

業務フロー・コスト分析

各様式 記載例

※当該記載例は概略を示したものであり、詳細な作業手順・留意点等は手引きを参照すること

【記載例1】 <様式1> 業務量調査票（業務区分）

記載の流れ概略

- ① 対象となる分析範囲を特定し、分析範囲に一定の区分（業務区分）を設定し、概略を記載。
- ② 現場の業務管理者に、従事している全職員の人数及び業務区分ごとの従事割合（従事時間）を調査（現場の業務管理者へのアンケート調査や勤務管理表による調査等）。
- ③ 分析対象とする業務区分を特定（全体業務に占める従事時間の多い業務区分や特に改善の余地があると考えられる業務区分等）。

<様式1> 業務量調査票（業務区分）

対象年度	20×1年度	分析範囲	●●部局◎◎室 全体		
対象人員	13名	調査者	役職	氏名	

分析範囲の業務概要

△△事業執行業務、○○事業執行業務を行っている。
両事業を執行するために総括業務、内部管理業務、その他、国会対応業務。

分析の範囲は部局/課室/班、特定の業務等様々な単位が考えられるが、当該記載例は大きい単位である、“部局”を例にあげている。

記載例は現場の業務管理者へのアンケート調査を想定。そのため、時間は概算時間である。勤務管理表による調査により、直接、従事割合/時間を算定することも考えられる。

①

②

業務区分				調査項目	
No.	項目	備考	関与人員	割合	概算時間（参考情報）
1	総括業務	●●部局◎◎室に係る企画・調査全般業務区分	3	15%	4,500
2	○○に関する執行業務	○○事業の執行に係る業務区分	4	22%	6,600
3	△△に関する執行業務	△△事業の執行に係る業務区分	5	27%	8,100
4	内部管理業務	●●部局◎◎室の内部管理業務区分	2	20%	6,000
6	国会対応業務	○○事業△△事業に係る国会対応業務区分	3	16%	4,800
合計				100%	
●●部局◎◎室 実勤務時間				30,000	

現場の業務管理者へのアンケート調査の場合、従事時間が算定不可能である。その場合、分析範囲の実勤務時間を人事課等より入手し、概算時間を算定することも考えられる。

割合で自動算出

③

業務フロー・コスト分析の実施対象とする業務区分の考え方

全体業務に占める従事割合が「△△に関する執行業務」が27%と高い。時間も8,100時間の概算値である。「△△に関する執行業務」は●●部局◎◎室の中心業務の一つであり、業務関与人員も多く業務に改善の余地があると考えられる。そのため、今年度においては「△△事業執行業務」を業務フロー・コスト分析の対象とする。また分析対象期間は昨年度1事業年度を対象として調査を実施する。

⇒業務区分No.3 「△△に関する執行業務」について、<様式2>事務区分・業務フロー表へ。

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は手引きを参照のこと。

【記載例2】 <様式2>事務区分・業務フロー表

記載の流れ概略

- ① 対象業務に係る規程、マニュアル等を基に対象業務の全体像、概要を把握。
- ② 業務区分をさらに細かく事務区分へ分解し、事務区分を整理（各事務区分概要、業務担当等）。
- ③ 業務の開始から終了までの流れに沿って、事務区分を整理。

（様式1>において分析対象とした業務区分No.3「△△に関する執行業務」

<様式2>事務区分・業務フロー表

対象業務区分	△△に関する執行業務	対象年度	20×1年
業務実施方法	直接実施（一部委託先利用）	関与人員	5名/13名
対象業務区分の関連規程・マニュアル		部局内で「△△に関する執行業務」に何名直接関与しているか。	
△△事業規程（20××年××月××日） △△事業執行業務マニュアル（20××年××月××日）		①	
対象業務区分の概要		△△事業に関する企画立案、執行業務。 △△事業に関する市場調査を委託先を利用して実施。民間有識者を含めた委員会を月一回開催。◎◎室にて委員会事務局を実施。委員会の意見を取りまとめ報告書を作成・公表。	

③

業務区分・事務区分				業務担当				業務フロー			
業務区分	No.	事務区分	事務区分概要	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	委託先	業務フロー図		
									●●部局◎◎室	委員会	委託先
業務区分を整理 事務区分に分解		事務区分の概要を記載		各事務区分の担当 (職務分掌)を整理				業務フロー図として整理			
△△に関する執行業務	1	計画・準備	△△事業に関する計画策定・各種準備作業	○	○	○	○		計画書		
	2	委託先関係	委託先との打合せ、資料確認		○	○		○			打合
	3	書類作成・整理	委員会資料作成、各種説明資料作成等		○	○	○		書類作成		
	4	決裁	上席者への説明・準備・決裁	○	○	○			決裁		
	5	関係者説明等	各種委員会関係者等への説明・日程調整含む	○	○	○			関係者説明		
	6	委員会運営	委員会運営に係る作業。会場設営、当日運営等	○	○	○				委員	
	7	事後作業	各種事後作業、議事録の作成、各委員補足説明、今後の方針等の部内ミーティング等	○	○	○			事後作業等		

実態に即しかつ分かり易く整理する。過度に簡易、詳細にならないように留意し、現場の業務管理者及び職員が自身の事務として把握可能な程度、また、より効率的・効果的な業務実施方法を検討する際に有用であると考えられる程度に業務フローを作成すること。

※ 記載例のため、事務区分・業務フロー図は簡略化して記載している。
手引きにおいては分析に有用な程度の数十個の事務区分に整理・分解することを想定している。

⇒設定した上記事務区分により、<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）にて従事職員への業務量調査を実施。

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は手引きを参照のこと。

【記載例3】 <様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）

記載の流れ概略

- ① <様式2>で設定した事務区分、事務区分内容説明をアンケート票に記載。
- ② アンケートでは把握しきれない項目についても網羅的に把握できるように【その他】等に自由記載欄を設定。
- ③ 対象業務の直接従事職員それぞれを対象に事務区分ごとのアンケート調査を実施（従事割合調査を例示）。

<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）

調査年度	20×1年	調査業務	△△に関する執行業務	
調査方法	業務従事割合調査	調査対象期間	年間調査	20×0年度を対象
氏名	担当者C	対象業務区分への従事割合	60%	

アンケート実施日	20×1年〇月△日	回答提出期限	20×1年〇月〇日
----------	-----------	--------	-----------

対象業務区分自体への従事割合も調査対象。

No.	業務区分	事務区分	事務区分内容説明	調査項目	
				従事割合	概算時間
1	△△に関する執行業務	計画・準備	△△事業に関する計画策定・各種準備作業	5%	75
2		委託先関係	委託先との打合せ、資料確認	10%	150
3		書類作成・整理	委員会資料作成、各種説明資料作成等	30%	450
4		決裁	上席者への説明・準備・決裁	5%	75
5		関係者説明等	各種委員会関係者等への説明・日程調整含む	10%	150
6		委員会運営	委員会運営に係る作業。会場設営、当日運営等	30%	450
7		事後作業	各種事後作業、議事録の作成、各委員補足説明、今後の方針等の部内ミーティング等	10%	150
合計				100%	1,500

様式2で整理した「事務区分」で各職員に業務量調査を実施する。

調査対象者は当該割合を記載。

従事割合調査を基本としているが、対象職員が業務割合を直観的に把握しやすいように、当該段階において時間情報を記載しておくことが考えられる。右記の【（個人別）調査期間内実勤務時間】は人事課等で把握しておく必要がある。

（個人別）対象業務区分 従事割合 60%
 （個人別）調査期間内 実勤務時間 2,500
 （個人別）対象業務 概算従事時間 1,500

割合に応じて自動算出

② 【その他】

上記の事務区分に当てはまるものがないと考えられる場合、下記に当てはまると思われる事務区分、具体的な内容、従事割合（もしくは従事時間）を記載してください。

（事務区分）
 △△業務関連の手待ち時間
 （具体的な内容）
 △△業務関連で手待ち時間が生じている。
 （従事割合（従事時間））
 およそ、△△業務関連全体の5%は手待ち時間が生じていると考えられる。

上記事務区分だけでは調査できない項目を想定し、自由記載欄を設ける。調査で把握できない項目については、以後の調査に含めるか、もしくは適宜業務改善を行っていくことが望ましい。

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は手引きを参照のこと。

【記載例4①】 <様式4>業務量集計表（事務区分）

記載の流れ概略

- ① 従事職員それぞれのアンケート結果を転記・集計。
- ② 事務区分ごとの従事割合、従事職員別の内訳を基に、誰が、どの程度、どの様な事務区分に従事しているか、職員別の事務量等を把握分析。

<様式4>業務量集計表（事務区分）

業務割合 集計表（担当者別、従事割合表示）

① <様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）より。

（単位：割合（%））

項目			従事割合									
No.	業務区分	事務区分	責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	職位別集計				合計
			A	B	C	D	E	責任者	管理者	担当者	非常勤	
1	△△に関する執行業務	計画・準備	40	20	5	10	50	32	16	12	40	100
2		委託先関係	10	10	10	10	30	14	14	29	43	100
3		書類作成・整理			30	45	10	0	0	88	12	100
4		決裁		5	5	5		0	33	67	0	100
5		関係者説明等	25	40	10	10		29	47	24	0	100
6		委員会運営	25	10	30	15	10	28	11	50	11	100
7		事後作業		15	10	5		0	50	50	0	100
		合計	100	100	100	100	100	15	25	46	15	100

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は手引きを参照のこと。 ②

【記載例4②】 <様式4>業務量集計表（事務区分）

記載の流れ概略

- ① 従事職員それぞれの対象業務割合、総勤務時間から対象業務に対する概算従事時間を算定。
- ② 従事割合結果に応じて概算従事時間を各事務区分に配賦。
- ③ 事務区分ごとの従事時間合計、従事職員別の内訳を基に、誰が、どの程度、どの様な事務区分に従事しているか、職員別職位別の業務量等を把握分析。

<様式4>業務量集計表（事務区分）

業務時間集計表（担当者別、従事時間表示）

割合調査結果を時間に置き換える場合、個人別の調査対象期間における全業務の総勤務時間を人事課等に問い合わせる必要がある。

対象業務割合
調査対象期間における全業務を含んだ実勤務時間
調査対象期間における対象業務の概算従事時間

	責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤
	A	B	C	D	E
対象業務割合	30%	40%	60%	80%	100%
調査対象期間における全業務を含んだ実勤務時間	2,000	2,500	2,500	3,000	2,500
調査対象期間における対象業務の概算従事時間	600	1,000	1,500	2,400	2,500

（単位：時間）

<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）で調査した個人ごとの△△事業執行業務への従事割合。

② 従事割合結果に応じて自動算出

（単位：時間）

項目			概算従事時間									
No.	業務区分	事務区分	責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	職位別合計				合計
			A	B	C	D	E	責任者	管理者	担当者	非常勤	
1	△△に関する執行業務	計画・準備	240	200	75	240	1,250	240	200	315	1,250	2,005
2		委託先関係	60	100	150	240	750	60	100	390	750	1,300
3		書類作成・整理	-	-	450	1,080	250	-	-	1,530	250	1,780
4		決裁	-	50	75	120	-	-	50	195	-	245
5		関係者説明等	150	400	150	240	-	150	400	390	-	940
6		委員会運営	150	100	450	360	250	150	100	810	250	1,310
7		事後作業	-	150	150	120	-	-	150	270	-	420
		合計	600	1,000	1,500	2,400	2,500	600	1,000	3,900	2,500	8,000

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は手引きを参照のこと。

【記載例5】 <様式5>業務フロー・業務量一覧表（事務区分）

記載の流れ概略

① 「<様式2>事務区分・業務フロー表」及び「<資料4>業務量集計表（事務区分）」で整理した項目を、事務区分を軸に整理・分析。

<様式5>業務フロー・業務量一覧表（事務区分）

概算従事時間より、概算関与人日を算定することも有益である。ここでは、1日当たりの業務時間を7時間として概算関与人日を算定している。

（単位：人日）

（単位：時間）

No.	業務区分	事務区分	業務担当					業務フロー			概算関与と人日 (非常勤含む)					概算従事時間 (非常勤含む)				
			責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	委託先	●部局◎◎室	委員会	委託先	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計
1	△△に関する執行業務	計画・準備	○	○	○	○		計画準備			34	29	45	179	286	240	200	315	1,250	2,005
2		委託先関係		○	○		○		打合		9	14	56	107	186	60	100	390	750	1,300
3		書類作成・整理		○	○	○		書類作成			-	-	219	36	254	-	-	1,530	250	1,780
4		決裁	○	○	○			決裁			-	7	28	-	35	-	50	195	-	245
5		関係者説明等	○	○	○			関係者説明			21	57	56	-	134	150	400	390	-	940
6		委員会運営	○	○	○				委員		21	14	116	36	187	150	100	810	250	1,310
7		事後作業		○	○	○		事後作業等			-	21	39	-	60	-	150	270	-	420
											86	143	557	357	1,143	600	1,000	3,900	2,500	8,000

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は手引きを参照のこと。

各担当者による個別集計の積み上げであり、通常、管理者記載の「資料1」の概算時間とは合致しない。その不一致は、業務改善及び管理者による業務把握のヒントになる。

【記載例6】 <様式6>業務コスト集計表（担当者別、人件費表示）

記載の流れ概略

- ① 「<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）」で調査した業務従事割合、給与総額から対象業務にかかった概算の給与額を算定。
- ② 従事割合結果に応じて、概算給与額を各事務区分に配賦。
- ③ 事務区分ごとに、職位別の人件費がどの程度かかっているかを把握。

<様式6>業務コスト集計表（担当者別、人件費表示）

従事時間割合調査の結果より対象業務区分、事務区分ごとの人件費を算定する場合は、人事課等にて給与総額等を把握しておく必要がある。

①

	責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤
	A	B	C	D	E
対象業務割合	30%	40%	60%	80%	100%
調査対象期間における給与支給総額	12,000	10,000	8,000	6,000	2,500
当該業務の概算給与額	3,600	4,000	4,800	4,800	2,500

（単位：千円）

<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）で調査した個人ごとの△△事業執行業務への従事割合。

調査対象期間における給与支給総額
当該業務の概算給与額

② ↓ 従事割合結果に応じて自動算出

③

（単位：千円）

項目			人件費									
No.	業務区分	事務区分	責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	小計				合計
			A	B	C	D	E	責任者	管理者	担当者	非常勤	
1	△△に関する執行業務	計画・準備	1,440	800	240	480	1,250	1,440	800	720	1,250	4,210
2		委託先関係	360	400	480	480	750	360	400	960	750	2,470
3		書類作成・整理	-	-	1,440	2,160	250	-	-	3,600	250	3,850
4		決裁	-	200	240	240	-	-	200	480	-	680
5		関係者説明等	900	1,600	480	480	-	900	1,600	960	-	3,460
6		委員会運営	900	400	1,440	720	250	900	400	2,160	250	3,710
7		事後作業	-	600	480	240	-	-	600	720	-	1,320
		合計	3,600	4,000	4,800	4,800	2,500	3,600	4,000	9,600	2,500	19,700

※人件費の算定方法は、「従事職員それぞれの人件費を基に算定」する方法を例示している。

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は手引きを参照のこと。

【記載例7】 <様式7>業務フロー・コスト一覧表

記載の流れ概略

- ① 「<様式5>業務フロー・業務量一覧表（事務区分）」及び「<様式6>業務コスト集計表（担当者別、人件費表示）」で算定した項目を事務区分を軸に整理・分析。
- ② 必要に応じて、人件費以外の費用（委託費等、物件費）で事務区分に直接紐づけられる費用を各事務区分に整理し、事務区分ごとの概算の総コストを把握。
- ③ 対象業務全体に要するコストを算定する場合、退職給付費用、減価償却費、間接部門費等のコストを対象事業のコストに合算し、対象業務の概算総コストを算定。退職給付費用、減価償却費、間接部門費については、「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（平成25年8月1日 官民競争入札等監理委員会改訂）」に記載された算定方法に基づき算定する。

<様式7>業務フロー・コスト一覧表

①

②

No.	業務区分	事務区分	業務担当					業務フロー					概算関与人員 (非常勤含む)					概算従事時間 (非常勤含む)					人件費					その他コスト					委託費等のうち業務委託部分	コスト 総合計		
			責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	委託先	●部局◎室	委員会	委託先	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計	委託費等	物件費	その他	合計							
1	△△に関する執行業務	計画・準備	○	○	○	○		●計画課						34	29	45	179	286	240	200	315	1,250	2,005	1,440	800	720	1,250	4,210		70		70				4,280
2		委託先関係			○	○	○		→ 打合せ					9	14	56	107	186	60	100	390	750	1,300	360	400	960	750	2,470	3,000			3,000	3,000		5,470	
3		書類作成・整理			○	○	○	●書類作成						-	-	219	36	254	-	-	1,530	250	1,780	-	-	3,600	250	3,850		100		100				3,950
4		決裁	○	○	○			●決裁						-	7	28	-	35	-	50	195	-	245	-	200	480	-	680				-				680
5		関係者説明等	○	○	○			●関係者説明						21	57	56	-	134	150	400	390	-	940	900	1,600	960	-	3,460	100			100				3,560
6		委員会運営	○	○	○			●委員会						21	14	116	36	187	150	100	810	250	1,310	900	400	2,160	250	3,710		100		100				3,810
7		事後作業		○	○	○		●事後作業等						-	21	39	-	60	-	150	270	-	420	-	600	720	-	1,320		50		50				1,370
合計													86	143	557	357	1,143	600	1,000	3,900	2,500	8,000	3,600	4,000	9,600	2,500	19,700	3,100	320		3,420	3,000		23,120		

各事務区分に直接紐づけられないコストは合計で合算し、概算の総コストを把握する。

③

対象業務区分全体で把握する費用	退職給付費用	1,000
	減価償却費	200
	間接部門費	1,500
△△に関する執行業務	コスト総合計	25,820