

「50thミーティングに関する報告書」(2006.6.3)

『行政業務の効率化 ～行政組織の戦略と社会的責任～』

【企画】現代政治戦略研究会(戦略研分科会)

【講師】小紫雅史氏

環境省大臣官房廃棄物リサイクル対策部
企画課リサイクル推進室(制度企画室併任)
新しい霞ヶ関を創る若手の会業務検討部会
副部会長

【日時】2006年6月3日(土) 14:00～18:00

【場所】東京・竹橋

【参加人数】17人(社会人、大学生etc.)

■全体挨拶

- ・全体挨拶(戦略研・代表)
 - ・・・戦略研の紹介
- ・講師紹介(戦略研・事務局)
 - ・・・今回は、外部講師により「行政業務の効率化」につき発表の上、参加者全員によりディスカッションの旨

■近況報告

- ・BPR関連の仕事をしているのでそのあたりの議論を。
- ・中途退職した人の支援をしている会社で働いている。
- ・業務改革の仕事をしている。

今までは営業の人に変革を要求していたが、社長が変わって自分たちが変革を求められるようになった。
- ・勤務している会社につき、能力制(成果主義)の導入。
- ・マーケティング:市場調査、世論調査など専門。

内閣の広報戦略に関心がある。国民との意思疎通ができていないという意見に共感。
- ・農業戦隊アグレンジャーが外務省HPで紹介された。
- ・法科大学院生。
- ・企業コンサルをしていて、経営者が大事だと思う。

メーカーで経営者が何も考えてなくてもモノは売れているが、キャッシュはどんどん減っていつている現状を見ている。
- ・就職決まりました。公務員の人材流動化マーケットの構築していきたい。
- ・建物診断ビジネスを開始。客観的に公正に評価を行う。

まだ弁護士にはあまり知られていない。
- ・企業理念やCSRをいかに組織に浸透させていくか。

池袋の某ラーメン屋:美味しく接客も丁寧だが、店員さんの髪が長くて・・・。
五反田の某ラーメン屋:お客さんの目を見て話すので非常に良い気持ちになった。

『一流のウェイターは二流の料理を一流にする。

二流のウェイターは一流の料理を三流にする。』

- ・規模が大きくと歴史の長い組織に特有の弊害が、官庁に顕著。
- ・公務員の人員削減の影響。
- ・インターネットで自治体の政策の内容などの情報が得られるようになった。

板橋区の新築のリサイクル施設（3億円で構築との情報を得る）。ただし、2階は回収した中古品の販売、3階はリサイクル資料館。2階は民間でできること、3階は財政難なかで必要なのか。一区民としてメルマガで情報配信。

■講演「行政業務の効率化～行政組織の戦略と社会的責任～」

- ・ ・ ・ 霞ヶ関構造改革プロジェクトK資料、同会検討部会資料、環境省業務改革資料に基づき講演

○自己紹介等

環境省での業務など

- ・ プリウスの税制優遇
- ・ レジ袋有料化制度の導入
- ・ そのほか、過労死防止のための労務管理の必要性につき

議員立法など例外を除けば、世の中の制度を作っているのは基本的に公務員の仕事なので、入省2、3年目ぐらいでも専門家やアイデアを持っている人が話を聞かせてくれる。

採用の仕事をやったことがあるが、省全体の人事・採用戦略があまりなかった。

環境省は比較的新しい省庁で風通しが良いので、プロジェクトKなどの活動もしやすい。

○「プロジェクトK」について

入省9年目メンバーが中心。

ちょうど社会の仕組みが見えてきたころ、かつ、入省時の理想を失っていないころ。

メディアからも取り上げられている。

総合戦略・人事・業務改革の3本柱。

実現まで目指したところが今までの勉強会と違うところ。

ただ、結果だけ見るとまだ何かが変わったというわけではない。

これは今後の課題。

国民全体への奉仕という視点の欠如

県知事＝自治体職員の関係より、総理大臣＝各省庁の職員の関係のほうが遠い。

各省庁の利益を優先しがち。

商品たる政策の質の低さ

今回の提言では、あえて政策と行政との関係には触れていない

（このあたりは政治家も巻き込んで考えなくてはならない）。

問題を生み出している原因

1. 組織面

総合戦略を策定する人がいない。

ある省庁は大きな政府を志向していて、ある省庁は小さな政府を志向する、というようなこともありうる。

日本としてどちらに行きたいのか、を決断することができない。

難しい問題ほどトップが決断しない。

2. 人事面

幹部人事も各省庁が行う。統合的な視点に基づいて幹部を決めているわけではない。

具体的な指針に基づいて人を評価しているわけではない。

3. 業務面

・・・これは、この後に。

目指すべき国家像

1. 協創国家

官と民の2項対立でなく、あるべき行政サービスの姿を描き、官民が協力して実現していく。

2. 小強国家

政府をスリム化させる一方で、ITへの重点投資など、国として重点を置く分野をはっきりさせていく。

3. 真豊国家

豊かさとは何か、という問題はメンバーの中でも意見が分かれるところであるが、GDP一辺倒の豊かさではない真の豊かさを実現できる国家を目指す。

改革案骨子

1. 総合戦略本部の設置

2. 新人事制度

個人の目標というものを立てて行動する、という基本的なところからスタートしなくてはならない。

各省庁での採用をやめたらいいのでは？という議論もあったが、幹部職員の一元管理を行うことが現実的かつ効果的。それによって省庁の文化、考え方を変える。

アメリカのように大統領が変わったら課長級以上を総入れ替え、となると弊害も大きい。

公務員の専門性の欠如：一種（職場をいくつも経験させてマネージャー志向）、二種（特定のジャンルの仕事を続ける専門家志向）と分けて育てる（経済産業省が実践）

天下りは、無理矢理押し付けるような天下りは禁止。同期が事務次官クラスになったら辞めなくてはならないという風習がある以上、天下りの完全禁止は無理。

3. 業務改革案

総理（候補）への提案をしたい。

基本的には政治家には会わないようにしていたが、政治家の力も借りて提言を実現させる方向

で活動が始まりつつある。

今後の主な活動

公務員の働き方や想いなどを、公務員側から発信していく。

○質問

- ・評価制度、経済産業省が先進的。ただし、環境省は導入していない。改革をどんどん進めている経済産業省と、ぜんぜん進んでいない某省庁などとの差はどこにあるか？

答え：

人による違いが大きい。秘書課に導入している人材の違い。

ただ、制度としての改革の動き（←経済産業省などで大きい）と若手の活動などによる改革の動き（←環境省などで大きい）とは異なる。両方が進んでいくことが重要。制度としても組織としてもそういう動きがない役所もあるが。

- ・やっぱりそういうのは各省庁の積み重ねてきた文化の違いなのか？

答え：

Yes。

環境省のような若い役所だと自由な雰囲気がある。

（環境省の第一期が今ようやく官房長レベルであり、自分たちが係員、係長の頃から環境保全を自分たちが担っているという意識でものを言ってきたから、我々の想いも理解してくれる。）

ただし、霞が関一般論として言えば、アイデンティティの拠り所

として、「日本国政府の公務員」というより「〇〇省の職員」という意識になっている。

また、全体最適を行うような部門がない。

- ・・・なお、大企業における事業本部ごとのカラーの差も上記に相当するとの意見も。

- ・現場からあがってくる業務改革案は”小手先”なものが多い。

例) スキャナを使って手作業を削減する

評価制度を変えると大きく変わる。

環境省ではどのような評価制度を使っているのか？

答え：

評価制度そのものがない。

給料は格付けによって全員一律。

特別昇給（一時金）は持ち回り。

- ・勤務している会社でも暗黙の持ち回り。

業績評価するとして、評価の対象は何になるのか？。

民間だと売り上げなどがあるが？

答え：

環境省で業績評価を導入するのはそもそもだいたい先のような気もするが。

・それは定性的な評価になるが、例えばリサイクルの話だとペットボトルのリサイクル率などが評価基準になることはあるか？

答え：

公務員の仕事は定量的に評価できないというのが定型の言い訳のようにになっているが、それは間違いである。

例えばペットボトルのリサイクル率などだと公務員の頑張り以外の不確定要素が大きいので難しいと思うが、そういう定量的な基準は導入できる余地があると思う。

・上司に対するごますりのようなものってあるのか。

答え：

ゼロではないと思う。

課長クラス以上になると出世にも差が出てくるし。

ただ、公務員のモチベーションを高めるのは、給料よりやりたい仕事ができるかどうか。

・天下りについて・・・

答え：

確かに給料は安いがだからといって天下りしていいというわけではないと思う。

50歳過ぎぐらいで子どももまだ在学中で退職しなくてはならなくなるので、経済的に厳しいというのもわかるが、だから天下りしても良いというのではなく、52, 3歳で退職しなくてはならないというおかしなルールを改めたり、公務員の労働市場を民間に作るなどで対応すべき。

・優秀な方が一回官公庁を出たら戻れない、という状態をどう思うか。

答え：

そういう方が戻ってこれるようになったほうが良いと思う。その方が公務員としての能力も上がると思うし、国家全体のためにもなる。

・業務量の削減って可能だと思うか？

民間だとまず人を減らしてそれに合わせて業務を考える、という形になるが。

答え：

可能だとは思う。

実際には業務量半減の目標を掲げて、70%ぐらいに落ち着くというところか。

○プロジェクト K による業務効率化に関する問題点の認識と改善提案の概要

・従来の経済が右肩あがりだった時のように、各省による部分最適化の追求でうまく回っていた時代は終わった。戦略的に重点的に予算・人員を配分する業務を決定することが必要。

・業務をスクラップするのは非常に大きな労力がかかる。

・「リスク」を回避するための業務が大きい。

例) 膨大な国会想定問答集の作成

- ・自浄作用が不十分

管理職が1プレイヤーとして働くので労務管理が不在。

労務管理して部下の残業を減らしても評価されない。

- ・国家公務員からの情報発信が不十分。

霞ヶ関の改革、というテーマは、直接国民にメリットを伝えにくいいため、国民受けがよくな
い→マスメディアにとりあげられにくい。

- ・査定と評価の見直し。

兵庫県小野市長：政策評価：トップが方針を出すための指針のひとつにすぎない（世論調査
などと同様）

それを実現する段階の執行評価のほうが大切。

- ・情報共有・発信による行政ニーズの正確な把握。

環境省側から情報をオープンにすることがまずできていない。

○環境省3Rプロジェクトによる業務改革の現状と今後の課題

- ・・・資料につき、「さわり」のみ説明。

- ・・・今後の戦略研にて、再度この資料につき講演をいただく予定。

○霞ヶ関の現状に関するアンケート実施