

「52ndミーティングに関する報告書」(2006.9.30)

Strategic Planning<戦略経営研究会>

52ndミーティング 議事録

『環境省3Rプロジェクトの挑戦と今後

～環境省職員が語る環境省・霞が関のウラ・オモテ～』

【企画・運営】古村氏(戦略研コアメンバー)

【日時】2006年9月30日(土)14:00～18:00

【場所】東京・竹橋

【講師】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)

中間法人「プロジェクトK」副代表

<http://www.geocities.jp/projectk2005/>

【参加人数】19名(経営戦略コンサルタント、財務コンサルタント、司法書士、

会社員、大学生、大学院生、団体職員、銀行員、

マーケティングリサーチ、会社役員、研究員、SE)

<今回のテーマと次回以降の開催>

環境省の業務改革につき、環境省職員(課長)の小紫氏に講演いただく。

次回、戦略研は、12/2、「第2回農業シンポジウム」。

発表は、東京農業大学教授、明治大学教授、農水省課長、農業戦隊アグレンジャー

<当会の位置づけと方針>

PPT資料にて

<近況報告>(敬称略)

- ・環境のビジネスが大きくなってきた。無視できない規模になっている。家庭においても、企業の商品開発においても議論の対象になっている。
- ・富士山に登ってきた。観光地化してゴミが多いが、除去するのも大変。経済効果という点からも分析してみるとゴミを出すのはやめた方がよい。
- ・自転車通勤をしている。
- ・里山クラフト研究会に参加。ネイチャークラフトの指導者向けの講習を受けている。

子供たちにネイチャークラフトを教えることで里山への興味を持って

もらうなどの効果が.

- ・環境に関してはコストの算出は容易だが便益の算出が難しい。
昔大阪にいた頃はゴミの分別という考え方すらなかった.
- ・銀行支社の統合作業を行っている。
寮で暮らしていると電気代が一定なのでエアコンを消そうという
インセンティブが働かない.
- ・農業戦隊がラジオを中心に多くのメディアに取り上げられている。
地方紙の宣伝効果が意外と大きかった。
今度東京農業大学の教授にラジオに出演してもらう予定.
- ・東京に来て大阪より遥かに緑が多いことに驚いた。分別という習慣も
そのときから。
大阪はリサイクルやゴミの捨て方という点で遅れていると思う
- ・G30（ゴミを30%減らす）=>横浜が4年で達成しようとしたら2年で達成
できた。
新しく建設予定だったゴミ処理場が不要になり、経費が節約されている。
普段の生活では全然変わったとは思えないが、分別が進んでリサイクル
できるゴミが増えたことが要因.
- ・12月の農業シンポジウムに向けて準備を進めている。
午前中に戦略研メンバーでブラッシュアップを行った.
- ・環境関係の研究室にいる。周りの人を見ると主な研究テーマは廃棄物関連
が主流。テーマとしては少し古くなっている.
- ・古本屋でアルバイトをしている.
- ・国際環境NGOでインターンをしている。エネルギー問題に興味.
- ・ゴミの収集が水曜日以外毎日来る.
- ・午前9時までに、書類作成などの仕事を片付けるようにして業務効率を
上げている。
メールだけでやり取りできるお客様に絞ることは大切だと痛感。
メールであれば24時間以内で返事すれば大丈夫だが、電話であれば
その場で応答しなければならない.
- ・多忙で風邪っぴき。もう少し業務を効率化したい.

<講師近況報告>

自転車通勤

山手線内側ぐらいだったら自転車の方が早い。
近道を探すのが楽しい。

亀田興毅のレジ袋ポスター

見たことがある人・・・ 3～4人？

あえてレジ袋削減に興味のなさそうな人を起用することで、
亀田ファンなどへの影響を狙うことが狙いだったが、いろいろと
苦労があった。

企業と環境省との自主協定

ローソンとモスバーガーとの間でレジ袋の使用削減等に関し、
先進的な取組を行ってもらえる場合に環境省としても広報等の支援を
積極的に行うもの。小池前大臣と両社の社長がサインする調印式を行った。
企業に対し、規制や罰則をメインにした政策ではなく、両社が
アイデアを出し合い、一歩前に踏み出すことにより新しい形の
環境政策の手法と考えている。

環境省の省エネ対策

エアコンが19時に切れる。元々設定温度が29℃であり、違法では
ないかという指摘もある。

環境省の下にあるコンビニぐらいはレジ袋なしにしたいが、
客で溢れる昼休みなど考えればなかなか難しい。

安倍総理への働きかけ

プロジェクトKとして提案してきた官邸機能の強化もある程度取り込んで
いただけたと考えている。

一方、官邸特命チームへの移動が片道切符ではないため、元の省庁の
利害にどうしてもとられる面は否めない。

小池大臣と環境省若手で意見交換

在任中（約3年）に6，7回実施。若手の意見をよく聞いてくれる
立派な大臣だった。

<環境省3Rプロジェクト>

<http://www005.upp.so-net.ne.jp/eco3r/>

環境省の若手職員有志により実施（講師が主導）されている、国民の真のニーズ
に応える環境行政の実現を目指すためのプロジェクト（資源の再利用を目的とする
「3R」とは異なる。

留学中に外から環境省を見ると、同僚の体調不良・組織としての問題点などが
目につくようになった。

帰国後にプロジェクトを立ち上げ.

全職員の20%、若手の大部分がメーリングリストに参加. 立ち上げ総会には若手の半数近くが参加.

その後も定例会を7回実施.

有識者のヒアリング

村尾信尚さん(北川正恭前三重県知事の下で働いていた人)

三重県における行政改革の事例

カラ出張の洗い出しと全職員によるカラ出張経費の負担など

総務部が不要と判断した300近くの業務を全て公開

(通常は廃止できる業務を内部調整して公開)

県議会の場合(議論が公開されている場:住民傍聴、TVカメラ付き)

で要・不要を議論.

政治的理由やしがらみなどで継続しなければならなかった業務も,

公の場で議論することで廃止の方向へ

結果,約200の業務が廃止に.

経済産業省の人

霞ヶ関の人事システム(経済産業省が一番進んでいる)についてヒアリング.

事務次官と若手との懇談会

環境庁ができたところに入庁していろいろ自分で動いていた人たちがちょうど幹部クラスなので、我々の活動は、環境省プロパーの幹部は基本的には応援してくれている。

課題の認識、提言作成まではうまく言ったが、それを実現させるのが難しい。

■当初の課題認識

・課題

上司による労務管理が必要

残業手当が30時間までと決まっているので、上司側は残業をさせて

アウトプットを増やすというインセンティブが働く。

上司がデスクにいない。(省庁国会等を走り回っている方が優秀、

という風潮がある。)

過労死の人が出ても上司のマイナス評価にあまりならないのでは

ないか。

業務効率化へのインセンティブが働かない

効率化＝人減らし＝権限の減少という先入観があるため、ニーズに

小さくなった業務でも廃止、縮小することに対し消極的。

・推定される効果

効率化で空いた時間の半分は自分のプライベートのために。

残る半分で有用な政策をじっくり考える時間に。

・課題2

統計をもちいた科学的な分析が必要

アメリカの行政では統計が非常に重視されている。

省全体で人材育成のプランが固まっていない。一種、二種、三種へ

仕事が適切に配分されていない。

二種の人でも政策に携わりたいと考えている人が多いにもかかわらず

二種、三種の人は雑務中心。

経済産業省では、ノンキャリアの職員が専門家として育成される

ことも多く、比較的効果的な人材活用ができているのではないか。

新人研修など、研修制度が不十分、外部からの中途採用もほとんど行われていない。

適切な目標設定ができていない。

法律を何本作ったかなどが官僚の評価基準になるが、適切に執行

されたかどうかはあまり評価されない

■ 3Rアンケート調査

・課題

残業が日常化している現状。（環境省が特に残業が多い）

法律作成業務の多忙さ

法律を作るときに前例などを調査するのに時間がかかる。

国会対応

国会議員からの質問に対応するために、週末の緊急の呼び出しに

備えなければならない。

労務管理に対するインセンティブがない。

部下に残業をさせてもデメリットがない。（過労死しても

マイナス評価にならない.)

リスク回避のインセンティブの方が強いため、国会対応等に
大量に随行.

仕事を減らすことの方が評価が下がる.

⇒ 健康状態の悪化へ、若手職員の転職意欲増大へ.

・改善プラン

3Rで業務に関する改善プランを公募. 5案が集まる.

タクシー券使用削減プロジェクト

タクシー券の削減による税金の節約を図る.

タクシー使用による環境汚染も抑制できる.

職員の意識改革として、使用状況をまとめて省内で公表.

小池大臣の支援もあり、タクシー使用量はある程度減少.

タクシー券使用の事前許可制.

使用削減されたタクシー券代を、派遣職員の雇用にまわす.

派遣職員はある程度増加. 業務削減への影響は限定的.

タイムカードの導入

他省庁にある出勤簿のようなものも環境省にはない.

どこの部署が忙しいか or 誰が残業ばかりになっているのか,

といった情報を把握することもできていない.

リフレッシュ休暇（有給休暇）の消化

計画的に有休をとるようにできないかを検討.

忙しい部署は難しい.

業務合理化

旅費事務の合理化

最も安い経路を使用しなくてはならない

(国家公務員等の旅費に関する法律第七条)

旅費を計算するために専門の人員が配置されている.

(駅すぱあと等の既存ソフトが使えない)

国会業務の効率化

不当に待機を要求される.

国会答弁の対応・準備に時間をとられる.

自分で法律に対する質問を作成するケースも。
法律をブラッシュアップするための国会の意味がなくなる。
法律一本について想定問答を100問作成。

国会と行政との関係を再検討する必要がある。
質問をもっと前もって通告するようにする。
国会議員からの質問作成要求を受けないように。
国会で失言に対して揚げ足を取るような議論をやめる。
質問主意書制度の見直しが必要。有効に使用されているか疑問

「当たり前のこと」ということから提言していったが、なかなか実現に結びつかなかった。
小池大臣からの応援もあったが、トップが言っても動かないのが霞ヶ関。
トップだけではなくミドル（官房の課長クラス）をまず動かすことが必要だと気づいてから実現に進みつつある。

<PSR（パーソナル・ソーシャル・リレーションシップ）>
一人一人が社会に対してCommitして、提案&アクションにつなげていくことが必要。
霞ヶ関の改革は碎啄同機で、内外から呼応して進めていかななくてはならない。

<質疑応答>

Q：メーリングリストに全職員の20%参加とのことだが、残る80%との差異は何か？

A：基本的には若手はほとんどが参加している。一部年配の方を含めて20%程度。
一種の人の方が多い。二種、三種の方が上司の目を気にする傾向があるようだ。

Q：政策立案などで（官僚から）官邸主導型にシフトしているが、霞ヶ関の人はどのように感じているのか？

A：経済財政諮問会議はテーマが限定されていたし、竹中氏が担当から外れてからは形骸化してきた。
人が変わっても制度としてしっかりと存続させることが必要だとは思う。
小泉政権になって大きく改善されたのは事実だと思う。

あとは、何を官邸でやるべきか？というのを明確にすることが必要だと思う。

Q：なぜ講師はこのような場で話そうと思ったのか？

A：国家公務員の実体は世間に知られていない。これは国民にとっても官僚にとっても不幸なことだと考えた。

ただマスメディアで捻じ曲げられて報道されることがありえるので、マスメディアに出る前に本を出版して意図を明確にした上で、メディアに露出するようにした。

中からだけではなく、外からも適切な力が加わらないと改革は進まないと考えている。

Q：ISOやQC7つ道具などで改善は可能に見えるが、外部のコンサルを雇うなどのことはできないのか？

A：外注すれば解決する問題が多いとは思う。

やはりノンキャリア、守旧派は抵抗感が強いようだ。

守秘義務にそんなにセンシティブになる必要がないのではないか？

外務省でも、機密情報とされているものがほとんどだが、たいした内容がないものまで秘密扱いになっているものも多い。

Q：民間を入れたらという意見があるが、もう少し自由闊達な意見交換の場が必要ではないか。

地方議会、委員会についても、筋書きが決まっているのではなく、司会者が1人いて、その議事進行をうまく付けられる人がいれば、どうにかなるのではないか？

横浜市でも、議論をする場だからということで、変わった

A：専門家ではない大臣等に全部お任せするのは怖いというのが役人の本音。

大臣がちょっと間違っただけを言っただけで国会の議論が止まってしまうシステムが問題とも思う。ちょっとした失言を許して本筋を議論していくようになればいいが、

現状では大臣に下手なことを言われては困るので現状のように筋書きを作成するようになってしまう。

質問を作るように指示する国会議員も問題だが、官僚としてもそれに甘えて安全な質問作成を行ってしまう。