

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14回議事録

## 第14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31年3月7日（木）14:58～16:39

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紹介
  - (1) 独立行政法人勤労者退職金共済機構の出張旅費関連業務
  - (2) 独立行政法人工業所有権情報・研修館の旅費業務のフロー・コスト分析
2. 独立行政法人が実施する業務フロー・コスト分析結果について  
独立行政法人国立科学博物館の不動産の一時貸付（施設貸出）業務の業務フロー・コスト分析結果の審議
3. 平成31年度以降に業務フロー・コスト分析結果をヒアリングする独立行政法人の業務について
4. その他

○梅木主査 よろしくお願ひいたします。ありがとうございます。お待たせいたしました。本日はまず独立行政法人勤労者退職金機構の出張関係業務の業務フロー・コスト分析に関する取り組み事例のヒアリングを行います。独立行政法人勤労者退職金共済機構総務部の鈴木一光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20分程度でお願いいたします。

○鈴木部長 本日はお呼びいただきましてありがとうございます。総務部長の鈴木でございます。それでは、資料に基づきまして説明をさせていただきたいと思ひます。お手元の資料1のパワーポイントの資料をごらんいただければと思ひます。

私どもが行ったのは出張旅費業務の業務フロー・コスト分析ということでやってございまして、まず1ページおめくりいただきまして、私どもの勤労者退職金共済機構というのはどういう業務をやっているかというのからまずご説明を申し上げたいと思ひます。

私ども独立行政法人でございますので、独法通則法に基づきまして設立されておりますが、設置根拠としては中小企業退職金共済法に基づいてこういう業務をやれるということが記載されているところでございます。業務としましては、ここに目的と書いてありますけれども、中小企業の退職金共済制度の運営、独力ではなかなか退職金を設けられない中小企業のために、事業主さんから掛金をお集めし、国の支援、掛金助成をしまして、それを運用し、中小企業の労働者が退職したときに退職金をお支払いするという業務と、それから、ここに書いてあります勤労者の計画的な財産形成の促進の業務を行う、いわゆる財形といいまして、事業主さんが給与天引きをしまして、それを財源に私どもが銀行等から債券を発行して資金調達をしまして、その得た財源で事業主さんに融資をし、そのお金で事業主さんが労働者に融資をするというような財形転貸融資という、住宅を建てたときや改修したときの支援を行ってございます。

ここに業務の内容というのが出ておりますけれども、先ほどの退職金制度2種類ありまして、いわゆる常用雇用の労働者向けの制度が一般の中小企業退職金共済事業という制度でございまして、もう1つ、2番目に特定業種退職金共済事業というのがありまして、例えば建設業など日々、日雇いじゃないですけど、期間的に雇用されたり、季節で雇われたりする、そういう人はちょっと形態が違いますし、清酒などは杜氏さんといって季節的にやる。そういう方々につきましては共済手帳というのを発行しまして、そこに働いた分だけ印紙を張っていくという形で、その人がその業界をやめたときにまた退職金を給付される。ちょっと形態の違う2種類の退職金事業をやってございます。

もう1つ、3番目で先ほど申し上げました財形関係の住宅の融資、それから、ここにちょっと書いてありますけれども、昔は社宅等を作った時に融資などを行っていましたが、今もうやめておりまして、その回収業務が残ってございます。

こういった業務を、ここの組織図になりますけれども、先ほどの一般の中小企業退職金共済事業というのが中小企業退職金共済事業本部、それから建設・清酒・林業というのがそれぞれ横に見られるそれぞれ事業本部、それから財形というのがここに勤労者財産形成事業

本部という形で、本部ごとに業務を行っているというような形になってございます。

今回分析させていただきました出張旅費関係の業務でございますが、2ページ目のところをごらんいただければと思います。出張に行く主な内容には、これら先ほど申し上げました各事業、やはり中小企業の事業者さんによく知ってもらって入っていただくことが、必要でございます各事業の周知・広報、制度説明会などに出かけます。それから、各都道府県なんかはその制度の周知のご協力とか説明会に参加させてもらったりということで、関係機関を訪問させていただいたり、それから事業主さんからこの制度がわからないけど教えてくれというので訪問して説明をしたりとかいうことで、関係機関、個別企業訪問をやってございます。

それから、各都道府県に中小企業退職金共済制度を推進する、相談をする推進員さんを配置しておりますけども、そういう方々と打ち合わせしたり、東京に来てもらったり、業務指導したり、そういうような関係の出張もございます。

それから、若干特殊なものになりますけど、先ほど債権の回収もやっているということでございますが、銀行等に委託しておりますが、その銀行に対して、回収状況とか、ちょっと事例の悪いものについては個別に協議しに地方とかに行くというのがございます。

こういった出張の業務を大体年間140件ほど、分析したのが28年データでやっていきますけども、140件で290人ほど行っているというところでございます。

この後、フロー分析で問題になってくる論点にもかかわってくるのですが、実は中小企業退職金共済法で明確に書かれているのですが、これら事業について区分経理しなさいということになっていまして、ですので、それぞれ一般の中小企業退職金事業、それから建設業退職金共済事業、清酒、林業、財形等々、全部区分経理をしています。ですから、この区分経理に引っ張られる形で、これらの出張旅費関係業務を、実はそれぞれの事業毎に担当者を置きながら、多くの人数で作業していきたくというようなことがございます。

ここには性質、目的がちょっと違うなんて出張を書いておりますけれども、出張は出張でございまして、むしろこういった区分経理とか事業本部ごとに分かれているところから発生する問題があったのかなと思ってございます。

おめくりいただきまして、3ページをごらんいただければと思います。実はこの作業をしましたのは、29年度にやっております。ですので、28年度のデータを活用していません。出張関係とかは人員はそう変わっておりませんので、現行も一緒かなと思っております。出張旅費関係における、これは総務部を中心に、総務部を特定してやってございます。年間約1,200万円のコストがかかっているんだらうと。これの計算に当たりましては、ご推奨をいただいております業務フロー・コスト分析の手引きに基づきまして、それに従って分析をしていると、総務部で約1,200万ぐらいかかっているのではないかとということでございます。

先ほども申し上げましたが、各事業それぞれ区分経理に引っ張られる形で、ここに書いてありますけども、審査とか経理処理に関して、それぞれ事業ごとに担当者を置きながら

やってきたということで、関与人員が相当多かったというところがございます。

実際の流れをちょっとごらんいただければと思います。4ページのところになります。これはどこの法人でも多分一緒かなと思いますけども、普通の企業でも同じかだと思いますけども、総務部以外のところが、まず出張計画の立案をいたします。それに対して、経路が正しいのかどうかというので、経路その他、これは宿泊していいのかとか、そういうので事前の打ち合わせ審査をさせていただきます。これらで担当者等で打ち合わせする、総務部で218万ぐらいかかっているという形です。それに基づきまして審査が通りましたら、具体的に出張計画を、行く事業本部等々で計画書を立てます。

それに基づいて、総務部のほうに決裁が回ってきますので、もう一度中身をチェックする等で、その手続き。それから出張命令をしますので、命令簿に記載。そうしたらまた今度は実際に行く方々が出張しましたら、その復命書、復命書が来ましたら、ちゃん行ったことになっているか、きちっと見るということで決裁をとる。そこに総務部も回ってくる。それが終わりましたら今度は旅費請求ということで、請求書を出張の所属部署がつくりまして、それをまたちゃんとチェックをする。そして支払いというような、これは一般的な流れですけど、という形になって、手引きに基づいて計算しますと1,200万ぐらいかかっているのではないかとこのところがございます。

5ページに参りますが、これに基づきまして、1,200万円をどう見るかということでございますが、詳細は非公開と書いておりますが、ここにいろいろ出てきているんですが、4ページのあたりの特に出張経路の審査、1のところですね。出張経路の審査とか、4ページの5番の旅費請求書の審査、これが特に総務部の総務課ですね。実際、課長代理以下で、この当時7名おったうちの5人がそれぞれ担当者となってやってきたというところがございます、様式がばらばらだったりして、これを整理統合していけばかなりコストも削減になるし、効率化が図れるだろうと。

実際業務フロー・コスト分析してみると、仮定を置くと、少し経費が削られたり効率化できるだろうということを思っていて、具体的には5ページになりますけども、まずは定型化ということで、審査関係のいろんなものをマニュアル、統一しましょうということで現在作業をしております。31年度には実施したいと考えております。様式を全部統一したり、Q&Aを入れたり。そうすれば、典型的なもの、それは誰が見てもできるようになりますので、そうしますと、次に集約化ができるだろうということで、5名でやっていたものを2名から3名に削減できるのではないかと。

ただ、すぐぱっと行くかどうかかわからないですが、一定の期間、徐々に減らして2名か3名程度に減らして、効率化、スピード化も図れるのではないかと。これも31年度中には完成させたいと思っております。

こうすることによって、これは一定の仮定を置いておりますけども、1,200万のうち200万～300万ぐらいは削減できるのではないかと考えておまして、こういったことを機構内でも説明して、このマニュアルの統一化とか、審査に係るコストを減らすこと

について1年間かけて実は周知しながら、来年度はやるぞというふうに行っているところ  
でございます。

今後さらに何かということでございますが、もう少しこういった業務を外に出せないか  
ということも今後考えなくてはいけないかなと思っておりますが、とりあえず、まずはこ  
このマニュアルを作り、いろんなものがばらばらになっていたものを統一し、集約化し、定  
型化すれば少し外に出せるんじゃないか。これが次の課題かなと。そうすることによって、  
もう少しコストが削減できるのではないかというふうを考えてございます。

以上でございます。

○梅木主査 ご説明ありがとうございました。

ただいまのご説明についてのご質問やご意見、アドバイスなど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 先ほど様式がばらばらだったということを伺いましたが、これはそれぞ  
れの、例えば1ページで言うところの業務内容ごとに区分表示しないければいけないとい  
うことでしたので、それぞれがばらばらの様式であったという理解でよろしいですか。つ  
まり、中小企業退職事業の方と建設業と清酒と林業それぞればらばらの書式を使用してい  
たのを統一されたという理解ですか。

○鈴木部長 そうです。定型的な様式で行っているところもあれば、決裁で回ったりとか、  
先ほど委員おっしゃるように、簡単に言うと中小企業退職金と、それから1ページにあり  
ますけども、業務内容ということで123と出ていますけど、大きく言うとこのような感  
じでばらついてたのかなと。

○石川専門委員 あと、出張所属部のほうではこれ担当されている方がおられるのか、そ  
れとも個別に提出されるということですか。出張される方が提出されて、担当部署に総務  
部のほうに提出するというイメージでされているのでしょうか。

○一松係長 実際に出張に行く者が計画書等を作成して総務のほうに持ってくるという形  
の業務になっております。

○石川専門委員 そうすると、間違い等があったりすると、多分、総務課の担当の方がチ  
ェックをされて、必要であれば、戻されたりする時間がそれなりに、かかっていたという  
イメージですよね。わかりました。

あともう1点目なんですけど、これについては、まだ電子化はされていないんですか。  
先ほど民間企業に委託を言われたと思うんですけど、おそらく、もしシステム化して、ひ  
な形も定型化すれば、押印漏れみたいなミスも全部一括管理のようなことができるのでは  
と思われたんですけども、そこら辺のところまで見込まれていますでしょうか。

○鈴木部長 ご指摘、そういうこともできればとは思いますが、一歩一歩やっていけ  
ればと思っております。

○石川専門委員 やっぱりなかなか予算とか、そのあたりですか。

○鈴木部長 そうです。いろいろ課題があります。

○石川専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 ほかはいかがですか。

○石村専門委員 私から3点、ちょっと確認の意味でお聞きしたいんですけども、まず組織上、常任監事の方がいらっしゃるんですけど、会計士の会計監査やなんかは受けていらっしゃるんですか。

○鈴木部長 監査法人からは受けております。

○石村専門委員 であれば、特に注意しておいてもらいたいの、よくあるのが、この後お聞きしますが、単価表の改定をしていなくて、古い高い単価のままで算定していて、多く払っていて、何年までさかのぼったらいいか、どうしましょう、数百万じゃ済まないんですけどみたいな、いや、それはちょっと理事会に承認してもらわないとだめですねみたいなようなことも、ほかの組織であることなので、大丈夫とは思いますが、内部統制なんか最近も対象にしているはずなので、必ず半年に1回、単価表とか、EUCなんかの数字が関数式が途中で飛んじゃってしまって、途中で誰が間違えたのか、保存したのかわかんないんですけど、ちゃんと数字が表に飛んできていなかったりとか、そういうことがあるんで、最低でも2回は会計士監査を受けているのであれば、対処してもらいたいの。しているとは思いますが、基本的には内部統制の監査報告書を出していれば、絶対しているはずなんで、一応確認だけはしてもらえますでしょうか。

あと、2点は、最後の5ページの点で、さっき言った、真ん中で習熟までの一定期間は現場担当のサポートが必要になると書いてあるんですけど、まず、2つ注意しておいてもらいたいの、さっき言ったエクセルを、一般的に大体導入するときにはちゃんとしたシステムではなくて、エクセルを加工してやると。やるのはいいんだけど、さっき言ったようにそれぞれの部署ごとの様式になってしまって、全然統一されていないんで、これ誰が管理しているんですか聞いたら、いや、あの人、あの人、あの人みたいな形で全然統一されてなかったりというのがある。

逆に、システムの会社に頼むと、またそのシステムが使えなくて、いや、うちの組織には合っていないんですと。じゃ、どうされているんですかって聞いたら、こっちのエクセルの表で加工したものがあってみたいな、じゃ、システム外ということでやられているんですかみたいな話ってよくあるんです。じゃ、何のためにこのシステムを更新されて、予算かけているんですかと。上の方が決めたことですので。いや、それはちゃんと予算の中に組み込んでやってくださいよみたいな話があるんです。

どっちでやるのかというのをちゃんと、そのままおそらく会計士の監査対象にしていれば一応チェックはしているはずなんだけど、中にはやっぱり、予算の関係で時間がなくて5年10年やっていなかったみたいな、そういうこともたまにあるので、そのEUCなのか、システムの中でちゃんとやるのかというのをちゃんと確認しておいてもらいたい。

あともう一つ最後に、習熟までの一定期間、これ大事なんです。私がある会社の社外取締役やっていて、交通費の精算、このシステムを使ってくださいと言われて、やたらに

ややこしくて、半日かけて3,000円～5,000円の精算費をやるので、いかげん嫌になっちゃって自己負担しているというような会社は実はあるんです。これよく会社の人やっているなど。特に非常勤の社員の人なんか、おそらく私と同じ思いでやっているんだらうなどというのがあるので、やっぱり最初の習熟のマニュアルをちゃんとパソコンでおそらくやると思うので、そのパソコンの画面の説明をつけてちゃんとやってもらいたい。

あと、システムに組み込むんだったら、ちゃんと現場の人の声を聞いてくださいよと。意外に、上の人が決めるので、上の人は秘書の人とかほとんどタッチしない。実際の出張に行かないものだから使わないので、これでいいやみたいな、稟議下ろしちゃうということがあって、その3点をちょっと。すいません、余計なことなんですけど、注意してやっていただければと思うので。

○鈴木部長 現場の声もよく聞きながら、監査としてもよく確認しながらと思っております。ありがとうございます。

○梅木主査 私からも1つ質問させていただいてよろしいでしょうか。こちらの出張旅費関係に関する総務部の総コストが年間1,200万円という金額の記載がございまして、現在こちらの審査業務を行う方が5名を今後は2人から3名に集約していくということで、こういった改善により年間で200～300万円のコスト削減が見込まれるということですが、単純な人数の減少だけ見ますと、もう少し大きなコスト削減が見込まれるのではないかと思います。がこの5名の方というのはほかの兼務もされている、ということでしょうか。

○鈴木部長 そうです。実は一般的な企画業務であったりとか、最近でいきますと個人情報の保護、私どもいっぱい個人情報を持っていますので、口座とか、その個人情報とかセキュリティーとかいろんな監査も受けてございまして、それも総務でまとめてございまして、そういう業務もいっぱい兼務しております。法規関係の規定をつくったりとか、兼務して業務が増えていきますので、こういったことで効率化を図って、残業を減らしたりとか、そうしたいなと思っております。

○梅木主査 わかりました。ありがとうございます。ほかの委員の方、お願いします。

○川澤専門委員 出張先は案件ですとか事業ごとに異なると思うんですけども、もし同じような出張、例えば関係の都道府県等であれば毎年度同じような出張先あると思いますので、同じ出張先についてはある程度ひな形化して、それをマニュアルに添付するですとか、おそらく効率的に実施する、マニュアルだけではなくて、事例で少し添付するとか、そういったこともぜひご検討いただければと思うんですが、いかがでしょうか。

○鈴木部長 今、つくっているマニュアルは、典型的なパターンを幾つかつけるようにしてございまして、書式に、こういう出張先、多いものを5～6例つけて、それで現場に下ろして書きやすく間違いのないようにという形で、現場で使いやすい、審査もしやすいし、現場が記入しやすい、ご指摘のようなものを今、作成途上というか、そういう形になっております。

○川澤専門委員 あとおそらく、何か変更があると、きちんと確認される現場の方もいれば、そうではない方もいて、どう徹底するかというところで、おそらくご出張される部署もある程度特定される部分もあると思いますので、そこは丁寧に説明会を、手間ですけど、されるとか、少し事後的に煩雑にならないように事前の段階で決定していただくのがいいのかなと思いました。

最後にすいません、1点。今いただいている業務フローは事後精算型だと思うんですけども、事前精算というか、それはあまり発生しないものなんでしょうか。

○鈴木部長 基本的に事後精算で今後は全部整理をしようと思っております。

○川澤専門委員 わかりました。ありがとうございます。

○梅木主査 お願いします。

○宮崎専門委員 ご説明ありがとうございました。参考までに教えていただければと思いますが、2ページの年間約140件出張があるという記載があるんですが、出張旅費そのものは、概算で結構なんですけれども、大体幾らぐらいかかっているかというのがもしわかれば。

○鈴木部長 すいません。ちょっとそれは。

○宮崎専門委員 要は、総務部門の管理コスト1,200万を200~300万下げるのは、それはそれでよろしいことだと思うんですが、要は直接の事業費に対する管理コストほどの程度の割合を占めているのかということも意識する必要があるのかなと思ってまして、一般的にその10%、15%ぐらいの間接業務費というのはあると思うんですけど、半分ぐらい占めているとなると、本来もっとそもそもの出張旅費に使えるはずという話もあろうかと思しますので、そこは確認いただければというか、バランスの問題です。

それからもう1点は、4ページの出張業務フローの中にある実際審査しているところに時間が多くかかっているのかなというふうに見ているんですが、出張計画書と復命書、それから旅費請求書というのは、大体書いている内容は計画なのか、実績なのかの差はあるにしろ、ほぼ同じような内容のことが書いてあるという理解でよろしいでしょうか。

○一松係長 そうですね。出張計画書自体には旅程であったり、宿泊の内容であったりというのが書いてありまして、復命書は実際行った先の結果の報告になりますので、ちょっと記載内容が違っております。請求書は確かに計画書と同じようなものになっております。

○宮崎専門委員 ですので、マニュアル化とか組織化を今後検討される際に、ほぼ同じ内容だと思いますので、これらができるべく共通して、1回書いたものはその複写をつけるとか、同じことを何回も審査しなくていいようなやり方の工夫もぜひ検討いただければと思います。

○鈴木部長 ご指摘ありがとうございます。

○梅木主査 よろしいでしょうか。ありがとうございます。勤労者退職金共済機構におかれましては、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思います。

以上をもちまして、出張旅費関連業務の業務フロー・コスト分析ヒアリングを終了いたします。ご出席どうもありがとうございました。

○鈴木部長 ありがとうございました。

(勤労者退職金共済機構 退出)

(工業所有権情報・研修館 入室)

○梅木主査 それでは、続きまして、独立行政法人工業所有権情報・研修館の旅費業務フロー・コスト分析に関する事例のヒアリングを行います。独立行政法人工業所有権情報・研修館総務部の永井一也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20分程度でお願いいたします。

○永井部長 独立行政法人工業所有権情報・研修館の永井と申します。本日はどうぞよろしくいたします。それでは、お手元にお配りしております資料に沿ってご説明をさせていただきます。

出張旅費の業務フロー・コスト分析結果についてのご説明の前に、弊館の法人の概要、組織、業務概要、それと今回業務フロー・コスト分析を実施しました背景をまず最初にご説明をさせていただきます。

資料の1ページ目をご覧ください。私ども独立行政法人工業所有権情報・研修館、INPITと申しますけれども、特許などの知的財産権に係る情報の提供や審査官など特許庁職員や民間企業等の人材に対して、知的財産に関する知識の向上を目的とした研修を中心に業務を行ってまいりました。最近では、全国47都道府県に中小企業等の知的財産の保護・活用に対する相談支援に応じる知財総合支援窓口を設置・運営するなど、特許庁とユーザーとのインターフェースの役割を強化しております。

設立は、平成13年4月1日でございます。今年度、第4期中期目標期間中で4年計画になりますけれども、3年目を迎えているところでございます。所在地は、東京都港区虎ノ門4-3-1、職員数は、常勤職員が10月1日現在でございますが93名、非常勤職員87名という内訳となっております。理事長は、三木俊克前山口大学副学長でございます。役員は4名で内訳は、理事長1名、理事1名、非常勤監事2名。交付金は、約121億ということでございます。

2ページ目をご覧ください。弊館の組織体制は、役員のほかに、本部の重要事項の企画及び立案並びに関係事務を総括、整理する審議役、情報統括監、人材開発統括監等のほか、各部と知財活用支援センター、大阪に設置しております近畿統括本部（INPIT-KANSAI）と申しますけれども、このような組織構成となっております。

続きまして3ページをご覧ください。業務の概要でございますが、3本の柱でユーザー向けサービスの提供支援を行っております。1つ目の柱としましては、「産業財産権情報の提供」、2つ目の柱としましては、「知的財産の権利取得・活用の支援」、3本目の柱としましては、「知的財産関連人材の育成」を行っております。

詳細な事業につきましては、時間の関係でご説明を省略させていただきますけれども、なお、2本目の柱の「知的財産の権利取得・活用支援」につきましては、次の4ページの資料で少し詳しくご説明をさせていただきます。4ページ目をご覧ください。

旅費業務のフロー・コスト分析を実施しました背景につきましてご説明をさせていただきます。

弊館、先ほど申しましたけれども、平成28年度から第4期中期目標がスタートし、今年度で3年目を迎えているところでございますが、第4期中期目標がスタートする際の政府の政策等の背景としましては、「日本再興戦略2015」において中堅・中小・小規模事業者の稼ぐ力の徹底強化や、「知的財産推進計画2015」におきまして、地方における知財活用の推進が重点施策の1つとして位置づけられ、知財総合支援窓口の事業は、特許庁からINPITに移管されまして、INPITが事業の運営・管理主体となり、弁理士、弁護士等の活用の拡大及び直接訪問による支援強化、中小企業支援機関との連携強化等、抜本的な機能強化を図るとともに、中小企業等に対しまして、知的財産の「出願・権利化」、「秘密管理」、「ビジネス活用」など様々な悩みについて、地域のワンストップ窓口として相談支援サービスを提供してまいりました。

一方で、高度な専門性を有する相談につきましては、INPIT本部の専門相談窓口に専門家を配置いたしまして、中小企業等に対して営業秘密管理規程の策定や営業秘密管理体制の構築支援、さらには海外でビジネスを展開する際の知的財産リスクの低減を図るための知的財産の管理活用に関するアドバイス・支援を全国各地の中小企業等を出張訪問しまして実施しているところでございます。

これに伴いまして、平成28年度におきまして出張件数が増大いたしました。平成27年度では出張件数が797件でございましたけれども、平成28年度は前年度対比で72%増の1,374件となりまして、また、出張旅費に係る処理期間が長期化するなど、そのような状況となっております。

5ページ目につきましては、先ほどの資料と重複しますので、省略をさせていただきます。

6ページ目をご覧ください。先ほどご説明しましたとおり、出張件数の増加に伴いまして、出張旅費に係る処理期間の長期化、また、担当する職員1名が通年にわたって出張旅費の処理業務に忙殺されるなどの状況が発生しておりましたので、旅費業務に係る業務フローを作成し、業務改善を図ることとしました。

出張旅費に係る業務フローとしましては、出張前の手続きと出張後の手続きが発生することになりますが、事業区分ごとに、また、事務の開始から終了までの流れに沿って整理し、業務フローを作成いたしました。

次のページをご覧ください。そして、業務フロー分析の結果、どこに問題があるのかを洗い出しを行いました。問題点の1つ目としましては、旅行命令権者決裁と総務部内の決裁で大量の差し戻しが発生しているという問題。2つ目としまして、出張件数の増加に伴

いまして、総務部総括担当の旅費担当者1名が通年にわたって出張旅費の処理業務に忙殺される状況が発生しているという問題。3つ目としまして、領収書や出張報告書が出そろいうまで支払いを行っていなかったということで、支払いの期間が長期化しているという問題の3つの問題が明らかになりました。

8ページ目をご覧ください。先ほどご説明しました3つの問題点・課題を解決するために業務の見直しを実施いたしました。①旅行命令権者の決裁と総務部内の決裁の大量の差し戻しが発生しているという問題・課題につきましては、具体的には、問題点1としまして、国の旅費ルールに準じて最も経済的で、かつ効率的な経路の交通費を支給していましたが、出張者及び決裁者の間に基準となる経路検索方法が確立していないため、経路検索に相当程度の時間を要するとともに差し戻しが発生しているという問題がございました。

こうした問題につきましては、インターネットで提供されている経路検索サイトで安い早いと上位に表示されている情報を活用しますとともに、さらに平成30年度からは経路検索ソフトを導入し、統一的な経路検索が可能になるように改善をいたしました。

問題点2としまして、各事業部と総務部間の確認プロセスの重複がございましたので、業務フローを見直して、総務部の決裁を省略するという改善を行いました。

その結果、出張経路が最も経済的で効果的でないとしての差し戻しになる件数が減少しまして、出張者の負担も軽減されました。また、総務部内の決裁を省略することで、時間に換算しまして40.3日/人の削減が可能となりました。

それと、決裁が早く終了するという一方で、パックの早期申し込みが可能となり、格安のパックでの出張が実現いたしました。

次のページをご覧ください。②の出張件数の増加に伴いまして、総務部総括担当の職員1名が出張旅費の処理業務に忙殺される状況が発生していたという問題につきましては、改善点にございますように総務部の契約職員の専属化を行いました。旅費を専門に行う契約職員1名の専属化を平成29年の7月から行い、総括担当職員がチェックする体制に変更いたしました。その効果としましては、総務部の契約職員を専属化することでノウハウを蓄積し、業務を効率化することができました。

それと、旅費計算のチェック機能が高まり、単純ミス防止につながりました。また、総務部担当の職員が他の付加価値の高い業務に専念することが可能になりました。

10ページ目をご覧ください。③の領収書や出張報告書が出そろいうまで支払いをストップしていたという問題につきましては、従来求めていました書類を少なくすることで出張者の負担軽減を図るとともに、出張報告書と領収書を分離して提出することによりまして、効果としましては、出張終了日から旅費支払い日までの日数が平成29年6月平均で50.8日間を要しておりましたが、平成30年6月平均では、30日で旅費の支払いができるように改善がされました。

11ページ目につきましては、出張前の手続における業務フローの改定後のフロー図に

なっておりまして、出張者と部長の決裁等につきまして共通の経路検索ソフトをそれぞれ使って効率化を図る。それと総務部内の総括担当の決裁を重複していたものを省略いたしました。

12ページ目につきましては、出張後の手続における業務フローの改訂後のフロー図になっておりまして、出張報告書と領収書の提出時期を分離させて、支払いを早く行うということと領収書の提出の一部を省略いたしました。それと、総務部決裁者と確認者の共通の経路検索ソフトを活用いたしました。それと、総務部の契約職員の専属化を図る見直しを行いました。

13ページをご覧ください。業務フロー前後のコスト分析の結果でございますけども、業務フロー改定前は人件費等年間コストが、試算で770万ほどかかっておりましたけども、総務部内の決裁省略、それとルールを簡素化、共通化を図ることによってのコストの削減、一方でコスト増としましては、経路検索ソフト導入費用、それと総務部の契約職員の専属化に伴いまして、コストは一部増になっておりますけども、全体を見直すことによりまして業務フロー改定後の人件費等の年間コストは試算で590万円になっており、業務フロー改定によりましてコスト削減率は約23%になるとともに、職員の時間的・経済的負担が減るといふ効果も大きかったと考えているところでございます。

簡単ではございますが、ご説明は以上になります。

○梅木主査 ご説明ありがとうございました。

ただいまのご説明についてのご質問やご意見、ご助言などがあればお願いします。

○石川専門委員 教えていただきたいのは8ページのパックの早期申し込みが可能になって、格安パックの出張が実現というのは、この上の統一的な経路検索で全部パックも出てくる、そういうソフトというイメージですか。

○永井部長 そういうものではありません。

○石川専門委員 統一的な経路検索とは別に、パックもオーケーになったという。

○永井部長 今まで出張者とか決裁する方々が、ジョルダンとか、ヤフーの駅すばあととか、それぞれがばらばらな検索ソフトを使っていたものを、共通の経路検索ソフトを導入して計算するようにルールを統一化したということでございます。

○石川専門委員 ばらばらになりますよね。

○石川専門委員 そうしたら、格安パックの出張とはまた別ということですね。「格安パックも使えるようになりました」ということですね。

○永井部長 そうです。旅費の出張のための伺いを出して、これまでも差し戻しとかあったので、格安パックをとろうとすると、結構日にちを早くしないとパックをとれないので、決裁が早く回ることによって、早めに手続が終わるので、パックの申し込みが今まで以上にし易くなったということでございます。

○石川専門委員 わかりました。参考までに教えていただきたいんですけど、そうすると、パックの方が安くなるのはそうなんですけど、ジョルダンと違ってしまったとかしてもオ

一ヶ条という、そこは認められているということですよ。

○永井部長　そうです。

○石川専門委員　わかりました。それから、10ページですけど、従来、出張報告書と領収書を同時に提出するほうがイメージとしては、自分のケースですけど、そのほうが結局、領収書と出張報告書を一緒に出しているの、そのほうが早く、立て替えた出張費が戻ってくるなということをイメージしているんですけども、分離して提出するようにしたという、そこはどうして、そうされたのをもう少し詳しく教えていただいてもいいですか。

○永井部長　出張報告書と領収書を同時に提出していたところですが、出張報告書の作成に時間を要することから、支払手続に遅れが生じていました。そこで、領収書（エビデンス）を先に提出をして支払手続を進め、出張報告書を後から提出する形に変更しました。

○石川専門委員　領収書だけ提出してしまえば、支払手続は進められ、出張報告書は後提出してもいいというイメージなんですか。

○永井部長　そういうことでございます。

○石川専門委員　わかりました。参考までに、そうすると、支払の期日が1カ月内に、例えば10日までの提出とか、そういうのが決められているイメージですか。

○永井部長　特に期日みたいなものはありません。

○石川専門委員　決められていない。なるほど。

○永井部長　出張が終わりましたら、その出張者はなるべく速やかに精算に必要な手続を行うということになります。

○石川専門委員　とりあえず領収書を提出さえすれば、すぐに決裁が進んで、その方の口座に振り込まれるイメージなんですね。

○永井部長　そういうことになります。

○石川専門委員　参考までに、そうすると、出張報告書と一緒に何かいろいろエビデンス添付しなければいけない感じですか。どこそこまで出張に行ってきましたみたいな。例えば、切符の提出をしなくてはいけないなど。

○永井部長　従来は、10ページにもございますように、従来は切符とかも領収書、ホテル代金の領収書とか求めていたんですけども、ここは定額支給で決められた額を払って、エビデンスは求めないという事務処理にいたしました。

○石川専門委員　そうすると、一方で、非常に効率的でよいと思うのですが、他方で空出張のようなことが仮にあった場合に、内部統制上、どういうふうに内部牽制を機能させるのかなど。

○永井部長　それは出張報告書や会った人の名刺とかで確認をしています。

○石川専門委員　名刺もやっぱり提出していただいたり。

○永井部長　そうですね。コピーを。

○石川専門委員　わかりました。

○永井部長　特に、先ほど説明しました4ページになりますけども、職員の方以外に知的

財産アドバイザーとか海外知財プロデューサー、地域ブロック担当、企業にいらっしゃいました知財部長さん方が手続きしてきますので、やはりわかりやすいように、ある種統一化し、人によって、違うソフトを使っていると結果が別になったりしないようルールを明確化したということでございます。

○石川専門委員 わかりました。あと、9ページの単純ミスですが、どのようなミスが多かったのですか。

○永井部長 旅費の計算上のミスと、あとは、一番やはり悩むのはタクシーを使えるのか、それともバスを使うのかというところかと思います。

○石川専門委員 原則、公共交通機関を使わなければいけなくて、公共の交通機関が通っていないかどうかを確認しなくちゃいけないですね。

○永井部長 そうですね。通常、鉄道で行くところは共通の検索ソフトを使えば結果は一緒なのですが、手前の駅で降りればバスがある、1つ先行くとバスがない、タクシーを使えるのか、バスを使うのかというような判断が別れるところになります。

○石川専門委員 事前に出張申請書を出すときに確認してもらわないと、次に進んでいけないというイメージですよ。わかりました。ありがとうございました。

参考までに、これについて、システム化するご予定とかあるんですか。多分、システム化したほうが。

○永井部長 いろいろ今でもさらに効率化しようとして、半年ぐらい議論してまして、ナビタイムとかいろいろな業者を3社ぐらい呼んでヒアリングしてみたんですけど、なかなか鉄道以外にもバスとかタクシーとかを計算してくれるソフトがないので、なかなか難しいなという結論に今のところなっています。

○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。

○石村専門委員 1点だけちょっと確認なんですけど、先ほどのホテル代の統一化というのは、職位によってこの金額になっている。

○永井部長 そのとおりです。国の旅費法等で定められています基準では、いわゆる何級の人には定額宿泊費が幾らと決まっていますので、それに基づいて取り扱っています。

○石村専門委員 あと、同時に出張報告書と提出というのは、今、資料9ページに書いてある資料によると、旅費計算書に領収書をくっつけて、それを先にやれば精算する。あと、今まではそれと一緒に出張報告書も一緒につけないとだめだったんだけどという話でよろしいですね。

○永井部長 そうです。

○石村専門委員 わかりました。ありがとうございます。

○坂上部長代理 それと出張報告書も決裁をするんですけども、その決裁が終わった後に旅費の支払いの手続きが入るので、旅費の報告書を作る日数と決裁が終わるまでの日数が無駄になっていたのを分けることによって短くという効果を求めたということです。

○石村専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 私からも2点よろしいでしょうか。今の論点ともかかわりますが、出張報告書と領収書を別々に出すといったときに、要は領収書があれば支払いが先に行われるということですが、それがあらかじめ事前に承認された出張に係る経費なのかどうかというのは、どのようにチェックされるのでしょうか。

○坂上部長代理 出張に行く前にこの出張に行っているかという伺い書を事前に出しますので、それに基づいて旅費計算書とエビデンスを付けてくれば、伺いどおり行っているという形で確認をしています。

○梅木主査 では、領収書のときに事前の伺い書を添付して、それで確認しているということで内部統制は機能しているということですか。わかりました。ありがとうございます。

あともう1点ですが、専属の担当者を1名決めたという記載がありましたが、例えば、この方が病気になってしまったときに、業務が滞らないかなという疑問が生じますが、バックアップ体制はどういう状況でしょうか。

○永井部長 当然、専属化で契約職員を配置いたしましたけども、総括担当の職員も旅費をやれる体制となっていますし、各部の調整担当なんですけども、部長の下に配置している人たちもチェックできる体制にはあります。

○梅木主査 わかりました。では、ふだんは1名の方に専属で集中して、何かあったときにバックアップできる人員体制になっているという理解でよろしいでしょうか。

○永井部長 そのとおりです。

○梅木主査 ありがとうございます。ほかはいかがでしょうか。お願いします。

○川澤専門委員 先ほどの出張報告書と領収書なんですけれども、伺いのところで行き先等を確認して、計算書とあわせて支払うということは了解したんですけれども、そうなるのと、出張報告書で決裁をとる意味というんですか、事前に支払ってしまうわけなので、出張報告書を例えば簡素化するですとか、決裁をどこまでとるかですとか、そういうこともあわせて検討していただいたほうがよろしいのかなと思いました。

おそらく後で、計算書と報告書をまたセットにする手間も発生すると思いますので、そこは事業部というよりは総務部さんのほうのフローだと思うんですけども、そこも含めて、なるべくセットにして提出してもらうためには報告書を簡素化するとか、必要な情報をいかにきちんと盛り込んで、迅速に決裁するかということも重要だと思いますので、そのいかにセットで出してもらうかということの工夫も引き続きご検討いただいたほうがよろしいのかなと思いました。

○永井部長 わかりました。

○川澤専門委員 あとは、出張は国内出張がメインで、海外出張はあまりないということですね。

○永井部長 そのとおりです。

○川澤専門委員 わかりました。ありがとうございます。

○梅木主査 工業所有権情報・研修館におかれましては、本日の各委員からの意見等を踏まえて、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思います。

以上をもちまして、旅費業務フロー・コスト分析ヒアリングを終了いたします。ご出席どうもありがとうございました。

○永井部長 ありがとうございました。

(工業所有権情報・研修館 退出)

(国立科学博物館 入室)

○梅木主査 お待たせいたしました。次に、独立行政法人国立科学博物館の不動産の一時貸付（施設貸出）業務の業務フロー・コスト分析のヒアリングを行います。独立行政法人国立科学博物館から次長兼経営管理部長の佐藤誠様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。

○佐藤次長兼経営管理部長 改めまして、国立科学博物館の佐藤と申します。どうぞよろしくをお願いいたします。

それでは、私どもの業務フロー・コスト分析については、施設貸出業務といったことにつきまして分析をいたしました。その結果についてお話をさせていただきたいと思いますが、まず1枚めくっていただいて、施設貸出業務はどんなものがあるかというようなお話でございますけれども、我々、建物を使って有効活用いたしまして、なおかつ自己収入も上げましょうというような仕掛けでこの業務にかかわっております。

ここに写真がありますように、左の講堂であるとか講義室、会議室、ホール、展示室なども利用していただくというような趣旨でございます。特に左側の講堂、あるいは右側の中央ホールというのは、日本館という建物がございますけれども、これ昭和6年に建てられた建物でございます。重要文化財の指定を受けている建物だということで、今それなりにわびさびのある建物だということがありまして、単に会議とかそれだけの利用だけではなくて、ドラマのロケなんかにも使われるというような状況でございます。

1枚めくっていただきまして、次は料金体系でございますけれども、基本的には面積とか収容規模に応じまして料金設定をいたしております。まずは講堂、講義室、会議室なんですけれども、その中でも利用の形態を考慮いたしまして、半日の4時間貸出、あるいは1日8時間貸出というような設定をしております。それから、その時間数を超える部分につきましては、1時間ごとの延長料金をいただいている。あるいは時間外、夜間という場合もありますけれども、その場合につきましても別途料金をいただいているというような仕組みになっています。

次のページでございますけれども、次のページは、展示室であるとか、あるいは中央ホール、ラウンジ、レストランというところでもありますけれども、こちらは比較的短めの利用が多いということもありまして、時間設定につきましては、例えば展示室については、2時

間以内、5時間以内、10時間以内というような3区分に設定している。中央ホール、ラウンジ、レストランにつきましては、1回利用という形でとらせていただいているということでもあります。比較的展示室のほうはスチール撮影というような雑誌の撮影であるとか、そういったものに使われるケースがございます。中央ホール、あるいはラウンジというのはコンサートなどをやるケースもございます。

次のページめくっていただきまして、じゃ、どういったところに貸し出ししているかというような話ですけども、29年度でいいますと、ここにあるような内容なんですけども、特に3つ目の保険会社のCM撮影といったようなものも入っているということでありまして、それから30年度につきましては、最近の話なんですけども、今やっている有名ドラマ第1回の場面の模様はこの科博の講堂でやられているということになります。そういったような形で、かなり、単にイベントだけではなくて、ドラマ撮影なんかにも使われていて、わりと多岐にわたっているというような状況であります。

ここにあります30年度の一番下にアランチヲネというのがありますけども、何のことかという感じなんですけども、これは俳優の香川照之さんがプロデュースをしている昆虫をモチーフとした洋服ブランドなんですね。実は昨年、私どもの特別展で昆虫展というのをやったんですけども、そのときに応援団として香川照之さんがポスターにも参加していただいたということで、香川照之さんは昆虫が大好き、あるいは科博が大好きということで利用していただいているというような状況です。

変わったところでは、エルメスが顧客の人を集めてディナーパーティーをやったというようなケースもあります。

続いて、次のページなんですけども、施設貸出業務の流れということですが、1番から9番までございますけども、まずは使用者からの依頼受付なんですけども、これは電話とメールと形で問い合わせが来るというようなことでもあります。

それが済んだら、何とか使いたいなというような話になれば、下見ということになります。大体、1回1時間程度の下見時間になります。

それから3つ目は、今度は使用申し込みがあって、実際の内部の連絡調整いたしまして、最終的な使用許可をする。私どもも博物館ということでして社会教育施設なものですから、変な話、公序良俗に反しなければ基本的には利用されるんですけども、その辺の審査をさせていただくと。あるいは空き状況。それから、先ほど申し上げましたように、重要文化財ということもありまして、壁に張り紙するとか、いろいろな使用制限もございます。そういったものを守っていただいた方に対して使用許可を出すというような仕組みになっております。

その後4番で承諾書の発行いたしまして、5番で事前準備。それから6番の当日対応なんですけども、ドラマ撮影とかになりますと結構長時間になるんですけども、そこには立ち会うというのが基本的な私どもの姿勢でございまして、そういったことで当日の対応も相当数であるというようなところであります。

それから使用料の請求、事後確認というような流れになっております。

次のページをごらんいただければと思いますけれども、施設貸出業務の現状と問題点というところであります。何人が担当しているかというところなんですけれども、まず1つ目、財務課の職員3名がこの施設貸出業務に従事しております。ただ、本来的な業務といたしましては、予算であるとか監査であるとか資産管理というものが本来業務でありますので、この貸出業務というのは半ば並行して行っているんですけれども、どちらかというところ、おまけ的なところでやっているというようなのが実情でございます。本来的には専任を置いてやれば、少し違った形になるかもしれませんが、現状としてはそういうところだということになります。

それから、使用形態がさまざまということで、これも申し上げましたように撮影、イベント等がありますと、先ほど立ち会うというお話をさせていただきましたけれども、そういった場面になりますと、職員の負担はかなり大きくなるという部分もございます。

それから、問い合わせから実際に使用に至るまでの事前対応が相当数時間がかかるということでありまして、後ほども申し上げますけれども、問い合わせがあったからといって100%施設貸し出し利用という形になるわけではありません。ところが、その対応が相当数あるのと、下見ということも1回1時間ぐらひは最低限かかるということでもありますので、これもそれなりの労力になっているというようなことです。

それから、施設の有効利用ということで独自収入を増やすというようなお話、冒頭させていただきましてけれども、じゃ、実際にそれに対する人件費がどれぐらいかかっているというのも後ほど説明させていただきますけれども、結構かかっているものですから、収入のわりにはちょっと合わないのかなという部分も若干見え隠れしてございます。

続いて、業務フロー・コスト分析というところでもありますけれども、実施機関としては、本年度上半期4月～9月までということで、こちらに従事している3名の職員についてやらせていただきました。この3名の内訳としては、常勤職員が2名で非常勤職員が1名というような状況になってございます。

実施の内容としましては、従事した時間の記録、それから事務区分ごとの業務量、それから施設貸出に係る管理職に対する説明時間であるとか、そういったものも含めて調査をさせていただきました。

次のページでございます。それでは、どれぐらいの業務割合なのかということでもありますけれども、3名おまして、常勤職員の1名は本来業務のうち2%程度が貸出業務ということなので、大した割合ではないですけれども、そのほかの常勤、非常勤職員になりますと、常勤のほうは50%、非常勤職員80%、係全体としては44%ぐらいの業務量になっているということになります。

その下に内訳がございまして、ごらんになっておわかりになるように、②の使用者の下見・相談というのが全体的に15%になっている。その次の内部の調整であるとか、そういったことに対しても25%ぐらいかかっている。それから、当日の対応が8%なん

ですけれども、この⑥の当日の対応の常勤職員の①のところをごらんいただければと思いますけれども、これは45%になっているというのは、結局、撮影なんかですと夜遅かったり、朝早かったりするということでございまして、そういったときには常勤それなりの責任者が立ち会うということがございまして、この当日対応の割合が高くなっている。某ドラマのときは朝4時から撮影があったということでありまして、そういうとき前日からどうしても泊まり込みになってしまうということもありまして、その辺の従事割合が常勤職員①については増えているというような状況です。

次のページをご覧くださいだけだと思いますけれども、こちらについてはグラフ、今お話ししたケースをグラフ化したものでございますので、飛ばさせていただきます。

その次のページなんですけれども、業務フロー・コスト分析実施結果からの考察というところがございます。それでは、それぞれの従事する時間にどれだけのコストがかかっているのかということでありまして、ここに書いてありますように、下見相談であるとか事前調整、事前連絡、この辺の業務が結構多いですよ。実際の貸出日以前から既に作業が相当数かかっているということでもあります。

それでは問い合わせ件数に対して、じゃ、実際貸し出したのはどれぐらいかということなんですけれども、右側にありますように、グラフになっていますけれども、実施済み件数が13件ということで、これ上半期の調査ですので、下半期に実施するやつも問い合わせの中に入っているという整理でして、下半期に未実施分というのが11件。それから、下半期仮予約しているものが4件ということで、全部で28件が実施する、あるいは実施するであろうというものなんですけれども、実際の問い合わせは67件ということでありますので、問い合わせがあったうちの5割以下4割程度しか実際の貸し出しにはつながっていない。残りの6割がお金にならないというような状況になっているということでございませう。

そういう意味でいくと、人件費を、ちょっと乱暴なんですけれども、単純にそれぞれの職員の単価で計算していくと、上半期の収入が430万円ぐらいの収入でございます。それに対して、ちょっと乱暴でありますけれども、その時間単価で人件費を割り出すと380万円ぐらいになるということですので、負担のわりには人件費かかり過ぎているなど、収入が少ないなというようなことが言えるかなというふうに思っております。

それから、外注化ということも我々考えなくはなかったんですけれども、結局、外注化しても職員が立ち会ったりしなきゃいけない、相当数職員の負担はかかってしまうということもありますし、なおかつ今の収入からするとむしろ外注したほうが高くつくんじゃないかというような危険性もございまして、なかなか外注化は難しいかなというような思いでございます。

その次に参りまして改善措置、検討事項でございます。今申し上げましたように、問い合わせのわりにはなかなか成立しませんよねと。その辺をどうやって仕組みにするか。あるいは相談時間をどうやって縮減していくかということでございませうけれども、こちらにつ

きましては、まず、もう少しホームページの案内、それからマニュアルを見直しをして、使用したいという方々によりわかりやすくまずは作りましょうかというのが1つ、縮減と相談時間の短縮につながるのではないかと。

それから、料金体系の見直し。負担のわりには収入が少ない。結局、会場を貸し出すというだけではなくて、その前段階から相当数の職員対応が出てくる。じゃ、その職員対応部分が料金にはね返っているかということ、実は跳ね返っていない。単に収容規模という部分でしか料金体系を組んでおりませんので、そういう意味では、そういったことも含めた料金体系の見直しということも必要なのではないかと。

それから、3つ目なんですけども、そもそも貸出業務を縮減していいのではないかとというようなお話も中にはありますけども、とはいいいながら料金体系を見直しすることによってある程度の収入が上がるのであれば、それはそちらの方向に行ったほうがいいのではないかとというふうに考えてございます。

4つ目は、施設貸出業務のあり方ということで、財務課がやっているということございまして、もともと管理系のお仕事を中心なわけで、その中でこの貸出業務まで含めてやるというのはそもそもちょっとなかなか難しいのかなと。そういう意味では、専任の部門をつくれるのがベストかなというような思いでこういう形にさせていただいております。

それでは、これからの施設貸出業務はどうしていこうかということなんですけども、一番いいのは料金体系を少し見直しをいたしまして、それなりの収入が得られるような形にするというのが1つと、できればその収入がある程度見込めるのであれば、専任のポストをつくるということもありなのかなというような方向で現在検討中でございます。

いずれにしても、単に博物館に来ていただけるお客さんだけではなくて、そういう施設貸出を使ったことによって博物館のPRにもつながるといこともあろうかと思っておりますので、その辺は考慮しながら進めていくのかなというような思いでございます。

以上が説明でございます。

○梅木主査 ご説明ありがとうございました。

ただいまのご説明についてのご質問やご意見、ご助言等あればお願いします。

○石川専門委員 個人的にはぜひ続けていただきたいというふうに思ったのですが、やはり、「この収入と見合わない」ということは確かに資料からもわかるとおり、おっしゃるとおりだと思いました。

教えていただきたいところは、業務フロー・コスト分析の円グラフで書かれている、「下見のみ」ですとか、「問い合わせのみ」みたいな、要するに使わない人たちが結構出てきたということなんですけれども、それはどのような理由があったと思われますか。この方たちが使っていただければ、支出に見合うのかではとかわかれましたので。そもそもこの問い合わせをされる方たちに問題があったのかどうか、この方たちは何が気に入らなかったのか、あるいは、料金だったのか。どのようにお考えになられていのかを教えてくださいたいと思います。

○佐藤次長兼経営管理部長 料金の話はあまり聞いたことがないですね。むしろ使ったことがない人たちが直接問い合わせしてくるわけですが、その方たちに対して、重要文化財という建物の中ではいろんな制約がありますよといったところで引いていくという場面があるのと、もう1つは、ふだんは我々お客様いらしていますので、そのときにイベントをじゃどれだけできるか、イベントのためのお客さんをどうやって誘導するかということもありますし、あるいは夜間をやりたいと言われても、それなりにまた制約もありますので、そういったところで結果的に貸出まで至らないというようなケースですね。

○石川専門委員 結構夜間にやりたいという方が多いんですか。普通に考えれば、さっきなるほどと思ったのは、確かにエルメスが部屋を使うみたいなことは多分なじむだろうなという印象を持ちまして、そういうのを実はやりたいという方は意外と高齢の方だと、ああいう博物館のきちんとしたところでケータリングも使わせてもらってやったら、喜ばれる方多いんじゃないかなということは思ったので、もったいないなということもありました。

○佐藤次長兼経営管理部長 我々、夜間使用させてもいいんですけども、もともと我々週末、金曜日土曜日は夜間開館をしております、夜8時までやっているんですね。夜間に利用されたい方って週末利用したいという方が多いわけです。そこで、お客さんも来ていますので、なかなか貸し切り状態にはできませんよという、そういうこともあります。

○石川専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 ほかにいかがですか。

○川澤専門委員 今のお話をお伺いしております、私もぜひ継続していただきたいなというふうに。それはPRという意味も含めて、この博物館のファンを増やすということは非常に大切だというふうに思いました。

ただ、一方で、先ほど貸し出しに至った件数が少ないところでイベントの誘導であるとか夜間という問題があったときに、それはある意味、こういうイベントであればこういうふうな誘導するですとか、決めてしまって、博物館のほうで、それで、こういう使い方であったら夜間はできます、例えばイベントができますという形でホームページに掲載してしまって、問い合わせの個別対応ではなくて、これだったらできます、できませんということウェブを見た段階で判断できるようにすればいいのかなと思ったんですけども。いずれにしてもお問い合わせというのは少しは発生すると思うんですけども、それをいかに最小限に食い止めるかということでもまずプランを示してしまうというのがあると思います。そのあたりいかがですか。

○佐藤次長兼経営管理部長 おっしゃるとおりでございます、そういう意味で、ホームページの案内をまず充実させようということで、例えばそこにはQ&Aなんかも入れたりして、そういうことをやろうと。それによって、今おっしゃられたような相談件数あるいは時間短縮ということにつながるんだろうというふうに思っております。

○川澤専門委員 あと、個人的には確かにこういった業務を逆に戦略的に広報部みたいな

ところを使って、こういうケースではこういうことを使ったというところで、同じような使い方ができますよという形でPRに使っていくというのは非常にいいと思いますし、逆に、学校で使うとか、いろんな使い方とファンを増やすというツールになるのではないのかなと思いましたので、そこは確かに料金を例えば会議ですとか撮影に応じて見直しする。それは警備があるからこういうプラスアルファがかかるというふうに料金体系を見直すということとあわせて、戦略的に取り組んでいけば、非常に有効に施設を使っていけるのではないかと、非常に貴重な施設だと思いますので、そのあたりはぜひご検討いただければと思います。

○佐藤次長兼経営管理部長 ありがとうございます。そういう意味では、先ほどエルメスの話をさせていただきましたけれども、博物館は、海外なんかは結構あるときはユニークベニューということで、いろんなことをやられているんですね。そういった意味では我々の博物館、日本の博物館もそういったことをやっていかなきゃいけないというふうに思っております。そういう意味では、エルメスだけではなくて、昨年やったのは実は和太鼓とバーベキューというのをセットにして、我々の館の屋上を使ってやったんです。（雨天のため、急遽講堂を使用。）それでもこの料金設定でいくとあまり金額はしかとれなくて、ちょっと割に合わないよねという話なんですけどね。その辺のことも収入をもう少し考えてやらないといけないのかなと。ちなみに、エルメスは夜やったんで、別料金（夜間料金等）もとったんですけれども、出すところは出すんですね。だから、その辺をどう考慮するかという話かと思えます。

○川澤専門委員 いや、おそらく出す企業さんたくさんいると思うんですよね。これだけのロケーションで駅からも近くて、上野のところにあるというのはなかなかないと思いますので、やっぱりそこはどうかアピールするかというか、向こうのニーズに応じて対応されるというんじゃなくて、博物館側のでき得る条件をいかに前面に押し出して、向こうとそこで調整していくというアプローチにしたほうがいいのかかと。

○佐藤次長兼経営管理部長 そこはおっしゃるとおりです。

○川澤専門委員 そうなんですよね。そこは担当者の方が人手が足りないというところが多いですかね。

○佐藤次長兼経営管理部長 そうなんです。どちらかというと、言葉は悪いですけど、片手間、受け身でやっていたんですけれども、ほんとうにこれが稼げるという話になれば、もっと積極的にPRすることはありなんだと思っていて、我々もほかの独法さんと同じように、毎年運営費交付金は厳しく削られておりますので、ほかのところはどうやって自己収入を増やしていくか。もちろん入館料収入というのが一番なんですけれども、じゃ、そのほかの部分でこの施設利用してどれだけ増やせるかというようなことを考えたときに、料金体系も含めて、それである程度の収益が得られるという見込みが立つのであれば、積極PRというのは当然あり得ることだと思っています。

○川澤専門委員 そこを初めに投資的に、企業であれば、おそらくそこは投資をして、や

ってみて、確かに採算がとれない、何年かやって採算がとれなければ撤退するということはあると思うんですけれども、そこを独法さんの中で中期計画の見直しとか、そういう中の柱として考えていけるかどうか。

○佐藤次長兼経営管理部長 柱にはなっていないですけど、中期計画の中には一応盛り込まれてはいるんですけれども、それをどれだけ拡大できるか、拡大していくのかというところかと思います。

○川澤専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 ほかに、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す。お話を伺っていて、展示室ですとか中央ホールのような博物館のPRになるような大きい設備と、あるいは会議室、講義室のようなものと、ちょっとニーズとか用途は違うものもあるのかなと思っていました。展示室、中央ホールなんかは、今おっしゃったようなPRの観点からいろいろ活用を戦略的に企画していく必要があるのかなと思うんですが、普通の会議室なんかですと、ほかの独法なり公的機関でもある程度使わない期間をあらかじめホームページで開示したり、空き情報を出したりして、予約しやすいようにという工夫の取り組みをしている場合もありますので、その辺は、先ほどのホームページの情報充実の中にも考慮していただいて、要は問い合わせが来たけども、単に使いたいとき空いているかどうかあらかじめわかっているならば、対応が必要ないということもあろうかと思っておりますので、それはちょっと1つの参考としていただければと思います。

○佐藤次長兼経営管理部長 ありがとうございます。会議室利用は手間はあまりかからないので、もっと使っていただきたいぐらいの勢いがありますけれども、今のを参考にさせていただきます。ホームページのほうも考えていきたいと思っております。

○梅木主査 よろしいですか。ありがとうございます。

それでは、以上をもちまして、国立科学博物館の不動産一時貸し付け（施設貸出）業務にかかる業務フロー・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。

今回の取り組みを踏まえて、各委員の御意見等もご活用いただき、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思います。今日のご出席ありがとうございます。

（国立科学博物館 退出）

○梅木主査 次に、平成31年度以降に業務フロー・コスト分析結果をヒアリングする独立行政法人の業務についてです。

昨年12月に国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構の事業「総務系一般管理事務」と国立研究開発法人日本学術振興会の出退勤管理システムについて指定すること昨年12月の管理委員会です承を受けました。

それでは、詳しくは事務局のほうからご説明をお願いします。

○事務局 事務局のほうからご説明をさせていただきます。

当委員会の業務フロー・コスト分析への取り組みにつきましては、当初は市場化テスト

を見据えて各府省の事業に対して行うものでございましたが、市場化テストのために業務フロー・コスト分析を行う事業というものが現状なくなっている状況でございます。

一方で、参考資料1のとおり、独立行政法人改革の閣議決定に当委員会作成の手引きの手法等を用いることが掲載されていることから、独立行政法人の中で業務フロー・コスト分析の結果が出てきていない業務を指定して、ワーキンググループにヒアリングもしていただいているという状況でございます。

昨年度は、先ほどお越しいただいた国立科学博物館の業務を指定いたしました。平成31年度以降では資料4にある2つの事業について、各府省を通じて調整し、監理委員会においてご了承をいただいているというものでございます。今後、事務局で先方の担当者と打ち合わせを進めたいと考えておりまして、分析結果が出ましたら、当ワーキンググループでヒアリングをお願いしたいと考えております。

以上でございます。

○梅木主査 ありがとうございます。このワーキンググループは独立行政法人改革の閣議決定に当管理委員会が作成した業務フロー・コスト分析に関する手引きに示された手法等により業務フローやコストの分析を行うといった記載に対応して、各独法の取り組みをチェックする方向になっています。

この2法人を含め、閣議決定に取り組むことになっているのにまだ完成させていない独法もあり、今後このチェックやフォローを行って、取り組んだところをヒアリングする方向で行きたいと思っております。

独立行政法人の業務フロー・コスト分析に関することも近年の科学技術、特にAI技術の進展で大きく変化している状況もあるかと思っております。こちらの点につきまして事務局から簡単に報告してください。

○事務局 事務局からご報告いたします。近年、もともとこの業務フロー・コスト分析って地道に着実にやっていくというのが趣旨だと思います。ところが、近年は逆にAI、IoTなんかを使った取り組みなんかもいろいろ示唆されておりまして、わりと最近でRPAという言葉が聞かれたことあると思いますけれども、RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）でございますけれども、そういった取り組みをしているところも実は省庁関係でも出てまいりました。というところで、そういったところにもヒアリングさせていただくということで話を進めたいなというふうに考えております。

事務局からは以上でございます。

○梅木主査 ありがとうございます。ロボティクス、ぜひヒアリングしたいと思っておりますが、今のご意見について委員の皆様から何かコメント等ありますでしょうか。

○石川専門委員 参考までに教えていただきたいのは、どこの省庁でこういった形でRPAが入っているか、もしご存じであれば、可能な範囲で教えていただけますでしょうか。

○事務局 実際は独立行政法人、機構さんなんですけど、中小機構さんなんですけれども、一応RPAを業務の中に入れて効果を図ってみようかということで取り組んだところでご

ざいまして、今やっている最中でございますので、その結果が来年度聞けるかもしれないということで、まだちょっとお話ししたばかりなんで、どのぐらい進んでいるかもよくわかっておりません。

○石川専門委員 では、なぜ進まないと思われませんか。

○事務局 多分、やっぱり各省庁側のほうでRPAを導入せいというようなトップダウンを下すのってなかなか難しいと思います。機構さんがおっしゃっていたのは、わりとトップダウン的にやれという声がかかったということを書いておられまして、それで取り組みを始めたということでございますので、その結果については、これから伺って、ここで発表していただけるといいんじゃないかと思っております。

○石川専門委員 ありがとうございます。

○梅木主査 そうすると、その機構さんのトップの方次第という感じでしょうか。ありがとうございます。

ほかに何かご意見等ありますか。よろしいですか。

それでは、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ご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。

本日、言い足りなかったご意見等は、事務局のほうにご連絡いただければというふうに思います。

それでは、時間予定よりも早いですが、本日のワーキンググループはこれで終了といたします。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。

— 了 —