

なぜBPRが自治体DXに必要なのか

HIRO研究所 代表 廣川聡美

I 自治体DXのターゲット

何を改革すべきなのか？

1 自治体デジタル政策の課題

(1) CX(顧客体験価値)の視点の欠如

- 顧客(住民)目線で、業務・サービスを見て来たか？
- 住民にとって最適な解決策を提供するために、顧客の意見や経験に学ぶ視点が欠如していたのでは？
- 自分が与えられた仕事(業務)の範囲内にしか、目を向けて来なかったのでは？

注: CX(カスタマー・エクスペリエンス) マーケティングや経営戦略のコンセプト。
商品やサービスの価格・機能などの合理的価値だけでなく、購入(受給)するまでの過程や使用する過程、事後のフォローアップなどの感情的価値を重視すること。

(2) デジタル社会・ネット社会への対応

- 民間サービスは、オンライン、キャッシュレス導入増加
- 行政サービスは、相変わらず、窓口、対面、書面、現金
- 手続きのオンライン化は、道半ば
- 手続きサイト(入口)がバラバラ、使い方もバラバラ
- 利用者(住民)も、職員も非効率を強いられている

(3) データの利活用、データに基づく政策

- 相変わらず、紙の書類中心のワークスタイル
- 情報が偏在し、検索や利用が困難で非効率
- 課題の発見や解決にデータが活用されていない
→ ファクトに基づいた課題発見・解決が必要

(4) 非効率な技術導入、高額な経費

- 自治体ごとに、カスタム仕様で導入してきた
(同じ業務でも微妙に違う業務プロセス、作業手順)
- システム仕様も、データ形式も独自が多い
- 共同化(自治体クラウド等)の取り組みも進められてきたが、道半ば
- 標準システムにすれば、割り勘効果で経費減
- システムだけでなく、業務プロセスも標準化すべき

(5) 業務・組織改革抜きのシステム導入

- 業務システム導入・更新の際に、業務プロセスや組織の見直しをして来なかったのでは？
- 業務、システム、人事、行革など、各担当部門の連携・協力が十分ではなかったのでは？
- 当然、費用対効果は良くならないのを、お互いに相手の所為にしてきたのでは？

(6) 行政機関等間のシステムやデータ連携

- マイナンバー制度構築後、徐々に連携が進んでいる
- しかし、システムやデータの連携は、道半ば
- 給付金や助成金等の支給事務に支障が生じる場合も
- 住民は、関連する手続きは1回で済ませたい

(7) 重要政策であるという認識の欠如

- 目先のコストカットのみに目が向いて、必要な先行投資(特に人材育成)をして来なかったのでは？
- デジタル技術を、課題解決のツールとしてでなく単なる業務効率化の手段としてしか認識していなかったのでは？

2 組織面の課題

自治体戦略2040構想

2040年における自治体職員定員数の試算

特に、小規模団体の受けるインパクトは大きい

一般行政部門	2013年 職員数 (a)	減少率 (試算) ※ (%) (b)	2040年 職員数 (試算) (c)=(a)×(b)	差分 (人) (d)=(c)-(a)	【参考】 人口減少率 (%)
都道府県	5,631	▲ 5.4	5,328	▲ 303	▲ 16.4
指定都市	4,600	▲ 9.1	4,181	▲ 419	▲ 9.2
中核市・施行時特例市	1,205	▲ 13.9	1,038	▲ 168	▲ 15.0
一般市（人口10万人以上）	616	▲ 13.4	534	▲ 82	▲ 16.7
一般市（人口10万人未満）	286	▲ 17.0	237	▲ 48	▲ 23.5
特別区	1,423	▲ 4.5	1,359	▲ 64	▲ 6.4
町村（人口1万人以上）	122	▲ 13.8	105	▲ 17	▲ 23.3
町村（人口1万人未満）	62	▲ 24.2	47	▲ 15	▲ 37.0

2040年頃＝高齢者人口が最大となる

2 組織面の課題(その2)

これらは、経営の課題とも言える

本丸はここでは？

- 1 挑戦を善しとする気風の醸成
- 2 組織の垣根を越えた連携・協力
- 3 士気を高める組織マネジメント

自治体DX
がチャンス

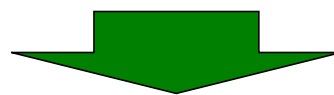
簡単には
変わらない

戦略的取組
が必要

3 自治体DXの意義

自治体DXとは？

デジタル技術を活用して、業務の生産性や効率性を改善すること、、、だけではなく、



デジタル技術を駆使して、自治体経営のあり方や住民との関係、組織風土や文化、組織マネジメント職員の働き方などを根本的に変革すること。

技術導入が
目的ではない

技術導入により、自然に改革が
進むわけではない

技術導入を機に、それを梃子にして、
ダイナミックに進めないと、変革は実現できない

4 DXにより、自治体（役所）をどう変える？ たとえば・・・

行政サービス

サービスの対象を「マス」から「パーソナル」に

サービス提供方法を「プル型」から「プッシュ型」に

いつでも、どこでもオンラインでサービスを利用可能に

仕事の仕方

バックオフィス業務や作業は、可能な限り自動化

職員は、職員でなければ出来ない仕事にシフト

データを活用して、ツボを押さえた政策施策を選択

組織の風土

新しい提案や取組等、挑戦を善しとする気風の醸成

多様な人材、考え方を受け入れる組織風土

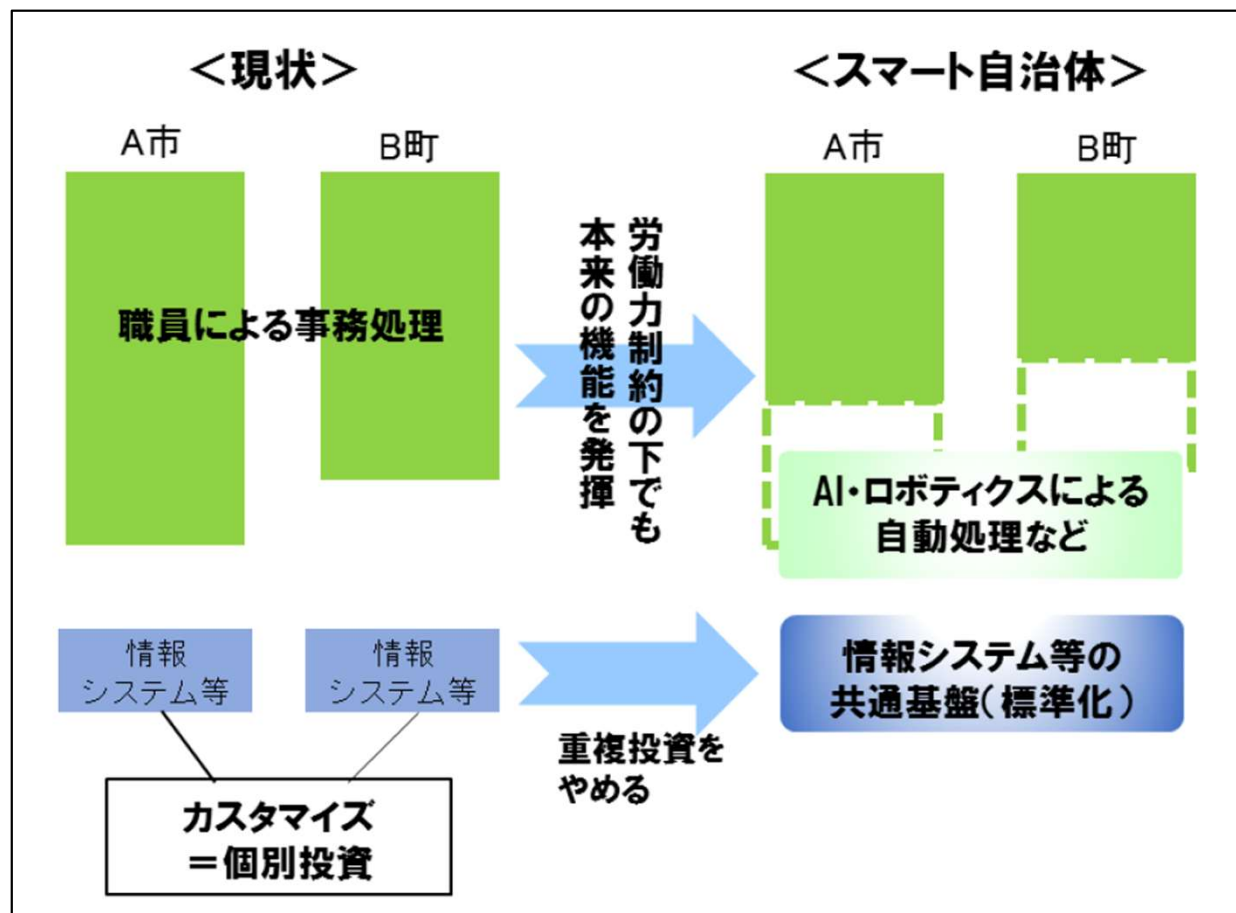
柔軟な連携と協力を推進する組織マネジメント

5 職員数の減少という課題への対応策

自治体DXにより、職員の役割をシフト

ルーチン業務や作業は、自動化、委託化し、
職員は、職員でなければ出来ない仕事にシフト

職員が担うべき業務



都市の将来ビジョン策定
政策の立案、調整
住民ニーズの的確な把握
利害関係者との交渉
業務プロセス改革
危機管理、防災対策等
人的サービス提供
法令に基づく措置、命令等

データの公開、活用、発信
P/Fの運営、維持、管理

・従来職員が行っていた業務を徹底して自動化

・職員は、簡単にはシフトできない
・リスキリングが必要

Ⅱ 自治体DXとBPR

何故、BPRが自治体DXに必要なか？

1 BPRとは？

BPRの定義

M.ハマー、J.チャンピー著「リエンジニアリング革命」

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**にデザインし直すこと

4つのキーワード

■ 根本的 いったいなぜ現在それを行なっているのか
なぜ今の方法で行なっているのか
といった根本的な質問をすること

■ 抜本的 表面的な変革を行なったり、既存のものに手を加えたりすることではなく、古いものを捨ててしまうこと

■ 劇 的 小さな改善や斬新的な改善を行うのではなく、大きな飛躍をすること

■ プロセス 1つ以上のことをインプットして、顧客に対して価値のあるアウトプットを生み出す行動の集合を「ビジネスプロセス」と定義する

2 BPRと業務改善の違い

業務改善

業務プロセス全体には手を加えず、業務の一部のムダをなくすことを目指す
個々の業務の細かい部分を見直す

BPR

業務プロセス全体を、根本から見直し、再構築する
根本的、抜本的、劇的、全体的がキーワード
業務・サービスの内容、業務フロー、組織など関わりのあること全て

違いはあるが、自治体には、どちらも必要

3 DXとBPR

DXとBPR

DX推進にBPRは不可欠
何故なら、技術に置き換えられるのは
業務プロセスの一部分に過ぎないから、、、
職員が行うプロセス(部分)を含めた全体の改革が必要



逆も言える

デジタル技術の活用により、BPRを成功させる

デジタル技術は、業務の自動化や、コミュニケーションや
情報発信のツールとして有効

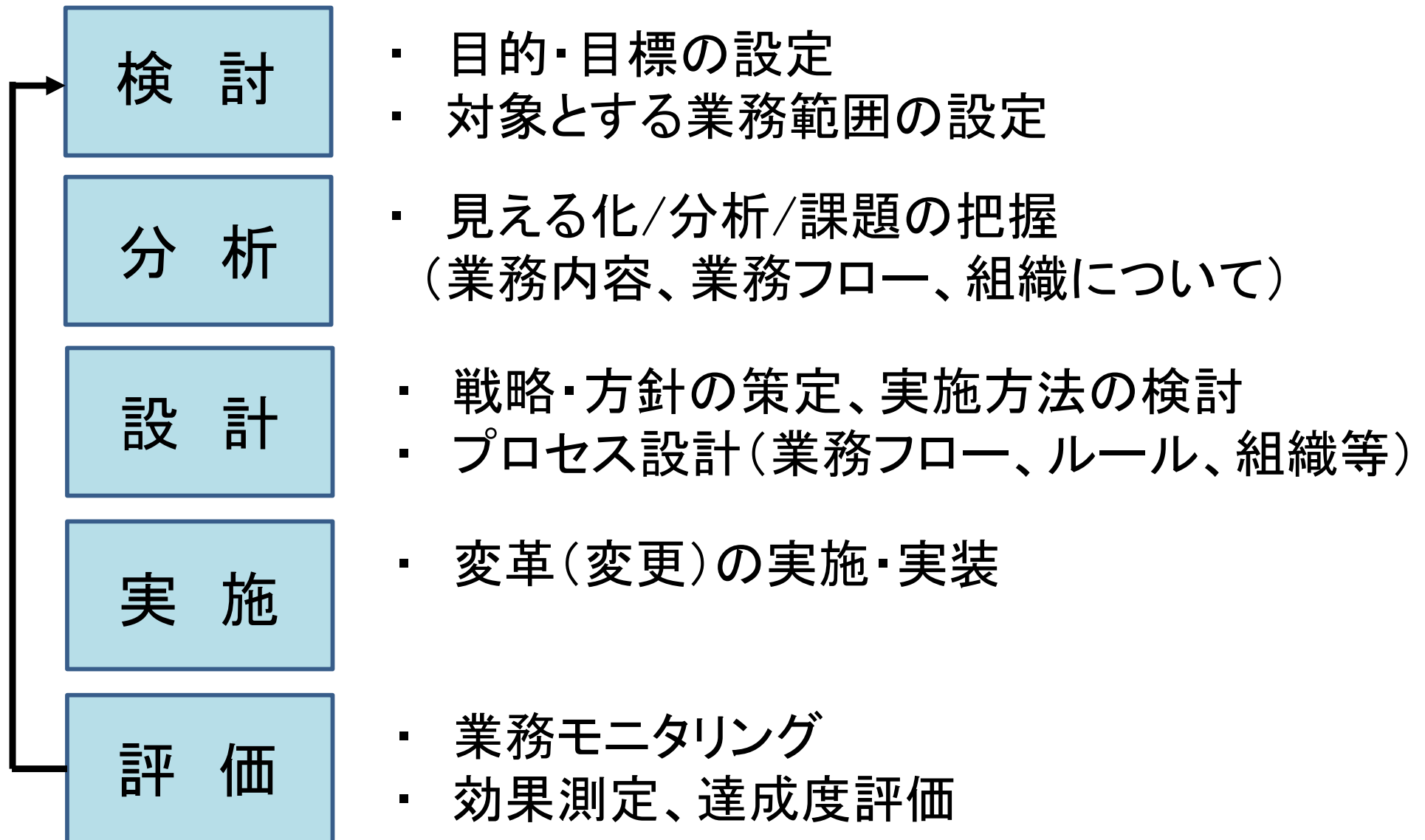
デジタル導入をきっかけに、プロセス全体を再構築する

結論 DXとBPRは不可分。技術導入だけでは役に立たない

4 BPRのメリット

- (1) 業務・サービス品質の向上
- (2) 住民満足度の向上
- (3) 生産性の向上、業務の効率化
- (4) 意思決定のスピードアップ
- (5) 職員の意識改革、働き方改革

5 BPRの5つのステップ



6 BPRの要点

- (1) 最初は、スモールスタート
- (2) まず、1つ成功事例を作る
- (3) 組織横断的なチームで取り組む
- (4) 分析手法を活用し、プロセスを可視化する
- (5) 問題点や課題を共有し、知恵を出し合う

Ⅲ DX・BPRの進め方

定番の考え方、思考の枠組みは？

戦略のポイントは？

1 課題の発見と解決へのフレームワーク

検討手法の例

(1) 業務プロセスを可視化し、改革する

業務フローに加えて、プロセス全体を共通の記述法で見える化し、衆知を集めて解決

BPMなど

(2) 住民(利用者)の実体験から出発する

住民(サービス利用者)の実体験を、詳しく聴取
実体験から、課題を発見・発掘

サービスデザインなど

(3) 課題と解決策の関係を、データで検証する

解決策の仮説をデータで裏付け
確かな証拠に基づいた政策判断

EBPMなど

(1) 業務プロセスの見える化、見直し

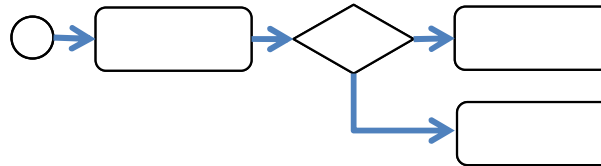
業務プロセス 見直しの手順

① インタビュー



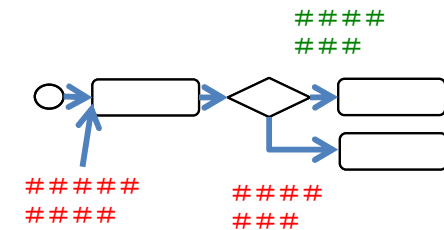
担当業務の手順について詳細に聴取。

② 図解/可視化



業務プロセスを図化。
見える化する。
* 図化にはBPMNなどの手法がある

③ 課題抽出



B/C(費用対効果)、
アウトカム等を確認。
課題を抽出。

④ 解決策の作成

解決策の立案。
解決策を盛り込んだ
ToBeモデルを作成。

⑤ プロトタイプ作成

実行可能なモデルを試作し、運用可能性やB/C等について検証。実装の準備。

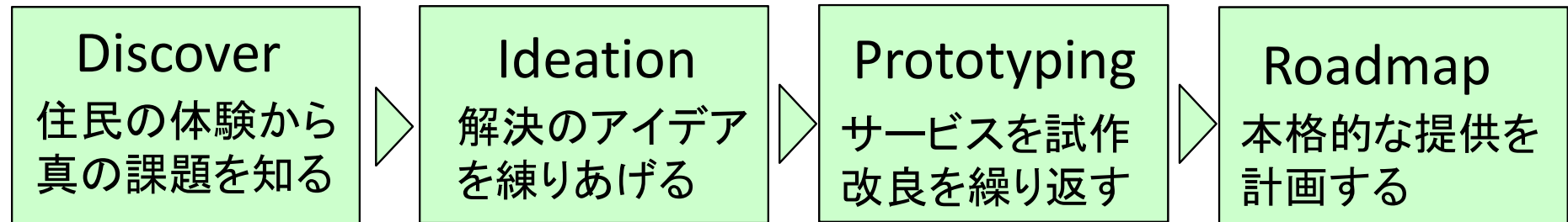
⑥ 実装/ 見直し

実装→評価→見直し
を繰り返して、進化
させる。

(2) 住民（利用者）の実体験から出発する

デジタルガバメント実行計画
における基本方針

デザイン・シンキング（サービス・デザイン）の手法



利用者（住民）の体験を観察、聴取

- ・ サービスを利用する『ひと』が中心
- ・ 利用者（住民）の声を聴き、行動パターンを観察し、心理、ニーズを的確に把握
- ・ 利用者（住民）の要求事項や他自治体での導入事例等を調査し、課題の根本原因を解明

解決策のアイデア出し

- ・ サービスの関係者、利用者が、自由に意見を出し合って、解決策を検討

プロトタイプによる試作・改良

- ・ サービス（提供の仕組み）を試作し、利用者を含め関係者が評価
- ・トライ＆エラーを繰り返し、品質と効率を高める

データを活用して仮説を検証

- ・ 関係するデータを解析して、課題設定と、解決策を検証

利用者（住民）の参画

- ・ 徹底して利用者の実体験に根差して、サービスを創造する

サービス設計12箇条

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. エンドツーエンドで考える
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溶け込む
8. 自分で作りすぎない
9. オープンにサービスを作る
10. 何度も繰り返す
11. 一遍にやらず、一貫してやる
12. 情報システムではなくサービスを作る

(3) 課題と解決策の関係を、データで検証する

EBPM(エビデンスに基づく政策立案)

EBPMとは？

統計データや各種指標など、客観的エビデンス(根拠や証拠)を基にして、政策の立案、決定や実行を、効果的・効率的に行うこと

EBPMの目的

民意や社会状況を、きめ細かく、的確に反映した政策を立案し、普段は見えにくい政策の効果を可視化して、誰もが効果を実感できるようにすること

なぜ、いま、EBPM ？

効果があると考えられていた政策の、資源投入とその効果が、実は偶然の相関関係によることが分かった(研究結果が、相次いで、報告されてきた)



思いつきや、思い込みではなく、真に役に立つ政策に予算を投入することがいまこそ求められている

政策施策評価とEBPM

従来の政策施策評価

予算原課 → 政策施策の正当性主張に終始
査定・レビュー → 思いつきの指摘や
削減ありきの指摘に終始



議論が噛み合
わない

さらに、住民や議会に対して、政策の正当性を
示すためのものになっているのではないか？

対して、EBPMは

政策立案段階から

政策目的(課題)と政策(方法)を論理的に整理 → ロジックモデル

事前評価・事後評価を実施 → ロジックモデルの有効性を検証

結果を査定やレビューで提示、公表 → 客観的検証を可能に

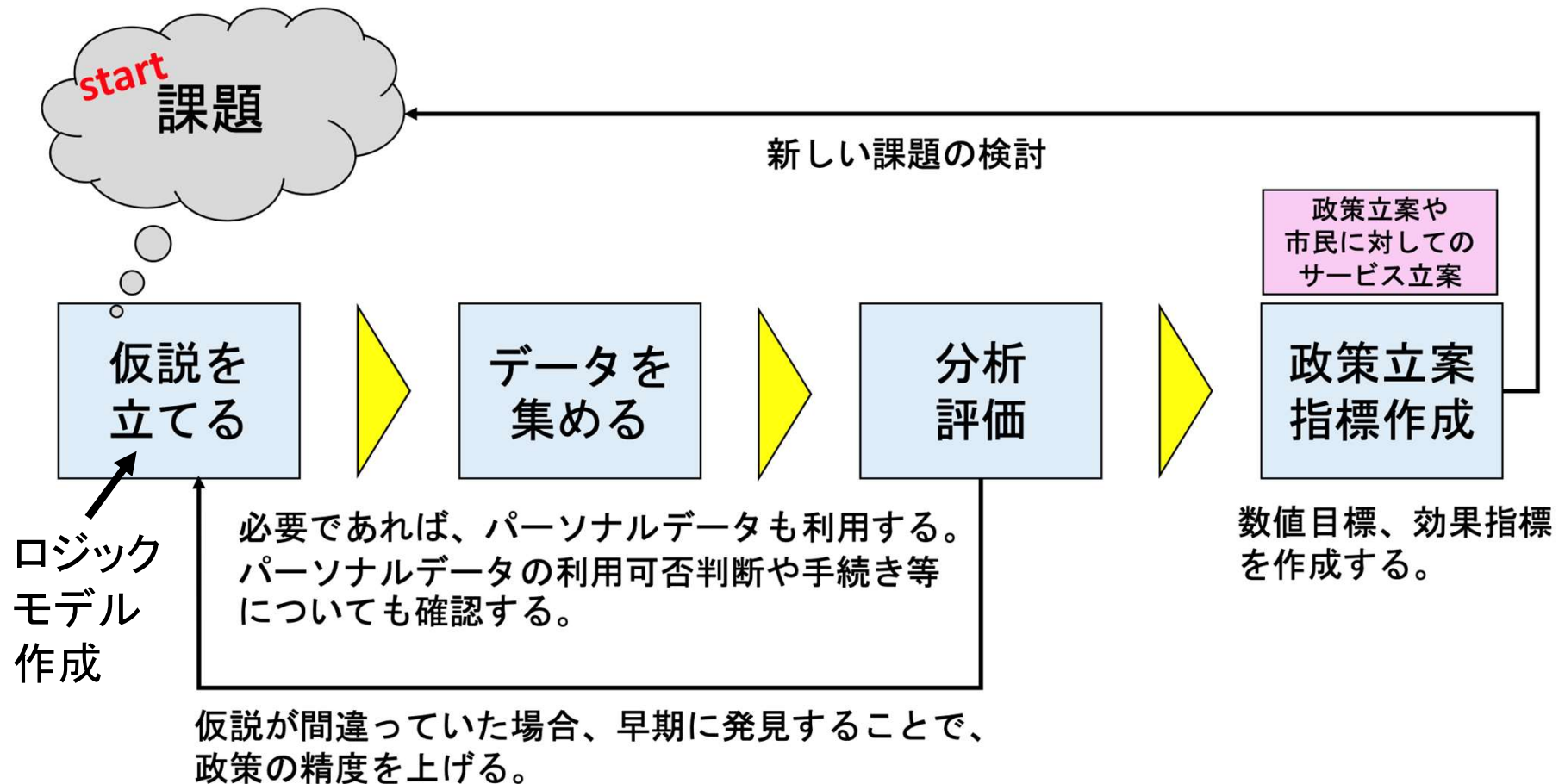


噛み合う議論
役に立つ評価



失敗も活かす
役に立つ政策

エビデンス(=データ検証)のフロー



EBPMの事例

MIT「貧困アクションラボ」のケニアでのRCT(ランダム化比較試験)実施事例

奨学金の支給が、女子の
就学期間を伸ばす効果
があるか？



奨学金の受給者は元々就学に
意欲的で、成績優秀だった
可能性がある



奨学金の
効果なのか
分からない



奨学金を得られる処置群と
得られない対照群に分けて
RCTを実施した



奨学金が効果
があることが
実証された

奨学金以外にも

- ・給食の無償提供
- ・制服の無償提供
- ・条件付き子供手当
- ・鉄分等の栄養補給
- ・虫下薬の配布

等についてRCTを実施



その結果

最も効果が高いのは
・給食の無償提供

最も費用対効果が
高いのは
・虫下薬の配布

であることが判明



結果をダボス会議で共有

途上国の子供達に
虫下薬を無償提供



勘と経験に基づいた援助
から根拠のある援助に

2 DX推進体制と役割

DXを継続するために

① CDO(DX総括責任者)の役割

- ・ DX推進のリーダー。重要な場面で、リーダーシップを発揮する。

② 全庁推進組織(推進本部)の役割

- ・ 基本方針、基本計画、重要事項についての審議、調整、意思決定等を行う。

③ プロジェクトチーム(管理職)の役割

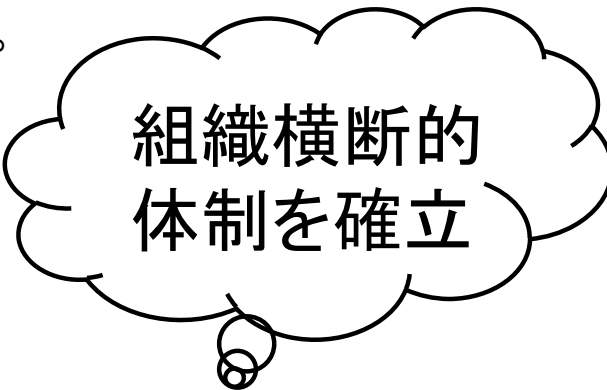
- ・ 企画、財政、行革、人事、情報等の部門の管理職で構成。
- ・ DX推進の中核となる組織。CDOを補佐する。
- ・ 情報共有を密にして、計画策定や実施の調整役となる。

④ ワーキングチーム(担当者)の役割

- ・ 業務・サービス改革、BPRの計画策定及び実行チーム。
- ・ 実践を通じて、若手職員を育成する場でもある。

⑤ 担当部署(DX担当課等)の役割

- ・ DX、BPRの旗振り役。
- ・ CDOの補佐、推進本部の円滑な運営を企画。
- ・ 庁内組織、外部組織との円滑なコラボを実現。

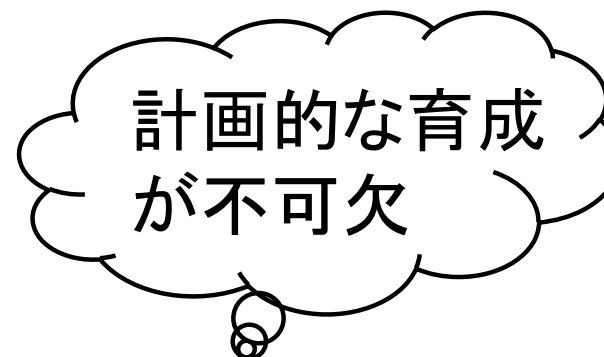
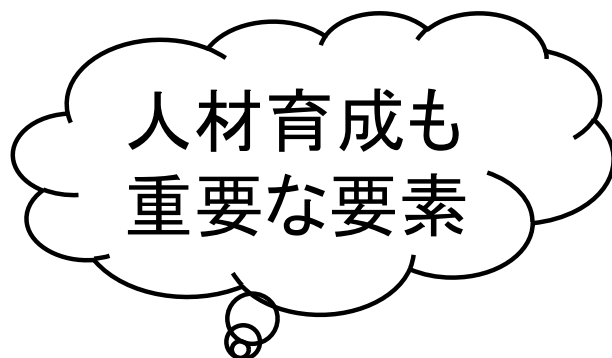


組織横断的
体制を確立

職員に求められるスキル・知識(イメージ)

全職員

- 基礎的なデジタルスキル
(業務システムの操作、情報共有の方法など、、、)
- 論理的に考えを整理し、分かりやすく説明するスキル
- 担当業務の目的、意義、プロセス等に関する知識
- DXの事例、セキュリティ、個人情報保護等に関する知識
- 課題解決を推進する意欲、提案力



DX推進のために望まれる人材・スキル等

DX戦略推進人材

専門性の高い人材

- 首長、CDOの補佐役としてのスキル
- ビジョンの草案、DX戦略のシナリオ作成・提案

課題解決人材

- 住民やまちの課題、役所の課題を抽出するスキル
- 課題解決の方法やヒントを探し出す知識と経験
- キーパーソンにたどり着くネットワーク力

業務プロセス改革人材

- 業務やサービスの改革を先導するマネジメント力

短期的には、外部人材等の活用も視野に入れつつ、中長期的には人材の内製化を進めるべき。

最後に DX推進に当たり留意すべき事項

- 技術は、課題解決の一つの手段
まず必要なのは、課題の棚卸し。
ICT導入は、目的ではない、ゴールでもない。
ほかに、より合理的な解決手段があるかもしれない。
- 技術を導入するだけでは効果が出ない
業務・組織改革等を同時に行なってこそ効果が出る。
- 課題全般にどう取り組むか、全体計画が必要
場当たりで進めない。
優先順位を付ける。全体最適化を図る。
- 定番の技術があるなら、それを採用
標準化された技術を、カスタマイズしないで使う。
業務フローや働き方を、技術やシステムに合わせる。

終 了

ご静聴ありがとうございました