

全体最適のマネジメント理論 (TOC)を活用した行政マネジメント

— 行政が“流れ”を設計し、
コア業務に集中できる仕組みづくり —

令和7年12月7日

行政書士 内藤正雄
(能登半島地震：公費解体・補助金支援)

自己紹介



行政書士 内藤 正雄（石川県）

1. 実績

- ・ 能登半島地震：公費解体・補助金支援
- ・ 戸籍・相続・所有者不明建物の整理支援

2. 現在のテーマ

- ・ 行政の“初動の制約”を見える化
- ・ **TOC**を活用した業務改善
- ・ 行政がコア業務に集中できる仕組みづくり

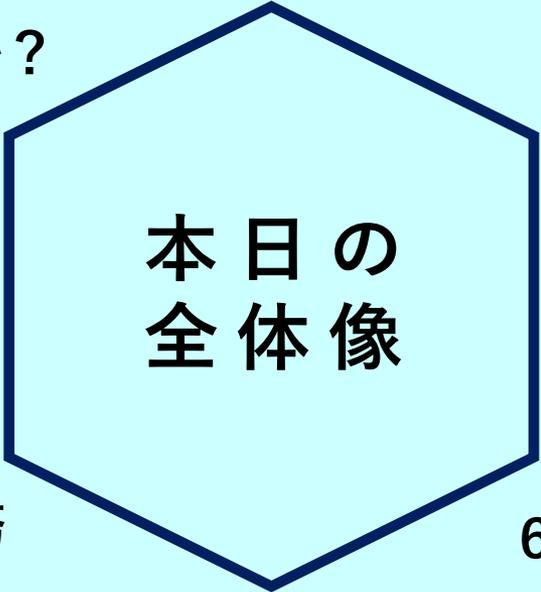


今日のテーマ

1 行政における
“制約”とは何か？

2 A市とB市の比較から
見る、進捗の差の理由

3 TOCで読み解く
フロー改善の構造



本日の
全体像

4 行政×士業×コンサル
の役割分担

5 行政がコア業務
に集中できる
“好循環”の作り方

6 補助金の事例

行政のコア業務とは？

行政の役割の中心は**判断・調整・方向づけ**の3つ。

- 1  **住民の安全の判断**
- 2  **被災地の復旧・復興の方向づけ**
- 3  **関係機関との調整**
- 4  **地域課題の把握とビジョンづくり**

**本来、行政は“判断・調整”に
時間を使うべきです。**

しかし現実には……

行政が本来時間を割くべき「判断・調整」の前に、“手続き”が大きな制約となり、現場の流れを止めています。

【現場で起きている望ましくない現象（UDE）】

- 戸籍・相続関係の整理に時間がかかる
- 書類の確認・修正が繰り返し発生する
- 住民が手続きを進められず、行政も動けない
- 共有者・相続人との連絡がつかない
- 相談対応に追われ、判断すべき業務に時間を割けない

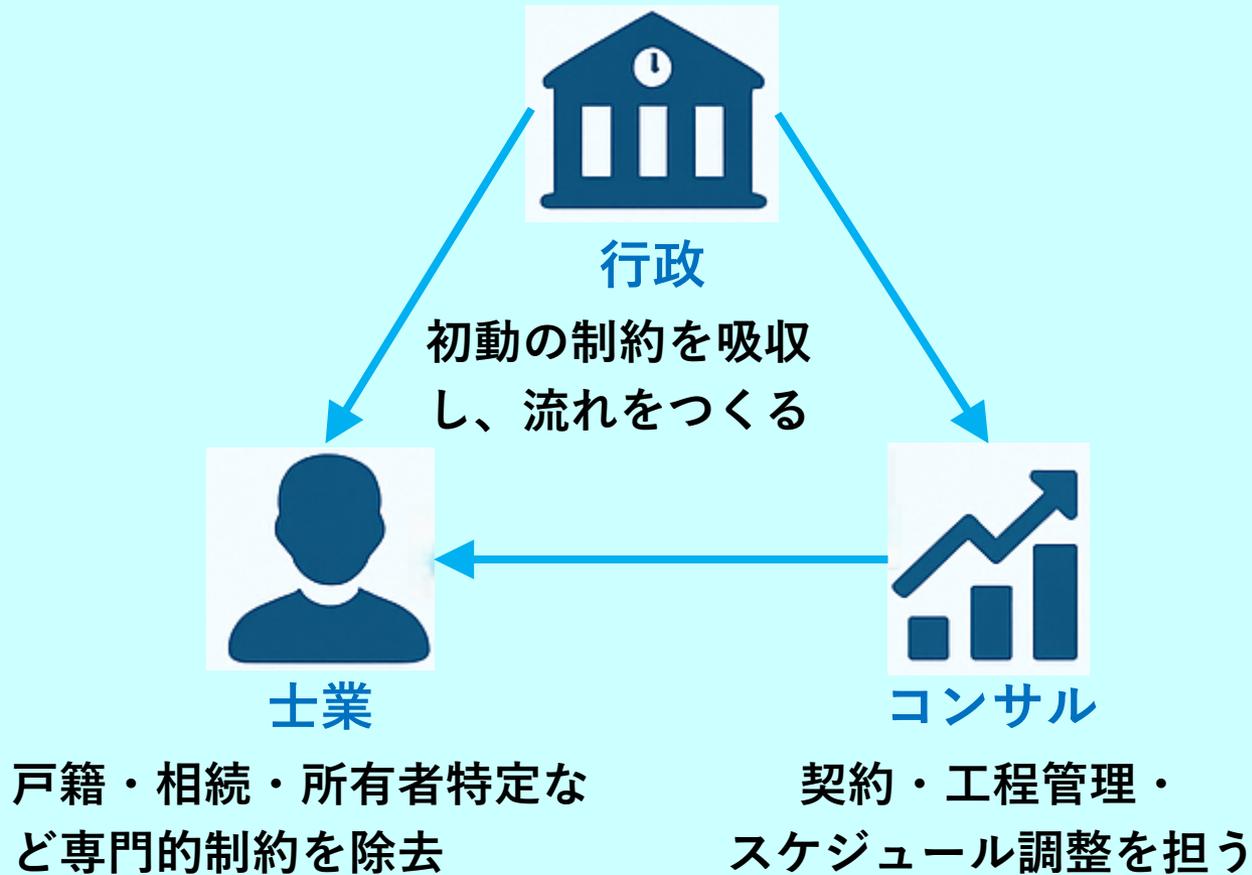


行政の“リソースの多く”が手続きに追われ、
本来のコア業務が後回しになる。



好循環が生まれる構造

行政が“初動の制約”を吸収すると、住民→行政→県（工程管理）へとフローが途切れず流れ続けるようになります。



制約をチームで吸収することで、
行政はコア業務に集中でき、全体の流れが止まらなくなる。

TOC（制約理論）とは？

TOCは、「全体の流れ（フロー）を止めている最大の制約に集中し、組織全体を改善する考え方」です。



行政の手続きの流れも、
まず“弱い部分＝制約”で決まります

【TOCの5ステップ】

1. 制約を特定する
(全体フローを最も止めている一箇所を見つける)
2. 制約を最大限に活用する
(今ある能力で、ムダなく制約を活かす)
3. その他を制約に従わせる
(組織全体を“制約中心”で調整する)
4. 制約の能力を引き上げる
(必要なら投資して強化する)
5. 惰性に注意し、次の制約へ移る

**“全体最適”を実現するための、
実践的なマネジメント理論。**

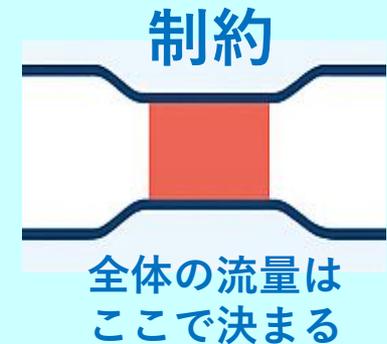
行政における“制約”とは？

公費解体のような大規模事務では、行政自身ではなく“住民側にある制約”が全体のフローを止めます。

行政における主な制約

- ⚠ 戸籍・相続関係の未整理（最大の制約）
- ⚠ 共有者・相続人と連絡が取れない
- ⚠ 所有者不明・住所不明
- ⚠ 住民が高齢・遠方避難者で手続きが進まない
- ⚠ 申請書類が揃わず、行政が動きたくても動けない

※ これらは個別の問題に見えて、すべて“初動でフローを止める制約”として共通している。



行政がこれを“吸収するかどうか”で、復興速度が大きく変わる。

進まない理由①：住民側の“初動制約”

被災直後、住民は手続きに取りかかりたくても、物理的・心理的な制約が大きく、フローの最初で止まってしまいます。



住民側に多い初動の制約

- ⚠ 高齢・病気で移動がむずかしい
- ⚠ 遠方避難で戸籍・書類を取りに行けない
- ⚠ 家財の片付けが進まず、写真が撮れない
- ⚠ 相続関係が複雑で整理できない
- ⚠ 相談できる相手がいない

結果として

- ・書類が揃わない
- ・行政が審査に進めない
- ・県の工程管理フェーズに乗れない

初動で詰まると、
以降のすべての工程が“止まる構造”になる

進まない理由②：“制度運用”の制約

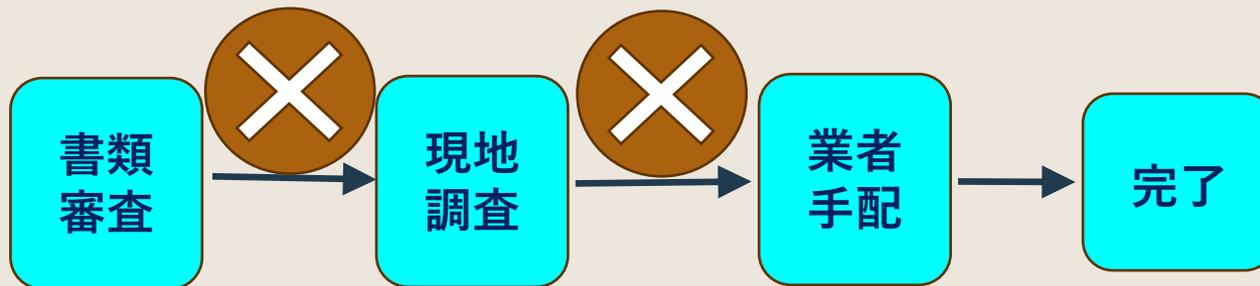
制度そのものではなく、
運用段階で生じる制約がフローを止めるケースが多くみられます。

制度運用で発生しやすい制約

- ⚠ 所有者不明・住所不明で通知が届かない
- ⚠ 共有者・相続人の同意が得られない
- ⚠ 行政内部での担当者間の調整に時間を要する
- ⚠ 制度上の要件が複雑で、住民が理解できない
- ⚠ 書類の誤り・不足が何度も発生する

- ・ 住民ではなく
“制度運用”の制約
- ・ 行政の調整力が問われる
- ・ 災害規模が大きいほど
詰まりやすい

※ これらは制度の“欠陥”ではなく、運用の現場で生じる構造的な制約。



制約が解消されるまで、
行政は次の工程（現地調査・工程管理）に進めない

進まない理由③：行政側の“作業”が多すぎる

行政職員は、判断・調整に加えて膨大な“作業”を抱え込んでしまい、本来すべき業務に時間が割けない状況が生まれています。

行政側の主な負担

- ⚠ 戸籍・相続の確認に時間がかかる
- ⚠ 書類の不足・誤りの修正が繰り返される
- ⚠ 住民への説明・相談対応で時間を取られる
- ⚠ 関係部署との調整・情報共有に手間がかかる
- ⚠ 件数が多いため、一件ずつの処理に限界がある



結果として、

- ・ 初動の整理が遅れ、
- ・ 県の工程管理フェーズに案件が“乗らない”

行政が作業を抱え込むと、
全体フローの“制約”になってしまう。

A市とB市は、同じ県内なのに なぜ進捗に大きな差が出たのか？

同じ県内で、
制度も支援体制もほぼ同じ条件で進められていたにもかかわらず、
A市とB市では進捗に差が生まれました。

A市： **96%** B市： **83%**

※ 自治体規模がほぼ同じ
公表された進捗：2024.10末時点

“制度の違いではなく、“行政マネジメント
(制約への向き合い方) の違い”が差を生んだ。

A市とB市の“共通点”

A市とB市は、
制度・支援体制・外部環境の面で、ほぼ同じ条件でした。

両市に共通していたこと

<行政による支援が同じ>

- ・行政書士による書類確認・戸籍チェックの支援あり
- ・コンサルタントによる進捗管理・調整支援あり
- ・県の工程管理会議の対象市町である
- ・公費解体の制度・手順は同じ

<外部要因も同じ>

- ・被災の時期・外部環境による差は小さい

条件が同じだからこそ、
“違いはマネジメントにある”と断言できる。

A市が吸収した“初動制約”

A市は、“住民側の初動制約”を行政・行政書士・コンサルが積極的に吸収し、申請フローが止まりにくい仕組みを構築していました。

【行政・行政書士・コンサルが吸収した初動制約】

- ✓ 戸籍特定をサポート
- ✓ 相続人・共有者の調査を実施
- ✓ 不足書類の取得を代行し、
住民負担を軽減
- ✓ 宣誓書方式により、提出困難な
ケースの詰まりを解消
- ✓ 電話・個別訪問により申請を促進

※ 住民が動けない部分を“行政側が引き受けた”ことで、
申請～現地調査までが止まりにくい構造が形成された。



申請 審査 調査 手配 解体 完了
初動＝制約を吸収したから、
流れが止まらない

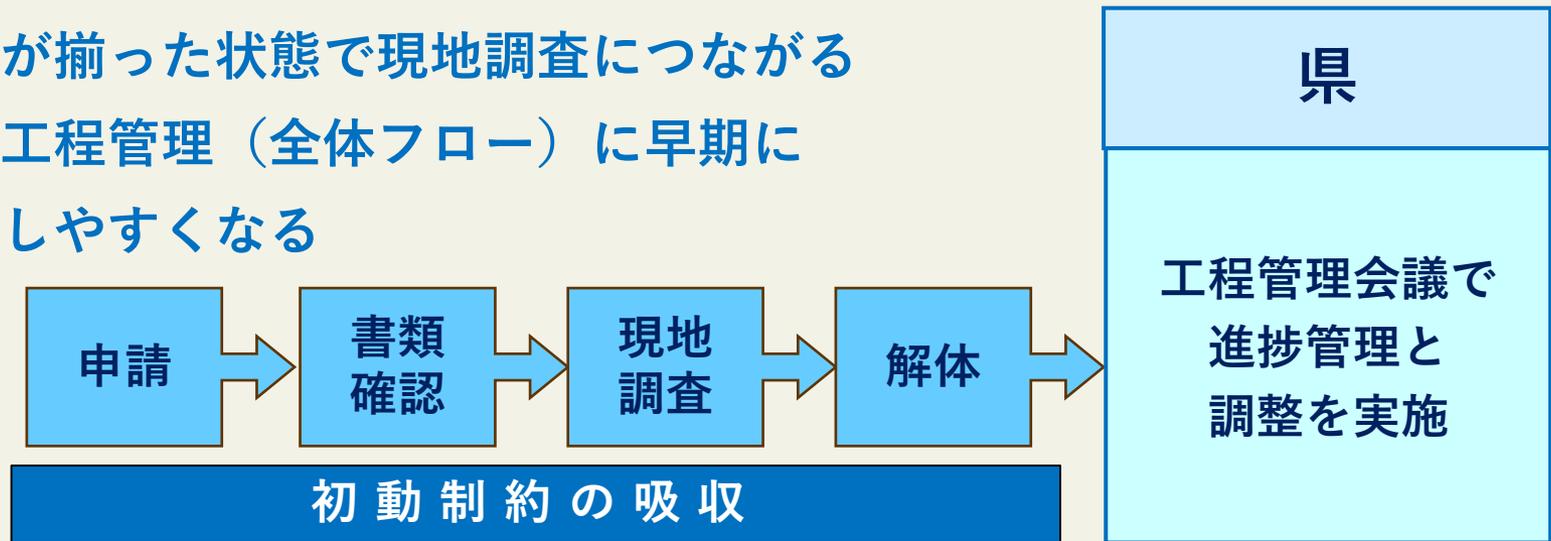
A市は、“初動制約の吸収”に成功し、流れを作った市である。
だからA市は進捗率が高い。

A市が初動制約を吸収したことで生まれたフロー

- 行政・行政書士・コンサルが“初動制約”を吸収
→ 県の工程管理に乗りやすい構造が形成された！

【行政が制約を吸収したことで生まれたフロー】

- 書類不足が発生しにくい構造になった
- 住民が動けない状況でも申請が前に進む
- 初動での詰まりがほぼ発生しない
- 書類が揃った状態で現地調査につながる
- 県の工程管理（全体フロー）に早期に連動しやすくなる



A市は初動の詰まりを解消し、申請から工程管理まで“流れが止まらない構造”を実現した。

B市：初動の制約が住民に残った

B市では、申請に必要な作業の多くが“住民側に残ったまま”“で、初動でフローが止まりやすい構造となっていました。

【B市で住民側に残った主な制約】

- ・ 戸籍の収集を住民自身が行う必要があった
- ・ 相続・共有者の整理も住民主体で進めざるを得なかった
- ・ 行政書士は“書類チェック”が中心で、制約の吸収には踏み込めなかった
- ・ 住民が動けない場合、行政も次工程に進めない
- ・ 申請が揃わず、県の工程管理（全体フロー）に進みにくい

【構造としての問題】

住民側の制約が解消されないまま残ることここで、

申請→書類確認→現地調査の各段階で詰まりが発生した。

→ 初動の詰まりが、“全体の進捗”に影響した。



B市のフロー：どこで詰まったのか？

B市では、住民側の制約が解消されないまま残ったため、フローの“最初の段階”で詰まりが発生しました。

【B市の実際のフロー（構造）】

①申請段階で詰まる

- ・戸籍が揃わない
- ・相続・共有者整理が進まない

②書類確認で詰まる

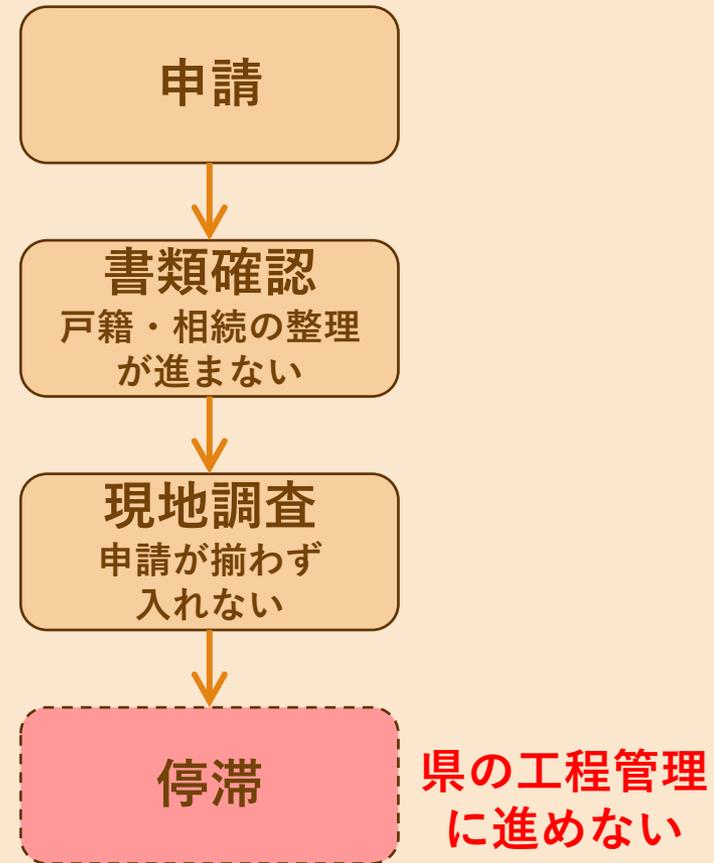
- ・不足修正が繰り返される
- ・住民が動けないと行政も前に進めない

③現地調査に進めない

- ・必要書類が揃わず調査対象にならない

④県の工程管理フェーズに進めない

- ・申請→現地調査の段階で滞留



【結果として】

初動の詰まりが、現地調査→工程管理へと連鎖し、“全体の進捗が遅れる構造”が形成された。

何が差を生んだのか？ (TOC的分析)

A市	B市
<ul style="list-style-type: none">行政・行政書士が初動の制約（戸籍・相続・共有者問題）を吸収申請が揃い、県の工程管理にすぐ連動初動→後工程へ流れるフローが成立	<ul style="list-style-type: none">住民側に初動の制約が残ったまま書類が揃わず、現地調査・工程管理に“乗れない”案件が発生初動で止まり、後工程が動かない構造に

🔍 TOCの視点

- A市：制約に行政が向き合い、全体フローを押し上げた
- B市：制約が放置され、全体フローが低下した

→ “制約を誰が吸収したか”が、進捗の差を決定づけた。

まとめ①：行政が“制約”を吸収すると フローが生まれる

行政が、住民側にある“初動の制約”を吸収すると、
申請 → 書類確認 → 現地調査 → 県の工程管理
という全体の流れが途切れず進みます。

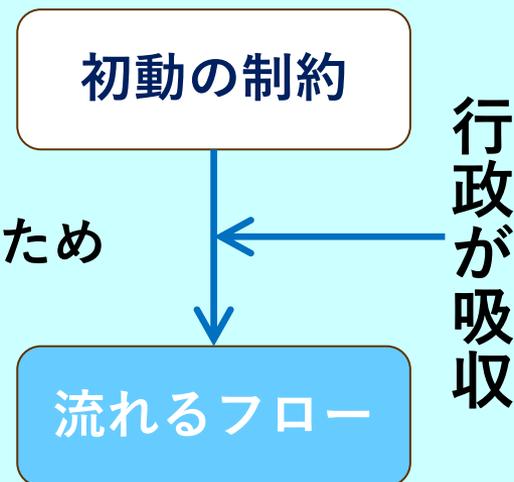
【なぜ流れが生まれるのか】

- ・ 住民が進められない部分を行政が肩代わりするため
- ・ 必要書類が揃い、現地調査へ進みやすい
- ・ 県の工程管理フェーズに早く乗れる
- ・ 全体のフローが止まりにくい構造ができる

【ポイント】

★ 行政は“判断する主体”であると同時に、
“初動の制約を吸収して流れを作る主体”でもある。

→ 行政が制約を吸収すると、
地域全体のフローが最大化される。



まとめ②：行政×士業×コンサルの役割分担

公費解体のような大規模業務では、行政ひとりでは吸収しきれない「制約」が多く存在します。

そこで重要になるのが、行政・士業・コンサルの三者による役割分担です。

【行政】

- ・初動の制約を吸収する中心的役割

(戸籍整理の指示、書類不足の補完、住民支援の窓口)

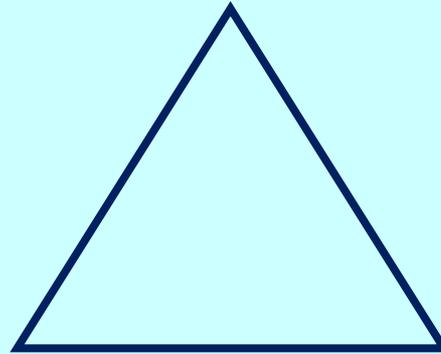
- ・判断・調整、そして“流れの設計”

【士業】

- ・戸籍・相続・所有者不明など専門的な制約を除去
- ・行政が判断するために必要な情報を整備
- ・住民が進めにくい作業を代行

【コンサル】

- ・工程管理・スケジュール調整
 - ・関係者調整
- ・行政と業者の間の“交通整理”を担う
- ・全体の進捗を俯瞰し、遅延ポイントを明確にする



【ポイント】

- ★ 三者が役割を明確にして連動すると、行政の負担が減り、住民の負担も減り、全体のフローが安定して流れ続ける。

→ 制約を“チームで吸収”することが、行政マネジメントの全体最適につながる。

まとめ③：行政マネジメントが復興速度を決める

- ・ 住民側の“初動の制約”が大きいほど、
行政が吸収しなければ流れは止まる
- ・ 「**制度**」より「**運用（マネジメント）**」が進捗を左右する
- ・ 行政が制約を吸収すると、県の工程管理と連動しやすくなる
- ・ 行政×士業×コンサルの役割分担で、
住民負担を最小化し、復興スピードが最大となる

**復興のスピードを決めるのは、
行政マネジメントである。**

補助金でも現れる“別の種類の制約”

行政の判断で立ち止まってしまう
制約もある。

【制約の現れ方の違い】

- ・ 公費解体 → “住民主体”の制約が大きかった。
- ・ 補助金 → “行政主体”の制約が見られた。

制約は住民側だけでなく、行政側にも及ぶ。

補助金でも“行政側の制約”は現れる（背景）

（なりわい再建支援補助金の事例）

【背景：制約が発生した理由】

- ・ 被災証明：中規模半壊（傾斜あり）
- ・ 公費解体中で内部確認できず、関係者も「中規模半壊＝壊れているはず」と認識していた。
- ・ 原状回復の見積：**20億円以上**
- ・ 補助金申請に必須の「被災状況の分かる写真」を準備できない。
 - 💡 「壊れていないようにしか見えない建物」
- ・ 行政：「壊れていないのに、なぜ高額？」
→ “判断材料の不足”という制約が発生

“行政側の制約は、”判断材料の不足“として現れる

専門家と連携することで行政側の制約を解消した

【どう解決したか】

- ・ 建物は大きく傾斜しており、
傾きを補正（ジャッキアップ）する過程で壊れることが判明。
→ 結果として「建替え相当の費用」が必要。
- ・ 内部確認ができず、行政は可能性を認識できなかった。
→ **受理判断が止まる”行政側の制約”**が発生していた。
- ・ 専門家（建築業者）に確認し、理由書を作成して行政に説明することで制約を解消。

【ポイント】

- ・ 行政側の制約は、“**判断材料の不足**”として現れる。
- ・ 制約を特定し、専門家と連携して因果を可視化すると、行政側の制約を吸収できる。

→ **行政マネジメントとは、
“判断材料の不足”を解消する仕組みである。**

“People are good”が突破口になった

【最初に抱いた“誤った前提”】

- ・中規模半壊 → 壊れているはず → 被災状況が分かる写真が必要
- ・でも、外観は壊れていなかった → 修理の見積20億円はおかしい？
- ・行政も「壊れていないのになぜ？」と判断に迷う

【TOCの原則を適用】

「People are good(人は善良である)」 → 誰も嘘をついているわけではない

【既成概念を疑う → 論理的に考える】

- ・壊れていなくても建物が傾いていたら、費用はかかるのでは？

【結果】

- ・ChatGPTで仮説形成 → 建築業者に確認して裏付け
- ・行政への説明で”判断材料の不足”が解消し、判断が前に進んだ(滞留の解消)

→ **業者が間違っている(人のせいにする)のではなく、
“こちらの理解不足”の可能性を疑うことで、
既成概念を取り除くことができた。**

行政が“制約”に向き合えば、 地域には“流れ”が生まれる。

- ・ 制度ではなく、流れを設計すること
- ・ 行政×士業×コンサルの連動
- ・ 制約を吸収し、住民を支える仕組み

行政マネジメントが、地域の未来を決める。

ご清聴ありがとうございました。