



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

平成 26 年 3 月

有限責任 あずさ監査法人

[目次]

I. 調査の目的・調査内容等	1
1. 調査の背景と目的	2
2. 調査内容	3
2.1 アンケート調査	3
2.2 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査	3
2.3 シェアードサービスの考え方整理	5
2.4 調査結果の取りまとめ	5
3. 実施期間	5
II. 調査の結果	6
1. アンケート調査	7
1.1 調査の概要	7
1.2 調査結果のポイント	8
1.3 アンケート調査結果の詳細	10
2. 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査	31
2.1 調査対象と調査結果概要	31
2.2 調査結果の詳細	32
2.3 業務フロー・コスト分析の手引を活用した分析結果	64
2.4 各大学の分析結果からの指針・論点	80
3. シェアードサービスの考え方整理	82
3.1 シェアードサービスの考え方	82
3.2 シェアードサービスの形態	83
3.3 国立大学法人の特色を踏まえたカスタマイズ方法	87
3.4 出張管理業務以外の内部管理業務への応用	92
4. 今後の方向性・提言	93
4.1 各種調査結果から得られた示唆	93
4.2 今後の方向性に関する提言	97
III. 付録（アンケート調査票）	100

I . 調査の目的・調査内容等

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）において施設の管理・運營業務、内部管理業務、試験実施業務、医業未収入金の徴収業務等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。

平成 25 年度は、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これまで各府省の旅費等内部管理業務について検討がなされてきた内容を踏まえ、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。

具体的実施事項は、以下のとおりである。

○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行う。

○書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査

アンケート調査を踏まえ、国立大学法人及び出張管理業務の外部委託事業者への書面調査及びヒアリング調査を行い、後日インタビュー調査を通じ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(*1)を活用しつつ分析を行う。

*1 内閣府 公共サービス改革 公表資料等 「業務フロー・コスト分析」

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/kouhyou/gyomuflowcost/gyomuflowcost.html>

○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する。

なお、先行事例として、既に旅費のシェアードサービスを行っている公的セクターの事例を調査することとしていたが、国立大学法人の参考となる事例がなかったことから先行した取組を行っている事例を含めた国立大学法人 4 法人について、書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査を実施することとした。

2. 調査内容

2.1 アンケート調査

2.1.1 アンケート調査内容

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行った。

2.1.2 アンケート調査の方法

(1)調査の観点

各国立大学法人における出張管理業務の取組について、その実施状況を把握することにより全体的な進捗度合いを整理した。また、ヒアリング調査に際しても参考に資するものとした。

(2)調査方法

上記(1)の観点から、設問内容を検討・精査したうえで調査票を作成した。調査の趣旨・回答方法説明を封書で全国立大学法人 86 法人に郵送し、アンケートを依頼した。

アンケートにあたっては調査票（電子ファイル）を全国立大学法人にメールで送信し、回答は電子メールで当法人の専用アドレス宛てに送信してもらうこととした。期限までに回答がなかった場合には電話・メール等により督促を行った。

(3)調査結果の分析方法

回収した回答を集計し、出張管理業務の取組の現状や課題等について定量的な整理を行う。その際、個々の大学が特定されないよう留意のうえ整理し、集計結果については表やグラフを適宜用いて分かりやすくまとめた。

2.2 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査

2.2.1 調査内容

アンケート調査を踏まえ、国立大学法人及び出張管理業務の外部委託事業者への書面調査及びヒアリング調査を行い、後日インタビュー調査を通じ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つつ分析を行った。

2.2.2 調査の方法

(1)調査の観点

国立大学法人の出張管理業務（経路の設定、旅費計算、パック旅行の確認、チケット手配、旅費請求書作成、航空機の半券等確認書類等の整理・保管等、外部委託、発注方法の工夫、応札者の決定方法等）についての取組の現状や課題等について 4 大学に対して書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査を行った。また、現状や課題の把握に資するため外部委託またはシェアードサービスを行っている委託事業者（4 事業者）に対しても書面調査及びヒアリング調査を行った。

(2)調査対象事例の選定条件

調査対象はできる限り手法が異なる 4 大学を選定し、外部委託またはシェアードサービスを行っている場合はその委託事業者（4 事業者）に対しても書面調査及びヒアリング調査を行った。経営の効率化や経営基盤の強化等の効果が実現もしくは期待される事例で、他大学の実務においても参考となるかという観点により選定し、内閣府と協議を経た後に最終決定とした。

(3)調査方法

調査対象大学の担当理事または事務職員等に対して書面の提出を依頼し、面談によるヒアリング調査を実施した。さらに、ヒアリング調査及び提出された書面に基づき当該法人の業務フローを作成し、その業務フローに基づき内閣府作成の業務フロー・コスト分析の手引きを活用して業務フロー・コスト分析を行った。分析結果について後日インタビュー調査を行った。

(4)調査事例の分析方法

調査事例の分析に当たっては、取組の効果をできる限り定量的に把握することとし、現地にヒアリングの際に効果測定等のために必要な資料やデータを入手するなどの工夫を行った。

(5)他大学での検討の際の指針・論点の検討

調査した事例について、他大学にも共通する論点・課題及び当該事例特有の論点・課題を抽出し整理・分析することにより、他大学が検討するに当たっての指針・論点を検討した。

2.3 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。

2.4 調査結果の取りまとめ

国立大学法人の現状、委託事業者の現状及びシェアードサービスを行っている先行事例について書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査の業務フロー・コスト分析等結果に基づき、業務についての効果測定の方法や考え方を示した。

今回の調査において、どのような「シェアードサービス」の形態をとるかについて言及をした。また、一大学だけでなく複数大学のシェアードサービスの可能性と他の内部管理業務への応用を示唆し、国立大学法人が経営改善の取組を進めるに当たっての提言や課題について取りまとめを行った。

3. 実施期間

平成 25 年 10 月から平成 26 年 3 月まで

Ⅱ. 調査の結果

1. アンケート調査

1.1 調査概要

(1)件名

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

(2)調査方法

電子ファイルによる調査票による（電子ファイルの調査票を全国立大学法人にメールで送信し、回答は電子メールで回収）

(3)調査期間

平成 25 年 11 月 12 日（発送日）～平成 25 年 11 月 26 日（回答締切日）

(4)調査対象

全国立大学法人 86 法人

(5)回収数

84 法人（回収率：97.7%）

1.2 調査結果のポイント

1.2.1 各国立大学法人における出張管理業務の効率化・集約化に関する取組状況について

(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%)であり、各大学において何らかの主体的な取組が行われている傾向にある。

(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に取り組んでいるが、そのうち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。

- ・業務改善の効果の測定については、旅費支給されるまでの時間短縮、旅費業務に係る従事時間の推移が主に挙げられた。
- ・効果を認識しなかった主な要因として、「システムの入力が徹底されておらず、手書きにより出張申請する教員が多い」ことや「人員の削減までには至っていない」ことが挙げられた。
- ・業務改善のうえでの工夫・対策等については、統一的な業務の運用方法及びその徹底、旅費計算業務の集約一元化による効率化が主に挙げられた。

(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、そのうち効果を認識した大学は22大学(88.0%)であった。

- ・外部委託の範囲については、旅費計算、チケット手配が主に挙げられた。
- ・外部委託の効果の測定については、旅費が支給されるまでの時間の短縮、旅費業務に係る人員数の推移が主に挙げられた。
- ・効果を認識しなかった主な要因として、「旅費計算のミスが多く、遅い」ことや「チケット手配の利用者が一部に限られている」ことが挙げられた。
- ・外部委託のうえでの工夫・対策等については、利便性の向上、ルールの見直しが主に挙げられた。

1.2.2 旅費システムの導入状況について

(1)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。

- ・システムの利用方法としては、大学所有の旅費システムを使用している大学が 24 大学 (34.3%)、旅費システムパッケージを使用している大学が 42 大学 (60.0%) となっている。
- ・システムの利用範囲については、旅費請求書・精算書作成、経路の設定が主に挙げられた。
- ・システム導入時の対応については、業務をシステムに合わせた大学が 22 大学 (31.4%)、システムを業務に合わせた大学が 47 大学 (67.1%) であった。

1.2.3 旅費支給規程の見直し状況について

(1)旅費支給規程を改定し簡素化・効率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。

- ・見直しの具体的な内容は、日当・宿泊料の見直し、区分の統一化等が挙げられる。
- ・パック商品利用を認めている大学は 81 大学と全体の 96.4%を占めている。
- ・回数券を使用している大学は 22 大学 (26.2%) のみであった。
- ・交通系 IC カードを使用している大学は 10 大学 (11.9%) のみであった。

1.2.4 旅費に関する業務マニュアルやフローの整備について

(1)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。

- ・旅費に関するルールの主な学内周知方法としては、Web、メール、説明会がある。
- ・業務フローの内部統制で特に重要と考えているポイントとして、業務フローの共通認識・理解、計算方法のマニュアル化、不正防止が挙げられている。

1.2.5 出張管理業務に関する今後の課題や方向性等について

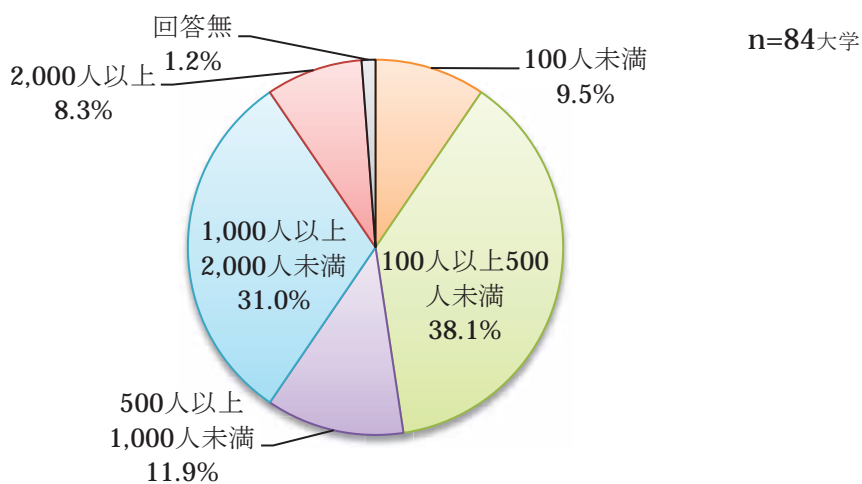
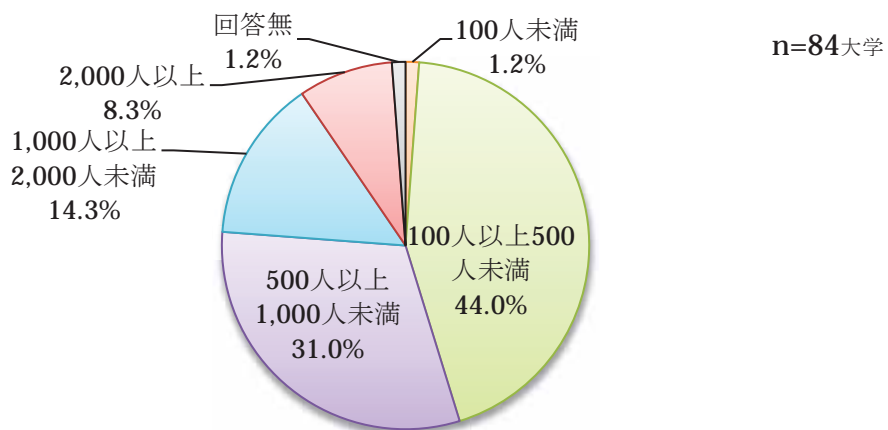
(1)現状の制度で十分効率化できていると回答した大学は 17 大学 (20.2%) であった。

- ・出張管理業務に関して、今後業務の見直しを検討していると回答した大学は 48 大学 (57.1%)、今後外部委託を検討していると回答した大学は 9 大学 (10.7%)、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。
- ・出張管理業務に関する具体的な課題として、出張管理業務の一元化、ルールの周知、業務効率化・コスト削減が挙げられている。

1.3 アンケート調査結果の詳細

1.3.1 大学の状況について

本アンケート回答大学について、大学規模を教員・職員数からみた構成を以下に示す。人数規模は幅広く分布していることがわかる。

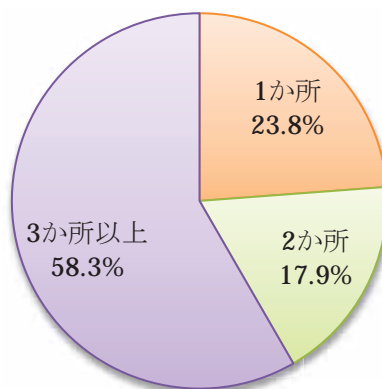


(注 1)平成 24 年 5 月 1 日現在の人数で集計

図Ⅱ-1 大学の規模【上：教員数、下：職員数】

また、本アンケート回答大学について、キャンパス構成を以下に示す。キャンパス構成には、日常的な教育・研究活動に使用していない演習林等は除いている。

n=84大学



図Ⅱ-2 キャンパス構成

1.3.2 各国立大学法人における出張管理業務の効率化・集約化に関する取組状況について

本調査では、国立大学法人の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ため出張管理業務に関する業務改善の取組についての実施状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

アンケートの質問内容

出張管理業務に関する業務改善の状況と取組内容

- ・出張管理に関する業務改善への取組みの有無
- ・業務改善の手法（学内における効率化、業務の外部委託、複数大学間での事務処理共同化、他）
- ・業務改善の内容
- ・業務改善を行った理由
- ・業務の見直しの範囲
- ・業務改善効果の認識の有無と効果測定の方法
- ・業務改善のうえでの工夫・対策等

(1) 全体的な傾向

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%)であり、各大学において何らかの主体的な取組が行われているといえる。

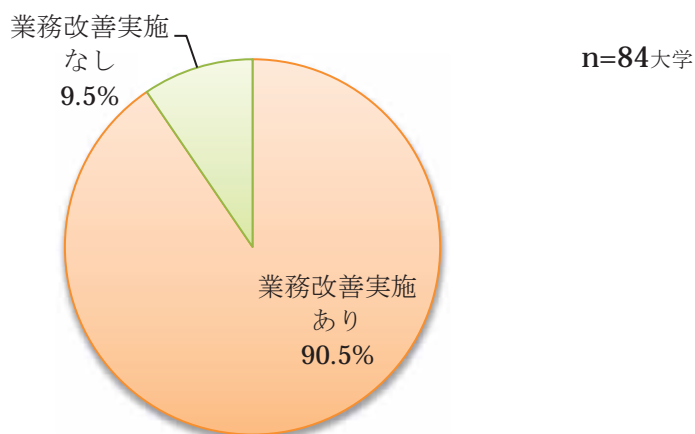
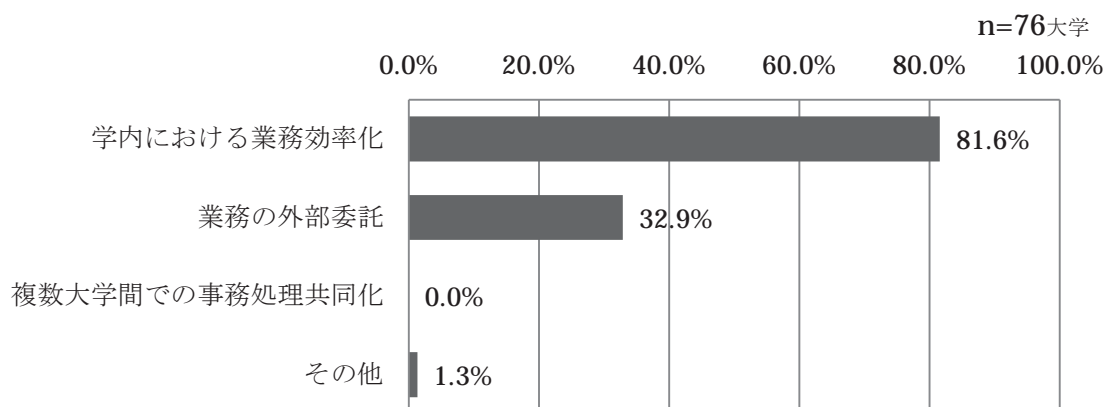


図 II-3 出張管理業務に関する業務改善の状況

また、業務改善の手法について、学内における業務効率化や業務の外部委託を行っている傾向がみられる。

- ・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。



(注 1)業務改善を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-4 業務改善の手法

(2) 具体的な取組内容

業務改善の手法として採用していた「学内における業務効率化」、「業務の外部委託」について、具体的な取組内容を整理する。

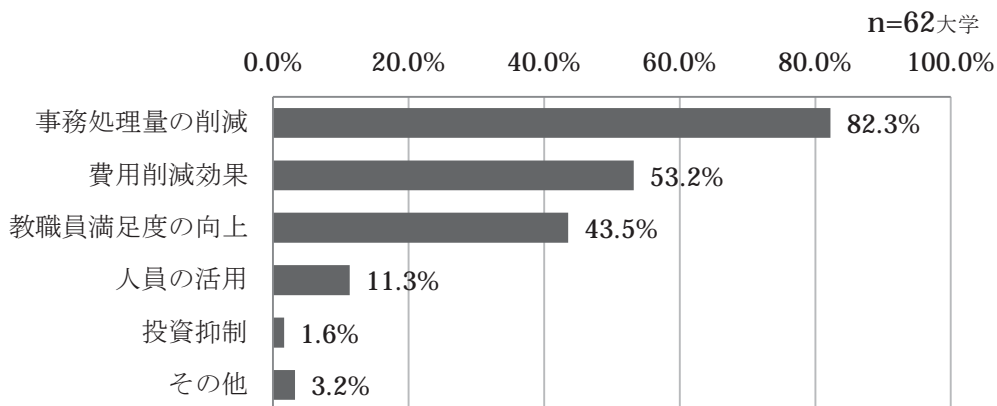
(a) 「学内における業務効率化」の取組内容

①業務の見直し内容としては、業務フローの見直し、旅費計算業務の集約一元化、規程の改定・撤廃による旅費計算の簡素化等が見られた。

主な回答

- ・紙媒体での申請・承認等を行っていたが、システムを利用した電子申請・承認等へ切替えを行い、業務の効率化・改善を図った
- ・旅費規程や運用ルールの見直し及び旅費計算センターへの旅費計算業務の集約を行った。
- ・提出書類の見直しや定額支給範囲の設定等、手続の簡素化を行った
- ・日当・宿泊料の職位・地域区分の簡略化、発着地選定の簡略化、利用経路の標準化

②業務改善を行った理由としては、事務処理量の削減、費用削減効果が主に挙げられた。

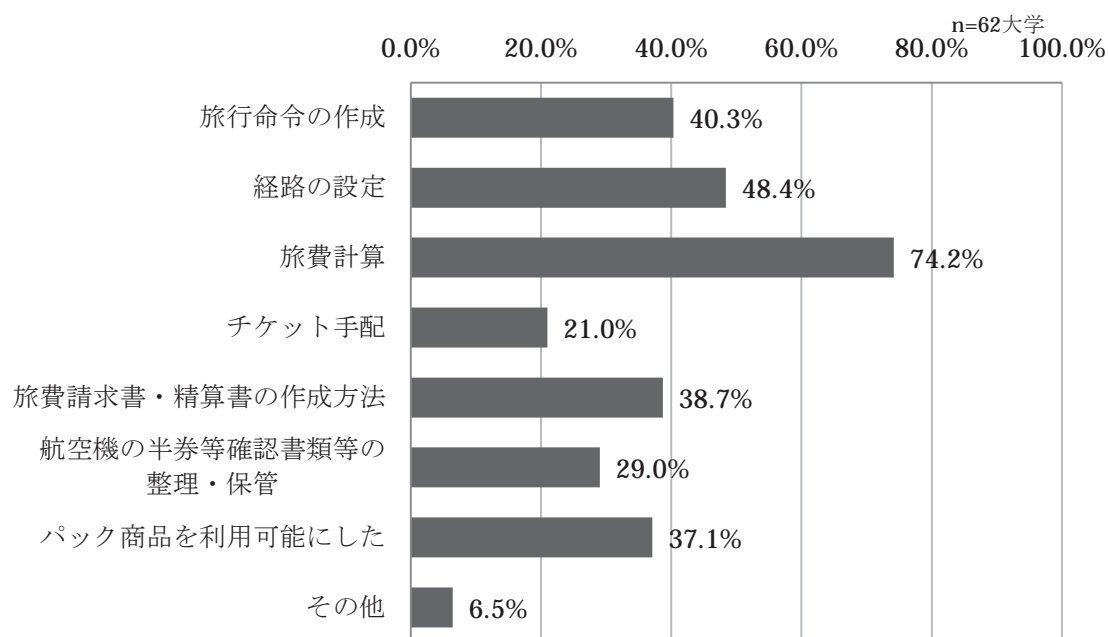


(注 1)学内における業務効率化を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図Ⅱ-5 学内における業務改善を行った理由

③業務の見直し範囲については、旅費計算、経路の設定が主に挙げられた。

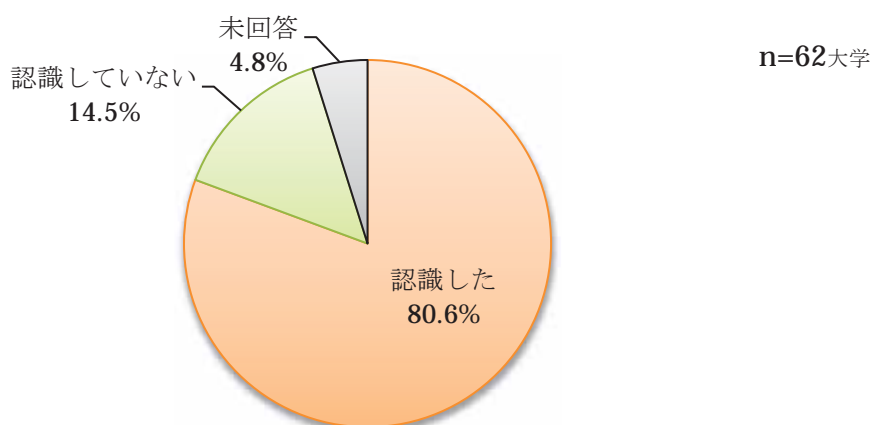


(注 1)学内における業務効率化を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-6 業務改善の範囲

④業務改善効果の認識の有無とその要因については、業務改善の効果を認識した大学は 50 大学 (80.6%) であった。



(注)学内における業務効率化を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 II-7 業務改善の効果の認識

また、「認識した」、「認識していない」それぞれの場合の主な回答についての主な回答は以下のとおりである。

業務改善の効果を大学として認識した要因について

主な回答

- ・ 旅費が支給されるまでの時間の短縮
- ・ システムを利用し、手続（申請等）を電子化したため、業務が以前よりも効率化され、申請から手続が完了するまでの時間が短縮されたことを、従来と比較して認識した
- ・ 支給額の廃止や減額を行ったことによる費用削減

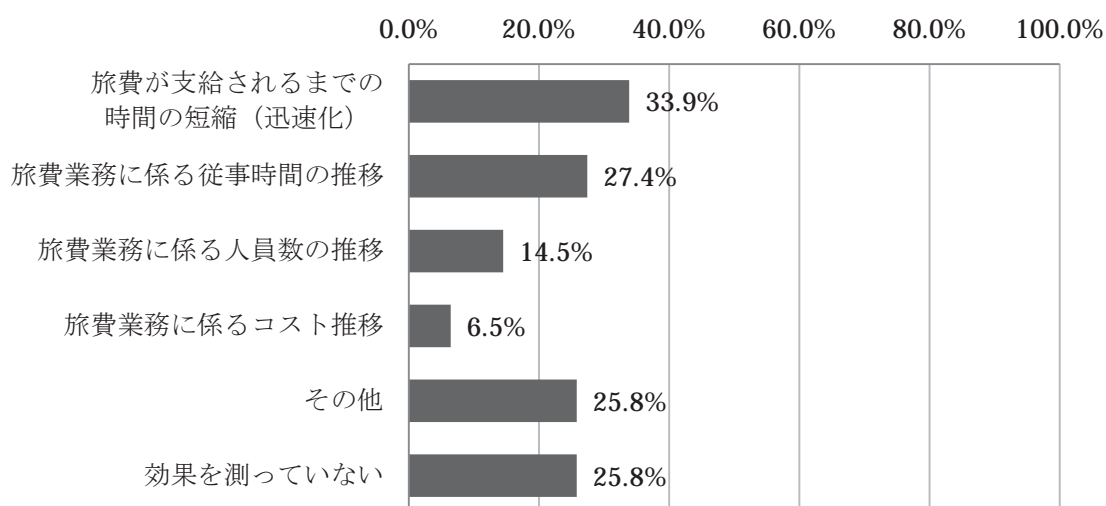
業務改善の効果を大学として認識しなかった要因について

主な回答

- ・ 実施して間もないこともあり、システムの入力が徹底されておらず、手書きにより出張申請する教員が多いため
- ・ 業務量や時間の短縮等について若干の効果は認められるが、人員の削減までには至っていないため

⑤業務改善の効果の測定については、旅費が支給されるまでの時間の短縮（迅速化）、旅費業務に係る従事時間の推移が主に挙げられた。

n=62大学



(注 1)学内における業務効率化を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-8 業務改善の効果の測定

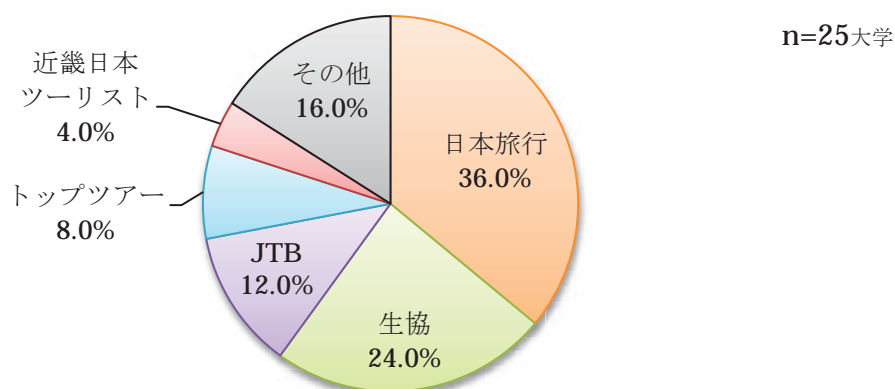
⑥業務改善のうえでの工夫・対策等については、統一的な業務の運用方法及びその徹底、旅費計算業務の集約一元化による効率化が主に挙げられた。

主な回答

- ・職員に募集型企画旅行での出張を促した
- ・旅費について、旅費業務の軽減、経費削減を図るために、出張件数の多いものについて定額を設定した
- ・周知の徹底、旅費業務のHPの開設
- ・紙ベースの処理から電子データ処理への移行による効率化及び迅速化

(b)「業務の外部委託」の取組内容

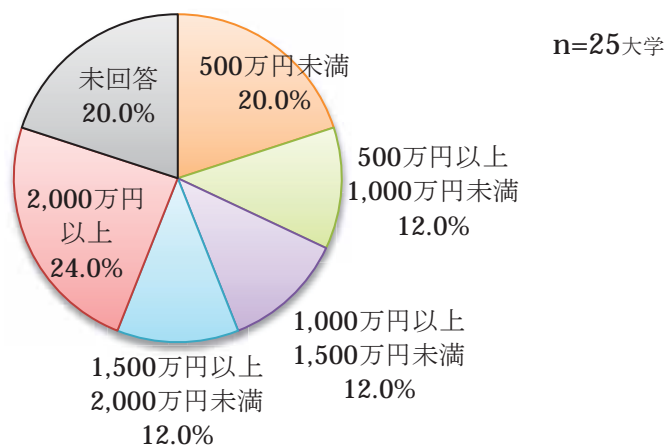
①外部委託先の分布は、以下のとおりである。



(注)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

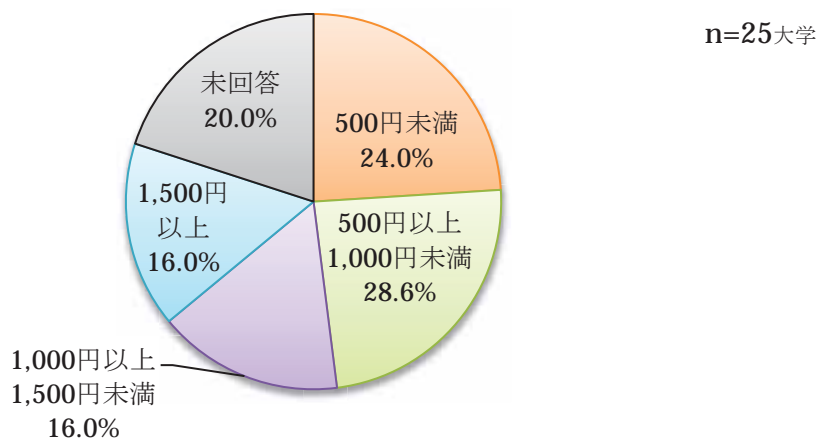
図 II-9 外部委託先の分布

②外部委託事業者への年間委託料の分布、処理件数 1 件当たり委託料の分布は、以下のとおりである。



(注) 業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

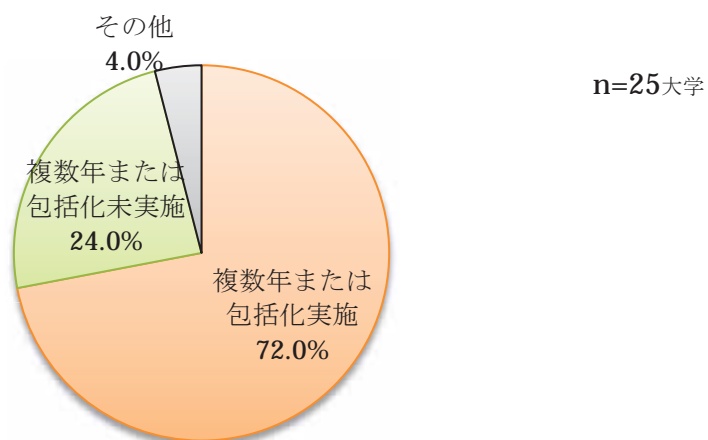
図Ⅱ-10 外部委託先への年間の委託料



(注) 業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図Ⅱ-11 外部委託先への1件当たりの委託料

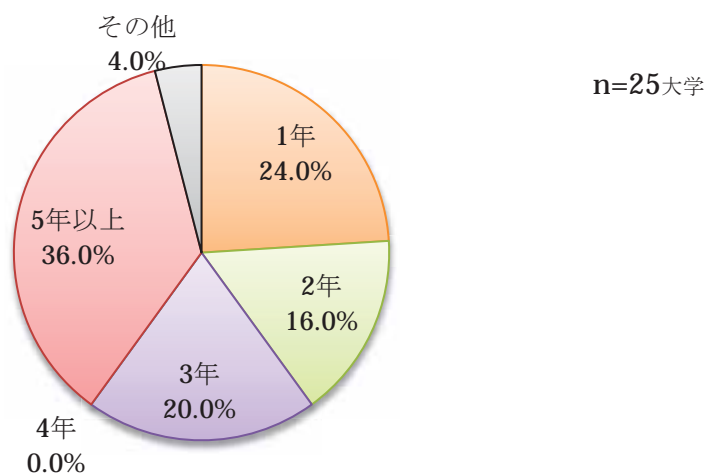
③契約の形態や契約期間、委託料の計算方法について



(注 1)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

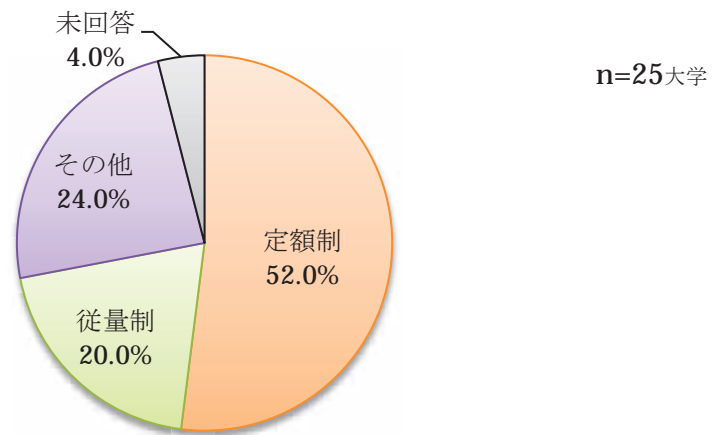
(注 2)包括化とは複数業務をまとめて外部委託契約すること

図 II-12 契約形態



(注)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

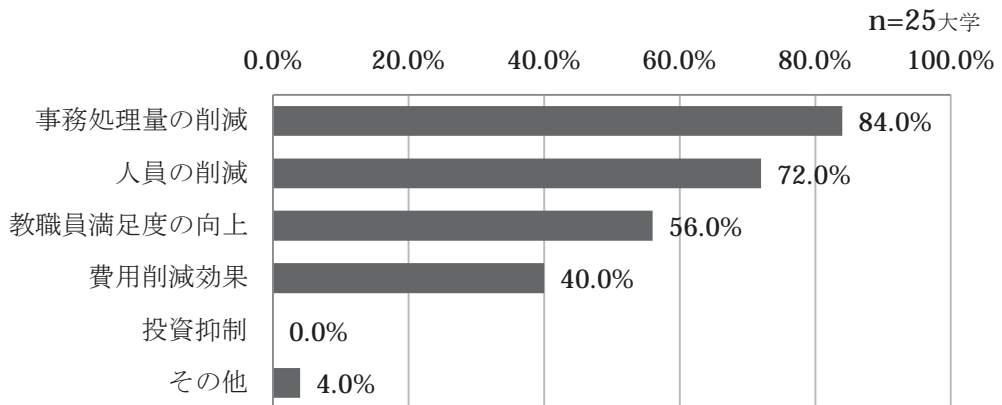
図 II-13 契約期間



(注)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 II-14 委託料計算方法について

④外部委託を行った理由としては、事務処理量の削減、人員の削減が主に挙げられた。



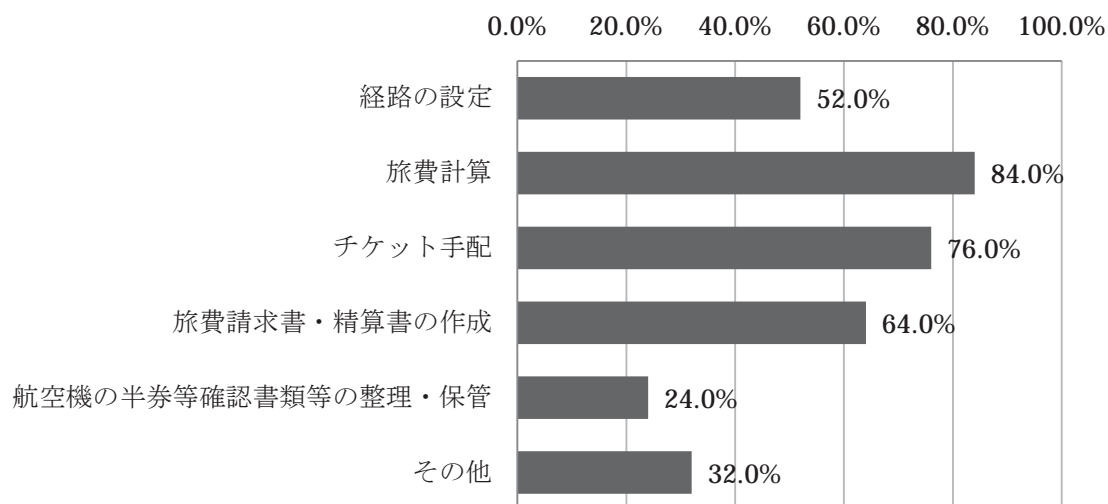
(注 1)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-15 外部委託を行った理由について

⑤外部委託の範囲については、旅費計算、チケット手配が主に挙げられた。

n=25大学

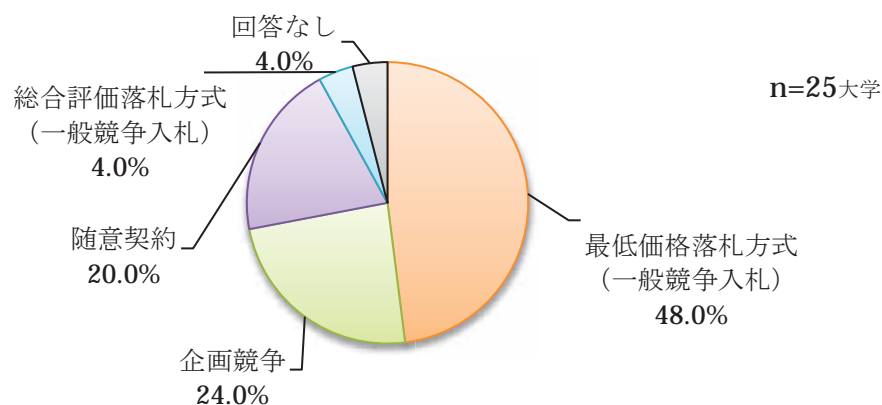


(注 1)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-16 外部委託を行った理由について

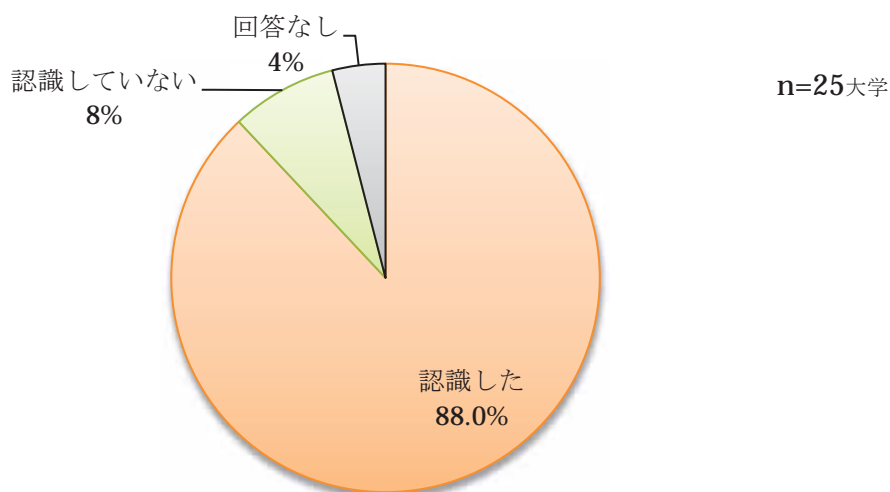
⑥民間事業者の選定方法については、最低価格落札方式が主に挙げられた。



(注)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 II-17 民間事業者の選定方法について

⑦外部委託効果の認識の有無とその要因については、外部委託の効果を認識した大学は 22 大学 (88.0%) であった。



(注)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 II-18 外部委託効果の認識の有無について

また、「認識した」、「認識していない」それぞれの場合の主な回答は以下のとおりである。

外部委託の効果を大学として認識した要因について

主な回答

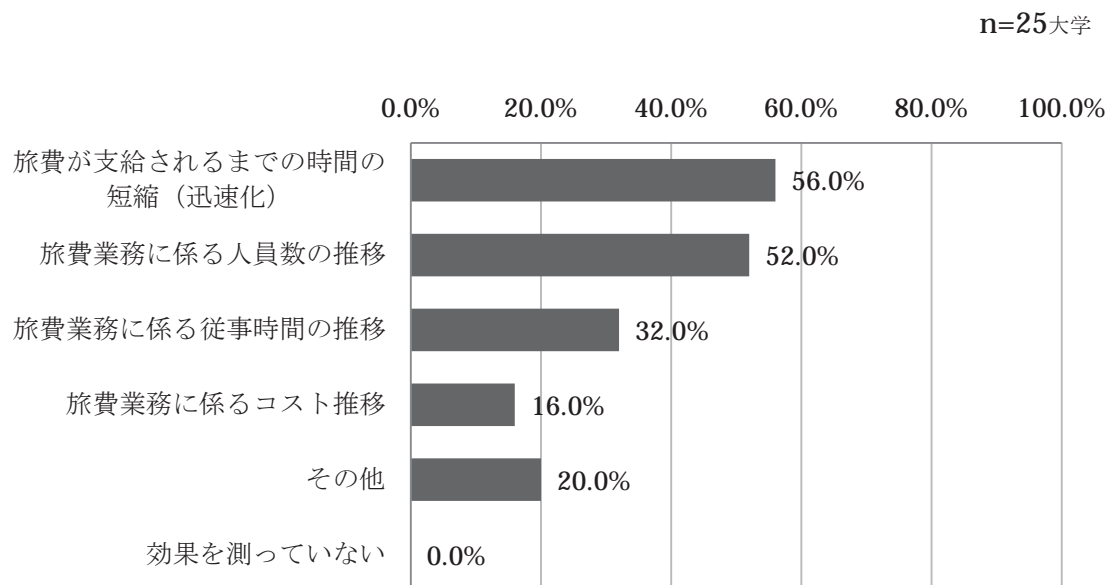
- ・ 外部委託による業務量の減少
- ・ 人件費の削減
- ・ 委託事業者の旅費立替払による旅費支給の迅速化

外部委託の効果を大学として認識しなかった要因について

主な回答

- ・ 教職員、学生の負担軽減には一定の効果があるが、「他の旅行事業者に比べて特に割安感がないこと」「手配依頼できる内容が限られること」などから、利用者が一部に限られている
- ・ 旅費計算のミスが多く、遅い

⑧外部委託の効果の測定については、旅費が支給されるまでの時間の短縮、旅費業務に係る人員数の推移が主に挙げられた。



(注 1)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-19 業務改善の効果の測定

⑨外部委託のうえでの工夫・対策等については、利便性の向上、ルールの見直しが主に挙げられた。

主な回答

- ・ 旅費計算業務を学内敷地において行わせることにより、学内便により毎日書類の受け渡しができ、処理が迅速に行われるよう利便性を図った
- ・ システム上で委託事業者に航空券、JRチケット及びホテル等の手配ができるようにし、利用者及び出張管理業務従事者の手間を削減できるようにした
- ・ 旅費計算上の複雑な運用をできるだけ廃止し、外部委託してもできるだけ誤りが少なくなるように規則等の見直しを行った

1.3.3 旅費システムの導入状況について

本調査では、国立大学法人の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ため旅費システムについての導入状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

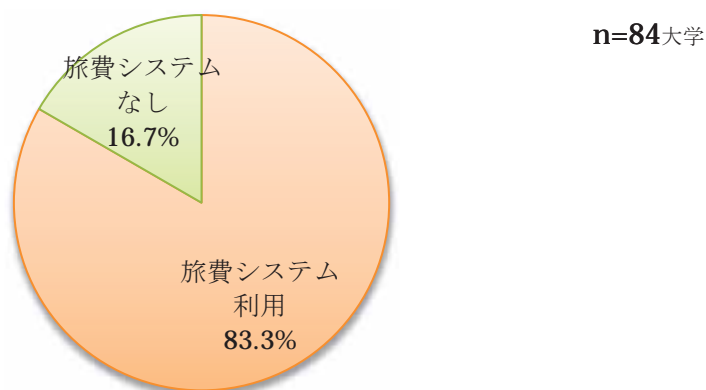
アンケートの質問内容

旅費システムの導入状況

- ・旅費システムの使用の有無
- ・旅費システムの利用方法
- ・旅費システムの利用範囲
- ・旅費システム導入時の対応

(1) 全体的な傾向

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。

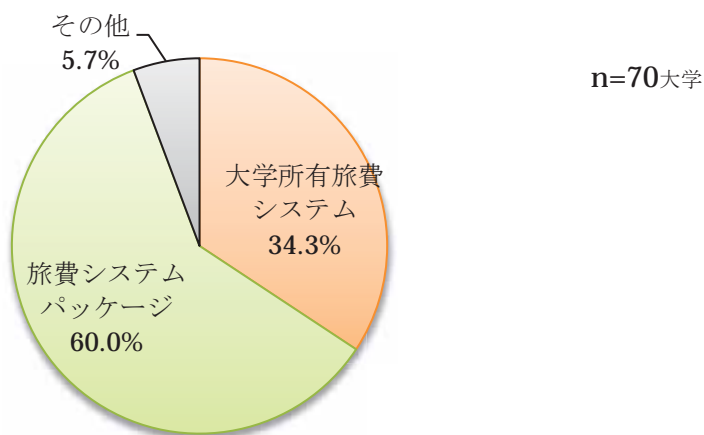


図Ⅱ-20 旅費システムの利用状況

(2) 具体的な導入状況

旅費システムを使用している大学を対象としたシステムの利用方法、利用範囲、システム導入時の対応状況は、以下のとおりである。

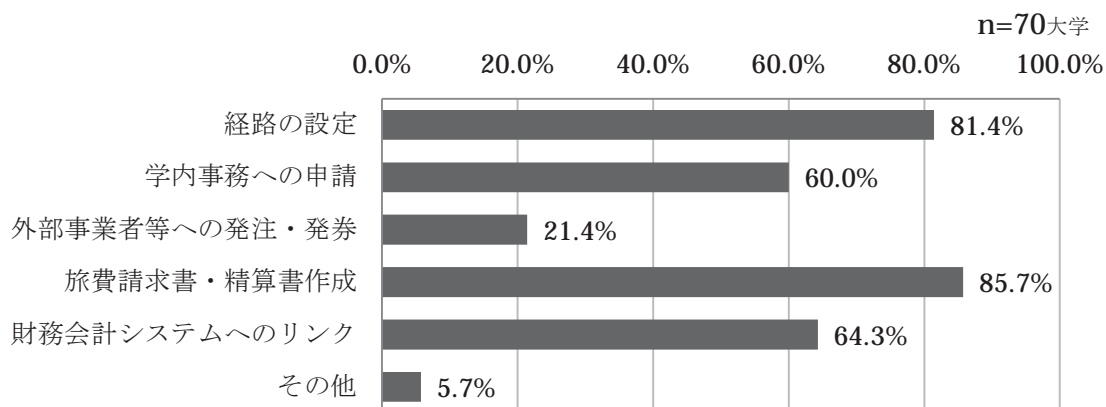
(a) システムの利用方法



(注) 旅費システムを使用している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 II-21 旅費システムの利用方法

(b) システムの利用範囲

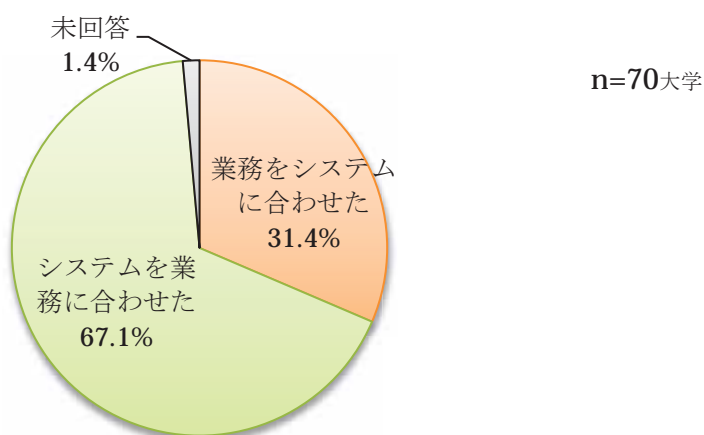


(注 1) 旅費システムを利用している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2) 複数回答可

図 II-22 システムの利用範囲

(c) システム導入時の対応



(注) 旅費システムを使用している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 II-23 旅費システム導入時の対応

1.3.4 旅費支給規程等の見直し状況について

本調査では、国立大学法人の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ため、旅費支給規程等の見直し状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

アンケートの質問内容

旅費支給規程等の見直し状況

- ・ 旅費支給規程の改定の有無
- ・ 大学が手配する際にパック商品の利用を認めているか
- ・ 回数券使用の有無
- ・ 交通系 IC カードの使用の有無

(1) 全体的な傾向

旅費支給規程を改定している大学は 55 大学と全体の 65.5%を占めている。

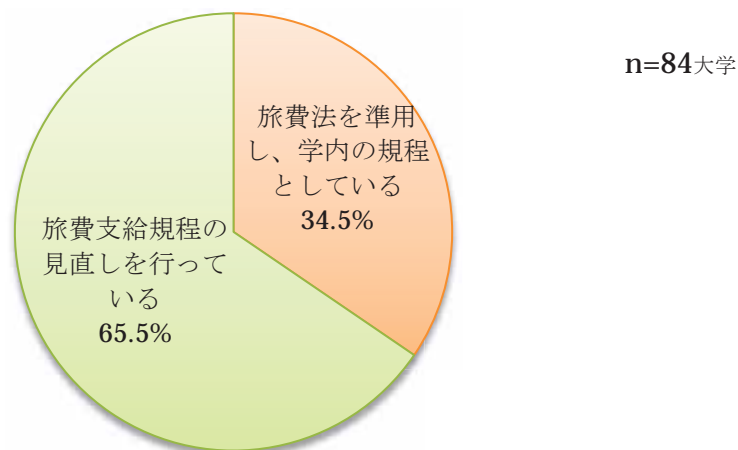


図 II-24 旅費支給規程を改定

見直しの具体的な内容は、日当・宿泊料の見直し、区分の統一化等が挙げられる。

主な回答

- ・ 日当・宿泊料の俸給による区分の見直しを行った
- ・ 職種により日当、宿泊費を定額とした
- ・ 内国旅行の日当、宿泊料の区分を一つにしている

(2) 具体的な見直し状況

パック商品利用を認めているかどうか、回数券使用の有無、交通系 IC カード使用の有無の状況は、以下のとおりである。

(a) パック商品を認めているかどうか

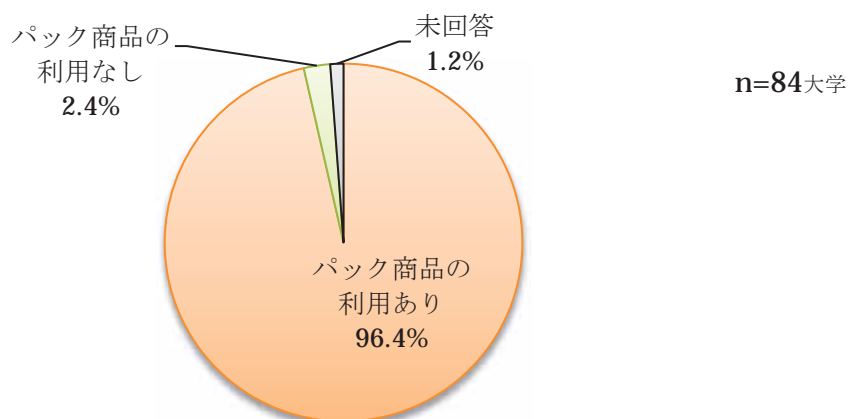
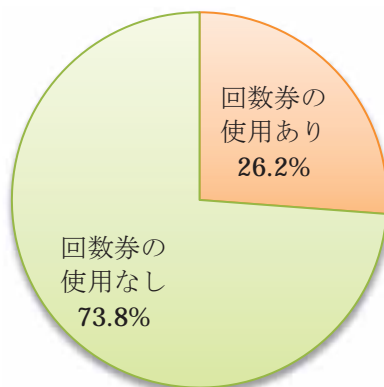


図 II-25 パック商品の利用

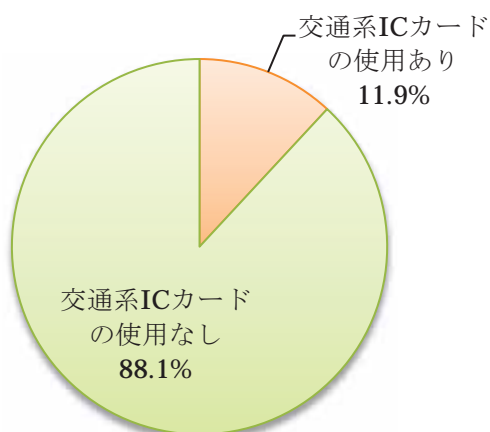
(b)回数券使用の有無



n=84大学

図 II -26 回数券の利用

(c)交通系 IC カード使用の有無



n=84大学

(注) 交通系 IC カードとは、パスモや Suica、TOICA、ICOCA 等の IC カードとしている。

図 II -27 交通系 IC カードの利用

交通系 IC カードの利用は都市部を中心とした 10 大学であった。

1.3.5 旅費に関する業務マニュアルやフローの整備状況について

本調査では、国立大学法人の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ため、旅費に関する業務マニュアルやフローの整備状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

アンケートの質問内容

旅費に関する業務マニュアルやフローの整備状況

- ・旅費に関するルールの学内周知方法
- ・業務マニュアル・手順書は整備されているか
- ・業務フローを可視化（フローチャート等）しているか
- ・業務フローの内部統制で特に重要と考えているポイント

(1) 全体的な傾向

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。

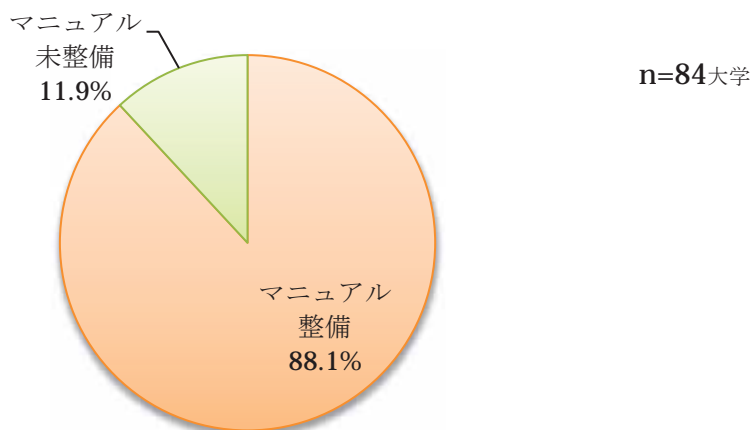


図 II-28 旅費に関するマニュアル・手順書を整備

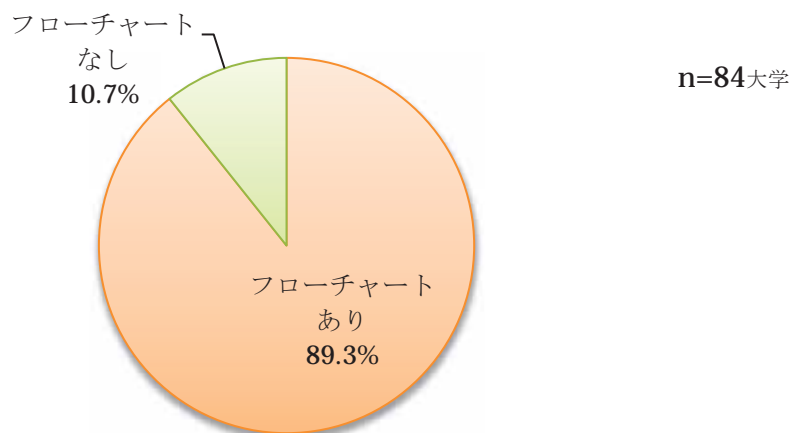


図 II-29 業務フローの可視化

(2) 具体的な内容

旅費に関するルールの主な学内周知方法としては、Web、メール、説明会がある。

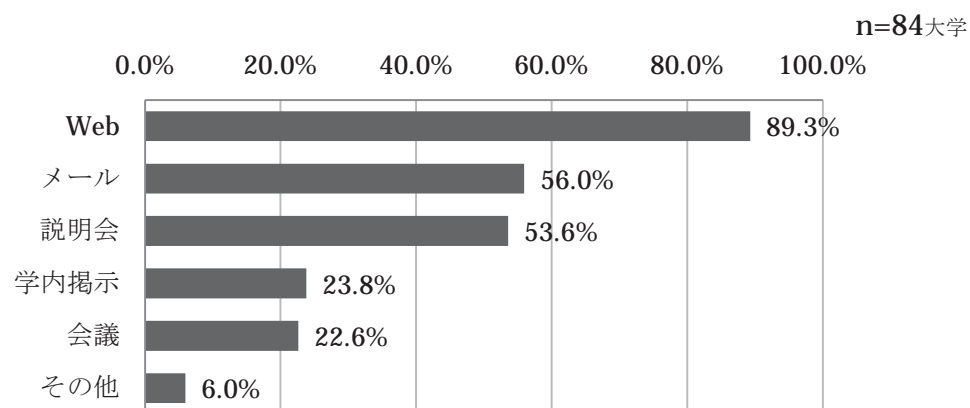


図 II-30 旅費に関するルールの学内周知方法

業務フローの内部統制で特に重要と考えているポイントとして、業務フローの共通認識・理解、計算方法のマニュアル化、不正防止が挙げられている。

主な回答

- ・ 基本的なルールの明確化と周知
- ・ 旅費の計算方法の平準化（マニュアル化）
- ・ 不正防止のため、領収書等証拠書類の提出を義務づけ

1.3.6 旅費に関する課題や今後の方向性等について

本調査では、国立大学法人の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ため、旅費に関する課題や今後の方向性等の把握を行った。以下では、その結果を示す。

アンケートの質問内容

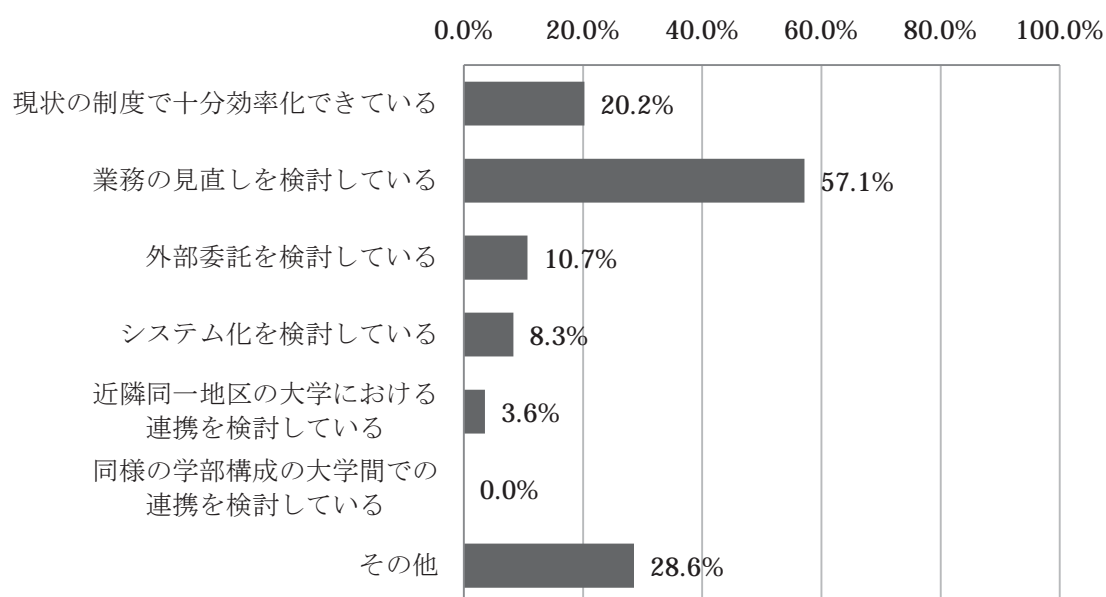
旅費に関する課題や今後の方向性等について

- ・ 出張管理業務に関して今後の外部委託や業務の見直しを予定しているか
- ・ 出張管理業務に関して認識している課題や問題点があるか

(1) 全体的な傾向

出張管理業務に関して、今後業務の見直しを検討していると回答した大学は 48 大学 (57.1%)、今後外部委託を検討していると回答した大学は 9 大学 (10.7%)、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。また、北海道地区の大学からは近隣同一地区の大学における連携を検討しているとの回答があった。

n=84大学



図Ⅱ-31 今後の外部委託や業務の見直しの予定

(2) 出張管理業務に関する具体的な課題等について

出張管理業務に関する具体的な課題として、出張管理業務の一元化、ルールの周知、業務効率化・コスト削減が挙げられている。

主な回答

- ・出張管理業務の一元化を目指した組織編成を検討
- ・学内へのルールの周知不足
- ・業務の効率化やコスト削減にうまく対応できていないため、業務改善の見直しを引き続き検討している
- ・出張件数の増加や外国出張の増加により業務量が増大しているが、処理体制が追いついていない

2. 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査

2.1 調査対象と調査結果概要

国立大学法人 4 法人及びその委託事業者 4 事業者に対して、書面調査及びヒアリング調査を実施した。

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

2.2 調査結果の詳細

2.2.1 三重大学

ヒアリング先	国立大学法人三重大学
対応者	財務部経理課長、経理チーム副課長、契約チーム役務担当

1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

(1) 業務改善に取り組まれた契機等

(必要性の認識、組織としての対応への経緯、教職員等の要望や現状業務に関する考え等)

- ・予算や人員の削減及び外部委託化の流れを背景として、平成 18 年 7 月に他大学の情報を収集しながら検討を開始した。
- ・平成 19 年 3 月に民間事業者選定を行い契約締結し、その後の 6 ヶ月間で運用と方針を固めていった。(稼働は、平成 19 年 10 月)
- ・現在の事務局旅費担当者(専任ではない)は職員 2 名、非常勤 1 名の 3 名体制である。(従前は職員 7 名程度の体制であった)

(2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

- ・業務改善に取り組むにあたって外部への調査やコンサルティング等への委託は行っていない。

2. 旅費に関する業務全般について

(1) 出張管理業務の概要と旅費支給規程について

- ・平成 24 年度(平成 24 年 4 月～平成 25 年 3 月)における年間旅費総額は約 568 百万円であり、取扱件数は約 18 千件である。
- ・旅費支給規程は、平成 18 年 4 月に宿泊料・日当について役員以下その他職員まで均等な金額へ一律とする見直しを行い、簡便化を図った。

(2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

(旅費に関する業務フローと旅費システムの利用について)

- ・主な旅費に関する業務フローは、以下のとおりである。旅費に関する一連の業務はシステムで行われ、データの一元管理が図られている。また、承認はすべて旅費システム上で電子的に行われており証拠書類のみ紙面で保管されている。

- ① 出張者は旅行計画(旅費計算に必要な情報(日程・行程等)及びチケット・宿泊の手配の有無等)を作成し、出張申請を旅行命令権者に対して行う。
- ② 旅行命令権者は、申請内容を確認し外部委託事業者へ旅費計算を依頼する。
- ③ 旅行命令権者は、旅費計算結果受領後、申請内容を確認/承認し部局旅費担当による

確認/承認、予算担当による予算等の確認/承認、事務局旅費担当による行程・計算内容の確認/承認が行われる。(旅費システムは財務会計システムと連動しているため、この時点で予算確保がリアルタイムに更新される)

- ④ 事務局旅費担当者による行程・計算内容の確認/承認が完了するとチケット等の手配及び日当等の振り込みが行われ、出張者がチケット・日当等を受領する。(チケット等の手配は、原則として週 2 回行われる。また、出張者への振込は週に 1 回行われる。)
- ⑤ 出張後、出張者により出張報告が作成され、旅行命令権者、部局旅費担当、予算担当、事務局旅費担当の確認/承認を経て外部委託事業者へ完了確認の通知が行われる。
- ⑥ 外部委託事業者は、完了確認の通知を受領後、旅費の精算と月次データを作成し、出張者に対して旅費の精算、財務部に対して旅費(確定分)の請求を行う。
- ⑦ 財務部において外部委託事業者からのデータをもとに会計処理(帳票作成・転記)が行われ、外部委託事業者へ支払が実行される。

(外部委託について)

- ・ 外部委託事業者への委託内容は、①経路設定、②旅費計算、③チケット等の手配・振込処理(概算払時)、④精算(振込処理(精算払・追給時)、返納請求処理(戻入時))、⑤戻入額受領請求である。
- ・ 外部委託事業者は株式会社日本旅行であり 5 年間の複数年契約を行っている。事業者の選定方法として、企画競争を採用した。
- ・ 外部委託事業者と立替費用の前払金の取扱いに関する覚書を締結しており、外部委託事業者が旅行者に対して支払う旅費支給額の立替費用として前払する取り決めをしている。新年度開始時に立替費用の前払金として 5 千万円が外部委託事業者の口座へ振り込まれ、入出金の状況報告等が定められている。

(3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

- ・ 学内 Web に出張申請のリンクが貼られており、旅費システムの入力画面が展開される。
- ・ 旅費に関するルールは、Web 及びメールにより周知され業務マニュアルや業務フローも整備されている。

3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

(1) 業務の見直し範囲の決定、具体的な内容、体制、進め方及び期間等について

- ・ 旅費システムを導入し旅費に関する一連の業務をシステムで行いデータを一元管理するとともに、旅費に係る事務の一部を委託することにより出張者及び管理部門の負担を軽減し、事務の適正な執行ならびに効率化をさらに推進した。

- ・初回の外部委託時は平成 19 年 3 月に民間事業者選定を行い契約締結し、その後の 6 ヶ月間で運用と方針を固めていった。(稼働は、平成 19 年 10 月)
- ・2 回目の民間事業者委託時は仕様策定委員会（リーダーは経理課長、予算/契約/情報の各種分野から 6 名程度）を組成し、3 ヶ月程度かけて仕様書をつくりこんだ。

(2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

- ・現在の事務局旅費担当（専任ではない）は職員 2 名、非常勤 1 名の 3 名体制である。（従前は職員 7 名程度の体制であった）
- ・業務改善の内容としては、業務の集約化及び外部委託への移行が挙げられる。

(3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

- ・業務改善の効果を認識しており、具体的には、旅費業務に係る人員の削減及び旅費が支給されるまでの時間の短縮が挙げられる。
- ・外部委託の前に、従前より業務の集約化を行っていたこともあり、業務に係る人員数の推移として事務局旅費担当（専任ではない）は、職員 7 名程度の体制から外部委託したことにより 3 名体制となっている。
- ・外部委託の検討にあたっては、外部委託に係る費用（①システム初期費用やカスタマイズ経費、②システム利用・保守費用、③業務委託料）と、学内で計算/支払を行う場合の費用を比較している。さらに、金額以外のメリットとして、①振替伝票数の削減に伴う事務時間及び紙資源の軽減、②出張者が外部委託事業者にチケット等の手配を依頼した場合、週 2 回配達が行われサービス向上が図られること、③チケット等を手配した場合、出張者が立て替える必要がなく、本人負担が軽減されること、④外部委託事業者は週 1 回旅行者宛て振込を行っているため、旅行から振込までの期間が短く本人負担が軽減されること等を総合的に勘案している。

(4) 業務改善後における学内利用者の評価等の声（品質面の向上の観点含む）について

- ・出張者への支払が 1 週間に 1 度の頻度で行われることから、教職員の負担軽減が図られている。
- ・チケット等の手配について委託事業者を利用すればチケット手配の際のチケット代の立替が不要となり、出張者の金銭的な負担が軽減されている。
- ・財務会計システムと旅費システムが連携しているため予算の執行状況等をタイムリーに把握することができ、教員等から評価を得ている。

(5) 外部委託が行われている場合、その概要、背景、留意したこと、委託先に関する管理方針やインセンティブ等及び外部委託を行ったことによるメリット・デメリット等について

- ・ 大学は、キャンパスが本部・附属研究施設・附属学校と3か所であり同一市内でまとまっているため、外部委託事業者への移行は比較的容易であったと考えている。
- ・ 外部委託事業者とは、2週間に1度のペースで定期的にコミュニケーションをとっており、旅費ルールや外部資金ルールに準拠した運用について協議を通じて決定・情報共有している。
- ・ 旅費システムを学内保有・維持管理していた際と比べて、外部委託すると運賃改定等の見直しなど学内で行う必要がなくなるため業務効率の点からメリットと捉えている。また、財務会計システムと連携しているため予算管理が適時に実行できるようになった。
- ・ 民間事業者選定のポイントとしては、旅費は発生源入力为前提なので教員が使いやすいくことが大切と捉えている。また、2回目の民間事業者選定の際には、従前の業務や入力等と大きく変わらないことを重要視した。民間事業者選定にあたっては、金額の要素のみならず質的要素として現行の水準（例：財務会計システムとの連携）を損なわないことやシステムの安全性等の評価項目について他大学情報を収集しながら学内で検討した。
- ・ 2回目の民間事業者選定の際には、仕様策定委員会（リーダーは経理課長、予算/契約/情報の各種分野から6名程度）を組成し、3ヶ月程度かけて仕様書をつくりこんだ。
- ・ 外部委託のデメリットは特段感じていない。

(6) 現状で抱えている課題・改善点等について

- ・ 出張管理業務に関して、現状の制度で十分効率化できていると考えている。

4. その他

(1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

- ・ 今後の課題としては、①出発地は大学のままでよいのか、②宿泊費は定額であるが実費にするのか、③日当の考え方（手当的な考え方の見直し）④消費税率変更によりカード払いと金銭支払の場合の料金の違いへの対応等と捉えている。

2.2.2 九州大学

ヒアリング先	国立大学法人九州大学
対応者	財務部経理課課長、課長補佐、収入係主任、経理総括係主任

1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

(1) 業務改善に取り組まれた契機等

(必要性の認識)

- 平成 12 年度まで各部局単位で旅費計算の担当者がいて計算を行っていた。当時はシステムでの計算ではなく手計算で行っていた。平成 13 年度に事務局に一元化した。平成 16 年度に法人化し、新しい財務会計システムを導入した際に、各部局とシステムを連動する必要性が増大した。旅費の手配について、アウトソーシングを行うことで人件費の削減を図った。

(組織としての対応への経緯)

- 従来、大学内の職員と派遣職員合わせて 9 名が出張の申請や旅費の計算・精算業務に従事しており、人件費がかさんでいた。そのため、当該業務に係る人件費を削減し、それ以外の業務に人員を回すことが可能ではないかと考え、アウトソーシングを行うことを決定した。アウトソーシングにより、削減した業務の人員を他の業務に割り当てることができた。
- 平成 17 年 9 月に Q-HAT (JTB の航空券手配システム) を導入し、旅券 (航空券) の手配のアウトソーシングを開始した。平成 18 年 7 月にパック商品利用を開始した。この段階では旅費計算はまだ学内で実施していた。平成 20 年 10 月に JTB に旅費計算業務をアウトソーシングしている。さらに、平成 22 年 2 月より出張旅費システムと航空券手配システムを統合し、電子決裁を可能とした Q-HAT2010 (日本旅行の自社開発をカスタマイズ) を導入した。
- 現在においては支払業務のみ学内に残している。日本旅行では、他の大学で支払業務まで行っている例もあるとこのことで、現在、その業務の委託を検討しているところである。

(現状業務に関する考え：メリット)

- 委託事業者である日本旅行に、大学構内で財務部に隣接する建物で旅費業務を実施させており、学内便により毎日書類の受け渡しができ、処理が迅速に行われることが一番のメリットである。

(2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

- ・特に外部に調査、コンサルティング等への委託等を行っていない。
- ・学内ワーキンググループで検討した。次期出張旅費システム（平成 26 年度中に更新）の検討も学内の事務局及び各部局の旅費担当者によるワーキンググループを立ち上げている。

2. 旅費に関する業務全般について

(1) 旅費支給規程の内容について

(変更点)

- ・基本的には国家公務員等の旅費に関する法律に基づいた規程となっている。
- ・変更点としては、外国旅費の区分の簡略化や、定額支給の日当宿泊費の区分の変更。
- ・H24 年 4 月 1 日より支度料を廃止した。

(2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

(改善前及び改善後の比較、旅費システムの利用や外部委託あればその内容も含む)

(申請・承認)

- ・出張が決まった時点で申請者が出張申請を行う。この際に日本旅行へはチケット手配も可能である。その後電子承認を経て、命令が出ると出張が可能となる。
- ・部局によっては、承認を回す時に紙でチェックしているところもある。
- ・経理総括係でチェックする際には、一通りの書類をプリントアウトし、紙ベースでチェックを行う。出張申請や報告等でシステム以外にエクセル等に入力することはない。
- ・出張申請の際に、出張者、目的地と日程、財源等が入力されるため、それに基づいてシステムにおいて旅費計算を行う。
- ・旅費システムは日本旅行がサーバーを管理しており、ASP 方式(*1)によりネットワークを経由して、旅費システムに各自アクセスする。
- ・大学が管理する補助金等で、その取扱要領に旅費計算の定め等がある場合には、当該補助金等の取扱要領により、個別対応で計算を行っている。

*1 ASP：ソフトウェアをインターネット等を通じ利用者に遠隔から利用させる方式

(精算)

- ・出張者は出張後、出張報告書を作成し、所属部局長の承認を得る。
- ・部局の事務で半券や領収書等の証拠書類の取りまとめを行ってから、日本旅行に提出。日本旅行で旅費計算を行っている中で不足等があれば、部局事務に連絡。そのため、経理総括係（事務局）の実務段階において、基本的には不備等は無くなっている。書類がないもの等については、日本旅行から相談が来る。

- ・精算データもシステム上で日本旅行に流れ、把握されることによって計算が行われる。
- ・経理総括係で最終承認を行うことにより、財務会計システムへ旅費データが計上される。

(支払業務)

- ・民間事業者へのチケット代の支払は月 1 回である。
- ・出張者への立て替え金の支払は月 4 回。(支払日の 10 営業日前までに届いたもの。) この支払日は曜日固定ではなく 2、9、17、25 日が基本である。
- ・概算払いの適用条件は、規程上明記はない。運用方針としては海外出張の場合としている。学生の場合は短くても概算払いを実施することが多い。

(業務実施スペース)

- ・民間事業者から事務所賃料の受け入れはない。仕様の中で、場所と必要な物品は大学側が用意し、民間事業者が作業を行う旨定められている。日本旅行は九州営業本部が窓口となり、チケット手配は博多にある BTM 営業部が担当する。

(民間事業者への支払料の明細)

- ・委託契約は月額 (システム利用料 1,050 千円、保守料 105 千円、業務委託料 2,678 千円) の定額制で行っている。
- ・初期導入費用は 4,830 千円、旅費システムカスタマイズ費用は 12,600 千円。
- ・上記について 5 年間計では 247,380 千円となる。

投資額の明細

項目	契約期間計	月額	期間
初期導入費用	4,830,000 円	—	
旅費システム カスタマイズ費用	12,600,000 円	—	
システム利用料	63,000,000 円	1,050,000 円	H22.4—H27.3 (60 ヶ月)
システム保守料	6,300,000 円	105,000 円	〃
業務委託料	160,650,000 円	2,677,500 円	〃
合計	247,380,000 円	3,832,500 円	

(業務に要する時間)

- ・最終承認の際に経理総括係で行うチェックは、簡単なものであれば 1 件 5 秒程度であるが、複雑なもの (海外で、証憑が読みにくい、特殊ルート等) であると、問い合わせを含め 20~30 分程かかるものもある。

(3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

上記(2) 参照

3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

(1) 業務の見直し範囲の決定、具体的な内容、体制、進め方及び期間等について

- ・電子決裁、計算外部委託等大幅に業務を見直している。
- ・前回の導入の際は、財務部経理課を中心として仕様書作成委員会を立ち上げ、その中で仕様書等を固めていった。民間事業者の決定を8月に行い、システムの作りこみに5カ月程度を要した。その後、並行稼働を経て平成22年2月より現行のシステムに本格的に移行した。業務委託期間は平成22年2月1日から平成27年4月30日である。
- ・現在は次期出張旅費システムの更新のため、事務局（関連部署）と部局の旅費担当者によりワーキンググループを立ち上げ、現行旅費システムの問題点を洗い出し、機能面・操作面・運用面における改善事項を吸い上げ、次期出張旅費システムの仕様を作成している段階である。

(2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

(移行から現状の旅費業務体制まで)

- ・JTB から日本旅行に委託を変更する際には、実施の半年前から、経理課に日本旅行の担当者を派遣してもらい実際の業務を行ってもらった。それが現在の日本旅行の現場責任者である。平成21年8月に日本旅行に決まった後、半年間の勉強時間を経て、平成22年2月から旅費業務委託を開始した。1年目には多少の混乱があったものの2年目からはうまく回っている。
- ・財務部の担当は3名（うちパート1名）であり、日本旅行側は最大13名である。時期によって人数が変わっているが少なくとも10名程度である。日本旅行側で人数が増加しているのは、当初想定より取扱量が増えている影響と考えられる。

(3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

- ・旅費担当の大学人員が少なくなった（計算業務をしなくてよくなった）。
- ・チケットを航空券だけでなく、船、JR等の手配ができるようになった。
- ・チケットが大学まで配達されるようになった。
- ・費用対効果を数値で表すのは現状では困難である。

(4) 業務改善後における学内利用者の評価等の声（品質面の向上の観点含む）について

- ・利用者・管理者ともに慣れたという面もあるが、システムが使いやすくなったとの声がある。

- ・一番の効果は財務会計システムへの取り込みも自動化されたことである。
- ・その他、システム上何がどこにあるのかが、操作面においてわかりづらいという感想も出ている。

(5) 外部委託が行われている場合、その概要、背景、留意したこと、委託先に関する管理方針やインセンティブ等及び外部委託を行ったことによるメリット・デメリット等について

(民間事業者の選定方法)

- ・最低価格落札方式（一般競争入札）の大学もあるが、九州大学としては、安いだけではトラブルの基であると考え、企画競争を採用している。確実に旅費業務を遂行できる体制（システムの仕様・安定性及び運用を重視）であるかどうかの評価が必須であると考えている。
- ・電子承認、財務会計システムとの連動はシステム上必要である。また、信頼性やセキュリティも重視している点である。価格と並んでこれらの要素を重視している。
- ・他大学において、信頼性のない民間事業者に任せて、結局大学側でも 2 重でチェックしないといけなくなったような失敗例も聞く。委託先がさらに外部に委託するような民間事業者では厳しい。

(外部委託のメリット)

- ・出張者が委託先にチケット手配の依頼を行うことにより、チケット手配の手間を省くことができ、かつ委託先がチケット代を立て替えるため、立替の経費負担がなく、領収書等の証拠書類の提出も省くことができる。
- ・旅費計算業務を大学側で行わなくてよく、人員の削減や他の部署への有効活用が図れる。

(外部委託のデメリット)

- ・デメリットと言うほどではないが、日本旅行から手配される航空券は JAL や ANA、スターフライヤーに限定され、LCC の手配ができない。（LCC は法人販売を行っていない。）限られた予算の中では、LCC 等を使いたい教員もいる。
- ・以前は係長や主任も旅費業務に関わっていたが、現在は主に非常勤職員等が行っているため、大学側として旅費業務に精通している人が少なくなった。また、旅費計算を分かる人は限られた一部の人となった。
- ・システムの改修を大学側でフレキシブルに実施することができない。
- ・委託事業者が業務にいくら精通していても、どうしても誤りは発生する。チケット手配において、コミュニケーション不足による行き違いや、手配ミスや遅延なども発生した例がある。

(6) 現状で抱えている課題・改善点等について

(バックマージン等によるネットの委託費削減)

- ・ Q-HAT2010 による委託事業者への航空機のチケット手配依頼率は **21.8%** (平成 24 年度実績) となっている (日本旅行の出張分析レポートによる計)。現行の契約では、チケット手配率が増えても大学側に直接的なメリットがない。
- ・ 取扱量が増えれば、事業者の取扱手数料も増加する。そのことによる恩恵を大学側の委託料の削減にリンクできないか、次期契約で検討中である。(チケットは、日本旅行に発注することもできるし、生協等の他の事業者に発注することもある。(システムを通せば、日本旅行に発注される))。

(規程の簡略化)

- ・ 一部の部局から、さらに規程別表上の分類をシンプルにして、チェックを簡単にし
てはどうかという意見が出ている。

(業務範囲の見直し)

- ・ 支払業務について、今後、外部委託をするか否かが論点となっている。

4. その他

(1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

(新システムの導入)

- ・ ワーキンググループでの検討により新システムの導入を検討中である。
- ・ 今のシステムを引き継ぎながら、よりよいシステムの構築を目指す。
- ・ 民間事業者への旅行手配量の増加による、民間事業者と大学の双方のメリットの追求。
- ・ 委託の範囲の検討 (支払業務まで委託範囲に含める)。
- ・ システムの利便性の向上。

(支払業務の委託の検討)

- ・ 旅費の支払業務を委託することについて、担当部署 (部局を含む) の業務量の減少、
運用変更によるデメリットの解消など、全体としての費用 (振込代行手数料) 対効果
を検討している。

(規程の更新、Q&A の整備)

- ・ 規程にそのままあてはまらない例もある。その都度相談を受けるが (例えば外部教
員が、海外出張の帰りに別の要件で他国に寄りたい等) それらを Q&A 等にまとめた
い。また、職員の種類が増えていること等に対する規程の対応・更新が課題である。

(契約期間について)

- ・5年契約のメリット・デメリットについての議論はあまりされていないが、5年というのは、システム変更に伴う導入コストを考えると妥当な契約期間ではと考えている。導入後もシステムのカスタマイズは毎年行ってきた。民間事業者を入れ替えた際には説明会を何回も行ったが、慣れるまでは利用者負担は避けられない。

2.2.3 広島大学

ヒアリング先	国立大学法人広島大学
対応者	財務企画グループ グループリーダー、主査

1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

(1) 業務改善に取り組まれた契機等

(必要性の認識、組織としての対応への経緯、教職員等の要望や現状業務に関する考え等)

- ・国立大学法人化以前から年々予算や人員が縮小していく中、平成 9 年度以降、財務関係業務の継続的な見直しを行い部局から事務局へと業務の集約化を行ってきた。
- ・平成 13 年度には、出張管理業務の見直しを行い、出張旅費システムを導入することにより業務を効率化し人員削減へ対応してきた。
- ・国立大学法人化後、新たな課題として、①職務環境の改善、②業務の効率的処理に適した組織規模の見直しと集約、③基幹的業務の継続性の確保、④人件費削減などが浮き彫りになってきたことから、これらの課題に対応するため平成 18 年 4 月から、財務業務検討プロジェクト（リーダーは財務部長、メンバーは 7 名）を設置し、平成 19 年 4 月に会計センターを設置するに至った。
- ・会計センターにおいては、大量反復業務の集約処理により年間約 2 万 5 千件に及ぶ旅費計算支給業務や年間約 1 万件の謝金計算・支払業務などを行っており、財務系職員の業務内容の改善とともに年間 7 名分、約 2 千万円弱の人件費を縮減するなどの効果を挙げた。
- ・平成 20 年 4 月に会計センター体制を強化し、学内事情や会計処理に詳しい職員を再雇用により配置することで会計センターの管理及び業務チェック、単純処理業務の会計センターへのさらなる集約化や効率化を行い、年間 4 名、約 2 千万円弱の人件費削減効果があった。
- ・平成 22 年 7 月には、旅費支給制度の見直しを行い、出張者による乗車券等購入に係る経費の一部立替などによる負担を軽減することを目的として乗車券等チケットの現物支給制度を開始した。
- ・これらの継続した業務改善の取組の結果、出張の申請から支払までがスムーズに行われており、当該取り組みは構成員からも評価されている。

(2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

- ・業務改善に取り組むにあたって、外部への調査やコンサルティング等への委託は行っていない。

2. 旅費に関する業務全般について

(1) 旅費支給規程について

- ・旅費支給規程は、国家公務員等の旅費に関する法律等に準じる形で平成 16 年度に旅費支給細則を定めている。
- ・平成 16 年度の法人化以降、平成 22 年 7 月に旅費支給の見直しに伴う旅費支給細則を改正している。改正の主な要点として、①乗車券等の現物支給の開始、②出張の発着地の考え方の見直し、③パック旅行の支給額算出ルールの見直し、④海外旅行における座席のアップグレードに関する規程の整備、⑤日当、宿泊料、食卓料の区分の見直し、⑥特別急行料金の支給制限の緩和が挙げられる。
- ・①乗車券等の現物支給は、旅行代理店等からの請求に基づき大学からの直接支払を可能とするものであり、出張者の立替費用の負担軽減につながる。
- ・②出張の発着地の考え方の見直しについては、旅行命令権者により合理的と判断されれば自宅最寄りの新幹線発着駅を起点として旅費を支給するものである。
- ・③パック旅行の支給額算出ルールについては、航空機利用のみならず J R 等にも適用することとした。また、支給額算出にあたりパック料金に含まれていない夕・朝食代相当を加算して支給することとした。この場合は、もっとも経済的な経路による交通費と宿泊料定額の合計額を限度としている。
- ・④海外旅行における座席のアップグレードは、所要航空時間が 8 時間以上の航空旅行について座席のアップグレード料金を支給することができるものである。従前は、渡航地域、搭乗時間による座席のアップグレード料金の支給規程はなかった。
- ・⑤日当、宿泊料、食卓料の区分の見直しについては、職位級区分・地域区分を整理・統合し、併せて定額の改正を行った。職位級区分については、4 区分→3 区分（最下位級区分の廃止）へ、地域区分については、国内は廃止し、外国は 4 区分→3 区分（丙地方の廃止）とした。
- ・⑥特別急行料金の支給制限緩和については、片道 50km 以上は特別急行料金を支給し、のぞみ号利用制限を解除（補助金等の取扱要領で禁止する場合は除く）した。

(2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

(改善前及び改善後の比較、旅費システムの利用や外部委託あればその内容も含む)

- ・旅費に関する業務フローについては、大きな変更は行っていない。
- ・主な旅費支給手続のフローとして、出発の 2 日前までに出張申請を出張旅費システムに入力し出張者自らがチケットを手配もしくは生協等へチケットの手配を依頼する。出張までに旅行命令（依頼）を行い、出張、出張報告（記録）書（旅行依頼確認書）及び関係書類の提出（帰着後 14 日以内）、旅費計算、旅費の支払が行われる。
- ・旅費の支払は、火曜までに書類が届いたものは翌週の金曜までに指定口座へ振り込まれる仕組みとなっており、月に 1 度であった支払は週に 1 度のペースとなった。

- ・出張旅費システムは、(財)日本システム開発研究所が開発したシステムをカスタマイズして使用しており、出張旅費システムの簡単な流れは、出張者による事前申請入力、部局事務担当者の確定処理、旅行命令書の印刷、会計センターでの旅費計算処理、財務会計システム（基幹システム）へのデータ連携による支払処理である。
- ・内部統制については、出張旅費システムを利用した事前申請を徹底するとともに関係書類等による出張の事実確認を部局事務担当者がチェックしたうえで、会計センターにおいて旅費計算処理している。

(3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

- ・部局等事務担当者用として「旅費支給の手引き」があり、出張申請入力者用として「出張旅費システムマニュアル」がある。
- ・旅費支給の手引きの構成は、旅費支給の概要、旅費計算の概要、旅費支給手続フローが冒頭にまとまっており、自己手配、生協等手配、学外者への旅行依頼（自己手配）、学外者への旅行依頼（生協等手配）、海外からの招へい者（現金払責任者）、事実確認のための領収書等及びQ&Aとなっている。
- ・出張旅費システムマニュアルの構成は、システムログイン、出張登録、複数経路の登録、出張データの修正・削除等からなっている。

3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

(1) 業務の見直し範囲の決定、具体的な内容、体制、進め方及び期間等について

- ・平成19年4月に実施した業務の見直しにあたっては、財務関係組織の再編の一環として会計処理の大量反復業務を切り出し、集約実施する方向で検討を進めた。
- ・具体的には財務関係組織で分散して行っていた発注関係補助業務、給付処理業務、各種会計伝票の起票、旅費計算業務、各種データ入力業務、書類整理等の比較的単純で反復的な業務を集中して実施する組織として会計センターを設置した。
- ・検討を進めるにあたって平成18年4月に財務業務検討プロジェクトを設置し、課題や対応策等について財務各グループとの打合せを行い、意見等を聞きながら報告書を作成し業務の改善につなげた。
- ・検討期間は7ヶ月間（平成18年4月から10月まで）を要し、財務関係組織の移行は平成19年4月に実施したことから検討開始から1年を要した。

(2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

- ・財務関係組織で分散して行っていた発注関係補助業務、給付処理業務、各種会計伝票の起票、旅費計算業務、各種データ入力業務、書類整理等の比較的単純で反復的な業務を集中して実施する組織として会計センターを設置し、従来常勤職員が行っていた業務を派遣職員により実施することで業務の効率化とともに人員の削減につ

なげることができた。

- ・平成 22 年 7 月からは会計センターの分割を行い、旅費計算支給及び謝金計算支払業務を会計センターにおいて、発注関係補助業務、給付処理業務、書類整理等の業務は納品管理センターを設置して業務を行っている。

(3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

- ・財務関係組織の見直しにより人員及び人件費削減効果があった。また、内部で会計センターを設置し大量反復作業を行うことは、出張管理業務をすべて外部委託した場合に比べ費用対効果の面で有効であると考えている。契約職員を主とする学内アウトソーシング組織により費用対効果及びサービス向上（迅速及び臨機応変（至急を要する計算対応等））が推進され最適化が図られていると考えている。

(4) 業務改善後における学内利用者の評価等の声（品質面の向上の観点含む）について

- ・年間 2 万 5 千件の旅費計算件数がある中、早ければ出張終了後 1 週間程度で旅費の支払が行われることから、教員から極めてスムーズに旅費が支払われているとの声が聞かれているところである。
- ・チケットの手配について委託事業者を利用すれば、チケット手配の際のチケット代の立替が不要となり出張者の金銭的な負担が軽減されている。

(5) 外部委託が行われている場合、その概要、背景、留意したこと、委託先に関する管理方針やインセンティブ等及び外部委託を行ったことによるメリット・デメリット等について

- ・費用対効果の側面から業務を全面的に外部委託することは難しいと考えているが、チケット手配業務については、乗車券等の購入に係る経費の一部立替による出張者の負担を軽減することを目的として外部委託を行っている。
- ・チケット手配業務は、出張者が委託旅行代理店から直接乗車券等チケットを受け取り、その代金を大学から委託旅行代理店へ支払うことにより出張者の一時立替を不要とする制度であり、メリットと捉えている。
- ・委託旅行代理店は現在 6 社であり、出張者の利用実績や要望等を勘案し委託契約を締結している。
- ・チケット手配業務を外部委託したことによるデメリットは見当たらない。

(6) 現状で抱えている課題・改善点等について

- ・出張管理業務に関して、現状の制度で十分効率化できていると考えている。

4. その他

(1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

- ・ 広島大学アクションプランでの思想のとおり、教育、研究を推進するため継続的に業務運営の改善に努め「活力ある大学」を目指し、教員は教育・研究・診療活動に、学生は修学に専念できる環境を整備する。

2.2.4 福井大学

ヒアリング先	国立大学法人福井大学
対応者	財務部財務課 財務課長、課長補佐、経理係長、決算係長

1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

(1) 業務改善に取り組まれた契機等

(必要性の認識、組織としての対応への経緯、教職員等の要望や現状業務に関する考え等)

- ・業務の見直し事例として、費用削減のため、安価になる場合の早期割引航空券の利用や、パック商品の利用を認めた。
- ・上記に合わせ、旅行命令等作成マニュアルの改定を行った。

(2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

- ・特に外部に調査、コンサルティング等への委託等は行っていない。

2. 旅費に関する業務全般について

(1) 旅費支給規程の内容について

- ・「国家公務員等の旅費に関する法律（昭和 25 年 4 月 30 日法律第 114 号）」に準じて「国立大学法人福井大学旅費規程（平成 16 年 4 月 1 日福大規程第 27 号）」を制定し旅費を支給。
- ・日当・宿泊料の額を定額に改定。日当等は従来の下から 2 番目と 3 番目の水準の間に設定。（低く設定している）
- ・事務量の削減と経費削減の両方の面から行ったものである。
- ・早期割引航空券やパック商品の推奨を行い、旅費の削減を図っている。
- ・パック商品を使用した場合で、交通費と宿泊代の内訳が不明な場合、宿泊代を定額として、交通費が安くなったとみなして計算する。
- ・航空会社のマイルを使用した場合は、マイルに該当する旅費は支給されない。
- ・定期的な研修のための出張等では、回数券利用を前提とした計算を行う。
- ・所属する部署の属する市町村の最寄り駅から起点。
- ・宿泊料を実費にすると、旅行後にさらに再計算が必要になるため業務の負担が増加することも考えられる。

(2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

(改善前及び改善後の比較、旅費システムの利用や外部委託あればその内容も含む)

(基準・規程・システム)

- ・旅費に関する業務フローについては、「旅費命令簿の作成から旅費支給までの流れ(教員用)」を参照。
- ・新規の事項や業務を運営していくうえで、旅費の支給に関する事項が発生した場合には、内容を精査し、必要に応じて旅費規程等の見直しを行う。
- ・旅費システムは、株式会社システム研究所のシステムを利用している。

(体制)

- ・外部委託は行っていない。
- ・旅費担当は松岡キャンパス内財務課経理係。
- ・常勤1名、6時間勤務の非常勤1名、6時間勤務の派遣社員1名の計3名で、3キャンパス分全学の旅費計算業務を行っている。
- ・業務経験は、常勤者がH25年7月から、派遣社員が約1.5年、非常勤が約3年。
- ・3人ともおよそその業務割合は、旅費業務で85%、その他業務で15%程度。その他業務として、松岡キャンパスの出納業務と、財務の庶務業務も一部行っている。
- ・旅費計算については、経理係が計算して学内決裁を行う。

(業務フロー)

- ・手順としては、まず旅行者は旅行命令伺を作成。プログラムや日程表等を添付して、学科事務担当(教員の場合)に提出し、部局内での承認をとる。承認された旅行命令伺が、学内便によって松岡キャンパス内財務課経理係に送られてくる。経理係では、その目的地への最も経済的な通常の経路方法により計算する。
- ・旅行命令伺はエクセルで学内イントラ(vDESK)にアップされている。旅行者はそれを手書きで書いてくることが多い。すべて紙でやり取り。旅費システム(株式会社システム研究所)を用いるのは旅費の計算のところのみ。

(計算)

- ・旅費業務の中で手間がかかるのは旅費計算(最低運賃経路の検索・設定)のところ。例えば、北陸からだの特急が午前中しかない等、本数が限られる場合がある。その場合、用務が午後からの旅行では特急の本数を鑑み、実情に則した計算を行っている。また、旅費の財源によっては、支払できるかどうかのルールもあるので、把握する必要がある。
- ・レートは日ごとの設定である。海外出張がタクシーを使った場合、レート計算して

日で合計。それが日当金額以内であれば、タクシー代は支給しない等の取扱いが必要である。

- ・国内旅行と海外旅行を比較すると、やはり海外の方が計算に時間かかる。
- ・旅行命令伺の承認及び経理係による旅費計算が出張までに間に合わず、旅費計算が事後になる例は、全体の半分程度。
- ・旅行命令権者が、時間の都合等で特急料金を使用した場合の取扱いを指定した場合等は、旅費規程に基づき、それに合った計算を行う。

(支払)

- ・支払は月 2 回。13 日と 27 日が基本であり、支払日の 1 週間程度前に出納係に支払関係書類が揃ったものが支払われる。
- ・海外の場合は概算仮払いがあるが、原則としては精算払いを行う。
- ・今年度においては 1 月 20 日時点において、旅費総件数 8,753 件、うち海外 473 件。海外のうち半分程度が概算払いである。

(その他)

- ・キャンパス間の旅費件数割合は、文京キャンパス 5 : 松岡キャンパス 4 : 敦賀キャンパス 1 程度の割合。
- ・学内便は文京キャンパス⇄松岡キャンパス間が 1 日 4 便。敦賀キャンパス分は一旦文京キャンパスに集められる。
- ・例年 9 月に工学系の学会が集中するため、8 月の旅費計算が非常に多い。なお、全体の 1 割程度が学生の出張である。
- ・現金での旅費支給は、海外からの招へい者、遠隔地からの高校生の招集、短期留学生等。支出は文京キャンパス及び松岡キャンパスの 2 か所で行われる。
- ・各部署から、宿泊費、日当額など支給額に関して調整依頼があった場合、支給額が旅費規程の範囲内であれば、指定どおり旅費を支給する。

(3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

- ・「旅行命令等作成マニュアル」を作成し、学内イントラに掲載している。
- ・「旅行命令等作成マニュアル」では旅費計算の詳細について記載し、また権限者表、提出必要書類リスト、各種記載例、頻度の高い旅行先一覧や基準旅客運賃表等を盛り込み、旅費業務の手続の明確化・事務処理の負担軽減を図っている。
- ・マニュアルは、変更があった都度更新している。
- ・詳細な内容については「旅行命令等作成マニュアル」（平成 25 年 5 月 31 日改定）を参照

3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

(1) 業務の見直し範囲の決定、具体的な内容、体制、進め方及び期間等について

- ・出張管理業務の根拠規程である旅費規程を見直す必要がある場合、最終的には本学の財務・施設委員会に諮り承認が得られた後、改正規程により旅費を支給する。同委員会は、年4回程度開催しており、その開催に合わせて事案を検討している。

(2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

- ・不正防止の観点から、平成25年5月より、宿泊を伴う旅行の場合、宿泊の事実を確認するため、宿泊証明書の提出を義務付けた。これに伴い、「旅行命令等作成マニュアル」を一部改正している。
- ・宿泊証明書についてのQ&Aを作成し、学内の周知を図っている。

(3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

- ・教員に対しては、教授会等で事前に説明し理解を得られており、現在のところ旅費の不正請求は発生していないと認識している。

(4) 業務改善後における学内利用者の評価等の声（品質面の向上の観点含む）について

- ・宿泊証明書の提出に関しては、教職員の理解は得られている。

(5) 外部委託が行われている場合、その概要、背景、留意したこと、委託先に関する管理方針やインセンティブ等及び外部委託を行ったことによるメリット・デメリット等について

- ・現在のところ、外部委託は行っていない。
- ・学内に、大学として契約した旅行会社の窓口等はない。（生協等で旅行のパンフレットが置いてあり、生協等の窓口で旅行の受け付けはされている）

(6) 現状で抱えている課題・改善点等について

- ・外部資金の獲得増に伴い、近年、出張件数が増加し、現在の旅費担当係の人員では処理しきれないため、残業及び休日出勤をして業務にあたっている。
- ・上記のように対応しても、旅費の支給が遅いと苦情が出ることもある。国内旅行の早い例だと、次の支払のタイミングに間に合うものもあるが、遅い例だと旅行後2-3カ月後になる場合もある。
- ・国際シンポジウム等で招へいする方には、来学中に現金で支給しないといけないが、それが負担となっている。これらも含めて旅費業務を外部委託化したいところであるが、外部委託すると手数料がかかることから、費用対効果を勘案すると現時点では困難である。

- ・福井という地域柄、飛行機を利用する機会は多くない（1月20日時点の国内旅行約8千件のうち飛行機を使っているのは3百件程度である）ため、早期割引航空券やパック旅行を認めても、効果が限定的となる。また、チケット手配の外部委託を行うとしても、外部事業者・大学両方のメリットも限定的と考えられる。
- ・旅行者が自身で旅費計算のシミュレーションができれば、経理系の負担が少なくなるのではとも考えられる。

4. その他

(1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

- ・現在、学内イントラである vDESK について、今年の4月から新グループウェアを導入するための移管作業中である。平成26年4月からスケジュール管理、施設の利用、学内掲示、Webメール、議事・文書管理を開始。平成27年4月から旅行命令・決裁関係の機能（出張処理システム）を追加する予定である。
- ・出張処理システムの検討は財務課職員を中心にし、学部の事務担当等の職員を入れた部会を立ち上げて、導入準備中である。
- ・今後、旅費関係業務の外部委託化なども選択肢として視野に入れつつ、旅費担当係人員増を検討する。