

動き出す霞が関中央官庁の 「働き方改革」



松岡佐知

CONTENTS

- I はじめに
- II 国家公務員の「働き方改革」が本格的に動き出すまでの背景・経緯
- III 中央官庁・行政機関の特性に配慮した「働き方改革」の進め方
- IV 経済産業省における「働き方改革」プロジェクト
- V 現状の課題と今後の取り組みの提案

要約

- 1 経済産業省ではさまざまな「働き方改革」プロジェクトが実施されている。その一つに著者が講師として参画し、改革を支援した経験を踏まえて、現在、霞が関で起こっている動き、中央官庁を対象として、働き方改革、業務効率化を行う際のコンサルティング手法、および経済産業省の中で実際に実現した改革事例について述べる。
- 2 中央官庁の業務には、業務が緻密かつ組織特殊性が高い上に、金銭的基準で単純に業務生産性を測ることができない、そもそも業務量に対して労働力のバランスが取れていない、業務効率化のインセンティブが弱い、といった民間企業とは異なる特色がある。業務効率化・合理化の効果を実際に上げていくためには、こうした業務の特殊性に対応したきめ細かなレベルでの対応が必要である（以上をもって、中央官庁に対して「行政機関BPR」と呼ぶべき手法の適用を提案する）。
- 3 慢性的な人手不足で、長時間労働に悩む霞が関の中央官庁が、今後、本格的に業務効率化・合理化に対する取り組みを行うのであれば、現場任せのアプローチは現実的ではない。外部専門家、外部リソースを活用し、いったん、業務削減・効率化の全体計画を策定することが求められている。

I はじめに

2017年現在、「働き方改革」は、国家的な取り組みになっている。16年9月27日には、首相官邸において、「第1回 働き方改革実現会議」が開催され、17年3月28日には、「働き方改革実行計画」が会議決定されている。

この「働き方改革実行計画」には、「同一賃金同一労働」「賃金引き上げと労働生産性向上」といった、これまでも労働界と産業界が苦しみながら取り組んできた問題への対応のほか、自ら「労働基準法70年の歴史の中で歴史的な大改革」と位置づける「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」といったものも含まれる。こうした抜本的な働き方改革の計画が、今後どのように、どこまで実現されていくのか、われわれ国民は注視していく必要がある。

「霞が関の」働き方改革、すなわち、中央官庁に勤務する国家公務員を対象とする働き方改革については、実はかなり以前から水面下では検討が進められていたのだが、16年3月、「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」が開催された頃から、動きが表面化してきたといえる。一般国民に対して、労働時間削減をはじめとした改革を求めるのであれば「率先垂範、国家公務員も働き方改革を進めるべし」というのがその趣旨であった。

長時間労働は、今や大きな社会問題となっているが、国家公務員制度改革などにより定数削減が進む中央官庁ではより深刻な問題であり、1人当たりの業務量が確実に増えていく中で、これまでと同じ働き方をしているだけでは行かなくなることが以前から指摘されて

いた。また、女性公務員（育児、介護などをしながら勤務を続ける職員を含む）比率の増加などにより、長時間労働を前提とした組織運営が、ダイバーシティなどの観点からも許されなくなっている。

労働力不足や女性活躍推進の要請の高まりといった社会的課題は、民間企業でも深刻な問題として捉えられており、こうした共通認識が、国家公務員の働き方改革の動きも後押ししたのである。

筆者は、経済産業省で実施されているさまざまな「働き方改革」プロジェクトの一つに、講師という立場で参画し、改革を支援する機会を得ることができた。本稿では、経済産業省での働き方改革支援の経験やケーススタディを踏まえつつ、現在、霞が関で起きている問題や、中央官庁ならではの働き方改革、業務効率化の方法論について紹介したい。

私は以前から、政策調査の委託事業などを通じて中央官庁の特定の部署と仕事をさせていただいていることから、職員の多くが長時間労働にさらされていることは知っていた。しかし、実際に働き方改革の支援をさせていただき、また違う立場から職員の方々の生の声を伺うことにより、その職場における労働力不足の深刻さをあらためて実感した。そして、業務プロセスの効率化・合理化を一刻も早く進め、必要性の低い業務を廃止・削減することを通じて、せめて、政策策定などの最重要業務により多くの時間とエネルギーを割くことのできる状態を作り出すことが必要だと考えている。

II 国家公務員の「働き方改革」が本格的に動き出すまでの背景・経緯

1 行政イノベーション研究会

中央官庁の働き方改革について、業務改革、業務効率化という観点で実施された最初の取り組みは、おそらく、2014年から15年にかけて総務省で行われた「行政イノベーション研究会」であろう。

この研究会は、国家行政の業務改革に関する取り組み方針の策定・改定のため、国内外の行政機関、地方自治体、民間企業を対象に、業務改革推進上の問題点や、成果をあげた改革事例の要諦についての幅広い調査研究を行っている。

そして、「行政イノベーション」とはすなわち行政のDNA変革であると位置づけ、改革の方向性として以下の内容を打ち出している。

- 「業務のプロセス」「働き方」といった『器の中身』の抜本改革へ！
- 「現場」の発想・創意工夫に根差し、自ら継続的に取り組む改革に！
- 国民に満足されるクオリティの高い行政サービスの追求を！

その後、総務省は14年に「国の行政の業務改革に関する取組方針」を策定したが、「行政イノベーション研究会」の調査結果などを踏まえ、16年までに二度にわたって同方針の改定を行っている。

これと並行して、総務省を事務局として全省庁の業務改革の取り組みおよび機構・定員への反映状況のモニタリングを開始してい

る。

この取り組みに関するプレスリリースが総務省から出た段階で、私は、より具体的な取り組み内容を知るため、事務局へのインタビューを実施した。

そこで分かったのは、進められている取り組みには全省庁共通のものと各省独自のものがあるが、いずれにおいても、事務局の基本方針としては強制力を発揮して各省に介入するのではなく、各省の自主的な取り組みを尊重する姿勢を取るということだった。各省の取り組みに温度差は感じつつも、当面は状況を見守っていくという。

2 女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会／幹事会

時期を同じくして、国家公務員の働き方改革全体については、「女性職員活躍・ワークライフバランス推進協議会／幹事会」（協議会は次官級会議、幹事会は各省人事課長級会議）が、2014年6月から16年11月にかけて開催された。こちらの方が各省の要職者をメンバーとして、各省の取り組みに対してより強制力をもって指示を出し、その後は進捗を管理していくという意味で、政府全体の働き方改革の本流となる動きである。

この協議会の設置趣旨は、女性職員の採用・登用の拡大および職員の仕事と生活の調和（ワークライフバランス）を図るための取り組みを、総合的かつ効果的に推進するとともに、関係行政機関相互の緊密な連携を確保することとされている。

しかし、この協議会が16年6月に発表した「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針及び取組計画のフ

フォローアップ並びに今後の取組について」を見る限り、この協議会の検討内容は女性の活躍に限定されたものではなく、ワークライフバランスに関する価値観・意識の改革、職場における仕事改革（業務効率化のパイロット的な取り組みを含む）、働き時間と場所の柔軟化、といったものも含んでいる。

そして、内閣官房が「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進に向けた取組」として、その後の各省の取り組みをフォローしている。各省は「国家公務員の女性活躍とワークライフバランス推進のための取組指針」に基づき、府省ごとの目標や取り組み内容を定めた計画を策定しており、これを公開している。官庁によって取り組み内容に温度差はあるが、官庁間でのベスト・プラクティスの共有なども行われている。

3 霞が関の働き方改革を加速するための懇談会

河野太郎行政改革担当大臣の強いリーダーシップの下、行われたこの懇談会の報告書では、中央官庁における業務についてのかなり具体的な問題点が、若手官僚へのヒアリングを通じて盛り込まれ、業務改革に向けた問題点とその解決のための提言が、明確に示されている。

この懇談会では、「霞が関の働き方改革を加速するための提言」として、短期的に取り組むべき事項と、3年程度の時間をかけて集中的に取り組むべき事項に分けて提案している。

以下に、一部私の言葉で補足説明を加えつつ、それらの提言内容を紹介する。

まず、今すぐに着手するべきこととして

(当時)、2016年7～8月のワークライフバランス推進強化月間において、ペーパーレス会議の施行・不要な紙資料の廃棄、組織内コミュニケーションの強化・見える化、業務の優先順位の確認による業務削減などを行うこと、を挙げている。

そして、3年程度で集中的に取り組むべきこととして、①リモート・アクセスとペーパーレス、②マネジメント改革（プレーヤーとしての役割が大きかったミドルマネジメントの、マネジメント力を強化すること）、③仕事をやめる仕組み、④国会対応業務の改善、⑤「働き方改革」をさらに加速するための仕掛け（各省中堅・若手職員による働き方推進チームの立ち上げなど）、を挙げている。

この報告書に基づく取り組みを担当する事務局は内閣人事局であったため、私はまたインタビューを実施したのだが、結果としては、総務省で話を伺ったときと同じで、やはり、各省の取り組みを尊重したいという姿勢は変わらないようだった。そして、大臣が変わった影響もあってか、各提言は果たして具体的な動きにつながっているのか、不透明な状態が続いた。

こうして筆者は、さまざまな主要官庁の働き方改革関係者へのインタビューを重ねてきた中で、「各省のうち、特に取り組みが積極的なのは経済産業省である」「各省も経済産業省の取り組みを参考にしている」との情報を得ることができた。これを受けて私は、経済産業省の担当者に対して、中央官庁の働き方改革が直面する課題などについてディスカッションを提案し、議論を重ねた。

その結果として、経済産業省で講師として「働き方プロジェクト」の一端に携わること

となった。

Ⅲ 中央官庁・行政機関の特性に 配慮した「働き方改革」の 進め方

「働き方改革」は、少子高齢化が進む中で生産性を高めるために、既に多くの官・民組織が、さまざまな取り組みを行っている重点課題である。

しかしながら、筆者の経験からいえば、その中でも霞が関の中央官庁の「働き方改革」には独特の難しさがあり、これを乗り越えて業務の効率化と業務の質の維持・向上の両立を実現するためには、霞が関固有のきめ細かい業務の内容、中身にまで踏み込んだアプローチが必要だと考える。

昨今、霞が関で行われようとしている「働き方改革」の中には、上記の点が認識されていないケースが散見され、筆者はこうした現状に対して、以下のような問題意識を抱いている。

最たる問題としては、「民間企業は官庁に先行している」という先入観の下で、深く霞が関特有の業務内容に踏み込んだ改革が行われていないことが挙げられる。

民間企業が用いた手法を、そのまま適用可能な領域（課室員間でのホワイトボードやスケジューラーによる情報共有、課室長による日々の部下間の繁閑に応じた業務分担見直し、会議ルールの設定による効率化、朝晩の業務報告など）に導入されて、それで十分に働き方改革を行ったものとしているケースも散見される。

しかし、こうした業務内容にかかわらず、

同じ手法が適用可能な領域はそもそも範囲が限られており、また、業務効率化の可能性にも限界がある。

中央官庁の業務の性質や内容は民間企業と大きく異なる。前述の認識に立てば、官庁の組織や業務の固有性を踏まえた上で、より緻密により深く業務内容に踏み込んだアプローチを取るべきである。

そのため、策定される効率化施策は、民間企業とは異なるだけでなく、課室・業務ごとに異なるものとなるべきと考える。そのような施策を実現させるためにはまず、「働き方改革」の進め方を考える前提として、以下のような相違点を的確に認識すべきである。

1 業務生産性を金銭的価値で測定できないため、業務効率化の目標設定、効果測定が困難

まず、非営利組織である行政組織では、金銭的利益とは異なる政策効果の実現が求められる。政策によっては赤字を出すことが許容され、政策の性格上、むしろ赤字になることが前提になっている場合もある。単純に金銭的価値、採算では測定できないのである。従って、業務効率や成果をそもそも何で測定すればよいのか、測定指標の設定を見直す必要がある。

さらに、中央官庁の業務には、いわゆる「お上は絶対に間違わない」という無謬性の神話がつきまとう。このため、業務ミスなどを防ぐために相応の時間をかけざるを得ないという事情や、場合によっては過度に高い業務品質を求められることもある。

ここまで考えてくると、中央官庁の働き方改革は、「どこまでやれば『できた』といえ

るのか」を決定するのが非常に難しい仕事であることが分かる。一方、働き方改革を理由にして、行政サービスの低下や事務ミスを正当化することも一切許されない。

2 業務量と職員数のバランスが そもそも取れていない、 慢性的人手不足

働き方改革をさらに難しくするのが、その年度のわが国の経済状況や外交情勢など、非常に多様な政治的要因から事業予算や必要な政策などが決定される行政組織では、実際に業務に従事している職員数とは全く関係なく、政治的理由から必要な量の業務が発生するということである。民間企業との比較でいえば、利益が見込めて、より拡大したい事業や業務に対しては定員や予算を手厚くし、そうでない事業や業務からは定員や予算を削除する、というように、業務量とこれを実施する人員数のバランスを取るような裁量を働かせることができず、定員に対して過剰な量の業務が往々にして発生するのである。

さらに、政治的理由で突発的に業務が発生するなど、コントロール不可能な要因も多く、業務の内容も量も流動的であり、これが業務量と労働力のバランスをさらに狂わせる。

また、たとえばAという業務が存在するとして、そのAという業務を、全省の中でたった1人の担当者が担当している、というケースがままある。たとえば民間企業では、一つの課室に類似の業務を行っている社員が複数いるという状況を利用して社員の多能工化を行い、業務の繁閑に応じて、労働力を臨機応変かつ柔軟に使っていく、という業務効率化

手法があるが、こうした手法が使えない場合が非常に多いのだ。こういった要素も、業務量と労働力のバランスのコントロールを難しくしている。

3 業務効率化の インセンティブの欠如

民間企業と比較すると、中央官庁にはポスト数、人数枠を伴う「組織のハコ」がより強固に固定されている、ないしは非常に硬直的であるという性質がある。そして、その硬直的な「組織のハコ」をベースに、必要な予算を獲得し、使い切ることにインセンティブがあり、それとは逆に、より効率的に業務を行おうというインセンティブが働きにくい傾向にある。すなわち、業務効率性を向上させることによって人手や予算を余らせることに、メリットが少ないのである。

以上のような前提条件を踏まえた上で、業務の中止や削減を検討しようとするれば、民間企業よりも細かい単位で業務をつぶさに検討し、それぞれの業務に適した対応策を個別に実施することが必要となる。

総論として、スローガンのに「仕事をやめろ」「仕事を減らせ」というのは簡単である。しかし現実には違う。中央官庁で実際に行われている仕事を見てみると、それを本気で行うためには、地道に緻密さをもって一つ一つの業務を見直すという膨大な労力のかかる作業が、避けられないことが分かる。

ところが、次のデータが示すように、中央官庁の職員に業務効率化に割くことのできる時間はないのが実態である。

まず、国家公務員の平均残業時間は「年間229時間（本府省364時間、本府省以外201時

間) (2015年国家公務員給与等実態調査)」とされているが、同期間に霞が関国家公務員労働組合共闘会議(中央省庁の労働組合)が実施した残業アンケート調査(16年7月27日発表)では、本府省職員の月間超過勤務の平均は36.7時間(年間440時間)である。本府省の残業時間数を比較すると、年間でおよそ80時間程度の乖離がある。

ちなみに、同アンケートには過労死に関する設問があり、実際に「現在過労死の危険を感じている」の回答は3.1%、「過去に過労死の危険を感じたことがある」は24.5%で、合計27.6%の人が過労死の危険を感じたことがあると回答している。

また、残業の最大要因としては、「業務量が多いため(59.5%)」「国会対応(29.4%)」「人員配置が不適切なため(29.1%)」が上位となっており、業務量に見合う職員が十分に配置されていないことと、深夜に及ぶ国会対応が長時間労働の要因であることが浮き彫りになっている。

16年より実施された「ゆう活」(日照時間が長い夏には朝早い時間に仕事を始め、早めに仕事を終えることで、まだ明るい夕方の時間を有効に活用し、生活を豊かにしようという取り組み)でも、超過勤務が「減少した」と答えた職員は、13.9%にとどまり、「増加した」が18.3%で4.4ポイントも多い結果となっている。そして、16年は「ゆう活」期間中まで通常国会が延長され、国会対応により退庁は通常時間、出勤時間だけ早まった職員が多数いたという分析が行われている。

このアンケート結果からは、先に述べたように、国家公務員全体において、過剰とならない残業時間で必要な業務量を遂行するため

の数の職員が配置されていないことが、長時間労働の理由であることが推定される。また、「働き方改革」が、まだ実際に成果を上げるに至っていないことが見て取れる。

こうした労働環境に鑑みれば、中央官庁で、本当に業務を中止、削減しようとしても、現場に任せている限りほとんど不可能だといわざるを得ない。そのためにはまず、外部の専門性あるリソースを活用し、働き方改革のための追加の労働力を投入することが不可欠である。

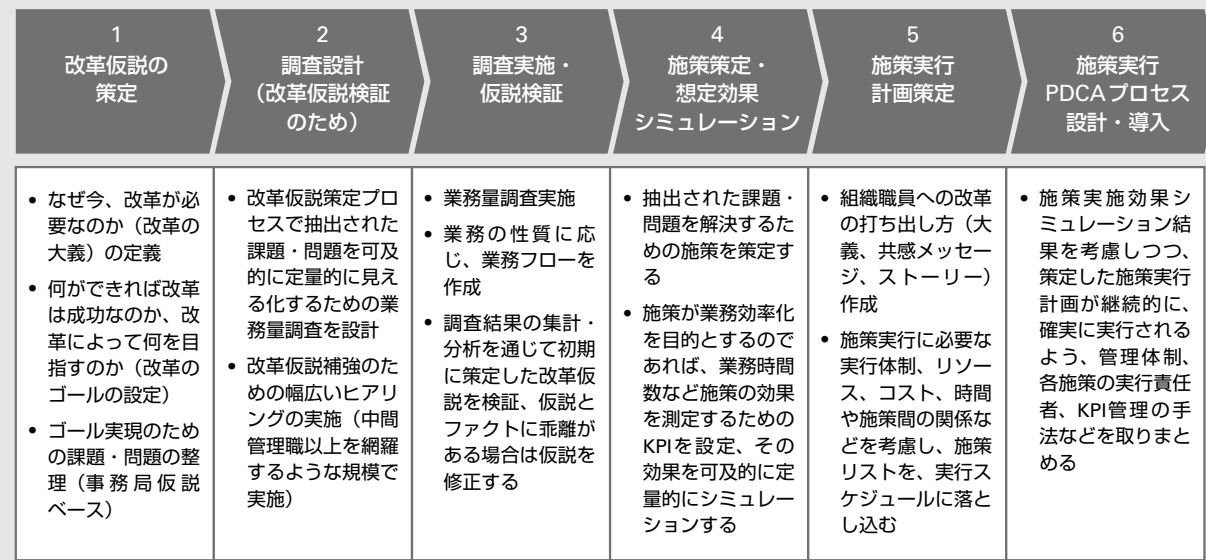
さらに、既存の資料の調査分析や職員へのインタビューなどを通じて、職員への負荷を最小化しつつも、職員の担当している業務の内容やかかっている時間を把握した上で、業務分析を緻密に行い、業務一つ一つについて効率化策を提案していくことが有効である。

さまざまな法律や通達、規則、ガイドラインやルール、長年の間にできてしまった暗黙の慣習などが絡み合って、中央官庁の業務は非常に独特だ。各業務がステークホルダーに与える影響の種類も、民間企業とは異なる。こうした業務を職員に近い感覚で理解し、その上で、第三者的観点から業務効率化策を提案する。そんな地味な作業の繰り返し求められる。

その意味では、霞が関の働き方改革は、「行政機関BPR」と呼ぶべき働き方改革にはかならない。

「行政機関BPR」プロジェクトとは、外部リソースを活用しながら、職員を巻き込むための改革の「大義」や改革のゴール、組織としてありたい姿といった全体像を示す一方で、職員の負荷を最小化しつつ、業務効率化・合理化の可能性をきめ細かく洗い出し、適切な

図1 基本的な「行政機関BPR」のプロセス



優先順位で、確実に業務量の削減・合理化を実現する一連のプロセスのことであり、そのプロセスとして、図1に示したように、業務効率化の想定効果を仮説ベースでシミュレーションし、各業務改革施策が確実に実施されて効果を上げるよう、計画策定・着手後のPDCAプロセスまでを含んでいる点が特徴である。

前述のように政策効果などを含めて考えてしまうと、組織全体の業務生産性を測定することはきわめて困難となるが、個別の業務レベルで、業務廃止・削減・合理化の効果を見積もることならば可能である。定量的目標を設定し、PDCAサイクルを継続的に回していくことは、BPRプロジェクトを成功させるための必須条件である。

全省を巻き込んだ働き方改革では、膨大な工数のかかる作業をやり遂げることが不可避であるが、そのためには、いきなり個別の業務削減・効率化に着手してしまうより、かえ

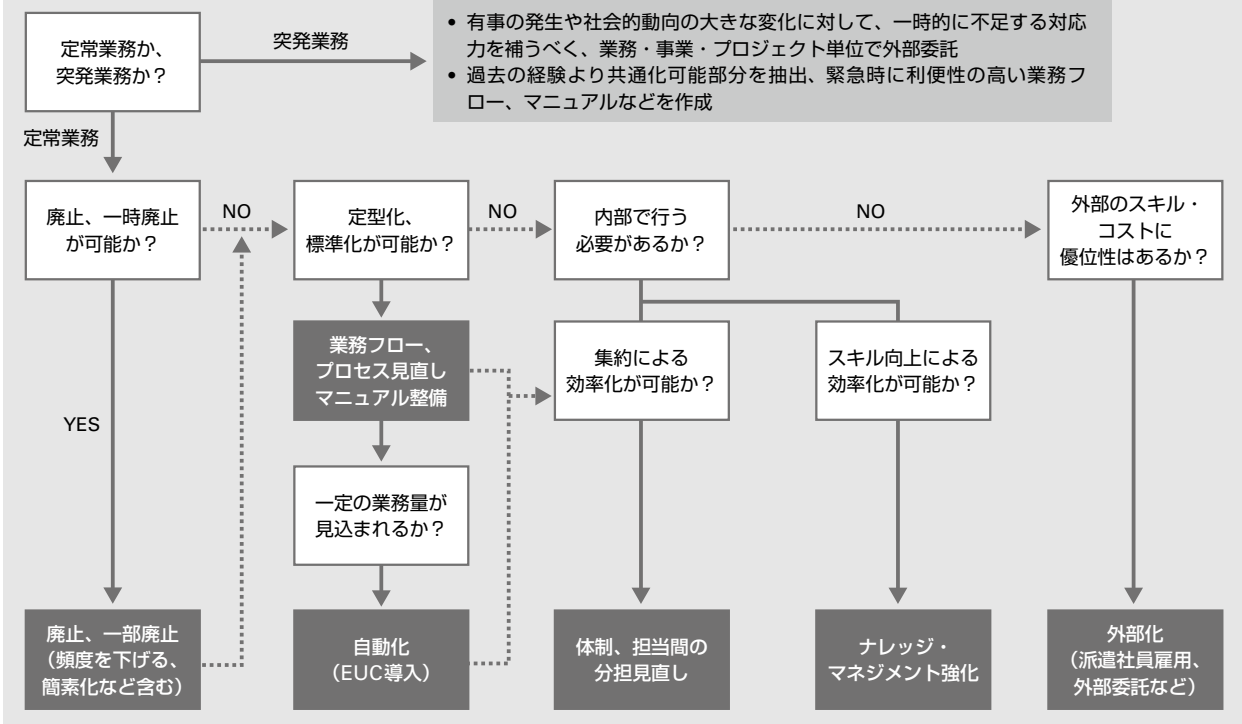
って、前述のプロセスに沿って進めることが効果的である。

そして、個別業務に対する業務効率化策は、以下のような考え方で策定することが望ましい（図2）。このプロセスを経ることにより、改革の必要性の高い業務、成果が出そうな業務を選定することが可能となる

まず、業務を、ある程度安定的に発生する「定常業務」と、いつどのような内容と量の業務が発生するかを事前に想定することのできない「突発業務」に大きく二分割する。

そして「定常業務」の中で、業務量の多いものから順に選定し、特に業務量の多いものを、業務効率化のメイン・ターゲットとする。事前に想定をつかない「突発業務」を業務効率化の対象にしようとしても、まるで、絶えず大きさや形を変えて動き回るターゲットを獲物に狙をしようとしているようなものであり、業務効率化の成果を上げることは困難だからである。

図2 業務効率化策の策定 検討フローイメージ



「定常業務」における業務効率化手法としては、図2に示した通り、民間企業で行っているものとほとんど変わらない。たとえば、法律で国家公務員が行わねばならないと定められているものや、法律・規則などで変えることができないものについては手をつけてはいけないという留意点はあるが、その点に留意しながら一つ一つの業務に効率化施策を提案していく。

IV 経済産業省における「働き方改革」プロジェクト

経済産業省では、「霞が関の働き方改革を加速するための懇談会」などによって取り組み方針が提示される以前から、同様の改革に取り組んでいた。同省ではこの一環として、

外部の専門家による客観的な視点や、民間企業の改革手法を活用することで、業務廃止・効率化を加速させることを模索していた。

こうした中、筆者は外部専門家の一員としてプロジェクトを支援する機会を得た。具体的には、講師の立場から、第三章で述べてきたような「行政機関BPR」の手法を、経済産業省向けにパイロット的に適用すること（行政機関BPRの推進）の必要性を説くとともに、同省の職員を巻き込みながら具体的な展開方策を検討した。

省内のプロジェクトでは、先導的な働き方改革の取り組みを進める対象として、当初20程度の課室がモデルとして選定されていたが、「行政機関BPR」の手法によって、より短期的に業務削減効果の出やすい課室はどうか、外部専門家の知見を取り入れることによ

り前向きな課室はどこか、という検討の結果、この「行政機関BPR」アプローチをパイロット的に適用する対象として、3つの業務・課室が選定され、実際の業務効率化を行った。以下にその代表的な3つの例を示す。

1 全省共通事務手続

イントラ・データベース整備

経済産業省の各局には業務管理官室という組織があり、人事、文書、予算といった各局のバックオフィス業務を所管している。この業務管理官室に対して業務量調査を行った結果、原課からの問い合わせ対応業務に業務時間の多くを費やしていたことが明らかとなった。

さらに職員とのディスカッション結果から、事務手続き関連のイントラネットを整備し、原課職員が自らアクセスすることで、必要な情報を得ることができる状況が実現できれば、原課と業務管理官室、両サイドの業務負荷が下がるのではないかと考えから、イントラ・データベース整備構想が生まれた。

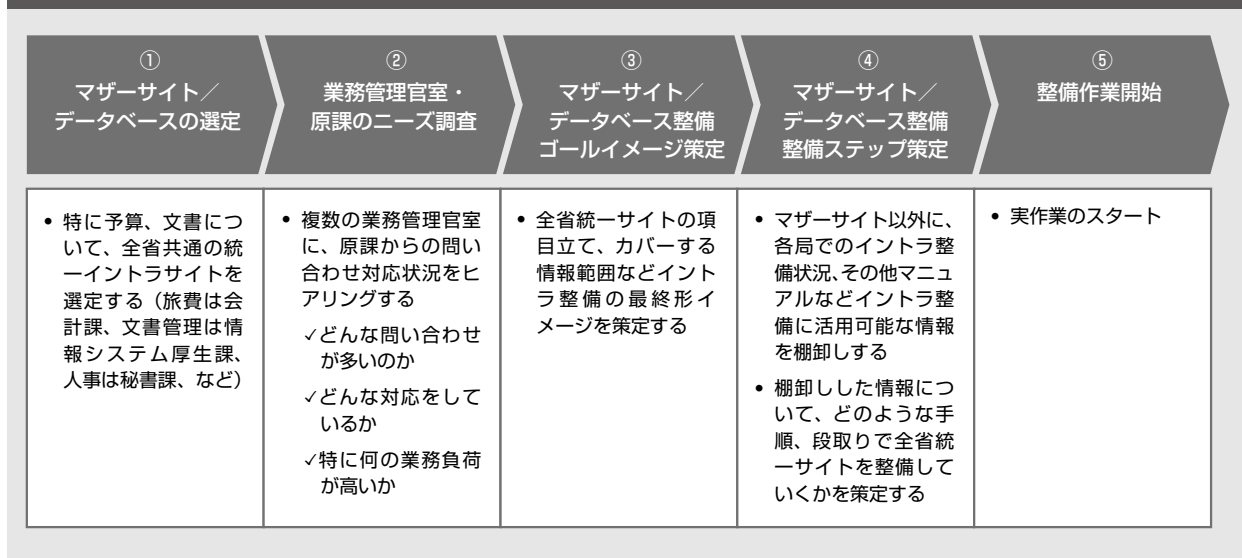
既に独自のデータベースを作成している局

もあったことから、既存のリソースを効率的に整備することを念頭に、図3のステップで整備を進めることとした。より具体的には、ゼロからイントラネットを構築するのではなく、大臣官房会計課など、既に相当程度充実したコンテンツを持ち、ユーザー・インターフェースや検索性などについて改良を加えれば、かなりのレベルでユーザーの期待に対応し、実効性を上げることできそうなサイトをマザーサイトとして選定し、ここに他局などで別途作成され、活用されてきたコンテンツを加えることにより、より効率的にイントラネットやデータベースを整備する、というプロセスを取ったのである。

2 旅費業務改革

2016年7月29日付、旅費・会計等業務効率化推進会議決定に基づき、全省平均旅費精算期間を旅行完了日より30日とする目標の実現に貢献するため、旅費業務にかかわる職員の意識改革、実務の合理化・標準化のための具体的施策を策定することが定められていたため、これが改革の「大義」となった。

図3 事務手続きマニュアル・イントラ整備ステップ (案)



実は国家公務員の旅費については、国家公務員等の旅費に関する法律（通称、旅費法）が定めているのだが、旅費の適切な支出については、第七条（旅費の計算）に、「旅費は、最も経済的な通常の経路及び方法により旅行した場合の旅費により計算する。但し、公務上の必要又は天災その他やむを得ない事情に因り最も経済的な通常の経路又は方法によって旅行し難い場合には、その現によった経路及び方法によって計算する。」という、きわめて抽象的な条文により定められているだけであり、それ以上の具体的な運用は、全省共通のガイドライン（こちらが旅費法よりは具体的だが、民間企業の実態で見るとかなり曖昧で抽象的）に委ねられている。そしてその運用の実態を見て私も驚いたのだが、職員が外出や出張をする前に旅行計画を策定し、さらに事後の支出が適切かどうかを業務管理官室が調査・確認をするというプロセスに、民間企業の実態では考えられないような膨大な時間をかけていたのである。

こうした現状が長時間労働の一因を招いているとするならば由々しき事態であるという問題意識から、旅費・会計等業務効率化推進会議決定という次官レベルの決定が下されたものと推定される。

具体的な施策の策定は、大臣官房会計課が独自に作成した旅費精算プロセス分析ツール（ヘビ図作成ツール）と、今回の取り組みで新たに作成した旅費業務フロー分析、業務管理官室ヒアリングに基づき、どこにどのような手を打っていけば、旅費精算スピードが効果的に改善するかを検討するアプローチを採った。

その結果、以下の施策を検討・実施するこ

とが決定した。

- タクシー利用運用合理化
- 決裁ルート合理化
- 課室長意識改革
- 旅費業務マニュアル・イントラ改善の検討
- その他旅費に関する詳細ルール修正

3 事業者認定関連事項の

官報掲載廃止

モデル課室の一つについて業務フローを検討していたところ、フロー最後部にある、ある事業者認定関連の官報掲載業務が、職員に過大な業務負担をかけていることが判明し、かつ、官報掲載が省令により廃止可能であることが判明したため、官報掲載の必要性をあらためて検証し、必要性が認められない場合にはこれを廃止することとした。

官報は、全省庁横断で発行している刊行物であることから、掲載までかなりの連絡・調整が必要となっており、これが職員にとって意外に重い負担となっていたのである。

V 現状の課題と 今後の取り組みの提案

霞が関の働き方改革を効率的に進めるためには、定常業務をメイン・ターゲットとし、外部専門家、外部リソースを入れ、必要な工数をかけて、一見遠回りのようでも、結局、業務をきめ細かく見直すことが必要であり、効果的である。ただし、最終的には各省庁が自律的、継続的に働き方改革を行っていけることが重要であり、そのための仕組み構築も並行させる必要がある。

特に前者においては、「行政機関BPR」の基本ステップを踏んで外部リソースの活用を視野に入れつつ、必要な工数・コストをかけてでも全省的な課題・問題を漏れなく洗い出し、これに対して実施すべき施策を策定するとともに、上げるべき成果・効果を測定することのできるKPI（重要業績評価指標）を設置することが必要である。また、省庁単位で推進する際には、それらを実行計画として明文化することが有効である。

そして今回の経験を踏まえると、前述の当初実行計画策定は、第三者目線からの課題・問題抽出能力、同施策策定能力、業務負荷、実行計画策定能力（どの施策にどの程度のリソースと時間がかかるかを見積もること）などの観点から、内部で実施することはかなり困難であり、外部専門家の活用が望まれる。

ただし、ひとたび実行計画ができてしまえば、あとは省内で、PDCAサイクルを回しながら着実に施策を実行していけばよい。

この、全省的な改革計画の対象業務としては、経済産業省の業務特性を考慮すれば、まずは、以下を対象とすべきと考える。

- 定常的業務（規制・監督業務、予算・決算関連業務、国会対応業務など）
- 全課室共通業務（人事、庶務、各種事務手続など）

- 大臣官房業務（うち、突発的企画的業務を除く）

- システム化対象候補業務

- その他間接業務

年度ごとに内容が変化する各種政策・事業については、対象外とすべきである。

以上、私の経験に基づき、霞が関の働き方改革について、「行政機関BPR」という観点から、中央官庁の抱えている課題と今後取り組むべきことがらを書いてきた。

こうして、経済産業省の取り組みが情報共有されることにより、全省庁の働き方改革が加速的に推進されることを心から祈っている。

最後になるが、今回、情報公開に協力してくださった経済産業省に感謝している。経済産業省には今後も、霞が関の働き方改革をリードする存在であり続けていただきたい。

著者

松岡佐知（まつおかさち）

コーポレートイノベーションコンサルティング部
上級コンサルタント

専門は各国の雇用政策、行政機関・民間企業の組織・業務・人材マネジメント改革