

諸外国における業務時間管理手法等に関する
調査報告書

平成 25 年 3 月 22 日

有限責任 あずさ監査法人

…目次…

【調査報告書】

項目	頁
1. 諸外国における業務時間管理手法等に関する調査の概要	1
2. 海外機関 ケーススタディ	4
2.1 米国諸機関 ケーススタディ	5
2.1.1 市場化テスト等の手法	5
2.1.2 米国内務省	21
2.1.3 移民関税執行局	38
2.1.4 その他	54
2.2 オーストラリア国防省 ケーススタディ	67
3. 国内機関 ケーススタディ	88
3.1 大阪府堺市	88
3.2 東京都杉並区	97
4. 調査結果を踏まえた考察取りまとめ	107
4.1 公的機関における業務時間調査及びこれを用いた業務マネジメント手法の在り方	107
4.2 市場化テストにおける事業選定時の情報整備、期中実施状況管理、事業評価時における成果指標の設定の在り方	117
5. 参考文献一覧	119

1. 諸外国における業務時間管理手法等に関する調査の概要

(1) 調査の目的

昨年度、内閣府公共サービス改革推進室において、国の行政機関等における業務の実態把握とその改善に資するものとして「業務フロー・コスト分析に係る手引き」が作成されている。

(参考) 業務フロー・コスト分析に係る手引き

(平成 24 年 4 月 官民競争入札等監理委員会)

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/kouhyou/gyomuflowcost/gyomuflowcost.html>

本手引きが国の行政機関等で活用されていくためには、業務時間管理手法（日報、time keeping system による時間管理等）の積極的な導入及び、業務改善等効果の明確化やより効率的な手法等の整理・検討を通じて、業務フロー・コスト分析を普及させることが重要である。

このために、すでに市場化テストを導入している諸外国において、業務時間管理手法等がどのように取り入れられ、どのように活用されているか、具体的な事例を収集して分析等を行うことが必要である。

本調査業務は、諸外国における公共サービスに係る業務時間管理手法や、市場化テスト実施事業における業務フロー・コスト分析手法等（コスト算定、期中業務実態把握、評価指標の設定等）の調査等を実施するものである。

(2) 調査の方法

① 調査の実施概要

本調査は、受託者である有限責任 あずさ監査法人が、平成 24 年 10 月 3 日から平成 25 年 3 月 22 日まで実施した。本調査の実施概要は、以下のとおりである。

- ・ 諸外国の公的機関における公共サービスに係る業務時間管理及び市場化テストにおける業務フロー・コスト分析手法等について調査
- ・ 国内の公的機関等における業務時間管理手法について調査
- ・ 内閣府公共サービス改革推進室が開催する「公的組織の管理会計に関する勉強会」に係る資料の収集・整理等
- ・ 調査報告書及び概要版の作成

② 諸外国の公的機関に対する調査手法

(調査内容)

- ・ 公的機関等の事業実施における業務時間管理手法の仕組み、それらを用いた業務マネジメント手法
- ・ 市場化テストについて、対象事業選定における公共サービスに係る業務フローやコストの実態把握の取組、民間事業者実施状況評価及び事後の事業評価の手法
- ・ 業務時間管理手法や業務フロー・コスト分析結果の事業改善の検討への活用方法

(調査方法)

- ・ 海外公的機関向けの現地訪問調査、インターネット、文献等による調査
- ・ 現地訪問調査の実施状況は以下のとおり。

調査対象国	調査期間	インタビュー先
米国	平成 25 年 1 月 21～25 日	・ 内務省 (Department of Interior) ・ 移民関税執行局 (Immigration and Customs Enforcement) ・ 国立航空宇宙局 (National Aeronautics and Space Administration)
オーストラリア	平成 25 年 1 月 18 日	・ オーストラリア国防省 (Department of Defence)

- ・ 現地訪問調査のヒアリング対象者は以下のとおり。

対象機関	ヒアリング対象者 (役職)
内務省	Douglas A. Glenn (Deputy Chief Financial Officer) Richard T. Beck (Director)
移民関税執行局	Rehder Sekar (Deputy Chief Financial Officer)
国立航空宇宙局	Pamela Hanes (Deputy Chief Financial Officer)
オーストラリア国防省	Liz Weeks (Non Equipment Chief Procurement Officer)

③ 国内の公的機関に対する調査手法

(調査内容)

- ・ 公的機関等の事業実施における業務時間管理手法、それらを用いた業務マネジメント手法等
- ・ 業務時間管理手法や業務フロー・コスト分析結果の事業改善の検討への活用方法

(調査方法)

- ・ 国内公的機関の現地訪問調査、インターネット、文献、有識者等による調査
- ・ 国内公的機関の現地訪問調査先：東京都杉並区、大阪府堺市
- ・ 有識者へのインタビュー実施状況（敬称略 五十音順）
 - ・ 稲沢克祐 関西学院大学教授
 - ・ 大住莊四郎 関東学院大学教授
 - ・ 櫻井通晴 城西国際大学教授
 - ・ 南学 神奈川大学教授

2. 海外機関 ケーススタディ

(ケーススタディー一覧)

対象機関等	内 容
米国市場化テスト	A-76 通達関連
米国内務省	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 継続的な業務時間調査に基づく ABC への取組 ▪ 市場化テスト等への取組 (魚類野生生物局)
米国移民関税執行局	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 継続的な業務時間調査に基づく ABC への取組 ▪ 市場化テスト等への取組 (旅程手配システム運営業務及び留置所維持管理業務)
その他米国機関	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 国立航空宇宙局 : NASA Sheared Service Center (NSSC) を利用した間接業務のアウトソーシング ▪ 防衛会計局 : 業務量調査、市場化テストの取組 ▪ 厚生省 : 市場化テストにおける業務量調査 (国立衛生研究所)
オーストラリア国防省	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Commercial Support Program (CSP) の取組 ▪ 石油灯油潤滑油調達業務、宿泊施設管理業務事例

2.1 米国諸機関 ケーススタディ

2.1.1 市場化テスト等の手法

(1) A-76 通達の背景・目的・変遷

A-76 通達（行政予算管理局通達 A-76 番、官民競争入札制度）は、市場化テストを行うに当たっての連邦政府の方針を記載したものである。

市場化テストは、公共サービスを競争環境に置くことでより良いサービスを実現することを目的としており、健全なる競争の導入に伴う公共サービスの効率化、質の向上、担い手の多元化、行政の生産性向上と規模の最適化を目的としている。

連邦政府では、1966 年に A-76 通達が導入されたが、任意的な手法でもあり、その手続の複雑さから利用頻度は高くなかった。しかし冷戦後の 1990 年代に入ると、国防費削減・軍再編の流れの下で国防総省が積極的に活用するようになった。

クリントン政権の行政改革の中では、1998 年に全省庁が所掌する業務を「政府固有の業務」か「民でも担うことが可能な商業的業務」に分類する **Federal Activities Inventory Reform Act**（連邦政府業務棚卸改革法、以下、FAIR 法）が成立し、民間委託可能な業務のリスト化・公表が義務付けられた。

ブッシュ政権は、2001 年に行政改革プランとして公表した **President's Management Agenda**（大統領行革アジェンダ、以下、PMA）の柱の一つに官民競争入札を取り上げ、市場化テストが本格的に活用されるようになっていった。

その仕組みとしては、先のクリントン政権の行政改革の手法を踏襲し、FAIR 法に基づき、各省庁が業務の棚卸を **Office of Management and Budget**（行政予算管理局。以下、「OMB」という。）に報告することから始まる。OMB では、各省庁が提出した業務のリストのうち、商業的と分類されたものの半分を市場化テスト等の方法で民間委託することが可能としている。このように本制度は、「民でも担うことが可能な商業的業務」に分類した業務の中から各省庁の判断で市場化テストを実施する制度であるといえる。

さらに、2003 年には、市場化テストの制度を規定していた A-76 通達を時代にあった利用しやすいものに改訂し、官民競争手続の簡易化・標準化が図られた。これにより、官民競争が全省庁へ拡大されることとなり、次表のように、2003 年度から 2007 年度の 5 年間で約 50,000 人、70 億米ドルの削減効果が得られている。

競争入札の成果（2003年度～2007年度）

（累計）

項目	5年間の合計
削減人数（常用雇用者数換算）	50,989人
競争入札数	1,375件
標準競争入札の削減人数（常用雇用者数換算）	39,487人
増加コスト	2億4,000万米ドル
推定削減コスト	72億米ドル
年間推定削減コスト	11億米ドル

（5年平均）

項目	5年間の平均
1競争当たり削減人数（常用雇用者数換算）	38人
標準競争入札の割合（削減人数に占める割合）	75%
1競争当たりの増加コスト	5,000米ドル
1競争当たり年間削減コスト	2万5,000米ドル
推定削減コスト	72億米ドル
政府が実施すると決定された競争入札の割合	83%

<出典：“Competitive Sourcing”， May 2008>

しかしながら、その後のオバマ政権では新たな方針に基づき方向転換がなされるとともに A-76 通達の適用は停止されており、現在は新たな業務改善の取組が注目されているところである。

(2) A-76 通達の制度設計

市場化テストの実施作業の概要			
フェーズ① 省庁業務の棚卸	フェーズ② 事前計画の作成	フェーズ③ 公告・競争入札の実施	④フェーズ 実施・競争入札以後
<ul style="list-style-type: none"> ●業務棚卸の実施、すべての業務を政府固有業務か商業的業務に分類 	<ul style="list-style-type: none"> ●競争に付す商業的業務および役職(常用雇用者数換算)を明確化 ●入札対象とする業務の適切な単位を検討、統合 ●仕事量データの利用可能性を査定。データ収集方式を構築 <ul style="list-style-type: none"> ・労働時間データ ・業務と手順の成果の数量化 ・省庁もしくは産業界の業績水準 ・データ収集方式の整備 ●官のサービスの基準費用を計算 ●競争種別(簡易、標準)とスケジュールの決定 ●関係者の役割、責任の明確化 	<ul style="list-style-type: none"> ●競争実施の公告(入札手続きの開始) ●入札実施 <ul style="list-style-type: none"> 【簡易競争】 <ul style="list-style-type: none"> ・省庁と民間業者のコストを比較 【標準競争】 <ul style="list-style-type: none"> ・業務要求水準書 ・省庁がMEO(最速効率機関=人員配置計画)の作成 ・公募の公布 ●落札者を決定 ●落札結果を公表(入札手続きの終了) ●結果を通知し、落札者と実務協議(民間企業、応札他省庁、省庁部門) 	<ul style="list-style-type: none"> ●業績のモニタリング <ul style="list-style-type: none"> ・品質担保監視計画の実施 ・業績コストおよび関連情報を、監視、収集、報告 ・契約事項を管理 ●競争の実施状況記録をデータベースで管理 ●四半期報告書をOMBに報告

< 出典：規制改革・民間開放推進会議「市場化テストに関する海外事例調査報告書」>

① 省庁業務の棚卸

A-76 通達は、市場化テスト関連事務の責任者として各省庁に **Competitive Sourcing Official** (市場化テスト担当官、以下、「CSO」という。) を置き、連邦政府の規定する公共サービスについては、**FAIR** 法及び A-76 通達に基づき、「政府職員が実施すべき政府固有業務」か、「民間でも行うことが可能な商業的業務」かに分類することを求めている。分類に関する判断は、事務事業を行う各省庁に委ねられており、各省庁は、年間で 3 つのリスト (政府固有業務・商業的業務・要約) を **OMB** に提出することとしている。

このうち、各省庁は、「民間でも担うことが可能な商業的業務」に分類された業務の中から、民間委託する各省庁の判断で対象事業を選択する仕組みになっているが、当該選択については、民間による不服申し立て・意見提案の仕組みが存在しており、対象事業の決定における恣意性のリスクを制度的に矯正することが可能となっている。

しかし、**FAIR** 法や A-76 通達で定められている政府固有業務か商業的業務かの判断基準は、抽象的・列挙主義で必ずしも明確ではないという声もある。

(A-76 通達における政府固有業務と商業的業務の概念規定)

政府固有業務

- ・ 政府固有の業務とは、公益に密接な関係を有するため、政府職員による実施が要求される業務。政府権限の行使や政府の意思決定、若しくはその両方に関連し、実質的な裁量行使が求められるもの
- ・ 政府固有の活動には、次の事項が含まれる。
 - A 契約・政策・規制・授権・命令・その他によって、ある業務を合衆国が行うあるいは行わないように拘束するもの
 - B 軍事的若しくは外交的な行動・民事若しくは刑事の司法手続き・契約管理行為・その他によって、経済的・政治的・領土的・財産的・その他の権益を、決定・保護・増進するもの
 - C 民間人の生命・自由・財産に重大な影響を及ぼすもの
 - D 予算その他の連邦資金の徴収・統制・支出のための政策や手続きの制定を含む、合衆国財産の取得・使用・処分に関する最終的な決定権を行使するもの。
ただし、裁量の行使は全て政府固有業務であることの証拠になる、という訳ではない。
- ・ 省庁は、政府固有の権限が受託者に移転するのを回避するために、次のことを考慮しなくてはならない。ある業務を政府固有のものと規定する法的な制限は以下のとおりである。
 - A 民間部門等の関与が広範囲に及び、省庁の管理能力が不適切に限定される危険性
 - B 損害賠償や受給権の審理、その他関連するサービスにおける措置の最終性、判例法・法的根拠の解釈、事例の反復可能性、特異性、報償や刑罰を決定する裁量
 - C 個人の生命、自由、財産に、重大かつ直接的な影響を及ぼすような行為を実施する、当局の権限（ただし守衛、護衛保安、検問、施設護衛、刑務所や拘置所施設の運営契約を禁止するものではない）
 - D 民間人に代理を命ずる権限のような、特別な省庁権限の利用可能性と適用可能性
 - E 業務が民間部門によってすでに提供されているか否か

商業的業務

- ・ 商業的業務は、反復して発生する業務で、民間部門による実施が可能であり、政府職員による実施・契約・有料サービス協定を通じて、省庁が資金や財の提供・実施・管理を行う業務
- ・ 公益に密接に関係しているとはいえないため、政府職員による実施を要求しない業

務

- ・ 政府固有の業務や機密の仕事を行う組織の一部若しくはその全体に存在している場合もある

< 出典：規制改革・民間開放推進会議「市場化テストに関する海外事例調査報告書」 >

また、上記「商業的業務」は更に次のコードで分類されている。

- A 民間事業者が行うことが適切ではないことが CSO の書面をもって判断された商業的業務
- B 簡易競争又は標準競争に適しているとされる商業的業務
- C 簡易競争又は標準競争の過程にある商業的業務
- D 過去 5 年の間に標準競争又は簡易競争（あるいはコスト比較・簡易コスト比較・直接転換）の結果として政府により実施することとされた商業的業務
- E 業務の再編、廃止検討が現在進行中である商業的業務
- F 法により民間事業者の参入が禁止されている商業的業務

< 出典：OMB “Circular A-76” May29,2003 Attachment A >

上記 A に分類される業務については、CSO は A に分類された理由を書面にて OMB に提出することを求められている。また、分類結果については、OMB によるレビューが行われ、レビュー結果は公表されることとなっている。

なお、2003 年から 2007 年について、競争入札の内訳を業種別にみると、不動産管理・IT・物流の 3 分野で全体の 7 割を占め、人事管理／教育・行政サポート・金融／会計の分野は少ないことが明らかになっている。

②事前計画の策定

政府固有業務と商業的業務の分類作業に引き続き、A-76 通達は各省庁に市場化テストにかける業務の決定及び業務実施体制等を整備するための実施計画の作成を求めている。

上述の B に分類された業務（簡易競争又は標準業務に適していると判断された業務）の中から、実際に競争入札の対象となる業務が選定されるが、A-76 通達は、当該選定基準までは規定していない。他方、実施計画に下記項目の実施を義務付けることで、選定方法について指針を設けている。

項目	実施内容
1. 対象範囲の決定	市場化テストにかけるべき対象事業と人員数を確定させる。
2. 事業の統合	対象事業サービスの市場構造を踏まえ、類似の対象事業を統合する検討を行う。
3. データの整備	業務量、業務の単位、活動やプロセスのアウトプット指標、サービス水準等、各種データの利用可能性を点検する。必要に応じてデータ収集システムを構築する。
4. 基準費用の算定	現在の部門による業務コストを基準値として算出する。
5. 実施する競争の種類決定	常用雇用者数換算（Full-time equivalent : FTE）で 65 人を基準として、それを超える場合には標準競争、それ以下の場合には簡易競争若しくは標準競争を実施する。
6. スケジュール策定	実施予定表を作成する。
7. 関係者の役割と責任の確認	市場化テスト実施プロセスに関与する関係者の役割と責任を明確化する。
8. CSO の任命	市場化テストの競争プロセスを実施する担当者を指名する。
9. 現職部門への告知	市場化テスト実施の公告日を、対象事業を担当する現職部門に通知する。

③公告・競争入札の実施

A-76 通達が定める競争入札プロセスは、65 人（常用雇用者数換算）以下の比較的小規模な事業案件に適用できる簡易競争と、それ以上の規模の事業案件に適用される標準競争の二つに分類される。

簡易競争は、政府が業務を継続した場合のコストと民間が実施する場合の推定コストを比較し、民間の方が安い場合には、一般の Federal Acquisition Regulation（連邦調達規則）に基づく入札が行われる。

一方、標準競争では、対象事業の行政コストをフルコストベースで計算し、官民比較のベース情報の一つとして利用している。コスト算定は、COMPARE と呼ばれる簡易コスト計算モデルによるコスト推計に基づいて行われている（COMPARE を利用した具体的な計算方法については、（4）官民競争のコスト計算方法参照）。

上記の比較により、官より民が効率的と判定された場合、競争入札が実施される。

標準競争、簡易競争ともに入札に要することができる期間が、A-76 通達によって定められている。具体的には、競争の実施が各省庁によって公表された日を起点、落札者決定の日を終点として、起点から終点までの期間を、簡易競争の場合は 90 日間、標準競争の場合は 1 年間としている。

競争の種別	競争手続にかかる平均所要時間
簡易競争（MEO*がない場合）	2.7 ヶ月
簡易競争（MEO*がいる場合）	3.7 ヶ月
標準競争	13.6 カ月

*MEO（Most Efficient Organization、最適効率体制策定チーム）は、入札のための職員配置計画の策定、見積額の算定を中心として、官側の入札提案作成作業を行う機関。

<出典：“Competitive Sourcing”， May 2008>

競争対象事業に係る要求仕様は、Performance Work Statement（業務要求水準書。以下、「PWS」という。）として文書化されている。PWSは、競争入札の公募にあたって省庁の要求事項を業務の技術、機能、業績の観点から、明確化するものである。PWSでは、当該業務に対する省庁のニーズ及び達成が要求される事項が重要成果指標（Key Performance Indicators：KPI）によって明記されるが、そのニーズをどのように実現するかは明記されないため、提案者にサービス提供上の創意工夫の余地が与えられることになる。また達成すべき業績水準については、サービスの量、質、場所、タイミング等について、事後的に測定可能なKPIを用いる旨が規定されている。実務的には、PWSによって明確化された業績内容及び水準は、①応札者に対する要求水準の伝達ツール、②応札者の提案の相互比較の材料、及び③落札者によるサービス提供のモニタリングの基準として機能する。

PWSの作成に当たっては、対象事業の成果を測定、評価するために、業務の結果（アウトプット）に係る事項が詳細に策定される。専門のコンサルタント等を起用し、達成が要求されるKPIなどを明らかにする場合が多い。また、入札内容が民間にとって魅力のあるものになるよう、原案段階のPWSについて、民間からの意見聴取、内容照会が行われている。

標準競争における落札者の決定では、KPIの達成を前提とし、これを実現する為のサービス提供に係わる費用削減とサービスの質の維持・向上の両側面を評価判断の基準として落札者を決定する。なお、各案件の評価基準は、入札公示において公表する必要があり、官民を問わず、特定の応札者にとって有利となるような基準を掲げることを禁止する旨がA-76通達に規定されている。また、落札後のモニタリングの基本となる「品質担保監視計画（Quality Assurance Surveillance Plan: QASP）」についても、PWSで明記されることになる。

④実施・競争入札以後

競争入札後は、民間実施となった業務の品質管理や実施に係るコストモニタリング、競争に係る情報の提出、管理、四半期報告書による OMB への報告が行われる。これらの事項には以下の事項が含まれている。

- ・ 簡易競争及び標準競争の結果得られたベストプラクティスを **SHARE A-76!**と呼ばれるサイトに投稿・共有する。
- ・ 政府機関は各競争案件について、実施日から業務終了又は中止までの期間、OMB が定めた要件に基づくデータベースにより情報管理を行う。
- ・ 進行中又は完了した競争について記載したレポートを四半期ごとに OMB に提出する。
- ・ 落札者の業務について事後評価を行う。
- ・ 法律等で認められた範囲での業務実施期間の延長。
- ・ 効率の悪い業務を中止する。

<出典：OMB “Circular A-76” May29,2003 Attachment B>

(3) 官民競争のコスト計算手順

①概要

上記のように標準競争では、**COMPARE** という簡易コスト計算モデルによりコスト算定が行われる。**A-76** 通達により要求される各種計算は、**COMPARE** のソースコードに直接埋め込まれており、データを手動で入力するとそれに基づいて **COMPARE** が自動的に計算を行う。なお、**COMPARE** の維持管理は **Department of Defense** (国防総省。以下、「**DOD**」という。) が実施している。

COMPARE の入力する費用額は、**A-76** 通達の **Attachment C** により手順が定められている。具体的には、**Attachment C** では、標準的なコスト要因、標準競争用のコスト計算方法、簡易計算用のコスト計算方法を記載している。標準的なコスト要因では、保険料、資本コスト等の項目やこれらを決定するに当たり参考となる情報を記載し、標準競争、簡易競争用のコスト計算方法では、各計算要素をどのように把握、算定するかが説明されている。

また、**A-76** 通達は標準的なコスト要因を定めている。政府ないし民間事業者が実施する場合のコスト算定を行うに当たっては、これらのコスト要因を考慮することを求めている。コスト要因の使用に当たっては、入札終了日に有効であるものを使用する必要があり、知り得る場合にはコスト要因に予想される変更を織り込む必要がある。

(代表的な標準的なコスト要因と概要)

項目	概要
資本コスト	官（政府）が資本を調達、維持するのに必要なコストであり、OMB A-94 通達で定められた値を適用する。以下「3/3a その他特別」に起因するコストの計算で利用する。
健康保険等の福利費	OMB 通達メモで 7.0%と規定されている。以下「1/1a 人件費」の付加的給付に織り込まれている。
燃料費のインフレ	国防予算見積（グリーンブック）の値を参照する旨が規定されている。
常用雇用者数換算 (FTE)	A-76 通達で規定（最新通達 2003 年 5 月 29 日では、1776 時間とされている）。「1/1a 人件費」で利用する。
断続交代勤務者の FTE	A-76 通達で規定（最新通達 2003 年 5 月 29 日では、2007 時間とされている）。「1/1a 人件費」で利用する。
税率	Internal Revenue Service（内国歳入庁）による資料を基に産業ごとに指定された税率を適用する。「12 連邦税収入の調整」等で利用する。
耐用年数	OMB 通達メモを参照する旨が定められている。以下「3/3a その他特別」に起因するコストの計算で利用する。

< 出典：OMB “Circular A-76” May29,2003 Attachment C FigureC1 >

標準競争、簡易競争用のコスト計算方法では、それぞれ下表の計算要素を列挙した上で、これらの要素について算定方法を記載している。

(標準競争のコスト計算要素)

番号	表題
官によるコスト (1~6) / 官が継続した場合のコスト (1a~6a)	
1	1a 人件費
2	2a 材料と供給コスト
3	3a その他特別に起因するコスト (減価償却費・資本コスト・公共料金・保険等)
4	4a 諸経費
5	5a 追加コスト
6	6a 1~5 / 1a~5a の合計
民間のコスト又は官が継続した場合のコスト (調整後)	
7	民間部門の価格又は官が継続した場合のコスト見積り
8	契約管理コスト
9	追加コスト
10	初回移行コスト
11	資産の処分又は譲渡による利益
12	連邦税収入の調整
13	民間部門の総コスト又は官が継続した場合の総コスト (調整後) (7~12 の合計)
決定計算	
14	換算差額 1 の人件費の 10% が 1,000 万米ドルより小さい場合は、1,000 万米ドルとの差額を入力する。1 の人件費の 10% が 1,000 万米ドル以上の場合は、1,000 万米ドルと入力する。
15	官による総コスト (調整後)
16	民間部門又は官が継続した場合の総コスト (調整後)
17	コスト差額 (16 マイナス 15)
18	低コスト供給者 17 が正の場合、官による活動に決定される。負の場合、民間部門による活動に決定される。

< 出典 : OMB "Circular A-76" May29,2003 Attachment C FigureC2 >

(簡易競争のコスト計算要素)

番号	表題	
官による活動の見積コスト／官が継続した場合の見積コスト		
1	1a	人件費
2	2a	材料と供給コスト
3	3a	その他特別に起因するコスト (減価償却費・資本コスト・公共料金・保険等)
4	4a	諸経費
5	5a	追加コスト
6	6a	1~5／1a~5a の合計
民間又は官が継続した場合の見積コスト		
7		民間部門の価格又は官が継続した場合のコスト見積り
民間又は官が継続した場合のコスト (調整後)		
8		契約管理コスト
12		連邦税収入の調整
13		民間部門又は官が継続した場合の総コスト (調整後) (7、8、12 の合計)
決定計算		
17		コスト差額 (13 マイナス 6)
18		低コスト供給者

<出典：OMB “Circular A-76” May29,2003 Attachment C FigureC3>

②コスト計算手法

各費目の費用算定方法は、以下のとおりである。

1/1a 人件費

人件費については、業務量に応じた指標である常用雇用者数換算 (FTE) に、人件費単価を乗じて算定される。算定の手順は以下のとおりである。

a) FTE の算定

対象となる業務について業務量の把握が必要となるが、労働時間数の把握方法は各機関により様々である。例えば、DOD の A-76 Costing Manual によれば、対象となった業務の人件費の種類、労働時間の過去情報及び本来必要となる時間が有用であるとされている。また、このような情報を入手するためには、タイムシート、個人勤務記録、部長地方検査官の知見を利用することが一般的であるとされている。また、これらの時間については、第三者が MEO 等と比較し、その適切性をレビューすることが求められる。

ている。

上記の過程で把握した業務全体の業務量に基づき、業務に必要な労働時間を決定する。次に当該労働時間を常用雇用者数換算（FTE）数値に置き換える。ここで FTE とは、ある期間における常勤労働者の法定労働時間を 1 とした場合の、必要労働時間の比率のことである。これを計算式で示すと以下のとおりである。

$$\text{FTE} = \text{必要な労働時間} / \text{常勤労働者の法定労働時間}$$

たとえば、ある期間における常勤労働者の法定労働時間が 100 時間である場合、同じ期間に 25 時間を要する仕事の業務量は、0.25FTE と算出される。

また、FTE の算出に当たっては、以下の事項に留意する。

- ・ FTE は小数点以下 3 桁まで求める。
- ・ フルタイム、パートタイム、臨時雇用者、季節労働者の FTE は、それぞれ技術や職位により必要な総労働時間を認識した上で、当該総労働時間を 1,776 時間（年間労働時間）で割って決定する（FTE＝必要な総労働時間÷1,776 時間）。なお、労働時間は、年次休暇、病気休暇、休職、トレーニングその他の非生産的な時間を除外しなければならない。
- ・ 断続交代勤務者の FTE は、技術や職位により必要な総労働時間を認識した上で、当該総労働時間を 2,007 時間（年間労働時間）で割って決定する。（FTE＝必要な総労働時間÷2,007 時間）

上記の手順により FTE の決定後、FTE を満たすような職員配置計画を決定し、それを官側の必要業務量とする。

b) 民間人の給料・賃金の算出

民間人の給料や賃金は、上記 FTE に一般賃金表（General Schedule : GS）の Step5 のレート及び連邦賃金システム（Federal Wage System : FWS）の Step4 のレートを乗じて算出する（給料・賃金 = FTE×レート）。

なお、制度上 GS は年間レートなのに対し、FWS は時間当たりレートである。

c) 付加的給付

保険や年金などの賃金外付加給付については、上記 b.により算定された個人ごとの基本の金額に、次の要素を乗じて算定する。なお、COMPARE は入力に従ってコストを自動的に計算する。

- ・ フルタイム、パートタイム

基本の金額に 36.25%（退職費給付コスト 26.1%、保険と健康保険給付コスト 7.0%、

高齢者慰労保険コスト 1.45%、その他の福利厚生のコスト 1.7%) を乗じた額の上乗せが必要となる。

・ 臨時、断続交替的雇用者

基本の金額に 7.65% (高齢及び遺族死亡保険 6.2%、高齢者慰労保険 1.45%) を乗じた額の上乗せが必要となる。

・ 季節労働者

年間労働時間を 1,776 時間として、個々の労働者をそれぞれの労働予定時間に応じて「フルタイムの季節労働者」若しくは「パートタイムの季節労働者」に区分する。フルタイムの季節労働者は上記のフルタイムの常勤雇用者と同様の方法によって計算し、パートタイムの季節労働者は臨時雇用者と同様の方法によって計算する。

d) その他

該当ある場合に、他に発生すると見込まれる費用を含める。超過勤務手当、祝日手当、資格手当、勤務地手当が含まれる。

上記の計算内容をまとめると、以下の表のようになる。これは前述の、DOD が公表している A-76 COSTING MANUAL に例示されているものである。

(人件費計算シート (例))

A	B	C	D	E	F	G	H	I ※	J ※	K ※	L	M ※	N ※	O	P ※	Q ※	R
職位名	支払区分	階級	EPA	職位種別	FTE 当たり 生産的 活動時間	FTE 当たり 有給時間	FTE 数	総有給時間 (G×H)	支払レート (毎時/年間)	年間総費用 GS, HxJ FWS, IxJ	その他受給	基本給 (K+L)	付加的要素 (Mx32.85%) 又は (Nx7.65%)	その他支払	その他支払と 高齢者医療保 険制度 (Ox1.0145)	総人件費 (M+N+P)	拡張/混合
取締役	GS	13	N	フルタイム	1776	2087	0.110	229.6	\$63,431.00	\$6,977.41	\$0.00	\$6,977.41	\$2,292.08	\$0.00	\$0.00	\$9,269.49	N
プロジェクト マネージャー	GS	12	N	フルタイム	1776	2087	1.000	2087.0	\$53,343.72	\$53,343.72	\$0.00	\$53,343.72	\$17,523.41	\$0.00	\$0.00	\$70,867.13	N
受付	GS	5	Y	フルタイム	1776	2087	1.000	2087.0	\$24,271.81	\$24,271.81	\$0.00	\$24,271.81	\$7,973.29	\$93.04	\$94.39	\$32,339.49	N
受付	GS	5	Y	フルタイム	1776	2087	1.000	2087.0	\$24,271.81	\$24,271.81	\$0.00	\$24,271.81	\$7,973.29	\$139.60	\$141.62	\$32,386.72	N
運転手 管理者	WS	8	N	フルタイム	1776	2087	1.000	2087.0	\$21.47	\$44,807.89	\$0.00	\$44,807.89	\$14,719.39	\$0.00	\$0.00	\$59,527.28	N
運転手 リーダー	WL	6	Y	フルタイム	1776	2087	3.000	6261.0	\$15.50	\$97,045.50	\$0.00	\$97,045.50	\$31,879.45	\$0.00	\$0.00	\$128,924.95	N
運転手	WG	5	Y	フルタイム	1776	2087	15.000	31305.0	\$13.03	\$407,904.15	\$0.00	\$407,904.15	\$133,996.51	\$2,866.60	\$2,908.17	\$544,808.83	N
運転手	WG	5	Y	臨時	1776	2087	10.000	20870.0	\$13.03	\$271,936.10	\$16,966.67	\$288,902.77	\$22,101.06	\$0.00	\$0.00	\$311,003.83	N
運転手 (バス)	WG	8	Y	一時	2007	2007	6.000	12042.0	\$16.06	\$193,394.52	\$11,736.66	\$205,131.18	\$15,692.54	\$0.00	\$0.00	\$220,823.72	N
運転手 (定期運転)	WG	7	Y	パートタイム	1776	2087	0.500	1043.5	\$15.10	\$15,756.85	\$0.00	\$15,756.85	\$5,176.13	\$0.00	\$0.00	\$20,932.98	N
合計							38.610			\$1,139,709.76	\$28,703.33	\$1,168,413.09	\$259,327.14	\$3,099.24	\$3,144.18	\$1,430,884.41	

※ COMPAREにより自動計算される。なお、GS及びFWSのレート並びに保険料率等は2001年3月14日現在のものを使用している。

(注)

WG : FWS のうち、非監督者

WL : FWS のうち、リーダー

EPA : 経済的な価格調整 (インフレに応じて変動する場合など)

拡張/混合 : 民間委託されている職務に関する職位の場合は Y。官が行っている職位の場合は N。このデータは、現在の業務が既に一部民間委託されている場合の官側コストの算定に用いられる。

2/2a 材料と供給コスト

原材料、部品、組立品、燃料、事務用品等を指す。材料と供給のコストは、その活動に使用され、他の事業者には提供されていない場合にのみ含めるということに注意する必要がある。

材料の量、単価、数年後のインフレ等を考慮し、必要な材料を列挙し、総コストを算定する。材料のコストには、輸送費用、配達費用、入手可能性、遅延費用等が含まれるとともに、通常のスクラップ、腐敗、不良品のために設定された引当額も含まれる。

3/3a その他特別に起因するコスト

a) 減価償却費

取得価額 2 万 5,000 米ドル以上の資産について、減価償却を行う（2 万 5,000 米ドル未満の資産については、重要性が低いため減価償却は求められない）。

耐用年数と処分価値表を用いて残余価値を計算し、定額法による減価償却計算を行う。

b) 設備

設備を 3 つのカテゴリー（永久、半永久、一時的）に分け、それぞれの予測耐用年数を使用し、発生するコストを見積る。

予測耐用年数は、次のとおり。

永久：75 年

半永久：50 年

一時的：25 年

c) 資本コスト

減価償却可能額に輸送費用と据付費用を加え、残存価額を差し引いた金額を基礎とし、名目金利を使用して資本コストを計算する。

d) 借料

土地、建物、機械設備等のリース資産による支払リース料のコストがある場合、当該費用を含める。

e) 公共料金

電気、電話、上下水道サービス等の公共料金のコストがある場合には、当該費用を含める。

f) 保険

資産に対する保険は 0.5%、人的費用に関する保険は 0.7%として計算される。

g) 旅費

官が提供しなくなったとしたら発生しないと見込まれる旅費を算出する。

h) メンテナンスと修理費用

所有する資産に定期的なメンテナンス費用が発生している場合には、当該費用を含む。当該費用には、資産価値を増やす性質のものは含まれない。

i) その他のコスト

上記いずれにも含まれない費用。

4/4a 諸経費

1/1a 人件費の 12%として計算される。

5/5a 追加コスト

異常又は特別な事情により生じた、1/1a～4/4a に分類されないコスト。

7 民間部門の価格又は官が継続した場合のコスト見積り

民間部門の価格は、契約によって判明している価格を記載する。

官が継続した場合のコスト見積りは、次の計算を行う。

- ・連邦政府の税調整を計算する。
- ・民間の契約価格から連邦税の計算結果を引く。
- ・最も低コストの供給者を決定するために、調整後の民間の契約価格と官が継続した場合の見積コストを比較する。

8 契約管理コスト

契約管理コストは、契約条項、支払いの処理、注文変更の交渉、契約の締結の監視等に関する状況の管理に関するコストを含む。

契約管理コストは、入札に係る作業員の 2～3% (FTE) として算出される。

9 追加コスト

異常又は特別な事情から生じた輸送や購入費用が含まれる。

10 初回移行コスト

初回移行コストは、官から民間に業務を移行する際に契約変更に伴い発生すると見込まれるコストであり、1で計算された人件費の5%として見積計算される。

11 資産の処分又は譲渡による利益

期首の資産の正味簿価による政府資産の売却又は譲渡から得た利益である。

当該資産からの利益は政府に収入を生じさせているため、民間又は官が継続した場合のコストを軽減させている。

12 連邦税収入の調整

民間部門の業績の総コストから差し引かれ、政府のために発生した収益を表している。民間部門が非課税組織である場合を除き、当該費用は負の数として入力される。

この項目を計算するために、契約価格を入力する際には北米産業分類システムに基づく税率表から該当する業種コードを入力する。COMPAREは入力されたコードに基づき、自動計算を行う。

(4) 考察

5年間の競争入札の成果をみると、健全なる競争の下に公共サービスの効率化、質の向上、担い手の多元化、行政府の生産性向上と規模の最適化を目指す市場化テストの導入は、コスト削減を始め実施目的について一定の成果を挙げている。

2012年時点では、オバマ政権の指導によりA-76通達の適用が停止されているものの、行政関係者には制度として認知され、業務上もその利用が定着していることが観察される。

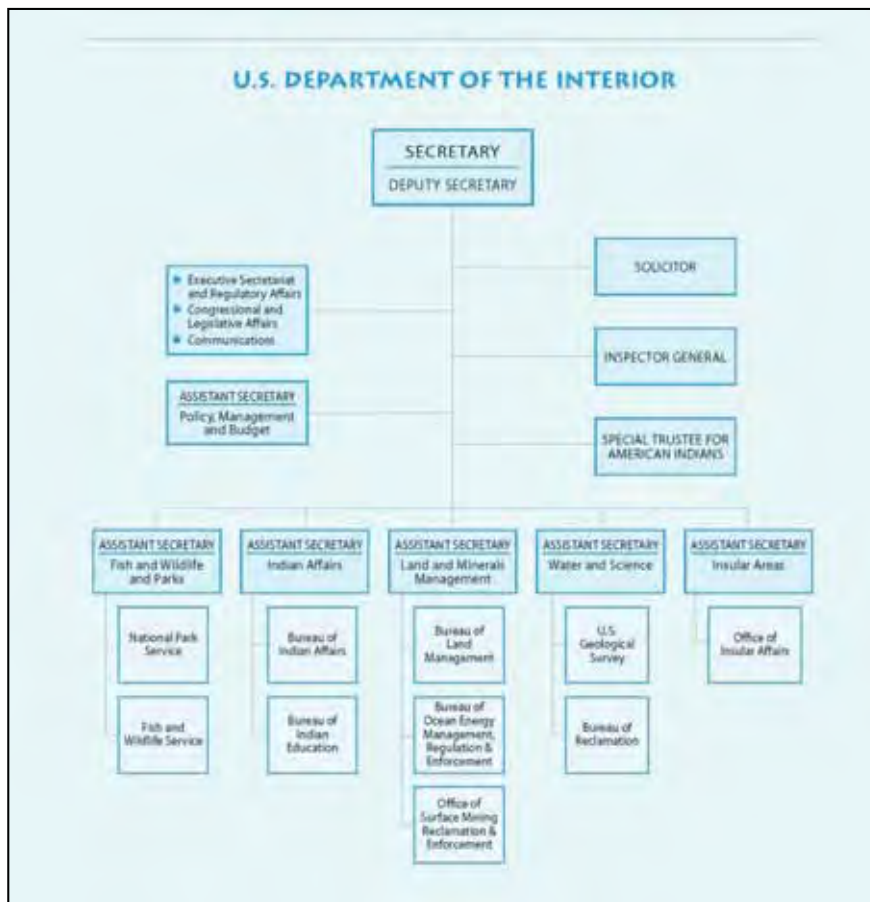
また、対象となる業務の多くは間接業務であり、不動産管理、IT、物流が多くを占めることから、政府自身で実施する必要がない業務と多くの機関で共通の認識がなされていることがうかがえる。

2.1.2 米国内務省

(1) 継続的な ABC の取組

①概要・導入目的

Department of Interior (内務省。以下、「DOI」という。)は、米国の天然資源、文化遺産、先住民族の文化に関する行政を担当する組織である。業務内容が多岐にわたることから、現状以下のように省の下に局等の組織を置いて、業務を区分する組織構成となっている。



< 出典 : 2011-2016 DOI Strategic Business Plan >

DOIにおいては、継続的にABC(Activity Based Costing)手法に基づく業務管理・コスト算定を行っている。当該ABC実施において、職員は勤怠管理システムに当日の勤務内容を入力している。これは、基本的に組織の事業目標と個々人の業務及び業務結果を結びつけることを目的としており、将来計画の作成に役立つ又はコスト削減により業務効率を改善することを想定している。

その他、DOIでは、上記の業務量調査の他、各種研究、ベンチマークの把握等の特定の目的を以って実施される業務量調査も存在する。このような業務量調査は定期的に行われず、目的に応じて適宜実施されている。

②具体的な実施方法

システムを用いた業務量調査の具体的な運用方法については、U.S. Fish and Wildlife Service（魚類野生生物局。以下、「FWS」という。）を例に説明する。FWSは、DOIの管理下にある行政組織であり、魚類、野生生物、植物とその生息地を保全保護又は改善することを目的とした組織であり、約9,000人程度の職員を雇用している。

FWSでは、以下のシステムを採用している。

名称	備考
Quicktime	人事管理システム。職員の勤怠を管理するシステムである。
GovTrip	連邦政府で採用している旅費管理システム。
Financial and Business Management System	財務事業管理を行うシステムであり、Activity Based Costing/Managementを実施するためのシステム。

上記3つのシステムでは、いずれもActivity Based Costコード（以下、ABCコード）を用いている。ABCコードは、活動を基準とした費用データの作成を可能とする業務コードであり、職員から勤務時間がどの職務に該当するかを管理している。多くの部署で採用されるABCコードは2つのアルファベット又は数字で構成されており、以下のように分類されている。

(ABCコードの分類及び特徴)

分類	特徴
種の保護及び管理	69個のABCコードが存在する。 法律に基づく保護生物の分類業務、リスト作成業務、他の組織に対する相談業務、絶滅危惧種に対する輸入輸出検査、第三者会議の出席等、生物保護に係る活動の業務が分類されている。
生息地の保護及び管理	48個のコードが存在する。 生息地管理計画の作成、土地取得及び管理業務、特定値（高地、湿地）の管理業務、自然火事に対策業務等、生物生息地に係る取得、維持管理業務が分類されている。
住民対応	11個のABCコードが存在する。 FWS主催のレクリエーションサービスの管理及び実施、観光者向けプランの作成、セキュリティ活動等、住民サービスに係る業務が分類されている。

分類	特徴
補助金管理	8 個の ABC コードが存在する。 各種補助金（希少生物に係る補助金、連邦政府補助金等）管理業務、補助金プログラムに係る管理業務、ライセンス料の管理等、FWS が管理する補助金管理業務が分類されている。
施設及び備品の建設及び管理	3 個の ABC コードが存在する。 賃貸用の土地管理業務、不動産施設管理業務、備品等の動産管理業務のコードが存在する。
業務管理	28 個の ABC コードが存在する。 給与管理業務、職員雇用関係管理業務、IT 投資計画作成業務、予算管理業務、コスト情報の収集及び分析業務、トレーニングの実施、参加等の一般組織に見られる間接業務が分類されている。

< 出典：Activity Based Costing (ABC) FY 2012 Guidance to Employees FY2012 >

従業員は 1 日 8 時間を標準時間として、スプレッドシートに実施した業務を **Work Breakdown Structure** のコード（以下、「**WBS コード**」という。）を用いて入力する。**WBS コード**は職員の勤務時間に **ABC コード**の要素を取り込んだ 17 桁のコードであり、職員は日ごと時間単位で業務時間を入力する。

スプレッドシートに係る時間入力の正確性を担保するため、段階的なレビューが実施されている。まず、必要に応じて職員の上位者はこれが正しく入力されていることを確認し、署名を行う。次に **Timekeeper** が、勤怠時間全てが適切に入力されているかを確認し、更に認証者である **Certifier** は適切なコードが利用されているか確認している。

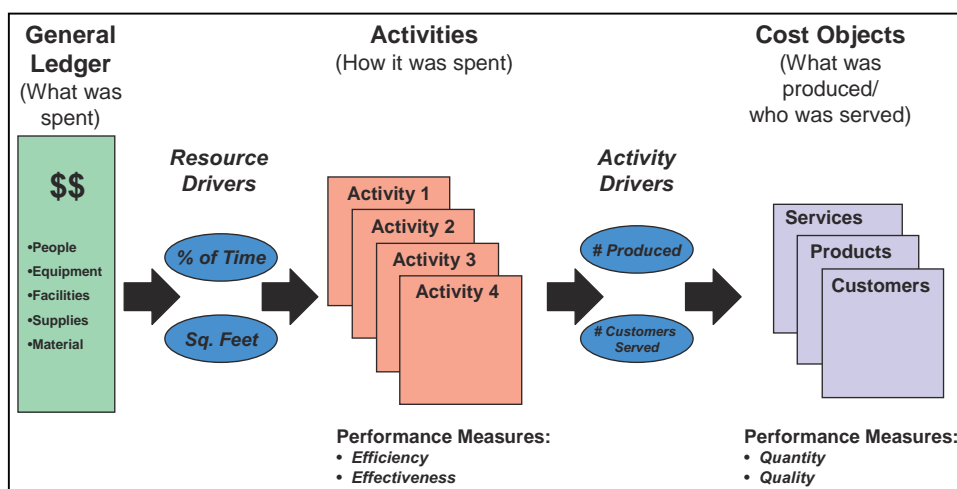
なお、17 桁の **WBS コード**は、予算等の紐づくサブアクティビティコード（4 桁）、プロジェクトコード（5 桁）、組織コード（4 桁）、**ABC コード**（4 桁）形で構成されており、一つのコードで様々な情報を収集することを可能としている。

の費用の配賦は集計された業務時間、敷地面積等の基準をもって行われている。

さらに、集計された活動ごとの費用は、各活動が組織に対してもたらした成果とつながるように、住民に提供されたサービス等の成果を基準として配賦、集計されている。

なお、上記の配賦基準については、組織内の知見を有する職員又はマネジャーの調査により見直される仕組みとなっている。

(上記に基づく原価集計イメージ)



< 出典 : An Introduction of Activity Based Cost Management at the Fish and Wildlife Service >

FWS は上記の過程により集計されたコスト情報を DOI に情報提供する際に利用するとともに、業務フロー分析やパフォーマンス管理等の業務改善を実施する上での重要なツールと位置付けている。

手法	概要
ビジネスモデルオペレーション	活動基準原価計算/原価管理は、各組織の活動に対し、基準とすべき定量的な情報を提供するため、管理者が財務面、業務面を含めた改善状況を把握する際に有用となっている。
What if 分析	財務面での新規戦略を検討する際に有用である。
業務と中期計画の相関性検証	活動基準原価計算/原価管理は、必要以上に組織資源を費消している活動を識別する際に有用である。また、FWS が将来的に採用を検討しているバランスドスコアカードの運用にも必要とされている。
組織横断的成本分析	活動基準原価計算により組織横断的なサービスの提供状

	況が把握可能となり、最終的に特定の顧客に対して提供されたコストがいくらか把握可能になる。
非効率組織の検出	組織がより効率的、効果的な活動が必要とされているが、活動基準原価計算、原価管理を組織横断的に行うことで、改善すべき組織が明確化される。
外部対応	活動基準原価計算/原価管理を利用することで、連邦政府に対する説明や A-76 通達等によりアウトソーシングの分析を客観的に実施する際の情報を入手することが可能となる。これには、成果に基づいた予算の作成も含まれている。

なお、上記の Activity Based Costing の情報を利用した例として、National Wildlife Refuge System（国立野生動物保護システム）の運営管理が挙げられる。アメリカ合衆国には野生動物、魚類やこれらの生息地を保護することを目的とした国立野生動物保護区が設けられている。同区の運用管理においては、モデルとなる区域が設定され、そこでの活動原価計算の結果を他の区域に展開し、国立野生保護区の他地域での比較を行うことで一定のコスト効率化を達成している。

3) 業務量調査の課題

業務量調査においては、従業員の業務負荷と入力内容の正確性及び一貫性が課題として認識されている。上述したように業務量を入力するのは他でもない従業員であり日々入力すること及び適切なプロジェクトコードを選択することが業務負荷となっていると考えられる。また、入力内容の正確性及び一貫性についてはコードの統合、削除を行うことで従業員が正しい情報を入力することを困難にしていることを物語っており、さらにコードを管理する側も管理面で膨大な負担を強いられていることが推察される。

上記の課題について、DOI では、部署ごとに異なるコードを部署の垣根を越えて統一あるいはコードを設定するよう調整している。

なお、Quicktime には 600 以上のプロジェクトコードが設定されており、入力単位は 6 分単位で入力可能となっている。なお、DOI では過去 6 分単位での入力を実施したことがあったが、6 分単位での入力は非現実的であったため、現在では 1 時間単位での入力が行われており、把握単位は時間単位で十分との見方を取っている。

(2) 市場化テスト等における事業評価の取組

①FWSにおけるアウトソーシングの状況

FWSでは、他の政府機関同様、ITサポートサービス等の他、野生生物の保護等の業務をアウトソーシングしている。本報告書では、2004年に実施されたA-76通達を利用したControl of native and non-native invasive plants on national wildlife refuges in Florida(以下、「フロリダ州野生生物保護に係る侵入種管理業務」という。)と2011年に実施されたA-76通達を利用していないScientific, Technical and Advisory Services(以下、「科学技術アドバイザーサービス」という。)について記載する。

フロリダ州野生生物保護に係る侵入種管理業務は、国家野生生物保護システム(National Wildlife Refuge System)の一環として行われた業務である。国家野生生物保護システム(National Wildlife Refuge System)は、国土の自然環境を保存、管理し、及び適当な場所で魚類・野生動物類・植物類及びその生育環境を回復させることを目的としている。このシステムを効果的に実行するため、2003年に、FWSは侵入種の管理に関する国家戦略(National Strategy for Management of Invasive Species)を策定した。上記の経緯により、フロリダ野生生物保護区及び魚類孵化場において、侵入植物及び外来植物の管理のための人員・機材・補給品を提供する業務を市場化テストの対象とすることとなった。

一方、科学技術アドバイザーサービスは、主として以下の業務をアウトソーシングの対象としている。

- ・ 科学的分野に係る各種情報(文書、データ、モデル、研究計画、提案書、等)の査読(peer review)
- ・ 国家環境政策法(National Environmental Policy Act)に基づく環境関連文書の作成・編集
- ・ フィールド調査
- ・ 仮説検証のためのフィールド研究
- ・ データ分析
- ・ 科学的モデルの構築・検証
- ・ 情報・文献・地図等の収集・統合
- ・ 報告書の作成
- ・ 意見交換会の組織・統括
- ・ その他、科学的分野に係る各種業務

上記の業務は、2005年の final information quality bulletin for peer review（「査読に関する情報品質告示最終版」、OMB 告示）により、FWS が査読する文書が増大したことからアウトソーシングすることとなった。また、今後、各種情報を科学的な手法により収集・評価・統合することへの需要が増大することが見込まれることも理由となっている。

②対象事業選定時の事業評価方法

FWS では、A-76 通達に基づく市場化テスト、アウトソーシングについてハンドブックを作成し、実行プロセスについて透明性を高めている。

FWS は、市場化テスト等の対象となる可能性のある業務を識別した場合、計画準備チームを組成することとなる。計画準備チームは、市場化テスト等の対象となった部署のマネジメントの協力を得て、スプレッドシート等により情報を収集している。

（スプレッドシートに挙げられている項目の例）

- ・実施業務の常勤雇用者数換算（FTE）
- ・市場化テスト等の対象になるか否か
- ・市場化テスト等の対象になるか否かの理由
- ・関連する業務量指標（※）

（※）1日当たり処理件数、特定業務の処理件数等が考えられる

この段階での情報収集は、部署で行われている業務の洗い出しが主な目的となる。市場化テスト等の対象になるか否か、その理由等が簡易的な形で実施されている。

なお、対象となった業務はグループ化の検討が行われる。これにより関連性のある業務は一つの業務グループとして識別されることとなっている。

ここで市場化テスト等の対象となった業務又は業務グループについては、当該業務のアウトプットも合わせて認識される。アウトプットの認識については、下記事項を留意することが必要と考えられている。

- ・ FWS が標準的な成果を確立している業務であるか。
- ・ 対象となる業務について、産業自体で質的あるいは時間的スタンダードが存在するか。
- ・ 特別な資格や研修が必要とされる業務であるか。
- ・ 環境、安全等政府の指示、法律に従う必要があるか否か。

上記事項は Performance Work Statement（業務要求水準書。以下、「PWS」という。）の作成においても重要と考えられている。

2) 量的分析

量的分析では、実際に必要となる労働量を分析することを目的としている。業務量に対して必要な労働種類ごとの業務時間に紐づけている。

計算される業務量については繁忙期、閑散期を踏まえフルタイム以外の方法（パートタイム、季節労働、残業労働、契約労働）の利用を認めているが、分析を実施する上では、残業労働と契約労働については下記事項を留意点することが求められている。

項目	留意点
残業労働	効率的かつ有効な方法であるが、残業労働が一切発生しない場合は、雇用職員が過剰である可能性が高い。
契約労働	現状の職員をそのまま契約労働職員に置き換えることはできないが、競争入札で利用している契約職員をそのまま利用することができる。 また、従来と大きく異なるプロセスで業務を実施する場合は新しい契約労働を検討する必要がある。

上記の他、量的分析では、週末、祝日、シフトの変更、非常事態、移動時間等を併せて考慮する必要があると考えている。

なお、人件費以外の費用（施設維持管理費用、ITシステム費用）は別途計算することとされており、計算においては、市場化テスト等の対象となる業務に紐づくものであることの検討が述べられている。

3) 民間事業者の提案業務の評価方法

その他、実施者の選定にあたり、PWSではその評価方法を記載することとなるが、フロリダ州野生生物保護に係る侵入種管理業務では、以下の評価項目が採用されていた。

評価項目

（最低限の評価事項）

- ・ 財務状況
- ・ 期限内に業務を達成できるか否か
- ・ 十分な実績があるか
- ・ 必要な組織体制、経験、会計及び事業運営に係る内部統制、テクニカルスキル、を有しているかどうか（有することができるかどうか）
- ・ 誠実性、倫理性
- ・ 必要な生産設備、技術的設備を有するか（有することができるかどうか）

- ・ 関連する法令規制において欠格条項に該当しないか
(選定に当たっての評価事項)
- ・ 技術点 (業務計画、業務能力、経験 (個人資格、主要人員)、再委託の計画)
- ・ 実績点 (過去の実績)
- ・ 提案価格
- ・ 評価調整後価格 (不利な立場にある中小企業が対象)

(評価方法)

技術点及びそのサブ評価項目は、**Superior, Good, Acceptable/Average, Marginal, Susceptible to Being Made Acceptable** (軽微な修正のみで Marginal になると判断される場合), **Unacceptable** の 6 段階で評価される (**Susceptible to Being Made Acceptable** は最終段階では修正されるので、最終評価としては 5 段階)。

実績点については、**Excellent, Good, Adequate, Marginal, Poor, Unknown** の 6 段階で評価される。

提案価格は点数付けされないが、政府見積価格との比較の観点から議論される。

なお、技術点と実績点を合計した配点は、提案価格の配点より大きく設定され、必ずしも最も安い価格を提示したものが選ばれるわけではない旨が述べられている。

一方、科学技術アドバイザーサービスは、選定評価については価格を原則的な基準として採用する旨が **PWS** に明記されている。

③民間事業者に対するモニタリング、事後評価方法

モニタリング、事後評価の趣旨は、入札時に想定されたコストの削減やより良いサービスの提供が実現したかどうかを検討することにある。競争の結果削減されたコストが他の業務に使用されることが予定されている場合には特に重要な要素となる。

モニタリング、事後評価は、**Contracting Officer** (契約担当官。以下、「CO」という。)、**Policy Directives Management** (方針指示管理局。以下、「PDM」という。)を中心に実施されている。

FWS ではモニタリング、事後評価について、**Post-Competition Implementation and Accountability Handbook** を作成し、実施したアウトソーシングについて画一的な評価が実施できるような取組を実施している。

1) モニタリングについて

FWS がアウトソーシングに対して実施しているモニタリングは以下の 5 つのタスクに沿って行われる。モニタリングは主として CO により実施されている。

Task No.	実施業務
1	実際に発生した業務費用及び各事業年度の記録のレビュー
	CO 又は他の職員は、受注時予定した費用と実際に発生した費用を比較するため、事業年度の記録をレビューする。レビューの方法は契約により明らかにされている。
2	Quality Assurance Surveillance Plan の実行
	CO 又は他の政府職員による品質評価を実施できるように、Quality Assurance Surveillance Plan (品質保証調査計画、以下、QASP) を実行しなければならない。QASP の実行者は、事前に研修を受講することが求められている。なお、品質評価業務の要求事項は、落札者（政府含む）が変わろうとも変更されるものではない。
3	出来高払に係る合意、業務実施義務、業務終了時期等の契約変更
	契約変更が要求される場合は、業務実施者は CO に対し作業量データを提出し、CO は実施された業務と費用を比較し、変更の可否を検討する。
4	(必要な場合)、業務契約の破棄
	業務実施者が合意内容を遵守できず、債務不履行に伴う契約解除が相当な場合、CO は契約解約通知を発行しなければならない。
5	OMB への四半期報告
	四半期報告として OMB に対し、Competitive Sourcing Quarterly Report を提出する。当該報告は、報告実行中又は実行後の標準競争又は簡易競争に係る情報を含み、1月、4月、7月、10月に OMB へ提出され、PDM により評価されることとなる。PDM は情報を集約した後、DOI に送付することとなる。

なお、上記の QASP は、PWS に合わせて作成されるものであり、FWS では、Performance Work Statement Handbook によりその作成方法が規定されており、下記事項について特に留意して QASP を作成する旨が記載されている。

- **Key Performance Indicator** の識別

PWS 作成時に入手されたデータから業務遂行に当たり重要と考えられる **Key Performance Indicator** (以下、**KPI**) を認識することが求められる。品質を保証する人員と複数種類のアウトプットをカバーできる **KPI** が望ましいと考えられている。

- 品質保証調査に係る情報の識別

システムデータの収集
システムデータは一般に主たる情報源であり、正規のシステムデータ(財務管理、ABCモデル等)の他、業務上自動生成されるデータも有効である。一方で、 QASP はシステムデータの適切性を検証することが求めており、特にデータ収集において重要な位置づけとなっている。
ランダムサンプリングの実施結果
ランダムサンプリングは、 QASP の検証方法として位置づけられており、業務実施者の業務レベルが適切であるか、検証している。 検証結果において、業務実施者の業務レベルが十分なレベルに達していない場合、当該業務について業務改善が要求されることになる。
調査チェックリストの利用検討
QASP の実施に当たっては、チェックリストを利用することは特に業務実施頻度を検討する際、有用と考えられている。例えばある業務が月次で実施される必要があるとされる場合、これをチェックリスト化し、関連するデータを検証する方法が有用とされている。
顧客満足調査
顧客からの不満についてもデータを収集することが重要と考えられており、正式な形で情報収集するとともに、対象業務組織からも情報収集することを求めている。

2)事後評価について

FWS がアウトソーシングに対して実施している事後評価は以下の 10 個のタスクに沿って行われる。事後評価は原則として年度ベースで CO と PDM により実施されている。

Task No.	実施業務
1	事後評価のスケジュールの立案
	年度終了前の時点で、PDM と CO、他の職員により、事後評価のスケジュールを作成する。
2	事後評価のチームの組成
	事後評価のチームは、the program manager, PDM, CO 等、適切な人員により構成される。
3	秘密保持契約への署名
	事後評価中は事業実施者の秘密情報を取り扱うことから、秘密保持契約への署名は重要である。
4	適切なサポート人員の識別、コンタクト
	事後評価のチームは、レビュー戦略を立案するとともに、必要な情報を収集するために、適切なサポート人員にコンタクトをとること必要とされている。
5	既存文書の収集
	<p>政府機関は、ここまでの業務を通じて、競争入札過程、費用削減、業績を記録した十分な量の情報（以下参照）を有していることから、事後評価チームのレビューは、これらの情報を基に検討することとなる。</p> <p>（事後評価チームの検討する情報例）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 機能と常用雇用者数換算数を定めている FAIR 法の基準 ・ 受理された提案書及びコスト提案書 ・ 締結された契約（修正がある場合修正版含む） ・ 実際の開始時点の記録、開始及び完了時点実施者の職員数の記録 ・ 測定された業務量及び業務範囲に係る記録 ・ 請求書、納品書、領収証等の証憑 ・ 見積職員数と実際の職員数の分析資料 ・ 品質保証調査計画、品質管理計画 ・ サービスの品質及び適時性の調査報告書類 ・ 顧客サービスレベル又は顧客からのコメントに係る書類 ・ 該当ある場合、前年度の競争の再調査

6	落札内容に沿って技術的アプローチが開始されたことの検証
	<p>落札者の提案内容と、既に完了した段階に関する人員数の比較、現時点の人員数・職責・標準的な手続を比較する。</p> <p>職員数、役割と権限及び標準的な手続について提案書と業務終了時点と比較する。</p>
7	PWS に記載された要求事項を満たしていることの検証
	<p>PWS に沿って要求される事項のチェックリストを使用し、業績を評価する。</p> <p>予想される業務量と実際の業務量を比較検討する。</p> <p>顧客満足度を検討する。</p>
8	業務提供者が要した実際の費用が、落札額の範囲内にあることの確認
	<p>年間に発生した業務に係る費用を集計し、業務実施者が作成した費用の見積りと比較し、業務提供者が要した実際の費用が、落札額の範囲内にあることを確認する。</p>
9	業務提供者が落札時に示していたコスト削減額を達成していること、及び当該削減額が再投資されていることを確かめる。
	<p>契約や業務実施義務の確認の他、基準コストと実際に発生したコストを比較する。当該比較では共通費を含め検討し、費用が移転しただけの状態でなく、総額で削減されていることを確認する。</p>
10	予測された業務状況の改善が達成されているか確かめる。
	<p>業務実施者が PWS に記載された要件を満たしていること及び業務品質が向上していることを確認する。</p>

(3) 考察

① DOI (FWS 等 DOI 傘下の部局も含む) における業務量調査について

DOI において、継続的に実施されている業務量調査に係る考察をまとめると以下のとおりである。

- ・ DOI は活動基準原価計算 (ABC) の手法の一環として、継続的な業務時間調査を行い、当該データ等に基づいて人件費を含めた各経費を行政サービス等のアウトプット単位で集計する仕組みを導入している。当該仕組みにより、各行政サービスの提供のために費消したコストが明らかになり、各管理者のマネジメント、業務効率化のために有用な情報を提供することが可能となっている。
- ・ 組織全体に渡って ABC が行われていることから、同一サービスについて地域的に異なる事業所等で提供している場合、各事業所間のコストにつき相互比較及び原因分析を行うことにより、例えば高コストの事業所について低コストの事業所のノウハウ活用を図る等の取組が可能になる。また、継続して ABC が行われていることから、各集計単位のコストの経年比較、月次推移分析等によるコスト管理を行うことができる。
- ・ アクティビティコードは各事業単位、各間接業務単位で設定されており、各事業・業務単位別のコストが集計されることになっている。その他にも予算と紐づくサブアクティビティコード、プロジェクトコード、組織コード等の異なる切り口のコードにより多様な視点による人件費を含めた各コストが集計されるようになっている。当該アクティビティコードに集計されたコストは、最終的には各行政サービス等に対して、その活動消費を反映した配賦基準により集計される。
- ・ 継続的に行われている ABC 手法によって集計されたデータの分析を通して、効率性に問題があると判断された事業・間接業務については、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング等の手法による業務効率化、アウトソーシングの検討を行うことになる。そのためには、継続的に実施している ABC とは別に業務分析等を行っているということである。これは、業務効率化等のためには各事業単位、間接業務単位よりも更に詳細な単位で業務内容を区分し、業務量等を調査する必要があるためと推測される。なお、日常的に業務量を調査する仕組みを導入していることから、このような臨時的に行われる業務分析・業務量調査についても、現行のデータをベースに円滑に調査を進めることが可能な体制になっている。
- ・ ABC による継続的なデータ集計を行うため、各職員は日々、1 時間単位で業務内容を各コードにチャージすることが必要である。当該集計については事務負担がかかるため、入力されたデータについてはシステムによりコスト集計、配賦計算が行われる仕組みが整備・運用されている。また、職員向けにコード登

録誤りが生じないように詳細なマニュアルを作成したり、上位者の承認や段階的な検証手続等の、入力データの正確性の検証が行われている。

② FWS におけるアウトソーシングについて

FWS は野生生物保護に係る業務や調査業務、IT サポート等の業務を市場化テスト又はアウトソーシングしている。FWS では、市場化テスト又はアウトソーシングの実施に当たり、マニュアルを作成し、実施手順の画一化、客観化が図られている。これらのマニュアルは、A-76 通達の内容をモデルとしながら、FWS で独自の要素を付け加えたものと考えられる。

事業選定については、実施される業務内容・業務量等の調査を行い、業務に係るコストを算定することが前提となる。これらの算定過程においては対象業務の業務量の把握が重要と考えられるが、当該業務量の把握については、案件ごとに個別に調査を行っている。日常的に ABC を実施していることからこれらのデータを応用することで客観性を保持することができるのではないかとと思われる。

モニタリング、事後評価については、マニュアルを作成し手順や留意点を明確化している。一方で、これらの評価方法については、選定時に PWS に含めて開示されることから、事業選定時での熟考が重要と考えられる。この点 FWS では、PWS に記載する評価方法についてもマニュアル化し、品質を一定にするよう配慮がなされている。

また、QASP 等の評価方法については、KPI の利用、サンプリングによる検証が挙げられている。KPI の設定については、具体的な指標は明示されていないが、設定について配慮する事項が述べられており、実施案件に即した KPI の設定をすることが可能とされている。他方、サンプリングによる検証は汎用性が高く、実施結果についても客観性が高いと思われる。KPI とサンプリングの組み合わせることで、実効性の高い評価となっていると考えられる。

2.1.3 移民関税執行局

(1) 継続的な ABC の取組

①概要・導入目的

Immigration and Customs Enforcement (米国移民関税執行局。以下、「ICE」という。)は、国土安全保障省 (Department of Homeland Security) 傘下であり、連邦移民法に基づいた犯罪捜査・法執行を行う機関である。

国土安全保障省は 2001 年の米国同時多発テロを受けて設立された比較的歴史の浅い省であり、その傘下である ICE も 2003 年に、移民法関連業務を行っていた複数機関の統合再編により設立されたものである。

2010 年に公表された「4 年ごとの国土安全報告書 (2010 Quadrennial Homeland Security Report)」によれば、ICE の業務使命は、①テロリズム防止・安全向上、②国境警備管理、③移民法の執行、の 3 点であるとされている。

同じく 2010 年に公表された ICE の「業務戦略計画 2010-2014」(strategic plan 2010-2014) では、同局の業務目標は以下のように整理されている。

1. テロリズム防止・安全向上
 - 1.1 テロリストの米国入国防止
 - 1.2 安全に対して脅威となる人物の強制国外退去
 - 1.3 FBI との連携捜査チーム (Joint Terrorism Task Force) を通じたテロリスト捜査の支援
 - 1.4 核兵器不拡散のための捜査により米国とその同盟国を防衛
2. 不法な交易・人的移動・資金移動に対して国境を防衛
 - 2.1 国境安全保障チーム (Border Enforcement Security Task Forces) を通じた国家間犯罪ネットワークの撲滅
 - 2.2 外国密輸組織の撲滅
 - 2.3 国際的な児童の性的虐待・人身売買への対応
 - 2.4 麻薬売買組織への対応
 - 2.5 資金ロンダリングの追跡・現金密輸の捜査
 - 2.6 知的財産に係る捜査支援
3. 移民に対する機敏かつ強力な法執行により国境を防衛
 - 3.1 不法入国者の留置及び強制退去
 - 3.2 経営者のコンプライアンス遵守の気風を醸成
 - 3.3 犯罪者や暴力団員の告発及び強制退去
 - 3.4 移民管理システムにかかる規律遵守
 - 3.5 強制退去プロセスの効率的な実施

- 3.6 留置システムの改革
- 4. 効果的かつ効率的な組織の構築
 - 4.1 各部署の責任の見直し
 - 4.2 花形となるような組織・管理チーム（Stellar Workforce and Management Team）を構築
 - 4.3 ICE の使命と成功を促進
 - 4.4 経営資源の適切な活用

＜出典：ICE ホームページ、strategic plan 2010-2014＞

ICE では、日常業務において継続的な ABC コスト計算が行われている。担当者へのヒアリングによれば、コスト計算の目的は、第一には、上記のような各業務目標にかかる費用を把握し、予算編成や経営意思決定における根拠説明資料として活用するためとのことである。

ICE（及びその上位組織である国土安全保障省）はテロリズム対策という政策目的で設立された、比較的新しい部局であるという事情もあり、議会ではその業務費用（オペレーションコスト）に対する関心が高い。例えば、留置者を宿泊させ医療サービスを受けさせるといった業務についてどれだけのコストがかかっているのか、議会の関心が非常に高いとのことであった。これらの関心に対応するため、ICE は ABC を活用して業務費用を把握し、またそれを削減することが可能な領域の絞り込みを行っているとのことである。このようなコスト削減の取組は議会からの要請により行われることが多いが、具体的に削減可能な領域を発見し絞り込む作業は ICE の経営陣の仕事であるため、ABC の結果はシステム上自動的にレポート化され、経営陣が容易に把握できるような工夫が行われている。

②具体的な実施手法

1) 概要

ICE における ABC は、担当者へのヒアリングによれば、民間企業で行われている一般的な手法に準拠して行っているとの事である。したがって、その詳細な実施手法はここでは省略する。

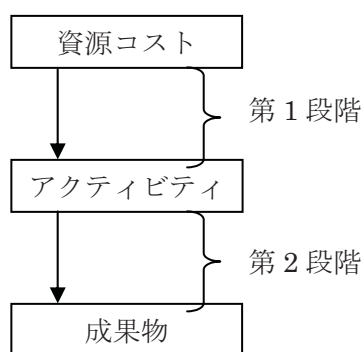
なお、コスト計算に関する連邦政府向けの会計基準として、「連邦政府会計基準諮問審議会（FASAB）会計基準第 4 号：行政管理上のコストに関する会計概念および会計基準」（1995 年）があり、その中では工程別コスト計算や標準原価コスト計算等と並んで、ABC によるコスト計算手法が紹介されている。これらのコスト計算手法は各機関が実情に応じて任意に選択できるとなっており、ABC が強制されているわけではない。

以下、FASAB 会計基準第 4 号のうち、ABC に関する部分の内容を説明する。

148 項.

ABC は、生産サイクルにおける活動（アクティビティ）に注目する計算手法であり、①生産物はそれを生産するための活動（アクティビティ）を必要とする、②アクティビティは資源（リソース）を消費する、という前提に基づくものである。ABC は、アクティビティを通じてコストを成果物に賦課するのに、「コストドライバ」を使用する。ABC は 2 つの段階から構成される。第 1 段階は、消費コストをアクティビティに割り当てる。第 2 段階は、アクティビティのコストを成果物に割り当てる。これらの段階を図示すると以下の表のようになる。

（図 2）ABC の 2 つの段階



149 項.

ABC を導入するには、次の 4 ステップが必要となる。①担当部門において成果物を生産するために実施されているアクティビティを特定する、②消費する資源をアクティビティと紐づける、③アクティビティの成果物を特定する、④アクティビティコストを成果物に紐付ける。各ステップの概要は以下のとおりである。

①アクティビティの特定

このステップでは、部署ごとに業務プロセスの深い分析が必要である。業務プロセスはそれぞれ、成果物を生産するための一つ以上のアクティビティで構成されている。これらのアクティビティは、部署単位、バッチ単位、製品維持、設備維持などに区分される。コストのかかる作業手間を軽減するため、関連する小規模のアクティビティをまとめ、より大きなアクティビティとして取り扱うことができる。

②資源コストのアクティビティとの紐付け

このステップでは、資源コストを①で特定されたアクティビティに紐付ける。資源コストは通常、総勘定元帳科目に記録された直接費や間接費などである。資源コストをアクティビティに紐付けるには、実施可能性と費用対効果を勘案して、(a)直接賦課、(b)調査やインタビューや統計的サンプリングに基づく見積、(c)配賦の3通りの方法がある。

③成果物の特定

このステップでは、担当部署でアクティビティを実施しコストを消費した結果としての全ての成果物を特定する。成果物は、製品やサービス、あるいは顧客（政府機関が商品やサービスを提供すべき相手先である個人や企業）などである。成果物の一部を集計から漏らしてしまうことは、他の成果物のコストを割高に計算してしまうことに繋がる。

④アクティビティコストの成果物への紐付け

このステップでは、アクティビティコストをアクティビティドライバを用いて成果物に紐付ける。アクティビティドライバは、個々の成果物が必要とする資源消費やアクティビティの量に基づいて、アクティビティコストを成果物に紐付けるものである。例えば、ある種類の成果物を生産するのに費やされたアクティビティの回数（回数ドライバ）や、アクティビティの時間（時間ドライバ）などである。

150 項.

ABC は、個別原価計算や工程別原価計算と共に利用することができる。例えば、民間へ直接貸付を実施する業務の場合、貸付手続の開始、個々の申込者の信用情報の評価、貸付文書の準備、担保の評価、貸付金の支払、手数料や定期返済額の算出、記録管理、買付金の回収、といった一連のプロセスを経る。これらは、直接に個々人に対する貸付けに影響する、「第1段階」のアクティビティである。ABCはこの段階のアクティビティに適用できる。

151 項.

また、直接貸付業務には、貸付管理者によって行われる貸付ポートフォリオのレビューや評価、あるいはポートフォリオ全体に影響する貸付方針の変更、といった「第2段階」のアクティビティも存在する。もしABCを利用しないならば、貸付管理者にかかるコストは、例えば支払回数や現場担当者の総業務時間量などに基づいて各貸付へ配賦されることになる。しかし、そのような配賦は個々の貸

付行為ごとの業務時間量の差を反映せず、恣意的な結果になりがちである。ABC を利用すれば、貸付管理者にかかるコストは、まず彼らが実施するポートフォリオレビューアクティビティに紐付けされ、次いでそれらのレビューアクティビティの対象となった貸付行為に紐付けられる。

152 項.

ABC を利用する主な利点は、恣意的な間接費配賦から生じる製品コスト計算の歪みを回避、軽減することにある。コストをアクティビティを通じて把握することにより、ABC はサービスや商品のコストをより正確に算出する。民間企業における経験では、ABC は、正確なコスト指標により、製品原価計算や戦略的価格の設定や利益計画の策定を改善するものである。

153 項.

もう一つ重要なことは、ABC は、アクティビティの効率性と費用対効果を経営陣が判断するのに役立つということである。ABC システムの中には、組織や成果物に対して付加価値を提供した程度によってアクティビティをランク付けするものもある。経営陣はこのようなランク付けの結果をコスト削減プログラムに利用することができる。ABC により経営陣は、(a)どのアクティビティが事業目標を達成するために本当に必要（付加価値を生み出す）なのか、(b)コスト削減と成果物改善のためにはどのようにアクティビティを修正すればよいのか、(c)どのアクティビティが付加価値を生み出していないのか、といったことを特定し調査することができる。ABC は業務サイクル分析と付加価値分析を結びつけるものである。

< 出典：連邦政府会計基準諮問審議会（FASAB）会計基準第4号：行政管理上のコストに関する会計概念および会計基準 >

2) 業務量の把握方法

ABC を実施する際、職員の実際業務量を把握することが必要となるが、ICE では1職員につき複数業務コードを入力できるようなシステムは導入しておらず、職員は基本的に通常の勤怠管理システムに自らの勤務時間数を記録するのみである。ある職員にかかる人件費コストがABC上、どの業務に配賦されるのかの判断は、その職員がどの部署のどの担当に属するのかによってなされている。すなわち、ある職員の人件費コストは、その職員が属する部署担当が実施する業務施策にかかるコストとして直接賦課されている。ヒアリングによれば、一部の管理職員について必要ある場合にのみ、別途スプレッドシートを用いた複数業務へのコスト配賦がなされているとのことであった。

したがって、ICE では個人業務を細分化した業務活動単位のコスト集計を行っている

訳ではなく、より大きな業務施策単位に相当する部署担当単位で、コスト集計を行っていると言える。もっとも、業務フローチャートや業務内容記述書により業務内容の日常的な把握は行われており、業務フローがブラックボックスになってしまっているという訳ではない。

3) 業務（アクティビティ）の設定

ICE において人件費の配賦先として設定される業務単位は、予算説明上の事業費単位を最も大きな区分としており、2011 年度においては以下の 9 単位となっている。

(ICE における事業単位)

人事総務費	Personnel Compensation and Benefits, Service, and Other Costs
I T	Managed IT Investment
法務手続費	Legal Proceedings
国内捜査費	Domestic Investigation
国際捜査費	International Investigations
旅券安全プログラム費	Visa Security Program
情報収集費	Intelligence
留置・強制退去費	Detention and Removal Operations
- 留置	Custody Operations
- 逃亡者対応	Fugitive Operations
- 犯罪者対応	Criminal Alien Program
- その他	Alternatives to Detention
- 移動・退去	Transportation and Removal Program
犯罪者特定・退去費	Comprehensive Identification and Removal of Criminal Aliens

これら予算上の大きな事業費単位は、ICE の各部署と整合している。

ここから、それぞれ必要に応じて下位の業務区分が合計 800 個程度設けられている。これらの業務区分ごとのコストを集計することにより、ある「活動プロセス」にかかったコストを分析することができる。コスト集計・分析は自動で行えるようにシステムを組んでいるとのことである。

以下に、「留置・強制退去業務プロセス」を例に、コスト集計の例を述べる。

a) まず、留置・強制退去の対象となる入国者の特定から始まり、実際の強制退去に至

るまで、5段階のプロセスに分類する。これは予算上の「留置・強制退去費」の対象範囲に縛られることなく、実際に職員が従事している業務プロセスに即して分類されたものである。

b) 次に、業務量調査の結果を基に、各事業費からどの程度の金額が留置・強制退去業務に使われているかを把握する。

ここまでの情報をまとめると、以下の表のようになる。(ICEが利用しているレポート形式を基に整理したものである)

プロセス段階		1. 対象者特定	2. 逮捕	3. 留置	4. 執行手続	5. 強制退去
どの事業費を使ったか	人事総務費	××	××	××	××	××
	IT	××	××	××	××	××
	法務手続費	××	××	××	××	××
	国内捜査費	××	××	××	××	××
	国際捜査費	××	××	××	××	××
	旅券安全プログラム費	××	××	××	××	××
	情報収集費	××	××	××	××	××
	留置・強制退去費	××	××	××	××	××
	犯罪者特定・退去費	××	××	××	××	××
プロセス段階別コスト合計		××	××	××	××	××

上記の表をみて分かるように、レポート上では、ICEの予算説明上の事業単位の順番

にこだわらず、分析対象となっている業務（この例の場合は留置業務）に関係の深い事業費が上位に記載されるような工夫が見られる。

c) このようにして得られたプロセス段階別コスト情報と、評価指標ドライバを対比させることにより、評価指標の達成状況を知る。

評価指標ドライバは以下のようなものが使用されている。

プロセス段階	評価ドライバ	評価指標
1. 対象者特定	特定人数	1人当たり特定費用
2. 逮捕	逮捕人数	1人当たり逮捕費用
3. 留置	留置日数	1日当たり留置費用
	留置人数	1人当たり留置費用
4. 執行手続	処理件数	1件当たり処理費用
	処理人数	1人当たり処理費用
5. 強制退去	退去者数	1人当たり退去費用
	退去者数+自主帰国者数	1人当たり退去費用(自主帰国者含む)

ABCの結果は、それ自体が直接に開示されるわけではないが、ICEが年次評価レポートを作成する際の根拠資料となるほか、翌年度の予算を作成するのに活用される。例えば、翌年度に予想される留置者数の増減をコスト情報と対応させることで、翌年度に要求すべき予算金額が分かる、という具合である。

また、具体的な業務改善の取組にも活用されている。これについては以下③で述べる。

③関係者の反応・効果・課題・今後の取組

1) 関係者の反応

ICEが行っているABCに対する関係者の反応は以下のとおりである。

議会は予算要求根拠の説明が明確になることから、総じて好意的である。ICEの経営陣も、ABCがコスト分析ツールとして有用であり予算編成に役立つことから、好意的である。

一方、職員や職員組合はABCの意義をあまり理解していないと思われる。ABCにより得られたコスト情報が職員削減や配置転換の目的に利用されるのではないかと不安を持っている。

2) 効果

前述のように、ICEはABCの結果を予算編成(経営判断や業務フロー改善を含む)に活用している。

業務改善に活用している例としては、以下のような事例があげられる。

- ・ 1人当たり留置日数を基に留置日数の短縮を図った事例

限られた留置施設でより多くの人数を留置するため、1人当たり留置日数の短縮を図っている。数値的には、2010年度の実績である33.6日/人から、以下のような業務改善により28日/人への短縮を目指している。

この短縮を実現するため、留置・強制退去業務プロセスについて詳細調査を行ったところ、「執行手続」段階において、ヒアリングを受ける必要のある留置者とそうでない留置者のあいだに留置日数に大きな差があることが判明した。すなわち、裁判所においてヒアリングを受ける必要のある留置者の平均留置日数は41日であったのに対して、ヒアリングを受ける必要のない留置者の平均留置日数は16日であった。

このことからICEは、裁判所におけるヒアリングの実施手続に日数短縮可能な部分があるとみて、法務省と協働して、ヒアリングに係る方針や手続の見直しに取り組んでいる。

- ・ 強制退去手続にコストがかかっていることから日数の短縮を図った事例

強制退去手続にかかっているコストを削減する余地があるかどうか検討したところ、2010年時点では、1人を強制退去させるのに平均で10日から14日かかっており、削減の余地があると思われた。

日数がかかる理由は、強制退去先の相手国ごとに手続上の要求事項が異なるためであった。そのためICEは、国務省と協働して相手国への通知方法を見直し、通知に係る時間の削減に取り組んでいる。

< 出典：議会への予算要求説明資料 FY2011 Congressional Justification >

しかし、ICEにおいては上記のような業務改善活動例はあるものの、ある業務をアウトソーシングするかどうかの意思決定のためにABCの結果を直接活用するということはないとのことである。ある業務をアウトソーシングするかどうかの判断のためには、ABCとは別途にその都度その目的のための調査研究が実施されている（ただし、調査研究の一材料としてABCの結果を利用することは有りうるということである）。

3) 課題

ICEは、入力データの正確性を維持することがABCの成功要因の一つと考えている（下記4）今後の取組参照）。そのため、実際のデータ入力者である各職員への指導・研修が必要となっている。

4) 今後の取組

ICE は、現状の ABC システムにまだ改良の余地があると考えており、より経営判断や予算編成に役立つものに改良していきたいと考えている。具体的には、レポートの出力機能を改善し、予算資料作成にあたってより直接に利用できるものにする事等を考えているとの事であった。

ヒアリングによれば、ICE において ABC が継続している成功要因としては、①コスト情報が正確であり、②分析対象とすべき関連コストが網羅されており、③情報が高品質である、ということである。具体的には、①については、コストそれぞれを抽出するために会計システムに依拠している。②については、コスト要因となる要素のリストを作成しプロセスの構成要素を明らかにすることで、コスト計算結果からプロセスの全体像及びそれにかかっているコストを正確に描くことができている。③については、会計システムに入力されたデータの品質に依拠する。

さらに、ICE の経営陣（ディレクター及び国土安全省長官）が、これらシステムをサポートし、必要な経営資源を提供することも重要であるとのことである。

(2) 市場化テスト等における事業評価の取組

①ICE におけるアウトソーシングの状況

ICE においては現在、A-76 通達によるアウトソーシングは行っておらず、以下の 3 つの業務についてのみ独自基準によるアウトソーシングを行っている。

(ICE において現在アウトソーシングされている業務)

- ・ 専門家相談支援業務
- ・ 留置場維持管理業務
- ・ IT システム運営業務

A-76 通達によるアウトソーシングを行っていない理由は、オバマ政権が A-76 通達の適用を停止しているためとのことである。

②対象事業選定時の事業評価方法

上記の 3 業務がアウトソーシング対象として選ばれた理由は、以下の 3 要件を満たすと判断されたためである。

- ・ その業務は、政府が自ら行うべき (inherently governmental) 業務ではない。
(政府が自ら行うべき業務としては、例えば調達業務や課税標準額の評価業務などが想定されているとのことである。)
- ・ 外部委託業者の方がより経済的に業務を実施することができる (低コスト、かつ同等若しくは高品質)
- ・ アウトソーシングの実施自体にかかる金額 (入札や業者選定、その後の業務移管手

続き等にかかる金額)

また、上記業務をどの外部委託業者に委託するかを決定する際には、ICE は外部専門家の助言を仰いでいる。外部専門家は委託候補者の能力についてより多くの知識を持っており、ICE が外部業者を決定するのを支援しているとのことである。

③民間事業者に対するモニタリング・事後評価手法

ICE が民間事業者をモニタリング・事後評価する方法は、主には契約書に記された品質・コスト・パフォーマンス指標の達成度合いを判断することである。同局は定期的な事業管理会議を開催して、業者の進捗度、達成状況、品質、コスト情報を評価している。

また、ICE 自ら定期的な視察を行っている。例えば、留置場維持管理業務委託の場合、留置場を視察し、契約書に定めた諸手続の遵守状況や、医療サービスや宿泊サービスの提供状況を確認する。

契約の重要性によっては国土安全保障省の経営陣が関与することもあるが、通常は業務部門が業者の状況の評価する責任を負っている。例えば、ICE の IT システム運営にかかる業務をアウトソーシングした場合、契約を管理し評価する責任者となるのは、ICE の CIO である。

以下、IT システム運營業務の 1 例である、強制退去者に係る旅程手配システム運營業務契約を例に、具体的な評価方法を説明する。

1) 評価報告書の提出

契約書により、受託業者は以下の業務結果報告及び財務報告を提出することが求められている。

- ・週次及び月次の運営状況を報告すること。
- ・ICE からの要求に応じて、強制退去させた人数や種別情報、年次財務諸表、その他の財務情報を報告すること。
- ・宿泊、食事、手数料等の費用情報を提供すること。これは強制退去者 1 人当たりにかかったコストを算出するために用いられる。
- ・月次で銀行残高との照合報告書を提出すること。
- ・翌月に想定される強制退去費用の見積もりを支援すること。
- ・年次決算報告のための専門家を用意すること。

上記の結果として提出される週次運営状況報告書の例は以下のようなものである。

強制退去数	6,788
係員同行分	2,329
係員不同行分	4,459
発券数（国内／国外）	1,918 / 10,913
退去運賃（合計）	\$11,681,531
係員同行分	\$8,266,403
係員不同行分	\$3,414,745
1 件当たり退去経費	\$1,721
係員同行分	\$3,549
係員不同行分	\$766
係員同行回数（国内／国外）	1,318 / 4,124
同行経費	\$6,189,199

2) ICE による評価

受託業者から提出される報告書に基づき、ICE で業績評価が行われる。具体的には、以下のような項目が評価対象となっている。

要求事項	要求水準	評価方法
退去処理及び時間基準にかかる要求事項		
係員不同行退去の処理	「係員不同行退去を1ヶ月以内に処理すること」について達成率 98%	週次及び月次評価報告書のレビュー
係員同行退去の処理	「係員同行退去を1ヶ月以内に処理すること」について達成率 98%	週次及び月次評価報告書のレビュー
その他移動処理	「その他の移動処理を1ヶ月以内に処理すること」について達成率 95%	週次及び月次評価報告書のレビュー
係員同行退去にかかる時間基準	申請以降 10 日以内に、退去処理を開始	週次及び月次評価報告書のレビュー
係員不同行退去にかかる時間基準	申請以降 5 日以内に、退去処理を開始	週次及び月次評価報告書のレビュー
若年者退去にかかる時間基準	申請以降 1～2 日以内に、退去処理を開始	週次及び月次評価報告書のレビュー
申請集中時の対応	少なくとも申請の 90%以上に 対応	週次及び月次評価報告書のレビュー
状況管理及び報告書の作成		
求めに応じ報告書の提出	要求された報告書のうち 95% を指示された期間内に適切な 機関に提出	報告書及びログのレビュー
求めに応じ提出物をアップデート	月末後 5 営業日以内にアップ デートを提出	ランダムサンプリング

要求事項	要求水準	評価方法
Web サイトのデザイン及び保守		
Web サイトの適時適切な作成及び保守	Web サイトの 95%が、正確かつ適切な情報を伝えていること	正確性、伝達可能性、適切性について Web サイトの任意の部分をレビュー
Web サイトで最新のガイドライン、情報、状況を提供するように管理	関連する情報の変更について通知を受けた後、24 時間以内に Web サイトを更新すること	更新状況について Web サイトの任意の部分をレビュー
政府の対応を必要とする事項について適時に報告	政府の対応を必要とする事項の少なくとも 95%について報告	運営ログ及びデータベースのレビュー
運営関連		
業務を実施するのに適切な職員を十分にあげがうこと	いかなる業務についても、平均従事職員数が 24 時間以上の間 95%を下回ることはないこと	職員配置のレベルを確かめるため、月次で、請求書、報告書、及びその他の記録をレビュー
職員の移動、追加、変更が要求後 5 日以内に行われること	要求を 5 日以内に実行することについて達成率 98%	職員配置のレベルを確かめるため、月次で、請求書、報告書、及びその他の記録をレビュー
サービス提供の申請状況を効果的に記録し、申請者に完了予定日を伝達すること	サービス提供申請を 24 時間以内に完了することについて達成率 98%	運営ログ及びデータベースのレビュー

※上記の要求水準を達成できない場合、政府の「過去評価追跡システム」にその旨が記録されることがある。同システムの情報は、将来、他政府機関において業者選定のための判断材料として使用される。

なお、上記のような指標による評価の結果、評価が悪ければ、その業者との契約を解除することもある。

④関係者の反応

ICE の実施しているアウトソーシングについて、関係者の反応は以下のとおりである。

議会は、アウトソーシングが議員それぞれの選出州に及ぼす影響をもってアウトソーシングの価値を判断する傾向がある。もしある議員の選出州において職を減らす結果に繋がるなら、議員はアウトソーシングに反対するであろうし、逆に職を増やす結果に繋がるなら、賛成するであろうと思われる。このように議員たちの取る態度が様々であるので、ICE はアウトソーシングの趣旨を達成するため、議会の支援を得られるよう密接な働きかけを行っているとのことである。

ICE の経営陣は、アウトソーシングは低コストでサービス向上を図ることができる選択肢であるので、好意的である。

職員及び職員組合は、アウトソーシングは個々人の職務に直接に影響を及ぼすため、否定的である。

(3) 考察

ICE の実施している ABC は、同局設立時より民間企業の基準に準拠した方法で継続的に行われているものである。その中でも事業目標や評価指標に対応した分析が可能となるようアクティビティを 800 程度と比較的詳細に設定しながら、個々の職員には業務コードを選択させず通常の勤怠管理システム以上の負荷を与えないなど、効果と効率の両面に配慮した工夫が見られるのが特徴である。個々の職員の入力の精度が低いというのはしばしば見られる課題であるが、ICE ではそのような課題は生じていないように思われる。反面、個々の職員にとっては ABC への関与意識が薄くなり、計算の意義を理解しにくいという欠点を持っている。

一方で経営者層に対しては、様々なレベルの ABC コスト情報がコンピューター画面上で比較的容易に把握できるようシステム構築がなされており、分析・管理ツールとしての使い勝手は相当程度優れているものである。また、主な評価指標についてもコンピューター画面上で一覧できるようになっており、各種報告資料や説明資料の根拠としても使い勝手の良いように工夫されている。実際に ICE が作成・公表している報告書類を見ても、ABC による金額情報が活用されていることが分かる。

以上のことから、ICE における ABC は、ただ継続的に実施するだけでなく、実際の組織運営にも生かされているという点で優れたものであるということが出来る。

ICE がこのように優れた ABC システムを持っている理由は、以下の 2 点が考えられる。1 点は、ICE (及びその上位にある国土安全保障省) が 2001 年の同時多発テロを受けて設立された比較的新しい機関であり、先進的なコスト計算システムを構築しやすかったことが想定される。ICE 設立の際にはいくつかの関連機関が統合再編されており、それに伴った新たなシステムを構築する機会があったものと想定される。

もう 1 点は ICE がその業務の一部として、国土安全保障省の他部局から業務委託（シェアードサービス）を受ける立場にあり、そのような受託業務については運営成績に関するコスト情報を委託元へ情報開示する必要があるという理由がある。

これらの理由のため、設立当初から正確かつ先進的なコスト計算が意識され、コスト計算システムが導入されたものと想定される。

また、ABC によって得られた情報を、主として予算根拠説明のために用いているというのも ICE の特徴である。今回ヒアリングした他政府機関の中には、予算は議会との交渉過程で決定されるものであるとして、ABC による実績額との直接的な結び付きを重視しない機関も多かったが、ICE はまさに ABC による実績額（及びそれにより算出された単位当たり金額）を活用して翌年度予算を作成していた。概してコスト以外の評価指標を重視しコスト情報への意識が比較的低い政府機関が多い中、ICE の経営陣はコスト情報への意識が高いという特徴があると言える。この背景には、同局が当時のブッシュ大統領により新しく政策目的で設立された機関であることから、設立当初よりコスト面への関心が議会からも強く向けられてきたという事情が関係していると思われる。そのような関心に応えるツールとして、ABC が有用であると判断されたものである。

一方、ICE におけるアウトソーシングに目を向けると、同局ではアウトソーシングがあまり盛んでないのが現状である。これには、オバマ政権がアウトソーシングを積極的に推進していないことが原因としてあり、同局でも A-76 通達によるアウトソーシングは現在行われていない。

ただし、上記の例で示したように同局が行っているアウトソーシングを見ると、運営報告書の要求項目に実績数値だけでなくコスト情報の報告も盛り込まれているなど、コスト情報に対する意識の高さをうかがわせる点が見られる。コスト情報を報告させることによって、ICE は当該業務の状況を適時に金額ベースで把握することができ、予算要求や議会対応に活用できるのである。

2.1.4 その他

(1) 米国航空宇宙局における市場化テストの取組事例

①対象事業選定時の事業評価方法

National Aeronautics and Space Administration (米国航空宇宙局。以下、「NASA」という。) は、米国内における宇宙開発に関わる計画を担当する連邦機関である。2011年度は 19,000 百万米ドルの予算を有しており、その予算により、科学事業、宇宙事業、探査事業等の様々な事業を実施している。NASA 自体はこれらの事業を実施するための設備資産を保有せず、事業の約 85%をアウトソーシングしている。

上述のとおり、NASA は様々な事業をアウトソーシングしているが、本稿では、間接業務のアウトソーシングについて説明する。

2005 年、NASA は、間接部門（人事、財務、調達、IT）のアウトソーシングを開始した。従来、これらの業務は米国内の各拠点で実施していたが、これらを NASA Shared Service Center (以下、「NSSC」) 1社にアウトソーシングすることとなった。後述のとおり、NSSC は当該アウトソーシングを実施することを目的とした会社である。

NSSC の設立に当たり、NASA は該当部署ごとに、A-76 通達を検討、適用し、切り出した組織を集約設立されている。これらの業務は、政府が自ら実施すべき業務 (Inherent) と実施しなくてもよい業務 (Not Inherent) が混在していることから、民間と政府組織関係者の双方で運営されている。NSSC は、NASA のコスト削減を目的としており、業務統合、標準化、自動化により、高品質、低価格で提供することを可能と考えている。

NSSC へのアウトソーシングについては、NASA Shared Service Center Implementation Plan Report (以下、「NSSC Implementation Plan Report」という。) にその詳細が述べられている。コスト計算については、A-76 通達で規定された方法を採用しながらも、アウトソーシングの対象となった間接部門について、人員、その業務内容を洗い出した上で比較検討を行っている。

アウトソーシングの実施に当たっては、人事、財務、調達、IT、資源管理、設備の六つの部門について調査が行われた。調査では以下の内容が検討された。

- ・ 各センター、施設で実施されている業務
 - ・ 現在、将来におけるコストと必要なリソース
 - ・ “統合されるべき業務”、“更に研究が必要な業務”、“センターに残す業務” の判定
 - ・ 業務統合への段階及び相互依存度

上記のうち、人的情報についてはさらに必要な人的リソースの検討がなされている。具体的には、政府組織関係者の Full-time equivalent (常用雇用者数換算 (詳細については、2.1.1 参照)。以下、「FTE」という。)、民間の Work Year Equivalent (民間を利用した場合の常用雇用者数換算。以下、「WYE」という) をそれぞれ把握している。これらの情報を収集し、スタッフィングプランを作成するため、テンプレートが利用されている。

(スタッフィングプラン作成用テンプレートの例)

Number	Job Title	Brief Description of Work/Competencies	# of Positions Required	Equivalent Civil Service Grade Range	Projected Need Dates at NSSC	Potential for Consolidation w/ other NSSC Work? Describe
1						
2						
3						
4						
5						
TOTAL CONTRACTOR ESTIMATE:			0			

< 出典 : NSSC Implementation Plan Report (2003 年) >

テンプレートは、それぞれについて作成され職位と業務内容を中心に情報収集されている。なお、上記例では、職位、業務内容、必要人員、政府職員とした場合の職位、NSSC での業務に必要な日数、NSSC 以降時他の業務と統合可能か、という情報が収集されている。テンプレートで収集された情報を基に、各業務の FTE、WYE を計算しこれを積み上げ、A-76 通達で定められたコスト計算をすることで、NSSC に移管する業務の費用見積りを行っている。

なお、実施に当たっては、NSSC へのアウトソーシングにより下表のコスト削減が見込まれていた。人事、財務に係る節約額が顕著であることが読み取れる。

(単位 : 千米ドル/年)

部署	NSSC 委託前			NSSC 委託時			差額		
	内部職員	外部契約者	合計	内部職員	外部契約者	合計	内部職員	外部契約者	合計
人事	6,401	6,312	12,713	2,078	7,766	9,844	4,323	-1,454	2,869
財務	10,690	7,261	17,951	5,128	8,262	13,390	5,562	-1,001	4,561
調達	8,660	3,849	12,509	3,967	7,383	11,350	4,693	-3,534	1,159
IT*	13,426	101,586	115,012	13,426	101,586	115,012	0	0	0
合計	39,177	119,008	158,185	24,599	124,997	149,596	14,578	-5,989	8,589

*IT は後年アウトソーシングされることが予定されていたため、対象外とされている。

< 出典 : NSSC Implementation Plan Report (2003 年) >

②民間事業者に対するモニタリング・事後評価手法

NASA は月次で NSSC から報告を受けている。月次報告では主として以下の項目について報告がなされている。

項目	概要
スコアカード	活動項目（営業債務の適時の支払い等）について部署ごとに目標が達成されているかを報告している。
財務管理	営業債務の支払、営業債権の回収、人件費、旅費交通費等について月次推移表等を用いて報告がなされている。
人事管理	外部トレーニングの実施状況、退職金の見積り等の人事関連情報が報告されている。
調達管理	出荷業務の状況（遅滞なく実施されているかどうか）等について報告がなされている。
顧客契約管理	コールセンターへの問い合わせ種類、コールセンターでの問題解決、顧客満足度調査結果等について報告がなされている。

NSSC は実施結果を NASA に報告する義務を負うが、当該結果について、NASA は公表を行っていない。ただし、上述の情報を反映したレポートはアニュアルレポート等の形でホームページ等で公表されている。

なお、NASA は募集時、Performance Work Statement（業務要求水準書。以下、「PWS」という。）において、モニタリング、事後評価手法に係る内容を規定している。

項目	概要
業務システムへのデータアクセス	PWS で指定された業務を実施するのに必要とされた業務量含む業務管理情報をオンラインで常時モニタリングできる体制を構築することが要求されている。
顧客満足度調査	外部及び内部の顧客に対し、顧客満足度調査を実施することが義務付けられている。満足度については、業務の正確性、適時性、業務品質、全般的な効率性について評価を受けることが規定されている。これらの事項は顧客満足度調査計画の作成され、月次単位で報告することが義務付けられている。

項目	概要
業務品質管理	品質管理について、国際標準化機構による品質マネジメント基準 ISO 9001-2000 に則り業務を実施することを義務付けている。ISO 9001 とは、組織が品質マネジメントシステム(QMS: Quality Management System)を確立し、文書化し、実施し、かつ、維持することを要求する基準であり、その品質マネジメントシステムの有効性を継続的に改善することを要求している。具体的には、品質マネジメントシステムの有効性を改善するため、プロセスアプローチを採用し、組織内において、プロセスを明確にし、その相互関係を把握し、運営管理することとあわせて、一連のプロセスをシステムとして適用することを求めている。同基準に準拠することを義務付けることで一定の業務品質を担保していると考えられる。

③関係者の反応・効果・課題・今後の取組

1) 関係者の反応

当該アウトソーシングについては、議会は、コスト削減及び税金の有効活用との理解から、関心を持っている。経営陣は業務における負担が大きくなることを危惧しているが、A-76 通達による決定以後は選択の余地がないと理解している。職員、労働組合はアウトソーシングされた場合、結果的に減給となる可能性が高いことから抵抗感を感じていた。

2) アウトソーシングの効果

アウトソーシングが実施された部署については、効率性が向上しており、これまで分離されていた間接部門が集約されたことも意味がある。また、アウトソーシングすることで、一定の費用削減効果があったと考えている。

3) アウトソーシングに係る今後の取組

今後の取組という観点では、NSSC のようなアウトソーシングは現状実施されない見通しである。一方で他の一般的なアウトソーシングは継続して実施する見込みである。

上記の NSSC 設立によるアウトソーシングはシェアードサービスにおける成功事例として認識されている。2009 年には、アウトソーシング関係者で構成される団体、

Service and Outsourcing Network から、Best New Captive Service Delivery 賞を受賞している。これは、NSSC の設立にあたり、NASA は 30 百万米ドルを支出したが、NSSC は設立後毎年 6-8 百万米ドルを節約したことが評価された結果である。

一方で、設立時の試算が十分でなかったとの意見も近年出てきている。NSSC の設立には、コスト計算に当たり、NASA の各センターからの情報を基に試算が行われていたが、当該試算において、対象となったデータに一貫性があることを十分に確認していなかったことが言及されている。例えば、あるセンターの給料計算が、Office of Personnel Management の基準と異なるものであったり、各人の業務遂行に必要な時間が実際の検証ではなくただの推測であったという旨が報告されている。その結果、NASA がアウトソーシングに際して利用した費用データは一貫性、正確性がなく、根拠に乏しいものとされている。

④考察

NSSC の設立により、NASA は間接部門に係る費用を継続的に削減することが可能となった。各地の業務を集約、更にアウトソーシングすることで、人員削減及びボリュームディスカウントを達成させた点は評価されるべき内容であると考えられる。

他方、費用削減の効果については、一定程度の効果があったものの、実施計画時に計算された程の費用削減効果が得られなかったのは、NSSC 設立実行時のコスト計算が根拠に欠く一貫性のないものであったことが挙げられている。費用見積り時の見積り根拠等をガイドラインやテンプレートで明確化しておくことが必要であったと考えられる。

(2) 米国防衛会計局における業務量調査、市場化テストの取組事例

①業務量調査の概要・導入目的・実施手法

Defense Financial and Accounting Service (防衛会計局、以下、「DFAS」という。) は、米国防総省の統制下にある組織であり、同組織は、国防総省に財務、会計サービスを提供することを目的とした組織である。国防総省の予算削減及び各財務会計部門を集約することによる強化するために、DFAS は 1991 年に設立された組織である。

DFAS では、軍隊以外の部署について、活動基準原価計算/原価管理を実施している。活動基準原価計算/原価管理は、業務間あるいは同業務であっても地域により単位コストが異なることから、この点を比較し、効率化を推進することを主な目的としている。集計されたデータには一定の汎用性があり、A-76 通達、業務効率化においても利用されることがある。

システムは部署ごとに異なり、約 600 以上の業務コードが設定され、日々1 時間単位での時間入力が行われている。入力された時間に応じて、間接費は部署ごとに配賦される仕組みとなっている。

②過去の市場化テストへの取組状況

DFAS では、退役軍人向けの社会保障支払い業務、及び旅費精算業務 (Travel card) について市場化テストを実施している。前者は A-76 通達によるものであるが、退職金の支払いについて誤りがあったこともあり、失敗事例として取り扱われている。費用は削減されたものの、肝心の業務の執行に誤りがあったことから、当該失敗は過去議会でも取り上げられたことがある。他方、Travel Card は業務の効率化につながり、成功事例であったと認識されている。

退役軍人への社会保障支払いは、2002 年に A-76 通達により Lockheed Martin 社に 10 年間 3 億 4,600 万米ドルの契約で業務委託されていたが、2010 年 2 月に政府内に戻されることとなった。Lockheed Martin 社が委託された業務を行うにあたり、給付の誤りやコールセンターの電話対応の遅さ等、要求水準に見合う質のサービスが提供されていないことが明らかになったためである。

国防総省の内部監査により、Lockheed Martin 社の業務実施状況について DFAS が適切に監視を行っていなかったことが指摘されている。また、両者間で業務の達成度合いをどのように測定するかということについて合意が得られていなかったことも指摘されている。

(3) 米国厚生省：市場化テスト等における事業評価の取組事例

①米国厚生省及び国立衛生研究所の概要

Department of Health and Human Services (厚生省。以下、「HHS」という。)は、米国民の健康を保護し、重要な社会福祉事業を実施することを目的とした機関である。HHS の運営予算は政府全体の 4 分の 1 以上を占めており、また取り扱う補助金の額は HHS 以外の全ての政府機関の合計より大きいものである。

HHS の医療保険プログラムは米国における最大の保険業務であり、年間 1 億件の保険請求を取り扱っている。この医療保険プログラム (メディケア) は、州によって運営されるもう一つの医療保険プログラム (メディケイド) とあわせて、米国民の 4 分の 1 の保険をカバーしている。

また、以下で事例として取り上げる National Institutes of Health (国立衛生研究所。以下、「NIH」という。)は、HHS 傘下の組織であり、自然と生態に関する基礎知識の研究を通して健康と長寿に貢献するとともに疾病や障害を減少させることを目的している。

②NIH が実施している官民競争について

NIH も他の米国政府機関同様、A-76 通達により、多くの業務を官民競争の対象としていた。2003 年以降では、全部で 38 業務が対象となっており、うち 37 業務が官側の勝利、1 業務が民間の勝利という結果になっている。(民間が勝利した 1 業務は、IT 通信にかかる証憑検証業務である。)

NIH では、A-76 通達による官民競争を効果的かつ効率的に実施するため、実施マニュアル (Competitive Sourcing Guidebook) を作成している。以下、NIH が A-76 通達の実施時に行っている業務量調査の方法について、実施マニュアルに基づいて説明する。なお、NIH は ABC のような日常的な業務量調査は行っておらず、官民競争実施の都度、特定目的調査を実施している。

③NIH における業務量調査の手法

A-76 通達による官民競争では、業務要求水準書 (Performance Work Statement、以下「PWS」という。)を作成し、その中に官民競争の対象となる業務の内容とアクティビティ、及びその業務量を記載しなければならないとされている。

NIH では、A-76 通達による官民競争実施のための調査において、PWS の基礎資料として、業務アクティビティと業務量データにかかる情報収集を実施している。また、これらの情報収集によって得られた情報は、PWS の基礎資料となるだけでなく、MEO による最適業務実施体制の検討や、COMPARE による官側コスト計算にあたっての基礎情報ともなるものである。

1) 業務アクティビティに係る情報の収集

官民競争の対象となる業務が、どのようなタスクやアクティビティから構成されているかを調べるには、実際にアクティビティを実施している従業員に対するインタビューが行われる。

インタビューは、組織内の PWS 作成チーム（若しくは同様の任務を持ったチーム）が実施者となつて行う。インタビューの要点は以下のようなものである。

論点項目	備考
主要なタスク及びその補助タスクは何か？	「何を」「どのように」実施しているかに焦点をあてる。将来（アウトソーシング後）も必要となるような主要タスクを特定する。政府が実施すべき（inherent）業務を決定し、それをアウトソーシングリストから除外する。
その業務に関連する評価指標は何か？	現在用いられている業務標準や評価指標を特定する。ガイダンス文書やその他の権限文書といった業務標準の根拠となる資料を決定する。業務標準に法令やその他の権限機関からの指示命令に基づく「コンプライアンス」の項目が含まれているかどうか判断する。
その業務の業務量の単位は何か。どのように業務量を追跡しているか。	業務に関する業務量の単位を特定し、業務量データを収集するために何らかの業務量追跡システムが使用可能かどうか判断する。業務実施における業務量の季節的変動や業務外時間の有無を判断する。
その業務の複雑さの度合いはどのようなものか？	業務の複雑さに焦点を当てる。ヒアリング対象者はこの質問を、業務が複雑であるかないかについての回答を求めているものであると誤解しがちである。業務の複雑さの度合いの違いが、人的資源の要求度（専門性の程度など）あるいは時間資源の要求度（より長時間を要する）の違いに繋がるときにのみこの質問を行う。そして把握した複雑さの度合いに基づいて業務量を集計把握できるようにすること。
この業務を実施している他の契約先／サービス提供者は存在するか？	既存契約若しくは要求事項の写しを用意する。
この業務を実施するのに特別な専門資格条件や保証許可事項は存在するか？	資格証明や保証許可手続の写しを用意する。

<出典：NIH ホームページ>

これらのインタビューを実施する際には、以下のような点に注意が必要とされている。

- ・まず管理者にインタビューすること。管理者は組織や部署の全体を俯瞰することができ、インタビュー対象とすべき個人やグループを特定することができるためである。
- ・インタビューは業務の全ての領域についてインタビューを行わなければならない、また可能であればそれぞれの領域につき 2 名以上の従業員にインタビューを行わなければならないこと。グループインタビューを行う場合は、全ての参加者が発言できる程度に小人数でなければならないこと（通常、従業員が 3 人以下の場合にグループインタビューが適切である）。
- ・インタビュー実施者と従業員の人数比率は、2 対 1 以下でなければならない。またグループヒアリングの場合は、インタビュー実施者の比率は 3 人を超えてはならない。
- ・管理者は従業員インタビューに参加することを好むが、管理者の同席なしに従業員が発言できる機会を与えることが望まれる。管理者が同席しない場合のほうが、従業員は正確な情報を提供することに協力的であり、また気分的にも楽であるという傾向がある。
- ・関係する従業員に労働組合員が含まれる場合は、従業員に接触することについて組合の手続を適切に踏まねばならない。また、従業員へのインタビューの最中、組合の代表者を立会わせる機会を設けなければならない。全ての従業員がインタビューの進め方と想定される典型的な質問について承知していなければならないため、労働組合が進め方を承知していることを確認することが重要である。
- ・インタビュー実施者は、従業員から得る情報を彼らや彼らの関係者の業績評価のために使用するのではないことを明言する必要がある。

インタビューに用いられる質問票の例は、次のようなものである。

質問票の例

組織：							
インタビュー対象者：		実施者：		日付：			
実施している部署及び業務のリスト：							
業務実施方法、業務量の見積、技術的な見積基準：							
必要とされる資格、スキル、認定：							
安全面の要求事項：							
業務量の季節的変動：		月：					
あり なし		1	2	3	4	5	6
		7	8	9	10	11	12
業務期限：							
現在業務を実施中か：		現在までの進捗率%：					
はい いいえ							
時間記録の方法：							
業務調整に関する要求事項：							
業務の遅延要因：							
報告に関する要求事項：							
管理されている記録：							
設備番号と設置場所：							

業務実施場所:
必要とされる消耗品:
必要とされる用具:
必要とされる研修:
使用されるシステム:
業務品質の測定方法と許容可能な品質の水準:

<出典：NIH ホームページ>

2)業務量データの収集

上記のインタビューにより、業務に関連するタスクやアクティビティが把握できると、次はそれらの業務量データを収集する。

業務量データを収集する方法はいくつか存在するが、最良の方法は、監査可能なデータ源（データベース、経営情報システム、公式記録や文書等）からデータを収集することである。また、若干優先順位は落ちるが、タスクリスト、業務手順書、従業員へのインタビュー、過去の契約書等の閲覧等によりデータを収集することもできる。

この際、業務量の季節的変動の状況を把握することが重要である。また、A-76 通達による契約は、通常、1 年間の基本契約及び最大 4 年までの延長オプションという形で締結されるため、将来の契約期間に予想される業務変動を把握することも重要である。例えば、3 年後に全庁的なシステムの入替えと業務方法の見直しが予定されている場合、その情報を正確に把握しておくことが重要である。

業務量データを質問票によって把握する場合、その例は以下のようなものである。

業務量データの収集			
PWS 段落番号	要求事項	業務量単位	担当者名 :
			業務量
5.1 一般情報			
5.1.1 業務管理統制に関する事項			
5.1.1.1	Xxx	xx	xxx
5.1.1.2	Xxx	xx	xxx
5.1.1.3			
5.1.2 その他一般的に要求される事項			
5.1.2.1	xxx	xx	xxx
5.1.2.2			
5.2 実務に関する事項			
5.2.1 xxxxx			
5.2.1.1	xxx	xx	xxx
5.2.1.2	xxx	xx	xxx
5.2.1.3			

<出典：NIH ホームページの A-76 に係る記載>

上記の方法によって業務量データが入手できない場合、何らかの方法で業務量を見積もる必要がある。例えば、新規業務や開始して間もない業務の場合、1年分の業務量データが存在しない場合がある。若しくは、信頼に足るデータが入手できない場合がある。

この場合、データを収集するのに十分な時間があれば、時間をかけて正確な業務量データを収集することが望まれる。

業務量データを収集するには、以下のようなデータ収集メカニズムを導入すること等が想定される。

- ・データベースの構築
- ・手作業による業務量カウント体制の整備
- ・一定期間にわたる観察調査、等

これらのメカニズムの導入にあたっては、データ収集にかかる手続方針を明確に定め、関係する従業員への研修を実施し、データ収集を管理監督する職員を指定しておくことが必要である。

この結果、得られる業務量データの例は以下のとおりである。

業務 番号	業務名	測定単 位	月(2005/10 ~ 2006/9)												年間 業務量	備考
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
C.5.1	四半期 報告書 の作成	作成す るレポ ート数	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	4	報告書は 15日まで に提出
C.5.2	購入申 請の照 合	購入申 請数	5	2	1	6	2	4	1	0	8	1	2	1	33	

<出典：NIH ホームページ>

④考察

上記のように、NIH では A-76 通達による官民競争にかかるマニュアルを作成し、必要な手続方針を明らかにしている。マニュアル中では手続の記載だけでなく、具体例や留意点等を豊富に記載しており、実務に即応したものとなっている。また、インタビューに係る記載項目に見られるように、インタビューを受ける側である従業員の立場や心情に配慮しているのも特徴である。A-76 通達による官民競争を実施するにあたって、広く従業員の理解と協力を得ることは必要不可欠であるが、このようなマニュアルの存在はその一助になっていると思われる。

一方、その業務量調査の内容は、案件処理件数や報告書作成数といった指標での業務量把握にとどまり、個人単位の作業時間量にまで踏み込むものではない。これは業務要求水準書が必ずしも作業時間量による業務量の開示を求めていることに起因するものであるが、一方では業務量情報からできる限り見積りの要素を排除しようとする実務的
要請によるものでもあることが推察される。

2.2 オーストラリア国防省 ケーススタディ

(1) Commercial Support Program(CSP)への取組概要・背景

①CSP の概要

Commercial Support Program(以下、「CSP」という。)は、オーストラリア国防省において民間競争を導入するためのプログラムである。1991年に開始されたこのプログラムは、国防省内部の補助的業務について最も費用対効果の高い手法を確実に実施することを目的としている。CSPの下では、ある補助的業務を民間委託することについて、①そのことが業務上可能であり、②委託可能な民間市場が存在し、③民間企業の方がより費用対効果に優れている場合、その補助的業務は民間委託するものとされている。オーストラリア国防省では、多くの補助的業務がこれまでにCSPにより民間委託されている。

<出典：国防省 Annual Report (HP 掲載)>

②CSP 導入の経緯

CSPの起源は1987年の政策情報白書(Policy Information Paper)「オーストラリアの国防(Defence of Australia)」において、国防の自立(self-reliance)及びインフラ設備の有効活用が政策方針として定められたときにさかのぼるが、より直接には1990年に国防大臣に提出された報告書「国防戦力とコミュニティ：オーストラリアの国防におけるパートナーシップ」(リグリー報告(Wrigley Report)として知られる)により、民間活力の導入による費用対効果の向上が提言されたことに起因する。

この報告書を受け、CSPが導入されたのは1991年である。国防省内においてCSPの実行を支援するために、Defence Support Group(以下、「DSG」という。)が設置されている。

③CSPの目的及び期待される効果

CSPの目的は、リグリー報告に提示されたように、オーストラリア国防省の補助的業務の実施について民間活力を導入することにより、費用対効果の向上を図ることにある。国防省が作成しているCSPマニュアルによれば、CSPにより期待される効果は以下のようなものであるとされている。

- ・国防省にとって主要でない業務から、戦闘能力やその他国防にとって優先順位の高い業務に人的・資金的資源を振り向けることができ、国防戦力の充実につながる。
- ・提案競争により最も費用対効果の高い方法を選択するCSPの下では、外部委託の実施のみでなく、内部組織の改革によっても業務効率性が高まることが期待できる。

また、CSP の下で民間コミュニティとの依存関係を深めることによって、

- ・ 国防軍を持続的に支援する能力の向上
- ・ 効率性の向上
- ・ 国防省と民間コミュニティの相互理解の深化

が期待できるとされている。

さらに、

- ・ 民間活力の導入により継続的な節約が可能になり、それを国防軍の強化に振り向けることができる。
- ・ いくつかの領域においては、国防省が自ら実施するよりも民間インフラを活用したほうが効果的である場合がある。
- ・ 民間活力の導入により、幅広い才能を集めることができ、またそれらを効果的に維持することが可能になる。
- ・ 民間コミュニティに依存することにより、有事の際の対処能力をより向上させることができる。

とされている。

このように CSP は、補助的業務に民間活力を導入することで国防省の本来業務（国防の充実）能力を向上させようとするものである。

④CSP の対象となる業務の決定方法

CSP の対象となる業務は、戦闘に関連する業務及び組織統治のための業務以外の全ての業務、すなわち補助的業務である。戦闘に関連する業務は国防省の中核業務であり、それを民間委託することは国防省の存立基盤を危うくするとの考えから、CSP の対象から除外されている。また、国防省内部の組織統治の範疇に属する業務も国防省所属の職員により自ら実施されなければならないとされ、CSP の対象から除外されている。

もっとも、戦闘に関連する業務が CSP の対象にならないからといって全く業務改善が行われないというわけではない。それらは CSP とは異なるアプローチにより（民間委託を伴わない方法で）業務改善の取組がなされるものである。

⑤これまで CSP によりアウトソーシングの可否が検討された事業の具体例

CSP が開始されて以降現在までに、アウトソーシングの可否を決定するための提案競争がなされた事業の主な例は、以下の表のとおりである。これらはいずれも、Non-Core な事業という理由で対象となったものである。

これらの事業について官民提案競争が行われた結果、大部分の業務について競争が完了したとされる 2003 年度末までに、121 件中 80 件について民間へのアウトソーシングが決定されている。なお、国防省へのヒアリングによれば、提案競争の結果、官側の提

案が採用された（したがって官側の直営業務として残った）ものは次に掲げる 4 事業に関するものしかなく、それ以外は全て民間提案が採用されているとのことである。

民間提案が採用された事業（例）	官側提案が採用された事業
衣料工場 軍人採用 基地拠点における基本的なサービス業務 医療サービス業務 軍隊移転業務 物流業務 軍備設備の維持管理業務	事務職・管理職業務 印刷出版 小規模修繕 備品管理業務

これらの Non-Core とされる業務契約は、それらの性質に応じて、Garrison Support Service（以下、「GSS」という。）契約、及び Comprehensive Maintenance Services（以下、「CMS」という。）契約に大別される。GSS 契約は国防省の日常業務を支援することを目的とする事業に係る契約であり、具体的には以下の事業が対象となっている。

（GSS 契約の対象業務）

アクセスコントロール	火災への対処・救助	訓練場管理
宿泊施設管理	土地整備	複製・印刷
飛行場・滑走路管理	来客への食事提供・配膳	スポーツ・レクリエーション (体育館・運動場管理)
食堂サービス	洗濯	輸送
清掃	売店管理	廃棄物処理
石油・灯油・潤滑油の供給	害虫駆除	作業場サービス

（注）これらの GSS 業務の多くは、全ての地域に対して提供されるが、一部の地域にしか提供されない業務もある。

<出典：オーストラリア会計検査院レポート,2009>

一方、CMS 契約は国防省の建造物やインフラ固定資産を維持管理する事業を対象とする契約であり、具体的には以下の事業が対象となっている。

(CMS 契約の対象業務)

施設管理センター／コールセンター	工場設備の維持管理	リスク管理業務
不動産に関する助言業務	エンジニアリング	一般的な不動産関連業務の管理

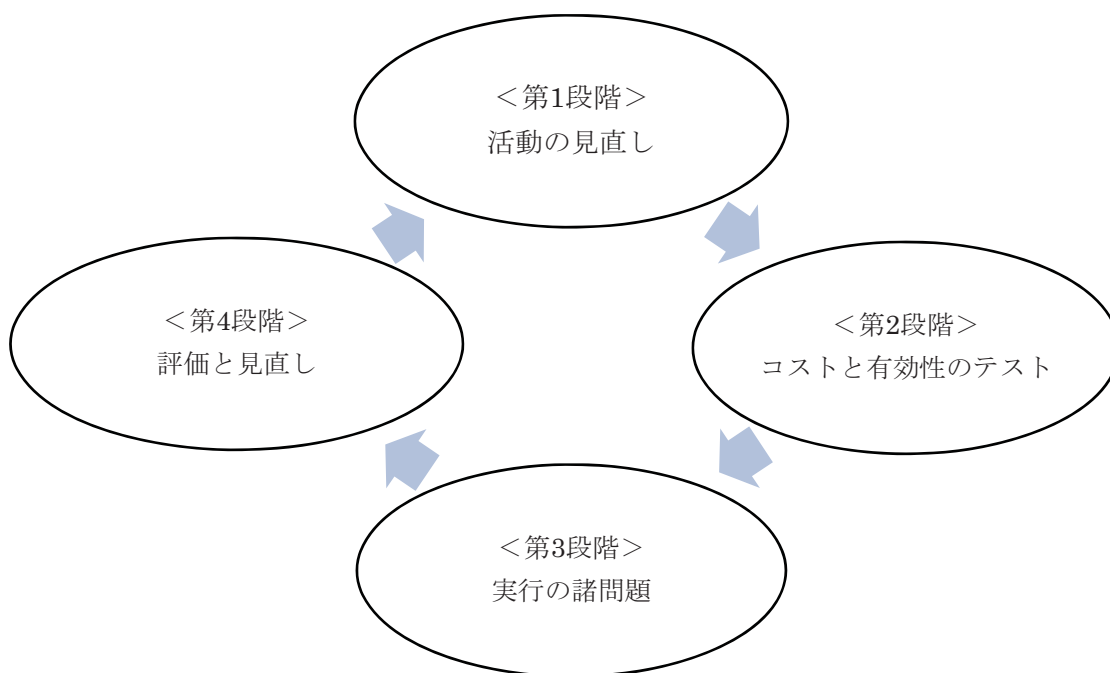
<出典：a guide to doing business with Defence Support>

これら GSS 契約及び CMS 契約は、地域ごとにそれぞれ事業を実施する民間業者を選定するものであるが、契約管理に係るコストを軽減するため、2008 年以降は GSS 契約及び CMS 契約の両者を一体にして契約する「Base Services 契約」が行われている。

⑥CSP の手順

CSP の具体的な実施手法は、国防省内部における PIC (Performance Improvement Cycle : 活動改善サイクル) の 1 部分として位置付けられる。以下、PIC のプロセスについて記載する。

(活動改善サイクルの 4 段階)



1) 第1段階 活動の見直し

第1段階として求められるのは、現在実施している活動の見直しである。以下に挙げられている点について分析しなければならない。

- ・その事業は本当に実施すべきか
- ・実施すべきであった場合、民間業者が実施すべきではないか、又は民営化できないか
- ・公的機関が実施すべき場合でも、その事業は他の階層の公的機関が責任を負うべきものではないか

分析の結果、次の成果が得られる。

- ・事業を他の機関に移管させる。
- ・民営化する。
- ・事業は中止する。
- ・政府が継続して実施する。

2) 第2段階 コストと有効性のテスト

このテストの目的は、政府事業を最も適切に実施する方法を決定することにある。コストと有効性のテストは、基本的に次の手順で実施される。

- ・対象となる政府事業について、その目的・コスト情報、利益情報を集める。
- ・事業を改善する戦略と現状の方法をコスト・利益・関連性の観点から比較する。
- ・改善計画を開始できそうなものを選択する。

CSPは入札を通じて業者を選択することから、市場ベースの方法といえる。市場ベースの方法は比較の過程が可視化されている点で優れている。

なお、このテストにあたってコスト情報を把握する必要があるが、その把握方法については、(2)①で述べる。

3) 第3段階 実行の諸問題

変化の実行の際に解決しておかなければならない極めて重要な項目が複数ある。実行前の計画、利害関係者へのコミットメント、効果的なコミュニケーションである。

業務改善を実行するに当たり、上級経営者のコミットメントを得ておくことは極めて重要な点である。

また、十分な計画と準備をしておくことは、それによって全ての人が自分自身の役割を理解できるため、プロジェクトを成功裏に導くために不可欠である。

さらに、良好なコミュニケーションを築き、それぞれの技能や経験をすぐに生かせるような関係性になっていることは計画の実行に重要な役割を果たすことになる。このような状況になれば、専門家を含むチームで問題にアプローチすることが可能になるからである。

4) 評価と見直し

成果を分析するのに必要な情報が集まったら、できるだけ早くそれを評価するということが重要である。

評価と見直しをすることで、実行した結果が成功かどうか明らかになるからである。評価と見直しは全ての場合で実施される必要がある。

改善活動サイクルは第 4 段階で終了ではなく、改善が現在の状況に適しているかという観点から第 1 段階に戻り、サイクルを繰り返すことになる。

＜出典：CSP マニュアル Annex A＞

(2) 対象事業選定時の事業評価方法

①官側コストの算定方法

先に述べたように、CSP の対象となる業務は戦闘に関連する業務及び組織統治のための業務以外の、全ての業務とされている。したがって、実務手続上の理由により実施時期の前後はあるものの、対象となり得る全ての業務について官民競争を実施するための官側業務内容（アクティビティ）の把握及びコストの算定が行われている。

官側業務内容（アクティビティ）の把握及びコストの算定の具体的な手順は、以下に挙げられた番号 1～23 の項目を検討することにより、業務内容を段階的に分析していくことによって実施される。

<p>グループコスト 次の費用が該当する。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員費用 ・業者費用 ・施設 <p>変動費・固定費にかかわらず、直接・間接費用を含む。この手続きは、業務の実施に際し使用されているグループ資源を明らかにすることである。</p>	
<p>従業員費用</p>	
<p>番号 1： 給料</p>	<p>評価対象となる業務に直接従事している民間人と契約社員分も含め、業務に対して支払われる年間給料の合計。</p> <p>評価期間の年間平均給料の額は、標準的な業務を最も効率的な方法で実行するのに必要とされる人員数（常用雇用者数換算）と職位に基づいて算定される必要がある。</p>
<p>番号 2：</p>	<p>勤続手当の合計及びメンテナンス手当の合</p>

一般手当	計を含む。
番号 3 : その他手当	地区手当、一時的な家賃手当、分離手当、 宿泊費及び影響を受ける職員に支払われる 他のいかなる手当も含む。
番号 4 : 未払（老齢退職年金及び未取得の休暇）	老齢退職年金は従業員の貢献に基づいてお り長期間に渡る負債であるため、業務に係 るコストとなる。 未取得の休暇は長期勤続休暇である。
番号 5 : 諸経費	管理部門の人件費の分配。
業者費用	
番号 6 : 物品の供給及びサービス	業務に関連付けられる業者費用。過去発生 額に基づき見積もられる。
番号 7 : 追加の業者費用	多くの場合、業者費用は一般管理諸経費に 含まれているが、見逃しが無いよう求め られている。
番号 8 : 施設運営	施設や資産に対する毎日の維持費用。 新しいグループ組織を導入すると、このカ テゴリのコストは通常企業のサービスや インフラグループに紐付けられる。 ただしいくつかのグループはコストの配分 を行っているので、コスト算定が適切にな されているか明らかにすることが重要な点 となる。
番号 9 : 装備と備蓄	業務を引き受けるにあたって頻発する小規 模のコストと固定費を含む。 主な項目は次のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> ・他の装備や備蓄 ・武器、兵器、弾薬、爆発物 ・食糧 ・液体燃料、潤滑油 ・補充要員、装備と備蓄の手配 ・修理、装備と備蓄の点検 これらの項目を扱う場合は、一般コストの 項にあるランニングコストで二重計上され ないようにする必要がある。

施設	
番号 10 : 施設	<p>新しい施設の建設費用、リース費用、レンタル費用、通常の業務運営のための維持費用。</p> <p>新しいグループ組織を導入すると、このカテゴリーのコストは通常企業のサービスやインフラグループに紐付けられる。</p> <p>ただしいくつかのグループはコストの配分を行っているので、コスト算定が適切になされているか明らかにすることが重要な点となる。</p>
<p>一般コスト</p> <p>グループや他の地位から発生した直接及び間接コストを含む。</p> <p>グループコストと一般コストを分けた理由は、グループに関連付けて、削減できるコストの責任の所在を明らかにするためである。</p>	
ランニングコスト	
番号 11 : 施設運営	<p>施設や資産に対する毎日の維持費用。</p> <p>新しいグループ組織を導入すると、このカテゴリーのコストは通常企業のサービスやインフラグループに紐付けられる。</p>
番号 12 : その他	上記以外。
番号 13 : 装備と備蓄	どの装備と備蓄が目下の業務で必要なのかを決定する。
番号 14 : 施設	<p>新しい建物の取得費用、資産の廃棄費用及びリース費用。</p> <p>リース費用・レンタル費用・修繕維持費用に関し予想される支出は含まれる必要がある。</p>
番号 15 : 防衛住宅	<p>職員に対し提供する住宅の費用。職員数に応じて変化する。</p> <p>特筆すべきは、住宅に係る費用の額は、仕事場よりも職員が住んでいる場所に関連している。</p>

<p>移行コスト</p> <p>外部の業者が選択され、それによって負うこととなるスタッフの変動等の様々な変化による移行コストについて、プロジェクトチームは計算することが求められている。</p> <p>移行コストは通常、他の基準コストと同時期に算定される。</p> <p>移行コストは余分な費用の見積を求める式に基づいて算定される。</p> <p>影響する職員の労働期間に関する詳細を得ておくことが必要である。なぜなら、長期勤続休暇及び未使用の年次休暇は削減コスト又は余剰コストに含まれるためである。</p>	
<p>番号 16 :</p> <p>ランニングコスト</p>	<p>影響を受ける職員の職位等を明らかにする（職員に関する詳細は要求水準書に含まれているが、退職や異動等を考慮して必要に応じて更新される必要がある）。</p> <p>余剰人員の削減の要請を受け入れる可能性のある職員を明らかにする。他の理由で退職又は離職しようとしている職員については、コスト算定から除く必要がある。</p> <p>直近の異動状況を明らかにする。移行コストの算定は通常行われる 3 年サイクルの異動を考慮するが、他の環境に交代要員無しで異動することが決まっている職員についてはコスト算定から除外することが妥当である。</p>
<p>番号 17 :</p> <p>装備と備蓄</p>	<p>新しい交換品に変えた時の影響を評価する。現在の使用量以上の場合、その量を算定する必要がある。</p>
<p>番号 18 :</p> <p>施設</p>	<p>新しい場所へ動かす必要がある建造物が無いか確かめる。</p> <p>施設の売却やリースにより発生した収入は収入のカテゴリーに記録される。</p>
<p>番号 19 :</p> <p>その他</p>	<p>上記に含まれない移行コストはこの項目に記載される。</p>
<p>理論上キャッシュコスト</p> <p>機会費用を含む。</p>	
<p>番号 20 :</p> <p>機会費用</p>	<p>機会費用とは、ある行動をとったことで排除された機会から生じるコストと定義される。</p> <p>仮に資産が一つの機能のために使用され、</p>

	売却できない又は他の方法で使用できない場合、その資産の機会費用はゼロである。
番号 21 : 中立	官による業務は公有の観点において民間業者に対して競争優位を持たないことが求められる。 免税のような公共部門が優位性を持つ分野であっても、資本支出のために金銭を借りる必要は無く、配当を支払う必要もない。 一定の金額の価値があると評価された保険もこのカテゴリーに含まれる。保険については、外部の業者が保険に関する保護を取り除くことが求められている。このケースの場合、国防省は保険を評価し、業務のコストに含めることが求められる。
収入金	評価がコストに集中するほど、他の選択肢が収入金（収入）を生むと考えられるようになる。収入金の用語は削減の概念とは区別して用いられる。
番号 22 : 収入金	総コストをグループレベルで比較することにより、どれが最もコスト面で効果的か、ということが明らかになる。 収入は施設のリースから生じることが想定され、業務が外に出された場合には必要とされない。 注意すべき点は、リース収入を含む選択肢は施設部門を通じて承認されるということである。
非防衛費	業務の実行に関連付けられたコストのいくつかは、防衛費とは直接結びつかない。しかしながら、官側業務の実施という点からは含められるべきである。
番号 23 : その他	識別されてはいるが上記のどれにも属さないコストについては、この項目に記載される。

②仕様書に記載される官側業務内容（アクティビティ）の例

CSP において、オーストラリア国防省がどの程度のレベルまで官側業務内容を把握し、仕様書に記載しているかの例として、以下に 2 点、具体例を示す。

a) 石油・灯油・潤滑油調達業務の例

業務目標	業務細目
商業車、一般業務車両、戦闘車両に対する沿道燃料補給施設の運営管理	燃料補給施設を 24 時間利用可能な状態に維持する。（燃料補給作業自体は運転手が実施する）
	定められた業務時間内で、燃料補給施設において運転手を補助支援する。
	燃料受払を記録（払出書、領収書等）管理し、燃料の品質管理テストを実施し、不一致や異常があれば管理部門に報告する。
	週次で在庫量及び消費量を管理部門に報告する。
	燃料配送需要に応えるため、必要なローリーや設備を手配する。
燃料供給態勢の維持	管理部門を通じて燃料を発注する。
	配送された燃料を国に代わって受領する。（受領前に全ての燃料が適切なものであるか確かめること）
	全ての燃料供給について、品質管理テストを実施する。
	責任者の指示した場所において、配送燃料の積荷・集荷を行う。
	国防省内の燃料タンクや倉庫において燃料を安全に保管する。
	全ての保管場所について、保管状況資料を作成管理する。

b) 宿泊施設管理業務の例

業務目標	業務細目
宿泊施設の予約受付	責任者の指示に従い、部屋を利用者に割り当て、予約システムに登録する。
	利用者が希望する宿泊施設が予約できない場合は、代替の宿泊施設を用意する。
	関係部署との連絡調整を行う。
	利用者からの予約を受付後、1 営業日以内に確認文書を利用者に発送する。
	適切な宿泊施設が見つからない場合は、直ちに責任者に報告する。
	利用者が配偶者の宿泊を希望する場合は、責任者に報告し、その必要性和利用料についての承認を受ける。
	適当な宿泊施設が手配できない場合には、責任者の承認により、商業的宿泊施設での短期宿泊を手配する。
	責任者の指示に従い、駐車場を手配する。
設備備品の状況調査	宿泊施設の設備備品について、現況と将来の取換えの必要性に関する年次報告書を作成する。
	部屋の設備備品の機能に問題がないことを確かめるため、入居に先立って実地調査を実施する。
	入居前の設備備品状況調査を実施し、内部的な整理・解決状況について報告書を作成する。倉庫や物置も調査対象とする。
	退去後の設備備品状況調査を実施し、入居者による「正当でない」損害について費用請求するため、外部的な整理・解決状況について報告書を作成する。物置部分も対象とする。
	居住区については、入居者による「正当でない」損害について費用請求するために 6 か月ごとの設備備品状況調査を実施する。
	損害や修繕の必要性を発見した時は、管理センター及び責任者に報告する。
	退去者の置き忘れ物について、責任者に報告する。

(3) 民間事業者に対するモニタリング・事後評価手法

① CSP における受託者活動状況の把握

CSP においては、国防省が受託者の活動状況を把握するために、受託者は利害関係者に対して正式に活動状況を報告するため、Contract Performance Reporting (以下、「CPR」という。)を行うこととされている。

CPR は期待される成果を達成する CSP プロセスの有効性及び効率性を評価する方法である。CPR は上級経営者の観点から重要であるだけでなく、契約当局が合意された契約のフレームワークの中でサービスが引き渡されたかを確認するために重要である。

CPR は改善された活動を明らかにするとともに、経営者の説明責任を果たす。

レポートは全ての利害関係者の要求を満たす必要がある。こうした情報は CSP プロセスの計画段階から考慮され、全ての利害関係者の要求は要求水準書において明確にされる必要がある。

CPR は契約期間を通じて定期的になされるべきであるとされているが、具体的にどのように行うかについては、委託業務の規模や性質に応じてその都度、委託者と受託者の間で決定すれば足りるとされ、特定の手法や形式が求められているわけではない。バランス・スコアカードのような既存のシステムを用いることや、市販の業績評価ソフトウェアを利用すること、あるいは独立した第三者に評価業務を委託することなどが想定されている。ただし、いずれの手法を取る場合においても、以下の事項は最低限評価項目に含むべきものとされている。

Performance Reporting の形式 (最低限含むべき事項)

基本データ

1. 契約名称及び契約番号
2. 提供されるサービスの概要と範囲
3. 元請業者一会社名／社内オプション
4. 優先入札者
5. 初期契約総額
6. 契約発行日と契約期間
7. 延長オプション
8. 契約締結時物価指数／国防省価格調整

変数データ

9. 継続的に節約された金額 (1 年当たり)
10. コストの増加 (価格変動にかかる算式を含む)
11. 契約改訂
12. コストが上昇した理由及びその根拠説明
13. サービス提供の標準価格

5：大変良い 4：良い 3：普通 2：悪い 1：大変悪い (1よりも低い評価を付ける場合は、説明を付す)		
問題となる領域： 検出された原因(複数ある場合は複数)	重大な問題点： 請負不履行と原因 要求事項の請負業者による誤解 不適切な要求水準書 不適切な契約 契約の不適切な適用 契約の不適切な監視／管理 その他	想定される／実施された 是正措置： これらの問題に対する請負業者の姿勢
14. 提携の宣誓 はい／いいえ 最終日 15. インセンティブ支払の概要(該当ある場合) 規定通りに受け取っているか はい／いいえ いいえの場合、説明を付す		

また、最低限含むべき事項ではないものの、一般的に報告を求めべき事項の例として、以下のような事項が挙げられる。

- ・業務の達成状況
- ・失敗理由
- ・失敗の頻度
- ・業務スケジュール及びタイムラインの遵守状況
- ・(上記項目に含まれていない場合) 支払条件の達成状況
- ・請求書の正確性
- ・要望に応じたミーティングの融通度
- ・関連するサービス(研修、マニュアルの提供、等)
- ・主要な人員異動
- ・セキュリティ
- ・再委託先の管理状況

<出典：CSP マニュアル Note15>

②GSS 契約によるモニタリング・事後評価の具体例

上記が、CSPにおける受託者からの報告内容であるが、これをモニタリング・評価する方法についてGSS契約を例に以下に述べる。

GSS契約の場合は、契約条項にモニタリング・事後評価のための各種報告様式を受託業者が作成して国防省に提出することが定められており、国防省はそれらの報告様式を評価することで、契約遵守状況のモニタリングを行っている。

国防省が受託業者をモニタリング・評価する枠組みの概要は以下のとおりである。

- 1) 契約で定められた要求事項に対する達成状況を評価するために **Key Performance Indicator (KPI)** を用いている。KPIはアクティビティごとに定められており、その内容及び評価方法が契約書で定められている。また、法令順守の状況を評価するために **Compliance Indicator (CI)** もまた用いられている。
- 2) 民間業者に対するインセンティブとして、支払報酬額がこれらのKPIやCIの結果に応じて変動するように契約書で定められている。KPIやCIの結果は、民間業者からDSGに月次で報告され、月次実績に応じて各業務ごとに民間業者が受け取るインセンティブ報酬額が計算される。

GSS契約の一部である石油・灯油・潤滑油調達業務の例では、KPIとして以下のような指標が想定されているとのことである。

- ・受託者が供給する燃料の品質が、品質基準を100%満たすこと。保管段階で汚濁を生じていないこと。
- ・受託者は、「補充反応時間 (Refueling Response Time)」内若しくは国と合意した時間内に燃料の補充を完了することにつき、航空燃料については100%、それ以外の燃料については95%満たすこと。
- ・受託者は、指定地点において定められた時間に定められた量の燃料を100%提供すること。また、指定地点における最低限の在庫基準を満たすこと。

これらはいずれも、評価のために信頼できる情報データが適時容易に入手可能かどうかという観点を重視して定められている。

また、KPI を評価するための補助指標も用いられている。これについては以下、説明する。

1) KPI の評価

KPI の評価は、以下の 3 段階の評価より行われている。

階層名	内容
Key Performance Indicators (KPI)	最高位の評価指標として、業務ごとに一つの KPI が設定されている。KPI はその業務に関連する PI を平均することで 100 点満点で点数評価される。
Performance Indicators (PI)	業務の部分ごとの達成状況の評価する指標として、それぞれの部分ごとの PI が設定されている。PI は 100 点満点で点数評価される。
Supporting Criteria	Supporting Criteria は、一般的に、土地管理や清掃・食事提供・配膳サービスに関して、PI を評価するために用いられる基準である。Supporting Criteria は、数値目標的な達成度評価が困難な部分について評価を支援するものであり、yes/no で回答できるように設けた基準である。(例えば、8 個の yes と 2 個の no であれば、PI は 80 点と計算される等) Supporting Criteria は、PI を評価するための出発点として使用されるものであり、これ以外の評価判断を点数に加減することを妨げるものではない。

2) CI の評価

CI の評価は、KPI の評価とは異なり、単純に「良」「否」の 2 択により判定するのみである。

3) インセンティブ報酬を増減させる仕組み

提案の段階で、民間業者は評価目標ごとに、達成水準度合いごとのインセンティブ報酬の額を提案する。達成水準度合いは、最低達成水準（これは仕様書に定められている）、合意達成水準、最大達成水準の 3 段階に区分され、それぞれの水準ごとに基本報酬額に対するインセンティブ報酬額の割合を定める。

したがって、これらのインセンティブ報酬の水準は、契約によって異なるものであるが、一例として、概念的には以下の表のような形となる。

KPI 評価点数	達成水準度合い	インセンティブ報酬の額
0 – 69	–	基本報酬のみ
70 – 79	最低達成水準	2%～3.99%
80 – 89	合意達成水準	4%～5.99%
90 – 100	最大達成水準	6%

これらの達成水準度合いのうちでは、「合意達成基準」が国防省が考える期待水準であるとされており、民間業者もその程度の水準を達成可能として合意しているものである。したがって、インセンティブ報酬として5%前後の報酬を支払うことが事前にある程度予測されていると言える。

なお、CI 評価が「否」であった場合は、KPI 評価の如何にかかわらず基本報酬のみの支払となる。

(4) 関係者の反応・効果・今後の取組

①導入当時の関係者の状況

1) 政府関係者・経営層の反応

CSP は当初、リグリー報告が国防大臣への報告書という形で提出されたことから分かるように、政府上層部のトップダウンによる意思決定により導入がなされたという経緯もあり、政府関係者・経営層の反応は概ね好意的なものであった。当時、国家経済の低成長等により国防予算の大幅な増額が見込めなくなっていたことも、経営層に CSP への興味を抱かせる理由であった。

2) 現場レベルの職員

一方、現場レベルの職員は、職を失うこと、あるいは職を異動しなければならないことへの反感から反対意見が強いものであった。

たとえば、1993年の議会調査報告「The Defence Support Program: Saving \$200 Million a Year for Defence Procurement?」では、CSPの予算節約効果を認めつつも、CSPに対する否定的見解の例として、以下の5項目が挙げられている。

- ・国防省内の士気低下
- ・民間委託することによる国防省自身の業務執行能力の衰退
(補助的業務を民間委託するといっても、有事の際は省自身で補助的業務を実施せざるを得ない可能性がある)
- ・職員の就業状況が不安定にさらされること (特に労働組合が主張)

- ・外国資本が参加することにより国防業務がある意味で不安定なものになること
- ・提案評価プロセスに関して、民間企業から多くの批判があること

②現在の反応

現在では、導入当初に存在したような反対意見はさほど見られず、CSPによる外部委託が通常的手法として受け入れられている。理由としては、国防に関する政府予算や人員の削減により、限られた経営資源の中で運営を行わざるを得ない状況が継続しており、職員一般に業務改善を行うことへの理解が進んでいるということがある。

③CSPの成果

1993年に第一段階として指定された業務についてCSPの実施が完了し、年間4,340万豪ドルのコスト削減が実現された。また、2004年時点では、121件のCSPが実施されている。

CSP 2003年・2004年実績		
	2003年時点	2004年時点
CSP実施数	120	121
民間契約数	81	80
公共側(In-house)落札数	32	32
業務の従来の実施方法に変化なし	7	9
試算必要人員数(Number of tested positions)	15,935	15,935
予想年間コスト削減	31%	不明
市場化契約等による価値合計額 (Total value of Commercial Contracts and In-house Options(AU\$ mi))	5,935	5,935.4

④CSPの今後

上記のように、当初多くの批判を浴びつつも一定の成果を残してきたCSPであるが、2000年代中盤を境に新規の実施が少なくなり、それまで開示されてきた実績レポートも2004年度版を最後に開示されなくなっている。

この理由について国防省へのヒアリングによれば、2000年代中盤までにCSPの対象となる補助的業務のほとんどが評価実施済みとなり、官民競争の結果民間が選定されたものは全て民間委託してしまっているからとのことであった。すなわち、CSPは当初想定されていたサイクルを終え、ある意味で「成熟した」段階に入ったものと考えられている。

また、前述のGSS契約を例にとると、民間企業の合併や再編の結果、現在では数社による寡占となっており、新たな競争を生む出す余地は乏しくなりつつある。

このような状況の下では、更なる業務改善のために新たに外部委託の道を探るのではなく、政府に残った業務（CSPの対象外業務や、CSPによる官民競争の結果政府に残るとされた業務）の業務改善を、政府の内部で図っていくことが重要となる。

オーストラリア政府は、2009年の防衛白書において、長期計画「Force 2030」を策定し、アジア太平洋地域の重要な戦略的変動の時代に国家の安全を確保するための国防軍強化をうたっている。この中では、国防省内において過去に投資が控えられてきた分野や削減されてしまった補助的業務に対しても相当の資金投資を求めており、向こう4年間に1040億豪ドルの予算付与を予定している（これは国家予算に対して重要な金額を占めるものである）。

また、同計画では、この多額の予算が国防省に付与されることに対応して、国防省内でも組織をより効率的・効果的にし、国防軍強化の原資を更に生み出すための包括的かつ抜本的な改革が要求されている。この改革は「Strategic Reform Program」（以下、「SRP」という）と名付けられ、2019年までの10年間で200億豪ドル相当の改善効果を生み出すことを目標にして、目下取組が行われているところである。

SRPの主要な方法は以下のとおりである。

- ・業務プロセスを簡略化し、業務量のムダを軽減する。
- ・組織間で重複している業務を統合する。
- ・複雑な業務プロセスを整理し、需要と成果物との関係を明確化する。
- ・現行基準を業務方針に確実に反映する。
- ・リソースを消費することについて、意思決定方法を改善する
- ・物品やサービスの消費量を削減する
- ・国防省内においてコスト意識を高める

これらの改革は、国防省内の幅広い業務分野を対象に行われており、主なところでは、IT通信分野、物流業務、予備軍、購買、資産管理、医療、研修などの業務が対象となっている。

<出典：Strategic Reform Program 2009>

このSRPの下では、CSPのような官民競争はあまり重視されず、もっぱら公務員内部での業務改善を図っていくことが考えられている。

（５）考察

①CSPの特徴

オーストラリア国防省におけるCSPの取組は、以下の点で米国のA-76通達に類似した制度であるといえることができる。

- ・政府が行うべき業務（戦闘に関連する業務など）とそれ以外の業務とを明確に区別し、政府が行う必要のない業務のみを対象としていること。

- ・政府の強いリーダーシップの下で導入促進が図られたこと。

一方、A-76 通達と異なる点としては、以下のような特徴が挙げられる。

- ・実施が国防省内に留まっていること。
- ・1 契約の内容が比較的大規模（複数の業務をまとめて 1 契約とするなど）であり、契約コストの省力化を意識した内容となっていること。結果として、受託業者の寡占が進んでいること。

CSP と A-76 通達はいずれも、政府予算の伸び悩みとそれに伴う人員削減といった事情のもとで導入されたものであり、政府業務のうち補助的な業務を民間に委託することで政府の本来業務の強化を図るという視点に立つものである。したがって、制度を導入するに当たって、「何が政府の本来業務であり、何がそうでないか」を明らかにすることが非常に重要であったと想定される。この点を明らかにすることを怠れば、制度は「民営化のための民営化」に陥ってしまい、かえって政府の本来業務遂行能力を弱めることにつながってしまうおそれがある。

CSP はこの点、CSP の対象となる業務を明らかにし、またそれらを GSS 契約と CMS 契約という明確な契約形態で一般に公開している。このことは、受託を受ける民間企業にとっても、省で働く従業員にとっても、非常に有意義なことであると思われる。

また、オーストラリアにおける CSP の特徴的な点として、複数の業務契約を 1 本にまとめていくことで契約件数を減らし、契約管理コストの削減を図っているということが挙げられる。具体的には、1 つには複数の事業をまとめて GSS 契約と CMS 契約という 2 類型のみの契約にしていること、更にはその両者さえもまとめた Base Service 契約という形も導入していること、2 つには地域ごとの契約を基本としながらも、地域区分数を再編・統合することにより、結果的に契約件数を減少させていること、がある。これらの結果、2009 年時点の GSS 契約では、全国 12 の地域の契約を 4 社で分け合うという状況が生まれている（Serco Sodexo Defence Services 社 5 地域、Transfield Services 社 3 地域、Eurest Support Services 社 3 地域、Spotless 社 1 地域）。

もっとも国防省担当者へのヒアリングによれば、当初からこのような大型契約が導入されていた訳ではなく、また当初は大型契約に応えられるような民間企業も存在しなかったということである。CSP の導入が進むうちに、単なる民間委託以上の業務効率改善方法として政府が大型契約を志向するようになり、民間企業側も合併・再編などの形で政府の要求に応えられるように業務拡大していったものである。したがって、オーストラリアの特徴として、政府の意向による契約の大型化とそれに伴う民間企業の拡大、という点が指摘できる。

②政府内部での取組

先に述べたように官民競争の結果、政府側が選定された事例は非常に少ない。この理由としては先述のとおり、民間企業の拡大があるため官では競争相手となるのが難しいという事情がある。ただし、その中でも政府側が選定された事例もあり、そのうちのいくつかは政府自身による業務改善の取組による結果であった。

業務名称	政府側が選定された理由
事務職・管理職業務	業務フローの見直しにより、不要なオーバーヘッドコストをカットすることでコストを削減した。
印刷出版	既存の業務の中でコスト的ボトルネックとなっていた旧式印刷機等について、外部業者と提携して新技術や新機種の積極的な導入を行うことにより、印刷コストの大幅な低下に成功した。

このように、業務フロー分析を実施することによって、政府内のコスト的ボトルネックとなっている箇所を特定し、業務改善につなげていることが分かる。分野にもよるが、事務職・管理職業務のように人件費が業務費用の多くを占めるような業務では、ワークフローの効率化や省力化がコスト削減に有用である。一方、印刷出版などの技術進歩の恩恵を受けやすい分野に関しては、既存の業務フローの見直しも伴う新技術導入によって大幅なコスト削減が可能となる可能性を示している。

3. 国内機関 ケーススタディ

国内の公的機関等において、これまで継続的に業務時間の調査・分析を実施している特徴のある事例としてホームページ等から判明した大阪府堺市及び東京都杉並区の取組について記載する。両自治体に対しては、取組の中心的役割を担う担当者に対して取組の背景、手法、効果等についてヒアリング調査を実施した。ホームページ公表資料及びヒアリング事項の概要は次のとおりである。

3.1 大阪府堺市

(1) 取組の概要

行財政改革の取組として、全事務事業に係る「事務事業総点検シート」の中で、過去3年分及び当年度予算のコスト状況（事業費、人件費）を算定し、総コストの集計及び対象者等の成果指標単位当たりコストを分析している。

コストのうち人件費については、各年度の正規職員・再任用・非常勤等の職員職種別の年間従事者数（人工）に職種別平均人件費単価を乗じて集計するものである。この「年間従事者数（人工）」の算定に当たっては、各課で事務分担業務ごとに所属する各職員の年間人工配分を「従事状況シート」（その後「事務分担表」と統合）で集計した数値を利用しており、平成21年度以降これまで継続的に事務事業別の業務量調査が実施されている。

(2) 実施の経緯等

堺市では、オイルショック後の経済不況時から長く行財政改革へ積極的に取り組んできていたが、職員の業務量調査については、過去に何度か実施したものの継続的な取組とはならなかった。例えば、平成13年度には、行政評価にあたり市総合計画の進捗度合を調査するためモデル的に一部の部署に対して正職員の業務量調査を実施している。また、平成18年度には、市の要員管理計画を作成するため、外部専門家の助力を得ながら各課において業務量調査を行ったが、全庁的な継続的取組には至らなかったようである。

しかし、堺市では、昭和40年代のニュータウン開発や臨海地域工業化拡大による人口急増に伴い職員を大量採用し、当該世代職員の定年退職により急激な職員減少が見込まれている。そのため、少人数での業務遂行をしなければならなくなることから、要員の効率的配置や業務のやり方を見直さなければならない、との職員の「危機感」が共通認識として醸成されてきており、各業務ほどの程度の負荷がかかるのかという業務従事状況の可視化や、属人的傾向の強かった業務のやり方を受け継ぐために業務マニュアル作成等の業務処理方法の可視化の必要性が求められてきている。

そのような状況の中、平成23年3月に公表した「行財政改革プログラム」において、

平成 23 年度から平成 25 年度までの 3 年間で推進する行財政改革の取組の中に「事務事業等の総点検」が挙げられており、事務事業総コストの可視化、施策体系の整理及び活動指標や成果指標を設定して経年変化や他都市の比較調査等を活用した費用対効果の検証を行うこととしている。また、市民参加型の堺市版事業仕分けである「みんなの審査会（新さかい）」で外部評価を実施することとしている。

「行財政改革プログラム」では同時に内部管理マネジメントの推進として、重要な業務については業務マニュアル・フロー図の作成等によりリスクを可視化することで業務の効率性・有効性向上、知識・ノウハウの伝承、事務処理の簡素化を図ることも掲げられている。

業務量調査については、平成 21 年度において再度、一部の事務事業についてモデルケース的に「従事状況シート」を利用した業務従事状況調査を実施し、その後平成 23 年度以降は人事部門で把握している「事務分担表」に発展的に形を変えて市が実施する全事務事業について業務従事状況調査を実施している。

(3) 業務量調査の具体的な手法等

①事務事業の総点検

平成 23 年 3 月に公表した「行財政改革プログラム」の策定に際して、その方向性や取組手法を提示するものとして平成 22 年 3 月に「行財政改革アクションプログラム」が公表されている。

「行財政改革アクションプログラム」では、改革の第一歩として行政のしごと（事業の内容等）を透明化し分かりやすく説明できるようにするために「事業の総点検」を行うとし、個々の事務事業について「事業カルテ」を作成することとしている。

「事業カルテのイメージ」（【参考 3-1】参照）では、業務ごとの職員従事状況を点検する「①従事状況シート」、事業の法的性質や業務区分、必要性、業務内容やリスクを点検する「②基本特性シート」、いつ・誰が・何をしているか及びどこにどのようなリスクが存在しどのように対処しているかを点検する「③プロセスシート」を作成する構想が提示されていた。

平成 21 年度には、試験的にいくつかの事務事業をモデルケースとして、これらの調査及び作成を実施したが、特に③プロセスシートについては、作成が比較的容易な事業も存在する一方、予算要求単位で事務事業が設定されており予算額が多額で非常に幅広い業務を含む事業や、政策検討業務や内部調整業務が多い事業など、プロセスとして事務事業をいくつかの作業に分解若しくは区分してリスクやコントロールを分析することに大きな煩雑性を伴うものや分解・区分が難しいものなど、分析になじまない事業も存在することが判明した。したがって、平成 23 年 3 月の「行財政改革プログラム」で提示された全事務事業を対象とする「事務事業総点検シート」は、特に①及び②の要素により作成されている。

なお、「行財政改革プログラム」では同時に内部管理マネジメントの推進として、重要な業務に係る業務マニュアル・フロー図作成によるリスクの可視化と業務の効率性・有効性向上、知識・ノウハウの伝承、事務処理の簡素化を図ることも掲げられており、上記③の構想については引き続き取組が検討されている。

また、「①従事状況シート」は、上述の平成 18 年度実施の業務量調査の際に利用した資料等を参考にして検討されたものである。現在は「事務分担表」（【参考 3-3】参照）となっているが、その内容は従事状況シートの調査項目を引き継いだものである。

②業務量調査の実施方法等

事務事業ごとに作成され平成 23 年度より公表されている「事務事業総点検シート」（【参考 3-2】参照）の中では「コスト状況」の項目があり、過去 3 年分及び当年度予算の計 4 年分の当該事業に係る事業費及び人件費の総コストの集計及び対象者等の成果指標単位当たりコストが算定されている。

コストのうち人件費については、各年度の正規職員・再任用・非常勤等の職員職種別の年間従事者数（人工）に職種別平均人件費単価を乗じて集計するものである。この「年間従事者数（人工）」の算定にあたっては、各課で事務分担業務ごとに所属する各職員の年間人工配分を調査した「事務分担表」の数値を利用している。

「事務分担表」は、毎年 5 月 1 日現在の情報に基づき、各課課長の責任において向こう 1 年間の事務事業別事務分担を個々の職員ごとの従事割合として記入するものである。正職員のみならず、再任用職員や非常勤職員も調査対象とし、毎年 5 月中に提出される。各課の課長は並行して事務事業総点検シートを作成するが、事務分担表に集計された事務事業別の人工が事務事業総点検シート上に記載されることとなる。

集計単位となる事務事業の業務を区分する基準としては、原則的に予算要求コードとの紐付けで行われているが、小さな単位で予算設定が行われるものから非常に大きな区分での予算要求が実施されるものまで、事業性質によって予算細分化の程度（事務事業の事業コストの規模）にはばらつきもある。

これら全ての事業を総点検の対象として毎年継続的に調査を実施することから、いくつかの工夫、配慮等が検討されている。まず、毎年のルーチンワークの中に業務量調査の要素を取り込むことで継続的实施をより確実とするために、既存の作成資料において上記「①従事状況シート」の内容を取り込むよう変更している。これは、人事関連資料として年度初期の毎年 5 月に箇条書きで各職員別の当 1 年間の業務内容を記載していた「事務分担表」について、「①従事状況シート」の記載形式に改めたものであり、業務量調査を別途行う手間や資料を削減し、体系化された予算要求コードともリンクしたものとなっている。また、制度所管課では、事務分担表や総点検シート等各様式の記載例や FAQ を作成して効率的実施を図っており、最終的に市民等に開示する

ものである事を踏まえ、総点検シートに記載する用語や説明は、「市民目線から見て分かりやすく」なるよう指導している。また、調査においては庁内調整が仕事の主要な部分を占めることから、外部業者を利用せずに職員により実施している。

③業務量調査と他の行革取組との関連・活用

上述のとおり、「事務分担表」による業務従事状況の調査結果は、「事務事業総点検シート」での事業コストの中の人件費算定における職種別の「年間従事者数（人工）」に反映されている。それ以外には各課・各部に調査結果の活用は任されており、部内での横断的なレビュー等の実施に活用する部署の例もあるようである。

「事務事業点検シート」で人件費を含む事業コストが明示され、結果が公表されることにより、各事業規模や費用対効果の「見える化」の効果があり、経年比較での局・課の枠に縛られない横断的な分析の実施や、改善施策や事業の移管・統廃合等の政策効果を測定する「見える化」の効果があるといえる。

ちなみに、毎年一連のスケジュールの概要としては、5月に事務分担表の作成及び事務事業総点検シートの作成・自己点検（1次審査）、7月に「みんなの審査会（新さかい）」（市民参加型の堺市版事業仕分け）、8～9月に2次審査（行革推進課）、10月より予算要求、という流れとなっている。

PDCAサイクルを重視していることから、2次審査での検討事項は次年度の予算策定において参考情報として活用されている。

業務量調査（事務分担表）は向こう1年間の事務分担を見積もって行われるものであり、特定の予算数値や決算数値と直接関連するものではない。一方で事業総点検シートが翌年度予算査定の参考資料の1つとなるので広い意味では関連があるとは言える。また、総点検シート上の人件費は、年間従事者数（人工）に平均人件費単価を乗じたものであることから、決算数値との関連も存在する。

（4）考察

堺市の事例調査による特徴として、次のような事項が挙げられる。

- ・ 職員の大量退職が間近となり、少ない人数でどのように仕事をすればよいかという「危機感」から、業務量の調査への職員の協力が得られやすい環境となっている。
- ・ 誰が・どの仕事を・どれくらい行っているかという業務量の「見える化」、マニュアルの作成・整備という業務内容の「見える化」、業務コストの調査結果を公表する「見える化」、継続的に実施する経年比較による取組実施効果の「見える化」など、行政の説明責任を果たすための可視化を意識している。
- ・ 継続的な業務量調査の実施への工夫として、既存資料の活用、様式改訂で対応している。

堺市では、過去にも「誰が・どの仕事を・どれくらい行っているか」という調査の実施が検討されたものの、なかなか全庁的・継続的な取組には至らなかったようである。しかし、年齢構成の偏りを要因として近い将来の職員の大幅減少を目前に、職員の間には「危機感」が共有されてきており、今回の事務事業の人員費コスト算定のための業務従事状況調査では、全庁的・継続的に取組が実施されるようになっている。これまでは、業務従事状況を可視化することに対する「インセンティブ」を明確にすることが難しい状況があったものの、少人数での業務遂行が求められるという状況に対する「危機感の共有」が、業務量や業務内容の可視化の必要性への理解と調査への協力につながっており、一つの「インセンティブ」効果を有したものと考えられる。

また、各人の事業従事状況を、事業の人員費コストを算定する目的のみをもって毎年別途調査を実施するのではなく、これまで作成してきた必要書類の記載様式を改訂して必要情報を入手する仕組みに改めることで、業務従事状況調査のルーチンワーク化を図っている。さらに、事務事業総点検の管轄部署では、各様式の記載例やFAQを作成して効率的実施を図る取組が行われている。調査のための調査に陥ることを回避し、また、特別な追加作業を行うという抵抗感を緩和して調査の継続実施につながる効果があると考えられる。

【参考3-1】事業カルテのイメージ

◆事業カルテ(イメージ)

<①従事状況シート>
・業務ごとの職員従事状況を点検

所属コード	123456
所属名	〇〇〇課

業務分担業務名	事務事業コード (ある場合のみ記入 してください)	職種別年間人工配分											
		① 正規職員 A	② 正規職員 B	③ 正規職員 C	④ 再任用 a	⑤ 再任用 b	⑥ 非常勤職員	⑦ 短期 臨時職員	⑧ 人材 派遣	⑨	⑩	⑪	合計
〇〇に関する業務	12345678	20	10	30									60
▲▲証明発行業務	12345678	10		30									40
××作成業務	23456789	20											20
●●団体調整業務	財務会計システム外事業	40											40
◎◎啓発業務			50	20									70
△△整理業務	その他		20	10				50					80
財務会計業務			10	10				40					60
庁内関係会議(事業以外)		10	10										20
その他								10					10
合計(%)		100	100	100	0	0	0	100	0	0	0	0	400

<②基本特性シート>
・事業の法的性質や業務区分
・必要性、緊急性
・業務内容やリスク等を点検

この「基本特性」シートは、事業の法的性質や業務区分、必要性、緊急性、業務内容やリスク等を点検するためのシートです。記入欄には、事業の法的性質や業務区分、必要性、緊急性、業務内容やリスク等を記入します。

<③プロセスシート>
「いつ」「誰が」「何を」しているかとともに、どこにどのようなリスクがあり、どのように対処しているかを点検

1. コントロール内容					2. 発生可能なリスク				3. コントロールの詳述				
作業区分	いつ	誰が	何を	どのように	発生	発生	リスク	リスク	リスク	発生	発生	発生	発生

<①従事状況シート>

・業務ごとの職員従事状況を点検

所属コード	123456
所属名	〇〇〇課

業務分担業務名	事務事業コード (ある場合のみ記入 してください)	職種別年間人工配分											
		① 正規職員 A	② 正規職員 B	③ 正規職員 C	④ 再任用 a	⑤ 再任用 b	⑥ 非常勤職員	⑦ 短期 臨時職員	⑧ 人材 派遣	⑨	⑩	⑪	合計
〇〇に関する業務	12345678	20	10	30									60
▲▲証明発行業務	12345678	10		30									40
××作成業務	23456789	20											20
●●団体調整業務	財務会計システム外事業	40											40
◎◎啓発業務			50	20									70
△△整理業務	その他		20	10				50					80
財務会計業務			10	10				40					60
庁内関係会議(事業以外)		10	10										20
その他								10					10
合計(%)		100	100	100	0	0	0	100	0	0	0	0	400

<出典：堺市ホームページ公表資料「行財政改革アクションプログラム」p8>

【参考3-2】事務事業総点検シート

平成24年度 事務事業総点検シート(1)

事務事業名	ごみ収集						
担当部署名	環境	局	環境事業	部	環境業務	課 作成担当者	吉川

事業計画 (Plan)	1	評価体系での位置づけ	政策	5	持続可能な環境共生都市を実現します			
			施策	2	循環型社会推進と自然環境の保全・再生			
			細施策	1	ごみの減量化の推進			
	2	事業期間	開始	開始 S 34 年度 ~ 終了 年度 (終期を定めていない場合は開始年度のみ)				
	3	法定自治区分	全部自治事務			4	マスタープランの掲載	無
	5	根拠法令	廃棄物の処理及び清掃に関する法律 容器包装リサイクル法			6	関連計画	堺市一般廃棄物処理基本計画 堺市一般廃棄物処理実施計画 第6期堺市分別収集計画
	7	事業の背景 (実施の経緯)	ごみ処理行政は、明治に入ってからの伝染病対策から始まり、その後も公衆衛生、生活環境の保全という観点から継続されてきた。平成に入ってからは、リサイクル社会、循環型社会の構築を目指して各種リサイクル法が整備され、ごみ行政が進むべき新たな方向性が示された。本市においても、それらに基づき、ごみの発生・排出抑制を第一に、不適正処理の防止その他環境の負荷の低減に配慮しつつ、資源の循環的利用と適正処理に努めている。なお、本市では、昭和34年に初めて外部委託を実施して以降、順次、収集区域の委託化を進めつつ、適正な処理を行っている。					
	8	事業の対象 (誰を、何を対象としているのか)	全市民及び市域の事業者が排出する一般廃棄物					
	9	事業の目的 (どんな状況にしたいのか)	一般廃棄物を迅速に収集し、生活環境の保全と公衆衛生の維持向上を図るとともに、家庭から排出されるごみのうち、資源化が可能なごみを分別し、循環型社会の構築に寄与する。					
	10	事業の内容 (どうやって)	「家庭系ごみ」については「生活ごみ」(週2回)の計画収集をはじめ、「粗大ごみ」や家庭の引越し等による「臨時のごみ」は申込による有料収集を実施。また、資源化が可能な「ペットボトル」「缶・びん」は月2回、「プラスチック製容器包装」は週1回、「小型金属」は月1回、「古紙類(美原区で実施)」は月1回、それぞれ収集を行い資源の有効利用を図る。「事業系ごみ」については、市への委託(有料(週6回)若しくは臨時)収集のほか、一般廃棄物収集運搬業許可事業者による収集、事業者自らが清掃工場に直接搬入する方法から選択。					
	11	事業の実施方法 ※複数選択可能	<input checked="" type="checkbox"/> 直接実施 <input type="checkbox"/> 補助金		<input type="checkbox"/> 貸付		<input type="checkbox"/> その他()	
	直接実施以外の支出先	一般廃棄物収集運搬業者等						

項目		単位	H21年度決算	H22年度決算	H23年度決算	H24年度予算		
コスト状況 (Cost)	12	事業費 (a)	千円	4,786,345	5,190,099	5,136,218	5,432,138	
		一般廃棄物収集運搬業務委託料	千円	4,418,002	4,839,130	4,799,917	4,977,487	
		集回収報償金	千円	137,420	133,458	127,506	137,657	
		国・府支出金	千円					
		市債	千円					
		一般財源	千円	4,786,345	5,190,099	5,136,218	5,432,138	
		その他()	千円					
		13	人件費 (b)	千円	102,000	110,050	83,925	78,100
		正規職員従事者数(常勤再任用職員含む)	人	12.0	12.1	9.45	9.0	
		任期付短時間職員従事者数	人					
		再任用短時間職員従事者数	人		2.0	1.0	1.0	
		再雇用職員従事者数	人					
	非常勤職員従事者数(再雇用含まず)	人						
	短期臨時職員従事者数	人						
	人材派遣労働者数	人						
	14	総コスト(c)=(a)+(b)	千円	4,888,345	5,300,149	5,220,143	5,510,238	
	15	対象者(利用者)数 (d)	人	838,673	838,732	841,845	842,642	
	16	単位あたりコスト (e)=(c)/(d)	千円	6	6	6	7	

平成24年度 事務事業総点検シート(2)

事務事業名	ごみ収集							
担当部署名	環境	局	環境事業	部	環境業務	課	作成担当者	吉川

評価指標 (Do)	活動指標 (実績)	指標名	単位	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度	
		ごみ啓発シールによる指導件数	枚	目標	13,000	12,000	11,000	10,000
				実績	12,500	11,000	12,000	
				達成率	104%	109%	92%	
	指標設定の考え方・算出方法・計算式など		迅速かつ適正な収集の維持・向上に向けては、排出段階での協力が不可欠である。不適切排出者に対する実効性のある啓発・指導方法を指標に設定。					
	成果指標 (IU)	ごみ収集量	トン	目標	186,400	184,500	183,400	182,300
				実績	205,242	186,067	185,243	
				達成率	91%	99%	99%	
		指標設定の考え方・算出方法・計算式など		一般廃棄物処理基本計画策定ベースによる推計値(行政収集分)。平成23年度実績は速報値				
	資源収集量	トン	目標	16,600	16,800	16,900	16,900	
実績			10,225	15,274	14,549			
達成率			62%	91%	86%			
指標設定の考え方・算出方法・計算式など		一般廃棄物処理基本計画策定ベースによる推計値(缶・びん、ペットボトル、プラスチック製容器包装、小型金属)。平成23年度実績は速報値						
【その他】 ※数値以外の実績があればご記入ください。								
【その他】 基本的にごみ収集事業は、市内で排出されるごみや資源を迅速かつ適正に収集することで、生活環境の保全と公衆衛生の向上を図ることが目的であり、このために必要な措置を講じている。								

事業の振り返り (Check)	①公益性		
	(対象者)	(必要性)	(判断理由・根拠)
	<input checked="" type="checkbox"/> 不特定多数の市民を対象としたサービスの提供 <input type="checkbox"/> 中間的なサービス <input type="checkbox"/> 特定少数の市民又は団体等を対象としたサービスの提供	<input checked="" type="checkbox"/> 市民生活に必要な不可欠なサービス <input type="checkbox"/> 中間的なサービス <input type="checkbox"/> 市民が必要とするサービス	一般廃棄物の処理は、日常生活に密着しており、環境衛生上、欠くことができない業務であるとともに、法律上も市町村が総合的な責任を有している。
	②市の関与の合理性		
	市の関与の妥当性の程度 (判断理由・根拠)		
	<input checked="" type="checkbox"/> 高 <input type="checkbox"/> 中 <input type="checkbox"/> 低	一般廃棄物の処理に関する事業は、市民の日常生活に最も密着した行政サービスの一つであり、地方自治法第2条に定める「市町村は、基礎的な地方公共団体として、都道府県が処理するものとされているものを除き、一般的に、地域における事務を処理するものとする」に該当する。	
	③市民ニーズとの合致性		
	市民ニーズの把握 (把握方法・把握していない理由)		
	<input checked="" type="checkbox"/> 把握している <input type="checkbox"/> 把握していない	市民意識調査(清掃業務調査員制度の活用(モニター調査)・20歳以上を対象とした郵送によるアンケート調査・各種イベントや啓発普及活動を通じたアンケート調査)。その他、市民の声、清掃モニターでの意見・要望や、市民等から1日100件強の様々な問い合わせ・苦情の電話があり、その対応の中で市民ニーズを把握。	
	④政策・施策に対する目的適合性		
目的適合性について (判断理由・根拠)			
<input checked="" type="checkbox"/> 目的適合性がある <input type="checkbox"/> 目的適合性がない	循環型社会構築の基盤として、廃棄物の適正な処理・処分体制の確保が必要不可欠である。ごみ収集できない事態となった場合、市民の日常生活や事業者の事業活動から発生する一般廃棄物を円滑に処理することができず、生活環境の保全が困難となるとともに、公衆衛生上も重大な影響が生じる。このため、ごみ収集事業を適切に推進することは、政策の持続可能な環境共生都市の実現と施策の自然環境の保全に寄与している。		
⑤事務事業開始時と現在の状況の変化			
時代適合性について (判断理由・根拠)			
<input checked="" type="checkbox"/> 適合性がある <input type="checkbox"/> 適合性がない	大量生産、大量消費、大量廃棄という社会経済システムの中で、資源やエネルギーの大量消費により、地球規模の深刻な環境問題に直面している。このため、廃棄物処理を環境問題としてとらえるようになり、関係法令が整備され、社会経済のあり方そのものを「資源を循環して使う」循環型のシステムに転換する取組が求められるようになった。可能な限り、ごみの中から資源化可能なものを、排出段階で適正に分別することは、この時代の変遷に適合している。		

< 出典：堺市ホームページ公表資料「平成24年度事務事業の総点検」 >

3.2 東京都杉並区

(1) 取組の概要

東京都杉並区では、平成 13 年以降、毎年 5～6 事業を対象として「事業別行政コスト計算書」を作成・公表している。また、平成 15 年からは毎年 1～3 の事業を対象に「ABC（活動基準原価計算）分析」についても作成・公表し、現在まで継続的に実施されている。

「事業別行政コスト計算書」では、分析調査に選定された事業の前年度実績事業コストについて、事業をさらに施設別やサービス形態別などのセグメント別に区分してコストを集計しており、セグメント別の集計に当たっては、人員配置数や従事割合等を基に人件費等を按分している。また、利用者 1 人当たり・利用件数 1 件当たりなど成果指標と関連付けて分析を行っている。

「ABC（活動基準原価計算）分析」では、分析調査に選定された事業の前年度実績事業コストについて、事業を活動に区分し、活動区分別に業務従事割合を調査し人件費を按分、集計している。また、活動の成果としての実績件数等を利用した各活動の単位当たりコストや業務量と活動コストの関係など分析を実施している。

いずれも長期にわたり継続的に実施されており、その中で特にセグメント別人件費の集計や活動別の人件費の集計にあたっては、職員の業務量や業務従事割合に係る調査が実施されている。

(2) 実施の経緯等

バブル崩壊後の財政危機状況の中、職員のコスト意識を高める目的で開始した。平成 12 年に就任した前区長が制定した「行財政改革緊急プラン」での経費削減策の裏付け説明に ABC 分析が役立つことも期待されたものである。

導入当初は「コスト構造に問題がありそうな業務」を対象として業務改善を図ることを目的としていたが、最近では当該業務への業務改善を実行済みであることから、近年は政策の効果を検証・説明するという住民等への説明責任を果たすためという目的が強くなってきている。

事業別行政コスト計算書・ABC 分析ともに区議会資料として活用されており、また毎年少しずつテーマを変えながら区財政改革への取組として公表していることから、財政課を担当部署として毎年継続的に実施している。

(3) 業務量調査の具体的な手法等

①事業別行政コスト計算書

1) 対象事業の選定等

毎年 5 事業程度を選定している。一時期は特に問題化していた「有料制自転車駐車場運営」及び「ごみ処理事業」については継続的に分析対象として経過を確認していた。その他、施設（庁舎・図書館・区民センター・科学館等）の運営・維持管理事業など、継続して選定するものあるいは数年後に再度選定して、経年比較分析を行っている。

また、議会が注目する分野として、最近では児童福祉関連（保育園・子供園・児童館・学童クラブ等）を対象事業として選定しており、特に収入を伴うものを選定している傾向もある。

調査時期等については、議会提出資料となることから、9 月の決算議会から逆算し、毎年 5 月頃に選定、6~7 月に調査実施、8 月分析・取りまとめという流れになっている。

2) 調査方法等

事業コストをセグメント別に按分する算定基礎とするために、対象となった事業について、主管課に対するワークシートによる業務量（人員配置数等）調査を実施している。

各事業コストは前年度の人件費・経費・減価償却費等の実績額を利用しており、事業の中の各事務等への振り分けについては、ワークシート調査で判明した前年度の人員配置数等を利用して按分しており、人件費単価は部署別の平均実績単価を利用している。なお、対象事業の主管課にワークシート調査を依頼する際には決算実績数値等あらかじめ入力できるものは財政課で準備し、主管課で把握している業務量となる人員配置数等や成果指標としての利用者数や取扱件数等についてワークシートに回答してもらう形式をとっており、前年度の事務事業評価で集計した人件費コストや事業コストとの整合性にも配慮しながら調査を実施するようにしている。

【参考3-4】平成24年度の「事業別行政コスト計算書」のサンプル

「保育園運営事業」行政コスト計算書

○ 未就学児童（0歳～5歳）の健全な育成と保護者の育児負担を軽減するために実施している『保育園運営事業』の行政コストを、昨年度に引き続き計算しました。区は、44箇所の区立保育園（指定管理者委託園4園含む）と平成21年4月以降の入園申込の急増に対する緊急対策として開設した区独自の保育室（平成23年度17所、平成24年度17所）を運営しています。なお、区立保育園と区保育室の事業コストについて、昨年度同様区分して表示しています。

○ 平成23年度では、行政コストの総額が105億8,297万円、収入が13億9,762万円、差引行政コスト純額は91億8,535万円となりました。また、差引行政コスト純額を平成23年度の総園児数で割った、園児1人あたりの差引行政コスト純額は、区立保育園は213万円、保育室は133万円になりました。

	0歳児	1歳児	2歳児	3歳児	4歳児	5歳児	合計	
事業コスト								
人件費(職員費等)	1,043,000	1,336,561	1,624,893	1,066,408	975,356	957,255	7,207,473	
人件費(退職給付引当金繰入)	65,966	94,854	99,005	60,038	53,861	52,943	426,667	
減価償却費	9,131	13,913	16,472	18,292	18,262	17,796	93,866	
経費	92,448	189,142	221,880	239,851	235,789	230,024	1,209,134	
指定管理者	90,150	198,699	127,621	166,239	161,289	169,663	792,690	
保育室	111,277	348,264	313,258	77,125	1,652	1,652	853,228	
コスト合計(千円)	1,401,972	2,290,427	2,403,029	1,619,049	1,446,156	1,419,333	10,582,967	
収入								
保護者負担金	78,692	158,793	186,434	202,511	196,844	194,049	1,018,323	
国庫・都補助金	3,638	6,845	8,051	8,982	8,888	8,781	45,185	
その他の収入	3,374	6,494	7,629	8,422	8,314	8,128	42,358	
保育室	45,463	93,026	104,094	45,986	1,093	1,093	290,755	
収入合計(千円)	131,167	265,158	306,208	265,901	217,139	212,051	1,387,621	
差引行政コスト純額(千円)	1,270,804	2,028,269	2,096,821	1,353,148	1,229,017	1,207,282	9,195,346	
園児数(人)	393	791	872	843	794	776	4,469	
園児1人あたり差引行政コスト純額(千円)	3,234	2,564	2,405	1,605	1,548	1,556	2,055	
保育園	事業コスト合計(千円)	1,290,894	1,945,163	2,089,778	1,541,924	1,444,506	1,417,681	9,729,739
	収入合計(千円)	85,704	172,132	202,111	219,915	216,046	210,958	1,106,866
	差引行政コスト純額(千円)	1,204,988	1,773,031	1,887,667	1,322,009	1,228,460	1,206,723	8,622,873
	園児数(人)	322	622	739	803	793	775	4,045
園児1人あたり差引行政コスト純額(千円)	3,742	2,851	2,568	1,646	1,549	1,557	2,132	
保育室	事業コスト合計(千円)	111,277	348,264	313,258	77,125	1,652	1,652	853,228
	収入合計(千円)	45,463	93,026	104,094	45,986	1,093	1,093	290,755
	差引行政コスト純額(千円)	65,815	255,238	209,164	31,139	559	559	562,473
	園児数(人)	71	169	142	40	1	1	424
園児1人あたり差引行政コスト純額(千円)	927	1,510	1,473	778	559	559	1,327	

※ 繰越処理されているため各歳児を足し上げたものと合計は一致しません。

※ 保育室事業コストには、運営のための人件費、減価償却費、経費を含んでいます。

※ 人件費については、区立保育園は各園の職員定数で按分し、区保育室は各年齢の児童数で按分しています。

＜出典：杉並区ホームページ＞

【参考3-5】事業別行政コスト計算書のワークシート サンプル

番号	所属	人数		職員費	H23 引当繰入	再任用費	計	共通費				個別費(年齢区分なし)				個別費(セグメント)					
		職員	再任用					人数	職員費	引当繰入	人数	再任用費	人数	職員費	引当繰入	人数	再任用費	0歳児		1歳児	
																		人数	職員費	人数	職員費
1	保育課	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
1	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
2	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
3	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
4	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
5	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
6	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
7	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
8	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
9	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
10	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
11	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
12	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
13	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
14	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
15	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
16	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
17	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
18	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
19	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
20	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
21	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
22	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
23	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
24	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
25	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
26	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
27	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
28	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
29	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
30	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
31	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
32	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
33	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
34	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
35	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
36	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
37	x x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
38	x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
39	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
40	x x x 保育園	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
公設公営保育園計		0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
101	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
102	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
103	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
104	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
公設民営保育園計		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
201	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
202	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
203	x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
204	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
205	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
206	x x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
207	x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
公設公営保育室計		0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
208	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
209	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
210	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
211	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
212	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
213	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
214	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
215	x x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
216	x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
217	x x x	0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
公設民営保育室計		0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		
合計		0	0	0	0	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00		

専任人力係
 職員単価
 退職引当繰入単価
 再任用単価

※各保育園の各歳職員人数は、保育士定数とし、共通人数に園長、障害、充実、産明等の保育士と調理、用務を含む

<出典：杉並区より提供>

②ABC（活動基準原価計算）分析

1) 対象事業の選定等

分析結果の公表を前提としているため、『「結果が分かりやすいもの」かつ「見直しを行いたいもの」』を選定するように努めている。選定は調査分析を担当する財政課を中心にその他役所内の各方面からの要請等も踏まえ外部委託業者とも協議して行っている。

最近では、納付センターの民間委託の成果を検証するために徴税事務事業や、指定管理者制度の利用を検討するための図書館運営事業、事業仕分けによる窓口の土日開庁化を検討するための窓口業務事業、新規施策後一定期間経過した効果を検討するための長寿応援ポイント事業など、施策効果を検討する目的で対象事業を選定する傾向がある。

2) 調査方法等

対象となる業務コストを活動別に按分する。

ABC分析は、分析調査に選定された事業の前年度実績事業コスト（人件費、減価償却費、経費）について、活動区分別に集計する算定基礎として、活動区分ごとの業務量（業務従事割合）を調査している。コストは前年実績であるが、活動別の業務従事割合は調査時点のものを利用している。

調査手法については、財政課が外部業者と協力して、選定された事業の主管課担当者と十分に協議し毎回適切な調査方法を採用しているが、基本的には対象事業の主管課へのアンケート及びヒアリングによる業務量の調査を実施している。その多くは各人別・活動別の年間業務量を各人に対してアンケートを実施する方式による。事業によっては繁忙期と閑散期の差が激しい場合など、年間の平均業務量になじまない場合は、特定月の状況としてアンケートを実施したこともあった。

業務量の集計単位となる「活動」の設定については、事務事業評価での区分を参考にしながら特に小区分については実際の現場作業と乖離しないように選定事業の主管課と十分に協議して現場に即した区分を設定するようにしている。

なお、人件費コスト集計に利用される単価については、正規・臨時・再雇用等の職員区分に応じた平均実績単価を利用している。

また、主管課への負担をなるべく軽減すべく、決算実績数値等あらかじめ入力できるものは財政課で準備し、主管課で把握している業務従事割合や成果指標である件数等についてヒアリング及びアンケートを実施するよう配慮している。

【参考3-6】平成24年度の「ABC（活動基準原価計算）分析」のサンプル

【ABCの計算結果】

長寿応援ポイント事業にかかるABC分析の計算結果は、次のとおりです。

(単位：円)

業務区分	業務コスト	活動名	活動コスト	構成 (%)
人件費	17,109,322	運営委員会	2,652,217	2.97
減価償却費	112,868	活動の認定・登録	4,866,620	5.46
経費	71,996,188	ポイントシール交付	6,373,776	7.14
		ポイント配布状況報告	8,199,800	9.19
		ポイント交換	44,699,122	50.10
		ファンドの運営	2,703,884	3.03
		事業評価	2,440,699	2.74
		事業普及	5,979,699	6.70
		ゆうゆう館	551,110	0.62
		その他	10,751,451	12.05
計	89,218,378	計	89,218,378	100.0

高齢者施策課が行っている長寿応援ポイント事業にかかるコストの合計は、8,922万円です。運営委員会に係るコストは265万円、活動の認定・登録には487万円、ポイントシール交付には637万円、ポイント配布状況報告には820万円、ポイント交換には4,470万円、ファンドの運営には270万円、事業評価には244万円、事業普及には598万円、ゆうゆう館には55万円、その他区分として1,075万円となっています。ポイント交換活動は、全体コストの50.1%を占めていますが、そのうちの89.3%にあたる3,099万円が交換ポイント分（区内共通商品券、寄附）です。

各活動における単位あたりのコストは、次のようになっています。

各活動については、区担当者が行う業務、外部委託者が行う業務、ゆうゆう館に委託する業務があり、業務が重複しないよう活動を区分しています。

〈各活動の単位あたりコスト〉

活動名	活動コスト (円)	活動実績	件数	単位あたりコスト (円)
運営委員会	2,652,217	開催回数	22回	120,555円/回
活動の認定・登録	4,866,620	活動登録申請件数	1,159件	4,199円/件
ポイントシール交付	6,373,776	活動登録件数 (年間4回)	4,540件	1,404円/件
ポイント配布状況報告	8,199,800		4,540件	1,806円/件
ポイント交換	44,699,122	ポイント交換申請件数	5,484件	8,151円/件
ファンドの運営	2,703,884	ファンドを活用し6活動に助成しました		
事業評価	2,440,699	ポイント管理者及びポイント交換申請者にアンケートを実施しました		
事業普及	5,979,699	情報誌、ポスター、チラシ等を作成しました		
ゆうゆう館	551,110	受付箇所数	32館	17,222円/館
その他	10,751,451	-	-	-
計	89,218,378			

〈出典：杉並区ホームページ〉

【参考3-7】ABC（活動基準原価計算）分析のアンケートシート サンプル

【活動量調査 アンケートシート(案)】		氏名	あなたの年間業務従事割合(%) A		
業務区分	事務区分	内容	活動頻度	高齢者施策 課職員 (人)	本部(人)
長寿ポイント事業に係る申請・相談等、区の窓口に来る高齢者の第1次対応は全て区職員が行う。			随時		
活動認定	活動登録申請受付	区役所・ゆうゆう館での活動登録申請受付、記載内容・添付資料の確認	随時		
	活動内容の確認①	記載内容の不明点をピックアップ	随時		
	活動内容の確認②	区のエスカレーション	随時		
	活動内容の確認③	不明点を申請者へヒアリング	随時		
	申請内容のデータ化	申請書の内容をデータとして記録	随時		
	活動認定会議資料(案)の作成	活動認定会議資料(案)を作成	月次		
	活動認定会議資料(案)の修正	活動認定会議資料(案)の修正	月次		
	活動認定会議の開催	活動認定会議にて活動登録承認・不承認を決定	月次		
	活動認定結果等のデータ化	認定結果等をデータ化する	月次		
	認定結果の通知	承認・不承認通知書の作成	月次		
	通知書の発送	承認・不承認通知書を申請者に発送	月次		
管理者説明会	管理者への案内	案内状の送付・欠欠確認	月次		
	配布資料の修正・印刷	手引き・QAの印刷、当月用に修正	月次		
	配布資料の準備	ポイントシール・ポイントカード・マニュアル等の準備	月次		
	説明会の実施	説明会での説明業務	月次		
	アンケート回収処理	管理者から回収したアンケートのデータ化	月次		
活動状況報告の受付	お知らせ通知の郵送	初めて活動状況報告をする管理者宛てにお知らせ通知を郵送	年4回		
	活動状況報告書の受理	報告書を受け取り、内容確認を行う	年4回		
	活動状況報告書の疑義確認	報告書の内容・シール配布状況に疑義がある場合は、状況を確認	年4回		
	シール残数の把握	報告書に記載されているシールの残数を把握し管理する	年4回		
	督促状送付	活動状況報告書の提出がない団体へ送付する	年4回		
シールの追加交付	追加交付申請の受付・交付	シールの追加交付申請を受け付け、交付する	随時		
	定例の追加交付事前会議資料	各団体へのシール送付数実績一覧の作成	年4回		
	定例の追加交付事前会議	各団体へのシール送付数実績をもとに確定	年4回		
	定例の追加交付	四半期に一度ポイントシールを各団体へ送付する。	年4回		
	謝礼発送の資料作成	活動実績一覧作成	年4回		
	謝礼の発送	6月送付時に、ポイントシール管理者へ謝礼として商品券を郵送する	年4回		
ポイント交換申請受付	交換申請書の受付	ポイント交換申請書の受付・内容確認(ゆうゆう館受付含む)	随時		
	商品券の交付	申請要件確認	随時		
	交換実績の報告①	交換ポイント数に応じた商品券を交付	随時		
	交換実績の報告②	交換実績を毎日区に報告する	毎日		
	商品券購入契約	交換実績を毎月区に報告する	月次		
	寄付ポイント処理	随時	随時		
		四半期に一回長寿応援ファンドへ寄付、それ以外の寄付先(8所)へは年一回	年4回 &年1回		
資料作成	日報の作成	ポイント交換実績、商品券残数を確認し毎日区に提出	毎日		
	月報の作成	申請状況及び認定状況、ポイント交換実績等の月報を毎月区に提出	月次		
	統計資料の作成	区の求めに応じ、統計資料を作成する	随時		
その他	事務運営手順打合せ資料作成	区と事業者の打合せ資料を作成する	随時		
運営委員会の運営	運営委員会の運営	運営委員会の運営に係る資料準備、説明、進捗作業など	年3回		
	・議題整理の打合せ	委員会議議の論点整理	年3回		
	・資料作成及び事前送付		年3回		
	・謝礼支出		年3回		
	活動認定部会の運営	活動認定部会の運営に係る資料準備、説明、進捗作業など	月次		
	・活動認定事前会議の開催		月次		
	・活動更新意向調査		年1回		
	・結果とりまとめ	更新調査、次年度活動量調査の結果をまとめる	年1回		
	・謝礼支出		月次		
	運営評価部会の運営	運営評価部会の運営に係る資料準備、説明、進捗作業など	随時		
	・議題整理の打合せ	部会議議の論点整理	随時		
	・アンケート実施説明会	ゆうゆう館職員に対する説明会	随時		
	・アンケート作成①	3種類(参加者、ポイント管理者、ポイント交換申請者)	年1回		
	・アンケート回収・入力		年1回		
	・結果、分析資料作成		年1回		
	・他自治体調査	全国の同種事業の調査を行う。	随時		
	・アンケート作成②		年1回		
	・アンケート回収・入力		随時		
	・結果、分析資料作成		随時		
	・謝礼支出		随時		
	ファンド運営部会の運営	ファンド運営部会の運営に係る資料準備、説明、進捗作業など	年4回		
	・ファンド助成活動募集	広報・HPへ募集記事掲載	年1回		
	・助成交付申請書受付		年1回		
	・助成交付申請書内容確認		年1回		
	・助成交付申請活動ヒアリング		年1回		
	・第1次審査資料作成	委員へ申請資料等を送付し採点を依頼する。	年1回		
	・第1次審査集計・結果まとめ		年1回		
	・第2次審査資料作成		年1回		
	・助成決定結果通知		年1回		
	・助成団体説明会		年1回		
	・ファンド助成支払資料作成	資料を社会福祉協議会へ送付し支出を依頼する。	年1回		
	・ファンド助成活動視察	全活動を訪問し、助成にあたりお願いしたことへのチェック	随時		
	・ファンド助成活動中間報告	中間自己評価及び中間決算を行う。	年1回		
	・ファンド助成活動年間報告	最終自己評価及び決算報告を行う。⇒公式HPに掲載	年1回		
	・ファンド助成活動報告会開催		年1回		
	・ベンチ設置	申込み、設置場所視察・決定、ベンチ代支払など	年1回		

<出典：杉並区より提供>

(4) 実施の効果等

① ABC（活動基準原価計算）分析結果の活用等

これまでのABC分析に関する公表資料等によると、ABCの分析結果については、例えば、図書館や体育施設の指定管理者制度の導入に当たっての判断材料、また、ごみ収集や住宅需要に関する外部監査の際の参考資料として活用されたようである。

また、新システム（庶務事務システム）導入の前後にABC分析を実施して比較し、システム導入の効果を測定したという活用事例もあった。

実施したABC分析には、「今後の改善に向けて」という項目も設けてあり、分析結果を受けての今後の改善案等が記載されている。以前にABC分析対象とした業務を数年後に再度分析対象として比較した場合には、その間の各種施策の効果を測定し、更なる改善に向けての取組案が記載されているものもあった。

② 業務状況調査を実施したことによる効果等

「見える化」が一番の効果である。

事業別行政コスト計算書やABC分析は公表しており、調査結果の「見える化」や「説明責任」を全うするという目的を有している。

指定管理者制度（駐輪場管理業務）によるコスト削減効果の検証等、実施施策効果の確認等の裏付け資料として利用している。

区議会資料となっているため、議会での質問項目に利用されることもある。

③ 調査結果数値と予算数値、決算数値との関連

事業コストについては基本的に事業別の前年実績数値を利用しており、人件費単価も実績平均単価を活用しているが、業務量調査は進行年度に実施しているため、決算数値と全て直接的にリンクするわけではない。

前年実績値の分析や経年分析がメインであり、調査結果が翌年度予算へ直接的にフィードバックするものではないが、別途行われている事務事業評価等とも広い意味では関連して予算策定で考慮されているともいえる。

④ 業務量調査と他の行革取組との連携・効果等

業務量調査の結果が、他の行革取組と直接的に強い連携を有するものではないが、施策の評価として、効果分析や費用対効果の裏付け資料（理論武装）として活用されている。

アウトソーシングなどについては、業務量調査選定対象事業によっては、その効果を検討することにつながっているといえる。

全事務事業を対象とする事務事業評価については、外部評価委員会が実施する

事業仕分けなどに活用された（平成 22 年度、23 年度）。

⑤ 調査手法や調査実施に関する課題等

対象となる業務を選定することが一番困難である。選定対象の主管部門は調査対応の負担が増えることとなる。また公表された数字が独り歩きする可能性もあり公表する以上はきっちりやりたいという担当者も多く、それなりに手間はかかってしまう。

ABC 分析について、調査手法に関しては、集計単位等によって結果が実態に合わないおそれがあることから、現場に即した「活動」「集計対象」「集計単位」を設定するために事前にヒアリングを何度も行うなど十分に検討する必要がある。

状況に変化がなければ毎年 ABC 分析を行ったとしても新たな発見があるとは限らず、作業が形骸化する恐れもある。

(5) 考察

杉並区の事例調査からは、次のような特徴が挙げられる。

- ・ およそ 10 年にわたり、継続的に取組が実施されていること
- ・ 長のリーダーシップが発揮されトップダウンによる導入と、議会提出資料とすることでその後の継続的な取組につながっていること

杉並区の実施では、まず、必ずしも短期間での施策効果は求められないものの、社会情勢や社会問題として注目されるような事業分野については、「事業別行政コスト計算書」による分析の対象としている。対象事業の資源投入量・事業コストと住民負担額としての事業収入を集計するのみならず、種類別・地域別・施設別などの特性に応じたグループごとに細分化し、処理件数・人数等の成果指標との比較による単位当たりコストなど費用対効果を経年比較するという詳細な分析による効果測定、見える化が実施されている。

一方で、特に改善に注力したい問題点や特定の施策効果を測定するために、「ABC（活動基準原価計算）分析」によるピンポイントでの詳細な分析が実施されている。対象事業を業務実態に基づく「活動」に区分し、投入資源量・事業コストを活動別に集計して成果指標等と比較する分析を行うことで、どの活動により負荷がかかっているのかなどの問題点所在を把握して改善方策策定につなげることや、改善施策の効果について施策実行前後を比較して効果を測定することが行われている。

いずれも分析対象事業の選定に非常に苦労しているようであるが、効率的な調査分析のため、また業務の実態に即した分析結果を得るために事前準備として対象部署との緊密なコミュニケーションを重視している。

業務量調査は、資源投入と成果指標からの分析や、費用対効果の可視化のための一つの『過程』『ツール』であり、対象事業の内容把握、分析による結果をどのように今後

の業務改善や施策立案等に活用していくか、ということが重要である。したがって、業務量を調査することそれ自体が目的ではないため、必ずしも日常的に詳細な仕事量管理と結び付ける必要はない。調査のための調査に陥らないよう限られた人的資源の有効的活用のために、調査目的に合致し、業務の実態を適切に反映させるような調査結果が得られ、かつ、効率的に実施することが可能な調査が行われなければならないと考えられる。

4. 調査結果を踏まえた考察取りまとめ

本章においては、第2章及び第3章の調査結果及び有識者へのインタビュー結果を踏まえ、公的機関における業務時間調査手法（人工レベルの業務量調査も含める）、市場化テストに係る事業選定・実施状況モニタリング・事後評価等への考察を取りまとめる。

4.1 公的機関における業務時間調査及びこれを用いた業務マネジメント手法の在り方

(1) 日本の公的機関に係る人的資源管理の現状と高度化の必要性

近年の厳しさを増す財政事情を背景に、各公的機関は予算及び人員を削減せざるを得ない状況にある。必要性の低下により縮小・廃止可能な事業もあるが、一方で新たな社会へのニーズへの対応が求められている事業もあり、単純に予算・人員を削れば済むものばかりではなく、限られた経営資源の中で社会に求められる行政サービスを提供していく必要がある。特に、最も重要な経営資源である人的資源について、各公的機関は各事業に適切に配分し、その投入量（インプット）と事業の成果（アウトプット）の関係を最適化し、事業の有効性・効率性を向上させていくことが、一層求められるものと考えられる。

従来、日本の公的機関において、人的資源の管理については、予算決算上の総額での人件費管理、各組織単位の定員管理が行われてきたが、人的資源が投入され行政サービスを提供する区分としての各事業単位や、事業実施に係る業務プロセス及びその構成要素としての各業務・活動単位で管理するものではないため、管理の精度、改善への活用については限界がある。このような視点から、人的資源マネジメントの手法の高度化のためには、事業区分の職員の業務時間・業務量の調査、業務プロセスの調査・分析を行い、各事業への最適な人的資源配分や業務プロセス見直しによる有効性・効率性の改善に活用するという取組が必要になるのである。

近年、民間企業や海外公的機関で培われた改革手法を参考に、日本の公的機関においても、事務事業評価やABC導入、アウトソーシングの検討の中で、業務時間や業務プロセスの調査・分析及び改善への取組が行われるようになってきている。ただし、このような取組に未だ着手していない公的機関も存在し、また、このような取組を行ってはいるものの、その結果が必ずしも具体的な改善につながっていないという事例も散見される。

今回の調査結果、有識者インタビュー等を参考に、以下の視点より、業務時間調査及びこれを用いた業務マネジメントの導入手法及び活用方法に係る考察を行う。

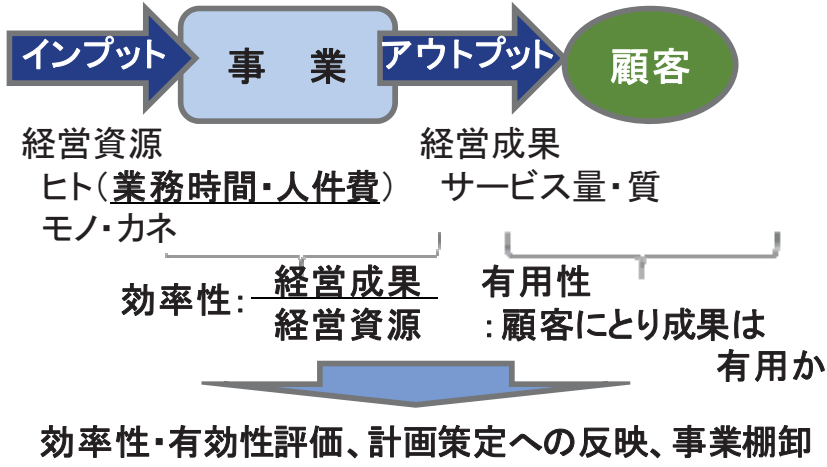
- ・活用目的に適合した実施手法の検討
- ・費用対効果の高い業務時間調査手法の検討
- ・業務時間調査を活用したマネジメント手法導入の課題


(2) 活用目的に適合した実施手法の検討

①業務時間調査の活用目的

業務時間調査及びこれを用いた業務マネジメントに取り組むに当たり、その活用目的を明確にする必要がある。活用目的が曖昧な場合、採用する実施手法の内容及び深度を検討する基準が不明確となり、業務時間調査の実施自体が目的となってしまう、事務負担をかけて調査を行ったにもかかわらず、マネジメントの高度化や業務改善・改革に十分に活用されないという結果になりかねない。

本調査結果等を参考に、公的機関における業務時間調査の導入目的を整理すると次表のようになる。

活用目的	内容
行政評価・事業管理	<p>事務事業評価等の行政評価において、各事業単位の職員の業務時間を調査することを通して、各事業への人的資源の投入状況を把握し、各事業の成果・アウトプット指標との関係を分析する。各事業の有効性・効率性の評価、今後の計画策定（予算編成、人的資源の最適配分等）への反映等の事業管理、事業・業務棚卸の実施（業務時間調査により各事業等の業務時間及び人件費コストが可視化されることにより、事業費と重複しているものがないか等を検討）、更に業務改善・改革の必要性（有効性・効率性に問題のある事業・組織の把握）の検討につなげる。</p>  <p style="text-align: center;"> インプット → 事業 → アウトプット → 顧客 </p> <p> 経営資源 (ヒト(業務時間・人件費) モノ・カネ) 経営成果 (サービス量・質) </p> <p> 効率性: $\frac{\text{経営成果}}{\text{経営資源}}$ 有用性: 顧客にとり成果は有用か </p> <p style="text-align: center;"> 効率性・有効性評価、計画策定への反映、事業棚卸 </p>

<p>業務改革・改善</p>	<p>品質・コスト・スピードの観点から、問題が生じている事業・業務について、業務プロセスの内容・業務時間等を調査・分析し（業務フローの作成等による可視化、付加価値分析の実施等）、業務プロセスの見直しによる効率性・有効性向上につなげる。</p> <div style="text-align: center;"> <p>事業→業務プロセス</p>  <p>事業・業務プロセスの効率性・有効性の向上</p> </div>
<p>アウトソーシングの検討</p>	<p>業務改善・改革の一環に含まれるが、市場化テスト等の手法によりアウトソーシングを検討するにあたり、対象業務の業務プロセスの内容・業務時間等を調査し、事前計画策定の根拠として、官側の仕事量データ及びコスト集計等につなげる。</p>
<p>ディスクロージ</p>	<p>行政評価とセットで行われることが多いが、業務時間調査等に基づく評価結果をディスクロージすることにより、行政の執行・目標達成状況に係る国民・住民への説明責任を果たす。また、ディスクロージにより、内部職員の業務遂行に対する緊張感につなげるという狙いもある。</p>
<p>サービス対価算定</p>	<p>利用料等の対価を徴収する行政サービスについて、当該対価水準の妥当性を説明するために、業務時間等調査等により対象業務のコスト集計を実施する。</p>

②活用目的に適合した実施手法の検討

上記活用目的のうち、中心になるのは「行政評価・事業管理」目的と「業務改善・改革（アウトソーシング検討含む）」目的であることから、当該目的に適合した実施手法について検討を行う。調査方法、調査対象範囲、調査頻度の視点から整理すると以下のようなになる。活用目的に適合した実施手法を検討することが必要になる。

項目	行政評価・事業管理目的	業務改善・改革目的 (アウトソーシング検討含む)
業務分析・業務時間の調査方法	<p>行政評価、事業管理の管理単位である事業単位で業務時間等を把握することになる。当該事業単位で、業務時間・人件費等が集計されインプットの一部を構成する。当該インプットと成果としてのアウトプットを比較して、有効性・効率性が評価されることになる。</p> <p>例えば、ICEの事例では、逮捕プロセスのアウトプットとしての逮捕者人数等が設定され、一人当たりの逮捕費用の算定を評価指標として活用している。</p>	<p>改善対象となる事業について、業務プロセスの視点より、業務フロー等の作成による業務内容の可視化、各業務・活動単位の業務時間調査、コスト集計を行い、更に付加価値・アウトプットにどれだけ貢献しているか検討を行う。業務プロセスの有効性・効率性を向上することを目的として、各業務・活動に対する廃止/削減、簡素化、統合等による改善策を検討する（参考参照）。</p> <p>調査・分析の精度としては、同じ事業を調査対象にする場合、行政評価・事業管理目的に比較して、当該事業提供に係る業務プロセスの調査、各業務・活動単位の業務時間調査等が必要になることから、より詳細な単位での調査・検討を行うことになる。</p>
調査対象範囲	<p>行政評価、事業管理の範囲により決定されることになるが、DOI、ICE、堺市の取組のように通常は組織全体を対象として行うことが多いと考えられる。同種事業を複数の組織・施設単位で提供しているような場合、各組織・施設相互の比較分析による問題点把握、対応策の検討も可能になる。</p>	<p>行政評価、事業管理目的に比較してより詳細な調査・検討が必要になるため、有効性・効率性について問題が認識、アウトソーシング検討対象となる事業・業務プロセスについて調査対象とすることが現実的な対応と考えられる。</p>

調査頻度	行政評価、事業管理については継続的に実施される取組であることから、継続的に調査を行うことが通常である。継続的に調査を行うことにより、経年比較による改善状況の把握、過去データを参考にした目標・計画値設定も可能になる。	業務プロセスを一度見直した場合、環境変化が無い限り、有効性・効率性に問題が生じる可能性は低く、費用対効果を考慮すると、必要性に応じて随時行われることが現実的な対応と考えられる。
------	---	--

(参考) 業務プロセスの改善の視点・チェックポイント

視点	チェックポイント
廃止/削減	<ul style="list-style-type: none"> ・ 廃止しても影響のない活動ではないか？ ・ 作成後に何も活用されない資料や収集した情報はなにか？ ・ 従来から実施してきている業務という理由だけで、実施を継続しているというものはなにか（本当に必要な業務なのか） ・ 業務量を増加させる要因となる活動自体を、削減できないか？
簡素化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 作業手順のうち、省略しても結果の品質に影響がない活動ではないか？ ・ 他の実施方法を選択しても、結果の品質に影響がない活動ではないか？
統合	統合することによってスケールメリットが生まれ、処理単価の低減が可能な活動はないか？
重複	重複している作業、活動はないか？
権限委譲	権限委譲によって工数削減など、効率化することが可能な活動はないか？
標準化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 標準化によって工数削減など、効率化することが可能な活動はないか？ ・ 業務の段取りを工夫することにより、作業量を削減することができる業務はないか？
外注化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 外部資源を利用することによって、処理コストを削減することが可能な活動はないか？ ・ 担当する人員と業務内容が見合っているか？
システム化／自動化	業務活動のうち、システムを活用することによってさらに効率化が可能な活動はないか？

<出典：国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析に関する調査報告書>

③業務分析・業務時間調査の導入・展開

業務改善・改革目的で行われる業務分析・業務時間調査については、費用対効果の観点から、有効性・効率性に問題のある事業・業務プロセスが調査対象になるが、改善対象となる事業・業務プロセスの洗い出しについては、組織の長や各部署において経験上、問題の所在が認識されている事業等を対象とすることが多いと考えられる。最初はこのように明らかに問題があると想定される事業等を対象に業務改善に取り組む、改善効果を楽しんでいくことが現実的な導入アプローチである。

しかし、上記の場合、網羅的な改善の必要性の検討を行っているものではないため、必要な対処の漏れ・遅滞する可能性がある。また、業務改善の対象となる部署については、調査のための事務負担の発生や、効率化の結果としての人員減を恐れて、対象となることについて抵抗を示すことが多いが、選定の理由につき組織的に明確に説明できることが望ましいと考えられる。

このような点を考慮すると、行政評価・事業管理目的にて全組織的かつ継続的に業務時間調査等を行い、各事業単位の投入資源（インプット）と成果（アウトプット）の関係を把握し、その中で問題点が認識された事業を対象として、業務改善・改革、アウトソーシング検討を目的とした詳細な業務分析等を行うことが仕組みとしては最も優れていると言える。

本調査で対象となった DOI、ICE においては、全組織的かつ継続的に事業単位の業務時間調査等に基づき ABC を実施し、当該 ABC による集計データ等を踏まえて、対象を絞り込んだ詳細な業務分析・改善活動、アウトソーシングの検討を行っている。堺市においても、現状行っている事業別コスト分析結果を将来的には業務プロセスレベルまでブレイクダウンすることを検討している。また、各事業の有効性・効率性のモニタリング、人的資源に係る最適配分の検討等、様々なマネジメント上の活用が見込まれる。

なお、行政評価という点については、地方自治体等における事務事業評価が行われていることが多いが、必ずしも業務改善につながっていないという意見もある。この点に対する対応方法については（４）②において説明する。

(3) 費用対効果の高い業務時間調査手法の検討

業務時間調査手法を導入する上で、調査に必要な事務負担を考慮する必要がある。特に、全組織的かつ継続的に業務時間調査等の仕組みを導入する場合、多大な事務負担が生じる可能性がある。以下、費用対効果の高い業務時間調査手法の検討を行う。

①調査精度・レベルの検討

業務時間調査の調査精度・レベルに関連する主な要素として以下があげられる。

- ・業務量を集計する区分コードの設定数
- ・業務量の測定方法（測定期間：日次→月次→年次レベル、実績値と見込値の採用）

区分コードを詳細に設定し、また、日次レベルで実績値を集計すれば、詳細な業務時間データを入手することができる。しかし、そのためには各職員に多大な事務負担を強いる可能性がある。また、詳細な業務時間データを活用するだけの精緻な分析と分析結果の活用を行わなければ、それだけの事務負担を発生させる意義を問われることになる。

費用対効果の視点より、調査結果の活用に重要な影響を及ぼさない範囲内で調査精度を調整することも合理的なアプローチである。例えば、堺市の事務事業評価、杉並区の事業別コスト計算書・ABC分析における業務量調査については、アンケート等による年次レベルの見込業務従事割合により調査を行っている。見込業務従事割合による調査結果についても、それを適切に分析し、具体的なアクションにつなげていくことができれば、必ずしも実績値を集計しなくとも十分な効果をあげられるものと考えられる。

また、業務改善を目的とした取組についても、地方自治体のABC適用事例によると、活動は4、5～10程度の分類でも十分に事務事業のコスト構造が把握でき、業務改善への参考データが得られるケースが見られるということである（出典：行政経営革命「自治体ABC」によるコスト把握 南学編著 第8章 4より）。業務量を集計する業務活動区分について、担当者が実態を把握しやすい単位で業務把握・業務時間調査を行った上で分析した方が業務改善策の検討につながりやすいという状況を表すものと考えられる。費用対効果を考慮すると、最初に大括りの業務・活動区分で業務量・コストを調査・集計して課題・改善ポイントを検討し、ターゲットを絞り、必要に応じて詳細な分析を行っていくのが良いと考えられる。

②業務時間調査に係る職員の事務負担軽減の手法

全組織的かつ継続的に職員の業務時間調査を行っている DOI 及び ICE については、いずれも勤退管理と連動した情報システムを活用し、業務時間データの登録及び集計、コストデータへの転換、結果を集計したレポートの作成を行っている。全組織的に業務時間の実績値を継続的に集計するのであれば、職員の事務負担を抑制し、適時の情報収集を可能にする情報システムの活用は必須と考えられる。

情報システムを利用したとしても、業務時間を登録する区分コードの判断はシステムに登録する各職員にその判断が求められることになる。誤ったコード登録を防止するために、FWS においては職員向けに 200 ページに及ぶ詳細なマニュアルを用意している。また、ICE においては、職員が区分コードを登録しなくとも所属組織をキーに業務時間が集計される仕組みを導入し、コード登録エラーの防止と職員の事務負担軽減を図っている。

(4) 業務時間調査を活用したマネジメント手法導入に向けた課題

①対象部署・各職員のモチベーション、業務改善等への積極的な取組

事例調査の結果によると、ABC 等の運用について、対象部署・職員は必ずしも好意的な反応を示しているわけではない。これは、各職員は業務時間調査に伴う事務負担の発生及びその集計結果が場合によっては職員削減等につながることを懸念しているものと推測される。対象部署・各職員のモチベーション、業務改善等への積極的な取組を促す仕組みが極めて重要と考えられる。以下、調査事例や有識者インタビューを踏まえた記述を行う。

1) 職員のマネジメント高度化に向けた必要性認識の共有化

堺市の取組については、大量採用世代の定年退職による急激な職員減少が見込まれることから、要員の効率的配置や業務のやり方の見直しの必要性に対する職員の「危機感」が醸成されており、業務時間調査等への協力が得られやすい環境となっている。このように、マネジメントの高度化や業務改善の必要性について、各職員が強く認識し、組織と構成員の方向性を一致させる体制の構築が求められる。そのためには、公的機関のマネジメント層の強いリーダーシップの下、組織横断的なプロジェクト体制を組成し、各職員・組合への十分な説明と、各職員も改革に積極的に参加するような取組が必要と考えられる。

2) 事業評価、業務時間調査等結果の活用実績の積み上げ

事業評価、業務時間調査等の結果を活用し、業務効率化や次年度の予算策定等につなげていくことが各職員・担当部署の事務事業評価等の積極的な取組を促すことになる。単なるデータ集計のみで事業活動に活用されないのであれば、各職員・部署の積極的な取組は期待できない。例えば、秩父市の事務事業評価シートは予算要求の資料として改善事項の記載が義務付けられており、予算獲得のためには積極的に事務事業評価に取り組まざるを得ない仕組みとなっている（稲沢教授インタビューより）。

（参考）秩父市における予算編成と事務事業評価をリンクするための工夫

- ・評価事業と予算事業の不一致の解決：予算事業を細事業として分解し、意図の類似性で括ることにより、評価事業に一致させる。
- ・予算編成時期と評価時期とのずれの解決：予算要求直前の10月に「事中評価」を行い、予算要求につなげる。

3) 対象部署・職員のインセンティブ施策

業務時間調査に限らず、行政改革の実行に当たっては、職員や関連部署のインセンティブが非常に重要である。業務時間調査等に対して事務負担が生じるのみで効率化等の恩恵を各部署が受けられないのであれば、積極的な改革への協力は難しい。インセンティブの施策の一つとして、業務効率化によるコスト削減額や広告事業等の収入額の増額を、関連部署の予算として還元させるという取組がある。また、効率化等の取組・効果のディスクロージャーやマスコミ報道により関連部署の賞賛を受けるようなこともインセンティブになる（南教授インタビューより）。

4) 実践を意識した職員研修の実施

職員への研修については、導入時だけではなく、実践を意識した継続的な開催が必要である。例えば、事務事業評価シートの作成・評価方法について、各担当者が担当部署の評価シート等を持ち寄り、グループ単位で相互にディスカッション・添削することにより、評価への意識・ノウハウのレベルを向上させる等の取組事例がある（稲沢教授インタビューより）。

②行政評価を業務改善・改革につなげるためのポイント

多くの地方自治体において事務事業評価等の行政評価（その中で業務時間調査等も実施）が行われているが、現状把握に留まり、必ずしも行政の効率化等に活用されていないという見解もある。行政評価等より業務改善・改革につなげるためのポイントについて、有識者インタビュー等を参考に記載する。

1) 各事業の目標の明確化

業務改善・改革への「気づき」につながっていない理由として、行政評価の導入に当たり、当該事務事業の「目標」の設定が行われていない、若しくは曖昧であることから、「目標」と「現状」のギャップである「気づき」につながらないことがあげられる。この場合、単なる現状の記述若しくは既に「気づき」のあったことを記載するかいずれかで、事務事業評価シートにより改めて「気づく」状況になっていない（参照：大住荘四郎著 行政マネジメント第4章 都市・自治体マネジメントの創造）。業務量調査を行政評価目的で行うに当たり、有効性・効率性に係る目標値の設定が重要と考えられる。

2) 各事業区分に係る業務プロセスの視点からの統合化の検討

公的機関においては、いわゆる「縦割り」意識の下、組織単位で事業が実行される傾向が強い。個別事業単位での効率化を検討したとしても、実行できる効率化対策は限定的であり、その効果も低いと考えられる。このような場合、当該事業内容を業務プロセスという視点で分析し、他の事業と統合できるような業務が含まれていないか、検討することが重要である。例えば、施設を複数保有・運営しているような機関において、各施設単位ではなく、「施設の維持管理」という共通の業務プロセスという視点で検討し、維持管理業務を特定部署に集中させてトータルでの業務量の削減と専門性の向上を図る、若しくは維持管理業務をまとめて同一の民間事業者に出外委託することでスケールメリットを享受（トータルの委託費低減、委託先選定・モニタリングに係る業務量・事務コストの低減）することが可能になる（南教授 インタビューより）。

4.2 市場化テストにおける事業選定時の情報整備、期中実施状況管理、事後評価時における成果指標の設定の在り方

(1) 事業選定時の情報整備の在り方

米国の A-76 通達による官民競争、オーストラリア国防省の CSP のいずれも事業選定段階において、官民競争の対象となる業務内容・業務量等の調査及び事業コストの算定等が行われ、対象業務の選定基準及び事業者への要求水準の定義に活用される。

① 市場化テストの対象となる業務内容・業務量等の調査

事業選定時に当たり、実施される業務内容・業務量等の調査を行い、人件費等の官側のコスト算定の基礎情報となる。正確なコスト算定のためには対象事業について業務内容の可視化、業務時間の調査が必要になる。事例調査の対象とした DOI においては継続的に実施している ABC の中でも業務時間の調査を行っているが、市場化テスト、アウトソーシングの検討の場合には別途、特別調査を行い対応しているということである。これは 4.1 (2) で説明したように、相対的に市場化テスト、アウトソーシングの検討の方が詳細な分析が必要になるためと想定される。但し、DOI における ABC データの活用目的の一つにアウトソーシング検討があげられており、ABC のデータを基礎にすることで、継続的な業務時間集計を行っていない機関よりも効率的かつ有効な調査を行うことが可能になると考えられる。

② 官側及び民間事業者側のコスト算定方法

市場化テストにおいては、官側と民間事業者側のコストを比較して、直営か民間委託か決定することになる。事例分析対象とした A-76、CSP のコスト算定方法上のポイントをまとめると以下の通りである。

- ・ 官側のコスト算定に当たり、支出人件費・経費に加えて、退職給付コスト・減価償却費・資本コスト等の企業会計に則ったコストについても含めて計算している。制度的に歳入歳出データしか管理していない公的機関においては、別途当該コストについても調査が必要になる。
- ・ 官側のコスト算定に当たり、対象事業に係る直接事業費だけではなく、間接費（当該事業を支援する管理部門のコスト等）も官側のコストに含めて計算している。競合先となる民間企業であれば、間接費部分も考慮してコスト算定を行うため、官側のコスト算定時も公正な競争を期すために間接費も含める必要がある。なお、理論的には ABC 等の手法により間接費を配賦する方法もあるが、A-76 においては人件費に一定率を乗じて簡便に計算している。
- ・ 民間事業者側のコスト計算に当たり、委託した場合に官側で発生する移行コスト

(契約手続や民間事業者のモニタリング等のためのコスト)も含めて計算している。

(2) 期中実施状況管理、事後評価時における成果指標の設定の在り方

業務委託先の民間事業者に対して、品質低下を防止し要求水準を満たしていることを確認する観点から、実施過程のモニタリングが行われる。実施中のモニタリングの手法については、国が定めたものから、機関独自のものまで様々である。多くの場合、契約の中でモニタリングの手法・視点等が定められている。委託元の公的機関は当該評価結果が要求水準を下回る場合、契約を解除、他社に変更することが可能である。例えば、米国防衛会計局の退役軍人への社会保障の支払業務については品質に問題があったため、再度政府実施に戻している。また、達成状況に応じたインセンティブ報酬への連動が図られる場合もある。

このように、期中実施状況のモニタリングは委託元の公的機関にとって強力な管理ツールとして位置づけられる。

期中実施状況管理、事業評価を行う上で、対象サービスの品質を確認する成果指標（KPI）が設定されている。当該 KPI を設定するポイントをまとめると以下のようになる。

- ・ 市場化テスト等の対象となる事業の委託は性能発注であり、民間事業者の創意工夫を促し、成果に結び付くような指標を設定する必要がある。
- ・ 設定の視点としては、様々な要求水準に対してバランス良く設定することが必要である。また、公的機関からの業務委託であることを考慮すると、法令順守、コンプライアンス的な視点からの設定も必要である。但し、設定数が多くなりすぎると、是正対応の混乱や事務負担の原因となるため、重要性を考慮した適度な設定数が望ましい。
- ・ 測定の頻度としてはタイムリーに測定・報告できるものが良い。迅速な是正対応が行うことができるためである。

5. 参考文献一覧

【英語文献】

(米国)

- ・ OMB “Competitive Sourcing” May 2008
- ・ OMB “Circular A-76” May29, 2003
- ・ DOI “2011-2016 DOI Strategic Business Plan”
- ・ FWS “Activity Based Costing (ABC) FY 2012 Guidance to Employees FY2012”
- ・ FWS “An Introduction of Activity Based Cost Management at the Fish and Wildlife Service”
- ・ FWS “Preliminary Planning and Integrated Data Collection Handbook”
- ・ ICE “strategic plan 2010-2014”
- ・ FASAB “Statement #4/Managerial Cost Accounting Concepts and Standards for the Federal Government”
- ・ ICE “FY2011 Congressional Justification”
- ・ INNS “NSSC Implementation Plan Report 2003”

(オーストラリア)

- ・ Department of Defence “a guide to doing business with Defence Support”
- ・ Department of Defence “CSP Manual”
- ・ Department of Defence “CSP Manual Annex A”
- ・ Department of Defence “Strategic Reform Program 2009”

【日本語文献】

- ・ 規制改革・民間開放推進会議「市場化テストに関する海外事例調査報告書」
- ・ 堺市「行財政改革アクションプログラム」
- ・ 堺市「平成 24 年度事務事業の総点検」
- ・ 有限責任 あずさ監査法人「国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析に関する調査報告書」
- ・ 稲沢克祐著「自治体の市場化テスト」
- ・ 大住莊四郎著「NPM による行政革命」
- ・ 大住莊四郎著「NPM による経営革新」
- ・ 大住莊四郎著「行政マネジメント」
- ・ 大西淳也著「公的組織の管理会計」
- ・ 櫻井通晴編著「ABC の基礎とケーススタディ」
- ・ 南学著「自治体アウトソーシングの事業者評価」

- ・ 南学編著 「行政経営革命～「自治体 ABC」によるコスト把握」
- ・ 南学編著 「実践！「自治体 ABC」によるコスト削減 ～成果を出す行政経営」

【ウェブサイト】

- ・ OMB (<http://www.whitehouse.gov/omb/>)
- ・ DOD (<http://www.defense.gov/>)
- ・ DOI (<http://www.doi.gov/index.cfm>)
- ・ FWS (<http://www.fws.gov/>)
- ・ ICE (<http://www.ice.gov/>)
- ・ NASA (<http://www.nasa.gov/>)
- ・ NSSC (<http://www.nssc.nasa.gov/>)
- ・ DFAS (<http://www.dfas.mil/>)
- ・ HHS (<http://www.hhs.gov/>)
- ・ NIH (<http://nih.gov/>)
- ・ Department of Defence (<http://www.defence.gov.au/>)
- ・ Australian National Audit Office (<http://www.anao.gov.au/>)
- ・ 堺市ホームページ (<http://www.city.sakai.lg.jp/>)
- ・ 杉並区公式ホームページ (<http://www.city.suginami.tokyo.jp/>)