

#### ＜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）

項目			従事割合										(単位：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					(単位：割合(%) )
			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	(単位：割合(%) )
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	

①

＜様式3＞業務量アンケート票（事務区分ごと）より。

②

業務時間 集計表（担当者別、従事時間表示）

①

割合換算結果を時間に置き換える場合、個人別の換算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
30%	40%	60%	80%	100%
2,000	2,500	2,500	3,000	2,500
600	1,000	1,500	2,400	2,500

＜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。

(単位：時間)

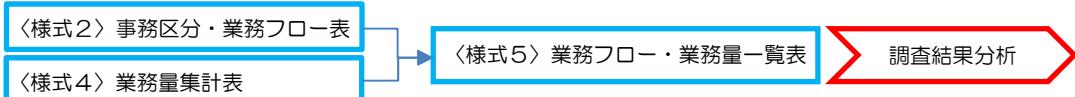
② 従事割合結果に応じて自動算出

③

業務時間 集計表（担当者別、従事時間表示）

項目			概算従事時間										合計
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	(単位：時間)
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	

### 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<sup>11</sup>になっている事務区分はないか
- ② 手待ち時間<sup>12</sup>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

**① <様式5> 業務フロー・業務量一覧表（事務区分）**

（単位：人日）

（単位：時間）

No.	項目	業務区分	業務担当					業務フロー			業務担当 （非常勤職員）					業務量 （非常勤職員）				
			責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	委託先	● ● ● ● ●	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		○	○		○			計画実行	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	○	○	○			決算			-	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	○	○	○				委員会		21	14	116	36	187	150	100	810	250	1,310
7		事後作業		○	○	○		事後作業			-	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・留意事項は作業手順書を参照のこと。

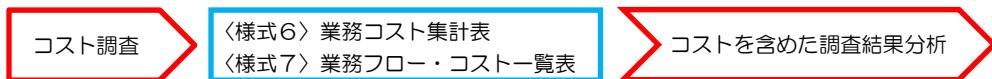
各担当者による個別集計の場合は上記であり、通常、管理者記載の「資料1」の標準時間とは一致しない。その不一致は、業務改善及び管理者による業務把握のヒントになる。

<sup>11</sup> 判断基準：特定の職員に事務が集中し非効率となっているかどうか

<sup>12</sup> 業務フローを改善することにより解消できる時間を指す。

#### 4) 業務区分又は事務区分等の適切な区分ごとの人件費等の算定

(様式6、7)



ア 業務区分又は事務区分の区分ごとに、人件費、物件費等のコストを把握し、業務量とコストの双方を勘案して、業務区分又は事務区分のどのステージにどの程度のコストがかかっているかについて算定する。

イ 業務量とコスト双方を分析することにより以下の効果が得られる。

- ① 算出した対象業務のコストと民間委託した場合のコストとの比較（民間委託の検討材料）
  - ② 対象業務のフローを作成し、利用者が負担すべき範囲の明確化と当該範囲のコストの算出（システム化の検討材料）
  - ③ 民間委託を実施する際の民間事業者に対するコスト情報開示への活用

ウ 本分析においては、コストのうち、人件費を算定することを基本とする。ただし、業務改善により民間委託を検討する場合においては、人件費以外の物件費、委託費等、減価償却費、退職給付費用等を含めたコストの分析を行う。

以下に人件費の範囲、算定方法を提示する。

[人件費の範囲]

- 人件費の主な費目は、職員基本給、諸手当、社会保険料（事業者負担分）であるが、費目に関わらず、算定対象とした職員を雇用するために必要としたすべての費用（退職手当を除く。）を含める。国においては、予算コード番号の9桁目が「1」の費目が該当する。

[人件費の算定方法]

- 平均人件費単価を基に算定
  - i) 国の行政機関等における職位別平均人件費単価、従事職員の所属する部局等の平均人件費単価を把握する。
  - ii) 業務区分又は事務区分等ごとの従事時間合計を算定する。
  - iii) 上記の平均人件費単価に、業務区分又は事務区分ごとの従事時間割合と、職員それぞれの人件費を乗じて、人件費を算定する。
- 従事職員それぞれの人件費を基に算定
  - i) 従事職員それぞれの業務区分又は事務区分ごとの従事時間割合と、職員それぞれの人件費を乗じて、人件費を算定する。

### 3. 分析結果の活用（改善措置を検討）

#### （1）業務改善の観点

分析結果を活用し、業務改善を検討する際は、実施機関及び業務の特性に応じて、以下の視点から検討を行う。

視点	内容	改善例
廃止・削減	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	・事業内容周知のためのメールマガジンの購読率が低いことから、その作成及び配信を廃止 等
簡素化・統合化	簡素化しても品質に影響を与えない業務区分はないか	・申請書類の記載内容の確認に係る決裁階層を簡素化 等
定型化	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	・各部局で実施されていた共通的な業務区分を定型化し、システムを導入（申請書類の提出を電子化等） 等
外注化	外注化により効率化が図られる業務区分はないか	・当該業務に関する知識を他の業務において活用できない業務区分（人事課における宿舎の入退出業務等）を外注化 等
集約化	集約化により効率化が図られる業務区分はないか	・類似の連絡会議の統合 等
平準化	特定の職員に業務量が偏り非効率となっている事務区分はないか	・特定の職員に事務が集中し、業務遅延等が生じている場合において、業務分担の見直しや非常勤職員の活用を実施 等
適正化	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	・事務の難易度を勘案して、従事職員の再配置や研修内容の見直しを実施 等

## (2) 業務フロー・コスト分析の結果を活用した業務改善の実例

平成24年度においては、施設・研修等分科会の要請に基づき、以下の事業について、各機関が業務フロー・コスト分析を実施した。

- 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（造幣局）
- ③ 災害共済給付事業（日本スポーツ振興センター）
- ④ 奨学金の返還金回収事業（日本学生支援機構）

上記事業は、業務フロー・コスト分析の結果、事業規模等から市場化テストに適さない又は市場化テストを実施する必要性が確認されなかつたことから市場化テストの導入には至らなかつた（今後における業務改善の取組状況によっては、再度ヒアリングを行うこともあり得る。）。

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、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）等の業務改善を行っているところ。

なお、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た業務見直しの取組について中期計画において掲載している。独立行政法人においては、業務改善の取組を年度計画、中期計画に反映させることが望ましい。

### 〔参考1〕定型化の事例

No.	業務区分	事務区分	業務担当				業務フロー				報酬額と人日 (非常勤含む)				報酬従事時間 (非常勤含む)											
			責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	試験委員	本省	管区局	都道府県事務室	民間	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	○○業務	実施計画作成	○	○	○	○											特定の事務区分に業務が集中 →効率化の観点からシステム化を検討									
2			○	○	○	○											特定の事務区分に業務が集中 →効率化の観点からシステム化を検討									
3		○○受付事務	○	○	○	○											0.3	2.3	8.8	18.3	29.7	2.0	18.0	68.0	142.0	230.0
4																										
5		○○事前準備	○	○	○	○											1.4	5.4	36.8	13.7	57.3	11.0	42.0	285.2	106.0	444.2
	○○実施		○	○	○	○											1.0	6.5	14.7	1.2	23.4	7.8	50.0	114.3	9.0	181.1

## [参考2] 中期目標等への反映

### ◆ 独立行政法人造幣局の中期目標（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。

## 4. 自主的な業務フロー・コスト分析の実施

国の行政機関等が、本手引きに基づき、自主的に業務フロー・コスト分析を実施した場合は、以下の様式8により、その結果を内閣府公共サービス改革推進室まで報告することが望ましい。

報告された結果については、更なる手引きの見直しに活用するとともに、官民競争入札等監理委員会において内容を確認し、優良事例の公表を想定している。

### （様式8）〔記入例〕

業務フロー・コスト分析 実施結果報告表			
府省等名等	内閣府	部局名	政策統括官（〇〇〇担当）
対象事業名	〇〇〇推計業務	実施期間	平成25年10月から平成26年3月
事業の概要	毎年10月に各府省から提出される基礎データを基に、〇〇〇に関する推計を年度内に実施、結果を記者レクにより公表。		
改善が必要な事務区分 (その理由)	推計実施のための基礎データの入力・整理については、項目数が多岐にわたっており、データ数も膨大である。この事務区分への対応については、多大な労力と時間を要しており、超過勤務により対応している状況。		
講じた改善措置	データ入力・整理について、一部外注化を図るとともに、業務集中期には、担当外職員の応援体制を整備する等、平準化を行った。		
その効果	超過勤務の大幅な縮減により、業務フロー・コスト分析及びトータルコストの観点から、コスト削減が図られるとともに、入力ミスが減少する等、業務品質の向上が確認された。また、推計結果の公表時期を若干早めることができた。		

※様式7を参考資料として添付する（任意）。