

## 第 10 回

業務フロー・コストの分析・情報開示に関する

ワーキンググループ

議 事 録

内閣府 官民競争入札等監理委員会事務局

第10回  
業務フロー・コストの分析・情報開示に関する  
ワーキンググループ  
議 事 次 第

日 時 平成26年 6 月 4 日（水） 9 : 57～12 : 35

場 所 永田町合同庁舎 1 階第 1 共用会議室

1. 国立大学法人における業務改善の取組について（平成25年度委託調査報告）
2. トータルコスト分析について
3. 業務フロー・コスト分析の進捗状況について【非公開】
4. 民間における業務改善の取組について【非公開】
5. その他

<出席者>

（委員）

樫谷主査、引頭副主査、石村専門委員、川澤専門委員、松村専門委員、  
宮崎専門委員

（事務局）

館事務局長、新田参事官、金子参事官

（その他）

有限責任あずさ監査法人 金子東京パブリックセクター部長、  
寺澤シニアマネージャー、川本マネージャー

参考人 株式会社システム科学 石橋代表取締役社長

○樫谷主査 それでは、少し定刻前なのですが、皆さんおそろいになりましたので、第10回「業務フロー・コストの分析・情報開示に関するワーキンググループ」を始めたいと思います。

本日の議題は議事次第のとおりでありますけれども、議題3及び4につきましては、本委員会運営規則第5条の規定に基づきまして会議を非公開とし、後日議事要旨を公開したいと思います。

また、本日は参考人として株式会社システム科学の石橋社長においでいただいております。会議に御出席いただくとともに、後ほど御説明いただきますので、よろしくお願いいたします。

○石橋参考人 どうぞよろしくお願いいたします。

○樫谷主査 国立大学法人における業務改善の取組につきまして、平成25年度の委託調査の報告を頂きます。

まず、委託調査概要につきまして、事務局より御報告をお願いしたいと思います。

○事務局 それでは、資料1-1をごらんいただきだと思います。

現在、国立大学法人につきましては、公共サービス改革基本方針に、左上にございます点につきまして記載がなされているところでございます。

この4月で国立大学が法人化したしましてちょうど10年たっております。法人化以降、国立大学法人の事務については様々なアウトソーシング等の業務改善がなされているところではございますが、多くの大学職員がいまだにルーティンな内部管理業務に時間を割かれているという現状がございます。

そうしたことから、昨年度は国立大学法人の出張管理業務等、内部管理業務の効率化・集約化（シェアードサービス化）に関する調査というものを行うことといたしまして、本日おいでいただきました有限責任あずさ監査法人に委託調査をお願いしたところでございます。昨年10月から6か月間をかけて調査を頂きました。

調査内容でございますが、左側、真ん中より下に記載しておりますが、まずは全ての86法人に対しまして現状把握についてのアンケート調査を行い、アンケート調査の内容を踏まえまして三重、福井、広島、九州の4法人につきまして実際に訪問し、調査を頂きました。その中で、昨年夏に改定した業務フロー・コスト分析の手引きを活用いただきまして、業務フロー・コスト分析による効果測定を法人化前と現状につきましての比較という観点からしていただき、その測定と今後の解決策の提示をして頂いたところでございます。

右下の方でございますとおり、シェアードサービスの可能性を含めて内容について検討頂いております。

また、共同アウトソース・シェアード、クラウド等最新のIT技術を使った事例の紹介。国立大学法人の事務として考えられるシェアードサービスの形態。

出張管理業務以外の業務で、何か内部管理業務への展開の可能性があるかどうかなどにつきまして示唆を頂くような内容となっております。

なお、報告書については既に国立大学法人の方へ展開しておりまして、この成果としまして今後、公共サービスとしての「国立大学法人の事務」のうち、ルーティンな内部管理業務につきまして、アウトソーシングにより軽減できるものがみいだせればということで委託調査を行っております。

○樫谷主査 ありがとうございます。

引き続き、委託調査を行っていただきました有限責任あずさ監査法人から、東京パブリックセクターの金子部長においでいただきましたので、業務フロー・コスト分析の部分を中心に御報告をお願いしたいと思います。よろしく願いいたします。

○あずさ監査法人（金子） 委託を受けまして調査をさせていただきました、あずさ監査法人でございます。よろしく願いいたします。

本日はワーキンググループの皆様、我々の調査結果を御確認いただきまして、御検討、議論いただければと思ひまして、概要報告をさせていただきます。

実際に業務を中心に実行いたしました、今日参っております寺澤と川本の2名でございます、この2名からお手元の資料に基づきまして、主要な部分を御説明させていただきます。

では、早速でございますが、2人に説明をさせていただきます。

○あずさ監査法人（川本） 私、川本と申します。よろしく願いいたします。

まず、私の方から今回の調査の概要について、どのような内容の調査を行って、どのような結果が得られたのかということの説明をさせていただこうと思ひます。お手元にあります資料1-2「国立大学法人の出張管理業務等内部管理業務の効率化・集約化（シェアードサービス化）に関する調査 報告書（概要版）」を1枚めくっていただきまして、概要-2というところから説明させていただきます。

先ほど事務局から説明もありましたように、今回の調査といたしましては、全ての国立大学法人で発生する出張管理業務を対象として調査をさせていただいております。国立大学法人の法人化以降の業務改善における進捗状況とその効果測定を行うことによって、その効果測定の方法や考え方を示すということや、1大学だけでなく、複数大学間での共同外部委託の可能性等を調査する内容となっております。

では、具体的な調査といたしまして「2. 調査内容と方法」というところです。

アンケート調査を全86大学法人に対して実施しました。そのアンケートに関しましては、資料1-3お手元のバインドされている冊子。厚い紙になるのですが、報告書本体の一番後ろのところにアンケートの内容が参考として添付されておりますので、後ほど目を通していただければと存じます。こちらのアンケートを全86大学に対して実施する中で、84法人から回答を得ました。回収率といたしましては、97.7%ということになっております。

そして、そのアンケートの内容を見ていく中で、あと御協力いただける法人ということで4法人を選定いただきまして、そちらの方にヒアリング調査ということで、実際に伺って内容を確認してまいりました。あと、その法人の中で外部委託を行っている法人がありま

すので、その外部委託先である旅行業者ですね。そちらの方にお邪魔してお話を伺ってきたものを報告書の中でまとめております。

次に「○シェアードサービスの考え方整理」ということで、今回の調査では残念ながら実際にシェアードサービスを実行している大学法人は、まだ今のところでは見つからなかったもので、こちらの考え方の整理をさせていただいております。

3番の「アンケート調査の結果」ということで、簡単に説明いたします。

①のところにありますように、出張管理業務に関して、業務改善に今まで取り組んできた、現在取り組んでいるという大学は76大学法人ありまして、90%、9割の法人が出張管理業務について業務改善に取り組んでいるという回答でございました。

どのような業務改善かということが②にありまして、多くの大学では学内において業務効率化を図っている。この学内における業務効率化というのは、規定を簡略化して効率化するだとか、学内において専門部署を設けて集約化することで効率化するとか、様々なものが含まれております。

2番目として、実際に外部委託を行っている大学法人としては、20大学法人、32%が該当いたしました。そして、先ほども申し上げましたように、実際に複数大学間で共同化を行っている事例というのは、現時点では発見されておられません。

③のところですね。多くの大学で、先ほど申し上げましたように業務効率化が取り組まれているところではあるのですが、その業務改善の効果を認識している大学というのは50大学。認識していない大学もやはり含まれているというところがございます。こちらに関しましては、お手元の厚い報告書の方の14ページに、アンケート結果の集計結果がグラフ化されております。14ページのところでは、効果を認識しているかどうかといったところが下のグラフで図示されております。

ページをめくっていただきまして、次のページに、では、どのような効果を認識しているのかといったところのアンケート結果が、下の棒グラフであらわれているところがございます。ここで見られますように、効果を認識している大学としてどのような効果かといえますと、旅費が支給されるまでの時間が短縮されただとかいう回答が一番多く出ております。あとは従事時間の推移。従事時間が減っているだとか、人員が減っているというような回答を得ています。

一方で、旅費業務にかかるコストというものを前後で比較している大学というのが6.5%。実際には4大学だけにとどまっております。こちらの方からも大学として前後のコストの分析というものはなかなかまだ浸透していないということが示唆されるのかなというところではございます。

もう一回資料1-2の概要-2ページ目の方にお戻りいただきまして「アンケート調査の結果」の⑧でございまして、現状の制度で十分効率化できていると回答いただいた大学としては17大学、20%の大学が今までの取組で十分業務の効率化ができていると回答いただいております。逆を申し上げれば、8割ぐらいの大学がまだ道半ば、業務改善に取り

組んでいる途中だという結果でもございます。

次の概要－3 ページ目をめくっていただきますと、4番としましてヒアリング調査を行った4大学についてまとめている状況でございます。実際には、三重大学、九州大学、広島大学、福井大学の4大学にヒアリング調査を行っております。

こちらの方に概要を書いているのですが、この4大学、実は大きく2つに分かれまして、左側の三重大学と九州大学は、外部委託を中心とした業務改善に取り組んでいる大学となっております。そして、広島大学と福井大学に関しましては、外部委託ではなくて、業務の集約化等学内における効率化・改善を行っている大学というふうに、大きく2つに分かれます。

そのような中で、ちょっと順番が前後してしまうのですが、表の6番、改善のところでは、どの大学法人も旅費規程を簡素化して、あとは旅費の計算業務等を集約化することで業務の改善を図っているところではございますが、先ほど申しましたように、5番の委託の範囲が各法人によって大分差があるというところでございます。

実はこの三重大学と九州大学に関しましては、どちらも同じ旅行業者であります日本旅行に業務を委託しているのですが、実際にヒアリングしてみますと、この2つの法人、同じ日本旅行に対して委託をしているのですが、内容は随分差があったということがわかりました。具体的に申しますと、三重大学の方は日本旅行側に合わせて、日本旅行のシステムに乗って全部システム化していくような流れでありますのに対して、九州大学の方は日本旅行を学内の場所に引き入れを行って、大学の方針に日本旅行さんに合わせてもらうような方向で外部委託を行っているというような特徴がございます。

一方で、広島大学、福井大学に関しましては、面白かったのが広島大学の方でございますが、委託に関しましてはチケットの手配のみを委託しているという状況です。こちらで、その限られた外部委託の中で、広島大学さんの方では効果を出しているというような内容がこの調査によってわかりました。

下の図にありますのが、この業務フロー・コスト分析から示唆される改善点として、今後まだどこに改善の余地があるかといったことをサマリーしているものでございます。実際にはいろいろな業務改善に取り組まれているのですが、まだ一部出張の承認者が非常に多かったりだとか、電子化ができる環境にあるのにまだ電子化をしていないだとか、そういった改善点をこのサマリーのところで挙げさせていただいております。

概要－4 ページのところ、5番といたしまして「シェアードサービスの考え方整理」ということで、今回実際の具体的な調査をしているわけではないのですが、考え方を整理しているものになっております。シェアードサービスの考え方の整理ということで、ステップを分けて書いておりますので、後ほど目を通していただければなということでございます。

概要－5 ページ目に、引き続きシェアードサービスの考え方の整理として、国立大学法人の特色を踏まえた上でどのようなところがポイントになるかというところを挙げている

のが（３）になります。仕様書の策定や選定のポイント、入札の方法だとか、契約期間だとか契約の金額といったものがポイントになりますねというところをまとめているところでございます。

（４）としましては、今回出張管理業務が対象となりましたが、それ以外の業務に対してもこれらシェアードサービスというのは適用できますねということに記載しております。

今回の調査から得られた示唆と書いてあるのが６番目から記載がありますが、今まで説明してきたことがまとまっているものでございます。

概要－６ ページ目「業務フロー・コスト分析の実施結果及び留意点」ということでここに記載があるのですが、１点だけ説明させていただきますと、本報告書の77ページのところ。今回の調査に当たって４大学において比較するために、１件当たりの旅費コストというものを計算して比較しているのが77ページとなっております。こちらの方、大学間で比較を行うために、実際には各大学において実際に旅費業務にかかわっている人というのが職種が違ったりだとか、地域ごとに単価が異なるということがありますが、比較のためにあえて前提を置いて、全て非常勤の方で1,100円の単価を使って計算しているといったところが今回の調査において仮定としておいているところなので今、説明申し上げます。

今回調査を行うに当たって、シェアードサービス化に関する検討ということで、得られたものとして（５）のところに書いておりますが、旅費規程に関して非常に複雑な旅費規程が特徴となっております。こちらの旅費規程の抜本的な改革・改定を行って、現行の規程をシンプルなものにするということが、今後もやはり課題となってくるのかなというところでございます。こちらの方が、複数大学間の連携においても一番のポイントになるのではないかとこのところでございます。

○あずさ監査法人（寺澤） これまでの６番目までが、実際の調査の結果についての具体的な報告でございます。

それで、最後、概要－６から７ページ目の下にかけて「７．今後の方向性に関する提言」ということで、４点ほど書かせていただいております。

１点目が、先ほど申し上げた事項と同じような事項になりますが、やはり旅費の規程自体が、国の旅費法に基づく思想や概念といった根本の部分がそのまま残されているという状況でございます。この根本の部分につきましては、どこの大学のアンケート調査結果につきましても、抜本的に変えたという事例は見当たらなかったということになります。

また、これは関連いたしますが、補助金等の取扱要領につきましても一部影響する部分が見られると思っておりますので、そちらの改定の側面についても検討・見直しを行うということも提言として挙げさせていただいているということになります。

これらを踏まえて、今の段階では北海道大学さん関連につきましては、検討が進められているところではございますが、自大学のみ業務改善に至っているということでございますので、大胆な形で大学間の連携といった形に取り組みまして、事務処理共同化なりの実現により、さらなる効率化の実現をすることが求められていく。その効率化をし

た先には、単なる人員のカットというかコストのカットという側面ではなくて、実際に人員の配置転換によって国立大学法人として本来業務への程度資源を注力できるのかといったような再配分的な考え方というものをあわせて持ち寄ると、さらなる発展ができるのではということを書いてあります。

次の最後のページ、概要－7に行きまして、2番目の提言で書いてございますのが「他の内部管理業務への応用に関する提言」という側面でございます。今回の調査におきましては、出張管理業務をその調査の対象といたしました。その他の間接業務として考えられます調達、給与計算・支払、共済、謝金の計算・支払、資産運用、施設管理業務といったほかの内部管理業務に対しても、事務処理共同化等を通じてその業務の効率化・集約化を進めていくといった点も考えられるという可能性を書かせていただいております。

3点目が「外部の独立した専門家の活用に関する提言」ということで、この業務の調査をしていて、実際日本旅行さんといった外部委託業者とのヒアリングを通じて感じたことでございますが、やはり契約の当事者である国立大学法人と、外部委託事業者が連携して業務を効率的に進めていくといった関係の中で、両者がWin-Winの関係を築けるということが根本にあるのが必要ではという形を感じているところでございます。

その実施の検討に当たりましては、やはり実務をしていく中でそれぞれの利害の調整が必要とされる場面といったところが多々想定されますので、必要に応じて国立大学法人独自の法的背景や仕組み、若しくは業務フロー・コスト分析、今回こちらを通じて分析をしましたが、これに精通した専門家等の活用というのも一部示唆に値するところとございます。

最後「業務フロー・コスト分析の今後の発展に関する提言」として書かせていただいているところでございますが、やはりどの大学も業務改善というものに日々取り組まれている状況でございますが、先ほどの旅費法をまだ踏襲されているといったところにもありましたとおり、国の時代の思想や概念が踏襲されていないかといったところのいま一度の問い直しが必要かといったことを一番大きく感じているところでございます。その上で、業務フローの考え方の中に視点が幾つか盛り込まれていますので、その中でこの業務はどういう価値を見いだしているのか、とりあえず行ってしまっている業務はないかといったところを常に考えるとといったような姿勢も求められていくという、姿勢の問題も大きいかなといったところが感じたところでございます。

そういった姿勢の問題も含めまして、やはり業務フロー・コスト分析のツールにつきましては、業務改善に当たってヒントになる事項がたくさん掲載されておりますので、これらを有効に活用していくことが、さらなる自主的な改善に寄与するものだと私どもも考えておるところでございます。

○樫谷主査 ありがとうございます。

それでは、ただいま御説明いただきました事項につきまして、何か御意見、御質問ございましたら御発言いただきたいと思います。



何かありますか。

では、宮崎委員、どうぞ。

○宮崎委員 御説明ありがとうございました。

私も日ごろ見ていまして、やはり国の旅費法を参考にして業務を行っているというところが、比較的業務が、事務量が多い一つの要因ではないかなと思っていまして、そこが何かうまく工夫できればというのが感想でございます。

やはり旅費法に従って、1つの出張旅行命令に対してそれぞれの精算書をつくる。これが民間であれば、例えば1つの出張単位ではなくて、ある程度予定を立てますので週単位とか1月単位とか予定をまとめて、要はつくる書類の量と承認を行う量を減らすことができれば、今、専ら頂いたお話でも、外部で行うのか内部で行うかという話もあったかと思うのですが、書類そのものの量が非常に膨大ですので、これを少しまとめた単位で承認するとかそういったことの工夫ができると、効率化を恐らくできるのだらうなという気がしております。

○樫谷主査 ありがとうございます。

そのほかに何か御質問ございますか。

引頭先生、どうぞ。

○引頭副主査 御説明ありがとうございました。

先ほど日本旅行さんに2大学で頼んでおり、片方は日本旅行のシステムに合わせ、片方は自分たちに合わせてシステムを作ったのだと思うのですが、先ほどの御説明で、77ページに1,100円でシステムコストを換算しましたというのがあります。システム費用ということで、年間のフローの費用は入っていますけれども、導入コストについて御説明いただけますでしょうか。

○あずさ監査法人（川本） 77ページのシステムコストの考え方ということですか。

○引頭副主査 いえ、そうではありません。これはフローのシステム費用についてだと思うのですが、システム導入のコストについて知りたいということです。要は日本旅行さんのシステムに乗っかっているのであれば、導入コストは比較的少なく、一方で新たにシステムを構築するのであれば、投資コストがかかります。それらについて、この中に入っていますかということと、入っているとしたらどれぐらいですかということが質問です。

○あずさ監査法人（寺澤） 入っています。入っているのですが、ちょっと区分としては報告書の中には入れておりませんで、システム導入コスト、初期導入費用カスタマイズで、ランニングコストを含めた形で5年間の契約という形にしておりますので、調査報告書の中ではそれを含めた形で書かせていただいているということになります。

○引頭副主査 その導入コストというのは、大体分けてどれぐらいだというのは分かりませんか。

○あずさ監査法人（寺澤） 実際は4つくらいに分けてわかっているという状況になります。

○樫谷主査 だから、コストがどのぐらいなのですかね。半分半分とか6：4とかということにすると。

○引頭副主査 まさに、そういうことをお伺いしたいのです。

○あずさ監査法人（寺澤） 例えば38ページですと、これは九州大学さんの投資額の明細の例なのですけれども、こちらですと今、申し上げたように初期導入とカスタマイズと、利用と保守といったランニングと、あと実際に計算をしているという業務委託料の内訳がこのような割合で入っているという形になります。

○引頭副主査 わかりました。ありがとうございました。

○樫谷主査 初期導入は5年間で償却して1年分ということですね。

○あずさ監査法人（寺澤） そうですね。

○樫谷主査 償却費用という形で。

○あずさ監査法人（寺澤） はい。

○樫谷主査 ほかに何かありますか。

松村委員、どうぞ。

○松村委員 御説明ありがとうございました。

1点御質問ですけれども、先ほど広島大学さんだけといいますか、広島大学さんがチケットの手配だけを外部に出されたということなのですけれども、そういうふうにした原因といいますか分析があったのかどうかとか、その辺ちょっと教えていただけますか。

○あずさ監査法人（寺澤） 広島大学さんにつきましては、自主的に業務の改善を平成18年から進められておまして、その中で旅費から始まったというよりは、ほかの業務も含めて何か一つにまとまるという形はないのかと含めた中に旅費があったという話だったのですけれども、事務処理共通センターというものを設けて、旅費業務なり会計業務なりをしてきたという経緯がございました。そちらの経緯の中で、自前の中の人間でやったときのコストというか、人数がどれくらいあった。それで、実際外、外部委託に頼むと1件当たり幾らぐらいかかるといったところを内部的に確認した結果、内部の方が有利といいますかコストが安く済むといったような検討を経て、内部で進めているといったようなお話を伺ってきております。

○樫谷主査 よろしいですか。

確かに今、分厚い方の77ページを見ると「出張管理コスト」というのがあって、一番安いのが広島大学なのです。その次が九州大学、それから三重大学、福井大学になっている。それで、広島大学がチケットの手配だけをお願いしている。これが一番安いのだと、こうなっているようですね。だから、何もやっていないと言うと怒られますけれども、委託していない福井大学の方が、1,765円で一番高い。三重大学と九州大学はアウトソーシングしているけれども、在り方が違うのだけれども1,500円前後ということですね。そうすると、何となく広島大学が一番、チケットの手配だけが一番いいというように思われるのだけれども、そうではなくてももう少し全体的な事務の合理化をしているのでという御趣旨だ

ということですね。

○あずさ監査法人（寺澤） はい。

○樫谷主査 そういう意味では、旅費だけをやるのではなくて、もっと思い切って事務全体を合理化した場合が一番安いし、その中で出張管理をどうあるべきかということを考えた方がいいのだということですかね。

○あずさ監査法人（寺澤） そうですね。おっしゃるとおりだと思います。

いろいろな大学さんとお話をしているんですけど、やはり1件当たり幾らといった形で数字で入れてしまいますと、数字そのものにも一定の有用性があるとは思いますが、お話を聞いている中では、処理する1件当たりの1件という形だと1で一緒なのですが、その1を処理するためにどれぐらいの複雑な業務が絡んでいるのか。

先ほどの旅費規程の複雑さにも絡むのですが、例えば海外出張ですとルートを決めるのに非常に工数がかかる。ただ、国内出張の近隣の出張ですと、すぐに幾らの換算というのでできる、ルートの設定が簡易にできるといった面も、裏の面で複雑な面の要素がたくさんあるということなので、一概に横並びで比べるというのは難しい側面があると感じたところでございます。

○樫谷主査 そういう意味では、アウトソーシングするにも、事務の整理整頓をした上でアウトソーシングをするかどうかの判断をするべきだということによろしいですね。

○あずさ監査法人（寺澤） そうですね。

○樫谷主査 引頭先生、どうぞ。

○引頭副主査 今の御議論に関連してですが、この4つの大学の出張の事務の方のフローをごらんになったときに、旅費規程がちょっと複雑だったりばらつきがあったりというお話ではありました。お伺いしたいのは、複雑だった大学と、広島大学のように簡素化されている大学を御覧になって複雑にしておく正当性といったことは見いだせたのでしょうか。

出張関連の事務処理というのは大学の競争力とは関係ない部分であると思いますので、統一化、標準化された方が良いのではと思ったのですが、そのことについて可能かどうか、実際ごらんになった目で少しコメントいただければと思います。

○あずさ監査法人（寺澤） 2番目の質問からなのですが、私自身もこの業務を行う前には、旅費業務なので一定の業務フローがすごくきれいになっていて、基本的にシステムと規程が全く一緒で統一されていれば、共通化できる部分は多いのではないかと感じていました。

それで、一つネックだったと聞いたのが、やはり規程の部分につきましては根本は変わらないものの、土地柄ですとかで区分を変えたりですとか、3区分だったり甲乙の区分だったりというのもありましたので、そういった部分の統一をどうやって進めていくのかというのが一つネックに感じる部分がありました。

もう一つが、システム面と申し上げたのですが、システムにつきましても「旅費システム」という名がありますが、実際計算だけでしか使っていないような、エクセル計

算シートを少しスプレッド化したようなものから、実際会計システムと大きく連動させているといったものまでありましたので、システムのつくり方、構築の仕方、大きさといったものについても各大学で非常に統一感がまだ図られていない部分があるといった部分が、一つは障害要因と考えているところでございます。

○樫谷主査 はい、どうぞ。

○川澤委員 御説明ありがとうございました。

今回4つの大学にヒアリングをされたということで、4つの大学、若しくはそれ以外でも構わないのですけれども、実際旅費業務の改善を実施されて、利用されている職員の方ですとか教員の方というのが、使い勝手がよくなったのかとか、若しくはいろいろと不正経理の問題とかも出ておりますので、そういった形で実際使い勝手がよくなったプラスアルファで、そういう説明責任を果たしやすくなったですとか、そのあたりはいかがだったのでしょうか。

○あずさ監査法人（寺澤） このシステム化ですとか外部委託をすることによって、コストの削減が図れた側面以外に、教員からも非常に高い評価を得られているといったお声を頂いております。

一つは、チケットの手配の窓口について、教員が行きやすい窓口になっているということもありますし、外部に委託したことによって、支払が週に2回のペースで行われるですとか、立てかえの期間が短くなったというような教員からの高評価も得られているというところになります。

あとは、職員からでございますが、やはり計算といったような反復大量的な、ある意味単純的な作業を1つの部署でやっていただくことによりまして、適材適所と申しますか、実際単純的な業務につきましてもそれを複数やるような業務に充て、実際有能な職員さんといえますか常勤の職員さんにつきましても、大学の教育研究に対して本業的なところに自分の時間を割けるといったような配分で、満足を得られているといったようなところもございまして。

○樫谷主査 よろしいですか。いかがですか。

では、ちょっと私の方から。これは旅費法の話で、旅費法というのは会計法の関係なのですか。国立大学は旅費法対象。

○館事務局長 国立大学法人は対象ではないです。

○樫谷主査 一応外れているわけですね。

○館事務局長 ただ、過去の経緯があったものですから。

○樫谷主査 もともとが、根っこがそうだったのでということですね。ここを旅費法を超えてやっているようなところは、1法人もなかったということですか。

○あずさ監査法人（寺澤） そうですね。旅費法自体については遵守をしているという状態でございます。それを踏まえて、幾つか簡素化をしているというような事例は多く見られています。

○樫谷主査 旅費法そのものが複雑なのだという、要するにコンプライアンスに力点を置かれているということですかね。

○あずさ監査法人（寺澤） はい。

○樫谷主査 これはどうなのですかね。そこを乗り越えろということはなかなかここでは言いにくいと思うのですが、何か乗り越える策というのはあるものなのですか。

○館事務局長 原則として、国立大学法人とか独法は旅費法の縛り、会計法の縛りから外れているということが原則なのですけれども、当然過去の経緯でそれを守ってコンプライアンスを確保してきたし、事務職員の方々はそういうのでなれてきているということで、大きな変革をやるにはちょっとそれなりの大方針が出ないと。担当の事務職員からすればこれまできちっとしたコンプライアンス重視でやってきたものを、急にコンプライアンスを緩めて、裁量性を高めて効率性重視に方針転換するのがなかなか難しい面があるのではないかと思います、事務局の方から補足で発言してください。

○事務局 旅費法につきましては、単価ですとか、地域別の甲乙ですとか、日当の金額等についてはその級によって、例えば課長、係長なり教授、准教授などで差をつけていたものを一律にする等についてはやっておりますが、それを大幅に超えるような設定に変えることはおそらくできない。金額的に旅費法の範囲内で行えるような単純化というような規程の改定はやっているというふうに見ております。

○樫谷主査 旅費法、法律は恐らくそんなに複雑ではないと思うのですね。ただ、恐らく規程がね。我々もたまたま委員会のところで出張に行くと、何かチケットを持ってこいとか、使ったやつを持ってこいとか、なくしてしまうと請求ができなくなってしまう。そういうややこしさがあるので、あの辺は何とか合理化できないかなと常々思っているのですけれども、それはちょっと置いておきまして。法律はそこまで言っていないのだけれども、規程がもうがちがちになって身動きがとれない。

それで、規程というのはどういうルールなのですか。この規程というのは、何かの政令とか省令とかというレベルなのですか。それとももっと違う、単なる取扱いなのですか。

○事務局 旅費法自体は法律でありまして、中央省庁などはそれに基づいているので、もっと複雑怪奇なものになっているとは思いますが。国立大学法人は、先ほどお話がございました補助金による旅費などは、それぞれの補助金によって旅費の日当の金額が定められていたりするので、様々な省庁の競争的資金を受けて出張に行くと、同じ場所に行くに当たっても補助金によって日当の額が違ったりというようなことがあり、そういうものは完全に不正経理等を含めて縛られていますので、一律とできない。大学の中で決めても例外が、ありまして、そこは悩ましく、補足いたしますとそのような状況があるという大学の特有の事態もございます。

○館事務局長 今、御説明したように、基本的には国立大学法人ですので、国家公務員を縛っている旅費法からは離れているのですけれども、運営費交付金の使用についての国立大学法人会計基準がまず基本としてありまして、それに一つは縛られます。あと、今、御

説明がありましたように、多くの、特に科学技術関係の国際的な出張が多いような方は、科研費とか様々な競争的資金を獲得してその中の旅費でやっていますので、そうしますと科研費の規定がある。それから、民間のいろいろな資金を持ってきている場合もありますと、民間から旅費の使用についてはこういう基準でやりなさいという規則があるという多重的な構造になるので、シンプルに民間会社のように、旅費だろうが事務費だろうが1週間で実費精算しなさいというような単純化はできないということでございます。

○樫谷主査 わかりました。その辺に少し整理ができれば別だけれども、今のところはシステム化もなかなか難しいということですね。そうするとやたらに複雑なシステムになって、えらく高いものになってしまうということですね。これを見てシステム化をやったところはそれほど安くもないので、ここだけ見ればそんなにインセンティブが働かないのかなと思ったということがまず一つ。

それから、システムのコスト。旅費なりいろいろそれぞれシステムを設置するというのですか、設計するというのですか、導入するコスト、初期コストですね。その辺は大学としては日常の運営費交付金などで手当されて、その中の使い回しの話だと思うのですが、独法もそうなのですけれども、思い切った投資というのはなかなかしにくくて、運営費交付金の中のやりくりの中で少しずつやっていくような感じになっていると思うのですが、その辺については何か。九州大学とか三重大学について、使い勝手については何か意見がなかったのか。常に私は、システム的に対応しないとなかなか効率化が難しいと言っているのです。

ただ、システムをやるときには相当の、箱物をつくるぐらいの金が状況によってはかかる可能性がある。そうすると、そこの手当をしないと、多少微調整はできても、思い切った合理化ができないのだという話をよくあちらこちらでするのですが、三重大学とか九州大学もそのような。これだと何とか使い回しができるのかわかりませんが、どんなようなことをおっしゃっていたか、もし聞いていらっしゃったらお答えいただけたらと思います。

○あずさ監査法人（寺澤） 九州大学と三重大学なのですけれども、九州大学の方がやはり規模が大きいという形でございます、ただ、どちらも5年サイクルで業者の選定を変えるとといったような話を聞いてございます。

実際、予算の手当の深いところの話までには行き着いてはおらなんですけれども、システムを使っている人間として、5年サイクルはどうなのだという話をちょっとしましたところ、やはりシステムですので、最初の1、2年は人間の方が慣れるのに時間がかかる、使い勝手の側面で時間がかかる。3、4年でだんだん慣れてきたところに、今度は環境の変化があって、やはりシステムの陳腐化が早くなってしまうので、その人間のなれと環境の変化と、あとシステムの投資のコストとどこまでカスタマイズするかといった面については、両方の大学さんも考えておられるところだったといったような感想を受けております。

○樫谷主査 わかりました。

いずれにしても、でも、それは民間も同じなので、単なる言いわけに近いのかなと思いつながらあれなのですけれども、実際そういうところもありますね。

それから、もう一つ、今の概要の方の最後のページに、(3)の「外部の独立した」うんぬんのところの第2パラグラフのところ、要するに「国立大学法人と外部委託事業者間の利害調整等が必要とされる場面が想定される」と書いてあって、そうだと思います。具体的にはどんなようなイメージを考えればよろしいのでしょうかね。お互いに、それぞれ発注する方としては安い方がいいし、受ける方が高い方がいいとは言いませんが、それはそうですね。その中で何か意見があればですね。

○あずさ監査法人(川本) 実際に九州大学さんの方で出た話なので、個別の大学名を出すのもどうかとは思いますが、入札のときに提案ということでいろいろなことを提案して、それで乗ったということで九州大学さんの方が日本旅行さんの方に発注するのですが、日本旅行さんの方では、当初想定としてはシステムで全部回るのでシステムで回すことを前提にしていたのだけれども、実際には先ほどから話が出た外部資金の制約だとかということで、紙ベースで回さざるを得なくなったというようなこともありまして、どこまで申し上げていいのかわからないのですが、そういったしわ寄せというのが日本旅行さんの方に想定外で発生してしまっているような例もなくはないということもあります。

逆に申し上げれば、システムを使っていれば本当はもっと効率化してできるはずなのだけれども、紙で回すことによって、そこで非効率が出てしまっているということも一つはあります。

そういったことで、ある一方の方に負担がしわ寄せしてしまうと、そういった関係というのが、「Win-Win」などと書いてあるのですが、続かなくなってしまうおそれというのも懸念としてはあるというところではございます。

○樫谷主査 情報開示というか前提条件が十分整備されないというか、わざと開示しなかったのではないのでしょうかけれども、わからないまま両方がいってしまって、結果的に日本旅行さんの負担になっている。

○あずさ監査法人(川本) なっている部分が一部あるということです。とは言いながらも、かばうわけでもないのですが、九州大学さんに関しましては日本旅行の方、担当者に、実際に入る半年以上前から出向のような形で現場に来てもらって、九州大学のことを理解してもらってから入っているというようなことも取り組んでらっしゃいますので、ある程度の効率化というのがそこではできているのですが、それでも、やはりどうしても導入した後に、想定外のことが起こってしまったりもしているというところなんです。

○石村委員 1点だけちょっとお聞きしたいのですけれども、結局シェアードサービスということで今、調べていただいたのですが、例えば会計のソフトでも根本的な部分のロジックは変わらないので、どのソフトでも基本的な流れというのは同じで、伝票の画面があって、それを入力すると総勘定元帳、試算表、補助元帳の数字に反映されますね。旅費交通

費も基本的なデータの流は変えられないと思うのですよ。それを各大学共通にできるものの方が少ないということなのですか。

要はシェアードサービスは法律によっていろいろ制約があり過ぎて、今、お話を聞いているとちょっとなかなか進まないのではないかという印象を持ったのですけれども、そうではないですか。

○あずさ監査法人（寺澤） 会計とかですと、やはり処理の基準とかがある程度統一されれば、入れる内容は一緒だと思うのですね。会計仕訳勘定科目だとか、金額だとかコードとかを決めていけばいいと思うのです。それで、先ほどの旅費の支給規程の話になりますけれども、支給の規定自体で、どのランクの人間がどこからどこまで行くのかという計算のときに規程が少し、ちょっとでも違うと、例えば同じ教員が行ったとしても、この大学だと甲区分なのだけれども、こちらの大学だと乙区分になるとか、規程によって入力する項目とか処理の内容が違って来る。ただ、入れる機械は恐らく一緒でもいいと思うのですけれども、入れる複雑性がシチュエーションによって変わってくるので、この大学のこの人間だったらこの区分を入れなければいけないとか、この単価を入れないといけないといった部分が多岐にわたってくるといった面で、少し難しさが残るという話を差し上げました。

○石村委員 今のお話だと、入力画面自体は同じでも、基準側のベースさえ変えれば変えられる。要は、共通で使用できる。つまり共通部分を多くして利用できる人間がたくさんいるようになれば、単純な話コストを引き下げられるのではないかと思うのだけれども、それは要は可能だということと考えてよろしいのですか。

○あずさ監査法人（寺澤） はい。

○石村委員 ありがとうございます。

○樫谷主査 どうぞ。

○引頭副主査 今の石村委員のお話で、私も全く同じように感じております。

それで、先ほど樫谷主査がおっしゃったように、各大学がちょっとずつ運営費交付金からシステムをつくっていくと、正直先ほど伺った金額では必ずしも十分とは言えないのではと思います。ただ、一方でこの80数校の大学が特定目的会社であるSPCなどをつくって協働で出張処理手続きを行うといったようなことが可能ではないかと思った次第です。もちろん、入力する人が自分は何の出張精算をするのかというのがわかっていないと駄目ですが、それが明確であるのであれば、システム上での対応は十分可能だと思います。その理解が間違っているかどうか教えてください。

○あずさ監査法人（寺澤） 御理解のとおりだと思います。システム自体の複雑性というよりも、処理する基準自体の複雑性に引っ張られるという面があると思いますので、そちらの話が一番大きな問題だと思います。

○引頭副主査 その複雑の度合いをもう少しお伺いしたいのですが、今、伺っている程度であればそんなに複雑ではないように思えたのですが、いかがでしょうか。



○あずさ監査法人（寺澤） 何ですかね。お財布が運営費交付金だったりですか、科学研究費補助金であったりですか。

○引頭副主査 それはわかります。でも、それは画面の中で、あなたはどの出張旅費の精算ですかというのでボタンを押せば、そこにすっと流れさえすれば可能ではないでしょうか。

○あずさ監査法人（寺澤） おっしゃるとおりだと思います。

○樫谷主査 ある程度大学も共通でやってしまえば問題ないのですけれども、いちいち一個一個やるとまたそれは面倒くさい話になってしまうのでしょうか。

○引頭副主査 なりますね。

○樫谷主査 会計も、実は会計システムも同じで、それぞれやっているわけですよ。だからえらい高いものがついているので。国立大学は同じようなことをやっているのだから、一つのことをやってあと使って、その先の工夫はそれぞれやったらいいと思うのですね。

○引頭副主査 それは各校が必要であれば仕方がないのですが、これではおっしゃるとおりシェアードサービスにならないと思います。あまりにも小さな単位で外部に委託してもコスト削減には限界があります。もっと大きなくくりでシェアードサービス化する必要があるのではないのでしょうか。

○樫谷主査 すみません。時間を大幅に超過してすみません。

非常に有意義な意見を頂きましてありがとうございました。

また、あずさ監査法人のみなさん、大変ありがとうございました。またいろいろ御協力頂けたらと思いますので、よろしくお願いします。

その次は「トータルコスト分析について」、事務局より御説明をお願いします。

（有限責任あずさ監査法人 退室）

○事務局 議題の2つ目でございます。「トータルコスト分析について」、御説明をさせていただきます。

資料A-1をごらんください。

「平成25年度トータルコスト分析とりまとめ資料（案）」というものがございまして、こちらのトータルコスト分析につきましては、昨年、平成25年7月22日に開催いたしました第9回の当ワーキンググループにおいて、その実施目的、実施手法、実施の対象事業を御説明させていただいたところでございます。これまで民間競争入札、官民競争入札等市場化テストにつきましては、300近い事業について対象事業として選定しており、多くの事業につきましては既に民間競争入札等を実施しているところであり、一定程度の経費削減効果が現れております。

こちらにつきまして、市場化テストを実施することにより、内閣府及び各省等の官側のコストを加味した場合でも経費削減効果がきちんと出ているのかを確認するということを目的として実施しているところでございます。

更に、この官側のコストを鑑みたトータルコストを勘案した場合に、どの程度の事業を

市場化テストの対象事業として選定すればいいのか、事業規模のメルクマールとしてこの分析結果を活用するという視点から、分析結果を活用することを考えています。

このトータルコスト分析につきましては、業務フロー・コスト分析の手法を活用しておりますので、当然、このトータルコスト分析をすることにより、市場化テスト関連業務に関する業務フロー・コスト分析をあわせて行うことができますので、改善のポイントを明確にいたしまして、市場化テストにかかる業務の効率化を併せて進めていきたいと考えています。

それでは、資料の2ページ目を開いていただきまして、時間も余りございませんので飛ばして説明させていただきたいのですけれども、まず、トータルコストの分析対象範囲というところをごさいますして、内閣府側のコスト、各府省側のコストにつきまして、実施要項の策定時、委託期間中、事業評価時につきまして測定するというところでございます。委託期間中のコストと事業評価実施時のコストにつきましては、同一事業について、分析を行っております。

トータルコストの2ポツの部分で、分析対象事業でございますけれども、各府省側のコストにつきましては、平成24年度の実績の中でコストを計測し、内閣府側のコストにつきましては、平成25年度の実績を計測しております。

対象事業につきましては、下表のとおり施設管理、公物管理、統計の各分野から実施要項策定時及び事業評価時のコストを計測する事業を抽出・選定いたしまして、分析を行ったところでございます。こちらにつきましては前回のワーキングの中で説明しておりますので、理由につきましては省略させていただきます。

続きまして、3番ですけれども「トータルコスト分析 従事時間等の計測結果」というところをごさいますして、こちらの3ページ目につきましては各府省等が計測した結果となっております。こちらにつきましては、各段階における業務区分における従事時間の生数字を載せておりまして、ごらんになっていただければわかるのですけれども、やはり実施要項の作成・修正及び事業の状況報告、実施状況の報告の案の作成というところに非常にコストが多くかかっているというところもございまして、各事業間におきましても、特に実施要項のところにつきましては、事業によって大きくばらつきが出ているというところがございます。

4ページ目ですけれども、一方、内閣府側のコストでございます。やはり内閣府側のコストにつきましても、実施要項の作成・修正を事業の評価を行うときに比較的成本がかかっているというところがございますけれども、各府省側に比較いたしまして、内閣府側のコストというのは、中には突出しているものもございしますが、余り大きなばらつきはないのかなというところがございます。

次の5ページ目をめくっていただきまして「トータルコスト実施における事業分野の考え方」というところがございます。

まず、トータルコストを分析にするに当たって、施設管理、公物管理、統計の各分野に

つきまして対象事業を選定しているところをございますけれども、こちらの分野を選定した理由といたしまして、市場化テストを実施したときの経費削減率が比較的低い、余りコストが削減されていないという分野を中心として分野を選定しておりまして、この分野ごとに整理を行うということを前回のワーキンググループの中で御説明をいたしました。傾向を見てみますと、分野の中でもこちらの下側の左側のグラフにもございますけれども、例えば同じ施設管理という分野の中でも、比較的従事時間等にばらつきがあるものもある。一方、右側のグラフでございますけれども、施設管理と公物管理のものを比較した場合に、逆に従事時間等が似たような傾向があるというようなこともございます。余り分野間における優位な差が見られないということから、全分野につきまして総合的に分析を行うというところをございます。

6 ページ目は「異常値棄却の考え方」でございます。スミルノフ・グラブス検定を使っているということをございます。

7 ページ目ございますけれども、「従事時間に対する人件費単価（時間当たりの単価）」というところをございます。こちらは前回のワーキングで提出した資料の再掲でございますが、管理職と一般職員に分けて人件費を算定しております。管理職につきましては国家公務員の級のうち、7級～10級の者を管理職員として定義いたしております。一般職員につきましては2級～6級の人を定義しているというところで、それにつきまして共済組合の負担金、掛金、全て含めまして時間当たりのコストを算定しております。管理職員のコストにつきましては1時間当たり約5千5百円、一般職員の人件費につきましては1時間当たり約3千6百円という仮定をしてトータルコストを算定しているところをございます。

次の8 ページ目でございますけれども、そちらの前提条件を加味した場合のトータルコスト額は、資料のとおりとなっております。

次の9 ページ目でございますけれども、この分析結果を活用した今後の対応というところをございます。先ほど冒頭で御説明をいたしましたとおり、こちらの分析結果につきましては今後の事業選定にかかる事業規模のメルクマールとして活用するというところをございます。

9 ページ目の右下の「事業種別ごとの経費削減率」というところをございますけれども、施設管理・運營業務につきましては、件数が多い事業分野の中では比較的低いコスト削減率ということになっておりますので、こちらを加味した場合に必要な事業規模というのがどの程度なのかというところを計算いたしますと、市場化テスト実施に係る官側のコスト以上の経費削減を行おうと思うと、約5,000万円程度の事業規模が必要であるというところをございます。必要最低事業規模については1契約当たり5,000万円程度というところをございます。入札につきましては、入札の結果というのはふたを開けてみないとわからない部分をございます。一応倍ぐらいのふれがあると勘案した場合、1億円程度の事業規模が必要なのではないかというところを定義させていただきまして、適正事業規模につき

ましては、契約年数にかかわらず1億円程度ではないかというところがございます。こちらにつきましては、平成25年度の事業選定方針のときに、対象事業については、単年度当たり3,000万円、3年契約ということで1億円といったことがございました。それを踏まえ、ヒアリング対象といたしましては、1契約当たり1億円程度のものを対象とさせていただきましたので、そちらについての裏づけとなっているのではないかとこのところでございます。

先ほど、トータルコスト分析のグラフのところにもございましたけれども、やはり実施要項の作成に当たって、各府省等のコストが比較的大きいことが推定されましたが、こちらについての改善が業務フロー・コスト分析的な観点からは必要なのではないかとこのように考えられます。

次の10ページ目ですけれども、こちらは【参考】というところがございますが、実施要項作成時に従事時間が長いということもございまして、契約形態別による違いはないのかということを確認したところです。

こちらのグラフにございますとおり、地方機関が実施して、契約方式を、これまで公募を行って見たものを総合評価に変えたものがございますとか、業務を実施する場所が分散しているようなものにつきましては、やはり実施要項を取りまとめるに当たって非常に大きな時間を費やしているということもございまして、全体平均よりも比較的大きな従事時間を要しているということもございます。

一方、在京機関で実施して、契約方式、これまでもともと総合評価をやっていたものとかを民間競争入札のスキームの中で総合評価を行ったもの等につきましては、実施要項の作成にそこまで手間がかかっていないということもございまして、平均従事時間は全体よりも低くなっているということがございます。

ここから読み取れることは、今後、事業選定の中で対象事業を選定するに当たっては、地方機関等で実施している業務でございまして、これまで総合評価を行っていなかったもの等につきましては、民間競争入札の導入に際して、より大きなコストがかかるということも考えられますので、事業規模をなるべく大きなものを選定するとか、事業規模に留意して選定をする必要があるのではないかとこのところでございます。

11ページ目ですけれども、実際平成24年度と25年度に民間競争入札を実施したものについて、経費に見合うコスト削減が図られているかということの検証でございます。

平成24年度につきましては、1件当たり約4千万円のコスト削減がされておりますので、市場化テスト実施に係る官側のコストと比較しても十分なコスト削減が図られているというところがございますけれども、平成25年度に入札を行った事業については、余り差がないというところがございますが、最近の人件費高騰、震災復興等の影響もございまして、入札不調となっているような案件がございまして、予定価格近傍で契約をしているような案件が増加しているところです。

更に事業の中身を見ていきますと、従前と比較して事業の対象範囲が拡大したり、施設

更新に伴う部品の購入増加などがございまして、こういう外部の要因を取り除いた場合には、官側の経費を考慮したとしても十分な経費削減効果が確認されているということでございます。

更に平成25年度は、こちらの審議件数と額を比較していただければわかるのですが、民間競争入札の対象となっている事業規模につきましても、1件当たりの規模が比較的小さな規模が選定されているということでございますので、規模の大きいものを選定していく必要があるのではないかということの反証でございます。

先ほどご説明いたしました実施要項をつくる時にコストがかかっているということの解決策の一つの検討の方向性でございますけれども、資料のA-2でございまして、市場化テストを実施する案件の中で、特に1者応札等になっている事業等につきましては、その競争性を改善するという取組を行っておりまして、競争改善型と分類して1者応札の改善のための取組を行っているところでございます。こちらの資料につきましては、まず、内閣府は、今年度、1者応札の解消に向けた取組といたしまして、チェックポイントというものを作成いたしまして、こちらのポイントに重点を置いて実施要項の作成をしていく、各省等に修正を促していくということを考えております。最終的には、今年度内閣府側での試行の結果を踏まえて、ポイントとなる項目が多数存在していますので項目の絞り込みを行い、各府省に展開をして、各府省等の実施要項作成のコストというか時間を削減していきたいと考えているところでございます。

このトータルコスト分析の結果でございますけれども、もともと標本数が非常に少ないということもございまして、官側のコストをぎりぎり詰めていくことに余り意味がないのかなと思っております、あくまでも事業選定のときの規模の目安として活用を考えているところです。

以上です。

○樫谷主査 ありがとうございます。

トータルコスト分析の御説明について何か御意見、御質問ございますでしょうか。

川澤委員、どうぞ。

○川澤委員 まず、1点確認させていただきたいのですが、もう御説明あったかもしれないのですが、今回のトータルコスト分析対象事業は、実施要項策定が初回の事業という理解でよろしかったでしょうか。

○事務局 はい。

○川澤委員 初回の中でもかなり実施要項の作成・修正に時間のばらつきがあるということでしょうか。そのときに、今、3ページの従事時間、各省等が測定した結果なのですが、まず700時間ぐらいという、例えば1日7時間で換算しても、100日で5人ぐらいが1か月程度張りつくというぐらいのかなり時間をかけた事業もあると思うのですが、これは例えば、今まで実施要項を作成する業務を外部委託していなかったですとかそのあたりの背景があってこのぐらいばらつきが出ているということなのではないでしょうか。

○事務局 事業によっては、700時間近いものがございますけれども、こちらにつきましては、先ほどの参考の資料で御説明をいたしました、地方機関が実施していて、実施箇所がばらついているというところを取りまとめの調整に時間がかかったというところなのかなと思っております、また、公園施設の運営維持管理業務につきましては、もともと公募で行っていた事業でございます、情報開示という部分で仕様を明確にするときに非常にコストがかかっているというようなことでございます。

○樫谷主査 引頭委員、どうぞ。

○引頭副主査 済みません。数字1点だけなのですが、パワーポイントの11ページ目の最後のところで、25年度は300万円ぐらいの削減額とのことでしたが、増加してしまった案件を除くと800万円ぐらいプラスだということでした。ちなみに、増加してしまった案件というのは件数として25年度、24年度はどれぐらいあったのでしょうか。

○事務局 正確な件数までちょっと把握していないのですけれども、25年度は4割程度の事業が従前よりも増額となっていたように記憶しています。

○引頭副主査 24年度も同じような感じなのでしょうか。

○事務局 24年度は、増額となった事業は余りなかったと思います。

○引頭副主査 そうですか、わかりました。ありがとうございます。

○樫谷主査 ほかにございますか。

宮崎委員、どうぞ。

○宮崎委員 もしわかればということですが、10ページの方で、公募から総合評価ないしは官民競争入札に移行したものが、実施要項作成時間が比較的にかかっている。他方で、総合評価からないしは地方に余り拠点がないものは、それほど実施要項作成に時間がかかっていないということだと思うのですが、逆に9ページの方は、施設の運営形態ごとの削減率の実績ということで削減率が出ているのですが、公募から移行したものと総合評価から移行したもので、経費の削減率は何か分布といたしますか、違いというのがもしわかれば教えていただけますか。

○事務局 そこまでは分析していないので数字はわかりません。

○宮崎委員 わかりました。

○樫谷主査 これは公表というか、ホームページで公表するのですね。

○事務局 資料は公表いたしません。

○樫谷主査 しないのですね。わかりました。

ただ、かかっている時間数とか何か参考になるようなものがあるかもわからないので、どこかで。全体で公表するかどうかは別として、これがかかっているというのはどういう意味なのか。例えば今の国立みちのく杜の湖畔公園維持管理が時間がかかったのは、恐らく余りそういうことを想定していなくて、言い方は余りよくないけれども、今までだらだらやっていたところがしっかりとやろうと思うと、いろいろなものを整理しなければいけないので多分時間がかかったと思うのです。

それで、私は、確かにこれは時間をかけ、お金をかけているけれども、いわゆる我々で言う棚卸しをするというのですかね。業務の棚卸しをするという意味では、こういうことで意味があるのではないかなと思う。1回やってしまうと、この手法というのは実はみちのくだけではなくて、ほかの公園にも恐らく使えるはずなので、そういうふうに移行を。ただ、ここの断片的なものが違いますとまた同じことをほかでやらないといけないのだけれども、この経験をほかで生かせると、恐らくもっと次のときにはこの半分ぐらいでできるとか、更にその次のはもっと半分でできるとか、効率化できるはずなのだね。これが最初に余りそういうことを考えないでやっていたところが、多分こういう大きな数字が出たのではないかな。今回出たということは真面目にやったということともつながっていくので、決して悪いことではないかなとは思ってはいるのです。

○事務局 国営公園につきましては、このとき、この事業だけではなくて、複数の事業が同時に選定されておりますけど、やはりこれまで特定の財団に対してほぼ随意契約みたいな形で事業を委託していたということもございまして、余り業務の細かいところを官側が把握していなかったという部分もございました。当該事業について、競争性のある入札を実施するに際して、外部委託までして仕様書をつくっておりますので、非常にコストをかけているというところもございまして、先ほど榎谷先生のおっしゃっているように、1回できてしまえばそれというのは水平展開もできますし、当該事業につきましても継続的に活用することができるので、長い目を見たときには、官側にコスト負担を生じたとしてもペイしていくのではないかなと思っております。

○榎谷主査 むしろ今までこういうところにお金をと時間かけなかったところに問題がある。そういう意味では、同じことを繰り返してはいけませんが、こういうもので改善をするためには、一旦棚卸しをするという思想が非常にいいので、そういうところも何かどこかで、細かくはできないかもわからないけれども、この意味も含めてどこかで説明できるといいですね。そういうのはどこかであるのですかね。

○事務局 事業選定のタイミングの時期に入れ込むということは考えられるかなと思います。

○榎谷主査 どこかでこういうね。かかっているから無駄だという言い方もあるけれども、そうではないのだという言い方ですね。

○事務局 かかっているけれども、ペイしていますという。

○榎谷主査 ペイもしているし、かつ、見直していくことになって、いわゆるそのとき合理化ができるのですね。

前に国立公園をやるかやらないかというときに、ある国交省の人から聞いたのですけれども、今までは余りそんなことを考えたことをなかったと言うわけです。予算がついたからやるし、つかなかったらやらないというようなことで、予算をベースに考えていたのだけれども、今度は業務をベースに考えることになった。そのときに、少し時間をくださいと実は言われたのですけれども、そういうことを一旦整理しておきたいので、そうしない

と市場化テストもできないのでということでおっしゃったので、なるほどなと思いながら聞いていたのです。ちょっと極端な説明をされたのかもわかりませんが、やはり整理整頓をすることは非常に素晴らしいことだと思いますので、ここはかけたことについて、かけ過ぎというのは別として、評価をしてもいいのかなと思ってはいるのです。

○事務局 国営公園につきましては、全ての事業ではございませんけれども、単体で見た場合でも、全体的に見た場合でもかなり大きな額の経費削減が確認されておりますので、この事業単体だけ見ただけでも非常に意味のある、効果のあることだったのではないかなとは考えているところでございます。

○樫谷主査 わかりました。ありがとうございました。

すみません。時間となりました。以上をもちまして本日の公開審議は終了となります。