

業務見直し 着眼点のヒント集

ver2.1

令和4（2022）年12月

業務の抜本見直し推進チーム

更新履歴

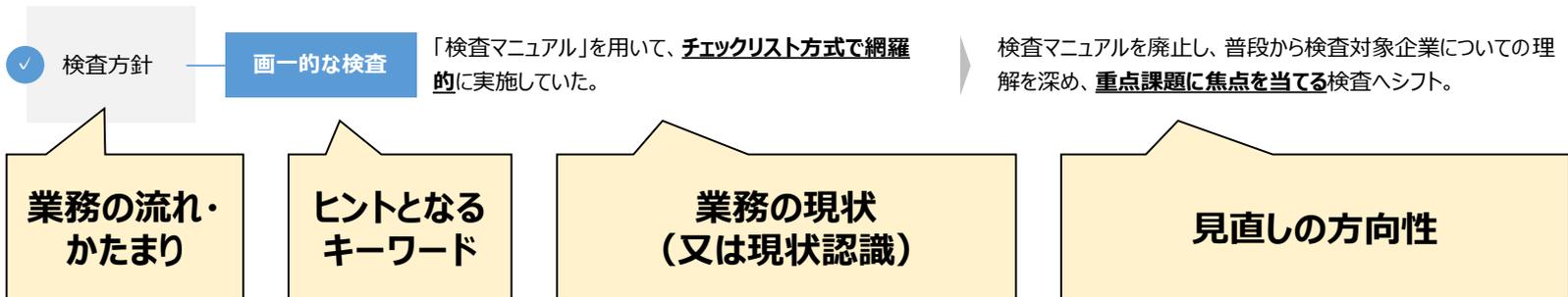
年月日	主な更新内容
令和2年6月16日 ver1.0作成	会議、調査、検査、報告受理の4テーマについて、ヒント集を作成
令和3年7月9日 ver2.0更新	廃止や削減といった「作用別」の見直し例について、ヒント集に追加
令和4年12月9日 Ver2.1更新	調査等を改善するための確認の観点等について、ヒント集に追加

着眼点のヒント集

- 本資料は、業務見直しの取組で内閣官房チームに提出された「既に実践中・実践済みの取組」等から、比較的汎用的に各府省等が実施している業務を選び、**見直しのきっかけとなり得る内容を取り出して分類した**ものです。
- 本資料は、今後、分類ごとに業務の一般的な流れを図解したり（現在、一部の分類で作成）、トライアルテーマへの民間有識者の助言からポイントを追記したりするなど、**より多くの場面で気づきを得ていただけるよう更新してまいります**。また、皆様の協力を得て内容を一層わかりやすく具体化し、類似の取組における各府省等間の情報共有・交換の契機ともなるよう（情報共有・交換の場の設定の支援も含めて）取り組んでまいります。本資料でヒントを得ていただき、事実の確認や改善案の検討を進めていただければ幸いです。今回お取り組みいただいている業務見直しに限らず、既存の他の業務へのヒントとしても活用いただけるよう作成しています。
- Part 1「テーマ別業務の見直し例」では、**会議、調査、検査、報告受理について、業務の現状（又は現状認識）と見直しの方向性を一般化して記述し、業務の流れに沿って整理**しています。各スライドの左側に示した青枠白字の強調部分が見直し前の業務の現状や現状認識を表すキーワードです。もっとも、同じキーワードで捉えていても、詳細をみれば業務の現状にも様々あり、それらに応じた改善案があり得ます。

（資料の読み方：Part 1）

C 事業者の検査



着眼点のヒント集

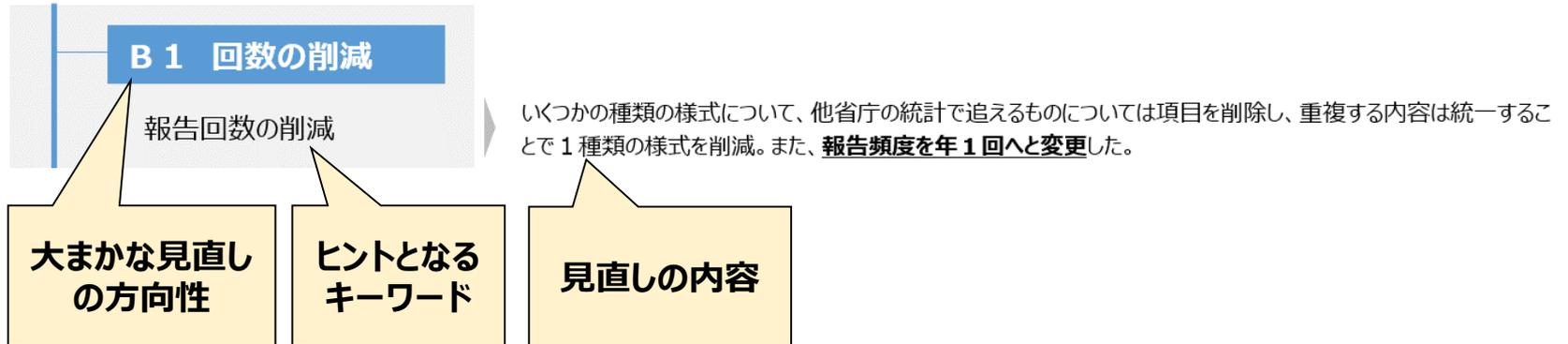
- Part 2「作用別の業務見直し例」は、業務見直しの個別事例を、皆さんが業務見直しを検討する際、**廃止や削減**といったよりわかりやすい「**作用別**」の軸で、**業務見直しの類型を大まかに整理**したものです。各スライドの左側に示した青枠白字の強調部分が大まかな見直しの方向性であり、その下にヒントとなるキーワードや見直しの内容を説明しております。**業務見直しを初めて取り組む際にその端緒のヒントとして活用**いただければ幸いです。

(資料の読み方：Part2)

B 削減（へらす）

業務の工程のうち、いくつかの工程を取りやめること。

利用者・相手方の負担軽減だけでなく、同時に自らの業務負担の軽減につながる。



Part 1

テーマ別業務の見直し例

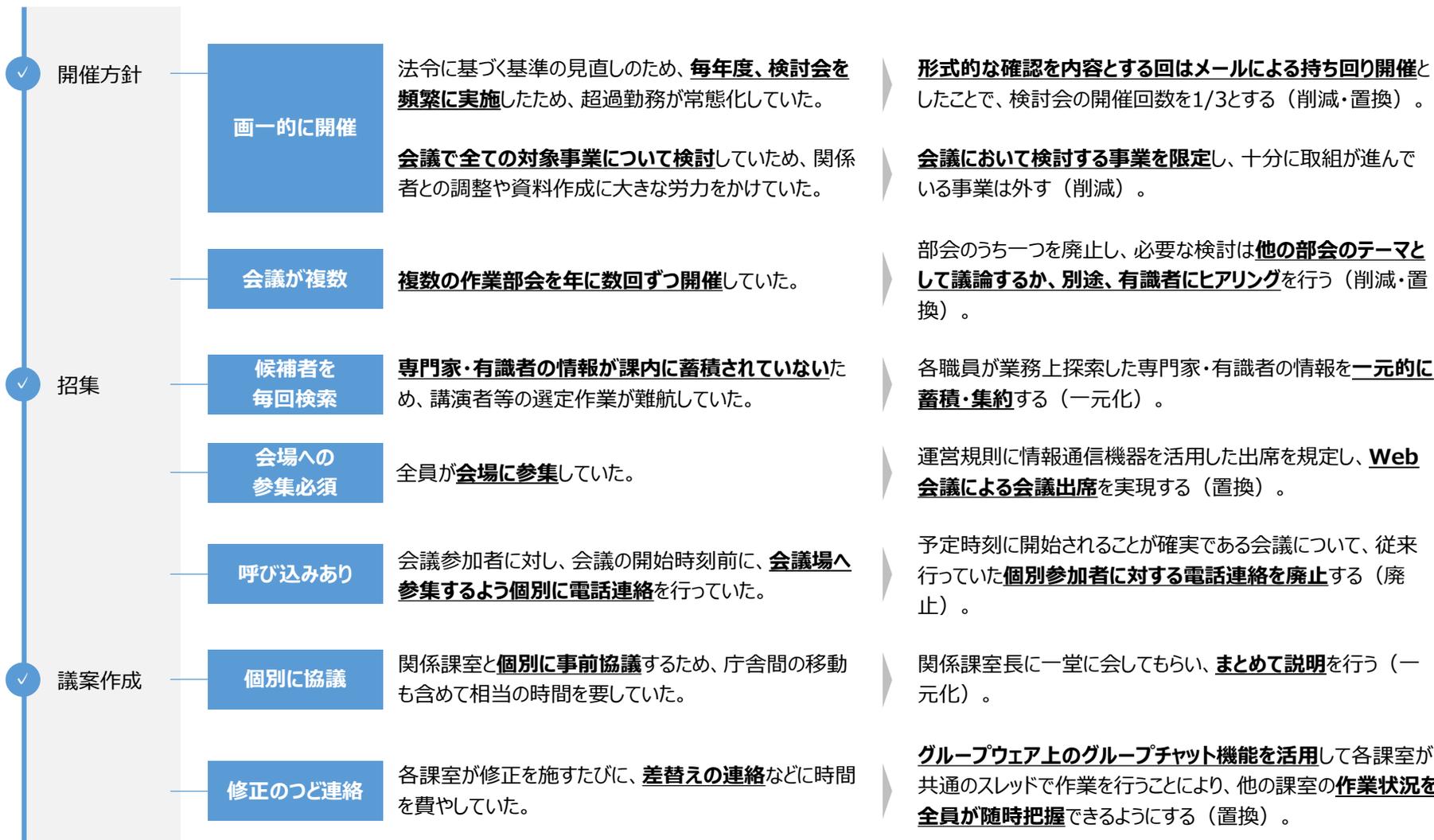
A

会議の開催等

A 会議の開催等（1）

内外の関係者が出席する会議を運営する業務。

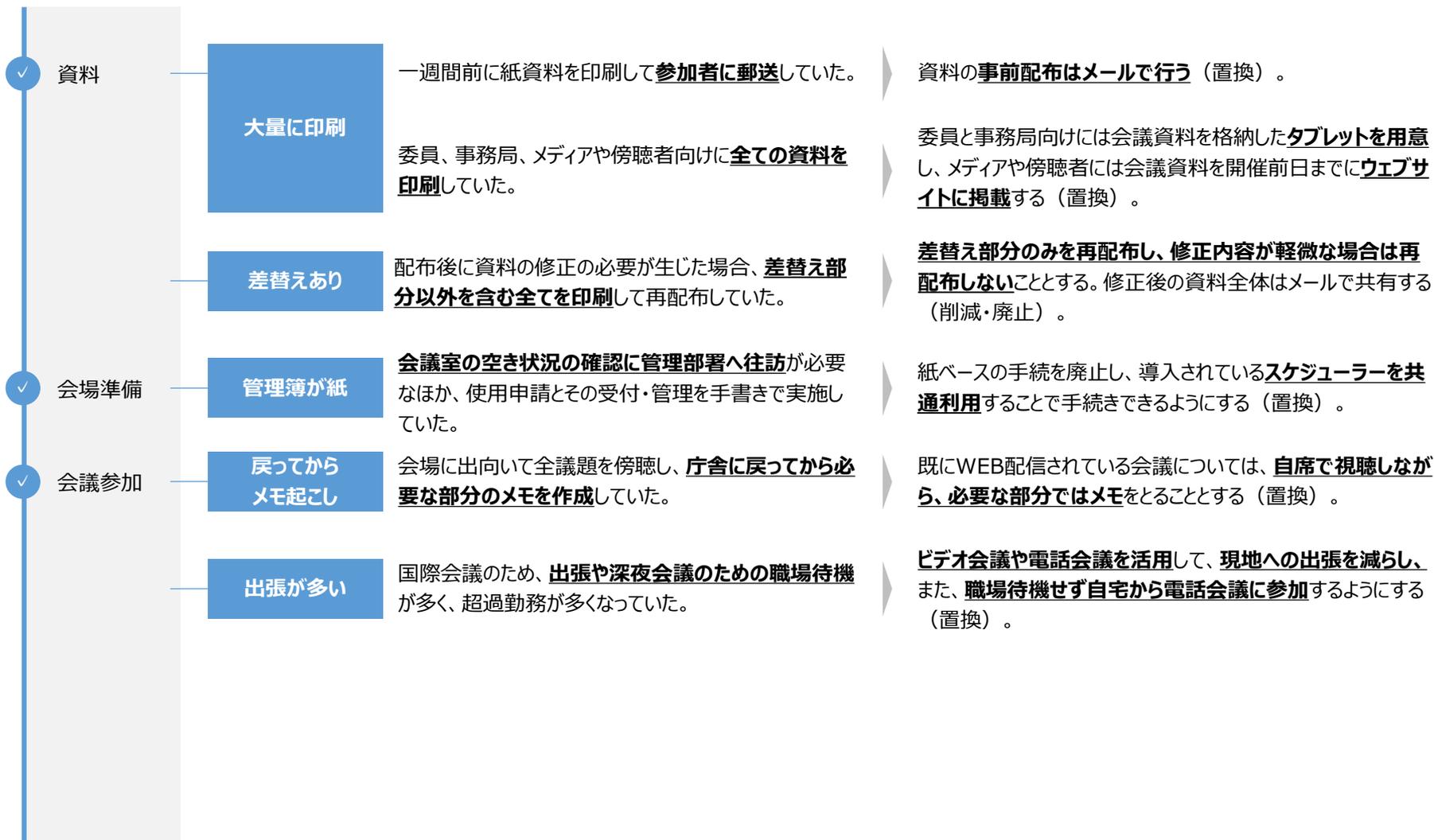
現状の開催回数や用意する資料などに着目し、実開催が必要なテーマの限定や、ITを活用した準備作業の負担軽減が実践されている。



A 会議の開催等（2）

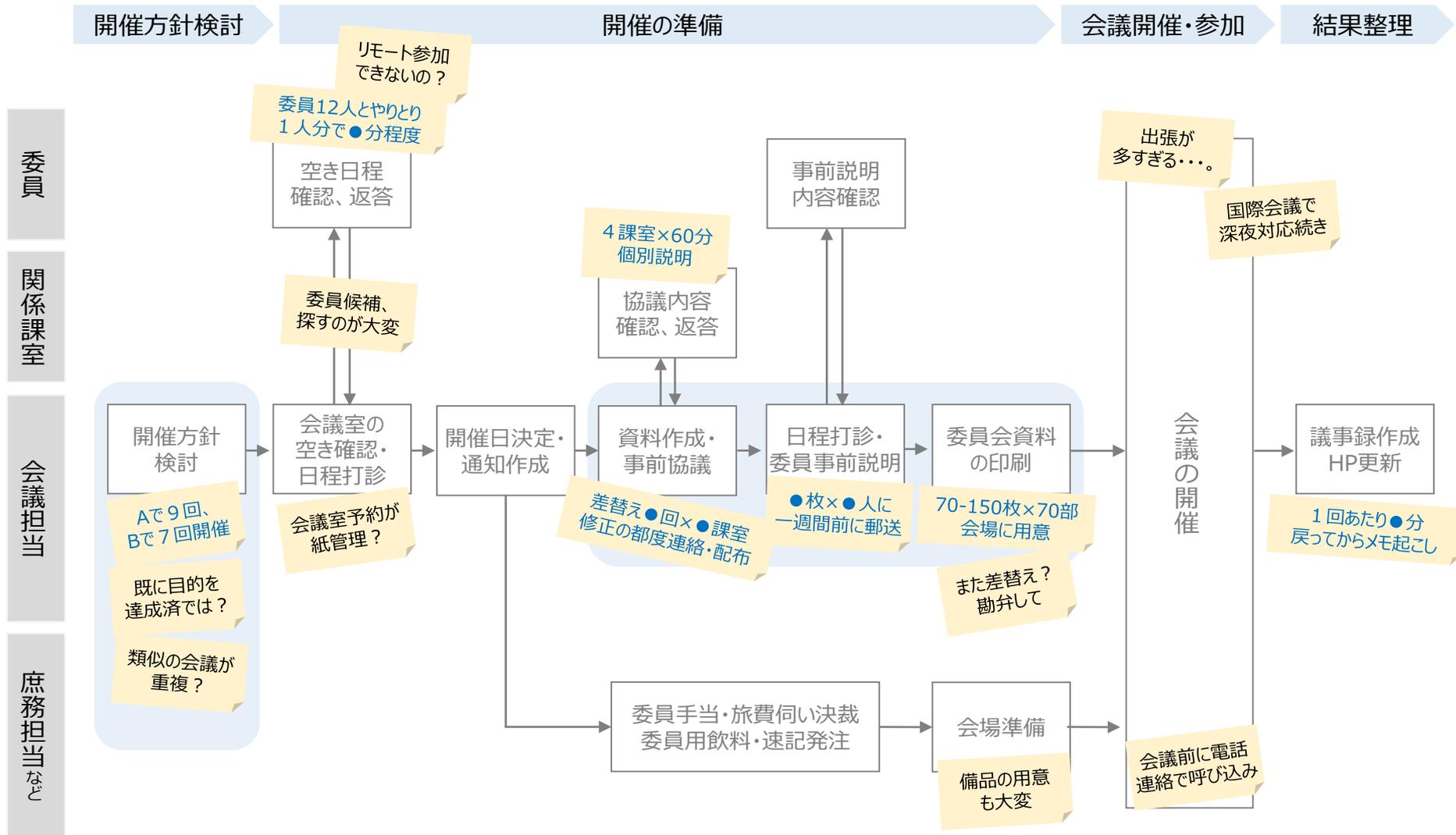
内外の関係者が出席する会議を運営する業務。

現状の開催回数や用意する資料などに着目し、実開催が必要なテーマの限定や、ITを活用した準備作業の負担軽減が実践されている。



A 会議の開催等 (3)

会議の開催に要する事務作業の流れと着眼点は以下のとおり。(付箋の青字は必要な回数、枚数、時間の例で、●を含めて相当の手間が掛かる。) 大きな会議ほど開催方針を検討する段階で他の手段に代替したり、資料が多いほど資料を電子化し印刷する範囲を予め限定したりすると、手間を軽減して内容の議論を充実させ、あるいは他の業務を十分に検討する余裕を生み出す可能性がある。



B 調査の実施

B 調査の実施（1）

国から他府省等、地方公共団体、民間事業者等に定期的に調査を行い、集計した結果をとりまとめる業務。
作業期間や時間の手間だけでなく、これまでの調査結果の推移をみて、調査そのものの見直しが検討されているところもある。

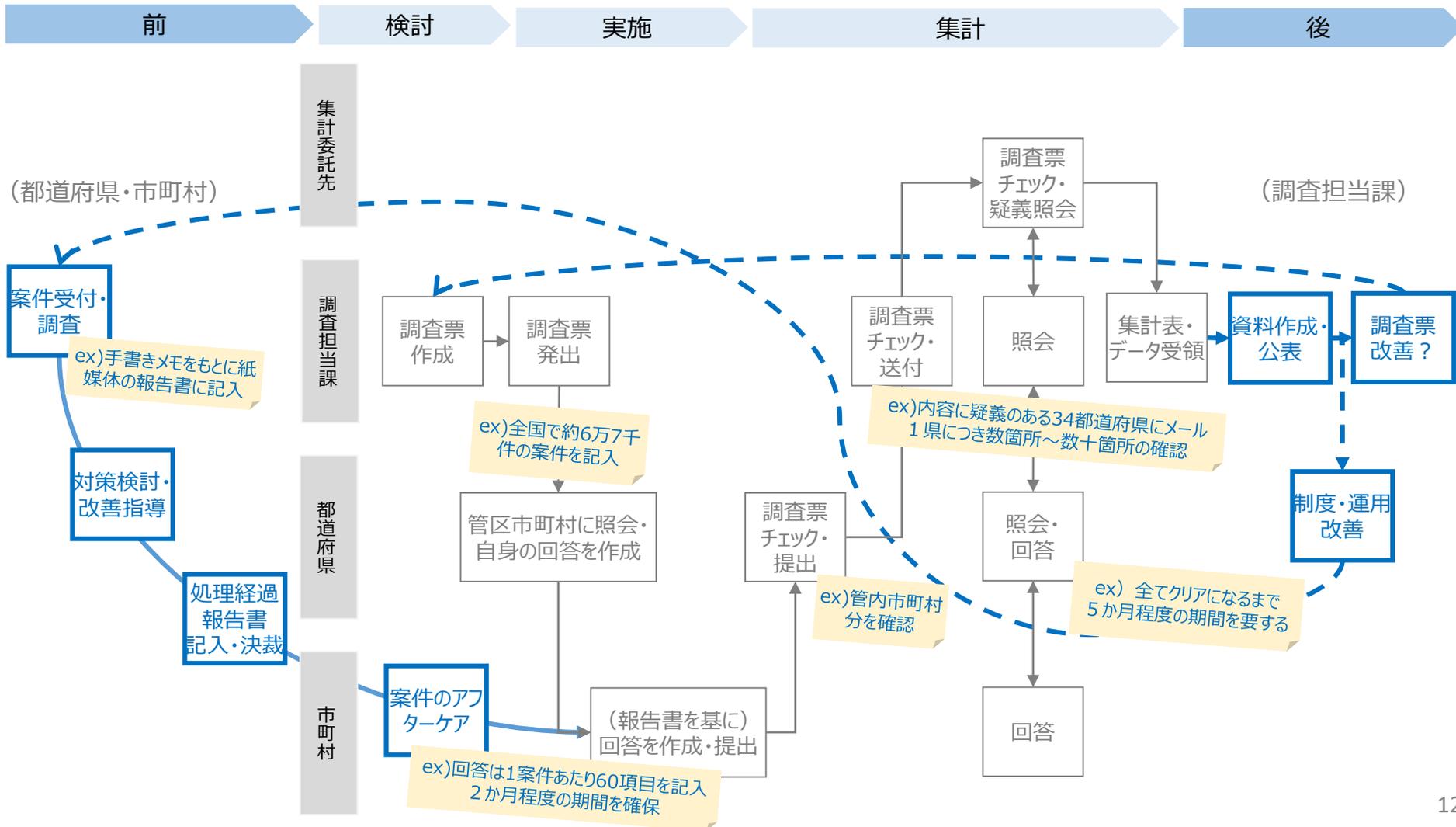
調査対象	措置済み	前年度のフォローアップで、対応が必要な項目の ほぼ全てが措置済み であることが確認できた。	未措置の項目がある組織が、別に公表する報告書に措置状況を示す こととし、措置済みの組織を含めた調査を廃止する（廃止）。
	当初の目的をほぼ達成	対象産業の認知度・ステータス向上のための調査において、調査開始から約10年が経過し、 一般的な産業として普及、産業全体からみた割合も拡大 している。 点検・見直しを求める事業に関する調査について、調査開始以降の十数年で、各団体で 取組が大幅に取組が進んでいる傾向 にある。	これまでの推移から、 当初の調査目的が概ね果たされ、本調査は一定の役割を終えた という結論に至った（廃止）。 一定の効果が見られたことなどを踏まえ、各団体の事務負担の軽減等を図るため、 調査回数を3年に1回に変更 し、次回までに 調査項目の見直し を検討する（削減）。
調査方法	紙で郵送	情報収集のために随時行うアンケート調査について、 紙の調査票を郵送 して実施していたが、集計作業が手間で、また、有効回答率も向上させたいと考えていた。	送付先が多数に及ぶ場合に、 インターネットを利用したウェブアンケート に変更した結果、集計作業の効率化や有効回答数の増加の効果が得られている（置換）。
集計	記載誤り	毎年実施している調査について、集計の際に 誤った記載が多く 、修正に人手と手間がかかっていた。	調査様式を見直して エラーを分かりやすく表示 すること（標準化）や、調査対象機関の 回答への照会をまとめて行う こと（一元化）等を検討する。
	提出遅延あり	〆切を過ぎて提出される調査票が多い ため、集計する職員の作業期間が短くなり、 超過勤務が生じていた 。	調査期間を長めに設定（3週間 → 2ヶ月）する （標準化）とともに、 とりまとめ単位を大括り （一元化）にし集計を容易にする。
体制	連絡が輻輳	調査対象機関から、 様々な部署から類似の作業依頼やヒアリング依頼 が接到し、内容説明も不十分との指摘あり	調査対象と定例的に会議を開催して情報共有を行うとともに、 作業依頼やヒアリング依頼を行う窓口を一元化 する（一元化）。

※ 内閣官房行政改革推進本部事務局においては、各府省等が行う調査等を改善するための恒常的な仕組みを構築・運用しています。当該仕組みの一環として、各府省等が実施している業務上の調査等のリスト等が同事務局から各府省に提供されますので、調査業務の見直しに活用してください。（13ページ参照）

B 調査の実施（2）

業務フローの始点・終点に見える物事の先には、およそ前と後の工程が存在する。前の工程まで遡って見直しをすると、後の工程に大きな効果が生まれることがある。下図の例では、調査票作成から集計表・データ受領までの範囲（グレー枠）を超えて、案件受付・調査から調査票改善までの範囲（青枠）まで拡大して整理している。ここでは、報告書への記録を調査への回答と同じ形式で（まとめて）出来るよう工夫を検討すると、データ記入や記入されたデータのエラーチェック、疑義照会といった手間を削減できる可能性がある。

※今後、各府省において、前後の工程も含めて見直しが行われる場合に、御希望に応じて内閣官房チームもお手伝いできればと思います。



【参考】各府省等が行う調査等を改善するための恒常的な仕組みにおける確認の観点

内閣官房行政改革推進本部事務局においては、各府省等が行う調査等を改善するための恒常的な仕組みを構築・運用しており、当該仕組みの一環として、各府省等が実施している業務上の調査等のリスト等が同事務局から各府省に提供されます。

調査等を企画立案する際には、当該調査等のリスト等も活用しつつ、以下のような観点等から調査業務の見直しを行うことが考えられます。以下の観点は、当該仕組みの中で確認することとされているものの一部ですので、ご参考として紹介します。

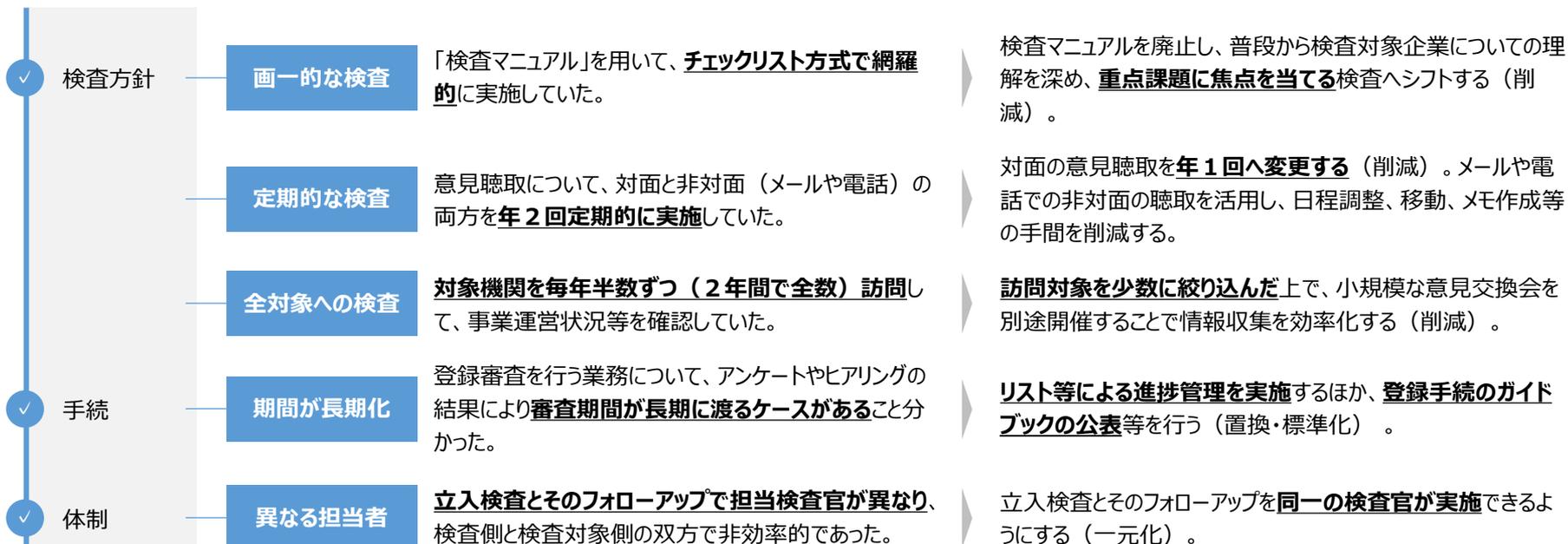
観点	チェック対象	具体的なチェック内容
調査事項の重複、 調査項目の必要性の (再)確認	新たに実施する調査等	実施しようとする調査等と同じ結果・データを収集している調査等がないか ある場合には、当該調査等の結果について、 公表されていれば、それを活用できないか 公表されていなければ、行政記録情報の活用等によって、代替できないか
	既存の調査等	調査結果の活用度が低い場合などには、調査する必要があるか
効率的・効果的な 調査・集計・回答方法の 検討	調査事項	項目数が多過ぎないか 設問が分かりづらくないか
	回答方法のオンライン化等	Webフォーム・調査システム等を活用・改善できないか それらが困難な場合には、電子メールを活用できないか
	中間集計者の負担軽減	中間集計等を行う必要があるか 中間集計実施者の負担を軽減させる方策がないか
	調査対象者数	必要以上に広い範囲を対象としていないか
	調査時期	他の調査等との重複が多い場合には、調査時期をずらすことはできないか
	調査票のレイアウトや形式	書き込みやデータ入力・集計のしやすさを踏まえた、Excel等の表計算・データベース用のアプリケーションの活用等ができないか データ入力・集計が困難になる様式は使用していないか
	問い合わせ対応	問合せ対応等に見直し・改善の余地はないか
	既存情報の活用	行政記録情報を活用できないか

C

事業者等の検査等

C 事業者等の検査等

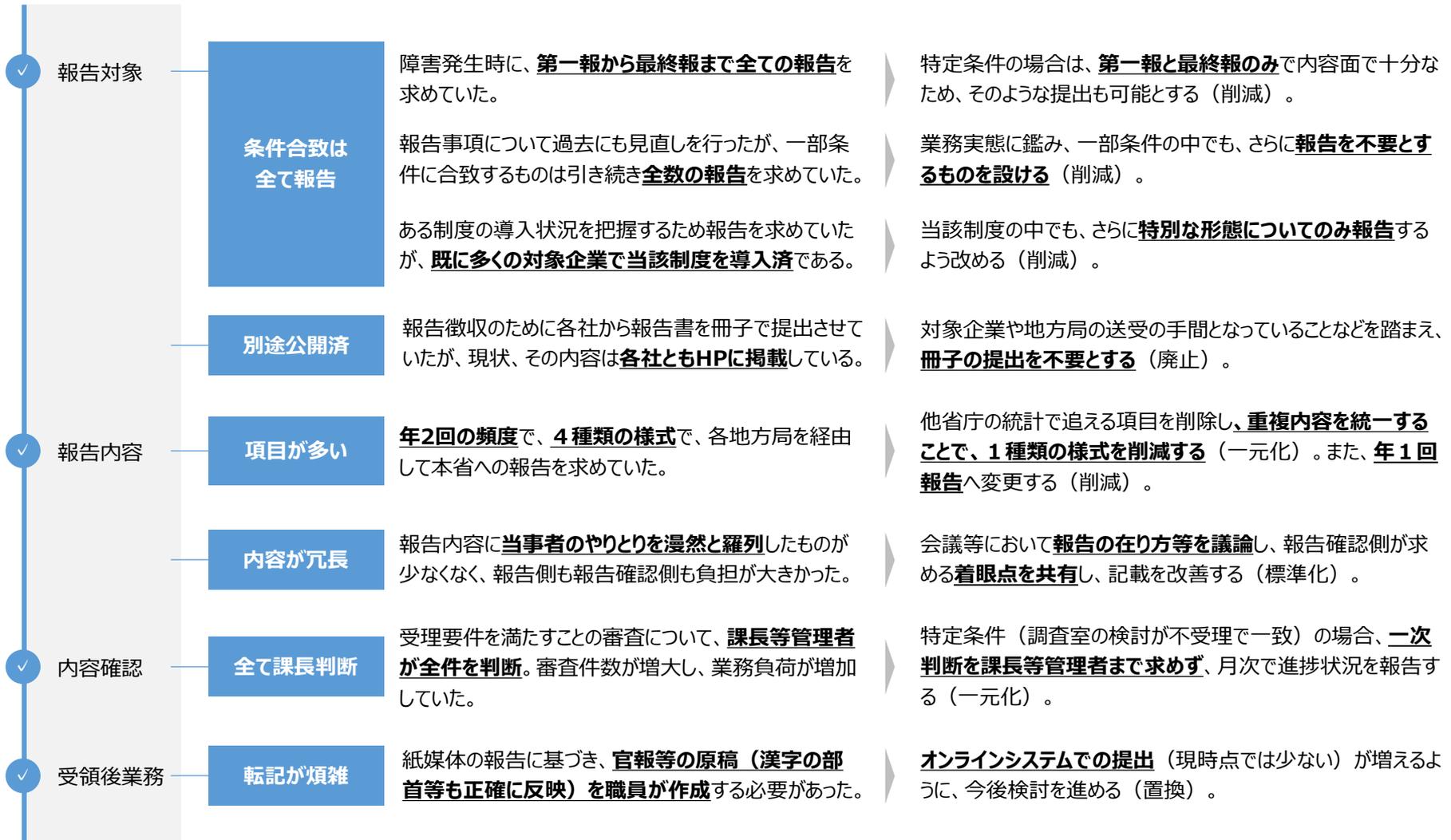
民間事業者の企業活動、国からの事業委託先の状況等に対して、検査・監督等により指導を行う業務。
定型的で画一的な検査から重点課題に焦点を当てた検査への方針転換や、分析やヒアリングを効率的にする工夫等が実践されている。



D 事業者等からの報告受理

D 事業者等からの報告受理

法令・通達等に基づく民間事業者等からの各種報告を受領し、または府省等の中で各種報告を行う業務。
全数を報告させていることや報告内容の多さに着目し、限定化や簡素化など様々な方向で取組が検討されている。



Part 2

作用別の業務見直し例

「業務見直し」作用別分類表（概括版）

各府省からこれまでに提出いただいた業務見直しの個別事例を、よりわかりやすく皆さんの業務見直しの端緒となるよう、廃止や削減といった「作用別」の軸で、業務見直しの類型を大まかに整理したものです。

視点	類型	イメージ	説明	具体例
政策目的に照らしたアプローチ	廃止 (やめる)		一定の単位の業務そのものを取りやめること。業務の目的を考え直すきっかけになるほか、新たな事業に必要なリソース配分を行うことができる。	事業の廃止
	削減 (へらす)		業務の工程のうち、いくつかの工程を取りやめること。利用者・相手方の負担軽減だけでなく、同時に自らの業務負担の軽減につながる。	回数の削減、調査事項の削減、添付・作成書類の削減
	一元化 (まとめる)		業務の工程のうち、複数の工程をある組織・者でまとめて処理すること。重複排除のみならず、効率的な処理に寄与することができる。	調査自体または調査項目の統合、担当者の統合、置き場所の集約、公表物の一体化
今の業務をよりよくするために	分割 (わける)		業務の工程のうち、ある工程を複数の組織・者で分けて処理すること。単純業務の処理や高度な調査研究などで外部の能力・知見を活用できる。	アウトソーシング、業務委託、マルチロール化
	標準化 (そろえる)		業務の工程について、その整理を行うこと。エンドツーエンドで業務の仕組み、関係者や課題を見える化できるほか、ノウハウ・進捗の共有も可能。	業務フロー、マニュアル、執務執行参考資料集、法規集の作成、チェックシート、業務進捗状況表、事例データベース化
	置換 (おきかえる)		業務の工程について、電子化などにより効率的なツールを置き換えること。利便性向上のほか、ミス軽減、知識・事例の蓄積にも寄与できる。	書類の電子化、web会議、ポータルサイト・共有フォルダの活用、文字起こしシステム、チャット機能の活用
	自動化 (はやくする)		業務の工程について、ツールにより処理を機械化することで自動化や高速化すること。通常かかっていた処理を素早く処理することができる。	RPA、調査票マクロ集計、オンラインwebアンケート、各種システム化
その他	研修 (まなぶ)		業務上の必要な知見・ノウハウの共有のほか、職員のスキルアップによる付加価値の増を図ること。	集合研修、マニュアル参照、
	環境改善 (ととのえる)		業務を行う執務環境の向上を図ること。仕事に付随する単純作業やコミュニケーションの効率化に寄与。	オフィス改革、テレワーク、1on1ミーティング、庶務作業のマクロ活用

(注) 業務見直しは、同一視点においてもそれが一類型（作用）に止まらず、他の作用が複合的・副次的に発生する場合があります（ex.削減をした場合、残りは他工程に一元化など）。また、一遍に見直すことが難しい場合でも、一貫して見直しを行った場合、その延長線上に他の作用が発生する場合があります（ex.標準化をした場合、標準化できない一部は分割され、残りの部分は置換の後、自動化など）。

A 廃止（やめる）

一定の単位の業務そのものを取りやめること。

業務の目的を考え直すきっかけになるほか、新たな事業に必要なリソース配分を行うことができる。

A1 一部廃止

マニュアルの廃止

▶ 検査において、マニュアルのチェックリスト形式による画一的な検証を行っていたが、検査対象となる事業の複雑化・多様化に対応するため、マニュアルを廃止した。

会議の廃止

▶ 監査において、担当者を集め、監査方針を伝える会議を行っていたが、類似の監査では会議を行っていないため、当該会議を廃止した。

フォローアップの廃止

▶ フォローアップにおいて、ほとんど全ての項目が措置済みであることを確認したため、今後は統一的な実施状況調査は廃止し、未措置事項のある者からの報告書の中で、措置状況を公表した。

A2 全て廃止

調査の廃止

▶ 一定の成果が出た、調査目的を果たせた、長年の慣行で実施してきたが必要性が低いという理由から、調査を廃止した。

既存のシステムの廃止

▶ 当該システムの利用実績が低調であり、施策の費用対効果が認められないため、当該システムのサーバ機器賃貸にかかる契約期間終了をもってシステムの運用を終了した。

B 削減（へらす）

業務の工程のうち、いくつかの工程を取りやめること。

利用者・相手方の負担軽減だけでなく、同時に自らの業務負担の軽減につながる。

B 1 回数の削減

報告回数の削減

いくつかの種類の様式について、他省庁の統計で追えるものについては項目を削除し、重複する内容は統一することで1種類の様式を削減。また、**報告頻度を年1回へと変更した。**

公表物の更新時期

公表物に関して、**新たな成果が得られた際のみ更新**とした。

フォローアップ見直し

フォローアップを、半年後と1年後の2回実施しているが、進捗の状況を踏まえて、**一律に2回に分ける必要がないことから、フォローアップのタイミングを1回にするなど見直した。**

B 2 項目の削減

事項の簡素化

訓令・通達等に基づく各種報告について、事務担当者にヒアリングして実態を把握した上で、**根拠となる通知等を廃止又は一部改正し、報告事項の省略化**した。

B 3 資料の削減

提出書類の代替

所管する団体に対して、提出報告させている資料に関して、**各団体がホームページに掲載しているものについては、その提出・報告を不要**とした。

報告の簡素化

委員等謝金支払いで、支給調書に支出依頼書の添付を求めていたが、**決裁ルート上に出納係があれば決裁を確認できるため、電子決裁時は支払依頼書の添付を省略**した。

添付書類の削減

3種類の報告様式が定められているが、**必要事項が含まれていれば個別に報告書を作成することを要しない旨を付記することで、各省単位での一覧表による報告等を可能**とした。

B 4 プロセスの削減

決裁プロセスの短縮

「決裁に係る業務（レクのアポ入れ、承認までの待ち時間、決裁システム自体の手間等）」や多数の決裁野中で、真に判断が必要な決裁に注力できるように、**省決裁規則の改正により、専決のレベルを下げた。**

差し替えの簡略化

配布後に差替えが発生した場合、差替え部分以外も含む全ての資料を印刷し直し、再配布していたが、**差替え部分のみを再配布、修正内容が軽微な場合は再配布はせず、セット版はメールで再配布等、対応を明確化**した。

C 一元化（まとめる）

業務の工程のうち、複数の工程をある組織・者でまとめて処理すること。
利用者・相手方の負担軽減だけでなく、同時に自らの業務負担の軽減につながる。

C1 調査の統合

調査自体の統合

複数の調査業務において同じ項目を調査していたことが判明したため、**調査を統合**した。

C2 担当者の統合

実施者の統一

検査とフォローアップで実施主体が異なっており、検査する側・される側双方にとって非効率であるため、**フォローアップは検査の実施主体が行うこととし、実施主体を統一**した。

窓口の一元化

同一省庁の様々な部署から作業やヒアリングの依頼が五月雨に到着すると苦情があったため、**作業依頼・ヒアリングを行う際の、窓口を統一**した。

C3 公表物の一体化

公表物の統合

個別に公表していた2種類の公表物について、一体とした議論が必要なものであることから、**統合し、1つの公表物として公表**した。

C4 庶務業務の一元化

契約業務の一元化

国外出張時にモバイルWi-Fiルーターを利用する都度、見積り取得の上で決裁を取り、個別に借上げた上で、出張者へ配布しているが、**年間単価契約への変更、業務の会計課へ一本化**した。

予算要求事務の一元化

要求資料が他の予算要求事務で活用できるよう、**様式を統一**。また事業ごとの**要綱・要領の一本化に向けた検討**、事例のデータベース（省内共有フォルダーへの格納）化した。

D 分割（わける）

業務の工程のうち、ある工程を複数の組織・者で分けて処理すること。
単純業務の処理や高度な調査研究などで外部の能力・知見を活用できる。

D1 アウトソーシング

集計作業

調査やアンケートにおける回答の集計作業を請負先にアウトソーシングすることで、担当者の業務負担を軽減した。

収集作業

業務を行う上で必要になる基礎データの収集を外部の専門業者に委託した。

D2 作業の分担

打合せ概要の作成

若手職員の役目であった打合せ後の概要作成について、業務負担をみながら若手職員だけでなく補佐級職員も作成した。

国会対応

特定の係のみを国会担当とすると、その係に過度な負担が集中していたため、ロジのみならず答弁作成者も含めた当番制を導入した。

会議準備業務

若手職員の役目であった会議室の確保や資料印刷等について、業務負担をみながら若手職員だけでなく補佐級職員も担当した。

出張手続

若手職員の役目であった出張手続（SEABIS起案等）について、若手職員が行うのではなく、出張者自らが行った。

E 標準化（そろえる）

業務の工程について、その整理を行うこと。

エンドツーエンドで業務の仕組み、関係者や課題が見える化できるほか、ノウハウ・進捗の共有も可能。

E1 データベース化

過去事例

参考となる前例が蓄積されておらず、担当者によってその都度異なる対応をとっていたが、**過去事例のデータ化して整理し、業務の効率化**を図った。

専門家・有識者情報

課室内で法令や政策に関する専門家・有識者の情報が蓄積されておらず、講演者の選定作業が難航していたが、**それぞれの業務で探索した法令や政策に関する専門家・有識者の情報を一元的に蓄積・集約**した。

E2 マニュアル等作成

チェックリスト

申請に対する審査手続において、確認事項が多く、煩雑であり、審査の長期化や確認漏れが起きていたが、**確認事項に係るチェックリストを作成し**、審査手続に活用した。

ひな形

調達手続において、職員が調達事務に不慣れなことから内容に不備が生じることが頻発していたが、**「機器・役務の調達」、「業務の委託」、「システム構築・改修」等の場合分けした調達仕様書のテンプレートを作成**した。

執務執行参考資料集

関連する施策が多岐にわたり、議員や省内幹部から至急での説明要求も多いことを踏まえ、**基礎資料を集約・冊子化し、課員全員に配付し**、職員の業務把握のためや説明資料として活用した。

業務進捗状況表

申請等に対する審査手続において、審査期間が長期化しているため、**審査事項をリスト化し、進捗管理**に役立っている。

記載内容の適正化

行政文書開示請求電子申請システムによる請求対応について、記載方法が複雑であるため誤記載も多く、非効率であるため、電子申請システムの改修（誤入力へのエラー表示）や**ホームページ記載内容の工夫を実施**した。

E3 法令等の見直し

省令の改正

定期的の給付金支給は、支給前月中旬時点での確認結果に基づくため当月一日時点で確認ができない場合にも支給し、過払が発生するため、**法令を改正し、当月の支払開始日を変更し、過払を解消**した。

実施要領の改正

局内の企画競争手続において、記載漏れなどが原因で時間がかかる。**局内部の企画競争実施要領を改正し、記載漏れを防止**した。

F 置換（おきかえる）

業務の工程について、電子化などにより効率的なツールを置き換えること。

利便性向上のほか、ミス軽減、知識・事例の蓄積にも寄与できる。

F1 電子化

申請手続の電子化

申請手続について、**システムを活用した電子申請を導入**した。

資料の電子化

会議において、紙で配布していた資料を、タブレット等を用いて**電子データで共有**できるようにした。

F2 Web会議システムの活用

Web会議の実施

会議や調査をWebで開催することで、出席者の旅費の負担や資料印刷の手間が大幅に削減された。

F3 情報共有方法の見直し

共有フォルダの活用

照会対応の履歴や資料をメールベースで管理していたが、容量が少ないことや検索しづらいことから、**共有フォルダによる管理**を行う。

ポータルサイトの活用

マニュアルや政策に対する現場の意見の共有及び本省から地方出先機関への通知発出に当たって、**ポータルサイトを活用**することとする。

スケジューラの活用

会議室の使用状況について、紙ベースで管理していたが、**スケジューラを利用した会議室の使用管理**を行うこととする。

F4 ツールの活用

文字起こしシステムの導入

議事録作成、要約及び翻訳業務について、**自動文字起こしシステムを導入し、自動で実施**されるようにする。

G 自動化（はやくする）

業務の工程について、ツールにより処理を機械化することで自動化や高速化すること。
通常かかっていた処理を素早く処理することができる。

G1 RPAの活用

集計作業

調査業務や報告の取りまとめ業務に当たって、**回答の集計作業にRPAを活用**した。

転記作業

内部管理業務に当たって、宿舍使用料の控除手続きに関する金額表、転任通報表等の**表計算ソフトへの転記作業にRPAを活用**した。

超勤管理

超勤上限超過等に係る管理職への報告が事後報告となっておりマネジメントに反映できていないことを踏まえ、**RPAを導入し、超勤上限を超える前に上司に通知**されるようにした。

G2 各種システム化

全文検索システム

複数の職員が異なる視点で収集したドキュメントファイル、メール等を一括で高速全文検索を行え、**重要なデータの情報共有が容易となるため、全文検索を開発**した。

エラーチェックシステム

調査の回答集計作業において、回答データにエラーが多く発生しているため、**エラーチェックツールを配布し**、回答時にチェックすることとした。

業務情報システム

各種調査において手作業で必要なデータを集計してしたが、**情報を一元管理すると共に、当該システムに集計システムを付与**することで、それらの情報を集計することができ、回答の誤りを減らす。

電子申請システム

申請に対する審査において、紙媒体の申請では審査に時間がかかるため、**電子申請システムを活用**する。

G3 オンラインWebアンケート

Webアンケートの実施

紙のアンケート調査票を郵送して調査を行っていたが、**インターネットを利用したウェブアンケートの方法に変更し**、集計作業効率化、有効回答数、予算支出削減を実現。

H 研修（まなぶ）

業務上の必要な知見・ノウハウの共有のほか、職員のスキルアップによる付加価値の増を図ること。

H1 人材育成のための研修

集合研修の実施

職員の専門的領域の能力向上や業務の目的や必要性の理解度向上のため、**室内勉強会**を行った。

ビジョンの共有

部局としての将来のビジョン（使命やあるべき姿）を取りまとめ、具体的な心がけや行動例について話し合う場を設けている。

I 環境改善（ととのえる）

業務を行う執務環境の向上を図ること。

仕事に付随する単純作業やコミュニケーションの効率化に寄与。

I1 テレワーク

テレワークの推進

少数の職員で業務を回す必要がある部署について、**テレワーク下であっても、決裁起案や照会対応を滞りなく進められるようにした。**

I2 オフィス改革

ミーティングスペース確保

庁舎内の一部を改修し、予約なしで利用できるミーティングスペースを確保することで、**職員が自由に打合せ等できる環境を整備した。**

大型モニターを設置

幹部室にモニターを導入したり、大人数会議にプロジェクターを用いることで、ペーパーレス化を推進した。

フォローアップ見直し

2画面表示で資料作成等の効率化を図るため、**希望者に対し、PCのサブディスプレイを配備した。**

I3 ツールの活用

休暇取得

休暇取得や休暇予定の共有に当たって、**勤怠管理ツールやスケジューラを活用した。**

メールの確認

私有携帯から職場のメールの送受信を可能とするアプリを試行的に導入した。

非常時における業務継続

業務時間外に発生した大規模な自然災害に対して、省内ネットワーク上のグループウェアでは情報共有が困難であったため、**民間事業者が提供する安否確認サービスにグループメッセージ機能を導入した。**