



第4回EBPM事例研究会

自治体における実践例の紹介

2026年1月19日

Moxy Consulting 合同会社
高橋 拓朗

© 2025 Moxy Consulting G.K.

1

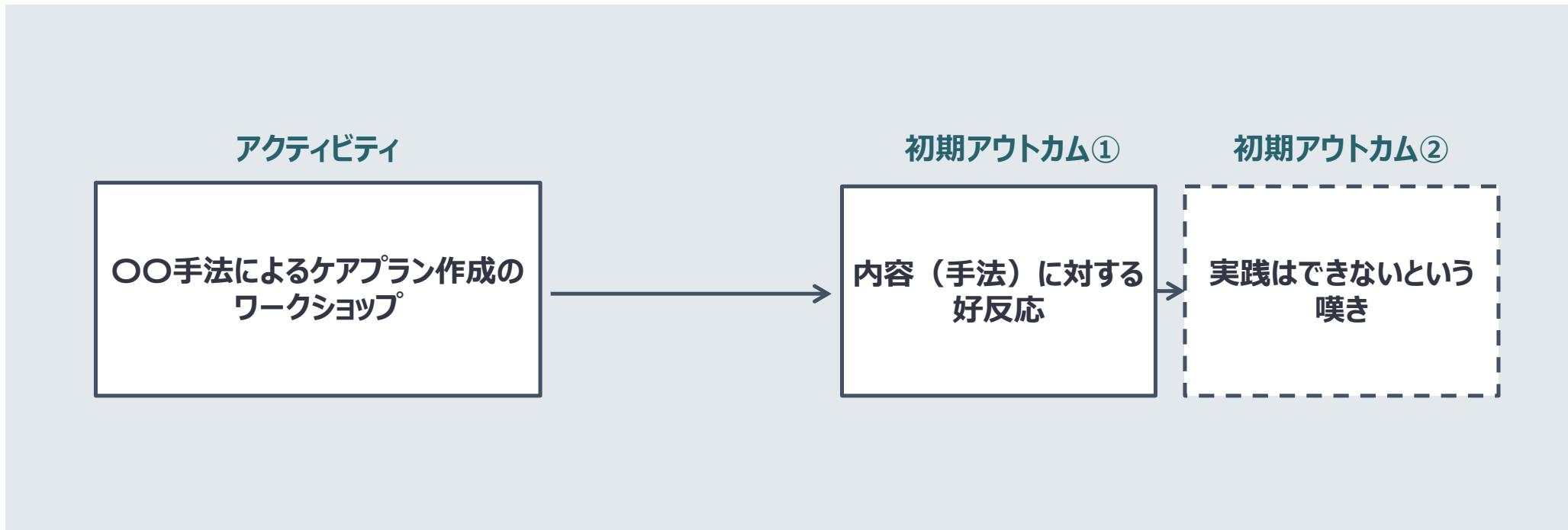
問題提起

ある自治体職員からの相談

自治体の介護担当者から、

「ケアプラン作成のワークショップを開催した。ワークショップの評価は高かったが、『実業務への適用はむずかしい』という反応が返ってきた…さて、ここからどうしたらよいものか。」

という相談を受け、一緒にロジックモデルを書いてみた。

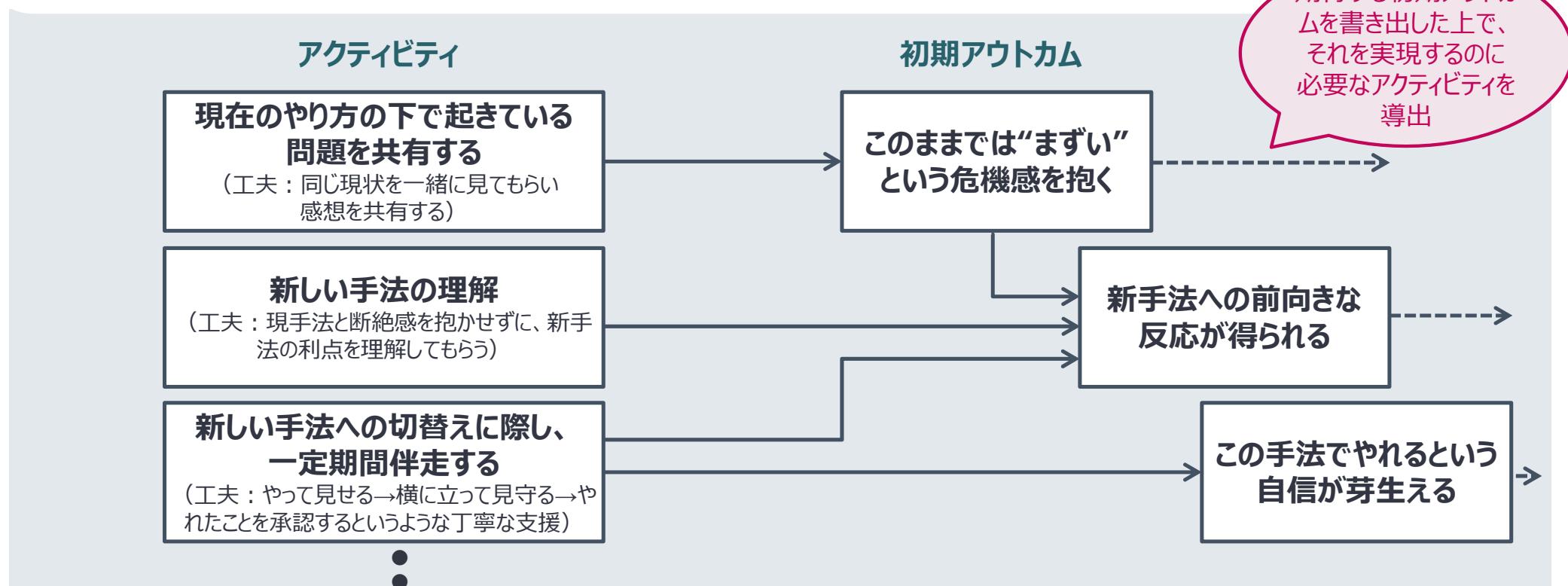


ワークショップの内容には工夫を凝らし準備していたが、それ以外のことには意識が向いていなかった。
ロジックモデルとして書き起こすことで、変革に必要な諸要素の欠落が意識された。

ある自治体職員からの相談

前述の状況を受け、次の点を問い合わせながら、何が欠けていたかと一緒に考えた。

- 受講者は、ケアプラン作成の手法を変える必要性があると考えているのか
 - ワークショップの結果、具体的に何がどう変わったらよいと考えているのか
 - 手法変更の障壁は技術的問題以外にもあるのではないか。 例えば、上司や同僚の理解や協力はあるのか
 - 手法を学び、すぐに安定的に実践できるほど簡単なことなのか など



変革に向けアクティビティにどのような工夫が必要か、具体的にイメージできるようになった

この勉強会を通じ考えたいこと

- 政策を取り巻く環境は複雑であり、“うまくやる”には様々な工夫が求められる
- しかし、一般的に政策の説明は単純化されてしまい、その結果、政策の有効性を高めるための工夫のポイントが見落とされているのではないか
- また、担当者の“思い”や“気づき”があっても、それを適切に言語化できないために、工夫や改善の手がかりを逸しているのではないか
- 政策の有効性を高めるためには、ロジックモデルに描き出す諸要素（アクティビティ、アウトプット、アウトカム）を解像度高く捉え、アクティビティの効果発現の状況を感度高く捉えることが必要

2

名護市におけるBPR（業務プロセスの再設計） の事例

名護市における取組の背景

- 紹介する事例は、沖縄県名護市（人口6.5万人、職員600人弱）における全庁的なBPR（業務プロセスの再設計）の取組
- 同市は、事業者の支援を受けながら業務の棚卸や業務分析を進めようとしたが、なかなか軌道に乗らず成果を創出できずにいた（業務量の調査を実施したものの、その後、業務の再設計及び改善には進まず）
- 当初、業務プロセス分析のツールや手法の導入を中心に進めたが、全庁的な機運醸成にはつながらず、各部署の自主的な取組はほとんどない状態
- また、BPRの進捗を改善した業務数で捉えようとしたため、初期のアウトカム（変化）を捉えることができず、BPRの推進担当者は当該事業の手ごたえを得ることができずにいた
- そこで、一連の取組を立て直すために、ロジックモデルの作成を通じ、この先どのようなアクティビティを行い、どのような変化を起こすか構想を練ることにした

名護市におけるBPR推進事例

名護市が当初掲げていたBPRのアクションプラン①

他の多くの自治体と同様に、同市は、具体的なアクティビティを欠いた解像度の低い計画を掲げていた。
(これ以外に詳細な事業の設計はない)

(2) 名護市特有課題に対する取組事項

名護市特有課題に対する取組事項	国・県の方針			
	R5年度	R6年度	R7年度	R8年度
(1) 庁内業務BPR推進	利用状況、業務の把握分析・プロセスの検討・利用者視点のKPI設定・業務改革の実施	業務分析・施策検討・施策実施		
(2) 庁内の定型業務の自動化	導入目的の明確化・適応業務の調査と評価、選定・導入体制の整備・実運用開始と効果検証	(1)の結果をもとにした施策の検討	対象業務選定・RPA/AI-OCRの構築、導入・効果検証	
(3) 庁内業務のペーパレス化推進	(1)の結果をもとにした施策の検討		対象業務選定・AI-OCRの構築、導入	
(4) 予約や申請受付負担の軽減	(1)の結果をもとにした施策の検討		対象原課の選定・システム選定・構築	
(5) 庁舎外業務の効率化	(1)の結果をもとにした施策の検討		対象原課の選定・システム選定・構築	
(6) 議事録作成業務の効率化	(1)の結果をもとにした施策の検討		対象原課の選定・システム選定・構築	
(7) 保育士業務の効率化	(1)の結果をもとにした施策の検討		対象原課の選定・システム選定・構築	
(8) 母子保健業務の負担軽減と住民サービス効率化	システム選定・構築		運用	

出典：名護市自治体DX推進計画

名護市におけるBPR推進事例

名護市が掲げていたBPRのアクションプラン②

		国の方針に基づく取り組み事項② その他の取組事項																																	
施策①：府内業務 BPR 推進																																			
施策名	① 府内業務BPR推進																																		
事業年度	令和5年度～令和7年度																																		
解決する課題	人的資源が限定される中での行政運営に向けた府内業務の効率化・最適化																																		
課題の抽出方法	業務量調査、原課ヒアリング																																		
施策目的	既存の業務内容、業務フロー、ルール等を全面的に見直し、再設計していくことにより、業務効率化を図り、職員の稼働軽減を目的とする。																																		
施策内容	<p>内容</p> <p>自治体DX支援プラットフォームなどのシステムを活用しながら業務を見る化し現状把握をおこなった上で、ECRS【排除・結合・分離・交換・簡素化】4原則の視点で業務フローを見直し、府内業務効率化の実現を可能にします。</p> <p>施策イメージ図</p> <p>府内業務の効率化</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>関係者の例</th> <th>関係者(例)</th> <th>利用用途(例)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>教育委員会総務課</td> <td>窓口での入力作業の稼働削減、チェック作業の効率化</td> <td></td> </tr> <tr> <td>子育て支援課</td> <td>施設予約の手順の効率化</td> <td></td> </tr> <tr> <td>市民課・国民健康保険課</td> <td>相談窓口業務や、各種申請手続き簡素化</td> <td></td> </tr> <tr> <td>健康増進課</td> <td>医療機関との連携（予診票などの送付）方法を見直すことでの業務効率化</td> <td></td> </tr> <tr> <td>保育・幼稚園課</td> <td>紙媒体での業務の見直し</td> <td></td> </tr> <tr> <td>介護長寿課</td> <td>住民アンケートの手段の見直し</td> <td></td> </tr> <tr> <td>建築住宅課</td> <td>特殊業務（属人化）しやすい業務の見える化・業務の見直し</td> <td></td> </tr> <tr> <td>社会福祉課</td> <td>窓口対応業務の手順や対応体制の見直し</td> <td></td> </tr> <tr> <td>税務課</td> <td>窓口対応体制の見直し、手続き対応のフローの簡素化</td> <td></td> </tr> <tr> <td>生活支援課</td> <td>手続き対応フローの簡素化</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>施策の想定効果</p> <p>【市役所職員】 既存業務の効率化・最適化を図ることで、稼働負担軽減に繋がるため、残業時間の削減や削減した分の稼働を窓口対応への時間に充てることが可能となる。</p> <p>【住民】 バックヤードでの作業負担軽減により、窓口対応に充てられる稼働が増えるため待ち時間の軽減など住民サービスの向上に繋がることが期待できる。</p>	関係者の例	関係者(例)	利用用途(例)	教育委員会総務課	窓口での入力作業の稼働削減、チェック作業の効率化		子育て支援課	施設予約の手順の効率化		市民課・国民健康保険課	相談窓口業務や、各種申請手続き簡素化		健康増進課	医療機関との連携（予診票などの送付）方法を見直すことでの業務効率化		保育・幼稚園課	紙媒体での業務の見直し		介護長寿課	住民アンケートの手段の見直し		建築住宅課	特殊業務（属人化）しやすい業務の見える化・業務の見直し		社会福祉課	窓口対応業務の手順や対応体制の見直し		税務課	窓口対応体制の見直し、手続き対応のフローの簡素化		生活支援課	手続き対応フローの簡素化		
関係者の例	関係者(例)	利用用途(例)																																	
教育委員会総務課	窓口での入力作業の稼働削減、チェック作業の効率化																																		
子育て支援課	施設予約の手順の効率化																																		
市民課・国民健康保険課	相談窓口業務や、各種申請手続き簡素化																																		
健康増進課	医療機関との連携（予診票などの送付）方法を見直すことでの業務効率化																																		
保育・幼稚園課	紙媒体での業務の見直し																																		
介護長寿課	住民アンケートの手段の見直し																																		
建築住宅課	特殊業務（属人化）しやすい業務の見える化・業務の見直し																																		
社会福祉課	窓口対応業務の手順や対応体制の見直し																																		
税務課	窓口対応体制の見直し、手続き対応のフローの簡素化																																		
生活支援課	手続き対応フローの簡素化																																		
備考																																			

出典：名護市自治体DX推進計画

名護市におけるBPR推進事例

担当職員と共に作り直したロジックモデルベースのアクションプラン

担当職員と対話を重ねながら、ロジックモデルを作成した

ロジックモデル

取組の前提	
[BPRを行う背景]	
<ul style="list-style-type: none"> 係長級職の負担が増し、職員及び業務へのマネジメントが行き届かない。結果、係員が困難を抱え込みがち。 休職者の増加 職員の職場への満足感・安心感が低下している。中核職員の離職も目立つ。 今後の人口減少を考えると職員数の減少も考えられるが、その点への危機意識が不十分。今後の変化に対応できるか不安がある。 	
[BPRの取組について]	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 現状 <ul style="list-style-type: none"> 業務量調査等を行ってきたが、変革までは至っていない。 BPRの経験・ノウハウが不足している。 職員による自発的な業務改善は少ない。組織としての後押しも弱い。 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ ありたい姿 <ul style="list-style-type: none"> 業務が効率化／合理化され、職員の不安や非効率な業務に対する不満が解消される。 自発的にBPRへの取組が提起され、業務が改善されるようになる。 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 問題の真因 <ul style="list-style-type: none"> BPRに対し、体系だった取組を行う意識がなかった。 改善に着手しても、褒められることもない。人事異動サイクルを考えると取組に躊躇する。 意欲・関心の高い職員がいても、組織的な取組に辿り着かずあきらめる。 	
<ul style="list-style-type: none"> ■ 課題 <ul style="list-style-type: none"> BPRの手法を確立し、定着させる。 BPRの取組全体をプログラムとして設計し、マネジメントする。 BPRに取り組む人材を育成し、組織的能力を高める。 組織風土改善のため、取組を行う職員が褒められる環境をつくる。 	



ロジックモデルのポイント

- “がんばった人を褒める” …言葉に出せなかった思いを組織的課題として明示
- 関係者ごとに働きかけ方を具体化。検討の過程で、各関係者が抱える事情を想像
- 関係者の关心や意欲の変化の過程を期待するアウトカムとして想定
- 初期アウトカムに変化を検知するための視点を設定
- ロジックモデルは、思いついた部分から書き起こす（「何を最初に思いついたか」というメタ視点での分析が言語化できない問題意識を理解するのに有益だった）

担当職員と共に作り直したロジックモデルベースのアクションプラン

ロジックモデル作成後、初期アウトカムに注目しながら各アクションに求められる工夫点を検討

2. 名護市BPR推進に向けたアクションの一覧①

アクション	協力者	取組内容	工夫点	実施時期	アウトプット指標	アウトカム指標（初期）
BPRの必要性及び推進方針の説明	三役	名護市の抱える問題（休職者の増加など）とその解決に向けBPRが有効であることを三役に説明する。	外部有識者を交え、名護市と類似した問題を抱える他都市の状況などを踏まえ、現状の問題点を共有する。	R7	外部有識者を交えた説明会の開催	現状の問題点の共有
BPRの必要性及び推進方針の説明	部長級	対話会などを通じ、BPRは単なる業務効率化ではなく、職員がやりがいを得られる業務に稼働を振り当てるに繋がるものだと管理職に理解してもらう。	名護市の現状（休職者の増加などの問題含め）と市として実現したい姿を言語化し、ビジョンを具体的に共有する。	R7	外部有識者を交えた対話会の開催	実現したい姿に関する認識の共有
変革に対し管理職が感じる不安の解消	管理職（課長級・係長級）	BPRの推進（業務の変革）に対する懸念などを挙げてもらい、どのような条件が揃えば変革に向き合うことができるか、ともに考える。	市として実現したい姿とその実現に向けた筋道を具体的に示すことで、不安を感じる部分について具体的に意見をもらう。	R7	対話会の開催	阻害要因が明確になる
BPR手法の開発・定着	業務改善推進室	業務改善推進室メンバーがBPR支援を実施できるようノウハウを蓄積する。	外部人材による各課へのBPR支援の場に業務改善推進室メンバーも同席し、徐々にファシリテーションを行っていきノウハウを習得する。BPRの取組方針を初期段階で各課担当者に理解してもらい、前向きに参加することを促すファシリテーションを行う。	R7～R10	BPR手法の決定	BPR支援を実施できるという予感
先行侵良事例の開発	業務改善推進室	府内に参考事例として展開できるようなBPR取組事例を早期段階に創出する。	BPRに適した業務（改善可能性があり、他課の参考にもなり、業務担当者や組織に改革意欲があり、最後まで完遂できそうなもの）を見つける	R7・R8	年3件事例開発	支援実施職員のモチベーション 他課へ
府内手続きを類型化し、効果の見込める業務の目利き・府内展開	業務改善推進室	府内の事務手続きを類型化し、BPRの効果が見込める手続きの目利きを行う。効果が見込めるものは、実施事例とともに府内に展開する。	先行侵良事例開発の際に取り組む事例は、それぞれ異なる手続きを選定する。初期段階では、目利きにあたって外部支援も活用する。	R7～R10	実施例に対する変化	アウトプット指標に工夫点を反映するべきだったと反省（やったかどうかだけでなく、“どのように”やったかを見る）

担当職員と共に作り直したロジックモデルベースのアクションプラン

2. 名護市BPR推進に向けたアクションの一覧②

アクション	協力者	取組内容	工夫点	実施時期	アウトプット指標	アウトカム指標（初期）
職員の業務に対する不満・改善要望等の収集	各課	各課職員から不満を抱えている業務内容を投票等の手法により、不満・改善要望等を収集する。	一般職員等も含めたプロジェクトチームにより、庁内全体での改善への機運を高める。なお、職員が深刻にならず参加できる開催形態がポイントとなる。	毎年3月末	不満・改善要望等の収集	業務の改善ポイントが分かるようになる
対象業務のリストアップと声掛け	各課	BPRの実施が見込める業務をリストアップし、所管課に実施の声掛けをする。	取組に対し積極的な部署・改善の必要性が高い部署を見つける。 上記を判断するのに有効な観点を、試行錯誤から見つけることがポイントとなる。	R7～R8	積極的な部署・改善の必要性が高い部署の発掘	実施をためらっている部署が動く
BPRへの手上げの促進（公募）	各課	DX通信やBPR実施各課報告により、庁内でBPR実施の機運を高める。	取組事例のポイントを発信することで、「自分の課でも出来るかも」という気持ちを抱かせる。	R8～R9	取組事例のポイントを抑えたDX通信発信	各課から自主的に手を挙げる
相談窓口の開設	各課	庁内のBPR相談を受け付けるサロン的場所を提供する。併せて、窓口に関する情報を発信する。	相談の締切を設けることで、原課がアクション起こすタイミングを意図的に作り出す。（締切は年複数回設ける）	R7～R10	庁内でも目付くようなどろに相談窓口を開設	BPRが重要な取組だと認知される
表彰イベントの実施	各課	庁内でのBPRの優良な取組事例に対し、表彰する。	取組により褒められるということを広く知ってもらうために、イベント内容は庁内掲示や組織横断での庁内会議など複数チャネルで周知する。当該年度の新たな手上げ等を誘発するために、5月中旬頃の開催を予定する。	毎年5月中旬	表彰イベント年1回開催	密かに関心を持つ職員の増加
庁内事例集の公開	各課	庁内でのBPRの優良な取組事例を取りまとめ、公開する。	取組事例のポイントを発信することで、「自分の課でも出来るかも」という気持ちを抱かせる。	R7～R10	取組事例のポイントを抑えたDX通信発信	職員が自信を持つ
研修を通じた人材の発掘と育成	将来的に担い手候補	BPR実施研修を開催し、庁内でBPRの旗振り役となるような人材を見つけ、育成する。	やる気のある職員などに対し研修への参加を促す。	R8～R10	やる気のある職員を集めた研修会開催	取組に前向きな職員が見つかる
庁内横断プロジェクトへの参加	将来的に担い手候補	庁内横断チームでBPRを実行するプロジェクトを組成し、将来的に担い手候補に参加してもらう。	参加メンバーの通常業務について、所属課の他メンバーがフォローする体制を整え、参加メンバーに過度な負担とならないようにする。	R8～R10	やる気のある職員を集めた庁内横断プロジェクトの組成	やりがい・面白さに気が付く
協力課へのBPR成果の定期的な共有	業務改善推進室・人事行政課	関連組織（人事行政課や財政課）に対し、庁内でのBPRの取組成果を共有し、活動に対する理解・支援を得る。	改善事例による成果を具体的に伝え、BPRの効果を理解してもらう。 高負荷がかかる部署情報などを人事行政課からも共有してもらい、一緒に対策を考える時間を設ける。	R7～R10	四半期毎の共有会の実施	BPRの有効性に共感してもらえる
各課からの増員要望に対するBPR取組の検討促進	人事行政課	各課から人員増員の相談が人事行政課に上げられた際は、増員検討の前にBPR実施を義務付けてもらう。	相談初期段階で、BPRによる効果が見込めるかの目利きをする。（当面は外部委託し、徐々に内製化）	R7～R10	各課からの相談に対し、業務改善推進室も一緒にやっての目利き	BPR相談件数が増える
柔軟なデジタル関連予算の検討	財政課	デジタル化のスピード感に適した予算編成の運用を検討する。	業務改革推進室で予算枠を確保し各課に配分するなど、推進室での柔軟な運用方法を確立する。 ソリューションのトライアルのための予算なども可能とする。	R8～R10	柔軟な予算枠の設定	予算の上手い使い方が見えてくる

ロジックモデル作成過程での対話

ロジックモデルの作成過程では、アクティビティとアウトカムへの想像力を豊かにするため、以下のような問い合わせに答えてもらいながら対話を進めた。

- ・そもそも、なぜBPRに取り組もうと思ったのか。現状のままでダメな理由は何か
- ・この組織がどうなつたらよいと考えているか
- ・これまでの取組がうまくいかなかつた理由をどうとらえているか
- ・これまでの取組の中で、うまくいったと感じたエピソードはあるか
- ・組織の中でBPRに意欲を示している人はいるのか。その人にはどのような特徴があるのか
- ・組織の中でBPRの推進を阻害する要因は何だと捉えているのか
- ・抵抗を示す人はどのような思いを抱えているのだろうか
- ・推進役を期待される管理職も、安心して旗振りするための支援を求めているのではないか
- ・職員全員が意欲を持つというのは過大な期待。何割の人が取組んだら、変化が見て取れるようになるだろうか
- ・想定するアクティビティについて、うまくいく気がしないのはなぜだろうか。何に不安を感じるのか
- ・アウトカムXXの前に、もう少し早い段階で感知できる変化があるのではないか

など

アクティビティの工夫とどのように効果を把握したか

工夫を凝らしながらアクティビティを実行し、職員の行動や組織の空気感の変化を感じ取ることで、担当職員が確かな手ごたえを感じられるようになった

アクティビティ

■ 組織幹部に取組趣旨の説明と、職員を褒めることをお願い

- ✓ 早々に組織幹部に対する「BPRの必要性及び推進方針の説明」を焼き直し、チャレンジする職員への賞賛をお願い（「説明」だけでは不十分と思料）

■ 表彰イベントの開催

- ✓ トロフィーや賞状にこだわりながら表彰式を企画・開催（受賞者の反応や、賞状等が職場の中で果たすプレゼンテーションの効果を想像）
- ✓ 担当職員に加え、その上長も褒める対象に
- ✓ 表彰時の挨拶やスピーチを文字起こしし、全庁展開

■ BPRの伴走支援

- ✓ 3件の好事例開発
- ✓ 効率化だけでなく、業務の安定性や確実性などの観点も成果として意識

■ 効果の発現状況を確認

- ✓ ロジックモデル上で、どこまで効果が上がり始めたかを確認し、次年度の取組を詳細にデザインする（予定）

初期アウトカム

- 市長等の組織の関部が表彰イベントで取組みをおこなった職員を褒め、組織を挙げて支えることを表明
- 幹部職員の関心が高まった（会話の量、反応、発言などを基に判断）

- 受賞者やその上長から、更なる取組が宣言された
- これまであまり関心を示してこなかった職員がイベントに参加したり、BPR所管部署に相談したりするようになった
- ※ 遠巻きに眺めているような職員もいるが、それも想定のうち。（成果を急がないよう助言している）
- ※ 一般職員の認知度は今後確認予定

- 課長と若手が一緒に改善策を考えるケースが登場
- 2年目になり、大きな成果を生む取組がどのようなものの感触がつかめてきた

- ※BPRを所管する職員との会話から、効果の浸透度を日常的な活動の中で測っていることが分かる
「機運醸成」というあいまいなアウトカムが、組織内の具体的なコミュニケーションの変化として感知できるようになってきた

基礎的なEBPMにおいて実行性をあげるポイント

- 政策の実行は総合芸術的な活動。政策を取巻く諸要素のすべてを言語化したりコントロールできるわけではないが、過度に単純化してしまうと効果創出に必要な重要な要素を見落してしまう
- アカデミズムの成果を政策に取り込んだり、効果を統計的に評価することは重要な取組ではあるが、その際にも政策（事業）全体を捉える視点を意識し続けることが重要（政策の現場は“インプットAに対しアウトプットBが生じる”と整理できるほど単純ではなく、期待する効果を創出するために工夫すべきポイントがあちこちにある）
- アクティビティやアウトカムの解像度をいかにして上げるかロジックモデルの質向上の鍵。“状態”を的確に捉える手触り感のある言葉が、関係者間での共通認識形成を後押しする。



moxy
strategy, with grit