

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  
＜概要版＞

平成 24 年 3 月 23 日  
有限責任 あずさ監査法人

## 1. 本調査の目的

国及び独立行政法人等で実施されている活動基準原価計算等の管理会計手法の導入事例を整理分析した上で、業務フロー・コスト分析の試行を実施し、今後、業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着させるための標準的な手順等を明らかにすること

## 2. 国及び独立行政法人等における管理会計に係る取組、特徴

国及び独立行政法人等における活動基準原価計算等の管理会計に係る取組、特徴等について、インターネットに公表されている報告書及び書籍等を対象として調査した。

調査の結果、国、独立行政法人及び国立大学法人において活動基準原価計算（ABC）を導入しているといえる事例はごくわずかであったが、ABC的思考を部分的に取り入れた各種の管理会計的視点を導入している独立行政法人及び国立大学法人が見受けられた。

## 3. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の導入事例

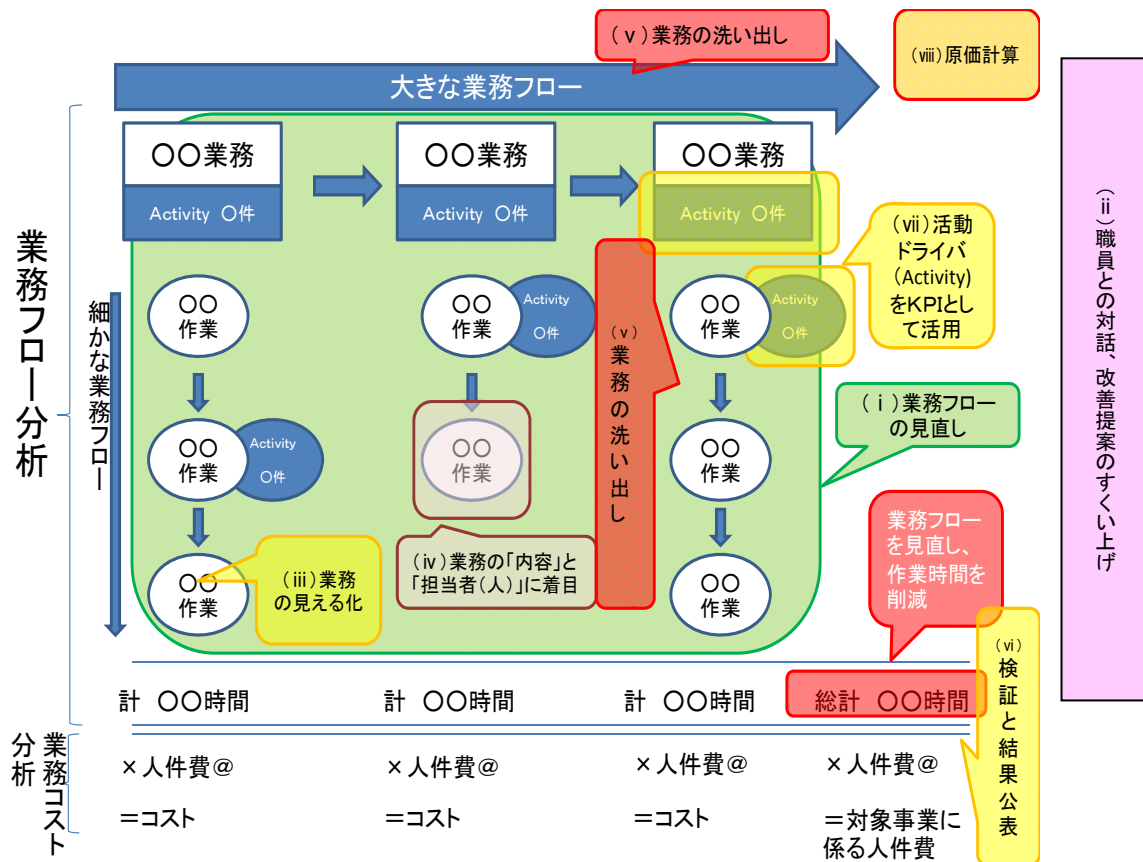
上記2の調査結果をもとに、先進的な取組事例につきヒアリングを実施したところ、業務フローに着目して業務改善を図っている例や、KPI等の指標設定による目標管理が導入されている例が多く見受けられた。これらは業務フロー・コスト分析の一部を構成するものや業務フロー・コスト分析の考え方に近いといえるものであった(表1、図1参照)。

<表1> ヒアリング結果まとめ

取組の目的	取組内容
業務の見直し	(i) ABC (主として業務フローの見直し) ⇒ (実例) 活動区分や業務フローの整理及び業務量調査を行った結果、部門集約化や不要業務削減・簡素化等各種の業務改善が行われた。
	(ii) 職員との直接対話、改善提案のすくい上げ ⇒ (実例) 職員から聞き取り調査等を通じて、提案された改善の検討・実施を行った結果、廃止を含む業務の見直しや業務フローの整理等が行われた。
	(iii) 業務の見える化 ⇒ (実例) 職員の日々業務の「見える化」を推進し、例えば、不要業務や不急業務への残業対応を事前に管理することにより、超過勤務が減少した。
業務の一元化、外注化	(iv) 「業務」の内容と「担当者(人)」に着目 ⇒ (実例) 外部との調整を必要としない業務を対象に、担当者(人)に着目し、常勤職員を削減し派遣労働者を活用したアウトソーシングを実施した。
	(v) 業務の洗い出し ⇒ (実例) 外注化する人数等を各組織に対して割振り、各組織において外注化業務の洗い出しを行った。
	(vi) 業務量分析(検証と結果公表) ⇒ (実例) 法人としてのスケールメリットを生かして、共通業務についてシステムと一体での業務一元化を行った。また、一元化の検証とその結果を公表した。

指標の設定	(vii) KPI(重要業績評価指標) ⇒(実例)管理部門も含め KPI の仕組みを導入し、目標進捗状況等の適時な管理を通じて、問題点の早期把握、タイムリーな対応が可能となった。
コスト管理	(viii) 原価計算 ⇒ (実例) 組織別、部門別、商品別等の原価計算を通じて、投資・人員等の戦略策定の参考資料や財務体質改善等に活用している。

<図1> ヒアリング事例の業務フロー・コスト分析における位置づけ



注 図中の(i)~(viii)の番号は<表1>の同番号と対応

業務フロー・コスト分析は、業務がどのような流れ（フロー）でどれだけの費用（コスト）を掛けて実施されているかを分析する手法であり、業務の流れを明らかにし、各業務の業務量、従事者及び業務処理量（活動ドライバ）を集計する「業務フロー分析」と、業務にかかる費用を算出する「業務コスト分析」から成り立っている。

業務フロー・コスト分析の手法では、業務フローを整理し検討することで重複する業務や不要な業務などが検出できる可能性があり、職員等の「人」の活動に着目することで業務の偏重や効率を検出できる可能性がある。

#### 4. 業務フロー・コスト分析ツール

文献調査、ヒアリング調査を踏まえて、別添の業務フロー・コスト分析ツール（案）を作成した。

業務フロー・コスト分析の標準的な手順は次のとおりである。

##### ①業務フロー調査・業務区分表の作成

調査対象となる事業について、業務の内容及び性質を把握して業務フロー表を作成し、業務量測定単位となる業務区分及び活動ドライバ（業務量を増減させる原因となる要因、例：処理件数等）を選定する。

##### ②業務区分ごとの業務量の調査

調査対象となる事業に従事する職員に対して調査票等によるアンケートを実施し、業務区分別の業務量（時間数）及び活動ドライバ（処理件数等）を測定する。

##### ③業務コストの調査

測定対象となった職員の人件費や所属する部署に共通する経費など、調査対象業務に関連する費用項目を収集・集計する。

##### ④業務フロー・コストの算定

②のアンケートの結果から集計した業務量と③で収集した業務コストから業務フロー・コストを算定する。

##### ⑤業務フロー・コスト分析の結果の検討

業務効率化に向けた改善活動に役立てるよう、業務フロー・コスト分析結果を検討する。状況に応じて調査対象職員とのミーティングや意見交換の場を持ち、業務改善のきっかけとする。

また、業務フロー・コスト分析ツールを活用した際のチェックポイント等は<表 2>のとおりである。

<表 2> 「業務フロー・コスト分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例」

視点例	チェックポイント例	業務改善事例
廃止/削減	廃止しても影響のない活動ではないか	入札関係書類について、ホームページに定型的な書類を掲載し、書面での配布を廃止した。
簡素化	作業手順のうち、省略しても結果の品質に影響がないものはないか	各種委員会の統合・廃止を実行した。 人事異動通知書等の書面発行を省略した。
統合	統合によるスケールメリットで処理単価の低減が可能な活動はないか	各拠点で実施されていた共通的な業務について集約し、業務量を削減した。
権限委譲	権限委譲で効率化が可能な活動はないか	決裁者の人数等について見直しを図り、規定を改正した。
標準化	標準化により効率化が可能な活動はないか	資料様式を標準化することにより、作成時の記載もれ、手戻り等を削減した。
計画化/平準化	作業量を平準化し、閑散期の余剰時間や残業を削減できる活動はないか	業務の特性に鑑み、契約担当部署と所管部署の役割分担体制を見直すことで、作業量を平準化した。

外注化	外部資源の利用により、効率化が可能な活動はないか	他業務との関連が全くなく、当該業務独自の知識習得が必要な業務を外注化対応とした。
システム化	システム化により効率化が可能な活動はないか	各種届出書の提出を電子化することにより、人手による受理作業の手間を軽減した。

## 5. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の推進定着のための留意事項

### (1) 全般的な留意事項

#### ① 組織の長によるリーダーシップの発揮と組織体制の整備

業務改善を徹底的に行うという組織の長による確固たる信念と強力かつ持続的なリーダーシップの発揮が必要不可欠である。

#### ② リーダーシップと現場力の一体化

組織の長によるリーダーシップのもと、各部署のリーダーの継続的な意識改革を背景とした積極的な行動と、現場からの主体的な改善提案（現場力）が一体となることが肝要である。

#### ③ 職員の動機づけ

職員の動機づけのため、現場の取組みをマネジメントが適切に確認するとともに、職員からの主体的な情報発信の場を活用することや表彰制度を導入すること等が考えられる。

#### ④ 全ての職員による理解と主体的・積極的な姿勢

業務フロー・コスト分析によって大きな効果を挙げるためには、業務に従事している全ての職員自らが主体的かつ積極的に取り組む必要がある。

#### ⑤ 継続実施による PDCA サイクルの活用

継続した業務量調査による経年比較を通じて、PDCA サイクルへ有機的に組み込むことが有用である。

#### ⑥ 目標管理への組み込み

各機関・法人における目標管理システムに、業務フロー・コスト分析の視点を取り入れることが望まれる。

#### ⑦ マネジメントをモニタリングする機関との連携

マネジメントと当該マネジメントをモニタリングする機関、例えば内部監査部局や監事等との連携により、組織の長によるリーダーシップ発揮の更なる促進を図ることが重要である。

### (2) 実施にあたっての実務的な留意事項

#### ① 分析対象とする業務の選定

業務フロー・コスト分析の結果大きな効果が得られると想定される業務を念頭におき、ゼロベースで検討する必要がある。

#### ② 改善の方向性についての事前の明確化

事前に意見交換を重ね、改善の方向性を具体化し共有することが重要である。

- ③ 業務フロー・コスト分析手法の容易化、簡素化及び有効化  
分析手法については、各組織・法人等における適切なフィードバックや意見交換等を通じて、全体として継続可能なものにブラッシュアップを図っていくことが重要である。
  - ④ 失敗事例も含めた情報共有の仕組化  
「失敗事例」の情報を共有化し、失敗から学ぶという風土を醸成する必要がある。
- (3) 活用にあたっての留意事項  
調査結果は、そのデータの性質上、定員管理や個人能力評価には慎重を要するという点に留意する必要がある。
- (4) その他
- ① 業務改善結果の検証・公表のための業務フロー・コスト分析の活用  
業務フロー・コスト分析による業務改善結果を公表し、業務運営にかかる説明責任の遂行に活用することも可能である。

## 6. 業務フロー・コスト分析の今後の発展について

- (1) 業務改善に対する現状の取組と今後の方向性について  
着実に業務改善に取り組んでいる組織・機関に対しては、具体的な根拠に基づきその努力を適切に評価し、組織・機関が有する本来の強さを引き出すよう、改めて仕組みを見直す必要があるのではないかと考える。
- (2) インセンティブの必要性  
業務フロー・コスト分析を用いた業務改善活動を推進していくためには、各種評価制度やレビュー等への組み込みにより、予算や定員の縮減幅について一定の考慮を行うなどのインセンティブを考慮することが望まれる。
- (3) 業務フロー・コスト分析の導入について  
業務フロー・コスト分析は、様々な手法で取り組んでいる業務改善活動に代わるものという位置付けではなく、こうした取組と相互補完的な取組として位置付ける、もしくは一部分の導入として扱うことが必要と考える。  
将来的には、日常的に職員の業務ごとの従事時間を集計する仕組みを導入し、業務の改善や効率化の効果を見える形にしていくことも有用と考えられる。
- (4) 内部統制の強化について  
業務の効率化を実施した結果、本来的に実施すべき業務を適切に行うことができず、リスクが増大している可能性も考えられる。  
限られた予算、人員の中で業務の有効化・効率化を図るためには、リスクの程度に対応したコントロールが適切に構築されているかといった視点からの再点検も非常に重要となる。

以上