



cutting through complexity

あずさ監査法人

諸外国の業務管理手法等に関する調査報告書
〈概要版〉

有限責任 あずさ監査法人

2013年3月22日

目次

本件委託調査の目的・内容

公的機関における業務管理手法の高度化の必要性

海外公的機関 ケーススタディ DOI

海外公的機関 ケーススタディ ICE

国内公的機関 ケーススタディ 大阪府堺市

国内公的機関 ケーススタディ 東京都杉並区

業務時間調査・業務マネジメント手法に係る考察

市場化テスト等における事前評価・民間事業者のモニタリング・事後評価

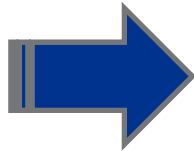
本件委託調査の目的・内容

本件調査の目的

昨年度、内閣府官民競争入札等監理委員会において、「業務フロー・コスト分析に係る手引き」作成

本手引が国の行政機関等で活用されていくためには、以下が必要

- 業務時間管理手法（日報、time keeping systemによる業務時間管理等）の積極的な導入
- 業務改善等効果の明確化やより効率的な手法等の整理・検討



諸外国等において、業務時間管理手法等がどのように取り入れられ、どのように活用されているか、具体的な事例を収集して分析等を実施

本件調査の内容

海外調査

<米国>

Department of Interior（内務省、略称DOI）

Immigration and Customs Enforcement（移民関税執行局、略称ICE）

National Aeronautics and Space Administration（国立航空宇宙局）

Defense Financial and Accounting Service（防衛会計局）

Department of Health and Human Services（厚生省）

<オーストラリア>

Department of Defence（国防省）

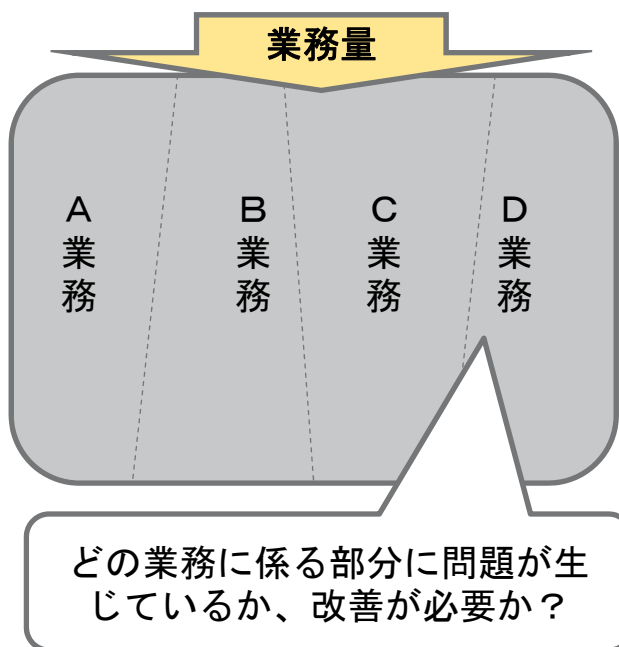
国内調査

大阪府堺市

東京都杉並区

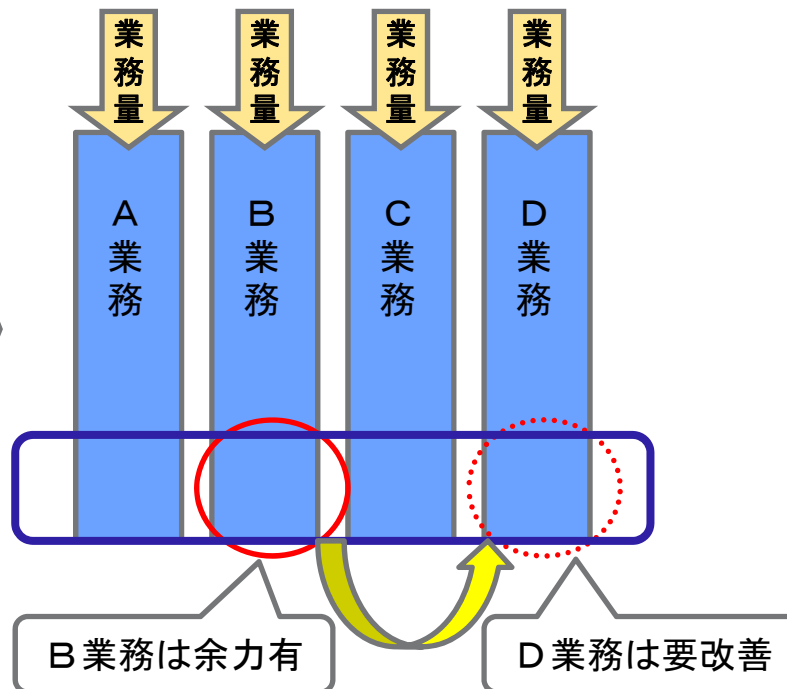
公的機関における業務管理手法の高度化の必要性

従来の業務管理手法 (組織全体の管理)



業務プロセスの内容、業務区分単位の業務量が明らかではないため、効率性・有効性についてどこに問題があるか分からない。

業務・活動区分別の業務管理手法



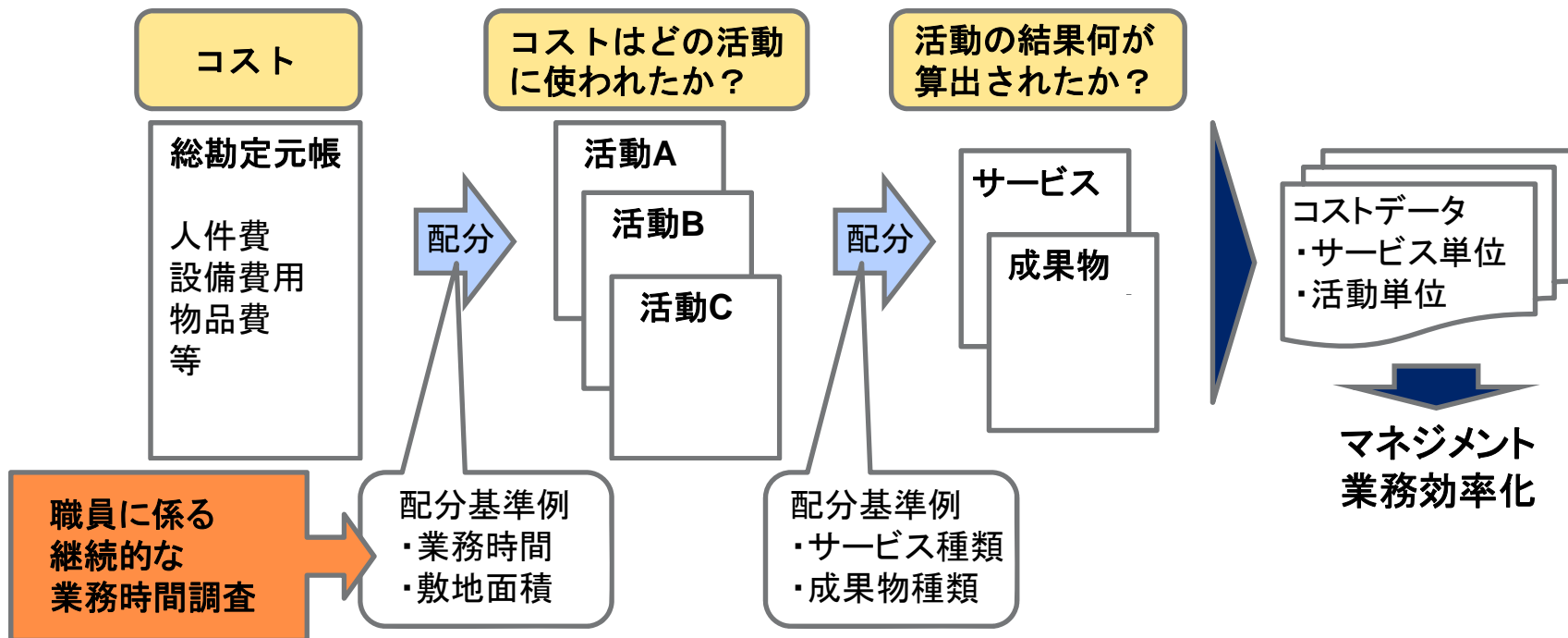
業務区分が明確となり、区分単位の業務量も把握。
業務単位の効率性・有効性の評価を通して、問題点を把握し、最適な経営資源配分、業務プロセスの改善策の検討が可能。

海外公的機関 ケーススタディ DOI 1/4

Department of Interior

米国内務省、略称 DOI
天然資源、文化遺産、先住民族の文化に関する行政を担当する組織

- 各事業・業務単位のコスト管理を目的としたABC(Activity Based Costing 活動基準原価計算)手法を導入
- 当該ABCの中で、職員がどの事業・業務のために業務を行ったか業務時間調査を実施



海外公的機関 ケーススタディ DOI 2/4

業務時間調査方法

- 職員は日々、スプレッドシートのコード入力により1時間単位で勤務内容を報告
- システムに業務時間データを入力し、その後のコスト配分計算もシステム集計
- Work Breakdown Structureコードにより多角的なデータが集計可能

	SUN 10/2	MON 10/3	TUE 10/4	WED 10/5	THU 10/6	FRI 10/7	SAT 10/8	WEEK TOTAL	WBS
Work Schedule								0.00	
PAY CODE									
010 Regular time			8.00					8.00	FXGO166009520009C
010 Regular time				8.00	8.00			16.00	FXGO166009520009D
010 Regular time						8.00		8.00	FXGO166009520009G
030 Sick leave used		2.00						2.00	FXGO166009520009D
020 Annual leave used		6.00						6.00	FXGO166009520009C

< 出典 : Activity Based Costing (ABC) Guidance to Employees FY2012 >

Work Breakdown Structure コード
 下記4つのコードを組み合わせた17桁で構成されるコード
 (AAAA-BBBBB-CCCC-DDDD)
 AAAA:サブアクティビティコード BBBBB:プロジェクトコード
 CCCC:組織コード DDDD:ABCコード (009C/D/G)

海外公的機関 ケーススタディ DOI 3/4

ABCコード事例

DOI下部組織 Fish and Wildlife Service (FWS)魚類野生生物局
 魚類、野生生物やその生息地等を保護することを目的とした組織

分類	ABCコード内容(コード数)
種の保護及び管理	法律に基づく保護生物の分類業務、リスト作成業務、他の組織に対する相談業務、絶滅危惧種に対する輸入輸出検査、第三者会議の出席等、生物保護に係る活動等(69個)
生息地の保護及び管理	生息地管理計画の作成、土地取得及び管理業務、特定値(高地、湿地)の管理業務、自然火事に対策業務等、生物生息地に係る取得、維持管理業務等(48個)
住民対応	FWS主催のレクリエーションサービスの管理及び実施、観光者向けプランの作成、セキュリティ活動等、住民サービスに係る業務等(11個)
補助金管理	各種補助金(希少生物に係る補助金、連邦政府補助金等)管理業務、補助金プログラムに係る管理業務、ライセンス料の管理等、FWSが管理する補助金管理業務等(8個)
施設及び備品の建設及び管理	賃貸用の土地管理業務、不動産施設管理業務、備品等の動産管理業務等(3個)
業務管理	給与管理業務、職員雇用関係管理業務、IT投資計画作成業務、予算管理業務、コスト情報の収集及び分析業務、トレーニングの実施、参加等の間接業務等(28個)

<出典：Activity Based Costing (ABC) Guidance to Employees FY2012>

海外公的機関 ケーススタディ DOI 4/4

ABCデータの活用

手法	概要
ビジネスモデルオペレーション	各組織の活動に対し、基準となる定量的な情報を提供し、管理者が財務面、業務面を含めた状況を把握し、業務改善につなげる。
業務と中期計画の相関性検証	必要以上に組織資源を費消している活動を識別する際に有用である。また、将来的に採用を検討しているバランススコアカードの運用にも必要とされている。
組織横断的コスト分析	組織横断的なサービスの提供状況が把握可能となり、最終的に特定に要したコストが明らかになり、非効率的組織を把握可能になる。
外部対応	連邦政府に対する説明やA-76通達等によりアウトソーシングの分析を客観的に実施する際の情報を入手する。

FWSにおけるABC/ABMを利用した改善事例

National Wildlife Refuge System (国立野生動物保護システム)では、運用管理において、モデルとなる区域が設定され、そこでの活動原価計算の結果を他の区域に展開し、国立野保護区の他地域での比較を行うことでコスト効率化を達成している。

海外公的機関 ケーススタディ ICE 1/2

Immigration and Customs Enforcement

米国 移民関税執行局 略称ICE
連邦移民法に基づき犯罪捜査・法執行を行う国土安全保障省の下部組織

- 継続的なABC手法による各事業・プロセス単位のコスト集計実施
- 職員は勤怠管理システムに勤務時間数を日々、入力し、各コード単位の業務時間を集計

コスト集計

業務量に基づき事業費をプロセスごとに配分、各プロセスの費用を把握

プロセス		対象者特定	逮捕	留置	執行手続	強制退去
どの事業費を使ったか	人件費	\$XXXX	\$XX	\$XX	\$XXXX	\$XXXX
	法務手続費	\$XXXX	\$XX	\$XX	\$XXXX	\$XXXX
	国内捜査費	\$XXXX	\$XX	\$XX	\$XXXX	\$XXXX
	国際捜査費	\$XXXX	\$XX	\$XX	\$XXXX	\$XXXX
	⋮					

海外公的機関 ケーススタディ ICE 2/2

分析及び活用

プロセス段階別コスト情報と、評価指標ドライバを対比させることにより、評価指標の達成状況を把握

プロセス段階	評価ドライバ	評価指標
対象者特定	特定人数	1人当たり特定費用
逮捕	逮捕人数	1人当たり逮捕費用
留置	留置日数 留置人数	1日当たり留置費用 1人当たり留置費用
執行手続	処理件数 処理人数	1件当たり処理費用 1人当たり処理費用
⋮		

(業務改善活動活用事例)

① 1人当たり留置日数情報を基に留置日数を短縮(2010年実績 33.6日/人→28日/人)

: 平均留置日数について法務省と協議、ヒアリング方針や手続の見直しにより日数短縮化を目指す取組

② 強制退去手続コスト情報から強制退去までの日数を短縮

: 国務省と協働して退去先への通知方法を見直し、強制退去までの期間を短縮化、コスト削減を目指す取組

国内公的機関 ケーススタディ 大阪府堺市 1/2

行財政改革プログラム(H23/3公表)

事務事業
の総点検



- 事務事業総コストの可視化
- 施策体系の整理
- 活動指標・成果指標を設定し費用対効果検証
- 継続的な外部評価(みんなの審査会(新さかい))

調査方法

事業ごとに事業カルテ作成 出典:堺市「行財政改革プログラム」

事業従事シート:業務ごとの職員従事状況を点検

所属コード		職種別年間人工配分											
所属名		①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	合計
事務分担業務名	事務事業コード (ある場合のみ記入 してください)	正規 職員 A	正規 職員 B	正規 職員 C	再 任用 a	再 任用 b	非 常 勤 職員	短 期 特 殊 雇 員	人 材 派遣				
〇〇に関する業務	12345678	20	10	30									60
▲▲証明発行業務	12345678	10		30									40
××作成業務	23456789	20											20
●●団体調整業務	財務会計システム外事業	40											40
◎◎容免業務			50	20									70
文書整理業務	その他		20	10				50					80
財務会計業務			10	10				40					60
庁内関係会議(事業以外)		10	10										20
その他								10					10
													0
													0
													0
合計(%)		100	100	100	0	0	0	100	0	0	0	0	400

その他作成資料

- ・基本特性シート
- :事業の法的性質、業務区分、必要性、緊急性、業務内容やリスク
- ・プロセスシート
- :「いつ」「誰が」「何を」しているかとともに、どこにどのようなリスクがあり、どのように対処しているか点検

国内公的機関 ケーススタディ 大阪府堺市 2/2

事務事業名		ごみ収集							
担当部署名		環境	局	環境事業	部	環境業務	課	作成担当者	吉川
1	評価体系での位置づけ	政策	5	持続可能な環境共生都市を実現します					
		施策	2	循環型社会推進と自然環境の保全・再生					
		細施策	1	ごみの減量化の推進					
7	事業の背景(実施の経緯)	ごみ処理行政は、明治に入ってからの伝染病対策から始まり、その後公衆衛生、生活環境の保全という観点から継続されてきた。平成に入ってからは、リサイクル社会・循環型社会の構築を目指して各種リサイクル法が整備され、ごみ行政が進むべき新たな方向性が示された。本市においても、それらに基づき、ごみの発生・排出抑制を第一に、不適正処理の防止その他環境の負荷の低減に配慮しつつ、資源の循環的利用と適正処理に努めている。なお、本市では、昭和34年に初めて外部委託を実施して以降、順次、収集区域の委託化を進めつつ、適正な処理を行っている。							
8	事業の対象(誰を、何を対象としているのか)	全市民及び市域の事業者が排出する一般廃棄物							
9	事業の目的(どんな状況にしたいのか)	一般廃棄物を迅速に収集し、生活環境の保全と公衆衛生の維持向上を図るとともに、家庭から排出されるごみのうち、資源化が可能なごみを分別し、循環型社会の構築に寄与する。							
10	事業の内容(どうやって)	「家庭系ごみ」については「生活ごみ」(週2回)の計画収集をはじめ、「粗大ごみ」や家庭の引越し等による「臨時的ごみ」は申込による有料収集を実施。また、資源化が可能な「ペットボトル」「缶・びん」は月2回、「プラスチック製容器包装」は週1回、「小型金属」は月1回、「古紙類(美原区で実施)」は月1回、それぞれ収集を行い資源の有効利用を図る。「事業系ごみ」については、市への委託(有料(週6回)若しくは臨時)収集のほか、一般廃棄物収集運搬業許可事業者による収集、事業者自らが清掃工場に直接搬入する方法から選択。							
11	事業の実施方法 ※複数選択可能	<input checked="" type="checkbox"/> 直接実施 <input type="checkbox"/> 補助金 <input type="checkbox"/> 貸付 <input checked="" type="checkbox"/> 業務委託 <input type="checkbox"/> 負担金 <input type="checkbox"/> その他()							
	直接実施以外の支出先	一般廃棄物収集運搬業者等							

項目	単位	H21年度決算	H22年度決算	H23年度決算	H24年度予算
12 事業費 (a)	千円	4,786,345	5,190,099	5,136,218	5,432,138
一般廃棄物収集運搬業務委託料	千円	4,418,002	4,839,130	4,799,917	4,977,487
集団回収報償金	千円	137,420	133,458	127,506	137,657
国・府支出金	千円				
市債	千円				
一般財源	千円	4,786,345	5,190,099	5,136,218	5,432,138
その他()	千円				
13 人件費 (b)	千円	102,000	110,050	83,925	78,100
正規職員従事者数(専任時日給職員含む)	人・工	12.0	12.1	9.45	9.0
任期付短時間職員従事者数	人・工				
再任用短時間職員従事者数	人・工		2.0	1.0	1.0
再雇用職員従事者数	人・工				
非常勤職員従事者数(再雇用含まず)	人・工				
短期臨時職員従事者数	人・工				
人材派遣労働者数	人・工				
14 総コスト(c)=(a)+(b)	千円	4,888,345	5,300,149	5,220,143	5,510,238
15 対象者(利用者)数 (d)	人	836,673	838,732	841,845	842,642
16 単位あたりコスト (e)=(c)/(d)	千円	6	6	6	7

出典：堺市「平成24年度の事務事業の総点検」ごみ収集事業より抜粋

事務事業総点検シートの作成

過去3年及び当年度予算のコスト状況(事業費、人件費)を算定し、総コストの集計及び対象者当たりの成果指標単位当たりのコストを分析

- ホームページにおいて市民に公表
- 事業所管課で自己点検
→ 市民参加型の事業仕分け、行革推進課で審査
- 審査事項は来年度予算要求の参考情報として活用

成果指標	指標名	単位	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
	ごみ収集量	目標	トン	186,400	184,500	183,400
実績		トン	205,242	186,067	185,243	
達成率			91%	99%	99%	
指標設定の考え方・算出方法・計算式など 一般廃棄物処理基本計画策定ベースによる推計値(行政収集分)。平成23年度実績は速報値						
資源収集量	指標名	単位	平成21年度	平成22年度	平成23年度	平成24年度
	目標	トン	16,600	16,800	16,900	16,900
	実績	トン	10,225	15,274	14,549	
達成率 62% 91% 86%						
指標設定の考え方・算出方法・計算式など 一般廃棄物処理基本計画策定ベースによる推計値(缶・びん、ペットボトル、プラスチック製容器包装、小型金属)。平成23年度実績は速報値						
【その他】 基本的にごみ収集事業は、市内で排出されるごみや資源を迅速かつ適正に収集することで、生活環境の保全と公衆衛生の向上を図ることが目的であり、このために必要な措置を講じている。						

有効性・費用対効果の点検	②成果(活動)指標の達成状況	(左記結果となった理由)
	<input type="checkbox"/> 成果(活動)指標の実績値は、目標をほぼ達成した <input checked="" type="checkbox"/> 成果(活動)指標の実績値は、目標を下回った(指標に改善傾向が見られる) <input type="checkbox"/> 成果(活動)指標の実績値は、目標を下回った(指標に改善傾向が見られない)	分別拡大時における事前説明会や広報紙等での啓発活動、啓発シールや現場での直接指導により、悪質なケースは減ってきているものの、まだまだ、不適正排出がみられる。
	③類似事業との統合	(統合可能性のある類似事業名、統合不可能な場合はその理由)
	<input type="checkbox"/> 類似する事業と統合可能 <input checked="" type="checkbox"/> 類似する事業はない <input type="checkbox"/> 類似する事業はあるが、統合不可能	
	④受益者(サービスを受ける側)負担の妥当性	(判断理由)
	<input checked="" type="checkbox"/> 負担を求める必要性 <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 無 見直しの必要性	ごみ収集のうち、粗大ごみ・継続ごみ・臨時ごみについては、排出する者と排出しない者に格差があるため公平性を求め、その収集・処理費について手数料を徴収している。 現状、その手数料については、役務に対して適正な価格である。
	<input type="checkbox"/> 有 <input checked="" type="checkbox"/> 無	

国内公的機関 ケーススタディ 東京都杉並区 1/2

事業別コスト計算書の作成 (事例) 保育園運営事業コスト計算書

出典: 杉並区 平成24年度
事業別コスト分析

		単位: (円)				
		平成23年度	平成22年度	平成21年度	増減率(1)	増減率(2)
経費	区立保育園事業コスト					
	人件費	7,934,579	8,121,913	7,634,140	△487,773	△ 6.0
	減価償却費	155,265	93,200	93,866	666	0.7
	経費	1,185,789	1,162,609	1,209,134	46,525	4.0
	指定管理委託費	78,832	78,683	792,998	9,915	12.3
合計	9,343,245	9,535,495	9,730,238	△186,743	△ 1.9	
収入	区立保育園事業コスト					
	保育費	22,493	298,193	853,238	272,833	68.0
	合計	26,268,844	29,238,698	19,382,967	△1,552,832	△ 7.4
	区立保育園に係る収入					
	保育費	22,493	298,193	853,238	272,833	68.0
国庫・都府県金	15,630	209,852	45,385	△83,367	△ 39.4	
その他の収入	49,185	46,908	42,358	△4,550	△ 9.7	
合計	1,238,692	1,374,174	1,397,621	23,447	1.7	
差引行政コスト総額	8,021,252	8,261,421	8,382,597	△161,169	△ 1.9	
差引行政コスト総額(区直営) D	8,021,493	8,261,948	8,321,873	△59,774	△ 0.7	
園数 E	44	44	44	0	0.0	
1園あたりの事業別平均コスト A/E	228,221	234,918	221,138	△9,788	△ 4.2	
1園あたりの平均収入 C/E	17,807	26,322	25,396	△1,216	△ 4.4	
1園あたりの事業別平均コスト総額(区直営) D/E	206,718	204,547	195,974	△8,572	△ 4.1	
1園あたりの保護者負担平均収入 B/E	12,654	23,827	23,586	329	1.3	
園児数(人数) F	4,023	4,070	4,045	△ 25	△ 0.6	
園児1人あたりの事業別平均コスト A/F	2,898	2,998	2,496	△501	△ 16.8	
園児1人あたりの平均収入 C/F	301	285	274	△11	△ 3.9	
園児1人あたりの事業別平均コスト総額(区直営) D/F	2,193	2,211	2,132	△79	△ 3.6	
園児1人あたりの保護者負担平均収入 B/F	258	287	252	35	12.9	
差引行政コスト総額	193,739	262,337	362,473	269,084	68.2	
園児数(人数)	113	326	424	98	30.1	
1人あたりの差引行政コスト総額	1,712	1,112	1,327	215	19.3	

対象事業の選定

- 毎年5事業程度を選定
- 効率性等につき問題把握、議会が注目している案件等が対象(有料制自動車運営、ごみ処理事業、施設運営維持管理、児童福祉関連等)

調査方法等

- 主管課へのワークシートによる業務量調査実施
- 事業コストを業務量データに基づき按分

(保育児童年齢別データ)

	0歳児	1歳児	2歳児	3歳児	4歳児	5歳児	合計
事業コスト合計(千円)	1,290,894	1,945,183	2,089,771	1,541,924	1,444,508	1,417,681	9,729,739
収入合計(千円)	85,704	172,132	202,111	219,915	218,048	210,958	1,106,868
差引行政コスト総額(千円)	1,204,989	1,773,031	1,887,660	1,322,009	1,228,460	1,206,723	8,622,873
園児数(人)	322	622	730	803	793	775	4,045
園児1人あたり差引行政コスト総額(千円)	3,742	2,851	2,588	1,646	1,549	1,557	2,132
事業コスト合計(千円)	111,277	348,264	313,258	77,125	1,852	1,852	853,228
収入合計(千円)	45,463	93,026	104,094	45,988	1,093	1,093	290,758
差引行政コスト総額(千円)	65,815	255,238	209,164	31,139	559	559	562,473
園児数(人)	71	169	142	40	1	1	424
園児1人あたり差引行政コスト総額(千円)	927	1,510	1,473	778	559	559	1,327

(直営・指定管理者別データ)

	区直営	指定管理者*	合計
園数 (ア)	40園	4園	44園
平均園児数 (イ)	3,614人	431人	4,045人
事業コスト (ウ) (千円)	8,914,239	815,500	9,729,739
1園あたりの事業別平均コスト (ウ) / (ア) (千円)	222,856	203,875	221,130
園児1人あたりの事業別コスト (ウ) / (イ) (千円)	2,467	1,892	2,405

国内公的機関 ケーススタディ 東京都杉並区 2/2

ABC(活動基準原価計算)分析

対象事業の選定

- 毎年1～3事業選定
- 見直し、施策効果検証事業が対象

調査方法等

- 対象事業を活動別区分、活動単位の業務量調査
- 主管部署へのアンケートにより調査

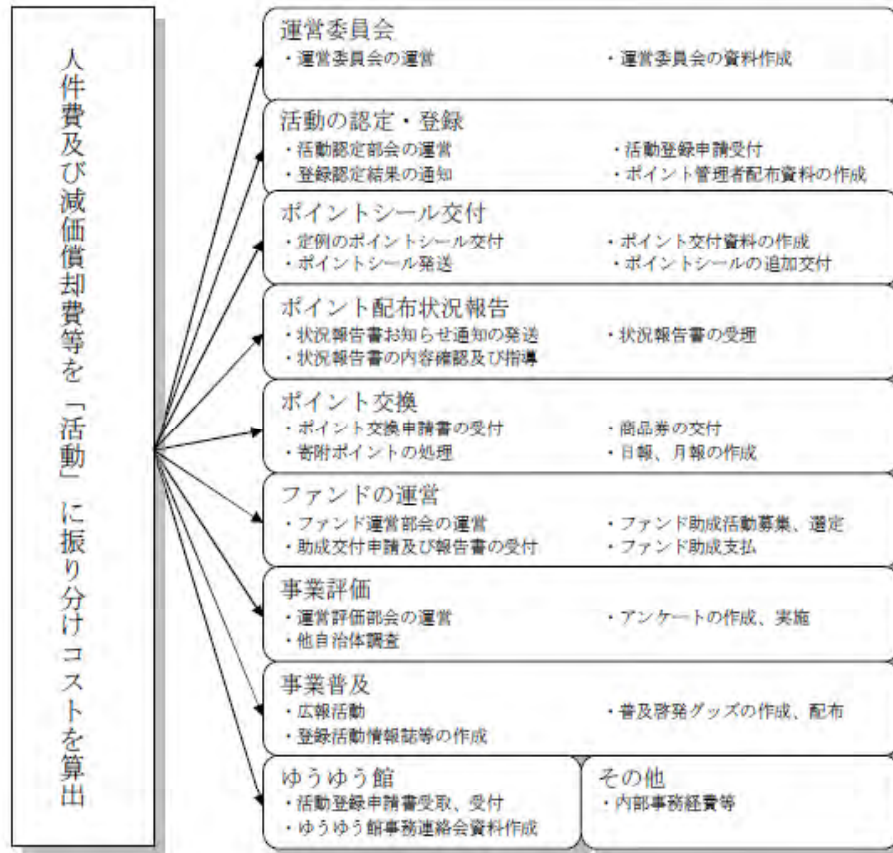
活用

- ディスクローズ
- 指定管理者制度導入判断
- システム導入効果
- 改善施策効果調査

(事例) 長寿応援ポイント事業に係るABC分析

《各活動の単位あたりコスト》

出典: 杉並区 平成24年度ABC分析

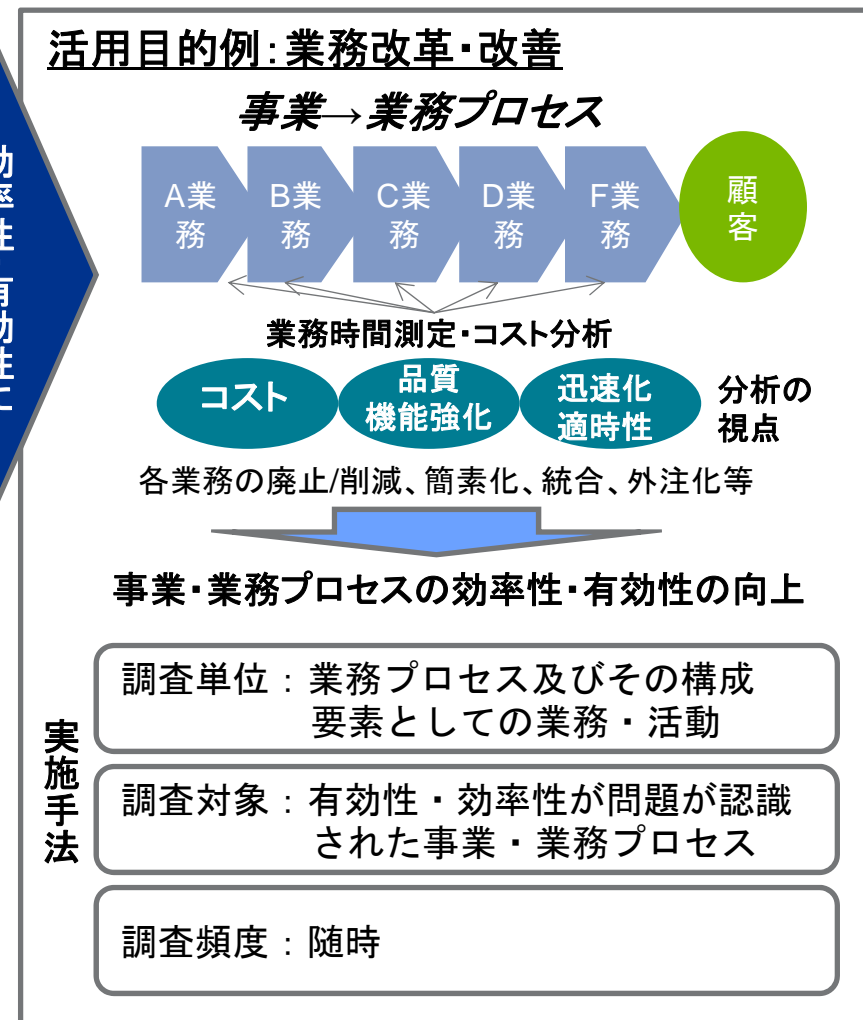
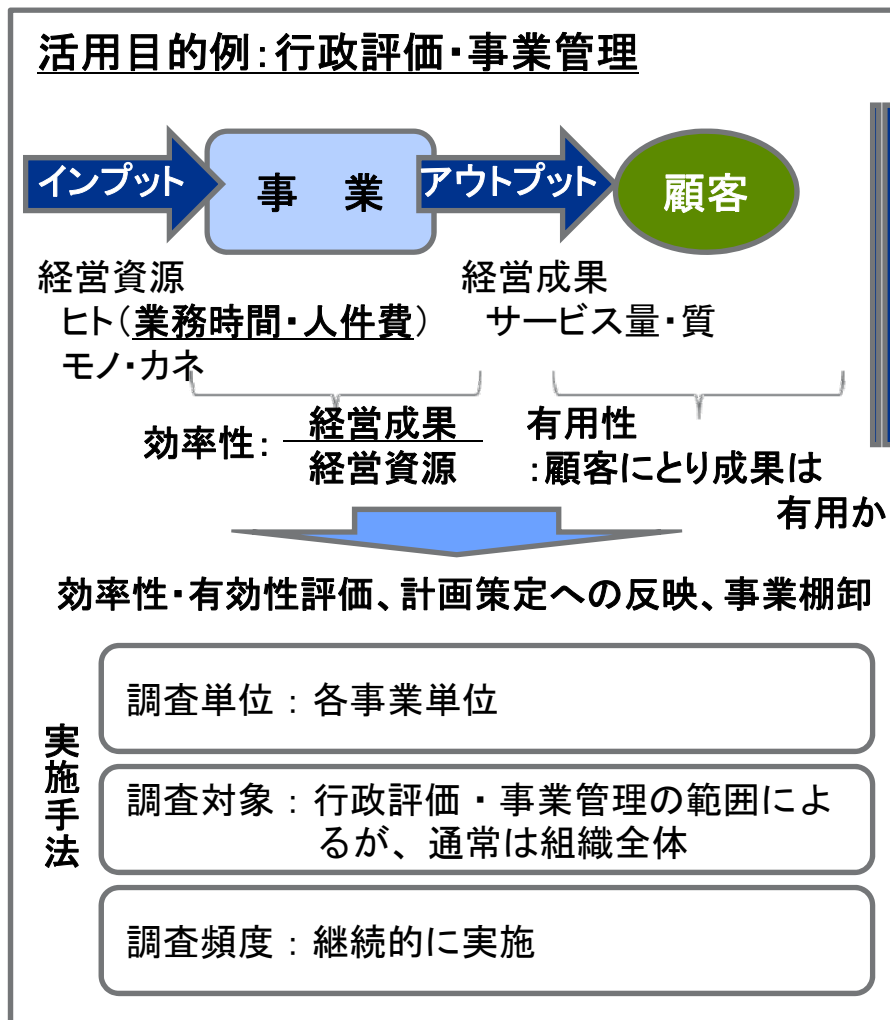


活動名	活動コスト (円)	活動実績	件数	単位あたりコスト (円)
運営委員会	2,652,217	開催回数	22回	120,555円/回
活動の認定・登録	4,866,620	活動登録申請件数	1,159件	4,199円/件
ポイントシール交付	6,373,776	活動登録件数 (年間4回)	4,540件	1,404円/件
ポイント配布状況報告	8,199,800		4,540件	1,806円/件
ポイント交換	44,699,122	ポイント交換申請件数	5,484件	8,151円/件
ファンドの運営	2,703,884	ファンドを活用し6活動に助成しました		
事業評価	2,440,699	ポイント管理者及びポイント交換申請者にアンケートを実施しました		
事業普及	5,979,699	情報誌、ポスター、チラシ等を作成しました		
ゆうゆう館	551,110	受付箇所数	32館	17,222円/館
その他	10,751,451	-	-	-
計	89,218,378			

業務時間調査・業務マネジメント手法に係る考察 1/3

① 活用目的に適合した実施手法の検討

業務分析・業務時間調査に係る活用目的を明確にした上で、適合した実施手法を検討する。

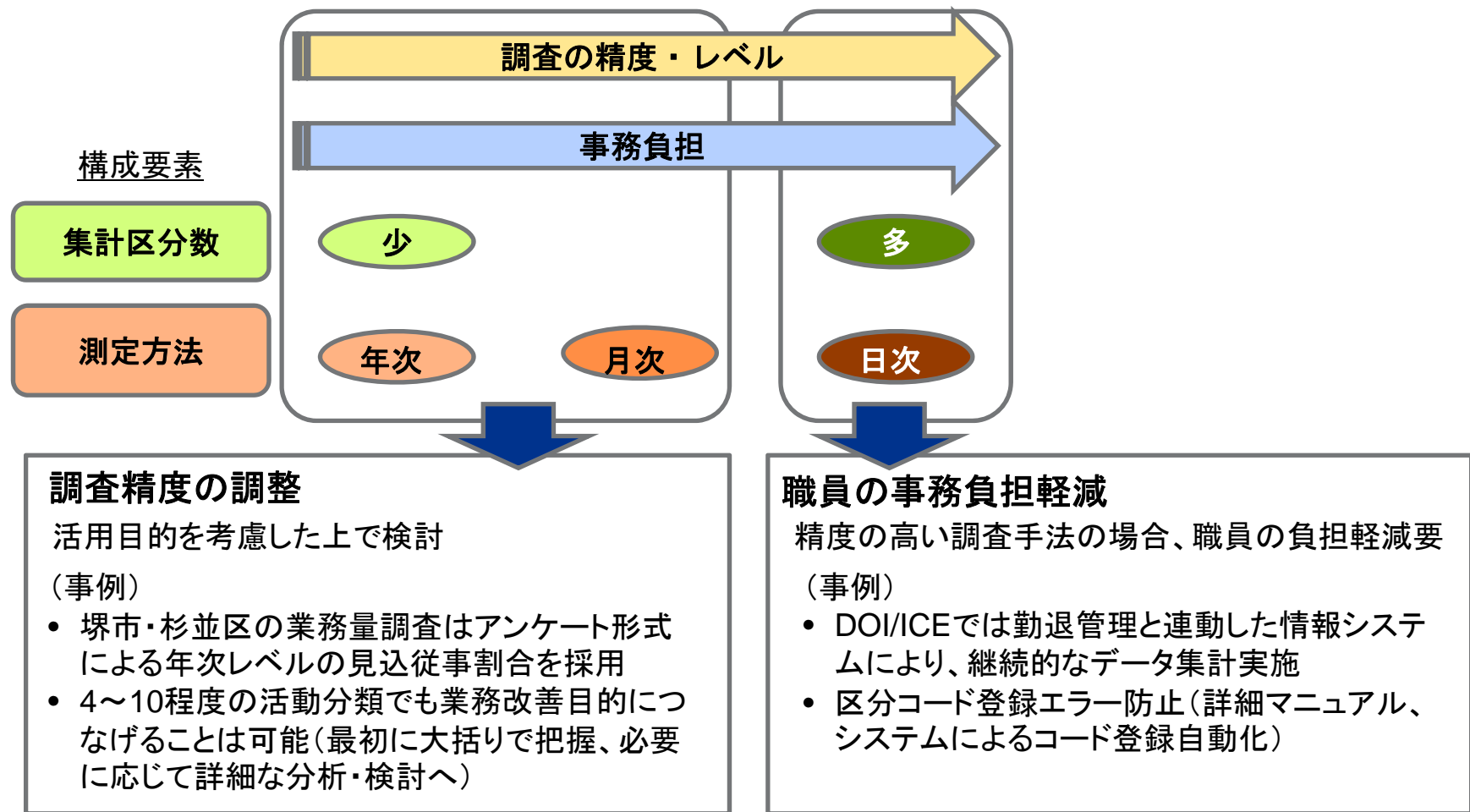


業務時間調査・業務マネジメント手法に係る考察 2/3

② 費用対効果の高い業務時間調査手法の検討

調査に係る事務負担を考慮し、費用対効果の高い手法を採用する。

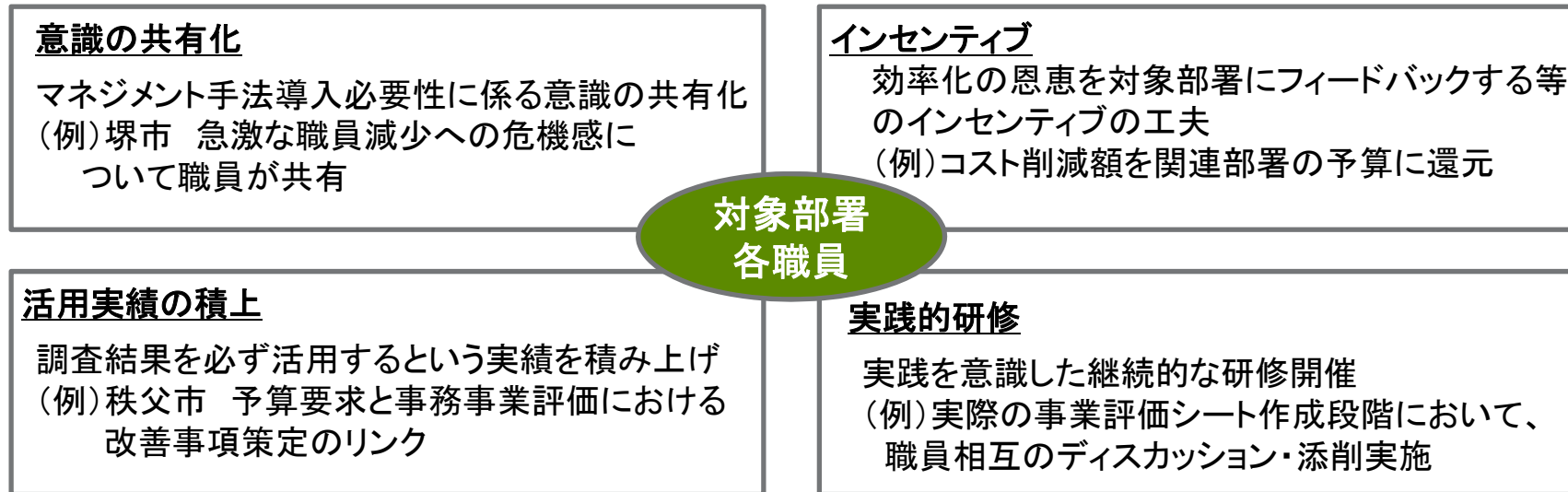
調査の精度・レベルと事務負担の関係



業務時間等管理手法に係る考察 3/3

③ 業務時間調査を活用したマネジメント手法導入の課題の克服

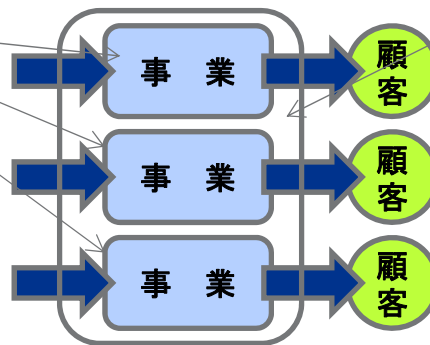
1) 対象部署・職員のマネジメント手法導入への反発を抑え、業務改善等への積極的な取組を促す。



2) 行政評価を業務改善・改革につなげるためのポイント

各事業の目標の明確化

各事業の有効性・効率性に係る目標値を設定し、現状とのギャップ把握が必要
(目標値が無いと単なる現状認識に留まりがち)



各事業の業務プロセスの視点からの統合化の検討(縦割りの打破)

各事業内容を業務プロセスという観点から再整理し、他の事業と統合できないか検討
(例)複数施設の維持管理の特定部署に集中、もしくは、まとめてアウトソーシングを検討

市場化テスト等における事前評価、民間事業者のモニタリング・事後評価

必ずしも官側で実施する必要の無い業務については、民間事業者へのアウトソーシングも業務改革のための重要な選択肢

➡ 米国・オーストラリア等の市場化テスト事例調査からの考察まとめ

事前準備/入札

事業選定時の情報整備

対象業務の内容・業務量調査

- 官側コスト算定の基礎として、業務内容の可視化、業務時間調査
- 通常、特別調査実施だが、継続的なABCデータも参考に

官側・民間事業者のコスト算定

- 企業会計によるコストも含む
- 直接費に加えて間接費も含む
- 民間事業者コストについては移行コストも含めて計算

実施以降

民間事業者モニタリング・事後評価

民間事業者の品質低下防止、要求水準確認を目的として、民間事業者へのモニタリング・事後評価は管理上重要なツール

(事例) 委託された米国退役軍人への社会保障支払業務はモニタリング結果より、再度内製化

対象サービスの成果指標(KPI)設定

- 性能発注 創意工夫を促す
- 各要求水準にバランス良く設定 (設定数は多くし過ぎない)
- タイムリーに測定・報告できるもの