

# 内部管理業務分科会

## 第7回議事録

内閣府 官民競争入札等監理委員会

## 第 7 回 内部 管理 業務 分科 会 議 事 次 第

日 時：平成 20 年 11 月 4 日（火）13:30 ～ 15:30

場 所：永田町合同庁舎 1 階 第 3 共用会議室

1．開 会

2．事務局による各府省ヒアリングの結果報告

3．公共サービス改革基本方針案について

4．その他

5．閉 会

吉野主査 では、定刻となりましたので「第7回内部管理業務分科会」を始めさせていただきます。

今日は、事務局による各府省ヒアリングの結果報告と公共サービス改革基本方針改定案についての審議を予定しております。

山谷企画官 では、議事の公開、非公開ですけれども、本日の議題のうち、事務局による各府省ヒアリングの結果報告につきましては公開、公共サービス改革基本方針の改定案についての審議は、委員の皆様の率直かつ自由な意見交換を確保するという点から非公開とさせていただきます。後日、議事要旨を公開することといたしたいと思っておりますけれども、それによろしゅうございましょうか。

(「はい」と声あり)

山谷企画官 では、事務局によります各府省ヒアリングの結果報告に入らせていただきます。

事務局 事務局から御報告いたします。

「各府省ヒアリングの結果報告」という資料に基づきまして御説明させていただきます。

前回、各府省及び各独立行政法人における内部管理業務の効率化実施状況等調査を実施いたしました。こちらの調査結果を踏まえまして、前回10月10日に開催させていただきました第6回内部管理業務分科会におきまして、分科会から事務局に対し、各府省へヒアリングを実施するよう指示がございましたので、その御指示に基づきまして5府省ほどヒアリングをさせていただいた結果を御報告したいと思います。

こちらのヒアリングは内部管理業務一般が対象でございますけれども、今回は旅費を中心にヒアリングをいたしました結果、各府省によっては旅費の部分しか回答をいただけない部分もございますことを御了承いただければと思います。

まず、1ページ目の でございます。こちらは内閣府にヒアリングをいたしました。内閣府は、物理的に庁舎が非常に分散をしております。一つ特徴的かと考えましてヒアリングをした次第でございます。

最初に、旅費業務のアウトソーシングの検討状況でございます。 にございますとおり、経済産業省からSEABISが完成した後に残る手作業の部分についての方針が示されることになっているため、その時点でアウトソーシングについて判断をしたいということでもございました。

一方で にございますとおり、内閣府としてはアウトソーシングに否定的ではないというお話とともに、 にございますとおり、アウトソーシングをするならば、いっそ命令簿、あるいは計算書類の作成、こういったものも含めた包括的な委託にしたい、部局が何もなくても済むようにしたいとおっしゃっていました。

でございますけれども、支払いを代理店に対する一括払いとすれば、事務手続の簡素化となる上、職員による旅費の立て替えが不要ということですが、一方で旅費法、あるいは会計検査院との関係の見直しが必要になってくるというお話がございました。

ただ、アウトソーシングに否定的ではないという姿勢である一方、 のとおり、現在、職員が片手間で行っている業務であって、わざわざお金を払って外注するかどうかというところは懸念しており、検討する必要があるのではないかというお話がございました。

更には、同じような懸念でございますけれども、 として、代理店と専属契約を結んだ上で、チケット手配等を無料で行ってもらおうという方法も考えられるんだろうけれども、インターネットを通じたチケット手配が主流になっていまして、アウトソーシング自体が成立しないかもしれないというところはおっしゃっていました。

次に、物品関係でございます。物品関係は、内閣府は内閣官房と一括で調達を行っているようでございまして、頻度は四半期に1度。

納入先は会議室としておりまして、その都度、部局に配付するための常設倉庫は設けていないようでございます。

にございますとおり、霞が関近辺でも16か所に庁舎が分散しております。ですので、サブライセンター型の形式は適さないのではないかとこのところは一時期検討された上でこういう御発言がございました。

人事・給与は一言だけでございますけれども、外注の余地がないのではないかとこのお話がございました。

続きまして、2ページ目でございます。 の法務省でございます。こちらも前回の調査でアウトソーシングを検討するというような書きぶりの調査結果がございましたので、ヒアリングの対象とさせていただきました。

旅費業務の現状につきましては、 で可能な限りパック商品の利用を推奨しているとか、あるいは の課単位で配置されている担当者が出張経路を作成しているといったところでございまして、私どもからの印象としては、それほど目立ったことはしていないというか、普通のことをしているのではないかと考えております。

特に で旅費の計算や法定書式の作成を自動で行えるようなソフトを用いている形跡はないということでございます。

続きまして、旅費業務のアウトソーシングの検討でございますけれども、 で現在、内閣官房の官民合同実務家タスクフォースで検討しておりますけれども、こちらで方針が出される前に市場化テストの可否についての回答はできないというお話がございました。

更には、 のとおり、他の省庁が市場化テストを導入したとしても、各省個別の事情があるのではないかとこの話。

加えて でございますけれども、法務省は国内の出張がほとんどでございまして、アウトソーシングをしても受け手がいないのではないかとこのところを懸念されております。

物品関係につきましては、 で消耗品については納品場所を指定しておりまして、仕分け作業が不要となったということでございまして、こういう改善をごく最近行ったということでございます。

でございますけれども、コピー用紙は単価契約で購入しています。

でございますけれども、これは他省庁とは少し異なりまして、四半期ごとに総価契約で購入しているということでございます。こちらの方が安く納入していただけるというふうに法務省は考えているようでございます。

続きまして、人事・給与でございますけれども、で法務省独自のシステムで構築してきているそうでございます。ただし、人事院を中心に、人事・給与システム計画がございますので、こちらに向けて対応しようとしているところだそうでございます。

一方で、でございますけれども、法務省は出先機関が400あり、職種も多岐にわたるということで、こうした状況にも対応できるようにしてほしいといったような要望を人事院に伝えているようでございます。

続きまして、3ページ目でございます。の外務省でございます。こちらは外国旅費が多いところでございますので、ヒアリング対象とさせていただきました。

旅費業務の現状については、でございます。出張の際は、職員が課の担当に日程を伝えて、担当が日程、あるいは請求書を作成しているということでございます。

のとおり、システムはあるようでございますが、一方で決裁は紙です。

更にはでございます。経済産業省が前回説明をされていたプレゼンテーションの中にあつたとおり、債権譲渡の仕組みを取り入れているようでございます。

ただし、は経済産業省と同様に債権譲渡は1件ごとに行っているということで、かなりの事務負担になっているというお話がございました。

続きまして、旅費業務のアウトソーシングの検討についてでございますが、でアウトソーシングは業務の効率化につながるため、タスクフォースの方向性が示された段階で外務省としても積極的に対応したいということでございました。

でございますが、外務省では外国出張が多いわけでございますけれども、こちらについて負担が多いということだけではなくて、国内出張でもパック選びの手間がかかるということで、アウトソーシングできれば、国内、国外とも含めて負担が軽くなるのではないかというお話がございました。

の文部科学省でございます。こちらは既に年間2,000万円でアウトソーシングをしておりますので、ヒアリングをさせていただきました。

でございますけれども、旅費の業務は、一般競争入札で選んだ事業者に出テソーシングをしております。会計課内にその事業者の方3~4人が常駐をしているという形でございます。地下1階とか、そういったところに店舗を設けて、そこに入居してもらっているという形ではなくて、会計課の中にいらっしゃるということでございます。

でございますけれども、経済産業省、外務省と同様に債権譲渡を行うシステムを取り入れているということでございまして、のとおりチケットは出張者の席まで配達してくれるということでございます。

~ については、S E A B I Sシステムの関係でございます。は、S E A B I Sの完成後はシステムの見直しを行って、S E A B I Sに合わせていくということが書いてご

ざいます。ただ、 のとおり、S E A B I Sが完成しても、どの部分がカバーされていくのか、仕様がまだ決まっていないということでございまして、カバーされない部分についてアウトソーシングを考えていきたいという話でございました。というわけで、結果が出ないと、市場化テストの検討自体が難しいという話です。

4 ページ目、最後でございませけれども、 で農林水産省についてヒアリングをいたしました。

こちらも旅費業務の現状についてでございますが、 で書いてございませとあり、独自のシステムを既に導入をしております。

でございますけれども、S E A B I Sが完成した場合には、農水省もシステムを合わせていくということでございます。

旅費業務のアウトソーシングの検討については、S E A B I Sの完成後、残った部分をアウトソーシングするか、どうするかというところは各府省に任されているという認識ですけれども、どこの部分が残るかわからないので何とも言えないというような意見がございました。

物品調達についてでございますけれども、こちらはアウトソーシングできる部分がほとんど残らないのではないかなというふうなお話がございました。私ども事務局としては、検証がまだ必要なのではないかと考えております。

同様に物品管理についても、アウトソーシングは考えにくいという発言がございました。

以上、5 府省についてヒアリングをいたしましたけれども、事務局からの御報告は以上でございます。

吉野主査 ありがとうございます。

ただいまの御説明について、御自由に御発言ください。

小尾専門委員 では、1つ確認させてください。このヒアリングは5つでしたか、各府省いろいろ事情があるようですけれども、スケジュールを我々はどういうふうに読んでいかかわからないのが、官民合同実務家タスクフォースの方針が出ないと何も言えませんという意見が2つの役所、S E A B I Sが完成しないと我々は何をしていいかわかりませんということは、この委員会は何をすればいいのかということになりますね。

事務局 現在、内閣官房副長官補室で標準マニュアルというものを製作しているところでございます。11月7日にワーキンググループが開かれまして、こちらに向けて、現在、マニュアルの内容を各省と協議しているところだそうでございます。その後、更に上のレベルの会議を開催いたしまして、11月中には仕様書についても各省に協議をかけるということでございます。11月中にはこちらのシステムの仕様書が固まってくるということでございますので、私どもが今回閣議決定を目指しているのが12月の末近くでございますので、何とかこちらに間に合うように閣議決定文書を定めていただければと考えております。

野原副主査 今回のヒアリングの目的は何でしたか。

事務局 今回は、閣議決定文書を作成する上で、各府省のお考えを深く話を聞こうと思

いました。今回説明させていただきました結果報告では、タスクフォースの結果が出れば検討に入れるというふうに私どもはとらえておまして、現在の状況を聞いて、閣議決定文書をどうしたらいいかというのを後ほど御審議いただこうと思っております。

松尾専門委員 方針の出し方が今までと同じことをやっているなという感じで、システムができないとわかりません、システムがどこまでできるかもわかりません、その不信感がある。仕様を止めますと言っていて、我々府省の要望がみんな反映されているかわかりませんというのは、今までやったことの繰り返しをもう一回やっているだけで、官民のタスクフォースの結論を待ちましようと言っているのも、これは何も決まっていないうように聞こえる話です。だから、何も変わっていないんじゃないですかというのが客観的に見た感じなんです。

事務局 タスクフォース自体が必ず何らかの結論を出すと思っております。私ども市場化テストを担当する者としては、その先の部分について、できるだけ可能性高く市場化テストを検討してもらいたいと思っております。私どもで御用意させていただいている基本方針の案、閣議決定文書の案というものは、ある程度年限を切って、例えば、そこまでに検討するとか、そういったような文章にして、検討を促すというような書きぶりにしたいと思っております。ですので、タスクフォースはもう確実にシステムの仕様についても11月中には決まってしまうので、こちらを受けてすぐに市場化テストの検討を是非行ってもらいたいというような書きぶりにしたいと思っております。

松尾専門委員 何かすごく難しいことをやろうとしているなという感じがしてしまうんです。要はシステムが動かないといけない、みんなの同意が取れないといけないということは、一生懸命、不可能なことをやろうとしているんですというふうにしかな聞こえなくて、今、アウトソーシングされている府省がいろいろある中で、どうしてそれを市場化テストの対象にして、同じようなやり方でできるんじゃないですかという方針を先に得ないんでしょうかというのが不思議なんです。

事務局 市場化テストを各省庁で全部実施する、政府一体として実施するという方針がこちらで先に出せないかというお話ですか。

松尾専門委員 いえ、全部やる必要はないんじゃないかと思うんです。ある府省でやっています、ここもやっていますというのは、それは市場化テスト的に言うと、やる前とやった後でどういうふうに効果があったんですかと言ったら、過去形の形で市場化テストをやっているわけですから、資料をつくるのはそんなに難しい話ではないですね。あと2つか3つの府省を同じようなやり方でできないんですかとやってみて、はい、できました、こういう効果が出そうです、ではみんな、それに合わせて当然やるんですよねというんで、アウトソーシングなり、システムの仕様を内部でつくるメリットがあるなら、それもいいですけども、つくらなくても動いたら、全部アウトソーシングしてしまって、既存のベンダーさんのシステムを使って、どんどん早く動かせばいいんじゃないですかというのが、すごく構えなくて、すごい効果が出るんで、どうしてそちらの選択肢を選ばないで、この

お話を聞きしていると、S E A B I Sを待っています、S E A B I Sを待っています、S E A B I Sはどうせできないだろうという雰囲気ですね。

事務局 S E A B I Sができないとは各府省さんは思っていないようでございます。むしろ前段階の標準マニュアルもそろそろまとまるという段階にきているようでございますので、S E A B I Sがもう間もなくできるという考え方で、その後の検討を進めていただくということです。

松尾専門委員 それは、ごめんなさい、悪口ばかりを言うような感じもするんですけども、人事院の給与システムをつくりまします、つくりました、開けてみたら、やはりみんな使えないね、使えるのは人事院だけじゃないというのと同じようなことをやりかねないんじゃないか。標準だ標準だと言ってまとめるけれども、実際に使おうとしたら使い物にならない。そうではないように、民間の知恵も入れてちゃんとつくっているんですか。今度は大丈夫ですか。担当されている部署は、その期待も含めて待っているんですとおっしゃっているのか。

事務局 内閣官房ではなくて、各府省が、S E A B I Sが確実にできるかどうか、どれぐらいの確度を持って、期待度を持って待っているかということでございます。

松尾専門委員 それは、共通したシステム化の失敗事例を聞いているような感じはするんですけども、業務をどういうふうに見直すかということで、システム化をしなくても業務のルールを見直しをすれば効果はたくさん出せます。やりながら、システムの部分は、そんなに手間をかけないで簡単に直していきましょう、既存のものも使っていきましょうというふうによれば、すんなり効果は出ていくんですけども、構えて、仕様はつくりました、はい、システムをつくりましょう、出力出したら、みんな、そんなものは使えないと言って、もう一度やり直しだと言って、2回3回回るのが通常のシステム開発なんですけれども、そういうことをやろうとされているのか。

事務局 前回、内閣官房のIT担当室からプレゼンテーションをしていただきましたけれども、そこはそうならないように、標準マニュアルもしっかり見直してシステムをつくっていくようにしていきたいというお話がございましたので、そういう繰り返しのパターンに当てはまるとおっしゃられることもよくわかるんですけども、そろそろ標準マニュアルもまとまるということもございますので、そこは少し見守ってあげるのがいいのかなと思っております。

松尾専門委員 標準マニュアルをつくったらシステムを開発するんですか。標準マニュアルに合ったシステム運用をされていれば、それも調達するんですか。どちらなんですか。

事務局 標準マニュアルを作成して、それを基に仕様書を作成するということにして、その仕様書はシステム化のための要件定義などを行っているようでございますので、それに基づいてシステム化をしていくということだそうでございます。

松尾専門委員 動いていれば、システム化をしなくても買ってくればいいんじゃないですか。



事務局 そこは前回、内閣官房と議論をされたと思いますけれども、明確にはおっしゃっていませんけれども、内閣官房としては、システム化の方が良いと恐らく判断しているんだろうと思います。

松尾専門委員 世の中のITの流れの方向性からいくと、できるだけ調達をして、開発しないで、そういうふうに見えるなら使った方がいいでしょうというのが流れだと思うんです。特に旅費等については、民間も含めて、いろいろなものが既にある中で、わざわざもう一つ標準だと言ってつくる必要性があるのか。政策的にIT産業を育成するために政府のお金をかけてつくるんだというような話は別かもしれませんけれども、そうでないとするなら、やっておられる内容が、従来の私たちのシステムを開発しましょうというような、早晩うまいことやりましょうというように聞こえてくる。

私の間接的にお聞きしているところでは、総務省の行政管理局で電子申請共通基盤として開発されている文書管理や職員認証を利活用すれば府省内部側の開発はほとんど必要がないと思います。いわゆる情報ファクトリーのワークフローのフレームワークを作成されているわけです。旅費、物品調達、物品管理、謝金なども当然このフレームワークと同様の構想で開発されるのが現在の技術を用いた解になるかと思われまます。それであれば開発の必要はなく、これを利活用し、外部とのインターフェースの書式（旅費でいえば旅行命令）の標準化とその公開により既存のシステムを調達するのが早期化、失敗しない効果の実現につながるのかと思います。この部分と内部のADAMS等の標準インターフェースのみの開発にとどめるべきです。

関参事官 お話の内容は、この後の基本方針の内容をどうするかということにもわたってくると思うんですけれども、今回は標準マニュアルの作成とシステムの開発が別々の主体となっている。分担上、各省の旅費規定のでこぼこならしは内閣官房でまずやります。でこぼこならしの各省会議を今、まさにやっているところのようなんですけれども、そのでこぼこならしが終わったところで、どの程度のものをつくるかは別として、システム化できる条件は一応整うというところで、今度は仕事が経産省の方に移って、来年度予算でシステム開発費をとりながら、経産省でシステム開発をするという、そういう分担関係になっています。

前回もヒアリングでお聞きいただいてお感じいただいたと思いますが、経産省は外注、なかんずく市場化テストの活用に関し柔軟な姿勢というか、前向きな感じがある。今回、その他の役所の様子を聞いた、このヒアリング結果は、まずは経産省の取組の内容を拝見しましょうという、市場化テストを実施するとは各省も思っていないと思いますけれども、一応、そういうような返事に見えるんです。

ですので、私ども事務局として、今、考えておりますのは、今度、経産省にバトンが移るわけですが、その段階で、基本方針も含めて、システム開発を行った先には市場化テストがあるということ折り込んで作業をして欲しいと、そういうことで経産省に取り組んでもらえれば、むやみと大きいものをつくることは考えなくなるかもしれませんし、

できたものが外注化には全く整合しないということも避けられるかもしれない。そういうような段取りでどうかというのを、事務局では今、考えているところです。

小尾専門委員 もう一つ質問なんだけれども、この委員会の性格はある程度わかったと自分なりに思っているんですけども、要するに、今の説明の中で、官民合同実務家タスクフォースの結果が出るのが第1番のような印象を持ってしまっただけけれども、このタスクフォースに影響をこの委員会が与えて、市場化テストを最優先で取り組むようなことをできるものなのかどうか。要するに、この委員会は、内閣で決めるときの議を経るような、審査のプロセスの1つだというような考え方で、実務家タスクフォースの方は詳しくは知らないけれども、そこにこの委員会の意向が事前にはっきりわかって、タスクフォースの方で、ちゃんとこちらの委員会の意向を十分踏まえたものをつくりますよという政策決定メカニズムというのはとれないのか。結果を待って、市場化テストに入って行って、ああ、よかったねという話になるのか。私の専門は政策決定メカニズムだから、まだ見えてこないんです。

事務局 内閣官房のタスクフォースの担当とはコミュニケーションをしておりますので、こちらの意向というものは当然伝えることができるということでございます。なおかつ、各府省が最終的に市場化テストを実施するかどうかの判断は、システムができた後も、そのシステムの運用も含めて市場化テストをかけるのか、それとも残った部分をシステムにかけるのかというところは裁量性がございますので、ここはタスクフォースだけではなくて、今回の閣議決定を通じて、市場化テストの導入を強く私ども委員会から後押しすることはできるのではないかと考えております。

小尾専門委員 できるというよりも、しているんですか。実務家タスクフォースに対して、全体委員会の責任者が正式に申し入れして、市場化テスト最優先でやってくださいねということは伝わっているんですか。それとも事務方のインフォーマルなコミュニケーションの中で、できたらこういうのも考えてねというような話なんですか。

事務局 事務方でお話をしているということでございます。

吉野主査 先ほどの松尾委員からの発言は、今の話で、システムの運用も含めて市場化テストの範囲であるという認識がタスクフォースの方にあるかということが聞かれているわけです。今のやり方はとにかく最初にシステムをつくろうよという話が大前提になっているのではないかと、私も最初に聞いたんだけれども、それではこの委員会はタスクフォースの下請なのか。そうではないなら、そうではないことを担保するには、松尾委員が先ほど言われたように、システムの運用を含めて全部市場化テストの対象であるということをはっきりさせたい、そこは一応そうなんだという話を聞いたように思うんだけれども、今の話を聞くと、何かやはりあいまいだなと思います。

ここまできてまだ分科会の話が無視されて、タスクフォースからいい加減なものが出てきたら、この分科会は解散するということですね。そうしましょうよ。それぐらいのことを伝えておかないとだめです。それは相当なニュースになる。責任取れるんですかという

ことぐらいは言っておかないと。ここにいる我々5人、だれ一人タスクフォースのことを信用していないんです。必ず立派なものが出てくるだろうとみんなが確信していれば、こんな質問などが出るわけがない。だからどうするというのを今、小尾委員が言われたのだが、だからどうする、どうしようもないと、そこから先は今後も堂々巡りになるのなら、時間の無駄だから、集まるのもやめようよと、そんなに時間単価の安い方ばかりが来ているわけではないんだから、何回も何回もこんな、ばかばかしいことをやるのは限界があります。10年同じことを繰り返してきて、またばかをやったら、我々は本当にいい面の皮だということです。松尾委員が言われたようにね。

松尾専門委員 人事院のヒアリングのときに、人事院のプロジェクトをおやりになっている責任者の方がいらっちゃって、ヒアリングさせていただいたときに、給与業務とか人事業務そのものについてはどうなんですかと言うと、それは要はシステム化見直しの範囲外のお話で、我々の責任外のお話でございますというような趣旨のことをおっしゃったと思うんです。

それと同じようなことが、どうもこの旅費業務も行われている感じがします。なぜなら、システムありきだ、仕様ありきだ、仕様に基づいたシステム仕様ありきだという話をされているので、手作業側の業務を含めて、どう市場化テスト全体を見るんですかという視点はどこにあるのかなと見ると、ないんじゃないか。システム、中身が固まらなないと、そんなことはできないんだとおっしゃっているんでしょう。それは我々が知っているものとはちょっと違うお話が進んでいるんじゃないのか。

ということは、不可能な、要は、すべての府省の標準をつくって、それで動かしましょうと言っていて、そんなものは動くはずがないんで、それぞれの歴史があって、それぞれの工夫があってやっているという自負心があるものを、それで動かせと言っても動かないというのはわかっているわけですから、なぜ同じ過ちを繰り返そうとされるのか。

仕様としての方針とか大枠が粗くくくられて、やり方についてはいろいろありますよ、あなたが買ってきたいなら買ってきてもいいですよ、でも、それはこういう枠の範囲内のものでやってくださいというなら動くかもしれないです。それでコンピュータの仕様をつくって、標準的なシステムですと、その出来ばえを見て、使えるかどうか、あるいは市場化テスト、アウトソーシングができるか考えてみましょうと、結果待ちですよと、あくまで受け身ですね。業務そのものが市場化テストのための丸投げとはいかなくても、アウトソースにしてみましようという話はどこにもないのかなという感じに聞こえるんです。

吉野主査 大山委員、いかがですか。もうちょっと希望の持てそうな話ではあるんですか。

大山専門委員 話として、どうも空回りしている感じがするんですね。松尾先生が言われるのは、昔から我々は話をしているんで、すごくよくわかるんです。

官民合同実務家タスクフォースの方がどうかということ、私は希望的観測をしてはいるんですけれども、やっている人たちがどんなふうになっているかというのは、一応、いろん

なことを聞いてはいるのでいいんですが、ただ、民という方たちがここに入ってきている最大の理由は、言うまでもなく官より民が進んでいるから、民の例をもってと、例えば、旅費の例だとキャノンさんの例とかがあったわけです。

ところが、そこから先、私も中に入っているわけではないので、わからないところは、民の方が本当にどうあるべきかということ、あるいはさまざまな課題があるとしても、それを解決してでも何とかしようとする、官の方たちに直接同じような思いが最初からあれば問題ないんだけど、ない状況下で、民の人は、自分たちはできている、でも、問題点はこうだと示される、それに対して解決策をどう打ち出すかという努力を民だけでやっても簡単にはできないのはわかっているわけで、そうすると、ここで望んでいるような結論が出てくるかどうかということについては、今、官民合同実務家タスクフォースの中にいる民の方たちだけに期待するのはちょっとかわいそうかもしれないなという気がするんです。

これは違う例で恐縮なんですけれども、最近、政府の情報システムの入れ替えとか開発については、必ず上流工程の方に民間の事業者をコンサル業に近い形で、プレストマネージメントもそうですが、入っていただくようになっているんですけれども、世界的に見ると名だたるコンサル業がいっぱいいるわけで、そういうのを実務的にも海外では実績を上げているところがあるわけです。ところが、こと日本国内だけを見ると、同じ人が来てやっているわけではないので、それはそうだよと言われればそうかもしれないですけれども、同じような企業のやり方をもししていただければ、海外ではうまくいっているだろうと思われるようなことについても、国内では残念ながらそれほどの効果は出ていないのがある。

これはどうしてかということ、民の方はやはり発注主のお客様を見てしまっていて、それを越えた提言はできていないということなんです。これは非常に残念なことで、ここをどういう対応をすればいいのかは我々の研究課題かもしれないと思うぐらいなんです。そういうのが社会保険庁などの例を見ていても見えてきているということなんです。社会保険庁ほどの大きさではないかもしれないけれども、こっちは場合は使われる組織が横断的になっているので、意見をまとめるのが社会保険庁の比ではない、もっと難しい話になっているという気がするんです。

幾つか自分の感じていることを申し上げたんですけれども、本当はこういうのは、官民合同実務家タスクフォースに入っている民の方たちとこそっとどこかで会って聞いてくるということをやらないといけないのかもしれない。これは議事録に残したくないような言葉になるのかもしれませんが、そういう気はします。そうしないと、松尾先生が言われるとおり、同じことをまたやっているのかと、もしそうであったら、主査の言われる解散というのは私は賛成ですね。ただ、それで、その後いいんですかと言われると答えようがなく、おまえら責任放棄かと言われると、それもまずいかなと思います。

野原副主査 この間、たしか経産省の人が来られたときに、何が予見で、何は変更不可

なのかについての考え方が違うのではないかという発言をしました。「旅費法で決まっていることは守らねばならない」と、今の旅費法を変えないことを前提にすると、民間の業務の仕組みをそのまま流用はできなくなるわけです。そうではなくて、IT化の進展で旅費業務をどう変えるべきかをしっかり考えて、現在の旅費法を変えた方がよければ、旅費法の変更を提案しないと答えは出ないわけです。けれども、旅費法ありきでずっと過ごしてきた官の人たちだけではなかなか考えられないので、だから民間がコンサルティングをして提案してあげればいいのかという話なんだと思うんです。今、大山先生が言われたこともその話だと思います。

でも、タスクフォースがそういう使命を受けているかということ、そうではないです。タスクフォースとして一緒に官民で考えましょうという体制になっているので、そうではなくて、民にどうしたらいいかコンサルしてくださいと言えばいいではないですかということ松尾さんがおっしゃっているのではないかと思います。

市場化テストとか、官民競争入札というのは単なる方法論でしかないので、市場化テストすればよいということではなく、そもそも本当にリーズナブルで、今のIT化の状況にかなった、業務の進め方を検討しないと意味がない。そのためには、民間がコンサルとして受託し、官の業務の実態を把握し、改善策を提案する。その提案をタスクフォースで具体化するというように、体制や進め方を変えて、民間から提案がしっかり出せる形にしない限りうまく行かないのではないかと思います。

にもかかわらず、この委員会の位置づけは、タスクフォースが官の人中心で、従来の業務を大きく変えることなく出してきた提案に対して、官民競争入札に適した部分を考えるという位置づけになっています。だから、そんなことをしても意味がないではないかということ皆さんが言われているということです。それをきちんと文書にして、タスクフォースに、主張したいということだと思うんです。

市場化テストとか、官民競争入札するというのは単なる手段でしかないので、本当にリーズナブルで、今のIT化の状況にかなった、例えば、旅費業務とかのやり方をどうやって考えた方がいいのというやり方としては、そうしないとできないのではないか。その際には、コンサルティング業務を受けた民間が官に対してヒアリングをして、状況を分析して、今の旅費法のここは変えてもいいのではないかということをどんどん提案して行って、それを例えば、タスクフォースがイエス、ノーとか、ノーは言ってほしくないんで、イエス、イエス、イエスと言って形にするとか、手順をそういうふうに、民間から提案がしっかり出せる形にしないと限り変わらないような気はずっとしているんです。

にもかかわらず、ここのポジションは、タスクフォースが官の人たち主導で、かなりのものを今までどおりの状態を出してきたものに対して、その隙間で官民競争入札を考えてくれというオーダーになっているので、そんなことをしても意味がないではないかということ皆さんが言われているということです。それをきちんと文書にして、タスクフォースに、あるいはタスクフォースに指示を出しているという、その仕方そのものに疑問を呈

しているわけで、きちんと主張したいということだと思っんです。

吉野主査 今、こんなことを言ってもしょうがないんですけども、本当は市場化テストというのはそういうものなんです。わざわざコンサルティングしなくても、最初から官民競争入札の仕組みの中に放り込めば、どこに問題点があるかおのずと明らかになる、制度設計の変更まで含めて、それを官がやっていくことの妥当性、説明責任というものが明らかになる、そのために、この市場化テストをやろうというのがもともとの最初の話だったんです。

ところが、この市場化テストの今までの運営を見ていると、これは記録に残していいかどうか私は知りませんが、矮小化されて、制度設計の話のところは触らないというような話になっている。本来は最初に市場化テストをやってしまって、おかしいではないか、法が壁になっているのではないかといったらば、そここのところを変えようではないかという話をしていくというのが市場化テストの趣旨だったはずなんです。そういう意味で言うと、最初から狭いところに、市場化テストの作業を限定していると、あらゆるところで今、野原副主査が言われたような話が出てくるということだと私は思います。だから、どうすればいいんだということ、私にはわからないから解散してしまえなんて思うのですがね。

野原副主査 解散するという意思表示のところ、なぜかということ、こういうふうにするべきなのに、そうっていないから、我々は趣旨に沿って役割を果たせないの、意味がないから解散しますと宣言する。

吉野主査 全くおっしゃるとおり。このままいくと、そうなる恐れが非常に高い。

松尾専門委員 内閣府のヒアリングの の2つ目、3つ目の が、お聞きしていて面白いとは思ったんです。2つ目の が、内閣府としてアウトソーシングには否定的ではないと言われて、アウトソーシングをどんどんやりましょう、では、アウトソーシングをやって市場化テストをやればいいんじゃないですかと思うんですけども、3つ目の で、アウトソーシングをするなら、命令簿や計算書類の作成も含めた包括委託とし、部局は何もしなくてもよいようにすべきだと言われていたということなんですけれども、これはあり得ないです。

要は、おれは丸投げしたいんだと、こう言っているわけでしょう。アウトソーシングでは、丸投げをしてはいけないんです。自分で管轄下に置いてアウトソーシングをしないと意味がない。例えば、命令簿も含めて、命令簿で業者が承認するという役割が入っているわけです。それまで包括的に渡してしまったらというお話も含めて、アウトソーシングして、市場化テストでこれだけ効果が出たという効果が出続けているのかというモニターをするのは当然内閣府の役割として残さないといけないんで、こういう言葉が出てくること自体が、アウトソーシングとはどういうふうにするものかがわかっていらっしやらない。要は、便利がいいから、面倒なことはみんな丸投げすればいいんだろうとしか言っていないんです。だから、ちょっと心配です。