

これまでの議論の整理（新たな改革の枠組を中心に）

1 基本的考え方

- スモールスタートとクイックウィンという考え方で、小さく始めて一つの成功体験を広げていくような取組ができればよいのではないか。（第1回）
- 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。（第4回）
- 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。（第2回）
- 内部の業務効率化のみならず、国民の満足度向上につながる質的な改革を意識すべき。（第3回）
- 業務プロセス改革については、エビデンスをつかみつつ、官民の先進的な取組も見ながら検討を進めていくことが必要。（第1回）
- 国の行政機関と文化が似ている地方公共団体の取組は、参考となろう。（第4回）
- 職員の実感と納得の好循環で大きな改革につながっていくプロセスを生み出すことが大事。（第4回）

2 先行的な改革事例の横展開について

- 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。（第4回）
- ベストプラクティスの横展開については、各府省の取組を共有する場がない。（第1回）
- 小さくても波及性のあるタマを広げていくことが重要。（第4回）
- 何をもってベストプラクティスとするのかを（あらかじめ）示しておくことが重要。（第1回）
- 取組を横展開するためには、閣議決定などの仕掛けが必要になるのではないか。（第3回）
- 伝統的な会議体の回し方に頼らない横展開の工夫も必要。（第4回）

(具体的事例)

- 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。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。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。(第4回)
- 職員の年齢構成が逆転してきているのは各府省に共通しているので、経済産業省の取組は横展開できるのではないか。世代、年代というのも業務改革をする切り口の1つであると思う。(第3回)
- 統計のAPIの提供は素晴らしい取組。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。(第2回)
- テレビ会議、無線LAN環境といったインフラ整備面、テレワークの検討などは、政府全体で展開できる話であり、政府レベルでの水準は民間の指針にもなる。(第3回)

→ 具体的な事例選定の着眼点として、どのようなことに留意すべきか。

3 業務の分析と新たな改革の取組、毎年の業務改革のサイクルの在り方

(業務の分析と新たな改革の取組 (総論))

- 業務プロセス改革は、「なくす」、「へらす」、「うつす」、「もちはこぶ」という4つのポイントに集約されるもの。(第4回)
- 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重要。プロセスを細分化し、妥当な品質基準を設定すること。(第2回)
- 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。(第4回)
- 過去の最適化計画の反省からも、今回の研究会では、アウトカムを明確にすることが必要。(第1回)
- 定員削減、規制改革等の取組による改革の進展をBPR的な発想で検証することが必要。(第1回)
- 業務プロセスについては、第三者による現場の行動観察を行うことも一案。(第1回)
- 議論に当たっては、企業のBPR専門家を活用すべき。(第4回)

（業務・働き方の効率化・見直しのための改革の視点）

- 業務の非効率の要因が非公式な文化にあるかどうか。また、予算、計画、決定のいずれのプロセスで非効率が生じているかを整理することが必要。意思決定のスピードにも関係。（第1回）
- 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。（第4回）
- ワークスタイルで冷静に考えないといけないのは介護社会の到来の問題。働く時間は有限ということを前提にして、テレワークの推進や人事制度、マネジメントの在り方を柔軟に変化させてしかもそれが昇進に影響を与えないという制度を、男女の別のないビジネスモデルとして考えることが必要。（第1回）
- 海外では、人が働くための効率を上げることに組織として非常にお金を掛けている。ワーク・ライフ・バランスから一歩進んだワーク・ライフ・インテグレーションという考え方、すなわち仕事も休暇も充実させることによって相乗効果を上げるという視点も重要。（第3回）
- 少子高齢化社会に対応するためには、ICTの活用と、人減らしだけではない財産としての人材の活用が必要。（第1回）
- テレワークはいつでもどこでも働くことができるものであり、有事や自然災害でも有効。（第3回）

（行政の質の向上のための改革の視点）

- エンドユーザの満足度という観点をメルクマールとしながら業務プロセス改革を進めていくことが必要。（第1回）
- 行政サービスのエンドユーザである国民の視点で、求められているサービスや現場の課題をファクトベースで確認する作業が必要。（第1回）
- 顧客に「ありがとう」と言われるために一番効果的な要素はスピードであることが多い。（第1回）
- 多様な価値観を持つ高齢者向けには、スモールデータの分析で行政サービスの高付加価値化を目指す視点も重要。（第1回）
- 働いている人の満足度も行政サービスの質に関係あり。（第1回）
- 行政のオープン化は、国民視点を重視したものであるべき。（第2回）

- データの準備・公開だけで満足せず、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べき。(第2回)
- 開示請求の多い分野の情報については、最初から電子的に公開することを検討すべき。(第2回)

(改革のサイクル)

- 業務改革に取り組んだ後のP D C Aの循環を継続的に省庁横断的に共有していくことが必要。(第3回)
- 業務改革の好取組がその後どうなったかということは常に気になるところであるので、これらを各府省がどのようなP D C Aサイクルで回しているのか、どう回すつもりなのかという情報も共有したい。(第3回)
- 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(第4回)

→ 以下のような点について、更にどう考えるか。

- ・対象業務の選定の着眼点や切り口
 - ・業務の範囲のとらえ方
 - ・業務の実情やプロセスの把握方法
 - ・解決方策
 - ・結果の評価の視点
- 等

4 改革のリーダーシップの在り方、インセンティブの向上、職員の意識醸成等のために行うべき取組など

(リーダーシップの在り方)

- 改革のための横串の組織体とともに、トップからのメッセージも非常に重要。(第2回)

→ トップのメッセージや関与の在り方についてはどのように考えればよいか。

(推進体制)

- 府省庁内での横串機能を持つ組織の設立は、政府全体で展開できる話。(第3回)
- 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

るということ。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。(第4回)

- 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お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。(第4回)

(インセンティブ向上、意識醸成)

- 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。(第4回)
- 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。(第4回)
- 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。(第4回)
- 業務改革による機能向上と職員の納得感が得られることが理想的。(第4回)
- 顧客に「ありがとう」と言われることが、働いている人や組織としてのモチベーションを上げることにつながる。(第1回)
- 「現場の改革」ということは大いに賛成だが、JALが採用した稲森氏が提唱するアメンバー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。(第4回)
- (フリーアドレスに関し) 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。(第4回)
- 広島県の場合、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。今後、全庁で取り組むべき。(第4回)
- 霞が関にチェンジメーカーが増えるとよい。(第2回)

5 総務省が果たすべき役割、行政改革などを担う関連取組との連携

- 総務省としては、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。(第4回)
- 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。(第4回)

- 業務改革の取組のフォローアップと女性活躍・ワーク・ライフ・バランス推進の取組のフォローアップは回答する内容が一緒になるので合同でしてほしいということであるが、直ちに改善すべき。(第3回)

→ 行政改革などを担う関連取組との連携等についてはどのように考えればよいか。