

2025 年 3 月 31 日



# 行政職員向け BPR 実践ガイドブック

GoveTech 東京

BPR 推進チーム

## 目次

目次 .....	1
1. はじめに .....	3
ガイドブック作成の背景 .....	3
ガイドブックの目的 .....	3
対象読者 .....	3
ガイドブックの構成と使い方 .....	3
2. BPR の基本 .....	5
2.1BPR の基本概念 .....	5
BPR とは .....	5
BPR の基本プロセス .....	7
2.2 行政における BPR の必要性 .....	8
課題と背景 .....	8
BPR のメリット .....	10
2.3BPR と DX .....	13
2.4BPR プロジェクトの進め方 .....	14
3. BPR の準備 .....	16
3.1BPR 実施の注意点 .....	16
3.2BPR プロジェクト計画の立案 .....	18
チーム編成と役割分担 .....	19
スケジュール作成と進捗管理 .....	22
4 .BPR プロジェクトの実践 .....	24
4.1BPR ワークシート .....	24
ワークシートの使い方 .....	25
4.2BPR テーマ選定 .....	26
4.3 プロジェクトの立ち上げ .....	27
4.4As-Is フロー作成 .....	30

4.5 業務の課題抽出・分析 .....	33
課題抽出 .....	33
課題分析 .....	33
4.6 To-Be フロー作成 .....	39
施策の方向性検討 .....	39
To-Be フロー作成 .....	42
実施施策の候補検討 .....	43
4.7 Can-Be フロー作成 .....	46
4.8 実証実験計画 .....	50
実証実験の範囲選定 .....	50
実証実験計画の作成 .....	51
KPI の設定 .....	55
4.9 振り返り .....	57
4.10 BPR 後の課題管理 .....	59
5. BPR における IT ツール .....	61
ツールの選定ポイント .....	61
6 .BPR 伴走支援 .....	63
6.1 伴走支援の必要性 .....	63
伴走支援とは .....	63
伴走支援導入のメリット .....	63
6.2 伴走支援者の役割と必要なスキル .....	64
6.3 伴走支援の方法 .....	65
伴走支援内容 .....	65
ワークショップ .....	65
伴走支援時の注意点 .....	68
7. さいごに .....	69

## 1. はじめに

### ガイドブック作成の背景

私たち GovTech 東京 BPR 推進チームではこれまで様々な行政の BPR プロジェクトを支援してきました。BPR を実施したことで業務効率化やコスト削減、職員の負担軽減など、多くのメリットを享受した自治体が数多く存在します。しかしながら、BPR を実施するにあたり「BPR はわかりにくく難しい」という印象を持ち実施を躊躇する状況にも多く直面してきました。こうした経験を基に、私たちは行政職員が BPR の基本概念から実践的な手法を理解し、前向きに BPR に取組むための具体的な手引きとなるように本ガイドブックを作成しました。

### ガイドブックの目的

このガイドブックは行政職員が BPR を実施する具体的な手順や手法をわかりやすく解説したものです。BPR の手法説明だけでなく、BPR プロジェクトを推進するためのプロジェクト管理手法や BPR の対象をどうやって決めるかについても記載しており、BPR を自立的により多くの行政職員に実施いただき、政業務の効率化を推進し、市民に対するサービスの質を向上させることに役立ててもらうことを目的としています。

### 対象読者

このガイドブックは、BPR の対象となる業務所管課の方を主なターゲットにしていますが、BPR を実施する一つの業務に限らず、様々な業務の BPR を伴走支援する方も対象としています。BPR に初めて触れる方が、BPR の実践において役立つ知識を得ることができるようわかりやすく記載しています。

### ガイドブックの構成と使い方

このガイドブックは、全 7 章の本編で構成されています。本編前半では、BPR の基本的な概念から具体的な手法およびプロジェクト管理の手法について解説しています。中盤では BPR を実践するための手順と具体的な作業内容を解説しています。後半では、BPR を伴走支援する方法について解説しています。また、別冊資料として、BPR を実際に行う際に使用するワークシートとプロジェクト計画を立案するためのテンプレート集があります。

本ガイドブックでは BPR を行う対象業務の選定方法から記載していますので、BPR を行う前から活用いただくことができます。また、プロジェクトを推進するリーダークラスの職員が BPR に限らずプロジェクトの計画・実行を行うためのガイドとしても活用することができます。

#### 記号の意味



BPR を進める上で役に立つ内容を示します。



ワークシートを記載するためのコツを示します。



たるたんが BPR に対する疑問やよくある悩みを示します。



デジハカセが BPR に対する疑問を解決するためのヒントを示します。

## 2. BPR の基本

### 2.1 BPR の基本概念

#### BPR とは

BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）とは、組織の業務プロセスを根本的に見直し、再設計することで、業務の効率化やサービスの質向上を図る手法です。

BPR の概念は 1990 年代初頭、マサチューセッツ工科大学教授のマイケル・ハマー博士と経営コンサルタントのジェイムス・チャンピー氏によって提唱され、共著である「Reengineering the Corporation（リエンジニアリング革命）」がベストセラーになったことから BPR が世界的に普及しました。同書では「前提や制約条件なしに仕事の流れを抜本的に見直したうえで、IT を徹底的に活用して劇的に改善するべきだ」と唱えられています。BPR の概念が発表された 1990 年初頭はアメリカの製造業は不況に疲弊した状況でしたが、不況から脱却できた要因の一つは BPR を取り入れたことだと言われています。

実は、BPR の考え方は日本企業を参考にしています。日本の高度性経済成長期における「カイゼン」や「Quality Control サークル」となどの取組を参考にしているのです。しかしながら、日本ではバブル崩壊後の企業再生の手法として BPR がブームとなりましたが、リストラによる改革ばかりが推し進められ、本当の意味で組織改革を実現することができなかった企業も多くありました。近年では、少子高齢化による労働人口減少の問題がより深刻な状況を受け、BPR が再び注目されています。

## ✓POINT

## 改善≠改革？

皆さんは「業務改善」という言葉を耳にしたことがあるのではないのでしょうか。「業務改善」と「BPR」は同じでしょうか？業務の進め方をより良くするという点では同じかもしれませんが、業務改善と業務改革は根本的に異なります。シンプルに言えば、業務改善は「今のやり方を良くする」、業務改革は「今のやり方を根本から大きく変えてより良くしていく」ということです。

業務改革では組織の文化や慣習を大きく変える決断が必要になり、広範囲で大きな影響を及ぼすこともあります。その分得られる効果も大きなものとなります。



「改善」と「改革」の違いって何だろう？

よし！具体例で説明しよう！

例えば、「近所のスーパーに買い物に行くとき、いつも歩いていくが荷物が重くて困っている」という課題があるとします。この課題の解決策を「改善」と「改革」で検討した場合、次のようになるのじゃ。

- ✓ 「改善」では「スーパーに荷車を持っていくことで解決する」
- ✓ 「改革」では「ネットスーパーを利用することで解決する」

改革の方は「買い物へ行く」という行動そのものを「根本から大きく変える」ことで課題を解決するのじゃよ。



なるほど。「改革」の方は行動そのものが大きく変わるんだね。



---

## BPR の基本プロセス

BPR の基本プロセスは大きく分けて下記 7 つに分類されます。

① As-Is フロー作成

現状の業務内容と作業時間を書き出します。

② 業務の課題抽出・分析

As-Is フローを見ながら業務課題を挙げていきます。

③ To-Be フロー作成

課題分析後にどうすれば課題を解決した理想の姿を描きます。

④ Can-Be フロー作成

理想の姿にはすぐに手が届かないかもしれません。そこで、実現可能な姿を描きます。このとき、具体的に実証実験してみるツールやプロセスも選定します。

⑤ 実証実験

選定したツールやプロセスがどのような効果を及ぼすか、実際に実証実験を行います。実証実験前に KGI/KPI を設定することで効果を定量的に測定します。

⑥ 評価

実証実験の結果を評価します。定量的に結果を評価します。

⑦ 振り返り

KPT 手法を使って BPR プロセス全体を振り返ります。振り返りを行うことで次解決しなければいけない課題が見つかります。

それぞれのプロセスにおける詳細については、4 章において詳しく解説します。



## 2.2 行政における BPR の必要性

### 課題と背景

これまでの地方自治体は、昭和・平成期の市町村合併や地方分権改革を経て、規模と能力を大幅に向上させてきました。これは、戦災復興から高度成長、安定成長へと社会経済情勢が変化し、人口や地域における行政需要が増大したために行われてきた改革です。しかしながら、我が国では少子高齢化の進行により、労働人口が急激に減少しています。例えば、2023 年の労働力調査によると、就業者数は約 6,747 万人であり、前年に比べて 71 万人減少しています。さらに、2035 年には労働力不足が現在の 1.85 倍に達すると予測されています。

労働人口の減少は行政職員にとっても負担を増加させる原因になっています。行政サービスは社会の多様化に伴い複雑化しています。ニーズの多様化に対応しながら、行政サービスの質を維持・向上することが求められており、行政サービスを支える職員一人当たりの業務負担は増え続けています。職員一人当たりの業務負担が増えることで、職員のストレスや健康問題を引き起こす可能性が高まります。長時間労働や過度なプレッシャーにより職員のメンタルヘルスが低下することは、結果としてサービスの質の低下を招きます。そして、過度な業務負担は職員の離職率を高め、優秀な人材が他の職場に流出することで業務負担が増加し続けるという悪循環が懸念されています。

### ○ 課題解決のために

これらの課題解決のためには、限られた労働力を効率的かつ生産的に活用することが重要です。これにより、職員のワークライフバランスやモチベーションの向上が期待できます。また、行政サービスの満足度をさらに高めることも大きな課題です。

課題解決のためには、デジタルの力が欠かせません。例えば、デジタルツールを導入することで、定型業務の自動化やデータ収集・分析の効率化が可能となります。しかし、目先の業務だけをデジタル化しても効果は限定的です。安易なデジタル化は、かえって業務を増やす結果を招くこともあります。

そのため、業務プロセスを抜本的に見直す BPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）を実施することが重要です。BPR を通じて、業務の流れを根本から見直し、デジタルの力を最大限に活用することで、業務効率の大幅な向上が期待できます。

BPR により、職員の業務負担は軽減され、新たなアイデア提案や住民対応に時間をかけることができ、行政サービスの質をより高めることができます。さらに、業務の最適化は作業ミスを減少させ、サービスの品質向上にもつながります。

## ○ デジタル社会の実現に向けた重点計画

2024 年 6 月に閣議決定された「デジタル社会の実現に向けた重点計画」において、デジタル社会の実現に向けた理念・原則の中で BPR の必要性についての言及がありました。

2. デジタル社会の実現に向けた理念・原則

**誰一人取り残されないデジタル化の恩恵を享受できる社会を実現するため、理念・原則をあらゆる施策や取組において徹底。**

**デジタル社会形成のための基本10原則**

1. オープン・透明
2. 公平・倫理
3. 安全・安心
4. 継続・安定・強靭
5. 社会課題の解決
6. 迅速・柔軟
7. 包摂・多様性
8. 浸透
9. 新たな価値の創造
10. 飛躍・国際貢献

**国の行政手続オンライン化の3原則**

1. デジタル第一原則（デジタルファースト）  
個々の手続・サービスが一貫してデジタルで完結
2. 届出一度きり原則（ワンスオンリー）  
一度提出した情報は二度提出が不要
3. 手続一か所原則（コネクテッド・ワンストップ）  
民間サービスを含む複数の手続・サービスをワンストップで実現

**構造改革のためのデジタル原則**

1. デジタル完結・自動化原則
2. 機動的で柔軟な政策形成・実施（アジャイルガバナンス）原則
3. 官民連携原則
4. 相互運用性確保原則
5. 共通基盤利用原則

**業務改革（BPR）の必要性**

以下のサービス設計12原則に基づき、BPRに取り組みます。

1. 利用者のニーズから出発する
2. 事実を詳細に把握する
3. 一気通貫で考える
4. 全ての関係者に気を配る
5. サービスはシンプルにする
6. デジタル技術を活用し、サービスの価値を高める
7. 利用者の日常体験に寄り込む
8. 自分で作りすぎない
9. オープンにサービスを作る
10. 何度も繰り返し返す
11. 一通にやらず、一貫してやる
12. 情報システムではなくサービスを作る

**クラウド第一（クラウド・バイ・デフォルト）原則**

クラウドサービスの利用を第一候補として検討するとともに、共通に必要な機能は共用できるように、機能ごとに細分化された部品を組み合わせて適正（スマート）に利用する設計思想に基づいた整備を推進します。

**個人情報等の適正な取扱いの確保および効果的な活用の促進**

個人の権利利益の保護と個人情報の適正かつ効果的な活用とのバランスを考慮します。

※出展：デジタル庁「デジタル社会の実現に向けた重点計画」紹介資料

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」では、デジタル化を進めるに際しては、単にオンライン化やシステム化を行うことが主目的とならないように、行政サービスの利用者の視点で BPR に取り組む必要ことを強調しています。業務プロセスの再構築を行う際には職員の負担軽減の視点だけでなく、利用者の視点も重視してプロセスの再構築を行うことで、行政サービスの利用満足度が向上します。

「デジタル社会の実現に向けた重点計画」は日本が目指すデジタル社会の姿とそれを実現するために必要な考えや取り組みを紹介しているものじゃ。

BPR を始める前に一度読んでみるのがおすすめじゃ。

[デジタル社会の実現に向けた重点計画 | デジタル庁](https://www.digital.go.jp/policies/priority-policy-)

<https://www.digital.go.jp/policies/priority-policy->



## BPR のメリット

BPR では既存の業務プロセスを洗い出し、業務プロセスの見直しを行います。これにより、これまで意識せずに行っていた作業をも可視化されるため、業務プロセスの問題が把握しやすくなります。例として、「複数の関係部署による打合せの日程調整業務」について業務効率化の観点を中心に BPR のメリットを考えていきます。

BPR では、最初に現状の業務プロセスを可視化し、課題分析を行います。この際、当該業務は作業時間が多くかかり、作業ミスが多発する可能性が高い業務であることが判明しました。

### <「複数の関係部署による打合せの日程調整業務」業務プロセス可視化>

現状の業務フロー	作業時間	課題点
Excel でスケジュール表を作成	20 分	
関係部署にメール送付	15 分 (1 件 3 分 × 5 部署)	メール送付先を間違えたり、送付し忘れたりする可能性がある
関係個所からの回答を確認	15 分 (1 件 3 分 × 5 部署)	
回答を Excel シートに転記し、回答を集計	20 分	転記ミスや集計ミスが発生する可能性がある
確定した日程を関係部署にメールで連絡	15 分 (1 件 3 分 × 5 部署)	

いかがでしょうか？業務を可視化し、分析したことで、多くの時間を要していること、ミスが生じやすい作業が潜んでいたことが明確になりました。このように、BPR を実施するメリットの 1 つは慣習化された業務に潜むムダや作業ミスのリスクを明確にできることにあります。

業務の課題が明確になったので、さらに BPR を続けた結果、「複数の関係部署による打合せの日程調整業務」はデジタル技術を取り入れ下記の通りになりました。

<BPR 後の「複数の関係部署による打合せの日程調整業務」>

BPR 後の業務フロー	作業時間
Excel でスケジュール表を作成	20 分
関係部署全員が接続できるインターネット上のフォルダにスケジュール表を格納	3 分
関係部署の担当者が直接スケジュール表を更新	3 分
Excel マクロを使い自動集計	0 分
関係部署の担当者が Excel の集計結果を直接確認	3 分

結果として、この業務の担当者の作業時間は「85 分」から「29 分」に大幅な削減をすることができました。さらに、担当者はミスが生じる可能性がある負担の多かった作業から解放されストレスも減りました。ストレスなく効率的に業務を進めることは働きやすさに繋がります。BPR を実施する 2 つ目のメリットは、無駄な業務を減らすことで、本来やるべき仕事に時間をかけることができるということです。具体的な効果としては、住民対応や、住民向けサービスの改善に取り組むゆとりが生まれ、住民の満足度向上と職員自身のモチベーション向上に繋がります。

また、行政では不正防止等を目的として頻繁に異動が発生するため、業務マニュアルが正常な引継ぎを行う上で欠かせません。詳細で正確な業務マニュアルがあれば、担当の属人化を防ぎ業務上の問題発生時にも迅速な対応をとることができます。定期的に BPR を実施し業務プロセスを可視化しておくことは業務マニュアルの作成・更新にも役立ちます。

## ✓POINT

## BPR がわかって、はじめ時はわからない

「BPR の概念やメリットは理解できた」しかし、「それは私たちが今やるべきことなのか？」と疑問に思う方はとても多いです。「BPR をやるべき段階に自分たちがいるのかどうか迷っている」という悩みもよく聞きます。組織ごとに様々な事情があり、BPR に取組むことは簡単ではないですが、ぜひ「やってみる」という選択を選んでみてください。

皆さんは料理をする前や食事をする前に手を洗いますか？現代社会では、手を洗わない人はほとんどいません。たとえ見た目がきれいでも、手を洗うことや消毒することは当たり前です。では、なぜ手を洗うのでしょうか？それは、皆さんもご存じの通り、食中毒や感染症を防ぐためです。食中毒や感染症は、目の前で起きているわけではなく、将来的に起こりうるリスクです。手を洗う際に、「今、やるべきか？自分たちはその段階にいるのか？」と悩む人はいないでしょう。BPR も同じです。今は問題が起きていなくても、将来的に起こる可能性のある問題を未然に防ぐために行うのです。先延ばしにすればするほど、問題が解決できないほど大きくなり、解決までにより多くの時間が必要となります。（食中毒になってから治療開始するよりも、手洗いをを行うことで食中毒にならない方がよっぽど負担は少ないですね。）

かつて、手を洗うことは日常の一部ではありませんでした。ですが、その重要性に一人一人が気づき、行動に移したことで社会は変わりました。BPR も一人一人の行動によって文化として根付けば持続可能な組織として成長していけるはずです。



BPR を始めるタイミングっていつがいいんだろう？悩むなあ。

BPR を始めるタイミングは難しいのう。今大きな問題が起きている実感はなくても、BPR は手を洗うことと同じで、目に見えていないリスクを排除して未来をより良くしていくためにトライするのじゃよ。気づいた時がはじめ時じゃ。



気づいた時にすぐ行動するのがいいのかな？

気づいた時に始めることができることが一番じゃが、ひとりが無理をするのではなく、始めるタイミングをみんなで相談して見極めることも大事じゃよ。

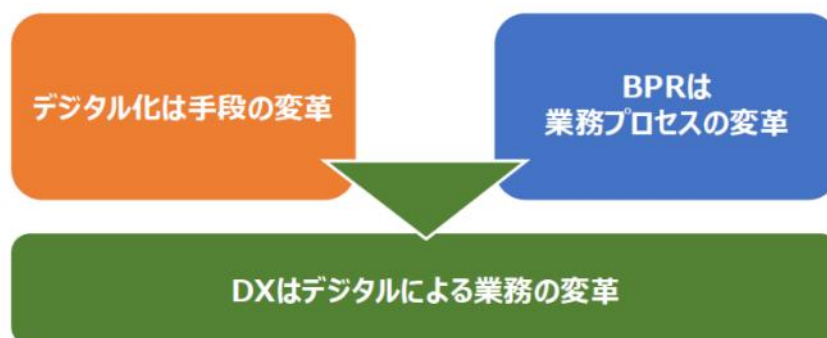


## 2.3BPR と DX

DX とはデジタル・トランスフォーメーションの略称で、「デジタル技術を活用して、製品やサービス、働き方を変革すること」を意味します。よく、DX とデジタル化は同じ意味で使われがちですが、デジタル化はあくまでも、IT ツール導入といった「手段の変革」ととどまります。デジタル化は業務を構成する作業の一部に着目しますが、DX は業務や組織全体に着目し、根本から変革することを目指します。

デジタル化の具体例としては、紙の申請を電子申請に置き換えたりすることや、手作業での集計作業を RPA に置き換えたりすることなどが挙げられます。デジタル化により業務効率や利便性の向上を期待できますが、デジタル化だけを進めようと思わぬ壁にあたる場合があります。例えば、現状の仕様を理解せずに IT ツール導入のみを進めた場合、システム導入後に既存システムとのデータ連携に問題があることが判明し、職員負担がかえって増加するといったことが起こりえます。

このような課題を防ぐためには BPR を活用することが有効です。BPR を活用し、現状の仕様や業務プロセスを理解した上で、適切なデジタル化を行うことでデジタル化の効果を最大化し、DX を実現することができるのです。



効果の大きい DX を進めるためには BPR の活用が有効です！

## 2.4BPR プロジェクトの進め方

ここまでで、BPR をやるべき理由を述べてきました。BPR を実施すると決めたら BPR プロジェクトを立ち上げ、プロジェクトを実行し、目指すゴールに向かっていきます。このとき、プロジェクトを成功させるためにはプロジェクトマネジメント手法を活用することが有効です。そのため、本ガイドブックではプロジェクトマネジメント手法についても触れながら、BPR プロジェクトの進め方を段階的に説明していきます。

BPR プロジェクトの全体の大まかな手順は下記の通りになります。大きく分けて3つのフェーズで進めます。2.1 章で紹介した7つの BPR の基本プロセスは「実行フェーズ」と「終結フェーズ」に分類されます。3 章、4 章では各フェーズの具体的な進め方やポイントについて説明していきます。

### ■ 準備・立上げフェーズ

- ・ チーム編成
- ・ BPR テーマ選定
- ・ プロジェクト計画作成

### ■ 実行フェーズ

- ・ As-Is フロー作成
- ・ 業務の課題抽出・分析
- ・ To-Be フロー作成
- ・ Can-Be フロー作成
- ・ 実証実験

### ■ 終結フェーズ

- ・ 評価
- ・ 振り返り

## ✓POINT

## プロジェクトマネジメントとは？

プロジェクトマネジメントはよくシステム開発で聞く言葉です。目標を達成するために、計画、実行、監視、制御、そして終結までの一連の活動を効率的かつ効果的に管理することです。BPR プロジェクトはシステム開発ではないですが、BPR を成功させるためには、プロジェクトマネジメントが不可欠です。

もし、過去に BPR をやってみたけど、失敗したなと感じるのであれば、それはプロジェクトマネジメントに問題があったのかもしれません。プロジェクトマネジメントが正しくできていれば、プロジェクトの途中で問題が発生しても早期発見・早期解決することができ、ゴールに到達することができます。

BPR を「自動車」に例えるなら、目的地にたどり着くために使う道具である「カーナビゲーション」が「プロジェクトマネジメント」になるのじゃよ。  
このガイドブックでは、BPR プロジェクトを成功させるための道具として必要な要素を書いているからプロジェクトマネジメントについて知らなくても OK じゃよ。





## 3. BPR の準備

### 3.1 BPR 実施の注意点

BPR を実施する前には、BPR 実施のメリットだけでなく、BPR 実施の注意点も踏まえた上で実施する体制とタイミングを検討する必要があります。BPR を実施するにあたっての注意点は下記の通りです。注意点を見ると難しく感じてしまうこともあるかもしれませんが、あらかじめ注意点を把握し仲間と共有することで、プロジェクトが失敗する潜在的なリスクに早く気が付き、対策を講じることができるため、BPR を成功させるために確認しましょう。

#### ■ BPR 実施コスト

BPR 実施において、新しい IT 機器やシステムのテスト利用が必要になる場合があります。場合によっては費用がかかることもあることは事前に周知しておく必要があります。

#### ■ 一時的な生産性の低下

BPR は業務の抜本的な見直しを行うため短期的な対応では効果も小さくなります。ある程度、長期的な視点で取り組む必要があり、BPR を実施するために工数が必要となることは理解しておく必要があります。BPR を行うために残業が発生することは望ましくないため、一時的に業務負担を減らすなど、周りの理解と協力が必要になります。

#### ■ 職員の合意

BPR は業務の抜本的な改革を伴うため、これまでの業務プロセスに慣れた職員にとってはストレスの要因となる場合もあります。特に BPR 開始前には抵抗感や拒否感を和らげるため BPR のメリットや必要性を丁寧に説明する必要があります。

#### ■ 組織文化の変革

BPR は組織文化に影響を与えることもあり、組織全体の変革が必要な場合もあります。例えば BPR の結果を実現するためには条例の変更が必要になることもあります。これを実現するためには組織全体の理解と協力が必要になり、担当職員の時間と努力も必要となります。

#### ■ 不確実性

BPR 実施の結果が必ずしも予想通りとなるとは限りません。例えば、すでに導入を想定しているシステムが BPR 実施の結果によっては不適格となり計画変更が余儀なくされる可能性があります。

これらの注意点は BPR を実施する職員だけでなく、同僚や組織の上位者にも、理解し協力してもらう必要があります。

また、BPR を躊躇する理由の多くは、上記の注意点に対する不安からくるものです。BPR 実施にあたって不安に思うことや不明確なことは何かを話し合い、対策にそれぞれの意見を取り入れるなどして、安心して BPR に取組めるように準備を整えましょう。

**✓POINT****同じ方向を見てスタートしよう！**

新しい取組を始めることは、誰にとっても不安があるものです。漠然とリスクを恐れて一歩踏み出すことをためらうのではなく、BPR に関わる全ての人々が BPR の目的とリスクを正しく理解し、同じ方向を見て進んでいくことが重要です。まずは、周りとの積極的なコミュニケーションをとることで方向性を合わせていきましょう。



BPR できるか不安だよ…。

やったことがないと漠然とした不安があるものじゃ。  
何が不安なのかな？具体的に教えてくれんかの。



人手不足で BPR やる人も暇もない。  
それに、周りに理解されないかも…

うーむ…  
組織全体に BPR の必要性和具体的なプロセス内容の周知が必要じゃな。  
上司も含めて相談しよう。納得いくまで話し合うことが大事じゃ。



周りが協力してくれるならできそうな気がする！

### 3.2BPR プロジェクト計画の立案

BPR を成功させるためには始める前にプロジェクト計画を立て、チームメンバーと合意する必要があります。プロジェクト計画は単にスケジュール計画だけでなく、目標や成果物を明確に記載します。プロジェクト計画の作成により、「何を」「いつまでに」「誰が行うのか」が明確になり、複数人でプロジェクトを進める際の「道しるべ」となります。また、組織の上位者に説明する際にも役立ちます。

本ガイドブックの別冊資料としてプロジェクト計画用のテンプレートを準備しています。テンプレートを活用してプロジェクト計画立案する方法を4章では解説します。

#### ✓POINT

#### 一度決めたら後戻りできない！？

プロジェクト計画は変更できないものではありません。外的要因に伴い変更が必要になる場合は、変更になった理由と箇所を周囲に説明・合意した上で修正しましょう。

プロジェクト計画に影響を与える外的要因は具体的に次のようなものじゃ。

- ・ プロジェクトメンバーがプロジェクト実行中に異動となり、現行プロジェクトを担当できなくなったため役割分担とスケジュールを見直すことになった。
- ・ プロジェクトの実行中に画期的な新技術や製品が登場し、計画全体を大幅に変更して新技術を投入することになった。
- ・ プロジェクトの実行中に新しい個人情報に関する法令が改正されたため、当初計画していた個人情報保護の仕組みを大幅に見直す必要があり、スケジュールを変更することになった。

プロジェクト実行中には予想することが難しい環境の変化が起きるものじゃ。起きてしまったことは仕方ないから、その際には、周囲とよく話し合ってプロジェクト計画を見直そう！



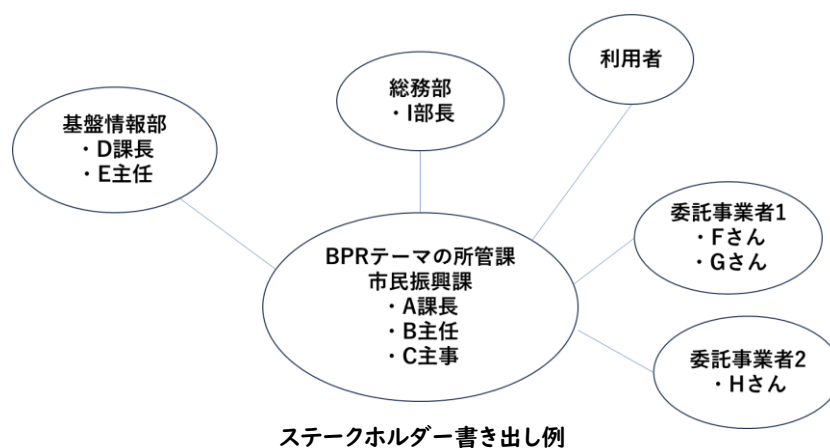
## チーム編成と役割分担

立案したプロジェクト計画を推進するためにはチーム編成とチームの役割分担を決める必要があります。

### ○ ステークホルダーの明確化

チーム編成を考える際、いきなりメンバーを選定するのではなく、まずプロジェクトのステークホルダーの範囲を明確にします。ステークホルダーとは利害関係者のことで、プロジェクトに関わる様々な人や組織を指しています。プロジェクトの進行に影響を与える組織と人を明確にすることで、プロジェクトへ期待やニーズを俯瞰して把握することができ、プロジェクトのゴール目標が定めやすくなります。また、ステークホルダーの中からプロジェクトメンバーを選定することで、組織を横断したプロジェクトを形成することができ、BPR の効果が大きくなります。

BPR のテーマを決めたら、そのテーマに関わるステークホルダーを明確にするため、関係する部署や担当者の氏名などを具体的に列挙します。決まったフォーマットなどはありませんので、自由にステークホルダーを列挙してみてください。例えば、下記の様に図で書いてみるなど、自分なりに整理しやすい方法で構いません。



ステークホルダー書き出し例

※決まったフォーマットはないので気軽に書いてみましょう（紙とペンで書き出しても OK!）

ステークホルダーが列挙できたら、その中から実際にプロジェクトメンバーに誰を選定するべきか判断します。ステークホルダーからすべての人をプロジェクトメンバーに選定する必要はありませんが、ステークホルダーとなる部署や関係者にはあらかじめ BPR を行うことを周知しておくことで、トラブルを避けることができます。

## ○ プロジェクトメンバー選定と役割分担

BPR プロジェクトを円滑に推進するためにはいくつかの役割が必要です。それぞれの役割に応じたメンバーを選定していきます。主に必要となる役割と求められるスキルは下記の通りです。

役割名	役割	求められるスキル
プロジェクトマネージャー	プロジェクト全体の意思決定 組織長への報告	コミュニケーション能力に優れ、ステークホルダーやチームメンバーと交渉を行うことができ、チーム全体を動機付けまといることができる。
プロジェクトリーダー	プロジェクトの管理、実行 プロジェクトマネージャーへの報告	コミュニケーション能力に優れ、チームメンバーと協力し合いながら、効果的にプロジェクトを推進することができる。
プロジェクトメンバー	プロジェクトにおける各タスクの実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>所管業務担当者：BPR においては業務フローを洗い出す工程があるため、業務内容を理解しているメンバーが必要。メンバーが多数の場合は、小チームに分けて、小チームごとにチームリーダーを設定してもよい。</li> <li>情報システム担当者：BPR では課題解決手法として新しい IT 機器やシステムを導入することが多くある。また、業務フローの洗い出しにおいて、現行システムがどのように運用されているのか把握する必要がある。これらのことから、現行システムおよび新しいデジタル技術の知見をもつメンバーが必要。</li> </ul>

これらの役割はプロジェクトの規模によって同じメンバーが複数の役割を兼ねることもあります。メンバーのスキルや経験を考慮した上で適材適所となるように役割分担を検討しましょう。誰がどの役割を担うのかを明確にすることで、各メンバーが自分に与えられた役割と責任に集中することができ作業の重複や抜け漏れを防ぐことができます。そのため、人数が少ないプロジェクトであってもメンバーを選定した際には、役割分担を明確にすることは重要です。

また、BPR では一つの部や課の中だけではなく、広範囲のステークホルダーに協力してもらうことで、大きな変革を起こすことができるため、プロジェクトメンバーはできるだけ組織を横断し、多くのメンバーに参加してもらうことが望ましいです。その際、担当者だけでは組織

の壁を越えてプロジェクトへの参加協力を依頼するのは難しいものがあります。そこで、組織長や経営層に BPR プロジェクトへの協力を仰ぎ、サポートを得ることで、組織の壁を越えたプロジェクトチームを形成しやすくなります。時にはトップダウン指示を出してもらうことで組織全体が一丸となり、プロジェクトを強力に推進できるようになります。

プロジェクトへの協力を依頼することは簡単ではありませんが、職層によって求めている結果や効果が違うことを理解して相手に合わせた説明を心がけることで協力を得られやすくなります。下記を参考に相手の求めていることは何かを考えた上で協力を依頼してみましょう。

- ✓ 経営層：BPR が組織全体の成長に影響を与えるかどうかを注視することが多いです。具体的な数値を用いた説明を心がけましょう。
- ✓ マネジメント層：現場で今起きている問題を具体的に提示して改革の必要性を説明します。成功事例を挙げると説得力が増します。
- ✓ 現場層：まず具体的な業務の悩みや不満を聞き取るところから始めましょう。相手の気持ちに寄り添い、BPR のプロセス等を丁寧に説明し、疑問点を解消することで理解と協力を得やすくなります。

#### ✓POINT

##### 役割分担≠丸投げ

プロジェクトが失敗する原因の一つに、役割分担した後に個人に作業と責任を丸投げして誰も協力していなかったということがあります。役割分担は誰かに仕事を押し付けるために決めるものではありません。BPR プロジェクトでは所管業務を行いながら実施することが多いので、作業負荷には組織全体で留意する必要があります。

プロジェクトが成功するかしないかはメンバーのモチベーションが大きく影響しますが、モチベーションを支えるのは周囲の協力です。BPR が成功することは組織全体のメリットでもあるので、プロジェクト実施は組織全体のこととしてとらえメンバーをサポートする体制を構築しましょう。



たるたんもプロジェクトリーダーをやりたいなあ

## スケジュール作成と進捗管理

### ○ スケジュール作成

プロジェクトを計画する際に、スケジュール作成は非常に重要な項目です。無理と無駄のないスケジュールはプロジェクトが成功するための鍵となります。

スケジュールを立てる際にはいきなり細かいタスクを列挙するのではなく、大まかな全体スケジュールを決めてから細かいタスクに落とし込んでいきます。

順番	実施内容	ポイント
1	最終目標とマイルストーンの設定	プロジェクトの最終目標（いつまでに何を完了するか）を明確にし、最終目標に向けたマイルストーン（中間目標地点）を設定する。このとき、メンバーの繁忙期を考慮し無理のない期間で設定することが重要。ここで大まかな全体スケジュールを決定する。
2	タスクの設定	各マイルストーンの成果物を明確にし、それに向けたタスクを作成、各タスク実施期限を設定する。タスク間には依存関係が発生することがあるため、依存関係を考慮した期限を設定することでスケジュールの破綻を防ぐことができる。
3	担当者の割り当て	タスクを実行する担当者を決める。作業負荷が偏りすぎないようにメンバーと話し合って作業分担する。

スケジュールはプロジェクトマネージャーやリーダーが作成することが一般的ですが、スケジュール作成案をメンバー全員と共有してメンバーから意見をもらいブラッシュアップさせましょう。メンバーの意見を取り入れることで、実現可能性が高いスケジュールを作成することができます。

### ○ 進捗管理

完成したスケジュールを基にプロジェクトを進めていく中で、定期的に進捗管理を行います。進捗管理を行うことで、プロジェクトが最終目標に向かって進んでいるかを確認でき、問題がある場合は、軌道修正することができます。進捗管理ではプロジェクトリーダーが主に下記の点を確認していきます。

- ✓ スケジュールに対する遅延発生の有無
- ✓ 成果物の進捗状況
- ✓ 今後スケジュールに影響を与える課題が発生する可能性があるか？

もし、スケジュールの遅延が発生した場合は、まずは担当者と直接会話し、理由や状況を確認します。そして、どうやって遅延を解消するか話し合い方針を決定します。（例えば、タス



クの期限を延長する、タスクの担当者を追加/変更するなど）この際、プロジェクトリーダーだけでは解決できない大きな課題がある場合には、迅速にプロジェクトマネージャーや上司に相談することで、課題を迅速に取り除き、遅延を最小限に抑えることができます。

また、進捗管理を定期的なミーティングとして設定することで、チームメンバーとのコミュニケーションをとる機会が生まれます。効率的な進捗管理を行うために、プロジェクト管理ツールを活用することは非常に有効ですが、プロジェクト管理ツールだけに頼らず、メンバーと直接会話することで、お互いの意見や考えを理解し、助け合えるチームを作り上げることができます。

### ✓POINT

#### スケジュールはコントロールするもの？されるもの？

プロジェクトリーダーやマネージャーにとって、最初に決めたスケジュール通りにプロジェクトを進行することはとても難しい課題です。プロジェクトを進めていく中でトラブルが発生した際には、発生したトラブルによりタスクが増え、スケジュールで定めた期限を守ることができなくなる事もあるでしょう。その際に「残業時間を増やして対応する」といった、期限を守ることだけを前提とした対策を取りがちになります。もちろん、期限を守することは大事ですし、この対策が一概に間違っているというわけではありませんが、プロジェクトにとって最も大事なことは、期限を守ることでしょうか？期限守ることに集中しすぎて作業時間を闇雲に増やすことは、メンバーや自分自身にストレスがかかり、プロジェクト全体が失敗する原因になるため注意が必要です。問題が起きた際には、期限を守ることだけにこだわらず、様々な解決策を検討してみてください。マイルストーンや成果物を見直しタスクを減らすことも解決策の一つです。スケジュールを変更することは決して悪いことではありません。解決策に迷ったらメンバーや上司に相談するのもいいですね。

~~プロジェクトマネージャー~~はスケジュールを上手にコントロールしてゴールを目指しましょう！

プロジェクトで問題が発生したときは、焦らず問題を整理してみよう！  
迷ったときはチームメンバーに相談し意見を聞いてみるのじゃ。チームメンバーと相談することで、異なる視点のより良い解決策が出てくる可能性もあるから、一人で悩まなくていいのじゃよ。

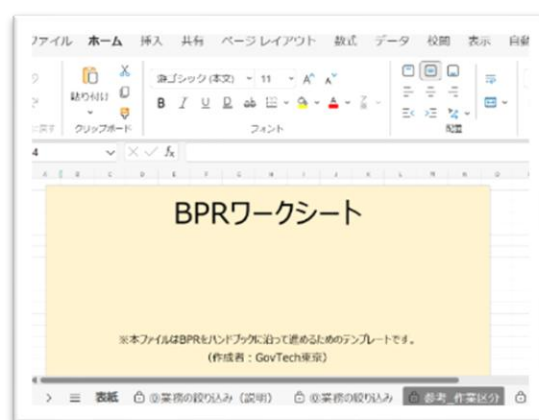




## 4.BPR プロジェクトの実践

### 4.1BPR ワークシート

ここまで、BPR の基本と BPR の実施に必要なプロジェクトマネジメントについて説明してきました。BPR がどんなもので、BPR プロジェクトを進めるコツが少しでも理解いただけたならうれしいです。本章からは BPR を実践的にする進めるための方法を説明していきます。本ガイドブックでは BPR を円滑に進めるためのワークシートを準備しています。ワークシートに沿って進めることで、BPR のプロセスを一通り実施することができます。



#### ✓POINT

##### ワークシートの利用について

ワークシートは Excel で作られているので、特殊なアプリケーションのインストールやネットワーク環境の設定は不要です。ワークシートを開けばすぐに利用を開始することができます。Windows11 以上、Office2021 以降を推奨環境とします。



ワークシート利用者はマクロや関数を作成する必要はなんだね。  
ワークシートを順番に進めていくことで BPR を進められそう！  
記入例も掲載されているし、まずは気軽にワークシートを眺めることから始めてみようかなあ。

## ワークシートの使い方

ワークシートには同じタイトルのシートが2つありますが、これは説明用と記入用を分けているためです。説明用シートにはワークシートの詳しい記入方法と共に、記入例も掲載していますので、はじめに（説明）と記載のあるシートの内容を確認の上、記入用シートを利用してください。

業務の絞り込み				
<p>【業務の絞り込みについて】</p> <p>1. BPRを行いたい、身の回りの業務を「業務」列に書き出します。</p> <p>2. 対象業務を選定するため、業務ごとに「ステークホルダー」を記載し、「BPR予定時期の業務量」、「原課の改善意欲」、「住民の利便性向上」、「業務量削減(係レベル)」、「BPR予定時期の業務量」列 BPR予定時期の通常業務量が、他の作業に取り掛かれるほど少なければ「○又は△」、他の作業に着手できる見込「原課の改善意欲」列 原課の改善意欲が高ければ「○又は△」、働きかけによって改善する意欲が上がりそうであれば「△」、全く改善する「必要性」列は「住民の利便性向上」列と「業務量削減(係レベル)」列によって構成されます。</p> <p>「住民の利便性向上」列 BPRを実施することで住民の利便性向上が見込める場合は「○又は△」、変化を望めない場合は「△」、住民の利便性向上「業務量削減(係レベル)」列 BPRを実施することで職員業務の業務量減少が見込める場合は「○又は△」、変化を望めない場合は「△」、業務量削減(係レベル)」列は必要に応じて使用してください。手帳2以外の評価軸を考慮に入れたい場合に記載します。</p> <p>4. 「総合評価」、「優先順位」が自動で算出されます。総合評価は○を30点、△を20点、×を0点とし、「(BPR予定時期の業務量)+(原課の改善意欲)」優先順位は総合評価点が高い順に決定します。</p>				
※シートの使い方と記入例				
業務	ステークホルダー	BPR予定時期の業務量	原課の改善意欲	住民の利便性向上
児童クラブの申請受付業務	住民、児童館職員、自治体職員	○	○	○
育成室入室申請	住民、育成室担当、自治体職員	△	△	○
建築に関わる相談業務	住民、自治体職員(建築指導課調査)	△	△	○
<p>&gt; 三 表紙 ①業務の絞り込み(説明) ②業務の絞り込み 参考_作業区分 ①As-Is(説明)</p>				
<p>説明用シート 記入用シート</p>				

ワークシートの記入方法と記入例はワークシートの「説明用シート」に記載してあるのじゃ。

このガイドブックには BPR の概念や進め方のコツが書かれているぞ。

ワークシートとガイドブックをフル活用して BPR を進めていこう！



## 4.2 BPR テーマ選定

いよいよ BPR を実施していきます。最初に「何を BPR するか」決めていきます。この時点では、BPR プロジェクトはまだ立ち上がっていません。何を BPR するか決めた後に、どのような体制やスケジュールで BPR プロジェクトを実施するのか詳しいプロジェクト計画を決めていきます。

BPR をいざやるぞ！と決めても、どのようなテーマで BPR を行うべき決めることは容易ではありません。たくさんの人を巻き込み BPR を実施する場合、納得感のある理由がないと、BPR をぜひやってみよう！とはなりません。周りを説得し協力を得るためには、定量的な指標を用いることで説得力を増すことができます。主観的な意見や個人の想いも大切ですが、それだけで決めるのではなく、客観的視点も用いることで、判断の透明性も高まります。ワークシートの「⑩業務の絞り込み」シートでは、BPR テーマを定量的に絞り込むことができます。

### 「⑩BPR テーマ選定」シートの使い方

#### Step1: 身の回りの業務や作業を洗い出す

どのような業務や作業を挙げていいのかわからない場合は、最近ミスやトラブルが発生した業務、普段から困りごとや不満を抱えている作業はないか考えてみましょう。

#### Step2: 洗い出した BPR テーマ候補について、BPR を実施するために必要な指標で評価する

ワークシートに沿って、各項目を評価していきます。評価する際にはあまり悩みすぎず思い切って判断することがポイントです。

#### Step3: 評価結果が自動で集計され総合評価点が高い順位で BPR 優先度が決定する



**Start!**  
身の回りの業務を書き出してみよう！

自動で優先業務を判別

業務	リソース担当者	業務が実施される頻度	業務が実施される場所	業務が実施される時間	業務が実施される曜日	業務が実施される曜日	業務が実施される曜日	業務が実施される曜日
		人		状況				

### 4.3 プロジェクトの立ち上げ

BPR のテーマが決まったらプロジェクトを立ち上げ、プロジェクト計画書を作成します。プロジェクト計画書の内容は、BPR のテーマが純粋な業務改革を必要とするものか、新規システムを導入するためのものかによって記載の内容が若干異なりますが、基本的には記載する項目は同じで、目指すゴールやスケジュール、体制などを記載していきます。プロジェクト計画書のテンプレートではプロジェクトの性質に合わせて選べるように、いくつかのテンプレートを設けています。立ち上げるプロジェクトに合っているものを選んで活用してください。またプロジェクト計画書のテンプレートはパワーポイントで準備しています。これは、BPR を開始する前にプロジェクト計画書を作成しステークホルダーに説明しやすくするためです。

プロジェクトを成功させるためには、プロジェクトメンバーやステークホルダーが共通認識を持ち、ゴールに向かって協力していくことが欠かせません。プロジェクト計画書はそのための重要な役割を果たします。

BPRを複数人で行う場合、「何を」、「いつまでに」、「誰が行うのか」明確にし、共通の認識を持つ必要があります。プロジェクト計画書は共通認識を可視化したものです。

#### 共通認識の醸成

抵抗感の払拭  
組織変革に対する理解  
不確実性の許容

#### 周囲への説明

× 予算が必要になる可能性  
一時的な生産性低下

チーム内で「共通認識の醸成」を行い、同時に「周囲への説明」を実施することで、協力体制を構築しましょう。

## プロジェクト計画書テンプレート集の使い方

## Step1: プロジェクト計画書を作成する

BPR プロジェクト実施する理由や目的、対応方法、体制を記入していきます。ステークホルダーにこのプロジェクトをやるべき理由とゴール、ゴールに向かうためどうやって進めるかが伝わるように記載します。

東京都 GovTech 東京 1-1. プロジェクト計画書①

<b>BPRを実施する理由</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現行システムのサポートが終了（EOS）が令和8年度に控えており次期システムの検討を行う必要がある（導入リリースが目的の一つの場合）</li> <li>• 最適な次期システムを検討するため、<b>現行の施設予約業務を洗い出し課題を可視化する</b></li> <li>• ※ここに現在わかっていること</li> <li>• 次期システム導入による効果を最大化するため、課題に対応する必要要件を整理し、PoCにて次期システムでの効果測定を行う</li> </ul>	<b>BPRで検証する目指す姿</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現行業務比で業務効率が向上すること</li> <li>• 現行システムにはない利便性を確認できること</li> <li>• 5年間の導入および運用費用が現行システムより定額であること</li> </ul>
<b>実施手順</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 現行の業務プロセスを整理し、作業内容、件数、必要時間を可視化する</li> <li>• 業務プロセスに含まれる課題を可視化する</li> <li>• 課題を解決した理想の業務プロセスを定義する</li> <li>• 定義した業務プロセスの確からしさをPoCにて検証する</li> <li>• ※以上、BPR実施経費のテンプレ</li> </ul>	<b>体制・期間</b> <p>参加者</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 所管課：〇〇（リーダー）、〇〇、〇〇、〇〇</li> </ul> <p>デジタル部門</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 〇〇</li> </ul> <p>実施期間</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 令和7年度上半期</li> </ul>

✓Tips

プロジェクト計画書の内容が変更になった際には変更の理由、影響範囲、変更後の計画を明確にし、関係者に周知します。

東京都 GovTech 東京 1-2. プロジェクト計画書②

<b>理由・目的</b> <p>（1）本市の現行の施設予約システム（以下「現行システム」という。）は令和8年度にサービスを終了し、新たな施設予約システム（以下「新システム」という。）の選定を行う必要がある。</p> <p>（2）キャッシュレス決済やマイナンバーカードによる本人確認など、予約システム取り巻く技術的環境は大きく変化しており、高度な市民サービスを提供するためにも、これらの導入について検討が必要である。</p> <p>（3）現行システムでは一部の利用者による自動予約ツールの使用など不適切な利用が見られ、予約の公平性を損ねている。</p>	<p>導入済み：A市、B市、C市</p> <p>近隣自治体におけるキャッシュレス決済の利用率</p> <p>図X. 各システムの比較表</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>〇〇システム</th> <th>〇〇システム</th> <th>△△システム</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>機能1</td> <td>○</td> <td>×</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>機能2</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>機能3</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>機能4</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>業務適合度</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>運用コスト</td> <td>○</td> <td>○</td> <td>×</td> </tr> <tr> <td>総合</td> <td>◎</td> <td>○</td> <td>×</td> </tr> </tbody> </table>		〇〇システム	〇〇システム	△△システム	機能1	○	×	○	機能2	○	○	○	機能3	○	○	×	機能4	○	○	×	業務適合度	○	○	×	運用コスト	○	○	×	総合	◎	○	×
	〇〇システム	〇〇システム	△△システム																														
機能1	○	×	○																														
機能2	○	○	○																														
機能3	○	○	×																														
機能4	○	○	×																														
業務適合度	○	○	×																														
運用コスト	○	○	×																														
総合	◎	○	×																														
<b>課題・対応</b> <p>（1）業務フローの共通化 現行システムは20課が使用しており、各課の要求に応じて多くのカスタマイズがなされている。<b>新システム導入時の要件の共通化を図るため、3課を対象に試行的なBPRを実施した。</b>業務の共通化に一定の効果が現れたため、残りの課についても範囲を広げBPRを実施していく。</p> <p>（2）新システムの選定 新システムは、①キャッシュレス決済、②マイナンバーによる本人確認、③自動予約ツールの利用防止を必須機能とし、業務への適合度とコストから「〇〇予約システム」を採用する（図X）。</p>	<b>予算</b> <p>令和7年度 0万円 令和8年度 4,000万円（構築費3,000万円及び運用費1,000万円） 令和9年度～ 3,000万円/年（運用費）</p> <p>※参考：現行システム 運用費3,800万円/年（R1-R5実績） ※金額はすべて税込み</p>																																
<b>スケジュール</b> <p>R7年度に残り17課のBPRの実施、R8年度に新システムを構築・導入を行い、10月より現行システムと並行稼働させ、R8年度末に現行システムを停止する。</p>																																	

✓Tips

新規システム導入やシステム更新のような予算確保が必要なプロジェクトでは、必要な予算を記載します。

## Step2: プロジェクトの全体スケジュールを作成する

BPR プロジェクトの全体スケジュールを記載します。スケジュールに記載する項目に迷う場合は、BPR プロジェクトの全体の流れを 2.1 章「BPR の基本プロセス」に記載していますので、このプロセスを参考にしてスケジュールを作成してみてください。



現在の進捗を第三者に説明する場合には、今を示す棒線を記載することで、わかりやすく示すことができます。

### ✓POINT

#### プロジェクト計画書は誰がつくる？

プロジェクト計画書は通常はプロジェクトマネージャーかリーダーが作成します。プロジェクト計画書を上司やステークホルダーに説明する際に、なぜこのような計画になっているのかをよどみなく説明できる必要があるからです。プロジェクトをまとめる立場としての熱い想いをプロジェクト計画書に込めてください！

プロジェクト計画書は誰かに任せず、プロジェクトマネージャーやプロジェクトリーダーが自ら書くことで、「やらされている誰かのプロジェクト」ではなく、自分の想いを込めた「自分のプロジェクト」になり、モチベーションと責任感が違ってくるのじゃ。



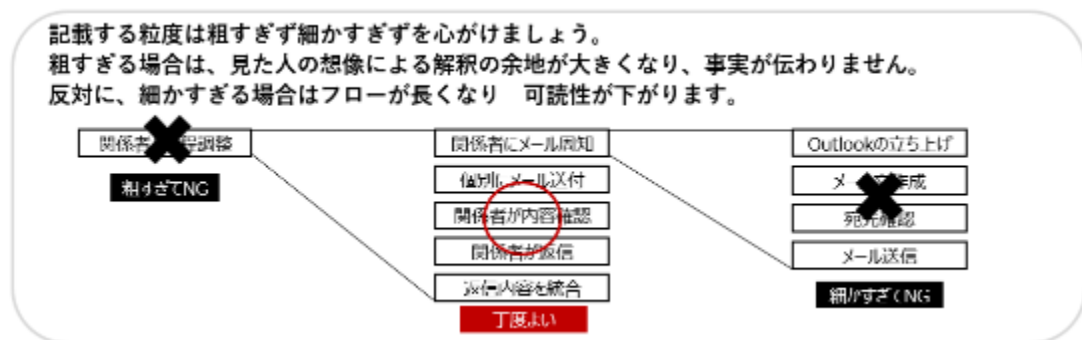
#### 4.4 AS-IS フロー作成

プロジェクト計画書が完成したら、BPR プロセスを開始していきます。最初に、BPR にとって非常に重要な As-Is フローの作成を行います。As-Is フローとは「現状の姿」のことで、As-Is フロー作成は、BPR テーマの作業内容を書き出していく作業です。As-Is フロー作成は「可視化」「現状把握」あるいは「業務マニュアル」といった別の言葉で置き換えられるため、実は作業を体験したことがある人も多いのではないのでしょうか？

ここでのポイントは As-Is フローを作成する際には各作業に係る「作業時間」も書き出していくことです。極端に時間が多くかかっている作業には問題が潜んでいることが多いため、作業時間を書き出すことで、作業の問題点を見つけやすくなります。作業の根本的な改革が BPR なので、根本を知るために作業の内容を細かく可視化することはとても重要です。As-Is フロー作成にはワークシートの「①As-Is」シートを使用して作業を書き出していきます。

##### 「①As-Is」シートの使い方

##### Step1 記載する粒度を検討する



Step2: 第三者に説明することをイメージしながら、作業内容を As-Is フローにまとめる

Step3: 作業時間を記載する

**Start!**  
身の回りの業務を書き出してみよう！

総作業時間/月		0							作業時間 (分/件)	作業件数 (月)	作業時間 (時/月)
No.	作業	作業区分	だれが	利用システム	何を	備考	インプット	アウトプット			
1					業務内容						0.00
2											0.00
3											0.00
4											0.00

##### ✓Tips

どの粒度から作業を記載するべきか迷う場合は、はじめは業務をざっくりと書き出してみましょう。その後、行を追加しながら丁度良い粒度になるまで作業を分解していくとわかりやすい As-Is フローを作成することができます。

## (実施例)

総作業時間/月			16.39									
【As-Isフローについて】As-Isフローでは業務内容をもとに記述しています。現在の業務と作業時間を可視化することで、業務のどこに課題があるか分析することができます。												
No.	作業	作業区分	役割	利用システム	何をやる	備考	インプット	アウトプット	作業時間 (分/件)	作業件数 (月)	作業時間 (時/月)	
1	データ整理 (確定申告)	99. 住員の作業_住員の作業	個人事業主	会計ソフト	貸付不動産の賃料の収支、帳簿への記帳		貸付不動産の賃料、 管理会社からの賃料	賃料の明細表	10	1000	166.67	
2	申請 (確定申告)	99. 住員の作業_住員の作業	個人事業主	eTaxi 紙	確定申告書の記入・提出		賃料の明細表、管理 会社の賃料	確定申告書 (申告 書、決算書等)	60	1000	1000.00	
3	書類整理 (転写作業)	100. 内部事務_確認作業	委託業者	紙	提出された決算書の転写		決算書 (原本)	決算書 (写し)	5	1000	83.33	

## ✓Tips

作成した As-Is フローは業務マニュアルや業務引き継ぎ書を作成する際にも活用することができます。  
また、BPMN (※) を作成する場合にも As-Is フローに記載した内容を活用することができます。

(※) BPMN とは Business Process Model and Notation の略称で、業務プロセスを視覚的に表現するための標準的なモデリング手法です



## ✓POINT

## 業務マニュアルと BPR

行政では業務を民間企業に委託する場合も多いですが、BPR 実施時には、業務内容の詳細を理解しており、実際に運用しているメンバーにも参加してもらうことが望ましいです。委託業者は参加せずに、業務所管課だけが参加することがありますが、その際に次のような疑問にぶつかることがあります。

「業務マニュアルがすでにあるから BPR する必要ないのでは？」

「委託業者が問題ないと言っているから BPR する必要ないのでは？」

このように、マニュアルがすでにあるから BPR は不要である。問題が起きてないから BPR 不要である。という考え方はキケンです。

マニュアルは定期的に見直しがされているでしょうか？数年前に委託業者が作ったまま更新されておらず、今の体制やルールとはあっていないということないでしょうか？問題ないという言葉が鵜呑みにして委託業者に任せたまま内容を把握してない場合、効率化できるのに無駄な作業に時間とお金を使っている可能性があるかもしれません。もしくは、無理なマニュアルを運用で無理やりカバーしている可能性もあります。

属人化しきった業務の進め方は事故やミスを起こす可能性を高めるだけでなく、ベンダーロックインを誘発します。一見無駄な時間を感じるかもしれませんが、複数人で定期的な業務の棚卸を行うことは公平公正な行政業務を行う上でも必要なことです。

ベンダーロックインはシステムや IT 機器を調達する際、特定のベンダーのサービスや製品に大きく依存してしまい、他のベンダーに切り替えることが困難になってしまう状態のことじゃ。  
ベンダーロックインが起きた状態だと価格や仕様の妥当性を判断することが難しくなってしまう、公平公正な調達ができなくなる場合があるんじゃ・・・



## 4.5 業務の課題抽出・分析

### 課題抽出

As-Is フローを作成した後、列挙した業務の課題について抽出・分析を行います。まずは、ワークシートの「②課題抽出・分析 Part1」シートを用いて業務の課題を抽出します。課題を抽出する際に気を付けるべきことは、「事象」（〇〇である、〇〇している）だけを抽出するのではなく、「事象」が引き起こす「非効率さや不便さ」に着目することです。例えば、「紙の申請書を使っている」だけでは「事象」のみを抽出したことになり、課題までを抽出できていません。紙の申請書を使う方が効率的な場合も考えられるので、「紙の申請書」だけでは「課題」ではないのです。「紙の申請書しかないため、申請のために来庁が必須で効率が悪い」このように、「紙の申請書」が引き起こした非効率な事象までをセットで抽出することで課題を正確に抽出することができます。

抽出する課題には正解も不正解もないので、自分が課題だと感じたことはどんなことでもあげていきましょう。

### 課題分析

課題抽出後に課題を引き起こしている原因を分析します。課題を引き起こす原因を深く分析することで課題を根本から解決するための解決手段を見つけることができます。もし、課題分析が十分ではない場合、表面的な課題は解決できるかもしれませんが、根本原因が残っていると同一課題が再発する可能性があります。真の原因は何か？繰り返し深く考えることが、効果的な対策に繋がるため、課題分析は時間をかけて実施しましょう。

課題抽出の際には「事象」とセットで「課題」を考えましたが、「事象」＝「原因」とは限りません。課題を引き起こす原因は一つとは限らないからです。原因を深く探求していくことで課題を引き起こしている根本的な原因が見えてきます。課題分析にはワークシートの「②課題抽出・分析 Part1」シート、「②課題抽出・分析 Part2」シート、「②課題抽出・分析 Part3」シートを使用します。

最初に、抽出した課題を「3つのM」の視点で分類分けをしていきます。「3つのM」とは、「ムリ」、「ムダ」、「ムラ」のことで、この3つのMを削減することで業務効率化のための重要な概念です。

## &lt; 3つの M &gt;

**ムリ** 業務プロセスに過剰な負荷が生じている

例 1) 毎日大量の紙の申請書を保管庫に一人で運んでおり、肉体的負担がかかっている。

例 2) 紙で申請された内容を当日中にシステムに手動で打ち込む必要があり、毎日残業している。

**ムダ** 業務プロセスが非効率である

例) 借りたい施設ごとにアカウント登録する必要があり、同じ内容を何度も登録している。

**ムラ** 業務プロセスに一貫性がない

例) 紙の起案か電子起案か起案者によって異なるため、決裁者の作業が煩雑になっている

例 2) 臨時職員向けの業務マニュアルがあるにも関わらず、質問が多く、作業が滞っている

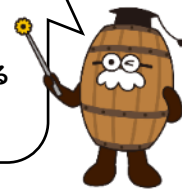
抽出した課題がこの「3つの M」のうち、どれに該当するものか分類することで、自分の組織が抱える課題の傾向が見えてきます。

「3つの M」で課題を分類後、課題をより深く分析していきます。ポイントは、この課題はなぜ起きているのだろうか？という思考を繰り返す「なぜなぜ分析」という手法を用いることです。原因の根本を特定するために、1つ原因を見つけたら「なぜ？」を繰り返し問いかけていきます。具体例でみていきましょう。「申請書の記入に関して問い合わせが多く対応に時間を有している」という「課題」を例にして「なぜなぜ分析」を行った場合、どのような根本原因にたどり着くのでしょうか？

課題：“申請書の記入に関して問い合わせが多く対応に時間を有している”	
なぜなぜ分析 1 回目	「なぜ問い合わせが多いのか？」 →申請者に対し記載方法の周知が不十分
なぜなぜ分析 2 回目	「なぜ記入方法が周知できていないのか？」 →HP には記入方法は掲載しているがわかりにくい
なぜなぜ分析 3 回目	「なぜ HP 記入方法を掲載しているのに問い合わせが来るのか？」 →HP だけでは周知の方法が不十分。また、Web サイトには記入方法の記載はあるが、記入例のバリエーションが少ないので、記載例にない記入方法の問い合わせが多い。

なぜなぜ分析を3回繰り返したことで、Webサイトのどんなところに課題があるのか具体的な原因が見えてきました。このように、原因を深く何度も掘り下げて考えることで、解決策につながる原因が見えていきます。また、原因を深堀していくと、1つの原因が複数の課題を引き起こしていたということはよくあることです。ワークシートでは課題と原因を対応付けることができるので、課題と原因の関係性を分析していきましょう。

課題の抽出・分析は自分たちが今行っている業務プロセスを否定するようにも見えるかもしれませんが、決して後ろ向きな作業ではなく、より良くするための前向きな作業じゃ！  
課題分析がしっかりできると、無駄な対策に人やコストをかけることを防げるからじっくり時間をかけて繰り返し考えてみるのじゃ。



## 「②課題抽出・分析 Part1」シートの使い方

Step1: As-Is フローを基に、各プロセスにおける問題事象を洗い出す

問題事象とは何か、その言葉から考えてみましょう。

非効率的な

**事象**

□□していることにより、

**問題事象**

**問題**

○○している。

例えば、「紙申請書を不足がないように配置することによって」、「経費がかかる」等の問題が起こります。  
事象が明確になっていることは次のStepで行う分析においても役に立つため、  
問題と事象はセットで考えましょう。

**Start!** 現在の業務で発生している問題を記載しよう！

記載した問題の一覧が表示されるので、重複がないか確認し、修正しよう！

No.	作業	何をする	問題事象①	問題事象②	問題事象③	問題事象一覧(重複確認)
1	データ整理 (確定申告)	貸付不動産の資料の收受、帳簿への記録				#CALC1
2	申請 (確定申告)	確定申告書の記入・提出	<b>!</b> 1セル1項目しか記載しないこと 例えば、「人手がかかる、時間もかかる」はNG			
3	書類整理 (転写作業)	提出された決算書の転写				
4	書類整理 (転写作業)	転写された印刷物 (成果物) の確認				

**!** 例えば、「人手が不足」、「人が足りない」は内容が同じ後の工程で業をするため、片方に統一しよう

## ✓Tips

作業の課題や問題を考える際には、実際に作業を行う人や利用者の視点に立ち客観的で広範囲な視点で検討してみましょう。普段は当たり前だと思っている作業にも課題や問題が隠れている場合があります。

## (実施例)

No.	作業	何をする	問題事象①	問題事象②	問題事象③	問題事象一覧(重複確認)
1	データ整理 (確定申告)	貸付不動産の資料の收受、帳簿への記録	現金しか使えない			現金しか使えない
2	申請 (確定申告)	確定申告書の記入・提出	郵送費がかかる	郵便ポストを探す手間がある		郵送費がかかる
3	書類整理 (転写作業)	提出された決算書の転写	転写ミスが生じる可能性がある			郵便ポストを探す手間がある
4	書類整理 (転写作業)	転写された印刷物 (成果物) の確認	目視で確認を行っているので時間が必要			転写ミスが生じる可能性がある
5	書類整理 (確認作業)	台帳への確認	転写ミスが生じる可能性がある			目視で確認を行っているので時間が必要

## 「②課題抽出・分析 Part2」シートの使い方

Step1:洗い出した問題について、原因を深堀し、根本的な問題を追及する

Step1で洗い出した問題事象を「ムリ・ムダ・ムラ」の観点で仕分けましょう。

観点

ムリ(過剰負荷)

例) 利用者は申請の度に来庁しなければいけない

ムダ(非効率)

例) 個別に日程調整を行っているため、膨大な時間が必要

ムラ(一貫性欠如)

例) 手作業で予定を転記しているため、記載の粒度が揃っていない

問題が発生している原因を記載してみよう！

記載した原因の一覧が表示されるので、重複がないか確認し、修正しよう！

No.	問題事象	観点	原因1	原因2	原因3	原因4	原因5	原因一覧(重複確認)
1	現金しか使えない							#CALC1
2	郵送費がかかる							
3	郵便ポストを探す手間がある							
4	転写ミスが生じる可能性がある							
5	目視で確認を行っているので時間が必要							

Start! 「ムリ、ムダ、ムラ」の中から選択しよう！

⚠ 1セル1項目しか記載しないこと  
例えば、「紙だから、条例で決まっているから」はNG

⚠ 「紙だから」、「紙を利用しているから」は内容が同じ後の工程で楽をするために片方に統一しよう

原因分析は、「機能・制度・組織」といった仕組みに目を向け、問題の所在を意識して行いましょう。  
問題事象は複数の原因によって起こっているものも多いため、「なぜ？」を繰り返すことで根本原因を追及します。

問題事象

機能

例) システムにおける仕様の問題で、余計な作業が発生している

制度

例) 条例で定められているため、余計な作業を行わざるを得ない

組織

例) 担当間で連携ができておらず、二重で同じ作業をしている

(実施例)

No.	問題事象	観点	原因1	原因2	原因3	原因4	原因5	原因一覧(重複確認)
1	現金しか使えない	ムリ	キャッシュレスの仕組みがない					キャッシュレスの仕組みがない
2	郵送費がかかる	ムダ	紙だから	提出用システムがない				紙だから
3	郵便ポストを探す手間がある	ムラ	紙だから					提出用システムがない
4	転写ミスが生じる可能性がある	ムラ	紙だから					目視に頼っているから
5	目視で確認を行っているので時間が必要	ムラ	紙だから	目視に頼っているから				

✓Tips

原因を考えていくと、1つの原因が複数の問題を引き起こしている場合もあります。複数の問題を引き起こす原因が根本原因であり、改善することにより大きな効果を見込むことができます。

### 「②課題抽出・分析 Part3」シートの使い方

#### Step3: As-Is フローと根本的な問題を紐づけ、改善のポイントを探る

(実施例)

No.	作業	何をやる	問題事例①	問題事例②	問題事例③	キヤッシュレスの仕組みがない	紙だから	提出用システムがない	目視に頼っているから
1	データ整理 (確定申告)	貸付不動産の資料の収受、帳簿への記帳	現金しか使えない	-	-	○			
2	申請 (確定申告)	確定申告書の記入・提出	郵送費がかかる	郵便ポストを探す手間がある	-		○	○	
3	書類整理 (転写作業)	提出された決算書の転写	転写ミスが生じる可能性がある	-	-		○		
4	書類整理 (転写作業)	転写された印刷物 (成果物) の確認	目視で確認を行っているので時間が必要	-	-		○		○
5	書類整理 (編纂作業)	台帳への編纂	転写ミスが生じる可能性がある	-	-		○		

#### ✓Tips

「②課題抽出・分析 Part1」と「②課題抽出・分析 Part2」を入力すると本シートは自動で入力されます。分析結果を確認して感じたことや、改善するためのポイントはどこにありそうかをチームメンバーと共有してみましょう。

#### 4.6 To-Be フロー作成

課題分析が終わったら、課題を解決した姿である To-Be フローを作成します。To-Be フローとは「理想の姿」を描いたものです。As-Is フローが現状の姿を可視化したものであるのに対して、To-Be フローは自分たちが理想とする未来を想像して描きます。未来の姿を描くため、現在実用化されていない技術や製品が含まれていても問題ありません。また、法令や条例を改正しないと成し遂げられない場合は改正されることを前提に描きます。ここではできない理由を探すのではなく、「どうすれば理想の姿を実現できるのか」を考えることが重要となります。ただ、いきなり理想の姿を考えよう！と言われても理想や未来の姿を具体的に描くことは難しいことでもあります。そのため、まず課題を解決するための実施施策について検討するところから始めます。段階を追って進めることで、理想の姿を具体化していきます。

##### To-Beフロー作成までの流れ



##### 施策の方向性検討

To-Be フローを検討する前に課題解決の方向性を検討します。問題を引き起こす原因が複数あるように、課題を解決するための方法も複数あります。広い視野で様々な視点から課題を解決する方法を検討してみましょう。実施施策の方向性検討ではワークシートの「③施策の方向性検討」シートを利用します。

施策の方向性を検討する上で注意が必要なことは、あくまで「方向性」を検討することです。具体的な製品やツールをいきなり列挙すると、その製品やツールを導入することが目的になってしまい、課題を解決するという本質が見えなくなる場合があります。そのため、まずは原因に向かい課題を解決する方向性を検討します。



## ✓POINT

## いきなり IT ツール！？

課題の原因が見えてきたら、「あの IT ツールを使えばいい！」と具体的なツールを思い浮かべがちですが、BPR では、その IT ツールを使うことが本当に根本解決につながるかどうかを慎重に考えます。例えば、「紙の申請書を集計し、システムに取り込むという業務フロー」の課題が「手動集計に時間がかかる」ことだった場合には、自動集計するための手段として AI-OCR や RPA の導入を思いつきますが、安易にツールの導入を進めた結果、次のような問題が発生することがあります。

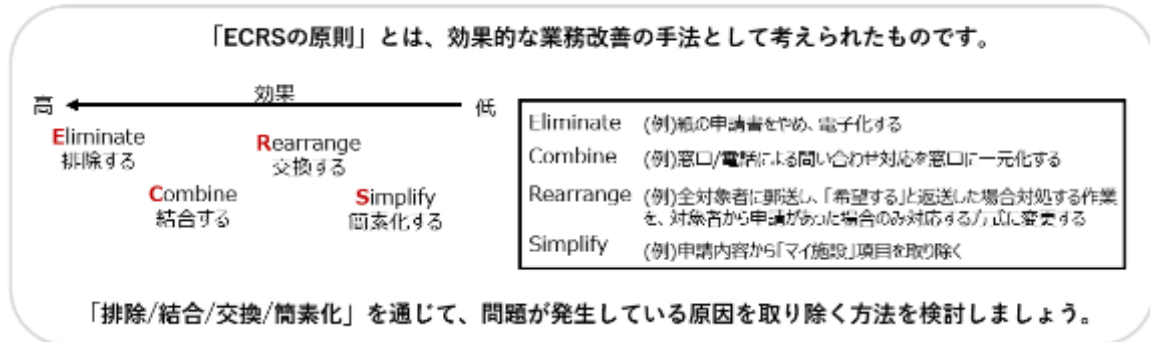
- ・ 庁内で AI-OCR をすでに導入しているので使おうとしたが、インターネット環境では利用できないものだったため、新規インターネット版を契約し、想定よりコストがかかった。
- ・ RPA で自動集計は実施できたが、ネットワーク分離のため、直接基幹業務系システムにデータを取り込むことができず、結局、集計結果を印刷して手動でシステムに入力することになった。

このように、IT ツールを利用することだけを安易に進めた結果、施策がうまくいかないだけでなく、根本原因を解決することもできなくなっていました。デジタル化は大事ですが、誤ったデジタル化は業務をかえって増加させる原因になるため、慌てず順を追って解決策を見つけていきましょう。

実施施策の方向性を考える上では「ECRS の 4 原則」という考え方を活用します。「ECRS の 4 原則」は生産管理の現場などでも活用される業務効率化のためのフレームワークです。

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Eliminate（排除）</b>  | 作業自体を排除（なくす）します。<br>例）紙の申請書を廃止しオンライン申請のみとする                                |
| <b>Combine（結合）</b>    | 複数の作業を結合（まとめる）して、効率的に進める方法に切り替えます。<br>例）回答の集計作業と回答の分類作業をシステム活用により 1 度にまとめる |
| <b>Rearrange（再配置）</b> | 作業の順序を再配置（入れ替える）し、より効果的な流れを作ります。<br>例）保管資料がバラバラに管理されていたが、順番を決めて検索効率を上げる    |
| <b>Simplify（簡素化）</b>  | 複雑な作業を簡素化し、作業の負担を軽減します。<br>例）申請書の様式を変更して記入数を減らす                            |

「ECRS の 4 原則」は Eliminate（排除）→Combine（結合）→Rearrange（再配置）→Simplify（簡素化）の頭文字をとった呼び名で、改善効果が大きい順番に並べられています。



### 「③施策の方向性検討」シートの使い方

Step1: 「ECRS の 4 原則」を前提に、理想的な業務に向けて施策の方向性を検討する

**Start!** 施策の方向性を書き出してみよう！

記載した施策の方向性の一覧が表示されるので、重複がないか確認し、修正しよう！

No	原因事象	施策の方向性①	施策の方向性②	施策の方向性③	施策の方向性一覧(重複確認)
1	キャッシュレスの仕組みがない				#CALCI
2	紙だから				
3	提出用システムがない				
4	目視に頼っているから				

⚠ 1セル1項目しか記載しないこと  
例えば、「仕組みを作る、条例を改正する」はNG

⚠ 「施策の方向性」なので、抽象的でOK

#### ✓Tips

既に特定のシステム導入が決まっている場合でも、システム名は記載せず抽象的に記載してみましょう。ここでは具体的なシステムだけに固執せず柔軟な視点で考えることが重要です。

#### (実施例)

No	原因事象	施策の方向性①	施策の方向性②	施策の方向性③	施策の方向性一覧(重複確認)
1	キャッシュレスの仕組みがない	電子申請システムの利用を増やす			電子申請システムの利用を増やす
2	紙だから				固定資産台帳を電子化する
3	提出用システムがない	固定資産台帳を電子化する			照会を電子化し、紙照会を減らす
4	目視に頼っているから	照会を電子化し、紙照会を減らす	システムを連携する	バックアップを行う	システムを連携する
5					バックアップを行う

## To-Be フロー作成

施策の方向性が検討できたら、いよいよ具体的な「理想の姿＝To-Be フロー」を考えていきます。To-Be フローではどんな障壁も乗り越えた理想の姿を自由に考えます。理想を掲げることにより、組織として目指すべき方向性が明確になり、メンバーが同じ方向を向くことができます。To-Be フローに正解はないので自分たちの理想をチームメンバーと語り合ってみましょう。To-Be フロー作成ではワークシートの「④To-Be」シートを利用します。

### 「④To-Be」シートの使い方

#### Step1: 理想の姿である To-Be を検討する

*Start!*  
理想的な業務を書き出してみよう！

No.	作業	作業区分	実施者	利用システム	何をやる	備考	インプット	アウトプット
1								
2					業務内容			
3								
4								

#### ✓Tips

理想の姿を考える際には、現時点での技術的な制約や組織のルール、条例などが障壁とならないように検討することが重要です。現時点での制約にとらわれることなく、自由に考えてみましょう。

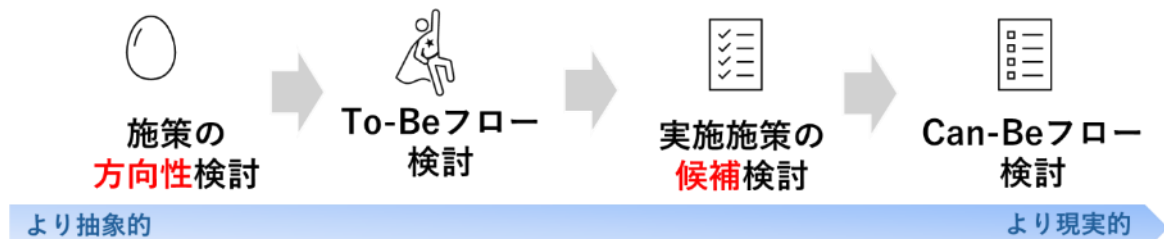
### (実施例)

No.	作業	作業区分	実施者	利用システム	何をやる	備考	インプット	アウトプット
1	確定申告	09. 確定申告_仕訳の作成	個人事業主	会計ソフト	貸付不動産の賃料の収受、経理への記録		貸付不動産の賃料、経理会社からの書類	賃料の収受表
2	確定申告	09. 確定申告_仕訳の作成	個人事業主	eTax	確定申告書の記入・提出		賃料の収受表、経理会社の書類	確定申告書（申告書、添付書類等）
3	課税判定事務	113. 内部事務_審査、判定業務	税務課所属職員	税務判断システム	決算書、内訳書、過年度の申告情報による判定		課税資料	課税額
4	課税判定事務	103. 内部事務_情報収集	税務課所属職員	税務判断システム	（税務が取り、税務判断システムで確認できるもの） 税務判断システムで確認済み		課税資料	課税額

## 実施施策の候補検討

To-Be フローを作成することができたら、次は「実現可能な姿」である Can-Be フローを作成します。Can-Be フローを作成する準備として、実施施策の候補を検討します。実施施策の候補検討では、To-Be フロー作成前に検討した実施施策の方向性をより具体的にして、ツール名や製品名を挙げていきます。実施施策の候補検討ではワークシートの「⑤実施施策の候補検討 Part1」シートと「⑤実施施策の候補検討 Part2」シートを利用します。まずは、施策の方向性に対して、「何をすれば」「何をすれば」その施策を実現できるかを観点に、具体的なツールや製品名、作業内容など、思いつく施策の候補を列挙していきます。その後、多数の候補の中から実際に実施する施策の候補を決めるために、候補を評価・分析します。

ここで検討した実施施策の候補は Can-Be フローに取り入れていくことになります。Can-Be フローについての詳細は 4.7 章で説明します。



このあたりの BPR プロセスは少々複雑じゃ。  
ゆっくり落ち着いて進めていこう。



# 「⑤実施施策の候補検討 Part1」シートの使い方

Step1: 実施施策の方向性に対応した具体的な施策候補を書き出す

Start! 施策の候補を書き出してみよう!

記載した施策候補の一覧が表示されるので、重複がないか確認し、修正しよう!

No.	施策の方向性	施策候補①	施策候補②	施策候補③	施策候補(重複確認)
1	電子申請システムの利用を増やす				#CALC1
2	固定資産台帳を電子化する				
3	照会を電子化し、紙照会を減らす				
4	システムを連携する				
5	バックアップを行う				

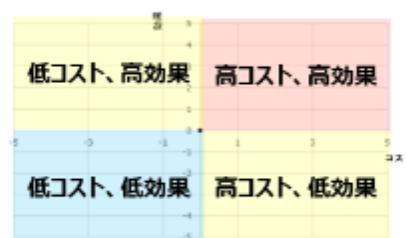
⚠ 1セル1項目しか記載しないこと  
例えば、「〇〇システムの導入、周知の徹底」はNG

(実施例)

No.	施策の方向性	施策候補①	施策候補②	施策候補③	施策候補(重複確認)
1	電子申請システムの利用を増やす	周知方法を増やす	UI/UXの見直し		周知方法を増やす
2	固定資産台帳を電子化する	システム導入			UI/UXの見直し
3	照会を電子化し、紙照会を減らす	システム導入			システム導入
4	システムを連携する	システム連携			システム連携
5	バックアップを行う	自動バックアップ機能の追加			自動バックアップ機能の追加

実施施策の候補を書き出すことができたなら、次は施策の候補を4象限マトリクスで分析し、実際に実施する施策優先度を決定します。4象限マトリクスはマーケティング等でよく利用される情報やデータを視覚的に整理するための手法です。本ガイドブックでは、実施施策の候補のうち、どの候補を実施するか「コスト」と「効果」の観点で分析していきます。

「4象限マトリクス」を用いて改善施策の候補を定量的に分析します。  
「コスト」、「効果」の2つの観点を2軸を使って4つの象限に分け、改善施策の候補を分類していきます。



※基本的には第一象限にプロットされた候補を実際に実施することになりますが、第一象限に施策候補が存在しない場合は、第二、第四象限から選択します。

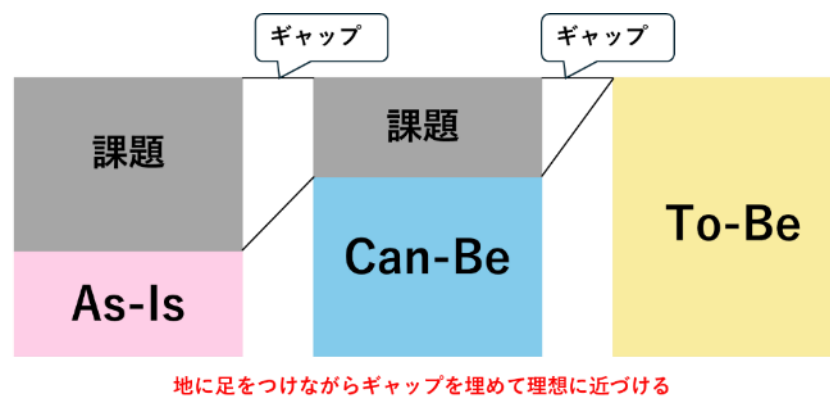


#### 4.7 Can-Be フロー作成

To-Be フロー作成では「理想の姿」を描いたのに対して Can-Be フロー作成では「実現可能な姿」を描いていきます。つまり現状に合わせて今自分たちができることを描くのです。理想の姿を描いた後に現状と比べることで、理想と現状のギャップが明確になります。これにより、より具体的な改善策（今何をするべきか）を見つけやすくなり、着実に理想の姿を目指すことができるようになります。

Can-Be フローを検討する際には、As-Is フローと To-Be フローを比べてみて、現時点では技術的や組織的な問題により実現できないというギャップを見つけます。理想と現状の間にあるギャップを特定し、ギャップを埋めるために今何ができるかを具体的に検討していきます。ギャップを完全に埋めるためには何段階かに分けて進む必要があるかもしれませんが、まずは、今すぐできることは何かを優先的に考えていきます。

Can-Be フローを作成することにより、理想の姿をただ漠然と追いかけるだけでなく、現状を把握しながら改革を進めることができるようになります。理想の姿に向かうためには何度も計画を見直し改革を続けることが必要です。

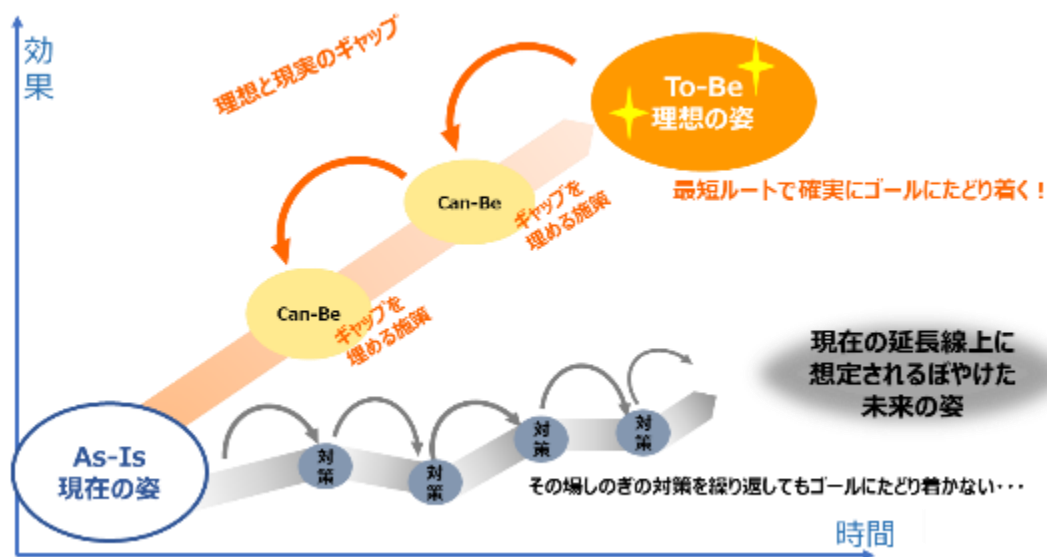


## ✓POINT

## 未来を描くことに意味なんてあるの？

本ガイドブックにおいては、理想の姿を描いた後で現状とのギャップを埋めていく作業を行いました。なぜ、すぐに実現できない理想の姿を先に描くのか？という疑問の声を聞くことができますが、その疑問を解決するヒントは「バックキャスト思考」です。

バックキャスト思考とは理想や目標を先に設定し、それを実現するためのステップを逆算して考えていく思考法のことです。目標が明確なので、最短距離で計画を立てることができます。このバックキャストの考え方をポイントにして、To-Be フローを先に作成し、その後に Can-Be フローを作成しています。仮に、As-Is フローから To-Be フロー作成をやらずに課題への対策のみを考えた際には、課題を根本的に解決する対策を打てず、その場しのぎの対策を繰り返し、時間だけが過ぎてしまう可能性もあります。そのため、課題の原因を捉えそれを解決するための理想の姿をゴールに掲げ、地に足の着いた計画を進めていくことが効率的となります。



To-Be フローにはもしかしたら、開発に 100 年かかる新技術が含まれているかもしれんう。100 年待つことはできないから、まずは、新技術がなくても今ある技術でどこまでできるかを考えるのじゃ。それを描くのが Can-Be フローじゃ！地に足をつけて一歩ずつじゃ！





Can-Be フロー作成ではワークシートの「⑥Can-Be」シートを利用します。

### 「⑥Can-Be」シートの使い方

**Step1: As-Is と To-Be のギャップを埋めるため、実現可能な姿である Can-Be を考える**

4.6 章で検討した実施施策の候補を取り入れて Can-Be フローを作成します。

**Start!**

実現可能な業務を書き出してみよう！

No.	大項目	作業区分	だれが	利用システム	何をする	備考	インプット	アウトプット
1					業務内容			
2								
3								
4								

### ✓Tips

具体的なシステムの導入が決まっている場合は、システムの機能やメニュー名を記載していきます。システム仕様を確認し、実際の運用フローを想像しながら記載しましょう。

(実施例)

No.	作業	作業区分	だれが	利用システム	何をする	備考	インプット	アウトプット
1	データ整理 (確定申告)	99.住民の作業_住民の作業	個人事業主	会計ソフト・紙	貸付不動産の資料の収受、帳簿への記録		貸付不動産の資料、 管理会計からの書類	資料の明細表
2	申請 (確定申告)	99.住民の作業_住民の作業	個人事業主	eTax	確定申告書の記入・提出		資料の明細表、管理 会社の資料	確定申告書 (申告 書、決算書等)
3	書類整理 (編綴作業)	101.内部事務_データ処理、計算	税務事務所職員 (アシスタント職)	紙	台帳への編綴		決算書、転写成果 物、課税データ票	課税資料
4	内容審議 (課税判定事務)	113.内部事務_審査、判定業務	税務事務所職員	税務基幹システム	決算書、内訳書、過年度の申告情報による判定		課税資料	課税額

ここまでワークシートを使って

- ① As-Is フロー（現実の姿）
- ② To-Be フロー（理想の姿）
- ③ Can-Be フロー（実現可能な姿）

という3つのフローを作成してきました。この3つのフローはBPRに限らずビジネスプロセス管理やプロジェクト管理でも活用されることがある一般的な概念です。本ガイドブックではAs-Isフロー作成の後にTo-Beフローを作成しましたが、各フローを作成する順番が異なる例で紹介されることもあります。ただし、それぞれのフローが持つ意味合いは作成する順番が変わっても変わりはありません。

ここまででBPRの基本である、3つのフロー作成が完成したぞ、よく頑張ったな!!



たるたん、ばっちりマスターしたよ!



## 4.8 実証実験計画

BPR の 3 つのフローが完成したら、次は実証実験を行います。実証実験を通じて、これまで検討した実施施策が実際に有効であるかどうかを確認します。また、実施施策を実際の環境で導入してみたところ、想定していなかった問題や追加コストが発生するなどのトラブルが起きないようにするためにも実証実験を行うことは重要です。実証実験では、可能な限り多くのステークホルダーに参加してもらいフィードバックをもらうことで、本導入時に発生しうる問題を事前に解消させておくことができます。

### 実証実験の範囲選定

Can-Be フローの中から実証実験を行う範囲を決めていきます。Can-Be フローすべての範囲を実証実験することは難しいため範囲を限定しますが、このとき、実施施策の候補検討において、優先度の高い施策候補を実証実験の範囲に取り入れるようにします。

「⑥Can-Be」シートを参照

#### Step1: Can-Be フロー参照して実証実験を行う項目を決める

No.	作業	作業区分	だれが	利用システム	何をする	備考	インプット	アウトプット
1	データ整理（確定申告）	99.住民の作業_住民の作業	個人事業主	会計ソフト・紙	貸付不動産の資料の収受、帳簿への記帳		貸付不動産の資料、 管理会社からの書類	資料の明細表
2	申請（確定申告）	99.住民の作業_住民の作業	個人事業主	eTax	確定申告書の記入・提出		資料の明細表、管理 会社の資料	確定申告書（申告 書、決算書等）
3	書類整理（編纂作業）	101.内部事務_データ処理、計算	税事務所職員 (アシスタント職)	紙	台帳への編纂		決算書、転写成果 物、課税データ票	課税資料
4	内容審議（課税判定事務）	113.内部事務_審査、判定業務	税事務所職員	税務基幹システム	決算書、内訳書、過年度の申告情報による判定		課税資料	課税額

#### ✓Tips

実証実験を行う作業は Can-Be フローのセルの色を変えるなど、目印をつけておくとうわかりやすくなります。



**Step2: 評価方法の内容を書き出す**

ここでは、評価における具体的な数値目標の設定は不要です。評価の手順をイメージして書いてみましょう。

評価方法	
評価項目/方法を考えてみよう！	
評価項目	評価方法
利用者満足度	テストユーザを用意し、現状業務とCan-Beフローにおける利用者満足度を取得する
作業量削減	テストユーザを用意し、現状業務とCan-Beフローにおける作業量を測定する

**✓Tips**

具体的な数値目標は次の KPI 設定で決めていくため、ここでは「何を」、「どのように」評価するかを記載します。

**Step3: 実証実験期間中の進捗を記載する**

実証実験期間中は定期的に進捗状況を確認し、履歴を残していきましょう。  
スケジュール計画に対して遅延が発生している場合は、課題や課題に対する具体的な対策を記載します。

進捗状況を確認しよう！		
進捗確認		
進捗状況	詳細	確認日時
順調	〇〇会計システムの仕様を確認し、Can-Beフローを実現するために必要な機能を確認した	2025/11/7
遅延	確認できなかった部分はベンダーに問い合わせたが、メ切になっても返信が返ってこないため、課長からベンダーに電話してもらう	2025/11/8
順調	確認できなかった部分はベンダーに問い合わせた結果を確認完了	2025/11/9
順調	Can-Beフローの修正を完了	2025/11/15
順調	テスト環境にて、利用者の使い勝手等を確認完了	2025/11/30

## ○ スケジュール作成

BPR プロジェクト計画を立てた際にプロジェクト全体スケジュールを作成しましたが、ここでは実証実験をスムーズに進めるためにより詳細なスケジュール作成し、管理します。

BPR プロジェクトの実証実験では、担当者は他の業務と並行して実施しているため、どうしても作業優先度が下がる傾向にあります。スケジュールを明確にすることで、作業自体を忘れないようにする効果が生まれます。また、複数のメンバーで分担して作業する場合に進捗状況をこまめにシェアすることで遅延した場合に手の空いているメンバーが手伝いやすくなります。

スケジュール作成には「プロジェクト計画書テンプレート集」のスケジュール表のテンプレートを利用できますが、これに限らず、管理しやすいスケジュール表やツールを用いても問題ありません。実証実験とプロジェクト全体スケジュールで表を分ける場合は、スケジュールにずれがないか、対応が取れていることを確認しながら作成しましょう。

B P Rプロジェクト全体スケジュール

何をやるか	いつやるか										備考 (状況)
やること	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	
対象業務の検討											シートにより○の業務を消去
AS-IS分析											
TO-BE検討											
Can-be検討											
実証実験											

実証実験の詳細スケジュール

何をやるか	いつやるか								備考
やること	11月 1w	11月 2w	11月 3w	11月 4w	12月 1w	12月 2w	12月 3w	12月 4w	
テストケース作成									〇〇さんと相談
テストデータ作成									11/10までにベンダーに依頼
システム環境設定									〇〇さんに依頼
テストマニュアル作成									〇〇さんと分担して作成。作成後に課長に説明
テストユーザー説明会									テストユーザーは23名。開催日は11/24
1回目テスト									
1回目テスト結果まとめ									テスト結果を元に2回目テスト内容を見直す
2回目テスト									
2回目テスト結果まとめ									2回目テスト終了後に部長に結果報告

## ✓POINT

## おくれがちな実証実験！？

これまで私たちが BPR 支援をした経験では、実証実験で遅延が生じることがとても多いです。「技術的な問題で詰まっている」、「作業時間が取れない」、「やる気がでない」など、遅延が生じる理由は様々ですが、遅延を放置することで状況は確実に悪化していきます。そのため、実証実験期間中は定例会などを設定し、プロジェクトマネージャーやリーダーとメンバーが進捗状況を話し合う機会を設けることをお勧めします。そこでは遅延を責めるのではなく、どうすればいいか解決策を話し合いましょう。

また、プロジェクトマネージャーは実証実験の進捗状況が、BPR プロジェクト全体のスケジュールに大きく影響を与えることを理解することが大事です。例えば、新規システム導入の予算提案や本番導入の計画がすでに決まっている場合、遅延が及ぼす影響は非常に大きくなります。チームメンバーと密なコミュニケーションをとり、作業停滞の芽を見つけたら早めに対処するように心がけましょう。



スケジュールを遅延させないためには、どうしたらいいかなあ？

とにかくコミュニケーションが大事じゃ！！

一番やってはいけないが、一番起こりがちなのは、プロジェクトマネージャーやリーダーが責任を感じすぎて（上司や周りに責められるなどで）遅延を残業でカバーすることじゃ。これがブラックな職場を作る原因のひとつじゃああ！



デジハカセ、実感がこもっているね・・・苦勞してきたんだね・・・

## KPI の設定

実証実験を行う際には何をゴールにして実証実験を行うのか、実証実験の目標を設定します。今回の BPR プロジェクトでは KPI という指標を用いて目標を設定します。KPI は「Key Performance Indicator」の略称で「重要業績評価指標」のことです。目標達成に向けたプロセスの進捗を定量的に評価するための指標であり、民間企業では、売上高や顧客満足度、獲得した顧客数などビジネスを評価するための指標として用いられることが多いです。行政において、KPI を設定することは聞き馴染みがないかもしれませんが、KPI は業務改善でも用いることができます。例えば、残業時間の削減率や紙の削減率など日々の業務において数値で示すことができるものはたくさんあります。実証実験をなんとなく実行するのではなく、具体的な数値目標があれば、実験の成功度を客観的に評価しやすくなります。

他にも KPI を設定することのメリットがいくつかあります。

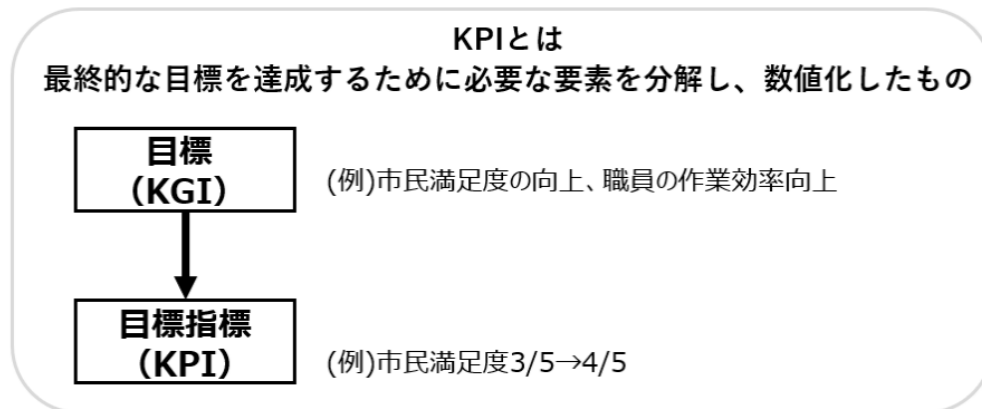
- どの部分が効果的であり、どの部分が改善の余地があるかを明確に把握できます。これにより、次のステップでの改善策を具体的に策定することが可能となります
- 数値目標があると、関係者に対して実証実験の成果を説明しやすくなります。具体的なデータを示すことで、関係者の理解と協力を得やすくなります
- 定量的な目標を設定し、その達成度を定期的に評価することで、継続的な改善サイクルを確立できます。これにより、BPR の取り組みが一過性のものではなく、持続的な改善活動として定着します

KPI の設定にはワークシートの「⑧KPI」シートを利用します。「⑧KPI」シートには KPI を設定するための項目と、実証実験結果を書き込み比較する項目を設けています。実証実験が終了したら KPI 結果を評価します。実証実験を始める前に設定した目標を達成したかどうかを定量的に判定しますが、結果が目標を下回っても、達成率はどれくらいだったかを示すなどし、達成できなかった理由は何かを考察します。ゼロかイチかで判断するのではなく、結果を考察することが大切です。



## ○ KPI と KGI の違いとは

KPI はプロセスの進捗を評価する指標であり、日々の業務やプロジェクトの進行状況をモニタリングした結果を評価するものです。それに対して、KGI は最終目標の達成度を評価する指標であり、ビジネスやプロジェクトの成功を判断するものです。組織としての最終目標を掲げ、KPI で過程を評価します。KPI と KGI はそれぞれ異なる目的と役割を持ち、両者を適切に設定・運用することで、効果的な目標管理と業績評価が可能になります。



### 「⑧KPI 設定」シートの使い方

Step1：実証実験の目標を検討する。

Step2：実証実験前後の目標指標を設定する

*Start!*

数値で評価できる目標を書き出してみよう！

実施前の状況を書き出してみよう！

KPI	具体的な目標	実施前	測定結果	判定
	今回の施策で重視する効果・観点			
	利用者の利便性向上、業務時間の削減			
KPI①	利用者からは毎回郵送するのは面倒だという声を頂いている。 システム導入後のフローでは、利用後アンケートの評価平均4/5以上を目標とする。	データなし		
KPI②	現状は、内容確認を目視で行うなどの要因で、1639時間もの作業時間を必要としている。 システム導入をすることによって、全体的な業務時間を30%削減する1147時間以下とする。	1639時間		

## Step3：実証実験後に結果を記載する

KPI	具体的な目標	実施前	測定結果	判定
今回の施策で重視する効果・観点	利用者の利便性向上、業務時間の削減	実験後の結果を記載し、実験前後での変化を評価してみよう		
KPI①	利用者からは毎回郵送するのは面倒だという声を頂いている。システム導入後のフローでは、利用後アンケートの評価平均4/5以上を目標とする。	データなし	4.2/5	○
KPI②	現状は、内容確認を日報で行うなどの要因で、1639時間もの作業時間を必要としている。システム導入をすることによって、全体的な業務時間を30%削減する1147時間以下とする。	1639時間	1000時間	◎

## ✓Tips

評価結果において目標達成できない項目があった場合には原因を考察してみましよう。

実証実験が終わったら振り返りを行うぞ。  
あと少しじゃ！



## 4.9 振り返り

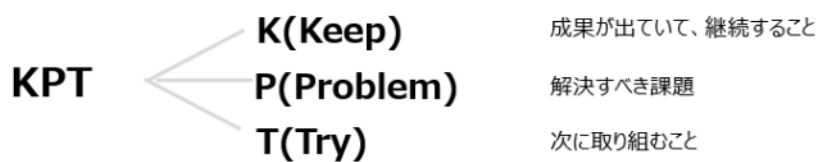
BPR プロジェクトが一通り完了したら、振り返り作業を実施します。

BPR は繰り返し実施することが必要なため、振り返りを行うことで今回のプロジェクトの課題は何で次に何をすべきかが明確になります。また、振り返りでは反省点ばかりを挙げがちになりますがプロジェクトを実施してよかったところや頑張ったところも考えてみてください。それにより前向きに次のフェーズを迎えることができます。

振り返りでは「KPT 法」を用いて振り返りを行っていきます。KPT 法は「よかったこと・今後も続けたいこと（Keep）、上手いかなかったこと（Problem）、今後やってみたいこと（T Try）」の3点に着目してプロジェクトを振り返る手法です。プロジェクトに参加したメンバーを集めて振り返り会を開催し KPI についても広く意見をもらうことで、次回に向けて取るべき行動が見えてきます。

振り返りではワークシートの「⑨振り返り」シートを利用します。

「Keep、Problem、Try」という3つの観点でこれまでに振り返ります



### 「⑨振り返り」シートの使い方

#### Step1: KPI 法を用いてこれまでを振り返る

Start!

実証実験を振り返ってみよう！

No.	Keep	No.	Try
1		1	
2	よかったことを書き出してみよう！	2	今後やってみたいことを書き出してみよう！
3		3	

No.	Problem
1	
2	うまくいかなかったことを書き出してみよう！
3	

#### ✓Tips

Problem はできるだけ具体的に記載することで原因と特定しやすくなります。Try では Problem で記載した課題や問題を解決するための取組を記載することで、次回 BPR を行う際のヒントになります。

(実施例)

No.	Keep	No.	Try
1	ユーザテストを行うことで、客観的な視点を得ることができた	1	実運用するために必要な作業の洗い出しを進めたい
2	現状業務を可視化できた	2	
3		3	

No.	Problem
1	システム仕様の理解が不足しており、機能確認に時間がかかった
2	
3	

ここまでで、BPR のすべてのプロセスが完了となります。ここまで本当にお疲れ様でした。初めての BPR は大変だったと思いますが、BPR にトライした成果は必ずあるはずです！



全部終わったら！達成感があるね！

本当によく頑張ったな。  
BPR の全プロセスの解説はここでいったん終わりじゃ。  
次の章は、ワークシートの付録についての説明となるのじゃ。



## 4.1 BPR 後の課題管理

BPR のプロセスは振り返りまでで完了となりますが、BPR は繰り返し実施することが求められます。これは、BPR を実施した業務プロセスや組織を取り巻く環境が常に変化し続けているためです。例えば、法令改正や社会情勢の変化に伴い住民サービスは変化します。また、IT 技術も日々目まぐるしく進歩しています。このように外部環境は変わり続けるため、1 度実施した BPR の結果が将来にわたって効率性や効果を持続するとは限りません。そのため、BPR を定期的に実施していくことで継続的な効果を発揮することができます。

BPR を繰り返し実施しやすくするためのポイントは、1 度目の BPR を完了した際に生じた課題を放置しないということです。課題を管理し解決するために行動していくことで BPR を継続的に実施することができるようになります。ワークシートでは「付録 BPR の課題管理」シートを準備しています。振り返りの「Problem」や「Try」の項目を参考にしながら、このシートを活用して BPR を継続的に実施していきましょう。

### 「付録 BPR の課題管理」シートの使い方

**Step1: 振り返りの結果を参考に BPR によって見えた課題を書き出す**

Start!  
BPRによって気づいた課題を記載しよう！

No.	課題概要	課題詳細	分類	ランク	アクション	担当者	実施期限
1							
2							
3		課題は？			次はどうする？		
4							

**Step2: 課題に対して実施する内容を具体的に記載する**

課題が書けたら、課題に対してとるべき行動（アクション）、担当者、期限を明確にしよう

No.	課題概要	課題詳細	分類	ランク	アクション	担当者	実施期限
1	システム仕様	システム仕様が曖昧すぎて理解が難しい	機能	A	情報所管課と連携して仕様の把握に努める	BPR実行委員会	来年度
2							
3							

**✓Tips**

書き出した課題の担当者が記入者と同じとは限らないため、課題を引き継ぐつもりで詳細に記載しましょう。また、実施期限を設定することで課題を放置しないという意識づけになります。

## 5.BPR における IT ツール

### ツールの選定ポイント

BPR では IT ツールの導入が重要なポイントとなります。IT ツールは技術の進歩に伴い、次々と新しい製品が誕生しています。さらに、行政において IT ツールを導入する際には、取り扱うデータの機密レベルやインターネット分離の種類により導入可否が変わってきます。そのため、IT ツールを選択することは非常に難しくなります。

4 章で BPR プロセスの一連の流れを説明してきましたが、4.6 章「実施施策の候補検討」においては具体的な IT ツールや製品を列挙するフェーズがあります。この時、施策の候補を実現するための具体的なツール候補が複数あった場合、どのようにツールを選定すればよいでしょうか？

本ガイドブックでは IT ツール選定において、「QCDS」という指標を用います。

「QCDS」は IT ツールやシステム等を「Quality：品質」、「Cost：コスト」、「Delivery：納期」、「Security：セキュリティ」の観点で整理し、自分たちの環境に導入可能であるかを判断するための指標です。

QCDS で最も優先順位が高いのが「品質」です。IT ツールが必要な仕様を揃えているか、利用者が利用しやすいか、導入済みの他のシステムと互換性があるかといった観点から確認します。「コスト」は、導入する上で必要となる経費のことです。導入費用、運用費用等のシステムに関する費用の他にも、導入に必要な人件費といった観点からも確認します。「納期」は、予定している期日までに IT ツールが導入可能かを確認します。システムの場合は、事前に必要となるユーザ情報（例えば氏名、住所など）は何か？既存システムからデータ移行は可能か等、システム導入に伴って発生する作業が納期に及ぼす影響を考慮して検討する必要があります。「セキュリティ」は、庁内のセキュリティガイドに沿っているか、災害時にデータをバックアップできるか、監査用のログ取得が可能か、データ消去時の方法が適切かといった観点から判断します。

QCDS によるツールの選定はワークシートの「付録 ツールの選定」シートを利用します。実施施策の候補検討の際に、複数のツールやシステムの中からどれを選択するか判断に迷うときはこのシートを活用してみてください。

## 「付録 ツールの選択」シートの使い方

Step1: 候補である IT ツールや製品、システム名を書き出し、QCDS それぞれの観点で評価する

**Start!**  
ツールの候補を評価しよう！

施策	Q (品質)	C (コスト)	D (納期・期間)	S (セキュリティ)
ツールの候補を評価しよう！				
ツール/製品名				

## ✓Tips

既に導入を検討しているツールや製品があっても類似製品と比べてみると気がついていない課題が見つかることがあるため、最適なツールを探すためにも製品比較を行うことをおすすめします。

## (実施例)

施策	Q (品質)	C (コスト)	D (納期・期間)	S (セキュリティ)
会計xxシステム(A社)	○	×	×	○
〇〇会計システムDX(B社)	○	△	△	○
マクロの作成	×	○	×	×

いよいよガイドブックも終盤じゃ。  
最後は、組織の中で BPR を浸透させる方法としての伴走支援を紹介するぞ。



## 6 .BPR 伴走支援

### 6.1 伴走支援の必要性

BPR は職員一人一人が理念と手法を理解し日ごろの業務に取り入れながら進めることができることが望ましいですが、普段の業務に追われる中で BPR 手法を学び実践していくことは容易なことではありません。業務を実践しながら BPR を身に着け組織に根付かせるためには、BPR 手法を知るメンバーが伴走的に寄り添い支援していくことが有効です。

---

#### 伴走支援とは

伴走支援とは、実務者に寄り添いながら継続的にサポートを行うことです。支援者が実際の業務に深く関与し支援を行うことで、確実に目標達成を目指します。単発的な問題を解決するための短期的な支援とは異なり、継続的な支援を行うことで課題を根本的に解決し組織の成長に繋がります。

---

#### 伴走支援導入のメリット

BPR の実施において、業務の所管課だけでなく、客観的な視点をもつ所管課以外の支援者がいることで、課題発生時に様々な視点からのアドバイスを提示することができます。これによりプロジェクトが停滞することを回避し、BPR プロジェクトを実行するための負荷分散ができるようになります。



## 6.2 伴走支援者の役割と必要なスキル

BPR の伴走支援者が担う役割と必要なスキルについて説明します。伴走支援者は支援するチームが自走を促す役割を担います。チームが自らの目標を達成できるように、支援やアドバイスを行うことが伴走支援者の役目です。必要なスキルは下記の通りです

- ・プロジェクトマネジメントの知識
- ・BPR プロセスの基本を理解している
- ・IT 機器やツールの知見がある

伴走支援者としては上記のスキルがあることが望ましいですが、はじめからすべてのスキルが備わっていなくても実践しながら必要なスキルを身に付けていくことでも可能です。

### ✓POINT

#### 一番重要なスキルはどれ？

伴走支援者を選定する上で、実務上必要なスキルは上記の通りですが、最も重要なのは「組織変革へのモチベーション」を持っているかどうかです。シンプルに言えば、「組織を良くしよう」というやる気です。もし、やる気に満ち溢れた伴走支援者を選定できたとしても、伴走支援を行う際には様々な躓きがあり、やる気を失うこともあるでしょう。やる気やモチベーションは個人で維持向上できれば一番いいのですが、組織においては個人に委ねることはキケンです。組織にモチベーションを醸成するための制度や文化がないとモチベーションは上がりませんし、モチベーションを持っていたとしてもいつかは失われてしまいます。皆さんの職場は変革をもたらすモチベーションを育てる文化がありますか？

モチベーションを育てるためには、自分の意見や提案が採用されたり、評価されたりすることでやりがいが高まるのじゃ。例えば所管課から BPR を実施した事例を収集し、上席が事例を表彰する機会を設けることもおすすめじゃよ。



## 6.3 伴走支援の方法

### 伴走支援内容

BPR の伴走支援内容について説明します。BPR 伴走支援は主に下記の順番で進めます。

#### ① 事前ヒアリング

伴走支援の依頼があった際に事前ヒアリングを実施し、今の状況を聞き取ります。それによって支援すべき内容が変わっています。

#### ② 伴走内容の設定

伴走支援者は何をするのか、明確に決めておく必要があります。伴走支援はプロジェクトマネージャーの代行だと勘違いされることが多いですが、必ずしもそうではありません。伴走支援はあくまで、自走を促すことがその役割であるためプロジェクトとしては特定の役割を担わず、包括的に支援を提供することが多いです。

#### ③ 伴走支援の実践

合意した内容に基づき実際に伴走支援を行います。必要に応じて複数回ワークショップを開催します。

#### ④ フォローアップ

支援が完了した後にも問い合わせがあった場合には対応します、

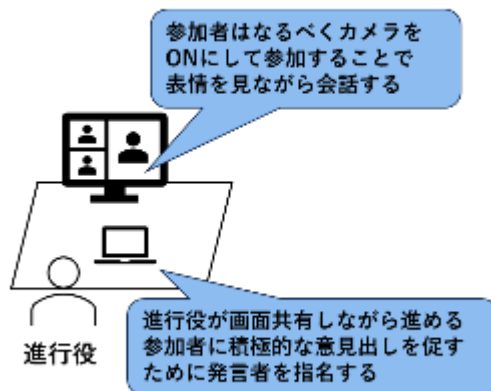
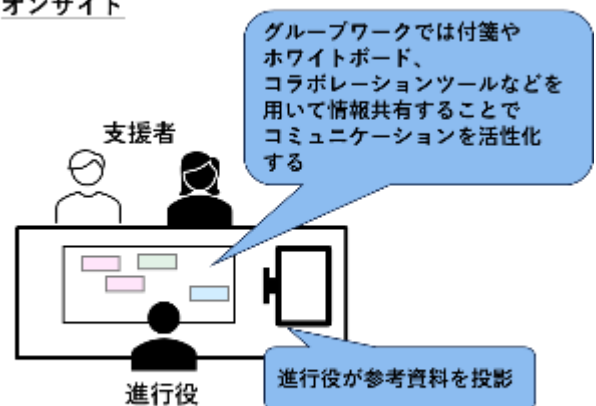
### ワークショップ

ワークショップは伴走支援で多く活用されます。BPR の担当者は業務を抱えて BPR を行うことが多いため、BPR を実施するための時間確保は非常に難しい課題です。そこで、ワークショップを開催する日時をあらかじめ決めておくことで、BPR を行う時間が必然的に確保されるので多忙な BPR 担当者にとっても作業の見通しが立ち進めやすくなります。

## ○ ワークショップの開催形態

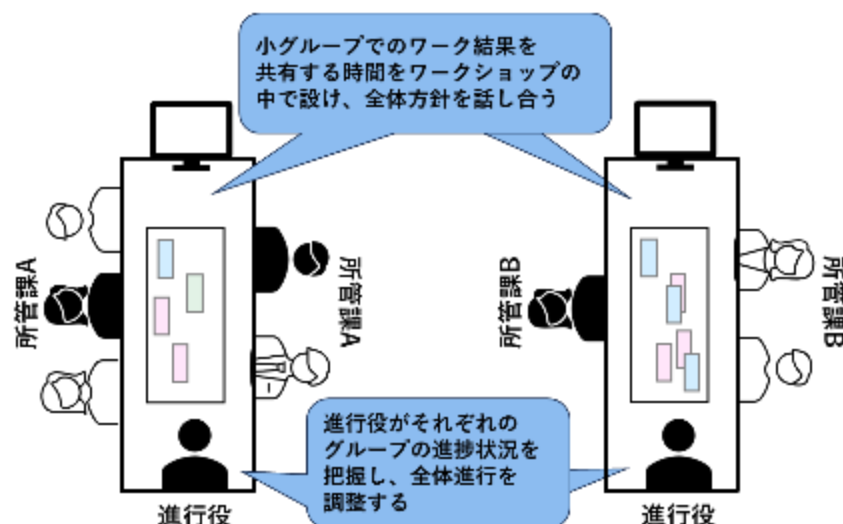
ワークショップの開催形態は、主にオンラインかオンサイト（対面）の2通りありますが、参加人数や開催方式に応じて柔軟に変えることで、参加者の積極的な発言を促し効果的なワークショップを行うことができます。

	オンライン	オンサイト
向いている人数規模	少数（2～5名）	どのような人数でも開催可能
向いているスケジュール	短期	長期（日程調整や開催場所などの調整に時間がかかるため、スケジュールに余裕がある方が実施しやすい）
メリット	拠点の異なるメンバーがオンサイトで集まる日時や場所を調整する手間を省き手軽に開催できる	実際に集まってグループワークを行うことにより、お互いの意見を言いやすくなり議論が活性化する
プログラム例	<p>ワークショップ時間の目安は 60～90 分</p> <p>座学を中心として、グループワークは個人ワークの結果を発表し認識を合わせる。個人ワークは宿題として実施し、ワークショップの時間を最小とする。</p> <p>ワークショップの進行は伴走支援者が行い時間内でプログラムを終えられるように時間管理に気を付ける。</p> <p>グループワークではエクセルのワークシート画面共有しながら意見を共有する。</p>	<p>ワークショップ時間の目安は 90～120 分</p> <p>グループワークを中心とする。参加人数が 6 人以上となる場合には小グループを構成し、小グループで話し合った内容はワークショップ内共有する時間を取り認識を合わせる。</p> <p>ワークショップ全体の進行は伴走支援者が行い、グループワークではプロジェクトマネージャーなどプロジェクト内のメンバーが対応することが望ましい。コミュニケーションの密度を優先し、必要があれば、ワークショップの開催を追加する。</p> <p>グループワークでは付箋やホワイトボードを活用し、意見を付箋に書き出しホワイトボードに添付する。</p>

オンラインオンサイト

オンラインとオンサイトそれぞれにメリットがありますが、コミュニケーションの取りやすさで言えばオンサイト開催が推奨されます。支援者の都合によりオンライン開催が中心となる場合、初回のワークショップでは自己紹介の時間を長くとりなどして、人間関係の構築を図ることでチームワークを形成します。

オンサイト開催において、ワークショップの参加者が多く、小グループごとにグループワークを実施する場合は、それぞれの小グループに伴走支援者を配置することが望ましいです。BPR は組織の改革であるため、組織の全体方向性や方針を揃えていく必要があります。そのため、小グループ毎の進捗に大きな差が出ないように、伴走支援者が互いのグループワークの状況を確認しながら進め、小グループ毎のワーク結果を全体で共有する時間を設けます。

オンサイト（複数の小グループで実施）

ワークショップの開催形式はオンラインとオンサイトを同時に実施するハイブリッド形式も考えられますが、進行とコミュニケーションの難易度が上がるため、はじめはオンラインかオンサイトのどちらかの形式で実施することを推奨します。

**POINT****デジタル化支援で紙とペンを使う!?**

私たちが開催するワークショップでは紙とペンを利用することがあります。デジタル化支援のワークショップでデジタルツールを使わず、紙とペンを利用することは違和感があるのかもしれませんが、もし支援者が使い慣れないデジタルツールを用いてしまうと、ワークショップの内容に集中できないことが想定されます。そのため、デジタル/アナログにこだわらず、支援者のデジタルスキルに合わせて、利用するツールを検討しましょう。

また、行政においてはネットワーク環境や構成の都合により利用できるデジタルツールに制限がある場合があるためデジタルツールを利用する場合は、ワークショップの開催前に事前確認を行いましょう。



どんなツールを使うといいか、ワークショップのシミュレーションをやってみて検討することもよさそうだね。

**伴走支援時の注意点**

これまで BPR の手法について様々な内容を説明してきましたが、BPR の手法を支援者に解説するだけでは BPR を成功させることは難しいです。支援者と密にコミュニケーションをとり、支援者が気づいていない課題と一緒に解決することが大切です。例えば、支援者にワークショップ後に簡単な感想を聞き次回のワークショップ内容を調整することで支援者に寄り添います。上記ではワークショップの開催方法を説明しましたが、複数回行うワークショップが参加者にとって苦痛とならないように、どうすれば楽しくできるか、型にとらわれず、参加者の表情を見ながら工夫してみましょう。

また、伴走支援するプロジェクトが行き詰った際には、伴走支援者は客観的な視点でアドバイスすることで解決に導くことが必要です。その際には伴走支援者とはいえ判断に迷うこともあるため、あらかじめ相談する先を見つけておくことが必要です。

## 7.さいごに

本ガイドブックでは BPR 手法および BPR プロジェクトを進めるための具体的な方法について解説してきました。ここまで読んでいただき本当にありがとうございます。

BPR は実施することは決して簡単なことではないですが、BPR を実施することで、一人一人の個性や能力を最大限行かせる職場の構築できると私たちは考えています。つまり、誰もが楽しく働く職場です。無駄な作業やストレスの多い業務から解放され、誰もが楽しく働き、個人の能力を存分に発揮することができれば、画期的なアイデアや新しいサービスを生み出すことができ、、住民にとっても満足度の高い行政サービスを作り出せるはずですよ。

また、BPR は「組織」を変革するための取組です。組織は決して一人だけで作られるものではありません。BPR の実担当や伴走支援者だけでなく、一人一人の協力が積み重なったときに大きな変革がもたらされます。

本ガイドブックやワークシートを活用することで、一人でも多くの方が BPR を体験し、BPR のマインドが広まることを私たちは願っています。

