

第16回 官業民営化等WG 議事録（人事院・経済産業省ヒアリング）

1. 日時：平成16年10月27日（水）15:00～16:00
2. 場所：永田町合同庁舎1階第4会議室
3. 項目：バックオフィス
4. 出席： 規制改革・民間開放推進会議
鈴木主査、安念専門委員、大橋専門委員、福井専門委員
人事院
職員福祉局 参事官 富田 英治（以下「富田参事官」という）
事務総局企画法制課 法制調査室長 合田秀樹
経済産業省
大臣官房 総務課長 石黒 憲彦
（以下「石黒総務課長」という）
商務情報政策局情報政策課 情報プロジェクト室長
牧内 勝哉（以下「牧内情報プロジェクト室長」という）

鈴木主査 どうもお待たせしました。それでは、人事院、それから経済産業省からバックオフィスに関して御説明を承りたいと思います。

大体4時ぐらいまでに終わりたいと思っておりますので、10分ないし15分で御説明をいただいて、あと質疑にしたいと思っておりますが、よろしく願いいたします。

富田参事官 それでは、人事院の方から御説明をさせていただくということによろしゅうございましょうか。

鈴木主査 はい。

富田参事官 人事院でございます。今日はヒアリングをさせていただくということで、私ども実は人事・給与に関する制度官庁という立場と、それから各省の人事・給与の共通システムの開発を担当しているという2つの立場がございまして、今日はどちらかというと後者の方の立場でお呼びいただいたと、こういうふうに理解しておりますので、まず、御質問への回答の前に、今、我々はどんなことをやろうとしているのか、どんな経緯でこれを行っているのかということを手短かに御説明させていただいた上で、回答の方を御説明させていただきたいと思っております。

大橋専門委員 参事官、一応4時を目途に終えたいと思っておりますので、そうすると、両省庁併せて、45分ぐらいまでに説明を終えていただきたいと思います。したがって、7～8分ですね。

富田参事官 承知いたしました。それでは、お手元にA4の資料がお配りし

であるかと思いますが、ちょっとそちらの方をお開きいただきたいと存じます。

我々は、今、人事・給与の標準システムを開発しようとしているわけですが、それはなぜかという、現状に問題があるからでございます。

どういう問題があるかという、御存じのように、役所の人事というのは、各省庁の大臣が最高責任者ということで、各省庁単位にずっと行われてきているわけでございます。ですから、いろんな意味で長年やっておりますと、いろんなローカルルール、それぞれ省庁についてできてくる。

それから、当然今、手作業で人事・給与の事務を全部やっているわけではございませんで、それぞれがシステム化している部分が相当あるんですけれども、各省庁それぞれ独立で今までやってきたということもあって、お互いに共通性がない。プロセスにも共通性がない。こういうような状況になってきているということでございます。

これを何とか効率的にやっていくにはどうすればいいかということの1つの方法として、各省庁の人事・給与のシステムをプロセスを統一して、標準システムをつくと、それをみんな共通して使おうと、こういうことになりまして、その開発に取り組んでいるという状況でございます。

現状は、どんな問題が生じているのかと言いますと、例えば、これは民間の方なんか信じられないのかもしれないんですが、いろんな職員の方からの届出申請の事務というのがございます。例えば、人事異動で転居なんかしますと、何十もの書類をいっぱい書かされる。それぞれの書類に自分の住所から氏名から何から同じことを何回も書いて、それを書類で提出している。このような状況になっているというようなことがございます。

また、いろいろ部分的にはシステム化されていても、お互いに全然連携がされていないケースが多くて、結局は、例えば人事の方で出てきた結果を給与のことでまた転記して再入力すると、このような手間もいっぱいかかっているというような状況もございます。

そういったものをどう解決するかということで、我々が今やろうとしておりますのは、ここにお示ししてある図のイメージでございます。

先ほどもおっしゃいましたように、1つは、標準システムをつかって、それを各省庁でみんな共通で使おうというのが、まず第1点でございます。

もう一点は、職員からの届出・申請でございますとか、あるいは人事の関係の事務、給与の関係の事務、それから共済関係の事務等々、今まで個々個別の担当がそれぞれやっていたものを、これもシステムを統一化いたしまして、職員情報データベースという各職員の情報をすべて集約したデータベースをつくりまして、そこにアクセスをしてすべての事務を行おうと、こういう形で変えていこうというふうに思っています。

そういったしますと、例えば、1回入力したものについては、何度も何度も入力する必要はなくて、すべての業務に共通して使えるということになりますので、相当の効率化が図られるだろうと考えております。

また、もう一つは、いろんな人事・給与の関係の統計調査というのは、実は制度官庁はいろんなのをやっております。それぞれ各省庁データのファイルとか、そういったものについても共通していないものですから、制度官庁が指定した様式に、今はそれぞれの官庁で、またそれに合わせたデータ入力をして出すと、こんなことをやっているんです。

この標準システムが入りますと、いろんなデータ形式もそろいますので、相当大量の統計情報に関するようなデータも自動的にどんとダウンロードして持ってきて、そこで統計処理をやるというようなこともできるようになるということ、非常に効率化が図られることになるのかなと考えている次第でございます。

今、どんな状況にあるのかというのを次のページに全体のスケジュールをお示ししてございます。

平成15年度から実施と作業を始めておりまして、昨年度設計を終えました。今年度はシステムの開発に取りかかっておりまして、今年度中に試行運用までこぎつけたいということで、今、鋭意作業を進めているという状況でございます。

来年度には、試行運用と、それから追加的なシステム開発、こういったものは公務員制度改革等もございまして、出て来るかなと思っております、そういったものを踏まえて運用開始にこぎつけたいということで、今、鋭意進めておるところでございます。

ただ、これは各府省庁にそれぞれ同じシステムを順次導入していただくという話になりますので、17年度一斉に各省庁がどんというわけにもなかなかいかないということで、例えば17年度、18年度、19年度、3か年にわたって、各省庁順に導入していただくと。それで19年度の終わりには全体に同じシステムが稼働しているという状況に持っていくということで、今、進めております。

実は、こういった開発については、3ページにちょっと経緯を書いてございますけれども、IT戦略本部の決定でございますとか、それに基づいたCIO連絡会議、各府省庁の官房長クラスですね、こういったところで。

大橋専門委員 4ページですか。

富田参事官 3ページ目でございます。失礼いたしました。いろんな方針を決めていただきながら、今、業務を進めているという状況でございます。

それで、今回いただいた質問の中で、最適化計画なるものについて触れられてございますが、4ページ目に最適化計画。

大橋専門委員 4ページの方もいいですよ、すぐにこっちにいて。

富田参事官 わかりました。それでは、回答の方を御説明させていただきたいと存じます。8問いただいております。

実はこの中に、私どもが直接担当していない部分、あるいはお答えする立場にないようなものも実は含まれておりまして、ちょっと歯切れの悪い回答になっている点、あらかじめおわび申し上げておきたいと思っております。

まず、問の1番目でございます。人事・給与業務の中身についてでございます。これは、この回答の右の方に示してございますように、それぞれ我々が対象と考えております業務を列挙してございますが、基本的には人事の関係、これは採用から退職までです。それから、給与の決定、あるいは給与の支給、あと福利厚生との関係、こういったものを今回の対象として考えているということでございます。

それから、2番目の民間開放すると検討しなかったのかという問いについてでございますが、実は先ほど申し上げましたように、いろんな手順を踏んでシステムの開発というものが決まってきたわけございまして、私どもシステムの開発をCIO連絡会議の付託を受けて実施していると、こういう立場でございますので、なかなかお答えしにくい部分もあるんでございますけれども、当時どんな議論が具体的になされたのかということについては、詳細に存じ上げてはいないというのが一つございます。

ただ、今、翻って考えてみますと、やはり各省庁、人事情報について非常に慎重な取り扱いをしているとか、気を使っているというような状況を考えますと、丸ごとアウトソーシングするというよりは、むしろ事務を一体化して効率化すると、こういう方法を志向したものであると、このように考えております。

3番目の御質問でございます。アウトソーシングすることを制限している法令の有無でございますが、これについては、アウトソーシングしてはいかぬというふうに書いてある法令は基本的にはないわけでございますが、ただ、そもそもその話として、人事を決定する権限、あるいはその人の処遇を決定する権限そのものは大臣が持っておりますので、物事を決定する部分についてまでアウトソーシングするというのは適当ではないだろうというふうには考えております。

4番目、5番目の御質問についてでございます。これは、現状において各府省庁で人事・給与関係で何人人間が張りついていて、人件費がどうなっていて、それがシステムが導入されるとどうなるかと、こういう御質問でございますが、実は大変申し訳ないんですが、実は私ども各府省庁における、人員が何人人事・給与業務にアサインされているのかということについては存じ上げておりません。組織、定員管理は、また別の役所の方でやっておるものですから、ただ

このシステムを導入することによって、そうは言ってもどういう効果があるのかということについては、見積りを出しております。

これは、ある特定の省庁で行われている業務を業務分析いたしまして、トータルこれぐらいの時間を費されているんだと。では、それを全府省庁に割り戻したらどれぐらいになるだろうかと。こういう推計をいたしまして、その中で細かく見ていくと、システムの導入によって、これぐらい効率化されると、それぞれコンポーネントを積み上げて、大体トータル1,300万時間の節減ができるというような数字を出させていただいているわけです。ちょっとアプローチが違うものですから、御質問の内容に直接お答えできるようなものを持っておりませんということでございます。

それから、システムの運用経費については、この20億のブレイクダウンはどうなっているかというお話がございますが、これについては、CIO連絡会議の方で15機関、1府12省・国会・裁判所でございますが、そちらの方に現状において人事・給与関係でシステム関係の経費がどのぐらいかかっているのか。具体的には、機器の借料、保守料、それからシステムの改修費等々でございますが、そういったものが幾らかということは調べていただいております。約33億という数字でございました。

それから、新システムが入りますと、基本的には各府省庁においては、それを動かすためのシステムは持っていたかなければなりません。毎年のシステムの改修そのものは、人事院等の方で、一元化してやることになりますので、その分は全体として経費は当然浮くわけでございます。それをこの時点のかなりラフな見積りではございますが、ざっと見ると約20億ぐらいの削減効果は少なくともあるだろうということで、この数字を出させていただいているということでございます。

それから、問の8でございますが、人事院及び他省庁で人事・給与関係業務の民間開放・民間委託している事例があるかということでございます。

まず、人事院ではございません。それから他省庁においては、ちょっと時間がなくて体系的に調査してはございませんけれども、我々が今まで見聞きした中で申し上げますと、そういう事例というのは、個々細かな部分についてあるのかもしれませんが、体系的にどんと民間開放してやっている例はないというふうに承知しているということでございます。以上でございます。

大橋専門委員 ありがとうございます。では、経済産業省お願いします。

石黒総務課長 経済産業省の総務課長の石黒です。

お尋ねいただいております中身は、経済産業省固有のものと、それから私も霞が関の中で横割りのやっているものと両方にまたがっております。その関係で情報プロジェクト室長の牧内と御一緒に説明をさせていただきます。

それで、お手元の資料のバックオフィスのところでございますけれども、具体的な業務内容というのは一体どのように定義しているのかというお話がございまして、これにつきましては、具体的には、人事、給与、共済、謝金・諸手当、物品調達、物品管理、補助金、旅費に関連する業務という認識でとらえております。

これまで、民間開放、民間委託してきたものがあれば、その効果を併せて示せという御指示がございました。

今、具体的にこれから進めようとしておりますのは、例えば出張の精算といったような場合には、企画を立てましてから経路を設定して、計画を立てて、それからその後には今度は出張した後に精算報告をして請求するといったような流れになっております。

この中で、例えば旅行行程の作成でございますとか、旅費の計算、システムの入力作業、それが旅費法に基づくものであるかどうかの一次的なチェック、こういったようなものについては、外部に委託すべく、本年11月から運用を開始いたしまして、平成17年1月から本格運用を開始する予定でおります。

次のページになりますが、それ以外に、いわゆる行(二)職員でございますけれども、警備、公用車の運転業務、電話交換業務につきましては、既に外部委託を実施しております。

それから、バックオフィス業務をアウトソーシングすることを制限している法令の有無、ある場合にはその具体的な内容についてというお尋ねがございました。

これは、私どもが今回ここで進めるに当たりまして、財務省等とも議論をいたしておりまして、そのプロセスの中ではっきりしておりますのは、物品管理とか、そういった業務に関しまして、国家公務員による判断が必要だと言われているものが、原則そういったものが規定されているといったような場合がございます。

その場合には、実は丸ごと委託ができないというのが状況でございまして、ただし例外として、非常に専門的な知識を要するようなものの検査みたいなもの、いわゆる完了検査みたいなものは、実は専門家に外部委託することは許されています。非常に例外的にそれが一部認められておりますが、一般的には予決令の世界では、一応、判断については国家公務員がやるものだという前提になっておりまして、それが実はアウトソーシングする場合の法令上の制約になっているということでございます。

それから、次のお尋ねで、外部委託が上記のみとされた理由ということでございますけれども、アウトソーシングを行う項目については業務を職員による判断を必要とするものとししないもの、今、言った制約に沿いまして、職員によ

る判断を必要とするものとし、しないものとの区分して、そういった判断が必要とされないというものについては、積極的に外部委託をするという考え方でやっております。

更に次のページの方に、実際の効果について、こういったものがあるのかというお尋ねがございました。

これにつきましては、後ほど別添資料で牧内の方から、ちょっと詳しく御説明申し上げますので、私の方からは省かせていただきます。

それから、それぞれに関わっている人員数、予算額をお示し願いたいということでございます。これは、バックオフィスに従事している現状の定員でございますが、これが15年度末時点で、私どもの関係では286人ということになっております。これで、今後こういったシステムの運用によりまして、浮いてまいりましたらどんどん配置替えをして、別の形で合理化していきたいと思っております。

それから、私どもの基幹業務について、ABC調査を実施したということで、その結果についてお尋ねをいただいております。

ABC調査は、むしろ先生の方がよく御存じなのかもしれません。次のページにまいりまして、ビジネスアクティビティーを細かく分類して、その単価のコストを算出するといったようなことでございます。

私どもとして、詳しいものについては、実は言われる中で公開をしているところがございますけれども、かなり私どもの仕事の中身が情報量の電子化が不足している点とか、決裁業務が多段階に階層になっているといったようなことが浮き彫りになってまいりましたので、今、そういった結果を踏まえまして、電子決裁のシステムの在り方、かなり私どもとしては、電子決裁は当たり前のようになってまいりましたが、これをまた更に進めるべく準備をしているということでございます。

更に、民間開放とか、民間委託の今後についてはどういう考え方をしているかというお尋ねがございました。

私どもは、実は先ほどもちょっと申しました、286人の定員数がございますが、実は内部的な目標といたしまして、平成20年度までに、この関連人員を4割削減したいというふうに思っております。

それで、更に業務フローの見直し、システム化等の取組と並行して外部委託についても検討するということございまして、バックオフィスの見直しを複数年度にわたって段階的に進めていくというのが基本方針でございます。

更に一括して、民間開放、民間委託できないかというお尋ねがあります場合の、なお書きでございますけれども、先ほど御説明しましたとおり、一括外部委託の1つの制約は、国家公務員が自ら判断しろといったような規定が一般的

に盛り込まれておりますので、こういった会計法令の下では、丸ごと委託というのは難しいという状況でございます。

それから、今、御案内のとおり、定員というのはそれぞれの職に応じて管理されているような状況でございますので、仮にそのところが浮いてしまったと言っても、単純になくせるわけではございませんで、ほかに定員管理のルールに基づいて配置替えをしていくといったような手続が不可欠になってまいります。そういったことで、現時点では、そこまでは検討していないというのが実態でございます。

牧内の方から、残り2枚で数量的な試算等を行っておりますので、御説明申し上げます。

牧内情報プロジェクト室長 この2つの表は、コストと人の人日につきまして、全府省のバックオフィスの流れを分析した結果、算出したものでございます。

コストの方の表を見ていただきますと、別紙の一番目の効果についてという表ですが、この試算の内容につきまして、縦の2つのうち上の段に各府省別に開発したり、導入したりした場合の、横軸にある物品管理、諸手当、補助金、旅費、共通の各事務の費用が書かれています。共同で開発して、一括して運用した場合というのが、下の段に書かれておまして、一番右側の合計値を見ていただきますと、374億4,000万円かかるところが、約50億円ということで、削減効果は320億円ぐらいというふうに算定しているものでございます。

次の紙を見ていただきますと、人の手間と言いますか、人日の方の計算がこれでございます。やはり、同じように横軸には物品とか、諸謝金とかということで、今回分析しました業務が書いてあります。

それから縦に(1)から(7)まで書いてありますけれども、どのようにしてこれを改革していくかということが、それぞれに書いてあります。

(1)番を申し上げますと、決裁を電子化することによって、紙の流れをなくして、そこを自動化するといったこととか、決済段階自体を紙じゃなく電子になりましたら段階が減らせるだろうという7つの改革項目がここに盛り込まれておまして、それぞれについて物品については、そういう手続で現在からやったらどのぐらいよくなるかという分析を全部した結果、一番右側の右下に、全府省では55万2,578人日の節約ができるということが書かれております。

これの前提といたしましては、実は調査対象職員、当省の業務フローを分析して、それは2,300人おりますけれども、これを、大体全府省の対象職員約30万人ということで割戻した結果の数字となっているわけでございます。

大体以上でございます。

大橋専門委員 ありがとうございます。

鈴木主査 それでは、質疑等あったらお願いいたします。

ちょっと私、中座するので恐縮ですけれども、今日の人事院からの説明は全省庁にわたっての問題だというふうに理解してよろしいですね。そして、経産省との関係は、経産省は経産省さんとして、こういうことをやっていくと、こういう切り分けだということですか。

牧内情報プロジェクト室長 実は我々は、全省の分と、経済産業省だけの分とに分かれております。

鈴木主査 全省庁で、こういうやり方でやっていくという点はそのとおりなのですね。

富田参事官 そうでございます。同じでございます。

大橋専門委員 整備された情報システムというのは、整備された後の運用というのは、これは民間にやらせるという方針は、明確になっているのか、どういう状況になっているのかということ、これをお聞かせいただきたいということ。

それから、経済産業省には、2ページの課長がおっしゃった真ん中の質問事項の回答欄、これは要するに現在の予決算などの会計法令というのが、前提として公務員がやるという前提に立って、その例外として特別に公務員でなくても民間にできるということが書いてあるという意味合いと理解していいんでしょうか。

富田参事官 それでは、私の方から先にお答えさせていただきます。

システムができ上がって、その後、毎年の改修等々が必要になってまいります。改修がなぜ必要になるのかということ、これはいろんな制度が毎年変わるわけでございます。それに対応して変えなければいけないということになります。

そうしますと、そういった部分についての改修は、たまたま制度も担当しております私どもの方が、ある程度主体になって改修というのをやっていかなければいけないだろうというふうに思っておりますので、実際のプログラムを直したりという作業は、当然これはいろいろお願いしてやっていただくこととなりますが、その判断も含めてすべてお願いしていいものかどうかというところは、また別途の問題としてあるかなというふうに思っております。

したがって、どういう体制で改修していくかということについては、どこまで民間にお願いしていくかということは、これから整理していかなければならない話かなというふうには思っておりますが、メイン・イニシアチブはやはり私どもの方で取りつつお願いをしていくというような形にならざるを得ないかなと、こういうふうに思っております。

それから、あと各府省に導入されたシステムそのものの運用をどうするかということ、これは各府省の方で一義的には御判断をいただくことになるかと

思うんですけれども、ほかの例を見ましても、物理的なメンテナンスとか、そういったものは外部に委託されている例がほとんどだろうと思いますので、そういった意味では運用についても外部委託がされていく分が多いのではないかなというふうに、これは想定しております。

石黒総務課長 御質問の件は、実は2面ございます。

まず1つは、原則と例外の世界としまして、予決令の世界では原則、物品の管理とか何かの責任と調達責任というのは国家公務員の方にあるということになっておりまして、ただ、一部本当に例外的に専門的な知識・技能を要するようなものについては外部に委託してよい、といったような格好で、まず原則と例外という建前になっております。

その意味では、すべからく丸ごとアウトソースというのは、残念ながら今の予決令の中においては、制度上あり得ないというふうに思っております。

ただ、ここに、小さくて恐縮なんですけれども、例えば先ほど口頭で御説明したのは、出張企画の業務フローを見ますと、企画を立てて経路設定をして計画を立てて、実際に出張へ行った後に、例えば精算報告をします。

大橋専門委員 ちょっと待ってください。その資料はありますか。

石黒総務課長 では、後でコピーを。

大橋専門委員 そうですか。

石黒総務課長 そういったことがあるわけです。ですから、私どもは今回はどういう知恵を出したかということ、判断をしているという部分と、実際には判断の要らない非常に定型的な業務の部分があるので、例えば、経路を設定するとか、計画を立てるなんていうのは、民間の旅行会社の方がよほどスムーズにできるものですから、その1つの行為の中を実は切りまして、責任は国家公務員として我々が責任を持つんだけれども、非常に定型的な技術的な部分というのは、旅行会社などに一部委託をしてやってしまうというようなことで、かなりの部分は合理化できるのではないかというのが私どもの考え方でございます。

鈴木主査 席を外していて恐縮でしたが、経産省のバックオフィスの考え方というものと、各省庁政府全体として人事院でやられる関係というのは、当然整合するようになってきていると思うのだけれども、それはどういうふうに理解しておいたらよいのですか。

牧内情報プロジェクト室長 私どもは電子政府構築計画という枠組みの中で、バックオフィスの業務というのが質問の1にありますけれども、人事・給与系のように人にまつわるものと、それから諸謝金とか補助金とかというものに分けて考えています。

人事・給与系につきましては、人事院規則とかそういう規則があり、会計系のものについては、会計規則があって、これは根っこは別なんじゃないかとい

うふうに思っていますが、バックオフィスという面にとらえると2つのものが入っていると、こういう感じに整理しております。

鈴木主査 2つのものというと、人事院で各省庁に対して統一的にやるものと違うものを経産省がつくると。

石黒総務課長 簡単に言えば、人事系と会計系のものと2つあるということでございます。

富田参事官 基本的な考え方として、要するに各省庁共通でできるシステムをあらゆる分野で整備していこうというのが、まず第一にあったわけです。

では、だれがやるのかというときに、人事・給与の関係は人事院がやれと。それ以外の部分については、そのほとんどは経産省さんの方でおやりになるという分担をしたということですか。

鈴木主査 人事系を人事院がやられて、そして経理系を経産省がおやりになるということですか。

石黒総務課長 はい、私どもが。

鈴木主査 わかりました。

安念専門委員 そうすると、数字ですけれども、では人事院さんがなさるのは人事系なので、ここでの業務処理時間の節約が約年間に1,300万時間とおっしゃると、それから先ほど経産省さんから御説明いただいた最適化による人日の節約が最終的なでき上がりで55万人日と、これは要するに人事院さんの方は人事系の職員の話。経産省さんの方は経理系の節約の話と、ということですか。では、全然別の話なんですね。

石黒総務課長 別になります。

安念専門委員 わかりました。

富田参事官 それで、実は算出のベースも多分、そこは必ずしも合っていない部分があるので、単純に足し算というわけにはいかないだろうと。

安念専門委員 それはいいです。両方やる職員だっているだろうし、いろいろ出入りがあるだろうから、それはいいんですが。

富田参事官 私どもが対象にしていますのは、例えば自衛隊とかの特別職も含めた80万人を対象という前提でやっています。経産省さんは、先ほどの30万というベースの違いがそもそもあるものですから。

安念専門委員 だけど、先ほど人事院さんの御説明は、人事と給与にどれだけの人間が携っているのかについては、数字を把握していないとおっしゃったじゃないですか。

富田参事官 人数という意味ではということですか。ですから、私どもはすべて推計をしてその中で数字を。

安念専門委員 いやいや、しかし経産省はこうだと言っているじゃないです

か。こういう数字だと、これをただ全省庁のを足し合わせれば、オール霞が関の数字になるわけでしょう。それだけの話じゃないですか。

牧内情報プロジェクト室長 私どものものは、会計の職員の数字です。

安念専門委員 だけど、人事何人、それから給与何人という数字を出しておられるわけでしょう。

だから、私が言いたいのは、経産省が例えばこういうふうに出しているじゃないかと、それを各省庁全部足していけばオール霞が関で人事については何人の人間が実員いると、推計ではなくて実員いると、給与については何人いるというふうにし合わせるだけの作業なのに、それをさっき参事官はそういう数字は承知していらっしやらないとおっしゃるから、それはまた妙であるなと思ったと、それだけの話です。

富田参事官 申し訳ございません。そういう意味では、ちょっと説明がへたくそだったかもしれません。

この計画をつくるアプローチが、各省の現有の人員が何人かというのをまず調べた上で、それが何割削減できるだろうかというものを足していくというアプローチをとらなかったということをごさいます、特定省庁の業務を分析して、そこから全体を推計したというアプローチをとったということをごさいます。

これは、作業を行いました時点も経産省さんと大分違って、かなり前の段階でやっているとか、いろんな事情の違い等々もあって、そこら辺のアプローチの仕方が必ずしも同じではなかったということだというふうに御理解いただきたいんですが。

鈴木主査 それで、経産省の方は両方とも民間開放ということでやられているが、人事院の方は、民間開放でやっていくということのをベースとしているが、人事の中で個々の職員の人事だとか給与などは、決定権は大臣にあると言っておるので、その全体を民間開放して、どこかの専門的な資料をつくり、それから連絡するという会社に委託をすると、こういうことと理解してよろしいのですか。

富田参事官 私、先ほど申し上げましたのは、例えば人事・給与のシステムというものは各省庁に入ったとして、システムの例えば機器のメンテナンスですとか、物理的なケアというのがございます。そういったものについては、現状においても各省庁さんで民間に委託しながらされているというのが実態だと思いますので、多分そういう形になるのではないかとということです。

それで、このシステムを使って、人事あるいは給与の事務そのものをやる事務をまとめて民間委託をするということがあるかどうかというのは、これは最終的には各省庁さんがどう御判断されるかということになると思うんですが、

基本的にはそういう形では想定をしていないということです。

と言いますのは、結局、おわかりいただけと思うんですが、先ほど申しましたように、ものを決めなければいけない行為というのが随所に入ってきてまいります。今回、統一的にすべての業務を1つのデータベースを基にしてやろうと、業務を統一化しようというのは、そういう物事を決めるような行為というのは、それぞれ、これは人事の担当、あるいは決裁権者がやるわけですが、それ以外のそれに付随するいろんな事務的な処理については、極力システム化してしまうという発想なんです。

ですから、ある意味では、システムの方に今までやっていた手作業主体の業務をアウトソーシングするというような発想に立っております。

鈴木主査 我々の方はこういうふうにして、一つのシステムの中でやるというのは、それ自体としては合理化として評価できますけれども、我々の方はそういうふうにしたものを民間に委託するというのが一番の関心事になっていきますので。

それで、経産省の方でやっておられるものでは、どうしても包括的にできないものとして、幾つかの留保条件がありますね。だから、その是非は別として、こういうふうな発想で各省庁に対して、それぞれ勝手にやってよいよというのではなくて、こちら側の経理の方と同じようにできるものは民間委託をするという発想が入っていないと、我々の方としては入れてくださいと言いたくなるのですけれども。

富田参事官 民間委託、アウトソーシングというのは、私ども実はお答えをつくるときに非常に悩みましたのは、具体的にどういうものをイメージしてお答えすればいいのかというのが、なかなかよくわからなくて悩んだところなんです。

先ほど問いのお答えでも申し上げましたように、では人事異動を決めるとか、あるいはこの人の給与は幾らというふうに決めるという行為そのものも含めて、すべてアウトソーシングできる類いのものかと言えば、それはやはりそうではないだろうというふうに思っております。

そうすると、そうではない部分を区分けして、アウトソーシングをしていくという方法をとるのかどうかということですね。

鈴木主査 人事異動したということ、こういうふうに変えたということを民間委託したところに通知してやれば、それを受けた者はそれによってその後の事務処理をやって、例えば名簿をつくるならば、その名簿を新しいのに切り替えるとか、そういうことをやっていくわけですね。その会社が次官を決めるなどということを考えているわけがないのですが。

富田参事官 今でも、例えば職員の名簿をつくるか、そういったものを外

に出してやっているというような例は幾らでもありますし、こういうシステムが入ったところで、そういうことは同様に行われていくことになるのかなと思っております。

ただ、私どもは、この委員会で御議論されているアウトソーシングというのは、そういう類いのものではなくて、ある一定の業務をまとめて、それは多分判断というか、権限も含めて外部に出せるかどうかと、こういう御議論だろうというふうに考えておりましたので。

鈴木主査 本来、その組織として、例えば人事異動で、だれをどういうポストに付けるかというのは、我々だってアウトソーシングしろだなんて言っていないよ。

富田参事官 それで、そこをいろいろ考えてみますと、結局、このシステムが入ったときに、職員が実際にやる行為というのは、先ほど申し上げましたように、結局ものを決めるところの行為がほとんどになるのかなと。そのものを決めさえすれば、あとはそれをシステムの方で自動的に作業をしてくれるので、そうすると、それをあえてどこかをアウトソーシングするというのは、なかなかイメージとして浮かばないというか、難しい部分があるかなというふうに思っています。

鈴木主査 そうですか、私はイメージとして浮かぶのですがね。要するに、そういうようなシステムが一連でできますね。そして統一的にやるということが決まりますね。

そうしたら、まず第1番目は、民間開放というのを一つのテーマとして、そしてそのシステムの中に、これは各省庁で決めてもらわないと動きませんというものの項目を決めたら、それがIT化によってその会社に伝えられれば、それで終わっていくわけです。

大橋専門委員 今の質問に関連して経済産業省に、資料の1ページを見ていただくと、1ページの2番目の質問の答えの4つ目のポツに、出張者の旅行行程が旅費法に基づくものであるかの一次チェックも民間事業者へ委託しているわけですね。

これは、ある意味では、今、人事院の方がおっしゃったような判断だとか、決定に近いような性格のものだと思うんだけど、これを委託するに当たっては、民間事業者に対して、マニュアル的なものを示した上で委託しているんでございますか。

石黒総務課長 そうです。

鈴木主査 この程度のものはソフト化して入れておけば、簡単に機械的に処理できますね。基準としてはこういうふうに行って、こういう経路をつくれというのをソフトとして入れておけばね。

だから、そのこのところで、今おっしゃったのだけれども、判断要素が入ってくるようなものというのは当然ある。今の人事だとか、あるいは出張してよろしいとか、悪いとかいう基本的なところ。これは出張OKだというサインが私どもの会社なんかでも承認を求めるとというのがパソコンで入ってきますよ。それに対して承認というのにクリックしてやる。そうすると、センターでその処理をしていく。それで旅費計算も自動的にやっていくというやり方をしていますから、そのこの決定権者がぼんと入力をすればよいだけの話です。だからそのこのところの人力が、相対でする必要はない。今度はだれを次官にするとか、課長にするというのは、それは中で議論される問題だけれども、決まったものをそのまま放り込めば、そうしたら後は民間業者が処理していただくだけの話ですがね。

だから、包括的に委託とは、そういうふうに考えれば、何も問題ないのではないかと私は思えるのですけれども。

牧内情報プロジェクト室長 ただ役所としてそろえるべき書類とか、細かい基準で、バスに乗るべきか、タクシーに乗るべきかみたいな基準の揺れがあって、その揺れをこの中にちゃんと含めることができるかどうかというのは、我々にとっては一つのチャレンジではあります。

鈴木主査 それは基本的にかけたらよいのではないですか。この人はこういうのに対して違うのでやっていると。普通はそういうときに、規定と違う方法をとったときには、例えばグリーン車に乗れないのに、グリーン車に乗るときには、事前に承認を求めるとか、あるいは事後に承認を求めますね。そうすると、それにクリック入れてOKと入れてやれば、後は機械的に処理されるだけだから。

牧内情報プロジェクト室長 そのようにグレードアップしていくことを我々は期待しております。

鈴木主査 だから、ここに挙げておられる包括委託というのが難しいというのは、現実問題ITというのは、そんなものではないですから、だからオーバーカムできるという感じはするのですけれども。

石黒総務課長 ですから、最終的な責任は、やはり役所が取るということ、多分そこまでの哲学はなかなか変えられないと思うんですけれども、その前の段階で、業務フローを点検していきますと、実は分解できますので、できる部分は民間にお願いするというのが、我々の今の考え方でございます。

鈴木主査 そこまで見込んだものになさった方が、使い勝手がかえっていいですよ。

大橋専門委員 さっきの判断業務とか、決定業務というのは行政に残しておきたいということなんですが、それは確かにそうでしょう。しかし、例えば私を

外国出張させるという大臣の決定について決定したら、その結果というのは、民間業者のコンピュータと接続してすぐ連絡できるわけですから、民間委託というのはそう難しい話じゃないような感じがするんですね。

石黒総務課長 ですから、建前をそのままにしながらも、かなり実際にはアウトソースできるということだろうと思います。

鈴木主査 要するに、昔は判を押しておったのが、今はコンピュータのOKという欄をクリックすればよいだけの話ですからね。

富田参事官 まさにそういう形で、決定権者が判子を押せば、その他の今まで手作業でやっていた事務がシステムの中で処理されるという形に持っていきたいと思っているわけです。

今のお話を結局せんじ詰めていくと、職員がシステムにアクセスしているんなことをやる行為というのは、これはほとんどが決定に関する行為なものですから、それ自体を外部委託するというのは結構難しいんじゃないかと思っておりますが、ではシステムの運用というんでしょうか、システムをちゃんと動くような状態に維持していく、あるいはシステムの改修をきちんとやっていくというような、いわゆるシステムの維持管理を民間開放する、外部委託するというのはあり得るかなというふうに思います。

鈴木主査 維持管理とは何を意味するかということですがけれども。

富田参事官 ただ、改修というのは、結局制度の改正と分離不可分でやらなければいけない部分がありますので、そういう意味では、それを全部丸ごとお願いをしてしまうということが出来るかどうかというのは、ちょっと難しい問題があるかなと思っております。

鈴木主査 おっしゃっていることがよくわからないが、丸ごとでないと返って能率が悪くて使い勝手が悪いと。決定に関わる部分というのは、その決定権者のところに、決定を求めるメールが入ってくる。そここのところの決定欄をクリックしてやれば決定となる。それはそのままオンラインでシステムの維持管理をしている業者に渡る。それで渡ったもので、以後その業者はいろいろな管理データというものを整備してやっていくということになると思うのです。だから、なぜそここのところを切らないといけないのか、切って何の得があるのか、決定権を奪うなんてことは言っていない。

富田参事官 結局、システムとしては、先ほども申し上げたように、すべての業務を一体的に処理するシステムという形にするのが一番いいだろうと思っております。

そうすると、例えば役所に半分置いて、それから外部に半分置いてというような形ではなくて、やはりどこかにそういうシステムを1つ置くようなイメージになってくるんだらうと思います。

問題は、それをどういう形でメンテをしていくかというところの話に結局はなってくるのかなと思われま。では、それを役所に置くのか、外に置くのかということでございますね。

鈴木主査 それはどこに置いたって、コンピュータにアクセスさえできればよい話ですからね。

富田参事官 ですから、それは運用体制をどうするのかということになってくるわけで、それはこれからの導入だって、私どもも勿論一緒に考えますが、各府省庁さんでいろいろお考えになっていただかなければいかぬ部分かなと思っているわけでございます。

私ども一番避けたいと思っておりますのは、システムそのものを幾つかに分散してしまうということになると、せっかく統一的な業務処理システムをつかった意味がなくなってしまうので、それは是非避けたいというふうに思っております。

鈴木主査 当然ですね。それから、経産省の方で定員が余ってしまうからというのは、これは別の問題ではないですか。

石黒総務課長 私どもが申し上げたかったのは、今、定員管理のルールが、それぞれ業務に定員を張り付けるような形になっているものですから、ここで浮かせてしまって、場合によっては当然のことながら首を切るという判断をすれば別ですけれども、それがないとすれば、どこかに張り付けていくというプロセスが要るので、そういうような問題もございませうということなんです。

鈴木主査 そうすると、我々の希望としては、今言ったようなことを少し研究されて、民間開放、民間委託というのを包括的な段階に近づけていただきたい。むしろ、そうしないと、1つのシステムですから、非常に使い勝手の悪いものになってしまうと思います。それと人事院の方は、各省に対して、統一のものでやりますよ、これはお任せだというやり方ではなく、統一で行きますとやる。それで統一でいったものは民間委託をさっき言ったような形でしますと。そういうところまで押し込んでもらいたいのです。

富田参事官 そうすると、今おっしゃった民間委託というのは、システムの運用管理という意味でございますね。

鈴木主査 そういう意味です。

富田参事官 鈴木主査も役所のビヘイビアをよく御存じかと思ひますけれども、あと人事データの扱いというものについては、各府省庁大変神経質でございます。

物理的にそれは幾らいろんなセキュリティーが施されている、あるいは守秘義務が課せられているとは言ひながらも、物理的にそういったデータが外に出るということに対する抵抗というのは、多分現段階においては大きいと思ひま

す。

ですから、なかなかそれでやりましょうという話になるかどうかというのは、ちょっと私どもも難しい面があるのかもしれないというふうには思っております。

鈴木主査 だけど、それも要するにアクセスできる人というものをきちんと決めておいて、その人しかアクセスできないという技術は、今幾らでもありますからね。

富田参事官 そういう意味ではおっしゃるとおりなんですけど、ただ世の中いろんなデータ漏洩等々の事件も起きております。それは外からのアクセスによって漏洩するケースもあれば、システムの運用をしている内部の者から漏洩するというケースもあるわけで、いろんな意味で、それをやることによって、できない話ではないとは思いますが、それによって新たなリスクでありますとか、コストというのは、やはり覚悟しなければいかぬだろうというふうに思うんです。

ですから、結局そこを総合的に見て、どういうやり方が一番いいのかということを見出していくというのがこれからの話になるのかなというふうに思っております。

大橋専門委員 誤解のないように言っておきたいと思いますが、私どもの問題意識というのは、バックオフィス業務の電子化そのものにあるのではなくて、勿論それと深く関係しておりますが、バックオフィス業務というものを民間に開放していこうというのが私どもの問題意識だということを再確認しておいてほしいと思うんです。

したがって、例えば電子計算機に載らないような旅費の計算だとか、そういうものについても当然のことながら、まず民間で計算してもらおうと、そういう委託を促進すべきだという問題意識だということを是非念頭に置いていただきたいと思うんです。

鈴木主査 要するに、さっきの個人情報に関しても、委託会社が個人情報を利用しないと業務ができないというものもあるかもしれませんね。そこが厳重な守秘義務というのか、そういうのを契約上きちんとされておかれて、しかもアクセスできる者はだれだということにしておくという、その管理次第であって、そんなに御心配になられる必要はないし、それからコンピュータの中に潜り込んで取るというのは、私どものITのワーキンググループで、その問題を勉強しているのですけれども、こんなものは霞が関のコンピュータだったら、そんな潜り込みなんかを許すような弱いシステムではないと聞いています。大体内部のものが持ち出していくということしか考えられないということだから、そこはきちんと内部管理をされれば済む話だと思います。

いずれにしても、さっき大橋委員が言いましたけれども、そういうものを統一化し、電子化し、かつそれを民間の業者に委託して、そして霞が関からは重要な、それぞれの省庁が決定しなければならない情報だけがオンラインで入っていけばスムーズに解決すると思います。そういう道をつくっていただきたいということです。

富田参事官 冒頭申し上げましたように、私どもの役割そのものが、CIO連絡会議の付託を受けてシステムを開発するという役割は私どもいただいておりますが、では運用をどうするかということについて、正直申し上げまして、私どもがここでそうしますとお答えできるような立場にないんです。

そういうこともございますので、御指摘を承って。

鈴木主査 各省会議で持ち出してくださいよ。

富田参事官 検討させていただくことになるかなというふうに思っておりますので、よろしく願いいたします。

鈴木主査 どうも御苦勞様でした。ありがとうございました。