

労働投入制約と ICT・DX

地方自治体が担う業務は、超少子高齢化への対応、住民ニーズの多様化、外国人居住の拡大、コミュニティの空洞化や劣化、防災・災害対応等急速かつ広範囲に拡大している。一方で、超少子高齢化の進展は社会保障・社会福祉の問題、財政問題に対する制約だけでなく、職員確保の困難化と働き方改革が重なって、行政経営への労働投入(労働者数×労働時間)の制約を深刻化させている。業務拡大が続く中で育児・介護休暇等男女を問わず充実させていく流れの中で、労働投入の量と質は大きく制約を受ける構図となっている。こうした行政組織にとって二律背反的なジレンマは、喫緊の課題として対応していく必要がある。労働投入が確保されていない中でやりくり的人員配置は、職員間の軋轢を生む要因となり全体のモチベーションにマイナスを生じさせるひとつの要因ともなっている。

こうした労働投入のミスマッチ改善のひとつとして指摘されるのが行政業務のAI化である。行政経営におけるICTの活用は、画一・標準・自動、そして創造等様々なレベルで展開される。会議録の自動作成からはじまり、新たな業務方法の創出に至るまで広範である。例えば、北海道札幌市では、除雪作業のAI化の検討に取り組んでいる。除雪という業務を都市のドーナツ化と人手不足がともに進む中で効率よく実現するため、降雪・積雪の程度により変化する除排雪作業を分析し、効率的に人材や機材等を資源配分し導線を描く検討である。AI化の目的は最終的に政策創造にある。政策創造とは、行政組織や社会に存在するジレンマ(板挟み)の解決に向けた新たな対応方法や仕組みづくりを展開することであり、対象となるジレンマの大小は問わない。それは、窓口サービスから介護医療サービスの改善、組織や地域内の資源配分のあり方に及ぶ。

特にDXは単なるデータ化ではなく、ICTの進化と共に行政機関での職員行動、そしてその集合体である組織の権限・責任の変革自体を促す。1980年代以降の行政改革が組織の組み換え的性格が強かったのに対して、組織内の情報の伝達と蓄積の方法を変え、そのことを通じて組織の人間行動とそれに伴う権限と責任の構図を変革する。さらにDXは、権限と責任の構図の変革を通じて、職員に求められる職域自体の姿を変え、最終的に地方公務員の資質の変化を求める要因となる。

DXによる変革は、行政組織では従来認識されていない非効率な行動様式、あるいは当たり前として無意識化した行動様式の見直しを根本から求める。行政組織内で未知となっている非効率、すなわち「X非効率」を含めた見直しの取組みを地方自治体が自覚的に推進することをDXでは前提としている。米国企業の労働災害に関する実証分析から検証されたマネジメントに関する原則、いわゆる「1:29:300の原則」(ハインリッヒの原則)では、特定組織内でひとつの課題が生じた場合、背後には29の組織内で認識できる問題点があり、29の認識できる問題点の背後には300の組織内では掘り起こし認識することが難しい問題点(X非効率)が存在しているとする。29といわれる自覚できる問題点の発掘に努力するだけでなく、さらに「300」の組織的で常態化し見えない非効率への取り組みに努力しなければ、同じ問題点を将来に向けて繰り返し発生させることになる。表面的な問題点に目を奪われることなく、行動としての問題点を自覚的に掘り起こし、組織やそこから提供されるサービスをより良い方向に導くことがDXの最終的な目的となる。

もちろん、その前提として現在の行政サービスの質や範囲の見直しも必要となる。特に、ゴーイングコンサーン、すなわち継続条件を明確にし常にモニタリングすることを通じて、その必要性を議論することである。DXによる取組を行っても行政サービスの肥大化が続けば自治体経営の改善は実現しないからである。