

BPR※の視点による業務改善活動 ～活動事例集～



※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)

業務改善活動を通じて…

No	キーワード	課題	改善策	効果
1	多忙 前例踏襲	<ul style="list-style-type: none"> 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) 何のための処理が分からないけど、毎年やっているのでもめられない 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 探すのが大変	<ul style="list-style-type: none"> 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(時間がかかっている) 執務室が書類であふれている 	<ul style="list-style-type: none"> 書類の電子化 執務室の整理整頓(書庫の購入) 	<ul style="list-style-type: none"> 検索時間の短縮 執務室の整理整頓 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	<ul style="list-style-type: none"> 他の班員が何をやっているか分からない 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 定例ミーティングの開催 マニュアルやD Bの作成(見直し) 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 業務フローの見える化 印刷物の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 毎回、手入力やコピペによる作業が多い 	<ul style="list-style-type: none"> R P Aの導入 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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お互い知らない 出先機関と本庁で同じ作業をしている 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 手順の見直し(スリム化)
7	問合せが多い	<ul style="list-style-type: none"> 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) 	<ul style="list-style-type: none"> 固定電話のコードレス化 	<ul style="list-style-type: none"> 問合せへの効率的な対応
8	発送業務に手間がかかっている	<ul style="list-style-type: none"> 発送業務が多く、個別封入作業が大変 複数の所属からバラバラと発送依頼がある(発送先は同じところが多い) 	<ul style="list-style-type: none"> 発送棚の設置 	<ul style="list-style-type: none"> 個別封入作業の効率化 郵送費の節約

改善活動の様子(集中化推進課)

<ワークショップの実施>

第1回

- 業務改善活動の全体説明
- 現状と原因

第2回

- あるべき姿
- 課題と改善策

第3回

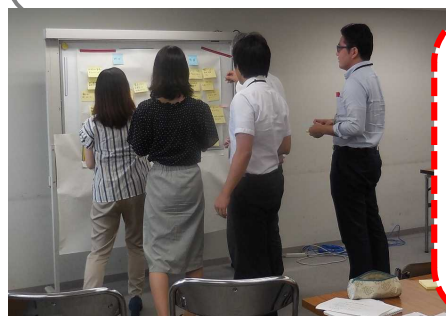
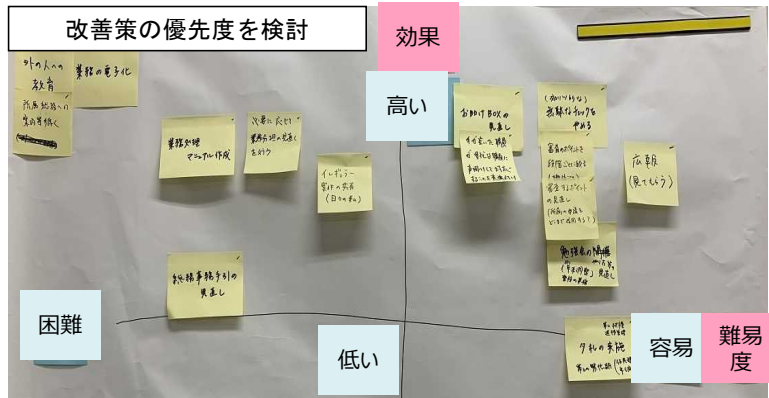
- 業務改善体系図
- 改善策の優先度
(効果と難易度の観点から改善策を仕分け)

第4回

- 業務実態の調査
(審査の効率化に適している業務の抽出)

第5回

- 実施計画書の作成



班員全員参加によるワークショップの実施

【課題の共有・業務改善の意識醸成】

業務等を振り返り課題や改善策を全員で話し合う

【不安感の解消】

業務の悩みや疑問等を話し合う機会の提供

2

改善活動の様子(集中化推進課)

<効率的な審査の実施：紙ファイルの電子化>



検索しやすいようにすべての
文書にファイル名を新たに設定



フォルダ名：個別事例(旅費)

ファイル名：

- 外国旅行機中泊食事料
- 支給上限額超宿泊料
- 按分支払タクシー代
- 航空機キャンセル代

イレギュラー案件(紙ベース)をPDF化

【検索時間の短縮】

検索しやすいようにファイル名を工夫

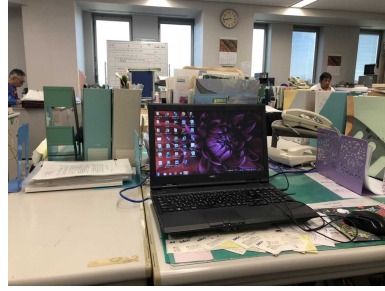
【待ち時間の解消】

同時に複数人によるファイル検索が可能

3

改善活動の様子 (消防保安課)

<執務環境の改善 (整理整頓)>



書類等であふれたスペースを整理整頓

【検索時間の短縮】

必要な書類と廃棄する書類を整理し、保管場所を集約することで書類検索の時間が短縮

【紛失防止】

机上が整理整頓されることで書類や文具等の紛失防止

【士気向上】

執務室等が整理整頓され
・作業スペースが広がる
・職場が明るくなる など

4

改善活動の様子 (消防保安課)

<定例ミーティングの実施>

定期的に班内のミーティングを実施
(月1~2回)

- ・業務の進捗や予定を情報共有し、今後の対応を検討
- ・あわせて、業務改善活動の進捗も確認し、取組の推進を図った



(before)

- ・周りが何の業務をしているのか、どんなことに悩んでいるのか、良く分からない...
- ・班員が協力して取り組む業務や、目指すべき方向性について 情報共有が不十分であった。

(after)

- ・班員の業務や、進捗状況が共有されるようになった。
- ・相談しやすい環境になった
(より風通しの良い職場に)
- ・班員相互のサポート体制が向上した。

5

改善活動の様子(集中化推進課)

<効率的な審査の実施：マニュアルの作成>

非常勤報酬、報償費、普通旅費の審査マニュアルを作成

【審査時間の短縮】

最低限確認すべきポイントを共有することで、審査時間の統一化

【職員のスキル向上】

確認すべきポイントやチェック漏れが多い箇所を共有することで、職員の審査スキルの向上

支出票の審査ポイント

報酬報償支払名簿、旅費計算書
号(その1)(第101条関係)

1 担当者の職、氏名、起案日の記載

出票 担当者 主任 ○○ ○○
支出負担行為) 起案 1 ○年12月5日

室(課)長 室(課)員 主任

推進室長 専門監 室員

区分、作名の記載
報償支払名簿の名称と一致)

名 2 平成 ○年度
○○○○○○○について

7

突 約 日 平成 ○年○月○日から 支払予定
検 収 日 平成 ○年○月○日まで 平成
収 者 ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○

3 予算科目の記載 (報酬・報償支払名簿の目番号と一致)

年 度 平成 ○年度

<効率的な審査の実施：RPAの導入>

支出票の作成(委託業務)を自動化

【委託費の削減】

支出票作成業務(委託業務)の簡素化 = 委託費の削減

【入力誤りの防止】

自動入力によりヒューマンエラー防止

▲約3,000千円
(試算ベース)

改善活動の様子(疾病対策課・熱海健康福祉センター)

<業務フローの見える化(本庁と出先機関の整理・洗い出し)>

フェーズ	処理場面			注意点、課題等	令和2年度の主な改善点 (一部予定含む)
	本庁	出先 (一部のみ実施の手順も入力)	申請者等		
申請書類作成等			更新案内受理	<ul style="list-style-type: none"> 更新案内時に送付する資料が多い。また、案内文、申請書、添付書類、記載例が分かりにくい。 申請書に何も書かずに持ってくる人や受付時に補正が必要なものも多い。 	<ul style="list-style-type: none"> 送付書類について、電話で説明しやすいよう、重要なものは色分け 案内文等をよりわかりやすく改善 手続きのポイントを1枚作成 前年度から変更がない人は、申請書の記入を簡略化。(申請書用紙の色を変更し、確認作業時の視認性を高め)
	問い合わせ対応	問い合わせ対応 (申請様式等の再送付他)	申請書類電話問い合わせ		
	医療機関等からの問い合わせ対応(前回個人票の送付等)		医療機関受診、個人票作成依頼		
申請書受理			書類作成	<ul style="list-style-type: none"> 受理簿の作成の有無・受付簿の内容等は保健所ごとに異なる 不足書類があった場合の対応も保健所ごとに異なる。 郵送提出も一定数あり(保健所によっては3割以上) 	<ul style="list-style-type: none"> 共通様式の受付簿を作成。 注意が必要な人(前年度書類不足者等)について受付簿に記載 受付時の不足書類確認用のチェック表の作成等(複写式としてコピーをとる手間を省略) 各保健所での具体的な受付手順を確認し、より標準統一的な
	申請書受付	申請書受付	申請書提出		
		記載内容、不足書類等簡易確認 ※一部の保健所ではチェック表あり			
		受理、受理簿にチェック			
		受理した書類の保管			

本庁及び出先機関別の業務フローの整理、課題等の検討

【作業の見える化による業務のスリム化(重複作業の整理や手順の簡素化)】

本庁と出先機関の業務(作業)を並べて見える化

→業務の流れをお互いが共有(把握)

【業務手順や様式の共通化(円滑な業務執行)】

複数の出先機関でそれぞれ(独自に)実施している業務手順や様式を全県統一

<印刷物の削減>

(背景)

- ・ 審査会を経て計画を承認
- ・ 資料の作成は申請者、審査会用に資料を準備(印刷)するのは県【7部印刷】

審査会資料の見直し

- ①審査会に必要な資料を一覧化(見える化)
- ②それぞれの資料の必要性について
班員全員で改めて検討

▲ 3種類

【業務の効率化】

印刷物の削減(印刷時間削減)
(印刷用紙も節約)

18種類→15種類

審査会資料	
削除前	削除後
1 調査票	1 調査票
2 調査者チェックシート	2 調査者チェックシート
3 資金調達の内訳	3 資金調達の内訳
4 比較貸借対照表	4 比較貸借対照表
5 比較損益計算書	5 比較損益計算書
6 比較製造原価報告書	6 比較製造原価報告書
7 経営比率表	7
8 別表3チェック表	8 別表3チェック表
9 別表1	9 別表1
10 別表2	10 別表2
11 別表3	11 別表3
12 別表3-1	12 別表3-1
13 別表3-2	13 別表3-2
14 別表4	14 別表4
15 (別表5)	15 (別表5)
16 別表6	16
17 別表7	17
18 補足説明(売上根拠等)	18 補足説明(売上根拠等)

8

改善活動の様子(集中化推進課)

<コードレス電話の導入>

~before~

- ・ 自席近くの電話が話し中のときは自席以外で対応(自分のPCから離れて処理)
- ・ 自分のPCで確認が必要な場合は、かけ直す必要あり(会話の中断)



~after~

- ・ いつでも自席から(自分のPCを見ながら)即座に対応が可能
- ・ 会話の中断が減少



9

<発送業務の効率化>

(Before)

ポスター等を各消防本部へ
個別に発送

- ・封入作業
- ・郵送費

着目点!
発送先となる消防本部は
県庁に来る機会が多い

(After)

執務室を整理し、発送棚を設置

加えて

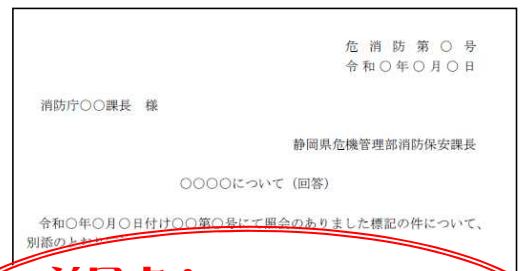
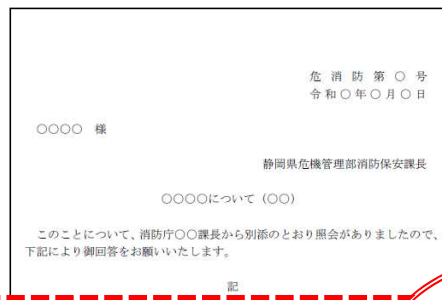
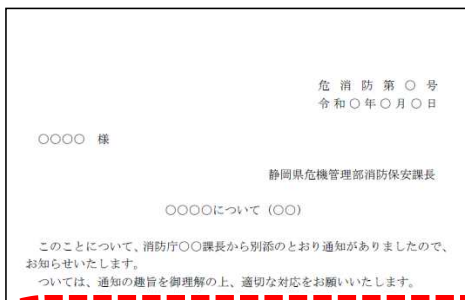
- 発送棚を設置
【作業のスリム化】
個別に封入する作業が減少
郵送費の節約

- ポスター等の
計画的発送
- ワークステー
ションの活用

- ・ 各消防本部ごと区分け
- ・ 棚の高さは自由に変更可能
- ・ しばらく取りに来ないところへは
従来どおり発送対応



<通知文等の定型化>



着目点!
消防庁からの定期的な
調査や通知が多い

- 通知文を定型化し班員で共有 (DBに貼付け)
- 「電子決裁システム」活用による事務の効率化
⇒ 繰り返し使用する起案文書を複写/通知等の「テンプレート」を活用

【業務の迅速化】

比較的使用 (作成) 頻度の高い照会や回答等について
事前にひな形を作成し班員で共有することで業務が迅速化

【誤字や脱字の防止】

あらかじめ作成した定型文書を全員が利用

<業務分担の平準化：円滑な事務処理に向けた取組>

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度	2029年度	2030年度
各々 3人でローテーション	住民税(正規職員)	引継&サポート	年末調整(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	住民税(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	年末調整(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	住民税(正規)
		住民税(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	年末調整(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	住民税(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	年末調整(正規職員)	引継&サポート
				住民税(正規職員)	引継&サポート	年末調整(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	住民税(正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	住民税(正規)
新規採用	住民税(非正規職員)	引継&サポート	市町交流職員(手当、法定調書)	住民税(非正規職員)	引継&サポート	市町交流職員(手当、法定調書)	住民税(非正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	引継&サポート	引継&サポート	住民税(非正規職員)
		住民税(非正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	市町交流職員(手当、法定調書)	引継&サポート	市町交流職員(手当、法定調書)	引継&サポート	住民税(非正規職員)	引継&サポート	引継&サポート	引継&サポート
				住民税(非正規職員)	引継&サポート	市町交流職員(手当、法定調書)	引継&サポート	市町交流職員(手当、法定調書)	引継&サポート	引継&サポート	引継&サポート	住民税(非正規職員)

年度別業務ローテーション計画表を作成 (例) 担当する業務をローテーション化

【円滑な事務処理】

2年間担当した業務を3年目に引継ぎしながらサポート(副担当)する体制の整備

【事務の引継ぎを円滑化】

業務分担を決めておくことで、早期に引継ぎの準備が可能

<協力体制の構築：職員から意見を募集>

「改善提案随時募集中」

- ・「こうしたら…」「こうなったら…」
- ・思いついたら付箋に書いて、ボードへ貼ってください

提案に対する対応を赤字で記入

Problem

「ここが問題では…」「こうなったら…」

- 手処理、手計算が多過ぎる
- 所属の周知は、必ず初年度にのみ行う
- 細かな問い合わせは、大抵は同じ問合せで済む
- 「ここの所属、責任」と整理し、処理済
- 所属の知識向上、所属を明確にしておくべき場所の周知

Try 「こうしたらどうか」

審査番号を減らせば、審査マニュアル作成中

職員が感じていること、改善したいことを自由に貼付け(随時募集)

【業務改善意識の醸成】

自由に提案することを通じ、業務改善が身近になった

<書類の処理状況の見える化>



書類の受理後、
各段階に分けて保管

保管場所は
誰でもわかりやすいところ

【状況の把握・共有】
担当職員が不在でも、書類の
状況(起案中、処理済み等)が
把握できる

(外部からの問い合わせにも対応可能)

【紛失防止】
一カ所にまとめて保管

<統計調査業務の効率化 (既存業務の見直し) >

県内の火災発生状況や消防・救急業務の現況を、年1回「冊子」に取りまとめ

⇒調査集計:135項目

着目点! 表計算ソフトを
効果的に活用できないか

【削減への3つの取組】

入力シート簡易化

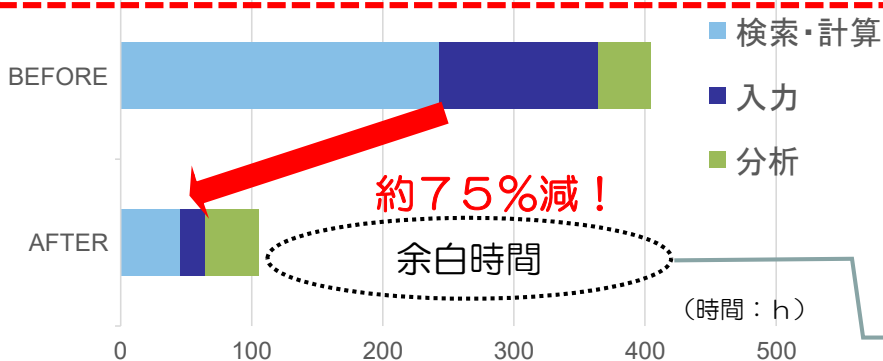
手計算・手入力をやめ
関数活用し、入力箇所の
削減を図る

入力マニュアル作成

根拠データや計算方法
を明瞭化

委託契約の見直し

冊子様式に合わせた形式
でのデータ提出を検討



〈波及効果〉

検索・計算・入力作業時間の削減により、分析に比重を置くことができるようになった。



効果的な施策や広報の取組模索への活用