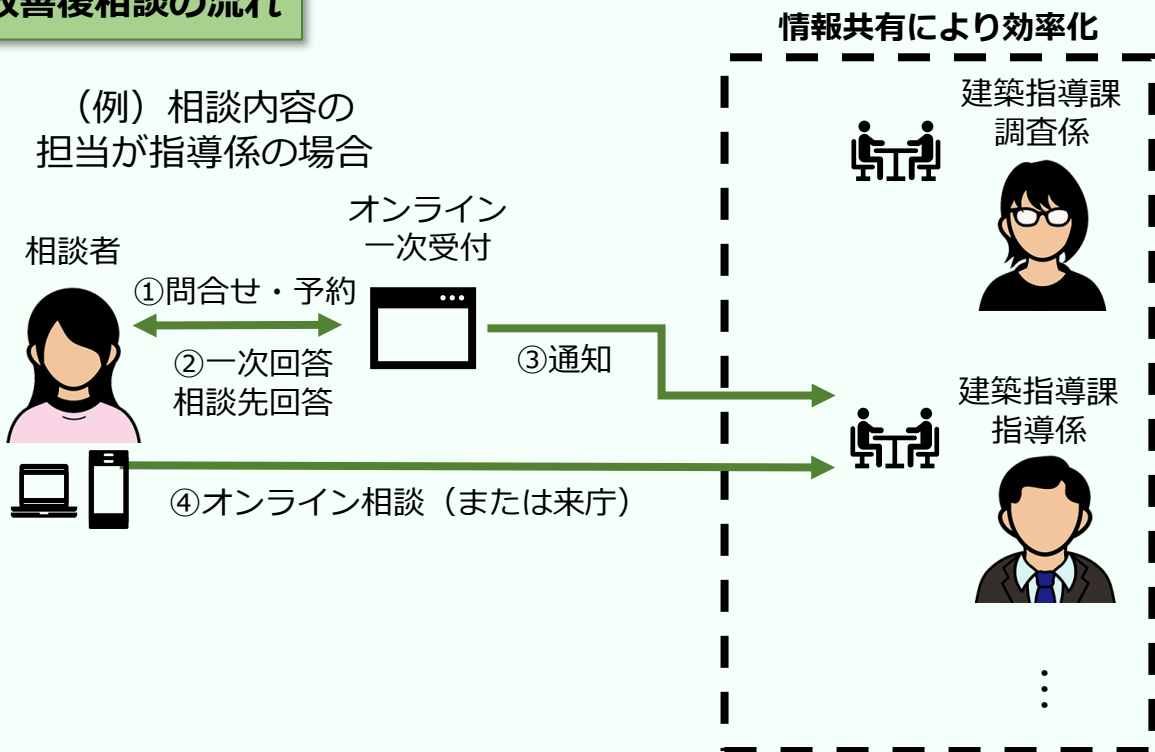
- 職員
 - ・ 相談者に対する適切な相談先案内の窓口業務が負担となっている。
 - ・ 各係、各課それぞれ個別で情報管理を行っているため連携が不足しており、窓口対応した職員がその都度他の担当者に確認する必要がある。その結果、職員に余計な作業工数が発生しており、相談者を窓口で待たせてしまっている。
- 相談者
 - ・ 何をどこに相談するべきか、適切な相談先が分かりにくい。
 - ・ 相談内容によって複数の窓口へ相談しなければならず時間が掛かる。

1-6-2.あるべき姿

職員は、他の窓口への誘導、他の部署・担当者への確認など、本来以外の作業が削減され本来業務に集中できる。

相談者は、自分の相談に応じてくれる係に迷わずに行くことができ、ワンストップ・ワンスオンリーで相談時間の短縮ができる。
また、来庁しなくても相談することができる。

改善後相談の流れ



期待される効果

■職員

- ・一次窓口受付システム、オンライン受付の導入により、他の窓口への誘導がなくなり**窓口業務の負担軽減**が期待される。

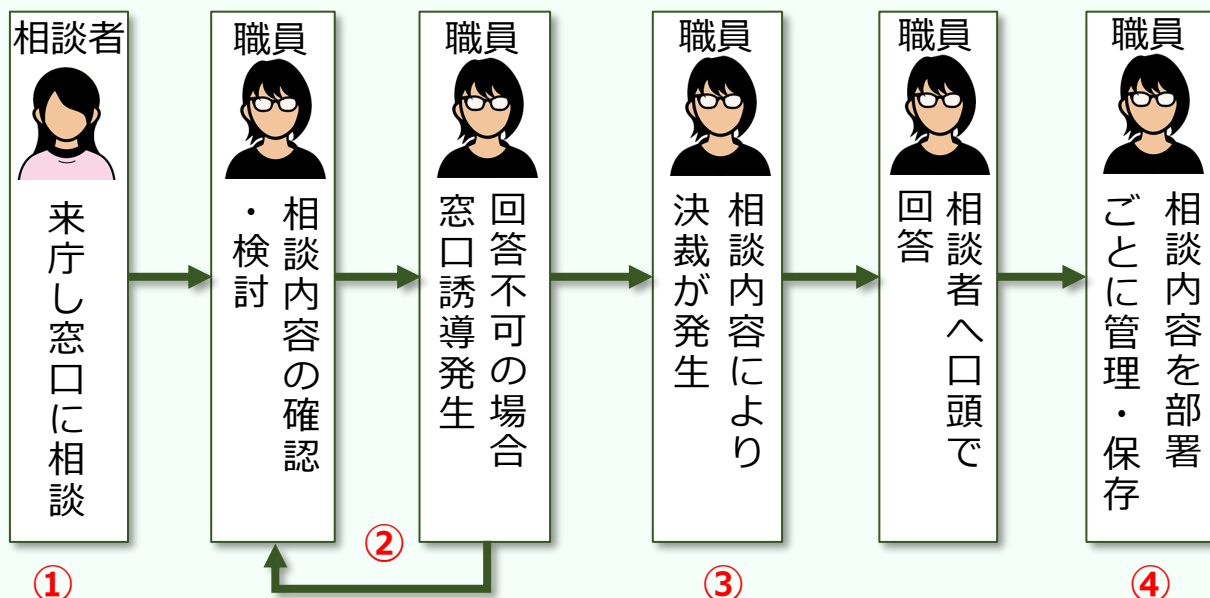
■相談者

- ・相談先が把握出来るようになる事や、相談時に来庁する必要がなくなり、**利便性の向上**が期待される。
- ・電子化により、**部署間での情報共有が可能となりワンストップ・ワンスオンリーでの相談の実現**が期待される。

1-6-3.問題把握と施策の検討

As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

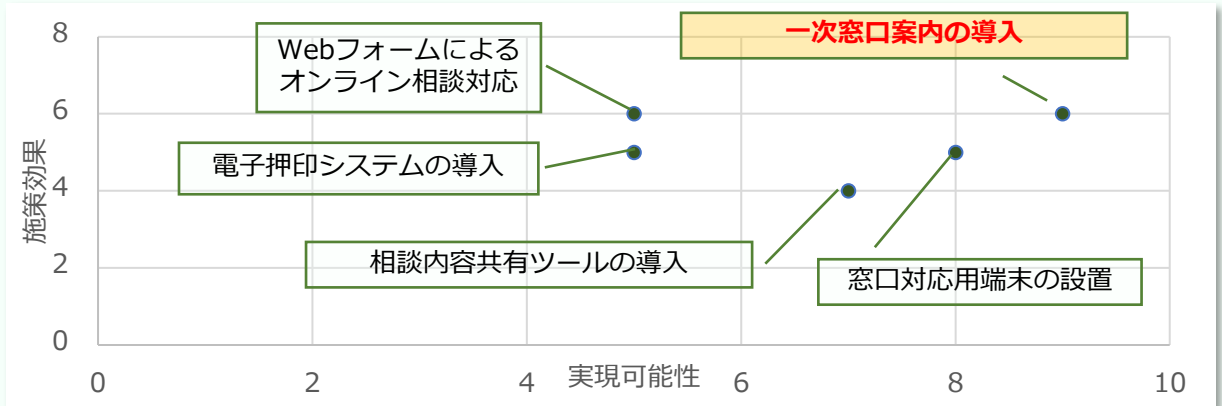
あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深堀することで具体的な**施策**を検討

	問題点	施策
①	来庁しないと書類や証明書でわからないことがある	オンライン申請窓口の導入やHP公開
	相談内容により電話相談では内容が把握できない	オンライン相談受付フォームの導入
②	他係に案内した場合、再度相談者が説明する必要あり	
	相談者が相談内容に適切な窓口がわからない	一次窓口案内システムを導入し適切な窓口を誘導する
③	決裁が紙の押印のため紙の消費や業務負荷がかかる	使い易い電子押印システムの活用
④	部署同士の情報共有が無く、うまく情報伝達できない	オンライン相談受付フォームの導入

1-6-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

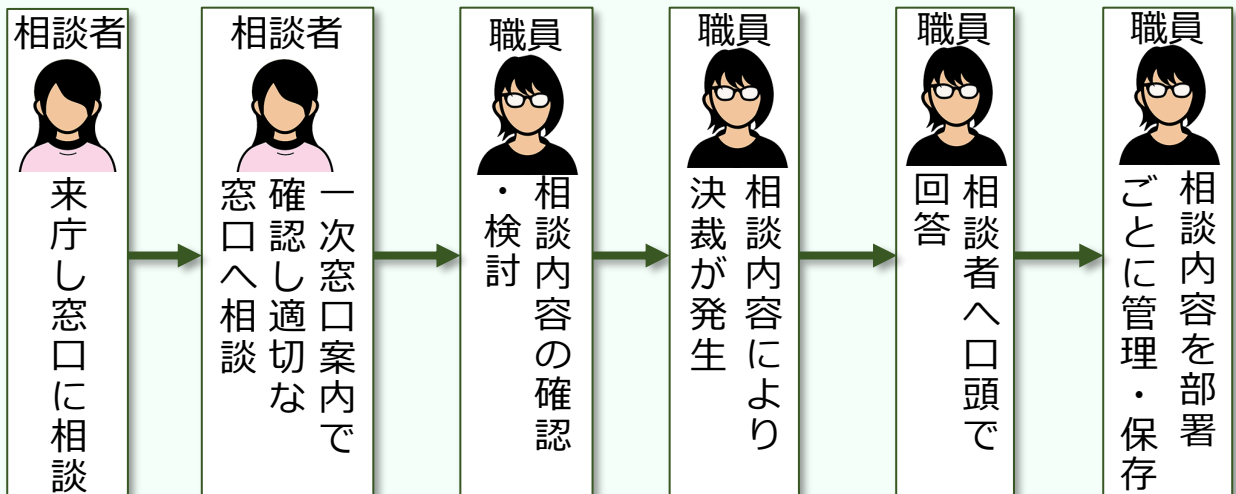
実行施策の選定

施策効果と実現可能性から、本年度**優先的に実施する施策**を選定



Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



職員コメント

■都市開発部建築指導課

- ・独自性かつ有期性のため、どの範囲までが実現可能か判断するのが難しかった。

■経営企画部DX推進課

- ・実験のためのCan-Be像ではなく、To-Beにつながる建設的なCan-Be像を設定することを心掛けた。

1-6-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

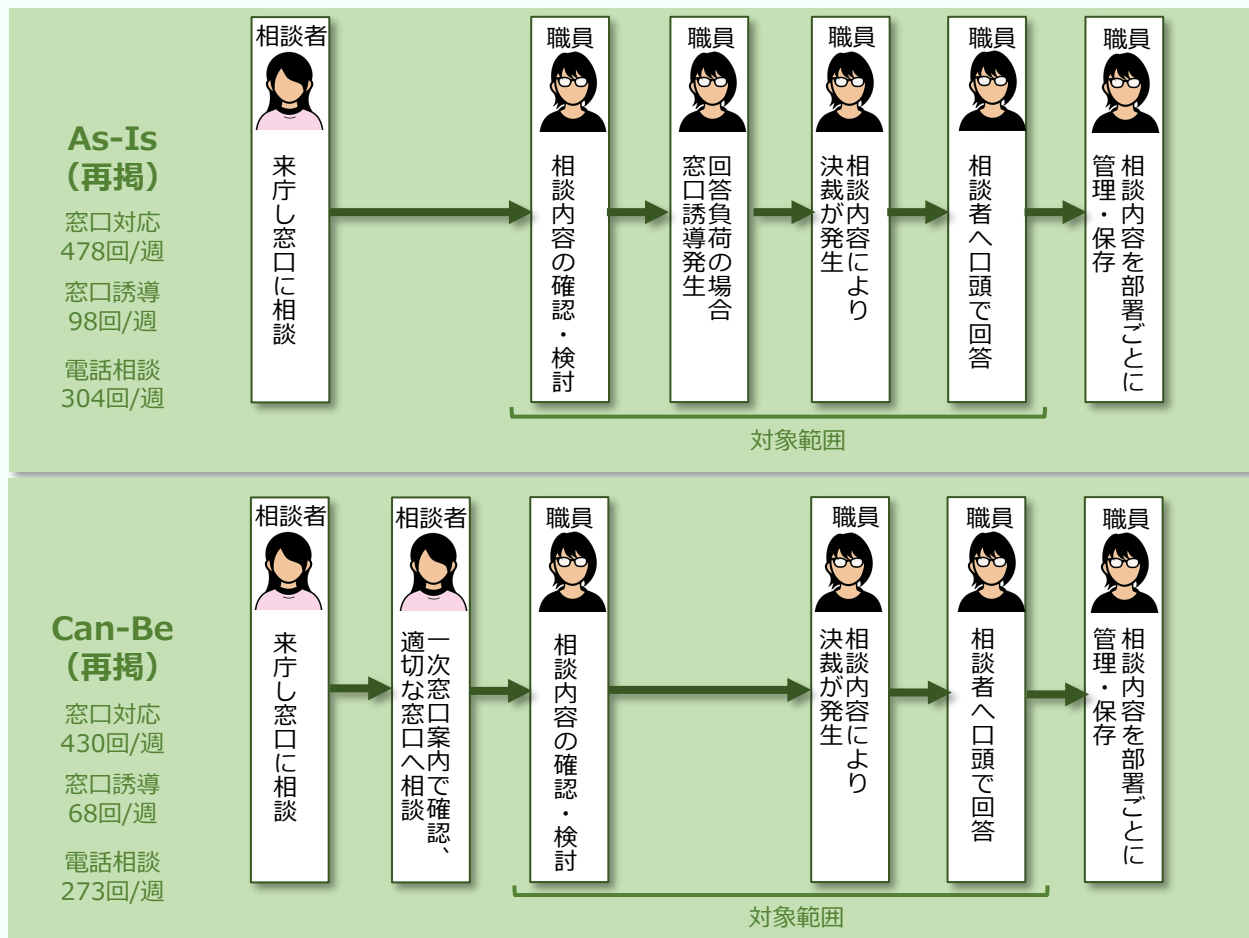
整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで達成すべき目標を明確化

職員作業回数			満足度
■ 窓口対応 ・ 施策前：478回/週 ・ 目標値：430回/週 10%削減	■ 窓口誘導 ・ 施策前：98回/週 ・ 目標値：68回/週 30%削減	■ 電話相談 ・ 施策前：304回/週 ・ 目標値：273回/週 10%削減	・ 実証実験終了後、職員向けにアンケートを実施（4段階評価） ・ ポジティブ評価 60%目標

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- As-Isの職員作業回数は実際の業務対応より計測した。
Can-Beについては、現地でのタブレット設置による効果見込みより誘導回数が最も効果を与える事から30%削減、それ以外に間接的な効果として窓口対応と電話相談に関しては10%削減を目標と導出した。
- 職員向けアンケートについては、実施後の業務負担が軽減されたか、相談者の相談先及び相談内容が正しくなったかの観点で60%のポジティブ評価と設定した。



1-6-6.ツール選定

コミュニケーションツールの導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

簡易的なQAや窓口案内ができるページ表示 ページ遷移が出来ること	
職員によるページ追加	フリーワードによる検索・回答

3社のツールの比較検討の結果、将来的にTo-Be像での取組に活かす観点から、**kintone + kViewer**を選定することになった。

比較検討 5点満点評価	Webサイト系	グループウェア系	手続き案内サービス
	CMS	kintone + kViewer	Graffer 手続きガイド
Can-Be像全般への 適応	4	3	2
To-Be像への適応	1	4	1
システムの柔軟性	1	4	2
導入・構築の容易さ	1	3	4
運用のし易さ	2	4	4

職員コメント

■都市開発部建築指導課

- ・ツールの得意・不得意なことや特徴を把握するのが苦労した。
- ・使ったことがあればどのツールが望ましいか判断材料になったが、使ったことがないツールだと判断が難しかった。

■経営企画部DX推進課

- ・複雑な操作や設定が不要で、一般の職員であっても継続的にメンテナンス可能なシステムを選定するように心掛けた。

1-6-7.実行プロセス

実行準備

要件定義・設計

- ・デジタルツールを活用した窓口相談ご案内ページ構築のため要件を定義。
- ・構築ページの画面遷移・項目確認のためデモページを作成・活用しながら構築ページの機能要件を整理。

開発

- ・要件定義を基に窓口相談ご案内ページを作成、仮ページを構築しながら画面レイアウトや項目内容を設計。
- ・相談者が見易い画面構成を念頭に開発、ページ項目確定。

ハンズオン

- ・構築ページ内のデータは、職員にて投入するため、データ投入ハンズオンを実施し建築相談ご案内ページを完成。
- ・自走運用を見据えバックアップデータから再構築をするハンズオンも実施。

テスト

- ・構築ページに必要な機能の実装を確認。
- ・チェックリストを作成し、各種ページ遷移内容の確認。
- ・閲覧環境（PC/タブレット/スマートフォン、利用ブラウザ）ごとに想定通りの動作をしているか確認。

実行

実証実験

- ・実証実験では、窓口の入口付近にタブレット3台を設置し相談者（来庁者）に提供した。
相談者がタブレットから建築相談ご案内ページにアクセスし、必要な情報を入手したり、相談先窓口の確認を行える様にした。
現地ではURLのQRコードを提示し、スマートフォンからのアクセスも提供した。
- ・当日より江戸川区HPから実証実験開始のお知らせを掲載し、建築相談ご案内ページを一般公開した。これにより来庁前に確認を行える様にした。
- ・相談者向けアンケートは現地アンケート（紙）、職員によるヒアリング、LoGoフォームによるフォーム形式で実施した。
- ・タブレット利用率向上のため、2週目からレイアウト変更を行った。
- ・上記内容で実証実験を2週間実施した。

職員コメント

■都市開発部建築指導課

- ・システム構築について、利用者目線で考える必要があり苦労した。
- ・来庁者は直接職員に聞きたいと考えているように感じた。
- ・事業スケジュールや実施自治体側の人員体制を考慮したスケジュールの組み立てが必要と感じた。

■経営企画部DX推進課

- ・実証実験では業務が効率化されることを実感できることが重要。
- ・継続的なBPRには成功体験が必要不可欠であると感じた。
- ・原課職員のモチベーションの維持はBPR推進のための不可欠なステップであると感じた。

1-6-8.評価

全体として、目標を達成している指標とできていない指標はあるものの、ご案内ページを導入したことによって、作業回数の削減を確認する事が出来た。職員向けアンケートが目標値を下回った理由としては、実証実験の期間が短く職員が効果を実感し難かった事が考えられる。結果として作業回数の削減に繋がり効果があったと確認できた一方、ページ内容やシステム利用率に関して課題があることが分かった。

 目標以上  改善した  悪くなった	実施前	KPI目標 (削減率%)	結果 (削減率%)	
作業回数削減 窓口対応	478 回/週	430 回/週 (10%削減)	387 回/週 (19%削減)	
作業回数削減 窓口誘導	98 回/週	68 回/週 (30%削減)	87 回/週 (11%削減)	
作業回数削減 電話相談	304 回/週	273 回/週 (10%削減)	181 回/週 (40%削減)	
職員向けアンケート評価 職員に対する業務負担の軽減効果	-	ポジティブ評価 60%	ポジティブ評価 39%	
職員向けアンケート評価 相談者の相談先の是正効果	-	ポジティブ評価 60%	ポジティブ評価 50%	
職員向けアンケート評価 相談者の相談内容の是正効果	-	ポジティブ評価 60%	ポジティブ評価 50%	

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
■職員 ・タブレット配置や大きさ（見やすさ、使いやすさ）が向上すると利用率が上がり、有用なツールになると思う。 ・QA等のメンテナンスを定期的に行ったうえでの実行&検証を引き続き行う事を望む。 ・相談者に浸透するまでは各窓口で粘り強く周知することが必要と思われる。 ■相談者 ・大変わかりやすく区の指導方針が簡単に調べられるシステムだと感じました。 ・区のトップページから案内サービスページへスムーズにたどり着けるかが重要と感じました。	■職員 ・確認できる内容に案内の齟齬があるように見受けられる。 ・相談先の間違いは年配の方に多いイメージがあるが、年配の方ほどタブレットに拒否感があると感じた。 ■相談者 ・検索して探すのに時間がかかったので、平日の日中なら電話して聞いたほうが早いと思った。 ・この端末を最初に使用してから受付なのか不明だった。

職員コメント

■都市開発部建築指導課

- ・データ分析にあたり評価の良し悪しを定量的にする点について工夫、苦労した。
- ・評価分析を通じて、数値を用いて比較検討することができたので実情と結果を把握することができた。

■経営企画部DX推進課

- ・意識を個々の意識内に留まらせるのではなく、何らかの形で表出、波及させていくことが、組織全体のBPRやDXにつながると感じた。
- ・時間管理や課題管理という点で苦労があった。十分な意見交換やアイデア出しを行うことができなかったのは、残念であった。

1-6-9.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。
 今回実施した実証実験の結果やアンケート内容から振り返り、一次相談窓口（ご案内ページ）にある程度効果があったと確認出来た。一方、職員や相談者に対するメリットがまだ不明瞭な所もあるため、より明確にすべきというのが分かった。今回構築した建築相談の案内ページは継続して公開を行い、改善を進めていく。今後の取組については、方針を定めた上で課内共有を行い、職員全体の意識の方向性を揃えていくという結論に至った。

KPT分析

Keep（続けるべきこと）	Try（試すべきこと）
■BPR ・本事業を通し職員のデジタル化への意識が変わったため、引き続き取組を進める。 ■ツール導入 ・ご案内ページの提供により「相談者が自身で調べて解決する」などを実現できた。 ・相談者へ浸透させ、より効果を高めるためご案内ページの公開を続ける。 ■その他 ・来庁者目線の分かり易い窓口誘導案内（レイアウト変更など）を引き続き検討していく。	■BPR ・To-Be像を基本に相談業務の将来像について、現状技術的に出来るツールやサービス等から方針を定め、課内打ち合わせで共有する。 ・職員側、相談者側のメリットを明確にする。 ・課長からのトップダウンにより課全体に共有する事で職員の意識を合わせ、BPRをさらに進めていく。 ■ツール導入 ・HPを整理整頓して、ご案内ページのリンクを作成する。 ・タブレット又はパソコン等の端末を窓口を設置して提供する。 ・ご案内ページに他課のよくある質問や案内を追加する。 ■その他 ・「一般的な質問はご案内ページ」「図面で説明を要するものは来庁して窓口で相談」といった相談に対しての手法や対象の一覧を作り相談者へ明確に提示する。それに関連して窓口相談業務の見直しを行う。 ・オンライン相談受付フォームを検討する。 ・窓口設置端末による受付窓口システムを検討。 ・相談内容のデータ蓄積を行い、内容を整理・分析する。 ・区の将来方針としてある紙削減に備えて、業務の紙削減について検討する。
Problem（問題点・工夫したいこと）	
■BPR ・職員によって得られるメリットの認識が異なる。 ・どう業務が改善され良くなるのか、相談者側へのメリットも含めて明確にした上で方針を決める必要がある。 ・電話や窓口より便利であるとPRする。 ■ツール導入 ・自主的に内容を充実させていくための運用方法を検討しなければならない。 ・掲載内容やツール使用（修正・更新作業）が属人化している。	

職員コメント

■都市開発部建築指導課

- ・今後の展開についてさらに考えていく必要があると思った。
- ・今まで何となく考えていたこと・思っていたことをアウトプットでき、共有することもできたので改めて客観的に考えることができた。

■経営企画部DX推進課

- ・定期的なKPT分析の実行によって、改革思考が広く定着するとともに業務改革が着実に推進されていく可能性を感じた。
- ・実施してみて分かったことは、K（Keep・継続）、P（Problem・課題）、T（Try・新たなこと・改善に取り組む）の3つのアクションに、BPRを実践する上での必要な要素が含まれていた、ということ。

1-7. 乳幼児健康診査の受診日等の変更（八王子市）

1-7-1.事業概要

対象事業

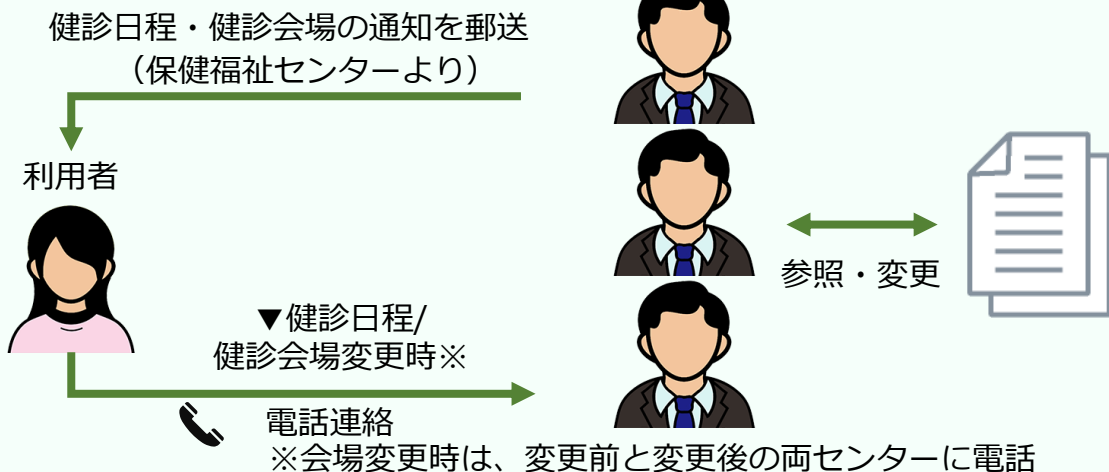
「産婦・3か月～4か月児健康診査」「1歳6か月児健康診査」「3歳児健康診査」の日程及び健診会場の変更

現在の業務の状況

八王子市の乳幼児健康診査は市内3か所の保健福祉センターで実施しており、利用者ごとに日程と会場が割り当てられている。利用者は郵送される通知で受診日及び受診場所を確認し、変更を希望する場合は開庁時間内に指定された保健福祉センターに連絡し、日程変更の調整をする必要がある。各保健福祉センターでは、利用者からの予約変更申請を受付し紙の台帳で管理している。

各保健福祉センター予約の仕組み

各保健福祉センター窓口



現状の課題

■職員

- ・利用者からの予約変更の電話対応に時間を要する。
- ・電話対応の都度、他の業務を中断しなければならない。
- ・紙帳簿管理による聞き間違いや書き間違いのリスクがある。

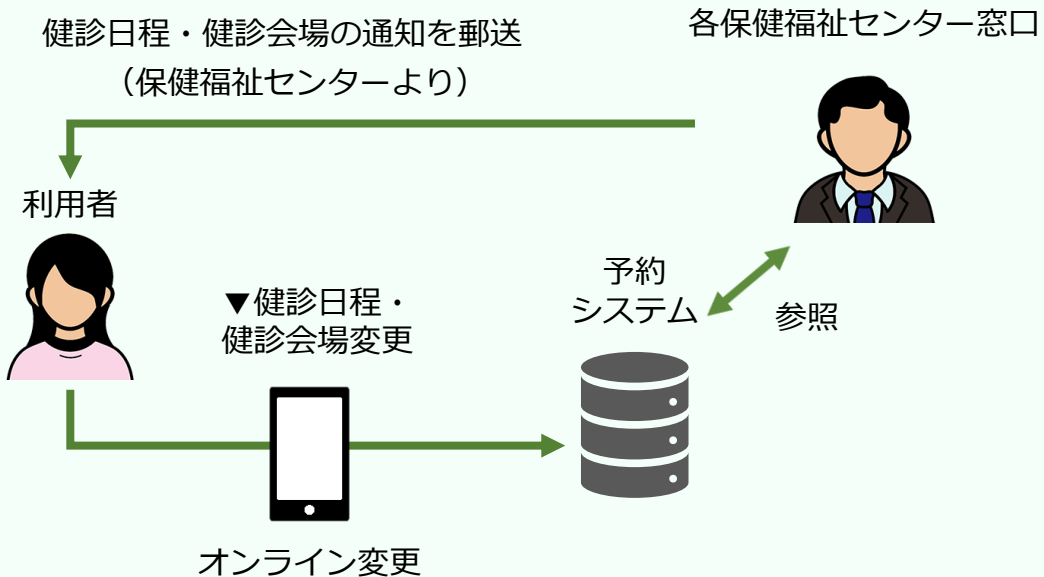
■利用者

- ・予約変更をする場合は開庁時間内に電話をしなければならない。
- ・受診場所の変更をする場合、複数の保健福祉センターに電話で連絡をする必要があるため手順が煩雑である。

1-7-2.あるべき姿

スマートフォン等を活用してオンラインで乳幼児健診の日程や健診会場の変更を行うことができる。
乳幼児健康診査の予約変更をオンライン化することにより、職員は他業務を中断して電話対応をすることなく効率的に対応することができる。またリアルタイムで保健福祉センター間での情報共有が可能となる。
また利用者は、昼夜・休日問わずスマートフォンの簡単な操作により乳幼児健康診査の日程や健診会場の変更を行うことができる。

各保健福祉センター予約の仕組み



期待される効果

■職員

- ・電話対応業務が減少し、**業務効率の向上**が期待される
- ・オンラインシステム化により、**人的ミスの削減**が期待される。
- ・**ツールを活用することによりICTリテラシーの向上**が期待される。

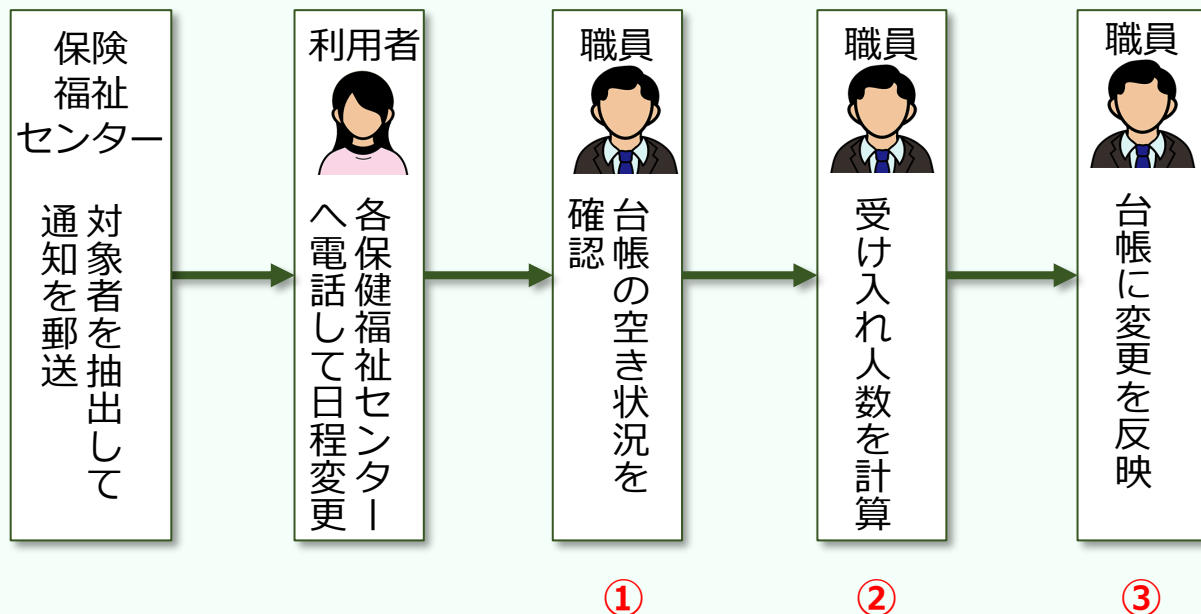
■利用者

- ・開庁時間を問わず健診日程や健診会場の予約変更が可能になり**利用者の利便性向上**が期待できる。

1-7-3.問題把握と施策の検討

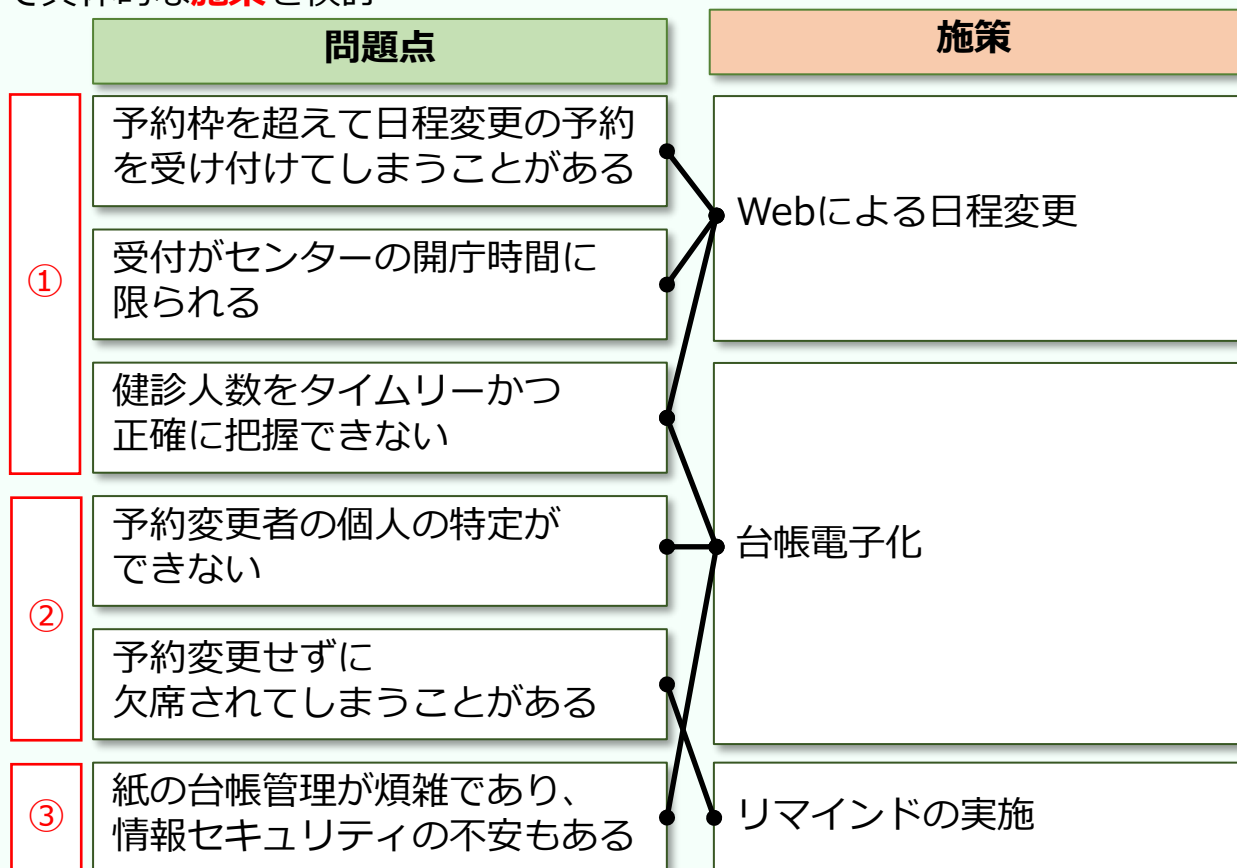
As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

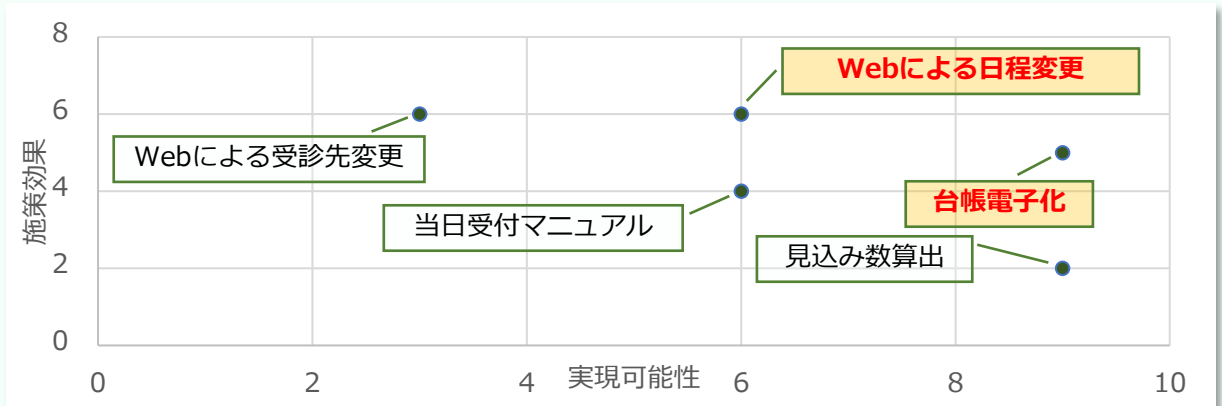
あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深堀することで具体的な**施策**を検討



1-7-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

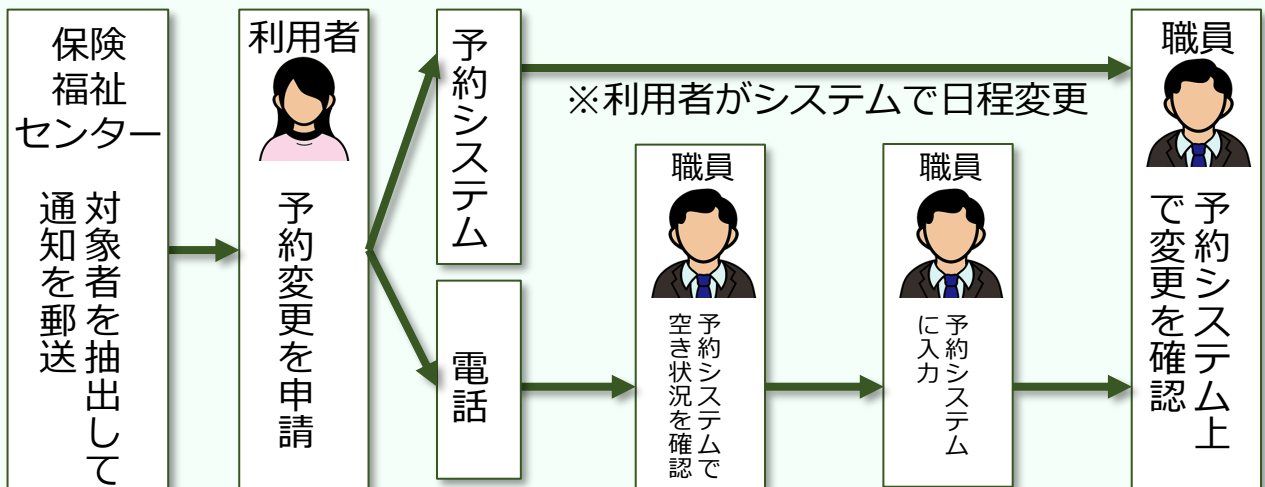
実行施策の選定

施策効果と実現可能性から、本年度**優先的に実施する施策**を選定



Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



職員コメント

■東浅川保健福祉センター

- Can-Beフローの作成を通し、手紙のマークや階層や点線での矢印などが施されており、業務の流れを再確認することができ、業務の改善点が大変分かりやすくなったと感じました。

■デジタル推進室

- 業務改善にあたり、できること、やらなければならないことを見極め、効果が見込めるものかつ実現性の高いものを優先する手法が参考になった。

1-7-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

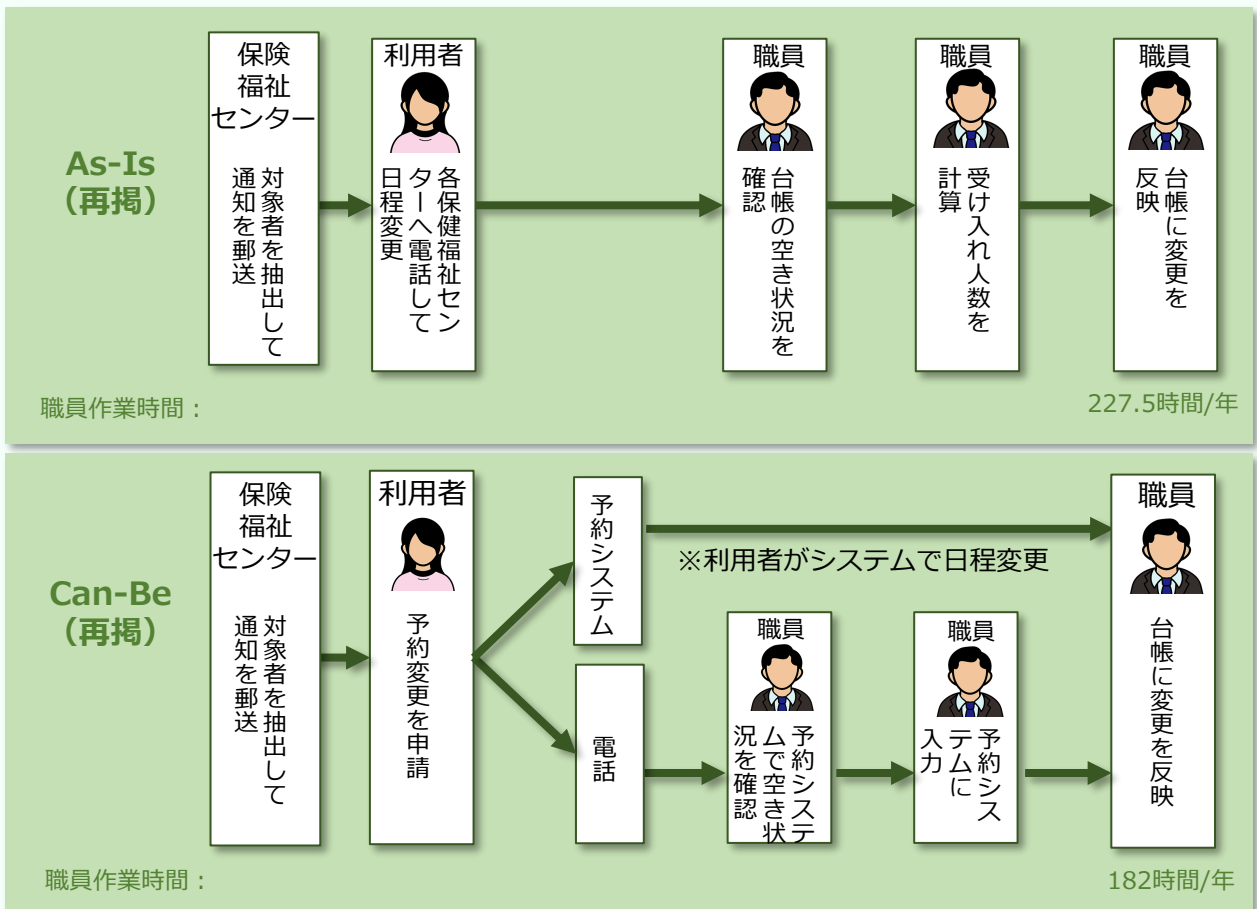
整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで達成すべき目標を明確化

職員作業時間	利用者の満足度・期待度
・ 施策前：227.5時間/年 ・ 目標値：182時間/年 20.0%削減	・ 施策後 70% ※アンケートより取得

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- ・ As-Isの職員作業時間は業務ヒアリング時の年間日程変更数及び対応時間にて推量をもとに導出した。
- ・ Can-Beの職員作業時間については、利用者のうち8割がLINEで変更申請を行うことで、予約システムでの対応となり職員対応が無くなると仮定し、また残り2割の利用者（電話対応が残存）については台帳のシステム化に伴い対応時間が削減されると仮定して導出した。



1-7-6. ツール選定

Webによる日程変更ツールの導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

予約変更した内容が容易に確認できる

各種情報発信に活用が可能

セキュリティのレベルが市の基準を満たしている

同時に予約されても予約枠の上限に基づいて制御することができる

利用者と職員が操作しやすい

ツール比較の結果、利用者になじみがあり、使いやすいと考えられるLINEの仕組みを利用した、**LINE SMART CITY GovTechプログラム**（以下、**LINE GovTech**と表記）を選定した。

比較項目	LINE GovTech	kintone+kViewer+FormBridge
拡張性	各種情報発信に活用可能	センター内での業務改善に活用可能
セキュリティ性	○	認証情報漏洩のリスクあり※
操作性（利用者）	なじみがあり利用しやすい	専用のWebフォームからの入力
操作性（職員）	○	○
予約日表示機能	メッセージ画面で確認	変更画面で確認
行政システム接続	インターネット層を想定	インターネット層を想定

※リスクの解消には別途システム開発を要するため、期間及びコストが掛かる

■ LINE GovTechにより実施する業務の流れ

- ①あらかじめ利用者が八王子市の該当LINEアカウントを友だち登録
- ②利用者が八王子市の該当LINEアカウントのメッセージ画面より予約日程変更
- ③予約変更の情報が予約管理システムに自動反映
- ④職員が予約管理システムから最新の予約状況を確認

※以下、電話による受付の場合

- (1) 利用者が電話で各保健福祉センターに予約変更の連絡
- (2) 職員が予約管理システムの管理画面上で対象者の予約日程を変更

職員コメント

■ 東浅川保健福祉センター

- ・利用者にとって利便性と親和性の高いものを選択した。
- ・現在利用されているツールとの兼ね合い融合を模索して選定した。

■ デジタル推進室

- ・セキュリティ要件を充足していることの確認、既存ツールとの住み分けに苦慮した。

1-7-7.実行プロセス

実行準備

要件定義・設計

個人情報を使用しないで、個人を特定する仕組みの検討。既存八王子市LINEアカウントの仕様と要件の確認。

ツール開発

LINE GovTechを活用した予約変更システムを構築。データの投入や、予約可能期間外の入力を制御する仕組みも併せて構築。

ハンズオン

運用マニュアルを用意し、職員に対してツールの説明や使用感の確認を実施。

テスト

ダミーデータを準備し、必要な機能が実装されているかを確認、ツールでの日程変更や要求を満たしているか確認。

実行

職員向け実証実験

運用マニュアルをベースに予約管理画面やカレンダー編集画面の各機能の確認を実施した。また、利用者の使う画面についてもデモ端末を用いて体験し、ツール全体に対する意見、感想を収集した。

利用者向け実証実験

実際の乳幼児健康診査の来場者にシステム操作を体験していただき、アンケートを実施。より多くの方のご意見を収集するため、会場入口でチラシを配布するなど集客活動を行った。

職員コメント

■ 東浅川保健福祉センター

- ・ 電話で日程変更をしてきた方がいた場合に、職員が管理画面を使用し、タイムリー入力する新たな事務が発生する事が明らかになった。
- ・ 管理画面の扱いに慣れるのに時間が必要であることが分かった。
- ・ 今回実証の対象となっていない保健福祉センターへの情報共有、体験の時間を確保するように工夫した。
- ・ 直接利用者の表情や反応を見る事ができ、有意義な体験会が出来た。

■ デジタル推進室

- ・ 起こり得るエラーを全て想定することは難しいため、利用予定者を対象に実証実験を行い様々な申請パターンを試すことが、導入した後のトラブルを最低限にするために効果的であると思った。

1-7-8.評価

職員実験と利用者実験ともにツール導入について有効性を実証することができた。オンラインツールに関してはポジティブな意見が多かったが、数名の利用者からは既存の電話のほうが便利といった意見もあった。

		実施前	KPI目標	結果 (削減率%)	
目標以上 改善した 悪くなった					
① 職員	電話予約対応の作業時間	227.5時間/年	182時間/年	35時間/年 (84.6%削減)	
	(参考) 受付変更システム満足度 操作性・分かりやすさ・デザイン・レイアウト	-	-	平均95.2%	
	(参考) 受付変更システム管理画面満足度 操作性・分かりやすさ・デザイン・レイアウト	-	-	平均90.5%	
② 利用者	利用者の期待度・満足度	-	70%	100% ※システム操作を体験しなかった方もいるため、健診受診者全員がポジティブな意見と言いきれない。	

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
■ 利用者の入力画面 - 他の業務もこのシステムを応用して活用出来たら良いと思った。 - 今後、他館への会場変更もできるようになると良い。 ■ 管理者画面 - 電話対応の時間を削減できる。 - 他の日程変更の業務にも活用できそう。	■ 利用者の入力画面 - 日本語以外でも入力できるとよい。 - 日付を選択した後に再度「○」を選択する必要があるのが不便だと感じた。 ■ 管理者画面 - 管理画面への入力に時間がかかる。 - 受付人数は減るが、事前の対象者抽出や電話受付時の登録に手間が掛かる。

職員コメント

■ 東浅川保健福祉センター

- デモブースでのアンケート調査となった為、アンケート結果だけではなく運用後の市民の動向を予測、業務量削減についての予測などを加味してディスカッションをするなど、メンバーの中で検討をしたことを実践し評価に結び付けることができた。

■ デジタル推進室

- 評価手法として利用者アンケートを実施することは、DXの推進においても利用者の本音やトレンドの把握が可能であり有益だと感じた。また、アンケートを通じて、市民から「とても使いやすい」や「活用してよかった」などのポジティブな声を聞くことで、DXの取組についてのハードルも低くなると感じた。また、具体的な意見や感想は業務改善のヒントになるため良い手法だと思った。

1-7-9.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。
KPT振り返りの結果、今回のBPRの取組や課題抽出、ツール構築・検証までの一連のDX化による業務改善を無事に終えて、今後更にDX化を進めるにあたり、取り組むべき内容が明確になっている。
 今後更にDXを浸透させるには職員のスキルアップ、職員や利用者との問題点の共有化が必要だと考える。

KPT分析

Keep（続けるべきこと）	Try（試すべきこと）
■ <u>BPR</u> ・業務改善について考えを整理できた ・<u>BPR</u>の手法を知ることができた ■ ツール導入 ・<u>DX</u>のいろいろなツールを知った ・みんなで考えたシステムが出来上がった ■ コミュニケーション ・専門職だけでなく事務との共通認識につながる ・他職の人に意見をもらえた ・実証実験ではデモブースで日程変更に関する利用者の生の声が聞けた	■ <u>BPR</u> ・今年1年取り組んだことを職員へ報告する ・他館（部署）にこの流れを説明する ・ほかの事業にも取り入れる ・業務手順書の作成 ・健診案内に同封する段取りの整理 ・業務改善について<u>BPR</u>に沿った会議を開催 ・他の予約を行う業務への横展開を考えると ・次年度の契約に向けた確認作業 ・軌道に乗った後の主担当の位置づけ ■ ツール導入 ・個人情報・セキュリティ対策 ・ツールに慣れる ・他の自治体の取組について知る ・Q&Aの作成 ・多言語対応について確認 ■ コミュニケーション ・市民へのツール活用を促す説明・アピール ・ツールを活用できない市民へのフォロー ・他館（部署）にこの流れを説明する ・民間企業との検討会や交流・研修を実施 ・市の中で使われている<u>DX</u>について情報を共有する
Problem（問題点・工夫したいこと）	
■ <u>BPR</u> ・各部署の課題が多様であるため、ツールの統一が困難 ■ ツール導入 ・ツール・デジタルの技術に慣れる、習得する ・他部署や市民とのツール導入の温度差 ■ コミュニケーション ・職員間の意識や理解の差を埋めていく ・利用者からわかりやすい入口（案内）とするための準備	

職員コメント

■ 東浅川保健福祉センター

- ・今回の取組全体を振り返り客観的な視点に立ち、プロジェクトのメンバーとKJ法を用い、意見を出し合った。
- ・出し合った意見をワークショップで発表し、皆でカテゴリー化を行い整理することができた。
- ・KPT分析を行うことで、できたこと、問題点、今後取り組むべきことを可視化することができた。

■ デジタル推進室

- ・KPTフレームワークによって、継続していくこと、問題と改善策、今後チャレンジしていくことが可視化される。これは、情報共有だけではなく、やるべきことの整理につながり、今後、DXを進めるうえでの横展開に活用可能な手法だと感じた。

1-8. 就学援助費・特別支援教育就学奨励費受給申請 (清瀬市)

1-8-1.事業概要

対象事業

- ・ 就学援助
経済的理由により学用品費や修学旅行費などの支払いにお困りの家庭に対し、費用の一部を援助する事業
- ・ 特別支援教育就学奨励
特別支援学級などに通う児童・生徒の給食費や学用品費などの一部を援助する事業

現在の業務の状況

申請者から書面で受け付けた就学援助費・特別支援教育就学奨励費受給申請の情報（以下、申請情報と表記）を、Excelの申請者名簿に手入力し管理している。
また、認定・支給処理などのため、申請情報を就学事務システムへ1件ずつ手入力している。さらに、就学事務システムから出力される、認定情報を申請者名簿へ手入力で転記している。

援助費・奨励費受給申請受付の仕組み



現状の課題

■職員

- ・ 窓口での申請受付や就学事務システムへの入力に時間を要するため、内容への疑義や特別な配慮が必要な方などへ確認をする時間が勤務時間内で十分にとれない。
- ・ 申請書と申請方法の説明資料を印刷するため、コストが掛かる。

■申請者

- ・ 書類提出の際、開庁時間内に来庁または郵送する必要があるため、利便性が低い。

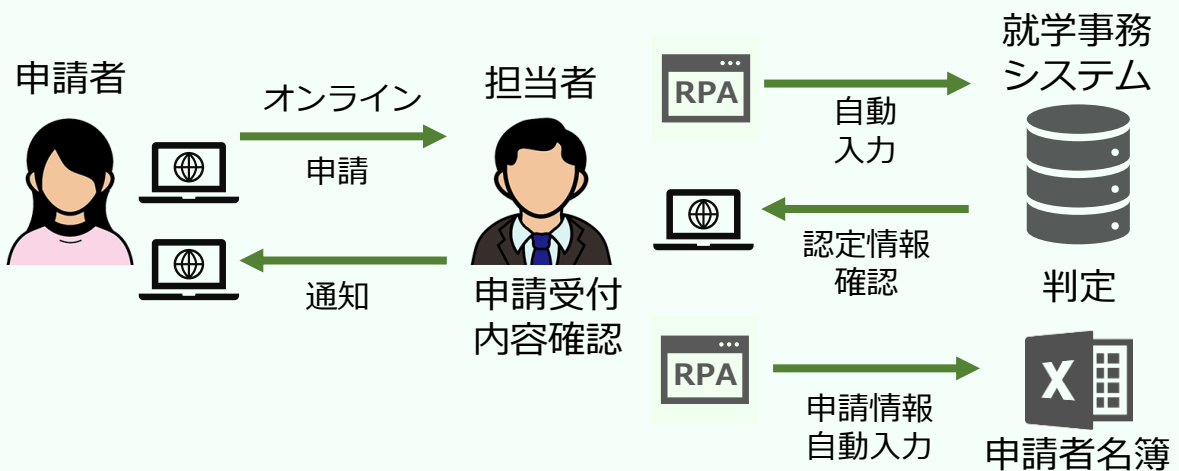
1-8-2.あるべき姿

オンライン申請などを利用することで、窓口での対応業務と通知書の郵送業務などの業務負担が低減されること。

申請受付後の後続処理であるExcelの転記作業や就学事務システムへの登録業務など職員が手作業で実施している事務処理の負担が低減されること。

また、申請者が時間や場所にとらわれずに申請できること。

改善後の援助費・奨励費受給申請受付の仕組み



期待される効果

■職員

- ・オンライン申請の導入により、窓口による申請受付業務が減少することで、**職員の窓口業務の負担が軽減**し、申請が書面ではなくなるため**申請書の印刷が不要**となる。
- ・RPA活用による自動化により、**申請受付に伴う後続処理の事務作業負担が軽減**する。

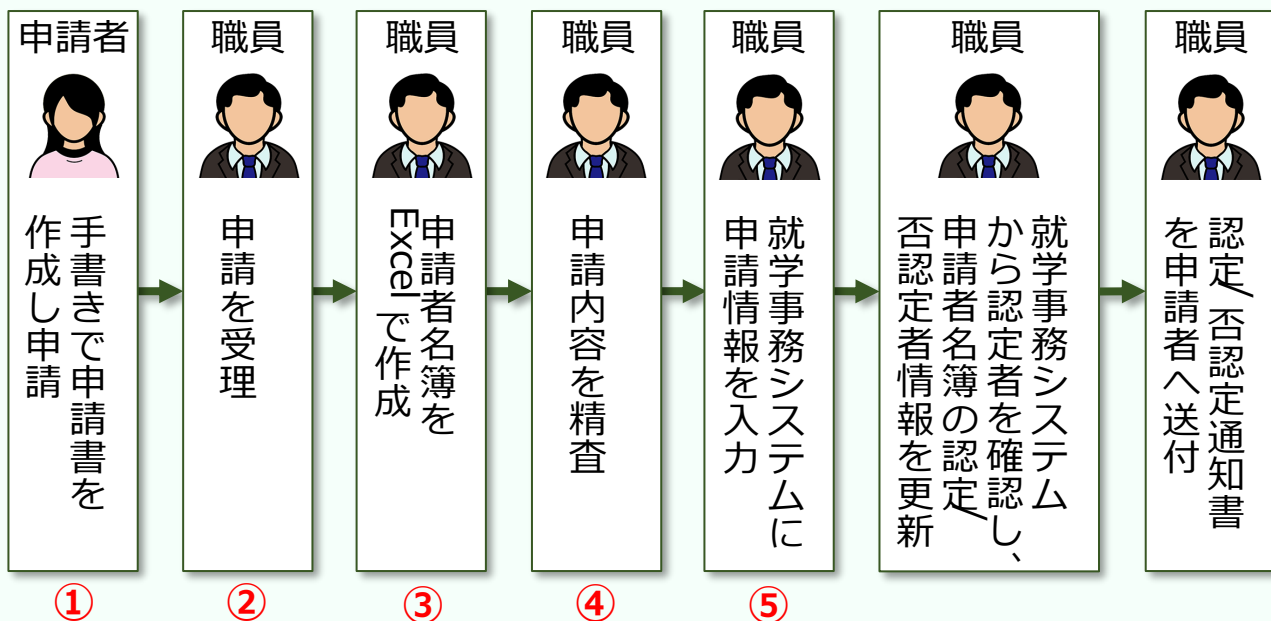
■申請者

- ・オンライン申請の導入により、書類提出のために開庁時間内での来庁や郵送をする必要がなくなるため、**利便性が向上**する。

1-8-3.問題把握と施策の検討

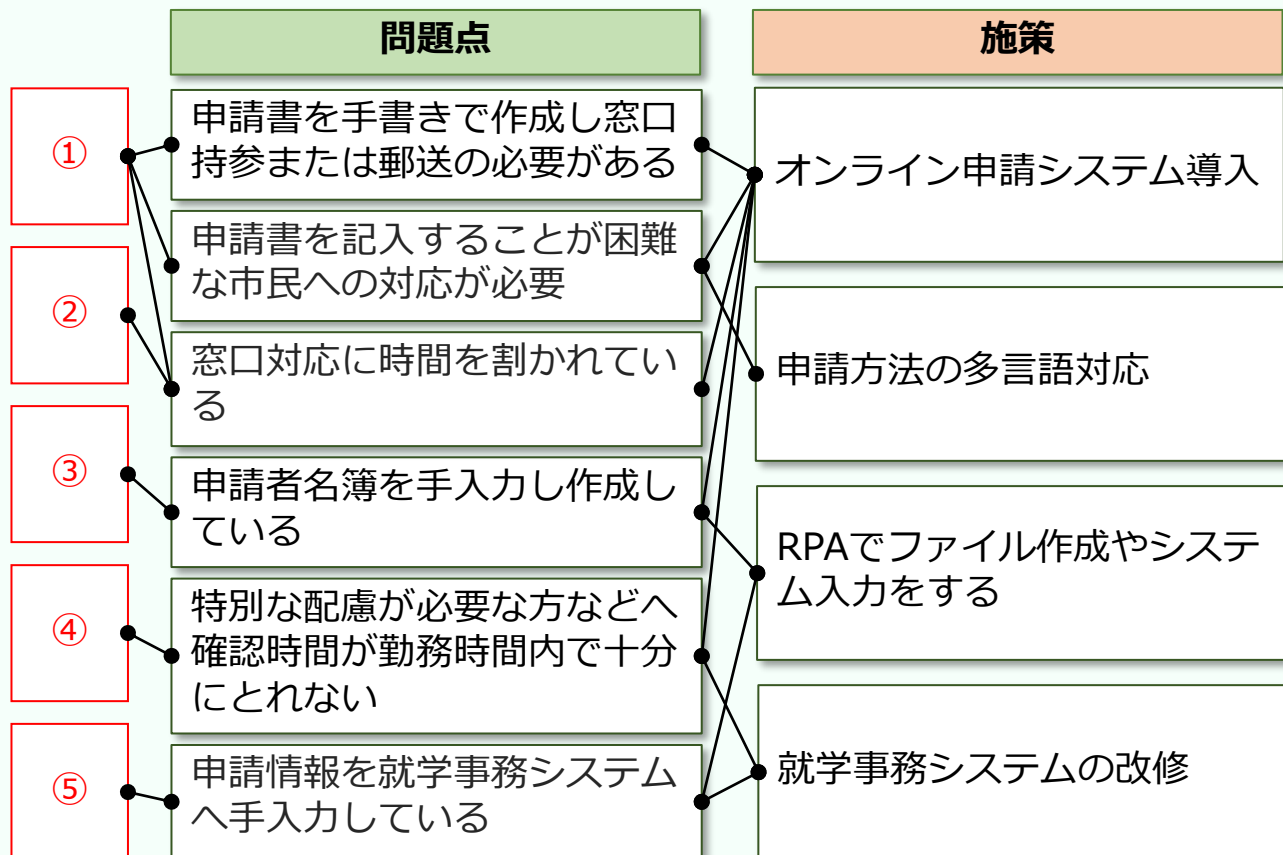
As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

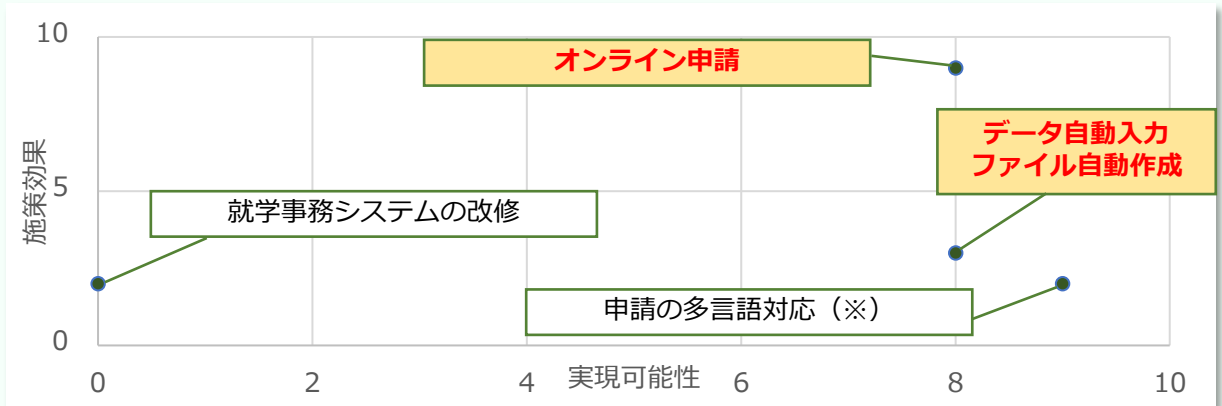
あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深掘することで具体的な**施策**を検討



1-8-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

実行施策の選定

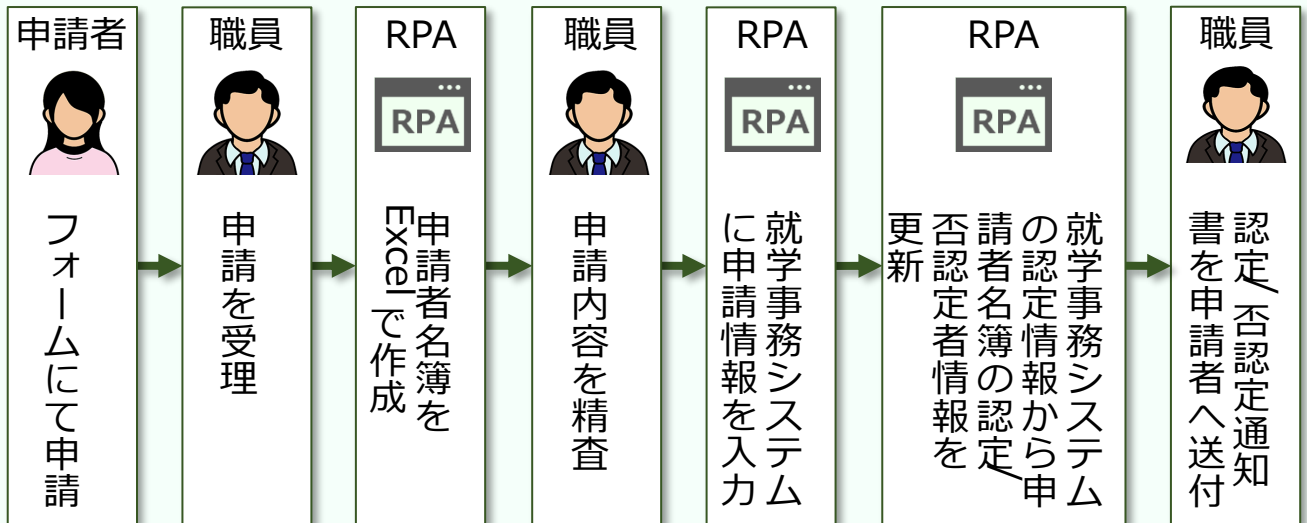
施策効果と実現可能性から、本年度**優先的に実施する施策**を選定



※本年度オンライン化を実施し、来年度以降に多言語対応

Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



職員コメント

■教育総務課

- ・業務フローにすることで現状の課題や問題点に気づき、可視化の重要性を再認識した。
- ・ある程度の縛り（ツールが決まっているなど）がないと、効率化とリスクのバランスを見ながらどこを目標値とするかの線引きが難しい。
- ・改善計画とし将来的な目標値、出来上がったイメージがやりがいに繋がった。

■DX推進課

- ・実際に可視化することによって、より業務に対する理解度が深まった。
- ・検討してみると現状の業務フローに様々な問題点があることも改めて把握した。
- ・構築範囲を決めるにあたって、時間の制約もあるなかで、どこまでを範囲とするか、慎重に検討を行った。

1-8-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで達成すべき目標を明確化

職員作業時間

- ・ 施策前：80時間/年
- ・ 目標値：45時間/年
44%削減

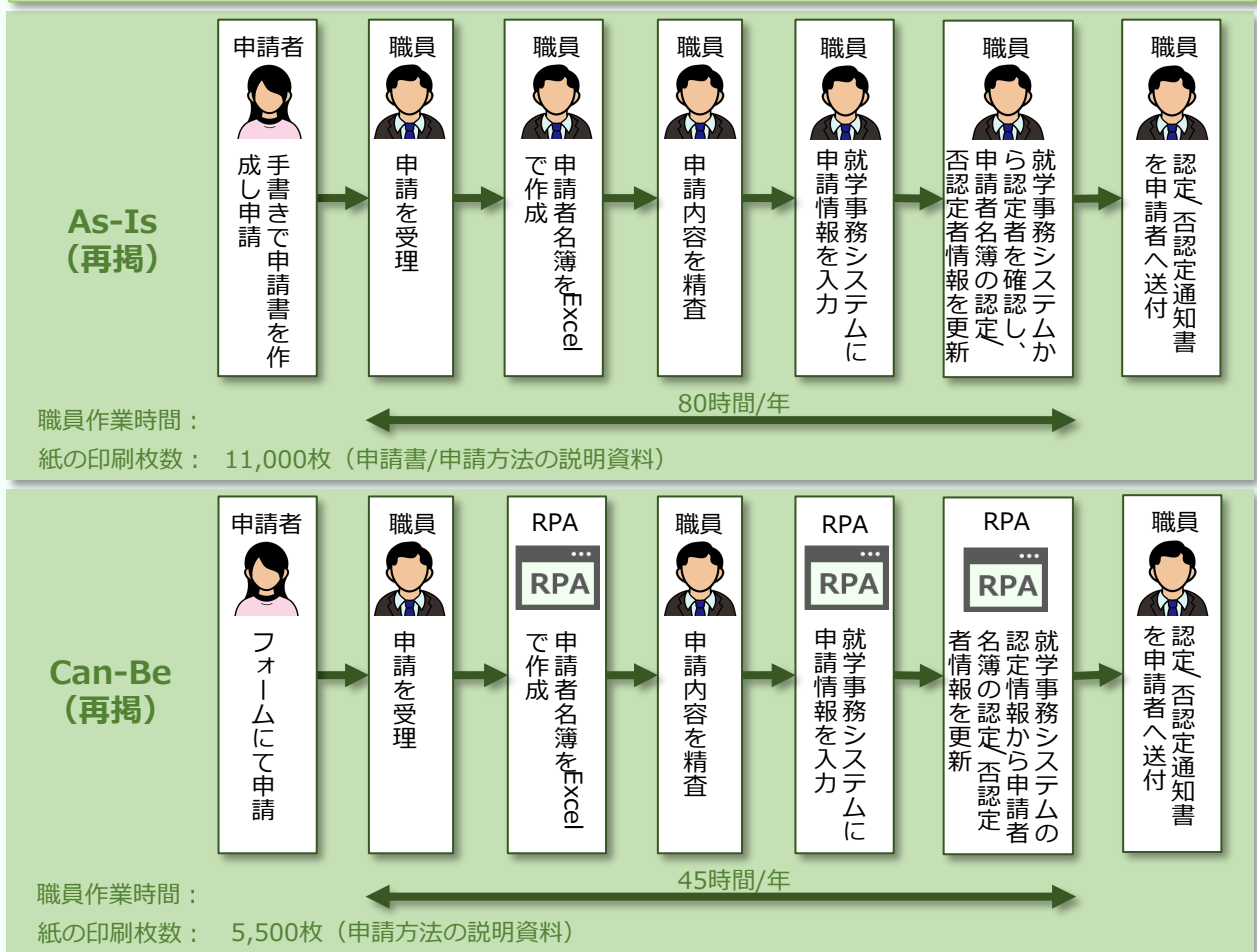
紙の印刷枚数

- ・ 施策前：11,000枚/年
- ・ 目標値：5,500枚/年
50%削減

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- ・ 職員作業時間
施策前：1申請あたりの作業時間 × 令和4年度の申請数
目標値：児童/生徒1人あたりの作業時間見込み × 令和4年度の対象児童/生徒人数
- ・ 申請関連書類の印刷枚数
施策前：年間に印刷を行う申請書及び申請方法の説明資料の枚数を記載。
目標値：オンライン申請化により申請方法の説明資料のみ印刷となる見込みで半数とした。



1-8-6.実行プロセス

市の導入済みツールを利用して構築した。

申請フォーム：LoGoフォーム
RPA：WinActor

実行に向けて以下の4つのプロセスを実施した

実行準備

要件定義・設計

改善計画をもとに、業務フローを作成し、RPA導入時の要件定義を実施。申請フォームとRPA間でのデータ受け渡しの仕様を設計。

ツール開発

申請フォームは、ツールベンダーの開示条件に従い、職員にて作成。RPAのシナリオ作成は、住基の情報や課税システムのデータを参照するため、庁内の検証環境にて実データで作成。

ハンズオン

職員によるRPAシナリオの動作方法習得のため、RPAシナリオを動作させながら、職員に対して使用方法や注意点を説明。

テスト

業務フローに従い、一連の流れで実データを利用し、動作確認を行う。

実行

職員による実証実験

・4月のシステム導入に向け、以下の内容を実施。

【申請フォーム】

導入後、市民が行う予定の申請フォームによるオンライン申請を、代役で職員が実施。

【RPA】

受け付けた申請をもとに、職員がRPAを使用して申請者名簿の作成や就学事務システムへの入力をし、要件通りに処理できるか以下の検証を実施。

- 無作為に抽出した実データを使用し正常に処理ができること。
- エラー処理に対応した適切なエラー項目が出ること。

職員コメント

■教育総務課

- ・検証対象として無作為抽出サンプル群を入れる重要性を再認識した。
- ・サンプル数設定における参考値がないことへの不安解消に苦慮した。
- ・検証に必要な時間が多大であった。
- ・運用に向けての細かい懸念などを整理蓄積しておくことの大切さを実感した。

■DX推進課

- ・RPAやLoGoフォームの作成段階では気づけなかったエラーがあった。
- ・特にRPAは、エラー対応によって、後続の処理にも影響を及ぼす可能性などを考慮する必要があり、慎重に検討を行った。

1-8-7.評価

全項目においてKPI目標を達成、作業時間や紙の大幅な削減が見られた。また、定性的な評価としては、職員より「電子申請の入力が楽、記入の手間が省ける」や、市民役を行った職員より「市民の窓口来訪の負担軽減に繋がる」など効果に繋がるコメントがあったが、「RPAの理解ができていない」「入力項目が多い」などコメントがあり、運用手順書の充実化、項目の整理などが今後の課題となる。

 目標以上  改善した  悪くなった		実施前	KPI目標	結果 (削減率%)	
①職員	就学援助申込受付から就学事務システム登録に関わる作業時間	80時間/年	45時間/年	45時間/年 (44%削減)	
	満足度（ポジティブ評価の割合）	-	60%	60%	
	期待度（ポジティブ評価の割合）	-	60%	100%	
	申請関連書類の削減枚数	11,000枚/年	5,500枚/年	5,500枚/年 (50%削減)	
②市民※	理解度（ポジティブ評価の割合）	-	60%	85%	
	満足度（ポジティブ評価の割合）	-	60%	77%	
	期待度（ポジティブ評価の割合）	-	60%	100%	

※職員が市民役となりツールを操作し、アンケートに回答

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
■申請フォーム - 電子申請での入力は、あまり迷うことなく入力できた。 - いつでも申請できることは便利。 - 書類を市役所まで持参しなくてよいので負担が少なかった。 - 書くよりも、電子での入力のほうが楽だった。 ■RPA - うまく運用できれば、かなりの業務改善になるのではないかと思います。 - 記入の手間がなくなった。	■申請フォーム - 入力項目が多い。 - いちいち入力枠が分かれているので面倒、何回も「氏」の欄に氏名を書いてしまい、戻って消した。 - 簡単すぎてちょっと不安。 - スマホより手書きの方が楽。 ■RPA - まだ理解できていない。 - 何か計算とか変えてしまわないかと、触るのが怖い。

職員コメント

- 教育総務課
- 改善点についてコメントが多かったが、今後利用したいという意見が100%であり、ツール導入の方針に対して必要性を再認識できた。
- DX推進課
- 評価を数値化することで、KPIの目標を達成している中でも、RPAに対する職員の満足度は低いが、期待度は高くでており、より明確な評価を行うことができた。

1-8-8.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。
今回のBPR取組を通じて現状の課題の整理や、オンライン申請及びRPAによる申請受付に伴う後続処理の自動化の本格運用に向けた対応すべきポイントを明確化した。施策導入の際の運用変更に関わるリスクチェックの仕方やRPAのメンテナンスに向けて、手順書の整備・可視化やツール導入における対応箇所、問合せ対応の準備など取り組むべき具体的な内容、試すべきことも明確になっていると考えられる。

KPT分析

Keep (続けるべきこと)	Try (試すべきこと)
■ BPR ・業務手順の可視化や、現状課題の整理。 ・オンライン化による窓口来訪や郵送の負担の軽減など市民目線の改善検討の継続。 ■ ツール導入 ・RPAによる処理の自動化。 ■ コミュニケーション ・庁内の課同士の連携。 ・学校と連携をしながらのオンライン化の普及、啓発。	■ BPR ・手順書やQA表を蓄積しながら整備。 ・業務手順を可視化し、他の業務へ転用。 ・市内部へBPRやシステム導入事例の展開 ・行政改革を推進する立場の職員を庁内で育成。 ■ ツール導入 ・申請者名簿がずれた時の対応や判断方法の決定。 ・学校保健業務のRPA導入。 ・自動化範囲の拡大。 ・LoGoフォーム追加機能への対応。 ■ コミュニケーション ・苦情や問い合わせ対応に必要なITスキルアップ及び手順書の整備。 ・学校向けのお知らせについて検討。 ・市からのメールのドメインブロック解除方法の周知。
Problem (問題点・工夫したいこと)	
■ BPR ・運用変更に関わるリスクチェックの仕方。 ■ ツール導入 ・申請フォーム項目の修正に伴い、RPAのメンテナンスが必要。 ■ コミュニケーション ・予期せぬ事態が発生した場合の運用判断。 ・操作や不具合の苦情の対応。 ・学校からの問い合わせ対応。	

職員コメント

■ 教育総務課

- ・ブレストの方法はその場で順番に発表をしたが、一斉に自由記載の方が良かった。

■ DX推進課

- ・BPR取組の自走に向けて、課題や問題点を明確化することで、まだまだ改善の余地があることに気付けた。

1-9.介護認定審査会（昭島市）

1-9-1.事業概要

対象事業

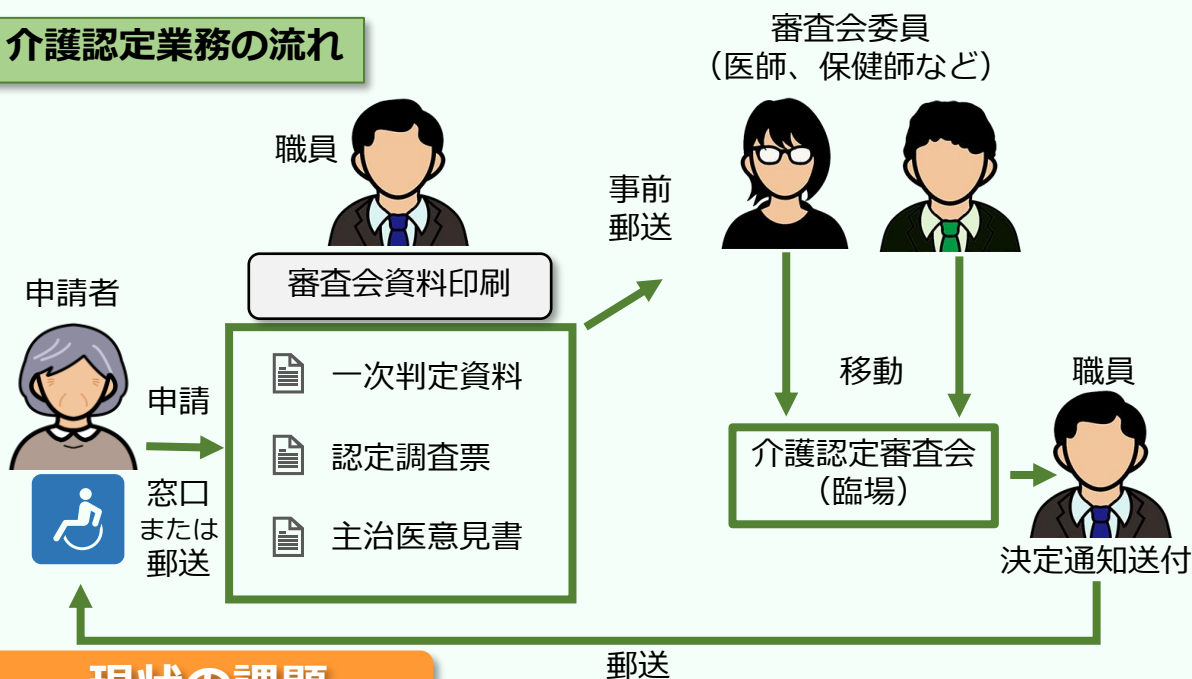
介護認定審査会の運営業務

（医師、保健師及び社会福祉士などの保健・医療・福祉の専門家で構成する、要介護認定（要支援・要介護度）の審査判定を行う機関。月平均18日開催。）

現在の業務の状況

審査判定に使用する審査会用の資料を事前に審査会委員へ書面で郵送しているが、その際、個人情報について手作業で黒塗りするなどマスキングを実施している。多くの紙資料を必要とするため、膨大なコピー作業やその資料の発送業務などが必要となっている。また、審査会委員は医師や保健師など特定の職業の方に委託しているため、審査会委員の本業終了後、夜間に市役所へ参集し介護認定審査会を開催している。

介護認定業務の流れ



現状の課題

- ・ 1回の審査会で、約170枚（月間約3,000枚）の紙が使用され、資料をコピーするための職員の業務負担と、資料印刷コストが発生している。
- ・ 審査会委員へ遅延なく資料を事前送付するために、10日前送付7日前到着のスケジュールで対応しているが、集荷時間に追われ、職員の業務負担も大きい。また、郵送コストも掛かっている。
- ・ 審査会委員の本業終了後の夜間に審査会が開催されるため、職員は恒常的に時間外勤務が発生している。

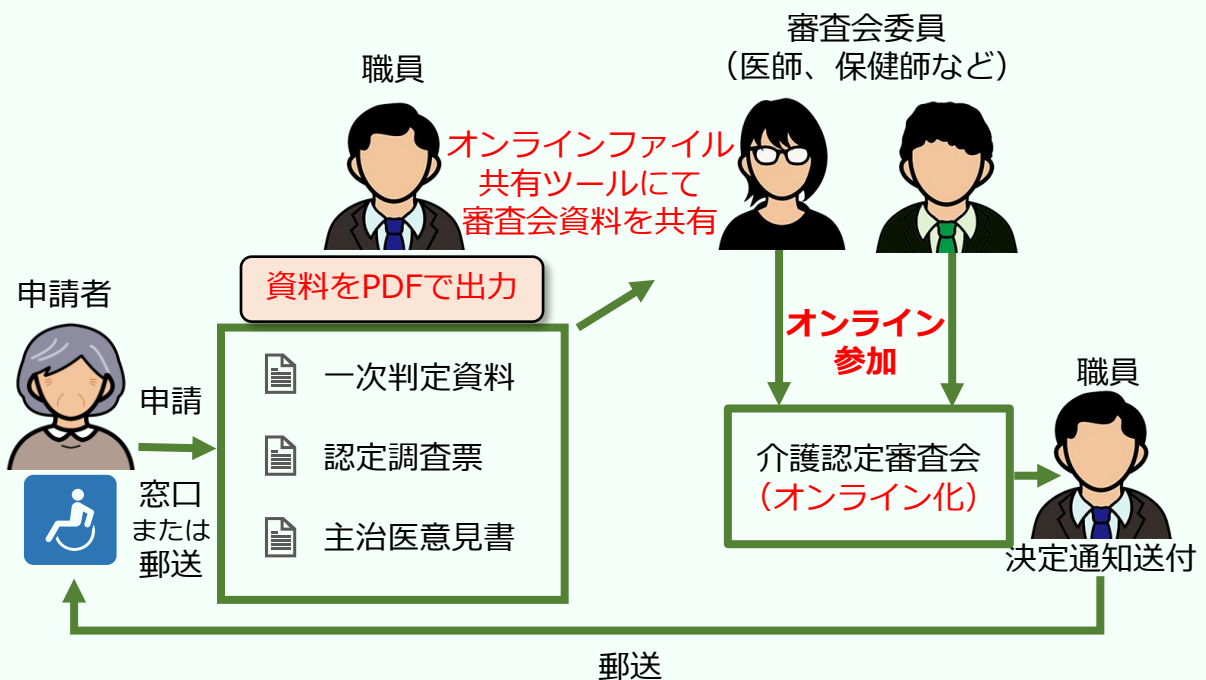
1-9-2.あるべき姿

従来、市役所に参集して行われていた介護認定審査会は、オンライン上で開催される。

審査会用の資料は印刷の必要はなく、デジタルデータのままオンライン上で審査会委員へ共有される。

審査会委員はタブレットなどを用いて資料を閲覧しながら、審査会を進行する。

改善後の介護認定業務の流れ



期待される効果

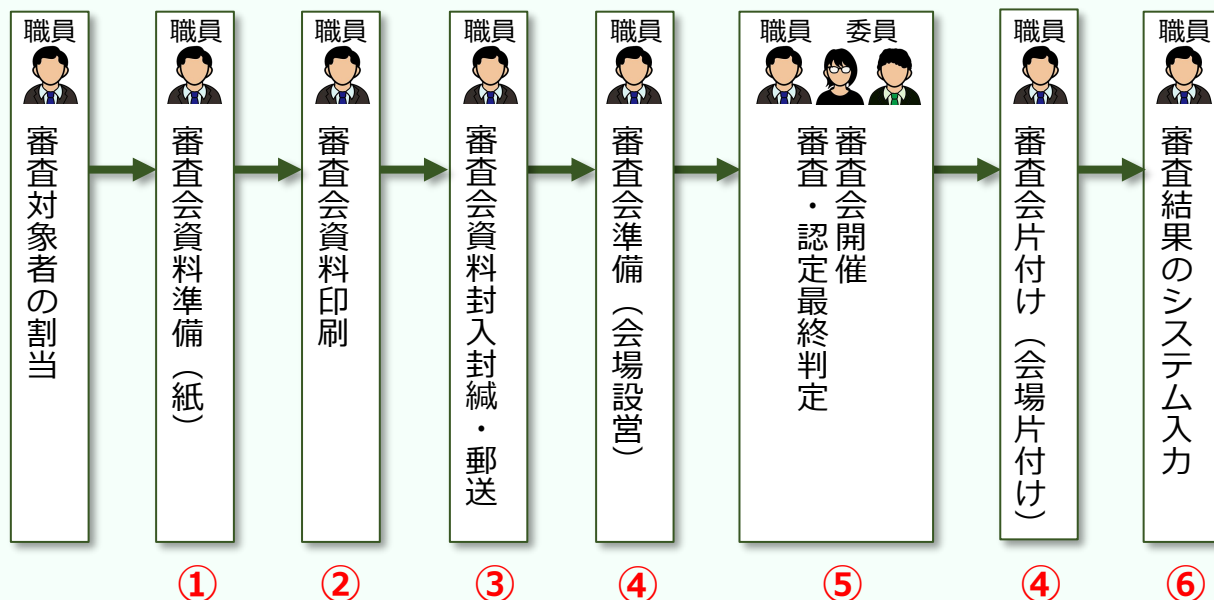
- ・ 審査会資料をデジタルデータとしてオンラインで共有することで**コピーや郵送にかかるコストの削減と時間の短縮**が期待される。
- ・ 審査会資料のコピーや郵送といった事務処理が不要となり**職員の業務負担の軽減**が期待される。
- ・ 審査会をオンライン化することで、審査会委員の移動時間が削減される。また、開始時間を早めることで職員の時間外勤務の削減も期待される。
- ・ 効率化により申請受付から決定通知送付までの期間の短縮が図られ、市民サービスの向上が期待される。

1-9-3.問題把握と施策の検討

As-Isフロー

※介護認定審査会の開催準備から審査結果システム入力までの現状業務の流れを可視化

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

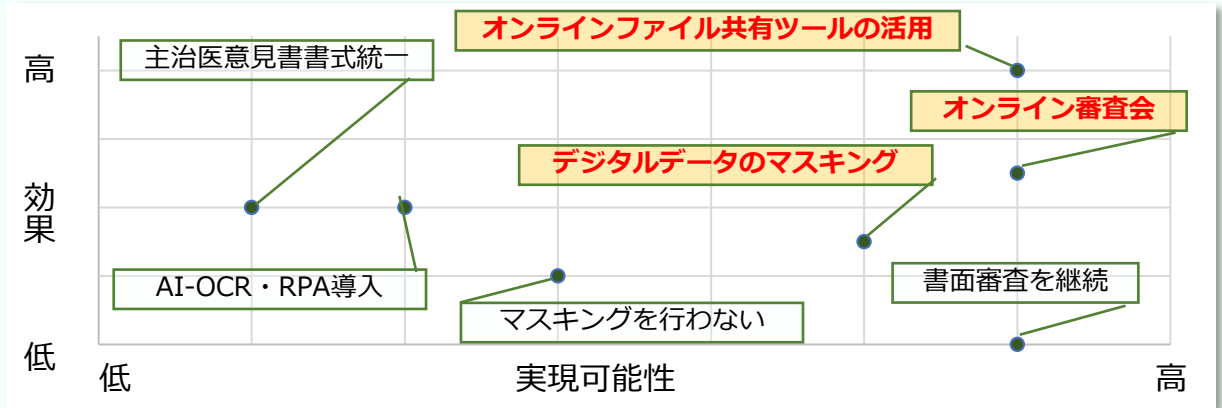
あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深掘することで具体的な**施策**を検討

	問題点	施策
①	紙資料の個人情報をもスキングしてからコピーしている	PDF加工ソフトによりデータ上でのスキングの実現
②	コピーするための業務負担とコストが掛かる	
③	資料を送付するための業務負担と郵送コストが掛かる	オンラインファイル共有ツールを導入し、ペーパーレス化の実現
④	審査会会場の設営及び片付けのための業務負担が掛かる	
⑤	職員の時間外勤務及び資料の廃棄コストが掛かる	オンライン会議ツールを導入し、参集しない審査会の実現
⑥	認定結果のシステム入力の職員の業務負担が掛かる	
		RPA導入による業務の自動化

1-9-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

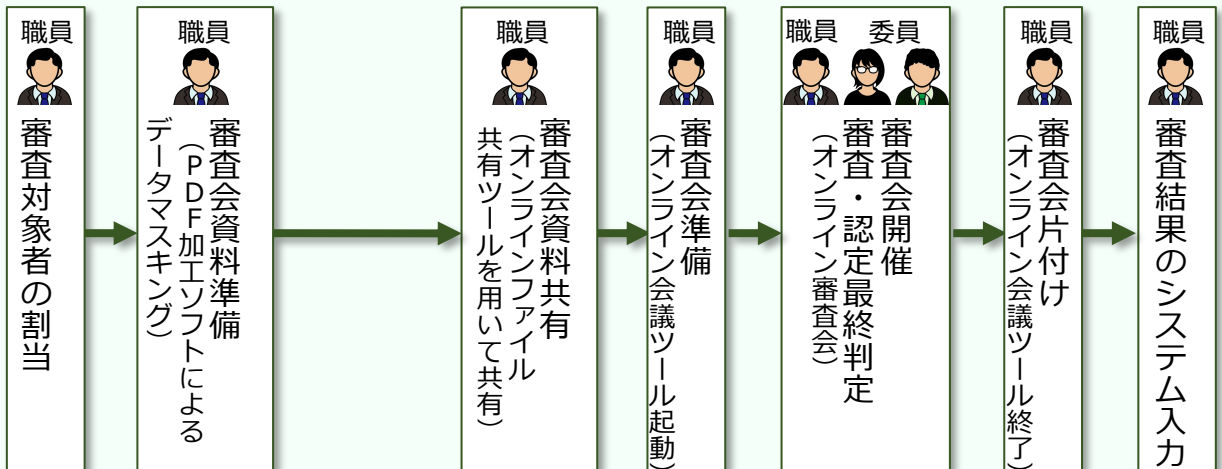
実行施策の選定

施策効果と実現難易度から、本年度**優先的に実施する施策**を選定



Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



職員コメント

■介護福祉課認定担当

- ・実現性を踏まえて業務の優先順位を検討した。また、業務をどれだけ理想の形に近づけることができるかについて、職場全体で検討した。
- ・BPMNフローを作成するために、業務全体の洗い出しを行ったことは、今後業務全体の見直しを検討する際にも活かせるものだと感じた。

■デジタル戦略担当

- ・目指すべき姿がしっかりしていないとCan-Beもできないことを実感した。
- ・目指すべき姿が介護福祉課認定担当とデジタル戦略担当とでは大きく異なり、意識を合わせることが大変だった。
- ・業務フローの可視化は現状の把握に有益だが、業務フローの作成にかかる時間や労力を軽減するための工夫の必要性を感じた。

1-9-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

整理したCan-Beフローに対して適切なKPIと目標値を設定することで達成すべき目標を明確化

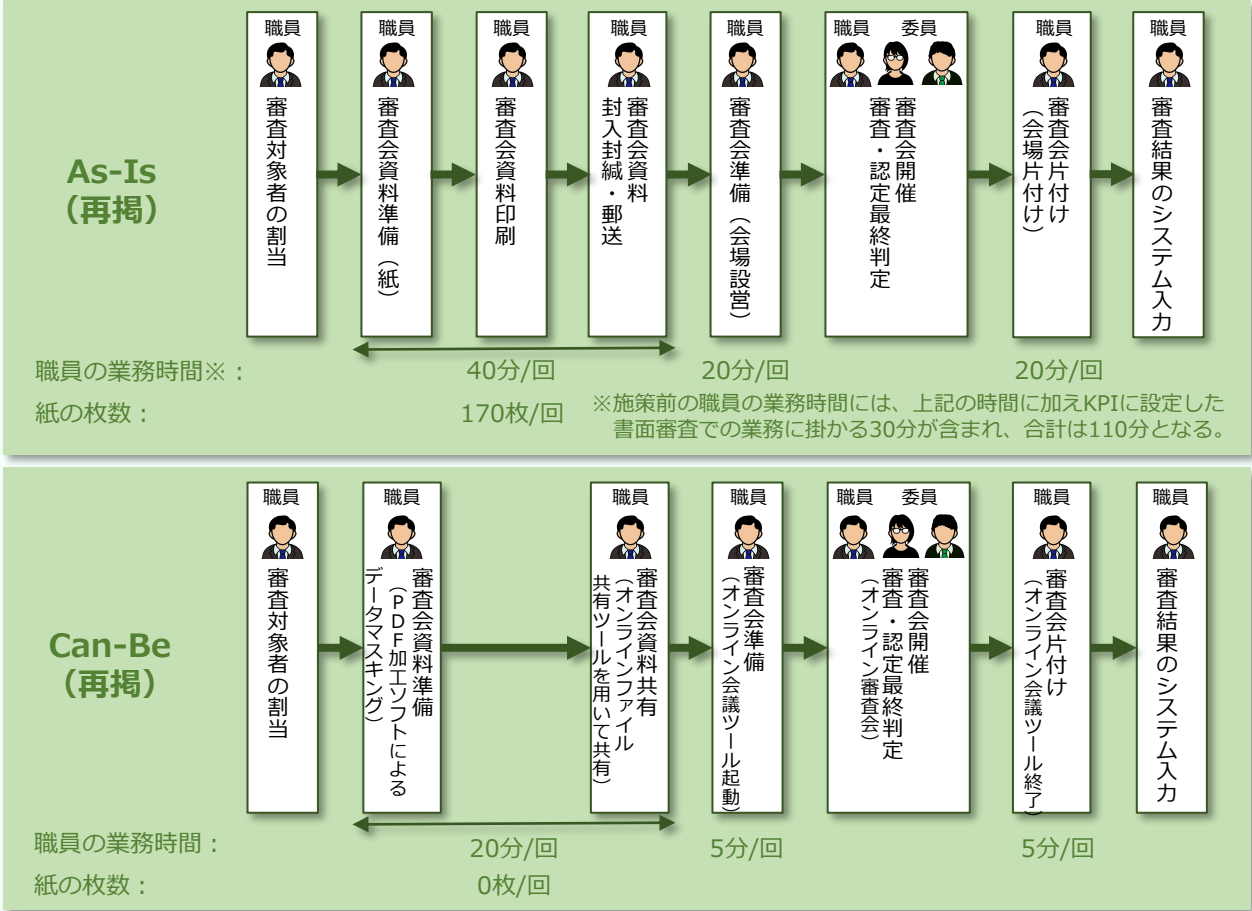
職員の業務時間※	紙の枚数
・ 施策前： 110分/回 33時間/月 ・ 目標値： 30分/回 9時間/月 73%改善	・ 施策前： 170枚/回 3,060枚/月 ・ 目標値： 0枚/回 0枚/月 100%改善

※臨時で行っている書面のみでの審査における「結果督促」「結果読み合わせ」の時間30分を含む、KPIに設定した業務のみの合計時間。

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- As-Isフローの職員の業務時間や紙の使用枚数は業務ヒアリング時の値をもとに算出した。
- Can-Beフローについては、デジタルデータのマスキング、オンラインファイル共有ツールの活用、オンライン審査会の導入により予測される業務時間、使用する紙の枚数を算出した。
- KPIは審査会1回あたりの業務時間、使用する紙の枚数とし、変更になる項目だけの比較を実施した。



1-9-6.ツール選定

3つの施策を実施するにあたり、以下のツールを用意した。

- ・ **オンラインファイル共有**
 - ①タブレット（資料閲覧用） ②オンラインファイル共有ツール
- ・ **オンライン審査会**
 - ①タブレット（会議参加用） ③オンライン会議ツール
- ・ **デジタルデータマスキング**
 - ④PDF加工ソフト

①タブレット

オンラインファイル共有とオンライン会議の導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

審査会委員がオンライン審査会に負担感や抵抗感を抱かないように操作性の良いこと

【審査会委員】
資料閲覧用と会議参加用でそれぞれタブレットを用意する

【審査会委員】
資料閲覧用のタブレットは見やすさを配慮し、A4サイズ相当のものとする

操作が不慣れな審査会委員への対応

【審査会委員】
操作方法がわかりやすく記載されたマニュアルを作成し、提供する

Wi-Fiなどの通信環境が整っていない審査会委員への配慮

【審査会委員】
LTE通信可能なタブレットを選定する

デジタルツールに慣れておらずPCやインターネット環境を持っていない審査会委員が多いことから、通信環境や場所に関わらずオンライン会議への参加に伴う操作が比較的容易である**タブレット**を選定した。審査会委員は資料を見ながら審査会に臨むため、資料閲覧用と会議参加用に分けてタブレット2台を貸与することとした。

（**iPad Pro（12 inch）**と**iPad（10 inch）**を選定）

■ 選定したうえでの気付き

- ・ タブレットにカバーがあった方がよかった。
- ・ 会議参加用タブレットにはスタンドが必要だった。

1-9-6.ツール選定

②オンラインファイル共有ツール

オンラインファイル共有の導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

ファイル（資料）の取扱い	【職員】 ファイルの追加、削除、更新ができること
	【審査会委員】 閲覧及びメモ機能のみ利用できること （ダウンロード不可）
操作性のよいツールを選定する	【審査会委員】 現状、紙資料にメモをしているため、ツールでも手書きメモ機能を利用できること
	【審査会委員】 わかりやすいマニュアルを提供できること

現状、審査会委員は紙の資料にメモをしていることから、ツール上でも同じく各委員がメモ書きできることを考慮し、タッチペン（Apple Pencil）も準備した。2つのソフトウェアが要件を満たしていたが、他案件で本市に導入を検討している、**SideBooks**を選定した。機微な情報を扱うので、マスキングの実施とダウンロードの禁止を行った。

必要機能・条件		PrimeDrive	SideBooks	moreNOTE
PC環境	仮想（RDS）利用のためソフトウェアのインストールが不要であること	○	○	○
情報閲覧の制限	公開期間の指定ができること	○	○	○
	オフラインでの閲覧ができること	×	○	○
	ダウンロード制限ができること	○	○	○
	タブレット紛失時に情報を保護できること	○	○	○
操作性	手書きメモ機能があること	×	○	○

- 選定したうえでの気付き
- ・メモ機能を活用する方が多く、タッチペンは必要。
 - ・見開きで2頁を1画面で確認できるようにレイアウトすることが必要。
 - ・2ファイル同時に確認できるようなツールだとよりよい。

1-9-6.ツール選定

③オンライン会議ツール

オンライン会議の導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

操作性のよい ツールを選定 する	【審査会委員】 オンライン会議ツールのアカウントを所有していなくても オンライン審査会に参加できること
	【審査会委員】 オンライン審査会への参加方法や機能がシンプルであること
	【審査会委員】 わかりやすいマニュアルの用意があること
	【審査会委員】 オンライン審査会へのログインのショートカットが事前に 設定されていること

必要機能・条件	Zoom	MS Teams
ブラウザで会議設定ができること	○	○
アカウントなしでも利用できること	○	△
操作性がよいこと	○	△
メーカーよりわかりやすいマニュアル 提供があること	○	△

審査会委員は自宅や職場からオンライン審査会に参加するため、簡単に審査会へ参加できる操作性を重視し、**Zoom**を選定した。

■選定したうえでの気付き

- ・「チャット」や「挙手」などの機能は使用せず、単純にオンライン会議としてのみ使用することで最小限の操作で済むようにしたことはよかった。
- ・合議体ごとに同じオンライン会議のURLを使いまわせるようにした。

◆オンライン資料共有・オンライン会議の流れ

- ①審査会開催1週間前に、職員がオンラインファイル共有ツール（SideBooks）に審査会資料のPDFファイルをアップロードする。
- ②職員が審査会資料のアップロードをしたことを審査会委員に連絡する。審査会委員は審査会当日までに資料閲覧用のタブレットにより資料の内容を確認し、症例の要介護度を検討する。
- ③審査会当日は開始時間になったら、審査会委員と職員が会議参加用のタブレットからZoom会議に接続し要介護認定審査会に参加する。

1-9-6.ツール選定

④PDF加工ソフト

デジタルマスキングの導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

マイナンバー利用事務系PCにてマスキング処理が可能であること	【職員】 オンライン認証などが必要ないこと
個人情報をマスキングする機能	【職員】 マスキング機能を有すること
	【職員】 マスキングしたものを他者が外せないようにすること

個人情報のマスキングはインターネットに接続されていないマイナンバー利用事務系のPCにて行うため、オンライン認証が不要なソフトである**JUST PDF**を選定した。

必要機能・条件	いきなりPDF STANDARD	いきなりPDF COMPLETE	Adobe Acrobat Pro	JUST PDF
マイナンバー利用事務系PCで利用できること	△	△	△	○
マスキング機能があること	×	○	○	○
マスキングが外されないようにできること	×	○	○	○

職員コメント

■介護福祉課認定担当

- ・オンラインファイル共有・オンライン会議：タブレットを2台用意し、オンライン会議参加用と資料閲覧用を分けることで操作性が向上した。
- ・デジタルデータマスキング：PDF加工ソフトの導入によって、紙と比較して個人情報のマスキングにかかる時間が減ったと実感できた。

■デジタル戦略担当

- ・オンライン審査会は初めての試みだったため、審査会委員が不安を抱かないことを第一に考え、誰でも直感的に使用できるツールを選定した。その結果、審査会委員からは、「デジタルに不慣れで不安もあったが、思いのほかスムーズに運用することができた」など前向きな意見を頂くことができた。

1-9-7.実行プロセス

実証実験に向けて以下の5つのプロセスを実施した。

実行準備

セットアップ	マニュアル作成	マスキング	データ格納	リハーサル
審査会で使用するタブレットは、操作に不慣れな審査会委員に配慮し、ホーム画面に必要なアイコンだけにする、オンライン会議参加用のショートカットアイコンを作成するなど、操作に迷わないよう設定した。	審査会委員向けに、審査会で使用するツール（オンラインファイル共有ツール、オンライン会議）のマニュアルを作成し、タブレットと一緒に配布し、事前に説明した。	審査会資料を紙のコピーからオンラインファイル共有ツールにより資料共有し、ペーパーレス化を実現するために、データの個人情報のマスキングはPDF加工ソフトのマスキング機能を利用することにした。	職員がマスキング済の審査会資料をオンラインファイル共有ツールにアップロードした。	審査会委員が利用するツールを用いて、職員がリハーサルを実施した。審査会シナリオも作成し、審査会委員へ審査会の進行を伝えるとともに、ツールの使い方の追加アドバイスをを行った。

実行

オンライン審査会

- ・全9合議体の内、2合議体で2回ずつ、計4回のオンライン審査会を実施した。審査会開催の1週間前に、審査会委員に配付した資料閲覧用タブレットにてデジタルデータの審査会資料をオンラインファイル共有ツールにより確認を可能とした。審査会当日は、オンライン会議ツールを用いて4名の委員と1名の職員で審査会を実施した。
あらかじめ審査予定件数を少なくするなどの配慮をするとともに、審査会委員が接続してきた際には丁寧に「音声・カメラチェック」を行った。
- ・審査会終了後、審査会委員と職員にて振り返りの意見交換の時間を設けた。そこで、審査の進行状況が把握しづらいとの意見を受け、2回目の開催時にはタブレットの画面に審査番号と資料の該当ページを表示するなど創意工夫により改善を行った。

職員コメント

■介護福祉課認定担当

- ・審査会委員の操作性が最優先と考え、資料閲覧用のタブレットと会議参加用のタブレットについて異なる2台のタブレットを用意した。
- ・なるべく操作が簡単であり、紙資料の様にメモを書き込める機能を搭載しているなど直感的に扱えるツールを選定した。
- ・オンライン審査会を実施するうえで、審査会委員の中でもデジタルデバインドを感じたことから、その解消が課題であると感じた。
- ・全ての合議体でオンライン審査会が可能になれば、大幅なペーパーレス化が実現できる。また、審査会委員の拘束時間も短縮されることから経費削減、郵送や審査会資料作成時間の削減が可能となる。よって、申請受付から認定結果を通知するまでの期間短縮にも繋がると実感した。

1-9-8.評価

- ・KPIとして職員の業務時間、紙の使用枚数とコピー・郵送費の削減を掲げ、職員の工数の削減とペーパーレス化を実現した。
- ・審査会委員からはツール操作に気を遣うとの声もあったが、移動時間の削減など概ね高評価であり、オンライン審査会に前向きな結果となった。

 目標以上  改善した  悪くなった		実施前	KPI目標 (削減率%)	結果 (削減率%)	
業務時間の削減	対象業務に要する時間	33時間/月	9時間/月 (72.7%削減)	12時間/月 (63.6%削減)	
ペーパーレス化	紙の枚数	3,060枚/月	0枚/月 (100%削減)	0枚/月 (100%削減)	
	コピー・郵送費	23,454円/月	0円/月 (100%削減)	0円/月 (100%削減)	

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
■職員・委員 ・資料廃棄の負担が減った ・タブレットでの資料閲覧によって、紙の使用量が削減された ■職員 ・郵送が不要になり、審査1週間前までに自分のペースで資料の準備ができてよかった ・郵送が不要になり、急ぎの審査を入れられる件数が増えそうだった ■委員 ・オンラインでも円滑に議論ができた ・審査会資料が遅延なく届くのがよかった ・タブレット上でも資料は見やすかった ・ペーパーレスの時代なのでオンラインファイル共有ツールは必要だと思う ・市役所への移動の手間と時間が大幅に減った ・オンライン審査で先輩委員が資料のどこを見ているのかが分かり、勉強になった	■職員・委員 ・市役所に集まるよりは早く審査を開始できそうだが、審査会開始までの空き時間はオンライン審査会でも発生しそう ■職員 ・資料閲覧用と会議参加用の2台のタブレットを用意したため、費用の負担がかさんだ ■委員 ・タブレットでの資料閲覧にまだ慣れない部分があった ・複数の資料を同時閲覧できないのが不便だった ・画面上に指で文字を書くと大きくなってしまい、詳細なメモを書くことができなかった ・対面での一体感・臨場感がなかった ・審査会開催前の症例の把握はスピードアップにならなかった ・オンラインだと雑談が少なく、初対面の会議は参集して行うのがよさそうだった

職員コメント

- 介護福祉課認定担当
 - ・実行フェーズでは、次から次に発生する課題への対応や、ツールの操作を覚えることで精一杯だったが、事業終了後の評価分析のフェーズにおいて時間や経費を算出することで、削減効果を感じただけでなく定量的にまとめることができてとてもよかった。
- デジタル戦略担当
 - ・今までの業務を見直すことで、良い点・悪い点が明確になり、取り組むべき課題や次年度に向けて何をすべきか整理することができた。

1-9-9.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて振り返り内容を整理した。

- ・BPRの経験を踏まえ、介護福祉課認定担当では、今回実施したオンライン審査会以外の業務についても改善を進めていくことになった。
また、デジタル戦略担当では、若手職員の育成、協力体制構築の必要性を再認識したとの声があった。
- ・ツール導入については、紙資料のコピーからデジタルデータを共有する方法に変更したことで新たに発生した課題の解決や、費用を抑えた事業展開の検討など、本格導入に向けた課題の検討に取り組むことになった。

KPT分析

Keep（続けるべきこと）	Try（試すべきこと）
■ BPR ・業務フロー作成による業務効率の見直し ・介護福祉課認定担当とデジタル戦略担当が協力してBPRに取り組む経験 ■ ツール導入 ・デジタルデバインドに配慮した操作性の良いアプリケーションの導入 ・業務時間や移動負担の軽減に繋がるオンライン会議の実施 ・印刷・郵送を不要とするオンラインファイル共有ツールの使用	■ BPR ・BPRを推進するための素材（マニュアル・ワークシート・参考事例・ガイドブックなど）の作成 ・窓口の問合せや書類の不備内容の集計・分析といった、今回実施したオンライン審査会以外の業務改善 ・審査会開始時間早期化の検討 ■ ツール導入 ・今回参加しなかった審査会委員に対するオンライン審査会の動画の共有、費用を抑えた事業展開など、今後のオンライン審査会本格導入に向けた準備 ・ファイル共有時のデータの受け渡しに係る移動や承認にかかる時間の削減 ・タブレットの試験導入により、再編成した一部の合議体でのオンライン審査会の検証の継続 ・AI-QCRやRPAの導入による職員の内部事務処理の効率化 ■ その他 ・全庁に向けた今回のBPRの取組の紹介 ・庁内の事業所管課（毎年1～2部署）に対するデジタル戦略担当によるBPRの自走及び業務改善のサポート ・デジタル化や業務改善に意欲的な若手職員の育成、協力体制の構築
Problem（問題点・工夫したいこと）	
■ BPR ・職員がBPRを自走するための動機付けが課題 ・介護福祉課認定担当、デジタル戦略担当でのBPRに対する取組方や熱量の相違 ・デジタル戦略担当による介護福祉課認定担当の業務の把握に多くの労力が必要 ・タブレット2台分の大きな費用負担 ■ ツール導入 ・一部の審査会委員がデジタルツール使用に慣れるまでの練習の継続が必要 ・職員の業務時間にはさらなる短縮の余地あり ・システム入力業務へのRPA導入の見送り	

職員コメント

■介護福祉課認定担当

- ・KPTフレームに当てはめて議論を重ねることで、今回の事業で何が得られて、何が問題だったのかが明確化された。それを踏まえて今後何を継続すべきかがはっきりした。
- ・KPT分析の手法は、様々な場面で活用できると感じたので、今後も積極的に取り入れていきたい。

■デジタル戦略担当

- ・K/P/Tの3要素に分けてそれぞれ振り返りを行うことで、課題の早期発見と解決へのアプローチが整理され、チームとして同じ意識のもと次のステップに進むことができる効果的な手法であると感じた。

1-10.生活保護事務における各種申請手続及び ケースワーク業務（江戸川区生活援護課）

1-10-1.事業概要

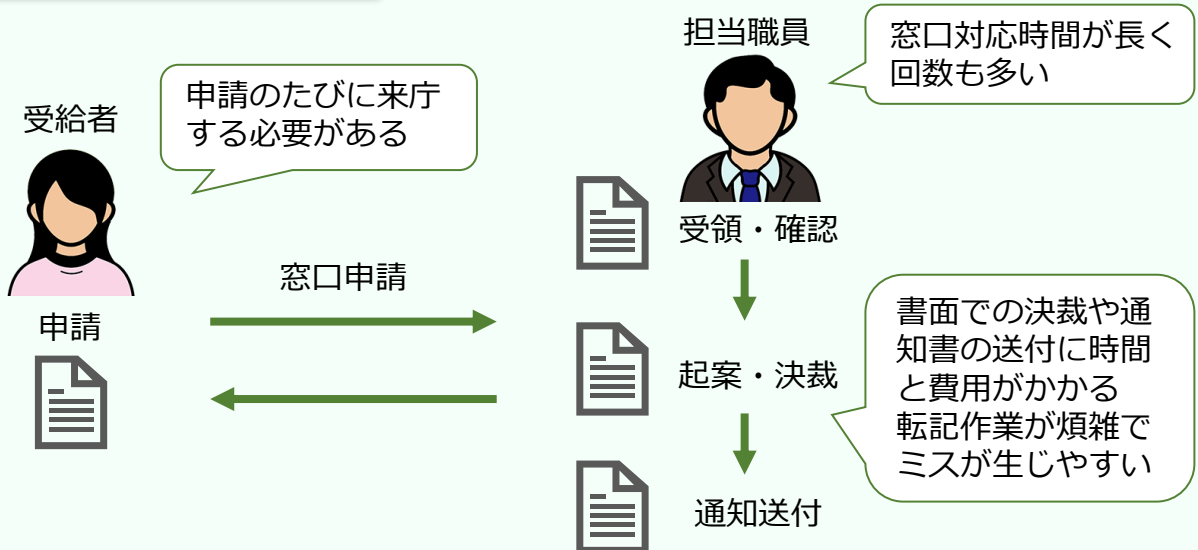
対象事業

生活保護事務における各種申請手続及びケースワーク業務
（一時保護申請と収入・無収入申告の受付対応業務及び基幹システム
への転記や決裁といった事務処理、約6,000件/月の頻度で発生）

現在の業務の状況

書面での申請受付に始まり、その後も書面での手続が続いている。
また、受給者は申請書の提出の度に窓口に来所する必要がある。そ
のため、足の悪い方やフルタイムで働いていることから来所する時
間がない方などへのフォローが必要である。

生活保護申請の仕組み



現状の課題

■職員：

- ・膨大な事務処理に時間が割かれ、本来のケースワーク（就労支援、自立支援など）に十分な時間を確保できない。
- ・窓口での申請書記入の対応時間が長く回数も多い。
- ・申請受付後もシステムへの転記などの負荷が生じている。

■受給者：

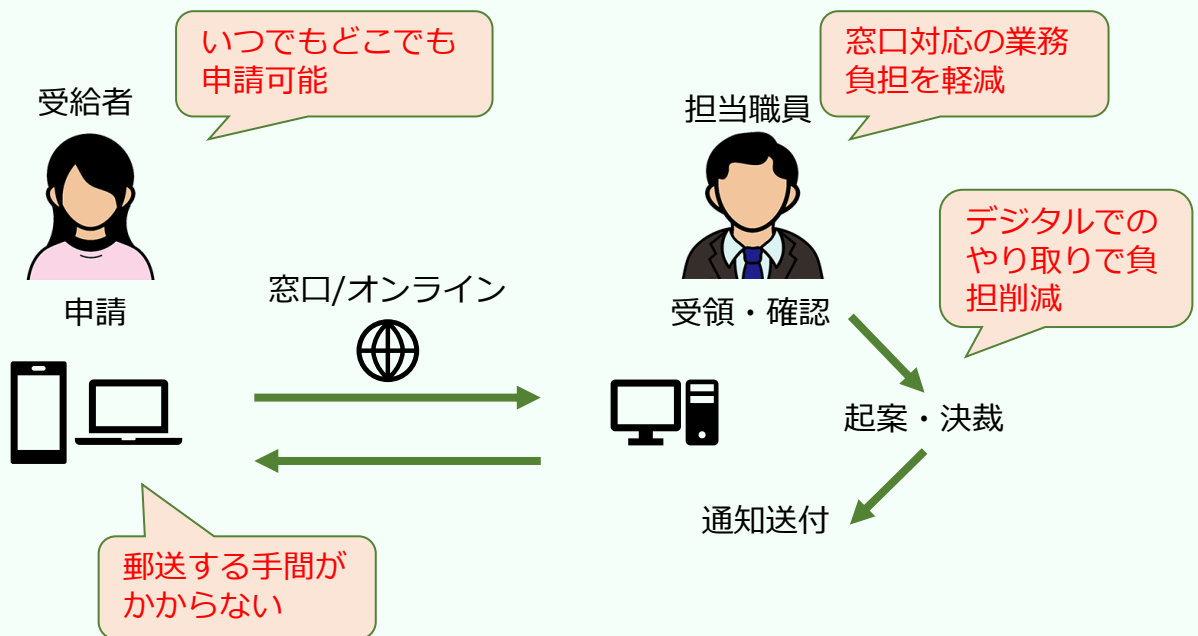
- ・申請の度に来庁する必要があり時間や労力がかかる。
- ・受付時間が限られており、日常生活や仕事との調整が必要になる。

1-10-2.あるべき姿

窓口での対応や受給者からの申請書類をシステムに入力する手間が削減されることにより、受給者と向き合う時間が増え、自立支援などのケースワークに力を入れることができるようになる。

受給者は、窓口でもオンラインでもいつでもどこでも申請が可能であり、書類提出のたびに来庁や申請書類を郵送する必要がなくなる。

改善後の生活保護申請の仕組み



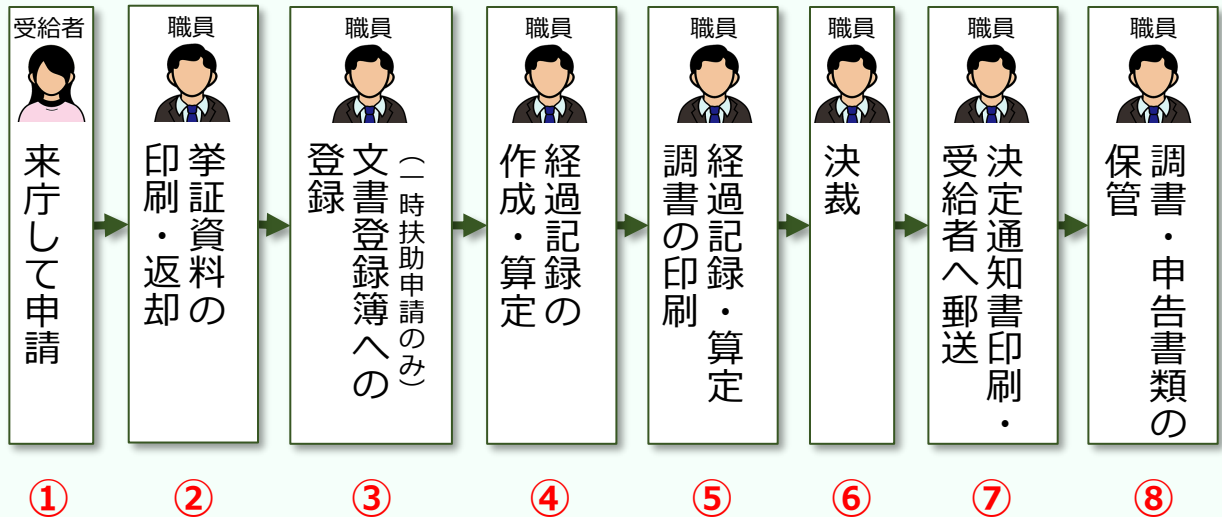
期待される効果

- ・ オンライン化により窓口対応の時間が削減されることで、**職員の業務負担が軽減**される。
- ・ 書面での手続きが電子化されることにより、書類の確認や転記などの**職員の作業負担が削減**される。
- ・ いつでもどこでも申請できるようになり、申請のたびに来庁する必要がなくなることで、**受給者の利便性が向上**する。

1-10-3.問題把握と施策の検討

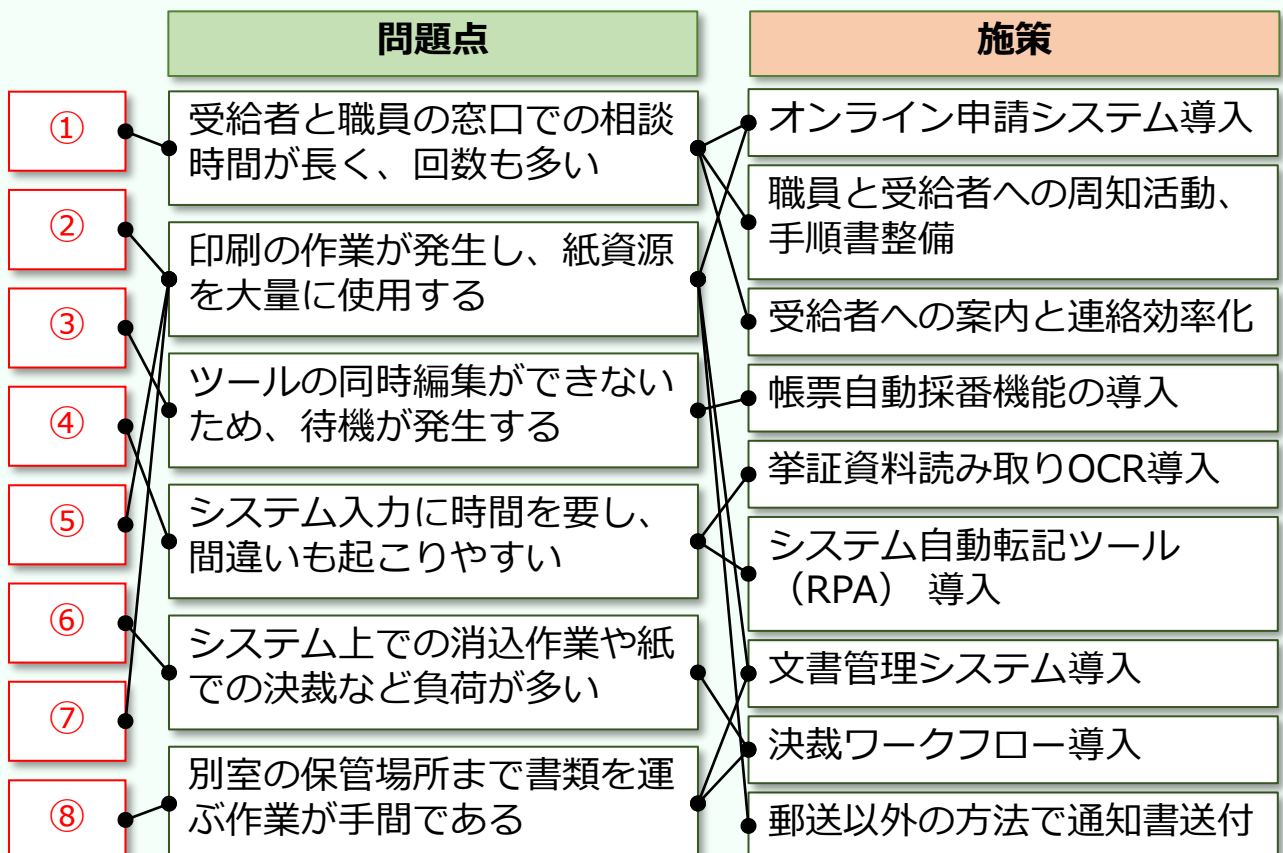
As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

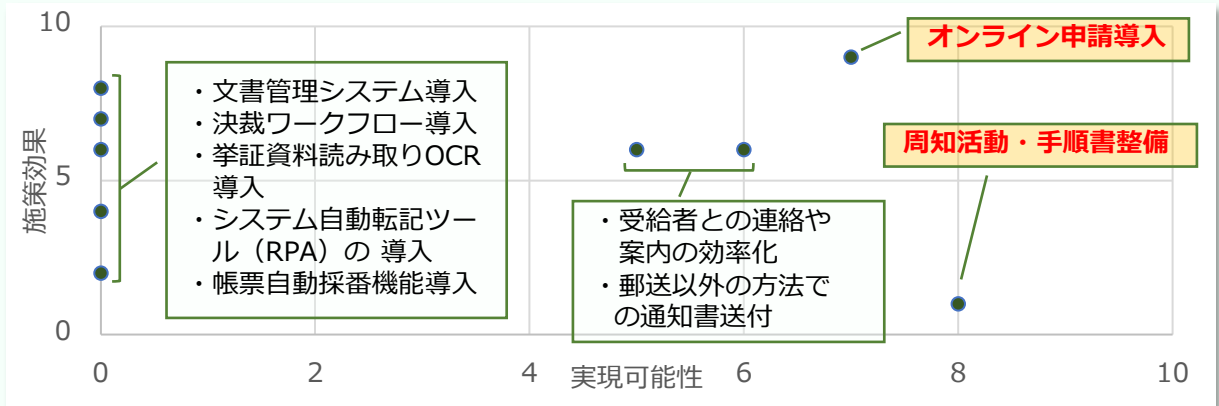
あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深掘りすることで具体的な**施策**を検討



1-10-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

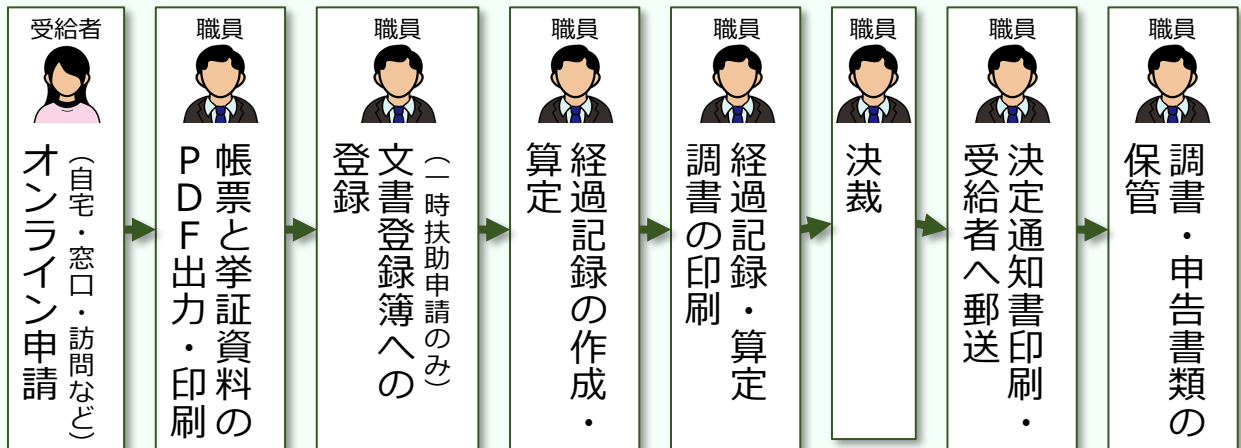
実行施策の選定

施策効果と実現可能性から、本年度**優先的に実施する施策**を選定



Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



→これ以降はAs-Isと変更なし

職員コメント

■福祉部生活援護課

- ・業務フローを洗い出すことで、改めて生活保護業務が抱えている課題の多さを感じた。それらの中から、限られた期間内で成果（＝職員の業務負担を軽減できるもの）が上げられ、今後も継続できそうなポイントを見つけ出す ことに力点を置いて取り組んだ。
- ・電子化できるところが多く、実現できれば多くの無駄な時間を削減できると思った。

■経営企画部DX推進課

- ・短期間ではあったが、現状取り組める最大限のものはできたと感じている。

1-10-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで
達成すべき目標を明確化

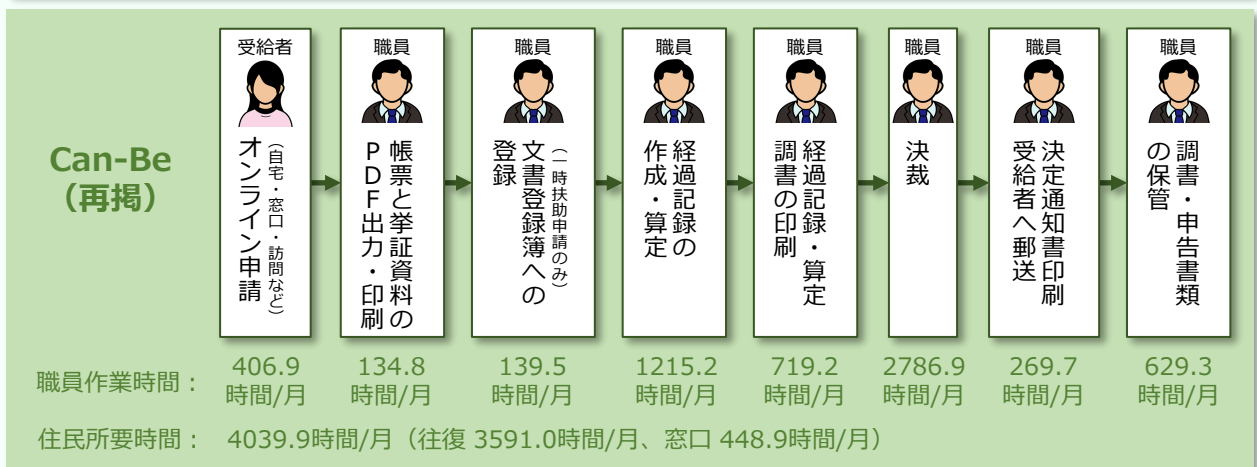
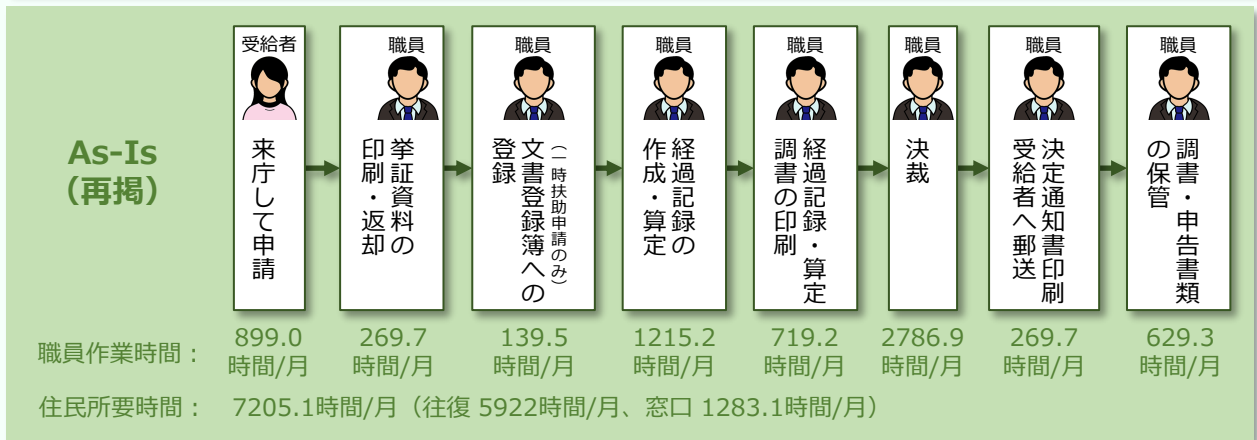
職員作業時間 ※1	住民所要時間 ※1	満足度・期待度
・施策前：6928.5時間/月 ・目標値：6301.5時間/月 9.0%削減	・施策前：7205.1時間/月 ・目標値：4039.9時間/月 43.9%削減	・施策前後で+ 2 ポイント ・NPS 0.0以上 ※アンケートで取得 NPS 11段階 ※2

※1 一時扶助申請と収入・無収入申告の合計
※2 NPS：ネット・プロモーターズ・スコア

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- ・職員作業時間：As-Isはヒアリングシートを活用した工数調査の値をもとに導出した。Can-Beは、自宅からオンライン申請可能な住民の割合をAs-Isの申請件数から導出することと、電子申請フォームに移行することにより削減できる申請書記入時間や作業工数を想定し導出した。
- ・住民所要時間：As-Isは、往復時間を区の面積や歩行者の平均的な移動速度などからフェルミ推定した。また、窓口所要時間は職員の窓口対応時間と昨年の申請数（実績）から導出した。Can-Beについては、職員作業時間と同様の方法で求めた。



1-10-6.ツール選定

オンライン申請ツールの導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

申請フォーム：選択や自由入力などのフィールド設定、入力必須設定、写真添付、条件分岐、職員による申請内容修正、自動採番などの機能が必要

通知：受給者から申請を受け付けたときに担当職員に自動で通知が飛ぶ機能が必要 ※180人以上職員がいるため、誰宛ての申請か判別が必要

帳票（PDF）出力：現行の業務フローにあわせるため、申請内容の帳票（PDF）出力機能が必要

非機能要件：区のセキュリティ基準を満たしていること

複数ツールの比較の結果、他業務での活用への期待や操作性の高さから、**kintone、FormBridge及びPrintCreator**を選定

比較項目	東京都共同電子申請システム	Logoフォーム	Graffer	kintone/FormBridge/PrintCreator
操作性・メンテナンス性	△	○	○	○
自動入力（ログオン情報など）	○	△（計画）	×	○（住所）
本人確認	○	○	○	○（簡易認証）
ワークフロー連携	×	△	△	○
帳票出力	×	△（オプション）	×	○
他システムとの連携	△	△	△	○
LGWAN対応	○	○	○	○

■オンライン申請導入後の業務の流れ

- ①受給者がFormBridgeの申請フォームから申請
- ②担当職員に自動通知
- ③担当職員がkintoneを開き申請内容を確認
- ④PrintCreatorで申請書と挙証資料を出力し印刷、後続処理を実施

職員コメント

■福祉部生活援護課

- ・DX担当部署や民間企業と連携し、選定するツールの長所・短所を多角的に知ることが重要だと思った。

■経営企画部DX推進課

- ・複雑な操作や設定が不要で、一般の職員であっても継続的にメンテナンス可能なシステムを選定するように心がけた。
- ・期間が短かったが、現状取り組める最大限の検討をして選定できた。

1-10-7.実行プロセス

実証実験に向けて以下の4つのプロセスを実施した。

実行準備

要件定義・設計

- ・現状の紙の申請書で記入が必須な項目の洗い出しを実施。
- ・申請を受け付けたあとの業務に必要な機能要件の整理を実施。
- ・セキュリティなどの非機能要件整理を実施。

ツール開発

- ・申請フォームと申請内容の確認及びPDF出力するツールを開発。
- ・細かい要件は定例で随時合意しながら時間をかけてアジャイルで開発。

ハンズオン

- ・ツールのデモ実演とハンズオンを計4回実施。
- ・ハンズオンでもハンズオン以降も、各職員が手を動かしてアプリを作成することに時間を使った。

テスト

- ・単体テスト：各アプリ単体で、必要な機能が実装されているか確認。
- ・結合テスト：職員自身でホワイトボックステスト（分岐網羅）を行い、アプリの機能と動作を確認。

実行

職員向け実証実験

- ・実際の面談シーンを想定し、申請から内容確認までの一連の流れを再現することで、ツールの有効性を評価した。
- ・生活援護課の3つの事務所でライブ中継しながら実験をすることで、職員の移動負担を抑えつつ短時間でデータを取得した。
※各会場での司会進行役をPJ参加職員が担当したため、事前のリハーサルは入念に実施した。

住民向け実証実験

- ・住民実験は、生活援護課事務所に来所した受給者の方を対象として、2週間かけて実施した。
- ・職員実験に参加した職員にご協力いただき、担当の受給者に対して実験への協力依頼をして、ツールの使用感を確かめていただいた。
※実験ではダミーデータを使用し、個人情報を取得しないように徹底した。

職員コメント

■福祉部生活援護課

- ・法令や規則の関係で、電子申請ならではの柔軟な申請書の形式にできない部分があり残念だった。申請書様式の見直しなども必要だと感じた。
- ・アプリを作成して「これで大丈夫」と思っていたも、その次の定例でさらに改善の意見が出て、ブラッシュアップが良い形で出来た。

■経営企画部DX推進課

- ・実行準備では、DXの意識が広く職員間で浸透するよう、今回参加しなかった職員でも後日構築が可能なわかりやすい設計にすることを心掛けた。
- ・実証実験の場などで、たとえ数%でも業務効率化の成功体験を積むことは必要不可欠だと感じた。

1-10-8.評価

全体として、職員実験と住民実験ともにツールを導入したことで各指標は向上しており、ツールの有効性を実証することができた。一方で、職員実験と住民実験双方とも、オンライン申請に対して肯定的な人と否定的な人に意見が割れる結果となった。

目標以上 改善した 悪くなった		施策前	KPI目標 (削減率、変化)	施策後 (削減率、変化)	
職員実験	作業時間 ※1 申請～書類保管までの一連の作業時間	6928.5 時間/月	6301.5 時間/月 (9.0%削減)	6038.5 時間/月 (12.8%削減)	
	満足度 NPS 11段階 ※2	5.55/11	7.55/11 (2.0ポイント向上)	6.50/11 (0.95ポイント向上)	
	期待度 NPS 11段階	-	NPS 0.0 以上	NPS 0.0	
住民実験	所要時間 ※1 往復時間＋窓口所要時間	7205.1 時間/月	4039.9 時間/月 (43.9%削減)	884.7 時間/月 (87.7%削減)	
	満足度 NPS 11段階	7.00/11	9.00/11 (2.0ポイント向上)	7.36/11 (0.36ポイント向上)	
	期待度 NPS 11段階	-	NPS 0.0 以上	NPS 0.14	

※1 一時扶助申請と収入・無収入申告の合計 ※2 NPS：ネット・プロモーターズ・スコア

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
■職員 ・使い方が周知され受給者が自宅での申請が可能になれば、窓口対応が減るため楽になる ・足が悪くポストに行くのも大変な人もいるので楽になると思う ・操作が思ったより簡単だったので安心した ・オンライン申請が拡充されることを期待している ■受給者 ・人に会いたくないため嬉しい（年齢不明） ・足腰悪くなった方には助かる（50代） ・慣れれば上手く使いこなせると思う（60代） ・家族の助けがあればできるかも（50・60代） ・導入してほしい（40代）	■職員 ・高齢の世代には苦手な方が多いかもしれない ・窓口対応の時間は短縮されないため、窓口では使いたくない ・入力箇所が多く、受給者が正しく申請できない ・管理や保守に時間的コストや人力的コストを要してしまう ・DXを導入して業務が増えたら本末転倒である ■受給者 ・操作に慣れず、来所した方が早い（70代） ・自宅でひとりで申請できる自信は半々（60代） ・1人でできる気がしない（70代） ・難しかった（70代）

職員コメント

■福祉部生活援護課

- ・否定的な意見は高齢者が多く、肯定的な意見は若者が多く感じた。否定的な方には継続して説明すれば、いい方向に向かっていくと考えられる。
- ・実証実験（電子申請）を実施する際、組織内のコンセンサスを得ることに苦労した。強いトップマネジメントによる推進が必要であることを感じた。

■経営企画部DX推進課

- ・職員アンケートの結果、職員の多くが現状業務に課題や改善の必要性を感じていることが確認できた。これらを何らかの形で表出・波及させていきたい。

1-10-9.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。
KPT振り返りの結果、今後取り組むべき内容として、生活援護課としてDXを先に進めるために長い目でのビジョンやミッションを議論する必要があるという結論に至った。
また、ツールを使いやすくするための改善検討や他業務への展開、職員と受給者にツールを含めたDXを浸透させるための方法についても検討する必要があることが分かった。

KPT分析

Keep（続けるべきこと）	Try（試すべきこと）
■ BPR ・BPRの取組を引き続き実施 ■ ツール導入 ・申請ツールのベースを作成し、作り方も学んだため、これを有効活用する ■ オンライン会議 ・Zoomによる面談・MTGを継続	■ BPR ・来年度は、改めて江戸川区生活援護課がDXを通してどのように変わっていきたいのがBPRの目的を整理し、課内で共有したい ・議論で出てきた具体的な施策例 - ex1) データ利活用により受給者の自立に繋がる施策を検討 - ex2) 部署を横断して区民情報を共有するプラットフォームの構築 - ex3) レガシーシステムのリプレイス - ex4) 承認業務を全て電子決裁可能にする - ex5) チャットを活用し、書類提出及びコミュニケーションを気軽に可能にする ■ ツール導入 ・申請フォームのUI改善 ・オンライン申請の実運用開始 ・オンライン申請可能な業務の拡大 ・ツールの管理・運用方法の整理 ・申請の通知が職員に届かない問題の解決 ■ 周知活動 ・職員と受給者にDXの取組やツールについて知っていただくための周知活動の方針検討
Problem（問題点・工夫したいこと）	
■ BPR ・江戸川区のBPRの目的を整理する必要 ・申請書の様式が電子申請に向いていない ・内部調整が大変 ■ ツール導入 ・申請フォームのUIや通知の問題・運用管理上の問題などツールの改善余地がある ■ 周知活動 ・取組やツールへの職員や住民の理解度不足	

職員コメント

■ 福祉部生活援護課

- ・通常業務を抱えており時間がない中での事業だったため、江戸川区としてのBPRの目的やビジョンをもっと煮詰めたうえで、施策実行したかった。しかしながら、少なからず職員のBPRに対するマインドの向上にはつながったと感じている。今回行った事業の成果と課題をしっかりと見極めて今後に生かすことで、より大きな業務改善に繋げていきたい。

■ 経営企画部DX推進課

- ・実証実験後の振り返りの際は、BPRに対する原課のモチベーション維持や次年度も継続して実施されることを目指し（自走によるBPR）、次につながるような前向きな改善提案を心がけた。

1-11. 市内都市計画関連のご案内、及び証明業務（小金井市）

1-11-1.事業概要

対象事業

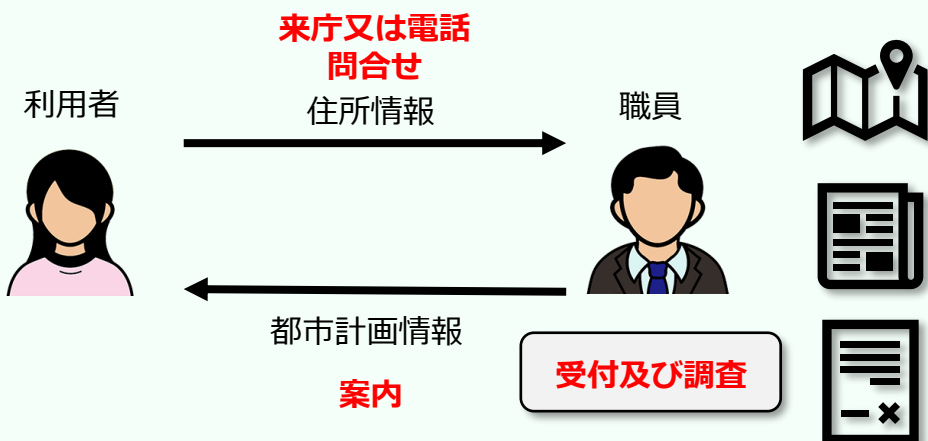
都市計画情報の案内業務

※都市計画情報：土地取引及び建物建築の際に必要な情報

現在の業務の状況

利用者の来庁又は電話による問合せの都度、職員は地図や都市計画決定図書等関連書類で確認した後、都市計画情報を案内している。

案内業務の仕組み



現状の課題

■職員

- ・利用者への窓口又は電話による案内が多く、紙の資料による確認のため、案内に時間を要している。

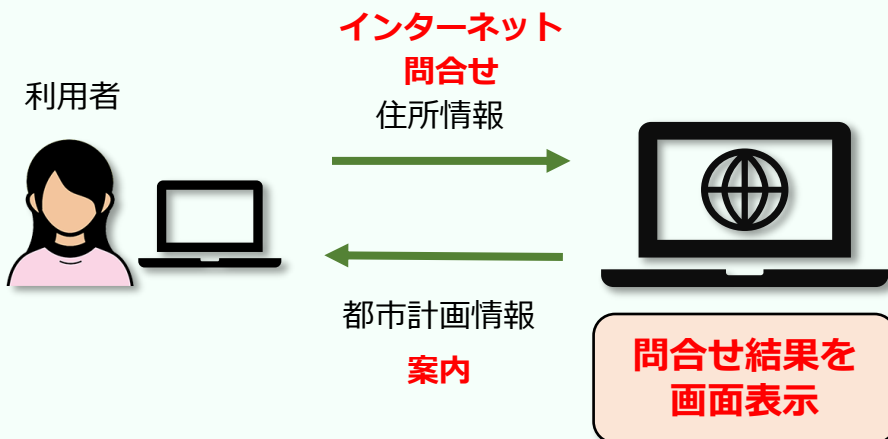
■利用者

- ・問合せ方法が来庁又は電話のみである。
- ・開庁時間内しか問合せをすることができない。

1-11-2.あるべき姿

インターネット上に検索ツールを構築し一般に公開することにより、利用者は時間の制限なく、問合せをすることなく必要な情報を入手することが出来る。
これにより利用者からの窓口及び電話での問合せを削減することが可能となり、他の業務へ時間を使うといった効率化を実現する。

改善後の案内業務の仕組み



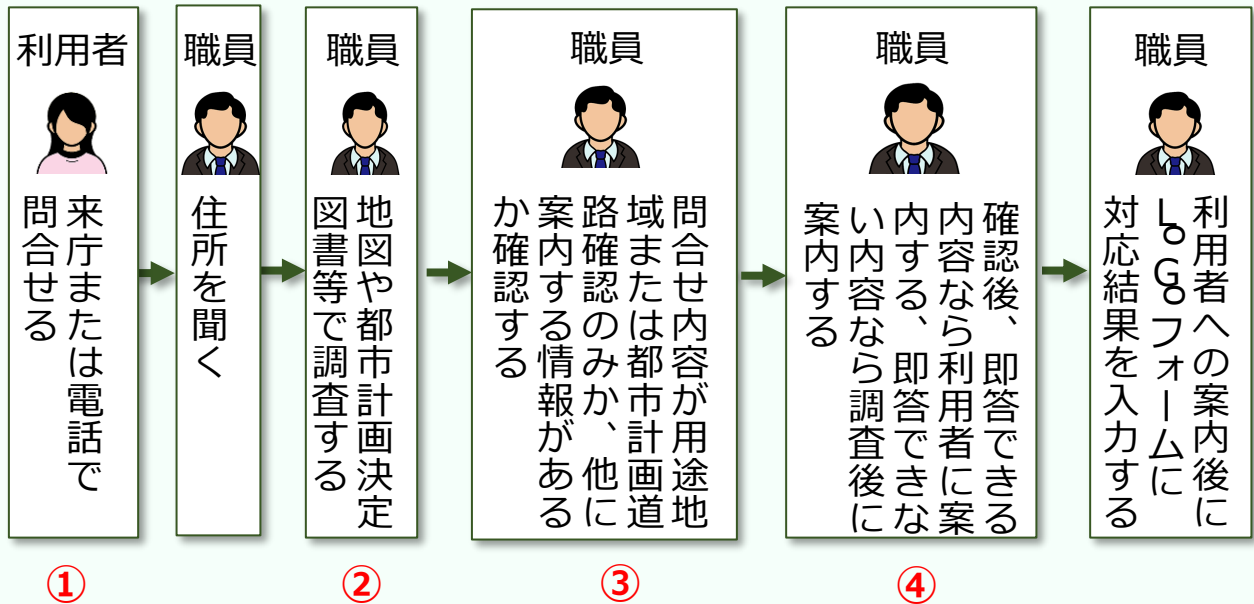
期待される効果

- ・ 窓口及び電話での問合せを削減し、職員の**業務負担の軽減**が期待される。
- ・ 利用者の問合せ傾向（場所や時間帯など）を**定量的に把握可能となる**ことが期待される。
- ・ 利用者にとっても、**開庁時間以外に問合せ可能**となること、**問合せの工数が削減できる**ことなど、利便性の向上が期待される。
- ・ 利用者の要望や意見を収集できるアンケート機能を実装し、ツールのアップデートにて意見反映を継続することで**利用者満足度の向上**が期待される。

1-11-3.問題把握と施策の検討

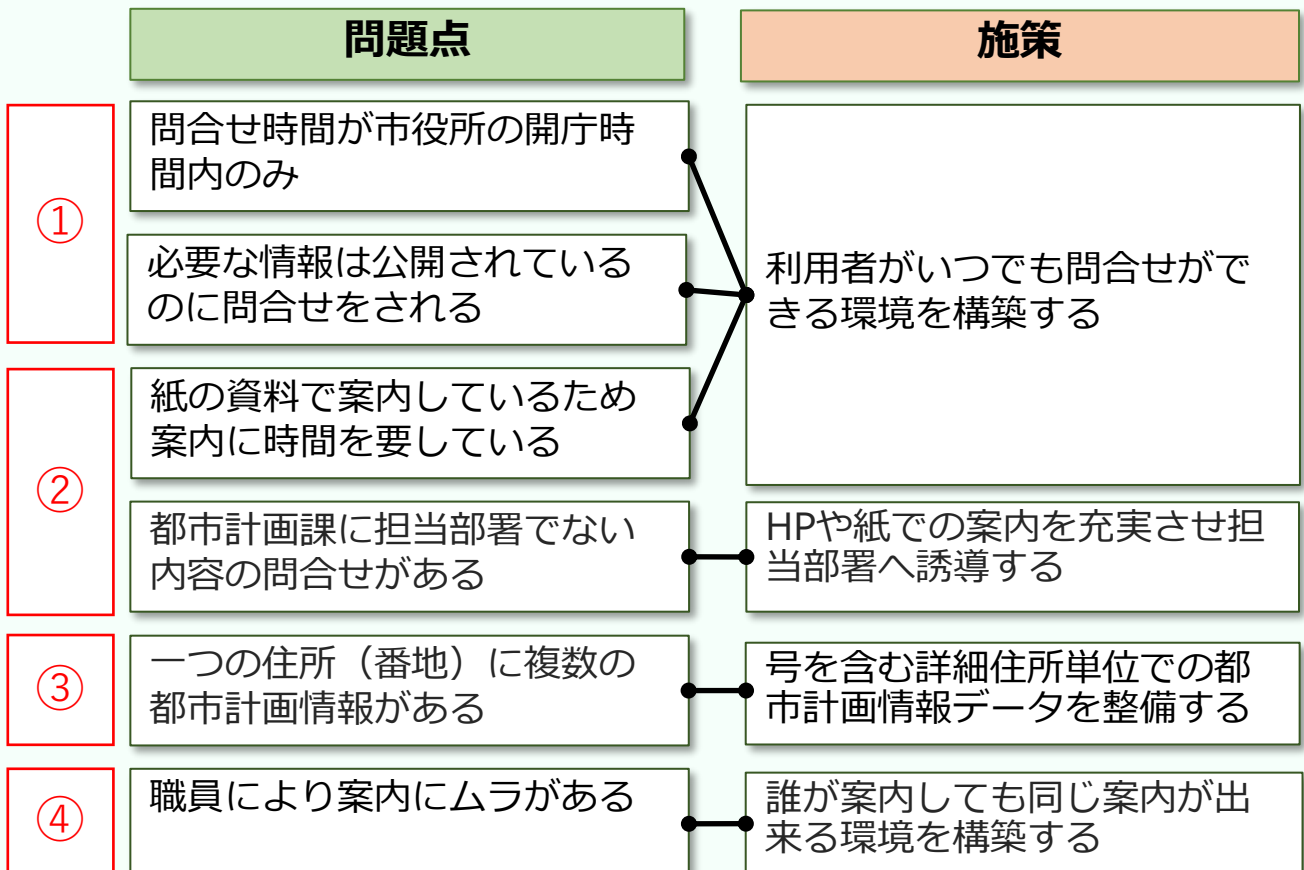
As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深掘することで具体的な**施策**を検討



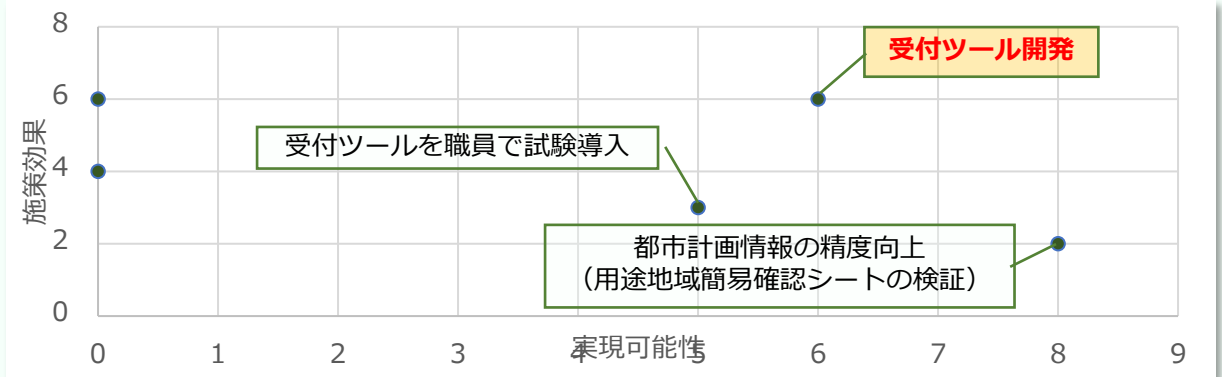
1-11-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

実行施策の選定

施策効果と実現可能性から、本年度**優先的に実施する施策**を選定

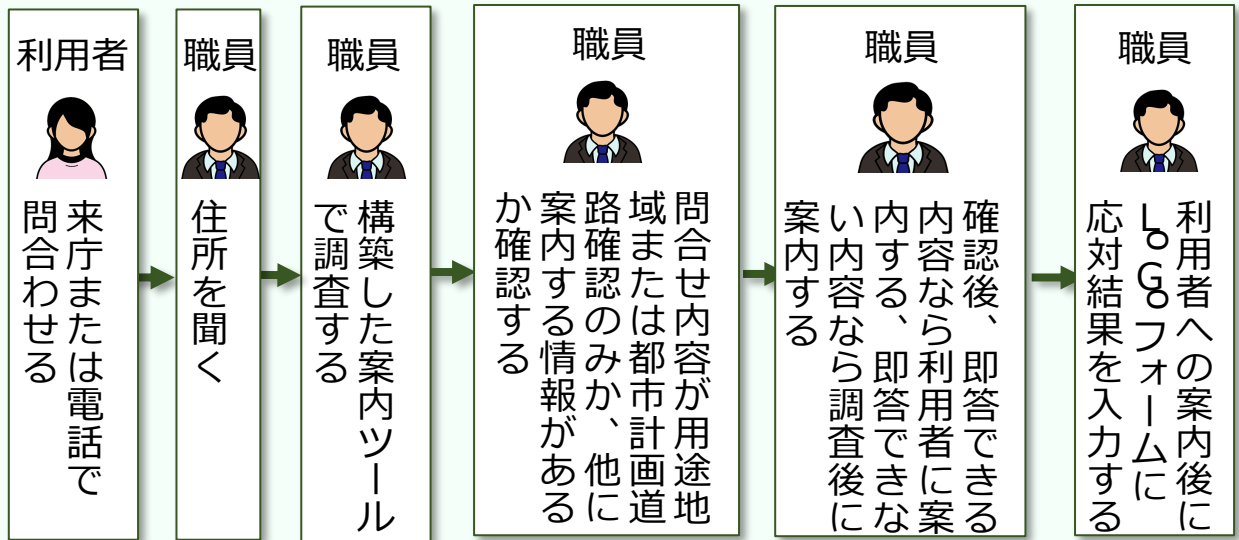
※番地までの都市計画情報データしかないため、今回（Can-Be）は番地までの情報をツールに登録した（号を含む詳細住所までの情報のツール登録は断念）

※Can-Beでは、インターネット上への公開及び都市計画地図の反映は断念



Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



職員コメント

■都市整備部都市計画課

- ・業務の流れを視覚的に捉えることで、文字ばかりより分かりやすくなった。
- ・期間が短く、完全なものがない中でどのように試行し評価するか悩んだ。
- ・あれば便利なツールだが、今年度実施できることも限られている為、来年度以降の取組をどのように進めるか整理するのが難しい。

■企画財政部企画政策課自治体DX推進担当

- ・Can-Beフローの作成に当たり、今利用できるリソースの活用最適化が求められるところ、リソースの機能要件及び活用範囲について、全庁的な理解が及んでいない面の改善をどのように行うかに苦心しており、今回の取組を全庁的な手本としたい。

1-11-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで達成すべき目標を明確化

平均受付時間/件

- ・施策前：4.06分/件
- ・目標値：3.25分/件
20%削減

利用者満足度

- ・目標値：YES/NO設問に
対し60%以上の
YES回答
※アンケートで取得

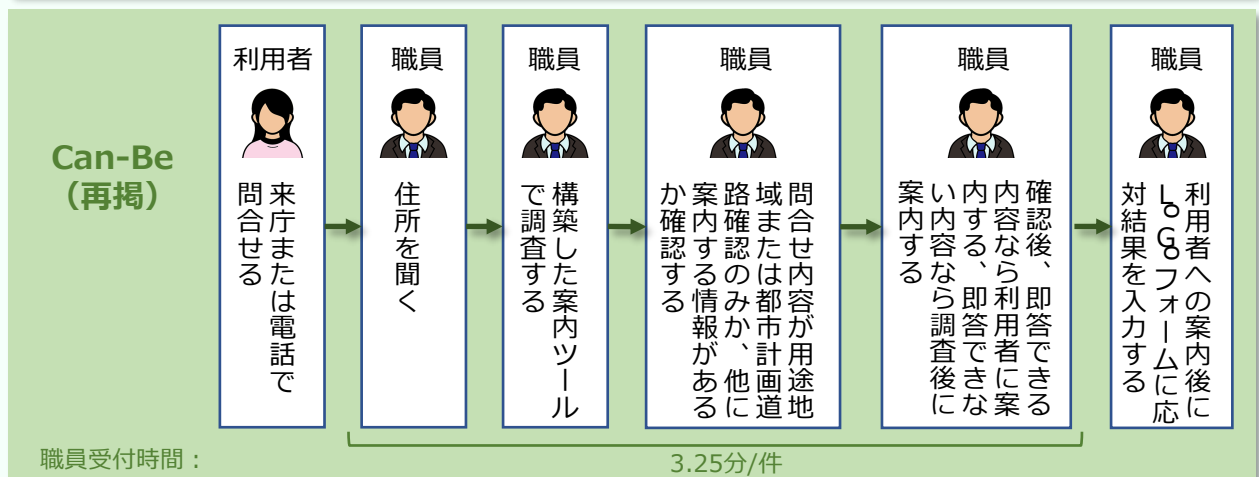
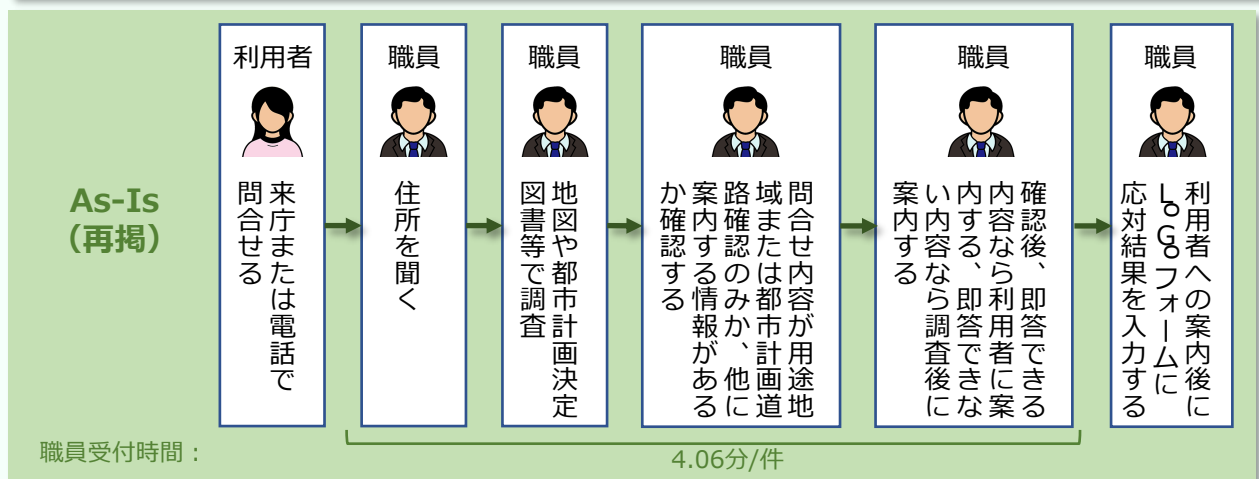
職員満足度

- ・目標値：YES/NO設問に
対し60%以上の
YES回答
※アンケートで取得

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- ・As-Isの平均受付時間はLoGoフォーム対応実績から導出した。
Can-Beについては、受付ツールを用い対応することで短縮される時間（見込み）から導出した。
- ・利用者満足度及び職員満足度については、都市計画案内ツールのニーズ把握を目的としたアンケートとし、過半数以上の肯定的な回答があればツールへのニーズがあると判断し、各々60%以上と設定した。



1-11-6.ツール選定

ツールの導入に向けて、**必要な機能と条件を整理**

必要な機能・条件

結果表示：わかり易く表示できる

結果表示：地図を表示できる

結果表示：PDF表示できる

操作性：利用者が検索しやすい

操作性：職員が操作しやすい

想定費用：見積可能である

ChatBotとの比較の結果、必要な機能と条件を満たすことが可能な**専用ツール**を構築した。

比較項目	専用ツール	ChatBot
一覧表示	○	○
地図表示	○	△（視認性劣る）
P D F 表示	○	○
利用者検索	○	○
職員操作	○	△（業務習熟要）
想定費用	○	△（高額リスク）

想定費用：専用ツールは開発費用、ChatBotは（製品＋開発）費用が必要

■ 専用ツールを用いた検索の流れ

- ①利用者は調べたい住所を入力
- ②ツール上に検索結果及び地図画面を表示
- ③利用者は表示された情報から必要な情報を取得

職員コメント

■ 都市整備部都市計画課

- ・ChatBotと専用ツールの選定にあたり、テキスト情報だけでよいか地図データも見えた方がよいかを検討し、本格導入時に利用者が見やすく使いやすいように専用ツールを構築した。
- ・もともとChatBotの導入は考えていたが、利用者やユーザー目線に立った検討をすることでそれらを考え直す機会が得られた。

■ 企画財政部企画政策課自治体DX推進担当

- ・ツールの選定に当たり、利用者目線での選定を行えたことは大きな成果である。
- ・今後のツール選定において、利用者と行政間のインタラクションの向上が図れるツールの選定が必要であるという点に気付きを得ることができた。

1-11-7.実行プロセス

実行準備

要件定義・設計	ツール開発	ハンズオン	テスト
必要な機能及び条件を検討した結果、専用ツール構築に変更し設計を行った。	設計後データを専用ツールに投入し、表示画面が想定通りに動くか、複数回確認した。	職員向けにハンズオンを実施し、専用ツール表示や操作感が想定通りであることを確認した。	職員自身で専用ツールを操作し、都市計画情報が想定通りに表示されているか確認した。

実行

利用者向け実証実験

利用者の声を収集するため、専用ツールについてのアンケートを実施した。利便性、必要性及び必要な情報について質問し回答を得た。

職員向け実証実験

- ・全ての都市計画情報が号を含む詳細住所単位で整備されていないため、専用ツールだけの案内ができなかった。
- ・利用者向けと同じ観点で職員の声も収集した。

職員コメント

■都市整備部都市計画課

- ・全ての都市計画情報が号を含む詳細住所単位で整備されていないため、専用ツールだけの案内ができなかった。
- ・専用ツール画面に表示されるため言い間違い聞き間違いが防げることや、経験の浅い職員もツールを用いれば案内が出来ることを発見した。

■企画財政部企画政策課自治体DX推進担当

- ・窓口における業務効率化が進んでいる中、今後はこのようなデータをオープンデータ化することにより、利用者が来庁せずに行行政サービスが受けられる仕組みの構築による、職員の更なる業務効率化の検討も必要であるという気付きを得た。

1-11-8.評価

- ・受付時間は実験前より7%増加した。専用ツールだけでは案内出来ず従来の方法でも案内したため専用ツール操作分増加したと言える。
- ・満足度調査結果は、利用者向け・職員向け共に目標以上だった。コメントからも専用ツールへのニーズはあると言える。

 目標以上  改善した  悪くなった		実施前	KPI目標	結果 (削減率%)	
職員	平均受付時間	4.06分/件	3.25分/件	4.35分/件 (7%増加)	
	職員満足度※	-	60%以上	72%	
利用者	利用者満足度※	-	60%以上	72%	

※満足度のKPI指標：アンケートでYES/NO回答の設問に対するYES回答率

ポジティブなコメント	ネガティブなコメント
■利用者 ・結果表示画面はわかりやすい。 ・検索システムを使ってみたい。 ・住所単位で検索できるようになるとなお良い。 ・都市計画地図表示されるとなお良い。 ■職員 ・専用ツール画面は操作しやすい。 ・結果表示画面はわかりやすい。 ・検索ツールを使ってみたい。 ・都市計画地図表示されるとなお良い。	■利用者 ・番地までの住所検索では不十分。 ・東京都の都市計画情報で十分。 ・表示内容が分かり難く必要な情報が出てこない。 ・市役所職員に聞かなければならない。 ・小金井市の署名がない。 ■職員 ・調査対象地の情報が絞り切れない。 ・情報不足で地図も必要なため業務負荷は変わらない。

職員コメント

■都市整備部都市計画課

- ・期待される削減効果が得られなかったものの、タブレット端末が窓口にあるととても便利で、所管課が不明な問い合わせもその場で調べることができ、常に使用したい専用ツールだと感じた。

1-11-9.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。

- ・今後本事業を推進するためには、予算の確保が課題であることが浮かび上がってきた。
- ・ツールの必要性やツール構築に必要なものは明確になっているので、業務効率化以外の視点で予算を確保できないか検討する必要がある。

KPT分析

Keep (続けるべきこと)	Try (試すべきこと)
■ <u>BPR</u> ・ <u>BPR</u>手法を用い業務効率化を考える。 ・ <u>BPR</u>による利用者目線でツールを選択する。 ■ ツール導入 ・ 利用者の声を収集する。	■ ツール導入 ・ 専用ツールを再構築する。 ・ <u>GIS</u>と連動した閲覧システムを構築する。 ・ 必要な情報を全て盛り込んだ専用ツールで実証実験する。 ■ その他 ・ タブレット端末を導入する。
Problem (問題点・工夫したいこと)	
■ ツール導入 ・ 専用ツールの情報が不足していたため案内時間が増えた。 ・ 必要な情報を準備できなかった。 ■ その他 ・ 使える期間が限定されていた。 ・ 次年度予算要求の根拠を出すことが出来なかった。	

職員コメント

■ 都市整備部都市計画課

- ・ この事業によって、BPR意識ができたことはとてもよかったが、引き続きできるツールではないため、Keepできることが少なく、次年度予算もないことからTryに取り組めるか不透明。
- ・ 業務改善につながるまでのCan-Beができなかった。
- ・ KPTに関しては、どの視点で取り組むのかわかりにくかったので、事業者にはファシリテートしてほしかった。

1-12.市管理の会館の施設予約管理業務（あきる野市）

1-12-1.事業概要

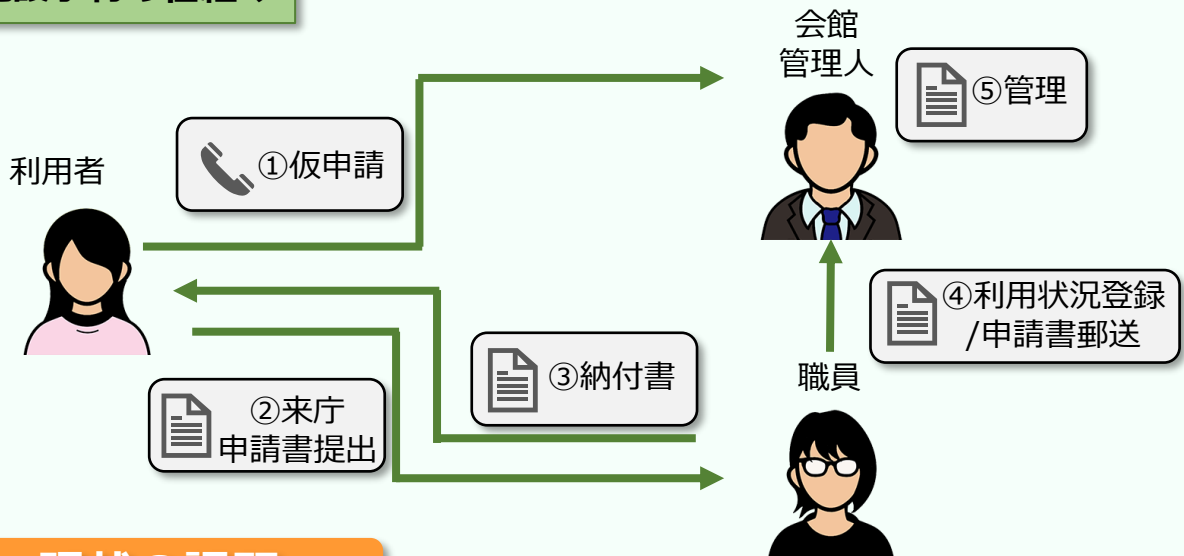
対象事業

市管理の会館13施設における電話及び申請書での利用予約受付事務

現在の業務の状況

あきる野市地域防災課が管理している会館の予約は、利用者が会館管理人へ直接電話して空室確認・予約を行ったのち、申請書を提出するため市役所へ来庁する。また、指定金融機関で使用料の納付が必要であることなど会館を利用するための労力を大きく要していた。

施設予約の仕組み



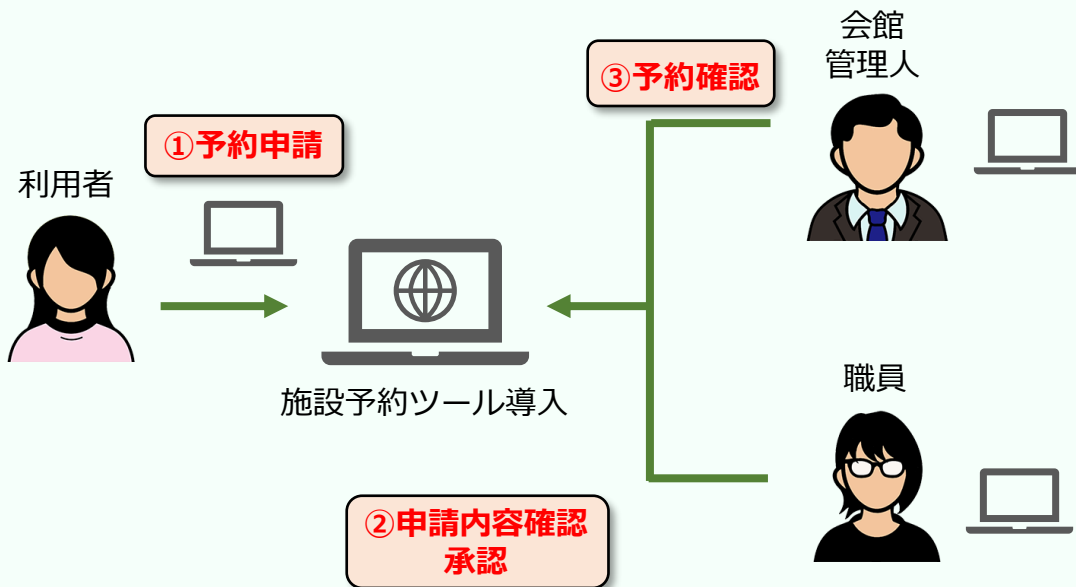
現状の課題

- ・ 会館管理人の勤務時間内に、利用者が会館管理人に空室を電話で確認した上で仮予約を行わなくてはならない。
- ・ 利用者が開庁時間内に来庁し、申請書を窓口に出す負担が大きい。
- ・ 電話受付事務や書類処理（郵送など）に時間を要していること、また紙での管理のため、職員・会館管理人の業務負担となっている。

1-12-2.あるべき姿

会館の空室確認及び施設予約申請がオンライン化されることで、利用者はいつでもどこでも予約を行うことができ、会館管理人はオンラインツールを確認するだけで予約情報を全て把握することができる。また、職員と会館管理人の情報共有や予約管理がリアルタイムで確認可能となる。

改善後の施設予約の仕組み



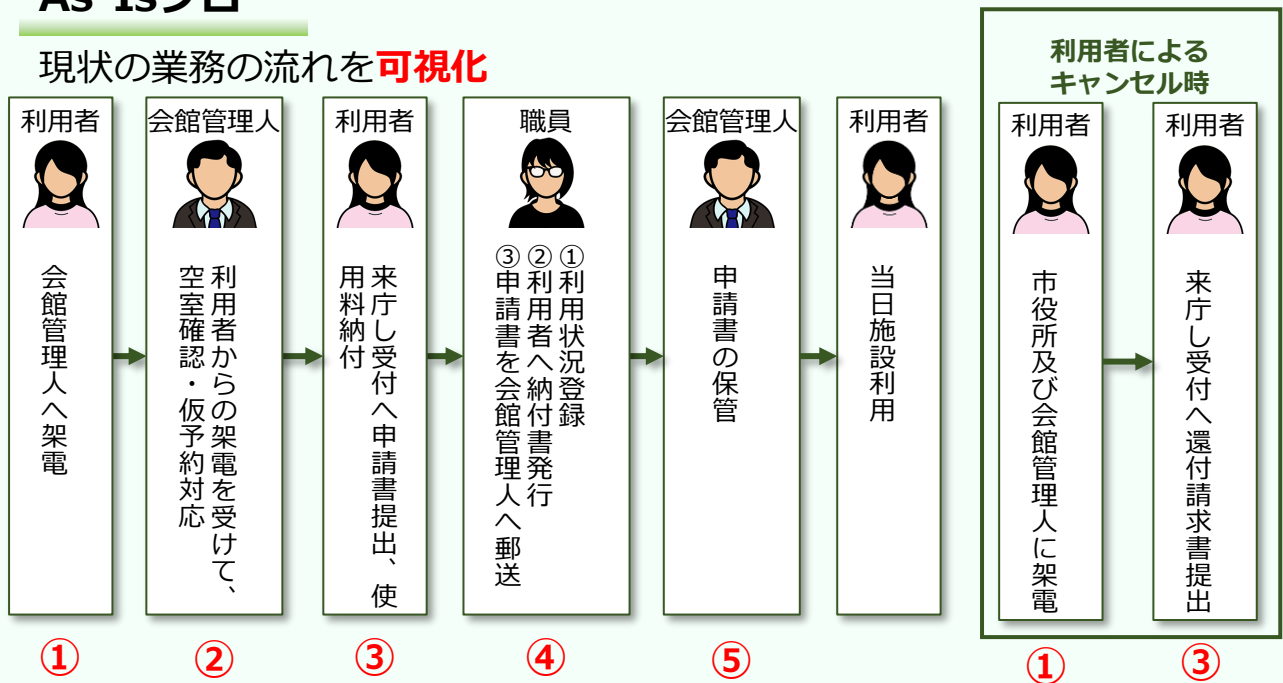
期待される効果

- ・利用者は、市役所への**来庁が不要**となり、会館の**予約にかかる時間を大幅に短縮**することができる。
- ・会館管理人は電話で仮予約を受け付ける必要がなくなるため、**大幅な業務負荷軽減**が期待される。
- ・申請書などの電子化により、職員と会館管理人の**紙の書類を管理する負担の軽減**と施設予約管理**業務の効率化**が期待される。

1-12-3.問題把握と施策の検討

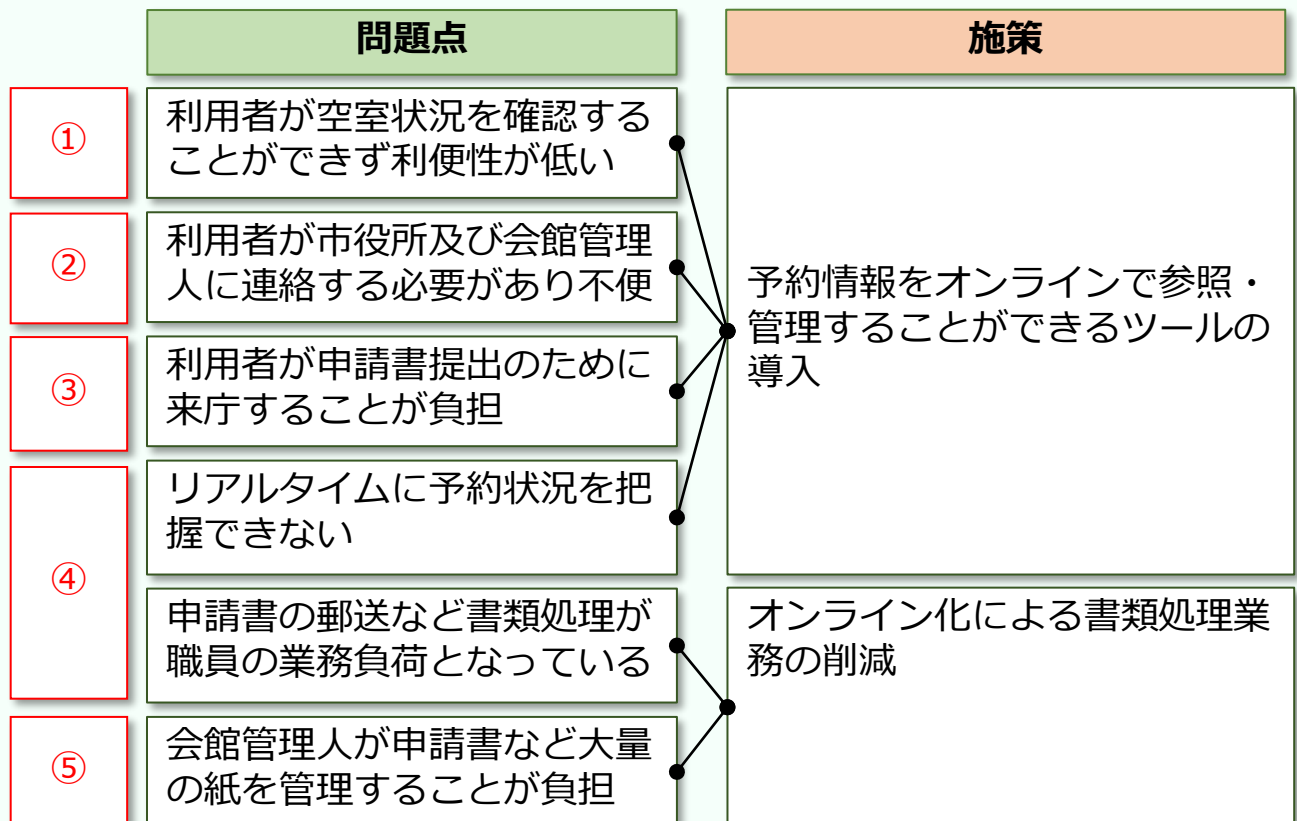
As-Isフロー

現状の業務の流れを**可視化**



問題把握・施策検討

あるべき姿とのギャップから**問題点**を把握し、その原因を深堀することで具体的な**施策**を検討



1-12-4.実行施策の選定とCan-Beフロー

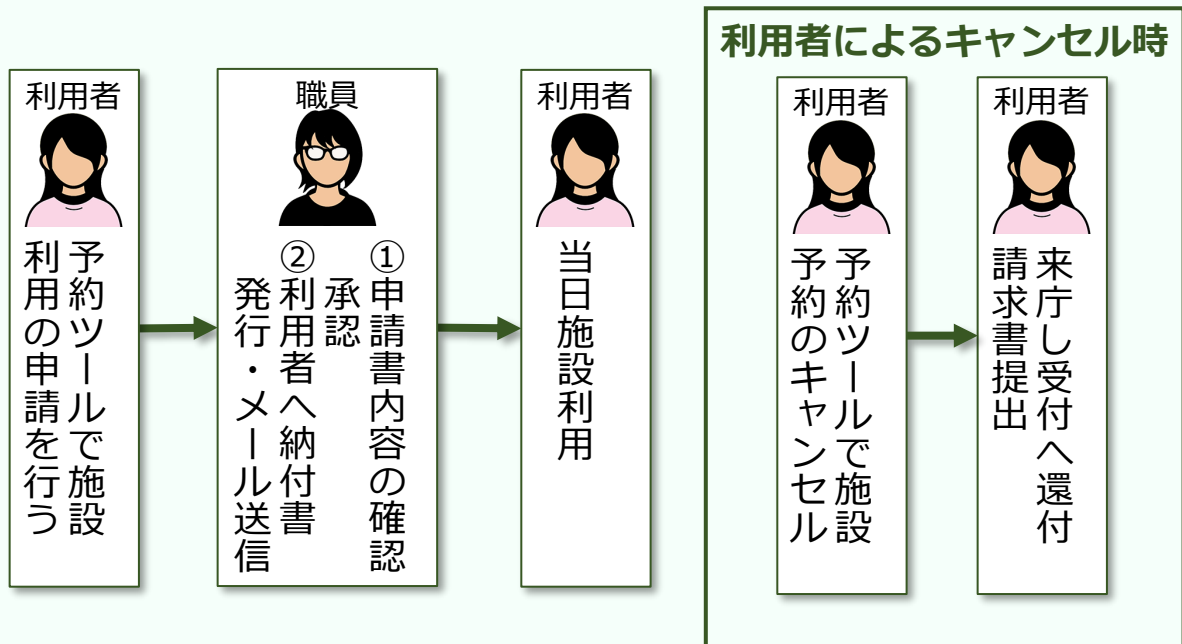
実行施策の選定

自治体からの要望を受領し、以下を実行施策とした。

- ・施設予約の業務フローの作成
- ・施設予約ツールの導入

Can-Beフロー

選定した施策を組み入れた**Can-Beフロー**を整理



職員コメント

■地域防災課

- ・昨年度作成した業務フローを参考に、本年度改めて業務フローを見直すことで「ムリ・ムダ・ムラ」があることに気づくことができた。
- ・会館予約の受付業務は手続が複雑であり、根本的な運用の見直しが必要だと分かった。

■情報政策課

- ・現状の業務フローに、多くの無駄を発見することができた。
- ・利用者に電話や来庁を求める、無駄な手続が多い事が分かった。
- ・現状の運用を再確認。複雑すぎて整理が困難だった。

1-12-5.KPIの設定

KPIと目標値の設定

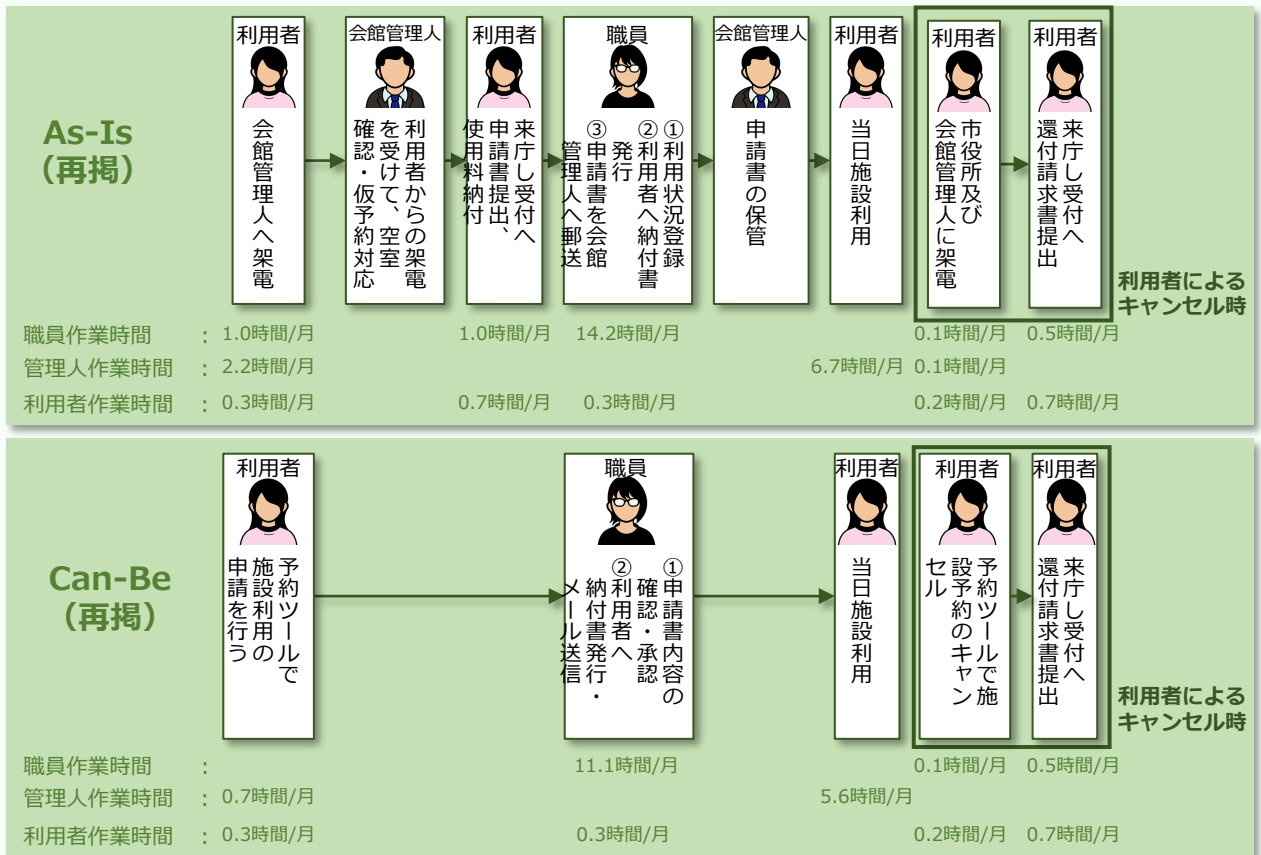
整理したCan-Beフローに対して適切な**KPI**と**目標値**を設定することで達成すべき目標を明確化

職員の業務改善	会館管理人の業務改善
■作業時間（削減率） ・施策前：16.8時間/月 ・目標値：11.7時間/月（削減率30.0%） ■職員の期待感、満足度 ・目標値：3.5ポイント以上	■作業時間（削減率） ・施策前：9.0時間/月 ・目標値：6.3時間/月（削減率30.0%） ■会館管理人の期待感、満足度 ・目標値：3.5ポイント以上
利用者手続の簡素化	紙の削減
■作業時間（削減率） ・施策前：2.2時間/月 ・目標値：1.5時間/月（削減率30.0%） ■利用者の期待感、満足度 ・目標値：3.5ポイント以上	■紙の削減枚数・印刷代 ・施策前：5枚/件 ・目標値：2枚/件

目標値の導出方法

As-IsからCan-Beで改善が見込める箇所を可視化し、目標値を導出

- ・As-IsフローとCan-Beフローの職員、会館管理人、利用者の施設予約に掛かる時間は、業務や作業内容を理解されている職員へのヒアリングによって導出した。



1-12-6.ツール選定

- オンライン施設予約ツールの導入に向けて、**必要な機能・運用面及び費用面を整理**

必要な機能・運用面での条件

複数日予約	複数部屋設定
日時設定	重複予約防止
減免利用申請	利用料加算
予約キャンセル	

- 複数ツールの比較の結果、機能・運用面及び費用面を総合的に判断した結果、**株式会社パストラーレのいつでも貸館**を選定

項目		STORES	リザエン	RESERVA	いつでも貸館
機能運用 (※1)	複数予約	○	△	△	○
	複数部屋設定	○	○	○	○
	日時設定	×	○	○	○
	重複予約防止	○	○	○	○
	減免利用申請	×	△	△	○
	利用料加算	○	△	△	○
	予約キャンセル	×	○	○	○
機能・運用点数 * 0.6 (※2)		35.4	46.8	48	58.8
費用点数 * 0.4 (※2)		36	32	40	30
総合点		71.4	78.8	88	88.8

※1 機能・運用点数(満点100点) = 必須機能点数(満点90点) + 拡張機能点数(満点10点)
必須機能点数補足: ○=1*90点/7項目、△= 0.5*90点/7項目

※2 機能面優先配慮のため、機能・運用面は60%、費用面は40%の条件で総合得点を計算

職員コメント

■地域防災課

- 全ての希望条件に合うツールがなかなか見つからず、運用面でカバーできる部分を考えながらツールを選定した。
- 選定の重要な項目である複数日予約ができるツールが少なかった。

■情報政策課

- 複数日の予約設定や減免設定ができるツール選定に苦労した。
- スマートフォンのUIについて、改善の余地あり。
- 要件を満たすツールを探すのに苦労した。

1-12-7.実行プロセス

実証実験に向けて以下の4つのプロセスを実施した。

実行準備

要件定義	施設予約ツール選定	ハンズオンの実施	実証実験の準備
・問題点を洗い出し、重要度を付け業務の実態を明確化。 ・原因・課題・対策案を明確にし、本質を理解。解決の道筋を構築。 ・現状の業務フローを洗い出し、<u>BPR</u>の対象範囲を明確化。	・施設予約ツールに必要な機能要件を洗い出し比較表を作成。 ・他自治体が導入している施設予約システムを比較表に記載、機能・運用面と金額面の2つの角度から総合的に評価し、最適なツールを選定。	・<u>ハンズオン</u>は施設予約ツールの選定先の担当者から、同市の地域防災課と情報政策課に対して実施。 ・職員が自走できるようにするため、職員（管理者）向け、ユーザ向けと両方の立場で行い、理解を深めた。	・施設の休館日、減免処理など条件を施設予約ツールへ反映するために認識合わせを実施。 ・操作マニュアルなど、利用者の視点で改善。 ・準備していたアンケート内容を最適化。

実行

職員と会館管理人向け実証実験

- ・期間は2月1日から2月17日まで。
- ・地域防災課の職員、会館管理人共に、実際の業務を想定した実証実験を行った。
- ・実証実験の中では減免処理フローも実施され、問題ないことを確認。選定したツールの優位性を再確認することができた。

利用者向け実証実験

- ・期間は2月1日から2月17日まで。
- ・あきる野市が選定した2つの会館と、その施設を利用する20団体を対象に実施。
- ・地域防災課が問合せ窓口となり、操作方法が分からない方にも利用していただけるような環境を準備した。

職員コメント

■地域防災課

- ・利用者は高齢者が多いので、まずはスマートフォンの使用方法から教える必要があると思った。
- ・高齢者の中でも、スマートフォンの使用に慣れている人とそうでない人との差があるように感じた。
- ・利用者登録の段階でのつまづきが多かった。

■情報政策課

- ・スマートフォンからの操作について、UI・UXを強化すればさらによくなると思う。
- ・会館管理人や利用者に高齢者が多く、ツール利用に対する壁が想定よりも高かった。
- ・現状の紙の運用と併用でPoCを行ったので、どこまでをツールで対応するかの線引きが難しかった。

1-12-8.評価

職員向け、会館管理人向け、利用者向けそれぞれ作業時間の削減においては目標を達成できたが、会館管理人においては期待度、満足度では若干下回った。パソコン操作が慣れない点が満足度に影響したと考えられる。但し、利用者においては2回目以降上手くできるので便利であるとか操作に慣れれば利便性向上に繋がるコメントがあった。

目標以上 改善した 悪くなった		実施前	KPI目標	結果 (削減率%)	
職員	作業時間	16.8時間	11.7時間	6.0時間 (約64%削減)	
	期待感、満足度	-	3.5ポイント以上	4.1ポイント	
会館 管理人	作業時間	9.0時間	6.3時間	5.7時間 (約37%削減)	
	期待感、満足度	-	3.5ポイント以上	2.7ポイント	
利用者	所要時間	2.2時間	1.5時間	1.1時間 (約51%削減)	
	満足度	-	3.5ポイント以上	3.4ポイント	
紙	削減枚数・印刷代	5枚	2枚	2枚	

	ポジティブな回答コメント（一部）	ネガティブな回答コメント（一部）
会館 管理人	・新規の予約や予約変更が入ると通知が来るとより良いものになったと感じた。	・予約画面を1週間単位で開いた際に、画面が小さく見づらかった。 ・パソコンをいちいち確認するのが面倒
利用者	・最初のみ時間がかかるが、2回目以降は上手く出来るので便利だと思います（70代） ・ツールを理解するまで少し時間がかかりましたが、慣れたら便利だと思います。紙の申請書を無くすことはいいことだと思う（60代） ・ツール自体の操作は、簡単でしたし、とっても便利だと思います（40代） ・初めての予約であったので画面にも慣れていないため苦戦した。慣れれば使いやすくなると思う（70代）	・表示が見やすくなれば便利だと思う（70代） ・30分単位の選択は間違いやすく不便。再確認ができにくい（70代） ・利用時間の入力分かりづらい（50代） ・会館管理人への連絡と申請書を不要になれば良いと思う（60代） ・銀行振込みが面倒（時間制限がある）（50代） ・マニュアルと見た目が違い戸惑った（40代） ・字が小さく色が薄く読みにくい（70代） ・ツール入力に時間がかかった（70代） ・長期の予約ができると助かる（70代）

職員コメント

■ 地域防災課

- ・利用者について、予想以上にポジティブな評価が得られたことは良かった。
- ・利用者、会館管理人を対象に実証実験を行えたため、リアルな評価を得られた。
- ・オンライン申請に対する抵抗感や、できないは個人差が大きい。
- ・苦労した点は、オンライン申請に対する抵抗感が強い利用者に対して前向きに参加していただくためにどう伝えたら良いかという点。

■ 情報政策課

- ・予約するための利用機器は、スマホが多くなっている。
- ・利用者に高齢者が多い中で、思ったよりもツール導入に対しての評価が高かった。

1-12-9.KPTによる振り返り

「Keep・Problem・Try」の3つの要素に分類し分析を行う「KPTフレーム」を用いて以下の通り整理した。
KPT分析の結果、現状行っている全ての業務に対しても現状の業務フローの洗い出し、課題を明確化するためのBPR検討は有効であると感じた。今回実証実験を行ったCan-Beフローに関してもまだまだ改善点は多く存在し、条例等の見直しも含めてTo-Beフローに近づけるための課題整理が必要であると判明した。

KPT分析

Keep (続けるべきこと)	Try (試すべきこと)
- 問題点の発見や固定観念を払拭するための現状の業務フローの洗い出し作業。 - 現状業務の課題を明確化するBPR検討。 - 利用者を巻き込んだ形でのPoCの実施。 - 効率化を実感できる業務のデジタル化推進。 - より便利になるツールの導入とPoC実施。 - 会議における移動時間の削減が可能なオンライン会議ツールの活用	- Can-BeフローからTo-Beフローへ近づけるためのCan-Beフローの課題整理。 - To-Beフローに近づけるための条例等の見直し。 - 全ての会館へ展開するため、予約方法や連絡、周知方法の統一。 - 会館管理人や利用者へ対するメール配信を検討。 - デジタルツールの利用推進として、会館管理人とのやり取りに積極的にメールを活用していく。 「数か月先の予約」、「予約可能な時間単位見直し」、「パスワードの文字数変更」など、利用者が快適に利用できるように設定の見直し。 - 会館管理人の業務効率化を目的とした権限設定の見直し。 - 主にスマートフォンでのUI改善の働きかけ。 - 銀行振込み以外の方法での支払い対応。まずはコンビニ支払いの対応から検討する。 - 繰り返し予約の簡素化。 - 想定される閲覧者に優しいマニュアルの作成。 - 休館日連絡など、会館利用者へのツールやメールなどによる周知の検討。 - スマートフォンのスキルアップのために、スマホ教室を開催。 - Webサイトにマニュアルを掲載するといったことや説明会を開催するといったことで、全ての会館管理人、利用者へのツールの使い方を周知する。
Problem (問題点・工夫したいこと)	
- 条例によって決められている事柄が多い。 - 会館ごとに異なる予約ルールの統一が必要。 - 高齢者が多く、ツールに慣れていただくためのハードルが高い。 - スマートフォンのUIが分かりづらい。 - スマートフォンを持たない利用者への対応方法。 - 会館管理人に支給するタブレットが新たに必要。 - ページ数が多すぎるマニュアル。 - 会館名が分かりづらく間違えやすい。 - 毎週・隔週など繰り返し予約が難しい。 - 会館管理人及び利用者へ周知し理解を得ること。	

職員コメント

■ 地域防災課

- ・KPTのProblemではツール導入について一番意見が多かった。ツール開発企業に依頼すべき点であるため、改善依頼を投げていきたい。
- ・デジタル化を進めていく上で、利用者、会館管理人、職員のスキルアップは根本的な課題であり、改善すべき点である。
- ・会館ごと（管理人ごと）に予約方法が異なっている点が大きな課題となることを認識した。
- ・本格導入するには、もっと使いやすく、見やすくする必要があることを確認。

■ 情報政策課

- ・機能は充実しているが、利用者が高齢者であるため、UIの改善が必要。
- ・市側でもこれから検討すべき課題が多いと感じた。

2.BPRの進め方

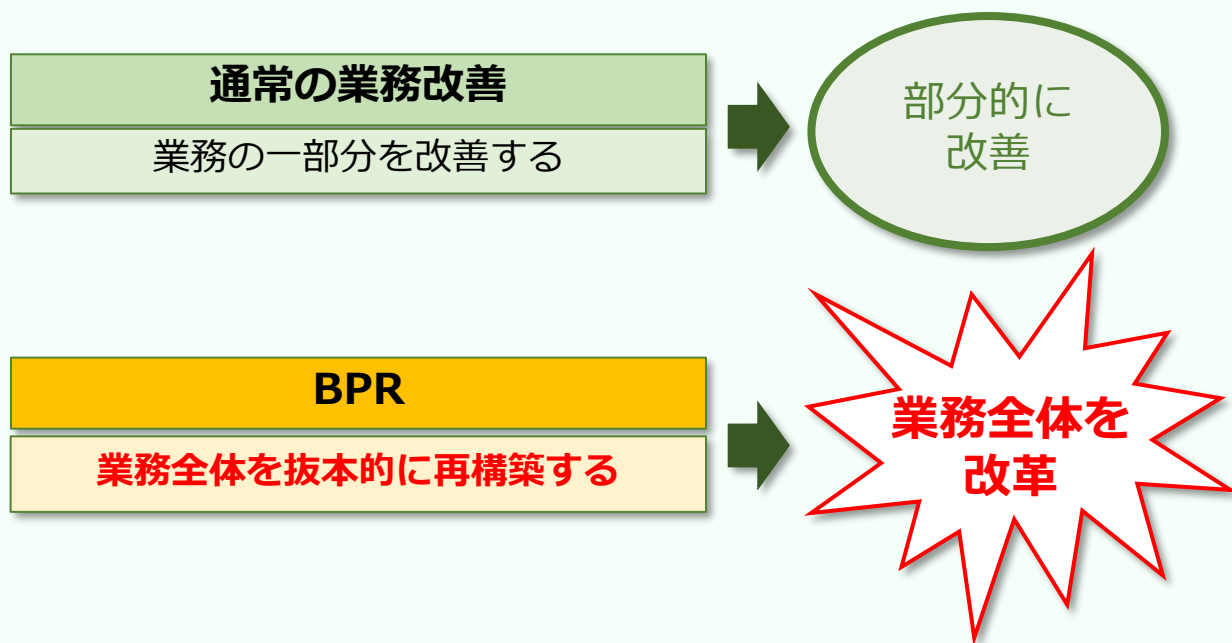
2-1.BPRについて

2-1-1.BPRとは

Business **P**rocess **R**e-engineeringの頭文字であり、現在の業務内容やフロー、組織の構造などを根本的に見直し、再設計することを指す。

BPRを実施することで、業務効率化や生産性・サービス品質の向上、従業員の満足度アップ等が期待できる。

BPRと業務改善の違い



Point

■ BPRを成功させるためには、以下の3つのキーワードを意識する。

1. 根本的

従来の業務に聖域を作らず、組織活動のあらゆる面について、根本的に見直す

2. 抜本的

これまでの経緯や慣習などのこだわりを捨て、なぜその事項が必要なのかについて検討し、必要があれば全面的に作り直す

3. 劇的

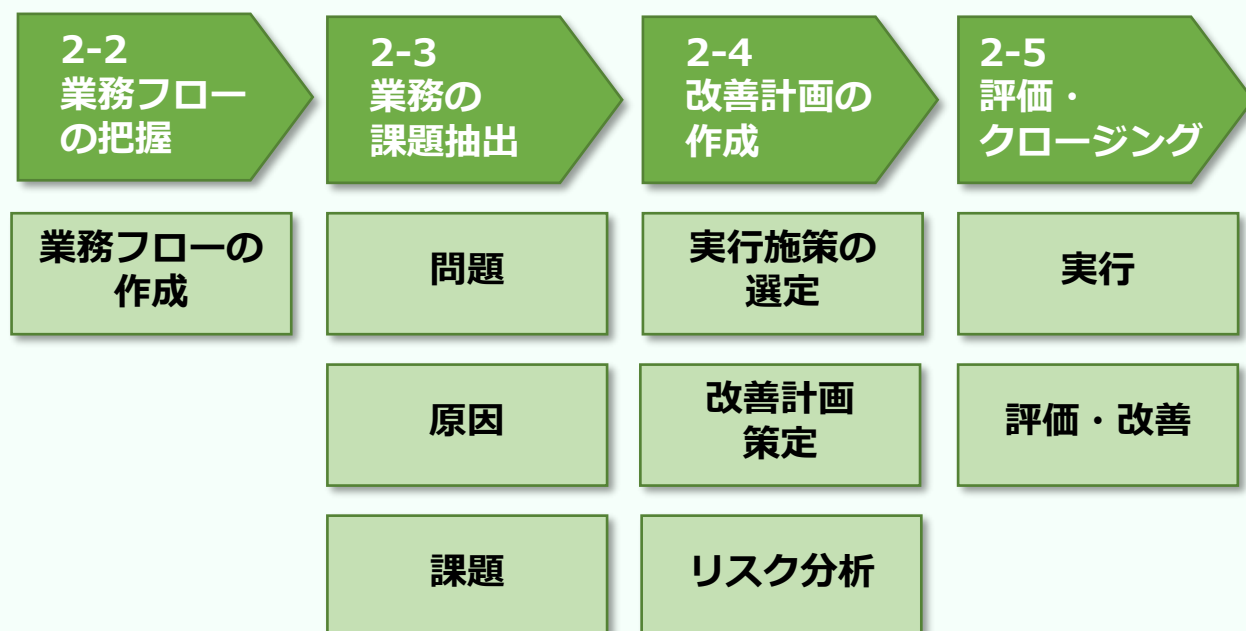
劇的な変化をもちたすよう現在のシステムを全否定して、最善と考えられる仕組み、プロセスを採用する

2-1-2.BPRの手順

BPRは、以下の手順で進める。

- ・ **業務フローの把握**
- ・ **業務の課題抽出**
- ・ **改善計画の作成**
- ・ **評価・クロージング**

本ハンドブックでは、それぞれの手順について解説する。



Point

■ BPRを進めるにあたり以下3点を意識する。

1.BPRのゴールを明確にする。

軸が曖昧になり大きくぶれてしまうことを防止する。

2.全組織でBPRの重要性を共有する。

BPRの重要性を共有することで改善への抵抗感を減らすことができる。

3.スピード感を重視する。

長期化によるモチベーションの低下を防ぐため、短期・中期の目標を組み込んで進める。

2-2.業務フローの把握

2-2-1.業務フローを作成するにあたって

業務フロー

課題抽出

改善計画

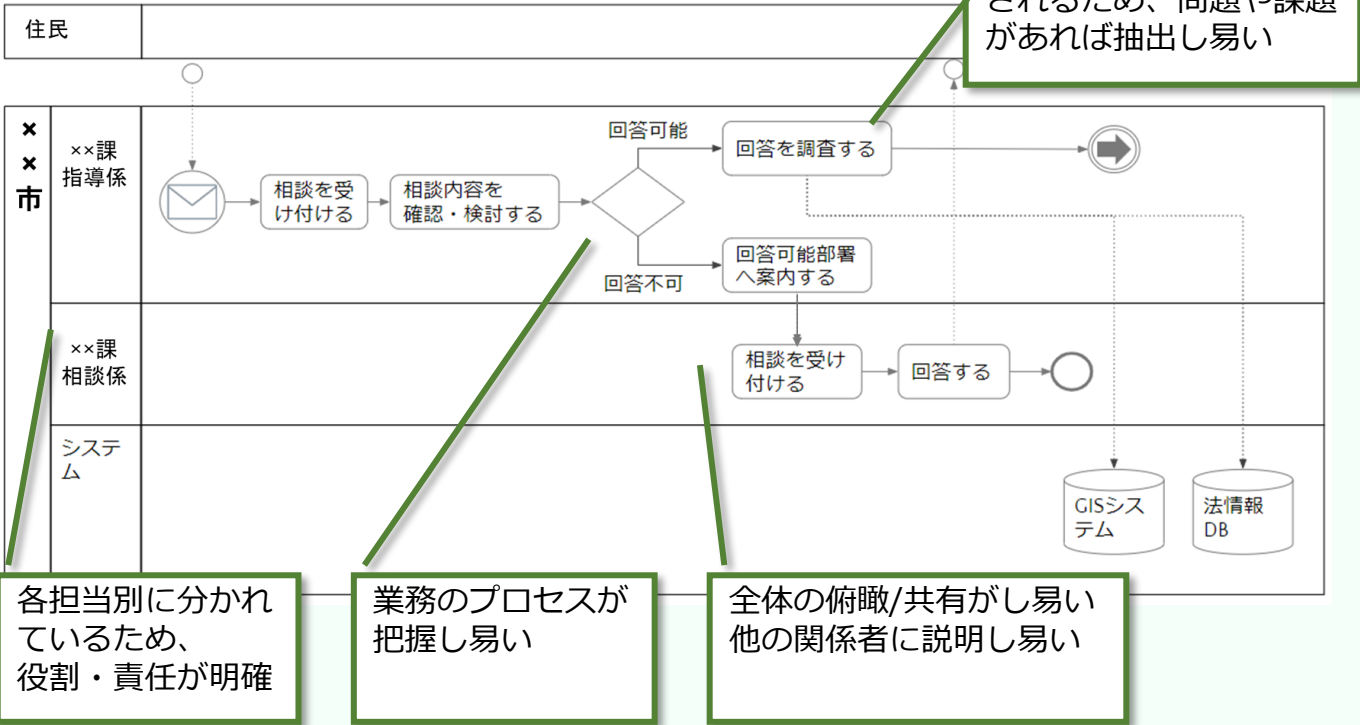
評価

業務フローとは、現在行っている業務のプロセスを図式化すること。図式化することで業務のプロセスの細部まで把握出来るようになり、業務分析や課題の抽出に活用出来るようになる。
業務改善やBPRを進める上で業務フローを活用する事で、役割や責任を明確にしたり、関係者との情報の共有が容易になる。

<業務フローを活用して出来ること>

- ・ 仕事の流れ全体の俯瞰/共有できる。
- ・ 役割と責任を明確にできる。
- ・ 業務設計・業務改善のための現状分析ができる。
- ・ 関係者で確認し合意形成できる。
- ・ 内部統制資料として報告できる。

<業務フローイメージ例>



業務フロー作成方法については「2-2-2.業務フローの作成」以降で説明する

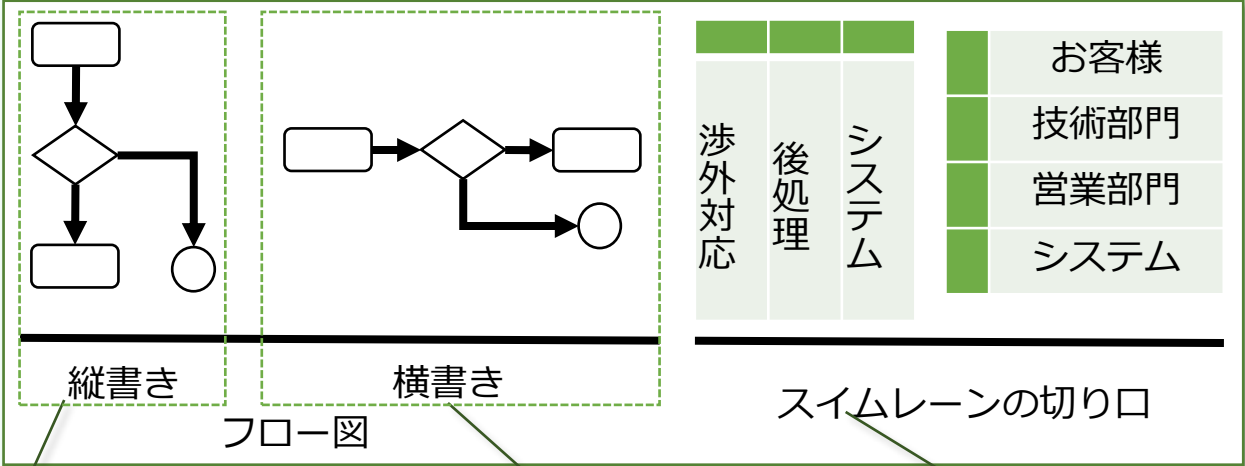
2-2-2.業務フローの作成

フローの記述には、その詳細さ（粒度）を考慮し、用途によって粒度を使い分ける必要がある。BPRを進める上ではプロセス内の手順の表現や誰が何をどうするのかという点を把握する必要があるため、記述の粒度は『中程度』となる。

また、業務フロー作成では、下記のような図形の意味や記述方法を理解しルールを決めて作成する必要がある。

フロー記述の粒度	
大まか	プロセスを俯瞰する 誰がどんな仕事を担当するのかを記述する → ビジネスモデル
中程度	プロセス内の手順を表現する いつ誰が何をどうするのかを記述する → 業務フロー
詳細	各手順の実務の進め方を記述する どこに何を入力してどうするのかを記述する → オペレーションマニュアル

業務フロー作成には記載フォーマット・ルールを決める必要がある



- 縦書きの特徴

 - 一度にたくさんの工程が見える
 - 上下スクロールがしやすい
 - 重力方向と同じ
- 横書きの特徴

 - 一度にたくさんの部署が見える
 - 分岐をコンパクトに表現できる
 - 文字の記述方向と同じ
- スイムレーンの詳細についてはP108「【参考】BPMNフローの全体イメージ」参照

今回は

業務フロー作成ルール『BPMN』を活用

2-2-3.業務フローの作成『 BPMN 』について

Business **P**rocess **M**odel and **N**otationの頭文字であり、 ビジネスプロセスモデルと表記法の意。業務フローを可視化する際、誰が見てもわかるよう、**OMG**（オブジェクトマネジメントグループ）が標準化している**フローの標準記述手法**を利用する。この手法は国際標準（ISO19510）によって定められた文法を用いている。

BPMNのレベル：BPMNには詳細度に応じたレベルがある

行政の業務においてはBPMN記述方法を把握していなくても誰でも業務フローが作成できる下記レベル1を選択する。

レベル1 (記述モデル)	業務実務者の合意形成や、システム構築者に必要な情報を伝える道具として利用。数少ない記号と注釈文によって誰でも簡単に作成できてわかりやすい表記。 →業務設計者・実務担当者向け
レベル2 (分析モデル)	業務プロセスをBPRシステムなどのITで実現するための設計情報として実務の統制や例外処理などを記号で表す。使いこなすには専門的な知識が必要。 →システム設計者向け

BPMNを導入するメリット：誰が見ても理解しやすい

国際標準仕様	誰にでも同じ意味として伝わる標準化された業務フローを作成することができる
シンプルな表記法	シンプルで描きやすく表現できる幅も広い
ステークホルダーとの相互理解	顧客や部門間をまたがる業務やIT化検討の際にも共有で使える

Point

- BPMN導入が向いている業務の特徴として以下があげられる。
- ・ 業務に決まった手順がある。
- ・ 複数の業務を同時に進める。
- ・ ひとつの業務が複数の部門を横断して進む。
- ・ 条件によって業務フローが分岐する。

2-2-4.BPMNの作り方

BPMNの作り方とポイントは以下のとおり。

＜作り方＞

- ・ BPMNを導入する範囲を明確にする。
- ・ 業務の全体像を把握する。
- ・ シート全体の骨子を作成する。
- ・ 実際にフロー図を作成する。

＜ポイント＞

- ・ 活用のゴールを明確にする。
- ・ 取り組む範囲を明確にする。
- ・ BPMNツールを活用する。

作り方	実施内容
・ <u>BPMN</u> を導入する範囲を明確にする	対象となる業務のプロセスを明確にし、関係者が正しく理解できるように <u>BPMN</u> を導入する範囲を明確にする。 また、問題点や課題の把握及び改善計画への活用 <u>BPMN</u> の用途（合意形成の活用など）なども考慮にいれ、導入範囲を検討する必要がある。 ※次ページにBPMNを導入する範囲を明確化するポイントを記載
・ 業務の全体像を把握する	<u>BPMN</u> 作成フローの対象となる業務について、顧客や関係者などの登場人物、役割分担、処理・作業の分岐点となるポイント、登場人物同士のやり取りとなるポイント、利用システム・ツール、電子媒体・紙媒体など業務全体の「誰が・何を使って・どのように」などを把握する。
・ シート全体の骨子を作成する ・ 実際にフロー図を作成する	<u>BPMN</u> フローの骨子・フロー図の作成は以下を参照。 p.108【参考】 <u>BPMN</u> フローの全体イメージ p.109【参考】 <u>BPMN</u> フローの作成の流れ p.110【参考】オブジェクトの説明 p.111【参考】フローオブジェクトの詳細説明 p.112【参考】接続オブジェクト・その他詳細説明

2-2-4.BPMNの作り方

【参考】 BPMN導入の範囲の明確化ポイント 【レベル1記述標準】

BPMN導入の範囲を検討する上でのポイントとして活用

進め方			可視化すべきこと	可視化手順
問題点の把握と改善点の検討	問題点を把握する		問題点	テキスト
			業務ヒアリングにおける確認事項	テキスト
	業務の効率化を図る	ハンドオフの効率化を図る	ハンドオフ	図式
			ハンドオフで使用される書類やデータ	図式
	業務管理の高度化を図る	各担当の作業の効率化を図る	各作業者の作業手順	図式かテキスト
			ハンドオフ	図式
		作業アサインの自動化を図る	業務プロセス開始タイミング	図式
			作業開始のタイミング	テキスト
			作業アサインに関する例外処理	テキスト
			作業アサインに関する例外処理	テキスト
新業務フローに関する合意形成	業務フローを分かりやすく説明する	業務プロセス監視の仕組みを構築する	KPI	テキスト
		プロセスKPI把握分析環境を構築する	KPI	テキスト
新業務フローに関する合意形成	業務フローを分かりやすく説明する		業務ルール	テキスト
			特記事項	テキスト

2-2-5.業務フローの把握を体験した職員からのコメント

＜事業所管課＞

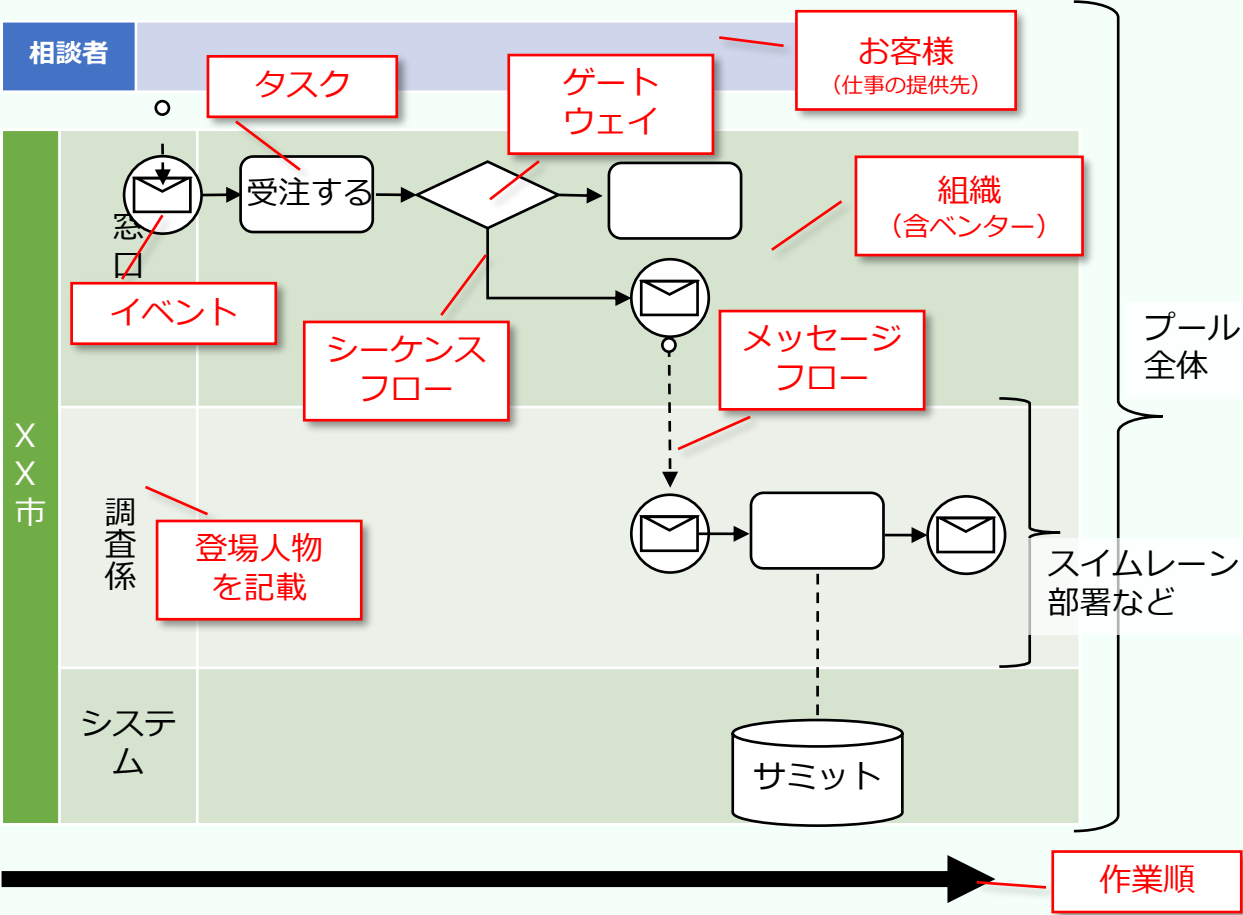
- ・区と施設の間での書類のやり取りや大量の申請書の配布など、単純作業に多くの時間を要していることを認識した。
- ・業務の流れを俯瞰することができたので、改めて業務が属人化しているなと感じた。
- ・申請内容によって事務処理方法が多岐に亘る為、担当者の経験年数によって業務の質やスピードに差が生じやすいと感じた。
- ・無駄な作業が多くあることや、一つ一つの作業に要する時間が長い（紙で出力等）ことに気づいた。
- ・実際のフローを確認することで、現状の課題が視覚的に明確となってよかったと感じている。
- ・単体ではなく業務全体を俯瞰的に見ることができ、どこを改善すれば業務効率の大幅な向上が図られるのかについて再確認することができ、とても良かったと感じている。
- ・無駄な入力作業や作業効率の悪い業務が多いことを改めて実感した。
- ・どんなに自分たちがアナログなのかを再認識させられた。同時に、一見不効率に見えるアナログ作業も、しっかりと精査が行うことができ非常によくできていると感心した。

＜情報所管課＞

- ・市役所の職員は3～5年で異動がある。業務フローがあることで新たに配属された職員が業務の全体像や個々の事務処理の流れを体系的に理解することができるため、全ての職場で作成されると良いと感じた。
- ・全部署が行っている業務に精通しているわけではないので、全体の業務内容がわからず、苦労した。
- ・引継ぎ資料としての活用もでき、業務継続性にも繋がると感じた。
- ・同一の事務処理に対複数の部署が関わっていることが多く、該当部署の努力だけでは、解決できない問題が複数存在していると感じた。
- ・可視化されたフローをみることで、区、受給者、委託事業者の事務処理が複雑に絡み合っていることが、改めて確認できた。
- ・率直に改革すべき点が多々あると感じた。
- ・現状に課題や疑問を感じていないのか、こうなれば良いという希望を持っていないか、ひとつずつ確認するのが大変だった。
- ・想像以上に大変だったのが、この事業の関係者に対象業務の内容を理解していただくことであった。

【参考】BPMNフローの全体イメージ

※BPMNフロー作成方法は次ページ「【参考】BPMNフローの作成の流れ」に記載



業務フロー
課題抽出
改善計画
評価

<スイムレーンについて詳細説明>

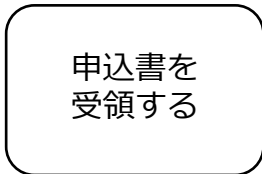
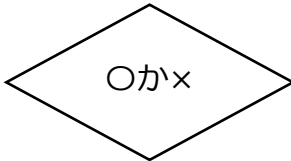
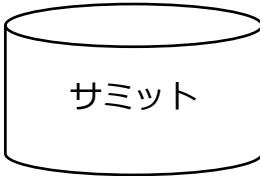
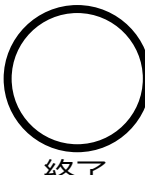
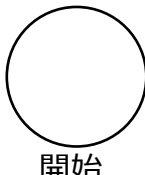
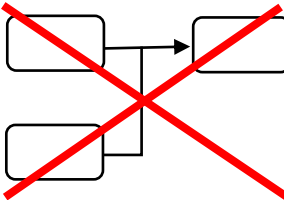
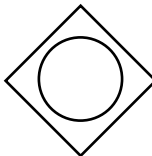
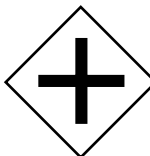
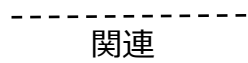
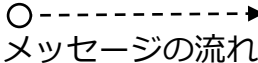
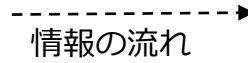
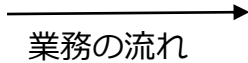
作業の役割を担う機能／組織グループごとに専用レーンで仕切る可視化表現手法

カテゴリ	オブジェクト	内容	イメージ
スイムレーン	① プール	四角形で表され、オブジェクト内に複数のフローオブジェクト、接続オブジェクト、成果物を描く。 内部（＝プロセスプール/例：社内）と外部（＝ブラックボックスプール/例：顧客・社外）と分けて記載する。 外部のプールにはいかなる情報も記載しない。	顧客のプール＝外部プール ⇒プール内へのオブジェクトの書き込みしない
	② レーン	部署や役割等によってプール内を区切った場合、その各々がレーンとなる。	社内のプール＝内部プール ⇒プール内へオブジェクトを書き込む

【参考】 BPMNフローの作成の流れ

作成の流れ	作成箇所・イメージ
登場人物・システム スイムレーンを 記載する 業務に関わる人物・組織・利用システムを漏れなく記載する	スイムレーン (外部プール) スイムレーン (内部プール) 登場人物 システム
登場人物・システム 別にレーンを 記載する スイムレーンを各人物・組織・システムごとに分ける	レーン レーン レーン
プロセスを記載する プロセスは上から下 左から右に流れるように記載する オブジェクトの記載については次ページ以降の以下を参照 【参考】 オブジェクトの説明 【参考】 フローオブジェクトの詳細説明 【参考】 接続オブジェクト・その他詳細説明	プロセスの方向 タスクの記載
	矢印でプロセスを繋げる 分岐記載

【参考】オブジェクトの説明

 	タスク 作業を記述する。 【AをBする】 分岐 条件を記述し、 ルートが複数に 分かれる。	 	データとデータベース 条件を記述し、 ルートが複数に 分かれる。
 開始と終了 始め方、終わり 方を明記する。 記載は必須で、 特に「終了」を 忘れがちなので 要注意。	 合流 複数ルートを合 流させる。 矢印のみで合流 すると誤解のも と。 AND条件の合 流はフロー記述 においてとても 便利。		
 メッセージの 受け渡し メールも電話も 口頭も本質的に は同じ。封筒の マークはメール の意ではない。 TEL連絡、WF 起票は独自の図 形が散見される が、定義されて いないので非推 奨。	 接続線 オブジェクト同 士の関係性を表 す。 線の定義を念頭 にあれば、実線 でつながった先 がシステムなど の意味不明な書 き方が少なくな る。		

【参考】フローオブジェクトの詳細説明

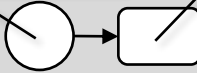
カテゴリ	オブジェクト	内容	イメージ
フローオブジェクト	① イベント	丸で表され、開始と終了がある。処理のきっかけや結果を表す。 内部にマーカーをつけることでイベントタイプを表現することができる。 マーカーの種類は以下2つがある。 【メッセージ】 伝達が業務開始/終了のトリガーとなることを意味する。（伝達=電話/メール/口頭等） 部署や役割等によってプール内を区切った場合、その各々がレーンとなる。 【タイマー】※終了には使用不可 時間が業務開始のトリガーとなることを意味する。 開始イベントは初動タスク発生レーンに記載、終了イベントは最終タスク発生レーンに記載する。	開始 終了  マーカーなし  メッセージマーカー  タイマーマーカー タイマー終了 はない

記載のイメージ

開始
イベント

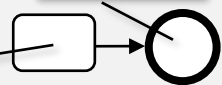
最初の
作業

窓口係



調査係

最後の
作業



終了
イベント

【参考】 接続オブジェクト・その他詳細説明

カテゴリ	オブジェクト	内容	イメージ
接続オブジェクト	① シーケンスフロー	同一プール内のフローオブジェクトを接続する。	
	② メッセージフロー	破線白抜き矢印で表され、外部プロセスのプールと内部プロセスのイベントやタスクを接続する。	
その他	① リンクイベント	1ページ目にフローが収まらない場合、複数ページにまたがる場合のオブジェクト。他のページへと続くことを示す場合は、黒塗り矢印のマークで記載されるスローを使い、他ページからの続きであることを示す場合は、白抜き矢印のマークで記載されるキャッチを使用する。複数リンクがある場合は、アルファベットを振ることで区別する。	
	② 注釈	タスクの補足説明テキストを追記できるオブジェクト。不備内容の確認事項や、タスクの注意点などを記載し、フロー図をよりわかりやすくするために使用する。	
	③ ラベル	各接続オブジェクトのコミュニケーション方法や、ゲートウェイの分岐条件などを補足するテキスト。	

業務フロー

課題抽出

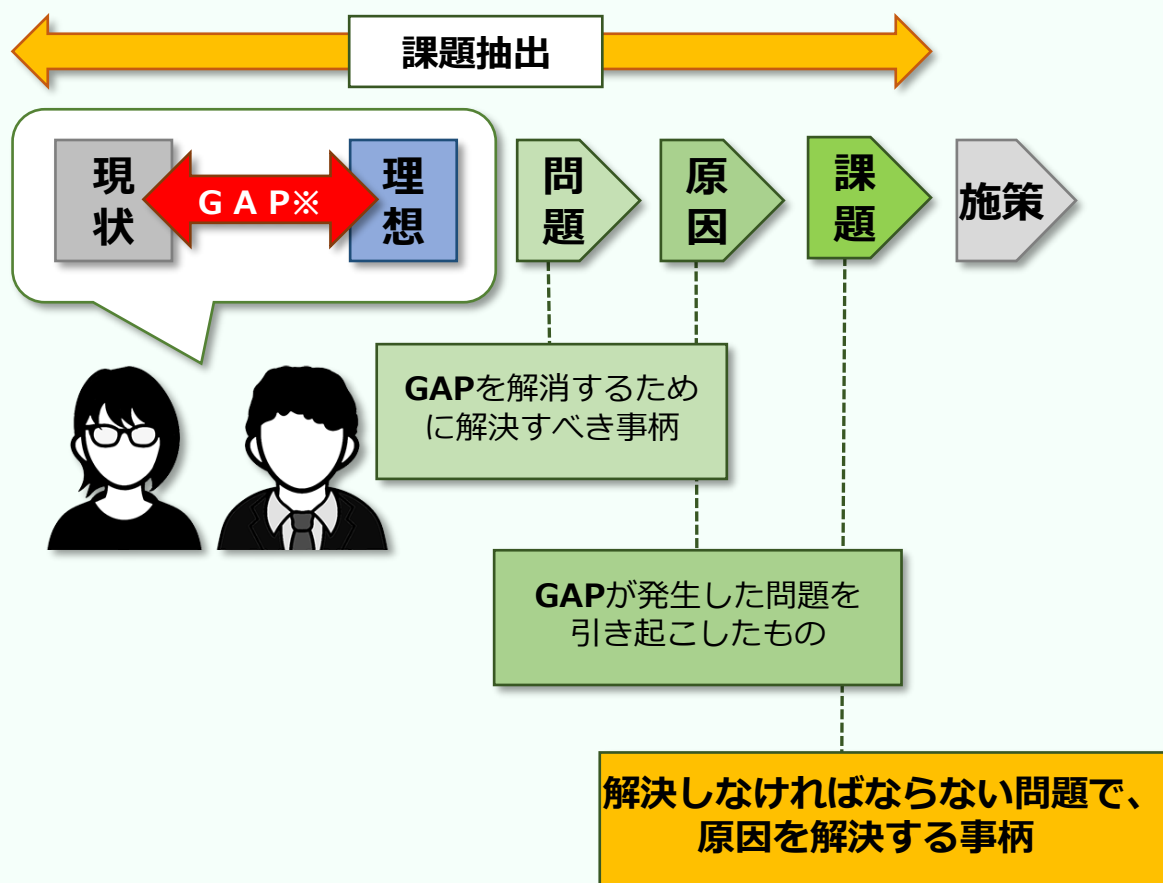
改善計画

評価

2-3.業務の課題抽出

2-3-1.課題抽出とは

実現すべきゴール（理想）に対して、現状を可視化・分析し、理想と現状との間にある、**阻害要因と施策を論理的に整理**することである。課題抽出のステップには、**問題の特定、原因の分析、課題の選別**の三つがあり、「2-3.業務の課題抽出」では課題抽出までを対象として扱い、施策に関しては「2-4.改善計画の策定」で扱う。



※GAPとは業務の現在の状況と理想とする状況の差

Point

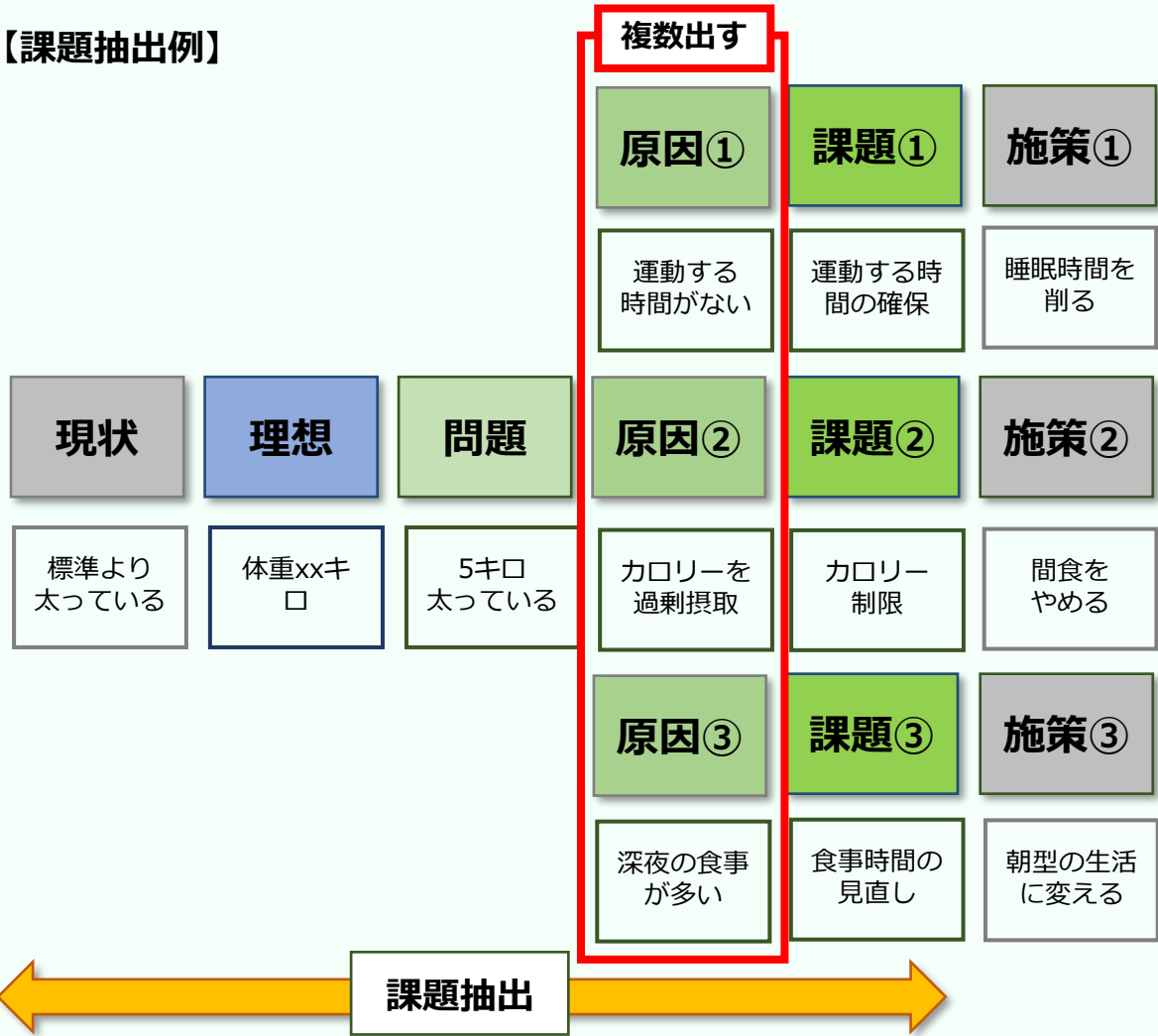
- 正しく分析できていない場合、誤った対策を行い、課題が解決せず、手戻り等が発生するため注意。
- 全体像を俯瞰するマクロの視点と細かくみるミクロ視点の両方から、問題・原因・課題を洗い出すことが広い範囲での抽出に繋がる。
- 別の所轄課・役職など立場を変えて見ると意外な事実が見えてくる。

2-3-2.課題抽出の進め方

課題抽出はゴールに向けて問題・原因・課題・施策をセットで考える。抽出された課題から複数の施策を立案し、**優先順位**をつけて改善計画を策定する。

課題抽出の例題として、体形に関するものを取り扱う。理想として掲げる体重にむけて、発生している問題があり、その問題がなぜ発生しているのか原因を考え、**複数の原因**を出す。
原因を解決する事柄として課題が位置付けられており、この後の施策を作成するために具体的な方策を施策とする。

【課題抽出例】



Point

- 問題に対して「**なぜなぜ分析**」（「2-3-3.問題抽出と原因分析の進め方」で説明）を活用し、原因を複数に分けて抽出する。
- 複数出された原因に対する課題を抽出及び施策を立案することで現状・理想・問題・原因・課題・施策が構造的に整理される。

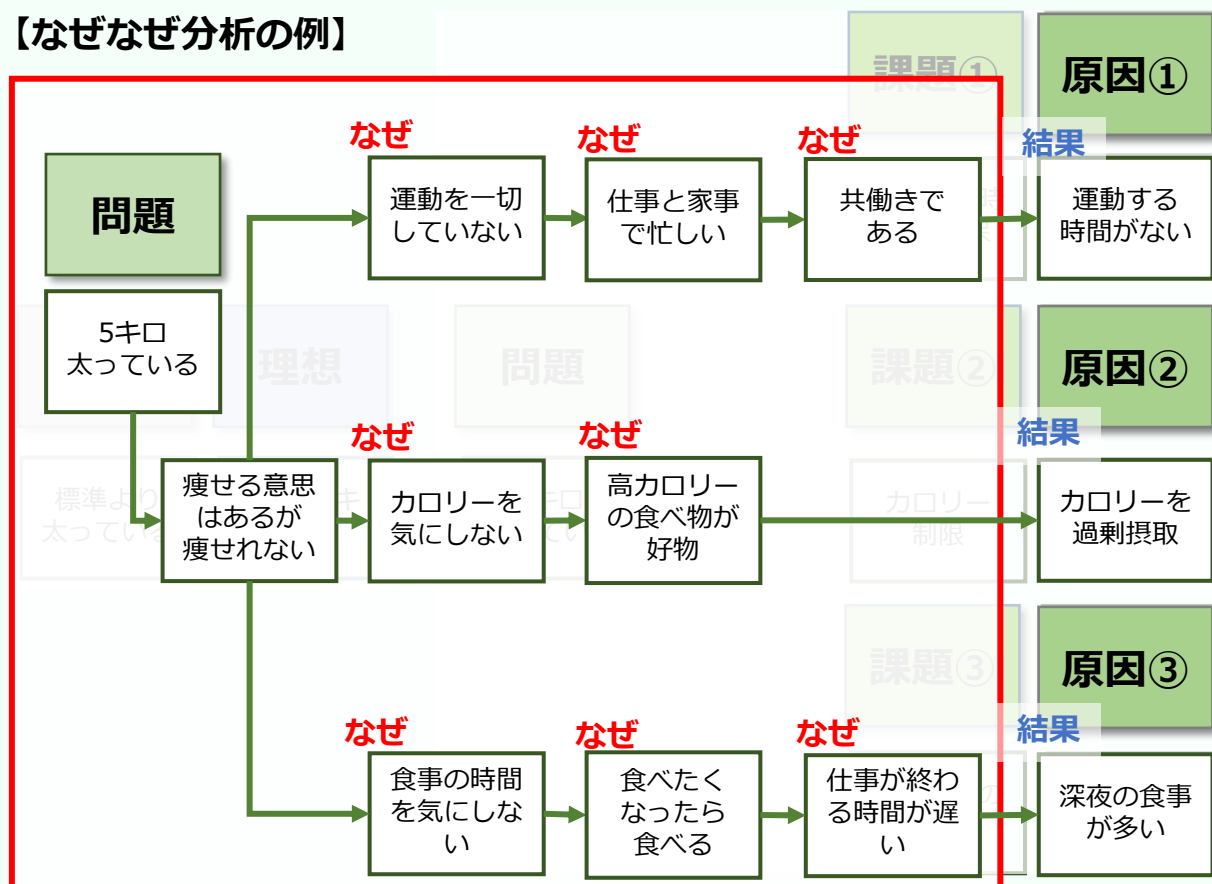
2-3-3.問題抽出と原因分析の進め方

発生している問題に対し、「なぜなぜ分析」を繰り返し原因を導き出す。

なぜなぜ分析とは、問題に対してなぜそれが起きたのか、原因を見極め、さらにその原因に対して「なぜ？」を繰り返し、直接原因だけではなく背後にある根本原因を抽出する。

誰がやったかではなく、なぜ起きたかにフォーカスを当てる。

【なぜなぜ分析の例】



Point

■なぜなぜ分析のチェックポイントは？

- ・対象になる問題に具体性はあるか？
- ・個人的な感情や思い込みで分析していないか？
- ・答えがあいまいなまま、次のなぜに進んでいないか？
- ・状況や意図が伝わる具体的な文章になっているか？
- ・原因に対する施策は実行可能か？

2-3-4.「問題」の抽出・分類

「問題」の抽出は取組の理想到達を阻害する事柄を広く洗い出すことからスタートし、抽出した問題がどの指標に悪影響を与えているかを分類する。

理想到達のための「問題」抽出、分類を行う際の指標はQCDの観点から考えることが大切である。

QCDとは、「Quality（品質）」「Cost（コスト）」「Delivery（納期）」のことである。

理想達成後の姿を数字で表すこと。初めから精密なデータが無い場合は、仮説でも可能な限り**数値化を行うこと**

QCD（品質・コスト・納期）のバランスが重要



問題	
リスト作成を繰り返し 手作業で行っている	Q C
保管場所からの過去情報 検索に時間がかかる	C D
住民は手書きでの 申請書記載が必要	Q D
システムへ相続人代表者を 手作業で登録している	Q C

Point

■理想達成のための指標の設定について(例)

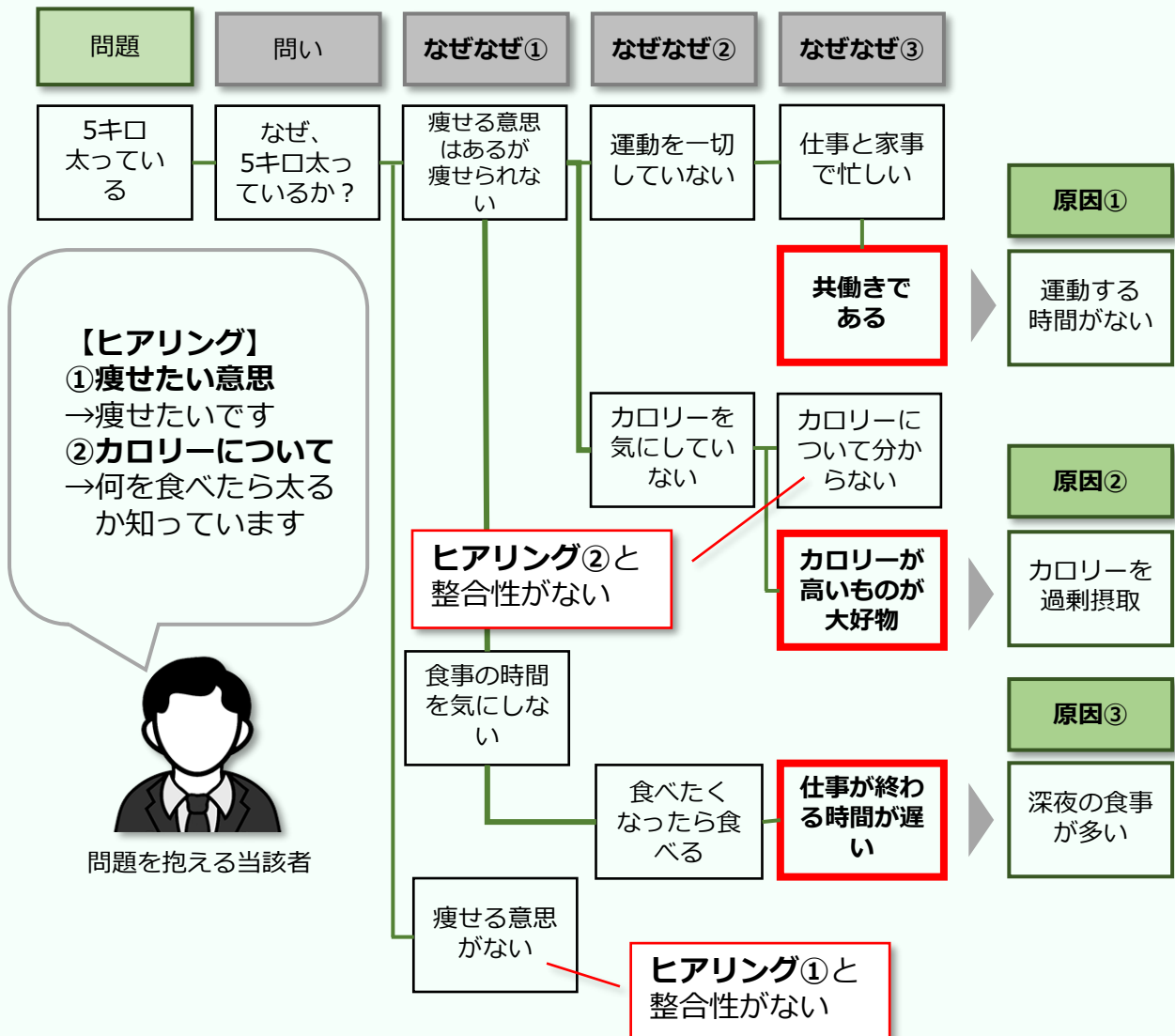
×：行政手続きのデジタル化を成し遂げたい

○：行政手続きのデジタル化を行い、

住民への提供サービスの品質を〇〇%向上させたい

2-3-5.「原因」の分析

原因の分析をする際、**MECE ミーシー**（漏れなく、ダブリなくの意 ※2-3-6.原因分析における「**MECE**（ミーシー）」とは）にて説明）を意識するには、全体を正しくとらえた上で、各分岐について明確な分類化をすることが必要で、そのうえで「**なぜ？**」を繰り返す。「なぜ？」を複数回繰り返し、見える化をすることによって、広く原因に相当する事柄を洗い出せる。

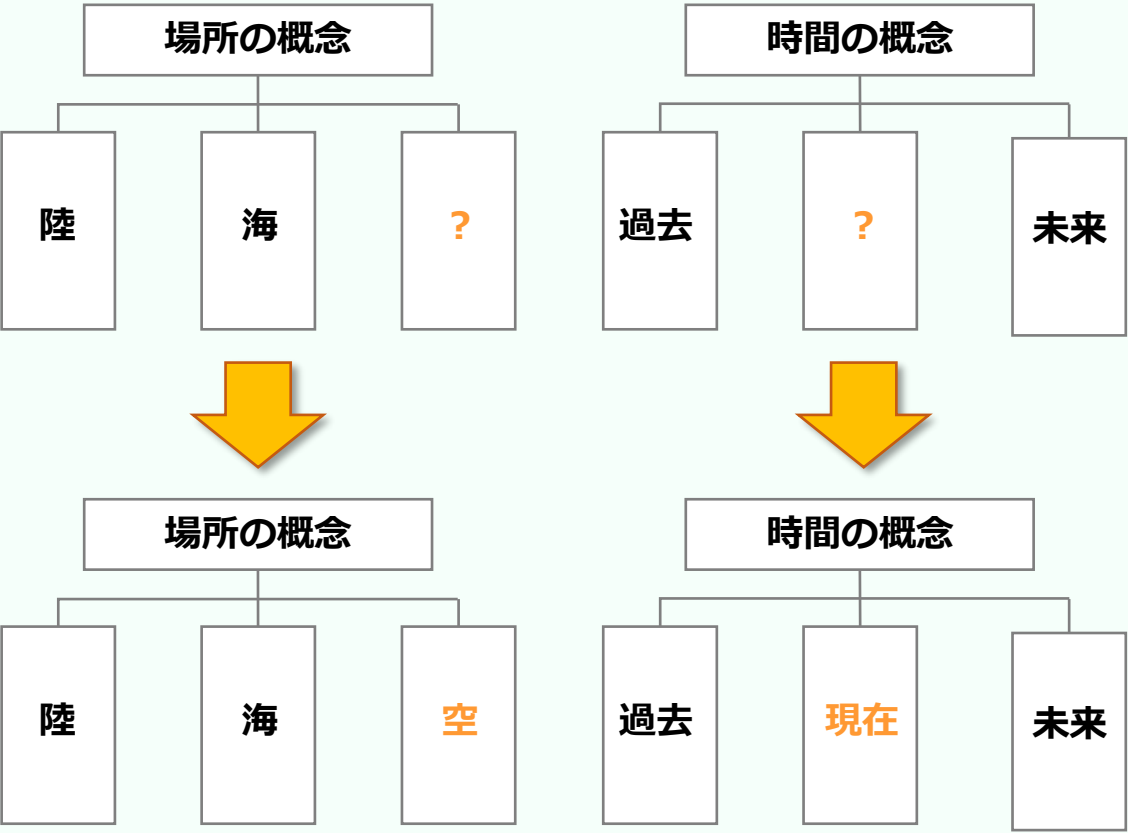
MECE（ミーシー）を意識した分岐イメージ例**Point**

- **MECE**を意識して原因を洗い出すときには下記を注視すること。
 - ・原因が漏れないようにするため推測も踏まえ原因を抽出する。
 - ・ヒアリングで得た情報と照らし合わせて、整合性を確認する。

2-3-6.原因分析における「MECE（ミーシー）」とは

MECE=Mutually Exclusive, Collectively Exhaustiveの頭文字である。物事を考えるときに正確な答えを導き出すために、複雑な要素を極力シンプル化して網羅的に整理を行うことが必要となる。その際に「MECE」を意識することで、総合的な視点から必要な事実を分類して、問題や原因に対する正しいアプローチを導き出すことができるようになる。

MECEの例



Point

■ MECEの単語の意味について。

単語	日本語訳（直訳）
Mutually	お互いに
Exclusive	重複せず
Collectively	全体に
Exhaustive	漏れがない

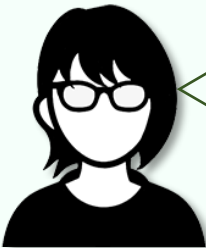
2-3-7.「原因」の分類

分析を行った原因に対し、どのような観点での原因となっているか分類する。
原因を分類することにより、施策設計の際に検討する観点が明確になる。
分類方法として、**業務プロセス**、**組織・内部制度**、**外部制度**の3つの観点で分類を意識する。

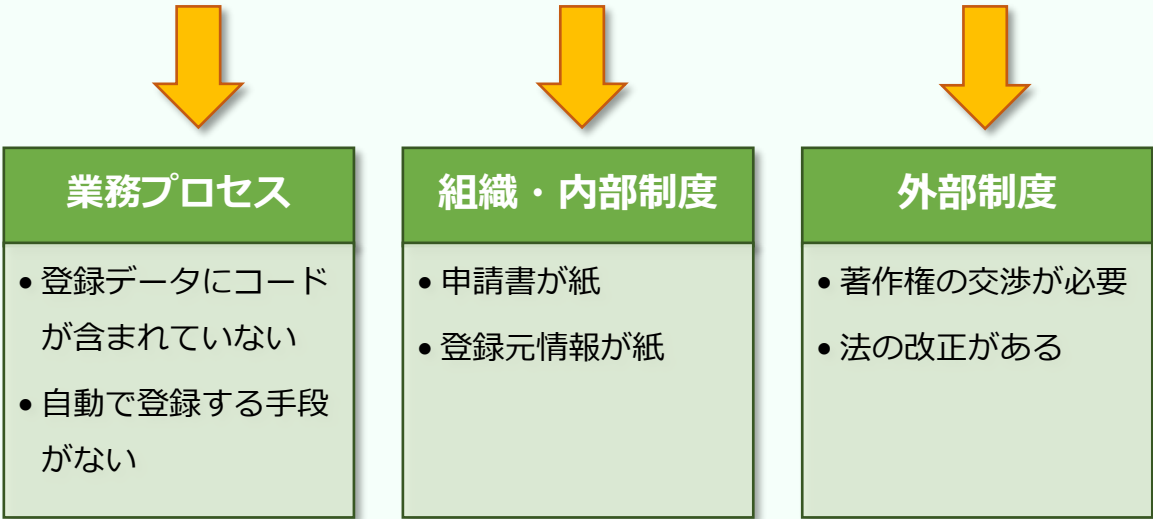
原因の分類について意識すること

業務プロセス	業務プロセス、利用ツール・システム使用等が起因となっている阻害要因
組織・内部制度	組織体制・組織内制度が起因となっている阻害要因
外部制度	法律・条令などの上位制度が起因になっている阻害要因

■原因の分類方法例



- ・申請書が紙
 - ・法の改正がある
 - ・著作権の交渉が必要
 - ・登録元情報が紙
- ・登録データにコードが含まれていない
 - ・自動で登録する手段がない

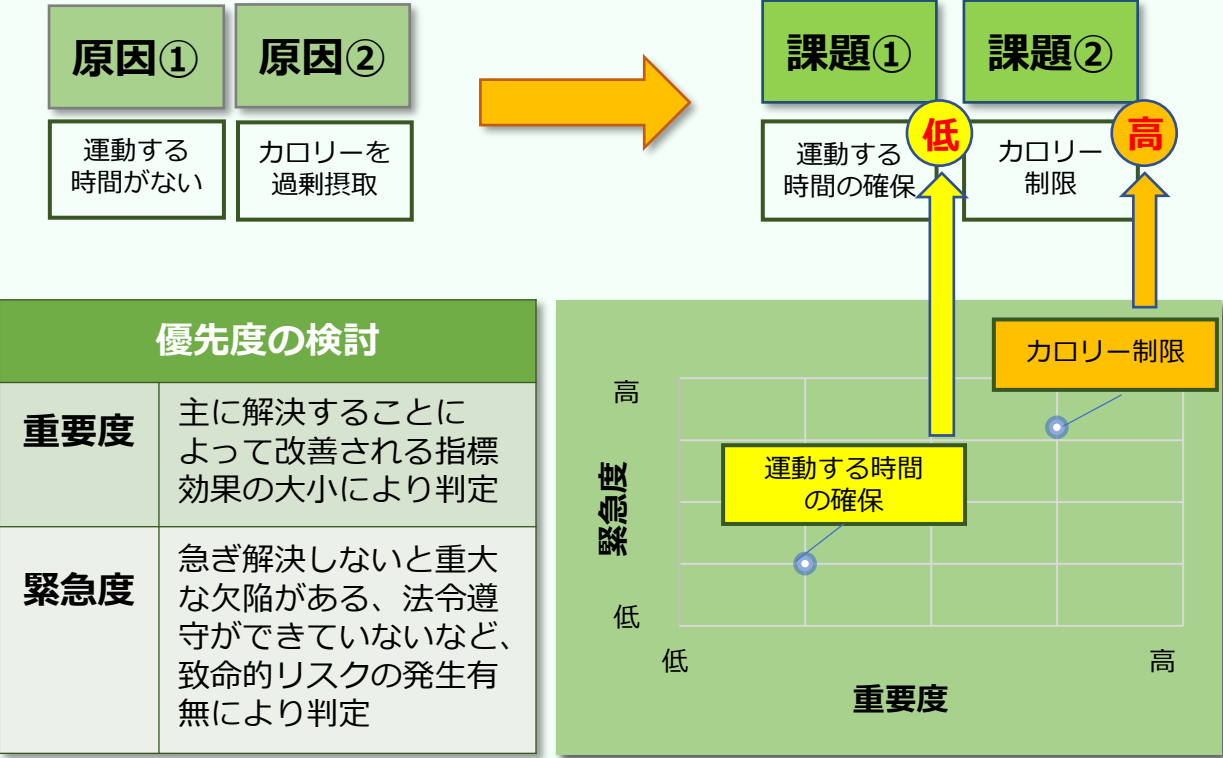


2-3-8.課題の抽出・優先度付け

- 「課題」は解決しなければならない問題で、原因を解決する事柄。
- 「施策」は課題を解決するための具体的な事柄。

課題の抽出は複数人の目線で広く網羅的に洗い出しを行う。課題が抽出されたら、解決に向けた「優先度」の検討を進める。
重要度と緊急度の2つの軸で整理し、総合的に判定する。優先度付けを行うことで、後の施策設計において施策実行の優先度を定めることができる。

課題の抽出と優先度付けの検討例



Point

- 課題の抽出の注意点について
 - 「問題」「課題」「施策」を混同して考えてしまい、正しく課題が抽出できない場合があるため、明確に区分けをして抽出を行い、抽出後に改めて確認をする。

2-3-9.業務の課題抽出を体験した職員からのコメント

<事業所管課>

- ・課題の粒度、どのレベルまでの課題を抽出するか悩んだ。
- ・原因と課題が明確になったと感じてる。
- ・日常業務がルーティン化されているため、課題抽出に苦労した。
- ・自分が課題と置いていいなくとも、他人からみたら課題となっていることを洗い出す。
- ・原因と課題を混同してしまったり、論理的に分析するに苦労した。
- ・メンバーと一緒に課題に対応していく作業を通し、必要なものが抽出され、頭の中が整理され、共通認識を持つことができた。
- ・課題を課題として整理するだけでも時間がかかるが、これを怠ると後に更なる苦労が必要になると気づけた。
- ・ムダだと思っても、意味を理解しなければならないこと、またヒアリングして対応することが負担が大きいと感じた。
- ・業務の流れを文字ではなく、視覚的にとらえることができるようになり、わかりやすくなった。

<情報所管課>

- ・業務について見直しを行う中で、新に気づいた課題が多かった。
- ・システムに関わる部分や区の全体方針に関わる分野については、共有して課題抽出につなげれた。
- ・長期的な視点を持ち、少しでも効率的に業務を進められるような課題に取り組むことを心掛けた。
- ・課題が多い場合は、短期で一定の結果を出すのが難しいと感じた
- ・運用段階で、RPAや申請フォームが使えないことがないように、できるだけ懸念点を挙げるようにした。
- ・検討してみると現状の業務フローにさまざまな問題点があることが把握できた。
- ・ツールの導入が目的とならないよう課題と問題点の洗い出しを複数行うことで、方向性がより明確になった。

2-4.改善計画の作成

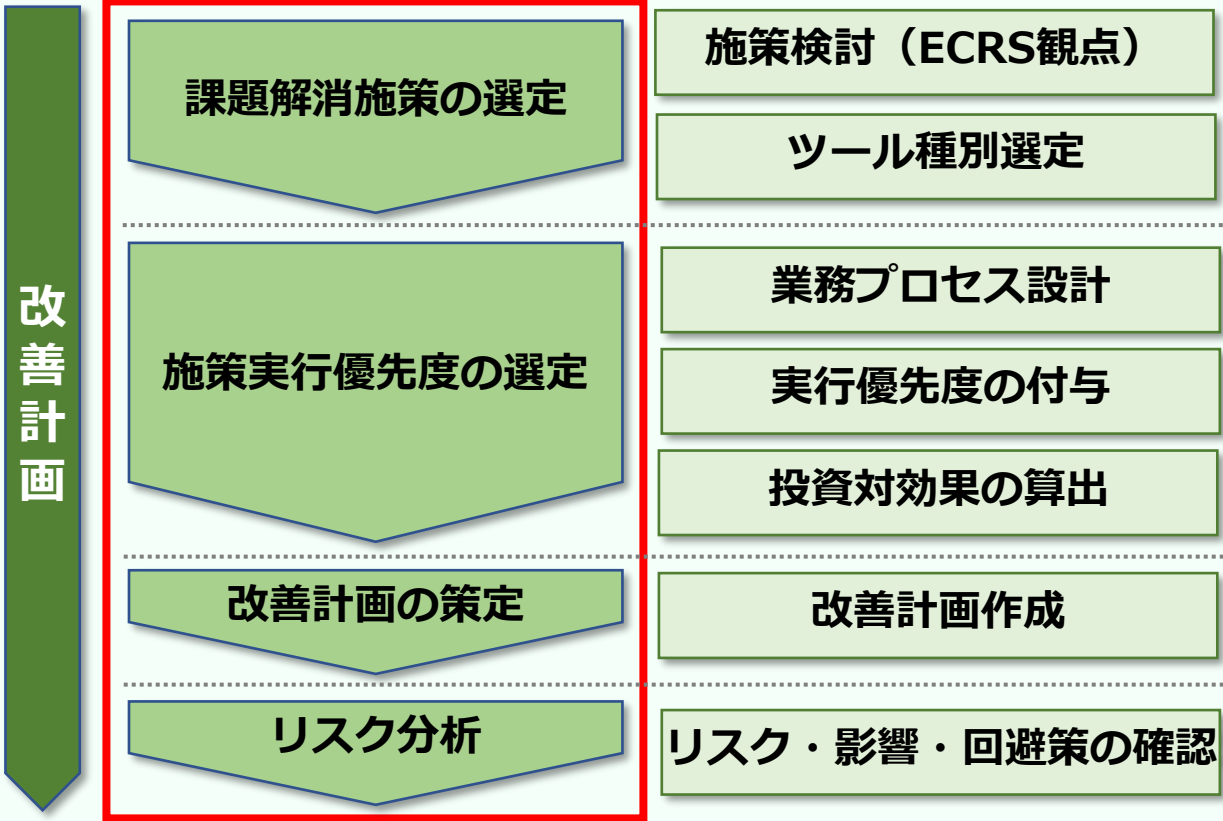
2-4-1.改善計画策定の進め方

「改善計画」は、大きく分けて **4つのステップ** で進める。

まずは、『課題抽出』で抽出された課題を解決するための施策を検討、施策を実行するためのツールを選定。

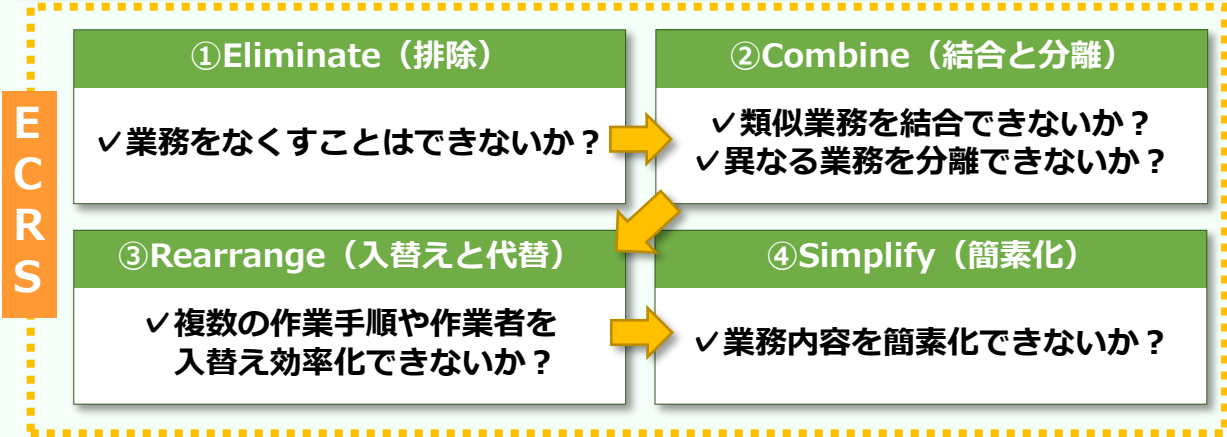
次に施策実行の優先度を選定し、最後に改善計画を作成すると共にリスク分析を実施する。

各ステップについて、次ページより詳しく説明する。



2-4-2.課題解消施策検討（ECRS観点）

改善計画を進める最初のステップ。
課題抽出で抽出した課題に対して、**具体的な解決策**を検討する。
検討する際には、「**ECRS**」のフレームワークを活用し、施策を導き出す。「**ECRS**」を利用することで改善の効果が大きく、過剰や過小な改善も避けられ、さらに不要なトラブルも最小になることが知られている。
※「**ECRS**」は、業務改善を実視する順番と視点を示したもの。



ECRS活用例



Point

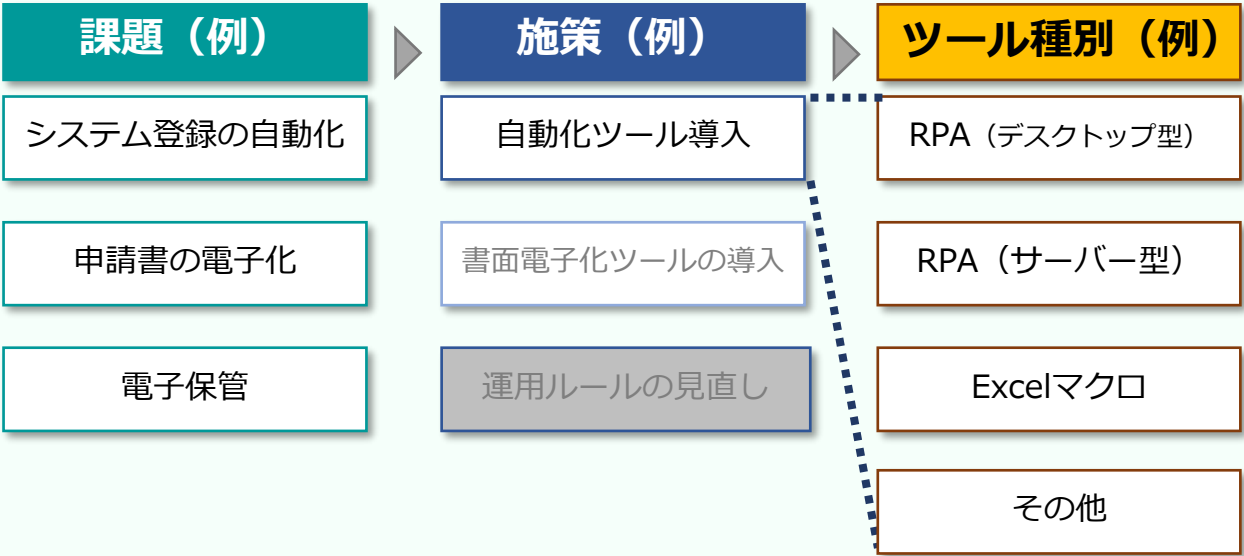
- ECRSは以下の順番で行う
 - ・ ①Eliminate、②Combine、③Rearrange、④Simplify
- ④Simplify（簡素化）について
 - ・ デジタルツールの活用が有効、デジタルツールの選定については、次ページで紹介。

2-4-3.ツール種別選定

「**ECRS**」を活用し施策を導き出す際に、デジタルツールを利用し、施策を実現することも有効になる場合がある。

デジタルツールを利用する場合、施策の選定の段階では大まかに選定するが、その機能や現在の環境で利用できるか、費用、利用者の使いやすさなど、様々な視点からの選定が必要。

例) 単一のデスクトップで実現できるのか、もしくはサーバー型が必要となるのか、エクセルマクロで十分か など…



ツール選定における確認ポイントとして以下を意識する

機能	住民視点	住民が利用する上で不都合はないか？
	職員視点	職員が利用する上で不都合はないか？
コスト	予算	ツール導入に割り当てられる予算はいくらか？
	見積	機能を満たすために必要な見積りはいくらか？

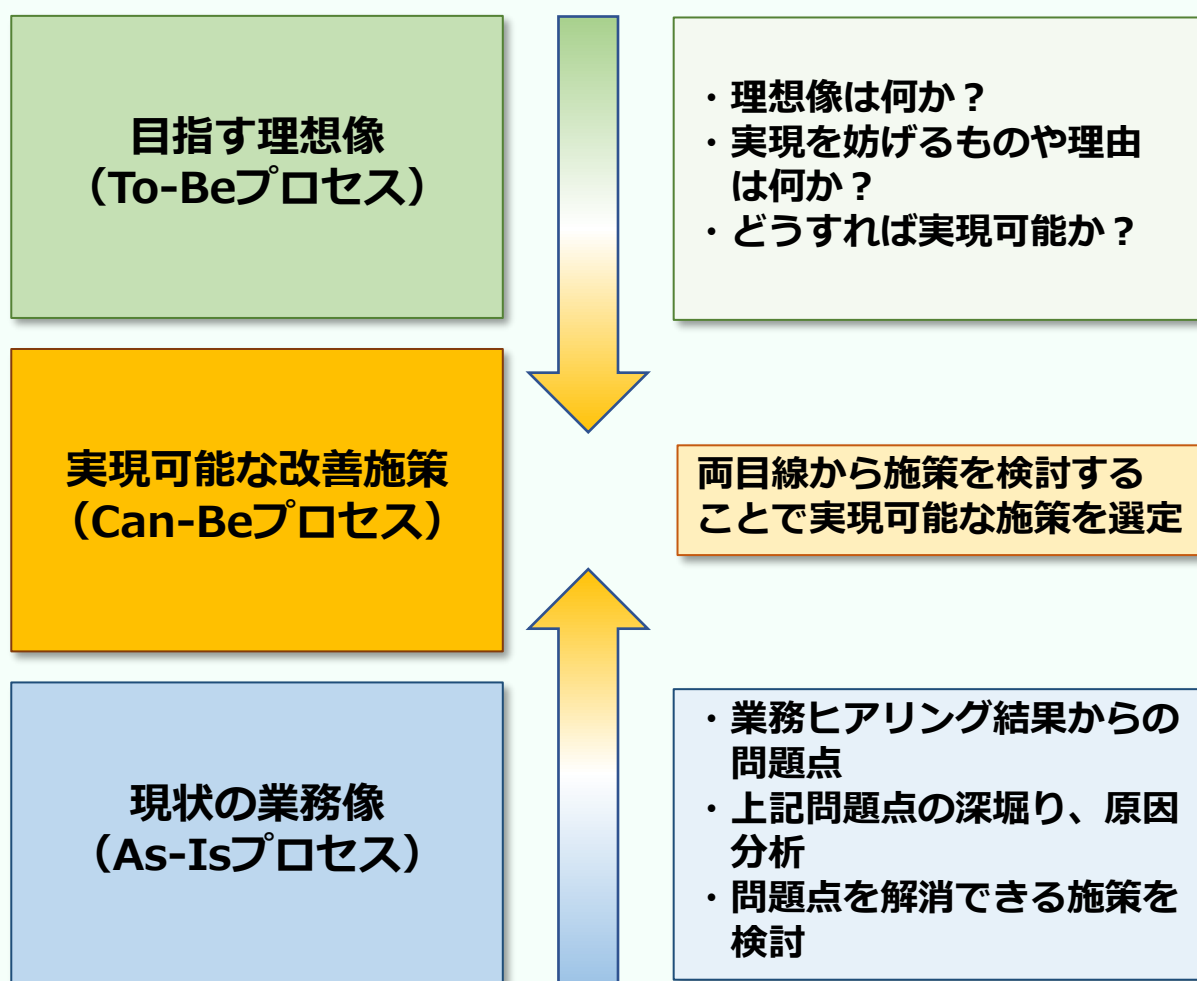
Point

■ 課題解消施策にて選定されたツールの利用者において、職員や作業
者以外に住民・事業者など一般利用者がいる場合、ツールの機能の
確認ポイントの中にUI（ユーザーインターフェイス）の分かり易さ
も重要となる。

2-4-4.施策実行優先度の選定（業務プロセスの設計）

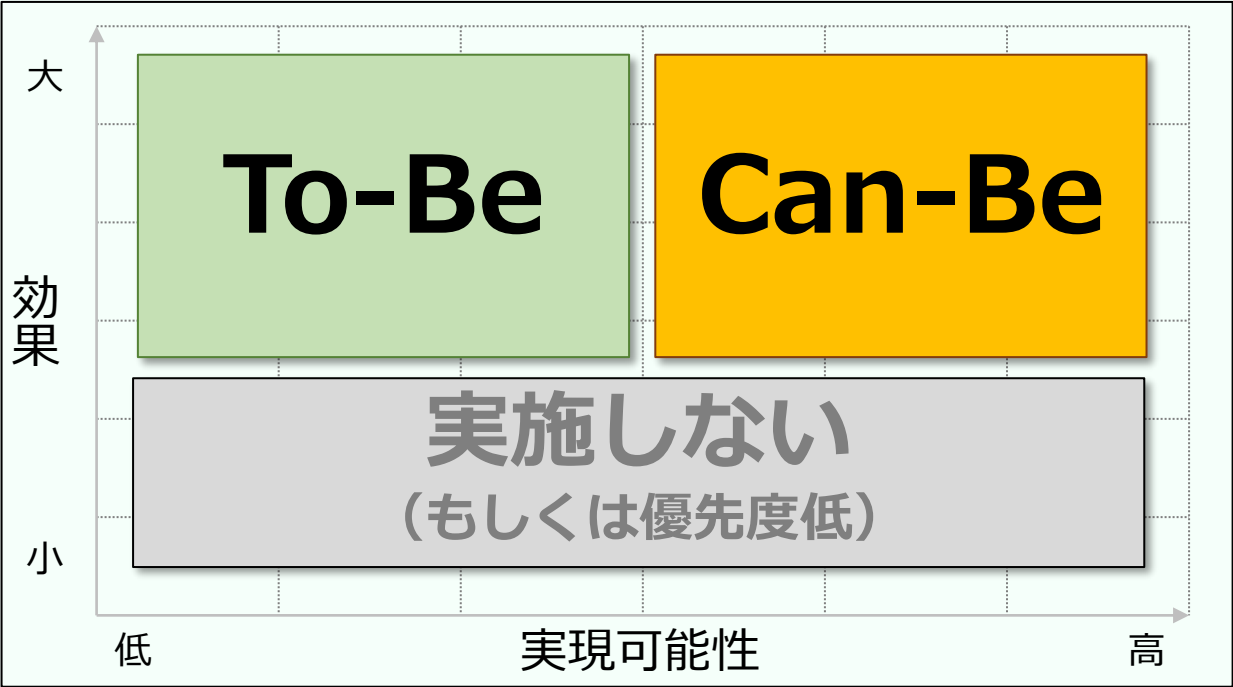
最初に[2-4-2.課題解消施策の選定]で検討した施策を目指すべき理想像（あるべき姿）と照らし合わせ、それを具体化した「**To-Be**」を検討して決める。

次に現状である「**As-Is**」から「**To-Be**」を目指すうえでの実現可能な施策として「Can-Be」を選定する。



2-4-5.施策実行優先度の検討

導き出された施策の実現による**効果及び実現可能性**の観点で施策をTo-Be/Can-Beに整理する。
定量的な効果や定性的な効果の観点からどの程度まで効果があるか、解決に向けた難易度を実現可能性で表わしている。
下記の図のように効果と実現可能性を縦横でマッピングすることによって優先度をつけることができ、どの施策から実施するべきであるかが、第三者目線で明確になる。



	観点
効果	定量・定性効果はどの程度か？
実現可能性	実現するまでに解決しなければならない障壁はあるか？ 例：法制度、コスト、開発スピード 等

Point

- 実現可能性が高いものを、身近な改善効果を体感するために実施することもある。
- 実施することにより別の問題を引き起こす可能性があるものは、実施しないもしくは優先度を低くする。
- 複数の施策をまとめ、ひとつの施策で解決できないか検討する。

【参考】施策実行時の投資対効果の算出

※本事業では投資効果の算出は実施しなかったため、参考として流れを記載

As-IsとTo-Be・Can-Beを比較し、削減可能な工数（及び金額）を算出して、施策にツールを導入する場合導入にかかる費用を見積もり、効果試算、投資額見積を基にROIを算出。

削減効果試算

手入力
(As-Is)

↓

RPA自動入力
(Can-Be)

施策例 (RPA)	削減工数例 (時間)
自動読み取り	a
自動記載	b
自動保存	c
計	x (=a+b+c)

※手入力を行う工数が削減

<削除工数の金額換算>

削減効果 (円)
||
稼働 (時間)
×
単価 (円/時間)

投資額見積

①初期費用

主にソフトウェアなどの購入費、導入のための開発費用など

②月額費用

主に月額使用料や保守サービス費など

③投資額

投資額
||
(初期費用※)
+
年間運用費用
(月額費用×12か月)

※通常は減価償却費として毎年経費となる

ROI算出

削減効果
ROI = $\frac{\text{削減効果}}{\text{投資額}} \times 100 (\%)$
投資額

Point

■ROIとは、「Return On Investment」の頭文字で、日本語では「投資収益率」や「投資利益率」とも呼ばれ、その投資でどれだけの効果をあげられるかを指標化したもの。このROIの数値が高いほど、うまく投資ができているといえる。

■ROIを算出することにより、費用対効果が見える化することができ、わかりやすくなる。

2-4-6.改善計画策定

これまで進めてきた改善計画を整理し、「**改善計画書**」を作成する。各要素については「2-4-8.改善計画の策定（目的・ゴール・業務プロセス）」以降で詳しく説明する。

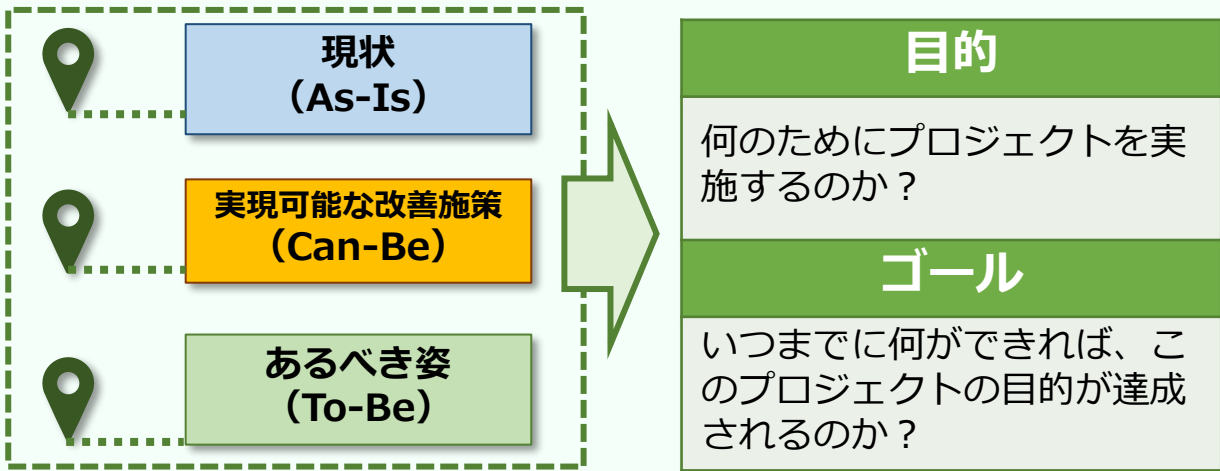
主な要素	内容
目的・ゴール	✓ 実行フェーズにおける目的やゴール
業務プロセス	✓ 現状の業務の流れと改善を進める業務の流れの違いを簡潔にまとめたもの
投資対効果 (今回の事例では省略)	✓ 実施する施策の投資対効果をまとめたもの
タスク・課題管理表	✓ 各種会議体や推進する中で発生したタスクと課題を一元管理するためのもの。 (全メンバーが編集可能な環境が望ましい)
WBS	✓ スケジュールをタスクレベルで細分化したもの (全メンバーが編集可能な環境が望ましい)
体制図/役割・権限	✓ プロジェクト参加者の体制や役割、権限を整理したもの
コミュニケーションプラン	✓ プロジェクト推進のための各種会議などの推進ルールをまとめたもの

Point

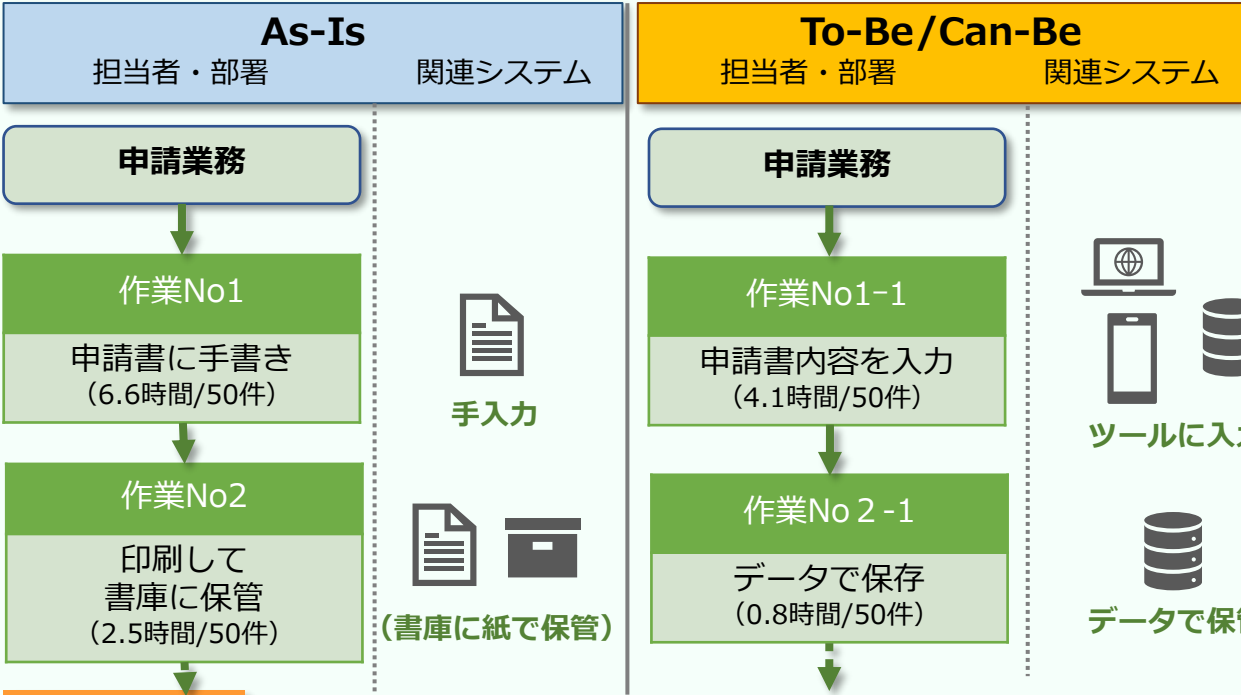
- 主観を入れず客観的な視点で作成する。
- 具体的に記載する。
特に資金や人員、工数（時間）などは数値で記載する。
例：×「□□業務で効率が悪く。職員に負荷がかかっている。
自動化することで作業が楽になる」
○「□□業務が手作業のため非効率。月4時間の工数。
自動化ツールを導入で、工数を月1時間になる」
- 専門用語や分かり難い言い回しを減らすことも効果的。
- 実際の現場に直接かわることが少ない上長や責任者等にも理解されやすい内容にする。

2-4-7.改善計画の策定（目的・ゴール・業務プロセス）

まず、プロジェクトを実施する目的と目的を達成するため設定しゴールを記載する。
次に、現状のプロセス（As-Is）と目的と達成までのプロセス（To-Be/Can-Be）の差がわかるように簡易的にまとめて記載する。



業務プロセス例

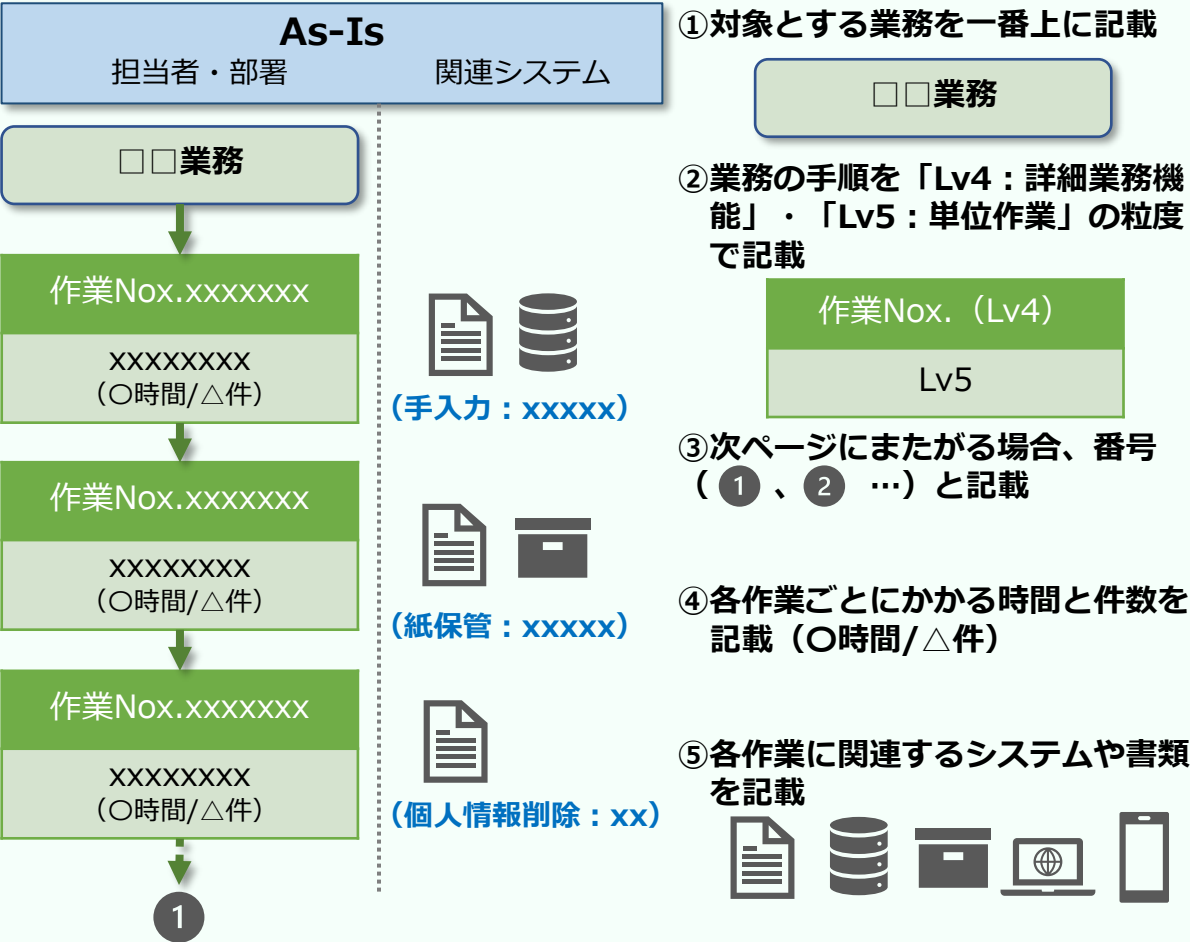


Point

■業務プロセスについて

BPMN形式の作成も有効だが、まずは全体像を把握するため概略的なレベルで作成することを推奨。（書き方は次ページで紹介）

【参考】改善計画用 業務プロセスの書き方・業務レベル定義



業務の機能階層（ファンクションレイヤー）			
表現する業務・作業・操作の粒度をそろえる為に、機能階層に分けて捉える。			
Level	項目	説明	例
Lv1	事業機能	組織全体における事業活動で必要とする機能	
Lv2	詳細事業機能	各事業で必要とする主要な機能	
Lv3	業務機能	詳細事業機能の実行単位として数えられる仕事の粒度	児童手当申請手続きなど
Lv4	詳細業務機能	業務機能のマイルストーン	窓口受付、台帳作成など
Lv5	単位作業	担当レベルの役割単位	書類の確認、データ入力 など
Lv6	要素作業	単位作業の作業ステップ	
Lv7	単位操作	要素作業を分解した機能の区分	

2-4-8.改善計画の策定（タスク・課題管理・WBS）

まずは、実行時に発生するタスクや検討が必要な課題を書き出し、一覧表にして管理し、チーム内で運用ルールを決めることが必要。
次にプロジェクトを円滑に進めるために各タスクごとの期限を設定し、進捗状況を確認できるようにWBSを作成する。
WBS（Work Breakdown Structure）は必要な成果物をイメージし、成果物を作成するために必要なタスクを洗い出し、対応する担当者や納期を設定して作成する。

タスク・課題管理表例

No	ステータス	記入日	優先度	期限	完了日	タスク・課題	対応状況	備考
1	完了	YYYY/MM/DD	高	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	XXXXXXXXXX	YYYYYYYYYY	
2	対応中	YYYY/MM/DD	中	yyyy/mm/dd			YYYY	
3	対応中	YYYY/MM/DD	低	yyyy/mm/dd			YYYY	
4	対応中	Y		dd		XXXXXXXXXX	YYYYYYYYYY	
5	未着手	YYYY/MM/DD	高	yyyy/mm/dd		XXXXXXXXXX		
6	完了	YYYY/MM/DD	中	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	XXXXXXXXXX	YYYYYYYYYY	
7	完了	YYYY/MM/DD	中	www/mm/dd	www/mm/dd	XXXXXXXXXX	YYYYYYYYYY	

優先順位の見える化

進捗状況の見える化

WBS例

No	成果物	タスク	担当者	予定		実績	
				終了		開始	終了
1	業務記述書	①必要な成果物の洗い出し		h/dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd
2	業務記述書	XXXXXXXX			dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd
3	業務記述書	XXXXXXXXXX	A	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd
4	業務記述書	XXXXXXXXXX	A	yyyy			
5	業務記述書	XXXXXXXXXX	A	dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd
6	業務記述書	XXXXXXXXXX		dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd	yyyy/mm/dd
7	業務要件定義書	XXXXXXXXXX	B	www/mm/dd	www/mm/dd	www/mm/dd	www/mm/dd

②成果物作成に必要なタスク

③役割・権限を基に担当者を決める

④全体のスケジュール、各タスクにかかる時間を考慮しながら納期を設定

Point

- タスク・課題管理表は以下のポイントに留意し運用する。
 - ・優先度の高い課題から記入する。
 - ・変更があった際には素早く更新する。
 - ・更新漏れを防ぐ。
- WBSの作成時のポイント。
 - ・抜け漏れや重複に留意する。
 - ・不明瞭なタスクは無理にタスク分解せず、作業を実施していく中で分解する。
 - ・担当者を明確にする。
 - ・日程にバッファを設定する。

2-4-9.改善計画策定（体制図・役割/権限・コミュニケーションプラン）

まずはプロジェクトの参加者を特定し、役割等を明確にするために体制図を作成し階層構造で整理。

次に作成した体制図を基に役割の整理と各役割のタスク・権限を検討し、一覧表を作成。

課題管理表やWBSを作成する際に担当者を決める基になる。

最後にプロジェクト推進のための各種会議などを推進ルールとして整理し一覧表（コミュニケーションプラン）にまとめる。

体制図例

責任者

XXXX

プロジェクトリーダー

XXXX

事務局

XXXX
(リーダー)

XXXX
(メンバー)

A業務

業務責任者
業務精通者
業務精通者

関係者

B業務

業務責任者
業務精通者
業務精通者

関係者

C業務

業務責任者
業務精通者
業務精通者

関係者

役割/権限例

役割	役割詳細	タスク・権限
責任者	総責任者	承認・要員手配
プロジェクトリーダー	実行責任者	全体推進
事務局	運営支援	WBS管理

コミュニケーションプラン例

No	会議名	開催時期	目的	責任者	プロジェクトリーダー	事務局	客先
1	報告会	都度	進捗の報告	●	●		●
2	キックオフ	×月×日	プロジェクト開始	●	●	●	

Point

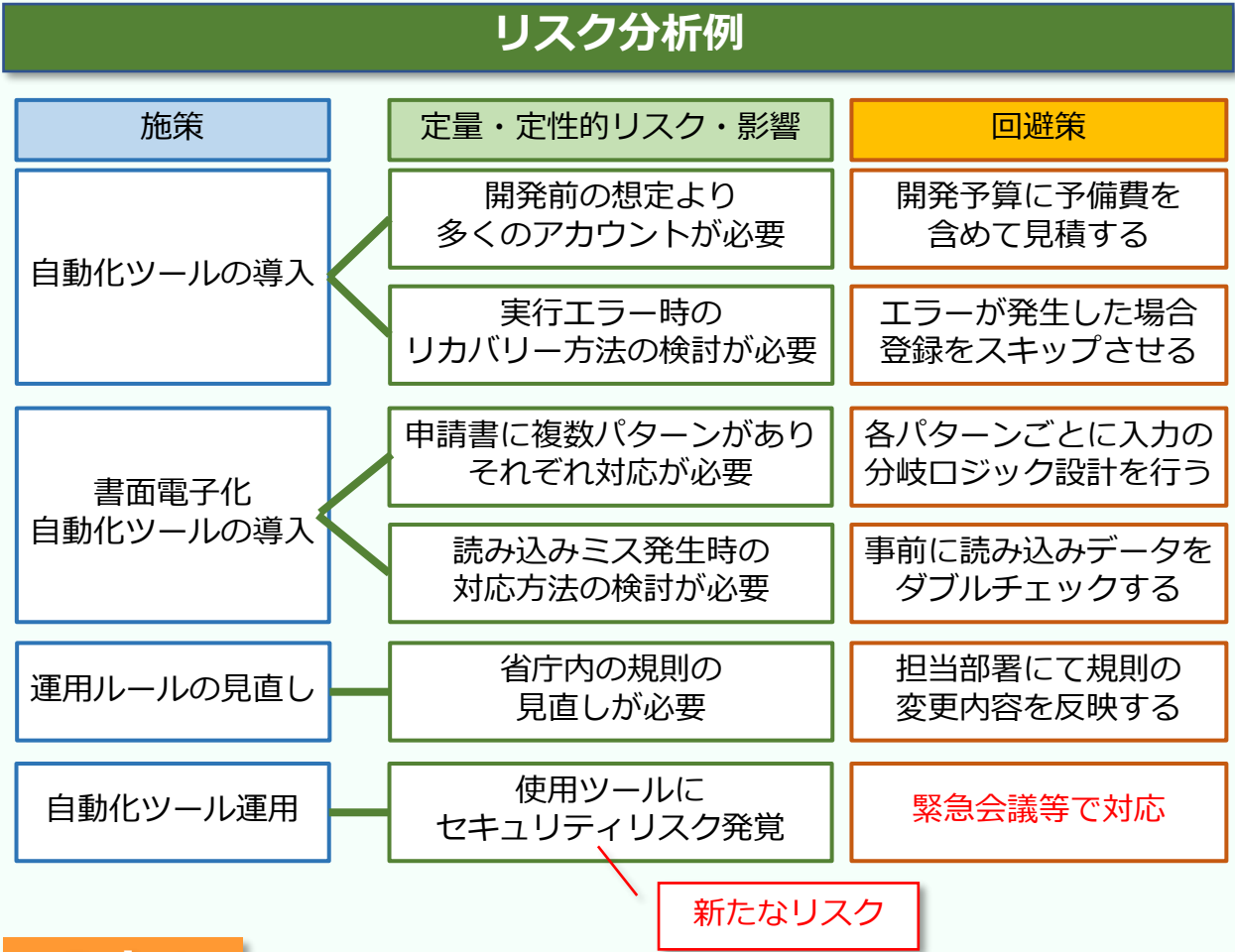
■体制図や役割/権限の一覧を作成することで、連絡経路や対応範囲が明確になり、万が一トラブルが発生した際にスムーズな対応が可能となる。

■コミュニケーションプランを作成することによって判断基準とフローが明確になり、メンバーが増えた場合も含めて効率良くコミュニケーションを取ることができる。
それにより、コミュニケーション不足によるタスクの停滞や失敗を防ぐことができる。

2-4-10.リスク分析

施策実施後の変更リスク・影響の洗い出しを行い、想定される回避策を確認のうえ、計画をブラッシュアップする。

また、プロジェクトを進めていく中で見えてくる新たなリスクもあるため、随時のリスク分析のアップデートが必要となる。



Point

- リスク分析の手法は2種類ある。
- 定量的リスク分析
一定期間に生じると予想される金額や時間の損失を表す。
具体的な数字となって表れるので、リスクの影響や対策費用、対応工数のバランスをみるのに適している。
- 定性的リスク分析
人間による判断・直感・経験などが含まれており、リスクをレベルや順位によって表す。
リスクの価値をうまく金銭で表せない場合に有効。
定量的方法に比べて取組やすく、主要なリスクを把握するのに適している。

2-4-11.改善計画の作成を体験した職員からのコメント

＜事業所管課＞

- ・現状の課題と改善点等が視覚的に明確となってよかった。
- ・日々の作業内容が当たり前と思っていたので、改善について考える良いきっかけになった。
- ・実施後のリスク分析に苦労した。考えるたびに想定されるリスクが挙げられ、整理するのが大変だった。
- ・一つの課題に様々な要因があることが分かるという面白さがあり、またそのことについての改善計画を立て、それが承認されていく工程にやりがいを感じた。
- ・改善計画を策定するにあたり、各所での理想の改善が異なるため、方向性のすり合わせに苦労した。
- ・ヒアリングを実施し、内部では気づくことができなかった視点からの意見もあり、とても参考になった。
- ・ある程度の縛りがないと効率化とリスクのバランスを見ながらどこを目標値とするかの線引きが難しいと感じた。
- ・改善計画として将来的な目標値や出来上がりのイメージが持てるとモチベーションが上がった。
- ・どのように試行し、評価するかとても悩ましかった。

＜情報所管課＞

- ・自治体だけでは解決できない事象もあり、見直しを行いたくてもできない事例があった。
- ・支援を行うことはできるが、実際に事務処理を行うのは所管課で、所管課のやる気や覚悟で改善計画も大幅に変わってしまう。
- ・所管課が前向きに業務見直しを考え、取り組んだため、成果が得られたのではないかと考えた。
- ・どの事業を最終的に改善するのかという点で難航したが、各所と密に情報交換することで、最終的に合意にいたることができた。
- ・実効性（すぐに取り組める）のある計画にするのはもちろんのこと、少し無理をした形でTo-Be像を立てる必要性を感じた。
- ・時間的な制約で、現時点における適切なCan-Be像を設定することが難しかった。
- ・目指す姿が事業所管課と情報所管課で相違があり、事業所管課との意識の溝を埋め、どこを着地点にしたらいいかの共通認識に至るまでの調整に多くの時間を要し苦労した。
- ・依頼される課題をこなしていくことに追われていた感もあり、自立して同じことができるかは不安である。

2-5.評価・クロージング

2-5-1.振り返りの実施

プロジェクトの振り返りは以下の手順にて実施する。

- ①プロジェクトの評価
- ②教訓の共有
- ③ネクストアクションの共有

プロジェクトの評価

- ・改善計画で定義したKPI目標を達成したかどうかを確認する。
- ・これらを通してBPRの成果/改善点を整理することで、プロジェクト全体を評価する。

教訓の共有

- ・KPT手法にて、プロジェクト全体を通して順調に進んだこと、改善の余地があることを整理し、意識を全員で共有する。

ネクストアクションの共有

- ・今後も継続すること、改善すること、チャレンジすることを明確にすることで、全員の目的意識を共有する。

プロジェクトの評価

プロジェクトの評価は、**定量評価**、**定性評価**にて行う。

評価の種類	内容	対応者
定量評価	数値化されたデータを材料とした客観的評価	改善計画で定義したKPIに対する達成率を評価
定性評価	数値で表現できない事象についての主観的評価	アンケートなどで取得したコメントやユーザの声を抽出して整理

2-5-2.KPT手法による振り返り

プロジェクトの評価を共有し、KPTによる振り返りを行う。
KPTとは、「振り返り」によって、仕事やプロジェクトの改善を図る
フレームワークのこと。
KPTは下記の3つの要素に分けて分析を行う。

Keep	成果が出ていて継続すること
Problem	解決が必要な課題
Try	新たに取り組むこと、改善策

Keep	Try
Problem	

Point

- KPTのメリットは、以下のとおり。
 - ① **課題の早期発見・解決**
いま生じている課題を洗い出し、その場で解決策を合意できるため、次のアクションが明確になりスムーズに対応することができる。
 - ② **コミュニケーションの促進と組織力強化**
参加者全員で意見を出し合い議論を行うことで新しい気づきが生まれたり、問題に対して共通理解を作ること、目線を揃えて同じ方向を向くことができる。
 - ③ **継続的な改善につながる**
定期的実施することで、前回の振り返りから良くなった点を共有するため、日々の業務が徐々に改善されていき、かつ改善の意識が定着する。

2-5-3.KPTの進め方

KPTは、以下の順に検討し今後のアクションを決めていく。

Keep（成果が出ていて継続すること）

- ・ Keep（成果が出ていて継続すること）を書き出す。
- ・ ディスカッションを行い、新たなKeepを発見したら追加する。

Keep	Try				
<table border="1"><tr><td>オンライン申請を導入した</td><td>オンライン申請をHPで告知した</td></tr><tr><td>連絡方法を紙からメールに変えた</td><td>〇〇ツールを導入した</td></tr></table>	オンライン申請を導入した	オンライン申請をHPで告知した	連絡方法を紙からメールに変えた	〇〇ツールを導入した	
オンライン申請を導入した	オンライン申請をHPで告知した				
連絡方法を紙からメールに変えた	〇〇ツールを導入した				
Problem	・ どんな些細な事でも、思いついたら書き出す。（意見を洗い出すことが大切） ・ 自分一人しかやっていないことでも良い。 ・ ふりかえりの際のTryがあれば、継続するか検討する。				

Problem（解決が必要な課題）

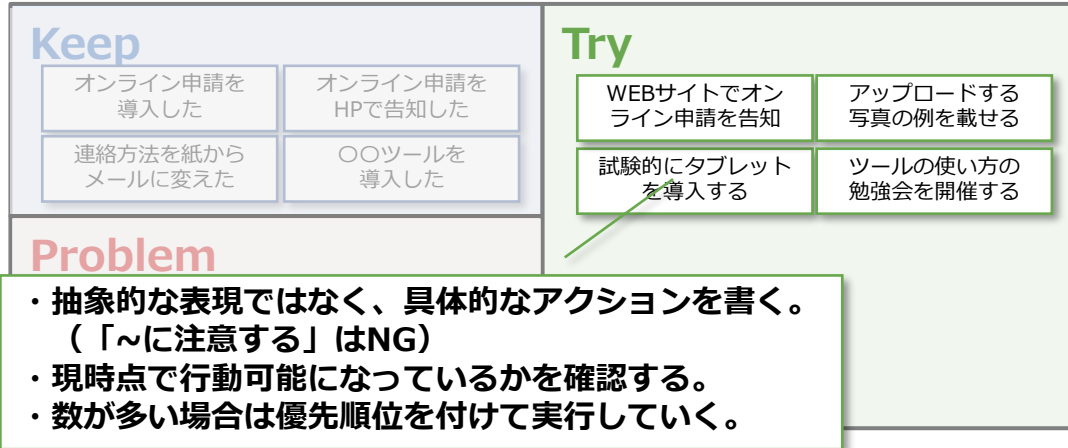
- ・ Problem（解決が必要な課題）を書き出す。
- ・ 数が多い場合は、優先順位を付けたり、時間配分を調整する。

Keep	Try				
<table border="1"><tr><td>オンライン申請を導入した</td><td></td></tr><tr><td>連絡方法を紙からメールに変えた</td><td></td></tr></table>	オンライン申請を導入した		連絡方法を紙からメールに変えた		・ 問題だと認識していることや、より工夫できそうなことを具体的に書く。 ・ 将来発生しそうな問題（リスク）があれば、それも書き出す。
オンライン申請を導入した					
連絡方法を紙からメールに変えた					
Problem					
<table border="1"><tr><td>オンライン申請への誘導が円滑でない</td><td>アップロードされた写真が不鮮明である</td></tr><tr><td>PCの台数が少なく確認時間が多い</td><td>ツールの使用が難しく活用にムラがある</td></tr></table>	オンライン申請への誘導が円滑でない	アップロードされた写真が不鮮明である	PCの台数が少なく確認時間が多い	ツールの使用が難しく活用にムラがある	
オンライン申請への誘導が円滑でない	アップロードされた写真が不鮮明である				
PCの台数が少なく確認時間が多い	ツールの使用が難しく活用にムラがある				

2-5-3.KPTの進め方

Try（新たに取り組むこと、改善策）

- ・ Problemに対する改善策をTry（新たな取組）に書き出す。
- ・ 改善策はメンバー内で合意し、サポートし合いながら実行する。



Point

■ KPTを成功させるポイントは、以下のとおり。

①ブレインストーミング

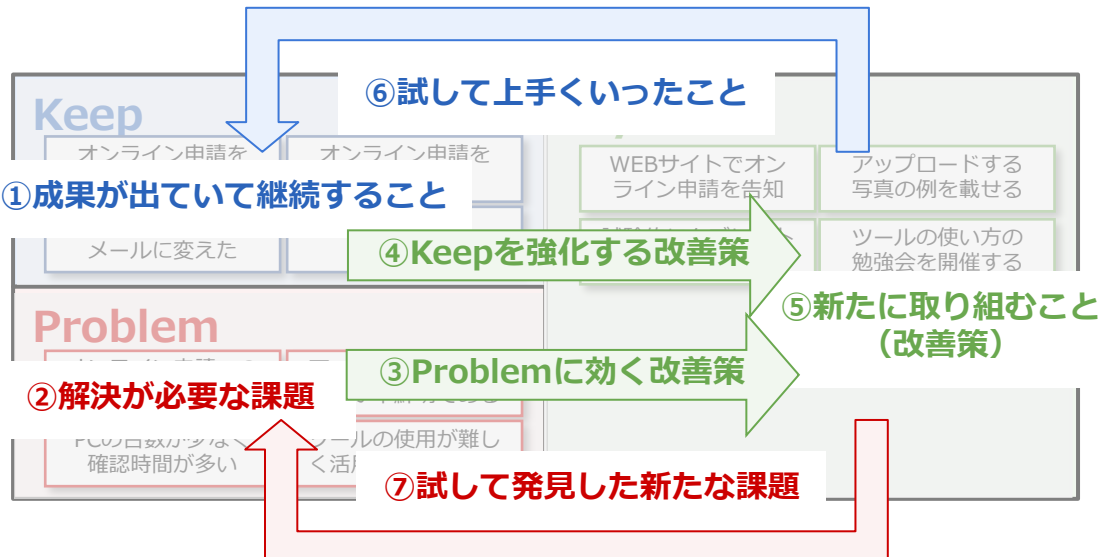
批判を避けて自由に発言することで、多様かつたくさんの意見を集めやすくなる。

②ファシリテーターの設置

議論が発散しないようにフォーカスする課題や時間配分を調整する。

③定期的な開催

KPTを繰り返すことで徐々に課題が改善されるのを実感する。



2-5-4.評価・クロージングを体験した職員からのコメント

＜事業所管課＞

- ・自治体においてDXやデジタル化をするうえでは強いトップマネジメントによる推進が必要であることを感じた。
- ・データ分析にあたり評価の良し悪しを定量的にする点について工夫、苦労した。
- ・オンライン申請に対する抵抗感やできないということは「高齢者だから」という訳ではなく個人差が大きいこと。
また、オンライン申請に対する抵抗感の強い利用者に前向きに参加してもらうためにどう伝えたら良いか苦労した。
- ・期待される削減効果が得られなかったものの、タブレット端末が窓口にあるととても便利で、所管課が不明な問い合わせもその場で調べることができ、常に使用したいツールだと感じた。
- ・デモブースでのアンケート調査となったが、アンケートの結果だけではなく、運用後の市民の動向を予測したり、業務量削減についての職員の予測などを加味し、ディスカッションを進め、その予測値を出す難しさを感じた。
- ・KPT分析は、概念の理解や作成手法がわかりやすく、本件だけでなく、様々なプロジェクトでの振り返りに活用できると思った。

＜情報所管課＞

- ・業務改善結果を数値で確認することで、効果をあげられているため、改善の方向性が間違っていないことを再認識することが出来た。
児童館へのアンケートについては、大幅な改善ということもあり、原課職員の方が現場に説明される際に苦労していたが、今後の事業の改善方向性の参考にもなるため、実施してよかった。
ネガティブなコメントもあるものの、オンライン化の必要性については概ね理解を得ることがわかった。
- ・利用者に高齢者が多い中で、思ったよりもツール導入に対しての評価が高かった。
- ・内部でKPT手法を用いる場合、時間が許すのであれば課題解決の手順を話し合うなど。より踏み込んだ内容で話したい。
- ・評価フェーズでは議論や検討を重ねたかったが、検討期間が賞味2週間程度と、十分な時間を確保することができなかった。短期間で、結果の分析やワークショップ、本年度の締めくくりまでを実行する必要があり、時間管理や課題管理という点で苦労があった。
十分な意見交換やアイデア出しを行うことができなかったのは、残念であった。

3.用語集

3.用語集

A AI-OCR

Artificial Intelligence（人工知能）-**Optical Character Recognition**（光学的文字認識）の略。

AI技術を用いて紙や画像から文字を認識してテキストデータに変換する技術のこと。

B BPR

Business Process Re-engineeringの略であり、現在の業務内容やフロー、組織の構造などを根本的に見直し、再設計することを指す。

BPRを実施することで、業務効率化や生産性・サービス品質の向上、従業員の満足アップ等が期待できる。

B BPMN

Business Process Model and Notationの略であり、ビジネスプロセスモデルと表記法の意。業務フローを可視化する際、誰が見てもわかるよう、OMG（オブジェクトマネジメントグループ）が標準化しているフローの標準記述手法を利用する。

C ChatBot

チャットとボット（自動処理するプログラム：ロボットに由来）を組み合わせた言葉であり、ユーザからの質問に対して、自動で返答してくれるプログラム（自動会話プログラム）のこと。

D DX

Digital Transformationの略。（英語圏では、“Trans”を“X”と表記するため）デジタル技術を使って人々の生活をより良いものへと変革すること。

E ECRS

Eliminate（排除）、**Combine**（統合と分離）、**Rearrange**（入替えと代替）、**Simplify**（簡素化）の略で、この順番に検証していき、無駄な業務を減らし、仕事の効率化をはかる事が出来るようにするフレームワークのこと。

E Excel

Microsoft Excel。

マイクロソフトが開発・販売している表計算ソフトのこと。

F Forms

Microsoft Forms。マイクロソフト社が提供するMicrosoft 365アプリケーションの1つであるアンケート作成ツールのこと。

F FormBridge（フォームブリッジ）

Web上に公開するフォームを作成出来るトヨクモ社が提供するサービスで、kintoneと連携が可能。

3.用語集

G GIS

Geographic Information Systemsの略。地理情報システム。地理情報をデジタル情報化し、様々な地理的位置や、空間に関する情報を持った自然、社会、経済等に関するデータ等を統合したもの。

<総務省 ICT用語集>

G Graffer（グラファー）

株式会社グラファー社のサービスのこと。あらゆる行政手続をスマートフォンで完結できる。デジタル行政プラットフォームや、スマートフォンやウェブから、質問に答えていくだけで自分に必要な手続きが分かる。市民向けの手続き案内サービスなどのこと。

I ICT

Information and Communication Technologyの略。日本語では「情報通信技術」と訳され、インターネット、5G、Wi-Fi、クラウドなどを利活用したサービス全般のこと。

J JUST PDF

株式会社ジャストシステムが販売しているPDF作成・編集ソフトウェアのこと。

K kintone

kintone（キントーン）とは、サイボウズ株式会社が提供する業務に合わせたシステムを直感的に作成可能なクラウドサービス。

K KPI

目標・戦略を実現するために設定した具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標（業績評価指標：Performance Indicators）のうち、特に重要なもの。

Key Performance Indicator の略。

<デジタル庁 標準ガイドライン群用語集>

K KPT

「**Keep**」「**Problem**」「**Try**」の3つの要素を洗い出し、現在の業務を振り返りブラッシュアップするためのフレームワークのこと。

K kViewer（ケイビューワー）

ノンプログラミングでホームページ公開できる一覧表やグラフを作成することができるkintone連携サービスのこと。

3.用語集

L LGWAN

Local Government Wide Area Networkの略。
総合行政ネットワークのこと。地方公共団体間を相互に接続する行政専用ネットワーク。平成13年度までに都道府県・政令指定都市、平成15年度中にすべての市町村が参加。国のネットワークである霞が関WANとも接続。＜総務省 ICT用語集＞

L LINE GovTech

国や自治体が行う様々な業務にITやAIなどのテクノロジーを活用することで、行政サービスの効率化・最適化・利便性向上を図る取組にLINEを活用するサービスの名称。

L LoGoチャット

LGWAN環境でも利用可能な自治体専用のビジネスチャットツールのこと。

L LoGoフォーム

行政手続きや申込受付などを簡単かつ効率的にデジタル化できる株式会社トラストバンクが提供する電子申請システムのこと。

M MECE（ミーシー）

Mutually Exclusive, Collectively Exhaustiveの略。
「モレなく、ダブリなく」の意味で、物事を考える時に必要な要素を踏まえつつ重複しないようにする考え方のこと。ロジカルシンキングで必要となる概念。

M Microsoft365（M365）

マイクロソフト社が提供するWordやExcelなどを含むMicrosoftOfficeなどのオフィスアプリやクラウドサービス、セキュリティをまとめたソリューションサービスのこと。

M MinoRobo（ミノロボ）

人手で時間がかかっている定型業務のコンピュータ操作を自動化し、作業効率改善を実現するSCSK Minoriソリューションズ株式会社が提供するRPAツールのこと。

O OCR

Optical Character Recognition（光学的文字認識）の略であり、画像データのテキスト部分を認識してデジタル化する技術のこと。

O OMG

Object Management Groupの略。
1989年に発足したコンピューターアプリケーションのアーキテクチャーテクノロジーに関する標準を推進する世界的な非営利団体のこと。

O OneDrive

ドキュメントや写真、ビデオを表示したり共有することができるマイクロソフト社が提供するオンラインストレージサービスのこと。

3.用語集

P PoC

Proof of Concept の略。概念検証のこと。
＜デジタル庁 標準ガイドライン群用語集＞

P PDF

Portable Document Formatの略でアドビシステムズ社が開発したファイル形式であり、パソコンの機種やOS環境に依存せずに表示が可能なファイル形式のこと。

P Power Automate

マイクロソフト社がビジネスユーザー向けに提供している業務アプリケーションプラットフォームの一つで、複数のWebサービスや社内システムをつなげ、定義したワークフローに従って、連携動作を実現させるWebサービスのこと。

P PrintCreator

kintoneに登録されたデータを利用し、現在利用している帳票レイアウトを、PDFファイル形式で読み込み、簡単な設定をするだけでそのまま利用することができるトヨクモ株式会社のkintone連携サービスのこと。

R RDS

Remote Desktop Servicesの略。リモートデスクトップサービス。社内のパソコンに社外にあるパソコンやタブレットなどの端末から指示を送り、その結果を端末側に表示される画面で確認するサービスのこと。

R RPA

Robotic Process Automationの略であり事務系の定型作業を自動化・代行するツールのこと。

3.用語集

S SharePoint

マイクロソフト社が提供する企業向けのファイル共有やコラボレーションを行うためのサービスのこと。

S SideBooks

実際の紙をめくるような感覚でPDFや本を閲覧することができるペーパーレス会議システムのこと。

S Slack

チームコミュニケーション（ビジネスチャット）ツール。メッセージングアプリ。

S SMS

Short Message Serviceの略。携帯電話同士で短い文字メッセージを送受信できるサービス。規格は事業者ごとに異なるが、文字数は数十文字程度までで、SMSは同じキャリアの加入者間でしか送受信できない。携帯インターネットサービスによる電子メールとは異なる。

＜総務省 ICT用語集＞

S SNS

Social Networking Service (Site) の略。インターネット上で友人を紹介しあって、個人間の交流を支援するサービス（サイト）。誰でも参加できるものと、友人からの紹介がないと参加できないものがある。

＜総務省 ICT用語集＞

U UI

User Interfaceの略で利用者と製品（サービス）をつなぐ接点のこと。

U UX

User Experienceの略で製品やサービスなどを利用することによってユーザが得る体験をあらわす言葉のこと。

W WBS

プロジェクトの成果物単位に必要な作業を定義し、当該作業に必要な要員、工数及び期間を記載したもの。**Work Breakdown Structure** の略。

＜デジタル庁 標準ガイドライン群用語集＞

W WinActor

Windows端末のあらゆるアプリケーションの操作手順をシナリオとして学習し、自動化の実現を可能にするRPAツールのこと。

Z Zoom

パソコンやスマートフォン、タブレットなどのデバイスを使用して、オンラインでセミナーや会議を開催するために開発されたZoomビデオコミュニケーションズ社が提供するアプリケーションのこと。

3.用語集

い いつでも貸館

予約台帳や各種帳票出力、料金収納から利用者側がおこなう施設スケジュールの照会・予約までをカバーした株式会社パストラーレが提供するシステムのこと。

え エラー

コンピュータで実行中のプログラムが正常に処理を続行できなくなるような致命的な問題・事態のことや、そのような事態が発生したために実行中のプログラムを中断・終了させること。

き 基幹システム

業務の基幹になる情報システムのこと。ここでは国民生活に直接関係する事務に係る情報システムのことを指す。

く クラウドサービス

電子メールや財務会計ソフトウェアなどの様々なソフトウェアをインターネット経由で利用できるサービス形態や、デスクトップの仮想化や共有ディスクなどのハードウェアやインフラ機能の提供を行うサービスのこと。

け ケースワーク

社会環境において、調整する必要がある問題を抱えた個人や家族に対し、その問題を解決できるように援助する専門的な方法や技術のこと。

す スイムレーン

BPMN等のビジネスプロセス表記において、プロセスを1つのグループに例え、作業の役割を担う機能や組織ごとに専用レーンで仕切る可視化表現方法のこと。

す スタンドアロンコンピュータ

単体で用いられるコンピュータ端末（単独でインターネットに接続して用いられるコンピュータ端末及び他の組織が管理する情報システムに接続し、利用するためのみに用いられる専用端末を含む）又はその集合体のこと。

＜デジタル庁 標準ガイドライン群用語集＞

3.用語集

た タスクリスト

プロジェクトの企画から終結までにおいて、やるべき作業を書き出したリストのこと。

だ ダウンロード

ネットワーク上の他のコンピュータにあるデータ等を、自分のコンピュータへ転送し、自分のコンピュータに保存すること。〈総務省 ICT用語集〉

ち チャット

主にインターネットなどのデータ通信回線を利用したリアルタイムコミュニケーションツールのこと。

で データマスキング

情報が漏洩しないよう特定のルールに基づいてデータを書き換えたり、置き換えをし、匿名化すること。

で デジタルデバイド

情報通信技術を利用して恩恵を受ける人と、利用できずに恩恵を受けられない人との間に生ずる格差のこと。

ど ドメインブロック

メールアドレスの@マーク以降（ドメイン）が一致する場合に受信等を拒否すること。

は ハンドオフ

他の担当者に業務を引き継ぐこと

は ハンズオン

実地で体験する、実務に携わる、現場で実践する、自分も参加すること。

ふ ファイルサーバー

ネットワーク上でファイルを共有するためのサーバーのこと。〈総務省 ICT用語集〉

ふ フェルミ推定

実際には調査することが難しい数量を手掛かりや知識だけをもとに合理的に仮定とロジックを駆使して推論し、短時間で概算すること。

ふ フォーム

ソフトウェアの操作画面やWebページなどで、利用者からの入力を受け付ける操作要素の集合のこと。

ぶ ブラッシュアップ

現状よりもさらに良くすること、磨きをかけて良くすること。

3.用語集

ぶ ブレインストーミング

会議の参加者が自由にアイデアを出し合い参加者同士の連鎖反応や発想の誘発を期待する会議手法のこと。

へ ベンダー

「ベンダー」とは、販売会社や情報システム開発会社のこと。
＜デジタル庁 標準ガイドライン群用語集＞

め メンテナンス

保守、維持、管理のこと。

り リテラシー

ある特定の分野に関する知識や理解能力のこと。

り リスクチェック

将来のいずれかの時において何か悪い事象が起こる可能性を確認すること。

わ ワンスオンリー

一度提出した情報は、二度提出することを不要とすること。

＜引用元詳細＞

■デジタル庁 標準ガイドライン群用語集

https://www.digital.go.jp/assets/contents/node/basic_page/field_ref_resources/e2a06143-ed29-4f1d-9c31-0f06fca67afc/2ed84819/20220422_resources_standard_guidelines_glossary_03.pdf

■総務省 ICT用語集

<https://www.soumu.go.jp/soutsu/tokai/tool/yougo/yougo.html>