

発注・検収・支払事務の集中化と アウトソーシング仕様の再設計

山本 大介 (財務部契約課)

伊藤 昇 (大学行政研究・研修
センター専任研究員)

三並 高志 (財務部長)

陰山 賢博 (財務部契約課長)

要 旨

立命館学園では、R2020の実現に向けて職員の勤務実態改善や経費節減に向けた新たな取り組みが必要とされている。この間の学園の発展を受け、発注・検収・支払事務も膨大なものになり、それにつれて実務上の瑕疵も増えてきた。その修正などに伴う業務量も看過できないものとなってきた。学園全体の発注・検収・支払事務を合理化し、業務品質の向上および全体業務量の低減を図ることが喫緊の課題となった。そこで地方自治体、事業会社や他大学の業務処理状況および立命館学園における現行の分散処理体制の実態を調査した。調査結果から、発注・検収・支払事務の定型的部分は合理化の余地が大きく、さらにアウトソーシングにより業務量を低減できることが判明した。また、今回の施策の効果も見通すことができた。これらの調査結果に基づき業務の集中化とアウトソーシング仕様の再設計を行った。合わせて再設計の実務上の課題の洗い出しのための段階的（試行的）実施を踏まえた本格的導入の計画も提起した。

キーワード

合理化、定型業務、集中化、アウトソーシング、段階的（試行的）実施

I. 研究の背景

今日立命館学園では職員の業務について2つの大きな課題が提起されている。一つは職員の勤務実態改善を目的とする業務の合理化、効率化、省力化（以下「業務の合理化等」という。）であり、他の一つはR2020において学園の基本計画を支える財政の項目の中に「業務合理化・経費節減政策を財政上の重要課題のひとつとして設定」されていることである。業務の合理化等は勤務実態改善や経費節減に向けてあらためて注目を集めている。

1. 1990年代の立命館学園における業務の合理化、効率化、省力化の取り組み

立命館学園では1990年代に業務の合理化等を目指し

た取り組みがいくつか組織された。それらは1992年度の定型業務と定型判断業務を担う嘱託職員制度（後に1995年度に契約職員制度となる）の導入、1993年度の学園業務の業務委託を担う、学園が出資した株式会社クレオテック（以下「クレオテック」という。）の設立、1994年度の業務改善の取り組み、1997年度の物件費・印刷費・水光熱費を中心とした予算節減と業務のスクラップアンドビルドを含めた業務の合理化等の取り組みであった。

これらの取り組みのうち、嘱託職員制度、クレオテック設立のように制度化や組織化されたものは、それぞれの導入目的に沿った業務の合理化等の効果を継続して上げている。他方、制度化や組織化を伴って提起されなかった取り組み、すなわち業務改善や予算節減や業務の合理化

等の取組み^{注1)}は、当時立てた目標を一定達成した後に新たな目標が継続して立てられてこなかったことにより取組みが定着せず、一過性のものとして終息してしまった。このことが冒頭で示したように2つの大きな課題が今回も提起されている一因となっている。これらの経験は、業務の合理化等は職場の取組みの提起だけに終わるのではなく、それを定着させる制度や組織の開発が必要であることを示唆している。

2. 財務部 特に契約課からみる業務の合理化、効率化、省力化の取組みの必要性

現在立命館学園には合理的でない、効率的でない、そして無駄なテーマ・ヒマをかけている業務が遍在している。その一つの例が財務部に関連する発注・検収・支払事務における伝票の不備である。

立命館学園は1990年代以降、APUの開設、学部・研究科の新設などにより学園規模を拡大し、それに伴い専任教員数は15年間で2.4倍、専任職員数は2.0倍、帰属収入は2.2倍、出金伝票数は2.8倍と増加してきたが、それ以上に伝票の不備率（金額等の相違）は10.8倍と増加している（表1）。

この要因としては、学園規模の変遷に伴う出金伝票数の増加と複雑化に加え、発注・検収・支払事務の実質的な担い手が専任職員から契約職員に移行し、且つこれらの事務に精通した専任職員が減り、指導・管理の水準が低下している可能性が挙げられる。また、教育情勢が大きく動く中で、各部課（予算単位）における業務の複雑性が増しているため、発注・検収・支払事務のウエイトは相対的に低下する傾向が否めず、結果として予算管理や経理事務の適切な遂行が難しい状況となってきたと考えられる。

次にその状況を具体的にみる。

(1) 2010年度、2011年度前期伝票点検結果

財務経理課がまとめた2010年度、2011年度前期出金伝票点検結果^{注2)}によると、学園全体で年間約140,000

件（発注案件以外の支払も含む）の支払手続があり、予算単位が出金データの入力実務を行っている。2010年度ではこの140,000件のうち表1の金額等相違5,271件を含む37,651件（27%）にのぼる伝票の不備（出金伝票への必要書類の添付漏れ（発注事務ミス）や必要な押印漏れ（検収事務ミス）、出金データの入力間違い（支払事務ミス）など）がある（表2）。これによりテーマ・ヒマとコストをかけて本来不必要な訂正のための作業が発生している。140,000件にも達する業務そのものの合理化等も重要な課題であるが、これには会計制度・システム全体の再設計の問題を伴う。当面对応できる喫緊の課題は「不必要なテーマ・ヒマ・コスト」の減少である。

(2) 伝票の不備の訂正にかかわる処理

伝票の不備の訂正にかかる処理について、出金額の不備（過払い）のケースの場合をみる。伝票点検により発見された不備伝票は当該予算単位に報告され（図1の⑤）、その後、返金処理にかかわる作業が必要となる（図1の⑥～⑫）。

これらは、業務が正確に行われていれば本来必要の無い余分な仕事である。訂正に関わる処理は、不備発見から修正完了まで1ヶ月以上の期間を要し、その分だけ職員のテーマ・ヒマを奪い、余分なコストをかけ、職員がより生産的、創造的な業務に取り組む機会を喪失させていることになる。これらの不備を抑えることができれば、余分な仕事として発生していた業務（図1⑥～⑫）にかかる工数をなくすることができる。

また、表2にある2010年度「証憑類の添付漏れ等」約21,000件の不備は発注事務の業務品質に、同「その他の事項」約9,000件の不備は主に検収事務の業務品質に起因するものである。これらの二つの不備は出金額の間違いほどの訂正に関わる処理工数は発生しないものの、不備件数の約80%を占める状況にある。これらの不備を抑えることができれば、各予算単位での訂正に関わる処理工数はもとより点検作業（クレオテックにアウトソーシング）にかかる費用自体も低減させることができ

表1 立命館学園における規模の変遷

	学生・生徒・児童	専任教員※1	専任職員（契約職員）	帰属収入	予算単位数	出金伝票総数	不備件数（金額等相違）	不備率（金額等相違）
1994年	28,726人	576人	342人(97人)	約350億円 ^{※2}	69 ^{※2}	49,872件 ^{※2}	175件 ^{※2}	0.35%
2010年	49,373人	1,396人	686人(659人)	約760億円	95	139,178件 ^{※3}	5,271件	3.79%
増加率	1.7倍	2.4倍	2.0倍(6.8倍)	2.2倍	1.4倍	2.8倍	30.1倍	10.8倍

※1: 教諭を含む ※2: 1995年度の数値 ※3: 表2の★印(452件+4,819件)

表2 「伝票点検結果（2010年4月1日～2011年9月30日）」

2010年度通期（4月～3月）							(単位：件)							
項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	2010年度 前期累計	10月	11月	12月	1月	2月	3月	2010年度 累計
過年度分執行	909	236	31	3	0	33	1,212	0	0	1	0	1	5	1,219
証憑類の添付漏れ 及び内容不備	1,775	2,680	1,587	1,978	1,498	1,717	11,235	1,829	2,044	1,640	1,401	1,471	1,927	21,547
源泉徴収にかかわ るもの	60	62	38	55	15	15	245	30	26	44	33	24	50	452★
科目・金額相違・ 旅費交通費関係	250	328	342	522	265	507	2,214	531	399	312	366	334	663	4,819★
その他の事項※1	202	229	1,489	1,134	786	1,264	5,104	1,139	1,011	590	489	535	746	9,614
合計①	3,196	3,535	3,487	3,692	2,564	3,536	20,010	3,529	3,480	2,587	2,289	2,365	3,391	37,651
出金伝票総件数②	6,539	8,272	10,683	12,240	9,110	10,831	57,675	12,072	12,696	11,494	12,460	13,711	19,070	139,178
①/②	48.9%	42.7%	32.6%	30.2%	28.1%	32.6%	34.7%	29.2%	27.4%	22.5%	18.4%	17.2%	17.8%	27.1%

2011年度前期（4月～9月）

項目	4月	5月	6月	7月	8月	9月	2011年度 前期累計
過年度分執行	245	101	26	11	6	4	393
証憑類の添付漏れ 及び内容不備	645	938	1,093	1,154	807	924	5,561
源泉徴収にかかわ るもの	8	47	36	54	38	47	230
科目・金額相違・ 旅費交通費関係	193	365	492	519	346	433	2,348
その他の事項※1	332	460	544	529	460	443	2,768
合計①	1,423	1,911	2,191	2,267	1,657	1,851	11,300
出金伝票総件数②	6,123	9,474	11,312	13,401	9,636	9,636	59,582
①/②	23.2%	20.2%	19.4%	16.9%	17.2%	19.2%	19.0%

前年比で不備の改善が一定進んでいる

前年比で不備の改善が進んでいない

不備率は20%弱で下げ止まっている

※1：「その他の事項」は主に証憑類の検収印・日付・決裁印漏れ等。

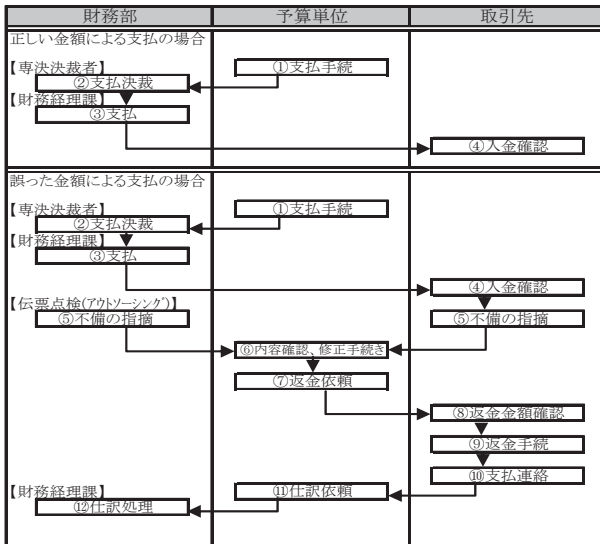


図1 不備発生時の対応業務フロー

る。

このような現状は、今後キャンパス（大阪茨木新キャンパス）と予算単位の数が増えることを考えれば、今まで以上に定型業務の習熟度を高めることと、適正な処理ルール・手続を徹底させることが必要となる。そこで財務部ではマニュアルの整備や2010年10月以降に繰り

返しての注意喚起・指導に取り組んだ。この取組みにより伝票の不備件数は低減したものの、不備の発生率は2011年1月以降20%弱のラインで下げ止まっている(表2)。この状況は、現行の各予算単位分散処理体制下における習熟度の向上、伝票の不備の低減に限界があることを示唆している。

3. アウトソーシング仕様再設計の必要性

現在、立命館学園は予算単位・職員数の増加と職員業務のあり方の検討を経て、一部の業務を集中化し、アウトソーシングを実施することで業務の合理化等を進めている(表3)。

表3 立命館学園 業務の集中化・アウトソーシングの事例

主管予算単位	集中化・アウトソーシング内容
人事課	給与計算
総務課と キャンパス事務課	キャンパス管理
契約課	発注契約サポート（見積徴収、発注書作成、書類デリバリー）
財務経理課	伝票点検
情報システム部	サーバハウジング、運用、ヘルプデスク
図書館サービス課	窓口、受入・配本

これらの集中化・アウトソーシングは、実施当時の業務構成と体制をベースに個々のスキームが組み立てられた。そこで現行の業務処理を前提に業務の集中化およびアウトソーシングの範囲を大胆に拡大させるという観点で業務全体の一層の合理化等を検討する。

例えば、表3の「発注契約サポート」と「伝票点検」は、現在一連の業務フロー上に位置し、同じ情報を取り扱う業務であることから、全体最適の観点によりこの2つの業務を一体の業務としてアウトソーシング仕様の再設計をし、集中化の範囲を拡大する。そうすると、「発注契約サポート」の中で図2の②で取り扱う見積書、同⑥で取り扱う発注書控等の証憑書類をアウトソーシング先がファイリングしていることから、証憑の添付漏れ(表2の証憑類整備漏れ約21,500件)を低減させることができ、図2の⑪のデータの入力実務を集中化してアウトソーシングすることによって習熟度の高いアウトソーシング先のメンバーが集中的に伝票を処理することで処理の標準化、簡素化が進むとともに、予算単位の業務の合理化等を進めることができる。これらは十分検討に値するスキームであるといえる。

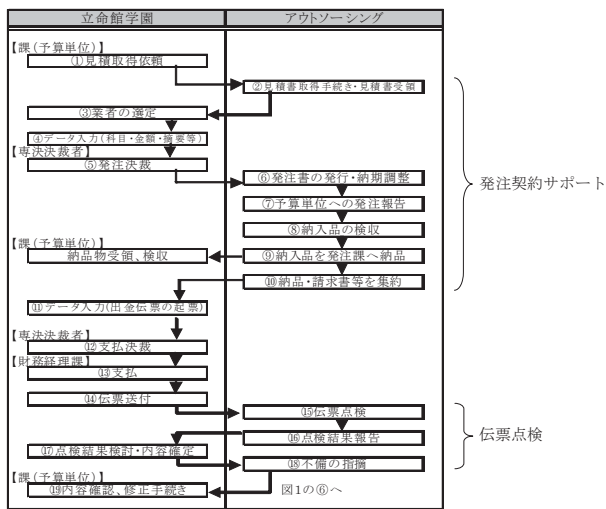


図2 案件発生～伝票点検完了までの業務フロー

4. 背景のまとめ

現在、業務の合理化等が課題とされている中、一例として伝票処理の業務品質をみたとき、1990年代半ば以降の立命館学園における規模の拡大による処理件数の伸び以上に不備数が増加してきている(表1)。また、2010年10月以降の取組みから、現行の各予算単位分散処理体制下における支払事務について、マニュアル整備

や注意喚起・指導による習熟度の向上、伝票の不備の低減には限界がある。業務品質向上のためには、新しい取組みとして各予算単位分散処理体制の集中化とアウトソーシングの範囲を大胆に拡大し、業務フロー・体制・仕組みの抜本的な見直し(業務の再設計)を進める必要があると考える。

II. 研究の目的

本研究の目的は、現行の各予算単位で処理している発注・検収・支払事務の実態を調査し、業務の集中化とアウトソーシング仕様の再設計を行うことである。これによって、学園全体の発注・検収・支払事務を合理化、効率化し、業務品質の向上および全体業務量の低減を図る。これは職員がより生産的、創造的な業務に取り組み、直接、間接に学園の学生・生徒・児童の「学びと成長」のための業務へより専心できる条件をつくることにつながる。

III. 研究の方法

研究は次の三つの方法によって進める。

①文献研究

事務の特質、業務の集中化、アウトソーシングについて先行研究をフォローし、業務の集中化とアウトソーシングの組み立てや設計とその留意点などを明らかにする。

②先行している他機関における集中化・アウトソーシングの状況調査

集中化の実施内容や導入時の留意点等をヒアリング調査で明らかにする。

③立命館学園における定型業務の品質および集中化の状況調査

現状の各予算単位における発注・検収・支払事務の精度を伝票点検結果の分析により調査する。業務集中化の状況および処理工数について各予算単位の庶務・経理担当者を中心にアンケートとヒアリングにより調査する。現在の学園の発注・検収・支払事務といった定型業務における問題点を集約することで、集中化の検討にあたっての課題を洗い出す。

IV. 調査・分析

1. 事務現場における事務の特質と集中化・アウトソーシングの可能性（文献研究）

事務の特質から集中化とアウトソーシングの可能性をみてみる。

（1）事務の特質

メーカーの製造現場ではトヨタ生産方式に代表されるように生産管理が行われており、徹底したムダの排除、合理化、効率、能率が追求され、高品質、低原価、短単位時間で製品が製造されている。しかし、こういった製造現場とは対照的にいわゆる事務現場では、事務の種類、範囲が曖昧で、その過程・手続の無駄や成果の測定・評価基準が無いに等しい状況である（表4）。

これは事務の「七つの特質」^{注4)} すなわち

- ①事務はどこにでもあるという遍在性
- ②経営や管理運営にとってなくてはならない処理であるという重要性
- ③コストの大部分が人件費であるという高価性
- ④事務は自然にまかせれば減ることがなくて増えるばかりであるという増加性
- ⑤事務の多くは間接に経営や管理運営に必要であるという間接性
- ⑥事務の経過や成果物がわかりにくいという不可視性
- ⑦事務の多くは特別な訓練を経なくてもできるという容易性

に起因している。重要性、高価性、間接性、不可視性などから標準、進捗測定・管理、評価基準などが曖昧で、時間あたりのパフォーマンスが不明になりやすく、遍在性、増加性、容易性などからどこにどのような無駄があるのかさえもなかなか把握しづらい状況にある。

さらに今日では問題発見・解決型や仮説検証型といわれる業務が増加し、これらの業務においては定型・非定型業務が混在し、本来時間あたりの処理が定量化しやすい定型業務までもが見えにくくなってしまっている。

例えば、予算単位における、発注・検収・支払事務（データ入力・検品・伝票整理）のような定型的な業務は、事業の実施採否・予算や人員の割り振り・判断といった非定型的な業務の後に続くものであるが、それが一連の業務の流れとして非定型業務と一体的に処理しているため、どのような合理化、効率化、省力化のタネが潜んでいるのかを把握すること自体が難しい状況にある。

これらを「見える化」するためにはまず定型業務と非定型業務を切り分けることが重要である。

（2）集中化・アウトソーシングの可能性—手続の定型化された業務

人事労務系や財務系といった事務のうち、法律や規則あるいは全学統一ルールなどで手続が定型化されている業務は、そのルールの独自解釈や手続の不正確な理解に基づくまちまちの処理が不備の元となる場合もあるが、手続についてはマニュアルの整備やルールの周知徹底によって処理を「見える化」すると標準化が可能となる。そうすれば、それらを束ねて集中化し（規模のメリットを引き出すことから処理コストを低廉化できる）、アウトソーシングすれば（事務の高価性を克服できる）合理化、効率化、省力化しながら事務としての同じ効果を得る（事務の重要性、間接性を確保しながら増加性に対処できる）ことができる。

なお、これらの業務の合理化等の取組みは、各予算単位に任せると取組みの実施レベルがまちまちになる可能性があり、また、「I-2-2」で指摘したようにその効果も「下げ止まる」ので、「I-1」で指摘したように制度化や組織化が必要となる。制度化や組織化のポイントが

表4 「ホワイトカラー/オフィス業務」の特徴

モノづくり/生産現場	ホワイトカラー/オフィス
業務の種類や範囲はあらかじめ設計され明確になっている	業務の種類や範囲が曖昧で、増殖・変化しやすい
目的・手段・分担やアウトプットおよび途中進捗が見えやすい	目的・手段・分担やアウトプットおよび途中進捗が見えにくい
最適の標準手順・標準時間を定め、計画と管理に活用している	手順や時間の標準を定めていない
生産技術や品質管理など管理や改善を専門的に行う部門があり、組織的に標準手順の改善に取り組んでいる	管理や改善の担い手が曖昧で、担当者やマネージャー個人の能力と意欲に依存しがちである
改善活動が活発	改善活動が不活性
生産性向上のためのマネジメントが機能しやすい	生産性向上のためのマネジメントが機能不全

出典：(株)日本能率協会コンサルティング HP 「リーン・オフィス（無駄のないオフィス）を目指して」^{注3)}

定型業務の集中化であり、可能なもののアウトソーシング化である。

①集中化

集中化には、意思決定が現場から離れるというデメリットはあるものの、業務品質を一定に保ちやすいこと、業務量が一定見込まれることから人員の過剰配置が発生しにくいこと、教育コストが相対的に低くなることなどのメリットがある（表5）。

②アウトソーシング

アウトソーシングには一般的に技術・ノウハウの散逸、業務のブラックボックス化や情報漏洩リスクの上昇などのデメリットが指摘される（表6）。しかし、今回アウトソーシングの検討対象としている法律、規則に則った定型業務については、そもそも本学独自の技術・ノウハウというものではなく、散逸を防ぐ必要もない。また業務をアウトソーシング先に丸投げせず業務状況を把握・管理する仕組みを入れること、プライバシーマーク等の認証を契約の条件とするなどの対応をすることで、デメリットとして挙げられるリスクを低減することが可能となり、アウトソーシングのメリットを十分に享受することができる。

(3) 集中化・アウトソーシングの可能性についてのまとめ

定型業務と非定型業務を切り分け、定型業務について業務フローとして「見える化」し、マニュアルの整備等により標準化することで集中化が可能となる。さらにそれをアウトソーシングすればコストの低減につながる。

2. 地方公共団体、企業、他大学における調査結果

近年、社会では定型業務の合理化、効率化、省力化を目指して事務の集中化とアウトソーシングの取組みが進んでいる。地方公共団体では外部委託（アウトソーシング）が、事業会社ではグループ企業によるシェアードサービスが進められ、徐々に広がりを見せている。

なお、シェアードサービスは、広義にはアウトソーシングとなるが、特にグループ企業を多く持つ事業会社が各グループ会社で実施している総務、人事、労務、経理などの業務を本社もしくは専門子会社に集中させる仕組みである。

(1) 地方公共団体の場合（アウトソーシング）

地方公共団体から民間へのアウトソーシングについては、2004年3月総務省より各都道府県知事宛に「地方公共団体における事務の外部委託の実施状況の調査結果等を踏まえた民間委託等の推進の観点からの事務事業の総合的点検について（通知）」の文書が発信されて以降、

表5 事務の分散化と集中化におけるメリットとデメリット

	メリット	デメリット
分散化 (分散処理)	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定を現場で行うことができ相対的に処理が早い 現場にハウツウ、ノウハウが蓄積できる 	<ul style="list-style-type: none"> 業務品質にばらつきが生じやすい 人員の過剰配置が発生しやすい 教育コストが相対的に高い
集中化 (集中処理)	<ul style="list-style-type: none"> 業務品質を一定に保ちやすい 人員の過剰配置が発生しにくい 教育コストが相対的に低い 規模のメリットの発揮と、処理の簡素化、標準化と専門性が図れる 	<ul style="list-style-type: none"> 意思決定が現場から離れ、相対的に処理が遅くなる

出典：筆者作成

表6 アウトソーシングにおけるメリットとデメリット

メリット	デメリット
<ul style="list-style-type: none"> 中核業務にリソースを集中することができる 経費削減ができる 業務品質の安定、継続性の担保が可能 業務の繁閑調整が容易にできる 高度な知識・技術・ノウハウの導入が可能 	<ul style="list-style-type: none"> 組織内の知識・技術・ノウハウなどが失われる可能性がある 受託者のサービスをコントロールする機能が失われる可能性がある（ブラックボックス化） 情報漏洩リスクが高まる

出典：日本コンピュータシステム販売店協会「アウトソーシング解説書」注5)

市区町村を含めた国全体の動きとして進みつつある。

静岡県、大阪府については国の通知以前から集中化・アウトソーシングを実施しており、表7にみられるように経費や人員の削減の実績が具体的な数値で示され、その効果が実証されている。これらの業務の合理化等の効果は行政サービスの拡充にまわることになる。

(2) 事業会社の場合（シェアードサービス）

事業会社の取組み例としてコクヨグループ、富士フィルムグループが挙げられる。表8にみられるように、管理部門業務の多くをシェアード化しており、極めて大きい経費と業務の削減を成し遂げている^{注7)}。

(3) 事業会社の訪問調査

1) 調査の概要

目的：事業会社におけるシェアードサービスの内容、質を明らかにする

調査時期：2011年6月

調査対象：日立製作所グループ内の約100社から財務経理業務・人事総務業務等シェアードサービスを担う(株)日立マネジメントパートナー（以下「日立MP」という。）

調査方法：財務ソリューション事業部担当者にヒアリング

2) 調査結果

財務経理業務のうち定形業務となる仕訳・出金手続（シ

ステム入力）に関する受託業務の流れと不備・間違い発生状況についてヒアリングした。

シェアードサービスにおける一般的な業務フロー（図3）は次の通りである。

- ①委託元企業より、証憑毎に科目・金額等を指定する申請書を添付した証憑を送付
- ②日立MPで伝票の数を集計し委託元に報告
- ③予算毎の日立MP担当者へ振り分け
- ④日立MP担当者は申請書の内容と証憑を確認し、齟齬がなければシステム入力を実施（ここで、科目や金額の不備、不明な点がある場合、委託元に連絡・確認し報告の上で正しい情報による入力を実施する）
- ⑤システム入力情報と証憑は日立MP中間点検者と最終点検者により点検
- ⑥不備がなかった伝票は、証憑と併せて委託元に返却
- ⑦委託元において受け取った伝票の数を集計
- ⑧委託元管理職がシステム上の承認をすることで最終確定

不備が発生するケースとして、発注元の申請書時点の場合もあるが、それは図3の④で修正される。日立MP担当者的入力ミスは過去の実績で0.2%程度（1000件中2件）発生しているが、中間点検者、最終点検者（図3の⑤）でこれも修正され、発注元に伝票を返却する際は不備が無い状態となっている。

一連の伝票処理業務について品質を維持するポイント

表7 地方公共団体 業務の集中化・アウトソーシング事例

	委託内容（外部委託）	実施効果
静岡県	1988年度：各部署の主管室において、職員の給与や旅費、非常勤職員の報酬費の支払などの総務事務を集中化。 2002年度：総務事務センターを設置し、アウトソーシングを実施。	本庁・出先機関で集中化により55名、アウトソーシングによって42人、計97名の人員減。
大阪府	2004年度：総務サービスセンターを設置し、総務関連事務（人事・給与・福利厚生、予算管理や経費支出といった財務会計、事務に必要な物品の調達・管理）を集中化し委託を実施。	総務業務担当の中間職員（約400名）、人件費換算で年間35億円相当の費用を削減。

出典：各府県ホームページ^{注6)}

表8 事業会社 業務の集中化・アウトソーシング事例

	委託内容（委託：グループ会社シェアード）	実施効果
コクヨグループ	2000年：コクヨビジネスサービス(株)を設立、国内外約40の関連会社の管理部門系事務（人事・総務・経理・IT・広報・建物管理等）を集中化しシェアードを実施。	2006年からの3年間で経理・人事・総務関連業務の人件費を約30%削減。
富士フィルムグループ	2007年：富士フィルムビジネスエキスパート(株)を設立、富士フィルム、富士ゼロックスの国内外関連会社の管理部門系事務（人事・総務・経理、購買、建物管理等）を集中化しシェアードを実施。	2008年からの2年間でグループ全体において約100億円のコスト削減。

出典：日経情報ストラテジー2010年7月号P.24

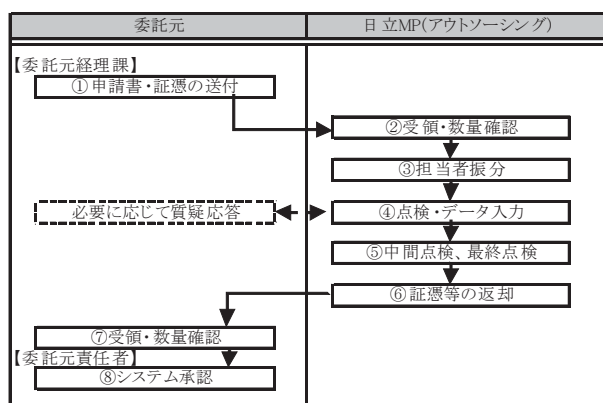


図3 シェアードサービスにおける業務フロー

は、担当者が熟練度の高い専属者であることと、点検者も専属であることが挙げられる。また担当者、中間点検者、最終点検者と3回の点検を経ることをルールとしていることも重要である。通常の、特別な訓練を必要としない事務作業で起こるヒューマンエラーは1%程度とされており^{注8)}、点検を3回行うことで理論上の間違いの発生率を0.0001%（100万件中1件）にまで抑えることになる。

(4) 大規模私立大学の訪問調査

1) 調査の概要

目的： 本学と同規模の私立大学での発注・検収・支払事務処理実態を明らかにする

調査時期： 2011年6月

調査対象： 早稲田大学（財務・経理系課長、検収担当課長）

明治大学（財務・経理系課長、調達系課長）

法政大学（財務・経理系課長、調達系課長）

調査方法： ヒアリング形式

2) ヒアリングの内容

各大学のヒアリングの内容は以下の通りである。

①早稲田大学の場合（ヒアリング先：財務部 経理処理集中化プロジェクト室 課長、検収担当課長、発注システム担当課長）

経理処理集中化プロジェクト室が設置され、公的資金案件と学内研究費案件の検収、伝票処理（データ入力、支払事務）についてキャンパス毎の集中化処理がなされている。

データ入力を専属で行う人員配置により伝票の不備については激減した。

②明治大学の場合（ヒアリング先：財務部 財務課長、

調達部 調達課長）

調達手続に関しては、30万円以上の物品については予算課からの申請に基づき調達課が一箇所で集中処理としている。

支払事務は各部署において行われており分散処理となっている。起票後に経理部門において点検を集中処理し伝票の不備については是正が図られている。

③法政大学の場合（ヒアリング先：経理部 経理課長、施設部 環境施設課長）

調達手続に関しては、20万円以上の学内資金による発注案件については予算課からの申請に基づき調達課が一箇所で集中処理とし、科研費等の公的資金による発注案件については研究開発センターが統括した処理としており、資金ごとの集中処理である。

支払事務は各部署において行われており分散処理となっている。起票後に経理部門において点検を集中処理し伝票の不備については是正が図られている。

3) 調査結果のまとめ

各大学は共通して事務処理の漏れ、不備の低減についての意識が高い。早稲田大学は低減に向けてデータ入力業務を集中化しており、明治大学、法政大学のように支払事務を部署ごとの分散処理としている場合では、支払前の伝票を財務経理部門において集中化して点検を実施するなど、支払前の業務フローのいずれかで集中化処理を行っている（表9）。

3. 立命館学園の調査結果

1) 調査の概要

調査の概要は次の通りである。

i. 出金伝票調査

目的： APUを除く85予算単位毎の出金伝票不備内容、発生率と予算単位毎の不備の傾向を明らかにする

調査時期： 2011年9月

調査対象： 2010年10月～2011年3月執行の出金伝票点検データ（約70,000件）

調査方法： データ分析

ii. アンケート・ヒアリング調査

目的： 予算単位毎の発注・検収・支払事務（定型業務）の業務比率、事務処理工数、業務の集中処理状況、不備指摘への対応状況を明らかにする

調査時期：2011年9月

調査対象：発注・検収・支払事務に携わる専任職員、契約職員、派遣職員等45名（回答32名）に対しアンケート調査を実施し、アンケート回答者のうち図4のA～Dに属する予算単位を中心に専任職員8名、契約職員2名にヒアリング調査

調査方法：アンケート、ヒアリング形式

2) 調査の結果

i . 出金伝票調査（不備率による予算単位の特徴）

出金伝票件数2,000件以下（2010年10月～2011年3月6ヶ月間。2,000件以上は「ハズレ値」として除外）の予算単位に絞り、その分布図を作成し（図4）、不備の傾向を調査した。なお、伝票件数2,000件以下の予算単位は、APUを除く85予算単位のうち80予算単位であり、不備率の平均は約20%である。図4の回帰直線より上部に位置するグループA、B、Cは全体の中で不備率が高いグループであり、逆に下部に位置するグループDは全体の中で不備率が低いグループである。各グ

ループに見られる予算単位の傾向は、グループAには学部事務室が多く含まれ、グループB、Cには附属校が多く含まれ、グループDには教学系以外の予算単位が多く含まれる。

ii . アンケート・ヒアリング調査

(1) 発注・検収・支払事務の業務比率、集中処理状況、不備への対応状況

アンケートおよびヒアリングによって、各担当者の業務に占める発注・検収・支払事務（定型業務）の業務比率、予算単位内の業務の集中処理状況および不備指摘への対応（情報共有・改善活動）状況の調査を実施した（表10）。

表9 「発注・検収・支払事務の集中化状況」

	発注決裁	発注書発行	納品・検収	支払手続	支払後点検
早稲田大学	予算単位毎分散処理	教員分散処理	キャンパス毎集中処理		実施なし
明治大学	調達部署集中処理※1		キャンパス毎集中処理	予算単位毎分散処理 / 点検集中処理	実施なし
法政大学	調達部署集中処理※2		調達部署 / 研究部門毎集中処理	予算単位毎分散処理 / 点検集中処理	実施なし
立命館大学	調達部署集中処理※3		予算単位毎分散処理（一部委託）	予算単位毎分散処理	委託による点検集中処理

※1：30万円以上の物品等の発注、※2：20万円以上の物品等の発注、※3：100万円以上の物品等の発注

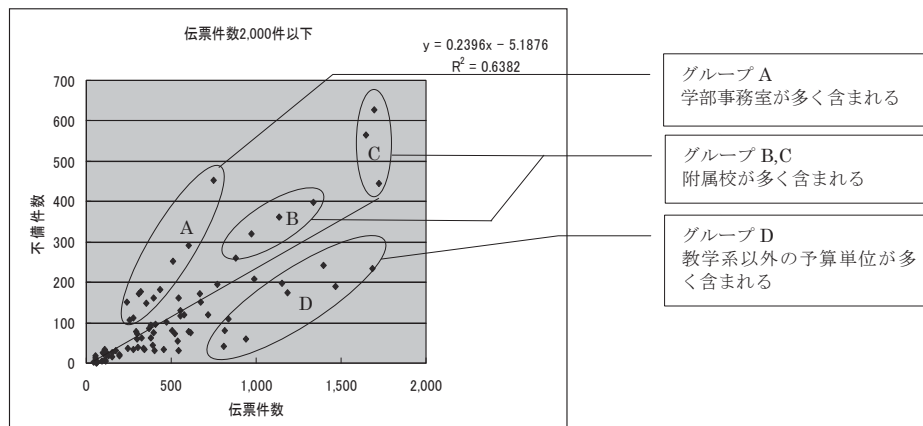


図4 伝票件数2,000件以下の予算単位の分布

表 10 アンケート・ヒアリングの集計結果と
出金伝票の不備率

	a. 担当者の 業務比率	b. 集中処理	c. 情報共有 改善活動	d. 不備率 (全体平均約 20%)
グループ A	約 20%	無	無 or 不十分	40.5%
グループ B、C	約 20%	無	無 or 不十分	28.8%
グループ D	80%～ 100%	有	有	12.2%
その他	80%～ 100%	有	無	19.8%

注) a,b: アンケート結果、c: ヒアリング結果、d. 出金伝票調査結果

出金伝票調査、アンケート・ヒアリング調査の結果より、不備率の高低による予算単位の特徴を以下にまとめた (表 11)。

- ①不備率が高い予算単位の特徴 (図 4 の A、B、C グループ)
 - ・ 処理専属の担当はおらず、他業務との兼任者が処理をしている
 - ・ 不備情報の共有が十分に行われていない
 - ・ 出金伝票の種類が多い
- ②不備率が低い予算単位の特徴 (主に図 4 の D グループ)
 - ・ 専属の担当を置き処理を予算単位内の規模で集中化している
 - ・ 複数の担当者間で不備情報の共有、改善活動が行われている

ただし、専属の担当を置き、処理を集中化している場合でも、不備情報の共有、改善活動が十分に行われていない場合は、不備率が全体平均値 (約 20%) 付近まで高くなる傾向にあった。これは、出金伝票の不備率を下げる (=業務の質を高める) ためには集中化して処理するだけではなく、誤りを是正し次の行動 (処理業務) につなげる改善活動の重要性を示唆している。

(2) 発注・検収・支払事務の処理工数、訂正処理工数
アンケートおよびヒアリングによって、発注手続きに関する処理工数 (以下、発注処理工数)、検収・支払手続きに関する処理工数 (以下、支払処理工数)、不備訂正手続きに関する処理工数 (以下、訂正処理工数) の調査を実施した。

処理専属の担当を置く研究部や総合理工学院内の予算単位 (集中化) と処理専属の担当を置いていないその他の予算単位 (非集中化) では、担当者毎の処理速度に差が見られ、集中化している予算単位の処理工数が相対的に小さい (=処理が速い) ことがわかった (表 12)。

4. 調査・分析のまとめ

今回の調査・分析にて以下の点が明らかになった。

- ・ 文献研究から、定型業務は事務の特性により集中化・アウトソーシングすることで業務の合理化等を図ることができる
- ・ 地方公共団体のアウトソーシングや事業会社のシェアードサービスの実績から、集中化と「専属者」による処理が業務品質の向上 (不備率の改善) と経費削減につながる
- ・ 不備率を下げるためには不備情報の共有とそれによる改善活動が有用である
- ・ 本学の伝票調査の結果から、定型業務の集中化は、効率化 (処理速度向上) につながる

これらの明らかとなった内容を実効性のある政策とする場合、1990 年代の業務の合理化等の取組の反省から、制度化・組織化にまで落とし込む必要がある。

表 11 不備率による予算単位の特徴 (2010 年 10 月～2011 年 3 月実績) 伝票件数 (不備率)

不備率低い	不備率高い
・ 人文社会リサーチオフィス 9,371 件 (7.5%) ・ 総合理工学院 (全教学課、企画課) 8,589 件 (12.9%)	・ 附属校 平均 1,516 件 / 校 (28.8%) ・ 学部事務室 (総合理工学院を除く) 平均 612 件 / 事務室 (40.5%)
[特徴] ・ 専属の担当を置き、集中化処理を実施 ・ 複数の担当者間で不備情報の共有 (会議) をし、次回処理に生かしている	[特徴] ・ 専属の担当はおらず、他業務との兼任 (発注・検収・支払事務の業務比率: 平均 20%) ・ 不備情報の共有が十分図られていないケースが多い ・ 伝票の種類が多い (謝金等源泉関連等)

(不備率基準: 全予算単位平均約 20%)

表 12 予算単位における 1 件あたりの平均処理工数

	※ 1 発注処理工数			※ 2 支払処理工数			※ 3 訂正処理工数		
	集中化	非集中化	差	集中化	非集中化	差	集中化	非集中化	差
担当者工数	15 分	21 分	△ 6 分	11 分	15 分	△ 4 分	23 分	27 分	△ 4 分
点検工数	2 分	2 分	0 分	2 分	2 分	0 分	2 分	2 分	0 分
計	17 分	23 分	△ 6 分	13 分	17 分	△ 4 分	25 分	29 分	△ 4 分

※ 1 発注処理工数には、見積書等必要書類取得に要する依頼作業時間、見積書確認作業時間（教員への確認含む）、発注書/調達請求シート作成時間、コピー・ファイリング作業時間、書類発送作業時間、予算単位責任者・補佐による書類点検にかかる時間を含む。
 ※ 2 支払処理工数には、請求書等書類点検作業時間（教員への確認含む）、出金処理（システム入力）時間、コピー・ファイリング作業時間、書類発送作業時間、予算単位責任者・補佐による書類点検にかかる時間を含む。
 ※ 3 訂正処理工数には、訂正内容確認作業、修正理由文書作成時間、システム入力時間、コピー・ファイリング作業時間、書類発送作業時間、予算単位責任者・補佐による書類点検にかかる時間を含む。

V. 政策について

「IV. 調査・分析」において、業務品質（伝票の不備・間違い率）、効率性（伝票の処理速度）、経費削減の効果が確認された定型業務の集中化とそのアウトソーシング仕様の再設計を提起する。

1. 事務集中化の実施体制について

学園全体の発注・検収・支払事務を統括する集中事務グループを設置し、現在各予算単位で実施されている支払事務については学園一括での集中処理（経理センター）とし、発注・検収事務についてはキャンパス毎での集中処理（発注検収センター）とする 2 階層とする（図 5）。こうすることで分散処理のメリットである迅速さを取り入れつつ、集中化のメリットである業務品質向上や人員数の適正配置を目指すことができる。

発注・検収・支払に関わる事務業務のうち、定型業務についてはアウトソーシング先が担い（図 5 の①）、判断・

調整等を要する非定型業務を職員が担う（図 5 の②）体制とする。なお、アウトソーシング先を仮に現在発注契約サポート業務及び伝票点検業務を担うクレオテックとすると、現行のアウトソーシング体制を維持・活用しつつ業務のスムーズな移行が可能となる。

2. 集中化・アウトソーシング後の業務フローについて

集中化によって業務フローは図 6 のようになる。現行の業務フロー（図 2）との相違点は、現在各予算単位の業務③④が発注検収センターの業務（図 6 の★印）に、業務⑩が経理センターの業務（図 6 の☆印）となることである。他には、現在伝票点検業務を担い、学園の経理処理ルールを把握し熟練度の高いアウトソーシング先が新体制下の経理センターでデータ入力業務（図 6 の⑪）を担うことで不備率は低下し、現行の業務フロー上で支払後に実施している伝票点検業務（図 2 の⑭～⑰）自体が実質的に不要となり省力化につながる。

なお、本業務フローは学園全体で実施する最終段階におけるものであり、後述する小規模運用時においては伝票点検を一部継続して実施し、伝票の不備率等について現行数値との比較を行い、本施策の効果検証を行うものとする。

3. 施策の効果

(1) 集中化の効果 — 予算単位における処理工数

40,000 時間の削減 + 9,900 時間の省力化

i. 集中化による予算単位事務処理工数削減

定型業務をそれぞれ発注検収センター、経理センターに集中化させることで、発注・検収・支払事務に関わる処理工数 40,000 時間分^{注 10)}が各予算単位の事務から削減される。

ii. 集中化による省力化

学園全体で見ると各センターに移管された 40,000 時間

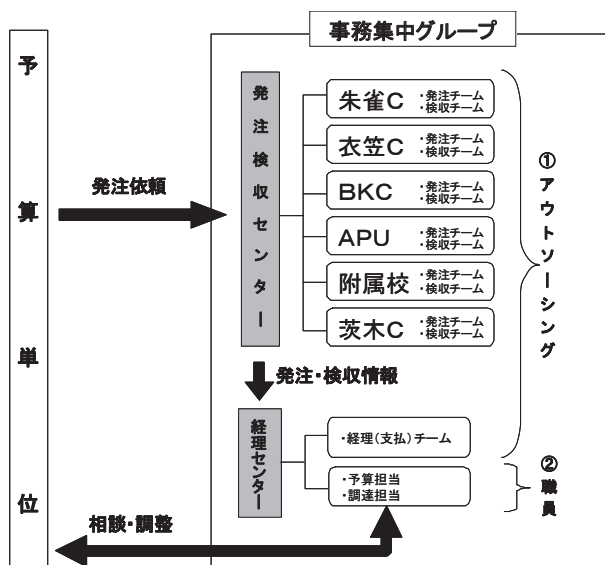


図 5 事務集中化、アウトソーシング時の組織イメージ

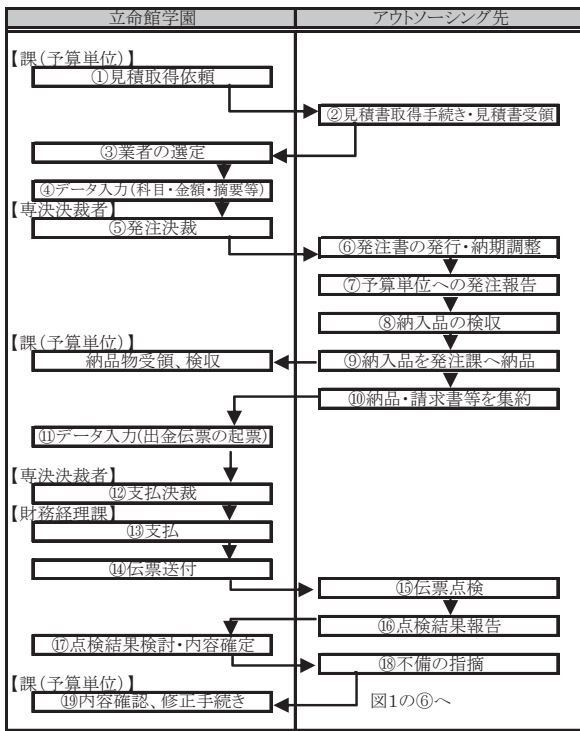


図2 現行の業務フロー（再掲）

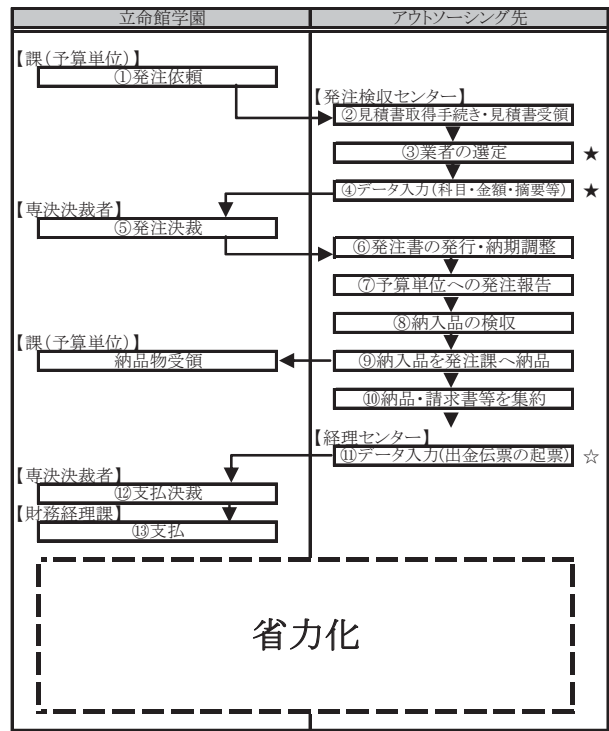


図6 本政策における業務フロー

分の業務について、集中化により7,500時間分^{注11)}省力化される。さらに専属者の処理による業務品質向上の効果で、年間20,000件以上の出金伝票の不備（表2「証憑類の添付漏れおよび内容不備」と、出金額の不備（表2「科目・金額相違、源泉徴収関連の不備」）の修正等に費やしてきた2,400時間分^{注12)}の工数が発生せず（省力化）、合わせて9,900時間の省力化が見込まれる。

(2) 集中化・アウトソーシングの効果（表13）

一年間5,500万円の財政効果

現在、図2の③④⑪の業務を学園内で処理する年間推定費用は、人件費の訂正に関わる処理費用と伝票点検委託費用を加えておよそ1億7,000万円^{注13)}となる。一方で本政策実施時における年間推定費用は、アウトソーシング費用として約1億1,500万円^{注14)}であり、現行推定費用との差し引きで年間5,500万円の財政的な効果が見込まれる（注：人員削減を伴う施策ではないため、支出が年間5,500万円減となるのではなく、5,500万円に相当する職員の業務が学園の学生・生徒・児童の「学びと成長」のための業務へ振り替えることができる）。

表13 集中化およびアウトソーシングによる財政的効果（年間）

	学園内処理 人件費	アウトソーシング費用	計
現行	1.20億円	0.50億円	1.70億円
実施後	0円	1.15億円	1.15億円
差	1.20億円減	0.65億円増	0.55億円減

(3) 集中化、アウトソーシングの効果をあげるための検討事項—業務改善サイクルの実施

「IV-4」のまとめの通り、事務業務の品質向上において不備情報の共有と改善活動を継続的に行うことが重要であり、事務集中グループの業務においても同様である。伝票の不備率や処理工数の目標値を定め、図7のとおり、事例の共有と分析、改善等の検討など、アウトソーシング先の各センター内だけではなく、センター間、学園と

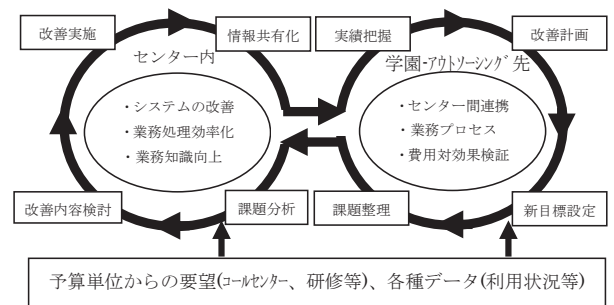


図7 集中事務グループにおける業務改善サイクルイメージ

アウトソーシング先との間に繋がる改善のサイクルを月次・半期などのタイミングで回していくことが重要であり、学園とアウトソーシング先それぞれの業務として予め取り込み、制度化しておく必要がある。

4. 導入にむけて

本政策は2015年4月に予定する大阪茨木新キャンパス開設時に全学園への導入を予定している。そこで2012年度より一部の予算単位で運用を開始し、効果の確認とそこで得られた課題をもとに改善策を講じ、順次対象範囲を広げていく計画である。

導入に向けたスケジュール

- 2012年度前期：事務処理手順の作成、システム改修
- 2012年度後期：一部の予算単位にて小規模の実施
- 2013年度通期：対象予算単位を広げて実施
- 2014年度通期：既存キャンパスで実施
- 2015年度通期：大阪茨木新キャンパスを加えた学園全体での実施

VI. 残された課題

本研究で残されている課題は、

- ・処理手続、必要書類が事案ごとに異なる公的資金、研究費案件の取扱い
 - ・地理的に大学から離れた附属校の実施単位（包括実施もしくは各校実施）
 - ・集中化に伴う決裁権限の変更、人員配置
 - ・アウトソーシング先の力量維持向上
- などがある。

さらに、学園全体の効率的な職員業務設計を考えた場合、他業務の集中化・アウトソーシングの可能性の検討、すなわちこの研究で明らかになる集中化・アウトソーシングの検討の仕方や手法の他部課業務への適用も課題といえる。

【注】

- 1) 1994年4月27日常任理事会「業務改善を目指して」、1997年10月15日常任理事会「予算節減と業務の合理化・効率化の推進に向けて」、1997年12月5日部課長会議「予算節減と業務の合理化・効率化の取り組み」
- 2) 2010年度分：2011年6月30日部次長会議資料「2010年度出金伝票の点検結果について」
2011年度前期分：財務経理課2011年12月12日現在の集

計情報

- 3) (株)日本能率協会コンサルティングホームページ「リーン・オフィス（無駄のないオフィス）を目指して」
(<http://www.jmac.co.jp/wisdom/column/bpr01.php> 2011年12月13日確認)
- 4) 中田重光『OA時代の事務管理』ダイヤモンド社1982年69～71頁
- 5) 「アウトソーシング解説書」社団法人日本コンピュータシステム販売店協会2008年、34頁
- 6) 各府県ホームページ
静岡県 (<http://www.pref.shizuoka.jp/soumu/so-030a/4-4.html> 2011年12月13日)
大阪府 (<http://www.pref.osaka.jp/somuservice/somuscenter/sscbpr.html> 2011年12月13日)
- 7) 「特集 バックオフィス業務大革命」『日経情報ストラテジー』2010年7月号、22～49頁
- 8) 橋本邦衛『安全人間工学』中央労働災害防止協会2004年、98頁
- 9) 『大阪府庁の総務事務改革』LEC東京リーガルマインド2004年、69頁、199頁
- 10) ①発注処理件数8,000件（2010年度推定）×20分（表12の発注処理工数：全体での平均処理時間）
②支払処理件数139,178件（表2伝票件数）×15分（表12の支払処理工数：全体での平均処理時間）
③訂正処理件数5,271件（表2★印）×27分（表12の訂正処理工数：全体での平均処理時間）
①+②+③=2,389,987分÷40,000時間（分散体制化での年間処理時間）
- 11) 発注処理件数8,000件（2010年度推定）×17分（表12の発注処理工数：集中化による処理時間）
+支払処理件数139,178件（表2伝票件数）×13分（表12の支払処理工数：集中化による処理時間）
=1,945,314分÷32,500時間（集中化による年間処理時間）
40,000時間（注10）-32,500時間=7,500時間
- 12) 訂正処理件数5,271件（表2★印）×27分（表12の訂正処理工数：全体での平均処理時間）
=142,317分÷2,400時間
- 13) 40,000時間（注10）×約3,000円（時間単価※：人件費+管理費）+50,000,000円（現行の伝票点検委託費）
=170,000,000円
※学校法人立命館2010年度決算消費収支計算書（職員人件費113億円+管理経費57億円）、
2010年度専任職員686人/契約職員659人、発注検取支払事務における専任/契約職員毎の業務比率の按分による
- 14) 発注処理件数8,000件（2010年度推定）×17分（表12の発注処理工数：集中化による処理時間）
+支払処理件数139,178件（表2伝票件数）×13分（表12の支払処理工数：集中化による処理時間）

= 1,945,314 分 ÷ 32,500 時間（アウトソーシング先における年間の処理時間）

→ 所定労働時間 1,740 時間から 19 人／年の業務となり、クレオテックが他大学で受託する類似業務の受託金額及び本学からの既存業務委託金額等を元に推定積算

【参考文献】

- 1) 中田重光『OA時代の事務管理』ダイヤモンド社、1982年
- 2) 橋本邦衛『安全人間工学』中央労働災害防止協会、2004年
- 3) 大阪府総務サービスセンター『大阪府庁の総務事務改革』LEC 東京リーガルマインド、2004年
- 4) 岡田洋和『経理合理化の全容を解く！タイム・マネジメント』恵友社、1992年
- 5) 面地誠二『非製造部門の業務改善』東京オーキ、2008年
- 6) 坂本祐司『ホワイトカラーの生産性を飛躍的に高めるマネジメント』産業能率大学出版部、2007年
- 7) 妹尾雅夫『アウトソーシングの知識』日経文庫、2006年
- 8) 渡邊達雄『企業変革のためのアウトソーシングBTO』東京経済新報社、2007年
- 9) 加藤義範『図解 自分たちでできる！業務改善とっておきの技法』実務教育出版、1994年
- 10) 日本能率協会『よくわかる業務改善入門』日本能率協会マネジメントセンター、1997年
- 11) 日本能率協会『業務改善がよくわかる本』日本能率協会マネジメントセンター、2007年
- 12) 日本能率協会『もっとうまくできる業務改善』日本能率協会マネジメントセンター、2007年
- 13) 日本能率協会『オフィスの業務改善がすぐできる本』日本能率協会マネジメントセンター、2010年

Centralization of ordering, acceptance inspection, and payment tasks, and redesign of outsourcing specifications

YAMAMOTO, Daisuke (Administrative Staff, Office of Purchasing and Contracts)

ITO, Noboru (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

MINAMI, Takashi (Managing Director, Division of Financial Affairs)

KAGEYAMA, Yoshihiro (Administrative Manager, Office of Purchasing and Contracts)

Keywords

rationalization, routine tasks, centralization, outsourcing, phased (experimental) implementation

Summary

At Ritsumeikan Academy, new initiatives are required with a view to improving staff working conditions and reducing costs toward the implementation of R2020. In light of the development of Ritsumeikan Academy during this period, the tasks involved in ordering, acceptance inspection, and payment have greatly expanded, and mistakes in their practical implementation have increased as a result. The administrative workload involved in their rectification can also no longer be overlooked. The rationalization of ordering, acceptance inspection, and payment for Ritsumeikan Academy as a whole, improvement of the quality of work, and reduction of the overall amount of work, have become pressing issues. Therefore an investigation was conducted into the way in which these matters are handled administratively in local governments, business corporations, and other universities, as well as the state of the current decentralized system for dealing with these matters at Ritsumeikan Academy. From the results, there is great scope for the rationalization of routine work, in orders, acceptance inspection, and payments, and the amount of administrative work could be reduced by outsourcing. The prospects for the effectiveness of these measures are also described. Based on these findings, Ritsumeikan Academy should centralize its administrative tasks and redesign its outsourcing specifications. Plans have been proposed for its full-scale introduction based on phased (experimental) implementation, which was conducted to bring to light any problems in the practical implementation of the redesign.

