

# 令和2年度 BPR<sup>※</sup>の視点による業務改善活動



※今までの仕事のやり方、仕組み、プロセスを根本的に見直し、解決策を導き出すこと (Business Process Re-engineering)

## BPRの視点による業務改善活動とは...

### 日頃仕事をしていて感じていること・・・



- ◆もっと効率的な進め方があるとは思っているけど、日々の仕事に追われていてそんなこと考える暇はない。
- ◆改善するにも、その手法を知らない。
- ◆自分だけが何か変えようと立ち上がっても、他の班員がどう思っているかわからない。

- ◆予算がないとできることは何もない。
- ◆現場を知らない上司から指示されて取り入れても「やらされている感」がある。



# BPRの視点による業務改善活動とは...

## 取組の特徴

- ボトムアップで現場の職員の意見をベースに、職員みんなで改善に取り組む。
- 業務改善の**専門家の視点やアドバイス**を取り入れた活動
- 行政経営課職員が所属と一緒に取り組む（1所属に1担当）
- 改善策の中で、少しの予算で実行できるものについては、**行政経営課で支援**。システム化など大きな予算については、次年度に予算要求。

## 取組のねらい

- **業務時間の削減、効率化**
- **業務の質の向上**
- **業務のデジタル化、ペーパーレス化**
- **職員の改善意識の向上**



## 実施所属（令和2年度）

実施所属（4所属（本庁3所属、出先機関1所属））

部局名	所属	所掌事務
経営管理部	健康指導課	<ul style="list-style-type: none"><li>・職場の安全衛生に関すること</li><li>・職員の健康管理及び健康づくりに関すること など</li></ul>
くらし・環境部	廃棄物リサイクル課	<ul style="list-style-type: none"><li>・リサイクルの推進に関すること</li><li>・一般廃棄物及び産業廃棄物に関すること など</li></ul>
健康福祉部	福祉指導課	<ul style="list-style-type: none"><li>・社会福祉法人及び社会福祉施設の指導及び監督に関すること</li><li>・介護保険事業者の指定、許可、更新や指導、監督</li><li>・有料老人ホームに関すること</li><li>・障害福祉サービス事業者等の指定、更新や指導、監督など</li></ul>
経済産業部	西部農林事務所 総務課	<ul style="list-style-type: none"><li>・職員の給与、福利厚生に関すること</li><li>・経理（予算及び決算）、庁舎管理に関すること</li><li>・工事入札・契約に関すること など</li></ul>



# 活動内容

- ・ 研修 7 回（研修 3 回、個別相談 2 回、技法講座 2 回）
- ・ 巡回指導 5 回
- ・ 各所属（班単位）でのワークショップ（8 回程度）

時 期		内 容	
R 1	3 月～	インタビュー	
R 2	6 月	第1回研修（ありたい姿の検討）	ワークショップ（1～2回） 個別相談① 個別相談② 技法講座① 技法講座② 職場巡回（毎月1回）
	7 月	第2回研修（業務改善体系図の策定）	
		個別相談①	
	8 月	第3回研修（実施計画書等の策定）	
		個別相談②	
	9 月	技法講座①	
技法講座②			
10～2 月	職場巡回（毎月1回）		



＜各項目の所要時間（目安）＞		
項目	対象	時間
インタビュー	全員	30分/人
研修	課長代理等	3時間程度/回
技法講座	課長代理等	3時間程度/回
ワークショップ	全員	60分/回
職場巡回	課長代理等	2時間程度/回

## 各所属の課長代理が研修へ参加

講師：富士通株式会社フィールド・イノベーション本部

富士通認定シニアフィールドイノベータ 2 名

※「フィールド・イノベータ（Fier）」とは、富士通（株）が認定する、**業務課題を解決する改革のプロフェッショナル**のこと。静岡県に来ていただいているお二人は、この「フィールド・イノベータ」の中でも上級にあたる「シニアフィールド・イノベータ」として認定された人材です。



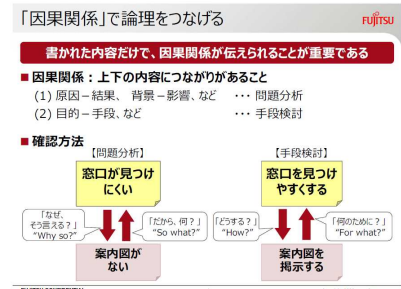
月に 1 回程度研修を開催

課題の整理の仕方や、改善策実行の手法などを講義で学びます

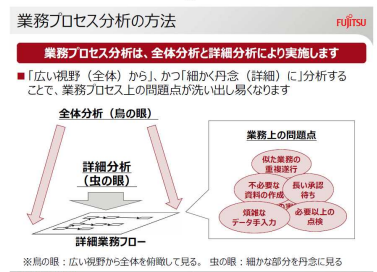
所要時間：3 時間程度



R 2：研修の様子



研修資料





健康指導課のワークショップの様子

●ワークショップ

研修の合間に、課内の業務改善活動のメンバーが集まり、ワークショップを行う。

回数：月に1～2回程度

時間：30分～1時間

メンバー：課長代理、班長、班員  
(約5～8名程度)

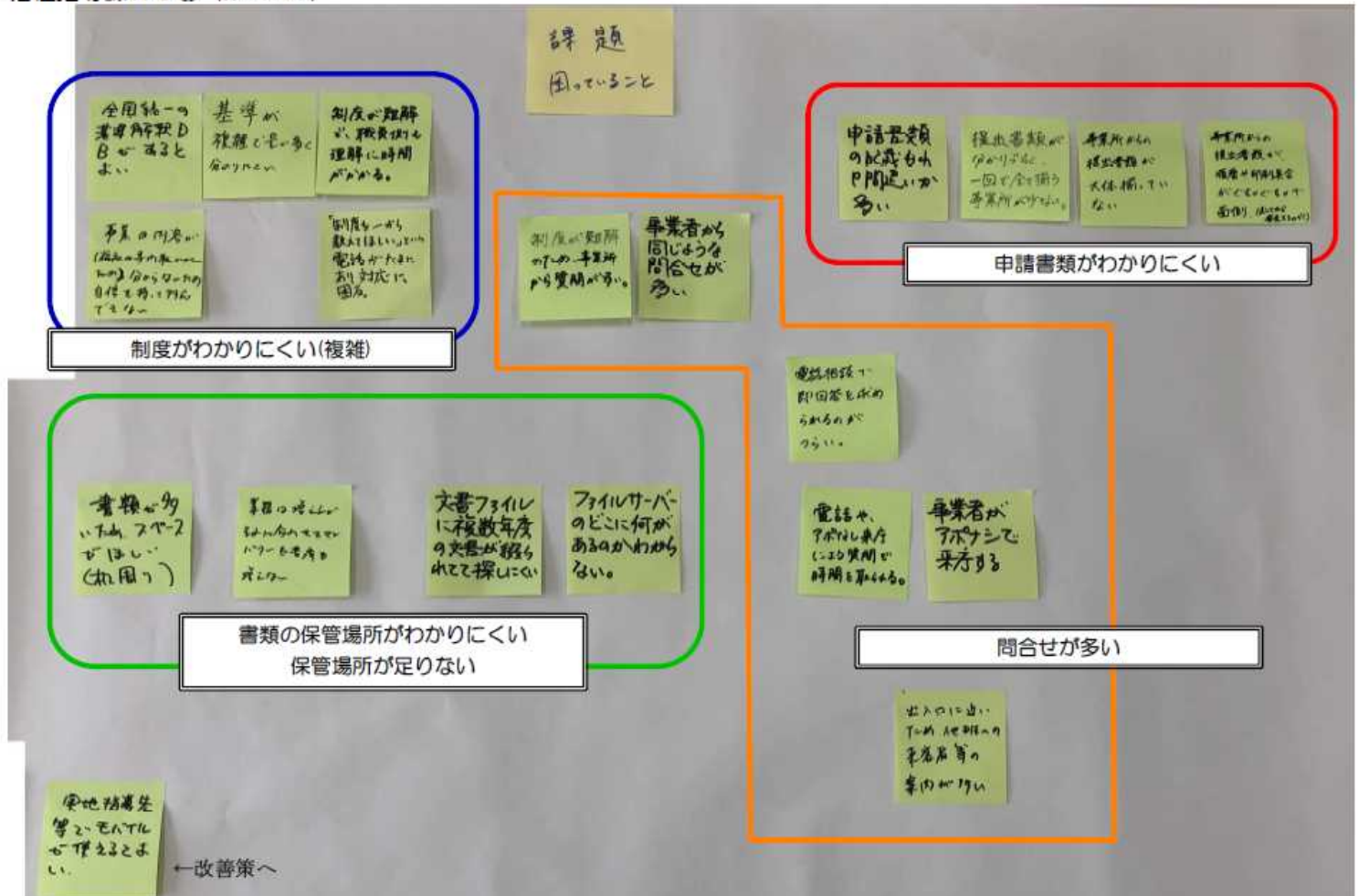


廃棄物リサイクル課のワークショップの様子

ワークショップは、行政経営課の職員がファシリテーターになり実施

日常業務の中で「課題と感ずること、困っていること」を班員でワークショップ

福祉指導課WS② (R2.7.27)





# 課題を整理し、改善策をワークショップで検討

## 福祉指導課WS③ (R2.8.7)

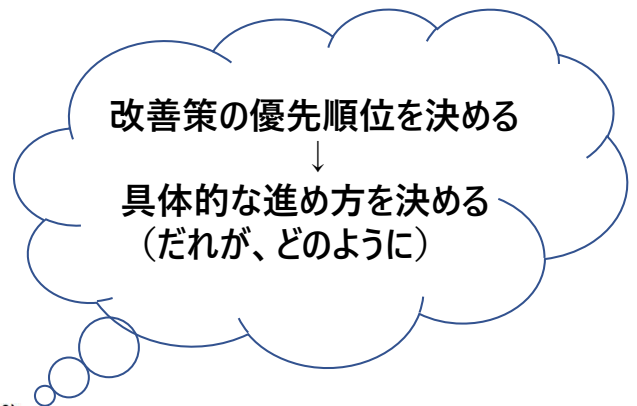
**改善策**

- 制度への理解を深める**
  - 利用者の理解を深める
  - 福祉指導員 研修の機会を充実させる (内勤、外勤)
  - 福祉指導員 向けの 分かり易い 普及書籍購入
- 問い合わせ対応を効率化する、件数を減らす**
  - 問い合わせ対応を効率化する
  - 問い合わせ件数を減らす
  - 定期的な巡回サービス (申請書類の回収、届出書類の回収、第二巡回サービス)
  - 利用者の理解を深める (利用者の理解を深める)
  - 申請書類をわかり易く印刷し、ホームページに掲載する。
  - 申請書類の回収 (利用者の理解を深める)
  - 申請書類の回収 (利用者の理解を深める)
  - 申請書類の回収 (利用者の理解を深める)
- 書類を整理する、書類を検索しやすくする**
  - 書類を整理する
  - 必要書類をわかりやすくする
  - (可能な範囲で) 電子化の導入
  - 共有フォルダーの整理
  - 類似別集、書類の廃棄
- 個々の業務内容・状況の共有**
  - 各自の担当業務の共有
  - 共有フォルダー
  - 共有フォルダー
  - 共有フォルダー
- その他**
  - 出張時に 総合庁舎の公用車も使った方が負担が大きい
  - 公用車ではなく 民間レンタカーを使う
  - 課に1つのプリンターを配置する
  - プリンターを揃える

## 改善策の優先順位を決め、何に取り組んでいくか話し合う



福祉指導課WS④ (R2.9.2)



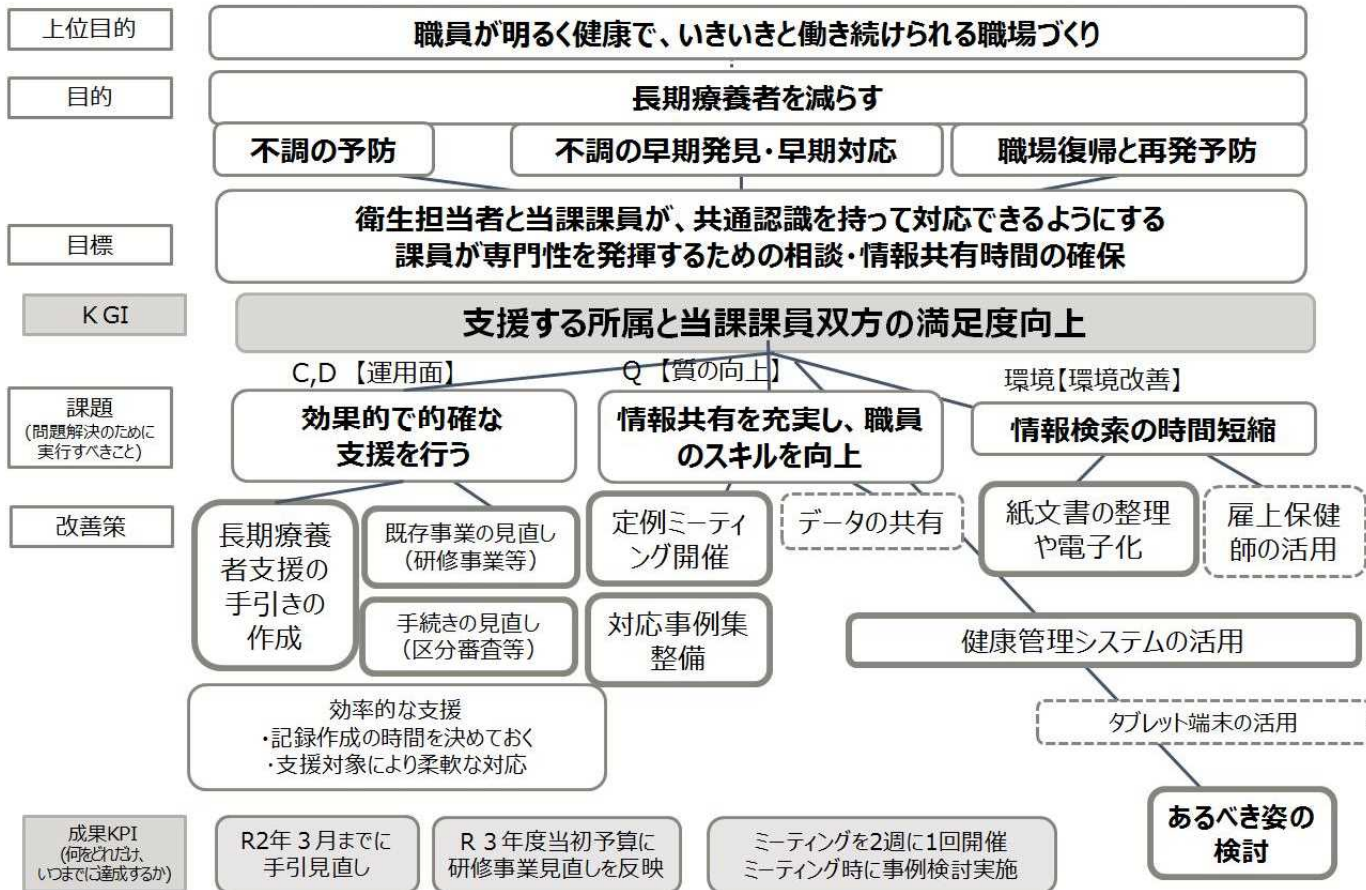
**班員皆で作業を分担**

# 所属の目標、課題、改善策などを体系的に表す「業務改善体系図」が完成

## 健康指導課

### 業務改善体系図

所属 健康指導課



# 実施計画書 (廃棄物リサイクル課の例)

## 改善策を ①誰が ②何を ③いつまでに 実施するか整理

### 改善策 - 2

#### ①改善策概要

名称	保管資料の整理 (保管ルール・メールの整理) 文書保管ルールの作成
内容	①ルールの作成 ②検索で活用頻度の高い文書の電子化
活動体制	リーダー: 山田広文 ① 山本 晃 メンバー: 今川隆之 紅林良彦

指標	指標項目	初期値	目標値	現状値	測定日
KGI	優良認定の産業廃棄物処理業者の育成 (維持目標)	(R1) 196件	(R2) 200件	200件	R3.3.31
	書類審査時間の短縮10% (更新・新規) (課全体業務として)	8,000時間	7,200時間	今年決算	R3.3.31
	文書保存ルールのルールづくり	0件	1件	0件	R3.1.31
	文書保存環境の整備 (PDF化)	0冊	6冊 (111件)	6冊 (111件)	R3.2.31
KPI	行動 KPI①				
	行動 KPI②				
KPI	行動 KPI③				
	審査マニュアルの整備	0回	1回	0件 (3月予定)	R3.3.31

#### ②実施計画

No.	実施項目	実施方法	予定成果物	完了チェック
1	執務室内の保管文書の現状分析	執務室の書類の文書の保管状況を分析し、どこにどのような文書が保管されているのか分析する。	ファイル管理表	済
2	対策の検討	文書保存の効率的な管理・運用を図るため、紙及び電子文書の保存ルールを定め職員間で共有する。また、執務室内にある文書の必要性を点検する。	方針の決定	済
3	文書保存ルールの明確化 (紙文書)	誰が同じ水準で審査や文書のファイリングができるようルールづくりにより明確にする。	ファイル管理表 書類位置図 ルール表	△
4	文書保存環境の整備	審査で多用する参考資料 (過去の質疑記録、例規、国等への照会文書等) の紙文書を順次、PDF化する。はき出し文書などの不要文書の廃棄及び文庫へ移管する。	過去の質疑記録のPDF化 文書の削減量	済
5	文書保存ルールの明確化 (電子文書)	誰が同じ水準で審査や文書のファイリングができるようルールづくりにより明確にする。	共用サーバ内のファイルのルール表	△

#### ③予定実績管理

第○週	1W	2W	3W	4W	5W	6W	7W	8W	9W	10W	11W	12W	13W	14W	15W	16W	17W	18W	19W	20W	21W	22W	23W	24W	25W	26W	27W	
日付	9/7	9/14	9/21	9/28	10/5	10/12	10/19	10/26	11/2	11/9	11/16	11/23	11/30	12/7	12/14	12/21	12/28	1/4	1/11	1/18	1/25	2/1	2/8	2/15	2/22	3/1	3/8	
予定																												
実績																												
予定																												
実績																												
予定																												
実績																												
予定																												
実績																												
予定																												
実績																												



## ①活動報告会

- ・改善策ごとに進捗状況や成果、課題等について発表
- ・報告書作成により、**自所属の取組の見える化や進捗を把握**
- ・他所属の取組を参加所属全員で共有し、**自所属の取組と比較**



## ②巡回指導

- ・受講者全員で**実施所属へ訪問**、**執務室で**改善活動の取組状況を**VMボードを使って説明**
- ・進捗状況だけでなく、問題点や悩みも共有
- ・改善活動の取組や活動状況に対し、**全員でアドバイス**
- ・希望に応じて職場のメンバー(受講者以外)も参加し、他所属の取組状況を見学

### VMボード

(廃棄物リサイクル課)



13

## 業務改善活動を通じて

- ワークショップ(班員による意見交換や共有)を実施し、業務そのものの必要性の見直しや具体的な改善策を検討
- 業務フローの見える化

- 個の意見や考えを組織のものとして対応、不安感の解消や共有、業務改善の意識付けや定着
- 審査の効率化、マニュアル・手引き・FAQの作成
- 問合せ対応の効率化

## 文書の整理・PDF化、執務室内の整理

- 検索時間の短縮、スペースの確保
- 執務室の整理整頓
- 書類の紛失防止

14

# 業務改善活動取組成果（職員の感想）

・活動を始めるに当たり、プレッシャーもあったが、活動が動き始めると徐々に成果が見え始め、**所内職員からは活動に関して絶賛の声が上がるなど課員のモチベーションも非常に高まったと感じた。**  
また、相乗効果として課内のコミュニケーションが活発になり、業務の円滑な運営にも繋げることができたと思う。

・改善策の運用までにある程度時間を割いたが、**担当業務が忙しくなった今、改善しておいてよかったと実感している。**

・今までなんとなく頭の中で業務の手順や作業内容を整理していたが、これまでの作業をフロー等でまとめることで**「業務の見える化」**ができたように思う。



・環境面の整備も、移行前は許容範囲内の煩わしさだと我慢していたが、改善してみると段違いに快適になるんだなと感動した。また、改善項目を洗い出す意見交換に当たっては、**普段の業務で不安に思っていることなどを班員としっかりと共有するよい機会になった。**

・仕事の進め方の問題点が見える化されて、その**問題点を解決するために何をすれば良いかも体系図と改善策で明確になった。**若い職員も業務改善に取り組むことで**課題を解決するための型**のようなものをつかめたのではないかなと思う。

15

## 業務改善活動における効果

No	キーワード	課題	改善策	効果
1	多忙 前例踏襲	・自分の目の前の業務を処理することで精一杯(余裕がない) ・何のための処理かわからないけど、毎年やっているの でやめられない	・ワークショップ(班員による意見交換 や共有)を通じて、業務そのものの必 要性の見直しや具体的な改善策の 検討 ・業務フローの見える化	・個の意見や考えを組織のものとして対応、 不安感の解消や共有 ・業務改善の意識付けや定着 ・手順の見直し(スリム化)
2	書類が多い 探すが大変	・書類の検索に時間がかかる ・過去の取組(事例)を探すのが大変(時間がかかっ てる) ・執務室が書類であふれている	・書類の電子化(PDF化) ・執務室の整理整頓 (不要書類の廃棄、書庫の購入)	・検索時間の短縮 ・執務室の整理整頓、スペースの確保 ・書類の紛失防止
3	コミュニケーション不足 仕事の属人化	・他の班員が何をやっているかわからない ・休みたいが、仕事が停滞するので休めない(周囲に 声をかけづらい)	・定例ミーティングの開催 ・マニュアルやDBの作成 (見直し) ・業務進捗、業務量の共有	・班内の業務や進捗の情報共有 ・事務の処理漏れや遅延の防止 ・仕事の属人化防止 ・引継資料作成の効率化
4	資料作成が多い	・同じような資料をたくさん作っている ・会議前は資料の印刷だけで多大な時間を要して いる	・業務フローの見える化 ・印刷物の削減	・手順の見直し(スリム化) ・作成、印刷、修正等の手間削減
5	単純作業の繰り返しが多い	・毎回、手入力やコピーによる作業が多い	・RPAの導入	・単純な繰り返し業務の効率化 ・誤入力等の防止
6	本庁と出先機関の処理が重複	・本庁と出先機関で何となく役割分担しているが、具 体的にどのように事務処理しているかわかり知らない ・出先機関と本庁で同じ作業をしている	・業務フローの見える化 ・本庁と出先機関の役割分担の見 直し	・手順の見直し(スリム化)
7	問合せが多い クレーム対応	・外部からの問合せ電話が多いが、自席近くの電話 はいつも使用中なので、資料を持って他席で電話を 取っている(かけ直している) ・県民や事業所からの電話での問い合わせが多い ・クレーム対応に時間がかかる	・固定電話のコードレス化 ・メールでの問い合わせ受付 ・FAQの作成 ・分かりやすいHPに見直し	・問合せへの効率的な対応 ・問合せへの対応時間の削減 ・県民サービスの向上
8	窓口対応がある	・窓口で立ったまま対応している ・カウンターが少ないため、繁忙期は執務室内の机を 利用して窓口対応している	・ローカウンター設置 (動線の見直し)	・情報漏洩の防止 ・県民サービスの向上
9	総務事務(物品)が煩雑	・物品が多く管理が難しい ・物品購入の予算が足りなくなる	・保管場所の集約、検索一覧表の 作成 ・物品購入の年間執行計画の策定	・物品管理の効率化 ・予算の見える化、発注の効率化

16