

**栃木県**  
**業務改革（BPR）実施方針**

**令和4（2022）年2月**

# 目次

1. **BPRを進める背景・目的**
    - 1-1. 業務改革（BPR）について
    - 1-2. 社会的背景と国の動き（BPRの重要性）
    - 1-3. 取組の目的や方向性等
    - 1-4. BPR実施コンセプト
  2. **BPR実施ロードマップ**
    - 2-1. 目指す姿の実現に向けたロードマップ
  3. **方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）**
    - 3-1. 実施概要（業務量調査とは）
    - 3-2. コア/ノンコアの考え方
    - 3-3. 実施結果概要（特徴）
    - 3-4. 職員の声
  4. **【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施**
    - 4-1. 共通的業務のBPR
    - 4-2. 専門的業務のBPR
  5. **【アクション2】 自律的なBPR実施体制の構築**
    - 5-1. 人財育成
    - 5-2. マニュアル化
    - 5-3. 仕組形成
  6. **BPRを促進するデジタル化の取組**
    - 6-1. 情報共有のICT化
    - 6-2. ペーパーレスの推進
    - 6-3. Web会議の推進
    - 6-4. クラウドストレージの導入
  7. **他自治体のBPR事例**
- 付録. **BPRに関する参考資料**

## **1. BPRを進める背景・目的**

---

### 2. BPR実施ロードマップ

### 3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）

### 4. 【アクション1】具体業務におけるBPRの実施

### 5. 【アクション2】自律的なBPR実施体制の構築

### 6. BPRを促進するデジタル化の取組

### 7. 他自治体のBPR事例

## 付録：BPRに関する参考資料

# 1. BPRを進める背景・目的

## 1-1. 業務改革（BPR）について

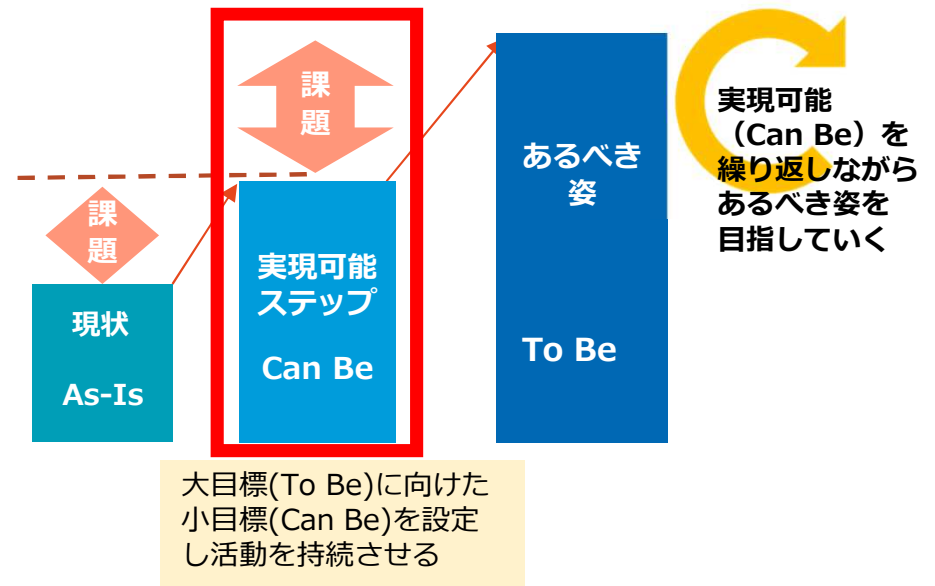
業務改革（BPR：Business Process Re-engineering）とは、  
『コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと』  
※BPRが民間で導入を図られる発端となった「リエンジニアリング革命：1993年 著 マイケル・ハマー&ジェイムズ・チャンピー」より

### B P Rの実施プロセス ※青字：本県で具体的に実施する事項



**【ポイント】**

- 単にICTツールを入れるのではなく、業務を見直し、「あるべき姿 = To Be像」を描くことが重要
- 一方で、直ぐに実現できない計画だけでは進まない → 「To Be像」を見据えた「**実現可能なステップ = Can Be**」の設定も必要となる
- BPRは一度実施をして終わりではなく、モニタリングを行い、継続的に見直しを続けていくことが重要となる



# 1. BPRを進める背景・目的

## 1-2. 社会的背景と国の動き（BPRの重要性）

### 【社会背景】

- ・人口減少が進む中、限られた職員数で複雑・多様化する行政課題に対応しなければならない
- ・2040年には従来の半分の職員数でも自治体として担うべき機能が発揮できる仕組みを構築する必要がある[2040年問題] (H30.7\_自治体戦略2040構想研究会（総務大臣主催の研究会）)

### デジタル社会実現に向けた自治体DXとBPR



デジタル社会実現に向けて「デジタル改革関連法」が公布され、自治体DX推進が求められており、自治体DX推進手順書の取組事項の一番上に「BPRの取組の徹底」を位置づけている。『業務内容や業務プロセス、さらには組織体制を含めて抜本的に見直し、再構築するいわゆるBPRの取組が、DXの成果を決定づけるからである。』（自治体DX推進手順書P.11より）

### デジタル改革関連の主な動き

#### デジタル社会の実現に向けた改革の基本方針（R2.12.25）

デジタル社会の目指すビジョン

「デジタルの活用により、一人ひとりのニーズに合ったサービスを選ぶことができ、多様な幸せが実現できる社会～誰一人取り残さない、人に優しいデジタル化～」

#### デジタル・ガバメント実行計画※(R2.12.25)

デジタル改革関連法  
(6法) (R3.5.12)

自治体が重点的に取り組むべき  
事項・内容を具体化

#### 自治体DX推進計画（R2.12.25）

重点取組事項

- (1)自治体の情報システムの標準化・共通化
- (2)マイナンバーカードの普及促進
- (3)自治体の行政手続のオンライン化
- (4)自治体のAI・RPAの利用推進
- (5)テレワークの推進
- (6)セキュリティ対策の徹底

スケジュールや実施手順を明記

#### 自治体DX推進手順書（R3.7.7）

- ・自治体DX全体手順書
- ・自治体情報システムの標準化・共通化に係る手順書
- ・自治体の行政手続のオンライン化に係る手順書
- ・参考事例集

【参考】工程表のイメージ

取組事項	2021年度 (令和3年度)	2022年度 (令和4年度)	2023年度 (令和5年度)	2024年度 (令和6年度)	2025年度 (令和7年度)	【参考】 目標時期
BPRの取組の徹底	大まかな取組内容					
自治体の情報システムの標準化・共通化	大まかな取組内容					令和7年度
	【参考】ガバメントクラウド	先行事業（一部稼働）	「ガバメントクラウド」の提供			
【参考】標準化	仕様策定・仕様の調整（データ要件・連携要件等、17業務の機能要件）	標準化システム開発（「ガバメントクラウド」上でのサービス提供前提）【事業型】				
マイナンバーカードの普及促進	大まかな取組内容					令和4年度末
自治体の行政手続のオンライン化	大まかな取組内容					令和4年度末※1
	【参考】標準仕様	IDドットエンドのオンライン接続に係る標準仕様の提供				
セキュリティ対策の徹底	大まかな取組内容					令和4年度末※2
自治体のAI・RPAの利用推進	大まかな取組内容					-
テレワークの推進	大まかな取組内容					-
地域社会のデジタル化	大まかな取組内容					-
...	大まかな取組内容					-

※1 令和4年度末を目指して、原則、全自治体で、特に国民の利便性向上に資する手続について、マイナンバーからマイナンバーカードを用いてオンライン手続を可能にする。

※2 自治体情報セキュリティクラウドについて、令和4年度末までに、都道府県の主導により、総務省が設定した高いセキュリティレベル（標準要件）を満たす民間のクラウドサービス利用型への移行を行う。

自治体DX全体手順書 第1.0版 P.14より

[https://www.soumu.go.jp/menu\\_news/s-news/01gyosei07\\_02000116.html](https://www.soumu.go.jp/menu_news/s-news/01gyosei07_02000116.html)

※令和3年12月24日「デジタル社会の実現に向けた重点計画」に移行

# 1. BPRを進める背景・目的

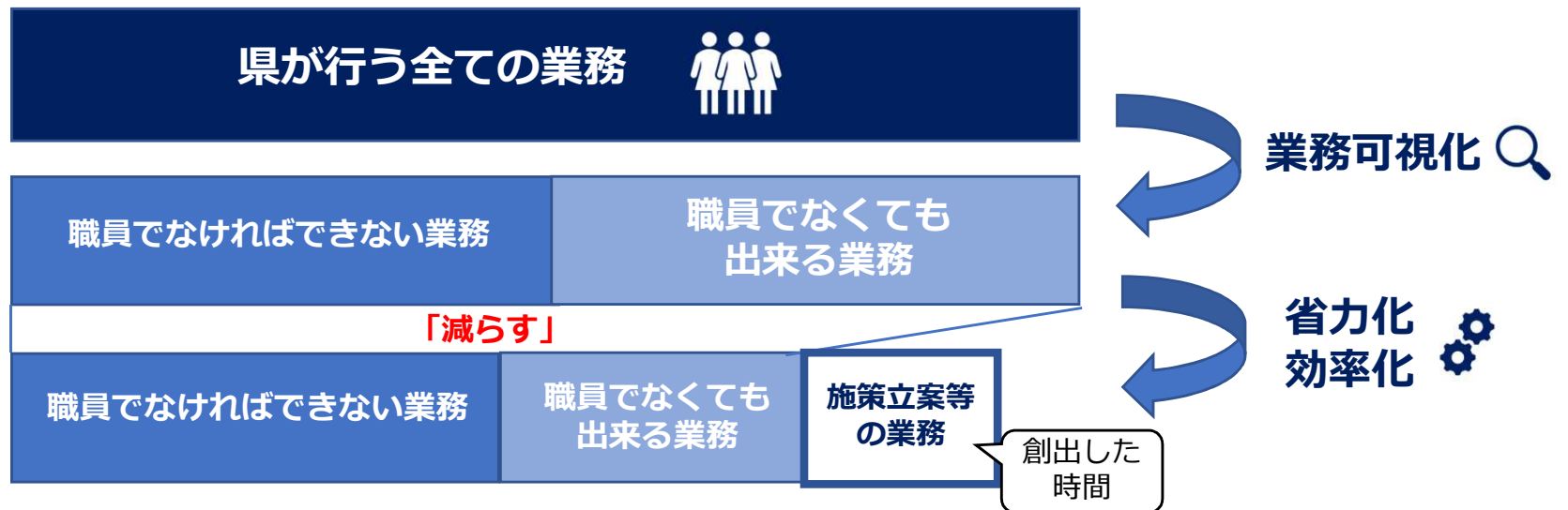
## 1-3. 取組の目的や方向性等

<b>BPRの目的</b>	BPR実行により施策立案等の時間を創出することで、県民目線での施策立案機能の強化やきめ細かな対応による県民サービスの向上を図る
---------------	---

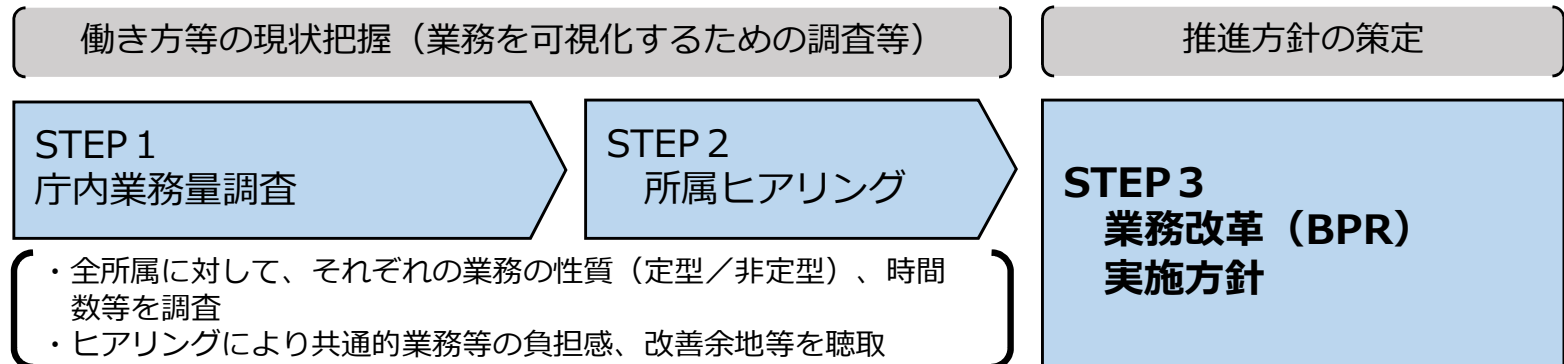
### 目的実現に向けた対応の方向性

業務改善によって業務全体の作業時間の削減を図っていく。削減に向けては、特に「職員でなくてもできる業務（定型的業務等）の作業時間の割合」を減らし、「職員でなければできない業務（企画立案等）」に注力できる環境の実現を目指す。

### 方向性イメージ図



### 実現に向けての具体的取組



### <業務の種類（大きく分類）>

	説明	具体例
全庁共通的业务	全ての所属が共通して実施している業務	・「照会・回答業務」 ・「予算・決算・監査業務」 等
部局の専門的业务	地域別に所在する各部局の出先事務所で行っている専門性の高い業務	・「県税関係事務」 等
各所属の業務	各所属がそれぞれ実施する所管業務	-

### BPR実施 コンセプト

#### 1 各所属が自律的に所管業務のBPRに取り組み、業務の見直しを進めていく

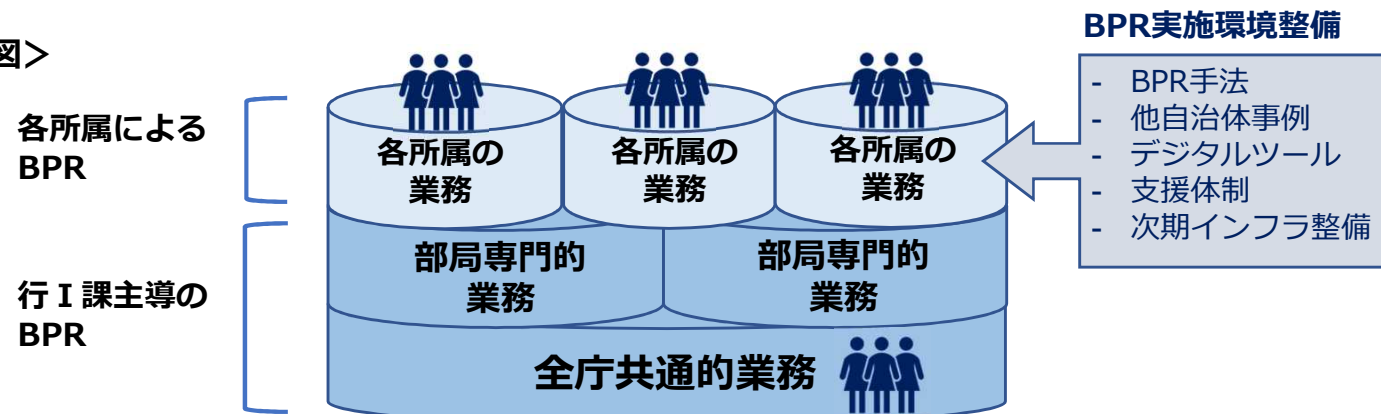
※ 行I課においてBPRするための環境整備の取組を実施していく。

[取組例] 「研修」、「業務改善手順の提示」、「プロセス改善の助言」、「ICTツール導入支援」、「次期インフラ整備」

#### 2 多数の所属が行う全庁共通的业务と部局の専門的业务は、行I課が主導して業務の見直しを進めていく

※ 部局専門的业务のBPRは、行I課が改善サイクルを構築後、各所属が主体的に取り組めることを目指していく。

### <イメージ図>

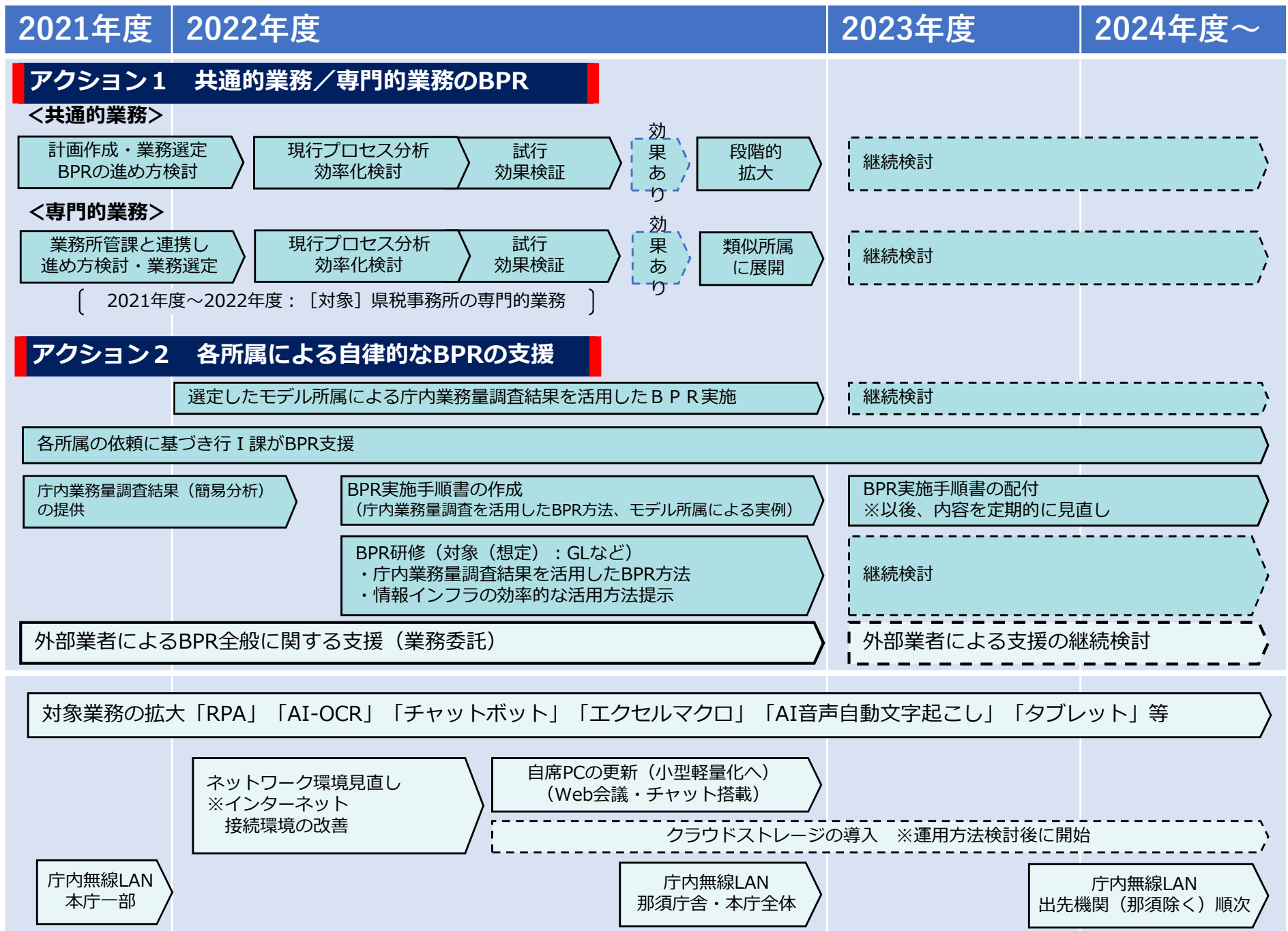


1. BPRを進める背景・目的
- 2. BPR実施ロードマップ**
3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）
4. 【アクション1】具体業務におけるBPRの実施
5. 【アクション2】自律的なBPR実施体制の構築
6. BPRを促進するデジタル化の取組
7. 他自治体のBPR事例

付録：BPRに関する参考資料



## 2. BPR実施ロードマップ 2-1.目指す姿の実現に向けたロードマップ



1. BPRを進める背景・目的
2. BPR実施ロードマップ
- 3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）**

---
4. 【アクション1】具体業務におけるBPRの実施
5. 【アクション2】自律的なBPR実施体制の構築
6. BPRを促進するデジタル化の取組
7. 他自治体のBPR事例

付録：BPRに関する参考資料

### 3.方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査） 3-1.実施概要（業務量調査とは）

方針策定にあたっての本年度(令和3年度)の活動として、庁内業務量調査を実施。各所属の担当毎の業務内容と作業時間等を調査することで業務の可視化を行い、具体的なアクション策定の基礎データとする。

業務量調査シート  
(担当ごと)

#### 調査の概要等

- 調査対象機関**：本庁及び出先機関の全所属  
 (827の本庁各担当や出先機関の各課室)  
 ※ただし、近年、廃止予定の所属は調査対象外とした。
- 調査対象職員**  
 課長補佐級以下(課長補佐級(総括)を除く)の職員(正規職員/非正規職員)  
 部長級、課長級又は課長補佐級(総括)職員は実務を実施している場合に記載

- 調査対象業務**  
 各所属の事務分担表に基づく全ての業務  
 ※令和3年度に実施する業務（作業時間は実績または見込み）
- 調査手法等**
  - 職員へのアンケート形式
  - 事務分担表に記載された業務について作業レベルに分解
  - 作業ごとに性質（定型/非定型）、年間作業時間、処理媒体等を記入

- 調査結果(年間作業時間)**
  - 年間作業時間合計:10,181,405時間（5,213人工※）
  - 正規職員 年間作業時間合計:9,339,311時間（4,782人工※）
  - 非正規職員年間作業時間合計:842,094時間(431人工※)

※人工：年間作業時間の合計を1人当たりの年間作業時間（目安）で除算したもの  
 [1人当たりの年間業務時間（目安）は1,953時間と仮定]  
 (7.75時間×21日×12カ月=1,953)

#### 基本的な調査項目 様々な観点から傾向を把握

**所属情報**

所属名 ★部 ■課 ○係

**人員数**

正規職員	5.6(数値記入)
非正規職員	3 (数値記入)

**業務構造**

事務分掌 → 業務 → 作業

不動産取得税の賦課に関すること  
 承継取得課税  
 減額申請処理  
 申請受付  
 審査

所属ごとに選択肢設定  
 関連法令/条例の関連項目も有

**業務量データ**

**作業時間**

年間	1000(数値記入)
月別	300(各数値記入)

**年間作業件数**

1000(数値記入)

**分類関連**

**業務分類**

業務分類大 税務\_賦課  
 業務分類小 不動産取得税

**作業分類**

受付 審査 発行 ...

業務分類・作業分類

**ペーパー関連**

処理媒体 電子/紙  
 作業時に扱う媒体は紙か電子か

住民押印有無 有/無  
 住民の押印が必要な作業か

庁内押印有無 有/無  
 庁内決裁の押印が必要な作業か

**コア・ノンコア情報**

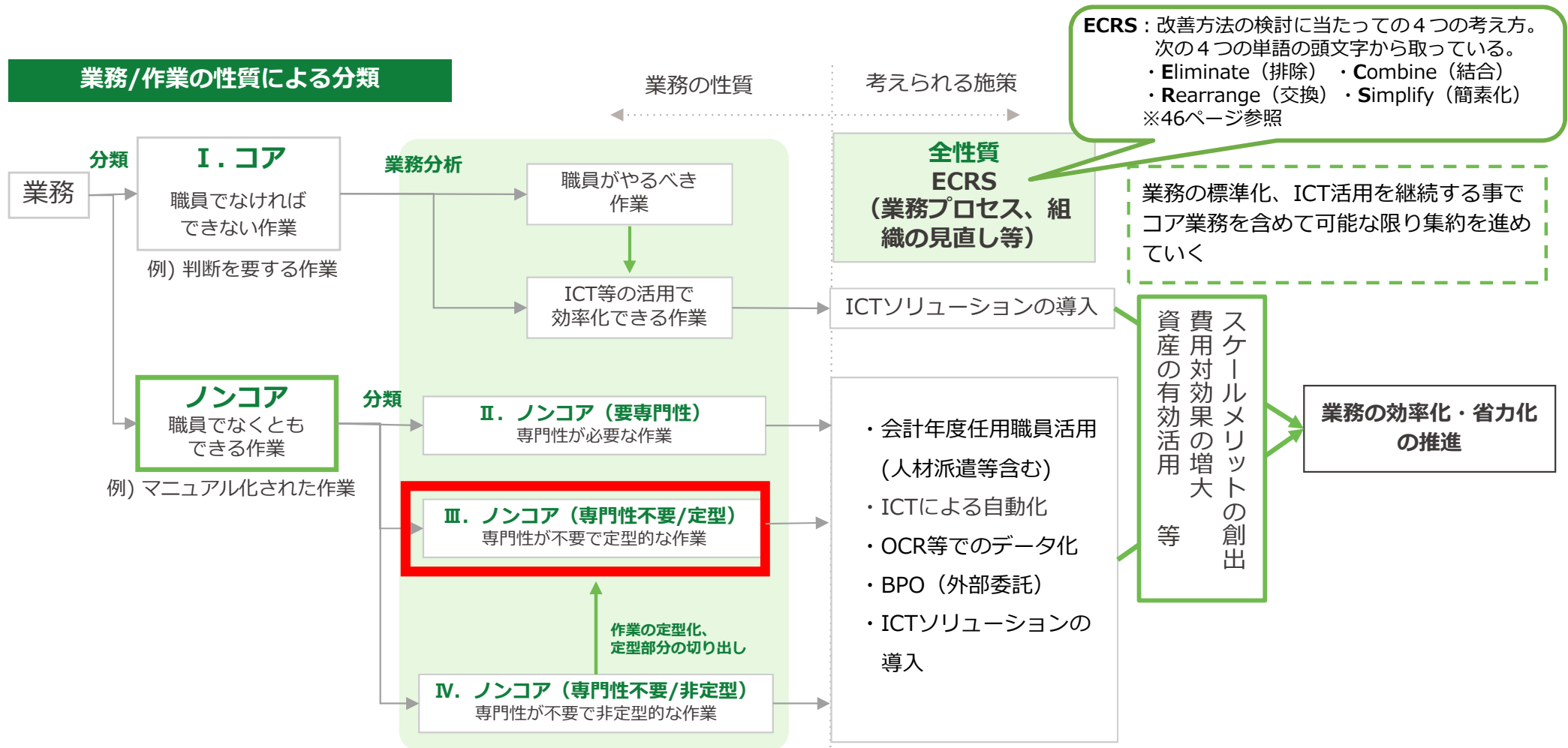
コア・ノンコアの分類を判断するための性質情報  
**[3-2参照]**

### 3.方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査） 3-2. コア/ノンコアの考え方

職員でなければできない作業/職員でなくてもできる作業を明確にしていくことで、効率化のヒントを得ることができ、目的である職員がコアに属する仕事に専念できる環境づくりを実現していく。

業務を、職員でなければできない作業(コア)、職員でなくともできる作業(ノンコア)に分類。

- ・ ノンコア業務：「集約」および「ICT利活用による自動化」により、徹底的な効率化が期待できる。
  - ・ コア業務：業務の標準化・手順化により、可能な部分はノンコア業務にシフトさせていく。
- 職員がよりコア業務に専念できる状態を目指すことで、住民サービスの向上につなげていく。



### 3.方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査） 3-3. 実施結果概要（特徴）

全庁集計結果は以下の通り。コア/ノンコアの全体傾向からも決してノンコアが低い数字ではないことがわかるため、全体の作業時間削減のみならずノンコア割合の削減も目指していく。

一方、例えば他県(N県)の庁内業務量調査ではⅠ.コアの割合が27.5%という結果が得られている。他県データを活用することで、コア/ノンコアの見直しや業務改善につなげていくことも一つの選択肢と考えられる。

- ✓ 全庁の全データを集計したところ、総作業時間は10,181,405時間で、**ノンコアの占める割合が51.3%**。
- ✓ 本庁と出先機関の総作業時間の比率は[1:2]だが、作業の性質別にみると、Ⅰ.コアは[2:3]、Ⅲ.ノンコアは[1:3]、Ⅳ.ノンコアは[1:2]となる。このように**本庁と出先機関で作業の性質の比率に差異**があり、本庁の方がⅠ.コアの比率が高く、Ⅲ.ノンコアの比率が低いといえる。
- ✓ **Ⅲ.ノンコア（専門性不要/定型）**の作業は、**全庁年間作業時間の30.1%(本庁:23%, 出先機関:33%)**になっている。Ⅲ.ノンコアの作業に対して、ICTツールの活用による自動化や担い手の見直し等の施策を充てることで、職員でなければならない仕事（Ⅰ.コア）に専念することができ、県民サービスの向上につながると思われる。

※人工：年間作業時間の合計を1人当たりの年間作業時間（目安）で除算したもの  
 [1人当たりの年間業務時間（目安）は1,953時間と仮定]（7.75時間×21日×12カ月=1,953）

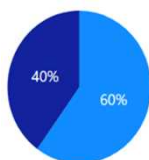
#### コア/ノンコア作業の割合

	正規職員	非正規職員	合計	割合	
Ⅰ. コア 職員でなければならない作業	4,957,004時間 (2,538人工)	0時間 (0人工)	4,957,004時間 (2,538人工)	<b>48.7%</b>	←N県では27.5%
Ⅱ. ノンコア（要専門性） 専門性が必要な作業	302,826時間 (155人工)	96,749時間 (49人工)	399,575時間 (204人工)	<b>3.9%</b>	} <b>51.3%</b>
Ⅲ. ノンコア（専門性不要/定型） 専門性が不要で定型的な作業	<b>2,570,479時間</b> <b>(1,316人工)</b>	491,666時間 (252人工)	<b>3,062,145時間</b> <b>(1,568人工)</b>	<b>30.1%</b>	
Ⅳ. ノンコア（専門性不要/非定型） 専門性が不要で非定型的な作業	1,509,001時間 (773人工)	253,680時間 (130人工)	1,762,681時間 (903人工)	<b>17.3%</b>	
合計	9,339,311時間 (4,782人工)	842,094時間 (431人工)	<b>10,181,405時間</b> <b>(5,213人工)</b>	<b>100.0%</b>	(委託は除く)

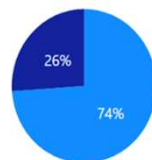
#### 【本庁/出先機関の作業時間比率】

※Ⅱ.ノンコアは作業時間が少ないため載せていない

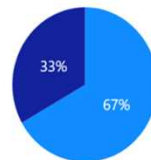
【Ⅰ.コア】



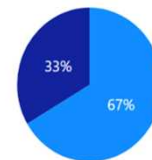
【Ⅲ.ノンコア】



【Ⅳ.ノンコア】



【合計】



【本庁/出先機関】  
 ● 出先機関  
 ● 本庁

### 3.方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査） 3-3. 実施結果概要（特徴）

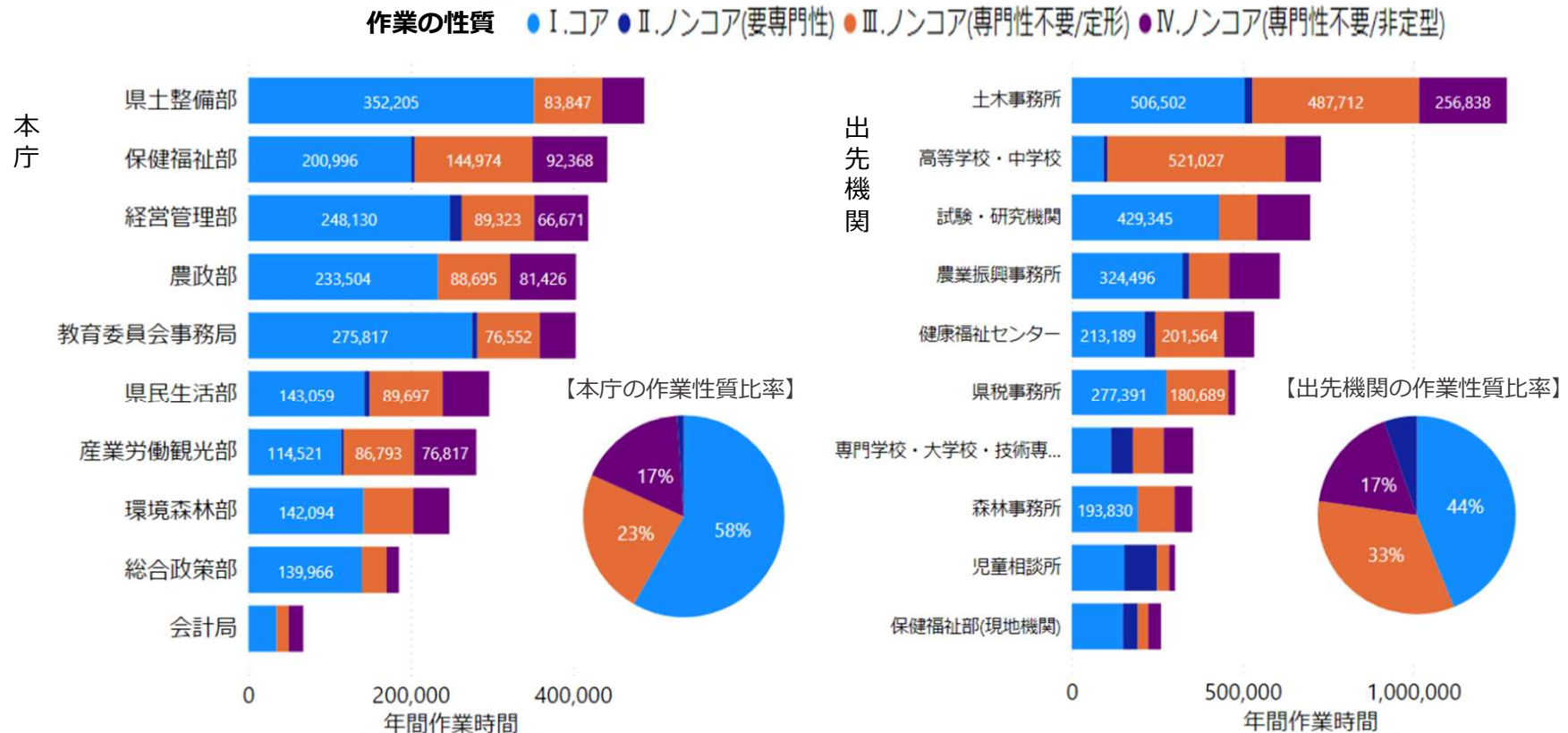
部門横断的に、比較的効率化しやすい【専門性不要/定型作業】のⅢ.ノンコアが含まれている。各部門においても、全体同様まずはⅢ.ノンコアに着目していくことで効率化が見込みやすくなる。

本庁/出先機関における部署（同系統の組織）ごとの年間作業時間を作業の性質別に示した。

- ✓ 先述の通り、本庁は出先機関と比較して **I.コアの比率が高く、Ⅲ.ノンコアの比率が低い**傾向にある。
  - ✓ 本庁/出先機関ともにI.コアに次いで多いのがⅢ.ノンコアであり、部門横断的に含まれていることが確認できる。
- Ⅲ.ノンコアは**専門性不要/定型**という性質上、**業務改善しやすい領域**となる、

#### 本庁/出先機関における部署ごとの年間作業時間（上位10部署）

※出先機関の凡例は48ページに記載



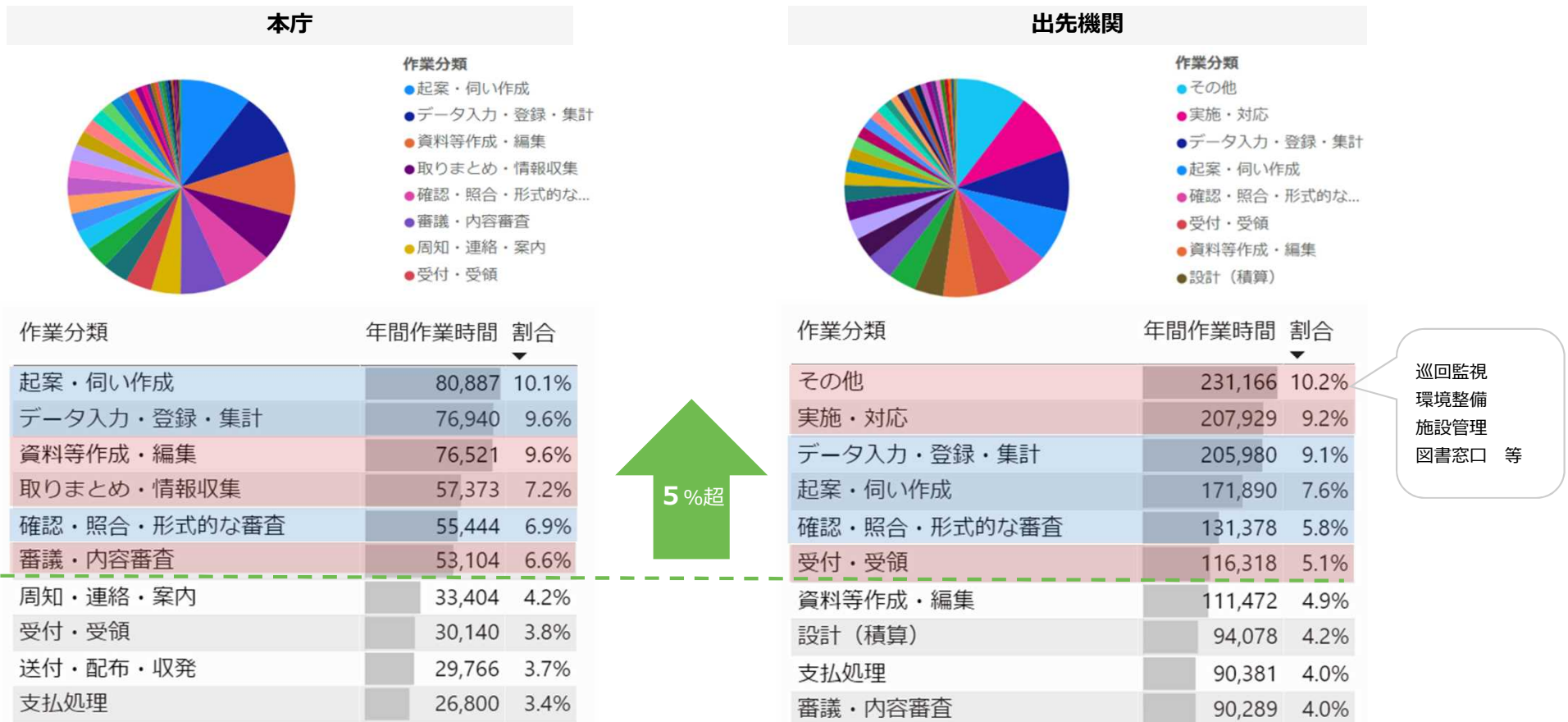
### 3.方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査） 3-3. 実施結果概要（特徴）

業務単位ではなく作業単位の全庁傾向は以下のとおり。

本庁/出先機関において、共通/特徴的な作業に対する効率化策を講じることで、全庁的な改革につなげていく。

本庁と出先機関それぞれにおいてⅢ.ノンコアの作業時間が多い作業分類を示した。

- ✓ それぞれ上位6作業(割合が5%超)を見ると、“起案・伺い作成”、“データ入力・登録・集計”、“確認・照合・形式的な審査”が、本庁/出先機関に共通した**Ⅲ.ノンコアを代表する作業分類**と言える。
- ✓ 一方、本庁では“資料等作成・編集”、“取りまとめ・情報収集”、“審議・内容審査”が上位なのに対し、出先機関では“その他”、“実施・対応”、“受付・受領”が上位に入っており、それぞれに**特徴的な作業分類**であると考えられる。
- ✓ “実施・対応”、“その他”には「巡回監視(パトロール)」「環境整備(清掃・剪定)」「施設管理」「図書の貸出・返却」などの**現場業務**が多く含まれる。



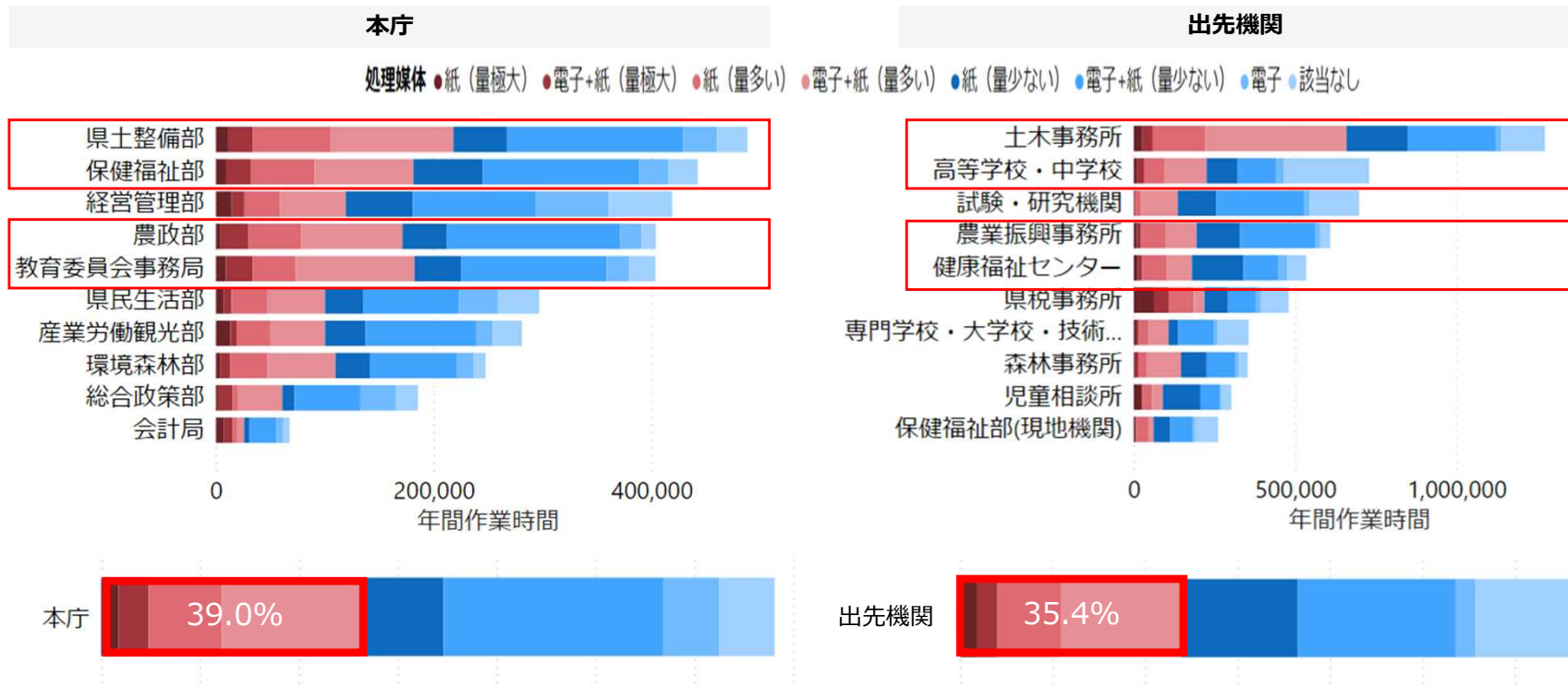
### 3.方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査） 3-3. 実施結果概要（特徴）

全庁として紙媒体を利用している割合は以下の通り。  
 調査傾向を参考に、デジタル化の取組となる「ペーパーレスの推進」（6-2参照）の促進を加速させていく。

本庁/出先機関における部署(同系統の組織)ごとの処理媒体の割合を示した。（作業の性質全て含む）

- ✓ 本庁/出先機関に共通して、**土木系、保健福祉系、農業系、教育系部門**の作業量が多くなっており、これらの部門は本庁において他部門よりも紙を多用している傾向にある。
- ✓ 本庁と出先機関は日常的に情報・データのやり取りが発生しているものと想定されるため、どちらか一方のみがペーパーレス化を推進しても、紙媒体に依存した業務フローからの脱却は困難である。**全庁横断的にペーパーレス化**を推進し、業務効率化を目指すことで、**テレワークの実現**にもつながると考えられる。

#### 部署ごとの処理媒体別年間作業時間





### 3.方針策定にあたっての活動 3-4. 職員の声

各所属に1名配置されているDX推進員のうち133名が参加したDX推進員研修において、業務上の課題を挙げてもらったところ、513の問題、課題、意見等が寄せられた。

これらを分類したところ、業務改善が進まない主な理由として、①組織風土の問題(23%)、②業務の問題(35%)、③技術の問題(28%)等が挙げられた(右図)。それぞれの分類に応じた主な意見は次のとおりである。

#### <①組織風土に関する主な意見>

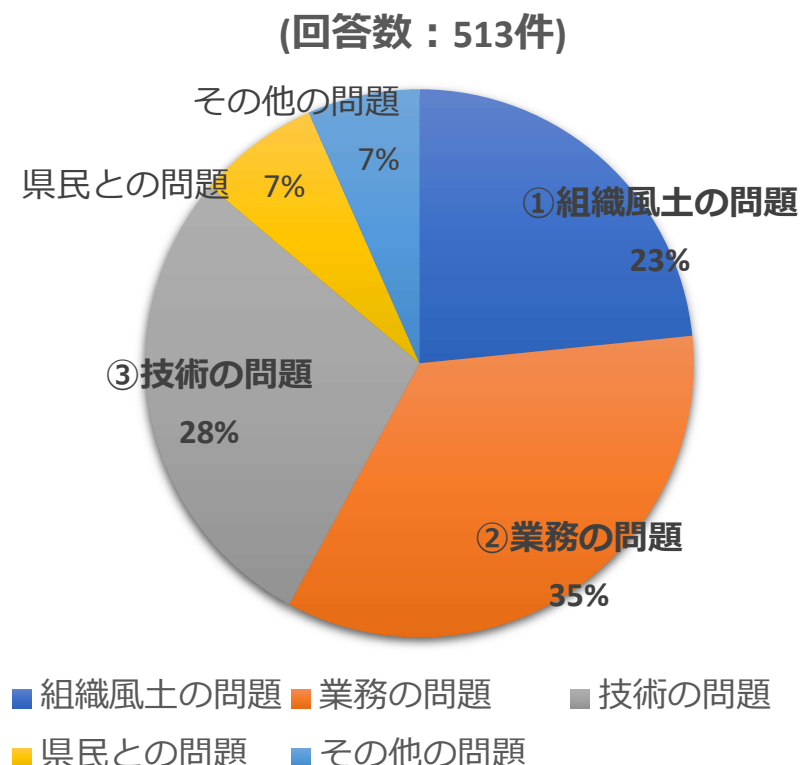
##### 課題1 業務改善意識の不足

- ・「時間外労働を当たり前とする空気を感じる」
- ・「前例踏襲ばかりで、改善しようという意識がない」
- ・「従来の紙文化による仕事環境に対して疑問を持たない」
- ・「業務量に対する部下を気遣うコメントはあるが、具体的な改善がない」

##### 課題2 新たなツールの積極的な活用意識の不足

- ・「特定の人しかテレワークしていない」
- ・「オンライン会議を開催する際に、準備が出来る一部の職員に負担が集中する」
- ・「オンライン会議での実施が可能であっても、対面式の会議にこだわっている」

#### 業務上で課題と考えることは何ですか？



これらの業務改善に関する職員の声は、情報インフラ整備により改善を図るとともに、今後の職員の業務改善の意識醸成やルール整備等の取組に生かしていく（本書の5及び6章を参照）。

#### <②業務の問題に関する主な意見>

##### (業務の標準化の問題)

###### 課題3 業務の属人化

- ・「担当者の不在時、対応方法が分からず時間と手間がかかる」
- ・「自分の業務を分かる人がいないため、担当間で相談できない」
- ・「引継内容が十分ではない。一方で、完璧な引継書を作ることは難しい」
- ・「マニュアル等に記載されていないノウハウが多い。それらが身についた頃に異動となり、ノウハウが蓄積されない」

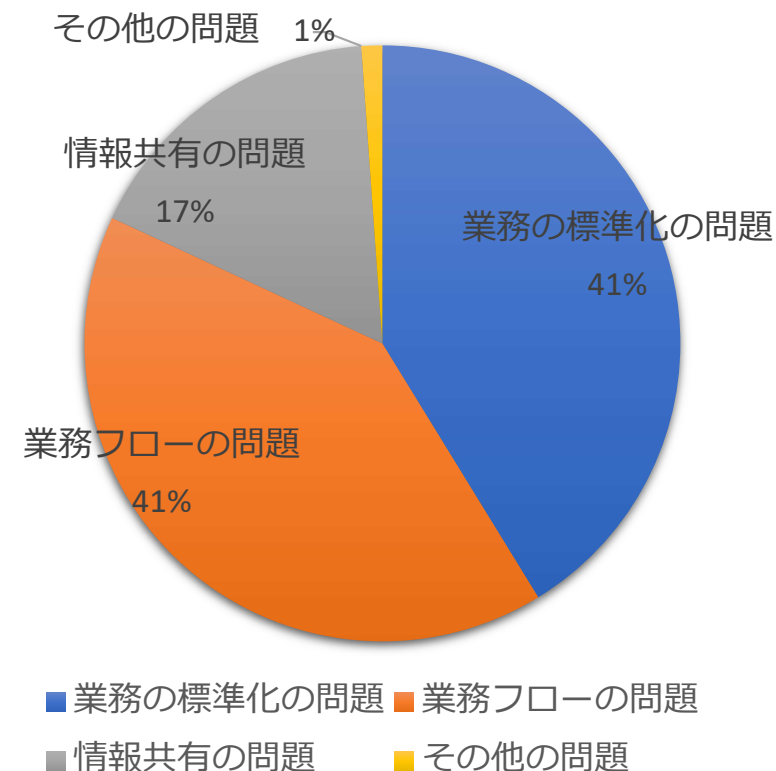
##### (業務フローの問題)

###### 課題4 新たな働き方を踏まえた業務方法の見直し

- ・「決裁ルートに関与する人が多すぎて、時には修正案が元に戻ることもある」
- ・「個人情報の取扱いがよく分からず、テレワークが困難」
- ・「紙決裁が主流のため、テレワークで不在職員が増えると、決裁完了に時間がかかる。電子決裁しても気づいてもらえない」
- ・「マロニエにスケジュールが入力されていないため、電話や訪問が空振りになりがち」

大分類	中分類	小分類	分類別件数			
業務の問題	業務フローの問題	業務フローの問題	23	72	177	
		決裁フローの問題	24			
		照会業務の問題	8			
		会議の問題	17			
	業務標準化の問題	業務標準化の問題	8	73		
		ペーパーレスの問題	42			
		担当者不在の問題	2			
		引継ぎ・知見継承の問題	21			
	情報共有の問題	情報共有の問題	スケジュールの問題	8		30
			業務情報共有の問題	17		
			対話の方法の問題	5		
その他の問題	その他の問題	2	2			

#### ②業務の問題の内訳



### 3.方針策定にあたっての活動 3-4. 職員の声

#### <③技術の問題に関する主な意見>

##### (ネットワークに関する主な意見)

###### 課題5 インターネットへのアクセス遅滞等

- ・「HPの表示やファイルダウンロード等に時間と手間がかかる。エクセルなどをネット上で読み込むことが出来ない」
- ・「現在使用しているブラウザでは、一部、HPが表示されない、ウェブアプリが使えないものがある」
- ・「自席のLANにつながっていないと共有ドライブ、イントラ、メールシステムにアクセスできない」

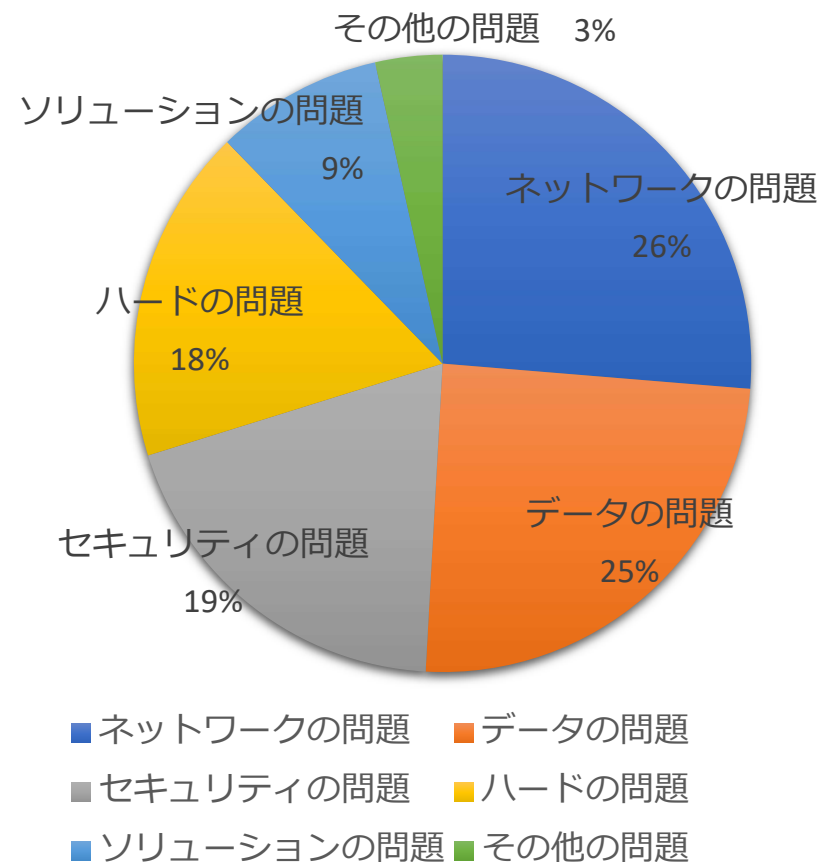
##### (データの問題に関する主な意見)

###### 課題6 容量不足やデータ保管ルールの未整備

- ・「共有ドライブの保存容量が少なすぎる」
- ・「資料が電子化されていない」
- ・「共有ドライブ内のファイルが整理できていない、不要なファイルが容量を圧迫している」
- ・「ファイル名の付け方がルール化されていないので、検索しても見つからない」

大分類	中分類	小分類	分類別件数	
技術の問題	データの問題	データ保存容量の問題	14	36
		添付データ容量の問題	4	
		データ管理方法の問題	18	
	ネットワークの問題	ネットワークスピードの問題	15	46
		三層分離の問題	31	
	ソリューションの問題	UI・UXの問題	5	39
		ソリューション選定の問題	34	
	セキュリティの問題	セキュリティの問題	11	11
	ハードの問題	ハードの性能の問題	10	10
	その他の問題	その他の問題	3	3
			145	

#### ③技術の問題の内訳



1. BPRを進める背景・目的
2. BPR実施ロードマップ
3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）
- 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施**
5. 【アクション2】 自律的なBPR実施体制の構築
6. BPRを促進するデジタル化の取組
7. 他自治体のBPR事例

付録：BPRに関する参考資料

## 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施

### 【目的・概要】

全庁的な共通業務や同じ業務を行う出先事務所間でも、所属によってやり方に大小の差があり、非効率が生じている。そこで、業務量調査の結果、業務負荷の高い共通業務、専門業務は行政改革ICT推進課が主導してBPRを進めていく。

### 【共通業務】

多くの職員が行っている全庁共通業務プロセスの見直しを行い、各所属に展開することで効果の高い業務効率化に取り組む。全庁で共通して実施されている業務は「管理・庶務業務」であり、そのうち「収入・支払・会計」、「予算・決算・監査」、「照会回答」等が負荷の高い業務であった。順次、これらの業務のBPRに取り組み、効果の高い業務効率化を目指す。

### BPR候補業務（R4年度実施予定）

#### 【照会回答】

幹事課を経由する照会回答 → フォーマットの統一、集約作業の自動化 等

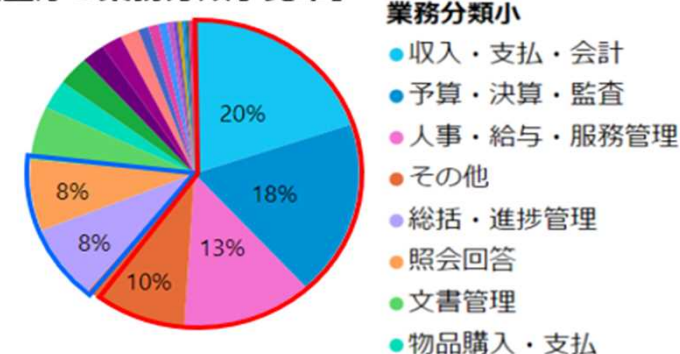
#### 【予算・決算・監査】

監査資料作成 → 監査資料の様式見直し 等

#### 【収入・支払・会計】

消耗品の購入 → 見積簡易作成ツールやとりまとめルールの設定

【全庁の業務分類小比率】



### 【専門業務】

同様の業務を行っている事務所間のプロセスの共通化を図り、類似所属に展開することで効果の高い業務効率化を推進する。

### BPR候補業務（R4年度実施予定） ※ 順次適用業務の拡大

【県税事務所】 不動産取得税課税事務 → 法務局や市町と連携した電子化推進による転記作業負担減 等

**デジタル化の取組** BPRと並行し、業務効率化につながるICTツールの整備や使い方に関するルールづくりにも取り組んでいく。

- ・ 情報共有のICT化(チャットツール,スケジュールの共有)
- ・ ペーパーレスの推進
- ・ Web会議の推進
- ・ クラウドストレージの導入

# 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-1. 共通的业务のBPR

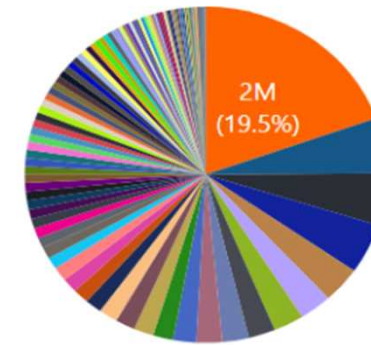
## 4-1-1. 業務量調査結果概要\_共通的业务

より多くの職員が実施する共通的业务のプロセスを見直すことで、効果の高い業務効率化を目指す。業務量調査において、「管理・庶務業務」が各所属に共通して業務量・時間が多いとされた業務(半数以上)であり、BPRにより大きな業務改善が期待できる。

右に全庁年間作業時間の業務分類大比率を、下に年間作業時間を部署ごとに業務分類大を内訳とした時間比率で示した。

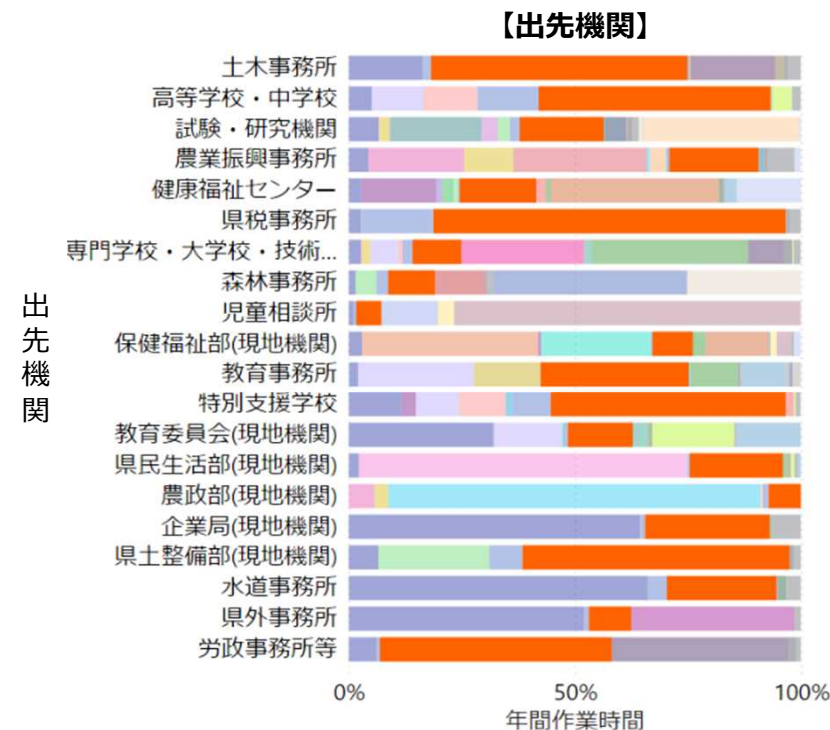
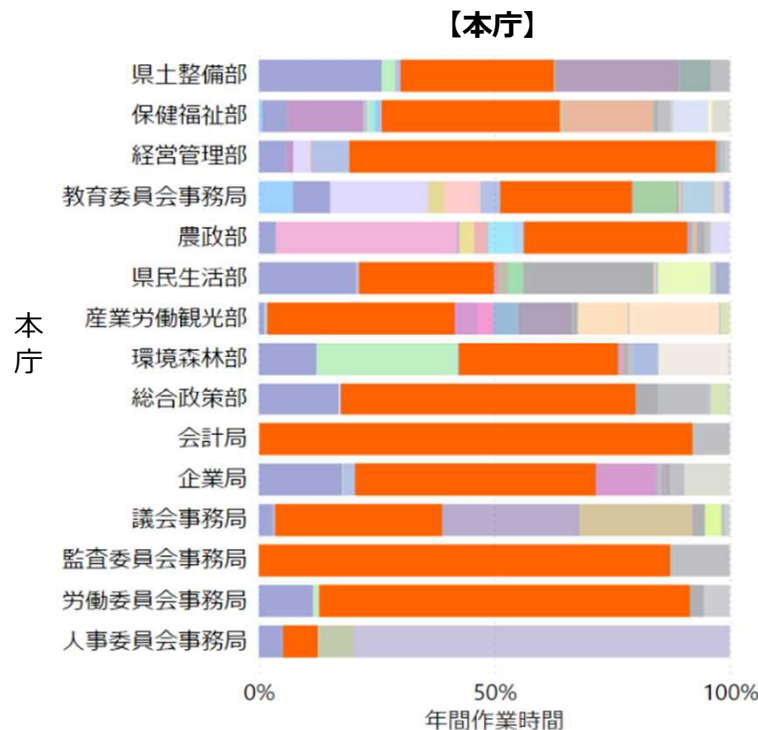
- ✓ “管理・庶務”(約199万時間)が全庁の19.5%と大きな割合を占める。
  - ✓ 作業時間の比率としてはバラツキがあるが、部署横断的に発生しており、全庁における共通的业务と言える。
- 次頁以降、“管理・庶務”について詳細を確認する。

【全庁の業務分類大比率】



- 業務分類大
- 管理・庶務
  - 土木\_道路・街路
  - 土木\_総合
  - その他
  - 福祉
  - 学校教育
  - 土木\_河川
  - 農業\_土木
  - 税務\_賦課

### 部署ごとの業務分類大比率



# 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-1. 共通的业务のBPR

## 4-1-1. 庁内業務量調査結果概要 共通的业务

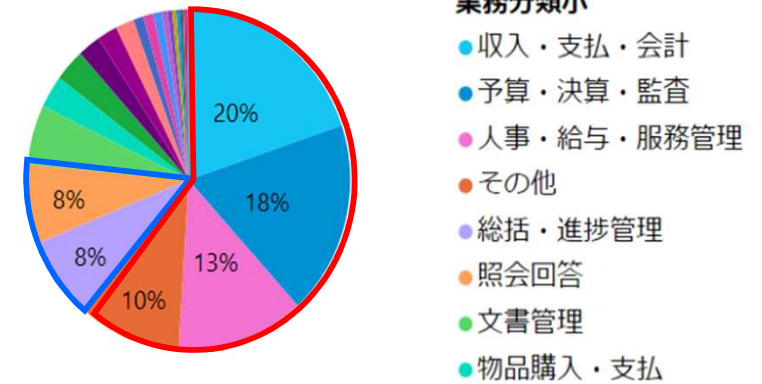
「管理・庶務事務」の中でも、以下の業務分野を初回ターゲットに設定

- ・全庁共通「照会回答」 ・本庁に負荷が高い「予算・決算・監査」
- ・出先機関に負荷が高い「収入・支払・会計」

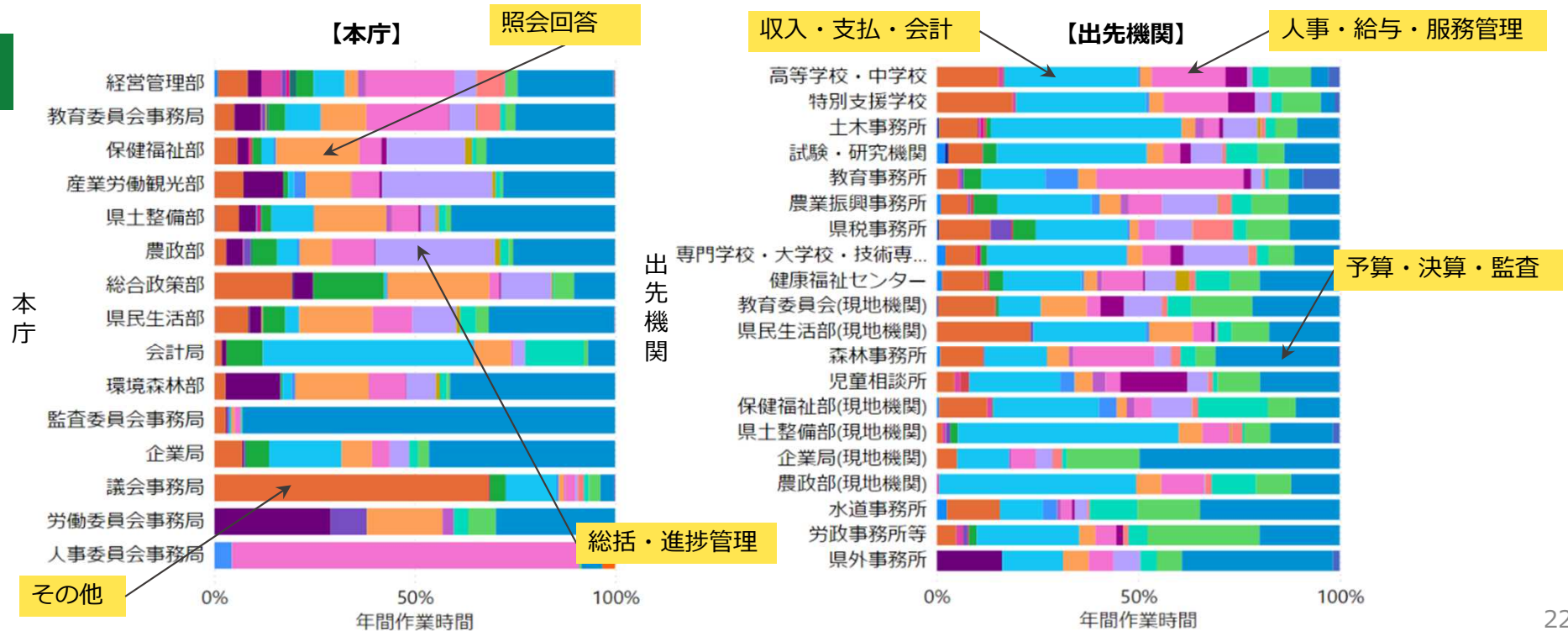
右に“庶務・管理”における年間作業時間の業務分類小比率を、下に年間作業時間を部署ごとに業務分類小を内訳とした時間比率で示した。

- ✓ “収入・支払・会計”(約39万時間)、“予算・決算・監査”(約37万時間)、“人事・給与・サービス管理”(約25万時間)、“その他”(約15万時間)は特定の部署において比率が突出しているが、全庁的に広く分布(全体の61%)している。
- ✓ “総括・進捗管理”(約15万時間)、“照会回答”(約15万時間)は特に突出している部署もなく、全庁的に発生(全体の16%)している業務と言える。

【全庁の業務分類小比率】



部署毎の業務分類小比率

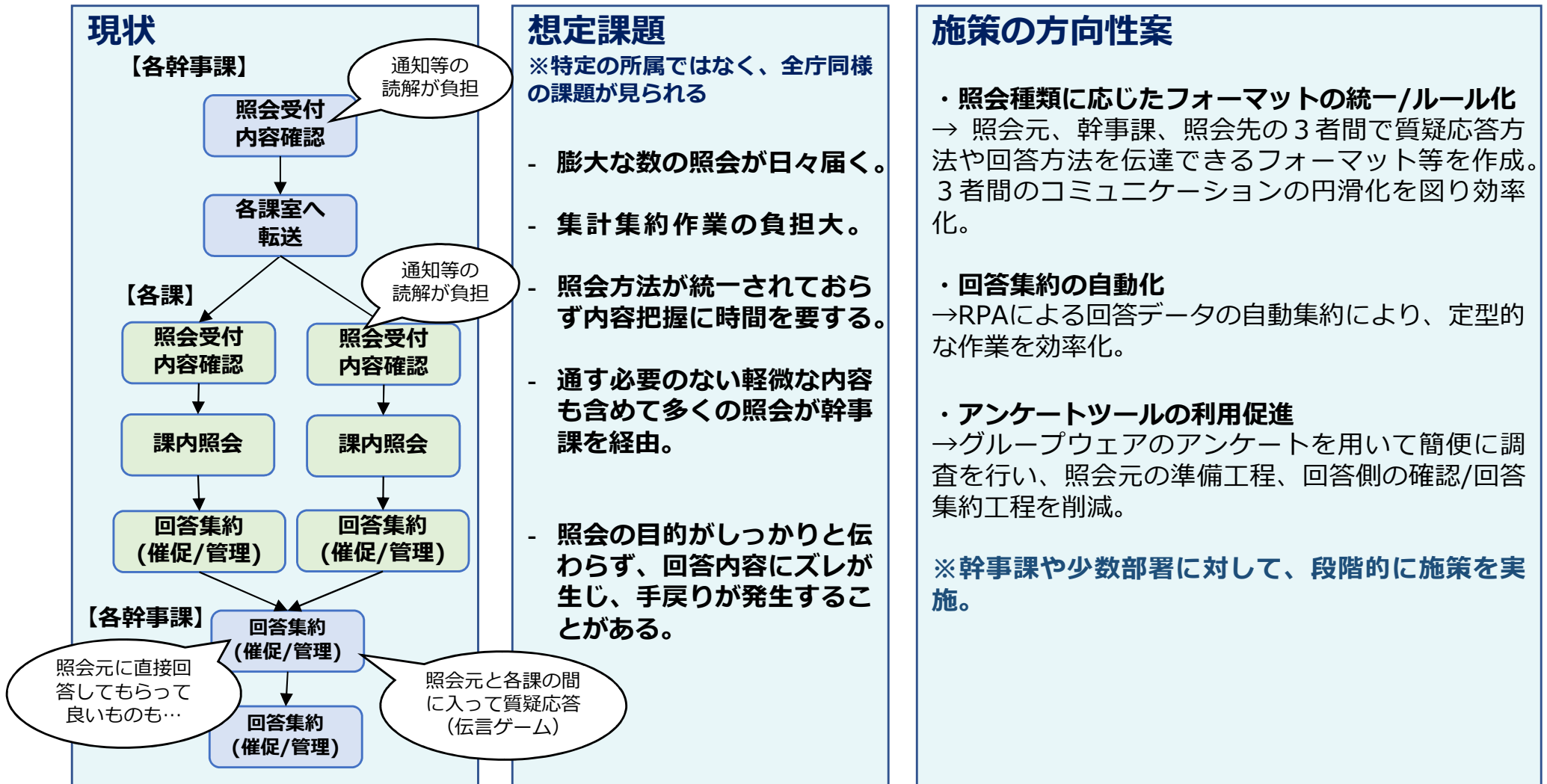


# 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-1. 共通的业务のBPR

## 4-1-2. 照会回答

照会回答のうち、幹事課、庶務担当者への実態ヒアリングを通じて、以下の具体業務に着目。全庁波及が見込める施策を仮説として構築し、スモールスタートでのBPR効果の実感を狙う。

### 具体業務：照会に対する回答（幹事課・各所属）



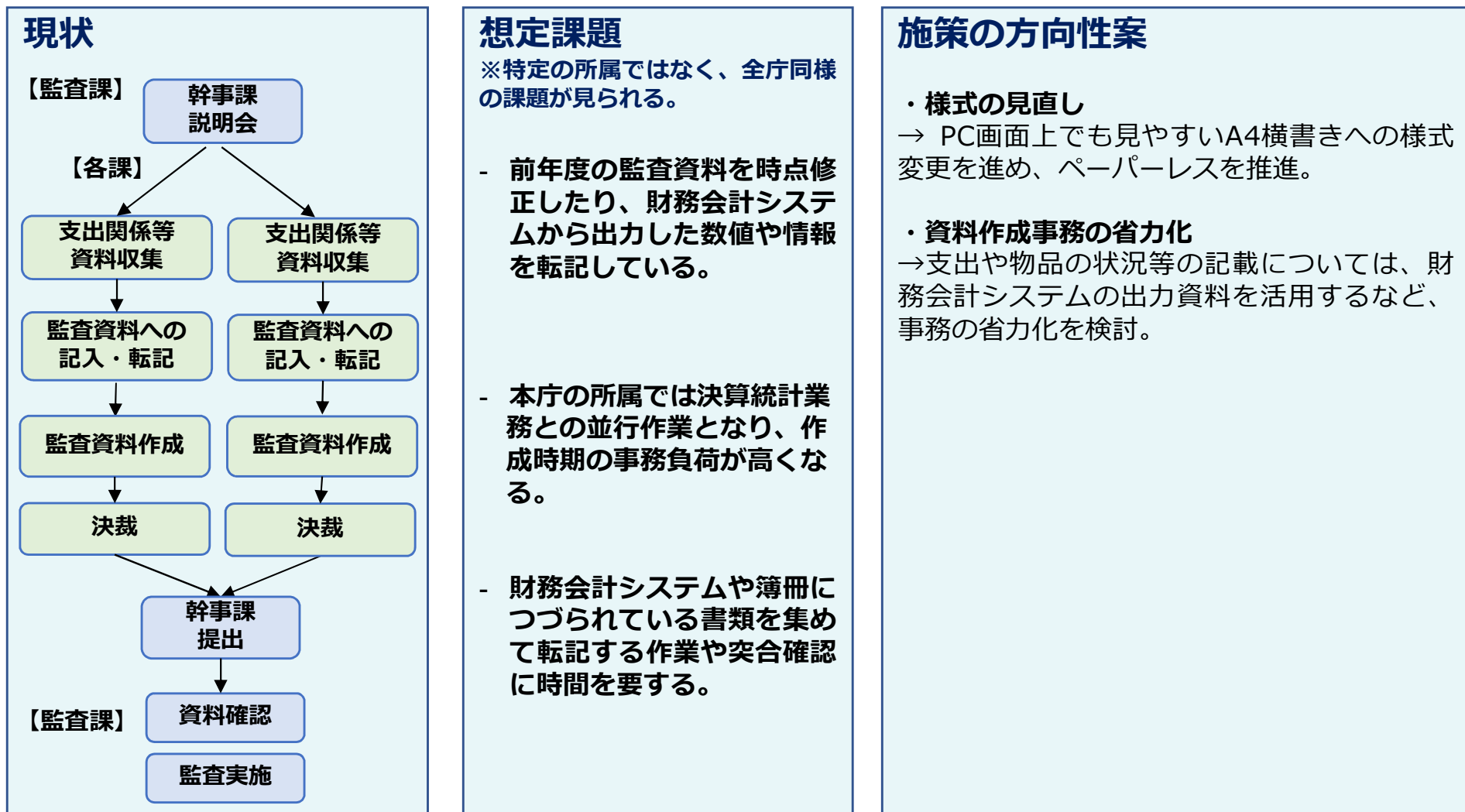


## 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-1. 共通的业务のBPR

### 4-1-3. 予算・決算・監査

予算・決算・監査のうち、庶務担当者への実態ヒアリングを通じて、監査業務に関する以下の具体業務に着目。資料等作成・編集、データ入力・集計等の作業に着目し効率化を検討。

#### 具体業務：監査資料作成業務



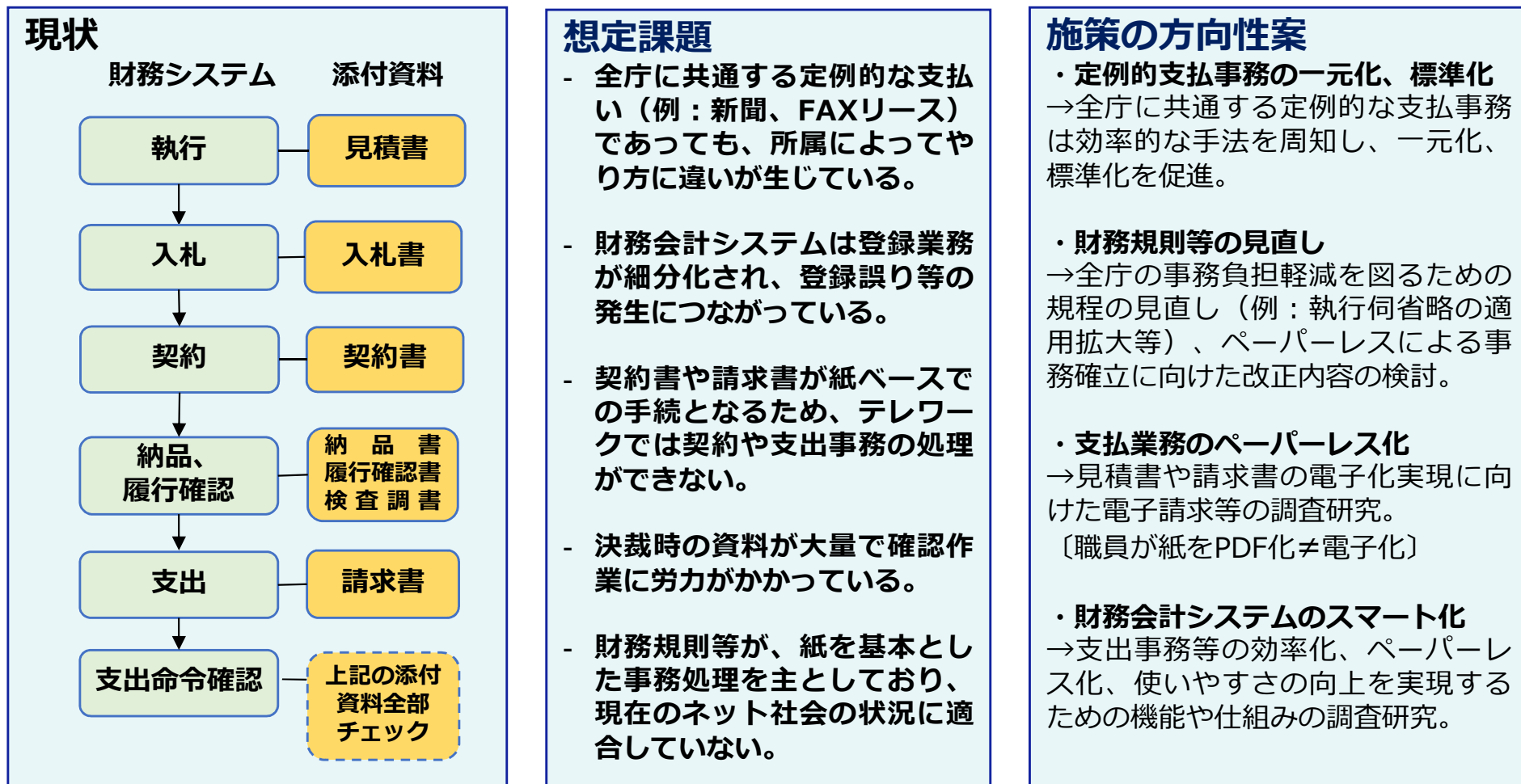
## 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-1. 共通的业务のBPR

### 4-1-4. 収入・支払・会計業務全般 ※BPRの重要性が高いため、中期的視点から対応の方向性をまとめたもの

庁内業務量調査において、「収入・支払・会計」に区分された時間は年間約39万時間に及び、全庁共通的な業務の中で最も事務量が多い結果であった。これは、約200人の職員が1年間ずっと当該業務を実施している計算となる（1人当たりの年間業務時間を1,953時間※と仮定）。さらに、専門的な知識が不要な定型的作業（Ⅲ.ノンコア）が約6割と多く含まれ、業務改善に取り組む必要性が高いものと言える。

そこで、収入・支払・会計業務は、適正さを確保した上で、全庁に共通する定例的な支出の事務標準化やテレワークでも事務処理が可能なペーパーレスへの転換を進め、改善効果の高い業務効率化を目指していく。

※7.75時間×21日×12カ月=1,953時間

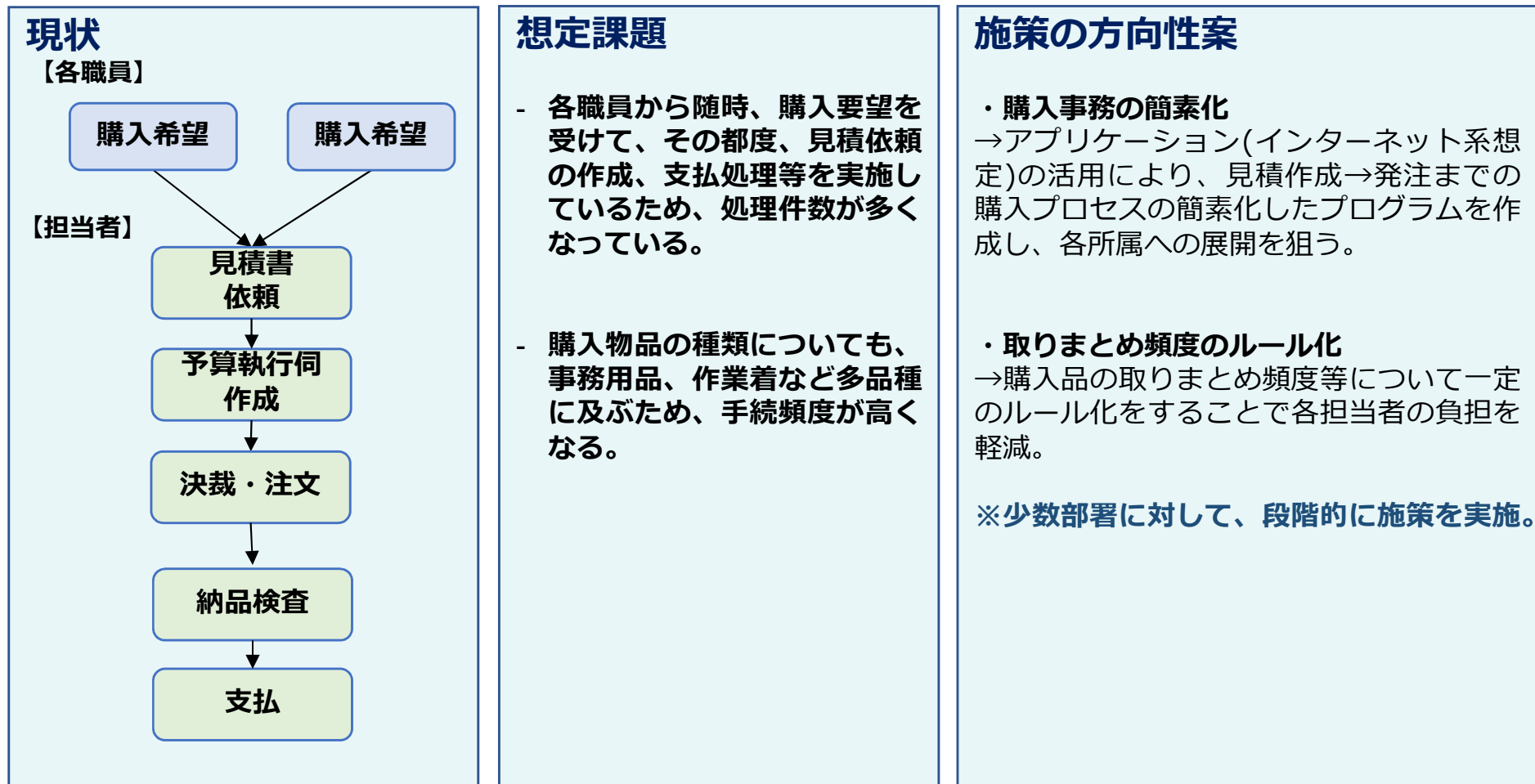


## 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-1. 共通的业务のBPR

### 4-1-4. 収入・支払・会計

収入・支払・会計業務は、本庁より出先機関において相対的にみて時間数が多い結果となった（業務量調査）。庶務担当者への実態ヒアリングを実施したところ、出先機関での消耗品購入が共通して事務量が大きいものであるため、自動化ツールやとりまとめルールの提示等による改善効果を見込む。全庁各所属が共通して行う事務であるため、効率的な手法の確立を目指す。

#### 具体業務：消耗品購入（出先機関）



## 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-2. 専門的業務のBPR

### 4-2-1. 業務量調査結果概要\_専門的業務

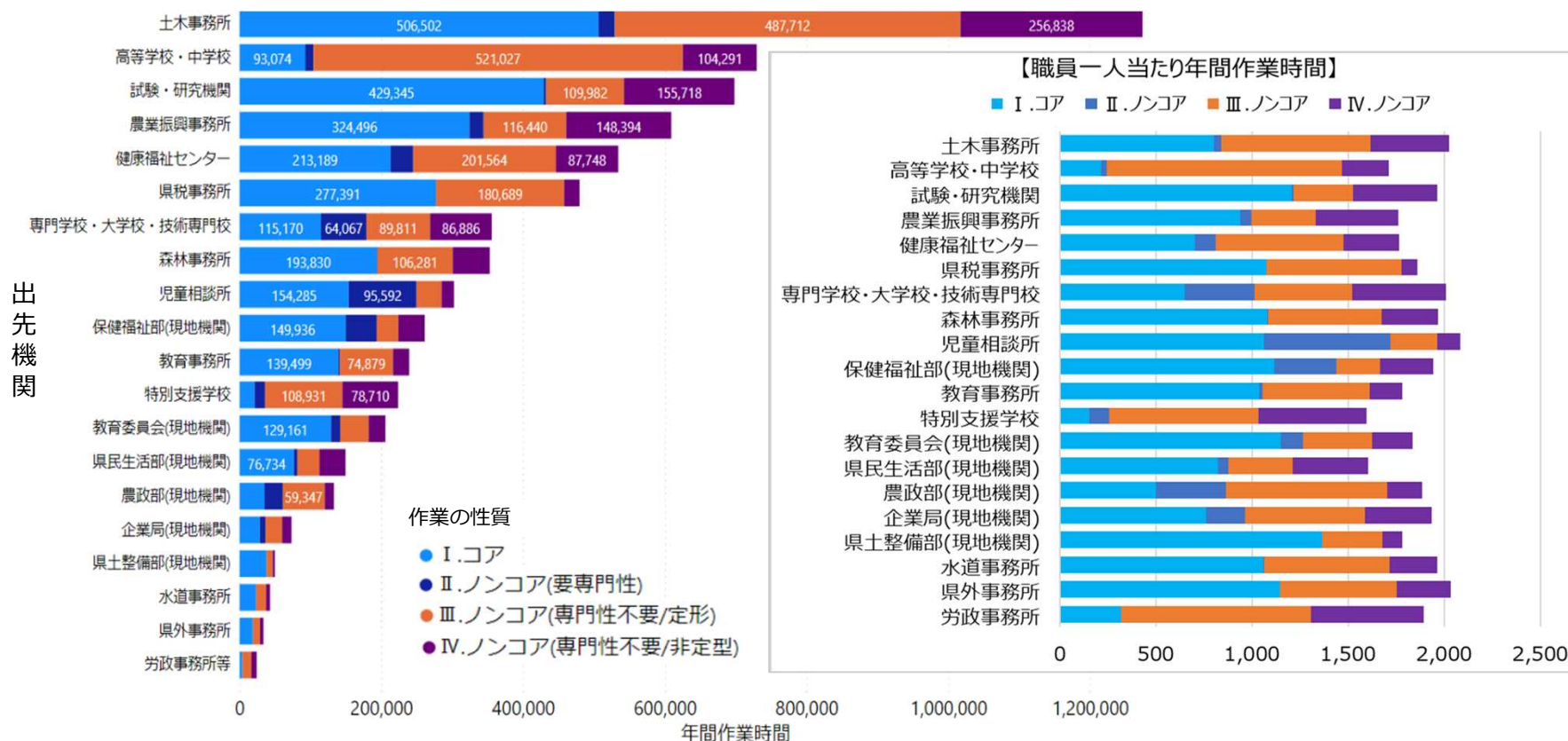
いずれの出先機関においても、ある程度のⅢ.ノンコア業務が含まれている。  
出先機関の業務改善に向けては、同じ業務を行う事務所であっても、作業手順の違いによって作業時間に差が生じている。そのため、これらの業務手順の標準化や共通化を図り、効果の高い業務効率化を目指していく。

出先機関における出先機関大分類ごとの年間作業時間を作業の性質別に示した。

- ✓ 土木事務所、高等学校・中学校、県税事務所にⅢ.ノンコアが特に多く含まれていることが分かる。
- ✓ 職員一人当たり直すと、高等学校・中学校の作業量は他分類よりも下がる。

出先機関における出先機関大分類ごとの年間作業時間

※出先機関の各区分は48ページ



# 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-2. 専門的業務のBPR

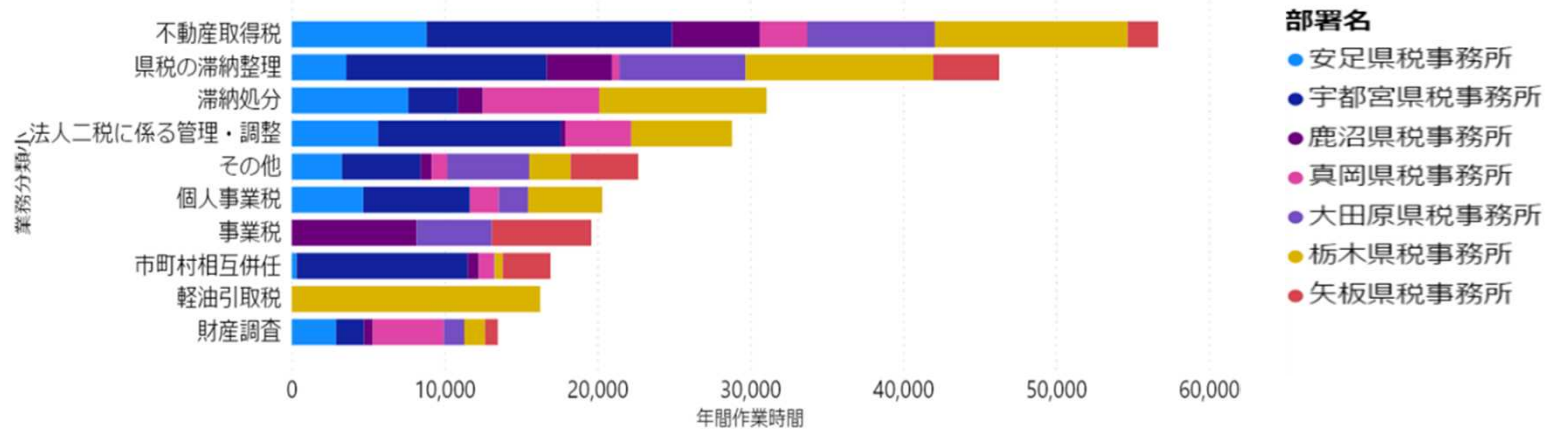
## 4-2-2. 県税事務所

県税事務所業務のうち、共通して負荷の高い業務（業務量データでは以下の業務が候補）について、2事務所からヒアリングした。

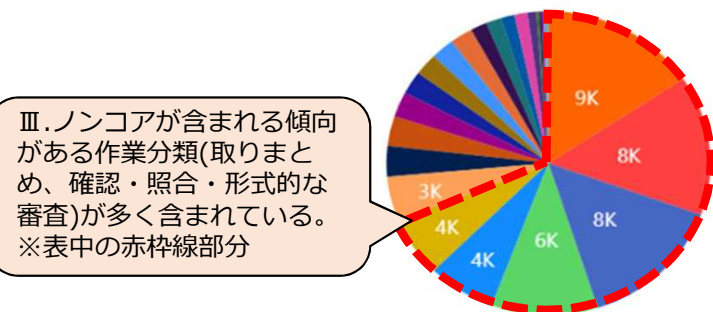
自動車税事務所を除く7県税事務所における年間作業時間を業務分類小ごとに示した。（上位10業務）

- ✓ “不動産取得税”、“県税の滞納整理”が7事務所で共通しており、総業務量も大きくなっている。
- ✓ それぞれの作業分類の内訳を確認すると、Ⅲ.ノンコアの代表的・特徴的な作業分類が“不動産取得税”に多く含まれることがわかる。

業務分類小ごとの  
年間作業時間  
(内訳：事務所)



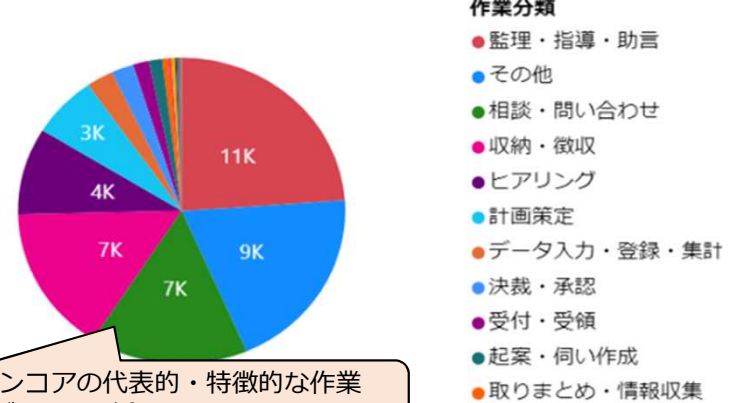
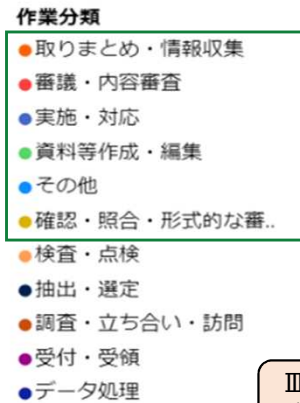
“不動産取得税”の作業分類比率



Ⅲ.ノンコアが含まれる傾向がある作業分類(取りまとめ、確認・照合・形式的な審査)が多く含まれている。  
※表中の赤枠線部分

※ 1K : 1,000 (時間)

“県税の滞納整理”の作業分類比率



Ⅲ.ノンコアの代表的・特徴的な作業分類がほとんど含まれない。

## 4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施 4-2. 専門的業務のBPR

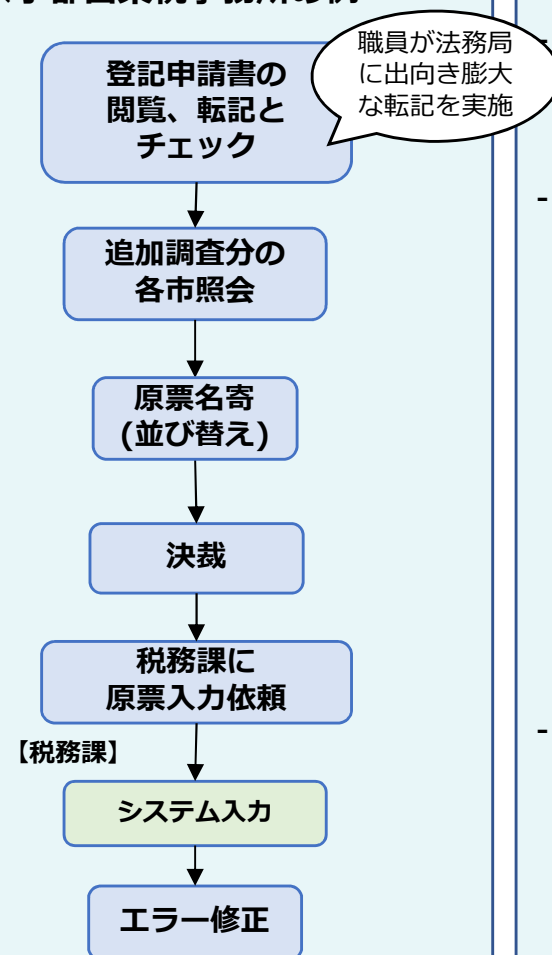
### 4-2-2. 県税事務所

県税事務所業務のうち、2事務所の担当者への実態ヒアリングを通じて、以下の具体業務に着目。他業務への展開が見込める施策を仮説として構築し、スモールスタートでのBPR効果の実感を狙う。

#### 具体業務：不動産取得税課税事務

##### 現状（承継取得による課税）

※宇都宮県税事務所の例



##### 聞き取り時課題

登記申請書の内容転写作業の負荷が非常に高い。

- 転写作業は次の2通りの方法がある。

①毎月法務局へ出向き、登記申請書の簿冊全てを閲覧・転記。

※ 事務所によっては毎月5日間5人の職員が作業に当たる。

②市町から台帳を借用し、登記内容の情報をOCRにより読取後、法務局に出向き、登記申請書から不足する一部項目を転記する。

- 基本的に紙情報しかなく、②の方法の場合、市町によっては台帳借受が困難。

##### 施策の方向性案

・入力情報の電子化(ペーパーレス)  
→ 法務局や市町が保有する登記関係情報を電子的に取得できる仕組みの構築を目指し、転記事務の負荷を軽減していく。

1. BPRを進める背景・目的
2. BPR実施ロードマップ
3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）
4. 【アクション1】 具体業務におけるBPRの実施
- 5. 【アクション2】 自律的なBPR実施体制の構築**
6. BPRを促進するデジタル化の取組
7. 他自治体のBPR事例

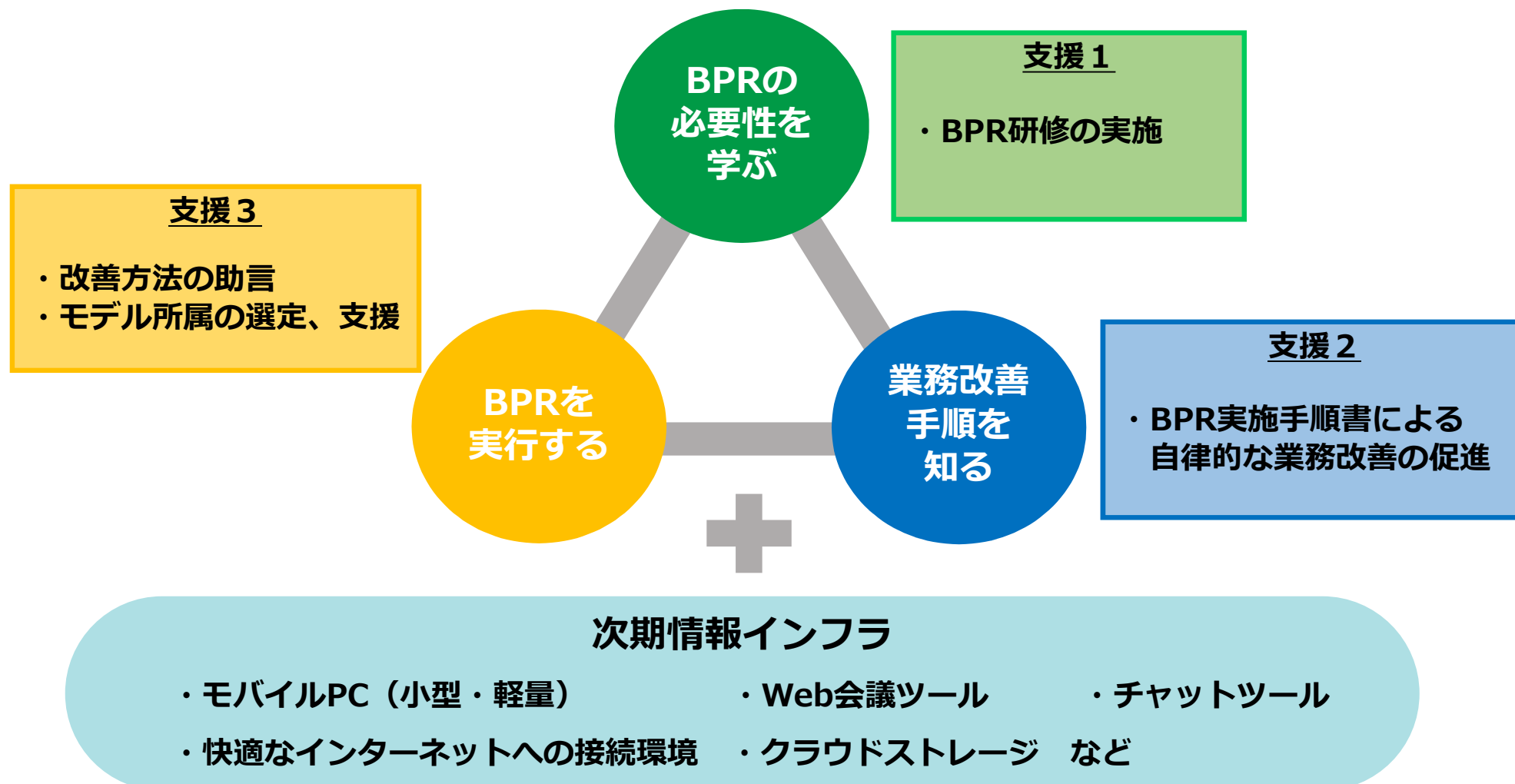
付録：BPRに関する参考資料

## 5. 【アクション2】 自律的なBPR実施体制の構築

### 【目的・概要】

行政改革ICT推進課が、BPRに関する研修、実施手順書の配付等の実行支援を行うことで、各所属が業務量調査結果等を活用して、自律的にBPRに取り組めるような仕組みを構築していく。

### 各所属が自律的にBPRを推進するための取組





# 5. 【アクション2】 自律的なBPR実施体制の構築

## 5-1. 人財育成



**行動イメージ**

BPRの必要性や手法、解決策のイメージを膨らませるためのデジタルツールの活用方法について、研修等を通して学び、自担当内への働きかけや具体的な業務への適用を検討していく。

### 行政改革ICT推進課の実施策

**【BPRの必要性や基本的な業務改善方法を学ぶ研修】** R4~

想定：ワークショップ形式によるBPR研修  
 各所属が業務量調査の際に作成した業務手順を活用。実業務の改善手順を学び、持ち帰り検討可能な改善計画策定までを実施  
 ※研修後のフォローアップによりBPRを各職場に定着させていく

手法&ツール  
+

**【ICTツールの効果的な活用研修】** R4~

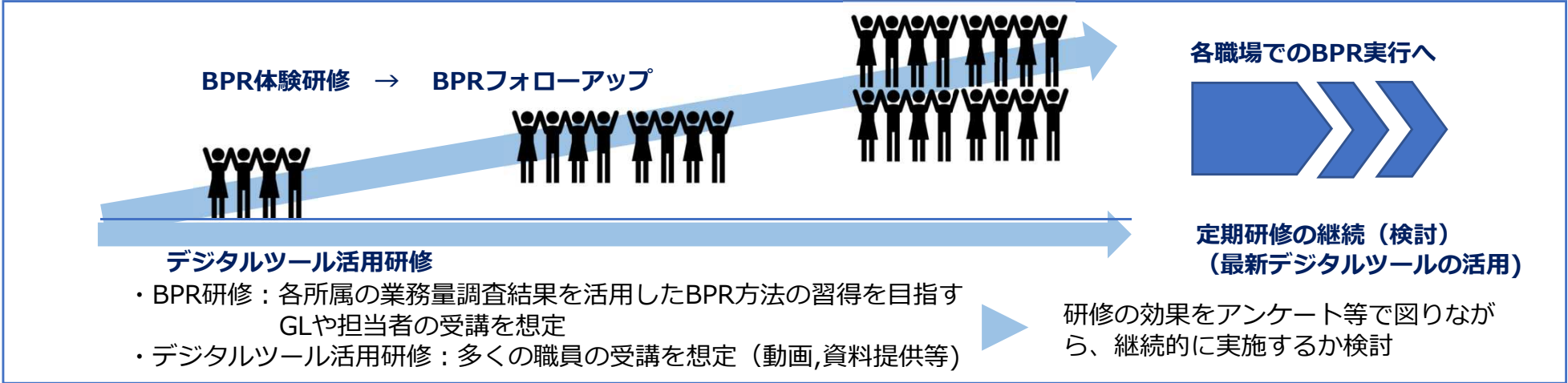
例：体験型デジタルツール研修  
 効率的に働く観点での既存ツールの活用方法、新規ツールの使用方法・活用方法に関する研修を実施

「デスクネッツ等の既存ツールの効率的な使い方」  
 「新規ツールの効率的な使い方（チャット、Web会議等）」

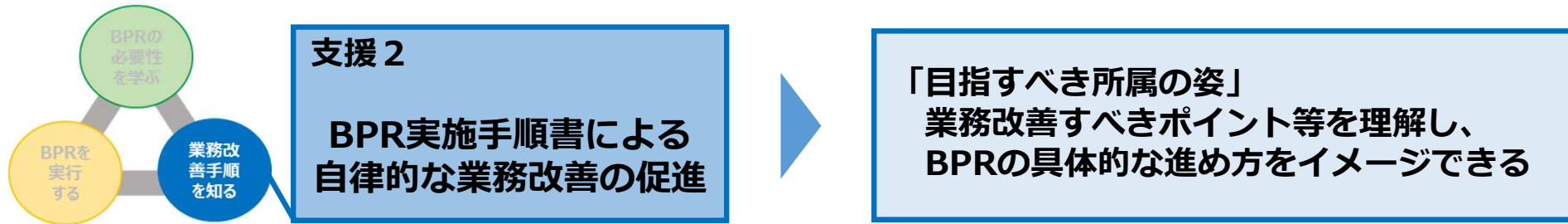
2022年度

2023年度

2024年度~



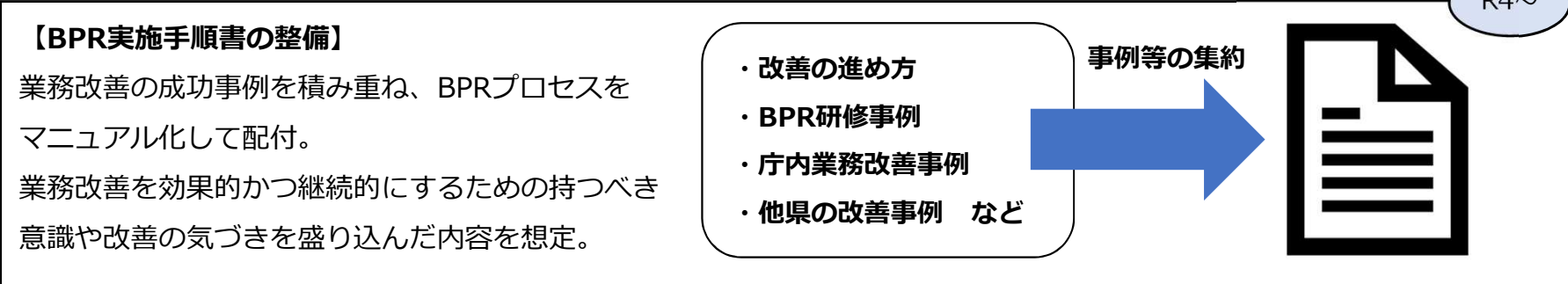
# 5. 【アクション2】 自律的なBPR実施体制の構築 5-2. マニュアル化



**行動イメージ**

業務改善を実施する際の手引きを参考にして、自律的にBPRしていくための改善の気づきやポイントの理解を深め、改善に当たっては、業務量調査の結果を有効活用して取り組む。

## 行政改革ICT推進課の実施策

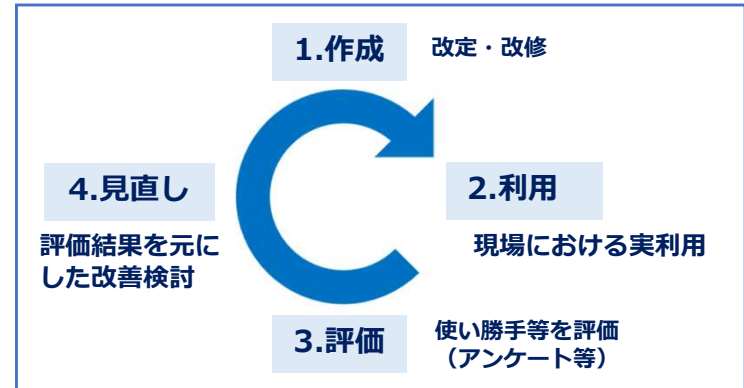
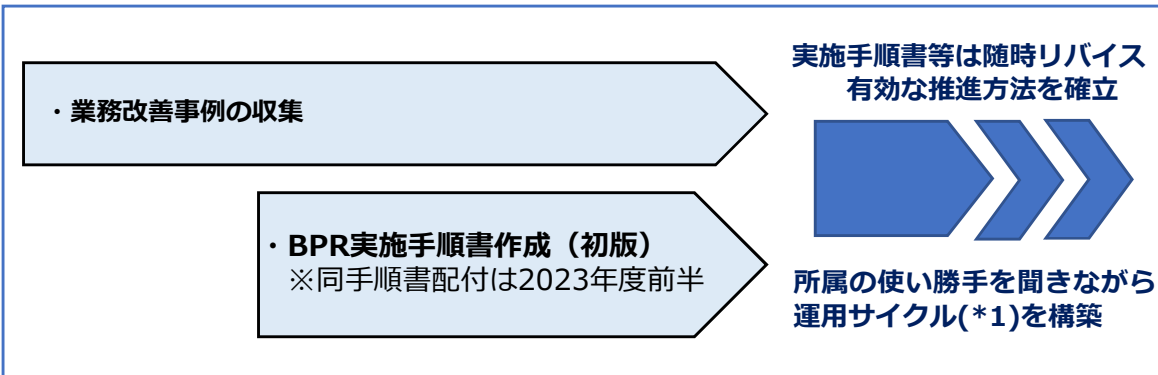


2021年度

2022年度

2023年度~

\*1:運用サイクルイメージ



# 5. 【アクション2】 自律的なBPR実施体制の構築 5-3. 仕組形成



## 支援3

- ・ 改善方法の助言
- ・ モデル所属の選定、支援

## 「目指すべき所属の姿」

最適なプロセスに向けて各所属が積極的にBPRに取り組む必要に応じて、改善方法やICTツールの導入に関する助言・支援を受けながら進めていく

## 行動イメージ

各所属が、業務量調査結果等を活用して業務を選定し、改善の大小を問わず継続的にBPRに取り組んでいく。改善方法やRPA等のICTツールの適用等の支援が必要なときは行I課に相談する。

## 行政改革ICT推進課の実施施策

### 【モデル所属の選定、BPR実行支援】

業務量調査結果を活用した業務改善プロセスを確立するため、モデル所属が、行I課の支援や外部の知見を活用しながら業務改善に取り組む。



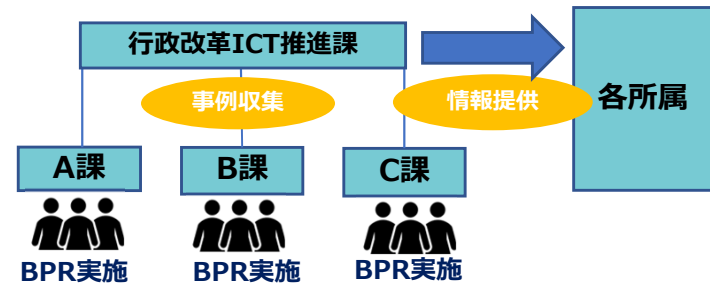
### 改善事例蓄積



### 【継続的なBPRの取りまとめ/情報提供】

#### 例：BPRの好事例や参考事例の紹介

行I課が支援した好事例や参考となる事例は積極的に情報展開し、横展開の推進や意識啓発を図り、BPRを文化として定着させていく。



2022年度

2023年度

2024年度～

モデル職場によるBPR実施

継続検討

各所属の依頼に基づき改善方法の助言

BPR 実施事例の収集・提供

継続的な見直し・改善



1. BPRを進める背景・目的
2. BPR実施ロードマップ
3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）
4. 【アクション1】具体業務におけるBPRの実施
5. 【アクション2】自律的なBPR実施体制の構築
- 6. BPRを促進するデジタル化の取組**
7. 他自治体のBPR事例

付録：BPRに関する参考資料

## 6. BPRを促進するデジタル化の取組

### <BPRを促進するICTツール>

- ・ BPRを効果的に実施するためには、ICTツール等を積極的に活用することが重要となる
- ・ デジタル技術の進展により、便利で業務効率化に役立つツール等が次々と登場している

➡ R4年度後半の自席PCの更新に合わせて、便利なICTツール等の導入を計画

- ・ SIM入りモバイルPC（小型軽量・どこからでもアクセス可能）
- ・ ネットワーク環境の見直し（快適なインターネット接続）
- ・ チャットツール
- ・ Web会議ツール
- ・ クラウドストレージ

### <ICTツール活用の基本ルール>

- ・ ツールを徹底的に活用する
- ・ 全庁共通ツールは全ての職員が活用する（一部の職員が使わないと全体効率が低下）

### 【全ての職員が使わないことによる非効率の例】

- ・ デスクネットのスケジュール登録：直接日程を聞かないとレクや打ち合わせ等の調整ができず非効率的となる
- ※ 電話の取次ぎや折り返し事務が発生。候補日選定もしづらい。参加メンバーが可視化されにくく、資料印刷でもムダが生じやすい

▶ 本章では効率的に働く観点を踏まえたICTツール活用のポイントを記載

## 6. BPRを促進するデジタル化の取組 6-1.情報共有のICT化

コミュニケーション、スケジュール、進捗管理について、新規ツール（チャットツールやWeb会議ツール）と既存ツールを適切に活用する必要がある。

### 現状を踏まえた必要な取組

#### 1. スケジュール機能の使用徹底

(現状)

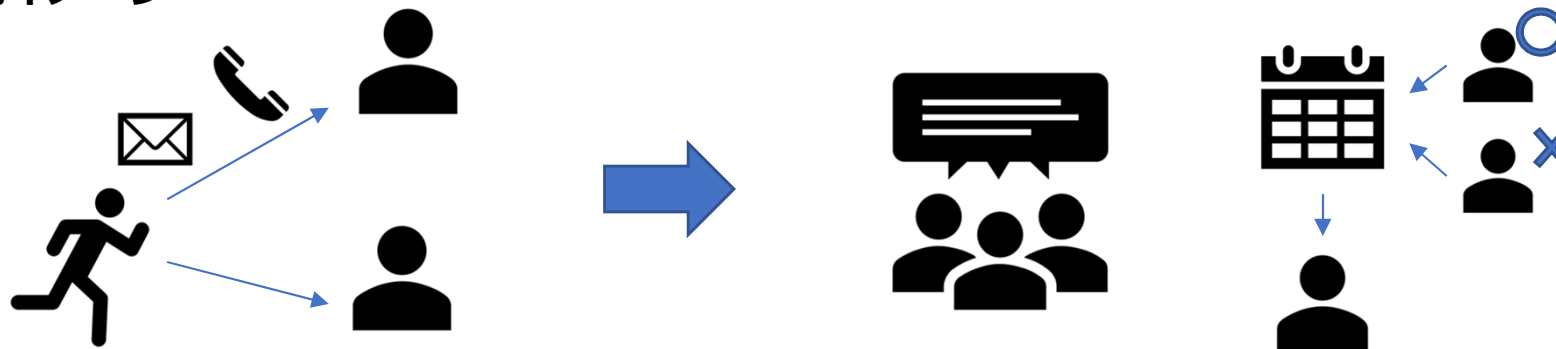
- ・日程調整は電話での問い合わせも多く、取次ぎ事務にムダが生じている（担当者不在時のメモ作成も手間が発生）。
- ・デスクネットのスケジュール機能の使用が徹底されず、スケジュールの可視化ができていない。

#### 2. チャットツール等を活用した報告、連絡、相談

(現状)

- ・テレワーク時に気軽に相談する方法がなく、業務がはかどらない。
- ・スケジュールや問い合わせの対応は対面や電話での確認が多く、担当内で共有されにくい。

### 活用イメージ



- ・対面での打ち合わせや会議が多い
- ・連絡は対面、電話、回覧が中心

- ・スケジュール登録の徹底
- ・チャットで迅速に情報伝達、情報共有
- ・離れていても職員の状況(在席、会議中、休暇など)を把握

## 6. BPRを促進するデジタル化の取組 6-2. ペーパーレスの推進

職員1人ひとりがペーパーレスによる打ち合わせ等に取り組みながら、「紙文書による非効率な事務」から「電子文書による効率的な事務」への転換を図る必要がある。

### 現状を踏まえた必要な取組

#### 1. 簿冊等非効率な資料探索からデータ検索による資料探索への転換

(現状)

- ・机上や簿冊での資料探索に時間がかかる。
- ・回付中の紙決裁は所在や進捗が把握しづらい。

#### 2. 資料の事前送付等による打ち合わせや資料準備の効率化

(現状)

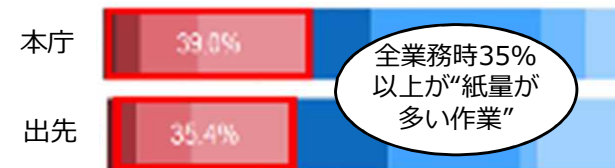
- ・資料は当日配付が多く、内容のインプットが非効率的となっている。

#### 3. 電子決裁の利用促進

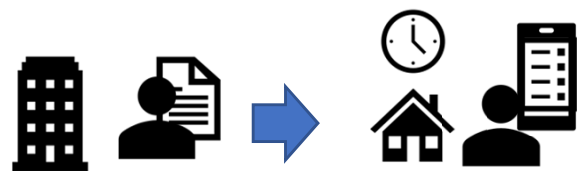
(現状)

- ・電子決裁できるものであっても、紙決裁を行っている。

業務量調査結果 (参考 15ページ)



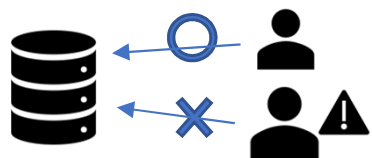
### ペーパーレスによる働き方の改革



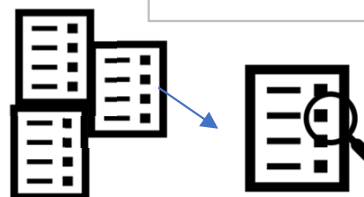
時間や場所に依存しない資料の共有/修正が可能



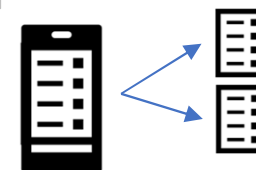
紙による印刷/保管/廃棄コストの削減



情報漏洩の防止などのセキュリティ強化



必要な情報をすぐに検索可能



紛失や破損もなく、保管/複製/共有が容易

## 6. BPRを促進するデジタル化の取組 6-3. Web会議の推進

Web会議ができる機器やマニュアルを整備し、各職員が利用場面に応じて適切に対面と非対面の使い分けができるようにする必要がある。

### 現状を踏まえた必要な取組

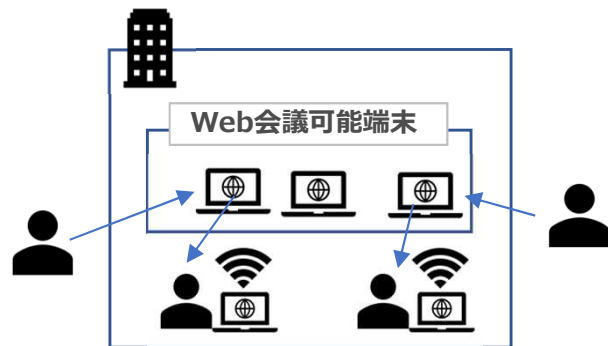
#### ○ Web会議のやり方の理解と積極的な活用

(現状)

- ・ Web会議をやったことがない職員ややり方がわからない職員がいる。
- ・ 行政改革ICT推進課等から専用の機器を借りて、随時、庁舎内と外部を結びWeb会議を行っている。
- ・ 専用機器の数が十分でないため、職員間での活用（所属内のレクや打ち合わせ等）ができていない。

### 活用イメージ

【現状】



- ・ 自席でないと業務ができない
- ・ 既存端末は持ち出し不可(Web会議のために登庁)
- ・ Web会議は専用端末(タブレット)を都度借用

【対応後】



- ・ 場所、時間を問わず必要な時にセキュアに業務が行える
- ・ 端末を変えずにWeb会議が行える



## 6. BPRを促進するデジタル化の取組 6-4. クラウドストレージの導入

どこからでもアクセスできるクラウドストレージの導入を検討していく。

クラウド上に保存できる情報の取り扱いの整理とともに、通信ネットワーク上の負荷を踏まえた上で利用開始。

※クラウドストレージ：ファイルを外部データセンターに保存するサービス(OneDrive, BOX, Share Point Online等)

### 現状を踏まえた必要な取組

#### 1. 共有機能による作業の効率化（ファイルへの複数人同時アクセス、編集）

（現状）

- ・スケジュール表など、複数人で作業する場合は、1人ずつファイルを開いて処理している。

#### 2. 大容量ファイル等の共有

（現状）

- ・庁内共有ドライブの容量が過少。所属内でのデータ共有等に制限が生じている。
- ・出張先の画像等は職場に持ち帰ってから印刷して復命している。

### 活用イメージ

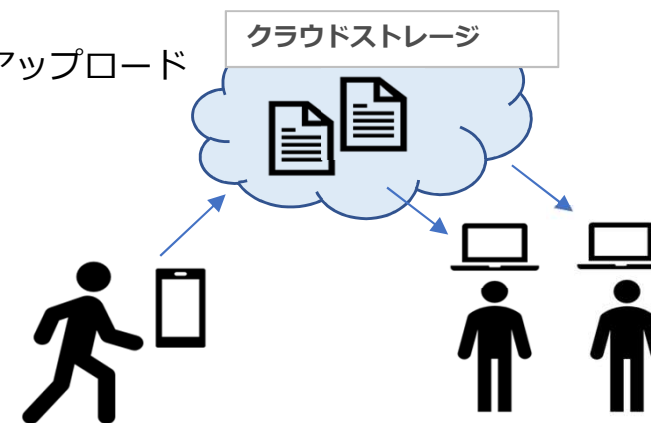
#### 【例：現況写真の即時共有・保存等】

- ・モバイルワークで端末を持ち歩き、SIM通信で現況写真をクラウドストレージにアップロード
- ・即時共有ができるため、出先から戻らず他職員含めて作業を進めることができる。

#### 【その他業務/作業への活用】

- ・会議議事録・申請書・仕様書・研修資料・教材・チラシ・マニュアル等
- 「クラウドストレージ」に保存することで、「情報共有」、「連絡」作業等を効率化。

※テレワークに適さない業務(基幹系業務)も存在するため、使い分けが重要となる  
総務省のテレワーク推進手引きより



1. BPRを進める背景・目的
2. BPR実施ロードマップ
3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）
4. 【アクション1】具体業務におけるBPRの実施
5. 【アクション2】自律的なBPR実施体制の構築
6. BPRを促進するデジタル化の取組
- 7. 他自治体のBPR事例**

付録：BPRに関する参考資料

# 7. 他自治体のBPR事例

同様の作業/課題を有する業務の改善事例を参考にすることで、実業務への展開を検討できる。

対象業務例：予算申請、実績報告業務（フォーマットの統一、データ集約）→ 共通業務『照会回答』等

## 課題

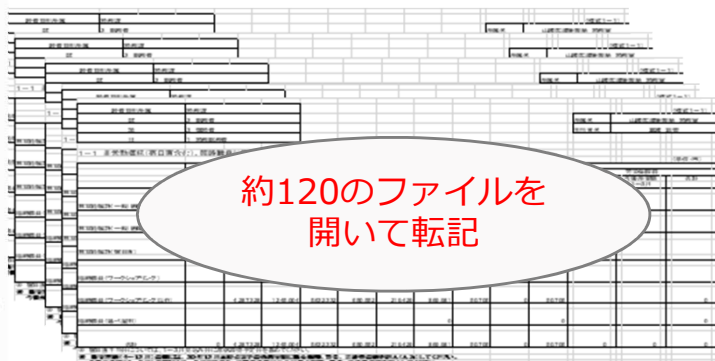
複数のexcelフォーマットでデータを受領していて、転記作業が大変、作業ミス発生、別の人に作業引継ができない。

## 効果 (Can-Be)

- ・ 作業ミスの防止
- ・ 転記作業時間の削減
- ・ Excelノウハウの短期習得

提出者ごとにフォーマットがバラバラ

- ★各局照会
- 01宇治 ok
- 02乙訓 ok
- 03田辺 ok
- 04木津 ok
- 05亀岡 ok
- 06園部 ok
- 07舞鶴 ok
- 08綾部 ok
- 09福知山 ok
- 10峰山 ok
- 11宮津 ok



約120のファイルを開いて転記

統一フォーマットへ集約

		合計人数		合計金額		報告件 資金	
		人数	月額	4~12月	1月~3月	合計	
020101一般管	宇治 山城	3	4,297,328	1,345,004	5,632,332		
020201企画統	宇治 山城	2	4,551,300	1,523,100	6,074,400		
020701統計調	宇治 山城	1	5,500,010	1,833,587	6,333,597		
振興局data	宇治 山城	2	2,717,918	1,030,488	3,748,406		
	宇治 山城	1	1,001,200	3,989,200			
	宇治 山城	1	540,600	2,157,200			
	宇治 山城	1	405,631.8	15,400,160			
	宇治 山城	1	300,800	156,800	457,600		
	宇治 山城	1	149,600	1,345,500	1,495,100		
	宇治 山城	2	1,855,728	916,168	2,771,896		
	宇治 山城	2	2,963,737	930,742	3,894,479		
	宇治 山城	1	1,454,892	455,076	1,909,968		
	宇治 山城	1	1,953,000	1,757,700	3,710,700		

約10のファイルに集約

## 現状 (As-Is)

### データ収集

- ・ 予算申告で各担当が数十のExcelファイルに記入
- ・ 集約担当は、約120のファイルを開いて転記
- ・ 確認・転記作業が複雑→作業ミス発生
- ・ 転記に時間がかかる

## 可能な範囲 (Can-Be)

- ・ 記入シート：数十→10ファイルに削減
- ・ データ収集Excelフォーマットを統一
- ・ 確認・転記作業がやり易くなる
- ・ 転記作業の時間削減

## 理想 (To-Be)

転記自動化 (RPA等)

### 教育

集計しやすいExcelシート作成のe-Learning作成して教育実施

# 7. 他自治体のBPR事例

同様の作業/課題を有する業務の改善事例を参考にすることで、実業務への展開を検討できる。

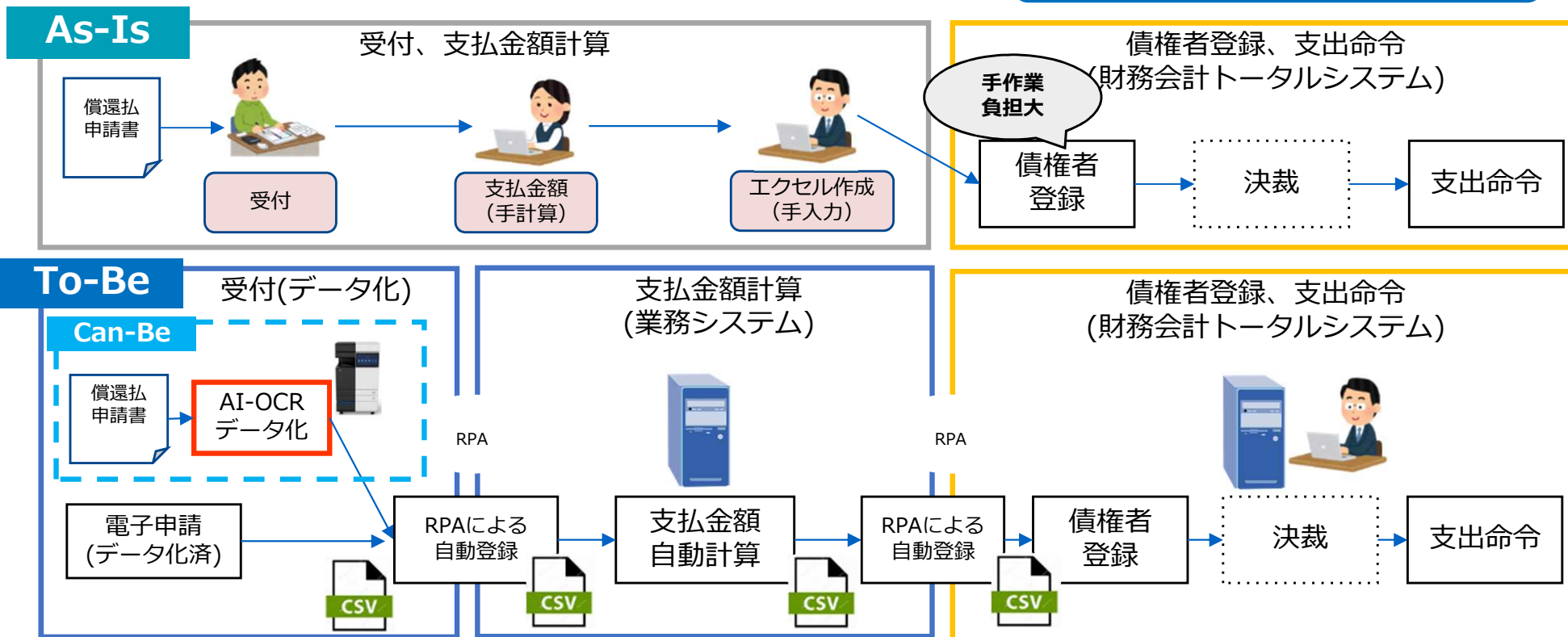
対象業務例：償還払業務（書類のデータ化及び自動入力） → 専門的業務『県税事務所業務』等

### 課題：

- ① 毎月受付件数が多く、申請者情報登録に時間がかかっている
- ② 患者の自己負担割合と自己負担限度額により支払金額の計算が異なり、相当数の業務工数がかかる

### 効果 (Can-Be)

- ・ 申請書のシステム登録時間 64%削減 (30枚あたり 120分→42分)



### 現状 (As-Is)

### 可能な範囲 (Can-Be)

### 理想 (To-Be)

	現状 (As-Is)	可能な範囲 (Can-Be)	理想 (To-Be)
受付	申請書を受け付け、Excelへデータ入力	申請書をAI-OCRでデータ化	データ化されている申請情報を業務システムへ自動連携(RPA等)
支払額計算	手計算してExcelへ入力(患者の自己負担割合/限度額により支払額計算が異なる)	—	業務システムで支払額を計算

## 7. 他自治体のBPR事例

同様の作業/課題を有する業務の改善事例を参考にすることで、実業務への展開を検討できる。

### 対象業務例：庁内問い合わせ業務（チャットボットによる問合せ対応自動化）

課題：

- ・業務中の問い合わせ(メール、電話、対面)により、仕事が途切れて生産性がダウン

効果

- ・庁内チャットボットの活用により仕事に集中できる時間を創出



### 現状 (As-Is)

- ・ 総務事務関連、情報システム関連の問い合わせが多い
- ・ 休暇関連、業務関連、手当などが多い

### 理想 (To-Be)

- ・ 庁内チャットボットの活用
- ・ 解決率80%以上
- ・ 解決できなかった問合せのログを蓄積し、継続的に回答を準備し解決率を向上

1. BPRを進める背景・目的
2. BPR実施ロードマップ
3. 方針策定にあたっての活動（庁内業務量調査）
4. 【アクション1】具体業務におけるBPRの実施
5. 【アクション2】自律的なBPR実施体制の構築
6. BPRを促進するデジタル化の取組
7. 他自治体のBPR事例

## **付録：BPRに関する参考資料**

# 付録：BPRに関する参考資料

## 施策検討のポイント①：ECRSの視点

効果の高い順に改善策を考える「ECRSの4原則」の視点で、業務フローを見直しましょう。それぞれの項目に関する改善策事例は以下の通りです。

効果高

**排除**  
Eliminate

**結合・分離**  
Combine

**交換**  
Rearrange

**簡素化**  
Simplify

効果低

### Eliminate やめる

- その作業自体をなくす
- 阻害する動き自体をなくす

手書きの勤怠届、内部申請書の提出

電子で前回作成版を再利用、メールで提出

### Combine 結合する

- 2つの作業を同時に行う
- 2つの機能を合体させる

宛名ラベルの印刷と封筒へのラベル貼り、封入

宛名印字済み書類と窓付き封筒

### Rearrange 交換する

- 作業手順を入れ替える
- 作業工程を入れ替える

形式審査

形式審査

適格審査

他機関へ問合せ

### Simplify 簡素化する

- チェック方法を単純化
- 作業手順を簡素化

更新時も全項目チェック

RPAによる変更点抽出で人のチェック項目を削減

# 付録：BPRに関する参考資料

## 施策検討のポイント②：デジタル3原則（手続関連）

行政手続関連のTo-Beを考えるうえで、まずは**デジタル3原則**を念頭に置いて検討を進めます。  
それに加えて、

- ✓ 入り口の電子化だけでなく、「窓口」「郵送」「電子」の3つのパターンの考慮した改善業務フロー
- ✓ バックヤード事務の整流化・効率化も踏まえた改善業務フロー（エンドツーエンドでデジタル化できるように）

### 横断的施策による「行政サービス改革」の推進

#### 【デジタルファースト】

##### (1) 行政サービスの100%デジタル化

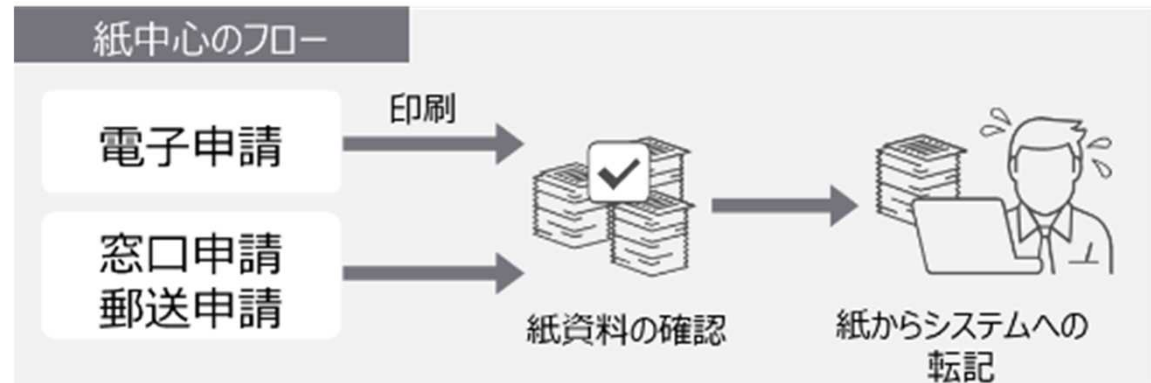
- 各種手続の**オンライン原則の徹底**
  - ✓ 手続毎に**業務改革（BPR）、システム改革**を実施の上、**行政サービスのデジタル化を徹底**する
  - ✓ 押印や対面等の本人確認等手法の在り方を再整理
  - ✓ 民－民手続についてもオンライン化に向けた見直しを実施

#### 【ワンスオンリー】

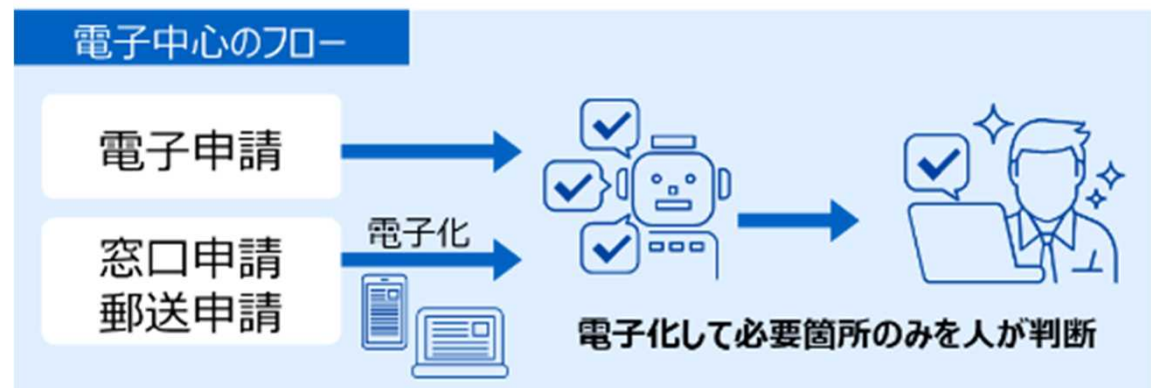
- **行政手続における添付書類の撤廃**
  - ✓ マイナンバー制度等を活用し、**既に行政が保有している情報は、添付書類の提出を一括して撤廃**
  - ✓ 以下の事項の検討と合わせ、添付書類を一括して撤廃するための**法案を可能な限り速やかに国会に提出**
    - ・ **登記事項証明書の提出不要化**
    - ・ **住民票の写し・戸籍謄抄本等の提出不要化**

#### 【コネクテッド・ワンストップ】

- ✓ 主要ライフイベントである以下の3分野を先行分野とし、**民間サービスとの連携も含めたワンストップ化を推進**
  - ・ **引越しワンストップサービス**
  - ・ **介護ワンストップサービス**
  - ・ **死亡・相続ワンストップサービス**



紙を出さない業務フローに変えていく必要がある





# [出先機関の区分一覧]

現地機関大分類	所属名称	現地機関大分類	所属名称	現地機関大分類	所属名称	現地機関大分類	所属名称
教育事務所	安足教育事務所	労政事務所等	宇都宮労政事務所	健康福祉センター	安足健康福祉センター	農政部(現地機関)	県央家畜保健衛生所
	塩谷南那須教育事務所		小山労政事務所		烏山健康福祉センター		県南家畜保健衛生所
	下都賀教育事務所		足利労政事務所		県西健康福祉センター		県北家畜保健衛生所
	河内教育事務所	大田原労政事務所	県東健康福祉センター		農業環境指導センター		
	上都賀教育事務所	農業振興事務所	安足農業振興事務所		県南健康福祉センター	県民生活部(現地機関)	とちぎ男女共同参画センター
	那須教育事務所		塩谷南那須農業振興事務所		県北健康福祉センター		消防学校
芳賀教育事務所	下都賀農業振興事務所		今市健康福祉センター	博物館			
県外事務所	総合政策部東京事務所	河内農業振興事務所	栃木健康福祉センター	美術館			
県税事務所	安足県税事務所	土木事務所	上都賀農業振興事務所	森林事務所	矢板健康福祉センター	県土整備部(現地機関)	下水道管理事務所
	宇都宮県税事務所		那須農業振興事務所		県西環境森林事務所		公園事務所
	自動車税事務所		芳賀農業振興事務所		県東環境森林事務所	保健福祉部(現地機関)	障害者総合相談所
	鹿沼県税事務所	安足土木事務所	県南環境森林事務所		食肉衛生検査所		
	真岡県税事務所	宇都宮土木事務所	県北環境森林事務所		精神保健福祉センター		
	大田原県税事務所	烏山土木事務所	小山環境管理事務所		動物愛護指導センター		
	栃木県税事務所	鹿沼土木事務所	矢板森林管理事務所	企業局(現地機関)	那須学園		
	矢板県税事務所	真岡土木事務所	衛生福祉大学校	教育委員会(現地機関)	今市発電管理事務所		
試験・研究機関	計量検定所	児童相談所	大田原土木事務所		専門学校・大学校・技術専門学校	県央産業技術専門学校	図書館
	産業技術センター		栃木土木事務所			県南産業技術専門学校	総合教育センター
	水産試験場		日光土木事務所			県北産業技術専門学校	太平少年自然の家
	畜産酪農研究センター	矢板土木事務所	農業大学校	文書館			
	農業試験場	県南児童相談所	水道事務所	鬼怒水道事務所	芳賀青年の家		
	保健環境センター	県北児童相談所		北那須水道事務所			
林業センター	中央児童相談所						

現地機関大分類	所属名称	現地機関大分類	所属名称	現地機関大分類	所属名称	現地機関大分類	所属名称
高等学校・中学校	さくら清修高等学校	高等学校・中学校	今市高校	高等学校・中学校	石橋高校	高等学校・中学校	矢板高等学校
	宇都宮工業高校		佐野高校		足利工業高校		矢板東高等学校・同附属中学校
	宇都宮高校		佐野松桜高校		足利高校	特別支援学校	のざわ特別支援学校
	宇都宮女子高校		佐野東高校		足利清風高校		わかさ特別支援学校
	宇都宮商業高校		鹿沼高校		足利南高校		宇都宮青葉高等学園
	宇都宮清陵高校		鹿沼商工高校		大田原高等学校		益子特別支援学校
	宇都宮中央女子高校		鹿沼東高校		大田原女子高等学校、大田原東高等学校		岡本特別支援学校
	宇都宮東高校・同付属中学校		鹿沼南高校		栃木工業高校		国分寺特別支援学校
	宇都宮南高校		小山高校		栃木高校		今市特別支援学校
	宇都宮白楊高校		小山城南高校		栃木女子高校		足利中央特別支援学校
	宇都宮北高校		小山山西高校		栃木商業高校		足利特別支援学校
	烏山高等学校		小山西南高校		栃木農業高校		栃木特別支援学校
	益子芳星高等学校		小山北桜高校		栃木翔南高校		那須特別支援学校
	学悠館高校		上三川高校		那須高等学校		南那須特別支援学校
	高根沢高等学校		真岡工業高等学校		那須清峰高等学校		富屋特別支援学校
	黒磯高等学校		真岡高等学校		那須拓陽高等学校		盲学校
	黒磯南高等学校		真岡女子高等学校		日光明峰高校	聾学校	
	黒羽高等学校		真岡北陵高等学校		馬頭高等学校		
	今市工業高校		壬生高校		茂木高等学校		