

内部管理業務分科会
第6回議事録

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

第6回 内部管理業務分科会 議事次第

日 時：平成20年10月10日（金）10:00～12:07

場 所：永田町合同庁舎1階 第3共用会議室

1. 開 会

2. 議 事

- (1) 国の行政機関における内部管理業務効率化の進捗状況と今後の方針について
(内閣官房からのヒアリング)
- (2) 経済産業省における内部管理業務効率化の取組について
(経済産業省からのヒアリング)
- (3) 内部管理業務の効率化実施状況等調査の結果と今後の方針について
(事務局からの説明)
- (4) その他

3. 閉 会

○吉野主査 野原主査は遅れていますけれども、定刻になりましたので、第6回「内部管理業務分科会」を始めさせていただきたいと思います。

本日は、2件の公開ヒアリングを予定しております。

それでは、内閣官房 IT 担当室に入室させていただきます。

(内閣官房 IT 担当室関係者入室)

○関参事官 本日は、内閣官房 IT 担当室の中井川参事官にお越しいただきましたので「国の行政機関における内部管理業務効率化の進捗状況と今後の方針」につきまして御説明をいただきます。では、10分程度でお願いいたします。

○中井川参事官 今回は御説明の機会をいただきまして、どうもありがとうございます。この内部管理業務の効率化については、現在作業中、検討中の事項が非常に多くて、今日はその途中でと言いますか、検討状況の御説明ということにさせていただきたいと思います。資料に基づいて御説明いたします。

資料1の1ページ目でございますけれども、「内部管理業務の抜本的効率化検討チーム」というのを内閣官房副長官補を議長としまして関係省庁の局長を集めて構成をしております。その下に、課長クラスのワーキンググループ、更にその下に、民間の方々も入っていただいた担当補佐レベルのタスクフォースをつくっております。更に、旅費業務、物品調達業務、物品管理業務、謝金・諸手当の4つについて起草作業グループを構成しております、それぞれ枠の中にありますけれども、民間の企業の方々にも入っていただいて、いろいろお知恵を借りながら、あるいは民間企業の内部の実例を参考にしながら、これからどうしていくかということ、今、検討しているところでございます。

次のページでございますが、その検討状況を2枚にわたって整理しております。

まずは「旅費業務」でありますけれども、毎週のように開催しております、これまで12回開催をしております。一番のポイントは、標準マニュアルをつくるということでございまして、10月中には成案を得る方向で作業中というところでございます。ポイントとしては、旅費業務をいかに効率的に処理するかということで、これまで各省庁さんでいろいろな旅費を節減する努力をされてきておりますので、その辺が後退することのないように、それを前提に標準化がどこまでできるかというところをやっているということでございます。更に、アウトソーシングについても、具体的にどうするかということはこれからございまして、標準マニュアルをひとまずつくってから、その後の作業として、アウトソーシングの内容をどうするかということ詰めていきたい、年内を目途に固めていきたいと考えております。

それから「物品調達」の関係でございますけれども、このポイントは、消耗品を各省庁一括調達すると。ひとまず霞が関といいますか、中央省庁レベルで一括調達をするという方向で運用ルールを、今、固めているところでございます。具体的には、消耗品としてもいろいろありますので、その品目をどの範囲にするかといったこととか、一括調達の際の業務フローをどのようにするか、決裁階層をどうするかというようなことを検討の内容として、今、やっているところでございます。物品調達を実際に来年度から開始するということになりますと、調達の仕様書を固めていくことが

必要ですし、調達の期間が必要ですので、できれば年内というように考えております。若干遅れるかもしれませんが、そういう心づもりでやっております。

それから、次のページでございますが「物品管理業務」です。これは、物品管理法という法律に基づく業務なわけですが、各省庁で物品の分類、名称の違いがあるとか、事務処理の仕方に若干の違いがありますので、その業務の統一化、標準化ということがテーマになっております。中程にありますけれども、物品分類の統一化、決裁階層の見直し、規程類の統一化ということをやりたいと思っておりますが、各省庁の準備もありますので、年明けのできるだけ早くということをやりたいと思っております。

それから「謝金・諸手当」の関係でございますけれども、これは各省庁で支払いの基準がまちまちになっておまして、これをどこまで標準化できるかというところで、その標準的な支払い基準をつくるという作業が中心でございます。諸謝金と言いましてもいろいろありまして、中程にありますように会議出席でありますとか、顧問等事務委任謝金、助言等謝金とか、講師謝金、執筆謝金等々ありまして、それぞれにその単価表ができていますというところでございますので、これを標準化していくという作業で、各省庁から現状の単価表を出してもらって、それを今、分析しているところでございます。これも来年度から新たな基準でということを考えておりますので、年度内のできるだけ早い時期に成案を得たいと考えております。

一番検討が進んでおりますのは旅費でございます。旅費については、今、標準マニュアルを固めつつございます。その中で2点ほど今日お示しをしようと思っております。一つは「決裁階層の簡素化」ということでございまして、従来、経済産業省さんが調査をした結果を聞きますと、各省庁の平均の決裁の判子の数が13だということございまして、これを旅行者（出張する人）と、それを承認する原課の課長と2段階に大幅に簡素化をしようということを考えております。一つは、旅行命令、旅行に行く前の手続でございますが、これを2階層にする。更に、旅行に行った後の精算手続があるわけですが、これも支出官（会計課）に持っていくまでに原課の中は2階層にして、支出官の支出の決議をしていただくという大幅な簡素化をしよう。更に、原課の課長と支出官の役割分担も考えておまして、支出官は原課の課長がオーケーをしているということを前提に、その金額の内容についてのチェックのみをします。旅行の是非とかいうことまでは立ち入らないということで役割分担をしようというようなことを考えております。

次のページでございますが「旅行経路・方法の選定」ということで、具体例として出させていただいていますが、従来、新幹線のぞみ号を使えるか使えないかというのは、各省庁の中で非常に議論がありまして、のぞみ号の方が若干特急料金が高いわけですが、これを時間と金額と総合的に勘案して、のぞみ号を使った方が合理的であるという場合には、のぞみ号が使えるというルールにしていこうと考えております。従来から、旅費法の規定の中で、下に赤字で引いておりますけれども「旅費は、最も経済的な通常の経路及び方法により旅行した場合の旅費により計算をする」と。「経済的な通常の経路及び方法」というところが、単に価格だけではなくて、時間、コストを含めたものも概念として入っていたわけですが、その辺を改めて明確にして、各省庁

で判断に悩んだり時間がかかったりということがないように明確化をしようと考えております。

最後のページでございますが、これは未検討でございますので、具体的にはこれからということになりますけれども、旅費の関係の業務の中で、どの部分をアウトソーシングするかということで、現在のところは、チケットの手配、それからパック商品を大幅に活用していこうという方向で考えていますので、パック商品を提案してもらった業務というのをアウトソーシングの当面の事項に考えております。ただ、パック商品については、現在作成中のマニュアルの中では、職員が選ぶ場合に、商品のラインアップをとことん調べてその中から選ぶという作業に非常に作業量がかかっていますので、なるべく複数のパック商品ということで、2社以上の商品を比べてより安い方を選ぶという簡便な方法を、今、このマニュアルの中に入れようとしているのですが、これは職員がやる場合であって、アウトソーシングをした場合には、旅行のプロですから、いろいろなラインアップを提案してくれるだろうと思います。その中で具体的に何をを選ぶのかということに更に判断が迷うことがあってはいけませんので、この辺もこれからのルールづくりの中で、一番高いものというのは選べないと思いますが、いずれにしろ、通常の往復の交通費と宿泊費の合計額よりも安い商品ということになるわけですが、どこまで安くするのか。例えばものによってはカプセルホテルが組み込まれたパック商品もあるようですので、そういうものを選択の対象にするのかとかいろいろ考えなければいけないところがありますので、これから具体的なルールをどうするかということを決めていきたいと考えております。更にこれ以外にも、例えば旅行経路の関係であるとか、旅行経路の設定の業務であるとかいうものも、アウトソーシングの対象に検討し得るものだと思っておりますが、まず、ここに並べた2つについては、代理店契約を結んだ旅行代理店が無償でやっていただけると。国の支出が、旅費以外の支出がかからないということを考えているわけですが、それ以外の業務について、有償で1件当たり幾らといった形での旅費以外の費目の支出を前提とするのか否かというところがポイントかと思えます。その辺、より安くということで、どの範囲でアウトソーシングをするかということについて、これから具体の検討をしてみたいと思っております。

非常に雑駁で恐縮でございますが、現在の検討状況ということで御説明をさせていただきました。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、自由に御発言ください。

○小尾専門委員 ほかのタスクフォースに比べて旅費業務は12回という検討会が。ほかは3、4、5という。これだけの時間をかけなければならない問題が山積みされているのか。大学で12回も会議をやったら大変なことになるのですが、どういう御事情でこんなに一生懸命やらざるを得ないのか。

○中井川参事官 やはり旅費業務、各省庁の整合性、統一的な運用方法を検討しようとする、それぞれの省庁の事情が違いますので、まずそれをそれぞれ相互に理解するというのが大事でございます。各省庁も自分のところしか知りませんので、よその省庁がどういう運用をしているかというのは知らない。その辺の相互理解をまず深めるというので時間がかかっているということ。

それから、まだ検討中ですが、例えば日当の払い方も、日当というのは、行った先の細々

した交通費にかかるるところと、本省への電話連絡等の雑費と、それから弁当代で構成されているのですが、それを原則、交通費については実費払いにしようという方向で、今、各省庁と相談しています。そうすると、約半分を占める交通費については日当として払わないというような方針を出したときに、具体的にどういう支障があるか。いろいろ悩ましいところがありまして、その辺に時間がかかっているということで、ひとまずこの標準マニュアルの策定作業については、あと1回ぐらいやれば済むかなという感じで思っています。更に、そのほかの検討事項がありますので、共通ルールの検討等をしていかなければいけませんので引き続きやっていきますが、一番最初に検討を始めたということと、比較的内容を煮詰めていくのに、各省庁の理解を得ていくのに時間がかかっているというところで、回数が多いということでございます。

○小尾専門委員 つまり、標準化するには余りにも各省ばらばら過ぎていたと。それで、その作業が大変ということですね。

○中井川参事官 はい。

○小尾専門委員 もう一ついいですか。前にいろいろな方からのヒアリングで質問しなかったのだけれども、アメリカ政府が海外へ出張するときに、アメリカのフラッグのエアラインを最優先にしろと。場合によってはユナイテッドエアラインとかノースウエストを使えということをはっきり言っていますね。日本の場合は、そういう縛りがあるのかないのか。JALとANA、まだ小さいのがあるみたいですがけれどもね。アメリカは、それをすると、年間に特定の航空会社に物すごい数の海外出張者が集まるから、自動的にバルク運賃みたいに、回数券のように安くなっているということが言われて。私はアメリカの役人ではないから本当の詳しいことは知りませんが、日本も、もしそういうようにJALとANAとか。日本人はちょっと気が弱いから、そう言うと、すぐ海外から、バイ・アメリカンみたいな形で、日本で、バイ・ジャパニーズで。日本の役人は全員日本の航空会社を使わなければいけないなどと言うと、アメリカから文句が出て、アメリカは自分たちで使っているのに何だというような議論の、日米関係のあれがあるのだけれども、そのように特定の民族型の航空会社などを使えば、物すごく経費が浮くのかなという期待感があるのですね。アメリカはそれでやっているわけですから。それから、国内も、恐らく東京－大阪とか、東京－名古屋でもいいのですけれども、ある特定の路線を使うときには、物すごい数の役所の方が、年間何万人ぐらいの単位で乗っているならば、それもばらばらに崩して回数券のようにして半額ぐらいで買ってしまうと。それを役所で使いたいときに回すというようなね。これは海外と同じになってくるのですね。私の少ない経験からすると、役所の方とよく会うのは、ワシントンやパリやバンコクとニューヨークですね。各省を全部足すと恐らく何百人、何千人が年間行っているのしょうから、それは回数券で飛行機が使えるわけですね。そういう別な視点から経費の節減をするというのが一つ。

それから、前、経産省の方に言いそびれて中途半端に終わったのだけれども、電子政府の視点からすると、LGWANがこれだけ全国にあって、光ファイバーの容量を、ちょっと大山先生にも聞きたいのだけれども、一日24時間、どのぐらい使っているかです。もしそんなに使っていないのなら、出張をやめてテレビ会議をやりなさい。環境にもいいかもしれない。そういう大きな発想を

しないと旅費は削減しにくいのではないか。要するに、どこかの旅行会社のソフトが少しよくなったから少し浮きましたねという議論ではなくて、もうちょっと大胆にやれないかどうかね。

ちょっと私の言い方がまずいのかも知れないけれども、要するに、発想の転換というのができるかどうかということです。

○中井川参事官 私どもの内部管理業務の抜本的効率化というミッションはこれからシステム化していくわけですがけれども、その前提としてのBPRをどこまでやっていくのかということをございまして、旅費の支出自体をいかにしたら削れるかということについては、申し訳ないのですが、私どものミッションとしては入っていない。別途、無駄ゼロの方、行政効率化の方とか、そちらで御検討されることはではないかなと思っています。当然、運賃の設定についても、まとめ買いとかいう選択肢はあるのだろうと思いますが、システムの観点から言えば、そこで設定された運賃をいかにシステムに乗せるかということだと思いますので、設定自体については、私どものやっているところで各省庁と相談していくのはちょっと難しいかなと思っています。

○松尾専門委員 システムというお話の切り口からお聞きしたいのですけれども、今、12回議論をされて、旅費システムの業務のあり方とか規程、ルール、こういうのをどんどん検討されているという意味ではすごくいいことだと思うのですけれども、細かいところまで決めると大変なことになるので、府省間の大枠のルールとして決めていかれているのだと思うのですけれども、システムについてどう決められようとしているのかなというのがすごく疑問というように申し上げていいかと思うのですけれども、今までやってきました、府省のそれぞれの細かいルールについての仕様を決めましょうということで、時間をかけて膨大な仕様書をつくってしまったという過去の轍をどのように踏まないように、どういう方向でシステム化を考えられているのかということの方針が何か決まっているのであればお教えいただけますか。

○中井川参事官 府省共通業務システムの最適化という大きな枠組みの中でやっています。ですから、最適化のガイドラインという各省庁共通のものをつくってしまっていて、それに基づいてどういう方針でやるのかということを決めていくわけですがけれども、基本的には、より安価な開発経費、それから運用経費ということに尽きるのだと思います。更に使い勝手のよさというのも勿論ありますけれども。この内部管理業務については3年前から検討が始まっています、システム開発については、一旦その設計作業を始めていたのですが、各省庁の旅費規程がばらばらで、運用経費が試算ですけれどもライフサイクルコストで400億ぐらいかかると、べらぼうな話だったものですから、これはもっと上流から見直していかないと。先生がおっしゃるように膨大な仕様書といいますか、膨大なことを詰め込んだものにしなければいけないので、もっとシンプルにするためには、正に府省共通のルール化が必要だということを、今、その正に最上流行程をやっているということをございまして、ここでシンプルになっていけば、相当程度圧縮したシステムにできるのではないかと考えています。明確に文章になった方針ではありませんけれども、そういう方針でやっているということをございます。

○松尾専門委員 アウトソーシングという観点から見ました場合、すでに旅行社にアウトソーシングされている財団とか、地方公共団体さんとか、府省も含めて既にあるということをございますね。

○中井川参事官　そうですね。

○松尾専門委員　それで、早く導入するには、そういうアウトソーシング先をむしろ活用して利用した方がいいのではないかという考え方はございませんか。

○中井川参事官　基本的に、正に事務フローのどの部分をアウトソーシングするかということになると思いますが、やはり旅行命令を出す行政内部の手続だとか旅行経路を決定する、提案はしてもらえますけれども、決定する手続というのも、これは行政内部の手続ですし、やはりどうしても行ったり来たりが必要ですし、行政内部で事務フローを処理するシステムというのは必要ですから、全く何も要らなくてメールのやりとりで済むかということ、そうでもないと思いますので、そこら辺を考えますと、当然、アウトソーシングで不要になるフローというのが出てくれば、その分はシステムをつくらないということになると思いますが、全くアウトソーシングをすることによって内部システムが全く要らないということにはならないのかなというように思っています。

○松尾専門委員　今、政府とか地方自治体さんも含めて、S a a SとかA S Pということで、その方向にもっていこうというお話が、技術の成熟度は別にしてもございますね。そうしたときに一番重要なのは、インターフェースの情報、もっと言葉を変えますと、各府省が旅行会社に依頼される、やりとりをされる情報の標準を固めれば、基本的にはそれでいくのだよというような視点というのはございませんか。

○中井川参事官　勿論ございますが、例えばS a a SなりA S Pを活用するという選択肢も当然あると思うのですが、それにしても旅費法の手続に則ったものを提供してもらわなければいけません。ですから、システムを自前でつくるか、外につくって、それは既製品と言えるのかどうかわかりませんが、カスタマイズされた国の旅費業務システムというのがS a a S会社から提供されて、そこに使用料を払ってという選択肢も、それはあるだろうと思います。ですから、まずは、省庁の中のL A Nのシステムと個別のアプリケーションを処理するシステムをどうつなぐのか。そのアプリケーションを外のS a a Sから借りるのか自前システムをつくるのかというような選択肢だと思いますので、そこはこれからどういうシステムをつくっていくか担当省・経済産業省で具体的に検討していく。我々もその辺は一緒に検討に参画をしていくということになると思いますが、これも。

○松尾専門委員　霞が関の中の一つの基盤的なシステムとして、文書管理とか職員認証という基盤がつくられてきています。それと当然インターフェースをとられるのですね。

○中井川参事官　そうです。

○松尾専門委員　ということは、先ほどおっしゃっている旅費法とかの規程を官対応する、官仕様として法的に対応する部分というのは、そこはかなり面倒を見てくれるのではないかなという期待はあるのですが、それはいかがですか。旅費法は旅費法のシステムをまたつからないといけないのですか。文書管理では使えないのですか。

○中井川参事官　文書管理では、そのままでは使えない。文書管理システムが一般的な業務を処理する文書のやりとりのフローのシステム、ストックのシステムですから。それと、もう一つは、旅費法に則って個別のフォーマットがございます。旅行命令簿とか、当然電子化をしてその中に書き

込んでいく。例えば名前を打ち込めば、自分の等級号俸とかは人事給与システムから自動的に流し込んで、いちいち等級号俸まで入れなくてもいいとか、自分の住所も自動的に入るとか、そういうシステムの簡素化というのは、ほかの府省共通システムと連動した形でやっていくことになると思いますけれども、いずれにしろ旅行命令簿を載せるアプリケーションというのは要るわけですので、やはり個別のシステムというのは要るのかなと。それをSaaSのサービスとして受けるのか、自前システムを、要するに開発行為を行うのかという選択肢等は、これから検討する素材としてはあるのかなと思いますけれども。

○松尾専門委員 今の旅費の命令ということで、アプリケーションとしてごらんになろうとしているのですが、これは単なるシステムインターフェースのフォームだよと考えれば、それが旅行社にそのまま行けば、旅行社はそれをベースに旅行社の現行システムを合わせてくれればいいわけですし、府省間でまだシステムが対応していないとするなら、対応するまでの間、そのインターフェースに合わせていただければいいし、文書管理の上に流れるのは、必ずこの標準フォームで流れますよというようにしてしまえば、システム開発の必要性というのは、そのアプリケーションインターフェースだけで済むので、大きなお金とか仕様を詰める必要性はないし、すぐに動くシステムにより近くなるのではないですかというのが、SaaSに近い考え方だと思うのですね。そういうシステムにしましょうという全体的な提案とか考え方というのは出てきていないのでしょうか。

○中井川参事官 システム開発を具体的にどうするかは正にこれからですので、具体的にそれをどういう形態でつくっていくのか、具体の検討はこれからです。ですから、今おっしゃっていただいたような視点も当然考えに入れながらやっていくことになると思いますし、安く済めばそれにこしたことはないわけですので、できるだけ安い形で各省庁に提供できるようにということ考えていくのではないかなと思います。具体的にはこれからです。

○松尾専門委員 ごめんなさいね。そういった意味で、インターフェースの仕様になり得るフォームを具体的にできるだけこのルールの中で決めておいていただかないと、後、ぐらぐらするだろう。システムの方に持っていけば持っていくほど、システムの独自の理由で大きなシステムをつくってしまうおそれがあるのではないのかなというのは。

○中井川参事官 それはないと思いますが、いずれにしろ基本的なフォーマットは、ほかの業務と違って、旅費法という法律があって、その省令か下位の規定でそれぞれフォーマットが決まっていますので、各省庁でそれが違うということはありません。ですから、それにデータをどう流し込んでどうフローで回していくかというところについては、ルールをつくって。これは府省共通のシステムになるわけですから、各省庁ばらばらということにはなりませんので、おっしゃるようにアウトソーシングするのであれば、そこのインターフェースをどうするのかというのは、システム上、十分考慮しなければならない話ですから、やっていこうと思いますけれども、いずれにしろ具体的な話はこれからですので、引き続き検討していきたいと思っています。

○野原副主査 ちょっと遅れてきてしまって、もし重複になっていけば言っていただきたいのですが、

結局、業務の抜本的見直しをするということが大きなテーマになっていて、その結果として標準マニュアルがつけられるということだと思うのですけれども、どこまで抜本的に見直すかということがとても重要だなと思っているのですね。これがもしそうではないということであればいい話なのですけれども、何は変えられないことで、どこからは変えていいことなのかということができるだけ柔軟に対応するというのがとても重要だと思うのですね。

一つ、スタンスとして、各府省庁のそれぞれの違いをできるだけ共通化することで効率化を図ろうというのは非常によくわかるのですけれども、これは各府省庁、官の中の業務の範囲内で、今やっているものはできるだけ、むしろ生かして共通化を図ろうというようなスタンスになりがちではないかという感じがするのですね。そういうことなく、むしろ民の力を入れて、民間はこういうようにやっているのだったら、これも変えてもいいのではないのみたいな気づきがあって、できれば旅費法などももっと変えながら、より合理的な、効率的な、リーズナブルな業務に変わっていくといいなというように思うわけですね。

勿論そういう話は以前からなされているでしょうし、そういうことも考えて民間の方々もグループのメンバーの中に入っていらっしゃると伺っていますけれども、実際に検討している中で、そういう方が入った、あるいはそのメンバーがとは限りませんが、民の業務を見ることで官の業務のやり方そのものを見直すということはちゃんと起こっているのかどうか。それで、必要に応じて規程も、ここに最安値とは言っても深夜の高速バスは入らないという感じでいいねみたいな例があって、そういうレベルで規程の見直し等が勿論起こるのでしょうけれども、それはもう当たり前だよなと民間人としては思うわけですね。もう少し、せつかく民と交流しながら業務改革をするのであれば、官の論理からちょっと一歩踏み出せるというか、必ずしも今までの官の論理だけではない業務改革のフェーズに行けたらいいなと思うのですが、何かそのような兆しというか、状況なのでしょうか。

○中井川参事官 先ほど、12回もやっていて何でこんなに時間がかかっているかというお話がありましたけれども、今、ちょうど資料にできない正に検討中の話が、今おっしゃった民間準拠で更に各省庁標準化するというところ以上に、その次のステップをどうするのかというところで、そこも今回つくるマニュアルにできるだけ盛り込もうとしています。

幾つもあるのですけれども、一例を申し上げれば、非常に細かい話で恐縮ですが、旅費法上、半径8キロメートル以内というのは「在勤地内旅行」ということになっていて、そこは時間と距離で9つのマトリックスになっていますので、どこへ行くのかでいちいちそこを調べなければならぬ。でも、民間企業は、そんなものは160円の地下鉄の精算払いで簡単にやっているよという話なので、その在勤地内という制度は残しつつも、運用上は全部、160円、往復320円を請求してもらえばいいようにしようと。一つの方法としては、パスモを渡して、そのパスモでやらせよう。役所のお金がチャージされていて貸与するという格好ですけれども、そういう方法も、今、検討中でして、正に旅費法の運用は、旅費法は旅費法としてあえてその制度は消さなくてもいいと思うのですけれども、旅費法にのっとらない別の運用という方法がありますので、そのようにしていこう。

それと、先ほど申し上げたのですが、日当の構成要素にお昼代と諸雑費と交通費というのがあります。2,000円ぐらいのものが出るのですけれども、その半分は大体交通費ということになっていて、近間の、大阪出張へ行って大阪の地下鉄をぐるぐる回るといようなものはそこから支弁しなさいということになっているのですが、これも、民間企業も日当というものがあるのですけれども、その中に交通費というものが構成要素として入っていないと。大阪市内をぐるぐる回るのは実費で払っているということなので、それも実費払いにしようということを考えていまして、そうすると、日当は半分になるわけですね。ですから、半分に節約して後は実費払いという、これもある意味、従来の発想ではなかなか出てこなかったのですけれども、民間準拠と。民間の方々に入っていたお陰といいますか、そういう発想に各省庁なりつつありまして、その辺を固めたものができるだけ月内に出していきたいと思っております。

○野原副主査 基本的に正にそういうことの積み重ねだと思っております。あとは、半歩踏み出すのか一歩踏み出すのかというか、どこまでそれをできるのかなというところで期待したいと思っておりますので、是非しっかりと。例えば、この間、いろいろな方のヒアリングで、郵政関連の方からお話を伺って、もともと官庁だった、郵政省の一部だったところが郵政公社というか民間になって、物品調達の仕方が大きく変わっておられて、何だ、その気になればできるのではないかと。それこそ、業務が変わるわけではないけれども、後ろの規程が変われば、当然合理的になる方に動くということが何か見えた気がするのです。ということは、後ろにある規程の方が邪魔しているのかもしれないみたいなことも感じまして、どうして物品調達のときに一品一価で、しばらくすると随意契約しなくては行けないのかというのは、私にはちょっと理解ができなくて、そういったことも本当にそれは必要なのだろうかとか、是非できるだけそういう基本のところからしっかり検討いただいて、できるところは改革していただきたいと思っておりますので、よろしくお願ひします。

○大山専門委員 2つ聞きたいのですけれども、まず最初に、今回のアウトソースをするという話をお聞きして、前進しているのだろうかなどは思うのですけれども、旅行社のようなところにアウトソースすることに、結局はプロですからそういう形だと思ふのですけれども、相手方の立場になると、安いものを売りたいという意識はないと思ふのです。そうすると、提案されて返ってくるのが正しいのかというのは、何をもち、どのように決めるのか。向こうのインセンティブですね。安いものを出したら、彼らはもっとビジネスが多くなるのか何だかわかりませんが、そのインセンティブが見えないので、ちょっとそこをえていただきたいのが1点目。

それから、2点目は、旅費業務の話の「標準マニュアル(案)」というのが出て概要が書いてありますか、いつも思うのですけれども、結局、ここの中には、例えば「時間コストも含めた判断が可能であることを明確化」と書いてあって、すごく前進したように思っ下を見ると、具体例を読むと、わからないのですよ。結局、職員が判断できるのを明確化するのではなくて、だれが見たつてわかるような判断基準がなければいけないはずなのに、このところがよくわからないなど。特にこの具体例のところですね。内規はすんなりいったのだけれども、括弧の中、これを見ると「新幹線のぞみ号の利用について云々」と書いてあって「(公務日程を考慮した上で経路検索ソフトを活用した結果、新幹線のぞみ号が最も安価である)」と、こんなことがあるというのがわからない。

のぞみが一番安いというのはどうして。というのは、安いわけがないと、僕は直感的にそう思うのですね。

○内山主幹 経路検索ソフトを使って検索します。そうすると、幾つかその条件で、何時までに着きたいというところでパラパラッと出てきます。その中で一番安いものを選びましょうと。のぞみがつながって出てくれば、のぞみの中で結局一番安いパターンを、みんな同じかもしれませんが選ぶ。要するに、一般的な経路検索で出てくるものだったら、それはある程度信用していいでしょう。それは一般常識でしょう。そこから選びましょうというような考えです。

○野原副主査 ひっくり返すと、それ以外のことはとりあえず考えなくていいですということ。

○内山主幹 そうです。そのほかいっぱいあるのでしようけれども、そこは考えると本当に。

○野原副主査 切りがないので。

○内山主幹 ええ。業務上でただ時間をかけてしまうだけという。

○野原副主査 そこに高速バスは出てこないのですよねということです。

○内山主幹 高速バスも出てくるソフトがございまして、それを使って。ただ、到着までに時間がかかってしまうので。

○大山専門委員 そういうように、今度は経路検索ソフトに判断基準を委ねるといいますか。

○野原副主査 そうです。

○大山専門委員 それは、エビデンスとして残すのはどうやるの。だれかが見たということ。

○中井川参事官 システムができれば、正に複数の選択肢の中からこれを選んだところのエビデンスはシステム上残せると思います。検索を引っ張ってくれば。あとは、紙の世界でここ2年ぐらいやっていかなければいけないわけですがけれども、これはページのコピーをつけてもらうと。それはそこに書いてありましたね。そのような運用をしていくということです。

○大山専門委員 まだ100キロ以内は急行を使ってはいけないとかあるの。急行列車とかね。今、急行はほとんどないけれども、100キロ以内は特急を使ってはいけないとかありますね。それは残っているのでしょうか。

○野原副主査 残っています。←野原さんの発言？（内閣官房側のようにも思えますが・・・）

○中井川参事官 特定の個別承認を得た部分だけ許されているのですね。一般的には特急は使えないということになっています。

○大山専門委員 具体例の次にある「他の経路及び方法に比べ著しく時間コストがかかるもの」というのも、検索ソフトで見るとはどうか。

○内山主幹 そうですね。ソフトが書いてございましてけれども、基本はそうです。経路検索ソフトを使ってということです。何て言うのですか、一定の条件で、例えば何時に着きたいという条件で検索する方法もあります。

○大山専門委員 ありますね。

○内山主幹 そうすると、ある意味、その条件で何でも出てくるわけですね。そうすると、その中で、常識的に使えるもの、使えないものというのが多分出てくるといいますので、常識的に使えないようなものは、一応、条件でちゃんとマニュアルに書いておきましょうと。

○大山専門委員 そうすると、旅行社に、こういう条件、このソフトのここで見てくださいますかというのを伝えるということですか。電話もらってくるのですね。そこへ出ているのは時間等で、値段ではないですね。出ているのは正規の値段だと思うのですね。

○内山主幹 そうです。

○大山専門委員 ということは、旅行社にそのことを伝えて、その中で安いのを探してもらうということ。

○中井川参事官 ええ。正に旅行社を選定するというか、旅行社との間の契約で具体的にどういう条件を提示するか。先ほど先生からインセンティブの話もありましたけれども、本当に安ければ安いもので選べという提案をしていくのか。今は往復の交通費と宿泊費の合計額が支払われているわけですが、それ以外であればバック料金を使うと。そのバック料金をこれから各省庁使っていくという方向にいるのですけれども、そのバック商品はどれを提案してもらうのか、これは十分吟味しないと。本当に安ければ安い方がいいのか。翌日の業務に支障があるような宿泊先でいいのかとかいうことも考えないといけないので。

○大山専門委員 団体旅行をやるつもりではないですよ（笑）。

○中井川参事官 ですから、そこは、そこら辺の判断基準は。

○大山専門委員 これを聞いていると、基準がだんだんわからなくなってきてしまうのですね。

○中井川参事官 非常に難しいと思います。ですから、そういう意味で、もう一つは、インセンティブとしては、正に旅行業者が得る手数料で、役所との間では無料サービスをしてもらって手数料で賄ってもらうという方法と、プラス・アルファ、事務手数料を役所から払って、経路の設定をってもらうとか、旅行命令簿の案をつくってもらうとかいうような作業も出てくると思うのですが、そこを無償で、サービスでやってくれるかということ、なかなかあれなので、その辺がこれからアウトソーシングをどこまでするかというところの分かれ目かなと思っています。

○松尾専門委員 それは、先ほどの話で言えば、旅行社とやりとりする情報のインターフェースの話の決め方ですね。このクラスの人がどこからどこへ行くので、それに対しての選択テーブルを出してくださいという命令を出さないといけないのではないですか。依頼ですね。それが決まっていなくてアウトソーシングしてください、受けますと言っても、システムの話になっても、何も決まらない状態で動くので、そこをちゃんと固めた形でインターフェースの詰めに入っておかないと、システムづくりもがたがたになるし、ルールづくりもまたがたがたに戻りますね。それが今までの、3年かかって何でそんなに広がってしまったの、いや、みんな現実どおりにしてほしいと言ったからそうになりましたという、過去の轍をまた踏んでしまいますよと。そこを。

○大山専門委員 旅行社のシステムは、普通は外から接続できるようになってないのですよね。

○松尾専門委員 テーブル一つとっても、旅行社3社に投げたとしても、検索ソフトは違う答えを出してくると思います。それが現実なので。そうすると、3社のテーブルがいつも載っていて、その中から選択順でちゃんと安い順に出てくるとか、そういう知恵を出したシステム、現行システムをちゃんと生かしたつくりというのを考えないと、何が何でもつくりで一からやって、そんなにお金をかけて何をしますかというようにまたなるのではないのかなというのが、私は一番心配で

すね。

○野原副主査 旅行会社何社ともつながった検索のサービスが民間のWebサイトにありますね。それを使えば。

○中井川参事官 民間企業の場合は、グループ会社に旅行代理店、そのグループの関連企業が、子会社があって、そこに出しているというのが普通なのですけれども、役所の場合はそれはありませんので、競争でチェンジすることを前提に、特定のところにずっと依存するわけにいかないだろうと思いますから、そのときにそれぞれの旅行代理店のシステムに役所の方が合わせるのか、どちらがどうするのか。それが3社あったときに、1年目はA社、2年目はB社ということで、年度契約か何かで代理店業務をお願いする、アウトソーシングするということになると思いますので、その辺もシステムの構築を考えると考えていかないと。全く全面的に依存すると、ずっとそのシステムを使わなければいけない。その旅行代理店が役所の専属代理店のようになってしまいますので、これはよろしくないのではないかなと思っています。

○松尾専門委員 ですから、システムには依存しない。インターフェースとしての旅行命令の様式はこれですと。毎年変わるかもしれませんが。

○中井川参事官 そういうことになると思います。

○松尾専門委員 かつ、提案するルートとか旅費テーブルは毎年3社で入れ替えていって、その中をソーティングして一番安いものから順番に出しますとか、そのようにすれば、より透明性と判断に対しての指示性はなくなりますね。いろいろお考えになれば、知恵は、今の情報のテクノロジーのつなぎを考えればあるのではないのかなというのが。

○野原副主査 さっきの物品調達業務の例に近いのですけれども、今の旅行会社の契約を同一年度に複数社とするというような方向に変えていかないといけないのではないかという話にもつながると思うのですね。この年度はAという旅行代理店と契約しますということを前提としているから、今みたいなお話が出てくるわけです。同じ年度に例えば3社とか全部と概算契約をしておいてというようなことは、選択肢として考えられないのですか。

○中井川参事官 会計簿上、そういう選択が可能なのか。おっしゃっていらっしゃるのは、年度初めに3社と契約をして、その中で、一番安い提案というか、一番いい提案をしてもらうところから切符を買うと。

○野原副主査 いいえ、違います。3社と全部と契約をするのです。随時、その3社だったらどこから買っても、その中で一番安いものから買えばいいというようにしておき、最後に、それぞれと実際の利用額を精算すればいいわけですね。ということをするれば、この3社の中で競争が起きますね。というような仕組みは、例えば法の規程の改革も入れて検討いただけないのかなと。

○中井川参事官 毎回、個々の出張にコンペ方式を採用するというのは新しい発想だと思いますので、ちょっと持ち帰りたいと思いますけれども、そういう契約が役所というか国の行政機関で会計法上、許されるのかどうか、そこも確認したいと思います。

○野原副主査 逆に言うと、それを実現するには、どのような会計法にすればいいかということを考えてほしいのです。さっきの物品調達も同じで、文具でもそうですね。3社と契約しておいて、

随時、安いものが買えるというようにしておけばいいのですよ。3つの商品データベースとつながってればいい。

○中井川参事官 こっちはもっと簡単でして、年度初めにこれだけの見込み数量、鉛筆を年間100ダース買いますということで単価をまずはコンペするわけですね。10円のところと5円のところがあって、結局5円のところを選びましょうということで、何百品目になるかわかりませんが、それを年度初めに特定の業者を決めて、その1年間はその単価でやっていくということを考えているわけです。

○野原副主査 それは、だから、同一年度の中では1社と契約するというをおっしゃっているわけですね。

○中井川参事官 ええ。

○野原副主査 そうではなくて、例えば3社と契約して、随時その3社が競争すれば、別に一品一価でなくてもいいではないですかということを考えてはいかがかと。それも同じことで、旅行会社3社と契約しておいて、それぞれのデータベースとつながっていて、それぞれが選んで一番合理的なものを買うというようにすれば、それを全部何カ月単位とかで精算すればいい話だと思うのですが。

○吉野主査 まだそういう方法を検討する段階まで行っていないということでしょう。

○中井川参事官 ええ、今の段階では、まだ。

○吉野主査 今、皆さんがやっていたら作業はそこまで行っていない。

○中井川参事官 そうです。

○吉野主査 もう時間が予定を過ぎていますからこれで終わりますけれども、先ほどおっしゃったように、各省庁、府省のいろいろ事情があって違いがあってどうしたとかこうしたとか、府省の違いなどというものは、今の話とはほとんど何の関係もありませんね。だから、早くそちらの方へ移るようにね。府省の違いがどうしたなどということを、いちいち皆さんの事情を事細かにお伺い立てているよりは、早くもっと実際的な話に移って作業をやっていただきたいと。

○中井川参事官 わかりました。

○吉野主査 そうしないと、冒頭に小尾委員が言われたように、12回やって何でここまでしか来ないのだというのは素人の驚きですから、そこはもうちょっとちゃんとやっていただきたい。ちゃんとやっていただければ、次から次へといろいろ出てくるでしょうから、折に触れて、必要に応じて、また意見交換をしたいと思います。どうもありがとうございました。

○中井川参事官 ありがとうございました。よろしく申し上げます。

(内閣官房IT担当室関係者退室)

(経済産業省会計課関係者入室)

○関参事官 続きまして、経済産業省会計課の齋藤課長にお越しいただいておりますので、経済産業省におきます内部管理業務の効率化の取り組みにつきまして、説明をお願いしたいと思います。では、10分程度でお願いいたします。

○齋藤会計課長 時間も押していますけれども、よろしく申し上げます。本日こういう場で私ども

の業務の御説明の機会をいただきましてありがとうございます。

早速ですけれども、「資料2」と右肩に書いてあります経済産業省のマークの入っている資料の1ページをおめくりいただきたいと思います。まず「当省の取組」ということですのでございますけれども、約8,500人の人間が働いております。旅費といたしましては、国内旅費、外国旅費、総件数が約8万件、このうち本省扱いが約1万件強ということで載っております。私ども、札幌、仙台というように各ブロックにそれぞれの部局がございますけれども、今、業務合理化が一番進んでいるのは本省の扱いと考えております。

2つ目の箱の「業務合理化・執行適正化に向けた当省の取組」ということについて、後ろの方で少し詳しく説明しますが、1つは、アウトソーシングを今のようにしているかという点。それから、旅費業務の統一ということ。これは、先ほど全省庁の旅費業務統一という議論がありましたけれども、正直申し上げますと、各部局、あるいは私どもでいうと外局というのが存在してまして、これを統一するのに結構時間がかかりました。それから、チケット代というのがありますが、これも旅費法で本人に渡すということが決まっていますのでございますけれども、これを例えば直接代理店に払えるとか、そういったことを進めるような工夫を、法律までは届いておりませんが工夫をしております。それから、近郊の出張について、先ほど9つのマトリックスでという話がありましたけれども、これも非常に複雑になっておりましたので。役所の場合は、費目が庁費ですとか旅費ですとか縦に決まっております。そこをちょっと工夫しなければいけないのですけれども、ある工夫によって非常に効率的に、今はようやくやりつつあります。まだまだ少し改良の余地はあるのですが、そのような状態です。

下の箱は、全体での取り組みで、内閣官房の議論と重複しますので、省略させていただきます。

次のページですけれども、「民間の事例」と私どもが知っている数社の例をデフォルメしたものと、「政府の現状」と今、口頭で申し上げましたものをフローにしてあります。真ん中の「政府の現状」というところで、旅費法と、先ほども法律の枠をどのように変えたら何ができるのかという議論がありましたけれども、正にそのどこがネックになっているかという議論に近いのですけれども、法7条に「最も経済的な通常の経路」というものがあります。この「通常の」というのをどういう読み方をするかというのが、法制局的な解釈になるのですけれども、先ほどの夜行バスがどうのこうの、深夜に着いてもどうしようもない、これは通常ではないのではないか、こういった法制上の議論になります。

2つ目にありますような定額方式となっているので、実費との差額が出るような場合ですね。例えば最近顕著なのは、インドなどに海外出張に行きますと、係長さんですと、偉い人に付いて高いホテルに泊まってしまうと、4万、5万、3万とかですね。そういったときに、1万円で本当がいいのかというような議論がございます。これは、個別には対処できるようになっておまして、財務省に協議すれば増額できるのですけれども、そういった議論があります。

まず、旅行計画を作成して、これは出張者がやらざるを得ないのでございますけれども、経路の設定、実はここにこれまですごく時間がかかっていました。それから、旅行命令、これは勿論決裁権限者がだれかということで、ここも下に下ろせばどんどん合理化できます。

それから、チケットの手配。出張に行った後の報告書というのは、これは当然出張者がやらなければいけないのですが、その後の精算ですね。「半券」というのがよく出てきますけれども、本当にその飛行機に乗ったのですかというのをチェックするため、飛行機に乗ったときの半券を常に出すと、このようになっています。かつて、高いものを買っておいて払い戻してどうのこうのという事件もあったらしくて、本当に乗ったかどうかチェックするという仕組みになっております。

右は、後の資料とダブりますので省きます。

3 ページ目でございますけれども、最初に、さっき出てきました「アウトソーシングの活用」ということがあります。これは最も経済的な経路、通常を経路をひたすら探すというところに結構時間がかかっておりまして、そこをプロにやってもらおうということで、今は外でやってもらっています。それで、一番下の行にありますように、実は手数料を払っております。アウトソーシングした業務について1件約1,000円ということで、入札した結果、一番安かったところと契約をしているということになります。

そういたしますと、実際に何が起こるかということ、次の4ページでございまして、この画面が我々が通常開く画面でございます。この画面で、四角の中を打ち込みまして、旅行会社にこれをそのまま送ります。送りますと、旅行会社の方で、次の5ページですけれども、我々が通常探す最も安い経路というのはこういうものだというのを予め契約の段階で示しておりますので、それに見合ったものはこれになりますというように、例えばこれですと天満橋ですけれども、そういったことになりますよというのが返ってきます。これに基づきまして、次の6ページに行きまして、入力を行いましたというメールが来ますので、そのメールの添付資料を開けながら実際の旅費のシステムに入っていくと、こういう構造に今はなっております。

アウトソーサーが探してくる経路が本当に安いのかということには若干疑念があるかもしれませんが、それは、非常に複雑な経路の場合は会計課でチェックすることにしております。他方、筑波往復とか割と典型的なものはアウトソーサーの入力結果をそのままどんどん流すということになります。今は経路選択に係る規程類が非常に複雑なのでアウトソーシングしていますけれども、ここは実は二律背反でして、ここがすごく合理化されてしまうと、むしろアウトソーシングしなくて、自分でもできるのではないかとということもありますので、ここは今後の課題だと思っています。

7ページの「旅費規程等の統一化」というのがありまして、歴史的に、会計検査院や財務省から、これはおかしいのではないかと、こうしたらもっとよかったのではないかとという指摘を個別、個別に受けておりまして、それに対して、ああ、その方がいいですねと、それぞれ直したりするのですね。そういたしますと、ほうっておきますと、古いルールをそのままのところもあつたり、指摘されたので新しく直したりして、経産省という狭い枠の中でもいろいろなことが起こっています。これを遅ればせながらなんですけれども統一いたしまして、あるいはパック旅行というのを使いなさいと。大阪1泊2日だったらもっと安いのがいっぱいあるではないですかと、こんなことを徹底しているということをやっております。

8ページですけれども、「債権譲渡制度」とちょっと固い書き方をしていますけれども、旅費の

支払いというのに結構な時間がかかりますので個人も立て替えたりもいたしますし、そもそも自分がもらった旅行代理店にまたお金を払うということになりますので、国から旅行代理店に払えないかということをやっと工夫いたしまして、旅費法上は本人がやりとりしなければいけないということなのですが、一応、本人が債権を持っているというようにいたしまして、その債権を旅行代理店に譲渡してそれを直接払うようにすると、こういった工夫を今はしております。

9 ページですけれども、今「パスモ」というものを使っています。先ほど御説明の中に「9つのマトリックスがありまして」というくだりがありましたけれども、それが左下の中程にあります16km以上、8～16km未滿、0～8km未滿でそれぞれ日当が幾らと決まっております。自分が行くところは一体どこなのか。大体面倒くさくて、こんなのはいいから自分で160円×2で行ってくるよと、こんなことにもなっていたのです。旅費の世界ではこのように決まっていますけれども、それを庁費というようなことで工夫をいたしまして、パスモを導入して今はいろいろやっています。ただ、パスモを導入するにしても、まだ完璧にうまくいったと思いません。役所というのはどうしても「より安く」と言われますと徹底的にそっちに行く傾向がありまして、そういたしますと、定期と重複しているときどうするのだとか、そういう細かい問題が幾つか発生しています。そういうときは使わないようにしろとか、都度対処しつつ、できるだけパスモを課員に渡して、あれは幸いなことに印字ができますので、そういったことで工夫をしています。

以上をまとめますと、10 ページでございます。全体のフロー図が左の緑の枠にございまして、問題点が幾つかございます。決裁につきましても、経産省の場合は、各局筆頭課長というのが決裁権限を持っているので課長まで落ちていますが、各府省ではまたばらつきがあるかもしれません。それから、「アクションプランに基づく業務合理化の方向性」ということで水色の枠に幾つか整理をしております。

こういったものが全体像ですけれども、11 ページは、多少蛇足なのですけれども、もっとやるためにどうしたらいいのかというのをちょっと。

○事務局 11 ページは資料Aになります。「委員限り」資料の1枚目です。

○齋藤会計課長 では、資料Aで。役人の性かもしれませんが、法律というのがあると、どうしてもそれが枠だと思ってしまう傾向がございまして、法律できゅっきゅと絞められるところがあるわけですね。

「今後の課題」ということでちょっと別表にさせていただいておりますけれども、まず、職員に直接旅費を支給するのが本当に合理的かという論点があります。これは現物でチケットさえきちっと来れば、そのチケットで乗るわけですから、むしろ、一回お金をもらって高額のものを請求して、それを買い換えてとか、変なことにもならないのでいいのではないかなと思っている点。それから先ほども議論になっていました日当というのは極めて複雑な構成になっておりまして、実費というのが本当にできないのかどうかという論点ですね。それから、先ほどインドの例を出しましたが、宿泊費の、勿論贅沢をしてはいけないので上限がつくとは思いますが、こういったことができるかどうか、こういった論点もありますので、ちょっと次の課題かもしれませんけれども、御紹介をさせていただきます。

説明は、以上でございます。

○吉野主査 ありがとうございます。

○小尾専門委員 もう旅行会社を数社選定しているのですか。

○齋藤会計課長 数社ではなくて、最初にこの業務をやったださる方に、ある程度安い経路を出してくれということで入札をしまして、それに伴って手数料が発生しますので、その安さで決めております。ですから、先ほどの話をちょっと聞いていたのですけれども、一件一件の出張について旅行代理店の競争をやるかどうか。極端な話、うちの場合、国際交渉などをやるときに、例えば明日行ってくれとか、そういうのも発生していますので、そういったときになじむかどうか等、幾つか論点がありますけれども、今の我々のやり方は、最初のところで入札をしておいて、そこで手数料の安いところをお願いをしています。

○飯濱課長補佐 補足しますと、当省の今のアウトソーシングは、チケット手配とかパック商品を探すというのをやっておりません。経路を探して、その経路で行ったときにどういう旅費になるかという計算をさせていただいていると。業務としては単純業務ですので、個別にAの旅行代理店がいいかBの旅行代理店がいいかというのは余りなくて、基本的に一社決めておいて、一定の単価でやれば回る仕事であると思っております。先ほど正に議論がありました、旅行代理店にチケット手配も任せるときに、一社専属がいいのか、複数から都度見積もりを取るのがいいのかというのは、また別の議論であると思っております。

○小尾専門委員 役所と大学は組織が全く違いますけれども、海外出張とか国内出張、やることは同じだと思うのですね。さっきのインドの例で、例えばこの間バンガロールへ行ったら、5万円近いホテル代ですね。それで、先週モスクワへ行ったら6万円ですね。大学の規定は2万5,000円なのです。あとは持ち出しで何とか勝手にしろというのがないと。そういう状況で何か現実に合っていないというのが一つあるのですけれども。パック旅行というのは、この会議でもよく聞くのですけれども、何を意味するのか。パック旅行は高いというイメージがどうしてもあってね。要するに、パックというのは余計なことをやりますね。自分で計画するのだったらパックではないですから。

○齋藤会計課長 済みません。我々のパックの単語の使い方があいまいなのですけれども、例えば国内であれば、大阪まで新幹線プラス・ホテルで幾らという商品が販売されているケースがあるとか、あるいはフライトであればパックエコノミーなどという全体をバルクで取ってきたものを安くばら売りするようなケースとかいったような、その旅行で何か観光が付いているとかそういう意味ではなくて、そういう割と安い、制度上、何でこんなに安くなるのかよくわからないようなケースもあるのですけれども、そういったものですね。

○小尾専門委員 そうですか。定義をはっきりするといいと思いますね。今、言われたパックというのは、私が最初に内閣官房に言った、大量に買っておくと。別に現金で払っておくのではなくて予約しておけば、それを使えばいいわけですね。日本の役所中で年間に使う数はかなりありますから、そういうパックという意味はわかるのだけれども、海外旅行のパックなどという、何か余計な観光が付いたり、空港から迎えが来たり、ホテルは2人でなければいけないとか、決して安いと

は思わないのだけでも、わかりました。

○齋藤会計課長 先ほど先生御指摘のバンガロールなりモスクワの例というのは、個別には財務省と協議できることになっていまして、我々も今、非常にそういうニーズがありますので、財務と個別協議を本当にやっているものはどんどん出して、むしろ規定の方を変えたいなと思っておりますけれども、まだその途上であります。

○吉野主査 経路でオーダーを出すときに、幾ら以下でやれと予算を提示するわけですか。

○齋藤会計課長 いいえ、それは提示しません。

○吉野主査 それはやらない。向こうが持ってくるもので。

○齋藤会計課長 はい。

○吉野主査 それをやれば、もっと安くなるのではないですか。

○飯濱課長補佐 アウトソーサーは経路検索ソフトを使ってやるので、職員がやったのと基本的には同じです。ただ、経路検索ソフトで出てこない、その地域をぐるっと回るときに特別に安い切符がありますよとか、そういう知見を彼らが持っていて、それをプラスで入れてくるので、職員がやるより安くなることはあっても、基本的に高くなることはないと思います。

○吉野主査 ですから、幾ら以下でやれという。

○飯濱課長補佐 それをやると、職員も探さなければいけないですね。アウトソーサーに出して、またそれを確認するということで。

○吉野主査 いいえ。別にそんなことを検討する必要なんか全然なくて、幾ら以下でやれと。

○小尾専門委員 上限値を決めろということですね。

○吉野主査 そうです。さっき小尾委員が言われたとおりで、旅行会社というのは、最初にプールしてこうやってたくさん確保する、その何百倍のものを最初から買い込んでいるわけですよ。だから、あんなものは幾らだって安くなるのですよ。

○飯濱課長補佐 それは。

○吉野主査 やれと言えば、それは出しますよ。

○飯濱課長補佐 おっしゃるとおりだと思います。ただ、今の旅費の仕組みが、宿泊費は定額でやりましょうということになっていて、旅行代理店として多分一番安い商品を組みやすいのは、宿泊込みのものです。でも、宿泊費込みで一番安いのを探してきてくださいということではなくて、経路をまず決めましょうと。宿泊は宿泊で定額を載せますよということになっているので、今のようなどころまで行けていない。経路だけ決めますと。経路と宿泊というのは本来セット、込み込みで安いところ、カプセルホテルには泊まらないとかいう下限もあるのでしょうかけれども、そういう形になればいいなと我々も思っているのですが、何か中途半端に宿泊のところは定額というのがあって。

○吉野主査 どうして。

○飯濱課長補佐 旅費法で定額となっているのです。

○吉野主査 ああ、そういうことになっているのですか。

○齋藤会計課長 これは、電子化する際に、この世界に限らず非常によく起き得ることだと思いの

ですけれども、今、やっているやり方を全部電子に載せようと思うと、とんでもない過大なソフトになるというところがありますので、それに合わせて多少なりとも直していかなければいけないというところを、どこに線を引くかという問題ではないかと思います。

○吉野主査 でも、それは法律を変えればそれで済む話。

○飯濱課長補佐 法律を変えるというのにはあり得る話だと思います。あと、定額、若干それも議論がありまして、実費化した方が職員は損することも得することもないということでもいいという方向はあるのですが、やはり領収書を取らなければいけないというところで多少業務が増えるという話。あと、外部の委員の方とかにも今のこの旅費法というのが適用されていて、いちいちそういう方からも宿泊費のレシートを取るのですかとか、そういう細かい論点も勿論あるのですが、大きな方向性としては実費化した方がメリットが大きいのではないのかなと思っていて、先ほどの内閣官房が主催している場で議論を正にやっているところでございます。

○野原副主査 済みません。すごい具体的などいうか瑣末な話でもあるのですが、例えば大阪に出張するときに、こういう形で入力をして経路を出して旅費をもらうということは、大阪に出張する度に業者に1,000円ずつ手数料を払っているということなのですね。

○齋藤会計課長 件数的には、それはそうです。

○野原副主査 ということが何かちょっと不思議な気がするのと、そのときの運賃というのは、定価ではないのですか。安いのですか。例えばのぞみの特急、普通に私がヤフーか何かの経路検索をして、何時何分なのぞみに乗ろうと思って携帯で予約して、駅へ行って乗りますね。そのときの料金に比べて安いのですか。

○齋藤会計課長 それほど変わらないと思います。何でこんなふうになっているかと言いますと、本来であれば、ヤフーの路線検索で安い順にして、それでもういいではないかと決めてしまえば、実はこの業務は要らないのかもしれないのですね。ただ、さっきの条文の「最も経済的な常識の何とか」というのを判断しなくてはならない。そこさえ決めてしまえば、逆に今度はアウトソースではなくて自分でできるということになるかもしれませんけれども、一応、今までは、何だ、そんなことをやっていたのかと思われるかもしれませんが、会計課と現場で、これが本当に安いのかという詰めをきりきり結構やるのですね。こういう安いのがありましたみたいなので、それが常識というか、「通常の」と。ちょっとそれはないだろうみたいなことは、やはり余りに不毛なので、それは専門家を信じよう、チェックはときどきやろうということにしているというところまでしか、まだ行ってないのですね。逆に言うと、決め打ちで、私たちはヤフーを100%信用します、ヤフー何とかでオーケーですと、こういう運用になれば、結構減ります。

○野原副主査 資料の10ページの「アクションプランに基づく方向性」というのは、それをやると言っていると読んでいいのですか。「経路は経路検索ソフトの結果を採用」。

○齋藤会計課長 我々はこう書いていますけれども、ちょっと成案、これはこれでいいのだけ。

○飯濱課長補佐 アクションプランでは、「経路は経路検索ソフトを使う」というところまで決まっています、今は、先ほど内閣官房の説明にあったとおり、どのソフトを使って、出た中で除外できるのはどれかと、そういう細かい議論をしています。方向性として、10ページに書いてあるところ

は、もう決まっているものであるという見方です。

○齋藤会計課長 逆に言うと、「うちはアウトソーシングしています」などという御説明も、今、良い事のように言っていますけれども、これがカチッと決まったら、「あれはやめました」というようになるかもしれません。自分たちで、あるソフトを使えばいいのだったら、それはすぐできますので。

○吉野主査 内部の業務、作業量はほとんど変わらずに。

○飯濱課長補佐 そんなに大して変わらないと思います。

○齋藤会計課長 それは多少あるかもしれませんが、吸収できるものかなと思います。余り軽々しく言うとあれですけれども、自分たちの個人旅行のときはみんなそういうようにやって、これが安いのだと思ってやるわけですから、その範囲でよいということであれば、ある程度改善の余地はあると思います。

○松尾専門委員 これは前回私がお聞きしたときも同じような御質問をしているのですが、旅費法ないし会計法の中で、コンピューターが自動決裁をするというのは許されないのですかという。

○齋藤会計課長 コンピューターの自動決裁というか電子決裁は、部分的には今もあります。これは広げていくというのは全体としてはあります。

○松尾専門委員 ということは、コンピュータープログラムの処理で、これは大丈夫ですと。例えば先ほどのお話で、我々の方で入力すれば、このパッケージなら簡単に経路計算とかしてくれるよという話だったので、という意味は、後ろの会計の決裁もそれと同じもので決裁すればいいので、わざわざ決裁印を押す必要はないのではないのですかというお話を申し上げたことがあるのです。要は、旅行命令はその権限者が出さないといけないでしょうけれども、それ以外はみんなコンピューターで、自動テーブルでできるものについては自動テーブルでどんどんやればいいのではないのですかという発想はないのですか。

○齋藤会計課長 きっちり法律を見ないといけないですが、内部の決裁は電子的にはできると思うのですけれども、本当に金が出ていくときがありますね。国の口座から金を払う振り出しのところというのは、今、判子をついているので、もしかして何か制限があるかもしれませんが、ただ、全体としてやれば、改良の余地は勿論あるかもしれませんが。内部決裁で旅費のこの経路でいいですかなどというのは、中でやる話ですから、できると思います。

○松尾専門委員 民間ベースで言うと、それはほとんど承認行為をしないで、大きなお金になればなるほど実は自動的に流れていってしまっています。現場調達とか毎日のように売り上げているようなものは決裁なんてないですね。コンピューターがやっているわけです。

○齋藤会計課長 そこは、旅費法の世界というか、むしろ支出をどうするかというと、ちょっと別体系になるかもしれません。勿論会計課の仕事ですから、限界があるので今のようになっていると思いますけれども、確かに判子で回す必要はないというところの、もしかしたら最後のところかもしれないですね。本当にお金を支払うところなのでちゃんと見ろというようなところかもしれませんが、論理的にはあり得ると思いますけれども。

○松尾専門委員 NTTさんが民営化されたときも、結構そこは抵抗があったのですけれども、最後は行き過ぎなぐらいに、その決裁はやめましようと言って、やり過ぎたところはあるのですけれども。要は、原課責任者の承認行為で物事を動かしましようというのが民間の普通のルールのようにになっていると思うのですが、そういう議論は民間の側の方も余りされないのですか。

○飯濱課長補佐 議論としてはあります。上司が出張命令を出して、その額も、タクシーを使いましたとか何を使いましたけどもそれで適正だというのをもう見たのだから、それで会計課的にはチェックしなくてもでもいいのではないかと。ただ、その議論まだ成熟していない。方向性としては出てはいますが、なかなか会計部門のものとしても、一件一件の支出の結果、それが不適正だと、やはりノーチェックとはいえず支出の責任者のところに責任が来るといいう仕組みにはなっていますので、そここのところの議論は。

○松尾専門委員 経路と、それから一番最初のデータ入力の「経路設定・旅費計算」という、3ページの図で言うアウトソーシングされていますというところは、ここは織りなしていくいろいろなものがありますよということで、経路変更ができないチケットなら安いですね、新幹線でもそうですねとか、飛行機になればもっと大きな値段の差がありますねとか、こういうのがありますね。それに対して、どういうチケットで、どういう仕事だからどういう依頼をするのですかという、その部分の依頼と、それに対してどういうテーブルを適用して計算が返ってくるのですかという部分の本当の実績ベースに基づいた議論とテーブルづくり、ルールづくりが今までされているのですかというのが、経済産業省さんはこういう御経験がありますけれども、ほかの府省さん、御経験がないところもあると思うのですけれども、その辺はどうなのですか。この標準化とか、これにしわ寄せしようとか、これに統一するとか、そういう話ではなくて、テーブルとしてこのようにつくればほとんどカバーできるね、でも、こここの大臣と一緒に海外旅行はどうしても手で設計するより仕方がないという世界がありますね。

○齋藤会計課長 それはしています。階層をどこまで統一するかという話で、あとは個別の事情に応じてどういうバリエーションを加えるかというところを、システム上、最後まで全部組むととても大変だと思いますので、どこまでかの統一基準というはある程度決めの問題なのかもしれないので、それをどこで切るかというような話を、今、いろいろな各省庁、実は私はこうやっている、僕のところはこうなのだよと。正直言うと、たくさんお金が出てしまうところもあるし、何かけちっているところもあるわけですね。だから、それを統一するとか、どこまでをこれは常識だろうというベースのラインにするかという作業が、やはり一番時間がかかるのだと思います。

○松尾専門委員 東京ー大阪間だと、国内出張ではこうだというのは、先ほどおっしゃっているように、担当がいればすべて自動的に処理して、課長決裁もすべて自動的に処理してもだれも文句を言わない範囲におさまってしまいますねとか、そうではない部分はこうでしょうとか、その辺を業者さんに任せるか任せないかを含めて、こういうテーブルをチェックした旅行命令を出せばできるのではないかという部分が決まっていれば、システムの話は別問題ですね。ルールがあって、向こうが直してくれればいい話ですから。そこをどうして投げてしまわないのかな、アウトソースしてしまわないのかなというのが、何か話を聞いていると、さっきの9つのテーブルではないですけ

れども、追徴手当だから仕方がないというのものもあるかもしれないけれども、みんな中に抱え込もうとされていますね。そんなことをしたら大変ですね。

○齋藤会計課長 恐らく実態は、先ほども大阪の例がここに出ていたので、少しちょっとそういう典型的な例です。これでも、要は回数券の2割引チケットをなぜ使わないのですかとか、そんな論点も出てきたり、あるいは、例えばバスで行けるようなところでも、バスで行くと1時間に1本か2時間に1本、例えば原子力発電所などというのはそういうところにあるわけです。そうすると、ではタクシーに乗っていかどうかとかですね。何時に業務があったら、朝7時に出ればいいのか、6時半ならいいのか、家がそれぞれ遠いので東京発何時までと決めるとか、恐らくその積み重ねを整理しておいて、こういうケースはこうなのだよというのを決めてあげれば、後は向こうでそういうシステムを組んでくださいと、こうなると思うのですね。だから、ちょっと個別事情を考え過ぎているのかもしれない。おっしゃるように、こっちが、こういう事例はこうやって処理するのだというのを先にと決めて、これに合うようにシステムを組んで、ちゃんといいのを出してきてねというのをどこまで決められるかということだと思います。個別の、例えば新幹線、この業務をするためには7時の新幹線に乗らなければいけませんとか仮に出てきたときに、うちは品川だから乗れますけれども、うちは八王子なのでだめですというときにどうするか。そういうところは、自宅を全部登録しておいて自宅からの時間にするとか、そこまでやってしまうと、またぐじゃぐじゃになってしまうという、そういうどこまでをというようなことかなと思いますけれども。

○松尾専門委員 そこまでは考えないで、やはり行く方が何時にどこからと、旅行命令の附則テーブルみたいなもので標準的に埋めないといけないものというのが埋まれば、それはそのまま旅行社が受け取って返しますと。それが情報のインターフェースだと思うのです。そこが詰まっていないと、旅行社も何が来るかわからないといったら、高いお金でどんどん提示してくると思いますし、その旅行命令のインターフェース、旅行命令プラス附則情報なのか、補足情報なのかもしれませんけれども、そこを具体的に皆さんお決めになっておかないと、後の動きが速くはならないのではないのかなと。

○吉野主査 経産省はもう具体的に走り出したのですか。

○齋藤会計課長 はい、今御説明したところまではやっています。

○吉野主査 走り出した。いつから。

○齋藤会計課長 アウトソースしたのは、本省だけですけれども、17年です。パスモは去年に導入しています。

○吉野主査 言ってみれば、そのルールに、基準にあふれる自宅からどうするか何だとか、タクシーをどうする、原発はどうするなどという話も、具体的な処理例というのは幾つかたくさん出ているわけですね。たくさんあるわけですね。

○齋藤会計課長 はい。

○吉野主査 もうそれで決めてしまえばいいのではないですか。こんなのは当たり前ですよ。いちいちお伺いなんて立てて相談する必要なんかないのですよ。厳し目に基準を決めてしまえば、後は悲鳴が上がるのだから、悲鳴を一つひとつ例外としてどう処理するかということだけをやればいい

ので、最初の統一基準を、例外を前提にいろいろなことを考えたらしようがない。

○齋藤会計課長 そうですね。今、そういう細かい話をして、だから全体ができませんというつもりで申し上げたわけではないのですけれども、そういった事例もあるので、個別の、最終的には、今、うちは各局の課長に落していますけれども、それが決めたらもうそれでいいのだというようにして、全体で出てくるのは最初の契約ですけれども、ある専門業者から出てくるものをベースにして常識的な範囲で安いものを出せというので、そこはこれ以上ねちねち詰めてもしようがないからというような感じにはなりつつあります。

○吉野主査 これは全府省共通のものになり得るという見通しは、実際の体験からお考えになってありますか。

○齋藤会計課長 外国旅費はきついと思います。うちは案件がすごく多いので、安い料金で上の方まで行かせて、JAL、ANAに乗りたがるときもだめみたいな、ソウル経由でとかいうようにやっていますので、全府省それではちょっときついかもしれないです。

○吉野主査 いいではないですか。

○野原副主査 でも、支給する金額はそうかもしれないけれども、差額を自分で埋めてJALに乗ればいいとか、そういうことにはならないのですか。

○齋藤会計課長 それは、先ほどの「本当に乗ったのか」議論になってしまうのですね。

○野原副主査 そこが何か逆に窮屈だなと思ってずっと伺っているのですね。実態とぴったりいかないという。

○齋藤会計課長 定額を渡しておいて、その中でやれということですか。

○野原副主査 そうです。自己裁量ですね。

○齋藤会計課長 それの究極な姿が、今度、そうするとさっきのインド、ロシアの宿泊の件がさばき切れなくなります。

○野原副主査 それは的確な金額をどう設定できるかという話になると思うのですけれども。そこは勿論どちらかだけにバーンと振れるという問題ではないと思っているのですけれども、どうも伺っていると、究極の例というのはみんな、そういうようにどっちかにわっと寄せようと思ったために出てきている問題のような気がするのですね。

○吉野主査 でも、やはりこういう話はしようがないので、性悪説でいくしかないのですよ。インドの話なんていうのは、言ってみれば、起源をたどれば、昔の国交省の運輸省時代のGOのああいふ悪いことをやっていた話であって、あれがあったらだれだって国民は信用しませんよ。ただでみんな行っていたのだから。そういう話も、これは例外だと役所では言うけれども、例外ないですよ。みんな行っていたのだから。だから、そういうのは全部排除するということは、要するにほっといたら悪いことをするから、厳し目の基準でいくということを決めてしまわないとだめなのです。だから、それで一生懸命やってくださいと。鬼になって（笑）。

○齋藤会計課長 今は会計課という立場なので、経費節減が我々の本望ですから、おっしゃるような方向で省内は勿論できますけれども、全体の話はまた、先ほど、いろいろな方との調整にはなるかと思いますが、やれることはやって前例をつくりたいと思います。

○吉野主査 それを前例として、そういう自負を持ってということであれですけれども、モデル足り得るというものにするには、こういうところはこうだということを、これからどんどん具体的な詰めを。試しにやってみましたなんていうのではなくて、本当にモデルとしてこれを通用させるというところで、そこで是非それをつくっていただきたいと思いますが。

○齋藤会計課長 私ども、まだ自分たちとしてもこれで完璧だと思っているわけではないので、実際にやってみるといろいろな例が出てくると思っていますので、それを少しずつ改善したいと思います。

○野原副主査 この改善の効果は、何か評価されているのですか。

○飯濱課長補佐 ざっくりとした試算ですが、アウトソースを入れる前と入れた後で、幾つかのところサンプル的に「業務時間がどのくらい減りましたか」というのを聞いたところ、3割ぐらいは時間が減っていると。それは職員が入力するところの手間というところで相当減っているというのと、あと、アウトソースと合わせてシステム化、今まで紙で処理していたのを電子化して、一回そこに入れば後は全部書類が自動作成されるというところの効果で、ざっくりですが、3割ぐらいは出ているというようなところは聞いております。

○吉野主査 3割というのは個数。

○飯濱課長補佐 業務時間です。今まで100分かかったのが70分で済むとか、そういうことです。

○小尾専門委員 金額的には28.7億円が出ていますけれども、実際、3割カットしたわけではないわけですね。

○齋藤会計課長 それは難しいですね。手間をかけて安いのをギリギリ探していたときの方がもしかしたら安い可能性があります。

○飯濱課長補佐 あと、出張に行く用事はたくさんあるので、旅費が節約できればもう一件大阪にとか、そういうニーズはあります。

○齋藤会計課長 実態上は、先ほど旅費全体を減らす努力というお話が出ていましたけれども、燃料サーチャージの問題とか、あるいは資源外交とか、旅費そのものの支出は今増加傾向です。

○吉野主査 でも、それはそういうことで、旅費をどうするかという話と作業効率、作業量をどうするかという話は分けて考えて。

○齋藤会計課長 そうですね。

○松尾専門委員 アダムスへの旅費関係の情報はどのように送られているのですか。

○飯濱課長補佐 普通の支払いと全部同じで、今うちでやっている旅費システムは旅費だけのスタンドアローンのシステムになっていて、最後、精算額の確認がされると、それに基づいてアダムスに入力する情報をもう一度作り直している。

○松尾専門委員 それは磁気ベースで。

○齋藤会計課長 いいえ。そこはつながるべきですので、御指摘はよくわかります。

○飯濱課長補佐 今は手で入れています。システムのところは私も余り詳しくないのですが、少し聞いたところだと、最初からつながるという見込みでつくってきたものだったらあれなのですけれども、それぞれ独立でつくってきたものを新しくつなごうとすると、結構大変らしくて。導入した

のが平成 17 年ぐらいで、つくり出したのはそれを入れる前ということで、まだそのころはつなげてという発想もちょっとなかったようでして、今のところは一度切れているということです。

○松尾専門委員 各府省も同じですか。アダムスも、手作業で旅費関係はみんな入力しているのですか。

○飯濱課長補佐 そのようです。アダムスとダイレクトにつながっているとは聞いたことがないです。

○松尾専門委員 部分的には磁気データでも取り込めるのだというようにアダムス側はおっしゃっているように私は理解しているのですが。

○吉野主査 ありがとうございます。予定の時間を過ぎましたけれども、これからも折に触れて作業の進捗状況に合わせて、是非いろいろと御意見を交換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した。

(経済産業省会計課関係者退室)

○関参事官 続きまして、「内部管理業務の効率化実施状況調査の結果と今後の方針」につきまして、事務局の方から説明させていただきたいと思います。

○事務局 それでは、説明させていただきます。お手元に「資料 3」という資料があると思います。こちらの調査については、「内部管理業務の効率化実施状況等調査」ということで、会計検査院等対象外のところは除いておりますけれども、国の行政機関と独法に対して行っております。

まず、国の行政機関分について御説明させていただきます。

1. 調査内容及び結果ということで、大きく分けまして、(1) 内部管理業務の効率化のこれまでの取り組み、成果及び今後の予定ということと、(2) 旅費業務のうち、アクションプランにおいてアウトソーシングを実施することとされている業務等の現況及び市場化テストの実施の検討結果ということを調査してございます。

まず、(1) でございますけれども、①人事・給与業務関係につきましては、「新人給システム導入に向け検討中」という答えがほとんどの省庁でございました。

②旅費業務関係でございますけれども、「各種割引制度(パック商品等)の利用を推進している」というようにお答えいただいた省庁がほとんどでございました。それ以外の先進的な取り組みといたしましては、先ほど御説明のありました経済産業省が既に「経路設定や計算業務の外部委託を実施している」ということと、新たにわかりましたのが、文科省と東京税関において「パック商品の選定、乗車券手配等の外部委託を実施している」ということがわかりました。それ以外には、農水省で「旅費規程の集約化」等が行われているということでございます。

③物品調達関係につきましては、ほとんどの省庁におきまして「単価契約や一括調達を実施している」という御回答をいただいております。

(2) については、先ほど御紹介しましたとおり、文科省、東京税関で実施しているということでございます。市場化テストの実施の可否ということについては、すべての省庁から「否」ということでお答えいただいております。「タスクフォースにおける議論を踏まえて検討する必要がある」という、「検討する必要」という回答をしているところがほとんどであり、公正取引委員会のよ

うにそもそも「外部委託にはなじまない」というお答えをいただいているところもございました。

2. 今後の検討の進め方(案)でございますけれども、以上の調査結果を踏まえまして、旅費業務につきましては、タスクフォースにおける、先ほど内閣官房から御説明がありましたとおり、議論の進捗等を踏まえつつ、更に市場化テストになじむ業務を検討する必要があるということと、あと、先ほど御説明いただきました経産省のほかにも、文科省や農水省のような先進的な取り組みを行っているところから、まずは事務局においてヒアリングをしてみたらどうかということでございます。

物品調達関係につきましては、やはり同じように、タスクフォースにおける共同調達の議論や内閣官房で今後行われる業務量の調査等を踏まえまして、更に今後、市場化テストの可能性について検討していったらどうかということをご提案させていただければと思います。

国の行政機関分については以上でございます。

○事務局 引き続きまして、お手元の資料4に基づきまして、今の調査を独立行政法人に対して行った分について御説明したいと思います。

独立行政法人に対する調査でございますが、現在、100ほど独立行政法人がございますけれども、この中で人員規模等の大きなものを一つのメルクマールとして選定した20法人、資料4の1~20までの法人に対して実態調査を行いました。具体的には、人事・給与業務、旅費業務、物品調達、物品管理業務等につきまして、それぞれ業務の効率化ということで、業務フローの見直し、IT化、事務処理の集中化、アウトソーシングという観点から、どのような取組を行っているか、またその効果はどうだったのかというところを聞きまして、具体的に先進的な事例を発掘するために行ったものでございます。

まず、「人事・給与業務」でございます。資料4の表の一番左側になりますが、「業務フローの見直し」を行っているのが8法人、「IT化」が18法人、「事務処理の集中化」が12法人、「アウトソーシング」を行っているところが11法人ということでございます。業務フローの見直しや事務処理の集中化というのは、業務を本部などに集中して行うというところ、あとは職員自らが申請を直接行えるようにするというようなものでございます。IT化というところは、人事業務と給与業務のシステムを統合し、それぞれの情報を連携した形でシステムを導入するというものです。アウトソーシングでございますが、幾つかございますけれども、派遣を行っているところも若干含まれてございます。

この中で具体的にいい事例かなと思いますのを事務局の方でピックアップしたのが、黄色いところでございます。1つ目が「理化学研究所」というところでございます。こちらは大分アウトソーシングを進めているところでございます。給与支払い業務、年末調整業務、社会保険業務、このほか中途採用業務、あとは研修実施業務についてそれぞれアウトソーシングをしています。これに加えまして、それぞれ任免・受入事務ですとか勤怠管理の補助事務等につきましても、派遣職員の活用というところでやっています。その効果としては、人件費を抑えることができた、更に、人材育成ですとか情報システムの投資に係るコストというのも抑制することができたということ。また、アウトソーシングを実施する過程で業務を標準化できたということが挙げられております。

2つ目が「国立高等専門学校機構」でございます。こちらアウトソーシングをやっているところでございます。これはもともと各校ばらばらであったものが、独立行政法人化ということで一つの法人になったという背景がございます。まず、人事・給与の統合システムというものを導入しています。更に業務についても、給与関係業務ですとか、あとは手当等の認定業務について、本部の事務局に集中化をしています。更には、その業務についても、年末調整の業務、給与明細作成業務、あと通勤経路等の認定の前段階の算定の業務みたいなところまでもアウトソーシングしているという例でございます。この効果といたしまして、事務処理を独立行政法人化した効果というのを生かすことで、人事・給与関係業務の3割程度の削減というのが見込まれるというものでございます。

次に資料4の旅費業務の関係の御説明をいたします。旅費業務の関係でも、また「業務フローの見直し」13法人、「IT化」17法人、「事務処理の集中化」が11法人、「アウトソーシング」10法人、こちら派遣を活用している例が大体でございますが、実際に委託でやっているところも見受けられる状況でございます。業務フローの見直し、事務処理の集中化というところでは、先ほどの国の議論でもございましたが、旅程の検索ソフトの使用ですとか、パック旅行の使用、精算払いというのを進めるというものが挙げられてございます。こちらアウトソーシングということで、派遣と委託を行っている例がございましたので、こちらを御説明いたします。

1つが「科学技術振興機構」でございます。こちらは実際に派遣で行っている例でございますけれども、派遣をするに当たって、今、正に国で議論しているような運用上の解釈、取扱いの整理をしてガイドラインを策定するということですか、あとは電子決裁にしてペーパーレス化を推進する。更に経路の確認についても、既存の駅すばあと等のソフトを利用するというのをやっていきます。この効果といたしまして、業務を効率的に行えるようなことができた。更に、アウトソーシングをすることで人件費も削減されたということでございます。

もう一つが、業務をアウトソーシング、委託している例でございます。これが「住宅金融支援機構」でございます。こちらは、旅行者自身が独自に手配して切符等の購入を行っていたのですけれども、インターネット環境を利用して出張管理システムによる手配等へと見直しました。同時に、これまで旅行者や事務担当者が行っていた経路の審査業務、あとは交通費の支払い業務、これは日当等で本人に支給する分は除くのですけれども、そういったものについても外部委託しています。また、チケットの手配なども委託をしているということでございます。この効果によりまして、外部委託化に伴って法人割引回数券の適用が可能になったということもございまして、出張における経費というのも約400万円削減されたということでございます。

次に、資料4の物品調達、物品管理業務の関係でございます。こちらはそれぞれ「業務フローの見直し」が16法人、「IT化」が18法人、「事務処理の集中化」が12法人、「アウトソーシング」をしているところが9法人ということでございます。業務フローの見直しということで、単価契約の採用ですとか複数年度契約の採用、事務処理の集中化ということで本部での一括の入札・契約というようなものが挙げられてございます。アウトソーシングのところなんですいろいろなあるのですが、大体物品管理のところについてアウトソーシングしている例というのが多いようでございます。

この中で具体的に参考となると思われる事例につきまして、ご説明しますと、まず1つ目が「日

本貿易振興機構」でございます。こちらは物品調達と物品管理に関する業務を委託して一元的に調達管理を実施しています。具体的には、オフィスサプライセンターというのを設置しまして、そこにおける業務を委託しています。対象となる業務については、事務用品が対象ということでございますけれども、事務用品を各課で注文を取りまとめて一括して発注を行う、また、納品を受け取って各課への配達を行うというような業務をここのサプライセンターで行っているということでございます。この効果として、事務業務を一元的効率化することによってコア業務への集中ができたということでもございました。

もう一つが、ここはアウトソーシングの活用ということではないのですけれども、「住宅金融支援機構」ということでございます。この内容は、インターネットのWebサイトを利用したオフィス用品の調達システムというのを利用しているということでもございまして、調達先を一般競争入札により選定して、年間の割引契約を結んでいます。契約先のWebサイト上に担当者の方が直接アクセスをして、納品も契約先から直接受けるということでもございます。効果としては、ボリュームディスカウントによる調達コストの削減、また事務の一本化による事務処理の削減、更には都度注文が可能ということで在庫管理業務というのも縮減が図られたということでもございます。

以上が、物品調達のこれまでの効率化の取組でございます。これに合わせて、各法人に対して、市場化テストの実施についてどうかということで、実施の可否についても聞いたところでございます。こちらは資料4の一番右側にございますが、結果としては、一つ、国立病院機構を除きまして、いずれも消極的な回答でありました。その理由としては、既にアウトソーシングを実施しているので、あえて市場化テストまでをやらなくてもいいのではないかと。もしくは、人事関係の業務などは、正に職員自身がやる必要があるのではないかと。あとは、業務が余り大きな規模ではないのでコスト的には見合わないのではないかと。もしくは業務が既に十分効率化されているので、あえて市場化テストをやる必要がないのではないかと。理由が大半でございました。その中で、国立病院機構は、物品調達、物品管理業務の関係でございますけれども、実施について少し検討してみようかという状況になっているところでございます。ただし、若干状況を確認したところ、まだどういう範囲の物品についてやるのか。事務用品にするのか、もしくは医薬品なども含めるのかといった点。あとは、業務の範囲も、物品調達、物品管理、どこまでを委託するのかというところまでは、まだ全く決まっていない状況ということでもございました。

今後の予定でございますが、今、具体的な事例ということで紹介させていただきましたところに、まずは事務的にヒアリングを実施して、もう少し詳しい内容を聞いていく。いい事例につきましては、分科会の方にも必要に応じてヒアリングを行っていただく。もう一つは、市場化テストを検討中ということではございますが、検討される場所もございまして、こういったところにも事務的にヒアリングを行っていきたいと考えております。また、その結果を踏まえて、独立行政法人についてどうやって市場化テストを導入していくかという話に加えて、国においてどう進めていくかというところの参考にもしていただくようにしたいと考えております。

説明は、以上でございます。

○吉野主査 ありがとうございます。事務局は、今回の調査結果を踏まえ、各府省に対するヒア

リングを行ってください。

今後の日程についてちょっと説明してください。

○事務局 次回は、11月4日火曜日に開催をさせていただきたいと思っております。午後の1時半から3時半で予定しておりますけれども、ちょっと議題に増減があるかもしれませんので、また御連絡をさせていただきたいと思っております。当日扱う予定の議題は、そろそろ年末の閣議決定に向けて準備をしなければなりませんので、閣議決定の文案のようなものをお示しできればと考えております。いずれにしましても議題についてはまた御連絡させていただきたいと存じます。

○吉野主査 では、今日はこれで、どうもありがとうございました。