

令和5年度 経済産業省政策関係調査事業 (ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)手法を 活用した業務プロセスの見直しに関する調査)

最終報告書

令和6(2024)年2月29日

ヒアリングの背景 事業実施の基本方針

背景

本事業では、全省で検討が進められている組織経営改革の5つの柱の一つとして、徹底的な生産性向上を実現し、職員が高いパフォーマンスを発揮できる働き甲斐のある職場環境を実現するための検討を行うことを目指す



基本方針

そのために、以下を事業実施の基本方針と位置付ける

- 業務実態を詳細に把握し、短期・中長期の施策を検討する上で複数の観点から現状理解を深める
- 「改革の灯」を絶やさないためにも、短期的に打てる施策についてはなるべく早期に実施
- 実行まで時間がかかるものは、中長期の施策として、実施のための必要条件等も含めて整理する
 - 業務の小さな改善ではなく、本質的な組織課題にも切り込む

Agenda

1. 調査背景及び報告要旨

2. 事業内容概要

- A. 経済産業省のオペレーションの現状と課題
- B. オペレーション改革の方向性及び施策
- C. 改革に向けたロードマップ

事業の背景と目的 (実施計画書より)

背景と基本方針

行政に対して求められるサービスは多様・肥大化している中、少子高齢化等に伴う歳出増加への対応も求められ、経済産業省における財政・人員の制約は一層厳しくなっている

斯様な中、行政サービスの品質維持・向上をさせつつ、行政コストの削減を図り、生み出されたリソースをコア事業・施策へ投入していくことが求められている

また、貴省では若手職員の働き甲斐の向上、人材確保に対応すべく、大臣以下全省をあげて組織経営改革に取り組まれている

本取組は組織経営改革の取組みの柱の一つと位置付けられており、業務改革により生産性向上を実現し、職員が高いパフォーマンスを発揮できる働き甲斐のある職場環境を実現することを目指している

本事業の目的

以下の調査を通じ、左記の事業背景への示唆を得ると共に、次年度以降の活動の方向性を明確にする

- (1) 実態把握を踏まえたアクションプランのロードマップ作成
 - 本省在席の各階層へのヒアリング及びアンケート調査を実施し、業務量及び業務構造、課題を把握する
 - その上で、取り組むべき具体的なアクションを整理し、短期・中長期両面のロードマップを作成する
- (2) 主要業務の課題と対応策の深掘り
 - うち、特に業務効率化の必要性が高い業務は、現状の業務フロー作成や課題分析と対応策提案を行う
- (3) 業務効率の向上を組織に定着させるための方法論と知見向上のための具体策の提案
 - 会議等の横断的な改革施策に加え、BPRを自律的に実施するノウハウや改革推進の仕組みを提供する

上記検討では、民間企業を含む他組織の事例調査を活用する

Agenda

1. 調査背景及び報告要旨

2. 事業内容概要

- A. 経済産業省のオペレーションの現状と課題
- B. オペレーション改革の方向性及び施策
- C. 改革に向けたロードマップ



課題分析のため、業務量の定量アンケート及び定性ヒアリング調査を実施

業務アンケート



対象者

748名回答

- 全省職員に対して発出し、任意での回答

実施内容

業務量と業務種類ごとの割合を収集

- 業務全体をその他含む9カテゴリに区分けし、更に各カテゴリごとに5程度のサブカテゴリを設定、それぞれの業務の割合を全体を100として収集
- 加えて、月平均残業時間を収集し、総業務量を取得

結果要旨

各役職が実施すべき業務に対し、リソースが使えていない(例. マネージャー層が庶務業務を実施 等)

特定層が巻き取る形で業務負担の偏りが見られ、自身の研鑽・部下育成に時間を割けていない傾向

業務ヒアリング



28名、1名あたり1時間実施

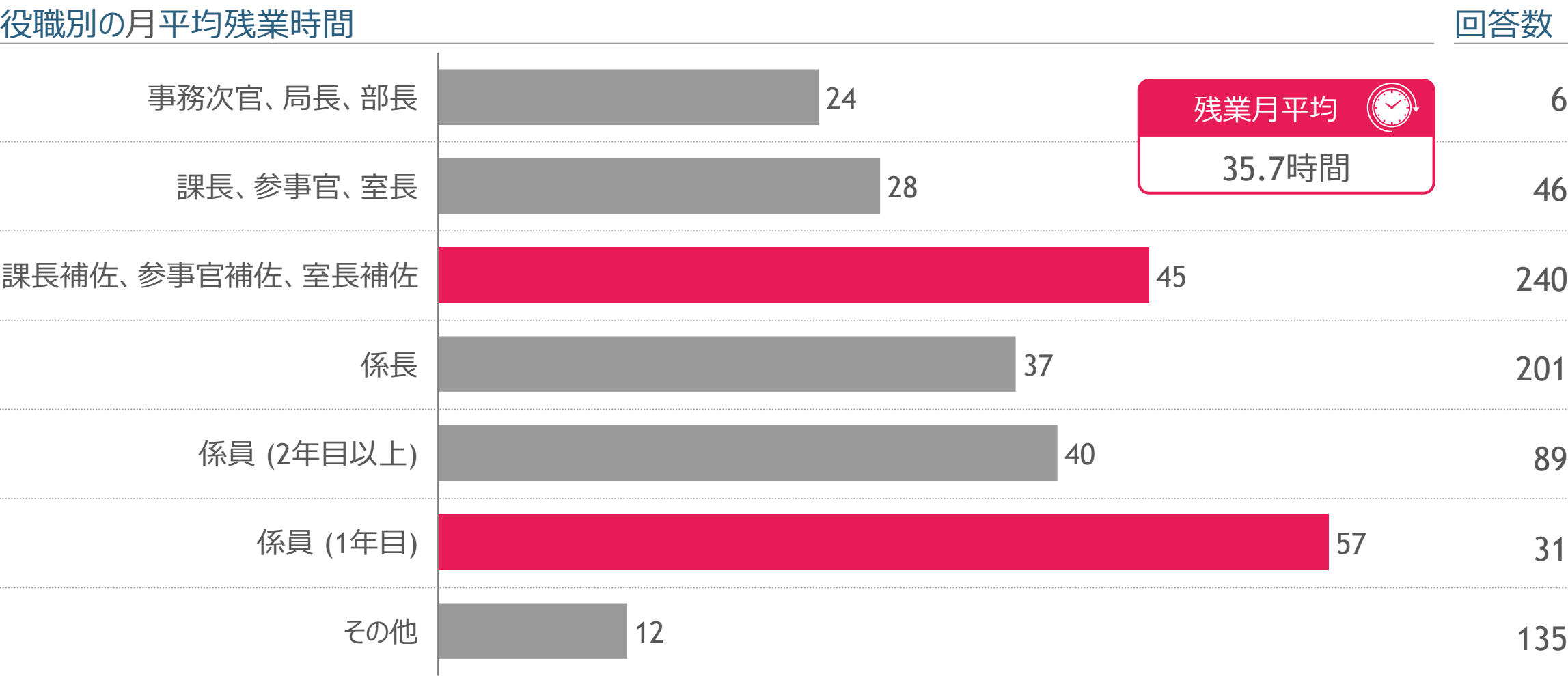
- 複数の原課、大臣官房の所属者に実施
- 局長級から係員まで各役職層に実施

現状の業務内容及び課題、仕事の進め方の課題、組織全体に係る課題の3点と個々が感じる要因をお伺い

加えて、個別要因に対する施策仮説・実現に向けたハードルも並行してお伺い

左記の事象の原因として、リソース不足(他律的なタスク量と、リソース配分及び確保の両面)、キャリア安全性にこたえる施策の充実の必要性、業務量増加に対する組織内での生産性改善が足りていないことが挙げられた

アンケート分析による本省全体の業務構造と業務量分布 - 階層別の月平均残業時間



Note: 一部アンケート回答者による主観的な回答
Source: 業務量アンケート 本省所属の748名回答

根本的なリソース不足と偏り、キャリア、改革の遅延の課題に対して施策を打っていく

課題と施策の全体像

経済産業省におけるオペレーションの課題
(アンケート、ヒアリング等より)

表層事象	原因構造		解き方	具体的な施策例
個人・各組織単位での 創意工夫に頼る局地戦を 続けている	A リソース 不足と 負担の 偏り	他律性と タスクの量	➤ 高負荷層を中心に 業務切出しと標準化 で余力を創出し、	● 庶務業務の切出し ● 企画業務の作業切出し ● オペレーションの "型" 整備 (会議・発注・政策立案 等) ● 生成AIの省内活用による自動化・効率化 ※別事業
		リソース 確保・配分 の課題		
	B キャリア安全性への不安		➤	● 創出された余力の 適切な活用基盤を 整え、 ● 上記の取り組みによって、よりキャリア安全性を 感じられる業務へのリソースシフト ● オペレーションと期待役割・育成の体系化 (を通じた将来キャリアに対する期待形成)
	C 生産性改善の遅滞		➤	

(参考) 強いオペレーションを有する企業は民間企業は組織、プロセス、人材・スキル、システム・データ、知見・ノウハウの観点でそれぞれ強みを有し、本取組でも参照

強いオペレーションを有する民間企業の特徴

業務改革観点での健全性診断フレーム	強いオペレーションを有する民間企業の特徴	経産省においてより強化すべき施策の方向性 (具体的な施策例は前ページに対応)
組織 生産性・価値最大化への意思決定・リソース配分に必要な基盤整備と運用	トップダウンによる事業・機能レベルの重要意思決定とリソースコントロールがコア指標を軸に確立 機動的な意思決定が可能な透明性と仕組みを整備 組織単位で定常的に業務・リソース見直しの仕組みを整備	トップダウン・各組織の両面から業務・リソースをコントロールし、より重要な取組にリソースをシフト - 本質的に重要な業務への選択と集中 (他律的タスク含め判断) - リソースに対する規律整備、リソースの機動的な運用基盤整備
プロセス 品質/コスト/納期観点×個別/全体プロセスの標準/簡素/自動化	プロセスの全体最適と個別最適を両立する仕組みを導入 標準的な業務の型を構築し、改善から人材育成まで土台に活用 標準化された業務のうち、ROIに見合うものを中心に外部化を促進	"型"に沿ってプロセスの標準化・全体最適を両立 - オペレーションの "型" 整備 (会議・発注・政策立案 等) - プロジェクトマネジメントの "型" 整備 (政策等企画型業務) - うち、庶務業務・企画業務の作業切出し "型"と連動した内部オペレーション・期待役割・育成の体系化
人材・スキル オペレーション人材価値最大化に向けた人材戦略・ポートフォリオ、採用育成、環境・風土の構築	日々のオペレーションと育成手法が体系化 - 期待役割・業務・スキル・採用・育成を一体で整備 等 異動・中途・アウトソースの戦力発揮に向けた環境を整備し、人材活躍と、戦力発揮までの期間を短縮 "型"に加え、不文律や暗黙知の徹底した言語化 等	得られるキャリア・スキルの明文化等でキャリア安定性を向上 - よりキャリア安全性を感じられる業務へのリソースシフト - オペレーションと期待役割・育成の体系化
システム・データ オペレーションデータ・ノウハウ蓄積・向上の仕組み・基盤	ITサポートに求める水準を緩和し、外部化でリソースを導出した上で、組織内のデジタル部門はDX・データ・人材育成・ガバナンスに注力 生成AI等の自律・分散型改革が統制された状態で組織全体に展開	省庁でのオペレーションデータ (政策立案等のノウハウ) 蓄積の仕組みと、ナレッジ蓄積や改革に取り組む制度・文化の確立 - ナレッジマネジメントの構築 - 改革・知見共有に対する人事支援・組織文化の構築 - 生成AIの省内活用による自動化・効率化 ※別事業
知見・ノウハウ 継続的な価値創出の仕組み	ナレッジを資産として組織に還元する仕組み・組織風土を整備 人事的な各種インセンティブから日常的なイベントまで 等	

まず外部化で余力を作り、余力が適切に活用されるリソース配分の 基盤を整え、そのリソースを以て継続的な生産性向上が組織に定着する仕組みを作る

施策の全体像

解き方

高負荷層を中心に 業務切出しと 標準化で余力を 創出し、	ア 庶務業務の切り出し	問合せ、印刷、人事庶務 (勤怠・リマインド・任用) 等の庶務を中心に高負荷層から切り出しを検討	
	イ 企画業務の作業切り出し	パワーポイント資料作成やエクセルでの分析等、作業代行の省内組織等を検討 特に負担が大きい高負荷層の作業ベースの負担を直接的に緩和	
	ウ オペレーションの "型" 整備 (会議・発注・政策立案 等)	主要業務の進め方に関して、省内のベストプラクティスや失敗例を型として提供 1on1等の育成工数の削減、仕事の進め方等での調整工数や摩擦減少の効果	
創出された余力の 適切な活用基盤を 整え、	エ プロジェクトマネジメントの "型" 整備	組織の重要政策の峻別とリソースマネジメントの仕組みや考え方・取るべき行動を整理 (目標設定/資源配分/権限移譲及び育成/インプット・品質担保等)	
	組織経営改革等で詳細検討	リソースに対する規律整備	超過勤務時間以外の手法で、現場リソースの稼働状況を量・質ともに可視化し、評価等で連動併せて、リソースが足りない事に対する機動的な手当ての仕組みも確保
		リソースの機動的な 運用基盤整備	異動年限の多様化による知見定着と、多様な業務経験や繁閑緩和に向けた社内兼業制度の両立併せて上記を支える人事の仕組みとHRリソースの運用や体制整備も実施 (例. 人材配置・評価 等)
		本質的に重要な業務への 選択と集中	課局の業務棚卸と廃止・削減・外部化の意思決定の仕組みを構築 特に課局単位で判断が困難な施策をトップダウンで削減の意思決定を支援
		オペレーションと期待役割・ 育成の体系化	日常的なオペレーションから期待役割-実施業務-必要スキル-採用・育成を紐付く形で一体整備
	異動・中途・再入省者の 定着しやすさの向上	業務分掌や仕事の進め方等の不文律の明文化、入社後フォローアップ強化業務のキャッチアップで、“組織カルチャー”への適応過程での壁を解消	
生産性向上を 組織に定着させる	オ ナレッジマネジメントの構築	仕事の進め方の型や業務知見を蓄積させるシステムと、運用体制の構築	
	カ 改革・知見共有に対する 人事支援・組織文化の構築	積極的な改革や知見共有を後押しする人事諸施策と、事例共有会・勉強会等の仕掛けを展開 特に、改革実行での効率化とリソース見直し	

ノンコア業務かつ外部化の効果・可能性がある業務を選別し、外部化の形式まで整理

施策例: ⑦ 庶務・問合せの外注促進 ⑧ 企画作業ミドルオフィスの設置での作業切り出し 検討ステップ

業務の定義



自組織で重点実施すべき業務を定義

- 自組織のミッションに直結する業務
- 現在・今後ケイパビリティ・データ等を保有する必要がある業務
 - 高度な判断が必要
 - 専門的な能力が求められる
 - 経営判断に資するデータ 等
- 他のコア業務と関連性が深く、一連で実施すべき業務業務

外部化の効果・効果がある業務の選別



うち、外部化の効果、可能性のある業務を抽出

- 外注に先んじて他の手段 (自動化等) で効率化が出来ない業務
- 外注による単価差分等の効果が委託・管理コストを上回る業務
 - 業務量が十分ある
 - 業務フロー上切り出しが可能
 - マニュアル・KPIでの定型化が可能
- 外部化に対して支障がない業務
 - 守秘義務、漏洩、法的リスク 等

外部化の形態を整理



業務量、定型化等の効果に応じ、**外部化の形態**を整理

- 内部の非常勤・派遣社員 (各組織毎)
- 内部の集中・共通業務センター
- 事務子会社 (子会社/合併 等)
- BPOセンターへの委託
- 外部企業への業務委託 等

人事は全省単位で手続を集約し、リマインドは未申請での不利益や自動化の上集約する

施策: **ア** 庶務・問合せの外注促進 (1/2)

外部化候補の業務

業務の外部化 (外注化・派遣化・内製化) 仮説

内容	担当	外部化業務の選別 	外部化の形態を整理 (案) 
外勤・出張	海外出張の手配・経費申請 飛行機・ホテルの手配、システム登録、経費申請 等	原班係員 総括係員	外部化 (一部実施済) - リモート可 - 要守秘義務契約 内部非常勤 旅行代理店
	PASOMO等の外勤ロジ	原班係員 総括係員	課局間での運用統一 規程変更での簡素化 —
	タクシー券管理等のタクシーロジ	総括係員	自動化 アプリ決済など —
人事 労務	勤怠時間の確認、勤務開始時間の変更承認等の 労務管理	総括補佐	規程変更での簡素化 未申請不利益 業務センター (人事)
	非常勤職員採用に関して、 申請後の手続が発生	総括係員/ 係長/補佐	手続集約の上外部化 各課単位でない 業務センター (人事)
	外部出向者等受け入れ調整・ロジ 人事的な任用手続き、受け入れ時作業が発生	総括補佐	手続集約の上外部化 各課単位でない 業務センター (人事)
その他 庶務	目標設定・人事評価、健康診断などの リマインド業務	総括補佐	規程変更 (未申請不利益)、 自動化 等 業務センター (人事)

会議業務は各組織に所属する非常勤職員とサポートセンターを使い分ける

施策: ② 庶務・問合せの外注促進 (2/2)

外部化候補の業務

業務の外部化 (外注化・派遣化・内製化) 仮説

内容	主な担当	外部化業務の選別 	外部化の形態を整理 (案) 
基幹業務	予算執行の内部決裁・契約手続きが手間 ・ 請求内容と領収書内容の突合等、形式要件の確認	外部化 ・ 要守秘義務契約	内部非常勤
	文書登録・保存期間表更新・移管/廃棄手続等の文書管理	外部化 ・ 要守秘義務契約	内部非常勤
会議業務	備品準備や資料印刷・セットなどの会議 (審議会等) ロジ	集約の上外部化 オンライン化	内部非常勤 業務サポートセンター
	レク資料や審議会資料の印刷など資料印刷	外部化 オンライン化	内部非常勤 業務サポートセンター
	審議会や委員会の議事作成など議事メモ起こし	自動化 ・ 生成AI等	—
	審議会日程、レク日程、省内会議日程など日程調整	自動化 ・ 日程調整	内部非常勤 業務サポートセンター
問合せ業務	外部電話対応 ・ 問い合わせ対応など	自動化 ・ Bot/Webなど	省内コールセンター
	内部電話対応 ・ 担当者に直接つながず、担当課室の総括を挟む例も	Teams通話の推奨 (実施済) やタレマネによる担当者明確化	—

企画業務は作業を切り出しの上、集約出来る可能性がある

施策: ① 企画作業ミドルオフィスの設置での作業切り出し

外部化候補の業務

業務の外部化 (外注化・派遣化・内製化) 仮説

内容		主な担当	外部化業務の選別	外部化の形態を整理 (案)
企画業務	政策立案等に係る調査業務 過去レポート、外部レポート、Webリサーチ	全員	自動化 - 生成AI等 - ナレマネ等	リサーチベンダー業務サポートセンター(調査)
	政策立案等に係る資料作成 レクや審議会に係るパワーポイント資料の作成	全員	自動化 - 生成AI等 - ナレマネ等	外部ベンダー業務サポートセンター(資料作成)
	政策立案等に係る分析作業 検討前提となる数値分析、モデリング 等	全員	自動化 - 生成AI等 - ナレマネ等	業務サポートセンター(データ・分析)

(参考) 企画業務も資料作成、リサーチ、分析のタスクを分解し、専門組織を構築する例も

施策: ① 企画作業ミドルオフィスの設置での作業切り出し

背景・施策概要

現状はほぼ全ての職員が手ずから資料作成を実施している

コンサルティング企業やシンクタンクでは、資料作成やエクセル作業を担うミドルオフィスを設置し、より付加価値が高い思考業務に特化

- デザイン向上等による、コミュニケーションや議論の円滑化も可能
- 過去資料・フォーマットの活用等の生産性向上も見込める

ミドルオフィス構築のポイントとして、機密情報管理の観点から、内部リソースと外部リソースの使い分けが重要

施策のイメージ (民間企業におけるミドルオフィスの例)

チーム

依頼可能な業務

資料作成
(パワーポイント
/デザイン等)

- パワーポイント等での資料の作成
 - 機密性を有する資料は内部スタッフへ依頼
 - 外部講演などの公開資料は派遣社員等も活用
- 資料印刷・ホチキス止め
- 動画や高度なデザイン資料の作成

民間企業 (シンクタンク・コンサルティング) の例

リサーチ

- 民間企業事例、資料・レポート等のリサーチ
- 領域別の専門知見・アドバイスの提供
 - 特に専門性を有するリサーチャーを雇用し、知見を集積

エクセル等の
分析作業

- 財務諸表のモデリング作業の依頼
- その他エクセルでの分析作業一般の依頼
 - 業務効率化効果の試算
 - 業務量アンケート分析 等

組織内の仕事の進め方を、共通言語としてのオペレーションの "型" に取りまとめて展開

施策:  オペレーションの"型"整備 (会議、タスクマネジメント、政策立案・執行 等)

背景・施策概要

OJT中心の育成スタイルと高頻度の異動で、仕事の進め方が省内の担当者次第で異なる状況に陥っている

- 進め方のすり合わせ工数が発生
- 上長の異動の度に組織内の仕事の進め方が全く変わる状況
- 分業で抜け落ちた/優先順位が劣後となった論点が後続プロセスに負担

一定のオペレーションの"型"を整備する事で、生産性向上と人材育成や異動・入省時の早期立ち上がりを想定

- 1on1やOJTでの育成時、不足しているスキルや具体的な行動の議論フレームとして活用できる

省内ヒアリングより、オペレーションでの"型"が必要な領域は会議、タスクマネジメントと、政策立案・執行の3点

施策のイメージ (整備すべき"型"の例)

タスクマネジメント

- タスクを振られた際の手戻りがない確認ポイント
- タスクを振られてから完了までの動き方・スケジュールの標準型
- 省内他課局や間接部門への依頼時に記載すべき項目、配慮
- 相互に負担が減る上長とのコミュニケーション、マインドセット
- 課・班単位での進捗管理・成果物確認の運用方法の標準型

会議

- アジェンダによる会議の必要性/オフラインの使い分け
- 事前のアジェンダ・資料の共有ルール
- 会議の進め方、相談先からのインプットの手法
- 議事メモの取り方 (決定事項とToDoの3行サマリを速やかに共有、生成AIの活用 等)

政策立案・執行

- 政策立案から執行の一連で検層すべき論点
 - 特に執行コストも踏まえた政策立案時の検討論点、意思決定基準
 - 実際の過去政策を基にしたユースケース集を想定

上記以外にも、省内で一般的に広く実施されている各種タスクに関しても、Do's&Don'tや好事例を草の根的に集積し、広げていくことが望ましい

単なる作業者視点の進捗管理でなく、チーム全体の動き方やゴール逆算の考えを定義し、若手の動き方を明文化したものがタスクマネジメントの型

施策:  オペレーションの"型"整備 (会議、タスクマネジメント、政策立案・執行 等) - タスクマネジメント

タスクマネジメントの概要

狭義の個人の進捗管理に加え、チーム全体での生産性を高める仕事の進め方を定義したもの

- 各メンバーが作業者ではなく、主体的により裁量広く仕事を進め、上長の負担が軽減されている
- 手戻りとタイムラインに無理がなく、作業の質も担保されている

入省からの立ち上がり加速・早期の戦力化が主目的で、間接的に成長実感を通じた離職防止やマネージャー層の負担軽減に繋がる

省内の仕事の進め方の理想形として、運用は状況による可変が前提であり、完全な一致は目指さない

タスクマネジメントに含まれる型のイメージ (ジュニア目線での作業ステップで整理)

タスク発生時
確認ポイント
/スケジュール

タスクを振られた際の手戻りがない確認ポイント

- 目的
- タイムライン、優先度、合意が必要な関係者、主要マイルストーン
- 成果物と完成度の定義 (粗々のメモか、完全なパワポ資料か)
- アプローチと時短可能な手段・予算 (外注/省内有識者) 等

振られてから完了までの動き方・スケジュールの標準型

- (重いタスクなら) 先々も含む上長との相談ミーティングのセット
- 初回～最後のMTG、オフライン別の相談内容とポイント (初回は上記の確認ポイント、2回目は初期仮説、文言確認はオフライン 等)
- 朝会/夕会等の日次MTGのアジェンダ・相談の仕方
- 動き方全般 (序盤程こまめな擦り合わせ、その後は自走、トラブル手前にはXXXの兆候が出た時点でエスカレーション) 等

発注時の
作法

省内の他課局や間接部門への依頼時に記載すべき項目、配慮

- 上記の確認ポイントに加え、リマインドや依頼のタイミング 等 (夕方以降は緊急のみ 等)
- 細かにはチャットやチャネル、共有フォルダの使い方 等ツール面も含む

マインドセット/上長
とのコミュニケーション

相互に負担が減る上長とのコミュニケーション、マインドセット (次ページ例)

- 上長に期待するアクションの明確化、進捗報告でなく示唆、常にゴール逆算 等

標準的な課・班
での回し方

朝会、夕会など、課・班単位での進捗管理・成果物確認の運用方法の標準型
例えば、コンサルティング企業等では、プロジェクト単位×週次で標準型が規定

- 週次のワーキングをゴールとし、ワーキング終了直後に振り返りとネクストステップと作業分担、以降は日次の朝会で日次の作業確認、夕会でアウトプット確認 等



会議のポイント (会議の"型"の例)

- 1 会議は参加者と回数、時間が少ないほど良い
 - "打ち合わせは議論や意思決定のみ"の徹底
 - 情報共有や確認の非同期化の推進
- 2 資料と相談ポイントの事前共有で、
会議当日は議論に注力し、会議時間を半減させる
- 3 相談者と相談先の双方が意識と動き方を変える
 - 上長からのインプットの粒度 (文言に拘らない) や、
部下からのアジェンダ・資料送付の気遣い 等

事前に資料と相談ポイントが共有され、手短に議論し、必ずネクストステップを決める

施策: **ウ** オペレーションの"型"整備 (会議・発注・政策立案 等) - 会議の"型" 理想的な会議の進め方

会議のステップ

具体的な動き

相談者

相談先

事前準備 (会議2日前まで)

事前に資料とアジェンダ、読んで欲しいポイントを送付

- "10/12、12:00～のXX施策議論の資料現時点版です"
- "議題はXXXの進め方相談で、P4のドラフトを確認下さい"

事前に必ず資料を確認し、追加の議論ポイントがあれば返信

- "ありがとうございます。P4は議論しましょう"
- "また、資料は不要ですが、予算も当日議論したいです"

会議の冒頭

アジェンダと相談事項を優先順位付きで冒頭に提示

- (必要に応じ) "前回までの議論はXXXでした"
- "今回はAの進め方が相談ポイントです。Bの資料確認はオフライン(メールでの資料確認)で大丈夫です"

冒頭に状況をシェアし、進め方をリードする

- "資料は読みました。早速中身の議論に入りましょう"
- "ごめんなさい、出張で読めませんでした。今日の議論ポイントから共有頂けますか"

議論中

相談者と相談先の双方が常に残り時間に気を配りつつ、議論すべき項目を議論し切る

- "あと20分ですが、他に議論したいことはありますか? このままこのアジェンダの議論を続けていて大丈夫ですか?"
- "Bは最悪次回でも良いので、Aの施策アイデアを議論したいです"
- "少し早いですが、十分議論出来ましたので早めに終わります"

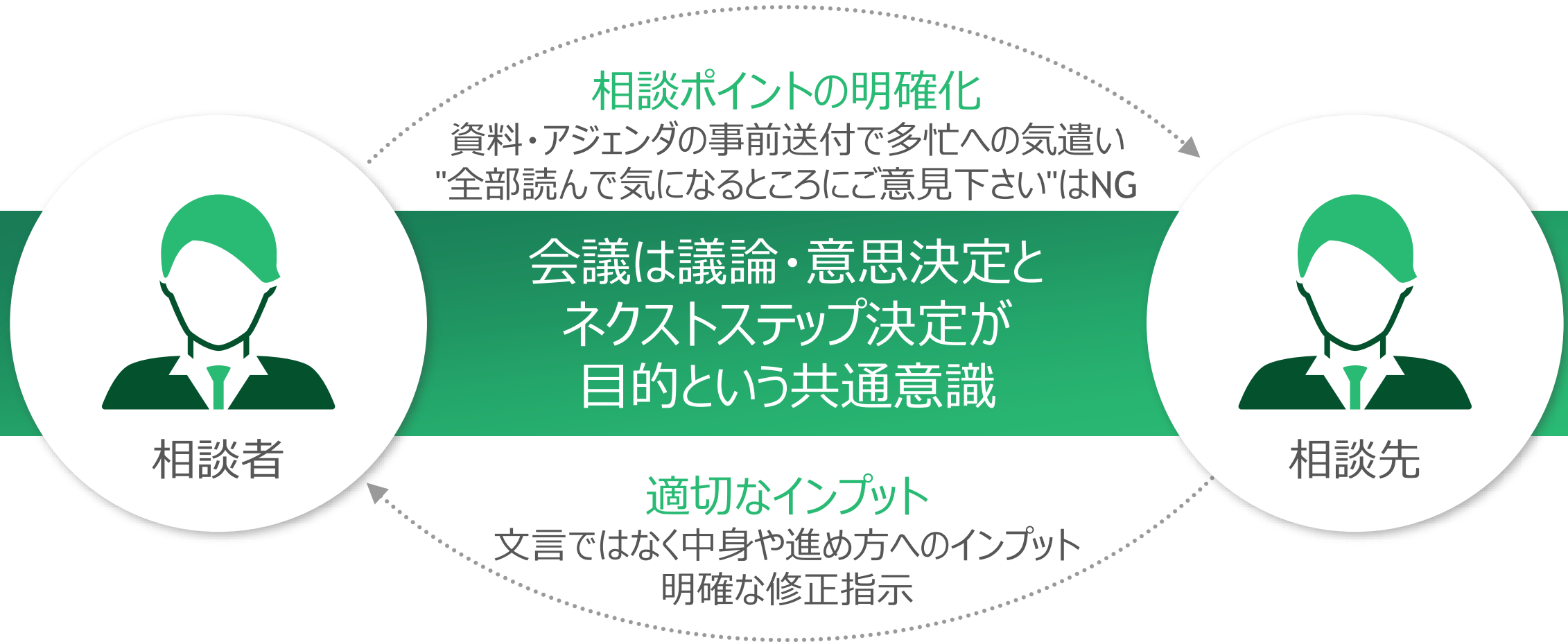
会議の締め

必ず振り返りとネクストステップの確認で締める (後でメールでの送付も一案)

- "AさんはXX/XXまでにXXX、BさんはXX/XXまでにXXX、他にネクストステップの抜け漏れはありますか?"
- "後でメールで簡単にまとめてお送りします"

会議の生産性向上のためには、 相談者・相談先の双方がアジェンダとインプットを明確にする必要がある

施策: **ウ** オペレーションの"型"整備 (会議・発注・政策立案 等) - 会議の"型" 生産性向上に向けたポイント



何についてのインプットが欲しいのか、相談者は明確にする

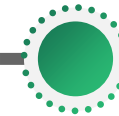
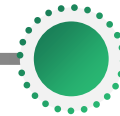
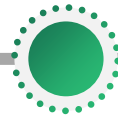
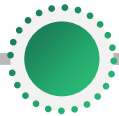
施策: **ウ** オペレーションの"型"整備 (会議・発注・政策立案 等) - アジェンダ・相談箇所の明確化

依頼の目的
ゴール

進め方
スケジュール

具体的なアイデア
リスクチェック

最後に詰める部分
(文言等)



完成に向けて、相談者は今何について確認・相談したいのか明確に伝える
(相談先も、上記を無視して文言などのインプットに走らない)

インプットする側も、最終的な判断の質に繋がる案出しや明瞭な指示を徹底

施策:  オペレーションの"型"整備 (会議・発注・政策立案 等) - 会議の"型" 適切なインプットとは

× Don'ts

指摘のみ

- "XXXが気になる"、"リスクが高い"等のアクションを示さない指摘
- "もう一度詰めてから議論"の多用



完璧主義

- インプットが文言修正中心
- 必要以上に詳細な分析や参考資料の付与を求める



論点のずれ

- 論点が異なる、もしくは議論のタイミングがずれている指摘
 - 施策を議論中にも関わらず進め方へと意見出し 等



アクションなし

- 議論のみで時間切れとなり、次に何をすべきか不透明なまま終了



✓ Do's

代替案の提示

- A案に対する新たなB案や、微修正したA'案のオプション追加

残項目の指示

- "判断にはXXXのリスク検証と、XXXの施策検討が必要"等、判断までの残りアクションが明確

時点版の許容

- "文言は最後にまとめて修正"の徹底
- 意思決定に必要な最低限の資料での判断の徹底

タイミング整理

- 後ほど詰める論点は一旦おき、今議論すべき論点に注力
 - 全体の方角性→進め方→施策詳細→リスクチェック 等

ネクストステップ

- 終了時に必ず誰が/何を/いつまでに、ネクストステップを明確化

創出されたリソースが適切に活用されるよう、マネジメントの守破離の守となる考え方を整備

施策: Ⅰ マネジメントの"型"整備 (重要政策の峻別とリソースマネジメント等)

背景・施策概要

省庁業務は政策立案・執行を中心に
企画プロジェクト型業務が多くを占める

一方で、時に細部にわたる品質管理や、
リソースマネジメント上の課題が省内ヒア
リングから見られた

プロジェクト業務の特色として、工数は相
当に振幅するため、業務効率化において
重要なウェイトを占める

施策のイメージ (プロジェクトマネジメントにおいて整備すべき "型" の例)

計画策定

- プロジェクト期間中に達成すべき定量/定性目標の設定
- 目標充足に必要な成果物の明確化
- アプローチ・作業内容、期間、体制の策定
- リソースプランニング (特に省内人材の量・スキル)
- リスク見通しと対応プラン
- ステークホルダーとのコミュニケーションプラン、バックアッププラン

実行・推進 (特にハンズオン/ ハンズオフの調整)

- プロセスの進捗管理と内容の品質担保 (特にインプットの量・粒度)
- メンバーマネジメントと分業・権限移譲の推進
- 先行きリスク、ステークホルダーの意向変更に応じた計画再編

完了・振り返り

- プロジェクトにおける成果・プロセスの測定と評価
- 執行以降におけるボトルネック・障害の予測と、執行体制への引継、コミュニケーション
- プロジェクトによって得られた知見の集積と組織内外への展開

組織開発

- 組織のビジョン・ミッション策定と浸透
- 現状の組織内の問題抽出と対応方針の策定
- 中長期的な人材プランの策定
- 評価・選抜基準の策定と運用

ナレッジマネジメントではナレッジの定義から運用体制・オペレーション・システムの検討が必要

施策: **オ** ナレッジマネジメントの構築

背景・施策概要

企画業務では過去知見が生産性向上において重要なアセットとして機能するが、現状は人と課局単位の資料に散在している状態

- 基本は人に知見が蓄積し、引継時に過去2年分の経験がA4 2-3枚に取りまとめられる状態
- また、工数を掛けて作成されたが、保管状態にある学習資料も存在(政策のケーススタディを確認 等)

生成AI等で情報活用が更に容易となることが想定され、より一層ナレッジの価値が高まっている

施策のイメージ (ナレッジマネジメントの構築に向けて検討・整備すべき項目と論点)

整備項目	検討論点
ナレッジ定義	• 現状/将来のオペレーションを踏まえた上で、集積すべき知見は? - 業務知見、報告書・事業成果等の知財、専門人材情報 等 • 各知見は陳腐化のタイムラインや工数を踏まえ、どう残すのが望ましいか? - 口頭伝承、システム、資料・データ、制度、カルチャー 等
運用体制	• 収集、更新、払い出しに係るナレッジ部門の体制は? • 現場レベルの体制・役割、ナレッジ運用に係る人事制度等の体制は? • 関連領域として連携すべき部門は? - 文書関連は業務管理室、人的情報は秘書課 等
オペレーション	• 各ナレッジにおいて、収集、更新、払い出しに係るナレッジ部門、現場、関連部門のオペレーションは? • 上記オペレーションに係る工数はナレッジ蓄積による効果と見合うか?
システム/ アーキテクチャ	(詳細は別取組で検討) • 各ナレッジをどのシステムで蓄積し、分析まで見据えデータを連携するか?
人事制度・ カルチャー	(詳細は本事業の別施策で検討) • 上記のオペレーションを促進する人事制度は? • 自然な営みとしてカルチャーが定着するにはどうすればよいか?

また、ナレッジマネジメントの定着はインセンティブ等の制度面で支援することが肝

施策: **カ** 改革・知見共有に対する人事支援・組織文化の構築 (1/2)

施策概要

ナレッジマネジメントのアンチパターンは、システムや枠組みを整備したのち、**メンテナンスがなされず、陳腐化すること**

最もハードルとなる情報のインプットを人事的なメリット等の仕組みで支援する仕組みがある

施策のイメージ (利益率トップクラスの複数社の営業組織の事例)

評価のウエイト

営業としての数値指標

- 利益率
(昨年対比での目標設定)
 - 最大目標の顧客への付加価値を計測するための指標
 - 小さい規模の顧客/地域の営業でも評価される仕組み

行動指標

- 他者/自社の利益に繋がる行動
 - 提案資料の共有
 - ベストプラクティスの展開 等
- 自身の利益に繋がる行動
 - 架電/訪問/アポ/デモ件数 等

評価される行動

自社の優れた "型" を実践した上で、"型" の改善と周囲への共有が評価される

- "我流で高い売上を上げても昇進できない"

良いアイデアを提供すれば早急にチーム⇒課⇒全社へ展開され、その中で型が継続的に進化し、組織に定着する

- 夕方出たアイデアを翌日にチーム全員が実践するスピード感

知見共有を促進するには、複層的な施策でカルチャーまで構築する必要がある

施策: ① 改革・知見共有に対する人事支援・組織文化の構築 (2/2)

施策概要

ナレッジマネジメントのアンチパターンは、システムや枠組みを整備したのち、**メンテナンスがなされず、陳腐化すること**

ハードなシステムのみならず、最終的にはカルチャーの定着に至るまで、複数のレベルで社内の知見が共有・還元される仕掛けを構築

- パーパス、ビジョン
- 人材採用・スクリーニング
- 事業構造や人事制度
- 日常的な取り組み・コミュニケーション等

施策のイメージ (民間企業での例)

パーパス・ビジョンへの組み込み (省庁のDNAには相互貢献が含まれている理解)

採用フェーズでの反映

- 採用ブランディング等で母集団形成時から育成意識が高い人材をスクリーニング
- 選考基準に成長のし易さを組み込み (育成投資効果が高い人材を採用する事で、上長から見た育成インセンティブが大きく、自然と知見や育成に向かう仕掛け)

事業構造・人事制度

- 社内公募制等で優秀人材の健全な取り合いを促進し、自部門への勧誘目的での知見共有を促進する (例. 業務の面白さや自部門で得られる成長機会・知見を積極的にシェアする)

日常の取り組み・コミュニケーション

- 社内での "第一人者" となること、認知されることを推奨する文化
- 知見を有する他人へ気軽にコンタクトする文化を構築 (例. 組織全体への "お伺い" チャット 等)
- 若手向け、マネージャー向けの1-2時間程度の短期勉強会は人事部門主催で実施し、有志の手による社内勉強会・知見共有会を促進

Agenda

1. 調査背景及び報告要旨

2. 事業内容概要

A. 経済産業省のオペレーションの現状と課題

B. オペレーション改革の方向性及び施策

C. 改革に向けたロードマップ

大きく3ステップで経産省全体の業務変革を進めていく

ロードマップ



① 外部化を中心としたリソース創出 (～24年度前半)

まずは早期改善可能な業務の
効率化と外部委託化で余力創出

- ・ 庶務・問合せ業務の外部化
トライアルと体制構築
- ・ 企画業務のタスク切り出しと
ミドルオフィス構築
- ・ オペレーションの型の展開と定着
- ・ 課局の業務棚卸・見直し判断

② 自律的な改革推進/仕組み整備 (24年度後半)

①で導出されたリソースを基に、
改革が進む体制と仕組みを整備

- ・ 各局の総括次席補佐・担当を
"業務改革の伝道師"として育成
- ・ "霞が関版20%ルール¹"や
改革を評価・支援する仕組みの
導入による支援

③ 仕事の進め方の本質的な改革 (25年度中に完遂)

業務改革の経験と基盤整備を
通じ、働き方自体を大きく変革

- ・ 業務における成果定義の導入
- ・ 改革・業務知見等のナレッジ
シェアの仕組み
- ・ 改革を通じた取組・情報連携の

他省庁連携

省庁横断システム等
他省と連携

- ・ 旅費システム
(デジ庁、27年)

制度・システムの整備や人材育成の開始

- ・ プロジェクトマネジメント・業務改革等の人材育成
- ・ 外部委託管理の人材育成、ミドルオフィス構築に向けた内部人材育成
- ・ ナレッジマネジメントシステム、体制の構築

施策の着手順として、現状の高負荷層に対するリソース支援からの着手が肝となる また、仕組みの整備は"人"を動かす人事施策・カルチャー改革とセットでの実施が必要

実行上の要諦



業務改革の取組においては、改革の浸透・実行を担う人材のリソースとモチベーションが重要で、本取組ではまず総括ラインを中心とした高負荷層に対する負担軽減の手当が重要



オペレーションの "型" やナレッジマネジメントの仕組みは、展開そのものより展開後の定着や改善運用が肝

- 現状組織にない取組を実施する際最もハードルとなるのは定着で、コミュニケーション施策から人事制度まで幅広く行動変容の後押しを実施する必要
- "型"やナレッジは数年で陳腐化し、技術レベルの進展によって蓄積手法やフレームは変わり得る前提で、改善見直しを常時走らせておく



連続的な施策の実施による改革機運の維持と現場レベルの巻き込みが重要

- 最終的にはトップダウンでの事業見直しレベルの大ナタ改革と、ボトムアップでの自発的なオペレーションの改善が常に運用されている状態がゴール
- そのため、改革人材は省内に幅広く必要であり、本改革に協力頂ける省内有志を広く募り、20%ルール等の人事施策や評価で継続的に関与頂く事が重要



bcg.com