

日米両国の業務改革(BPR) 取組比較研究

A Comparative Study of BPR in US and Japanese Governments

奥村裕一
東京大学
公共政策大学院
(2009年経営情報学会秋期大会用)

2009年11月15日
2010年8月15日(一部修正)

業務改革とは？

- 組織のパフォーマンスの劇的改善のためにする
 - 業務の方法(プロセス)の根本的見直をベースにした
 - 業務の方法(プロセス)の抜本的改革
 1. 内部論理⇒国民優先に転換
 2. 業務プロセスを根本的に再構築
 3. 職務転換・組織の集約も視野
 4. ITはこれを可能にする要素

クリントン・ゴアの改革が嚆矢

- "National Performance Review" 1993年3月
- "Creating A Government that Works Better and Costs Less" (副題: "From Red Tape to Results") 9月
 - 第4章 "Cutting Back to Basics"
 - "Step 4: --Reengineering Programs to Cut Costs"
 - 付属書 "Reengineering Through Information Technology"

連邦政府のBPR: 教訓

～一般調達庁の調査結果1994年～

- BPRとBPI(Business Process Improvement)を区別
- BPIは、既存の業務を前提にした漸進的な技術主導型で期間も数カ月と短期
- 民間と比べてBPRがより困難な理由は4点
 - 政府トップレベルのポリティカルアポインティーの就任期間が短く長期のコミットができない(奥村:20か月程度)
 - 議会から行政に課せられる義務や要請によるBPRに必要な改革の足かせ(例:事務所の閉鎖や人員に足かせ)
 - 議会による政策、予算のこま切れ化や予算制度の制約
 - 時間のかかる調達制度

BPR/BPIの成功の要素(米国政府)

～前頁報告書より～

① トップのサポート (R高, I高)	④ 業務(部門)主導 (R高, I中)	⑦ 適切な技術の選択 (R高, I高)
② 長期のコミット (R高, I中)	⑤ 顧客の取込み (R高, I高)	⑧ 行き届いた事前計画 (R高, I高)
③ 良質なスタッフ (R高, I高)	⑥ 組織間の調整 (R高, I低, I中, I高)	⑨ 組織文化の変化への理解 (R高, I低, I中, I高)

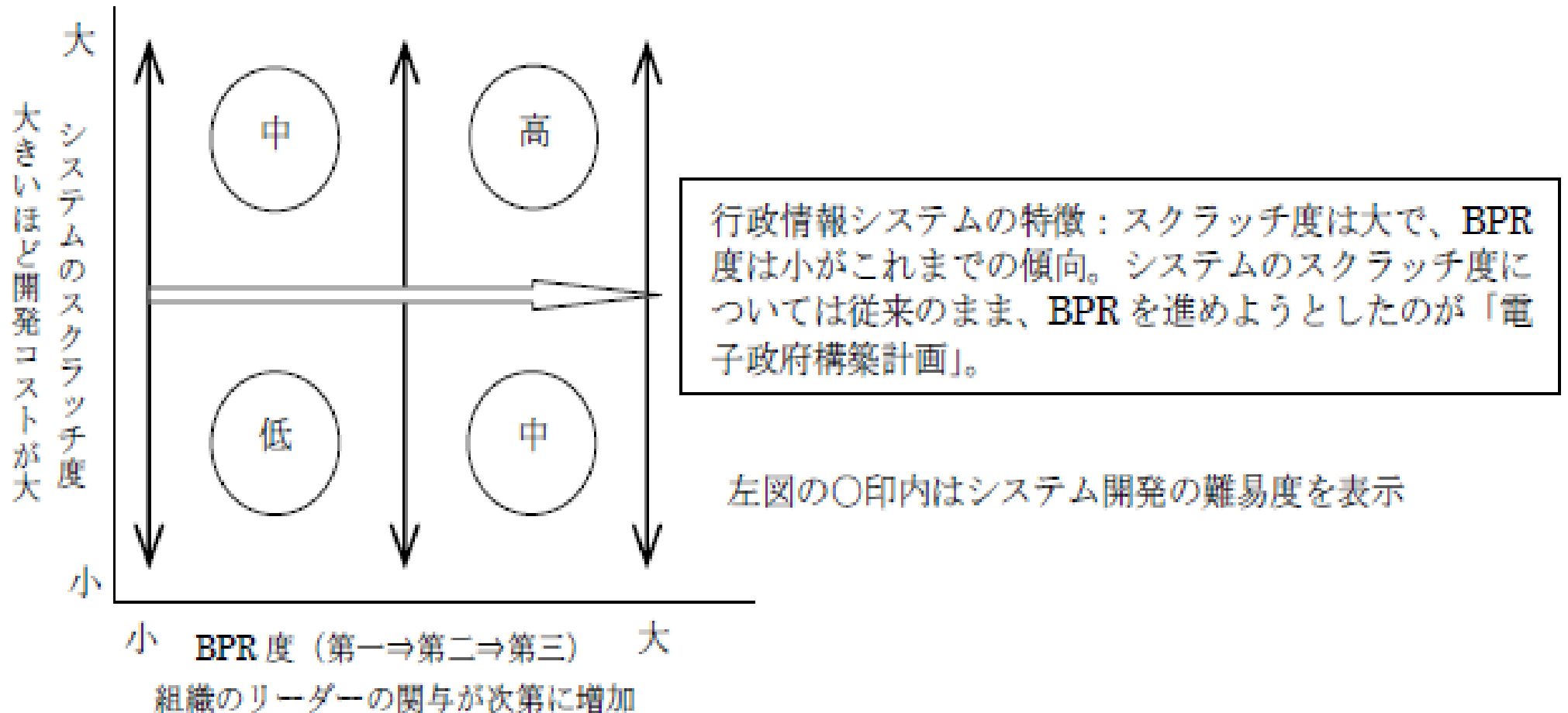
注 R, Iの記号はそれぞれBPRとBPIを意味し、その右の高、中、低は、各要素の重要度を表す

業務改革の段階

～奥村試案～

業務改革	BPI,BPR のレベル	政府部内		国民との関係	目的	
		省庁内	省庁間		効率化	価値向上
第一段階 (紙のIT化)	BPI始まり	電子媒体の 認知	電子媒体の 相互認知	電子媒体の受 入・発信	△	
第二段階 (職務見直)	BPI本格化 BPR始まり	フロー簡素化 業務改善	職務フロー 標準化	国民対応の質 的向上	○	○
第三段階 (職務転換)	BPR本格化	組織集約化 局間配置換	省庁間組織 集約化	省庁横断的 CRM	◎	◎

業務改革 (BPR) とシステム開発の関係



日本政府のBPRへの取組

- 2001年に成立したIT基本法を契機
- 与党・自民党政務調査会e-Japan特命委員会（麻生太郎委員長）の主導のもと、BPRに取組
- 政府は受身の対応
- 閣僚もCIOも現場もBPRに無理解
 - 走ったのは一部の官僚 BPR牽引力としては弱体
- レガシー改革に矮小化

GAO

FRAMEWORK FOR ASSESSING REENGINEERING

•Part A: Assessing the Agency's Decision to Pursue Reengineering

- Assessment Issue 1: Has the Agency Reassessed Its Mission and Strategic Goals?
- Assessment Issue 2: Has the Agency Identified Performance Problems and Set Improvement Goals?
- Assessment Issue 3: Should the Agency Engage in Reengineering?

•Part B: Assessing the New Process' Development

- Assessment Issue 4: Is the Reengineering Project Appropriately Managed?
- Assessment Issue 5: Has the Project Team Analyzed the Target Process and Developed Feasible Alternatives?
- Assessment Issue 6: Has the Project Team Completed a Sound Business Case for Implementing the New Process?

•Part C: Assessing Project Implementation and Results

- Assessment Issue 7: Is the Agency Following a Comprehensive Implementation Plan?
- Assessment Issue 8: Are Agency Executives Addressing Change Management Issues?
- Assessment Issue 9: Is the New Process Achieving the Desired Results?

**Business Process
Reengineering
Assessment Guide**

**May 1997
Version 3
GAO**

GAOのBPR評価ガイドで評価すると、、、、。

日本政府の課題 意識改革

~2009年に考えていたこと~

- 取組姿勢 → パフォーマンス意識の強化
- リーダーシップ → CIO責任体制の見直し
- 制度と現場職員の偕老同穴 → 職員のモチベーション必要
- 計画不十分 → 計画レベルのチェック
- PDCAのない実施 → チェックを通じたPDCA推奨
 - チェックは英国政府のGateway Reviewに通じる
- 業務改革の動機 → 「何のため？」の国民的議論が必要