

業務見直しの進め方 Ver. 1.0

<目次>

1. 基本的考え方
 - (1) 業務見直しの必要性
 - (2) 取組方針
2. 見直しの進め方
 - (1) 推進体制
 - (2) 見直しの流れ

- 本資料は、業務見直しの基本的考え方について記載するとともに、各府省における見直しの進め方の実務上の手引として作成したものです。
- 各府省の取組状況を踏まえ、随時、事例も含め、必要な加筆を行っていきます。

【参考】

「経済財政運営と改革の基本方針 2019」（令和元年 6 月 21 日閣議決定）（抄）
（業務の抜本見直し）

内外の諸課題に即応できる質の高い行政サービスの確立に資するため、必要な推進体制を整備し、現場業務の実態把握とそれを踏まえた既存業務の抜本見直しを着実に実施するとともに、幹部・管理職員の職責としてそれを明確にし、その成果を人事評価に適切に反映する。当該見直しの結果を踏まえ、新たな機構・定員管理体制について検討を行う。

令和元（2019）年 12 月
業務の抜本見直し推進チーム

1. 基本的考え方

(1) 業務見直しの必要性

今、我が国行政は、内にあるには人口減少・少子高齢化が進行し、外にあるには国際環境が大きく変化する中、Society5.0 時代にふさわしい仕組みづくり等、広範かつ複雑な多くの課題に直面しています。国際環境が大きく変化する中、我が国のプレゼンスの強化、国際的なルールづくり等グローバルな課題解決への積極的な貢献が急務です。

一方、これら課題の対応を担う人材をみると、若年人口が減少する中、民間企業における高い採用意欲を背景に国家公務員採用試験の申込者数は中長期的に減少傾向となっており、優秀かつ多様な人材を安定的に確保していくことが重要な課題となっています。職員の意識をみると、働き方に対する価値観が多様化し、仕事と育児・介護等家庭生活との両立（ワークライフバランス）に対する意識が高まっています。

このような中、広範かつ複雑な多くの行政課題に適切に対応していくためには、行政の仕事の仕方を、質の高い/効率の良いものに見直して、職員は真に人が行うにふさわしい業務に集中し、職員一人ひとりが行う業務が生み出す価値を高めていく必要があります。これにより、職員には、ワークライフバランスを確保しながら、仕事に対するやりがい/達成感を感じてもらいながら働いてもらうことが大切なのです。このことが優秀な人材確保にもつながります。

行政の質の向上と優秀な人材確保を図り、国家国民のために、行政ニーズを感度（sensitivity）よく捉え、国民や企業に価値を提供していく、国民や企業が価値を創造する手助けをする、グローバルな課題解決に貢献していく、このような行政を目指すために、今、業務見直しが必要なのです。

(2) 取組方針

(ワークライフバランス推進/働き方改革)

最近、ワークライフバランス推進/働き方改革の一環として、一部先進部局や若手有志を中心に、業務の効率化や職場環境の改善に向け、創意工夫した取組が行われてきています。

例えば、幹部・管理職が職員に積極的に定時退庁を呼びかけたり、電子決裁の活用や複数幹部への同時説明により意思決定に係る手間を減らす取組が進められています。テレワークやオフィス改革により、場にとらわれない多様な働き方を促したり、コミュニケーションが活発化する職場環境を目指す取組、大型ディスプレイの活用による打合せのペーパーレス化、日常的に発生する単純作業（例：会議の日程調整、作業依頼の回収・統合）を、マクロ機能を活用して効率化する取組等も進められています。

(本来業務自体にスポットを当てる)

今般の業務見直しは、こうした取組にとどまることなく、各課の本来業務自体、例えば、それぞれの課で昔から当たり前のように行われてきたルーティン業務にスポットを当てて、その業務のやり方、業務プロセスを、「政策の大目的」に照らして見直そうとするものです。

ここで言う「政策の大目的」とは、個別の施策や業務の直接的な目的（例：給付金の適切な支給）ではなく、より高次の達成すべき価値（「国民のために、何をなすべきか」。例えば、国民の安定した雇用の実現のために何をなすべきか。）の意味で用いています。

個別の施策や業務の直接的な目的ではなく、こうした「政策の大目的」に遡り見直すこと

により、例えば「給付金の支給そのものが、今の給付対象者の実態を見た場合、国民の安定した雇用の実現の観点から効果的なのか/必要なのか」を検討することができるのです。

ワークライフバランス推進/働き方改革の取組により高まってきている見直しの機運をいかすとともに、職員一人ひとりが、改めて「国民のために、何をなすべきか」という視点に立って、自分たちの身近で当たり前のように行われている業務を、民間ノウハウを活用して見直してみるのです。

こうした見直しを行うことにより、その課の職員に余力を生み出すとともに、その業務の関係者(例:業務を担ってもらっている出先機関や自治体、申請する国民や企業等の相手方)の手間を減らしたり、サービスの向上を図ろうとするものです。

また、見直しの検討の中で、その業務は、どのような政策・制度の中で、どのような位置付けにあるものなのか、さらに、その「政策の大目的」は何なのかに遡ることになります。「政策の大目的」に照らして検討する中で、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。業務の見直しをきっかけとして、政策・制度の見直しにつなげるのです。

※ 人事課(秘書課)等内部管理を担当する課は、個別政策を所管していないものの、例えば、省のミッションを全体として果たすために何をなすべきかという観点から、昔から当たり前のように行われている業務(例:各局への照会・調査)を見直すことが考えられます。

(政策の「実施」も幹部・管理職の職責)

幹部・管理職にとっては、政策の「立案」のみならず、政策の「実施」も重要な職責です。幹部・管理職は、組織のミッションを果たし、「政策の大目的」が実現するよう、行政ニーズ・課題の動向を踏まえ、政策をどう変更するかを考えるのと同じように、現場業務のやり方をどう変更するかを、常に考えながら仕事をするのが求められています。

民間企業の場合はどうでしょう。これまで、我が国企業が質の高い製品を世界に提供できたのは、国内で競合他社(competitor)とのし烈な競争があったから、と言われていています。企業の現場では、いかに製作期間を短縮しつつ製品の質も向上させるか、そのような努力を絶えず続けてきました。国の役所の場合は、所管行政をどう「実施」していくか、そのため現場業務をどう設計していくかについての競合他社はいないのですが(分野によっては他国との競争はあるかもしれません)、であるからこそなおさら、国家国民のために、所管行政に係るニーズを感度(sensitivity)よく捉え、業務を質の高い/効率の良いものに見直し、新たな行政課題に立ち向かっていく、ひいては「国力を高めていく」「国民にきめ細かなサービスを提供していく」ことが大切です。

【参考】新制度の目的に照らして「実施」の方法を変えることにより、業務の効率化につながった例～農地台帳情報のインターネット公開

- 平成25年の農地法改正で、農地への新規参入希望者が全国の農地を検索できるよう、農地台帳のインターネット公開が義務化されました。
- 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でした。
- 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、との指摘がありました。
- 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ました。

- ・このように、新制度の目的に照らし「実施」の方法を考えることで、より効率的に情報提供等ができることになりました。

(人的・組織的経験の蓄積)

業務見直しのやり方は、民間に蓄積されたノウハウを活用することが有効で、個別業務に即し実際にやってみることで、その思考方法を身に付けることができます。実際にやってみることにより、各課にノウハウ、実施経験が蓄積され、ルーティン業務等を自ら見直す習慣が身に付き、職員、時間を大切にす文化を根付かせることができます。

改めて言われるまでもなく、既に見直しを実践中/済みのところ(例えば、内閣官房情報通信技術(IT)総合戦略室(以下「IT室」という。)指導によるプロジェクト、もともと業務改革(BPR)により設計した組織・業務、RPA(Robotic Process Automation)の活用等により見直しに取り組んでいる課等)もあるでしょう。そのような課(課に準ずる室、課長級分掌職を含む)は、その取組状況・結果を報告するとともに、その経験をその後の業務見直しにもいかしていただきます。内閣官房チームで事例を取りまとめて、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。これまで実践していなかった課は、各省/内閣官房チームの助言も受けながら、ルーティン業務等の見直しに取り組んでみて、見直しのやり方(課題の気付き方、実態把握の方法等)を実体験してみてください(取り組むテーマの大小は問いません)。各課で見直しを検討する中で、各課単独では改善できない、省全体や政府全体を通じた課題を発見した場合は、各省/内閣官房チームに報告してください。他機関も含めた課題解決につなげていきます。

取組が進むにつれて、様々な事例が積み上がっていきます。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。

2. 見直しの進め方

(1) 推進体制

推進体制として、政府全体として各府省横断的に取組を推進する「内閣官房チーム」と、各府省内で部局横断的に取組を推進する「各省チーム」を設けます。

(内閣官房チーム)

内閣官房チームは、本年6月25日に内閣官房長官決裁により設けられたところであり、これまで業務改革(BPR)を経験した民間人材や職員を中心として、①「業務見直しの進め方」等の策定、各省チームへの研修、②各府省への助言、説明会・相談会の実施、③各府省の取組のチェック、進捗管理・評価、④政府横断的な課題への取組等の役割を担います。

※ 構成：(顧問)情報通信技術(IT)総合戦略官、(座長)副長官補(内政担当)
(構成員)内閣審議官(副長官補付)、IT室室長代理、内閣人事局人事政策統括官(人事行政担当)、人事政策統括官(行政組織担当)、総務省行政管理局長

※ 行政改革推進会議に随時相談し、大所高所からの意見を活用。

(各省チーム)

各省チームは、今般の取組、すなわち、これまでのワークライフバランス推進/働き方改革の取組にとどまることなく、各課の本来業務自体にスポットを当てて、その業務のやり方、業務プロセスを、政策の大目的に照らして見直すことを推進するため、12月中めどで設けてください。

各課の本来業務自体の見直しを進め、それを適切に評価する観点から、各府省の業務・人事を統括する者(官房長等)を責任者とし、人材リソースの有効活用と人事評価を担当する人事課(秘書課)、副CIO部局等で構成し、CIO補佐官等民間人材を参集するほか、省内BPR経験者を積極的に活用してください。各課の本来業務自体の見直しにスポットを当てた取組を推進する省内体制が既にある場合は、当該体制を各省チームとしていただいで結構です。

各省チームは、①各局/各課への助言、説明会・相談会の実施、現場の意見を把握する方策(例:若手チームとの連携、目安箱の設置)の検討、②各局/各課の取組のチェック・進捗管理・評価、③複数の局課により共同で取り組んだ方がよいものは関係局課に連携を提案(省全体や政府全体で取り組むべき課題の整理を含む。)する等の役割を担います。

※ 民間ノウハウや経験者の積極的活用について

業務見直しにおける着眼の仕方、事実のつかみ方、解決の仕方等の「やり方」は、民間においても共通するものであり、民間に蓄積されたノウハウを活用することが有効です。このため、内閣官房チームや各省チームに民間人を登用し、そのノウハウを活用しながら取組を進める必要があります。各府省の中には、これまで業務改革(BPR)等業務見直しの経験をしたことのある職員がいます。こうした職員の経験、ノウハウは貴重な財産です。各課の取組へのアドバイスを行う等、積極的に活用することが考えられます。

【参考】「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」(「事実のつかみ方」¹110ページ(抜粋))

…もう既に導入している12府省のそういうことを経験した人たちに、ちょっと手伝ってもらおうと。似たような問題がでたときに、ぽっと対応できるように。要するにコールテーカーですよ(注:修理・点検で自宅訪問するエンジニアが「コールテーカー」としてコールセンターで電話対応することで、電話での即時復旧率向上、訪問修理・点検の効率化につながっている)。こういうふうなことをやったときに、そういうのが起こったよ、とかさ…ちょこちょこ同じように発生する問題への対応を減らせば、本当に問題を解決できる人の時間を浮かせるんですよ。FAQの人間版のようなもの。

¹ 「事実のつかみ方 ― 人事・給与関係業務情報システムを題材にして ― 第2版」(平成29年1月、内閣官房 情報通信技術(IT)総合戦略室)

(2) 見直しの流れ

A1. 課長が、事実・データをもとに、部下と話し合い、対象業務の当たりをつける

(話し合い)

- ・ 見直しの対象業務を選ぶ出発点として、例えば、部下と話し合いをしてみることが考えられます。もちろん課長が日頃から気になっている業務上の課題があるかもしれませんが、部下が気になっていることもあるかもしれません。多面的に業務を見て、その課題を出し合うため、課長は部下と話し合い、お互いの「気付き」を出し合ってみてはいかがでしょうか。また、これまで課長も部下も気付いていなかった課題に、話し合うことで、思いがけず気付くことがあるかもしれません。

多面的に業務を見るという意味では、直接の担当ではない職員の話を聞くことも考えられます。日頃から、担当職員の仕事の様子を見て、感じることもあるかもしれません。また、どうしても直接の担当者はその仕事を日々行っているうちに、そのやり方が当たり前になってしまい、課題を感じにくくなる面もあるので、転入して間もない職員の意見を聞くのも一案です。

話し合いの際は、先入観（例：無駄な入力作業で時間が掛かっているのだろう）を持たず、話しやすい態度・雰囲気とするよう心掛けてください。

- ・ 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。

※ 例えば、定期的に行っている調査について、部下は調査の簡素化が課題だと思っていたが、課長が部下と話し合いをしてみると、そもそも調査自体を行う必要があるのか、と気付くことがあるかもしれません。

※ これまでの取組事例でも、見直しに取り組むこととなったきっかけを見ると、現場で実務に携わっていて日頃から問題意識を持っている職員、見直しのノウハウを持っている職員、業務を見直す権限を持っている職員、これらの職員が話し合い、権限を持つ職員が「よし、やろう」となって、見直しの検討が動き出す例がよくあります。

※ 民間企業では、目安箱のようなものを置いて現場実務を担当している社員から「困っていること」や「改善のネタ」をカード形式で集めることをよくやっています（その上で、優先順位をつけて対応を検討）。課長が現状業務を確認する入口として、このようなカードを集めた上で話し合いをすることも一案です（各省チームが現場意見を把握するツールとして活用することも考えられます。）。

(着眼点)

- ・ 話し合いを行う際の着眼点として、どのようなことが考えられるでしょうか。いくつか例を挙げてみますと、「課の業務で最も時間や人手を要している」「関係者からの問い合わせやクレームが多い」「ミスや手戻りが多い」等が考えられます。

また、昔から続けられているルーティン業務に目を向けてもよいかもしれません。課長

の業務を振り返ってみて、新たに予算要求する案件や国会審議で出た案件は相談があるでしょうが、案外、ルーティン業務は、部下から説明がない、したがって、課長が把握していないことがあるかもしれません。この機会に、どんな仕事のやり方をしているのかを聞いてみるのも一案です。

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。

個別事案の調査を行うような部局では、例えば、どこまで統一的なやり方をしている、どこから個人に任せているのか、といった着眼点が考えられるかもしれません。

【参考】着眼点の例

- ・課の業務で最も時間・人手を要しているものは
- ・最も関係者とのやりとりが多い業務は
- ・関係者の不満が多い業務は/最もミスや手戻りが多い業務は
- ・課長が知らないルーティンの業務は
- ・紙で仕事 or 紙と電子が混在している業務は
- ・活用されていないデータは
- ・課員が、意義が低い/低下していると感じる業務は
- ・引継ぎが大変な/属人化している業務は

【参考】各課長の気付きのヒントとして、**事例集(別添1)**を添付しましたので、参考にしてください(ただし、自課の業務実態を踏まえた課題等を検討することなく、事例の適用から考えることは控えてください)。

- ・見直しの対象業務については、まずは簡単な事案に取り組むことでその思考方法を身に付けるということでもいいですし、困難な事案にチャレンジし、初回はできる範囲の見直しを行い、次につなげるということでも構いません。

また、どの課も経験することが確保されれば、他課と連携した取組、局単位での取組等でも構いません。また、局長のもと、局の全課長が集まり他課の案件を含め議論することも、経験を広げる観点から有益です。見直しを検討していく中で、対象業務を変えた方がよいのではないかと、ということになった場合は、変えても構いません。

【参考】**「60点主義でいい。仕事は足し算でやっていくものだ」**(「事実のつかみ方」75ページ(抜粋))

- ・1回の試験しか受けられないんだったら、60点は60点でおしまい。しかし、我々の仕事は、毎日毎日いろいろやっている。今日60点で、残り40点は明日にそのまた6割とると、24点とれるじゃない。足すと84点。もう一回60点を取れば、93.6点まで3回まわすだけでいっちゃう。急がば回れということ。いつも100点とりたと思って、100点とれそうな答案を書こうとするから変なのが混じってしまう。絶対に間違いのないものを積み重ねていく。これまでいきなり100点を取ろうとして、見過ごしてきた解決策もあるはずだ。今日できなくても明日できればいい、仕事は足し算でやっていくものだ。

(課題を示す事実・データは何か～事実・データで、業務実態を解きほぐしていく)

- ・対象業務の課題を話し合う際、「課題を示す事実・データは何か」を意識するようにし

てください。課題を示す事実・データは、現に把握している事実・データとは限りません。むしろ、課題を示す事実・データを調べる必要がある場合の方が多いと考えられますが、詳細な分析は、『C 1. 「事実」に語らせ、改善案を検討する』の段階で行いますので、この段階では、それほど手間を掛けずに把握できる事実・データをピックアップし、現状、把握していないが、把握が必要と考えている事実・データの案を整理してみてください。迷うところがあれば、この段階で、各省チームに相談し、助言を受けることも考えられます。データは、可能であれば、平均や合計ではなく、生データで、ばらつきをみることで、後の検討に役立ちます。

※ 事実・データは、種類だけでなく、細かさや粒度を意識することが必要です（【参考】「バラつきのある業務を細かく捉えた上で、いいとこ取りをする」（17 ページ参照））。

※ 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、気を付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。

※ 話し合いをしながら、実際の業務（部下が何をもとに、どのようなパソコン操作をしているのか等）を見ることも有益です。この場合も、つつい改善案を考えながら見がちになりますが、あれこれと頭の中で考えることは後回しにして、まずは実際に発生している事実を把握するという姿勢で、業務を見るのが大切です。

【参考】「色々知っている「プロ」ほど、問題を解決できない」

（「事実のつかみ方」44 ページ（抜粋））

- プロはいろんなことを知っているものだから、頭の中で説明をつけてしまう。それでは綺麗にならない。かなりのところまでは出来るけれども、いくつか残ってしまう。プロほど問題は解決できない。プロは自分が知っていることが色々あるから、それはちゃんとやるけど、問題はそこからはみ出したところにあることが多い。プロがその力を活かせるようになるのは、知らないことが存在しているということを認めた上で、もう1回調べなおすことなんだよ。
- するとプロにとって難しい問題が転がっているわけではなくて、今まで無視していたとか、分からないでいた問題があるということ。そこに気が付きさえすれば、難しくて直せないなんてことはほとんどない。

（「事実のつかみ方」71 ページ（抜粋））

- 普通の問題というのは、唯一の原因からなっていることはまずない。色々な原因が、大なり小なり複数絡み合って、問題につながっている。だから分解していかなければいけない。僕は因数分解といっている。高次の方程式を、因数分解していくための過程を進めてほし

い。

- ・皆さんはいきなり代入してやっている。スペシャリストほどそう。これに違いないと思って代入する。最初のうちは当たるよ。スペシャリストはよく知っているから。だけど、残っている問題はスペシャリストも解けない。そうでしょ。だから、今残っているんですよ。その同じやり方でいったって、もう解けないんですよ、論理的に言えば。スペシャリストとは違うアプローチをとるほうが、早く解ける可能性がある。

【参考】「事実がたいていの場合対策を教えてくれている」（「事実のつかみ方」81～82 ページ（抜粋））

- ・分かっているから結論に至るまでの過程は書かなくても良いではないかと思わないでほしい。なぜなら、分かっていると思っていることの他に、分かっていないが有効な対策に結びつきそうな現象が隠れている可能性があるからだ。
- ・分かっていると言っている人たちがやり続けてだめだった事実を素直に振り返ると、分かっていると言っている人たちが解決策だと思っていることだけでは、問題の全体は解決できていないということである。プロが気づいていないことを見つけること。事実をよく見ること。事実がたいていの場合対策を教えてくれている。
- ・いつもベストにする方法を考えようと言っているわけだが、場合によっては、「マッチベスト」まで見つけられる可能性もある。

<留意点>

（改善案を前提に対象業務を考えない）

- ・ 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。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（解決に要する期間は困難性等によりケースバイケース）。

注意！（陥りやすい行動）

×自分の課は政策部局（or 個別事件の調査を行う部局）であり、申請を受け付けての処理等現場業務を行っていないので、見直しを行うような対象業務はないと考える

《理由》政策部局であっても、例えば、政策立案のため、他省・他部局や自治体に調査を行っている場合、調査のやり方、相手方の作業の実態や、調査結果は、どの項目が誰にどう活用されているか等の実態を把握し、政策の大目的に照らし検討することが考えられます。また、個別事件の調査については、例えば、何を統一的なやり方で行い、何を個人の裁量で行っているかの実態を把握し、政策の大目的に照らして検討することが考えられます。

×部下に対象業務の選定を任せ

《理由》実際に業務を行っているのは部下なので、部下に対象業務を選ばせればよいのではないかと、とついつい考えてしまうかもしれません。もちろん、部下の意見を聞くことは大切なのですが、対象業務の選定、すなわち、どの業務を見直そうとするかは、政策の大目的や利害関係者との関係等幅広い視点で検討・判断できる課長の重要な職責です。

×課題整理を補佐・係長に委ね、概要のみ課長にあげさせる

《理由》課長が「ちょっと課題を整理してみて。あとで概要を教えてもらえばいいよ」と、

補佐・係長に検討を委ねてしまうと、補佐・係長という限られた視点からの整理になってしまいます。皆で、業務の実態を共有し話し合うことが大切です。

話し合いをきっかけにして、課長ならではの気づきが湧いてくることもあります。例えば、補助金の支給決定であれば、課長決裁に至るまでの過程で、補佐や係長がどんな業務をしていて、その業務にどの程度手間が掛かっているか、どんな課題を感じているか、また、申請自治体や申請企業に、どの程度手間が掛かっているかを把握することで気付くこともあるかもしれません。

×現場で発生している課題を「分析結果」や「大きな特徴」でまとめようとする

《理由》1件1件の一次情報にまで遡り、事例の把握を行わないと、本当の課題が見えてきません。

×データが100%取れないと、データを取ることをあきらめてしまう

《理由》公務員は正確性を期そうとするあまりに、データが100%取れないと、データを取るのみならず、検討自体をあきらめてしまうことがあります。ある程度のデータでも検討は可能です。

×処理時間の平均を使う

《理由》平均では特異点がまるでなかったようになります。ばらつきは情報の宝庫です。極端なデータの比較をすると、いろいろ情報が得られます。

×見直し作業を、提案者だけにさせる

《理由》課長が「この業務を見直そう」と決めたら、見直し作業がうまくいくよう、例えばプロジェクトチームを作る等、見直しのための体制を整えることが大切です。

×あらかじめ改善案を想定して部下と話をする

《理由》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、課長の意をくんで、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。

【参考】「実践ガイドブック（第3編第4章サービス・業務企画）」²16ページ（抜粋）

例えば、申請した案件に対する審査期間が長いという問題を調べることを想定してみましよう。この時、「審査職員の能力が重要」という先入観を持っていると、経験年数の異なる審査職員を比較して、審査の着眼点や審査方法に違いがないかという分析をしたくなります。しかし、先入観を持たずに実際に発生していることをよく観察していると、単純に審査に入るまでの待ち時間が長かったり、審査に入っても、基本的な書類の不備が見つかって差し戻しになったりといった、本質的な審査に関係のない部分で多くの時間を費やしていることが分かるかもしれません。

² 「デジタル・ガバメント推進標準ガイドライン 実践ガイドブック」（平成31年2月、内閣官房 情報通信技術（IT）総合戦略室）

(既に実践中/済みのものがある場合)

- ・ 既に業務見直しを実践している場合や実践済みの場合（IT室指導によるプロジェクト、もともと業務改革（BPR）により設計した組織・業務、RPAの活用等により見直しに取り組んでいる課等）は、以下の要素が記載された資料（既存資料で可）を、各省チームに提出してください（提出期限は各省チームが設定）。

① 政策の大目的、業務の目的

※ 見直しを実践中/済みの業務に係る政策の大目的、業務の目的

② 業務の概要/フロー

※ 業務の概要、業務を可視化したフロー（簡易なものでも可）

③ 気付きのきっかけ

※ 業務を見直すこととなったきっかけ

④ どのように業務の実態を把握したか

※ 何に着目して、どうやって/どのような事実・データを収集・分析したか、実態把握により、どのような気づきがあったか

⑤ どのような改善を行い、どのような効果があったか

※ 具体的な改善内容（廃止、簡素化、早期化、他業務との連携等）、定性的・定量的な改善効果

⑥ 今後のスケジュール、引き続き取り組む課題

※ 見直し業務に係る今後の予定、引き続き取り組む課題があれば記載

A2. 各省/内閣官房チームによる「既に実践中/済み」の取組の確認・情報提供

- ・ 各省チームは、省内BPR経験者を活用しながら、「既に実践中/済み」の取組を確認の上、気付きのきっかけ、実態把握のやり方等の、良い事例を各局に情報提供するとともに、内閣官房チームに資料を提出します（2月中めど（※通常業務多忙の場合は柔軟に対応））。
- ・ 内閣官房チームは、気付きのきっかけ、実態把握のやり方等の、良い事例を各府省に情報提供します。

B1. 政策の大目的に照らして、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た検討)

- ・ 対象業務に当たりをつけたら、その業務は、どのような政策・制度の中で、どのような位置付けにあるものなのか、さらに遡って、その政策の大目的は何なのかを考えてみてください。

ここでいう政策の大目的とは、個別の施策や業務の直接的な目的ではなく、より高次の達成すべき価値を指します。例えば、「〇〇の状況にある者への〇〇給付金の支給」という施策があった場合、それを適切に支給することが政策の目的であると考えたのでは、課題の把握は限定されたものになってしまいます。より高次の「国民の安定した雇用の実現」

といった「大目的」に遡ることで、「国民の安定した雇用の実現にとって、現状、そのような状況にある者に対する支援が必要か」「必要だとして給付金という手段が最適か」「今日では、〇〇の状況にある者に、迅速にきめ細かい情報を提供する方が有効ではないか」といった検討が可能になり、政策そのものの見直しや、より効率的・効果的な政策実施（業務の廃止を含む）につなげることができるのです。

このような難しい判断こそ、幹部や管理職が積極的に取り組む責任がありますし、若手や現場の職員も積極的に提案していくことが大切です。

- ・ 政策の大目的に照らし、その業務の現状のアウトプット（例えば、「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」等）について検討し、課題に関し意見を出し合ってみてください（例：「〇〇に関する審査期間が長すぎ」「◇◇に関する調査で、この調査項目は誰が利用しているのだろうか」）。そうすると、「簡素化」（例：調査項目の削減）、「早期化」（例：審査期間を短くする）、「他業務との連携」（例：関係機関と連携して、より効果的な指導をする）等の改善案に話が及ぶかもしれません。また、例えば、利用頻度が少ない手続や調査については、「そもそも廃止してよいのでは」という検討をしてよいかもしれません。

課長が、この段階で、「業務の廃止」を判断することも考えられます（後述する提出資料にその旨、記載）。また、政策や制度自体が現在のニーズに合っていないことが明らかになるかもしれません。そのような場合は、政策・制度の見直しにつなげていくことが大切です。

（業務の流れを見ながら議論を深める）

- ・ 当たりをつけてみた課題は、業務の流れの中で、どこで生じているのでしょうか。それを明らかにするため、業務の流れを可視化することが有益です。

ただし、初めから詳細なフローを作ると、作業が膨大になり、それだけで職員が疲弊します。まずは、簡易なフローを作ってみて、作業の流れや件数・時間等を見ながら、課題についての議論を深め、気付きを書き出してみてください（参考様式：ワークシート（別添2））。なお、A1の段階から、これをベースに話し合いを行うことも考えられます。

その際、現時点で「分かっていること」と「分かっていること」を正確に記載することが大切です。その趣旨は、後に各省/内閣官房チームが資料を見たとき、その課の人は、現状「分かっていること」だが、「事実」の把握のために分かることが必要、と気付いている、ということが分かるからです。

（対象業務、課題を示す事実・データの再検討）

- ・ 政策の大目的に照らし検討して、はじめて「こんな課題があるのではないか」という気付きが得られることもあるでしょう。そのような場合、A1で当たりをつけた対象業務の設定をあまり固定的に考える必要はなく、柔軟に対象業務を再検討してください。

また、新たに気付いた課題に関し、それを示す事実・データは何か、また、現状、把握していないが、把握が必要と考えられる事実・データは何か、等についても、再検討が必要です。

（内部管理業務）

- ・ 人事課（秘書課）、総務課（文書課）、会計課等内部管理を担当する課は、個別政策を所

管していないものの、例えば、省のミッションを全体として果たすために何をなすべきかという観点から、昔から当たり前のように、慣習として行われている業務（例：〇〇ヒアリング、〇〇調書の提出）について、改めて、その意義を検討することも考えられます。また、話し合いの中で、各府省共通で行っている業務についての意見・要望も出てくるでしょう。そのような場合は、当該共通業務の担当府省が具体的に検討できるよう、どの業務の何が課題かについて、当該課題を示す事実・データをもとに意見・要望をまとめてください。

【参考】「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」（「事実のつかみ方」69 ページ（抜粋））

・自分が分かっていること、分かっていないこと、これらを区別して書くことは重要。分かっていることについては、「こういう事実をベースとして分かっている」ということが明確になっていけばいい。そうすると、逆にいうと分かっていないことについては、これからそのレベル（分かっていることと同じレベル）に合うようにちゃんとやるということを宣言していることになるから。そこまでくるとね、（遠藤CIO自身が）あんまり詳しく1つ1つやらなくても済むようになる。いくつかのパターンで確認できれば、あとは同じパターンでやってくれりゃいいんだもん。

注意！（陥りやすい行動）

×詳細なフロー図をつくらせる。

《理由》最初から、あまりに詳細なフロー図を職員に作らせると、それだけで疲弊してしまい、多くは意味のない作業になりがちです。この段階では、課長が大体を把握して着眼点を示し、簡易なフロー図を作れば足ります。より詳しいものが必要となる場合もありますが（例えば、システム開発を行う場合の業務流れ図（Work Flow Architecture））、あとで、各省/内閣官房チームの専門家の判断を仰ぎながら作成すればよいのです。

（「エンドツーエンド」で考える）

- ・ 行政組織は縦割りですので、どうしても、ある系の業務や、ある課の業務だけを切り取って考えがちになりますが、根本的な解決につなげるためには、その業務の最初（例：データの生成）から最後（例：国民への提供）まで、他の行政機関や民間企業の営みも含めて、一連の流れを頭において検討すること（「エンドツーエンド」）が大切です。
- ・ もちろん他の機関等も含めた検討は相当な手間暇を伴いますので、エンドツーエンドを頭に置きつつ、まずは自分の課でできる見直しを検討してください。自分だけでは手に負えない課題（例：他機関の業務の問題）は、各省/内閣官房チームに報告してください。課題は「宝物」です。その発見が、関係機関も含めた課題解決につながる場合があります。

【参考】当面、OCR入力に対応したが、「エンドツーエンド」の観点からは、自治体から電子情報を入手して自動処理を検討すべき事例

- ・ ある国の機関において、これまで年度更新を要する職員の住民税額のデータ入力を手作業で行っていたところ、自治体からの紙の決定通知書をOCRで読み込み、RPAで必要なデータに変換し給与システムに登録する見直しを行いました。
- ・ 取組自体は職員の作業負担の軽減につながるものですが、OCRの認識率が100%でない

以上、誤変換のチェック作業が残ってしまうという課題が残っています。

- ・これを、エンドツーエンドで考えれば、紙情報を電子化するのではなく、自治体から電子化された情報を入力すれば、最初から最後まで自動的な処理が可能となるので、今後の課題として、引き続き取り組む必要があります。
- ・なお、民間企業におけるRPAの導入事例を見ると、業務のバラつきをなくした上で(=標準化した上で)、導入した場合に効果が出ていることに留意する必要があります(業務のルール・フローにバラつきがあり煩雑な場合は、RPAにそのルール・フローを覚えさせることに、むしろ手間が掛かるため)。

(トータルコストで考える～「世のため人のため」)

- ・そもそも、どうしてエンドツーエンドで考えるのでしょうか。行政の仕事は、国民や企業に価値を提供するもの、国民や企業が価値を創造する手助けをすることです(「世のため人のため」)。そう考えると、見直しの結果、コスト面ではどうなるのかという点についても、ある一つの課のみで閉じて考えるのではなく、エンドツーエンドで、他部局、出先機関、自治体、申請者等のコストも含めた、トータルコストがどうなるのか、で考える視点が大切です。

(局長の下での検討)

- ・課長は、以下の要素を記載した資料を作成し、検討状況を局長に報告します。

① 政策の大目的、業務の目的

※ 対象業務に係る政策の大目的、業務の目的

② 業務の概要/フロー

※ 業務の概要、業務を可視化したフロー(簡易なものでも可)

③ 気付きのきっかけ

※ その業務を見直してみようと考えたきっかけ

④ 業務のアウトプット(現状)

※ 例えば「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」等

⑤ 政策の大目的に照らした現状のアウトプットについての問題意識

※ 政策の大目的に照らし、現状のアウトプットについて、どう考えるべきかの問題意識や話し合いで出た改善案(簡素化、早期化、他業務との連携等)を記載
廃止の結論を得た場合はその旨、記載

⑥ その時点で分かっている(検討に使った)事実・データ

⑦ 今後の業務の実態把握の方法と把握する事実・データの案

※ その時点で「分かっている事実・データ」は何で、「分かっていない事実・データ」は何か、今後、何に着目して、どうやって/どのような事実・データを把握しようとしているかを記載。なお、⑤で廃止の場合は⑦の記載は不要。

- ・局長は、各課長から報告を受け、特に各省/内閣官房チームの助言を受けながら、見直しに取り組んだ方がよいだろうと判断した業務を、トライアルテーマとして選定します(各局1程度)。

※ 例えば、見直しに手間が掛かり、困難が見込まれるが意欲的なもの、他の参考になり

そんなもの、他の部局等にも関係するもの等が考えられますが、これらに限られるものではなく、それぞれの局長の考えにより選んでください（まずは小さな事案や簡単な事案で成功体験を積む観点から選んでいただくことも考えられます）。

- ・ 各局の取りまとめ課は、各課の検討状況（上記①～⑦）を記載した資料を、各省チームに提出します（提出期限は各省チームが設定）。提出資料には、局のトライアルテーマと、なぜ局長がそれを選んだかの基準・理由を記載してください。
また、各課単独では改善できない共通的な業務等に関する意見・要望がある場合は、担当府省が具体的に検討できるよう、どの業務の何が課題かを事実・データをもとに記載して、各省チームに提出してください。

B2. 各省/内閣官房チームによる助言・情報提供

- ・ 各省チームは、省内BPR経験者を活用し、上記提出資料①～⑦の各項目、特に①③⑤⑥⑦が見直しの趣旨に沿っているかを確認する観点、トライアルテーマをより良いものにする観点から助言します。
複数の課により共同で取り組んだ方が良いものは関係課に連携を提案してください（他省と連携して取り組んだ方がよいものは内閣官房チームに提案）。また、ある課のテーマの検討の中で、別の課のデータが必要な場合があるかもしれません。そのような場合は、各省チームが仲介してください。
- ・ 内閣官房チームは、各省チームから2月中めど（※通常業務多忙の場合は柔軟に対応）で、トライアルテーマに係る資料の提出を受け、主として⑤の問題意識や⑥⑦の事実・データ、実態把握の方法について、見直しを進める上で、より良いものとなるよう各省チームに助言します（トライアルテーマ以外のテーマについては一覧表の提出を受け、必要に応じ進捗状況を聴取）。
また、各省チームから、気付きのきっかけ、実態把握のやり方等の、良い事例の報告を受けた場合は、随時、各府省に情報提供します。
- ・ 各課は、こうした助言も踏まえ、3月中めど（※通常業務多忙の場合は柔軟に対応）で、見直しの対象業務を決め、各省チームに報告します。各省チームはこれを取りまとめて、内閣官房チームに報告します。

（他で既に良いやり方をしている場合）

- ・ 同様なケースで、他で既に良いやり方をしている場合もあります。この場合、一番良いやり方に合わせるのが一番簡単な改善です。各省/内閣官房チームが先行事例を提供します。

【参考】「いつも初体験。せつかく前の人間違ってくれたのに、それが生きない」（「事実のつかみ方」102～103 ページ（抜粋））

- ・ 僕が言っているのは、間違った情報をそのまま入力・システムに導入するというやり方は

ダメだということ。エラーを分析して対策を講じるべき。君たちは、「はじめて」の体験を何度も繰り返している。いつも初体験。せっかく前の人間違ってくれたのに、それが生きない。間違えないようにする仕掛けを考えないといけないよ、と言っている。

C1. 「事実」に語らせ、改善案を検討する

- ・ A1の当たりをつける段階でも、可能な限り事実・データをピックアップしたところですが、対象業務を決めたあと、課題とその要因の本格的な検討を行うため、「事実」をより細かい単位で捉えてみましょう。対象業務によってその分析手法はケースバイケースですし、解決までに要する期間は困難性等により対象業務ごとに異なるため、各省チームの助言を踏まえて取り組んでください。

(業務フロー/情報活性度指数)

- ・ 業務フローのそれぞれの工程でどのような価値が付加されているのか、その工程は必要なのか、各工程間の情報の受渡しは効率的に行われているか等をチェックするため、例えば、「情報活性度指数」(参考：[情報活性度指数について\(別添3\)](#))を活用して、業務の流れを可視化してみてください。

※ 情報活性度指数

各工程の営みは、情報を受け取り、何かをし(例:判断、加工、集計)、別の主体に渡すものですが、情報の受渡しの際、活用しにくい状態になっていないか、すなわち、非効率性(手間)が生じていないかをチェック(例えば、電子⇒紙等手間が生じていないか)

(「事実」の前では素直になる～「バラつき」の例)

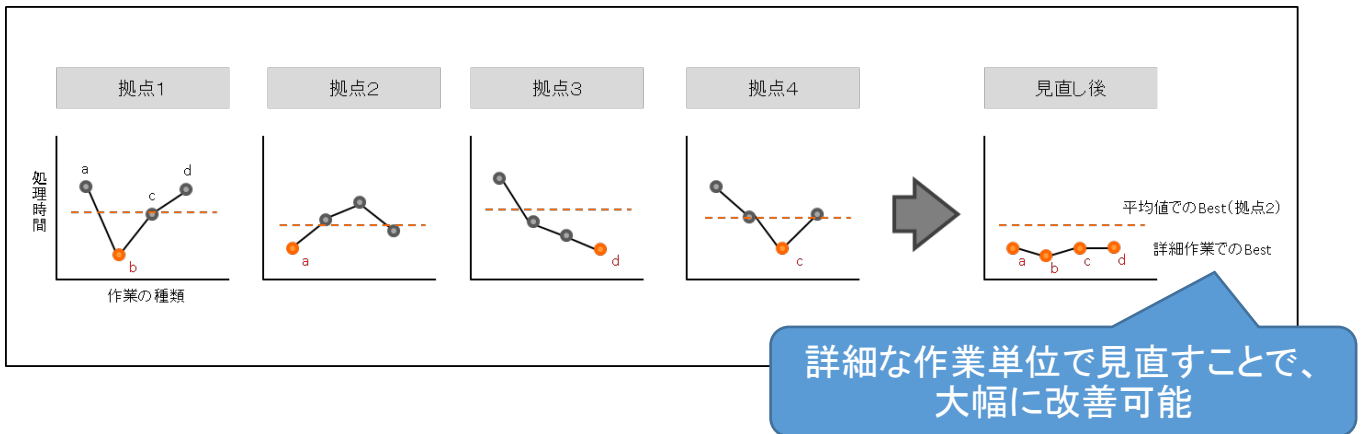
- ・ 「事実」は、より細かい単位で捉えることが大切です。以下の図と説明を参考にしてください。これは民間の複数の拠点での作業の例ですが、役所でも複数の出先機関に審査等の実務を担わせているケースがあります。

本省で作った事務処理マニュアルには記載されていないような、それぞれの出先機関で現場業務を繰り返すことにより得られた、工夫やノウハウ(ローカルルール)により、効率的に業務が処理されていることがあります。そういった業務のやり方を細かい単位で捉えて、良いやり方を組み合わせ、「いいところ取りをする」のです。

作業ごとの業務処理時間といった「事実」は皆が納得しやすく、「事実」の前に素直になって改善案に向けた話し合いを進めることができます。

【参考】「バラつきのある業務を細かく捉えた上で、いいところ取りをする」（「事実のつかみ方」17～18 ページ（抜粋））

業務実施方法の見直しイメージ



- ・ 図は、4つの拠点で a、b、c、d の4種類の作業を実施していることを示している。作業全体の平均処理時間を見ると、わずかに拠点2が他拠点を下回っている。したがって、全拠点が拠点2の作業を真似することで、業務処理時間を少しだけ減少させることができる。
- ・ しかし、1つ1つの作業に注目すると、他拠点に比べて処理時間が大幅に下回る作業が各拠点に存在することを発見できる（図中、オレンジ色の点）。この部分の作業を「いいところ取り」で集めることで、全体としても大幅に業務処理時間を削減することができる。
- ・ 物事を大きな単位で捉えていては、大きな改善効果を生み出すことが難しい。物事を細かい単位で捉えるほど、現場で実施している創意工夫を発見することが容易になり、結果として大きな改善効果を生み出すことができる。

「3割減らすというと、大変だと思うでしょ。業務処理時間を3割減らすとか。簡単なんです。ばらつきがもの凄くあるから、（最も効率的な業務処理方法の）いいところ取りをすればあっという間に半分くらいになっちゃう。そういうデータを見せられたら、私は参ったといひます。これはいいと。しかし、それがなかったらいくらでも質問する。すると、いくらでも良くなる答えがでてくる。30 府省もあれば、もともと違いがあるものを全部やっているはず。その中の一番いいところを持ってくれば、何の難しいこともないはずだ」

【参考】 インシデント分析（「事実のつかみ方」40 ページ（要約））

- ・ インシデント分析の際、人が判断した二次情報ではなく現場で発生した一次情報にまで遡って把握することが必要。担当者の報告内容について、上司が疑問に感じたことを繰り返して質問することで、担当者自身が気づいていなかった問題を発見することもある。

【参考】 実績データの分析（「実践ガイドブック（第3編第4章サービス・業務企画）」21～29 ページ（要約））

- ・ 実績データの分析の留意点としては、①平均、合計ではなく、ばらつきを見る、②時間と期間を区別して滞留状況をつかむ、③業務量のピークを捉え、ピークの発生原因を把握する、④問合せや要望は根本原因が同じになる粒度まで分類する、等が挙げられる。

【参考】データの入力作業（「事実のつかみ方」43～44 ページ（要約））

- ・データの入力作業で誤入力があった場合、①データのインプットが間違いだったのか、それとも、インプットは正しかったがアウトプットが間違いだったのか、②なぜ誤入力に気付いたのか、チェックする者は何に基づき何をチェックしているのか、③本来の入力手順はどうなっていて、実際は手順どおり行われていたのか等、発生した問題を様々な観点から把握することで、当初気づけなかった問題の発見につながる。

<留意点>

（解決を急ぐと失敗する）

- ・現場業務に係る「事実」の把握をおざなりにして、解決を急ぐと失敗します。「事実」をつかみ課題とその要因を十分洗い出し、分析した上で、改善案を検討してください。

【参考】現場の業務と合わないサービスを提供し活用されなかったシステム（「実践ガイドブック（第3編第4章サービス・業務企画）」18 ページ（要約））

- ・市町村が登録したデータを都道府県が審査して国へ送付する制度が新設されることに伴い、これらの情報を電子的にやりとりするシステムを整備することにしました。一部の市町村を招へいし数回の検討会を開催しましたが、最後まで新制度における市町村等の業務の具体的な実施方法は決定されませんでした。また、新制度に関する情報をどう分析・活用・公表するか、そのために収集する必要のある情報は何か、も議論されませんでした。
- ・その後、システムを作ることが優先され、新制度の開始に伴い、システムが稼働しましたが、非常に使いにくいものであったため、システムを利用する自治体は少数にとどまり、システムを使わずに紙媒体や表計算ソフトで業務が行われることになってしまいました。
- ・のちに本件は、会計検査院から「システムの構築をするに当たり、市町村が通常の業務で使用し又は保有する情報の内容等の実態、交付申請等の手続の実施状況等を十分に把握していないこと」が問題であったと指摘されています。

【参考】「実践ガイドブック（第3編第4章サービス・業務企画）」35～36 ページ（要約）

- ・改善案の検討に当たっては、エンドツーエンドで、他の行政組織や民間サービスとの連携が必要な場合は、関係者とフェースツーフェースで丁寧に時間をかけながら段階的に調整を進めていくことが大切です。

注意！（陥りやすい行動）

×分かっている事実だけで課題を解決しようとする。

《理由》分かっているが、有効な対策に結び付きそうな現象が隠れている可能性があります。

×抜本的・大がかりな解決策のみを提案し、その他の解決策に取り組まない。

《理由》解は1つではありません。例えば、システムや法令を変えなければできない、として思考を停止することなく、段階的に改善を考えてみてください。

×解決できたところだけを見せる。

《理由》次の改善につなげるため、「解決できていないことの明記」が必要です。

C2. 各省/内閣官房チームによる助言・情報提供

- ・ 前述のとおり、解決までに要する期間は困難性等により異なるため、各省チームは、個別の対象業務ごとに、取組の進捗管理を行います。省内BPR経験者を活用し、各課の検討状況を把握し、随時、助言します（例：デジタル技術等改善に活用可能な手法の情報提供）。
- ・ 内閣官房チームは、トライアルテーマ（各局1程度）については、直接、ヒアリングを行う等、見直しを支援します。また、各省チームから、気付きのきっかけ、実態把握のやり方等の、良い事例の報告を受け、随時、各府省に情報提供します。

D. 改善案の実施(→検証し更なる改善へ)

- ・ 民間企業で製品開発を行うときは、必ず試作を行い、機能、品質、費用等の様々な要素から検証を行い、修正を何度も行いながら、最終的に製品として成功できると実感を持つものを製品化します。業務見直しも、見直しの程度や範囲にもよりますが、「一遍に」全面的に改善しようとするのではなく、まずは一部を対象に試行する等、段階的に見直すことも考えられます。
- ・ 新たな業務フローを試行し、実際に業務が効率的に進んでいくか検証してみると、当初は見えていなかった課題が明らかになることもあります。当初、考えていたものよりもっと良い改善案があれば、軌道修正することが大切です。これが「一貫」した見直しの進め方です。
各課は、各省/内閣官房チームの助言を受けながら、改善案の実施状況を、よく「検証し更なる改善」へつなげていくことが大切です。

【参考】「実践ガイドブック（第3編第4章サービス・業務企画）」46～49ページ

- ・ 役所に人事異動はつきものですが、管理職は自分がはじめた業務見直しは「最後までやりきる」べく、後任者を指導してください。また、ある課で行った業務見直しの経験を、別の課に異動した場合も、異動先の業務見直しに、ぜひいかすようにしてください。

注意! (陥りやすい行動)

×そもそもの見直しの目的を考えるとなく、指標（例：処理期間）の更新のみのフォローアップを行う。

《理由》フォローアップの目的は「政策の大目的に照らし、まだ解決できていない課題を発見するため」です。これを忘れると意味のない作業となってしまいます。

申請を受け付けての処理など現場業務の事例集	それ以外でも取り組んでいる例
<p>農水省における輸出証明書発給業務</p> <p><気づきのきっかけ> 日本産食品等に対する輸入規制措置を講ずる国・地域への輸出に必要な証明書の発給までの期間が長く、業者から悲鳴</p> <p><見直し前></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 輸出証明書の申請(郵送又は持込み)から発給・受領までの期間が長い(約8日) <p><見直し後></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 原則 24 時間オンラインでの申請を可能とし、記載事項の形式審査の自動化、決裁の電子化、証明書の作成の自動化など、申請から発給まで一貫して電子的に処理(約8日を半減) ・ 証明書の発給場所の拡大(16 拠点⇒154 拠点) <p>⇒ <u>受付だけでなく内部審査や発給まで一貫して電子化することで、発給までの期間を短縮し、業者の利便につなげた事例 (エンドツーエンド)</u></p>	<p>(個別事件)</p> <p>労働基準監督署における事業場指導</p> <p><気づきのきっかけ> 遠藤戦略官から、個別の違反事例を指摘し、単に是正を確認するだけでなく、繰り返し違反が発生しないような本質的な解決策を提案する指導を行うべきと助言</p> <p><見直し前></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個別の違反事例を指摘しその是正を確認するのみにとどまる。 ・ 是正・改善の取組履歴、効果のあった指導方法など有用な情報が蓄積されていない(手作業で処理され紙ベースで保管。情報が全国単位で共有されていない) <p><見直し後></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ コンビニ配送のトラック運送事業者の長時間労働をテーマに事例分析中(長時間労働の根本原因、本質的な解決に至る持続可能な改善策、効果的な指導方法等) ・ これを踏まえたデータベース化を検討 <p>⇒ <u>政策の大目的(より良い労働環境の整備、労働者の健康確保)を踏まえ、個別の違反事例の指摘にとどまらず、問題の本質的な解決を検討している事例</u></p>
<p>農地台帳情報のインターネット公開</p> <p><気づきのきっかけ></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 農地の集積・集約化や農業参入を促進するために農地台帳のインターネットによる公開を検討 ・ 当初案では、個々(1,737)の農業委員会が保有する個別システムの改修で対応する予定だったが、検討を進める中で、これでは全国広域の横断検索ができないと指摘 <p><見直し前></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 個々の農業委員会ごとに管理している農地台帳という点を踏まえ、それぞれが保有するシステムで公開することを考え、個別システムの改修での対応を検討(システムごとにデータ形式や用語も異なり、全国横断的な検索はできない)。 <p><見直し後></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ データ形式や用語を統一し、全国一元的なクラウドシステムとして整備することにより、農地の集積・集約化や農業参入の促進等のため、誰でも全国から希望する農地を検索可能にした。 <p>⇒ <u>農地の集積・集約化や農業参入の促進という政策の大目的に立ち返り、利用者の視点に立って公開のやり方を見直した事例</u></p>	<p>労災認定業務</p> <p><気づきのきっかけ> 事案によって請求から決定までの期間が長期化</p> <p><見直し前></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 脳・心臓疾患、精神障害に係る事案については、労災認定に当たっての調査等が困難なため請求から決定までの期間が長期化 <p><見直し後></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 業務実態を詳細に把握するため、マニュアルだけでなく、時系列で関係者の動きを詳細に把握し、どうしてそのような動きとなっているかをヒアリング ・ 業務実態の把握・分析を踏まえた事務処理や審査体制の見直し、労災保険給付情報の労働災害の未然防止・再発防止への活用等を検討中(一部実施) <p>⇒ <u>改善案を検討するため、関係者にヒアリングをして業務実態を詳細に把握した事例</u></p>
<p>旅費業務</p> <p><気づきのきっかけ> 支給の遅れ、過大な立替負担を行う職員からの悲鳴</p> <p><見直し前></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 支給の遅延(出張終了後、3月以上等) ・ 煩雑な事務(複数の添付書類等) ・ 職員の過大な立替負担 <p><見直し後></p> <p>(ヘビ図分析により長期間を要した案件を個別に調査分析し、その要因を特定)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ オペレーションの標準化により、職員の悩む時間を軽減(「最も経済的な通常の経路」の選択肢を絞り込み(20 件⇒5件)、会計課の協議不要等) <p>⇒ <u>職員の悩む要素を軽減し、処理時間の短縮を図った事例</u></p>	

年金記録管理業務

<気づきのきっかけ>
「記録が間違っているのではないか」という
被保険者や事業者からの問合せ

<見直し前>

・ 「二以上事業所勤務被保険者」については手計算、手入力せざるをえず、一部で登録誤り等が発生していた。

<見直し後>

・ 誤りが発生したケースを類型化し、職員が目視や手作業をしなくてすむように、新システムで自動計算やチェックを実施することで改善予定。
・ 誤りが露見したケースは氷山の一角。安心、安全、公平、公正の観点で、さらに不具合がないのか確認予定

⇒ 誤りの原因となる工程を自動化することにより、誤りの発生を防止した事例

ハローワークにおける相談対応

<気づきのきっかけ>
現場職員の実感として、①ITリテラシーのある求職者や求人者はオンラインによるサービスの利用を希望する者が一定数いること、一方、②就職困難者は窓口で時間をかけて丁寧に対応しなければ就職率が上がらないこと、に気付いていた。

<見直し前>

・ ハローワークに設置された端末で提供する情報に比べ、インターネットサービスで提供する情報が少なかった。
・ ITリテラシーのある求職者や求人者の対応も含め、多くの来所者の対応を行う必要があるため、就職困難者の相談や求人者に対する充足支援に対応する時間が限られていた。

<見直し後> (※2020年1月から段階的に実施)

・ ハローワークに設置された端末で提供する情報と同じ情報を、インターネットサービスで提供するようになった(⇒ITリテラシーのある求職者が来所しなくてもインターネットサービスの利用により就職しやすくするようにした)。
・ 求人者がハローワークに来所せずにオンラインで利用できるサービスを新設
・ これらにより、就職困難者や求人者への対応に、より多くの相談時間を確保。

⇒ インターネットサービスの充実やシステムの改善により、職員の対応時間(&来所者の手間や待ち時間)を減らし、その余力を、真に人が対応しなければならない相談対応にまわした事例

ハローワークにおける職業紹介

<気づきのきっかけ>
同じ内容の求人情報を何度も掲載する事業所があり、その事業所を紹介しても短期間で離職という現場職員の実感

<見直し前>

・ ハローワークでは、労働関係法令違反(例:長時間労働)のあった事業所の求人であっても受理し、求人情報として掲載。
・ 労働基準監督署では、労働関係法令違反を行う事業所の取締りを行っているが、法律上、当該違反情報は目的外利用を行うことができないとされていたため、ハローワークが当該情報を利用することができなかった。

<見直し後>

・ 雇用の安定という政策の大目的も踏まえ、ハローワークシステムにおいて、継続雇用を確保するため、定着率を把握できるようにした。
・ 法改正により、ハローワークは、一定の労働関係法令違反のあった事業所の新卒求人を一定期間受理しない(当該事業所には職業紹介しない)ことができるようになった。こ

国税業務

<気づきのきっかけ>
書面中心の事務運営について、もっとデジタル技術を活用できないかという現場職員の実感

<見直し前>

・ 申告書の收受・入力、債権管理、調査対象の選定など書面中心の事務運営

<見直し後>

・ 申告書の收受・入力事務や債権管理事務におけるペーパーによる目視チェックを可能な限り廃止するとともに、調査対象の選定にデータベースを活用するなど、データ中心の事務運営への転換を目指す。

⇒ 内国税の適正かつ公平な賦課・徴収を実現するため、書面中心の事務運営から徹底したデータ中心の事務運営へ変更することにより、事務の最適化、課税・徴収の効率化・高度化を目指そうとしている事例

(制度官庁から各府省、各府省から出先機関、自治体への調査等)

情報公開法施行状況調査

<気づきのきっかけ>
局幹部の「調査・集計に時間と人手がかかっていることから効率化が必要。また、調査結果をまとめること自体が目的ではなく、適切な法運用を確保することが大事」との指摘

<見直し前>

・ 各省における調査票記入(本省・出先)期間として2か月程度を設ける必要がある上、調査票回収後には、職員が他の業務と併行して、各省への内容確認(数字不整合、事例表の記述精査)と修正依頼等を電話、メールで行っていたこともあり、結果公表までおおむね1年程度を要していた。

<見直し後>

・ 各省との間で発生する記載漏れや誤りの修正といった形式的な確認やとりまとめ作業をマクロやRPA等を利用して自動化することによって効率化し、調査結果とりまとめの過程を通じた各省における事案処理状況の確認や助言等に、より注力できるよう検討中

⇒ 調査の効率化を図るとともに、本来の目的である適切な法運用に確保につなげている事例

れを踏まえ、労働基準監督署から事業所の違反情報の提供を受け、当該情報を利用することができるようになった。 ※令和2年3月末から一般求人にも拡大

⇒ 政策の大目的(雇用の安定)に立ち返り検討した結果、制度改正につなげた事例

省エネ法に基づく定期報告

<気付きのきっかけ>

定期報告書の膨大な資料に対する記入漏れ・転記ミス等の不備是正及び紙提出された定期報告書のパンチ・データ化等に人的コスト及び膨大な時間がかかり、年度末にデータがようやくセットされていた。このため定期報告書を活用した諸施策(事業者評価、工場調査等)が翌年度事項にずれ込むことが問題になっていた。

<見直し前>

・ 省エネ法に基づき特定事業者(全国約12000者)は、毎年度省エネルギーの取組状況等を報告しなければならない。定期報告書の提出には、紙申請と電子申請があり、80%が紙申請。定期報告書は、記載項目が膨大であり、大規模事業者では数百ページに及ぶものも少なくなく、紙申請された報告書を電子データとして、データベースに登録する作業は工程が多く、時間もかかる。また、定期報告書に記載漏れや転記ミス等が多く、差し戻すことによる修正作業コストも膨大であった。

定期報告書の集計作業の短縮のため、昨年度から、スキャンデータを活用したOCR(光学的文字認識)を導入。徐々に効果は上げているものの、大幅な短縮につながっていない。

<見直し後>

・ 現行の電子報告システムの機能強化を通じた更なる効率化のため、①定期報告書作成の入力・申請の一体化、②入力時のエラーチェック機能の強化、③オンラインシステム活用によるデータベース登録の効率化等を検討。

電子申請率を向上させ、不備是正などの作業をなくすなど事業者負担を軽減するとともに、紙申請におけるスキャン作業等をなくすなど行政コストの軽減も図る。また、他のシステムとの一体化・連携も図れるため、分析作業等も効率化が見込まれている。

⇒ 事業者の入力からデータベース化まで一貫して電子化することで、集計までの期間・工程を短縮し、事業者・行政側の負担を軽減し、事業者の更なる省エネの促進につなげようとしている事例

ワークシート ※記入例

【業務名】

〇〇法施行状況調査

【業務概要】

〇〇法の施行の状況を取りまとめて公表するため、関係機関へ調査を行う

【注】

- ・作業を書き出すことで、業務の流れを可視化します。
- ・発生する作業・対応を時系列で書き出してください。
- ・不明な項目は、おおよそでOKです。現時点でわかる範囲で書いてください。逆に、細かくなってもOKです。回答がない場合は「-（ハイフン）」を入力してください。分からない場合は空欄にしてください。
- ・作業が繰り返される場合は、セルを青で塗りつぶし、実施時期欄に矢印を記入してください。
- ・パターンが複数ある場合は、代表的なパターンを想定してください（バラツキがある場合は「作業にあたって気になること、課題」の欄に書いてください）。
- ・作業時間は担当者の大体的実感で書いてください。

話し合いのベースとして、当該作業の担当者が、30分程度で記入してみる項目

分かる範囲で記入（話し合いをしながら書き込んでいくイメージ）

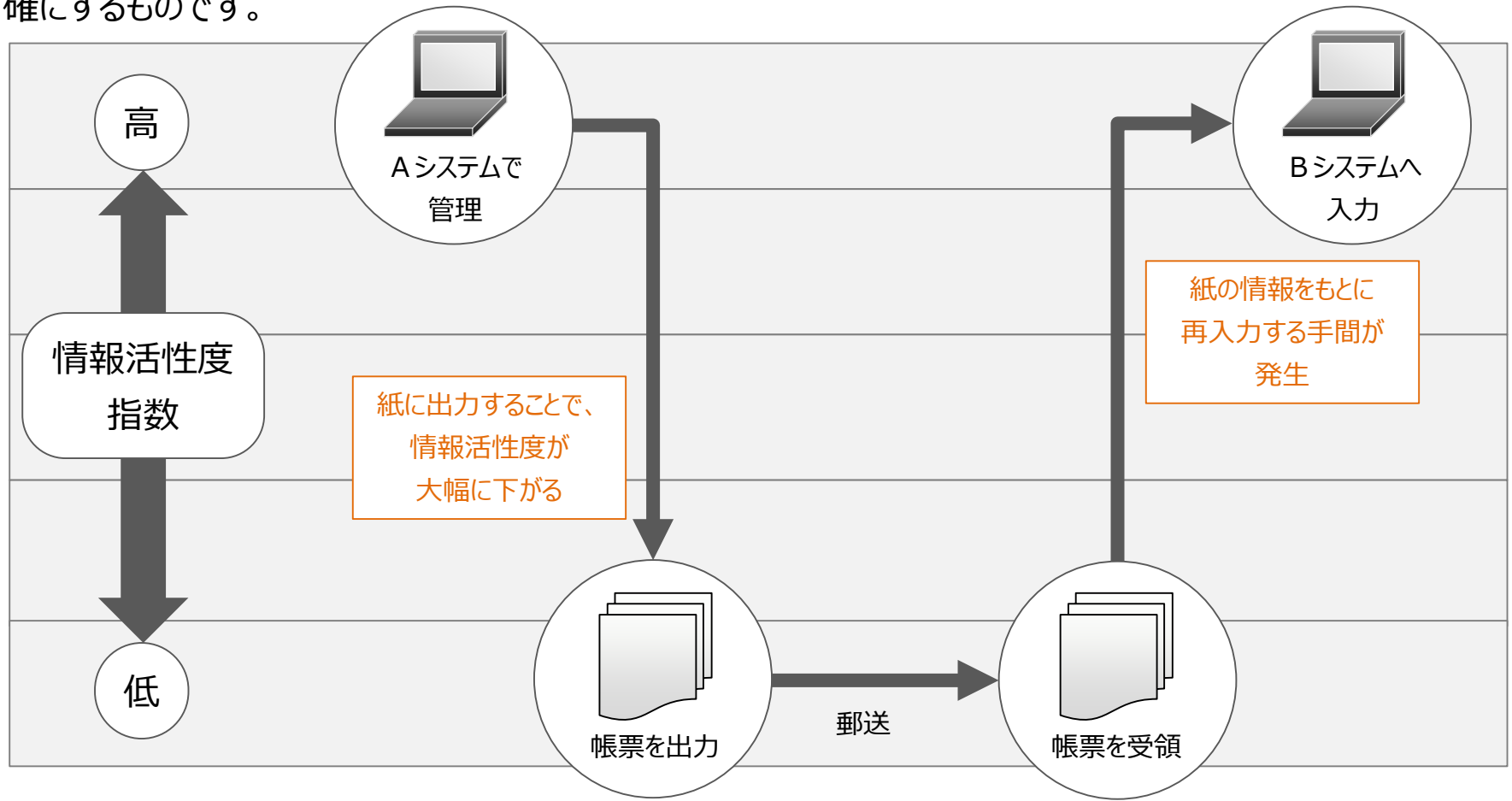
実施時期	作業フェーズ	作業内容 ※簡潔に表現	誰が (作業担当)	作業件数	1件あたりの 作業時間(分)	作業実施期間	本作業で作成するアウトプット ※複数あればすべて書いてください	アウトプットボリューム (平均ページ数)	作業にあたって気になること 課題	話し合いで改善案のアイデアや今後把握する事実・データの案や実態把握方法のアイデアが出たら書いてください。
4月下旬	発出	調査票発出	調査部局	1	30	1日	・〇〇調査票 (Excel) ・依頼メール	・5シート ・まとめて1件	—	—
	回答作成	省内へ照会	各府省とりまとめ部局 (官房担当課)	1		1日	・依頼メール	・まとめて1件	—	—
		部局内へ照会	各部局とりまとめ担当課 (総務課等)	1			・依頼メール	・まとめて1件	—	—
		内容確認・入力作業	原処理担当課	1	300	2か月	・〇〇調査票 (Excel)	・5シート	各府省に聞いたところでは、作業時間に10分掛かるところもあれば300分掛かるところもあるというように、課室によってバラつきがある	調査票の内容に工夫が必要か
		疑問点の照会	原処理担当課	2	5		・問い合わせ電話orメール	・1件	課室によって記入が必要な調査項目の多寡や調査項目の難易度が異なり、内部で回答される質問もあれば、調査部局へ問い合わせがある質問もある	
		照会・回答	各部局とりまとめ担当課 (総務課等)	4	5		—	—	—	
	照会・回答	各府省とりまとめ部局 (官房担当課)	8	5	—		—	—		
		回答	調査部局	30	20	—	—	—	—	
6月上旬	確認	確認作業	原処理担当課	1	30	3日	・〇〇調査票 (Excel) ・提出メール	・5シート ・1件	—	—
		提出	原処理担当課	1	5		—	—	—	—
		集計作業	各部局とりまとめ担当課 (総務課等)	5	10	2日	・〇〇集計表①	・5シート	漏れ、ミスが多く、エラーチェックが多数出ているのではないかと	各府省、各部局における集計、確認に要する時間やその処理内容を今後把握する必要
		確認作業	各部局とりまとめ担当課 (総務課等)				—	—	—	—
		確認・回答	原処理担当課				—	—	—	—
		提出	各部局とりまとめ担当課 (総務課等)	1	5	・〇〇集計表① ・提出メール	・5シート ・1件	—	—	
	集計 I	集計作業	各府省とりまとめ部局 (官房担当課)	10	10	1週間	・〇〇集計表②	・5シート	漏れ、ミスが多く、エラーチェックが多数出ているのではないかと	各府省、各部局における集計、確認に要する時間やその処理内容を今後把握する必要
		確認作業	各府省とりまとめ部局 (官房担当課)				—	—	—	—
		確認・回答	各部局とりまとめ担当課 (総務課等)				—	—	—	—
		確認・回答	原処理担当課				—	—	—	—
		提出	各府省とりまとめ部局 (官房担当課)	1	5	・〇〇集計表② ・提出メール	・5シート ・1件	—	—	
7月中旬	集計 II	集計作業	調査部局	300	10	2週間	・〇〇集計表③	・5シート	—	—
		確認作業	調査部局	300	20	1か月	—	—	漏れ、ミスが多く、エラーチェックが多数出る。事実確認のため、関係機関とのやりとりを2、3往復行う場合もある	—
		確認・回答	各府省とりまとめ部局 (官房担当課)				—	—	—	—
		確認・回答	各部局とりまとめ担当課 (総務課等)				—	—	—	—
		確認・回答	原処理担当課				—	—	—	—
9月上旬		作業終了	調査部局	—	—		—	—	—	
		公表資料の作成プロセスへ								

情報活性度指数の考え方

業務の中では様々な情報を扱い、情報の作成、変更、伝達といった処理を数多く行っています。

これらの業務の中で、複数の人、複数の組織が同じ情報を扱っているのに、様々な制約から情報の伝達のために無駄な手間をかけていることがあります。

情報活性度指数とは、業務の流れの中での「情報の扱いやすさ」を可視化し、無駄な作業の有無を明確にするものです。



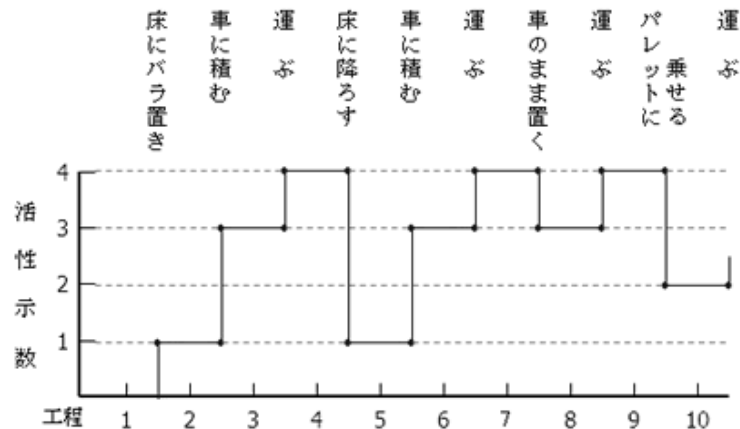
(参考) 運搬活性示数

- モノの移動しやすさを品物の「活性」といいます。
- モノが置かれている状態から移動するのに必要な取り扱いを「手間」といいます。
- 「手間」がどの程度掛かるかについての分析を「活性示数分析」といいます。「活性」の状態を5段階に分けて、活性示数という数（ランク）を決めます。この示数は、モノが置かれた状態から移動するまでに掛かる手間の数を「4」から差し引いたものです。

活性示数の説明

状態名	説明	取扱いの手間					活性示数	
		まとめる	起こす	上げる	動かす	所要数		
《活性示数：0》 バラ置き、 台上のバラ置き								
《活性示数：1》 コンテナ類、 袋に入れた物		要	要	要	要	4	0	
《活性示数：2》 パレット、 スキッド類		不要	要	要	要	3	1	
《活性示数：3》 手押し車、 ローラーコンベアー上		不要	不要	要	要	2	2	
《活性示数：4》 動いているもの		不要	不要	不要	不要	1	3	
		不要	不要	不要	不要	0	4	
		活性示数とは、選び出すための4つの段階の手間のうち、すでに省かれている手間数をいう。						

活性分析グラフ



実践！ IE：方法改善の技術（9）運搬・レイアウトを極限まで効率化するための分析手法
<https://monoist.atmarkit.co.jp/mn/articles/1101/13/news109.html>

「情報活性度指数」の設定基準

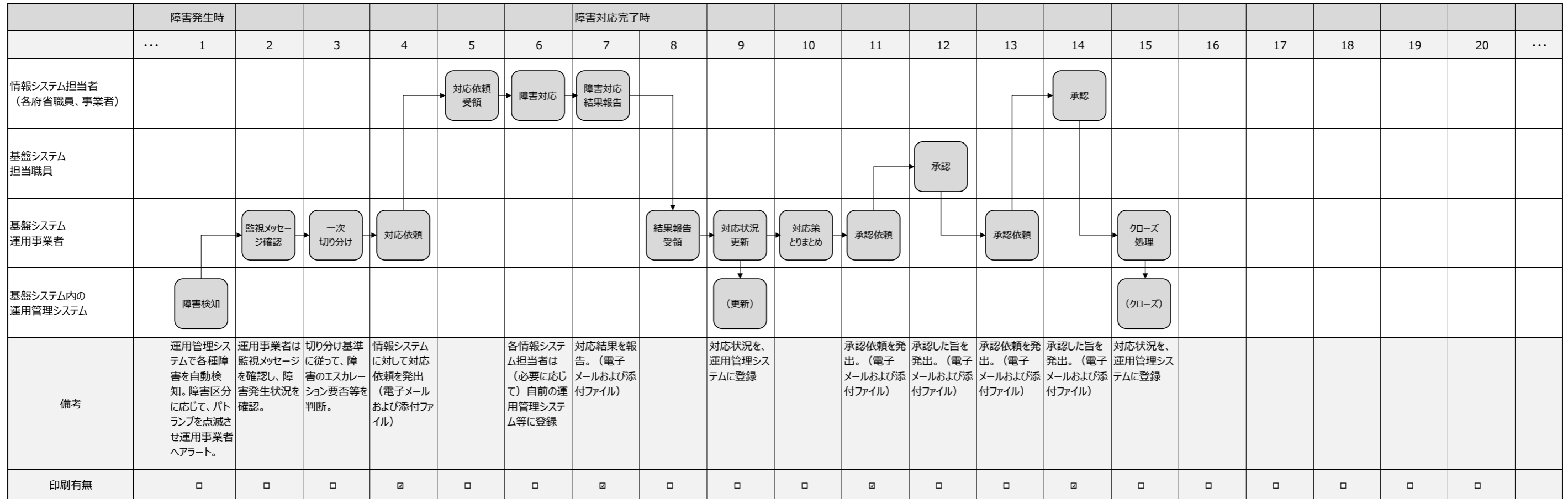
業務フローで可視化した作業単位で、情報活性度を可視化します。対象とする業務や情報の特性によって情報の活用しやすさの定義も異なるため、以下の表では**基本的な考え方を記載**しています。主たる目的は、情報が活用しにくい形態となっているために発生している不必要な作業を可視化することですので、実際に情報活性度指数の考え方を適用する際には、業務の状況に応じて適宜読み替えを行ってください。

編集の可否	体系的な整理	付随作業の有無	情報活性度指数の適用			
電子データとして、内容を書き換えたりコピーして流用したりといった編集作業を行えるか	必要な情報を項目毎に整理して体系的に一元化しており、情報全体を対象とした分析や変換等が行えるか。	分析や編集等の作業時に、本来作業以外の付随的な作業手間（情報の探索、変換、加工、集約等）がかからないか。	情報活性度指数	活性状態	説明	具体例
電子データ (編集可能)	体系化している	手間いらず	4	分析容易	必要な情報が体系的に整理され、様々な利用目的に合わせて容易に集計や分析等ができる状態	・情報システムに情報を格納 (データベースとして容易に分析等が行える状態)
		手間がかかる	3	分析可能	必要な情報が体系的に整理され、一定の手間をかければ集計や分析等ができる状態	・情報システムに情報を格納しているが、扱う手間が必要 (分析前に、データ結合、変換等の作業が必要) ・Excelファイルに集計表として情報全体を整理 (データを集約し、全体を対象とした分析等が可能。ただし、Excel操作の理解や習熟が必要)
	体系化していない	手間いらず	2	編集容易	個々の情報の編集時に、情報の探索、変換、加工、集約等の付随処理に手間がかからない状態	・Word、Excel等の個々のファイル (複数のファイルで個々に情報を管理。ファイルサーバ等に整理して保存)
		手間がかかる	1	編集可能	個々の情報の編集時に、情報の探索、変換、加工、集約等の付随処理に一定の手間が必要な状態	・Word、Excel等のファイルだが、扱う手間が必要 (記載粒度がバラバラで内容整理が必要、電子メールの添付状態なので保存整理が必要等)
電子データ(編集不可) 紙			0	編集不可	電子データとして編集することができない、またはかなり編集が困難な状態	・紙書類として保存されている情報 ・PDFファイル(編集は環境依存で自由度も低い) ・イメージとしてスキャンした画像ファイル

業務概要

基盤システム上で、複数の情報システムが稼働している。基盤システムでは、様々な種別のシステム障害（システム監視による軽微なアラートを含む）を検知し、その度に情報システムの担当者に障害内容を通知するとともに、障害対応結果を管理している。この障害内容に関する連絡については、情報システム側と基盤システム側の間で、電子メールおよび添付ファイルを使ったやりとりが頻繁に発生していた。

業務フロー



情報
活
性
度
指
数

分析容易	4
分析可能	3
編集容易	2
編集可能	1
編集不可	0
(測定対象外)	
情報活性化度 (現在)	...	4	4	4	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1	4						...
情報活性化度 (将来)

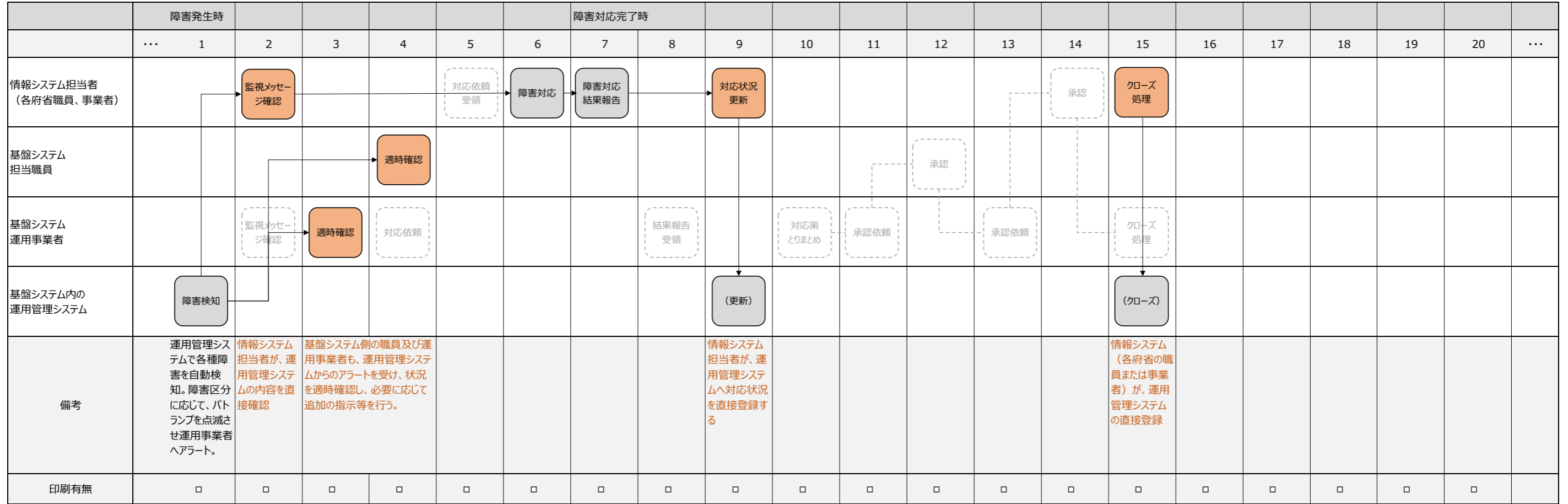
気づき

・基盤システムと情報システムのやりとりは、電子メールに「障害管理票」のExcelファイルを添付する形態となっており、Excelファイルの作成（運用管理システムからの内容コピー）や電子メールの本文作成、返信管理等に手間がかかっている。

業務概要

今後、基盤システムの更改時には運用管理システムの使い方を改善し、運用管理システムを情報システム担当者が直接利用することで、対応を迅速化するとともに、電子メールのやり取り等の作業を不要化する予定。

業務フロー



情報活性化指数

分析容易	4
分析可能	3
編集容易	2
編集可能	1
編集不可	0
(測定対象外)	
情報活性化度 (現在)		...	4	4	4	1	1	4	1	1	4	4	1	1	1	1	4					...	
情報活性化度 (将来)		...	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4					...	

電子メールを介さずに、運用管理システムを利用システム(各府省)が直接利用することで、情報活性化度を向上

気づき

--

業務概要

業務フロー

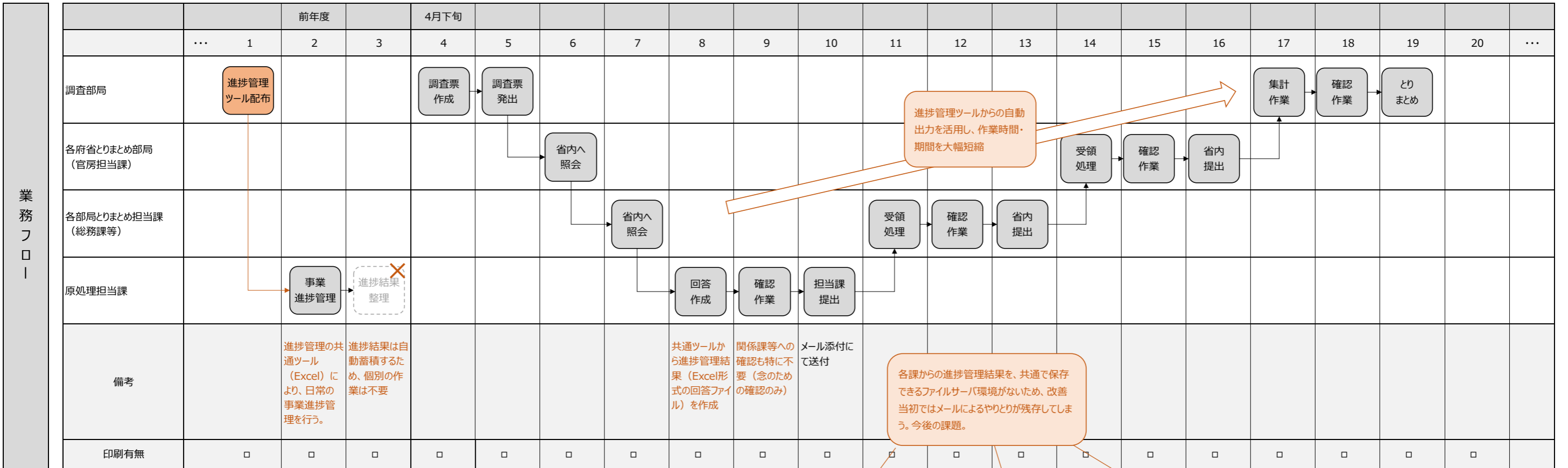
	前年度	4月下旬	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
調査部局			調査票作成	調査票発出											集計作業	確認作業	とりまとめ	
各府省とりまとめ部局 (官房担当課)					省内へ照会							受領処理	確認作業	省内提出				
各部局とりまとめ担当課 (総務課等)						省内へ照会				受領処理	確認作業	省内提出						
原処理担当課		事業進捗管理	進捗結果整理				回答作成	確認作業	担当課提出									
備考		個々の課が独自のやり方で事業の進捗管理を行っている。					進捗結果に基づいて回答を作成	関係課等への確認(詳細フロー略)	メール添付にて送付									
印刷有無	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

情報活性化指数

分析容易	4	
分析可能	3
編集容易	2
編集可能	1
編集不可	0
(測定対象外)	
情報活性化度 (現在)	...		2	2				2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	3	3		...
情報活性化度 (将来)

気づき

業務概要



情報活性化指数	分析容易	4	
	分析可能	3																					...
	編集容易	2																					...
	編集可能	1																					...
編集不可	0																					...	
(測定対象外)	
情報活性化度 (現在)	...		2	2					2	2	1	2	2	1	2	2	1	3	3	3		...	
情報活性化度 (将来)	...		3	3					3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3		...	

気づき