

業務フロー・コスト分析に関する事例公表

総務省 行政管理局

公共サービス改革推進室

目次

1. はじめに	1
A) 事例公表の目的	1
B) 分析の特徴と手順	1
C) 人件費（業務全体若しくは事務区分毎）の分解要素	3
D) 民間委託を推進する場合における分析の活用の観点	4
2. 分析の活用の方向性	5
A) 分析の予測情報への活用	5
B) 分析の応用エリアへの展開	6
C) 業務フロー・コスト分析における業務の質の考慮	7
3. 事例の公表	8
A) 事例の提出状況	8
B) 分析結果の活用区分の集計	9
C) 分析結果の概要	9
■外注化の主な事例	10
■適正化の主な事例	12
■集約化の主な事例	13
■定型化の主な事例	14
■廃止・削減の主な事例	15
■簡素化の主な事例	16

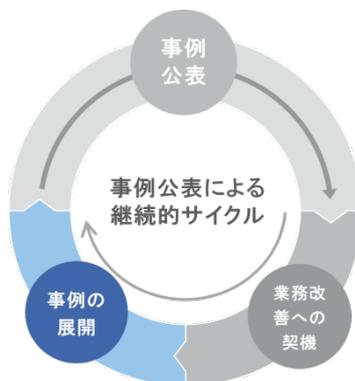
1. はじめに

A) 事例公表の目的

総務省 行政管理局 公共サービス改革推進室¹（以下「当室」という。）は、平成 24 年 4 月に「業務フロー・コスト分析に係る手引き」（以下「手引き」という。）を作成し、国の行政機関等における民間委託を含めた業務改善を促進してきた。

当室で収集した事例（当資料の「3. 事例の公表」を参照）において、国の行政機関等に対して、外部委託を含めた業務改善を行う際に参考となり得る業務フロー・コスト分析（以下“分析”という。）の結果がある。そのため事例を公表することで国の行政機関等に対して、今後における手引きを活用した業務改善に取り組む契機を与え、また、国の行政機関等において事例の展開を図ることができると考えられる。

さらに当資料においては、今後の分析の活用の方向性への示唆についても、記載している。



B) 分析の特徴と手順

当室の手引きの特徴は、業務を事務区分（プロセス）に細分化して分析することで、プロセス間の関連性を含めて業務全体を俯瞰的に可視化すること及び業務全体や事務区分毎の従事時間（業務量）及びコストを算出することでボトルネック（公共サービスの質の維持向上を阻害する要因）を明らかにすることである。

当室の分析は、以下の手順により行うことが一般的である（以下の「図 1：業務フロー・コスト分析」を参照）。

¹ 公共サービス改革推進室については、平成 28 年 3 月末までは内閣府において設置。

分析の手順

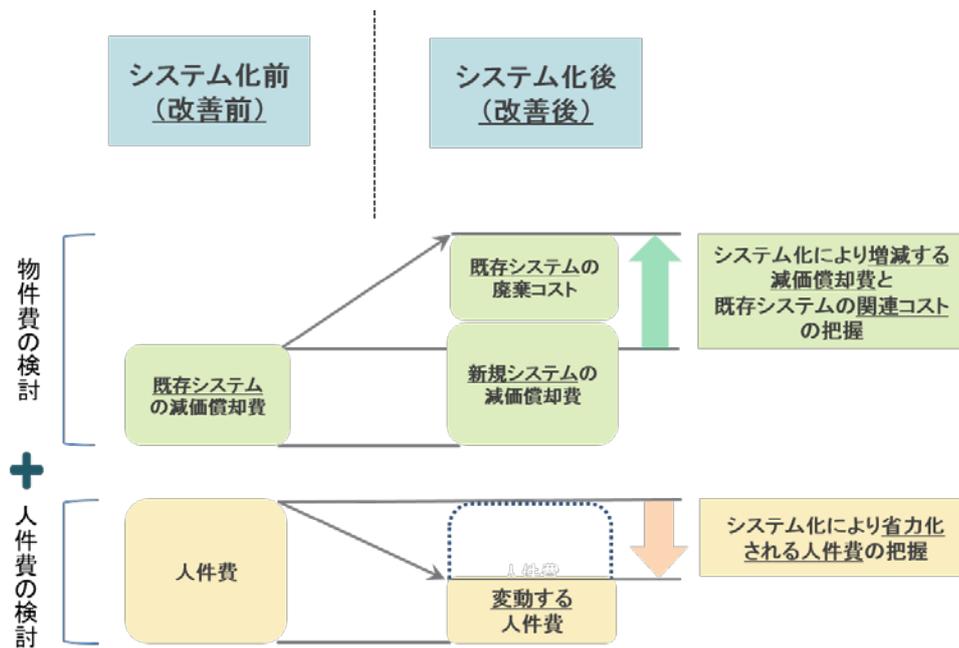
Step 1	業務を各プロセスへ細分化して、そのフローをプロセス間の関連性を含めて業務全体を可視化する。
Step 2	プロセス毎に、従事者(数)及び従事時間(業務量)を把握する。
Step 3	業務全体及びプロセス毎のコストを把握する。



なお、分析に際して業務を事務区分（プロセス）へ細分化する際には、業務改善が必要と見込まれる事務区分（プロセス）については、そのボトルネックの原因分析や改善後の効果測定（業務改善により増減する業務量の把握）を行えるように、単独の事務区分として分析する。

また、コストには施設の物件費としての減価償却費や賃借料等も含まれるが、業務改善により増減するコストを正確に捕捉する観点から、新たに発生する物件費と既存の物件費の双方の検討が必要となる。

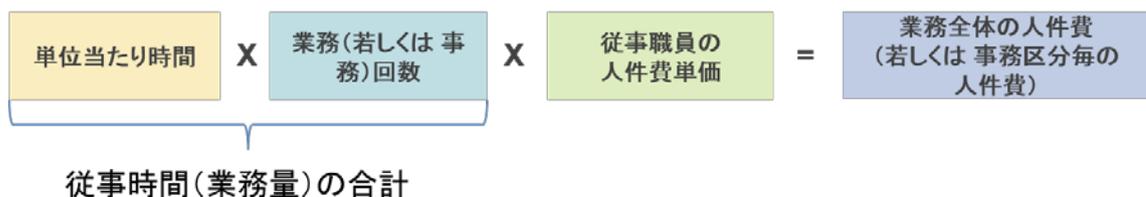
例えば、システム化の業務改善を図る場合のコストの効果測定として、以下の図のように、システム化による省力化される人件費と、システム化により増減する減価償却費及び既存システムの廃棄コスト等の関連コスト（物件費）とを併せた比較検討が必要となる。



C) 人件費（業務全体若しくは事務区分毎）の分解要素

分析結果に基づいて、単位当たりの時間（業務量）、業務（若しくは事務）回数及び従事する職員の人件費単価が明確化される（以下の「図2：人件費（業務全体若しくは事務区分毎）の分解要素」を参照）。

図2：人件費（業務全体若しくは事務区分毎）の分解要素



上記における単位当たり時間は、民間委託を含めた業務改善による効率化により減少しうる。

業務回数や事務回数（例えば、公共サービスにおける処理件数、来場者数及び研修回数等）については、国の行政機関等において過去の実績回数をベースに将来の業務量を予測することで事前に分散化等の対策を講じることが可能である。その結果、公共サービスの質を毀損することなく、公共サービスの受け手の需要に、国の行政機関等として対応できる。

従事する職員の人件費単価については、業務の難易度等を勘案した非常勤職員の活用を含む人員の適正配置によって、特定業務や特定事務において低下させることができる。

分析を実施することで、人件費の分解要素毎に、課題の抽出及びその解決策の検討が可能となると言える。

D) 民間委託を推進する場合における分析の活用の観点

国の行政機関等において直営で実施されている業務や事務区分について、民間委託を推進する場面において、当室が公表している手引きを活用する観点としては、以下の事項がある。

民間委託の際の 手引きの活用の 観点	<ul style="list-style-type: none">・民間委託を実施する業務若しくは事務区分を特定する。・民間委託する前に、業務若しくは事務区分をスリム化する。・民間委託する際の委託費算出の根拠及びベースとする。
--------------------------	--

また、市場化テストの実施要項に含まれる「従来の実施状況に関する情報の開示」において「従来の実施に要した経費」に記載される人件費等を算出する場合、業務フロー図において事務区分毎に人員数や人件費等の情報を記載する場合及び官民の事務区分毎の役割分担を記載する場合にも、この手引きが活用されることが想定されている²。

国の行政機関等においては、業務や事務区分について民間委託を行う場合であっても、国の行政機関等が直接業務を行う場合の業務量とコストを適切に把握、認識しておくことで、その後の委託費に関する予算確保の精度向上に繋がらう。

² 総務省 公共サービス改革（市場化テスト）のホームページの「入札等に関する指針」に掲載されている「実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針」を参照。

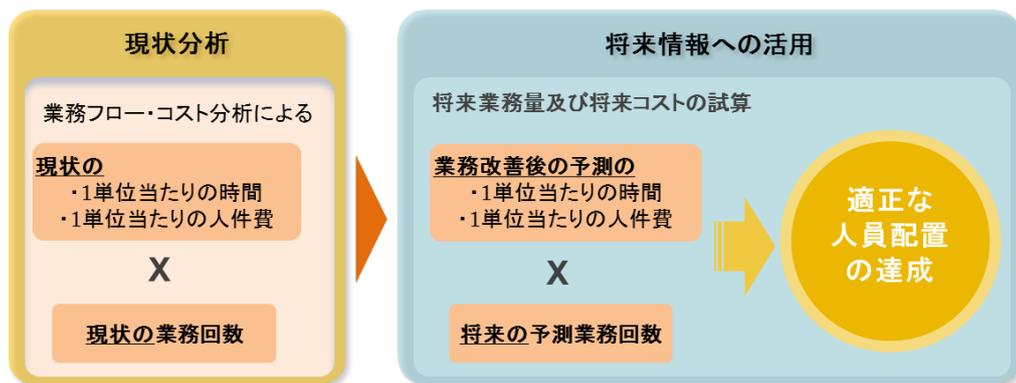
2. 分析の活用の方向性

A) 分析の予測情報への活用

業務フロー・コスト分析は、主に過去及び現在の業務における業務量やコスト情報の分析ではあるが、その分析は、将来情報の予測（将来の業務量予測や将来のコスト予測）にも利用可能なツールであり、よって経営管理の1つのツールとして利用可能なものである。

例えば、業務フロー・コスト分析を実施することにより、現状の1単位当たりの時間や人件費が判明する。一定の予算のもと、業務改善後の予測の1単位当たりの時間や人件費に将来の予測業務回数を乗じることで、将来処理できる予定業務回数が判明し、その情報を基に人員補充や配置転換を含めた人員配置の適正化を図ることが可能となる（以下の「図3：業務フロー・コスト分析の経営管理ツールとしての活用の方向性」を参照）。

図3：業務フロー・コスト分析の経営管理ツールとしての活用の方向性



将来コストの試算や将来の業務量予測のために手引きを活用した事例として、例えば当資料に記載した以下の事例が該当する。

- ・ 10 ページの【外部委託継続】【外部委託決定】の事例
- ・ 12 ページの【不足が懸念される業務への対応】の事例
- ・ 14 ページの【民間事業者のシステムの活用】の事例

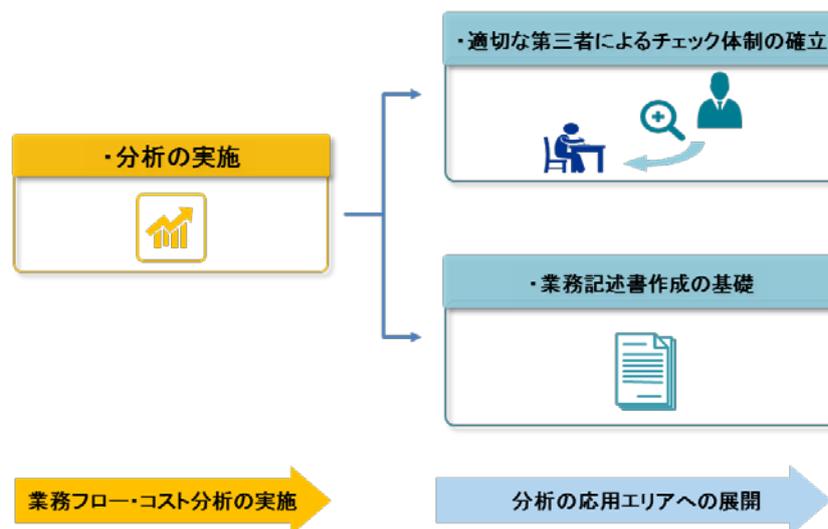
また、新たな業務が生じる場合や事業移管の場合において、予定業務量の把握（必要人員の把握）や最適な業務フローの構築の際にも、国の行政機関等において、この手引きが活用または参照されることが期待される。

B) 分析の応用エリアへの展開

業務フロー・コスト分析を実施し、業務を事務区分（プロセス）に細分化して分析し、業務全体を俯瞰的に可視化することにより、適切なタイミングにおける適切な第三者によるチェック体制の確立や、担当者異動の際の引き継ぎ資料としても利用可能な業務記述書作成の基礎となる事例も、当室が収集した事例の中で検出されている。

このような内部統制の構築のために手引きを活用した事例として、例えば[国土交通省所管 独立行政法人奄美群島振興開発基金の事例](#)が該当する。

このような観点からも、国の行政機関等において当該手引きがより活用することが期待される。

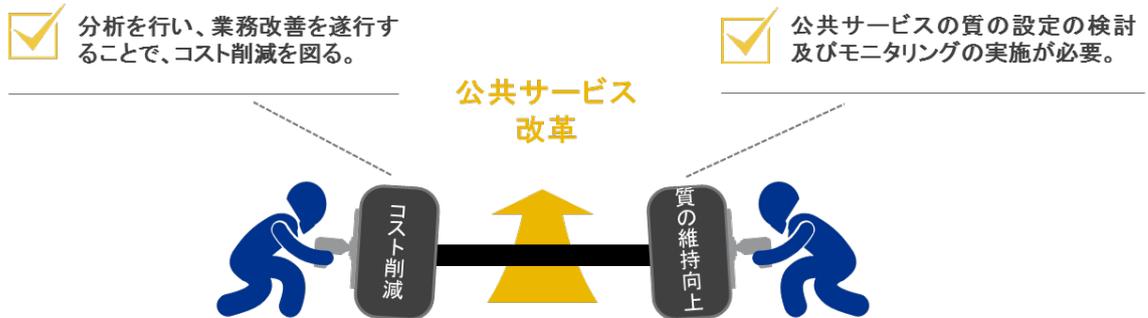


C) 業務フロー・コスト分析における業務の質の考慮

公共サービスにおいては、その業務の性質から単にコスト削減が求められる訳ではなく、業務の質の維持及び向上が求められる。

この点において、分析の結果、例えば業務改善により削減できる業務量を公共サービスの受け手にとってより価値の生じる業務へ充当することもでき、その結果、公共サービスの質の維持向上にも繋がるといえる。また、分析に基づき、例えば、事務処理時間1件当たりの目標値の設定にも資する場合も想定される。

そのため、分析を実施する際には、公共サービスに関する適切な質の指標設定 (KPI: Key Performance Indicator) 及び質の指標の推移についてのモニタリングについても検討し、実施する必要がある。



3. 事例の公表

A) 事例の提出状況

当室において、平成 27 年 9 月 24 日の官民競争入札等監理委員会の決議を受け、原則として全ての独立行政法人を対象として「自主的な業務改善の結果」について提出を求めたところ 40 法人から提出があった（以下の「表 1：所管府省別の提出状況」を参照）。

提出された事例は、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針」（平成 25 年 12 月 24 日閣議決定）により、手引きに示された手法等による自主的な業務改善が求められている³ことから、当室から独立行政法人に対して自主的な業務改善の取り組み結果に対して、手引きを作成した立場から、その事例について提出を求めたものである。

【表1：所管府省別の提出状況】

所管府省	提出済み 独立行政法人数	提出不要(※1) 独立行政法人数	その他(※2) 独立行政法人数	合計 独立行政法人数
内閣府	2法人	0	0	2法人
消費者庁	1法人	0	0	1法人
総務省	2法人	1法人	0	3法人
外務省	0	1法人	1法人	2法人
財務省	1法人	1法人	1法人	3法人
文部科学省	0	4法人	19法人	23法人
厚生労働省	8法人	5法人	6法人	19法人
農林水産省	13法人	0	0	13法人
経済産業省	1法人	3法人	6法人	10法人
国土交通省	10法人	5法人	4法人	19法人
環境省	2法人	0	0	2法人
防衛省	0	1法人	0	1法人
合計	40法人	21法人	37法人	98法人

※1「提出不要独立行政法人数」には、主に以下の独立行政法人が含まれている。

- ・過去に業務フロー・コスト分析の対象事業となり、その結果について、官民競争入札等監理委員会に諮られた独立行政法人
- ・当室と個別に分析実施の要否について検討した独立行政法人

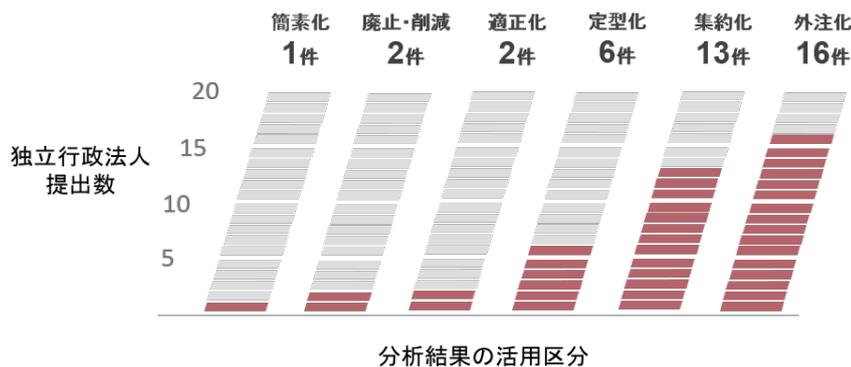
※2「その他 独立行政法人数」は、主に業務フロー・コスト分析の実施について該当なしとの回答があった法人であり、他の手法により業務改善を図っている法人及び業務改善について進捗中の法人を想定している。

³ 当該閣議決定においては、『各法人は、自らの事務・事業の見直しを行うために、「業務フロー・コスト分析に係る手引き」（平成 25 年 8 月 1 日官民競争入札等監理委員会改訂）に示された手法等により業務フローやコストの分析を行い、その結果に基づき、民間委託等を含めた自主的な業務改善を図る。』と記載されている。

B) 分析結果の活用区分の集計

上記 A) の記載に基づき提出された 40 の独立行政法人に関する分析を実施した後の改善措置について、手引きに記載されている「分析結果の活用」の区分に準拠して当室で分類を行った結果は、以下の通りである。

【 収集した事例の分析結果の活用の区分 】



(注: 以下の記載は、手引きより抜粋)

- ・簡素化の視点として、簡素化しても品質に影響を与えない業務区分はないか
- ・廃止・削減の視点として、廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか
- ・適正化の視点として、事務の内容(難易度)に比して適当な職員が配置されているか
- ・定型化の視点として、業務を定型化することにより効率化(システム化等)が図られる業務区分はないか
- ・集約化の視点として、集約化により効率化が図られる事務区分はないか
- ・外注化の視点として、外注化により効率化が図られる業務区分はないか

なお、当室の分類に際しては、1つの分析に対して2つ以上の効果があると判断される事例もあるが、その場合には、特に効果が大きいと考えられる区分へ分類している。

また、これらの分析効果は、当室が所管している市場化テストと関連性のある事項も含まれている。

C) 分析結果の概要

上記 A) の記載に基づき提出された分析事例の中から、上記 B) の区分に基づいて、その主な事例について紹介する。なお、当室で収集した全ての事例については、当室のホームページにおいて公表⁴している。

⁴ 事例については、総務省 公共サービス改革（市場化テスト）のホームページの「公表資料等 業務フロー・コスト分析実施結果」に掲載。

■ 外注化の主な事例

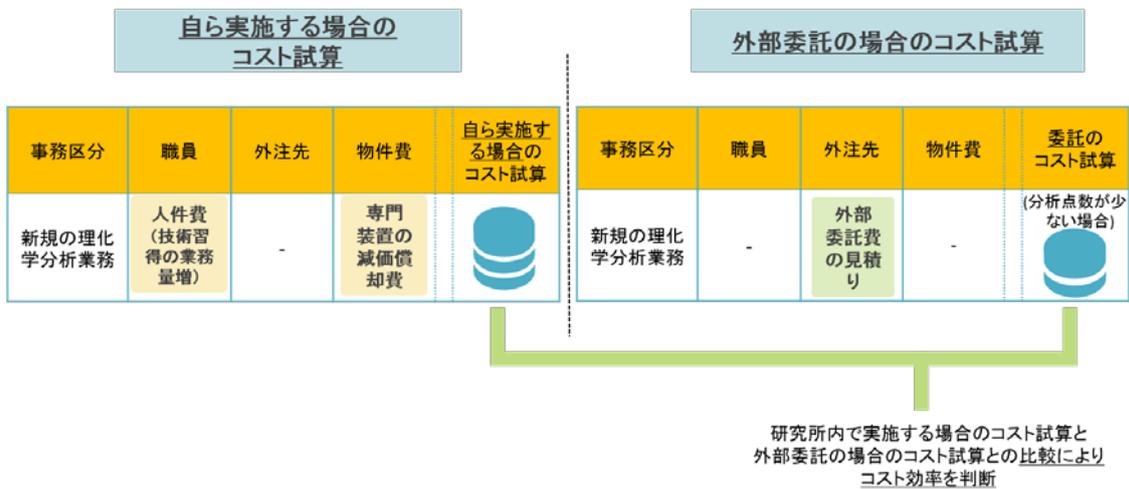
【外部委託継続】

- ・ 外注化している分析用標準液（農薬）の調整業務について、仮に直営にした場合のコストを行程毎の業務量分析により試算して、委託費との比較検討を実施。その結果、外部委託の継続を判断。（[農林水産省所管 独立行政法人農林水産消費安全技術センター](#)）

【外部委託決定】

- ・ 新規の理化学分析業務について、仮に研究所が自ら実施する場合のコスト試算のため業務フロー・コスト分析を実施し、職員の技術習得に要す人件費や高価な専門装置の導入に関する減価償却費等のコストが発生する点を把握。特に分析点数が少ない場合には、外部委託費についても見積り入手により試算し、自ら実施する場合のコスト試算との比較を実施。さらに業務運営に与える影響も勘案した上で、外部委託の実施を判断。（以下の「[図4：コスト試算（シミュレーション）の事例](#)」を参照）。（[財務省所管 独立行政法人酒類総合研究所](#)）

図4：コスト試算（シミュレーション）の事例



【外部委託の範囲の見直し】

- 給与業務の一部について既に外部委託を行っていたが、関連する社会保険業務についても委託範囲を見直す観点から、他の業務のスケジュールとの兼ね合い及び人事異動による新たな職員の業務習得に要する時間を勘案して、外部委託を実施することを決定（以下の「[図 5：委託範囲の見直しの事例](#)」を参照）。（[厚生労働省所管 年金積立金管理運用独立行政法人](#)）

図5：委託範囲の見直しの事例

改善前				改善後			
事務区分	職員	外注先	業務時間 (コスト)	事務区分	職員	外注先	業務時間 (コスト)
① 給与業務		外部委託	委託費	① 給与業務	関連業務	外部委託	委託費
② 社会保険業務	直営実施		人件費 (業務量)	② 社会保険業務			
③				③			

- ・委託範囲を見直す際に、業務フロー・コスト分析を活用。
- ・既に外注化している業務に関連する業務について、追加的に外部委託を実施。

■適正化の主な事例

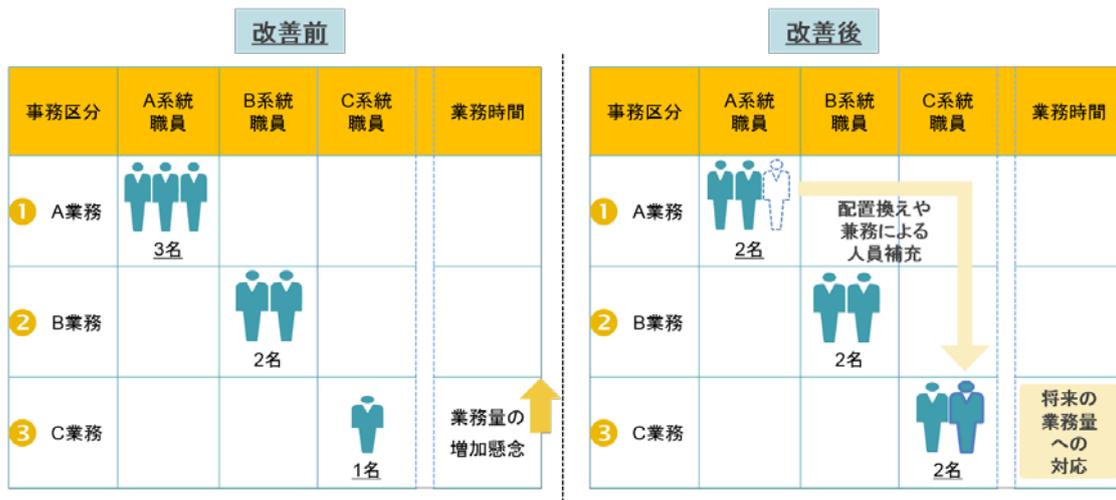
【業務の重要性に応じた人員配置】

- 分析によって、人員が不足している業務または課や、正規職員以外でも対応可能と判断される業務を抽出することで、業務の重要性に応じた職務担当者の配置及び分析対象とした業務について、正規職員から非常勤職員へシフトさせることを達成。（[国土交通省所管 独立行政法人奄美群島振興開発基金](#)）

【不足が懸念される業務への対応】

- 分析によって、今後増加が想定される工事に対応できる技術系職員の人員不足の懸念が判明。不足が想定される必要技能をもつ人員について、増員することなく配置転換により補充、また、兼務による柔軟な人員補充を達成（以下の「[図6：業務量増加に対応するための配置転換等のイメージ](#)」を参照）。（[国土交通省所管 独立行政法人空港周辺整備機構](#)）

図6：業務量増加に対応するための配置転換等のイメージ



- 分析によって将来に人員不足となる業務を特定。
- 増員することなく、職員の配置換えや兼務により業務量の増加へ対処。

■集約化の主な事例

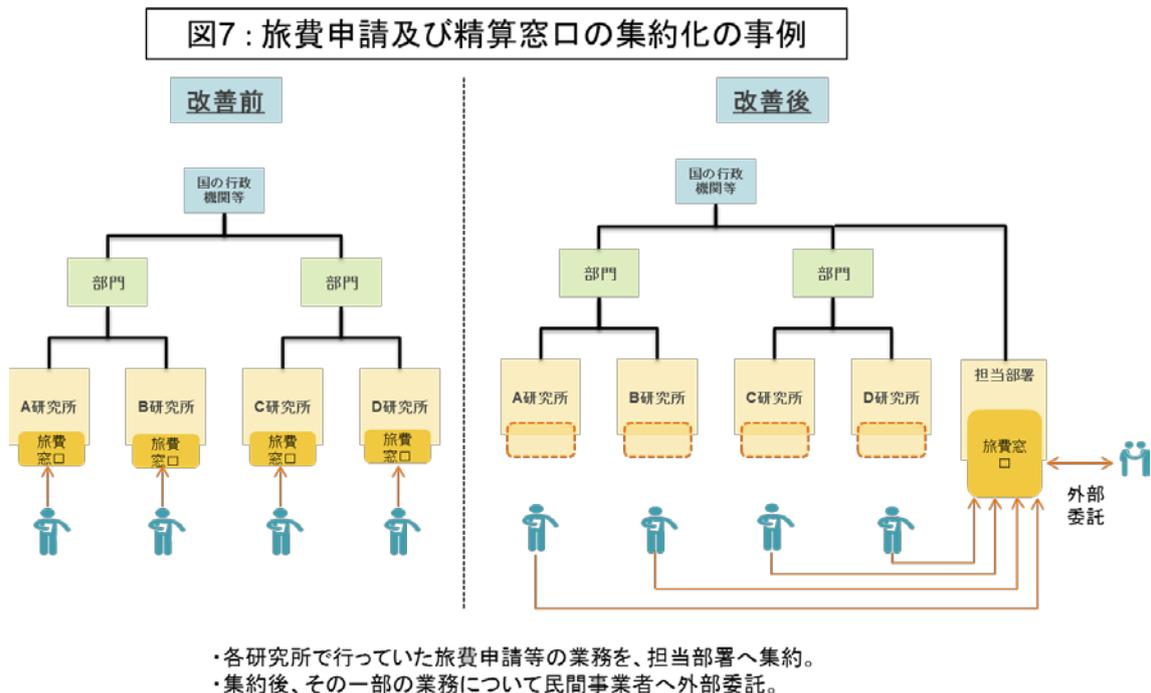
【情報の集約】

- ・小規模発注業務について、各研究部が発注業務を行い非効率となっていた業務について、事務部門に発注システムを新たに構築し、各研究部の発注情報を集約し事務部門が発注承認を行うことで、研究費の不正防止対策、研究部側の事務の省力化、特定業者への発注偏りの改善及び発注傾向の分析を達成（[厚生労働省所管 国立研究開発法人国立長寿医療研究センター](#)）。

【窓口の集約】

- ・旅費申請及びその精算窓口が研究所毎に分かれていたものを、ワンストップの部署に集約するとともに、その一部の業務について民間事業者を活用することで旅費を含めた関連コスト全体の削減を達成（以下の「[図7：旅費申請及び精算窓口の集約化の事例](#)」を参照）。（[厚生労働省所管 国立研究開発法人国立精神・神経医療研究センター](#)）

5



⁵ 出張管理業務等の内部管理業務の効率化及び集約化に関しては、当室における過去の委託調査報告書「国立大学法人の出張管理業務等内部管理業務の効率化・集約化（シェアードサービス化）に関する調査」（有限責任 あずさ監査法人）も参考となる。なお、当該報告書は、総務省 公共サービス改革（市場化テスト）のホームページの「公表資料等 委託調査」に掲載されている。

■ 定型化の主な事例

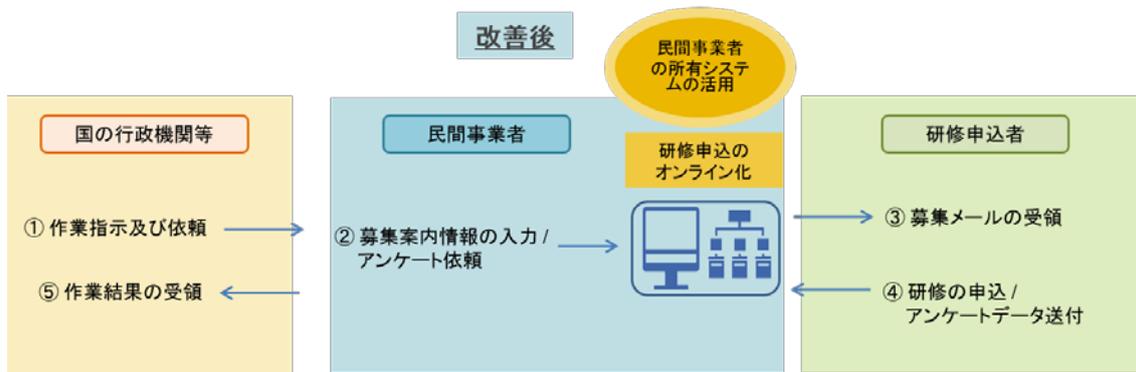
【システム構築】

- ・貸付金事業に関して、コンビニエンスストアを活用した貸付金の返還システムを新たに構築し、返済者の利便性を向上させるとともに、当該債権管理に従事していた職員を他の業務へ適正配置することを達成（[国土交通省所管 独立行政法人自動車事故対策機構](#)）。

【民間事業者のシステムの活用】

- ・教育研修事業において、従来は郵送やファクシミリによって研修の申込受付を行っていた事務について、申込・受付方法を提案・実施させる形式による外部委託を実施し、従来方法に比べて大幅なコスト削減と研修申込者の利便性向上を達成（以下の「[図 8：教育研修事業における定型化の事例](#)」を参照）。（[消費者庁所管 独立行政法人国民生活センター](#)）

図 8：教育研修事業における定型化の事例



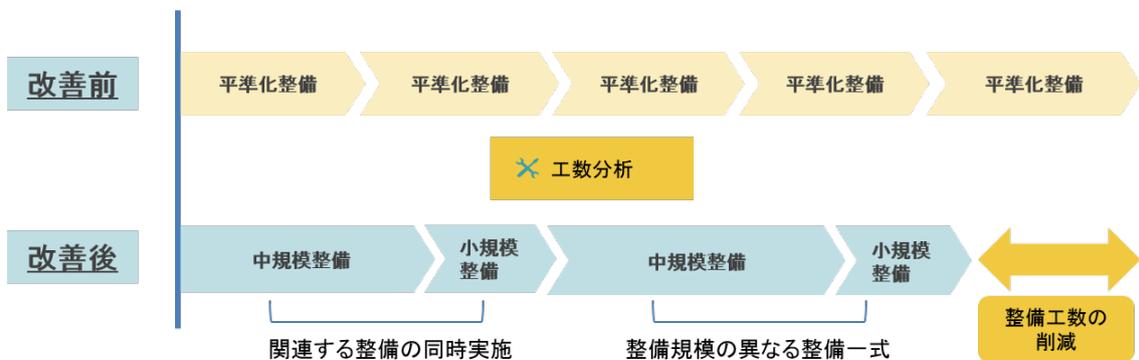
- ・研修の申込受付業務が、研修業務全体の業務量に対する主要部分を占めていることが、分析により判明。
- ・研修コースの大幅な増加見込みがあり、そのため業務量及びコストが1.5倍に増加することを試算。
- ・民間事業者への外部委託後に、研修申込のオンライン化を実現。

■ 廃止・削減の主な事例

【整備工数の削減】

- ・保有する固定資産の保守整備事業に関して、整備方法等についてプロセス分析を行い、関連した整備を同時に実施することや異なる規模の整備を1つの整備単位のとして考えることにより、全体の整備工数の削減を達成（以下の「図9：保守整備事業における削減の事例」を参照）。（[国土交通省所管 独立行政法人航空大学校](#)）

図9：保守整備事業における削減の事例



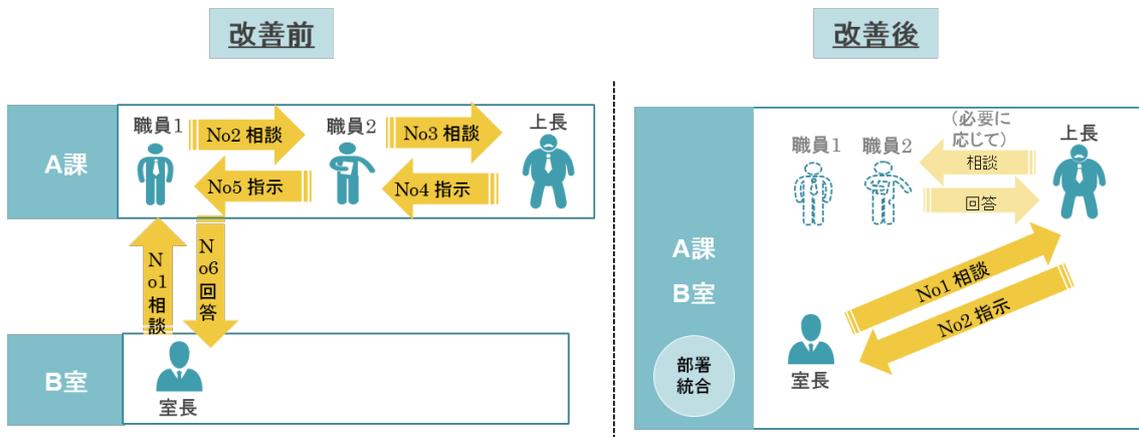
- ・整備工数を同類型の整備実績をベースに比較分析。
- ・関連した整備の同時実施による整備工数の効率化を分析して把握。
- ・平準化した規模の整備の繰り返しよりも、一式の異なる整備規模を繰り返す方式のほうが、全体整備工数が削減されることを工数分析により把握。
- ・削減された工数に、1工数当たりの整備単価を乗じることでコスト削減効果の試算。

■簡素化の主な事例

【連絡調整プロセスの簡素化】

- ・部署の統合を契機として、相談、指示及びその回答に関するプロセスを簡素化することで、研究開始までの意思決定の迅速化を達成（以下の「図 10：連絡調整プロセスの簡素化の事例」を参照）。（[農林水産省所管 国立研究開発法人森林総合研究所](#)）

図10：連絡調整プロセスの簡素化の事例



- ・意思決定のために、異なる部署間で連絡調整を実施する必要性。
- ・部署の統合を契機として、複雑な連絡調整の簡素化を達成。