

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、医業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。
- 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保守点検業務契約

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。

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・学生も発注可能な工夫。 UT試薬：英語対応を実現。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、リバース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有効 従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	【リバース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"> メインキャンパス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"> 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・新規材料の採用・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"> 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。 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ビジネ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) (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"> 「誰もが使う汎用性の高い日常事務用品」に対象限定(机等の備品は選択肢が限定される、修理等アフターサービスが得られにくい等の問題) 人事異動に伴うID・パスワードのメンテナンスが煩雑 	<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(=職員が納品に立ち会える時間)が異なるため営業時間内に納品できるような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 		
奈良教育大学	【3大学による物品等の共同調達】 <ul style="list-style-type: none"> コピー用紙の購入単価は92%に削減 会計課の事務手続時間が縮小 1年ごとに当番校の持ち回り→2年間は事務的な手続が軽減 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ムーズな学内調整が可能。 ひとつ効率化できた後も次に何に取り組むのか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「保留」扱いが増加したため、実施当初は現場から不満も多数(最近では現場の理解も高まっている) 	<ul style="list-style-type: none"> 地域毎に調達コストは異なり、病院毎に医療の方向性も異なるため、地域・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う。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。
鳥取大学	【役務契約等の複数年契約】 <ul style="list-style-type: none"> 複数年契約に関する基準の明確化により、予定価格ベースで経費削減および契約件数削減の効果 	<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 役務提供業者の「品質」維持は今後課題となる可能性 	
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)：単価の低減<事務コスト削減 他大学(比較的規模が小)：単価低減>事務コスト削減 	<ul style="list-style-type: none"> 調達量増加(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"> コンサルティング会社を介した価格交渉も検証したが、「交渉丸投げ」により透明性や説明責任を担保できないため見送り 本方式の導入への理解、協力のため、ディーラー各社への事前説明は必要 	<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	【他機関との共同調達の取組】 <ul style="list-style-type: none"> 重油(最大物品調達の一つ)：単価1円で約三百万/年変動 	<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。 	<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も重要
秋田大学	【教員への契約権限の委任等】 <ul style="list-style-type: none"> 調達迅速化と同時に、限られた教育研究経費を教員自身で効率的に運用する契機に 事務業務負担を下げ新たなニーズ(外部資金担当)に人員シフト 	<ul style="list-style-type: none"> 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"> 調達業務の分散は相手(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)
聖マリアンナ医科大学*	【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) 薬剤部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)減少が一般的にいわれているが、(切替前後で)研究費は変化無し 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「すぐに先発品へ戻す」と説明し納得を得た 価格面で、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つたため、値引交渉が有利に進められないことがある 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

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。
 - 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。
- 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大がかり。
 - 「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。
- 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上、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、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

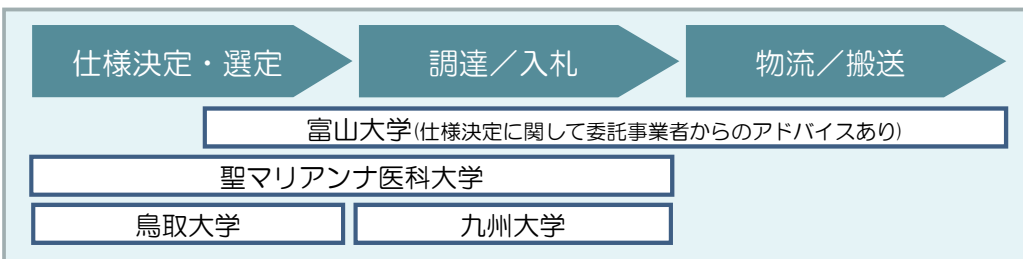
- 調達額を削減するために、競争入札等を実施しようとする、それに係る事務手続量が増加するため、調達事務部門の仕事量の増加を招いている。
- 一般競争入札執行の価格が300万円以上であるため、契約件数が多く、調達手続工数が多くなっている。年々、政府調達の適用基準額が下がって来ており、調達手続の効率化を妨げている。
- 一時的な調達額の低下が図られたとしても、品質の低下やサービスの低下、硬直化を招き、結果としてコストが増大することも十分に考えられる。

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、中小企業等が落ちるのは難しく、大企業が落ちることが多々あり、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。
 - 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。

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

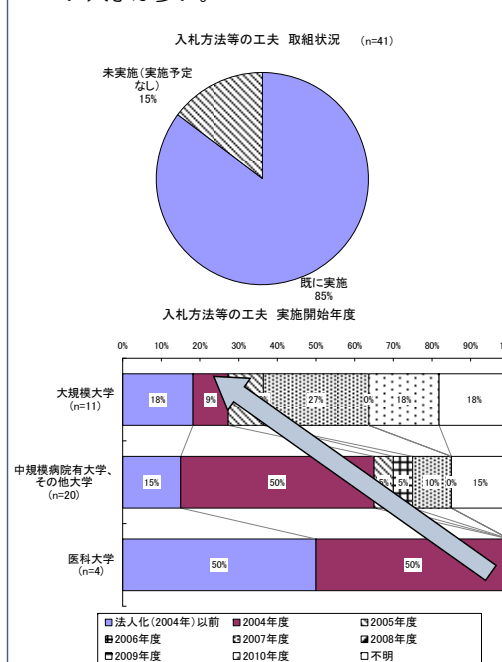
- DPC(診断群分類包括評価)の導入や医療制度改革により、**附属病院におけるコストダウンの意識は高くなっており取組に前向きな組織が多い。**
- 医療材料/医薬品は附属病院の支出で人件費に次いで多いため**取組効果がすぐに現れやすい。**
- 他大学の取組状況の**把握、共有が充分にできていない、特に調達価格の共有は進んでいない**(ディーラー等から調達価格について公にしない条件で値引きを得るケースが多いため)。
- 医療材料/医薬品は**医師の選好要因が大きい**ため、**事務部門のみで仕様、選定に關与することは困難**(特に後発品や同種同好品(同じ効き目で違う種類の医薬品)への切り替え)。
- 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、**事業者との緊張関係が希薄になる。**

各大学から聞かれた課題

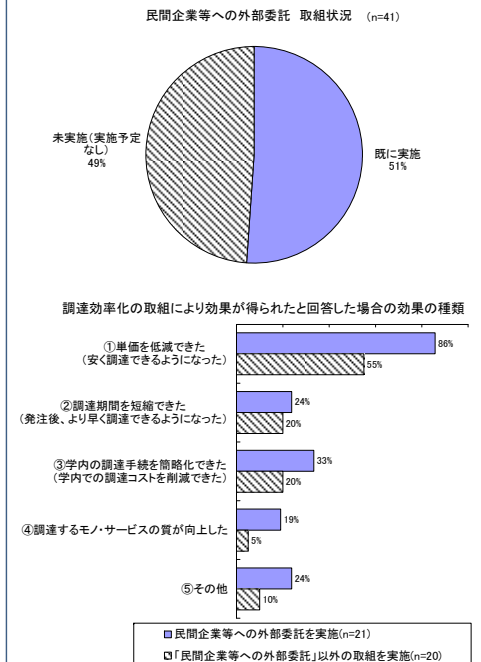
- 大学の経営状況、人員配置、設立主体、商業環境(立地)などが異なっており、**ベストプラクティスは一つではないので組織にあった取組が必要。**
- 単発ではなく複数年で継続的な価格削減効果を維持するためには、**市場価格や他施設導入実績などの情報入手が不可欠。**
- 医療材料/医薬品の仕様、選定については、専門性の不足から事務部門だけの取組では困難であり、**他職種(経営層、医師、看護師、薬剤師等)の協力**が不可欠。
- 院内物流も含めた包括的業務委託は事務部門のコストダウンにはつながるが、**経年により「丸投げ」や価格交渉の「ブラックボックス化」が懸念される。**

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。
- 大学の規模でみると、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。



- 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。



他大学への普及展開・更なる調達効率化へ向けて

提 言	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。
	経営環境に即した手法の導入	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。
	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。
	専門性の強化	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。
	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は、調達価格や交渉過程がブラ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。

テーマ別取組状況 ②共同調達

先進事例

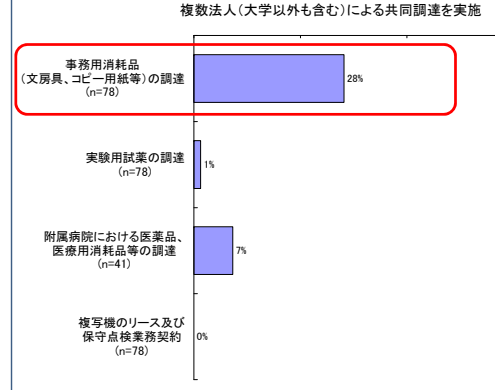
- 共同調達を行う大学同士により協定書を取り交わし、発注事務担当大学が取りまとめて調達手続を行うことにより、購入単価の削減や事務手続の負担低減を実現している。
- 共同調達の対象品目は、各大学とも定期的に必要、かつ、発注仕様を共通化しやすい品目となっている(コピー用紙、トイレトペーパー、燃料など)。

		共同調達品目	実施効果・留意点
2大学 ・機関	秋田大学	・重油 ・トイレトペーパー	○調達量増加による購入単価の削減 ●他大学との共同調達は運送コスト増により実現せず
	秋田工業高等専門学校		
5大学 ・機関	東北大学	・A重油(3) ・軽油、ガソリン、白灯油、コピー用紙(2) ・トイレトペーパー(4) ・役務(健康診断、一般廃棄物処理)(2)	○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)
	宮城教育大学		
	山形大学		
	福島大学		
	仙台高等専門学校		
3大学	東京農工大学	・液体窒素 ・コピー用紙 ・蛍光灯 ・トイレトペーパー	○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
	電気通信大学		
	一橋大学		
3大学	奈良教育大学	・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
	奈良女子大学		
	奈良先端科学技術大学院大学		

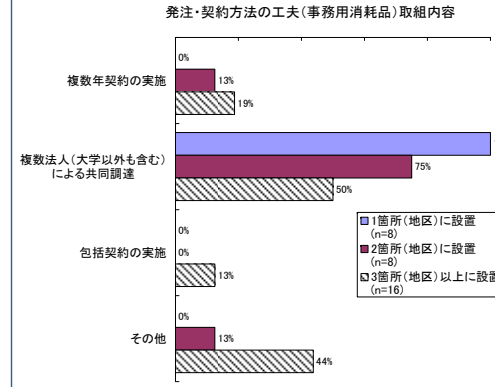
(○：実施効果、●留意点)

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。

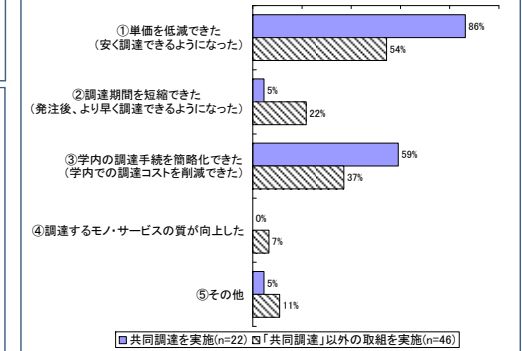


- 複数のキャンパスを設置している大学より、キャンパスが少ない大学の方が、共同調達に取り組んでいる割合が高い。



- 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。

調達効率化の取組により効果が得られたと回答した場合の効果の種類(事務用消耗品の調達)



他大学への普及展開・更なる調達効率化へ向けて

提言

共同調達ルールの特通化・明確化

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。

トータルでのコスト削減可能性の検証

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。

共同調達の相手先機関の発掘

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。