

フィールド・イノベーション事例集 自治体編



●記載されている会社名、製品名は一般に各社の商標または登録商標です。
●フィールドイノベーション、フィールドイノベータ、Fierは、富士通株式会社の登録商標です。
●本カタログに記載の仕様は、改善のため予告なしに変更する場合がありますので予めご了承ください。

Copyright 2018 FUJITSU LIMITED



商品情報ページ <http://www.fujitsu.com/jp/fieldinnovation/>



製品・サービスについてのお問い合わせは

富士通コンタクトライン (総合窓口) **0120-933-200**

受付時間 9:00~17:30 (土日・祝日・当社指定の休業日を除く)

富士通株式会社 〒105-7123 東京都港区東新橋1-5-2 汐留シティセンター

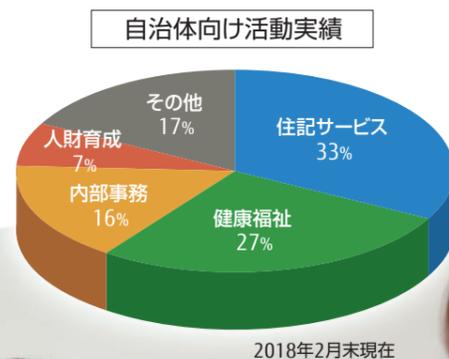
お客様との共創を目指して

少子高齢化や人口減少が進む中で、多くの自治体では、
民生費の増加や職員数の抑制など大きな経営課題を抱えています。

また、行政需要も多様化し、公共サービスの新たなスタイルを創出するため、
地域と協働した様々な動きが加速しています。

その中にあり、働き方改革による更なる効率化、民間も活用した住民サービスの充実など、
現場部門による自律的活動だけでは改善が進まないといった声も多く寄せられています。

富士通のフィールド・イノベーションは、
「人」「プロセス」「ICT」が一体となった全体最適を目指し、
フィールド・イノベータが現場のお客様とともに、新たな価値を共創していきます。



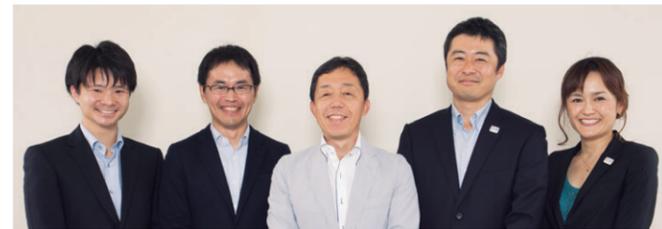
CONTENTS

東京都 主税局 様	「100点満点の接遇」を目指して 都税事務所の窓口業務を現場と一体で改革		p3
夕張市 総務課 様	地域再生へ向け、「攻め」に転じる夕張市 行政事務の安定継承と新たなまちづくり施策を推進		p5
仙台市 総務局 様	超過勤務の削減を目指し給与業務を改善 市役所の働き方改革を進める大きな一歩に		p7
浜松市 中区 様	業務効率化による保健師活動の充実 活動が高く評価され改善ノウハウを市全体へ展開		p9
名古屋市 天白区 東部いきいき支援センター 様	高齢者が安心・安全・健康に暮らせるモデル地域の構築 健康づくりをめざして、ICT活用による新たな取り組みに挑戦		p11
小山市 総務部 様	市の行政経営品質向上を目指して 全庁一体で自律的な改善活動を推進		p13
小山市 健康福祉部 様	市民サービス向上を目指し福祉課業務を改革 業務を軽減し生活支援サービスを加速		p15
会津若松市 市民部 様	市民窓口サービスを職員の意識から改革 市民満足度向上の仕組みを自律改善で生み出す		p19
会津若松市 健康福祉部 様	市民を健康に導く保健業務を改革 地域住民の健康増進と医療費削減を実現		p23

東京都 主税局 様

「100点満点」の接遇を目指して 都税事務所の窓口業務を現場と一体で改革

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 納税者一人ひとりの立場に立った親切丁寧な対応を行うこと ■ 現場の知見や取組み事例が共有されていない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都税事務所の接遇状況を可視化、共有することで、職員の意識改革が促進 ■ 現場の知恵を活かし、現場に即した最適な接遇マニュアルの作成や情報共有の仕組み作りを実現



写真左から、東京都主税局 資産税部 計画課 主事 吉山 健志 氏、総務部 総務課 課長代理 江藤 泰行 氏、(株)東京国際フォーラム 常務取締役 西海 哲洋 氏、東京都主税局 総務部 職員課 組織定数担当課長 藤 浩之 氏、徴収部 機動整理課 課長代理 下河辺 悠美 氏

都税事務所の接遇改善に着手

都内25ヶ所に都税事務所を置き、徴税をはじめとする都税業務を担う東京都主税局。今回同局では、納税者対応の最前線である都税事務所の窓口業務改革に着手した。

プロジェクト開始当時、主税局の総務部長であった西海氏は、取り組みの背景を「主税局では長年にわたり都税徴収の適正化に努めており、多くの成果も上げてきました。その一方で課題となっていたのが、窓口における接遇の改善です。定められた法律や規則を守るだけではお客様満足度向上は図れない。もっとお客様の立場に立った窓口対応を実現していく必要があると感じていました」と明かす。

現場を巻き込み、現場の知恵を活かすことが改革の鍵

こうした課題を解消するために導入したのが、富士通のフィールド・イノベーションである。西海氏は「職員は、とかく法律や前例の範囲内で物事を考えがちです。その点、民間の第三者であれば、我々が当たり前と感じていることにも率直な疑問を投げ掛けてくれる。それが今後の税務行政に役立つと期待しま

した」と語る。

プロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、早速インタビューと現場観察による事実可視化を実施。事務局である総務部の藤氏は「Flerのインタビューを受けたことで、我々としても何が課題なのかを整理することができました。また、現場観察によって、これまでの業務の良い点、改善すべき点も見えてきました」と振り返る。

たとえば、来庁者に実施したアンケートでは、9割以上が満足感を示すなど、予想以上に高く評価されていることが判明。その反面、事務所や職員によって挨拶や声掛けにバラツキがあるなど、改善点も判った。

そこで、活動のまとめ役である事務局では、各都税事務所の窓口も巻き込み、主税局全体で接遇の底上げを行うことを決定。「これまでの改善活動は、どちらかといえば本庁主導で進めることが多かった。しかし、現場だからこその気付きや改善点も多いはず。これを活かす意味でも、現場起点で改善を進めるフィールド・イノベーションの考え方に共感しました」と藤氏は続ける。

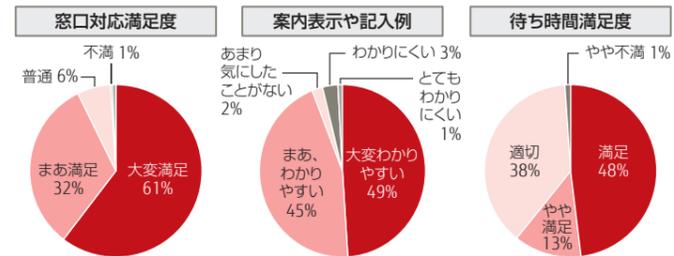
本庁でも職員向け接遇マニュアルの見直しや、新人を対象とした接遇研修を検討していた。そこに事実可視化やワークショップの結果を反映。接遇マニュアルの作成を現場参加で行うと同時に、接遇研修の対象を全職員に拡大。また、事務所間で情報を共有する仕組みや、効果の測定や検証を行う仕組みも新たに構築することとした。

そして、こうした取り組みの中で生まれてきたスローガンが「100点満点の接遇」である。活動メンバーはその実現に向けて、具体的な施策を展開していった。

お客様プロフィール

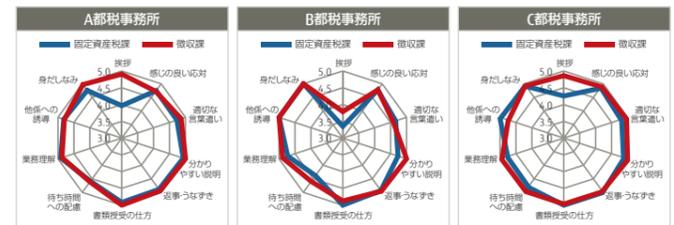
東京都	
面積	約2,190km ²
人口	13,519,511人(2016年10月1日現在)
世帯数	6,987,803世帯(2016年10月1日現在)
URL	http://www.metro.tokyo.jp/

来庁者に実施したアンケート



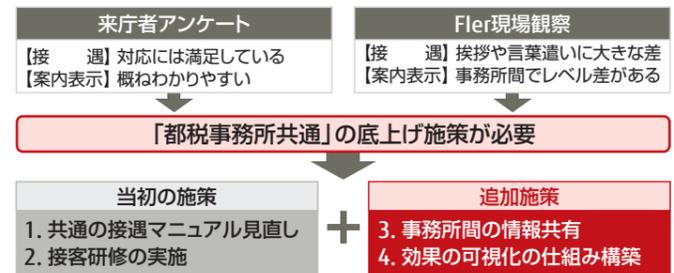
接遇や待ち時間などについて予想以上の満足度の高さが確認された。

事務所間・職員間でのバラツキ解消を目指す



アンケートでは高評価が得られたものの、現場観察では事務所間・職員間で接遇に差があることが判明。そこで、現場を巻き込んで全体的な底上げを図ることとした。

4つのテーマで改善活動を推進



可視化結果やFlerからの提案を踏まえ、4つの施策を実施することとなった。

新しい発想で「初」の取り組みにチャレンジ

まず接遇マニュアルについては、従来の構成に捉われず新しい発想で内容を見直した。Flerは、各都税事務所が独自に実施していた研修内容を調査・比較し、活動メンバーに提供することで議論を活性化。総務部の江藤氏は「基本的な骨子は同じですが、使いやすさや理解のしやすさを検討し、イラストを増やす、新人向けの接遇解説ページを入れるなど、かなり構成は変えています。また、本庁と事務所の職員がペアとなり、お互いに意見を出し合いながら作業を進めることで、現場の意見も積極的に反映できました」と語る。その結果、新マニュアル「主税局おもてなしマインド」が完成。本庁と現場が一緒になってマニュアル作りに取り組むのは、同局では初の試みであった。

また、もう一つの「初」が、主税局の全職員を対象とした接遇研修だ。江藤氏は「『お客様の意図を汲んだ接遇』を実現すべく、

民間から接遇のプロをお招きして心得を説いて頂きました。3,300名以上もの職員を対象に研修を実施するのは大変でしたが、受講して良かったとの声が多数寄せられています」と語る。

さらに、各事務所での成功事例などを共有するために、「おもてなしの広場」と呼ばれる庁内ウェブページを新たに作成。「ここでは接遇の良い例や悪い例、案内表示や窓口配置の改善といった各事務所の取り組みを紹介し、他事務所での活動に役立ててもらっています。このように直接現場から情報を発信できる仕組みを整えたのも初めてです。今後も、双方向の情報交換を促進していきたい」と藤氏。また、マニュアル活用度や研修理解度、アンケートの結果といった定量的な指標に基づく評価も実施し、さらなる改善に向けたPDCAを廻していく予定だ。

「お客様の心の声」に気づくことが何よりも重要

今回の活動を通して、職員の意識にも大きな変化が生まれている。「接遇では、従来はお辞儀の仕方や角度といった技術的なポイントに気を取られることが多かった。しかし、お客様の心の声を拾うことが最も大事なのだということに改めて気付きました。また、何か問題が生じた時にも、その真の原因はどこにあるのかを追求する意識を持つようになりましたね」と語るのは、徴収部の下河辺氏。また、資産税部の吉山氏も「年齢や入庁年次に関係なく、若手とベテランが一緒になって自由に議論できたのはとても新鮮で、若手職員も責任を持って活動に参加できました。今までお客様の意図を汲むことを心掛けてきましたので、それが間違いでないと確認でき、今後の自信につながりました」と続ける。

「Flerの力を借りることで、客観的な視点で改善に取り組めたこと。また、活動メンバーが自信を持って主体的に活動に参加できたことが、今回の成功につながったと考えています。職員には今後も継続して改善に取り組んでもらいたい」と西海氏は期待を語る。

改善は現在も継続しており、Flerから学んだ手法を職場の他の課題解決に活用したり、意識の高い若手職員を接遇リーダーに任命し研修も継続するなど、様々な取り組みが展開中だ。「100点満点の接遇」を目指す東京都主税局の挑戦は、まだまだ続いていく。

夕張市 総務課 様

地域再生へ向け、「攻め」に転じる夕張市 行政事務の安定継承と新たなまちづくり施策を推進

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 職員の異動に伴う引継ぎ作業の円滑化 ■ 新都市拠点構想の具体化に向けた合意形成 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務に関わる法的根拠や背景も踏まえた上で業務継承を行うことが可能に ■ FI活動で培った手法を活かして地域再生に求められる要素を徹底的に追求し、新都市拠点の事業計画に反映



写真左から、まちづくり企画室 主幹 鈴木茂徳氏、理事 鈴木亮一氏、夕張市長 鈴木直道氏、総務課 課長 寺江和俊氏、総務課 総務係 係長 阿部充雅氏

多くのベテラン職員が一斉退職したことで、職員の数は一気に半分に減少。業務の引継ぎにも多大な支障が生じました。他自治体からの応援職員も1~2年で帰任してしまうため、担当職員が変わっても行政を円滑に継続できる仕組みが必要でした」と明かす。

従来は各部門の担当職員ごとに引継ぎ作業や引継書の作成を行っており、その方法も個人に依存していた。「この状況を変えるには、客観的な視点が必要。そこで、富士通のフィールド・イノベーションを活用したいと考えました」と寺江氏は続ける。

今回のプロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、まず職員へのアンケートや引継書の現物/引継ぎ現場を調査。その結果、9割近い職員が引継ぎで困った経験があり、引継書の記載事項も作成者ごとに異なることが判明した。また、その内容も行政特有の文章量が多い書式で、肝心な業務内容や重要な引継ぎ事項が分かりにくいことも明らかになった。

Flerはこれらの事実を基にワークショップを実施し、具体的な解決策を活動メンバーと討議。その結果、「業務手順は業務フローで表すことにより視覚的に簡潔で分かりやすくなり、月間や年間の作業スケジュールは線表で表すことで、いつ、何を行わなければならないかが見えるようになりました」と総務課の阿部 充雅氏は話す。

「この取り組みを通して業務プロセスも分かりやすく整理され、普段の業務マニュアルとしても使える引継書ができました」と寺江氏は力強く言う。

また、「引継書は引継ぎ時に作成するもの」という思い込みも排し、普段から内容を整備する仕組みに変更することで、引継ぎ時の作業を大幅に軽減。まちづくり企画室の鈴木 茂徳氏は、その

お客様プロフィール

夕張市

面	積	763.07km ²
人	口	8,924人(2016年7月末現在)
世	帯	数 5.164世帯(2016年7月末現在)
U	R	L http://www.city.yubari.lg.jp/



市章

健全化と地域再生との両立に向け舵を切る

「標準財政規模の約8倍の財政赤字を抱え、財政再建団体入りを表明してから丸10年。夕張市では財政健全化に取り組み、これまでに約95億円を償還しました。一方で緊縮財政を進めたことで、人口流出や職員の減少が大きな課題に。このままでは地域社会の継続が難しいため、財政健全化一辺倒から、地域再生との両立に向け舵を切りたいと考えています」と、同市市長の鈴木 直道氏は語る。

これまで財政健全化に取り組んできたが、ただ借金を返すだけでは、街の活力は下がる一方。そこで同市では、市の存続を図る「コンパクトシティ構想」を掲げている。

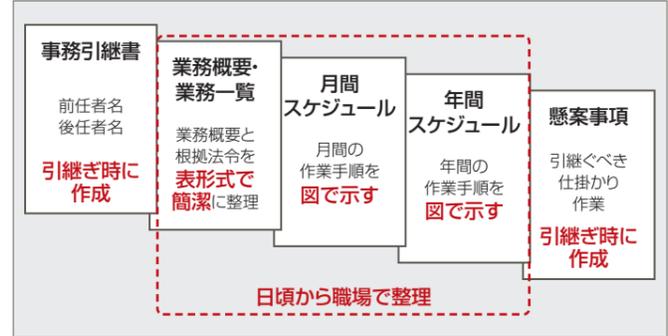
理事の鈴木 亮一氏は「『コンパクトシティ構想』は、市の中心地域に都市機能を集約し、将来も持続可能なまちづくりを推進するものです」と説明する。

職員の退職・異動でも行政を継続できる仕組み作り

こうした中、大きな課題となっていたのが、職員の退職や異動に伴う業務引継ぎだ。総務課の寺江 和俊氏は「財政破綻後に

狙いを「業務を遂行する上で必要な基本事項があらかじめ記述されていれば、普段から追加・変更も適宜柔軟に行えますし、担当職員が不在の際に代わりを務めることも容易になります」と説明する。また、寺江氏も「行政事務は全て法令や条例に基づいているため、どの法令/条例に基づく作業なのかも分かるようにしました。これにより、単なる作業説明書ではなく、後進の育成にも役立つ引継書が実現できました」と語る。

刷新された引継書の構成と作成上の創意工夫



引継書の書式や業務手順の書き方を全庁で統一。また、各業務の根拠となる法令等を併記することで、業務の位置づけや理由を理解し、各人が状況に応じて工夫、更新していけるようにした。

「地域のにぎわいに必要なものとは」

持続可能なまちづくりには、地域の魅力を高める「攻め」の施策も必要だ。そこで取り掛かったのが、新たな都市拠点の整備だ。

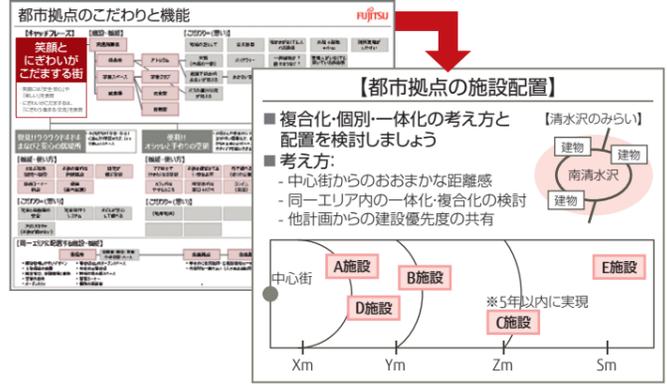
「当市では2012年に策定した『まちづくりマスタープラン』において、市内に新たな都市拠点を整備する案を掲げています。しかし、庁内の様々な部門が関わるため、構想を具体化できないまま時間が経ってしまいました。都市拠点を議論する専門部会が立ちあがったのを機に、引継ぎ業務改善で学んだフィールド・イノベーションの手法を活かし、この状況を打開しようと考えたのです」と鈴木 茂徳氏は説明する。

専門部会ではFlerから学んだ手法を活かし、ワークショップ形式で立場や意見の異なる各部門の職員の意見を引き出しながら円滑に合意形成を進めた。鈴木 茂徳氏は、「議論の方向性がブレないようにするには、我々が何を指すのかを全員で共有することが必要。そこで、まずキャッチフレーズを定めました」と説明する。

こうして策定されたキャッチフレーズは「笑顔とにぎわいがこだまする街」。このキャッチフレーズの実現に向けて、必要な要素とは一体何か——。専門部会では、都市拠点に主要な建物や施設をただ集積するのではなく、都市拠点として必要な「機能」や「こだわり」を洗い出して、それらを分類し、適切に配置するという、あるべき姿を徹底的に議論。その結果、行政機能や医療、子育てなどの機能を兼ね備えた新都市拠点の計画が完成した。その後、立ち上げた拠点複合施設検討チームでは、2019年度の

施設開設に向け、PTA、各関係団体や高校生などの市民も参加してさらに計画の具体化を進めている。

「こだわりと機能を施設配置へ展開



キャッチフレーズを基に、都市拠点に必要な「機能」と「こだわり」を抽出。交通を中心とした配置イメージまで専門部会メンバーで合意した。

「財政破綻から10年、暮らしや文化に関わるような施設は統廃合ばかりでした。しかし、子育てや地域交流の機能を備えた新拠点が完成すれば、街のにぎわいを取り戻すことにもつながるはず。今後の地域再生を象徴する空間にしていきたいですね」と鈴木 亮一氏はここにやかに語る。

実践で得た知見を活かし「新しい夕張」を目指す

夕張市では、Flerから学んだ合意形成をしつつ改善を進める手法を高く評価している。「最初に目指すべき目標を設定し、そのためにどうするかというステップを踏むのが新鮮でした。それまでは、色々心配して出来ない理由を考えがちでしたが、目標を設定することで、どうすれば実現できるかを考えるようになりました。また、アイデア出しやその整理方法なども大いに参考になりました」と鈴木 茂徳氏は語る。

緊縮財政や高齢化といった問題は、全国の多くの地方自治体にも共通する。財政破綻を乗り越え、地域再生を目指す夕張市の取り組みは注目に値する。

「新しい夕張を創るための考え方や手法を職員自身が身に付けたことは、今回の活動の大きな成果。今後も全庁一丸となって、夕張の再生に取り組んでいきたい」と鈴木市長は抱負を語った。

仙台市 総務局 様

超過勤務の削減を目指し給与業務を改善 市役所の働き方改革を進める大きな一歩に

課題
■ 震災後の対応や職員の減少などにより、超過勤務が増加していた
■ 各業務を効率化したいが現状を正しく把握できていなかった
■ 各業務システムが分断されており、データ連携に人手を介していた



写真左から仙台市 総務局 人材育成部 労務課長 横野 幸一郎氏、総務局長 加藤 俊憲氏、総務局 行財政改革課 主査(当時) 市川 寛道氏、総務局 人材育成部 労務課 給与係 主事 工藤 寛己氏

職員の超過勤務削減に挑む

東北唯一の政令指定都市であり、歴史と伝統の街としても知られる宮城県仙台市。東日本大震災で大きな被害を受けた同市では、復旧・復興に向けた歩みを着実に進めている。

そうした中、大きな課題となっていたのが、職員の超過勤務増加である。総務局長の加藤 俊憲氏は「震災後の市民の転入増加や職員の減少などに伴い、職員の超過勤務が増加。働き方改革の機運が高まる中、当市としてもこうした状況を改善することが課題となっていました。しかし、超勤増加の原因が、復旧・復興対応による一時的なものなのか、それとも業務の構造的な問題なのかを掴めず困っていました」と振り返る。

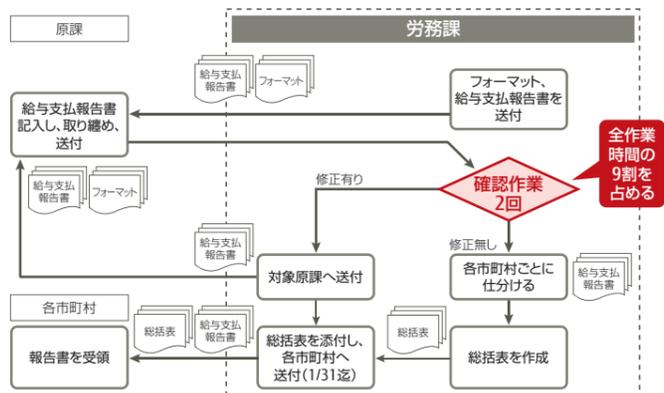
この問題を解消すべく導入されたのが、富士通のフィールド・イノベーションだ。加藤氏はその理由を「客観的な第三者の視点で業務を可視化できれば、改善・改革に向けた道筋が付けられるのではと考えたのです」と語る

効果
■ クイックウィン施策(想定超勤削減効果:14%) ・作業手順の見直し ・他部門の業務制度向上に向けた取り組み
■ 中長期施策の立案(想定削減効果:42%) ・プロセスの見直し ・制度の見直し ・システムの見直し

業務フローとシステムに課題を発見

今回の活動のターゲットとして選ばれたのは、市役所内でも超過勤務が多かった総務局 労務課の給与係である。2016年9月、プロジェクトを担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、早速同部門の可視化に着手。業務フローを洗い出すと同時に、個々の作業に掛かる時間を計測した。その結果、申請書などの確認作業に多くの時間を費やしていることが判明。たとえば給与

■ プロセスの問題(給与支払報告書処理フロー)



業務フローと作業時間を分析した結果、給与支払報告書処理では、実に全作業時間の約9割が確認作業で占められていた。

お客様プロフィール

仙台市	
面積	786.30km ²
人口	1,084,616人(2017年5月1日現在)
世帯数	507,322世帯(2017年5月1日現在)
URL	http://www.city.sendai.jp/

支払報告書処理では、全作業時間の約9割が提出元の部門との確認作業で占められていた。

労務課長の横野 幸一郎氏は「まさか400時間以上が確認作業に費やされていたとは思いませんでした。業務の現状が数値として示されたことで、これを改めないといけないという意識が高まりました」と語る。

また、業務を支えるシステムにも問題があった。たとえば給与事務では、人事、総務などの部門と情報をやりとりするが、それぞれの業務システムが連携されておらず、人手でカバーしていた。

給与係の工藤 寛己氏は「両システムの情報を一括させるには、担当者による確認や手入力での補完が必須。また、給与・人事システム間のデータ受け渡しが記録メディアで行われており、他のサブシステムからのデータ取り込みも、一度別のプログラムを経由させる必要がありました」と語る。システムでデータ連携できれば、こうした作業は行わずに済む。

同市では、これらの可視化結果を基にワークショップを実施し、改善に向けた施策を探っていた。

現場の職員主導で改善施策を検討

ワークショップでは、Flerの支援を受けながら、給与係の職員が交代でファシリテータを務めた。横野氏はその狙いを「自主的な活動を定着させるには、職員だけでも取り組みを進められるようにする必要があります。また、ファシリテータ役を担当すれば、改善に対する意識の向上や、若手職員のスキルアップにも役立つと考えました」と説明する。

さらに、議論にあたっては、明るく話しやすい雰囲気作りも心掛けたと続ける。「とにかくアイデアを出すことが大事。ダメ出しの場になってしまったのでは、柔軟な発想は生まれてこない」と語った。

工藤氏はその効果を「従来の研修や会議などでは、受身になりがちでした。しかし今回は、可視化されたデータを基に議論を進めていたので、経験の長い人に対しても意見が言えました」と振り返る。

議論の過程では、新たな気付きや発見も多かった。当時、行財政改革課から活動に参加した市川 寛道氏(現・災害援護資金課係長)は、「非常に驚かされたのが、職員自身が大変だと感じている作業よりも、実は関係部門のちょっとした不注意がボトルネックになっていたケースが多かった点です。事実に基づいて検討したことで、議論が発散せず的確に改善ポイントを絞ることができました」と語る。

長年にわたり引き継がれてきた業務は、当たり前と感じがちだ。このため、手間や時間が掛かっている、問題と認識されていなかった。しかし、今回の活動をきっかけに、新たな視点でもう一度業務を見直すようになった。

市役所全体に取り組みの成果を拡大

メンバーはこうした議論を経て、約30件の改善施策を策定。すぐに効果が見込めるクイックウィン施策と、中長期施策の2段階に分けて実行中だ。特に中長期施策においては、他部署を巻き込む制度やシステムの見直しまで立案できた。

クイックウィン施策では、二重チェックの廃止をはじめとする業務フローの見直しや、担当課の職員が記入内容を間違えないため記入時の注意事項を予め周知する取り組みなどを実施。「ミス防止が目的の二重チェックも、やり過ぎると過剰品質になります。また、最初から正確に記入すればチェックする必要もありません」と横野氏は語る。

また、別の施策として、新規採用職員の必要書類の提出時期を入庁後から入庁前に前倒したことで、劇的に処理時間を削減。「これ『業務は変えられる』という確信を持たれたからこそ。Flerには、背中を押してもらった思いですね」と工藤氏。また市川氏も、「今回の活動は、改善・改革に不可欠なマインド作りが大いに役立ちました。私もFlerから学んだ様々な知見を、先般異動した災害援護資金課の業務改善にも活用しています」と続ける。

取り組みの成果も着々と現れ始めている。「クイックウィン施策だけでも想定時の14%よりも6ポイント高い約20%が改善できました。今後、全施策が想定通りの効果を発揮すれば、現状のほぼ半分にあたる約1,500時間の超過勤務を削減できる見込みです。また、関連部門との調整が必要なシステムの見直しについても、Flerが可視化してくれたデータによって、しっかりした根拠に基づく検討が進められそうです」と横野氏は語る。

その後2017年4月から9月の半期で、その後の独自施策の実施も含め、クイックウィン施策と中長期施策の一部を実施した結果、2年前に比較し今年度全体で約30%の超過勤務削減の見込みで、職員が交代で連続5日間の年休を取得できるところまでワークライフバランスの改善も進んでいる。加藤氏は「活動終了後に庁内で実施した報告会には、約200名もの職員が集まりました。他部門でも仕事を変えたいとの思いは強いので、今回のフィールド・イノベーション活動の成果をもっと広げていきたいですね」と展望を述べた。

■ プロセスとシステムを一体で改革

上位目標	一人ひとりが仕事を上手に回るように、制度とやり方を見直し続ける			
取組目標	給与事務作業の適正化と効率化			
主要課題	各業務プロセスに 適正でない部分がある		システムが分断 かつ機能不足がある	
施策	【クイックウィン施策】 ・作業手順の見直し ・他部門の業務精度向上 に向けた取り組み	【中長期施策】 プロセスの見直し	【中長期施策】 制度の見直し	【中長期施策】 システムの見直し
施策数	16件	4件	2件	8件
想定超勤 削減率	14%	9%	0.3%	33%

超過勤務削減に向けて業務プロセスとシステムの両面にわたる施策を展開。クイックウィン施策で早期に成果を上げると同時に、プロセスや制度、システムの見直しも中長期で進めていく。

浜松市 中区 様

業務効率化による保健師活動の充実 活動が高く評価され改善ノウハウを市全体へ展開

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 業務を効率化し、保健指導にあてる時間を捻出 ■ 保健師各自の業務スキルや指導力を向上させる 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 母子への保健指導の指導計画達成率が40%から79%に改善 ■ 指導記録のルール化、進捗状況の共有などにより保健指導の質が向上

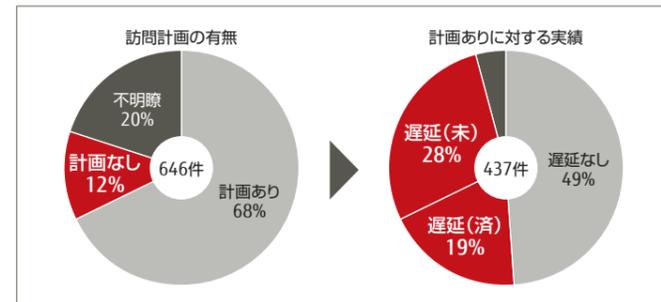


写真左から、浜松市 総務部 政策法務課 主任 中村 雅臣氏、中区 区長(当時)島野 哲幸氏、保健師 石原 美奈子氏、保健師 毛利 育子氏

問題の構造化を行なった。さらにその問題が事実であるかを確認するために、事務所のレイアウトや保健師の動線を確認したり、保健指導記録650件を丹念に読み込んで、母子への指導計画と実際の訪問状況を調査した。これらの可視化結果により、収納物の整理不足や動線の非効率さ、指導計画の不明解さ、記録作成ルールの曖昧さなどが浮き彫りになった。「結果を見て、全員で課題を出し合った際には、模造紙が書き込みで真っ黒に埋まるほどで、本当に課題だらけの職場なのだ、目で見ても実感しました」と現場リーダーを務めた保健師の石原 美奈子氏は語る。

そこで、業務環境を整備して業務効率化による「時間の捻出」と、作り出した時間を基に保健師のスキルアップを図る「指導力の向上」の2つの課題解決に目標を定め、保健指導の改善に取り組んだ。

■訪問計画が不明確で、訪問も遅延



過去の保健指導記録の分析から課題が浮かび上がってきた。

お客様プロフィール

所在地	浜松市
面積	1,558.06km ²
人口	806,407人(2017年4月1日現在)
世帯数	331,642世帯(2017年4月1日現在)
URL	https://www.city.hamamatsu.shizuoka.jp

本来業務である保健指導に時間が取れない

静岡県浜松市中区は、面積は全市の3%ながら、人口の30%にあたる約23万人が暮らす産業都市だ。近年、児童虐待やDVなどによる要保護・要支援児童が年々増加し社会問題となっているが、中区も同様の傾向にあった。このため、子供の発育・栄養・心理をケアし、母子を健康面から支える保健師の重要性が高まっている。

しかし同区の保健師は、人員不足や事務作業の増大により、保健指導など本来の業務に十分な時間を充てられていなかった。

「区長としても、保健師は頑張っているが成果に結びついていないことで、ストレスが高まっているのを認識していました。保健師というスペシャリストが業務改善の手法を習得することで、市民サービスをさらに向上させたいと思い、フィールド・イノベーションの導入を決めました」と、当時の区長 島野 哲幸氏は語る。

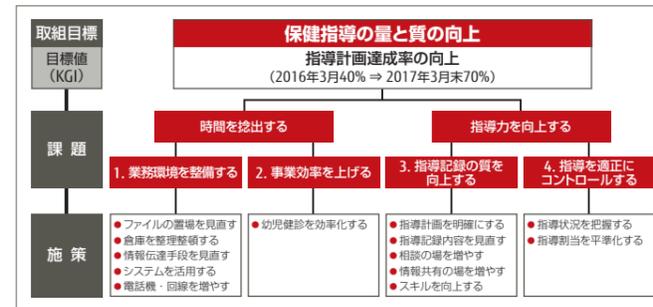
「時間の捻出」と「指導力の向上」の課題解決に取り組む

フィールド・イノベータ(Fler:エフアイヤー)はまず、保健師に業務に対する想いや課題などに関するインタビューを実施、

4つのテーマ別にチームを編成し施策を実行

保健師は可視化結果を踏まえ、浜松市の健康増進計画である「健康はままつ21」に基づき、母子の健康づくり推進の方向性を議論した。その上で「時間の捻出」を実現するため、「1 業務環境を整備する」「2 事業効率を上げる」の2テーマを、「指導力の向上」を実現するために「3 指導記録の質を向上する」「4 指導を適正にコントロールする」の2テーマをそれぞれ設定。テーマ別にチームを編成して具体的な施策を立案、実行に移した。

■活動で作成した「目標施策体系図」



「保健指導の量と質の向上」を目標に4つのテーマで施策を実行した。

まず「1 業務環境を整備する」については、不用品を廃棄し、収納方法をルール化したことにより探しものに費やす時間が激減した。「この環境整備を最初にやって成果を実感できたのが大きかったです。それまでは正直、活動に対してやらされ感もあったのですが、以降は自分たちで目標を設定し、能動的に改善に取り組めるようになりました」と石原氏は言う。

「2 事業効率を上げる」は、毎月の幼児健診がターゲットになった。従来、健診で使う備品の収納倉庫が遠くにあり、出し入れに時間がかかっていた。そこで不要物整理により、健診場所に近い倉庫に備品を移動することで準備と片付けの工数を削減した。

「3 指導記録の質を向上する」では、保健師ごとにバラバラだったファイリング方法や書き方をルール化。さらに業務品質を評価する「スキルチェックシート」も作成し、毎月1回セルフチェックするようにした。「良い記録を見本にして、記録の質が向上するようアドバイスしました。また、評価結果をPC上で自動的にグラフ表示し、自分達の成長を可視化したので、モチベーションが大きく高まりました」と、本テーマのリーダーを務めた保健師の毛利 育子氏は語る。

「4 指導を適正にコントロールする」では、各保健師の担当件数や進捗状況の月次チェックを開始。また、各人の担当数や業務を時間・難易度で点数化することで、特定の人に業務が偏らず標準化できるようになった。

指導計画達成率が2倍に、めざましい成果を挙げる

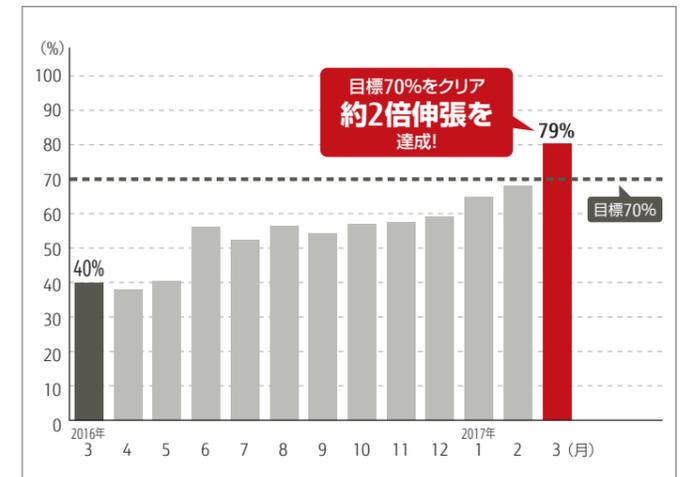
こうした取り組みの結果、保健指導633回分にあたる年間1,266時間を創出。指導計画達成率(KGI)が、活動開始前の2016年

3月では40%であったが2017年3月には79%に向上した。目標を上回る2倍伸張という成果を挙げ、Fler退去後も保健師だけで改善活動を継続している。

「計画的に保健指導が行えるようになったことで、タイムリーで効果的な支援が可能となり、本来の母子保健活動になったと思います」と、石原氏・毛利氏ともに満足げな笑顔を見せる。

今回の活動について、島野氏は「正直、フィールド・イノベーション導入前は、具体的な成果よりも、皆で一体になって取り組めば物事は変えられる、というマインドが育てば良いと思っていました。ところが実際は、マインドだけでなく、想像以上に早く目に見える成果が出て凄いと感じています」と語る。

■指導計画の達成率



一連の活動は目標を大きく上回る成果につながった。

フィールド・イノベーションを全庁展開し浜松市の文化に

総務部 政策法務課の中村氏も「定期的に報告会に参加していましたが、活動が進むにつれ、保健師一人ひとりに『自ら主体的にやっていく』という意識の変革が起きているのがはっきりと分かりました。報告会でも、自分達が行っていることを、自信を持って発信するようになったのが印象的でした」と納得の表情だ。

浜松市の副市長や総務部長も「説得力・汎用性があり、どこの部署でもこの基準で改善を行えば成果が出るのではないかと高く評価。これを受けて、2016年9月には同市全職場の管理職員170人を集めて改善報告会を実施、取り組みを市全体に展開していくことが宣言された。すでに中区の区民生活課において、窓口での待ち時間を削減する改善活動が行なわれるなど着実に成果を挙げている。

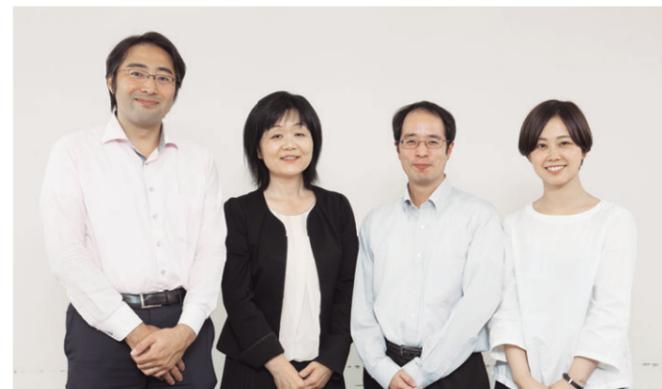
「重要なのは、上から押しつけるのではなく、今回のように自発的に施策を立案し実行できるようにしていくこと。そういう人材を育てつつ、全庁への展開を推進していきます」と中村氏は強調。島野氏も「今後、フィールド・イノベーションをさらに浸透させ、浜松市の文化として定着させたい」と意気込みを語った。

名古屋市 天白区 東部いきいき支援センター 様

高齢者が安心・安全・健康に暮らせるモデル地域の構築

健康づくりをめざして、ICT活用による新たな取り組みに挑戦

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> 効果的な地域包括ケア計画策定に向け、高齢者の行動様式を明らかにしたい ICTも活用し、高齢者の支援内容を充実・強化したい 	<ul style="list-style-type: none"> 支援記録から高齢者の行動を可視化し、組織横断で地域包括ケア(健康づくり)計画を策定した 可視化結果からICTツールを開発し、高齢者の心身の事象と予測を網羅的かつ定量的に把握できるようになった



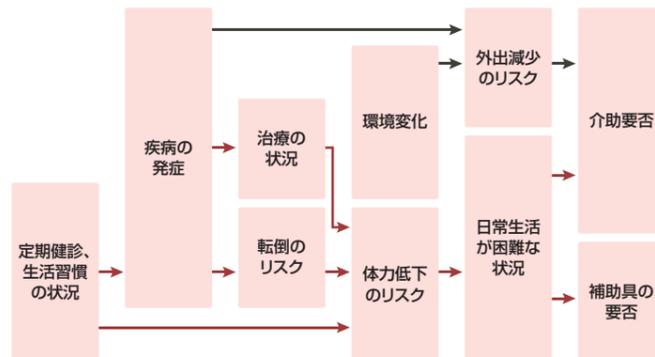
写真左から、名古屋市瑞穂区西部いきいき支援センター センター長 渡邊 亮氏、天白区東部いきいき支援センター 統括責任者 大野 裕代氏、センター長 内山 勝彦氏、主事 小林 加奈子氏

「アセスメントマップ」の誕生

担当したフィールド・イノベータ(以下、Fler)は、直近374件の支援記録を徹底的に読み込み、「原因」と「影響」の関係を分析し可視化。これを基に、「心身の問題」や「環境の変化」といった「原因」により「症状が悪化し」、「日常生活が困難」という「影響」に至るまでの関係を構造化した「アセスメントマップ」を作成した。*

*アセスメント=介護計画を立てるための高齢者の事前評価

支援記録から作成したアセスメントマップ(イメージ)



住環境や健康状態など、高齢者の生活の様々な要因から、その後の影響を構造化した。

お客様プロフィール

**社会福祉法人 名古屋市天白区社会福祉協議会
名古屋市天白区東部いきいき支援センター**

所在地 名古屋市天白区原1丁目301
原ターミナルビル3F(天白区社会福祉協議会内)

URL <http://tenpaku-shakyo.com/>

高齢者の行動様式の“可視化”が急務に

名古屋市天白区東部いきいき支援センター(以下、天白センター)は、住み慣れた地域で高齢者が安心して生活していけるよう支援をする機関だ。高齢者の介護予防や予防給付のケアマネジメント、介護保険・福祉サービスの利用に関する相談、見守り支援など、幅広い活動を行っている。

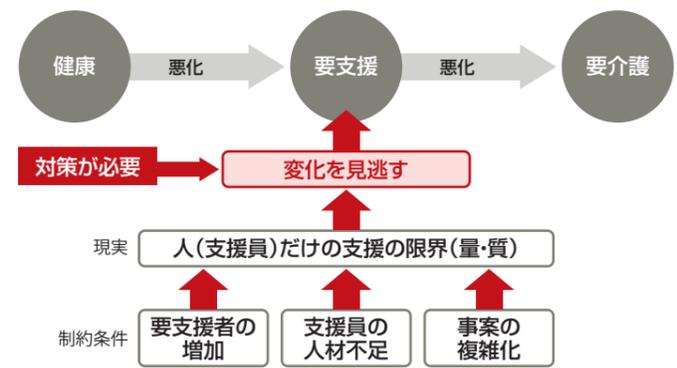
天白区は、名古屋市の中でも最も高齢化率の高い地域と低い地域を抱えており、地域包括ケアの推進には高齢者の行動様式の実態を掴むことが必要と感じていた。

「より充実した効果的な計画を策定するために、高齢者の行動様式を“可視化”し、どのような問題が潜んでいるかを明らかにしたかったのですが、我々はそのための分析スキルを持っていませんでした。そこで、富士通のフィールド・イノベーション活動を紹介されたのです」と、統括責任者の大野 裕代氏は語る。

天白センターの前センター長 渡邊 亮氏は「Flerが作成してくれたアセスメントマップは、よく実態をとらえたものでした。例えば、“転倒して骨折する”という事象の場合、アセスメントマップを見れば、原因は1つではなく、違う要因から骨折に至る可能性があることが分かります。しかし、経験が浅いセンター職員は、そうした複合的な要因に気づけないこともあります。要支援者の健康状態を悪化させないために、“変化を見逃す”ことがないように対策を講じることが重要と感じました」と話す。

「変化を見逃す」ことを防ぐ対策を

なぜ悪化するのか?



要支援や要介護への悪化を防ぐには、変化を見逃さないことが重要。

さらに、Flerはセンターの現場観察を実施。職員一人ひとりが1日あたりどの業務に、どのくらい時間を要しているのかを分析した。その結果、業務の大半が支援準備や書類作成などの間接業務に費やされていることがわかった。また、職員の業務フローを作成したところ、電話やFAX、郵送など人手を介する作業が多く、手間がかかっていることが判明した。

今後、要支援者の増加や、事案が複雑化し人材が不足する状況下では、職員による支援に量・質ともに限界があることが明らかになった。

アセスメントマップのICT化により職員の支援を

Flerは、要支援者の健康状態を悪化させないために、変化を見逃さないよう職員を支援するアセスメントマップのICT化が有効と考え、ツールを作成した。職員が書き込んだ支援記録をツールに落とすと、記録文面を読み取って解析し、アセスメントができていない項目とできていない項目をマップ上に記号を用いて視覚的に分かりやすく表示。さらにアセスメント不足の項目については「(たとえば)補助具を確認してください」などの具体的なガイダンスを表示する仕組みを、渡邊センター長の意見を取り入れながら作りこんでいった。そして、支援記録に基づいてアセスメントマップの検証を重ね、解析精度を向上させていった。また、マップ上のアセスメント項目やガイダンス以外にも、地域特性データや、職員ごとのアセスメント項目の確認率も抽出できるようにした。

「ツールを使用することで、職員ごとのアセスメントの確認漏れなどが客観的にわかります。職員の経験に差があることは漠然と感じていましたが、それを可視化し、経験値を理論値に変換できたことは大きな成果でした」と渡邊氏は語る。

高齢者のより効果的な健康づくりの実現に向けて

ICT化したアセスメントマップの今後の活用について、現センター長である内山 勝彦氏は次のように期待を込める。「どの職員も同じレベルのアセスメントができることが理想です。アセスメントマップの活用により、職員個々の経験の差を補うことができますし、研修や指導材料として活用することで支援の質の向上も期待できます。また、見えづらかった地域別の課題も浮き彫りになるため、地域にあった支援計画にも活かれます」。

さらにアセスメントマップの活用と並行して、Flerはワークショップによる地域包括ケア推進のための計画立案を支援した。天白センター、社会福祉協議会、区役所、保健所が組織横断で討議し、10年スケールのビジョン達成に向けた施策立案へと結びついた。ワークショップに参加した天白センター主事の小林 加奈子氏は「これまでセンターの人と現場の課題について話し合うことはあっても、他の組織の人も交えて『天白区の地域包括ケアをどうしたいか?』という大きな夢を語る場はなかったので、とても新鮮な体験でした。最終的に設定したのは高い目標ですが、同じ目標に向かってどのように進んでいくべきか、全員で意識を共有できたので、今後の行動が変わっていくと思います」と語る。渡邊氏も「複数の組織が健康づくり策に向けて合意できた成果は大きい」と強調する。

内山氏は「今後は、こうしたICTツールを使い、予防の段階から複数の組織で対策を講じていくのが重要」と熱く語る。また、大野氏は「超高齢社会により、現場の職員にはさらに負担がかかることが予想されます。その際、このツールがあれば、職員の業務を円滑にし、地域包括ケアの質を高めることができると思います。ぜひ、積極的に活用していきたいですね」と展望を述べた。

天白区での地域包括(健康づくり)ケアの計画策定

上位目標	健康の保持・増進と健康寿命の延伸
取組目標	「健康づくりの場」における地域住民参加者の増加
目標値(KGI)	【指標】参加延べ人数
方針	住民が主体的に健康づくりを行うきっかけづくり
課題	広報活動の強化 健康づくりの人材育成 健康づくりの場の構築
施策	事業情報の提供 予防情報の提供 人材の発掘 リーダーの育成 学区情報・課題の共有 身近な場での健康づくりの構築

10年スケールの上位目標達成に向け、いきいき支援センターと社会福祉協議会、区役所、保健所が組織横断で施策を立案。

小山市 総務部 様

市の行政経営品質向上を目指して 全庁一体で自律的な改善活動を推進

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 市の経営品質を継続的に向上できる仕組みを築き上げたい ■ 各職場の改善・改革の底上げを図りたい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ FI改善手法を職員自身が習得し、全庁で改善活動を展開 ■ 職員の改善意識向上により、全庁で具体的な成果が得られた



写真左から、小山市 総務部 部長 小森谷 昌利氏、総務部 行政経営課 課長 小林 功氏、行政経営課 行政経営係 主査 岸 詠美子氏、市民生活部 環境課 環境保全係 係長 石嶋 忠夫氏

多くの成果を上げた改善・改革活動を全庁に拡大

豊かな自然環境に恵まれ、県内第2の人口を有する栃木県小山市。

同市では、業務改善活動を全庁に展開している。総務部 部長 小森谷 昌利氏は「当市では2008年より行政経営品質向上率優先活動を展開しており、その成果は着実に積み上がっています。しかし、次第に形骸化の危惧が生じてきました。そこで、新たな手が必要と考えました」と背景を語る。

その起爆剤として導入されたのが、富士通のフィールド・イノベーションだ。小森谷氏は「当市では過去にも特定部門でフィールド・イノベーションを活用しており、職員の意識改革や業務品質の向上に大きな成果を上げています。この手法を全庁で活かれば、行政経営品質向上率優先活動にも大きな弾みが付くと採用を決めました」と続ける。

研修を通してFIの改善・改革手法を学ぶ

業務改善の活動は全部で80以上の部門が対象である。「研修参加者は部門の課題や取り組みなどを記した『改善活動シート』を事前に準備した上で、富士通のフィールド・イノベータ(以下、Fler)による改善研修を受講する方法を採用しました。各部門の改善リーダーとなる係長級職員が研修に参加し、改善計画の立て方や改革手法を自ら習得します」と総務部 行政経営課 課長 小林 功氏は説明する。

研修で参加者は多くの学びを得られた。総務部 行政経営課 行政経営係 主査 岸 詠美子氏は「特に参考になったのが、フィールド・イノベーション手法の一つである『目標施策体系図』です。『あり

ワークショップを取り入れた研修



各部門の改善リーダーが参加。今までにない気付きを得た。

お客様プロフィール

小山市	
面積	171.76km ²
人口	167,591人(2017年12月1日現在)
世帯数	68,281世帯(2017年12月1日現在)
URL	http://www.city.oyama.tochigi.jp/

たい姿』に向けてどのように課題解決を進めていけば良いのかが、非常に分かりやすく整理できました」と語る。

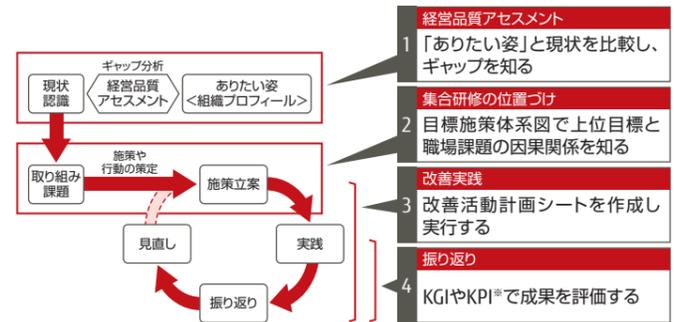
従来は、まず組織プロフィールを作成して、理想的な業務像を問い直していた。しかし掲げた目標と具体的な施策とがうまく結びつかないこともあった。目標施策体系図を利用することで、改善・改革に向けたステップを着実に踏めるようになったのだ。

もう一つ大きかったのが、ワークショップ形式で行われた部門横断の議論である。職場が異なっても、意外と共通の悩みがあり、他部門の取り組みや意見を聞くことで、新たな気付きやヒントを得た職員も多かった。

さらにFlerは、研修参加者の要望を受けて、実際の改善活動で役立つノウハウを伝授する実践講座を開催した。

「研修後には、今回学んだ手法を踏まえ、各部門が見直した改善活動シートの内容を、さらにFlerがチェックしてコメントし、フィードバックしてくれました。このような環境が整ったことで、今後の各部門の活動もさらに加速することが期待できます」と小林氏は語る。

■小山市で実践された改善・改革のフレームワーク



自律的な改善体質を確立するために、小山市ではフィールド・イノベーションのフレームワークを導入。

※KGI(Key Goal Indicator)：重要目標達成指標
KPI(Key Performance Indicator)：重要業績評価指標

環境課の業務改善に大きく寄与

市民生活部 環境課ではフィールド・イノベーション手法を用いて具体的な業務改善に取り組んだ。同課 環境保全係 係長 石嶋 忠夫氏は「環境課でも目標施策体系図の考え方を活用し、『ごみ削減』『業務のスキルアップ』『ファイルサーバの整理』の3点をテーマに設定しました。その実現に向けて、『職員の環境意識向上』『課内の業務連携による市民対応力向上』『ファイルの整理・整頓』の3つの課題解決に取り組みました」と説明する。

これまでも改善に取り組んでいたが、組織全体で活動する仕組みがなく、職員の意識共有も十分でなかった。今回は、「まず全員でアイデアを出し合い、全庁の職員を対象としたアンケートを実施しました。その結果を集計・分析し、施策へと落とし込む方法を採用しました」と石嶋氏は説明する。

具体的には、庁内のごみ集積場や市の公式サイトに、ごみの分別方法を分かりやすく掲示した。これにより、庁内の可燃ごみは削減

され、市の公式サイト閲覧も増え分別方法に関するお問い合わせも減少した。「職場全体で窓口の業務マニュアルを新たに作成することで、自分の担当業務ではないお問い合わせにも、窓口・電話対応が出来るようになりました」と石嶋氏は続ける。

活動を通して、職員の意識も大きく変化。石嶋氏は「普段の業務と並行して改善活動を行うことで、負担が増すのではとの懸念もありました。しかし、現在では、各職員が活発に意見を出し合い自主的に改善に取り組むようになってきました。また、部門内の係を越えた連携が深まったことも、今回の活動の大きな成果です」と語る。

経営品質向上に向けた活動を継続的に展開

各職場でも、新たな成果が出ている。部門横断のワークショップから「保育所のヒヤリ・ハット対策が生まれました。園児の安全のために保育所内で注意を要する場所などを図面にマッピングして可視化しています。実はこのアイデアは消防署員の意見からヒントを得ました。消防ではリスク管理に地図を活用していると聞いた保育士が、自分たちの職場にも活かせると気付いたのです」と岸氏は語る。また、小林氏も「改善活動ではこのような気づきが不可欠ですので、そうした面での効果も大きかったですね。各職場の取り組みをお互いに活かれば、成果もさらに広がっていくはず」と語る。

2018年2月に開催された全庁報告会では、環境課のほか、業務効率化や市民サービスの向上および業務スキル向上に取り組んだ事例を紹介し、各部門に改善ノウハウが示された。また、今回の研修を受けて、全庁で改善を進めた結果、業務効率化56部門、コスト削減15部門、市民サービス向上56部門、業務スキル向上59部門の成果が出された。

「改善・改革活動の成果は出ていますが、まだ道半ばです。今回の活動を経験した職員が他部署に異動しても、きちんと活動を継続できるようにしていかなくてはなりません。経営品質や市民サービスの向上という目標に向けて、今後も全庁一丸となって取り組んでいきたい」と小森谷氏は展望を語った。

■全庁フィールド・イノベーション活動の目標施策体系図

上位目標	小山市の経営品質を高める			
戦略課題	トップマネジメントを支える	部門間の課題解決ができていない	市民視点に立った高い組織経営	チャレンジ精神をもった仕事への取り組み
活動目的	行政経営品質向上率優先活動の活性化			
テーマ	FI手法活用による職場改善の促進			
KGI	全庁の改善効果100%表出 (測定指標：業務効率化、コスト削減、市民サービス向上、スキル向上)			
課題	適切な改善計画策定	改善スキル向上	改善意識の醸成	職場の改善風土再構築
重要成功要因	改善計画立案力習得	改善効果を測る	職場一体の改善活動	改善成果を共有する 改善成果を活用する
施策	【施策1】全庁向け改善研修 ・事例活用 ・全所属への改善計画展開	【施策2】改善活動実践 ・改善講座の満足度 ・所属へのフォロー100%	【施策3】横展開 ・事例活用	
KPI	目標施策体系図を用いることで改善活動の課題と施策が整理可能に。			

小山市 健康福祉部 様

市民サービス向上を目指し福祉課業務を改革 業務を軽減し生活支援サービスを加速

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 相談・申請業務が集中し業務量過多となっている福祉課の業務量を削減したい ■ 福祉業務に関する法制度の多様さと頻繁な変更に対応したい ■ 紙ベースとなっている業務のペーパーレス化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 窓口業務が集中していた定例給付を銀行振り込みへ変更し負担を軽減 ■ システム改修による業務改善の投資対効果を算出し、ICTを活用した業務の効率化を実現 ■ 相談業務削減のため福祉ガイドブックの改善や申請書ダウンロードの拡充を実施し市民の利便性を向上



活動メンバー、後列、荒川 真由美、小峰 紀子、鍋倉 豊次、岩淵 重幸、小林 一行
前列、小藤 安弘、宮田 光明、栗原 千早、石川 和男、伴 奈津穂、寺田 朱里(敬称略)

はじめ、「全国市区経営革新度調査*」「全国都市のサステナブル度調査*」「行政サービス調査*」の各調査において上位に位置づけられるなど一定の評価をいただいておりますが、今後も、職員一人一人がそれぞれの業務を常に見直し、創意工夫を行い、効率的、効果的な事業の実施を図り、常に市民の視点や立場に立ち、改善意識を持って業務に取り組み、業務の効率化と行政の基本である市民サービスのさらなる向上を目指していきたいと考えています。

*「日経グローバル」(日本経済新聞社・産業地域研究所 発行)より

行政品質向上を目指し福祉業務の改革に着手

多忙を極める福祉課の業務改革が課題に

自治体経営の効率化を重要課題として掲げる同市では、2008年より行政経営品質向上率優先活動に取り組み、着実に成果を積み上げてきた。この取り組みを加速させるべく、2012年には富士通のフィールド・イノベーションを初めて導入。納税課の滞納整理業務の改革に取り組み、多くの改善に成功した。

そして今回、同市では2度目のフィールド・イノベーション活動に着手。その舞台となったのは、生活保護や障がい者福祉などの業務を担う保健福祉部 福祉課である。

同市 保健福祉部 部長 栗原 千早氏は、導入の背景を「福祉課の業務は非常に多忙であり、職員が残業を強いられる場面も少なくありませんでした。この点については以前から大きな課題と認識していたところ、総務部 行政経営課からフィールド・イノベーションに取り組んでみないかという打診がありました。その手法を学ぶことで改善を図っていけるのなら、ぜひ



保健福祉部 部長 栗原 千早氏



総務部 部長 石川 和男氏

我々も取り組んでみたいと思いました」と説明する。

また、同市 総務部 部長 石川和男氏も「私も以前、保健福祉部に所属していたことがあり、その業務の大変さをよく知っています。納税課で成果を挙げたフィールド・イノベーションを導入すれば、きっと同じように大きな改善を図れるだろうと考えたのです」と語る。

業務効率化と市民サービス向上に取り組む

大量の事務処理や法制度対応の効率化を目指す



保健福祉部 福祉課 課長 宮田 光明氏

新たにフィールド・イノベーションに取り組むことになった福祉課は、障がいを持つ方々への助成や生活保護の給付など、福祉に関わる様々な行政サービスを提供する部門だ。同市 保健福祉部 福祉課 課長 宮田 光明氏は「当課の業務の特徴として、各種の福祉制度やサービスに関する相談・申請業務が、窓口で集中するという点が挙げられます。窓口カウンターにも余裕がない中で、毎日多くのお客さまに対応していますので、窓口以外の業務は時間外に行わざるを得ません。その結果、どうしても残業が増えるという状況になっていました」と振り返る。

現場で働く福祉課の職員も、それぞれに様々な課題意識を持っていた。福祉課 保護第2係 小藤 安弘氏は「保護係では、1人の職員が約100世帯の生活保護業務を担当しています。その一方で新規のご相談への対応や日常的な事務処理もありますので、多くの業務を処理しなくてはなりません」と語る。

また、障がい福祉係 寺田 朱里氏は次のように話す。「福祉業務に関連する法制度が多岐にわたり、頻りに変更されるため、市民から問い合わせがあっても担当外の業務の質問には、すぐにお答えできないケースもありました」。

福祉管理係 伴 奈津穂氏も「業務が紙ベースであった点も大きな課題でした。業務の内容によって使用する帳票が異なる上に、大量の文書を保管するスペースも必要です。その置き場所を確保するのに苦労するようなことも少なくありませんでした」と続ける。

こうした状況が今後も続くようであれば、市民が望む最善のサービスを実現することは困難である。そこで、今回のフィールド・イノベーション活動では、業務効率化や接客環境の改善を図ることで、市民サービスの質をより高めることが目標となった。

可視化で具体的な課題を抽出

ワークショップを通して5つの改革テーマを設定

活動の推進役となるFlerは、インタビューやアンケート、4日間

にわたる現場観察を通して、事実を可視化し課題を抽出。その結果、現状業務の非効率さや情報共有不足、接客スキル向上の必要性、窓口環境の改善など、全部で47件の課題が浮かび上がってきた。さらに、この結果を基にワークショップを実施し、プロジェクトメンバー全員で課題解決に向けた施策立案と実施計画を策定した。

こうした一連の取り組みの中で、メンバーの意識にも次第に変化が表れてきた。「ワークショップで良かったのが、業務に対する課題を全員で共有できたことです。今までは係を越えて話し合いをする機会が持てなかったのが、全員が同じような課題意識を持っていることが分かったのは非常に心強かった。これなら改善を進めていけるだろうと感じました」と寺田氏は語る。

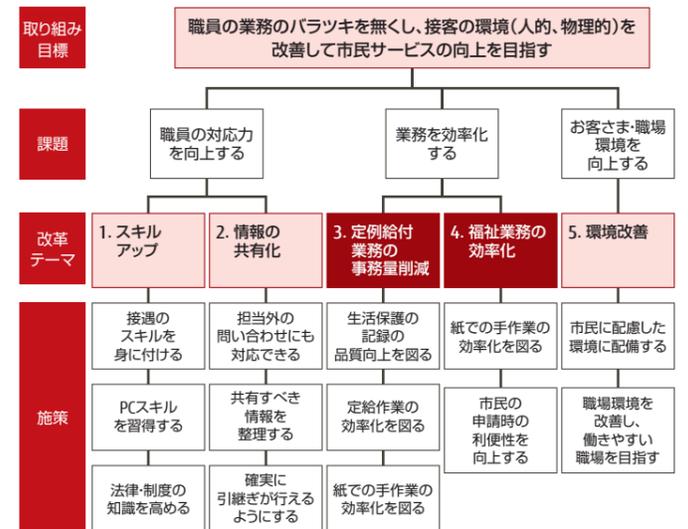
■ 施策立案のため集中検討会を実施



ワークショップではメンバーそれぞれが感じていた業務課題を抽出。これを基に全員で討議を重ねつつ、改革テーマの設定や具体的な施策の立案を行っていった。

また、事実の可視化の過程で一つ嬉しいニュースがあったことも、活動を大きく後押しした。伴氏はこの点について「市民の方々の評価を知るために出口調査を実施したのですが、そこで窓口対応に対するスコアが思っていた以上に高かったのです。

■ 取り組み目標の実現に向け5つの改革テーマを設定



市民サービス向上という大目標に向けて、「スキルアップ」「情報の共有化」「定例給付業務の事務量削減」「福祉業務の効率化」「環境改善」の5つの改革テーマを設定した。

市民サービスの向上を目指す小山市

一定の評価を得ても妥協せず改善に努める

小山市は、世界のラムサール条約湿地登録の「渡良瀬遊水地」に代表される「水と緑と大地」の豊かな自然と、世界のユネスコ無形文化遺産「本場結城紬」に代表される古い歴史・文化を有し、特に戦国乱世に終止符を打ち、平和な世、徳川幕府の成立を決定付けたと言われる天下分け目の軍議「小山評定」が開かれた『開運のまち』であり、東京圏からわずか60キロメートルの新幹線の



小山市長 大久保 寿夫氏

停車する鉄道・国道共に交差する交通の要衝として発展を続けている栃木県内第2の南都です。

小山市では、市役所は「市内最大のサービス機関」との考えから、これまで市民サービスの向上や業務の効率化などの施策を展開しており、2013年の「全国市区『高齢化対応度』調査*」全国第1位や2014年の「女性活用度調査*」第11位を

自分たちの仕事を市民の方々からちゃんと評価して下さっていると知ったことは、その後の大きなモチベーション向上に繋がりました」と語る。

ワークショップでの討議を経て、同市では最終的には47の課題を「職員の対応力向上」「業務効率化」「お客さま環境と職場環境の改善」の3分野に集約。これに基づき、「1.スキルアップ」「2.情報の共有化」「3.定例給付(生活保護)業務の事務量削減」「4.福祉業務の効率化」「5.環境改善」の5つのテーマを設定し、実際の改善・改革活動に取り組んでいくこととなった。

定例給付(生活保護)業務の改善に取り組む

**現金給付世帯を4割以上削減
事前準備と当日の給付対応も省力化**

こうした同市の取り組みの中から、「3.定例給付業務の事務量削減」「4.福祉事務の効率化」の2点で大きな成果が出た。

まず前者では、毎月実施される生活保護給付に、多くの時間がかかる点が課題になっていた。生活保護給付には現金給付と銀行振り込みの2つの方法があるが、同市では銀行振り込みに移行する基準が無かったために、現金給付の割合が高いままであった。

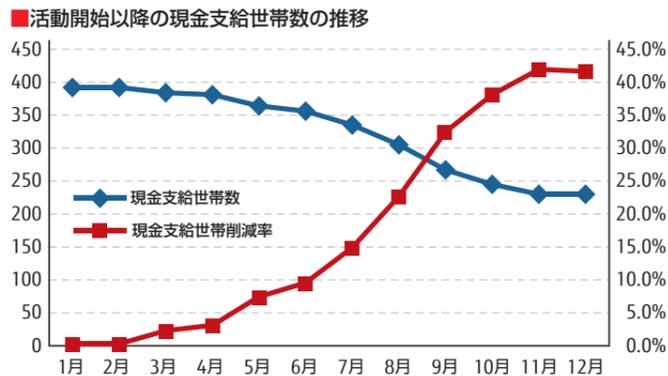


保健福祉部 福祉課 保護第2係 小藤 安弘 氏

「給付当日には、多くの方が窓口を訪問されるため、窓口が混雑していました」と小藤氏は説明する。

同市では、こうした状況を解消すべく、銀行振り込みへの移行促進に着手。給付業務を担当するケースワーカー全員に改善の主旨を説明し、銀行振り込みに移行する世帯(対象者)の基準を討議し明確にして、特別な事情がある方以外は、銀行振り込みへ移行してもらえるように、達成目標もあわせて関係者全員で合意形成を図ったうえでスタートを切った。

その結果は、まさに驚くべきものだった。活動開始時に392世帯あった現金支給世帯数は、月を重ねるごとに減少。当初は「現金



取り組み開始以来、現金支給世帯数は着実に減少。当初掲げた3割削減という目標をわずか9ヶ月でクリアし、1年間で4割以上もの削減に成功した。

支給世帯数3割削減」を目標として掲げたが、12ヶ月後には230世帯と、4割以上も減らすことができた。

「現金支給世帯数が減少することで、給付に関する事務作業を大幅に減らすことができました。その結果、給付業務以外の窓口対応にあてられる時間も増えたと感じています」と小藤氏は語る。

ICTを活用した効率化も推進

システム改修で約500時間を超える時間削減が可能に

定例給付業務に関しては、帳票業務の効率化も行われている。この業務では保護決定調書、保護決定変更通知書の原本、控えと3種類の帳票を使用するが、これまで保護決定調書はファイリングの番号順、保護決定変更通知書は世帯名の五十音順と、帳票の管理方法が異なっていた。両方の帳票を突合せて並び替える作業に大変な手間がかかっていた。

「もちろん、両方とも五十音順に並べた方が、作業効率が良いことは言うまでもありません。この点についても、なかなか手を付ける機会がなかったのですが、今回の活動をきっかけに改善に踏み切ることになりました」と小藤氏は語る。

しかし、保護決定通知書の管理方法を変えるためには、システムの改修も必要になる。そこで、福祉課では、改善による業務量削減の投資対効果を詳細に算出し総務部のIT推進課に協力を求め、システムを改修することになった。改修の結果、定例給付業務1回あたり8時間の削減ができた。

「さらに、帳票作成機能を強化すれば、年間500時間が削減できるとの見積りを提示して、改善の重要性を粘り強く説いたところ、IT推進課がシステム改修に理解を示してくれたのです」と小藤氏は語る。

帳票作成機能の稼働は2015年10月に予定しており、これが実現すれば大幅な事務量削減が現実のものとなる。さらに、市民サービス向上という目標に向けて大きく前進できるという点だ。小藤氏は「銀行振り込みへの移行やシステム化によって、ケースワーカーの事務処理の煩雑さが解消されれば、その時間をより有効に利用できるようになります。今後も効率化を推進し、世帯訪問の時間を確保し、本来の業務である、要保護者の生活実態把握や自立へ向けての指導をしていきたい」と語る。

市民の利便性向上施策も展開

福祉ガイドブックの改善や申請書ダウンロードの拡充も実施

一方、「4.福祉事務の効率化」では、市民の利便性向上と紙作業の効率化に向けた取り組みが展開されていた。同市では以前から福祉サービスを利用される方のためのガイドブックを作成していたが、度重なる法制度変更による修正でつぎはぎ状態となり、制度の内容や申請に必要なものなどが分かりにくくなっていた。

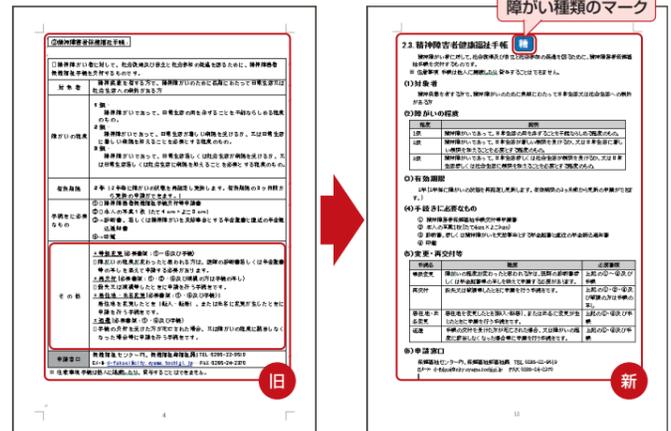


保健福祉部 福祉課 福祉管理係 伴 奈津穂 氏

フォーマットも統一感が無く、改版作業も行いにくい状況になっていた。

そこでまず、他市の福祉ガイドブックとの比較調査を実施。これを基に重要な改善点を洗い出し、市民にとってより分かりやすい内容へと改めた。「ここで非常に役立つのがFlerの支援です。私たちがどのようなフォーマットが良いのか悩んでいたところ、Flerからテンプレートの提供や、複数職員間で改版するための様々な技術を提供してもらいました。おかげで、市民の方々にとっては分かりやすく、改版作業もしやすい新しい福祉ガイドブックが実現できました」と伴氏はこやかに語る。

見やすく・改版しやすくなったガイドブック



分かりにくい／改版がしにくいなどの課題を抱えていたガイドブックについても、Flerが提供したテンプレートなどを活用して内容を全面的に刷新した。

また、より一層の利便性向上のために、各種申請書のダウンロード施策に取り組んだ。「従来はお客さまが窓口に来られてから申請書に記入していただいていたので、制度の内容や記入方法の説明などでどうしても時間がかかりがちでした。しかし申請書や記入見本などを事前にダウンロードできれば、お客さまをお待たせする時間も減り、事務処理も効率的に進められます」と伴氏。今後もダウンロードできる申請書の種類をどんどん増やして行きたいと続ける。

さらに、決裁業務の効率化では、従来紙帳票とシステムの両方で処理されていた業務を抽出。これを電子決裁に集約することで二重管理を解消し、業務全体のスリム化とペーパーレス化を図っている。こちらの取り組みは現在も鋭意進行中だが、「紙帳票で処理されている業務は日々着実に減っている」(伴氏)とのことだ。

その他の3つのテーマにおいても、様々な成果が挙がっている。たとえば『1.スキルアップ』では、職員の接遇／PCスキルや法制度の知識を高めるための研修会を実施。表計算ソフトの研修会では、業務で使えるスキルを修得した。また、職員のPCスキルが分かるPCスキルマップを作成。高スキル者の氏名を

オープンにして、課内で教え合う環境を作ることで、継続的なPCスキルアップが可能な環境を構築した。

「分からないことはお互いに教え合う風土ができたことで、誰かに手伝ってもらわなければならない業務も次第に一人で行えるようになっていきます。このことは、業務効率化とサービス品質向上の両面で大きな改善につながっています」と寺田氏は語る。また、取り組みの進め方などで迷った時には、Flerの助言や提案も非常に役立つとのことだ。



保健福祉部 福祉課 障がい福祉係 寺田 朱里 氏

根付いた継続的な改善体質

改善・改革活動を継続し、より良い市民サービスを追求

日々の業務と改善活動を同時並行で進めていくことは、メンバーにとっても決して容易なことではなかった。しかし、それでもこうした数々の改善を成し遂げられたのは、「なぜ改善を行うのか」という意識を全員で共有できたからである。

「福祉課の仕事は単に心地よい窓口対応だけでなく、福祉サービスを必要とする市民に対する将来を見据えた助言や指導という面もあります。そこをしっかりと踏まえた上で、メンバー全員が『市民が望む最善のサービスを目指す』という目標を持たたからこそ様々な改善が実現できました。このことの意義は非常に大きいと感じています」と栗原氏。小藤氏、寺田氏、伴氏も、「いろいろ大変なこともあったが、今回の活動に取り組んで良かった」と口を揃えた。

フィールド・イノベーションにも、高い評価が寄せられている。「これまでも様々な形で改善活動を行ってきましたが、今回のようにまず事実を明らかにした上で、人・プロセス・ICTを一体で改革する取り組みは初めてです。スタート時にFlerが実施した現場観察には『ここまでやるのか』と驚かされましたが、それがあるからこそ後々の活動が実効性の高いものになります。我々とは違う第三者の客観的な視点が入ることの重要性を強く感じました」と宮田氏は語る。

また、石川氏も「今回の取り組みでは、福祉課・IT推進課・行政経営課の連携も行われましたが、このように組織横断で改善活動に取り組んだケースは過去にもあまり例がありません。これも職員の意識が変わり、成長したことの証だと感じていますので、今後の行政品質率先活動にもぜひ反映させていきたい」と語る。

もちろん、改善・改革の取り組みはこれで終わったわけではなく、同市では今後も新たな活動を展開していく予定だ。栗原氏は「メンバー全員が自ら課題抽出や目標設定に取り組み、実際に成果を挙げられたことは、今後の自信にもつながることと考えています。さらなる市民サービス向上を目指して、今後も積極的に活動を継続していきたいです」と語った。

会津若松市 市民部 様

市民窓口サービスを職員の意識から改革 市民満足度向上の仕組みを自律改善で生み出す

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 停滞した自律改善活動をもう一度活性化したい ■ 市民窓口サービスの最前線である市民課職員の意識を変えたい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 「目標を共有する、数字で測る、業務に組み込む」という活動継続の仕組みを確立 ■ 小さな成功を積み重ねていくことで意欲的に改革に取り組む職場風土を醸成 ■ 市民窓口サービス満足度を10%以上向上



写真後列左から、会津若松市 市民部 市民課 住基グループ 伊藤 文徳氏、市民部 市民課 課長 廣瀬 源氏、市民部 市民課 総務グループ 永島 健一郎氏、前列左から、市民部 市民課 住基グループ 小池 知美氏、市民部 市民課 住基グループ 関根 圭子氏、水道事業管理者(前 市民部長) 吉田 秀一氏、市民部 市民課 住基グループ 五十嵐 由美子氏、市民部 市民課 戸籍グループ 佐藤 綾氏

壁に突き当たった自律改善活動を活性化したい 第三者の着眼力による職員意識の改革



水道事業管理者
(前 市民部長)
吉田 秀一氏

名城・鶴ヶ城や東山温泉など数々の観光資源に恵まれた歴史と伝統の街、会津若松市。近年は、市民一人ひとりのライフスタイルに合わせて最適な行政情報を提供する地域情報ポータルサイト「会津若松+」を開始するなど、先端ICTを行政サービスに活かしている。

また市民部 市民課では、より最適な市民窓口サービスの実現を目指し、市民課の職員全員で自律改善活動を2012年に開始。当時市民部の部長であった会津若松市 水道事業管理者 吉田 秀一氏は、活動の背景を「市民課には、年間10万人以上もの

方々が訪れます。ここで提供されるサービスの質を向上することは、市役所と市民の皆様との信頼関係を深める上で非常に重要です。そこで、市民課職員の意識改革をさらに進め、市民課を市役所全体の改革をリードできる職場にしたいと考えたのです」と説明する。

同課の職員は、「接遇向上」「フロアマネージャ(以下、FM)の配置」などの分科会を設置して改善に着手。顧客向けサービス品質の高さで定評のある民間企業や金融機関での研修なども実施し、その成果は庁内でも高く評価され、優秀賞表彰を受けた。

しかしその後、活動は壁に突き当たる。市民課 課長 廣瀬 源氏は「改善活動をずっと継続していくのは容易でないことが分かってきました。日常業務と両立しながら、どう改善・改革をマネジメントしていくかもなかなか確信が持てない。その結果、2013年後半から、活動が停滞しはじめました」と振り返る。

こうした状況を打破するために着目したのが、富士通のフィールド・イノベーションだ。吉田氏はその経緯を「当市の健康増進課の活動成果発表を聞き、フィールド・イノベーションに強い関心を持ちました。最大のポイントは、活動の主役は職員自身だということ。まず自らの意識が変わらないと、改善・改革活動を定着させることはできま



市民部 市民課
課長
廣瀬 源氏

お客様プロフィール	
会津若松市	
人	口 121,593人(2015年12月1日現在)
U R L	http://www.city.aizuwakamatsu.fukushima.jp/

せんから、これは非常に期待が持てると感じました」と説明。また、廣瀬氏も「自分たちだけの活動に限界を感じていたこともあり、客観的な第三者視点で改革に取り組めるのは大きな魅力でした」と語る。

事実を定量的・視覚的に可視化する

データと映像により現場感覚と事実の違いを痛感

こうして2014年9月より、フィールド・イノベーション活動がスタートした。推進役のFlerは、自律改善活動が停滞した理由を探るべく、職員へのインタビューや事実可視化を行った。

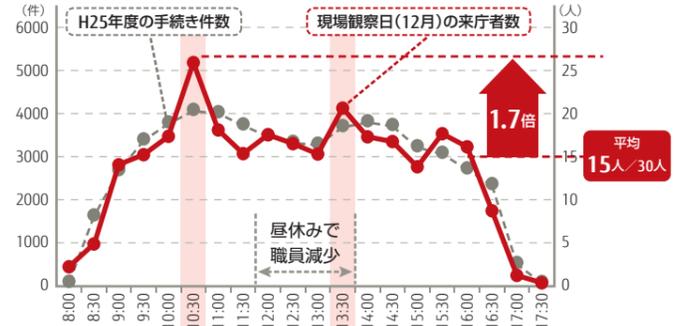


市民部 市民課
総務グループ
永島 健一郎氏

永島 健一郎氏は「インタビュー結果から、職員の活動に対する意識や目標がそれぞれ異なり、役割や立ち位置も明確でないことが分かりました。市民課全員が目指す姿を共有できていないと、達成感も得られませんし、目的意識も薄れがちになります。また、改善活動を本業の片手間と捉えている、やるべきことよりもできることが優先されているといった点も見えてきました」と振り返る。

さまざまな手法を駆使した事実可視化では、見ようとしてこなかった事実が次々と明らかになった。まず市民の来庁傾向の分析では、10時30分と13時30分に大きなピークがあることが判明。また、窓口周辺のビデオ映像からは、「記載台で書類記入→窓口へ申請」という望ましい動線パターンは全体の6割弱しかなく、

■ 一日の来庁者数の動向



「昼頃は忙しい」という意識は職員も持っていたが、実際に来庁者数を分析してみると2つの大きなピークがあることが判明した。

■ 来庁者の動線パターンを可視化

お客様の動線	人数	比率	受付時間
パターン A まず記載台、次に窓口へ	367人	56%	2分05秒
パターン B とりあえず窓口、次に記載台へ	135人	21%	4分59秒
パターン C 市民課エリア以外の用件	154人	23%	—

現場観察(3日間)での可視化の結果を分析すると、「記載台→窓口」の望ましいパターンは6割弱しかないことが分かった。

来庁者が行きたい部署が、庁舎のどこにあるか分かりにくいなどの事実が見えてきた。適切な誘導・案内をするためのFMも、実際にフロアに出ているのは一日あたり1.5~2時間程度に留まっており、FMがいなくて全体の受付時間が長くなることも明らかになった。

さらに、申請・届出書の処理プロセスをある種の生産ラインと見立てて分析したところ、受渡トレイ上に滞留している時間が全体の10~30%あることや、認証工程がボトルネックであることが分かった。加えて、事務スペース内に物が溢れていて職員が机の間を縫って移動していた。整理整頓を促進するために、フォトレトロスペクティブという技術を用い、日頃からムダと感じている部分を職員自身に写真で表現してもらった。

永島氏は「薄々気づいていたようなことも、実際にデータや写真として提示されると全く見え方が変わります。たとえば昼頃に窓口が混むことは分かっていたのですが、正確な時間帯は掴んでいなかった。事実に基づいて改善・改革を進めることの大事さを改めて痛感しました」と語る。

■ 職員によるムダの写真撮影



今回活用した技術の一つ「フォトレトロスペクティブ」。職場内のムダと感ずる部分を職員自身がカメラで撮影して、気づきの共有を図った。

お客様の波に合わせた臨機応変な窓口機能の実現

お客様の波に合わせた人員配置を組み、スムーズな書類の流れと職員の動線を両立

可視化された事実を基に、「1. バランスの良い人員配置」「2. スムーズな窓口対応と内部処理」「3. 動線の良いレイアウト」「4. FMの立居振舞いの進化と深化」「5. お客様を迷わせない案内表示」の5点を重点課題に設定し、市民窓口サービス満足度向上に向けた具体的な施策を展開していった。

「1. バランスの良い人員配置」については、シフト表の作成や窓口開設数の見直しを実施。従来は、市民課の住基担当者だけで回っていたシフトを、課全体でのシフトにしてピーク時にもしっかり対応できるよう



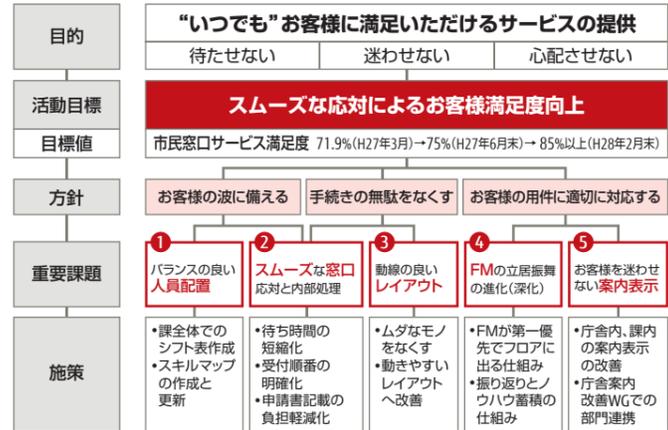
市民部 市民課
住基グループ
小池 知美氏

にした。また、お昼休みを二交代制とし、来庁者が集中する時間帯に職員が手薄にならないようにした。

小池 知美氏は「以前は限られた人員でやりくりしていたため、急な休みなどの調整に苦労していましたが、課全体で担当することで、余裕を持ってお客様の波に合わせた人員配置が行えるようになりました。また、この取り組みで各グループ間のコミュニケーションが良くなったことも大きな成果と感じています」と語る。

さらに、申請・届出処理の効率化については、「2. スムーズな窓口対応と内部処理」が威力を発揮。以前は受付順に処理していたため、認証に時間が掛かるものがあると、その後の書類がすべて滞っていた。そこで時間の掛かる書類や、書類が5件以上溜まった時には、その場で副担当に廻すよう運用を変更。加えて、お客様を順序良く窓口にご案内する受付ルールも策定した。

■目標施策体系図



活動目標である「市民窓口サービス満足度向上」を実現するために、5つの重要課題を設定。それぞれのテーマごとに改善の具体的な施策へ展開していった。

関根 圭子氏は「書類の滞留時間を約6割も削減できました。今回の取り組みを通して、共通の目的に向かって力を合わせるこの大事さを強く感じましたね。そこで成果が生まれると、嬉しさも皆で共有できます」と語る。



市民部 市民課 住基グループ 関根 圭子氏

「3. 動線の良いレイアウト」では、庁内のスペース不足解消という難題に挑戦。

絶対的な広さは変えられないため、徹底的にムダを排除した。保管期限切れの文書や不要な机、書架などを廃棄。さらに、職員の固定机の一部を廃棄し、共有機に置き換えるといった大胆な施策にも踏み切った。これにより、お客様スペースは従来の1.9倍に拡大。一方、狭くなった事務スペースは、レイアウトに工夫をこらし、職員の動線は以前よりもスムーズ



市民部 市民課 住基グループ 五十嵐 由美子氏

になった。

五十嵐 由美子氏は「ムダではないかと感じつつ、そのままになっていた状況を変えられたのはとても良かった。お互いが撮影した写真で職場内のムダを共有できたことも大きかったですね。現在も日々の小さな気づきを貼り出す『ムダ取りボード』を設置して、環境の維持改善に努めています」と語る。

お客様視点での誘導と案内掲示を実現

小さな気づきの共有と蓄積が本物のお客様視点の接遇へ

「4. FMの立居振舞いの進化と深化」の焦点は、FMがきちんとフロアで対応できる体制づくりだった。伊藤 文徳氏は「問題は、FMを本業の片手間と捉えていたことです。FM業務は第一優先と認識を改めると共に、シフト表の作成や立居振舞いのマニュアル化も実施。さらに業務後の振り返りと改善の蓄積を繰り返して、活動の継続とスパイラルアップを図りました」と語る。



市民部 市民課 住基グループ 伊藤 文徳氏

ここで活用しているのが、Keep、Problem、Tryの頭文字を取った「KPTボード」だ。良かったことや問題点、改善すべき点の共有を図るこのボードを休憩室に設置し、FM業務終了後の一息ついた時に、ちょっとした気づきを気軽に書き込んだり、他の職員の考えや行動などをゆっくり眺められるように工夫している。

「今回の活動は、問題をまず職員全員で共有し、その原因を探ることからのスタートでした。Flerが、なぜ問題が起きるのかを徹底的に追求するのも、『なぜなぜ』の先にこそ問題の本質が隠されているからで、これを明らかにしないと、真の解決にはつながらないということを学びましたね。現在もFM業務の振り返りや

■KPTボードと来庁者向けの案内板



小さな気づきを改善に活かすために活用されている「KPTボード」と、来庁者が分かりやすいように改善された案内表示板。

教育にビデオ映像を用いるなど、Flerから会得した手法を積極的に活用しています」と伊藤氏は語る。

「5. お客様を迷わせない案内表示」では、他部署と連携して改善を図った。同市の本庁舎は1937年建設の歴史ある建造物で、内部の構造が少々複雑である。可視化による分析でも、市民課の窓口に来る人の3割が目的の部署の場所を尋ねていた。

そこで、総務課や人事課と協力し、新たな案内表示板の設置や案内方法の改善に着手。この結果、市民課窓口で行き先を尋ねる方は大幅に減少した。佐藤 綾氏は「他課と共同での改善活動は初めてですが、いろいろなアドバイスや指摘が大変参考になりました。また、目線の低いご高齢の方や車椅子の方には、案内表示だけでなくお声がけも大切と気付けたことも良かったですね。改善後はお客様から感謝の声を頂く機会も増えました」と振り返る。



市民部 市民課 戸籍グループ 佐藤 綾氏

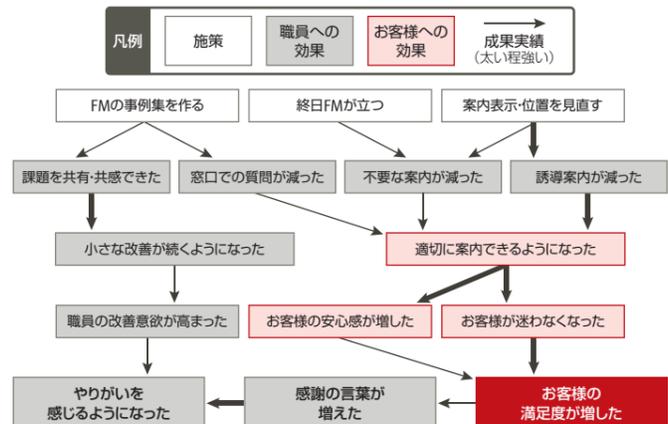
小さな成果の積み重ねが「やればできる」という自信に

目標成果までの道筋共有がお互いの協力関係を助長

一連の施策は、活動目標の市民窓口サービス満足度向上にもしっかりと結びついている。「来庁者に毎月アンケートをお願いしており、活動開始当初約72%だった市民サービス満足度は80%以上に向上。目標の85%達成が視野に入ってきました」と永島氏は語る。

改善・改革に対する取り組み姿勢も、以前とは大きく変わった。廣瀬氏は「通常の職階制とはまた違った形でチームを組み、お互いに協力し合いながら改善できたことは、職員にとっても貴重な経験になりました。また、Flerの支援やさまざまな手法も非常に役に立ちました。例えば、Flerが提示してくれた『施策・成果状態図』で、どのような道筋で目標を目指すのかが明確になりました。『やればできる』という自信を深められたことは、

■施策・成果状態図 一例



フィールド・イノベーションによって、市民窓口サービス満足度が高まっただけでなく、職員のモチベーションや満足度も向上した。

会津若松市 健康福祉部 様

市民を健康に導く保健業務を改革 地域住民の健康増進と医療費削減を実現

課題	効果
<ul style="list-style-type: none"> ■ 高齢化に伴い医療費が増大していた ■ 保健師が本来の業務である保健指導に注力できていなかった 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 前年比で約3,500万円もの医療費の削減が見込まれる ■ 計画的に保健指導を行なうことで特定保健指導が増加



写真左から、健康福祉部 健康増進課 保健師 上杉 慶子氏、健康福祉部 健康増進課 保健師 山浦 久美氏、健康福祉部 部長 斎藤 勝氏、健康福祉部 企画副参事(部次長職) 岩澤 俊典氏、健康福祉部 健康増進課 副主幹 吉田 恵三氏、健康福祉部 健康増進課 保健師 鶴川 利恵子氏

持続可能な社会保障制度を維持するためにも、今までにない新たな取り組みを進めていく必要があると考えました」と説明する。

高齢化に伴う医療費増大は多くの自治体で共通の課題であり、同市でも対応に苦慮している。健康福祉部 健康増進課副主幹 吉田 恵三氏は「全体の予算が限られていますが、一般会計から国民健康保険への支出を行わないと保険の運営が廻らないのが実情でした。だからといって、市民の税負担を際限なく増やすようなことはできませんから、一刻も早い対策が求められていました」と語る。



健康福祉部 健康増進課 副主幹 吉田 恵三氏

地域住民の健康増進と医療費削減を目指す

高齢化に伴う医療費増大が市財政の大きな負担に

「鶴ヶ城」の別名で知られる名城・会津若松の城下町として、古くから栄えた歴史を誇る会津若松市。貴重な文化遺産と豊かな観光資源に恵まれた同市には、毎年数多くの観光客が訪れる。また近年では、最先端ICTや環境技術によって地域の効率化・高度化を図る「スマートシティ会津若松」プロジェクトも推進。これからの時代にふさわしい新たな街づくりを目指している。



健康福祉部 部長 斎藤 勝氏

その同市において今回実施されたのが、市民の健康増進による医療費削減の取り組みだ。健康福祉部 部長 斎藤 勝氏は、プロジェクトの背景を「高齢化率が約26%に達する本市では、医療費の増加が大きな課題です。地方自治体の財政事情が厳しさを増す中、医療費増大が市の財政に与える影響はもはや無視できません。

保健指導の活性化がカギに

保健師による積極的な保健指導で「負のスパイラル」を断ち切る

今回のポイントは、「健康診査(健診)等の未受診」→「発病」→「重症化」→「要医療」という「負のスパイラル」をいかに断ち切るかという点だ。健康福祉部 企画副参事 岩澤 俊典氏は「まずは保健、医療、介護など、複数の部門の職員で構成されたワーキングチームを庁内に立ち上げ、組織横断的な議論を行いました。すると、お互いの情報を持ち寄ったことで『負のスパイラル』の存在が明確に浮かび上がってきたのです。以前から薄々感じてはいたものの、発病に至る前の段階で対応することの重要性を痛感しました」と語る。



健康福祉部 企画副参事(部次長職) 岩澤 俊典氏

ワーキングチームでの検討を経て、具体的な施策を探っていた同市では、市民の健康づくりを支える保健指導の活性化

こそが、医療費削減を実現する第一歩という結論に達した。ここで大きな役割を果たすのが、「保健師」の働きである。

保健師は、国家試験に合格した保健指導に従事することを業とする者と言うが、同市では21名の保健師・管理栄養士が市民の健康づくりを支えている。

しかし、従来の業務プロセスには、さまざまな問題点も潜んでいる。本来であれば、市民の方々への保健指導にできるだけ多くの時間を割きたいところだ。ところが現実には、煩雑な事務



健康福祉部 健康増進課 保健師 上杉 慶子氏

処理に多くの時間を取られてしまい、保健指導に出ることもままならない状況であった。

健康福祉部 健康増進課 保健師 上杉 慶子氏は「市民の健康づくりに貢献したいと考えて保健師になったのに、現実にはなかなか思うような働きができず、歯がゆい思いを感じていました」と当時を振り返る。

もちろん、庁内でもこうした状況は認識されており、改善への取り組みも行われてはいた。健康福祉部

健康増進課 保健師山浦 久美氏は「平成20年度の特健康診査・特定保健指導制度の開始後より、私たち保健師の間でも保健師活動の在り方や効果的な保健指導を行うための検討や、体制づくりを進めてきました。しかし組織内部だけの取り組みでは、なかなか抜本的な改革にまでは至りませんでした」と明かす。



健康福祉部 健康増進課 保健師 山浦 久美氏

このような課題を解決し、保健師の専門性をより活かせるような業務プロセスが実現できれば、地域住民の健康増進や医療費削減にも大きな効果が見込める。そこで同市では、フィールド・イノベーションの導入を決断。斎藤氏はその理由を「今後の大きな政策転換に結び付けていくためには、これまでの常識や仕組みにとらわれない外部の第三者の力を借りることが必要。そう考え、フィールド・イノベーションの導入に踏み切ったのです」と説明する。

保健指導が進まない要因を見る化

指導業務の運用上の問題点が明らかに

今回のプロジェクトを担当したFlerは、活動メンバー全員に対するインタビューや、ワークショップにおけるカードセッションなどを通して、どこに課題があるのかを探っていった。また、年間業務量、保健指導実績、公用車利用状況、家庭訪問状況、業務プロセスなど、さまざまな実績記録や情報の分析も行い、業務の見える化を行った。

こうして明らかになった事実は、活動メンバーに大きな驚きをもたらすことになった。たとえば年間の業務量全体に占める保健指導の割合は約6.7%であり、駆け込み受診が増える下期に

さまざまなデータから事実を見る化



年間の総業務量に占める保健指導の割合は約6.7%に留まっていた上、下期に指導が集中する傾向が見られた。また、指導開始までに長い時間が掛かるケースもあった。

集中する傾向にあった。また、早急に指導が必要な人よりも急ぐ必要のない人へ指導しており、指導の優先順位が逆転している、保健師によって指導人数にバラツキがあるなど、保健指導の運用面での問題も明らかになった。さらに、使いたい時になかなか空いていないと感じていた公用車についても、実際の使用率は約42%で空いている時間も多岐も分かった。

健康福祉部 健康増進課 保健師 鶴川 利恵子氏は「以前から何となく感じていたことが改めて確認できたり、本来力を注ぐべき部分に十分な時間が掛けられていないことが分かったりと、見える化によって多くの気づきを得ることができました。また、もう一つ良かったのが、保健師全員で問題意識を共有し、話し合う場を持たせたことです。これによって全員が同じ方向を向いて改革を進めていこうという結束が強まりました」と語る。



健康福祉部 健康増進課 保健師 鶴川 利恵子氏

吉田氏も「自分たちの力だけでは、なかなかここまで詳細に業務実態を分析することは難しい。そこをFlerにしっかり提示して

全員参加型の集中討議を重ねる



ワークショップにおける集中討議の風景。メンバー全員が活発に意見を出し合うことで、課題を解決するための道筋が次第に浮かび上がってきた。

もらったことで、現状の問題点を実感として理解することができました。我々事務部門としても、保健師の業務負担軽減を図るための活動に着手しました」と語る。

ワークショップの過程では、「自治体における保健師とは?」という原点回帰のテーマで、行政保健師のあるべき姿を再定義する議論も行われたとのこと。こうした活動が、専門職としての自覚をさらに深めることにもつながっていった。

市の課題と現場の目標・課題を体系化

改善目標とKGIを策定し、全員参加で取り組む

具体的な改善活動を進めていくにあたり、同市では「生活習慣病の発症予防と重症化予防」を戦略課題として設定。これを実現するための目標として「保健指導による市民の健康改善」を掲げ、「特定保健指導数を485件から656件以上に増加」「積極的支援対象者の体重減70%以上、腹囲減60%に向上」などのKGI (Key Goal Indicator:重要目標達成指数)を設けた。

また、取り組みの成果を確実に上げるために「1.未受診者への受診強化」「2.保健指導計画の確立」「3.やるべき業務の取捨」「4.年一度の地域分析」「5.データの多角的分析」「6.ケース検討会の定例化」という量と質の両面で6つのテーマを設定し、37の施策を全員で分担し、参加意識を醸成した。

「最初に戦略課題を設定した上で、具体的な戦術の整理やKGIを定めていくフィールド・イノベーションの手法は非常に参考になりましたね。我々がこれまで行ってきた計画策定のやり方とは着眼点が全く異なりましたので、他の分野でも応用できると大いに感心しました」と齋藤氏は語る。

戦略課題・目標・取り組みテーマを体系化



「生活習慣病の発症予防と重症化予防」という戦略目標の実現に向け、6つの具体的な活動テーマを設定。これを基に全部で37の改革施策が実行に移された。

自発的に PDCA※をまわす保健指導を目指す

「合間に行く」から「行く日を決める」計画的な保健指導に変更

今回はこの6つのテーマの中から、目標を達成する上で最も

重要なポイントとなった「2.保健指導計画の確立」における改善効果を見てみよう。

「従来の保健指導業務では、事前の計画が不十分だった点がさまざまな問題につながっていました。そこで計画を立てた上で行動し、その内容をチェックした上でさらに改善するというPDCAサイクルの確立を目指しました」と鶴川氏は説明する。

たとえば、特定保健指導率がなかなか上がらなかった原因として、指導の目標件数が存在しない、訪問指導の日程が前月になるまで決められないなどの点があった。そこで、班ごとの目標件数をきちんと定めると共に、年間の活動計画も策定。半日単位を1コマとし、1ヶ月あたり最低4コマの訪問予定を最初から月間スケジュールの中に組み込むようにした。同様に訪問指導に使用する公用車についても、各保健師が所属する班ごとに、使える日を事前に決めて予約するように改めた。

「従来は訪問に行こうと思った段階で公用車の空き状況を確認していたため、希望が集中して使えないケースがありました。しかしあらかじめ公用車が使える日を確認しておけば、こうした事態が起きる心配もありません」と鶴川氏は語る。

また、訪問時に不在だった際にはメモを残し、後で連絡をもらったり、フォローの電話を掛けるようにした。さらに、保健指導を行った後の班会議においても、全員の活動状況を共有した上で担当の再割り振りなど実施。こうした場を通して、コミュニケーションの活性化や意思統一を行ったことで、組織としての結束力も高まっていった。

※ PDCA:継続的な業務プロセス改善の際に実施する、計画(Plan)-実行(Do)-評価(Check)-改善(Act)というサイクルのこと。

施策の進捗をきめ細かく管理

定着度	定着した(実践済)	定着に向け前進(行動が具体的)	進捗予定が不明瞭(予定が自然)	中断もしくは大きく遅延(計画見直しが必要)
現状値	10月89.3%	11月91.7%		
10月	7月28日	7月29日	二番	
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				
1月				
2月				
3月				
4月				
5月</				