

第4回行政イノベーション研究会 議事要旨

<日時>平成27年1月27日(火) 10:00~12:00

<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
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)
西出 順郎	岩手県立大学教授

□総務省: 武藤容治総務大臣政務官、戸塚誠総務審議官、上村進行政管理局長、高野修一大臣官房審議官、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

□農林水産省: 大角 亨 大臣官房文書課長

<農林水産省からのヒアリング>

農林水産省から資料1「農林水産省の業務・組織改革について」に基づき説明を聴取した後、質疑応答が行われた。

主な発言は以下のとおり。

(「←」は農林水産省の説明。)

○ 農林水産省の統計は、他府省と異なり、農家に対する営農指導のようなプラスアルファの仕事の方が大きいと思っていたが、どう認識しているか。

← 農家が調査票を書くことに慣れていないため直接面談をしているという面がある。また、作況の調査においては現場に入って稲を刈ってみないと分からない部分があり、当省はそういった調査も多い。

○ 農林水産省の取組は、省内での効率化だけでなく、地方あるいは国民との接点を持つ現場の業務プロセス改革として非常によい事例だと思う。また、業務プロセス改革は、「なくす」、「へらす」、「うつす」、「もちほこぶ」という4つのポイントに集約されるものであり、そういう観点からみてもよい改革になっている。

加えて、簡素化だけでなく申請をする者の負担を軽減するという取組も印象的。

また、実測調査を外部に委託しているという点も特筆されるべきものとする。

実測調査に関しては民間等様々な機関が高いレベルのノウハウや専門性を有しているところ、観察するという点に関してこのような手法を先んじて取り入れているよい事例であると感じた。

○ 農林水産省としては、こういったBPR (Business Process Re-engineering) 的な取組を推進するに当たって定量的な効果を設定し、測定していると思うが、

例えば検査業務や申請処理手続のプロセス改革においては、具体的な効果・目標値やこれらのトレースの仕組みをどのようにセットしているか。

← 検査業務については、一元化されるのが10月からなので、効果がどうなるか分かるのはこれからであるが、人員については約300名弱の職員を1割ほど削減しようと思っている。さらに、検査量そのものは今までどおりであるが、職員が1箇所に集約されるので、ノウハウがクロス化してくれば、業務の一定の合理化にもなっていくと思う。また、当然PDCAを回していく必要があると思うので、成果のチェックも今後考えていきたい。

○ 農林水産省として、業務を集約・簡素化する上での課題、他の組織が改革に取り組むに当たって着目すべき点についてどのように考えるか。

← 職員の納得を得られるかどうかは大きい。例えば旅費支払事務においては、誤った申請があった場合、今までは各部署の職員がすぐに直すことができたが、これからは各部署から離れた大臣官房の職員が処理することになるので不便になるという声が出てきているところ。そこについては、マニュアルを示して納得してもらう必要がある。また、統計調査を外部に委託して本当に大丈夫なのかという声も出てきているので、これについても、方式や委託先の条件などを具体的に示して丁寧に説明をしているところ。

○ 不便になる、不安だという声が職員から上がる理由は一番知りたいところ。職員が慣れることによって解決するのであれば問題はないが、やはり何らかの機能向上と職員の納得感が得られることが理想ではないか。

← マニュアルの整備などをした上で、職員の声を聞きながら、こちらの方が楽ではないかというものがあれば、業務のやり方を見直していくよう心掛けたい。

<今後の議論の進め方について>

座長から資料2「行政イノベーション研究会の今後の進め方について（案）（座長メモ）」を提示した趣旨について説明があった後、事務局から資料2及び資料3「<検討素案>行政のイノベーションに関するご意見・ご提案の募集について」に基づき説明を行い、意見交換が行われた。

主な発言は以下のとおり。

[座長からの趣旨の説明]

○ これまで民間企業や各府省の先進的な業務改革の取組事例を紹介してきたが、そろそろ研究会としての議論の進め方を確認するプロセスに入っていきたい。

今回の「座長メモ」（資料2）は、議論のきっかけとなるよう、「このように進めてはどうか」ということを示すもの。様々な業務改革のアイデアや議論があるところ、今年度中の議論で目鼻が付くものについては早速来年度にやってみる、これはやれるというものを見つけてそれを実際に回してみようということではないかと思っている。

これまでの各府省の改革では、アイデアの提示と事後チェックで推進が図られてきた。しかし、行政イノベーションについては、実際に実現することや職員に納得してもらうということも併せて重視していかなければ定着しないのではな

いか、職員の実感と納得が好循環で大きな改革につながっていくというプロセスを生み出すことの方が大事なのではないかと考えている。

また、そのような実感を伴う改革をしていくためには、伝統的な各府省の会議体の回し方に頼らない横展開の工夫も必要ではないかと思っている。

- 資料3の国民からの意見募集については、ホテルを利用した後のカスタマーレビューのようなものというイメージを持っている。行政サービスを実際に利用した人、行政に足を運んだ人、そういった行政との距離が近い人をお願いすると特によいのではないか。
- 各府省で共有できる小さな取組からスタートすることの意味は大きい。行政イノベーションでは、各府省が同じことを進めることが民間に対して大きな影響力を持つ。できることからやり始めるという座長提案には全く異論がないところ。
また、民間には、調査だけではなく、調査結果に基づいて付加価値を生み出していくことについての知見もあるので、議論に当たっては企業のBPRの専門家を活用していくのがよいのではないか。
また、各府省のモチベーションやインセンティブの向上の観点と国民の利便性の向上の観点を併せ持つようなKPI (Key Performance Indicators) を考えていく必要がある。ただし時間も限られているので、小さなワーキング・パーティを作って、産業界からももう少しメンバーを増やして議論を進めていくのがよいのではないか。
- 広島県をはじめとして地方公共団体における取組の例では、最も早い効果が得られる対象業務の選定と対象となる職員のモチベーション・マネジメントが重要であった。例えば、いかに早く職員に成功体験や達成感を感じてもらい、職員自らが自分たちの取組の正しさを感じ、そして率先して推進していくようになるかということが大事である。我々も今後、各府省の現場の職員のモチベーションの維持と向上についての戦略を固めていくような議論ができればよいと思う。
- 座長が提案した進め方に賛成する。
女性職員の働きやすさやワーク・バランスということについては、これまで民間企業等のヒアリングでも紹介された内容が限定的であったため現在諸官庁で課長レベルの女性たちに問題点や解決策などの具体的な話を聞いてみるのもよいのではないか。できればワーキング・グループをつくったらどうだろうか。もちろん柔軟性のある働き方が必要なのは女性に限った話ではないが、このような内容の研究会は他にも開催されているため、我々の研究会では無駄な重複を避けながらも研究のテーマとしたい。もう一つ、「現場発の改革」ということには大いに賛成だが、JALが採用した稲盛和夫氏が提唱する「アメーバ経営」などは職員意識の改革の手法として大変参考になると思う。
- 各府省で推進している改革のアイデアを幅広く普及させていくためには広報、周知活動が大事。これらをデータベース化することや、フェイスブックやツイッターなどソーシャルメディアを通してオープンにできればよいのではないか。
また、オフィシャルな会議体については、アクションプランやロードマップを作って実現、推進していくことが必要。

それから、例えばシンガポール政府は、情報サービスの提供や情報収集にモバイルを活用することによってビッグデータをオープンデータ化して行政サービスに活かすという取組を推進している。このような取組は、我が国ではデジタルデバイドの対象となりやすい高齢者や女性にとっても利便性が高いと思われるので、サービスの質の向上を目指すため、こういったモバイルを活用した新しいサービスを導入すべきと感じた。

- 座長が提案した進め方の方向性に異論はない。

各府省が取組を導入するに当たっての危機感の差異には敏感になる必要がある。また、現状と改善目標を数値的な視点で示すことによって組織のメリットと業務としての職員個人のメリットを事前に説明できるような仕組みの導入の検討も必要と考える。

- 業務プロセス改革については、とにかく実施して実現し、その際に職員が「やってよかった」という実感を持つことが重要であるが、これまでにヒアリングで3府省の先進的な取組が紹介されたところ、イノベーションの種は各府省に十分あるという前提で議論してもよいのではないかと。そうすると、イノベーションの種につながるような文化を選択的に可視化することが各府省で必要となり、その際に総務省としてどのような支援ができるかということが問われるのではないかと。

[座長によるまとめ]

- 本日の議論については、今後具体的な作業を進めていく際に参考にさせていただきたい。

<業務改革の推進体制について>

資料4「業務改革の推進体制」等に基づく説明を事務局から、資料5「『泣ける！広島県(T▽T)/』の新たなワークスタイルへ向けた挑戦」等に基づく説明を桑原構成員から行い、意見交換が行われた。

主な発言は以下のとおり。

(「←」は桑原構成員の説明。)

- 以前、三重県庁のフリーアドレスを視察した際に、フリーアドレスでは幹部のポジションとその職員自身の重要度が分かるということを担当者が言っていた。文化を変えるには職場のレイアウトは重要。特に霞が関の大部屋には机の順番に明確な秩序があるので、それを変えるということは、気分転換でもあり、イノベーションの大きな契機にもなるのではないかと思う。

← 広島県の場合、全庁約4,000名中約60名を対象としたフリーアドレス化の試行で、4トントラック1台分の廃棄文書が出た。また、それらを綴じていたバインダやクリアファイルは備品なのでむやみに捨てられず置き場所に苦慮した。役所は本当に多くの無駄な紙を持っているということを目の当たりにした。また、これを全庁で行えば一体どれだけの紙を処分することになるのかということを見ると、今後取り組むべきであると強く感じた。

- 業務プロセス改革に成功した組織の共通点は、推進体制を作っているというこ

と。それを踏まえると、今回の取組についても推進体制の整備は不可欠。府省ごとに優先順位を決めて行う改革もやるべきとは思いますが、今日までの議論を踏まえれば、まずはスモール・スタートをするために府省共通で取り組むべきことを決めるのがトップの横串組織だと思う。取組内容を決めるところで嫌われ、取組状況をチェックするところでも嫌われるという覚悟でやる必要があるのではないかと。

○ 広島県で出た4トントラック1台分の廃棄文書の内訳はどのようなものか。

← 職員個人の手持ち資料や課室共用文書のコピーなどではないか。

○ それらの資料は、フリーアドレス化によってどうなったのか。

← 必要なものについては、電子化したものを共通ファイルサーバで共有できるようにしている。なお、フリーアドレス化に当たっては、個人のロッカーを1つにするという物理的な制限を設けるとともに課の共有キャビネットもあるのでこれらを工夫しながら保管してもらうようにしている。今までは物理的に保管できるスペースがあったので書類が増えていった。物理的に保管場所をなくすのも有効な手段である。

○ 広島県のCIOとして取り組んだ改革の中で、最も難しかったことは何か。また、改革への投資はどれくらいか。

← 知事を含めた経営戦略会議でのコンセンサス形成が最も高いハードルであった。改革を計画した当初は、商工労働局のほか、土木、農林など庁外で仕事をする部署もひっくるめて大きな成果を出そうとしていたが、掛かる費用も桁違いだったため、そのプランは経営戦略会議で通らなかった。そこで作戦を変更し、対象を商工労働部に絞って運用費込みで1億円程度の予算でKPIをセットし、改めて戦略会議に掛けて了解をもらったが、計画してから実行するまでに2年半掛かった。業務改革において投資効果の全てを定量化するのは難しく、我々も定量化した効果と定性的な効果の両方を設定した。

○ 地方公共団体は国の行政機関と文化が似ているので、地方公共団体の取組が最も参考になるのではないかと。

○ 推進体制については、改革を早めにスタートして、できれば横断的に実現し、職員にイノベーションの効果を実感してもらうということを前提に考えていく必要があるという気がした。特に、改革意識やインセンティブをどう醸成するかということについては、しっかり考えていくべき。また、業務プロセス改革をする上では、小さくても波及性のあるタマを拡げていくということが重要。

○ 一つ付け加えたい。業務プロセスの見直しで求められる利便性の本質はスピード。しかし電子手続の導線の途中で紙のプロセスが残っていると処理が止まってしまうので、電子行政の推進という観点で業務プロセスをもう一度見直すことが重要。

[座長によるまとめ]

- 本日の様々な議論は、次回以降の検討資料の素材にさせていただきたい。

<次回の研究会>

次回の研究会は、2月13日（金）に開催し、論点の整理等を議題とすることとされた。

～ 以上 ～