

(2) 対象機関

国の行政機関、独立行政法人、国立大学法人、大学共同利用機関法人及び特殊法人⁵

(3) 対象業務

対象とする業務は、国の行政機関等が実施する業務である。また、自主的に業務フロー・コスト分析を実施する場合は、関係機関等から業務の効率化、見直し等の指摘を受けた業務のみならず、業務量の多い業務や特に改善の余地がある業務を対象とする。

なお、複数の業務により一体的に機能が発揮される業務の場合は、複数の業務を併せて分析対象とする。業務が複数部局にまたがる場合には各部局がそれぞれ業務フロー・コスト分析を実施し、その結果を全体で整理する。

《参考》民間活用により業務改善が期待できるという観点から、業務フロー・コスト分析を実施することが望ましいと考えられる業務

- 1) 民間の活用が可能な領域
 - ア) 会計・経理業務
 - イ) 窓口業務
 - ウ) 公金等の収納業務 等
- 2) 競争により改善が期待される可能性のある領域
 - ア) 対人サービス性が高い施設の管理運営
 - イ) 広報・普及啓発活動等に関する業務 等
- 3) 秘密保持業務・みなし公務員規定等が活用される領域
 - ア) 情報公開業務
 - イ) 検査・検定に関する業務 等

(出典)市場化テスト推進協議会(2007)、『市場化テスト(制度設計・導入手続の仕組とポイント)』、学陽書房、p.76-77 より整理

(4) 対象期間

- 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)

(5) 実施時期

業務の実施状況を踏まえ、実行可能な時期

(6) 具体的な分析方法

- 1) 業務区分の設定、業務区分ごとの業務量の調査・集計(様式1)及び分析対象業務区分の特定

〈様式1〉業務量調査票

業務量調査

対象業務区分特定

- 施設・研修等分科会等のヒアリング対象となり、業務フロー・コスト分析を実施することとなった業務については、当該業務を分析の対象とする。

⁵ 公共サービス改革法第2条第2項

その他、自主的に業務フロー・コスト分析を実施することとなった業務については、次のとおり、分析対象とする業務区分を特定する。

- ア 対象となる分析範囲を特定し、一定の区分（業務区分）を設定する。業務区分は、現場の業務管理者及び職員の理解できる単位、また、より効率的・効果的な実施方法を検討できる区分にする⁶。
- イ 設定した業務区分について、組織内で共有を図り、確認を行う。また、必要に応じて備考欄等に業務の具体的内容を記載する。
- ウ 業務区分ごとに、従事している全職員の従事割合（従事時間）を調査する。従事割合（従事時間）の調査方法は、現場の業務管理者を対象に、年間の従事時間割合（%表示等）をアンケート調査する方法とする⁷。
- エ 従事割合の把握に係る時間及びコストを考慮し、年間の従事割合（%表示等）を概数により把握する。
- オ エにより明確化された業務区分ごとの業務量に基づき、全体業務に占める従事時間の多い業務区分、特に改善の余地があると考えられる業務区分等、分析対象とする業務区分を特定する。

<様式1>業務量調査票（業務区分）

対象年度	20X1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、〇〇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。

① 分析の範囲は部局/課室/重、特定の業務等様々な単位が考えられるが、当該業務物は大きい単位である。部局を例にあげている。

② 当該業務物は所属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。

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	〇〇に関する執行業務	〇〇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	〇〇事業△△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	

③ 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

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前年度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。

⁶標準的な業務区分の数は、一般的に職員一人当たり数個といわれる。

⁷その他、勤務管理表を基に把握する方法がある。

2) 業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成 (様式2)

〈様式2〉事務区分・業務フロー表

業務フロー整理・事務区分作成

- ア 作業業務に係る職務分掌規程、業務マニュアルの諸資料に基づき、対象業務の全体像を把握するとともに業務概要を整理し、様式に記載する。
- イ 分析対象とする業務区分について、業務区分を事務区分へ分解し、業務の開始から終了までの流れに沿って、事務区分を整理する（業務フローの作成）。
- ウ 事務区分⁸は、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・効果的な実施方法を検討する際に有用であると考えられる程度の区分にする。
- エ 業務フローの整理については、実施主体別（職員（常勤・非常勤）、委託事業者別等）に整理を行う⁹。

(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」に同名品番関連しているか。	
△△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		③	
△△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。民間有識者を招い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えて報告書を作成・公表。			

業務区分・事務区分			業務フロー									
業務区分	No.	事務区分	事務区分概要	業務担当					業務フロー図			
				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	
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	○	○	○	○			計画準備		
	2	委託先関係	委託先との打合せ、資料確認		○	○		○				行合*
	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	○	○	○						委員会
	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		

調査対象の「事務区分」には、特定の業務に分類できない事務区分も設定しておくことが望ましい。

実際に即しかつ分かり易く整理する。過度に簡略、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。

⇒設定した上記業務区分により、〈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。

⁸事務区分の数は、業務の特性等に応じて異なるが、標準的な事務区分の数は、一般的に職員一人当たり数十個といわれている。(数個の業務区分を数十個の事務区分へ分解)。

⁹設定した事務区分の適正性、従事職員の業務量調査を行うに当たっての具体的手順、事務区分の設定及び内容の妥当性について、業務管理者及び職員の間で適正性の確認を行う。

3-1) 事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計 (様式3、4)

〈様式3〉業務量アンケート票

アンケートの実施・回答

〈様式4〉業務量集計表

- ア 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。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。
- イ アンケート調査は、業務に直接従事する職員を対象とする。直接従事する職員には、非常勤職員、臨時職員、他の行政機関からの出向者等も含む。
- ウ 間接的に業務に従事する職員¹⁰は、基本的にアンケート調査の対象に含めない。
- エ イ、ウで特定した各従事職員を対象に、事務区分ごとの年間の従事時間割合（%表示等）をアンケート調査する。
- オ 従事割合の把握に係る時間及びコストを考慮し、年間の従事割合（%表示等）は、概数により把握する。
- カ 従事職員それぞれの調査結果を集計し、事務区分ごとの従事割合（従事時間合計）及び従事職員別の内訳を基に、誰が、どの程度、どのような業務及び事務をしているか、また、職位別の業務量を把握する。

〈様式3〉業務量アンケート票 (事務区分ごと)

調査方法	20×1年	調査項目	△△に関する執行業務
氏名	担当者C	調査対象期間	年度別年度 20×0年度 対象者
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

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	従事時間
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		実施先調整	実施先との打ち合わせ、資料送付	10%	150
3		開会作業・開会	役員会議開会、各種説明資料作成等	30%	450
4		決裁	上層者への説明・準備・決裁	5%	75
5		調整会議等	各種役員会議等への説明・日程調整等	10%	150
6		役員会議等	役員会議等に際する作業、会議資料、当日調整等	30%	450
7		事務作業	各種事務作業、議事録の作成、各種記録整理、今後の方針等の検討ミーティング等	10%	150
合計				100%	1,500

①

②

③

△△に関する執行業務を基本としているが、対象職員が業務区分を正確に把握しにくいように、各業務区分において業務内容を広くとらえる。なお、(個人別) 調査項目が複数ある場合は、個人別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) 調査項目の支数 2,500
 (個人別) 対象業務 従事時間 1,500

④

⑤

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

上記事務区分だけでなく調査で対応しきれない項目を指定し、自由記述欄を記入。調査で把握できない項目については、実施先記載に含めるか、もしくは調査実施後に行っていくことが望ましい。

¹⁰ 管理部門（総務、人事、会計等）