

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
第13回議事録

第13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7月3日（月）14:03～15:08

場 所：永田町合同庁舎1階 第1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のヒアリング
2. 独立行政法人が実施する啓発事業（シンポジウム等）の分析結果の審議

〈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、宮崎専門委員

（独立行政法人労働政策研究・研修機構）

佐藤総務部次長、萩野総務課補佐

（独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構）

浅野雇用推進・研究部長、野木企画部次長、東良研究開発課長、柴原企画調整課長補佐、篠塚研究開発課調整係長、黒澤研究開発課専門役

（事務局）

栗原参事官、池田参事官、清水谷企画官、その他事務局員

(労働政策研究・研修機構入室、着席)

(次の議題の対象者高齢・障害・求職者支援機構出席者も傍聴が許可され入室)

○梅木主査 それでは、お待たせいたしました。議題の1番であります。労働政策研究・研修機構の方から、ご説明をお願いいたします。

まず、行政独立法人労働政策研究・研修機構の業務フロー・コスト分析に関する事例のヒアリングを行います。

独立行政法人労働政策研究・研修機構総務部の佐藤次長にご出席いただいておりますので、ご説明をお願いします。なお、ご説明は15分から20分程度でお願いいたします。よろしく申し上げます。

○佐藤次長 労働政策研究・研修機構の佐藤でございます。本日は、よろしくお願いいたします。

今、主査からお話がありました、今回私どものほうで、お手元にお配りしております資料に基づきまして、業務フロー・コスト分析の結果についてご説明させていただきたいと思っております。

最初に、資料1-1の2ページをごらんください。私ども労働政策研究・研修機構でございますが、改めて簡単にご紹介させていただきます。お手元の2ページ、業務の概要がございます。当機構は、中期目標管理型の独立行政法人としまして、社会科学系の研究独法として、労働政策の立案や実施、評価に役立つ実践的な調査研究を行いまして、将来にわたって労働政策関連での客観的な有用なデータやエビデンスを提供すること、また、その下に労働行政職員研修とございますが、研究と研修を連携して、労働行政運営の中核となる行政運営の能力の向上を目指した研修を継続的に実施することを主な任務としております。

職員につきましては、常勤の職員で100名ほどおります。上に組織図がございますが、本部・研究所が練馬区の上石神井というところがございます。主に研究員がこちらにおります。また、その下に労働大学校とございますが、こちらが埼玉県朝霞市にございまして、主にハローワーク職員ですとか労働基準監督署職員を対象とした宿泊施設を伴う研修を行っております。

なお、私どもの研修施設の運營業務と情報システムのヘルプデスク業務につきましては、昨年度より3年間の市場化テストを行っている最中でございます。

続いて、3ページをごらんいただけますでしょうか。今回は、主に研究員等が調査研究のために日本全国様々なヒアリング調査や研究会に出向く際の出張旅費関係を業務フロー・コスト分析の対象とさせていただきました。労働問題を研究しておりますので、労使の利害が対立する研究テーマが多くございます。研究員は、そうした利害対立の落としどころを常に模索しておりまして、そのためには、中央や大企業の労使の意見だけを拝聴す

るだけではなかなか的確な知見を得ることができないということで、地方の中小企業の実情や、過疎地における雇用創出の好事例などを、自分の目と耳で直接確認する必要がございます。

この3ページでございますのが平成27年度の実績です。こちらに、四角の枠で年間約350件の出張がございます。私どもは5年の中期目標期間が1つの単位でございますが、27年度の実績で年間350件の出張用務がございました。27年度は、第3期中期目標計画の4年目ということでございまして、大体、過去の経験から、中期目標の初年度と最終年度は仕込みの期間ですとか取りまとめの期間がありますので出張件数が減る傾向がございますが、4年目の件数であれば平準化されて妥当であると判断いたしまして、この件数を基準とした次第でございます。

続いて、今回の分析を行うに当たりまして、当初、どのようなねらいで臨むべきかを、私ども内部で話し合いました。その中で、1つは、前々から研究員等から、時々旅費請求に係る事務処理が煩雑であるという声を聞いておりましたし、また、外注化することによってそういった研究員の負荷を軽減することが可能になると考えました。また、研究員にとっては、研究活動における事務手続の割合を減らすことで、結果的には、研究に割く時間が増え、それが研究のパフォーマンスの向上につながって、研究成果の質的向上に結びつくのではないかとということも考えた次第です。

一方、旅費をチェックする側は、私どもは人事課と経理課がございまして、こちらで担当していますが、毎回行き先が違う旅程の妥当性をチェックする部分を外注化によって減らすことによって、その出張そのものの目的や内容をより吟味する時間が増えるのではないかとということも考えました。

また、昨今、情報セキュリティの確保やコンプライアンスの維持向上なども重要な課題でございますので、外注化によってそういった課題により多く時間を割いたり、また、決裁のためにはいろいろ参考資料や用紙を使うものですから、そういったものを電子決裁化することによって、紙類の量を減らしたり、また、回付中の事故や紛失なども防げるのではないかと考えた次第でございます。

続きまして、先ほど申し上げました認識に基づきまして、業務フロー・コスト分析に係る手引きを参照しながら、お手元の資料1-2にございます様式2に事務区分及び業務フローを記載しておりますが、旅費を請求する各部門の出張起案に始まりまして、起案内容の確認・承認、発注・手配等の手続、また、出張後の復命書や精算・支払い手続に至るまでの一連の業務について、先ほど申し上げました年間350件の出張を研究員等の1人単位にならしますと、平均で5件程度しかございませんので、そうなりますと、この件数で研究員の負荷が高いかということと少々無理があるのではないかとということも考えまして、関与する職員が多くて、事務負担が大きいと思われまして経理課と人事課の現状分析をターゲットに絞りました。

この経理課と人事課は、間接部門で、総務部のラインとなっておりますので、総務課と会

計課と合わせて4課がございますが、総務部全体としましては、非常勤職員も含めて20名程度が所属しております。このうち、旅費に関与しているのが人事課と経理課の10名でございます。常勤の職員が8名、非常勤の職員が2名となっております。この両課の職員ですが、研究員が出張の起案をする出張命令・依頼伺いに記載された出発地から用務地間の経路確認ですとか、当該経路における旅費が旅費規程に基づいて適正に算出されているかどうかの確認ですとか、出張申請内容に基づく命令簿への記載や振込業務などを行っております。この10名の人件費分としまして、人事課のバックデータを参考に、年間約560万円のコストがかかっていると算出いたしました。この560万円には社会保険料の負担分等も含んだ総コストとして算出しております。

先ほど、毎回行き先が違う旅程の妥当性をチェックすると申し上げましたが、実は、チェックには、私どもは市販の経路検索システムで「駅すばあと」というものを、出張する研究員も管理する総務・経理の職員も両方利用しております。これで大体の積算というのは簡単にはできるのですが、私ども研究所の特性としまして、必ずしも最短の効率的なルートで旅程を組むことができないということが頻繁にございます。これは、企業ヒアリングなどは、相手先の都合によって順番や日程を入れかえざるを得ないケースがあることが原因でして、こうしたケースは、出張する研究員に事情を丹念に1つ1つ確認する手間がございます。こうした確認は、なかなかシステム化や外注化にはなじむものではございませんので、この辺がどうなるのかなということも併せて、既に国立大学の旅費計算業務を受注しております旅行会社に外注によるコストを算出していただきました。結果的には、この確認作業は、仮に外注化ができたとしても、熟練がある、ある程度のベテランの職員がやらなければいけない、難しい部分だとは思っております。

その結果が、資料1-1の4ページにございます。外注による委託コストが約1,560万円というものになっております。内訳が、導入費用が約600万円、ランニングコストが約900万円ということございまして、この見積もりをいただいた段階で、外注化によるコストと比較すると、私どものような100名足らずの比較的小さい独法では、外注化はなかなか難しい金額であるということがはっきりした次第でございます。

続きまして、お手元の参考資料A-1をごらんください。ちょっと字が小さくて読みにくいですが、実際の中身は参考資料A-2に実物がございます。こちらは、実際に講じた措置ということで改善例をピックアップしております。

先ほど、現場にヒアリングしましたところ、1人にならすと、それほど頻度が多く出張に行くわけではないと申し上げましたが、一度聞いたやり方やノウハウを忘れてしまうケースが多いということがよくありました。何回も同じようなことを間接部門の職員が教える手間は結構なものでして、「何度も同じことを教えるけれども、そのたびに研究員から初めて聞いたような顔をされると非常に士気が下がる」ということを聞いております。

それは心理的なコストとも言えるかもしれませんが、実はお手元の改善例につきましても、この卵の状態のものは、これまでもイントラウェブである程度アップしておりました

が、これについては、昨今、イントラウェブの情報量がすごく増えておりまして、私ども事務方が見ても、字がびっしり書いてあって、どこに何があるのかすぐにわからない。まして研究を主にしている研究員からしますと、ふだんあまり事務になれていませんので、そうしたものを自分で探すよりは、経理や人事に直接電話して聞いたほうが早いということがよくありました。

結果的に、忙しい研究員が、自分の必要としている規定や様式に短時間でたどり着くことができないという現状がありましたので、今回はこうしたことを改善するために、これまでばらばらになっていました私ども内部の旅費関係の規程や様式などを、「旅費」というキーワードで集約化したしだいです。この参考資料A-1、A-2にありますものは、実際にイントラウェブ、このほかにもたくさんあるのですが、代表例ということで本日お持ちしたのですが、こういったものを1カ所に集めまして、「旅費」というところをクリックするとすぐに一覧が出る。ここで、ある程度カテゴリーを整理しまして、見てくださいという改善を行っております。

また、Q&A集ですとかパック商品のサイト集なども、今回、一からつくりました。そういった意味では、大きな、目に見える形の改善、効率化とは言えないかもしれませんが、出張に行く者と、管理する者、双方の負担軽減というところでは、ある程度できたかなとは思っております。

まとめとしましては、今回、こういう機会をいただきましたことがイントラウェブの集約化につながったということ、また、今回の分析をすることによって、旅費関係業務については、外注化に頼ることなく、自分たちでいかに業務プロセスを改善していく必要があるかということを実感できたと思っております。

当初の狙いの1つでした、削減できたコスト、時間コストのようなものは、出張計画や目的そのもののチェックに充てることが可能になったと思っておりますし、また、ヘルプデスク業務ですとか研修施設運営業務は、昨年度から3年間の市場化テスト中でございますが、こうした外注化に適する業務も、小さい法人ですとなかなか限られておりますので、今回の経験を今後はほかの業務にも応用して、自分たちでマニュアルをどんどん整備、改善していきたいと思っております。

また、昨今、情報セキュリティやコンプライアンスの維持向上などで、今まではなかったような業務がいろいろ発生してきておりますので、そうした新たな業務に、多少でも削減できたコストを充てていけたらと考えております。今後、整備改善していきたいと思っておりますのは、やはり契約関係ですとか、なかなか共有ができない実態がございますので、そういった契約形態の種類なども、研究員にもう少しわかりやすく、今は文字量が多いものが多いので、もう少しビジュアル化して改善できたらと思っております。

あとは、職員自体がなかなか採用できないような状況もございますので、そういったノウハウを、ベテラン職員から若い職員へ傳承する機会もあまりないので、そういったものも今のうちからデータ化していきたいと思っております。

私からの説明は以上となります。

○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、助言、評価があればお願いいたします。いかがでしょうか。

○石川専門委員 済みません。事務方と研究員との調整をされて、ヒアリングとよくされて、とても苦勞なさったと思われませんが、このシステムの使い勝手というか、研究員の方たちは、使い勝手についてはどんなことを言われているとか、もしわかれば。

こうしたは、私も出張に行くときに同じことがありまして、チェックしていただいて、問題があると戻されてということをし繰り返してしまいます、ほんとうに研究員の方のお気持ちというか、本来そこにあまり仕事を割きたくないにもかかわらず、結局はそれに時間をさいてしまうということで、これは難しかったであろうという印象を持ちまして。

新しくこれを入れたことでどのように変わったのか、また、チェックする側はどうなのかということが、もし何か確認されているのであれば、教えていただきたいと思います。

○佐藤次長 まず、私どもが研究員から聞いているのは、1つは、研究部門が私どもは6つございますが、その中には非常勤の方がいらっしゃいます。研究員はなかなか時間がなくて規程を見られなくても、非常勤の方がこれを見てよく勉強してくれるので、そのフォローが非常にわかりやすくなったと。

ただ、先ほど申し上げました、文字が多いので、またかたい文章が散見されますので、要するにこの規定は何を指しているのかという部分を、これからもう少し補強してほしいということは聞いております。

○石川専門委員 あと、事務方の職員の方はどうですか。間違いが減ったですとか、やっぱり連絡がおおいですとか、文字量が多いということで多分問い合わせが入ってしまうのかと思われるのですけれども、その辺はどうですか。

○萩野課長補佐 そのあたりは、イントラに一通りまとまった形で提示されたということで、先ほど委員のほうからありました現場と経理とのやりとりの回数というのは、少し減ったのかなということを聞いています。

○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。

○川澤専門委員 ご説明ありがとうございました。今、定性的な効果についてはご説明いただいたかと思うんですが、今回、業務フロー・コスト分析、定量的に分析をされたと承知しておりまして、具体的にこの資料1-2で、計算をされた部分は黒のマスキングされた部分ではない、白の1から5の部分かと思うんですが、どの項目が、たとえば何時間から何時間に減った、もしくはそれを金額換算にするとどう減るか、その他、定量的な結果もしくは分析について伺えますでしょうか。

○佐藤次長 一人一人の時間につきましては、管理職と課員、また非正規の方、3系統で分けまして、それぞれの年間の時間数をはかっております。それにつきましては、実はこ

のコスト分析を始める前に結構な時間を割いているのではと予想したのですが、ところが、正確な時間数が今申し上げられないのですが、今回これで何がわかったかといいますと、ほかにどんな業務を行っているのかということが非常に明確になりまして、その中で申し上げますと、出張用務というのは、時間数にするとそれほどでもない、ただ、その手間感というのはどうしてあるのだろうと。やはり、研究員とのキャッチボールの心理的コストが、事務量としてはあまりあらわれてこないということがよくわかったと思います。

○川澤専門委員 まさにその、研究員とのキャッチボールの時間が、おそらく研究員の側も、経理・人事部の側も、両方ともその負担感が非常に多くなっているかと思います。おそらく資料1-2ですと、出張起案と起案内容の確認の部分ですとか、事後手続と確認の部分のあたりだと思うんですが、例えばフォローアップをする際に、この部分がさらに減少しているかですとか、やりとりの回数が減ったかといったものを、フォローしていただけると、より改善につながるのではないかと思います。

○佐藤次長 ありがとうございます。ぜひやらせていただきたいと思います。

○石村専門委員 済みません、1点だけ確認したいんですけども、システムは、独自のシステムを使われているんですか。それとも、エクセルや何かを加工した精算のシステムを使われているんですか。

○佐藤次長 後者のほうになります。エクセルを自分たちで、ここを入力すると自動的に流れるみたいなものを、職員の中で詳しい者がおりまして、その人間がひな形をつくったものを改善して使っているという状況です。

○石村専門委員 2点だけお願いしたいのは、これは参考資料のA-1とかではわからないんですけども、パソコン画面を使ったマニュアルというのは、ちゃんと用意されているのでしょうか。要は、よくありがちなのが、エクセルだったらわかるだろうみたいな形で、文章だけの説明だけに終わってしまっていて、実際の操作画面で、例えばデータ転換とか、先ほどの駅すばあとのデータの取り込みや何かをする上で、文章だけの説明だけで終わっていて、それで、何かよくわからないなど。

特に、非常勤の職員の方や何かは、交通費の精算で実際大体つまずくんですよね。よくわからないなど。で、締め切りに間に合わなくなったりとか、余計な時間ばかりかかったりとか。画面のマニュアルというのはちゃんとつくられているんですか。

○佐藤次長 いろいろなものをダウンロードできるようにはしておりますが、書き方がわからないということもありますので、吹き出しつきの記載例程度はやっておりますが、本格的なものはございません。

○萩野課長補佐 補足しますと、別添のこのファイルを参照してくださいと。そこへの連結というのは、参照してくださいしか書いていない。しかし、具体的にそのファイルに行くと、自動で、ここに入力すれば金額が出てくるという形にはなっている。まさに、手元で業務を効率化するための、フォーム等をマニュアル上でわかりやすくつなげたということに今のところはとどまっております、おっしゃるように、そのあたりはまだ改善の

余地があるのかなと思います。

○石村専門委員 ほかのシステムとかいろいろ見ていると、これで精算してくださいとか言われて、全然よくわからないということがよくあったり、あと、おそらく交通費は、9割以上は定型パターンじゃないかなと自分の経験から思うので、それに関しては、PDFにしてすぐに出力できるなり、あるいは参照できるようにしてあげてもらいたいなという。やっぱり年をとってくると、パソコンの画面で見るのがつらくなるんですよ。だから、ちゃんと紙に用意してもらって、このファイルを見てくださいという形にしてあげるとのこと。

あともう1つはチェックのポイントで、旅費交通費で、どこの会社さんでもよくあることで、やっぱり架空経費とか空出張の問題なんかがあるので。

あともう1つは、誤謬抑制の観点からどうしてもやってもらいたいのが、もし会計監査が入っていれば指摘を受けているとは思いますが、先ほどエクセルをEUCで使っているというお話で、関数式を間違えると全部間違えてくるので、それこそ釈迦に説法ですが、せめて半年に1回、ちゃんと監事もしくは会計監査人になりチェックさせたほうがいいかなとは思っています。

その2点だけ。要は、ちゃんとマニュアル化、パソコンの画面を使ったマニュアル化をするということ、やっぱり誤謬を防ぐという形で、EUCのチェック体制を整えておくというのをお願いできないかなと思うんですが。

○佐藤次長 ご助言ありがとうございます。先ほど先生がおっしゃったことは実際にありまして、今回、いろいろ改善例で、記載例とか様式をつくっている中で、古い単価のままだったというのが何個か見つかりまして、そういったものも気をつけていきたいと思っております。

○梅木主査 よろしいでしょうか。

今回、こういった規定をつくられたというのは、すごく大きな進歩ではないかと思えます。今、おっしゃっておられましたように、今後、こういったものをつくられたのであれば、定期的にアップデートをして、見直すところがないのかというのを、そういったフロー自体もマニュアル化してしまうとよろしいのではないかと思います。

せっかくこういったものをつくられたのですので、担当の方に使っていただけるように、組織の中でも周知徹底してご活用いただくようにすればよろしいのではないかと思います。

それでは、ありがとうございました。労働政策研究・研修機構の皆さんにおかれましては、本日の各委員からのご意見等を踏まえて、旅費事務のみならず、一層、各方面の事務の効率化に取り組んでいただきたいと存じます。

以上をもちまして、労働政策研究・研修機構の旅費事務に関するヒアリングの審議を終了します。労働政策研究・研修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。

○佐藤次長 ありがとうございました。

(労働政策研究・研修機構、退出)(高齢・障害・求職者雇用支援機構、着席)

○梅木主査 お待たせいたしました。それでは次に、独立行政法人が実施する啓発事業の分析結果の審議に移ります。

独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構の啓発事業に係る業務フロー・コスト分析のヒアリングを行います。高齢・障害・求職者雇用支援機構から、浅野雇用推進・研究部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分から20分程度でお願いいたします。

○浅野部長 承知いたしました。高齢・障害・求職者雇用支援機構で雇用推進・研究部長をしております、浅野でございます。どうかよろしくをお願いいたします。

私ども機構は、高齢者の雇用推進、障害者の雇用促進やリハビリテーション関係の業務、さらに職業訓練に係る業務を行っておりますが、私どもの部では、そのうち高齢関係の業務を担当しております。その高齢関係の業務のうち、「生涯現役社会の実現」啓発事業に係る業務フロー・コスト分析をさせていただきましたので、ご説明したいと思います。

資料の2ページをおあげください。こちらにございますように、順番として、まず分析対象事業について概要を説明しました後、そのうちのシンポジウム事業について説明をし、その後、高年齢者雇用開発フォーラムについて説明をしたいと思っております。

まず、分析対象事業の概要でございますが、4ページから5ページにかけて記載しております。この事業の目的でございますけれども、少子高齢化が進み、労働力人口が減少する中で、年齢にかかわらずいきいきと働ける社会——これを私どもは生涯現役社会と呼んでおりますが、この実現に向けた取り組みが不可欠であるということから、国民的気運の醸成を図ることということでございまして、そのためにこの事業を実施するものでございます。

今、生涯現役社会と申し上げましたが、最近では、一億総活躍社会、あるいは働き方改革の中でも高齢者の就労の問題がいろいろと取り上げられているところでございます。このあたり非常に大事なところだと思いますので、少しお時間をいただきまして、ニッポン一億総活躍プランのほうに、どんなふうにかかれているか、紹介をさせていただきたいと思っております。

このプランには、日本には、元気で就労意欲にあふれて、経験と知恵のある高齢者がたくさんおられる。他方、高齢者の7割近くが65歳を超えても働きたいと願っているのに対して、実際に働いている人はというと、これは2割にとどまっている。生涯現役社会を実現するために、雇用継続の延長や定年引き上げに向けた環境を整えるとともに、働きたいと願う高齢者の希望をかなえるための就職支援を充実する必要がある。人口が減少する中で、我が国の成長力を確保していくためにも、高齢者の就業率を高めていくことが重要であるとした上で、企業の自発的な動きが広がるよう、65歳以降の継続雇用延長や65

歳までの定年延長を行う企業等に対する支援を実施して、企業への働きかけを行う。また、継続雇用延長や定年延長を実現するための優良事例の横展開や再就職受け入れ支援、あるいは高齢者の就労マッチング支援の強化などを進めるといったことが書かれているところでございます。

そのためには、個別に企業に働きかけるということも重要なんですけども、国を挙げた気運の醸成が不可欠であるということで、それを目的とする本事業、政策的にも重要な役割を担った事業であるということでございます。

次に、選定に係る経緯でございますけれども、一昨年の秋に、内閣府と私どもの間で打ち合わせを行う中で、本事業については、第一に、より多くの企業に関心を持ってもらうような広報をする。それから、第二に、企業等のニーズに沿った企画内容の創意工夫が求められているということから、業務フローや実施に要した費用を把握、分析をして、より効果的・効率的に事業を展開していくことが必要であるとされたところでございます。これを受けまして、先生方のお知恵をいただくべく、業務フロー・コスト分析の対象とさせていただいたものでございます。

分析対象の事業につきましては、後ほど、それぞれ詳しく説明をさせていただきますけれども、シンポジウムについては、高齢者の雇用の課題について理解を深めていくために、毎年度テーマを定めて企業の人事担当者あるいは学識経験者の方にお話をいただくというもの。それから、フォーラムのほうはというと、高齢者雇用のためにすぐれた取り組みを行っている企業を表彰して、その取り組みを披露して、より多くの人に知っていただいて、広くご参考としていただくためのもの。そんなような位置づけにしているところでございます。

それから、5ページに移ります。今回の分析対象職員でございます。分析対象職員、私以下、次長、係長、専門役、嘱託職員2名でございます。

業務時間・費用の積算の仕方についてでございますけれども、人にかかる費用については、事務区分ごとに実際に従事した時間を積み上げて、それに人件費を掛けまして算出しております。それから委託費とか、物にかかる費用につきましては、事務区分ごとに実費計上しているところでございます。

それから、分析の進め方でございます。分析の進め方につきましては、まず時間、それから費用に関しては、計上しました費用をもとに、もっと効率化をしたり、あるいは削減したりすることができる所がないか、分析・検討いたしました。それから、広報、企画内容の創意工夫の質向上についてでございますけれども、そのための方策について検討したところでございます。

ページをめくっていただきまして、生涯現役社会の実現に向けたシンポジウム事業についての説明に移りたいと思います。7ページをごらんいただきたいと思います。これは昨年度の写真でございますけれども、昨年度は一億総活躍社会の実現、それから働き方改革の推進などを踏まえ、定年引き上げに向けた気運の醸成に絞るということにしまして、「定

年引上げ企業に学ぶ」をテーマに実施をいたしました。

具体的には、当機構で行いましたヒアリング結果について紹介をした上で、定年引き上げを行った企業の事例発表、それからパネルディスカッションを行いました。前の年度に比べて、参加者は95人増の381人とかなり多く、それから、シンポジウム終了後もマスコミ、企業などから問い合わせがあるなど、反響も大きかったところでございます。

次に、(2)でございます。事業の業務フロー、従事時間に係る分析結果等でございます。8ページに細々書いておりますけれども、企画等、こちらに時間を要するというのはある意味当然かと思いますが、見てみましたところ、進行準備にかけている時間が少し多目になっているところでございます。また、調達業務にかけている時間につきましても、改善の余地が認められたところでございます。それから、広報関係につきましても、決裁のとり方であるとか、工夫を図る余地はありそうであったというところでございました。

これを踏まえて、具体的な改善策を検討しましたところ、9ページにお示しいたしましたように、1の①、②がそうでございますが、広報関係の意思決定や決裁のとり方、それから③、④に当たりますが、進行関係の資料の作成方法、さらに、大きな2でございますが、調達に関する決裁を、シンポジウムと、この後ご説明をするフォーラムについて、同時にとるといったようなことなどによって、合わせて82.5時間削減することが見込めるということ把握したところでございます。

その下、3でございますけれども、広報や企画の質向上にお示しをしましたように、これらのうち、64.5時間を課題である企画広報関連業務の質向上に振り向けて、残りを超過勤務の解消に充てたいと考えたところでございます。

続いて、フォーラムのほうの説明に移ります。11ページをごらんください。こちらは毎年実施をして、高齢者雇用のためにすぐれた取り組みを行っている企業を表彰して、取り組みを披露して、たくさんの方に知っていただき、昨年度も29企業を対象に表彰を行いました。うち、ここに書いております3企業に事例発表をしていただきました。3企業とも、それぞれに工夫をよくされていたということで、満足度も高く、また反響も大きかったところでございます。

12ページをごらんください。こちらも、業務フロー、従事時間に係る分析結果をお示ししております。こちらも、企画等に時間を要するのは当然として、調達業務にかけている時間が多目となっております。また、進行準備にかけている時間にも改善の余地が認められたところでございます。

改善策でございますが、13ページにお示しをしましたように、1の②決裁のとり方、あるいは③、④でございますが、プログラムなどの作成方法を工夫するという、さらに2、シンポジウムと一緒に調達などの手続を行うといったことによって、合わせて51時間削減することが見込めるということ把握したところでございます。3の広報や企画の質向上にお示ししましたように、これらのうち、48時間を課題である企画、広報関連業務の質向上に振り向けて、残りを超過勤務の解消に充てたいと考えているところでござ

います。

最後にまとめでございますが、以上ご説明いたしましたように、シンポジウム関係で68.5時間、それからフォーラム関係で51時間、両事業をまたぐ調達関係で14時間、合わせまして133.5時間、全体でいうと大体5%ぐらいなんですけど、このぐらいを削減できるということがわかったところでございます。このうちの112.5時間、ちょっと細かい数字でございますけれども、課題である、ちょっと手が回っていなかったところもありました企画、広報関連業務の質向上のほうに振り向けて、残りを超過勤務の解消に充てたいと考えているところでございます。

私からの説明は以上です。説明をお聞きいただきまして、ありがとうございます。先生方のお知恵をいただければと思っております。どうかよろしく願いいたします。

○梅木主査 ご説明どうもありがとうございました。

ただいまのご説明についての質問やご意見などがあればお願いいたします。

○石川専門委員 時間を可視化するのが多分大変だったと思われそうですが、何か工夫をされたことですか、何が大変だったのかということがあれば教えていただきたいのが1点ございます。それから、ほかに何か、今後汎用させていく可能性があれば、もう1点教えていただきたいと思えます。

○浅野部長 時間の可視化をするのは大変だったというのは、私よりもむしろ、これに当たった職員のほうから話をするのがふさわしいかなと思えますので、この後説明をさせます。今回時間を書き出してみたことによって、何に一体時間を使っているのかというのが見える化されたというので、大変だと思っている時間と、それからかけている時間と、そのあたりに大きなギャップがあったわけではありませんけれども、これが大変なんだと、あるいは、これにこんなにかけていたのかと、具体的には、例えば調達の決裁だとかいったこととございますが、そういったことに気づきましたので、それが、この後いろんな業務をする中でも、一体何に時間をかけているんだろうかと立ちどまってみるという点で有効だったんじゃないかと思っております。

それから、可視化の難しさについては、実際に当たった係長に説明をさせます。

○篠塚研究開発課調整係長 篠塚と申します。よろしく申し上げます。

従事時間の可視化は、私と黒澤のほうで集計等をさせていただきました。今回は、私どもの従事時間積み上げ方式をやらせていただきまして、こちらの様式2のほうに、各事業にこういう業務がございますということで事務区分を設定しております。

記録の仕方は、簡単にエクセルを使いまして、プルダウン方式とかをセッティングしてしまって、各事業、誰が、いつ、何時から何時までやりましたというのを、主観的に記録してくださいという形で、各自に記録していただいています。

なので、記録すること自体は大した業務じゃないんですけども、これを集計するときが、結構大変でした。もう少し、エクセルのマクロとかを使える人がいるんでしたら、うまくチェックボックスとかコード振りとかをすれば、簡単にぱっと集計できたのかもしれ

ないんですが、つくり方がよろしくなくて、1回1回、事務区分ごとにソートをかけなきゃいけないくて、それで累計時間を出さなきゃいけないやり方をとってしまったので、従事時間を算定する時間は、結構時間がかかりました。

なので、もし積み上げ方式でやるのならば、最終的に、私も最後、分析するときに、様式4とか6をよく把握していなかったのが、最後にここまで落とし込めるように集計できるような元データをつくれれば、多分もっと簡素化できたんじゃないかと感じているところです。

一応、集計時間はそんなふうにさせていただいて。部長が言ったとおり、私が一番感じたのは、何にどれぐらいかかっているかというのを把握できて、非常によろしかったかなと思っているところです。

以上です。

○梅木主査 ほかにいかがでしょうか。

○川澤専門委員 説明ありがとうございます。非常に丁寧に分析されていらっしゃって、わかりやすく、かつ、改善の方向性も明確で、ありがとうございます。

何点か質問させていただければと思います。資料2-2の3の細かいほうの報告書も拝見しますと、こういったシンポジウムですとかの業務の場合、直前の業務量がぐっと増えるという傾向があると思うんですが、そのあたりの直前の従事時間も分析をされて削減の余地が認められ、かつ、今後そういったところの業務の集約化、見直しを図れるというのは非常に有効だと思います。実際にご担当されていらっしゃる方の感触としましても、直前の従事時間が少しならされたというんですかね、そういったご感触というのはございましたか。

○浅野部長 昨年度は、たまたまパネラーの方が、資料の差しかえがあると直前に言われてというので、あちゃーという感じだったんですけども、そういったこと以外にも、山になると超勤が発生するということになりますので、今回いろいろ工夫する際にも、突発的なことについては、ある程度こういうものは仕方がないのだと思いますけれども、前もってわかっていることについては、なるべく平準化させる形で業務をやっていこうということで。これ自体に細々書いているわけではございませんが、今回も、そこにとっても山があるということが非常に明確になり、どうしていけばいいかということも考えやすくなりましたので、今後の改善につなげていきたいなと思っております。

○川澤専門委員 ありがとうございます。ぜひ、そのあたりは今後も改善していただければと思います。

あと、いずれの業務もなんですけども、調達業務に比較的時間を割いていらっしゃったということで、1つの方策として、一本化というのは有効だと思うんですが、他方で、あまり業務を集約をすると、今度は1者応札の問題とか、違う問題が発生する可能性もあると思うので、そのあたりはいかがでしたでしょうか。一本化をして、発注者側も効率化し、受注者側も競争性が高まるというのが一番おそらく望ましい状況だと思うんですが。

○浅野部長 実際には、昨年度は一本化をしているわけではないので、一本化してどうだったかということについてはお答えできないんですけれども、競争性というのは、私ども機構のほうでも大変強く言われていることでして、総合落札方式、それから1者応札にならないような工夫をということで、決裁の手続は一本化するとしても、実際に公示の仕方をどうするかということは、ちょっとまた別かなと思いますので、~~一~~今おっしゃったようなことも頭に入れた上で、競争性が高い形で応札していただけるように工夫をしたいと思えます。

○川澤専門委員 ありがとうございます。まさに、機構内の業務も効率化し、かつ、競争性も確保できれば一番望ましいと思えますし、今回そういった調達業務の合理化というところが、個別の業務だけではなくて、手続的にも見直せるものがあれば、先ほどの旅費業務じゃないですけれども、そういった内部管理業務の見直しみたいなものにもつなげていただければ、より有効かと思えますので、引き続きよろしく願いいたします。

○梅木主査 今回のコメントの延長なんですけれども、今回、分析の進め方というところで、5ページ目に記載されている、実施に要した費用について、削減できる費用がないか分析・検討されたということなんですけれども、外注している、外部に支払った経費に関しては、削減の効果はあったんでしょうかというのが1つというのと、あと、今回、時間のほうで削減できた分については、今後広報の質の向上に振り向けるというお話だったんですけれども、具体的にどういったことを検討されているのか。その2点についてお聞かせいただけますでしょうか。

○浅野部長 まず、外注によってコストがどうだったかということなんです、プラスで昨年度、これを外注しましたというものがあつたわけではないので、それによってこうなりましたということは、この場で申し上げることはできないんですけれども、ただ、私ども機構のほうでも、外注する上でも外注する手間みたいなものもかかりますが、その一方で、外注できるものは外注にするようにというのが基本方針だということは十分承知をしておりますので、それを踏まえた形で今後とも業務をやっていきたいと思っております。

それから、2つ目におっしゃった、例えば広報なんかはどうしていくのかということでございますが、今もちろん、やっていないわけではなくて、リーフレットをつくって配布をしたり、あるいはホームページ・メルマガに載せたり、あるいは私どもは定期刊行誌を持っておりますので、そこにこういうシンポジウムあるいはフォーラムをやりますということを掲載したり、それから厚生労働省のほうでも、厚生労働省のメールマガジンなど発信力がありますので、そういったものにも載せてもらったり、あるいは関係団体にも、広報をお願いしますということも少しはしたりしているんですが、さらにメルマガも、1回載せたらいいというのではなくて、何回か載せるとか、毎回同じ載せ方じゃなくてだとか、そういう工夫であるとか、あるいは働きかける関係団体でございませぬけれども、そういったところを増やしたり、あるいは働きかけ方を工夫するとか、工夫の余地は、これまではなかなかそちらのほうに時間を割けずにきましたので、しっかり考えればいろいろあ

るかと思っております。

そのあたりを、せっかくこういう形で業務のやり方を見直す機会も得ましたので、今後ともやっていきたいと考えております。

○梅木主査 ありがとうございます。ほかはよろしいですか。

まず、こういった、どこにどれぐらいの時間がかかっているのかを見える化したことが、非常に大きな成果ではないかと思えます。

あと、こういったやり方というのは、先ほど、エクセルのフォーマットや集計のされ方をお話しされていらっしやいましたけれども、集計の仕方自体も今後改善ができると思いますし、時間の分析というのは、こちらの業務だけでなく、ほかの部分にも適用できるという汎用性もある部分ですので、今回実施された以外のところにも、今回培ったノウハウをぜひ生かしていただければと思います。

それでは、以上をもちまして、高齢・障害・求職者雇用支援機構の啓発事業に係る業務フロー・コスト分析に関するヒアリングの審議を終了します。高齢・障害・求職者雇用支援機構の皆様におかれましては、お忙しい中、ご出席どうもありがとうございました。

(高齢・障害・求職者雇用支援機構、傍聴者 退出)

○梅木主査 皆さん、どうもありがとうございました。

今回の審議なんですけれども、特に追加検討は不要かと思いますが、よろしいでしょうか。

本案件は、高齢・障害・求職者雇用支援機構の啓発事業に係る業務フロー・コスト分析することで、事務作業の整理・点検及び改善を図るとともに、業務の可視化による機構内の事務部分の業務効率化に資するために分析を実施するというで行われた事業になります。

今回分析した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て、本日をもってワーキンググループの審議は終了したものとして、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、私に一任いただきたいと思います。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。

整理したものににつきましては、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させていただきます。

事務局から、何か確認すべき事項はございますでしょうか。

○事務局 特段ございません。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。

以上をもちまして、高齢・障害・求職者雇用支援機構の啓発事業に係る業務フロー・コスト分析に関するヒアリングの審議を終了いたします。

それで、今後の業務フロー・コスト分析についての取り組みにつきましては、新しい対象事業の調査、候補の選定も含めて、私と事務局のほうで相談させていただいて、また進行状況の報告あるいは審議をお願いさせていただきたいと思います。

こちら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。

では、本日の議題は以上となります。本日のワーキングでのご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。提出資料等につきましては、私にご一任いただければと思います。

それでは、ちょっと時間を過ぎた感じでしょうか。至らなかつたご意見等は事務局にご連絡いただければと思います。お忙しい中、お集まりいただきまして、どうもありがとうございました。お疲れさまです。

— 了 —