

第 12 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

総務省 官民競争入札等監理委員会事務局

第12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29年2月20日（月）14:00～16:38

場 所：永田町合同庁舎1階 第3共用会議室

1. 独立行政法人の業務フロー・コスト分析に関する事例公表について
2. 独法等の3業務フロー・コスト分析に関する分析結果について

〈出席者〉

（委員）

梅木主査、石川専門委員、石村専門委員、川澤専門委員、松村専門委員、宮崎専門委員

（国立研究開発法人理化学研究所）

人事部人事課 富田課長
経営企画部企画課 手嶋副主幹

（厚生労働省 労働基準局）

補償課 三浦課長、吉谷課長補佐、中村労災医療専門官、井上医事係長
労災保険業務課 吉越課長補佐、田中課長補佐

（独立行政法人駐留軍等労働者労務管理機構）

総務部総務課 前田課長、仁科企画室長

（事務局）

福島事務局長、栗原参事官、清水谷企画官、その他事務局員

○梅木主査 定刻になりましたので、開始させていただきます。第12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させていただきます。

事務局より、委員の異動についての連絡と、配布資料の確認をお願いします。

○事務局 委員の異動につきましては、皆様よくご承知かと思えますけれども、引頭主査が退任されましたので、梅木副主査が主査にご就任ということでございます。

それでは、資料のほうを確認させていただきます。

最初に、議事次第でございます。一番上にあると思います。

〔A1〕それから、事例とポイントに関することですが、一番最初に今回の事例公表、各独立行政法人から集まってきたものの中で、よいと思われるものを、載せたもの、資料1-1-1でございます。

それから、その下に、英語版をつくってみました。今回。これの英語版ということです。これが資料1-1-2でございます。参考に英語版をつくりました。

それから、その下に、資料1-2、これが、今回39ぐらいの独立行政法人から、我がほうではこういう業務フロー・コスト分析を行いましたということで、提出してもらった、それぞれ所定の様式の資料でございます。

それから、事例公表が1つ目の議題なのですが、2つ目ということで、それぞれ3つの独立行政法人や省庁から来ていただいて説明をしてもらわなければならないのですが、最初が理化学研究所のものでございます。資料2-1が、これが理化学研究所から出されてきた、我がほうはこういう具合に業務フローをやりました、という資料です。

それから、資料2-2、横長A3のカラーのものでございますけれども、これがそのIDカード発行のフローということで、理化学研究所がつくったものです。

それから、資料2-3、これも所定の様式で、事務区分として、業務フロー、業務量ということで、理化学研究所につくってもらったものです。

同様に、次にまいりまして、資料3-1は、厚生労働省がつくってきた資料でございます。この業務フロー・コスト分析について、説明の資料でご案内するものでございます。

それから、資料3-2は、様式7に基づいて、業務フロー・コスト分析をしたものなのですが、これは厚生労働省がやったものなのですが、神奈川県の方の労働局、それから、裏の方へ行っていただきますと、愛知県の方の労働局でやった、それぞれ資料がございます。

資料3-3は、これも所定の用紙で、厚生労働省の労災担当の方から提出された報告表でございます。

それから、最後が、駐留軍等労働者労務管理機構の方の業務フロー・コスト分析でございます。

資料4-1として、これは駐留軍等労働者労務管理機構の方から、業務フローをこのようにやりました、という説明の資料でございます。

それから、資料4-2は、この駐留軍機構の3つのところで調べた業務フローでござい

ますけれども、横須賀支部、座間支部、沖縄支部で、それぞれ1つずつ資料があります。

一番最後が、資料4-3ということで、この駐留軍労働者労務管理機構から提出された業務フローについての、要約した報告書でございます。

資料についてはそんなところでございます。

○梅木主査 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。よろしくお願いいたします。

まず、独立行政法人の業務フロー・コスト分析に関する事例公表について、事務局より報告をお願いします。

○事務局 私、事務局の藤本と申します。よろしくお願いいたします。

まず、議題の1番目の、独立行政法人の事例公表でございますけれども、こちら、[A2]、本日の業務フローワーキングと、あと、3月22日に開催予定の監理委員会事務局、こちらで報告・審議された後、この資料1-1の日本語版のまとめ資料と、英語版の資料、それから各独立行政法人から提出いただいた、このちょっと分厚い資料1-2、こちらを当室のホームページで公表する予定になっております。

また、まず、この事例公表を集めて公表することになった経緯でございますけれども、こちらの独法改革に関する基本方針、こちら、平成25年12月の閣議決定で決まったものですが、こちらの閣議決定において、当室のこの業務フロー・コスト分析の手引き等を用いて、業務改善を図って、民間委託を含めた実質的な業務改善を図るという旨が、この閣議決定において決定されております。この手引き自身が、まさに当室が、監理委員会事務局の決議を経て作成したものであるため、手引きを作成した立場から事例を集めて、民間委託を含めた業務改善を、独立行政法人に対して促すと、こういった目的で事例を集めて、今回、公表することにしております。

次のところ、報告資料の核論でございますが、こちら、資料1-1-1の事例公表の資料の目次タイトルごとに、どういったことを記載したのかというのを簡略化して記載してございます。詳細は、この1-1-1を用いて後ほど説明しますが、まず第1章は「はじめに」ということで、この分析の位置づけを改めて、手引きができてから大体5年ぐらいたっているのですが、位置づけを明確にしたいという意味で「はじめに」という第1章を設けております。分析の3つのステップを、図式を用いて簡略化して示すとともに、分析によって明らかになる人件費の3つの要素、例えば、人件費単価ですとか、1件当たりの処理時間ですとか、業務回数ですとか。また、その要素ごとに、どういった業務改善が図られるのかといったことを、解説を加えております。

Dといたしまして、通して、特に市場化テストを取り扱っている部署でございますので、特に民間委託を図る場合に、この手引きがどういった観点から活用できるのかといった点を、過去のワーキングの議論を含めまして、簡単に3つの観点からまとめております。

2番目が、分析活用の方向性といたしまして、この手引きは、手引きを用いた業務量分析、コスト分析というのは、基本的には、過去・現在の業務量であったり、コストの分析

なのですけれども、これをまさにAのところの、将来予測の情報入手のために使えないか、そういった今後の可能性について検討を加えているのがAのところでございます、そのほか、これは実際に提出いただいた独立行政法人の事例からも、こういった事例も実際にあったのですけれども、例えば、必要なところで第三者チェックを設けるような内部統制ですとか、業務マニュアルをつくる際の参考資料として、この業務フロー・コスト分析を活用できないかといった点についても解説を加えています。

あと、コスト分析ではあるのですけれども、業務の質についても同時に、公共サービスですので考慮しないといけないということで、業務フロー・コスト分析に基づく、例えば業務の質の設定だったり、モニタリングのそういった可能性について、可能性ですとか重要性についても記載しております。

次の、裏面に行っていただきますと、実際に、今度は集めた事例、39の事例が、実際に提出されたのですけれども、これを省庁別に集計したりですとか、分析の結果、外注化が図られた独立行政法人が例えば16件とか、あと、標準化が図られた独立行政法人が何件といったような効果、分析の効果の集計を行っています。

そして、Cのところ、代表的な分析事例、事例の横展開を図り得る分析について、当室で簡単に、文章・図を用いて紹介しております。これが、全体の概要になっていまして、では、この資料1-1を用いて、日本語版のこの報告資料を用いて、簡単ですが紹介させていただきます。

まず、1ページ、「はじめに」ということで、事例公表の目的は、事例を公表することによって、業務改善の契機、さらには業務改善の展開が図られるのではないかとということで、記載しております。

次に、分析の特徴と手順でございますけれども、こちら、2つのポイントを記載しておりますけれども、1つは業務をプロセスごとに細分化して、またその関連性も含めて、鳥瞰的・俯瞰的に可視化するというのが1つと、その明らかになったプロセスごとに、時間、業務量ですとかコストを算出して、ボトルネック、ここでは公共サービスの質の維持向上を阻害する要因と注をつけさせていただいておりますけれども、想定よりも業務量がかかるような、いわゆる不効率な業務区分を明らかにする、この2つが目的なのかなと考えております。

この2つを、次のページ、2ページ目に行ってください、ちょっと、なかなか、まだ、この手引きの普及がなかなか図られていないということもありまして、これをよりイメージづけしたいということで、ステップ1として、業務をまず縦のラインで棚卸しします。そのプロセス間の関連性も明らかにします。ステップ2として、そのプロセスごとに職員が何名従事しているのか、非常勤職員が何名従事しているのかといったような、人ですとか、委託先ですとか、システム、これを明らかにするのがステップ2でございます、その後、この事務区分ごとに業務量だったりコストを算出するというのが、ステップ3として、イメージづけしやすいような形で、ちょっと当室のほうで図式を行っています。

この事務区分を、その下のところの説明でございますけれども、この事務区分を設ける、その設定が、分析のとっかかりのところ非常に重要になってきまして、その理由といたしまして、業務改善後も効果測定、例えば、システム化、この事務区分でシステム化を図ると、100%省エネ化されて、例えば0になるとか、そういった、その後の効果測定のためにも、この事務区分の設定が非常に重要になるといったところを強調して記載しております。

次の3ページでございますけれども、こういったプロセスごと、業務全体の人件費、主に、当室、公共サービスですので、人件費を明らかにするというのがこの分析の主目的でございますけれども、こういったプロセスごとにコスト・時間を明らかにすることによって、この3つの要素が、単位当たりの時間ですとか、業務回数ですとか、人件費の単価、常勤なのか非常勤なのか、この3つの観点が明らかになって、それぞれ、この3つの観点から業務改善が図ることができる、検討することができるということを、この下の脚注で説明しております。

例えば、単位時間があった、単位時間当たり、単位当たりの時間については、例えば業務委託を、民間委託によって、ここの部分を効率化し得る余地があるですとか、業務回数とか、事務回数、例えば、公共サービスにおける処理件数ですとか、来場者数、研修回数というのも、業務フロー・コスト分析を実施することによって、プロセスごとに判明するわけですが、これについては、現状の実施回数をベースに、例えば将来を、将来の事務回数を予測して、例えば事務回数の多い時期には人を多目に投入するですとか、そういった分散化等の対策を講じることができると。職員の人件費単価については、例えば、非常勤職員の業務割合が、単調な業務にかかわらず、例えば職員の従事割合が多ければ、それを非常勤の職員にシフトするですとか、また、難易度の高い業務について、非常勤職員の割合が高ければ、逆に常勤の職員の従事割合を高めるとか、そういった業務の難易度に応じた人員の適正配置も、この分析によって図ることができると、そういったことを記載しております。

Dのところでございますけれども、特に、当室では市場化テストを扱っている部署ですので、民間委託を図る場合に、この手引きが、ではどういう観点から特に活用できるかという観点を、過去の業務フローワーキングの議論等を踏まえまして、3つの観点を抽出しております。1つは、民間委託を実施する事務区分を特定することができると。プロセスの関連性も含めて明らかにできるので、ただまとめて、業務委託をプロセスごとにピックアップして業務委託を図るとか、そういった検討もできるかなと思います。あとは、委託する前に事務区分を合理化する、スリム化ですとか、コスト、全体の業務量のコストですとか、委託できる事務範囲を特定したコストも明らかになるので、民間委託をする際の、例えば委託費算出の根拠ですとか、ベースとすることができる。この3点が、主に、特に民間委託を図る場合における、この手引きの活用の観点かなと考えております。

4ページ。ちょっと駆け足で恐縮でございますけれども、特に市場化テストの実施要項

に含まれる、特に従来情報の開示において、例えば、経費、要した経費ですとか、業務フロー図において、そのフローごとの人員数とか、業務量を明らかにする場合ですとか、官民の事務区分の役割分担を考える場合には、この手引きが活用されることが、この開示に関する指針において、想定されております。

2番が、今後の分析の活用の方向性といたしまして、この図3のところを見ていただきたいのですが、この手引きは、基本的には、現時点の1単位当たりの時間だったり、コストだったり、現状の業務回数を、これを分析によって明らかにするツールではございますけれども、これは、実際に集めた独法の事例においても、こういった将来の、将来予測を得るためにこの手引きを活用している事例も実際にあったのですが、将来の業務改善後の単位当たりの時間とか、コストを明らかにしたりですとか、事務区分ごとの将来の、事務回数が今後増える予定があるので、ここの事務区分について、人員をちょっと手厚目に配置がえを行うですとか、そういった適正な人員配置の達成のために、このツールが今後活用できるのではないかと、そういう今後の方向性についても、ここで記載しております。

その下のところで、新たな業務が生じる場合ですとか、事業移管の場合においても、予定業務量の把握ですとか、最適な業務フローの構築の際にも、この手引きは公的な行政機関において、活用し得る余地があるのかなといったところで、期待したいと思います。

5ページでございますけれども、こちら、実際に独法の事例であったのですが、分析を実施することによって、第三者チェックの時期だとか、時点を特定したりですとか、特に公的機関においては担当者の異動が多いので、業務を記述した、例えば業務マニュアル作成の業務フロー・コスト分析を基礎にしたりですとか、そういった事例も検出されておりますので、こういったところにおいても、この手引きの活用の余地はあるのかなと考えております。

次は、業務の質の考慮でございますけれども、どうしてもコスト分析と言うと、コストとか時間だけを検証しているのかなと思いますけれども、この「また」のところでも書かせていただいておりますけれども、例えば、事務処理時間1件当たりの、例えば目標値の設定をする場面においても、こういったプロセスごとにコストとか時間を明らかにすることによって、そういった目標設定にもつながるのではないかなと考えております。実際に、国の政策評価に関する資料ですとか、行政事業レビューとかを見ておりましたも、最近、こういう1件当たりの時間ですとか、コストですとか、こういったところを結構明らかにしている実施府庁も増えてきているので、この手引きの活用の、そういったところでも、余地はあるのかなと考えております。

ちょっと飛びます。7ページに行きますと、今度は、実際に平成27年9月の官民競争入札を、監理委員会の決議を受けて、今回、事例を集めたのですが、実際、98法人に対して事例の提出を求めたところ、39法人から提出がございました。提出不要の独立行政法人数は22で、これは、当室と実際に業務フロー、官民競争入札等とか、施設等

分科会で、一緒に議論をした法人が、大体22で、その他の独立行政法人は、まだ分析の途中の法人ですとか、ほかの手法を使って業務改善とかコスト算出を行ったという法人ということで、それは37法人ございます。

次の8ページでございますけれども、実際に提出いただいた39の事例を、分析の効果、分析の結果、外注化が図られたのが16件ですとか、集約化、情報の集約ですとか、業務の集約を行ったのが13件の独立行政法人ですとか、どういった効果があったのかというのを、事務局のほうで分類集計しております。この分析の効果ごとに、次のページから、代表的な事例、事例の横展開を図り得るのではないかと考え得る事例について、事務局のほうでピックアップして、簡単に紹介しております。

ちなみに、事例ですね。この資料1-2の、個別に独立行政法人から提出いただいた様式8、このまとめ資料を抜粋・要約した資料でございます。例えば、代表的な事例といたしまして、外部委託の継続、9ページの最初のところでございますけれども、例えば、これ、既に外注化している業務について、仮に直営で運営したら、コストがどのぐらいになるのかというのを、プロセスごとに業務量を分析して、それと委託費を比べることによって、委託費のほうの方が安いので外部委託を継続した、そういう意思決定に使った事例ですとか、次に、外部委託の決定、これはまさに新しい業務が生じたときに、業務量がどれぐらい生じて、物件費、高価な専門装置と、機械がどれぐらい発生するのかという、直営のコストも想定しますし、そのコストをもとに、外部の業者に委託の見積もりを出して、その委託費と、この人件費、両方試算する、コストシミュレーションと呼んでいるのですけれども、こういった意思決定のツールとして、この業務フロー・コスト分析を使っている事例が、この事例となっております。

10ページも、比較的、市場化テストに関連するところでございますけれども、外部委託の範囲を見直すときに、この業務フロー・コスト分析を活用した事例になっていまして、改善前として、給与業務のみ外部委託を実施していたところ、縦の列で業務の棚卸しを行って、関連する業務が、社会保険業務というものが、業務が抽出できたので、それもまとめて外部委託に出すことによって、トータルコストを減らしましたといったような、こういった、委託の範囲を検討する場面においても、この手引きが活用されているという事例が提出されております。

次の11ページの、この2番目の、不足が懸念される業務への対応ということで、こちらでもマネジメント、経営管理のツールとして手引きが活用された事例でございますけれども、例えば、A業務についてはA課の職員が、B業務についてはB課の職員が、C業務についてはC課の職員が、それぞれ張りつきで業務を行っていたところ、C業務の業務量が今後増える可能性がある、懸念があるということで、人員が多目に配置されているA業務の担当者を配置がえしたり、兼務を達成したりすることによって、将来の業務量増加への対応を行ったという、こういった事例も検出されております。

12ページでございますけれども、集約化の主な事例として、2つ、情報の集約化と、

窓口の集約化、2つを紹介しております。

情報の集約化といたしまして、研究部が、各研究所単位で発注業務を行っていたところ、事務を分ける、不正防止の観点から、職務文書を、事務部門に発注部門を集約することで、研究費の不正防止ですとか、研究所側の事務の省力化ですとか、情報を集約することで、発注者が偏っていないかといった、そういった業務改善につながった事例が、1番の情報の集約でございます。

2番目が窓口の集約として、これも研究所単位で旅費の精算を行っていたものを、1つの担当部署を設けて業務を集約化して、その後、業務委託を図ることによって、業務を効率化したという事例になってございます。

13ページでございますけれども、こちらも定型化、システム化の主な事例なのですが、民間事業者のシステム活用ということで、改善前は、郵送とかファクシミリで、研修の受付申し込みを直営で行っていたところ、委託するに際して、この研修の申し込み業務は、かなりの業務量が発生していたので、そこについて事業者から提案を受けて、国のシステムではなく、民間事業者のシステムを使うことによって、この研修の申し込みを簡略化したような事例になっております。

次の14ページでございますけれども、配置削減の事例でございますけれども、こちら、航空大学の航空機の、訓練航空機の整備保守業務に関する業務フロー・コスト分析ですけれども、改善前は、同じような規模の整備を繰り返していたのですけれども、その整備にかかる時間、整備工数と、改善後の、例えば中規模の整備と小規模の整備を一緒くたの整備とみなして、その関連する整備は同時に実施することによって、全体としての整備工数を削減するような、そういったプロセス分析に、この手引きを活用しました、といった事例も検出されております。

最後の事例は、簡素化の事例でございますけれども、こちら、研究開発までの意思決定が迅速化された事例でございますけれども、意思決定のために連絡・相談、そのための回答は、かなり複雑なプロセスを生じていたところ、組織・部署の統合を契機として、研究開発の開始までの意思決定を迅速化したような事例も、実際の提出された事例から検出されております。

駆け足ですが、事務局から以上でございます。

○梅木主査 ありがとうございます。

ただいまの説明についてのご質問やご意見があればお願いします。

○石村専門委員 1点だけ済みません。これ、確認なのですが、資料1-1の9ページの、コスト試算シミュレーションの事例というところで、その下の図で、外部委託して、その右横に人件費と物件費と書いてあるのですけれども、その物件費というのに、基本的には既存の施設の、例えば減価償却費とか、そういうのは含めて。それとも、そういうのは含めない。

○事務局 ええとですね。

○石村専門委員 何でこういうことを確認するかというと、ある地方公共団体で、ある委員をやらせていただいて、例えば障害者施設の支援をして、市がやっていたのを外部に委託したのですね。確かに人件費は安くなったのだけれども、利用者が減ったのですよ。見ていると、このまま行くと、利用されなくなるのではないですかという。つまり、公共施設が、今、どこの地方公共団体でも頭が痛いのが、人口減少によって、公共施設自体が利用されなくなって、築10年未満の真新しい施設が倉庫になっていたりとか。どこの事業や、どこの地方公共団体も頭の痛い問題が発生していて、このまま行くと、利用者が減り続けたら、確かに委託費は減るけれども、この施設自体はどうされるのですかという話をしたら、さあ、みたいな話になってしまっただけ。

確か、私の去年の記憶では、中には、ちゃんと事例で、例えばコスト計算においては、場所を担当部署が利用しなくなったら、他の事業に転用した場合はコストに含めなくてもいいよ、みたいな、注書きで、暗に、指針になるようなことを示してくれていたのですね。マニュアル。そういうのを、これ、含めて検討はされている。

○事務局 実は、この事例を集めたのが、まさにこの様式8だけを、実は集めたので。詳細な情報は、ちょっと通して入手できていないというのは、正直なところ、あるのですけれども。

○石村専門委員 ああ、なるほど。

○事務局 一応、この文章を見る限り、新しい業務が発生したので、新規の設備投資額は、多分考えているとは思いますが、既存の設備投資額を流用するのかどうかは、ちょっと、文章上は、正直なところ、読みとれないところはあるのですけれども。確かに、おっしゃられるように、既存の施設を使えるのであれば、コストも織り込んだ上で、コストシミュレーションされていると、非常にいい考えだと思いますか、あるべき考えだと。

○石村専門委員 要は、注書きではないけれども、そこをちゃんと検討しておかないと。

○事務局 なるほど。

○石村専門委員 何か、片方、委託費は減ったけれども、片方、単にコストだけが残ってしまった、みたいな話になりかねないという事例が、実際、自分が関係している地方公共団体であったので。ちょっと、単純に、外注費をやれば、この9ページの図を見ると、物件費、何かこう、減りましたよ、みたいな。そういう、単純な話にはならないですよ、というの、やはりちょっと、注意書き、注意しておく必要はあるのではないですか、と…

○事務局 そうですね。事務局でもう一度、この事例について、ちょっと紹介して、もうちょっと、既存の施設の償却費とか物件費とか、どういう扱いになっていくのかを、確認して……

○石村専門委員 もちろん、ケース・バイ・ケースなので。去年の資料の、いただいたときのように、はっきりとは言えないけれども、例えば、みたいな感じで、注意書きで書いていただけると、結構、ある意味、ガイドライン的に利用できるという、そういうことが

できるので、そういうのを、ちょっと、していただければ助かるのではないかなというふうには思うのですけれども。

○事務局 おっしゃるとおりです。そうですね。はい。

○石村専門委員 済みません。

○事務局 とんでもないです。そうですね。確かに、おっしゃられるとおりで。新たな装置だけではなくて、既存の施設とか装置がどう活用できているのかという、そういう観点も含まれれば、非常にいいコストシミュレーションになると思いますので、ちょっとその辺は、事務局で確認します。

○石村専門委員 済みません。ありがとうございます。

○事務局 とんでもないです。ありがとうございます。

○梅木主査 ほかにご意見、いかがでしょうか。

はい。

○川澤専門委員 ちょっと細かい点も含めて何点か、質問と、ご検討いただければという点を申し上げます。

まず、7ページなのですけれども、表1の※の2のところ、その他の独法の数ということで、該当なしとの回答が法人であるというのがありまして。確かに、全体の数を示すのは重要なのですけれども、該当なしというのが、必要ないというふうにとられてしまうと、何と言うか、誤解を招くような気がします。先ほどご説明いただいたように、実施中とか、その他の手法で検討しているとか、そういう形で記載いただいたほうが。細かいのですけれども。よろしいのかなと思いました。

○事務局 なるほど。わかりました。かしこまりました。

○川澤専門委員 それと、8ページなのですが、収集した分析結果の活用の区分のところ、手引きを見ますと、廃止とか適正化についての文言の説明というのがあるのですが、ぱっと初見で見ますと、適正かというのが、例えば、簡素化することが適正化されているというような考え方もできると思いますので、それぞれの用語の内容を、非常に細かい字でいいと思うのですけれども、表の下につけるとかをしたほうが、初見の人にはありがたいのかなというふうに思いました。

○事務局 かしこまりました。ありがとうございます。

○川澤専門委員 9ページなのですが、それぞれ外注化の事例ですとか、ご紹介いただいているところで、別添のところの事例を拝見しまして、いい事例をピックアップされているなというふうに理解したのですけれども。おそらく、読み手としては、この事例の概要を読んで、関心があれば、この別添様式を参照するということかと思いますが、少し、何かひもづけができるのであれば、ひもづけされていたほうがいいのかなというふうに思いました。

○事務局 そうですね。ありがとうございます。かしこまりました。

○川澤専門委員 それと、同じ9ページなのですが。先ほど、コストシミュレーションと

という話がありまして、ご説明では、外部委託した場合の見積もって比較をしたというお話があったと記憶しております。もしそうであれば、結構しっかり検討がされているのではないかというふうに思いまして。いわゆる、コストシミュレーションというものの内容も、少し具体的に書いたほうがよろしいのかなと。外部委託した場合も、勘案した上で、というふうに書いてあるので、そこの勘案の仕方というか、やはり見積を実際にとって、どうこうしたとか、そのあたりをもう少しみ砕いて書いてもいいのかなというふうに思いました。

○事務局 そうですね。

○川澤専門委員 それから、最後の1点なのですけれども。15ページまでで、簡素化までの事例というのを記載いただいているのですけれども、先ほど、この活用の方のところで、将来予測ですとか、第三者チェック体制の確立など何点かご説明いただきまして、それも非常に重要であるし、それが事例の中に含まれているのであれば、活用の事例みたいなのも載せてもいいのではないかと思います。つまり、活用における、例えば将来予測の主な事例とか、そういう形で、この事例を3個ぐらい追加してもいいのかなと思いました。

ただ、例えば将来予測などの事例が、あまり掲載するほどの事例でもないようであれば、不要だと思うのですけれども。例えば、別添の資料の1-2の2枚目、3ページ目の国民生活センターなのですけれども、国民生活センターは、将来予測の活用事例になりますね。これとか、試算をしているふうな文章が書かれていまして、それが活用の事例なのかなというふうに思ったのですが、何か、そういう分析の活用をした具体的な事例で、掲載に値するようなものがあるのであれば、この事例集の中の、3つとか、少し加えてもいいのかなというふうに思いました。

そこは、事例の内容によってご判断されたほうがいいかなと。あまり、掲載するほどでもないものであれば、あれですけれども。ご検討いただければと思います。

○事務局 なるほど。はい。ありがとうございます。

○梅木主査 ほかは、よろしいでしょうか。

はい。

○松村専門委員 1点ご質問なのですけれども。先ほど、物件費の範囲ということで、減価償却が含まれるかというご質問があったのですけれども。一方で、人件費の範囲が、従事する方の人件費というふうに書いてあるので、例えば、従事する人を管理する管理職の方の人件費、いわゆる間接経費みたいなものの配賦基準と言いますか、どこまでが含まれているかということというのは、明示しなくていいのかなとか。ばらばらなんでしょうか。案件ごとに。そういう、結構、失礼な言い方ですけれども、直接作業に従事してらっしゃる方よりも、多分、相対的に、その管理をしてらっしゃる方の人件費は高く、そこの配分がないと、なかなか真の意味でのコスト低減という話にならないのではないのかなというのが、先ほどの物件費の話と一緒に、感じたのですけれども。

○事務局 なるほど。そこもちょっと確認し得る範囲で。実は、今回まさに、文書でしか、個別に業務フローはどうなっているかとか、コストがどうなっているかという資料の提示までは、実は求めずに、様式の8というまとめ資料だけ求めたので、そこまで、正直、確認し切れていないのですけれども。ここも、必要な範囲で、もし脚注で加えられるものがあれば、ちょっと個別には確認してみます。不明瞭にならないような形で、対応しようかなと思います。

今後、このワーキングで、今回集めた中から、例えばもうちょっと、2、3、ピックアップして、実際、個別にどうコスト計算したかとか、もしかしてそういう優良事例を紹介するような、そういうことも、今後検討は必要かなと考えておりますので。そういったところで、より詳細なデータは提示いただけるのかなと思っています。

○梅木主査 はい。よろしいでしょうか。

はい。ありがとうございます。それでは、事例公表の資料につきましては、いただいたご意見を踏まえた修正案を事務局に作成いただきまして、それを委員の皆様方でご確認いただきます。その後、最終的な事例公表資料については、3月22日に開催予定の官民競争入札等監理委員会で報告後、総務省公共サービス改革推進室のホームページにおいて開示することといたします。

ありがとうございます。

(理化学研究所 入室)

○梅木主査 本日は、理化学研究所のIDカード発行業務に関する業務フロー分析に関するヒアリングを行います。

国立研究開発法人理化学研究所人事部人事課富田課長にご出席いただいておりますので、ご説明をお願いしたいと思います。なお、ご説明は10分程度でお願いいたします。

○富田課長 では、理化学研究所の富田でございます。よろしくお願ひいたします。

今、主査のほうからお話がありました、今回、我々のほうで、お配りしております資料2-1及び資料2-2に基づきまして、今回、業務フロー・コスト実施を行いました結果について、ご説明させていただきたいと思ひます。

まず初めに、理化学研究所でございますが、ご承知かもしれませんが、国立研究開発法人としまして、自然科学の研究を行っております。職員につきましては、常勤の職員で3,500名ほどおります。ヘッドクォーター、本部が和光にありまして、それ以外に、全国に、横浜、神戸、姫路でありますとか、あと、小さい所で行きますと、仙台、名古屋というようなところで、5事業所ぐらいが主に事業所展開しているというところがござひます。そこにおきまして、職員が、今回、いろいろと、多分、官公庁でもそうだと思うのですけれども、建物に入る、あるいは会社の身分証明書として発行されるIDカードというものがござひまして、これらの事務作業にかかっております、この業務フローの一連を分析させていただいて、今回、報告をさせていただいたというところが、背景としてござひます。

この資料2-1でございますけれども、今回、研究所におきまして、このID発行業務を行っているのですが、これ自体につきましては、専属の職員を、このIDカードだけではないのですが、人事の中に置きまして、2人ほど専属でいて、その者のエフォートのうち、大体3割程度ぐらいが、こういったIDカードのほうに発行されているというところがありますので、人件費分といたしましては、130万円程度／年でございます。

また、IDカードを発行するに当たりまして、備品でありますとか、発行機などのメンテナンス代みたいところで230万円ほど年にかかっているところがございます。このIDカードにかかる発行業務というのは、新しく採用するに当たりまして、来る人たちに対して、申し込みがあった場合、その内容を確認し、いただいたデータというところを、人事が持っておりますデータのほうに取り込み、また、その取り込みの中からIDカードを発行していくという、この一連の流れが、業務の中になってございます。

今回、対象の月というところにつきましては、人事のほうで、理研のほうでは、平成28年、昨年8月1日から1カ月間をさせていただきました。この間におきまして、ID発行の件数というのが126件ほどございまして、それぞれこのID発行の業務につきましては、お手元にあります別添の様式5があるかと思うのですが、またそれは様式5のほうで工程のところをご説明したいと思います。おおむね1件当たりの発行にかかる時間というのが、0.43時間程度というところが判明いたしました。理研におきましては、平成27年度とかの実績を見てみますと、年間1,900件ぐらいのID件数を発行しておりまして、このIDカード発行にかかる時間というものが817時間ということ、数量的に明示することができたと思っております。

今回、分析結果から得られた改善策、またはこうした措置というところではありますが、この分析実施期間におきまして、ID発行におきまして、現在、研究室とか、ユーザーのところから、紙で申請をいただいているというような手続きになってございます。このところにつきましては、我々は、ペーパーレスというところは、政府も進めているところでもあると思えますし、理研におきまして、全体のいろいろなシステムの最適化をやるに当たりまして、このID発行業務についても、大きな流れの中においては、電子化をするような形にして、いろいろと効率化でありますとか、負担軽減というところはできないかというところの観点でも、錯誤してきたところでもあります。

したがって、紙の時点で、今、どのくらい時間がかかっているかというところを明示的に、我々として押さえておいて、これを踏まえた上で、今後、システムが入ってきたときに、どれくらい効率化を図っていくことができるのかということの見通しでありますとか、あるいは、そういったところの結果の検証に使うことができるのではないかと、ふうにご覧いただいております。

この結果、あるいは見込まれる効果につきましては、最後の欄のほうに書いてございますが、今回させていただきました、一部の、このIDカード発行のためだけに、何かシステムを入れると言うと、これはまた費用もかかってしまうというところがありますので、

理研全体の中で、人事システムをちょうどリプレースする時期がありましたものですので、そのリプレースする際に当たりまして、その中において、ID発行というような機能が、もともとカタログで入っているような商品の中を使うことで、もともと、新たな投資というよりは、既に入れているようなシステムの中における投資の中で、こうしたIDカードの費用対効果というか、効果的なような運用ができないかというふうなことを考えてきたところでございます。

具体的なところの流れで行きますと、資料2のところ、絵のところ、書いてあるのですが、様式5のほうをちょっとごらんいただければと思うのですが、様式5のところ、今回、我々のほうで、このIDカードを発行するに当たりまして、業務ステップというのを、少し分解を、いただいたマニュアルなども踏まえて、分解度を高めてやりましたところ、大体7ステップぐらいに分かれるというところがわかりました。

初めの1ステップのところで行きますと、当然、研究室側のほうから要請があった場合に、申請書を、これまで紙でいただいていた、その紙、いただいた紙を、人事の担当の者が入力を、システムの中に入れて、その入っていた、申請が上がってきた紙であるとか、あるいは入力する項目のところに間違いがないかというような確認を行い、また、写真なども、紙でいただいていたときは、写真が上がってきて、それをスキャナーで読み込んだりというようなこともあったのですが、データなどに切りかえていくような形にして、この部のところで、受付でありますとか、システムへの登録というところについて、この8月のところで変わったところでいくと、19.5時間とか、あるいはシステムへの発行機というところで5.2時間ぐらいなのですが、これらの部分のところ、システムを入れることによって、およそ半減されるのではないかというところの期待値を持っております。

また、IDカードを実際に発行する部分のところにつきましては、今も使っております発行機などを使って出力するというところがありますので、この出力の部分のところなどについては、従前と変わらないと思っておりますし、実際にでき上がった発行機のところを、研究室のほうに連絡し、それをお渡しする。本人であるかどうかの確認であるとか、失効の確認をするというようなところの作業などは、変わっておりません。システムのほうに、それら行ったところのIDカードの版の管理でありますとか、発行機などを含めた管理を行い、また、いついつ時点で誰に渡したというような形の管理票などの登録、あるいはその他問い合わせというようなところの7項目があるのですけれども、この中におきましても、やはり、全体で比重が大きかったのが、受付のところから上がってきて、その入力を、紙と、またシステムのほうに、二重入力しているようなところについては、システムの中に入ったデータをそのまま活用することで、二重入力の効率化、あるいは間違いの軽減というところにつながるというふうに考えておまして、我々としましては、今かかっております54.4時間というふうなところ、ここの部分のところについては、目測ではあるのですけれども、38.9時間ぐらいということで、約28%、3割ぐらいの減というところが期待できるのではないかというふうに考えているところであります。

このような形で、今回、我々のほうでも、この業務フロー・コストのほうに上げさせていただいたところにおきまして、これら30%の効率というところになりますと、資料2-1に戻りますが、先ほど申しましたように、0.43時間で、1,900件で、年間800時間強かかっていたところが、システム化後におきましては、およそ0.3時間程度で、600時間弱というような形になりまして、年間におきましては228時間、人工で行きますと、30人日程度の削減というところが期待できるのかというふうに考えております。これら、削減できた期待のところにつきましては、昨今いろいろと労働方針なども変わっておりまして、理化学研究所の任期制の職員などで、任期を厳格に管理していかなければいけないという新たな業務がいろいろと発生してきておりますので、そういった業務の補強のほうに充てていきたいというふうに考えてございます。

私からの説明は以上になります。

○梅木主査 ありがとうございます。

ただいまの説明についてのご質問やご意見があればお願いします。

はい。お願いします。

○石川専門委員 二重入力をなくすというところで言うと、この資料2-2ですと、なくなるのは、多分、ここに、下に、システム化により約50%省力化とあるのですけれども、具体的にはどの部分がなくなって、というイメージになるのですか。

○富田課長 今まで、紙のところで行きますと、採用するに当たりまして、我々、書類を大体、4種類、5種類ぐらいお願いしているのですね。採用をするために、まず、この人がどういう人で、どういう略歴であるか、どういうバックグラウンドがあるかということだったり、あるいは、多分これ、どこの官庁さんも同じで、社会保険とか、そういうのに必要な書類であるとか、そういったものの書類の1つに、IDカードの発行申請書というのを付けておりました。そこには、お名前であるとか、英語名と日本語名、そして、あるいはミドルネームが、外国人なんかにはあったりするのでミドルネーム、あと、そこに写真を添付してもらって、その写真を、IDカードのところのここに入れ込むような形をしているというところがありますので、そういうような書類を、作成をお願いしていたというところがありますので、これを紙でもらっていましたので、いただいた紙を改めて我々のほうでも、このIDカードを発行するための帳簿とか、Excelの管理のところ、もう1回、システム担当が入力していたというところがございます。この入力作業のところ、先ほど言いましたように、採用のお願いのところのもので、名前とかは、全部入れるところは同じはずですので、その部分の最後のところに、チェックで、IDカードの発行が必要というところをチェックするだけで、その情報をそのまま、ID発行のほうに必要なところの中に入れ込むことができまして、その部分が大きく効率化できるというふうに思っております。

○石川専門委員 わかりました。そうすると、申請者が原則、電子入力みたいなことをして、それを送って、というイメージですか。

○富田課長　そういうような形になります。

○石川専門委員　わかりました。では、そこの部分が、多分、この最初の部分で……

○富田課長　一番左の、こちらのほうになっております。

○石川専門委員　こっちの部分というのは、イメージ的にはどういうことなのか。こちらのグリーンの部分ということでしょうか。

○富田課長　グリーンのほうになった場合、ID発行機のほうの作業に入れるときに、ID発行機のほうに、実際に写真データとかを一旦取り込んで、このカードを発行するための専用の機械がありますので、そこへ入れ込むというところがあります。この部分のところにつきましても、今言ったように、入力、この一連の作業の所が入力データとして入ってきて、データの連携をさせることで、入力のほうに、新しくそこに入れるのではなくて、いわゆるCSVであるとか、コピペのところでデータを入れ込んで、吐き出すことができるということになりますので、まさにデータ申請等、緑のところは、かなり一連のような形になって、効率化が図られるというふうに、我々は期待しているところでございます。

○石川専門委員　そうしたら、1回入れれば、流れてくるというイメージですか。

○富田課長　はい。そうなります。

○石川専門委員　わかりました。で、誰かがチェックする体制があるのですか。

○富田課長　そうですね。入力している者が、そこは一応、確認・見直しをしながらチェックしているということになります。

○石川専門委員　ありがとうございます。ちなみに、8月中は126件ということですが、どういうときですか。毎回、毎月、採用ということが起こり得ることなのか。

○富田課長　そうなのです。理化学研究所、今、先ほど、3,500人と申したのですけれども、任期制職員が約9割おりまして、いろいろとプロジェクトとかで、有期雇用でやっていただいているという形なので、多分、官公庁さんとか企業さんで行くと、4月とか10月が大きなあれになるのですが、我々の組織で言うと、毎月、100人以上の採用があります。これに加えて、常勤職員は3,500人なのですが、理化学研究所の大きな装置、この装置というのは、いろいろと、そのアカデミーに対して公開もしておりますので、ユーザーが来ていただいて、ビジティングというような格好で、2週間とか3週間、外国人とか研究者が来たりして、それを使っている。ただ、入るに当たりまして、建物に入るのにこういうカードが必要になりますので、そういった人たちというのが、実は年間で2,500人おりまして、それ以外に学生が約1,000人ぐらいおります。なので、常勤職員で行くと3,500人なのですが、それ以外の、職員とは別の形で、理研に出入りするという格好でIDカードを出さなければいけない人たちというのが、年間1,900人ほどおりまして、3月と4月がやはり多くて、そこで300人ぐらいいるのですけれども、それ以外の月でも、アベレージで120から150ぐらい、常に出入りがあると、そのような状況になってございます。

○石川専門委員 ありがとうございます。なるほど。

では、3月と4月がやはり一番多くなりますね。そうすると、これをシステム化すると、わざわざ二重入力するという手間も軽減できて、という意味ですね。

○富田課長 そのこの部分のところが、かなり効率化できると思います。

○梅木主査 よろしいでしょうか。

システムに移行した場合は、システム投資は特に不要で、今あるシステムの中に入っている機能を使用するだけですよというお話なのですけども。新しいシステムの運用について、やはり研修等必要になってくるのではないかと思うのですが、特にその辺は煩雑ではなくて、研修の時間というのは、大幅には増えないという、そんな見込みなのでしょうか。

○富田課長 今、我々の見立てのところでは、そこは効率化できているのですが、多分、専門委員の皆様もご存じかもしれない。システムって、この10月、11月ぐらいから動き始めているのですが、システムを入れたところから、最初から期待どおりの動きで、なかなか難しいところがありまして。やはり、初期の3、4カ月ぐらいは、いろいろとエラーだとか、そういうところの対応というところがありますので、我々のほうでも、今そこは、そういうところの対応に、ちょっと今、時間を割いているというところがあります。

多分、これ、もうちょっと平常時になったところで、効果がどれぐらいになるかというところを冷静に見なくてはいけないとは思っているのですが、私自身も、今日こういった形でヒアリングがありますので、担当2人のほうとも、幾つか業務の流れなんかを確認してきたのですが、先ほど、やはり、申し上げました、この1番目と2番目のところの部分については、今まで、やはり、間違いがあっただけではないというところがあるので、そこをかなり目視で確認しなくてはいけないとか、あるいは、データのところが紙で来たりだとか、USBでもらったり、CD-ROMでもらったりというところが、システムの中であると、簡単に流れてきて、その分のところをこちらにやるというところで行くと、その分の軽減というのは、体感的にも得られているという話であったり、あるいは、間違いのところについても、かなり減ってくる部分が多いというところは、確認しているところでございます。

○梅木主査 ありがとうございます。

はい。どうぞ。

○川澤専門委員 済みません。1点だけ。資料2-3なのですけれども、業務区分を7区分設定され……

○富田課長 資料の。ああ、2-3。

○川澤専門委員 業務区分、7区分設定されたということで、ステップの5なのですけれども、システムの登録の、人事システムへの入力というところの業務時間が変わっていないのですが、これは、自動的に人事システムにデータが転送されるような、同期されるよ

うな仕組みにはなっていないということですか。

○富田課長 この6番目のところが、どちらかと言うと、データを同期しているというところがありまして。この5と6のところは、今までやっていたところと、新しいシステムのところが、ちょっと、結構、一体的になっているというところがあります。おっしゃるとおりで、データ連携はしている部分がありますので、もちろん行く部分もあるのですが、版をいついつ時点で発行しましたよ、というようなところなんかは、ある程度、やはり入力しなければいけないところがあったりするので、その部分が、ちょっと残っているというところがございます。

○川澤専門委員 なるほど。わかりました。システムへの入力、全く別に、別立てでされているのかなと思いましたが、そこも効率化はされているけれども、この項目で記載することというのは、わかりました。

○富田課長 おっしゃるとおりです。全ての項目というよりは、多分、これに特化した項目を、いついつ時点で誰に渡しました、それで、この版は何回目の版です、みたいな、その版の管理なんかは、やはりちょっと入れていかないといけないところがあると。

○川澤専門委員 わかりました。ありがとうございます。

あと、ステップの7のその他の部分で、電話の問い合わせ等というふうに書かれているのですが、先ほどおっしゃっていただいたように、システムの初期の段階では、かなり問い合わせが増えるのかなというように思っています。これは、現時点でも、大体1割ぐらいの時間が投じられておりますので、そこは、増える可能性はあると思うのですが、そこをなるべく減らすことも非常に重要なことだと思っております。言わずもがなだと思うのですが、Q&Aとか、そのあたりの対応と、そのQ&Aの事前の周知とか、丁寧になれると、ここの部分の業務量も削減され得るのかなと思っておりますので、ぜひご検討いただきたいと思います。

○富田課長 ありがとうございます。ご指摘もとてもだと思っております。例えば、写真のデータなんか、JPEGでちゃんとやるというところは言うおきながら、違うフォーマットでやると、それだけでも面倒になったりしますので、そういうのは、逆にわかった時点で、ホームページで、これでやってくださいとか、そういうQAのところでの対応で、かなり軽減できるのではないかなというふうに期待してございます。

○川澤専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 ほかはよろしいですか。

はい。ありがとうございます。

本案件は、理化学研究所におけるID発行業務について、業務フローを分析することで、事務作業の整理、点検と、及び改善を図るとともに、業務の可視化による研究所内の相互理解を深めることで、事務部門の業務効率化に資するため、分析を実施することとされた事業です。

今回、分析結果について審議した結果、さらなる業務改善事項の検討は不要と判断し、

本日をもって、ワーキンググループでの審議は終了したものと、改めてワーキンググループを開催することはせず、監理委員会への報告資料等の作成については、私に一任いただきたいと思いますが、委員の先生方、よろしいでしょうか。

(「お願いします」との声あり)

○梅木主査 はい。それでは、本日の議論の内容については、私と事務局とで調整の上、監理委員会への報告資料として整理したいと思います。

整理したものにつきまして、事務局から監理委員会に報告願います。また、委員の先生方におかれましては、本日質問しなかった事項や、確認したい事項がございましたら、事務局にお寄せください。事務局において整理をしていただいた上で、各委員にその結果を送付していただきます。

事務局から、何か確認すべき事項はありますか。

○事務局 特にございません。

○梅木主査 よろしいですか。はい。

では、以上をもちまして、IDカード発行業務に関する業務フロー分析に関するヒアリングの審議を終了します。理化学研究所の皆様におかれましては、ご出席どうもありがとうございました。

○富田課長 どうもありがとうございました。

○梅木主査 ありがとうございます。

(理化学研究所 退出)

(厚生労働省 入室)

○梅木主査 よろしいでしょうか。

本日は、厚生労働省の労災診療費審査事務に関する業務フロー・コスト分析のヒアリングを行います。厚生労働省労働基準局補償課三浦課長にご出席いただいておりますので、ご説明をお願いしたいと思います。なお、ご説明は15分程度をお願いいたします。

○三浦課長 わかりました。それでは、今ご紹介にあずかりました補償課長の三浦と申します。よろしく申し上げます。

まず、資料の2ページ目を開いていただきたいと思います。まず、労災診療費の仕組みを、簡単にご説明したいと思います。ここに書いていますように、労災保険とは、業務災害や通勤災害による労働者の負傷・死亡等に対しまして、必要な保険給付を行います。この絵を見ていただきますと、工場等で怪我をした場合に、労災保険指定医療機関という病院に行きます。この病院での治療費を、本人が負担することなく、現物給付いたします。そのときに、本人からは「療養の給付請求書」という請求書を病院に提出していただきます。その病院から請求書と診療費請求書・明細書というレセプトを、都道府県労働局と一緒に提出していただき、そのレセプトの審査を労働局で行います。その審査結果のデータを左側の本省に送信しまして、厚生労働本省から病院へ治療費を支払います。

もう1つ、労災保険は、あくまでも業務災害かどうかという判断が必要なものですから、

その判断を右側の上にあります労働基準監督署で行うこととなります。実際の怪我をされた労働者は、「療養の給付請求書」を持って病院に行き、病院は、その請求書と一緒にレセプトをつけ、それを労働局に提出していただくこととなります。労働局では、レセプトを審査しますが、請求書につきましては、監督署に送付して、業務上外の判断をすることとなります。これが労災診療費の流れになります。

1枚めくっていただきまして、今回、業務フロー・コスト分析の対象業務となっております審査点検業務の流れと事務区分になります。左側に紙のレセプト、右側に電子レセプトに分けて、流れを書いています。都道府県労働局に、請求書が提出された後、何をするかというと、紙のレセプトのほうを見ていただきたいのですが、1番の受付から始まりまして、14番のレセプトの編綴・保管までの流れの作業がございます。電子レセプトにつきましても、基本的に同じような流れになっております。

ここで、1つご説明しておきたいのは、紙のレセプトの5番に審査点検業務というのがございます。この審査点検で、時間がかかったりして、ここは何をするかと言いますと、レセプトが提出された後に、労災診療費算定基準により点数や算定要件の解釈等に誤りがないか確認を行います。さらに、例えば、傷病の部位や傷病名が業務上災害によるものとして、妥当であるかどうか審査します。また、療養中の労働者につきましては、当然、私病によるものではないかきちんと審査します。この審査点検の中で、疑義があるものについては、疑義附箋と言いまして、これはちょっとおかしいですよと附箋をつけます。疑義附箋をつけたものにつきましては、それが正しいかどうか、7番の審査委員会で意見を求めます。この委員会の委員は医師になります。審査会では、専門の医師が疑義付箋の内容に対し回答しています。

それから、電子レセプトも基本的に紙レセプトと同じ流れになっています。違いは、また後でご説明しますが、全体の流れは、このようになっています。

それと、表の一番下に注意書きをしています。表中で◎を付しているところが、システム処理によるものとなります。右側の太い緑線で囲った枠のところになります。紙のレセプトでは、実際に手作業でやりますけれども、電子レセプトになった場合、この◎がついたものについては、システムで処理されます。○がつきましたものについては、端末操作で行う、▲がつきましたものは、引き続き手作業が残るといふふうに見ていただければ、わかりやすいかと思えます。左側にあります緑枠は、基本的には手作業でやるのですが、その中で、電子レセプトになりますと、◎の2番、4番、5番、10番、14番が、システム処理しますので、基本的には作業がなくなります。

次、4ページです。左側に、電子レセプトの自動点検の項目、右側に、紙レセプトを載せています。電子レセプトの自動点検につきまして、何をするかと言いますと、まず、1番目として形式的チェックです。当然、記入漏れとか、整合性のチェックとか、そういう不備がないか形式チェックをします。次に、2番目として算定要件チェックです。診療内容の項目につきまして、適切な請求がされているかどうか算定要件のチェックをしており

ます。次に、3番目として縦覧点検です。同一の被災労働者が、例えば、過去12カ月のレセプトとの整合性があるかどうか、トータル的なチェックも行うのが、3番目の縦覧チェックになります。次に、4番目として突合点検です。医療のレセプトと薬剤のレセプトを突合して、医薬品に対する傷病名が、医科のレセプトに記録されているかどうかチェックを行います。大まかには、こういう点検をすることになっております。

次、5ページです。今のことを踏まえまして、どういうコスト分析をやったかというのが、5ページからになります。まず、先ほど言いましたように、全国の都道府県に労働局があります。その中で、神奈川労働局と愛知労働局におきまして、昨年の平成28年11月の1カ月間、紙レセプトと電子レセプトの処理にかかった時間を調べてみました。それが、今回の分析の実施概要になります。

※1のところに書いていますけれども、なぜ、神奈川労働局と愛知労働局かという、規模的に大体、同規模で、地域が違うということで、この2つを対象に選ばせていただきました。

表1に書いていますけれども、昨年11月分の1カ月間のレセプト取扱枚数は、神奈川労働局の紙レセプトが1万1,449枚、電子レセプトが2,005枚、愛知労働局の紙レセプトが、9,894枚、電子レセプトが964枚となっています。

電子レセプトの普及率は、また後でお話ししますけれども、神奈川労働局で約15%、愛知労働局では約9%の普及率になっております。この神奈川労働局と愛知労働局の2つについて、3ページにありました事務区分ごとに、時間をはかったということになります。

次、6ページです。どういうことがわかったかということですのでけれども、大きく2点判明いたしました。まず、1点目が、電子レセプトが紙レセプトよりも多くの時間を要していました。意外な結果だったのですけれども、紙のほうが実は早かったということが1点目。それと、2点目につきましては、紙レセプトと電子レセプトともに、愛知労働局のほうが、神奈川労働局よりも多くの時間を要していました。図1の青い棒グラフが紙レセプトで、赤い棒グラフが電子レセプトのレセプト1枚あたりの処理時間になります。神奈川労働局は、紙レセプト10分57秒、電子レセプト11分37秒となりました。愛知労働局は、紙レセプト14分26秒、電子レセプト16分7秒となりました。参考までに、表4に、非常勤職員1人あたりの平均処理枚数、非常勤職員数を記載しております。

次、7ページでございます。分析結果です。まず、1点目、電子レセプトが紙レセプトよりも多くの時間を費やしていることの要因として、どういうことが考えられるかということで、分析しました。最初のポツです。電子レセプトを審査点検しますと、システムによって多岐にわたる審査項目を自動的に点検します。多岐にわたる項目を点検することによって、紙レセプトよりも、確認する処理に時間がかかってしまったというのが1点目。これは、疑義があるものは、すぐに、疑義附箋がどんどんつきますので、その附箋がたくさんつくことによって、それを医師に見てもらったりとか、事務をやる非常勤職員が確認するとか、そういうことが非常に多くなってしまった結果、時間が多くなってしまったと

というのが1点目です。

それと、2点目は、審査点検の対象は、紙レセプトがほとんどであり、先ほど説明しましたけれども、約1割が電子レセプトで、約9割が紙レセプトなのです。どうしても紙レセプトのほうが多いものですから、実際は、電子レセプトにしましても、紙に印刷して、チェックしていました。これはなぜかと言いますと、医師が、紙での審査になれているものですから、電子レセプトを紙で打ち出してくれという要望が結構あって、結局、電子レセプトが印刷されていたということが非常に多く見られました。これが、分析結果になっています。

表5と次の8ページの「一方で」以下のところを見ていただきたい。まず表5ですが、先ほど説明した1から14までの事務区分がありましたけれども、この表5の事務区分の左側に青で◎をしているところ、これがシステム化されたところです。ほとんどが紙レセプトより電子レセプトのほうで、時間が短縮になっています。それは当然そうなのですが、一番最後の、上記以外の①、③、⑤から⑨、⑪、⑫の計というところで、電子レセプトが紙レセプトより約3分、時間がかかっています。そのうちの⑤審査点検が長くなっている。これはなぜかと言いますと、先ほど説明したように、審査項目が多くあることによって、いろいろな疑義が付され、それを確認するのに時間がかかっていました。それともう1点は、紙に印刷して、紙で見てもらうということで、この審査のところだけが異常に増えているのです。これを短縮すれば、結果的には、相対的に下がるということになります。

次、8ページです。それで、まず何をすればいいかという、まず、電子レセプト化をさらに進めるためには、電子レセプト請求の普及、先ほど言いました、まだ1割程度しか普及されていませんので、これをどんどん普及させるということがまず一番大事なことです。まずは普及率の拡大を図ることが1点目です。

2点目は、先ほど言いました、医師も、なかなか利便性がよくないというのもありまして、事務をやる非常勤職員もそうですけれども、審査におけます利便性向上のための検討を行う必要があるのではないかと、どこを直せば、もっと使いやすくなるかと、そういうことを検討すればいいのではないかと、いうふうになりました。

左の表6にあります全国の電子レセプトの普及率ですけれども、平成26年2月から開始されまして、今年1月で12.8%の普及率です。これをどんどん上げていき、目標につきましては、右に書いてあるとおり、70%です。普及率の拡大を図ることによって、先ほど言いました、紙で印刷することもなくなってきましたし、もっと精度が高まるということかなと思っています。

次、9ページです。もう1つの実施結果ですけれども、愛知労働局と神奈川労働局を比べて、なぜ、愛知労働局の方が時間がかかるかという点でございませぬ。これは、まず、愛知労働局では、神奈川労働局より電子レセプトを紙に印刷する枚数が非常に多かったことがございませぬ。次の2つ目、3つ目のポツです。ここの表7に書いてあるとおり、審査点検を担当している非常勤職員は、神奈川労働局21名、愛知労働局22名います。そのう

ち、ベテランである勤続年数3年以上が、神奈川労働局18名、愛知労働局12名ですが、勤続年数1年未満の方が神奈川労働局0名、愛知労働局7名となり、非常勤職員の勤続年数の短い方が、非常に愛知労働局は多いということで、どうしても事務処理能力に差があったということがわかりました。

これを解消するために、1つは、さっき言った電子レセプトの審査業務の利便性をもっと向上させるための検討を行うことによって、紙印刷も解消され、もう1つは、専門性の知識がないと、審査点検ができない特殊な業務ですので、必要な知識と技術の習得、向上させるための研修を、もっと充実して、勤続年数の短い非常勤職員でも、すぐできるようやっていけばいいのかなということで、そういうことをここに書かせていただきました。

次、10ページです。最後のページになります。今後、講じる措置としまして、どうということが考えられるかということで、3点ほど挙げております。まず、1点目は、先ほども言いましたけれども、電子レセプトの普及率が非常にまだ低いものですから、その取り組みを強化し、普及拡大をするというのが1点目でございます。2点目につきましては、審査員の医師、非常勤職員が、もっと端末操作を簡単に使いやすくする等、利便性の向上を図る方策を検討していくというのが2点目でございます。3点目は、非常勤職員に対し研修のカリキュラムの充実を図り、能力向上に努める。この3点が、今後、講じる措置とさせていただきます。

今後、期待される効果としまして、1点目は、当然、電子レセプトの普及拡大をすることにより、非常勤職員の業務処理時間の短縮が見込まれます。2点目は、普及拡大することによって、システムによる審査点検が増えれば、審査の視点が統一的に図られて、精度の向上が見込まれます。全国どこの労働局で審査を行っても基本的には同じ精度で、全国斉一化が図られるということです。それから、3点目は、当然、非常勤職員の研修を充実することによって、審査点検のレベルが上がるということで、局間の事務処理時間の差異が解消され、全国同じような処理時間になることが見込まれます。以上、3点挙げさせていただきます。

早口で申しわけなかったのですが、説明は以上でございます。

○梅木主査 どうもありがとうございます。

ただいまの説明についてのご質問やご意見があればお願いいたします。

はい。宮崎委員。

○宮崎専門委員 よろしいですか。ご説明ありがとうございました。ちょっと2点ほどありまして。

1点が、電子レセプトを導入されておりますが、紙レセプト割合が非常にまだ高いため、審査委員会に附議する際に、結局、紙で印刷されているということで。厚労省としては、将来、70%ぐらい電子化率ということなのですが、お話を伺っていると、仮に半分とか7割の電子化になっても、紙が残る以上は、この事務が改善するのかなというところは、ちょっと正直疑問がありまして。1つの案としては、紙でもらうレセプトも、例えばOC

Rとか、それをそのまま読み込んで、もう電子のほうに流し込めるような仕組みの改善を工夫するですとか、例えば、紙も、そのものもスキャナーでとって、PDFにして、もう電子で審査で見てもらおうとか、もうちょっと踏み込んだ改善をしないと、せっかく電子化したのに、全部また紙で見ているというのは、何か逆行しているような印象もあって。ちょっとそこは、もうちょっと工夫の方法を書く余地がないかなと。

この資料3-1の4ページの紙レセプト（参考）という書式があると思うのですが、これがOCRなり、何かになって、これを読み込めば、もう電子レセプトに読み込めるような書式にすれば……

○三浦課長 読み込ませるか、ということですね。

○宮崎専門委員 そこは、ちょっと検討いただければ。

○三浦課長 わかりました。

○宮崎専門委員 それから、もう1点なのですが、電子レセプトで審査することによって、非常にその疑義付箋という件数が増えて、審査の品質というか、業務の質が向上したのではないかという評価をされているところだと思うのですが。最終的に、電子で疑義が上がったもののうち、例えば、過誤とか、最終的に訂正させた件数とか、金額が見えないと、やたらに機械が、要確認とはじいたものが、結局、成果につながったかどうかというところが、ちょっと見えないものですから。質が上がったかどうかというところが、今のところ、評価しがたい部分もあって。そこが、何かしら、審査委員会に附議した結果、過誤につながったものとか、是正につながったものの、額はわからないにしても、件数とか、割合が高まっているということが足せると、確かに質が上がったという評価はできると思うのですが。そこは何か工夫できそうですか。

○三浦課長 確かにおっしゃることはよくわかるのですけれども。それで、例えば査定率が幾ら上がったとか、そこまでは調べていませんが、ただ、先ほど言いましたけれども、やはりひっかかる件数は当然多くなる。人間が見るよりも、当然、機械が見たほうが、100%ちゃんと見ます。ただ、それに伴って、どれだけ審査委員会のほうに流れていって、その結果、どれだけ査定率が増えたかというところまでは、ちょっと把握できていないです。申しわけないです。

○宮崎専門委員 そこが、ある程度、何かしら、将来の課題なのかもしれませんけれども、少し見えるようにしないと。機械がやたらにはじくので、結局、間違いがなかったとすると、機械のプログラムをもうちょっと直さないで、逆に事務の不効率を呼んでいる可能性も、否定できないものですから。

○三浦課長 確かに。そうですね。わかりました。

○宮崎専門委員 書きぶりとしては、少し、研究したほうが、必要かなと思います。

○梅木主査 ありがとうございます。

ほかにいかがでしょうか。

○石川専門委員 済みません。

- 梅木主査 はい。石川委員。
- 石川専門委員 最初の受付というのは、来られた方から入力したものが送られてくるといイメージの電子化なのでしょうか
- 三浦課長 病院から、電子レセプトでもらうのです。
- 石川専門委員 病院に行って、それで、では、電子化されたものを、受け付けて、という流れですよ。
- 三浦課長 そうです。そういうことです。
- 石川専門委員 伺おうと思ったのは、審査の点検のところで、何か入力ミスのチェックが入ったりとか……
- 三浦課長 それは、基本的なチェックで、大体ひっかかると思うのですよね。例えば、日付の間違えなどです。
- 石川専門委員 この電子レセプトの場合は、審査点検の量が多くなってしま、というイメージなのですよ。
- そうすると、②から④の間で抜けていくというイメージですか。その、事務的な入力ミスとか、日付のミスとか、そもそもの間違えていたミスとかだと、⑤番までは行かないという。
- 三浦課長 そうですね。
- 石川専門委員 では、②、③、④の間で抜けていく。
- 三浦課長 そうです。
- 石川専門委員 わかりました。
- 三浦課長 電子レセプトは、病院のところでまず入力しますので、病院では当然、そういう形式チェックがかかっていますので、そういうのは多分、はじかれます。
- 石川専門委員 もう、はじかれています。
- 田中課長補佐 そうなのは、病院の入力段階でエラーになるようにはしています。
- 石川専門委員 わかりました。
- 三浦課長 紙レセプトですと、今まで全部、非常勤職員が、レセプト全部を点検していましたので、電子レセプトになりますと、まず病院でエラーになります。
- 石川専門委員 その部分がなくなる。
- 三浦課長 電子レセプトでは、医学的な疑義のあるところのチェックが多いと思います。
- 石川専門委員 わかりました。
- 梅木主査 ほかにいかがでしょうか。
- はい。石村委員。
- 石村専門委員 さっき、宮崎委員がちょっとおっしゃったのと、プラスの、重複する箇所があるのですけれども。これ、非常勤の方が多から、要は処理時間が長くなっているというような結果が出ているということと、あともう1つ、なれた医師の方の審査のチェックが、紙を打ち出さないと、ちょっと、そのために、よくわからないので、そのために

作業時間がかかっているというようなご説明があったのですけれども。これは、会計のシステムもそうなのですけれども、インターフェース、要は、入力する画面ってものすごく重要で、会計のソフトでも、基本の構造って同じなのですよね。実は、見た目は、それぞれ、会計ソフトでも、いろいろなメーカーさんがあるのですけれども、画面の見た目は、やはり違うのですよ。ただし、基本の構造の作業の流れって、全部同じなのです。これは変えられないのですよ。簿記の論理に従って処理していかないと。どこが違うかと言うと、例えばファイルメニューで、作業手順どおりにメニューが配置されていないのですよ。わかりにくい会計ソフトって。例えば、30分で処理できるところを、わからない、非常にその辺、よくわからない、会計の知識のない人がつくった会計システムだと、3時間ぐらいかかってしまうのです。

だから、私がちょっと、この資料を拝見して、その説明をお聞きした感じでは、どうも、システムをつくる時に、システム会社にほんとうに任せっ切りにしていないのかなと。実際、作業をされる医師の方とか、実際の業務処理をされているベテランの方の意見とか、ここ、こういう作業の流れですよ、とか、ここをこういう画面に、そのファイルのメニューにしてくださいとか、ちゃんと取り入れていないのではないかなというふうにも、ちょっと思えたので。

○三浦課長 多分、直接的に答えになっているかどうかわかりませんが、病院の診療というのは、基本的には健康保険とかが、まず9割方持っているのですよ。労災保険というのは、全体からしてみれば、せいぜい、病院だったら数%ぐらいしかないのですよね。そうすると、健康保険のベースでみんなつくっているのですよ。システムから何から。そこに労災保険の部分に乗せようとなると、なかなか、労災保険と健康保険のそもそも制度が違いますし、見るところも違うのですよね。そういうところも、実際、出てきているのかなと思うのですよ。

ですから、お医者さんに見れば、健康保険のレセプトのほうが見慣れているわけですよ。ところが、さっき言った、数%の労災しかないところになると、やはりちょっと見づらいつか、そういうところが出てきているのかなという気がするのです。それを全部直そうと思うと、システムを2つ別々につくらなければいけない。そうすると、医療機関のほうについては、コストもかかりますし、なかなかそこは理解していただくのがつらいところでもあるのです。普及率も、結局、そういうことなのですね。健保のほうは皆さんやりますけれども、労災って、うちはたかだかこんなものしかないのだと。件数が少なくて、そこにわざわざ費用対効果をかけてやっても、要はペイしないというようなところが、結構あるのです。そこが、実はネックになっているというのもあるのです。

ですから、今おっしゃったように、全部、完璧なシステムを、ほんと最初からつくればいいのですけれども、なかなか、さっき言った、労災保険と健康保険というのはちょっと違うものだから、その辺の違いがあるのかなというふうに感じています。

○石村専門委員 いや、完璧なシステムではなくて、見た目の画面の配列とか、そこなの

ですよ。

あと、ほんとうに、作業をしている人が、システムをつくる会社の人と一緒につくっているのかどうかというのを、再度、確認してもらえますか。実際の、システムの会社に、こうこう、こうですよという形で説明して、そのシステムの説明をしている人は、管理職の人とか、実際の作業をしている人とは違う人が説明していて、全然、作業はこうで、違うのですよ、というような形に、ほんとうになっていませんか。往々にして、会社のシステム、新しいシステムを導入して、大体、うまくいかないのですよ。当然、半年、1年ですね。でも、よくよく聞いてみると、実際の作業処理をしている人は、そのシステムをつくるチームの中に入っていないのですよ。よく。一番失敗する。余計な時間ばかりかかって、これ使えませんね、みたいな話になって、最悪の場合なんか、廃棄する、みたいな形になってしまうと。紙に打ち出さないとわからないという、それはあるとは思っています。あるとは思いますが、ただ、一番根本的なものを、再度、実際の処理をされている、末端の端末を処理されている方って、ほんとうに入っていますか、という。ほんとうは、管理職の人で、日常処理していない人が、あれこれ説明して、それで終わっていないかどうかというのを、再度確認していただけますか。

○三浦課長 わかりました。最後の10ページのところに若干書きましたけれども、講じる措置の真ん中の○なのですけれども、実際、審査委員とか、非常勤職員さんたちから具体的な改善要望というのを、実は取ろうと思っています。今、おっしゃったような現場の声ですよ。そういうのを聞きながらやっというこも踏まえて、全体の利便性を向上しようということを考えていますので、今後、今おっしゃったようなことがあるので、こういうふうな結果になっていますので、そこは今後、作るときは、こういうこも踏まえながらやっていきたいというふうに考えております。

○石村専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 よろしいでしょうか。はい。

本案件は、厚生労働省の労災診療費審査事務に関して業務フロー・コスト分析を実施することで、紙レセプトの審査及び電子レセプトの審査のそれぞれについての業務フローの比較、及び要する時間の測定を行い、分析した結果や改善策等を、ほかの労働局へ展開することにより、業務の標準化、効率化等を図るとともに、さらなる業務改善の有無等を明らかにするために、分析を実施したものです。

今回、分析結果について審議した結果、厚生労働省におかれましては、業務改善事項について引き続きご検討をいただき、本日の審議を踏まえ、実施結果報告表等について必要な修正を行い、事務局を通して、各委員が確認した上で、議了とする方向で調整を進めたいと思います。

それでは、本日の議論の内容については、私と事務局とで調整の上、監理委員会への報告資料として整理したいと思います。

整理したものにつきまして、事務局から監理委員会に報告願います。また、委員の先生

方におかれましては、本日説明できなかった事項や、確認したい事項がございましたら、事務局にお寄せください。事務局において整理をしていただいた上で、各委員にその結果を送付していただきます。

事務局から、何か確認すべき事項はありますか。

○事務局 今、意見の交換の中で、一度、確認というか、もし、修正。提出いただいた資料を修正する点が、3点あったのかと思っていまして、それをちょっと、今一度確認させていただければと思いますけれども。

宮崎委員からご指摘のあった、紙処理で、紙のレセプトを、例えばOCRで読み込む等の、何か改善策が今後考え得るのかという点と、電子の審査で、検出された事項が、実際、訂正に結びついたとか、それが審査委員会にかけられた、何か比率的なものを、今後何か検討できるか、できないのか。もし、無理であれば、というところもありますけれども。

○三浦課長 わかりました。

○梅木主査 よろしいですか。はい。

○事務局 あと、石村委員からご指摘のあった、システムのユーザーの意見を、使い勝手として……

○三浦課長 それは、先ほどの10ページのところで、一応、こういうふうに書かせていただいていますので、それはいいかなとは思いますが。

○石村専門委員 非常勤職員等から、ではなくて、ベテランの、実際の端末、経験のある職員。

○田中課長補佐 非常勤職員が、一番システムを使用しています。

○石村専門委員 なるほど。

○田中課長補佐 それなりの能力を持った非常勤職員、レセプトの審査もできる非常勤職員が審査やシステムの端末への入力をしておりますので。その方から一番意見を聞くのが、一番重要なということで、そういうふうに記載しているところです。

○三浦課長 実際、一番、関わっているのが非常勤職員です。この非常勤職員の方が、長くやっていますので、職員ですと2年とか3年で人事異動とかで変わりますけれども、非常勤職員の方は、ずっとおられますので。

○石村専門委員 そうすると、9ページの説明がちょっと、整合性とれていないというか。要は、非常勤職員で、使いなれていないから、時間がかかったのですよ、という説明して……

○三浦課長 1年未満の方が、愛知は7人もいることを説明したのです。まだ、短い方ですと、どうしても多くの時間がかかったりします。

○吉谷課長補佐 また、勤続年数が長い非常勤職員が短い非常勤職員を指導しておりますので、新しい非常勤職員がおられるところは、勤続年数が長い方が指導するのにも時間がかかっています。

○石村専門委員 ああ、わかりました。

○梅木主査 ベテランの非常勤職員の方に、ヒアリングをされるというようなことですね。

○三浦課長 そうです。

○梅木主査 そういうことを検討されています、ということですね。

○三浦課長 はい。

○石村専門委員 ああ、済みません。

○梅木主査 ありがとうございます。

以上をもちまして、厚生労働省の労災診療費審査事務に関する業務フロー・コスト分析のヒアリングの審議を終了します。厚生労働省の皆様におかれましては、ご出席どうもありがとうございました。

○三浦課長 ありがとうございました。

(厚生労働省 退出)

(独立行政法人駐留軍等労働者労務管理機構 入室)

○梅木主査 では、始めたいと思います。

本日は、独立行政法人駐留軍等労働者労務管理機構の給与事務に関する業務フロー分析のヒアリングを行います。機構の総務部総務課前田総務課長にご出席いただいておりますので、ご説明をお願いしたいと思います。なお、ご説明は20分程度でお願いいたします。

○前田課長 労務管理機構総務課長の前田でございます。本日はよろしくお願いたします。

○梅木主査 よろしくお願いたします。

○前田課長 それでは、お手元の概要説明資料で説明をさせていただきたいと思います。前半は、当機構の業務、これまでに取り組んできた業務改善などの内容について説明をさせていただき、その上で、今回の業務フロー・コスト分析を踏まえた業務改善の内容について、説明をさせていただきたいと思います。持ち時間の関係で、少し駆け足になるかもしれませんが、お許してください。

それでは、お手元の資料の1ページ、2枚目ですけれども、お開きください。当機構の業務です。一言で申しますと、全国に展開しております在日米軍基地で働く従業員、駐留軍等労働者を募集し、基地に提供し、採用から退職までの人事、給与、福利厚生といった、いわゆる労務管理等事務のうち、法令によって、国・防衛省が雇用主として自ら実施しなければならない、図の左下にありますけれども、労働契約の締結、給与の支払、こういった業務を除く大部分の実施事務を当機構が行っております。

当機構の業務の特徴と言いますか、民間企業の労務管理と異なる点は、民間企業では、大方の事務が会社の人事部と労働者の間で完結してしまうわけですけれども、当機構の場合は、法律上の雇用主であります防衛省と実際の使用者であります米軍との間で締結しております労務提供契約、この契約には、両国のそれぞれの事務分担だとか、手続の方法なども定められているわけですが、こういった枠組みとか制約の中で、当機構は一つ一つの

事務を両者と常に連絡調整をしながら事務処理をしなければいけないという、構造上煩雑な処理体制になっているという点です。

ちなみに、図の右下のところですが、駐留軍等労働者の職種です。在日米軍基地には、軍人だけではなくて軍属とか家族も生活をして一つの町を形成しておりますので、職種は事務職だけではなくて、消防員や警備員、船長や機関長、コックやウェイトレスといった多種多様にわたっております、約1,300にも上る職種に対して、労務提供を行っております。

次のページでございます。機構の組織ですが、平成14年4月設立以来、組織の統廃合を繰り返しまして、現在1本部8支部1分室で構成されております。それから、右側ですが、支部分室の配置と、それぞれが管轄する米軍基地、駐留軍等労働者が在籍します米軍基地は54施設でございます。

次のページをお願いいたします。当機構の人員削減と組織改編の経緯でございます。設立当初408人でスタートしましたが、現在は287人。15年間で121人、約30%の削減を行ってまいりました。特に大きな組織改編としましては、第2期中期目標期間、平成18年度から平成22年度と書いておりますが、呉支部の岩国支部への統合、横浜分室の廃止、那覇支部とコザ支部の統合、富士支部の座間支部への統合などで、係員を中心に80人の削減を行いました。その後、平成25年度の閣議決定に基づきまして、平成27年度に本部の部と課の統合を行い、支部では横田・横須賀・座間支部の給与課と厚生課を統合し、沖縄支部では総務課と管理課を統合して、管理職を中心に7人の削減を行いました。

次のページでございます。平成27年7月の本部と支部の組織改編図です。左側が改編前で右が改編後ということで、本部につきましては従前の3部制から2部制に、支部につきましては横田・横須賀・座間支部において従前の3課制を2課制に、沖縄支部は4課制から3課制に改編をいたしました。

次のページをお開きください。15年間で約30%の人員を削減した一方で、駐留軍等労働者へのサービス向上を図るべく、中期目標とか中期計画に基づく新たな業務の付加にも対応してまいりました。上段が付加されました新たな業務の一例でございます。そして、仕事は減らないのですが人はどんどん削られるという状況の中で、当機構は下段の事務の効率化、省力化にも取り組んでまいりました。特に赤字が給与業務に関する業務改善の内容でございます。特に、給与計算におけます勤怠情報、一番下の矢印になっておりますが、給与計算の省力化、勤怠情報入力の子電子化、これは非常に大きな効果を得ることができました。

次のページをお開きください。これは勤怠情報入力の電子化ですが、これは月末に現地米軍から各支部に提出されます、その月の労働者の超過勤務時間数、各種有給・無給休暇の時間数などの勤怠情報を、従来の紙ベースから電子媒体、USBで提出してもらうことによって、給与計算システムの入力時間を省力化したというものです。例えば、1,000

人分の勤怠情報であれば、約16時間分の省力化が図られたということになります。

次のページをお開きください。ここからが、今回の業務フロー・コスト分析の内容についての説明ということになります。目的は2点でございます。1点目は、平成27年7月の組織改編後の業務点検と確認。もう1点は、支部組織における更なる組織改編に向けた改善余地の検討・把握です。平成27年7月の支部組織改編の狙いは、従来、給与計算業務を所掌としていた給与課と福利厚生業務を所掌していた厚生課を1つの課に統合することにより、給与関係の業務を効率化するというものでしたから、組織改編後の業務を点検する項目としましては、月例給与関係業務、年末調整業務、社会保険関係業務、それから、その他窓口業務等といった、一連の給与業務に関して点検、確認を行いました。

分析を実施する支部の選定理由でございますが、組織改編を行った支部のうち、規模の大きい横須賀支部と座間支部の2つの支部を、また、更なる組織改編に向けた改善余地の把握につきましては、総務課と管理課は統合しましたが給与課と厚生課の統合は行わなかった沖縄支部を対象に、合計3支部で調査を行いました。

分析の対象月につきましては、給与業務、社会保険業務というのは、月によって業務の閑繁がございますので、通常期2回、繁忙期2回の計四月を対象として、実施をいたしました。

次のページをお開きください。基礎データでございます。各支部におけます職員1人当たりの管理労働者数の比較です。1,000人規模の支部では職員1人当たり150から156人、2,000人以上の規模の支部では135から145人。全国平均が約140人ですので、各支部への配置職員数としてはほぼ平準化されております。

次のページでございます。これも基礎データですが、3支部それぞれの業務別の業務量調査の結果です。3支部平均というところをご覧いただきたいと思いますが、作業割合としましては、月例給与に関する業務が約30%、社会保険に関する業務、これは健康保険、厚生年金、雇用保険に分けておりますけれどもセットで約10%の労力がかかっているということが分かります。それから、その他52.7%を占めます、その他の部分の具体的な業務につきましては、様式5に詳細に書いておりますけれども、主なものといたしましては、電話、カウンターでの照会対応、旅費、退職手当、給与改定、それから福利厚生関係の業務では、財形貯蓄といった業務にかなりの時間と労力を費やしていると。したがって、その中でも、特に電話とかカウンターでの照会対応、これにはどの支部もかなりの時間を費やしておりますので、こういった点について何らかの改善ができないかということで、検討を行いました。

次のページをお開きください。ここからが、具体的な改善措置の検討内容です。3点あります。まず1点目は、給与厚生課、各係の業務量の平準化です。参考資料を見ていただけるでしょうか。こちらの資料ですね。資料の2枚目でございますけれども、現在の横須賀支部の給与厚生課の業務分担を表した図です。7月の組織改編で給与課と厚生課を統合し給与厚生課としましたので、従来の給与課職員と厚生課職員が可能な限り横断的な事務

処理ができるよう、係ごとに担当する労働者数を割り振りまして、緑色のところの共通業務に書いている業務については、給与課の職員と厚生課の職員が一緒に事務処理を行うようにしました。黄色の総括業務とは、取りまとめを行う業務です。また、オレンジ色の単独業務がございますけれども、これは、たくさんの職員で事務処理をするとかえって非効率になってしまいますので、一から十まで単独で行う業務です。給与厚生第4係と第5係が旧厚生課の第1係と第2係です。福利厚生業務は事業的なものが多く、健康診断、永年勤続表彰といった業務につきましても、福利厚生第5係が単独業務として一括処理することといたしました。

次のページは、座間支部の給与厚生課の業務分担ですが、これにつきましては、おおむね横須賀支部と同じでございます。ただ、従業員の数が座間の方が少ないので、1係少なくなっているという点が違うだけですので、説明は省略させていただきます。

もう一度、概要説明資料の10ページにお戻りください。7月の組織改編で先ほど説明したとおり、各係の業務量の平準化を行ったところですが、改めて、超過勤務を指標として点検してみますと、横須賀支部、座間支部ともに、第1係の超過勤務が多いということが分かりました。その原因は、月例給与の根幹となります給与計算関係書類の作成、決裁であります。決裁を作るためには、全ての書類のチェックが必要になってまいります。こういった業務がいわゆる総括業務ですが、これに時間がかかっているということが分かりました。このことから、更なる平準化を行うため第1係の業務の分担を見直すと。例えば、担当する労働者数を他の係に割り振る、あるいは、単独業務を他の係に移しかえるなどの改善措置をとりたいと考えております。

次のページでございます。改善措置の2点目でございます。既存システムの有効活用を図ろうというものです。現在、各支部が行っている事務は、駐留軍等労働者用に独自で開発しました在日米軍従業員管理システムで行っているところですが、一部の支部においては、職員自らが更に効率的な事務処理を行うために、業務処理の目的に応じたチェックリスト、集計表などを、EUCにより作成し活用しております。

例えば、参考資料の2-1をご覧ください。これは、ある支部が活用しておりますチェックリストの例でございますが、名前、従業員番号のいずれかを入力するだけで諸手当の過去の履歴も表示されるもので、入力時のチェック、決裁時でのチェックに活用されております。

また、次のページ参考の2-2をご覧ください。これは、四半期ごとの現地防衛局への報告に利用されている外国旅行費の精算報告書です。時期、1四半期等入力するだけで本表が出力されます。こうした各支部で活用している効率的なEUCを他支部でも共有できるようにすることで、業務の効率化を図りたいと考えています。

概要説明資料の12ページにお戻りください。EUC講習会の充実でございます。EUC操作に不慣れな職員を対象としました初級編の講習会とか、ある程度データ抽出や加工ができる職員を対象とした応用編の講習会を更に充実させると。もっと実務に即した形の

研修にしていくというようなことも検討したいと考えております。

次のページでございます。改善措置の3点目でございます。先ほどもお話ししましたけれども、電話やカウンターでの照会対応の業務量を減らす取り組みです。業務量調査の結果によりますと、3支部とも職員1人当たり、電話とかカウンター合わせて月20時間近い労力を使っております。月例給与計算などの日限のある通常のデスクワークを超過勤務で対応せざるを得ないという状況になっております。そして、その照会の内容を分析してみますと、これは参考資料の3-1に詳しく書いてありますけれども、ちょっと省略させていただきます。中身は提出書類の確認、書類の記入の仕方、こういった照会がかなりの割合を占めております。このようなことから、そうした一般的な照会への対応につきましては、当機構のホームページによくある質問として掲載をし、内容周知に努めることによって省力化を図ってまいりたいと考えております。

なお、支部組織におけます更なる組織改編に向けた改善余地の把握についてでございますが、現在、諸業務を各職員に再配分し、横断的な事務処理を行っているところであります。職員が新たに分担された業務に習熟するまでには、まだ少し時間を要しますし、また、全体の業務量自体は何ら変更ございません。そういうこともございまして、現時点では、改善の余地はないとの結論に達しました。

また、沖縄支部につきましては、皆様もご承知のとおり、現在、基地の返還・移設が進められており、また、今後、米軍再編によります兵力削減に伴う駐留軍等労働者数の削減ということも、その辺の動向も見極める必要がありますので、そういったことを踏まえて検討をしてまいりたいと考えております。

以上が当機構からの報告です。改善措置の内容としましては、地味ではございますが、効率化は小さな改善の積み重ねが重要との認識のもと、これからも不断に取り組んでまいりたいと考えておりますので、ご理解のほどよろしくお願いいたします。

私からの説明は以上でございます。

○梅木主査 ご説明どうもありがとうございました。

それでは、ただいまのご説明についての質問やご意見があればお願いいたします。いかがでしょうか。

○宮崎専門委員 ご説明ありがとうございました。

大きなところでは、この書いていただいた改善措置にそんなに違和感はないのですが、1点、業務量の分布を見ますと窓口の問い合わせ対応というのが、非常に、結構な業務量を占めているのかなと思っていました。今後の改善の検討でよろしいかと思うのですが、一般的に、民間なんかでも非常に初歩的な質問と具体的な個別の内容の問い合わせは、エスカレーションというか切り分けをして、非常に簡単なものはコールセンターとか電話専用の窓口という役割を設けて、その方が、よくあるFAQみたいな問い合わせ対応を延々と更新していくとか、超勤を予防するという観点では分散もひとつなのですが、ある程度、ずっと同じことをやる人を集約してみるということも、場合によっては有効な場合もあつ

て。それがまた本機構でやるのがいいのか、民間のどこかの事業者に委託してしまった方がむしろ楽なのかというのは、それもまた今後の検討だとは思いますが。非常に初歩的なものに関しては、もうどこかに集約した方が。おそらく、この事務をされる職員の方、日々、同じ事務をやるときに一気にやった方が、多分、効率がいいはずなのですが、途中で、何回も窓口、カウンターにいろいろな人が来て、事務を中断すると、おそらく効率が下がるのではないかと考えています。そこは、今後の改善措置の中で少し検討いただくと、結果として業務効率が上がるような気が印象として受けましたので。ちょっと検討いただけるとよろしいのかなと思います。

○前田課長 大変、貴重なご意見をいただきまして、窓口業務のやり方について、もう少し我々も踏み込んで、今後検討してまいりたいと。コールセンターというお話もいただきました。

今まで、従業員ハンドブックというものを本では作って、それを駐留軍等労働者の在籍者の方たち、それから今後基地に入って来られる方たちにそれでご説明をしたり、それから実際に手渡しているのですけれども。

それから、米軍採用者に対して、採用のときのオリエンテーションでも、ある程度説明するのでありますが、やはり、その時々にならないと照会もないのです。一つのご提案ということで、検討させていただきたいと思います。

どうもありがとうございます。

○川澤専門委員 済みません。

○梅木主査 はい。お願いします。

○川澤専門委員 ご説明ありがとうございました。

7ページの部分で、今回、支部3支部を選定されて分析を実施して下さったということなのですが、沖縄支部は、給与課と厚生課の統合を行わなかった支部として選定されているかと思いますが。9ページの職員1人当たりの平均時間を見ますと、逆に統合されていなかった沖縄支部の方が平均と言いますか、合計の時間、1人当たりの時間は少なくなっておりまして、この組織改編の効果ということについて、どう評価されてらっしゃるか。組織改編されたばかりですので、いわゆる初期段階の事務の効率化が図りにくかったとか、そういうことも考えられるかと思いますが。

統合しなかった沖縄支部の方が1人当たりの作業時間が少ないということは、統合したことによる、いわゆる、何か、デメリットというか、があったのかなと。そこはもう、属人的に、沖縄支部の方が、例えば業務の経歴が長くて、非常に効率性が高かったとか、そういうことなのか。そのあたりの要因というのか、何かあるのかという。

○前田課長 大体、3年に1回、人事異動がありますが、沖縄支部は遠くに異動することが少なく事務に慣れた方がたくさん残るので。小さな20人規模の支部ですと、もう3分の1いなくなるということになると、大分、熟練度が変わってくるというようなこともありますので、そういうところはあるのかなという感じはしております。

○川澤専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 ほかにいかがでしょうか。

はい。石川委員、お願いします。

○石川専門委員 EUCの操作ということの観点から伺いたいのですけれども。多分、この操作が必要なのは、参考資料1-1だと、月例給与の部分、この黄色の部分になるのかと思うのですけれども。おそらく、適材適所ということもあって、EUCに相当慣れている方がやらないと、回っていかないと思うのですけれども。それでも、こちらの資料に戻ると、12ページだと、不慣れな方がいるので、一応、講習していますということなのですけれども。受けられる方というのは、何に携わっているのでしょうか。

こういう資質がないと、仕事が回っていかないということが考えられるので、私はこの黄色の部分だけなど理解したのですけれども。それ以外にも、こういうAccessを使ってデータを抽出・加工したりとかする作業があるということなので、こういう講習会をやられているのではと思うのですけれども。

例えば、どういうところで、このような処理能力が必要なのでしょうか。また、職員、非常勤を採用されるときには、やはり、これを使える人を採用していかなければいけないのか。一応、要件に基づいて採用するような工夫はされているのか、そのあたりを伺いたい。

○前田課長 EUCを必要とする部署につきましては、当機構の中心になる給与でそういう能力が高い人というのは必要であります。

一番ポイントとなる人材を配置するのは、給与第1係、ここが取りまとめを行います。

○石川専門委員 そうすると、1係の人は、これが結構、使える能力の人が、ここに配置されている。

○前田課長 そうですね。

○石川専門委員 分かりました。

あともう1点は、採用するに当たって、必要な要件ということで、Accessとか、Excelが使えるということが書いてあると、そういう人が入った方が、より効率的だと思いますが。

○前田課長 そうですね。もう、業務のほとんどがシステムですので、ある程度、熟練している人を採るといようなことになっています。

○石川専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 ほかにいかがでしょうか。

よろしいですか。

3つの支部、4期にわたって、非常に詳細な業務フローとコスト分析をされて、検討されていると思います。はい。ありがとうございました。

本案件は、独立行政法人駐留軍等労働者労務管理機構の給与事務に関して、業務フロー分析を実施することで、組織再編後の業務標準化等のために、分析を実施したものです。

今回、分析結果について審議した結果、更なる業務改善事項の検討は不要と判断し、本日をもって、ワーキンググループでの審議は終了したものととして、改めてワーキンググループを開催することはせず、監理委員会への報告資料等の作成については、私に一任していただきたいと思いますが、委員の先生方、よろしいでしょうか。

(「お願いします」との声あり)

○梅木主査 ありがとうございます。それでは、本日の議論の内容については、私と事務局とで調整の上、監理委員会への報告資料として整理したいと思います。

整理したものにつきまして、事務局から監理委員会に報告願います。また、委員の先生方におかれましては、本日質問できなかった事項や、確認したい事項がございましたら、事務局にお寄せください。事務局において整理をしていただいた上で、各委員にその結果を送付していただきます。

事務局から、何か確認すべき事項はありますか。

○事務局 ございません。

○梅木主査 よろしいですか。

では、以上をもちまして、独立行政法人駐留軍等労働者労務管理機構の給与事務に関する業務フロー分析のヒアリングの審議を終了します。駐留軍等労働者労務管理機構の皆様におかれましては、ご出席どうもありがとうございました。

○前田課長 どうもありがとうございました。

○梅木主査 ありがとうございました。

(独立行政法人駐留軍等労働者労務管理機構 退出)

○梅木主査 どうもありがとうございました。

本日の議題は以上となります。

本日のワーキンググループでの議論につきましては、今後開催予定の官民競争入札等監理委員会へ報告することといたします。提出資料につきましては、私にご一任いただければと思います。

それでは、時間になりましたので、本日のワーキンググループはこれで終了とします。お忙しい中、どうもありがとうございました。

— 了 —