

京丹後市2023BPR活動

最終報告書

エグゼクティブサマリー

2023/10/27

—目次—

第1章 京丹後BPR活動の概要

- 1.1 活動の背景
- 1.2 2022年度の実施したBPR活動と成果
- 1.3 2023年度のBPR活動の進め方

第2章 活動経緯

- 2.1 これまでの活動実績

第3章 改善実施に向けての各原課ごとの検討状況

- 3.1 手順及び各テーマ
- 3.2 進捗状況
- 3.3 実施内容（サマリ）、想定効果
- 3.4 まとめ

第4章 検討状況への総括

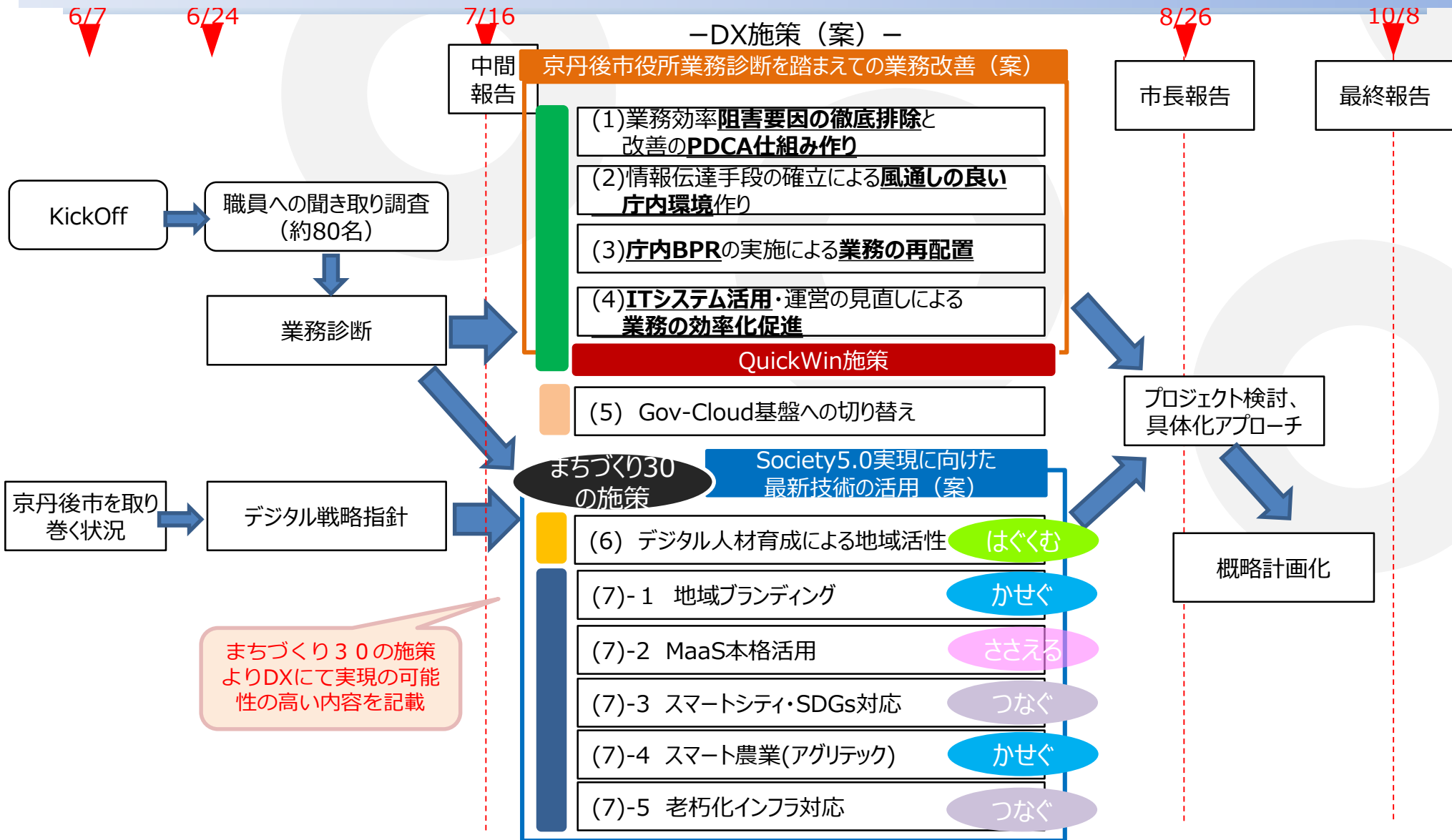
- 4.1 これまでの活動の評価

第5章 その他の報告事項

- 5.1 窓口調査の実施
- 5.2 Chat-Gptの活用について

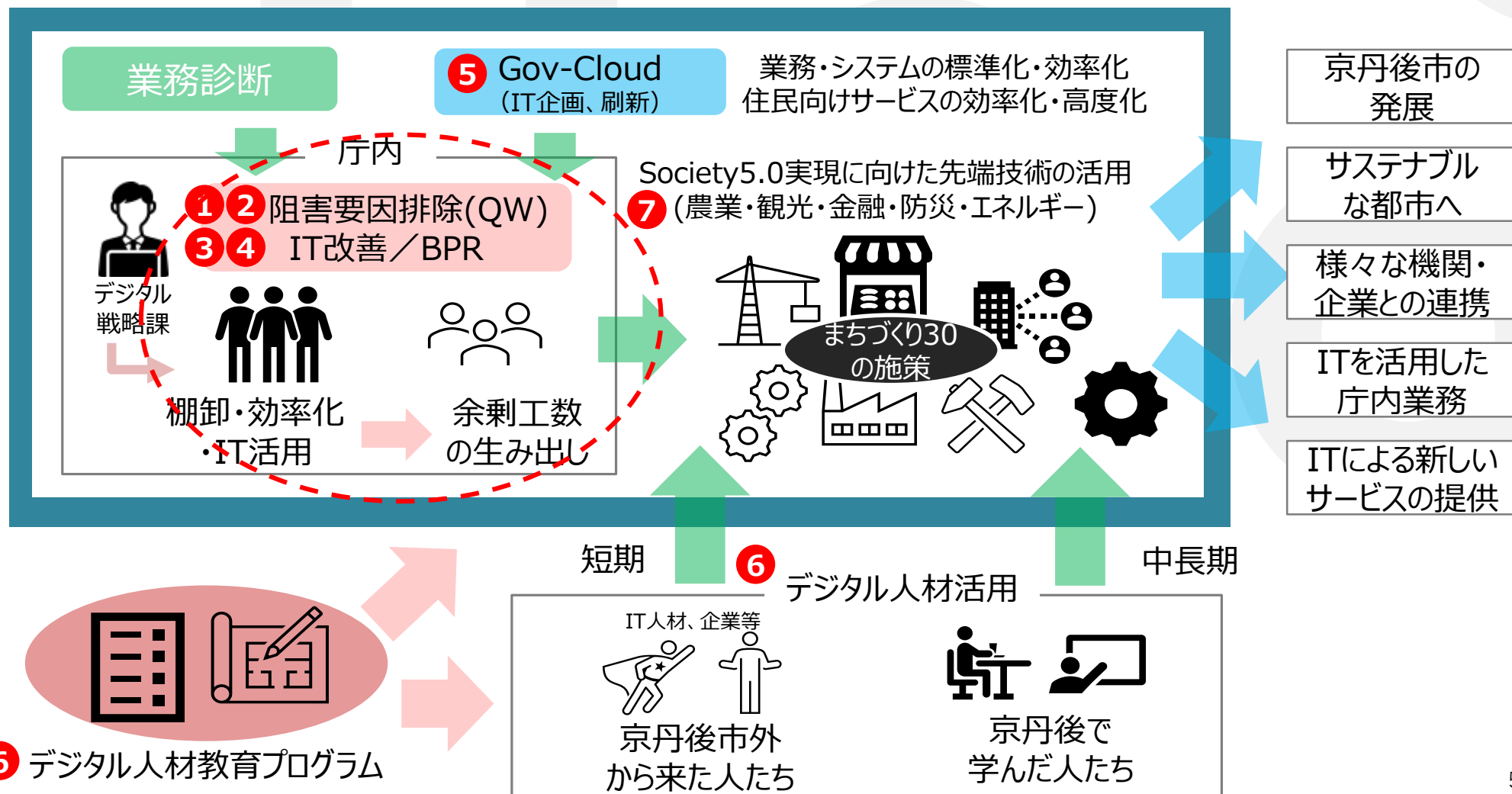
第 1 章 京丹後BPR活動の概要

1.1 活動の背景（京丹後市DX戦略策定で描かれた事）



1.1 活動の背景（京丹後市DX戦略策定で描かれた事）

DX戦略を実現することで、デジタルを活用した新しい京丹後市を世界へ発信していきます。



1.2 2022年度の実施したBPR活動と成果：改善策のまとめ

改善方向性①：
内部プロセス中心に業務内容
を見直し

- ・業務棚卸の結果で、ボリュームのある業務について、見直し施策を行う
- ・ボリュームのある業務の内容の分析を行い、その後具体化していく
- ・大幅な業務の軽減が見込める内容を中心に施策化する
(詳細な各業務プロセスの改善の検討を行うことはしない)
- ・内部プロセスの改善を中心とするが、(市民などからの) インプットプロセスについても施策実施対象とする

改善方向性②：
課内外を俯瞰し、業務をシンプ
ルに整理、再配置

市民サービス向上及び業務効率化のための、最適な受付導線を構築し、併せて、各部課の業務配置を見直す。

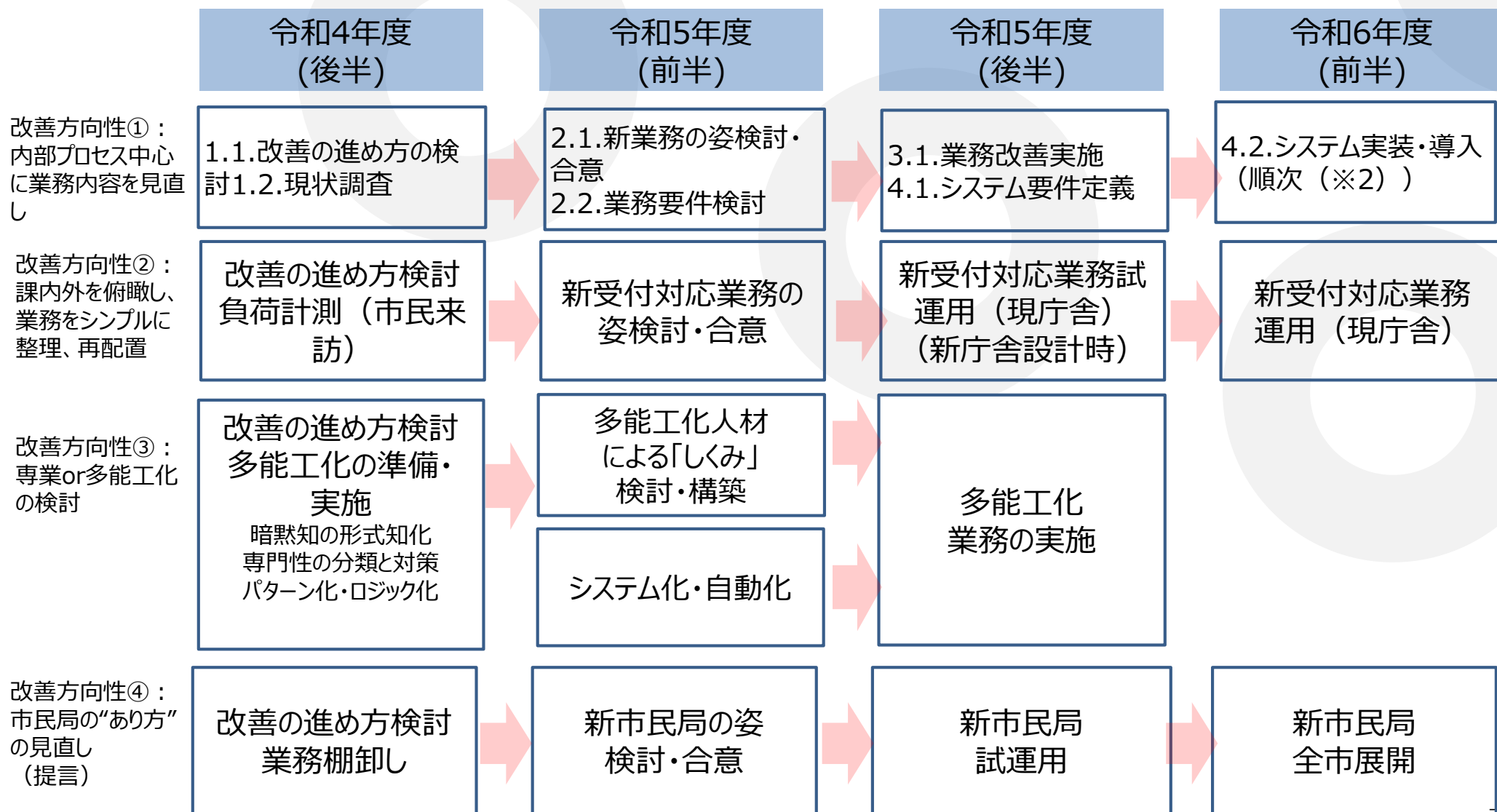
改善方向性③：
専業or多能工化の検討

専業or多能工化の検討においては、現状、「業務の専門性」により、業務時間が多めに発生していることと、特定メンバーに業務が集中していることの現象について、専門性の観点からの分別を行い、その対応策を策定する。

改善方向性④：
市民局の“あり方”の見直し
(提言)

市民局の役割、体制の見直しによる市民サービス向上のための市役所リソースの最適配置を目指す。

1.2 2022年度の実施したBPR活動と成果：実行のロードマップ（概要）



1.3 2023年度のBPR活動の進め方

(1)活動の基本的な考え方

- ・2022年に実施したBPR活動の継続を実施する。
- ・対象の業務として市民サービス窓口（フロント）＋申請処理（バックオフィス）に対して、改善施策の詳細化・具体化を行い、対応部門の横展開を行う。
- ・展開された結果について、特に期間中に終了しなかった箇所については、2023年度内は継続して（iU側が）フォローする。
- ・総合窓口検討（導線、所要時間、総合窓口化にあたっての改善点）については、大まかな実態調査と所感・仮説の提示を行い、調査結果のとりまとめに加え、所見等を、総合窓口WGへ連携する。
- ・併せて、実際に改善活動を動かすための施策（モチベーション向上）も検討し、仕組み・手順を策定する。

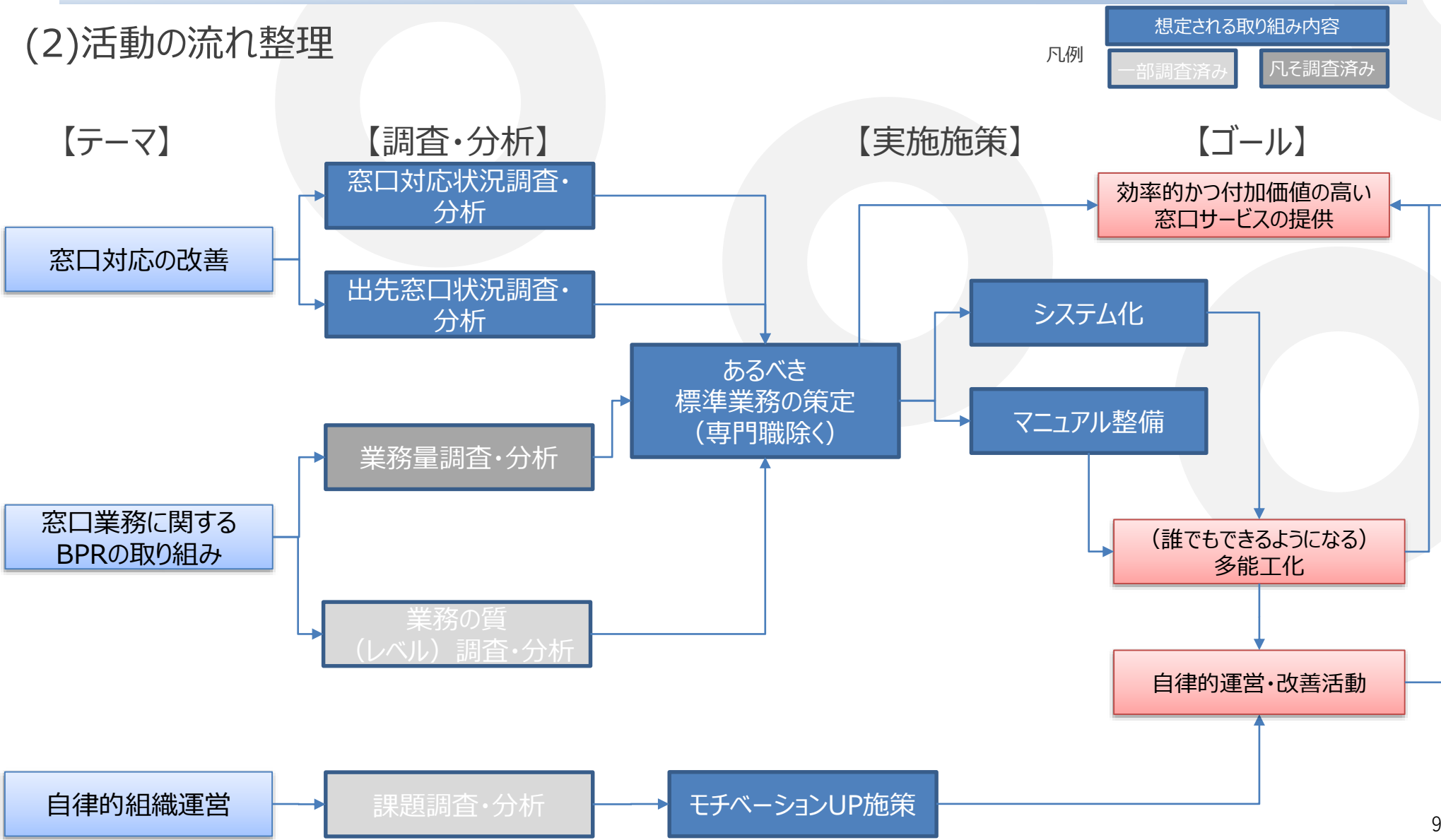


【到達目標】

各課が自律的に、自治体DX（書かない窓口、Gov-Cloud等）等の仕組みを利用し、付加価値の高いサービスを実現できるように仕向ける。

1.3 2023年度のBPR活動の進め方

(2)活動の流れ整理



1.3 2023年度のBPR活動の進め方

(3)実施対象

BPR実施の対象部門として以下を想定する。

**対象：市民サービス窓口（フロント）
+申請処理（バックオフィス）**

市民サービスに対応する以下の部門の業務を対象とする。

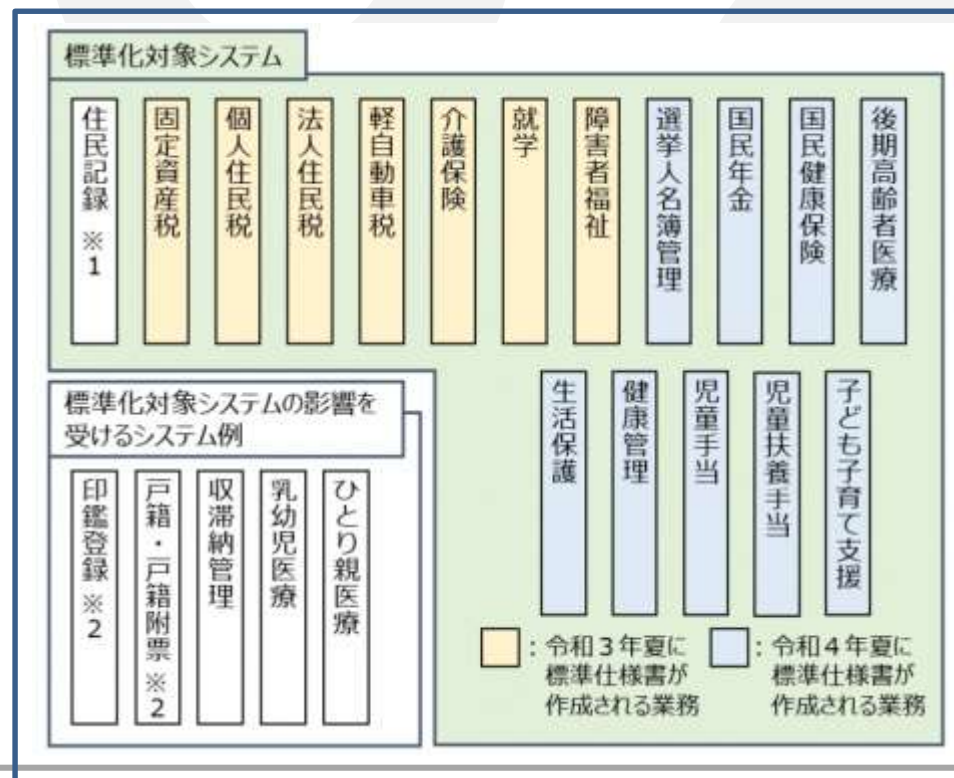
（※各課が自律的に、自治体DX（書かない窓口、Gov-Cloud等）等の仕組みを利用し、付加価値の高いサービスを実現できるように仕向けるための支援を行う。）

【想定される成果物】

- ・業務の見える化（内容、手順、時間等）
- ・標準業務の設定（内容、手順、時間等）
- ・部門業務配置の見直し

【想定される効果】

- ・業務の平準化、効率化
- ・GOV-Cloudへのスムーズな対応

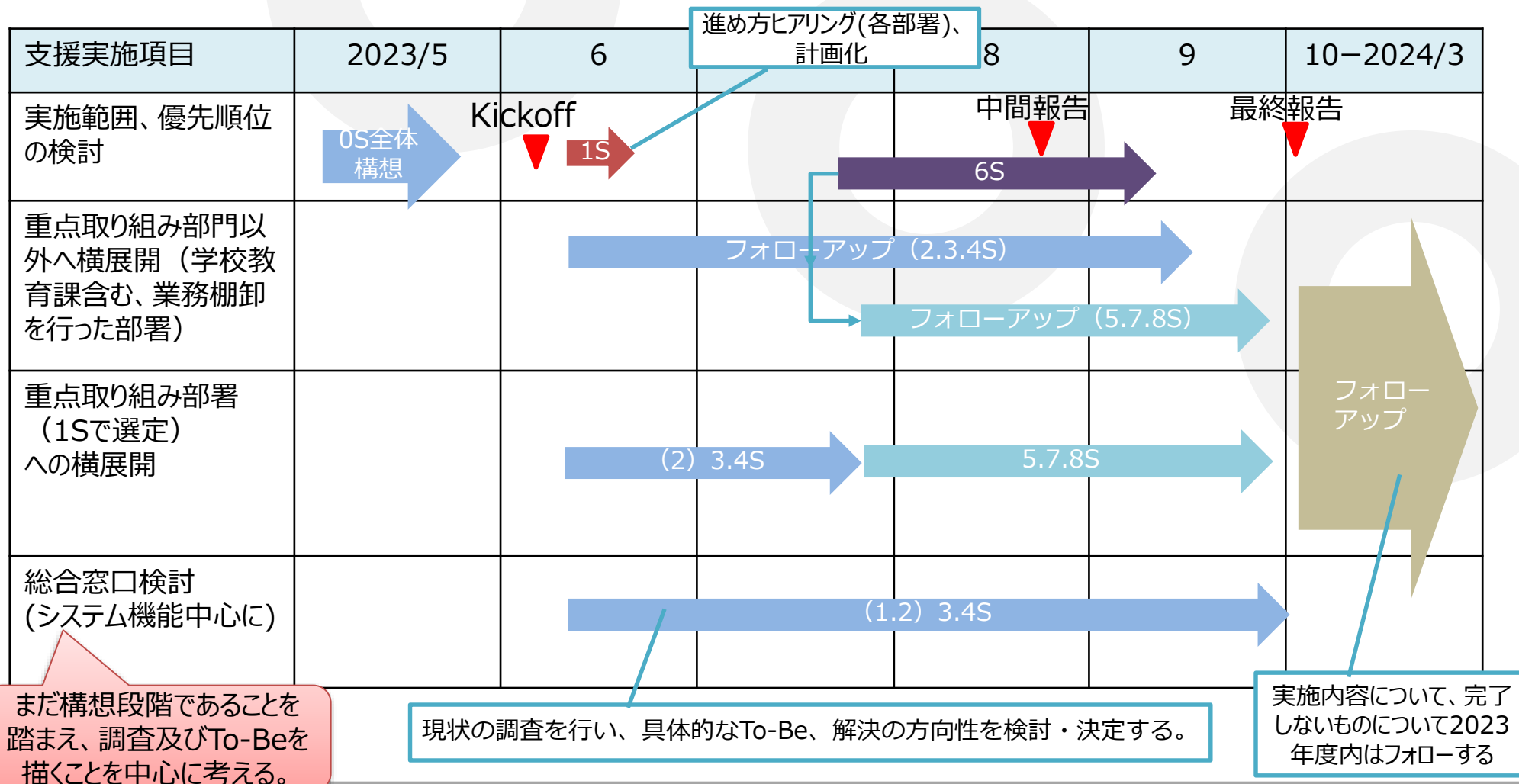


1.3 2023年度のBPR活動の進め方

(4)支援活動スケジュール（2023/5－2023/9－2024/3）

想定する活動スケジュールを以下に記述する。

（以下スケジュールは範囲の検討結果、および作業状況により変動する可能性がある。）



第2章 活動経緯概要

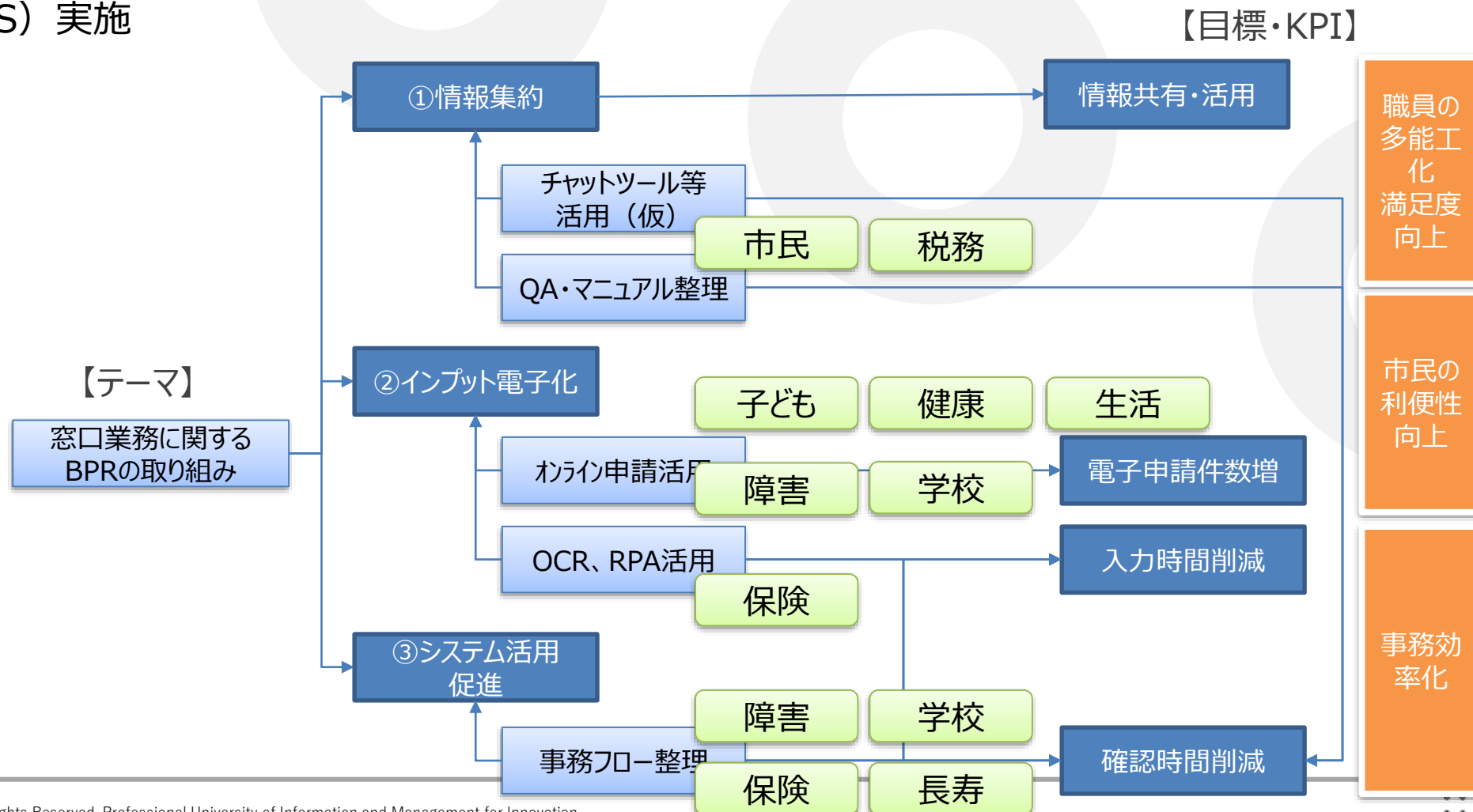
2.1 これまでの活動実績

日付	会議名	内容	備考
2023/6/5	KickOff	活動のKickOff	対面、オンライン
2023/6/15,16	セッション会議	問題の抽出、分析	対面
	事務局会議	状況確認	対面
2023/6/23	事務局会議	状況確認	オンライン
2023/6/29	事務局会議	状況確認	オンライン
2023/7/6,7	セッション会議	改善方法の検討	対面
	事務局会議	状況確認	対面
7/12	セッション会議	改善方法の検討	オンライン
7/21	事務局会議	状況確認、問い合わせ対応	オンライン
2023/7/31,8/1	セッション会議	改善方法の検討、確認	対面
	事務局会議	状況確認、問い合わせ対応	対面
2023/8/2	セッション会議	改善方法の検討、確認	オンライン
2023/8/21,22	セッション会議・研修①	改善方法の検討、確認、研修①	対面
	事務局会議・中間報告	状況確認、問い合わせ対応	対面
2023/9/4	事務局会議	状況確認、問い合わせ対応	オンライン
2023/9/15	事務局会議	状況確認、問い合わせ対応	オンライン
2023/9/22	セッション会議・市長報告	改善方法の検討、市長報告	対面
2023/10/11	事務局会議	状況確認、問い合わせ対応	オンライン
2023/10/16	研修②	研修②	対面
2023/10/19	事務局会議	状況確認、問い合わせ対応	オンライン
2023/10/27	最終報告会議	最終報告会議	対面、オンライン

第3章 改善実施に向けての各原課 ごとの検討状況

3.1 手順及び各テーマ

- 1S) 各業務に関して、業務棚卸表、原課から改善提案（小規模業務もあり）を頂き、As-Isを確認
→As-Isのうち、ボトルネックとなっている部分を中心に具体的な改善施策を検討
- 2S) 改善目標、To-beを描き、計画化
- 4S) 実施



3.2 進捗状況_①情報集約

支援活動スケジュール（2023/5－2023/9－2024/3）

支援実施項目	2023/6	7	8	9	10	以降
ヒアリング・MTG	▲ ヒアリング	▲ 詳細確認等	▲ 進捗確認	▲ 進捗確認		
研修 （市民・税務以外も 参加可能）				▲ 研修①	▲ 研修②	フォロー アップ
整理・体系化		①情報収集		②体系化、運用検討		③運用、修正

マニュアルの体系化、具
体化を中心とした到達目
標を決定、実施に着手

ドキュメント修正、
WEBでの情報収集
等の試作を開始

3.2 進捗状況_①情報集約

マニュアルの体系化、具体化を中心とした到達目標を決定、実施に着手

マニュアル体系、INDEX化

マニファスト体系、INDEX化				小分類	担当	施タイムシ	標準業務フロー	手順書	
1	市民税	個人住民税	当初課税準備	結算総括表送付			https://www.soumu.go.jp/main_content/000896744.pdf	2)をリンク貼付	https://www.soumu.go.jp/
2				住民税申告書発送					
3				定期課税資料入力(特別					
4				徴収。市民税・確定申告書。					
5				年金支払情報)					
6				回送処理					
7			当初課税	定期課税(税額決定)					
8				税額決定通知書送付(給与特別徴収					
9				分)					
10				年金特別徴収対象者情報取込					
11				任意外課税処理					
12			課税・台帳情報入力(随時分)	修正申告管理					
13				調査					
14				異動届出・徴収方法変更依頼の対応					
15				年金特別徴収情報処理					
16									

年間スケジュール

【到達目標】(～2024/3)

- ・一元的に管理できるように、INDEX化する
- ・優先順位の高い部分を中心に、不足部分を作成する
- ・WEBで管理できるようにする

年間スケジュール

年間スケジュール									
項目	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									

手順書



Q&A、引継ぎ事項等



【到達目標】(～2024/3)

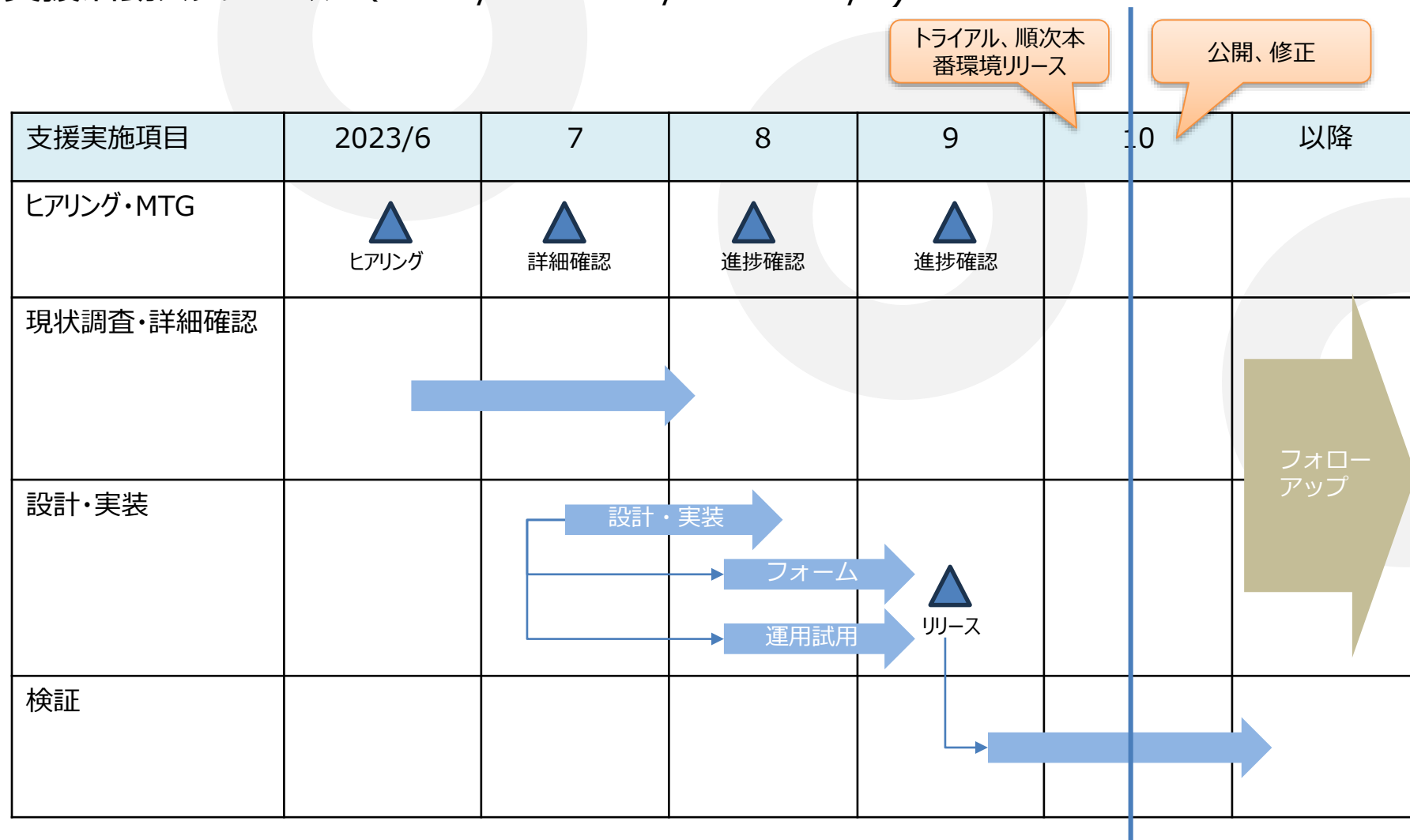
- ・一元的に管理できるように、INDEX化する
- ・優先順位の高い部分を中心に、不足部分を作成する
- ・WEBで管理できるようにする

⇒部門内外の業務標準化に加え、市民向けQA公開につなげる



3.2 進捗状況_②インプット電子化

支援活動スケジュール（2023/5－2023/9－2024/3）

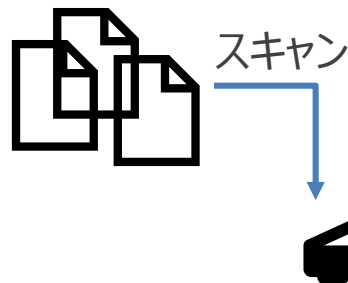


3.2 進捗状況_②入力電子化

入力フォームのリリース、運用の開始

電子申請

紙の申請書



取り込み



【到達目標】（～2024/3）

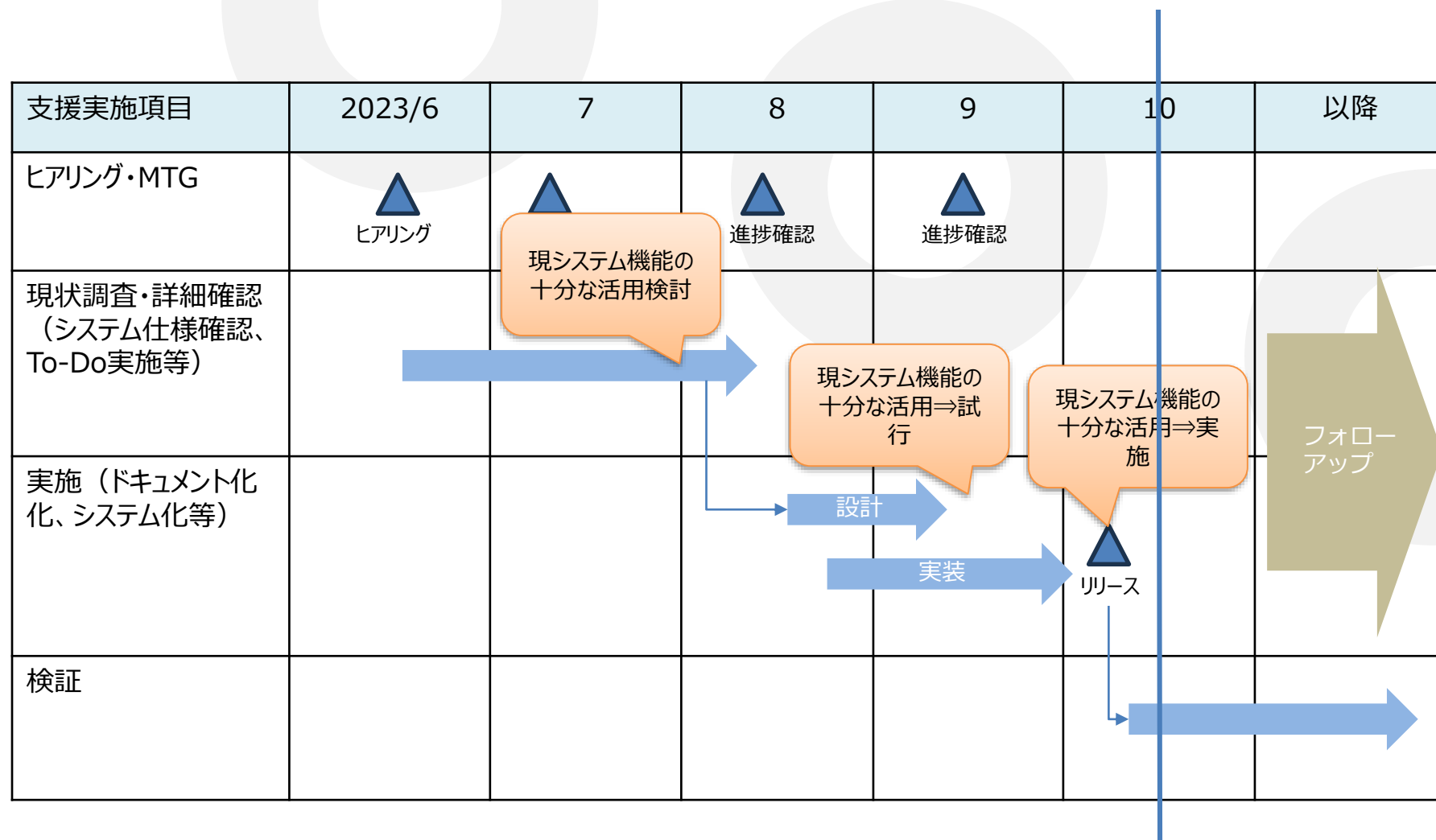
- ・入力フォームをリリースし、電子申請を受け付けられるようにする。
（既存フォームは改善し、受付件数増）
- ・紙での受付も電子化し、一元的なデータ投入運用ができるようにする。

⇒市民からの申請受付の利便性向上、事務効率化を図る。



3.2 進捗状況_③システム利用促進

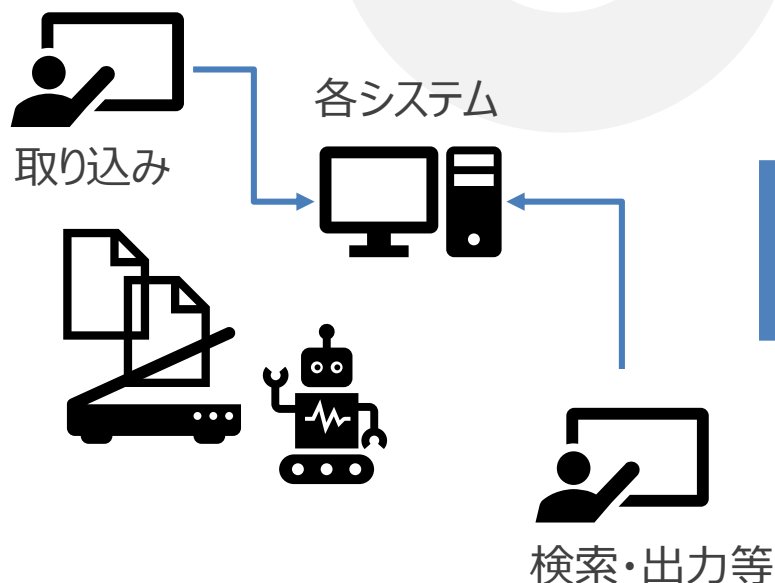
支援活動スケジュール（2023/5－2023/9－2024/3）



3.2 進捗状況_③システム利用促進

運用の変更、試運用の開始

紙書類等の入力、データ活用



【到達目標】（～2024/3）

- ・既存システムを利用できる部分を最大限活用できる運用に変える（介護保険他）
- ・効率的でない業務を選定し、業務を停止、簡素化、変更する。（障がい者福祉課）

⇒（既存システムを生かしつつ）業務・運用を精査することで、事務効率化・標準化を図り、多能工的な動きにつなげる。

【補足】一部、既存システム機能の制限、法設計や、京都府などの処理制限により、想定通りに実施できなかった施策もあったが、今後、デジタル庁等の取り組み等により、**改善していく可能性もあるため、継続的なアプローチが有効であると考える。**

3.3 実施内容（サマリ）、想定効果

原課	改善テーマ	改善内容	想定効果（定性）	想定効果（定量） （年間想定）（※2）	期限
税務課	①情報集約（業務マニュアル整備）	業務マニュアルを整備し、体系化、改善する。	・引き継ぎ効率化、多能工化 ・業務改善	-	令和5年度中
市民課		今ある業務マニュアルを整備し、体系化する。	・均一なサービス提供 ・多能工化	-	
子ども未来課	②インプット電子化（オンライン申請、OCR、RPA等）	・放課後児童クラブフォーム改善＋フォーム追加 ・紙申請書のOCR読取（※1）	・市民の利便性向上 ・業務効率化（入力、確認工数削減）	・システム入力・確認（約600H） ×10%（想定） → 60H	
生活福祉課		・児童手当、更新フォーム作成 ・紙申請書のOCR読取（※1）	・市民の利便性向上 ・業務効率化（入力、確認工数削減）	・システム入力・確認（約50H） ×30%（想定） → 15H	
健康推進課		・健康診断フォーム作成（京都市府のフォーマットから移行） ・紙申請書のOCR読取（※1）	・市民の利便性向上 ・業務効率化（入力、確認工数削減）	・総合検診の申込、システム入力（240H） （案内、印刷業務は別） ×30%（想定） → 72H	
学校教育課		・就学援助フォーム作成 ・紙申請書のOCR読取（※1） ・就学援助システムの活用	・市民の利便性向上 ・業務効率化（入力、確認工数削減）	・学校からの書類授受（1760H） ・支給認定入力（880H） ×10%（想定） → 264H	令和5年度中（※フォーム公開は制度にあわせR6年度当初を予定）

3.3 実施内容（サマリ）、想定効果

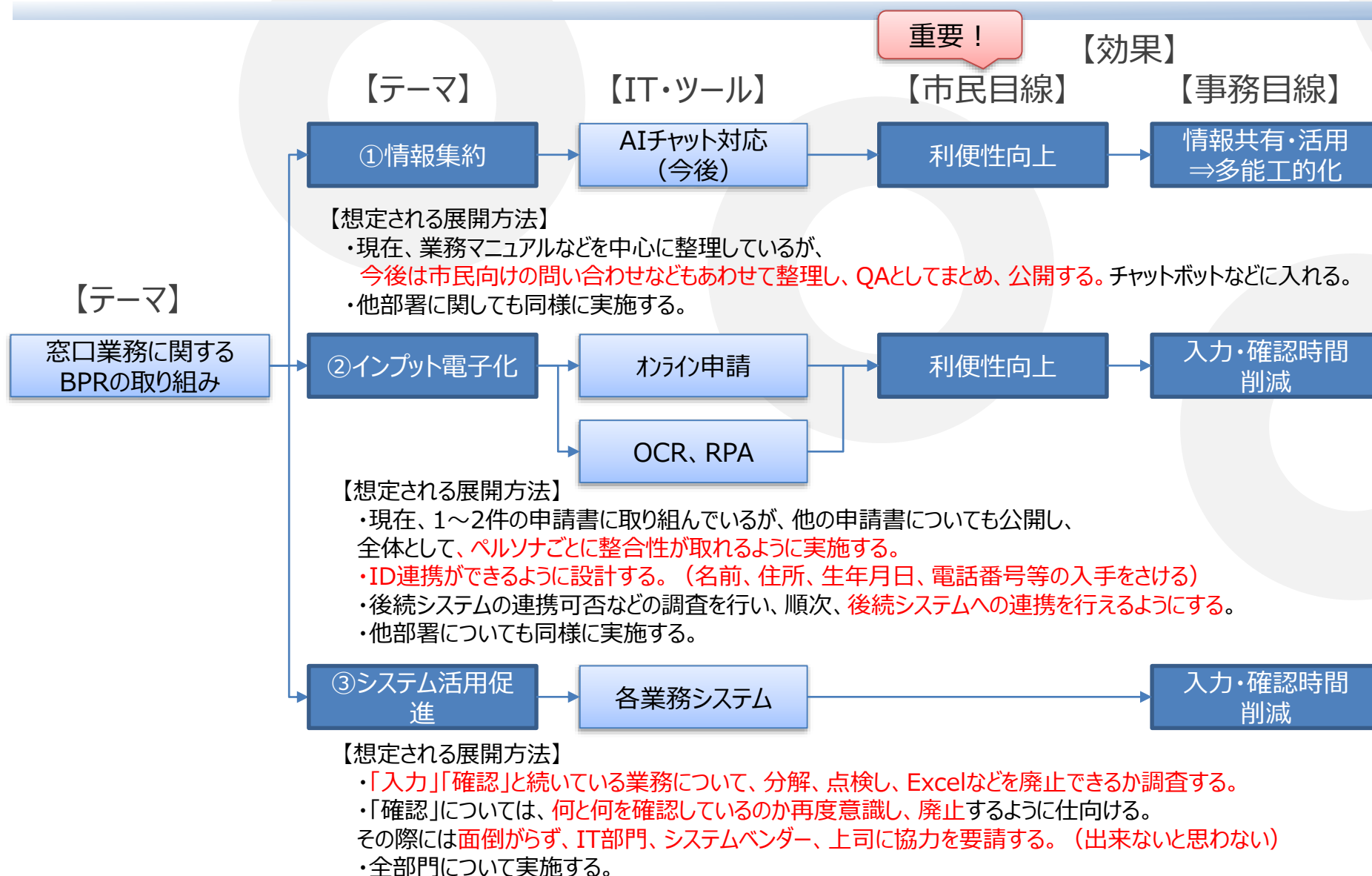
原課	改善テーマ	改善内容	想定効果（定性）	想定効果（定量） （年間想定）（※2）	実施期限
長寿福祉課	③事務フロー改善 （障害者控除事務）	・紙申請書のOCR→RPA （※1）	・業務効率化 （入力、確認工数削減）	・棚卸表記載なし ・1800件（5分で想定→約150H） ・150H×30%（想定）→45H	令和5年度中
保険事業課	③事務フロー改善 （還付業務）	・Excel送付案内をシステムから直接出力する	・業務効率化 （入力、確認工数削減）	・全73H →×30%（想定）21H	
障害者福祉課	③事務フロー改善 （精神保健福祉手帳及び精神通院の更新）	・手入力→データでの投入 （二重管理の回避） （※3）	・業務効率化 （入力、確認工数削減 業務削減）	手帳に関するシステム入力 約500H →×10%（想定）→50H	
	③事務フロー改善 （障害者手帳）	・手入力→データでの投入 （業務削減）（※3）	・業務効率化 （業務削減）	約20H	

（※1） トライアル中 （※3） 府より紙データ受領、スキャンして取り込み運用対応を想定

想定合計：約550H

（※2） 想定削減率は、業務が棚卸表から絞りこめたものを30%、
それ以外を10%と想定して計算している。

3.4 まとめ：各取り組みに関する展開方法及び注意点



3.4 まとめ

1)一部削減が可能な業務などが確認できた。まずは、**各20～50H程度削減を目指す。**

2)以下が業務改善を阻害する主な要因になっている。

■システム

- ・住記システムや古いシステムで利用しているバックオフィス側のシステムの制約条件（例：CSVの投入、出力不可等）
- ・後続処理と連携するための一意のIDがない
（例：オンライン申請情報を住記へシステム投入する場合など）

■業務

- ・制度設計に起因するもの
（例：一部府が実行するが問い合わせを受ける、受付する等）
- ・標準業務との違いが見られる（良い方であっても）
（例：健康診断の日程希望の調整）

■マインドなど

- ・理由がはっきりしない、単なる内容追加で受け継がれている業務がある
（例：入力項目の利用目的、システムでできるかは調べていない、など）

第4章 検討状況への総括

4.1 これまでの活動の評価

評価の総括

- 初年度に大方針であるDX戦略を策定し、次年度に業務が見える化することで、業務の俯瞰が可能となった。今年度は、一部ではあるが、業務の体系化及び目的を確認しながら具体化することで、業務の効率化が進んだ。
- 複数年にわたる取り組みの結果、少しずつではあるが、DXに対する環境が整い、職員の意識の変化が見られるようになった。
- 今年度の取り組みの進め方の中で、京丹後市における課題等があらかになった。来年度以降は、課題に留意しながら、スピード感をもち、より強固に展開を進めて行く必要がある。

第5章 その他の報告事項

5.1 窓口調査の実施

(1) 窓口調査（ケーススタディ） 結果サマリ

【前提事項】

調査目的：窓口処理時間及び対応改善のための基礎データ取得

調査内容：ケース数→2件（転入、お悔み手続き）

調査日：7/6 PM

【調査結果】

各ケースにかかった総時間：各ケース約1時間

- ・窓口処理対応に関する印象（サマリ）
- ・窓口対応は全般丁寧だったが、説明や対応にメリハリが無いと感じた。（記載方法を順番に説明している等）
- ・バックオフィスにて処理に要する時間中に不安を感じた。
- ・申請書をその場で書く事に対する負荷を感じた。（書面の書き方が分からない、そもそも文字を書く回数が多い）
- ・申請書の表現、体裁にばらつきがあるので書きにくい。（表現、タイトル等）

(2) 窓口調査（市民窓口対応時間計測） 結果サマリ

【前提事項】

調査目的：窓口処理時間及び対応改善のための基礎データ取得

調査内容：市民窓口（4つ）における対応時間を計測

調査日：7/7 AM（約3時間）

【調査結果】

総件数：36件

対応総時間：1/2～2/3程、平均対応処理時間：約3分

対応内容：証明書取得（戸籍、住民票等）が半数以上を占める

窓口処理対応、件数に関するサマリ

- ・1件1件丁寧に対応している様子が見て取れるが、
- ・申請書記載や、発券機に関しては分かりにくい可能性はある
- ・バックオフィス側の処理が長い可能性がある（総時間の半分程度）
- ・他部署移動→税務課を案内するケースが多い

5.1 窓口調査の実施

(3)窓口調査（戸籍謄本取得）サマリ

【前提事項】

調査目的：京丹後市の処理対応

調査内容：戸籍謄本取得（京丹後市）

調査日：7/6

【調査結果】

ケースにかかった総時間：京丹後市約4分

処理についてのコメント

- ・市民課がわかりにくい
- ・市民課窓口に置かれている椅子が、すべて同じ方向を向いており、待合に相応しい向き、設置方法があるのではないか。
- ・記入時の申請書の太枠にメリハリがわかりにくい、用途の面で内容が若干わかりにくかった
- ・一般的に知られている申請時のキーワードと申請書に記載されているキーワードがわかりにくい
- ・現金払いのみなのが不便

(4)窓口調査（戸籍抄本取得）サマリ

【前提事項】

調査目的：京丹後市の処理対応、他自治体との比較

調査内容：戸籍抄本取得（京丹後市）

調査日：7/6～7/17

【調査結果】

各ケースにかかった総時間：京丹後市約4分

処理について

- ・大まかな流れは同じだが、導線に違いが見られた。（他自治体では、記載台を先に案内される）
- ・書面の書き方が分からないという問題は同じように発生していた。

5.1 窓口調査の実施

(5)窓口調査（税務窓口対応時間計測）結果サマリ

【前提事項】

調査目的：窓口処理時間及び対応改善のための基礎データ取得

調査内容：税務課窓口（3つ）における対応時間を計測

調査日：8/22 AM（約3時間）

【調査結果】

総件数：15件

最小着席時間：約1分～最大着席時間：約47分

主な対応内容：証明発行、申告処理等、相談

窓口処理対応、件数に関するサマリ

証明書、申告手続きなどは短時間で完了している。

前後の導線は、市民課間（3件/15件）、他課間（1件/15件）であった。

バックオフィス側での調査などに時間を要し、来訪者が待たされていた、という感想が見られた（類似3件）

相談について、長時間（46分程）対応がある一方、1分未満の対応もあり、違いが見られた。内容によって、対応方法などを分ける必要があるのではないかと考える。

本調査のデータから、本庁内、以下の改善が実施された。加えて、今後は同様の内容を、**WEB上からの導線においても**（次ページ参照）改善できると良いのではないかと考える。



- ・入口案内の充実（入口での案内板の追加）
- ・窓口番号の表示（税務課他）
- ・ファシリティ（椅子等）の移動、設置
- ・受付展示物の整理

参考) HPに関して (セッション内にてディスカッション)

メニューが複数存在する (操作に迷う)

キーワードが分からないと情報にたどり着けない (QAなどがTOPに無い)

メニューとアイコンが重なって表示される



市外／内向けメニューの並びが混在

表題だけで何を表すか分かりにくい表現になっている



【改善例】

- ・対象者 (市外向け、市民向け、要求事項等) ごとの導線の整理
- ・QAなど、キーワードが分からなくても、ワンクリックで欲しい情報にたどり着ける仕組み
- ・電子申請などを促す仕組み

5.2 業務改善に対して、Chat-GPTの活用について

今回の業務改善の活動において、管理職研修にて各原課課長級に以下の研修を実施。
Chat-GPT活用のイメージが共有できた。

1. 生成AIの動向

- ・生成AIとは
- ・AIの歴史と最近の動向
- ・生成AIの懸念
- ・法整備の状況

2. 自治体における生成AI導入検討事例

- ・自治体における生成AIの導入検討例の紹介
- ・活用のイメージ
 - ① 文章の生成/ アイデア出し
 - ② 文章の校正/ 要約/ 翻訳
 - ③ データ活用
 - ④ ロールプレイ/ 会話

5.2 業務改善に対して、Chat-GPTの活用について

自治体における業務改善活用への可能性

文書管理	ChatGPTは、テーマによる関係文書の作成、文書の校正、音声データからの議事録の作成、要約などができる。
市民相談サービス	ChatGPTは、市民が自治体のサービスや手続きに関する疑問や相談を行うためのプラットフォームとして利用できる。市民が様々なトピックについて質問し、適切な情報やアドバイスを受け取ることができる。
オンラインカスタマーサポート	ChatGPTは、自治体のウェブサイトやポータルに組み込まれ、市民や利用者の質問に対して迅速かつ効率的に回答を提供するのに役立つ。簡単なFAQや一般的な問い合わせに対して自動的に回答することができる。
市民参加の促進	ChatGPTを利用して、市民の声や意見を収集するためのアンケートやフィードバックのシステムを構築することができる。自治体が市民のニーズや要望を把握し、政策やサービスの改善に役立てることができる。
行政手続きのサポート	ChatGPTは、市民が行政手続きや申請書類の提出に関する情報を簡単に見つけることができるようにサポートするのに役立つ。必要な書類や手続きについての説明を提供し、市民がスムーズに手続きを進めることができるようになる。
緊急時の情報提供	災害や緊急事態の際には、ChatGPTを利用して市民に重要な情報や対応策を提供することができる。避難場所や安全対策についての情報を迅速に伝えることができる。

ただし、特に複雑な問題や個人情報を含む質問には適切に対応できない場合がある。したがって、自治体がChatGPTを導入する際には、適切な制限や監視を行い、人間のサポートを必要とする場合に備える必要がある。

5.3 管理職向けの研修について

- ・BPR活動を推進するために、全2回のうち、1回目の研修を8/22に実施した。
- ・以下、当日アジェンダとなっている。

目的

仕事をより良いものにしていくための改善マインドの持ち方を習得する

対象者

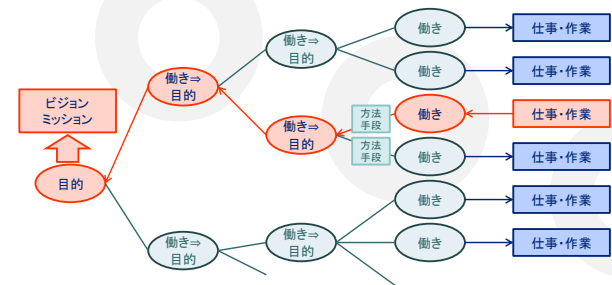
課長クラス以上の管理職

プログラム

1. 仕事の本質を考える
 - (1)最初にモノの本質を考えてみる
 - (2)“機能”から本質を見る
 - (3)“機能”はズれていく
 - (4)何が仕事の本質を落とすのか
 - (5)あなたの仕事を見てみよう(Work)
2. 改善マインドを持つための思考
 - (1)“機能”の基本
 - (2)“機能”のつながりを見る
 - (3)あなたの仕事を見てみよう(Work)
 - (4)改善マインドを持つための「質問」
3. なぜ改善できないのか
 - (1)研修はなぜ役に立たないのか
 - (2)研修を受けてもなぜ変わらないのか
 - (3)日本の組織に潜む障害
 - (4)変化に対する意識の障壁
 - (5)改善していくためのしくみ作り

2. 改善マインドを持つための思考

(3) あなたの仕事・作業を見てみよう(Work)



あなたの仕事を見てみよう！

- ・ あなたの仕事は、どんなビジョン・ミッションにつながっているか
- ・ 目的のために最高の仕事・作業を選んでいるか

13

2. 改善マインドを持つための思考

(4) 改善マインドを持つための質問

- ・ 仕事や作業に取り掛かる前に、「質問」しましょう。

第3段	あなたの仕事・作業	これ以外にやる仕事・作業はありませんか？
	選んだ方法・手段	もっと良い(一段上の目的に合った)仕事・作業はありませんか？
	...	その仕事・作業は、ビジョン・ミッションにふさわしいですか？
第1段	目的	これ以外に方法・手段はありませんか？
	選んだ方法・手段	もっと良い(一段上の目的に合った)方法・手段はありませんか？
	目的	その方法・手段はビジョン・ミッションにふさわしいですか？
	結果・目標	具体的な結果・目標はありますか？
		具体的な結果・目標を明確に言えますか？
	ビジョン・ミッション	あなたの仕事・作業のビジョン・ミッションはありますか？
		あなたの仕事・作業のビジョン・ミッションを明確に言えますか？

15

5.3 管理職向けの研修について

- ・BPR活動を推進するために、全2回のうち、2回目の研修を10/16に実施した。
- ・以下、当日アジェンダとなっている。

目的 各部門の（労働生産性をアップして）業務負荷水準を下げるような、職員の多能工化の推進手順を理解する。

対象者 課長クラス以上の管理職

プログラム

1. “多能工化”とは何か

- (1)多能工とは
- (2)単能工と何が違うのか
- (3)多能工が求められてきた背景
- (4)製造業での多能工化の取組み
- (5)どのような業務が対象になるか

2. 多能工化により目指すこと

- (1)なぜ多能工が求められるのか
- (2)多能工化することのメリット
- (3)多能工化することのデメリット
- (4)多能工化の事例

3. 多能工化の推進の進め方

- (1)推進の手順
- (2)多能工化 取組みのポイント
- (3)推進上の注意点
- (4)なぜ多能工化は進まないのか
- (5)今後の取組みに向けて

