

業務フロー・コスト分析に係る手引き (案)

平成 2 4 年 4 月 3 日

平成 2 5 年 8 月 1 日改訂 (第 2 版)

平成 2 7 年 1 2 月 日改訂 (第 3 版)

官民競争入札等監理委員会

○目次○

	頁
1. 実施目的	… 2
2. 業務フロー・コスト分析の実施方法	… 3
(1) 実施方法の概要	… 3
(2) 対象機関	… 3
(3) 対象業務	… 3
(4) 対象期間	… 3
(5) 実施時期	… 3
(6) 具体的な分析方法	… 5
1) 業務区分の設定、業務区分ごとの業務量の調査・集計 (様式1) 及び分析対象業務区分の特定	… 5
2) 業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成 (様式2)	… 7
3-1) 事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計 (様式3、4)	… 9
3-2) 調査結果の業務フロー分析 (様式5)	… 12
4) 人件費等のコスト算定及び分析 (様式6、7)	… 13
3. 分析結果の活用 (改善措置を検討)	… 16
(1) 業務改善の観点	… 16
(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	… 16
4. 自主的な業務フロー・コスト分析の実施	… 17

1. 実施目的

国の行政機関等においては、当該機関が実施している公共サービスについて、自己点検を行い、改善を図ることが求められているところである。¹

自己点検に当たっては、自らの業務がどのような流れ（業務フロー）で実施されており、各業務手順においてどの程度のコストを費やしているかを可視化した上で、質の維持向上と経費削減という観点から、業務改善を図る必要がある。

官民競争入札等監理委員会では、平成 22 年度に閣議決定された公共サービス改革基本方針において、内閣府は業務フローや費用の分析を行い、当該情報を広く国民に提供できる体制を整えることや対応指針（ガイドライン）の作成を行うこととされたことを受け、「公共サービスの質の向上と経費の削減を図る前提として、個々の業務内容とこれに関わる人員、必要とされる費用等のコストが適切に把握されていないなければならない」²との問題意識から、平成 24 年 4 月に本「業務フロー・コスト分析に係る手引き」を作成した。

更に、独立行政法人に対しては、「独立行政法人改革等に関する基本的な方針（平成 25 年 12 月 24 日閣議決定）」により、本手引きに示された手法等による自主的な業務改善が求められている。³

以上のことから、国の行政機関等においては、本手引きに基づき⁴、業務フロー・コスト分析を実施することにより、自らの業務を可視化し、分析結果を踏まえた改善措置を検討し、実行することが求められる⁵。

分析の実施に当たっては、現場の職員が日頃の業務の質やその行政目的を意識することが重要であり、分析によって明らかになった点を踏まえ、行われた改善によって経費の削減のみならず、業務の質の維持向上が図られたかについて、検証することが重要である。

¹ 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（以下「公共サービス改革法」という。）第 3 条及び第 4 条

² 「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）」10 頁参照

³ 「各法人は、自らの事務・事業の見直しを行うために、「業務フロー・コスト分析に係る手引き」（平成 25 年 8 月 1 日官民競争入札等監理委員会改訂）に示された手法等により業務フローやコストの分析を行い、その結果に基づき、民間委託等を含めた自主的な業務改善を図る。」との記載がある。

⁴ 各府省等において、類似の取組により、業務手順、経費等の分析を行っている場合は、それを妨げるものではない。

⁵ 公共サービス改革基本方針（平成 27 年 7 月 10 日閣議決定）における平成 27 年度の事業選定方針では、「公共サービスのうち、業務フローとコスト分析の結果、改善が見込まれる業務であり、複数年度の調整により予算や人事等の解決策が見込まれるもの」について、市場化テストの対象事業とすることとなっている。よって、官民競争入札等監理委員会において、ヒアリングの対象となり、業務フロー・コスト分析を実施することとなった事業については、所管する行政機関等に対し、検討した改善措置の方針等について、官民競争入札等監理委員会施設・研修等分科会においてヒアリングを実施し、必要に応じて、官民競争入札等の実施を求めるものとする（根拠：公共サービス改革法、公共サービス改革基本方針、官民競争入札等監理委員会令第 3 条）。

2. 業務フロー・コスト分析の実施方法

(1) 実施方法の概要

本手引きは、業務フロー・コスト分析の具体的な実施方法を示したものであり、各行政機関等は、基本的に、本手引きに従い業務フロー・コスト分析を行うものとする。業務フロー・コスト分析は、民間企業で数多く行われている活動基準管理（Activity-Based Management）の考え方に基づいている。

分析は、1) 業務区分ごとの業務量の把握・分析の実施及び分析対象とする業務区分の特定、2) 当該業務区分の事務区分への分解、3) 事務区分ごとの業務量の把握・分析、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という手順に沿って実施する。

(2) 対象機関⁶

国の行政機関、独立行政法人、国立大学法人、大学共同利用機関法人及び特殊法人

(3) 対象業務

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

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

(4) 対象期間

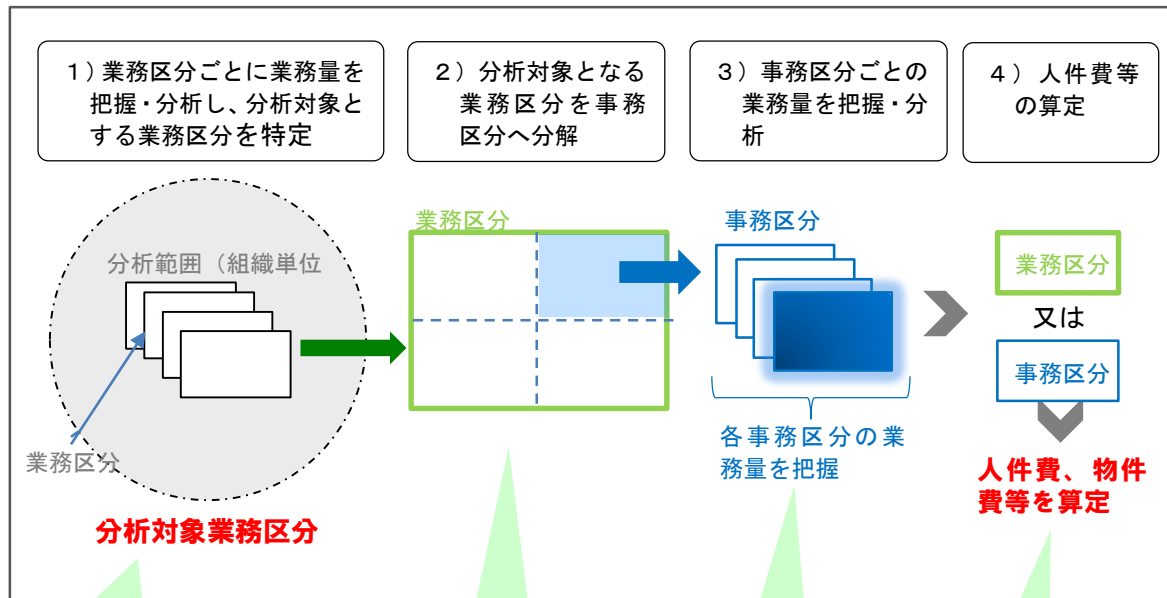
分析する対象期間は、対象とする業務の一サイクルが完結する期間とする。

(5) 実施時期

業務の実施状況を踏まえ、実行可能な時期

⁶ 公共サービス改革法第2条第2項

○分析の主な流れ



1) 対象とした業務について区分を設定し、業務区分ごとに、従事している全職員の従事割合（従事時間）を調査。どの業務区分で、どの程度の業務量が投入されているかを明確化。
以上の結果から、業務量に偏りの見られる区分、全体業務に占める従事割合が高い（従事時間が多い）区分、特に改善の余地があると考えられる区分等、分析対象とする業務区分を特定（※ヒアリング対象事業の場合は当該業務）。

2) 分析対象とした業務区分について、業務区分を更に細かく事務区分へ分解し、業務の開始から終了までの流れに沿って、事務区分を整理（フローを作成）。

3) 事務区分ごとに、従事職員それぞれの従事割合（従事時間）を調査し、誰が、どの程度、どのような事務に従事しているかを明確化。

4) 業務区分又は事務区分等の適切な区分ごとに人件費、物件費等を算定。

分析

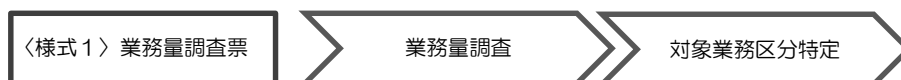
業務過多、偏重、人的リソース配分の適正性等を検証し、簡素化、総合化、定型化、外注化等、業務改善を検討。

分析

業務量とコストの双方を勘案しつつ、より詳細な分析を実施。

(6) 具体的な分析方法

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



自主的に業務フロー・コスト分析を実施することとなった業務については、次のとおり、分析対象とする業務区分を特定する。なお、コストの算出は分析の最終段階で行うものであるため、分析対象の業務区分の決定に当たっては、業務フロー上の課題検出を常に念頭に置き、関係部署との組織横断的なヒアリングを十分に実施する。ヒアリングに当たっては、異なる部署、異なる役職者及び異なる事業所等を対象とすることで、ヒアリング過程で業務フロー上の課題点が検出される場合もある。

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

⁷標準的な業務区分の数は、一般的に職員一人当たり数個といわれる。

＜様式1＞業務量調査票（業務区分）

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

分析範囲の業務概要

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

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

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

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

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

③

割合で自動算出

業務フロー・コスト分析の実施対象とする業務区分の考え方

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

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

2) 業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成（様式2）

〈様式2〉 事務区分・業務フロー表

業務フロー整理・事務区分作成

この事務区分への分解が、改善事項の検出、今後の業務時間数の算定及びコスト算定に影響を及ぼすため、慎重に判断する必要がある。そのため、実務担当者を踏まえたヒアリングを十分に実施するとともに、改善事項の検出の兆候をこの段階で見極めることが望まれる。

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

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

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

(様式1)において分析対象とした
業務区分No.3「△△に関する執行業務」

<様式2>事務区分・業務フロー表

対象業務区分	△△に関する執行業務	対象年度	20×1年
業務実施方法	直接実施(一部委託先利用)	関与人員	5名/13名
対象業務区分の関連規程・マニュアル		部局内で「△△に関する執行業務」に何名直接関与しているのか。	
△△事業規程(20××年××月××日) △△事業執行業務マニュアル(20××年××月××日)		①	
対象業務区分の概要		③	
△△事業に関する企画立案、執行業務。 △△事業に関する市場調査を委託先を利用して実施。民間有識者を含めた委員会を月一回開催。◎◎室にて委員会事務局を実施。 委員会の意見をとりまとめて報告書を作成・公表。			

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

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

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

※ 記載例のため、事務区分・業務フロー図は簡略化して記載している。
 手引きにおいては分析に有用な程度の数十個の事務区分に整理・分解することを想定している。
 ⇒ 設定した上記事務区分により、<様式3>業務量アンケート票(事務区分ごと)にて従事職員への業務量調査を実施。

3-1) 事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計(様式3、4)

〈様式3〉業務量アンケート票

アンケートの実施・回答

〈様式4〉業務量集計表

ア 業務に従事する職員それぞれを対象に、事務区分ごとの従事割合(従事時間)を調査する。従事割合(従事時間)の調査方法は、従事職員を対象に、年間の従事時間割合(%表示等)をアンケート調査する等、実行可能な方法を適切に選択する。

なお、実現可能な方法には、既存の他の代替的な従事時間に関する資料を利用することや事務区分ごとの想定実績時間を職員へのインタビューによる積上げ方式により明らかにすることも含まれる。積上げ方式による場合には、全体の業務量との整合性についても留意する必要がある。業務量の調査の目的は、概算による業務量の多寡や職責ごとの業務の偏重等を把握することで、業務シフトや業務の省略等の業務改善に繋げることである。そのため業務量の測定自体に過度に時間がかからないように留意する必要がある。

イ アンケート調査は、業務に直接従事する職員を対象とする。直接従事する職員には、非常勤職員、臨時職員、他の行政機関からの出向者等も含む。一つの業務区分に同じ職責の職員が複数人関与している場合、その全員についてアンケート調査等を実施することは必ずしも必要ではなく、業務量や従事経験等が平均的な職員のみを調査し、従事人数を乗じることによって業務量を測定することも想定される。

ウ 間接的に業務に従事する職員¹⁰は、基本的にアンケート調査の対象に含めない。

エ イ、ウで特定した各従事職員を対象に、事務区分ごとの年間の従事時間割合(%表示等)についてアンケート調査等を実施する。

オ 従事割合の把握に係る時間及びコストを考慮し、年間の従事割合(%表示等)は、概数により把握する。

カ 従事職員それぞれの調査結果を集計し、事務区分ごとの従事割合(従事時間合計)及び従事職員別の内訳を基に、誰が、どの程度、どのような業務及び事務をしているか、また、職位別の業務量を把握する。

¹⁰ 管理部門(総務、人事、会計等)

＜様式3＞業務量アンケート票（事務区分ごと）

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

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

①

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

様式2で整理した「事務区分」で各職員に業務量調査を実施する。

調査対象者は当該割合を記載。

③

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

（個人別）対象業務区分 従事割合
（個人別）調査期間内 実勤務時間
（個人別）対象業務 概算従事時間

↑
割合に応じて
自動算出

②
【その他】

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

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

＜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）

（単位：割合（%））

No.	業務区分	事務区分	従事割合					職位別集計				合計
			責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	責任者	管理者	担当者	非常勤	
			A	B	C	D	E					
1	△△に関する執行業務	計画・準備	40	20	5	10	50	32	16	12	40	100
2		委託先関係	10	10	10	10	30	14	14	29	43	100
3		書類作成・整理			30	45	10	0	0	88	12	100
4		決議		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

＜様式4＞業務時間集計表（事務区分）

業務時間 集計表（担当者別、従事時間表示）

（単位：時間）

No.	業務区分	事務区分	概算従事時間					職位別集計				合計
			責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	責任者	管理者	担当者	非常勤	
			A	B	C	D	E					
1	△△に関する執行業務	計画・準備	240	200	75	240	1,250	240	200	315	1,250	2,005
2		委託先関係	60	100	150	240	750	60	100	390	750	1,300
3		書類作成・整理	-	-	450	1,080	250	-	-	1,530	250	1,780
4		決議	-	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) 調査結果の業務フロー分析 (様式5)

〈様式2〉事務区分・業務フロー表

〈様式5〉業務フロー・業務量一覧表

調査結果分析

〈様式4〉業務量集計表

3-1) の調査結果を基に業務フローの分析を行う。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¹¹になっている事務区分はないか
- ② 手待ち時間¹²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 簡素化できる事務区分はないか
- ⑤ 複数部署で行われている類似業務をシステム化、標準マニュアル等で定型化できる業務区分はないか
- 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
- ⑧ 事務の量に対応した適切な人数の職員が配置されているか(業務量を勘案した適切な人員配置となっているか、通常期においても業務繁忙期にあわせた過大な人員配置となっていないか)
- ⑨ 業務繁忙期における従事時間の増加については、どのように対応しているか(従事職員の超過勤務の状況、担当外からの応援の有無等、人的リソースの移動状況等)

なお、⑧及び⑨の観点からの業務量調査の分析結果については、業務量集計に当たって必ずしも様式を記載する上で反映できない場合もあるため、必要に応じて業務量調査の様式に注記をする。

〈様式5〉業務フロー・業務量一覧表 (事務区分)

①

概算従事時間より、概算間人日を算定することも可能である。
(単位:人日) (単位:時間)

No.	業務区分	事務区分	業務担当					業務フロー					概算間人日 (非常勤含む)					概算従事時間 (非常勤含む)						
			責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	委託先	● 部長 ● 課長 ● 主任 ● 係長	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	○	○	○	○									34	29	45	179	286	240	200	315	1,250	2,005
2		委託先関係		○	○		○								9	14	56	107	186	60	100	390	750	1,300
3		書類作成・整理			○	○	○								-	-	219	36	254	-	-	1,530	250	1,780
4		決議	○	○	○										-	7	28	-	35	-	50	195	-	245
5		関係者説明等	○	○	○										21	57	56	-	134	150	400	390	-	940
6		委員会運営	○	○	○										21	14	116	36	187	150	100	810	250	1,310
7		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		

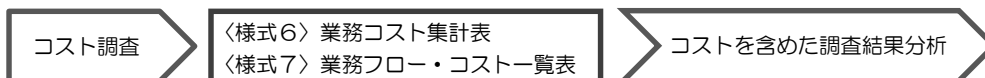
各担当による個別集計の積み上げであり、通常、管理者記載の(資料1)の概算時間とは合致しない。その不一致は、業務改善及び管理者による業務処理のヒートになる。

※記載手順の概略を示したものであり、詳細な手順・留意事項は作業手順書を参照のこと。

¹¹ 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
¹² 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) 人件費等のコスト算定及び分析

(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 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。なお、業務改善によって、変動するコストや変動しないコスト¹³について明らかにすることで、業務改善の効果測定や業務改善事項の検出が有効に実施できる。このような観点から、必要に応じて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業務に関連するコスト分析を行う。
- ウ コストの分析においては、人件費及び人件費以外のコストについて必ずしも実績金額である必要はなく、ある程度精度の高い¹⁴見積金額や概算金額（過去の実績金額をベースにすることも含む）であれば利用することができる。
- エ コスト分析に際しては、コストの発生要因や活動¹⁵を把握しその単位当たりの分析を加えること及び経年比較を実施することが有用な場合がある。
- オ コスト分析に併せて、業務の質についての評価を行うことも有用である。

¹³ 意思決定の際に複数の代替案の中のいずれを採択しても同額発生するコストは、“埋没原価”と言われている。

¹⁴ 「ある程度精度の高い」とは、業務改善の意思決定に影響を及ぼすかといった観点、具体的には例えば改善を検討する際に、その結論が異なる程度が一つの目安となると考えられる。

¹⁵ 業務コストは、ある活動の量や質に応じて発生する。このようなコストの発生要因や活動のことを、“コスト・ドライバー”という。

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¹⁶。

その際、分析対象業務の効率化だけに焦点を当てるのではなく、分析を実施した行政機関等の政策目的の最大化を図るべく、分析対象業務を超えて効果が上がったかについても検討することが必要である。このような観点からは、以下の視点からの業務の効率化により発生した業務時間について、他の業務に充当しているか、業務の品質の向上のために有効活用されているかの検討も必要である。

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	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（人事課における宿舍の入退出業務等）を外注化 等
集約化	集約化により効率化が図られる事務区分はないか	・類似の連絡会議の統合 ・部局ごとに庶務業務を行っているものを一か所で一括に処理 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

これまで官民競争入札等監理委員会の求めにより実施された業務フロー・コスト分析の結果については、公共サービス改革（市場化テスト）のホームページで公開しているので適宜参照されたい。

¹⁶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

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等により、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。		
分析結果	推計実施のための基礎データの入力・整理について、データ数が膨大で多大な労力と時間を要しており、ボトルネックとなっていることが判明した。また、公表期日に間に合わせるために超過勤務により対応している状況であった。		
分析結果から考えられる改善策 ¹⁷ 又は実際講じた措置	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。		
その効果又は見込まれる効果	超過勤務の大幅な縮減により、コストの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)。

¹⁷ 例えば業務が効率化された場合、発生した業務時間について、他の業務に充当しているか、業務の品質向上のために有効活用されているかについても併せて記載することも必要である。