

国及び独立行政法人等における
業務フロー・コスト分析に関する
調査報告書

平成 24 年 3 月 23 日
有限責任 あずさ監査法人

…目次…

【報告書】

1. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析に関する調査の概要	1
(1) 調査の目的	1
(2) 調査の実施概要	1
2. 国及び独立行政法人等における管理会計に係る取組、特徴	2
(1) 調査の概要	2
(2) ABC の導入事例調査結果および特徴	3
(3) その他 管理会計及び管理会計に準ずる取組を行っている事例の調査結果及び特徴	7
3. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の導入事例	16
(1) 導入事例の選定	16
(2) 導入事例に対するヒアリング、分析	17
4. 本調査における業務フロー・コスト分析ツールの説明	33
(1) 業務フロー・コスト分析の手順	33
(2) 業務フロー・コスト分析の手順ごとの具体的方法等	34
5. 国及び独立行政法人等での業務フロー・コスト分析の試行	51
(1) 試行対象とした業務	51
(2) 業務フロー・コスト分析の試行とその結果	51
(3) 業務フロー・コスト分析ツールへの反映	65
6. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の留意事項	66
(1) 全般的な留意事項	66
(2) 実施にあたっての実務的な留意事項	68
(3) 活用にあたっての留意事項	69
(4) その他	70
7. 業務フロー・コスト分析の今後の発展について	71
(1) 業務改善に対する現状の取組と今後の方向性について	71
(2) インセンティブの必要性	71
(3) 業務フロー・コスト分析の導入について	71
(4) 内部統制の強化について	72

【添付資料】

業務フロー・コスト分析ツール（案）

【参考資料】

導入事例に対するヒアリング一覧

1. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析に関する調査の概要

(1) 調査の目的

国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析に関する調査（以下、「本調査」という。）は、国及び独立行政法人等で実施されている活動基準原価計算等の管理会計手法の導入事例を整理分析した上で、業務フロー・コスト分析の試行を実施し、今後、業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着させるための標準的な手順等を明らかにすることを目的としている。

公共サービスの質の維持・向上と経費の削減（費用対効果に優れた公共サービスの提供）を図るために、当該業務がどのような流れでどれだけの費用を掛けて実施されているかを分析する業務フロー・コスト分析に関する取組については、「公共サービス改革基本方針」（平成 22 年 7 月閣議決定）及び「公共サービス改革プログラム」（平成 23 年 4 月行政刷新会議公共サービス改革分科会取りまとめ）において、課題として記されているところである。

(2) 調査の実施概要

本調査は、受託者である有限責任 あずさ監査法人が、平成 23 年 8 月 15 日から平成 24 年 3 月 23 日まで実施した。本調査の実施概要は、以下のとおりである。

- ① 国及び独立行政法人等における活動基準原価計算等の管理会計に係る取組、特徴の整理
- ② 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の検討に資する事例の選定、ヒアリング及び分析（13 事例）
- ③ 業務フロー・コスト分析の手順、分析のために必要な書類様式等の作成
- ④ 国及び独立行政法人等での業務フロー・コスト分析の試行（4 件）
- ⑤ 調査報告書の作成
 - ・ 調査報告書及び概要版の作成
 - ・ 業務フロー・コスト分析を推進し定着させるための標準的な手順、分析に必要な書類様式及び記入例、留意事項等の作成

なお、本報告書は、国及び独立行政法人等に幅広く活用されるよう標準的な分析の手順等を明らかにすることを目的としているため、本報告書の利用にあたっては、各法人・組織等の置かれた状況を十分に勘案し、参考とされるようご留意頂きたい。

2. 国及び独立行政法人等における管理会計に係る取組、特徴

(1) 調査の概要

国及び独立行政法人等における活動基準原価計算等の管理会計に係る取組、特徴等について、インターネットに公表されている報告書及び書籍等を対象として調査を行い、取組事例を収集した。

具体的には、国については内閣府より情報提供を受けた資料等を閲覧した。

地方公共団体等についてはホームページ等から活動基準原価計算(ABC)(以下、「ABC」という。)の取組が判明する主な資料を閲覧した。調査を通じて、学者等による調査研究協力等の事例が検出されたものの、これらは導入された事例とまではいえないことから除外している。

独立行政法人及び国立大学法人については、業務実績にかかる報告書(原則として平成22年度。検出できない場合には平成21年度。)を閲覧し、必要に応じて事業報告書の閲覧も行った。調査にあたっては、ABCの導入事例に限定せず、業務の効率化や管理会計への取組に関連すると想定されるキーワードを以下のとおり設定し、キーワードが検出された該当箇所を中心に閲覧し記載内容を検討した。

No.	キーワード	No.	キーワード
1	ABC or 活動基準原価計算	11	業務量 or 業務量調査
2	ABM or 活動基準管理 or 活動基準	12	業務改善
3	業務フロー	13	業務の見直し or 業務見直し
4	業務プロセス	14	PDCA or PDS
5	ワークフロー	15	プロジェクト管理
6	可視化 or 見える化	16	損益 or 損益管理
7	原価管理	17	採算 or 採算管理
8	原価計算	18	収益性
9	管理会計	19	費用対効果
10	コスト分析	20	実態調査

(2) ABC の導入事例調査結果および特徴

調査の結果、国、独立行政法人及び国立大学法人において ABC を導入している主な事例は下表のとおり各 1 件であった。

区分	検出件数
国	1 件
独立行政法人	1 件
国立大学法人	1 件
地方公共団体	3 件

管理会計への取組として、ABC の手法を用いている事例が非常に少ないのが特徴と考えられる。また、「ABC」と記載されていてもコスト計算の実施まで開示している例は少ないため、実際にコスト計算まで実施されているかどうかは、定かではない。

【国】

<出典：経済財政運営と構造改革に関する基本方針 2002（平成 14 年 6 月 25 日閣議決定）および同 2003（平成 15 年 6 月 27 日 閣議決定）より要約>

名称	取組の全体像・概要
全府省	<p>(基本方針 2002)</p> <p>第 4 部 歳出の主要分野における構造改革</p> <p>4. その他</p> <p>(3) 公的部門の効率化</p> <p>④ 新しい手法</p> <p>効率的な事例を基準に効率化・生産性向上に努める手法（ベンチマーキング）や、業務に要するコストを明確にする手法の一つである活動基準原価計算(ABC)などの手法の導入について研究を開始する。地方についても、これらの手法の導入について研究を開始するよう要請する。</p>
	<p>(基本方針 2003)</p> <p>第 2 部 構造改革への具体的な取組</p> <p>7. 予算編成プロセス改革</p> <p>(2) 新しい予算編成プロセスの確立に向けた基本的考え方</p> <p>事前評価・事後評価のための科学的手法を開発する。また、各府省は、ABC（活動基準原価計算）等のコスト管理手法への取組を一層強化する。</p>

【独立行政法人】

＜出典：業務実績に関する評価書より要約＞

名称	取組の全体像・概要
統計センター	<p>人件費その他経常的な事業経費について削減を図る一方、高品質な公的統計の安定的作成・提供を堅持するため、ICTによる業務刷新や外部リソースの活用を図るほか、ABC/ABMを基礎とした業務マネジメントと各部門間の品質管理を連携・連結させるTQCを実施し、PDCAサイクルに基づく成果志向の業務運営に取り組んでいる。</p> <p>ABC/ABMを基礎とした業務マネジメントでは、直接部門の日々の活動を、情報システムを通じて職員一人ひとりについて把握し、その実績等を踏まえて各年度の製表業務量を要員投入量（単位：人日）として捉え、削減常勤職員数及び予算を所与として年度当初の要員投入計画を調査別・工程別に策定、進捗状況・投入実績を随時把握することでエビデンス（数値根拠）に基づく業務運営の管理及び経費執行の合理化・圧縮を行っている。</p>

【国立大学法人】

＜出典：事業報告書より要約＞

名称	取組の全体像・概要
名古屋大学	<p>業務運営の効率化の推進を図るため、「業務効率化プロジェクト」として、約1,200名を対象に活動基準原価計算手法（ABC手法）を活用した「業務量調査」、「業務量5%削減計画」、「CAP（点検：CHECK、改善：ACT、効率化計画：PLAN）シート」等に取り組んだ。平成21年度には、各部署で作成したCAPシートに基づく改善を実施し、その状況について発表会を実施した。なお、業務効率化プロジェクトとして平成18～平成20年度まで3年間にわたり事務系職員を対象に業務量調査を実施し継続的な効率化活動に取り組んでいた。</p>

【地方公共団体】

＜出典：各地方公共団体のホームページより要約＞

名称	取組の全体像・概要
千葉県市川市	<p>市民サービスを向上させるために事業予算の投入だけに頼らず内部改善によって経営資源を創出していこうとするため、「市川市版 ABC」を実施している。低廉な分析コストで最大限の効果を上げるべく、改善に向けた柔軟性が高い職員の活動に絞り込み、事務の合理化・効率化によって創出した経営資源（人材）を市民サービスに直結する活動に重点配分するための分析を実施し、職員活動の結果が直接市民サービスに結びつく活動と、直接的には影響を与えない内部管理事務・間接経費に大きく区分し、その割合が適正かどうかを判断している。</p> <p>平成 17 年度以降、ABC システムを全庁的に導入し、課長級のマネジメントツールとして役立てている。</p>
東京都杉並区	<p>行政サービスの活動コストを算出し業務の改善を図るため、平成 15 年度より継続的に毎年、ABC（活動基準原価計算）分析を実施し、その結果をホームページで公表している。</p> <p>職員の人件費や事業費等を活動別に配分し業務に係るコストを算出し、算出結果を経年比較や時間帯比較等で分析して業務改善を図っている。平成 22 年度は 2 事業（区民課窓口業務、児童館運営）を対象としている。</p>
東京都新宿区	<p>図書館事業において利用者の要望に応える図書館サービスの基本的なあり方についての提言を検討するため、この事業に限り単発的に ABC 手法を活用したコスト分析により図書館事業の現状を分析している。</p>

(参考)【民間企業】

民間企業では下表のように、原価計算における間接原価の配賦方法を決定するため、または原価から導かれる売価設定方法の目安とするため、あるいは非効率活動の改善等によるコスト削減のため等の目的で ABC が導入されている。

＜出典：櫻井通晴『ABCの基礎とケーススタディ 第2版』
(東洋経済新報社、2004) より要約＞

名称	取組の全体像・概要
製造業 A 社 (産業用制御機器の製造・販売業者)	多品種少量生産形態のため間接費が高くなる構造が続いており間接部門の効率化の追求が重要となっていたことから、間接費を対象に ABC を導入し、抽出された業務プロセスにおける課題に対して継続的に改善活動を実施することで間接業務の改善につなげている。
流通業 B 社 (消費財の卸売業者)	販売費・一般管理費部分のコスト構造を明らかにして業務の効率化を図り厳しい条件の中でも利益を確保できる体質への変革を目指して、得意先企業に対する業務活動(営業・受注・物流等)、マーケティング部門及び汎用物流センターを対象として ABC を導入した。抽出された課題を社内・社外の区分及び対応策の規模を短期・長期の区分に分類して、継続的な改善・改革サイクルの運用を行っている。
物流業 C 社	バブル崩壊以降、荷量の減少及び顧客(荷主)からの物流費値下げ要求が厳しく収益の改善が急務であったが、制度会計に基づく損益計算書のみで荷主別や物流サービス別収益性が把握できない状況であったため、物流拠点を対象として ABC を導入し、物流サービス別・荷姿別等の ABC 損益計算書を作成した。収益性の改善に向けて作業の簡素化や価格戦略の見直しなどの継続的な改善活動に活用されている。
通信販売業 D 社	物流費用や販売促進費を含めた商品群単位での収益管理を把握し、商品の改廃、商品価格の設定に活用して収益改善につなげるため、ABC を導入した。従来は商品別売上原価に一定率を乗じて価格設定を行っていたが、物流活動関連原価の負担により事業毎の商品収益性に差が生じていることが判明し、適切な価格設定につながっている。
金属加工業 E 社	新製品導入による研究開発費の増加が利益を圧迫しており、研究開発部門の効率化を図るために ABC を導入した。未稼働の研究開発テーマの存在やコミュニケーション不足による手戻り・やり直し等の非効率を検出され、研究テーマの絞り込みや進捗管理の徹底、明確な情報伝達を図る仕組みの構築等による研究開発部門の効率化を図っている。

(3) その他 管理会計及び管理会計に準ずる取組を行っている事例の調査結果及び特徴
 調査の過程において、ABC は導入していないものの、各種の管理会計的視点が導入されている事例が検出された。

【国】

＜出典：大西淳也『公的組織の管理会計-効果性重視の公共経営をめざして』
 (同文館出版、2010) より要約＞

名称	取組の全体像・概要
国税庁	国税庁では、平成 15 年度から各種の事務に使用された資源の量に応じて個別のコストを算出し、それを指標化したうえで、署間、局間及び事務統計間で相互比較、分析を行うことによって事務運営の効率化への手掛かりを見出すことを目的に、コスト分析が導入されている。従来から活動基準管理 (ABM) に概ね相当するものとして「人日 (にんにち)」という内部管理システムによるマネジメントを実行しており、職員は事務区分ごとの投下日数について、少なくとも半日 (0.5 日) 単位で事務日誌をつけ、報告を行う必要があることから、人日システムで把握される事務量を利用しコスト分析が実施され、各種の事務見直しにつなげることができるようになっている。

【独立行政法人】

＜出典：各法人の業務実績報告書等より要約＞

名称	取組の全体像・概要
国立公文書館	業務の効率化に関する取組として、館内に、理事を長とする課室横断的な既存事務・事業見直しのための担当チームを設置、業務フローや事務処理手順の洗い出しと見直しを実施している。
沖縄科学技術研究基盤整備機構	管理運営業務の効率化を図るため、統合業務システム (ERP) の導入、タスクフォースチームを設け現状の課題の整理及び業務プロセスの検証を行った。
情報通信研究機構	業務運営の効率化を図る取組として、一般管理費の効率化のため予算実施計画時において一般管理費を圧縮して配賦するとともに、プロジェクト原価計算処理を行うことにより、費用認識と節約意識の向上を図る等の取組みを実施している。

郵便貯金・簡易生命保険管理機構	組織運営の効率化を図るため、理事を長とする「業務実施体制の検証・効率化プロジェクト」を設置し、より効率的な業務実施体制を構築する観点から、各課の業務量及び職員・派遣職員の配置状況について詳細な検証を行った。
造幣局	造幣局の組織運営形態に合わせた適切な部門別管理を行うことにより、採算性の確保を図るため、ERP システムを活用し、部門別・本支局別・工程にコスト試算。年度当初に設定した標準的な作業費用と実際発生費用の相違等を分析した。
国立美術館	各美術館の共通的な業務の一元化や民間委託の推進により業務の効率化を図った。
科学技術振興機構	文献情報提供事業において、平成 18 年度に比べ、着実にデータベース作成の合理化やシステム運用経費の見直し等の経費の削減、顧客の開拓や営業活動の強化・充実による収入増加、収益性の悪い事業の見直し等の施策を実行することで、当期損失を圧縮し、収益性の改善を達成しており、平成 21 年度に引き続き単年度黒字を達成した。
日本スポーツ振興センター	内部統制の充実・強化に向けて、「バランス・スコアカード」に基づく目標を設定し業務執行管理に活用した。
海洋研究開発機構	各種事務手続きの効率化を図る電子決裁システム(文書管理・業務届出・勤怠管理・旅費計算等)を短期間で統合・開発し、円滑な稼働を実現した。
国立高等専門学校機構	平成20年度から業務一元化を開始した収納業務及び旅費業務について、その効率性、経済性等の観点から検証を実施した。(平成20年度は、人事給与業務、共済業務及び支払業務の検証を実施済み。)
高齢・障害・求職者雇用支援機構	経理システムを活用して、事業ごとの予算執行状況を常時把握するとともに、費用対効果について分析を行い、一部事業の廃止や業務の取り止めを実施した。
福祉医療機構	業務活動単位での費用対効果分析を行い、業務プロセスごとのコストを把握・分析し業務管理手法の充実に向けての検討材料としている。
労働者健康福祉機構	業務の質の向上に資するため、内部業績評価の実施及び制度の定着に向けた取組みを実施しており、内部業績評価実施要領に基づき、全ての事業・施設においてバランス・スコアカード (BSC) を作成し、PDCAサイクルによる運用の徹底を図っている。なお、労災病院については、急激な医療環境の変化に的確に対応する必要を受け、BSCの作成前に「SWOT分析」を実施し、課題の明確化を図っている。

国立病院機構	政策医療ごとの収支状況等を分析するため、政策医療ごとの損益計算書を作成する「政策医療コスト分析ソフトウェア」を開発、平成 22 年度に一部で試行を実施して各病院に配布コスト分析に係る損益計算書作成に着手した。
医薬品医療機器総合機構	各業務で業務計画表に基づいた計画（業務）の進捗状況や実施上の課題のチェックを行うことで改善を図りながら、計画的に業務を実施し、次年度の年度計画策定にも活用するなど機構全体として、「PLAN」「DO」「CHECK」「ACT」という形での目標管理制度による業務改善の流れが実施されている。
水産大学校	支出の無駄の削減、事務処理の合理化・簡素化のため、文書資料の電子媒体化の実施や、無駄削減プロジェクトチームで業務の点検を実施した。
農業環境技術研究所	研究支援部門の効率化及び充実・高度化を図るべく、技術専門職の業務の重点化、アウトソーシング推進等の取組を実施している。また、各部門で年間作業スケジュールを作成し、常勤職員、契約職員の業務の確認を行うとともに、専門知識を持つ契約職員を活用し、人件費を抑制しつつ、新たな業務への対応を行っている。
国際農林水産業研究センター	監査室による業務監査として、一般職員及び企画調整部に所属する研究職員の人員配置等（又は業務量）の適正化を図るための業務内容等の実態調査を実施している。
森林総合研究所	業務点検票及び業務管理カードによる自己点検を行い、PDCA サイクルによる自己評価を行って業務改善に反映している。
経済産業研究所	総務部門、研究支援部門において、手続きのマニュアル化や変化する業務の実態に合った業務分担の見直しなどを通じて、業務の効率化を図っている。また、情報システムの活用によるプロジェクト管理や予算の進捗管理の実施により業務の効率化を図っている。
産業技術総合研究所	研究テーマの情報と研究戦略／中期計画、資金、人材、成果発表との関係付けを登録・収集する研究テーマデータベースの運用を開始。研究戦略／中期計画の項目単位で研究原資（交付金、外部資金ごとの額）を集計し可視化することで研究戦略上の位置づけの明確化が可能となった。研究スペースの配分に際してはスペース配分審査委員会で審査を行い研究領域の集約化を進める等の効率的な配分を行った。集約化によって生み出された空きスペース等は、有効活用のため技術研究組合等への再配置を行った。

製品評価技術基盤機構	電気用品安全法において、登録のための調査の有効性向上のため業務プロセスを改善し、検査機関の調査を強化するとともに消費者用製品安全法において、ライターの新しい規制の法令施行に合わせて短時間で迅速に登録のための調査を実施した。
中小企業基盤整備機構	理事長のリーダーシップにより四半期ごとの損益状況把握及び KPI（重要業績評価指標）等の仕組みを導入し、全役員・全管理職等が事業の進捗状況や損益状況を共有することにより組織全体として効率的かつ効果的に事業を推進している。
土木研究所	業務の効率化を図るため、「業務効率化検討会」において職員から報告・提案のあった業務改善について検討し、改善内容の情報を共有するため、イントラネット掲載・メール通知により周知している。
海上技術安全研究所	<p>間接業務の効率化による一般管理費等の縮減を図るため、業務フローを活用した業務の効率化として、管理・企画部門の業務フローを完成させ、業務フローにより第三者が業務プロセス等の合理性や効率性について評価することが容易にできるようになったことを活用し、現在の業務をさらに効率化するための検討を行い、改善項目を抽出。「支出・業務点検プロジェクトチーム」において検討し改善を実施した。</p> <p>また研究所における管理業務のアウトソーシングの実態についてベンチマークを実施したが、研究所の規模の業務量では費用対効果が期待できないものが多いことが判明したことからアウトソーシングは実施せず。</p>
駐留軍等労働者労務管理機構	各支部の業務の実態（業務フロー・処理件数等）を調査・整理し、簡素化・効率化（業務の見直しを含む。）に向けて検討。業務の集約化による本部組織のスリム化、アウトソーシングの実施によるポストの削減、支部の一般職員を削減した。

【国立大学法人】

＜出典：各法人の業務実績報告書等より要約＞

名称	取組の全体像・概要
北海道教育大学	事務局長の下に「事務処理見直し検討会」を設置し、事務処理の見直しに関する基本方針を策定した。平成21年12月に策定した「北海道教育大学事務系職員人事・業務改善等について（指針）素案」をもとに、業務改善（超過勤務縮減の通知（平成22年6月））等の取組を実施。また当該素案についてさらに検討を加え、「北海道教育大学事務系職員人事・業務改善等指針2011」を制定した。
北見工業大学	事務局では、グループ制による課内の協働体制を継続して推進し、事務組織全体で業務を行う必要があるものは、課の垣根を越えての協働体制を実現している。複数課で構成する管理的経費節減プロジェクトチームでは、本学の管理的経費節減計画の総括を行い、実態調査及び今後の方向性等について検討を行った上で、その成果を総括結果報告書として学長に提出するとともに、学内向けホームページにおいて公表した。また、機動的、効率的に業務を進められるよう事務の見直しを進め、業務の一元化を図った。
弘前大学	平成18年度に日本能率協会と協力して「業務分析及び業務改善調査」を実施した。平成19年度から業務改善に着手しフィードバックを実施している。
東北大学	事務組織の再編・合理化等、業務運営の合理化に向けた取組実績として、平成17年度に設置した「事務部門の再構築」検討タスク・フォースにおいて全学的な業務量の削減、業務処理の効率化の検討を行い、各部から提案のあった業務改善案を「業務改善計画」としてとりまとめ順次実施している。
秋田大学	業務改善企画募集の結果、41件の提案があり、実施の可否の審議を経て、業務ガイドブックの作成など14件の企画を採択して実施した。また、「事務系職員個別業務量調査」の調査結果を踏まえ、人事異動等に適切に反映している。医学部付属病院では経営分析に基づく経営改善の取組として、企画管理課に病院経営戦略企画室を設け、診療科ごとの管理会計システムを稼働させた。
福島大学	事務職員の自主的・積極的な業務改善案を管理運営や経営に反映させ、大学の活性化や業務の効率を図るため、事務局長の下に「業務運営効率化プロジェクト」等を設置している。業務運営の合理化・効率化や経費削減に取り組むため、学内における業務改善提案の募集を行うとともに、外部コンサルタントによる業務改善報告を踏まえた対応状況の進捗管理・検証を実施した。

筑波大学	業務改善の全学的重点施策アクションプログラム及び業務改善提案制度に基づき出勤簿に代わるWEBによる勤務時間記録システムの導入など、業務の簡素化・効率化を推進した。
千葉大学	事務組織改革・改善ワーキンググループを設置し、職員の能力を最大限に活用できる人事のあり方、パフォーマンスを最も高められる事務組織のあり方、業務改善のあり方について検討し、事務の統合による配置職員数の削減と効率的な業務遂行を図ることとした。附属病院における管理会計システム（HOMAS）については、従来按分配賦していた薬品費や診療材料について、直課データの取り込みが可能となり、より精度の高い分析データの取得を実現した。
東京大学	全学的な業務改善の取組として、複数の役員で構成する「業務改善プロジェクト推進本部」を設置し、業務の質・スピードの向上、縦割り業務の解消、企画立案業務への転換の3つの観点から様々な業務改善を推進した。また、教職員からの業務改善提案の募集を行い、業務改善を実施しており、これまでの取組の成果は、業務の効率化、経費削減、各種マニュアルの整備など様々な形となっている。附属病院ではHOMAS（国立大学病院管理会計システム）を活用し、診療科別などの原価計算を行い、その結果を各診療科と共に詳細に分析し、経営改善を念頭に置きながら個別の診療活動に踏み込んだ改善活動につなげている。
東京医科歯科大学	<p>附属病院事業の経営を効率化するため、医療情報システムと診療用器材及び薬品の物流システムを一新した。医療情報システムには、新たな項目の基本情報や機能を追加した。診療用器材及び薬品の物流システムの運用と併せて、患者又は診療科毎に医療材料の消費ベースでコストを把握できるようになり、原価管理の精度が格段に向上し戦略的な病院経営と徹底的なコスト管理が可能となった。</p> <p>大幅な事務組織の改組により、新設された部署や大幅な一元化を図った部署では業務の移行とともに、配置人員の調整を行っている。これに加え、さらに効率化を図るため平成19年度に実施した業務量調査（各掛の業務内容と時間の内訳）を基に、さらに業務の内容を精査し、外部委託が可能な内容の業務の仕分け調査を行った。</p>
東京芸術大学	平成19年度に立ち上げた業務の改善・効率化検討会の結果を踏まえ、組織・人員配置の見直し及び本部と部局との重複業務の解消等簡素化を順次実施した。

東京工業大学	事務局の業務の合理化・効率化を推進するため、平成20年度に外部コンサルタントを導入し、業務の改善案の策定を進めた。平成21年度には業務改善の一環として事務局各グループにおいて「業務改善計画」を策定・実施し、「業務マニュアル」を作成・活用した。さらに事務局長の下に「業務改善タスクフォース」を設置し、業務改善の進捗管理を行った。
横浜国立大学	試行的に実施した目標管理型の事務系職員人事評価制度を活用して、管理職員による事務系職員の業務内容と業務量の把握を徹底した。特に事務処理体制の現状を踏まえつつ、超過勤務時間が多い部局では、業務の見直しや派遣職員等を配置して超過勤務時間の削減を図るなど、事務処理の効率化、平準化に努めた。
新潟大学	平成18年度から平成22年度当初までに実施した「事務の外注化計画」による外注化の検証として、外注化実施時の状況等、外注化実施後の業務処理状況、外注化のメリット・デメリット及び今後の外注化についてアンケート調査を実施した。また、事務の効率化・合理化を推進するため、事務職員から業務改善策を提案する仕組みや、提案内容を全学で協議する場を設置した。
福井大学	独自に開発した「第2期中期目標中期計画進行状況管理システム」により、更に評価作業の効率化が進むとともに、独自開発の学内電子掲示板の活用による業務の進捗状況のタイムマネジメント化に取り組んだ結果、「業務の見える化」が推進され業務の効率化に繋がった。
静岡大学	ワークライフバランスへの取組として、実態労働時間の削減に関しては、事務組織再編案を立案する中で、事務局各部における業務の簡素化・電子化・一元化及びアウトソーシング可能な業務を洗い出し、費用対効果も含めた実施の可能性等を一覧にし、順次取り組むこととしている。
名古屋工業大学	事務処理の効率化・合理化への取組として、電子業務ワークフロー（旅費支給、物品購入等）を独自開発し、事務の効率化及び迅速化が進行している。
京都大学	財務会計システムから抽出した決算データを用い、財源別・勘定科目別執行状況を各部局に提供して、部局毎の年度間比較や他部局との比較等の分析を促すことにより、教職員のコスト意識の向上、管理運営経費の削減・効率化を図った。平成21年度には、上記データに加え、部局における勘定科目ごとの執行状況を示すグラフや全学を俯瞰的に見ることの出来る図表を追加提供することとした。

京都工芸繊維大学	事務業務の効率的運用と継続的改善を可能とするPDCA サイクル（1年サイクル）を持つ「事務マネジメントシステム」を構築し、事務業務に係る課題・問題点を「事務改善課題登録表」として取りまとめ、さらに、解決に向けた具体的内容を「事務改善プログラム」として策定する等、事務業務改善のための取組みを開始している。
大阪大学	事務改革の推進として、旅費・謝金業務のシステム化・一元化、勤務管理業務のシステム化、兼業許可手続きの簡素化、債権管理業務の簡素化、予算決算業務の簡素化などの改革を順次実施した。その結果、旅費・謝金関連業務に関する大学全体の業務量（205,516 時間）のうち、一元化により約52,000 時間の業務が削減された。また、業務改善提案制度を継続し、同制度による改善案として2件の事務合理化を実施し、約200 時間の削減効果を得た。なお、採択した2提案（計5名）に対して業務改善アイデア賞を与え、総長から表彰を行った。
神戸大学	業務の効率化・合理化に向けた取組として「業務改善プロジェクトチーム」を立ち上げ、コンサルティング・ファームとの協同作業により、他大学の事例調査、教職員へのインタビュー、業務量調査、教職員からの業務改善提案の募集等の取組を通じて、「現行業務フロー」の作成、「業務改善対応策」の策定、また、総括として「神戸大学業務改善プロジェクト報告書」を作成した。学長の下に業務改善推進室を設置し、「業務改善対応策」の進捗管理を行うとともに、業務改善ホームページを開設（学内限定）し、現状の業務に対する課題及び改善案について、広く教職員から意見を募集し、新たな施策案を検討している。
島根大学	全学の事務について、業務量と処理方法の調査・点検を実施し、業務処理の効率化、簡素化、一元化の観点に立った機能的な組織の構築と人員の再配置を行った。
徳島大学	事務組織等の効率化・合理化への取組として、平成23年4月の事務組織見直しに向けて、長時間労働の解消を念頭に業務の効率化・合理化を図るため、業務改善案などを記載した調書を提出させるとともに担当理事によるヒアリングを行うなど検討を重ね、「平成23年度事務組織の見直しについて・組織の活性化と人材育成の推進-」としてまとめた。
愛媛大学	附属病院において、診療現場に役立つ分析システムとして、複数月にわたる1回の入院期間における診療行為の確認、行為シミュレーション、包括（DPC）と出来高の額を含めた患者別原価計算、損益分岐点確認、行為情報のEXCELエクスポート機能などを実装した「経営分析システム（Mercury）」を稼働している。

佐賀大学	<p>附属病院において独自に開発した管理会計システム（Sagacious）は、全国的にも類を見ないコスト分析に基づいた部門毎、疾病毎の分析を可能としたシステムであり、このシステムによる分析を毎月公表し、問題点を指摘することにより、診療の効率性の指標を示すことができた。これにより平成 22 年度の病院経営の指標の多くが改善しており、さらには病院収入対前年度比約 15%の増収と前年度比約 1.9%の医療費率の抑制を果たし、特筆すべき成果をあげた。</p>
長崎大学	<p>事務の効率化や質の向上を図るため、事務職員から業務改善に関する企画、考案、提言等を募集する業務改善提案公募制度を開始し、採択した改善案を一部先行して実施した。</p>
熊本大学	<p>新たな病院収支の分析法として、国立大学病院管理会計システム（HOMAS）の患者別原価計算を活用し、原価から分析検証する「DPC 検証プログラム」を診療科医師と事務部の協力のもとに開始した。また、平成20年度は「事務改革プロジェクト」及び「熊大プラン検討報告書 2008」を踏まえた業務改善・事務組織再編を目指し、前年度に実施した業務の棚卸しの結果及び職員からの意見を基にWGを編成し業務の効率化・合理化案の検討を進めた。</p>
大分大学	<p>事務局長の下に「業務マニュアル策定タスクフォース」を設置し、業務の可視化による業務改善を進めるため、全学事務組織において統一様式による「業務手順説明書」を作成した。</p>
宮崎大学	<p>会計処理業務の効率化を図るため、契約業務について人件費を含めた総コストを比較検討し、契約事務の一部及び職員宿舍の維持管理の一部について外部委託を行った。さらに、給与計算業務及び契約業務について、コンサルティング会社によるコスト分析を行った。</p>
鹿児島大学	<p>附属病院において管理会計システムを活用し、各診療科の診断群分類ごとの収支分析を行うとともに、部門別、経費別、事項毎の暫定配分比率等の情報分析・検討を行い、具体的原価計算一欄（案）を策定した。また、各種情報管理システムの活用により、病床稼働率の向上や空床一元管理等の取組を行った。</p>
琉球大学	<p>附属病院において、病院情報システム及び管理会計システム（HOMAS）により、各診療科別の診療報酬稼働額及び医薬品診療材料費用を抽出し、経営改善委員会及び病院長と診療科との懇談会において配付し各診療科でも経営分析を行う環境を整えつつある。</p>

3. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の導入事例

(1) 導入事例の選定

第2章で把握した内容を踏まえ、業務フロー・コスト分析を推進し定着させるための標準的な手順等を明らかにすることを目的として、一定の基準を設定し、ヒアリングを実施した。

事例選定にあたっての一定の基準として、主に以下の4つの点を設定した。

- ① 業務の見直し
業務改善のため、業務フローの整理や不要業務削減等に取り組んだ事例
- ② 業務の一元化、外注化
コスト削減のため、業務の一元化や外注化に取り組んだ事例
- ③ 指標の設定
KPI（重要業績評価指標）等、数値的な指標を設定することにより、経営管理に役立っている事例
- ④ コスト管理
組織別、部門別、商品別等の原価計算を実施することにより、経営戦略に役立っている事例

その結果、国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の検討に資する事例を13事例選定した。

各項目に対応する事例数は次のとおりである。AからMのアルファベットは、次の「(2) 導入事例に対するヒアリング、分析」に記載している各事例のヒアリング内容に対応するものである。

項目	事例数	内容
業務の見直し	5件	A事例～E事例
業務の一元化、外注化	3件	F事例～H事例
指標の設定	2件	I事例、J事例
コスト管理	3件	K事例～M事例

(2) 導入事例に対するヒアリング、分析

① 導入事例に対するヒアリング

選定した 13 事例について、それぞれ、『導入の目的・契機』、『対象範囲・実施状況』、『実施結果（成果活用、メリット、負荷など）』、『組織内に定着させるための工夫』、『課題と対応』等の一定の項目を設定し、ヒアリングを実施した。

ヒアリングにあたっては、制度所管部局、事業実施部局から各事例 2 者以上を対象にヒアリングを行い、ヒアリング対象者は可能な限り、総括責任者、プロジェクトリーダー、実務担当者といった様々な職位階層の者から選定した。

各事例の具体的なヒアリング内容は下記のとおりであった。

A 事例
(概要) 部局業務、事務局業務等を対象に、ABC 手法により業務量を可視化し、業務の見直しに取り組んだ事例である。
(ヒアリングの内容) 業務運営の効率化の推進を図るため、3 年間に渡り、「業務効率化プロジェクト」として、約 1,200 名を対象に ABC 手法を活用した「業務量調査」と、その結果を活用した「業務量 5%削減計画」、「CAP（点検：CHECK、改善：ACT、効率化計画：PLAN）シート」の作成等に取り組んだ。きっかけは、それ以前の 3 年間に取り組んだ事務改善計画に対して「相変わらず仕事が減っていない。」といった現場や執行部の声があったためである。 全組織を横断する課題の解決のため設置された運営支援組織「総合企画室」においてトップダウンによりプロジェクトを遂行した。1 年目は全部局共通業務を対象として調査対象期間を前年度 1 年間（1 か月単位）とした。2 年目は全事務業務を対象として調査対象期間を 1 か月間（1 日単位）とした。3 年目は 2 年目と同様の対象業務・対象期間の調査のほか、対象期間を 1 年間とする特定業務も追加して実施した。 この結果、業務量の可視化からの改善ポイントの提示、部門の集約化や不要業務の削減、職員の意識改革という成果が見られた一方、入力やとりまとめ等による作業負荷が大きいという声もあった。 調査にあたっては、現場のスムーズな協力を得るため、マニュアルを整備し、説明会（初年度は 10 回、延べ 500 人）を開催し、①本調査結果だけでは、各部局における必要配置人数や削減可能人数は算出できないこと、②調査における個人別データは、「個人評価」に利用しない（できない）こと等も明示した。また、職員の更なる意識改革と改革意欲の醸成、事務改善・効率化情報の共有化を図ることを目的に事務局長セミナーの実施、Web アンケー

トの実施など、成果を定着させるための工夫を行った。

この3年間の業務量調査で、ある程度の業務の数値化・可視化は完了し、調査を通じた施策等が改善意識やコスト意識の啓発となりえる程度の目的は達したため、当分の間、業務量調査の実施は不要と考えている。今後は、集積されたデータの活用、および意識改革の継続をいかに行うかが課題であると認識している。

B 事例

(概要)

全事業を対象に、ABC手法により業務の見直しに取り組んでいる事例である。

(ヒアリングの内容)

改革に意欲的な組織トップにより、5年ほど前から活動基準原価計算(ABC)システムを全社的に導入し、現在まで引き続き活用している。組織内の無駄な資源を発見し、事業予算の投入だけに頼らず内部改善によって経営資源を創出していくために、活動基準原価計算(ABC)システムは有用だと考えている。

システムでは、職員が活動項目別の年間活動量等を入力すると、そのデータを各所属長が抽出・分析できるという機能を有している。分析結果は各所属長の判断で活用することができ、また、システムを取りまとめる改革推進担当部署でもデータを活用し、分析等を行うことができるようになっている。

分析のメリットとして、頭の中で感じていることを改めて客観的に見る材料になるということがある。デメリットとしては、職員の負担感がある。近年は年中行事の一環として定着してきているものの、ITシステムが得意でない職員もいるので、手間がかかっている。

分析のポイントとして、定型業務と定型外業務の区別が特徴的である。定型業務は機械化や外部委託の可能性を有しており、正規職員の定型業務への人的資源投入量を定型外業務に振り分けることで業務効率化と公共サービスの充実・向上につながることを考えられる。あるいは、現在、定型外業務とされているものを切り分けて定型業務を生み出すことで、その部分のみを外部委託に切り出したり定数外職員に振り分けたりするなどの業務改善の可能性を有していると考えている。

現在の課題として、分析結果の職員への通知は各所属長判断となっているので職員にとっては単に入力作業の負担になっている可能性が挙げられ、所属長クラスに対して活用方法の周知が必要だと考えている。具体的な使い方を改革推進担当からアドバイスすることで職員の意識も変わっていくのではと考えている。

C 事例

(概要)

全部課業務を対象に、職員との直接対話等による改善提案のすくい上げにより業務の見直しに取り組んだ事例である。

(ヒアリングの内容)

業務改善のための取組みに終わりではなく、不断に実施されていく必要があるとの認識を有している。そこで、事務の効率化・合理化を推進するため、事務職員から業務改善を提案できる仕組みや、提案内容を全組織で協議する場を設置し、継続的に取り組んでいる。

取組みのきっかけは交付金の減少や定員削減という背景を受け、業務改善、事務処理業務のスリム化を図り一方において企画立案部門の強化を目指したいという目的があった。

理事のもとに業務改善推進課を設置し、全部課を対象に直接聞き取り調査を行った結果、①課題及び改善方策が明確となり、各事務組織が 151 事項の業務改善の取組を実施し、「職員 1 人 1 人自らが物事を改革する・改革できる」という意識を定着させることができた。一方において、全部課への聞き取り調査から課題及び改善方策の明確化、改善の実施まで一連の作業に対する負荷がかかった。

取組が組織内で定着した要因として、外部コンサルタント等を活用せずに法人内組織の業務改善推進課が直接聞き取り調査を実施したことが挙げられる。「自分達でも変えることができる」という職員の意識改革が根付くことで、変えることで良いことがあるという理解も深まり、モチベーションになった結果、システムとして定着していると考えている。

ただし、毎年継続して行なっている意見出し等の中で、挙げられるコメントが「業務改善」でなく「現状の不満的」なものも散見されてきており、現場から意見をすくい上げる、意見をぶつける、解決するという機会は残したいということもあり、今後、どのような形で行っていけばよいかという点を課題と捉えている。

D 事例

(概要)

全業務を対象に、職員からの改善提案のすくい上げにより業務の見直しに取り組んだ事例である。

(ヒアリングの内容)

法人化以降、運営交付金の減少や定員削減が求められる中、業務改善・合理化の必要性が高まっていた。円滑・効率的な業務運営体制の整備や、総務担当理事のもと事務組織・職員配置の最適化を検討していく過程で、業務の合理化・効率化を推進するために現状の

業務を見直し、業務の改善案を検討・策定する目的で外部コンサルタントに調査を委託した。

調査では、外部コンサルタントのノウハウ提供のもと、いわゆる活動基準原価計算(ABC)手法を利用した事務職員の全業務の洗い出し及び業務区分ごとの業務量調査(1年間分)を実施するとともに、全職員による業務改善策の提案等を徴収した。外部コンサルタントは調査ツールの提供、業務量調査結果の集計・取りまとめ、調査に係る職員向け研修の実施、改善案の取りまとめ、報告書の作成等を実施した。実際の作業の大部分は職員により実施され、職員に相当の作業負担がかかった。

集計結果や分析データについては、傾向や特徴等の整理にとどまっており、具体性に欠ける部分があったため、改善・効率化に十分に活用されていたとはいえなかったのが現状である。一方、一連の業務量調査における業務の洗い出し作業や、業務区分毎の業務時間数回答、改善提案の提出などを通じて、職員に業務改善に対する意識が高まったことは大きな効果であった。

職員から徴収した改善提案については、調査終了後に「事務系管理運営改善推進委員会」を設置し、順次対応を図った。現在は、業務改善推進検討会議を設置し、再度、事務職員から改善案を募り、具体的な落とし込み作業を実施しているところである。

今後は、不要業務の特定、他法人での類似業務にかかる実施方法との比較や集計結果の活用方法等に関して、どのような視点があるのかという点について課題と捉えているところである。

E 事例

(概要)

事務局業務を対象に、業務の見える化により業務の見直しに取り組んだ事例である。

(ヒアリングの内容)

法人運営を効果的・効率的に支える事務局づくりを推進するため、事務局職員全員参加によるグループワーク等での討議を経て、「事務局ビジョン」「職員の行動指針」を策定した。あわせて法人独自で開発した情報共有管理ツールを活用し、スケジュール管理による業務の「見える化」を推進した結果、事務局職員の超過勤務が10.5%減少した。

取組のきっかけは、定型的な業務は堅実にこなしつつも極力省力化し、教育研究の現場で活躍する教員と協働して、政策の企画立案・実行能力の発揮を求める仕組み作りが必要という危機意識である。

職員の日々の業務の「見える化」を推進した結果、管理職が、不要業務削減の遂行や不

急業務への残業対応を事前に管理することにより、事務局職員の超過勤務が減少したほか、事務局職員が、時間に対するコスト意識を有するようになった。一方、事務局ビジョンや職員の行動指針策定にあたっては、全員参加型としたため、準備からとりまとめ等までの一連の作業負荷があった。

今後の取組については、経営品質の導入を予定しており、他法人へのヒアリング等を通じて得た失敗要因である「やらされ感」、「点数競争への陥り」等を念頭におきながら検討している。業務の無理・無駄を徹底調査し、業務の見える化（タイムマネジメント）、業務の省力化・簡素化・マニュアル化等を図っていきたい。その上で、定型的な業務の電子化による業務の効率化を図り、それにより生み出された労力・時間を企画・立案業務や職能開発に投入することを可能とする手段として電子事務局構築を構想している。

F 事例

（概要）

外部との調整を必要としない業務を対象に、「業務」の内容と「担当者（人）」に着目して業務の一元化、外注化に取り組んだ事例である。

（ヒアリングの内容）

中期目標において大幅な人員削減が求められ、その人員削減に当たっては、アウトソーシングの検討を求められていた。これを受けて、業務の実態（業務フロー・処理件数等）を調査・整理し、簡素化・効率化に向けて検討を行い、業務の集約化による組織のスリム化、アウトソーシングの実施によるポストの削減を実施した。

なお、人員削減目標による常勤職員数削減のため、派遣労働者を活用したアウトソーシングを実施した。対象は「外部との調整」を必要としない業務を担当者（人）ベースで検討した。これにより大幅なポストの削減を達成した。

しかしながら、派遣労働者等に関連する法規制解釈の明確化により、派遣労働者の活用ができなくなり、派遣労働者から非常勤職員に切り替えて対応している。

G 事例

（概要）

事務局各部、各部局事務部及び病院事務部を対象に、業務の洗い出しにより業務の一元化、外注化に取り組んだ事例である。

(ヒアリングの内容)

法人化後における運営費交付金の削減の背景及び団塊世代の退職に備えて、事務業務の外注化を実施し、その後外注化実施状況の検証を行った。

外注化については、事務改善検討専門委員会のもと、事務局各部、各部局事務部及び病院事務部の各課について 1 人分の外注化ポストの抽出と業務としての外注化が可能なものの洗い出しを行った（外注化する人数等を各組織に対して割振り、外注化する業務の洗い出しを各組織に行わせた）。

およそ 4 年間で実際に 27 人分の外注化等を実施し、定型業務等の外注化で常勤職員がより専門的業務に専念でき業務効率が上がったこと、課内における繁忙期の業務支援・連携がスムーズとなった等の成果があった。一方で、外注先に対する業務方法の指示など、常勤職員の負担が増加するデメリットもあった。

その後、外注化の検証として、事務局各部、各部局事務部及び病院事務部の全課を対象として外注化実施時の状況等、外注化実施後の業務処理状況、外注化のメリット・デメリット及び今後の外注化についてアンケート調査を実施した。

同調査においては、外注化の手法は、これまでどおりの手法に加えて、客観性の確保や職員負担軽減のため、コンサルタントや有識者など外部の力を借りることや、個別組織内だけではなく全組織的な観点の必要性も検討すべきとの意見が出されている。

アンケート調査結果については、今後事務組織の見直しや新たな外注化計画の策定の検討の基礎資料として活用することを予定している。

H 事例

(概要)

共通業務を対象に、システムと一体での業務の一元化に取り組み、一元化による効果を検証し公表している事例である。

(ヒアリングの内容)

全国に存在している機関を一本化して発足した法人としてのスケールメリットを活かして事務の効率化・合理化を図り、経費縮減や人件費削減の要請に対応するため、各機関においてそれぞれで実施していた共通業務（共済・人事給与・支払・収納・旅費）を順次本部に集約するなどの業務一元化を実施した。また、一元化した業務について、効率性、経済性等の観点から、担当者へのアンケートによる一元化前後の業務量推移、効果・課題・改善案等をまとめた検証活動を実施しており、その検証結果は法人のホームページで公表している。

各種業務一元化により、システム関連費用、人件費、振込手数料等の経費削減が達成された。業務一元化をシステム化と一体で推進したことで、データの正確性確保のための照

合手続の簡略化が行われ、作業変更に伴うユーザー説明作業などの一部業務を除いて、一元化前後の業務量は大きく減少した。さらに、資金管理一元化による運用収入増加の効果もあった。

一元化の検証結果は、業務内容・業務区分毎の比較をグラフ化して示すとともに、現場担当者からのメリット・デメリットの意見集計と問題点に関する改善案を提示する形式とした。また、検証結果のフィードバックを法人内に示すことにより法人内部の理解を得る効果もあった。

これらの各種業務の一元化への取組や検証活動の実施は、外部コンサルタントは利用せず、法人内に設置された業務改善委員会や本部及び各現場担当者によるワーキンググループで検討を重ねて対応している。業務一元化は、各機関のシステムを廃止し、本部への新システムの導入など、システム化による業務集約での対応が多く、入力作業変更による担当者への説明で理解を得るための時間も必要となり、検討開始から実際の業務一元化実施までは2年程度かかった。

業務改善委員会及び各種ワーキンググループは、業務一元化導入時に限らず、継続的な常設機関として機能しており、業務一元化に伴う本部と各機関の業務分担の明確化及び事務処理の標準化を図るための業務マニュアルの作成や、現場実務担当者の創意工夫も吸い上げて継続的に業務見直し活動やマニュアル改訂作業を実施している。

一方で、業務一元化で本部に集約した業務について、各機関担当者における実務知識の低下が懸念されている。これまで各機関で完結していた業務が本部に移行され事務手続全体としての流れ、知識、経験等が現場に蓄積されないおそれもあることから、業務マニュアルの充実、各機関担当者への実務研修を定期的で開催して対応している。

I 事例

(概要)

全事業・業務を対象に、KPI（重要業績評価指標）により指標を設定した事例である。

(ヒアリングの内容)

長年の民間経験での経営ノウハウを有する理事長の提案により、マネジメントツールとして KPI 及び四半期損益状況報告等の仕組みを導入し、全役員・全管理職等が事業の進捗状況や損益状況を共有することにより組織全体として効率的かつ効果的に事業を推進している。

KPI については、事業・支部単位で約 400 項目が設定されており、管理部門に係る KPI も設定されている。数値目標をどのように達成するかが重要視されており、四半期ごとに役員会での法人全体の損益状況報告のほか、KPI により事業の進捗状況・目標達成率を「見

える化」することで、役員会で四半期の実績を振り返り、次の四半期の事業運営又は活動方針に活かしている。また、支部長会議で事業運営についての成功例やベストプラクティスについて情報共有を図っている。

各種事業を様々な視点で数値に落とし込むことによって「見える化」を図り、問題点の早期把握、タイムリーな対応が可能となっている。そのほか、職員の数字に関する意識が高まったという効果もある。

支部長には事業運営に係る権限および目標達成責任が付与されており、組織及び個人の目標管理や人事評価にも活用されている。一方で、KPI が「ノルマ」に感じるとモチベーションが低下する可能性もあることから、目標に対する理解と質・量のバランスが重要となる。また、効率性を重視しすぎると、企業が集中する都市部への対応を優先するなど地域間格差が広がることになりかねず、法人のミッションに反することとなるため、KPI の設定には注意が必要である。

J 事例

(概要)

病院（入院医療に限定）を対象に、KPI（1日当たりのベッド基準額）により指標を設定した事例である。

(ヒアリングの内容)

病院において、独自に管理会計システムを構築し、部門別収支分析を毎月実施し効率的な病院運営を図っている。KPIとして「病床当たり1日のコスト負担額」に着目し、部門・診療科ごとのDPC収入を指標として、病床稼働率の向上による損益分岐点分析の視点を取り入れている。診療科毎・疾病毎の分析結果を定期的に報告し改善策を検討・実行することにより、病院収入の増収と医療費率の削減が達成されている。

KPI導入の経緯は次のとおりである。今後交付金減額要請から将来的な減収傾向が予想されるものの、従来の高払データとDPC収入との分析のみでは固定費を含めた病院全体のコスト回収による利益計上が可能かどうか判明しないと考えていた。しかし、これまで一般的に導入されている病院管理会計システムによるコスト管理では、入力作業負荷が大きく実務的に煩雑であり、かつ階梯式で課される配賦コストについて現場診療科の理解が得られず、十分に活用されていない状況であった。そこで、KPI設定による分析・評価に着目し、病院内の各診療科や中央診療部門・管理部門を個別の医療機関もしくは専門サービス提供会社と想定し各社ごとに収益管理を行う「テナント式管理」及び「院内取引制度」を設定した。当初は病院の医療情報部担当者が独自にソフトウェアを開発していたが、数年前からソフトウェア会社が共同研究で参加している。

独自システムの導入により、部門別のコスト責任範囲が明確になり職員の意識改革を行うことができたという効果があった。さらに、日別収支推移から損益モデルをモデリングすることで、在院日数の短縮が必要と言われているがなぜ必要かを目に見える形で説明できるため、納得感の獲得につながっている。

なお、計算・分析を容易にするため、分析対象は入院医業に限定し、使用データはDPCデータや容易に入手可能な既存データを用い、1円単位の数値の正確性は求めている。

質の高い医療は地域において適切な機能分担により実行しなければならないことから、当管理会計制度は地域の他の医療機関にも導入し、データを相互に検討すべきであると考えており、すでに近隣の病院での導入実績もある。経営的に有効な在院日数にするためには、病床数の最適化、医療の標準化、患者にその入院期間を納得させる満足度の向上、地域連携が必要となり、「社会、医療機関、患者に効率的で質の高い医療の提供」が最も低コストであり、医療の質と経営の質は両立されると考えている。

K 事例

(概要)

病院を対象に、原価計算によりコスト管理に取り組んだ事例である。

(ヒアリングの内容)

法人化移行後の運営費交付金の削減や保険改正等の外部環境下において、病院全体の経営現況の把握、病院内部の診療科別・部門別の経営状態を掌握し経営改善を実施することが必要不可欠となった。そこで、診療現場におけるコスト意識の向上を図り、情報の共有化及び医療費削減、経営計画策定等における各種意思決定の参考情報として活用するために、病院管理会計システムを導入した。

導入に当たっては、経営戦略企画部に配賦基準を作成するためのワーキンググループとシステム専任者を配置し、1年半程度の準備期間を経て導入し、現在まで診療科別収支計算、部門別コスト計算を実施している。階梯式配賦法による部門コスト配賦（4次にわたるコスト配賦）を特徴としている。

診療科別・部門別の経年比較による分析のほか、医療機器等設備投資に当たっての投資効率を勘案した優先順位付けや、医師・技師等の人員配置戦略策定のための参考資料として活用している。また、年度当初に目標値を設定し目的意識の共有を図っている。その他に、コスト意識が醸出されていることや、費用対効果を踏まえた人員配置を目指す人員管理が可能となったことがメリットとして挙げられる。一方、負荷として、4次にわたるコスト配賦の実施に伴い配賦基準の設定に相当の時間を費やしたことや、導入時には各配賦基

準に関する現場のコンセンサスを得ることが難しかったことが挙げられる。

システム定着への工夫として、なるべく直課に近づけるような配慮や、診療明細データに実施部門情報や伝票コード情報を加えるツールを作成しコスト配賦計算での必要情報の効率的入手を図っている。また、赤字表記に対する医師の拒否反応に配慮し、人件費を除く診療科別収支計算を中心に報告している。

課題として、数値で示される部門間比較での相対的評価の判断が困難であることや、詳細な原価計算資料は細かすぎて結果に対する理解を得ることが困難であること、配賦基準の設定が多すぎて煩雑であること、いくつもの配賦基準により算定されたコストのためその意味を説明することが難しいこと、といった点が挙げられる。

L 事例

(概要)

研究関連業務を対象に、予算分析によるコスト管理に取り組んだ事例である。

(ヒアリングの内容)

研究関連業務について、法人の内部的な組織単位である研究ユニットごとにコスト管理を行っている。研究ユニットに直接関連付けられる研究費や外部資金は直課し、間接費は直接費や研究スペース等に応じてコストを按分している。また、研究テーマの各種情報と、研究戦略・中期計画、資金、人材、成果発表とを関係付けるデータベースを運用し、研究戦略・中期計画の項目単位で研究原資（交付金、外部資金ごとの額）を集計し可視化することで研究戦略上の位置づけの明確化を可能としている。さらに、各研究ユニットが利用する面積に応じて、一平米あたりのコストを各研究ユニットに配賦した研究予算で負担させる「スペース課金」を導入することで、研究スペースの流動化とコスト意識を持たせることに役立っている。

法人化以降、社会貢献の意識や自己改革の意識をどう醸成していくかを検討している中で、意識改革の一つのツールとして上記のようなコスト計算手法を活用している。

これまで様々な分析手法を試行錯誤してきたが、細かすぎたこともあり、有意な経営情報として経営者にインパクトを与えることができなかつた経緯があり、何を見せるべきかを検討した結果、現在のコスト分析手法の採用に至ったもの。

分析結果は円グラフ等で視覚的に分かりやすく表示しているが、経営判断に十分に役立たせるために、さらなる分析が必要と考えている。なお、本来は損益ベースの金額で分析するのが理想であるが、現状の財務会計システムでは、研究ユニット別の損益情報を持っていないため、予算執行ベースでの分析としている。

現在の課題として、アウトプット指標の選定が難しいということが挙げられる。

各研究ユニットに配分されたインプット（原価）と、アウトプット（成果）をどのように結びつけて考えるべきなのか模索しているところであり、数字の重みづけのための情報を持っている人が見れば、「本来こうあるべきだ（のに、現状は異なっている）」というような活用ができるはずだと考えている。

なお、活動基準原価計算（ABC）手法についてはこれまでに実施したことはなく、裁量労働による研究者には活動基準原価計算（ABC）手法による管理は適当でないことから、今後も実施するつもりはないと考えている。

M 事例

（概要）

特定の事業を対象に、原価計算によりコスト管理に取り組んだ事例である。

（ヒアリングの内容）

累積的に損失が計上され収支改善が必要であった特定の事業において、商品別の原価計算を実施し、原価計算結果を基に予算の策定、損益見込の算定、料金設定や商品の変更・廃止などの経営判断に活用した結果、収益性が向上し単年度黒字を達成するまでに至った。

当該事業は、公益性の枠内での利潤追求という目的を有しているものの、従来から累積欠損金を抱え、収支改善計画でも改善がなかなか進まなかった。会計検査院検査において、商品ごとの売上状況・収支状況の的確な把握、および収益性の向上を図るよう改善意見が示されたこと、また法人内部でも財務体質改善が必要との認識があったことから、商品別原価計算を導入し経営判断に活用することとした。

導入にあたっては、会計検査院調査官のアドバイスを基に、原価計算実施経験のある中途採用職員を中心にチームを組成し、手法を構築した。

また、每期原価計算を行うことを内部規程に明記し、継続的に取組を続けている。ただし、現在は担当者1名が通常業務と並行して、様々な資料、システム等からその年度のデータを手作業で抽出、入力して原価計算を実施しているため、作業負荷がかかっていること、計算結果算定まで相当の時間がかかることが課題である。

今後は、現担当者以外でも利用できるように、汎用性を持ったツールの整備が必要であると考えている。また、本来は計画対比分析まで実施することが望ましいものの、現状はそこまで至っておらず、実績のみの原価計算となっている。

ヒアリング内容の詳細については、「導入事例に対するヒアリング一覧」としてまとめており、参考資料のとおりである。

② 導入事例に対する分析

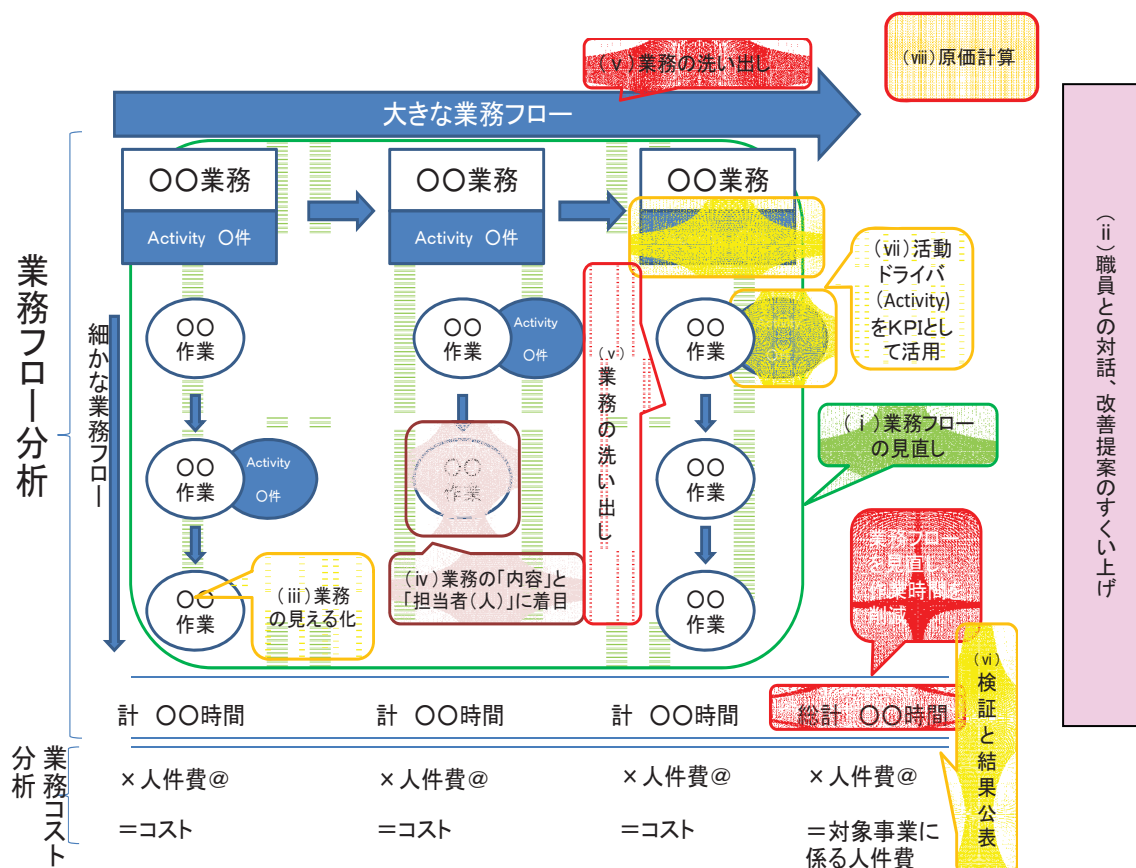
ヒアリングの結果、選定した各事例については、業務改善を通じた業務効率化という共通の目的のもと、ABCに限らず様々な取組が行われていることが分かった。

選定した事例について、取組の目的ごとに分類し、各取組を下表のとおりまとめている。

取組の目的	取組内容	件数/事例
業務の見直し	(i) ABC (主として業務フローの見直し)	2件 (A事例、B事例)
	(ii) 職員との直接対話、改善提案のすくい上げ	2件 (C事例、D事例)
	(iii) 業務の見える化	1件 (E事例)
業務の一元化、 外注化	(iv) 「業務」の内容と「担当者(人)」に着目	1件 (F事例)
	(v) 業務の洗い出し	1件 (G事例)
	(vi) 業務量分析(検証と結果公表)	1件 (H事例)
指標の設定	(vii) KPI(重要業績評価指標)	2件 (I事例、J事例)
コスト管理	(viii) 原価計算	3件 (K事例、L事例、 M事例)

これらの各取組は、その内容に鑑みると、業務フロー・コスト分析の考え方にあてはまる部分が多いことが分かる。業務フロー・コスト分析は、業務がどのような流れ(フロー)でどれだけの費用(コスト)を掛けて実施されているかを分析する手法であり、業務の流れを明らかにし、各業務の業務量、従事者及び業務処理量(活動ドライバ)を集計する「業務フロー分析」と、業務にかかる費用を算出する「業務コスト分析」から成り立っている。

以下の図は、業務フロー・コスト分析の考え方として大きな業務フローの把握及び細かな業務フローの把握、業務量の集計、コスト算出等に区分してイメージ化を行い、上表の各取組（図の中では（i）～（viii）の番号を付けて吹き出しで示している）との関連について整理を行ったものである。



(i) ABC（主として業務フローの見直し）

ABC の考え方を活用し、調査ツールやシステムを活用した業務量調査により業務フローの見直し等に取り組んでいる事例であった。

具体的には、業務を対象に業務フローや活動区分を把握・整理したうえで、職員への調査により、活動区分ごとの業務量を調査し、調査結果を基に、部門集約化や不要業務削減・簡素化等各種の業務改善が行われている。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析でいう「業務フロー分析」の部分に重なる考え方であると言える。

(ii) 職員との直接対話、改善提案のすくい上げ

全職員を対象に、聞き取り調査、改善提案の募集、提案内容についての協議などを実施し、業務の見直しに取り組んでいる事例であった。

具体的には、法人内部に調査組織や改善委員会を設置して取組にあたっている。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析でいう「業務フロー分析」の部分には直接的には重ならないが、職員からすくい上げた改善提案への対応策が「業務フロー分析」を行う際の視点やチェックポイント等につながるため、業務フロー・コスト分析の考え方に資する部分が存在する。

(iii) 業務の見える化

職員全員参加のグループワークを通じた意識改革を進めながら、独自開発した情報共有ツールにより業務の見える化に取り組んでいる事例であった。

具体的には、全職員の日々の業務スケジュールを「見える化」し、不要業務や不急業務への残業対応を事前管理することにより超過勤務の削減につなげている。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析でいう「業務フロー分析」のうち、業務量調査として月別従事時間割合を調査する方法により、月別繁忙の状況を確認する分析手法があるが、日々の業務スケジュールを「見える化」する取組は、よりミクロな視点において、業務遂行の適時性や適切性を確認し、業務改善を図る取組と捉えられ、業務フロー・コスト分析の考え方に資する部分が存在する。

(iv) 「業務」の内容と「担当者（人）」に着目

人員削減目標を達成するため、業務の「内容」と従事している「担当者（人）」に着目して、業務の一元化・外注化に取り組んでいる事例であった。

具体的には、人員削減目標の達成という目標が前提として明確に存在し、それを実現するための取組として、業務の集約化やアウトソーシングの可否を業務フローより細かな「担当者（人）」単位で判断している。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析でいう「業務フロー分析」において、個々の職員に対して業務量調査を行った際には、業務に係わる職員の状況も関連情報として入手できることとなる。したがって、「業務フロー分析」を行う際の視点やチェックポイント等につながるため、業務フロー・コスト分析の考え方に資する部分が存在する。

(v) 業務の洗い出し

一元化、外注化可能な業務の洗い出しを行い、またその効果を事後検証することで、業務の効率化に取り組んでいる事例であった。

具体的には、組織内に検討委員会を設置し、外注化する人数等を各組織に課し、各組織において外注化可能な業務の洗い出しを行わせており、外注化を実施した後は、各部を対象としてアンケートを実施し、外注化後の検証を行うとともに今後の新たな外注化計画に役立てていこうとしている。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析でいう「業務フロー分析」の部分には直接的には重ならないが、「一元化や外注化が可能な業務はないか？」という視点が、「業務フロー分析」を行う際の視点やチェックポイント等につながるため、業務フロー・コスト分析の考え方に資する部分が存在する。

(vi) 業務量分析（検証と結果公表）

一元化を実施した業務について、その効果を検証するため業務量等の調査を行い、結果公表に取り組んでいる事例であった。

具体的には、一元化実施の翌年にプロジェクトチームを組成し、担当者へのアンケートにより一元化前後の業務量を比較検証し、効果や課題等を検討しており、検証結果は法人のホームページで公開している。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析でいう「業務フロー分析」の部分に重なる考え方であると言える。

(vii) KPI(重要業績評価指標)

管理部門も含め KPI による評価の仕組みを導入し、目標進捗管理等の適時な管理を通じて、問題点の早期把握やタイムリーな対応に取り組んでいる事例であった。KPI とは企業ミッションや戦略目標を向上させるために重要な戦略や戦術に対する業績評価指標のことであり、企業は KPI に対して目標を設定し、その実績値をモニターして、目標未達成の場合、是正措置を講じることにより、企業ミッションや戦略目標を達成するものである。

具体的には、管理部門も含め 400 項目を超える KPI を設定し、支部長に大幅な権限と責任を委譲して目標を達成させようという取組や、「病床当たりのコスト負担額」を KPI とし、部門・診療科ごとの収入を指標として損益分岐点分析の視点を取り入れている。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析の「業務フロー分析」における業務処理量（活動ドライバ）を KPI 指標として設定する場合には、KPI の達成に向けて、業務フローが見直されることがある。したがって、業務フロー・コスト分析の考え方に資する部分が存在する。

(viii) 原価計算

ABC 以外の、組織別、部門別、商品別等の原価計算を通じて、投資や人員等の戦略策定の参考資料や採算管理等に取り組んでいる事例であった。

具体的には、管理会計システムによる部門別原価計算の結果を戦略策定のための参考資料としたり、研究センターごとのコスト計算を行い研究職員にコスト意識を持たせることを目指す取組みの実施、商品別原価計算により経営を改善している。

(業務フロー・コスト分析との関連)

業務フロー・コスト分析との直接的な関連性は小さいものの、原価計算を行った結果、コストの管理や確認が可能となり、例えば、一部分の業務を切り出した結果のコスト分析と業務フロー・コスト分析の結果との関連性を見出すことができる場合があること、また、原価計算の結果、特定された組織や部門等に対して、原価低減等の施策を検討する際の精緻な手法として業務フロー・コスト分析を採用する等の相互関係が考えられる。

業務フロー・コスト分析の手法では、業務フローを整理し検討することで重複する業務や不要な業務などが検出できる可能性があり、職員等の「人」の活動に着目することで業務の偏重や効率を検出できる可能性があるといえる。

公共サービスに従事する国及び独立行政法人等では、一般的に、職員等の「人」の活動によるサービス提供がコストの大部分を占める労働集約的な機関であると考えられる。国及び独立行政法人等を対象としたヒアリングの結果、ABC そのものではなくとも、業務フローに着目して業務改善を図ったり、KPI 等の指標設定による目標管理が導入されている例が多く見受けられ、これらは業務フロー・コスト分析の一部を構成するものや業務フロー・コスト分析の考え方に近いものであった。

4. 本調査における業務フロー・コスト分析ツールの説明

本章においては、第2章及び第3章を踏まえて、業務フロー・コスト分析の手順、分析のために必要な書類様式及び計算ツールを検討し、作成した業務フロー・コスト分析ツール（案）について説明する。

(1) 業務フロー・コスト分析の手順

業務フロー・コスト分析の標準的なものとして、以下の5つの手順が挙げられる。

- ① 業務フロー調査・業務区分表の作成
- ② 業務区分ごとの業務量の調査
- ③ 業務コストの調査
- ④ 業務フロー・コストの算定
- ⑤ 業務フロー・コスト分析の結果の検討

それぞれの手順の内容は、以下のとおりである。

① 業務フロー調査・業務区分表の作成

調査対象となる事業について、業務の内容及び性質を把握し、業務フロー表を作成する。業務の内容及び性質を把握するための手続には、その業務に携わる職員へのヒアリングや既存の作業フロー表、業務分掌表、業務手順書等の活用などがある。

業務フローを調査する過程で、業務のムリ・ムラ・ムダ等、要改善ポイントが発見されることが多くあるという特徴を有している。

業務フロー調査の結果、業務フロー表を作成し、業務量測定単位となる業務区分及び活動ドライバ（業務量を増減させる原因となる要因、例：処理件数等）を選定する。業務区分は、調査目的及び調査実施可能性に鑑み、適度に分類・集約して設定する。

② 業務区分ごとの業務量の調査

調査対象となる事業に従事する職員に対して調査票等によるアンケートを実施し、業務区分別の業務量（時間数）及び活動ドライバ（処理件数等）を測定する。

なお、業務に係る特徴的な変動要素、すなわち、〇月から〇月のように季節的に業務量の大きな偏在が存在する業務や、月中で月末月初とそれ以外のような偏在が存在する業務、週中で曜日ごとの偏在が発生する業務など、それぞれの特徴に応じて、年間ベース、月単位ベース、週単位ベースなど集計単位を選択する必要がある。

③ 業務コストの調査

測定対象となった職員の人件費や所属する部署に共通する経費など、調査対象業務に関連する費用項目を収集・集計する。

④ 業務フロー・コストの算定

②のアンケートの結果から集計した業務量と③で収集した業務コストから業務フロー・コストを算定する。

⑤ 業務フロー・コスト分析の結果の検討

業務効率化に向けた改善活動に役立てるよう、業務フロー・コスト分析結果を検討する。状況に応じて調査対象職員とのミーティングや意見交換の場を持ち、業務改善のきっかけとする。

(2) 業務フロー・コスト分析の手順ごとの具体的方法等

業務フロー・コスト分析の手順ごとの具体的な方法や、分析のための書類様式及び記入例、分析する際の留意事項等は、下記のとおりである。

① 業務フロー調査・業務区分表の作成

調査対象とする業務に含まれる活動内容を明らかにするために、業務フロー表を作成する。作成に当たっては、現時点で作成・運用している業務フロー図や業務手順書などを利用することができ、既に同様のものが存在する場合は、改めて作成することは不要である。

業務量調査の集計単位となる業務区分を特定することが重要となるので、詳細過ぎる業務フロー表は必要ない。

業務フロー表を参考にして、業務量測定単位となる業務区分及び活動ドライバ（業務量を増減させる原因となる要因、例：処理件数等）を選定し業務区分表を作成する。

<作成の手順>

1) 調査対象とする業務の業務フローを把握し、業務フロー表を作成する。

業務フロー表の作成方法はいくつかあるが、一例を示すと下記のとおりである。

- i. 組織図、業務分掌表等により、大まかな業務区分を把握する。
- ii. 業務規程、業務マニュアル等により、大まかな業務の流れを把握する。
- iii. 各業務区分の開始から終了までの作業を実際の業務の流れの確認等により検証する。

- iv. 検証内容を整理し、間違いがないかどうか、対象部署に確認する。
- v. 把握した業務フローを適当な単位ごとに、業務フロー表に書き出し、業務の区分や主な業務の内容を記入する。

(留意事項)

- ・ 調査目的に鑑み細かく把握したい部分と、大まかで良い部分を区別することが望ましい。なお、下記「業務フロー表の例」では出納関係は大まかに区分している。

2) 業務フロー表を参考にして、業務区分表を作成する。

業務区分表の作成方法の一例を示すと下記のとおりである。

- i. 業務フロー表で把握された業務の区分や業務の内容を参考に、どのレベルの区分を調査対象とするかに応じて調査実施可能な程度に業務を分類・集約して、業務区分を設定する。

なお、下記「業務区分表の例」では、業務区分をより大きな流れである「業務区分」と、業務区分ごとの細かな流れである「事務区分」に区分し、設定している。

- ii. 調査で必要があれば、各業務区分について、活動ドライバを決定する。

(留意事項)

- ・ 業務区分を設定する際に、活動ドライバによる共通点が参考になる場合がある。
- ・ 調査対象者 1 人当たり、5～7 個程度の業務区分にあてはまるようにするのが適当といわれており、1 人当たりに割り当てる区分は多くても 20 個程度を限度とする。
- ・ 業務量調査での時間集計を考慮し、手待ち時間などの特定の業務に紐付かない業務区分も設定することで、季節的繁閑の程度などを把握できる可能性がある。

「業務フロー表の例」及び「業務区分表の例」は下記のとおりである。

【業務フロー表の例】

<貸付業務にかかる業務フロー表の例>

業務フロー					業務内容等
業務区分	事務区分	出納	貸付	債権管理	
相談	1相談対応(窓口)		○		貸付相談関連の受付対応(窓口)
	1相談対応(電話)		○		貸付相談関連の受付対応(電話)
	2相談実績取りまとめ		○		相談内容等の集約、カテゴリー別等におけるとりまとめ
貸付	3申請書受領、形式チェック		○		借入申請書の受領と、記載内容のチェック
	4第1次審査		○		第1次審査要領に基づく審査
	5第2次審査		○		第2次審査要領に基づく審査
	6決定通知		○		貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など
	7契約		○		契約書の作成など
	8システム登録		○		融資管理システムへの詳細情報登録と確認など
	9貸付実行	○			出金依頼、送金手続など
回収	10入金	○			入金確認と債権管理係への通知
	11内容確認			○	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認
債権管理	12回収状況管理			○	債権回収状況の集計ととりまとめ
	13督促			○	延滞者への督促
	14回収計画の折衝			○	長期延滞者に対する個別折衝など
	15不納欠損処理			○	回収不能の判断、確認、承認、処理など

【業務区分表の例】

区分			内容	活動ドライバ	
業務カテゴリ	業務区分	事務区分			
共通	会議関係	開催準備	開催事前打合せ、資料作成、日程調整、会議室等手配など	開催回数	
		資料印刷・製本	配付用資料の印刷及び製本、会議室への運搬やセットなど	開催回数	
		会議出席	会議への参加、列席など	開催回数	
		議事録等作成、確認調整	議事録等の作成、作成した議事録等の確認、調整など	開催回数	
		〇〇関係	□□□ △△△		
貸付業務	相談	相談対応(窓口)	窓口における貸付相談関連の受付対応	貸付件数	
		相談対応(電話)	電話における貸付相談関連の受付対応	貸付件数	
		相談実績とりまとめ	相談内容等の集約、カテゴリ別等におけるとりまとめ	貸付件数	
		貸付	申請書受領、形式チェック	借入申請書の受領と、記載内容のチェック	貸付件数
			第1次審査	第1次審査要領に基づく審査	貸付件数
			第2次審査	第2次審査要領に基づく審査	貸付件数
			決定通知	貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など	貸付件数
			契約	契約書の作成など	貸付件数
			システム登録	融資管理システムへの詳細情報登録と確認など	貸付件数
			貸付実行	出金依頼、送金手続など	貸付件数
	回収	入金	入金	入金確認と債権管理係への通知	入金件数
			内容確認	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認	入金件数
		債権管理	回収状況管理	債権回収状況の集計ととりまとめ	延滞者数
			督促	延滞者への督促	延滞者数
		回収計画の折衝	長期延滞者に対する個別折衝など	延滞者数	
		不納欠損処理	回収不能の判断、確認、承認、処理など	延滞者数	
〇〇業務					
その他	研修				
	休暇				
	手待ち時間	空白(指示待ち、待機)時間	指示待ち、待機など		
	〇〇				

② 業務区分ごとの業務量の調査

調査対象となる事業について、調査票等によるアンケートを実施し、業務区分別の業務量（時間数）及び活動ドライバ（処理件数等）を測定する。

i. 調査票

業務量調査では、調査票を利用したアンケート調査により業務量データを入手する。集計単位として年間ベース、月単位ベース、週単位ベースなどが考えられるが、もっとも簡便なものは各職員に対して 1 年間における各業務区分の従事割合（%）を回答してもらう方法である。この方法の調査票の様式は〈様式 1〉のとおりである。

当該調査票によると、データの収集が容易であり、通年の従事割合となるので、季節変動を排除できるというメリットがある。

(留意事項)

- ・ 回答する職員の記憶に基づき回答を求めただけでなく、異動したばかりの場合は見通しに基づき回答を求めることになるため、客観性に課題が残る。この点に対しては、職員の従事割合に関する回答結果につき、当該職員の上席者による査閲を行うことや、定員管理上のデータと比較することにより客観性を補完する対応が考えられる。
- ・ 記憶に基づき回答する以上、活動単位の数が少ないため大まかにならざるを得ず、より詳細な業務の効率化に向けたデータの収集には不向きである。

ii. 調査票の記入者

調査票の記入にあたっては、職員等の協力を得る必要があるが、記入方法として以下があげられる。

- a. 調査対象となる部署等の所属職員に対して個別に調査票の記入を依頼する方法
- b. 調査対象となる部署等の責任者・担当者に対して対象部署等全体の業務量の記入を依頼する方法

iii. 調査票〈様式 1〉のさらなる活用方法

〈様式 1〉を利用して従事割合を調査する様式に限らず、データの精度を求められていない場合には、様式を変更することにより調査内容の汎用性が高まることもある。

例えば、年間の従事時間数が調査可能であれば時間数を調査する様式への改訂や、年間の月別業務区分別の従事割合あるいは従事時間数を調査する方法に沿うような様式の改訂などが考えられる。なお、年間の月別業務区分別の従事時間数調査に関する調査票の様式は、〈様式 2〉のとおりである。

iv. 業務フロー表、業務区分表を統合した調査票の様式

調査票の様式の工夫として、業務フロー表及び業務区分表を統合するというものがある。この様式によれば、調査回答者にとって業務フローや業務区分が見やすく一覧できるだけでなく、その後の集計・分析過程でも同様式を活用できるというメリットがある。

業務フロー表、業務区分表を統合した調査票の様式は、＜様式3＞のとおりである。

【＜様式1＞】

調 査 票

課 係 氏名

業務区分		① 年間従事割合	③ 業務処理数量
共通	会議関係	5%	12回
	〇〇関係	…	…
貸付業務	相談	40%	100件
	貸付	25%	30件
	回収	10%	30件
	債権管理	15%	40件
〇〇業務	〇〇	…	…
…	…	…	…
その他	研修	…	/
	休暇	…	/
	手待ち時間 ^②	5%	/
合計		100%	/

【<様式1>の記入に際しての記入要領例】

調査票の記入要領

調査票のデータ収集につき、以下の要領にてお願いします。

1 調査対象期間
平成〇〇年度分

2 調査対象者
〇〇課職員

3 記入方法
(別紙記載例 該当番号)

- ① 平成〇〇年度における総業務時間のうち各業務区分に対する従事割合を
およそ〇〇%として記入してください。年間を通しての従事割合ですので、季節
的変動がある場合であってもそれにとらわれず、年間総業務時間から判断して
記入してください。総業務時間には残業時間数(承認の有無にかかわらず)も含
めます。
どのような活動がどの業務区分に含まれるのかについては、別紙の業務区分表
をご確認ください。
- ② 総業務時間のうち、手待ち時間部分があれば「手待ち時間」の欄に〇〇%と記
入してください。手待ち時間が生じてもそれは記入職員の責めによるものではあ
りません。記入職員の管理者がコントロールすべき部分です。特に作業を行って
おらず、自己研修等を行っている場合にも、「手待ち時間」の欄にあわせて割合
を記入してください。
- ③ 各業務区分について、業務処理量についても集計した上で記入してください。

【<様式2>】

調 査 票

平成××年度

課 係 氏名

業務区分		月												年間合計	業務処理 数量	
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月			
共通	会議関係	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	時間 10	120	12回
	〇〇関係															
貸付業務	相談	80	75	70	60	65	60	70	70	80	60	80	80	850	100件	
	貸付	40	40	50	40	40	50	40	40	50	40	40	60	530	30件	
	回収	15	15	20	15	15	25	15	15	20	15	15	25	210	30件	
	債権管理	30	25	30	25	25	30	25	25	30	25	25	25	320	40件	
〇〇業務	〇〇															
...	
その他	研修															
	休暇															
	手待ち時間	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	100		
合計		185	175	185	160	165	180	170	170	195	160	180	205	2,130		

【<様式3>】

【平成××年度】

業務カテゴリー	業務フロー					業務内容等	業務時間数	活動ドライバ	
	業務区分	事務区分	出納	貸付	債権管理				
貸付業務	相談	1相談対応		○		貸付相談関連の受付対応	〇〇時間	相談件数	〇〇件
		2相談実績取りまとめ		○		相談内容等の集約、カテゴリー別等におけるとりまとめ			
	貸付	3申請書受領、形式チェック		○		借入申請書の受領と、記載内容のチェック	〇〇時間	貸付件数	〇〇件
		4第1次審査		○		第1次審査要領に基づく審査			
		5第2次審査		○		第2次審査要領に基づく審査			
		6決定通知		○		貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など			
7契約			○		契約書の作成など				
8システム登録		○		融資管理システムへの詳細情報登録と確認など					
9貸付実行		○		出金依頼、送金手続など					
回収	10入金		○		入金確認と債権管理係への通知	〇〇時間	入金件数	〇〇件	
	11内容確認			○	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認				
債権管理	12回収状況管理			○	債権回収状況の集計ととりまとめ	〇〇時間	延滞者数	〇〇件	
	13督促			○	延滞者への督促				
	14回収計画の折衝			○	長期延滞者に対する個別折衝など				
	15不納欠損処理			○	回収不能の判断、確認、承認、処理など				
その他	研修					〇〇時間			
	休暇					〇〇時間			
	手待ち時間				指示待ち、待機など	〇〇時間			

【<様式3>の説明】

		【平成××年度】							
業務カテゴリー	業務フロー					業務			
	業務区分	事務区分	出納	貸付	管理				
貸付業務	相談	1相談対応		○		貸付相談関連の受付対応			〇〇件
		2相談実績取りまとめ		○		相談内容等の集約、カテゴリ別等におけるとりまとめ			〇〇件
	貸付	3申請書受領、形式チェック		○		借入申請書の受領と、記載内容のチェック			
		4第1次審査		○		第1次審査要領に基づく審査			
		5第2次審査		○		第2次審査要領に基づく審査			
		6決定通知		○		貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など	〇〇時間	貸付件数	〇〇件
		7契約		○		契約書の作成など			
		8システム登録		○		融資管理システムへの詳細情報登録と確認など			
		9貸付実行		○		出金依頼、送金手続など			
	回収	10入金		○		入金確認と債権管理係への通知	〇〇時間	入金件数	〇〇件
		11内容確認			○	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認			
	債権管理	12回収状況管理			○	債権回収状況の集計ととりまとめ			
		13督促			○	延滞者への督促			
		14回収計画の折衝			○	長期延滞者に対する個別折衝など	〇〇時間	延滞者数	〇〇件
		15不納欠損処理			○	回収不能の判断、確認、承認、処理など			
その他	研修					〇〇時間			
	休暇					〇〇時間			
	手待ち時間				指示待ち、待機など	〇〇時間			

業務フロー表より転記する。

業務区分表より転記する。

回答者が記入する。

③ 業務コストの調査

i. 対象経費

測定対象となった職員の人件費など、関連する費用項目を集計する。

通常、公共サービス等に従事する法人等においては、主にいわゆる労働集約型のサービスを提供しており、コストに占める人件費の割合が非常に高いと考えられることから、人件費を対象にして業務コストの調査を実施することで、効率化のための端緒を捉えることができると考えられる。

人件費のほか、通常いわゆるコストとしては経費があり、経費も含めてコスト計算することも可能であるが、業務フロー・コスト分析に際しては、いわゆる埋没原価とよばれるものに該当することが多いことに留意する必要がある。すなわち、業務フロー・コスト分析を通じて業務改善を行おうとする場合において、業務改善の実施如何にかかわらず特にコストに差は生じない経費もあるということである。

例として、正規職員からパート勤務の活用により切り替えようかどうかという場合、人件費単価の相違はあっても、作業スペースとしての建物の減価償却費や機器のリース料、光熱水費に差が生じるわけではない。このように意思決定の際の複数の代替案の中でいずれにおいても同様に発生するようなコストを埋没原価という。

業務フロー・コスト分析結果を用いて効率化等を検討する際には、経費が埋没原価に該当し効率化の効果が見込まれないような場合には、その経費を含まないで分析を進めることが肝要である。

ii. 人件費単価

業務フロー・コスト分析では、業務量（時間数）に乗じるための人件費単価を算出する必要がある。人件費単価としては、(a) 法人等組織全体における職員等の平均人件費単価、(b) 業務量調査の対象となる部署等に属する職員等の平均人件費単価、(c) 業務量調査の対象となる職員等の職位別平均人件費単価等を用いることが考えられる。

財務諸表等から人件費を算出することも可能であるが、会計知識が求められるため、より難易度の高い作業となる。法人内の方針等により標準的な単価が示されているのであれば、それを用いるのが簡便である。

④ 業務フロー・コストの算定

調査票によるアンケートの結果を集計し、業務コストと業務量から業務フロー・コストを算定する。当該様式は、＜様式4＞のとおりである。

【＜様式4：業務フロー&業務量集計表（例）＞】

【平成××年度】											
業務カテゴリー	業務フロー					業務内容等	業務時間数	活動ドライバ		1件当たり時間数	1件当たりコスト
	業務区分	事務区分	出納	貸付	債権管理						
貸付業務	相談	1相談対応			○	貸付相談関連の受付対応	○○時間	相談件数	○○件		
		2相談実績取りまとめ			○	相談内容等の集約、カテゴリー別等におけるとりまとめ					
	貸付	3申請書受領、形式チェック			○	借入申請書の受領と、記載内容のチェック	○○時間	貸付件数	○○件		
		4第1次審査			○	第1次審査要領に基づく審査					
		5第2次審査			○	第2次審査要領に基づく審査					
6決定通知				○	貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など						
7契約				○	契約書の作成など						
8システム登録			○	融資管理システムへの詳細情報登録と確認など							
9貸付実行			○	出金依頼、送金手続など							
回収	10入金		○		入金確認と債権管理係への通知	○○時間	入金件数	○○件			
	11内容確認			○	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認						
債権管理	12回収状況管理				○	○○時間	延滞者数	○○件			
	13督促				○						
	14回収計画の折衝				○						
	15不納欠損処理				○						
その他	研修					○○時間					
	休暇					○○時間					
	手待ち時間					○○時間					

なお、活動ドライバが単一であれば、業務フロー&業務量集計表をより簡素化する工夫が考えられる。

⑤ 業務フロー・コスト分析結果の検討

業務効率化に向けた改善活動に役立てるよう、業務フロー・コスト分析の結果を検討する。

業務フロー・コスト分析では、次の 3 つの調査段階において、業務の効率化につながる気づきが検出される可能性がある。

i. 業務フローの調査段階

業務フローの調査は、業務フロー・コスト分析の中で、もっとも改善点を見つけやすい調査である。すなわち、効果的に「ムダ」を見つけることができる可能性がある。

ここで「ムダ」には 2 つの切り口がある。業務対象から見る切り口と業務方法から見る切り口である。

(a) 業務対象から見る切り口とは、次のようなものである。

- ・途中で流れが途切れているような業務はないか。
- ・同じ資料を複数人が作成するなど重複している業務はないか。
- ・二重手続、不要なチェック作業を何度も行っていないか。
- ・作成後に何も活用されないような資料作成・データ収集作業がないか。

(b) 業務方法から見る切り口とは、次のようなものである。

- ・業務フローマニュアルはあるか。
- ・マニュアルがある場合、見直しをしているか。簡素化できないか。
- ・複数の部署で行っている類似業務を一極集中して処理することはできないか。
- ・正規職員にしか遂行できない業務か。パートや再雇用を活用できないか。
- ・システムを入れて自動化できないか。
- ・業務改善の声を拾い上げるような制度作りができていないか。

ii. 業務量の調査段階

業務量の調査では、業務区分ごとの業務量が明らかになることから、それが詳細であればあるほど、「ムリ」、「ムラ」を見つけることができる可能性が高まる。チェックすべきポイントは次のようなものである。

(a) 個人業務単位でのチェックポイント

- ・より注力すべき業務に必要な業務時間が割かれているか。
- ・1件当たり処理時間は通常想定される水準か。
- ・超過勤務など特定の職員に業務が偏っていないか。
- ・手待ち時間が他の職員と比べて多くないか。

(b) 部署単位でのチェックポイント

- ・ より注力すべき業務に必要な業務時間が割かれているか。
- ・ 1件当たり処理時間は通常想定される水準か。
- ・ 部署全体として手待ち時間が多くないか。
- ・ 繁忙期と閑散期に差が大きい場合、担当部課として平準化を図れるような人事体制となっているか。(例 部付人事制。部内であれば辞令は不要の仕組み)
- ・ 類似業務を行う部署間比較し、業務を効率化している成功例と比べてどうか。
- ・ 業務量調査の経年比較を行ない、改善前、改善後の比較結果はどうか。

個人業務単位でのチェックは、調査票の分析だけでもある程度可能である。そのポイントを調査票<様式1>上で示すと、次のとおりである。

【調査票<様式1>のチェックポイント例】

調 査 票

課		係	氏名
業務区分		年間従事割合	業務処理数量
共通	会議関係	5%	12回
	〇〇関係
貸付業務	相談	40%	100件
	貸付	25%	30件
	回収	10%	30件
	債権管理	15%	40件
〇〇業務	〇〇
...
その他	研修
	休暇
	手待ち時間	5%	...
合計		100%	...

1件当り処理時間は通常考えられる水準か。

特定の係員に業務が偏在していないか。

手待ち時間が他の係員と比べて多くないか。係全体として、手待ち時間が多くないか。

iii. コスト計算の調査段階

必ずしもコスト分析まで実施しなくとも、上記の業務フローの調査段階、業務量の調査段階で、さまざまな改善策が得られる可能性は高いが、さらにコスト計算の調査段階では、次のようなことを把握できる可能性がある。

- ・ 外注化する場合に比較すべき社内費用の概算
- ・ 自動化、システム化を検討する際の現状の社内費用の概算
- ・ 対価性を求めるサービスである場合、コストと比べて料金設定に課題はないかといった点

⑥ 分析する際の留意事項

これまで述べたような方法で業務フロー・コスト分析を行う場合、分析にあたっては、例えば、次のようなポイントに留意する必要がある。

- ・ 習熟の違いによる所要の業務時間量の差を考慮する必要がある。例えば、異動したばかりで担当業務に習熟していない職員の場合、習熟した職員に比べて仕事量あたりの業務時間が多いということがある。
- ・ 業務量調査の結果における個人別データは、個人評価の側面における利用は行わない、行うことができないという関係者間の理解が必要である。

⑦ 業務フロー・コスト分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例

業務フロー&業務量集計表を分析するにあたっての参考として、より具体的な分析の視点、チェックポイント、改善実施例を下表にまとめている。

視点(案)	チェックポイント (案)	具体的な業務改善事例
廃止/削減	廃止しても影響のない活動ではないか？	事務職員のチェック作業のうち、申請書類の記載内容に関するチェックは、電子申請化に伴い廃止した。また、これに伴い事務職員のチェック用の仮提出も廃止した。
	作成後に何も活用されない資料や収集した情報はないか？	活用されない成果物の作成に関連するすべての業務を廃止した。
	従来から実施してきている業務という理由だけで、実施を継続しているというものはないか（本当に必要な業務なのか）	入札関係書類については、ホームページに定型的な書類を掲載することとし、入札説明会において配布することを廃止した。
簡素化	作業手順のうち、省略しても結果の品質に影響がない活動ではないか？	各種委員会の統合・廃止を実行した。 非常勤職員の任期満了退職の発令及び人事異動通知書の発行を省略し、業務を簡素化した。
	他の実施方法を選択しても、結果の品質に影響がない活動ではないか？	会議の開催通知は、電子メールで行うことに統一し、進行・発言メモは電子メール又は共通フォルダの使用により、担当者の業務量を削減した。
		予算詳細区分の簡素化・集約化による予算管理体制の見直しを図り、業務量を削減した。
統合	統合することによってスケールメリットが生まれ、処理単価の低減が可能な活動はないか？	各拠点でそれぞれ実施されていた共通的な業務（人事給与、支払、旅費等）について、本部に集約し、業務量を削減し、人件費を削減した。
重複	重複している作業、活動はないか？	各種調書等、異なる部署から同じ内容の照会があるものについて、法人内において「基礎情報データ」として共有を図ることにより、照会対応業務量を削減した。（ただし、既存データの利用可能性、加工の技術的可能性、個人情報等を配慮した。）
権限委譲	権限委譲によって工数削減など、効率化することが可能な活動はないか？	決裁者の人数等について見直しを図り、規定を改正した。例えば、定型的な事案については、決裁者が必要最小限となるように見直し、非定型的な業務については、事案ごとに決裁の意義を考慮し必要最低限となるよう努めることの周知・徹底を図った。

標準化	標準化によって工数削減など、効率化することが可能な活動はないか？	事務手続（人事給与、支払、収納、旅費等）を本部へ集約したことに伴い、各拠点における業務分担の明確化及び事務処理の標準化を図るために、業務マニュアルを作成し、継続的に改善・改訂を実施している。
計画化/平準化	作業量を平準化し、繁忙の差により生じている閑散期の余剰時間を減らし、必要な要員を少なくできる活動もしくは残業を減らすことが可能な活動はないか？	事務職員個々人の業務の「見える化」を情報共有管理ツールにより実施し、超過勤務時間の管理が有効に機能するようになった。その結果、超過勤務数が削減された。
外注化	外部資源を利用することによって、処理コストを削減することが可能な活動はないか？	宿舎の入退去関係事務について、他業務との関連が全くなく、宿舎業務のためにのみ必要な知識等を習得する必要が生じており、非効率的であったため、外注化対応とした。
	担当する人員と業務内容が見合っているか？	『人』ベースで検討し、『人』ベースで、常勤職員から派遣職員、非常勤職員への転換により、人件費を削減した。
システム化	業務活動のうち、システムを活用することによってさらに効率化が可能な活動はないか？	共通業務を本部へ集約し、各機関が有していたシステムを本部に一本化する新システムを導入して、データの正確性や照合手続の簡略化を図ることで業務量を削減した。

5. 国及び独立行政法人等での業務フロー・コスト分析の試行

第4章において作成した業務フロー・コスト分析の手順、分析のために必要な書類様式等を基に、業務フロー・コスト分析を試行した。

(1) 試行対象とした業務

試行対象とした業務は、以下の4件の業務である。

- ① 給与業務
- ② 共済・福利厚生事務
- ③ 契約事務
- ④ 旅費業務

(2) 業務フロー・コスト分析の試行とその結果

試行対象とした4件の業務について、業務フロー・コスト分析を試行した。

具体的には、「業務フロー・コスト分析ツール（案）」を基に、試行対象となった業務に係る基礎資料の収集や、作成書類の確認及び分析等を行い、試行結果を取りまとめた。

各業務の業務フロー・コスト分析の試行概要は、以下のとおりである。

① 給与業務について

給与業務にかかる業務フロー・コスト分析の試行概要は以下のとおりである。

業務時間割合調査対象者	給与業務関連従事者
業務時間割合の集計方法	<ul style="list-style-type: none"> ① 給与業務担当が対象業務を業務区分及び事務区分に分類（業務区分は、受理、入力、確認、処理、整理の5個を設定し、これらから8個の事務区分を設定。また、業務区分と事務区分が同一の区分を4個設定） ② 給与業務関連従事者（約12名程度）が①の業務区分及び事務区分の分類に従い、年間の従事時間を算出 ③ 給与業務担当が、算出データを集計 ④ 基礎データ収集から取りまとめまで、全体で8週間程度を要した。
業務フロー・コスト分析の集計方法	コストの集計については、「人件費」をその対象とし、公表されている人件費情報をもとに算出した。

給与業務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果は以下のとおりである。

＜給与業務にかかる業務フロー&業務量等集計表＞

【平成××年度】

業務フロー					
業務区分	事務区分	職員	人事	業務内容等	業務時間数
受理	1届出書受理	△	○	届出書受理	926.3
入力	2システムヘデータ入力取込		○	人件費、休暇等に関する事項のデータ入力と取込等	827.7
確認	3内容確認	△	○	人件費、所得税等、休暇等に関する業務の内容確認	1,090.0
処理	4電算処理		○	人件費、所得税等、休暇等に関する業務の電算処理	1,302.0
	5帳票・FD作成		○	人件費、休暇等に関する業務の帳票・FD作成	
	6決裁		○	人件費、所得税等に関する業務の決裁	
	7支給		○	人件費、所得税等に関する業務の支出	
整理	8整理		○	休暇等に関する業務資料の整理	186.0
給与統計、改訂等に関すること			○	給与統計、改定等に関する業務	1,190.4
審議会運営に関すること			○	特別職報酬等審議会運営費に関する業務	1,176.3
その他			○	その他(財形貯蓄、人事システム維持管理等)	651.0
定型外			○	給与、勤務時間等の制度、時間外勤務縮減に関する業務	2,594.7
合計					9,944.4

(参考) 人件費コスト換算額(円)	43,755,360
職員(定員)数(人)	3,375
職員1人当たり時間数(時間/人)	2.95
職員1人当たり給与業務コスト(円/人)	12,965

給与業務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果として、検討したポイントは、以下のとおりである。

<給与業務にかかる業務フロー&業務量等集計表>

【平成××年度】

業務フロー		職員	人事	業務内容等	業務時間数
受理	1届出書受理				926.3
入力	2システムへデータ入力・取込		○	人件費、休暇等に関する事項の	827.7
確認	3内容確認	△	○	人件費、所得税等、休暇等に関する業務の内容確認	1,090.0
処理	4電算処理			に関する業務の電算	1,302.0
	5帳票・FD作成			の帳票・FD作成	
	6決裁		○	人件費、所得税等に関する業務の決裁	
	7支給		○	人件費、所得税等に関する業務の支出	
整理	8整理		○	休暇等に関する業務資料の整理	186.0
給与統計、改訂等に関すること			○	給与統計、改訂等に関する業務	1,190.4
審議会運営に関すること			○	特別報酬等審議会運営費に関する業務	1,176.3
その他			○	その他(財形貯蓄、人事)	651.0
定型外			○	給与、勤務時間等の制度、時間外勤務削減に関する業務	2,594.7
合計					9,944.4
(参考) 人件費コスト換算額(円)					43,755,360
職員(定員)数(人)					3,375
職員1人当たり時間数(時間/人)					2.95
職員1人当たり給与業務コスト(円/人)					12,965

【改善対応】
 費用対効果の視点から、制度・規則や要件等の見直しと説明可能性の検討
 届出書の不備を軽減するための検討
 ・様式の標準化による単純ミスの軽減
 ・マニュアルの整備
 ・システムによる電子提出化、など
 内容確認作業にかかる手数を軽減するための検討
 ・届出書式の見直し(必要十分な資料を添付する)
 ・確認方法の明確化、マニュアル化
 ・ノウハウの共有体制の構築、など
 より正確な分析を行うための検討
 ・業務内容の明確な説明(特に、その他項目)
 ・適切でない集計値を発見・修正するための監視活動の強化

② 共済・福利厚生事務について

共済・福利厚生事務にかかる業務フロー・コスト分析の試行概要は以下のとおりである。

業務時間割合調査対象者	共済・福利厚生事務関連従事者
業務時間割合の集計方法	<p>① 共済・福利厚生事務担当が対象業務を業務区分及び事務区分に分類（共済事業と共済事業以外の福利厚生事務に分類した上で、共済事業の業務区分は、対応、処理、整理の3個を設定し、これらから7個の事務区分を設定。共済事業以外の福利厚生事務の業務区分は、理事会・評議会関連について計画・予算、会議、整理の3個を設定し、これらから5つの事務区分を設定。また、業務区分と事務区分が同一の区分を10個設定）</p> <p>② 共済・福利厚生事務関連従事者（約12名程度）が①の業務区分及び事務区分の分類に従い、年間の従事時間を算出</p> <p>③ 共済・福利厚生事務担当が、算出データを集計</p> <p>④ 基礎データ収集から取りまとめまで、全体で8週間程度を要した</p>
業務フロー・コスト分析の集計方法	コストの集計については、「人件費」をその対象とし、公表されている人件費情報をもとに算出した。

共済・福利厚生事務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果は以下のとおりである。

＜共済・福利厚生事務にかかる業務フロー&業務量等集計表＞

【平成××年度】

業務カテゴリ	業務フロー				業務内容等	業務時間数
	業務区分	事務区分	組員	人事		
共済事業	対応	1問合せ	△	○	組員からの問合せへの対応	725.4
		2受付	△	○	申請の受付	
	処理	3内容確認	△	○	受付内容の確認	948.6
		4決裁		○	受付内容の決裁	
		5認定		○	共済組合の認定	
		6通知		○	組員への通知	
	整理	7整理		○	資料保管等の整理	186.0
	合計					

(参考) 人件費コスト換算額(円) 8,184,000
 共済組員数(人) 3,191
 共済組員1人当たり時間数(時間/人) 0.58
 共済組員1人当たり共済事業コスト 2,565

業務カテゴリ	業務フロー				業務内容等	業務時間数	
	業務区分	事務区分	会議体	人事			
共済事業以外の福利厚生事務	理事会・評議会関連	計画・予算	1事業計画		○	事業の検討、計画案作成	372.0
			2予算	△	○	交付金額交渉、予算案作成	
	会議	3資料作成		○	理事会、評議会資料作成	558.0	
		4会議開催	○	○	理事会、評議会開催		
	整理	5決算、監査		○	出納閉鎖と資料作成、監査	186.0	
	給付	互助会給付金支給に関する業務			○	給付金支給に関する受付・審査・確認、支出等	423.2
		互助会貸付に関する業務			○	貸付業務に関する受付・審査・支出・収入等	418.5
	厚生利	カフェテリアプラン事業			○	申請受付、データ送付・取り込み、確認等	461.3
	食堂運営	食券に関する業務			○	食券作成・販売、利用分支払に関する業務	459.4
		食堂に関する業務			○	食堂運営、食堂運営検討委員会関連業務、食堂調理機器等監理業務(リース・保守)	280.9
	その他	その他の業務			○	互助会だより、掛金・負担金支払い業務等	345.0
	次世代育成支援行動計画に関すること				○	次世代育成新行動計画に関する内容の検討、集計、分析、報告等	704.9
	臨時職員の保険に関すること				○	受付、内容確認、決裁等	576.6
	その他				○	ライフプランセミナー事業、貸与被服購入費に関すること、人間ドッグ利用補助事業等	1,541.0
	定型外				○	公務災害及び労災認定事務、公務災害認定委員会経費に関する業務	613.8
合計						6,940.6	

(参考) 人件費コスト換算額(円) 30,538,596
 職員(定員)数(人) 3,375
 職員1人当たり時間数(時間/人) 2.06
 職員1人当たり福利厚生事務コスト(円/人) 9,048

共済・福利厚生事務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果として、検討したポイントは、以下のとおりである。

＜共済・福利厚生事務にかかる業務フロー&業務量等集計表＞
【平成××年度】

業務カテゴリ	業務フロー				業務内容等	業務時間数
	業務区分	事務区分	組合員	人事		
共済事業	対応	1問合せ	△	○	組合員からの問合せへの対応	725.4
		2受付	△	○	申請の受付	
	処理	3内容確認				948.6
		4決裁				
		5認定				
		6通知		○	組合員への通知	
	整理	7整理		○	資料保管等の整理	186.0
合計						1,860.0

(参考) 人件費コスト換算額(円) 8,184,000
 共済組合員数(人) 3,191
 共済組合員1人当たり時間数(時間/人) 0.58
 共済組合員1人当たり共済事業コスト 2,565

受付業務での作業を活かし、重複する作業を削減できないか

業務カテゴリ	業務フロー				業務内容等	業務時間数		
	業務区分	事務区分	会議体	人事				
共済事業以外の福利厚生事務	理事会・評議会関連	計画・予算	1事業計画		○	事業の検討、計画案作成	372.0	
			2予算	△	○	交付金額交渉、予算案作成		
	職員互助会に関する業務	会議	3資料作成			委員会資料作成	558.0	
			4会議開催			委員会開催		
	給付	互助会給付金支給に関する業務			○	給付金支給に関する受付・審査・確認、支出等	423.2	
		互助会貸付に関する業務			○	貸付業務に関する受付・審査・支出・収入等	418.5	
	福利	カフェテリアプラン事業			○	申請受付、データ送付・取り込み、確認等	461.3	
		食堂運営	食券に関する業務			○	食券作成・販売、利用分支払に関する業務	459.4
	食堂に関する業務			○	食堂運営、食堂運営器等監理業務(リース)	280.9		
	その他	その他の業務			○	互助会だより、掛金	345.0	
	次世代育成支援行動計画に関すること					○	次世代育成新行動計画の分析、報告等	704.9
	臨時職員の保険に関すること					○	受付、内容確認、決裁等	576.6
	その他					○	ライフプランセミナー事業、貸与被服購入費に関すること	1,541.0
	その他					○	労働安全衛生業務、公務災害認定委員会経	613.8
	【改善対応】 内容確認作業にかかる手数を軽減するための検討 ・届出書式の見直し(必要十分な資料を添付する) ・確認方法の明確化、マニュアル化 ・ノウハウの共有体制の構築、など 本来注力すべき業務に注力するための検討 ・業務フローを整理し、臨時職員等で対応できる部分を明確化 ・コアでない業務について外部委託等による効率化の検討 ・業務そのものの必要性についての検討と利害調整、理解の促進						6,940.6	

資料作成の重複はないか

券売機の設置等、業務フローの見直しにより、コストを削減できないか

【改善対応】
 内容確認作業にかかる手数を軽減するための検討
 ・届出書式の見直し(必要十分な資料を添付する)
 ・確認方法の明確化、マニュアル化
 ・ノウハウの共有体制の構築、など
 本来注力すべき業務に注力するための検討
 ・業務フローを整理し、臨時職員等で対応できる部分を明確化
 ・コアでない業務について外部委託等による効率化の検討
 ・業務そのものの必要性についての検討と利害調整、理解の促進

30,538,596
 3,375
 2.06
 9,048 (円/人)

③ 契約事務について

契約事務にかかる業務フロー・コスト分析の試行概要は以下のとおりである。

業務時間割合調査対象者	契約事務関連従事者
業務時間割合の集計方法	<p>① 契約事務担当が対象業務を業務区分及び事務区分に分類（工事・委託・賃貸借等契約、物品購入契約、その他に分類した上で、工事・委託・賃貸借等契約の業務区分は、有資格者名簿管理、公告、工事・委託・賃貸借契約等の審査業務、電子入札業務、業務委託の一括入札事務、総合評価競争入札方式業務、施設管理者候補者選定審査会業務、建設工事等請負業者資格審査会業務の 8 個を設定し、これらからそれぞれの事務区分を設定。物品購入契約の業務区分は、物品購入業務を設定し、6 個の事務区分を設定。また、業務区分と事務区分が同一の区分を 7 個設定）</p> <p>② 契約事務関連従事者（約 15 名程度）が①の業務区分及び事務区分の分類に従い、年間の従事時間を算出</p> <p>③ 契約事務担当が、算出データを集計</p> <p>④ 基礎データ収集から取りまとめまで、全体で 8 週間程度を要した。</p>
業務フロー・コスト分析の集計方法	コストの集計については、「人件費」をその対象とし、公表されている人件費情報をもとに算出した。

契約事務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果は以下のとおりである。

<契約事務にかかる業務フロー&業務量等集計表>
【平成××年度】

業務 カテゴリ	業務フロー						(参考)						
	業務区分	事務区分	業者	審査会	申請	契約	業務内容等	業務時間数	活動ドライバ	1件当たり 時間数	1件当たり契約 事務コスト		
工事・委託・賃借等契約	有資格者名簿管理	1事前相談	○			○	入札参加資格申請の事前相談	1,446.2	申請業者数	480件	3.01	13,256	
		2内容審査				○	入札参加資格申請書の審査						
		3補正処理				○	入札参加資格申請の補正処理						
		4財務会計システム等処理				○	財務会計システム等の処理						
		5登録名簿作成				○	有資格者名簿への登録等						
		6書類整理				○	書類の整理						
	公告	1執行例審査					○	工事の入札に関する公告業務の執行例審査	1,543.8	公告件数	364件	4.24	18,661
		2公告案・入札日程作成					○	工事の入札に関する公告案と入札日程の作成					
		3案件登録・公告					○	工事の入札に関する案件の登録と公告					
	借工事・委託等審査賃借	1事前相談	○				○	工事・委託・賃借借契約等の審査に係る事前相談	4,073.4	契約件数	1,117件	3.65	16,046
		2書類作成					○	工事・委託・賃借借契約等の審査書類の作成					
		3書類審査					○	工事・委託・賃借借契約等の書類審査					
		4契約結果の集計					○	工事・委託・賃借借契約等の契約結果の集計					
	電子入札業務	1参加申請の受付	○				○	電子入札の参加申請の受け付け	1,413.6	入札実施回数	396回	3.57	15,707
		2資格審査					○	電子入札の申請業者の資格審査					
		3確認通知					○	電子入札の申請業者への確認通知					
		4開札					○	電子入札業務の開札					
		5結果の集計					○	電子入札業務結果の集計					
		6公表					○	電子入札業務結果の公表					
	業務委託の一括入札事務	1調査と資格要件設定					○	対象業務の調査と資格要件の設定	874.2	入札実施回数	365回	2.40	10,538
		2公告と受付	○				○	公告と入札参加業者の受付					
		3資格審査	○				○	資格審査と資格者証の交付					
		4入札、公表					○	入札と結果集計及び公表					
	総合評価競争入札方式業務	1事前相談、受付	○				○	総合評価競争入札方式に係る業務の事前相談、受け付け	892.8	公告回数	50件	17.86	78,566
2資格要件設定						○	資格要件の設定						
3資料作成						○	総合評価競争入札方式に係る資料の作成						
4審査会			○			○	審査会の開催						
5所管課調整						○	所管課との調整作業						
6開札、公表		○				○	開札、結果公表及び集計						
施設管理者候補者選定審査会業務	1事前協議					○	施設管理者候補者選定審査会業務の事前協議	1,506.6	対象施設数	9件	167.40	736,560	
	2調整					○	所管課作成資料の調整						
	3資料作成					○	施設管理者候補者選定審査会の資料作成						
	4審査会		○			○	審査会の開催						
	5議事録作成					○	審査会議事録の作成						
建設工事等請負業者資格審査会業務	1事前協議	○				○	建設工事等請負業者資格審査に係る事前協議	502.2	審査回数	19回	26.43	116,299	
	2資格要件設定					○	資格要件の設定						
	3資料作成					○	建設工事等請負業者資格審査に係る資料の作成						
	4審査会開催		○			○	審査会の開催						
	5議事録作成					○	審査会議事録の作成						

物品購入契約	1受付			○	○	物品購入業務の受付	3,236.4	入札件数	157件	20.61	90,702	
	2仕様書作成				○	物品購入に係る仕様書の作成						
	3資格要件、業者選定				○	物品購入業務の資格要件の設定と業者の選定						
	4入札・契約	○			○	物品購入に係る入札と契約の締結						
	5入札結果・公表等				○	物品購入に係る入札結果のとりまとめと公表						
	6納品検査				○	物品の納品に係る検査						
物品購入審査会業務		○	○		○	物品購入審査に係る事前協議、資格要件、業者先鋭、資料作成、審査会開催、議事録作成	390.6					
その他	データ集計業務					○	案件調査、データ集計作業、委託データ集計結果の公表	837.0				
	共用物品購入・払い出し業務					○	在庫管理、納入先調整、入札・契約、納入物品検査、随時の払い出し	446.4				
	備品出納審査業務					○	受付、決裁審査、用度倉庫管理	390.6				
	参加資格停止措置			○		○	事前協議、審査会の開催、議事録の作成、通知・公表	186.0				
	その他					○	準備照会、工事管理システム運用、入札・契約保証金等処理業務、入札監視委員会事務等	2,808.6				
定型外					○	契約事務の総括管理業務(問題解決含む)、新財務会計システム運用業務等	5,840.4					
合計							26,388.8					

(参考) 人件費コスト換算額(円)

116,110,500

契約事務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果として、検討したポイントは、以下のとおりである。

＜契約事務にかかる業務フロー&業務量等集計表＞
【平成××年度】

業務カテゴリ	業務フロー						業務内容等	業務時間数	(参考)					
	業務区分	事務区分	業者	審査会	申請	契約			活動ドライバ	1件当たり時間数	1件当たり契約事務コスト			
工事・委託・賃貸借等契約	有資格者名簿管理	1事前相談		○			○	入札参加資格申請の事前相談	1,446.2	申請業者数	480件	3.01	13,256	他の活動と比較して大幅な差異が出ていないか
		2内容審査					○	入札参加資格申請書の審査						
		3補正処理					○	入札参加資格申請の補正処理						
		4財務会計システム等処理					○	財務会計システム等の処理						
		5登録名簿作成					○	有資格者名簿への登録等						
		6書類整理					○	書類の整理						
	公告	1執行伺審査					○	工事の入札に関する公告業務の執行伺審査	1,543.8	公告件数	364件	4.24	18,661	
		2公告案・入札日程作成					○	工事の入札に関する公告案と入札日程の作成						
		3案件登録・公告					○	案件の登録と公告						
	借入契約・委託等の審査業務	1事前相談		○				借入契約等の審査に係る事前相談	4,073.4	契約件数	1,117件	3.65	16,046	重複している作業、活動はないか
		2書類作成						借入契約等の審査書類の作成						
		3書類審査						借入契約等の書類審査						
		4契約結果の集計						借入契約の結果の集計						
	電子入札業務	1参加申請の受付		○				電子入札の申請業者の資格審査	1,413.6	入札実施回数	396回	3.57	15,707	紙面による入札と比べて効率化されているか
		2資格審査					○	電子入札の申請業者への確認通知						
		3確認通知					○	電子入札業務の開札						
		4開札					○	電子入札業務結果の集計						
		5結果の集計					○	電子入札業務結果の公表						
		6公表					○	電子入札業務結果の公表						
	業務委託の一括入札事務	1調査と資格要件設定						対象業務の調査と資格要件の設定	874.2	入札実施回数	365回	2.40	10,538	
		2公告と受付		○			○	公告と入札参加業者の受付						
		3資格審査		○			○	資格審査と資格者証の交付						
		4入札、公表					○	入札と結果集計及び公表						
	総合評価競争入札方式業務	1事前相談、受付		○				総合評価競争入札方式に係る業務の事前相談、受け付け	892.8	公告回数	50件	17.86	78,566	
2資格要件設定						○	資格要件の設定							
3資料作成						○	総合評価競争入札方式に係る資料の作成							
4審査会				○		○	審査会の開催							
5所管調整						○	所管調整と調整作業							
6開札、公表			○				開札と結果集計							
施設管理者候補者選定審査会業務	1事前協議						施設管理者候補者選定審査会業務の事前協議	1,506.6	対象施設数	9件	167.40	736,560	チェックポイントの事前準備や作成資料の標準化等の工夫によって効率化が可能ではないか	
	2調整					○	施設管理者候補者選定審査会業務の調整							
	3資料作成					○	施設管理者候補者選定審査会業務の資料作成							
	4審査会					○	審査会の開催							
	5議事録作成					○	議事録の作成							
建設工事等請負業者資格審査会業務	1事前協議		○				建設工事等請負業者資格審査に係る事前協議	502.2	審査回数	19回	26.43	116,299	ノウハウの蓄積等によって、より効率化が可能となるか	
	2資格要件設定					○	資格要件の設定							
	3資料作成					○	建設工事等請負業者資格審査に係る資料の作成							
	4審査会開催			○		○	審査会の開催							
	5議事録作成					○	審査会議事録の作成							

物品購入契約	1受付			○	○	物品購入業務の受付	3,236.4	入札件数	157件	20.61	90.702
	2仕様書作成				○	物品購入に係る仕様書の作成					
	3資格要件、業者選定					業務の資格要件の設定と業者の選定					
	4入札・契約	○				入札に係る入札と契約の締結					
	5入札結果・公表等				○	物品購入に係る入札結果のとりまとめと公表					
	6納品検査				○	物品の納品に係る検査					
物品購入審査会業務		○	○		事前協議、資格要件、業者先般、資 議事録作成	390.6					
その他	データ集計業務					作業、委託データ集計結果の公表	837.0				
	共用物品購入・払い出し業務					入札、入札・契約、納入物品検査、随時	446.4				
	備品出納審査業務				○	受付、決裁審査、用度倉庫管理	390.6				
	参加資格停止措置				○	事前協議、審査会の開催、議事録の作成、通知・公表	186.0				
	【改善対応】 業務の特性(季節的変動、周期性)を鑑みた資源配分の最適化 ・契約課と所管課との役割分担体制の見直し ・外部資源の利用可能性の検討 より正確な分析を行うための検討 ・業務区分の明確化、業務の類型化 (類似の業務が並列している場合は、それらの区分の明確化) ・適切でない集計値を発見・修正するための指導・監視活動 ・より適切な活動ドライバの収集 業務の効率化の検討 ・外部資源の利用やシステム化により業務量を軽減 ・属人的な業務をマニュアル化やノウハウの蓄積等の工夫により 誰でも担当できる業務への転換 入札/契約回数を軽減するための検討 ・一括契約や複数年契約の拡大 審査会の業務量を軽減するための検討 ・確認するポイントの事前整理による作業の効率化 ・作成資料の標準化 ・ノウハウの蓄積					工事管理システム運用、入札・契約保証金等 入札監視委員会事務等 総括管理業務(問題解決含む)、新財務会計シ 業務等	2,808.6 5,840.4 26,388.8				
							116,110,500				

標準化することによって効率化が可能ではないか

外部資源を利用することによって、処理コストを削減することが可能ではないか

工事、委託、賃貸借契約等と比べて、1件当たりの所要時間はどうか

定型外業務の従事時間が多い。定型化することにより外注・工数削減など、効率化することが可能な活動はないか

④ 旅費業務について

旅費業務にかかる業務フロー・コスト分析の試行概要は以下のとおりである。

業務時間割合調査対象者	全社における旅費業務関連従事者
業務時間割合の集計方法	<p>① プロジェクトチームを組織し、対象業務を業務区分及び事務区分に分類（業務区分は、作成、命令、報告、処理、整理の 5 個を設定し、これらから 14 個の事務区分を設定。また、業務区分と事務区分が同一の区分を 1 個設定）</p> <p>② 各部局の旅費業務関連従事者（約 50 名）が、①の業務区分及び事務区分の分類に従い、年間の従事時間を算出</p> <p>③ プロジェクトチームが、各部局の算出データを集計</p> <p>④ 基礎データ収集から取りまとめまで、全体で 16 週間程度を要した。</p>
業務フロー・コスト分析の集計方法	コストの集計については、「人件費」をその対象とし、公表されている人件費情報をもとに算出した。

旅費業務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果は以下のとおりである。

<旅費業務にかかる業務フロー&業務量等集計表>

【平成××年度】

業務フロー					業務内容等	業務時間数
業務区分	事務区分	出張者	命令者	事務担当者		
作成	1 旅行命令簿の作成	○		△	旅行命令簿(日程/旅行先/業務内容等)作成	9,400.0
命令	2 旅行行程の精査			○	行程・予算等の確認	17,350.0
	3 旅行命令権者の承認		○		命令者による決裁	
	4 出勤簿処理			○	出勤簿記載	
報告	5 復命書の作成	○			復命書作成	7,230.0
	6 旅行終了・実費額の確認			○	旅行終了の確認・領収書等の確認	
	7 復命書の決裁		○		命令者による承認	
処理	8 旅費請求書の作成	○		△	旅費請求書の作成	33,980.0
	9 支払決裁書の起票			○	支払情報の作成・伝票起票	
	10 旅費請求書の精査			○	行程・旅費計算の確認	
	11 支払決裁書等の決裁			○	勘定科目確認・決裁書承認	
	12 仮払精算(支出/収入伝票の作成・決裁)			○	仮払の場合の精算処理(精算書、支払決裁書等の確認等)	
	13 支払通知			○	旅費支払額の通知	
整理	14 旅行命令書の整理			○	ファイル綴じ等	2,150.0
その他				○	出張者からの旅費に関する問い合わせ対応等	2,190.0
合計						72,300.0

(参考) 人件費コスト換算額(円)	167,736,000
年間旅費申請件数(件)	79,000
旅費申請1件当たり時間数(時間/件)	0.92
旅費申請1件当たりコスト(円/件)	2,123

旅費業務にかかる業務フロー・コスト分析の試行結果として、検討したポイントは、以下のとおりである。

<旅費業務にかかる業務フロー&業務量等集計表>

【平成××年度】

業務フロー					業務内容等	業務時間数	
業務区分	事務区分	出張者	命令者	事務担当者			
作成	1 旅行命令簿の作成	○		△	旅行命令簿(日程/旅行先/業	9,400.0	
命令	2 旅行行程の精査			○	命令者による決裁	17,350.0	
	3 旅行命令権者の承認		○				
	4 出勤簿処理			○			出勤簿記載
	5 復命書の作成	○					復命書作成
報告	6 旅行終了・実費額の確認			○	旅行終了の確認・領収書等の確認	7,230.0	
	7 復命書の決裁		○				
	8 旅費請求書の作成	○		△			旅費請求書の作成
処理	9 支払決裁書の起票			○	支払業務全体の業務時間の半分近くを旅費計算・会計処理に要している	33,980.0	
	10 旅費請求書の精査			○			
	11 支払決裁書等の決裁			○			旅費規程とのチェックが正確・迅速にできないか
	12 仮払精算(支出/収入伝票の作成・決裁)			○			仮払の場合の精算処理(精算)
	13 支払通知			○			会計処理との連動ができないか 計算が簡素化できないか
	14 旅行命令書の整理			○			ファイル綴じ等
その他	問合わせが多い項目は何か マニュアルが整備されているか			○	出張者からの旅費に関する問合わせ対応等	2,190.0	
合計						72,300.0	

(参考) 人件費コスト換算額(円) 167,736,000

年間旅費申請件数(件) 79,000

旅費申請1件あたりの時間数(時間/件) 0.92

コスト(円/件) 2,123

【改善対応】

- 各拠点業務の集約による効率化の検討
- システム化の検討(計算・手続の煩雑さの解消)
 - 自動計算による正確性
 - 電子承認による承認手続簡素化・書類削減
 - 入力者・入力回数・チェック回数の削減
 - 会計システムとのデータ互換で伝票作成・チェック削減
- 規程・書類様式の見直し(問合せ・記入ミスの削減)
- 旅費規程の見直しによる計算簡素化
- 処理・手続の標準化・マニュアル整備

(3) 業務フロー・コスト分析ツールへの反映

第4章においてまとめた「業務フロー・コスト分析ツール(案)」について、本章における業務フロー・コスト分析の試行結果を踏まえ、重要な修正を行う必要の有無や追加の要否等について検討した。

その結果、「業務フロー・コスト分析ツール(案)」について、重要な修正を行う必要は見出されなかったものの、十分な理解を得ながらより効果的な業務改善を促進する視点から、以下の2点について、追加を行った。

① 業務フロー・コスト分析の全体像の追加

業務フロー・コスト分析の全体像として、業務フロー・コスト分析の作業手順や作業内容、標準様式として掲載しているものや様式間の繋がりなどを一覧できるような全体像を追加した。

② 業務フロー・コスト分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例について

業務フロー・コスト分析の試行結果を踏まえて、分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例を追加した。

上述の検討の結果として、業務フロー・コスト分析を推進し、定着させるための標準的な手順や分析のために必要な書類様式及び記入例、留意事項等として「業務フロー・コスト分析(案)」をまとめている。

当該資料については、添付資料のとおりである。

6. 国及び独立行政法人等における業務フロー・コスト分析の留意事項

業務フロー・コスト分析は、業務改善を主目的として行われるものであり、公共サービスの質の維持・向上と経費の削減が求められている中においては有用な手法として捉えられる。

これまでの文献等による調査、業務フロー・コスト分析の検討に資する事例のヒアリング結果、業務フロー・コスト分析の試行結果を参考に、業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着させるための全般的な留意事項や実施にあたっての実務上の留意事項等について言及する。

(1) 全般的な留意事項

① 組織の長によるリーダーシップの発揮と組織体制の整備

業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着を図るにあたっては、各機関・法人の存在意義や置かれている環境等を勘案し、「何のための業務改善か」を明確化したうえで、業務改善を徹底的に行うという組織の長による確固たる信念と強力かつ持続的なリーダーシップの発揮が必要不可欠である。

ヒアリング調査を踏まえると、各種取組の成功事例に共通する特徴として、トップマネジメントにおける強力かつ揺るぎないリーダーシップがあげられる。現場主義を大切にしながらも、根本的かつ基本的な土台の醸成が非常に大切であることが伺える。

一方、リーダーシップがうまく発揮されない場合には、組織として同一の目標に向かって一丸となることができず、結果として、取組による効果が得られず定着につながらない可能性が高い。

また、全法人を横断する課題解決のために組織された担当部署の設置や実施支援体制の整備などが重要となる。業務改善の検討にあたっては、「全体賛成、各論反対」といった各機関・法人内での利害対立の局面も想定されるため、当該利害関係について調整機能を果たす独立部署の設置等が有効となる。

このような組織体制を整備するためには、限られた人員を割く必要があり、一時的なコスト増をもたらす可能性があるが、その効果に鑑みれば長期的には、公共サービスの質の維持・向上と経費の削減につながると考えられるものであり、組織の長によるリーダーシップの発揮が期待される場所である。

さらに、業務改善を継続的に実施する仕組みとして、業務改善等の導入時など一定期間の時限的な位置付けではなく、継続的な常設機関とする等の工夫も重要である。

② リーダーシップと現場力の一体化

業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着を図るにあたっては、組織の長によるリーダーシップのもと、各部署のリーダーの継続的な意識改革を背景とした積極的な行動と、現場からの主体的な改善提案（現場力）が一体となることが肝要である。

双方向の情報共有や円滑なコミュニケーションを通じて、現場におけるいわゆる「やらされ感」を払拭し、現場力が強化されることが重要である。

具体的には、効果的な業務改善に向けた取組を通じて、最終的に現場レベルでの効率化につながることで、すなわち、現場が報われたと感じること、現場に実際に効率化したことに対する実感があることが重要である。

最終的に現場（実作業）レベルでの効率化につながらなければ、真の意味の業務改善とならないことを、組織の長及び各部署のリーダーを含む現場が十分に認識し、業務フロー・コスト分析の導入を図ることに留意が必要である。

③ 職員の動機づけ

業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着を図るにあたっては、職員の動機づけも重要となる。

例えば、現場へ一義的な改善を委任し、現場からの改善提案等をすくい上げ（現場の声に十分に耳を傾ける）、検討し対応する仕組みを構築・運用することがあげられる。その結果、『現場発信で変えることができる』という職員の意識改革を根付かせ、『変えることで良いことがある』という理解も深まり、動機づけにつながることを期待できる。

業務改善を通じて効率化を図ることで業務に余裕が生まれ、新規業務への対応や、重点課題への深度ある資源の注力が可能となろう。

「人」は、誉められる・認められるといった体験を通じて、さらに意識を高めモチベーションを向上するものであることは、ヒアリング調査の結果から明らかとなっている。現場における取組みをマネジメントが適切に確認するとともに、職員からの主体的な情報発信の場を活用することや表彰制度を導入すること等が考えられる。

④ 全ての職員による理解と主体的・積極的な姿勢

業務フロー・コスト分析は、業務改善の手法の1つであり、それぞれの業務に従事している全ての職員自らが、主体的かつ積極的に取り組むことによって大きな効果が得られるものである。

全ての職員が、業務改善という共通の目的を共有し、業務そのものをゼロベースで見直し効率化できる余地はないかといった柔軟な視点を持ち、十分なコミュニケーションをとることが肝要となる。すなわち、全職員が一体となって取り組む問題であることを理解・認識し、主体的かつ積極的に行動することが求められる。

⑤ 継続実施による PDCA サイクルの活用

業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着を図るにあたっては、継続した業務量調査による経年比較を通じて、PDCA サイクルへ有機的に組み込むことが有用である。

具体的には、前年度と比較して特に業務量の増減の大きい項目について分析し、事務改善・効率化・スキルアップ・質向上を目的に改善を検討し、その具体的な実施計画を「点検（Check）・改善（Action）・計画（Plan）」としてとりまとめることが挙げられる。これをマネジメントへ報告し、法人内データベースへの掲載等で検討結果の情報共有をはかり、行動（Do）につなげることで好循環のPDCAサイクルが構築されることも期待できる。また、各部署においてプロジェクトチームを設置することも有効であろう。

ただし、継続実施にあたっては業務改善の目的を十分に鑑みた上で、調査の基本方針を常に確認し、業務量調査をすること自体が目的や義務とならないような配慮が重要となる。

⑥ 目標管理への組み込み

業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着を図るにあたっては、各機関・法人における目標管理システムに、業務フロー・コスト分析の視点をとり入れることについても留意が必要である。

事例にかかるヒアリング調査を踏まえると、権限と責任の委譲とあわせて目標管理の仕組みを導入することによって、問題点の早期把握や適時かつ迅速な対応が可能となっており、目標達成のためのヒントとして業務フロー・コスト分析の考え方が組み込まれることが望まれる。

⑦ マネジメントをモニタリングする機関との連携

業務フロー・コスト分析の取組を推進し定着を図るにあたっては、組織の長を中心としたマネジメントと当該マネジメントをモニタリングする機関、例えば監査部局や監事等との連携により、組織の長によるリーダーシップ発揮の更なる促進を図ることが重要である。

(2) 実施にあたっての実務上の留意事項

① 分析対象とする業務の選定

分析対象とする業務の選定にあたっては、業務フロー・コスト分析の結果、大きな効果が得られると想定される業務を念頭におくことが重要となる。効果の想定に際しては、例えば定型的な業務が分析対象業務に適している等の先入観を排除して、ゼロベースで検討することに留意が必要である。

② 改善の方向性についての事前の明確化

業務フロー・コスト分析は、業務フローの設定から始まるものの、目指したい着地点（改善の方向性）がある程度明確にされていないと、調査のための調査で終わってしまう可能性がある。したがって、調査・分析を行う前に意見交換を重ねることなどによって、改善の方向性を具体化し共有することが重要である。

③ 業務フロー・コスト分析手法の容易化、簡素化及び有効化

業務フロー・コスト分析は、全職員に係わる事項であるため、よりスムーズに実施するにあたっては、誰もが容易に短時間で理解し作業ができるものであることが求められる。

また、分析の視点としてのチェックポイントや改善事項等について各機関・法人の特性に応じて適宜カスタマイズされながら発展することが期待される場所である。そのためには、各組織・法人等における適切なフィードバックや意見交換等を通じて、全体として継続的なブラッシュアップを図っていくことが重要である。

④ 失敗事例も含めた情報共有の仕組化

業務フロー・コスト分析が実施されると、成功事例及び失敗事例の数多くの事例が蓄積されることとなる。成功事例については、特定の仕組みをつくらなくとも自然と情報共有される傾向にある一方、失敗事例については、一般的に表面化しにくい傾向がある。しかし多くの場合、成功事例に比して失敗事例は、学ぶべきところが多いものである。「失敗から学ぶ」という姿勢の重要視や、「失敗」は誰でも起こすものという共通認識を周知しながら、「失敗事例」を公にしたことを賛辞するという風土の醸成等への留意が必要である。

(3) 活用にあたっての留意事項

① 調査結果活用に関する留意事項

業務フロー・コスト分析の調査結果は、業務削減、事務改善の検討ベースに活用するものとして、そのデータの性質上、各部課・局等の適正人数を算出する等への活用については十分な配慮が必要である。すなわち、業務量の調査結果からはサービス残業の把握や個々人の能力差の把握等はできないことから、定員管理へ直接活用する場合には慎重な検討が重要となる。

② 個人評価利用に関する留意事項

調査における個人別データは、「個人評価」に利用しない、利用することができないことに留意が必要である。これは、個人評価に利用される場合、個人の偏向（バイアス）が発生し、正しい業務量の調査が阻害される可能性があるためである。

(4) その他

① 業務改善結果の検証・公表のための業務フロー・コスト分析の活用

業務フロー・コスト分析を、業務改善結果の検証と公表等に活用している事例も存在する。業務改善の目的の手段の1つであるのみならず、業務運営にかかる説明責任を果たすなど多様な目的で活用できることがわかる。

7. 業務フロー・コスト分析の今後の発展について

(1) 業務改善に対する現状の取組と今後の方向性について

法人化以降、独立行政法人や国立大学法人は、継続的な経費削減要請を達成するために、現場における様々な知恵や創意工夫のもと、各種の業務改善に向けた取組みを行っている。

このような取組に対して、中期目標や年度目標に対する中期計画、年度計画の達成に対する評価において、納得感のある評価を受けたという法人は極めて少ない状況であった。このような状況が続けば、「どんなに改善しても評価されない」といった意識の停滞化を招き、組織としての疲弊感等へ繋がるおそれがある。

着実に業務改善に取り組んでいる組織・機関に対しては、具体的な根拠に基づきその努力を適切に評価し、もって組織・機関が有する本来の強さを引き出すよう、改めて仕組みを見直す必要がある。

(2) インセンティブの必要性

業務フロー・コスト分析を用いた業務改善活動を推進していくためには、各機関・法人における業務改善に対するインセンティブを高める仕組みが必要である。

適切な業務改善を進めている機関や法人に対しては、各種評価制度やレビュー等への組み込みにより、予算や定員の縮減幅について一定の考慮を行うなどのインセンティブを考慮することが望まれる。

(3) 業務フロー・コスト分析の導入について

業務フロー・コスト分析は、業務改善を目的とした有効なツールの1つであるものの、これを使わないと業務改善ができないもしくは万全のツールではない。

継続的な人員削減、運営費交付金削減等の厳しい環境下で、より質の高い公共サービスを提供することが求められる中、これまでも各法人は業務改善を実施している。実際、職員への直接聞き取り調査による改善提案のすくい上げを通じた業務改善や、業務の見える化による超過勤務の削減、指標の設定による目標管理を通じた業務改善等が実施されている事例がある。

業務フロー・コスト分析は、既に業務改善に様々な形（手法）で取り組まれている事例に代わるものという位置付けでなく、相互補完的な取組として位置付ける、もしくは一部分の導入というような柔軟な対応の余地を残すことが必要と考える。

また、業務改善に向けた取組として、将来的には、日常的に職員の業務ごとの従事時間を集計する仕組みを導入し、業務の改善や効率化の効果が見える形にしていくことも有用と考えられる。

(4) 内部統制の強化について

「公共サービス改革プログラム」(平成 23 年 4 月行政刷新会議公共サービス改革分科会取りまとめ)の第 2 章 公共サービス改革推進のための基盤整備の中で、『内部統制の強化』についての言及がある。

例えば、業務の効率化を実施した結果、本来的に実施すべき業務を適切に行うことができているリスクが増大している可能性も考えられる。

限られた予算、人員の中で業務の有効化・効率化を図るためには、例えば、重複するチェック体制の見直しなどリスクの程度に対応したコントロールが適切に構築されているかといった視点からの再点検やバランス感覚も非常に重要となる。

「すべて完全・完璧であること」「どんなに小さくともミスは絶対許されない」「どんなに確率が低くともすべて適切に対応して当たり前」といったような考え方や業務の有効化・効率化とのバランスが課題となるであろう。

【添付資料】

業務フロー・コスト分析 ツール(案)

・・・目次・・・

【作業要領】

1.	業務フロー・コスト分析の全体像	3
2.	業務フロー・コスト分析の手順	4
3.	業務フロー調査・業務区分表の作成	5
4.	業務区分ごとの業務量の調査	6
5.	業務コストの調査	7
6.	業務フロー・コストの算定	8
7.	業務フロー・コスト分析結果の検討	8

【様式集】

様式1: 調査票(各職員に対して1年間における業務区分の従事割合回答方式)及び 記入要領	10
様式2: 調査票(各職員に対して年間の月別業務区分別の従事時間数回答方式)	12
様式3: 調査票(各職員に対して1年間における業務区分の従事時間回答方式 ⇒業務フロー表、業務区分表を統合して1つの表としてまとめたもの)	13
様式4: 業務フロー&業務量集計表	15

【例示】

例示1: 業務フロー表の例	16
例示2: 業務区分表の例	17
例示3: 調査票(様式1)チェックポイント	18
例示4: 業務フロー・コスト分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例	19

1. 業務フロー・コスト分析の全体像

業務フロー・コスト分析ツール(案)の全体像は、以下のとおりとなります。

【ツールの全体像】

作業手順	作業内容	様式集、例示集	各様式、例示の繋がり	
0. 事前準備	<ul style="list-style-type: none"> 調査目的の明確化 対象業務／期間の特定 関連コスト／配賦基準の特定 課題抽出 実施要領、Q&A等の準備 調査対象部署のスケジュール手配 			
1. 業務フロー調査・業務区分表の作成	<ul style="list-style-type: none"> 対象業務のフロー／業務区分の把握 (必要に応じ)業務フロー表作成 	業務フロー表<例示1>	業務フロー表 <例示1>	業務フロー表 <例示1>
	<ul style="list-style-type: none"> ヒアリングにより把握した業務区分・事務区分について、調査対象とする程度に集約・絞込 	業務区分表<例示2>	業務区分表 <例示2>	
2. 業務区分ごとの業務量の調査	<ul style="list-style-type: none"> 調査対象者による調査票記入 (必要に応じ)実施要領、Q&Aのフォロー 	調査票<様式1> 調査票<様式2> 調査票<様式3>	調査票 <様式3>	調査票 <様式1> 調査票 <様式2>
3. 業務コストの調査	対象経費と人件費単価の検討			
4. 業務フロー・コストの算定	調査票によるアンケート結果を集計し、業務コストと業務量から業務フロー・コストを算定	業務フロー・業務量集計表<様式4>		業務フロー・業務量集計表 <様式4>
5. 業務フロー・コスト分析結果の検討	<ul style="list-style-type: none"> 調査結果の分析、検討 フィードバック(結果説明会の開催、アンケート調査の実施、等) 	調査票(様式1)チェックポイント<例示3> 業務フロー・コスト分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例<例示4>	調査票(様式1)チェックポイント <例示3> 視点、チェックポイント、改善実施例 <例示4>	

2. 業務フロー・コスト分析の手順

業務フロー・コスト分析の手順としては、一般的に次のようになっております。

(1) 業務フロー調査・業務区分表の作成

業務の内容及び性質を把握し、業務フロー表を作成します。

業務フローに従い、業務量測定単位となる業務区分及び活動ドライバ(業務量を増減させる原因となる要因。処理件数等)を選定します。

(2) 業務区分ごとの業務量の調査

職員等に対して調査票によるアンケートを実施し業務区分別の業務量(時間数)及び活動ドライバ(件数等)を測定します。

なお、業務に係る特徴的な変動要素、すなわち、〇月から〇月のように季節的に業務量の大きな偏在が存在する業務や、月中で月末月初とそれ以外の偏在が存在する業務、週中で曜日ごとの偏在が発生する業務など、それぞれの特徴に応じて、年間ベース、月単位ベース、週単位ベースなど集計単位を選択する必要があると考えられます。

(3) 業務コストの調査

測定対象となった職員の人件費や所属する部署に共通する経費など関連する費用項目を集計します。

(4) 業務フロー・コストの算定

アンケートの結果を集計し、業務コストと業務量から業務フロー・コストを算定します。

(5) 業務フロー・コスト分析の結果の検討

業務効率化に向けた改善活動に役立てるよう、業務フロー・コスト分析結果を検討します。

3. 業務フロー調査・業務区分表の作成

調査対象とする業務に含まれる、活動内容を明らかにするために、業務フロー表を作成します。作成に当たっては、現時点で作成・運用している業務フロー図や業務手順書などを利用することができ、既に同様のものが存在する場合は、改めて作成することは不要です。

業務量調査の集計単位となる業務区分を特定することが重要となるので、詳細過ぎる業務フロー表は必要ありません。

業務フロー表を参考にして、業務量測定単位となる業務区分及び活動ドライバ(業務量を増減させる原因となる要因。処理件数等)を選定し業務区分表を作成します。

<作成の手順>

(1) 調査対象とする業務の業務フローを把握し、業務フロー表を作成します。

業務フロー表の作成方法はいくつかありますが、一例を示すと以下のとおりです。

- ① 組織図、業務分掌表等により、大まかな業務区分を把握します。
- ② 業務規程、業務マニュアル等により、大まかな業務の流れを把握します。
- ③ 各業務区分の開始～終了までの作業を実際の業務の流れの確認等により検証します。
- ④ 検証内容を整理し、間違いがないかどうか、対象部署に確認します。
- ⑤ 把握した業務フローを適当な単位ごとに、業務フロー表に書き出し、業務の区分や主な業務の内容を記入します。

(留意事項)

- ・ 調査目的に鑑み細かく把握したい部分と、大まかで良い部分を区別します。「例示1:業務フロー表の例」では、出納関係は大まかに区分しています。

(2) 業務フロー表を参考にして、業務区分表を作成します。

業務区分表の作成方法の一例を示すと以下のとおりです。

(ア) 業務フロー表で把握された業務の区分や業務の内容を参考に、どのレベルの区分を調査対象とするかに応じて調査実施可能な程度に業務を分類・集約して、業務区分を設定します。

「例示2:業務区分表の例」では、業務区分をより大きな流れである「業務区分」と、業務区分ごとの細かな流れである「事務区分」に区分し、設定しています。

(イ) 調査で必要があれば、各業務区分について、活動ドライバを決定します。

(留意事項)

- ・ 業務区分を設定する際に、活動ドライバによる共通点が参考になる場合があります。
- ・ 調査対象者1人当たり、5～7個程度の業務区分にあてはまるようにするのが適当といわれており、1人当たりに割り当てる区分は多くても20個程度が限度といわれています。
- ・ 業務量調査での時間集計を考慮し、手待ち時間などの特定の業務に紐付かない業務区分も設定することで、季節的繁閑の程度などを把握できる可能性があります。

4. 業務区分ごとの業務量の調査

調査対象となる事業や業務について、調査票等によるアンケートを実施し、業務区分別の業務量(時間数)及び活動ドライバ(処理件数等)を測定します。

(1) 調査票

業務量調査では、調査票を利用したアンケート調査により業務量データを入手します。

集計単位としては、年間ベース、月単位ベース、週単位ベースなどが考えられますが、最も簡便なものは、各職員に対して1年間における各業務区分の従事割合(%)を回答してもらう方法です。この方法の調査票の様式は<様式1>のとおりです。

この方法によると、

- ・ データの収集が容易です。
- ・ 通年の従事割合となるので、季節変動を排除できます。

ただし、次のような点に留意が必要です。

- ・ 回答する職員の記憶に基づき回答を求めるだけでなく、異動したばかりの場合は見通しに基づき回答を求めるため、客観性に課題が残ります。この点については、職員の従事割合に関する回答結果につき、当該職員の上席者の査閲を受けることにするほか、定員管理上のデータと比較することにより客観性を補完することになります。
- ・ 記憶に基づき回答する以上、活動単位の数が少ないため大まかにならざるを得ず、より詳細な業務の効率化に向けたデータの収集には不向きとなります。

(2) 調査票の記入者

この調査票の記入にあたっては、職員等の協力を頂く必要がありますが、記入する方法は次のような方法があります。

- ・ 調査対象となる部署等の所属職員に対して個別に調査票の記入を依頼する方法
- ・ 調査対象となる部署等の責任者・担当者に対して対象部署等全体の業務量を調査する方法

(3) 調査票<様式1>のさらなる活用方法

<様式1>を利用して従事割合を調査する様式に限らず、データの精度を求められていない場合には、様式を変更することにより調査内容の汎用性が高まる場合があります。

例えば、年間の従事時間数が調査可能であれば時間数を調査する様式への改訂や、年間の月別業務区分別の従事割合あるいは従事時間数を調査する方法に沿うような様式の改訂などが考えられます。なお、年間の月別業務区分別の従事時間数調査に関する調査票のサンプルは、<様式2>として添付しています。

(4) 業務フロー表、業務区分表を統合した調査票の様式

調査票の様式の工夫として、業務フロー表及び業務区分表を統合するというものがあります。この様式によれば、調査回答者にとって業務フローや業務区分が見やすく一覧できるだけでなく、その後の集計・分析過程でも同様式を活用できるというメリットが考えられます。

業務フロー表、業務区分表を統合した調査票の様式は、〈様式3〉として添付しています。

5. 業務コストの調査

(1) 対象経費

測定対象となった職員の人件費など、関連する費用項目を集計します。

通常、公共サービス等に従事する法人等においては、主にいわゆる労働集約型のサービスを提供しており、コストに占める人件費の割合が非常に高いと考えられることから、人件費を対象にして業務コストの調査を実施することで、効率化のための端緒を捉えることができると考えられます。

人件費のほか、通常いわゆるコストとしては経費があります。経費も含めてコスト計算することも可能ですが、業務フロー・コスト分析に際しては、いわゆる埋没原価とよばれるものに該当することが多いことに留意する必要があります。

すなわち、業務フロー・コスト分析を通じて業務改善を行おうとする場合において、業務改善実施の如何にかかわらず、とくにコストに差は生じない経費もあります。例として、正規職員からパート勤務の活用により切り替えようかどうするかという場合、人件費単価の相違はあっても、作業スペースとしての建物の減価償却費や機器のリース料、光熱水費に差が生じるわけではありません。このように意思決定の際の複数の代替案の中でいずれにおいても生じるようなコストを埋没原価といいます。業務フロー・コスト分析結果を用いて効率化等を検討する際には、とくに分析の効果が見込まれないような場合には、経費を含まないで分析を進めることが肝要です。

(2) 人件費単価

業務フロー・コスト分析では、業務量(時間数)に乗じるための人件費単価を算出します。人件費単価としては、(i)法人等組織全体における職員等の平均人件費単価、(ii)業務量調査の対象となる部署等に属する職員等の平均人件費単価、(iii)業務量調査の対象となる職員等の職位別平均人件費単価等を用いることが考えられます。

財務諸表等から人件費を算出することも可能ですが、会計知識や計算技術が求められ、より難易度の高い作業となることから、慎重に行う必要があります。

人件費の範囲については、各法人等の方針により簡易に参照できるケースもあります。

6. 業務フロー・コストの算定

調査票によるアンケートの結果を集計し、業務コストと業務量から業務フロー・コストを算定します。算定結果のとりまとめの参考として、〈様式4〉業務フロー&業務量集計表を添付しています。

7. 業務フロー・コスト分析結果の検討

業務効率化に向けた改善活動に役立てるよう、業務フロー・コスト分析の結果を検討します。

業務フロー・コスト分析では、つぎの3つの調査段階において、業務の効率化につながる気づきが検出される可能性があります。

(1) 業務フローの調査段階

業務フローの調査は、業務フロー・コスト分析の中で、もっとも改善点を見つけやすい調査です。効果的に「ムダ」を見つけることができる可能性があります。

ここで「ムダ」には2つの切り口があります。業務対象から見る切り口と業務方法から見る切り口です。

① 業務対象から見る切り口とは、つぎのようなものです。

- ・ 途中で流れが途切れているような業務はないか。
- ・ 同じ資料を複数人が作成するなど重複している業務はないか。
- ・ 二重手続、不要なチェック作業を何度も行っていないか。
- ・ 作成後に何も活用されないような資料作成・データ収集作業がないか。

② 業務方法から見る切り口とは、つぎのようなものです。

- ・ 業務フローマニュアルはあるか。
- ・ マニュアルがある場合、見直しをしているか。簡素化できないか。
- ・ 複数の部署で行っている類似業務を一極集中して処理することはできないか。
- ・ 正規職員にしか遂行できない業務か。パートや再雇用を活用できないか。
- ・ システムを入れて自動化できないか。
- ・ 業務改善の声を拾い上げるような制度作りができていないか。

(2) 業務量の調査段階

業務量の調査では、活動単位ごとの業務量が明らかになることから、調査票の様式にもよりますが、それが詳細であればあるほど、「ムリ」、「ムラ」を見つけることができる可能性があります。チェックするポイントはつぎのようなものです。

① 個人業務単位でのチェックポイント

- ・ より注力すべき業務に必要な業務時間が割かれているか。
- ・ 1件あたり処理時間は通常想定される水準か。
- ・ 超過勤務など特定の者に業務が偏っていないか。
- ・ 手待ち時間が他の職員と比べて多くないか。

② 部署単位でのチェックポイント

- ・ より注力すべき業務に必要な業務時間が割かれているか。
- ・ 1件あたり処理時間は通常想定される水準か。
- ・ 部署全体として手待ち時間が多くないか。
- ・ 繁忙期と閑散期に差が大きい場合、担当部課として平準化を図れるような人事体制となっているか。(例 部付人事制。部内であれば辞令は不要の仕組み)
- ・ 類似業務を行う部署間で比較し、業務を効率化している成功例と比べてどうか。
- ・ 業務量調査の経年比較を行ない、改善前、改善後の比較結果はどうか。

個人業務単位でのチェックは、調査票の分析だけでもある程度可能であるといえます。調査票<様式1>におけるチェックポイントの例として、例示3を添付しています。

(3) コスト計算の調査段階

必ずしもコスト分析まで実施しなくとも、上記の業務フローの調査段階、業務量の調査段階で、さまざまな改善策が得られる可能性は高いといえますが、さらに、コスト計算の調査段階としては、つぎのようなことを把握できる可能性があります。

- ・ 外部委託する場合に比較すべき社内費用の概算
- ・ 自動化、システム化を検討する際の現状の社内費用の概算
- ・ 対価性を求めるサービスである場合、コストと比べて料金設定に課題はないかといった点

(4) 分析上の留意点

このような方法による業務フロー・コスト分析を実施する場合、分析にあたっては、つぎの点に留意する必要があります。

- ・ 習熟の違いによる所要の業務時間量の差を考慮する必要があります。例えば、異動したばかりで担当業務に習熟していない職員の場合、習熟した職員に比べて仕事量当たりの業務時間が多いということがあります。
- ・ 業務量調査の結果における個人別データは、個人評価への利用をしない(できない)ことの関係者間の理解を徹底することに留意が必要です。

(5) 業務フロー・コスト分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例

業務フロー&業務量集計表を分析するにあたっての参考として、より具体的な分析の視点、チェックポイント、改善実施例を例示4にまとめています。

【様式集】

様式1: 調査票(各職員に対して1年間における業務区分の従事割合回答方式)及び記入要領

調 査 票

課 係 氏名

業務区分		① 年間従事割合	③ 業務処理数量
共通	会議関係	5%	12回
	〇〇関係
貸付業務	相談	40%	100件
	貸付	25%	30件
	回収	10%	30件
	債権管理	15%	40件
〇〇業務	〇〇
...
その他	研修	...	
	休暇	...	
	手待ち時間 ^②	5%	
合計		100%	

調査票の記入要領

調査票のデータ収集につき、以下の要領にてお願いします。

1 調査対象期間
平成〇〇年度分

2 調査対象者
〇〇課職員

3 記入方法
(別紙記載例 該当番号)

- ① 平成〇〇年度における総業務時間のうち各業務区分に対する従事割合をおよそ〇〇%として記入してください。年間を通しての従事割合ですので、季節的変動がある場合であってもそれにとらわれず、年間総業務時間から判断して記入してください。総業務時間には残業時間数(承認の有無にかかわらず)も含めます。
どのような活動がどの業務区分に含まれるのかについては、別紙の業務区分表をご確認ください。
- ② 総業務時間のうち、手待ち時間部分があれば「手待ち時間」の欄に〇〇%と記入してください。手待ち時間が生じてもそれは記入職員の責めによるものではありません。記入職員の管理者がコントロールすべき部分です。特に作業を行っておらず、自己研修等を行っている場合にも、「手待ち時間」の欄にあわせて割合を記入してください。
- ③ 各活動区分について、業務処理量についても集計した上で記入してください。

様式2：調査票（各職員に対して年間の月別業務区分別の従事時間数回答方式）

調 査 票

平成××年度

課 係 氏名

業務・事務区分		月												年間合計	業務処理 数量
		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月		
		時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間	時間
共通	会議関係	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	12回
	〇〇関係														
融資業務	相談	80	75	70	60	65	60	70	70	80	60	80	80	850	100件
	貸付	40	40	50	40	40	50	40	40	50	40	40	60	530	30件
	回収	15	15	20	15	15	25	15	15	20	15	15	25	210	30件
	債権管理	30	25	30	25	25	30	25	25	30	25	25	25	320	40件
〇〇業務	〇〇														
...
その他	研修														
	休暇														
	手待ち時間	10	10	5	10	10	5	10	10	5	10	10	5	100	
合計		185	175	185	160	165	180	170	170	195	160	180	205	2,130	

様式3: 調査票(各職員に対して1年間における業務区分の従事時間回答方式⇒業務フロー表、業務区分表を統合して1つの表としてまとめたもの)

【平成××年度】

業務カテゴリー	業務フロー					業務内容等	業務時間数	活動ドライバ	
	業務区分	事務区分	出納	貸付	債権管理				
貸付業務	相談	1相談対応		○		貸付相談関連の受付対応 相談内容等の集約、カテゴリー別等におけるとりまとめ	○○時間	相談件数	○○件
		2相談実績取りまとめ		○					
	貸付	3申請書受領、形式チェック			○	借入申請書の受領と、記載内容のチェック 第1次審査要領に基づく審査 第2次審査要領に基づく審査 貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など 契約書の作成など 融資管理システムへの詳細情報登録と確認など 出金依頼、送金手続など	○○時間	貸付件数	○○件
		4第1次審査			○				
		5第2次審査			○				
		6決定通知			○				
		7契約			○				
		8システム登録			○				
		9貸付実行		○					
	回収	10入金		○		入金確認と債権管理係への通知 入金内容の精査と管理システムへの登録、確認	○○時間	入金件数	○○件
11内容確認				○					
債権管理	12回収状況管理				債権回収状況の集計ととりまとめ 延滞者への督促 長期延滞者に対する個別折衝など 回収不能の判断、確認、承認、処理など	○○時間	延滞者数	○○件	
	13督促								
	14回収計画の折衝								
	15不納欠損処理								
その他	研修					○○時間			
	休暇					○○時間			
	手待ち時間				指示待ち、待機など	○○時間			

(様式3の説明)

【平成××年度】		業務フロー			業務					
業務カテゴリー	業務区分	事務区分	出納	貸付	管理					
貸付業務	相談	1相談対応		○		貸付相談関連の受付対応			○件	
		2相談実績取りまとめ		○		相談内容等の集約、カテゴリー別等におけるとりまとめ			○件	
	貸付	3申請書受領、形式チェック			○		借入申請書の受領と、記載内容のチェック			
		4第1次審査			○		第1次審査要領に基づく審査			
		5第2次審査			○		第2次審査要領に基づく審査			
6決定通知				○		貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など	○○時間	貸付件数	○○件	
7契約				○		契約書の作成など				
		8システム登録			○	融資管理システムへの詳細情報登録と確認など				
		9貸付実行		○		出金依頼、送金手続など				
回収	10入金		○			入金確認と債権管理係への通知				
	11内容確認				○	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認	○○時間	入金件数	○○件	
債権管理	12回収状況管理				○	債権回収状況の集計ととりまとめ				
	13督促				○	延滞者への督促				
	14回収計画の折衝				○	長期延滞者に対する個別折衝など	○○時間	延滞者数	○○件	
	15不納欠損処理				○	回収不能の判断、確認、承認、処理など				
その他	研修						○○時間			
	休暇						○○時間			
	手待ち時間					指示待ち、待機など	○○時間			

業務フロー表より転記する。

業務区分表より転記する。

回答者が記入する。

様式4:業務フロー&業務量集計表

【平成××年度】

業務カテゴリー	業務フロー					業務内容等	業務時間数	活動ドライバ		1件当たり時間数	1件当たりコスト
	業務区分	事務区分	出納	貸付	債権管理						
貸付業務	相談	1相談対応		○		貸付相談関連の受付対応 相談内容等の集約、カテゴリー別等におけるとりまとめ	〇〇時間	相談件数	〇〇件		
		2相談実績取りまとめ		○							
	貸付	3申請書受領、形式チェック			○	借入申請書の受領と、記載内容のチェック 第1次審査要領に基づく審査 第2次審査要領に基づく審査 貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など 契約書の作成など 融資管理システムへの詳細情報登録と確認など 出金依頼、送金手続など	〇〇時間	貸付件数	〇〇件		
		4第1次審査			○						
		5第2次審査			○						
6決定通知				○							
7契約				○							
8システム登録				○							
9貸付実行			○								
回収	10入金		○		入金確認と債権管理係への通知 入金内容の精査と管理システムへの登録、確認	〇〇時間	入金件数	〇〇件			
	11内容確認			○							
債権管理	12回収状況管理				債権回収状況の集計ととりまとめ 延滞者への督促 長期延滞者に対する個別折衝など 回収不能の判断、確認、承認、処理など	〇〇時間	延滞者数	〇〇件			
	13督促										
	14回収計画の折衝										
	15不納欠損処理										
その他	研修					〇〇時間					
	休暇					〇〇時間					
	手待ち時間				指示待ち、待機など	〇〇時間					

【例示集】

例示1:業務フロー表の例

<貸付業務にかかる業務フロー表の例>

業務フロー					業務内容等
業務区分	事務区分	出納	貸付	債権管理	
相談	1相談対応(窓口)		○		貸付相談関連の受付対応(窓口)
	1相談対応(電話)		○		貸付相談関連の受付対応(電話)
	2相談実績取りまとめ		○		相談内容等の集約、カテゴリ別等におけるとりまとめ
貸付	3申請書受領、形式チェック		○		借入申請書の受領と、記載内容のチェック
	4第1次審査		○		第1次審査要領に基づく審査
	5第2次審査		○		第2次審査要領に基づく審査
	6決定通知		○		貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など
	7契約		○		契約書の作成など
	8システム登録		○		融資管理システムへの詳細情報登録と確認など
	9貸付実行	○			出金依頼、送金手続など
回収	10入金	○			入金確認と債権管理係への通知
	11内容確認			○	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認
債権管理	12回収状況管理			○	債権回収状況の集計ととりまとめ
	13督促			○	延滞者への督促
	14回収計画の折衝			○	長期延滞者に対する個別折衝など
	15不納欠損処理			○	回収不能の判断、確認、承認、処理など

例示2:業務区分表の例

区分			内容	活動ドライバ
業務カテゴリ	業務区分	事務区分		
共通	会議関係	開催準備	開催事前打合せ、資料作成、日程調整、会議室等手配など	開催回数
		資料印刷・製本	配付用資料の印刷及び製本、会議室への運搬やセットなど	開催回数
		会議出席	会議への参加、列席など	開催回数
		議事録等作成、確認調整	議事録等の作成、作成した議事録等の確認、調整など	開催回数
	〇〇関係	□□□		
		△△△		
貸付業務	相談	相談対応(窓口)	窓口における貸付相談関連の受付対応	貸付件数
		相談対応(電話)	電話における貸付相談関連の受付対応	貸付件数
		相談実績とりまとめ	相談内容等の集約、カテゴリ一別等におけるとりまとめ	貸付件数
	貸付	申請書受領、形式チェック	借入申請書の受領と、記載内容のチェック	貸付件数
		第1次審査	第1次審査要領に基づく審査	貸付件数
		第2次審査	第2次審査要領に基づく審査	貸付件数
		決定通知	貸付決定通知書の作成と送付、管理簿への記載など	貸付件数
		契約	契約書の作成など	貸付件数
		システム登録	融資管理システムへの詳細情報登録と確認など	貸付件数
		貸付実行	出金依頼、送金手続など	貸付件数
	回収	入金	入金確認と債権管理係への通知	入金件数
		内容確認	入金内容の精査と管理システムへの登録、確認	入金件数
	債権管理	回収状況管理	債権回収状況の集計ととりまとめ	延滞者数
		督促	延滞者への督促	延滞者数
回収計画の折衝		長期延滞者に対する個別折衝など	延滞者数	
不納欠損処理		回収不能の判断、確認、承認、処理など	延滞者数	
〇〇業務				
その他	研修			
	休暇			
	手待ち時間	空白(指示待ち、待機)時間	指示待ち、待機など	
	〇〇			

例示3: 調査票(様式1)チェックポイント

調 査 票

課 係 氏名

業務区分		年間従事割合	業務処理数量	
共通	会議関係	5%	12回	1件当り処理時間は通常考えられる水準か。
	〇〇関係	
貸付業務	相談	40%	100件	特定の係員に業務が偏在していないか。
	貸付	25%	30件	
	回収	10%	30件	
	債権管理	15%	40件	
〇〇業務	〇〇	
...	
その他	研修	手待ち時間が他の係員と比べて多くないか。係全体として、手待ち時間が多くないか。
	休暇	
	手待ち時間	5%		
合計		100%		

例示4:業務フロー・コスト分析の視点、チェックポイント、具体的な改善実施例

視点(案)	チェックポイント (案)	具体的な業務改善事例
廃止/削減	廃止しても影響のない活動ではないか？	事務職員のチェック作業のうち、申請書類の記載内容に関するチェックは、電子申請化に伴い、廃止した。また、これに伴い事務職員のチェック用の仮提出も廃止した。
	作成後に何も活用されない資料や収集した情報はないか？	活用されない成果物の作成に関連するすべての業務を廃止した。
	従来から実施してきた業務という理由だけで、実施を継続しているというものはないか（本当に必要な業務なのか）	入札関係書類については、ホームページに定型的な書類を掲載することとし、入札説明会において配布することを廃止した。
	業務量を増加させる要因となる活動自体を、削減できないか？	入札／契約業務について、一括契約や複数年契約の導入により、入札／契約回数自体を減少させた。
簡素化	作業手順のうち、省略しても結果の品質に影響がない活動ではないか？	各種委員会の統合・廃止を実行した。
		非常勤職員の任期満了退職の発令及び人事異動通知書の発行を省略し、業務を簡素化した。
		旅費規程の見直しにより、計算業務を簡素化した。
	他の実施方法を選択しても、結果の品質に影響がない活動ではないか？	会議の開催通知は電子メールで行うことに統一し、進行・発言メモは電子メール又は共通フォルダの使用により、担当者の業務量を削減した。 予算詳細区分の簡素化・集約化による予算管理体制の見直しを図り、業務量を削減した。
統合	統合することによってスケールメリットが生まれ、処理単価の低減が可能な活動はないか？	各拠点で実施されていた共通的な業務（人事給与、支払、旅費等）について、本部に集約し、業務量を削減し、人件費を削減した。

重複	重複している作業、活動はないか？	各種調書等、異なる部署から同じ内容の照会があるものについて、法人内において「基礎情報データ」として共有を図ることにより、照会対応業務量を削減した。（ただし、既存データの利用可能性、加工の技術的可能性、個人情報等を配慮した。）
権限委譲	権限委譲によって工数削減など、効率化することが可能な活動はないか？	決裁者の人数等について見直しを図り、規定を改正した。例えば、定型的事案については、決裁者が必要最小限となるように見直し、非定型業務については、事案ごとに決裁の意義を考慮し必要最低限となるよう努めることの周知・徹底を図った。
標準化	標準化によって工数削減など、効率化することが可能な活動はないか？	事務手続（人事給与、支払、収納、旅費等）を本部へ集約したことに伴い、各拠点における業務分担の明確化及び事務処理の標準化を図るために、業務マニュアルを作成し、継続的に改善・改訂を実施している。
		資料様式を標準化することにより、作成時の記載もれ、手戻り等を削減した。
		届出書の記入誤りを削減するため、様式の統一、記入マニュアルの整備を実施した。
計画化/平準化	作業量を平準化し、繁閑の差により生じている閑散期の余剰時間を減らし、必要な要員を少なくできる活動もしくは残業を減らすことが可能な活動はないか？	事務職員個々人の業務の「見える化」を情報共有管理ツールにより実施し、超過勤務時間の管理が有効に機能するようになった。その結果、超過勤務数が削減された。
	業務の段取りを工夫することにより、作業量を削減することができる業務はないか？	業務の特性に鑑み、契約担当部署と所管部署の役割分担体制を見直すことで、作業量を平準化した。
	属人的な業務を、マニュアル化やノウハウの蓄積等の工夫により、誰でも担当できる業務へ転換した。	
入札審査関連資料の確認するポイントを事前に整理しておくことにより、所管部署との調整作業を効率化した。		

外注化	外部資源を利用することによって、処理コストを削減することが可能な活動はないか？	<p>宿舎の入退去関係事務について、他業務との関連が全くなく、宿舎業務のためののみ必要な知識等を習得する必要性が生じており、非効率的であったため、外注化対応とした。</p> <p>職員福利厚生関連事業（カフェテリアプラン）について外部業者へ委託し、コストを削減した。</p>
	担当する人員と業務内容が見合っているか？	『人』ベースで検討し、『人』ベースで、常勤職員から派遣職員、非常勤職員への転換により、人件費を削減した。
システム化／自動化	業務活動のうち、システムを活用することによってさらに効率化が可能な活動はないか？	共通業務を本部へ集約し、各機関が有していたシステムを本部に一本化する新システムを導入して、データの正確性や照合手続の簡略化を図ることで業務量を削減した。
		各種届出書の提出を電子化することにより、人手による受理作業の手間を軽減した。
		旅費計算をシステム化することにより、計算に要する工数を削減し計算誤りを防止した。会計システムデータとの互換性を持たせることで仕訳伝票作成を自動化し、チェックや手戻りに係る業務量を削減した。また、計算結果承認の電子化により、承認手続を簡素化し、書類を削減した。
		食券作成や販売業務について、券売機を導入することにより、人件費コストを削減した。

【参考資料】

導入事例に対するヒアリング一覧

分類	名称	対象業務	手法	題目	Steer	概要	目的・取組	外部委託	導入体制	結果（①効果活用、②メリット、③負荷）	定着させるための工夫等	課題と対応
業務の効率化	3	全部業務 C事務	現況の声 聞き取り 調査	なし	なし	・法人化以降現在まで、事務の効率化・合理化及び専門的分野の強化のため、「業務の向上に向けた課題と改善方策」の検討や、業務改善の推進の促進及び業務改善の推進の促進などにより業務の効率化を進めたいと希望している。また、業務改善の推進の促進などにより業務の効率化を進めたいと希望している。また、業務改善の推進の促進などにより業務の効率化を進めたいと希望している。	【目的】平成18年度に、業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	なし	【マネジメントの関わり方】トップダウン型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	①課題及び改善方針が明確となり、各事務の業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	・外別のコンサル等を活用せずに業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	現状から業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型
業務の効率化	4	D事務 全業務	現況の声を 聞き取り 調査	なし	なし	・法人化以降現在まで、事務の効率化・合理化及び専門的分野の強化のため、「業務の向上に向けた課題と改善方策」の検討や、業務改善の推進の促進及び業務改善の推進の促進などにより業務の効率化を進めたいと希望している。また、業務改善の推進の促進などにより業務の効率化を進めたいと希望している。また、業務改善の推進の促進などにより業務の効率化を進めたいと希望している。	【目的】平成18年度に、業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	なし	【マネジメントの関わり方】トップダウン型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	①各職能の業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	・外別のコンサル等を活用せずに業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型	現状から業務改善推進型【担当】平成18年度に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型【実施方法】全部業務を対象に、業務改善推進型

分類	名称	対象業務	手法	題目	Source	概要	目的・取組	外部委託	導入体制	結果（①効果活用、②メリット、③負面）	定着させるための工夫等	課題と対応
業務改善 推進	5 E事務 業務局業 務	事務局長 業務	業務の見 える化	現業	あり	<p>・法人運営を効率的・効果的にするため、事務局長職を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>・法人独自の業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>・法人独自の業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>	<p>・日本の大学の教職員体制は、米国と比較して著しい格差があり、特に、教員を支える「専門家・職」の格差が顕著である。（例えば、法人の教員452名に対しては、専門家・職の職員数が18名であるのに対し、米国公立44年制大学では、教員数回数の限られた専門家・職の職員数は457名と算出される。）</p> <p>・教員を支えるスタッフは、米国に比べては、任意的に補充できるため、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>・大学という組織的な組織を構築するため、教員の仕事は、専任にこなさなければならない。業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>・業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>		<p>【マネジメントの関わり方】 トップダウン型 【担当室】企画室 【実施方法】企画室が中心となり、各部署と連携して実施する。</p>	<p>①法人独自の業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>②法人独自の業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>③法人独自の業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>	<p>また、平成23年度は事務局長と行動指針の実現に向けて、具体的な取組手法等を検討している。</p> <p>また、「課・室別超過勤務業務時間削減」の集計結果が月次で発表比較されている。</p> <p>②事務局長は、このような管理体制を構築し、時間的余裕を確保し、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>③事務局長は、このような管理体制を構築し、時間的余裕を確保し、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>	<p>情報共有管理ツールの運用は各部署等に任せられており、統一的に進められていない。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>
一元化と 外社化の 推進	6 F事務 局業務	外部との 協力を 推進する 業務	特定の作 業フォー カス	なし		<p>業務の委託（業務フロー・合理性・効率性）を調査・整理し、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>	<p>・第2期中期目標において、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>・業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>		<p>①各業務の効率化、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>②業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>③業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>	<p>総務のスリム化や人員削減等の目的を達成するために、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>	<p>・派遣労働者にデータのシステム入力などの業務を依頼し、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p> <p>・業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。また、業務局業務の担い手を、業務局職員を兼任する。</p>	

分類	名称	対象業務	手法	題目	Source	概要	目的・取組	外部委託	導入体制	結果(①効果活用、②メリット、③負荷)	定着させるための工夫等	課題と対応
指標の設定	9) 1) 事業 9) 1) 事業	全事業 業・業務	KPI	結果・成 業		KPI(重業業績評価指標)等の仕組みを導入し、全職員・全管理階層が事業の進捗状況や成果を共有することに努める。効果的なKPIの活用として、ある事業の加入初期、バスタープラクティスを共有することにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。	①KPIによる目標進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。		【マネジメントの関わり方】トップダウン型(理事長)企画部 【実施方法】企画部 【効果】企画部 【課題】企画部 【対応】企画部	①部門別コスト削減 ②部門別コスト削減 ③部門別コスト削減	・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。	・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。
指標の設定	10) 1) 事業 10) 1) 事業	全事業 業・業務	KPI (1) 1) 事業 (1) 1) 事業	結果・成 業		KPI(重業業績評価指標)等の仕組みを導入し、全職員・全管理階層が事業の進捗状況や成果を共有することに努める。効果的なKPIの活用として、ある事業の加入初期、バスタープラクティスを共有することにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。	①KPIによる目標進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。		【マネジメントの関わり方】トップダウン型(理事長)企画部 【実施方法】企画部 【効果】企画部 【課題】企画部 【対応】企画部	①部門別コスト削減 ②部門別コスト削減 ③部門別コスト削減	・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。	・各事業について、支那会議で成り、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。 ・各事業の進捗状況により、KPIの活用として、企業が行っていることにより、全体的な進捗が向上している。

