

調査の概要

1 調査の目的

「独立行政法人の評価に関する指針」（以下「評価指針」という。）では、主務大臣の評価手法として「業務の特性に応じ、企業会計的手法による財務分析、経年比較による趨勢分析等の財務分析を行う」とされているが、「独立行政法人制度改正フォローアップ調査」（令和4年2月独立行政法人評価制度委員会）において、「企業会計的手法による財務分析、経年比較による趨勢分析等の財務分析を実施している」と回答したのは、独立行政法人（以下「法人」という。）で約4割、法人所管府省（以下「主務省」という。）で約3割であった。

これを踏まえ、本調査では、主務大臣評価における財務データ活用事例に留まらず、法人の自己評価や事業報告書における財務データ活用事例（注）、更には、財務データを活用した業務執行、予算配分等についても情報を収集し、これら調査結果の横展開を通じて、財務データを活用した評価活動や効果的・効率的な業務執行が一層推進されることを目的とする。

（注）：評価指針は、主務大臣の評価手法について規定したものであるが、評価に必要なデータやその分析結果を明らかにした客観性のある自己評価や、法人の自己評価の概要情報が非財務情報と併せて提供される事業報告書についても、主務大臣評価のための情報提供に資するものであるため、情報収集の対象とした。

2 調査対象法人の選定及び調査方法

評価書及び事業報告書において、財務会計、管理会計等の具体的な数値を用いる手法による財務データ活用等を記載している4法人の5事例を抽出し、令和4年7月にヒアリングを実施した。

3 調査結果

- 事例1 ABC/ABMによる総合的なコスト構造分析により人的資源を有効に活用している例
- 事例2 部門別の予算実績対比表（月次）を作成し予算執行状況を管理している例
- 事例3 他法人との共同購入により経費削減を行っている例
- 事例4 新規事業や重点項目等に配分するための特別配分枠を設定している例
- 事例5 固定費と変動費を区別して予算編成を実施している例

事例1：ABC／ABM（※1）による総合的なコスト構造分析により人的資源を有効に活用している例

【統計センター】

取組の概要

- 法人の調査事業について、調査内容などの事業別（例：国勢調査等の周期調査、労働力調査などの経常調査）に分類し、各事業に費やした人件費や物件費を算出する。算出にあたっては、当該事業に直接要した人員・費用だけでなく、総務部門等のバックオフィスの要員や、水道光熱費など各調査と結びつけることが困難な物件費（間接費）についても按分配賦する。
- また、上記で分類した事業別だけでなく、事務区分別（調査票受付や調査表入力等）でも法人の事業を分類し、それぞれに要した実績要員数・作業時間を算出する。
- このように計算された各活動の要員数実績や費用を用いて、構造分析、経年比較、標準時間（※2）との比較、前期実績との比較を行い、適正かつ透明性の高い事業運営や人的資源の有効活用に活用している。

具体的手法

①事業（調査内容）／事務区分の設定と、各職員（作業員）が要した作業時間の入力

- 法人は、調査内容別に、法人の事業を6つに分類（周期調査、経常調査等）
また、事業に係わる活動を内容別に「事務区分」として設定（調査票受付、調査票入力、結果表の作成等）
- 職員（作業員）が作業に費やした時間を事業別、事務区分別に工程管理システムに入力（入力単位：15分）

作業員は事業別、事務区分別に作業時間の入力を行う。
例：周期調査の結果表作成に〇〇時間と入力

		事務区分			
		調査票受付	調査票入力	結果表の作成	(・・・他の事務区分)
事業 (調査内容)	周期調査 (国勢調査等)				
	経常調査 (労働力調査等)				
	受託製表 (賃金構造基本統計調査等)				
	加工統計等 (地域メッシュ統計等)				
	二次的利用 (オーダーメイド集計等)				
	受託製表				

(※1) ABC (Activity Based Costing : 活動基準原価計算) / ABM (Activity Based Management : 活動基準管理)
ABC (活動基準原価計算) は、製品やサービスを提供するための間接コストを活動単位に分割して、個々の活動ごとの基準を用いてコストを算出し、原価計算を行う手法を指す。また、ABCから得られるコスト分析を基に、業務効率を改善していく経営手法をABM (活動基準管理) という。

(※2) 事業年度において当該業務を実施するために当初計画した作業に要する時間

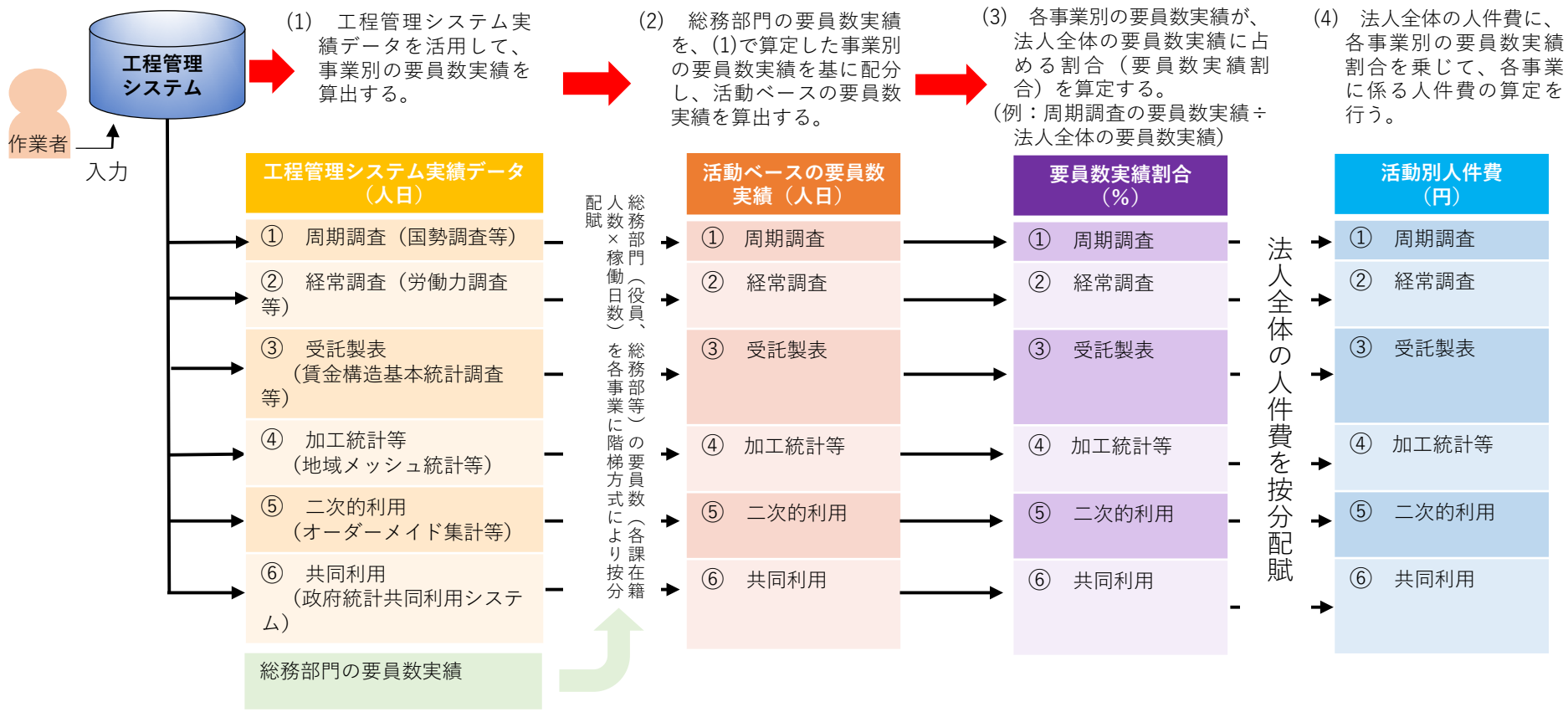
事例1：ABC/ABMによる総合的なコスト構造分析により人的資源を有効に活用している例（つづき）

具体的手法（つづき）

② 事業（調査内容）ごとの人件費・物件費の算定

【人件費】

- (1) 職員が入力した工程管理システムの実績データを活用して、事業別の直接的な要員数実績を算出する。
- (2) 総務部門の要員数実績を、(1)で算定した事業別の要員数実績を基に配分（階梯式配賦）し、活動ベースの要員数実績を算出する。
- (3) 各事業別の要員数実績が、法人全体の要員数実績に占める割合（要員数実績割合）を算定する。
- (4) 法人全体の人件費に、各事業別の要員数実績割合を乗じて、各事業に係る人件費の算定を行う。



【物件費】

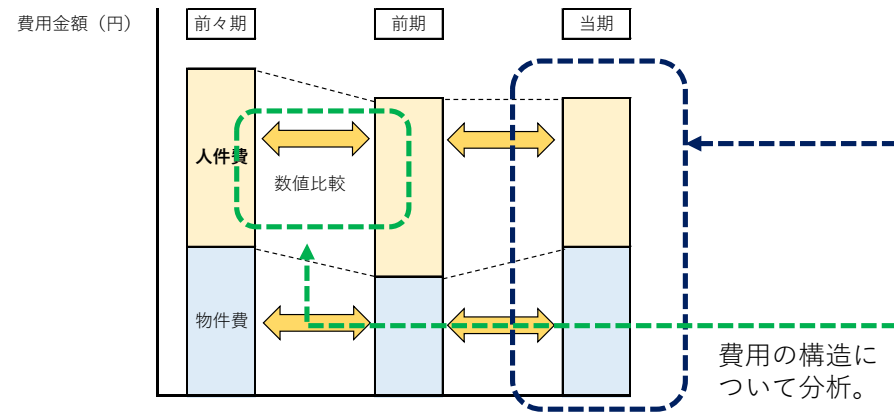
- (1) 事業（調査内容）と直接紐付けることができる経費は、該当する事業の**業務個別経費（直接経費）**として配賦する。
- (2) 水道光熱費、庁舎維持管理費等のように、各事業に直接結びつけることが困難な経費は、人件費算出のために得られた活動ベースの要員数実績割合（人件費の(3)において算出）を基に、**各事業へ按分配賦**する。（人件費の配賦と同じ方法）

事例1：ABC/ABMによる総合的なコスト構造分析により人的資源を有効に活用している例（つづき）

具体的手法（つづき）

③事業（調査内容）ごとのコスト構造分析と経年比較

- 法人は、事業別の物件費及び人件費を基にして、コスト構造分析、経年比較を行い費用の適正化を図る。



コスト構造分析

- 費用の構成要素（人件費、外注委託費、保守料等）に基づき、構成要素が大きい項目等に注目して費用発生原因を分析し、費用削減点を探す方法。
- 特に、費用構成が大きい項目について分析を行い削減の可能性が図られればコスト全体に与える影響が大きくなる。

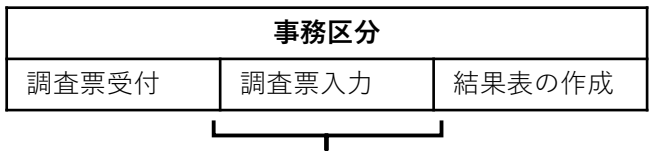
経年比較

- 当年度と前年（前周期調査）を比較、費用増減について原因を分析し、費用削減点を探す方法。
- 増減金額と、他の数値と組み合わせることにより、より効果のある分析ができる。（例：水道光熱費と使用量）

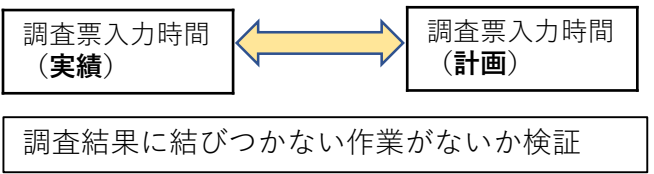
④活動分析（事務区分の活動内容の見直し、標準時間・前期実績との比較）

- 法人は、①により、工程管理システムに入力された作業時間を基に、事務区分における活動内容、作業時間を分析し、それぞれの事務区分における作業時間の効率化点を探る。この分析により、人件費コスト削減に繋げる。

調査結果と事務区分作業の関連検討（A B M）



実績時間と標準時間、前期実績時間との比較



標準時間との差異分析

- 法人は事業・事務区分ごとの「標準時間」を設定している。
- 実績時間と標準時間を対比して、その差異と増減原因を把握する。
- 増減原因を分析することで、調査結果に結び付かない作業の検証が可能となる。

(例：作業時間の増原因の分析により、調査票入力の区分で作業エラーがあることが特定されたとする。作業エラーは調査結果に結び付かない活動であり、作業エラーが発生した原因を分析する。エラー発生原因が調査票入力工程内の作業項目整備不備の場合は、調査票入力工程内での修正を検討する。エラー発生原因が前工程である調査票受付工程からの受領方法、内容に不備がある場合は、調査票受付工程を含めて見直す方法が考えられる。)
⇒ 作業エラー低減により、当該作業時間を削減、又は他への転用が可能となる。

活動内容を分析し見直すことにより、工程改善をすること = 「A B M」

取組の効果

- **費用の適正化を合理的に探ることが可能となる。**

コスト構造分析により費用構成割合が高い費用、又は、経年比較により増減が大きい費用を特定し、他の数値、資料と組み合わせて内容を分析することにより、費用の適正化への方法を見出すことができる。

- **ABMの手法により、人的資源の有効活用方法の探索が可能となる。**

実績時間と標準時間の差異について原因を分析することで、事業区分内の活動内容を見直し、または他事業区分と関連する活動を見直すことにより、活動の余剰を見出し、作業の効率化を図ることができる。



- **予算削減、人員削減※が求められる中、業務達成の手段を見直すことが可能となる。**

※ 独立行政法人改革により、平成25年度から令和4年度末までの10年間に常勤役職員数の320人の削減（新規業務に係る人員を除く）を求められている。

法人の年度評価書等の記載

年度目標に関する取組（コスト構造等の分析とPDCAサイクルの実施、経費・人員の削減、給与水準の検証等、民間委託の推進ICTの導入等）について、**ABC/ABM（活動基準原価計算/活動基準管理）等によるマネジメント**、製表業務の民間委託等の実施、ICTを活用した業務の高度化・効率化等を着実に実施した。（令和2年度評価書 II-1 業務運営の高度化・効率化に関する事項 主務大臣による評価より）

事例2 部門別の予算実績対比表（月次）を作成し予算執行状況を管理している例

【郵便貯金簡易生命保険管理・郵便局ネットワーク支援機構】

取組の概要

- ▶ 物件費について、毎月部門ごとに、「施策項目別」、「勘定区分別」の支出の実績対比表を作成。実績対比表には、「**予算実績対比**」に加えて、「**前年同月実績**」を記載する。
- ▶ 実績対比表は、**毎月部門管理者（担当理事）に報告される。**

【施策項目別】 (単位:円)

項目	予算額	月末現在					年度全体					
		①執行額	予算比	前年度実績	前年度比	予算残額	②執行見込額	執行額(①+②)	予算比	前年度実績	前年度比	予算見込残額
委託先監査業務の支援												
調査研究												
...												
その他												
合計												

※予備費については、他項目で不足額が発生し、補正として使用した額を計上。

【勘定区分別】 (単位:円)

勘定区分等	予算額	月末現在					年度全体					
		①執行額	予算比	前年度実績	前年度比	予算残額	②執行見込額	執行額(①+②)	予算比	前年度実績	前年度比	予算見込残額
〇〇勘定												
業務経費												
一般管理費												

取組の効果

- 各部門管理者（担当理事）は、月次で部門の予算執行状況を把握できるほか、前年同月実績比較による視点での支出額の増減を把握できるため、**多角的な視点で担当部門の支出状況を分析し、部門運営に関する判断を行うことができる。**
- ⇒ 月次で予算執行状況を管理することにより、目標期間における要削減額を意識した執行が可能となるため、**一般管理費及び業務経費の削減**にも資する。

法人の年度評価書等の記載

4 一般管理費及び業務経費

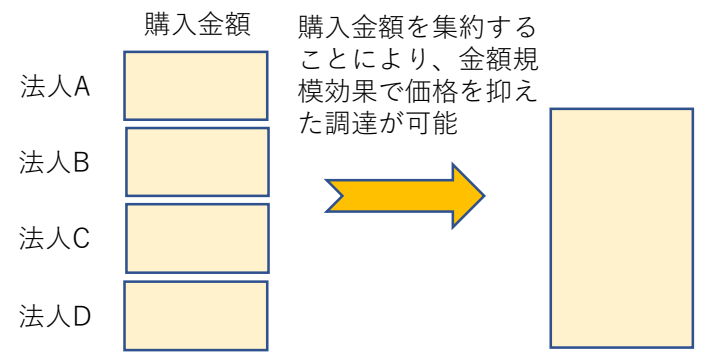
- ◆ 略
- ◆ また、**物件費予算の執行状況を施策項目別や勘定別に毎月とりまとめ、役員に報告した。**
- ◆ 略
- ◆ **その結果、令和3年度の一般管理費及び業務経費のうち、削減対象経費の合計額は129,258千円となり、平成28年度の当該経費相当額（189,762千円）を大幅に下回った**
（令和3年度評価書 2-1 業務経費等の合理化・効率化 業務実績より）

事例3 他法人との共同購入により経費削減を行っている例

【労働者健康安全機構】

取組の概要

- 共通的な調達について、**他法人や労災病院グループにおいて共同購入を継続して実施**している。
- 過去に国立病院機構と労働者健康安全機構の組織統合が議論されたが、統合は困難との結論に至ったことから、組織統合以外の方法で業務運営等の効率化について検討した際、人材交流や物品の共同購入の可能性について検討がなされ、取組を開始したもの。



取組の効果

- **スケールメリットを活かした支出削減**が可能となる。
 - 高額医療機器の共同調達（国立病院機構、地域医療機能推進機構及び日本赤十字社）により、**586百万円の削減**
 - 労災病院グループにおけるリース調達物件（21件）の共同入札により、**319百万円の削減**
 - 医薬品（7,100品目）の共同購入（国立病院機構及び国立高度専門医療研究センター）に当たり、国立病院機構及び国立高度専門医療研究センターとの共同入札を実施（医薬品は毎年価格が変動することから、削減効果は把握していない）
 - 契約業務を本部に集約化することができ、**事務手続の軽減等**が図られる。
- ※いずれも、令和2年度実績

法人の年度評価書等の記載

機構、独立行政法人国立病院機構、独立行政法人地域医療機能推進機構、日本赤十字社の4法人での共同購入を継続し、**スケールメリットによる支出削減を図っている。**
 （令和2年度評価書 2-1 業務運営の効率化に関する事項 主務大臣による評価より）

事例4 新規事業や重点項目等に配分するための特別配分枠を設定している例

【製品評価技術基盤機構】

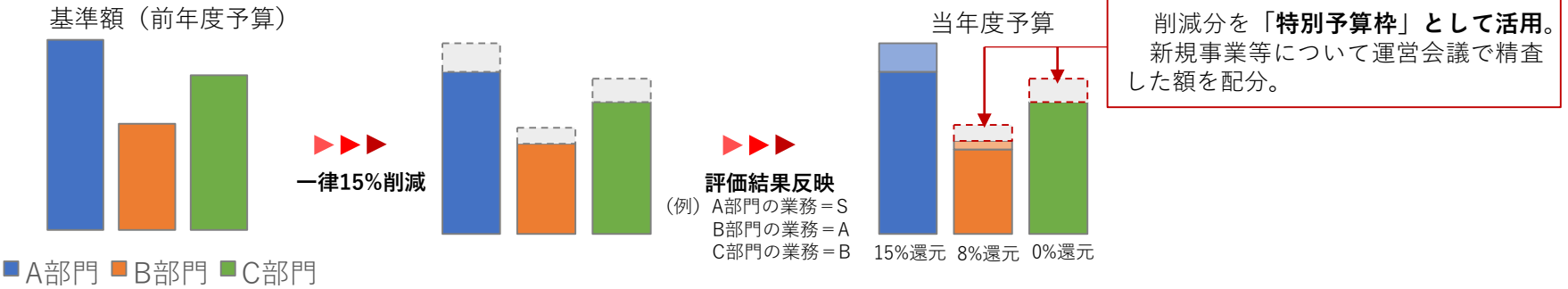
取組の概要

- ①主務大臣の評価結果を利用した予算配分と、②早期入札の実施による落札効果を利用して、特別配分枠を捻出する。
- 特別配分枠を、トップのマネジメントにより、新規事業や重点項目等予算対効果が高いと考えられる事業に**戦略的に配分**する。

具体的手法

①主務大臣の評価結果を利用した予算配分

- 各部門の業務経費について、前年度予算額から評価結果にかかわらず、一律15%を削減
 - ※ 常勤人件費、共通費（庁舎管理、電気・ガス、情報共通基盤システム等）、一般管理費（企画管理部門の運営経費）については、実績額や効率化係数を踏まえ必要額を精査した上で配分
- 各部門の前年度の主務大臣評価結果に基づき、削減分を各部門へ還元
 - 【S評定：+15%、A評定：+8%、B評定：+0%】
 - ※評価結果を用いるのは、職員のモチベーション向上のためである。
- 一律削減分のうち、各部門に最終的に還元されなかった額を「特別配分枠」とする。



なお、これまでC、D評定となった実績はなかったものの、万一C又はD評定となった場合であっても、NITEの全体方針として、当該事業のこ入れ等のために追加的にリソースを投入する必要があるという判断となった場合には、重点的に配分することもあり得る。

事例4 新規事業や重点項目等に配分するための特別配分枠を設定している例（つづき）

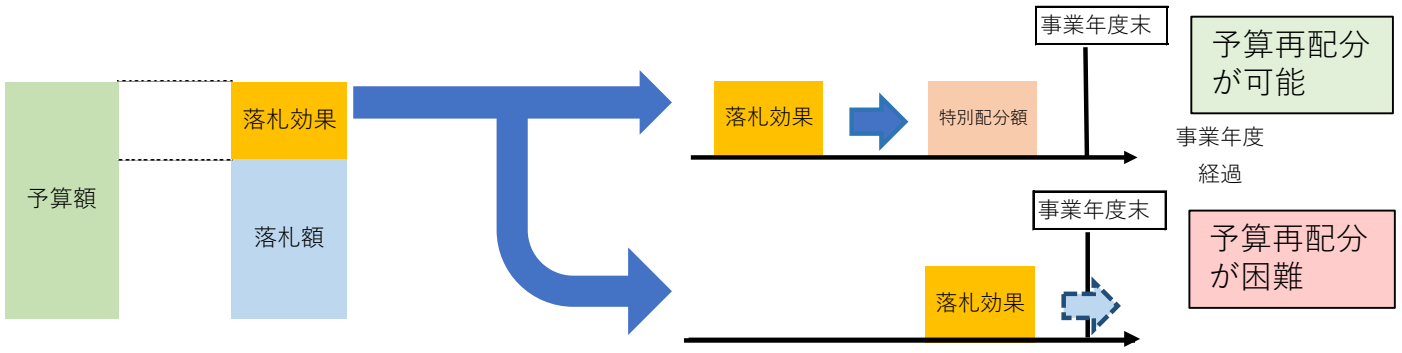
具体的手法（つづき）

②早期入札の予算と落札差額

- 当年度開始前に部門ごとに調達スケジュールを策定させ、早期に入札・契約を行う。
- 期中に生じる落札効果（予算額と実績額の差額）を特別配分枠とする。

【落札効果】

落札効果：予算額と落札額の差額。
落札効果が確定した後、予算再配分手続を経て、特別配分枠に予算を回すことができる。
入札が年度末に行われた場合、差額が確定しないことから、予算を再配分することが困難である。



➤ ①及び②により捻出した特別配分枠を、トップのマネジメントにより、新規事業や重点項目等予算対効果が高いと考えられる事業※に戦略的に配分する。

※ 令和4年度は、重要ポイントとして、「社会課題解決イノベーション支援」、「事業価値を最適化・最大化する業務運営」、「『NITE Digital Vision 2021』に基づく新たな価値の創造・提供」を設定。これらに資する事業部からの提案に対して優先的に配分。

また、このうち、経済産業省が掲げる重点政策アプローチ（ミッション指向、付加価値獲得、ワイズスペンディング）に沿った取組の場合は、さらに優先的に配分することを考慮。

事例4 新規事業や重点項目等に配分するための特別配分枠を設定している例（つづき）

取組の効果

- **新規事業や重点項目等に充てるための財源の確保を行うことができる。**
 - ▶ 令和3年度においては、予算総額75億円のうち、5.7億円を特別配分枠として設定
- 評価結果が翌年度の予算額に反映されることで、**より良い評価を得るための意識向上**につながっている。
- **理事長のトップマネジメント**が働きやすく、適切に業務の見直しが図られる。

法人の年度評価書等の記載

・令和2年度当初の予算編成においては、成果主義をより予算に反映させるため、成熟分野の業務効率化により捻出した予算を成長分野に戦略的に配分した。成果主義については、主務大臣の評価結果による減額率をS評価の分野は減額なし、A評価の分野は8%減額、B評価の分野は15%減額とすることで、より成果を予算に反映した。戦略的な予算配分については、予算の執行率等を用いたPDCAにより、成熟分野は業務効率化による費用の低減を進め、捻出された予算については新たな価値を創造する事業や機構を取り巻く環境の変化を見越した新規事業、ウィズコロナに対応するための新しい業務形態への改善を図る事業など、**予算対効果が高いと考えられる事業に戦略的に配分**した。

（令和2年度評価書 III.財務内容の改善 業務実績より）

事例5 固定費と変動費を区別して予算編成を実施している例

【製品評価技術基盤機構】

取組の概要

- 予算編成時に、部門ごとに**支出項目の性質に基づいて固定費・変動費に分けて編成**する。
- 各部門において、各費用の必要性や、効率化・見直しができないかを検討する。

	一般的	NITE	例
固定費	売上の増減とは無関係に一定額が発生する経費	成果の大小とは無関係に 毎年度一定額が発生する経費	機器保守費、システム維持費、非常勤・派遣人件費
変動費	売上の増減に比例して変動する経費	年度毎に変動する経費 や 単年度等の短期の経費	外部調査費、システム開発費、機器取得費、消耗品費

取組の効果

- 部門で削減が難しい費用である固定費を変動費と一律に予算削減するのではなく、固定費と変動費に分けて予算編成を行うことにより、**費用の性質に合わせた見直し**が可能となる。
⇒特に、削減の難しかった**固定費の見直し**に効果的（以下の具体例を参照）。

○固定費見直しの検討例

- ✓ テレビ会議システム等使用頻度の減った機器の保守契約を取りやめる等、**保守費用や固定的に生じていた通信費を見直し**
- ✓ 特別配分枠を捻出するための調整の際に、**非常勤人件費及び派遣人件費について前年度分の5%に相当する額をあらかじめ減額することで業務に応じた全体最適化を推進**
- ✓ ペーパーレスの推進による**印刷枚数の削減による複写機メンテナンス費用**や**前年度の実績額を踏まえた積算の実施により電気代等を見直し**

法人の年度評価書等の記載

令和3年度の予算編成についても、**固定費と変動費に分けて積算を行い、無駄な固定費を削減した上で必要額を確保した。**（令和2年度評価書 III.財務内容の改善 業務実績より）