

## 第 11 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

第11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27年10月30日（金）14：00～15：32

場 所 永田町合同庁舎 1階第1共用会議室

1. 業務フロー・コスト分析結果（平成25年度選定）について
2. 業務フロー・コスト分析対象事業（平成26年度選定）について
3. 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の見直しについて
4. その他

<出席者>

（委員）

引頭主査、関根副主査、石川専門委員、石村専門委員、松村専門委員、  
宮崎専門委員

（事務局）

小野事務局長、新田参事官、澤井参事官

○引頭主査 皆様、こんにちは。

第11回「業務フロー・コスト分析・情報開示に関するワーキンググループ」を始めさせていただきます。

事務局より委員の異動と配付資料についての御確認をお願いいたします。

○事務局 樫谷主査の御退任に伴いまして、今回引頭主査に御就任いただいております。また、副主査として関根委員に新たに御就任いただいております。石川委員にも今回お入りいただいております。川澤委員は本日御欠席でございますが、後ほどの議題にある手引きの見直しにつきまして御意見を頂戴しておりますので、資料に加えまして机の上に1枚置かせていただいておりますので、よろしくをお願いいたします。

○引頭主査 ありがとうございます。それでは、議事を進めさせていただきます。

まず、業務フロー・コスト分析結果（平成25年度選定事業）につきまして、事務局より御報告をお願いいたします。

○事務局

資料Aの横長の「業務フロー・コスト分析結果について（平成25年度選定）」という資料に基づいて説明したいと思います。お手元の資料はございますでしょうか。

25年度はこちらに記載の、6つの業務について分析を実施いたしまして、9月の小委員会・監理委員会等でようやく結果が出揃っております。

分析の結果、分析の概要でどういうことがわかって、どういう改善に結びついたか、また、その結果どういう課題があったのかについて、順に御説明したいと思います。

まず一番上の総務省の統計センターでございますが、こちらの業務は総務省が実施しています統計業務、どういう統計を行うのかといった企画から、統計表・調査票の作成、その調査票が戻ってきた受付、入力業務、その調査の結果の分類を業務フロー・コスト分析の対象にしています。

この統計センターの分析対象範囲の概要という記載箇所、統計センターが実施している調査票の受け付け・入力、自由記載欄の符号化ですとか、データの作成、結果表の作成・審査、製表等の業務について分析を実施しました。

その一番右の分析結果等について御説明したいと思います。「⑤定型化できる事務区分はないか」ということで、この分析の結果、手作業でやっている作業、例えば調査票の処理件数の把握ですとか、調査票の記載内容を分類化するような作業ですとか、こういったことを手作業でやっている部分について、システム化すると効率化できるということがわかっております。

次は、文部科学省の日本芸術文化振興会の設置・運営に関する劇場の運営業務についての分析になっております。

こちらは分析対象範囲といたしまして、大劇場・小劇場の当日の劇場の案内、清掃、舞台の照明、音響係について人員をどれぐらいかけているのか、当日の運営でどれぐらい業務委託しているのですとか、そういったことについて業務フロー・コスト分析を実施して

おります。

分析の結果わかったことといたしましては、職員の配置が適正化されている、舞台係とか証明係とか音響係の人員数ですとか、1つの劇場にどれぐらい時間を要したのかですとか、そういった分析を実施したのですけれども、職員の配置の適正化ですとか、あとは業務委託について複数化ですとか包括化が図られているということが、分析の結果わかっております。

次の厚生労働省の医師国家試験外5試験事業につきましては、分析対象範囲の概要というところで、国家試験にかかわる企画ですとか試験の運営、当日の会場の設営ですとか、試験の監督ですとか、その後の合格発表に至る一連の流れまでについて、分析を実施しておりますということです。

この結果わかったことということで、分析の概要といたしましては、北海道の厚生局と関東の厚生局について、会場の確保ですとか、受験票の受付ですとか、当日の会場設営ですとか、試験の立会いですとか、合格証の受け渡しですとか、そういった一連の業務を分析対象にしたのですけれども、関東と北海道について業務フロー・コスト分析を実施した結果、この線が引いてあるところなのですけれども「拠点間で、特定の事務区分に関して従事する職員の職責（非常勤、臨時職員や委託先）が異なることが明確」と書いてあるのですけれども、具体的には関東の厚生局のほうが、委託先をお願いしている業務範囲が広がったといった、拠点間の業務フローというか人員の配置ですとか、そういったことが異なるということがわかっております。

その結果、現在民間競争入札実施中の6試験に加えて合計12の試験で民間競争入札を実施するという結論に至っております。

次の厚生労働省のハローワーク関連事業の人材銀行についての御説明です。こちらの分析は、ハローワークで実施している人材銀行事業についての業務フローを分析しております。具体的に言いますと、管理的技能ですとか、経営管理の技能を持った求職者に対して、これらの人材銀行が相談に乗ったり、必要としている企業を紹介したり、そういった一連の事業についての分析を実施しております。

分析結果でわかったことということで、一番右の欄に記載してございますが、特定の業務区分の全体に占める割合に地域差が見られたということです。大阪の人材銀行と福岡の人材銀行を比較したのですけれども、大阪の人材銀行は新規の求職者に対する相談ですとか、職業あっせんですとか、新規の求職者に対する業務時間が多かったのですけれども、福岡の人材銀行につきましては、新規の求職者に対する業務時間、業務割合よりも、2回目のフォローアップ、一度相談に来られた方のフォローアップの業務に多く時間を費やしているという形で、大阪と福岡の拠点間で、業務区分にかかる時間に地域差が見られたということです。その結果、その拠点間で業務の品質が、例えば一定確保されているのかですとか、そういった検討に結びついたという分析結果になってございます。

次の経産省の中小企業なのですけれども、こちらは分析対象の範囲といたしましては、

中小企業大学校で実施しています研修の企画ですとか、受講者の募集、短期研修にかかわるものなのですけれども、これらについて分析を実施しております。

その結果なのですけれども、こちらの事業は以前民間に委託していた業務を直営に戻したということで、委託した場合のコストと直営に戻した場合のコスト比較を行ったということが、分析の概要になってございます。

最後でございますが、国交省の自動車検査にかかわる業務ということで分析を実施しております。こちらの業務は、車検場において1つの車検検査にどれぐらいの時間を要したのか。認証工場が車を持参して検査する業務時間と、ユーザー車検とって、一般の消費者が車検の最終検査を行う業務で、どれぐらいの業務の時間差があったのかといった形で、ストップウォッチ等を用いて時間測定することで、業務の効率性等の分析を行っております。

その結果、分析結果といたしまして、ボトルネックがわかったということになっていきます。車両1台当たりの審査時間を削減する余地があることが判明したということで、素人が持ち込む一般ユーザーの検査については、そこがかなり時間を食ってしまいまして、検査業務が滞っているというボトルネックが明確になっています。

その結果、認証工場が持ち込む単独の検査レーンを用いることで検査業務がスムーズに、大体検査1回に当たり6分ぐらい時間を要するのですけれども、専用のレーンを設けることで、業務がスムーズに流れるといったことが、分析の概要といたしますか結果となっております。

以上でございます。

○引頭主査 ありがとうございます。

ただいまの御説明につきまして、御質問あるいは御意見がございましたら、よろしくお願いたします。

いかがでしょうか。

石川委員、お願いします。

○石川委員 済みません。先ほどのハローワークの人材銀行について、大阪と福岡に違いが見られたようなのですけれども、これは、例えばその後の分析みたいなことはされているのでしょうか。つまり、大阪のほうが企業数も多いでしょうし、福岡と大阪を比べた場合。要するに、問題としては大阪のほうが新しい人が来ていて、どちらかというところ福岡のほうが2回目以降という、何か原因分析みたいなこともされているのでしょうか。その現課の方たちというか。

○事務局 御指摘のとおり、分析を行っておりますして、大阪のほうが新規の求職者といえますか、人数が多いという実情を分析の段階で、こちらの対象事業の方が分析・把握しております。なので、ある意味地域差が出て当然というところなのですけれども、ほかの拠点も、そのほかの拠点もあるので、ほかの拠点も地域差に応じた業務配分になっていけば、当然問題ないという結論もあるかと思っておりますけれども、その辺を考えるきっかけがわかっ

たということが一番大きなところなのかと思います。

○引頭主査 石川委員、よろしいですか。

○石川委員 はい。わかりました。

○引頭主査 今の御質問ですが、御説明のときに、両地域の業務割合に違いがあったので、品質に問題がないか検討に結び付いたとのことでしたので少し心配されたのではと思いますが、今の御説明では、ハローワークとしては、地域特性に応じて適切なサービスを提供しているかについてお調べになったということで、よろしいのでしょうか。

○事務局 はい。

○引頭主査 ありがとうございます。

ほかにございますか。

宮崎委員、お願いします。

○宮崎委員 この分析結果を拝見しますと、特定の時期に業務フローを見ることによって、特定の時期に業務量が集中しているですとか、繁閑というものが恐らくあると思うのです。そこを職員がやると、どうしても定員があって、人数に限られるものですから、特定の時期だけ業務がふえるときに、委託とかアウトソースとか外注を活用すると、より効率的になるのではないかという視点が恐らくあるのだと思うのですが、そのあたりを見ますと、拠点ごとにやっている内容が違ってくるということがわかったという結論になっているものも多いのですが、その他のところで業務の繁閑とかばらつきがあるということも、改めて確認できたのかということをお伺いしたいと思います。

○引頭主査 事務局からお願いします。

○事務局 例えば国家試験事業などにつきましては、こちらは既に、12試験のうち6試験を「市場化テスト」に出しております。その拡大をどうかということも、今回この分析を行っております。実際にフローが関東と北海道で違ったという御説明をさせていただいておりますけれども、既に国家試験の担当係を潰しております、関東信越厚生局の所管のところは受験人数が大変多く、外注している割合も大変多かったということであり、北海道につきましては受験人数が少ないので、職員が担当しているものが多いということで、フローで繁閑期にどういうふうに委託しているかということも明確に見えております。

○宮崎委員 そういう意味では、済みません。これを見ますと、例えば統計センターですと業務が集中していることが判明したという分析結果ですし、自動車検査独法も今は車両のレーンを工夫されたということなのですが、必ずしもこれをやると、官民競争入札に移行するという材料としてやっているわけでもない部分もあろうかと思いますが、そのあたりは難しいところもあるのはわかるのですが、人の配置の面でも何か工夫する余地がありそうだという結論が見えたのかどうかということも参考になればと思いました。

○引頭主査 人の配置についてはいかがでしたでしょうか。

事務局からお願いします。

○事務局 そうですね。配置の観点から検証したという意味では、2番目の日本芸術文化振興会というところの分析のところ、大劇場と小劇場で、例えば照明係がどれぐらい人をかけているとか、委託先も含めて人数をカウントして業務が適正、過大な人員配置になっていないですとか、そういった観点からの分析も行っていますが、この日本芸術文化振興会に関しては、その結果もう大分委託も図っているし、これ以上外に出すのは難しいというところまで、分析のところでは議論されております。

○宮崎委員 そういう意味では統計センターとか自動車検査独法に関しては、何か同じような、そのあたりは外注の余地ですとか、工夫の余地がありそうかどうかということは、この分析結果に何かかけてもよいのではないかと思うのですが、そこは特にこれ以上工夫の余地がないということなのか、今後検討の余地はありそうなのかというところですか。

○引頭主査 今御報告いただいているのは、今回の業務フロー・コスト分析の結果ということで、宮崎委員が先ほどおっしゃったように、ある一定の時期を見た場合、こうした結果を得られたということで、各所管所が持ち帰り、自分の問題意識として、業務改善の視点を持って、次の課題に取り組むということをやっているというところだと思います。

ただ、今の仕組みではこのような分析になる、ということで、後ほどこの手引き書の話をするときに、ぜひ今の御視点を再度お願いできればと思います。

ほかにございますか。

松村委員、お願いします。

○松村委員 つまらない質問かもしれませんが、一番最後の自動車検査のところなのですけれども、これは実際に専用レーンを設けられたということなのですが、これは例えば5レーンあったうちの1つを専用レーンにしてしまったということなのか、新しくふやしたということなのか、それはどちらなのですか。

○事務局 レーンをふやすことはなくて、2つや3つのレーンが共通で、工場の方が持ち込むレーンと一般ユーザーの方が持ち込むレーンが、例えば3つ全部そうだったものを、例えば1つだけを、処理の早い認証工場の専用レーンにしたということです。

今回は、新しいレーンを設けたということではなかったというところですか。

○松村委員 よろしいですか。

○引頭主査 松村委員、どうぞ。

○松村委員 その場に来て受ける、そこからスタートするアクティビティだけを見ますと、それでもいいのかもしれませんが、例えば、素人の方が、何か手間がかかるということは、どういう業務フローなのか存じ上げませんので、当てずっぽうで言っていて申し訳ないのですけれども、例えば事前の書類がわからず、書いてきてその場でチェックを受けて時間がかかるとかそういうことであれば、今どきですからネットとかでその処理を、サービスを受ける側が自宅で済ませてから来るとかやれば、もっと改善の余地が広がったりして、しかもお安くできていいのではないかと思ったりもしたものですから、今、そういう視点

でお伺いしたのです。

これは御質問というか、そう思いましたという感想でございます。

○引頭主査 ありがとうございます。

ほかにごございますか。

それでは、よろしいですか。ありがとうございました。

引き続き、今度は平成26年度の選定事業の業務フロー・コスト分析の進捗状況について、事務局から御説明をお願いいたします。

○事務局 それでは、引き続き藤本から御説明いたします。

こちらは資料2の横長の資料に基づきまして御説明したいと思います。

端的に言いますと、まだ分析が進行中でして、結論が出ていないというところが一番大きなところでございます。

一番最初の国際協力機構（JICA）の件につきましても、分析対象区分が「在外での個別機材調達の手続き支援」とか、在外国の商慣習ですとかマーケット情報を調査するような、こちらを分析対象にしてございます。

「概要」と書かれているのですけれども、外注していた26年度と、平成27年度にJICAの直営に戻した場合のコスト比較を行うことになっておりまして、分析対象期間が1年ということで、28年3月期までを分析対象とするということになってございますので、まさに今、事業対象期間中ということで、分析が途中までです。

様式2の業務フローは作成済みとありますが、その後の時間集計とかコスト集計は、まさに今、走っている事業年度ですので、これから分析を行うというステータスになってございます。

次の防衛省の駐留軍等労働者労務管理機構なのですけれども、こちらの対象業務区分は労務管理、給与計算ですとか福利計算、福利厚生業務について、給与の発生から支払いに至るまで、そちらの業務を対象に分析対象区分とすることにしております。

概要なのですけれども、こちら一番下のところに書いておりますが、給与業務と厚生業務の、事務の統合が27年の7月に行われたということで、統合後の業務を分析したほうが効率的ということで、今、まさに業務フローを、この機構の方が各拠点の確認に回ったりとか、時間集計ですとかコスト集計を行っている最中ではございまして、年明けの28年1月をめどに、内閣府の公共サービス改革推進室とともに分析を一緒に行う予定でございませう。

以上でございます。

○引頭主査 ありがとうございました。

それでは、ただいまの御説明につきまして、御質問や御意見がございましたらお願いいたします。いかがでしょうか。

石村委員、お願いします。



○石村委員 済みません。全く素人なので、防衛省の駐留軍等労働者労務管理機構という、これは労務管理や給与計算、福利厚生というものは、どなたの給料ですか。要は自衛隊関係なのか、それとも、何の関係の。

○事務局 御質問ありがとうございます。

在日米軍基地で事務や基地内の売店・食堂などに勤務する従業員の給与計算、福利厚生となっており、自衛隊とは関係ありません。

○石村委員 済みません。安心しました。

マイナンバーの関係で今、年末調整の事前準備で、これはひょっとしてひょっとすると思うと、どうなのかと思ったもので。

済みません。失礼しました。

○引頭主査 ほかにございますか。

関根副主査、お願いします。

○関根副主査 今の防衛省の件ですけれども、28年1月をめどに分析開始予定ということで、分析の期間というのはどのくらいを予定しているのでしょうか。

○事務局 分析を実施する期間ということですか。それとも、分析する事務の対象期間という御質問ですか。

○関根副主査 どちらでも結構なのですけれども、これは大体いつごろ終わる予定で行われているのかと思った次第です。まだ開始されていないということでしたので。

○事務局 毎月の給与事務は、恐らく1か月単位で終わる作業ですので、分析対象期間としては1か月ぐらいなのかという想定をしまして、次は分析がいつ終わるのかという観点でいいますと、年末調整等の業務も分析対象業務に入っているので、1月から分析を始めまして、今回、手引きの改定でも簡素化というテーマもあるのですけれども、なるべくコンパクトに終わらせたいとは思っております。

○関根副主査 ということは、7月から統合したものを対象に1月から分析できるようにして、それで速やかに終わらせるというイメージでよろしいでしょうか。

○事務局 はい。おっしゃるとおりでございます。

事務が統合する前の期間を分析対象としてしまいますと、その後どう改善するのか。改善効果が途切れてしまいますので、事務が統合された後に分析することにしております。

○引頭主査 よろしいですか。

○関根副主査 はい。ありがとうございます。

○引頭主査 ありがとうございます。

私から1点です。防衛省の駐留軍の機構についてですが、今回、対象となっている業務は給与業務と厚生業務とされていますが、これらは機構が手がけている業務のうちの、どれ程度のものなのでしょうか。

実際調べるのは、8支部のうちの2、3支部ということなのですが、どのような感じでしょうか。

○事務局 この防衛省の駐留軍の機構の業務なのですけれども、まず、本部と地方に支部がございます。支部は在日米軍で従事する労働者の管理をしております、労働者の給与管理、労務管理、厚生管理、これらがほとんどの業務でございます。

本部は、各支部をとりまとめて、コントロールし、規則等を管理するといったことを行っております。

○引頭主査 ということは、3つの大きな業務のうち労務管理を除いた業務、事務としてはかなりの部分が対象になっているという理解でよろしいですね。

○事務局 はい。

○引頭主査 わかりました。ありがとうございました。

それでは、御説明ありがとうございました。これからまた別の議題を議論していきたいと思えます。

「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の見直しについて、事務局より御説明をお願いいたします。

○事務局

今回用いる資料が、資料C-1というWORDの1枚紙の「『業務フロー・コスト分析に係る手引き』改定の概要」と、主に資料C-2、委員限りの「業務フロー・コスト分析に係る手引き」をばらばらめくっていただくと、この冊子になっている用紙なのですけれども、赤字になって記載して、線を引いて、アンダーラインが記載してあるところが、今回事務局の改定案ということでございます。

資料C-1、資料C-2と、参考資料1～3で横長の資料を適宜、その改定のテーマになったときに個別に説明したいと思います。

今回、まずこの「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の概要ということで、まず、先ほど説明いたしました25年度選定の6つの事業の分析がちょうど終わりました、内閣府公共サービス改革推進室のほうで、実施府省にアンケートをとっております。

そのアンケート結果から、現状の業務フロー・コスト分析にかかわる実施に関しての課題等を抽出いたしましたして、その課題に対処するという観点から、今回はマイナー改定という位置づけにしてございますが、その改定案を今回提示させていただきたいと思っております。

「実施府省等からの主なコメント等」ということで、3つ掲げてございますが、1つ目は「○業務量調査が煩雑（様式3及び様式4関係）」と記載がございます。こちらは手引きの12ページをあけていただきますと、よりイメージが湧きます。

「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の12ページのところで「<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）」とあるのですけれども、これが例えばNo. 1～7まで各事務区分がございまして、1つの従業員の方がどれぐらいの、年間ですとか月間の従事割合が何パーセントこの事務区分に費やしたのかといったアンケートを実施することが、この業務フロー・コスト分析におきまして求められてございます。

この資料C-1の手引きの概要のところに戻るのですけれども、調査対象人数が多数の場合、例えば1つの業務フロー分析で10人程度であれば、まだそれほど煩雑ではないという実情もあるのですが、これが例えば50人、委託先も含めて60人に及ぶと、それでは、これは全員調査するのですかということが、この業務フロー・コスト分析を実施するに際して、課題となったところがございます。

次の調査対象職員が複数業務を行っている場合に、業務量をどのように考えるかという点でございますが、1人の職員が単一の業務だけ行っていれば、その事務区分を分割するだけでよかったですのですが、例えば分析対象業務区分以外の業務を行っている職員が、それが2つの業務だったり3つの業務だったりすると、全体を把握しないと分析対象区分の業務割合がわかりにくい点は、我々が分析を進める上でかなり苦労したところがございます。

次に「○コスト計算が煩雑（様式6及び様式7）」と記載してございますが、こちらはこの手引きの15ページと16ページを開けていただきますと、よりイメージが湧くと思っております。

基本はこの業務フロー・コスト分析は、サービス、人の稼働割合とか稼働時間とか人件費の算出がメインなのですが、それ以外には物件費とか減価償却費ですとか、その他のコストも必要に応じて把握しなさいですとか、様式の欄のところに減価償却費の項目が入っており、どの場合に減価償却費を出さないといけないのですかとか、独立行政法人で減価償却費を算出しているところであれば、まだ算出しやすいということもあるのですが、省庁等、減価償却費をまだ算出していないところに関しては、算出するための事務量にかなり苦労を要したという実情がございます。

次の資料C-1の2番目の「○コスト計算が煩雑（様式6及び様式7）」でございますが、事業担当者のみならず、業務時間を算出するために総務担当者との連携が必要になったり、コストを算出するために経理担当者との連携が必要となったりですとか、業務フロー・コスト分析を実施すると、1つの組織にまたいで協力が必要になるという課題といいますか、そういった実情がわかってまいりました。

次の「○人件費のとらえ方がわかりにくい」というところも、かなり多くの御要望といえますか、アンケートで回答のあったところでございます。派遣職員ですとか、委託先の人員について、人の数として分析上カウントするのとか、派遣職員は経理区分上業務委託費だけれども、人件費として分析するべきか、分析するべきでないかとか、そのあたりのところでかなり、当室と分析対象の法人との調整等で苦労しております。

次の「主な改定内容」のところに進みますけれども、4つの観点から今回改定を行い、改定案という形で今回提示させていただいております。

- ①業務フロー・コスト分析の実施目的
- ②業務量調査の簡素化（参考資料1）
- ③コスト計算の簡素化
- ④その他

となつてございます。

まず「①業務フロー・コスト分析の実施目的」ということで、これも先ほど引頭主査と議論したところではございますけれども、手引きの改定案の3ページを開けていただきますと、線を引いてございます。業務フロー・コストの結果、改善が見込まれば「市場化テスト」の対象事業とするとか、このあたりの記載を、例えば脚注に移したりしているのですけれども、今回対象省庁だけではなくて、独法改革においてもこの業務フロー・コスト分析に係る手引きを参照してくださいとか、内閣府が扱っている領域以外の方もかなりご覧になる場合もあるということで、この辺の業務フロー・コスト分析の実施目的ですとか、そのあたりを、それを前提に記載のマイナーチェンジを実施させていただいております。

次の「②業務量調査の簡素化（参考資料1）」でございますけれども、こちらは手引きの11ページを開けていただくとわかりやすいと思います。「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の11ページで、赤線で書いてあるところなのですけれども、一つが業務量調査の簡便な方法を追加ということで、積み上げ方式による業務量調査及び代表的な従業員の業務量調査を赤字で記載してございます。

従来は1人の従業員がそれぞれの事務区分でどれぐらいの割合で業務に従事しているかといった、割合による、いわゆる配賦方式と説明いたしますが、配賦方式による業務量調査のみが手引きに記載されておりましたけれども、赤字として既存の他の代替的な従事時間に関する資料を利用することや、事務区分ごとの想定実績時間を職員へインタビューすることによる積み上げ方式により明らかにすることも含まれるという点を記載してございます。

参考資料1の配賦方式は合計1,000時間を各事務区分に、例えば500時間、300時間、200時間というような業務割合を出して、それぞれの事務区分の時間数を明らかにする方法が現状の手引きでは記載がありますが、今回手引きの改定で追加したものが、積み上げ方式ということになっています。

例えば、事務区分3だけが今回の業務フロー・コストの分析対象とすれば、事務区分のかかった実績時間をピンポイントで明らかにして、全体の業務時間との整合性を確認する。業務時間1,000時間を先に全体を明らかにするのか、後から全体の業務時間を明らかにするのかという違いがございますが、積み上げ方式についても、場合によってはやりやすいとか、使いやすい場合もあるのではないかとということで記載してございます。

例えば、一人の職員が3つ4つと業務を掛け持ちしており、分析対象事業以外の様々な業務に従事している場合には、積み上げ方式のほうが、場合によっては調査が簡素化される可能性があるということで記載してございます。

次に、また手引きの11ページで、次は代表的な従業員のみ業務量調査という点を、改定案を提示させていただいております。1つの業務区分に同じ職責の職員が複数人関与している場合、その全員についてアンケート調査等を実施することは必ずしも必要ではなく、

例えば業務量や従事経験等が平均的な職員のみを調査し、従事人数を乗じることで業務量・業務時間を測定することも想定されるという代替的な手法を記載してございます。

1つの事務区分に対して、例えば30人、40人と従事している場合、その全員についてアンケート調査をすることも、調査自体に時間を要してしまうということで、調査の段階で経験のある職員など偏ってしまうと実績時間の算出としては不正確になるということもあり、同じような業務を行っていて、同じような時間を想定している業務であれば、全員分調査する必要なく、特定の職員のみを調査することで、業務時間・業務量の算出ができるという方法についても例示させていただいております。

参考資料1で、追加で説明いたしますけれども、この資料で、例えば担当者Aの事務区分1で、担当者Aの業務に従事する職員が10人いる場合、業務量や経験が平均的な職員の2名のみを業務量調査の対象とするような場合を想定しております。

次は「③コスト計算の簡素化」です。コスト計算の簡素化ということで、こちらは手引きの15ページを開けていただけますでしょうか。少しわかりにくいのですが、ウのところを改定案を示してございます。「コストの分析においては、必ずしも実績金額である必要はなく、ある程度精度の高い見積金額や概算金額（過去の実績金額をベースにすることも含む）であれば利用することができる」と記載してございます。こちらも25年度選定の分析から、かなり実績金額にこだわって調査をしていたところなのですが、海外のコスト分析の手法も参考にいたしまして、精度の高い見積金額や概算金額であれば、コスト計算に利用できる規定を追加してございます。

次が「④その他」ということで、分析実施時の留意事項を追加してございます。改善事項の検出に重点を置くことや、自主的に業務改善を図る観点から、組織内でヒアリングを十分に実施することを追加しております。

こちらは手引きの7ページと9ページが主な改定の箇所になってございます。手引きの7ページを開けていただけますと、コストの算出は分析の最終段階で行うものであるため、分析対象の業務区分の決定に当たっては、業務フロー上の課題の検出を常に念頭に置き、関係部署との組織横断的なヒアリングを分析対象法人が自主的に行ってくださいということを記載しております。

ヒアリングに当たっては異なる部署や、異なる役職者、ヒアリング対象者がばらけるような形や、異なる事業所を対象とすることで、ヒアリングの過程で業務フロー上の問題点が検出される場合もあるということです。

また、課題の抽出を常に念頭に置いて、分析対象とする業務フローであったり、業務区分を決定してくださいという改定の趣旨になってございます。

分析は実施してきれいにでき上がったのだけれども、どうしても課題が見つからないといったところも出てきているので、それに対応する形で課題の検出に重点を置いて、十分ヒアリングを実施して、組織内で改善事項の検出に努めましょうという記載になってございます。

次の「・業務改善の結果、変動するコストと変動しないコストの明確化」ということで、こちらは手引きの15ページを開けていただきますと、改定案の記載になってございます。イのところで、人件費を算出することを基本とするということです。なお、業務改善によって変動するコストや変動しないコストについて明らかにすることで、業務改善の効果測定ですとか、業務改善事項の検出が有効に実施できるという記載になってございます。

こちらは複雑なのですけれども、参考資料2という形で、事例を幾つか用意させていただいております。

参考資料2ですけれども、冒頭の記載は、現状の手引きにおいては、業務改善により民間委託を検討する場合に、人件費に加えて人件費以外のコスト分析を行う旨の記載があります。ただし、分析に際しては、業務に関連するコストのうち、変動するコストと変動しないコストを明確にすることが、業務改善を検討する際には重要になってきますということを説明として記載しています。

【事例1】ですが、これは常勤職員が行っている業務を、例えば非常勤職員へ業務シフトする業務改善を行った場合、人件費単価の差額分だけコスト削減の効果が見込まれますということです。ただし、この場合、この業務にかかわる減価償却費の発生については、この業務改善、常勤職員から非常勤職員へ業務シフトするような業務改善を考えたとしても、減価償却費の発生金額には変化はないので、この分析に際しては減価償却費は、例えば算出を控えるか、算出をストップするか、そういった場合もあるということで、【事例1】として記載してございます。

【事例2】ですが、こちらは常勤職員が行っている業務を、例えば民間委託することを検討する場合、常勤職員の人件費の減少額、これは下の改善後①の例でいいますと、下向きの矢印として常勤職員人件費が減った部分と、委託をすることによって増える予定の委託費を勘案することが、業務改善の案を検討する段階から必要なのではないかとということに記載してございます。

次の改善後の②のところなのですけれども、これも例えばの話なのですけれども、民間委託により、常勤職員の空いた業務時間を他の業務従事に充当できなければ、単に委託費用が上乘せとなり、コスト削減につながらない可能性もありますということです。この場合には、常勤職員の人件費全体が変動しないコストということも考えられますということで、業務改善の結果、どこが動いて、どこのコストが新しく発生してといったことを考えないと、単に委託を推進するとコスト増になる場合もありますといったことも検討してくださいということを、また、実際に25年度に分析した結果からこういったことも実際あったということで、手引きの案として、変動するコストと変動しないコストをきちんと補足してくださいということを記載してございます。

次の「・単位当たり分析の考慮」ということで、こちらも参考資料3を準備させていただいております。手引きの15ページで、今回の単位当たり分析の考慮を記載してございます。

エのところ、コスト分析に際しては、コストの発生要因や活動を把握し、その単位当たりの分析を加えること及び経年比較を実施することが有用な場合があるということに記載してございます。

参考資料3を説明したいと思いますが、発生するコストは、その発生要因が時間数のみではなく、専門用語でコスト・ドライバーというのですけれども、他の要因に応じて発生する部分もあります。このようにコストの発生要因を分析し、単位当たりの時間数を算出することで、より深い分析を実施することをコスト・ドライバー分析といいます。

例えば、研修事業においては研修回数や受講者数、窓口業務においては受付件数ですとか、これらがコストの発生要因、コスト・ドライバーになると考えております。

事例では、A校舎で研修カリキュラムの作成に200時間を要していることに対して、B校舎では研修カリキュラムの作成に400時間を要しております。一見するとB校舎の業務のほうが非効率でコストを費やしているように見えます。現状の業務フロー・コスト分析の様式ですとこのトータル時間しかわからないような状態になっておりますけれども、単位当たり分析を実施すると、研修カリキュラムの作成は作成する研修カリキュラム数がコスト・ドライバーになると考えられます。

A校舎で、例えばその下のところで200時間トータルでかかっているのですけれども、1つのカリキュラムで200時間かかっているという、これは仮定の話なのですけれども、それに対してB校舎で4つのカリキュラムで400時間を要していれば、1つのカリキュラムを作成するのに100時間で済んだという、一見トータルな時間ですとA校舎で200、B校舎で400で、B校舎のほうが何か時間がかかっているのかという分析で終わってしまうのですけれども、この単位当たり分析を加えることで、例えばマテリアルの難易度で、A校舎とB校舎で差があるのではないかとか、マテリアルのページ数、研修カリキュラムのページ数で差が生じてしまっているのではないかとか、そういったより深い分析が単位当たり分析を行うことで、分析対象法人が検討するきっかけになるということで、改定案を提示させていただきます。

一番下のところに、単に業務に要した時間、トータル数を比較するのみではなく、その他、いわゆる単位当たり分析を行うことで経営課題が検出できる可能性もありますということで、もともと活動基準原価管理ですとか原価計算が、この業務フロー・コスト分析に関する手引きのベースになっているということもございまして、こういった単位当たり分析も行いましょうということを記載してございます。

最後の「④その他」ということで、文言の微調整も手引きにおいて行っております。例えば、手引き18ページを開けていただきますと「簡素化・統合化」を「簡素化」のみにしたりですとか、集約化の例で1つの部署に処理を集約するですとか、わかりやすい、明確化というか、よりわかりやすい観点から文言の微調整を行っております。

私からの説明は以上でございます。

○引頭主査 ありがとうございます。

それでは、手引き改定にかかわる御質問・御意見をお願いしたいと思います。

業務フロー・コスト分析全体にかかわる御意見につきましては、後ほどまた時間を設けますので、今の時間は、まずはこの手引きの軽微な改定についてのみ、まずは御意見をお願いしたいと思います。

御意見はございますか。

松村委員、お願いします。

○松村委員 軽微かどうかわからないのですが、この実施府省庁等からの主なコメントというものを読みますと、結局のところ、先ほどの御説明の中でもABCあるいはABMに基づいての手引きだという御説明があったにもかかわらず、そのアクティビティ以降の活動をどう定義するとか、コスト・ドライバーをどう設定するかという議論は書いていただいているのですが、そもそも、減価償却をどう取り扱うとか、間接費をどれだけ配賦していくかということは、リソースのところの定義に関する記述が一切ないという、そもそも構造的な問題があるのではないかと思うのですが、その辺はいかがでしょうか。

あるいはそれに対する改定が、私が御説明を聞いた限りでは見られなかったような気がするのです。

○引頭主査 それでは、事務局からお願いします。

○事務局 そうですね。今のところの案としては、先ほどの15ページの単位当たりの分析ですとか、手引きのC-2の15ページの脚注のところ、「業務コストは、ある活動の量や質に応じて発生する」と、コスト・ドライバーというところを脚注しておるのみで、おっしゃるとおり大きく、例えばこの様式のところ、コストと時間数と、例えば活動ドライバーを明らかにするとか、そういったところの対応という点ではまだしていないということ、おっしゃるとおりだと思います。

○引頭主査 それでは、宮崎委員、お願いします。

○宮崎委員 手引きを見ますと、14ページにおいて調査結果をどのように分析するかという観点から、事務量に応じた人員配置が適切でしょうかという⑧ですとか、⑨で先ほど申し上げたような繁閑、業務の繁忙期、あるいは①・②でボトルネック・手待ちといったことを、調査の結果分析する目的に入れていらっしゃると思うのです。

これを結論として分析できるようにするためには、逆に考えますと、業務量集計のほうで固定的な年間時間を割合だけで出すものですから、そこがなかなかこれだと見えてこないのかという気はいたして、例えば一つは、業務量集計表の中に、特定の事務区分で超過勤務が多く発生しているかどうかですとか、それぞれの事務区分ごとに実施期間がどれぐらい、例えば計画準備業務は0.5か月とか、最初の4月の2週間とか、次の委託先関係というものが大体2週間なのですか、期間に対してせめてどれぐらいの割合かということも示せること、それと、超勤がどれぐらい発生しているか、発生していないかという2点ぐらいは、業務量調査集計表に少し反映できれば、こんなに短い期間なのにこの



割合が30%も40%も発生しているのかということがあれば、この調査結果の分析のほうに少し反映して、検討できる余地が出てきそうだと思います。実際に実績時間を集計したのはなかなか大変だとは思いますが、いかに簡便にやるにしても一定の効果を見出すかという意味では、この業務量集計表を少し工夫できるのではないかと思います。

○引頭主査 貴重な御意見、ありがとうございました。

事務局からお願いします。

○事務局 そうですね。貴重な御意見、ありがとうございます。

○引頭主査 今の御意見を反映するのであれば、様式を変えないといけないのですか。

○事務局 そういったことを記載する欄を設けるとい御趣旨でよろしいでしょうか。

○宮崎委員 そうです。欄を設けていただいても結構ですし、何かこの表をいじらないようにすれば、摘要欄とか、特定の超勤が発生するところには何か脚注を入れるとか、あるいは事務区分ごとの実施期間の目安を脚注に入れるとか、要するにいじらなくても、何か補足するということは、対応は可能だと思います。

○引頭主査 それでは、運用面等で御検討いただければと思います。

手引き書につきまして、ほかに何かございますか。

石川委員、お願いします。

○石川委員 先ほど御説明していただいた参考資料も、手引き書の中に入り込んでくるのですか。

○引頭主査 事務局、お願いします。

○事務局 参考資料につきましては、今のところは手引きの説明書になっておりますので、手引きに織り込むとか表が入り込むということとは、今のところ想定しておりません。

○石川委員 というのも、この【事例2】のそもそもの考え方が、改善後①はわかるのですけれども、改善後②はだめな例なのではないのかと考えたのです。そういう理解でよろしいですか。この説明はそもそも、変動するコストと変動しないコストについての説明のために使われていると思うのですけれども、改善後②は改善していない例で使われているということですか。

○石村委員 説明の最後の2行に「単に委託費が上乘せとなり、コスト削減につながらない可能性（改善後②）もあります」という形です。

○事務局 おっしゃるとおりでございます。改善後と書いてありますが、改善を検討する過程でこういうことになるのであれば、なるのかならないのかということをごきちんとしてくださいという意味で、おっしゃるとおり、改善後①がよい例で、改善後②がどちらかというと悪い例ということで例示させていただきました。

○石川委員 わかりました。

○引頭主査 ありがとうございました。ほかにございますか。

私から1点ございます。最初の実施目的の部分ですが、今回赤字部分が付け加えられました。実施府省から、業務フロー・コスト分析の対象になると、必ず公サ法の対象になる

のではないかということで、大変拒否感があったとのことですが、今回の文言を拝見しますと、誤解を招かなくなるような表現ぶりとなっており、大変よくなっていると思います。

ただ、一方で、なぜこの監理委員会で、こうした業務フロー・コスト分析をするのかということが、文章からですと少しわからないような感じもいたします。

もう少し最初の部分に、監理委員会としての目的みたいなもの、あるいはもともと監理委員会の使命の中にも、業務の改善というものがあったと思いますので、必ずしも「市場化テスト」をしないけれども、業務の改善に資することを行うというような趣旨の表現のつけ加えていただけるといいと思うのですが、いかがでしょうか。

事務局、お願いします。

○事務局 書き直して、修正案を提示させていただきたいと思います。

○引頭主査 ありがとうございます。

ほかにございますか。よろしいでしょうか。

川澤委員から、これは手引き書についての御意見ということでいただいておりますので、事務局から簡単に御説明いただきたいと思います。

委員限りと書いてあって、最後にある資料です。お願いします。

○事務局 それでは、私から御説明したいと思います。

一番最初の川澤委員からの御意見が、一番わかりやすいところが、2番目のポツの一旦というところが一番わかりやすいと思います。

積み上げ方式の結果が明らかになった後に、再度各担当者や取りまとめ課が確認するプロセスというものは、積み上げ方式で業務量を明らかにした結果、そのトータル時間が、整合性がとれているのかを、よりこの分析の過程で確認するプロセスが必要なのではないかという貴重な御意見をいただいております。

これについて、業務量調査の簡素化の一番下のポツのところ、上記を手引きに記載するかは別といたしまして、積み上げ方式を採用した場合の留意事項を担当者間、分析対象法人ですとか、当室のほうで注意喚起したりですとか、そういった共有をすることが重要かという御意見をいただいております。

2番目の点がコスト計算の簡素化というところで、実績金額によらない精度の高い見積金額とか概算金額による方法を提示しておるのですけれども、2番目のポツのところ、減価償却費の見積金額ですとか、概算金額だとイメージが湧きにくいので、もっと特定の品目なのか、それとも例示なのか、その辺を明確にしたほうがいいのではないかという御意見をいただいております。

その下のポツのところ、今度は精度が高いという点に関しまして、何をもちって精度が高いとするのか、どれくらいの誤差が生じていいのかということが、恐らくこれを見た分析対象法人の方が疑問に思うと思いますので、どういう回答をするのか、どういう実務上の取扱いにするのかを共有しておいたほうがいいのではないかという御意見をいただいております。

一番下のところで、変動コスト分析とか単位当たりコスト分析に関しましては、分析した後、常勤職員人件費がほかの業務に従事する余地がないのかとか、今回はこの業務フロー・コスト分析で特定の業務に関する従事時間なのですけれども、あいた時間をどう有効活用しているのかまで調べ上げないと、その辺を調べ込んで、踏み込んで議論することが、この分析を実施する上で重要なのではないかということです。

単に、例えばシステム化して、あいた従事時間が何も追加業務がなければ、先ほどの議論のとおり、委託費が上乘せになったり、コストが上乘せになったりですとか、そういうことにもなるので、あいた時間をどう活用しているかというところも分析が必要なのではないかという御意見をいただいております。

以上です。

○引頭主査 御説明ありがとうございました。

最初の2つの丸は手引き書について、最後の丸に関しては、これから話し合う論点かと思えます。

ほかによろしいですか。

それでは、ありがとうございました。手引きにつきましては、いただいた御意見を踏まえた修正案を事務局に作成していただきまして、それを委員の皆様方で再度御確認いただければと思います。

最終的な改定案については、私のほうに御一任いただければと思いますので、よろしくお願いいたします。

それでは、その他です。今度は幅広に業務フロー・コスト分析等、全般について御意見を自由にいただきたいと思っておりますので、御発言のほどお願いいたします。

いかがでしょうか。いろいろな課題があるかと思うのですけれども、この手引きにとらわれず、御自由に御発言いただければと思います。

石村委員、お願いします。

○石村委員 せんえつながら、済みません。

私はある地方の、市のこういう類似の行革の委員にならせていただいたのです。そのときに、その市は初めて今年から、ある公共施設の競争入札をし始めたのです。ただ、内閣府でもそうなのですけれども、やはりもう一者入札で、企画書を見ても、うちがやらなければどこがやるのかというような感じがします。ほかやらないのだから、こんなものはやめてしまえぐらいに言うのは極端ですけれども、これは内容からして、そんなすごい印象をとれるような企画書が上がってきたのだけれども、委員の人たちがかなり激怒されたのです。

市の担当の方に、きちんと業者の方や何かに説明会か何かを開催して、きちんと催しましたかと聞いたら、やっていないということでした。そうしたら、まずはそこからスタートではないかという話をしまして、一つこれは、先日も別の委員会でもお願いして、それは

難しいと言われたのですけれども、それでもなおかつお願いしたいと思ったのは、ガイドライン、例えば業務フロー・コストなんかは国だけが利用するわけではないのです。これは詳細に分析したものを公開しているのは、恐らく地方自治体も利用してほしいということではないかということです。

そのためには、やはり広報活動というものをやってもらいたいし、あとはもう一つ、この業務フローをやるときの、ずっと私がひっかかっていることは、やればやるほど、例えば官僚の方とか、市の役所の担当の部署や何かは、予算がどんどん削られていってしまうわけですね。全体としてはもう明らかに行財政改革で、当然縮小していかないといけないということはみんながわかっていることだけれども、自分のところの部署の予算を削られたくないということはどこにもあるだろうということです。

これを例えば、こういうマニュアルをつくって、市長や何かに参考にしてくださいと言って、恐らく受けて、参考にしようとしたときに、当然役所の方も人間なので、どう動機づければいいのかと。

あるときに、たしか2年ぐらい前だったと思うのですけれども、ある参事官の方に、著書も書かれているので御教示いただけませんかと聞いたら、やはり目標を設定することでというアドバイスをいただいたのです。ただ、それでも目標を設定して達成したら、やはり削減されてしまうのでは、気持ちとしてどうなのかということがどうしてもひっかかっている、その辺は、要はどう動機づけの設定をするかということを実例としても、ひょっとしたらほかのワーキンググループで話し合っていたかもしれないのですけれども、それをガイドラインという形で示してもらえないかということです。

あと、もう一つは、先ほど申したように、取り組み始めて最初に知らせない、要は業者に説明会に来てもらわないと、もうその時点で一社入札ということが、つまり入札する意味がないのではないかという結論がかなり多いのではないかと。そうであれば、やはりまず説明会をこういう形で催せばいいということです。例えば業界団体にまず告知してもらうのだとか、マーケティングと言ったら語弊があるのですが、広報活動をどうすればいいのか。

あと、もう一つは、この話をしたときに、先日の話では、特に国交省の関係だったので、それは業者の癒着や何かが起こり得るので、なかなかガイドラインを一般的に示すことは難しいのですというお話があったのですけれども、そうであったとしても、事例としてもいいので、この中でも先ほど石川委員が、改善案と書いてある改悪案ではないですかとは言わなかったけれども、これは悪い例ですねという話があったのですけれども、そういう形のガイドラインを何とかつくって、公表していただけないか。もしやっていたら、済みません、知らなかったもので。

委員会で私がやっていて、これからスタートさせる市の担当者なんかもいると思うので、それを少しガイドラインで示してもらえないかと。何でガイドライン、ガイドラインと私がこだわっているかということ、手前勝手に、マイナンバーで今、導入しているのですけれ

ども、何か迷うと私は「マイナンバー 内閣府」で調べるのです。

そうしたら、案の定答えが書いてありまして、そうか、そうやればいいのかと。実務担当者にしてみれば、すごく安心するのです。事例をちゃんと示してくれているのです。最低ラインはこういう形で運用すればいいのだなということです。

話が長くなってしまったのですけれども、その2点です。何かもしほかのワーキンググループで話し合っていないのだったら、内閣府のほうで検討して示してあげてもらえないかと。かなり難しいとは思いますが、そのうちですけれども。

済みません。

○引頭主査 ありがとうございます。

最初の1点目と2点目は質が違って、まず最初のほうの一者応札という、一者しかない場合については、監理委員会のほうで既にその事例もいっぱいあり、対応もしてきていますので、これは新田参事官か澤井さんです。

新田さん、御説明されますか。私がしてもいいのですけれども。

新田参事官、お願いします。

○新田参事官 一者応札に関して、多分石村先生の御意見は、官側でうんうんうなっているだけではなくて、もっと事業者側のほうにも意見を聞いて、さらには事業者にちゃんと理解をしてもらうことでもっと広げるべきではないかというお話と、そもそも一者応札みたいなものに対応していく上で、こういうふうにやればうまくいくのだということをごどこかでお示しできないかという趣旨かと聞いたのですが、前者はいろいろと、先ほどの国交省の例の話もありましたが、官民の、要は民に出すことが目的ではなくて、公共サービスを適正な価格で、適正な仕事ができるところに任せるということが目的というところがあって、公正な競争という部分が出てくるので、どこまで民の側に話をしていくことが適切かというところの議論を、確かにある意味きっちりしていない部分があるのかもしれないですね。

情報の開示ということでいろいろ言っていますけれども、どこまで開示するのが公正で、どこまでいくといき過ぎなのかというところの線引きが確かに曖昧で、これは各省庁に委ねられているところがありますので、そここのところで、ここの省庁はこういうことをやっていますみたいな話があるのかもしれないかと思いましたが、そこはなかなか難しいかというところが正直あります。

2つ目のほうは、競争改善型の一般競争入札の在り方みたいな部分については、ここ数年、私ども事務局のほうでも勉強して、それは実施要項の作成の手引きのほうにも、チェックリストという形で盛り込んできております。

一応ホームページで公開しているのですが、アナウンスが恐らく薄いので、こういうものがあって、こういうものを参考にすればきつうまくいくみたいなどころについて、地方公共団体の方も、確かにうちのホームページはすごく見にくくて、ほかからもお叱りをいただいているのですが、改善しなければいけないと思っていまして、そのあたりは工夫

してまいりたいと思っております。

また、これまで監理委員会のほうでもいろいろと御指導をいただいたことのノウハウの蓄積については、引き続きうまくまとめていって、それを外に出すという工夫はしていきたいと思っております。

○石村委員 ありがとうございます。

○引頭主査 よろしいですか。ありがとうございます。

ほかに御意見はいかがでしょうか。

宮崎委員、お願いします。

○宮崎委員 先ほどの石村先生のお話もそうでしたし、川澤委員からいただいたペーパーもそうなのだと思うのですが、あるいは参考資料2における、改善を行うと委託費がむしろふえてしまうという話は、全部共通していると思うのですが、この話の中に業務の効率化とか経費削減の視点がどうしても多く入っていて、それはもともと官民競争入札という視点からどうしても入ってしまっているものですが、そのあいた時間を何にするかということで、先般の独法改革のときも、この業務フロー・コスト分析を入れましょうという趣旨の中に、独法に業務の効率化が求められていると同時に、全事業の政策目的の実現の最大化も同時に求められますということが書かれていて、あいた時間で何か違う、もっと重点的にやるべきことに時間を振り向けましょうということ、ないしは品質の向上に努めましょうという趣旨が、この手引きなり、先ほどの目的の前文なりに少し入れられて、あいたら必ずその分定員が削られるとか、予算が削られるということではなくて、その分を改善案の中に、こういったことにもっと前向きに取り組みたいという改善案を合わせて示すことによって、必ずしも予算削減や定員削減ありきではないという趣旨を少しにじませられると、改善事例のようなものに少し紹介できると、各独法なり省庁側の受け止め方が大分違って、もう少し前向きな話になるのかと思っていまして、効率化以外に全事業の政策目的の最大化ということの趣旨、ないしは品質の向上ということが少し入ると、どうも受け止め方が変わってくるのではないかと思います。それを何とか、どこかに入れられないかという印象があります。

○引頭主査 御意見ありがとうございます。

宮崎委員の御指摘は本当にそのとおりだと思います。例えば先ほどの、参考2のところの事例2において、全体としてコストは増えたけれど、従来できていなかった実施すべき重要業務を行えたというのであれば、全体として業務の質は改善したとみることができるのではと思うのです。その文脈だけ見れば、宮崎委員のおっしゃるとおりなのですが、ただ一方で、昨今の財政赤字の状況を鑑みますと、コストを全く削らなくていいということ、この委員会として全面的に打ち出して主張するというのも、また難しいと思うのです。

そうなりますと、事例2の改善後にコストが増加した際に新たに行っている業務が本当に必要な業務かどうかについて精査が必要になってくるなど、もう少し多面的に慎重に見

なければならないのではと思います。ただ、この点についての知見はまだ乏しいため、業務フロー・コスト分析において、そのあたりの分析をもう少し蓄積し、先ほど石村委員が御指摘されましたように、それをうまく事例分析として展開していくということが必要なのかと思います。

ほかにございますか。

関根委員、お願いいたします。

○関根副主査 ありがとうございます。

今の件に関連して、先ほど検討した手引きの実施目的の文章を読んでいたのですが、こちらで最終的に書かれていることは、業務フロー・コスト分析等の手法により、まさに質の維持・向上と経費削減、これら両方の観点から業務改善を図る必要があるということです。これはまさにそのとおりだと思うのですが、それでは、質の維持・向上とはどういうものかという点、可視化することが非常に難しいものです。コストの場合は、例えば外に出してみても、低くなれば下がったと言えます。先ほど御意見があったように、その結果、中の人たちが同じ仕事をしているのだとしたら、総体としてコストが増えるということもあります。しかしながら、同じ仕事をしているかもしれないけれども、質が改善していくという面もあるかもしれません。前はほかの業務もやっていたので、なかなか質がきちんと維持できなかつたものが、もっと丁寧に仕事ができたりして、それがよいことになれば、もしかしたら別の仕事をしなくてもいいのかもしれない、ただし、それはすごくはかりづらいものです。そういう意味で、この文章も、どちらかという点、各業務ステージにおいてどの程度のコストを費やしているかを可視化した上で、そここのところは可視化できているのだと思うのですが、この文章を直す必要があるかどうかはわかりませんが、質がどうなのかという点も検討の必要があるかと思っています。

例えば、この資料Aで、各所管が行ってきている分析において、業務の集中があるということが判明しています。それに対しては、集中を分散することによって、コスト削減とかだけではなくて、質をどう考えいけばいいのかということも検討が必要だと思います。なかなか定型的にいかないのですが、すぐにはできないかとも思うのですが、そういう視点を入れる必要があるかと思っています。分析した結果、次に何をするかということも、単純にコストだけではなくて、よりよいサービスという点、そういった視点を入れてくる必要があるのかと思っています。

ただ、そうは言っても、やはりコストのほうが逼迫していますし、まずはわかりやすいので、コストの削減が先になるのだけれども、徹底的にコストを削減するだけではないということが必要なかと思いました。

○引頭主査 ありがとうございます。

質については非常に難しいところがございますが、現在「市場化テスト」の実施要項で必ず質についても評価することを盛り込んでいます。ただ、多くのケースにおいて、その計測のアプローチにおいては、満足度調査が非常に多くなっておりそうしたなかでさらに

またここで満足度調査を実施するというのは、やや難しいのではという感じもございますが、今、関根委員がおっしゃった視点は非常に重要だと思います。

私から少しコメントさせていただきたいと思います。事務局の方に怒られてしまうかもしれないのですが、実は、この業務フロー分析は、先ほどのいろいろな省庁からのコメントにあったように、大変手間がかかる一方で、その結果をどのように使ったら良いか少し分かり難い側面があります。

先ほど石村委員が、結果についてもっと活用すべきという主旨の御指摘をいただきましたが、このままでは少し難しいというのが実態なのかもしれません。ただし、先ほどの車検の業務など、同じ業務を継続的に行っており、目標もはっきりしているうえ、判断といいますか、人によってそうばらつきがないような業務の場合には大いに意味のある結果が得られます。当該業務では業務フロー・コスト分析によって、様々な改善が図られ、大きな成果が出ました。しかしながら、そうした均一の業務ではないものについてどのように質を見ていくのかについては、少し難しいところがあると思います。

そうした中で、私が思いましたのは、御賛同を得られるかどうかはわかりませんが、時間当たりの活動など、細かな業務フロー・コスト分析に着手する前に、まずその業務にどのような課題があるのか。例えば質的に、自分たちとしてもっと高い質が達成できるはずだという問題意識や、あるいは業務のスペックが過剰になっているように思う、といったような現場としての感覚、目標といったものがあると思うのです。

そうした質の目標に対して、どのようにしたら実現できるのかということについて、そのアプローチ方法について深堀し、また類型化できるのであれば、先ほど石村委員がおっしゃっていたような、事例として展開していくことができるのではないかと思います。そうしたことで、業務に携わっている方々のモチベーションも上がるのではないかと思います。

ですが、この手引きに関しては、業務フロー及びコストを見ていくことを狙いとしておりますので、これとは別に今後そうしたアプローチも含めて、少しパイロットケースをやってみるということもあるのかもしれません。

ただし、各省庁の御協力がなければ実施できません。今年度中に少しサウンドするなど、目的意識を一緒にしておく必要があるかと思えます。私どもの改善も必要なのかもしれないというところかと思えます。

ほかにごございますか。

宮崎委員、どうぞ。

○宮崎委員 法改善ではなしに、今、まさにおっしゃったところは私も非常に同感でして、先ほど申し上げた政策目的の最大化というところで、やはり質的な課題、先ほど関根副主査もおっしゃっていたところなのですが、そこをどう改善するかというものと少しひもづけてやっていくと、少し各府省のやる側もモチベーションが出てくるのかと思っていました、現になかなか目標設定は難しいところなのですが、他方で独法であれば今、新しい通



則法のもとで、PDCAサイクルを回していくということになっていまして、中期目標の中にこういった課題を設けている形になりますので、サンプルとして独法を対象にすると、少しやりやすいのかと思っています。

いずれにしる質的な、独法であれば評価の目標の中に、例えば行政事務であれば1件当たりの処理時間を少し短くするですとか、補助金の寄附業務であれば不正受給の件数をへらすですとか、そういう質的な目標を掲げていますので、そことひもづけて、改善された業務でこういった成果が出ましたということと結びつけていくような形で、少し対象を選んでみたり分析していくと、質的な面をどうとらえるかというところが少し見えてくるのではないかと思います。

○引頭主査 貴重な御意見、ありがとうございました。

ほかにございますか。松村委員はよろしいですか。

○松村委員 はい。大丈夫です。

○引頭主査 石川委員はよろしいですか。

○石川委員 大丈夫です。

○引頭主査 それでは、皆さん一通り御発言されたということでよろしゅうございますね。事務局から何かございますか。よろしいですか。

それでは、皆様ありがとうございました。本日の議題は以上となります。本日のワーキングでの御議論につきましては、今後開催予定の官民競争入札監理委員会で報告させていただくことといたします。

提出資料等につきましては、私に御一任いただければと思います。

それでは、時間を少し過ぎてしまいましたけれども、本日のワーキングはこれで終了といたします。お忙しい中、御参集いただきまして、ありがとうございました。