



国立大学法人の出張管理業務等内部管理業務の効率化・集約化
(シェアードサービス化)に関する調査

報告書 (概要版)

平成 26 年 3 月

有限責任 あずさ監査法人

1. 調査の背景と目的

国立大学法人の関連業務については、公共サービス改革基本方針（平成25年6月14日閣議決定）において各種業務について経営改善の取り組みに努めることとされているところである。今回の調査においては、すべての国立大学法人で発生する出張管理業務について法人化以降の業務改善における進捗状況からその効果測定を行うことによりその効果測定の方法や考え方を示すとともに、一大学だけでなく複数大学による共同外部委託の可能性と他の内部管理業務への応用を国立大学法人に示唆する調査を行うことにより、各国立大学法人に対し公共サービスの更なる経営改善を促していく有効方策の検討の参考とする観点から実施した。

2. 調査内容と方法

○アンケート調査

国立大学法人の出張管理業務の改善の取組の現状（アウトソーシングの形態やシステム化の現状を含む）について定量的な把握を行うため、国立大学法人へのアンケート調査を実施した。（84 法人から回答、回収率 97.7%）

○書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査

国立大学法人 4 法人及び出張管理業務の外部委託業者 4 社への書面調査及びヒアリング調査を行い、出張管理業務について内閣府で作成している業務フロー・コスト分析の手引を活用し分析を実施した。

○シェアードサービスの考え方整理

書面等を通じ、現在想定されている管理会計に基づくシェアードサービスの考え方を整理し、国立大学法人の特色を踏まえたカスタマイズ方法について検討した。

3. アンケート調査の結果

- ①出張管理業務に関する業務改善に、過去に取り組んだ、または現在取り組んでいる大学は 76 大学（90.5%）であった。
- ②業務改善の手法について、業務改善に取り組んでいる大学のうち、業務改善の手法として学内における業務効率化を図っている大学は 62 大学（81.6%）、業務の外部委託を行っている大学は 25 大学（32.9%）であった。複数大学間での事務処理共同化を図っている大学はなかった。
- ③多くの大学で学内における業務効率化が取り組まれているが、業務改善の効果を認識した大学は 50 大学（80.6%）、認識していない大学は 9 大学（14.5%）であった。
- ④出張管理業務を外部委託している大学は 25 大学であり、効果を認識した大学は 22 大学（88.0%）であった。
- ⑤旅費システムを使用している大学は 70 大学と全体の 83.3%を占めている。
- ⑥旅費支給規程を改定し、簡素化を図っている大学は 55 大学と全体の 65.5%を占めている。
- ⑦旅費に関するマニュアルを整備している大学は 74 大学と全体の 88.1%を占めており業務フローを可視化している大学は 75 大学と全体の 89.3%を占めている。
- ⑧現状の制度で十分効率化できていると回答した大学は 17 大学（20.2%）であった。

4. 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査の結果

国立大学法人4法人調査結果の概要は、下表のとおりである。

		三重大学	九州大学	広島大学	福井大学
1	年間旅費総額 ※	568 百万円	4,028 百万円	2,014 百万円	502 百万円
2	年間旅費件数 ※	18 千件	52 千件	30 千件	10 千件
3	旅費システム	利用あり			
3-1	旅費システム導入時	A	B	A	B
4	会計システム連携	連携あり			連携なし
5 委 託	(1)経路設定	○	○	×	×
	(2)行程作成/旅費計算	○	○	×	×
	(3)チケット手配	○	○	○	×
	(4)支払	○	×	×	×
6 改 善	旅費規程簡素化	○	○	○	○
	計算業務集約化（一元化）	○	○	○	○
	電子承認 （出張命令・支出承認）	○	△	△	×

A：業務をシステムへ合わせた、B：システムを業務へ合わせた ○：該当あり、△：一部該当あり、×：該当なし

※：年間旅費総額及び年間旅費件数は平成24年度の実績

業務フロー・コスト分析から、示唆される改善点として、以下が挙げられた。

視点	内容	改善点
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	・出張承認者を必要最低限に縮小し効率化を図る ・過剰なチェックの廃止
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	・旅費規程を更に簡素化する
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	・システムの機能を最大限に活用する （例）電子決裁の適用範囲を拡大する 証明書類の提出等を完全電子化する システム利用対象者の拡大
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	・旅費関係業務の外注範囲の拡大
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	・複数業務の包括外注委託 ・他大学との事務処理共同化
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	・適正人員配置によるボトルネックの解消
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	・常勤職員と非常勤職員等との業務分担の見直しによるコア業務への再配分

5. シェアードサービスの考え方整理

(1) シェアードサービスの考え方について

出張管理業務に関する経営改善においては、以下の3つのステップが考えられる。

ステップ1として、出張業務フローの「見える化」を行い「業務フロー・コスト分析に係る手引き」における7つの視点から改善のポイントを検討する。

ステップ2として、適材適所の観点から外部委託するか否かの判断を行う。具体的には、外部委託の範囲、委託事業者の選定方法、契約方法、外部委託を実行することによる教職員満足度（出張者による立替負担の削減、旅費計算の迅速化等）及び旅費計算業務に係る工数相当を他業務へ有効活用する点を検討する。

ステップ3として、他法人と連携して共同化を行うかどうかの判断を行う。事務処理共同化を行うことによって、スケールメリット等による処理コストの更なる削減や新たな教職員の満足度向上が期待できる。

(2) シェアードサービスの形態について

シェアードサービスは、効率化・集約化された業務の実施主体及び業務を共同化するかの2つの視点から以下のような実施形態が想定される。

	単独処理	共同化処理
大学内共同事務処理センター	①	③
外部委託業者	②	④

①から④それぞれの実施形態におけるメリット、デメリットは下表のとおりである。

項目		①	②	③	④
メリット	業務の集中	○	○	○	○
	業務フロー見直しによる効率化	○	○	○	○
	標準化	○	○	○	○
	人的資源の再配分や職員教育	○	○	○	○
	コスト削減		○		○
	コストの変動費化		○		○
	教育効果	○		○	
利益獲得			○		
デメリット	金銭的あるいは人的負担	○	○	○	○
	既存システム	○	○	○	○
	ノウハウの喪失		○		○

○：該当あり

(3) 国立大学法人の特色を踏まえたカスタマイズ方法

外部委託の具体的な検討事項としては、仕様書の策定（業務委託の要求要件、出張管理システムの技術的要件等）、民間事業者の選定ポイント（選定基準、提供資料、適切な運用機能）及び契約（金額、期間、方法）が挙げられる。

(4) 出張管理業務以外の内部管理業務への応用

調達、給与計算・支払業務、共済業務、謝金の計算・支払業務、資産運用に関する各事務及び施設管理業務等の内部管理業務については、出張管理業務と同様にその業務の内容等について類似している部分が多くみられるため、事務処理の共同化を行うことは有用と考えられる。一方、各国立大学法人における理念や目標等に直結するような本来的業務である教育・研究支援業務については、他法人との特異性や差別化といった部分に重点が置かれるためシェアードサービス化ではなく機能強化への改革が望まれるところと考えている。

6. 調査結果から得られた示唆

(1) 各国立大学法人における出張管理業務の改善の取組み

出張管理業務に関する業務改善は各国立大学法人内にとどまっているのが実状であるが、「北海道内の国立大学間で共同実施を決めている」（文部科学省「国立大学法人・大学共同利用機関法人の改革推進状況【平成24年度】）とのことであり今後の取組みに期待したい。

(2) 出張管理システムの有効活用に関する示唆

出張に関する一連の業務がシステム上行える状況であるものの、操作面における習熟度の問題や完全に電子承認化していないため一部紙ベースによる作業を行っている状況も見受けられている。したがって、電子決裁の適用範囲の拡大、証憑書類等の提出の完全電子化及びシステム利用対象者の拡大といったシステムの機能を最大限に活用した更なる改善が望まれる。

(3) 外部委託の範囲や考え方に関する示唆

外部委託については、その範囲として①システムの提供、運用・維持管理、②業務委託（計算から支払まで）、③チケット手配が挙げられ、これらは、相互に依存し関連性が高いため、一般的には融合した形でサービスの提供を受けると相乗効果を得やすいと考えられる。外部委託の検討にあたっては、どの程度のコストをかけて実施するか及び教職員の満足度をどのように向上させていくかの両方の視点が求められる。

今後は、他大学と連携した共同化による事務処理フローの標準化及び更なる効率化、スケールメリットの享受及び新たな教職員の満足度向上視点の開発を目指していくことが考えられる。

(4) 業務フロー・コスト分析の実施結果及び留意点

業務フローの分析の観点からは、旅費規程の簡素化、システム化によるデータの一元管理、旅費計算事務の集約化及び事務の内容や役割に応じた適正配置等の業務改善が見受けられた。ただし業務改善の実状として効率化を図る余地が残されている状況であり、具体的な内容は上述の4. 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査において言及している示唆される改善点のとおりである。

また、コスト分析の観点からも、出張内容の複雑性（（海外出張や特殊ルートを選択を要する出張等）等の業務の性質を理解した上で、出張1件当たり業務処理コストを比較分析した。その結果、業務フローにおいて出張申請、出張報告作成、旅費精算等のいずれの区分において業務処理に要する工数が多くかけられているか、またその発生要因の妥当性を分析することが有用であるとの示唆を得た。

(5) 出張管理業務の効率化・集約化（シェアードサービス化）に関する検討

出張管理業務の効率化・集約化（シェアードサービス化）の検討にあたっては、上述した(2)、(3)及び(4)において言及しているところに加えて、出張管理業務の基礎となる旅費規程の抜本的な改定を行い現行の複雑な規程をシンプルなものとすることや補助金等の取扱要領を再考する必要性の検討が課題と捉えられる。また、複数大学の連携による事務処理の共同化を実現し、さらなる効率化の追求を検討することも必要と考えられる。検討にあたっては、①各大学間で可能な限り旅費関連規程の統一化を図り業務処理の複雑性や煩雑性を排除すること、②連携時に使用する出張管理システムと各大学の基幹システムである財務・人事等システムとの連携可能性の2点が重要な項目として挙げられる。

7. 今後の方向性に関する提言

(1) 出張管理業務の更なる効率化・集約化（シェアードサービス化）に関する提言

国立大学法人化により、経営の自主性や自律性が認められて10年が経過しようとしている。

出張管理業務遂行の基礎となる旅費規程については、一部見直され簡素化されているものの国の時代の旅費法に基づく思想や概念といった根源の部分が踏襲されたままとなっており、複雑な旅費規程によって旅費計算等に多大な工数を要するという状況は国の時代から変わっていない。出張管理業務の更なる効率化を推進するために、国立大学法人は、旅費規程の抜本的な改定に取り組むことが求められていると考える。また、補助金等の取扱要領の改定について見直しを行うことも考えられる。

そして、自大学のみならず大胆に大学間連携に取り組み、事務処理共同化の実現により更なる効率化を達成し、教育研究支援業務といったコアの業務へ人員の配置転換を行いながら国立大学法人としての本来機能を強化・発展させることは、国民の期待に応える国立大学法人の目指すべき姿であろう。

(2) 他の内部管理業務への応用に関する提言

調達、給与計算・支払業務、共済業務、謝金の計算・支払業務、資産運用に関する各事務、施設管理業務等の内部管理業務に係る事務処理共同化の導入にあたっては、実施可能性の観点及びリスク要因の観点から連携国立大学法人間で十分に検討していくことが必要である。

(3) 外部の独立した専門家の活用に関する提言

出張管理業務及び他の内部管理業務の更なる効率化・集約化（シェアードサービス化）の実施にあたっては、関係者である国立大学法人と外部委託事業者が、あるいは連携する国立大学法人同士で Win-Win の関係を構築することが成功へ導くポイントの1つと捉えることができる。

実施の検討にあたっては、国立大学法人と外部委託事業者間の利害調整等が必要とされる場面が想定されるため、必要に応じて国立大学法人の法的背景や仕組み、財務基盤及び業務フロー・コスト分析に精通した外部の独立した専門家である公認会計士等による支援を有効に活用することが考えられる。

(4) 業務フロー・コスト分析の今後の発展に関する提言

各国立大学法人における各種の業務改善について、「国の時代の思想や概念が踏襲されていないか」を今一度問い直し、「この業務はどのような価値を生み出しているか」、「とりあえず行っている業務はないか」等を常に考えることによってこれまでの常識を疑い抜本的な業務改善を実現することが求められるものと考えられる。

業務フロー・コスト分析の考え方は業務改善にあたってのヒントになる事項が掲載されており、有効に活用していくことが望まれる。