

官民競争入札等監理委員会  
第113回議事録

内閣府公共サービス改革推進室

## 第113回官民競争入札等監理委員会議事次第

日 時：平成25年8月1日（木）14:59～16:15

場 所：永田町合同庁舎1階第1共用会議室

- 1 開 会
- 2 官民競争入札等監理委員会の当面の進め方について
- 3 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の見直しについて
- 4 トータルコスト分析に関する分析手法及び対象事業について
- 5 国民年金保険料収納事業に係る委託業務の適正かつ確実な実施を確保するための措置の報告について
- 6 平成25年度官民競争入札等に係る対象事業選定方針（素案）について【非公開】
- 7 閉 会

○樫谷委員長 それでは、定刻よりちょっと前ですけども、お集まりになりましたので、第113回「官民競争入札等監理委員会」を始めたいと思います。

本日の議題は議事次第のとおりでございますが、事務局に異動がありましたので、御挨拶を梅溪内閣府審議官のほうから、よろしく申し上げます。

○梅溪内閣府審議官 梅溪でございます。

6月末に内閣府審議官を拝命いたしました。きょうから出席させていただきます。どうかよろしくお願いたします。

○樫谷委員長 金子参事官、お願いします。

○金子参事官 7月1日付で着任いたしました金子でございます。よろしくお願いたします。

○樫谷委員長 ありがとうございます。

それでは、議題6につきまして、本日、本委員会運営規則第5条の規定に基づきまして、会議を非公開とし、後日、議事要旨を公開することとしたいと思います。

まず、最初の議題であります「官民競争入札等監理委員会の当面の進め方」につきまして、事務局から後藤参事官、よろしくお願いたします。

○後藤参事官 それでは、お手元の資料1-1をごらんください。当面の進め方ということでございます。

閣議決定が6月14日でしたが、それ以降公開で行う最初の委員会でございますので、今年度の監理委員会の体制と検討課題等について、御説明申し上げたいと思います。

まず、資料1-2でございます。次のページをごらんください。

これまで13名でしたが、小林委員が昨日付で監理委員会の委員を辞職されました。本日から会計検査院の検査官に御就任ということでございます。

小林委員におかれては、監理委員会と入札監理小委員会の主査をお務めいただきまして、委員会の当初よりお務めいただき、236回の御出席を賜ったということでございます。

30日にも入札監理小委員会がございまして、皆様方には大変お世話になりました、ありがとうございます、よろしくお伝えくださいという御伝言をいただいておりますので、御報告させていただきます。

次の1-3をごらんください。8月1日付で専門委員の方を3名任命しておりまして、専門委員の方は合計25名になっております。追加した委員は、3番目の生島佳代子様、17番目の清水至様、18番目の関根愛子様となっております。

次の資料1-4をごらんください。監理委員会の組織図ということでございます。

これは昨年9月にお示した組織図と枠としては変わってございませんが、入札監理小委員会において審議の効率化と、件数がふえたことへの対応もございまして、Cグループを設けまして、グループ間の委員の移動と、石堂委員が小林委員の御後任として委員長の指名により入っているところでございます。体制としては、この1-4で今年度を進めていただければと思っております。

次の資料1－5をごらんください。今の体制図に専門委員の方を加えました組織体制でございます。

新しく加わった専門委員の方々は、それぞれ入札監理小委員会のA、B、Cグループにお名前を連ねさせておいております。

また、地方公共サービス小委員会のほうにも生島様に入っていただきます。生島様は東京都の専門委員もされておまして、地方行財政改革も御担当ということでございますので、公金の債権回収等の小委員会のテーマに合ったということで、こちらに属していただいているところでございます。

次の資料1－6をごらんください。今年度の検討課題、大まかのものでございますけれども、予定として示させていただいているところでございます。

左から「公共サービス改革基本方針」「選定された事業に係る実施要項、事業の評価」「法対象事業の選定等」及び「業務フロー・コスト分析」でございます。次の「トータルコスト分析」は後で御説明します。さらに、「地方公共団体における公共サービスの改革について調査検討」。それぞれこの赤枠で示したところが監理委員会の議題となってくるということでございます。

左から2番目でございますが、「選定された事業に係る実施要項、事業の評価」につきましては、実施要項案については今年度80件程度、事業の評価については40件程度ということで、効率的な審議ができるよう事務局としても努めてまいりたいと思っております。

「法対象事業の選定等」につきましては、本日、選定方針の素案を後で御審議いただきます。また「業務フロー・コスト分析」の対象等につきましても、今後の進め方をここに書かせていただいているところであります。

手引きの内容は、今回見直しを行ったということ、それから、新しく「トータルコスト分析」に着手するというの流れを簡単に説明させていただいているところでございます。

また、地方小委につきましては、これは先日も小委員会を開始したところでございますけれども、内容を踏まえて適宜監理委員会に途中経過等を報告していくものでございます。

資料1につきましては、以上でございます。

○樫谷委員長 ありがとうございます。

ただいまの御説明につきまして、御意見、御質問ございましたら、御発言いただきたいと思うのですが、いかがでしょうか。ここにつきましては、よろしいですか。ありがとうございます。

それでは「官民競争入札管理委員会の当面の進め方」について、委員会として了承ということよろしいでしょうか。

(「異議なし」と声あり)

○樫谷委員長 ありがとうございます。

続きまして、次の議題に進ませてもらいたいと思います。議題3の「『業務フロー・コスト分析に係る手引き』の見直し」と、議題4の「トータルコスト分析に関する分析手

法及び対象事業」につきまして、名称が長いのですけれども、「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」で検討いたしました。

まずは、議題3の「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の見直しにつきまして、後藤参事官より御説明いただきたいと思っております。

○後藤参事官 まず、お手元の資料2をごらんください。

今、委員長からお話がありましたワーキンググループで使用した資料を、そのまま使わせていただいております。

この業務フロー・コスト分析・情報開示につきましては、2つの役割を考えております。

1つ目は、業務フロー・コスト分析の実施手法。手引きを各府省等に理解していただいて、どのように進めるかといった実施手法に関することをこのワーキンググループで検討し監理委員会です承いただいたものですが、その見直しというのが今回でございます。

2つ目に、昨年9月の監理委員会等でも御議論になりましたけれども、トータルな観点からコスト分析をするということが必要であろうということで、トータルコスト分析と呼んでおりますけれども、これは後で御説明申し上げますが、この2つについて、このワーキンググループで検討していこうということでございます。

この図で申しますと、7、8月のところに「WG」とその横に「監理委員会」とありますが、ここは本日その内容、手引きの見直しの検討を御報告させていただこうということで、後で御説明申し上げます。

また「トータルコスト分析」についても、どのような分析手法でどのような事業で行っていくのかということも、後で御説明申し上げたいと思っております。

次のページをごらんください。少し字が小さくて申しわけございませんが、参考資料といたしまして、これまでこの「業務フロー・コスト分析に係る取組等の経緯」について少しおさらいを申し上げたいと思っております。

まず、平成22年度の公共サービス改革基本方針の閣議決定で、初めて「内閣府は各府省に対して、常日頃から民間委託が可能と考えられる公共サービスについて業務フローや費用の分析を行い、当該情報を広く国民に提供できる体制を整えることを求めるとともに、対応指針(ガイドライン)を作成し、各府省に提示する」ということが定まっております。

これを踏まえまして、監理委員会では、この右から2番目のワーキンググループ等を設けまして、パイロット事業ですとか各府省の取り組み、あるいは委託調査等を活用した先進事例等を集めまして、業務フロー・コスト分析の取りまとめということで、手引きを作成したというところでございます。

これが平成23年度の末、平成24年4月3日の監理委員会です承いただいたという流れでございます。

これは自主的に、特に国や独法とか、自分たちの仕事でどれだけのコストがかかっている、どういう段取りでやっているのか非常にわかりにくいので、見える化をして情報提供をしようという趣旨で、その分析書をつくったということですので、自主的な取り組みを

促すということでスタートしたということでございます。

ところが、23年の7月15日というのが、上から3段落目ぐらいに「基本方針改定」とありまして、翌年になりますと、下線部のところですが「業務改善、効率性・効果性向上の観点から、業務フローやコストの分析の実施を監理委員会から求められた場合、法第4条の国の行政機関等の責務の趣旨を踏まえ、国の行政機関等は応じなければならない。」とされ、これは国の行政機関等は自分の事業をみずから見直しをし、さらに市場化テストの対象事業を選定するという2段階になっているのですが、そういった見直しをするというときに、この業務フロー・コスト分析を使って、国の行政機関は応じなければならないんだという書きぶりをして、2段階重ねにしているところが追加になっております。

これに基づきまして、その下に青地で4つの事業、従来この市場化テストのヒアリングにおいても、対象にできるかできないかで、各府省とコスト認識等で差があった事業あるいは独法の中期計画等でアウトソーシング等が書かれた事業等を選定いたしまして、業務フロー・コスト分析の実施を、この手引きに基づいてしていただいたという経緯がございました。

その結果については、その下から2つ目の4事業のヒアリングをした結果、いずれの事業も市場化テストの対象として適当な事業であるとは認められなかった。ただ、手引きを活用した結果、業務改善をするということもございますので、それについては、きちんと見ていこうということの御報告があったということでございます。

こういった流れがあったということ踏まえまして、ちょっと前置きが長くなりましたが、資料3-1に進んでいただきまして、手引きの見直しということになります。

先ほど来、申し上げましたように、目的が2つになっているものですから、少し手引き自体がわかりにくくなっているということがございましたので、今回の改定に当たりましては、まず、自主的に実施するものであることを示した上で、ただ、監理委員会の分科会等が要請したものについては、改善措置が不十分だという場合には、市場化テストの導入を求めるということを少しわかりやすく書かせていただいたというのが1点目でございます。

2点目は、4事例で行いましたので、その結果を活用して、どのような業務改善に取り組んだのかという事例も提示したということでございます。より使いやすく、参考にしていただくという趣旨であります。

3点目は、見やすさとか理解しやすさということで、特に初めてこういったものに取り組む者に配慮いたしまして、全体を再構成させていただいたところがございます。

次の資料の3-2と3-3、3-4となっております。3-2を見ていただきますと、「業務フロー・コスト分析の実施目的」というところがございます。これは先ほど口頭で申し上げました2つのことがそのまま書いてありますので、省略させていただきますが、そういう趣旨でございます。

「業務フロー・コスト分析の一連の流れ」というのが下にありまして、少し細かい手順がありますが、青い枠の中は、いわゆる監理委員会が求めたものがどのように、今後、分析が実施され、改善措置を検討して、市場化テストに進むというケースを書いたものです。これだけではなく「自主的な改善の意思」というのが、枠の外側の一番下に書いてございますけれども、みずから取り組んでいただいたものについては、まずは改善の内容を見て、その判断をしていくこととしたところであります。

資料3-3が手引きの概要ですが、これは、今、申し上げたことを1枚にしたということでありますので、本体で少し御説明を申し上げたいと思います。

資料3-4の手引き、本体を非常に薄くしたものでございますが、ごらんください。

2ページに「実施目的」ということでございます。この目的は、先ほど来、繰り返しておりますけれども、まずは自らが実施するんだということ、必要に応じて、分科会によって監理委員会が実施を求めるということをあらわしたのになっておりますので、先ほどと同じでございます。

次の3ページをごらんください。具体的な実施方法でございます。

これは、変更はしておりませんが、わかりやすく図形化したということでございまして、さまざまな業務がある中ですがけれども、こういった業務を区分して、その業務区分の中からさらに細かな事務区分を選び出して、そこについて業務量、人件費等のコストまで発展していくということを見通したものだということでございます。

4ページですが、「対象機関」は法の対象機関と同じであります。「対象業務」ですが、これは、自主的に行う場合、どんな業務をやったらいいかということで、業務量の多いもの、特に改善の余地があると自らが思っているものに加えまして、下線部ですが、複数の業務によって一体的に機能を発揮される業務の場合は、それもあわせて幅広くやっていくことで効率化を図るというものの考え方をします。

「参考」としてこの青枠でありますけれども、民間の市場化テスト推進協議会というところで書いてございますような内容等も、これも積極的に参考にさせていただいたらどうかということで、この業務フロー・コスト分析の実施が望ましい業務のところにつけ加えさせていただきますところであります。

4ページの一番下、「具体的な分析方法」というところですが、業務量調査票で業務量を調査して、対象分野を特定するという一般の流れに加えまして、ただし、ヒアリング対象として監理委員会が求めたものについては、ピンポイントで当該業務を分析対象にするんだということも書き加えております。

5ページ、6ページは、ちょっと細かいのですが、業務区分、それぞれいろんな組織でいろんな業務をやっていますので、その業務区分をしながら、これは非常に時間のかかっている、この課としては一番大きな人員なりコストがかかっているというものを選び出して、それを分解していくということ、この数字ですとか図を使いながら、流れを追ったのが5ページ、6ページでございます。

特に6ページは、その業務をさらにいわゆるフロー図ということで、流れ図をつくって、どんな人がどういう立場でかかっているのかと書き出していただいて、書き出していたら、今度は業務量調査につながるということになりまして、7ページ、8ページということで、それぞれの人が実際、何時間ぐらいこの業務にかかっているのかということ分解していきます。

分解していくと、あとは単価を掛ければコストが出てくるということになりますので、こうやって追いかけていくのだということ、イメージもございませけれども、示したものととなっております。

9ページにまいりますと、では、分析をどう行うのかということで、これもちょっと書き足したところがございまして、9ページに①～⑦、例えばボトルネックになっている、手待ち時間がある、重複しているとか簡素化、定型化できるといったものを見つけ出すという、その分析の視点を少し際立てて書かせていただいています。

10ページからはコスト調査ということで、今までは業務量調査、これだけで業務改善が十分期待できるのですけれども、さらにコストというところまで進む場合には、10ページ以降の作業が必要になります。

監理委員会から分析を求めた場合は、このコスト調査まで求めることにしているのですけれども、その一般的なコストの考え方を書いております。

11ページの「分析結果の活用（改善措置を検討）」は、どう改善するのかということでありまして、分析の結果によっては、その一部の事務については、廃止したり、簡素化、定型化、外注化するといったこと等で改善ができるのではないかというイメージを書かせていただいております。

12ページは、4事業で分析を行ったことによります具体的な改善例を書いております。

下の表を見ていただきますと、これはある業務でございませけれども、人がどのぐらいの時間張りついていたのかを見る中で、特定の業務に非常に時間数を割いているということがわかりましたので、この分析をした府省のほうから、効率化の観点からシステム化をしたいという改善提案がございまして、いわゆる定型化ということにたどり着いたということが得られたものですから、これを書かせていただいたということでございませ。

もう一つ、造幣局というところも同様に行ったのですが、次の13ページでございませが、中期計画の目標、国が定める目標ですけれども、この造幣局という独法の業務の見直しというところの中に、「業務フロー・コスト分析の結果を踏まえて、効率性、コスト削減、民間ノウハウの活用の観点から外部委託の拡大を推進する」と記されまして、こういった他の行政の目標とか計画等にこの分析が一体化したという例を挙げさせていただきました。

こういった活用をしていただくことで、継続的にこの分析が普及するということを期待して書いております。

最後、13ページの4ですが、自主的に分析を実施した場合は、どこで取り組まれているのかが把握できないため、自主的な業務フロー・コスト分析を、この手引きを使って行っ



た場合には、まずは事務局のほうに報告をしていただくことが望ましい。

それを見直しに活用するとともに、優良事例については、監理委員会において内容を確認した上で公表していくこととして、一段とこの普及に努めたらどうかということがございます。

説明は以上でございます。

○樫谷委員長 ありがとうございます。ただいまの御説明につきまして、御意見、御質問はございますでしょうか。

業務フロー・コスト分析というと、管理会計的な手法で自分の業務を見える化をして、そのどこにどういう時間とコストが、これは主に人件費のコストなのですけれども、かかっているかというところを把握して、改善につなげるという手法の1つだということで、ワーキンググループで検討しているということでもあります。いかがでしょうか。

○石堂委員 一番最後のところで「自主的な業務・フロー・コスト分析の実施」ということで、やったときには以下の8の様式で「その結果を内閣府公共サービス改革推進室まで報告することが望ましい」という表現になっているのですが、これは内閣府の推進室としては、報告が上がってこない省庁は原則としてやっていないのだなと認識するのですか。

○樫谷委員長 それについて、後藤参事官、いかがですか。

○後藤参事官 そこに関してはいろいろ議論がございましたけれども、まず報告を義務づけるとなると、使っていただく際のハードルになってしまうのかなというのがありまして、まずは望ましいということからスタートしてはどうかと思っております。

ただ、今後、監理委員会が業務フロー・コスト分析を求めていく中で、既に自主的に取り組んでいたということであれば、そのチェックができるのではないかと考えているところでもあります。

○樫谷委員長 よろしいですか。清原委員、どうぞ。

○清原委員 ありがとうございます。

今回この「業務フロー・コスト分析に係る手引き」を改定される際、9ページの「3-2) 調査結果の分析(様式5)」について観点を追加されたと、今、御説明を伺ったのですけれども、前の手引きを見ていないので恐縮ですが、この①～⑦の観点というのは、前も例示はされていたのでしょうか。それとも、今回初めて例示されたのでしょうか。

○樫谷委員長 どうでしょうか。

○後藤参事官 これは前もございましたが、このような形でわかりやすくしていなかったということがございますので、そこは訂正させていただきます。

○樫谷委員長 例を修正したということですね。

○清原委員 そこで感想なのですが、確かに調査をするというところまではできますが、それをどのような観点から分析するかというときに、基本的な視点が7つ並んでいると思います。特に市役所などでも、業務改善しているのですが、どうしても「超過勤務」が多く見られる部署とそうでない部署、あるいは「季節によって集中する業務」がある

部署は、年間を通して平均すれば、それで調整はできるというのと、恒常的に年間時期を問わず総体的に超過勤務が多いという傾向が見られることがあります。

そういう場合、業務分析を自治体でもしているのですけれども、この①～⑦の視点の中に、1年間の時間軸の要素だとか、あるいはそういうことと関係なく、この業務に固有の特性があつての傾向なのかといったことも重要です。国の業務でもあるかもしれませんが、何かそういう年間の時間軸の中でどういうふうに判断していくかという視点も重要だと思います。

一定期間集中する業務については、例えば税に対する納税通知書発行業務などがあり、多くの自治体は臨時職員をお願いしたり、あるいは大きな規模の自治体の場合には、限界のある中ではありますが、民間をお願いしているケースもあるやに思います。

そういう意味では、国の場合にもそういう視点が入ることによって、全体ではないけれども、一部民間との協働というのが生かされるものもあるかもしれません。そんな視点も加えることがいいのかなと思って発言いたしました。

以上です。ありがとうございました。

○樫谷委員長 ありがとうございます。後藤参事官、いかがですか。

○後藤参事官 4ページのところをごらんいただきますと、実は業務を選ぶときに、通年やるのか、それとも、今おっしゃられましたように、特定の時期に集中するという業務もありまして、それはやはりピンポイントにやったほうがいい。

年度中の一定期間で非常に業務量が発生するときに、そこも効率化をするとすると、また別の手法でございますので、そこは確におっしゃるように、ここの部分は少しわかりにくいところがあるかもしれませんが、気持ちとしてはそういう流れで、まずは無駄なくピンポイントでその業務量調査をして、おっしゃったような分析に生かすというところを主としております。

○清原委員 ありがとうございます。

○樫谷委員長 ありがとうございます。確かに清原委員がおっしゃったように、時間軸を少し考えたほうが、集中したときに段取りとかをうまくすれば、集中を分散化することも可能なので、多分そういう思想も必要になるかもわかりませんので、今後また検討していただきたいと思います。

ほかに何かございますか。よろしいでしょうか。小幡委員、お願いします。

○小幡委員 施設・研修等分科会として、現実に試験業務等で、この業務フロー分析をやっていたのですが、やはり前々から何とか民間委託できるのではないかとこちらから言っていたのですが、現実には、今の時間軸の話ではないですが、繁忙期とそうでないときと、人を何とかやりくりしてどうにか回っている、何とかやっているのので、かえって官民競争入札等にすると、むしろコスト高になるのではないかとおっしゃって、なかなかやっていただけませんでした。

今回そういうところについて、業務フロー・コスト分析を積極的にやっていただいて、

人がどう動いているかということ、自分たちも初めて明確にできたということですので、やっている公務部署のほうもよかったのではないかと思うのです。

先ほどなかなか義務づけることは難しいというお話がありましたけれども、最終的には、こういう分析が大変有用であるということ、情報提供を広く進めることによってわかっていただいて、広く取りかかっていたいただきたいと思います。

○樫谷委員長 ありがとうございます。

○後藤参事官 その点につきましては、ホームページのほうでも、少しそれ専用のホームページを設けたりとかしながら、情報が集まってさまざまな状況がわかるように、事務局でも工夫をしたいということで検討しているところでございます。

○樫谷委員長 清原委員が御指摘のように、また地方公共団体でも十分活用できるものはたくさんあると思いますので、その辺に対する御説明というかアピールというか、あわせてしていただければ大変ありがたいと思いますので、よろしく願いいたします。

確かに時間軸で私が必要だと思っているのは、私は会計士ですが、どの企業の経理課でも、決算期末は忙しいのですけれども、1月から半月ぐらいは遊んでいて後半が忙しい。

だから、段取りをすれば、実はそれほどでもないのですね。わざわざ集中させているみたいなどころもなきにしもあらずなので、多分そういう発想も、これだとわかってくるならおもしろいかなと思いますので、またそんなものも分析していただいて、つけ加えていただくということが必要かと思います。ありがとうございました。

それでは、次の議題であります「トータルコスト分析に関する分析手法及び対象事業」について事務局より御報告いただきたいと思います。

○後藤参事官 引き続き、資料4-1と4-2、非公表資料で御説明申し上げたいと思います。

トータルコスト分析につきましては「分析実施の目的」というところに書きましたが、市場化テストを実施いたしますと、情報開示ですとか実施要項をつくるとかの段階で、法の趣旨を慮ると、公共サービスの維持、向上をどのようにしていくのかということで、いわゆる事務負担というものがあるのが各府省等の共通の悩みでございまして、それを経費的にモデル的に試算をすることで、ある程度標準化が図れるのではないかとということです。

それをトータルのコスト、市場化テストを導入したことによって、民間事業者等の落札による経費削減と、発注側でふえてしまっているかもしれないコスト増分等をトータルで見ながら、どういったものにそれを導入することがより適切なのかという観点で、事業選定基準の策定とか、あるいは事務手順の改善等に資することができないかということでございます。

これは、昨年9月の最初の監理委員会の際に、引頭委員、ほか樫谷委員長のほうからこういったことが必要で、そろそろやってもいい時期ではないかというご発言を踏まえて、少し遅くなりましたけれども、事務局で検討してきたものでございます。

「実施に係るポイント」でございましてけれども、まずはトータルコスト分析の対象範囲

と調査方法をどうするかということでもあります。分析は、まず、実施要項という、いつも入札小委では皆様には大変お世話になっているところがございますけれども、その実施要項をつくるときのいわゆる経費をどうするか。

それから、事業を実施している期間中、事業の評価、次のPDCAということで、何が悪かったのか、コスト削減ですとか、競争性がどうだったか、あるいは民間事業者の提案がどうだったのかといったことを評価するわけですが、そのときの分析を実施府省がするときの経費、これらについて、各府省へのアンケート調査によって要した時間等を把握するという、まずはコストではなく、時間量、業務量調査ということで、実施をしたいと思っております。

対象となりますのは、ある程度分析等のしやすさですとか、モデル的なことも見まして、施設管理、公物管理、統計の各分野から複数選定をするということです。

各府省においては、これは任意でお願いをしていくということになりますので、昨年度実施したものの、直近のもので担当者も余り変わっていないというものについて、実施要項をつくったとき、あるいは事業評価をしたときにどれほど時間がかかったのかということ、事務負担も考慮しながら、昨年の事業ということで選定させていただきました。

内閣府は、内閣府といっても実施要項をチェックしたり、監理委員会等で御審議いただくということも含まれておりますけれども、これはオンタイムで今年度の実施要項の策定等にどのぐらい時間がかかっているのかといったことを調査することで、精度向上に資することとしたいと思っております。

「試行の実施」ですけれども、実はこの4月以降、どういった手法がいいのかということ、を少し内閣府の中で先行して実施してございまして、その結果をワーキンググループで御検討いただきましたので、本日その対象と方法を御説明したいと思っております。

次の4-2という説明資料がございますので、お手元に広げていただければと思います。

「トータルコスト分析結果の実施について（実施の意義等）」でございます。

市場化テストについては、質の維持向上、経費削減、入札手続の透明性、公正性、競争性の確保ということで、効果が得られているということでございますけれども、一方でコストの観点から、官側にもコストがかかっているということで、これを勘案することで、トータルでコストが減少したのかどうかも精査する必要があるということでございます。

そのために、市場化テストに係る官側の経費について、標準モデル化を図りまして、トータルの観点から削減効果というものについて見ていこうということでございます。

ここに図がございますので、見ていただきますと、いわゆる左側が市場化テストを導入する前、緑色の人件費、委託費があったということでございます。普通の入札の場合は、発注事務の経費がございました。

市場化テストを導入することによって、経費は一般的には下がっておるところでございますが、赤い部分の市場化テスト導入にかかる経費というものが追加されていることになるので、今まで見えなかった赤い部分を、探っていくことで、余りこの経費削減効果が得

られない業務を選定するのは少し控えるなり、監理委員会としてもそういった状況を把握して、さまざまな判断に使うことが有用ではないかということでございます。

市場化テスト導入に係る経費として計測する必要がある経費ですが、委託期間中は、ほとんど管理コストというのはかからないことでございますので、これは除いて、実施要項策定時、事業評価時に絞ってやるのが合理的ではないかということで、これはアンケート調査ではかろうということでございます。

次の2ページをごらんください。対象を選ぶというときに、先ほど施設管理、公物管理、統計と申しましたが、平均的なコスト減少率、もちろん、削減額があるわけなのですが、率を見て、余り削減されていないものは、選定したことによって逆転してしまう可能性もあることから、施設管理、公物管理、統計については、対象例も多いということもありますので、これを選んでみてはどうかということでございます。

右側に「計測するトータルコストの範囲」というのがございますけれども、どこまでをこのコストの範囲とするかということですが、当該事業へ市場化テストの導入に係る人件費及び物件費としております。導入に係る委託費というのは、例えば、実施要項をつくることを委託している府省等もあることから、そういったこともきちんと把握する、また情報開示の資料作成に手間がかかることで外注化している、こうしたものもきちんと押さえた上で分析対象にしようということでもあります。

個別の事業によっては、さまざまに経費がかかっている例もあるかもしれませんので、この際、ぜひコストがかかっているものについては、その要因についても押さえておこうと思っております。

次の3ページ、これは先ほどの業務フロー等も同じでございますけれども、エクセル等を使いまして、実施要項を策定するときのいわゆる流れ図を書いて、それに手帳とか会議とか、そういったものを見ながら、管理職員と一般職員、2つに大きく区分しまして、どのくらいの時間等を従事したのかということを書いていただくと、自動計算でコストまでわかるようにしていきたいと考えました。

次の非公表資料等をごらんいただきたいと思いますが、これはまだ相手の府省と調整がついてございませんので、非公表とさせていただきますけれども、大まかに金額もそれぞれ取りそろえまして、こういったところについて、今後、当たっていったらどうかなと考えているところでございます。

実施要項、事業評価、それぞれイメージとしてこのように列挙させていただいたところでございます。今、事業規模はおおむね3千万円という監理委委員会としての基準を運用しておりますけれども、これを引き上げる必要があるかどうかということも、何らかの情報が見られるのではないかなと思っております。

参考までに、資料A-1というのは各府省にお願いするものですので、お願いベースということで、府省にはこのような協力依頼をしていくというものを添付させていただきました。

説明は以上でございます。

○樫谷委員長 ありがとうございます。ただいまの御報告につきまして、何か御意見、御質問はございますでしょうか。

○事務局 1点だけ補足させていただきます。

資料4-2の1ページ目なのですがすけれども、先ほど参事官の説明の中で、市場化テストの導入にかかる経費として計測する必要がある経費ということでもございましたけれども、事務局の経費といたしましては、先ほど参事官の説明からあったとおり、実施要項と事業評価のときのコストを計測するのですがすけれども、各府省側においては、委託期間中もコストが発生していることから、この3つの実施要項を委託期間中、事業評価時のコストを計測するということになっております。

以上です。

○樫谷委員長 ありがとうございます。いかがですか。井熊委員、どうぞ。

○井熊委員 どうも御説明ありがとうございます。

このトータルコストの範囲なのですがすけれども、2ページに書いてある、これは会計の詳しい方の最終的な御判断でよろしいかと思うのですが、これはいわゆる間接費部分のところというのは、本当に計上しなくていいのかなと、この点は、過去においてもいろいろ問題になりまして、結局民間としてトータルのコストを出して、民間での売価と原価を比べるようなことをしていいのか。

そうすると、国民的に見て、その間接費はどこへ行ってしまっているのだというところもあるし、あと本当は減るコストもあるわけですね。例えば、どこかの事務所が要らなくなるとか、そういうものを物すごく大きな単位でやればそれは計算はすぐできるのですが、ここで取り上げているような事業であると、それが非常に推計の域を出ないという考え方はわかるのですが、その存在をきちんと明記をしておかないということは、これは官側のコスト削減の責務というのが、どこにも文章的にあらわれていないことになってしまうわけです。

ですので、そこを最終的にどう入れるかどうかというのは御判断であるとしても、それはあるんだ、当然、業務は官でやったものが民に任せられれば、その分管理コストが減るとか、あるいは間接コストが減るから、当然それについては削減の努力が必要なんだというメッセージが伝わるようなことにしなくてはいけないし、あとまたそういうものがあるから、とんとんぐらいだったら、やはり民間のほうにやらせるべきだとかいうメッセージもあっていいのではないかなと思うのです。

○樫谷委員長 ありがとうございます。そのとおりだと思います。

実は、フルコストという言葉があって、フルコスト分析を本当はするべきだと私などと思うのです。

そうすると、例えば総理の給料の何分の1をどう配分するかとか、そういう話につながってきて、最終的にはそういうことになるかもわかりませんが、とりあえず今回について

は、業務フローとの関係もございますので、そこだけだとちょっとフェアではない。

特に、今、公開しておりますのは、直接のコストとあとはその受注者サイドのコストを比較しているので、それではフェアではないので、その周辺に少なくとも市場化テストにかかわる周辺のコストもあわせて考えていかないといけないだろう。

総理のコストはなかなかこちらのほうでマネジメントは恐らくできないと思いますので、そのマネジメント、ただ、大きく言えば、おっしゃるように償却費でも、それは外注することによって、その部分の減価償却費がなくなるということもあるのですが、本来そこまでいくことはよく理解しておるのです。

当面こういうフルコストではなくて、だから、言葉としてもトータルコストと言っているのは、少しフルコストではないということもありまして、トータルコストという言い方をさせていただいておりますが、井熊委員がおっしゃるとおり、本来フルコストでつかんで、把握の仕方はいろいろあるかもわかりませんが、それを情報公開するべきだという考え方につきましては、この委員会の中でも周知をして議論をしていくということでありませう。

何かございますか。

○後藤参事官 官民競争入札の場合は、おっしゃるようにフルコストで間接費を配分して、イコールフィッティングになるようにしているところです。

実はそれはワーキンググループでも議論があったところでございまして、まずは協力してデータを出していただかなくてはいけない、そのデータはなるべく客観的な数字を出していかなければいけないと。何か目的がはっきりすると、少な目に出すとか多目に出すとか、いろんなことが起こるものですから、余り目的のところは、むしろまず簡単にその選定方針の引き上げといったことのわかりやすいところで、まずはスタートさせていただいて、おっしゃったようなところも議論はしてございまして、この分析を踏まえまして、いろいろな活用等も展開していけるのではないかという、委員からの御発言もいただいたところでございますので、まずは取り組んでいくことから始めたいと考えているところでございます。

○樫谷委員長 ありがとうございます。そのほかに、どうぞ。

○稲生委員 同じような範囲の話で、ちょっと細かいのですけれども、実施要項策定時があって、○の2番目が委託期間中と事業評価時ということで、3段階の評価をすることになっております。

一方、その実施要項を監理委員会のもとで御策定いただいて、それから府省に戻って、恐らく選定業務、普通であると選定委員会などを開かれて、謝金とかを払ったりして選定して契約締結業務をする。

その契約も恐らく束ねたりすると、新しい契約書になりますので、場合によっては、その中だけでは足りずに、外部の弁護士の方にお問い合わせするとかというコストもかかってくると思うのですが、そういった各府省のほうのコスト、つまり選定業務にかかるコストと、

それから、契約締結にかかる業務コストみたいなもの、ここについては、どういうふうに考えておられるのでしょうか。

例えば、実施要項策定時に入れているのか、ただ、そうするとちょっと別の話になってしまうのかなという感じもするのですが、あるいはそれは従来のコストと余り変わらないだろう、つまり、ばらばらのときのコストと、それがまとまるときのコストが余り変わらなくて二アリーイコールだから、そこの部分は除いて、あえてトータルコストに入れないという、それも1つの考えかもしれないのですけれども、いかがでしょうか。

○後藤参事官 基本的には、事業が始まるまでの間は、実施要項策定という期間と思っております。市場化テストをやったことによって追加されたものは上げていただきたいというスタンスでありますので、多分出てくるということを期待しております。

○稲生委員 わかりました。

○樫谷委員長 どうぞ。

○事務局 資料A-3というのがございますけれども、そちらに3/4ページというところがございます。そちらの下の方に「実施要項策定時（入札）」に係るコストについてもフローをお示ししております。こちらで先ほど参事官から説明があったとおり、以前やったものの増分について、コストを計上してもらおうと考えているところでございます。

○樫谷委員長 A-3ですか。

○事務局 A-3の下の方に「実施要項策定時（入札）」という部分がございます。そちらで入札の公告から落札決定までについて、フローをお示しして、コストを計上してもらおうと考えています。

○樫谷委員長 稲生先生、よろしいですか。

○稲生委員 大丈夫です。

○樫谷委員長 ほかにございますか。引頭委員、どうぞ。

○引頭委員 昨年9月に意見を述べさせていただきましたが、今回このトータルコスト分析が始まったことは、井熊委員の先ほどの御指摘のとおり、大きなゴールに向かっている、最初の小さな一歩だと思います。

稲生委員もおっしゃったように、なかなか全てデータをきちんと教科書どおりに集めるというのは、やはり難しいと思います。

ただ、私もこの監理委員会の下で統計分科会で活動していた際に、全体のコストがとても小さいにも関わらず、市場化テストの対象となり、内閣府を始めとして、各省庁の手間がとてがかかっているような事案がございました。確かに直接費でみるとコストは削減されたわけですが、本当のところ、つまり官側のコストを含めると本当のところはどうかという疑問を持っておりました。

やはり少し生意気な言い方かもしれませんが、日本の財政状況が非常に厳しい中で、実績作りのためだけにこうしたものを進めていくというのは是非避けなければならないと思っております。先ほど参事官もおっしゃったように、ある程度の規模のもので、し



っかりと市場化テストの仕組みを入れていくという形に持っていったほうが、むしろ全体としての財政は効率的な使い方に結びつくのではないのでしょうか。

先ほど参事官はなかなか目的を明確にするのはどうかというお話もありましたが、むしろ、やはり省庁の方々にも同じような考えを現場で持っていらっしゃる方もいらっしゃるかと思いますので、誠心誠意お願い申し上げて、できるだけ正確なデータを提出していただくというのが、今、私どもにできる一歩ではないかと思っております。

○樫谷委員長 ありがとうございます。

○後藤参事官 ありがとうございます。

○樫谷委員長 ほかによろしいですか。

続きまして、次の議題であります「国民年金保険料収納事業に係る委託業務の適正かつ確実な実施を確保するための措置の報告」につきまして御審議いただきたいと思っております。

本件につきましては、日本年金機構からの報告に基づきまして、入札監理小委員会で審議を行いました。

それでは、本業務における措置につきまして、日本年金機構の国民年金部の町田部長より御報告をお願いしたいと思います。よろしく申し上げます。

○町田部長 日本年金機構国民年金部の町田でございます。よろしくお願いたします。

お手元に資料をお配りさせていただいておりますので、それに基づきまして御説明をさせていただきます。

今回は、国民年金保険料の収納事業の適正かつ確実な実施を確保するための措置、具体的には、競争の導入による公共サービスの改革に関する法律第27条の規定に基づきまして、受託事業者に対して業務改善に関する事項を指示いたしましたので、御報告申し上げます。

「指示した事業者」でございますが、東京都渋谷区代々木に本店がございます株式会社アイヴィジットでございます。

具体的な内容ですけれども、1枚おめくりいただきまして、裏面の「3. 指示した理由」から御説明をさせていただきます。

当該事業者につきましては、法第20条第1項の規定に基づいて国民年金保険料収納事業の業務を受託しております。

この業務の受託をしている事業者が雇用する中部③地区という地域の戸別訪問員の1人が、被保険者の意思を確認することなく、不適切な業務処理を平成25年3月2日から3月14日の間において行ったという事実が判明をいたしました。

具体的な不適切な事実というのは、3点ほどございまして、

1つ目は、被保険者14名の国民年金保険料免除・納付猶予申請書を自ら作成した。2つ目は、自ら作成した申請書を、日本年金機構にあてて、郵便差出箱に投函した。3つ目は、戸別訪問におきまして、被保険者宅を訪問していないにもかかわらず被保険者宅を訪問した、あるいは被保険者と接触をしたなどとする内容の活動報告が200件ございました。

本件の原因でございますけれども、この戸別訪問員が平成25年2月採用の有期雇用の職員でございます。2月の面談のときに訪問リーダー、いわゆる上司の方から面談を受けたときに、このままでは4月以降の継続は難しいので、ぜひ頑張ってもらいたいという内容の面談を受けたことによりまして、この戸別訪問員の方が思い悩み、そういう当該行為に至ったと本人から申し出がございました。

本件事実につきましては、「年金に対するお客様の信頼を失う行為であるとともにコンプライアンスの観点から看過することができない」ということで、本事業の適正かつ確実な実施に支障を生じさせるものであると判断をいたしまして、最初に申し上げました、27条の規定に基づく措置ということで、1枚お戻りいただきまして「2. 指示事項」でございますが、3点ございます。

1点目は、戸別訪問員が法令を遵守し、適切な業務を遂行するために、管理者による訪問事跡内容の確認、サービスの質の確認、戸別訪問員との情報共有等、戸別訪問員の管理の方法を改善すること。

2点目といたしまして、国民年金保険料収納業務に従事するすべての職員に対するコンプライアンスの研修を行い、内容や頻度を見直した上で定期的に行い、業務従事者全員の法令遵守に対する意識を高めること。

3点目といたしまして、本件に関わる業務部門以外のコンプライアンスに関する専門部門による業務監査を定期的を実施し、その結果を踏まえ業務の改善や事故防止策を検討することでございます。なお、改善指示を出しまして、この改善指示を速やかに検討し7月30日、一昨日でございますが、日本年金機構に提出をするよう求めており、7月30日に一応提出をされております。

内容につきましては、今、精査をしておりますが、これに引き続き書面により毎月20日までに報告ということで指示をしております。

なお、先般の小委員会ではいろいろ御議論をいただいた中で、幾つか御質問いただいたことに対して御報告をさせていただきます。

まず1点目でございますが、採用時などに、この戸別訪問員に対して目標等の件数を説明していたのかという御質問がございまして、改めて確認しましたところ、目標等についてしっかり説明をしているということを確認しております。

2点目でございますが、被保険者の国民年金保険料免除・納付猶予申請書14件について、自ら作成したということでございますけれども、全体としてどのくらいの割合になるのかという御質問をいただきまして、この中部③地区におきましては、免除を認められた方が平成24年度でございますが、28万8,000件ほどございます。また、アイヴィジットは全部で5地区を受託しており、受託地区全体で見ますと188万件ということで、件数的には非常に少ない件数であったということでございます。

3点目といたしまして、コンプライアンス部門の対応を私どもは求めたわけでございますが、組織的に対応可能なのかということで御質問いただきました。こちらはグループ企

業全体として今回のことを重く受けとめ、グループ企業の監査部門を含めた総勢二十数名の体制で対応してまいるといふことで、報告を受けております。

最後に、改善が見込まれない場合、どのようにしていくのかという御質問をいただきました。最終的には公サ法に照らして、適切に対応していくといふことをごさいますけれども、内容によりまして、契約解除を行うこともあり得るといふことをこの受託事業者には伝えております。

なお、先ほど申し上げましたけれども、改善報告書につきましては、7月30日に提出をされておまして、今、私どものほうで内容をしっかり精査をさせていただいているところでございます。

以上、大変簡単ではございますけれども、御報告とさせていただきます。

○樫谷委員長 ありがとうございます。ただいまの報告について、何か御意見、御質問はございますでしょうか。御質問の前に事務局から何かつけ加えておくことはありますか。どうぞ、川島委員。

○川島委員 どうも御説明ありがとうございます。2つお聞きしたいのですけれども、1つはこうした事実がどうやって発見されたのかといふことですね。会社の中で、チェックが働いて発覚したのか、あるいは外部からの指摘があつてなのか、それが1点です。

それともう一つ、この種の業務は全国的に複数の地域によって、他社さんもやられていると思つておまして、例えばこうしたことがあつたといふことで、事故を起こしていない業者さんに対しても、改めて注意喚起を行うだとかといふことが重要だと思つておまして、そのような対応はどうされているのかといふのを教えてください。

○町田部長 御質問を2点ほどいただきまして、お答えをさせていただきます。

まず、1点目でございますが、どうしてこういう事象が分かつたのかといふことにつきましては、この戸別訪問員の方が書類を若干誤つて書いておりましたので、年金事務所の審査、要するに機構の審査におきまして、御本人様に照会をさせていただきました。

その結果、御本人様から「私はこういう書類を書いた覚えがない」との回答があり、それが端緒になっております。

なお、余談ではございますが、この免除申請といふのは行政処分でございますので、必ず通知が出来ます。仮にこのような不正行為を行ったとしても、御本人様宛てに通知、免除を承認したあるいは承認できなかったといふ通知を発出させていただいておりますので、その段階で発覚するといふ仕組み、要するに、行為者と処分をするところが違ふといふことで、お客様からそういう申し出があれば、確認できる仕組みになっております。

2点目でございますが、お話しいただきましたとおり、この会社以外にも全国でいろいろな業者がこの事業をやつておるわけございまして、私どもはこのことを重く受けとめまして、品質管理という観点から、全事業者に対しまして、要は面談の仕方、品質管理の確保の仕方といふことで、いわゆるチェックシートといふものを各事業者のほうに配りま

した。

例えば、お客様から代筆を求められたら書いていいのかとか、そういうことを過去にやったことがあるのかとか、ということで、品質管理チェックシートというものをつくって全事業者に指示をさせていただきたいと思います。

その上で、そういう品質管理をしながら、面談をしていただいて、面談の中で教育をやっていただく。こういうことが二度とあってはならないように、そういう教育をしっかりやってもらうということを、今、考えているところでございます。

以上でございます。

○樫谷委員長 川島委員、よろしいですか。

○川島委員 はい。

○樫谷委員長 ほかに何かございますか。どうぞ、引頭委員。

○引頭委員 御説明ありがとうございました。

1点だけ質問がございます。今回「指示事項」が出されて、改善報告書といいますか改善計画書のようなものが提出されたわけです。現在、内容を精査中ということは理解しておりますが、仮に内容が十分だった場合、その後、例えばモニタリングといったチェックについてはどのようにお考えでしょうか。

それと、すみません、もう一つ質問を追加させてください。先ほど、教育についてかなり力を入れるというご説明を受けましたが、教育というものは、1回やって終わりというものではなく、むしろ定着させることが非常に大事だと思いますが、この点についてもいかがお考えでしょうか。以上2点お願いいたします。

○町田部長 2点ほど御質問をいただきました。

7月30日に報告を受けた改善報告書の中身に若干関係あるのですけれども、まず、モニタリングにつきましては、この受託事業者が、例えば、実際に訪問されたお客様を実績から任意に抽出をしまして、1つは電話によるフォローコール、私どもはサンキューコールと呼んでおるのですけれども、「お客様のところへこういう訪問員が行きましたけれども、どうでしたか」ということを問いかけることで、お客様が応対をしていれば、「そういう方が見えられてこういうことをお話ししました」とか、「いいえ、そんな方は来ていませんよ」ということであれば、まず、そこで不正の確認ができます。このようなモニタリングを継続的に行っていくということの報告が来ております。

あわせて電話だけではなくて、調査員が実際に訪問して、数は少ないですけれども、モニタリングをやっているということを、訪問員の方にしっかり伝えることによって、牽制効果を持たせていきたいと思っております。

さらにこの受託事業者だけに任せるのではなくて、私どもも実際に訪問するリスト、例えばこの調査員Aさんという方が、戸別訪問するリストをもらって、私どものほうでここ

とここのチェックをしてみてくださいということを投げかけて、その結果をフォローしていきたいということも考えております。

2点目の研修でございますが、コールセンターの職員につきましては、常日ごろ机に座っておりますので、ある程度まとまって研修ができるのですが、戸別訪問員は、どこの事業者も大体同じなのですが、1カ月に一度、1ヶ所に集めてミーティングをしております。

そういう機会を捉まえて、先ほど申し上げましたコンプライアンスを中心に、事業、業務の研修もありますけれども、専門部門から講師を派遣をして、研修をするということを考えております。

以上でございます。

○引頭委員 ありがとうございます。

○樫谷委員長 よろしいでしょうか。ほかに何かございますか。それでは、監理委員会として確認したとしたいと思います。引き続き事務局において整理の上、措置の結果につきましては、今後の監理委員会において報告いただきたいと思います。

以上をもって、本日の公開審議は終了となります。傍聴者の方がいらっしゃいましたら、御退席をお願いしたいと思います。

(傍聴者退室)

○樫谷委員長 では、年金機構の方、ありがとうございます。

(日本年金機構退室)