

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 月 日改訂 (第 2 版)

業務フロー・コストの分析・情報開示に関するWG

○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	… 4
(3) 対象業務	… 4
(4) 対象期間	… 4
(5) 実施時期	… 4
(6) 具体的な分析方法	… 4
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	… 4
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)	… 6
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)	… 7
3-2) 調査結果の分析 (様式5)	… 9
4) 業務区分又は事務区分等の適切な区分ごとの人件費等の算定 (様式6、7)	… 10
3. 分析結果の活用 (改善措置を検討)	… 11
(1) 業務改善の観点	… 11
(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	… 12
〔参考1〕 定型化の事例	… 12
〔参考2〕 中期目標等への反映	… 13
4. 自主的な業務フロー・コスト分析の実施	… 13

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

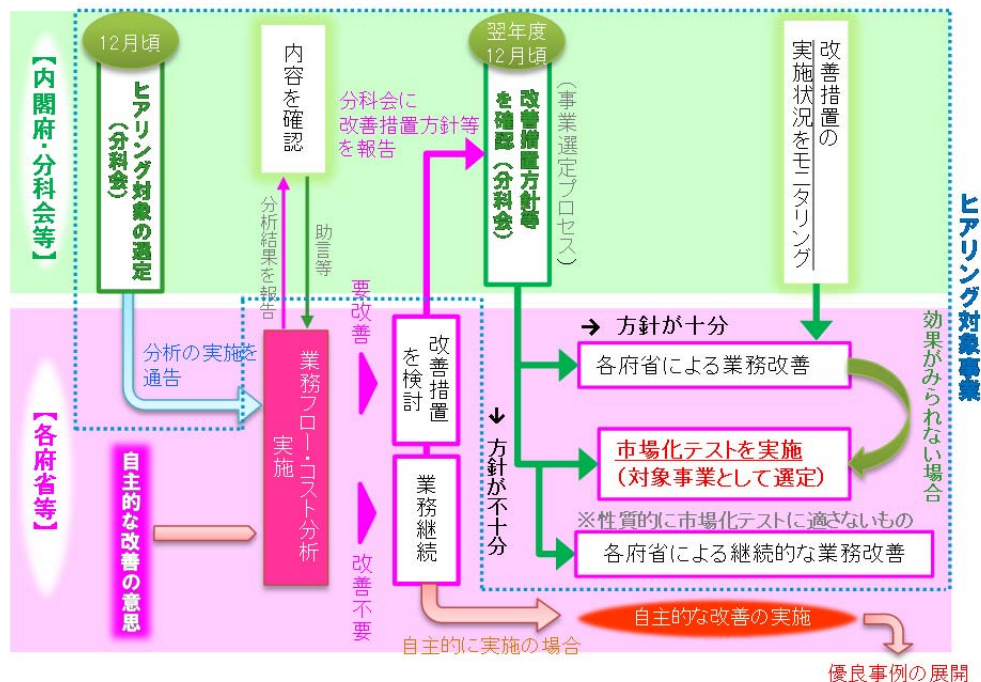
自己点検にあたっては、業務フロー・コスト分析等の手法により、自らの業務がどのような流れ（業務フロー）で実施されており、各業務手順においてどの程度のコストを費やしているかを可視化した上で、質の維持向上と経費削減という観点から、業務改善を図る必要がある。

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²、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。

一方、公共サービス改革基本方針（平成25年6月14日閣議決定）における平成25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・コスト分析の結果、改善が見込まれるもの³」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施設・研修等分科会等において、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が検討した改善措置の方針等について、同分科会等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。⁴

図 業務フロー・コスト分析の結果の活用



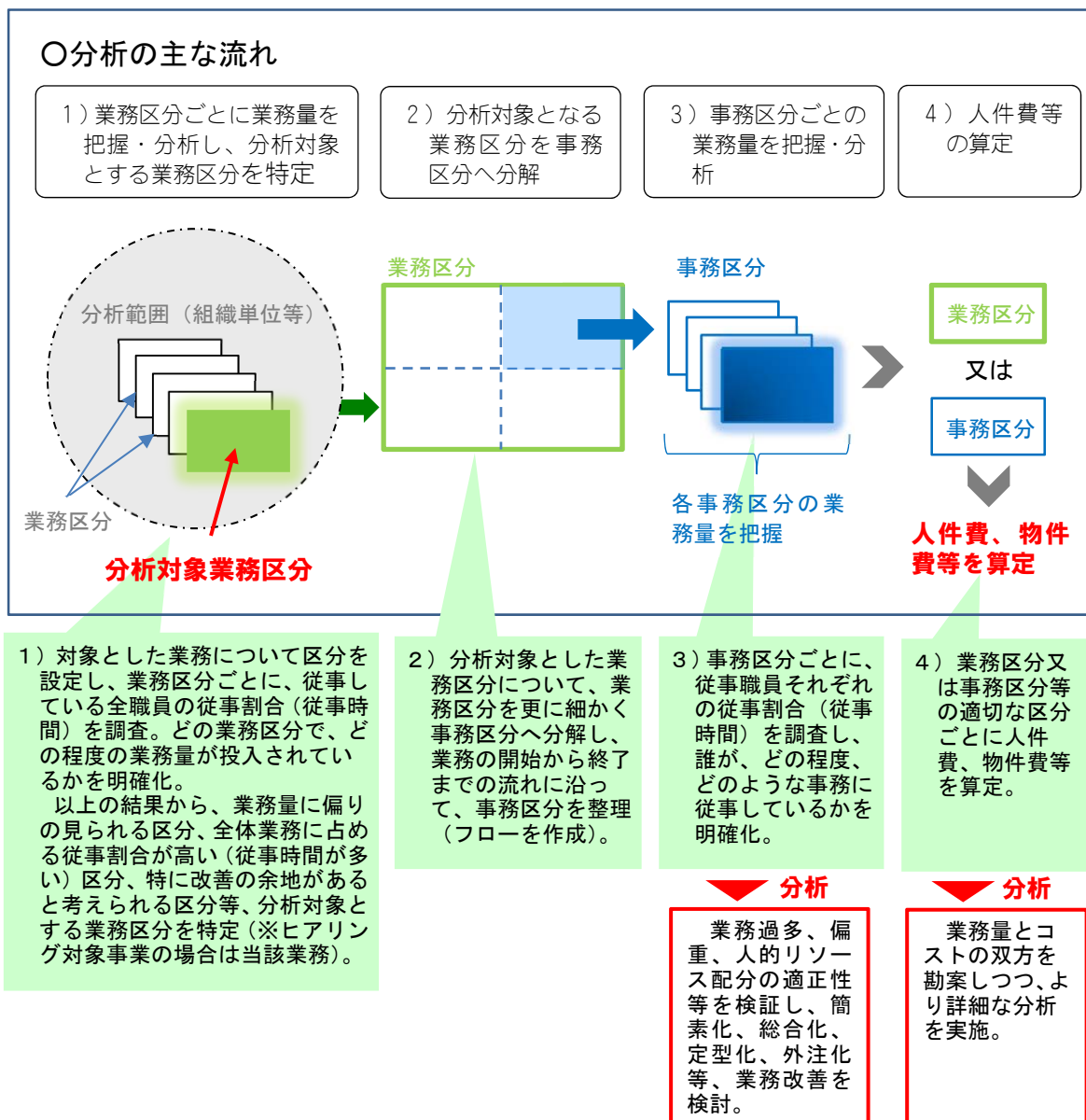
¹ 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（以下「公共サービス改革法」という。）第3条及び第4条
² 各府省等において、類似の取組により、業務手順、経費等の分析を行っている場合は、それを妨げるものではない。
³ 複数年度の調整により予算、人事等の解決が可能なもの
⁴ 根拠：公共サービス改革法、公共サービス改革基本方針、官民競争入札等監理委員会令第3条

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

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

(3) 対象業務

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

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

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

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

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

(4) 対象期間

- ① 通年 (年度を通じて業務量に変動がある場合)
- ② 年度中の一定期間 (年度を通じて業務量に変動がない場合)

(5) 実施時期

業務の実施状況を踏まえ、実行可能な時期

(6) 具体的な分析方法

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

〈様式1〉業務量調査票

業務量調査

対象業務区分特定

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

⁵ 公共サービス改革法第2条第2項

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

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

<様式1>業務量調査票（業務区分）

対象年度	20X1年度	分析範囲	●●部局◎◎室 全体		
対象人員	13名	調査者	役職	氏名	

分析範囲の業務概要

△△事業執行業務、〇〇事業執行業務を行っている。
両事業を執行するために総括業務、内部管理業務、その他、国会対応業務。

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

② 当該業務物は所属の業務管理者へのアンケート調査を想定。そのため、時間は概算時間である。勤務管理表による調査により、直接、従事割合/時間を算定することも考えられる。

業務区分				調査項目	
No.	項目	備考	関与人員	割合	概算時間（参考情報）
1	総括業務	●●部局◎◎室に係る企画・調査全般業務区分	3	15%	4,500
2	〇〇に関する執行業務	〇〇事業の執行に係る業務区分	4	22%	6,600
3	△△に関する執行業務	△△事業の執行に係る業務区分	5	27%	8,100
4	内部管理業務	●●部局◎◎室の内部管理業務区分	2	20%	6,000
6	国会対応業務	〇〇事業△△事業に係る国会対応業務区分	3	16%	4,800
合計				100%	
●●部局◎◎室 実勤務時間				30,000	

③ 現場の業務管理者へのアンケート調査の場合、従事時間が算定不可能である。その場合、分析範囲の実勤務時間を人事課等より入手し、概算時間を算定することも考えられる。

割合で自動算出

業務フロー・コスト分析の実施対象とする業務区分の考え方

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

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

⁶標準的な業務区分の数は、一般的に職員一人当たり数個といわれる。

⁷その他、勤務管理表を基に把握する方法がある。

2) 業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成 (様式2)

〈様式2〉事務区分・業務フロー表

業務フロー整理・事務区分作成

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

(様式1)において分析対象とした業務区分No.3(△△に関する執行業務)

〈様式2〉事務区分・業務フロー表

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

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

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

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

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

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

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

3-1) 事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計 (様式3、4)

〈様式3〉業務量アンケート票

アンケートの実施・回答

〈様式4〉業務量集計表

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

〈様式3〉業務量アンケート票 (事務区分ごと)

調査方法	20×1年	調査項目	△△に関する執行業務
氏名	担当者C	調査対象期間	年度別年度 20×0年度 対象者
アンケート実施日	20×1年〇月△日	回答提出期限	20×1年〇月〇日

No.	業務区分	事務区分	事務区分内容説明	調査項目	
				従事割合	従事時間
1	△△に関する執行業務	計画・準備	△△事業に関する計画策定・各種準備作業	5%	75
2		実施先調整	実施先との打ち合せ、資料送付	10%	150
3		開始作業・展開	関係会議開催、各種説明資料作成等	30%	450
4		決裁	上層者への説明・準備・決裁	5%	75
5		関係各課等	各関係課長等への説明・日程調整等	10%	150
6		関係会議	関係会議に出席する作業、会議資料、当日調整等	30%	450
7		事後作業	各種事後作業、議事録の作成、各関係課長説明、今後の方針等の関係ミーティング等	10%	150
合計				100%	1,500

①

②

③

△△に関する執行業務を基本としているが、対象職員が関係各課長等と調整し、必ずしも、各関係課長等において業務量を把握しておくことができない。そのため【(個人別) 調査期間が実施期間】は人事室等で確認しておく必要がある。

(個人別) 対象業務区分 従事割合 60%
 (個人別) 調査期間の 実施期間 2,500
 (個人別) 対象業務区分 実施期間 1,500

合計に際しては、関係各課長等へ確認する。

上記の事務区分に当てはまるものがないと答えられる場合は、下記に当てはまると思われる事務区分、関係各課長等、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指定し、自由記述欄を記入する。調査で把握できない項目については、関係各課長等に確認するか、もしくは関係各課長等に確認を行っていただくようお願いいたします。

¹⁰ 管理部門（総務、人事、会計等）

＜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									合計
			責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	職位別集計				
			A	B	C	D	E	責任者	管理者	担当者	非常勤	
1	△△に関する執行業務	計画・準備	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		決裁		5	5	5		0	33	67	0	100
5		関係者説明等	25	40	10	10		29	47	24	0	100
6		委員会運営	25	10	30	15	10	28	11	50	11	100
7		事後作業		15	10	5		0	50	50	0	100
		合計	100	100	100	100	100	15	25	46	15	100

＜様式4＞業務量集計表（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									合計
			責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	職位別集計				
			A	B	C	D	E	責任者	管理者	担当者	非常勤	
1	△△に関する執行業務	計画・準備	240	200	75	240	1,250	240	200	315	1,250	2,005
2		委託先関係	60	100	150	240	750	60	100	390	750	1,300
3		書類作成・整理	-	-	450	1,080	250	-	-	1,530	250	1,780
4		決裁	-	50	75	120	-	-	50	195	-	245
5		関係者説明等	150	400	150	240	-	150	400	390	-	940
6		委員会運営	150	100	450	360	250	150	100	810	250	1,310
7		事後作業	-	150	150	120	-	-	150	270	-	420
		合計	600	1,000	1,500	2,400	2,500	600	1,000	3,900	2,500	8,000

3-2) 調査結果の分析 (様式5)

〈様式2〉 事務区分・業務フロー表

〈様式4〉 業務量集計表

〈様式5〉 業務フロー・業務量一覧表

調査結果分析

3-1) の調査結果を基に調査結果の分析を行う。分析に当たっては、以下の観点から実施するものとする。

- ① ボトルネック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 簡素化及び統合化できる事務区分はないか
- ⑤ 定型化できる事務区分はないか
- ⑥ 外注化できる事務区分はないか
- ⑦ 事務の内容 (難易度) に比して適当な職員が配置されているか

① <様式5>業務フロー・業務量一覧表 (事務区分)

(単位: 時間)

No.	業務区分	事務区分	業務担当					業務フロー					概算従事人員 (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 ●局 ◎室	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	△△に關する執行業務	計画・準備	○	○	○	○		計画準備			34	29	45	179	286	240	200	315	1,250	2,005		
2		委託先関係		○	○		○		打合せ		9	14	56	107	186	60	100	390	750	1,300		
3		書類作成・整理		○	○	○		書類作成			-	-	219	36	254	-	-	1,530	250	1,780		
4		決裁	○	○	○			決裁			-	7	28	-	35	-	50	195	-	245		
5		関係者説明等	○	○	○			関係者説明			21	57	56	-	134	150	400	390	-	940		
6		委員会運営	○	○	○				委員会		21	14	116	36	187	150	100	810	250	1,310		
7		事後作業		○	○	○		事後作業			-	21	39	-	60	-	150	270	-	420		
											86	143	557	357	1,143	600	1,000	3,900	2,500	8,000		

概算従事時間より、概算従事人員を算定することも有益である。
 (単位: 人員)

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

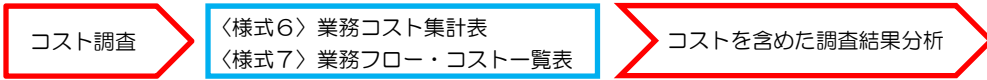
各担当による個別集計の積み上げであり、通常、管理者記載の《備考1》の概算時間とは合致しない。その不一致は、業務改善及び管理者による業務処理のヒントになる。

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) 業務区分又は事務区分等の適切な区分ごとの人件費等の算定

(様式6、7)



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

イ 業務量とコスト双方を分析することにより以下の効果が得られる。

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

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

<様式6>業務コスト集計表 (担当者別、人件費表示)

①

責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤
A	B	C	D	E
30%	40%	60%	80%	100%
12,000	10,000	8,000	6,000	2,500
3,600	4,000	4,800	4,800	2,500

② 従事割合結果に準じて自動算出 (単位: 千円)

項目	業務区分	事務区分	人件費					小計				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	
1	△△に関する執行業務	計画・準備	1,440	800	240	480	1,250	1,440	800	720	1,250	4,210
2		委託先関係	360	400	480	480	750	360	400	960	750	2,470
3		書類作成・整理	-	-	1,440	2,160	250	-	-	3,600	250	3,850
4		決裁	-	200	240	240	-	-	200	480	-	680
5		関係者説明等	900	1,600	480	0	-	900	1,600	480	-	2,980
6		委員会運営	900	400	1,440	720	250	900	400	2,160	250	3,710
7		事後作業	-	600	480	240	-	-	600	720	-	1,320
		合計	3,600	4,000	4,800	4,320	2,500	3,600	4,000	9,120	2,500	19,220

<様式7>業務フロー・コスト一覧表

①

項目	業務区分	事務区分	業務担当者		業務フロー		業務担当者人件費 (業務担当者別)					業務担当者人件費 (業務担当者別)					人件費		その他コスト		合計					
			責任者	管理者	業務担当者	業務担当者	責任者	管理者	担当者	担当者	非常勤	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						
1	△△に関する執行業務	計画・準備	○	○	○	○	34	29	45	170	286	240	200	315	1,250	2,005	1,440	800	720	1,250	4,210	70	70	4,280		
2		委託先関係	○	○	○	○	9	14	56	107	186	60	100	390	750	1,300	360	400	960	750	2,470	3,000		3,000	5,470	
3		書類作成・整理	○	○	○	○	-	-	219	36	254	-	-	1,530	250	1,780	-	-	3,600	250	3,850	100		100	3,950	
4		決裁	○	○	○	○	-	7	28	-	35	-	50	195	-	245	-	200	480	680	-			680		680
5		関係者説明等	○	○	○	○	21	57	21	-	100	150	400	150	-	700	900	1,600	480	2,980	100		100		3,080	
6		委員会運営	○	○	○	○	21	14	116	36	187	150	100	810	250	1,310	900	400	2,160	250	3,710	100		100	3,810	
7		事後作業	○	○	○	○	-	21	30	-	60	-	150	270	-	420	-	600	720	1,320	50		50		1,370	
		合計					86	143	523	357	1,100	600	1,000	3,660	2,500	7,760	3,600	4,000	9,120	2,500	19,220	3,100	320	3,420	3,000	22,640

②

項目	業務区分	事務区分	コスト	コスト
		合計	1,000	25,340

以下に人件費の範囲、算定方法を提示する。

〔人件費の範囲〕

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

〔人件費の算定方法〕

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

3. 分析結果の活用（改善措置を検討）

（1）業務改善の観点

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

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

(2) 業務フロー・コスト分析の結果を活用した業務改善の実例

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

- ① 司法書士試験・土地家屋調査士試験（法務省）
- ② 貨幣セット販売等業務（造幣局）
- ③ 災害共済給付事業（日本スポーツ振興センター）
- ④ 奨学金の返還金回収事業（日本学生支援機構）

上記事業は、業務フロー・コスト分析の結果、既に一般競争入札により民間事業者への外部委託が行われ、民間事業者の創意工夫を活用していること、事業規模が小さいこと等から市場化テストを実施する必要性が確認されなかった又は市場化テストには適さないことから市場化テストの導入には至らなかった。

これらの業務については、業務フロー・コスト分析の結果を活用し、①特定の事務区分へ集中している業務を効率的に処理するために一部業務のシステム化を検討（定型化）、②事業の質の維持、効率性、コスト削減、民間ノウハウの活用等の観点から民間委託の拡大を推進（外注化）、③業務の役割と責任を明確化し、業務量・業務内容等に応じた職員配置の適正化の検討（平準化・適正化）④業務の効率性・平準化のために作業マニュアルの作成（定型化）等の業務改善を行っているところ。

なお、造幣局においては、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえた業務見直しの取組について中期計画において掲載している。独立行政法人においては、業務改善の取組を年度計画、中期計画に反映させることが望ましい。

〔参考 1〕 定型化の事例

項目		業務担当				業務フロー				概算従事人員 (非常勤含む)				概算従事時間 (非常勤含む)								
No.	業務区分	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	試験委員	本省	管区地方局	都道府県庁	民間	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計		
1 2 3 4 5	○○業務	実施計画作成	○	○	○		準備-起案等 準備-起案等			印刷-送付	特定の事務区分に業務が集中 →効率化の観点からシステム化を検討											
		○○等作成	○	○	○		打合せ 準備-起案等 準備-起案等			印刷-送付												
		受付事務			○	○			印刷-交付等 受付 確認作業等 整理作業等 報告 発送			0.3	2.3	8.8	18.3	29.7	2.0	18.0	68.0	142.0	230.0	
		事前準備			○	○		準備-起案等 打合せ 確認作業 準備作業 準備作業		準備-起案等 打合せ 確認作業 準備作業 準備作業			1.4	5.4	36.8	13.7	57.3	11.0	42.0	285.2	106.0	444.2
		○○実施			○	○		監督 確認作業等 作成等 送付		監督 確認作業等 作成等 送付			1.0	6.5	14.7	1.2	23.4	7.8	50.0	114.3	9.0	181.1

〔参考2〕中期目標等への反映

◆ 独立行政法人造幣局の中期目標（抄）

Ⅱ. 業務運営の効率化に関する事項

1. 事務及び事業の見直し

(5) その他業務の見直し

① 貨幣等販売業務の見直し

貨幣セット販売業務については、公共サービス改革基本方針（平成24年7月20日閣議決定）に基づき、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえ、事務・事業の質の維持や効率性、コスト削減、民間ノウハウの活用等の観点から、外部委託の拡大を推進するものとする。

Ⅲ. 国民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

2. 貨幣の製造等

(3) 貨幣の販売

(前略) ②通信販売以外の販売については、業務フロー・コスト分析の結果を踏まえ、外部委託を拡大するとともに、商品設計にも反映させることとする。

4. 自主的な業務フロー・コスト分析の実施

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

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

(様式8)〔記入例〕

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

※様式7を参考資料として添付する（任意）。