

## 「業務フロー・コスト分析に係る手引き」改訂の概要

### 実施府省等からの主なコメント等

- 業務量調査が煩雑（様式 3 及び様式 4 関係）
  - 調査対象人数が多数
  - 調査対象職員が複数業務を行っている場合に業務量をどのように考えるか
- コスト計算が煩雑（様式 6 及び様式 7）
  - 物件費、減価償却費、間接部門費の計算に膨大な事務量を要した
  - 事業担当のみならず総務・経理担当等管理部門との連携を必要とした
- 人件費のとらえ方がわかりにくい
  - 派遣職員や委託先の人員について、時間数を調査する人件費として取り扱うべきか否か

### 主な改訂内容

- ① 業務フロー・コスト分析の実施目的
- ② 業務量調査の簡素化（参考資料 1）
  - ・業務量調査の簡便な方法を追加
    - 積上げ方式による業務量調査や代表的な従業員のみ業務量調査（9 頁）
- ③ コスト計算の簡素化
  - ・コスト計算の簡便的な方法を追加
    - 精度の高い見積金額や概算金額の利用（13 頁）
- ④ その他
  - ・分析実施時の留意事項を追加
    - 改善事項の検出に重点を置くこと、自主的に業務改善を図る観点から組織内でヒアリングを十分に実施することを追加（5 頁、7 頁）
  - ・業務改善の結果、変動するコストと変動しないコストの明確化（13 頁）  
（参考資料 2）
  - ・単位当たり分析の考慮（13 頁）（参考資料 3）
  - ・文言の修正等

業務量調査(業務時間)の簡素化

業務フロー・コスト分析をより効果的及び効率的に実施する観点から、簡素化できる領域を手引きに追記しています。

✓業務量調査の簡素化について(9頁)





配賦方式

職員A	業務割合	業務時間
事務区分1	50%	500時間
事務区分2	30%	300時間
事務区分3	20%	200時間
合計	100%	1000時間

積上げ方式

職員A	業務割合	業務時間
事務区分1	50%	500時間
事務区分2	30%	300時間
事務区分3	20%	200時間
合計	100%	1000時間

配賦方式による業務量調査は、全体の従事時間を各事務区分へ按分するのに対して、積上げ方式による業務量調査は、各事務区分の従事時間を先に明らかにします。

	担当者A	担当者B	担当者C
事務区分1 受講者受付			
事務区分2 受講者情報の整理			
事務区分3 受講者情報の入力			
事務区分4 受講票の発送			



担当者Aの業務(左図の事務区分1)に従事する職員が例えば10人いる場合、業務量や経験等が平均的な職員の2名のみを対象に業務量調査を実施する方法も想定されます。

業務改善の結果、変動するコストと変動しないコストの明確化

現状の手引きにおいて、業務改善により民間委託を検討する場合は、人件費に加えて人件費以外のコスト分析も行う旨の記載があります。分析に際しては、業務に関連するコストのうち、変動するコストと変動しないコストを明確にすることが、業務改善を検討する際には重要となってきます(13頁)。

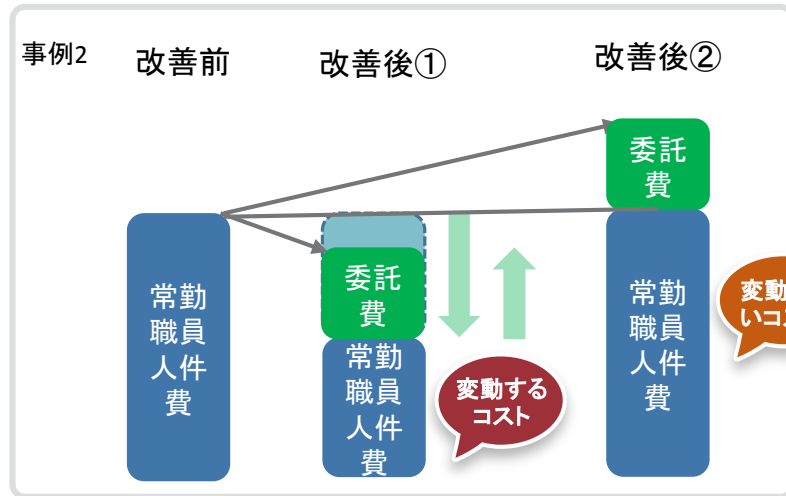
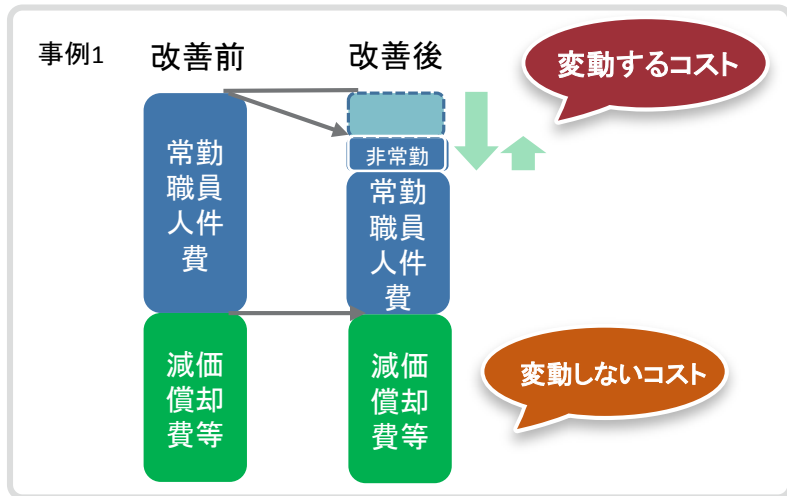
【事例1】

・常勤職員が行っている業務を非常勤職員へ業務シフトする業務改善を行った場合、人件費単価の差額分だけコスト削減の効果が見込まれます。ただし、減価償却費の発生が一定期間に変更がない場合、この減価償却費が変動しないコストということになります。

【事例2】

・常勤職員が行っている業務を民間委託することを検討する場合、常勤職員の人件費の減少額と委託費の発生額(増加額)を比較することが必要(改善後①)となります。

民間委託により、常勤職員の空いた業務時間を他の業務従事に充当できなければ、単に委託費用が上乘せとなり、コスト削減に繋がらない可能性(改善後②)もあります。この点では、常勤職員の人件費全体が変動しないコストということも考えられます。



業務改善を検討する際に、変動するコスト・変動しないコストを考慮することが、必要となります(ただし、業務の質の観点からも検討が必要)。

単位当たり分析(コスト・ドライバー分析)

・発生するコスト(人件費)は、その発生要因が時間数のみではなく、他の要因(コスト・ドライバー)に応じて発生する部分もあります。このように、コストの発生要因を分析し、単位当たりの時間数を算出することで、より深い分析を実施することを、コスト・ドライバー分析といいます(13頁)。

例えば、研修事業における研修回数や受講者数や、窓口業務における受付件数等をコスト・ドライバーといいます。

【事例】


・以下の事例では、A校舎で研修カリキュラムの制作に200時間を要しているのに対して、B校舎では研修カリキュラムの制作に400時間を要しています。一看すると、B校舎の業務の方が不効率でコストを費やしているように見えます。

・しかし、研修カリキュラムの制作は、制作する研修カリキュラム数がコスト・ドライバーと考えられます。

A校舎で1つのカリキュラムの作成に200時間を要しており、B校舎では4つのカリキュラムを作成するのに400時間を要していれば、A校舎の MATERIAL の難易度が高すぎないか、または、A校舎の MATERIAL のページ数が多すぎないかといった経営課題の検出にもつながります。

・単に業務に要した時間数を比較するのみではなく、そのためコスト・ドライバー分析を行うことで経営課題が検出できる可能性もあります。

	A校舎	B校舎	●●校舎	●●校舎
 研修カリキュラムの作成	200時間	400時間	●●時間	●●時間

	コストドライバー	A校舎	B校舎	●●校舎	●●校舎
 研修カリキュラムの作成	カリキュラム数	$200時間 \div 1つのカリキュラム = 200時間/カリキュラム$	$400時間 \div 4つのカリキュラム = 100時間/カリキュラム$		

上記の事例では、例えば、研修カリキュラムを各校で共有することや合同で制作することなどにより、全体としての業務の効率化を図る業務改善も考えられます。