

## 第1回行政イノベーション研究会 議事要旨

<日時>平成26年11月28日(金) 10:00~11:40

<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：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)

西出 順郎 岩手県立大学教授

原田 久 立教大学副総長

□総務省：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

<座長の選任>

構成員の互選により、原田久立教大学副総長が本研究会の座長に選任された。

<意見交換>

資料に基づき事務局から説明を行い、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。

○ 政府は、定員削減、規制改革、公務員制度改革、電子政府構築と手広く取り組んできたところであるが、BPR(Business Process Re-engineering)的な発想でどこまでできたのかについて検証することが必要。

○ これまで、担い手の改革、ツールの改革、ルールの改革が進めばプロセスの改革も進んでいるということになっていたと思われるが、その点がロジカルに検証されるということがなかったのではないか。業務プロセス改革については、エビデンスをつかみつつ、各府省や民間の先進的な取組もみながら検討を進めていく必要があるのではないか。

○ 「イノベーション」という言葉を使うのであれば、今回の研究会では全てゼロベースで物事を考えていくべき。

例えば、過去のケースとして2003年頃から実施された「業務・システム最適化計画」は、当時は国として大きな取組であったが、システム偏重となってしまい、業務の観点が抜けてしまった。結果的にはレガシーシステムがなくなったり、オープン化されたり、コストが下がったりという成果はあったが、そこが本来の達成目標ではなかったはず。そういった意味でも、今回の研究会では、アウトカムを明確にしておく必要があるのではないか。

そして、「イノベーション」はビッグバンの的にやるのは難しいので、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。

- 企業も 1980 年代以降、効率化・正確性の観点から内部業務の I T 化等に取り組んできており、その視点は今後も必要であるが、より大切なのは、受益者であるエンドユーザ。今回の場合であれば国民ということであるが、その国民の視点でどのようなサービスが求められているのか、どのような課題が現場にあるのかということファクトベースでまず確認する作業が必要。

ただし、既存のプロセスを担当する組織へのヒアリングを前提にしてもあまりいい意見は出てこないの、企業の場合は、外にある生の声を把握することを第一目標にしている。苦情・要望もあるだろうし、第三者による現場の行動の観察なども考えられる。なお、各府省ヒアリングの場合には、国民との接点である現場の窓口担当職員に聞かないと意味がない。

しかし一方で、ベストプラクティスと呼ばれている（組織内部の）取組には学ぶべきことが多い。

それから、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。これがあると、例えば業務の手戻りが現場で発生しなくなる。非常に地味な取組だが、これを繰り返している企業は多い。

- エンドユーザの満足度もそうだが、働いている人の満足度にも、行政サービスの質との間に相当の相関関係があると思う。

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。また、それがベストだと本人も気付いていなかったり、逆にとんでもないものをベストだと思い込んでいたりすることもあるはず。この研究会が、そういった情報のプラットフォームとなればよいと考える。

- 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繋がる。また、「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。

それから、ベストプラクティスを共有する会を開催すると、例えばある部門はより高い専門性の発揮をもってエントリーしてきたりする。したがって、そのような取組をするのであれば、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。

- O E C D の調査で信頼性が高いとされた国の政府がどういった取組をしているのかをみるのもよいのではないかと。また、O E C D の加盟国ではないが、効率的な行政を目指しているシンガポールも参考にできると考える。

それから、I T 専門家がないということは国際機関でも大きな問題となっているところ、我が国の行政機関でも、I T の専門性が低くなりがちで正職員の専門性を維持していくために、働き方について違ったトラックを作ることも考える必要があると思う。

- これからは少子高齢化がさらに進み、これまで通用していた高度成長期のビジネスモデルや行政サービスが成立しなくなる。若年層に比べ I T リテラシーが低い高齢者に行政サービスがなかなか行き届かなくなるので、そういったところの補完が必要。

解決策は、I C T 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。これは高齢者や女性の活用とも重なってくる。I C T についてはクラウドやマイ

ナンバーのような新技術が生まれてきているところ、これまでの目的はコストカットや業務の効率化であったが、いかにイノベーションに結び付けるか、いかに質の高い国民視点のサービスを生み出すかということだと思う。多様な価値観を持つ高齢者向けには、ビッグデータ、オープンデータの議論だけではなくむしろ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。

ICTイノベーションを牽引する人材に関しては、CIOの育成が重要。業務プロセスの見直しについても、トップをどこに据えるかということや、それを支えるICTスタッフの育成、カリキュラム作成も重要な視点になる。

○ パブリック・コメント手続で要約資料を添付せずに膨大な案のみを読ませるのは、高齢者にとっては親切ではない。また、自治体における公共施設利用予約サービスの電子化は、そのみでは、それを使えない高齢者にとってはサービスしないということになるのではないかと。幅広い高齢者がいる中で、いかに本人に負担を掛けずに情報を提供していくかということが問われる気がする。

○ 業務プロセスの話は、職員の属人的な部分に依存するところもあろうかと思う。その場合、その属人的なものは、非公式な組織文化や組織価値にも影響を受けるものであり、マニュアルやルールをいかに緻密に作ったとしても、組織文化がその価値を共有できないような場合には、機能不全になることがあり得ると思う。したがって、もし組織の中に非効率が存在するのなら、その要因がルールとシステム以外の非公式な文化にあるのかどうか、掘り下げる必要があると考える。

例えば、先ほど紹介された女性職員の提言について男性職員はどう考えているのかといったことや、業務の中で、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のかといったことを整理するということが考えられるのではないかと。そしてそれは意思決定のスピードの話につながるものであり、例えば、一つのことを決めるのに組織内で2往復、3往復して結局は始めの案に逆戻りするといったことがないかどうかといったことなどもみていく必要があるのではないかと感じる。もしアンケートなどのデータがあれば、見せてもらえると助かる。

○ 例えば、実際には書かれていない組織慣行が人事の回し方を規定していたり、法案の作成の仕方について組織間に違いがあったりする。そういった非公式な組織文化は、組織規程や決裁規程に全く書かれていないため実態をつかまえるのが難しく、またバラエティもあるので、改革していくのはなかなか難しいのではないかと感じる。

○ 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中心に前提にして、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必要がある。

#### <次回の研究会>

次回の研究会は、12月25日（木）に開催し、各府省・民間企業からのヒアリング及び行政のオープン化・双方向化の取組について議題とすることとなった。

～ 以上 ～