

行政イノベーション研究会 第一次報告書（仮称）案

～クオリティを追求し自ら変革を続ける行政の実現に向けて～

平成 27 年〇月

行政イノベーション研究会

はじめに

今日、我が国の政府及び経済社会は、人類社会が初めて直面する課題も含め、山積する中長期的な課題への対応を迫られており、日本は「課題先進国」といってよい状況にあります。「課題先進国」を転じて「課題解決先進国」となし、将来にわたって我が国の国益を確保し、国民の安全・安心を守り、豊かな社会を築き維持していくためには、社会を挙げた持続的な取組が必要です。そうした取組の重要な一端を担う行政もまた自ら変革を続けなければなりません。このような問題意識の下、本研究会は、我が国の行政の変革の在り方について議論を重ねてきました。

特に、これまでの行政改革の取組については、現場発ではなく、あるいはトップダウンで行われてきた面がありましたが、我々は、今後は、国民を志向した変革が行政内部の各現場から自律的、多発的に発生し、分野横断的で継続的なムーブメントとなり、行政運営の新機軸を生み出していくような行政を作り上げていくことが重要であると考えており、今回の第一次報告書では、そのための「行政イノベーション」の在り方とその進め方を提案します。

(現場発の改革)

「行政イノベーション」は、現場発の改革の取組です。なぜ、今後の行政の変革は、現場発であることが重要なのでしょうか。

国の行政課題が極めて多様なものとなっている現在、一律的・集権的な手法では、これらに柔軟かつ的確に対応することは困難となっており、現場に根差した着眼から出発することによって初めて、それぞれの行政実態や特性に応じた多様な改善・改革を生み出すことが可能となります。しかも、国民に最も近い位置にある現場においてこそ、国民のニーズの変化を把握し、改革につなげることができます。

また、現場単位での改革は比較的効果が見えやすく、そのような効果の実感を積み重ねていくことにより、行政そのものを現場から「改革志向」の体質へと改めるとともに、徐々に改革のレベルを高め、全政府的な改革まで推し進めていくことが可能となります。改革志向の組織風土をつくっていく上でも、上からではなく現場から変えていく必要があります。

確かに、相変わらず「お役所仕事」という言葉を耳にします。しかし、そ

の一方で、行政の内外のそこここで、これまでの働き方や仕事の仕方を積極的に見直そうという意欲的な活動が見られるようになってきています。例えば、昨年6月には、霞が関で働く女性職員の有志によって、加藤内閣人事局長に対し、霞が関の働き方改革の提言がなされ、その後、これに関連した官民の有志によるシンポジウムが行われるといった動きが見られます¹。

我々は、このような行政の現場で生まれ始めている取組を支え、これを政府横断的な大きな改革につなげていくとともに、行政の体質そのものを変革していきたいと考えております。

(行政のクオリティを世界水準に)

また、政府では、行政手続のオンライン化や行政保有データのオープン化など、ユーザーでありカスタマーである国民を志向した行政の「クオリティ」の向上のための改革の取組も始められています。これまでの行政改革は、ともすれば効率化やコスト削減を重視しがちでしたが、今後の改革は、効率化と行政のクオリティの向上の二兎を追う未来志向の視点で、業務を総合的に進化させ、高度化させていくものとなるべきです。

人口減少、少子高齢化が進む日本の将来像をどのように描くかについては、国民的な議論を深めていく必要がありますが、経済財政諮問会議専門調査会「選択する未来」委員会によってまとめられた「未来への選択」（平成26年11月）を見ると、成長と発展の持続する経済社会へ向けて、「創意工夫による新たな価値の創造」すなわちイノベーションを起こしていくこと、そして「日本ブランド」で世界をリードしていくとの方向性が示されています。そこでは、イノベーションを起こし、企業の付加価値創造力を高め、生産性を向上させていくことの必要性が指摘されていますが、これは行政部門にも通じるものと考えます。

行政イノベーションは、日本社会は今後どのようにあるべきかという大きな文脈において捉えるべきです。行政イノベーションを通じて、我が国の行政そのものについても「日本ブランド」の一つとして、世界をリードしていくようにするとの志を持つべきではないでしょうか。

本研究会としては、このような考え方に基づき、「行政イノベーション」を

¹ 平成26年9月27日開催「霞が関発「働き方改革」シンポジウム」

提案したいと思います。

(国民との共創)

今回の第一次報告書の検討に当たっては、国民の皆様から、行政に対する様々な貴重な御意見をいただきました。感謝を申し上げます。

いただいた御意見の中には、パブリック・コメント手続の形骸化に対する指摘や改善要望、より迅速で多様な手段による政府情報の公表を求めるもの、行政手続における役所間の連携を求めるものなど、現在の霞が関の業務運営の在り方に一石を投じる指摘が多く含まれています。

行政の活動領域は幅広く、取り組むべき課題は多岐にわたります。しかし、あらゆる行政活動は、国民のために行われるものであり、行政の遂行や改革に当たっては、国民の視点を忘れてはなりません。行政イノベーションは、国民の声を聞き、その知恵を活用しながら、いわば「共創」の姿勢で国民とともに進めていくものでなければなりません。まさに、企業を育てるのが消費者であるように、政府を育てるのは国民であると考えます。

いただいた御意見の中には、今回の報告書で十分反映できなかったものもありますが、これらについては、今後の本研究会における検討を通じて、行政イノベーションの取組に最大限反映していきたいと考えています。今後とも、本研究会による行政イノベーションの推進のための検討に御協力をお願いしたいと思います。

(現場の声を改革に)

また、今後進めていく改革は、行政の効率化に加え、そのクオリティの向上を同時に目指すものです。行政が山積する諸課題に的確に対応し、質の高い行政サービスを国民に届けるためには、サービスの担い手である国家公務員にとってもいきいきと本来の職務に全力投球できる環境を整備することが重要な課題です。

特に、連日夜遅くまで多くの事務をこなさなければならない若手職員、子育てや介護などの家庭生活との両立が大変な中堅職員など、苦勞して働いている職員が「現場からの改革」の発信地となることを期待しています。

仕事は変わらないものではありません。「よりよく変えていくべき」ものです。職員の方々には、結果をより賢く出すための最適な方法のアイディアに

ついて、声を上げてほしいと思います。今後、本研究会としても、その声を集め、大きな改革へとつなげていく役割を果たしていきます。

(行政トップのリーダーシップ)

行政イノベーションは、霞が関の各官庁が改革の目標に向かって一体となって取り組んでこそ、実現することができるものです。そしてまた、改革に着手するのみならず、その実施状況を国民の視点で的確に評価し、PDCAサイクルを回していくことが重要です。このような取組とサイクルを続けていくためには、行政トップの継続的な力強いメッセージと指導力が欠かせません。本報告書は、今後取り組むべき業務改革の方向性を提言するものですが、その具体化と推進のため、行政トップが強力なリーダーシップを発揮し、現場からの改革を促し、支援し、その状況を見つめ続けることを期待します。

(国、地方、民間の改革の相互啓発)

国の行政の改革の動向には、地方自治体、民間の目も注がれています。国における改革の好事例は、地方、民間にも好影響をもたらします。地方創生が国政の最重要課題の一つとなる中、国の改革の取組が地方にも波及し得るような良いものとなることも重要です。国と地方、官と民が相互に啓発しながら、それぞれの業務の質を高めていくという視点も踏まえつつ、本研究会として、今後とも、更に行政イノベーションの推進を図っていくこととしたいと思います。

今回の報告書は、本研究会の調査研究の第一弾として、取組の枠組みを中心に提言を行うものですが、研究会としては、今後も更に具体的な調査研究を行い、我が国独自のマネジメントツールの開発などに向けた報告等を行ってまいります。

本報告書が、今後の各方面における議論で活用されることを期待します。

平成 27 年●月 行政イノベーション研究会構成員一同

目 次

I	今、なぜ業務改革が求められるのか	1
1	行政を取り巻く環境と課題	1
	【コラム】 ～ 「ワーク・ライフ・インテグレーション」という考え方 ～	
2	業務改革の必要性	4
	【コラム】 ～ WEB的価値観 ～	
II	求められる対応の方向性・目指すべき業務の在り方	11
1	行政内部の改革	11
(1)	国民の新たなニーズに対応するための既存業務の負担軽減と 質の向上	11
(2)	組織・個人の政策企画能力の向上	11
(3)	職員が継続勤務可能で、魅力ある職場の構築	12
	【コラム】 ～ 霞が関の働き方改革 ～	
2	行政と国民との接点の改革	13
(1)	国民の負担軽減、情報提供の充実	13
	【コラム】 ～ ワンストップサービス化のための業務プロセスの見直し ～	
(2)	国民との対話・政策論議の促進	14
III	新たな改革「行政イノベーション」	17
	【コラム】 ～ デンマークの参加型デザインなど「官民共創」の取組 ～	
1	イノベーションを起こす ～業務プロセスの分析による 課題発見と改善策立案 「行政BPR」の発想～	21
	【コラム】 ～ 業務フロー、取り扱うデータの可視化 UML ～	
	【コラム】 ～ 業務プロセス分析の手法 ～	
2	イノベーションを拓げる ～取組の横展開～	31
3	イノベーションの見取り図（マッピング） ～取組の視点～	33
(1)	5つの「縦軸」と3つの「横軸」	33
	【コラム】 ～ 積極的な情報提供に向けて ～	
(2)	イノベーションのトリガー	38
	【コラム】 ～ ワークスタイルを変えるオフィス改革の取組 ～	
(3)	早急に着手すべき取組	40
	【コラム】 ～ 各府省における改革の好事例 ～	

IV	行政イノベーションの推進・支援体制	43
1	各府省及び政府全体における行政イノベーション 推進・支援体制等	43
	【コラム】 ～ 広島県のCIO (Chief Innovation Officer) ～	
	【コラム】 ～ 「表彰」の仕組み ～	
2	行政イノベーションにおける総務省の役割	51
V	今後の課題	53
1	今後、更に検討を深めるべき課題	53
	【コラム】 ～ 行政制度・運営の国際比較データベースの構築 ～	
	【コラム】 ～ 英国政府 Government Digital Service の進める業務改革 ～	
2	今後の本研究会の進め方	60

別紙「イノベーションの視点と主な取組の例」

【資料編】

◇	資料1 研究会でのヒアリングの概要	1
◇	資料2 「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	49
◇	行政イノベーション研究会名簿	
◇	行政イノベーション研究会開催実績	

I 今、なぜ業務改革が求められるのか

1 行政を取り巻く環境と課題

（政策課題の複雑困難化・高度化、業務量の増大）

デフレからの脱却と日本経済の再生、東日本大震災からの復興、少子高齢化と人口減少への対応、目まぐるしく変化する我が国を取り巻く外交・安全保障環境への対応など、行政の抱える政策課題は、ますます複雑困難化・高度化し、これらに対する国民のニーズもまた多様化している。

また、個々の職員の業務に着目すれば、ICTの進展等に伴い日々処理すべき情報量が増大しているほか、毎年制定される法令は相当の数となっており、国民・事業者からの各種申請・届出件数も増加傾向にあるなど、日常的な業務量は増大の一途にある。

（人的資源の制約、人材確保の必要性）

その一方、我が国の行政については、簡素で効率的な質の高い行政の実現の観点から、これまでも各種の改革等が行われてきた結果、既に相当スリムな体制となっている。しかしながら、厳しい財政事情の下では、より一層簡素で効率的な組織体制となることが引き続き求められている。このため、各種業務に振り向けることができる人的資源には一層の制約が掛かっているのが現実である。

このような状況の下、組織のパフォーマンスを向上させ、職場を活性化し、職員一人一人がこれまで以上に活躍できるようにするなどにより、少数精鋭で高い業績を上げることのできる更に質の高い組織を実現していくことが、これまで以上に重要となっている。

また、国家公務員を志望する者の数は、中長期的に減少傾向にあり、いわゆる公務員離れの状況となっている。だが、組織膨張を抑制しつつ、我が国の行政組織の能力を確保し、これを高めていくためには、今後の日本の将来を担う有為な若者たちが国家公務員を志す環境が必要であり、これらの若者にとって、公務の職場が魅力あるものとなることが重要である。

他方、国家公務員数が減少を続けていく中、職員全体としての能力を維持・向上していくためには、退職する職員がそれまでに培ってきた知識やノ

ノウハウの伝承を確保し、また、仕事と家庭の両立等の問題のために知識・経験等を有する中堅職員が離職することをできるだけ防ぐ必要もある。

（国民の行政に対する信頼の確保、国民のニーズへの対応）

行政活動は、国民の信頼の上に成り立っている。職員の働き振りや行政サービスの在り方に対しては、国民の厳しい目が常に向けられていることに留意が必要である。

また、国民・事業者の間では、行政手続の迅速化や簡素化など負担の軽減、行政処分の予見可能性の向上等を求める声が依然として強いことも認識すべきである。

（女性・若者の活躍、ワーク・ライフ・バランスの推進）

少子高齢化が諸外国に見られないほど急速に進む中、官民を問わず、我が国全体として、女性が輝き、若者が活躍する社会を構築し、また、職業生活と育児等の家庭生活の両立を可能とする柔軟かつ多様な働き方を実現していこうとする取組が始まっている。

行政部門における職員の勤務条件は、国民の信頼・支持を確保するため、民間の後追いとならざるを得ない面があることは事実である。しかし、このような取組については、かつて国民の生活面の充実を目指して週休二日制を行政機関が率先して導入し、推進したときのように、日本社会全体にプラスのインパクトをもたらすべく、行政自らが「隗より始めよ」の姿勢で、女性・若手職員がいきいきと活躍できる環境づくりやワーク・ライフ・バランスの推進に取り組み、好事例を作り、普及していくことが求められる。そして、このような取組は、行うのであれば、徹底して進めるべきである。

また、ワーク・ライフ・バランスを考えるときには、本格的な介護社会の到来にも目を向ける必要がある。介護と仕事の両立が深刻な社会問題となりつつある中、公務部門においても持続可能な働き方を実現していくことが求められる。

（ICTの有効活用）

加えて、近年のICT（情報通信技術）の急速な進展の中で、行政における効率的な業務遂行や国民への質の高い行政サービスの提供を進める上で、

I C Tをいかしきれているかということも問われている。例えば、諸外国の取組を見ると、英国では、国民向けの行政サービスはオンラインによる提供を原則とする“Digital-by-default”の理念が掲げられており、我が国もこれを目指すべきとの指摘もあるところである²（英国の取組については、コラム「英国政府 Government Digital Service の進める業務改革」（p 56）参照）。

また、その際には、I C Tの活用を、業務効率化に資するものとしてだけでなく、国民に対する行政サービスの提供や公務部門におけるワークスタイル等の面で積極的な価値を生み出していくものとして捉えることが必要となる。

さらに、国民の側から見ると、I C Tの進展等に伴い、行政手続についての一層の利便性の向上や行政サービスにおける質の向上に対する期待が高まっており、これに的確に答えていく必要がある。その一方、社会には、日常生活において、I C T機器を必ずしも活用されていない方々もいることを忘れてはならず、行政サービスの提供に当たっては、国民や社会の全体に配慮したきめ細かい対応が求められる。

今日の行政には、こうした環境や課題に的確に対応しながら、簡素・効率的で質が高く、持続可能で、かつ国民から信頼される業務運営を展開していくことが求められている。

【コラム】 ～ 「ワーク・ライフ・インテグレーション」という考え方 ～

（ワークとライフの統合とは？）

研究会での議論では、これまでの「ワーク・ライフ・バランス」という発想を更に進めた「ワーク・ライフ・インテグレーション」という考え方も必要ではないかという問題提起がありました。

これは慶応義塾大学大学院政策・メディア研究科の高橋俊介教授や経済同友会提言書¹などによって提唱されたもので、これまでの「ワーク・ライフ・バランス」が、ややもすれば仕事とプライベートを互いに対立するものとしてとらえる傾向が

² 最近では、I T総合戦略本部の下に置かれた新戦略推進専門調査会電子行政分科会第12回会合（平成27年3月18日）でも指摘されている。

あったのに対し、この両者をあえて区別せず一体のものとして同時に充実させていこうという考え方です。

例えば、休暇やプライベートライフを充実させることが仕事への独創的なアイデア・直感を得ることにつながったり、休日にも単に休養をとるのではなく自己投資・啓発を積極的に行うことによって仕事にも大きな効果をもたらされたりすることなどがこれに当たります。

このような公私を統合（インテグレート）した働き方は、究極的には、働いた「時間」ではなくて、どのような「成果」を挙げたかによって仕事を評価する考え方にも結びつくものであり、今後のテレワークの普及状況ともあいまって、勤務時間管理や職務専念義務といった現在の公務員の働き方に係る基本的な枠組みに一石を投ずる提案と言えるのかもしれない。

（ワーク・ライフ・バランスへの誤解？）

ちなみに一橋大学の守島教授は、上記のような二項対立的な「ワーク・ライフ・バランス」のとらえ方に対して、誰もがワークとライフをバランスさせなければならないというのは誤解であり、基本的には「個人の働き方（そして究極的には生き方）の選択を可能な限り許していく」ことがワーク・ライフ・バランスであり、極端な場合、ある人が仕事オンリーの生活にコンフリクトを感じないのであれば、バランスが成立しているのだ、という考え方を紹介しておられます²。

¹ 経済同友会『21世紀の新しい働き方―「ワーク&ライフ インテグレーション」を目指して』（2008年）

² 守島基博「人材の複雑方程式」（日本経済新聞出版社、2010年）

2 業務改革の必要性

（これまでの改革の取組）

行政においては、これまでも社会経済情勢や国民のニーズの変化に対応して、時々の政権の重要課題の一つとして、組織、業務についての様々な改革が行われてきた。

例えば、行政の担い手ないし「器」の改革として、21世紀の行政システ

ムを構築するための中央省庁等改革、行政が直営してきた執行部門の独立行政法人化、能力実績主義に基づく人事管理を始めとする公務員制度改革、総人件費改革や定員合理化などが行われてきた。

また、行政の手法の改革として、累次の閣議決定による規制改革の取組などが進められてきたほか、行政部門における通則法的なルールの改革として、行政手続法、情報公開法、行政部門の個人情報保護法、政策評価法が導入され、また行政不服審査法の大改正が行われるなどの法整備が順次行われてきた。

[参考：主な改革の取組（中央省庁等改革以後）]

平成 13 年 1 月 6 日	中央省庁等改革 「高度情報通信ネットワーク社会形成基本法」施行
3 月 27 日	「独立行政法人通則法」施行
3 月 30 日	「行政機関による法令適用事前確認手続の導入について」閣議決定
4 月 1 日	「規制改革推進 3 か年計画」閣議決定
6 月 20 日	「行政機関の保有する情報の公開に関する法律（情報公開法）」施行
6 月 22 日	「特殊法人等改革基本法」成立
11 月 9 日	「行政機関が行う政策の評価に関する法律（政策評価法）」成立
12 月 19 日	「独立行政法人等の保有する情報の公開に関する法律」成立
平成 14 年 12 月 6 日	「特殊法人等整理合理化計画」閣議決定
12 月 11 日	「行政手続オンライン化法」成立
平成 15 年 5 月 23 日	「構造改革特別区域法」成立
平成 16 年 3 月 19 日	「行政機関の保有する個人情報の保護に関する法律」成立
12 月 24 日	「独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律」成立
平成 17 年 12 月 24 日	「規制改革・民間開放推進 3 か年計画」閣議決定
平成 18 年 5 月 26 日	「行政機関による法令適用事前確認手続の拡大等について」閣議決定
6 月 30 日	「今後の行政改革の方針」閣議決定
平成 19 年 5～6 月	「行政改革の重要方針」閣議決定
6 月 22 日	「簡素で効率的な政府を実現するための行政改革の推進に関する法律」成立
6 月 30 日	「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」成立
平成 20 年 6 月 6 日	「公益法人改革関連三法」成立
平成 21 年 12 月 25 日	「国の行政機関の定員の純減について」閣議決定
	「政策金融改革関連法」成立
	「規制改革推進のための 3 か年計画」閣議決定
	「国家公務員法等の一部を改正する法律」成立
	「国家公務員制度改革基本法」成立
	「政府関連公益法人の徹底的な見直しについて」閣議決定

平成 23 年	4 月 28 日	「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（第 1 次一括法）」成立
	6 月 22 日	「総合特別区域法」成立
	8 月 26 日	「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（第 2 次一括法）」成立
平成 24 年	7 月 10 日	「規制・制度改革に係る方針」閣議決定
平成 25 年	5 月 24 日	「内閣法等の一部を改正する法律」成立（政府 C I O の設置）
	6 月 7 日	「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（第 3 次一括法）」成立
	6 月 14 日	「規制改革実施計画」閣議決定 「世界最先端 I T 国家創造宣言」閣議決定
	12 月 7 日	「国家戦略特別区域法」成立
	12 月 24 日	「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」閣議決定
平成 26 年	5 月 28 日	「地域の自主性及び自立性を高めるための改革の推進を図るための関係法律の整備に関する法律（第 4 次一括法）」成立
	6 月 6 日	「行政不服審査法関連三法案」成立 「国家公務員法等の一部を改正する法律」成立 「独立行政法人通則法の一部を改正する法律」成立
	6 月 24 日	「規制改革実行計画」閣議決定 「世界最先端 I T 国家創造宣言（改定）」閣議決定
	7 月 25 日	「国の行政機関の機構・定員管理に関する方針」閣議決定

（これまでの改革の深化の必要性）

これまでに取り組まれた以上のような各種の改革は、それぞれ着実に効果を上げてきており、今後とも必要に応じて同様の取組が、政権の判断により強力に展開されるべきものとする。

しかし、社会経済情勢や国民のニーズ等に更なる対応が求められ続けている現状に的確に対応するためには、上に挙げたようなこれまでの改革の延長だけで果たして十分であろうか。

これまでの行政の担い手・器や手法、ルールの改革に加えて、さらに、行政における日常的な「業務のプロセス」や「働き方」、「行政サービスの質」といった根本のレベルからの改革にまで、新たに踏み込んでいく必要があるのではないだろうか。

すなわち、これまでの改革は、上述のとおり、「担い手」、「器」、「手法」、「ルール」等の改革を狙っており、「業務のプロセス」そのものや職員個人の「働き方」、そして「行政サービスの質」といったものを直接のターゲットとしてこなかった。このため、現在の業務のプロセスや働き方などが、これまでの改革の結果に対応し、成果を十分にいかしきることができるようなものとなっていないのではないかと懸念される。また、それらをターゲットとすること

く「担い手」、「器」の改革を行ってきた結果、慢性的な長時間の残業、各種行政手続のオンライン利用率の低さにみられるような、旧態依然とした業務のプロセスや働き方、昔ながらの行政サービスなどが、今も残っているのではないか。更なる改革の要請に対応するためには、このようなレベルから根本的な改革を行う必要があるのではないか。

もちろんこれまでも、大規模なシステムの導入・更新時における業務・システムの最適化や、オンライン利用の促進と併せたオンライン利用手続に関連する業務の見直しなど、「業務のプロセス」をターゲットとした取組が一部ではあった。しかし、それらの取組は、特定のシステムに関連した見直しという側面が強く、行政組織全体として見ると、業務改革としての広がりは十分とは言えなかったのではないだろうか。

加えて、従来の改革については、時々の政権の重要課題として強力に行われていたものの、ある意味で「非日常的」な取組として、断続的、個別的な改革であった。また、その際には、行政自身が改革に抵抗しているといった報道も見られるなど、折角、行政が改革に取り組んでも、それが国民の信頼確保につながってこなかったのではないかという疑問もある。

また、行政自身が改革に対して受け身の姿勢が目立つ場合には、これをより能動的に取り組む改革へと切り替えることができれば、改革の実効性を更に高めることができるのではないかとも考えられる。

（民間・地方の先駆的取組の存在）

一方、民間企業においては、日本経済の低迷の時期を中心に生き残りをかけて、あるいは国際的な競争に勝ち抜くために、徹底した業務の見直しが進められてきた。これに対して、行政部門では、お役所仕事・体質が依然として根深く残り、改革が遅れたセクターとなっているのではないだろうか。地方自治体でも、改革に積極的な首長などを中心に、業務のプロセスや働き方、サービスの質等を改善するための各種の取組が模索されてきているのではないだろうか。

確かに、国の行政機関が行っている業務の幅は、個々の民間企業に比べると非常に広い。権力的な業務や採算が合わなくとも行わなければならない業務、安易な退出や顧客の選別が許されない業務も多いなど、民間企業の業務とは、性格が大きく異なる場合が少なくない。また、民間企業や地方自治体

と比べて、組織規模も相当大きい。

しかし、「業務のプロセス」や「働き方」、「行政サービスの質」の改革は、実際の現場レベルの業務の進め方の改革であるため、国の行政においても、組織・業務の違いはあるものの、民間企業、地方自治体の優れた取組を導入することができる可能性がより高いはずである。これらについて、可能なものから試行し、その効果を検証してみる価値があるのではないか。

また、行政には、民間企業における利益というような明確な指標がなく、倒産という概念もない。このため、業務の見直しやサービス向上の取組が内発的に出てきにくいという構造な問題がある。したがって、民間等の先駆的な取組を手本とする場合には、改革に取り組む仕掛けを意識的に講じなければならぬのではないだろうか。

なお、これについては、一方では、ワーク・ライフ・バランスの確保のための働き方の改善のための取組やICTの活用など、国の行政が率先して取り組むことにより、民間、地方自治体の取組へと波及することを期待する声があることにも留意すべきである。

さらに、社会保障・税番号（マイナンバー）の導入は、業務プロセスの変革につながる大きな契機となる。導入に伴って相当額のシステム投資が行われることから、同制度の導入に当たって関係業務のプロセスや行政サービスの見直し・向上を幅広く行うことが、国民の理解を得る上で急務となっており、こうした面からもこのような改革に取り組むことが待ったなしの状況にあると考える。

新たな改革を行うに当たっては、以上のような点を十分踏まえる必要があると考える。

（業務改革の必要性とその在るべき姿）

こうした認識の下、本研究会としては、国の行政における新たな改革の取組として、日々の業務プロセスやワークスタイル、国民へのサービスや国民との対話といった行政の根本レベルからの抜本的な見直しを行う「業務改革」を強力に推進すべきであると考えている。

中央省庁等改革や公務員制度改革で、改革が一区切りついたのではない。それらは、あくまで「器」や「器に入れるもの」の改革であり、これらを前

提として、「器の中の最適配置や最適行動を実現」するための「業務改革」を行うことにより、本当の行政の改革が貫徹されるのであると考えたい。中央省庁等改革等の「器」や「担い手」の改革が既に実行されている今の段階は、次なる課題である「器の中身」の改革に取り組む好機と捉えるべきである。

これまでに見たような行政を取り巻く環境や行政改革の取組の経緯を踏まえると、今後、業務改革は、以下の3つの方向性に沿ったものとして設計される必要があると考える。

- ① 「業務のプロセス」や「働き方」、「行政サービスの質」といった根本のレベルにおいて、各種業務を抜本的に改革するものとともに、関連する諸改革の効果を最大化するものとなること。
- ② 当事者が受け身となる改革ではなく、能動的、自律的な改革となること。また、民間、地方自治体における効果的な改革の取組を可能なものから積極的に試行してみるとともに、国の行政又はその職員自らが発信できるような改革を行うという意識で取り組むものとなること。
- ③ 断続的、個別的な改革ではなく、連続的で、行政横断的な改革となり、これにより、行政が、持続的・継続的に、試行錯誤を重ねながらも右肩上がり向上するようなものとなること。

また、業務改革は、単に実施すれば済むというものではなく、本当にその改革が当初期待したような成果をあげているか、更なる改革の余地があるのではないかなどの観点から、国民の視点に立ちつつ、事後的に評価を行い、PDCAサイクルを回していくことが重要である。業務改革は、そのための仕組みを内在させた形で設計しなければならない。国民の信頼を得ていくためにも、常に自ら変革し続ける姿勢を国民に示すことが重要であると考えられる。

なお、改革を進めていくに当たっては、これまでの行政の常識にとらわれることなく、個々の職員や国民の多様な意見や価値観を受け入れていく姿勢が重要であると考えられる。

【コラム】～WEB的価値観～

II 求められる対応の方向性・目指すべき業務の在り方

それでは、Iで述べたような国の新たな改革は、何を指して行うべきであろうか。

本研究会としては、業務改革においては、まずは、器の中身すなわち行政のクオリティの一層の改善・向上を目指すべきであるとの結論に至った。質の高い行政サービスは、質の高い仕事から生み出される。受益者である国民に満足されるクオリティの高い行政サービスと、クオリティの高い業務の進め方、働き方を実現していく必要があると考える。

クオリティの高さとは何かを考える際には、企業活動においてお客様の満足度が重視されるように、行政サービスについては、国民の満足度を特に重視すべきである。国民が行政サービスに求めるものは、①スピード、②対応の良さ、③正確性といったものであり、これらの観点から、国民にとって高品質と感ずることができるような行政サービスを追求すべきと考える。

行政のクオリティを高めていく上では、既存の業務や行政サービスにICTを適切に活用していくことが重要である。また、クオリティの高さの追求の一方で、行政コストの削減の視点も忘れてはならない。

こうしたことを前提に、新たな改革において今後目指すべき業務の在り方について、本研究会としては、次のように整理した。

1 行政内部の改革

(1) 国民の新たなニーズに対応するための既存業務の負担軽減と質の向上

既存の業務のやり方・プロセスを見直し、業務処理の標準化・フローの簡素化・ICT化等により、組織・個人の事務処理能力の向上と負担やコストの軽減に取り組むべきである。これらにより、既存業務に係る投入資源を削減するとともに、簡素な体制であっても質の高い行政サービスを提供することを可能とし、さらには、削減した資源を、国民の新たなニーズに対応するため、より必要性の高い行政分野や新たな行政需要に投入すること等を可能とすべきである。

(2) 組織・個人の政策企画能力の向上

政策立案の基本的な方法論を標準化するとともに、ICTによる高度な

分析処理能力や検索能力等を高める研修や情報の管理共有体制の整備等を図るべきである。こうした取組により、組織レベル及び個人レベルの両面において、政策企画能力を向上させ、より効果的な政策の企画立案を実現することが必要である。

(3) 職員が継続勤務可能で、魅力ある職場の構築

育児や介護に携わる職員が増えていく中、行政内部の知識・経験を有する人材を適切に活用し、また、引き続き有為な人材の参入を確保していくため、テレワーク等のICTの活用や効率的かつ円滑なコミュニケーションの確保等を推進することにより、魅力的で持続可能な職場環境を構築することが必要である。多様で柔軟な働き方を可能とするため、阻害要因となっている制度・仕組みがあれば、柔軟に見直していくことが必要である。

【コラム】 ～ 霞が関の働き方改革 ～

「霞が関的働き方」の改革に取り組む若手リーダー
厚生労働省

さん

平成 26 年 6 月、「霞が関で働く女性有志」により提言『持続可能な霞が関に向けて 一子育て等と向き合う女性職員の目線から一』が出されました。そこでは、長時間労働を前提とした「霞が関的働き方」をどのように改革していくべきか、様々な観点から提案が行われています。この提言については、加藤勝信内閣人事局長や佐藤勉衆議院議員（自由民主党国会対策委員長）などとも意見交換され、その様子は各種メディアでも取り上げられました。

このように省庁を超えた職員の有志の集まりが、霞が関、国会、世の中に対してメッセージを送ったことは、霞が関全体の働き方を変革させる上で極めて重要であると考えます。ここでは「霞が関で働く女性有志」のお一人、厚生労働省の さんの、霞が関の働き方改革にかける思いを紹介します。

2 行政と国民との接点の改革

(1) 国民の負担軽減、情報提供の充実

国民や企業から行政への申請手続等について、処理期間の短縮化や一元化（ワンストップサービス化）等を実現することにより、負担軽減や利便性の向上に取り組むべきである。これらについては、とりわけ 2016 年からの社会保障・税番号制度の導入を契機として、この機会を最大限活用しながら、各府省横断的に業務を見直していく必要がある。

また、行政から国民に対する情報提供については、その内容を拡充しつつ、より分かりやすく、また、これを必要とする者に的確に到達するものにしなければならない。同時に、行政の保有するデータについては、国民・企業のニーズに対応し、自由に利活用できるような形で公開を進める必要がある。

【コラム】 ～ ワンストップサービス化のための業務プロセスの見直し ～

役所にある申請を行う際に、別の役所や窓口でも申請手続を行うよう求められる場合があります。例えば、A 役所の窓口で給付申請を行う場合に、申請に当たって、証明書の添付が必要となっている場合には、B 役所の窓口に行って、その証明書の申請手続を行わなければなりません。

申請者にとっては、こうした手続が同一の窓口で一気にできると便利なのですが、窓口で対応する側からすれば、一つの役所の窓口で、別の役所の制度の申請を取り扱うことには、制度面を含む様々な課題があるというのが実情です。

（マイナンバー制度の活用、オンライン化）

平成 28 年 1 月から始まる社会保障・税番号制度（マイナンバー制度）は、こうした問題を解決し得る強力なツールです。このため、今後、これまでの各種行政手続の業務プロセスについて、マイナンバー制度を活用した形に見直す改革が、それぞれの職場の創意工夫で行われることが極めて重要になります。

上記の例で言えば、例えば、A 役所の窓口における申請手続の際の本人確認を個人番号カードで行い、証明書が必要な場合には、A 役所が、その番号を使って、B 役所から取り寄せる業務プロセスに改めれば、申請者にとっては、B 役所で証明書を申請したり、それを添付したりする負担がなくなるのです。

また、こうした手続を、申請者の端末から電子的にオンラインで行うことができるようにして、本人の認証はマイナンバー制度による情報連携・個人番号カードで行い、証明書などの添付は省略する（証明書が必要な場合には、番号を用いて役所間で取り寄せる。）ようにすれば、申請者にとっては、窓口に行く必要もなくなります。

（認証プラットフォームの整備）

さらに、「世界最先端IT国家創造宣言」（平成25年6月14日閣議決定。平成26年6月24日改定）では、「政府の情報システムについては、個人番号カード等による本人認証を一括して行える認証プラットフォーム（仮称）の構築に向けて検討する」とされています。

今後、この「認証プラットフォーム」が整備されれば、申請者の端末から、いくつもの電子的な手続を同時に行わなければならないような場合でも、個人番号カードによる本人認証を1回行えば、何度もログイン情報を入力することなく、すべての政府の情報システムにアクセスして手続を行うことができるようになり、更に便利になります。

（2）国民との対話・政策論議の促進

政策の企画立案に当たって、積極的に国民の意見を聴取し、また、外部の専門家等の知見を広く活用することにより、政策の質の向上を図るべきである。また、その際、聴取した国民の意見を政策に適切に反映することはもちろん、反映した意見やできなかった理由等を対外的に的確に示すことにより、国民との間の良好な対話関係を構築すべきである。また、行政サービスの提供に当たっては、適切に国民のニーズや評価を把握し、反映していくことも重要である。

なお、これらの取組はいずれも独立したものではなく、例えば、国民との対話により得られた知見の蓄積と共有が、組織の企画立案能力の向上につながるなど、相互に関係し合っている。改善方策の検討に当たっては、このような点にも留意すべきである。

国民からの意見募集について

今回の報告書の作成に際しては、国の行政について国民からの意見募集を行った。公務員のワークスタイルや行政と国民との設定に関して、お寄せいただいたいくつかの御意見、御要望を紹介したい（提出意見等の全体の概要については、資料編 p 49 参照）。

〔公務員のワークスタイルに関するもの〕

海外の取組例にならい、1日6時間週5日勤務等の検討・取組を求める御意見、遠隔地のメンバー同士で会議を行う手段として、専門知識や説明書不要で操作・利用できる「テレプレゼンス」システムの整備活用を求める御意見などがあった。

〔申請手続、情報提供に関するもの〕

申請負担の軽減に関し、行政への申請手続・書類の簡素化を求める御意見、役所間で連携をとり、各種手続で必要となる書類を国民が集めなくてもよいようにしてほしいとの御意見、行政手続における待ち時間の解消や窓口での対応の改善を求める御意見などがあった。

国民への情報提供に関し、国民生活への影響を実感し得る情報の提供を目指すべきとの御意見、誰でも無料で過去の官報をインターネットで閲覧したり、検索したりできるようにすべきとの御意見、審議会等の議事要旨や各省大臣の記者会見の記録等をより迅速に公表すべきとの御意見、社会保障・税番号制度の導入を機に国民マイページのようなものを作るべきとの御意見などがあった。また、法令文書に関し、「Open Coding」という考え方にに基づき、透明性・参加・協働の基本理念からの改革を求める御意見があった。

〔パブリック・コメント手続に関するもの〕

パブリック・コメント手続に関し、結論ありきで形骸化しているとの御意見、政策の成案を得てからではなく検討初期段階でのアイデアを募る意見募集を実施すべきとの御意見、e-G o vにおける提出意見の字数制限をやめるべきとの御意見などがあった。

今回お寄せいただいた御意見等については、本報告書Ⅲ 3（p 33～）にお

ける取組の方向性や「イノベーションの視点と主な取組の例」（別紙）の作成において参考とし、反映させていただいた。本報告書において反映できなかった個別政策についての御意見等については、今後の研究会における議論や業務分析の取組において活用することとしたい。

（留意事項）

ここで、クオリティの改善を重要な柱として認識する場合に、効率化の視点を見失ってしまうことが生じ得ることに、改めて注意喚起をしたい。

結局のところ、この両者のバランスは難しく、コストに敏感な民間企業でさえ、好景気の時には、過剰なまでに品質の向上を図ってしまうことがしばしば見られるとされる。国の行政機関では、両者のバランスに、より一層の注意を払うべきである。

また、行政サービスについては、「当初期待されていたニーズ・水準にかなったサービスが提供されているか」、「国民の求めるニーズやサービス水準が変化してきていないか」といったことについて、継続的に利用者の視点に立ってチェックすることが重要である。

Ⅲ 新たな改革「行政イノベーション」

(行政イノベーションとは)

I 及び II において述べたとおり、本研究会では、これまでの行政の担い手・器の改革、手法の改革、ルールを超えて、「業務のプロセス」や「働き方」、「行政サービスの質」といったレベルからの抜本的な改革を提案している。そして、これらは、「行政内部」と「行政と国民の接点」の双方の改革であるとともに、各府省による能動的・自律的な改革が基礎となり、連続的・継続的・行政横断的な不断の改革となって、試行錯誤を重ねながらも行政が右肩上がりに改善するようなものとなる必要がある。

より具体的には、改革が行政内部の各現場から自律的、多発的に発生し、小さな改革同士が結びつき、あるいは、ある部門の改革が別の部門と結びつくことにより、大きな改革へとつながり、ひいては分野横断的で継続的なムーブメントとなり、行政運営の新機軸を生み出していくような状態となることをイメージしている。

これは、改革に消極的で、業務運営が縦割りとなっているという印象を与えることが多かったこれまでの行政の体質の根本的な改善であり、改革に関する行政のDNAを大きく変えるものである。

本報告書では、これを「行政イノベーション」と位置付け、これを起こし、広げ、推進していくための方策を提言していきたい。

このような行政を実現することは、決して夢物語、机上の空論ではない。我々は、本研究会の場における検討等を通じて、新たな業務改革のタネが、既に各府省、各現場に存在していること、そして、意欲ある府省では、意欲あるチェンジメーカーの働きで、内部の業務の見直しや国民の満足度向上に向けた取組が始まっていることを確認した。

それらの意欲的な取組を後押しし、現場の取組を吸い上げ、展開し、政府全体として推進していくことが「行政イノベーション」につながっていく。以下では、その一步を踏み出し、更に歩み続けるための方策を述べたい。

(行政イノベーションの枠組)

行政イノベーションは、上述のとおり、新しいアイデアのトップダウン

が中心となる従来の改革の取組とは異なり、特に、現場一人一人の改革の声や提案によるボトムアップを重視するものである。

このため、少なくとも当面の行政イノベーションの推進方策は、専門家ではできないような複雑なものとする事や特定の業務・組織に依存するような特殊な方法とすることは避けることが望ましい。また、継続的な取組となるよう、いわば小さな改善の活動が、より大きな活動へとつながっていくような仕組みとすることが適当である。

このような観点から、本研究会としては、推進方策として、業務分析による課題発見と改善策の立案と、これにより生まれる改革の好事例の横展開を柱として位置付け、これを継続的に進めていくことを提案したい。

これらは、民間部門を見ると典型的な取組かもしれないが、行政にとっては、まさにその根本的な体質改善を迫る取組である。

行政イノベーションの取組を成功させるためには、改革の目標に向かって政府全体が一体となって取り組むことが不可欠である。その中核として、改革を推進する行政トップが力強い支援・支持のメッセージを継続的に発信するとともに、これを具現化するため、現場発を重視した明確な取組の内容・目標を定めるロードマップ等を政府としてしっかりと意思決定し、着実に推進していくこととすべきである。

（国、地方、民間の相互交流等）

先にも述べたとおり、業務改革は、国、地方、民間それぞれにおいて行われている。地方、民間における先進的な取組や知恵を、国の取組に積極的に取り入れていくことにより、国の行政イノベーションは更に深化し得る。また、地方、民間に誇ることができるような業務改革をしようとする意欲が、国の取組をよりよいものとする。このような観点から、業務改革についてのこれら三者の交流・協力の在り方や体制について検討を行い、充実を図るべきである。

【コラム】 ～ デンマークの参加型デザインなど「官民共創」の取組¹ ～

I C Tの進展に伴う情報量の増大などにより、行政内外の動きは複雑化・高度化しています。一方で、I C Tの進展により、オープンデータなど行政からの情報提

供と行政と国民の間の情報のやり取りの双方向化が進展し、国民から積極的な行政への参加が可能となり、国民とともに新たな施策を創る環境も整いつつあるのではないのでしょうか。

今回のコラムでは、デンマークの参加型デザイン、ボストン市と千葉市の取組を紹介します。

（デンマークの参加型デザイン）

デンマークは、高齢化が進む中で生産性を保つためにもICTの利用を進めています。1968年には個人番号制度を確立し、2014年のOKFN²のオープンデータ指標では世界第2位になるなどICT利用の先進国として知られています。

同国の電子政府を進める上で、指摘されているのが「参加型デザイン」という手法です。1970年代から研究が進められ、デンマーク政府は積極的にこの手法を取り入れています。

参加型デザインとは、専門性や多様性を持つあらゆる利害関係者が、それぞれの立場から官民のデザインのプロセスに積極的に従事することを通じ、ICTや製品、社会サービス、都市デザインなどのデザインを創造していく民主主義的なデザイン方法論です。

デンマーク政府には、各省横断的な課題に対して、参加型デザイン手法を利用したコンサルティングを行う”MindLab”という組織があり、市民や関係各省と連携し、各課題に取り組んでいます。例えば、教育省とオーデンセ地方自治体からの学校教育の改善依頼に対して、現場の先生、コンサルタント、教育委員会にヒアリングを行い、国内の課題解決に向けて政策の提言を行います。デンマークの政府職員やEUの職員に対して参加型デザインの手法の紹介などの活動も行っています。

（ボストン市、千葉市の取組）

米国ボストン市の”New Urban Mechanics”は、ICTの新技术などを用いることにより、公共事業の課題に取り組んでいる組織です。ここでは、例えば、市民が、落書きや道路のくぼみなどの写真と位置情報を送るアプリケーションを通じて、行政に情報を提供し、行政はその情報を基に対応するといった形で、市民の声を拾い上げ、行政サービスの向上に反映することが進められています。

日本でも、千葉市の「ちばレポ（ちば市民協働レポート）」という仕組みが始まっ

ています。道路が傷んでいる、公園の遊具が壊れているといった千葉市内で起きている様々な課題について、スマートフォンのアプリケーションやWEBから地図上に情報提供があると、市役所が対応します。市民ボランティアと市役所で合理的、効率的に課題を解決することを目指した取組であり、本格運用開始から6か月経過した2015年3月には参加登録者数が2,000人を超え、レポート数は900件を超えています。

千葉市の取組の特徴を次に挙げます。

- ・市役所は、市民から送られた各レポートの途中経過や対応後の写真をWEB上で更新しますので、市民は、自分が報告したレポートの進捗状況を確認することができます。また、他の市民が投稿したレポートも同じ地図上で共有・表示できます。
- ・投稿された課題については、市役所が対応する場合と、市民ボランティア（「ちばレポサポーター」）が対応する場合があります、壁の落書きの清掃等軽微なものについて、ボランティアを募ります。
- ・課題レポートの他に、一定のテーマを提示し、集中して報告をもらう「テーマレポート」として、市民パトロールとも言える「街路灯の不点灯チェック」や「ジェフ千葉をさがせ」等、街の特色について市民がレポートするポジティブな情報共有の機能もあります。
- ・アプリケーションの機能改善など、市民がアイデアを提案する仕組みがあります。提案されたアイデアは、蓄積されたレポート状況と共に、月間報告書として千葉市のホームページ上で公開されます。

このように積極的に様々な人を巻き込み、ユーザーの満足度を高める取組は世界各国で行われており、「共創」(co-creation)の取組とされています。国民の行政に対する信頼の確保を目指す取組でもあります。

¹ OKFNホームページ公表「GLOBAL OPEN DATA INDEX」、総務省『平成25年度情報通信白書 電子行政とオープンデータ』、国際大学グローバル・コミュニケーション・センターホームページ公表 猪狩典子『デンマークの電子政府が成功する3つの理由』、安岡美佳『デンマーク流戦略的参加型デザインの活用 北欧の高い生産性を支える文化・国民性、社会構造、戦略的手法』（東洋経済新報社「一橋ビジネスレビュー」2014年冬号掲載）、MindLabホームページ公表「CASES」、New Urban Mechanicsホームページ公表「Projects」、千葉市ホームページ公表「ちばレポ（ちば市民協働レポート）」、ちばレポホームページ等の記述に基づいて作成した。

² OKFN (Open Knowledge Foundation) は、英国に本部を置き、オープンデータを推進する非営利団体

1 イノベーションを起こす

～業務プロセスの分析による課題発見と改善策立案 「行政BPR」の発想～

（業務分析等の意義）

行政イノベーションは、各府省の主体的・自律的な取組を基本とするものであり、トップダウンで改革のアイデアを指示し、下ろしていくような性格のものではない。改革は、あくまで各行政現場の業務プロセスの分析からスタートすべきである。すなわち、以下に述べる仕組みのイメージのように、各府省が自ら業務プロセスの現状分析を行い、継続的に改善していくとともに、政府の改革推進部局がそれを支援するような仕組みを構築すべきと考える。

その際、現場における課題発見、現場の発案を重視し、それが委縮したり、抑制されたりしないような運用が必要であり、ひいては、現場が積極的に改善を提案するような組織文化の醸成につなげるべきである。

（「行政BPR」の発想）

ここで民間部門に目を向けると、企業改革の代表的概念・手法の一つにビジネス・プロセス・リエンジニアリング（BPR）がある。BPRとは、企業改革のために、「コスト、品質、サービス、スピードのような、重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインし直すこと」であり³、各企業では、顧客の立場から業務の分析、課題の把握を行い、ICTを活用してビジネス・プロセスを抜本的に再構築することが行われてきた。

行政においては、先にも述べたとおり、業務や組織の性格や範囲が必ずしも民間とは同じではないことから、民間で典型的なBPRと直ちに同じことはできないかもしれないが、行政イノベーションの基礎となる業務分析等については、国民の満足度志向の取組であること、現場の業務プロセスの分析とエビデンスを徹底的に活用すること、表面的な手直しに止まらず、抜本的な業務の再設計を視野に入れること、ICTを積極的に活用することなど本来的な意味でのBPRの発想、姿勢をいかした取組とすべきである（「行政

³ マイケル・ハマー、ジェイムズ・チャンピー『リエンジニアリング革命－企業を根本から変える業務革新』（日本経済新聞社、1993（野中郁次郎監訳））

B P R」)。

特に、従来の業務プロセスに情報システムを導入する際には、現在の仕事を単に I C T に置き換えるのではなく、B P R の姿勢で業務プロセスそのものを見直すことが重要である。

なお、民間部門においても、B P R については、生半可な取組で成就するものでなく、失敗例も少なくない。現場の問題点の特定やデータ・ファクトに基づく現状分析、これを踏まえた的確な改善方策の立案等の一連の作業が、現場発の改革の取組と B P R のノウハウ・スキルを持つ者のリードとがあいまって、粘り強く進められる必要があり、行政部門における業務分析等においても、このことを十分に踏まえることが求められる。

(仕組みのイメージ)

本研究会としては、政府における今後の取組の参考となるよう、業務分析・改善等の仕組みのイメージを以下に提案したい。

・ 業務の選定

課題発見のための業務プロセスの分析は、毎年度、継続的に行われる必要がある。毎年 3 月頃に、各府省が、分析の対象となる業務を選定する。選定に当たっては、「各府省が独自に選定する業務」が基本となるが、これに加え、「各府省共通的に取り組むべき業務」の双方を選定する。

「各府省が独自に選定する業務」としては、各府省の事情に応じて自主的に業務を選定することが想定されるが、まずは、現場での個々の職員の気付きをそれぞれの部局において吸い上げ、対象業務の選定につなげることが考えられる。また、I C T 化や組織改革を行う業務などについて、業務プロセスを可視化し、より効率化、簡素化できないかという視点からアプローチすることも考えられる。

「各府省共通的に取り組むべき業務」としては、例えば、各府省の共通理解に基づき、内部管理業務などを政府全体の方針として選定することが考えられる。

対象業務の選定に際しては、国民や職員のニーズを汲み取って優先付けを行う。また、各府省における定常業務はもちろん、プロジェクト業務であっても対象から排除されるべきではないと考える。

さらに、業務分析の経験とノウハウの蓄積を踏まえつつ、将来的には各省協議や各種の要求・査定、審査業務などの府省にまたがる業務も、関係府省それぞれにメリットがもたらされ、全体としてWin-Winの関係（相互裨益の関係）となるような業務の確立を目指して、これらを対象としていくことが考えられる。

・ 業務プロセスの現状分析

対象業務について、その上流から下流までの業務プロセスを、業務の態様、業務の相手の変化等に着眼して、これを複数のステップに適切に細分化するとともに、各々のステップについて現場・管理部門が一体で分析を行い、課題を実証的に洗い出す。

また、現状の評価・分析に当たっては、その際、政府の改革推進部局や民間の専門家が、適切に支援を行うような仕組みを導入すべきである。

分析に当たっては、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、国民の視点からファクトに基づいて確認することが重要である。例えば、行政サービスを実際に利用した人、窓口実際に足を運んだ人、国民との接点である現場の窓口担当職員等へのヒアリングや、現場における作業手順や所要時間の「見える化」を含む現場の行動観察等を検討すべきである。

さらに、業務分析に当たっては、常に、

- ・ 業務プロセスの構成要素を「なくす」、「減らす」とともに、より効率的な部門に「移す」
- ・ ICTの活用等によって、利用者が行政サービスを「持ち運ぶ」

といったことができないかを念頭に置くべきである。

また、行政手続においては、行政が既に保有している情報については、国民から再提出を求めないようにすることができないか、複数の部局や省庁が国民に対して同じ情報等を求めないようにすることができないか（「二重請求」の禁止）という問題意識を持つことが特に重要である⁴。

⁴ 日本経済団体連合会『情報通信技術の利活用による経済再生を目指して』（平成25年1月22日）等において同旨の指摘がある。

【コラム】 ～ 業務フロー、取り扱うデータの可視化 UML ～

今回実施した国民の皆様からの意見募集において、次のような御意見をいただきました。

- 役所が持っているデータを個別に申請した個人から求めなくてもよいようにしてほしい。役所同士でネットワークを介して必要な情報をやり取りする仕組みを作ることにより、各種手続きで必要となる戸籍謄本、印鑑証明等集めなくても良いようにしてほしい。

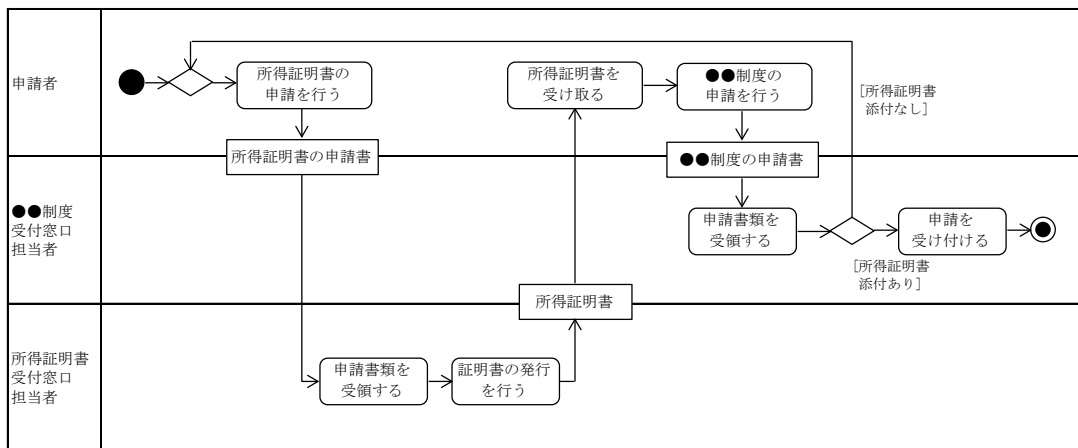
既に役所が持っている情報を国民・事業者に請求する、あるいは、ある役所が持っている情報を別の役所が国民・事業者に請求するといういわゆる「二重請求」については、従来から改善要望があります。行政手続における負担軽減は、古くて新しいテーマですが、行政サービスの顧客である国民の視点に立った改革が依然として求められているといえます。

～

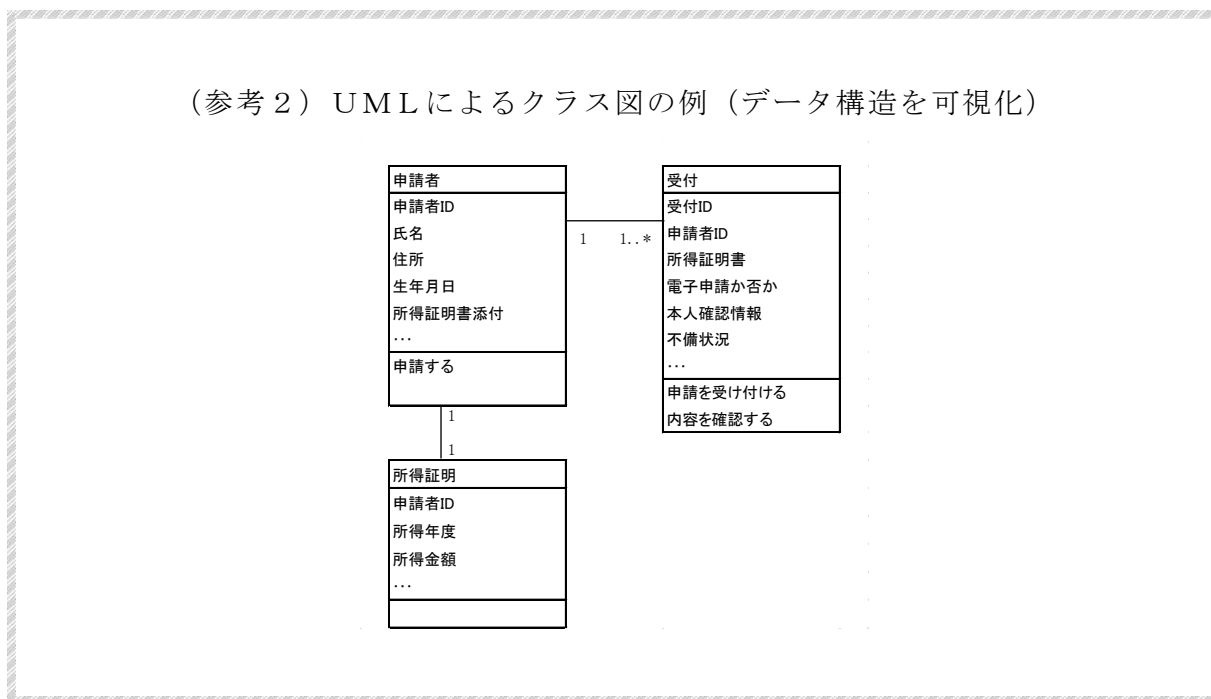
このような問題に対処していく上では、まず現在の業務フローの中で、どのような段階でどのような資料を徴しているかといったことを可視化することが出発点となります。業務フローの可視化の方法としては様々なものがありますが、業務プロセスやデータの内容の標準的な記述方法として、UML (Unified Modeling Language) があります。UMLは、ソフトウェア仕様の図示、文書化を規定するビジュアル言語ですが、UMLにおけるアクティビティ図やクラス図を活用することが、可視化の一助となるものと考えられます。

(参考1) UMLによるアクティビティ図の例 (業務フローを可視化)

※給付申請 (所得証明を伴うもの) の事例



(参考2) UMLによるクラス図の例 (データ構造を可視化)



・ 改善策の立案とロードマップ作成、改善の指標の設定

業務分析、改善策の立案に当たっては、プロセスに実際に関わっている職員、女性職員や若手職員、類似の業務を行っている民間企業や地方自治体などの知見を幅広く取り入れるべきである。また、後述のイノベーションの「見取り図 (マッピング)」を参考に供したい。

このほか、現場の意欲ある個人の自発的な取組を取り入れたり、専門家を活用しつつ、ICTを利用して新たな行政サービスの価値を創造したりすることも検討すべきである。

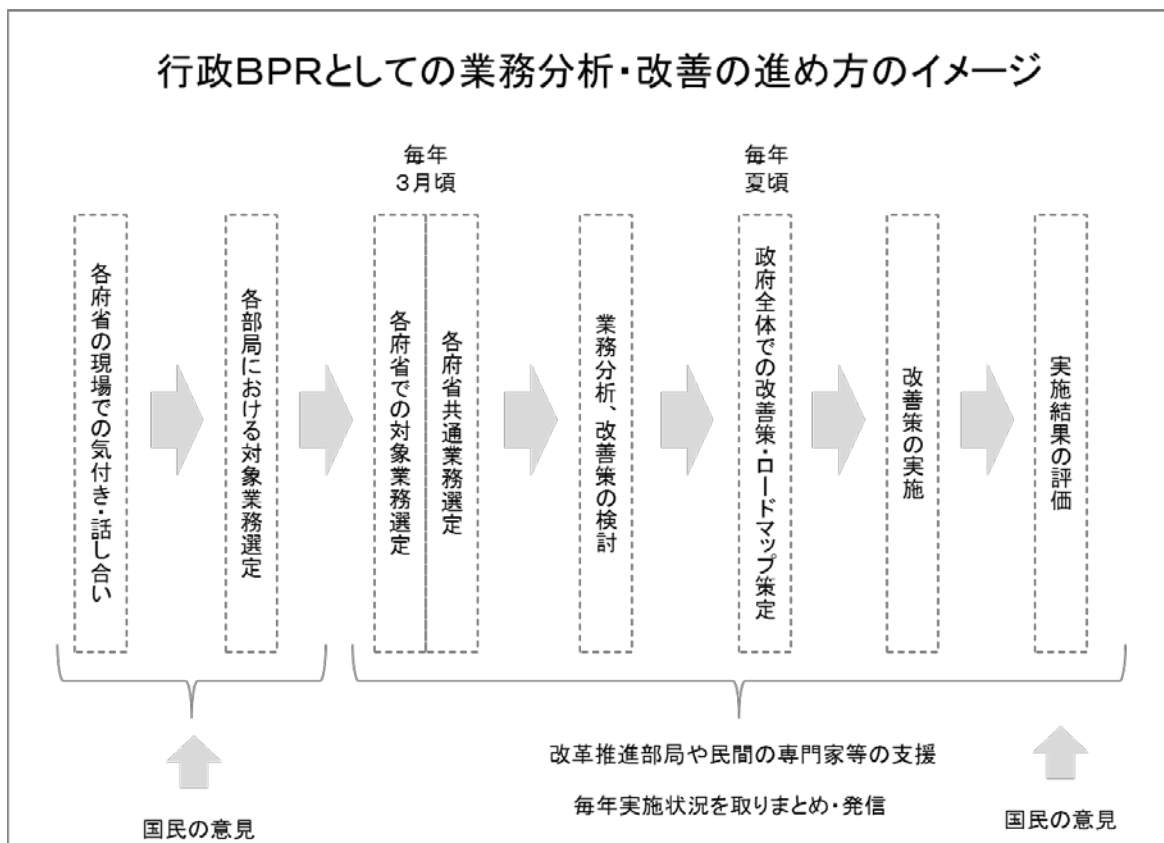
そのような取組により取りまとめられた改善策については、各府省で情報を共有することができるよう、後述する政府全体としての推進体制を活用しつつ、毎年夏頃に、政府全体として定めるロードマップに盛り込み、推進する。

なお、改善策においては、業務のステップごとに改善の指標が定められていることが不可欠である。当該指標は、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なるとともに、各府省のモチベーションやインセンティブ向上にもつながるものとなるよう、民間の専門家の知見等も取り入れ、的確に設定することが重要である。

・ P D C Aサイクルの推進

業務改革は、これを行っただけでなく、一定の期間後に、上記の改善の指標の達成状況を基本としつつ、受け手の満足度、行政職員の満足度、働き方の変化、業務プロセスのシンプルさ、品質等について民間の専門家も交えて事後の評価を行い、それを次の取組に反映させていく。

その際には、国民の視点に立って評価を行うことを重視すべきである。評価の視点やルール自体をオープンにして国民の声を求め、その納得感、参加意識につなげることも考えられる。また、行政のオープン化、透明性の確保の一環として、民間の有志が外部から評価を行うことができるよう、標準的なデータ形式で所要のデータを提供することも検討すべきである。



【コラム】 ～ 業務プロセス分析の手法 ～

企業における業務分析の手法の中には、行政の業務改革においても参考になると考えられるものがあります。ここでは、それらの中から代表的なものをピックアップ

プし、行政の業務改革における活用のイメージと併せて紹介したいと思います。

1. プロセスマッピング

プロセスマッピングは、プロセス内のワークフロー構造を視覚的に表した図（プロセスマップ）を作成する作業です。階層や視点に応じて詳細度は異なりますが、優れたプロセスマップの条件としては、以下の2点が挙げられます¹。

- ① プロセスを熟知しない関係者が、ワークフロー内の諸要因の相互作用に関する十分な知識を得られること
- ② 主要ステップごとのインプットとアウトプット、時間、コスト、品質水準等の重要な情報を含むこと

行政においても、業務内容にかかわらず広い範囲で実施することが可能であると考えられますが、例えば、まずは多くの時間を要している業務、部門の基幹的業務、パフォーマンスが低いと感じられる業務などでの実施が考えられます。

2. ABC（Activity Based Costing（活動基準原価計算））

ABCは、部門あるいは工程によらず、活動を基準にして原価を製品など経営給付へ配賦しようとする原価計算です。具体的には、原価を同質的な資源別に捉え、それを活動単位に配賦し、活動単位から原価作用因を基に、製品・サービスなどの給付に配賦する方法です²。

地方自治体の例を見ると、行政においても、広い範囲で職員の活動状況を可視化することが可能と考えられます。

<取組例：千葉県市川市¹>

- ・ ABCを市川版にカスタマイズ。職員の活動量が市民サービスに直接結びつく業務と、直接影響を与えない内部管理業務、間接経費とに区分し、そのコスト比重が適正かどうかを判断し、事務の合理化・効率化によって創出した人材を、市民サービスに直結する業務に重点配分することを目的とする。
- ・ 平成14年度に、福祉部門においてABCを行った結果、職員の50%以上が内部管理的な業務に従事していることが判明した。そこで、内部管理的な業務のうち、作業が大量に発生している定型業務を民間へ委託し、市民と直接応対する業務に職員をシフトさせた。
- ・ 平成16年度には36課で実施し、3年間で合計61課、全課の約48%におい

て導入を図っている。

¹ 市川市ホームページ掲載「市川市ABC (Activity-Based-Costing) について～活動基準原価計算～」の記述を基に作成した。

3. ベンチマーキング

ベンチマーキングは、自社の業務を他社と比較し、他社の最も優れたもの・方法を自社に導入する競争優位のための戦略です。業務革新を引き起こすため、自社の業務活動を他社のベスト・プラクティスと比較して到達目標とし、自社業務の効率化を図り、競争力を高めようとするものです。具体的には、①何をベンチマーキングするのか、②現在のプロセスの分解・分析、③ベスト・プラクティスの分析・把握、④自社との比較、⑤導入のための計画策定、そして⑥実行という過程から成り立っています³。

地方自治体の例を見ると、行政においても、他組織・分野のベスト・プラクティスに学ぶために実施することが可能と考えられます。

<取組例：仙台市下水道事業¹>

仙台市がオーストラリアの上下水道事業者のプロセスベンチマーキングの仕組みである「アクアマーク」に参加して実施したもの²。

- ・ 比較対象組織：オーストラリア・ニュージーランド・米国・香港等の上下水道事業者
- ・ 評価領域：4（事業体の方針・事業体の策定、資産の運転、資産の保全、資産の修繕・更新）
- ・ 比較対象組織に対する質問項目の数：最大で600

⇒ 分析の結果、市の下水道事業について、長期的な財務モデルが構築されていないこと、事業体の方針と業務レベルの戦略の関連が明確でないこと、修繕や更新に際しリスク評価の枠組が組織内に存在していないことなどの問題点が明確化した。

¹ 仙台市建設局経営企画課資産管理戦略室長 水谷哲也『仙台市下水道事業におけるプロセスベンチマーキングの取組み ―オーストラリア上下水道サービス協会 (WSAA) の Aquamark (アクアマーク) を用いて―』（公益社団法人日本下水道協会「下水道協会誌」2011年3月号掲載）の記述を基に作成した。

² 仙台市は、実施に当たり、従来から下水道事業のベンチマーキングに取り組んできたオーストラリア上下水道サービス協会 (WSAA) 等と契約を締結した。

¹ 一般社団法人日本ビジネスプロセス・マネジメント協会ホームページ公表「用語集」の記述を基に作成した。

^{2、3} 林昇一・高橋宏幸他『戦略経営ハンドブック』（中央経済社、2003年）の記述を基に作成した。

＜地方自治体の例＞

また、以下の手法は、業務量を把握する手法の例として、地方自治体における活用が提案されていますので、併せて紹介します。

○ 業務量調査⁴

業務量調査の手法については、一般的に、「① 行動観測」、「② 振り返り法」、「③ インタビュー法」の3つに大別される。

いずれの手法を選択するかについては、業務量を把握する目的、業務量を把握したい業務の性質・内容、業務量の把握に当てることができる資源等を勘案して決定することが望ましい。

また、対象となる業務を選択するに当たっては、まず「③ インタビュー法」を利用して、改善の余地の大きい業務について現場の職員と共有し、その上で、必要に応じて「① 行動観測」又は「② 振り返り法」に基づき業務量を把握する方法も考えられる。

① 行動観測

例えばストップウォッチで作業時間を計測するといった手法である。3つの手法の中では、最も精度が高い一方、調査負担が非常に大きい。

② 振り返り法

「① 行動観測」ほどの調査負担を掛けず、「③ インタビュー法」より精度の高い業務量の把握を行うことができる手法である。

この手法は、大きく4つの段階に分けられる。

まず、i) 業務量を把握したい業務を作業（ステップ）ごとに分解し、ii) ステップごとに平均時間、件数（例：○件／月、○件／年）を記入する業務量調査票を作成する。次に、iii) 業務量調査票を使って、実際に業務を担当する職員に対して業務量調査を行う。具体的には、作業（ステップ）ごとの必要時間や実施件数を調査票に記入する。最後に、iv) 各職員の調査結果を取りまとめ、当該業務1件の処理に必要な単位時間、一定期間の業務発生件数を把握し、

単位時間に業務件数を乗ずることにより、全体の業務量を把握する。

この業務量調査を、業務の標準化・効率化の実施前後等に行い、その結果を比較することによって、標準化・効率化の効果を把握することができる。

なお、業務の処理時間にばらつきがある場合に、ある程度の妥当性（ある程度の正確性があり、現場の理解が得られる数値）が確保された単位時間の見積り方法として、PMBOK（下記＜PMBOKとは＞参照）などで「三点見積り法」が推奨されている。

「三点見積り法」では、担当者の業務経験に基づき、「最も早く終わるケース（楽観値）」、「最も頻度の多いケース（最頻値）」、「最も遅い時間の掛かるケース（悲観値）」の3ケースの所要時間を設定し、その加重平均を、業務量算定に使用する単位時間として採用する。

③ インタビュー法

日報、帳票等の記録を基にヒアリングして分析を行うもの。3つの手法の中では、調査負担は比較的少ない一方で、実際の業務量を把握する方法としてはやや精度が劣るものである。

⁴ 『地方自治体における業務の標準化・効率化に関する研究会報告書』（平成27年1月）の記述を基に作成した。

<PMBOKとは>

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) とは、以下のようなプロジェクトマネジメントの知識体系です⁵。

○ PMBOKは、1969年に設立された世界最大のプロジェクトマネジメント団体であるPMI (Project Management Institute) が、プロジェクトマネジメントの知識を体系化したもの。米国標準協会 (ANSI: American National Standards Institute) で米国標準規格 (ナショナル・スタンダード) として承認されており、プロジェクトマネジメント体系のデファクト・スタンダードと言っても過言ではない。また、PMBOKは定期的に改訂が行われており、2013年1月に第5版が発行された。

○ PMBOKでは、知識の体系化に当たり、全プロセスを、作業の位置付けによ

り「立上げプロセス群」、「計画プロセス群」、「実行プロセス群」、「監視・コントロール・プロセス群」、「終結プロセス群」の5つのプロジェクトマネジメント・プロセス群に分類し、また、各プロセスを、マネジメントの対象により「プロジェクト統合マネジメント」、「プロジェクト・スコープ・マネジメント」、「プロジェクト・タイム・マネジメント」等の10のプロジェクトマネジメント知識エリアに分類している。

(上記「三点見積り法」は、「プロジェクト・タイム・マネジメント」等の分類に記載されている。)

⁵ 広兼修『プロジェクトマネジメント標準 PMBOK入門』（オーム社、2014年）の記述を基に作成した。

2 イノベーションを拡げる ～取組の横展開～

(横展開の意義)

各府省における行政イノベーションの取組を通じて生まれた好事例は、各府省内部の取組にとどめてはならない。これらの取組は、現場とは離れてトップダウンで下ろされたような改革のアイデアとは異なり、実際に、各府省のある現場で実施可能であった取組であり、他の府省や他の現場でも実施できる可能性の高い業務改革の宝の山である。

これらの取組を他の府省に紹介し、当該府省で可能なものから取り入れて、これを実践していくことにより、仮に最初は小さな改革の取組であったとしても、そのような改革の取組が継続し、さらには、各府省間で展開されていくうちに取組がブラッシュアップされ、あるいは他の改革と結合されることにより、改革が大きな流れとなることが期待される。

また、その際、各現場の各職員のレベルで改革のノウハウが共有され、蓄積されていくこととなれば、行政の現場での一層の最適配置・最適行動が推進される土壌が整備されることとなる。

加えて、横展開を通じて、改革の取組が、各府省のトップマネジメント、行政のトップマネジメントを含む多くの者に認識・評価されることは、改革に取り組んだ職員や組織のモチベーション向上にもつながる。改革への職員のモチベーションは、魅力ある職場づくりにおいて不可欠である。改革の横

展開は、展開そのものの直接的な効果に加え、このような様々なプラスの副次的効果を生み出し、改革の好循環につながることを期待される。

本研究会では、このような意義を踏まえ、好事例の各府省への横展開を、行政イノベーションの柱の一つとして位置付け、これを積極的に推進すべきであると考えている。

（横展開の方法のイメージ）

的確な業務プロセスの分析による課題発見と改善策立案・実践を通じて生まれた改革の好事例を他の府省にも展開していくためには、各府省が参加して、それぞれの府省の取組に係る情報を集約・共有することができるよう、政府の改革推進部局が中心となって、IVで詳述するような府省横断的な体制、情報共有・連携のための体制を設け、ここが拠点となり、SNSなども活用しつつ、改革の好事例を横展開していく仕組みを整備することが有効である。

好事例を各府省に展開していく際には、単純にそのまま取り入れたり、業務や組織の特性等の相違を理由に最初から取り入れることをあきらめたりすることなく、各府省の特性等に応じて、モデルケースを柔軟に見直し、かつ発展的に取り入れていくこと（創造的模倣）が望ましい。また、横展開に当たっても、PDCAサイクルが適切に回るようになるよう、モデルケースにおける目標や指標、タイムスケジュールなどを踏まえつつ、改善の目標や国民の満足度等の指標、改善の時期を的確に設定することが重要である。

改革の取組の横展開の毎年の進め方としては、まず、業務分析による課題発見と改善策立案・実践、前年度の好事例の横展開の結果を整理する必要がある。その内容を、改革の推進部局である総務省が、例えば、毎年末に各府省の業務改革取組状況を取りまとめ・公表することとすべきである。

その上で、そこに盛り込まれた取組の具体的事例を踏まえ、毎年3月頃を目途に、政府全体として横展開を検討すべき事例、各府省として横展開を検討すべき事例等をピックアップし、その実施可能性、具体的な実施内容、タイムスケジュール等の検討を進めるべきである。その上で、その結果を踏まえて毎年夏頃に、具体化の方針を定めるロードマップを政府全体として決定し、必要に応じてその内容を予算や機構定員の要求に反映しつつ、これを推進することが考えられる。

また、業務分析や横展開を推進していくに当たっては、意欲あるチェンジ

メーカーを育成し、増やしていくとの観点から、個人レベルで様々な改革にチャレンジしている職員の取組に目を向け、よい取組については、積極的に称揚して横展開の俎上に載せて取り入れていく姿勢も重要である。

3 イノベーションの見取り図（マッピング） ～取組の視点～

業務分析及び横展開を行っていく際には、何を対象として、何に着目して変革を行うかを明確に意識しながら進めていくことが有効である。

このような観点から、本研究会としては、以下のような縦軸と横軸から構成される実態把握と改善方策の立案のための見取り図（マッピング）を作成することを提案したい。各府省の職員は、必ずしも業務改革の専門家ではないかもしれないが、この見取り図（マッピング）を使うことにより、的確に業務改革を進めることに寄与すると考える。

これにより、各府省は、それをもとに、自らはこれまで何に取り組み、何の取組が薄いのかといったことを体系的に把握し、業務改革の重点や戦略を立案することが可能となる（その際、例えば、取組が進んでいる分野と薄い分野を色分けすれば、更に効果的に活用することが可能となるだろう。）。また、必要な場合には、各府省において部局レベル、現場レベルの取組を整理すれば、きめ細かな立案にも活用することができるものとする。

また、業務改革の重点や戦略を立案する際にも活用できるよう、政府全体の改革の推進部局は、各府省の取組を整理して、各府省に示す際には、この見取り図（マッピング）に沿って整理・提示を行うことが適当である。

(1) 5つの「縦軸」と3つの「横軸」

業務分析を行うに当たっては、上述のとおり、「何を対象」として、「何に着目」するかが重要である。このため、本研究会においては、この前者を5つの「縦軸」として整理し、後者を3つの「横軸」として整理する。

5つの「縦軸」（何を対象とするか）

- ① 業務のやり方
- ② 働き方
- ③ 政策企画

- ④ 国民へのサービス
- ⑤ 国民とのコミュニケーション

3つの「横軸」(何に着目するか)

- A 制度・仕組み
- B 運用
- C ヒト・文化

[参考]

見取り図のイメージ ～「A省」の現在の取組をマッピング～

この見取り図により、A省については、

- ・「運用」面を中心に取組が進められている一方、
- ・空欄となっている部門については改善の余地があるのではないかとといったことが導かれる。

なお、ここには掲げていないが、A省が、その見取り図を「B省」の見取り図と比較し、更なる改善の余地や改善の重点を検討するといった活用方法も考えられる。

		何に着目するか		
		A 制度・仕組み	B 運用	C ヒト・文化
何を対象とするか	① 業務のやり方	・内部管理業務の上位機関への集約(全省)	・ICTを活用したペーパーレス化(B局) ・業務処理の標準化(B局、C局) ・文書管理規則の見直しによる意思決定階層の簡素化(全省)	
	② 働き方		・シンクライアント導入によるテレワークの推進(全省)	
	③ 政策企画			・データ分析に関する研修の実施(D局)
	④ 国民へのサービス	・審査基準の更なる明確化(E局、F局)	・データの二次利用の推進(G局)	・窓口担当者の研修の実施(h事務所)
	⑤ 国民とのコミュニケーション		・出前講座の実施(i事務所)	



【問題意識】

- ◇ 空欄を埋める取組が考えられないか？
- ◇ 記載のある欄についても、更なる改善・拡充を図る余地はないか？
- ◇ B局、i事務所などで取り組んでいるものを他の局所に展開できないか？
- ◇ 今後全体としてこういったスケジュール感で取り組んでいくか？ 等

なお、見取り図の活用にあたっては、本省内部部局、地方支分部局といった組織の特性や、補助金業務、窓口業務といった業務の特性により、重点を置くべき軸などを柔軟に当てはめることが適当である。

各軸の組み合わせによる主な取組の方向性

「業務のやり方」×「制度・仕組み」、「運用」

- 新たな情報システムの導入等に際しては、まずは、日常的な業務のやり方について、抜本的な業務プロセスの見直しを行った上で、業務の最適化を図るべきである。

[例]

システムの導入、見直しに伴い、マイナンバーに関連する業務や人事・給与等の内部管理業務の効率化・高度化を進める。

- 情報システムの導入等を契機として、(必ずしも導入と合わせて見直す必要がない場合でも) 関連するものは、従来のやり方にとらわれず、運用を抜本的に見直すことにより改善を図るべきである。

[例]

部内の電子決裁の推進に合わせて、意思決定階層の簡素化を進める。

「働き方」×「制度・仕組み」

- 多様で柔軟な働き方を可能とするため、阻害要因となっている制度・仕組みがあれば、柔軟に見直していくことが重要である。

[例]

テレワークをしやすいするための情報システムの整備を始め、多様な働き方を実現するための環境整備を進める。

「働き方」×「ヒト・文化」

- ワークスタイルの変革につながる組織風土・文化の醸成に努めるべきである。

[例]

オフィス改革の実践によって、フラットで柔軟なコミュニケーションを実現する。

「政策企画」×「ヒト・文化」、「運用」

- ともすれば場当たりのとなりがちな政策企画についての方法論を改めて標準化し、統計データの処理・活用のスキルなどを含め、一線の職員がこれを身に付け、実践できるようにすべきである。

[例]

将来の幹部候補を育成する過程において、政策の企画立案における基本的手順や統計データの処理・活用方法などを習得させる研修プログラムを実施する。

- 時代の要請に対応した新たな政策を生み出していくためには、職場において自由闊達にフラットに議論できることが重要であり、このような職場の風土を意識的に醸成していくべきである。

[例]

フリーアドレス¹化を始めとするオフィス改革を進める。

¹ 職場で個々の職員に固定した席を割り当てず、業務の状況に応じて空いている席やオープンスペースを自由に使うオフィスの形態

「国民へのサービス」×「運用」

- 国民の満足度の向上を図る観点から、国民へのサービスをより迅速、丁寧、かつ正確に提供するとともに、各種申請に係る負担軽減、行政処分についての予見可能性の向上を図るべきである。

[例]

- ・ 国民からの申請に係るオンライン手続の導入に伴い事務処理の迅速化を図る。
- ・ 申請の添付書類を削減する。
- ・ 審査基準をより一層明確なものとする。
- ・ 事業者に対する調査や照会について、報告・回答内容の重複等（府省横断的・部局横断的な重複を含む。）が生じないように設計する。

- 国民の開示請求の負担を軽減するため、行政情報の提供の充実を図るべきである。

[例]

開示請求件数の多い行政情報について、請求を待つまでもなく、あらかじめ提供するような取組を進める。

「国民とのコミュニケーション」×「運用」

- 国民とのコミュニケーションは、民主主義下の行政の基盤である。本研究会が行った意見募集を見ても、ちょっとした不便さや不手際が、国民の満足度を大きく引き下げる一方、わずかな心遣いの積み重ねが、国民の信頼を高めることにつながるものであることに十分留意し、ICTの活用を含め、不断にその改善充実が検討されるべきである。

[例]

- ・ 案を作成する前の検討の段階から国民の意見を聴取する。
- ・ フェイスブックやツイッターによる国民とのやり取りを試行する。

その他、イノベーションの見取り図（マッピング）に対応する主な取組や検討事項の例を、別紙にまとめて掲載したので参考にしてほしい。

【コラム】 ～ 積極的な情報提供に向けて ～

ICTを活用した行政情報の提供については、これまで「行政情報の電子的提供

に関する基本的考え方（指針）」（平成16年11月CIO連絡会議決定）により方針を定めていましたが、昨今のオープンデータなどの取組状況等を踏まえ、今般その内容の改正が検討されています。

その中でも、上に掲げた取組例と同様、「行政機関の保有する情報の公開に関する法律」に基づき開示した情報及び当該情報と同様の取扱いが可能と考えられる同種の情報で、反復継続的に開示請求が見込まれるものについては、原則としてWebサイトによる提供を図ることが、新たに盛り込まれています。

なお、政府においては、一元的・総合的なオープンデータの取組として、データカタログサイト「DATA.GO.JP」による各府省のデータセット（1万2千件超）の提供や、「政府統計の総合窓口（e-Stat）」による各府省の統計表（政府統計約480統計の約54万表）等の提供を行っています。

特に、「政府統計の総合窓口（e-Stat）」では、新たにAPI（Application Programming Interface）機能を付加するとともに、蓄積された統計データを機械判読可能な形式で提供しています。また、API機能を利用してスマートフォンで簡単・手軽に統計データを入手できる「アプリDe統計」も提供しています。

(2) イノベーションのトリガー

民間企業では、職場内のコミュニケーションの改善を狙いとしたフリーアドレス化等のオフィス改革の取組が行われており、国の行政機関や地方自治体でもそのような取組が始まっている。また、民間企業では、一定時刻以降の残業を禁じ、朝型勤務にシフトさせるといったように、いわばショック療法のような形で残業体質を改めていくような取組も始まり、各方面で関心を呼んでいる。

これらの取組は、それ自体が、コミュニケーションの改善や超過勤務縮減を狙った働き方の大きな変革であることは当然であるが、それに止まるものではない。オフィス改革であれば、ペーパーレス化の徹底、会議の方法の改善、意思決定の階層や幹部との距離の見直しなどにもつながるものであり、また、朝型勤務は、業務の取捨選択・優先付けの徹底、勤務時間後の異業種間のコミュニケーションの充実を通じた構想力の強化などにもつながるものである。

また、会議のファシリテーションを意識し、実践することについても、

会議運営の効率化に資するのみならず、組織風土の変革の原動力となることが指摘されている。会議の事前準備や段取り、進行のスキルを標準化し、共有することによって、効率的にかつ自由闊達に議論ができる組織の文化が醸成されていく可能性がある。また、短時間で集中して議論する効果を生む「立ったまま会議」なども、会議の時間短縮のみならず、風土改革のきっかけともなる取組として有益と思われる。

このように、これらの取組は、直接的な効果に止まらず、各種業務の見直し、新しい職場の風土や意識の醸成といった関連するイノベーションの大きなトリガーとなるものでもある。

業務改革の改善策や取組の立案に当たっては、このような多面的な効果を考慮に入れて、戦略的に改革を推進することとすべきである。

【コラム】 ～ ワークスタイルを変えるオフィス改革の取組 ～

総務省行政管理局行政情報システム企画課では、ワークスタイルの変革で特に重要と考えられるポイント（情報の電子的共有によるペーパーレス化、コミュニケーションの活性化、意思決定の迅速化、柔軟な打合せスタイルなど）に焦点を当て、本年1月にオフィス環境を抜本的に改革しました。

- ・ 職員個人の固定席をなくし、フリーアドレス化
- ・ 身の回りの書類は、原則電子ファイルで管理（ペーパーレス化）
- ・ 打合せでは、職員各自の端末と電子ボードを使って情報を共有

これらにより、例えば以下のような効果が上がっています。

- ペーパーレス化により、印刷・コピーに係る手間・コストが削減され、電子媒体での管理・共有を基本とすることで、文書の検索が容易に。
- フリーアドレス化により各チームが1つの卓を囲むように緩やかに配席することで、チーム内では即座に情報共有・コミュニケーションが可能となり、臨機にチームを超えたプロジェクト対応も可能に。また、上司への説明は隣席でPCにより行うなど、意思決定を迅速化。
- 電子ボード等を活用しながら打合せを行うことで、その場でメモ作成や資料の修正を行うことができ、打合せ中・打合せ後の作業を効率化。



(担当者の声)

総務省行政管理局

さん

(3) 早急に着手すべき取組

政府においては、各現場での業務分析や好事例の横展開に着手するとともに、これまでの業務改革の実施状況や国民からの改善要望も踏まえ、以下のような課題についての取組を開始すべきである。

- ・ 内部管理業務の集約化
- ・ 法制執務業務支援システム（e-LAWS）⁵の開発（既に着手）
- ・ 情報システムの一層の活用に向けた業務フローの見直し
- ・ ワーク・ライフ・バランスの推進に寄与する取組
- ・ 国民に対する「二重請求」の排除
- ・ 開示請求件数の多い情報の積極的公開

また、各府省が、上に掲げたような行政イノベーションの取組を、平成27年度から戦略的に開始することができるよう、改革の推進部局は、先進的な取組の具体的な内容、工夫した点などの情報を、できるだけ速やかに、各府省横断的に提供するなど、各府省を十分支援する必要がある。

⁵ ICTにより改め文などの関係資料の作成を支援するシステム。

【コラム】 ～ 各府省における改革の好事例 ～

研究会としては、ヒアリング等を行った各府省の取組事例のうち、特に以下の事例については、先進的な取組（好事例）であり、更なる大きな改革につながる改革のタネとして、府省横断的に取組が行われることを期待しています。

（内部管理業務の上位機関への集約）

◇ 人事・会計等の内部管理業務について、これまでの業務フローを見直し、

- ① 現在、本省内部部局長、地方農政局長等に委任している人事・給与の任命権及び諸手当の認定権を農林水産大臣に一元化した上で、人事・給与の発令業務、諸手当の認定業務について、各局等人事担当から官房秘書課に集約する。
- ② 本省内部部局、地方農政局等で行っている会計事務（委託契約に係る入札関係業務（本省内部部局のみ）、旅費支給に係る審査等）を官房予算課へ集約する。【農林水産省】

（ICTを活用した国会業務の容易化・迅速化）

◇ 国土交通省が過去に答弁作成、合議、メモ入れした国会質問全てについて、質疑者、答弁者、質問内容、答弁作成部局、合議部局等をデータベース化し、キーワード検索を可能とすることで、担当割り振りや答弁作成を容易化・迅速化した。【国土交通省】

（制度面におけるテレワーク実施環境の整備）

◇ 平成25年7月にテレワーク推進検討チーム（主査：総括審議官）を設置し、テレワーク可能業務の検討（切り出し）を行うとともに、平成25年11月にテレワーク実施要領を改訂し、半日単位でのテレワークの実施（残りの半日が出張又は休暇の場合に限る。）を可能とした。【厚生労働省】

（テレワークを可能とする技術面におけるリモートアクセス環境の整備）

◇ 本省内部部局及び施設等機関においては、シンクライアント及びモバイル端末の導入により、省内LAN環境と同じセキュリティを確保しつつ、用途に応じて自宅PC、スマートフォン及びモバイル端末等により省外から省内LANへのアクセスが可能となり、時間外業務等を省外で行うことが可能となっている。【財

務省】

(客観的なデータに基づく業務の実施)

- ◇ がん予防係の行うがん予防の普及啓発やがん医療の均てん化に関する業務において、国内におけるがんの罹患、診療等に関するがん登録データを利活用することにより、効果的かつ効率的ながん予防の普及啓発等の業務を実施する。【厚生労働省】

(行政手続の簡素化)

- ◇ 規模の大きい工場等（電気使用設備の定格容量が合計 300KW 以上の製造業等）で生産ライン等を新設・変更（建設物又は機械等を設置・移転）する場合の労働基準監督署長への事前届出について、必要性及び有効性を見直した結果、廃止することとし、当該業務の縮小により、合理化を図る。【厚生労働省】

(行政データの二次利用の推進)

- ◇ 当省が保有するデータの二次利用の推進に向け、政府データカタログサイト「DATA.GO.JP」に 1,459 データセット（平成 26 年 10 月時点）を登録。さらに、委託調査報告書の二次利用を可能とする省内ルールを整備し、今年度の事業から順次実施予定【経済産業省】

(ホームページ掲載情報の拡充)

- ◇ 納税者利便の向上の観点から、国税庁ホームページ内の質疑応答事例、法令解釈通達、事務運営指針、相続税等の関連情報を集約した特集ページの開設、税務大講義、インターネット番組（Web-TAX-TV）の配信、各種税務統計データなどのコンテンツの充実を図る。【財務省】

(ツイッター・フェイスブックの活用)

- ◇ 競争政策に対する理解の促進に資する取組として、平成 26 年 6 月から新たに Twitter 及び Facebook ページを開設し、当委員会に関する各種の情報を積極的に発信【公正取引委員会】

IV 行政イノベーションの推進・支援体制

以下、行政イノベーションをもたらす業務改革の推進、支援の在り方について提案するが、その前提として、推進、支援の基本的な視点として、次の3点に特に留意すべきである。

- ① 「各府省」は「やってみる」。
- ② 「トップ」はよい取組を「ほめてみる」。
- ③ 「総務省」は各府省の取組を「支えてみる」。

1 各府省及び政府全体における行政イノベーション推進・支援体制等

これまでに業務改革に成功し、あるいは、先進的な取組を導入してきた組織においては、官民を問わず、いずれも改革の推進・支援体制や改革を継続するための仕掛けが設けられてきている。このような状況を踏まえ、本研究会としては、国の行政機関全体として行政イノベーションを実現するため、以下のような推進・支援体制等を設けることを提案したい。また、これらを設けるに当たっては、業務改革のための体制が、重複や無駄を生むことのないような工夫をお願いする。

(各府省内の体制整備)

行政イノベーションを推進するためには、まずは、各府省において、政務三役や事務次官等のトップマネジメントのリーダーシップに基づく推進体制を構築することが必要不可欠である。

そして、この推進体制は、単にトップダウンで指示を行うような場とはすべきでない。各府省の各部局や各種機関の責任ある地位の者を構成員とし、それらの者が、自らの部局や機関の取組をPRし、先進的な取組事例を府省内で共有するとともに、トップマネジメントに評価を求める場となることが期待される。当該体制を活用して、各府省や各部局の特性に合わせた業務改革憲章のようなものを作り、意識付けを図っていくことも効果的である。

また、この推進体制の下に、部局・機関横断的な事務的体制を設ける場合には、推進体制と事務的体制の役割分担、両者の開催頻度等を効果的に設計し、両者がうまくリンクし、業務改革のサイクルが回っていくような仕組み

とすべきである。

さらに、行政イノベーションについては、各府省のトップマネジメントを補佐する体制をつくることが重要である。具体的には、各府省における行政イノベーションの中核となって責任を持ち、トップのリーダーシップと強く結びついたハイレベルのチーフ・イノベーション・オフィサー（C I O）を、各府省のトップが指名する仕組みを検討すべきである。また、チーフ・イノベーション・オフィサー自身やその専門的なスタッフとして、民間の業務改革の専門家を登用することについても、検討すべきと考える。その際には、C I Oを補佐するスタッフ体制の整備、育成の在り方等についても、検討すべきである。

【コラム】 ～ 広島県のC I O（Chief Innovation Officer） ～

広島県情報化統括責任者兼業務プロセス改革責任者（C I O）

桑原 義幸

広島県では、平成23年4月に現在のC I Oを民間から登用し「ITガバナンスの構築」「ワークスタイル変革」「自治体クラウドの推進」の3つの施策を中心に推進中。人口減・高齢化、医療・福祉の充実等課題山積の地方自治体、限られた予算の中で最適化を図り、高品質の行政サービスを国民に提供し、満足度を向上せねばならぬという現状。この現状を打破するためには、自らがしっかりと現状を認識し、自らが変わらねばという意識の高騰が大事である。すなわちB P R（業務改革）を押し進め、必要とあらばゼロベースで業務を見直し、新たな行政サービスを創出するという改革が必要である。これが今後の地方創生のための大きなカギとなる。結果、広島県では平成26年4月よりC I Oの位置付けを”Chief Information Officer”から”Chief Innovation Officer”とし、情報部門の責任者のみならず業務改革の責任者として業務を遂行する体制に移行。加えて総務局に「業務プロセス改革課（B P R課）」を新設し、知事部局の業務改革を横串で実行する態勢を構築するとともにP D C Aサイクルの実行態勢を構築。現在、ペーパーレス会議の推進と「オフィス中心の働き方から人中心の働き方へ」を基本コンセプトとして”いつでもどこでも同じ生産性で業務を遂行”出来る環境、すなわちワークスタイル変革を実行中である。まずペーパーレス会議であるが、県の最高意思決定機関である「経営戦略会議」で

導入し、部長職以上の幹部及び関係職員に約 100 台の iPad を配布。同時に、主要会議室、幹部個室において無線 LAN 環境を構築し、会議準備及び運営の効率化と 1 回の会議あたり約 5,000 枚程度のペーパーレス化を実現。

ワークスタイル変革のパイロットは、商工労働局の 250 名を対象に実施中。商工労働局は、観光戦略、企業誘致といった産業振興全体を司る部局。いわゆる県の営業部隊とも言える組織。よって勤務形態は出張や企業訪問が多く、またプレゼンテーション等の機会も頻出。この彼らに対して何度も言ってきたことは、「行政マンにも出来る少しカッコいい働き方！」いつでもどこへでも「飛び出していく広島県を目指して！」この働き方を実現すべきチャレンジしたのが” ノート型シンクライアント端末”、” モバイルルーター” そして固定席を廃止し、座席自由の” フリーアドレス制”。この部局をパイロットのターゲットとしたのは、業務実態や所要経費等を勘案し、最も導入効果が高いと考えられたから。すなわち Small Start, Quick Win を達成するための最適な部局と判断。その結果、「コミュニケーションの活性化・連携強化」「情報共有の迅速化」「新たな施策アイデアの創出・政策立案機能向上」といった業務上の効果を生むとともに直行直帰の増加、残業の縮減によるワークライフバランスの改善面でも効果を発生。またいつでもどこでもシンクライアント一つで情報の授受や情報の参照が可能のため余分な紙の印刷や紙を持つての出張が無くなり、情報セキュリティ面の強化にも貢献。

今までの本県での取組を振り返り得られた教訓を整理すると以下のとおり。

- ・トップダウンの意思決定（知事の理解）
 - トップが自ら手本を示す
- ・時代に逆行しない施策の実行：世の中の流れを掴む
 - 自ずと解決策が見えてくる
- ・中途半端な施策は実行しない
 - やるなら徹底的に強い意志を持って
- ・Small Start, Quick Win
 - 職員の早めの成功体験 → モチベーション向上

まだまだ道半ばではあるがイノベーションに向けての第一歩は間違いなく踏み出した。あとは打ち上げ花火で終わらず、線香花火のように細く長く続けていくことが重要。そのため今回の商工労働局のケースをどのように横展開していくか、次年度以降の C I O と業務プロセス改革課の大きなミッションである。

経営戦略会議の様

～ iPad+SmoothMeetingによるペーパーレス会議～



写真1：iPadを使った経営戦略会議の様

新しい行政マン

モバイル端末(ノート型シンクライアント端末)

- ・ モバイル端末を持って、いつでも、どこへでも「飛び出して行く広島県」を目指して！！

行政マンにも出来る！少しカッコいい働き方【クール&スマート広島】

職場（業務に合わせた自由度の高い環境）



どこでも協議



写真2：フリーアドレスの様

（府省横断的な体制整備）

行政イノベーションを、政府全体として推進していくためには、上記の府省内の体制整備にとどまらず、政府全体のトップマネジメントによる業務改革の姿勢を共有するとともに、各府省の取組事例を府省横断的に共有し、さらには、各府省の現場の先行的な取組について政府全体のトップマネジメントに評価を求める場となるハイレベルな体制の整備が不可欠である。

また、このような場で、Ⅲでも述べたような各府省における当面の業務改革のロードマップについて共有し、横断的に議論を行い、その結果を踏まえて政府としての意思決定を行うことが求められる。

さらに、政府全体として行政イノベーションを進めるためには、政権トップのリーダーシップの役割が大きい。本年通常国会における安倍内閣総理大臣の施政方針演説では、岡倉天心の「変化こそ唯一の永遠である。」との言葉を引用して、改革の必要性を説いていたところであるが、このような形で、政権トップが、わかりやすく、各府省の隅々まで伝わるような言葉で改革の必要性を伝え、また、国民に改革の姿勢を伝えていくことは、政府の業務改革、行政イノベーションを進める大きな推進力となる。

具体的には、政権トップから、改革の目指すべき骨太の方向性を示し、各府省・各現場に取組を求め、また、各府省・各現場による積極的な取組を評価・奨励し、国民に政府の改革姿勢を伝えていくようなメッセージを、時々々の社会経済情勢等に対応した形で継続的に示し続け、行政各部における自律的・多発的な絶え間ない改革を推進することが効果的であると考えられる。

同時に、各府省の間では、具体的な取組事例等に則して、改革のノウハウや専門性を高めることが、新たな取組の検討や好事例の横展開等を行う場合には不可欠である。これらを円滑に行うためには、実務の中核となって改革の取組を牽引している中堅クラスのリーダーによる情報共有・連携の場（プラットフォーム）を設け、互いのノウハウ等を共有し、蓄積することが重要である。

これにより、各府省の優れた取組を展開しつつ、各府省の特性に応じたカスタマイズの検討、新たな課題の抽出等が円滑に進むことが期待される。また、取組の実施における制度的・構造的な問題点が各府省間で共有され、議論が高まることにより、制度官庁における制度改革等につながることも期待

される。

なお、各府省内、府省横断的な体制の整備に当たっては、改革のための既存の体制との関係に留意し、いたずらに体制が乱立し、職員の資料作成等の負担がかえって増大することとならないような工夫を行うべきである。

また、既存の取組との関係に関し、行政事業レビューや政策評価等の改革の取組と適切に連携、役割分担を図り、各府省の作業の効率性に留意することも必要である。これらのレビューや評価等における測定指標、評価指標の設定を適切に行うことは、業務プロセスの現状分析にとっても重要な情報を生み出すことにつながるはずである。

（推進・支援のための仕掛け～「褒める」仕組み）

行政イノベーションの取組については、これに対するインセンティブ付与も忘れてはならない。民間企業でも、ある部門が業務改革によって捻出した資源は、次の改革意欲につなげるため、改革の努力に応じて、当該部門の新たな業務展開などに用いることを認めるといったことも行われているところであり、行政においてもこのような工夫を検討すべきであると考ええる。

加えて、各府省・各現場が、イノベーションの積極的な取組を行った場合には、上記の各府省横断的体制及び府省内体制を活用して、これをしっかりと褒めるような仕組みも必要である。これは、優れた取組を行った場合はもちろん、数多くの取組を行った場合も褒める必要がある。また、失敗をすることをおそれ、萎縮することのないよう、「イノベーションなのだから失敗はつきもの」という姿勢で、失敗したものであっても、むしろ「取り組んだこと自体」を評価すべき場合があることに注意すべきである。

さらに、取組を行った部局等の組織を褒めることはもちろんであるが、そのような取組を牽引した職員を褒めることも重要である。その際には、特に行政・各府省のトップの政務が褒めることがとりわけ重要である。

また、これと併せて、組織レベルの取組ではないが、自発的に改革に取り組んだ職員などについても称揚することにより、各府省のチェンジメーカーを育成し、増やしていくべきである。

なお、これらの取組は、国家公務員の表彰制度、人事評価制度とも関連するものであることから、政府の改革の推進部局は、関係制度官庁と十分連携して、これを効果的に推進する必要がある。

（推進・支援のための仕掛け～現場の声等の把握）

各府省横断的体制や府省内体制の運営に当たっては、業務を実際に行う現場からの声を吸い上げるボトムアップのアプローチが重要である。その際、例えばトップマネジメントが、時には抜き打ちで、直接現場に赴き、現場の職員から業務の実態や改革の取組の状況を把握することも効果的である。もちろん、このような取組は、現場を萎縮させるものであってはならず、むしろ、現場がなかなか伝えることのできなかつた声を拾い上げ、また、現場に埋もれているチェンジメーカーを支えるものとならなければならないことは、言うまでもない。

（推進・支援のための仕掛け～意識・組織文化の改革）

このほか、民間企業においては、業務改革のための企業全体としての統一的なキャッチフレーズの設定、各現場における統一的なポスターの掲示等により、既存の組織文化を活用しつつ、それを改革文化へと誘導し、意識の高揚を図っていくような事例も見られる。国の行政においても、このような成功事例を分析し、取り入れていく工夫をすることが期待される。

【コラム】 ～ 「表彰」の仕組み ～

多くの地方公共団体や民間企業において、優れた改革を共有すること、更なる改革に取り組む意識を醸成することなどを目的として、改革に取り組んだ組織・職員・社員をトップが褒める「表彰」の仕組みが取り入れられています。ここでは、その例を2つほど紹介したいと思います。

1. グッジョブおだわら（小田原市）

各課・室で自主的に実施した改革・改善の取組のうち、『経費節減』、『業務効率化』、『市民サービス向上』、『職場の活性化』等に優れた効果があったものについて、毎年度、市長からの表彰が行われています。

表彰の区分は、課題に対して改善・改革を行うことにより効果が得られた取組を対象とする「チャレンジ部門」と、ちょっとした改善・工夫を行うことにより他の業務でも参考となる取組を対象とする「身近な改善部門」の2つに分かれてお

り、審査においては、それぞれ、「着眼点」、「創意工夫度」、「努力度」、「獨創性」、「応用度」などの審査基準に基づく採点が行われます。

なお、「チャレンジ部門」の最終審査は市民にもオープンの中で開催され、一次審査で選抜された同部門の取組のほか、「身近な改善部門」で入賞した取組について、担当職員のプレゼンテーションが行われます。

平成25年度には、延べ86件（13部局38課室等から）の応募の中から、

- ・ 民活による足柄駅自転車駐車場の整備
- ・ 「アクティブシニア」応援ポイント事業の実施
- ・ ご当地ドリンク「水レモン」をキーとした話題づくりによる宣伝・集客の取組

など17件が表彰されました。

2. 知恵椿提案制度¹（資生堂）

社員一人一人の意識や行動力を高め、小さなことでも自主的に改善・実行できる企業風土を実現するとともに、お互いを思いやる気持ちを根付かせることを目的として、認知・称賛の一環として社内での表彰を行っています。

研究、生産、マーケティング、販売にわたる国内のすべての領域の社員が工夫・改善した内容を提案します。提案は、直属の上司、部門長・事業所責任者などの評価・推薦を経て、本部委員会で審査されます。

年4回開催される本部委員会では、約5万件の提案の中から選出された社員が、社長を始めとした役員に対してプレゼンテーションを行います。これらの優れた提案をした社員に対しては、社長から直接、表彰状が渡されます。さらに、本部委員会の様子を「知恵椿通信」として全社に配信することで、社員と提案の認知・称賛に努めています。

（提案事例）

- ・ 店頭でのお客さま満足向上に向けた取組
- ・ プロジェクト推進における業務標準化
- ・ 工場内の安心・安全を実現する働き方の見直し

年1回開催される年間表彰では、事業所を対象とした「優秀職場賞」、個人を対象とした「年間個人提案賞」、入社1年目から3年目の社員を対象とした「ル

「ルーキー賞」の3つの賞があります。2014年は「優秀職場賞」として6部門・事業所、「年間個人提案賞」として36名、「ルーキー賞」として28名が表彰されました。

¹ 記載した提案事例の名称は正式名称ではなく、コラム掲載に当たって分かりやすく表現したものです。

2 行政イノベーションにおける総務省の役割

（意識改革と「触媒」機能の発揮）

以上のような推進体制の中においては、総務省が、改革の推進部局として中心的な役割を果たすこととなるものと考えているが、それは、単に方針を作ったり、その結果をフォローアップして公表したり、会議をセットしたりするといった機能を果たせばよいというものではない。むしろ、総務省は、従来からの改革の推進部局としての意識を払拭し、新たに行政イノベーションに取り組む各府省にとっての「触媒」機能を担っていく必要がある。また、そうならなければ、新たな改革の推進部局としては意味がないものと考えている。また、総務省は、こうした役割を担うために、内外の業務改革の情報収集や研究を怠ることなく、自己研鑽に努めるべきである。

具体的には、総務省には、各府省や地方自治体・民間企業等における業務改革に関する総合的な情報基盤を形成し、各府省に有用な情報を提供するとともに、各府省の業務改革の相談に乗り、民間の業務改革の専門家をも活用してその解決に最大限貢献をするといった機能を果たすことが望まれる。また、各府省が取り組むに当たって、制度などの構造的ボトルネックに直面している場合には、その解消に向けて、関係制度官庁との連絡・調整役を果たすなどの支援を行うべきである。総務省は、業務改革の旗振り役として、各府省が構想する効果的な取組が実現するように各般の支援を行うべき立場にあると考える。

加えて、総務省は、国民の要望や不満、各府省の現場の声に絶えず耳を傾け、各府省が共通に取り組むべき課題を設定する役割を担うとともに、各府省の良い取組を継続的に発信するべきである。このような情報発信は、各府省の現場の意欲を高める点からはもちろん、改革が自己満足となることなく、

国民の視点から望ましい取組であることを確保するといった観点からも重要であると考えている。

また、現在、総務省が取り組んでいるオフィス改革は、新たな取組として行政内外から関心が寄せられているが、総務省は、業務改革を推進する立場から、「隗より始めよ」の姿勢で、これからも新たな業務改革の試みに率先して取り組み、自らが「横展開の発信地」となるべきである。

（官民共創の連携拠点）

行政イノベーションは、国の行政組織の内部だけで完結するものではない。民間企業・地方自治体・NPO等との議論や協業による新たな業務改革の立案など、広く開かれた形でイノベーションを追求していくべきであり、そのような中で、改革と改革の新たな結合が生まれ、更に大きな改革へとつながっていくことが期待される。

このため、総務省は、行政の中のみならず、そこに閉じこもるのではなく、民間企業・地方自治体・NPO等との連携を強化し、業務改革に関する官民共創のための連携拠点となることを期待される。

本研究会としては、Ⅲにおける提言内容を含め、霞が関における業務改革の推進体制が適切に整備され、業務改革が着実に実施されるよう、今後の取組方針を政府全体で決定することを求めたい。

V 今後の課題

1 今後、更に検討を深めるべき課題

本報告書では、行政の新たな改革の進むべき方向として、行政イノベーションを提唱するとともに、これを起こし、広げ、推進していくための方策等について検討を深め、提言を行ってきた。

しかし、以下の課題については、本研究会において問題提起等があったものの、残念ながら、時間的な問題もあり、具体的な方向性の指摘には至らなかった。とはいえ、これらの課題は、いずれも今後の行政イノベーションの推進において重要な要素となるものであり、今後、速やかに検討を進めるべきである。また、その検討は、現場発の改革を重視するからといって、安易に各省任せ、現場任せとしてはならず、政府の改革推進の横串となる総務省が、国民や各現場の声を受け止め、中心となって進めていく必要がある。

一方、本報告書で提案した業務分析等や横展開といった行政イノベーションの取組への着手は、これらの検討があるからといって、先送りをしてはならない。「イノベーション」なのだから、取組が完全でなくとも、あるいは、取組に多少の失敗があっても構わない。まずは、取組を始めてみるのが何よりも重要である。これらの検討は、このような取組と並行して行い、取組と検討を相互に連携させながら進めるべきである。

<課題1> 「省際業務」⁶の効果的な改革の枠組・手法等の確立

行政イノベーションは、各府省の主体的・自律的な取組を基本とし、各現場発の改革を重視することとしている。

しかし、各府省の業務の中には、一国民の視点から見ると、

- ・ 担当府省や現場が異なっている複数の業務が、利用者にとっては連続した一連の業務となっており、実をあげるためには、その一連の業務を全体として捉えた改革を行う必要があるもの
- ・ 複数の府省や現場から、さらには地方自治体や民間調査機関からも、

⁶ 複数の行政機関（府、省、委員会及び庁）の所掌事務にまたがると見られる業務（広義）を指す。

何度も同じような調査、照会等を求められることとなっており、関係する業務を横断的に見た改革を行う必要があるもの

があるとの指摘があり、これらのいわば「省際業務」については、各府省や現場の取組を基本とするだけでは、適切な改革を十分に行うことができず、府省を超えた業務の全体としての改革が必要となる。

このような省際業務の改革は、確かに、従来からの改革でも取り上げられ、縦割り行政の弊害是正を目的とした府省の大括り化なども行われてきたが、それでもなお、国民からは、このような業務の改革が求められている。また、本研究会で行った御意見・御提案の募集においても、役所間の事務処理の連携等を求める意見が、少なからず見られたところである。

このため、国民の信頼を確保していく上では、業務改革においても、これら省際業務の改革を見逃すことがあってはならず、必要な改革の枠組や手法を確立すべく、早急に検討を行うべきであると考え。もちろん、省際業務の改革のためには、一人一人の公務員が顧客志向、国民志向のマインドを持つことが、何よりも不可欠である。また、その際には、例えば、各府省共通の、あるいは、官民共通のナレッジデータベースを構築し、重複照会を防ぐなど、これまでの改革では必ずしも十分ではなかった、ICTの効果的活用を併せて検討すべきである。

【コラム】 ～ 行政制度・運営の国際比較データベースの構築 ～

官民共通のナレッジデータベースに関しては、日本学術会議政治学委員会からも、行政制度・運営に関する国際比較データ（例えば、法令作成、政治改革、行政組織の再編、選挙制度の制定、公共政策の形成に関する比較データ）のデータベース構築が提案されています。これらを政策立案者だけでなく、研究者、学生、市民との間で共有して活用することにより、行政水準の高度化等に資するものとされています。（日本学術会議政治学委員会政治学展望分科会「政治学分野の展望ーグローバル化時代の市民社会を創造する政治学ー」（平成22年4月））

＜課題2＞行政イノベーションの指標のレベルアップ

業務分析に基づく改善や横展開を行うに当たっては、国民の利便性や満足度の向上と各府省のモチベーションやインセンティブ向上の双方の観点を併せ持つような的確な指標（K P I = Key Performance Indicator）を設定し、その改善状況を把握しながら進めるとともに、これに基づく事後的な評価を的確に行うことが不可欠である。業務処理時間や予算・経費の削減といった効率化の方向にとどまらず、ユーザーである国民の満足度やアウトカムにも着目した指標を設定することが求められる。

しかし、現時点では、必ずしも行政の業務分析にふさわしい指標が開発されていないことから、当面は、各府省、各現場で工夫を行い、指標を作り、試行錯誤をしながら進めていくこととならざるを得ない。その上で、総務省が、それらの指標を全体として把握し、民間企業、地方自治体の先行的な取組をも参考としつつ、指標のレベルアップを図るため、その在り方、作成方法等について、検討を行う必要がある。また、各府省が、実際に設定した指標のうち、優れたものや効果的なものについては、これを的確に評価するとともに、全ての府省間で情報共有を行うこととすべきである。

＜課題3＞行政イノベーションの推進のための基礎情報の収集等

（諸外国政府、国際機関等の取組の情報収集）

今後、行政イノベーションを推進していくためには、既に述べたとおり、民間、地方自治体との間で、先進的な取組事例の共有等を継続的に行っていくことが重要であるが、さらに、諸外国政府、国際機関等における取組についても情報を収集し、我が国の行政に取り入れられるものは、積極的に取り入れていくことが適当である。

確かに、我が国行政と諸外国政府や国際機関との間では、民間、地方自治体との間以上に、組織・業務・各種法制等の違いがある場合も少なくないと考えられるが、これも既に述べたとおり、業務改革は実際の業務の進め方のレベルの改革であるため、それらの違いを超えて優れた取組を導入する余地が十分あるものとする。

このため、今後、諸外国や国際機関等の取組に関する情報の収集を継続

的に行うことができるような工夫を検討すべきである。また、その際には、学会、シンクタンク等と連携し、情報収集の重複を廃し、効果的に行うことをすべきである。さらに、収集対象としては、これまで我が国が行政機関の国際比較を行う場合にしばしば対象としてきたアメリカ、イギリス、フランス、ドイツといった国々に限らず、本研究会でも話題となったシンガポールやデンマークなど新たな行政サービスや業務改革の取組を柔軟かつ積極的に行っている国々を、広く対象とする必要がある。

(現場の働き方のきめ細かな情報収集)

一方、今後の働き方改革の検討においては、各府省や現場における取組を重視するだけでなく、各府省共通的な制度や仕組みの検討、ICTを活用したシステムの共通的な整備なども重要な検討課題となると考えられる。

しかし、これらの検討は、机上で行うべきものではなく、例えば、年代、性別、役職段階、業務内容、勤務地域等様々な属性の職員ごとに、現行の働き方の実情や問題点、そのような働き方となっている原因等の情報をきめ細かく収集し、それらの実情を的確に把握することが前提となる。このため、このような情報を適切に収集し、それを活用して問題点の解決を的確に図っていくとの観点から、例えば、専門的なワーキング・グループを設置し、集中的な検討を行うことが適当と考える。

【コラム】 ～ 英国政府 Government Digital Service の進める業務改革¹ ～

(Digital-by-default を目指して)

英国では、内閣府に置かれた Government Digital Service (以下「GDS」) が中心となって、ICTを活用した業務改革を進めています。その主な取組の一つとして、各省庁が提供する行政サービスについて、オンラインでの提供・電子化を原則とする“Digital-by-default”に向けた取組があります。これは、電子化によって行政サービスをより便利にすることで、国民やユーザーがおのずとオンラインによるサービスを選ぶようになり、ひいては電子化が原則となることを目指すものであり、現在、25の行政サービスに重点を置いて取り組まれています。対象の25サービスとしては、国民とのやり取りが特に多いもの(年間10万件以上のトランザクシ

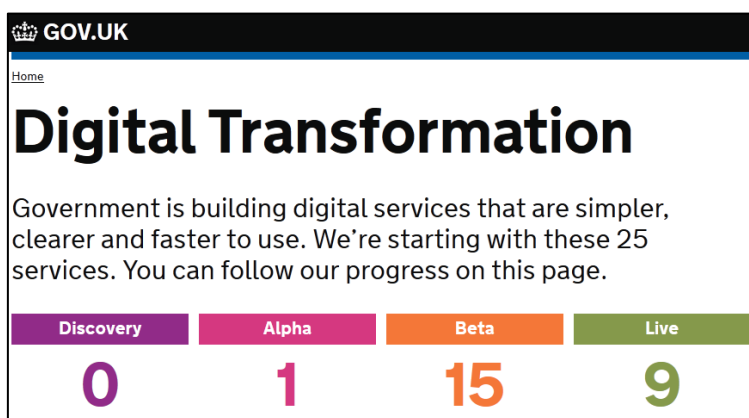
ョンがあるもの) が選定されており、例えば納税やパスポートの更新、特許の更新、土地登記などがあります。

(ニーズ分析に基づく4ステップ)

具体的には、GDSとサービス所管省庁が協働しながら、サービスごとに電子化に向けた方策を検討し、実施しています。また、この実施プロセスを以下の4段階に分け、それぞれのサービスが現在どの段階に到達しているか、またはいつ到達する見込みかを公表しています。

- ①Discovery：ユーザーのニーズを調査し、特定する段階
- ②Alpha：主要なユーザーのニーズに答えるべく、コアとなるサービスを設計・構築する段階
- ③Beta：サービスの改善が見られ、試行版を公開する段階
- ④Live：サービスが本格始動し、軌道に乗っている段階

Liveの段階に到達しているものの例として、運転免許に係る記録を新たにオンラインで閲覧できるようにしたサービスがあります。英国ではこれまでも運転免許の申請・更新をオンラインで行うことができましたが、新たにこれによって、免許証番号・国民保険番号・郵便番号を入力するだけで、自身の違反記録や運転できる車種、免許の有効期限について、24時間いつでも無料で閲覧することができるようになりました。



英国政府サイト Gov.uk より

25のサービスのうち、Liveが9、Betaが15、Alphaが1となっており(平成27年3月現在)、取組の進捗状況を公表し可視化しながら、改革が推進されています。

(ニーズ把握の手法)

また、“Digital-by-default”に向けた取組については、電子化すること自体を

目的としているのではなく、まずユーザーのニーズを把握した上で、そのニーズに応えるべくサービス向上の検討を進めている点に着目すべきです。GDSは、サービスを設計する上での、ユーザーニーズの把握方法を例示しています。具体的には、

- ・WEBサイト上の既存のコンテンツのうち、定期的にアクセスされているものを分析すること
- ・WEBサイト上でどのような用語が検索されているかを分析すること
- ・日常的にユーザーと接している窓口やコールセンターなどの現場から聞き取る
- こと
- ・サンプルとなるユーザーから直接ヒアリングを行うこと

などによりエビデンスを収集した上で、ステークホルダーを含んだ少人数のチームにより、ユーザーニーズの特定を検討すべきとされています。また、それにより特定したニーズについては、「誰が」「どのようなサービスを」「なぜ必要としているのか」を端的にまとめた『ユーザーストーリー』と呼ばれる形で取りまとめることとされています。

(KPIの設定と公表)

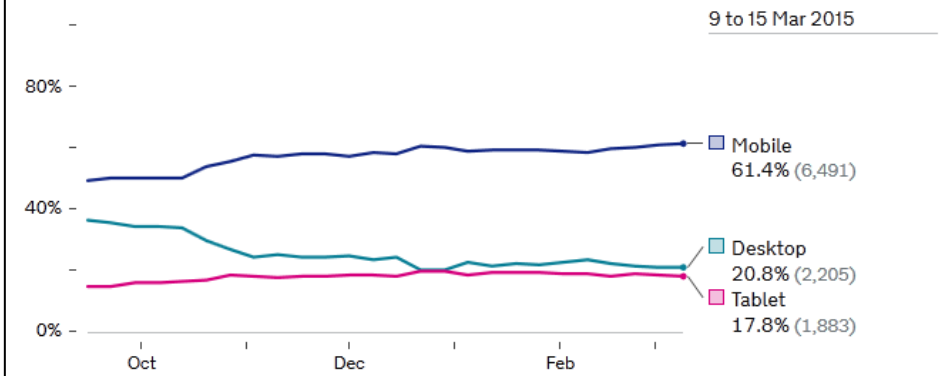
また、サービス向上を進めるに当たっては、それぞれのサービスごとにKPIを設定することとしています。GDSは、各省庁が設定すべき主なKPIとして、以下の4つを示しています。

- ・サービス1件当たりの運用コスト (cost per transaction)
- ・ユーザー満足度 (user satisfaction)
- ・オンラインで最後まで完了した割合 (completion rate)
- ・オンラインでの利用率 (digital take-up)

これらのKPIについては、その数値状況が随時ネット上で公表されており、サービス間や時系列での比較が可能となっています。さらには、サービスによっては、例えば端末(PC・タブレット・携帯電話)ごとの利用割合や、オンラインでサービスを始めた人のうち、どの段階で中断をしているか(つまり、どこがボトルネックになっているか)などのデータも示されています。このように、改善状況を測定して示すだけでなく、更なる改善点の分析に資するデータも公表していることは、ユーザーと一緒に改革に取り組むという観点からも重要であると考えます。

How people access the service

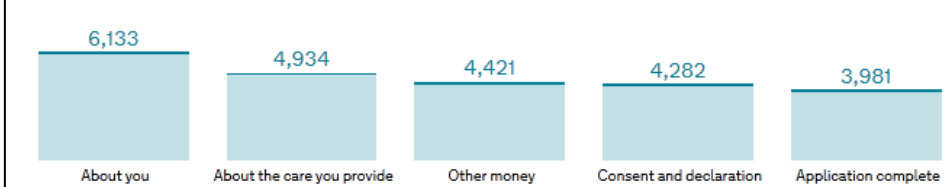
Breakdown of desktop, mobile and tablet usage on this service over time



・英国政府サイト Gov. uk “Performance Dashboard” より、刑務所の面会申請の例。どの端末からアクセスがあるかを示している。

Number of users by service stage

How many users completed each stage of the transaction



・英国政府サイト Gov. uk “Performance Dashboard” より、介護者手当申請の例。どの段階で手続を中断し、どれだけの人が最後まで完了しているかを示している。

¹ 英国政府サイト「Gov. uk」上の記述に基づいて作成した。

<課題 4> 行政イノベーションを担う人材の育成

今後、各府省において業務改革の取組を継続的に進めていくためには、既に述べたような改革の牽引者となるチェンジメーカーを確保し、増やしていく必要があるが、それだけでは不十分である。改革を大きな流れにするためには、チェンジメーカーを支える体制が不可欠であり、業務改革に携わる知識と経験を有する人材を着実に育成し、これをチェンジメーカーのサポート役として付けていく必要がある。

中でも、ICTを利活用し、各府省の業務改革の取組を下支えすることの

できる人材の育成が急務であると考え。このため、業務改革を担う人材の育成の最優先課題として、ICT分野に意欲と適性のある者を確保し、技術を学ばせ、そして早い段階から、民間や地方自治体とも連携しつつ、現場の経験とトレーニングを積ませていくための仕組みの検討を、速やかに行うべきである。総務省では、各府省職員向けのeラーニングなどの情報システム研修や社会人向けのいわゆるMOOCを活用したデータサイエンス・オンライン講座の開設が行われており、こうした取組の一層の充実が求められる。

2 今後の本研究会の進め方

既に述べたとおり、行政イノベーションは、今回初めて導入する取組であるが、これが継続的に行われなければ、これまでの取組と変わらないものになってしまう。この取組を行政に定着させ、真に「イノベーション」と言うことができるようなものを実現していくものとして確立するためには、本研究会自身としても、本報告書による提言を、単なる提言に止めてしまってはならないものとする。

このため、本研究会としては、まずは、本報告書で提言を行った行政イノベーションを起こし、広げ、推進していくための方策が、各府省・各現場において行われることを後押しするとともに、その具体的な実施状況について強い関心を持って見守っていきたい。そして、本年秋頃を目途に、その状況を踏まえた更なる推進・改善のための検討を開始し、第二次提言の取りまとめに着手することを、今後の基本的な活動と位置付けたい。

また、その過程においても、本研究会自身が、現場とは離れたトップダウンの提言機関のようになってしまわないよう、実際に取組を推進している各府省・各現場に足を運び、国民や現場の声を受け止め、求めがあればそれに応じて相談を受け、対応策を考えるとといったことにも取り組んでいきたいと考える。

さらに、それらと並行して、上記1の「今後、更に検討を深めるべき課題」の解決のための検討についても、研究会として汗をかき、取り組んでいきたい。例えば、各府省の協力も得て、各課題の専門家と研究会の構成員が参加するワーキング・グループを立ち上げ、国民や各府省の現場の声を把握しながら具体的な検討を深めるといった方法が考えられるのではないだろうか。

これらに加えて、我々は、研究会構成員一人一人としても、常に行政の業務改革の取組に関心を持ち、褒めるべき取組は褒め、後押しすべき取組は後押しするといった姿勢で、日常的に行政イノベーションの応援団として活動していきたい。

そして、これも繰り返しになるが、行政イノベーションを展開していくに当たっては、国民の声と各府省の現場の声が重要であり、また、行政トップの決意が不可欠である。そして、改革の推進部局が意識を変えたとともに、国の行政だけに閉じこもるのではなく、民間、地方自治体等と一体となって進めていく必要もある。

2020年には、東京においてオリンピック・パラリンピックが開催される。まずは、このときまでに一段と進化した我が国の行政の仕事振りと、誇ることができるような行政サービスを一つの「日本ブランド」として示すことができるようになることを目指したい。

本研究会は、今後、このような連携、推進にも貢献しつつ、このような目標に向けて、引き続き、行政イノベーションの実現を全体として見届ける覚悟で進めていきたい。

イノベーションの視点と主な取組の例

別紙

		何に 着目 する か		
		A 制度・仕組み	B 運用	C ヒト・文化
何を対象とするか	① 業務のやり方	<ul style="list-style-type: none"> 人事・会計等に関する各種規程の見直し等による関係業務の上位機関への集約化 等 	<ul style="list-style-type: none"> ICT技術を活用した自動化、ペーパーレス化、効率化、迅速化、出張削減等とそれらに対する第三者の専門意見の聴取 会議、各種協議、照会等の合理化、ルール確立 業務処理の標準化、ノウハウの共有・マニュアル化、管理職によるチェック項目の設定 間接業務等のアウトソーシングの推進、業務量指標等に基づく官署間の業務量の平準化 	<ul style="list-style-type: none"> 現場による業務の改善を促進する標語、ポスター等の作成 会議運営方法や時間管理、電子メールの書き方などのトレーニング 各種研修等を通じた職員のICTリテラシーの向上 等
	② 働き方	<ul style="list-style-type: none"> 成果主義を重視した管理など職員の勤務時間の柔軟化の検討その他職員の人事・処遇の見直し等 	<ul style="list-style-type: none"> モバイル端末、リモートアクセス機能等によるテレワーク推進 職員の育児等支援サービスの充実、情報提供 国会対応の実態の詳細分析とそれに基づく対応策の検討 研究者が客観的で質の高い研究をできる働き方の確立 等 	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革のためのキャンペーンや月間等の設定、職員提案の募集 働き方改革に積極的な上司の評価 ロール・モデル育成、メンター制度導入 等
	③ 政策企画	<ul style="list-style-type: none"> 文書管理規則の見直し等の意思決定方法の簡素化による迅速化 規制強化の判断厳格化、安易な行政依存の排除等 	<ul style="list-style-type: none"> 客観的根拠（エビデンス）に基づく政策の企画立案の徹底、大量・多種多様なデータの活用の促進 審議会、懇談会等の運営や構成の改善 政策立案技法の標準化、政策立案過程の透明化 フューチャーセンターの活用等新たな手法の工夫 等 	<ul style="list-style-type: none"> データ分析など政策企画・立案能力の向上に必要なスキルに関する研修の実施 政策が、結論ありきや単なるスローガンに陥ることのないよう、常にデータによる挙証を確実に示す文化の確立 等
	④ 国民へのサービス	<ul style="list-style-type: none"> 国民の利便性向上のための社会保障・税番号制度の利用範囲の拡大等の検討 法令に基づく許認可等の基準の明確化 わかりやすく利用しやすい法令文書、法規制の検討 等 	<ul style="list-style-type: none"> 行政手続の簡素化、法定外を含む添付書類の削減・廃止、オンライン化、ワンストップ化、待ち時間の解消、迅速化等 プッシュ型サービスなど個人向けサービスの展開 機械判読、地域別集計可能等の形式による公共データの提供 HP等に掲載する情報の充実、タイムラグ改善、掲載記事等の見直しの頻度の改善、e-govの見やすさの改良 開示請求の多い情報の事前公表、安全・安心情報のデータベース化による公表、有償の情報の無償化 情報提供の意図の明確化、高齢者等からのアクセスの改善 窓口来訪者の声を踏まえた業務改善 等 	<ul style="list-style-type: none"> HP等の文章の改善、サーチエンジンに認識させる手法等の情報提供技術の指導 窓口担当者、相談担当等に対する経験・技術に応じた研修の実施 たらい回しにせず、関係が薄い業務でも国民目線で、誰かが責任を持って窓口となるような文化の確立 広報スキルの向上のための研修の実施 サービスの目標水準の設定と達成状況の評価・公表 等
	⑤ 国民とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> パブリックコメントのルールの改善（要約資料の添付、検討途中での意見公募の実施、字数制限見直し、回答ルール見直しや多数意見への適切な処理等） 自治体業務に係る相談の対応ルールの整備 等 	<ul style="list-style-type: none"> 政策形成や政策実施、予算・決算等に関する情報提供の充実 ICTを活用した国民の意見・要望の収集手段の多様化、国民との双方向の対話（数回のやりとりも）や選択肢を示した政策議論の試行 国民との公開の対話の場の設定、出前対面講座等の推進 評価のための情報の民間提供と民間による評価の受付など評価のオープン化 行政相談委員等の相談担当者の年齢、性別、職業等の多様化、相談におけるICT活用とICTリテラシーの向上 等 	<ul style="list-style-type: none"> 国民との対話に関する職員のトレーニングの実施 国民との対話を積極的に行う職員の評価 国民の意見を「聞きっ放し」にせず、どう活用したかを示す文化の確立 等

研究会でのヒアリングの概要

[研究会でのヒアリングより]

- 株式会社日立製作所
- 伊藤忠商事株式会社
- 財務省
- 経済産業省
- 農林水産省

[研究会ヒアリング資料]

- 伊藤忠商事株式会社 「伊藤忠商事の朝型勤務について
～ 効率的な働き方の実現 ～」
- 財務省 「資料」
- 経済産業省 「経済産業省の業務改革について」
- 農林水産省 「農林水産省の業務・組織改革について」

【研究会でのヒアリングより】（調整中）

○株式会社日立製作所（第2回）

日立製作所から、Smart Transformation Project 強化本部プロジェクト・マネジメント推進室の村山室長にお越しいただき、以下のようなお話を伺いました。

- ◇ 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事が重要。
- ◇ 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。

質疑応答において、村山室長からは、行政部門の業務改革に対する示唆として、

- ・ 体制づくり、長になる者の責任が重要であること。
- ・ 改革のゴールイメージを全員が共有すること。
- ・ 組織のいいDNAを取り出して、言葉に表すことによって共感を生み出すこと。

といったお話がありました。

○「今までこうだった」、は通用しない

これは、日立製作所が進める Smart Transformation Project のキャッチフレーズの一つです。同社では、こうした分かりやすいキャッチフレーズを掲げた印象的なポスターを作成し、社内に掲示しており、国においても、こうした取組を取り入れてよいかもしれません。

【研究会でのヒアリングより】（調整中）

○伊藤忠商事株式会社（第3回）

伊藤忠商事株式会社から、人事・総務部の垣見企画統轄室長にお越しいただき、同社の朝型勤務についてお話を伺いました。（資料編 p 7～）

多残業体質の改善や業務効率化を通じた生産性向上の実現、お客様対応の徹底といったことを背景に、社員一人ひとりの意識改革につなげる取組として朝型勤務を導入、実施しているとのことで、その概要は次のとおりです。

- ◇ 深夜勤務（22：00～5：00）は、「禁止」（完全消灯）。20：00以降の勤務は「原則」禁止
- ◇ 20：00以降の勤務が必要な場合は、「翌日朝勤務」へシフト。深夜勤務と同様の割増賃金支給など。

同社では、朝型勤務シフトを加速させるための取組として、軽食無料配布や健康増進講演会をしているとのことです。また、「110運動」として、社内飲み会や会合は、1次会夜10時で終わることを徹底しているとのことで、霞が関においても見習うべき点があるように思われます。

垣見室長の御説明の中で、朝型勤務を成功させるための行動として、人事・総務部の課長が手分けをして各フロアを回り、残業している職員の追い出しを徹底したとのことで、運用を現場任せにしない姿勢が重要と感じられました。

朝型勤務シフトに当たっての成否の鍵として、以下の4点が挙げられていますが、いずれも国の業務改革に対しても示唆に富んでいるように思われます。

- 経営トップのリーダーシップ
会社の本気度を示す最大かつ最強のバロメーター
- 組織長への腹落ち
経営トップとともに、組織運営上のキーパーソンへの徹底した腹落ち
- コストカットと思わせない逆転の発想
社員一人ひとりに、ちょっとやってみようかと思わせる仕組み作り
- 業務合理化を合わせて実施
資料削減・会議厳選等各現場で実態に合わせた業務効率化を実施

【研究会でのヒアリングより】（調整中）

○財務省（第3回）

財務省から大臣官房文書課調査室の有利室長にお越しいただき、業務全体の改善についての経緯や推進体制、女性が働きやすい環境の整備、業務改善のためのさまざまな取組を紹介していただきました。（資料編 p 21～）

◇ 事務次官のリーダーシップと企画官クラスの連携

働き方や業務のやり方を見直していく上では、トップのリーダーシップが欠かせません。財務省では、平成 25 年の夏頃に、当時の事務次官のトップダウンで、事務次官・局長級と企画官級の二層構造の推進体制を設けたとのこと。事務次官・局長級の会議では局長自らの説明や情報共有が行われ、企画官級の会議では、現場の声を吸い上げ、業務改善の細部について議論しているとのこと。このようなトップマネジメントと中堅のリーダーシップの組み合わせは、組織一体となって取組を推進する上で注目すべきものと思われ。この二層構造の会議は、26 年冬以降、財務省女性職員活躍・ワークライフバランス推進委員会とその幹事会として位置付けられているとのこと。

◇ 女性が働きやすい環境の整備

財務省では、女性職員の要望を吸い上げ、既存の女性用仮眠室の開放や喫煙室の一部廃止による女性用休養室の設置、メンター制度の導入、女性職員のキャリアパスの柔軟化・見える化に取り組んでいるとのこと。喫煙室の一部を廃止して女性用休養室に変えるといったことは、まさに目に見える取組といえるように思われます。

◇ 業務改善に関する「申合せ」

各局ごとに局内での議論を経て、日々の業務の改善・効率化、超過勤務の縮減、休暇取得の奨励等についての取組の原則を「申合せ」として策定しているとのこと。幹部説明・決裁や国会作業、各省ヒアリングの合理化、モバイル端末等の活用による超過勤務縮減、職員のモチベーションの向上など、日常的な改善方策を取りまとめ、職員間で共有、実践しているとのこと。有利室長からは、こうした取組とともに、風通しの良い職場環境づくりがとりわけ重要で、業務を効率的にできるかどうかにも大きな影響を及ぼすとのお話がありましたが、どのような組織にも共通する大事な視点であると思われ。

【研究会でのヒアリングより】（調整中）

○経済産業省（第3回）

経済産業省からは、大臣官房政策評価広報課の前田課長にお越しいただき、特に若手職員の視点からの業務負担軽減や効率化、情報の体系化などの取組についてお話をいただきました。（資料編 p 29～）

国家公務員に占める若手職員が相対的に減少し、全体として高齢化が進む中、同省の問題意識は、霞が関全体に通じるものと思われまます。

同省では、各年度、重点事項を定めての取組が継続的に展開されています。

24年度は、若手職員の非効率業務の改善に重点を置いての全省的な運動が展開されており、そこからは、電話の取り次ぎ業務や資料のコピー、職員のスケジュール調整などの一つ一つの業務の見直しが合わさると、全体として相当の省力化・効率化の効果が生まれることが伺われます。

25年度は、情報の体系化、知識の情報化の取組が行われています。課室共有ドライブの整理や使用頻度の低い紙媒体の行政文書の一括管理（行政情報館）、政策説明や予算執行、大臣や国会の関係資料の共有データベースの整備といった取組です。情報の正確かつ迅速な利用、省内で蓄積される知見の共有・活用、知識やノウハウの伝承といった点で、有益な取組であると感じます。

26年度以降は、これまでのペーパーレス等の取組のフォローアップを行い定着を図るとともに、新たな省内コミュニケーションツールの実証導入に取り組んでいるとのこと。課室を越えた双方向型のコミュニケーションを促進するため、誰でもアクセス可能なチャットの仕組みで、明文化されていない様々な業務ノウハウを組織全体で共有しようと取り組まれています。

また、更なる業務改革に向けて、ワークライフバランス推進のため、連続ではなくトータルの勤務時間数でフルタイム勤務と認めるなどの改善が必要とのお話がありました。柔軟な働き方を可能とするための阻害要因となっている制度については、本研究会としても柔軟に変えていくことを求めています。

【研究会でのヒアリングより】（調整中）

○農林水産省（第4回）

農林水産省からは、大臣官房文書課の大角課長にお越しいただき、同省の業務・組織改革についてお話を伺いました。（資料編 p 37～）

農林水産省の取組の中で特に目を引いたのが、内部管理業務の集約化で、旅費支払や本省の補助金交付に関する審査事務の大臣官房予算課への集約、人事・給与関係事務の大臣官房秘書課への集約によって、事務の効率化と専門的な人材育成を図るとのことでした。このような取組は、組織や人員配置の大幅な見直しを要することから、一朝一夕に成しうるものではないと思われませんが、本研究会としても、今後の霞が関の内部管理業務の在り方に大きな示唆を与えるものだと思います。

また、同省では、申請者の負担軽減の観点から、交付金の交付ルートの本格化や申請書類の様式の簡易化などに取り組んでいるとの説明がありました。行政手続や行政サービスは、国民の利便性や満足度に絶えず注意を払う必要がありますが、同省が取り組んでいるような負担軽減策は、国民の方向を向いた取組としてとても大切なものです。

大角課長のお話の中で、省内の業務改革を進めていく上では、職員のそれぞれに納得をしてもらうこと、見直しを行うことによってメリットがあると思ってもらえるようにすることに意を用いているとのこと、改革を成功に導くために大切な視点であると思われま

「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

- 募集期間 : 平成 27 年 2 月 6 日 (金) ~ 3 月 2 日 (月)

- 提出数 : 56 通
(電子政府の総合窓口 (e-Gov) からの提出 25 通、電子メールによる提出 26 通、郵便による提出 2 通、ファクシミリによる提出 3 通)

- 意見・提案の内訳

・ 今回の意見募集に関するもの	-----	1 件
・ パブリック・コメント手続に関するもの	-----	11 件
・ 苦情相談に関するもの	-----	3 件
・ 情報の公開、広報に関するもの	-----	16 件
・ 許認可等の申請の手続に関するもの	-----	13 件
・ 行政窓口の対応に関するもの	-----	3 件
・ 電子政府の推進に関するもの	-----	4 件
・ 行政の組織に関するもの	-----	7 件
・ 公務員のワークスタイルに関するもの	-----	7 件
・ 個別政策の在り方に関するもの	-----	34 件

- 意見・提案の内容 (要約) : 次頁以降に整理。

今回の意見募集について

- 今回のこの意見募集は「国の行政に関する意見・提案」を国民から募集するということであるが、そもそも「国の行政に関する意見・提案」の収集は、パブリック・コメント制度そのものを通じて常時行われている。まずは過去のパブリック・コメント募集を通じて収集された意見を分析するところから始めてもらいたい。また、オープンガバメントラボ（<http://openlabs.go.jp/>）といった取組を通じて得られた国民の声も、調査分析に値する。これまでの取り組みに対する分析、検証あればこそ、未来につながるイノベーションへの道が開けると思う。

パブリック・コメント手続について

- パブリック・コメント手続において e-G o v からの意見提出を記載していない意見募集要項がまだ散見されることから、各種一般事務手続のマニュアル化、上司がチェックすべき項目の明確化がバラバラであることが分かる。まず、一般業務の明確化や自動化によって事務処理の省力化が図られると考える。
- パブリック・コメント手続や行政相談が茶番化している。提出することで行政を変えられる実感がなさ過ぎ、意見を聴いたふりをしているだけなのか疑われる。結論ありきのお役所体質を変えるべき。
- 厚生労働省のクロチアニジン残留基準案に関するパブコメ（締切 2 月 21 日）は、2013 年の前回のパブコメに 1657 件の意見が寄せられ圧倒的多数が基準緩和に反対したにもかかわらず、前回そのままの高い数値を示した上、新たに 16 作物について更なる緩和を提示したもの。寄せられた多数意見を反映もせず再びパブコメを行うとは、パブリック・コメントとは形だけのものなのか。それとも、都合良い意見のみ反映するものなのか。パブリック・コメントの意味が感じられず、政治への信頼も失いそうである。
- 国民生活センターが 2013 年 9 月に報道発表した、「柔軟仕上げ剤のにおいに関する情報提供」に関連して、文化省へ「学校等における香料自粛に関する要望」、厚労省へ「香料の健康影響に関する調査および病院・保育園等における香料自粛に関する要望」を、複数の団体連名で資料を多数添付して提出したが、担当者は間もなく交代するし、今日（2015 年 2 月 18 日）まで正式な回答も来ないし、具体的な動きや対策は全く聞かれていない。香料被害で苦しんでいる国民が切実な思いで訴える要望を、省庁は遊びとでも思っているのか。弱者は切り捨てられるだけなのか。
- パブコメが開始された時には実質、すでに大筋の政策や指針は決定しており、意見を出しても細部事項しか変更は叶わないもので、パブコメで国民の意見反映が十分なされているという実感は持てない。
そのため、政策の大筋に関わる問題については、委員会などが開催される時から意見や要望を提出し、それらを委員会メンバーにも情報提供し、委員会で扱ってほしいと申し出ているのですが、担当課は「難しい」という返答だけで、申し出た意見や要望がどう扱われているのかも分からない。
それだけに、今回のこの意見募集の「お送りいただいた御意見・御提案につきまして

は、匿名化した上でその概要を資料として取りまとめ、今後開催される「行政イノベーション研究会」における議論において活用させていただきます。」という対応はありがたい、どこの省庁もこうだったらよいのにと切に思う。

- 意見募集手続において、現状として、審議会等の報告書案や制度の改正要綱案について意見を募集するものが多いように感じられる。そのような案件ばかりでは、参加しているという実感は薄く、より広く意見が提出されるには至らない。他者の考えを批評するよりも、自ら考え出す方が、行政運営に参画しているという実感を得る効果は大きいと思われる。このため、検討初期段階での論点出しやアイデアを募る意見募集をより広く実施すべきである。
- 昨今の原発事故に伴う健康被害が懸念される中、再稼働に関するパブリック・コメントを無視する動きの他、国の政策に関する意見募集については、形だけのものと思わざるを得ない。法的拘束力はないものの、国民の人権に関わる深刻な事態である現況の中での多数意見の無視には憤りを覚える。国民の意見を政策に反映する重要な場であることや、国民による政策を行うためにも、パブコメの採用方法について、疑義が生じた場合に政策決定を取りやめ、別機関による審査を行う制度化を進めるべきである。
- パブリック・コメント手続は、国民の意見を反映する上で大切なことである。場合によっては、国民の側から出るささやかな意見が意外と核心をついているかも知れない。
- e-Gov のパブコメ意見投稿フォームの字数制限をやめるか、別途、長文の場合のメールアドレスを設けるかすべき。例えば食品安全委員会が実施する健康影響評価などの投稿フォームでは、文字制限は 500 文字である。健康影響評価への意見は 500 文字で言える内容ではない。
- 厚労省が実施する残留基準設定についてのパブコメにおいて、投稿した意見に応じた回答がなされないで、提案内容がそのまま、実施されることが多い。また、すでに実施された内容と同じものが、個々の意見についての厚労省の見解が示されないまま、再び提案されることもある。
- 農薬残留基準案の設定のパブコメ意見として、残留実態の提示を求めても、回答がない。

苦情相談について

- 住民は、国の仕事か自治体の仕事かに関係なく行政相談に来るものであり、同様に、行政相談委員も、国の仕事か自治体の仕事かに関係なく相談を受け付けている。行政相談委員について、自治体の仕事に関する相談も受け付けるという制度的な裏付けができれば、行政相談活動がより円滑・活発にできると思う。
- 市町村にての要望など行政評価局にて取り上げてもらったものを再度お願いしたら、相手先が警察となるともう言えないというのは、おかしいのではないか。
- 行政相談委員は公務員の経験者が多く、機能的に偏っているような気がする。また、

行政相談委員に学習の機会をたくさん与えてほしい。

情報の公開、広報について

- 投票率が 50 パーセントそこそこなのは、政府の情報発信が不完全だからである。政府広報は、単なる「やっている事のお知らせ」ではなく、国民生活への影響を実感し得る情報の提供を目指すべきである。あるいは、ある程度住民や国民に選択肢を与える「オルタナティブ直接民主制（簡便なインターネット投票も活用し）」を導入し、国民に自分の選択によって利害を生じる実感を持たせるべきである。
- 住民は、国県市の web サイトではなく、市の行政と定期会合を持ってあらゆる地域の解決策を見出している自治会からの情報を見ているが、その形態は石器時代とも言える回覧板であるので、自治会が格安で使える「クラウド・コンピュータ・サービスの整備」を提案したい。なお、クラウド・コンピュータ・サービスのサーバからローカルの地上デジタル放送のデータ放送に自治会情報を出すことができれば、パソコンを持たないお年寄りへも伝えることができると思う。
- 概算要求ではある程度細かな積算内訳の資料が公開されているが、決算書にはそのような資料がない。最終的にどのように使われたのかも重要なので、決算書においても概算要求並みの内訳資料を付けて公開すべきである。
- 現状では、インターネットで閲覧できる過去の官報が限られている。官報はもともと広く知らせるために存在するのだから、例えば国会議事録について行われているのと同じように、誰でも無料で過去の官報をインターネットで閲覧したり、検索したりできるようにすべきである。
- 各省庁の政策決定過程において審議会等が持つ意義を考えると、審議会等の会合の情報は速やかに国民に提供されるべきである。逐語の議事録は別としても、議事の要旨や配布された資料については、会合が開かれた当日のうちに公開できるのではないか。
- 各省大臣の記者会見について、公式ウェブサイトへ情報が掲載されるまでの所要時間に差がある。対応が早い省に合わせて、全省庁で、質疑応答も含めて文字起こしを当日中に掲載することはできないか。また、記者会見の席上で配布されたペーパーについても掲載し、広く国民一般に公開してはどうか。加えて、記者会見の映像を政府インターネットテレビにて公開することとしてはどうか。
- 広く国民一般が省庁の垣根に妨げられることなく行政に関する情報に接することができるようにすべきである。その基盤としては e-Gov の活用がその一手段となりうる。現状、首相官邸公式サイトの「国の政策（政策情報ポータル）」ページに近いが、当該ページでは各府省公式サイトの RSS を利用しているために、各種の情報が混在してしまっている。審議会等の情報、大臣記者会見情報など、情報の種類ごとに整理しつつ、時々刻々更新される各府省の該当ページに関する情報を掲載するようなページがあるとよい。
- 情報公開制度については、開示請求者、請求を受ける行政機関双方に事務手続の負担

があるところ、制度を縮小することなくこの負担を軽減できる方策を検討すべきではないか。例えば、それぞれの開示請求案件についての情報を一元的に集約して掲載すれば、同じ事項について関心を持ち情報開示請求を検討している国民が他にいた場合にも、国民と行政機関の双方において負担の軽減ができるのではないか。

- 総務省行政相談課ツイッターによる情報発信は、行政機関のツイッターとして、次の事項が参考になると思う。
 - ・情報発信の頻度が高いので、また見てみようという気が起こる。
 - ・行政相談に関する情報とともにその周辺情報も発信されているので面白い。
- 内閣府「政府インターネット」は、行政相談活動、行政相談委員活動を取りあげているので、関心をもって閲覧している。政府インターネットの存在をもっとSNSなどに出して国民にさらにPRしたらよいのではないか。
- 行政文書の開示を請求しても、簡単に不開示とされては行政機関の行動をモニタリングすることができず、民主主義の根幹を揺るがす問題となりかねない。情報の非対称性により、国民側は、行政が何をしているのか大変みえづらい構造の中にある。少なくとも、一定期間経過後は全ての行政文書、公文書を公開すべきであるし、保存すべき公文書について、事実上その行政機関が判断するような構造は改善すべきであると考ええる。
- 高齢化は、行政職員の問題であるとともに国民全体の問題である。情報通信技術の進歩は極めて有意義である反面、加齢に伴い落ちこぼれていくこともあり得る。従来のペーパーの良さを残してほしい。
- 省庁や地方自治体や地方衛生研究所などが実施した残留農薬分析結果は、作物別、農薬別に、すべての検出値をまとめ、国民がだれでも利用できるデータベースにして公開すべきである。
- 農薬及びそれと同じ成分の殺虫剤、その他の薬剤による人体被害事例については、成分、発生状況、被害状況などを統一されたフォーマットでデータ集積し、それらをまとめてデータベースを作成し、国民だれもが利用できるようにすべきである。
- 国民に行政の情報は、伝達できていないと考える。国民マイナンバー制度を利用し、国民マイページのようなものを作り、1か月に1度は観覧したい仕組みを作り、そこから全世帯への行政情報の伝達をするのがよいのではないか。大阪府のようにプリペイドカードのようなものでベーシックインカムを与え、その補給に1か月に1度の国民マイページの観覧を誘導するなどしてはどうか。
- 一部の役所でホームページのデータが古い（明らかにそれより新しいのがある筈なのに）ものが見受けられる。役所ごとによくチェックしてほしい。また、質問・意見などを受け付ける電話番号・メールアドレスなど分かりやすい所に載せてほしい。

許認可等の申請の手続について

- 行政への申請には、あまりにバカバカしいムダがある。例えば、児童手当や最近の子

育て支援手当では、一般人と公務員系で申請先など手続が異なるが、複数の手続があることに何の意味も感じない。役所に聞くと国の監査があると国のせいとされる。それなら最初から全部国がやればよい。

- 金融商品取引業の登録の詳細な案内をHPなどにアップしてほしい。
- 役所が持っているデータを個別に申請した個人から求めなくても良いようにしてほしい。役所同士でネットワークを介して必要な情報をやり取りする仕組みを作ることで、各種手続きで必要となる戸籍謄本、印鑑証明等集めなくても良いようにしてほしい。
- 役所間で事務処理の連携をとってほしい。法の適用は厳密に行わなければならないが、法律の趣旨に反しない範囲での暫定ルールなり緩和措置なりを役所の窓口など現場判断で可能としてほしい。
- 省令などで規定されている各種許認可・届出の提出資料とウェブサイトなどで案内されている提出資料との間に著しい齟齬があることがあるので、ウェブサイトなどで案内する提出資料は、省令の範囲内とすべきである。また、運用に合わせて随時、省令を改正してほしい。
- 地方入国管理局の管轄を地方入国管理局施行規則と一致させてほしい。
- 永住許可における「永住が日本国の利益に合すること」（国益要件）の判断にあたっては、当該外国人の在留実績を総合的に斟酌し、たとえ初来日から申請時まで在留資格が連続していないような場合であっても、優秀な外国人の永住を許可できるように入国在留審査要領を改めるべきである。
- 永住許可に関するガイドラインと入国在留審査要領の齟齬を是正すべきである。
- 帰化許可申請を行った中国人に対して、在日中国大使館発行の「国籍証書」の提出を求めることをやめるべきである。
- 入国在留審査関係の不交付・不許可処分の通知書に、理由だけでなくその根拠となる事実を明示すべきである。
- 医療滞在ビザの発給申請に必要な書類の合理化・簡素化を図るべきである。
- 商業登記申請の申請書様式を法務局にて配布すべきである。
- 東京入国管理局における待ち時間解消のため、必要な手段を直ちに実行してほしい。

行政窓口の対応について

- 雪害対策や災害時の飲料水を作る装置についてアイデアがあるが、国や自治体に支援や相談の窓口等がない。税だけ取って、困った時には死ねということか。

- 金融商品取引業の登録について他の行政窓口と比較して明らかに対応の悪い財務支局があるので、改善を希望する。
- 金融商品取引業の登録に関し、書類に不備があることや論点は何かということをお教えしないなど、対応の悪い財務支局がある。

電子政府の推進について

- 行政のICT化は例外なく役に立たない。例えば、不動産登記システムなど、JAVAを変えるなどか世間感覚ではあまりにあり得ないことが多すぎて、一般市民には使い物にならない代物だった。
- システムの乱立によって自治体のICT費用総額は莫大なものとなっており、ICT企業も、ベンダーロックで競争を排除し自治体のICT費用を年々高額にしている。また、各自治体のCIOやCIO補佐官についても、人員不足・時間不足であることに加え、ICT企業の社員の出向先と化しているなど公平性・公共性から問題のあるところもある。

そうした事を総合すれば、国や自治体の情報化に対する施策については、日本国の成長戦略の立場から、以下のような根本的見直しを図る必要がある。

- ① 問題点の正確な把握：国や自治体がICT化に関しての費用構造を詳細に調査して、その結果を公表する。
- ② 自治体システム化法（仮称）を作り、「自治体クラウドを国が作成して自治体に利用可能とし、国がメンテナンスを担当し、システムに関する交付金は廃止する。」という関連法案を作成する。
- ③ マイナンバー制度実施を契機に、総務省が今まで進めてきた「自治体システムの標準化」に沿って、5年間の期間で国が自治体モデル・クラウド・システムを作成し、自治体クラウドを各自治体が利用可能とする。
- ④ どうしても自治体固有なシステムを運用したい自治体は固有な部分を自治体で支払い、システムに関する国からの交付金は支払わない。
- ⑤ マイクロソフト社のOSやオラクル社などのデータ・ベースシステムを使わないような構造とする。
- ⑥ 日本の社会の公的なシステムの妥当性を評価する第三者機関を設け、国のICT化や自治体のICT化の効果や費用の妥当性をチェックする。
- ⑦ 市場構造を急激に変化させることが問題であれば、自治体クラウドに各ICT企業の自治体システムを導入させ、国の自治体クラウドの中に5～6システムくらい用意して、どのシステムにプラグインするかは自治体に選択させる。

- 電子政府の世界的潮流である Open Government の3原則から、行政の中核となる法令文書について考えると、次のような問題がある。

- ① Transparency(透明性)
現状では、法令提供データベースは原本とみなされず、官報は有料、しかもある時点での法律の姿が明らかでない。
- ② Participation(参加)
現状では、法律特有の言い回しや書式を使っているばかりか、500字以上を一文とする法令文書も見られ、理解しづらいものとなっている。

③ Collaboration(協働)

立法過程において条文の修正提案について議論することも可能でなくてはならないが、パブコメは形骸化し、相互に議論するような協働的な環境が整備されているとは言いがたい。

これらの問題を解決するため、「Open Coding」という考え方を採用し、法令文書あり方そのものから改革していくことを提案する。

1. Open Coding の基本理念

- ① 透明性：法律の原本が人に Open であると同時に、機械に対しても Open に
- ② 参加：法令文書が human readable であると同時に machine readable に
- ③ 協働：条文の修正提案について国民が議論できる環境整備を

2. Open Coding の原則

- 法令文書の原本は電子ファイルとし、インターネットを介して法令提供データベースで提供する法律を原本とすること。
- 法令文書のバージョン管理を行い、現時点および過去のある時点での法律を即時に提供できるようにすること。年の記述については和暦ではなく、西暦を使うこと。
- 法令文書の書式は横書きとすること、漢文調の片仮名・文語体を平仮名・口語体に書き直すこと、簡潔に記述すること。
- 法令文書の書式は、オープンコーディング規約に則ること。
- 法令文書の制定・改正について、国民が参加できる協働立法作業環境を提供すること。

「Open Coding」という考え方によって、次のようなメリットが生じる。

① 読みやすい日本語になる

- 現代的な用語法で理解できる
- and/or などの論理的条件が () で明確になる
- 定義された用語を「 」で明確にできる
※普通名詞と定義された用語の使い分けが法律を難しくしている
- 元号は西暦に書き直すことで年数の経過がわかる

② 条文の表現が IT によって自由になると同時に、法改正などの自動化も可能となる。

- 条文のなかに () 付きで組み込まれている定義、他法律の参照、条件などを省略して読むことができる
- 必要に応じて () 付きの組み込み内容を表示させることができる
- 定義用語、法律 ID、条文番号、論理条件などを使用しているため、用語や法律の参照・取込み、論理的判断が自動化しやすい
- 表現方法の自由度が上がる。条項号ごとに字下げをする、旧来の表示方法にする、など。

- 医療分野におけるマイナンバーの活用として「生涯 1 カルテ」を推進することにより、社会保障費が適正化され、誤診率が減少するので、そのためのインフラ基盤である医療情報システムの標準化とネットワークの構築を行うことが必要。

行政の組織について

- 例えばタバコと健康に関する審議や審査等において、タバコや J T 擁護の立場に立つおそれのあるタバコ産業関係者等が委員として出席しているので、政府省庁の審議会・委員会等の委員については、利害を有した監督下に有る者は除外することを徹底すべ

きである。

- 財務省・外郭機関等からのJT・タバコ会社・関係法人への天下り・再就職・子女の就職禁止・自粛をすべき。また、その逆も同様。他の省庁においても、監督及び利益・利害相反関係にある企業や法人との関係を同様に規制すべきである。
- 委員会メンバーに薬剤弱者の状況に見識のある人を加えてほしいと申し入れているが、回答がない。都合の良いメンバーだけで都合の良い政策を決定されては、弱い立場の者は生きてゆけない。被害を申し出ても因果関係を認めることはまずないのであるから、せめて政策や指針で被害者が出ないようにしてほしい。
- 総務省等の委員会や懇談会等は、委員が各種の資料を読む時間を出せるような体制にすべき。パブコメの意見などを丹念に読める時間を作り、官僚の都合の良いようにさせないこと。また、官僚にも信賞必罰の精神が必要。
- 独立行政法人国立精神・神経医療研究センター、理化学研究所等国と関係の深い研究機関全般について、廃止、あるいは完全民営化（私企業化）を検討してほしい。研究機関と行政が深いつながりを持ったままだと、STAP細胞騒動に観られるように不正の温床になったり、研究の質の低下を招いたりするのではないか。特定の省庁と利害関係の深い研究機関が果たして客観的な質の高い研究を行うことができるのか、批判的に検証すべきではないか。
- 日本の公務員の賃金はヨーロッパやアメリカよりも相当に高いと思う。
- 忙しい役所には暇な役所の職員を異動させるべき。役所の人事管理も、省庁別の管理から役所全体の管理に移すべき。

公務員のワークスタイルについて

- 「総務省いきいきパパ・ママPT」の取組状況を公表してほしい。
- 国会質疑の要旨通告が前々日の18時頃までに行われているかどうかを公表してほしい。
- 海外の取組の例にならい、1日6時間週5日勤務又は1日10時間労働週4日勤務の検討・取組を行ってほしい。（残業は原則禁止）
- 国立大学の非常勤時間雇用職員は、1日6時間で最高でも1,200円という時給で、語学力や高いPCスキルが求められる難しい仕事を押し付けられている。また、大学での非正規雇用の職員は、最長でも5年までしか働くことができない。国立大学の非正規雇用職員の待遇改善を希望する。
- 職員一人ひとりが誰でもいつでも簡単に専門知識や説明書不要で操作・利用できる「テレプレゼンス」システムの整備と活用を提案する。これにより、対面での会議や打合せと変わらない臨場感ある意見交換や意思疎通が実現できる。

- 各府省庁内の無線LANの更なる展開を図るべき。
- 「テレプレゼンス」の導入及び無線LANの整備・活用に合わせて、画面を共有するディスプレイを設置するなど、職場環境をより共創適した場所へ変革させる必要があると考える。

個別政策の在り方について

- 国民の命と健康を守るために、受動喫煙防止条例を策定してほしい。世界では屋内禁煙は当たり前である。タバコ利権にまどわされることなく、国民の幸福を第一に考えてほしい。
- 財務省は、医学的エビデンスに基づいてJTを質し指導すべきであるのに、座視し放任し行政責任を果たしていない。財務省の財政制度等審議会たばこ事業等分科会の2002年の中間報告を廃止し、分科会を抜本的に見直し、政府として、国民の健康を喫煙及び受動喫煙の危害から守る包括的・抜本的な行政改革へ舵を切るべきである。
- ビル衛生管理法（建築物における衛生的環境の確保に関する法律）及び事務所衛生基準規則に定める浮遊粉塵基準 $0.15\text{mg}/\text{m}^3$ は科学的・医学的に誤っており、これを半世紀近く抜本改定しないのは行政の無為無策で許されない。
- 現在、免許を要する歯科医療関係者（歯科医師、歯科衛生士、歯科技工士）の中で、歯科技工士のみが「医療」の在留資格をもって歯科技工士として就労することができない状況にある。歯科技工士免許取得・卒業後、本人の希望に応じて日本で就労し技術を磨く機会を提供すべきではないか。
- 政治資金規正法による収支報告の届出書については、形式的なチェックだけでなく、内容なども精査すべき。
- 政治資金規正法による収支報告の届出書については、形式的なチェックだけでなく、内容なども精査すべき。
- 総務省が後援している消防団の操法大会は、実際の火災現場では役に立たない旧態依然とした内容なので、廃止すべきである。
- 電波関係の統計は、電波の局数や端末数が出ていないので、使いにくい。
- 空いているVHF帯を有効利用すべき。
- 総務省が実施している「異能vation」に本採択されたが、未だに契約も締結されないまま、研究だけが進んでいる。事務局からは「今までにない取り組みだから」とばかり説明されているが、すでに期間も半ばに差し迫って、この状態では研究や生活に大変支障が生じる状況である。

- タクシー会社の配車システムの改革が、電波行政の効率化につながる。
- 日本の領海を守るため、衛星やレーダーを適当に配置するとともに、光ファイバーで観測網を設けるべき。
- 厚生労働省所管の独立行政法人の職員が書いた麻薬等に関する報告書が、不適切な内容であるにもかかわらず、我が国の裁判に利用されている。このような利用は問題であるので、人権に関係する行政問題や裁判においては最近の学術論文以外は利用できないようにしたり、研究費の返納も念頭に入れたり、あるいはこうしたことを放置している独立行政法人を処罰したりするべきと思われる。
- 太陽電池や風力発電を普及させるなどして脱原発を実現すべき。
- 厚生労働省科学研究費補助金を活用して書かれた麻薬等に関する報告書が、不適切な内容であるにもかかわらず、我が国の裁判に利用されている。このような利用は、科学を無視することにつながり、倫理的にも問題があると思われるので、裁判に利用できないようにしたり、利用した場合の罰則規定を設けたりするべきだと思われる。
- 総務省の総合無線局監理システムには予算が掛かりすぎている。
- 農薬は農薬取締法、衛生害虫用殺虫剤や動物用薬剤は薬事法の所管であるが、同じ成分であっても、シロアリ防除剤・木材保存剤、不快害虫用殺虫剤・虫除け剤、衣料用防虫剤、カビとり剤、鳥獣忌避剤、非植栽地域で用いる除草剤などを取締まる法律はなく、その製造・販売・使用は、業界の自主認定や自主基準に任されている。農薬や医薬品と同じ成分を含む製品についても、製造・販売・使用を規制する法律の制定を求める。
- 住宅地周辺での農薬空中散布の規制を含めた農業用無人ヘリコプター使用についての法律を早急に制定し、国が一元管理すべきである。
- 少子化対策として、以下の案を述べる。
 - ① 既存の企業は出産体制の設備、在宅勤務、賃金の値上げ、非正規雇用の正社員化が進んでおらず、これ以上の行政の介入は難しいので、非正規雇用同士で新しい働き方の会社を作って正社員になってもらうために、ベンチャー企業設立を促す。
 - ② パラサイトシングルの自立、少人数ベンチャー企業の事務所としての利用、恋愛や子作りのため、空き家の活用を優遇する。
 - ③ 恋愛や結婚をタブーとする歪んだアイドル文化を正す。
 - ④ 官制の第三次ベビーブームを創造する。
 - ⑤ 第三次ベビーブームを成功させ、天皇陛下に褒めてもらうことを目指す。
- マイナンバー制度には一般人に厳しすぎる罰則があるように思われる。
- 事故が起きるとすぐ規制強化策がとられ、管理規定を定めろとか管理者を選任しろとか言われるが、本当にそれで事故が防げるのか、何となく対策を取りましたという形を見せるためと思えるものもある。事故を起こした会社だけの規制強化ならよいが、業界全体を対象とするのは止めてもらいたい。

- 教育や医療の I T 化でカルテや教科書は紙でないといけないというような規則があると聞くが、そのような規制は時代遅れである。
- 空き家については、家があれば税金が安くなるので残しておくという人もいるが、建物を壊しても税金を増やさないことも考えてほしい。活用できていない人の家や土地を活用できる仕組みに変えてほしい。
- 遠い田舎の農地を引き継がされても処置に困る。一部の土地だけ相続放棄できるようにして。土地（田畑山林）の売買が簡単・確実にできる仕組みを作って欲しい。
- 早急な人口減少対策が必要である。それには、従来 of 延長ではなく新しい発想が求められる。ただ、外国人を安易に入れるということでは、日本のアイデンティティを失うことになるので、その辺りもよく考えてほしい。
- 普段の取引がなくても、また、通帳がなくても、ゆうちょ銀行から他の銀行に振込みが出来るようにしてほしい。
- ここ数年間、あらゆるところでいじめや虐待があり、悲惨な事件にもなっている。まずは学校教育の中で、どれだけ人の命を大事にしなければいけないか。思いやりの精神等教科書や生活を通して教育してほしい。
- 著作物流通促進の観点を含めより利用しやすい登録制度とするためにも、プログラム登録における創作年月日登録のような手続を、文化庁登録でも、いわば「作品登録」のような方式で著作物の複製物を提出して登録できるように法整備してほしい。また、ライセンス契約で設定された「許諾に係る著作物を利用する権利」の登録制度創設についても導入を検討すべきである。加えて、多数の著作物を申請する際には、手数料の減額措置を講じるなどの柔軟な対応が求められる。
- 品種登録出願時の品種名称については、その後 to された商標登録出願に対して先願性を有するような制度の導入が望ましい。
- 例えば東京入国管理局では、在留資格の更新・変更等の申請のために 3、4 時間待たなければならない。各入管の増員等を強く要望する。行政イノベーション研究会の構成員に、利用者の観点で事前予告なしで調査してもらいたい。
- e-tax 申請に必要な住民基本台帳カードの有効期限は 5 年であるが、内臓の I C チップは 3 年ごとに更新となっており、その都度 500 円の手数料が必要である。現方式は住民に必要な以上の負担を強いるものであるから、I C チップの有効期限はカード有効期限と同じ 5 年に延長すべき考える。
- 電波行政は、電波資源は国民のものであるという思いから出発しなければならない。
- 生活保護受給者に必要なサービスを提供し、一方で健康維持のインセンティブを付与して安易な受診を抑制するため、生活保護受給者に対し、5,000 円程度の「健康維持手当」

を支給した上で、医療費について月1万円までの自己負担を求めることとしてはどうか。

- 災害が発生し、明らかに被災者の生存の可能性がなくなった場合には、その捜索をどこまでやるかという目安が必要ではないか。災害に伴う被災者の捜索活動に行政がどこまで関与するか、専門家による検討会議を設け、捜索活動のガイドラインを策定する必要があるのではないか。

その他

- 人の内容(the content of their character)をICT化できる仕組みを作り、人の内容を評価する行政を施してほしい。
- なぜ防衛技官はコネで採用できるのか。
- 国民は様々な技術によって監視されている。
- 東日本大震災は核爆弾によって引き起こされた人災である。

行政イノベーション研究会名簿

(敬称略、50音順)

(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)
	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
	田中 弥生	独立行政法人大学評価・学位授与機構教授
	西出 順郎	岩手県立大学教授

(事務局)

行政管理局長	上村 進
大臣官房審議官	讃岐 建 (～27年1月)
大臣官房審議官	高野 修一 (27年1月～)
大臣官房審議官	長屋 聡
行政管理局企画調整課長	阪本 克彦
行政管理局企画官	山口 真矢
行政管理局副管理官	谷渕 見介
行政管理局業務改革調査専門職	内田 雅之
行政管理局主査	勝本 大二朗

行政イノベーション研究会開催実績

	開催日	議題
第1回	平成26年 11月28日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 行政イノベーション研究会について ○ 行政を取り巻く現状等及びこれまでの行政改革等の取組について ○ 検討のたたき台について
第2回	12月25日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 行政のオープン化・双方向化について ○ 日立製作所からのヒアリング
第3回	平成27年 1月16日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務改革の取組の状況について ○ 財務省からのヒアリング ○ 経済産業省からのヒアリング ○ 伊藤忠商事株式会社からのヒアリング
第4回	1月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 農林水産省からのヒアリング ○ 今後の議論の進め方について ○ 業務改革の推進体制について
第5回	2月13日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 内閣官房内閣人事局からのヒアリング ○ 論点の整理について <ul style="list-style-type: none"> ・ 今後の議論について ・ 基本的な考え方について ・ 新たな改革の枠組を中心とする論点
第6回	3月11日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 国民から提出された意見・要望について ○ 第一次報告書（仮称）案について
第7回	3月27日	<ul style="list-style-type: none"> ○ 第一次報告書（仮称）案について