

## 2.2.5 株式会社日本旅行 営業企画本部

ヒアリング先	株式会社日本旅行
対応者	営業企画本部 営業部主任、担当者

ヒアリング対象となった三重大学及び九州大学の外部委託事業者として、両法人とも株式会社日本旅行であったため、国立大学法人全般に対する旅費業務サービス提供についての概況について伺いながら三重大学独自の事項等についてもヒアリングを実施した。

### 1. 受託業務の内容

- ・旅費業務のサービス提供内容としては、①システムの提供、②業務委託（旅費計算から支給まで）、③チケット手配の大きく3点が挙げられる。
- ・この3点については、相互に依存し関連性が高いため、融合した形でサービスを提要求できると相乗効果が高いと考えている。
- ・三重大学に対しては、この3点の業務を提供している。

### 2. サービス導入による大学の経営改善効果について

- ・旅費業務の外部委託を行うに際しては、「業務の見える化」を行い業務フローや統制活動等を構築し大学と民間事業者の業務における役割分担を明らかにすることが前提となる。この見える化のプロセス自体が、一定程度の業務効率化を実現していると考えている。
- ・システム化を行うことで、不正等の観点から抑止力となる効果もあると考えている。具体的には、出張データの一元化により、リアルタイム閲覧可能となる点や証拠書類等が存在しないと承認や支払のステップに進まないためカラ出張を防止する等が挙げられる。
- ・システム化によりこれまで紙ベースで行っていた二重作業等の削減を提案することにもつながっている。
- ・出張データの一元化は、データの使用法しだいで危機管理にも役立つと考えている。例えば、東日本大震災時に、出張データをもとに安否確認のサービスを提供した実績がある。出張データの使用法として、大学においてはコスト計算として使用されている実務があるが、このような危機管理のような観点については大学が主体的にデータを活用するというフェーズまで至っていないと考えている。このように、民間におけるノウハウ等をサービスの一環として提供することで貢献していきたいと考えている。他の実例として、四半期ごとに、学部・部局ごとの出張件数や出張先の傾向等の切り口でデータを加工しレポートとして提供するサービスを行っている。
- ・旅費計算を委託することは、透明性にもつながると考えている。これは、旅費計算

を集約化して行うことは解釈や実務についても整理し統一することを意味しているからである。大学によっては、学部や部局単位で旅費計算を個々に行っており、規程は同一であるものの考え方や解釈が異なっていたということが旅費計算の集約化の過程で顕在化した実例がある。

### 3. 大学への提案・導入プロセス・体制等について

- ・ 公的機関における出張管理業務のサービス提供としては、独立行政法人、地方自治体、国立大学法人という形で展開していった。（ただし、地方自治体については支払業務についての委託は行われていない）
- ・ チケット手配のみの受託となると、チケットレスであれば原則として無料でサービスを提供しているが、その他のシステムは有料で提供している。チケット手配を全件委託することについては、国立大学法人サイドから困難という回答を頂いているところである。

### 4. 大学におけるサービス導入時の課題、工夫及び対策等について

- ・ 国立大学法人の調達制度が基本的に競争入札となることに対しては、入札は価格だけになり、サービスを含むスキームには合わないと感じている。
- ・ 旅費規程等が民間に比べると複雑で細かい点があるため、サービス導入に際しては、事前に十分な理解と研究を行っている。しかしながら、実務を行うとルールとして整理していない事象が多々発生しており、これらに対応するとともに社内において一定のノウハウとして蓄積している。
- ・ 大学法人へのサービスとしてチケット手配は地域の支店で行い、日当や宿泊料の計算は別の拠点で集約化して行うという状況がある。2箇所で行っているため、十分に連携する点については留意しているところである。

### 5. 一般的に国立大学法人へ旅費業務サービスを提供するに際しての留意点・示唆

- ・ 国立大学法人へ共通化した形で旅費業務サービスを提供するにあたっては、①旅費関係の規程が統一化されること、②基幹システムである財務・人事等システムと連携することが重要な要因と想定している。
- ・ これらが達成されれば、地理的な遠隔等の要因についてはチケット配達等を除けば、大きな問題とならないと考えている。
- ・ 国立大学法人間で共通化すれば委託コストが縮減する効果が見込まれるものの、上述の2つの重要な要因について大学において対応のための具体的な対策の段階に至っていない現状にあり、実現に結びついていない。
- ・ 特に旅費関係の規程については、大学マネジメント層レベルの強力なリーダーシップが必要不可欠と考えている。この点、民間への導入にあたってはレスポンスが非

常に早く、公的セクターにおける特有の状況、国立大学法人においては教授の存在等の側面が反映されているところと感じている。

## 6. 今後の方向性等について

- ・ 公的セクターという背景があって、出張 1 件を処理するために要する業務量（承認、チェック等）が、民間と比べて非常に多いという印象をもっている。不正を防止・発見できない仕組みは内部統制上問題となるが、出張管理業務に要する形式的な工数を削減して大学としての本来的な重要業務へフォーカスできると良いのではと考える。出張のための管理的業務については、許容度を拡大して簡素化し、大学への本来的業務への貢献度への評価に重点を置くことで、当社も貢献できるものと考えている。

## 2.2.6 株式会社日本旅行 九州営業本部

ヒアリング先	株式会社日本旅行
対応者	九州営業本部販売部チーフマネジャー、旅行精算センター所長

### 1. 貴社サービス導入による大学の経営改善上の効果（サービスの質の向上、人員削減など）と考えられる事項について

（サービスの質の向上）

- ・出張者に対するサービスの質の向上という面では以下の3点が考えられる。
  - ①出張申請と共にチケット手配も同時に行うことで出張者の立替えが減少した点。
  - ②チケットの購入に関して出張者の手間を削減した点。
  - ③旅費の支給を月3回から月4回に変更した点。

（チケット手配）

- ・チケット手配や申請の操作に1件10分程度かかる場合もあるという大学側の話であるが、旅費計算センターでは2、3分で操作ができる場合もあると考えている。
- ・操作時間については、使い勝手に関するシステム上の課題と、システム操作に関する習熟度に起因すると考えられる。チケット手配の申請入力、部署によって操作者が異なり、教授が入力することもあるが、代理で秘書や部局事務が入力することもある。

（照合作業）

- ・大学部局では複雑な出張については最大で1件30分程度かけて証拠書類との照合作業を行っている場合もあるが、旅費計算センターでの証拠書類の照合作業は1件1～2分程度で行える場合もある。
- ・証拠書類の照合作業後、旅費計算作業を行う。1日8時間勤務で一人30件程度の旅費計算作業を行っている。（8時間×60分÷30件=16分/件）
- ・誤りや証憑書類不足がある場合、部局に対して1件ずつ問い合わせを行い、旅費計算センターにて修正作業を行う。誤りや証憑書類不足については出張件数全体中、平均で1割程度である。
- ・旅費規程上細かいルールがあるため旅費計算が煩雑となる点と、チケットの種類により証拠書類が変わる等の知識も必要な点が、誤りが生じる原因と考えられる。

（証拠書類の整理）

- ・出張の証拠書類について、部局事務で半券等の整理を行い、所定の用紙の所定の位置に貼り付けて提出いただく事で、作業効率のアップにつながっている。
- ・一方、チケットを日本旅行に依頼いただく事で、その書類の整理の手間が省け、大

学側でも省略化につながっていると考えられる。国内の航空券については、旅費計算センターでは各航空会社（ANA、JAL）のオンラインシステム等を使って内容照会する事も可能である。大学側でも同様に内容の照会は可能である。

## 2. 九州大学へのサービス提供体制等について

- ・旅費計算人員は季節により変動はあるが 12 名程度であり、九州大学箱崎キャンパスに九州大学専属の旅費計算担当者として常駐している。また、チケット受発注については担当支店が担う。

## 3. 九州大学へのサービス提供に際しての工夫や対策等について

(オンサイト)

- ・特徴は、旅費計算センターを大学内に置いていることである。
- ・日本旅行としては、システム化により旅費計算業務の集約化を進め、集約化により季節的な波動を吸収するという考えを持っているが、大学側から九州大学のキャンパス内で業務をする旨の要望があった。
- ・オンサイトの場合、取扱量が少ないと、要員も少なくなり季節的な波動等に対する吸収ができないため設置が難しい。九州大学では一定の取扱量があることから可能となっている。
- ・紙書類での取扱いが現状の業務フロー上発生することと、半券や領収書の照合をスピーディーに行うためには、オンサイトが最適であった。

(導入準備のため経理課に日本旅行の担当者を派遣)

- ・旅費計算センターの担当者が、導入の半年前から経理課で、実務を経験。国立大学法人の旅費計算業務は一般企業と比べると複雑である。旅費規程だけではなく JR 等の規則も理解しなくてはならず、それが実際の出張にどう関わるか実例を見ながら理解した。このような準備期間の有無で、効果は全く異なったものとなるを考える。

(チケット手配)

- ・チケット手配については、九州大学では、国内手配・海外手配等の手配ごとに対応窓口を分けるようにしている。特に海外手配に関しては高い専門知識を必要とすることが多いため、窓口を分け専門性を持たせている（海外出張等であれば、単純な往復で終わらないことが多いため、知識と経験が必要となる）。このような対応によりサービスレベルの向上を図っている。

#### 4. 九州大学へのサービス導入時に検討された課題について

##### (業務フローの把握)

- ・旅費規程の内容を把握し業務フローが実際の運用でどのように遷移しているのかについて理解することが必要であった。また、部局によってはフローが異なるものがあり問題となった。今の契約形態は、企画提案型の入札方式（プロポーザル）であったため、柔軟な対応ができた。

##### (オンライン化)

- ・導入しているシステムは、全てオンライン（ペーパーレス）で完結できる仕組みになっているが、それをどこまで利用されるかは大学の判断となる。現状では、科学研究費など紙媒体を予算の支出先に提出しなければならないケースがあり、紙出力が条件となる。
- ・市内のキャンパスは半日程度で書類が届く。仮に計算センターを学外に置いた場合、書類の到着に数日かかることになる。また、大学にとっては、原本を学外に持ち出すということに抵抗があるとも考えられる。
- ・現状は、完全に紙ベースの部局と、数は少ないが完全に電子的に行う部局（証明書類を全て PDF）とに分かれる。
- ・紙ベースの書類を提出しなければならない財源がある部局の場合、そのものだけを紙を出力する等の対応では煩雑であるため、全て紙ベースで行っているという面もある。
- ・紙ベースの書面が届くと、その計算には国内や海外等の内容別に仕分けし計算するが、返す際には部局ごとに再度仕分けする事となり、この作業（週に 1,500 件程度）に多くの時間を要している。

#### 5. 今後の方向性等（よりよいご提案）について

##### (チケット手配の拡大)

- ・旅費計算をするにあたって、チケット手配で日本旅行を利用した人とそうでない人で、要する時間が異なる。これは日程、旅費経路、必要書類等が全て日本旅行側で把握できているためであり、チケット手配率が上がることで旅費計算の効率化も図られる。
- ・また、紙の削減にもつながる上、集中購買によるコスト削減も期待できる。
- ・航空券等では、大学で往復割引運賃を金額上限にしているところ、オンライン手配や法人回数券を利用することで、更なる割引が得られるため、経費の削減になる（その場合、これらの料金を上限とするよう規程も変更するとよいと考えられる）。
- ・ただし、現状はこのチケット手配システムを使うためには、学内システムからアクセスする必要があるため、出張中に他の手配をすること等ができない。

- ・また、出張者は、自分の手配スタイルを確立しているため、その自由度が無くなる事に抵抗があるという面もある。
- ・今後は、民間企業のように、強制力をもたせてチケット手配事業者を特定することも必要と考える。ただし、海外のチケット等では様々な条件が重なって料金が設定されているため、必ず自社商品が最低価格になる保証ができないため、1社発注は難しい状況である。

#### (採算性)

- ・チケット手配、旅費計算業務それぞれに対価をもらい、それぞれ独立して採算が成り立つような体制を取っている、ただし、JR券等の実券は仕様書上配達する事となっており、チケットの手数料も下がり続けている状況のため人件費を考えれば採算は成り立たない。
- ・実券については、社員が営業車で営業も兼ねながら教授に配る事で、九州大学との接点が増え、他の旅行業務を依頼いただくなど間接的な広がり発展できればという考えもある。旅費計算センターでは、チケット手配率が上がる事で計算業務が効率化し、経費の削減につながると考える。

#### (旅費規程の複雑性)

- ・旅費規程が民間にくらべて非常に複雑である。
- ・民間の場合は、手配や精算について出張者自身で対応可能な程度の規程としており実費に近い。また、旅費の計算業務を外部委託するという考えもなく、専門部署等を作ることも通常はない。
- ・国立大学法人等では実際に辿ったルートではなく、規定のルートで計算するというのが一番煩雑なところであり、また、公的資金を使用するうえでの説明に多大な時間を要する。
- ・大学の経理・部局経理から、なぜ同じルートなのに前回と金額が違うのか等の質問も多く、説明に時間を要する。また、外貨のレート計算手順で数円ずれることがあるが、その数円のために多くの時間を要することもある。
- ・また、大学では年度末には予算繰りのため、旅費計算シミュレーションの問い合わせも多い。

#### (契約期間)

- ・九州大学とは5年契約であり、適正であると考ええる。
- ・単数年契約では、入替コストや人材育成の点に難点があり、5年超では環境の変化に対応できない。
- ・契約期間中に出張件数の増加に対応できる様な契約の締結が必要であると考ええる。

## 2.2.7 近畿日本ツーリスト中国四国 広島支店

ヒアリング先	株式会社近畿日本ツーリスト中国四国
対応者	広島支店 担当者

### 1. 受託業務の内容

#### (大学からの業務受託に着手した経緯)

- ・広島大学が現在の出張管理業務フローを導入する以前から、利用いただいていた教員からの紹介により大学と契約。

#### (大学からの業務受託の範囲)

- ・チケットの手配業務を受託し、国内・海外出張の切符、宿泊等の手配の取り扱いを行っている。
- ・チケット手配のための契約であり、計算業務や支払業務を受託している訳ではない。

#### (実施フロー)

- ・教職員からメールまたは FAX で問い合わせ、見積書の発行、チケットを手配後、各教職員に配送する。
- ・配送について、会社に近い霞キャンパスには担当社員自らが車で出向き、直接配達する。他のキャンパス分については会社負担により宅配便で配送する。
- ・概算払の場合、出張の出発前に大学より入金がある。
- ・精算払の場合、支払については出張終了後 3~4 週間で大学より入金がある。

### 2. サービス導入による大学の経営改善効果

- ・旅行のプロが手配するので、より良いものが手配できていると考える。

### 3. 大学への提案・導入プロセス・体制等について

- ・契約以前から利用されていた教授から、立替払いの負担を軽減したいという希望により大学と契約しており、事業者から大学への提案等は特に該当なし。

### 4. 大学におけるサービス導入に際しての工夫や対策等について

- ・大学の旅費規程に沿った手配が必要であり、不明な点については大学の旅費担当者にお問い合わせを行っている。
- ・大学の旅費マニュアルを頂いており、手配に際してそれを参照している。
- ・例えば航空券の手配では、会議の開始時間に合わせ往路は変更不能で割引率が高いチケットを、会議の終了時刻が不明のため復路は変更可能なチケットを手配するなど、出張者の目的に応じた旅程の提案・チケットの手配を行っている。



## 5. 大学におけるサービス導入時の課題について

### (調達制度や契約期間)

- ・現契約は一年契約となっており、問題がなければ自動更新される。
- ・現状で問題ないと考えている。

### (コスト負担)

- ・大学との契約に際し、契約料等は発生していない。
- ・精算払の場合、広島大学の信用力から、掛け売りをを行い、一定の期間後に支払を受けている。
- ・昨今、旅客会社から旅行会社への手数料が無くなってきており、特に海外航空券では手数料がゼロとなっている。そのため、チケット手配についても海外航空券等では大学から一定の業務委託手数料を頂いている。
- ・現在、キャンパスが会社から近いために直接担当社員が車で配送しており、配送料のコスト負担は問題となっていない。

### (出張者の利便性と学内事務負担)

- ・以前は出張者が航空券代金を立替え支払、後日支給であったため、出張が多い教職員にとっては負担がかかったが、現在は出張者の立替負担が必要無くなったことがメリットと考えられる。
- ・旅費業務の全てを民間事業者へ外部委託すると、ある種の偏りが生ずるため、数字を管理する大学事務担当と、チケット手配をする事業者という協業の形が良いと考えている。

## 6. 今後の方向性等について

- ・現在の制度で問題がなく、引き続き取り扱いを増やしていきたい。

## 2.2.8 西日本日中旅行社

ヒアリング先	株式会社西日本日中旅行社
対応者	広島支店 担当者

### 1. 受託業務の内容

#### (大学からの業務受託に着手した経緯)

- ・広島大学が現在の出張管理業務フローを導入する以前から、利用いただいていた教員からの紹介により大学と契約。
- ・当時既に大学と契約していた他の旅行会社があり、西日本日中旅行社も契約してはどうかとの推薦を受けた。

#### (大学からの業務受託の範囲)

- ・チケットの手配業務を受託し、主に国際線航空券の取り扱いを行っている。
- ・一般の企業相手と同様、チケット手配のための契約であり、計算業務や支払業務を受託している訳ではない。
- ・将来的にも、計算業務や支払業務等に取り組むことは想定していない。
- ・現時点においては、国内旅行は取り扱ってはならず、申し込みがあってもお断りしている。

#### (実施フロー)

- ・実施フローは下記
  - ①教職員から航空券について問い合わせ
  - ②見積り、航空券予約、発券、渡航書類を先生に送付
  - ③事務の方または先生ご自身より出張命令番号の通知
  - ④納品請求書発行送付
- ・大学とシステムでつながっている訳ではなく、電話やメールで連絡。
- ・会社で特に広島大学担当窓口は決まっておらず、連絡を受けたものが手配。
- ・大学の旅費規程に沿う必要があるが、西日本日中旅行社で取り扱うのは主にアジア地域の海外出張の手配であり、複雑な規制はない。そのため、大学の旅費規程に反して誤って手配してしまうようなトラブルは、現在まで発生していない。
- ・大学を通して支払をするのか、自ら銀行振り込みするかは、教職員らの判断となっており、実際には大学と西日本日中旅行社が契約していることを知らない教職員もいる。

### 2. サービス導入による大学の経営改善効果

- ・大学にどのような経営改善効果があるのかは不明である。

### 3. 大学への提案・導入プロセス・体制等について

- ・教授からの紹介により契約しており、特に該当なし。
- ・今後、広島大学に他の提案等をすることは考えていない。

### 4. 大学におけるサービス導入に際しての工夫や対策等について

- ・一般の企業相手と同様のサービス提供であり、特に該当はない。

### 5. 大学におけるサービス導入時の課題について

#### (調達制度や契約期間)

- ・現状で問題ないと考えている。

#### (コスト負担)

- ・大学との契約に際し、契約料等は発生していない。
- ・精算払の場合、広島大学の信用力から、掛け売りをを行い、一定の期間後に支払を受けている。
- ・国際線航空券を中心に取り扱いしており、それらはe-チケットを送付する。
- ・サービスで、出入国カード等の渡航書類を普通郵便で郵送する。

#### (複数大学での共同調達)

- ・国際線航空券については団体料金があるため、共同調達により団体人数に達する場合はメリットがある可能性が高い。ただし、近年は団体料金よりも個人料金の方が安いケースもあることや、出張者全員が同一日程ではないケースも多いことなどから、その都度、他大学と共同調達を模索するのは、却って手間がかかる可能性があると考えられる。
- ・共同発注で発注量増えたとしても、航空券の手配が中心である以上、ボリュームディスカウントは難しい。他の一般企業に対しても行っていない。

#### (出張者の利便性と学内事務負担)

- ・以前は出張者が航空券代金を立替え支払、後日支給であったため、出張が多い教職員にとっては負担がかかったが、現在は出張者の立替負担が必要無くなったことがメリットと考えられる。
- ・大学内の事務負担については不明である。

### 6. 今後の方向性等について

- ・現在の制度で問題がないと考えている。

## 2.3 業務フロー・コスト分析の手引を活用した分析結果

---

出張管理業務フローに基づき、業務フロー・コスト分析に係る手引き（平成 24 年 4 月 3 日平成 25 年 8 月 1 日改訂（第 2 版） 官民競争入札等監理委員会）を活用した業務フロー・コスト分析を行った。

コスト分析に当たっては、簡便的に出張 1 件当たりの業務処理に要する時間に年間旅費件数を乗じて年間の業務処理に要する時間を算定している。出張 1 件当たりの業務処理に要する時間は、各大学からの回答によっている。

なお、年間コストについては一定の仮定を基に計算しており、各大学において実際にかかっている時間の計測や実際に発生している人件費の集計を行ったものではない。

### 2.3.1 三重大学

#### 【基本情報】

年間旅費総額（平成 24 年度実績）	568 百万円
年間旅費件数（平成 24 年度実績）	18 千件

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

視点	内容	改善事例
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	・部局での旅費計算業務の廃止
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	・旅費支給規程の見直し（日当、宿泊を役員以下その他職員まで均等な金額に変更して一律とする）により簡素化を行った。
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	・旅費に関する一連の業務をシステムで行い、データを一元管理している。 ・旅費システムと財務会計システムを連携し、予算をリアルタイムで確認している（情報の共有化を図った）。
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	・旅費に関する業務の一部を委託し、出張者及び管理部門の負担を軽減した。
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	・旅費の計算事務を集約一元化した。
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	・行程・計算内容の確認を行う事務局旅費担当の体制を常勤職員 7 名体制→3 名体制（常勤 2 名、非常勤 1 名）とした（出張者による発生源入力、旅行命令権者、部局担当、予算担当、事務局担当、財務、外部委託と事務の内容と役割を明確にし、これらの役割に応じた配置を行った）。 ・出張管理業務で委託可能な部分については業務委託によることで専門家のノウハウを利用して効率化を図っている。

三重大学 出張管理業務フロー

N . .	業務区分	事務区分	業務担当					業務フロー					1件当たり概算従事時間(分)									
			出張者	責任者	常勤職員	非常勤職員	委託業者	出張者	旅行命令権者	部署担当	予算担当	事務局(総務担当)	経理(子)部門	委託業者	出張者	旅行命令権者	部署担当	予算担当	事務局(総務担当)	経理(子)部門	合計	
1		旅行命令	○	○	○	○	○														11.5分	
2	旅費管理業務	出張報告・計算	○	○	○	○	○															12.5分
3		精算・支払																				5分

出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

	年間コスト	業務処理に要する時間	備考
①旅行命令	4 百万円	1 件当たり 11.5 分	(注 1)
②出張報告・計算	4 百万円	1 件当たり 12.5 分	(注 3)
③精算・支払	2 百万円	1 件当たり 5 分	
④システム費用	9 百万円	—	(注 3) (注 4)
⑤外部委託費	8 百万円	—	(注 3)
合計	27 百万円	—	

(注 1) ①、②、③の年間コストは、全ての従事者が非常勤職員と仮定し想定人件費を 1,100 円/時間として算出した。

(注 2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

(注 3) 支払業務について外部委託しているため、支払に関するコストも集計対象としている。(他大学は、全体に対する影響が僅少であることから考慮対象としていない)

(注 4) システム費用は初期導入費用、カスタマイズ費用、利用料及び保守料の総額を契約期間 (5 年) で按分計算している。

1 件当たり出張管理コスト (円単位未満四捨五入)	1,526 円
---------------------------	---------

### 2.3.2 九州大学

#### 【基本情報】

年間旅費総額（平成 24 年度実績）	4,028 百万円
年間旅費件数（平成 24 年度実績）	52 千件

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

視点	内容	改善事例
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	・部局での旅費計算業務の廃止
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	・旅費規程の見直し（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）により簡素化を行った。
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	・旅費に関する一連の業務をシステムで行い、データを一元管理している（ただし、承認工程の一部は紙面による）。 ・旅費システムと財務会計システムがリアルタイムで連携している（情報の共有化を図った）。
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	・旅費に関する業務（発注・承認等を除く）を委託し、出張者及び管理部門の負担を軽減した。
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	・業務委託の仕様書において委託事業者の計算事務を学内に集約一元化することを明記し、委託事業者の業務集約を図っている。
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	・出張管理業務で委託可能な部分については業務委託によることで専門家のノウハウを利用して効率化を図っている。



九州大学 出張管理業務フロー

No.	項目		業務担当			業務フロー				1件当たり概算従事時間(分)					
	業務区分	事務区分	経理総括係	委託業者	承認者 各部署	出張者	経理総括係	委託業者	承認者 各部署	出張者	システム	経理総括係	承認者 各部署	出張者	合計
1		出張申請		○	○	○					旅費システム				
											財務会計				
2		出張報告書作成			○	○					旅費システム				
3	旅費管理業務	旅費精算	○	○	○	○					旅費システム				
4		支払									財務会計システム				

出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

	年間コスト	業務処理に要する時間	備考
①出張申請	10 百万円	1 件当たり 10 分	(注 1)
②出張報告作成	8 百万円	1 件当たり 8 分	
③旅費精算	10 百万円	1 件当たり 11 分	
④支払	—	—	(注 3)
⑤システム費用	17 百万円	—	(注 4)
⑥外部委託費	32 百万円	—	
合計	77 百万円	—	

(注 1) ①、②、③の年間コストは、全ての従事者が非常勤職員と仮定し想定人件費を 1,100 円/時間として算出した。

(注 2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

(注 3) 支払業務は旅費以外の支払と併せて実施されているため上表の計算には含めていない。

(注 4) システム費用は初期導入費用、カスタマイズ費用、利用料及び保守料の総額を契約期間 (5 年) で按分計算している。

1 件当たり出張管理コスト (円単位未満四捨五入)	1,484 円
---------------------------	---------

### 2.3.3 広島大学

#### 【基本情報】

年間旅費総額（平成 24 年度実績）	2,014 百万円
年間旅費件数（平成 24 年度実績）	30 千件

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

視点	内容	改善事例
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	・部局での旅費計算業務の廃止
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	・旅費支給規程の見直し（日当、宿泊料、食卓料の区分について、職位級区分を4区分→3区分に、地域区分を国内は廃止、外国は4区分→3区分に。また、特別急行料金の支給制限緩和等）により規程の削減を行い、旅費計算に関する業務の削減を図った。
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	・旅費に関する一連の業務について、システムベンダーが開発した旅費システムをカスタマイズして使用し、旅費業務の一連の流れをシステム化している。
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	・旅費に関するチケット手配業務を委託し、出張者の負担を軽減した。
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	・会計センターに旅費の計算事務を集約一元化した。
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	・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図った。



出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

	年間コスト	業務量	備考
①旅行申請	9 百万円	1 件当たり 16 分	(注 1)
②出張報告	11 百万円	1 件当たり 21 分	
③旅費の支給手続	12 百万円	1 件当たり 23 分	
④システム費用	2 百万円	—	(注 3)
⑤外部委託費	—百万円	—	
合計	35 百万円	—	

(注 1) ①、②、③の年間コストは、全ての従事者が非常勤職員と仮定し想定人件費を 1,100 円/時間として算出した。

(注 2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

(注 3) システム費用は、初期導入費用を 5 年で除し保守料の年額を加算して計算している。

1 件当たり出張管理コスト (円単位未満四捨五入)	1,178 円
---------------------------	---------

### 2.3.4 福井大学

#### 【基本情報】

年間旅費総額（平成 24 年度実績）	502 百万円
年間旅費件数（平成 24 年度実績）	10 千件

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

視点	内容	改善事例
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	・ 部局での旅費計算業務の廃止
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	・ 旅費支給規程の見直し（日当・宿泊料の額を定額に改定）により規程の削減を行った。
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	－
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	－
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	・ 経理係に旅費の計算事務を集約一元化した。
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	・ 旅費担当は財務課経理係には業務経験がある担当者が配置されている。

福井大学 出張管理業務フロー

No.	項目		業務担当					業務フロー					1件当たり概算従事時間(分)						
	業務区分	事務区分	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	契約社員	外注委託先	出納係	経理係	責任者	学科学務	出張者	出納係	経理係	責任者	学科学務	出張者	合計
1		旅行命令	○		○	○	○					学科学務 計画策定 ↓ 印刷 ↓ 記入 ↓ 添付書類準備 ↓ 受付 ↓ 回収 ↓ 承認 ↓ 回収・発送				3分	10分	20分	33分
2	旅費管理業務	経路設定			○	○	○		書類確認 ↓ 経路検索 ↓ 旅費請求書作成 ↓ 返却			学科学務 受取・返却 ↓ 受取		18分			8分		26分
3		出張報告			○	○	○					学科学務 旅行実施 ↓ 添付書類準備 ↓ 旅行報告書印刷 ↓ 記入 ↓ 受取 ↓ 旅行実施確認 ↓ 発送					10分	15分	25分
4		精算・支払	○		○	○	○		受取 ↓ 確認 ↓ 支払依頼 ↓ 支払手続			学科学務 宿泊領収書受取 ↓ 受領		9分					9分

出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

	年間コスト	業務量	備考
①旅行命令	7百万円	1件当たり 33分	(注1)
②経路設定	5百万円	1件当たり 26分	
③出張報告	5百万円	1件当たり 25分	
④精算・支払	2百万円	1件当たり 9分	(注3)
⑤システム費用	1百万円		(注4)
⑥外部委託費	－百万円		
合計	19百万円		

(注1) ①、②、③の年間コストは、全ての従事者が非常勤職員と仮定し想定人件費を1,100円/時間として算出した。

(注2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

(注3) 支払業務は旅費以外の支払と併せて実施されているため上表の計算には含めていない。

(注4) システム費用は、更新費用を5年で除し保守料の平均年額を加算して計算している。なお、初期導入費用は不明であり算入していない。

1件当たり出張管理コスト（円単位未満四捨五入）	1,765円
-------------------------	--------



【各大学における業務フロー・コスト分析の結果】

大学名	1件当たりコスト			外部委託			
	出張管理コスト (A)+(B)	業務処理コスト (A)	システムコスト (B)	経路 設定	旅費 計算	チケット 手配	支払
三重大学	1,526 円	1,005 円	521 円	○	○	○	○
九州大学	1,484 円	1,150 円	334 円	○	○	○	×
広島大学	1,178 円	1,097 円	81 円	×	×	○	×
福井大学	1,765 円	1,716 円	49 円	×	×	×	×

(注1) ○：外部委託している、×：外部委託していない

(注2) 出張管理コスト=業務処理コスト(A)+システムコスト(B)としている。

(注3) 業務処理コストは、年間コストのうちシステム費用を除いたものを年間旅費件数で除したものである。

(注4) システムコストは、年間コストのうち、システム費用を年間旅費件数で除したものである。

(外部委託を行っている大学と外部委託のうちチケット手配のみ委託している大学の分析)

三重大学、広島大学

1件当たり出張管理コストを単純に比較した場合に、三重大学においては1,526円、広島大学においては1,178円となっている。

これを業務処理に要するコストとシステムに要するコストに区分してみた場合、主としてシステムに要するコスト相当が両者の差異の要因となっている。

まず、システムに要するコストに焦点を置いた場合、三重大学においては財務会計システムと旅費システムとの連携により予算の執行状況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。

次に、業務処理に要するコストに焦点を置いた場合、両大学の1件当たりコストはほぼ同額となっている。

広島大学においては、内部で会計センターを設置し学内事情や会計処理等に詳しい職員を再雇用に配置するといった業務改善の結果が表れていると捉えられる。そして、旅費計算業務のみならずこれまで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、各種データ入力業務、書類整理等の大量反復的な業務を大学内で集約化して実施することにより効率化を高めている。

また、年間30千件の旅費件数を処理している中、早ければ出張後1週間程度で旅費の支払が行われることから教員等からスムーズに旅費が支払われているとの評価を得ている。

一方、三重大学においては、業務フローで示されているとおり外部委託事業者への委託内容と学内における業務内容を明確に区分し業務内容の重複が生じていないこと、また、外部委託事業者と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り旅費規程や

外部資金取扱ルールに準拠した運用について協議を通じて決定・情報共有する等の細やかな工夫により効率化を損なわない形で業務委託が行われた結果ととれる。

さらに、両大学とも、チケット手配を外部委託することによって委託事業者から大学へ一括請求されることにより、出張者による立替負担が軽減される点等のメリットを享受している。

### (外部委託を行っている大学間での分析)

#### 三重大学、九州大学

1件当たり出張管理コストを単純に比較した場合に、三重大学においては**1,526**円、九州大学においては**1,484**円とほぼ同額となっており、絶対額の水準からも両者とも効率化は一定程度進んでいるとともに業務量に応じたコスト負担で業務委託契約を締結しているものと考えられる。

これらを業務処理に要するコストとシステムに要するコストに区分してみた場合、業務処理に要するコストは三重大学が**1,005**円、九州大学が**1,150**円、また、システムに要するコストは三重大学が**521**円、九州大学が**334**円となっている。

三重大学においては、学内で行っている①旅行命令、②出張報告・精算、③精算・支払に関する業務のすべての局面において電子承認を完全適用し、教職員の利便性や満足度を充実させながら、業務処理の効率化をより進めているものと捉えられる。

九州大学においても、業務処理の効率化は進んでいるが、一部紙ベースでの承認が残っていることや出張管理内容が複雑なもの（海外出張や特殊ルートを選択を要する出張等）について、委託事業者における照合作業に工数を要するものが存在していることが三重大学と比較すればやや金額は高くなっていることの要因といえるかもしれない。しかしながら、年間**5**万件以上の多数の出張管理業務において複雑な照合処理を一定の業務委託料で専門性のある業者に任せることにより、規模の経済性を追求しながら確実な業務を実施しているものと考えられる。さらに、九州大学ではシステム費用が年間**17**百万円となっているが、上述したように年間出張件数が多いため相対的に1件当たりシステムコストが低くなっており、システム投資が有効に活用されているといえる。

(外部委託のうちチケット手配のみ委託している大学と外部委託を全く行っていない大学間での分析)

広島大学、福井大学

1件当たり出張管理コストを単純に比較した場合に、広島大学においては1,178円、福井大学においては1,765円となっている。

これを業務処理に要するコストとシステムに要するコストに区分してみた場合、主として業務処理に要するコスト相当が両者の差異の要因となっている。

福井大学においては、不正防止に取り組むことや旅費規程の遵守、旅費計算の誤り等を未然に防ぐための確認及び承認に重点的に取り組んでいる。

## 2.4 各大学の分析結果からの指針・論点

---

### (1) 三重大学について

学内で行っている①旅行命令、②出張報告・計算、③精算・支払に関する業務の工数については、電子承認を完全適用していることから効率化が進んでいるものと分析できる。

### (2) 九州大学について

年間の処理件数が多数であるため、複雑かつ承認等を除く委託可能な多くの業務処理を外部委託すること、また可能な限りシステム化を進めることによって業務処理コスト及びシステム投資コストの規模メリットを享受できている部分があるものと分析できる。

### (3) 広島大学について

業務の効率化を図り外部委託の効果を勘案しながら、外部委託についてはチケット手配のみとしコストの最適化を目指しているものと分析できる。

### (4) 福井大学について

システム投資にコストをかけずに出張管理業務に取り組んでいる。コストの削減よりも業務の正確性等に重点を置いている状況と分析できる。

また、以上の4大学の業務フロー・コスト分析から示唆される改善点としては、以下のよう  
なものが挙げられる。

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行命令権者までの決裁を必要最低限に縮小し効率化を図る</li> <li>・過剰なチェックの廃止</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅費規程をさらに簡素化する</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムの機能を最大限に活用する</li> </ul> (例) 電子決裁の適用範囲を拡大する 証憑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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅費関係業務の外部委託範囲の拡大</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数業務の包括化、外部委託</li> <li>・他大学との事務処理共同化</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正人員配置によるボトルネックの解消</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> </ul>

---

### 3. シェアードサービスの考え方整理

---

#### 3.1 シェアードサービスの考え方

---

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、出張業務を業務フロー等の形で現状に即した形で「見える化」の棚卸しを行い、事務区分別の業務それぞれについて「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（廃止・削減、簡素化・統合化、定型化、外注化、集約化、平準化、適正化）から改善のポイントを検討していく。この際に、今回の調査対象となった4大学に係る改善事例が具体的な事例として参考となろう。

また、「なぜこの業務を行う必要があるのか」を徹底的に洗い出すことによって根本的な要因を掘り下げ、より深く幅広い視点で改善の機会を抽出することが可能となる。

ここで出張管理業務の改善の順序としては、業務を定型化（システム化等）することにより効率化を図り旅費計算業務の集約化（一元化）を図った上で、適正化（事務の内容（難易度）に比して適当な職員配置がされているか）を行うことが挙げられる。

ステップ2として、対象業務につい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。判断にあたっては、それぞれの定性的、定量的メリット・デメリット等の比較衡量や法人が置かれている実情等を勘案して決定していくことになる。また、外部委託化の判断を行った場合については、特に仕様書策定の際にポイントとなる事項について事前に十分な検討が必要である。当該事項については、3.3 国立大学法人の特色を踏まえたカスタマイズ方法を参照されたい。

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。共同化を行うことによってスケールメリット等により処理コストの更なる削減が期待できる。

他法人と共同化を行うに際しての重要な前提事項としては、①旅費関係の規程が統一されること、②基幹システムである財務・人事等システムと連携することの2点が挙げられる。現時点において、国立大学法人においては他法人と連携して共同化を行いスケールメリット等による効果を挙げている事例はない。

他法人と連携した共同化に関する形態やメリット・デメリット等について3.2 シェアードサービスの形態において言及しているため、そちらを参照されたい。

出張管理業務については、徹底的な効率化を図ることにより教育研究支援業務といった本来的なコアの業務へ人員の配置転換を行うことを可能とするとともに、スケールメリット等によるコスト削減効果を十分に享受して国立大学法人の更なる機能強化、財務基盤の強化を達成することが求められていると考える。

### 3.2 シェアードサービスの形態

シェアードサービスは間接業務の効率的マネジメントのための手法のひとつである。シェアードサービス導入の前段において業務の集中、業務フローの見直しによる効率化、業務や使用様式の標準化といった業務改善を経て、提供されるサービス水準の向上による職員満足度の向上、内部統制機能の更なる強化、職員の業務改善に関する意識改革等が図られる。また、これらにより担当人員数の減少、作業時間の減少によるコスト削減が達成されるものと考えられる。

そのうえで、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
外部委託事業者	②	④

- ① は各国立大学法人内での各部局・部署毎に分散されて実施している業務を大学内の特定の部署（既存・新設）に業務を集約して実施する方法である。
- ② は各国立大学法人内での実施業務を単純に外部事業者へ委託するものである。
- ③ は複数の国立大学法人内で実施している業務をこれらの国立大学法人が主体で設置した大学共同事務処理センターに業務を集約して実施する方法である。大学共同事務処理センターの位置づけとしては特定の国立大学法人の組織として設置する、またはバーチャル組織として設置する方法が考えられる。
- ④ は複数の国立大学法人で実施業務を共同で外部事業者へ委託するものである。

現状の国立大学法人の経営環境に鑑みれば、これらの委託や共同化の目的は単にオーバーフロー業務の補助という位置づけではなく、以下のような運営上の積極的な目的達成のための施策のひとつとなるものと考えられる。

- ・ 大学内業務に知見を有した常勤職員のコア業務への集中
- ・ 自己の実施している業務の代替性の認識による職員の意識改革
- ・ 大学内での高品質なノウハウの集積
- ・ 規模のメリットの追求や安価な原価構造の享受によるコスト削減

なお、委託や共同化するか否かに関する意思決定においてはその導入メリット・デメリットとも関連付けて以下のような点について検討する必要がある。

(実施可能性)

- ・国立大学法人の本来業務（コア業務）であるか
- ・国立大学法人が意思決定等をおこなう必要がある業務か
- ・継続性が確保される必要があるか
- ・業務そのものの専門性、複雑性、法的規制等はあるか

(リスク)

- ・ノウハウの喪失による重要な影響はないか
- ・品質確保は可能か
- ・既存契約に対する影響
- ・業務品質・目標が定められているか

(実施事業者（センター）の評価)

- ・業務提供能力・品質
- ・業務提供実績

また、単独で実施するか、共同化するかの判断に際しては以下のような事項について検討する必要がある。

- ・関係規程、運用方法について統一化するとともにローカルルールを徹底的に排除できるか
- ・特定のシステム等の既存投資が有効活用できるか（異なる基幹システムへのインターフェイスの実現性）
- ・規模のメリットを追求できる可能性はあるか

このように、シェアードサービス化に当たっては複数の方法が考えられるが、前述したような前段の業務改革は各種検討過程を経ることによって十分な効果の発現が期待されるのであり、これらの検討なしに単に業務を委託するだけではこのようなメリットを十分に享受することは困難といえる。

各種シェアードサービス化の方法毎に想定されるメリット・デメリットについては以下のようなものが挙げられよう。

【メリット】

- ・業務の集中（①②③④が該当）  
複数部署で実施している業務を集中化することにより、段取り時間を削減することや作業の習熟によるコスト削減メリットを享受することができる。
- ・業務フローの見直しによる効率化（①②③④が該当）  
業務フローにおける非効率や意味のない工程を徹底的に排除し、フローを簡素化する



ることにより、これに係る作業工数を減らしコスト削減を享受することが可能となる。また、このとき内部統制上の課題についても考慮することによってより適切な内部統制構築に資することとなる。

- ・標準化（①②③④が該当）

業務の標準化とは法人内部署間や共同化主体法人間での業務処理においてローカルルールを排除し、全て同一の業務処理ルールとすることである。同一のルール下での作業の実施により業務の習熟度が高まり、作業時間の短縮や作業ミスの減少につながるという効果が期待できる。

- ・人的資源の再配分や職員教育（①②③④が該当）

効率化の結果余剰となった資源をコア業務へ重点的に配分し、運営上の課題に重きを置いた対応が可能となる。

- ・コスト削減（②④が該当）

ノウハウを有する者への委託により業務工数の削減が可能となり、また、その委託事業者が保有する低コスト構造による原価を享受できる可能性がある。

- ・コストの変動費化（②④が該当）

委託契約の形態によっては人件費という固定費を変動費化し、財務的な観点から運営上の効率性を高める効果を得られる場合がある。

- ・教育効果（①③が該当）

業務の集中化や共同化センター設置によって、業務を集中的に行うことにより、当該部署での業務は高いレベル水準で実施されることとなり、日常業務自体が職員教育の場となっていくことが期待できる。

- ・利益獲得（③が該当）

シェアード化により得られたノウハウを当該法人や共同化主体以外へのサービス提供により利益を獲得する。

ただし、当該業務は現状の国立大学法人の設立目的に合致しない、また、出資の制限から別法人での実施にも限界がある。

### 【デメリット】

- ・ 金銭的あるいは人的負担（①②③④が該当）  
業務の集中、業務フローの効率化、業務の標準化について徹底的に見直す必要があり、導入時に一定の時間的またはコスト的負担が生じる。
- ・ 既存システム（①②③④が該当）  
業務の見直しにより、既存システムが使用できず、新規投資を余儀なくされる場合がある。
- ・ ノウハウの喪失（②④が該当）  
共同化センターでの集中業務に移行した場合、大学内で当該業務に関するノウハウを失うおそれがある。このような場合、大学としての機能を失うこととなる。したがって、大学コア業務をセンター化することはできず、センター化することが実施可能な業務と実施不能な業務を、適切に選別することが必要かつ重要となる。

### 3.3 国立大学法人の特色を踏まえたカスタマイズ方法

---

調査時点における国立大学法人の状況は、集約化された業務を大学内において処理している形態と、単独で外部事業者が発注している形態の 2 つである。外部事業者等への外部委託化を検討するにあたって検討すべき事項は以下のとおりである。

#### 1. 仕様書について

出張管理業務について委託を実施する場合には業務効率化等のメリットを最大限享受するために複数年契約による場合が多いものと考えられる。したがって、一度ある仕様で契約を締結すると、その仕様でのサービスが当該契約期間に亘って継続することとなる。委託により業務が効率化するか、現状と同水準かあるいは効率化も図れなかった上にサービス水準まで落ちてしまうかについては多分に仕様の設計に依存してくるものといえる。このため仕様については慎重に検討することが必要となる。

また、システムを利用する場合には併せてシステムに関する仕様も設計する必要がある。

さらに、出張管理業務については関係する部署が多数にわたることが想定される。したがって、これらの関係部署間の事前の意見調整をしておくことが望まれる。

仕様について検討しなければならない事項としては以下のような項目が考えられる。

#### (1) 業務委託の要求要件

- ・航空券、乗車券等の手配及び配達に関する要件
- ・旅費計算業務に係る要件
- ・他に利用しているシステムとのインターフェイスに関する要件
- ・航空券、乗車券等の代金の支払に関する要件
- ・業務やシステム利用に関する導入支援（マニュアル整備や操作方法の解説等）

#### (2) 出張旅費管理システムの技術的要件等

- ・技術的要件
- ・性能要件
- ・信頼性要件
- ・セキュリティ要件
- ・他に利用しているシステムとの連携に関する要件
- ・出力帳票に関する要件
- ・保守支援体制等に関する要件

## 2. 民間事業者選定におけるポイント

### (1) 選定基準

コストのみではなく技術要件等の仕様満足度についても深く考慮して、必要十分な仕様を満たしている提案を採用することが重要である。

契約金額のみを重視した場合には、見た目のコスト（契約金額そのもの）は安価であるものの、その後の業務が円滑に行われないこと等によって、担当者の業務負担が増える、サービス水準の低下が生じるといった直接的ではないコスト負担が生じ、実質的には割高になるといった不都合が生じるおそれがある。

アンケート調査の結果では、委託事業者の選定に際し、「一般競争入札による最低価格落札方式」を採用している法人の数が最も多い状況であり、この点について懸念されるところである。

なお、選定時の評価項目については以下のものが考えられる。

#### ①業務委託の要求要件

- ・業務委託に関する全般的な要求要件を理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・航空券やJR券等の手配及び配達に関する要求要件を理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・航空券やJR券等の手配依頼があった場合の対応方法について
- ・旅費計算に関する要求要件を理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・旅費計算に関する従事者は旅費法に関する法律の知識を有するとともに、大学の旅費規程等について業務従事前までに内容を習得する努力をすること

#### ②出張旅費管理システムの技術的要件等

- ・法人が想定する概念図に基づいてシステム構築されることを基本とし、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・出張申請に関する技術的要件に関し理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・出張申請入力画面はわかりやすく入力操作もしやすいこと
- ・航空券やJR券等の予約に関する技術的要件に関し理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・電子決裁に関する技術的要件に関し理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・出張報告に関する技術的要件に関し理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること

- ・旅費計算に関する技術的要件に関し理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること
- ・出張旅費管理システムと財務会計システムとの連携に関する技術的要件に関し理解し、専門的見地から効率化・合理化に関する追加的提案を得ること

#### (2) 選定時における提供資料について

委託事業者側での提案、業務実施可能性、費用見積もりの検討に資することを目的として以下のような資料を提供することが委託者である国立大学法人、受託者である実施事業者の両者にとって有益であると考えられる。

- ・過去3年程度の旅行件数及び旅費支出総額
- ・「出張旅費規程」等の関連規程
- ・出張旅費管理業務に関する現行業務フロー及び改訂業務フロー
- ・出張旅費管理システム概要書（システムを利用している場合）
- ・出張旅費業務における「旅行命令書」、「出張旅費計算書」、「出張報告書」等の書類様式

#### (3) 委託業務が適切に機能するために

国立大学法人の出張管理業務については旅費規程と密接に結びついているといえる。このため契約期間よりも前の段階から旅費規程等の内容について習得することや業務オペレーションに加わって業務を実践することを仕様で明記しておくことが重要と考えられる。

### 3. 契約について

#### (1) 契約金額について

出張管理業務に関する契約の方法には以下の方法が考えられる。

- ①総価契約
- ②単価契約
- ③固定+歩合（①②の複合）

①は業務処理件数に関わらず一定額での契約である。業務処理件数が想定件数よりも多ければそのリスク負担は民間事業者となるが、想定件数よりも少ない場合には大学側で結果的に割高な業務処理コストを支払うこととなる。

②は業務処理1件当たりの委託料を取り決め、業務処理数に応じて委託料を決定する契約方法である。大学側では業務量に応じたコストの発生となり、業務処理費用の変動化が果される。一方、民間事業者にとっては業務処理件数が想定件数よりも少なければ固定費回収がままならないというリスクを抱えることとなる。したがって、業務処理量について一

定数量の保証を組み込んだ契約にならざるを得ないと考えられる。

③は固定的経費相当に関して一定額を支払、また、変動経費については業務量に応じて委託料が決定される契約である。①②における大学と民間事業者のリスクをそれぞれカバーまたは負担する契約ということができる。

いずれの契約形態によったとしても業務フローに関して原価動向を分析し、また、これに応じた大学と民間事業者での公平なリスク負担を検討して契約方法を検討していくことが必要である。大学側でのコスト減少のみを過度に追求した場合、引受民間事業者がいなくなるということになりかねないことに留意すべきである。

## (2) 契約期間について

一般的に契約期間が長いほど表面上の支払金額としてのコストは割安になる傾向がある。これは民間事業者にとっては業務に関する習熟度が向上していき、業務効率化が図られる機会が増加すること、また、一定の業務量が契約期間にわたって見込まれる場合には、契約期間トータルとしての規模のメリットが働きやすい、あるいは安定的に固定費回収に寄与するという効果を狙って可能な限り安価な業務の供給を行う可能性があるといったことによるものと考えられる。

また、システムの投資回収が確実に図られるといった効果も考えられるところである。

しかし、契約が長期にわたる場合、大学側においては特にシステム関係に関し陳腐化のおそれがあり、最新の性能に基づくサービス提供が受けられないおそれがある。具体的には最新のシステムでは操作性が著しく改善されているにも拘わらず、そのメリットが享受できず、数年前の性能での操作を強いられていることが考えられる。このような状況においては支払金額自体は安価なものでも最新のシステムに基づく作業効率が確保できないという意味でトータル的には不採算または実質的には高額の対価を支払っているおそれがあることに留意する必要がある。

また、契約が長期にわたるほど契約時に想定した想定業務量から大幅にかい離する可能性も高くなり、そのような場合には契約形態にもよるが大学と民間事業者のどちらかが著しく不利な契約を強いられることになりかねない。

なお、契約期間が著しく短い場合には、先述した内容とは反対に、大学での民間事業者選定手続が煩雑になるほか、民間事業者の習熟度や規模の経済性といった点での効果が得られない場合がある。

契約期間に関してこれら等を勘案して合理的に設定する必要がある。

## (3) 共同化センターで実施の場合の当事者間契約について

複数国立大学法人業務処理を共同化センターで実施することとする場合、当該センターで発生するコストの負担関係を当事者大学間で契約（合意）する必要がある。この場合、いかに原価動向を客観的に認識し、当事者間で合意するとともに、その発生原因となる国立

大学法人が公平かつ適切にコスト負担することが、長期安定的なセンター運営にとって必須の条件になると考えられる。この点について当事者間の一部に納得感が得られない場合にはセンター処理からの離脱等の事態も考えられ、このような場合安定的運営の妨げとなることに留意する必要がある。

### 3.4 出張管理業務以外の内部管理業務への応用

---

国立大学法人の更なる機能強化を図るに当たっては、持続的な業務改革が必須となる。具体的には、業務フローを徹底的に簡素化し標準化することや経理・人事・総務などの内部管理業務はシェアードサービス化を行うことを検討する必要がある。

シェアードサービス化の形態として業務を共同化する場合、スケールメリットにより更なる効率化を図ることが可能となる。同時に、教育研究支援業務といった国立大学法人における本来的なコアの業務へ人員の配置転換を行い、機能強化につながる可能性もある。経理・人事・総務などの内部管理業務のうち、業務の共同化を行うことで効果が期待できるものとしては、例えば調達、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、施設管理業務等が考えられる。なぜならば、これら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である。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。

したがって、内部管理業務についてはシェアードサービス化により更なる効率化を実現し本来的な業務である教育・研究支援業務へのリソース再配分を行い、国立大学法人の更なる機能強化へとつなげる好循環の仕組みが構築されることが今後の発展に寄与するものとなる。



---

## 4. 今後の方向性・提言

---

これまでの調査結果を踏まえて、今後の国立大学法人における公共サービスの更なる経営改善を促進する上での方向性について提言をまとめる。

### 4.1 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に過去に取り組んだもしくは現在取り組んでいる国立大学法人は全体の 9 割程度を占めており、これらの法人は業務に係る従事時間の縮減や旅費支給までの時間短縮等の効果を認識している。

一方、現状の制度で十分に効率化できていると認識している国立大学法人は全体の 2 割程度であり、出張管理業務の集約一元化、ルールの周知、更なる業務効率化及びコスト削減等を課題と捉えている。

また、複数大学間での事務処理共同化を図っている国立大学法人は今回の調査段階では見受けられなく、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。

ただし、「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

出張管理システムを利用している国立大学法人は全体の 8 割程度を占めている。システムの利用範囲として、経路の設定や旅費計算及び旅費請求書・精算書の作成は 8 割程度あるものの学内事務への申請や財務会計システムへのリンクは 6 割程度、外部事業者等への発注・発券は 2 割程度であり、その利用のレベル感に差があるのが実状である。

出張に関する一連の業務をシステム上で行い、データの一元管理や出張の申請から支払いにかかるまで電子承認を完全に適用することにより効率化を図っている実例があった。

さらに、財務会計システムと連携させることにより予算確保のリアルタイム更新を可能とし情報の共有化を実現している実例もあった。

一方において、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た。

これらのことから、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、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

アンケート調査結果によると、出張管理業務を外部委託している国立大学法人は全体の 3割程度であり、その範囲はチケット手配や旅費計算であった。また、外部委託のメリットとして、チケット手配に要する工数の削減や出張者による立替負担がなくなること、旅費計算業務に係る工数相当を他業務へ有効に活用できるという点が挙げられている。一方、デメリットとしては、学内で旅費業務内容へ精通している者が少なくなりノウハウが蓄積されない、外部委託事業者とのコミュニケーション不足による手配違いや遅延、計算違い等の発生が挙げられている。

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チケット手配があげられ、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。

なお、調査対象となった国立大学法人は、①から③のすべてを外部委託している大学、①から③のうち②の支払を除いて外部委託している大学、③のみ外部委託している大学に分かれている。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てくる。

それぞれの大学においては、外部委託の範囲について以下のような項目を具体的に検討したものと思われる。

#### ①システムの提供、運用・維持管理を行う場合

- ・年間旅費総額・件数等から勘案した投資額の妥当性
- ・財務会計システムとの連携により、予算の執行状況をタイムリーに把握することができる機能等は教員等の満足度向上に寄与するか
- ・システムの操作面や習熟度等の観点からの利用者負担
- ・システム改修時における機能性向上への要望への対応
- ・電子承認範囲の適用もしくは浸透可能性

#### ②業務委託（計算から支払いまで）を行う場合

- ・学内業務との役割分担や体制は明確で重複する部分はないか、全体の業務内容と業務処理工数に偏り等はないか
- ・大学と外部委託事業者との連携はスムーズに行われるか
- ・外部委託事業者において確実に業務が行われるためにどのような工夫をするか
- ・旅費計算業務を学内で行わないことによる人員の有効活用をどう図るか
- ・学内におけるノウハウ蓄積が薄まることへの対応をどのように考えるか

#### ③チケット手配を行う場合

- ・出張者による立替負担やチケット手配の工数削減

- ・チケット手配先は、出張者の選択に任されている状況下において、証憑書類なしで精算可能な外部委託事業者へのチケット手配率を向上させることによる精算手続の簡素化の追求

上述の観点は、個別の大学ごとの外部委託による効率化及び教職員の満足度向上についてであるが、今後の更なるシェアードサービス化の方向性として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や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

ヒアリング調査対象となった 4 つの国立大学法人における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・コスト分析の手引き」の活用を試みた。

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、例えば、旅費規程の簡素化範囲の拡大、決裁権者を必要最小限とすることによる過剰なチェックの廃止、システム機能の最大限の活用、他大学との事務処理共同化、適正人員配置によるボトルネックの解消及び常勤職員と非常勤職員の業務分担の見直しによるコア業務への再配分等更なる改善に向けての課題も挙げられる。

また、コスト分析の観点からも、学内業務処理量、システム投資コスト及び外部委託費等のコスト情報など様々な角度での分析を行った。その結果、学内業務処理量と外部委託費等のコスト情報から得られる 1 件あたり業務処理コストについては、業務処理に関して外部委託を行っている大学と外部委託を行っていない大学との間で大きな差異が生じていなかった。

外部委託を行っている大学については、外部委託事業者への委託内容と学内における業務を明確に区分し業務内容の重複を発生させることなく定期的なコミュニケーションを通じて効率的な運用を図っていた。

また、外部委託を行っていない大学については、学内で大量反復的な業務を集約化して実施することにより効率化の効果を高めていた。

いずれの場合においても積極的に業務効率化を推し進めている結果であったと考えられる。

ただし、このような比較を実施する場合においては出張内容の複雑性といった点を考慮する必要もある。例えば、出張内容が複雑なもの（海外出張や特殊ルートを選択を要する出張等）については、その問い合わせ等も含めて承認等の際に多くの工数を要するものが存在するのは事実であり、年間多数の出張管理業務において複雑な照合処理を一定の業務

委託料で専門性のある業者に任せることにより、規模の経済性を追求しながら確実な業務を実施する工夫を行っている事例も見られた。

このような業務内容の性質を理解した上で、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。

その結果、例えば電子決裁の適用範囲を拡大できないか、証憑書類の提出等を完全電子化できないか等の気づきを得ることができよう。

また、システム投資に関しては、年間出張件数が多い大学については投資の有効活用の可能性がより高いといえる。一方、金額面のみならず財務会計システムと出張管理システムとの連携により予算の執行状況をタイムリーに把握することができ、管理の利便性から教員等の高い評価が得られているという分析結果も挙げられる。

#### (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)出張管理システムの有効活用に対する示唆、(3)外部委託の範囲や考え方に対する示唆、(4)業務フロー・コスト分析の実施結果及び留意点において言及しているところである。

これに加えて、出張管理業務の基礎となる旅費規程の抜本的な改訂を行い現行の複雑な規程をシンプルなものとするのが課題と捉えられる。すなわち、旅費の使用が複雑な規程どおりに行われているかを詳細に検討するために出張管理業務コストをかけている現在の状況は、再考の余地が多く残されているといえる。さらに、国立大学法人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計算を行うことが求められるなど個別的な対応を要するものの存在が出張管理業務を煩雑にする一因となっているとも考えられる。

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。

このように出張管理業務については、複数の視点から効率化を図ることにより教育研究支援業務といった本来のコアの業務へ人員の配置転換を行うことを可能とするとともに、スケールメリット等によるコスト縮減効果を十分に享受して国立大学法人の更なる機能強化、財務基盤の強化を達成することが求められていると考える。

## 4.2 今後の方向性に関する提言

---

以上のような調査結果を踏まえ、今後の方向性に関する提言を行う。

### 4.2.1 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、国の時代における予算統制による事前評価から事後評価の仕組みへ移行し、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。

各国立大学法人においては、旧態依然の体質からの脱却を進め、学内の論理で閉じることなく学外の知見を引き出す努力により活性化を進めてきているものと思われる。

また、経営の基盤となる運営費交付金の大幅な増加は期待できず、各大学は外部資金獲得努力や経営効率化を進めている一方、法人化に伴い事務量が増加し多忙を極めている状況と考えられる。

本調査の対象となった出張管理業務は更なる効率化を求められているところであるが、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いる。その結果、複雑な旅費規程によって旅費計算・確認・承認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。また、国立大学法人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計算を行うことが求められるなど個別的な対応を要するものの存在が出張管理業務を煩雑にする一因となっているとも考えられる。

民間の場合は、経路の設定や旅費精算について規程のルートで計算するのではなく実際のルートで計算するなど出張者自身で対応可能な程度の規程としており、実費に近い形で計算が行われている。

すなわち、旅費の使用が複雑な規程どおりに行われているかを詳細に検討するために出張管理業務コストをかけている現在の国立大学法人の出張管理業務の状況については、再考の余地が多く残されているといえる。

したがって、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。

#### 4.2.2 他の内部管理業務への応用に関する提言

経理・人事・総務などの内部管理業務のうち、事務処理共同化を実現することで効果が期待できるものとしては、例えば調達、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、施設管理業務等が考えられる。なぜならば、これらの内部管理業務については出張管理業務と同様に各国立大学法人における業務内容について類似している部分が多くみられるからである。事務処理共同化の導入にあたっては、対象とする業務が本来業務であるか、意思決定を行う必要があるか、継続性が確保される必要があるか、事業そのものの専門性及び複雑性や法的規制等はあるか等の実施可能性の観点から検討した上で、リスク要因と考えられるノウハウの喪失による影響、品質確保及び他の契約への影響等について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。

今後、内部管理業務についてはシェアードサービス化により更なる効率化を実現し国立大学法人の本来業務である教育・研究支援業務へリソースの再配分を行い、国立大学法人の更なる機能強化へとつなげる好循環の仕組みが構築されることが期待される。

#### 4.2.3 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。

しかしながら、シェアードサービス化の実施に際しては、これらの関係における利害調整等が必要とされる場面が想定される。この場合、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。

さらに、内部管理業務の十分な効率化を図りながら国立大学法人の本来業務である教育・研究支援業務の有効化を同時並行的に検討することによって学内全体の最適な業務のあり方を俯瞰し、組織改革等により機能強化を持続する仕組みを構築することが求められよう。この場合においても、必要に応じて外部の独立した専門家を活用することにより新たな業務改革等への取組みの促進が期待できると考えられる。

#### 4.2.4 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いては、これまで現場における知見や創意工夫に基づいた各種の業務改善へ取り組んでいる。

今後は、「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する。

今回調査の対象となった出張管理業務を例にとると、民間の実務を参考とし国立大学法

人の公共性等を踏まえつつ旅費規程や出張管理業務の事務処理はどうあるべきかをゼロベースで検討する姿勢を持ちながら、業務フロー・コスト分析の考え方を適用することが有用である。これにより、これまでとは全く異なる視野から改善ポイントを浮き彫りにすることが期待できる。

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。

### Ⅲ. 付録（アンケート調査票）

---



平成 25 年 11 月 12 日

各国立大学法人財務ご担当課長 様

有限責任 あずさ監査法人

「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」  
アンケートへのご協力について (依頼)

拝啓 時下ますますご隆盛のこととお慶び申し上げます。

この度、当監査法人は、内閣府より「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」を受託し、本調査の一環として、全ての国立大学法人を対象としてアンケートを実施することとなりました。

本調査は、国立大学法人化後の出張管理業務に関して業務改善の状況等を調査し今後の有効方策の検討の参考とするとともに、各国立大学法人の自主的な取り組みに資することを目的としています。

つきましては、ご多忙のところ誠に恐縮ですが、本調査の趣旨を御理解いただいた上で、本アンケートに御協力くださいますようお願いいたします。

また、本調査結果につきましては、大学名を特定させない形でアンケート結果を集計した上で、公表することを予定しております。

アンケートへのご回答は、別途文部科学省国立大学法人支援課より送付される Excel シートに入力し、平成 25 年 11 月 26 日 (火) までに、有限責任 あずさ監査法人の下記担当へ直接メールでご返信いただければ幸いです。

敬具

【アンケート調査の提出先及びお問い合わせ先】

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所 第 1 事業部 川本恭兵

TEL 03-3548-5801

E-mail: [JP-FMAZ-TYO-CAB@jp.kpmg.com](mailto:JP-FMAZ-TYO-CAB@jp.kpmg.com)

(専用メールアドレス)

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)に関する調査アンケート																									
<p><b>本調査票へご回答いただく上での注意事項</b></p> <p>本調査票は財務担当部署において、お取りまとめいただくようお願いいたします。 設問及び注釈をご確認の上、ご回答いただきますようお願いいたします。</p> <p><b>※回答にあたりましては、Excelのマクロを有効にしてください。</b> <b>※所定の回答欄以外への入力・編集はお控えください。</b> <b>※データの集計作業のため、行や列の挿入・削除はお控えください。</b></p>																									
<p><b>本調査での用語の定義</b></p> <p>出張管理業務：旅行命令の作成、経路の設定、旅費計算、バック旅行の確認、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</p> <p>外部委託：大学における機能や業務の一部または全部を外部の企業等に委託すること</p> <p>シェアード・サービス化：学内の間接部門の業務を1つの組織へ集約又は外注することにより、 業務の効率化とコスト削減を図ること</p>																									
<p><b>1. 全般的事項</b></p> <p>1-1. お取りまとめご担当者（窓口となっていた方）の連絡先などをご記入ください。</p> <table border="1"> <tr><td>大学名</td><td></td></tr> <tr><td>部署名</td><td></td></tr> <tr><td>役職</td><td></td></tr> <tr><td>氏名</td><td></td></tr> <tr><td>電話</td><td></td></tr> <tr><td>e-mail</td><td></td></tr> </table>		大学名		部署名		役職		氏名		電話		e-mail													
大学名																									
部署名																									
役職																									
氏名																									
電話																									
e-mail																									
<p>1-2. 貴学の教職員数※についてお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>教員数（人）</td><td></td><td>人</td></tr> <tr><td>職員数（人）</td><td></td><td>人</td></tr> </table> <p>※平成24年5月1日の学校基本調査の数値をお答えください。</p>		教員数（人）		人	職員数（人）		人																		
教員数（人）		人																							
職員数（人）		人																							
<p>1-3. 貴学の主なキャンパス構成※についてお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>キャンパス構成</td><td> <input type="radio"/> 1か所  <input type="radio"/> 2か所  <input type="radio"/> 3か所以上 </td></tr> </table> <p>※日常的な教育・研究活動に使用していない山林等は除いてお答えください。</p>		キャンパス構成	<input type="radio"/> 1か所 <input type="radio"/> 2か所 <input type="radio"/> 3か所以上																						
キャンパス構成	<input type="radio"/> 1か所 <input type="radio"/> 2か所 <input type="radio"/> 3か所以上																								
<p><b>2. 出張管理業務について</b></p> <p>2-1. 出張管理取扱量等についてお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>年間旅費総額 ※1</td><td></td><td>千円</td></tr> <tr><td>（内訳）※2 職員旅費</td><td></td><td>千円</td></tr> <tr><td>教員旅費</td><td></td><td>千円</td></tr> <tr><td>外部人員旅費※3</td><td></td><td>千円</td></tr> <tr><td>件数 ※1</td><td></td><td>件</td></tr> <tr><td>（内訳）※2 職員旅費</td><td></td><td>件</td></tr> <tr><td>教員旅費</td><td></td><td>件</td></tr> <tr><td>外部人員旅費※3</td><td></td><td>件</td></tr> </table> <p>※1平成24年度分（平成24年4月～平成25年3月）の旅費総額・件数をご記載ください。 ※2「職員」「教員」「外部人員」の区分でわかるようであれば内訳をご記載ください。 ※3委員、学生（教職員以外の）旅費等を含む</p>		年間旅費総額 ※1		千円	（内訳）※2 職員旅費		千円	教員旅費		千円	外部人員旅費※3		千円	件数 ※1		件	（内訳）※2 職員旅費		件	教員旅費		件	外部人員旅費※3		件
年間旅費総額 ※1		千円																							
（内訳）※2 職員旅費		千円																							
教員旅費		千円																							
外部人員旅費※3		千円																							
件数 ※1		件																							
（内訳）※2 職員旅費		件																							
教員旅費		件																							
外部人員旅費※3		件																							
<p>2-2. 旅費システムの導入についてお答えください。</p> <table border="1"> <tr><td>旅費システム※を使用していますか</td><td> <input type="radio"/> はい ⇒下の質問にお答えください  <input type="radio"/> いいえ ⇒2-3へ </td></tr> <tr><td>システムの利用方法</td><td> <input type="radio"/> 大学所有の旅費システムを利用している  <input type="radio"/> 外部事業者等の旅費システムパッケージを利用している  <input type="radio"/> その他            （自由記述）            例）既存のシステム「駅すばあと」をカスタマイズして活用している </td></tr> <tr><td>システムの利用範囲 （該当するもの全て選択してください）</td><td> <input type="checkbox"/> 経路の設定  <input type="checkbox"/> 学内事務への申請  <input type="checkbox"/> 外部事業者等への発注・発券  <input type="checkbox"/> 旅費請求書・精算書作成  <input type="checkbox"/> 財務会計システムへのリンク（支出データの提供）  <input type="checkbox"/> その他            （自由記述） </td></tr> <tr><td>システムの導入時について</td><td> <input type="radio"/> 業務をシステムに合わせた  <input type="radio"/> システムを業務に合わせた </td></tr> </table> <p>※財務会計システムとは別個に独立しており、旅行命令、計算、発券等の一部もしくは全部の業務を行っているシステム。 Excel等のスプレッドシートの利用は含まない。</p>		旅費システム※を使用していますか	<input type="radio"/> はい ⇒下の質問にお答えください <input type="radio"/> いいえ ⇒2-3へ	システムの利用方法	<input type="radio"/> 大学所有の旅費システムを利用している <input type="radio"/> 外部事業者等の旅費システムパッケージを利用している <input type="radio"/> その他 （自由記述） 例）既存のシステム「駅すばあと」をカスタマイズして活用している	システムの利用範囲 （該当するもの全て選択してください）	<input type="checkbox"/> 経路の設定 <input type="checkbox"/> 学内事務への申請 <input type="checkbox"/> 外部事業者等への発注・発券 <input type="checkbox"/> 旅費請求書・精算書作成 <input type="checkbox"/> 財務会計システムへのリンク（支出データの提供） <input type="checkbox"/> その他 （自由記述）	システムの導入時について	<input type="radio"/> 業務をシステムに合わせた <input type="radio"/> システムを業務に合わせた																
旅費システム※を使用していますか	<input type="radio"/> はい ⇒下の質問にお答えください <input type="radio"/> いいえ ⇒2-3へ																								
システムの利用方法	<input type="radio"/> 大学所有の旅費システムを利用している <input type="radio"/> 外部事業者等の旅費システムパッケージを利用している <input type="radio"/> その他 （自由記述） 例）既存のシステム「駅すばあと」をカスタマイズして活用している																								
システムの利用範囲 （該当するもの全て選択してください）	<input type="checkbox"/> 経路の設定 <input type="checkbox"/> 学内事務への申請 <input type="checkbox"/> 外部事業者等への発注・発券 <input type="checkbox"/> 旅費請求書・精算書作成 <input type="checkbox"/> 財務会計システムへのリンク（支出データの提供） <input type="checkbox"/> その他 （自由記述）																								
システムの導入時について	<input type="radio"/> 業務をシステムに合わせた <input type="radio"/> システムを業務に合わせた																								

<b>2-3. 旅費支給規程等についてお答えください。</b>	
旅費支給規程の改訂の有無	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 旅費法を準用し、学内の規程としている</li> <li>● 旅費支給規程の見直しを行っている。(旅費法とは異なる対応をしている) ⇒見直しを行っている場合はどのような内容ですか？ (自由記述) 例) 特定の出張地については、旅費を定額としている。</li> </ul>
大学が手配する際にパック商品※1の利用を認めていますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul>
回数券を使用していますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul>
交通系ICカード※2を使用していますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul>
※1交通手段と共に宿泊がセットになり、割安となっている旅行商品 ※2パスモやSuica・TOICA・ICOCA等のICカード	
<b>2-4. 出張管理業務に関する業務改善の状況についてお答えください。</b>	
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、現在取り組んでいますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1. はい ⇒2-4-2へ</li> <li>● 2. いいえ ⇒2-4-6へ</li> </ul>
<b>2-4-2. 業務改善の手法について (2-4で1. はいの場合)</b>	
業務改善の手法	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1. 学内における業務効率化※ ⇒2-4-3へ</li> <li>■ 2. 業務の外部委託 (一部委託を含む) ⇒2-4-4へ</li> <li>■ 3. 複数大学間での事務処理共同化 ⇒2-4-5へ</li> <li>■ 4. その他 ⇒2-4-3へ</li> </ul>
(該当するもの全て選択してください)	
※専門部署への集約化等を含む、外部委託以外の業務改善、規程の見直し等	
<b>2-4-3. 業務の見直しに関して (2-4-2で1. 学内における業務効率化、又は4. その他を選択の場合)</b>	
内容(どのような業務改善か)	(自由記述)
当該業務改善を行った理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 費用削減効果</li> <li>■ 事務処理量の削減</li> <li>■ 投資抑制</li> <li>■ 人員の活用</li> <li>■ 教職員満足度の向上</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>
(該当するもの全て選択してください)	
業務の見直しの範囲	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旅行命令の作成</li> <li>■ 経路の設定</li> <li>■ 旅費計算</li> <li>■ チケット手配</li> <li>■ 旅費請求書・精算書の作成方法</li> <li>■ 航空機の半券等確認書類等の整理・保管</li> <li>■ パック商品を利用可能にした</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>
(該当するもの全て選択してください)	
業務改善の効果を大学として認識しましたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ ⇒はい、いいえ、それぞれの場合の要因はどのようなものだと考えられますか (自由記述)</li> </ul>
業務改善の効果をどのように測りましたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旅費業務に係る人員数の推移</li> <li>■ 旅費業務に係る従事時間の推移</li> <li>■ 旅費が支給されるまでの時間の短縮 (迅速化)</li> <li>■ 旅費業務に係るコスト推移</li> <li>■ 効果を測っていません</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>
(該当するもの全て選択してください)	
業務改善の上での工夫・対策等についてお答えください。	(自由記述)

2-4-4. 外部委託している場合 (2-4-2で2.業務の外部委託を選択の場合)			
外部委託先名	<input type="checkbox"/> JTB <input type="checkbox"/> 日本旅行 <input type="checkbox"/> 近畿日本ツーリスト <input type="checkbox"/> トップツアー <input type="checkbox"/> 生協 <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
年間利用額※1		千円	
年間利用件数		件	
業者への年間支払委託料		千円	
業者への委託料計算方法	<input type="checkbox"/> 定額制 <input type="checkbox"/> 従量制 <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
複数年契約や包括化※2を実施していますか。	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ		
契約期間		か月	
外部委託を行った理由 (該当するもの全て選択してください)	<input type="checkbox"/> 費用削減効果 <input type="checkbox"/> 事務処理量の削減 <input type="checkbox"/> 投資抑制 <input type="checkbox"/> 人員の削減 <input type="checkbox"/> 教職員満足度の向上 <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
外部委託の範囲 (該当するもの全て選択してください)	<input type="checkbox"/> 経路の設定 <input type="checkbox"/> 旅費計算 <input type="checkbox"/> チケット手配 <input type="checkbox"/> 旅費請求書・精算書の作成 <input type="checkbox"/> 航空機の半券等確認書類等の整理・保管 <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
業者の評価選定方法	<input type="checkbox"/> 企画競争入札 <input type="checkbox"/> 総合評価方式 (一般競争入札) <input type="checkbox"/> 最低価格落札方式 (一般競争入札) <input type="checkbox"/> 随意契約		
外部委託の効果を大学として認識しましたか	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ ⇒はい、いいえ、それぞれの場合の要因はどのようなものだと考えられますか (自由記述)		
外部委託の効果をどのように測りましたか (該当するもの全て選択してください)	<input type="checkbox"/> 旅費業務に係る人員数の推移 <input type="checkbox"/> 旅費業務に係る従事時間の推移 <input type="checkbox"/> 旅費が支給されるまでの時間の短縮 (迅速化) <input type="checkbox"/> 旅費業務に係るコスト推移 <input type="checkbox"/> 効果を測っていません <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
外部委託の上での工夫・対策等についてお答えください。	(自由記述)		
※1旅費のうち外部委託業者取扱額			
※2複数業務をまとめて外部委託契約すること			

2-4-5. 複数大学間での事務処理共同化している場合 (2-4-2で3. 複数大学間での事務処理共同化を選択の場合)			
共同化先大学			
年間利用額※1 貴学		千円	
共同化先大学		千円	※わかるようであればご記載ください
年間利用件数 貴学		件	
共同化先大学		件	※わかるようであればご記載ください
年間の支払手数料 貴学		千円	
共同化先大学		千円	※わかるようであればご記載ください
手数料の計算方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定額制</li> <li>● 従量制</li> <li>● その他 (自由記述)</li> </ul>		
契約期間		か月	
事務処理共同化を行った理由 (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 費用削減効果</li> <li>■ 事務処理量の削減</li> <li>■ 投資抑制</li> <li>■ 人員の活用</li> <li>■ 教職員満足度の向上</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>		
共同化の範囲 (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経路の設定</li> <li>■ 旅費計算</li> <li>■ チケット手配</li> <li>■ 旅費請求書・精算書の作成</li> <li>■ 航空機の半券等確認書類等の整理・保管</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>		
共同化大学間の役割分担についてご回答ください	(自由記述)		
事務処理共同化の効果を大学として認識しましたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul> ⇒はい、いいえ、それぞれの場合の要因はどのようなものだと考えられますか (自由記述)		
共同化の効果をどのように測りましたか (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旅費業務に係る人員数の推移</li> <li>■ 旅費業務に係る従事時間の推移</li> <li>■ 旅費が支給されるまでの時間の短縮 (迅速化)</li> <li>■ 旅費業務に係るコスト推移</li> <li>■ 効果を測っていません</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>		
事務処理共同化の上での工夫・対策等についてお答えください。	(自由記述)		
※1旅費のうち共同化による取扱額			
2-4-6. 出張管理業務について業務改善を行っていない場合 (2-4で2. いいえの場合)			
実施していない理由 (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 優先順位が低いから</li> <li>■ 効果が期待できないから</li> <li>■ 投資にお金がかかるから</li> <li>■ 人員・時間が不足しているから</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>		

<b>2-5. 出張確認及び精算方法の状況</b>			
出張確認の実施主体	<input type="checkbox"/> 学内部署 <input type="checkbox"/> 外部事業者		
精算手続きの実施主体	<input type="checkbox"/> 学内部署 <input type="checkbox"/> 外部事業者		
精算書の形式	<input type="checkbox"/> 書面 <input type="checkbox"/> エクセル等精算書のデータによる提出 <input type="checkbox"/> 内部・外部システム <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
領収書等の取扱	<input type="checkbox"/> 領収書を必須とする <input type="checkbox"/> 条件付きで領収書を必須としない(専門業者に申込の場合は不要等) <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
<b>2-6. 旅費に関する業務マニュアル・フロー</b>			
旅費に関するルールの学内周知方法  (該当するもの全て選択してください)	<input type="checkbox"/> 会議 <input type="checkbox"/> 学内掲示 <input type="checkbox"/> Web <input type="checkbox"/> メール <input type="checkbox"/> 説明会 <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
業務マニュアル・手順書は整備されていますか	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ		
業務フローを可視化していますか(フローチャー)	<input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ (自由記述)		
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			
<b>3. 現状で抱えている課題・問題点、今後の意向</b>			
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ますか  (該当するもの全て選択してください)	<input type="checkbox"/> 現状の制度で十分効率化できている <input type="checkbox"/> 外部委託を検討している <input type="checkbox"/> 業務の見直しを検討している <input type="checkbox"/> 近隣同一地区の大学における連携を検討している <input type="checkbox"/> 同様の学部構成の大学間での連携を検討している <input type="checkbox"/> システム化を検討している <input type="checkbox"/> その他 (自由記述)		
出張管理業務に関して貴学で認識している課題や問題点があればお答えください	(自由記述)		
<b>4. 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査の希望</b>			
本調査業務の一環として、教法人の担当理事又は事務職員に対し書面、ヒアリング及びインタビュー調査(3時間程度を予定)を実施させていただき予定です。			
当該調査について、貴学にお願いさせていただいた場合には、ご協力いただくことは可能でしょうか	<input type="checkbox"/> 大学の現状を紹介したい、書面、ヒアリング及びインタビュー調査に協力したい <input type="checkbox"/> 実施依頼があれば、前向きに検討したい <input type="checkbox"/> 書面、ヒアリング及びインタビュー調査への協力は見合わせたい		
御協力いただきありがとうございました。			
	以上		