

大学の調達手続の効率化に関する調査

報告書

平成23年3月

株式会社三菱総合研究所

(空白頁)

[目次]

I. 調査結果概要.....	1
II. 調査の目的・調査内容等.....	7
1. 調査の背景と目的.....	8
2. 調査内容.....	9
2.1 先進事例調査.....	9
2.2 アンケート調査.....	10
3. 実施期間.....	12
III. 本編.....	13
1. 先進事例調査.....	14
1.1 調査対象の選定.....	14
1.2 インタビュー調査結果.....	16
2. アンケート調査.....	63
2.1 調査フレーム.....	63
2.2 調査結果のポイント.....	64
2.3 アンケート調査結果の詳細.....	67
3. 今後の方向性・提言.....	153

1. 調查結果概要

大学の調達手続の効率化に関する調査 調査結果概要

平成23年3月

調査の背景と目的

□ 公共サービス改革基本方針(平成22年7月6日閣議決定)：国立大学法人の施設の管理・運営業務、内部管理業務、試験実施業務、医薬未収金の徴収業務等の経営改善の取組に努めることを明記。

調査内容と方法

先進事例調査

□ 国公立大学における調達手続の効率化等の取組の先進事例(10例、例えば手続の学内集約化、複数の法人による共同調達、外部委託、発注方法の工夫等)について、選定、発掘し、取組の具体的な内容や効果、課題等について調査を実施。

□ 本調査は、内閣府委託調査として、大学における調達手続について、既実施の効率化等の取組の状況等を調査することにより、各国立大学法人が自ら取り組む経営改善における活用に資する観点から株式会社三菱総合研究所が実施。

□ 特に調査対象とした主な業務は、以下の通り。

- i) 事務用消耗品の調達(文房具、コピー用紙等)
- ii) 実験用試薬の調達
- iii) 附属病院における医薬品、医療用消耗品等
- iv) 複写機のリース及びび保守点検業務契約

アンケート調査

□ 調達手続の効率化等の取組状況(例えば手続の学内集約化、複数の法人による共同調達、外部委託、発注方法の工夫等)について、全ての国立大学法人(86校)の財務担当者へのアンケート調査を実施、78校から回答(回収率91%)。

大学の調達手続の効率化へ向けた取組状況(先進事例調査結果から)

	取組内容とその実施効果(定量・定性)	苦労点・工夫点	他大学に参考となる点
東京大学	【ウェブ発注システムの導入】 <ul style="list-style-type: none"> ● UT購買：購買価格の低減(市場価格より2,300万円低減(H21))、購買情報 の透明化、購買業務プロセスの効率化 ● UT試薬：上記効果約10%の8,000万円節約(H21)→薬品管理サポート充 実、研究者利便性向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● UT購買：検索の使い勝手を重視。権限者以外の非常勤・学生も仮 発注可能な工夫。 ● UT試薬：英語対価を実現。競争的資金の支出の証憑として認めら れるよう調整。試薬は種類が多いため全てはカバーしない。 	<ul style="list-style-type: none"> ● UT購買は業者の既存システムのカスタマイズ、UT試薬は販売会社 のシステム利用、リバーオークションは既存システムを借りるな ど、システム利用形式を使い分けるのがある ● 来通りの調達手続も認めており、UT購買・UT試薬サイトの利 用は強制ではなく自然に普及している
東京農工 大学	【リバーオークションの試験運用】 <ul style="list-style-type: none"> ● UT購買より安く買える事例も 	<ul style="list-style-type: none"> ● 詳細な仕様書作成と開始価格に苦労 	<ul style="list-style-type: none"> ● メインキャンペーン以外の拠点をどこまで含めるかがポイント ● 地域性、理系/文系の違いから共通化できるもの・できないものがある
富山大学	【病院内物流業務の外部委託化】 <ul style="list-style-type: none"> ● 薬剤師、看護師が専門業務に特化(在庫管理・発注業務から解放) ● 看護師1-2名、薬剤師2名分のマンパワーを本来業務にシフト ● 事務部門の業務大幅軽減 ⇒委託費用の増加を上回る生産性向上を体感 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕様は統一化しても納入条件が大学毎に異なるため調整が必要 ● 大学によっては共同調達を行うための内規変更が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事務職員が2、3年で異動になってしまおうと、現場にノウハウが貯 まらない。ある程度の期間は病院専属が望ましい。 ● 都市部と地方でディーラーやメーカーの体制や物流コストなどピロ タス環境が違う点を考慮する必要(富山大学方式以外にもメリッ トがある)
京都産業 大学*	【WEBシステムによる事務用品の調達等】 <ul style="list-style-type: none"> ● 納品スピードが短縮(従前3日~1週間⇒従後1日)に ● (WEBシステム導入による)業者間の価格競争により、定価1割~2割引きで 調達していたものが、現在3割~4割引きも 	<ul style="list-style-type: none"> ● 1業者が複数年調達業務を担うため価格が下がりにくいリスク (大学としては「1社供給により他大学よりも取扱金額が大きくなる 点」を強調し、業者側と交渉) ● 新薬・新原材料の採用・導入の決定において、現在は医師の意見を 尊重しているが、今後絞り込み等を実施したい 	<ul style="list-style-type: none"> ● WEBシステム調達対象を管財部と各部署が十分に検討することが 重要 ● 学内部署により営業時間(職員の輪番)に立ち会える時間が異なるた め営業時間内に納品できるようにスケジュール調整が業者と必要
奈良教育 大学	【100%出資子会社への契約事務委託】 <ul style="list-style-type: none"> ● 管財部の調達事務削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 仕易品を対象から除外(対象商品の絞り込みが困難) ● 連絡調整をどのように行うのが課題 ● 共同調達により地元業者が落ちる確率が減少。運送業者による配 送の場合、きめ細かいサービスは不可。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同調達のメリット・デメリットを学長・事務局長へ丁寧に説明す ることが肝要。その際、成果を得ている先進事例に倣うことでスマ ーズな学内調整が可能。 ● ひとつ効率化してきた後も次に何に取り進むの継続して検討するこ とが課題
鳥取大学	【医療材料の採用基準見直し等】 <ul style="list-style-type: none"> ● 調達単価が低減 ● 現場のコスト意識が向上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達検討段階で価格交渉するため、事務コストは増大 ● 新規調達申請に「保固」扱いが増加したため、実施当初は現場から 不満も多数(最近は現場の理解も高まっている) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域毎・病院毎に最適な方法を検討する必要がある ● 事務手続の効率化は契約部門に任せられることが多いが、契約部門で は契約額の値引き・単価削減が主な検討対象になってしまふ。大学 全体の調達効率化は契約部門以外の職員や教員も参加した検討が必 要。
東北大学	【他大学等との共同調達の取組等】 <ul style="list-style-type: none"> ● 東北大学(従来から調達量が大きい)：単価の低減<事務コスト削減 ● 他大学(比較的環境が小さい)：単価低減>事務コスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達増加(調達額高額化)により随意契約が不可になるなど、事務 コストがかえって大きくなる可能性 ● 対象機関の数や地域を拡大した場合、業者が対応できない場合や輸 送コストの増加で単価低減のメリットが失われる場合も 	<ul style="list-style-type: none"> ● 学内での集約・一括調達の実現が、他機関との共同調達の前提 ● 調達規模により実施効果(例えば単価低減や調達コスト削減)が異な る。狙いを明確にし、その実現に適した相手機関を選定する必要。
九州大学	【医薬品等の価格交渉落札方式の導入】 <ul style="list-style-type: none"> ● 医薬品購入価格の低下 ● 医療職、事務職員のコスト意識向上→後発医薬品導入の検討開始 	<ul style="list-style-type: none"> ● 契約担当職員の人事異動により契約ノウハウが引き継げない ● 役務提供者の「品質」維持は今後課題となる可能性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 都市部は多くのディーラーと取引可能だが、地方はディーラー数が 少ないため、競争環境が生じにくい ● 価格交渉による事務量の増加があるため、元来、人員が手薄なとこ ろは導入が困難な面も
秋田大学	【教員への契約権限の取組】 <ul style="list-style-type: none"> ● 重油(最大物品調達の一つ)：単価1円円で約三百万円(年変動) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達増加以外にも共同調達を打診したが立地条件でメリットが発揮 できず。逆に市内で更なる共同調達は可能性あり。 ● 契約権限委任により調達事務が増えたと感じて反対する教員へ配慮 し、全ての教員に権限委任を強制しない形で導入 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同調達は地理的条件に左右されるが、大学(教育機関)に限定せず 相手先を登録することも重要 ● 調達業務の分断は相手(教員)にメリットを感じてもらう工夫が必要(事 務負担が教員に転与されるのは本末転倒)
聖 maria ンナ医科 大学*	【医薬品の調達における薬剤師の関与の拡大】 <ul style="list-style-type: none"> ● ジェネリック切替により医薬品購入費が減少(ジェネリックの方が、先発品よ りも値引率が高いため、より利益も増加) ● 薬剤師との協業により調達(事務)部門の専門知識レベルアップ ● MRの営業行為(大学医局への訪問)も原則、控えるようにし、医薬品の採用に ついては、透明性を高める取組も実施 	<ul style="list-style-type: none"> ● ジェネリック導入により製薬メーカーからの研究費(寄付金)減少が 一般的に反対意見もあるが、(切替前後で)研究費は変化無し ● 医師から問い合わせがあったが、ジェネリック医薬品が臨床的に問題 となれば「すぐに先発品へ戻す」と説明し納得を得た ● 価格面でも、薬剤師と事務職員の協働が必要 	<ul style="list-style-type: none"> ● リーダーシップの取れる職能としての薬剤師の育成が重要 ● 国立大学の値引きが難しいのは、調達価格がオープンになってしま うため、値引交渉が有利に進められにくいことがある ● 国立大学は薬剤師と事務部門が協議できる体制を作る必要がある

*：私立大学

大学の調達手続の効率化へ向けた取組状況(アンケート結果から)

取組の現状・効果

契約額の規模と、直近5年間における契約額の増減

- 調達品目の種類によって調達規模に明確な差
 - 大きいもの：「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」10～100億円程度
 - 小さいもの：「複写機のリース及び保守点検業務契約」1,000～5,000万円程度
- 調達規模が大きいものは、直近の契約額が増加傾向
⇒ 調達効率化を進めても大学活動が活性化することで調達量が増加。
⇒ **調達額の増減と効率化の進捗状況は区別する必要がある。**
- 増加傾向：「実験用試薬の調達」「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」
- 横ばい傾向：「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」
- 減少傾向「複写機のリース及び保守点検業務契約」

調達効率化(調達額・調達コストの削減等)の取組状況

- 調達効率化へ向けた取組は、全体的にある程度進展している。
 - 「民間企業等への外部委託」は「医薬品・医療用消耗品等」の調達にほぼ集中中。
- その中で、「実験用試薬」に関する効率化の取組は相対的に時間を要している。
 - 「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」よりも調達額が大きく、調達手続の再設計が不可欠。
 - 「医薬品、医療用消耗品等の調達」と異なり、発注元が全学に分散し、意見統一に時間を要する。
- 「複写機のリース及び保守点検業務契約」は急速に効率化が進展。
 - 「調達手続の学内集約(88%)」「入札方法等の工夫(77%)」「発注・契約方法の工夫等(86%)」
- 「発注・契約方法の工夫等」についても、比較的最近になって本格的な取組が始まっている。
- 「調達手続の学内集約」は法人化前後に取組を開始した大学が多い。
⇒ 「発注・契約方法の工夫等」の取組開始時期にはばらつきがあり2008年度以降に開始した大学も。

調達事務部門の構成

- 附属病院関連の品目を除き、調達事務部門の集約化はある程度図られている。
 - 特に「複写機のリース及び保守点検業務契約」は「全学単位の調達事務部門を設置している」が63%。
- 附属病院には独立した調達事務部門が置かれている場合が多い。
 - 11大学(27%)が附属病院の中に調達事務部門を置き、大学の他部局と調達事務部門を切り離す。

調達効率化の取組による効果

- 主な効果は「単価の低減」「学内の調達手続の簡略化」
 - 単価の低減は、「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」で最も多い回答。
 - その中で「**実験用試薬の調達**」のみは**学内の調達手続の簡略化がもっとも多い**(45%)。
- 附属病院関連の品目には「外部委託」が、その他品目には「入札・発注・契約方法」が単価低減に有効と回答
 - 「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」
⇒ 「民間企業等への外部委託」で「単価の低減」効果を感じている割合が高い。
 - 「事務用消耗品の調達」「実験用試薬の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」
⇒ 「**入札方法等の工夫**」「**発注・契約方法の工夫等**」で「単価の低減」効果を感じている割合が高い。

調達効率化に取り組む上での課題

外部の規制・制度について

- 競争入札に馴染まない案件(例：理化学用機器)についても競争入札を実施することで、金額は下がらず、調達単価の削減効果はほとんどなく、むしろ調達コストの増加につながっている。
- 政府調達案件では**落札単価が官報に公示されるため、大幅な値引きをメーカーが嫌う。**

学内の職員・教員の意識について

- 研究用の実験機器等は研究計画、納入期間の短縮が求められるため、競争入札実施にかかる期間との調整に苦慮している。
- 全学での一括調達を検討する際に、仕様に**対するこだわりや希望があり、一括調達の妨げとなっているケースがある。**
- 教員のコストの意識に差が生じることと、全学的な削減策を実施するために必要な集中購買方式をどのように融合できるかが課題となっている。
- 相見積もりを証拠書類として必須とすることは学内調達コストの増加を伴い難しい。(契約額の低減と学内調達コストの増加に関するバランスを考える必要がある。)

調達額削減と他のコスト増加とのトレードオフについて

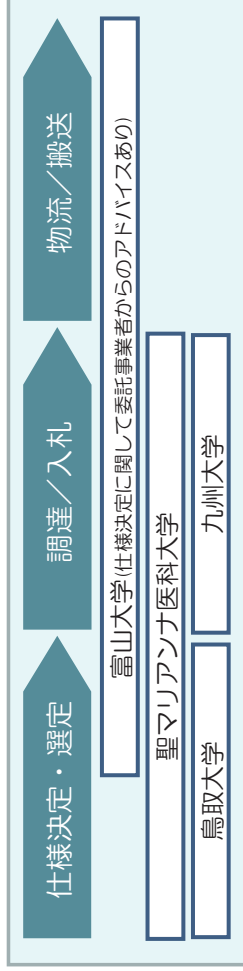
- 調達額を削減するために、競争入札等を実施しようとする、それに係る**事務手続量が増加**するため、調達事務部門の仕量の増加を招いている。
- 一般競争入札執行の価格が300万円以上であるため、**契約件数が多く、調達手続工数が多くなっている。**年々、政府調達の適用基準額が下がって来ており、調達手続の効率化を妨げている。
- 一時的な調達額の低下が図られたとしても、品質の低下やサービスの低下、硬直化を招き、結果としてコストが増大することも十分に考えられる。

その他の課題・問題

- 官公需に関する中小企業者の受注機会増大と調達効率化の背反
 - 競争入札等への推進が求められているが、**競争入札等で契約規模が大きくなると、中小企業等が落札するのは難しく、大企業が落札することが多々あり、矛盾が生じている。**
- その他
 - ネット環境の充実により、**Webショップ限定製品への要望が増加**している。可能な限りの学内の購入実績や市場価格を調査し、適正価格となるよう努めているが、その調整に時間がかかるケースが多くなってきている。
 - 補正予算の執行について、年度末までの期間が短い**場合、政府調達の日程の確保に苦心している。一般競争入札と同様の日程で行う等、ある程度弾力的に対応できるような考えの必要があると感じる。

テーマ別取組状況 ① 附属病院における取組

先進事例



取組の事例

- DPC(診断群分類包括評価)の導入や医療制度改革により、**附属病院におけるコストダウンの意識は高くなっており取組に前向きな組織が多い。**
- 医療材料／医薬品は附属病院の支出で人件費に次いで多いため**取組効果がすぐに現れやすい。**
- 他大学の取組状況の把握、共有が充分にできていない、特に**調達価格の共有は進んでいない**(ディラー等から調達価格について公にしない条件で値引きを得るケースが多いため)。
- 医療材料／医薬品は**医師の選好要因が大きいため、事務部門のみで仕様、選定に与ることには困難** (特に後発品や同種同好品(同じ効き目で違う種類の医薬品)への切り替え)。
- 価格交渉方式は**一定の効果がみられるが、事務部門のコスト増につながる。**
- 複数年契約は事業者へのインセンティブが期待できるが、**事業者との緊強関係が希薄になる。**

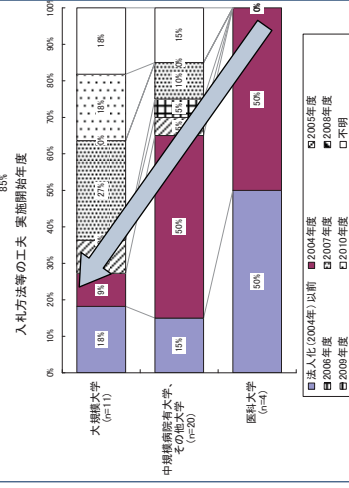
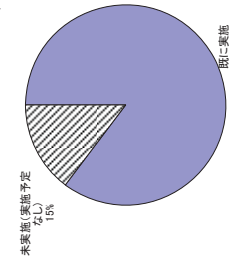
各大学から聞かれた課題

- 大学の経営状況、人員配置、設立主体、商業環境(立地)などが異なっており、**ベストプラクティスは一つではないので組織にあった取組が必要。**
- 単発ではなく複数年で継続的な価格削減効果を維持するためには、**市場価格や他施設導入実績などの情報入手が不可欠。**
- 医療材料／医薬品の仕様、選定については、専門性の不足から事務部門だけの取組では困難であり、**他職種(経営層、医師、看護師、薬剤師等)の協力が不可欠。**
- 院内物流も含めた包括的業務委託は事務部門のコストダウンにはつながるが、**経年により「丸投げ」や価格交渉の「ブロックボックス化」が懸念される。**

全体の取組状況

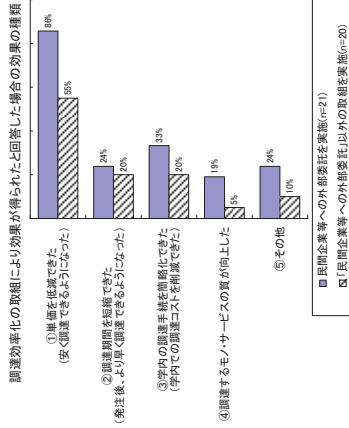
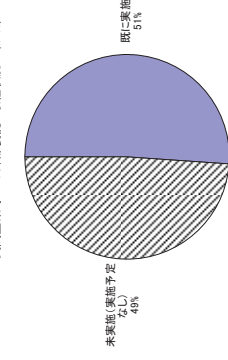
- 附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達においては、約85%の大学が入札方法等の工夫を実施している。具体的には、「一般競争入札(価格競争のみ)」「一般競争入札(総合評価)」「競争性のある随意契約(企画競争等)」「指名競争入札」など。
- 大学の規模で見ると、大規模大学は他と比べて入札方法等の工夫の取組開始時期が遅い大学が多い。

入札方法等の工夫 取組状況 (n=41)



- 約半数の大学で民間企業等への外部委託を実施している。
- 取組の効果について、外部委託を実施している大学と外部委託以外の取組を実施している大学を比較すると、外部委託を実施している大学の方が効果ありとしている割合が高い。

民間企業等への外部委託 取組状況 (n=41)



他大学への普及展開・更なる調達効率化へ向けて

国立大学は私立大学よりも調達価格が高いことも多く、調達担当部署は「価格交渉力」を高めるため市場価格(他大学、私学等の導入状況)/動向の調査・分析力の強化が重要。経営環境によって効果の出る取組が異なるため、他大学の事例を単純に取り入れるのではなく、自学の内部/外部環境の分析を踏まえた計画の策定が求められる。

医療材料/医薬品の調達は専門性が高く、医師の選好要因も大きいことから、経営層のバックアップ、医師・薬剤師など専門職との協業が重要。

事務職員の専門性を高められるよう、業者との緊張関係を維持しつつ、ある程度長期の人事ローテーションが求められる。

業務委託などにより一連の業務を民間事業者へ一括で外注する場合には、調達価格や交渉過程がブロックボックス化する恐れがあるため、適切なモニタリングの構築が求められる。

市場分析力の強化

経営環境に即した手法の導入

経営層および多職種の参画

専門性の強化

事業者へのモニタリングの導入

テーマ別取組状況 ② 共同調達

先進事例

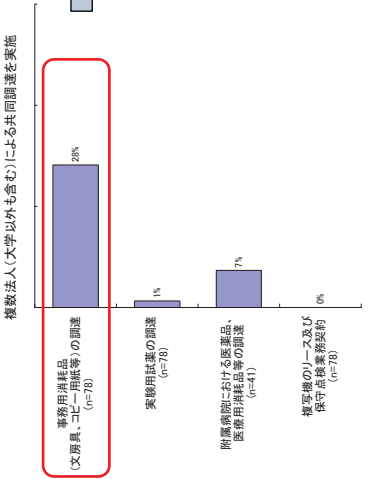
- 共同調達を行う大学同士により協定書を取りまとめ、発注手続を取りまとめた共同調達を実施している。
- 共同調達の対象品目は、各大学とも定常的に必要、かつ、発注仕様を共通化しやすい品目となっている（コピー用紙、トイレットペーパー、燃料など）。

2大学 ・機関	共同調達品目	実施効果・留意点
秋田大学 秋田工業高等専門学校	・重油 ・トイレットペーパー	○調達量増加による購入単価の削減 ●他大学の共同調達は運送コスト増により実現せず
5大学 ・機関	・A重油(3) ・軽油、ガソリン、白灯油、コピー用紙(2) ・トイレットペーパー(4) ・役務(健康診断、一般廃棄物処理)(2) ※()内は、共同調達実施機関数	○事務コストの削減 ○宮城教育大学は、単価低減 ●東北大学は、以前から実施している一括調達手続と類似しており、状況は大きく変化せず ●調達規模拡大による手続煩雑化(政府調達への該当、など)
3大学	・液体窒素 ・コピー用紙 ・蛍光灯 ・トイレットペーパー	○コスト2割削減(品目による) ○入札手続の軽減 ●各大学の調整、取りまとめの負担が増加
3大学	・コピー用紙	○購入単価削減(92%) ○事務手続の軽減 ●運送業者による納入の場合、きめ細かいサービスについては期待薄

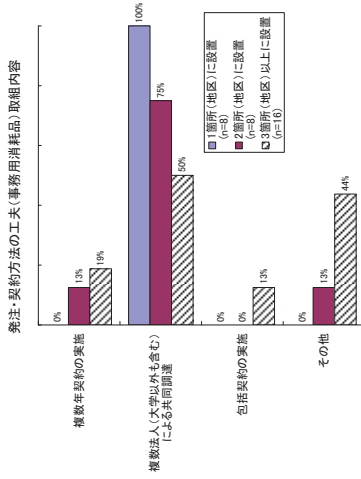
(○：実施効果、●留意点)

全体の取組状況

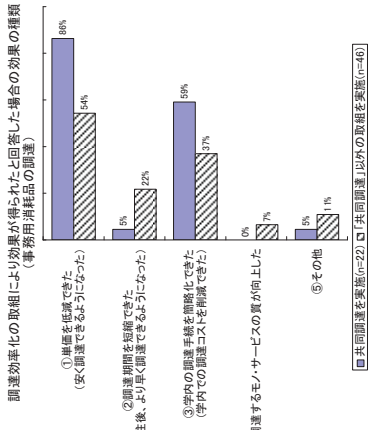
- 複数法人による共同調達は、主に事務用品消耗品(文房具、コピー用紙等)を対象に実施されている。



- 複数のキャンパスを設置している大学より、キャンパスが少ない大学の方が、共同調達に取り組んでいる割合が高い。



- 事務用品消耗品の調達に関する取組の効果をみると、共同調達を実施している大学の方が単価の低減、学内での調達コストの削減において、効果ありとしている割合が高い。一方、調達期間の短縮については、共同調達以外の取組を実施している大学の方が効果ありとしている割合が高い。



共同調達を実施(n=22) 共同調達以外の取組を実施(n=46)

他大学への普及展開・更なる調達効率化へ向けて

共同調達ルールの共通化・明確化

トータルでのコスト削減可能性の検証

共同調達の相手先機関の発掘

調達対象品目の仕様の共通化、注文から納品・検収までの手続の共通化を図ることで、発注の都度、大学間の調整の手間が発生しないよう、事前に十分調整してルールを明確化しておくことが重要。

共同調達により運送コストが増加する場合や、調達量増加により参入可能業者が減り価格競争性が発揮されない場合があるため、共同調達を行う相手先機関の選定や、調達品目の選定にあたっては、事前に納入業者に対するヒアリングを行い、トータルでのコスト削減効果が発揮されることを見極めておくことが重要。

共同調達の相手先が近隣にあることによりコスト削減効果が高まることから、大学にとらわれることなく関連機関も含めて相手先を発掘することも重要。

II. 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 22 年 7 月 6 日閣議決定）において、施設の管理・運営業務、内部管理業務、試験実施業務、医業未収金の徴収業務等について、経営改善の取組に努めることとされている。

本調査は、内閣府からの委託調査として、大学における調達手続について、既に実施されている効率化等の取組の状況等を調査することにより、各国立大学法人が自ら取り組む経営改善における活用に資する観点から行うものである。

具体的には、調達手続の効率化等に先進的に取り組んでいる国公立大学へのヒアリング等により、当該取組の背景、業務内容、効果、実施上の工夫及び課題克服等について調査し、また国立大学法人へのアンケート調査を実施し、調達手続の効率化等の進捗状況を把握するものである。

2. 調査内容

2.1 先進事例調査

国公立大学における調達手続の効率化等の取組の先進事例(例えば手続の学内集約化、複数の法人による共同調達、外部委託、発注方法の工夫等)について、選定、発掘し、取組の具体的な内容や効果、課題等について調査を行った。

2.1.1 先進事例調査の対象

(1) 調査対象事例

以下の業務に関する取組事例を含む 10 例の先進事例の取組について調査を実施した。

- i) 事務用消耗品の調達(文房具、コピー用紙等)
- ii) 実験用試薬の調達
- iii) 附属病院における医薬品、医療用消耗品等
- iv) 複写機のリース及び保守点検業務契約

(2) 調査対象事例の先進性

調査対象は、当該取組により費用の削減(管理コストの削減を含む)、質の維持向上が実現している事例で、他大学の実務においても参考となるものとした。

① 調査対象大学

主に国立大学を中心として、国公立大学の取組事例を調査対象とし、調査はアンケート調査と並行して行った。選定の条件として、全国を以下の6ブロックに区分し、なるべく各区分から1事例以上を選定することとし、また、以下の4つの都市規模の区分について、なるべく各区分から1事例以上が含まれることとした。

i) 地域

全国6ブロック(①北海道・東北、②関東、③中部、④近畿、⑤中国・四国、⑥九州・沖縄)から、それぞれ1事例以上を選定した。

ii) 都市の規模

①東京都23区、②政令指定都市、③中核市、④それ以外の市町村、の4つの区分から、それぞれ1事例以上を含めた。

2.1.2 先進事例調査における調査・分析方法

(1) ヒアリング

調査対象である全ての大学（担当理事又は事務職員等）に対して、以下の項目についてヒアリングを実施した。その際、他大学の実務において参考となる充実した内容となるように、ヒアリング方法や質問内容を工夫した。

- i) 取組の内容（経緯、対象、実施フロー）
- ii) 効果（費用の削減、質の維持向上等）
- iii) 実施上の工夫、課題克服策
- iv) 今後の課題

(2) 取組効果の分析

取組効果の分析に当たっては、効果をできる限り定量的に把握することとし、ヒアリングの際に当該業務の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。

(3) 他大学での取組導入の際の指針・論点の検討

調査した先進事例について、導入の背景、業務委託範囲等において他の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、他大学が取組を導入するに当たっての指針・論点を検討した。

その際、例えば以下に掲げるような観点による大学特性を考慮した分析を行った。

i) 大学類型

総合大学／文系中心／理系中心／病院の有無、等に着目した検討

ii) 地域特性

多数の民間事業者が拠点を有する都市部と、民間事業者数が限られている地方部の差異に着目した検討

iii) 業務規模

学生数・教職員数等を目安とする業務規模に着目した検討

2.2 アンケート調査

国立大学法人における調達手続の効率化等の取組状況（例えば手続の学内集約化、複数の法人による共同調達、外部委託、発注方法の工夫等）について、国立大学法人へのアンケート調査を行った。

(1) 調査の観点

各国立大学法人における調達手続の効率化等の取組について、オーソドックスな手法(例えば手続の学内集約化、複数の法人による共同調達、外部委託、発注方法の工夫等)を示した上で、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、先進事例調査における分析に際しても参考に資するものとした。

なお、調査の対象として以下の業務を含めた。

- i) 事務用消耗品の調達(文房具、コピー用紙等)
- ii) 実験用試薬の調達
- iii) 附属病院における医薬品、医療用消耗品等
- iv) 複写機のリース及び保守点検業務契約

(2) 調査方法

上記(1)の観点から、設問内容を検討・精査した上で調査票を作成し、書面により全国立大学法人にアンケートを依頼し、回答を回収した。

(3) 調査結果の分析方法

回収した回答を集計し、調達手続の効率化等の取組の進捗度合いを分析した。その際、大学類型や調達環境等による進捗度合いの差異を整理するなど分析手法を工夫し、また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。

3. 実施期間

平成22年12月22日から平成23年3月25日まで

Ⅲ. 本編

1. 先進事例調査

1.1 調査対象の選定

対象	事例（および出所）
東京大学	<ul style="list-style-type: none"> 平成 21 年度には、平成 19 年度契約の3年次目として複写機の一括複数年契約に取り組み、平成 18 年度支出実績と比べて、実支出額で1億 6,300 万円の経費削減実績となっている。また、ウェブ発注システムである UT 購買サイトは 2,300 万円、UT 試薬サイトは 8,000 万円の経費抑制効果を得るなど、事業規模が拡大する中でも管理経費の節減に取り組んでいる。 <p>（出所）国立大学法人東京大学の平成 21 年度に係る業務の実績に関する評価結果</p>
東京農工大学	<ul style="list-style-type: none"> 電気通信大学との間で、相互の連携協力の推進に関する「基本協定書」を締結し、同協定に基づき、物品等の共同調達について検討を行い、平成 19 年度に向けて液体窒素の共同調達を開始した。 物品等の共同調達及び再利用について、多摩地区国立大学等事務局長等懇談会及び西東京地区財務会計情報交換会において情報交換を行った。また、液体窒素の共同調達を引き続き実施するとともに、電気通信大学と一橋大学、東京農工大学との三大学間で共同調達等に関する協定を締結し、平成 22 年度から新たにコピー用紙、蛍光灯の共同調達を実施することとした。 <p>（出所）国立大学財務・経営センター「国立大学法人 財務・経営に関する取組事例」（平成 18 事業年度）、国立大学法人電気通信大学第 1 期中期目標期間事業報告書</p>
富山大学	<ul style="list-style-type: none"> 北陸 3 大学の共同調達購買のコンソーシアムから抜け、SPD（調達から院内搬送まで含めた総合物流）を含めた、医療材料の一括購入を実施している。 <p>（出所）弊社の大学病院のコンサルティング業務を通じて、情報を入手。</p>
京都産業大学 （私立）	<ul style="list-style-type: none"> 文具などの消耗品の調達をひとつの通販業者に委託し、発注システムを構築し、午前中に注文すると夕方には配達される仕組みを作った。 <p>（出所）日本私立学校振興・共済事業団「大学経営強化の事例集」（平成 19 年 3 月）</p>
奈良教育大学	<ul style="list-style-type: none"> 平成 20 年 7 月に 3 大学で、物品等の共同調達に関する協定を締結した。9 月よりコピー用紙について、共同購入契約（単価契約）を行っている。その結果、近隣の大規模大学と比較して平均 92% の単価で契約できていることから、コストの削減が図られた。さらに、共同調達に係る入札や契約事務を一大学が担当したことで契約事務の合理化が図れた。 <p>（出所）国立大学財務・経営センター「国立大学法人 財務・経営に関する取組事例」（平成 20 事業年度）</p>
鳥取大学	<ul style="list-style-type: none"> 医療材料の採用基準及びルールの見直しを行うとともに、過去 1 年間購入を行わなかった材料については、物流システムの材料マスターから削除することとして、品目の削減及び集約化を図った。これにより、平成 20 年度の診療経費を 29 百万円（経費率△1.51%）節減した。 複写機の賃貸借及び保守契約、電算機等のリース、研究用機器等の複数年契約につ

	<p>いて、平成 19 年 5 月に「複数年契約を実施する場合の基準」を定め既に行っている複数年契約を更に推進。</p> <p>(出所) 平成 20 事業年度に係る業務の実績に関する報告書、国立大学財務・経営センター「国立大学法人 財務・経営に関する取組事例」(平成 19 事業年度)</p>
東北大学	<ul style="list-style-type: none"> ● 近隣の国立大学等との間において、トイレトーパー等の物品の共同調達を実施し、一括購入による経費削減及び事務の効率化・合理化に向けて取り組んでいる。 <p>(出所) 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 21 年度)</p>
九州大学	<ul style="list-style-type: none"> ● 平成 19 年 12 月より「価格交渉落札方式」を導入、範囲は病院の調達契約及び本部調達のうち 1,700 万円以上の役務契約を対象としている。平成 20 年度で、医薬品で 6,300 万円、患者食提供業務委託で、約 3,700 万円の価格削減効果がみられた。 <p>(出所) 独立行政法人国立大学財務・経営センター 財務経営支援研究会編「国立大学法人取組事例」(平成 22 年 6 月)。</p>
秋田大学	<ul style="list-style-type: none"> ● 秋田工業高等専門学校等東北地区の関係機関と共同して調達を図るなど、事務等の効率化・合理化が推進されている。 ● 経理課と調達課を統合し経理調達課に変更。また少額な教育研究用品の契約権限を教員に委任し、調達の迅速化、業務の効率化を図った。 <p>(出所) 国立大学法人秋田大学の中期目標期間に係る業務の実績に関する評価結果、国立大学財務・経営センター「国立大学法人 財務・経営に関する取組事例」(平成 17 事業年度)</p>
聖マリアンナ医科大学 (私立)	<ul style="list-style-type: none"> ● 後発品のあるすべての注射薬(120 品目程度)について導入を検討、品質、医薬品情報、安定供給などの状況を確認したうえで、67 品目を後発品に変更、年間 2 億円の削減効果。 <p>(出所) 全国健康保険協会(協会けんぽ) 講演資料より http://www.kyoukaikenpo.or.jp/resources/content/11866/20101117-114543.pdf</p>

1.2 インタビュー調査結果

表 1 先進事例のポイント一覧表

対象	取組経緯・取組内容	実施効果（定量・定性）	苦労点・工夫点	他大学に参考となる点
東京大学	<p>（事務用品等の購買）</p> <ul style="list-style-type: none"> ウェブ発注システム「UT 購買サイト」を開始し、登録された業者が提示している価格を比較して購入できる。 <p>（試薬の集中購買）</p> <ul style="list-style-type: none"> 集中購買によって安い価格で試薬を購入できるシステムである UT 試薬サイトを導入。 <p>（複合機）</p> <ul style="list-style-type: none"> 複数年・役務契約とし、IC カードで印刷管理。（リバースオークション） 試験運用中。 	<ul style="list-style-type: none"> UT 購買によって、購買価格の低減、購買情報の透明化、購買業務プロセスの効率化。一般的な市場価格より 21 年度には 2,300 万円安く購入。 UT 試薬で購買価格の低減、購買情報の透明化、購買業務プロセスの効率化に加えて、薬品管理のサポート、研究者利便性の向上。21 年度は 10%、8,000 万円の節約。 リバースオークションは UT 購買より安く買える例がある。 	<ul style="list-style-type: none"> UT 購買は、同一の品物が多く並ぶことがあり、検索の使い勝手が重要である。また、権限者以外の非常勤や学生も仮発注可能。 UT 試薬は検索方法が課題。英語対応は実現。また、競争的資金の証憑として認められる必要があった。 試薬は種類が多いので、UT 試薬でも全てカバーはしていない。 リバースオークションの課題は明確な仕様書作成と開始価格。 	<ul style="list-style-type: none"> UT 購買は業者の既存システムのカスタマイズ、UT 試薬は販売会社のシステム利用、リバースオークションは既存システムを借りる形式と使い分けている。 UT 購買、UT 試薬があっても、従来通りの調達手続も認めており、自然に普及している。
東京農工大学	<p>（共同調達）</p> <ul style="list-style-type: none"> 多摩地区の大学のグループで液体窒素、コピー用紙、蛍光灯、トイレトーパーを共同調達。 参加しているそれぞれの大学が得意な品目の入札を担当している。 	<ul style="list-style-type: none"> 共同調達によって、品目によっては実際に 2 割程度安くなっているものもある。 	<ul style="list-style-type: none"> 仕様は統一しているが、求める納入頻度や、納品場所を一括とするか部局毎とするかといった納入条件が大学によって異なる。分担している大学が調整する必要。 大学によっては共同調達を可能とするための規程変更が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 共同調達はメインキャンパス以外の拠点をどこまで定めるかが検討事項。 地域性、理系・文系の違いから、共通化できるものとできないものがある。
富山大学	<p>（病院内物流業務の外部委託化）</p> <ul style="list-style-type: none"> 医薬品については平成 21 年 9 月までは、北陸 3 大学（富山、福井、金沢の各大学）で共同調達を実施し、10 月からは調達を含めた総合物流の導入に切り替え。 共同調達を実施することでボリュームディスカウントを期待したが、大学間での物品の集約が進まず、値引きの効果も小さいことから共同調達から抜けた。 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品、医療材料の調達価格については、近隣の他大学と比べて低いことが確認できた。 院内物流業務の外部委託化により、特に薬剤師、看護師が在庫管理、発注業務などから解放され専門業務に特化できる環境ができた。 事務部門の業務が大幅に軽減し、委託費用の増加を上回る生産性向上を体感。 	<ul style="list-style-type: none"> 1 つの業者が複数年調達業務を実施することにより価格が下がりにくくなる可能性がある。大学側としては、業者側と「1 社供給により他大学よりも取扱金額が大きくなる点」を強調し、交渉を行っている。 新薬、新規材料の採用、導入の決定については、現在は医師の意見を尊重しているが、今後絞り込み等実施したい。 	<ul style="list-style-type: none"> 事務職員が 2、3 年で異動になってしまうと、現場にノウハウが貯まらない。ある程度の期間は病院専属が望ましい。 富山大学方式以外の手法にもメリットがある。 都市部と地方でディーラーやメーカーの体制が異なることや、物流コストなどが違うため、ビジネス環境が違う点は配慮する必要がある。
京都産業大学（私立）	<p>（出資子会社への契約事務の委託）</p> <ul style="list-style-type: none"> 100%出資子会社を設立して清掃、警備、調達などの契約事務を委託。 <p>（WEB システムによる注文）</p> <ul style="list-style-type: none"> 日常事務用品の物品購入は、各所属部門が管財部や出資子会社を介さずに直接 WEB から注文でき 	<ul style="list-style-type: none"> WEB システムによる調達を導入することにより納品スピードが短縮（納期が従前 3 日～1 週間から、従後 1 日に短縮）。 事務手続の多くは出資子会社を介することにより、管財部の調達事務削減を実現。 10 年ほど前までは定価 	<ul style="list-style-type: none"> 机などの備品などを WEB システムで調達した場合、安価ではあるが選択肢が限られるため欲しい製品を購入しにくかったり、修理などのアフターサービスが得られにくい場合があるため、調達対象から除外。 試行錯誤した結果、WEB 	<ul style="list-style-type: none"> WEB システムにより何を調達対象とするのか、管財部と各部署が十分に検討しておくことが重要。 学内各部署により営業時間（大学職員が納品に立ち会える時間）が異なるので、営業時間内に納品できるよう、スケ

対象	取組経緯・取組内容	実施効果（定量・定性）	苦労点・工夫点	他大学に参考となる点
	<p>るシステムを導入。 （複数社による競争）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 相見積取得や値引き交渉などの事務手続も出資子会社に任せることにより調達額を低減。 	<p>の1割～2割引きで調達していたものが、現在は3割～4割引きで調達できているものもあり。</p>	<p>システムから調達可能な商品を「誰もが使う汎用性の高い日常事務用品」に限定。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 各部署の注文担当者および承認者が一人ずつ ID とパスワードを有するため人事異動に伴うメンテナンスが煩雑。 	<p>ジュールを業者と調整しておくことが必要。</p>
奈良教育大学	<p>（他大学との共同調達）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 奈良県内の3大学で物品等の共同調達に関する協定を締結。 ● 現在、共同調達の対象としているのはコピー用紙のみ。 ● 事務用品は種類が多岐にわたるため学部学科が個別に調達、大学として一括購入の対象外。 	<ul style="list-style-type: none"> ● コピー用紙の購入単価は92%に削減。 ● 会計課の人員削減には至っていないが、事務手続に要する時間が縮小。 ● 1年ごとに当番校の持ち回りをしているため、2年間は事務的な手続が軽減。 ● 共同調達により他の大学担当者とのコミュニケーションを図る機会が増加。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 文房具の共同調達についても検討したが、一律同じ仕様でということ考えると、対象となる商品を絞りこむのが難しく、共同調達対象から除外。 ● 他の大学と連携してひとつのものを調達する形になるので、連絡調整をどのように行うのが課題。 ● 共同調達により地元業者が落札する確率が減少。運送業者による配送の場合、きめ細かいサービスは不可。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 共同調達導入の意義やメリット・デメリットを学長や事務局長に対して丁寧に説明することが肝要。 ● 一定の成果を得ている先進事例に倣うことによりスムーズな学内調整が可能。 ● ひとつ効率化できた後は、次に何をどのように検討していくのが課題。
鳥取大学	<p>（医療材料の採用基準見直し等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事務部門からの提案で、医療材料の新規調達に際して、価格を考慮した検討を開始。 ● 事前に価格を調査し、「現行の調達品よりも安価である」「定価から一定率以上割引がある」ものに限って新規採用するように規定。 ● 各部署の物品整理を推進し、不良在庫を削減するため、過去1年間に購入実績のない物品については「材料マスター」から削除。 <p>（役務契約等の複数年契約）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● これまで基準が曖昧だった複数年契約の基準を明確化。 ● 具体的には、「事業の継続性・予算の継続性がある」「経費削減が見込まれる」「事務の合理化が図れる」ことを基準に設定。 ● 説明責任の観点から、予定価格ベースで経費削減効果を検討。 	<p>（医療材料の採用基準見直し等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 調達単価の低減効果は確かに存在。 ● コストを事前に検討するようになったことで、現場のコスト意識も向上。 <p>（役務契約等の複数年契約）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● どこまでが複数年契約による効果なのかについては確認が困難なものの、予定価格ベースで経費削減および契約件数削減の効果は存在。 	<p>（医療材料の採用基準見直し等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 調達検討段階で価格交渉するようになったことで、事務コストは増大。 ● 現場から新規調達の申請に対して「保留」扱いが増加したため、実施当初は不満も多数見られた。しかし、最近は現場の理解も高まっている。 <p>（役務契約等の複数年契約）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 契約関係の職員は（癒着防止などの観点から）定期的に人事異動するため、複数年契約にすることで、契約更新時期になると担当者が入り替わってしまい、契約のノウハウが引き継がないケースが存在。 ● 経費削減を進める一方で、役務を提供する業者側の質確保は今後課題となる可能性がある。 	<p>（医療材料の採用基準見直し等）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 他大学の取組を参考にするのは良いが、完全にコピーするのは好ましくない。 ● 地域によって調達コストは異なるし、病院毎に医療の方向性も異なるので、それぞれに適した方法を各大学が検討する必要がある。 <p>（役務契約等の複数年契約）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 事務手続の効率化は契約部門に任せられることが多いが、契約部門では契約金額の値引きや単価削減が主な検討対象になってしまう。 ● 全体としての効率化を推進するには、契約部門以外の職員や教員も参加した検討が必要。
東北大学	<p>（他大学との共同調達）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2004年の法人化に伴い検討を本格化、東北地区の教育機関に対して共同調達を提案し、宮城教育大学など4機関と共同調達を実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 効果には大きく分けて、調達量の増加による単価の低減と、他の機関と手続を分担することによる事務コスト削減がある。 ● 従来から調達量が大きかった東北大学としては、 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調達量が増加することで随意契約が不可になるなど、事務コストが却って大きくなる可能性があることに注意が必要。 ● 対象機関の数や地域を拡大した場合、業者側が対 	<ul style="list-style-type: none"> ● まずは学内での集約・一括調達を実現することが、他機関との共同調達の前提。 ● 他機関との相対的な規模の違いで、実施の効果（例えば単価低減や調達コス

対象	取組経緯・取組内容	実施効果（定量・定性）	苦労点・工夫点	他大学に参考となる点
	<ul style="list-style-type: none"> 対象は、東北大学内で一括調達を実施していた物品（A 重油、軽油、ガソリン、白灯油、コピー用紙、トイレットペーパー）、および役務（健康診断、一般廃棄物処理）。 	<ul style="list-style-type: none"> 単価の低減よりも事務コスト削減を意図して実施。 比較的規模の小さな機関であれば、事務コスト削減より単価低減の方が有意な効果になる。 	<ul style="list-style-type: none"> 応じきれない場合や、輸送コストの増加で単価低減のメリットが失われる場合もある。 	<ul style="list-style-type: none"> ト削減は異なる。狙いとする効果を明確にした上で、その効果を実現するための相手機関を選定する必要がある。
九州大学	<p>（医薬品等の価格交渉落札方式の導入）</p> <ul style="list-style-type: none"> 附属病院の経営状況は必ずしも良いわけではないこと、また医薬品は年間購入金額が多額であり、値引きによる経費削減のため効果が大きいことから、医薬品の価格交渉に取り組むこととした。 従来は最低価格方式の入札であったものを、低価格上位3社との価格交渉を行い決定する方式とした。 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品の購入価格の低下。 医療職、事務職員のコスト意識向上。また、コスト意識向上による、後発医薬品導入の検討の開始。 	<ul style="list-style-type: none"> 価格交渉を行うコンサルティング会社を使うことも検証したが、交渉が「丸投げ」になること、また透明性や説明責任を果たすことが担保できないことなどから導入は見送った。 ディーラー各社に対して、本方式の導入への理解、協力のために、事前の説明などは必要であった。 導入する製品に対して、取り扱い可能なディーラーが複数存在しないと競争環境が成立しない仕組みである点は要考慮。 	<ul style="list-style-type: none"> 九州大学は都市部にあるということもあり、8社のディーラーと取引が可能であるが、地方大学はディーラー数が少ないため、競争環境が生じにくい可能性がある。 価格交渉による事務量の増加があるため、元来、人員が手薄なところは導入が困難な可能性もある。
秋田大学	<p>（共同調達）</p> <ul style="list-style-type: none"> 同じ市内の秋田高専と重油とトイレットペーパーを共同調達。 <p>（調達業務の分散）</p> <ul style="list-style-type: none"> 少額な教育研究用品の契約権限を教員に委任し調達業務を分散。 <p>（その他）</p> <ul style="list-style-type: none"> 複写機の契約見直し、複数年契約も実施。リバーアクションも試行。 	<ul style="list-style-type: none"> 大学で最も大きな物品調達の一つである重油単価が1円違えば約三百万円変動。 契約権限委任で調達が迅速化すると同時に限られた教育研究経費を教員自身が効率化する契機に。 契約権限委任により、事務側の業務負担を下げ、人員を外資資金担当など新たなニーズに対応。 	<ul style="list-style-type: none"> 秋田高専以外にも共同調達を打診したが立地条件でメリットが発揮できず。逆に市内で更なる共同調達は可能性あり。 契約権限委任により調達事務が増えたと感じて反対する教員もいたが自身での調達を強制しない形で導入をはかった。 	<ul style="list-style-type: none"> 共同調達は地理的条件に左右されるが大学（教育機関）に限定せず相手先を発掘することが重要。 調達業務の分散は相手（教員）にメリットを感じる工夫が必要（事務負担が教員に転与されるのは本末転倒）。
聖マリアンナ医科大学（私立）	<p>（薬剤師の関与の拡大）</p> <ul style="list-style-type: none"> 医療費削減の政策、DPC（診断群分類包括評価）導入による病院コスト管理が厳しくなってきたことを背景に、薬剤師の業務の理念として、「明確な成果・結果（アウトカム）が得られるように責任をもって薬物治療を行うこと」を実践し、その点から、薬剤師の役割としてジェネリック医薬品を推進。 <p>※ジェネリック医薬品は先発品に比べて価格も安く値引率が高いといわれている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ジェネリックへの切り替えにより、医薬品購入費が減少、また、ジェネリックの方が、先発品よりも値引率が高いため、より利益も増加。 調達（事務）部門も薬剤部と協業することにより専門知識がレベルアップし、医療従事者と医薬品に関する専門的な話がある程度できるようになった。 MR（製薬メーカーの医薬情報担当者）の営業行為（大学医局への訪問）も原則、控えるようにし、医薬品の採用については、透明性を高める取組も実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ジェネリックの導入により製薬メーカーから医局に対する研究費（寄付金）が少なくなると一般的にいわれているが、研究費は「新薬（ジェネリックがない薬）」の採用に対してつくものであり、切り替えの前後で研究費は変わらなかった。 医師から反対意見もあったが、ジェネリック医薬品が臨床的に問題となれば（主観的でなく、客観的に）、そのときは「すぐに先発品へ戻す」と説明して納得してもらった。 医薬品については、事務部門だけのがんばりでは専門的な話が少なく価格は下がらない。価格面で、薬剤師と事務職員の協働が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> チーム医療における薬剤師の役割、薬剤師はくずりの専門家であり、ジェネリック医薬品に積極的に取り組むことの重要性を認識する必要。 リーダーシップの取れる職能としての薬剤師の育成が重要。 国立大学の値引きが難しいのは、調達価格がオープンになってしまうこと。「手の内」がメーカーやディーラーにわかってしまっただけでは、値引交渉が有利に進められない。 国立大学は薬剤部と事務部門が協働できる体制を作る必要がある。

1.2.1 東京大学

実施日時	2011年2月18日(金)
実施場所	東京大学
対象者(敬称略)	東京大学 財務部契約課 課長、副課長 調達企画チーム 係長
内容	ウェブ発注システム(UT購買サイト、UT試薬サイト)の取組、複合機の契約形態の見直し、リバースオークションの試験運用等

(1) 取組の概要

- 本学では、全学的な経費節減や調達改善に取り組む調達本部を設立し、UT 購買、UT 試薬、役務契約等の包括化と複数年度化、リバースオークション(試行運用中)に取り組んでいる。
- 派遣業務は、様式を統一した労働者派遣基本契約書を本部で一括して締結し、これに基づき派遣業務の内容等に沿った個別契約書を締結している。
- H22年度の10月から旅費業務も外部委託しており、チケット手配もシステム上で出来るようになった。これは公募による企画競争によって業者を選定した。
- UT 試薬については、近隣の大学と共同で利用出来ればより効果的なのではという議論はされている。

(2) UT 購買サイト

(a) 取組の内容

- UT 購買サイトは2006年6月1日に開始した事務用品等のウェブ発注システムであり、登録された複数の業者が提示している価格を比較して購入する仕組みである。
- 導入の目的は、購買価格の低減、いつ発注して、いつ納品したかという購買情報の透明化、発注から財務会計システムまでの購買業務プロセスの効率化の3つである。
- 通常の電子市場と同じだが、本学専用のクローズド・マーケットである。ただし、今後も本学のみで抱え込むという趣旨ではない。
- UT 購買サイトでは比較購買と集中購買という2つの調達方法をとっている。比較購買は17社、集中購買は1社が登録している。
- 比較購買は少量あるいは他品種の事務用品・機器、OA・パソコン用品等について、複数社が登録しており、比較して調達する方式である。導入当時、本学の需要規模に対応可能で納入能力があるかなどを審査し、選定した。
- 集中購買は購買ボリュームが大きいコピー用紙等で、一般競争により単価契約をした1社から調達する方式である。
- 登録されている品目は18万点に及び、現在、年間約1億円を取引している。
- 参加している業者自身が品目を登録している。比較購買であれば、同じ品物でも複

数業者が並ぶことになる。たとえば、一般的な商品であるフラットファイルなら何社も並ぶことになる。しかし、納期と数量単位が異なる場合があるため、発注する際は価格と同時にそれらの条件も加味して選ぶことになる。

(b) 業務の流れ

- UT 購買サイトを利用できるIDは約 1,300 登録されている。
- 発注権限は予算の配賦を受けた研究者や、事務の発注権限者に付与されている。教授は大半が該当する。その他、仮発注として、非常勤や学生も入力は可能であり、権限者が確定する仕組みが追加されている。
- 本学では財務会計システム、予算執行管理システムによって、現場の発注記録、検収の管理を行っている。
- 従来の手順では、見積書、納品書、検収書、請求書を現場でやりとりして、見積書や納品書は教員や事務担当がシステムに手入力している。
- 一方、UT 購買を利用した場合、見積書は画面表示される。納品書は紙であり、これまで通り発注者から事務担当に流れる。請求書については発注者に提出されるのではなく、業者毎に毎月分が一括して大学（本部）に提出される。本部の契約課ではいずれにせよ確認しなければならないので、各部署の請求書取扱が本部に一元化されたということである。
- 業者から見ると、見積書の発行は不要となる。納品書、検収書は従来通りだが、請求書は月ごとにまとめて本部に提出すればよいことになる。支払のタイミングは 10 日締め、25 日支払であり、従来の手順でも UT 購買でも変わらない。

(c) システム

- NTT コミュニケーションズのシステムのカスタマイズであり、利用料を支払っている。

(d) 調達ルールと UT 購買の適用範囲

- 本学の調達ルールに従って、UT 購買が適用されるのは 500 万円未満の調達となっている。

表 2 本学の調達ルールと UT 購買の関係

金額	調達方法	UT 購買
1000 万円以上	一般競争 最低価格落札方式が基本	利用不可
500 万円以上	公開見積り合せ 契約の第一候補者を選んで交渉 (さらなる値引き交渉もありうる)	利用不可 (公告が必要)
100 万円以上	2 者以上の見積り合せ	事務部門が利用可能
100 万円未満	(事務部門に調達依頼を行わずに) 教員自身が発注できる。	教員及び事務部門が利用可能

(e) 効率化の効果

- 財務諸表ベースで、一般管理費の消耗品は年間 5.5 億円である。これとは別に、研究経費、教育経費、科学研究費補助金の執行による購入もある。
- 年間約 1 億円を取引しており、一般的な市場価格より 21 年度には 2,300 万円安く購入できたと考えている。

(f) 効率化実現のための課題と解決策

- 従来通りの調達をしても良いし、UT 購買サイトを利用して調達をしても良い。利用状況を示して、利用を推奨している。
- 当初はそれぞれの部局に行って説明会を行ったが、今は自然に普及している。
- ただし、経費節減には買わないことが一番なので、必要なものがあたら利用して欲しいと言うことである。買わないための工夫もしており、教員の異動等によって什器は不要になったら学内に照会をかけて再利用している。
- 課題となったのは使い勝手である。カタログ製品なので品番で検索できるが、一般的な品目の場合、数多く表示されるので、検索を易しくすることが求められる。
- 当初は仮発注機能がなかったが、現場からの要望で追加した。

(3) UT 試薬サイト

(a) 取組内容

- UT 試薬サイトは本学向けに集中購買によって安い価格で試薬を購入できるシステムである。平成 19 年 2 月 1 日から運用を開始した。
- 導入の目的は購買価格の低減、購買情報の透明化、購買業務プロセスの効率化に加えて、薬品管理のサポート、研究者利便性の向上である。
- 試薬は法的な規制を受ける品目が多い、種類が極めて多い、研究室からの納期の要求が厳しいといった特徴がある。
- 品目数が多いので、比較購買を導入するのは現実的ではなく、集中購買とすることを考えた。また、本学には劇物、毒物の適正な在庫管理を行う薬品管理システム(UTCRIS)があり、それとの連携も必要となった。
- こうした条件を満たすこととして仕様を策定し、公募による企画競争によって業者選定を行い、導入されたのが UT 試薬サイトである。サプライヤは 1 社であり、その業者がサイトを運営し、多数の販売元から仕入れている。
- 掲載品目は 170 万件に達しているが、試薬は種類が多いため、全ての品目をカバーはしていない。

(b) 業務の流れ

- 発注者に与えられた ID で UT 試薬サイトにログインして、商品を検索して発注す

ると、納期が回答され、出荷される。納品されて検収して画面上でボタンを押すと請求が行われる。

- 学生にも ID が付与されており、その場合は発注権限者に発注の承認を受ける手続が行われる。
- 予算執行管理システム、薬品管理システム(UTCRIS)とも連携している。

(c) システム

- 試薬の販売会社であり、複数のメーカーの試薬を取り扱っているケミカルサービス東京がシステムを運用している。

(d) 効率化の効果

- UT 試薬サイト導入に当たって、試薬の取引額を調べたが、全学で 60~70 億円だった。
- 21 年度の取扱額は約 8 億円、10%の削減効果があり、金額で 8,000 万円に相当する。22 年度は 10 億円を目標としている。

(e) 効率化実現のための課題と解決策

- 運営業者が学内で営業活動を行っている。当初は入力の仕方、検索の仕方も説明していた。現在もヘルプデスクがある。
- 現在では全学で浸透してきている。
- 検索方法が課題である。試薬は品名、化学式のようにいろいろな指定方法がある。また、発注画面を外国人でも利用出来るようにする必要があり、最近、英語表記が追加され利便性の向上が図られた。
- UT 試薬については、一部競争的資金で、請求書等の証憑が全学でまとめられ、課題毎に整理できないことが問題視された。それらの競争的資金では使わないようにしなければならないことがあったが、資金配分機関へ説明し、理解を得ることが出来たため、現在では解決している。

(4) 複合機の契約形態の見直し

- 複合機について、平成 18 年度はレンタル契約及び保守契約で機種もばらばらだったが、平成 19 年度に集約化を目指して 4 年契約とし、さらに機器のレンタルから、コピーや印刷が出来る環境を提供するという役務契約に切り替えることにした。なお、平成 22 年度は 4 年契約の最終年であり、平成 23 年度は契約更新となるが、総合評価方式による一般競争を行い平成 23 年 4 月から 5 年間の複数年契約とした。
- IC カードによる印刷管理も開始しており、複写枚数の上限設定ができる機能も備わっている。
- A4 の複数ページのコピーは、ページ数には上限があるが A3 の中綴じに切り替え

ることができる。そうすると、A4 と A3 のコピーは値段が同じなので費用が削減できる。学内の会議ではこうした利用を進めており、全学の事務長会議、部局長会議でも利用されている。

- 上記により、運用コスト削減、業務の効率化、資源の節約等の多様なメリットが期待されているが、定量的な効果については導入間もないため、算定中である。

(5) リバースオークションの試行運用

(a) 取組内容

- 試行運用中であり、現在は事務用機器類、電化製品などカタログ製品を扱っているが、確実に実施できるようになれば役務等に拡げられると考えている。
- UT 購買との違いとしては、納期等の条件、公告期間を確保する必要があること。そのため、対象となるものは調達に時間がかかってもよいものが対象となる。札入れは 1 日としても、公告期間は最低 3 日確保することとしている。さらに、第 1 位の落札者と契約交渉する場合もあり、全体で最低 4 日はかかる。
- 参加業者はオンラインネット上で登録できるようになっている。競争参加資格に加えて、東大の調達に関する基本方針や契約規程等を理解した旨の誓約書の提出が要件である。

(b) システム

- 運用については、既存のシステム(C2SR)を借りる ASP 形式である。
- リバースオークションにもいろいろな方法があり、業者も丸ごと請け負う業者、成功報酬の業者もある。安く購入できたとしても、業者のランニングコストがかかっては仕方がない。現在は試行運用ということもあり無償で利用している。

(c) 効率化の効果

- 調達案件によっては UT 購買よりもリバースオークションのほうが安くなる場合がある。テレビやパソコンはかなり安くなる。
- 時期も関係があるようで、在庫一掃のためか安く買えることがある。大手価格比較サイトよりも安く買えた例がある。

(d) 効率化実現のための課題と解決策

- 契約課が主体となって、リバースオークションにかけられるものはないか全学的に呼びかけている。
- 課題は仕様書と開始価格である。
- 実施してみると、提示した仕様書に関する業者からの質問が多かった。たとえばテレビなら、色、配線の長さ、既存物撤去の必要の有無などである。仕様書を適切に示さなければ、公平な入札金額が出てこない。
- 開始価格もどのように設定するか検討が必要である。現在は既存価格比較サイト等

を参考にしている。また、開始価格を見せないで実施する案件もある。

- 現在は500万円未満の調達を対象としている。500万円以上は規定により公告が必要である。リバースオークションでもウェブ上で表示しているが、現在においては、これは公告とみなされていない。
- また、契約方法としては一般競争入札、指名競争入札、随意契約があるが、現在、リバースオークションも随意契約の区分になる。また、最低価格を出した業者と、交渉する形式であり、これまで27件実施したが、1件は実際に交渉により、さらに安くなった。
- 今後はリバースオークションの位置付けをめぐり、規定の再検討も必要となると考えられる。

1.2.2 東京農工大学

実施日時	2011年3月3日(木)
実施場所	東京農工大学(府中キャンパス)
対象者(敬称略)	東京農工大学財務企画チームチームリーダー、副チームリーダー 総務係長
内容	多摩地区の大学グループでの共同調達の取組等

(1) 多摩地区の大学グループでの共同調達の取組

(a) 取組内容

- 多摩地区の大学のグループで共同調達の取組を進めている。
- 多摩地区の国立大学等の会計関係の課長会議が年1回程度行われ、約10機関が参加している。法人化されて財政も厳しいため、共同調達はスケールメリットがあるので実現できないかという議論はかねてからなされていた。
- 議題には上ったものの、納入箇所が増えてしまうこと、仕様の統一が難しいことなどハードルが高く、かつ、業者からの意見として必ずしも安くならないという情報があったために実現はしなかった。
- しかし、始めてみなければ進まないため、平成19年3月1日に電気通信大学と共同調達の協定書を交わし、同年から開始した。
- 電気通信大学との共同調達は液体窒素から開始した。電気通信大学は近いだけではなく、理系という共通点がある。また、液体窒素は使用量が多いだけではなく、通常キャンパスの一定の場所にタンクがあり、そこに納品されるため、納品条件が単純である。
- 地域性、理系・文系の違いから、共通化できるものとできないものがある。そのため、平成21年9月以降に一橋大学及び電気通信大学と共同調達の品目を検討する上で、検討品目の区分を決めた。

A	共通調達要件であり、全ての大学の参加が見込まれるもの
B	地域・仕様の合致する大学間同士で共同調達を進めるもの
C	各大学固有の調達条件又は調達規模が小さいため個別に対応する契約

- 今後は、さらに参加機関や対象品目を拡大したい。一橋大学とは平成21年度に協定書を交わし、電気通信大学とともに平成22年度からコピー用紙、蛍光灯の共同調達も開始した。平成23年度からは、5大学で延べ4品目に拡大する予定。

(b) 業務の流れ

- 共同調達を行う場合、1つの大学が全ての品目を担当するのではなく、コピー用紙は一橋大学、液体窒素は東京農工大学といったように分担しており、かつこの分担

は継続して変更しない。

- ある品目の実施機関になった大学では、各大学の購入予定や仕様をとりまとめ、入札を行う。
- 大学毎に納入条件は異なったままで統一していないが、単価は同一のものが入札で決定される。
- 単価が決まった後の手続は大学毎であり、各大学に請求書が来る。納品書、請求書といった手続の流れは変わらず、事務負担も変わらない。調達に関する規定もそれぞれの大学のものに従う。

(c) 効率化の効果

- 複数の業者に発注していたものが、共同調達の結果、1つに絞り込まれている。共同調達によって、品目によっては実際に2割程度安くなっているものもある。
- コピー用紙であれば、調達予定数量を示し、一箱2500枚をいくりにするかという単価を入札で決定する。この単価を決めるところにスケールメリットが生じる。
- 価格以外の効果としては、必要な入札手続が1回ですむことである。学内のとりまとめに加えて他大学分もとりまとめを行う負担が増える。しかし、もっとも大変な入札手続が分担によって減ることが大きい。
- 平成21年度の東京農工大学の調達額は、液体窒素が776万円、コピー用紙が527万円、蛍光灯が79万円、トイレトーパーが241万円である。(なお、コピー用紙は全体で1,500万円を超えており、政府調達手続により調達されている)

(d) 効率化実現のための課題と解決策

- 各大学間の仕様の統一等の調整が大変で、時間も要する。
- 納入場所については、附属学校等複数の納入場所を持つ大学もあり、どこまでを共同調達の対象として含めるかが検討事項になる。
- 蛍光灯の規格は一緒にする、紙の質なども統一するというように仕様は統一しているが、求める納入頻度や、納品場所を一括とするか部局毎とするかといった納入条件が大学によって異なる。文系では紙を多く使うので頻繁に納入することを求める場合もある。
- 新しく加わった大学の納入条件が煩雑な場合、かえって全体の単価が上がる可能性はある。ただし、現在のところはそのような問題は生じていない。
- 共同調達はスケールメリットを狙ったものではあるが、調達規模が大きくなりすぎると中小の業者は対応できなくなり、配送機能が充実した大手のみに絞られるため、物によってはかえって競争が働かなくなってしまう懸念がある。
- 事務作業についても、仕様・納入条件の明確化や、業者からの問い合わせ対応は負担になる。当該物品の調達実施機関となると、必要に応じて他大学にも確認しなければならない。そのため、ある程度事務処理には時間がかかる。
- 大学によっては共同調達が可能となるように規程を変更する必要がある。

- 落札した業者によれば、大学によって納品・検収等事務手続が異なるということである。ただし、調達当初に説明をしており、改善を望むという意見は出ていない。

(2) その他の取組

(a) リバースオークション

- リバースオークションについては平成23年1月から手続を始め、2月に最初の開札を行った。5件試行し、実際に運用して安くなるか検証している。規定の変更が必要かも検討する。

(b) 複数年契約

- 複数年契約については適したものと適していないものがある。価格変動が激しいものは業者も保守的に値段を設定するために安くならない。紙や重油は価格変動が大きい。
- 価格も安定しているようなものは複数年契約を積極的に取り入れている。例えば、蛍光灯は2年の複数年契約としている。警備も複数年、健康診断も複数年としている。
- 既に複数年契約を行っている調達についても共同調達を実施したいが、共同調達の場合、各契約の終了期間（終了年度）をあわせなければ同時期に開始できない。ただし、何年度から機関が増えるという仕様にするといった工夫を検討している。また、共同調達で規模が大きくなると警備等では人員の確保が難しくなるおそれがあり、大きな業者であっても対応可能か不安が残る。

(c) 複写機

- 複写機も調達改革として優先していたものであり、平成22年1月から4年間の複数年契約とし、契約開始時の入れ換えに加えて、変更契約等により、毎月徐々に導入を増やしている。1枚の複写料金を決める契約であり、相当な経費削減が実現した。

(d) 文房具

- 細かな文房具についてもスケールメリットを活かす契約方法がないかを検討している。金額によるボリュームディスカウントを提供する業者に対しては、多摩地区の大学のグループでの調達について調整中であり、今後導入を検討しているところである。

(e) 試薬

- 試薬は薬品管理が進んで一元化できればと考えているが、種類が多く統一した仕様が難しい。また、実験用のガスでは、建物毎に階段の有無等納入条件の違いで単価が異なっているようである。

(3) 今後の展開

- グループの大学内でも効率化の取組意欲に温度差があるのは事実。本学は何かしなければならぬという気持ちが職員に強い。
- 多摩地区の会議でも積極的な働きかけをしなければ、参加に消極的になってしまいがちなのは事実である。参加しない大学は、調達額が少ないために効果が小さいと考えていると思われる。すでに実施している品目の調達に参加するのであれば、単に負担の軽減となるが、自身も何らかの品目の実施機関にならなければならないと考えている可能性はある。品目が拡大する中で、得意な分野があれば実施機関になればよいと考えており、必ずしも負担を強いるものではない。

1.2.3 富山大学

実施日時	2011年3月22日(火)
実施場所	富山大学
対象者(敬称略)	富山大学 医薬系病院事務部ご担当者(3名)
内容	病院内物流業務の外部委託化

(1) 病院内物流業務の外部委託化

(a) 取組内容

1) 取り組むことになった経緯

- 医薬品については平成21年9月までは、北陸3大学(富山、福井、金沢の各大学)で共同調達を実施していたが、同年10月からは調達を含めた総合物流(SPD; Supply Processing Distributionの略、購買から院内搬送、在庫管理まで含めた総合的な物流)の導入に切り替えた。
- それ以前から医薬品の購入点数の絞り込みは実施していた。
- 医療材料に関しては、別に平成17年よりSPDを実施している。
- (共同調達から抜けたことについて) 共同調達を実施することでボリュームディスカウントを期待したが、大学間での物品の集約が思ったより進まず共同調達可能な医薬品に限られていたこと、また、共同調達の以前より値引き率が高い(効果が大きい)大学と、値引きが小さい(効果が小さい)大学があり、特に当大学はあまり効果が見られなくなったこともあり、共同調達から抜けることとした。
- むしろ、SPDを導入することで看護師、薬剤師が在庫管理、物品請求の業務の削減をできるため、調達を含めてトータルでの業務改善、生産性向上を目指した。
- 元来、何でも新しいことにチャレンジする精神は当大学はある方だと思う。病院長をはじめとするトップ層の意志決定やガバナンスの強さも(新しい取組に対して前向きなことに)起因していると思われる。

2) 効率化を行った調達範囲

- 医療材料、医薬品、双方とも調達からピッキング、院内搬送まで業務委託として含まれている。直納品とよばれる、都度発生する物品以外は、本業務に含まれている。
- 契約は基本は3年契約としている(医療材料との契約タイミングを合わせるため、初回のみ医薬品は2年2ヶ月としている)。

3) 実際の調達業務の流れ

- 上記業務委託については、一般競争入札(政府調達)による最低価格落札方式で、技術審査に合格した事業者から落札者を決定している。

- 物品の搬送に代表される役務の部分については「固定」支払、物品調達の部分については、市場価格の変動に対応して「契約変更」による支払い、という形で対応している。
- 契約変更の際の資料のベースとなる市場価格（単価）については、大学側、事業者側双方で実施、つきあわせて議論（交渉）をする形をとっている。
本学としては他の国立大学病院と契約実績の情報交換を行っている。ただし、各大学とも特別値引きの医薬品に係る調達価格を公開することには、取引業者との信頼関係喪失の懸念もありあまり積極的ではない。

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

- 院内物流業務の外部委託化により、薬剤師、看護師が専門業務に特化できるため評判は良い。
- 値引率に関しては、近隣の大学病院と比較しても、共同調達を実施していた時と比べて十分な効果ができていると感じている。

2) 間接的な効果

- 役務部門と物品部門をあわせると、委託費としての費用は増加したが、その分、医療職、事務職の生産性は向上したと感じている、院内の評判も良い（委託費自体は増加したが総合的には満足している）。
- 事務部門の業務は大幅に軽減され、残業もかなり少なくなった。
- 日々の発注・入庫・払出のデータは日報としてSPD業者から提供される。（システムは業者持ち込みのものを使用）。
- 病棟などの在庫や保管場所の削減も効果としてあった（廃棄ロスの減少や保管場所の他用途への転用など）。
- 定量的に計測はしていないが、在庫管理業務などの軽減により、看護師 1～2 名、薬剤師 2 名分のマンパワーが本来やるべき業務にシフトできたと想定される。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 直面した課題

- 1 つの業者が複数年調達業務を実施することにより価格が下がりにくくなる可能性がある。大学側としては、業者側と「1 社供給により他大学よりも取扱金額が大きくなる点」を強調し、交渉を行っている。
- 新薬、新規材料の採用、導入の決定については、現在は医師の意見を尊重しているが、今後絞り込み等実施したい。
- 次の契約更新についても一般競争入札（政府調達）となるが、事業者が変わった場合はSPDスタッフの教育指導に手間を要すると思われる。（現場の運用の混乱やし

ステムを持ち込みであることなど)。

- SPD 事業者を通しての調達になるため、メーカーや卸と直接的な価格交渉ができない点は少し改善できないかと考えている。

2) 上記課題に対する克服策・工夫

- 今後は新規採用の絞り込み作業にも手をつけていきたいとは考えている。以前、手術用の針糸類に関して集約をしようとしたが、やはり医師の好みもあるので進んでいない。逆に好みの要素が低い、シリンジ（注射器）、手袋類は集約化できた。
- 新規採用に関しては、原則、「一増一減（一つ新規導入をしたら、一つは利用頻度の低い物品を削減するルールにしておかないと、物品数が限りなく増加してしまうため、ルール化されている病院が多い）」としているが、実際には 2, 3 割の材料しか実施出来ていないのが現状。
- SPD 事業者からの医薬品、医療材料の絞り込みに対する提案やアドバイスはもらうが、なかなか現場の医師には伝えられない（事務部門では専門性が低いため医師と対等に話しがしにくい環境がある）。

3) 効率化に取り組みたいと考えている他大学への助言・アドバイス

- 事務方が 2, 3 年で異動になってしまうと、現場にノウハウが貯まらないので、ある程度の期間は病院専属が望ましいのではないかと考えている。
- かならずしも富山大学の方式が他大学にもベストだとは考えていない。他の手法にもメリットがあるのではないかと考えている（富山大学では共同購買などの取組を通じて外部事業者と一括した業務委託をしていた背景があり SPD の導入のハードルが低かった）。
- 都市部と地方でディーラーやメーカーの体制が異なることや、物流コストなどが違うことなど、ビジネス環境が違う点は配慮する必要がある。

(2) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

- 契約後、さらなる値引きやサービス向上のインセンティブが出るような仕組みを構築したいが、そういう意味でのモニタリングや契約形態の見直しは、今後の課題。
- 当大学が他大学と比べて、進んだ試みであることは理解しているが、具体的な効果や定量的な検証が必要だと思われる。
- できれば、大都市圏附属病院の購入データと比較したい。
- 旧来の入札の仕組みに戻しても、地方大学という面もあるので簡単には競争環境にならない、新規のディーラーの参入が難しいのではないかと危惧している。
- 医療材料と医薬品を 1 つの事業者にとまとめるという話も出てきているので、今後も検討したい。特に院内の搬送業務などは統合化することで、効果がみられると思う。

1.2.4 京都産業大学

実施日時	2011年3月4日(金)
実施場所	京都産業大学
対象者(敬称略)	京都産業大学 管財部課長(管財担当)
内容	100%出資子会社に対する契約事務の委託、WEBシステムによる事務用品の調達等

(1) 100%出資子会社に対する契約事務の委託、WEBシステムによる事務用品の調達等

(a) 取組内容

1) 取り組むことになった経緯

- 本学の100%出資子会社である(株)サギタリウス企画を平成17年に設立した。
- (株)サギタリウス企画に対して、清掃、警備、調達などの契約事務や、損害保険契約やコピー等の学生サービス等を委託している。
- サギタリウス企画の役員として本学の事務職員が入っている。その他、本学から出向している職員1名が居る。
- 調達方法の改善の取組は管財部が主導して行った。
- 事務用品の調達については、複数の企業から調達システム導入に関する提案があった。それまでの本学の調達手続と比較して、どの企業の提案が最もスムーズに処理できるのか管財部にて検討した結果、大塚商会が提供する「たのめーる」というシステムを採用した。
- 調達効率化によるコスト削減については10年ほど前から議論があった。当時は近隣の1社から、定価の1割~2割引きで調達していたものもあった。日常、使用頻度の高い文房具などは、3社程度から相見積りを取り、安価な社と単価契約により調達する方式に切り替えた。その後、(株)サギタリウス企画の設立とほぼ同時期に、(株)サギタリウス企画のホームページを介して注文できる「たのめーる」による調達も取り入れた。
- (株)サギタリウス企画を設立する前までは、相見積り取得などの事務手続は管財部が自ら行っていたが、現在は(株)サギタリウス企画に事務をある程度任せることにより、事務作業の効率化が図られている。

2) 効率化を行った調達範囲

- 「たのめーる」(日常事務用品に限定)の物品購入については、各所属部門が、必要なときに必要な物品を、管財部を介さずに直接WEBから注文できるシステムである。
- 「たのめーる」採用当時、カタログに掲載されている商品全体を調達対象としていた。しかし、例えばポストイットなど多くの種類がある文房具などは、同一商品の

大量一括購入による単価削減について交渉しにくいと、かえってコスト高になる弊害もあった。

- 管財部で協議した結果、現在「たのめーる」で調達することが可能な商品としては、「誰もが使う汎用性の高い日常事務用品」に絞り込んでいる。(例：CD-R、乾電池、フラットファイル、ホッチキス、ホワイトボード用マーカー、ダブルクリップ等)
- 例えば、机などの備品を「たのめーる」で調達すると、安価ではあるが、選択肢が限られるため欲しい製品を購入しにくかったり、修理などのアフターサービスが得られにくい場合がある。このため、調達対象から外している。
- 理工系学部などは、特殊な実験器具や薬品等を取り扱っているため、(株)サギタリウス企画を通さず、学部または管財部が調達している。
- 平成22年秋までは、特殊な実験器具等の注文等は、学部から管財部に対して商品名のみで注文されており、あらためて具体的に発注する商品を管財部で調べる手間があった。平成22年秋以降、商品カタログを添付して管財部に提出するよう手続を変更し、管財部の事務作業が削減された。

3) 実際の調達業務の流れ

- 「たのめーる」を導入する前までは、学内に事務用品や備品をストックしておく倉庫を確保しており、在庫をかかえている状況であった。管財部の担当者が棚卸しをして、不足する物品を、その都度、注文する手順であった。
- 現在は、複数社からの相見積りを取り、年度単位で単価契約を結んでいるものもあるが、年度ごとに分割した契約では無く、(株)サギタリウス企画を介しての大塚商会との長期契約となっているものもある。
- 「たのめーる」で注文すると翌日には配達されるので、在庫をかかえる必要がなくなり、倉庫は廃止して職員ロッカールームに転換することができた。
- 注文できる職員、承認できる職員は、各自IDパスワードを持っている。WEBにより学部の担当者が注文すると、各所属長にメールにより承認依頼が通知されるシステムを利用している。平成22年度秋からは、「たのめーる」については、各所属長の承認により管財部を通さず直接調達できるので、効率化につながっている。
- 「たのめーる」のシステムを入れる前までは、各所属長の承認を得たものを、さらに管財部で承認するような仕組みであった。

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

- 10年ほど前までは定価の1割～2割引きで調達していたものが、現在は3割～4割引きで調達できているものがある。これは、「たのめーる」を導入した効果と言うよりも、複数社による競争(相見積り)による調達を取り入れた結果として実現したものである。
- 「たのめーる」のシステムでは、午前中に注文すると翌日には納品される。相見積

りを取っていた頃は早くても3日ほど、場合により1週間程度かかるものもあった。

- (株)サギタリウス企画を介することにより特に便利だと感じている事項として、例えば、プレゼンできる教室を新たに作りたいといった場合、(株)サギタリウス企画から各メーカーにプランを出させて提案してくれることが挙げられる。従前は管財部が行っていた。物品の納品も(株)サギタリウス企画が立会い、レイアウトも含めて指示をしてくれている。
- 注文する側が間違っただ返品したいものがある場合、交換するような協議も、(株)サギタリウス企画がやってくれている。
- 以上のように、事務手続の多くは(株)サギタリウス企画を介することによって、管財部の調達事務を減らすことにつながり、違う業務に振り向けることができた。

2) 間接的な効果

- 「たのめーる」によって調達できる物品のカタログがあることにより、具体的に調達する物品について現場と調整しやすい環境ができた。
- (株)サギタリウス企画を介することによって事務業務が簡略化されたことにより、良かったという意識が高まった。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 直面した課題

- (株)サギタリウス企画は、学生サービスなどの外部業者への委託、業者選定の取りまとめ、業者との交渉・調整等を大学に代わって行うことにより、大学職員が本来の業務に集中できる環境をつくることを目的として設立した100%出資子会社であるが、設立にあたり、特に大きな課題は無かったと認識している。
- 各部署の注文担当者および承認者が一人ずつIDとパスワードを所有しているが、人事異動などで入れ替えがあるので、毎年更新する手間が生じている。特に3月～4月は職員の出入りが激しい。
- 現在、顕在化している課題として、文房具など、安価な物品であれば教員が直接発注したいという希望もある。しかし、教員の直接発注では、予算管理や検収面等でリスクがあるので採用していない。

2) 上記課題に対する克服策・工夫

- 一人一つずつIDとパスワードを発行するのではなく、注文者と承認者のIDとパスワードを発行することにより、毎年的人事異動などにより都度IDとパスワードを更新する手間を省くことも検討しているが、通常業務が繁忙でありそこまで取り組めていない。
- 複数社が提案するシステムを比較検討した結果、従前の物品調達の流れに最も近い大塚商会の「たのめーる」を選定した。

3) 効率化に取り組みたいと考えている他大学への助言・アドバイス

- 本学では、「たのめーる」で調達対象とする物品として、机なども対象として取り扱うのか管財部で議論し、結果として外した。何を「たのめーる」による調達対象とするのか、検討しておくことが重要である。
- 部署により執務時間（大学職員が納品に立ち会える時間）が異なっているので、各部署のスケジュールを業者と調整しておくことが必要である。

(2) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

- 各所属部長の承認により購入できる物品の種類が少ないので、もう少し対象を増やしていきたい。対象物品を選定する時間が無いのが課題である。
- 他大学では、物品調達事務を予算管理も含めてアウトソーシングしているところもあると聞いている。本学も将来的には予算管理も含めたアウトソーシングも検討する必要があると考えている。
- 現在、管財部で調達を担当してる職員は、専任1名と担当2名でやっており、時期によっては処理に追われている。新しいことを考える時間的な余裕が無いことが課題である。

1.2.5 奈良教育大学

実施日時	2011年2月16日(水)
実施場所	奈良教育大学
対象者(敬称略)	奈良教育大学 会計課 係長(契約担当)他1名
内容	3大学による物品等の共同調達に関する取組

(1) 3大学による物品等の共同調達に関する取組

(a) 取組内容

1) 取り組むことになった経緯

- 奈良教育大学の会計課長が推進役となり、平成20年7月、本学、奈良女子大学及び奈良先端科学技術大学院大学の3大学で物品等の共同調達に関する協定を締結した。
- 従前は各大学がコピー用紙を個別に調達しており、どのようにすれば、より効率的に調達できるのか、地域の大学同士が連携できるかということで話が出てきた。
- 協定は学長名で締結している。これとは別に、事務担当として会計課同士で具体的な手続を定めた覚書を締結している。協定書はA4で1枚、覚書がA4で1枚である。
- 覚書には、発注方法に関する取り決め、契約が整った場合の情報周知、契約先企業との契約金額、など、基本的なことだけを定めている。
- 東北地方の大学(東北大学、宮城教育大学、山形大学、福島大学の4大学)でコピー用紙の共同調達の事例があったので、それを参考にしながら進めた。

2) 効率化を行った調達範囲

- 現在、共同調達の対象としているのはコピー用紙のみである。
- 事務用品は種類が多岐にわたるため、学部学科が個別に調達している。大学として一括購入の対象にはしていない。
- 3大学による共同調達の検討にあたっては、どの大学でも必要で、かつ、どの大学でも仕様が大きく変わらないものから手がけようという話になった。コピー用紙は大学間の調整もしやすく、必ず必要なものなので手がけやすかった。
- コピー用紙以外の事務用品については、共同購入にはなじまないと考えた。一定数量、恒常的に購入する見込みが立たないと、業者の方が協議に応じられない可能性がある。
- 文房具の共同調達についても検討したが、一律同じ仕様でということを見ると、対象となる商品を絞りこむのが難しかった。
- 種類が多岐にわたる商品の場合、各大学の注文を取りまとめられるのが課題である。何を対象として調達するのかも、共同調達を検討するうえでの課題である。

3) 実際の調達業務の流れ

- 従前は、学部学科からコピー用紙の購入依頼が来て、会計課がその都度購入していた。現在は3年に1度、発注当番校を担当することになっており、1週間に1度、当該年度の当番校が各大学の注文を取りまとめて発注している。
- コピー用紙の発注仕様を詰める段階で、一旦、3大学で協議することになっている。
- 入札など発注の事務手続については、当番校の方法に委ねられている。

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

- コピー用紙の購入単価は92%に削減できた。複数大学で一括契約するので、購入する数量が多いことから、安い単価で購入することにつながっている。
- 会計課の人員削減には至っていないが、事務手続に要する時間が縮小された。
- 1年ごとに当番校の持ち回りをしているので、2年間は契約行為を行うことは無い。ただし学内の発注を取りまとめる作業は残っている。2年間は事務的な手続が軽減されており、他の業務に時間を割くことができている。

2) 間接的な効果

- 共同調達を行うことにより、他の大学担当者とのコミュニケーションを図る機会ができ、調達に限らず大学間の情報交換を行うことができる場として有益と考えている。
- かつて国立大学は横ならびでコミュニケーションの機会もあったが、国立大学法人化以降、各大学のつながりが希薄になってきている。しかし、現在は日常的にも、面識のある担当者と話ができるようになった。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 直面した課題

- 特に制度上の課題は無いと考えている。入札して契約する行為はどこの大学もそう変わらない。
- 本学が牽引役となって共同調達を行う声かけをしたが、当時、他大学が乗り気だったかどうかは分からない。従前どおりで良いのでは無いかという意見も出たのではと想像する。大学が異なると考え方も異なる部分がある。
- 他の大学と連携してひとつのものを調達する形になるので、連絡調整をどのように行うのが課題である。現在はメールなどで連絡できるが、対面で協議しないと細かい調整はしにくい。
- 様々なコピー用紙が出回っているので、どのような仕様のコピー用紙を調達するのか、仕様の調整を図るところで苦労した。
- 共同調達の導入により、地元業者が落札する確率が減り広域になり、運送業者が配

送してくる場合が多くなったかもしれない。県外の業者が応札しやすくなっている。落札者の所在地により、コピー用紙の業者が直接持ってくる場合と、運送業者が持ってくる場合がある。運送業者だと、納品時に様々な要望を聞いてもらうなど、きめ細かいサービスが期待できない。

- 共同調達の導入により、発注期限が厳格化されたため、急に必要になった場合に追加で発注しにくい。コピー用紙も数箱程度であれば学内で都合をつけることは可能だが、大量に必要な場合は、都度業者と交渉をしている。

2) 上記課題に対する克服策・工夫

- 実質的に協定締結実務を担当するのは会計課であったが、学長名で締結する以上、学内調整が欠かせなかった。学長や事務局長に対して、共同調達導入の意義やメリット・デメリットを丁寧に説明することが肝要である。他大学の先例があったので、先例に習うことによりスムーズに学内調整することが可能であった。
- 本学が牽引役であったので、他大学の担当者の理解をどのようにして求めるのが重要であった。先例が一定の成果を挙げていたので説明しやすかった。
- 発注当番校は早い段階で日程を組み、準備を早々に行うことによって他大学への照会を円滑に進めることが重要である。

3) 効率化に取り組みたいと考えている他大学への助言・アドバイス

- 国立大学法人は年々国の予算が削減されているので、経済的な調達について検討していく必要がある。
- ひとつ効率化できた後は、次に何をどのように検討していくのが課題である。大学業務も複雑化しており、事務業務を効率化していく必要がある。本学の場合、共同調達の柱となった考え方を拠り所として進めていくのが良いと考えている。

(2) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

- トイレットペーパーの共同調達も行う方向で3大学間で調整中である。トイレットペーパーにも様々な種類があるので、ここがまとまりにくいところではある。
- コピー用紙については、現行3大学に大阪教育大学を含めた4大学で共同調達していく方向で調整中である。
- さらに、事務方レベルでの議論ではあるが、現行3大学に、京都教育大学、大阪教育大学を合わせた5大学での共同調達についても検討している。
- 物品購入については複数年契約は取り入れていないが、役務提供業務では、既に各大学とも複数年契約に取り組んでいる。本学では守衛・警備の契約は既に複数年契約としている。
- 契約期間を長期とすることにより、相手方企業は業務の安定性が保証されるので、その分金額が値引きされるという経済的な効果もある。また、入札手続を毎年実施するのと比較して、事務業務の削減につながっている。

- 共同調達の範囲を5大学に拡大する場合、各大学間の距離があるため物理的に集まって協議しにくいという点がある。現在はメールでも話ができるが、対面で協議した方が具体的な話ができると考えている。
- 共同調達が広域化することにより、運搬コストに跳ね返ってくる可能性がある。5大学による検討会を設置し、現在各大学が契約している企業に対して共同調達に関するコスト増減要因について聞き取りを行っているが、業者によっては他府県に配送するのが無理というところもある。購入数量増加によるコスト減と配達コスト増のバランスを見ながら検討していくことになる。

1.2.6 鳥取大学

実施日時	2011年2月24日(木)
実施場所	鳥取大学
対象者(敬称略)	鳥取大学 経理部契約課 課長
内容	医療材料の採用基準・ルール見直し、複数年契約等

(1) 医療材料の採用基準・ルール見直し等

(a) 取組内容等

1) 背景

a) 医療材料の採用基準・ルール見直し

- 附属病院には独自の経理調達部門があり、医療材料の調達については当該部門が所掌している。また、医療材料調達の採否については、材料部にある運営委員会で検討されている。
- 事務部門からの提案により本格的な取組がはじまった。
- 従来は、調達採否に対してコスト面からの検討は十分でなく、価格はあまり考慮せずに医師の推薦に応じて採用を決めていた。価格交渉は、当該物品の調達を決定してから行われており、そのため価格交渉力が十分ではなかった。

b) 調達品目の削減・集約化

- 内部の物流システムには、調達可能物品のリストである「材料マスター」が用意されている。「材料マスター」に含まれる物品は、システムから購入できるようになっている。
- 新たな医療材料の調達を1品目増やしたら、従来から調達していた類似物品の中から1品目削減を検討するというように、品数が増えすぎないように配慮していた。
- 新たな調達物品を追加する場合、現行の物品の中から削減できるものを検討していたが、基本的には「材料マスター」の品目数は増え続けており、十分整理できていなかった。

2) 取組内容

a) 医療材料の採用基準・ルール見直し

- こうした状況を改善するため、調達可否の検討時点で価格を考慮することとした。具体的には、事前に価格を調査し、基本的には「現行の製品よりも安価である」「定価から一定率以上値引きがある」ものに限って採用するようにした。つまり、調達決定前に価格交渉することで、交渉力を強め、コスト削減を目指した取組である。
- コンサルタントは様々な製品の価格水準を把握している。価格交渉については、コ

ンサルタントも同席の上で行う場合もあり、業者との価格交渉を継続している。

b) 調達品目の削減・集約化

- 各部署の物品整理を推進し、不良在庫を削減させるため、材料マスターの整理を行った。具体的には、まず過去1年間購入されなかった物品については材料マスターから削除を行い、品目の整理を行った。

3) 取組の範囲

- 附属病院ではSPD(Supply Processing and Distribution：消耗品の消費・在庫・購入などを一元化・外注化することで、業務の効率化・円滑化を図る手法)を採用している。
- 1品当たりの年間購入見込み額500万円を超えるものは一般競争入札することになっている。また、年間購入見込み額が1500万円を超えるものは「特定調達」扱いとなる。
- 一般競争入札の対象にならない程度の規模の物品は、複数業者から見積書を徴取し価格を決定することになる。また、SPDで管理せずに各部署からの依頼により購入する物品は、不良在庫になり得る。こうした物品の購入・管理を効率化することを主な目的として、SPDを導入した。

(b) 効率化の効果

- 調達決定前に価格交渉することで、調達単価は確かに低減できている。
- 現場から新製品などを調達物品として採用するように要望が上がっても、直ちに認められることが少なくなった。コストを無視した申請を上げても採用されないため、現場でのコスト意識が高まっているようである。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 課題と対応策

- 調達決定前の価格交渉により、調達単価は確かに低減できたが、その分事務的には煩雑になっている。
- 新規調達の申請に対して「保留」が増えたことで、当初は申請者から不満も多数あった。しかし、最近は現場の理解も高まっている。
- 材料マスターからの物品削除により、直ぐに購入できなくなることで不満も上がっている。材料マスターからの削除リストをウェブサイトで公開することで、現場との行き違いを減らすよう努めている。
- 現場からの苦情にはできる限り対応するようにし、取組内容の改善を図っている。
- 中には、価格交渉に応じてもらえない業者もいる。

2) 他大学が取り組む際の注意点

- 他大学の取組を参考にするのは良いと思うが、完全にコピーするのは好ましくない。例えば、同じような物品でも地域によって調達コストは異なるため、価格水準も異なってくる。また、病院毎の医療の方向性もあり、それぞれに適した取組を考える必要がある。

(d) さらに効率化に向けた取組

- 新しい取組というものは特に想定していないが、今後とも価格交渉などを含め、これまでの取組は継続していく。

(2) 複写機の賃貸借および保守契約、電算機等のリース、研究用機器等の複数年契約

(a) 取組内容等

1) 背景

- 賃貸借やリースについては、基準を明確化する前から複数年契約を実施していた。
- 内部監査において、複数年契約に関する基準を明確化することが必要との指摘を受けたことを契機として、本格的な検討を開始した。

2) 取組内容

- 検討の結果として、以下の3点を満たすものについて複数年契約を認めることとした。
 - 事業の継続性、予算の継続性があること
 - 複数年契約することにより、経費削減が見込まれること
 - 事務の合理化が図れること
- 特に経費削減が認められることが、最も重要な基準となっている。経費削減の見込みは、説明責任の観点から、単に「結果的に削減できた」ということではなく、予定価格ベースでの検討を行っている。
- 具体的には、以下の手順で予定価格ベースの比較を行う。
 - 公的な積算単価、他大学の契約実績等を用いて直接経費部分を算出する。
 - 複数業者から（複数年契約をする場合の）見積りを入手し、その中で最も低い間接経費比率を用いて間接経費部分を算出する。
 - 算出された直接・間接経費を合計し、大学の予定価格として設定する。
 - 単年度の積算と複数年度の積算を比較し、その差分を「経費削減効果」とする。この方法による「経費削減効果」が見られない場合には、複数年契約を行わない。

3) 取組の範囲

- 上記に示した3つの条件を満たすものを、複数年契約の対象としている。
- この基準で複数年契約の対象となるものは、庁舎管理などの役務契約がほとんどである。

(b) 効率化の効果

- 複数年契約により予定価格ベースで削減はされているが、どこまでが「複数年契約による効果」なのかについては、確認が難しい面もある。全体としての削減額について集計までは行っていない。
- 複数年契約を実施する前にも一般競争入札などにより調達を実施していたので、複数年契約を始めても契約に至るまでの期間・工数に大きな変化はない。
- 複数年契約にすることで契約件数が若干減少したのは確かではあるが、他にも多くの業務があり、人員削減までには至っていない。
- 複数年契約はあくまでも契約上の問題なので、ユーザー（契約担当者以外の一般教職員）への影響はほとんどない。従って、ユーザーの意識変化といった間接効果も特には見られない。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 課題と対応策

- 契約関係の職員は、業者との癒着防止などの理由から、定期的に人事をローテーションしている。そのため、複数年契約にすると、契約期間中に担当者が完全に入れ替わってしまい、当該契約に関する経験・ノウハウが引き継がれないことがある。
- 現状では「(予定価格ベースで)経費削減が見込まれること」が複数年契約実施の条件となっているが、必ずしも経費削減効果がなくとも事務効率化が図れる場合には複数年契約を実施して欲しいとの要望が担当部署から上がっている。その場合は、説明責任のために経費削減以外の理由が必要となる。つまり、事務効率化が図れ、削減された工数の分で何をするか考える必要があり、検討を進めている。
- 現状ではそれほど大きな問題にはなっていないが、経費削減を進めた結果として、役務を提供する業者の質確保が今後の課題となるかもしれない。

2) 他大学が取り組む際の注意点

- 大学により個別の事情が様々存在するため、常に通用する方法はないと思う。
- 調達手続の効率化については、契約部門のみに任されることが多い。しかし、契約部門での検討は、契約金額の値引きや単価の削減が主になってしまう。それ以外の

方法による効率化（物品消費の節減・代替、類似物品の一本化など）を合わせて推進するには、契約以外の部門職員や教員も参加した議論が必要である。

（3）今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

- リバースオークションを2011年度から始めることを検討している。
- リバースオークションの対象範囲は検討中だが、例えば少額物品の調達における見積り合わせの代替としてであれば、合理化が図れるのではないかと考えている。
- リバースオークションの運用には様々な形式があるので、そうした形式をテスト運用で確認しながら、リバースオークションへ移行可能と判断される物品から順次開始したいと考えている。

1.2.7 東北大学

実施日時	2011年2月25日(金)
実施場所	東北大学
対象者(敬称略)	東北大学 財務部資産・調達管理課課長、課長補佐 財務課 専門職員
内容	他大学等との共同調達の取組等

(1) 近隣大学等との共同調達

(a) 取組内容等

1) 背景

- 2004年の国立大学法人化に伴い、財務担当理事の指示の下で業務効率化・調達コスト削減の検討を始めた。
- こうした背景の中、東北地区の教育機関で実施している財務系の部課長会議において、東北大学及び秋田大学が共同調達を提案した。その際、県を超えた調達は難しいのではないかと
の意見もあり、同一県内で隣接している東北大学と宮城教育大学で実施するとの結論になっ
たことをうけ、両者での具体的な取組が始まった。
- 法人化前から、東北大学では全学的に共通する主な物品及び役務について、一括調達を行っ
ており、この中から、物品としてA重油・軽油・ガソリン・白灯油・コピー用紙・トイレッ
トペーパー、役務として健康診断・一般廃棄物処理を他大学等との共同調達の対象とした。

2) 取組内容

- 実施に当たっては、まず「『物品等の共同調達』に関する協定書」を各機関と結ぶ。この協定
書には、「共同調達の契約の締結及び履行にあたっては、原則として当該事務を担当する法人
の会計規程等を適用するものとする」旨が記載されている。さらに各機関の担当課長級によ
る「『物品の共同調達』に関する覚書」を交わし、実務レベルでの取り決めを行っている。
- 各機関は、必要な品目と数量を明記した「契約依頼書」を事務担当大学へ送付する。事務担
当大学はそれを取りまとめて発注すると共に、「契約締結通知書」を各機関へ送付する。発注
した物品の受け取り・支払いは各機関が個別に実施している。
- これまでに、宮城教育大学、山形大学、福島大学、仙台高等専門学校と協定を結び、共同調
達を実施している。
- 品目毎に共同調達を取りまとめる「事務担当大学」を置いている。現時点では、事務担当大
学は東北大学と宮城教育大学が担当している。

3) 取組の範囲

- これまでに実施した共同調達の商品目と実施機関、事務担当大学は以下の通りである。

共同調達 開始時期	品目	実施機関	事務担当大学
2005 年度	A 重油	東北大学、宮城教育大学、 山形大学（2006 年度から）	東北大学
	ガソリン	東北大学、宮城教育大学	宮城教育大学
	軽油	東北大学、宮城教育大学	宮城教育大学
	白灯油	東北大学、宮城教育大学	東北大学
	コピー用紙	東北大学、宮城教育大学	東北大学
2007 年度	トイレットペーパー	東北大学、宮城教育大学、 福島大学（2008 年度から）、 仙台高等専門学校（2009 年度か ら）	宮城教育大学
	職員健康診断業務	東北大学、宮城教育大学	東北大学
2008 年度	一般廃棄物収集排出業務	東北大学、宮城教育大学	東北大学

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

a) 調達単価の低減

- 共同調達の効果としては、複数大学の購入数量を取りまとめることによりスケールメリットをいかし単価を低減することができる。但し、重油やガソリンについては、市況に大きく影響されるので、共同調達によりどの程度単価が低減できたかは一概に言えない。
- 宮城教育大学は、東北大学と同額の単価で契約でき調達単価の低減が可能となり、経費的な効果は大きかったのではないかと思う。
- 一方、東北大学は、調達単価の低減までの効果は得られていない。

b) 事務コストの削減

- もう 1 つの効果として、（事務担当大学以外）事務コストの削減効果が挙げられる。
- 事務担当大学へ依頼している品目の調達については、事務コストが削減できている。但し、東北大学では、外部資金獲得増などの影響から契約件数が増加傾向にあるなか、年間 1000

件を超える件数を10人で処理しており、職員数を削減できるほどの効果は得られていない。

- 東北大学で以前から実施している一括調達手続と、共同調達に係る手続は、購入数量を取りまとめる点で類似している。そのため、共同調達の事務担当大学となっている品目についても、事務手続上は「取りまとめ先が1つ増えた」程度の感覚であり、著しく業務負担が増えたとは考えていない。

2) 間接的な効果

- 東北大学の一括調達対象品目を他大学等との共同調達の対象としたことから、共同調達の実施によって、学内の状況はあまり変わっていない。そのため、教職員の意識変化など間接的な効果についても、特には感じられない。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 課題と対応策

a) 対象品目の拡大

- 学内一括調達を実施していた品目については、既に共同調達対象となっているが、これを如何にして拡大するか大きな課題である。
- 共同調達の対象とするためには、調達物品の学内での規格統一など、関係者の調整には困難が予想される。

b) 契約規模の拡大による手続の質的变化

- 共同調達により契約規模が大きくなると、調達手続が「見積り合わせ」から「一般競争入札」になるなど調達日程が長期化することもある。
- 特に宮城教育大学から見ると、東北大学と共同調達することで、「随意契約→一般競争入札」、「一般競争入札→政府調達」のように、発注手続が増えてしまうケースもある。
- 宮城教育大学単体でも一般競争入札は実施されているが、政府調達はあまり実施されていないようである。そのため、政府調達が必要な品目については全て東北大学が事務担当大学となっている。
- 以前、研究室毎に必要な都度、コピー用紙を調達していたが、一括調達に切り替えた際に、一般競争入札による年間契約としたことで、業者の納入体制の問題もあり納入が遅れる状況が発生し、教職員が物品の数量管理及び計画的な発注をするよう意識を変える必要があった。

c) 共同調達を実現するための業者側の対応力、輸送コスト

- 共同調達により全体の発注規模が大きくなった場合、業者（特に小規模な業者）が対応できるかという問題もある。
- 業者の流通・配送網という制約を受けるため、地理的に離れた機関とは共同調達が難しくなることにも注意が必要である。機関の立地が業者の配送範囲を超える場合、大規模な業者に変更するか、その機関との共同調達をあきらめざるを得ない。現在、東北大学と宮城教育大学は、県をまたいで山形大学とA重油の共同調達を実施しているが、宮城県から山形県への

流通経路があったことから実現できたことである。

- 機関同士が地理的に離れてしまえば、輸送コストの増加も無視できない要素である。離れた機関と共同調達を行うと、スケールメリットよりも輸送コストが増加し、結果的に単価が高くなってしまおうとも考えられる。

2) 他大学が取り組む際の注意点

a) 学内での一括調達の実現

- まずは、学内での集約・一括発注ができるようにならなければ、共同調達に至るのは難しい。
- 事務方だけであれば、一括調達もある程度可能かもしれないが、研究活動の中では「(当該物品が)今すぐに必要」という事態も起こり得るなど、こうした問題を解決する必要がある。

b) 目的の明確化

- 共同調達で何を目的とするのかを明確にしておく必要がある。主な目的は単価の低減と事務コストの削減の2つがあるが、自機関と相手機関の規模によって、どちらの目的が重要かは変わってくる。
- 例えば、相対的に小規模な大学が大規模な大学と共同調達を実施する場合、共同調達により発注量が大幅に増加するため、単価の低減が期待できる。一方で、事務処理に係るコストが大幅に増加してしまうかもしれない。
- 逆に大規模な大学から見ると、事務処理に係るコストは相手機関と分担することで削減できるかもしれないが、単価の大幅低減は期待できない。

(2) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

- 東京近郊の4大学を調査すると共に、リバースオークションを実施している企業から情報を収集するなど、対象品目や実施方法などの情報収集及び調査を続けている。
- 比較的高単価な理化学系の機械・装置又は単価の低い事務用品など、何がリバースオークションに馴染み、部局毎にリバースオークションで発注させるべきなのか、リバースオークションを実施してどの程度コスト削減が期待できるのか、引き続き調査を続けている。

1.2.8 九州大学

実施日時	2011年3月17日(木)
実施場所	九州大学
対象者(敬称略)	九州大学 財務部 ご担当者(3名) 附属病院戦略企画課 ご担当者(3名)
内容	医薬品等の価格交渉落札方式の導入

(1) 医薬品等の価格交渉落札方式の導入

(a) 取組内容

1) 取り組むことになった経緯

- 附属病院の経営状況は必ずしも良いわけではなく、何とか経営状況を改善する必要があった。
- 医薬品は年間購入金額が多額であり、病院の診療経費に占める割合が大きく、経費削減のため、平成19年6月に事務局および病院の関係課の職員からなる「入札方式検討WG(ワーキンググループ)」を設置し、効果的、効率的な入札方式の検討を開始した。
- また、これまでの入札および総合評価落札方式だけでは、価格抑制の効果が十分に発揮されなくなってきたことも要因の一つである。
- 他大学の導入例を参考に、価格交渉落札方式、競り下げ方式、コンサルタント会社による価格交渉の外部委託化などの検討の結果、当大学が価格交渉をすることが望ましいと考え「価格交渉落札方式」を実施することとした。
- WGは病院の事務部部門に加えて、大学本部の財務部も加わって議論を行った。
- この方式では調達する医薬品そのものについて制限をすることはないので、医師からの反対などは見られず、スムーズな導入が可能であった。

2) 効率化を行った調達範囲

- 医療材料は物品の調達から院内物流まで総合的に実施(SPD)しているため、価格交渉落札方式は医薬品のみである。
- 政府調達にかかる医薬品(年間購入金額が1,500万円以上)については、政府調達の規定上落札方式が限定されているため本方式に含まれていない。

3) 実際の調達業務の流れ

- やはり事務手続きが増えていることに加え、調達事業者決定までの日数が増えている。理論上は、1つの物品につき最大3回の価格交渉があることになるため（1社につき5日間の検討期間があるため最大15営業日となる計算）。
- 従来のような単純な入札であれば、その場で事業者が決定するため、本方式だと交渉分の事務コストの増加は見られる。ただし、人員増などは実施していない。
- 取引をしている薬品卸（ディーラー）は8社、これは本方式導入の前後で変化はない。

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

- 直接的な効果はやはり医薬品の導入価格の低下が大きい。

2) 間接的な効果

- あまり目立ったものはないが、導入の過程を通じ、職員のコストに対する意識は高くなったように感じる（特に事務職員）。
- 医師を初めとする医療職に関しても、後発医薬品の導入の検討など、これまでと違いコスト意識を感じる。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 直面した課題

- 価格交渉を行うコンサルティング会社を使うことも検証したが、交渉過程がブラックボックス化してしまい、いわゆる「丸投げ」になること、また透明性や説明責任を果たすことが担保できないことなどから導入は見送った。
- ディーラー各社に対して、本方式の導入への理解、協力のために、事前の説明などは必要であった。
- 導入する製品に対して、取り扱いが可能なディーラーが複数存在しないと競争環境が成立しない仕組みであることが課題であり、今後も検討を行いたい（実際、本方式の対象となった、300品目のうち複数社での競争になったのは10%程度）。
- しかし、1社であったとしても、価格交渉は行っているため、効果は見られる。

2) 上記課題に対する克服策・工夫

- 上記参照。

3) 効率化に取り組みたいと考えている他大学への助言・アドバイス

- 九州大学は都市部にあるということもあり、8社のディーラーと取引が可能であるが、特に地方の大学では地域のディーラー数が少ないため、競争環境が生じにくい可能性はある。
- 価格交渉による事務量の増加があるため、元来、人員が手薄なところは導入が困難な可能性もある。

(2) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

- 価格交渉のための「材料」がほしい。例えば、他大学の状況やディーラーの経営状況など。
- 現状の単品での導入ではなく、国立病院機構などが導入している、医薬品の領域や分野ごとの調達方式（たとえば、抗生物質、抗がん剤など薬品の領域毎にディーラーを決める方式、ディーラー毎に取り扱いに得意分野があるため集約させるケースもある）を検討しても良いのではないかと思われる。
- あくまで個人的だが、政府調達規定を無くしてほしい。現状では、導入金額が高額な医薬品については価格交渉が出来ない（入札のみ）。
- （調達とは直接関係ないが）新薬の収載価格が高いと感じている。新しい薬はどんどん出てくるし、医師もそれらを使いたい。折角、既存品で価格を下げても新薬導入で結局、（値下げ分が）吸収されてしまう。

1.2.9 秋田大学

実施日時	2011年3月2日(水)
実施場所	国立大学法人秋田大学
対象者(敬称略)	秋田大学 経理調達課 総括主査(調達担当) 財務課 主査(総務担当)
内容	他機関との共同調達の取組、教員への契約権限の委任等

(1) 秋田工業高等専門学校との共同調達

(a) 取組内容

1) 取り組むことになった経緯

- 国立大学法人化の翌年度である、平成17年度から共同調達を実施している。共同調達は秋田工業高等専門学校と本学(秋田大学)の2校で行っている。
- 秋田工業高等専門学校は同じ秋田市内に立地していることもあり、人事交流も行っていることから業務の連携という意識が大学内にある。そのことが共同調達の契機となった。

2) 効率化を行った調達範囲

- 調達対象は「暖房に使うボイラー用の重油」と「トイレトペーパー」の2品目である。
- 各校で年間の予定調達量を算出し、一般競争入札により契約を締結している。

a) 暖房に使うボイラー用の重油

- 暖房に使うボイラー用の重油は秋田大学の物品調達の中で「発注額が大きい」物品の代表である。
- 1年間で約3百万L¹を消費し、単価を約80円/Lとすると、3百万L×80円/L=2.4億円を調達している。1円単価が変わるだけで年間300万円近く調達額に影響する。
- 毎年、業者と4月1日付けで単価契約を締結する。単価契約とは年間を通じて「〇円/L」というのを定めるものである。重油の共同調達とは、この年間の単価を秋田大学と秋田工業高等専門学校における年間の予定調達量を算出し、一般競争入札により、単価契約を締結するというものである。
- 共同調達は秋田工業高等専門学校とだけしか実施していないのは、共同調達によるコスト低減効果が発揮される範囲が限定的であるため。秋田県の重油は秋田港に届

¹ 「秋田大学環境報告書(2009年度)」によると重油消費量は3,819,300Lと記載されている。

くので、岩手大学との共同調達も検討したが、配送（流通）コストが発生するので無理に共同調達にしても、その分がコストにしわ寄せとなるため、共同調達でも安くならない。秋田大学と秋田工業高等専門学校はキャンパスが同じ秋田市にあるので共同調達で業者にとってもメリットがある。

b) トイレットペーパー

- トイレットペーパーは物品調達としての金額（総額）は重油と比較すれば全然大きなものではないが、どの部局でも調達する「発注頻度が多い」物品の代表である。

3) 実際の調達業務の流れ

a) 契約締結

- 重油もトイレットペーパーも毎年契約を新たに締結する（複数年契約ではない）。具体的には、重油であれば「秋田工業高等専門学校3万L、秋田大学3百万L」と年間の調達量を提示し、最低落札業者に決定する。
- 重油は調達額が1千500万円を超えるため「政府調達」として官報に掲示される。トイレットペーパーは年間調達額が小さい（年間調達総額は320万円）ため「一般競争入札」となる。
- 重油の応札は大手の重油メーカーであり、地方（秋田）だからといって業者が限定されることはない。重油は秋田県内で大量に消費されるため、業者が複数存在する。トイレットペーパーについては言うまでもなく卸業者は多い。なお業者については、東北地区の政府関係機関における一般競争（指名競争）入札参加資格を持っている必要がある。

b) 価格確定後

- 単価が確定すれば、後は、各部局が必要に応じて重油やトイレットペーパーを個別に発注し、確定単価で金額換算された請求書が大学に届くという流れとなる。
- なお、重油の価格は短期的に大きく変動するため年度途中で何回か（平均的には年10回程度）単価変更交渉を実施している。本当は3ヶ月程度の単価契約が適しているのかもしれない。一方、トイレットペーパーは価格が大きく変動しないため、1年間で単価は変わらない。

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

a) 調達額の低減

- 調達量が増えるため、単価が安くなることが最大の効果である。
- 特に重油は金額的に最大の物品調達であり効果が大きい。重油価格は変動が大きく、共同調達していない場合に単価がいくらになるか試算できないのだが、前述のとおり

り 1 円単価が変わると年間で約 300 万円影響する。

b) 調達期間の短縮

- トイレットペーパーでは価格が安くなるということ以上に「すぐに届く」という調達迅速化の面が大きい。価格が決まっているので各部局が「切れたので持ってきて欲しい」と言えば直ぐに調達できることが魅力である。
- これは共同調達というより単価契約のメリットである。秋田大学は、重油もトイレットペーパーも以前から単価契約であったが、秋田工業高等専門学校は都度契約(随意契約)であった。そのため秋田工業高等専門学校は共同調達と同時に単価契約にしたメリットもあったと予測される。

c) 業務負荷の軽減

- 重油の共同調達は、前述のとおり、年 10 回近く単価変更契約交渉が発生するため、業務負荷は想像以上に重い。また政府調達のため官報掲示に係わる業務も案外、煩雑である。
- 共同調達を正確に表現すれば秋田工業高等専門学校分もまとめて秋田大学が単価交渉を行う形である。従って調達に伴う業務負荷は、秋田工業高等専門学校側は相当軽減されている（ゼロに近くなっている）はずである。
- 秋田大学側は、業務負荷は共同調達自体による変化はない（単価契約であるメリットはある）。ただ、秋田大学と秋田工業高等専門学校との間は、職員の人事異動もありお互いが「一つの教育機関」という意識があり、秋田工業高等専門学校の業務負荷が軽減されるのであれば共同調達事務を引き受けるということに抵抗感はない。

2) 間接的な効果

- 重油もトイレットペーパーも価格以外は仕様書で定義できるので調達による品質の向上（低下）といったことはない。
- 例えば重油の品質は規格化されており、仕様書で重油カテゴリーを明示すれば品質は担保できる。後は単価（コスト）のみが問題となる。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 直面した課題

- 秋田大学では「重油」「トイレットペーパー」以外に「コピー用紙」も単価契約は行っている。これも共同調達に候補として検討したが、結果的に秋田工業高等専門学校側のニーズに合わなかったため実現していない。
- 重油やトイレットペーパーは業者が部局毎に納品すれば良いが、コピー用紙は個別のコピー機に設置してある場所まで届ける必要がある。

2) 上記課題に対する克服策・工夫

(特になし)

3) 効率化に取り組みたいと考えている他大学への助言・アドバイス

- 秋田大学は、手形・本道・保戸野の3つのキャンパスがあるが、全てのキャンパスの重油、トイレットペーパーの単価を定める「単価契約」を行っている。本学はキャンパスが近いので単価が一定にできる。これが離れたキャンパスであれば当然学内の共同調達（＝調達一本化）も難しかった。つまり共同調達は基本的には近隣に相手先があるか否かに依存する。
- 逆に言えば、近隣（本学の場合秋田市内）であれば共同調達の効果が発揮できるため可能性がある。本学でも市内にある他大学とも以前、共同調達について話題になったことがある。相手が行政組織であれば手続きが面倒かもしれないが、法人（公立、私立）であれば特に問題ないはずである。「重油」「トイレットペーパー」は教育機関以外でも共通するものであり、候補は幅広く考えても良いかもしれない。

(2) 少額な教育研究用品の契約権限を教員に委任

(a) 取組内容

1) 取り組むことになった経緯

- 法人化以前の会計法規では物品を調達できる（発注権限）がある人が限定されていたために、全ての物品調達が大学本部（調達部）を通していたことから発注から納品までに多大な時間を要していた。また、そのことにより事務方の業務も要した。
- 以上のようなことから、①教員のニーズにあった調達実現と、②事務負担の軽減（結果的に調達迅速化）という観点から、秋田大学では少額な教育研究用品の契約権限を平成18年度より教員に委任している。

2) 効率化を行った調達範囲

- 秋田大学の内規で、1件「50万円未満」の教育研究に直接必要な物品は教員に契約権限を委任している。「50万円以上」は従来どおり、会計事務担当職員が調達事務を行っている。大学の財務諸表上、「50万円以上」の物品は「重要物品」として固定資産登録が義務づけられている。そのため50万円を線引きとした。
- 契約権限の委任とあわせて教員の調達自由度改善のため、これまで「旅費」「物品費」と費目別に分かれていた予算を「教育研究経費」として一本化した。あわせて学内で教員が自分自身の教育研究費（予算）状況を確認できるITシステムを整備している。

3) 実際の調達業務の流れ

- 教員が直接、発注する場合は、FAXなど発注の証左（エビデンス）は残すことに

なっている。支払いは大学からの請求書払いであり、これは個々の教員がシステムで起票する。

- なお教員が発注したとしても納品の検査（検収）は厳密に行うようにしている。検収室を設け、教員に直接納品するのではなく検収室で納品記録を残すようにしている。検収室で検収印を押したもの（教員もその後サインする）でなければ大学として発注先への支払いを行わない。

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

a) 事務負担の軽減（＝調達期間の短縮）

- 何よりも事務の負担軽減である。以前は細かい少額の物品調達まで調達本部を通して発注しており、教員からの直接発注により調達のスピード感が高まった。
- 費目の自由度があがった。教育研究経費の中で、旅費、物件費何に使うかは自由であり、教員の自由度が高まった。
- 勿論、分権化により事務側の負担が軽くなったが、大学組織全体で見れば教員へ負担が委譲された形であり総量は減っていない。しかし迅速化というメリットはある。

b) 調達額の低減

- 前述のように「旅費」「物品費」と費目別に分かれていた予算を「教育研究経費」として一本化し、各教員が「教育研究経費」の中から、必要な旅費、文具、備品等を購入できるようにした結果、教員が自分の予算の範囲内で効率的に経費を使用するという意識、例えば旅費を安くして実験用の試薬を購入しようといった意識となっており、結果的に予算が効率的に使われるようになってきている。
- 単に「コスト低減」を教員に押しつけるのではなく、教員が効率的に予算を使った方が自分達にとってメリットがあるという仕組みが重要である。

2) 間接的な効果

a) 教員の自由度向上

- 教員は文具一つとっても「拘り」がある。まして教育研究用品であれば尚更である。その点、教員の選択自由度を高めたという効果があったのではないか。

b) 組織の再構成

- 教員への権限委譲の直接的な効果ではないが、経理課と調達課を統合し経理・調達課に変更されたことも一つの効果である。
- 経理・調達課は、調達担当、経理給与担当、出納担当に加え、最近、外部資金担当ができた。この中で調達事務に係わるのは調達担当と外部資金担当で、事務職員7

名、事務補佐員 4 名（非常勤）で対応している。

- 全体の人員減は調達効率化の効果というよりは上位（国立大学予算の縮減）にあると思われる²が、限られた人員の中で必要性が高まっている別業務に労力を割けるようになっている。例えば外部資金担当は外部資金が増加し増加した事務業務に対応するために新たに係を設置したものである。調達効率化ができていなければ限られた人員の中では設置できなかったと思われる。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 直面した課題とそれに対する克服策・工夫

- 今まで事務職員が全てやっていた発注業務が自分に落ちてきたと感じて、反発する教員がいたことは事実である。そのような教員に対しては、50 万円未満であっても従来通り大学本部に発注を任せることができると説明している。50 万円未満であれば「教員自身で発注することも可能」という方針である。
- 特に強制はしないが、実際は調達迅速化のメリットがあるので自分でやる教員が多い。

2) 効率化に取り組みたいと考えている他大学への助言・アドバイス

(特になし)

(3) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

(a) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容

1) 複数年度契約

- 複数年度契約には取り組みたいと思っている。ただし、施設管理など業者が人を抱えておく必要がある「役務調達」であれば複数年契約の効果はあるが、物品購入では複数年契約のメリットはあまりないのかもしれない。
- 一方で、IT システムにおいて物品構築ではなく ASP³のようなサービス契約が広がっていけば複数年度契約のメリットが出てくるかもしれない。

2) 余剰物品の有効活用

- 学内で物品の有効活用を促進するための備品共有サイトを 2010 年 4 月 1 日から立ち上げた。各部局で様々な備品を購入しているが、同様の物品を所有している場合があり、事務レベルで物品の情報共有ができることが重要という思いから構築した。

² 調達効率化により職員を減らすことができたというよりは、国立大学予算の縮減により人員が減ったという面が強いという意味。

³ Application Service Provider。業務用のアプリケーションソフトをインターネットを利用して、顧客にレンタルする事業者あるいはサービス。

- デジカメやプロジェクター、スクリーン、移動用小型パソコン、延長コード、など共同利用可能な備品等を随時登録し、要望に応じ貸与することにより既存物品の有効活用、新規購入経費の節減を図っている。また、返納物品などサイトに登録することにより、他の部署で譲り受け再利用することもある。

3) 契約時期をずらすことによる負荷分散

- 事務的な負荷軽減の意味で、年度末に集中する調達新时期をずらすという工夫も実施している。具体的には秋田大学構内塵芥処理の調達新时期を6月に変更した。
- 業者のタイミングがあるかもしれないが、内部の負荷を分散することが必要。

(b) その他、効率化の課題とその対策

1) 政府調達と一般競争入札の区分

- 政府調達の基準（1500万円）が低すぎるという感はある。官報に載せると掲載料が発生する（年間100万円程度）上に、手続も煩雑（早くて2週間、長い時は1ヶ月程度掲載まで時間を要する）である。
- いまは全ての調達案件がウェブサイトに掲載されるので、一般競争入札と政府調達の違いが微妙である。政府調達の基準はもう少し高くても良いのではないか。

2) 地方の制約

- 秋田大学ではあまり地方故の制約はあまり感じない。競争入札はいつも複数社が応札しており、競争は激しい。今は他大学の取組状況も情報が直ぐに得られるため、何かあれば地元以外の業者ともすぐ交渉できる。
- ただし、システム保守は（システム構築を行った）ベンダー一社に應札企業が限定されがちである。これは致し方ない面がある。

1.2.10 聖マリアンナ医科大学

実施日時	2011年3月3日(木)
実施場所	聖マリアンナ医科大学
対象者(敬称略)	聖マリアンナ医科大学 薬剤師部長
内容	医薬品の調達における薬剤師の関与の拡大

(1) 医薬品の調達における薬剤師の関与の拡大

(a) 取組内容

1) 取り組むことになった経緯

- 医療費削減の政策、DPC（診断群分類包括評価）導入による病院コスト管理が厳しくなってきたのが大きい。
- 当院では、薬剤師の業務の理念として、「ファーマシューティカルケア（薬剤師行動の中心に患者の利益を据える行動哲学、WHOの定義による）」に基づいて業務を行うことを実践している。つまり、薬剤師が、「患者さんのQOL（人生の内容の質や社会的にみた生活の質）を改善するために、患者のQOLを改善・維持するために、明確な成果・結果（アウトカム）が得られるように責任をもって薬物治療を行うこと」である。先進諸国の薬剤師はこの理念に基づいて業務を行っている。当院の薬剤師は、ジェネリック医薬品を推進するのは薬剤師の役割であるとの考えを持っている。
- 確かに、出来高払い制度の時は、これらの理想があっても実現は難しかったが、DPC導入により病院全体として取り組むインセンティブが高くなり、経営トップも含めた合意形成が容易となった。
- ファーマシューティカルケアの理念に基づくと、有効性や安全性が同等であれば、より安価な薬（ジェネリック医薬品を含めて）を使うことは、患者の自己負担軽減や医療費削減の観点からもよいことであると考えている。
- ファーマシューティカルケアの理念を推進するために、当院では2001年から病棟に薬剤師を配置し、「薬のことは薬剤師が担う」という環境を作ってきた。
- ジェネリック医薬品に切り替えたときには、「患者・家族に対する説明は、医師ではなくて、薬剤師がすべて行うこととし、医師に迷惑をかけない」という、ルールを作ることで進めてきた。
- 当院では、ファーマシューティカルケアの理念が薬剤師一人ひとりに浸透しており、チーム医療の中で薬剤師の専門性を発揮するとの意識が高い。また、欧米へ留学経験のある薬剤師も積極的に採用しており、チーム医療の中で、医師と対等な関係が

構築できている。加えて、当院薬剤部は、勉強会、研修会も定期的に行い、ファーマシューティカルケアに沿った研修プログラムが用意されている。

2) 効率化を行った調達範囲

- DPC 導入病院であるため、金額面での効果が大きい注射薬（64 品目）から導入した。その結果、有効性・安全性に問題がなかったため、1 年後に内服薬（115 品目）をジェネリック医薬品に切り替え、外来の処方箋は一般名処方とし、患者さんが先発医薬品とジェネリック医薬品を選択できるようにした。2010 年 4 月現在ジェネリック医薬品 401 品目（23.2%）を採用している。
- できるところから（ジェネリックの）導入を図るといった考えの病院が多いが、経済的な効果を考えればほとんど意味がない（できるところからではなく、やれるところはすべてやっていく方が望ましい）と考えている。

3) 実際の調達業務の流れ

- 基本的には、導入には領域を設けず、先発医薬品のすべて、ジェネリック導入の検討対象とした。そのために、薬事委員会の規定を見直し、検討項目にジェネリック医薬品が市販されたら採用を検討することにした。
- 薬事委員会の規定にジェネリック医薬品の採用を検討するとの 1 項を入れたことにより、ジェネリック医薬品の導入がスムーズに行えるようになった。
- 400 品目程度、ジェネリックを導入しているが、8 年間一度もクレームはない。

(b) 効率化の効果

1) 直接的な効果

- ジェネリックへの切り替えにより、医薬品購入費が下がった。
- ジェネリックの方が、先発品よりも値引率が高いため、より利益も増加している。

2) 間接的な効果

- 当院は調達部門と薬剤部が協力して、医薬品購入を一体的に運用している。そのため薬剤部門にもコスト意識があるし、調達（事務）部門も薬剤部と協業することにより専門知識のレベルがアップしていると思う。
- 購買については、以前は単独で行っていたが、他の附属病院（4 病院）と共同で調達している、そのための合同薬事委員会も立ち上げた。
- MR（製薬メーカーの医薬情報担当者）の営業行為（大学医局への訪問）も原則、控えるようにし、医薬品の採用については、透明性を高める取組をしている。

(c) 効率化実現のための課題と解決策

1) 直面した課題

- ジェネリックの導入により製薬メーカーから医局に対する研究費（寄付金）が少なくなると一般的にいわれているが、研究費は「新薬（ジェネリックがない薬）」の採用に対してつくものであり、（切り替えの前後で）研究費は変わらなかった。
- 確かに医師から反対意見もあったが、ジェネリック医薬品が臨床的に問題となれば（主観的でなく、客観的に）、そのときは「すぐに先発品へ戻す」と説明して納得してもらった。しかし、ジェネリック医薬品での問題点は8年間上がっていない。
- 医薬品については、事務部門だけのがんばりでは専門的な話が多く価格は下がらない。当院では薬剤師が専門的な判断を行い、事務職員が価格交渉することを原則としているが、価格面で、薬剤師と事務職員が協働することがある。薬剤師も事務職員も患者さんのあるいは病院のためお互いに共同しておこなうという考え方が浸透している。

2) 上記課題に対する克服策・工夫

- ジェネリック医薬品を推進するために理事長より薬剤師に責任と権限を与えられた。
- 薬剤師がジェネリック医薬品について正しく理解し、先発医薬品とジェネリック医薬品は有効性・安全性が同等であることを薬剤師から医師にしっかり説明できるように教育した。
- 当院は、薬剤師がファーマシューティカルケアの理念を実践するという薬剤師の役割を理解し業務に取り組めるよう、1病棟に1名の薬剤師を配置し、薬剤師が薬物治療に参加できる環境を整備した。
- セールスのために来るMRの訪問規制を行った（主たる目的は各診療科の医師とMRとの間で価格等の個別交渉をさせないため）。

3) 効率化に取り組みたいと考えている他大学への助言・アドバイス

- 薬剤師がファーマシューティカルケアの理念を実践するために、調剤業務中心（薬を作成する業務）から臨床業務中心（患者や家族への服薬に関する指導業務）の薬剤部の体制を整備する。
- チーム医療における薬剤師の役割、つまり、薬剤師はくすりの専門家であり、ジェネリック医薬品に積極的に取り組むことの重要性を認識する必要がある。
- リーダーシップの取れる職能としての薬剤師の育成が重要である。
- 国立大学の値引きが難しいのは、調達価格がオープンになってしまうこと。「手の内」がメーカーやディーラーにわかってしまえば、値引交渉が有利に進められない。

- 国立大学は薬剤部と事務部門が協調できる体制を作る必要がある。

(2) 今後、取り組みたいと考えている効率化の内容と課題等

- 薬剤師への代替調剤の権限の拡大（たとえば、先発医薬品で2つブランドがある場合における決定権限、剤形変更、配合剤などの決定）。
- ディーラーを通さず、メーカーと直接取引の拡大（MRの費用が薬価に反映されているはずであり、医薬品に関する情報は薬剤師がいれば必要ない、ディーラーも介さなければ調達価格は下がるはず）。
- 米国や英国では、包括支払い方式のため、病院ごとに EBM（医療において科学的根拠に基づいて診療方法を選択すること）や経済的な観点から医薬品の使用基準を作成しこれに基づいて薬事委員会等で医薬品の採用を決定している。今後は当病院でも、エビデンスや経済性に基づいて、例えば古い廉価な医薬品であっても、有効性や安全性が新薬と差異がなければ、第一選択として採用するなどのフォーミュラリー（医療機関が使用できる医薬品の採用品目リスト）を作成していきたい。

2. アンケート調査

2.1 調査フレーム

(1) 件名

大学の調達手続の効率化に関する調査

(2) 調査方法

書面調査法（書面調査票を郵送にて調査対象に配布・回収）

(3) 調査期間

2011年2月10日（発送日）～3月2日（回答締切）

※ただし締切後、3月25日までに回答があったものを集計した。

(4) 調査対象

日本に設置されている全ての国立大学法人（86校）の財務担当者に回答を依頼した。

(5) 回収数

78校（回収率：91%）

2.2 調査結果のポイント

2.2.1 直近5年間（2005～2009年度）程度における年平均契約額、契約額の傾向（増減）

(1) 調達品目の種類によって、各大学の調達規模に明確な違いが見られる。

- 全体的な調達規模としては「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」が最も大きく、10～100億円程度の大学が多い。一方、「複写機のリース及び保守点検業務契約」は調達規模が小さく、1,000～5,000万円程度の大学が主である。

(2) 大学活動を背景として、調達品目の種類によって直近の契約規模の変動に違いが見られる。

- 直近5年程度の傾向としては、「実験用試薬の調達」「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては「増加傾向にある（契約額が5年間で10%以上増加）」とした大学が多く、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」では「ほぼ横ばいである（契約額が5年間で10%減少～10%増加）」、「複写機のリース及び保守点検業務契約」では「減少傾向にある（契約額が5年間で10%以上減少）」とした大学が多くなっている。
- 調達規模の大きな品目は増加傾向、調達規模の小さな品目は減少傾向にあり、調達規模の総額は増加しているものと考えられる。調達の効率化を進めていたとしても、大学活動の規模拡大に伴って調達数量が増加すれば調達規模も増加することになるため、調達規模の傾向と効率化の進捗状況は区別する必要がある。

2.2.2 調達効率化（調達額・調達コストの削減等）の取組状況

(1) 調達効率化へ向けた取組は、全体的にある程度進展している。

- 例えば「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」に注目すると、「調達手続の学内集約」「入札方法等の工夫」「発注・契約方法の工夫等」の実施率はそれぞれ85%、68%、41%となっており、一定の進展を見ている。

(2) 他品目と比較して実験用試薬に関する効率化の取組は相対的に時間を要している。

- 「調達手続の学内集約」～「その他の取組」のいずれを見ても、「実験用試薬の調達」に関する取組について「既に実施」と回答した大学の割合は小さい。つまり、「実験用試薬の調達」に関する調達効率化の取組は、相対的に時間を要している。
- この背景としては、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」や「複写機のリース及び保守点検業務契約」よりも調達規模が大きいこと、発注元が病院にほぼ限られる「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」とは異なり、発注元が全学に分散していること等の要因が、効率化へ向けた全学的な取組を困難にしている可能性が考えられる。

(3) 「民間企業等への外部委託」の対象は医薬品・医療用消耗品等の調達に限られている。

- 効率化へ向けた取組として「民間企業等への外部委託」を実施している調達品目は「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」に集中しており、他品目で実施しているのは2大学のみとなっている。

(4) 「複写機のリース及び保守点検業務契約」に関する効率化への取組は、最近になって急速に進展している。

- 「複写機のリース及び保守点検業務契約」に注目すると、「調達手続の学内集約」「入札方法等の工夫」「発注・契約方法の工夫等」の実施率はそれぞれ 88%、77%、86%と、特に取組が進んでいる。
- 一方で、「発注・契約方法の工夫等」では 2008 年度以降に開始した大学が 65% を占めるなど、近年になって急速に取組が進展している。

(5) 「発注・契約方法の工夫等」についても、比較的最近になって本格的な取組が始まっている。

- 法人化直後(2004 年度)までに取組を開始した大学が多い「調達手続の学内集約」と比較して、「発注・契約方法の工夫等」の取組開始時期にはばらつきが見られ、2008 年度以降に取組を開始した大学も少なくない。

2.2.3 調達事務部門の構成

(1) 附属病院関連の品目を除き、調達事務部門の集約化はある程度図られている。

- 「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」「実験用試薬の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」については、いずれも「全学単位の調達事務部門を設置している」とする大学が最も多い。上記の品目については、「複数学部単位(キャンパス単位等)レベル以上で調達事務部門の集約化を進めている大学がいずれも過半数を占める。
- 特に「複写機のリース及び保守点検業務契約」においては「全学単位の調達事務部門を設置している」とする大学が 63%を占め、最も調達事務部門の集約化が進んでいる。

(2) 附属病院には独立した調達事務部門が置かれている場合が多い。

- 「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては、11 大学(27%)が附属病院の中に調達事務部門を置いており、調達規模の大きさを反映して大学の他部局と調達事務部門を切り離している状況が分かる。

2.2.4 取組の効果

(1) 取組の主な効果は「単価の低減」と「調達手続の簡略化」である。

- いずれの品目についても、取組の主な効果としては「単価を低減できた（安く調達できるようになった）」「学内の調達手続を簡略化できた（学内での調達コストを削減できた）」と回答した大学が多い。
- 「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」においては、「単価を低減できた（安く調達できるようになった）」とした大学が最も多く、それぞれ全体の65%、71%、75%を占める。
- 一方、「実験用試薬の調達」のみは「学内の調達手続を簡略化できた（学内での調達コストを削減できた）」とした大学が最も多く、全体の45%を占める。

(2) 附属病院関連の品目には外部委託が、附属病院関連以外の品目には入札・発注・契約方法が、単価低減に重要な取組である。

- 「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」「実験用試薬の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」については、「入札方法等の工夫」「発注・契約方法の工夫等」を実施している大学の方が、実施していない大学よりも「単価の低減」効果を感じている。
- 一方で、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」については、「民間企業等への外部委託」を実施している大学の方が、実施していない大学よりも「単価の低減」効果を感じている。

2.3 アンケート調査結果の詳細

以下では、アンケート集計・分析結果について整理する。

まず、アンケートの数値回答・選択回答設問に関する全体的な集計・分析結果を 2.2.1～2.3.6 に示す。2.3.7～2.3.8 には、調達効率化を妨げる課題・問題点や、今後の取組、国への要望などに関する自由記述回答を整理する。2.3.9 には、幾つかの視点に従って行ったクロス集計を実施し、より詳しい分析結果を示した。

なお、以下の結果の中には、「国立大学法人の財務分析上の分類」に従って大学をあらかじめ区分し、区分毎の集計を行っている箇所がある。「国立大学法人の財務分析上の分類」の具体的な定義と、該当する国立大学数を以下に示す。

「国立大学法人の財務分析上の分類」

区分	大学数	定義
A 大規模大学	13	学生収容定員 1 万人以上、学部等数概ね 10 学部以上の国立大学法人（学群、学類制などの場合は、学生収容定員のみ）
B 理工系中心大学	13	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね 2 倍を上回る国立大学法人
C 文科系中心大学	7	医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね 2 倍を上回る国立大学法人
D 医科大学	4	医科系学部のみで構成される国立大学法人
E 教育大学	11	教育学部のみで構成される国立大学法人
F 大学院大学	4	大学院のみで構成される国立大学法人
G 中規模病院有大学	25	医科系学部その他の学部で構成され、A～F のいずれにも属さない国立大学法人
H 中規模病院無大学	9	医科系学部を有さず、A～F のいずれにも属さない国立大学法人

（注）上記「大学数」は、国内の国立大学法人の数であり、本調査の回答大学数ではないことに注意。

出典：文部科学省報道発表資料「国立大学法人等の平成 21 事業年度決算等について」（平成 22 年 7 月 12 日）をもとに作成

2.3.1 大学について

(1) 教職員数

<p>問. 貴学の教職員数についてお答えください。</p> <p>(注1) 教員・職員数等の人数は、2009 年度末時点の数値をお答えください。また、任期の有無は問いません。</p> <p>(注2) 教員数は教授・准教授・講師・助教についてお答えください。学生数(大学院生)は修士(博士前期)・博士(博士後期)・専門職課程についてお答えください。</p>				
教員数	常勤	() 人		
	非常勤	() 人		
学生数	学部生	() 人		
	大学院生	() 人		
		事務系	技術系 ※研究装置・施設の保守・運用、研究の補助・支援等	医療系 ※病院職員等
職員数	常勤	() 人	() 人	() 人
	非常勤	() 人	() 人	() 人
調達事務部門の職員数	常勤	() 人		
	非常勤	() 人		

本アンケート回答大学について、大学規模（人数）から見た構成を以下に示す。いずれを見ても、人数規模は幅広く分布しており、国立大学に限定しても大学の規模は様々であることが分かる。

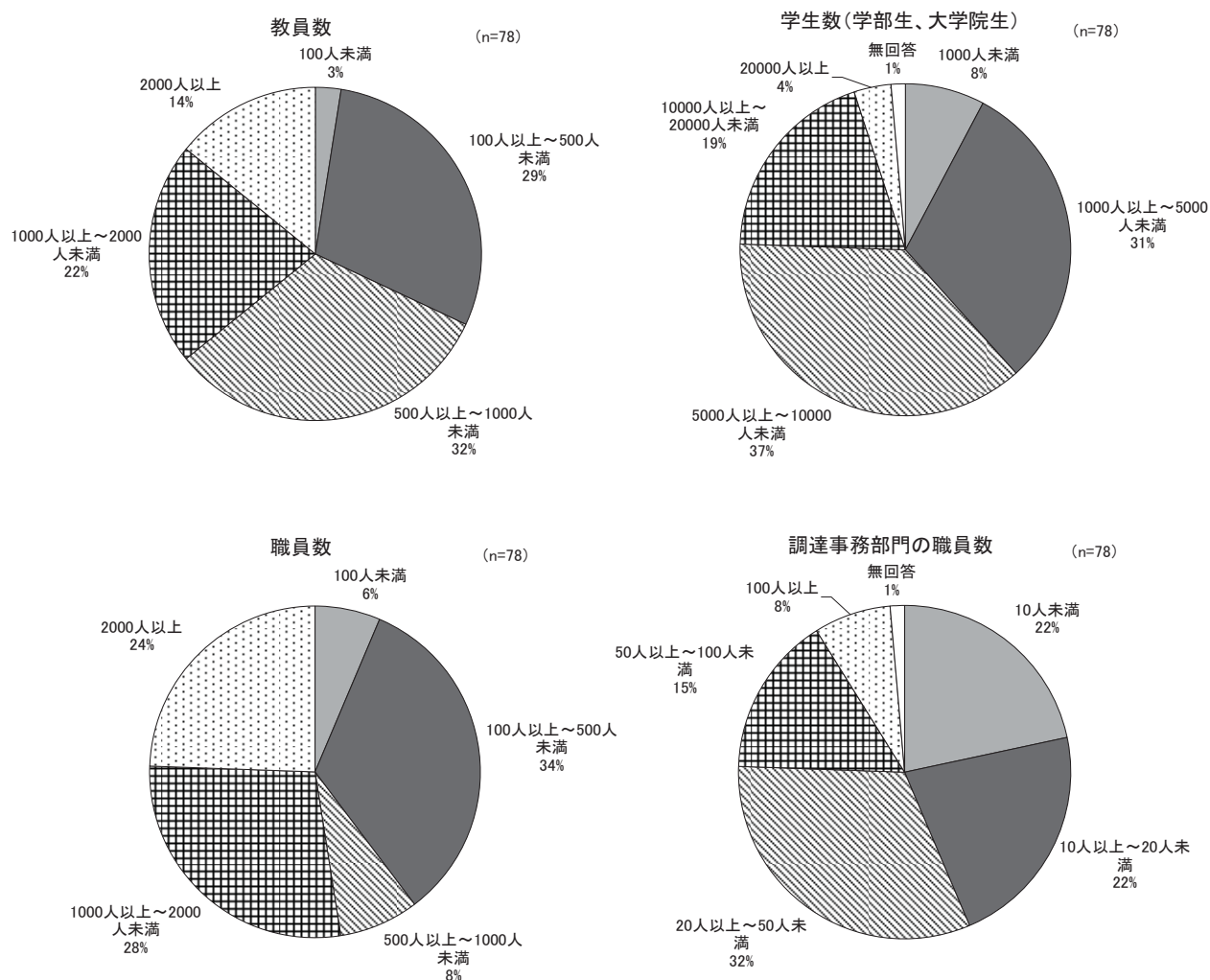


図 III-1 大学の規模

(2) キャンパス・組織構成

問. 貴学の主なキャンパス・組織構成についてお答えください。
 (注1) 日常的な教育・研究活動に使われていない山林などは除いてお答えください。

キャンパス構成 ※当てはまるもの <u>1</u> つに ○。	1. キャンパスは1箇所(地区)に設置されている 2. キャンパスは2箇所(地区)に設置されている 3. キャンパスは3箇所(地区)以上に設置されている
附属病院の有無 ※当てはまるもの <u>1</u> つに ○。	1. 附属病院を有している 2. 附属病院を有していない

本アンケート回答大学について、キャンパスや組織構成で区分した結果を示す。多くの大学ではキャンパスが複数個所に分離しており、全体の79%が2箇所以上に分かれてキャンパスが設置されていると回答している。また、附属病院の有無については、回答大学の中でほぼ半々となっている。

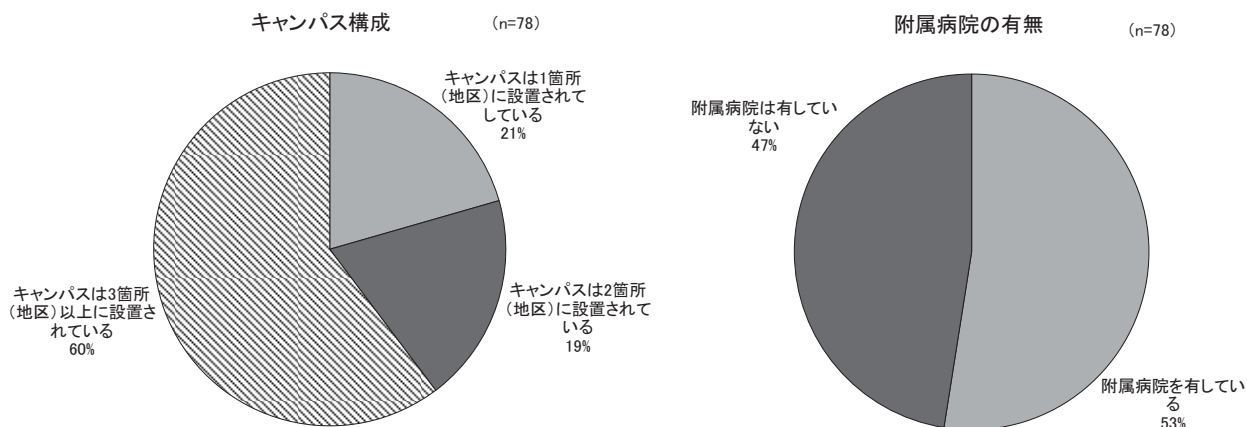


図 III-2

2.3.2 直近5年間（2005～2009年度）程度における年平均契約額、契約額の傾向（増減）

問. 貴学における直近5年間（2005～2009年度）程度における年平均契約額、契約額の傾向（増減）およびその背景についてお答えください。

（注2）「直近5年間程度の傾向の背景」には、「直近5年間程度の傾向」でお答えになった契約額の増減の背景・理由について考えられる事柄を自由にお答えください。

（例えば、「調達手続の集約化により調達単価は低減できたが、研究活動の拡大に伴い調達の絶対量が増加した結果、契約額はほぼ横ばいとなっている」などとお答えください。）

直近5年程度の年間契約額 ※最も当てはまるもの <u>1</u> つに○。	1. 1000万円未満 2. 1000万円以上～5000万円未満 3. 5000万円以上～1億円未満 4. 1億円以上～5億円未満 5. 5億円以上～10億円未満 6. 10億円以上～50億円未満 7. 50億円以上～100億円未満 8. 100億円以上
直近5年間程度の傾向 ※最も当てはまるもの <u>1</u> つに○。	1. 減少傾向にある(契約額が5年間で10%以上減少) 2. ほぼ横ばいである(契約額が5年間で10%減少～10%増加) 3. 増加傾向にある(契約額が5年間で10%以上増加)
直近5年間程度の傾向の背景	

(1) 直近5年程度の年間契約額

直近5年程度で見たときの年間契約額を国立大学のグループ別に見た結果を図Ⅲ-3～図Ⅲ-6に示す。

これを見ると、まず全体的な調達規模については、大学グループによる明確な違いが見られることが分かる。具体的には、全体的な調達規模として、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」では10～100億円程度の大学が多い一方で、「複写機のリース及び保守点検業務契約」では1,000～5,000万円程度の大学が主となっており、調達規模に大きな開きがある。

また、大学グループ別に見ると、「大規模大学」「医科大学」「中規模病院有大学」といった総合大学や病院を有する大学における調達規模が大きい傾向が見られ、調達活動に対する病院の影響の大きさが分かる。

直近5年間程度の年間契約額(事務用消耗品)

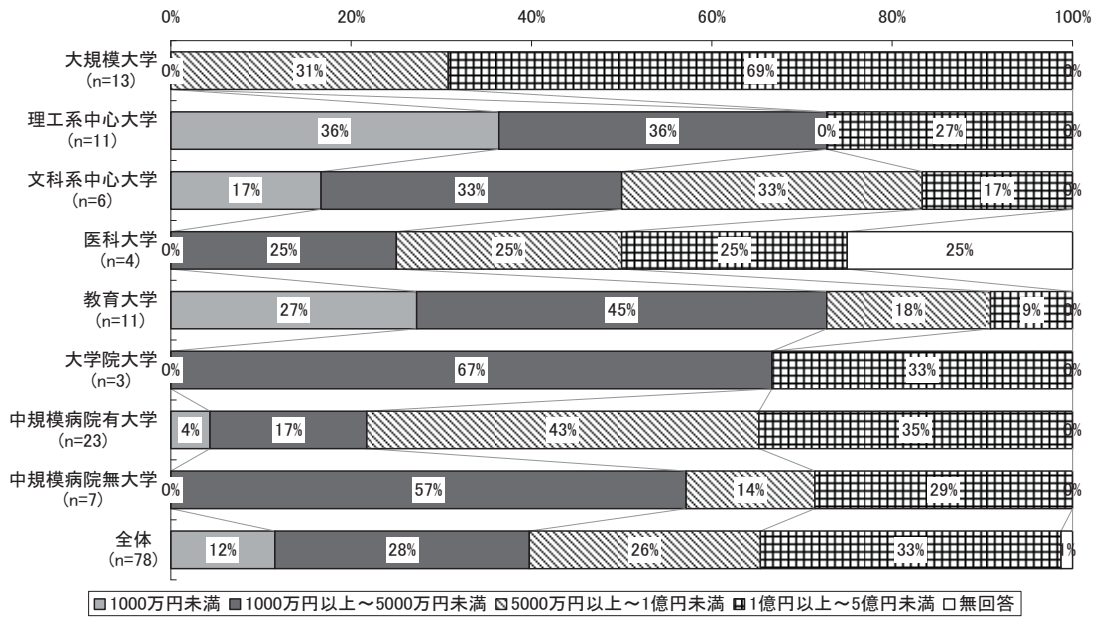


図 III-3 直近5年程度の年間契約額【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)】(大学グループ別)

直近5年間程度の年間契約額(実験用試薬)

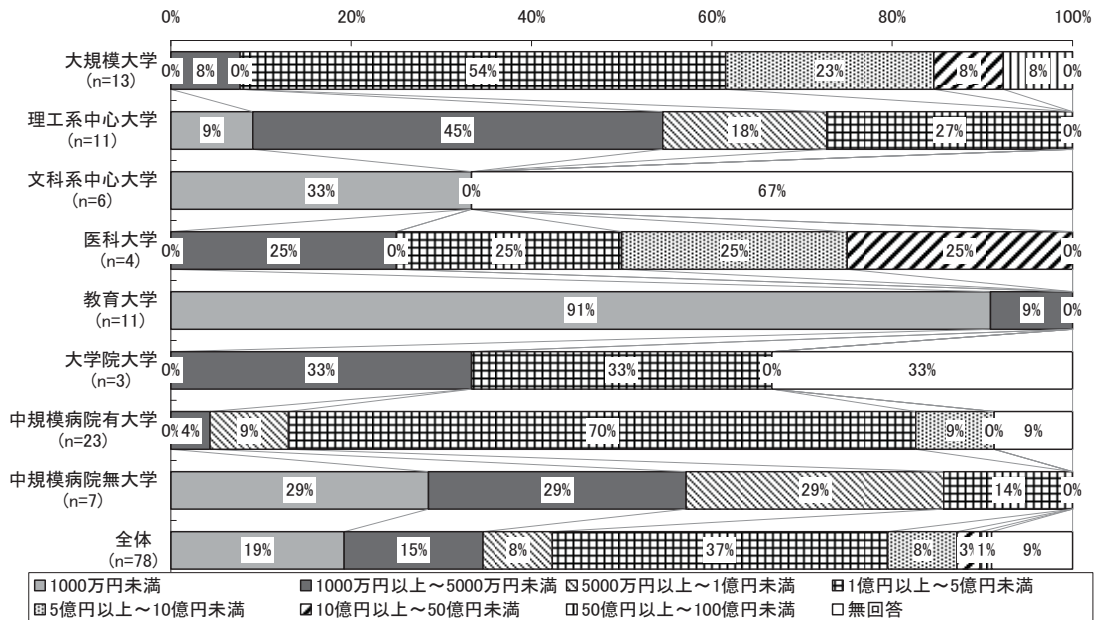


図 III-4 直近5年程度の年間契約額【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

直近5年間程度の年間契約額(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

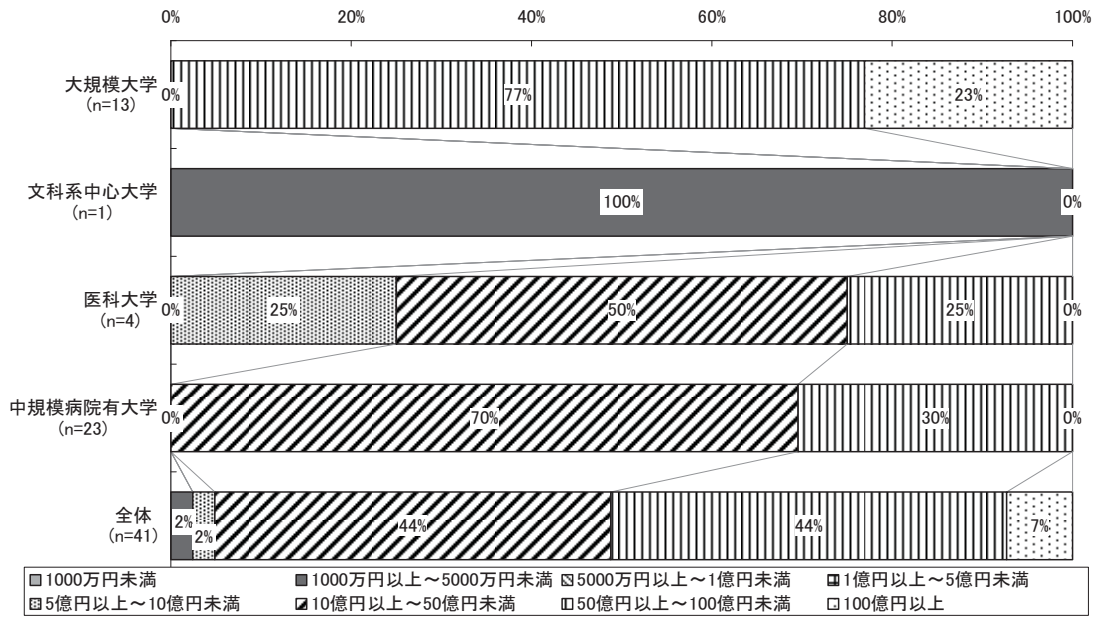


図 III-5 直近5年間程度の年間契約額【附属病院における医薬品、医薬消耗品等の調達】(大学グループ別)

直近5年間程度の年間契約額(複写機のリース及び保守点検業務契約)

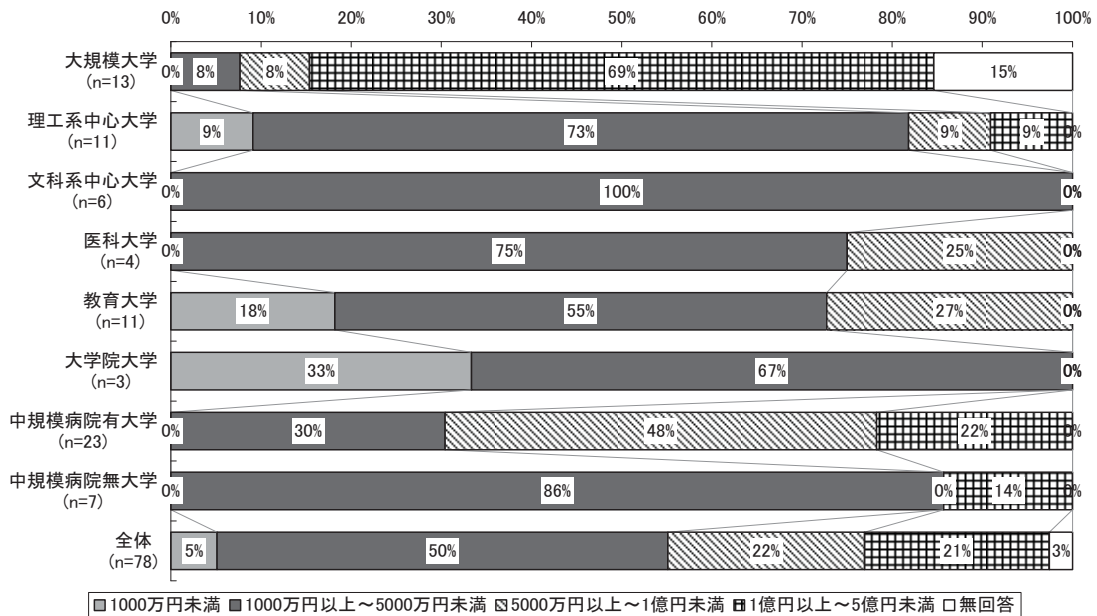


図 III-6 直近5年間程度の年間契約額【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(2) 直近5年程度の傾向

直近5年程度の傾向としては、「実験用試薬の調達」「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては「増加傾向にある（契約額が5年間で10%以上増加）」とした大学が多く、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」では「ほぼ横ばいである（契約額が5年間で10%減少～10%増加）」、「複写機のリース及び保守点検業務契約」では「減少傾向にある（契約額が5年間で10%以上減少）」とした大学が多くなっている。全体的に調達規模の大きな品目は増加傾向、調達規模の小さな品目は減少傾向にあり、調達規模の総額は増加しているものと考えられる。

なお、調達の効率化を進めていたとしても、大学活動の規模拡大に伴って調達数量が増加すれば調達規模も増加することになるため、調達規模の傾向と効率化の進捗状況は区別する必要がある。

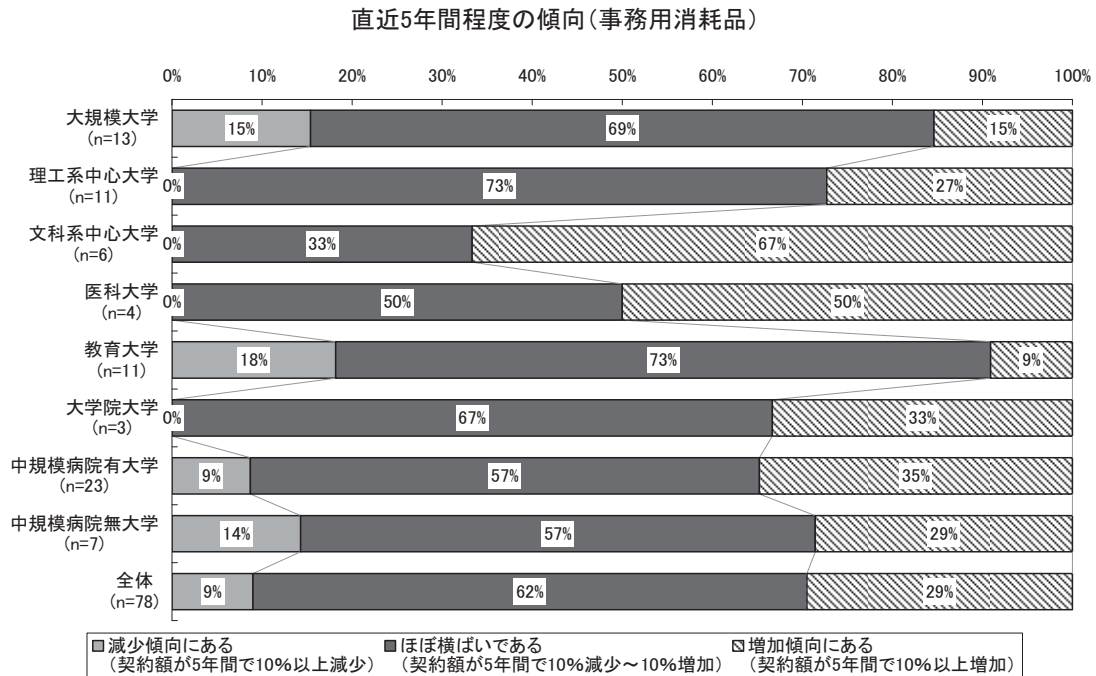


図 III-7 直近5年程度の契約額の傾向【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（大学グループ別）

直近5年間程度の傾向(実験用試薬)

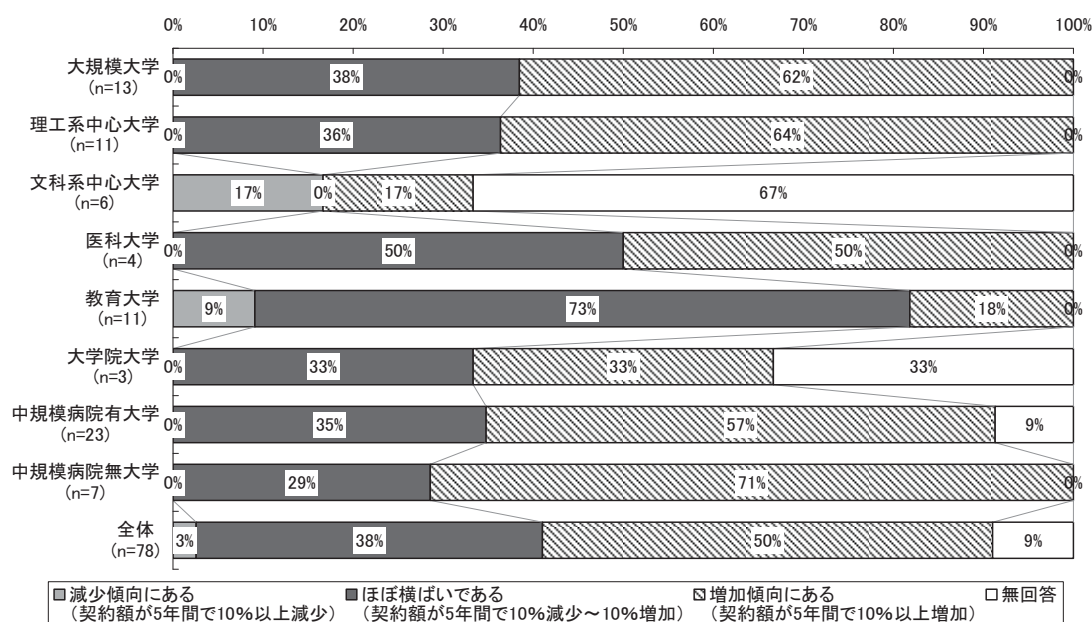


図 III-8 直近5年程度の契約額の傾向【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

直近5年程度の傾向(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

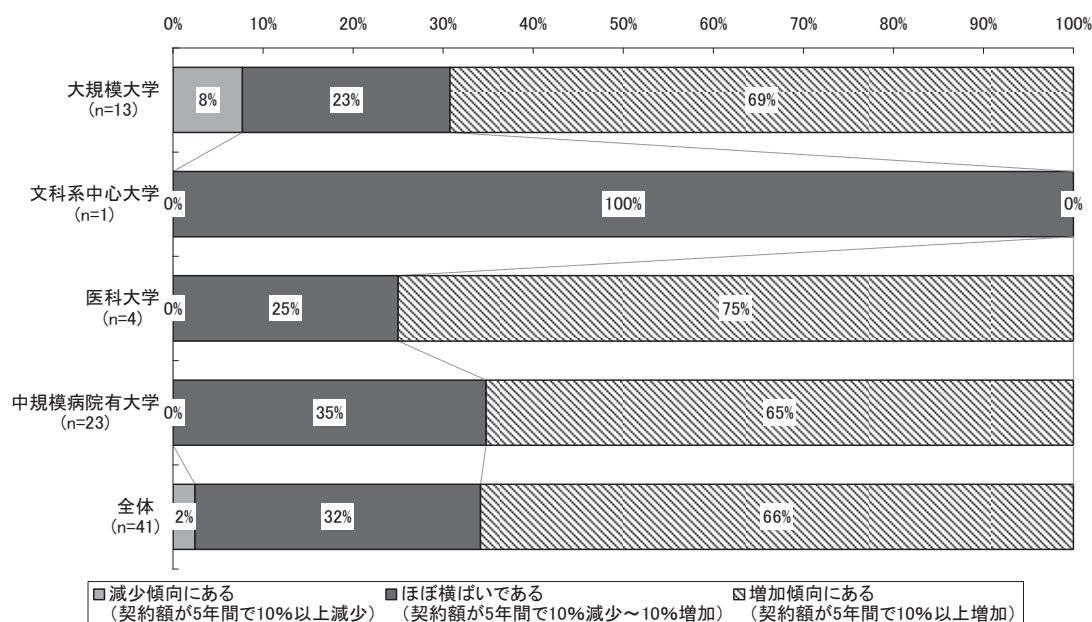


図 III-9 直近5年程度の契約額の傾向【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

直近5年程度の傾向(複写機のリース及び保守点検業務契約)

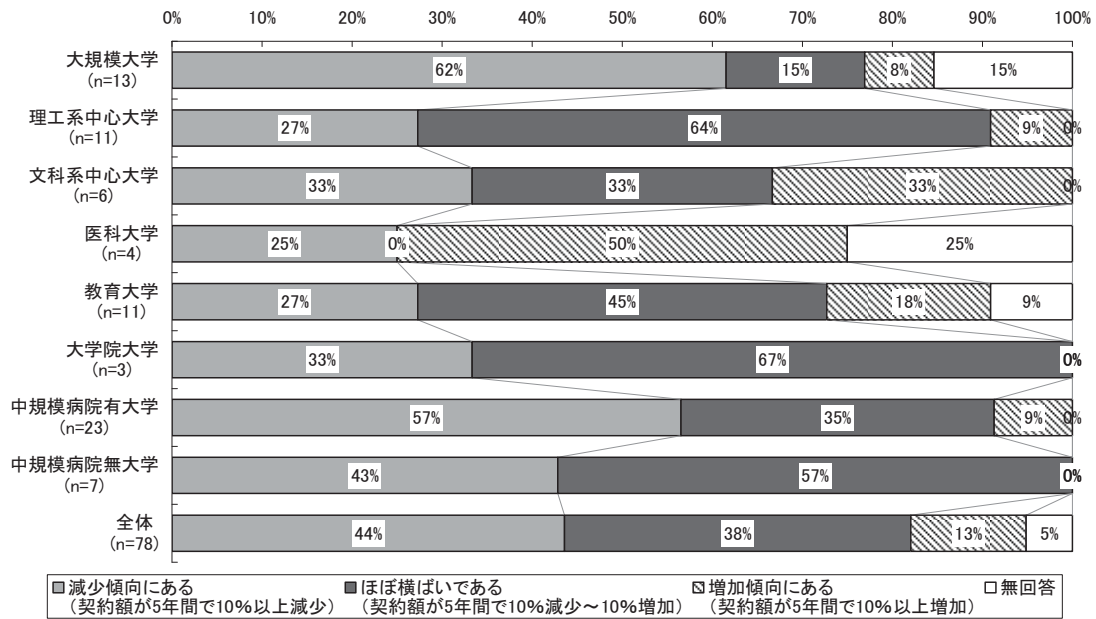


図 III-10 直近5年程度の契約額の傾向【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

2.3.3 調達効率化（調達額・調達コストの削減等）の取組状況

問. 調達効率化（調達額・調達コストの削減等）の取組状況についてお答えください。

(注3) 各項目(①～⑤)の「a)取組状況」において、明確な取組開始時期が決まっていない場合には、実施に向けて検討中であっても「3.未実施(実施予定なし)」を選択してください。また、選択肢 1, 2 を選択した場合には、取組の開始(予定)年度もお答えください。

(注4) 回答内容の詳細は、別紙の記入要領をご覧ください。

学内集約 ① 調達手続の	a) 取組状況 ※当てはまるもの <u>1</u> 個に○。	1.既に実施（_____年度）より開始 2.未実施（_____年度）より開始予定 3.未実施（実施予定なし）
	b) 集約単位 ※a で 1 を選択した場合のみ回答。 ※当てはまるもの <u>1</u> 個に○。	1.学部単位で集約 2.複数学部単位（キャンパス単位等）で集約 3.全学単位で集約 4.その他（_____）
	c) 取組の内容・範囲・条件等 ※a で 1 を選択した場合のみ回答。	
工夫 ② 入札方法等の	a) 取組状況 ※当てはまるもの <u>1</u> 個に○。	1.既に実施（_____年度）より開始 2.未実施（_____年度）より開始予定 3.未実施（実施予定なし）
	b) 取組種別 ※a で 1 を選択した場合のみ回答。 ※当てはまるもの <u>全て</u> に○。	1.一般競争入札（価格競争のみ） 2.一般競争入札（総合評価） 3.指名競争入札 4.競争性のある随意契約（企画競争等） 5.リバースオークション 6.その他（_____）
	c) 取組の内容・範囲・条件等 ※a で 1 を選択した場合のみ回答。	
の工夫等 ③ 発注・契約方法	a) 取組状況 ※当てはまるもの <u>1</u> 個に○。	1.既に実施（_____年度）より開始 2.未実施（_____年度）より開始予定 3.未実施（実施予定なし）

	c) 取組の内容・範囲・条件等 ※aで1を選択した場合のみ回答。	
への外部委託 ④民間企業等	a) 取組状況 ※当てはまるもの1つに○。	1.既に実施（_____年度）より開始 2.未実施（_____年度）より開始予定 3.未実施（実施予定なし）
	b) 取組の内容・範囲・条件等 ※aで1を選択した場合のみ回答。	
（上記以外） ⑤その他	a) 取組状況 ※当てはまるもの1つに○。	1.既に実施（_____年度）より開始 2.未実施（_____年度）より開始予定 3.未実施（実施予定なし）
	b) 取組の内容・範囲・条件等 ※aで1を選択した場合のみ回答。	

(1) 調達手続の学内集約

(a) 取組状況

「調達手続の学内集約」に関する取組状況を図 III-11～図 III-14 に示す。全体的な取組状況としては、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」についてはいずれも8割を超える高い実施率を示している。

その一方で、「実験用試薬の調達」の実施率は38%程度と、他品目に比べて実施率が低い。

この傾向は「調達手続の学内集約」以外の取組についても同様で、「実験用試薬の調達」の取組実施率は、全体的に低い。この背景としては、「実験用試薬の調達」は「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」よりも調達規模が大きいこと、ほとんどの発注が病院からに限られる「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」とは異なり、発注元が全学に分散していること等の要因から、効率化へ向けた全学的な取組が難しいことなどが考えられる。

①調達手続の学内集約(事務用消耗品)

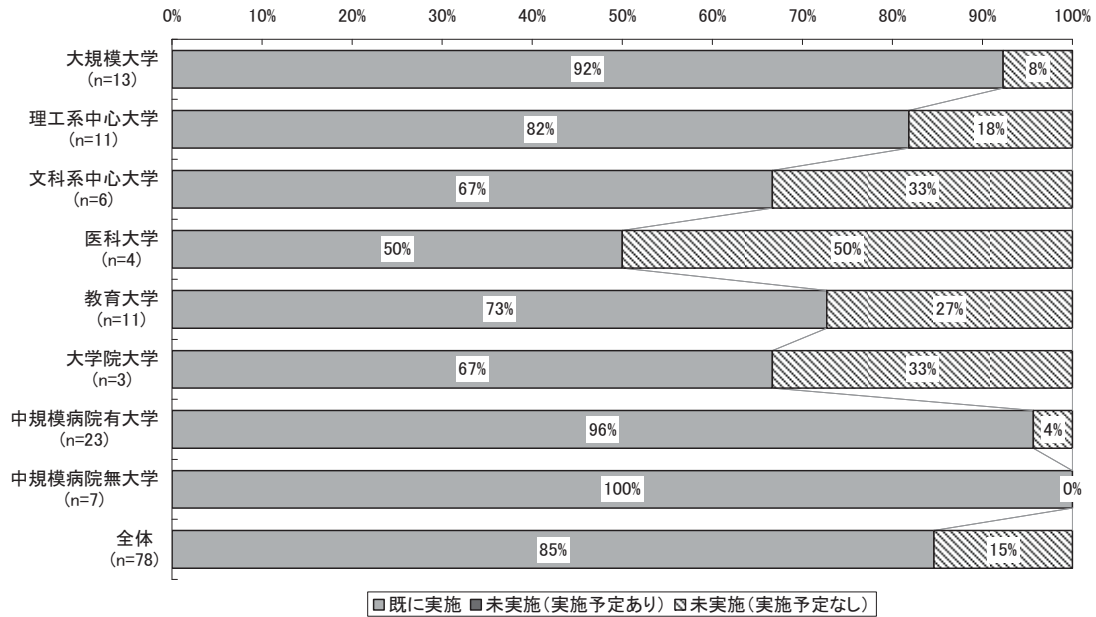


図 III-11 「調達手続の学内集約」の取組状況
【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(大学グループ別)

①調達手続の学内集約(実験用試薬)

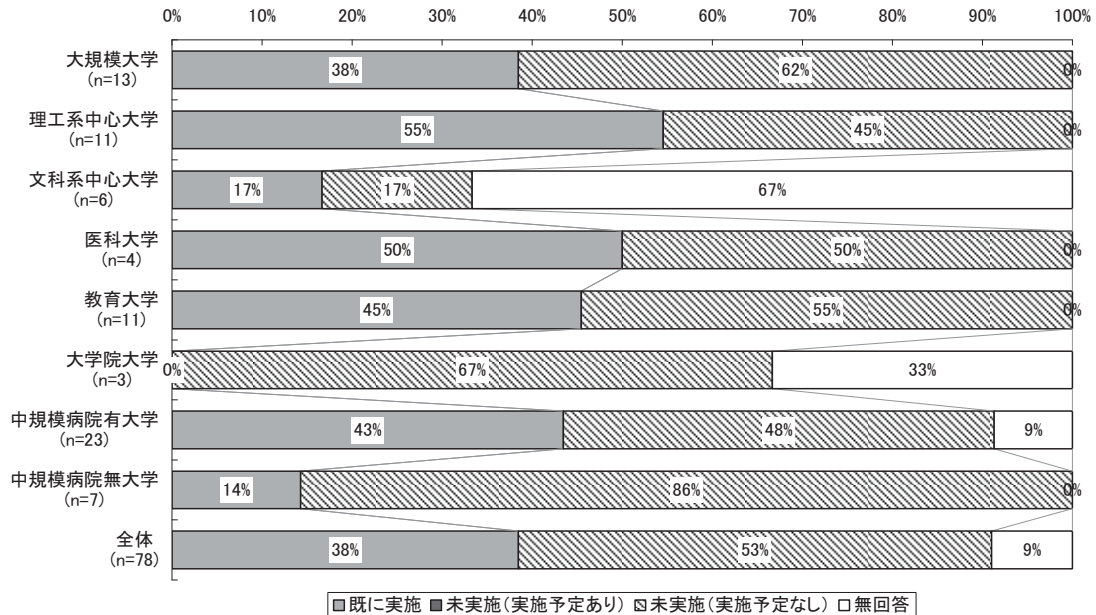


図 III-12 「調達手続の学内集約」の取組状況
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

①調達手続の学内集約(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

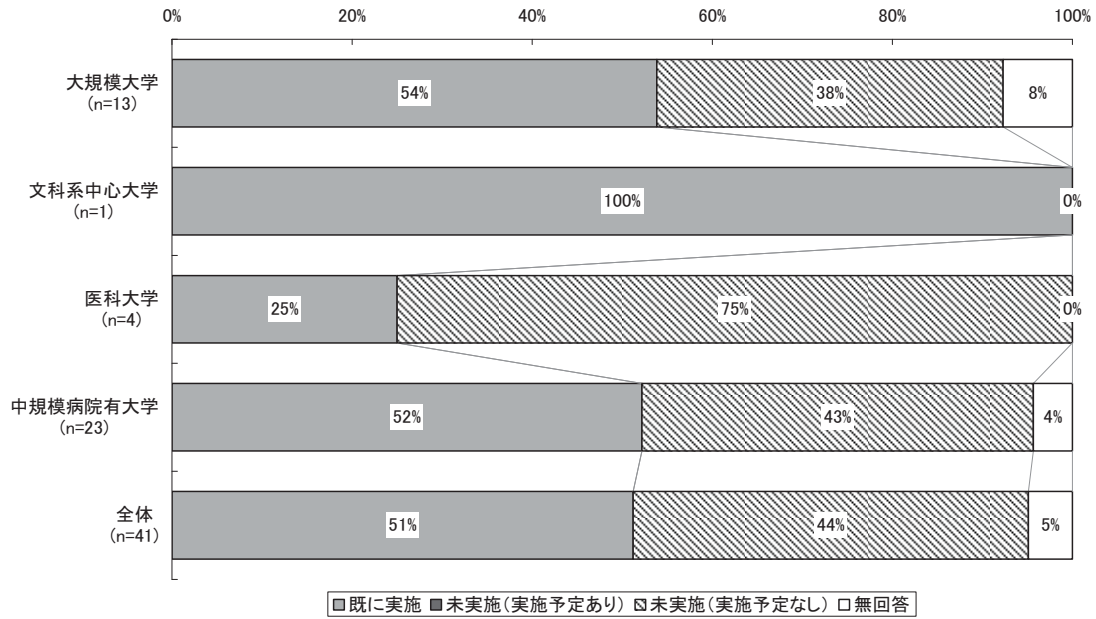


図 III-13 「調達手続の学内集約」の取組状況

【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

①調達手続の学内集約(複写機のリース及び保守点検業務契約)

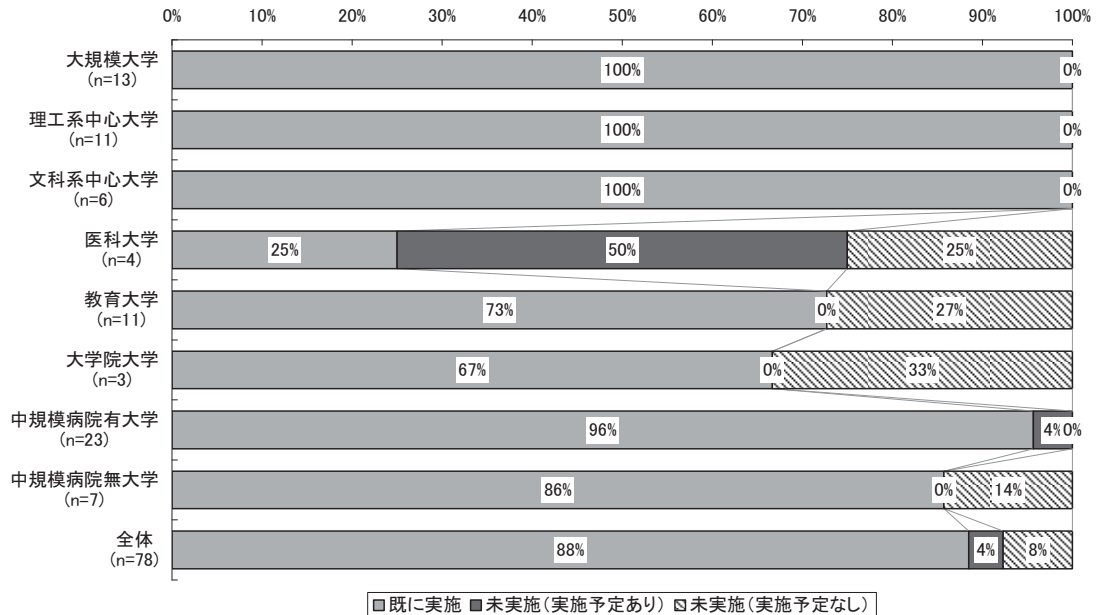


図 III-14 「調達手続の学内集約」の取組状況

【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(b) 既に実施している場合の開始年度

「調達手続の学内集約」の開始年度を図 III-15～図 III-18 に示す。全体として「法人化（2004 年）以前」「2004 年度」としている割合が高く、国立大学の法人化以前もしくは直後に取組を始めた大学の多いことが分かる。法人化直後までに取組を開始した大学の割合を見ると、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」では 71% に達する一方で、「複写機のリース及び保守点検業務契約」においては 48% に留まっている。

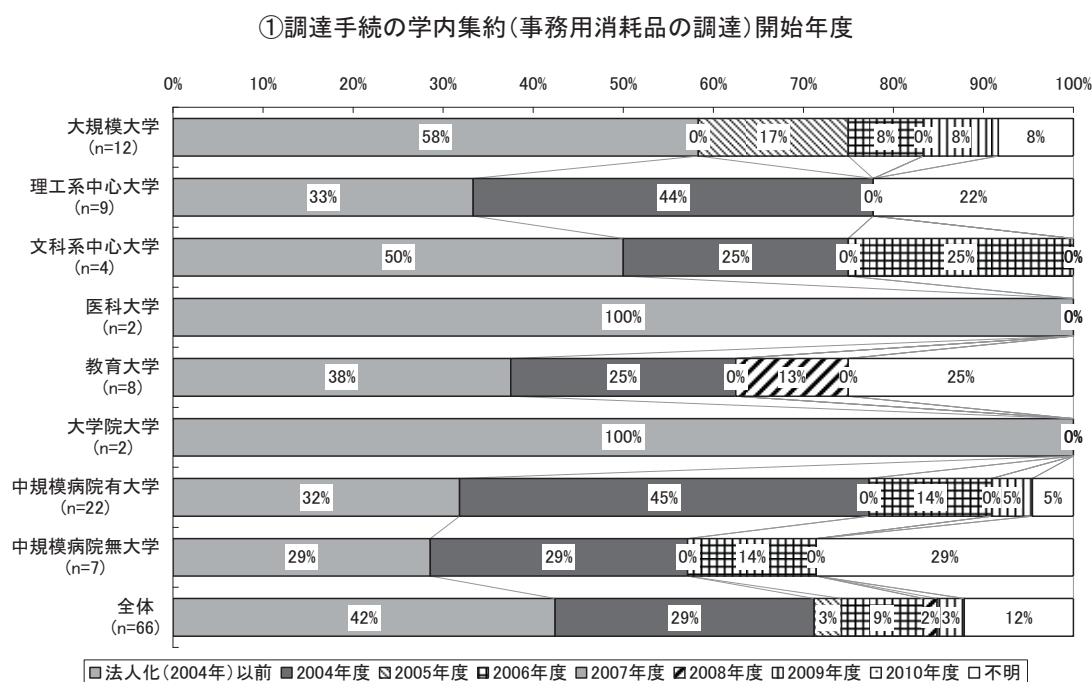


図 III-15 「調達手続の学内集約」の開始年度
【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（大学グループ別）

①調達手続の学内集約(実験用試薬)開始年度

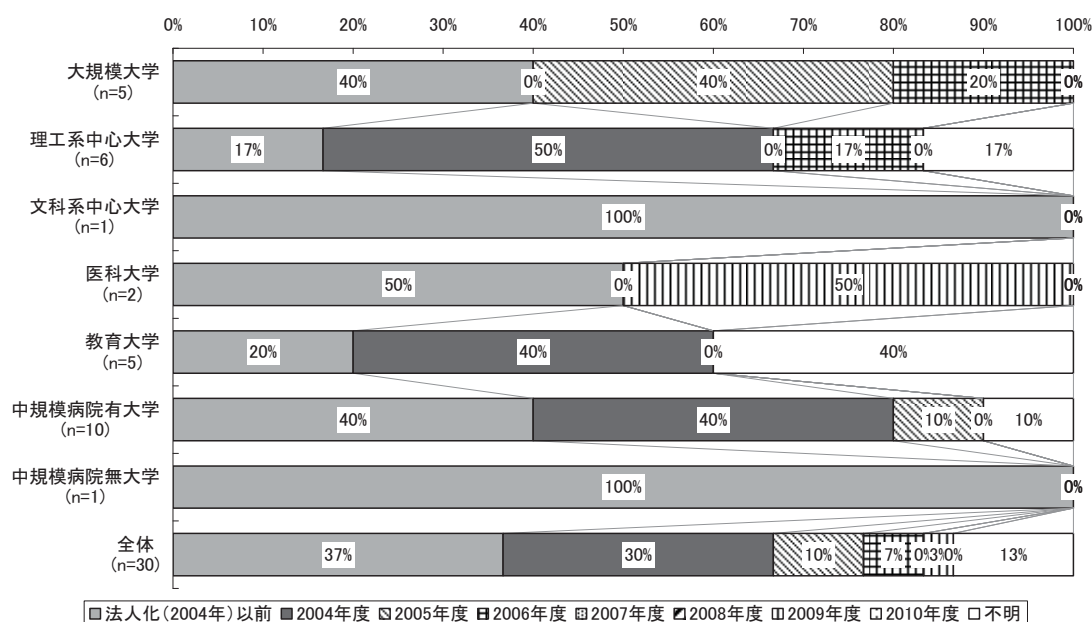


図 III-16 「調達手続の学内集約」の開始年度
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

①調達手続の学内集約(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)開始年度

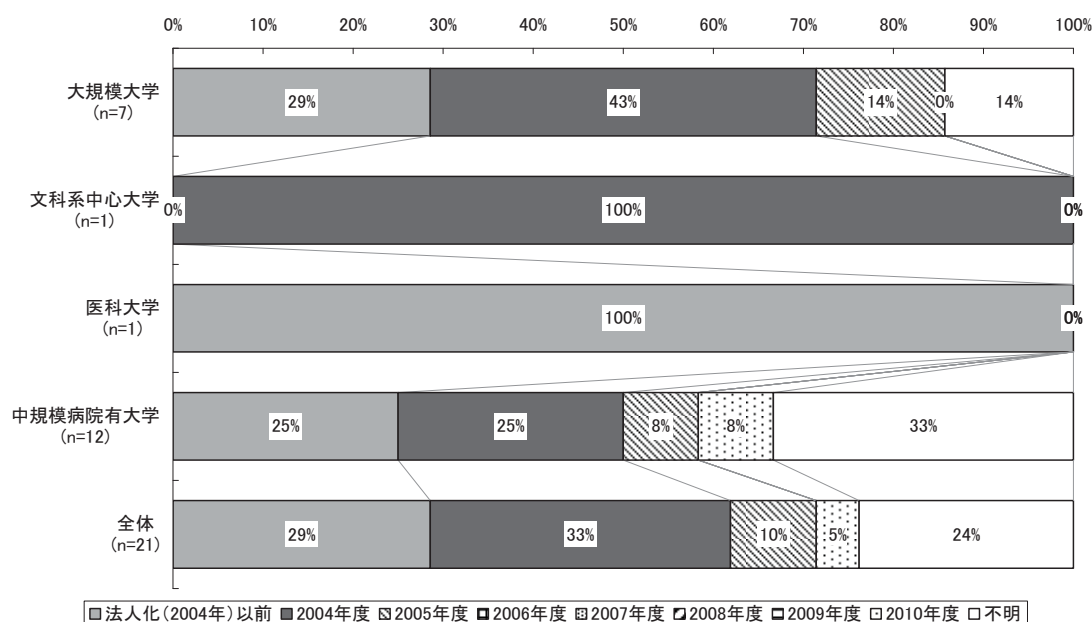


図 III-17 「調達手続の学内集約」の開始年度
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

①調達手続の学内集約(複写機のリース及び保守点検業務契約)開始年度

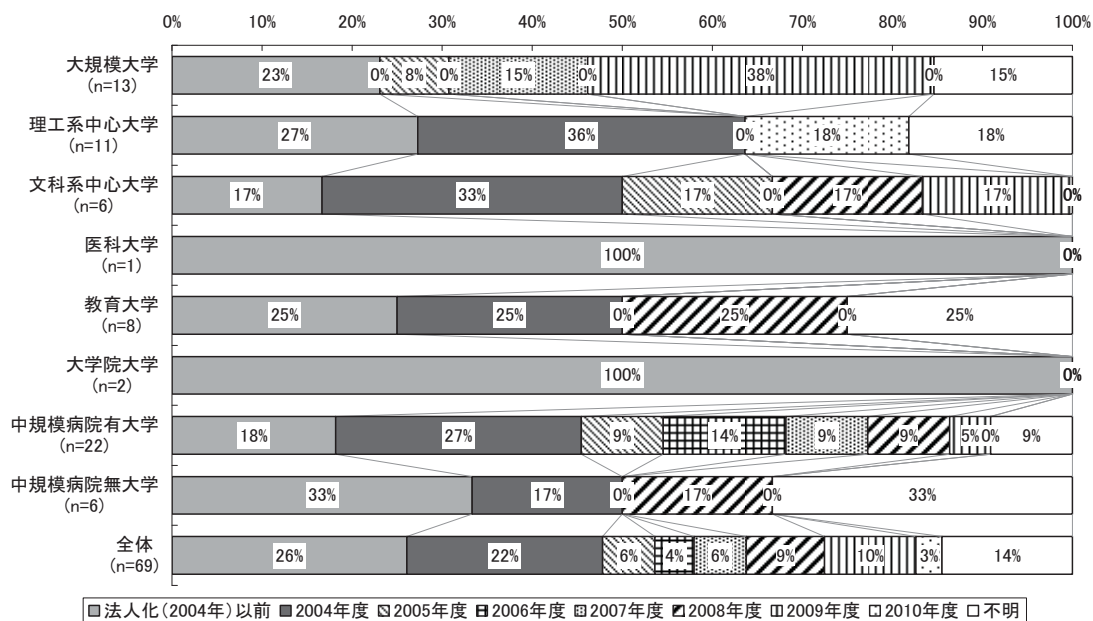


図 III-18 「調達手続の学内集約」の開始年度
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(c) 集約単位

学内集約の単位についての結果を図 III-19～図 III-22 に示す。これを見ると、大部分の大学において全学単位での集約が図られていることが分かる。「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」については「学部単位で集約」「複数学部単位（キャンパス単位等）で集約」の割合が高くなっているが、これは医学部系（病院など）の調達手続は、その他の調達手続と分離した形で集約されているケースが多いためと考えられる。

① 調達手続の学内集約（事務用消耗品の調達）集約単位

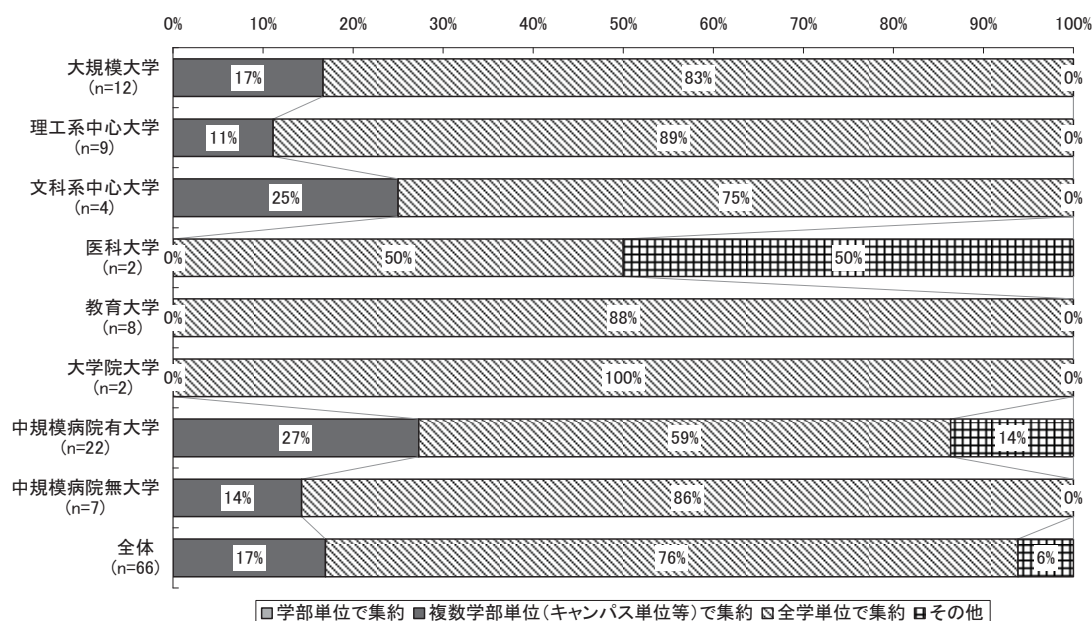


図 III-19 「調達手続の学内集約」の集約単位

【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（大学グループ別）

①調達手続の学内集約(実験用試薬)集約単位

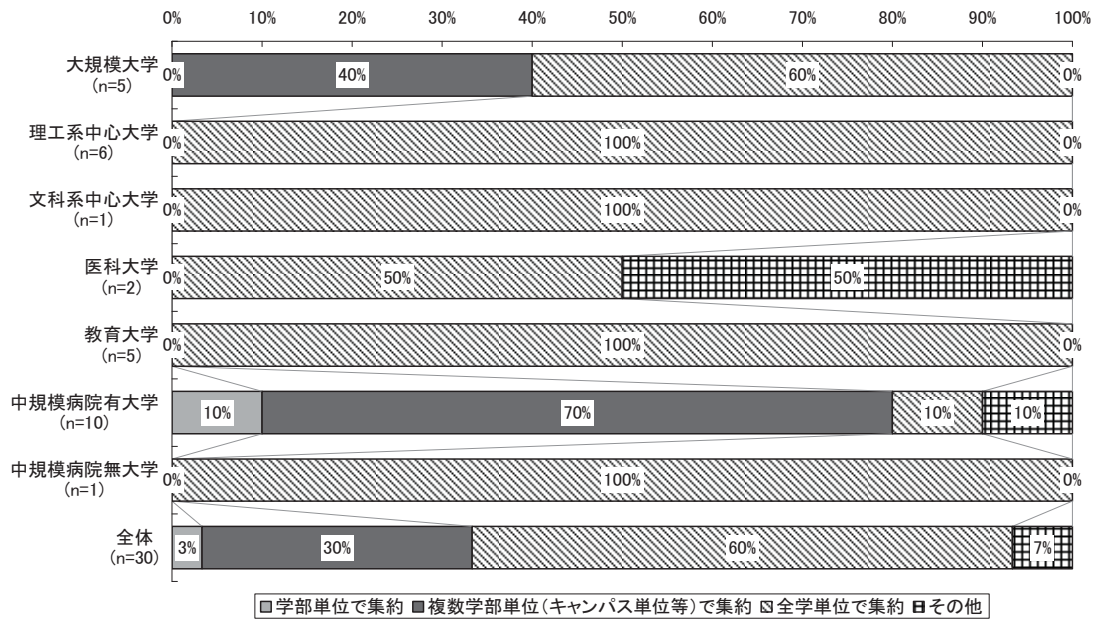


図 III-20 「調達手続の学内集約」の集約単位
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

①調達手続の学内集約(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)集約単位

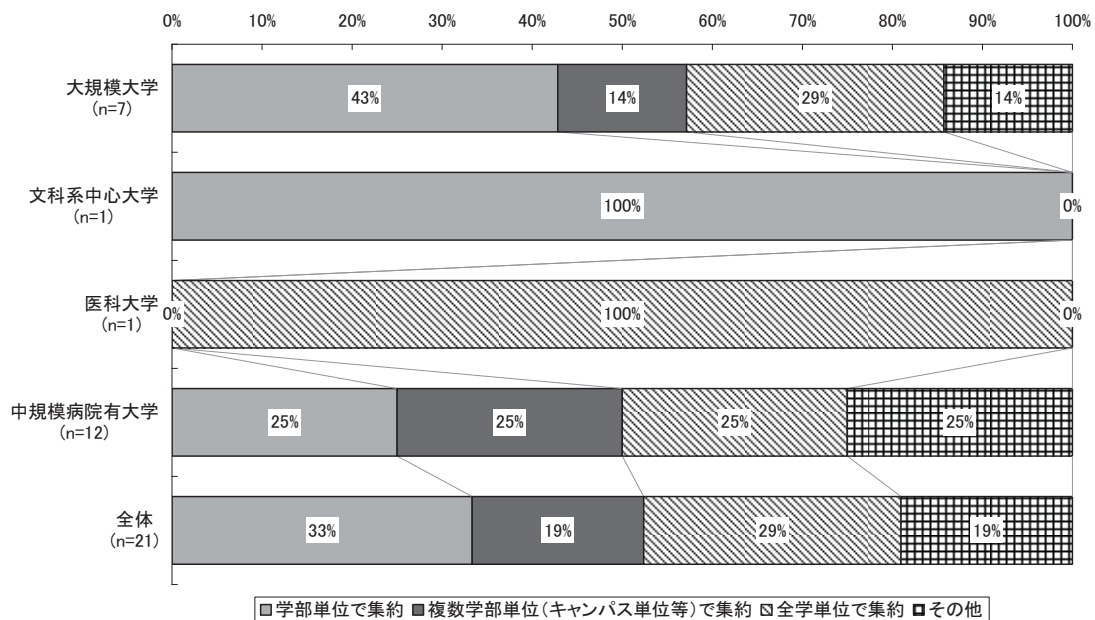


図 III-21 「調達手続の学内集約」の集約単位
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

①調達手続の学内集約(複写機のリース及び保守点検業務契約)集約単位

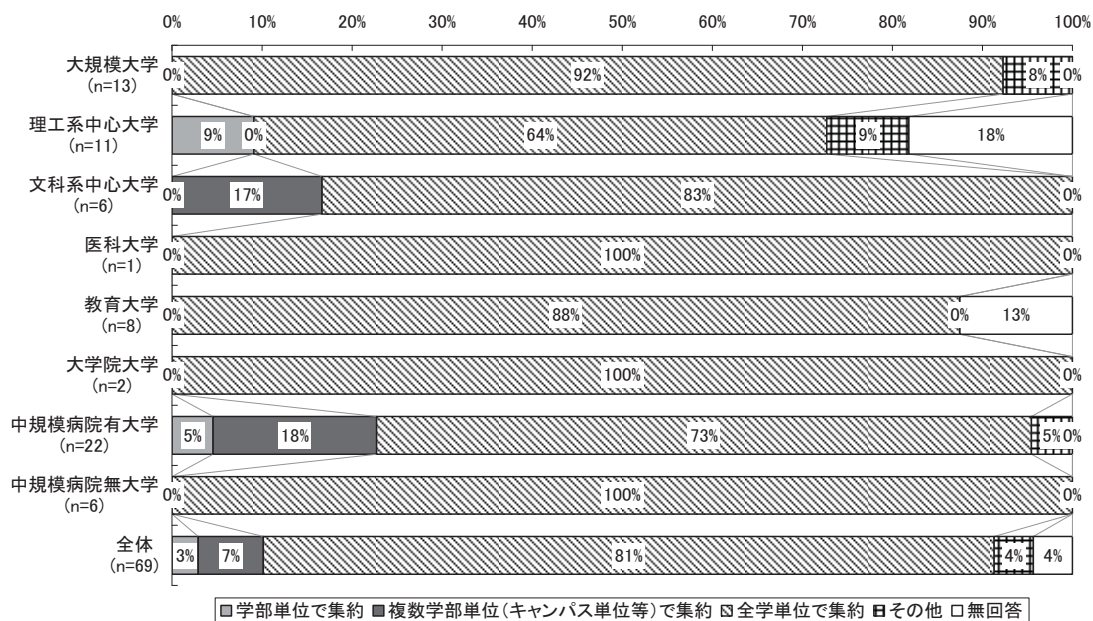


図 III-22 「調達手続の学内集約」の集約単位
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(2) 入札方法等の工夫

(a) 取組状況

「入札方法等の工夫」に関する取組状況を図 III-23～図 III-26 に示す。これを見ると、「実験用試薬の調達」の実施率が他品目と比較して極端に低い一方で、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」の実施率は85%にも達している。

大学グループ別に見ると、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」については「大規模大学」「中規模病院無大学」などで実施率が高い。

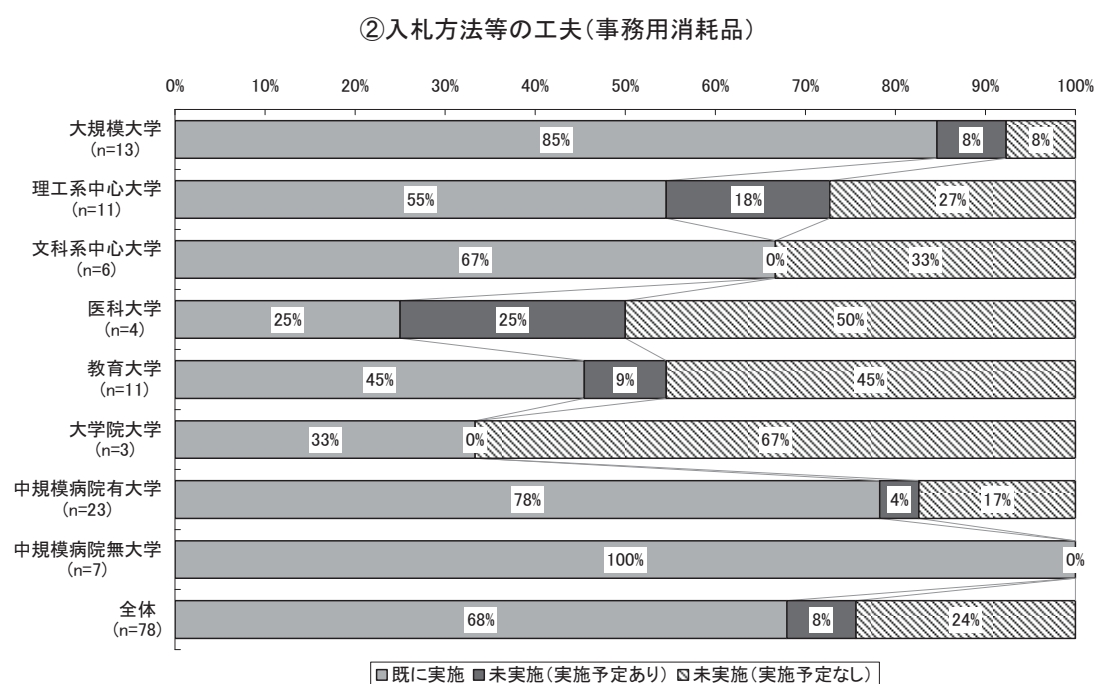


図 III-23 「入札方法等の工夫」の取組状況
【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（大学グループ別）

②入札方法等の工夫(実験用試薬)

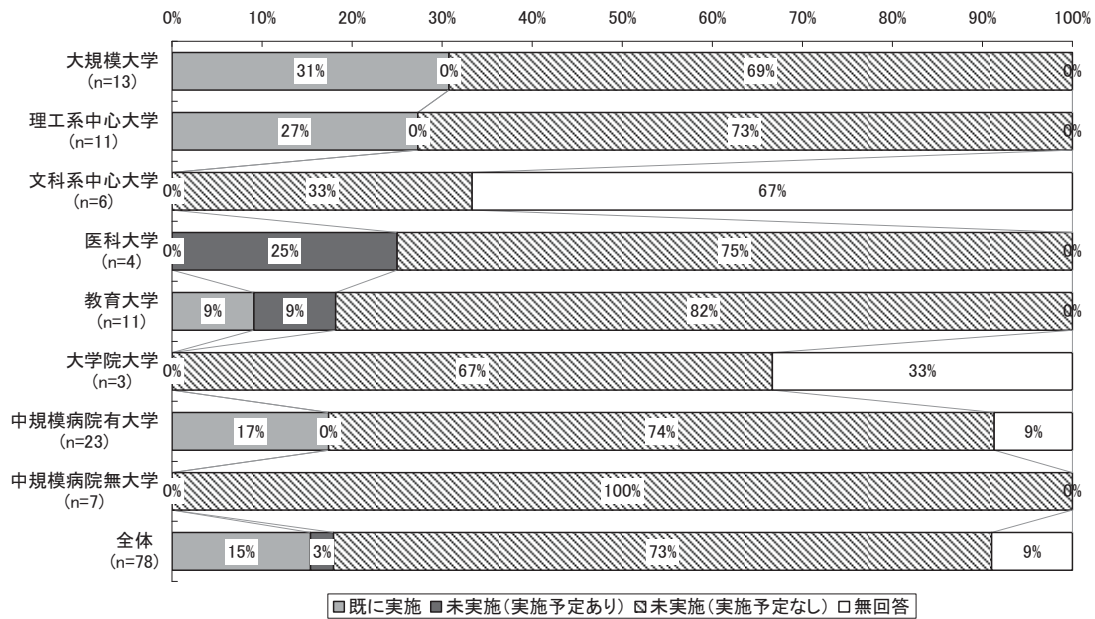


図 III-24 「入札方法等の工夫」の取組状況
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

②入札方法等の工夫(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

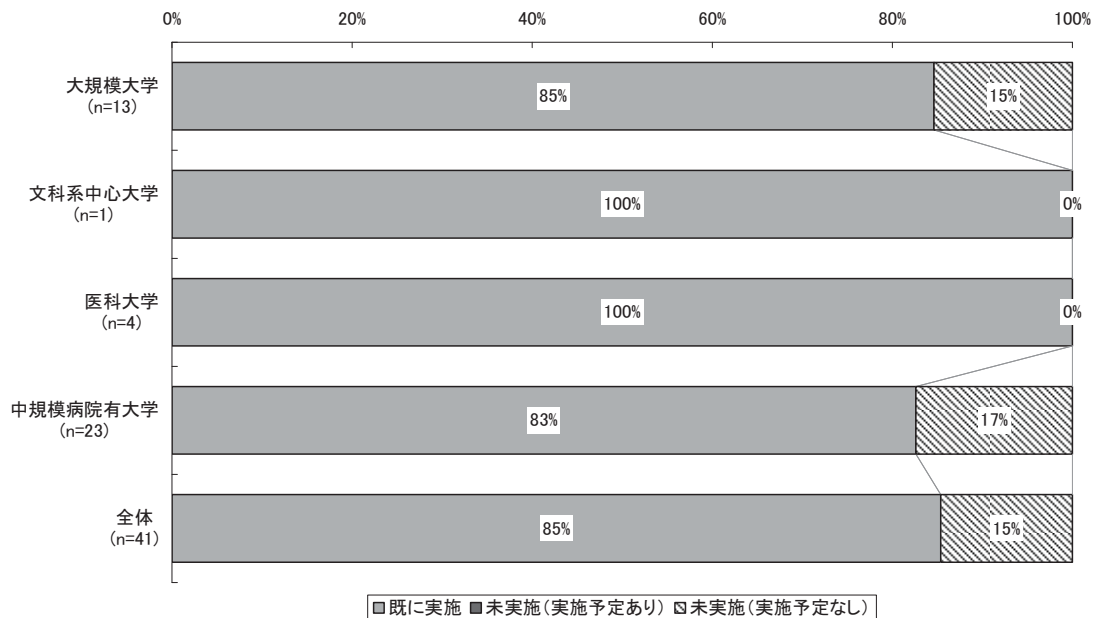


図 III-25 「入札方法等の工夫」の取組状況
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

②入札方法等の工夫(複写機のリース及び保守点検業務契約)

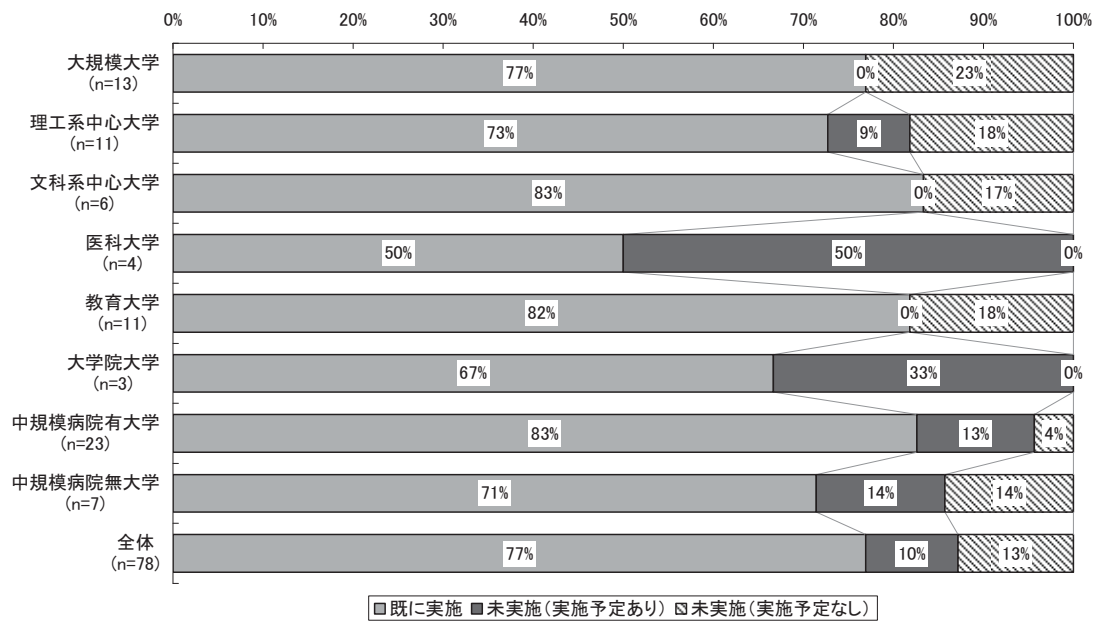


図 III-26 「入札方法等の工夫」の取組状況
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(b) 既に実施している場合の開始年度

「入札方法等の工夫」の開始年度を図 III-27～図 III-30 に示す。これを見ると、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては法人化以前または直後に取組を開始した大学が半数以上を占める一方で、「複写機のリース及び保守点検業務契約」では 2008 年度以降に取組を開始した大学が全体の 69%を占めており、取組開始時期に明確な違いが見られる。

大学グループ別に見ると、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」については「大規模大学」では法人化以前に、「中規模病院有大学」「中規模病院無大学」では法人化直後に取組を開始した大学が多いことが分かる。また、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」については、他大学と比較して「大規模大学」の取組開始時期が遅い傾向が見られる。

②入札方法等の工夫(事務用消耗品の調達)開始年度

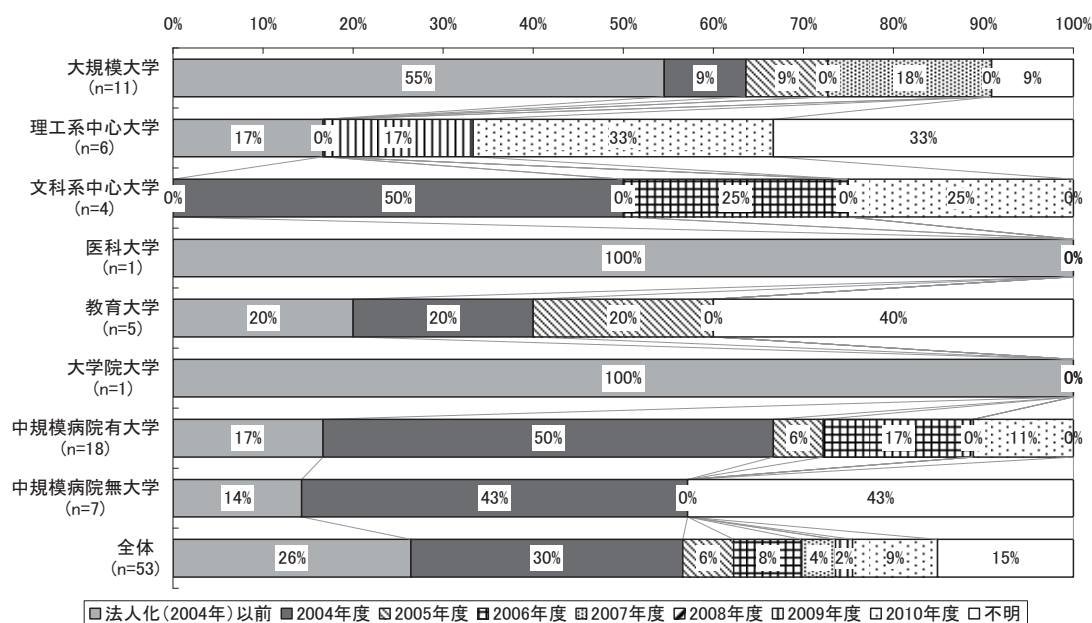


図 III-27 「入札方法等の工夫」の開始年度
【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】(大学グループ別)

②入札方法等の工夫(実験用試薬)開始年度

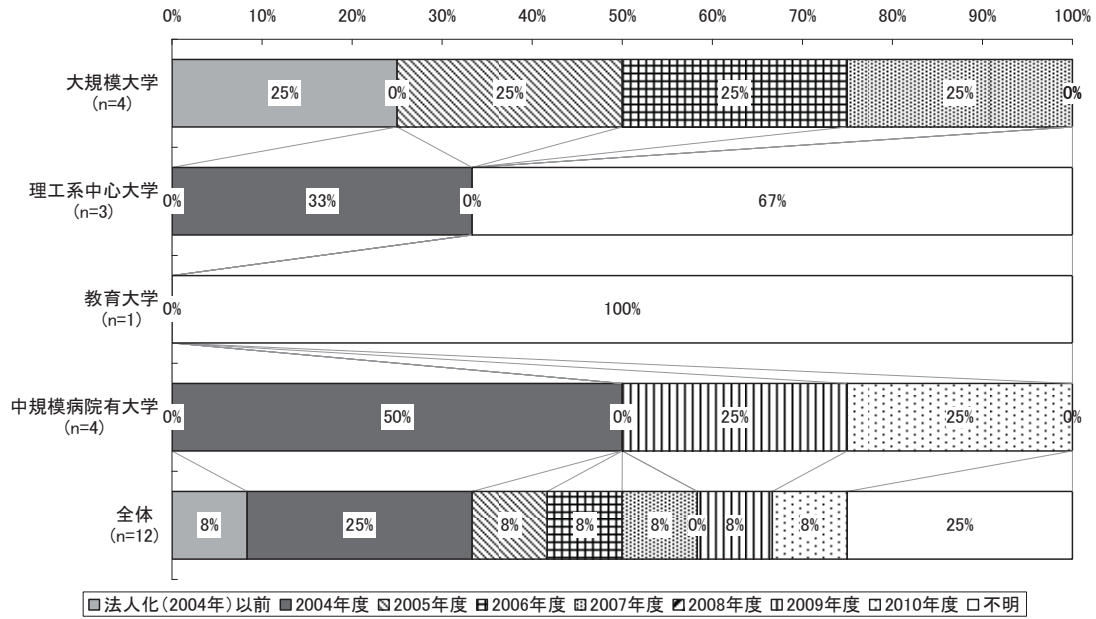


図 III-28 「入札方法等の工夫」の開始年度
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

②入札方法等の工夫(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)開始年度

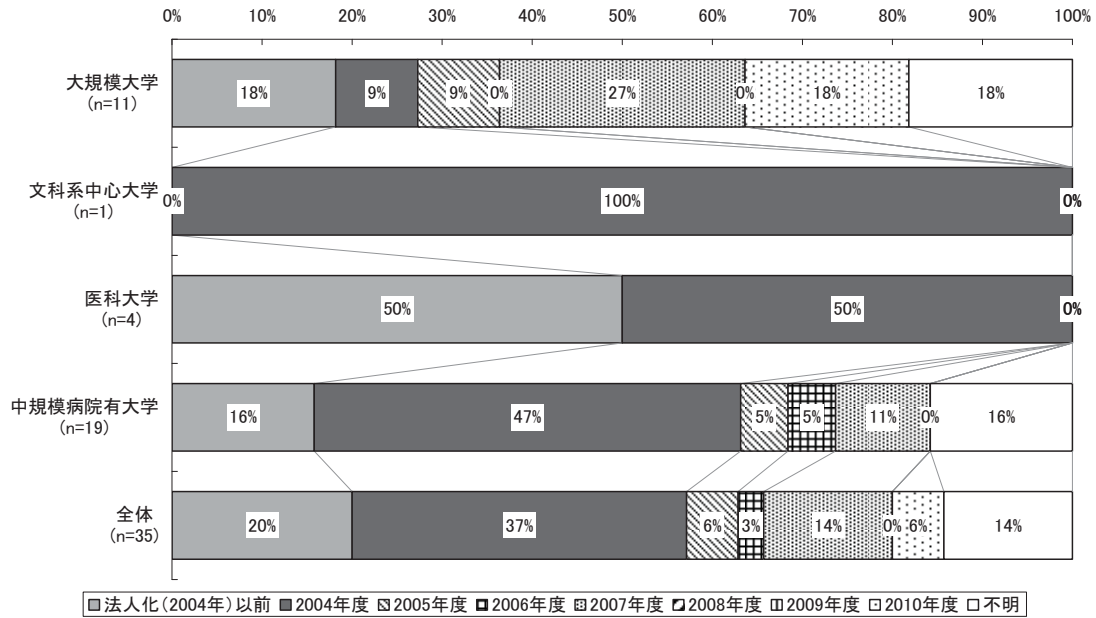


図 III-29 「入札方法等の工夫」の開始年度
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

②入札方法等の工夫（複写機のリース及び保守点検業務契約）開始年度

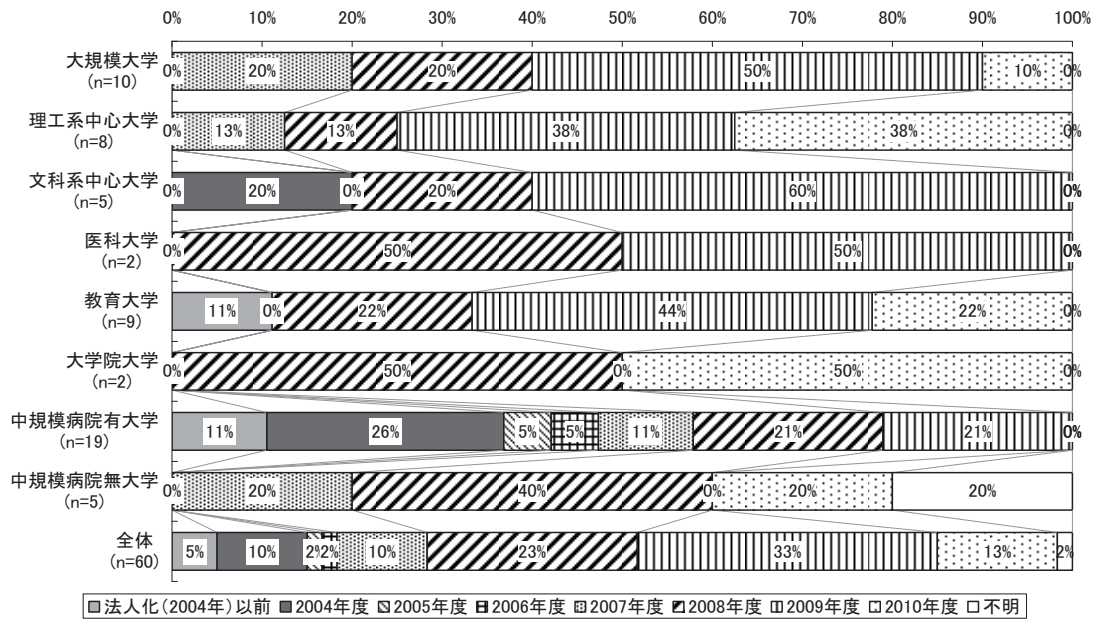


図 III-30 「入札方法等の工夫」の開始年度
【複写機のリース及び保守点検業務契約】（大学グループ別）

(c) 取組種別

「入札方法等の工夫」に関する具体的な取組種別を図 III-31～図 III-34 に示す。これを見ると、いずれの品目においても「一般競争入札（価格競争のみ）」は多くの大学で実施されていることが分かる。

それ以外の取組としては、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」における「その他」、「複写機のリース及び保守点検業務契約」で「一般競争入札（総合評価）」の割合が高いことが注目される。前者については価格交渉落札方式を導入している大学が見られる。後者については「複写機のリース及び保守点検業務」を複写サービスなども含めた総合的な役務契約とした上で、サービス内容も加味した一般競争入札（総合評価）方式を採用し始めた大学が多い。

なお、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」において「リバースオークション」を既に実施している大学が若干ながら存在することも注目される。

②入札方法等の工夫（事務用消耗品）取組種別

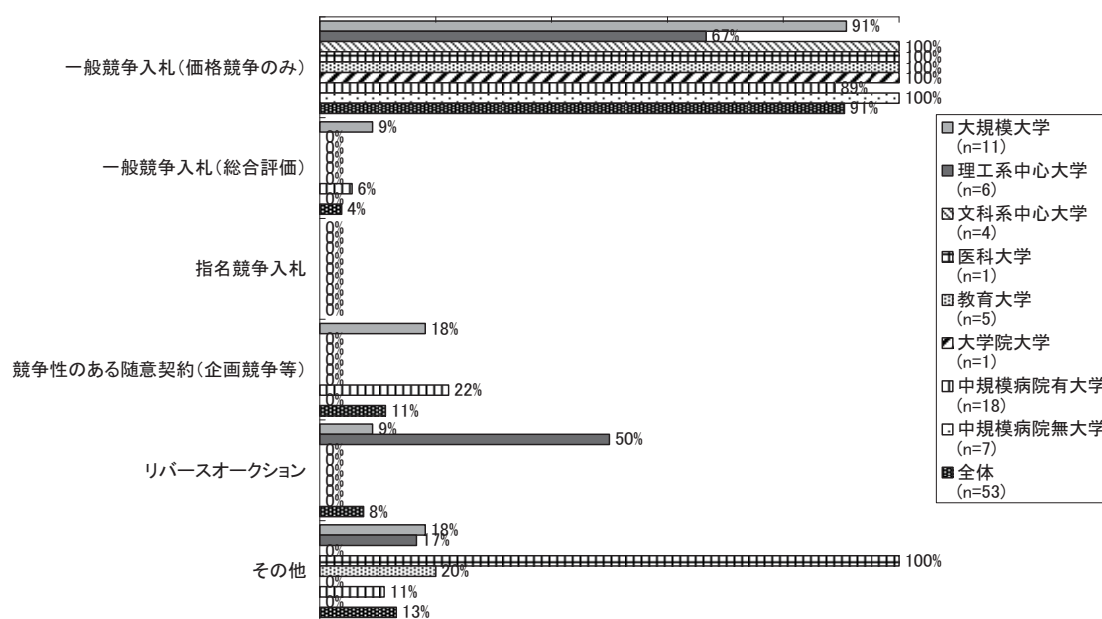


図 III-31 「入札方法等の工夫」の取組種別

【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（大学グループ別）

②入札方法等の工夫(実験用試薬)取組種別

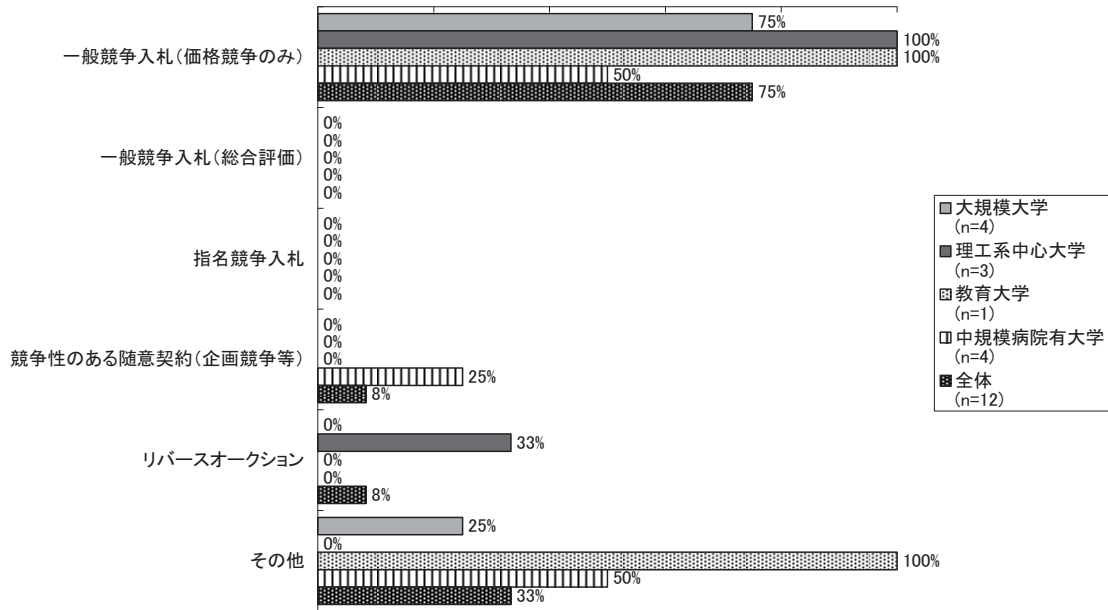


図 III-32 「入札方法等の工夫」の取組種別
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

②入札方法等の工夫(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)取組種別

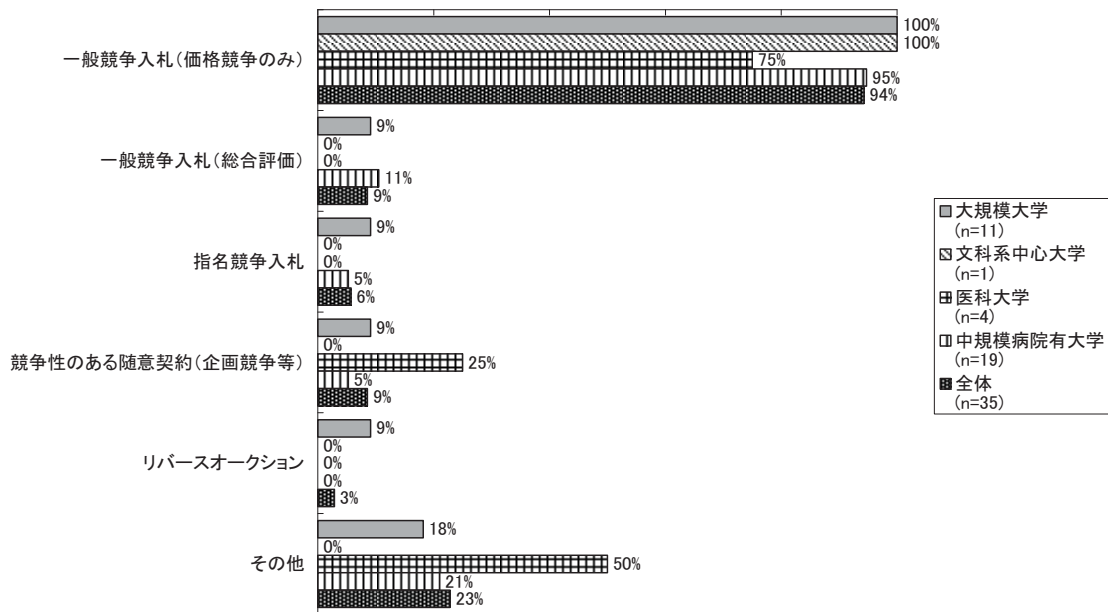


図 III-33 「入札方法等の工夫」の取組種別
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

②入札方法等の工夫(複写機のリース及び保守点検業務契約)取組種別

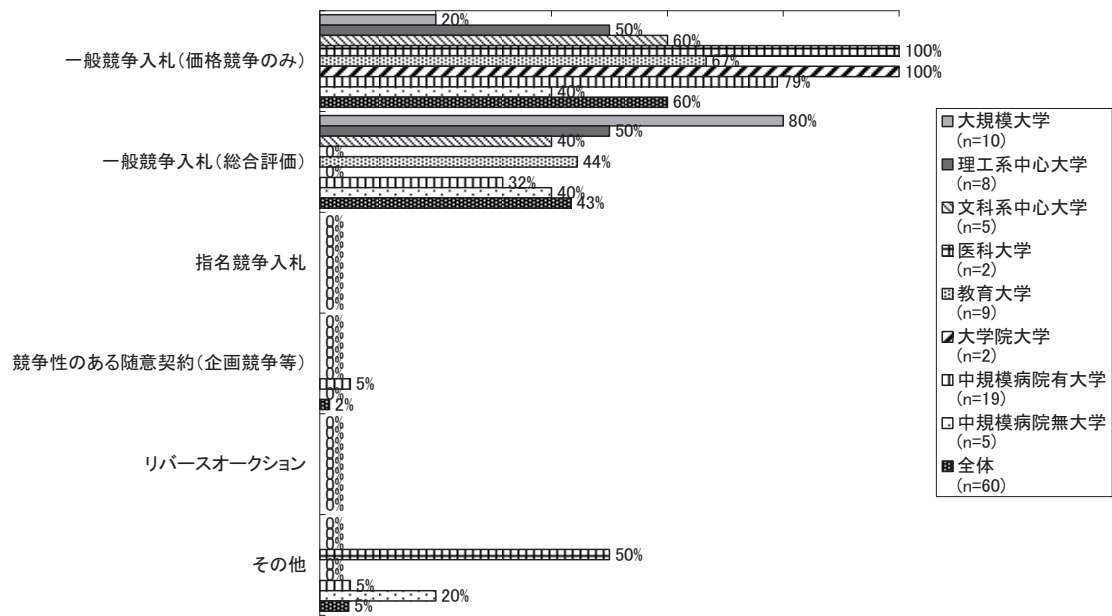


図 III-34 「入札方法等の工夫」の取組種別
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(3) 発注・契約方法の工夫等

(a) 取組状況

「発注・契約方法の工夫等」の取組状況を図 III-35～図 III-38 に示す。これを見ると、「複写機のリース及び保守点検業務契約」以外の3品目については、「調達手続の学内集約」「入札方法等の工夫」と比べて実施率が全体的に低いことが分かる。一方で「複写機のリース及び保守点検業務契約」の実施率は全体で86%と高い。

大学グループ別に見ると、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」における「文科系中心大学」の実施率がやや突出して高い。

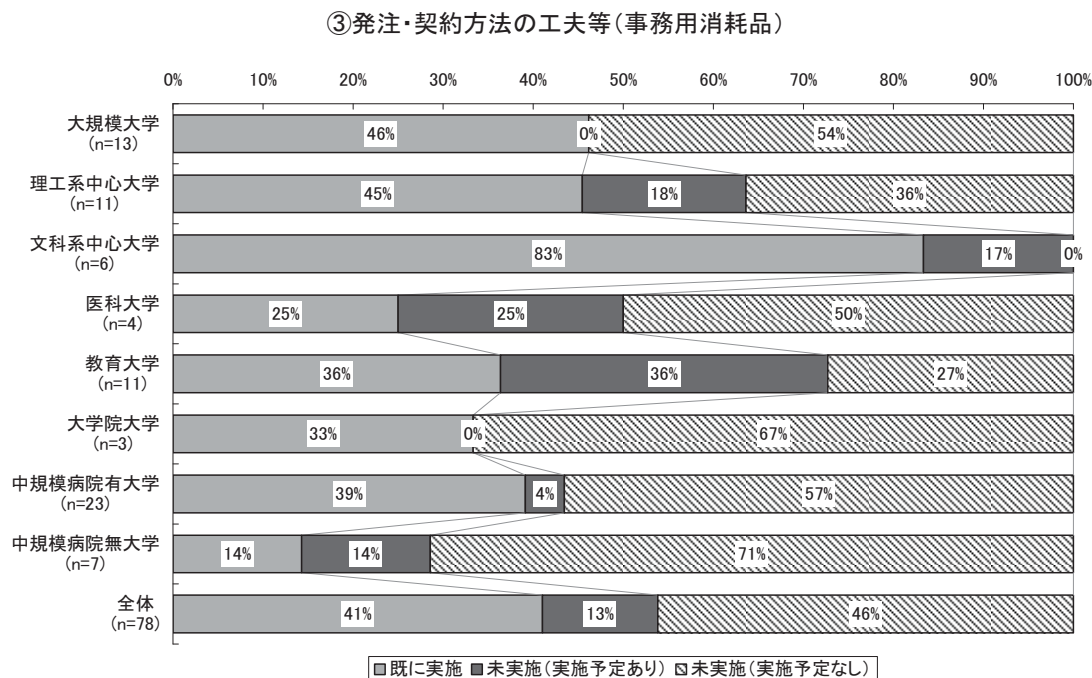


図 III-35 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況
【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（大学グループ別）

③発注・契約方法の工夫等(実験用試薬)

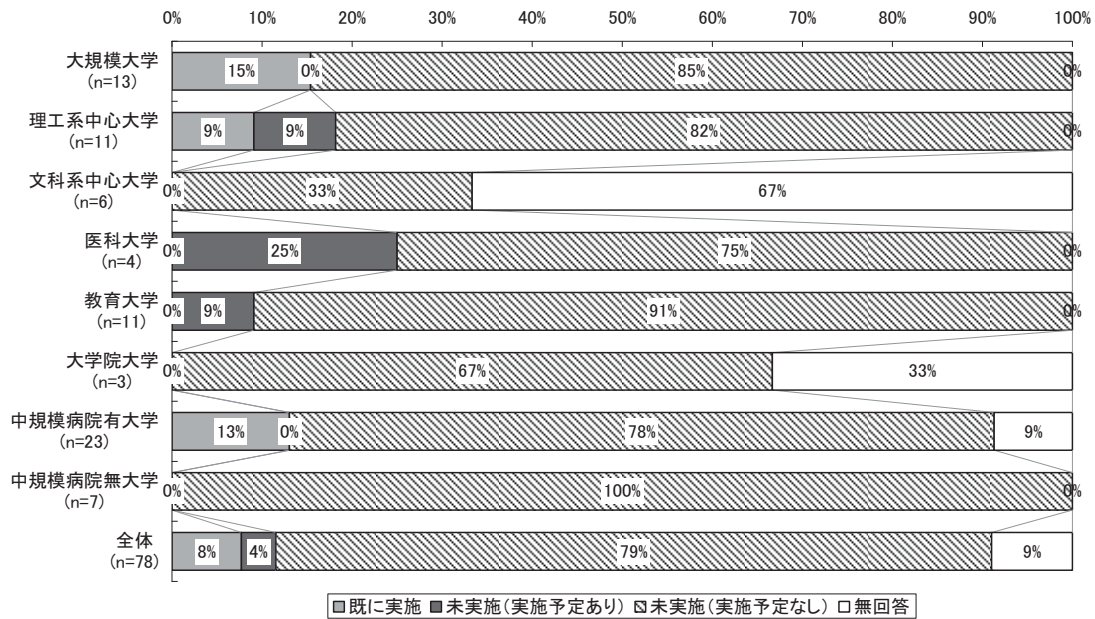


図 III-36 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫等(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

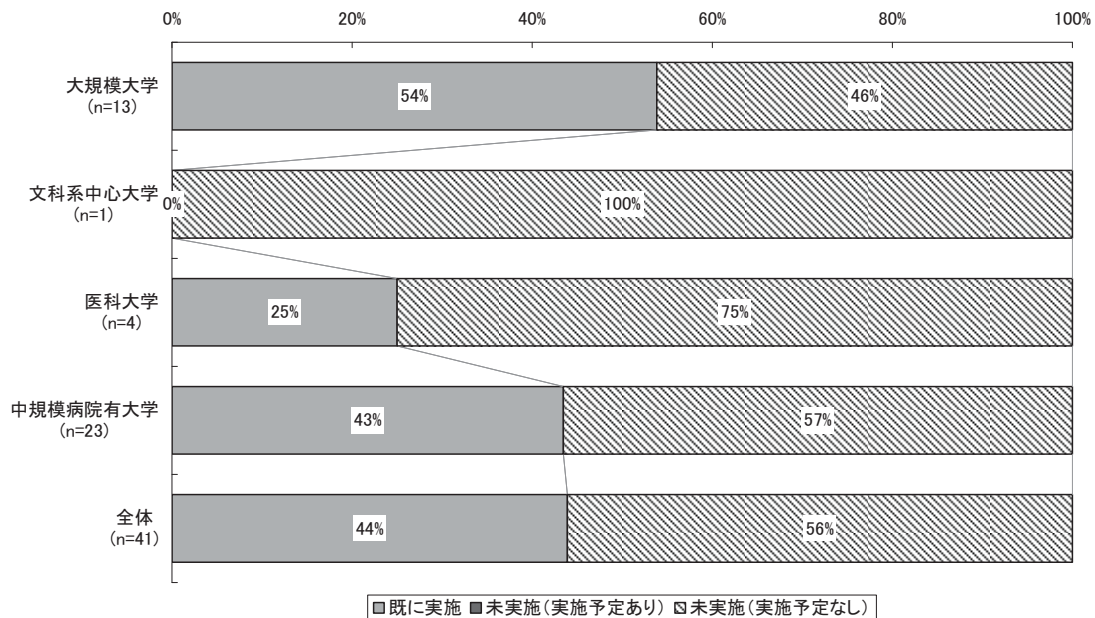


図 III-37 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫等(複写機のリース及び保守点検業務契約)

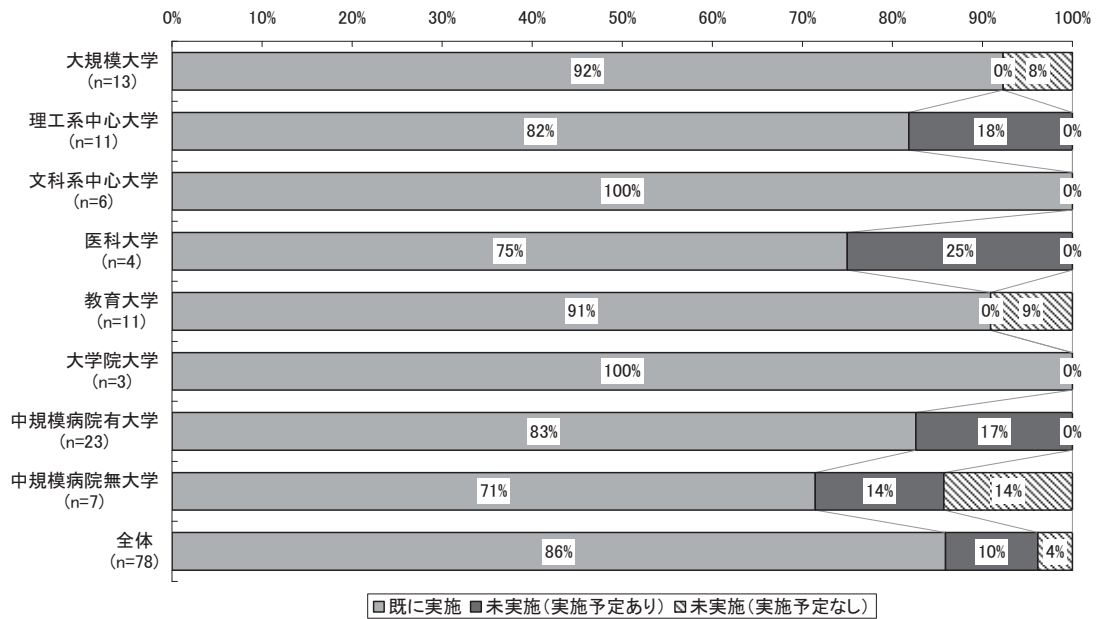


図 III-38 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(b) 既に実施している場合の開始年度

「発注・契約方法の工夫等」の開始年度について図 III-39～図 III-42 に示す。この結果から、「調達手続の学内集約」「入札方法等の工夫」で見られたように法人化前後に開始時期が集中しておらず、取組開始時期にばらつきが見られる。



図 III-39 「発注・契約方法の工夫等」の開始年度
【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫等(実験用試薬)開始年度

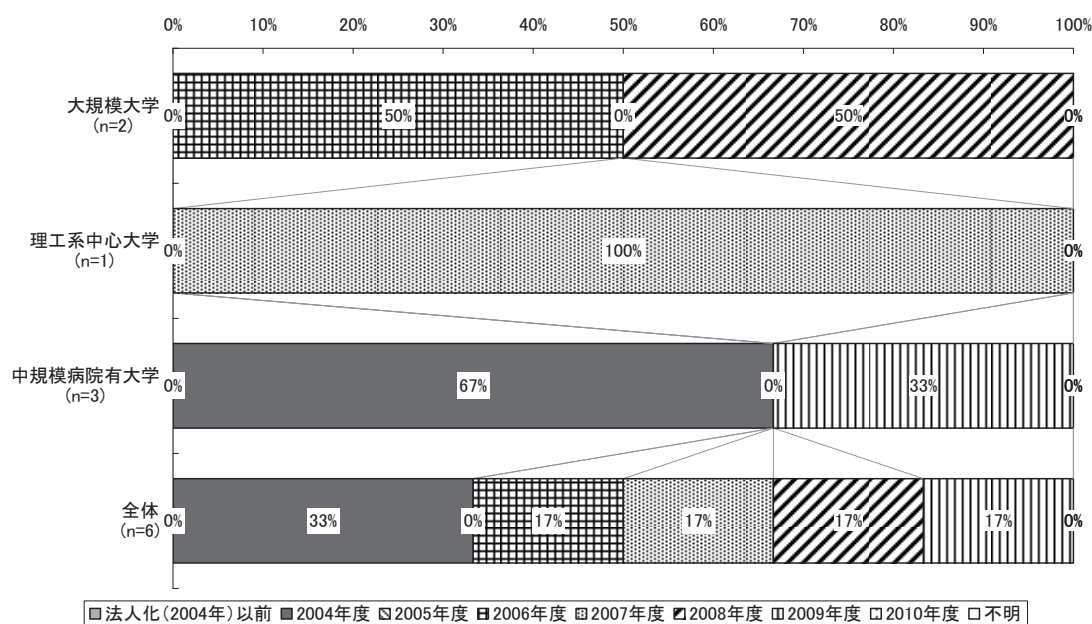


図 III-40 「発注・契約方法の工夫等」の開始年度
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫等(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)開始年度

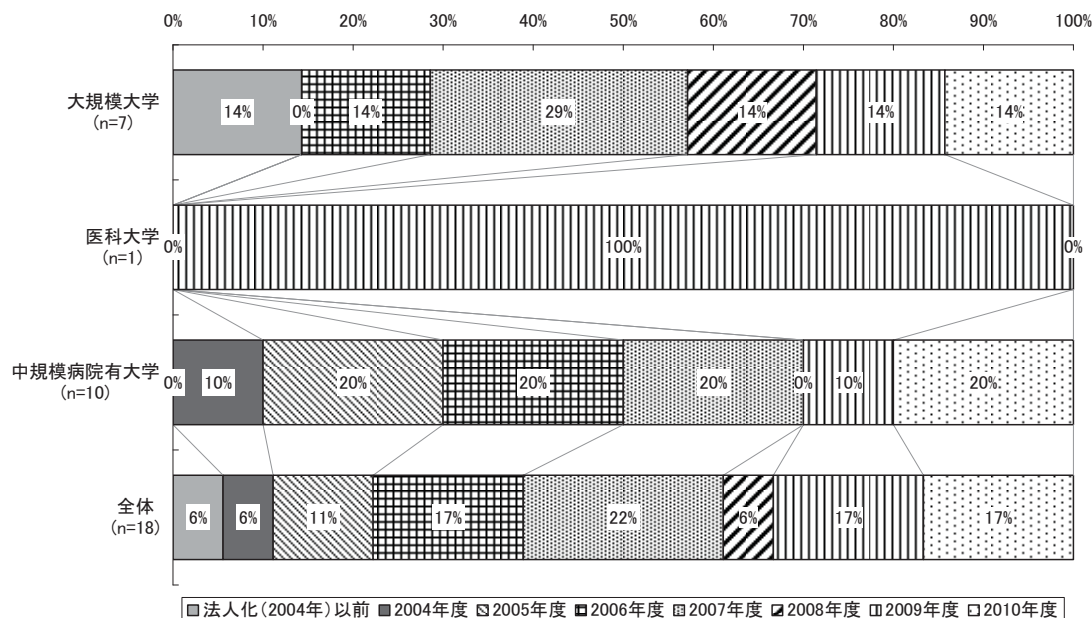


図 III-41 「発注・契約方法の工夫等」の開始年度
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫（複写機のリース及び保守点検業務契約）開始年度

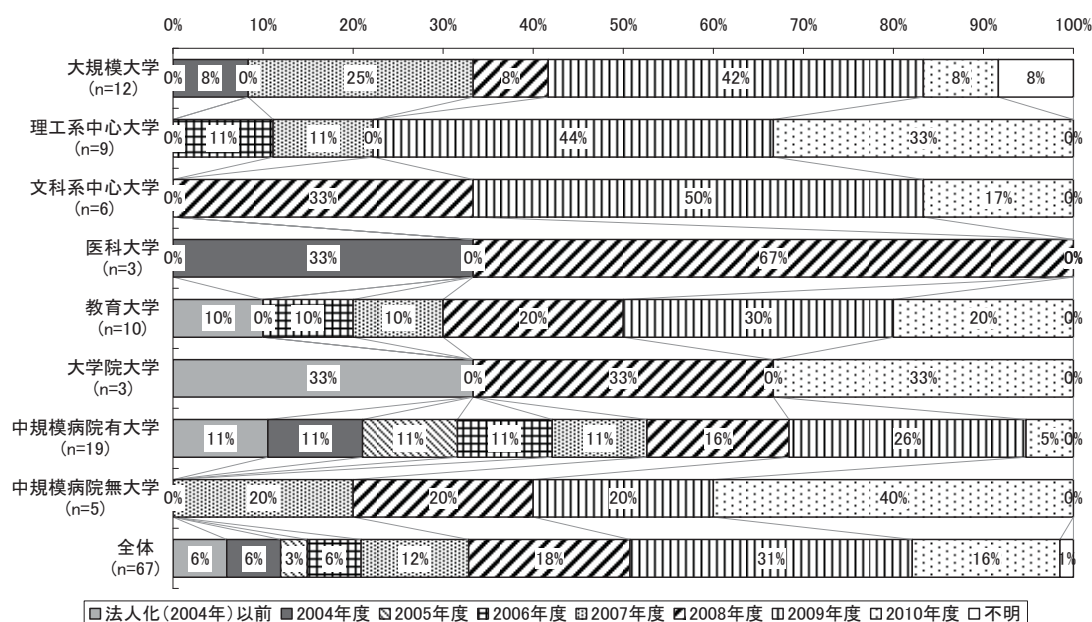


図 III-42 「発注・契約方法の工夫等」の開始年度
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(c) 取組内容

「発注・契約方法の工夫等」の取組内容について図 III-43～図 III-46 に示す。これを見ると、調達品目によって取組内容に明確な違いのあることが分かる。具体的には、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」においては「複数法人（大学以外も含む）による共同調達」が、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては「その他」が、「複写機のリース及び保守点検業務契約」においては「複数年契約の実施」が、それぞれ主な取組内容となっている。

特に「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」における「その他」の取組としては、SPD⁴システム導入などによる発注業務のシステム化・一元化や、調達物品の市場価格の把握・共有による価格交渉の実施などが挙げられている。

⁴ Supply Processing and Distribution：消耗品の消費・在庫・購入などを一元化・外注化することで、業務の効率化・円滑化を図る手法。

③発注・契約方法の工夫(事務用消耗品)取組内容

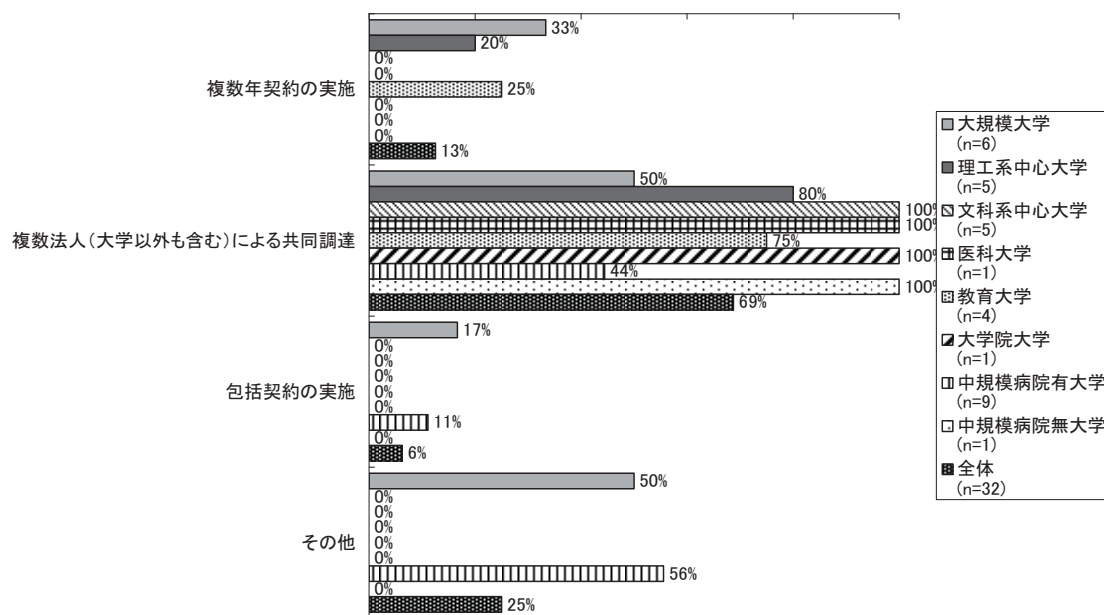


図 III-43 「発注・契約方法の工夫等」の取組内容
【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫等(実験用試薬)取組内容

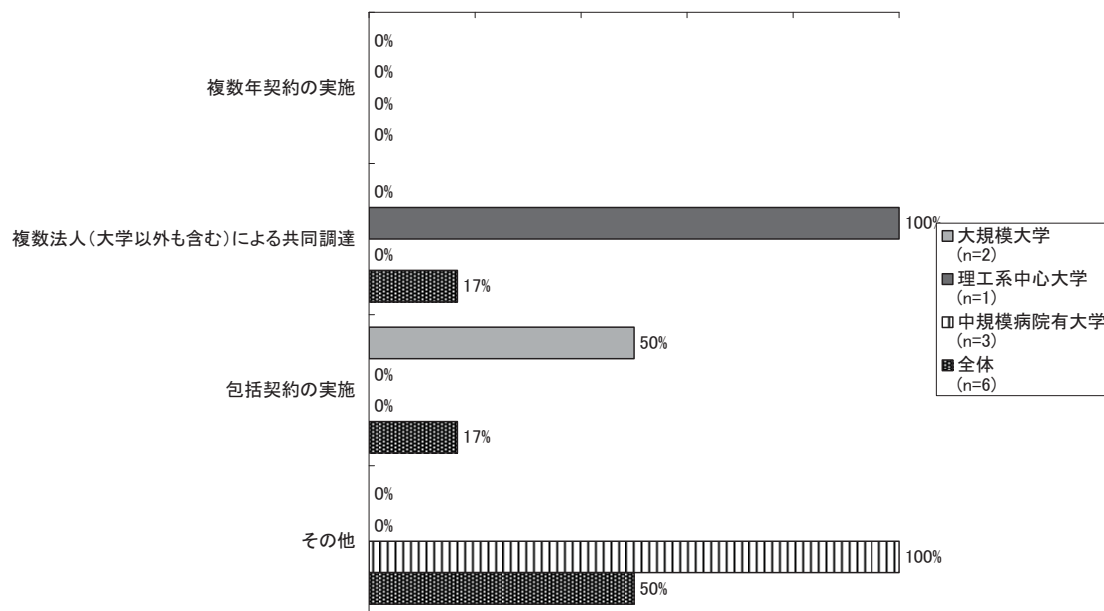


図 III-44 「発注・契約方法の工夫等」の取組内容
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫等(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)取組内容

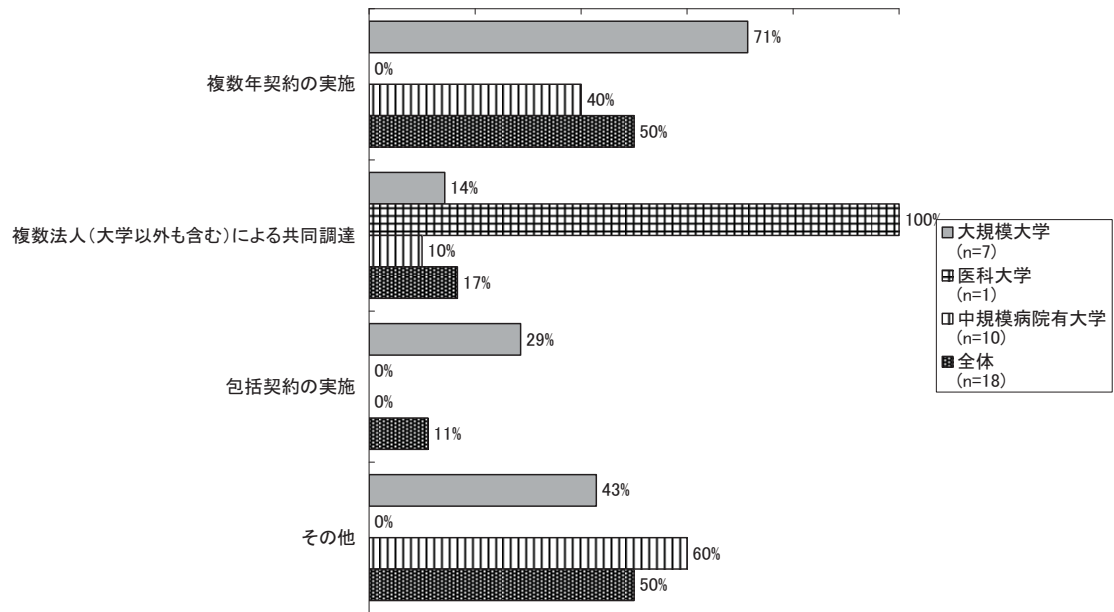


図 III-45 「発注・契約方法の工夫等」の取組内容
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

③発注・契約方法の工夫(複写機のリース及び保守点検業務契約)取組内容

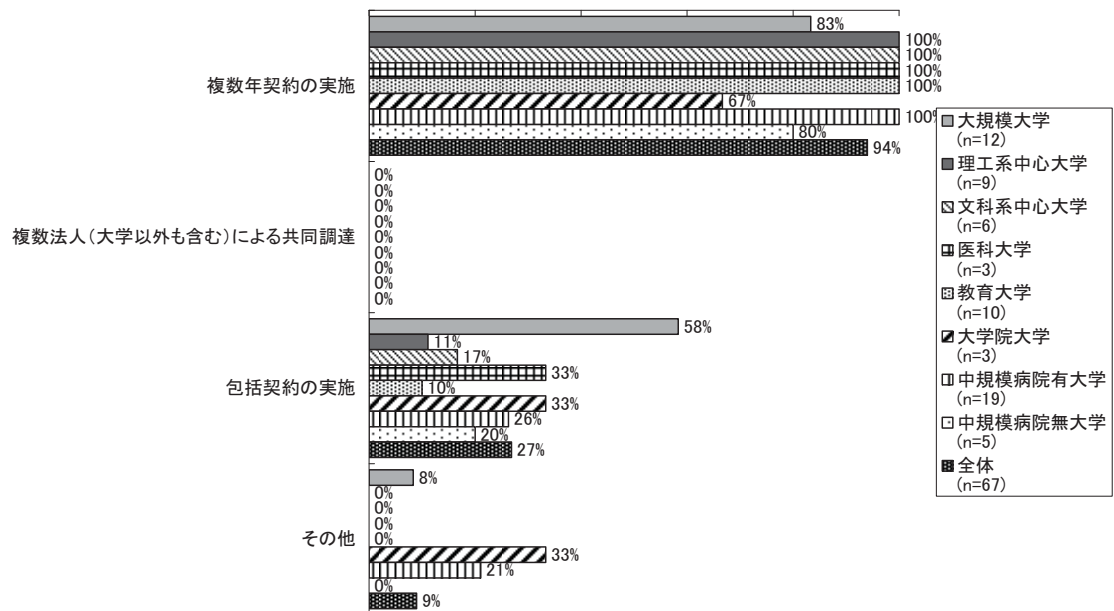


図 III-46 「発注・契約方法の工夫等」の取組内容
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(4) 民間企業等への外部委託

(a) 取組状況

「民間企業等への外部委託」の取組状況を図 III-47～図 III-50 に示す。これを見ると、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」を除いてほとんど実施されておらず、実施している大学は主に大規模大学であることが分かる。

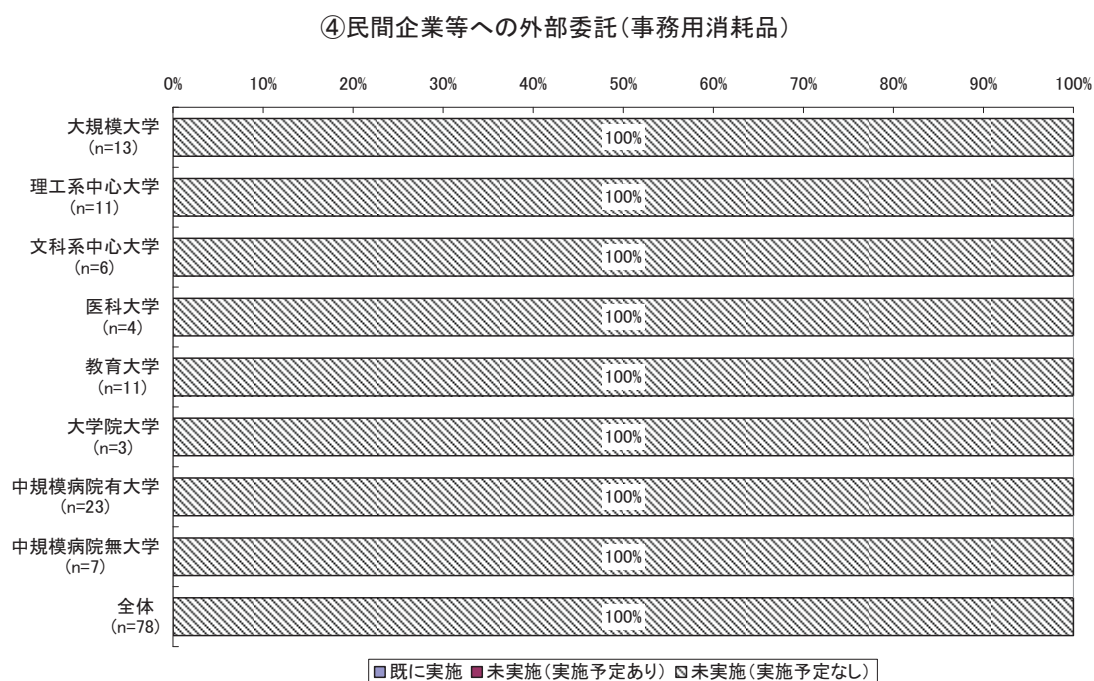


図 III-47 「民間企業等への外部委託」の取組状況
【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（大学グループ別）

④民間企業等への外部委託(実験用試薬)

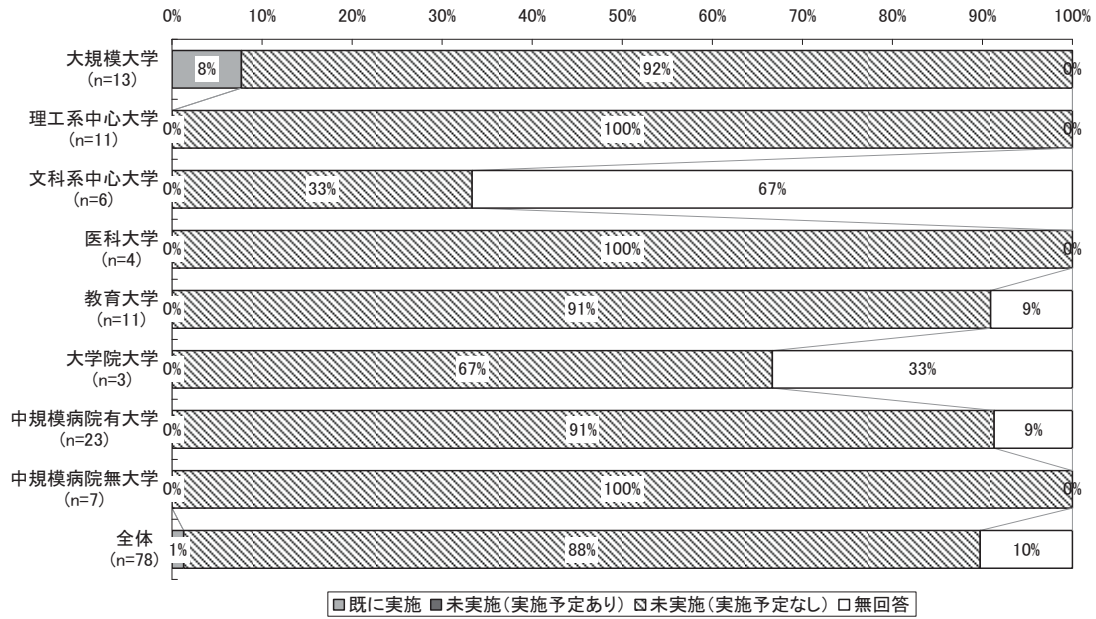


図 III-48 「民間企業等への外部委託」の取組状況
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

④民間企業等への外部委託(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

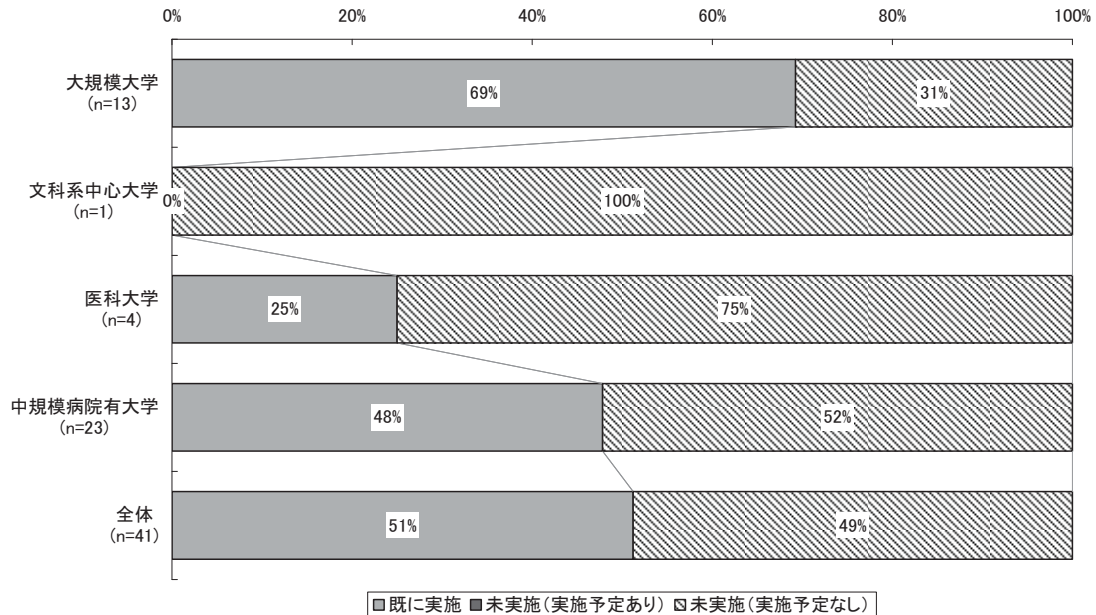


図 III-49 「民間企業等への外部委託」の取組状況
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

④民間企業等への外部委託(複写機のリース及び保守点検業務契約)

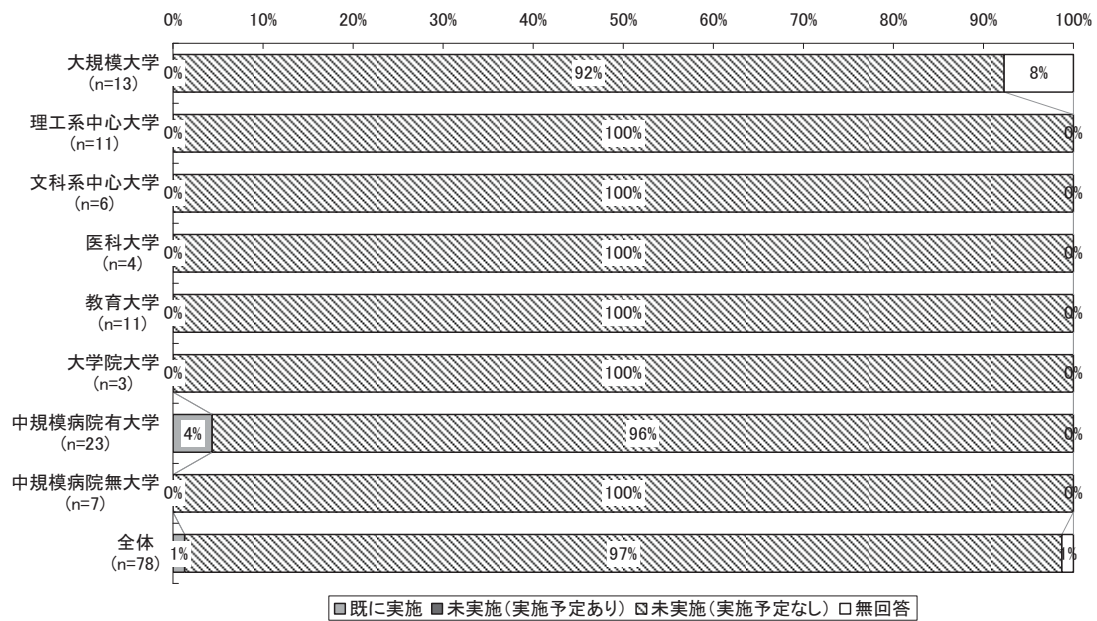


図 III-50 「民間企業等への外部委託」の取組状況
【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(b) 既に実施している場合の開始年度

「民間企業等への外部委託」は、そのほとんどが「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」として実施されているため、この品目についての取組開始年度を図 III-51 に示す。これを見ると、全体的に法人化後 1～3 年度に開始した大学が多いことが分かる。大学グループ別に見ると、「大規模大学」の実施時期が他グループよりも開始時期が若干早く、「医科大学」「中規模病院有大学」がそれに続く。

④民間企業等への外部委託(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)開始年度

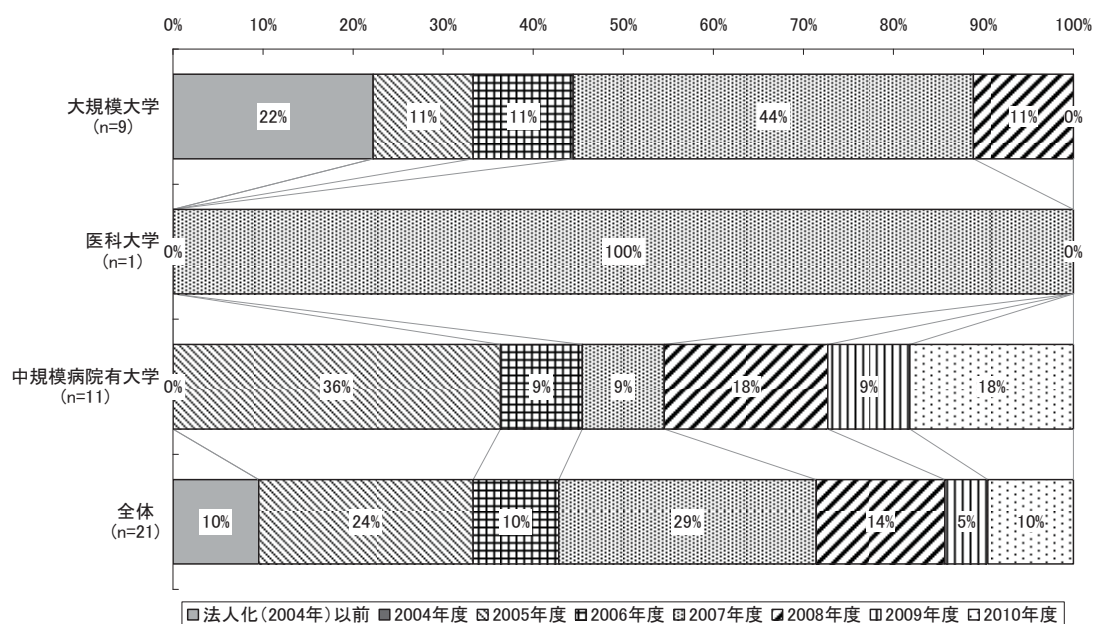


図 III-51 「民間企業等への外部委託」の開始年度
【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

(5) その他の取組

(a) 取組状況

(1)～(4)以外の取組状況を図 III-52～図 III-55 に示す。比較的实施割合が高い「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」を除けば、各品目での取組実施率は数%程度である。これらの取組として、以下のようなものが挙げられている。

1) 事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達

- コピー用紙の納品回数の削減やトイレットペーパーの個別包装の中止
- 調達事務マニュアルの作成
- 事務用品、ノートパソコンのリユース体制構築

2) 実験用試薬の調達

- 調達事務マニュアルの作成
- 主要メーカーの値引率の整理・共有
- 試薬などの調達・管理システム化

3) 附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達

- 契約担当者の在籍期間の長期化によるノウハウ蓄積、交渉力向上
- 他大学における医薬品・材料価格の調査・把握
- 継続的な価格交渉を専門とする担当者の配置
- 調達事務マニュアルの作成
- 外部コンサルタントの活用（市場価格の把握、価格交渉支援など）
- 類似物品や規格に関する整理・統一

4) 複写機のリース及び保守点検業務契約

- 仕様の統一化による調達区分の見直し
- 両面印刷・Nアップ印刷の推奨、カラー出力の抑制、中綴じ機能の活用
- ICカード認証印刷システムの導入

⑤その他(事務用消耗品)

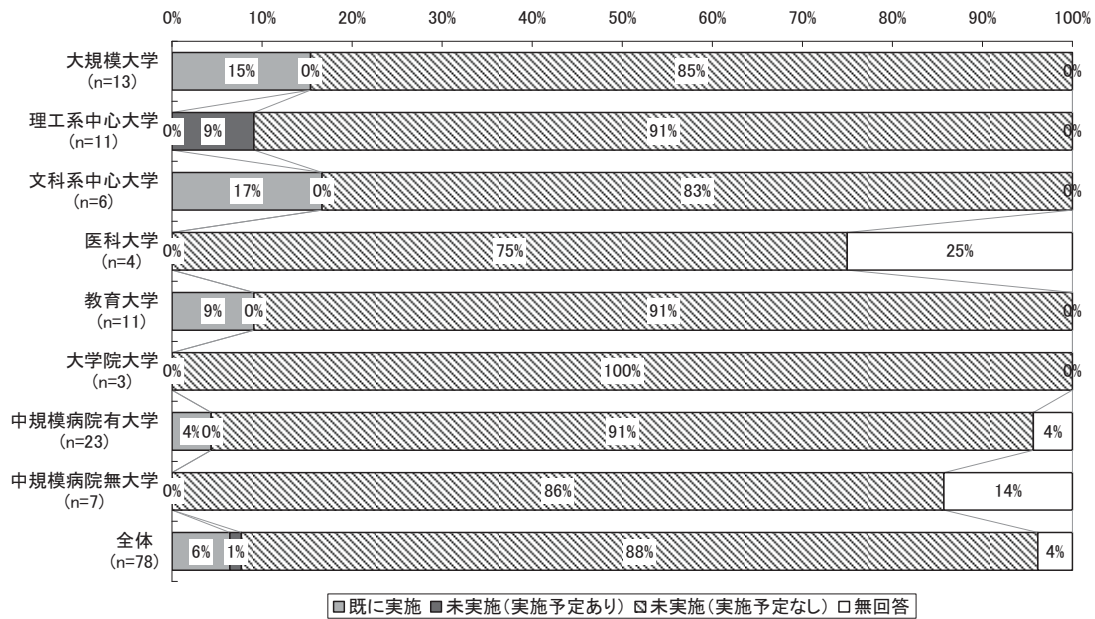


図 III-52 「その他の取組」の状況
【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(大学グループ別)

⑤その他(実験用試薬)

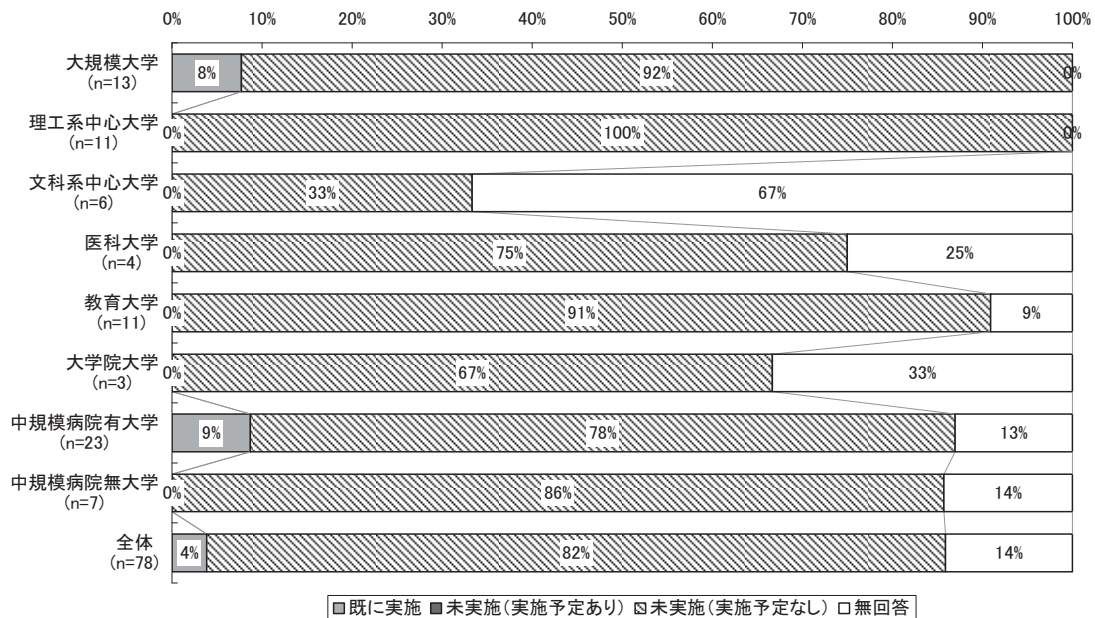


図 III-53 「その他の取組」の状況
【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

⑤その他(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

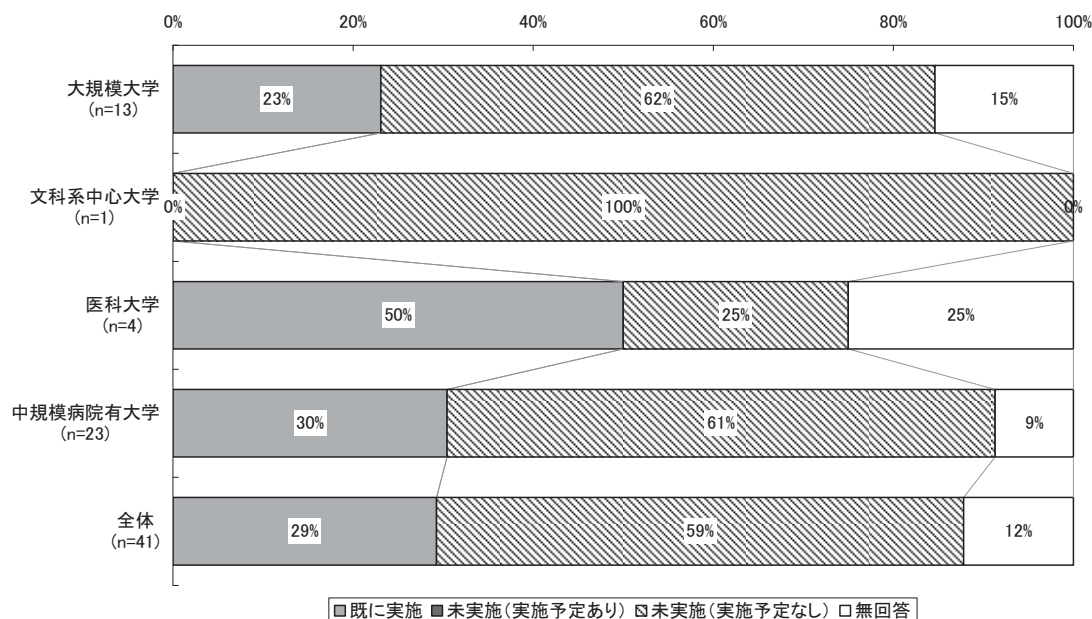


図 III-54 「その他の取組」の状況

【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

⑤その他(複写機のリース及び保守点検業務契約)

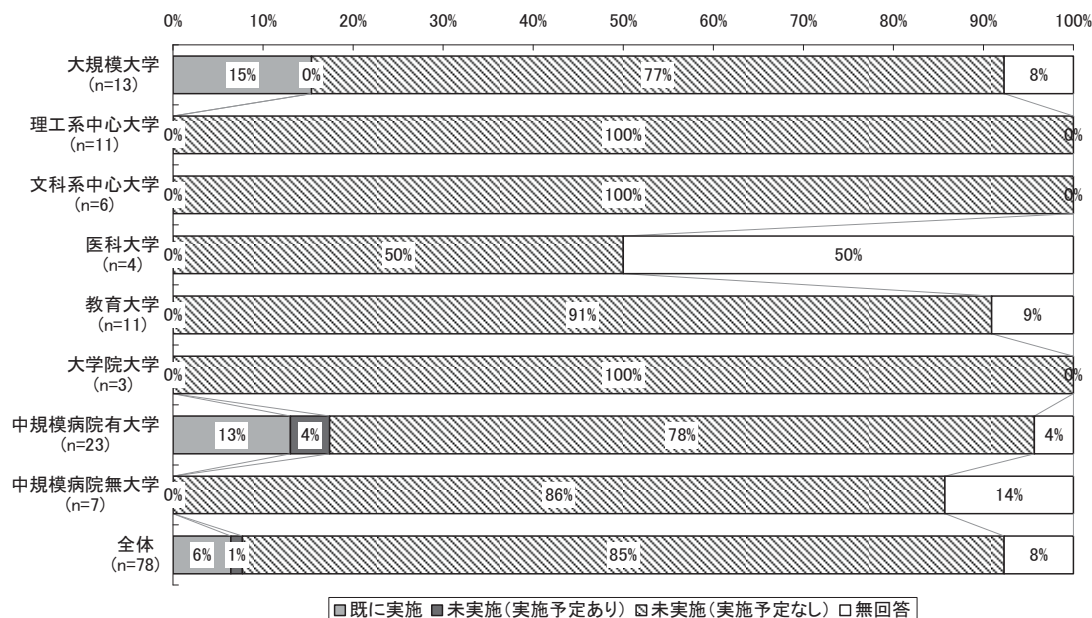


図 III-55 「その他の取組」の状況

【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

(b) 既に実施している場合の開始年度

「その他の取組」における開始年度を図 III-56 に示す。これらの取組は全て国立大学の法人化以降、特に法人化後数年が経過してから実施されている場合の多いことが分かる。

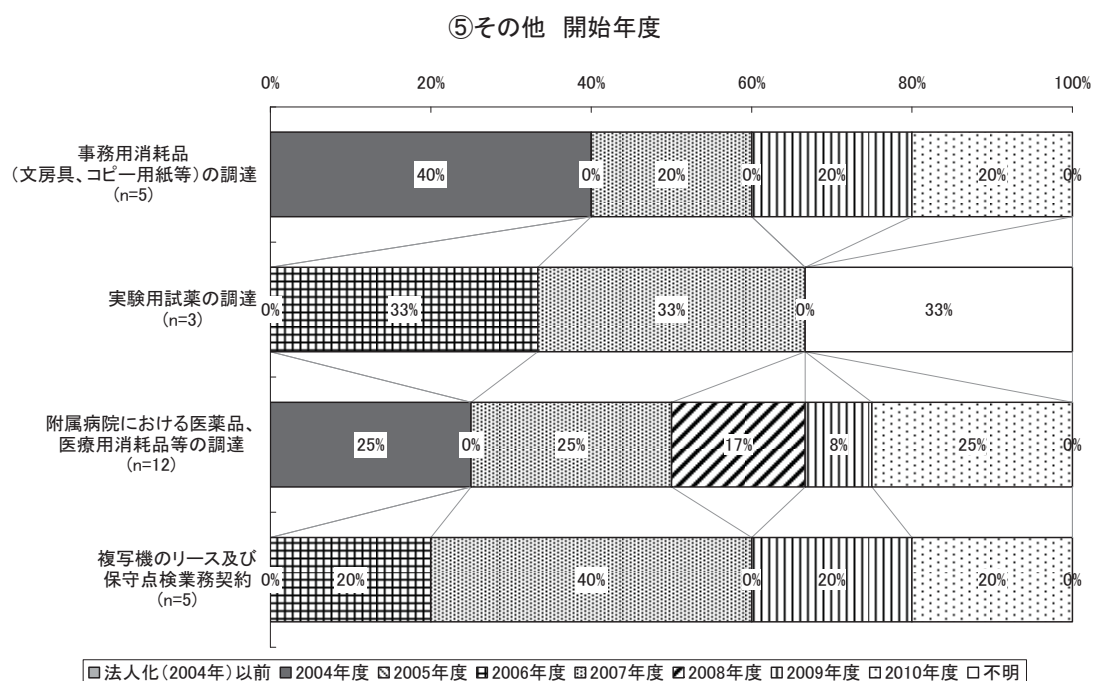


図 III-56 「その他の取組」の開始年度

2.3.4 その他物品・役務の調達に関する取組

問. 問3～問6で示した内容以外に、特筆すべき取組などがあれば自由にお答えください。

2.3.3で分析した調達以外についても、以下のような物品や役務で、共同調達、調達の複数年化、一般競争入札などを通じて調達経費の削減が行われている。

1) 2.3.3以外での物品などに関する取組

- 公用車の削減およびハイブリッド車
- 電気供給契約における複数年度化、一般競争入札
- 他法人と共同した古紙の売り払い契約
- (水道より安価な) 地下水の調達契約
- 燃料関係(重油、ガソリン、軽油、灯油など)の共同調達

2) 役務などに関する取組

- 施設の維持管理・警備などの業務の外部委託、契約期間延長、一般競争入札
- 旅費など処理業務の外部委託
- 廃棄物処理業務の共同調達
- 職員健康診断業務の共同調達
- 患者給食委託業務の一般競争入札

その他、調達効率化へ向けた注目すべき取組として、以下が挙げられている。

- 近隣大学との財務系連絡会による情報交換、共同調達の検討。
- 競り下げ方式やリバースオークションによる入札の試行・導入。
- 全学的なWeb発注システムの導入、発注の一本化

2.3.5 調達事務部門の構成

問. 調達事務部門の構成についてお答えください。(最も主要な活動をしている部門 1 つに
○)

1. 全学単位の調達事務部門を設置している
2. 複数学部単位(キャンパス単位等)で調達事務部門を設置している
3. 学部単位で調達事務部門を設置している
4. 学科単位で調達事務部門を設置している
5. 研究室や教員単位で必要に応じて調達している
6. その他 ()

※「4. 学科単位で調達事務部門を設置している」については、回答がなかったため、図中では省略した。

大学内での調達部門の構成を図 III-57～図 III-60 に示す。これを見ると、まず「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」「実験用試薬の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」については、いずれも「全学単位の調達事務部門を設置している」とする大学が最も多いことが分かる。これら品目については、「複数学部単位(キャンパス単位等)」レベル以上で調達事務部門の集約化を進めている大学がいずれも過半数を占めている。特に「複写機のリース及び保守点検業務契約」では「全学単位の調達事務部門を設置している」とする大学が63%を占め、調達事務部門の集約化が最も進んでいる。

一方で、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」では27%の大学が「その他」と回答している。これらの大学の多くで、附属病院の中に調達事務部門が置かれている。調達規模の大きな病院については、他部局とは独立した調達事務部門が置かれていることが多いものと考えられる。

調達事務部門の構成(事務用消耗品)

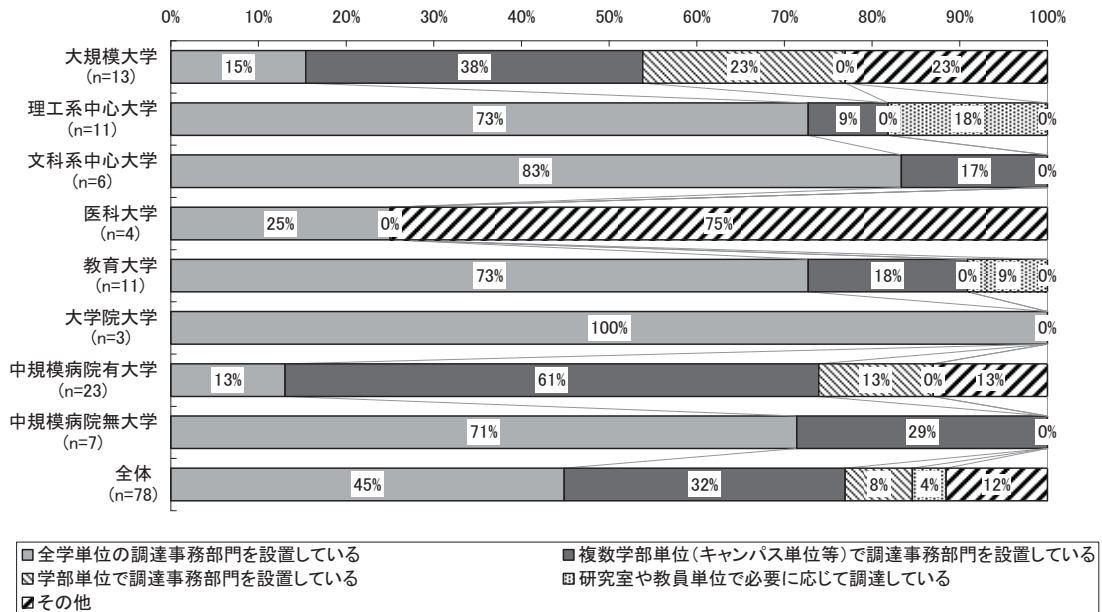


図 III-57 調達事務部門の構成【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(大学グループ別)

調達事務部門の構成(実験用試薬)

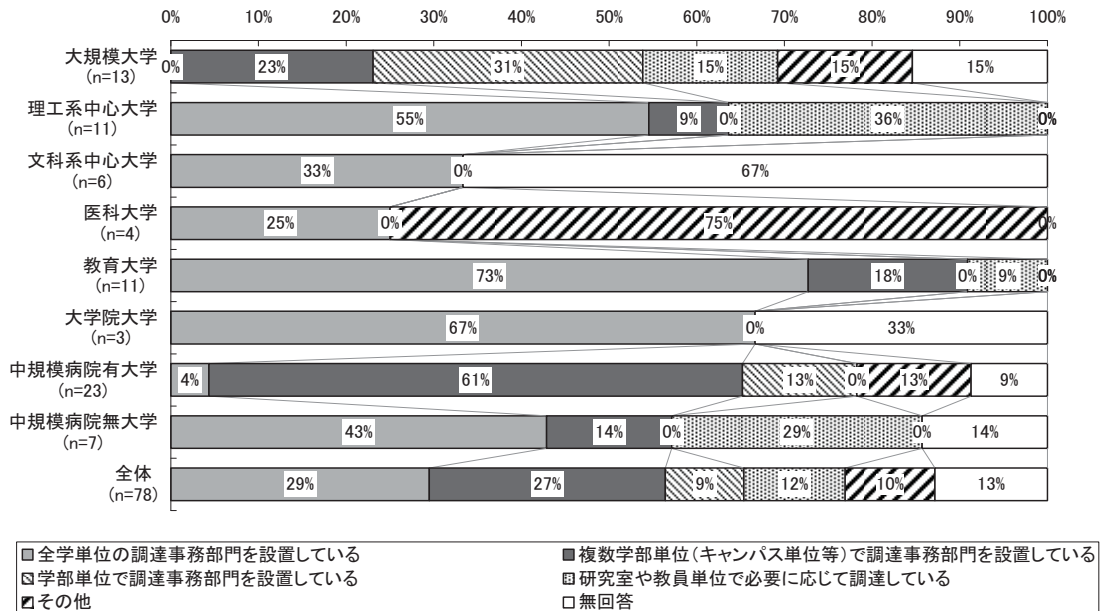


図 III-58 調達事務部門の構成【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

調達事務部門の構成(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

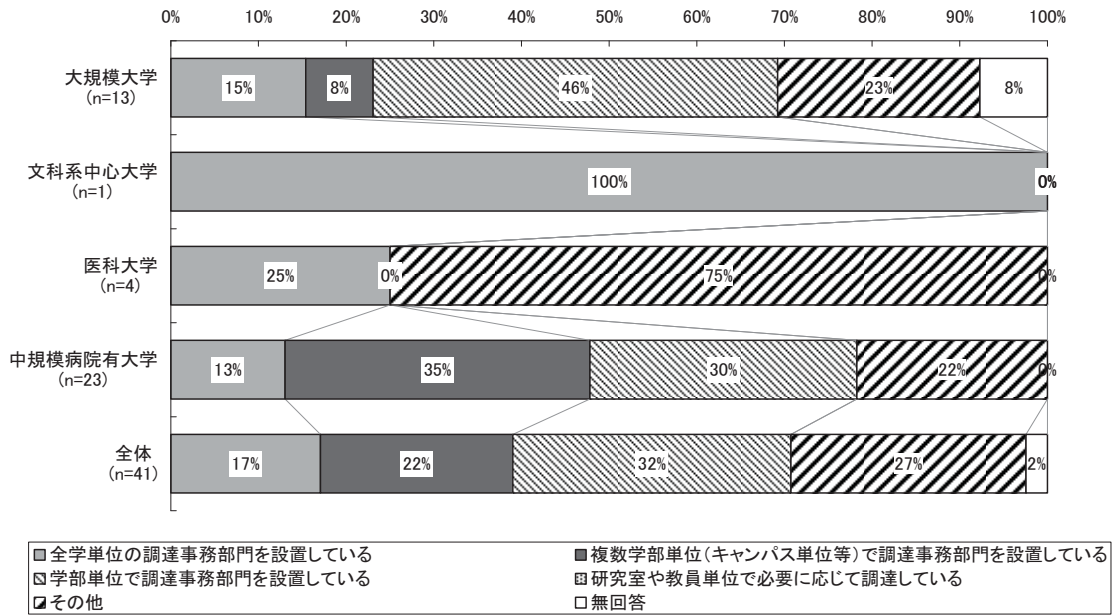


図 III-59 調達事務部門の構成

【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

調達事務部門の構成(複写機のリース及び保守点検業務契約)

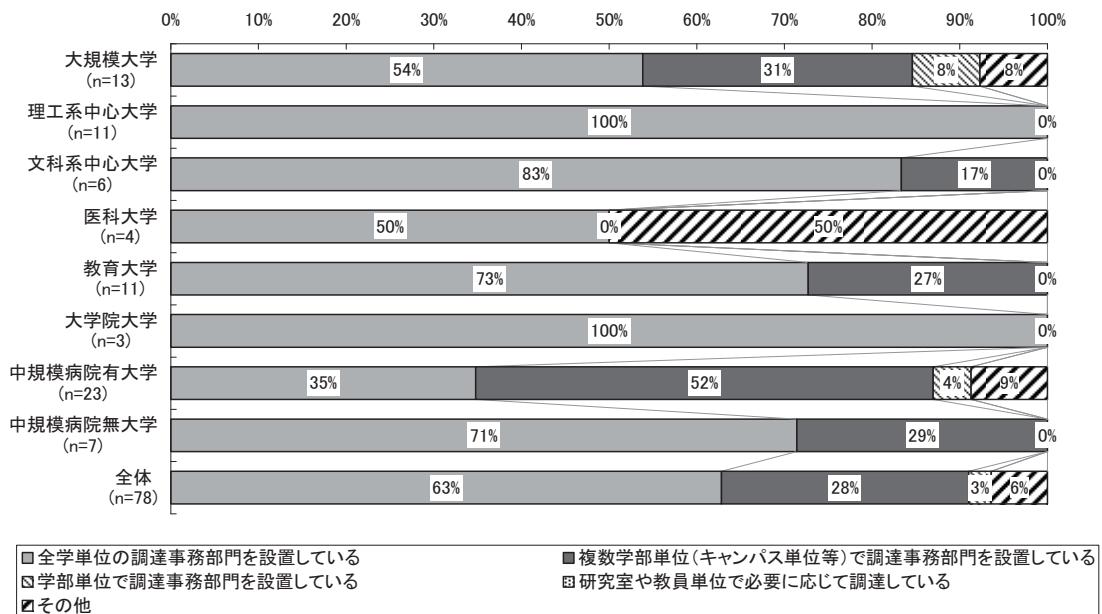


図 III-60 調達事務部門の構成

【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

2.3.6 取組の効果

問. 取組の効果についてお答えください。

(注1) 上記のような取組の結果として、どのような効果が得られたかお答えください。

(注2) 効果があったと思うものについては、まず「効果の有無」にチェック(レ印)し、その具体的な内容を「効果の詳細」でお答えください。

(注3) 「効果の詳細」では、可能な限り定量的な効果(例:「調達単価を平均して●●%削減できた」等)もお答えください。

効果の種類	効果の有無	効果の詳細
①単価を低減できた (安く調達できるようになった)	<input type="checkbox"/>	
②調達期間を短縮できた (発注後、より早く調達できるようになった)	<input type="checkbox"/>	
③学内の調達手を簡略化できた(学内での調達コストを削減できた)	<input type="checkbox"/>	
④調達するモノ・サービスの質が向上した	<input type="checkbox"/>	
⑤その他	<input type="checkbox"/>	

調達効率化へ向けた取組の結果として得られた効果を図 III-61～図 III-64 に示す。これを見ると、いずれの品目についても、取組の主な効果として「単価を低減できた(安く調達できるようになった)」「学内の調達手を簡略化できた(学内での調達コストを削減できた)」と回答した大学が多いことが分かる。

品目毎に効果を見ると、「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」においては、「単価を低減できた(安く調達できるようになった)」とした大学が最も多く、それぞれ全体の65%、71%、75%を占める一方で、「実験用試薬の調達」のみは「学内の調達手を簡略化できた(学内での調達コストを削減できた)」とした大学が最も多くなっている。

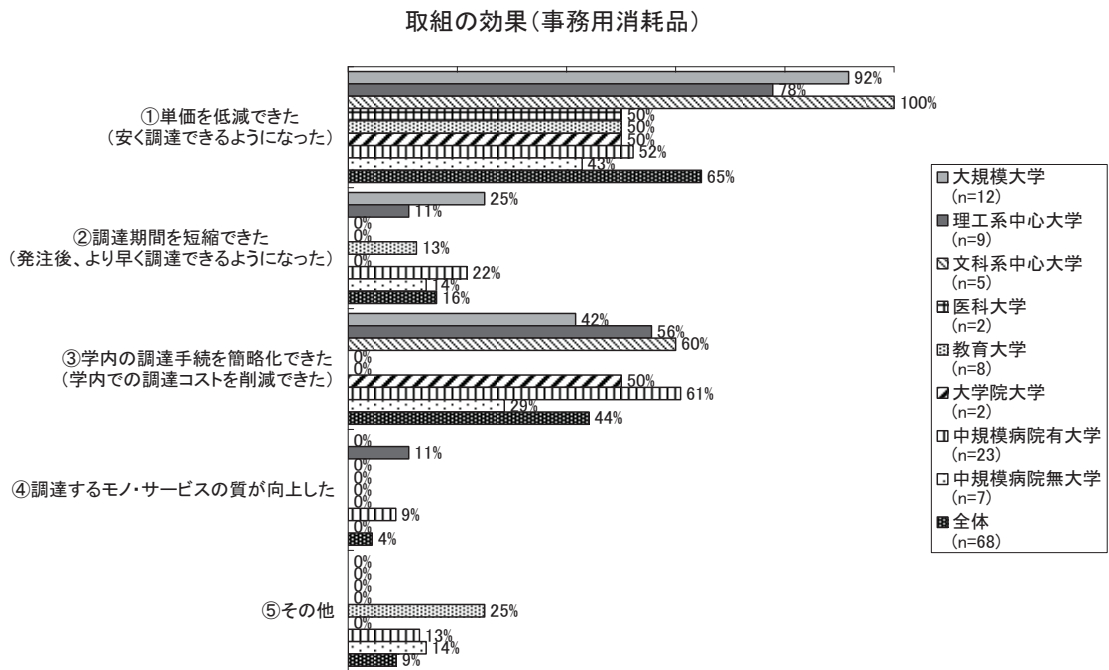


図 III-61 取組の効果【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(大学グループ別)

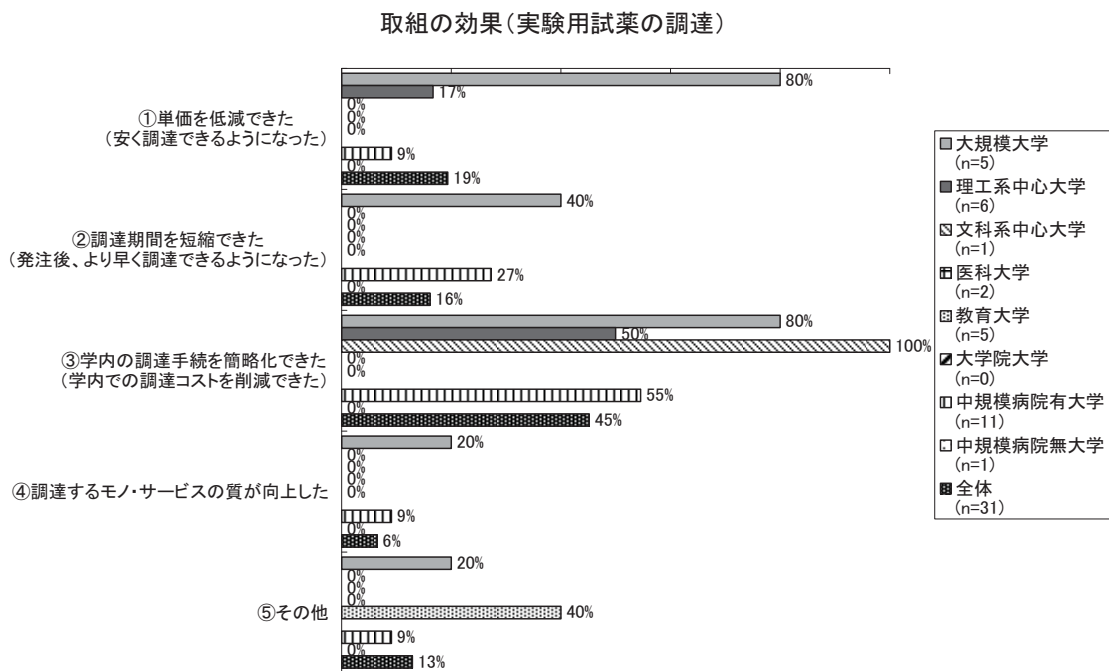


図 III-62 取組の効果【実験用試薬の調達】(大学グループ別)

取組の効果(附属病院における医薬品、医療用消耗品等)

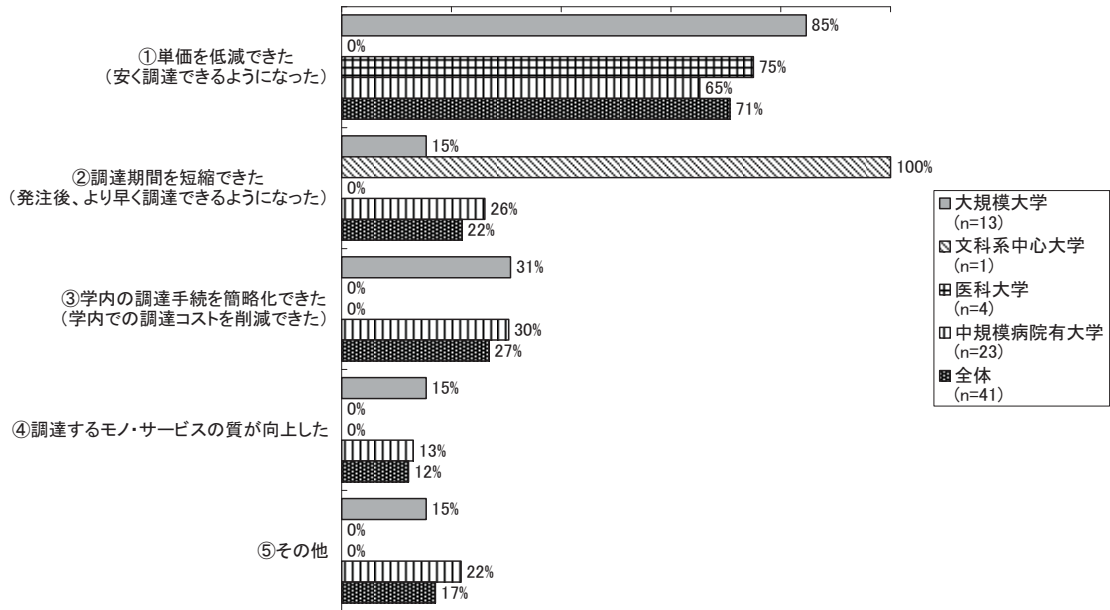


図 III-63 取組の効果【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(大学グループ別)

取組の効果(複写機のリース及び保守点検業務契約)

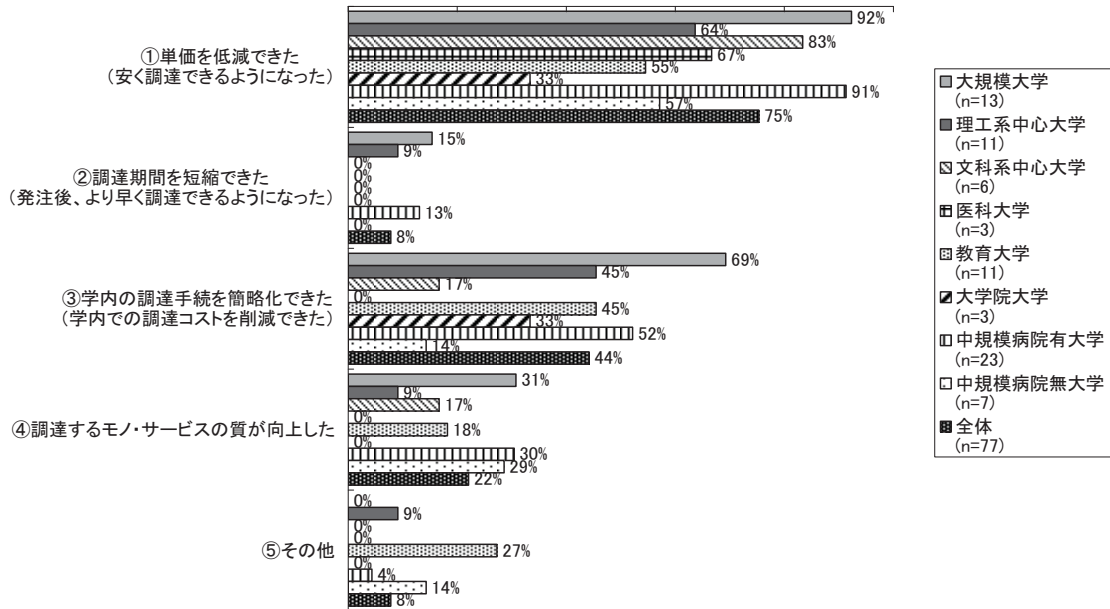


図 III-64 取組の効果【複写機のリース及び保守点検業務契約】(大学グループ別)

2.3.7 調達効率化を妨げる課題・問題点

問. 調達額の低減や調達手続の効率化を妨げる課題・問題点があれば、自由にお答えください。

(注1) 調達額の低減や調達手続の効率化を、これまで以上に進めるにあたって課題・問題となる事柄について、以下の区分に従ってお答えください。

課題・問題の区分	具体的な内容 (※自由にご回答ください)
外部の規制・制度 (例:「競争入札に適さない案件であっても画一的に実施が求められており、調達コストを返って増大させている」等)	
学内の職員・教員の意識 (例:「調達額削減に対する教員の意識が低く、相見積の実施率が低迷している」等)	
調達額削減と学内調達コストのトレードオフ (例:「調達額を削減しようとする、学内の手続・工数が増加する」等)	
その他の課題・問題	

(1) 外部の規制・制度

調達効率化を妨げる課題・問題点のうち、外部の規制・制度に関する回答として、競争入札に不向きな製品(競争性のない市場の製品)に対して競争入札を実施することの不効率さ、官報公示による落札価格の公表を忌避した価格の引き上げ、公告から入札までの期間の長期化などが挙げられた。

- 競争入札に馴染まない案件（例：理化学用機器）についても画一的に競争入札の実施を求められることにより、調達価額の削減効果はほとんどなく、むしろ調達コストの増加につながっている。
- 病院の医薬品の調達にあたり、政府調達になる医薬品については、値引率が2%前後であるが、一般競争入札で行う場合 10%超の値引きとなる。これは政府調達案件では落札価格が官報に公示されるため、大幅な値引きをメーカーが嫌っている。これにより調達コストを増大させている。
- 政府調達の日程においては公告から入札までの期間が50日間と長く、納期が遅くなることにつながっており、研究活動をする上での障害となっている。

(2) 学内の職員・教員の意識

調達効率化を妨げる課題・問題点のうち、学内の職員・教員の意識に関する回答として、一括調達する上での仕様および納期の調整の苦慮が挙げられた。

- 研究用の実験機器等は研究計画上、納入期間の短縮が求められるため苦慮している。
- 調達額の削減に対し、全学での一括調達を検討する際に、仕様に対するこだわりや希望があり、一括調達の妨げとなっているケースがある。
- 相見積もりを証拠書類として必須とすることは学内調達コストの増加を伴い難しい。（契約額の低減と学内調達コストの増加に関する）バランスを考える必要がある。

(3) 調達額削減と学内調達コストのトレードオフ

調達効率化を妨げる課題・問題点のうち、調達額削減と学内調達コストのトレードオフに関する回答として、調達額の削減以上に事務手続量が大きくなっていることが挙げられた。

- 調達額を削減するために、競争入札等を実施しようとする、それに係る事務手続量が増加するため、調達事務部門の仕事量の増加を招いている。
- 電子入札システムを事務局以外の部局も含めて全学的に導入する予定だが、部局での入札件数は年に数件であるため、導入時の説明会の外に実際のシステム入力時にも操作の指導が必要と予想される。このため、調達額の削減以上に学内調達コスト（操作説明、指導等）が大きくなる可能性がある。

(4) その他の課題・問題

調達効率化を妨げる課題・問題点のうち、その他の課題・問題として、官公需に関する中小企業者の受注機会増大と調達効率化の背反、事務手続の煩雑さと調達効率化の背反、学内調整の困難さ、等が挙げられた。

(a) 官公需に関する中小企業者の受注機会増大と調達効率化の背反

- 競争入札等への推進が求められているが、その一方で中小企業等への受注機会の増大が求められている。しかし、競争入札等で契約規模が大きくなると、中小企業等

が落札するのは難しく、大企業が落札することが多々あり、矛盾が生じている。

- 近隣に中核都市を有していない地方大学においては、競争参加者の数が少なく競争性が高くないこと、資材の調達に要する費用が高いこと等から、落札価格が高止まりする傾向にあり、調達額の低減を妨げる要因となっている。

(b) 事務手続の煩雑さと調達効率化の背反

- 一般競争入札執行の価格が300万円以上であるため、契約件数が多く、調達手続工数が多くなっている。
- 年々、政府調達の適用基準額が下がって来ており、調達手続の効率化を妨げている。
- 現在1社での入札が会計検査院等で規制するよう呼びかけられているが、競争入札が難しい案件でも2社以上での入札を求められているため、入札に参加できる企業探しなどにより、却って事務作業が増えている。

(c) 学内調整の困難さ

- 金額制限内で教員発注を認めているが、個々の教員のコストの意識に差が生じることと、全学的な削減策を実施するために必要な集中購買方式をどのように融合できるかが課題となっている。
- 全学的にコスト削減意識を持つことが重要であり、それがないと調達方法を工夫しても効果が上がらないと思われる。

(d) その他

- 一般競争、見積公告は、仕様書等を含め全てをインターネット上に掲載しているので、従前の窓口で仕様書等を手渡していた時と比べ、入札書受領期限まで参加業者を想定できない面がある。
- ネット環境の充実により、Webショップ限定製品への要望が増加している。可能な限り学内の購入実績や市場価格を調査し、適正価格となるよう努めているが、その調整に時間が取られるケースが多くなっている。
- 入札やリバースオークションの実施が必ずしも調達額の削減につながるのか疑問である。一時的な調達額の低下が図られたとしても、品質の低下やサービスの低下、硬直化を招き、結果としてコストが増大することも十分に考えられる。
- 補正予算の執行について、年度末までの期間が短い場合、政府調達の日程の確保に苦心している。一般競争入札と同様の日程で行う等、ある程度弾力的に対応できるよう考える必要があると感じる。
- 役務について、近年外部委託推進の流れがあるが、教職員の直接雇用・派遣・請負の区別の理解が十分ではなく、偽装請負等の雇用問題となる恐れがある。

2.3.8 さらなる調達効率化へ向けた今後の取組、国への要望など

問. 調達手続のさらなる効率化へ向けて、今後取り組みたい事柄や、国への要望などについて、自由にお答えください。

さらなる調達効率化に向けた国への要望として、他法人の取組事例の開示や、政府調達の簡略化、国によるシステムの整備、予算の繰越の容認などが挙げられた。また今後の取組としてはリバースオークションが主として挙げられた。

(a) 他法人の取組事例開示

- 今回の長所の結果や、文部科学省・国立大学法人だけに限らず、他省庁や他の独立行政法人等で実施されている効率化に向けた取組の事例があれば、業務の参考として、情報の提供をお願いしたい。

(b) 政府調達の簡略化

- 政府調達において、手続時間の短縮、掲載料等コストの削減の点から、官報掲載に代えて、各機関のホームページでの公表にすべきである。
- 政府調達は仕様書作成や入札手続に多大な時間を要するため、納入時期の遅れや製品の陳腐化により、研究の実施に支障をきたす恐れがあることから、適用額の引き上げや政府調達の対象外とすることを要望する。

(c) 国によるシステム・制度の整備

- 国からの補助金について、省庁毎に取扱要領が異なることから調達手続等の事務処理が煩雑となっている。今後、取扱要領を統一化し、事務処理の軽減を図ることにより、より効率的に取り組める環境を整備することを要望する。
- 物品及び役務の調達において、文部科学省電子入札システムを国立大学法人等も利用可能な環境の整備をお願いしたい。
- リバースオークションの実施は、独自にシステムを持つ民間業者によるASP（ア

プリケーションの貸出)等の利用が考えられるが、スケールメリットを生かすために国にてシステムを導入し、各法人が自由に参加できるようにすればコスト的にも有利なのではないか。

(d) 予算繰越の容認

- 予算の年度内消化を廃止してほしい⁵。
- 調達に関し、会計年度の観点から弾力的に予算を運用できるよう、繰越制度にかかると国立大学法人の裁量権について検討をお願いしたい⁶。

(e) 今後取り組む予定の事項

- リバースオークション
- 複数年契約

⁵ 株式会社三菱総合研究所注：国立大学法人の運営費交付金や複数年度にわたる競争的資金の多くは年度繰り越しが可能のため、主に競争的資金以外のプロジェクト型助成金に対する指摘と考えられる。

⁶ 株式会社三菱総合研究所注：国立大学法人制度においては、一定の要件を満たせば中期目標期間中は弾力的に繰り越せることとなっており、中期目標期間をまたぐ繰越に関する指摘と考えられる。

2.3.9 注目すべき視点からの詳細な分析

2.2.1～2.3.6 においてはアンケート回答を網羅的に集計・分析し、調達効率化へ向けた取組状況の全体像を明らかにした。本小節では、以下のような視点について、より詳細なクロス集計と分析を行った。

- 大学の調達環境と取組状況の関係
大学を幾つかのセグメントに分割し、特に取組が進んでいる（進んでいない）セグメントを抽出することで、調達効率化へ向けた今後の支援のあり方を検討した。具体的には以下の仮説に基づき集計・分析を行った。
 - 「直近5年程度の年間契約額」と「取組状況」の関係
調達規模が大きいほど効率化による経費削減効果は高まるため、効率化へ向けたインセンティブも強く、取組が進んでいる可能性が考えられる。
 - 「キャンパス構成」と「取組状況」の関係
キャンパスが多数の地区・地域に分散していると、調達事務手続の集約など、効率化へ向けた取組が難しくなると考えられる。

- 取組内容と効果の関係
効率化へ向けた取組内容と、その結果得られる効果（単価低減、学内調達コスト削減など）を整理することで、今後特に重視すべき取組について検討した。具体的には、以下の仮説に基づき集計・分析を行った。
 - 「取組状況」と「取組の効果」の関係
効率化へ向けた取組の内容によって、得られる効果には違いがあると考えられる。

(1) 「直近5年程度の年間契約額」と「取組状況」の関係

以下では、大学を各品目の年間契約額でグルーピングし、調達効率化へ向けた各取組の「取組状況（実施／未実施）」を集計することで、両者の関係性を分析した。

(a) 調達手続の学内集約

「直近5年程度の年間契約額」と「調達手続の学内集約」の実施状況との関係を図 III-65～図 III-68 に示す。

「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」については年間契約額と実施状況の間に明確な関係は見出せないが、「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」については、契約額が大きい大学ほど実施率が高い傾向が見られる。

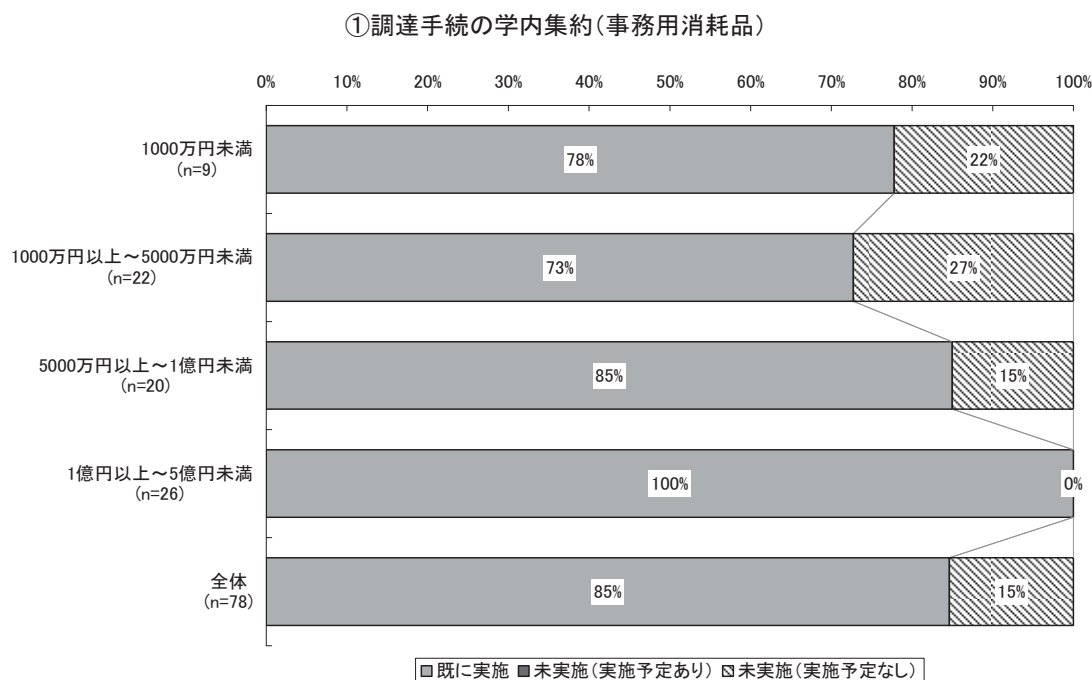


図 III-65 「調達手続の学内集約」の取組状況【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（直近5年程度の年間契約額別）

①調達手続の学内集約(実験用試薬)

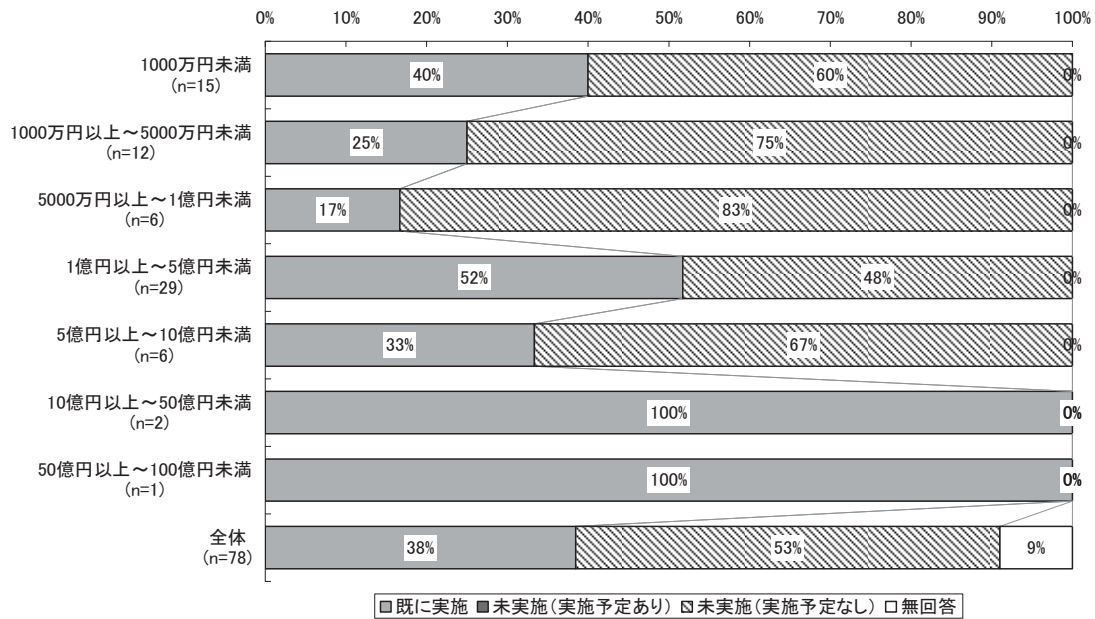


図 III-66 「調達手続の学内集約」の取組状況【実験用試薬の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

①調達手続の学内集約(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)

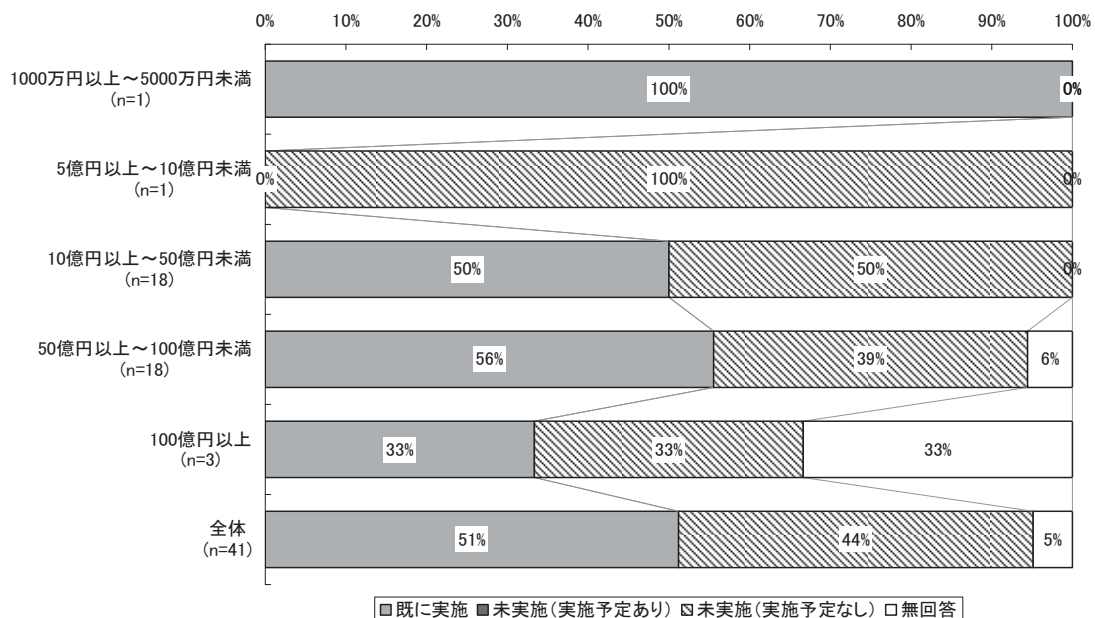


図 III-67 「調達手続の学内集約」の取組状況【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

①調達手続の学内集約(複写機のリース及び保守点検業務契約)

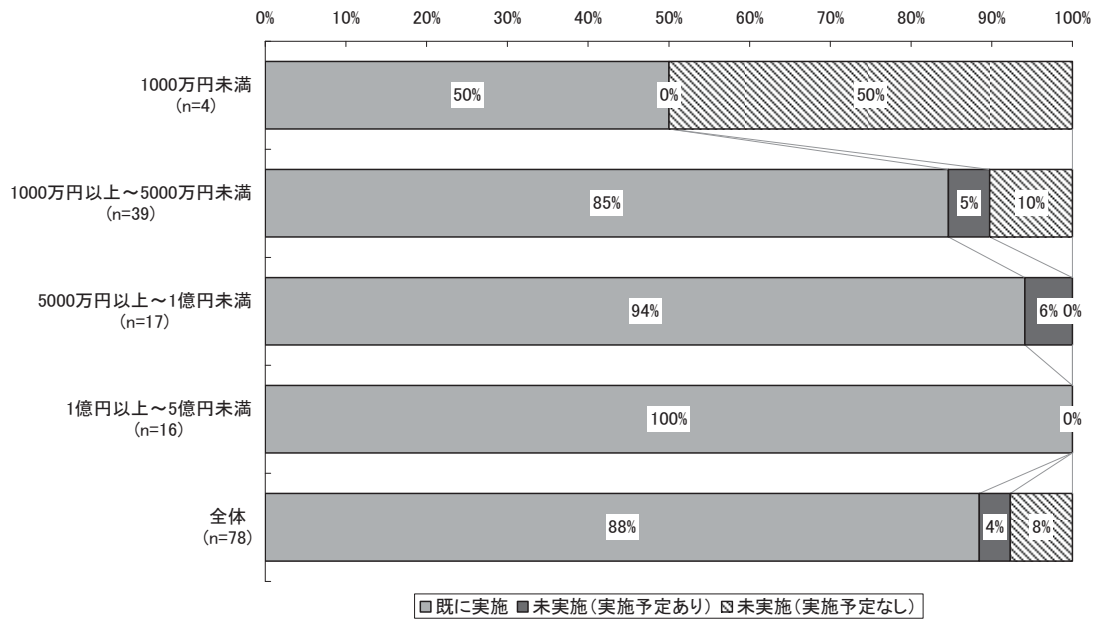


図 III-68 「調達手続の学内集約」の取組状況【複写機のリース及び保守点検業務契約】(直近5年程度の年間契約額別)

(b) 入札方法等の工夫

「直近5年程度の年間契約額」と「入札方法等の工夫」の実施状況との関係を図 III-69～図 III-72 に示す。

まず「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」について見ると、全体として契約額の大きい大学ほど、実施率が高く、未実施であっても「実施予定あり」と回答している大学が見られる。

「実験用試薬の調達」については、全体として実施率が低いのは2.3.3で述べた通りだが、その中でも契約額1億円を境界として実施率が異なっている状況が見える(契約額1億円以上の大学の実施率はやや高く、1億円未満の大学は実施率がやや低い)。

「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」については、既に大部分の大学で実施されており、契約額の違いによる実施率の差も確認できなかった。

「複写機のリース及び保守点検業務契約」については、契約額1000万円を境界として実施率が異なっていることが分かる(但し、回答数に偏りがあるので結果の解釈には注意が必要)。

②入札方法等の工夫(事務用消耗品)

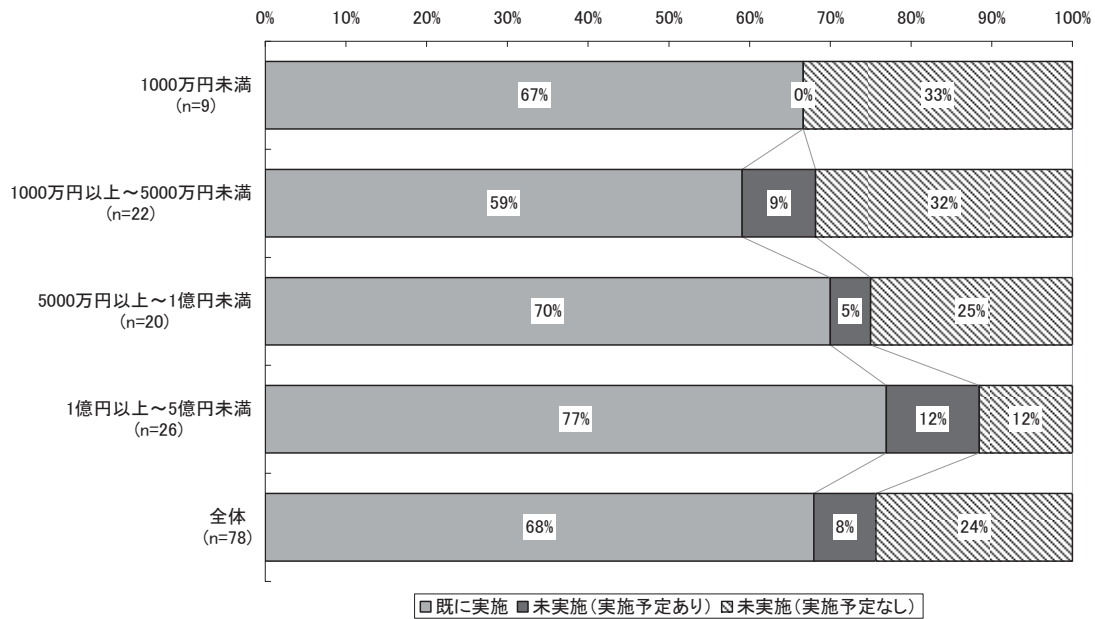


図 III-69 「入札方法等の工夫」の取組状況【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

②入札方法等の工夫(実験用試薬)

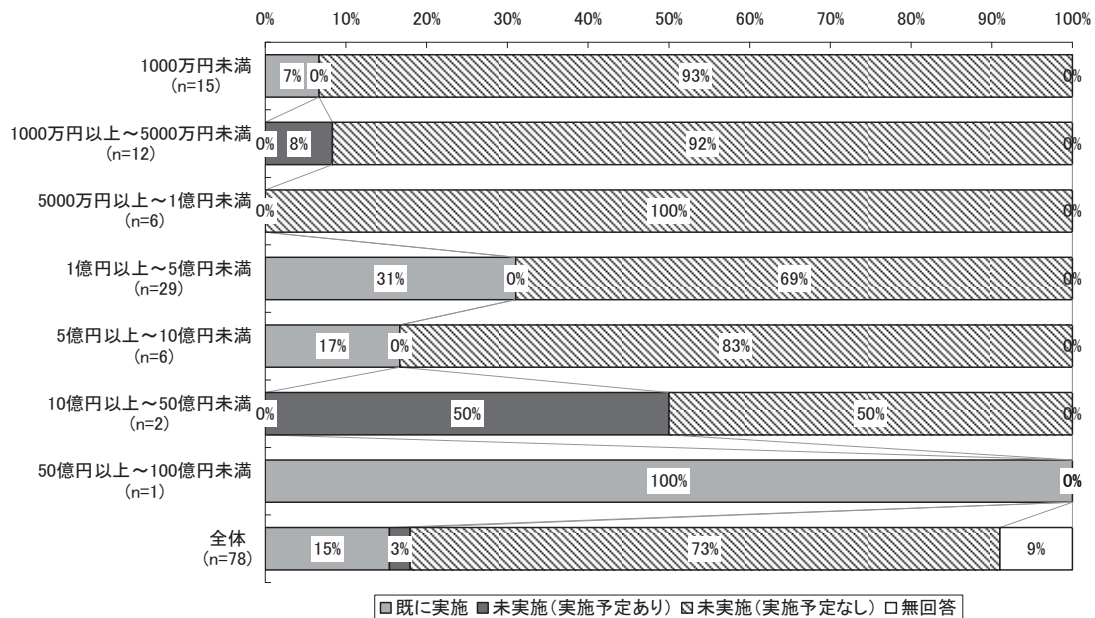


図 III-70 「入札方法等の工夫」の取組状況【実験用試薬の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

②入札方法等の工夫(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)

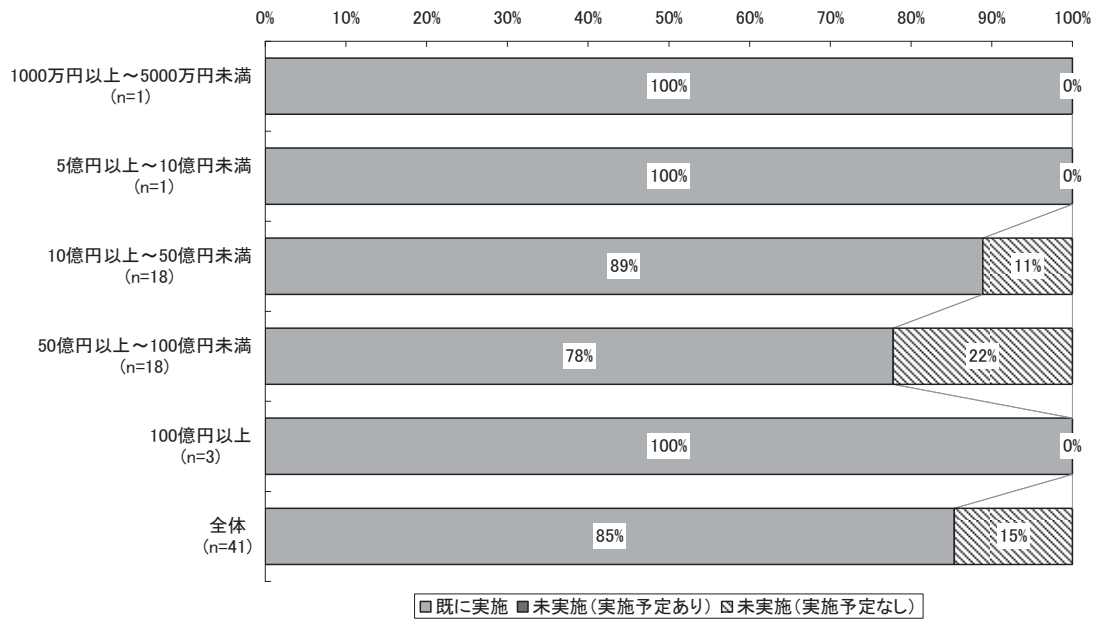


図 III-71 「入札方法等の工夫」の取組状況【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

②入札方法等の工夫(複写機のリース及び保守点検業務契約)

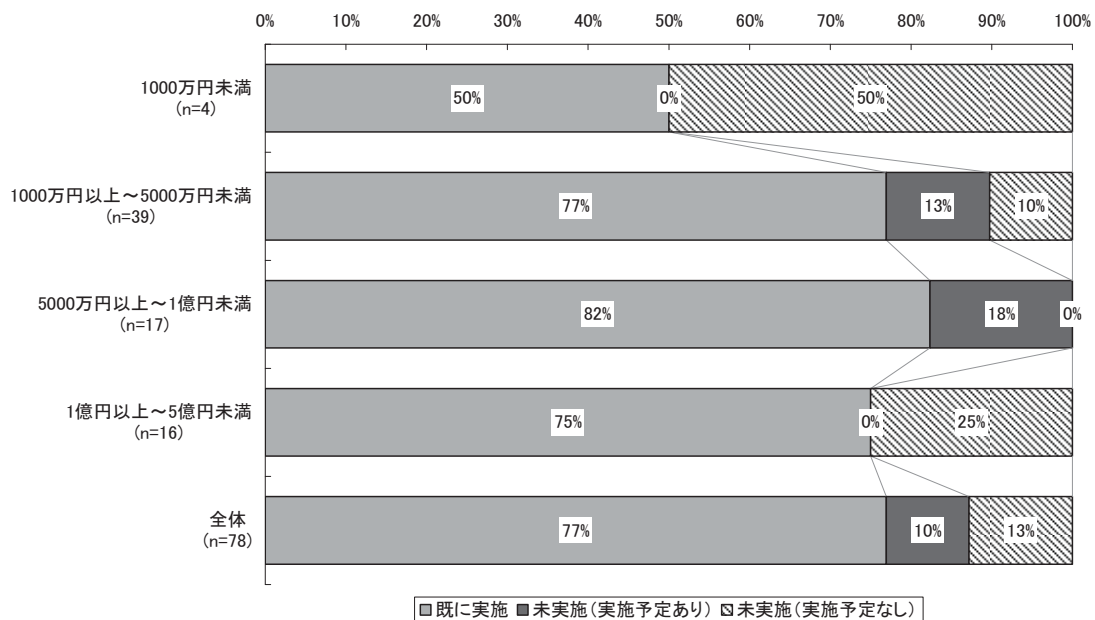


図 III-72 「入札方法等の工夫」の取組状況【複写機のリース及び保守点検業務契約】(直近5年程度の年間契約額別)

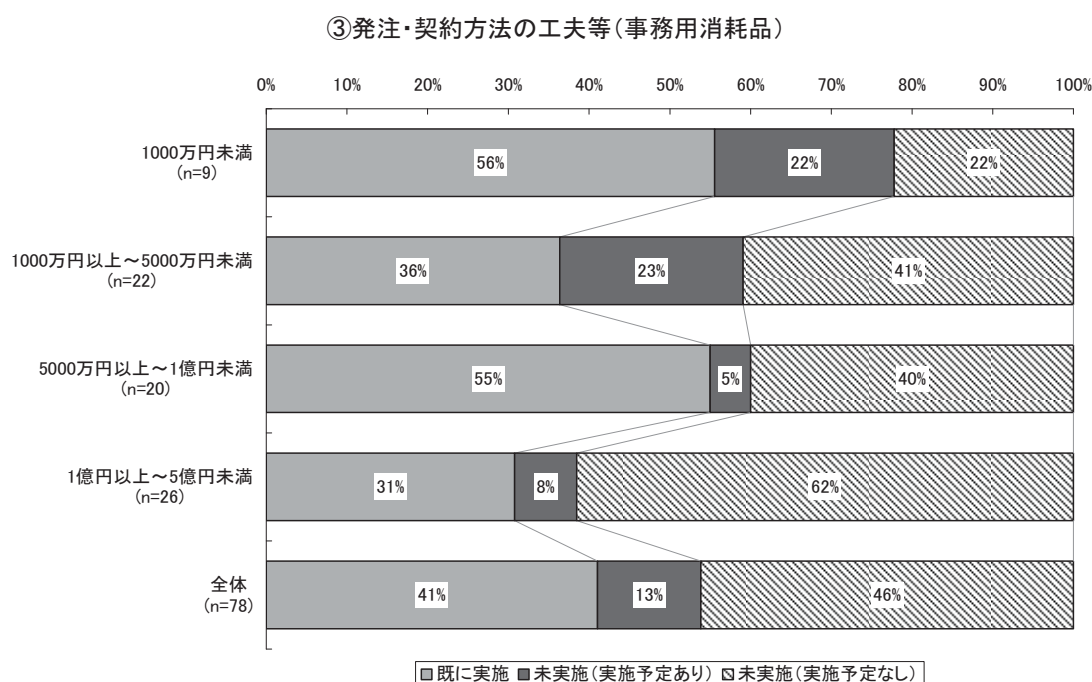
(c) 発注・契約方法の工夫等

「直近5年程度の年間契約額」と「発注・契約方法の工夫等」の実施状況との関係を図Ⅲ-73～図Ⅲ-76に示す。

「事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達」について見ると、他の品目・取組とは異なり、契約額が大きいほど実施率が低い傾向が見られる。「実験用試薬の調達」では、前述の（b）と同様に契約額1億円を境界として、実施率に違いが見られる。

「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては契約額が10億円、100億円の2つを境界として実施率に違いが見られる（但し、回答数に偏りがあるので結果の解釈には注意が必要）。

「複写機のリース及び保守点検業務契約」については、既に高い実施率に達しており、契約額による違いは見られない。



図Ⅲ-73 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（直近5年程度の年間契約額別）

③発注・契約方法の工夫等(実験用試薬)

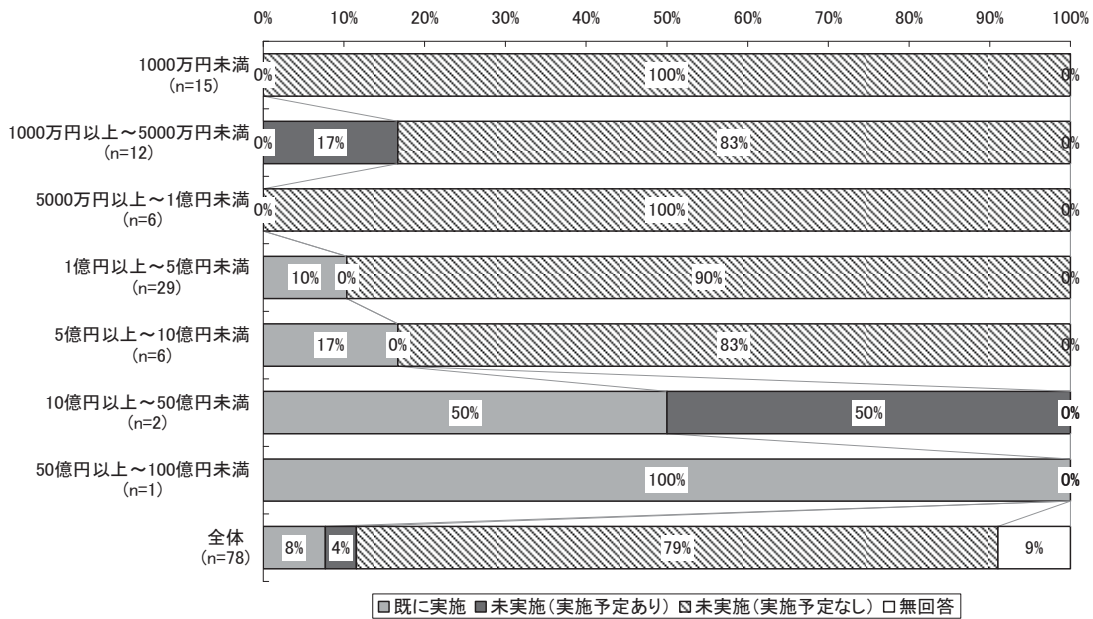


図 III-74 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【実験用試薬の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

③発注・契約方法の工夫等(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)

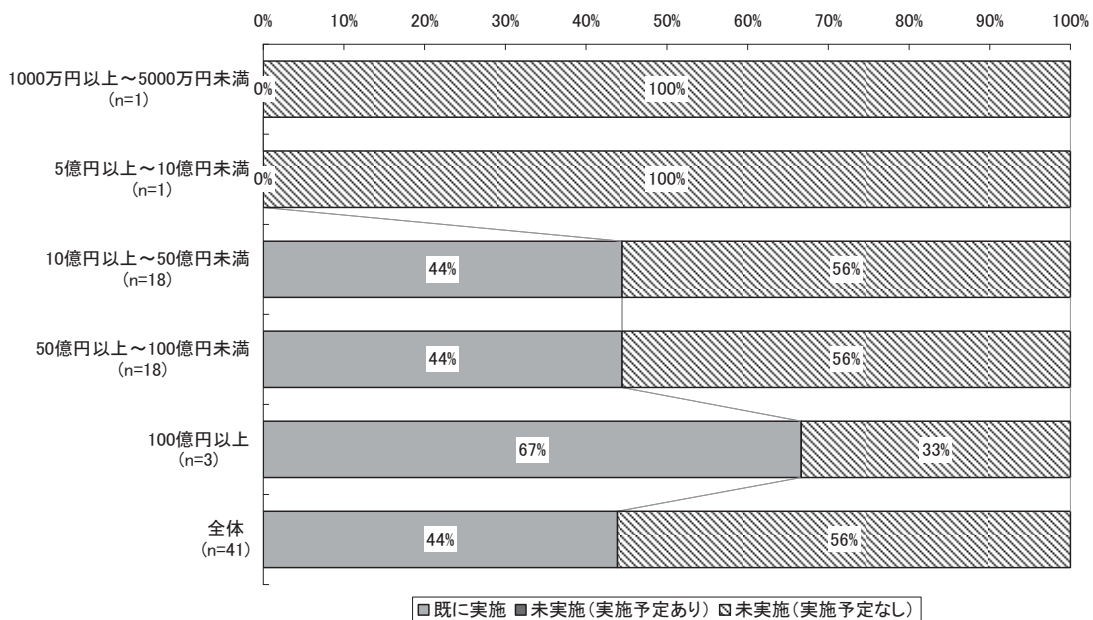


図 III-75 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

③発注・契約方法の工夫等(複写機のリース及び保守点検業務契約)

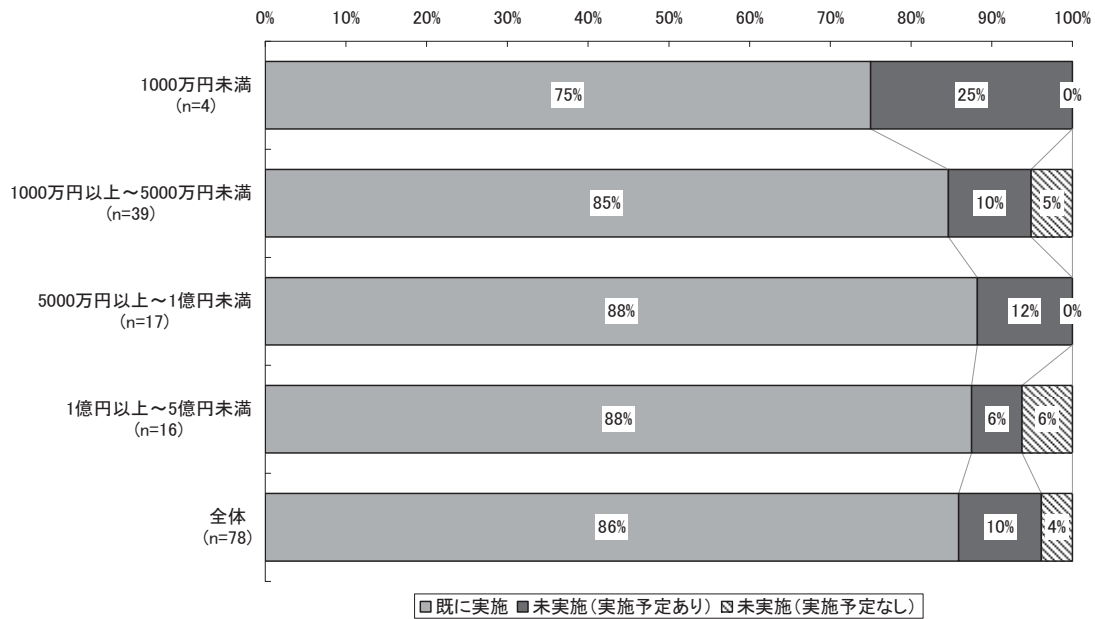


図 III-76 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【複写機のリース及び保守点検業務契約】(直近5年程度の年間契約額別)

(d) 民間企業等への外部委託

「直近5年程度の年間契約額」と「民間企業等への外部委託」の実施状況との関係を図III-77～図III-80に示す。

回答数に偏りがあるため解釈にもやや注意が必要であるが、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」については、調達額10億円、100億円を境界として実施率に違いが見られる。

その他の品目については実施率が極めて低い(特に、「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」については実施大学が存在しない)ので詳しい分析はできないものの、「実験用試薬の調達」「複写機のリース及び保守点検業務契約」において「民間企業等への外部委託」を実施している2大学はいずれも契約額が大きいグループにいることは注目される。

④民間企業等への外部委託(事務用消耗品)

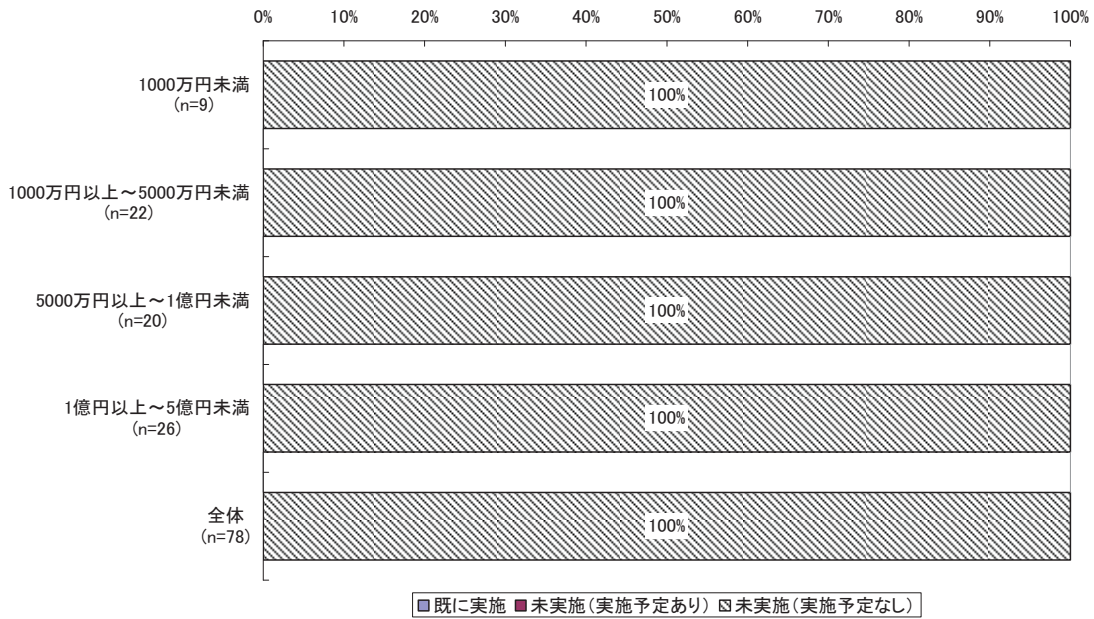


図 III-77 「民間企業等への外部委託」の取組状況【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

④民間企業等への外部委託(実験用試薬)

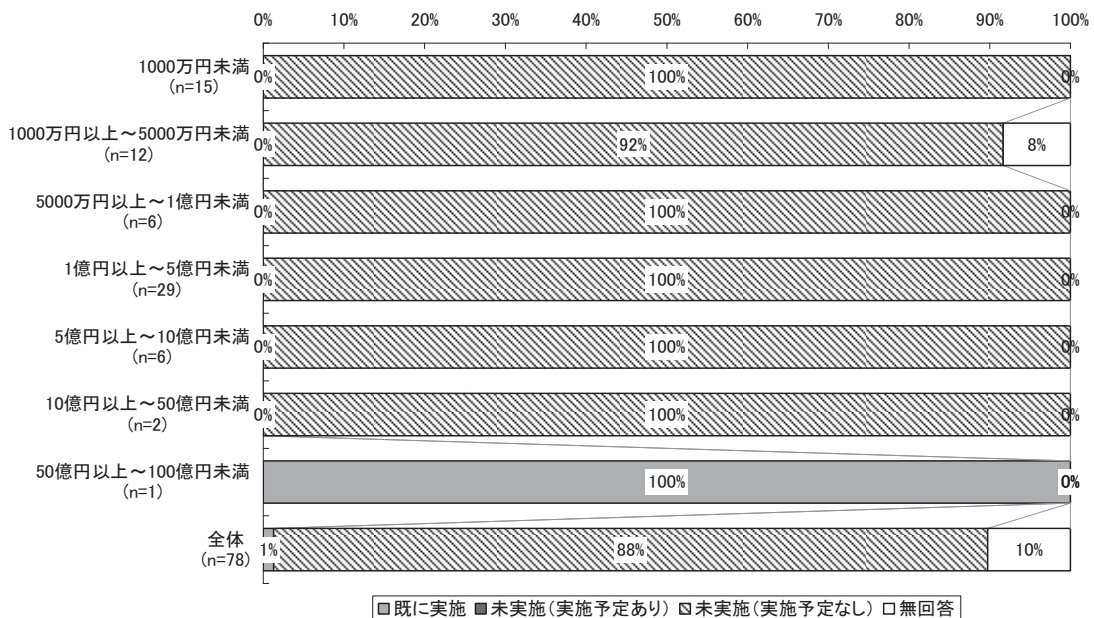


図 III-78 「民間企業等への外部委託」の取組状況【実験用試薬の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

④民間企業等への外部委託(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)

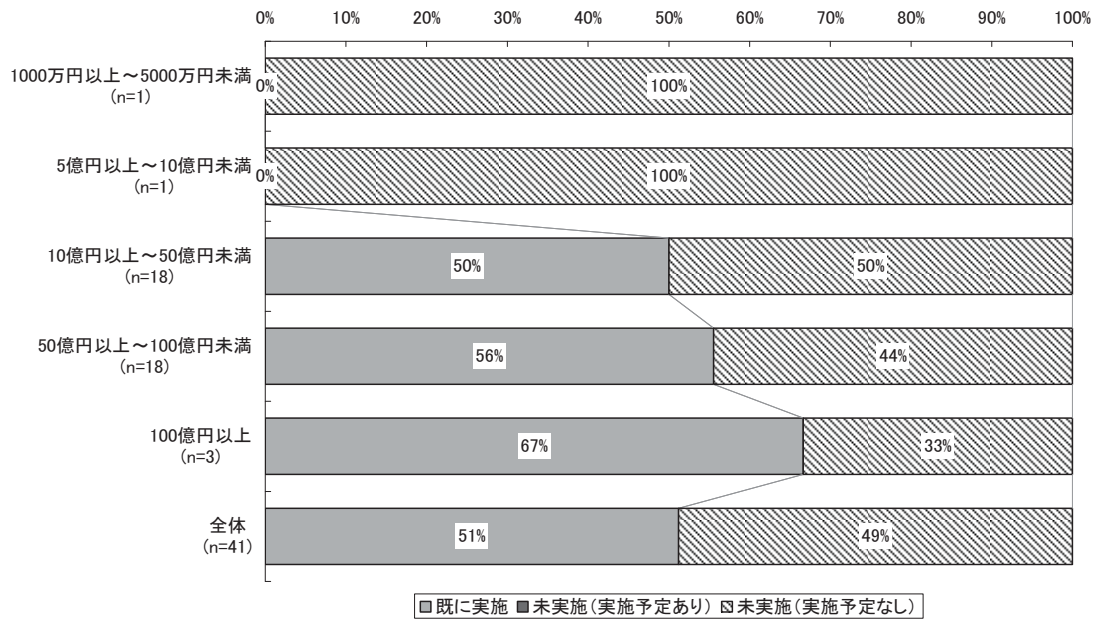


図 III-79 「民間企業等への外部委託」の取組状況【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(直近5年程度の年間契約額別)

④民間企業等への外部委託(複写機のリース及び保守点検業務契約)

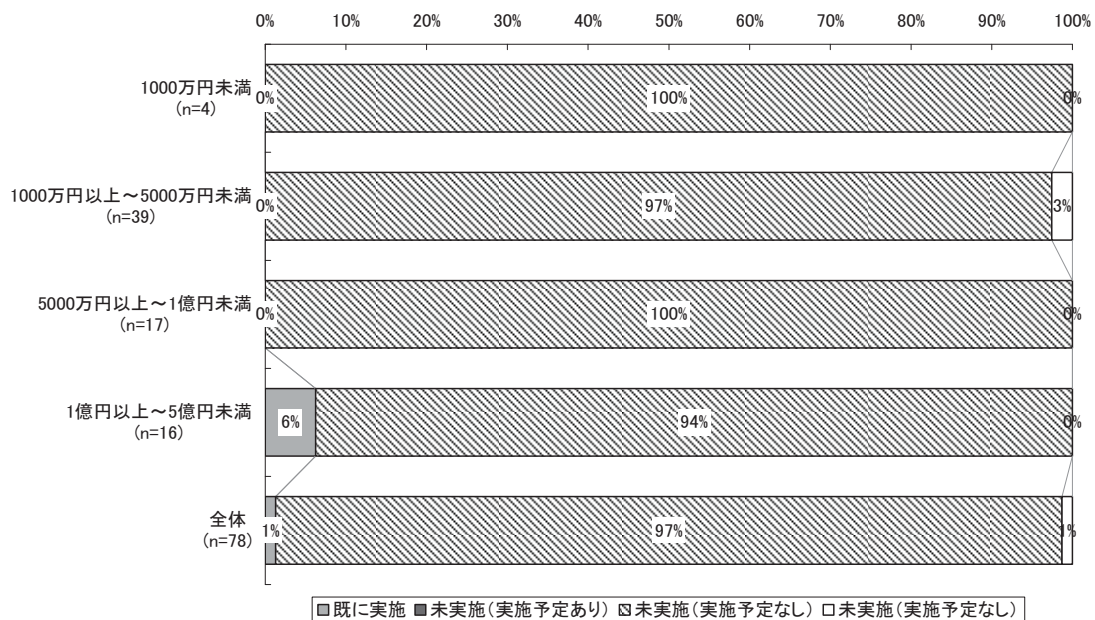


図 III-80 「民間企業等への外部委託」の取組状況【複写機のリース及び保守点検業務契約】(直近5年程度の年間契約額別)

(2) 「キャンパス構成」と「取組状況」の関係

大学キャンパスの地理的な配置はキャンパス間の連携・連絡などに影響を及ぼす。例えば複数のキャンパスを有する大学は、各キャンパスからの発注を集約したり、全学的に統一された調達活動を進めることが難しくなることが考えられる。

そこで以下では調達効率化の取組として「調達手続の学内集約」「発注・契約方法の工夫等」に注目し、大学の「キャンパス構成」との関係性を分析する。

(a) 調達手続の学内集約

まず、「調達手続の学内集約」の取組状況と「キャンパス構成」の関係性を図 III-81～図 III-84 に示す。これによると、複数キャンパスを有する大学の方が「調達手続の学内集約」の実施率がやや高い傾向が見られる。複数キャンパスを有する大学は概ね規模が大きく、調達の契約額も大きい場合が多い。(1) で述べたように、契約額が大きい大学では調達効率化へ向けた取組の実施率は高い傾向があるため、複数キャンパスを有する大学の実施率がやや高い傾向が見られたと考えられる。

一方、「調達手続の学内集約」の集約単位を図 III-85～図 III-88 で確認すると、複数キャンパスを有する大学の一部では「学部単位で集約」「複数学部単位（キャンパス単位等）で集約」と回答している。複数キャンパスの存在が、調達手続の集約単位に影響していることが分かる。

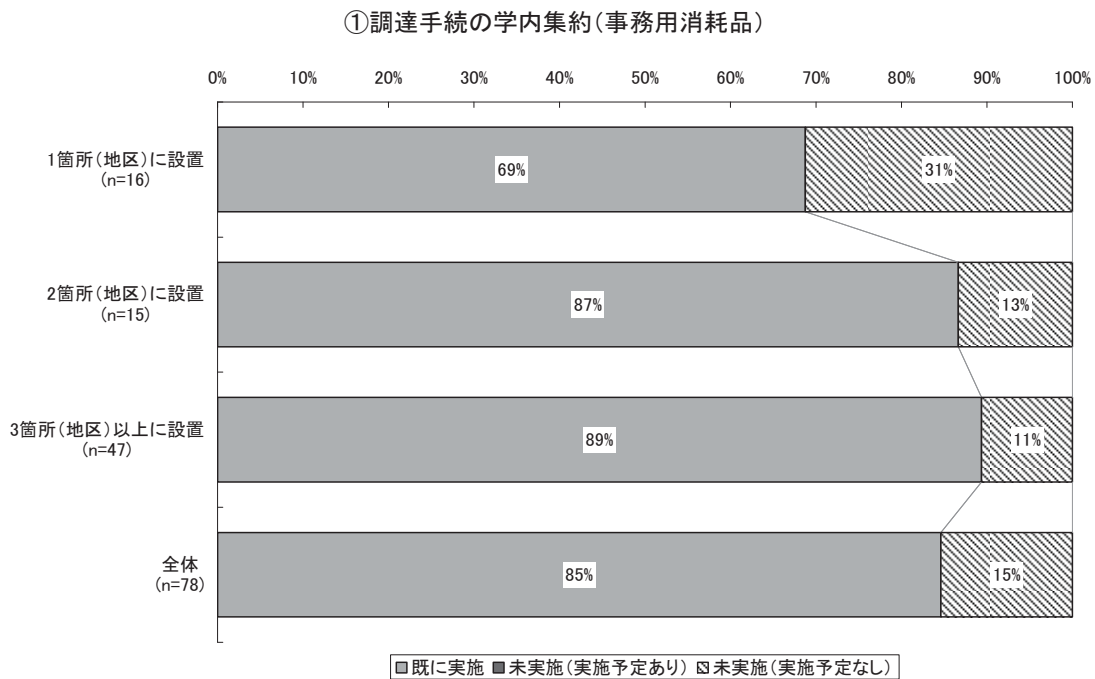


図 III-81 「調達手続の学内集約」の取組状況【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】（キャンパス構成別）

①調達手続の学内集約(実験用試薬)

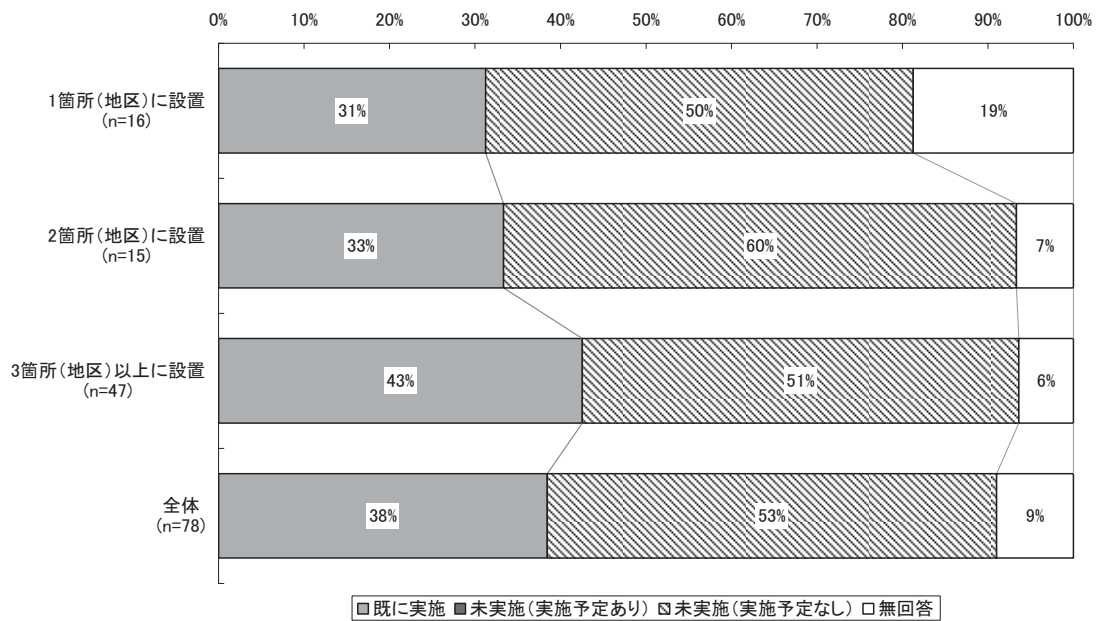


図 III-82 「調達手続の学内集約」の取組状況【実験用試薬の調達】(キャンパス構成別)

①調達手続の学内集約(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)

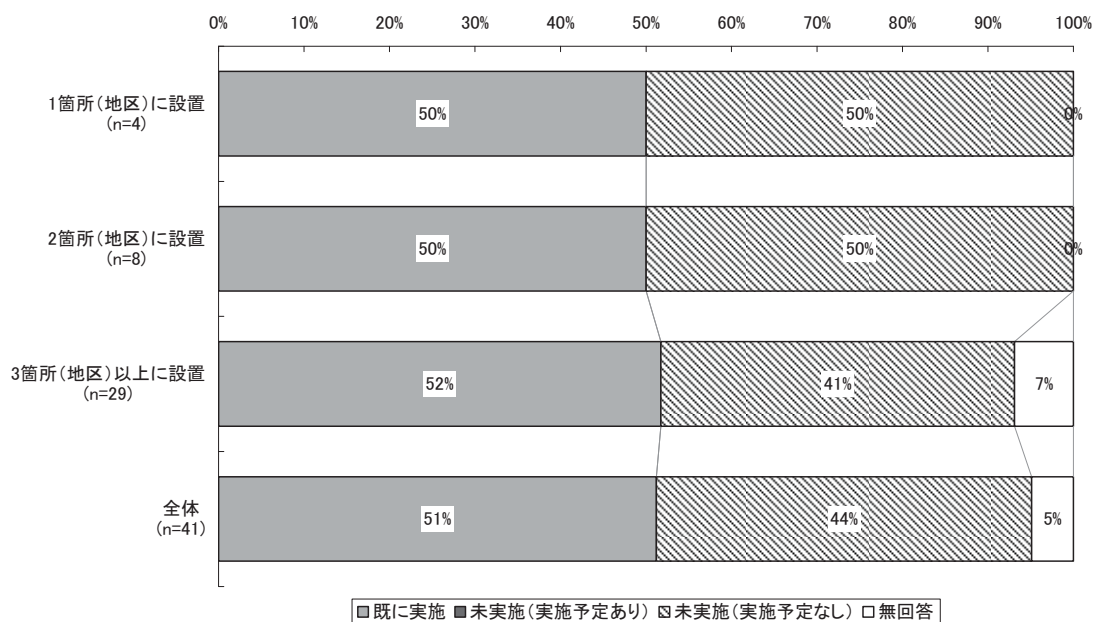


図 III-83 「調達手続の学内集約」の取組状況【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(キャンパス構成別)

①調達手続の学内集約(複写機のリース及び保守点検業務契約)

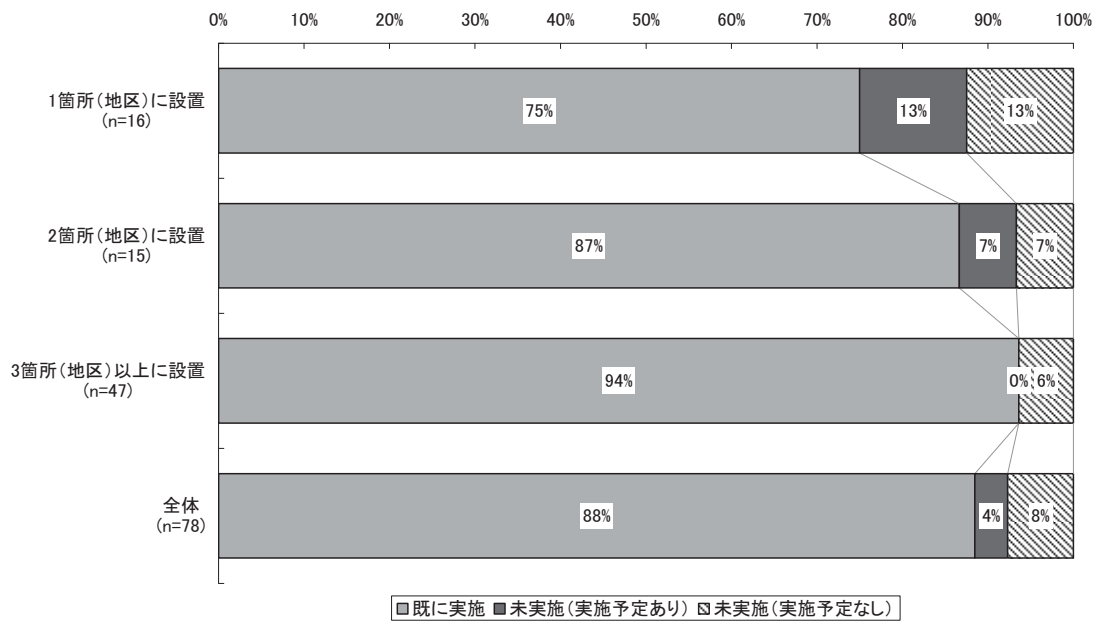


図 III-84 「調達手続の学内集約」の取組状況【複写機のリース及び保守点検業務契約】(キャンパス構成別)

①調達手続の学内集約(事務用消耗品の調達)集約単位

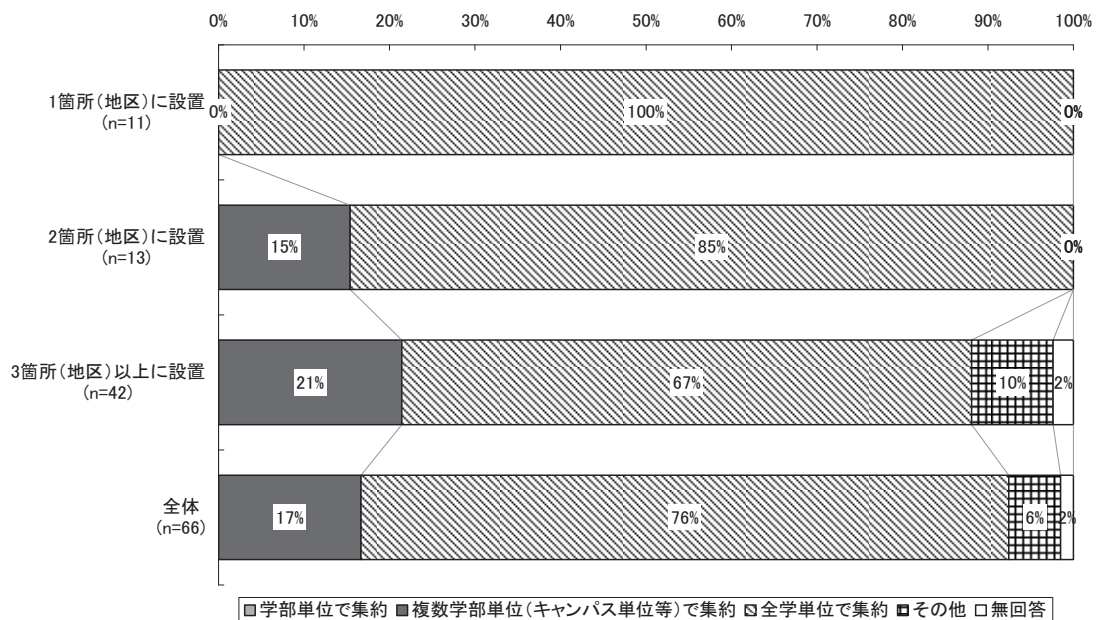


図 III-85 「調達手続の学内集約」での集約単位【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(キャンパス構成別)

①調達手続の学内集約(実験用試薬)集約単位

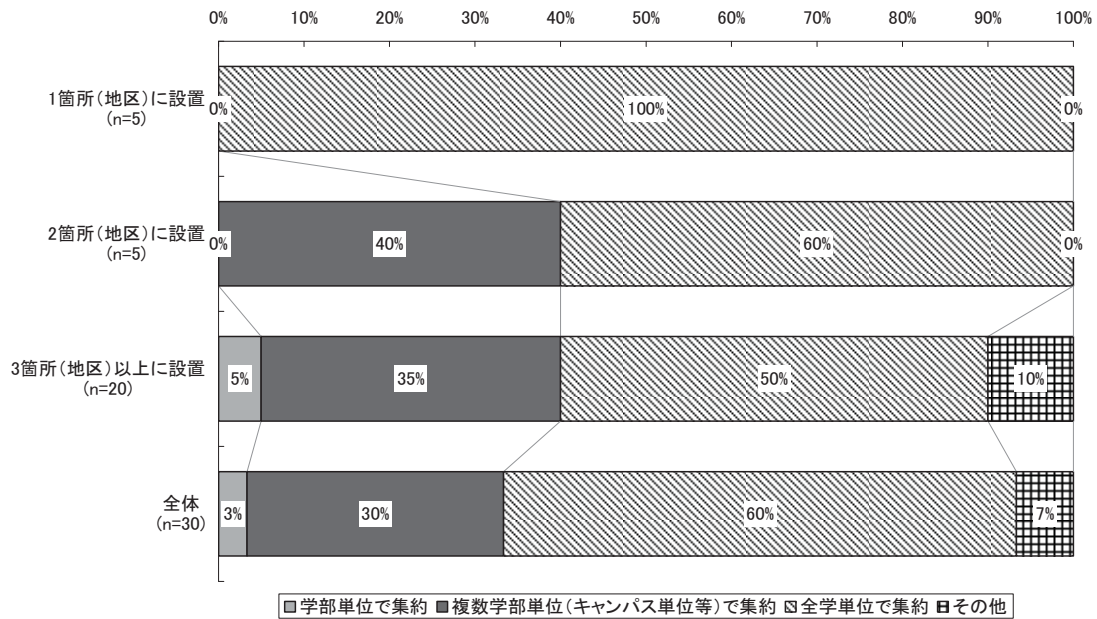


図 III-86 「調達手続の学内集約」での集約単位【実験用試薬の調達】(キャンパス構成別)

①調達手続の学内集約(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)集約単位

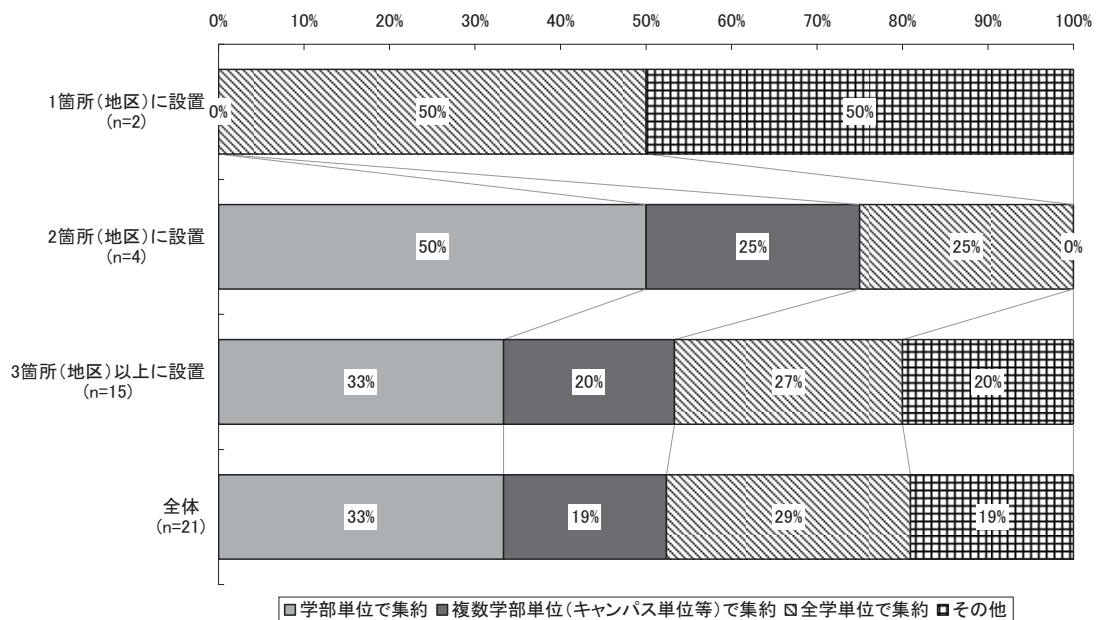


図 III-87 「調達手続の学内集約」での集約単位【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(キャンパス構成別)

①調達手続の学内集約(複写機のリース及び保守点検業務契約)集約単位

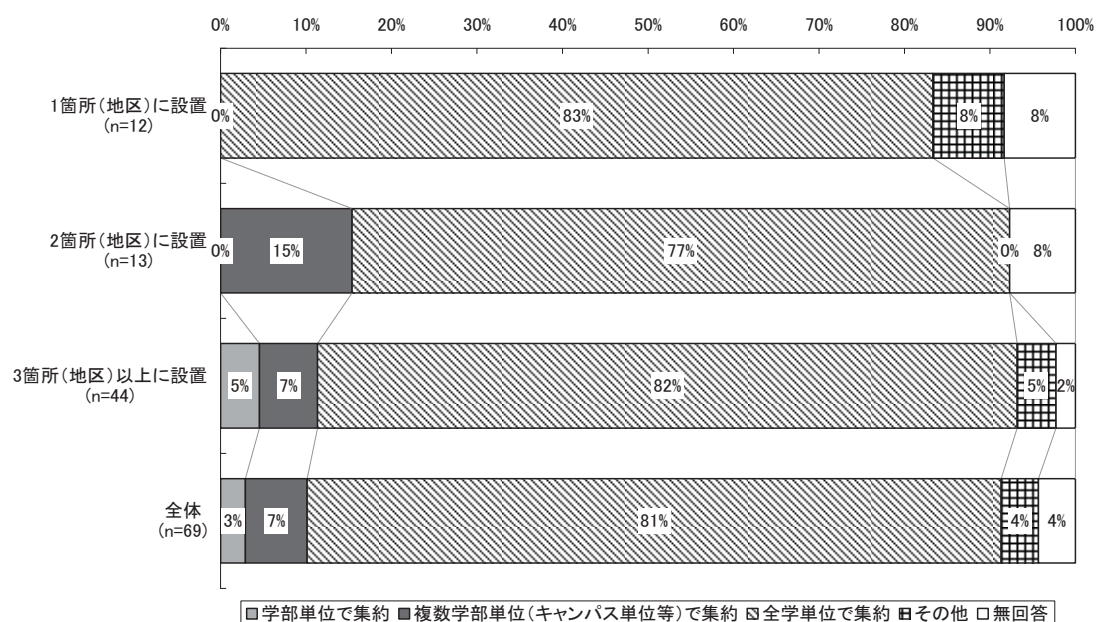


図 III-88 「調達手続の学内集約」での集約単位【複写機のリース及び保守点検業務契約】(キャンパス構成別)

(b) 発注・契約方法の工夫等

「発注・契約方法の工夫等」の取組状況と「キャンパス構成」の関係を図 III-89～図 III-92 に示す。「実験用試薬」においては複数キャンパスを有する大学での実施率が高い一方、「事務用消耗品」においては3箇所以上のキャンパスを持つ大学での実施率がやや低い傾向が見える。このように、キャンパス構成による実施率の違いは確認できるものの、品目によってその傾向は一定しない。

また、実施大学数と契約額の規模が比較的大きい「事務用消耗品」に注目し、「発注・契約方法の工夫等」の具体的な取組内容を図 III-93 に示す。これによると、キャンパス数の少ない大学は「複数法人(大学以外も含む)による共同調達」の割合が高く、3箇所以上のキャンパスを有する大学では「包括契約の実施」「その他」の割合が高いことが分かる。

③発注・契約方法の工夫等(事務用消耗品)

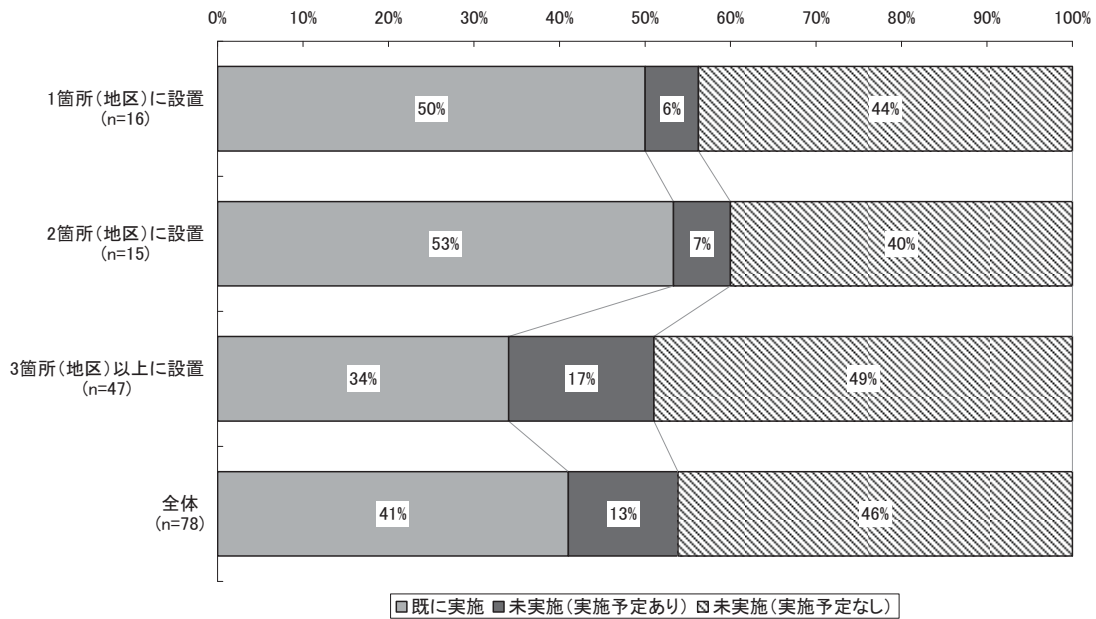


図 III-89 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(キャンパス構成別)

③発注・契約方法の工夫等(実験用試薬)

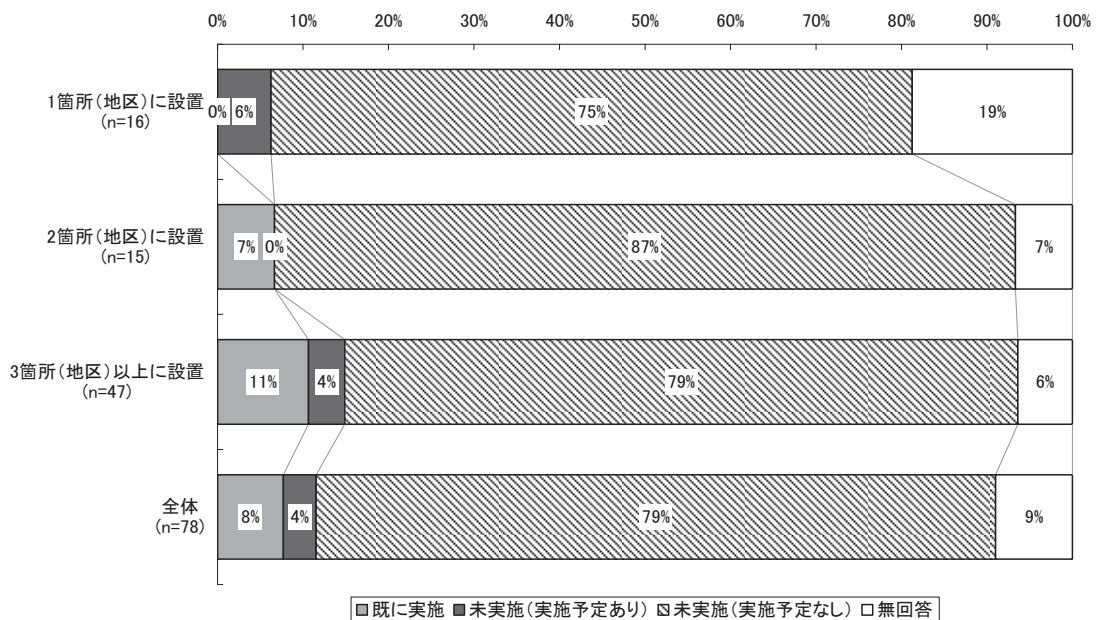


図 III-90 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【実験用試薬の調達】(キャンパス構成別)

③発注・契約方法の工夫等(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)

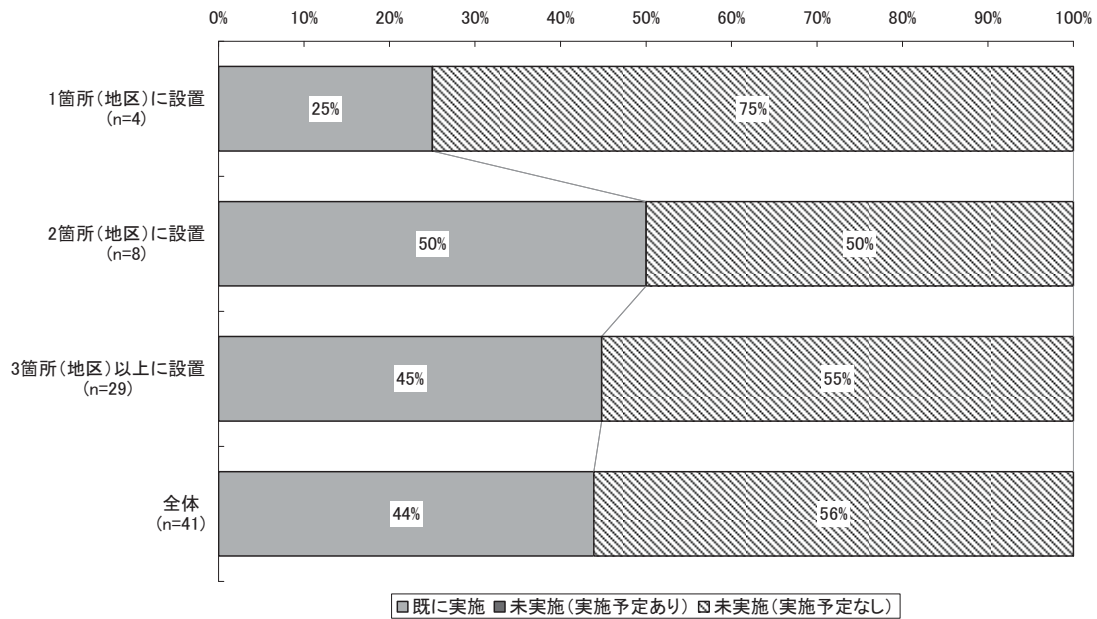


図 III-91 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】(キャンパス構成別)

③発注・契約方法の工夫等(複写機のリース及び保守点検業務契約)

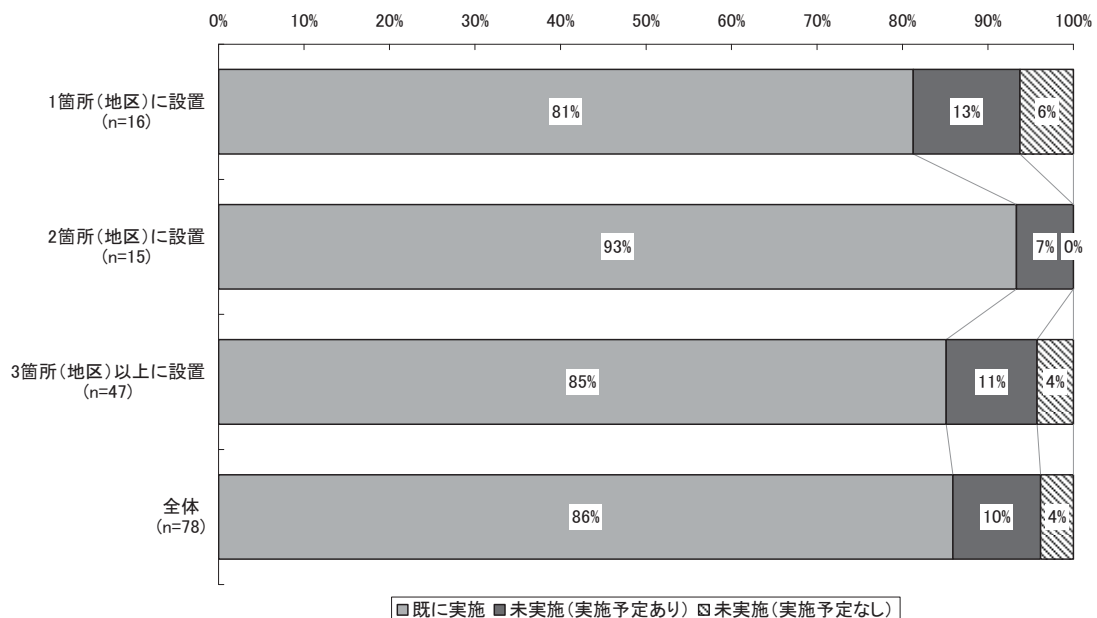


図 III-92 「発注・契約方法の工夫等」の取組状況【複写機のリース及び保守点検業務契約】(キャンパス構成別)

③発注・契約方法の工夫(事務用消耗品)取組内容

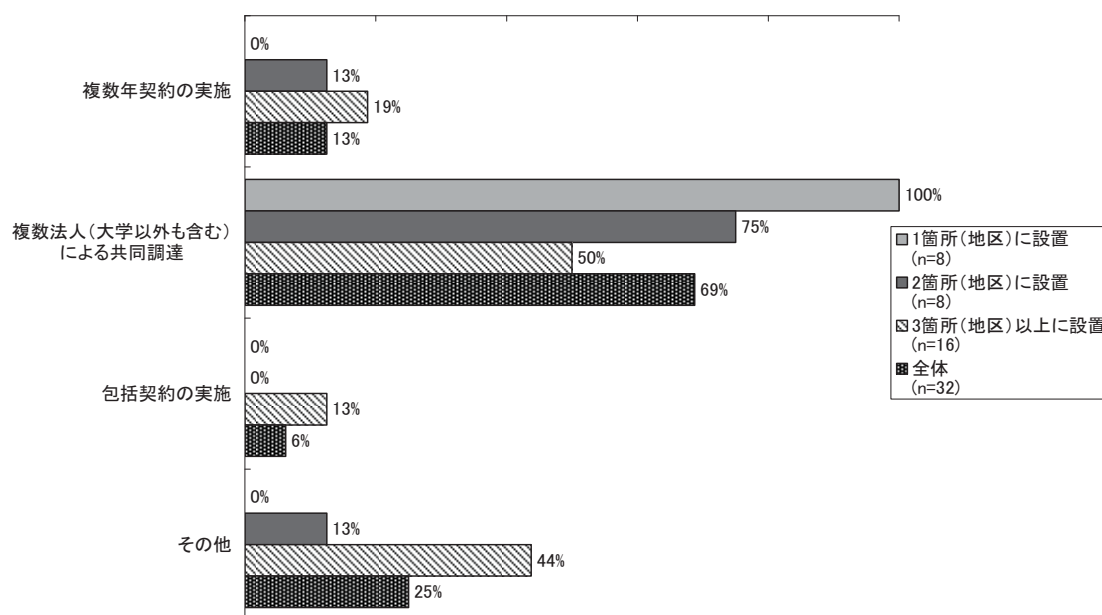


図 III-93 「発注・契約方法の工夫等」の取組内容

【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】(キャンパス構成別)

(3) 「取組状況」と「取組の効果」の関係

以下では、「調達手続の学内集約」「入札方法等の工夫」「発注・契約方法の工夫等」「民間企業等への外部委託」各取組の「取組状況(実施/未実施)」により大学をグルーピングし、「取組の効果」をグループ毎に集計することで、各取組によりどのような効果が得られるかについて分析した。

(a) 調達手続の学内集約

「調達手続の学内集約」とその効果に関する集計結果を図 III-94～図 III-97 に示す。

「調達手続の学内集約」を実施している大学(Aグループ)と「調達手続の学内集約」以外の取組を実施している大学(Bグループ)を比較すると、「事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達」「実験用試薬の調達」ではBグループの数が著しく少なく、分析が難しい。従って以下では、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達(図 III-96)」「複写機のリース及び保守点検業務契約(図 III-97)」に注目して、A、Bグループの比較・分析を行う。

図 III-96、図 III-97 に注目すると、「単価を低減できた」以外の効果に関するAグループの回答割合が高い。つまり、「調達手続の学内集約」は、毎回の契約規模を大きくすることで単価を低減するだけでなく、その他にも効果を有している可能性が考えられる。

①調達手続の学内集約(事務用消耗品の調達)×取組の効果

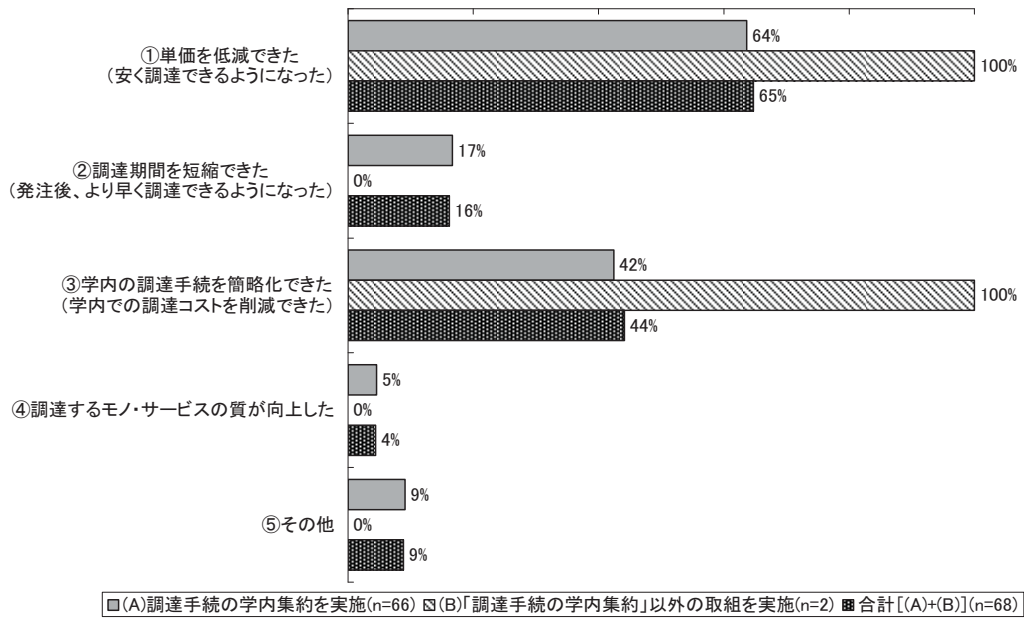


図 III-94 「調達手続の学内集約」の実施状況と「取組の効果」の関係【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】

①調達手続の学内集約(実験用試薬の調達)×取組の効果

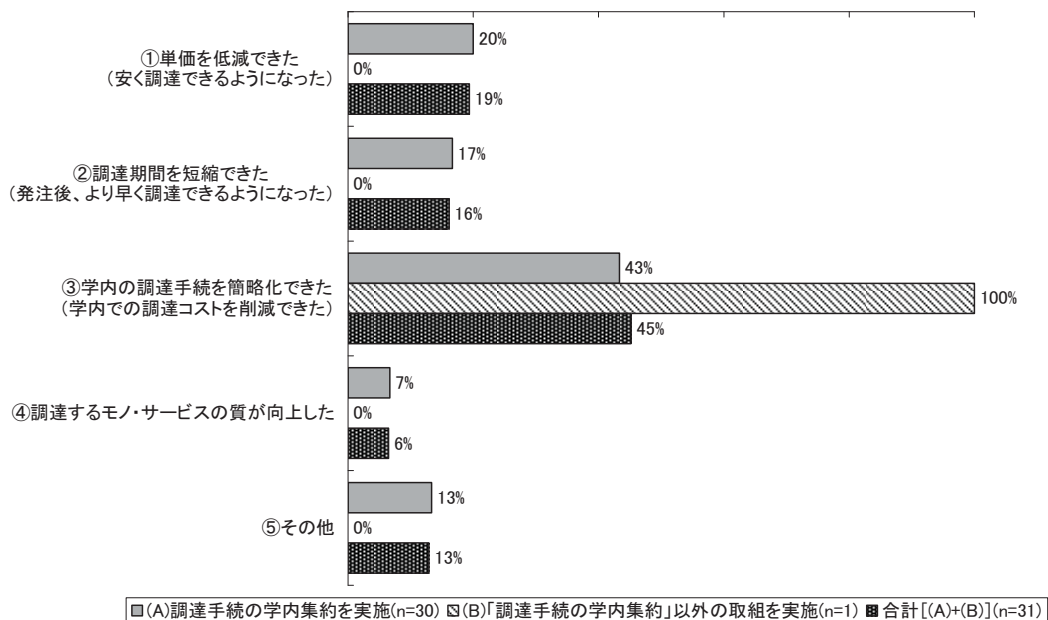


図 III-95 「調達手続の学内集約」の実施状況と「取組の効果」の関係【実験用試薬の調達】

①調達手続の学内集約(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)
×取組の効果

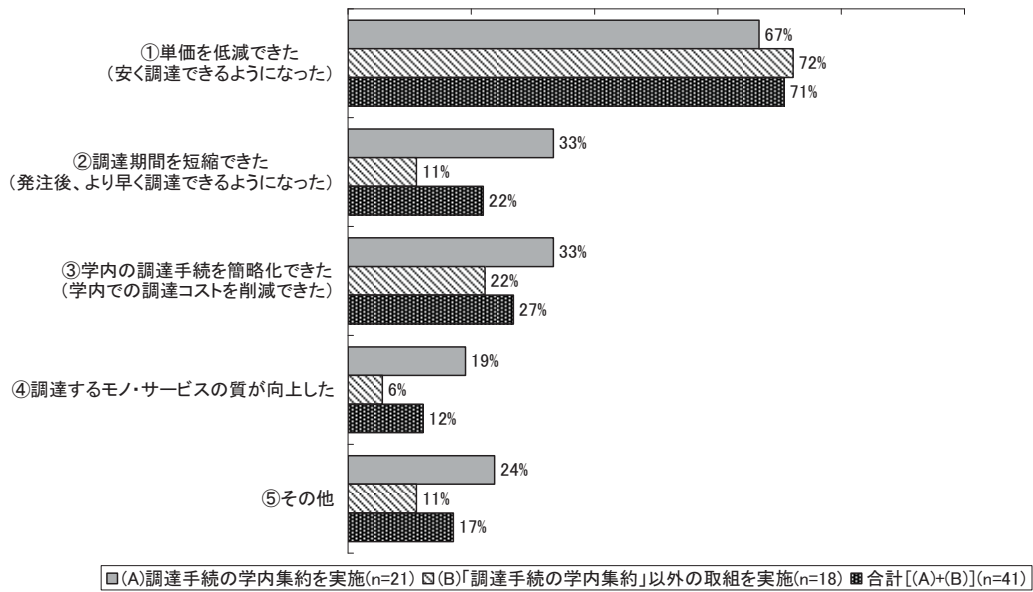


図 III-96 「調達手続の学内集約」の実施状況と「取組の効果」の関係【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】

①調達手続の学内集約(複写機のリース及び保守点検業務契約)×取組の効果

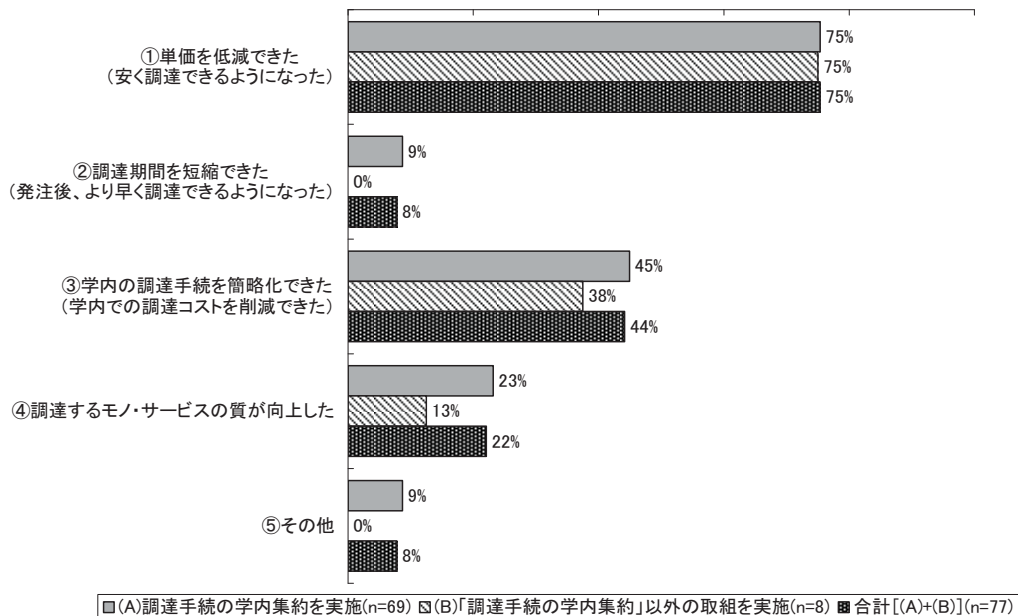


図 III-97 「調達手続の学内集約」の実施状況と「取組の効果」の関係【複写機のリース及び保守点検業務契約】

(b) 入札方法等の工夫

「入札方法等の工夫」とその効果に関する集計結果を図 III-98～図 III-101 に示す。

各調達品目について「入札方法等の工夫」を実施している大学（A グループ）と「入札方法等の工夫」以外の取組を実施している大学（B グループ）を比較すると、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」を除いて「単価を低減できた」とする割合が A グループで高くなっている。一般競争入札などの取組が、単価の低減に効果을 上げているものと考えられる。

一方で「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては、「単価を低減できた」とする割合は B グループの方が多く、「入札方法等の工夫」の効果は薄いように見える。この原因としては、医薬品や医療消耗品の調達における単価の低減に最も大きな効果を持つ取組が「民間企業等への外部委託」であり、「入札方法等の工夫」の効果が見えにくくなっている可能性が考えられる（詳しくは (d) 参照）。

②入札方法等の工夫（事務用消耗品の調達）×取組の効果

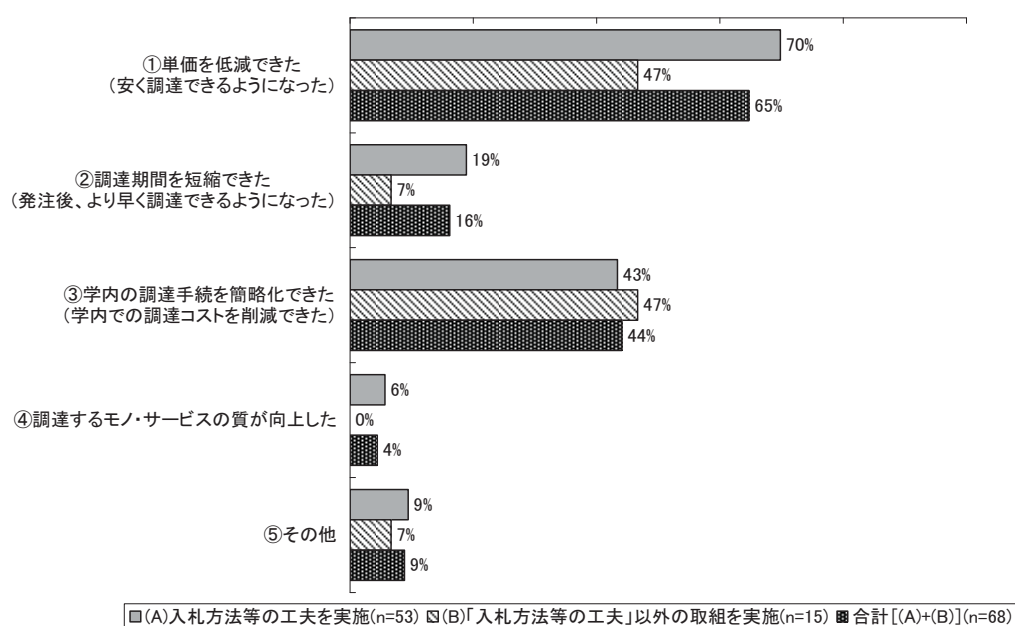


図 III-98 「入札方法等の工夫」の実施状況と「取組の効果」の関係【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】

②入札方法等の工夫(実験用試薬の調達)×取組の効果

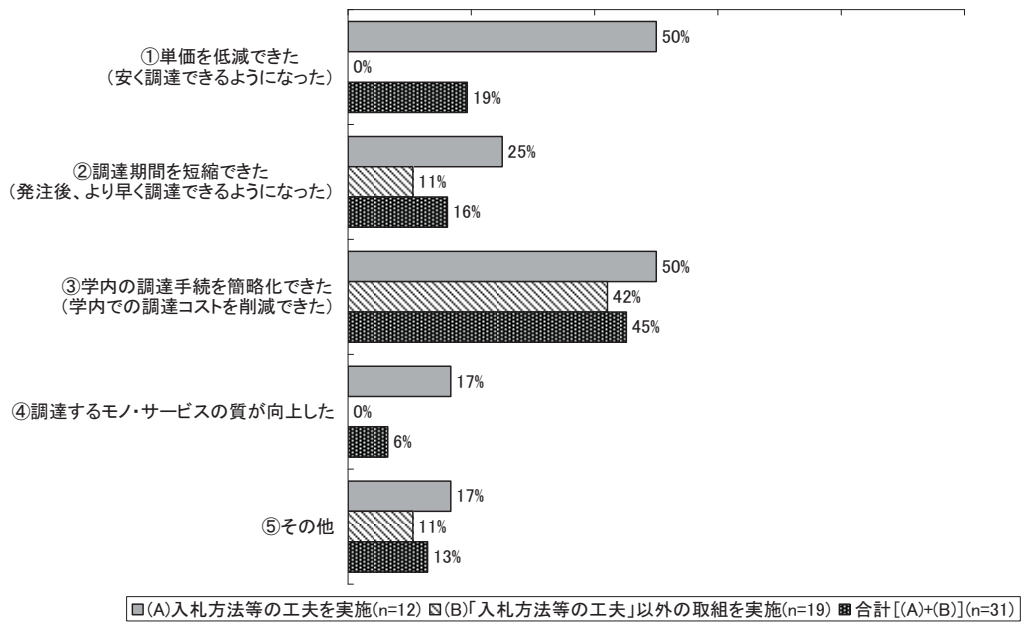


図 III-99 「入札方法等の工夫」の実施状況と「取組の効果」の関係【実験用試薬の調達】

②入札方法等の工夫(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)×取組の効果

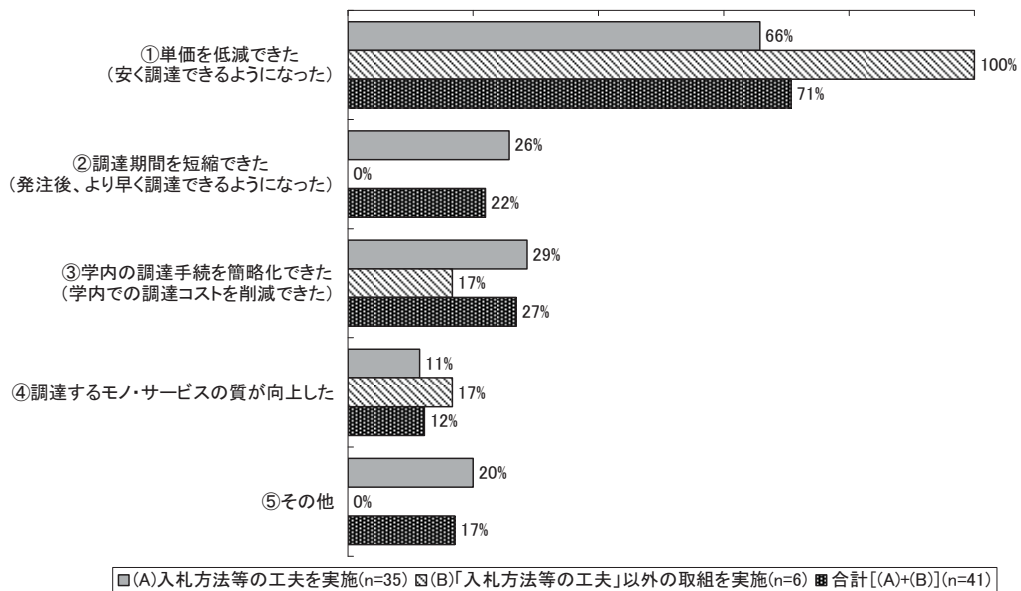


図 III-100 「入札方法等の工夫」の実施状況と「取組の効果」の関係【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】

②入札方法等の工夫(複写機のリース及び保守点検業務契約)×取組の効果

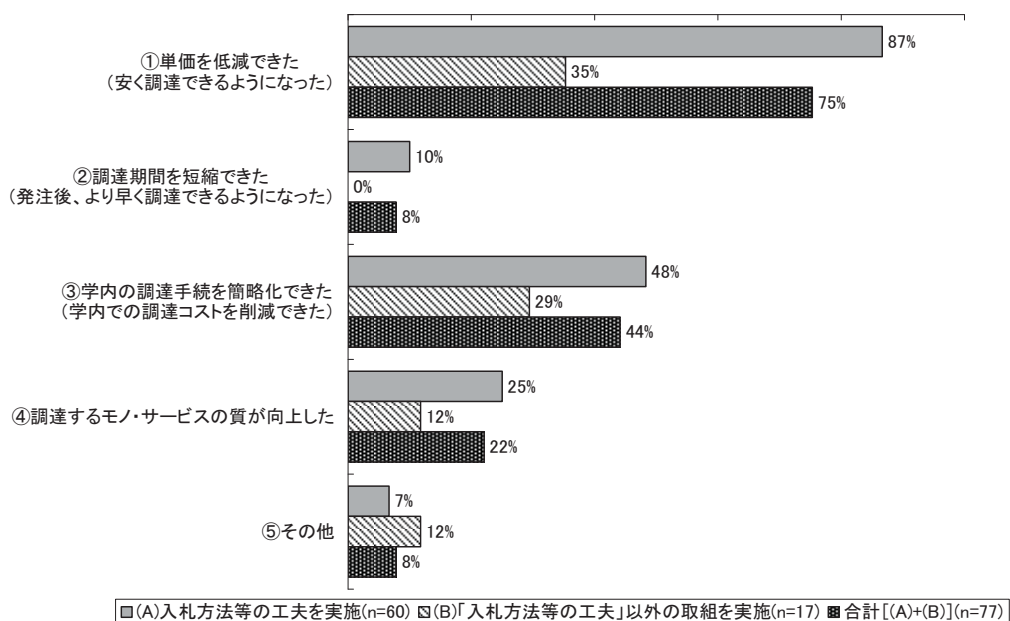


図 III-101 「入札方法等の工夫」の実施状況と「取組の効果」の関係【複写機のリース及び保守点検業務契約】

(c) 発注・契約方法の工夫等

「発注・契約方法の工夫等」とその効果に関する集計結果を図 III-102～図 III-105 に示す。

「発注・契約方法の工夫等」を実施している大学(Aグループ)と「発注・契約方法の工夫等」以外の取組を実施している大学(Bグループ)を比較すると、全体として「単価を低減できた」「学内の調達手続を簡略化できた」とする割合がAグループで高くなっている。複数法人による共同調達や複数年契約など、発注・契約方法の工夫が着実にこうした効果をもたらしていることが分かる。

③発注・契約方法の工夫等(事務用消耗品の調達)×取組の効果

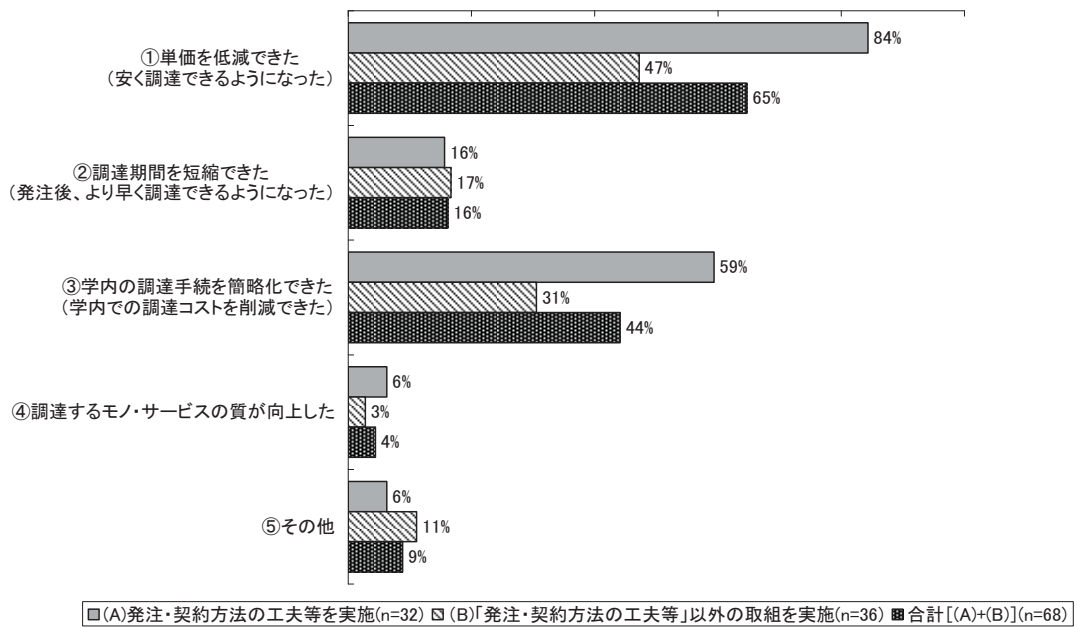


図 III-102 「発注・契約方法の工夫等」の実施状況と「取組の効果」の関係【事務用消耗品(文房具、コピー用紙等)の調達】

③発注・契約方法の工夫等(実験用試薬の調達)×取組の効果

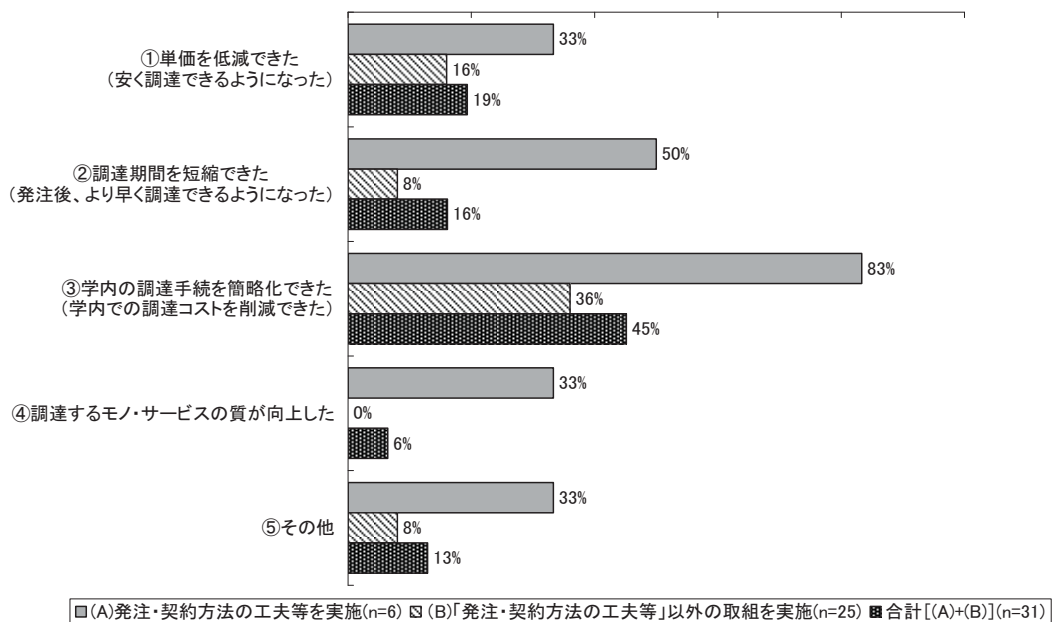


図 III-103 「発注・契約方法の工夫等」の実施状況と「取組の効果」の関係【実験用試薬の調達】

③発注・契約方法の工夫等(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達) × 取組の効果

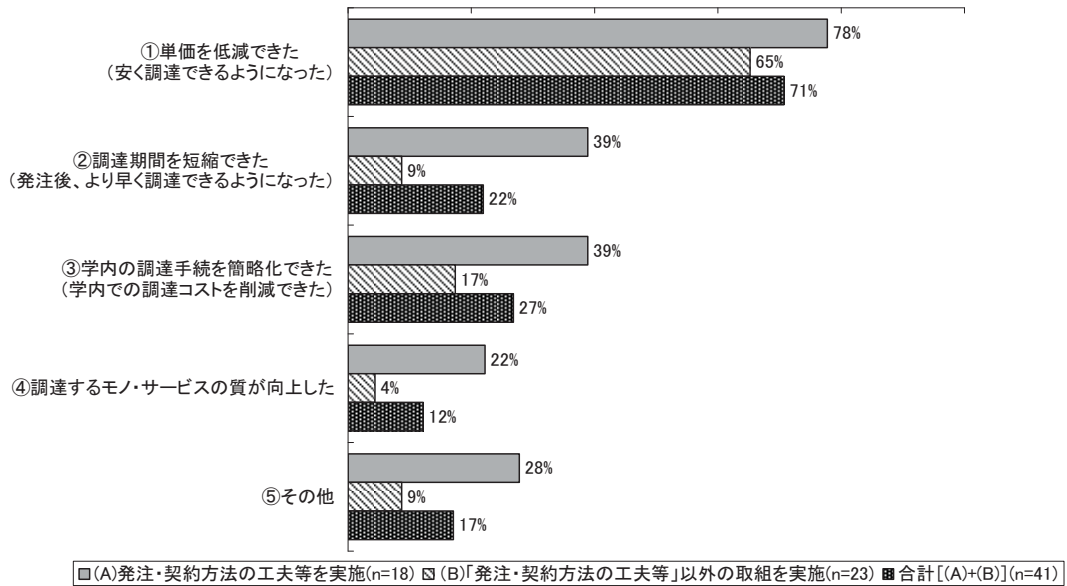


図 III-104 「発注・契約方法の工夫等」の実施状況と「取組の効果」の関係【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】

③発注・契約方法の工夫等(複写機のリース及び保守点検業務契約) × 取組の効果

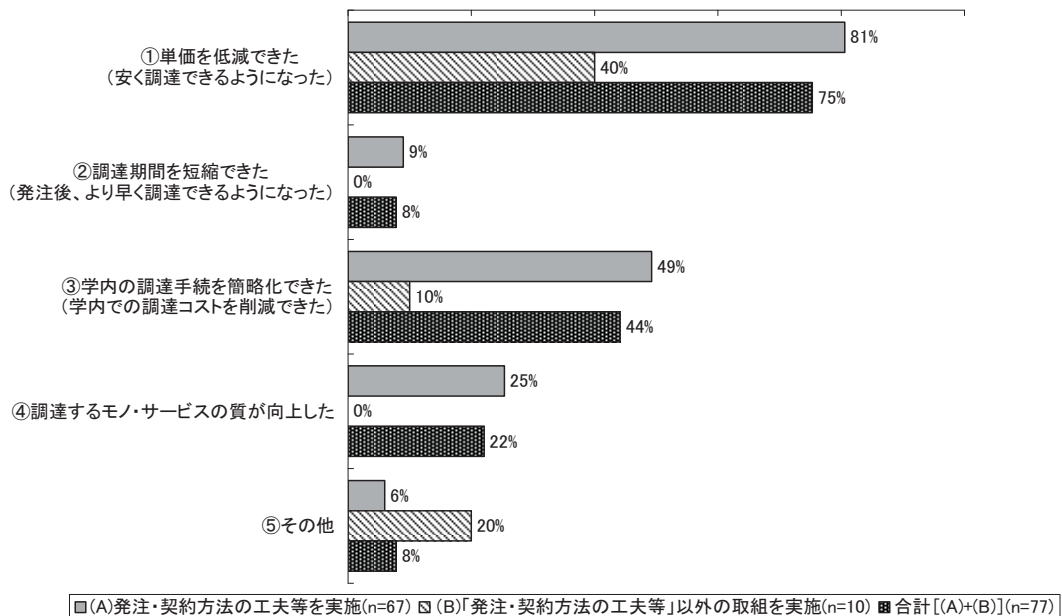


図 III-105 「発注・契約方法の工夫等」の実施状況と「取組の効果」の関係【複写機のリース及び保守点検業務契約】

(d) 民間企業等への外部委託

「民間企業等への外部委託」とその効果に関する集計結果を図 III-106～図 III-109 に示す。「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」以外で「民間企業等への外部委託」を実施している大学はほとんど存在しないため、「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達（図 III-108）」にのみ注目する。

図 III-108 において、「民間企業等への外部委託」を実施している大学（A グループ）と「民間企業等への外部委託」以外の取組を実施している大学（B グループ）を比較すると、「単価を低減できた」「学内の調達手を簡略化できた」「調達するモノ・サービスの質が向上した」などで、A グループの回答割合が高くなっており、特に「単価を低減できた」でその傾向が強い。

金額規模が非常に大きい「附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達」においては、単価の低減に高い効果を有する「民間企業等への外部委託」が、調達効率化へ向けて極めて重要な取組であると考えられる。

④民間企業等への外部委託(事務用消耗品の調達)×取組の効果

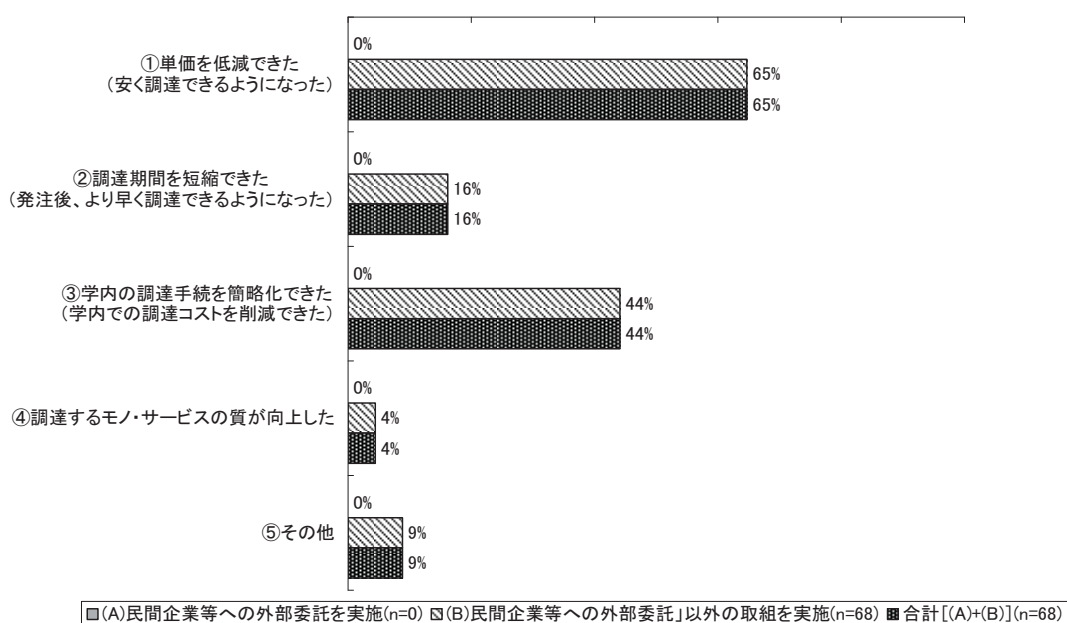


図 III-106 「民間企業等への外部委託」の実施状況と「取組の効果」の関係【事務用消耗品（文房具、コピー用紙等）の調達】

④民間企業等への外部委託(実験用試薬の調達)×取組の効果

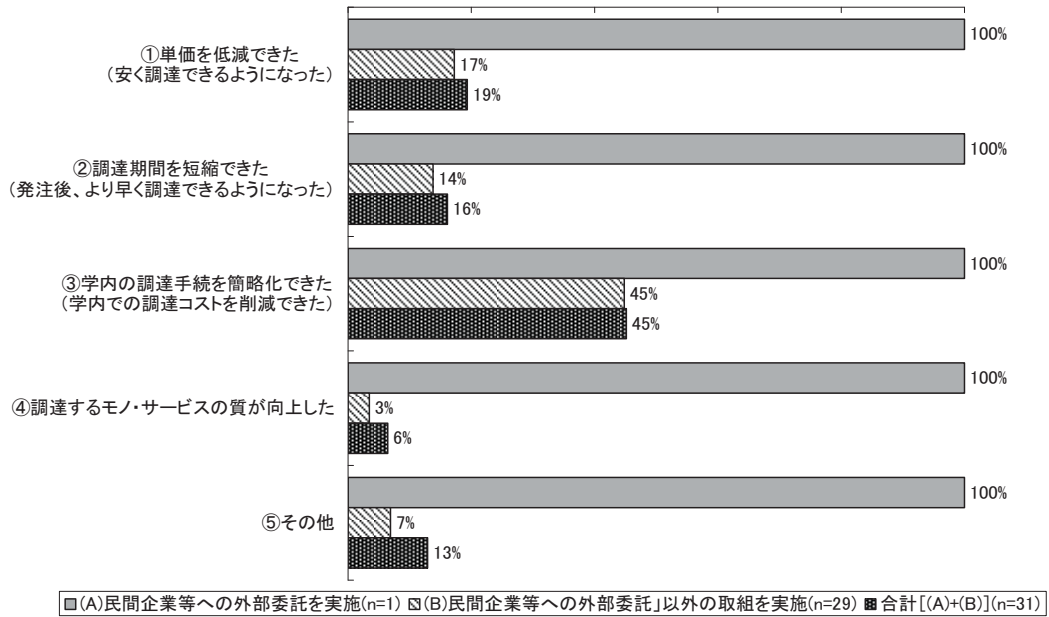


図 III-107 「民間企業等への外部委託」の実施状況と「取組の効果」の関係【実験用試薬の調達】

④民間企業等への外部委託(附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達)×取組の効果

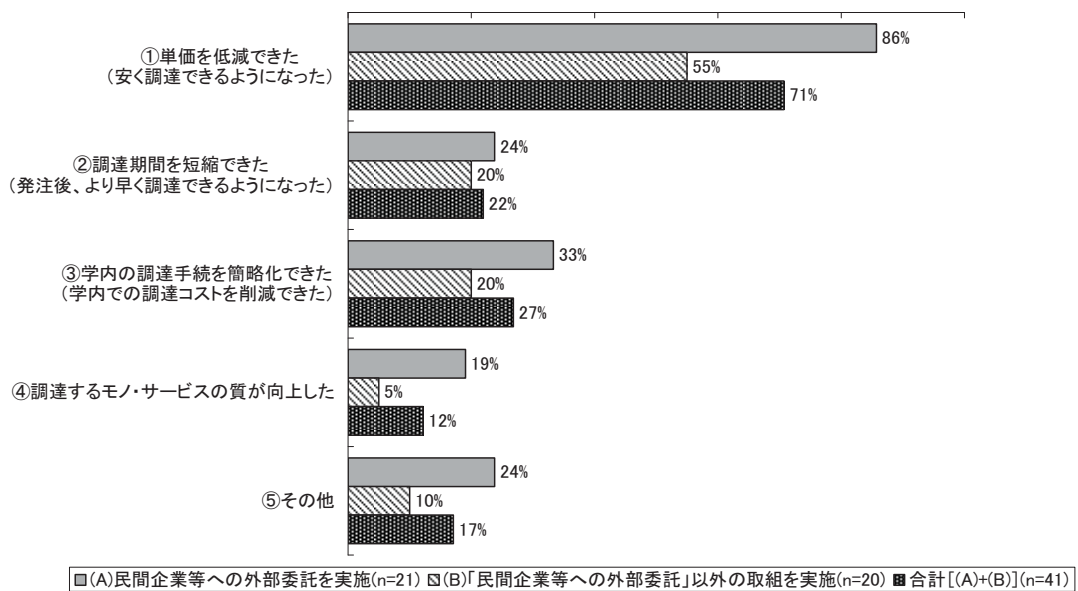


図 III-108 「民間企業等への外部委託」の実施状況と「取組の効果」の関係【附属病院における医薬品、医療用消耗品等の調達】

④民間企業等への外部委託(複写機のリース及び保守点検業務契約)×取組の効果

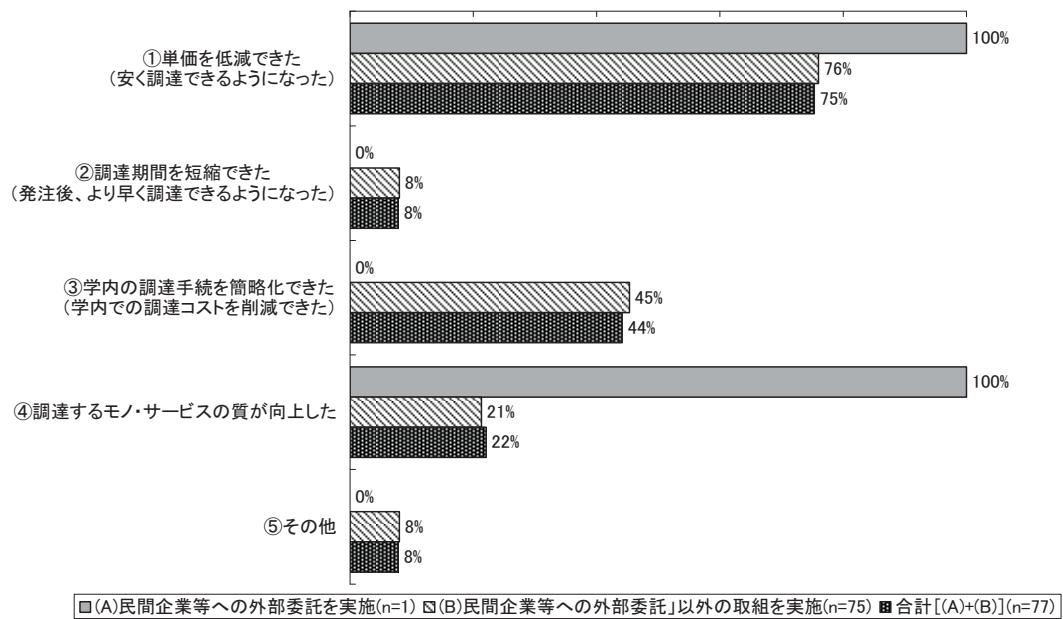


図 III-109 「民間企業等への外部委託」の実施状況と「取組の効果」の関係【複写機のリース及び保守点検業務契約】

3. 今後の方向性・提言

これまでの調査・分析結果を踏まえ、各大学の取組の方向性について整理する。ここでは、調達規模が大きい附属病院での取組と、現時点で比較的实施事例の多い共同調達に関する取組について取り上げる。

(1) 附属病院における今後の取組ポイント

(a) 市場分析力の強化

国立大学は私立大学よりも調達価格が高いことも多い。国立大学の調達担当部署は「価格交渉力」をさらに高めるため、市場価格（他大学、私学等の導入状況）／動向の調査・分析力の強化が重要である。このための方策として、本調査からは外部コンサルタントの活用や、価格交渉専門の担当者の配置によるノウハウ蓄積などの事例が得られている。

(b) 経営環境に即した手法の導入

取組の効果は、各大学の置かれた経営環境によって異なる。従って、調達効率化の取組を進めるに当たっては、他大学の事例を単純に取り入れるのではなく、自学の内部／外部環境の分析を踏まえた計画の策定が求められる。

(c) 経営層および多職種の参画

医療材料／医薬品の調達は専門性が高く、医師の選好要因も大きい。従って、取組を進めるに当たっては、経営層のバックアップや医師・薬剤師など専門職との協業が重要である。

(d) 専門性の強化

国立大学の価格交渉力を高めるには、契約を担当する事務職員の専門性を高めることが重要である。このための方策として、調達担当者の担当期間を、業者との緊張関係を維持しつつ、ある程度長期化させた人事ローテーション制度の検討などが考えられる。

(e) 事業者へのモニタリングの導入

業務委託などにより一連の業務を民間事業者へ一括で外注する場合においては、調達価格や交渉過程がブラックボックス化することが考えられる。こうした問題を防止するため、大学として適切なモニタリング体制の構築が求められる。

(2) 共同調達における今後の取組ポイント

(a) 共同調達ルールの共通化・明確化

共同調達に当たっては、共同調達を実施する大学の間で、事務レベルでの十分なすり合わせが必要である。具体的には、調達対象品目の仕様の共通化、注文から納品・検収までの手続の共通化を図ることにより、発注の都度、大学間による調整の手間が発生しないよう、事前に十分調整してルールを明確化しておくことが重要である。

(b) トータルでのコスト削減可能性の検証

共同調達を実施する条件によっては、運送コストが大幅に増加する場合や、調達量増加により参入可能業者が減り価格競争性が発揮されない場合など、結果として十分な効果が得られないことも考えられる。こうした結果を避けるため、共同調達を行う相手先機関の選定や調達品目の選定にあたっては、事前に納入業者に対するヒアリングを行い、全体としてのコスト削減効果が発揮されることを十分に見極めておくことが重要である。

(c) 共同調達の相手先機関の発掘

運送コストなどの要因のため、共同調達の相手先は近隣である方がコスト削減効果は高まることが期待される。また、相手機関の調達規模などの諸条件によっても、取組の効果は異なってくる。取組の効果をより高めるためには、大学以外の関連機関も含めて相手先を発掘することも重要である。