

業務フロー・コスト分析及び情報開示の推進について
(業務フロー・コストの分析・情報開示に関するワーキンググループ
における検討の結果報告)

平成 24 年 4 月 3 日

業務フロー・コストの分析・情報開示に関するWG

1. WG 構成員・開催実績

(1) 構成員

樫谷委員（主査）、石村専門委員、加藤専門委員、松村専門委員、宮崎専門委員

(2) 開催実績

- 第 1 回 平成 23 年 4 月 19 日
- 第 2 回 平成 23 年 5 月 31 日
- 第 3 回 平成 23 年 8 月 3 日
- 第 4 回 平成 23 年 10 月 7 日
- 第 5 回 平成 24 年 1 月 13 日
- 第 6 回 平成 24 年 2 月 8 日
- 第 7 回 平成 24 年 3 月 21 日

2. 検討内容

- (1) 国の行政機関等における業務フロー・コスト分析の手法の検討
- (2) 業務フロー・コスト分析のパイロット事業における試行
- (3) 上記を踏まえ、「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の作成及び「実施要項における従来の実施状況に関する情報開示の指針（以下「情報開示の指針」）」の改定等を検討

3. 検討結果

WG での議論を踏まえ、「業務フロー・コスト分析に係る手引き」を作成（別添 1）。手引きの作成を受けて「情報開示の指針」（改定案）（別添 2）、「官民競争入札等監理委員会から業務フロー・コスト分析の実施を求められた事業について」を作成（別添 3）。

4. 今後の予定

国の行政機関等に「業務フロー・コスト分析に係る手引き」等を周知し、業務フロー・コスト分析の実施を推進するとともに、官民競争入札等において適切な情報開示がなされるように取り組む。

「業務フロー・コスト分析に係る手引き」の概要

官民競争入札等監理委員会の下に設置した「業務フロー・コストの分析・情報開示に関するワーキンググループ」での検討等を踏まえ、標記手引きを作成した。主なポイントは以下のとおり。

1. 目的

- 国の行政機関等は、自らの業務がどのような流れでどの程度コストをかけて実施されているかを明らかにし、業務の品質を維持向上させつつ、継続的に業務改善に取り組む必要がある。
- 手引きは、このような業務改善（現場の知恵により業務を見直す）の観点から、現場の業務管理者が業務を分析する際の基本的な方法を示すもの。

2. 分析の実施方法等

- 分析対象とする主な業務は、国の行政機関等（各府省、独立行政法人、国立大学法人）における政策の実施に係る業務（執行業務）。また、関係機関等から業務の効率化及び見直しの指摘を受けたものだけでなく、業務量の多い業務や特に改善の余地があると考えられる業務等を対象とする。
- 分析方法は、民間で数多く行われている活動基準管理（Activity-Based Management）の考えを基にしている。まずは、国の行政機関等の現場において実行可能な分析方法を重視するため、分析対象とした業務について一定の区分を設定し、区分ごとの業務量の調査・分析を行うことを基本的な分析方法としている。人件費や物件費等のコストの把握は実施が望ましい取組として位置付けている。
- 分析結果を基に、業務の簡素化及び統合化、従事職員間の業務分担の見直し等の改善を行うことが考えられる。さらに、分析を通じて業務の標準（標準的な業務の実施方法）が意識され、業務の標準そのものの改善も可能になる。

3. 留意点

- 手引きは、業務フロー・コスト分析を行うにあたっての現時点での基本的な考え方を示したものであり、今後、各府省等における取組を基に、必要な見直しを行っていくこととしたい。

実施要項における従来の実施状況に関する情報開示の指針（改定案）の概要

官民競争入札等監理委員会の下に設置した「業務フロー・コストの分析・情報開示に関するワーキンググループ」での検討等を踏まえ、標記指針改定案を作成することとした。変更点のポイントは以下のとおり。

4. 開示情報の作成（2頁）

(2) 従来の実施に要した人員（9頁）

- 「従来の実施に要した人員」について、把握可能な限り、業務区分ごとの従事時間、人日情報等の詳細な情報を記載することを追記。

(5) 従来の実施方法等（12頁）

- 「従来の実施方法」について、従来官が直接実施していた対象公共サービスについては、手引きを参考に、業務区分や業務区分を分解した事務区分ごとの人員に係る情報やコスト情報を業務フロー図と関連付けて開示することが望ましいことを追記。

官民競争入札等監理委員会から業務フロー・コスト分析の 実施を求められた事業について

手引きは、国の行政機関等の現場において実行可能な分析方法を重視するため、分析対象とした業務について一定の区分を設定し、区分ごとの業務量の調査・分析を行うことを基本的な分析方法としている。一方、事業を官民競争入札等の対象公共サービスをとすることの適否の検討時は業務量のみならずコスト情報等を総合的に検討することが必要である。

そのため、官民競争入札等監理委員会から業務フロー・コスト分析の実施を求められた場合は下記のように対応することとする。

- 手引きで基本分析方法としている業務量調査にとどまらず、コスト分析までを実施
事業選定時において官民競争入札等監理委員会から業務フロー・コスト分析の実施を求められた場合は、業務量の調査分析の結果のみならず、「実施要項における従来の実施状況に関する情報開示の指針」で規定されているコストを含めた当該事業のコストの調査分析も適切に実施するものとする。
- 調査対象範囲は当該事業に関連する業務等を適切に含める。調査対象期間は原則として直近の1事業年度とする。
- 実施した分析結果については、実施要項における従来の実施方法等において適切な形で開示
業務フロー・コスト分析等を踏まえ対象公共サービスとして選定された事業については、民間事業者の入札参加を促進するため、実施要項における従来の実施方法等において、コスト面までを含めた業務フロー・コスト分析の結果を適切な形で開示することとする。

業務フロー・コスト分析に係る手引き

1. 目的

国の行政機関等の実施する公共サービスにおいては、品質の維持・向上と経費の削減が求められている。このため、国の行政機関等では、自らの業務について、当該業務が現実にとどのような業務の流れ（以下、「業務フロー」という）でどの程度のコストをかけて実施されているかを明らかにし、これを基に、より効率的・効果的な実施方法を検討し、業務の品質を維持・向上させつつ、業務を改善していく継続的な取組が必要である。

業務フロー・コスト分析は、各機関等が業務改善を目的として自発的・自律的に取り組むものである。この取組を組織に導入し定着させるためには、組織トップの理解とリーダーシップの発揮、監事・監査部局等との連携が重要である。また、組織トップだけでなく、現場の業務管理者が取組の重要性を認識し、より効率的で働きやすい職場環境を目指して分析方法を工夫してその結果を活用すること、現場の職員による業務改善提案やコスト意識向上に関する表彰制度を導入することなど、関係する取組と併せて総合的に推進することも重要である。

本手引きは、このような業務のより効率的・効果的な実施方法を継続的に検討し、業務改善（現場の知恵により業務を見直す）の観点から、現場の業務管理者が、業務を分析する際の方法を示すものである。

なお、本手引きは現場の業務改善を通じた「現場力の向上」に注目するものであるが、このような取り組みは、業務の目標を考えていく機会にもなることから、国の行政機関等においては、中間目標から最終目標にいたる目標の連鎖、それとリンクした目標管理の在り方など、次なる課題に取り組むことが望ましい。

2. 業務フロー・コスト分析の実施方法

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) の考えを基にしている。

基本的な分析方法として、まずは、対象とした業務について一定の区分（以下、「業務区分」という）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）を調査し、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らかにする。業務区分ごとの業務量を明らかにすることで、業務量に偏りのある業務区分はないか等を分析し、全体業務に占める従事割合が高い（従事時間が多い）業務区分や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。

次に、分析対象とした業務区分について、業務区分をさら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）する。

そして、この事務区分ごとに、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らかにする。事務区分ごとの従事職員それぞれの業務量を明らかにすることで、ボトルネックとなっている事務区分はないか、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等を分析し、現場の業務管理者自ら、また関係職員との間で、より効率的・効果的な実施方法及び実施体制等を検討し、業務を改善する。

なお、本手引きでは、現場の業務管理者の分析に係る時間及びコストを考慮し、現場において実行可能な分析を行うことを重視するため、まずは、業務区分ごとの業務量の把握・分析を実施し、分析対象とする業務区分を特定した上で、当該業務区分を事務区分へ分解し、事務区分ごとの業務量を把握・分析することを基本的な分析方法とし、導入を推奨する。

上記の分析を実施することにより、業務の改善が可能になるが、その次の段階として、業務の品質を維持・向上しつつ経費を削減するために重要となる業務の標準（標準的な業務の実施方法）が意識されるようになる。このため、業務の標準が明確化された場合には、次の段階として、業務の標準そのものを改

善していくことが可能になる。なお、分析において、適切な業務区分や事務区分等の区分ごとに、人件費や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、詳細な検討を行うことが望ましい。

(1) 対象機関

対象機関は、各府省、独立行政法人、国立大学法人の国の行政機関等である。

(2) 対象業務

対象とする主な業務は、国の行政機関等における政策の実施に係る業務（執行業務）である。また、対象とする業務は、関係機関等から業務の効率化、見直し等の指摘を受けたものだけでなく、業務量の多い業務や特に改善の余地があると考えられる業務等を対象とする。

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とともに、業務が複数部局にまたがる場合にはそれに応じて適切な対応を図る等、合理的に分析範囲を設定する。

(3) 対象期間

対象期間は、年度を通じて業務量に変動がある場合は通年とし、年度を通じて業務量に変動がない場合は年度中の一定期間とする。

(4) 実施時期

分析の実施時期は、業務の実施段階を問わず、実行可能な時期とする。

(5) 分析方法

基本的な分析方法は、①業務区分の設定及び業務区分ごとの業務量の調査・集計、②業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成、③事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計、④調査結果の分析の4つに分類される。

上記の分析に加えて、⑤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を行うことが望ましい。

なお、上記の分析を実施する際には、日々、業務に従事している現場の職員の意見及び提案を受け付け、最終的に、現場の業務管理者及び職員が改善可能と考えられる方策を検討し、実行に移すことが重要である。

①業務区分の設定及び業務区分ごとの業務量の調査・集計

まずは、対象となる分析範囲を特定し、対象とした分析範囲について一定の区分（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視点から直観的に理解可能な単位、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ことが重要である。なお、業務区分の数は、業務の特性等に応じて異なるが、標準的な数は、一般的に職員一人当たり数個といわれている。

業務区分を設定した後、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、業務管理者に全従事職員の年間の従事時間割合（％表示等）を調査する方法や勤務管理表を基に把握する方法等、実行可能な方法を適切に選択する。

上記により、業務区分ごとの業務量を明らかにすることで、全体業務に占める従事時間の多い業務区分や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。

②業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成

次に、分析対象とする業務区分について、業務区分をさらに細かく事務区分へ分解する。事務区分は、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ことが重要である。なお、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）。

さらに、分析対象とする業務区分について、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）する。単に業務の流れに沿って整理するだけでなく、実施主体別（職員（常勤・非常勤）、委託事業者別等）

に流れを整理する等、可能な限り、実態に即しかつ分かり易く整理する。

③事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計

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。

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、職位別の業務量等を把握する。

④調査結果の分析

調査結果の分析は、上記③の調査結果を基に実施する。上記③の事務区分ごとの職員別及び職位別業務量を基に、ボトルネックになっている事務区分はないか、手待ち時間が発生している事務区分はないか、重複している事務区分はないか、簡素化及び統合化できる事務区分はないか、定型化できる事務区分はないか、外注化できる事務区分はないか、特定の職員に事務が集中し非効率となっていないか、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等、事務区分レベルでの分析を実施し、改善方策を検討する。

⑤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

上記①から④の分析に加えて、業務区分又は事務区分等の適切な区分ごとに、人件費や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、どの事務にどの程度のコストがかかっているか等のより詳細な分析を行うことが望ましい。

(6) 分析結果の活用

分析結果の活用については、例えば、業務フローのうち簡素化及び統合化できる業務区分や事務区分等が確認された場合、業務マニュアルの見直しや決裁階層の簡素化等を通じて業務を改善する方法や、特定の職員に事務が集中し非効率となっている場合、従事職員間の業務分担の見直しや非常勤職員

の活用等を通じて業務を改善する方法等が考えられる。

このように分析結果を活用して業務を改善し、さらには業務の標準を意識し、業務の標準そのものを改善していく中で、最終的にはこのような取組を、業務全体の目的・目標の見直し等、目標設定の検討等にも活用していくことが考えられる。

3. 業務フロー・コスト分析における留意点

(1) 経年分析の実施

分析に取り組む際には、単年度での取組にとどまらず、継続的な取組とすることが重要である。これにより、過年度の実績と分析実施年度の実績とを比較し、過年度の実績との乖離を検証するとともに、業務の標準の検討及びより有効な改善方策の検討が可能になる。

(2) 効率的な分析の実施

すべての国の行政機関等及び業務について画一的な分析方法を適用すれば良いというものではなく、分析を通じてどのような情報を明らかにすることが求められているか、どの程度の分析精度が必要か、分析のためにどの程度の時間、コストをかけるか等を検討し、現場において実行可能な分析手法を適切に選択する。国の行政機関等自ら分析を実施する意義に鑑みて、業務フロー・コスト分析の実施自体も、それが効率的なものとなるよう留意する。

なお、分析において業務量を把握する方法として、本来的には、日々、職員の従事時間を記録する等、業務量に係るデータを恒常的に収集する仕組を構築することが効率的な方法と考えられることから、継続して分析を行う中で、このような恒常的な仕組の構築についても検討することが期待される。

本手引きは、一般的な業務を行う国の行政機関等を想定して、これらの機関等が業務フロー・コスト分析を自ら行うにあたっての現時点の基本的な考え方を示すものである。このため、全く異なった取組みを行う可能性を否定するものではない。したがって、今後、各府省等における取組みを基に、分析を

実施する際の課題等を踏まえ、必要な見直しを行っていくこととしたい。

以上

平成 24 年 4 月 3 日
官民競争入札等監理委員会

業務フロー・コスト分析 作業手順書

業務フロー・コスト分析に係る手引き（以下、「手引き」）において、業務フロー・コスト分析の基本的な分析方法は、①業務区分の設定及び業務区分ごとの業務量の調査・集計、②業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成、③事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計、④調査結果の分析の 4 つに分類される。

なお、上記の分析に加えて、⑤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を行うことが望ましい。

業務フロー・コスト分析の作業手順書は、これら①から⑤の具体的な作業手順、また、分析結果の活用について示すものである。

1. 業務フロー・コスト分析の作業手順

業務フロー・コスト分析は、下記の手順を基本として行う。

①業務区分の設定及び業務区分ごとの業務量の調査・集計（参考：様式 1）

<作業の手順>

イ. 対象となる分析範囲を特定、分析範囲について一定の区分（業務区分）を設定する。

ロ. 業務区分は、現場の業務管理者及び職員の視点から直観的に理解可能な単位、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ことが重要であり、過度に詳細化または簡略化した業務区分とならないよう留意する。業務区分の数は、業務の特性等に応じて異なるが、標準的な数は、一般的に職員一人当たり数個といわれている。

ハ. 設定した業務区分が適切か、現場の業務管理者及び職員の間で確認を行

う。必要に応じて備考欄等に業務の具体的内容等を記載する。

- ニ. 業務区分ごとに、従事している全職員の人数及び従事割合（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や勤務管理表を基に把握する方法等、実行可能な方法を適切に選択する。
- ホ. 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。従事割合の精度を高めるために、過度に時間及びコストがかからないよう留意する。
- ヘ. 上記の手順により業務区分ごとの業務量を明らかにした上で、全体業務に占める従事時間の多い業務区分や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。

②業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成（参考：様式2）

<作業の手順>

- イ. 対象業務に係る職務分掌規程、業務マニュアル等の諸資料を基に、対象業務の全体像を把握し、業務概要を記載する。
- ロ. 分析対象とする業務区分について、業務区分をさらに細かく事務区分へ分解する。
- ハ. 事務区分は、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ことが重要である。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）。なお、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。
- ニ. 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）する。
- ホ. 単に業務の流れに沿って整理するだけでなく、実施主体別（職員（常勤・非常勤）、委託事業者別等）に流れを整理する等、可能な限り、実態に即しかつ分かり易く整理すること。

へ. 設定した事務区分が適切か、従事職員を対象とした業務量調査が可能か等、事務区分の設定及び内容について、現場の業務管理者及び職員の間で確認する。必要に応じて事務区分ごとに簡易な内容説明を記載する。

③事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計（参考：様式3、様式4）

<作業の手順>

イ. 従事割合（従事時間）の調査方法は、現場の業務管理者及び職員を対象に、年間の従事時間割合（%表示等）をアンケート調査する方法や日報を基に従事時間を算定する方法等、実行可能な方法を適切に選択する。本手引きでは、現場の業務管理者及び職員を対象に、年間の従事時間割合（%表示等）をアンケート調査する方法を基本的な調査方法とする。

ロ. アンケート調査の対象となる職員は、業務に直接従事する職員である。直接従事する職員には、非常勤職員、臨時職員、他の行政機関等からの出向者等も含む。

ハ. 間接的に業務に従事する職員（総務課及び人事課職員等）は、基本的にはアンケート調査の対象に含めない。ただし、業務への従事度合等を勘案し、必要に応じて調査対象に含める。

ニ. 上記ロ及びハで特定した従事職員それぞれを対象に、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。

ホ. 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。従事割合の精度を高めるために、過度に時間及びコストがかからないよう留意する。

ヘ. 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、職位別の業務及び事務量等を把握する。

④調査結果の分析（参考：様式5）

<作業の手順>

イ. 上記③の事務区分ごとの職員別及び職位別業務量を基に分析を実施する。

- イ) ボトルネックになっている事務区分はないか
- ロ) 手待ち時間が発生している事務区分はないか
- ハ) 重複している事務区分はないか
- ニ) 簡素化及び統合化できる事務区分はないか
- ホ) 定型化できる事務区分はないか
- ヘ) 外注化できる事務区分はないか
- ト) 特定の職員に事務が集中し非効率となっていないか（業務の平準化を図れないか）
- チ) 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（非常勤職員で効果的・効率的に行える事務を常勤職員が実施していないか、一般職員で効果的・効率的に行える事務を管理職が実施していないか等）

⑤業務区分又は事務区分等ごとの人件費等の算定（参考：様式6、様式7）

<作業手順>

- イ. 上記①から④の分析に加えて、業務区分又は事務区分等、適切な区分ごとに、人件費や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、どの事務にどの程度のコストがかかっているか等のより詳細な分析を行うことが望ましい。
- ロ. 例えば、以下のような場合に、業務量とコストの双方を勘案した分析が有効である。
 - イ) 民間委託の実施を検討するため、対象業務のコストを算出し、民間委託した場合のコストと比較する場合
 - ロ) システム化を検討するため、対象業務のコストを算出し、システム構築に係るコストと比較する場合
 - ハ) 利用者の料金設定を検討するため、対象業務のフローを作成し、利用者が負担すべき範囲を明確にするとともに、当該範囲のコストを算出する場合
 - ニ) 民間委託を実施する際に、民間事業者へコスト情報を積極的に開示する場合

ハ. なお、本手引きでは、国の行政機関等における政策の実施に係る業務（執行業務）の業務改善を主目的としており、執行業務の品質を維持・向上させつつ経費を削減するためには、職員の適切な配置等の実施体制に係る検討が肝要であると考えます。このため、本手引きでは、コストのうち、まずは人件費を算定することを基本とし、以下では、人件費の範囲及び算定方法を例示する。ただし、執行業務の改善においても、民間委託を検討する場合等においては、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が有効である。

〔人件費の範囲〕

イ) 人件費の主な費目は、職員基本給、職員諸手当、超過勤務手当、非常勤職員手当、児童手当、国家公務員共済組合負担金、社会保険料等であるが、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であった全ての費用（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〕

イ) 平均人件費単価を基に算定

- ・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。
- ・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。
- ・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を乗じて人件費を算定する。

ロ) 従事職員それぞれの人件費を基に算定

- ・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。

2. 分析結果の活用

分析結果を基に、業務改善を検討する際の視点は、実施機関及び業務の特性（例えば、業務改善を実行する際の難易度等（現場の業務管理者の意思決定に

より改善が可能、法制度上の措置により改善が可能等)) 等に応じて異なるが、以下に、分析の視点を例示する。

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業務区分はないか	・入札関係の全ての書類をウェブページに掲載し書面での配付を廃止 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	・他の事務との関連が無く、当該事務のみのために知識を習得する必要があった業務区分（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	・人事異動の口頭及び書面での通知について書面での通知を廃止 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ている背景を確認し、従事職員間の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	・事務の内容（難易度）を確認し、従事職員の再配置や研修内容の見直しを実施 等

業務フロー・コスト分析 作業手順概略

業務フロー・コスト分析の作業手順	作業手順 業務フロー				作業手順書 該当ページ	様式	記載例
	組織トップ	管理者 (調査責任者)	従事職員 (管理者等含む)	人事課 会計課等			
①業務区分の設定及び業務区分ごとの業務量の調査・集計				<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">業務量調査</div> <p>必要に応じて部局等の全体の勤務時間を調査</p>	作業手順書P1	様式1	記載例1
②業務区分の事務区分への分解及び業務フローの作成			<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">内容の確認等</div>		作業手順書P2	様式2	記載例2
③事務区分ごとの職員別及び職位別業務量の調査・集計			<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">業務量調査</div> <p>必要に応じて個人毎の勤務時間を調査</p>	作業手順書P3	様式3 様式4	記載例3 記載例4① 記載例4②	
④調査結果の分析					作業手順書P3	様式5	記載例5
⑤業務区分又は事務区分ごとの人件費等の算定				<div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">業務量調査</div> <p>必要に応じて個人毎の給与支給総額調査(人事課) 必要に応じて人件費以外の費用の調査(会計課)</p>	作業手順書P4	様式6 様式7	記載例6 記載例7

<様式1>業務量調査票（業務区分）

対象年度		分析範囲	
対象人員		調査者	

分析範囲の業務概要	

業務区分				調査項目	
No.	項目	備考	関与人員	割合	概算時間
合計					
実勤務時間					

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

<様式2>事務区分・業務フロー表

対象業務区分		対象年度	
業務実施方法		関与人員	

対象業務区分の関連規程・マニュアル	
-------------------	--

対象業務区分の概要	
-----------	--

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				

<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）

調査年度		調査業務	
調査方法		調査対象期間	
氏名		対象業務区分への従事割合	

アンケート実施日	回答提出期限
----------	--------

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
合計					
（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					

【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。

（事務区分）
 （具体的な内容）
 （従事割合（従事時間））

<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.	項目		従事割合										合計													
			事務区分		職位別集計																					
	業務区分	責任者 A	管理者 B	担当者 C	担当者 D	非常勤 E	責任者	管理者	担当者	非常勤																
合計																										

<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)

責任者	管理者	担当者	担当者	担当者	非常勤
A	B	C	D	E	

対象業務割合

調査対象期間における全業務を含んだ実勤務時間

調査対象期間における対象業務の概算従事時間

(単位:時間)

(単位:時間)

No.	業務区分	事項区分	概算従事時間							合計			
			責任者	管理者	担当者	担当者	担当者	非常勤	職位別合計				
			A	B	C	D	E	管理者			担当者	非常勤	
		合計											

<様式5>業務フロー・業務量一覧表（事務区分）

No.	項目		業務担当					業務フロー			概算員と人日 (非常勤含む) (単位:人日)					概算従事時間 (非常勤含む) (単位:時間)					
	業務区分	事務区分	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	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	

<様式6>業務コスト集計表(担当者別、人件費表示)

	責任者	管理者	担当者	担当者	担当者	非常勤
	A	B	C	D	E	
対象業務割合						
調査対象期間における給与支給総額						
対象業務の概算給与額						

(単位：千円)

(単位：千円)

No.	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		
			A	B	C	D	E		
合計									

<様式7>業務フロー・コスト一覧表

No.	項目	業務担当				業務フロー				概算作業時間 (非労働含む)				概算作業人員 (非労働含む)				概算作業時間 (非労働含む)				人員費				その他コスト				委託費等 のうち業 務委託部 分	コスト 総合計								
		責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	委託先	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	合計	委託費等	物件費	その他	合計												
								</																															

【記載例1】 <様式1> 業務量調査票（業務区分）

記載の流れ概略

- ① 対象となる分析範囲を特定し、分析範囲に一定の区分（業務区分）を設定し、概略を記載。
- ② 現場の業務管理者に、従事している全職員の人数及び業務区分ごとの従事割合（従事時間）を調査（現場の業務管理者へのアンケート調査や勤務管理表による調査等）。
- ③ 分析対象とする業務区分を特定（全体業務に占める従事時間の多い業務区分や特に改善の余地があると考えられる業務区分等）。

<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。

割合で自動算出

③

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。

※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。

【記載例2】 <様式2>事務区分・業務フロー表

記載の流れ概略

- ① 対象業務に係る規程、マニュアル等を基に対象業務の全体像、概要を把握。
- ② 業務区分をさらに細かく事務区分へ分解し、事務区分を整理（各事務区分概要、業務担当等）。
- ③ 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。

(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

部局内で「△△に関する執行業務」に何名直接関与しているか。

①

△△事業規程（20××年××月××日）
△△事業執行業務マニュアル（20××年××月××日）

③

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。

※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。

【記載例3】 <様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）

記載の流れ概略

- ① <様式2>で設定した事務区分、事務区分内容説明をアンケート票に記載。
- ② アンケートでは把握しきれない項目についても網羅的に把握できるように【その他】等に自由記載欄を設定。
- ③ 対象業務の直接従事職員それぞれを対象に事務区分ごとのアンケート調査を実施（従事割合調査を例示）。

<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）

調査年度	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	対象業務区分自体への従事割合も調査対象。	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	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

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ように、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 60%
 (個人別) 調査期間内 実勤務時間 2,500
 (個人別) 対象業務 概算従事時間 1,500

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。

- (事務区分)
△△業務関連の待ち時間
- (具体的な内容)
△△業務関連で待ち時間が生じている。
- (従事割合(従事時間))
およそ、△△業務関連全体の5%は待ち時間が生じていると考えられる。

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。

※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。

【記載例 4①】 <様式 4> 業務量集計表（事務区分）

記載の流れ概略

- ① 従事職員それぞれのアンケート結果を転記・集計。
- ② 事務区分ごとの従事割合、従事職員別の内訳を基に、誰が、どの程度、どの様な事務区分に従事しているか、職員別の事務量等を把握分析。

<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）

No.	項目 業務区分	事務区分	従事割合										合計			
			責任者			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	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	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	5	0	50	0	0	100			
	合計		100	100	100	100	100	15	25	46	15	100				

① <様式 3> 業務量アンケート票（事務区分ごと）より。

※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。②

【記載例4②】 <様式4>業務量集計表（事務区分）

記載の流れ概略

- ① 従事職員それぞれの対象業務割合、総勤務時間から対象業務に対する概算従事時間を算定。
- ② 従事割合結果に応じて概算従事時間を各事務区分に配賦。
- ③ 事務区分ごとの従事時間合計、従事時間合計、従事職員別の内訳を基に、誰が、どの程度、どの様な事務区分に従事しているか、職員別職位別の業務量等を把握分析。

<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）

①

	①				
	責任者 A	管理者 B	担当者 C	担当者 D	非常勤 E
対象業務割合	30%	40%	60%	80%	100%
調査対象期間における全業務を含んだ実勤務時間	2,000	2,500	2,500	3,000	2,500
調査対象期間における対象業務の概算従事時間	600	1,000	1,500	2,400	2,500

(単位：時間)

割合調査結果を時間に置き換える場合、個人別の調査対象期間における全業務の総勤務時間を人事課等に問い合わせる必要がある。

調査対象期間における全業務を含んだ実勤務時間
調査対象期間における対象業務の概算従事時間

<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）で調査した個人ごとの△△事業執行業務への従事割合。

(単位：時間)

③

② 従事割合結果に応じて自動算出

No.	業務区分	事務区分	概算従事時間					合計
			職位別合計					
			責任者 A	管理者 B	担当者 C	担当者 D	非常勤 E	
1	△△に関する執行業務	計画・準備	240	200	75	240	1,250	2,005
2		委託先関係	60	100	150	240	750	1,300
3		書類作成・整理	-	-	450	1,080	250	1,780
4		決裁	-	50	75	120	-	245
5		関係者説明等	150	400	150	240	-	940
6		委員会運営	150	100	450	360	250	1,310
7		事後作業	-	150	150	120	-	420
	合計		600	1,000	1,500	2,400	2,500	8,000

(単位：時間)

※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。

【記載例5】<様式5>業務フロー・業務量一覧表（事務区分）

記載の流れ概略

① 「<様式2>事務区分・業務フロー表」及び「<資料4>業務量集計表（事務区分）」で整理した項目を、事務区分を軸に整理・分析。

① <様式5>業務フロー・業務量一覧表（事務区分）

概算従事時間より、概算間與人日を算定することも有
益である。

①

(単位:人日)

No.	項目	業務担当				業務フロー				概算間與人日 (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	委員会	委託先	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	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	決裁	○	○	○								-	7	28	35	35	-	50	195	-	245
5	関係者説明等	○	○	○								21	57	56	134	134	150	400	390	-	940
6	委員会運営	○	○	○								21	14	116	187	187	150	100	810	250	1,310
7	事後作業			○	○							-	21	39	60	60	-	150	270	-	420
												86	143	557	1,143	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把握のヒントに

※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。

【記載例6】 <様式6>業務コスト集計表（担当者別、人件費表示）

記載の流れ概略

- ① 「<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）」で調査した業務従事割合、給与総額から対象業務にかかった概算の給与額を算定。
- ② 従事割合結果に応じて、概算給与額を各事務区分に配賦。
- ③ 事務区分ごとに、職位別の人件費がどの程度かかっているかを把握。

<様式6>業務コスト集計表（担当者別、人件費表示）

① 従事割合調査の結果より対象業務区分、事務区分ごとの人件費を算定する場合は、人事課等にて給与額等を把握しておく必要がある。

①

責任者	管理者	担当者	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	

(単位：千円) ③

対象業務割合
調査対象期間における給与支給総額
当該業務の概算給与額

<様式3>業務量アンケート票（事務区分ごと）で調査した個人ごとの△△事業執行業務への従事割合。

②

従事割合結果に応じて自動算出

(単位：千円)

No.	業務区分	事務区分	人件費							合計		
			責任者		管理者		担当者		非常勤			
			A	B	C	D	E	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	480	-	900	1,600	960	-	3,460
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	4,800	2,500	3,600	4,000	9,600	2,500	19,700

※人件費の算定方法は、「従事職員それぞれの人件費を基に算定」する方法を例示している。

※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。

【記載例7】 <様式7>業務フロー・コスト一覧表

記載の流れ概略

- ① 「<様式5>業務フロー・業務量一覧表（事務区分）」及び「<資料6>業務コスト集計表（担当者別、人件費表示）」で算定した項目を事務区分を軸に整理・分析。
- ② 必要に応じて、人件費以外の費用（委託費等、物件費）で事務区分に直接紐づけられる費用を各事務区分に整理し、事務区分ごとの概算の総コストを把握。
- ③ 対象業務全体に要するコストを算定する場合、退職給付費用、減価償却費、間接部門費等のコストを対象事業のコストに合算し、対象業務の概算総コストを算定。

<様式7>業務フロー・コスト一覧表

No.	項目	業務担当				業務フロー			概算労務時間 (非労働時間)				人件費				その他コスト				委託費等 のうち業 務委託部 分	コスト 総合計					
		責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	委託先	委員会	責任者	管理者	責任者	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	委託費等	物件費			その他	合計			
									(単位:人日)				(単位:時間)								(単位:千円)						
1	△△△に関する執行業務 計画・準備	○	○	○	○	○	○	○	34	29	45	179	286	240	200	315	1,250	2,006	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	380	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		
5	関係者説明等	○	○	○	○	○	○	21	57	56	-	134	150	400	380	-	940	900	1,600	960	-	3,460	100	100	3,560		
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	39	-	60	-	-	150	270	420	-	600	720	-	1,320	50	50	1,370		
合計									86	143	557	357	1,143	600	1,000	2,500	8,000	3,600	4,000	9,600	2,500	19,700	3,100	320	3,420	3,000	23,120

③ 各事務区分に直接紐づけられないコストは合計で合算し、概算の総コストを把握する。

△△△に関する執行業務	退職給付費用
1,000	3,420
200	3,000
1,500	1,500
25,820	25,820

実施要項における従来の実施状況に関する情報の開示に関する指針（改定案）

平成 24 年 4 月 3 日

官民競争入札等監理委員会

1. 趣旨

- (1) 競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成 18 年法律第 51 号。以下「法」という。）第 9 条第 2 項第 7 号及び第 4 項に規定する官民競争入札実施要項並びに法第 14 条第 2 項第 6 号及び第 4 項に規定する民間競争入札実施要項（以下「実施要項」という。）における従来の実施状況に関する情報の開示（以下「情報開示」という。）については、「公共サービス改革基本方針（平成 23 年 7 月 5 日閣議決定。以下「基本方針」という。）」において、国の行政機関等は、「官民競争入札実施要項又は民間競争入札実施要項に関する指針」（平成 24 年 4 月 3 日改定、以下「実施要項に関する指針」という。）に留意の上、その案を作成することとされている。
- (2) この指針は、法、基本方針及び実施要項に関する指針を踏まえ、開示すべき情報の内容、開示情報の作成に当たっての実務上の留意点等について定めるものであり、官民競争入札等監理委員会（以下「監理委員会」という。）における実施要項の審議に当たっての指針となるものである。（以下「情報開示に関する指針」という。）国の行政機関等においては、情報開示に関する指針に留意の上、案を作成するものとする。なお、国の行政機関等において、対象公共サービスの実情に応じて、情報開示に関する指針に示す以外の方法により、開示情報を作成する場合には、監理委員会の審議において、その理由を説明するものとする。
- (3) また、個別事業に関するこうした情報開示は、具体的な実施要項の作成過程において逐次内容の充実が図られてきている段階にあることから、その目的を適切に果たすため、情報開示に関する指針については、今後とも実例の蓄積や監理委員会における実施要項に関する審議、官民競争入札又は民間競争入札（以下「入札」という。）の実施状況等を踏まえ、不断に見直しを行うこととする。

2. 情報開示の目的・項目

- (1) 情報開示の目的
 - ① 情報開示を求める主たる理由は、入札に参加する者が、事業の過去の実績を数量的な面を中心として正確に理解することによって、対象公共サービスの達成水準の一層の向上及び経費の削減につながる提案を行うことを可能にすることにある（実施要項に関する指針の 7 参照）。
 - ② 同時に、情報開示を通じ、国民に対して公共サービスの実績に関する情報を提供し、説明責任を果たすとともに、国の行政機関等が事務・事業の費用対効果を把握し、事務・事業運営の効率化・適正化に活用することも、一定の範囲で期待できるものと考えられる。
- (2) 情報開示の項目
 - ① 実施要項において開示すべき情報の項目は、別添の様式のとおりである。ただし、入札単

位が複数である場合、全入札単位に共通する事項を冒頭に記載した上で、各入札単位個別の事項については入札単位ごとに記載する等の方法により、入札単位ごとに数値を開示することが望ましい。

- ② 個々の開示項目の内容、作成上の留意事項等については、「4. 開示情報の作成」において定める。

3. 情報開示全般についての留意事項

(1) 複数年の情報提供

- ① 入札に参加する者が、事業の過去の実績を数量的な面を中心として正確に理解するため、特定年度に生じた特殊要因による変動の影響を受けた情報だけを開示することとならないよう、原則として3年度以上の情報を提供するとともに、特定年度に係る重要な特殊要因がある場合にはこれを注記する。
- ② また、情報開示に当たっては、最新の情報を開示する。原則として実施要項を公表する年度の前年度までの情報を開示することとするが、実施要項を公表する年度の情報も参考情報として開示することが可能であれば、それを含めて開示する。

(2) 実施要項における開示以外の方法の活用

実施要項における情報開示に加え、施設、設備等の状況やこれに伴う業務の実施条件について現場での説明会を開催するなど、入札参加希望者に対し、参考となる情報が適切に伝わるよう配慮する。なお、実施要項に関する指針4.(1)も参照。

4. 開示情報の作成

(1) 従来の実施に要した経費

① 開示する経費の範囲と認識方法

イ 対象公共サービスの人件費、物件費、委託費等、退職給付費用、減価償却費の各項目を直接部門費として開示するほか、間接部門費を合わせて開示する。

ロ 人件費、物件費、委託費等については、現金主義（注）により認識した経費を開示する。

ハ 退職給付費用、減価償却費については、発生主義（注）により認識した経費を開示する。

ニ 独立行政法人等における経費の認識方法については、各独立行政法人等が採用する会計方針に従い、4.(1)③イからホの方法に準じて発生主義により認識した経費を開示する。

ホ 対象公共サービスの全部又は一部を外部委託（法に基づく委託、会計法等に基づく委託（モデル事業を含む。）等をいう。以下同じ。）により実施している場合の経費については、当該委託に要した経費である委託費の支払額を開示する。（算定方法等については4.(1)

③ハ「委託費等」による。）

へ 実施要項を公表する年度の前年度の経費が止むを得ず開示できない場合であっても、可能な限りの情報を注記する。

ト 年度によって金額が相当程度増減した費目については、増減の要因（業務量の変動等）について注記する。金額の変動と業務量の変動に相関性が認められる場合には、当該業務量についても開示する。

② 直接部門と間接部門

- イ 対象公共サービスを直接実施している部門を直接部門とする。
- ロ 直接部門の事務・事業を支える部門を間接部門とする。

(注) 国の行政機関の会計については、現金主義に基づく予算決算制度により歳出の管理・開示が行われている。他方、企業会計において採用される発生主義に基づく開示等については、財政制度等審議会の報告に基づき、省庁別に、貸借対照表及び業務費用計算書が作成されている。また、開示情報は、官民競争入札における国の行政機関等の入札額の構成及び入札における民間事業者の入札額の構成に対応したものである必要がある。このため、情報開示の範囲及び経費の認識方法については、予算に裏付けられた情報（現金主義により認識する経費）及び企業会計における費用算定の考え方を踏まえた情報（発生主義により認識する経費及び間接部門費）を併せて開示することとし、これらを適切に組み合わせることにより、上記の各入札額の構成に対応した情報が得られるようにした。退職給付費用、減価償却費及び間接部門費については、個別の事務・事業単位に細分化して算定する場合には、推計の要素が多く含まれることとなるので、開示の様式上は参考情報としている。なお、独立行政法人の会計については、独立行政法人会計基準等に基づき、発生主義による認識方法を採用した財務書類の作成が行われている。

③ 費目ごとの算定方法

イ 人件費

- (イ) 直接部門において、対象公共サービスに直接従事している職員に係る人件費を集計する。
- (ロ) 算定対象とする人員の考え方については、対象公共サービスの実施部門において、対象公共サービスに直接従事する人員（非常勤職員を含む直接部門の人員）を算定の対象とする。対象公共サービスに関する事務を行っているが、対象公共サービスの実施部門に属していない者（間接部門において対象公共サービスに関する管理、支援にかかわっている者）については算定の対象には含めない。
- (ハ) 国においては、予算コード番号の9桁目が「1」の費目が主として該当する。
- (ニ) 主な費目は、職員基本給、職員諸手当、超過勤務手当、非常勤職員手当、児童手当、国家公務員共済組合負担金、社会保険料、児童手当等であるが、費目にかかわらず、算定対象とした人員を雇用するために必要であったすべての費用（退職手当を除く。）を計上する。
- (ホ) 算定対象とする人員の個人別実績を常勤職員及び非常勤職員に区分して集計する。なお、個人別実績の開示は要しない。
- (ヘ) 集計は、職員別給与簿、源泉徴収票等を用いて行う。
- (ト) 退職手当は、退職給付費用として別途開示するため、人件費には含めない。

ロ 物件費

- (イ) 予算要求、購入依頼等を行った部門にかかわらず、直接部門において対象公共サービスに使用される物品の購入や役務の対価の支払に係る経費をすべて集計する。

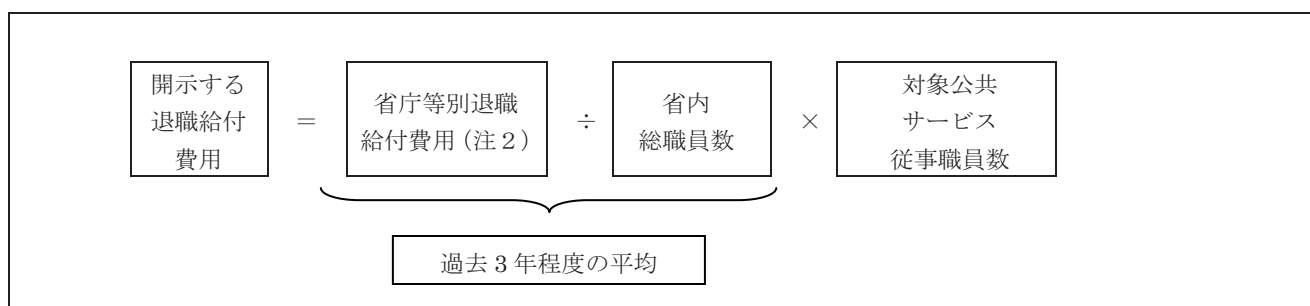
- (ロ) 予算コード番号の9桁目が「3」のものが主として該当する。
- (ハ) 主な費目は、庁費（備品費、消耗品費、被服費、印刷製本費、通信運搬費、光熱水料、借料及び損料、会議費、自動車交換差金、雑役務費）、調査費、土地・建物賃料、修繕費、自動車重量税等であるが、費目にかかわらず、算定対象とした直接部門において対象公共サービスを実施するために必要であったすべての経費を計上する。（委託費等及び減価償却の対象となる資産の取得経費を除く。）
- (ニ) 歳出決算書、支出負担行為差引簿等の補助簿を用いて集計する。
- (ホ) 他の部門と共通の費用がある場合など、直接部門単位で物件費を集計できない場合には、集計可能な単位で集計を行ったのち、人員数等を基準とした配賦計算を用いて推計する。
- (ヘ) 減価償却の対象となる物品、例えば固定資産等の取得経費は物件費には含めない。

ハ 委託費等

- (イ) 直接部門で実施される出張、業務委託等に係る経費を委託費等として集計する。
- (ロ) 予算コード番号の9桁目が「2」の旅費、「5」の委託費、「9」のその他が対象となる。
- (ハ) 該当する費目は、職員旅費、委託費、諸謝金、交際費である。
- (ニ) 4.(5)「従来の実施方法等」において外部委託により実施しているとする業務に係る経費については本項に計上する。
- (ホ) 集計方法は、物件費と同様である。
- (ヘ) 複数の業務を委託している場合には、委託契約一件ごとの金額を注記として開示するものとする。ただし、同一契約で複数の業務を委託している場合には、委託契約一件の合計金額を注記し、業務内容の内訳を開示するものとする。

ニ 退職給付費用

- (イ) 直接部門において、対象公共サービスに直接従事している職員に係る退職給付費用を集計する。
- (ロ) 算定対象とする人員の考え方については、人件費と同様である。
- (ハ) 発生主義により認識した金額を開示する。（注1）
- (ニ) 省庁別財務書類の計数を用いて省庁単位で一人当たり退職給付費用を算定し、対象公共サービスに従事している常勤職員数を乗じて算定する。（注2）



(注) 1 国の退職手当は、退職時点において一括して支出されるため、現金主義の下では、退職者の多寡により、年度により経費が大きく変動し得る。また、官民競争入札における国の行政機関等の入札額の構成には退職給付費用（退職手当）は含まれない。他方、民間事業者の入札額の構成には、退職給付費用が含まれる。このため、発生主義で認識した金額を開示することとした。

2 省庁別退職給付費用は、省庁別財務書類における業務費用計算書の計数を用いる。なお、上記の方法に比べ、対象公共サービス実施部門の実情により近い推計を可能とする方法があれば、これによることを妨げない。例えば、対象公共サービスの実施に係る部門で個別に算定する方法や、同一の事務・事業を行っている部門全体で算定する方法が考えられる。ただし、対象公共サービスの実施に係る部門で個別に算定する方法については、算定対象人員が少数になることから年度による計数の変動が大きくなるおそれがあることに留意する必要がある。また、同一の事務・事業を行っている部門全体で算定する方法については、実務上推計が可能かどうかについて、国の行政機関等における資料整備の実情に依存することになることに留意する必要がある。

ホ 減価償却費

(イ) 対象公共サービスの実施に際して調達する資産に係る減価償却費を開示の対象とする。

(例：委託契約においてパソコンの購入を民間事業者側に求める場合における、国の行政機関等が過去に購入したパソコンの減価償却費)

(ロ) 発生主義により認識した企業会計における減価償却費（注1）に相当する経費を開示する。その際の減価償却費の推計方法は、以下のとおりである。（注2）

① 物品については、物品管理簿の記載価格を基礎とし、減価償却（定額法・定率法）を行う。なお、物品の耐用年数については、原則として、「減価償却資産の耐用年数等に関する省令（昭和40年大蔵省令第15号）」に定める耐用年数を基準とする。

② ソフトウェアについては、定額法による減価償却を行う。耐用年数は物品の場合と同様である。

(ハ) 準備資料は、物品管理簿、省庁別財務書類作成のための償却台帳等を用いる。

(ニ) 減価償却費の計算式は、以下のとおりである。

① 定額法の場合、 $\text{取得価額} \times (1 - \text{残存率}) \div \text{耐用年数}$

② 定率法の場合、 $\text{期首帳簿価額} \times \text{償却率}$

(ホ) 入札の対象とならない資産に係る減価償却費は開示の対象には含めない。（例：公設民営の場合の建物の建築費）

(注) 1 対象公共サービスの実施に際して調達する資産の購入費用は、現金主義の下では資産の取得時に一括して計上されるため、年度により経費が大きく変動する可能性がある。このため、発生主義により認識した金額を開示することとした。他方、対象公共サービスの実施に際して調達する必要のない資産については、民間事業者における入札参加の可否の検討や、対象公共サービスの達成水準の維持向上及び経費削減の検討には必要のない情報と考えられるので、開示の対象に含めないこととした。ただし、国民への情報開示の観点から、入札の

対象とならない資産に係る減価償却費であることを明確にした上で、当該減価償却費を開示することを検討することが望ましい。

2 「減価償却費の推計方法」は、いずれも「省庁別財務書類の作成について」（平成16年6月17日財政制度等審議会財制度分科会法制・公会計部会報告）に定める算定方法である。

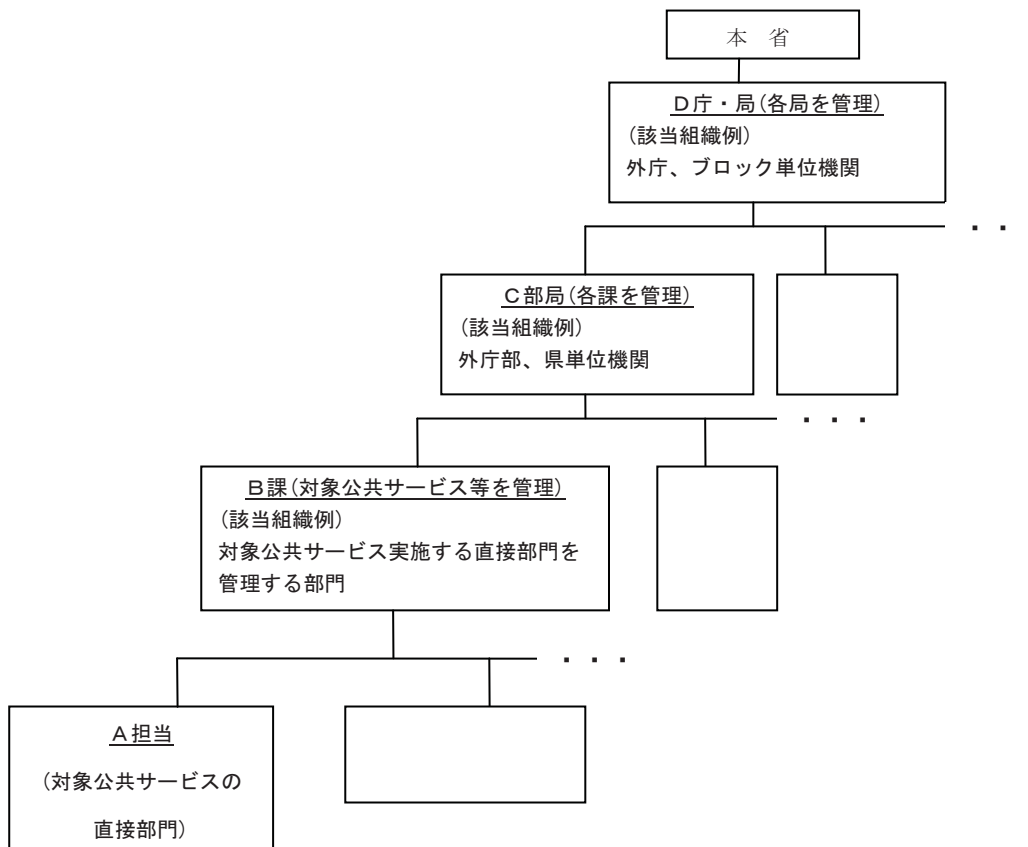
へ 間接部門費

- (イ) 対象公共サービスの実施部門（直接部門）の事務・事業を支える部門を間接部門とし、当該部門で要した経費を集計し、直接部門に配賦する。
- (ロ) 間接部門費の計算は、① 間接部門の確定→② 間接部門費の集計→③ 間接部門費の配賦の順序で行う。

① 間接部門の確定

- ・直接部門の事務・事業を支える部門を間接部門と考える。ただし、国の行政機関等の業務において、企画と執行は別の事務・事業であると考えられることから、企画部門（新たな事務・事業を企画し、立法、予算要求等、その実現のための所要の措置を講じる部門）は、間接部門に含めない。
- ・執行部門には、一般的には、会計課の出納、契約、物品管理、予算執行、決算の各係、人事課の給与係、総務課の文書係、情報システム課の整備管理係等が該当すると考えられる。
- ・国の行政組織等が階層構造を有していることにかんがみ、間接部門の経費の算定において、上位階層のうち直接部門との関連が薄いものについては、経費算定の対象から除外する。具体的には、例えば対象公共サービスを所管する府省に外局が置かれ、外局の事務・事業が入札の対象となる場合において、経費算定の対象とする間接部門は外局の管理部門までに限定するものとし、外局を管轄する省の管理部門は経費算定の対象外とする。同様に、独立行政法人の事務・事業が入札の対象となる場合において、経費算定の対象とする間接部門は独立行政法人の管理部門までに限定するものとし、独立行政法人を管轄する省の管理部門は経費算定の対象外とする。

【国の行政機関の例】



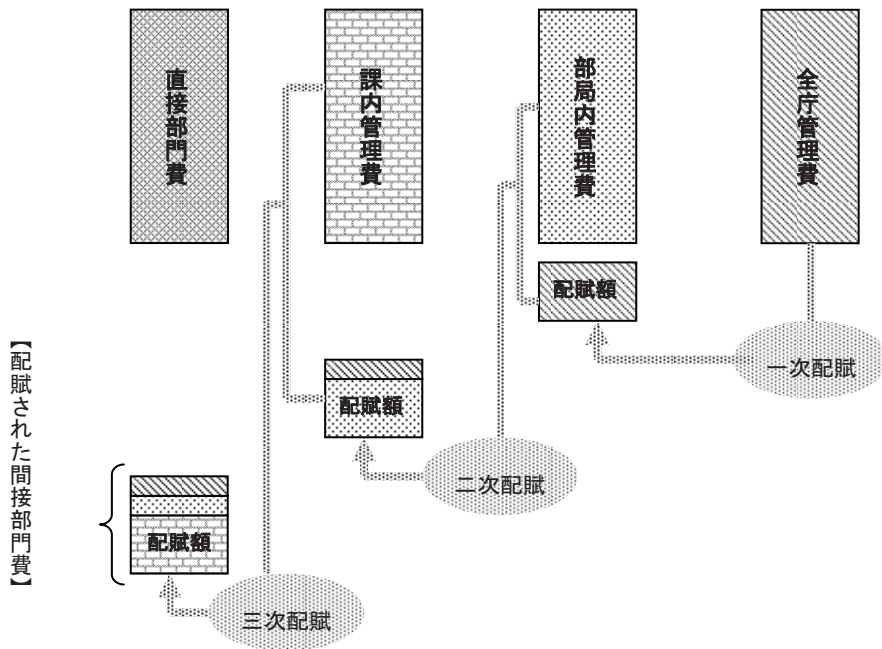
㊦ 間接部門費の集計

- ・ 確定した各階層における間接部門に係る経費を集計して、間接部門費を算定する。
- ・ 間接部門費として集計する費目は人件費、物件費、委託費等及び退職給付費用とする。
- ・ 4.(1)③イからニまでの上記各費目に係る算定方法に準じて算定する。減価償却の対象となる資産の取得費は含めない。
- ・ 間接部門ごとの集計が難しい場合においては、階層内の集計可能な単位で集計し、その経費を人員数等で按分した金額を間接部門費とする。

㊧ 間接部門費の配賦

- ・ 間接部門費の配賦方法は、国の行政組織等の階層構造に適合するよう階梯式配賦法を採用する。
- ・ 人件費、物件費、委託費等及び退職給付費用の合計額を間接部門費として開示する。
- ・ 配賦基準は、原則として人員比を用いる。ただし、個別の費目ごとに使用面積比等のより適切な基準を設けることができる場合には、人員比以外の配賦基準を用いることもできる。また、活動量を基準として配賦することもできるものとする。

【階梯式配賦法の概念図】



【配賦計算の例】

(単位：千円)

部門	A担当 直接部門	B課 総括係、庶務係等	C部局 総務課・会計課等 (執行部門)	D庁 総務課、人事課、 会計課等(執行部門)	D庁全体人数
人員数(人)(※1)	10	5	15	50	10,000
間接部門費の分類	直接部門費	課内管理費	部局内管理費	全庁管理費	C部局全体人数
人件費	100,000	50,000	150,000	500,000	1,500
物件費	10,000	5,000	20,000	30,000	B課全体人数
委託費	2,000	1,000	4,000	10,000	50
退職給付費用	10,000	5,000	15,000	50,000	
小計	122,000	61,000	189,000	590,000	
①全庁管理費配賦額(※2)	—	—	88,945		
一次配賦後計	—	—	277,945		
②局内管理費(※3)	—	9,358			
二次配賦後計	—	70,358			
③間接部門費(※4)	15,635				

(注1) 人員は、直接費対象部門が10人、課内管理費対象部門が5人、部局内管理費対象部門が15人、全庁管理費対象部門が50人とする。また、D庁全体人数を10,000人、C部局全体人数を1,500人、B課全体人数を50人とする。

(注2) 全庁管理費のC部局への配賦額＝全庁共通費590,000千円÷(10,000人－50人)×1,500人＝88,945千円

(注3) 部局内管理費のB課への配賦額＝一次配賦後局内管理費277,945千円÷(1,500人－15人)×50人＝9,358千円

(注4) 課内管理費のA担当への配賦額＝二次配賦後課内管理費70,358千円÷(50人－5人)×10人＝15,635千円

(2) 従来の実施に要した人員

① 算定対象となる人員の考え方

イ 算定の対象

- (イ) 対象公共サービスの実施部門において、対象公共サービスに直接従事する人員（非常勤職員を含む直接部門の人員）を算定の対象とする。
- (ロ) 対象公共サービスに関する業務を行っているが、対象公共サービスの実施部門に属していない者（間接部門において対象公共サービスに関する管理・支援にかかわっている者）については算定の対象には含めない。
- (ハ) 算定は、実員をもって行う。このため、他の行政機関等から出向者等を受け入れている場合においては、当該出向者等についても算定対象となる。また、複数の事務・事業に従事する職員については、対象公共サービスに従事する割合を勘案し、その割合に応じた換算人数（例えば、業務従事割合が60%の場合0.6人となる。）を算定・計上する。業務従事割合の算定方法は数式等を用いて注記する。
- (ニ) 年度によって人員が相当程度増減した場合においては、増減の要因（業務量の変動等）について注記する。人員の変動と業務量の変動に相関性が認められる場合には、当該業務量についても開示する。
- (ホ) 対象公共サービスの全部又は一部を外部委託により実施している場合には、当該委託に基づいて従事する委託先の人員を算定し、注記する。複数の業務を委託している場合には、委託契約一件ごとの人員を注記として開示するものとする。ただし、同一契約で複数の業務を委託している場合には、委託費の開示と同じ区分により、業務区分ごとの人員を開示するものとする。また、把握可能な限り従事時間、人日情報等のより詳細な情報を注記するものとする。

ロ 算定対象人員の区分（常勤者・非常勤者）

- (イ) 算定対象となる人員の計上に当たっては、常勤職員及び非常勤職員は区分して計上する。
- (ロ) 非常勤職員の勤務時間、従事期間（期間を区切った雇用である場合）、雇用目的等について注記する。

② 従事者に求められる知識・経験等

対象公共サービス従事者に求められる保有資格、専門的知識、業務経験、事務処理能力等に関する事項を記載する。

③ 業務の繁閑の状況とその対応

- イ 通年での業務の繁閑の状況並びにこれに伴う措置の有無及びその内容について記載する。措置の内容については、増減員等措置の内容、方法（他部門からの応援、非常勤職員の雇用など）、期間、人員数等について記載する。これらの場合における人員数の算定方法については、その期間の長短、人員規模等を勘案し、当該人員を期間に応じた換算人数（例えば、6箇月間常勤者1名の増員を行った場合は0.5人となる。）により算定するか、4.（2）①イ及びロにより算定した人員とは別枠を設け、業務の特性や業務内容に応じて、月単位や四

半期単位等の人員配置状況を開示するかを選択するものとし、その内容について注記する。

ロ 対象公共サービスの全部又は一部を外部委託により実施している場合には、対象公共サービス全体を通じた繁閑の状況並びに国の行政機関等において採った措置の有無及びその内容（委託契約の仕様上の措置、契約の変更等を含む。）について記載する。（対象公共サービスの一部を外部委託している場合における当該委託に係る部分に限った繁閑の状況及び民間事業者において採った措置の有無等は記載しない）

（３）従来の実施に要した施設及び設備

- ① 対象公共サービス実施部門が入居し、又は対象公共サービスの実施のために使用していた施設、設備及び主要な物品についての情報を記載する。施設については、施設名称、使用場所、使用面積等の情報を、設備及び主要な物品については、種類、種類別の使用数量、維持管理の経費の分担方法及び従来の実績を開示する。他の事業と共用の施設、設備及び主要な物品があればその旨を注記する。
- ② 対象公共サービスの全部又は一部を外部委託により実施している場合には、当該委託に係る部分について、国の行政機関等が民間事業者に提供し使用させていた建物、設備及び主要な物品、また、民間事業者自身が対象公共サービスの実施に際して用意し使用していた建物、設備及び主要な物品についての情報を記載する。
- ③ 開示する期間内で変更があった場合においては、変更内容を明示する。
- ④ 開示した施設、設備及び主要な物品について、国の行政機関等が民間事業者は無償で使用させるものと民間事業者自身が用意する必要があるものの区分を注記する。

（４）従来の実施における達成水準

- ① 従来の実施における国の行政機関等の目標の達成水準（注）については、実施要項の「確保すべきサービスの質」で、国の行政機関等が民間事業者に要求する対象公共サービスの達成水準と整合的に説明可能な情報を開示する。具体的には、国の行政機関等が民間事業者の業務の達成水準を把握・モニタリングするために、実施要項で明らかにした、「行政機関が行う政策の評価に関する法律（平成 13 年法律第 86 号）に基づく事業評価や実績評価で採用されている指標」、「従来から採用している指標」、「アンケート調査」、「民間事業者及びモニタリングする国の行政機関等の意見」等を用いて、従来の実施における目標の達成水準を明らかにすることとする。
- ② なお、政策の変更や社会経済情勢の変化等のため、従来の達成水準を民間事業者に要求する達成水準と比較することが不適切な場合や、過去のデータの制約等から、従来の達成水準の開示が困難な場合がある。そのような場合は、その事情を示した上で、従来の実施状況に対する国の行政機関等の評価・意見を開示すること等が考えられる。
- ③ また、同様の業務を行う異なる事業所との比較、異なる期間との比較、費用対効果の比較等を行うことが可能な場合は、その比較方法を明らかにし、その実績等を算出して開示することも考えられる。
- ④ 達成水準のモニタリングに採用する指標については、数値の計算・把握の方法を注記する必要がある。なお、別添の様式の表記は例示にすぎないので、開示する情報に合わせて変更することを妨げない。

- ⑤ 対象公共サービスの一部を外部委託により実施している場合には、外部委託している部分を含め、対象公共サービス全体としての目的の達成の程度を明らかにする。
- ⑥ 達成水準の指標のうち、社会経済状況の変化等の外部要因により変動がある指標の場合、外部要因の内容やその時期を注記する。

(注) 従来の実施における目的の達成の程度については、入札時のサービスの質の維持向上及び経費の削減に関する検討に当たって不可欠な情報である。また、対象公共サービス開始後の実施状況の評価等において比較の基準として活用できるものである。このため、指標等を活用した客観性のある開示に努めることが重要である。

(5) 従来の実施方法等

① 従来の実施方法

- イ 対象公共サービスを構成する主要な業務、これらの業務の流れ、関連性、実施体制、国の行政機関等と民間事業者等との業務分担関係等が分かるように記載する。この際、業務フロー図、組織図、業務区分表、業務方法書、仕様書、(施設の管理・運営業務については)施設配置図及び図面等の資料を作成し、添付する。
- ロ 従来の実施方法として、対象公共サービスの目標の達成水準をモニタリングする指標や、業務量に係る重要な情報として経費及び人員の増減とその因果関係を開示する。また、業務の性質により、単位作業量当たりの時間、単位作業量当たりの人日数、単位日数当たりの作業量、一人当たり作業量等を併せて記載する。
- ハ 業務の繁閑の変動が大きく、単位日数当たりの作業量等のみでは情報開示として十分でない場合がある。業務の集中度合いをより詳細に開示するため、一日の中での時間帯別業務量や一年の中での月別業務量についても記載する。
- ニ 対象公共サービスの全部又は一部を外部委託により実施している場合には、当該委託の目的、業務内容、契約期間、当該契約において想定している業務の量、達成水準、実施体制等について説明する。業務フロー図を作成している場合には、外部委託に該当する部分を塗り分けるなどして該当業務が分かるよう記載する。
- ホ 複数の業務が同時並行的に継続して行われる事業等の場合、国の行政機関等と民間事業者との間の業務分担関係が分かるように業務区分表を作成する。この場合において、従来の委託事業者との間の業務分担関係と今回の入札における落札者との間の業務分担関係が異なる場合には、その違いが分かるような形で業務区分表を作成する。

② 事務・事業の目的を達成する観点から重視している事項 (注)

- イ 業務の性質に照らして確立が必要と考えられる組織体制(秘密保持、休日・夜間の開庁、システム運用体制など)、従事者に求められる保有資格、専門的知識、業務経験、事務処理能力等に関する事項を記載する。また、業務の内容により、相談業務、問い合わせへの対応、クレーム処理等が必要となる場合には、その体制について記載する。
- ロ 対象公共サービスの全部又は一部を外部委託により実施している場合には、対象公共サービスの全体を対象として記載する。

(注) ①「従来の実施方法」について、従来官が直接実施していた対象公共サービスに関しては「業務フロー・コスト分析に係る手引き」を参考に、業務区分や業務区分を分解した事務区分ごとの人員に係る情報や人件費等のコスト情報を業務フロー図と関連付けて開示する等、入札に参加する者に資する情報を開示することが望ましい。

(注) ②「事務・事業の目的を達成する観点から重視している事項」については、業務の内容により、公共サービスの受益者である国民との関係に留意して説明する必要があることから、相談業務、問い合わせへの対応、クレーム処理等が必要となる場合には、その体制について記載することとした。また、これに関連し、実施体制を検討する上で留意する必要があるトラブル事例などがある場合には記載を検討することが望ましい。

平成 24 年 4 月 3 日
官民競争入札等監理委員会

官民競争入札等監理委員会から業務フロー・コスト分析
の実施を求められた事業について

「公共サービス改革基本方針」（平成 23 年 7 月閣議決定）において、「内閣府は、国の行政機関等に対して、民間委託が可能と考えられる公共サービスや対象公共サービスについて、業務フローやコストの分析を行い、当該情報を広く国民に提供できる体制を整えることを求めるとともに、当該分析結果に基づき対応指針（ガイドライン）を作成し、国の行政機関等に提示する。また、業務改善、効率性・効果性向上の観点から、業務フローやコストの分析の実施を監理委員会から求められた場合、法第 4 条の国の行政機関等の責務の趣旨を踏まえ、国の行政機関等は応じなければならない。」とされている。

これを踏まえ、官民競争入札等監理委員会（以下「監理委員会」という。）では、業務フロー・コスト分析の実施内容や実施手順を示した「業務フロー・コスト分析に係る手引き」（以下「手引き」という。）を策定したところである。手引きは、国の行政機関等が自主的に業務改善を行う際に使用されることを趣旨としたものであり、分析方法は業務量の調査分析を基本とし、コストの分析は次段階の分析としている。

ただし、事業を官民競争入札等の対象公共サービスとすることの適否の検討時においては、業務量、コスト情報等を総合的に検討することが必要であり、その際の業務フロー・コスト分析の実施に際しては、手引きで基本としている業務量の調査分析のみならず、コスト情報を含めて総合的に分析されることが必要と考えられる。

このため、事業選定時において監理委員会から業務フロー・コスト分析の実施を求められた場合は、業務量の調査分析の結果のみならず、「実施要項における従来の実施状況に関する情報開示の指針」（平成 24 年 4 月 3 日官民競争入札等監理委員会）で規定されているコストを含めた当該事業のコストの調査分析も適切に実施するものとする。その際、対象公共サービスの範囲を適切に検討できるよう、調査対象範囲は当該事業に関連する業務等を適切に含めることと

する。なお、調査対象期間は原則として実務的に調査可能な直近の 1 事業年度とする。

また、業務フロー・コスト分析等を踏まえ対象公共サービスとして選定された事業については、従来官が実施していた事業のコスト情報まで開示することによって民間事業者の入札参加が促進されることから、実施要項における従来の実施方法等において、コスト面までを含めた業務フロー・コスト分析結果を適切な形で開示することとする。

—以 上—