

業務改革の推進 取り組みの方向性

背景・目的

- ・ **急速なスピードで進む人口減少、少子高齢化**
→ 税収等の財源の縮小（人員の削減）
- ・ **地域が抱える課題の複雑化・多様化**
→ 業務の高度化・多様化（関係構築や考えるための時間が必要）
- ・ **デジタル社会の進展**
→ スマート市役所への変革の要請（業務改革実行のチャンス）



- ・ **デジタル技術の活用はもとより、プロセスの見直しやアウトソーシングなど様々な手法を駆使した業務改革の実行が必要**
- ・ **職員にしかできない仕事（コミュニケーション、政策立案等）の時間を創出することで、職員を適正に配置し、財源・人員が縮減する中でも市民サービスを維持・向上させていくことが急務**

「短期的取組」と「中・長期的取組」の両面でのアプローチ

2つの取組で業務改革を推進

短期的取組（重点的対応）

目的

- ・業務の負担が大きい所属の業務効率化
⇒ 職員の業務時間の削減が図られる

手法

- ・業務の実態調査と課題の把握・分析
⇒ 業務プロセス改革の実行、アウトソーシング
やICTツールの活用



業務負担大の所属
※他都市事例も加味



業務実態を調査・
改善策を提案



業務プロセス
改革



デジタル活用



アウトソーシ
ング等

- ・職員でなくてもできる仕事・
時間外業務を削減！
- ・ワークライフバランス実現、
職員がすべき仕事に注力！



イメージ

中・長期的取組（土台づくり）

- ・業務改革を推進する機運の醸成
- ・業務改革がしやすい環境の実現
⇒ 継続的に業務改革が実行されるようになる

- ・業務改革の「実行」人材と「支援」人材の育成
- ・推進（支援）体制の構築
- ・仕組み（ルール）の構築（実施方針、可視化等）
- ・ICT環境の改善・充実

継続的な業務改革の実行を実現！

職員にしかできない業務に注力できる組織へ



人材



体制

仕組み

ICT

継続的な業務改革を下支え

「短期的取組」
業務改革の実行

見直し対象候補・解決の方向性（短期的取組）

見直し対象候補

「職員でなくともできる業務」 「効率化できる業務」

- **定型作業** : 書類の振り分け・運搬、データ入力、申請事務、経理処理、物品管理等
- **非定型作業** : 問い合わせ対応、資料作成、情報共有、照会回答、現場記録等

業務プロセス改革



- ・ 作業廃止（やめる）
- ・ 作業統合（まとめる）
- ・ 工程変更（入れ替える）
- ・ 簡素化（シンプル）

デジタル活用



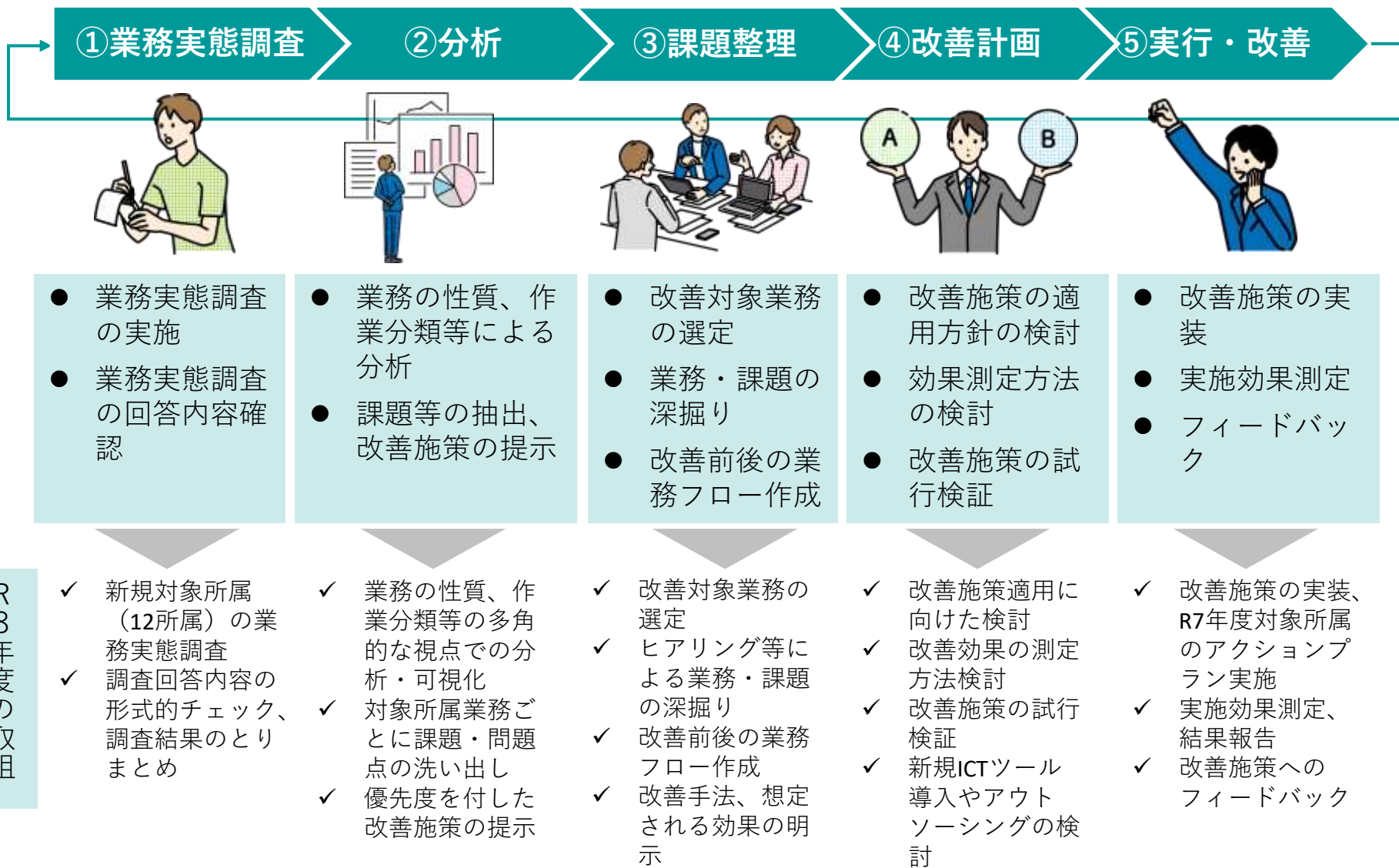
- ・ AI、RPA等による自動化
- ・ オンライン化
- ・ チャットボット活用
- ・ OCR等によるデータ化
- ・ その他ICTによる効率化

アウトソーシング等



- ・ BPO（外部委託）活用
- ・ PPP/PFI

現状調査から実行までの基本的な流れ



R8年度の取組

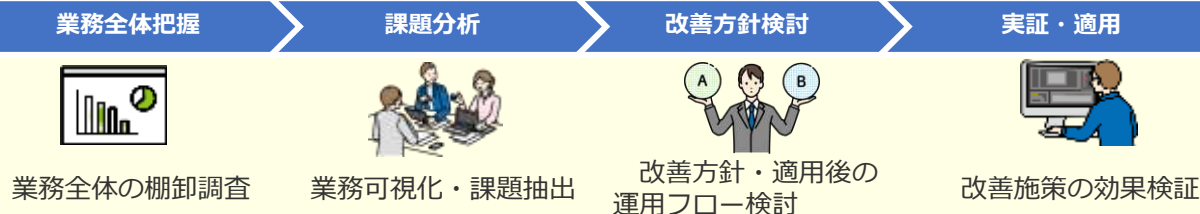
令和8年度の取り組み

令和8年度は、対象所属を3所属から15所属に拡大し、**令和7年度の改善事例**と類似した業務を実施している所属を中心に改善事例の横展開や時間外が多い所属の業務を重点的に見直すなど、**約7,800時間の削減につながるよう取り組んでいく。**

また、アウトソーシング可能な業務の調査・整理を行い、実施に向けた検討を行っていく。

短期的取組

BPR取組みの流れ



令和7年度改善事例



令和7年度は障害福祉課、こども政策課、土木総務課の3所属の業務を対象とし、主に**業務プロセスの見直し及びデジタルツールの活用**による業務の効率化に取り組んだ。これらの取り組みにより、各業務あたり**平均約300時間/年の削減**が図られる見込み。

中・長期的取組

「人材」「体制」「仕組み・ルール」「ICT環境」の4つの取り組みについては、短期的取組と並行して進めていく。

BPRを牽引する職員の育成



- ・実践型研修
- ・BPR支援職員研修

BPRを支援する体制整備



- ・BPR支援職員による対象所属改善施策の伴走支援

BPRを継続するルール整備



- ・業務改革(BPR)ガイドライン(案)策定

BPRに取り組める環境整備



- ・BPR支援職員によるICTツールの活用支援

「中・長期的取組」
継続的な業務改革
の土台づくり

業務改革推進を下支えする4つの視点（中・長期的取組）

4つの視点で業務改革推進を下支え

- 業務プロセス改革
- アウトソーシング等
- デジタル活用

人材



- ・業務改革を進めるためのスキル
- ・現状を変える（当たり前を疑う）マインド

体制



- ・全庁で業務改革に取り組む機運
- ・各所属における業務改革への支援体制

仕組み (ルール)



- ・業務改革の全庁的なルール
- ・業務の量・プロセスを可視化する仕組み

ICT環境



- ・ICT環境を改善
- ・ツールの利活用促進（全庁的に展開）

「人材」に関する課題とめざす姿



課題

- ・業務改革（BPR）を進めるスキルを有する職員が少ない。
- ・デジタルリテラシーの高い職員がRPA等を業務に適用しても、担当者が変わったタイミングでRPA等を使用するのをやめる事例があるなど、個々人のスキル・意識にバラつき見られる。
- ・現状の業務を当たり前と思っているのでそもそも課題の認識がない。
- ・効率化すると職員が削減されると思っているので今の運用を変えたくない。

BPRって何？



現状を変えないといけないの？

めざす姿（数年後）

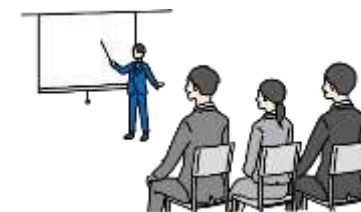
- ・職員各役割に応じた能力の習得
 - ✓ デジタル人材育成プログラム等により、各部署・所属の業務改革を牽引する推進人材に対し、BPRに取り組むための知識やICTツール等の研修の実施
 - ✓ 一般職員に対し、階層別研修や業務改革の重要性を理解するための基礎研修の実施により、業務改革に対する機運醸成が図られている

高度専門
人材

推進人材

一般職員

それぞれの役割に応じて必要なスキルを習得



「体制」に関する課題とめざす姿



課題

- ・ 庁内の業務改革（BPR）に取り組む機運が低い。
- ・ 各所属の業務改革（BPR）を支援する体制が十分でなく、意欲のある所属において自律的な業務改革（BPR）が行われるに留まっている。
- ・ 現状の業務を処理することで手いっぱいなので新たな改善に取り組む余力がない。

誰か助けてほしい…

業務改革する余力が…



めざす姿（数年後）

- ・ **業務改革を支援する体制の明確化**
 - ✓ 推進部署：情報政策推進部及び総務部が連携して実施
 - ✓ 機運醸成：DX推進会議及び行革推進本部会議による進捗管理、経営層からのトップダウン
- ・ **相談・支援ができる高度専門人材の確保**
 - ✓ 外部人材の活用及び専門研修（OJT含む）を受けた内部人材の育成

推進部署や高度専門人材のサポートを受けながら、自分ごととしてBPRの推進を図る

現場の
意識向上



推進部署の
支援充実



「仕組み（ルール）」に関する課題とめざす姿

課題

- ・ 全庁統一的なルール等が整理されていないこともあり、各所属における散発的な業務改革に留まっている。
- ・ 現在実施している業務量調査は形骸化している部分があり、業務量や業務フローを正確に把握できていない。
- ・ 業務マニュアルやOJTに基づき前例踏襲により業務を行っているケースが多く、問題点に気づきにくい（業務の可視化ができず、他の業務と比較できない）。

業務改革って色々な方法があるけど、どれがベスト？

業務の可視化ができてないから改善のしようがない…

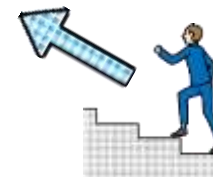


めざす姿（数年後）

- ・ **（仮）業務改革（BPR）ガイドラインの策定**
 - ✓ 業務の棚卸し・分類・分析手法の明示
 - ✓ 改善の方向性の明示（プロセス改革、デジタル活用、アウトソーシング等）
 - ✓ 業務見直しのスケジュール
- ・ **業務改革を推進しやすい環境が充実**
 - ✓ 業務改革に係る方針の策定
 - ✓ ガイドラインが有効に機能するようルールの義務化（要綱等の整備）

方針に基づく計画的・段階的な業務改革

データに基づく理解を得やすい業務改革



- ・ **（仮）業務改革（BPR）ガイドラインによる業務改革の方針や手順の明示**

「ICT環境」の取組での課題とめざす姿



課題

- ・導入したツール（AI会議録、RPA、電子申請システム、kintone等）の利用が一部に留まっている。
- ・導入したツールの周知不足や使い方がわからないなどで利活用が進んでいない。
- ・AIチャットボット等の導入について検討しているが、実装には至っていない。
- ・本市の業務に有用なツールの導入ができていない。

導入しているツールを知らない、使い方が分からない...

私の業務を効率化できるツールが導入されていない...

まだ紙での処理や手作業が行っている部分がある...



めざす姿（数年後）

- ・業務を効率的・効果的に行えるICT環境の実現
✓業務改革に効果的なICTツールの導入、必要なライセンス等の調達
- ・各所属において業務効率化ツールを積極的に利活用
✓「一部利用」を「全庁的利用」に変えるため、ICTツール利活用研修や活用事例の周知

【導入済みツール】

- ・AI会議録作成システム
- ・電子申請、電子通知
- ・RPA
- ・kintone
- ・AI-OCR
- ・生成AI
- ・tableau
- ・Teams、OneNote など

【導入検討ツール（実証中含む）】

- ・AIチャットボット
- ・スマートロック

「現場の課題」と「ICTツール」をマッチング！！



ロードマップ

BPRに係るロードマップ案

	R 7年度	R 8年度	R 9年度	R 10年度	R 11年度	R 12年度
フェーズ	BPR導入初期 成功事例の創出	BPR継続のルール・体制づくり	BPR実践中期 窓口部門のBPR推進	全庁的なBPR実践 恒常的な業務見直しの継続		
		BPO可能性調査	BPO検討整理	BPO実施準備	BPO実施	BPO運用
取組内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ BPR実態調査により業務の分析・改善（3所属） ・ BPO可能性検討 <p>【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BPR実態調査 ・ ヒアリング ・ 改善対象業務選定 ・ 実証実験・効果検証 ・ 改善事例の全庁周知 	<ul style="list-style-type: none"> ・ BPR実態調査により業務の分析・改善（15所属に拡大） ・ BPO対象業務調査 <p>【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BPR実態調査 ・ ヒアリング ・ ノンコア業務の分類 <p>【中長期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル人材育成・階層別研修 ・ 推進・支援体制の検討 ・ （仮）BPRガイドラインの策定 ・ ICTツール活用検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （仮）BPRガイドラインに沿った業務改善（50所属に拡大） ・ BPO対象業務調査 <p>【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ BPR実態調査 ・ BPOに向けた実態調査結果分析 ・ 関係課ヒアリング ・ 事業者からの情報収集 <p>【中長期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル人材育成・階層別研修 ・ 推進・支援体制の確立 ・ （仮）BPRガイドラインの見直し ・ ICTツール活用検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （仮）BPRガイドラインに沿った業務改善（全所属に拡大） ・ BPO仕様整理 <p>【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務棚卸・改善確認 ・ 委託仕様書案作成 ・ 事業者へのRFI ・ 関係所属説明 ・ 引継マニュアル作成 <p>【中長期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル人材育成・階層別研修 ・ 推進・支援体制による伴走支援 ・ （仮）BPRガイドラインの見直し ・ ICTツール活用促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （仮）BPRガイドラインに沿った業務改善（継続・見直し） ・ BPO実施 <p>【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務棚卸・改善確認 ・ BPOプロポーザル ・ 業務引継ぎ ・ 職員研修 ・ 一部業務の試行実施 <p>【中長期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル人材育成・階層別研修 ・ 推進・支援体制による伴走支援 ・ （仮）BPRガイドラインの見直し ・ ICTツール活用促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ （仮）BPRガイドラインに沿った業務改善（継続） ・ BPO実施（モニタリング） <p>【短期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務棚卸・改善確認 ・ 開始後モニタリング ・ アンケート調査 ・ 対象範囲追加検討 <p>【中長期的取組】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ デジタル人材育成・階層別研修 ・ 推進・支援体制による伴走支援 ・ （仮）BPRガイドラインの見直し ・ ICTツール活用促進