



あずさ監査法人

---

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

---

報告書

平成 26 年 3 月

有限責任 あずさ監査法人

## [目次]

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

## I . 調査の目的・調査内容等

---

---

## 1. 調査の背景と目的

---

国立大学法人の関連業務については、公共サービス改革基本方針（平成 25 年 6 月 14 日閣議決定）において施設の管理・運營業務、内部管理業務、試験実施業務、医業未収入金の徴収業務等について経営改善の取り組みに努めることとされているところである。

平成 25 年度は、すべての国立大学法人で発生する出張管理業務についてこれまで各府省の旅費等内部管理業務について検討がなされてきた内容を踏まえ、法人化以降の業務改善における進捗状況からその効果測定を行うことにより、その効果測定の方法や考え方を示すとともに一大学だけでなく複数大学による共同外部委託の可能性と他の内部管理業務への応用を国立大学法人に示唆する調査を行うことにより、各国立大学法人に対し公共サービスの更なる経営改善を促していく有効方策の検討の参考とする。

具体的実施事項は、以下のとおりである。

### ○アンケート調査

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

### ○書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査

アンケート調査を踏まえ、国立大学法人及び出張管理業務の外部委託事業者への書面調査及びヒアリング調査を行い、後日インタビュー調査を通じ出張管理業務について内閣府で作成している業務フロー・コスト分析の手引(\*1)を活用しつつ分析を行う。

\*1 内閣府 公共サービス改革 公表資料等 「業務フロー・コスト分析」

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

### ○シェアードサービスの考え方整理

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

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

---

## 2. 調査内容

---

### 2.1 アンケート調査

---

#### 2.1.1 アンケート調査内容

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

#### 2.1.2 アンケート調査の方法

##### (1)調査の観点

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

##### (2)調査方法

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

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

##### (3)調査結果の分析方法

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

### 2.2 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査

---

#### 2.2.1 調査内容

アンケート調査を踏まえ、国立大学法人及び出張管理業務の外部委託事業者への書面調査及びヒアリング調査を行い、後日インタビュー調査を通じ出張管理業務について内閣府で作成している業務フロー・コスト分析の手引を活用しつつ分析を行った。

## 2.2.2 調査の方法

### (1)調査の観点

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

### (2)調査対象事例の選定条件

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

### (3)調査方法

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

### (4)調査事例の分析方法

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

### (5)他大学での検討の際の指針・論点の検討

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

## 2.3 シェアードサービスの考え方整理

---

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

## 2.4 調査結果の取りまとめ

---

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

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

---

## 3. 実施期間

---

平成 25 年 10 月から平成 26 年 3 月まで

## Ⅱ. 調査の結果

---



---

## 1. アンケート調査

---

### 1.1 調査概要

---

#### (1)件名

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

#### (2)調査方法

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

#### (3)調査期間

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

#### (4)調査対象

全国立大学法人 86 法人

#### (5)回収数

84 法人（回収率：97.7%）

## 1.2 調査結果のポイント

---

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

(1)出張管理業務に関する業務改善に過去に取り組んだまたは現在取り組んでいる大学は76大学（90.5%）であり、各大学において何らかの主体的な取組が行われている傾向にある。

(2)業務改善の手法について、業務改善に取り組んでいる大学のうち、業務改善の手法として学内における業務効率化を図っている大学は62大学（81.6%）、業務の外部委託を行っている大学は25大学（32.9%）であった。複数大学間での事務処理共同化を図っている大学はなかった。

(3)多くの大学で学内における業務効率化に取り組んでいるが、そのうち業務改善の効果を認識した大学は50大学（80.6%）、認識していない大学は9大学（14.5%）であった。

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

(4)出張管理業務を外部委託している大学は25大学であり、そのうち効果を認識した大学は22大学（88.0%）であった。

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

### 1.2.2 旅費システムの導入状況について

(1)旅費システムを使用している大学は 70 大学と全体の 83.3%を占めている。

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

### 1.2.3 旅費支給規程の見直し状況について

(1)旅費支給規程を改定し簡素化・効率化を図っている大学は 55 大学と全体の 65.5%を占めている。

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

### 1.2.4 旅費に関する業務マニュアルやフローの整備について

(1)旅費に関するマニュアルを整備している大学は 74 大学と全体の 88.1%を占めており、業務フローを可視化している大学は 75 大学と全体の 89.3%を占めている。

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

### 1.2.5 出張管理業務に関する今後の課題や方向性等について

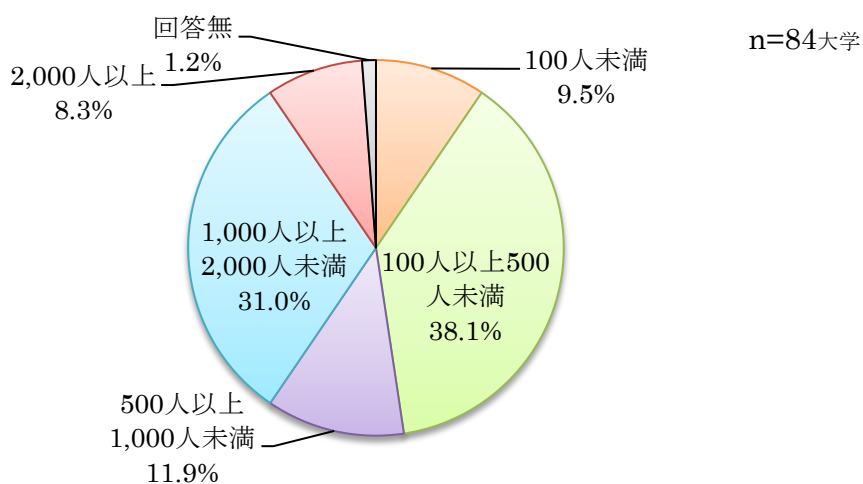
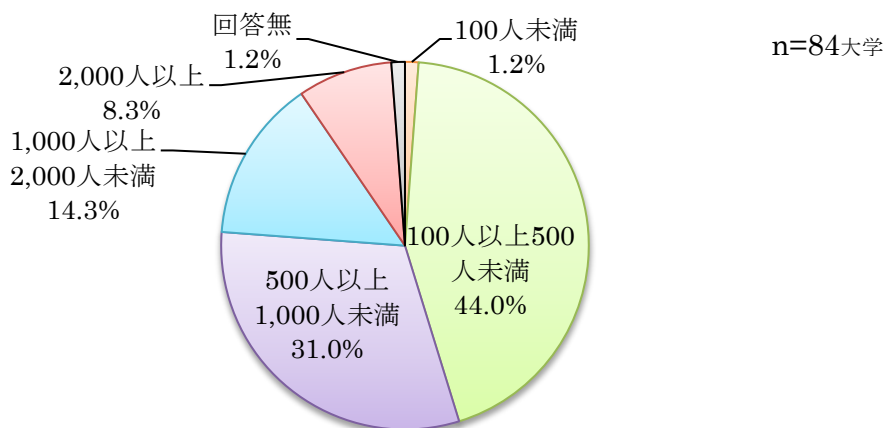
(1)現状の制度で十分効率化できていると回答した大学は 17 大学 (20.2%) であった。

- ・出張管理業務に関して、今後業務の見直しを検討していると回答した大学は 48 大学 (57.1%)、今後外部委託を検討していると回答した大学は 9 大学 (10.7%)、現状の制度で十分効率化できていると回答した大学は 17 大学 (20.2%) であった。
- ・出張管理業務に関する具体的な課題として、出張管理業務の一元化、ルールの周知、業務効率化・コスト削減が挙げられている。

### 1.3 アンケート調査結果の詳細

#### 1.3.1 大学の状況について

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

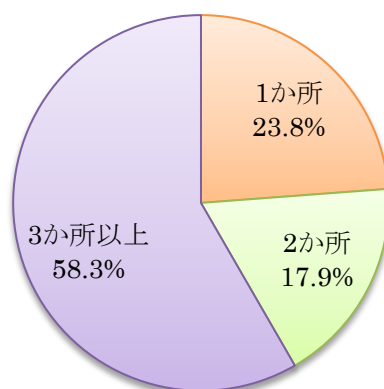


(注 1)平成 24 年 5 月 1 日現在の人数で集計

図Ⅱ-1 大学の規模【上：教員数、下：職員数】

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

n=84大学



図Ⅱ-2 キャンパス構成

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

本調査では、国立大学法人の公共サービスの更なる経営改善を促していく有効方策の検討の参考とするため出張管理業務に関する業務改善の取組についての実施状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

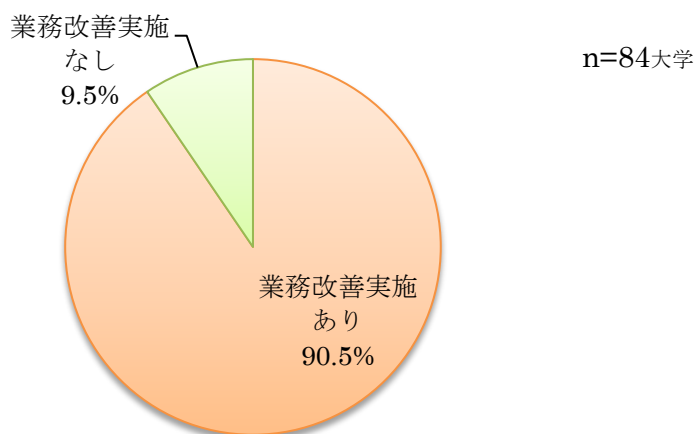
#### アンケートの質問内容

出張管理業務に関する業務改善の状況と取組内容

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

(1) 全体的な傾向

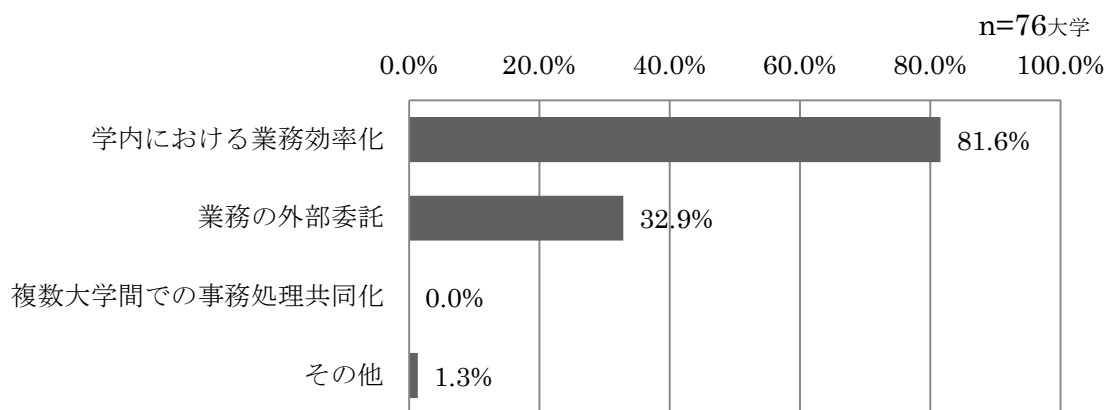
出張管理業務に関する業務改善に、過去に取り組んだ、または現在取り組んでいる大学は76大学(90.5%)であり、各大学において何らかの主体的な取組が行われているといえる。



図Ⅱ-3 出張管理業務に関する業務改善の状況

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

- ・業務改善の手法として、学内における業務効率化を図っている大学は、62大学(81.6%)、業務の外部委託を行っている大学は、25大学(32.9%)であった。
- ・複数大学間での事務処理共同化を図っている大学はなかった。



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

(注2)複数回答可

図Ⅱ-4 業務改善の手法

## (2) 具体的な取組内容

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

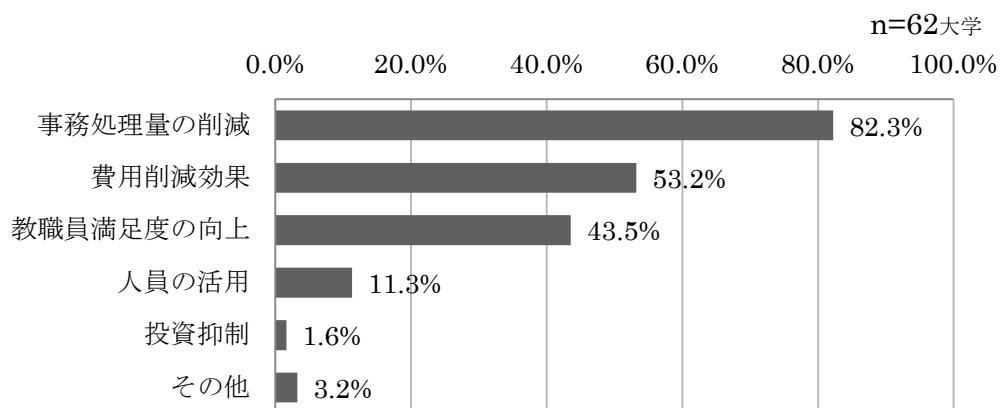
### (a) 「学内における業務効率化」の取組内容

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

#### 主な回答

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

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

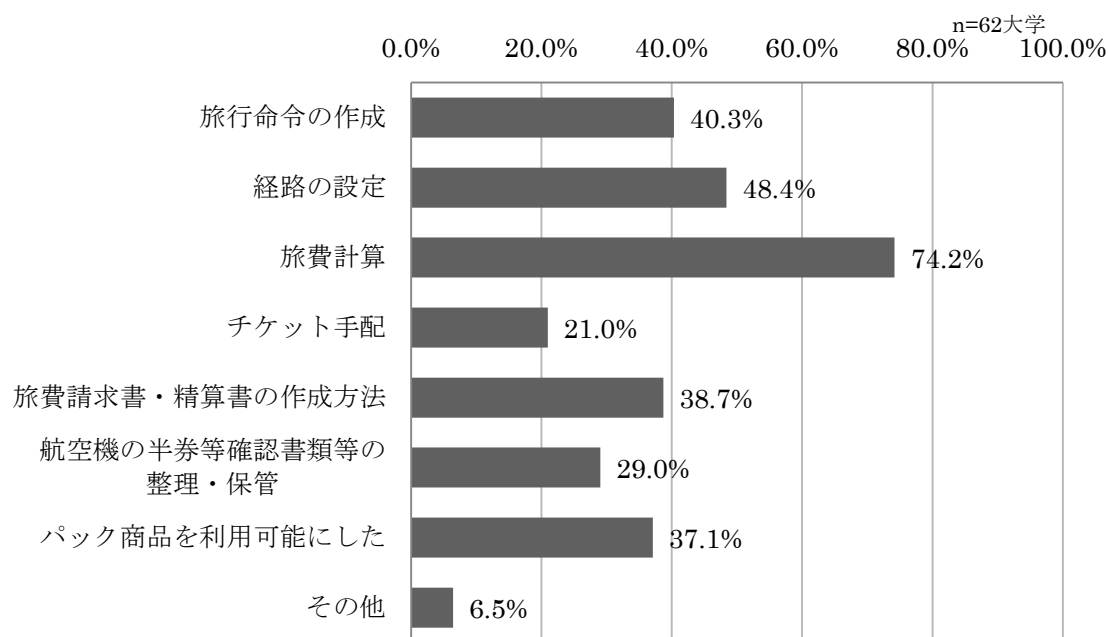


(注 1)学内における業務効率化を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-5 学内における業務改善を行った理由

③業務の見直し範囲については、旅費計算、経路の設定が主に挙げられた。

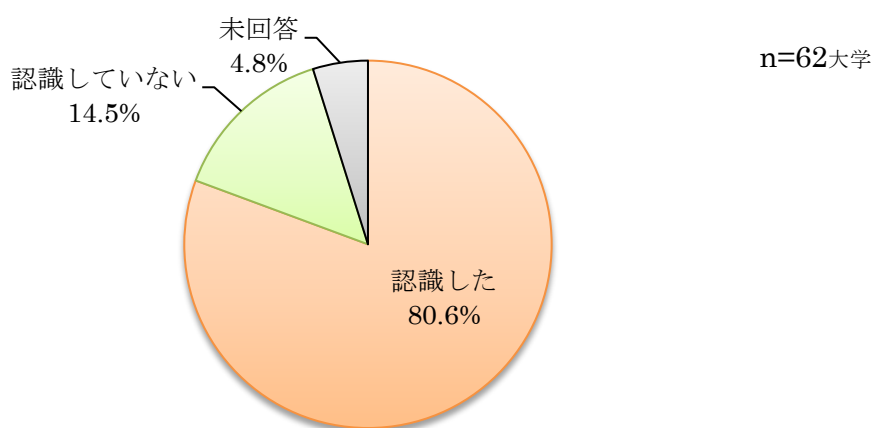


(注 1)学内における業務効率化を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-6 業務改善の範囲

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



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

図 II-7 業務改善の効果の認識



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

業務改善の効果を大学として認識した要因について

主な回答

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

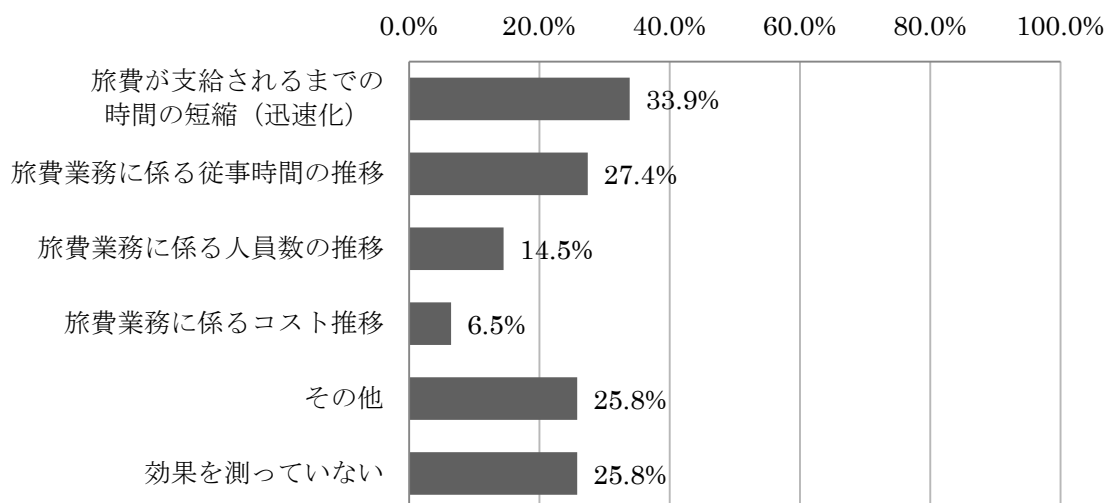
業務改善の効果を大学として認識しなかった要因について

主な回答

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

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

n=62大学



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

(注 2)複数回答可

図 II-8 業務改善の効果の測定

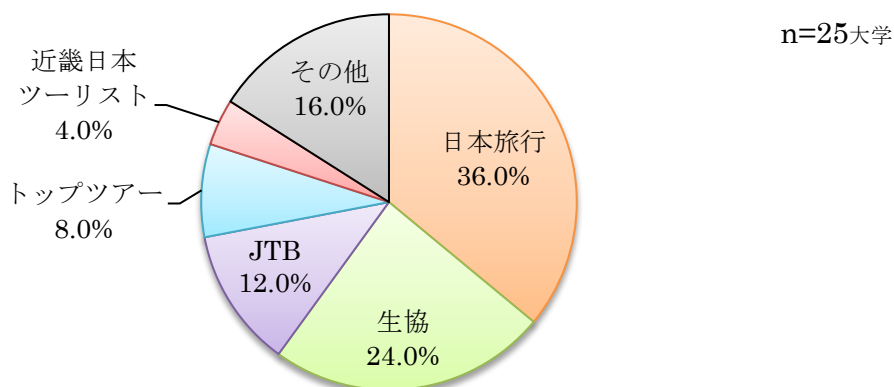
⑥業務改善のうえでの工夫・対策等については、統一的な業務の運用方法及びその徹底、旅費計算業務の集約一元化による効率化が主に挙げられた。

主な回答

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

(b)「業務の外部委託」の取組内容

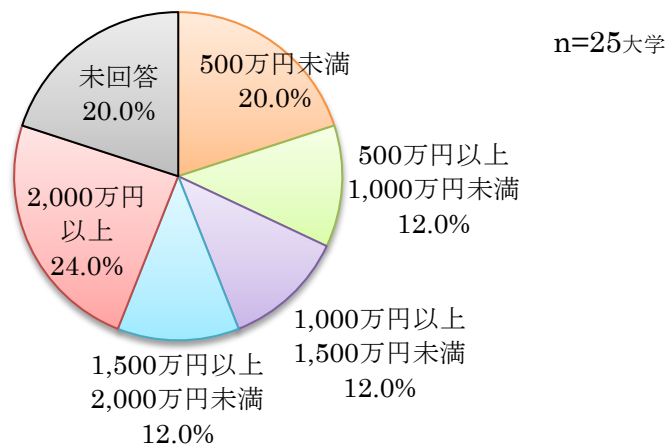
①外部委託先の分布は、以下のとおりである。



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

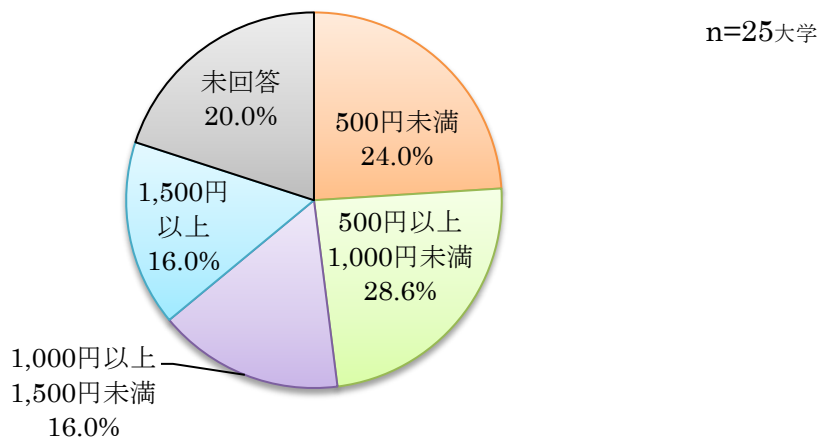
図 II-9 外部委託先の分布

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



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

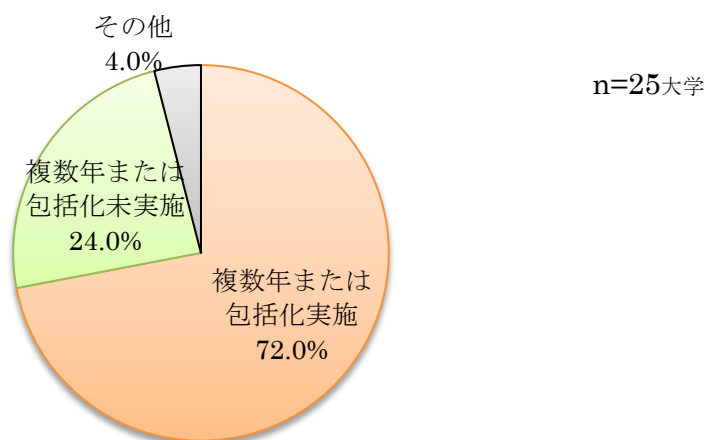
図Ⅱ-10 外部委託先への年間の委託料



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

図Ⅱ-11 外部委託先への1件当たりの委託料

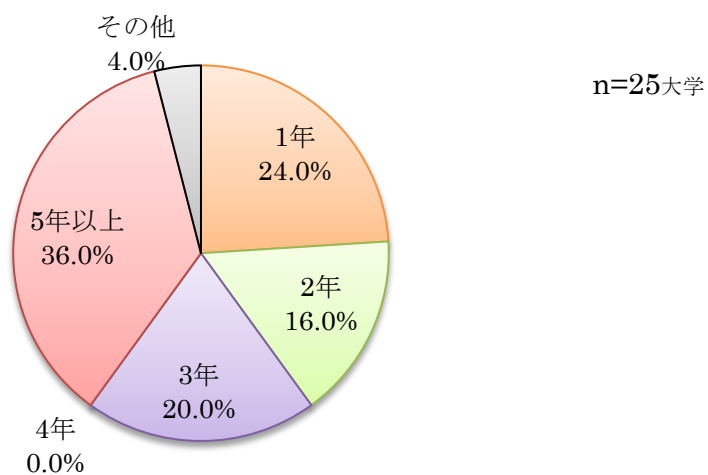
③契約の形態や契約期間、委託料の計算方法について



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

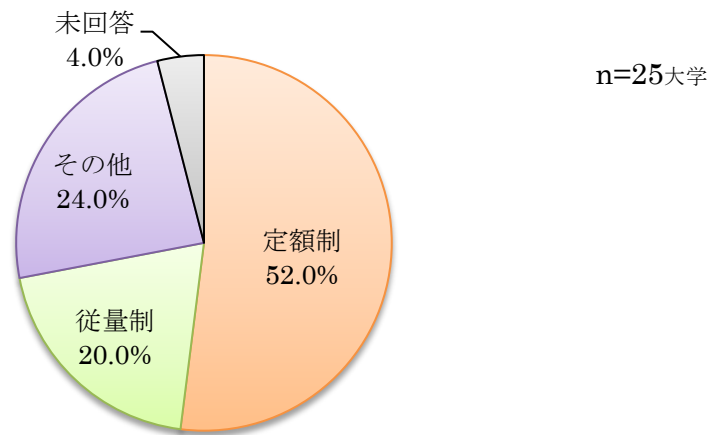
(注 2)包括化とは複数業務をまとめて外部委託契約すること

図Ⅱ-12 契約形態



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

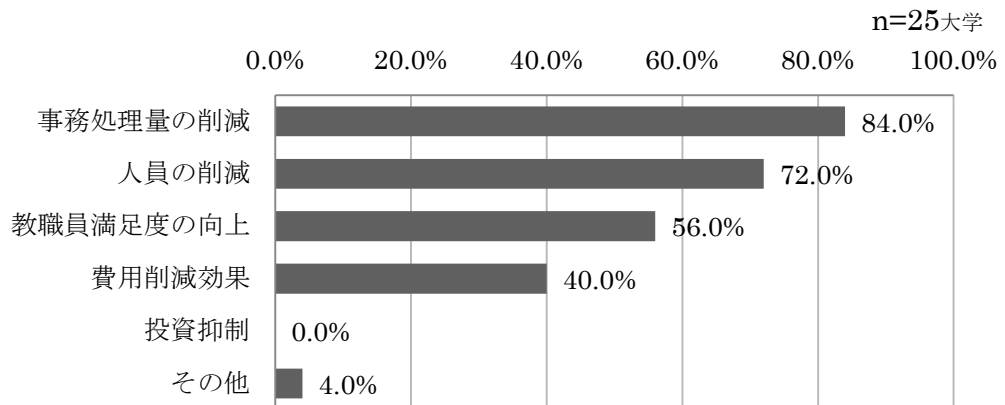
図Ⅱ-13 契約期間



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

図 II-14 委託料計算方法について

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



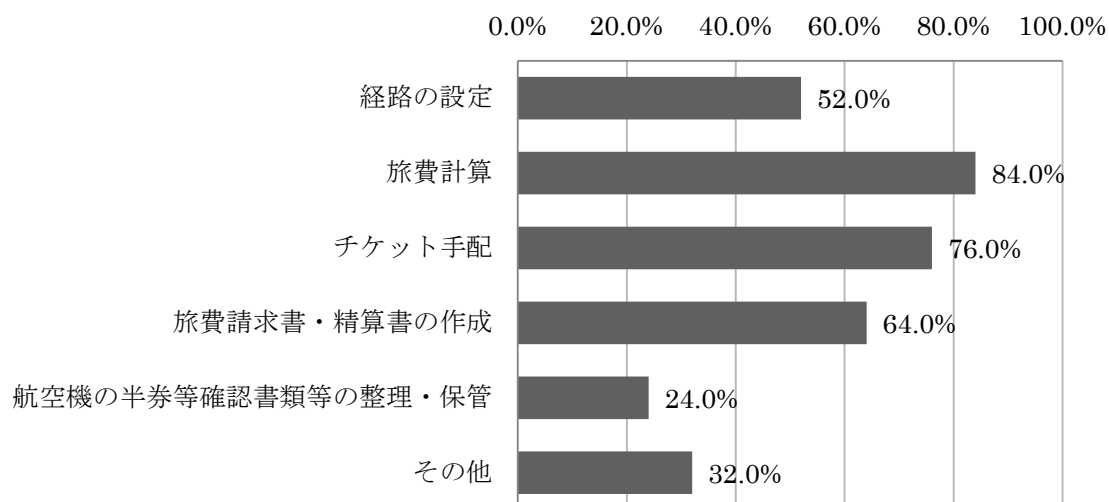
(注 1)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-15 外部委託を行った理由について

⑤外部委託の範囲については、旅費計算、チケット手配が主に挙げられた。

n=25大学

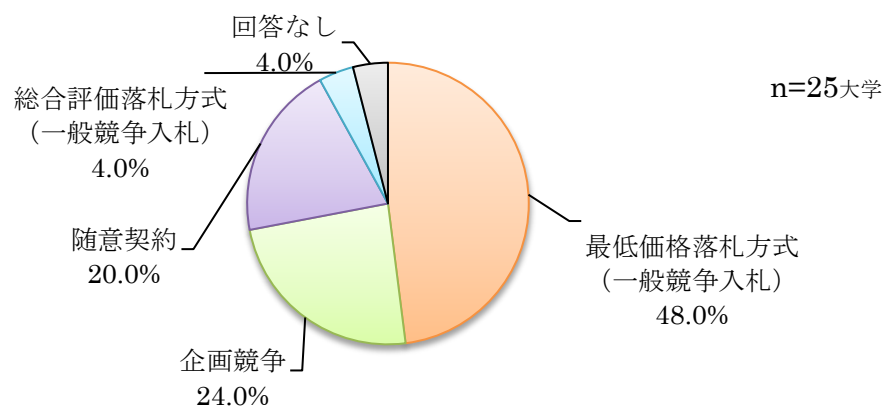


(注 1)業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2)複数回答可

図 II-16 外部委託を行った理由について

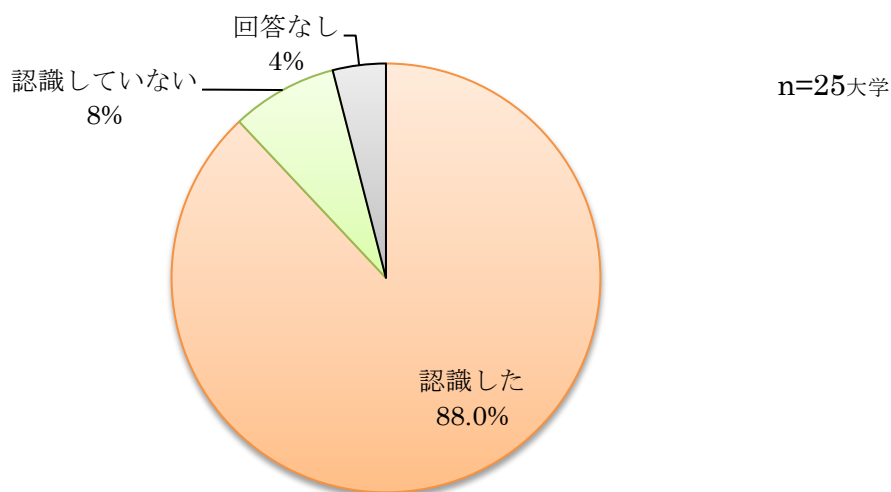
⑥民間事業者の選定方法については、最低価格落札方式が主に挙げられた。



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

図 II-17 民間事業者の選定方法について

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



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

図Ⅱ-18 外部委託効果の認識の有無について

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

外部委託の効果を大学として認識した要因について

主な回答

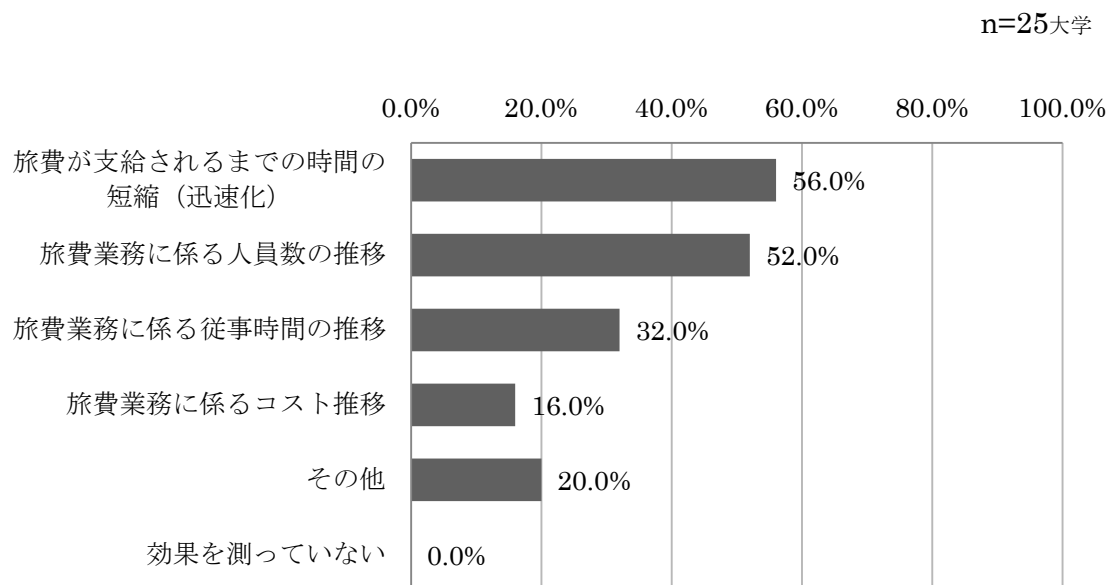
- ・ 外部委託による業務量の減少
- ・ 人件費の削減
- ・ 委託事業者の旅費立替払による旅費支給の迅速化

外部委託の効果を大学として認識しなかった要因について

主な回答

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

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



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

(注 2)複数回答可

図 II-19 業務改善の効果の測定

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

主な回答

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



### 1.3.3 旅費システムの導入状況について

本調査では、国立大学法人の公共サービスの更なる経営改善を促していく有効方策の検討の参考とするため旅費システムについての導入状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

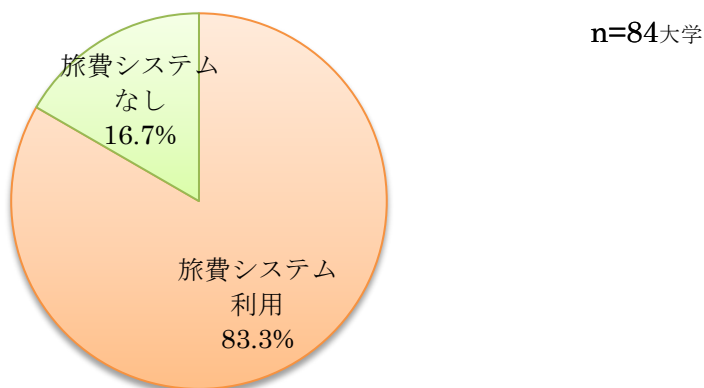
#### アンケートの質問内容

##### 旅費システムの導入状況

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

#### (1) 全体的な傾向

旅費システムを使用している大学は 70 大学と全体の 83.3%を占めている。

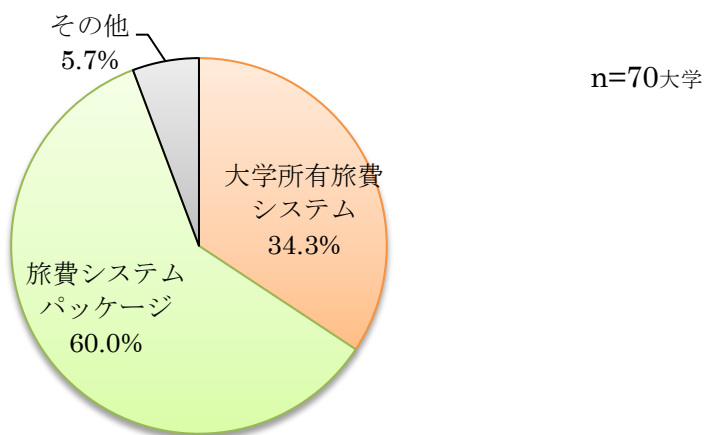


図Ⅱ-20 旅費システムの利用状況

#### (2) 具体的な導入状況

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

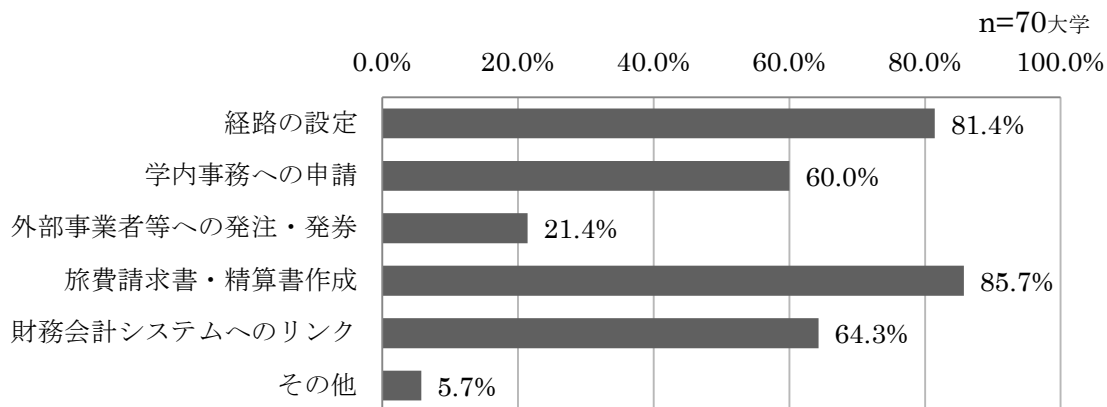
(a) システムの利用方法



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

図 II-21 旅費システムの利用方法

(b) システムの利用範囲

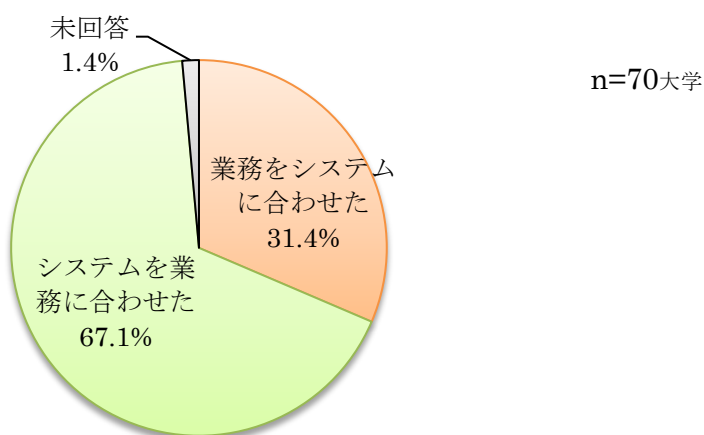


(注 1) 旅費システムを利用している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

(注 2) 複数回答可

図 II-22 システムの利用範囲

(c) システム導入時の対応



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

図Ⅱ-23 旅費システム導入時の対応

1.3.4 旅費支給規程等の見直し状況について

本調査では、国立大学法人の公共サービスの更なる経営改善を促していく有効方策の検討の参考とするため、旅費支給規程等の見直し状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

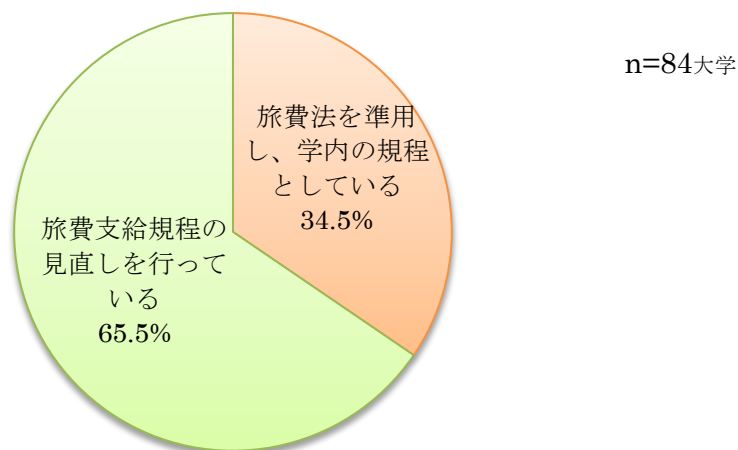
アンケートの質問内容

旅費支給規程等の見直し状況

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

(1)全体的な傾向

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



図Ⅱ-24 旅費支給規程を改定

見直しの具体的な内容は、日当・宿泊料の見直し、区分の統一化等が挙げられる。

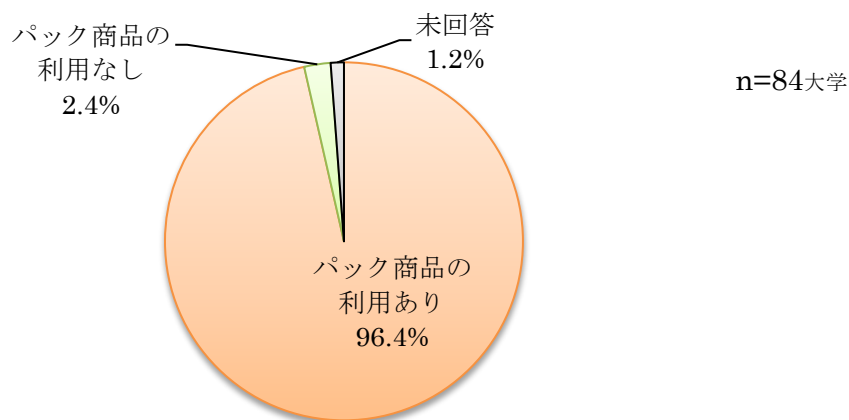
主な回答

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

(2)具体的な見直し状況

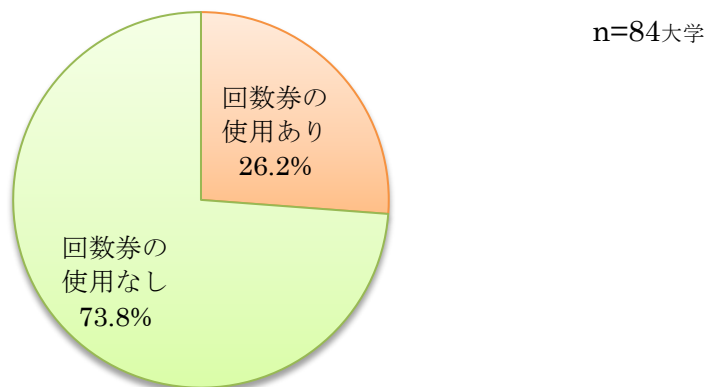
パック商品利用を認めているかどうか、回数券使用の有無、交通系 IC カード使用の有無の状況は、以下のとおりである。

(a)パック商品を認めているかどうか



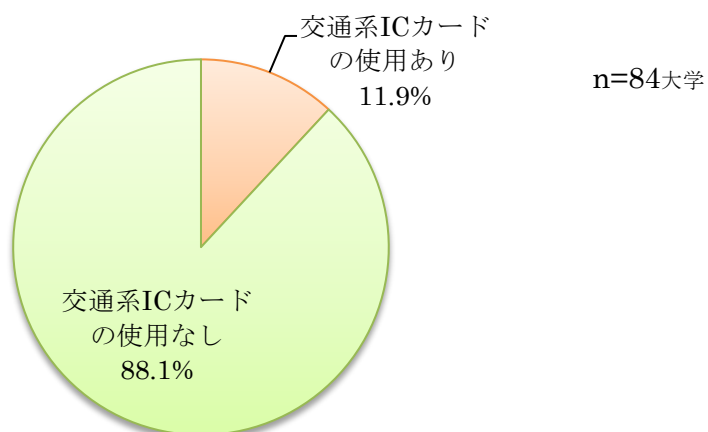
図Ⅱ-25 パック商品の利用

(b)回数券使用の有無



図Ⅱ-26 回数券の利用

(c)交通系 IC カード使用の有無



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

図Ⅱ-27 交通系 IC カードの利用

交通系 IC カードの利用は都市部を中心とした 10 大学であった。

### 1.3.5 旅費に関する業務マニュアルやフローの整備状況について

本調査では、国立大学法人の公共サービスの更なる経営改善を促していく有効方策の検討の参考とするため、旅費に関する業務マニュアルやフローの整備状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

### アンケートの質問内容

旅費に関する業務マニュアルやフローの整備状況

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

#### (1) 全体的な傾向

旅費に関するマニュアルを整備している大学は 74 大学と全体の 88.1%を占めており、業務フローを可視化している大学は 75 大学と全体の 89.3%を占めている。

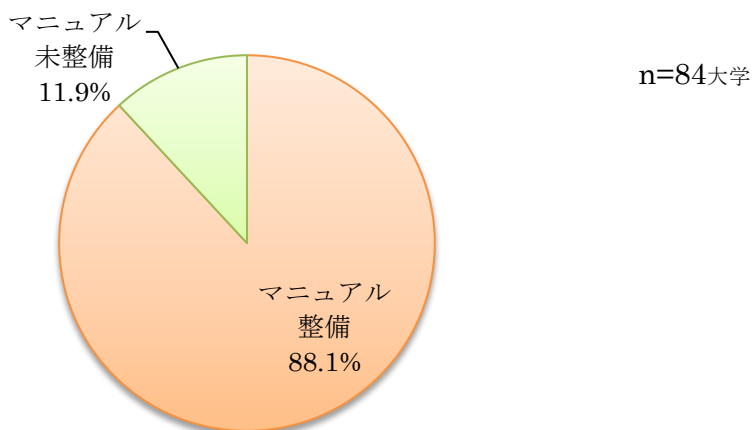


図 II-28 旅費に関するマニュアル・手順書を整備

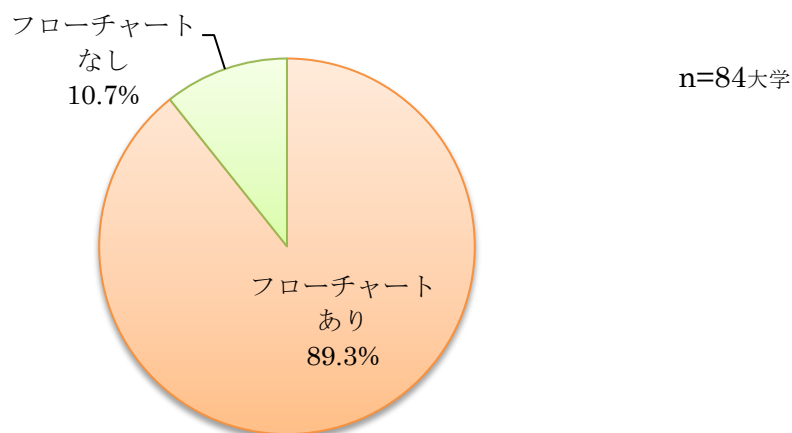
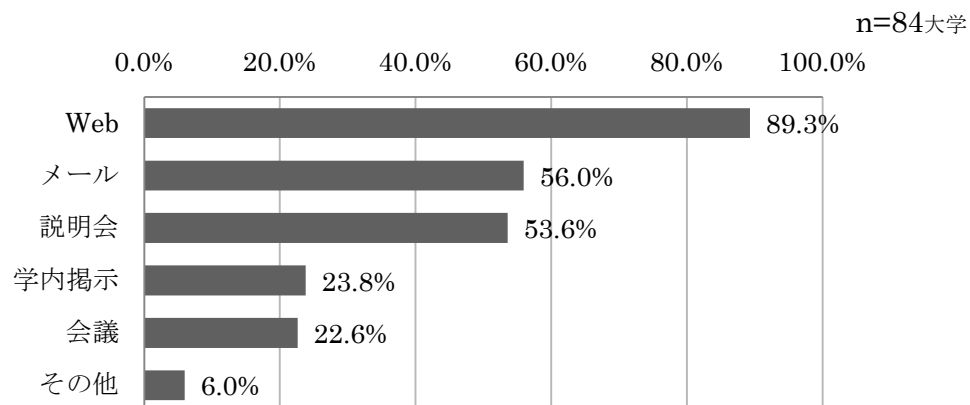


図 II-29 業務フローの可視化

## (2)具体的な内容

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



図Ⅱ-30 旅費に関するルールの学内周知方法

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

### 主な回答

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

### 1.3.6 旅費に関する課題や今後の方向性等について

本調査では、国立大学法人の公共サービスの更なる経営改善を促していく有効方策の検討の参考とするため、旅費に関する課題や今後の方向性等の把握を行った。以下では、その結果を示す。

#### アンケートの質問内容

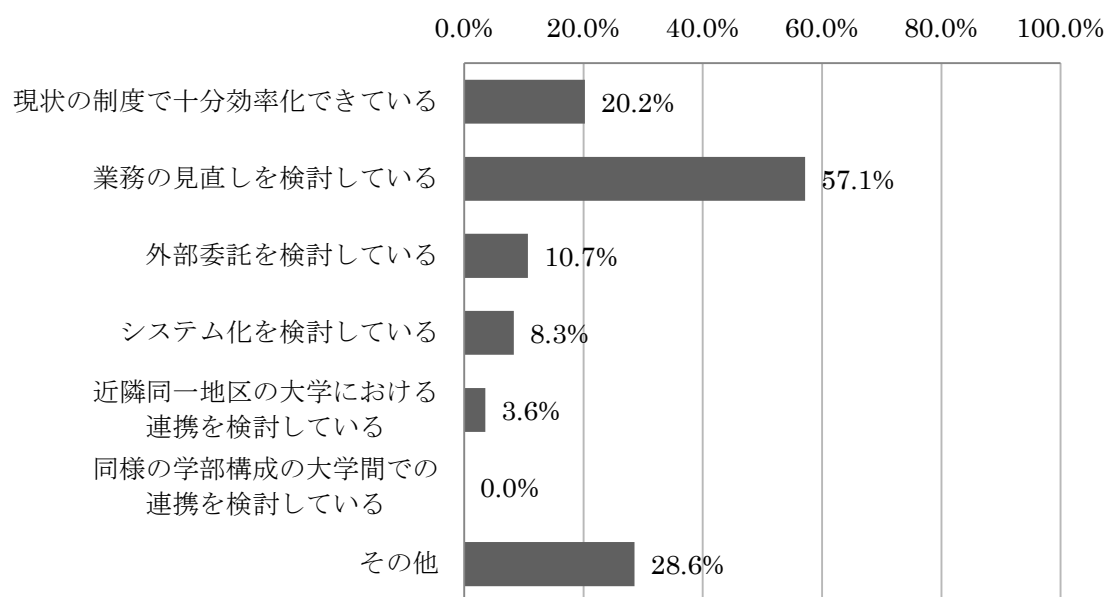
旅費に関する課題や今後の方向性等について

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

(1) 全体的な傾向

出張管理業務に関して、今後業務の見直しを検討していると回答した大学は 48 大学 (57.1%)、今後外部委託を検討していると回答した大学は 9 大学 (10.7%)、現状の制度で十分効率化できていると回答した大学は 17 大学 (20.2%) であった。また、北海道地区の大学からは近隣同一地区の大学における連携を検討しているとの回答があった。

n=84大学



図Ⅱ-31 今後の外部委託や業務の見直しの予定

(2) 出張管理業務に関する具体的な課題等について

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

主な回答

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



## 2. 書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査

### 2.1 調査対象と調査結果概要

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

国立大学法人 4 法人調査結果の概要は、下表のとおりである。

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

A：業務をシステムへ合わせた B：システムを業務へ合わせた

○：該当あり、△：一部該当あり、×：該当なし

※：年間旅費総額及び年間旅費件数は平成 24 年度の実績

## 2.2 調査結果の詳細

### 2.2.1 三重大学

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

#### 1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

##### (1) 業務改善に取り組まれた契機等

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

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

##### (2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

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

#### 2. 旅費に関する業務全般について

##### (1) 出張管理業務の概要と旅費支給規程について

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

##### (2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

###### (旅費に関する業務フローと旅費システムの利用について)

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

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

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

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

#### (外部委託について)

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

### (3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

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

## 3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

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

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

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

## (2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

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

## (3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

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

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

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

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

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

(6) 現状で抱えている課題・改善点等について

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

#### 4. その他

(1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

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

## 2.2.2 九州大学

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

### 1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

#### (1) 業務改善に取り組まれた契機等

##### (必要性の認識)

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

##### (組織としての対応への経緯)

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

##### (現状業務に関する考え：メリット)

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

## (2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

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

## 2. 旅費に関する業務全般について

### (1) 旅費支給規程の内容について

#### (変更点)

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

### (2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

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

#### (申請・承認)

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

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

#### (精算)

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

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

### (支払業務)

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

### (業務実施スペース)

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

### (民間事業者への支払料の明細)

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

#### 投資額の明細

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

### (業務に要する時間)

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



### (3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

上記(2) 参照

## 3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

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

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

### (2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

#### (移行から現状の旅費業務体制まで)

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

### (3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

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

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

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

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

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

#### (民間事業者の選定方法)

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

#### (外部委託のメリット)

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

#### (外部委託のデメリット)

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

## (6) 現状で抱えている課題・改善点等について

### (バックマージン等によるネットの委託費削減)

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

### (規程の簡略化)

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

### (業務範囲の見直し)

- ・支払業務について、今後、外部委託をするか否かが論点となっている。

## 4. その他

### (1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

#### (新システムの導入)

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

#### (支払業務の委託の検討)

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

#### (規程の更新、Q&Aの整備)

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

(契約期間について)

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

### 2.2.3 広島大学

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

#### 1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

##### (1) 業務改善に取り組まれた契機等

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

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

##### (2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

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

## 2. 旅費に関する業務全般について

### (1) 旅費支給規程について

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

### (2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

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

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

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

### (3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

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

## 3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

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

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

### (2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

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

なげることができた。

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

### (3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

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

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

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

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

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

### (6) 現状で抱えている課題・改善点等について

- ・出張管理業務に関して、現状の制度で十分効率化できていると考えている。



#### 4. その他

##### (1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

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

## 2.2.4 福井大学

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

### 1. 出張管理業務に関する業務改善の取組の背景等について

#### (1) 業務改善に取り組まれた契機等

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

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

#### (2) 業務改善に取り組むにあたり、外部に調査、コンサルティング等への委託

- ・特に外部に調査、コンサルティング等への委託等は行っていない。

### 2. 旅費に関する業務全般について

#### (1) 旅費支給規程の内容について

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

## (2) 旅費に関する業務フロー及び内部統制の概要について

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

### (基準・規程・システム)

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

### (体制)

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

### (業務フロー)

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

### (計算)

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

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

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

#### (支払)

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

#### (その他)

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

#### (3) 旅費業務マニュアルや手順書の内容について

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

### 3. 出張管理業務に関する業務改善の取組の内容について

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

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

#### (2) 業務改善を行った具体的な変更内容や配置等の変更状況について

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

#### (3) 業務改善の効果及び具体的な効果測定方法の考え方等について

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

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

- ・宿泊証明書の提出に関しては、教職員の理解は得られている。

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

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

#### (6) 現状で抱えている課題・改善点等について

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

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

#### 4. その他

##### (1) 業務改善の取組み全般についての、考えや今後の方向性等について

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

## 2.2.5 株式会社日本旅行 営業企画本部

ヒアリング先	株式会社日本旅行
対応者	営業企画本部 営業部主任、担当者

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

### 1. 受託業務の内容

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

### 2. サービス導入による大学の経営改善効果について

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

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

### 3. 大学への提案・導入プロセス・体制等について

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

### 4. 大学におけるサービス導入時の課題、工夫及び対策等について

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

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

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



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

## 6. 今後の方向性等について

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

## 2.2.6 株式会社日本旅行 九州営業本部

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

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

（サービスの質の向上）

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

（チケット手配）

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

（照合作業）

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

（証拠書類の整理）

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

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

## 2. 九州大学へのサービス提供体制等について

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

## 3. 九州大学へのサービス提供に際しての工夫や対策等について

（オンサイト）

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

（導入準備のため経理課に日本旅行の担当者を派遣）

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

（チケット手配）

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

#### 4. 九州大学へのサービス導入時に検討された課題について

##### (業務フローの把握)

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

##### (オンライン化)

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

#### 5. 今後の方向性等（よりよいご提案）について

##### (チケット手配の拡大)

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

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

#### (採算性)

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

#### (旅費規程の複雑性)

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

#### (契約期間)

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

## 2.2.7 近畿日本ツーリスト中国四国 広島支店

ヒアリング先	株式会社近畿日本ツーリスト中国四国
対応者	広島支店 担当者

### 1. 受託業務の内容

#### (大学からの業務受託に着手した経緯)

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

#### (大学からの業務受託の範囲)

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

#### (実施フロー)

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

### 2. サービス導入による大学の経営改善効果

- ・旅行のプロが手配するので、より良いものが手配できていると考える。

### 3. 大学への提案・導入プロセス・体制等について

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

### 4. 大学におけるサービス導入に際しての工夫や対策等について

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

## 5. 大学におけるサービス導入時の課題について

### (調達制度や契約期間)

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

### (コスト負担)

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

### (出張者の利便性と学内事務負担)

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

## 6. 今後の方向性等について

- ・ 現在の制度で問題がなく、引き続き取り扱いを増やしていきたい。

## 2.2.8 西日本日中旅行社

ヒアリング先	株式会社西日本日中旅行社
対応者	広島支店 担当者

### 1. 受託業務の内容

#### (大学からの業務受託に着手した経緯)

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

#### (大学からの業務受託の範囲)

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

#### (実施フロー)

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

### 2. サービス導入による大学の経営改善効果

- ・大学にどのような経営改善効果があるのかは不明である。



### 3. 大学への提案・導入プロセス・体制等について

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

### 4. 大学におけるサービス導入に際しての工夫や対策等について

- ・一般の企業相手と同様のサービス提供であり、特に該当はない。

### 5. 大学におけるサービス導入時の課題について

#### (調達制度や契約期間)

- ・現状で問題ないと考えている。

#### (コスト負担)

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

#### (複数大学での共同調達)

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

#### (出張者の利便性と学内事務負担)

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

### 6. 今後の方向性等について

- ・現在の制度で問題がないと考えている。

## 2.3 業務フロー・コスト分析の手引を活用した分析結果

---

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

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

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

### 2.3.1 三重大学

#### 【基本情報】

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

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

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

三重大学 出張管理業務フロー

項目		業務担当					業務フロー						1件当たり概算従事時間(分)									
No.	業務区分	事務区分	出張者	責任者	常勤職員	非常勤職員	委託業者	出張者	旅行命令権者	部局担当	予算担当	事務局担当 (経理)	経理チーム	委託業者	出張者	旅行命令権者	部局担当	予算担当	事務局担当 (経理)	経理チーム	合計	
1	出張管理業務	旅行命令	○	○	○	○	○	計画作成 出張申請 → 内容確認 計算依頼 → 計算結果受領 → 承認 → 承認 → 承認 → 承認 → チケット等の手配 → チケット等の受領 → 旅費・日当等の受領								3分	2.5分	2分	1分	3分		11.5分
2		出張報告・計算	○	○	○	○	○	出張 → 出張報告作成・申請 → 承認 → 承認 → 承認 → 承認 → 旅費・日当等の受領								5分	2分	1.5分	1分	3分		12.5分
3		精算・支払		○	○	○	○														2分	3分

出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

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

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

(注2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

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

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

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

## 2.3.2 九州大学

### 【基本情報】

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

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

視点	内容	改善事例
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	・部局での旅費計算業務の廃止
簡素化・統合化	簡素化しても品質に影響を与えない業務区分はないか	・旅費規程の見直し（外国旅費の区分の簡略化や、定額支給の日当宿泊費の区分の変更）により簡素化を行った。
定型化	業務を定型化することにより効率化（システム化等）が図られる業務区分はないか	・旅費に関する一連の業務をシステムで行い、データを一元管理している（ただし、承認工程の一部は紙面による）。 ・旅費システムと財務会計システムがリアルタイムで連携している（情報の共有化を図った）。
外注化	外注化により効率化が図られる業務区分はないか	・旅費に関する業務（発注・承認等を除く）を委託し、出張者及び管理部門の負担を軽減した。
集約化	集約化により効率化が図られる事務区分はないか	・業務委託の仕様書において委託事業者の計算事務を学内に集約一元化することを明記し、委託事業者の業務集約を図っている。
平準化	特定の職員に業務量が偏り非効率となっている事務区分はないか	—
適正化	事務の内容（難易度）に比して適当な職員が配置されているか	・出張管理業務で委託可能な部分については業務委託によることで専門家のノウハウを利用して効率化を図っている。

九州大学 出張管理業務フロー

No.	項目			業務担当			業務フロー				1件当たり概算従事時間(分)						
	業務区分	事務区分	経理総括係	委託業者	承認者 各部署	出張者	委託業者	承認者 各部署	出張者	システム	経理総括係	承認者 各部署	出張者	合計			
1		出張申請			○	○	○	○						2分	8分	10分	
2		出張報告書作成												3分	5分	8分	
3	旅費管理業務	旅費精算			○	○	○	○						3分	5分	3分	11分
4		支払															

出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

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

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

(注 2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

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

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

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



### 2.3.3 広島大学

#### 【基本情報】

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

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

視点	内容	改善事例
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	・部局での旅費計算業務の廃止
簡素化・統合化	簡素化しても品質に影響を与えない業務区分はないか	・旅費支給規程の見直し（日当、宿泊料、食卓料の区分について、職位級区分を4区分→3区分に、地域区分を国内は廃止、外国は4区分→3区分に。また、特別急行料金の支給制限緩和等）により規程の削減を行い、旅費計算に関する業務の削減を図った。
定型化	業務を定型化することにより効率化（システム化等）が図られる業務区分はないか	・旅費に関する一連の業務について、システムベンダーが開発した旅費システムをカスタマイズして使用し、旅費業務の一連の流れをシステム化している。
外注化	外注化により効率化が図られる業務区分はないか	・旅費に関するチケット手配業務を委託し、出張者の負担を軽減した。
集約化	集約化により効率化が図られる事務区分はないか	・会計センターに旅費の計算事務を集約一元化した。
平準化	特定の職員に業務量が偏り非効率となっている事務区分はないか	—
適正化	事務の内容（難易度）に比して適当な職員が配置されているか	・会計センター体制を強化し、学内事情や会計処理に詳しい職員を再雇用により配置することで、会計センターの管理及び業務チェック、単純処理業務の会計センターへのさらなる集約化や効率化を図った。

広島大学 出張管理業務フロー

No.	項目		業務担当					業務フロー					1件当たり概算従事時間(分)				
	業務区分	事務区分	責任者	管理者	常勤職員	非常勤職員	契約社員	外注委託先	委託先	会計センター	命令権者	部局事務	出張者	会計センター	命令権者	部局事務	出張者
1	出張管理業務	出張申請	○		○	○		○					計画策定 ↓ 出張申請入力 ↓ 手配方法 ↓ チケット手配	1分	10分	5分	16分
2		出張報告	○		○	○							旅行実施 ↓ 添付書類準備 ↓ 出張報告書印刷 ↓ 記入・署名・捺印 ↓ 受取 ↓ 旅行実態確認 ↓ 承認 ↓ 確定処理 ↓ 発送	10分	1分	10分	21分
3		旅費の支給手続	○			○		○					受取 ↓ 計算 ↓ 再チェック ↓ 支払手続 ↓ 受領	23分			23分

出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

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

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

(注2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

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

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

## 2.3.4 福井大学

### 【基本情報】

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

（注）表示単位未満四捨五入としている

業務改善の観点からの改善事例は、以下のとおりである。

視点	内容	改善事例
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	・部局での旅費計算業務の廃止
簡素化・統合化	簡素化しても品質に影響を与えない業務区分はないか	・旅費支給規程の見直し（日当・宿泊料の額を定額に改定）により規程の削減を行った。
定型化	業務を定型化することにより効率化（システム化等）が図られる業務区分はないか	－
外注化	外注化により効率化が図られる業務区分はないか	－
集約化	集約化により効率化が図られる事務区分はないか	・経理係に旅費の計算事務を集約一元化した。
平準化	特定の職員に業務量が偏り非効率となっている事務区分はないか	－
適正化	事務の内容（難易度）に比して適当な職員が配置されているか	・旅費担当は財務課経理係には業務経験がある担当者が配置されている。

福井大学 出張管理業務フロー

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

出張管理業務に関する業務量及びコスト情報は、以下のとおりである。

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

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

(注2) 年間コストは、百万円未満を四捨五入している。

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

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

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

【各大学における業務フロー・コスト分析の結果】

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

(注 1) ○：外部委託している、×：外部委託していない

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

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

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

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

三重大学、広島大学

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

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

まず、システムに要するコストに焦点を置いた場合、三重大学においては財務会計システムと旅費システムとの連携により予算の執行状況をタイムリーに把握することができ教員等から評価を得ている。

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

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

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

一方、三重大学においては、業務フローで示されているとおり外部委託事業者への委託内容と学内における業務内容を明確に区分し業務内容の重複が生じていないこと、また、外部委託事業者と2週間に1度のペースで定期的にコミュニケーションをとり旅費規程や

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

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

### (外部委託を行っている大学間での分析)

#### 三重大学、九州大学

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

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

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

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



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

広島大学、福井大学

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

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

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

## 2.4 各大学の分析結果からの指針・論点

---

### (1) 三重大学について

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

### (2) 九州大学について

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

### (3) 広島大学について

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

### (4) 福井大学について

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

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

視点	内容	改善点
廃止・削減	廃止・削減しても業務の品質に影響を与えない事務区分はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅行命令権者までの決裁を必要最低限に縮小し効率化を図る</li> <li>・過剰なチェックの廃止</li> </ul>
簡素化・統合化	簡素化しても品質に影響を与えない業務区分はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅費規程をさらに簡素化する</li> </ul>
定型化	業務を定型化することにより効率化（システム化等）が図られる業務区分はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・システムの機能を最大限に活用する (例) 電子決裁の適用範囲を拡大する 証憑書類の提出等を完全電子化する システム利用対象者の拡大</li> </ul>
外注化	外注化により効率化が図られる業務区分はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旅費関係業務の外部委託範囲の拡大</li> </ul>
集約化	集約化により効率化が図られる事務区分はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・複数業務の包括化、外部委託</li> <li>・他大学との事務処理共同化</li> </ul>
平準化	特定の職員に業務量が偏り非効率となっている事務区分はないか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・適正人員配置によるボトルネックの解消</li> </ul>
適正化	事務の内容（難易度）に比して適当な職員が配置されているか	<ul style="list-style-type: none"> <li>・常勤職員と非常勤職員等との業務分担の見直しによるコア業務への再配分</li> </ul>

---

### 3. シェアードサービスの考え方整理

---

#### 3.1 シェアードサービスの考え方

---

出張管理業務に関する経営改善においては、以下の3つのステップが考えられる。

ステップ1として、出張業務を業務フロー等の形で現状に即した形で「見える化」の棚卸しを行い、事務区分別の業務それぞれについて「業務フロー・コスト分析に係る手引き」における7つの視点（廃止・削減、簡素化・統合化、定型化、外注化、集約化、平準化、適正化）から改善のポイントを検討していく。この際に、今回の調査対象となった4大学に係る改善事例が具体的な事例として参考となる。

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

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

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

ステップ3として、他法人と連携して共同化を行うかどうかの判断を行う。共同化を行うことによってスケールメリット等により処理コストの更なる削減が期待できる。

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

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

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

### 3.2 シェアードサービスの形態

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

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

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

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

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

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

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

(実施可能性)

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

(リスク)

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

(実施事業者（センター）の評価)

- ・業務提供能力・品質
- ・業務提供実績

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

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

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

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

【メリット】

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

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

- ・標準化（①②③④が該当）

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

- ・人的資源の再配分や職員教育（①②③④が該当）

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

- ・コスト削減（②④が該当）

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

- ・コストの変動費化（②④が該当）

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

- ・教育効果（①③が該当）

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

- ・利益獲得（③が該当）

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

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

#### 【デメリット】

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



### 3.3 国立大学法人の特色を踏まえたカスタマイズ方法

---

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

#### 1. 仕様書について

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

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

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

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

#### (1) 業務委託の要求要件

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

#### (2) 出張旅費管理システムの技術的要件等

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

## 2. 民間事業者選定におけるポイント

### (1) 選定基準

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

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

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

なお、選定時の評価項目については以下のものが考えられる。

#### ①業務委託の要求要件

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

#### ②出張旅費管理システムの技術的要件等

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

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

#### (2) 選定時における提供資料について

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

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

#### (3) 委託業務が適切に機能するために

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

### 3. 契約について

#### (1) 契約金額について

出張管理業務に関する契約の方法には以下の方法が考えられる。

- ①総価契約
- ②単価契約
- ③固定+歩合（①②の複合）

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

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

定数量の保証を組み込んだ契約にならざるを得ないと考えられる。

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

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

## (2) 契約期間について

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

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

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

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

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

契約期間に関してこれら等を勘案して合理的に設定する必要がある。

## (3) 共同化センターで実施の場合の当事者間契約について

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

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

### 3.4 出張管理業務以外の内部管理業務への応用

---

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

シェアードサービス化の形態として業務を共同化する場合、スケールメリットにより更なる効率化を図ることが可能となる。同時に、教育研究支援業務といった国立大学法人における本来的なコアの業務へ人員の配置転換を行い、機能強化につながる可能性もある。経理・人事・総務などの内部管理業務のうち、業務の共同化を行うことで効果が期待できるものとしては、例えば調達、給与計算・支払業務、共済業務、謝金の計算・支払業務、資産運用に関する各事務、施設管理業務等が考えられる。なぜならば、これらの内部管理業務については出張管理業務と同様にその業務の内容等について類似している部分が多くみられるためである。一方、各国立大学法人における理念や目標等に直結するような本来的業務については、他法人との特異性や差別化といった部分に重点が置かれるため、シェアードサービス化ではなく機能強化への改革が望まれるところと考えている。

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

---

## 4. 今後の方向性・提言

---

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

### 4.1 調査結果から得られた示唆

---

#### (1) 各国立大学法人における出張管理業務の改善の取組み

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

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

また、複数大学間での事務処理共同化を図っている国立大学法人は今回の調査段階では見受けられなく、出張管理業務に関する業務改善は各国立大学法人内にとどまっているのが実状である。

ただし、「北海道内の国立大学間で共同実施を決めている」（文部科学省「国立大学法人・大学共同利用機関法人の改革推進状況【平成 24 年度】）とのことであり、今後の取組みに期待したい。

#### (2) 出張管理システムの有効活用に関する示唆

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

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

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

一方において、出張に関する一連の業務がシステム上行える状況であるものの操作面における習熟度の問題や完全に電子承認化していないため、一部紙ベースによる作業を行っている状況も見受けられた。

これらのことから、電子決裁の適用範囲の拡大、証憑書類等の提出の完全電子化、システム利用対象者の拡大といったシステムの機能を最大限に活用した更なる改善が望まれる。

### (3)外部委託の範囲や考え方に関する示唆

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

外部委託については、その範囲として①システムの提供、運用・維持管理、②業務委託（計算から支払まで）、③チケット手配があげられ、これらは相互に依存し関連性が高いため、一般的には融合した形でサービスの提供を受けると相乗効果を得やすいと考えられる。

なお、調査対象となった国立大学法人は、①から③のすべてを外部委託している大学、①から③のうち②の支払を除いて外部委託している大学、③のみ外部委託している大学に分かれている。外部委託の検討にあたっては、どの程度のコストをかけて実施するか及び教職員の満足度をどのように向上させていくかの両方の視点が求められてくる。

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

#### ①システムの提供、運用・維持管理を行う場合

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

#### ②業務委託（計算から支払いまで）を行う場合

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

#### ③チケット手配を行う場合

- ・出張者による立替負担やチケット手配の工数削減



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

上述の観点、個別の大学ごとの外部委託による効率化及び教職員の満足度向上についてであるが、今後の更なるシェアードサービス化の方向性としては他大学と連携した共同化による事務処理フローの標準化及び更なる効率化、スケールメリットの享受や新たな教職員の満足度向上視点の開発を目指していくことが考えられる。

#### (4)業務フロー・コスト分析の実施結果及び留意点

ヒアリング調査対象となった4つの国立大学法人における出張管理業務について、内閣府で作成している「業務フロー・コスト分析の手引き」の活用を試みた。

業務フローの分析の観点からは、旅費規程の簡素化、システム化によるデータの一元管理、旅費計算事務の集約化及び事務の内容や役割に応じた適正配置等の業務改善が見受けられた。

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

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

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

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

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

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

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

このような業務内容の性質を理解した上で、業務フローにおいて出張申請、出張報告作成、旅費精算等のいずれの区分において業務処理に要する工数が多くかけられているか、またその発生要因の妥当性を分析することが有用である。

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

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

#### (5)出張管理業務の効率化・集約化（シェアードサービス化）に関する検討

出張管理業務の効率化・集約化（シェアードサービス化）の検討にあたっては、上述した(2)出張管理システムの有効活用に対する示唆、(3)外部委託の範囲や考え方に対する示唆、(4)業務フロー・コスト分析の実施結果及び留意点において言及しているところである。

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

また、複数大学の連携による事務処理の共同化を実現しさらなる効率化の追求を検討することも必要と考えられる。検討にあたっては、①各大学間で可能な限り旅費関連規程の統一化を図り業務処理の複雑性や煩雑性を排除すること、②連携時に使用する出張管理システムと各大学の基幹システムである財務・人事等システムとの連携可能性の2点が重要な項目として挙げられる。

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

## 4.2 今後の方向性に関する提言

---

以上のような調査結果を踏まえ、今後の方向性に関する提言を行う。

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

国立大学法人化により、国の時代における予算統制による事前評価から事後評価の仕組みへ移行し、経営の自主性や自律性が認められて10年が経過しようとしている。

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

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

本調査の対象となった出張管理業務は更なる効率化を求められているところであるが、業務遂行の基礎となる旅費規程については一部見直され簡素化されているものの国の時代の旅費法に基づく思想や概念といった根源の部分が踏襲されたままとなっている。その結果、複雑な旅費規程によって旅費計算・確認・承認に多大な工数を要するという状況は国の時代から変わっていない。また、国立大学法人が管理する補助金等でその取扱要領に旅費計算の定め等がある場合には、当該補助金等の取扱要領により計算を行うことが求められるなど個別的な対応を要するものの存在が出張管理業務を煩雑にする一因となっているとも考えられる。

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

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

したがって、出張管理業務の更なる効率化を推進するために、国立大学法人は旅費規程の抜本的な改定に取り組むことが求められていると考える。また、補助金等の取扱要領の改定について見直しを行うことも考えられる。

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

#### 4.2.2 他の内部管理業務への応用に関する提言

経理・人事・総務などの内部管理業務のうち、事務処理共同化を実現することで効果が期待できるものとしては、例えば調達、給与計算・支払業務、共済業務、謝金の計算・支払業務、資産運用に関する各事務、施設管理業務等が考えられる。なぜならば、これらの内部管理業務については出張管理業務と同様に各国立大学法人における業務内容について類似している部分が多くみられるからである。事務処理共同化の導入にあたっては、対象とする業務が本来業務であるか、意思決定を行う必要があるか、継続性が確保される必要があるか、事業そのものの専門性及び複雑性や法的規制等はあるか等の実施可能性の観点から検討した上で、リスク要因と考えられるノウハウの喪失による影響、品質確保及び他の契約への影響等について連携国立大学法人間で十分に検討していくことが必要である。

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

#### 4.2.3 外部の独立した専門家の活用に関する提言

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

しかしながら、シェアードサービス化の実施に際しては、これらの関係における利害調整等が必要とされる場面が想定される。この場合、必要に応じて国立大学法人の法的背景や仕組み、財務基盤及び業務フロー・コスト分析に精通した外部の独立した専門家である公認会計士等による支援を有効に活用することが考えられる。

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

#### 4.2.4 業務フロー・コスト分析の今後の発展に関する提言

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

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

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

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

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

### Ⅲ. 付録（アンケート調査票）

---

平成 25 年 11 月 12 日

各国立大学法人財務ご担当課長 様

有限責任 あずさ監査法人

「国立大学法人の出張管理業務等内部管理業務の効率化・集約化  
(シェアードサービス化) に関する調査」  
アンケートへのご協力について (依頼)

拝啓 時下ますますご隆盛のこととお慶び申し上げます。

この度、当監査法人は、内閣府より「国立大学法人の出張管理業務等内部管理業務の効率化・集約化 (シェアードサービス化) に関する調査」を受託し、本調査の一環として、全ての国立大学法人を対象としてアンケートを実施することとなりました。

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

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

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

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

敬具

【アンケート調査の提出先及びお問い合わせ先】

有限責任 あずさ監査法人

東京事務所 第 1 事業部 川本恭兵

TEL 03-3548-5801

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

(専用メールアドレス)

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

本調査票へご回答いただく上での注意事項

本調査票は財務担当部署において、お取りまとめいただくようお願いいたします。  
設問及び注釈をご確認の上、ご回答いただきますようお願いいたします。

※回答にあたりましては、Excelのマクロを有効にしてください。

※所定の回答欄以外への入力・編集はお控えください。

※データの集計作業のため、行や列の挿入・削除はお控えください。

本調査での用語の定義

出張管理業務：旅行命令の作成、経路の設定、旅費計算、バック旅行の確認、チケット手配、  
旅費請求書作成、航空機の半券等確認書類等の整理・保管等

外部委託：大学における機能や業務の一部または全部を外部の企業等に委託すること

シェアード・サービス化：学内の間接部門の業務を1つの組織へ集約又は外注することにより、  
業務の効率化とコスト削減を図ること

1. 全般的事項

1-1. お取りまとめご担当者（窓口となっていた方）の連絡先などをご記入ください。

大学名	
部署名	
役職	
氏名	
電話	
e-mail	

1-2. 貴学の教職員数※についてお答えください。

教員数（人）		人
職員数（人）		人

※平成24年5月1日の学校基本調査の数値をお答えください。

1-3. 貴学の主なキャンパス構成※についてお答えください。

キャンパス構成	<input type="radio"/> 1か所 <input type="radio"/> 2か所 <input type="radio"/> 3か所以上
---------	---

※日常的な教育・研究活動に使用していない山林等は除いてお答えください。

2. 出張管理業務について

2-1. 出張管理取扱量等についてお答えください。

年間旅費総額 ※1		千円
（内訳）※2 職員旅費		千円
教員旅費		千円
外部人員旅費※3		千円
件数 ※1		件
（内訳）※2 職員旅費		件
教員旅費		件
外部人員旅費※3		件

※1平成24年度分（平成24年4月～平成25年3月）の旅費総額・件数をご記載ください。

※2「職員」「教員」「外部人員」の区分でわかるようであれば内訳をご記載ください。

※3委員、学生（教職員以外の）旅費等を含む

2-2. 旅費システムの導入についてお答えください。

旅費システム※を使用していますか	<input type="radio"/> はい ⇒下の質問にお答えください <input type="radio"/> いいえ ⇒2-3へ
システムの利用方法	<input type="radio"/> 大学所有の旅費システムを利用している <input type="radio"/> 外部事業者等の旅費システムパッケージを利用している <input type="radio"/> その他 （自由記述） 例）既存のシステム「駅すばあと」をカスタマイズして活用している
システムの利用範囲 （該当するもの全て選択してください）	<input type="checkbox"/> 経路の設定 <input type="checkbox"/> 学内事務への申請 <input type="checkbox"/> 外部事業者等への発注・発券 <input type="checkbox"/> 旅費請求書・精算書作成 <input type="checkbox"/> 財務会計システムへのリンク（支出データの提供） <input type="checkbox"/> その他 （自由記述）
システムの導入時について	<input type="radio"/> 業務をシステムに合わせた <input type="radio"/> システムを業務に合わせた

※財務会計システムとは別個に独立しており、旅行命令、計算、発券等の一部もしくは全部の業務を行っているシステム。  
Excel等のスプレッドシートの利用は含まない。



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

2-4-4. 外部委託している場合 (2-4-2で2.業務の外部委託を選択の場合)			
外部委託先名	<ul style="list-style-type: none"> <li>● JTB</li> <li>● 日本旅行</li> <li>● 近畿日本ツーリスト</li> <li>● トップツアー</li> <li>● 生協</li> <li>● その他 (自由記述)</li> </ul>		
年間利用額※1		千円	
年間利用件数		件	
業者への年間支払委託料		千円	
業者への委託料計算方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 定額制</li> <li>● 従量制</li> <li>● その他 (自由記述)</li> </ul>		
複数年契約や包括化※2を実施していますか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul>		
契約期間		か月	
外部委託を行った理由 (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 費用削減効果</li> <li>■ 事務処理量の削減</li> <li>■ 投資抑制</li> <li>■ 人員の削減</li> <li>■ 教職員満足度の向上</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>		
外部委託の範囲 (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 経路の設定</li> <li>■ 旅費計算</li> <li>■ チケット手配</li> <li>■ 旅費請求書・精算書の作成</li> <li>■ 航空機の半券等確認書類等の整理・保管</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>		
業者の評価選定方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 企画競争入札</li> <li>● 総合評価方式 (一般競争入札)</li> <li>● 最低価格落札方式 (一般競争入札)</li> <li>● 随意契約</li> </ul>		
外部委託の効果を大学として認識しましたか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul> <p>⇒はい、いいえ、それぞれの場合の要因はどのようなものだと考えられますか (自由記述)</p>		
外部委託の効果をどのように測りましたか (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 旅費業務に係る人員数の推移</li> <li>■ 旅費業務に係る従事時間の推移</li> <li>■ 旅費が支給されるまでの時間の短縮 (迅速化)</li> <li>■ 旅費業務に係るコスト推移</li> <li>■ 効果を測っていません</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>		
外部委託の上での工夫・対策等についてお答えください。	(自由記述)		
※1旅費のうち外部委託業者取扱額			
※2複数業務をまとめて外部委託契約すること			

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

<b>2-5.出張確認及び精算方法の状況</b>	
出張確認の実施主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学内部署</li> <li>● 外部事業者</li> </ul>
精算手続きの実施主体	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 学内部署</li> <li>● 外部事業者</li> </ul>
精算書の形式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 書面</li> <li>● エクセル等精算書のデータによる提出</li> <li>● 内部・外部システム</li> <li>● その他 (自由記述)</li> </ul>
領収書等の取扱	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 領収書を必須とする</li> <li>● 条件付きで領収書を必須としない(専門業者に申込の場合は不要等)</li> <li>● その他 (自由記述)</li> </ul>
<b>2-6.旅費に関する業務マニュアル・フロー</b>	
旅費に関するルールの学内周知方法 (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 会議</li> <li>■ 学内掲示</li> <li>■ Web</li> <li>■ メール</li> <li>■ 説明会</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>
業務マニュアル・手順書は整備されていますか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul>
業務フローを可視化していますか(フローチャー)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● はい</li> <li>● いいえ</li> </ul>
業務フローの内部統制で特に重要と考えているポイント	(自由記述)
<b>3.現状で抱えている課題・問題点、今後の意向</b>	
出張管理業務に関して、今後の外部委託や業務の見直しを予定していますか (該当するもの全て選択してください)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 現状の制度で十分効率化できている</li> <li>■ 外部委託を検討している</li> <li>■ 業務の見直しを検討している</li> <li>■ 近隣同一地区の大学における連携を検討している</li> <li>■ 同様の学部構成の大学間での連携を検討している</li> <li>■ システム化を検討している</li> <li>■ その他 (自由記述)</li> </ul>
出張管理業務に関して貴学で認識している課題や問題点があればお答えください	(自由記述)
<b>4.書面調査、ヒアリング調査及びインタビュー調査の希望</b>	
本調査業務の一環として、数法人の担当理事又は事務職員に対し書面、ヒアリング及びインタビュー調査(3時間程度を予定)を実施させていただき予定です。	
当該調査について、貴学にお願いさせていただいた場合に、ご協力いただくことは可能ですか	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 大学の現状を紹介したい、書面、ヒアリング及びインタビュー調査に協力したい</li> <li>● 実施依頼があれば、前向きに検討したい</li> <li>● 書面、ヒアリング及びインタビュー調査への協力は見合わせたい</li> </ul>
御協力いただきありがとうございました。	
以上	