

より良い業務見直しに向けた助言ポイント

※Ver. 1.0 (2020. 4. 3 現在) (各省チームの意見も踏まえ随時改訂)

業務の抜本見直し推進チーム

本資料は、「業務見直しの進め方 Ver.1.0」(令和元年 12 月 業務の抜本見直し推進チーム) (以下「進め方」) に基づく「内閣官房チームから各省チームへの助言」の一環として、各局各課における、より良い業務見直しを促し定着させる目的で作成したものです。

業務見直しでは、i) 成果が出ていなくても、「事実」のありのままの把握など検討過程を評価すること、ii) 小さな成果であっても横展開により全体として大きな効果を上げることができることから、小さな成果を評価することが大切です。

各省チームは各局各課の取組をチェック/評価し、助言することとされていますが(進め方 5 頁)、各局各課から提出のあった取組(トライアルテーマ以外の取組、実践中/済の取組を含む)について、以下のポイントに沿って確認・助言することにより、各局各課の取組の支援に役立ててください。

《参考資料》

「事実のつかみ方ー第 2 版」(平成 29 年 1 月 内閣官房 IT 総合戦略室) (以下「つかみ方」)

「業務見直しの進め方 基礎的研修」(2020 年 1 月 業務の抜本見直し推進チーム) (以下「研修資料」)

I. 見直しの「やり方」(成果が出ていなくても検討の過程でよい) を評価する

※ 業務見直しでは、課題の本質的な「解決」*を目指し、「事実」のありのままの把握や政策の大目的に照らした検討により、日常の実務の改善を地道に進めていく過程(上司や周囲から見えにくいので、「見えない階段を上がる」がごとし。往々にして目端が利く人は、上司が一見頼もしく見える「処置」*のみをやりがち) を評価することが大切です。

* 「処置」と「解決」は異なる。例えば、家の中でお年寄りがつまずいてケガをしたとき、手当をし包帯をまくのが「処置」、そもそもつまずくような箇所をなくするのが「解決」

1. 発生している「事実」

何らかの改善案を前提に見直しを考えるのではなく、まずは発生している「事実」をありのままに把握する

※ 公務員の習性として答えを出さないといけないと思うあまりに、最初から何らかの改善案を前提に、対象業務を考えてしまうことがありますが、これでは根本的な解決にならないことが多々あります。改善案の検討は、「事実」をつかみ課題とその要因を十分洗い出し、分析してからにしてください(進め方 9 頁)

※ 課長があらかじめ改善案を想定して話をすると、部下は、実際に起きている「事実」ではなく、課長の意を汲んで、いかにもありそうなことを話してしまうことがあります。「事実」をありのままに把握することが大切です。解につながらないヒアリングがあってもよいのです(進め方 10 頁)

<事例>人事給与システムで計算間違いが起きる。発生している「事実」を把握してみると…

・ 当初、担当者は計算間違いの原因を、これまでの経験からバッチ処理によるシステムの誤動作と考え、システムを改善しようと考えていた。しかしながら、1つ1つの事象ごとに実際に何が発生していたかを把握してみると、例えば地域手当の入力に関し異動保障(地域手当の支給対象官署からの異動後も一

定期間一定額が保障される制度)の情報が正しく入力されていなかったこと等、入力ミスに起因する間違いが多かったことが分かった。

- ・ さらに、なぜ異動保障情報が正しく入力されなかったのかを調べてみると、異動保障情報の入力に関するマニュアル記載が十分でなかったことが分かった。対策は、「システムの改善」ではなく、「異動保障情報の入力に関するマニュアル記載を見直す」ことだったのである。(研修資料 17～22 頁)

☞ 「色々知っている「プロ」ほど、問題を解決できない」(進め方 8～9 頁、つかみ方 44 頁・71 頁)
「事実がたいていの場合対策を教えてくれている」(進め方 9 頁、つかみ方 81～82 頁)

⇒発生している「事実」をありのままに把握することが、(まわり道のように思えるが)結局は本質的な解決につながる。このため、「改善案の検討」に至っていなくても、「発生している事実を、ありのままに把握した/しようとしていること」を評価することが大切

□ 対象業務の実態を示す事実・データとして何があるかを把握する

※ 対象業務を構成する作業の内容、作業主体、1件当たりの作業時間、作業実施期間、作業で生み出すアウトプットなど

□ 把握している事実・データから課題・問題を分析する

□ 把握しているデータについて、平均や合計ではなく、生データでばらつきをみる (研修資料 29～35 頁、進め方 16～17 頁)

※ 平均はあまり使わない方がよい。特異な点がまるでなかったようになってしまうから。(平均値で)見えている部分以外に、特異な点がたくさんある可能性もある。この異常値はいったい何だ、と調べるのが、つぎのステップ。「ばらつきは情報の宝庫」。極端なデータの比較をしてみるといろいろと情報が得られる (つかみ方 80 頁)。

□ 課題・問題(インシデント)を原因別に分類する (研修資料 36～43 頁)

<事例>ヘルプデスクへの問合せ

- ・ 当初の分類では、同じ分類(システムの操作方法—環境設定: 380 件)の中に全く異なる内容が含まれていた。
- ・ そこで、問合せの原因をさらに詳細に分類してみると、利用者の多くがつかまづいていたのが「ポップアップ画面」(134 件)と判明。これに応じた対策が可能となった。

□ 課題・問題(インシデント)を時系列別に分類する (つかみ方 51～58 頁)

- ・ インシデント分類ごとの時系列での発生状況を整理し、かつ、分類も自分達が持っている粒度の一番細かいもので整理する必要(そうしないと、悉皆分析の威力が十分に生かされない)。
- ・ これにより、対策実施の効果(再発していない状況)を十分に確認できる状態となる。

2. どう「事実」を把握するか

課長は部下や仕事の相手方(他省・他部局、出先機関、自治体、国民、企業等)が行う実務に関心を持ち、実際の作業を見たり話し合い(分からないことは質問)を行うことで、「事実」を明らかにしていく

※ 話し合いでは、質問により、正確な事実・データを明らかにしていくことが有効です。ただ、気をつけなければならないことは、どうしても人は質問されると責められていると感じてしまうものです。課

長は、例えば、話し合いの最初に「話し合いの中で、何度も質問するかもしれないが、それは業務改善のベースとなる事実・データを明らかにするため。自分も、どう改善すればよいか分からないので、これから、みなさんと一緒に考えていきたい」ということを、きちんと伝えることが大切です。また、部下が課長に質問したいこともあるでしょう。質問は、これまで見落としていたものに気付いたときに出ることが多いので、皆でその質問についてよく考え、検討を進めるきっかけにする姿勢が大切です（進め方 8 頁）

⇒発生している「事実」をありのままに把握する前提として、課長は部下や仕事の相手方が行う実務に関心を持ち、話しやすい態度・雰囲気とするよう、心掛けることが大切。そうした部下や仕事の相手方と一緒に「事実」を明らかにしていこうとする行動（一遍でなく段階的に明らかにしていけばよい。「確認中」「分かっていない」と書くことは良いこと）を評価することが大切

□ 課長が部下と話し合っ、業務上の課題についてのお互いの「気付き」を出し合ったり、質問により「事実」を明らかにする（進め方 6 頁）

□ 話し合いの中で、懸念を示す部下がいた場合、その懸念の理由・原因を聴く

※ 懸念を持つ人は、その課題について真剣に考えている人（真剣に考えていない人は懸念を持たない）。その懸念の理由・原因に改善に向けたヒントがある。

□ 仕事の相手方（他省・他部局、出先機関、自治体、国民、企業等）に作業負担等に関し話を聴く

※ 仕事の相手方、例えば、関連業務を他省・他部局や出先機関、自治体に依頼している場合、自治体や企業等から申請を受け付ける場合、そのような仕事の相手方の現場に出向き、話を聞いてみることも考えられます（進め方 6 頁）

※ 政策部局では、例えば、他省・他部局や自治体に調査を行っている場合、相手方に、調査依頼に対してどのような作業を行っているのかを聞いてみることも考えられます（進め方 7 頁）

□ 分からない事実・データは、検討資料に「確認中」「分かっていない」と書く

※ 「60 点主義でいい。仕事は足し算でやっていくものだ」「確認中と書くことは良いこと。最初のうちは確認中の項目が多いけど、だんだんと埋まっていく」（研修資料 24～25 頁、つかみ方 75 頁）

※ 「分かっていないことを、分かっていないと書くことが重要」（進め方 13 頁、つかみ方 69 頁）

□ 自分の課のみでは分からないデータについて、他部局等が持つデータを使えないか検討する

3. 政策の大目的

政策の大目的に照らし現状のアウトプット（「〇〇に関する審査に基づく認定」「△△に関する検査に基づく指導」「◇◇に関する調査結果の公表」「□□計画の策定」など）について検討する

<事例> 農地台帳情報のインターネット公開～目的に照らし実施の方法を検討

・ 平成 25 年の農地法改正で、農業への新規参入希望者が全国の農地を検索できるよう、農地台帳のイ

インターネット公開が義務化。改正法を受けた当初の検討では、農地台帳は、個々（1,737）の農業委員会ごとに管理していることから、それぞれが保有する個別システムの改修により対応する予定だった。

- ・ しかしながら、検討の中で、農業委員会ごとにシステムが別々の上、データ形式や用語がバラバラのまま改修しても、全国広域の横断検索ができず、結局、法改正の意図したことが実現できないのではないか、との指摘。そこで、農業参入の促進という目的に立ち返り、データ形式や用語も統一し、一元的システムを整備し、そこに情報を集約するという方針変更を行い、これにより、全国の農地検索を容易にし、農業参入や広域展開につなげることができた（進め方3～4頁・別添1事例集（農地台帳情報のインターネット公開））

＜事例＞産廃業者に対する立入検査が行政の目的？

- ・ ある自治体で、産業廃棄物の処理に関し産廃業者に立入検査をして違反状態（廃棄物保管量の法違反など）の指導をしても、一時的には正されるものの、違反が繰り返される状況があった。
- ・ そこで、産廃業者と話し合いをし、なぜ違反が繰り返されるのかを聞いたところ、排出事業者から受け取る廃棄物の中に、法律上、産廃業者に処理を委託できない品目（例：スプレー缶）が混じっており、それにより産廃業者に余計な手間（搬入物の確認など）が生じ処理の流れが悪くなり、保管量等の違反につながっている実態が判明。
- ・ このため、「法違反ゼロ」という目標を達成するため、行政として、これまでの「産廃業者に対する取締り」のみから「産廃業者に対する支援」を追加（行政として、産廃業者による排出事業者への制度説明を支援（産廃業者と行政とが連名で排出事業者向けチラシを作成））。これにより、産廃業者と法違反ゼロという目標を共有することができ、産廃業者自体の法遵守への意識向上、業界のイメージアップにつながっている。

（埼玉県ホームページ <http://www.pref.saitama.lg.jp/b0502/gyoumu-haikibutu/stageup.html>）

⇒現状の行政活動（アウトプット）を、政策の大目的に照らし検討することで、もっと良い方法に気付くことができる（上記例でいえば、「法違反ゼロ」という目標達成のためには、単に「産廃業者に対する取締り」だけでなく「産廃業者に対する支援」を行うことが必要であることに気付いた）。このため、このような検討を評価することが大切

□ 政策の大目的に照らし、現状のアウトプットについて検討する

□ 政策の大目的に照らし検討する中で、新たに把握が必要な事実・データに気付く

□ 政策の大目的に照らし検討する中で、他に必要な見直しに気付く

□ 業務の流れを可視化し、把握する

※ 場合分けや例外、仕事の相手方も含め把握が必要な場合もある。

□ 業務の可視化手法について、可視化の意図をはっきりさせ、関係者で考えて合意するためのツールとしてつかう（研修資料51～60頁）

※ 「ワークシート」（進め方別添2）など。例えば、業務の流れの中での「情報の扱いやすさ」を可視化したいのであれば、「情報活性度指数」（進め方別添3）をつかう。

□ 所属する部局自体の直接のメリットに限らず、他省・他部局、出先機関、自治体、国民、企業等も含めた「エンドツーエンド」で考える

＜事例＞事業者が紙提出する定期報告書に記入漏れ（行政、事業者双方に修正作業コスト）
報告書のデータベース化にも手間（外部委託するもチェックが必要）
「エンドツーエンド」で考えると・・・

- ・ 事業者の電子申請率を向上させ、事業者が行う報告書の入力時にエラーチェック。事業者が入力した電子情報をデータベース登録に至るまで活用することで、行政、事業者双方の負担軽減と早期のデータベース化（⇒調査の迅速化）（進め方別添1事例集（省エネ法に基づく定期報告）、進め方13～14頁、研修資料47～50頁）

4. 改善案の検討

□ 事実・データを分析した結果を踏まえ、改善案を検討する

※ 現在の政策・制度が民間の実態に合わなくなっていること、民間ニーズが随分変化していることが分かるかもしれません（進め方3頁）

□ 政策の大目的に照らした検討を踏まえ、アウトプットや業務プロセスを見直す（廃止、簡素化、標準化、早期化等）

□ 改善案を、把握した課題・問題の解消につなげる

□ 改善案で解消されない課題・問題を確認し、それへの対応を検討する

□ 「エンドツーエンド」で見て、他の負担を増やさない

□ デジタル手続の場合、デジタルで完結させる

□ 他業務との連携、他システムの利用ができないか確認する

□ 意思決定過程の見直し（決裁段階の簡素化）や作業分担の平準化を行う

□ 業務プロセスを見直す際は、費用対効果を勘案しつつ、各工程間の情報活性度を上げる（進め方16頁・別添3）

□ 業務プロセスの一部又は全部に RPA 等の電子化処理を導入しようとする場合、業務プロセス全体として効果的なものにする

※ 現在の業務プロセスを前提に導入しようとしていないかに注意

Ⅱ. 改善した成果（簡単な事案でよい）/成果の横展開を評価する

- ※ 日常の実務に関する簡単な見直しであっても、各部局・各省に共通するものであれば、それを横展開することで全体として大きな効果を上げることができます。このような「小さな成果」を評価することも大切です。
- ※ 蓄積された事例を、各府省で広く共有し、これからの取組にいかし、政府全体のレベルアップにつなげていきます。実際に見直しをやってみた経験者を増やし、自主的に改善に挑戦し続ける人材を育成し、その厚みを増すことで、自ら業務を見直す組織文化を定着させていくことが大切です（進め方 4 頁）
- 既に見直しを実践中/済みの課において、その経験を自らの課の次の見直しにいかす
 - ※ 既に見直しを実践中/済みの課は、その経験をその後の業務見直しにいかして行ってください（進め方 4 頁）
- 既に見直しを実践中/済みの取組について、省内/政府共通掲示板や事例研修会により、他部局/府省に情報提供する
 - ※ 既に見直しを実践中/済みの取組は、内閣官房チームで取りまとめて、各府省に、気付きのきっかけ、実態把握のやり方等の良い事例として提供します（進め方 4 頁）
- ある課の見直しの検討の中で、自分の課が持っているデータが必要な場合、各省チームの仲介に応じデータを提供するなど、他部局等の見直しに協力する（進め方 15 頁）
- これまでの「良い事例」のやり方に合わせて、改善する
 - ※ 「一番良いやり方に合わせるのが一番簡単な改善」（進め方 15 頁、つかみ方 102～103 頁）
- 民間ノウハウや経験者を積極的に活用する
 - ※ 「過去に問題解決を一緒にやっていた人に、手伝ってもらおう」（進め方 5 頁、つかみ方 110 頁、研修資料 62～67 頁）
- これまで見直しをやった経験のない職員に、見直しを経験させる
 - ※ 実際に見直しをやってみた経験者を増やし、自主的に改善に挑戦し続ける人材を育成し、その厚みを増すことで、自ら業務を見直す組織文化を定着させていくことが大切です（進め方 4 頁）
- 自分の課でできる見直しを行った上で、自分の課だけでは手に負えない課題を各省/内閣官房チームに報告する（進め方 13 頁）