

業務フロー・コスト分析に係るQ & A

- 問1 業務フロー・コスト分析の実施目的は何ですか。
- 問2 業務フロー・コスト分析の実施事例はありますか。また、具体的にどのような業務改善が図られましたか。
- 問3 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の位置付けはどのようなものですか。
- 問4 業務フロー・コスト分析を行う場合には、必ず「手引き」に則った手法を用いる必要がありますか。
- 問5 「手引き」では、業務に従事する職員それぞれを対象に、事務区分ごとの従事割合（従事時間）を調査する際に、アンケートにより調査する方法が記載されていますが、他にどのような方法が想定されるでしょうか。
- 問6 本分析によらず、予算・決算等から最終的な各種コストを把握することではダメなのでしょうか。また、本分析でのコストの額と分析対象の業務が含まれる事業の決算値との関連はどのようなものですか。
- 問7 全国の複数個所で同一の事業を行っている場合、業務フロー・コスト分析の実施範囲はどう考えたらよいですか。
- 問8 業務フロー・コスト分析を実施する際、分析対象業務をどのような観点で設定すればよいでしょうか。
- 問9 業務フロー・コスト分析を実施する場合、作業にかかる標準的な期間はどれぐらいですか。
- 問10 業務フロー・コスト分析は、継続的に行うものですか。

問 1 業務フロー・コスト分析の実施目的は何ですか。

(答)

- 1 公共サービス改革法第3条及び第4条は、国の行政機関等が自ら実施している公共サービスについて、自己点検を行い、改善を図ることを求めているところです。
- 2 業務フロー・コスト分析は、国の行政機関等が、自らの事務・事業の見直しを行うために、業務手順や経費について把握・分析する手法であり、業務フロー及びコスト構造の可視化を通じて、各組織における自主的な業務改善を促進し、業務品質の向上、効率化による経費削減に寄与するものです。
- 3 なお、独立行政法人に関しては、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針について」(平成25年12月24日閣議決定)において、「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。」とされています。

問2 業務フロー・コスト分析の実施事例はありますか。また、具体的にどのような業務改善が図られましたか。

(答)

- 1 平成24年度においては、官民競争入札等監理委員会 施設・研修等分科会の求めに応じて、①司法書士試験・土地家屋調査士試験（法務省）、②貨幣セット販売等業務（（独）造幣局）、③災害共済給付事業（（独）日本スポーツ振興センター）、④奨学金の返還金回収業務（（独）日本学生支援機構）の4事業について、各事業を所管する行政機関等が業務フロー・コスト分析を実施しました。

- 2 これらの業務については、業務フロー・コスト分析の結果を活用し、主に以下の見直しを行ったことを確認しています。
 - ① 特定の事務区分へ集中している業務を効率的に処理するために一部業務のシステム化を検討（定型化）
 - ② 事業の質の維持、効率性、コスト削減、民間ノウハウの活用等の観点から民間委託の拡大を推進（外注化）
 - ③ 業務の役割と責任を明確化し、業務量・業務内容等に応じた職員配置の適正化の検討（平準化・適正化）
 - ④ 業務の効率性・平準化のために作業マニュアルの作成（定型化） 等

- 3 更に、独立行政法人造幣局においては、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえ、業務改善の方向性を中期計画に盛り込んでいるところです。

(参考)

◆ 独立行政法人造幣局の中期目標（第3期中期目標）（抄）

Ⅱ. 業務運営の効率化に関する事項

1. 事務及び事業の見直し

(5) その他業務の見直し

① 貨幣等販売業務の見直し

貨幣セット販売業務については、公共サービス改革基本方針（平成24年7月20日閣議決定）に基づき、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえ、事務・事業の質の維持や効率性、コスト削減、民間ノウハウの活用等の観点から、外部委託の拡大を推進するものとする。

Ⅲ. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

2. 貨幣の製造等

(3) 貨幣の販売

(前略) ②通信販売以外の販売については、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえ、外部委託を拡大するとともに、商品設計にも反映させることとする。

問3 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の位置付けはどのようなものですか。

(答)

- 1 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」(平成25年8月1日改訂)は、各組織における自主的な事務・事業の見直しを促進するという観点から、事業実施の現場において、業務フロー及び各段階のコストを可視化するための手法を提示したものです。
- 2 記載内容については、様々な国の行政機関等が自主的な業務改善を実施する際に使用することを想定していることから、汎用性のある内容となっており、詳細な手法は定めておらず、実施機関に裁量を持たせたものとなっています。
- 3 各行政機関等が自らの事務・事業の見直しを行うに当たっては、本手引きを積極的に活用し、業務手順や経費について把握・分析を行い、業務品質の向上及び効率化による経費削減に取り組んで頂きたいと考えています。
- 4 また、本手引きの活用範囲については、例えば、人的リソースの再配分を検討する場合には、業務フローの可視化と各事務区分における従事者数及び従事時間の算出までにとどめ、人件費などのコストの算出を行わない等、事務・事業の見直しの方向性に応じて、適切に判断することが望ましいと考えています。

問4 業務フロー・コスト分析を行う場合には、必ず「手引き」に則った手法を用いる必要がありますか。

(答)

- 1 業務フロー・コスト分析は、国の行政機関等が自らの事務・事業の見直しを行うに当たって、業務フロー及びコスト構造を可視化することにより、業務品質の向上及び効率化による経費削減といった自主的な業務の見直しを促進するための手法です。
- 2 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」については、国の行政機関等が自主的に業務の見直しを行う場合に使用することを想定して作成しました。
- 3 各行政機関等において、既に同様の取組を行っている場合は、当該手法に基づく事務・事業の見直しを妨げるものではありませんが、手引きに基づき、既に行っている取組の更なる改善を検討する等、積極的な活用を検討願います。

問5 「手引き」では、業務に従事する職員それぞれを対象に、事務区分ごとの従事割合（従事時間）を調査する際に、アンケートにより調査する方法が記載されていますが、他にどのような方法が想定されるでしょうか。

（答）

- 1 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」（平成25年8月1日改訂）では、「従事割合（従事時間）の調査方法は、従事職員それぞれを対象に、年間の従事時間割合（%表示等）をアンケート調査する等、実行可能な方法を適切に選択する。」とされています。
- 2 これは、行政機関等では通常、業務従事時間の集計を行っていないと想定されることから、業務従事時間の把握に係る時間及びコストを考慮し、アンケート調査による概数把握を想定したものです。
- 3 ただし、「実行可能な方法を適切に選択する」と記載されているとおり、他の方法を用いることで正確な業務時間の把握が可能な場合には、アンケート調査によらず、他の方法を用いることが望ましいと考えています。
- 4 他の方法とは、担当課室にて分析対象業務の業務時間の集計を行っている場合、出勤簿や勤務時間報告書から分析対象業務にかかる業務時間の算定が可能な場合、又は従事職員が個人的に作業時間を記録している場合等、それらの記録を用いて業務時間の把握を行う方法が想定されます。

問6 本分析によらず、予算・決算等から最終的な各種コストを把握することではダメなのでしょうか。また、本分析でのコストの額と分析対象の業務が含まれる事業の決算値との関連はどのようなものですか。

(答)

- 1 業務フロー・コスト分析については、分析対象業務の業務フローを可視化し、各業務段階における人件費、物件費、外部委託費をはじめとした経費がどの程度費やされているかを明らかにするものです。
- 2 よって、経費の算定に当たっては、予算費目に依らず、該当するものすべてを集計する必要があります。
- 3 また、業務フロー・コスト分析においては、事務・事業の見直しの方向性の一つとして民間委託の実施を想定し、その際の情報開示に資するよう、退職給付費用、減価償却費等を含めた発生主義ベースの総コストを算定する必要があるため、分析対象業務の予算・決算額と必ずしも一致しません。

問7 全国の複数個所で同一の事業を行っている場合、業務フロー・コスト分析の実施範囲はどう考えたらよいですか。

(答)

- 1 全国の複数箇所で行っている事務・事業については、複数の支分局等において業務フロー・コスト分析を実施することにより、集約した分析結果を水平展開することを通じて、当該業務の標準化が可能となります。また、地域の実情等を踏まえた業務実態の把握が可能となるほか、各地域で実施している個別の事務・事業の見直しにつながると考えています。
- 2 一方、既に業務のマニュアル化が進んでいるなど、業務内容、外部委託の有無等の状況に差がないことが明確であり、特定地域の業務フロー・コスト分析の結果が他の地域の分析結果と比して有意な差が想定されない場合は、代表的な地域の分析を行うことにより、事務・事業の見直しが可能です。

問8 業務フロー・コスト分析を実施する際、分析対象業務をどのような観点で設定すればよいでしょうか。

(答)

- 1 業務フロー・コスト分析は、国の行政機関等が自らの業務について業務改善を図るための手法です。「業務フロー・コスト分析の手引き」(平成25年8月1日改訂)の3-2)では、以下のような観点から分析を実施するものとされています。各行政機関が分析を実施する際には、そのような課題や懸念が存在する業務について、分析対象とすることが有用と考えられます。

(参考)

3-2) 調査結果の分析(様式5)

3-1)の調査結果を基に調査結果の分析を行う。分析に当たっては、以下の観点から実施するものとする。

- ① ボトルネックになっている事務区分はないか
- ② 手待ち時間が発生している事務区分はないか
- ③ 重複している事務区分はないか
- ④ 簡素化及び統合化できる事務区分はないか
- ⑤ 定型化できる事務区分はないか
- ⑥ 外注化できる事務区分はないか
- ⑦ 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

- 2 分析を実施し、その結果を効果的な業務見直しにつなげるためには、分析実施目的や現状業務における課題、懸念につ

いて、関連する部署や関係者間で共有しておくことが肝要です。その適切な範囲を定量的に表すことは困難ですが、分析実施目的や現状業務における課題、懸念を関係者間で共有できる範囲が目安の一つになると考えられます。

- 3 また、関連する部署や関係者数が多くなり、分析対象業務の範囲を広げすぎると、業務区分を事務区分へ分解する際に、大まかな区分になりやすくなります。そのようになると、上記のような観点から課題や問題点を抽出しづらくなりかねないことから、分析対象業務の範囲を広く設定しすぎないことに留意が必要です。

問9 業務フロー・コスト分析を実施する場合、作業にかかる標準的な期間はどれぐらいですか。

(答)

- 1 業務フロー・コスト分析の対象期間については、業務の性質に応じて、以下のとおり計測期間を設定します。
 - ① 通年（年度を通じて業務量に変動がある場合）
 - ② 年度中の一定期間（年度を通じて業務量に変動がない場合）

- 2 対象業務に従事している職員の従事時間を正確に把握するためには、業務実施中に各業務従事者が記録を残す等、実測することが望ましいですが、実測することが困難な場合は、推計によることも可能です。

- 3 なお、従事時間計測に当たっては、記録等に要する時間は業務全体からみれば僅かですが、業務実施の妨げとならないよう十分に配慮する必要があります。

問 10 業務フロー・コスト分析は、継続的に行うものですか。

(答)

- 1 公共サービス改革基本方針（平成 25 年 6 月閣議決定）において、「公共サービスについては、国民の視点に立って、その要否や実施方法等に関し、不断の見直しを行う必要がある」とされているところです。
- 2 業務フロー・コスト分析は、国の行政機関等が自らの事務・事業の見直しを行うために、業務手順や経費について把握・分析し、改善措置を講じるものです。
- 3 分析結果に基づき講じた改善措置については、その効果を自ら検証し、措置について不断の見直しを行うことにより、継続的な事務・事業の見直しに繋げていくことが、国の行政機関等としての責務となります。