

---

# AsIs/ToBeフレームワーク 「カレーライスシート」作成方法 ユーザー向けガイド

2026年3月 芽室町政策推進課政策調整係 主査 玉堀 雄一





## 本ガイドについて

BPRにより業務見直しを進めていくためには、あるべき姿を描くバックキャスト思考での課題の整理が欠かせません。カレーライスシートは、AsIs/ToBeのフレームワークを参考に、現状に対してあるべき姿を先に描くことで、問題点や課題を整理するためのツールです。

### ■利用のポイントや注意点

- ・まずは手を動かして書いてみましょう。一回でうまく作るのは難しいので、「理想のラーメン」など簡単なお題で試してみることをおすすめします。
- ・最初は、「現状」や「問題」、「課題」に何度も同じことを書いていることに気が付きます。それは、要素が重複していることを指します。「現状」の項目に「～が不便」といった「問題」が混ざっているなどがよくある事例です。切り分けて整理することを意識してください。



# 目次

## カレーライスシートとは

- そもそも AsIs/ToBeフレームワーク とは？
- 作成の体制
- チームで作成する場合（進め方の型）
- パワーポイント（スライド）で書くかエクセル等で入力するか
- いきなりの作成が難しいと感じたら・・・試しに作ってみよう！

## カレーライスシートそのものの作成方法

- ①現在の姿
- ②理想の姿
- ③目的
- ④問題
- ⑤課題

記入例

自治体での活用事例

# カレーライス シートとは

業務名：		部署名：	
理想の○○○			
↑			
理想の○○○にしたい目的			
理想の○○○にする上での問題	課題		
	課題		
	課題		
現在の○○○			



## そもそも AsIs/ToBeフレームワーク とは？

- ・バックキャストिंगの思考を訓練できる
- ・業務改革／DXの前段を整理するツール
- ・解決策ではなく「目的・ギャップ・課題」を揃えるためのシート



## 作成の体制

DXを先導する担当や人材育成を行う担当が働きかけて作成をすることを想定しています。

- ・ 個人で整理するもよし
  - まずは自分の頭を整理
- ・ チームで作成するもよし
  - 目線合わせと合意形成



## チームで作成する場合（進め方の型）

おすすめは、2～4人のチームで。（だいたい、自治体の「係」メンバーで）

- ・進め方A：各自で作成→持ち寄って比較→議論して修正
- ・進め方B：主担当が叩き台→チームで議論して修正

**一番大事なことはチームで議論すること！**

コミュニケーションを図り、目線を合わせて理想の姿に向かうことができるかどうか、カレライスシートはその議論を強力にサポートしてくれます。


## パワーポイント（スライド）で書くか エクセル等を入力するか



1つの業務について作成する場合は、パワーポイントなどに記入しても構いませんが、庁内全体で取り組む場合で、その後の集計も考えると、添付のエクセルシートのように、「入力するシート」とパワーポイントのように「出力するシート」に分けるといいでしょう。

編著者の自治体では、当初、各係にパワーポイントで入力してもらい、それを編著者がエクセルにまとめる作業をしていましたが、途中でその労力の大きさに気が付き、ノーコード・ローコードツールのkintoneとPDF出力ができるプリントクリエイターを組み合わせる方法に切り替えました。

A screenshot of a web form interface with a pink border. At the top, there are two input fields labeled '業務名:' and '担当者:'. Below them is a large text area labeled '理由の.....'. A red arrow points upwards from the bottom of this area to a section titled '理由の.....にしたい目的'. This section contains a large text area labeled '理由の.....にする上での所属' and three smaller input fields labeled '課長', '課長', and '課長'. At the bottom of the form is another large text area labeled '現在の.....'.



# いきなりの作成が難しいと感じたら・・・ 試しに作ってみよう！

編著者の自治体では有志の30人弱のメンバーを7つほどのグループに分けて、「理想のカレーライスを作る」をテーマにワークショップを行いました。

全グループ共通の現状のカレーライスを設定し、それに対しての理想のカレーライスを考えるところからスタートします。

理想のカレーライスに正解はありません。どのような理想のカレーを描くかによって、その目的や現状のカレーとのギャップ、そして、そのギャップを埋めるための課題設定に違いが生まれます。

できあがったものを発表し合うことで、描くものによって全然捉え方が変わることも実感できます。また、問題と課題の整理の方法についても見えてきますので、短時間のワークで練習をしてから実際の業務整理に活用しても良いでしょう。

## (参考時間配分)

- ・ イントロダクション (5分)
- ・ カレーライスシートの説明と作成方法の説明 (10分)
- ・ お題の説明 (5分)
- ・ カレーライスシートの作成 (20分)
- ・ 発表の時間 (15分)
- ・ 感想・シートの修正の時間 (5分)

# カレーライス シート そのものの 作成方法

業務名:	部署名:
理想の○○○ <b>②</b>	<b>【記載方法】</b> <b>必ず、①～⑤(⑥)の順番に記載してください！</b> よくあるのは、①→⑥→⑤→④→③→②→①で書いてしまうことです。これは×です。 これだと、結果的にそのサービスの対象者にとってなにもメリットがないことが多いです。 本当に望ましい姿 <b>②</b> をまずは徹底的に考えてください。 考える時には、かなり未来の話でもいいので、サービスの対象者が喜ぶ顔を思い浮かべ、「理想の○○○」を描いてください！
理想の○○○にしたい目的 <b>③</b>	課題
理想の○○○にする上での問題 <b>④</b>	課題 <b>⑤</b>
現在の○○○ <b>①</b>	課題 <b>⑥</b> ～システムを入れたい。という話は、実は欄外に記載される課題に対する解決策のアイデアなんです。

シートの「○○○」には、業務名を書きます。  
ここでは、○○○を「補助金申請業務」とし、例も交え説明します。



## ②理想の姿

次にあるべき姿を「理想の○○○○」に記載します。ここでも①で記載した対象者ごとに整理してもよいです。少し未来の姿でも構いません。注意するのは、①で「紙申請」をしている→②あるべき姿は「ペーパーレスにする」としてしまうと、これは単なる裏返しです。そうではなく、例えば「役場に来なくても申請ができる」といった解像度を高めたあるべき姿を描くことがポイントです。解像度を高めるためにも、①の段階で誰にとっての現状なのかをきちんと洗い出すことがポイントです。

業務名: ○○○○ 担当者: ○○○○

理想の○○○ ②

理想の○○○にしたい目的 ③

理想の○○○にする上での課題 ④

課題 ⑤

現在の○○○ ①

【記載方法】必ず、①～⑥の順番に記載してください！

よくあるのは、①-②-③-④-⑤-⑥で書いてしまうことです。これは×です。  
「ただし、現実的にあるサービスの対象者によっては、⑥が①でなくても構いません。」  
未来に望ましい姿 ⑥をまずは概念的に考えてください。考えも時には、かなり未来の間でもよいので、サービスの対象者が喜ぶ顔を見て、「理想の○○○」を書いてください。

⑥システムを導入したいという話だ。実は権利に申請される経路に対する担当者のアイデアなんです。

### 例) 理想の「補助金申請業務」

- ・ 申請者にとって)  
補助金の存在を簡単に把握できる。  
役場に来なくても申請ができる。
- ・ 役場にとって)  
バックヤードの処理よりも内容にフォーカスできる。

### ③ 目的

次になぜその理想の姿にしたいのか、そうした目的を記載します。

大体の案件が住民の利便性を高めるためや業務の効率化のためという目的になりがちですが、もう少しその案件特有の目的を考えてみてください。

業務名: \_\_\_\_\_ 担当者: \_\_\_\_\_

【記載方法】必ず、①～⑤(⑥)の順番に記載してください！

よくなるのは、①-②-③-④-⑤-⑥で書いてください。これは、①-②-③-④-⑤-⑥の順番によってなります。また、⑥はシステムなどを入れる場合は、必ず最後に記載してください。

① 現在の状況

② 理想の姿

③ 理想の姿にしたい目的

④ 理想の姿にするまでの課題

⑤ 課題

⑥ システムを入れる場合は、必ず最後に記載してください。

#### 例) 理想の「補助金申請業務」にしたい目的

- ・ 補助金は手段であり、申請者の対象事業に集中してもらい、最大限の成果を出してもらうことが目的であるから、手続きをいかに楽にするかということが重要である。
- ・ 役場としては、利用者の把握と利用者に寄り添う時間の創出のため。また、補助金による事業成果を最大化するため。

## ④ 問題

①の現状と②のあるべき姿の間にあるギャップとなっている「事実」を書きます。「紙申請」の現状を「役場に来なくても申請ができる」というあるべき姿にするための事実としてあるギャップを書きます。

右の例のように、あるべき姿に照らして、できていない部分を事実として書きます。マイナスの部分だけでなく、現状の良い部分を書いても構いません。特に利用者にとって良い部分は残しておき、改革後にその良さを失わないことにもつながります。

業務名: \_\_\_\_\_ 担当者: \_\_\_\_\_

現状①

理想②

理想③

理想④

理想⑤

理想⑥

⑥ システムを導入したらいいけど、今はまだ実現できないので、実現できない状態を維持する必要がある。アワードがないので、アワードがない状態を維持する必要がある。

### 例) 理想の「補助金申請業務」にする上での問題点

- ・紙の様式であり、役場の窓口かホームページからダウンロードでしか取得できない。
- ・ホームページからダウンロードしても印刷する必要がある。
- ・紙なので郵送か役場に来るしか提出できない。
- ・紙で申請を受け付けたものを、エクセルやシステムに手入力をしていてミスが起きている。
- ・その場で決定できないので、いったん帰ってもらっている。
- ・紙の決裁に時間がかかっている。
- ・添付書類などを忘れてこられると、再度来庁してもらっている。
- ・自分が対象者であることに気が付かず、利用していない人がいる。
- ・手続きが面倒であるがために申請していない人がいる
- ・役場は対象者との接点を持っていない。

## ⑤ 課題

④で記載した問題を解決するために検討しなければならないことを項目として書きます。これが「課題」です。カレーライスシートでは3つに絞っていて、これが理想的な数ですが、それよりも多くの課題がある場合は、任意で枠を増やしてもかまいません。④の例に対応するように記載すると、右のようになります。

業務名: ○○○○ 担当者: ○○○○

【記載方法】必ず、①～⑤(⑥)の順番に記載してください！

よくあるのは、①-⑥-⑤-④-③-②-①で書いてしまうことです。これは×です。  
これは、問題別によるサービスの対象者によってなにもアテンドがないことが多いです。  
本当に欲しい家 ②) まずは徹底的に考えてください。考えも踏には、かなり未来の間でもいいので、サービスの対象者が喜ぶ顔を見たいから、1層階の○○○○を揃えてください。

⑥) ~システムを導入したらいいという話だ、実は案件に記載される課題に対する解決策のアイデアなんです。

### 例) 理想の「補助金申請業務」にする上での課題

- ・ 役場窓口以外での手続方法の検討
- ・ 手入力をしない方法の検討
- ・ 決裁を速やかに実行する方法の検討
- ・ 事前周知などの工夫の検討
- ・ 補助対象業務の広報の工夫の検討

## 例) のとおりに 記入すると・・・

### 業務名: 補助金申請業務

部署名: 記入例サンプル係

#### 理想の補助金申請業務

- ・申請者にとって)  
補助金の存在を簡単に把握できる。  
役場に来なくても申請ができる。
- ・役場にとって)  
バックヤードの処理よりも内容にフォーカスできる。

#### 理想の補助金申請業務にしたい目的

- ・補助金は手段であり、申請者の対象事業に集中してもらい、最大限の成果を出してもらうことが目的であるから、手続きをいかに楽にするかということが重要である。
- ・役場としては、利用者の把握と利用者へ寄り添う時間の創出のため。また、補助金による事業成果を最大化するため。

#### 理想の補助金申請業務にする上での問題

- ・紙の様式であり、役場の窓口かホームページからダウンロードしか取得できない。
- ・ホームページからダウンロードしても印刷する必要がある。
- ・紙なので郵送か役場に来るしか提出できない。
- ・紙で申請を受け付けたものを、エクセルやシステムに手入力をしていてミスが起きている。
- ・その場で決定できないので、いったん帰ってもらっている。
- ・紙の決裁に時間がかかっている。
- ・添付書類などを忘れてこられると、再度来庁してもらっている。
- ・自分が対象者であることに気が付かず、利用していない人がいる。
- ・手続きが面倒であるがために申請していない人がいる
- ・役場は対象者との接点が持てていない。

課題 ・役場窓口以外での手続方法の検討

課題 ・手入力をしない方法の検討

課題 ・決裁を速やかに実行する方法の検討

課題 ・事前周知などの工夫の検討

課題 ・補助対象業務の広報の工夫の検討

#### 現在の補助金申請業務

- ・ホームページ上に様式を添付している。申請者がダウンロード。 ・役場まで来庁し、申請書を提出する手続きをする。(紙申請)
- ・手続きを受理し、決裁。申請書の内容をエクセル(や専用システム)に転記する。 ・申請内容が認められると、決定通知を作成し送付。
- ・事業終了後は、精算のために来庁して手続き・・・

## ⑥ 解決策 あれ？解決策は書かないの？

カレーライスシートには「解決策」は出てきません。解決策については、別途整理を進めます。編著者の自治体の場合は、カレーライスシートの内容を落とし込んだ理想の業務フロー図を描き、必要なデジタル活用を進めるといった流れで解決を図っています。

右の例のとおり新たな視点が加わることに気がつくのではないのでしょうか。これこそが「DX」。X（変革）を整理したうえで、D（デジタル）をしっかり活用していくDXにつながります。

### 例) 理想の「補助金申請業務」の解決策

カレーライスシートにまとめる以前に抱いていた解決策とシート整理後に考える解決策に変化は生まれませんか？

おそらく当初は「この業務をフォームを作るツールを使ってオンライン申請にしよう」というぐらいの解像度だったと思いますが、シートの整理後は、「申請をしてもらうためにどうやって周知を工夫しようか」「申請もらったあとにどうやって申請者と関わると成果が出しやすいかな」など、新しい視点が加わることに気がつくはずですよ。

# 自治体での活用事例

編著者の自治体では、前段としてケーススタディ「みんなが自分ごと化。1係1DXの取り組み」としてまとめていますが、全庁的に1係は1つDXしようという1係1DXの取り組みにおいて活用しています。その手順についてご紹介します。

