

## リソース関係の意見の整理

(7月5日の第7回会合でいただいた御意見)

### <PDCAサイクルに関するリソース関係>

- 参議院の警告決議の対応として、日々の統計作成の担当にとって改善の取組みが負荷とならないような人員の適正配置と人員確保が必要

- 統計作成プロセス診断担当の専任化が望ましい

- ・ 参議院の警告決議の中で、「必要に応じて人員を増やすなど統計行政体制の強化を図るべきである」とある。この部分について私としては、各府省自らが、統計の改善施策や統計の品質向上の取組みに取り組むことで、通常業務に加えて改善検討の業務が加わってしまい、逆に統計作成の現場の業務多寡を招くといった新たなリスク要因にならないように努める必要があると思う。日常の統計業務を的確に実施し、並行して、改善のための取組を進めることにより、総合的な公的統計の品質の向上が出来ると考えてはいるが、そのためには、職員に過度の負荷が掛からないように一定程度適切な人員確保が必要であると理解している。これはただ人数を増やせばいいということではなく、今回の点検・確認の結果等を踏まえ、通常の実務に支障を来さないように人員の適正配置を提案するとともに、統計の品質向上を推進するための人材育成と人員確保が必要であることをしっかりと提案していきたい。
- ・ 統計作成プロセス診断の実施には力量が必要となることから、兼務ではなく専任の者が確保されることが望ましい。

- PDCAのDだけではなくPCAが担当できる者が必要（含むプロセス診断の実施側と受入側の体制整備）

- この者は、プロジェクトマネジメントの能力などをOJTで身につけることが必要

- マニュアル整備による標準化を進める相談先として有識者等のアドバイザーが必要

- ・ PDCAサイクルを回していくためには、当然それに見合った要員と力量が求められる。これはD（ドゥ）についての力量だけではなく、P（プラン）やC（チェック）やA（アクション）についての力量も求められるので、それらを担保する体制や仕組みが必要になる。これまでの検討でも指摘があったが、現状では、Dの部分だけで精一杯で、適切な要員と力量にはなっていないのではないかと考えている。力量というのは、統計についての技術、統計を扱う技術の取得は当然だが、それ以外に調査の進行の管理、委託先との対応などプロジェクトを回していくプロジェクトマネジメントの能力も必須ではないか、そういうことをOJTで身につけ、Dだけではなく、PCAというのもしっかり出来るようにしていきたい。

- ・ 外部の有識者の相談体制について、各府省においてマニュアルの整備による標準化を進める中で、不明点があった時の相談先として、総務省で対応しきれない専門的な疑問等に対応するため、有識者等のアドバイザーが必要と考える。

- ・ 昨年度、統計作成プロセス診断の試行に参加した立場から発言する。統計作成プロセス診断では、まず事務局から要求事項（チェックリスト）を統計作成府省に送付して、事前に文書でやりとりをしてから対面で診断を実施しており、これを時間的制約もある中で比較的短時間で実施している。このような方法で実施しているので、総務省や各府省に相当の負担がかかっている。総務省については、現在の統計作成プロセス診断の担当は5名、このうち3名は併任者と、かなり厳しい状況であると認識している。現在は試行なので対応できているのかもしれないが、今後、恒常的な実施や、対象を一般統計調査にまで広げるとなった場合には、現在の体制では無理なのではないかと思う。

- ・ 次に、各府省について、統計作成プロセス診断の専門の担当を置くことは困難であると思うが、少なくとも、診断を受けるには、ある程度の力量をもった職員でなければ、適切な回答をいただくことができないので、診断を受ける側の体制の整備も重要だと思う。

- 各府省でPDCAを回すリソースの確保が必要

- 総務省のプロセス診断の体制整備が必要

- PDCA活動に対するアドバイス等支援行う学識経験者等のリソース確保が必要

- ・ PDCAサイクルを具現化するため、各府省の体制、総務省の体制、総務省と各府省を支援する体制の3点について意見がある。

- ・ まず一点目の各府省の体制についてであるが、各府省はD（ドゥ）を進めるだけで手一杯であり、P（プラン）、C（チェック）、A（アクション）を具体的に回していかなければいけないという観点からすると、その当たりの仕事も定義されていないだろうし、それを行っていく人員体制が不十分であると感じている。この中で大きなポイントとなってくるのが、統計作成プロセス診断であり、想定される業務としては、マニュアルの整備・更新・見直しもそうだが、実際に診断を受ける場合には、当日までの準備やフォローアップ等の業務が発生する。こうした診断への対応や、その結果を踏まえて実際に業務を改善していくことは重要であるので、これらに対応できるように、今後、リソースの確保が重要であると考えている。

- ・ PDCAサイクルを回そうとする場合の前提になるが、なぜそういうことをしなければいけないかというP（プラン）の部分が必要で、この部分を各府省に徹底する必要がある。例えば、調査内容の意義・目的はもちろんだが、不具合が発生した場合どういう影響があるか担当府省・部署・担当者で共有し、これは、PDCAサイクルのPの部分であるという認識の基に進んでいくことが重要である。

- ・ 二点目は、総務省の体制についてであるが、統計作成プロセス診断に当たっては、診断自体にコストが必要になってくる。診断は、調査数だけではなく、質も重要であり、それには診断

自体のPDCAサイクルも回すことになる。診断する側としては、毎年診断内容を変更していかなければならぬし、診断で判明した課題について、その府省固有の課題なのか、各府省に共通する課題なのかを整理して、次の診断に向けて改善することも重要になってくる。ただ業務をこなすタイプではなく、診断自体のPDCAサイクルも回す高度な専門性を要する仕事なのでこの当たりの体制整備が重要。

三点目は、各府省や総務省を外部から支援する体制について、学識経験者等の支援が現状皆無とのことだが、それだとPDCAサイクル等を機能させることが難しいので、この点もリソース確保が重要。

■ **トップに対する品質管理のアドバイザーが必要**

■ **統計作成のセクションにもアドバイス・指導を行う品質管理専門家が必要**

- ・ 品質管理が仕事の基本であって、この仕事の基本を統計行政に活かすことが各府省のトップに響いていないとよくない。他の委員から顧問的な方が必要だとの意見があったが、顧問にはトップの意識を変えるという役割があり、実際に民間企業がTQM（Total Quality Management：総合的品質管理）を導入する際は、トップが自ら品質管理診断（社長診断）する際に、顧問が立ち会って適切なアドバイスを行う仕組みもあった。統計においても、そのような仕組みを導入することで、例えば、各府省のトップが自ら統計行政の品質管理をきちんとしているかどうか診断する際に、顧問が立ち会い、適切なアドバイスすることによって、トップの意識が変わり、組織の文化が変わることで、大変効果的、効率的になるのではないと思う。
- ・ 先ほど、品質管理がしっかり機能している企業では、トップがPDCAサイクル、品質管理を推進し、品質管理の専門家が顧問として、トップを支えている点について申し上げたが、もう一つ補足がある。それは、PDCAサイクルや品質管理において、チェックからアクションに至る過程で、問題解決行動をしていくことになり、様々な技術が必要になるが、この取組には問題解決に向けた指導が必要であり、それがないと成功体験が得られないというリスクが発生する。統計作成プロセス診断などは、最終的には統計を作成する各府省で行われるものだと思うが、最初は専門家が入ってよいモデルを示す必要がある。同じように未然防止活動、変更点管理についてどういったレビューをするかということについて、成功体験がない者には困難な取組である。こういった品質管理の導入初期においては、専門家による指導によって、成功体験を積みながら支援をしていくことが重要である。

■ **各府省における品質管理・PDCAサイクルの総括・自己診断等を担う体制充実が必要**

■ **総務省のプロセス診断、ガイドブックを充実する専属体制が必要**

■ **総務省のPDCA・品質管理の相談対応・研修対応及びこれらを支援する学識者等の協力体制の確保が必要**

- ・ 各府省については、品質管理・PDCAサイクルへの重要視とその統括、および統計作成プロセス診断の受け入れ、または自己診断を担う体制の充実。
- ・ 総務省については、①統計作成プロセス診断を実施する専属体制の充実、②統計作成ガイドブック等を充実する専属体制の充実、③各府省からの各種統計相談（集計・審査の相談、PDCA・品質管理・危機管理に関する相談、相談事例集作成）への対応や研修充実への対応を行う職員体制の確保。また、これらの取組を支援する学識経験者の協力体制確保、④マニュアルのデジタル化、汎用パッケージやe-Surveyの追加機能の開発等のデジタル化の取り組みに関する予算の確保、また、これらの開発を管理し、使用時の各府省への教育を担う体制確保。

＜デジタル化に関するリソース関係＞

■ **マニュアルのデジタル化、汎用パッケージやe-Survey等の開発予算や体制が必要**

- ・ 総務省については、（中略）マニュアルのデジタル化、汎用パッケージやe-Surveyの追加機能の開発等のデジタル化の取り組みに関する予算の確保、また、これらの開発を管理し、使用時の各府省への教育を担う体制確保。

■ **マニュアルのデジタル化、汎用パッケージやe-Survey等のリソース配分が必要**

- ・ デジタル関連の取組として、①マニュアルのデジタル化推進、②集計システムに関する汎用パッケージの整備・提供、③e-Surveyのシステム改良は、対策として取組を決めるだけでなく、予算等のリソース配分が必須と考えられるので、その旨を報告書に明記する必要があると考える。

■ **マニュアルのデジタル化、汎用パッケージやe-Survey等のリソース配分が必要**

- ・ マニュアルのデジタル化の推進、集計システムに関する汎用パッケージの整備・提供やe-Surveyのシステム改良等のデジタル化の取り組みに関する予算の確保が重要。

## ■ デジタル化推進にあたっての有用な対応

- デジタル化について、e-Surveyとその周辺について集計の部分が中心で議論が進んできたが、そもそもe-Surveyは調査プロセス全体をデジタルで支援するという構想であり、今回の事案は集計プログラムを整備しておけば済む話ではなかったため、調査プロセス全体のデジタル化を早急に着実に進めることが重要である。オンライン回答率の向上は報告者に依存するものであり、オンラインにすれば解決するわけではない。調査業務のいくつかは更にデジタル化が可能であると考えられており、特に調査の管理のデジタル化が必要である。例えば、様々な統計調査のデータベースを共有化し、共通のデータベースを作成することにより、報告者からの疑義照会・督促、複数の調査の進行管理などをオンライン上で行うことが可能となり、間接的に報告者の負担軽減につながる。このような共通プラットフォームがあれば、これは民間事業者や地方自治体にとっても有用となるものである。また、報告者にとってのGUI（グラフィカル・ユーザー・インターフェース）を改善すべき。報告者からオンラインでの回答は使い勝手が悪いという声を聞いたことがあり、民間ではVOC（ボイス・オブ・カスタマー）で顧客からの意見を受け付ける仕組みがあるが、国においてもこのような仕組みを使って改善を図っていくことが重要である。報告者の声を吸い上げるのは手間がかかるが、調査員調査はもっと手間がかかっており、今の時代においてどこに予算と人を充実させるべきか改めて考える必要がある。さらに、各府省では既に確立したシステムを有する調査もあり、共通プラットフォームを構築する際には、各府省とよく話し合いながら、なるべく多くの調査で使ってもらえるシステムを構築すべきであると考えられる。

## <相談対応に関するリソース関係>

### ■ 総務省の相談対応に顧問となる学識経験者の確保が必要

- 資料3について、「相談体制のさらなる強化、周知・普及」についてだが、相談を受ける側にも知識が必要と考える。相談の多様性への対応力を高める観点から、総務省における職員以外の学識経験者を確保し、相談に関わる職員にとっての随時・適時において顧問（アドバイザー）のような役割を果たせるような仕組みの検討をしてほしい。

## <その他>

### ■ 国交省の信頼回復のためのリソース支援が必要

- 今回の点検・確認の契機は国土交通省の不適切処理事案であり、この信頼回復のために早急に改善を図っていくことになるが、通常業務を行う中で新しい見直しを加わると、通常業務でまたミスが発生する可能性があり、これを防ぐためには、そのための財政的・人的支援が特に必要である。データサイエンスを教える側として、人間と機械がどう分業していくのかを考えているが、対策案として検討している集計システムに関する汎用パッケージができれば改善するかもしれないが、その移行のためには時間も人もかかる。このように機械がすべてやるのではなく、人もやるべきことがあり、新たに必要な専門性が増えることもある。そのようなことも考慮して新たなミスが起こらないように様々な対応をする必要がある。

### ■ 総務省審査官室と統計研究研修所の連携・体制確保

#### <7/5 資料>

○ 総務省と統計委員会が適宜連携しつつ、当分の間、今般の点検の結果や、統計作成プロセス診断等の結果、標本設計や推計方法を含め課題等が把握されたものを中心に、統計調査の審査に当たって、当該統計の審査・集計プロセスについても各府省に確認し、必要に応じ意見を述べることとしてはどうか。

○ この取組みで、統計調査の承認そのものが遅延することのないよう、総務省で承認を行う審査担当部署と統計研究研修所は連携をすることとし、審査官室と統計研究研修所に必要な体制を確保することとしてはどうか。

- 2番目の○印については、「総務省で承認を行う審査担当部署と統計研究研修所が連携する」ということも今までの取り組みでも功を奏しており、例えば公的統計の匿名化を図る時にも統計研究研修所の検証が大変重要な根拠ともなっている。

以上のことから、2つの○印の取組については、記載してあるとおりに進めていただきたい。

- 他方、総務省もリソースが不足しているが、統計研究研修所には、現場の中で培われてきた技術や経験を有する職員がいるので連携を図るとともに、必要があれば、外部リソースを積極的に活用することも重要。また、本取組は、当分の間ではなく、恒久的に進めていってほしい。
- リソースの問題はかなり重要である。いろいろな課題に全て目配せすることは必要ではあるが、現実にはリソースの限界がある。新たな体制というよりも既存の体制の中で、統計審査官室及び統計研究研修所を少し補強することでこの取組が出来るのではないかと思う。