

## 第6回行政イノベーション研究会 議事要旨

<日時>平成27年3月11日(水) 15:00~17:00

<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
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
西出 順郎	岩手県立大学教授

□総務省: 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

<国民から提出された意見・要望について>

事務局から資料1「国の行政に関する御意見・御提案の募集」に対して提出された意見・提案の概要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。

- これらの意見・提案をどう扱うのかということについて議論をした方がよいと思う。
- 今回は任意のパブコメであるが、こういった報告書がまとめられましたというような回答を意見提出者に示すことができたらよいのではないか。意見を聞いたままで終わると、「この研究会は一体何だ」ということになってしまう。
- 意見・提案をざっとみると、この研究会で議論すべき内容とそうでない内容があるようなので、その辺りも整理して伝えるべき。
- 寄せられた意見・提案は、この報告書にも盛り込みたい。

<第一次報告書(仮称)案について>

事務局から資料2「行政イノベーション研究会第一次報告書(仮称)案」及び資料3「これまでの議論の整理(既存の取組の改善・今後の調査研究関係)」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。

(「←」は事務局の説明。)

[報告書案の全体構成、前文、Ⅰ、Ⅱ関係]

- この報告書自体も、イノベーションのタネで埋めたイノベティブなものであるべき。例えばコラムがあるというのは通常の役所の報告書ではあまり例がなく、そういった意味でも、改革内蔵型で「役所が変わろうとしている」という姿勢を、綺麗にまとまっていなくても伝えていくことが重要。また、できれば、このメッセージが現場の職員や政務に伝わるとよいと思う。大臣はじめ政務にも、イノベーションを支援してほしいということも込めて書いている。
- 改革の出発点として必要な視点について、我々の総意がよくまとまった報告書案だと思う。これをしっかり広く伝えてほしい。
- 改革の必要性を説明する社会環境として、2020年のオリンピック・パラリンピックを迎えることも踏まえて、グローバルなメッセージがあった方がよい。
- 報告書案には「入口」に「改革の必要性」が書かれていることを踏まえて、その「出口」としての「改革の評価・測定」をどうするのかということにも触れた方が、より伝わりやすいのではないかな。
- 社会全体が向かうべき方向性の中に行政イノベーションをどう位置付けていくかという未来図が描ければ、より魅力的に伝わるのではないかな。また、既に報告書案には書かれているが、やはり高齢化は我が国の重要な課題であるので、これに対応するための改革としても、行政イノベーションを達成していく必要があると感じる。
- この研究会では、地方公共団体も取り組めるような改革を示すことが必要ではないかな。また、「地方創生にもつながる」ということを積極的にメッセージアウトできないかな。

#### [報告書案のⅢ関係]

- 柱書の部分は、この章のトップメッセージに当たるので、国民目線で先進的な改革をするということと、評価を受けるということをまず書いておくべき。
- プロセス改革には、①各省の個別プロセスの中での改善、②共通化、③二重請求の排除の3つの側面があるが、複数の府省にまたがるプロセスを連続させることも「業務」と定義するのであれば、この報告書を読んだ人がイメージを持ちやすいよう、「手続の二重性を排除する」といった具体的な表現があった方がよいのではないかな。
- たしかに、個別業務や府省共通業務のほかに、複数の府省にまたがる業務もある。もともと業務が切り分けられている中では、単にそれぞれの個別業務をみているだけではイノベーションが出てこない。なかなかやっかいな業務分析になるという気がする。
- 英国内閣府のガバメント・デジタル・サービスという部署では、手続関係の業務に要した時間やコストを可視化できるデータを取っていて、国民も見られるようホームページにも掲載しており、これらのデータを並べてみると、「同じ役所な

のに手続に要する時間に差があるのはなぜだろうか」とか、「去年より効率的にできないだろうか」とかいった話があちこちで起きて効率化が進むという仕掛けになっている。業務分析を、内部の関係者だけでなく、生データを可視化して国民にも一緒に考えてもらいながら行うというのもひとつのやり方ではないか。やりながら、見せながら一緒に考えていって、クイックに次々と改善していくというのは、私が申し上げている「WEB的価値観」のひとつの表れ。

- 行政手続法に標準処理期間を定めなければならないことが規定されているが、実際に平均的にどれくらいで処理したかは誰も知らない。スピードがイノベーションのポイントの1つであるとする、行政手続のコストの可視化は非常に大きなことだと思う。
- スピードという意味では、マイナンバーの効果は、国民にとって分かりやすいテーマであると思う。

#### 〔報告書案のIV、V関係〕

- 研究会の報告書なので、「こうあるべき」ばかりではなく、研究会としての覚悟を最後に述べるべきだと思う。例えば、日本の行政マネジメントは世界と比べても決して劣るわけではないのでこれを積極的にPRしていくべきということや、無謬性や匿名性を打破しない限りチェンジメーカーを顕在化させることは難しいといったことなどを明示していく必要があるのではないか。
- これまでの行政の変革がうまくいったのかどうか、また、仮に失敗があったとすれば学ぶべきところを今回の研究にいかせないかどうか、報告書に書く必要はないが、機会があれば議論したい。
- この研究会の役割は、温かい目によるアテンション、長い目で関心を持ち続けるということだと思う。
- トップを誰にするかということによって影響力と進め方が変わってくるところ、かなり上位の人物・組織の影響力を使うのであれば、既存の各府省CIOをそのままにして機能させることが可能だが、逆に、トップがそうでないとすると、上の方の推進体制に各府省から人を吸い上げてきて、そこが推進役になると考えていた。今回は前者の方を目指していることがよく分かったので、それでよいと思う。
- 府省をまたぐ複数の業務プロセスをつなぐことを考える場合には、各府省のCIOに任せるわけにはいかない、総務省が見渡し役となるべき。しかし、ブツ切りになっているプロセスをつなぐのは難しいので、総務省行政管理局等に、民間から行政手続に詳しい人を1人加えておくとうまく回るのではないか。
- マイナンバーは、国民にプロセス変革の期待を持たれており、二重手続の排除の先駆的なイメージにもみえる。マイナンバーの導入に関する内閣府等の取組と我々研究会の提言・取組が、うまく融合して国民に伝わるのが重要。

○ ヒアリングに応じてくれた府省や民間企業の取組を報告書で紹介すべきではないか。

← 資料編に公表資料を付ける、あるいは取組の具体例やチェンジメーカーの声などを本文中にコラムで入れるといった工夫をしたいと考えている。

○ 「イノベーション」は、情報通信技術を使うことによってどう改革をもたらしていくかということから定義されてきた経緯があるので、CIOの位置付けをチーフ・イノベーション・オフィサーに拡大するとともに、それを支えるスタッフを育成すべき。

○ 業務分析の縦軸と横軸の話は分かりやすいが、いずれは定量的な評価をすることまで考えているのか。それとも、定性的な目標を定めて到達度を評価するという事なのか。

← 報告書案 18 ページに、「指標は、国民の利便性の向上など国民の視点を基本とし、定量的指標と定性的指標を適切に組み合わせたもの」という記載を入れている。全て定量化することは難しいし、まずは各省に取り組んでもらうことが重要なので、ハードルを高くし過ぎない書き方にとどめた。

○ 取組を全て定量的に評価することよりも、まずは各府省に取り組んでもらうこと、改革の雰囲気醸成することが重要であるし、失敗にも寛容であるべき。しかし、評価せず放置しておいてよいのか、それともどう暖かい目を注ぎ続けるのかということはバランスが非常に難しい。評価の在り方については、今後もこの研究会で考えていく必要があると思う。

← 米国のブッシュ政権時代の「マネジメント・アジェンダ」の「信号機方式」では、進んでいる取組が青で、そうでない取組が黄、まだ手が付いていないものは赤とされていたが、そういった色分けとはいかないまでもマッピングされたものがあれば、分かりやすくなるのではないかと考える。

○ 全体のマップの中でのシグナルのようなものは必要だと感じる。

○ 改革が自己満足にならないようアカウンタビリティを果たしていくことが重要。地方であれば、労働人口の減少、医療・福祉・介護、教育・人材育成、産業振興という4つの大きな視座があるところ、これらが自分たちの政策によって将来どうなるのかということの説明を試みがなされている。今回検討している行政イノベーションについても、5つの縦軸と3つの横軸に関して、それがどこにつながるのかという視座の設定が将来必要になると感じる。

○ 各省の取組の評価については、内容とともに、どれだけ取り組んだかという数の観点も大事である。

○ ただ褒めるだけでは成功事例しか共有されないのでは、イノベティブな取組については失敗を許容しつつ、よいところを褒めるという姿勢が重要。

- 褒めるということに関して総務省や外部の人間ができるのは、よい取組を広く紹介するという事。また、先進国の一つである日本の行政イノベーションは世界にとっても行政イノベーションであると思われるので、世界に向けてイノベティブな行政を作っていくという観点から紹介していてもよいのではないかと思う。

<次回の研究会>

次回の研究会は、3月27日（金）に開催し、第一次報告（仮称）の取りまとめを議題とすることとされた。

～ 以上 ～