

第2回行政イノベーション研究会 議事要旨

<日時>平成26年12月25日(木) 15:00~17:05

<場所>中央合同庁舎第2号館11階 第3特別会議室

<出席者>

□構成員:

- | | |
|-----------|---------------------------------------|
| (座長) 原田 久 | 立教大学副総長 |
| 五十嵐 芳彦 | 東京海上日動火災保険株式会社常務取締役
(ビジネスプロセス改革部長) |
| 岩崎 尚子 | 早稲田大学電子政府・自治体研究所准教授 |
| 河合 江理子 | 京都大学大学院総合生存学館教授 |
| 桑原 義幸 | 広島県情報化統括責任者兼業務プロセス改革
責任者(CIO) |
| 庄司 昌彦 | 国際大学グローバル・コミュニケーション・
センター講師/主任研究員 |

□総務省等: 戸塚誠総務審議官、上村進行政管理局長、讃岐建大臣官房審議官、長屋聡大臣官房審議官、阪本克彦行政管理局企画調整課長、山口真矢行政管理局企画官
吉開正治郎行政評価局行政相談課長、箕浦龍一行政評価局政策評価課長、奥田直彦統計局統計情報システム課長、新井誠一内閣官房行政改革推進本部事務局参事官

□株式会社日立製作所:

村山 昌史 Smart Transformation Project 強化本部
プロジェクト・マネジメント推進室長

<行政のオープン化・双方向化について>

資料1「行政のオープン化・双方向化について」に基づき事務局等から説明を行い、構成員の意見交換が行われた。構成員の発言の主な内容は以下のとおり。

- ICT人材の育成については、産官学の連携が非常に重要。特に、産業界と学問の世界のつながりをもっと強化し、若いうちから実学でトレーニングをする仕組みづくりを急ぐ必要がある。国もそういったことを推進する取組に一層力を入れてほしい。また、この問題については、省庁ごとに縦割りの感があるので、ここに総務省が横串を通して主導的な役割を担ってくれるとよりスピード感が出るのではないかと思う。
- エリア限定の統計データの提供は、民間からみると非常に使いそうだという感じがする。民間でもデータの企業間相互融通やマイナンバーの利活用などがあるところ、こういう形のデータ提供がなされるというのは、ビジネスモデルの発想を得るという面でも良い取組であると感じた。
- 政策評価において、実際に政策を実行した府省庁が自己評価をするというのは問題ではないか。評価は第三者が多角的な視点で行うことが望ましいと考えられ

るところ、制度上それが難しいのであれば、評価のルール自体をオープンにしていくべきであり、それが国民の納得感や参加意識につながっていくと思う。国民の満足度のような指標が重要になってくるのではないか。

- 政策評価について一言補足すると、法制度上、各府省庁の自己評価が一次的な評価ということになっている。
- 都道府県でもオープンデータに取り組んでいるところであるが、単にデータをギャザリングして公開しただけではオープンデータに取り組んでいることにはならない。国においても、データを準備・公開しただけで満足せず、次のステップとして、例えば業種・業態ごとにデータの利活用の方策を具体的に示すなどすれば、オープンデータの取組も加速していくのではないか。国も都道府県もサービスプロバイダであり、エンドユーザである国民・都道府県民の満足度までどうつなげていくかというシナリオまで描くことができれば、国としてのオープンデータ戦略も完璧なものになるのではないか。
- 地方公共団体には、工事設計書など開示請求の多い分野の情報について、閲覧コーナーで公開しているところもある。この考え方がもう一步進むと、情報をウェブサイトで電子的に取得できるというオープンデータの発想になっていくので、どういった情報について開示請求がされているのか、最初から電子的に公開することはできないかということを検討していくとよいのではないか。
- 事業レビューや国会への報告が政策評価における外部評価に相当するところもあると思うが、せつかくこれだけデータを入手・加工しやすい時代になっているのだから、民間の有志が外部から行政を評価できるような素材を提供するとともに、そういった評価を受け付けられるような仕組みも考えられるのではないか。
- オープンデータについてはデータカタログサイトで意見受付もしているということだが、これについてはまだかなり課題があると認識している。オープンデータを推進する一番の趣旨は、情報を利用してもらうということ。まだまだ情報にタイムラグがあったり、顔の見える対応をしていなかったりしているように感じるので、利用者と一緒にデータを作っていく、利用していくという観点から改善されるとよいと思う。
- 統計のAPIの提供は大変素晴らしい取組。オープンデータの集中取組期間である今年度と来年度の目玉の1つになるものと思っている。統計局が他の機関の模範になるとともに、APIの提供がさらに広がることを期待したい。
しかし一方、米国ではかつて予算の審議が滞った時に、政府のシステムが停止し、それに伴いAPIも停止してしまった。提供したAPIに民間のシステムがぶら下がるようになっていくのならば、そのようなことはあってはならない。
- 行政のオープン化は着実に進んでいると見受けられるが、国民視点を重視し、真に国民が必要としている情報は何か、利用者のニーズがどこにあるか、イノベーションに結び付く情報が提供されているかといった双方向性の視点が必要。
- 育成が急務であるとされるデータサイエンティストの身分が現段階ではっきり

していないため、国も企業も利用しにくいのではないか。例えばビジネスC I Oは、膨大な情報を分析し、それをどうビジネスやイノベーションに結び付けるかを考えたり、調達や戦略の責任者であることから、こういったC I Oの人材育成も含めたデータ分析の専門家の育成が必要になるのではないか。

- パブリック・コメント手続、ノーアクションレター制度等の利用率を上げていくためには、ICTリテラシーの向上や、今後圧倒的に増加する高齢者のユーザビリティ・アクセシビリティの向上のための努力が一層必要になる。また、行政相談においてもICT環境の整備が絶対に必要であり、例えばICTについて専門性を持つ行政相談委員が高齢者に対してICTリテラシーの訓練・教育の場を提供する仕組みも必要ではないか。
- 広報という面からも、より多くの人に使っていただくためにも、ウェブサイトで提供されている行政の情報がサーチエンジンに引っ掛かるようにしたり、情報のURLをあちこちのサイトに貼り付けてもらったりする必要があるのではないか。また、ウェブサイトにおける文章については、普通の国民にとって読みやすいものとする工夫をしてほしい。
- パブリック・コメント手続は、制度化されてから時間も経ち、成熟して古くなったところがあるのではないか。例えばソーシャルメディアを通じた膨大な動員が可能となっていたり、コピー・アンド・ペーストで同じような意見を大量に作ることもできたりする一方、意見の提出がない案件もある。使いどころもまだまだあると思うが、別の制度と組み合わせ、パブリック・コメント手続の目的を達成していく必要があるのではないか。
また、議論が決着した最終的な段階で案を公示されても、意見を出す方も「どうせ採用されないのだろう」という気分になってしまうので、途中段階などで機動的に案を示すことも必要ではないか。
- 行政相談委員の平均年齢が67歳というのは国民の平均年齢からみても高い。委員の年齢、性別、職業がもっと様々であれば、行政相談委員制度もより利用されるものになっていくのではないか。
- 国・地方のあり方に関する懇談会の手法は注目に値するが、ワークショップの形式は時間が掛かったり発散型だったりするので、必ずしも公開型の会議でなくてもよいのではないかと思う。例えばデンマークでは、特定の課題を解決するために置かれるマインドラボという組織（フューチャーセンターとも呼ばれる）に各省庁の行政職員が集まって国民参加の議論をし、深い問題に対する理解を得たり、本音で話したりということをやっている。
- 地方公共団体には国以上にICTの専門家が少ないので、この研究会の重要なテーマであるICT人材育成については、霞が関にとどまらず地方公共団体も含めてどうするかという観点から議論できればと考える。
それから、都道府県によっては、ペーパーレス化を進める上で、例えばA3サイズでの新規文書作成を禁止（タブレットでA3は読みづらい）するといった取組を試行的に行っているところもある。一番みやすい文書とはどういうものかというところまで踏み込まなければ、普通の人に読んでもらえる文書にはならない。

いわゆる文書作成のBPRが必要である。

- 国・地方のあり方懇談会の「日本が生まれ変わるための希望の17条」の「7. 霞ヶ関にチェンジメーカーを増やそう。」には大賛成。成功事例であるチェンジメーカーを地方に派遣すれば地方創生にもつながっていくと思うし、地方公共団体単独でチェンジメーカーを育成できればもっとよいと思うが、一朝一夕には難しいので、これについては、霞ヶ関が率先して導入し、モデルケースとして地方につなげていくようなことになればよいのではないかと。
- オープン化に関しては、閣議決定のような政府の方針があったとしても、進め方は府省によって異なっているので、出されている情報がどのような意図で出されているのかということがもっと分かればよいのではないかと。例えば、規制についての政策評価は法律で義務付けられているが、府省庁によって対応に何らかの違いがあったりするので、なぜそのような状況に至っているのかという理由も示されれば、出されている情報の理解も増すのではないかと。
- 双方向化については、2回、3回のキャッチボールはできる仕組みがあった方がよいと思う。

<日立製作所からのヒアリング>

株式会社日立製作所に協力いただき、同社からのヒアリングを実施。同社における業務プロセス改革の取組についての説明を聴取した後、質疑応答が行われた。

(注) 説明資料については、研究会開催要領に基づき、非公開とすることとされた。

〔日立製作所からの説明のポイント〕

- ◇ 日立製作所の取組は、コスト構造と業務プロセスを改革することにより、グローバルな成長を支える組織と業務機能の確立を目指すもの。中期経営計画の目標達成に向けて施策を拡充しながら成果を刈り取っている。
- ◇ コーポレートにトップダウンで改革推進体制を整備し、関係各社にも同様の体制を整備。これらの内部及び相互間でPDCAサイクルを回すことにより、グループ共通施策の展開や各社先進事例の吸い上げ・横展開を図る。
- ◇ 体制作りでは、トップダウンとボトムアップを組み合わせることが重要。
- ◇ 改革推進体制の各領域（各プロジェクトチーム）の責任者には、役員クラスを選任。成果は役員評価にも反映させる。
- ◇ 改革意識を醸成するため、改革の社内発表会、先進事例の表彰、幹部と現場担当者の意見交換などを行っている。

構成員等の発言の主な内容は以下のとおり。

(「←」は、構成員の質問に対する日立製作所側の説明。)

- 説明いただいた取組の中で、役所にとっても重要と考えるものは何か。

← 体制作りがまず重要になると思われる。また、長になる者がそれに対して責任を取り、駄目だったら辞めてもらうというくらい厳しくやらないと改革は進まな

い。ゴールのイメージを全員が共有し、今自分たちがどこにいて、いわゆるフィット・ギャップ分析をどういう形でやっていくか、そしてその間にアクションプランを、いつまでに、誰が、どのようにやっていくかということを実体化していくことが必要ではないか。

- 改革のために横串の組織体を作り上げることもであるが、トップからのメッセージも非常に重要と感じた。

また、業務プロセス改革においては、プロセスごとの到達すべき品質基準をどのレベルに置くかということが非常に重要。レベルが高過ぎるとうまくいかない。まず、一般の人にとって当たり前の品質を徹底することから始めている民間企業の例もある。こうした取組により、改革が終わった時に企業文化の変革にたどり着き、女性の活躍も先に進んだという副次的効果が現れることも期待できる。プロセスを細分化し、妥当な品質基準を設定すること、着実かつ段階的に改革を進め、組織文化の変革といった根本的な体質改善につなげることは、官民間問わず有効な業務プロセス改革の方法だと考える。

- 改革を進めるエンジンとして組織のDNAを使うという説明であったが、DNAそのものを壊さないといけないとは考えたことはなかったのか。

← 伝統や格式にもいろいろあるので、いいところ取りをするしかない。文化やDNAは言葉に表すことにより共感を生み、その共感が改革を引っ張る紐になるので、好ましくないものは言葉にせず、気付かせないようにしている。

- 当初想定していた改革の初期コストと回収年数はどれくらいか。また、改革の最大の成功事例と、成果が上がらなかった事例は何か。

← 例えば日立の中に共通基盤を作るような数年を要する取組もあれば、3か月で成果を出すようなものもあり、改革はその積み重ね。

最初に効果が出たのは、間接材と直接材の削減。間接材については、机の中の鉛筆や消しゴムを供出させ使い回すなどし、数か月で相当の金額が出てきた。また、直接材についても、複数のカンパニーと一緒に業務を行うための資金をコーポレートから渡すこととしたことにより、数か月で効果が出てきた。

効果を出すのに時間が掛かるのは、業務プロセスの改革。これまで営業と事業部、事業部と工場といった部門の壁を低くすることに躍起になっていたが、やり方を変えてプロセスごとに責任者を作ったところ、それぞれの責任者のマインドがまず変わってきた。次はそのマインドをカウンターのプロセスに持っていき、そちらのマインドを変えていくのであるが、改革の最終的な成果が出るには数年掛かると考えている。

<次回の研究会>

次回の研究会は、1月16日（金）に開催し、各府省の業務改革の取組の状況、各府省及び民間企業からのヒアリングを議題とすることとなった。

～ 以上 ～