

第3回行政イノベーション研究会 議事要旨

<日時>平成27年1月16日(金) 10:00~11:55

<場所>中央合同庁舎第2号館低層棟1階 共用会議室4

<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
河合 江理子	京都大学大学院総合生存学館教授
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

□総務省: 戸塚誠総務審議官、上村進行政管理局長、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

□財務省: 有利 浩一郎 大臣官房文書課調査室長

□経済産業省: 前田 泰宏 大臣官房政策評価広報課長

□伊藤忠商事株式会社: 垣見 俊之 人事・総務部企画統轄室長

<業務改革の取組の状況について>

資料1「業務改革の取組の状況について」に基づき事務局から説明を行い、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。)

- 法令作成関係のシステムは、霞が関で実際に法案作成をする職員たちにとっては画期的だと思う。しかし国民サイドからすると、そもそもどういう仕組みなのか、システム化でどう変わるのかということが分かりにくいのではないかと。
- 個々の取組は非常に進んでいるという印象を持った。好取組事例だけでなく、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。
- 紹介された取組は、自分たちの業務の効率化という視点のものが多いが、国民との接点がある職場などで国民の満足度向上に向けた取組などの質的な改革を意識したものがあればなおよかったのではないかと。
- 府省庁内での横串機能を持つ組織の設立や、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。その面からも、政府全体として足並みを揃えて取組を進めることが望ましい。
- 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。また、これらの取組を横展開するた

めには、総務省としては閣議決定などの仕掛けが必要になるのではないかと。

- 国会対応については質問の事前通告のルールがあると思うが、深夜に突然質問を出されたり、残業時間に影響を与えるような質問があったりするのかな。現状はどうか。
- ← 事前通告のルールは、必ずしも十分には守られていないという指摘あり。国会等においてもこれまで議論があると承知しているが、国土交通省の国会答弁等のデータベース化の取組は、政府の中でできる効率化を追求するもの。
- 国会対応業務は役所の中だけで完結するものではないので、国会の側の改革も必要。相手がある中で内部で対応できるものは何かということであるが、そもそもこういった業務をやる必要があるのかということがもう一つ上のメタな議論としてあり得る。それは本研究会の所掌を超えてしまうが、重要な課題ということで認識を共有すべき。

<財務省からのヒアリング>

財務省から資料2「資料」に基づき説明を聴取した後、質疑応答が行われた。主な発言は以下のとおり。
(「←」は財務省の説明。)

- 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してほしいということであるが、私も直ちに改善すべきと思う。
- 女性が働きやすい環境の整備ということが前提になっていることに誰もが異論はないだろう。しかし、いわば一部の女性のために資金を投じて施設を作るようなことについて、省内でどのような議論があったのか。また、何をもって環境整備の効果の判断をするのか。
- ← 一部の女性職員が利用するという点については、省内の議論において、全ての女性職員に利用可能性があり、今後の女性職員の採用・登用や女性特有の体調管理を考えれば、休養室などが整備されているということは重要と説明し、理解を得た。
環境整備の効果の検証については難しいところもあるが、利用状況はフォローアップしているので、それを踏まえて休養室をさらに増やすか否かを考える必要があると思っている。
- 日経新聞の賞を獲った「労働時間の経済分析」という本には、どうして日本はこれほど非効率的な働き方をするのかということが書かれている。そういったことは、役所については専ら国会との関係で議論されるが、官民で共通する原因があるのかどうかということも研究されるべきではないか。解雇の可能性や同僚がどう評価するかなどが労働時間の延長につながっているのではないかとというのがその本の主張の一つだが、そのような調査が必要と思う。個別の取組の積み重ねも重要だし、その効果をつかまえることも大事だが、官民・男女問わず、なぜこんなに長く勤務するのかということを引き続き考えていく必要がある。

- 海外でプロフェッショナルに共通しているのは、評価されるのは仕事に掛けた時間ではなくどういうふうに仕事をするかということで、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も必要ではないか。いい仕事をするためには休暇が必要。充実した休暇を取ることによって今までになかった仕事に対する独創的な考え方、アイデアが得られるなど相乗効果を上げている。休養だけではなく、自己投資をするなど目的を持った休み方をするという考え方をしていると思う。

<経済産業省からのヒアリング>

経済産業省から資料3「経済産業省の業務改革について」に基づき説明を聴取した後、質疑応答が行われた。

主な発言は以下のとおり。

(「←」は経済産業省の説明、「⇐」は事務局の説明)

- 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。
 - 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効果があるのではないか。ちなみに、阪神・淡路大震災から20年ということで、3月に仙台で国連防災会議が開催されるが、ここで日本の行政のイノベーションの取組のPRをすることが、日本の行政の効率化のためによいことであり、電子政府の向上にも寄与すると思う。
 - 職務専念義務との関係で、テレワークでの勤務状況をパソコンの画面でチェックするということが、発想を変えて、「あなたはこれをいつまでに仕上げればよい」という成果主義の考え方はできないのか。
- ← 現行法上、職務専念義務違反は処分の対象。法律又は法律の解釈を変えないと、成果主義の導入は不可能。例えば白書作成や統計調査・分析のような成果が客観的に把握可能な事務を括り出して成果を認定し、それによって業務を測るということはあろうかと思うが、成果主義を導入することは、現在の法体系では無理。民間も全知全霊を傾けて仕事をしているということを前提に就業規則を作っている所がほとんどだと思う。
- ⇐ 国家公務員法では、職員は職務上の注意力のすべてをその職責遂行のために用いるという職務専念義務が定められている。また、一般職の勤務時間法では、月曜日から金曜日までの5日間において1日につき7時間45分の勤務時間を割り振ると定められており、これを前提に今のテレワークは運用されている。
- 経済産業省は24時間働くというイメージだったが、今回の話を聞いてそれがずいぶん変わった。やはりかつての経済産業省マインドというものは、こうした取組で変わっているのか。

← 農商務省であった頃からどういう組織文化を育んできたかという分析をすると、

とにかく全てを仕事に捧げて面白くやるというもの。しかし栄養ドリンクを飲んで頑張ることを前提に業務の方法を設定するとやはりどこかにガタが来るので、折合いをつけてテレワークやフレックスタイムをやろうと発想を転換する必要がある。組織文化に強い郷愁の念はあるが、転換点だと思っている。

<伊藤忠商事株式会社からのヒアリング>

伊藤忠商事株式会社における朝型勤務の取組についての説明を聴取した後、質疑応答が行われた。

主な発言は以下のとおり。

(「←」は伊藤忠商事株式会社の説明。)

- 朝型に切り替えると、例えば子供の保育園への送迎などの問題も出てくると思うが、これについてはどう対応しているか。

また、モバイルの活用を視野に入れると、全員が集まっていないといけない場や時間帯をどこまで縮減できるかということを検討しないとけないと思う。紹介があった会議の効率化の話などは参考になると思うが、どう考えるか。

- ← 全社一律のフレックスタイムは2012年10月に廃止したが、事情のある社員や組織については、フレックス勤務を申請ベースで認めている。現在のフレックス勤務の利用者は、そのほとんどが育児、介護、病気など時間に制約のある社員や、海外対応等柔軟な勤務が必要な組織となっている。また、自社の社内託児所は7時から預けられるように前倒しを行い朝型に対応している。このような取組により、配偶者との間で役割分担がしやすくなったとの声がある。

モバイル活用を視野に入れた場合の全員が集まる場や時間帯の縮減は課題認識しているが、2007年にテレワークのトライアル実施を行った際は、商社業態では運用が難しいということで、現時点でテレワークは導入していない。

- テレワークや在宅勤務は海外だと10年から15年も前から取り組まれているので、日本は少し遅れている印象がある。しかし、日本は方向が変われば進むのは速いので、そこには希望を持っている。

- 海外の国際機関の例を挙げると、一人ひとりの労働生産性を上げるために、効率的な会議の運営の仕方やタイムマネジメントについて講義を受けたり、ポイントを押さえた電子メールの書き方についてトレーニングを受けたりするなど、様々な試みがなされている。また、OECDでは上司の許可の下、週3回まで在宅勤務が認められているが、自宅にITの担当者が来てオフィスと同じように働ける環境を作るなど積極的に取り組んでいた。費用は掛かるが、人材に対する投資と考えて、これらのような働きやすさ、効率性を高める工夫が必要ではないか。

<次回以降の研究会>

次回の研究会は1月27日(火)に開催し、今後の進め方、業務改革の推進体制等を議題とすることとされた。

また、第5回を2月13日(金)に、第6回を3月11日(水)に、第7回を3月27日(金)に開催することとされた。

～ 以上 ～