

【PPP2006: No.2-(1)】

国家行政組織のIT化による業務スリム化の具体的内容(府省共通業務等)

2005年度末までに政府が作成した「業務・システムの最適化計画76分野」では、業務処理過程の重複の排除、システムの共通化・一元化等を図ることによって9700人以上の国家公務員定員削減を実現することが示されている。これは、定員合理化計画による合理化数を実現するため削減しなければならない定員数2万人の約半分に該当する人数である。今後の行財政改革の推進、そして団塊の世代大量退職後の行政組織のあり方を考える場合、IT化とそれを通じたPPPの推進が如何に重要かを示している。合理化関係業務・システムに関する各府省の細かな内容について、行政減量・効率化有識者会議に提出された説明資料(2006.5.19提出)で見ると、図表2(府省共通分)のとおりとなる。

IT化による関係業務・システムの合理化は、単に人員削減のためだけに有効性を持つものではない。真の合理化を実現しつつ、行政サービス、そして内部管理業務の質的改善を実現するには、行政組織の中で日常化した意思決定や業務のフロー構造をIT化と共に大幅に見直すことが重要となる。たとえば、稟議書に対するハンコ押しを電子決済方式に変えたとしても、それだけではこれまでの決済の遅延や情報共有の不備は解決しない。なぜならば、IT化だけでは従来の意思決定や業務に関する行動様式は自動的に改善しないからである。IT化を契機に従来の意思決定や業務に関する行動様式の中で認識できなかった問題点を抽出し、それを改善する取り組みをセットで行うことが重要である。

IT化を通じて最適化を求めるには、政治や行政の中の意思決定では、認識されない「見えない非効率」を同時に、予算額や人員等を削減しても、既存の意思決定や行政活動のプロセス等に潜む「見えない非効率」を温存し続ければ、IT化に努力しても最適化は実現せず、行き着く結果は「努力しても報われない実態」となる。

(図表1) 見えない非効率と報われない実態



図表1でも明らかなように、たとえば人員数や予算額を削減しても「見えない非効率」を従来同様温存したとすれば、全体に占める非効率の比率はむしろスリム化後の方が拡大する。その結果、効率化に努力するほど苦しくなり改革が国民の利益に結び付かない実態をもたらすのである。こうした実態を克服するには、人員等の削減と共に「見えない非効率」を掘り起こし排除することが必要となる。

政策決定のプロセス、行政機関の行動様式等行財政の意識、行動の中で無意識化した部分に多く存在している。従来の業務プロセスに自縛した発想では、見えない非効率の発掘は困難となる。加えて、見

えない非効率の温存は、単に効率性だけの問題ではなく、情報共有の困難性そして組織や政策展開に関連したリスクを増幅させる要因ともなる。ITかによって「意識していないコストやプロセスの見直し」、「意識していない非効率の削減」にチャレンジすることが求められる。

(図表2) 最適化計画における見直し内容(府省共通分)

行政減量・効率化有識者会議に提出された説明資料(2006.5.19提出)による。

(個別府省業務・システムの見直し内容等<http://www.gyokaku.go.jp>参照)

最適化計画における見直し内容

1. 府省共通業務・システム、一部関係府省共通業務・システム

| 業務・システム名(担当府省名) | 主な業務の見直し内容 |
|-----------------------------|--|
| 人事・給与等業務(人事院、総務省、財務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○各府省の情報システムの統一化 ○情報の電子化と処理の自動化 ○データの総合的な利活用 ○業務処理手続き等の簡素化 |
| 研修・啓発業務(人事院、総務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○一連の研修・啓発業務を支援する業務支援システムの構築 ○オンライン研修・啓発の利用拡大の推進 |
| 災害管理業務(内閣府) | <ul style="list-style-type: none"> ○大規模災害時の省庁間の調整に必要な情報等横断的に共有化すべき情報の整理 ○防災情報の標準化 ○情報の統合化、視覚化、共有化 |
| 統計調査等業務(共通)(総務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○各府省共同利用型システムの整備及び各府省のシステムの見直し ○統計調査のオンライン化の推進 ○外部資源の活用(アウトソーシング等)の推進 |
| 電子申請等受付業務(総務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○e-Govへの窓口システムの整備の推進 ○窓口システムの整備に伴う各府省の電子申請システムの見直しの推進 |
| 行政情報の電子的提供業務(総務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○情報提供サイトの集約 ○各府省が共通的に整備するデータベースシステムの見直し |
| 共通システム(露が関WAN及び政府認証基盤)(総務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○ネットワークの見直し及びシステム構成の簡素化・集約化の推進 ○認証局構成及び運用管理業務の効率化の推進 |
| 苦情・相談対応業務(総務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○FAQの整備と提供などインターネットを通じた府省共通の総合窓口「苦情・相談ポータルサイト」の設置 ○府省共通で利用可能な業務支援システムの一元的な整備 ○コールセンター機能の検討 |
| 地方公共団体に対する調査票業務(総務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○調査・照会業務の電子化の推進 ○露が関WAN及び総合行政ネットワーク(LGWAN)の活用による業務の効率化 ○国の行政機関共通システム開発・運用によるシステム関連経費の削減 |

| 業務・システム名(担当府省名) | 主な業務の見直し内容 |
|---|--|
| 共済業務(財務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○組合内異動時の組合員原簿移管の廃止 ○組合間異動時の書類移管の廃止 ○総務統計調査の自動化 ○事業報告書等作成事務の自動化 |
| 予算・決算業務(財務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○後年度負担額推計システム等の各省各庁におけるデータ入力・分析の実施可能化、データ連携の強化による作業の省力化 |
| 国有財産関係業務(官庁業務を除く。)(財務省) | <ul style="list-style-type: none"> ○国有財産台帳等の主要帳票の電子化による手続の合理化 ○電子化された情報の共有化(組織横断的な情報の参照及び利用) ○各種報告書等作成の自動化 ○国有財産台帳の数量、価格等のストック情報を利用して実施される計算処理の自動化、国有財産の貸付料及び使用料の計算処理の自動化 ○電子化された国有財産に関する情報を最大限活用し、次のとおり、国有財産の民間活用・有効活用・売却促進を推進するための情報分析等業務を高度化(庁舎等の余剰床の民間への貸付(貸付料に関する口座振替機能を整備)、機会費用の算定、建替えと民間借受けのコスト比較、庁舎等の改修と建替えのコスト比較、国有財産に関する情報提供の拡充等) |
| 研究開発管理業務・システム(文部科学省) | <ul style="list-style-type: none"> ○電子受付窓口(フロントオフィス)機能を整備することによる研究開発管理に係る書類のオンライン電子化 ○研究者番号の管理による不合理な重複及び過度の集中の有無の確認 ○データの標準化と公募要領等の共通化 ○総合科学技術会議への情報提供業務の効率化 |
| 物品調達業務、物品管理業務、附金・雑手当業務、補助金業務及び旅費業務(経済産業省) | <ul style="list-style-type: none"> ○全府省で共同利用する情報システムの構築による決裁の電子化及び入力情報チェックの自動化、決裁階層の簡素化、各種帳票類の簡素化・標準化、業務のアウトソーシング等を図ることによるシステムの開発・運用に係る経費及び業務時間の削減 |
| 国家試験業務(経済産業省) | <ul style="list-style-type: none"> ○業務の標準化、共通化、業務のアウトソーシング、各試験で共同利用できる情報システムの構築等による経費及び業務時間の削減 |
| 公共事業支援システム(官庁営繕業務を含む。)(国土交通省) | <ul style="list-style-type: none"> ○入札情報提供システム、電子入札システム及び電子契約システムへの二重入力の手軽による各府省における契約事務の効率化・簡素化 |

(注) 各府省庁ごとに最適化計画が作成されるなど、定員合理化見込み数の計上が可能なものについては、「2. 個別府省業務・システム」に上げている。

【PPP2006: No.2-(2)】

民間化の真意と民間事業者の発案への評価

公共サービスを民間企業やNPO等に委ねる大きな意義は、行政機関をはじめとした公的部門では発想できない新たなモデルや方式を提示できることである。コストの削減以上に、こうした新たな発想の可能性とそれに対する評価を充実させることが重要である。

このことは、市場化テスト、指定管理者制度、さらにはPFI事業において共通して指摘できる点である。特定非営利活動法人日本PFI協会(<http://www.pfikyokai.or.jp>)は、2006年5月「民間事業者の発案における発案評価点の導入」を提案している。民間事業者による発案とは、民間事業者が自ら競争力のある価格と高品質の公共サービスを実現するため、行政機関ではなく、自らの計算で「VFMがあること」を確認し、PFI事業を提案することである。日本PFI協会の趣旨(2006年5月29日「民間事業者の発案における発案評価点の導入」文書の要約による)は、以下の通りである。

第1に、民間事業者の発案を行う発案者の地域の公共サービスに対する深い理解、そして発案書の作成・提出に係る時間、費用及び努力を考慮し、発案者に対して何らかの「優位性」を担保することが事業者選定のプロセスにおける透明性と公平性を確保することになること、第2に、発案評価点を「地域貢献発案点(仮)」として非価格要素のひとつとして設定すること、第3に、「地域貢献発案点(仮)」を導入するに際しては、実施方針等で民間事業者の発案であることを明記、審査基準に「地域貢献発案点(仮)」を導入することを明記、審査委員会委員には、発案者名は公表せず、「地域貢献発案点(仮)」を除きすべての評価を行い、審査委員会評価結果に「地域貢献発案点(案)」を加算する方法とすること、などが提案されている。これまで、PFI対象事業や指定管理者対象事業など行政主導での発掘が中心となっている。しかし、行政側の視点だけでは、民間化に有用な事業を最適に抽出することは十分には行えない。民間化案件について、積極的に民間側が提案でき、提案したことが積極的に評価される仕組みづくりが必要であり、日本PFI協会の提案はその意味からも重要な点と言える。

さらに、指定管理者等の評価、モニタリングにも応用していくことが求められる。民間事業者が公共サービスのコストや質を如何に改善する提案を行い、その具体化に如何に挑戦したかといった点を積極的に評価や事業のモニタリング項目に組み入れていくことである。行政では出来なかった発想やチャレンジを積極的に認めることで、民間化の意義が大きく高まる。従来同様の、行政が定めた手続き通りに事業を実施したかという観点でのモニタリングだけでは、公共サービスの質等の改善が期待できないだけでなく、逆に質等の劣化をもたらす危険性がある。なぜならば、それは、行政が定めた手続き通りに事業を行えば期待する公共サービスは提供されたはずだという仮定の下での評価にすぎないからである。こうした手続き重視の仮定による評価ではなく、民間の発案を評価する能力を行政側も養う必要がある。PPPにおいては、事業の発案・形成プロセスから協働することが重要であり、民間事業者の発案に対する評価導入は、そのためのトリガーともなる。