

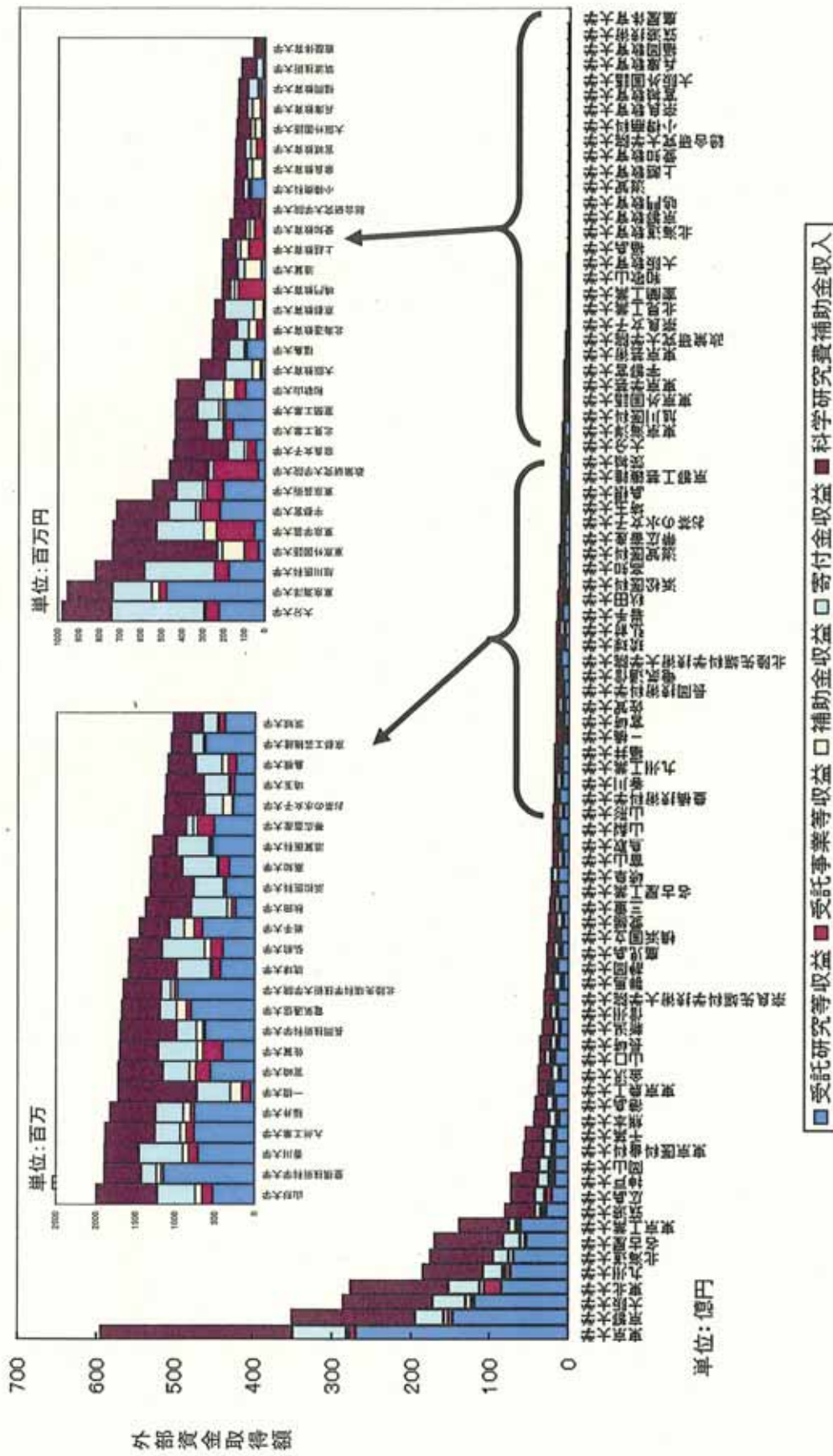
国立大学法人(全法人)の損益計算書の概要

(公表データを元に監理委員会事務局でまとめ)

単位：億円

	平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度	平成20年度
経常費用	23,622	24,118	23,729	24,478	25,177
業務費	22,367	22,920	22,586	23,326	24,023
物件費	9,316	9,883	9,599	10,159	10,736
教育経費	1,040	1,145	1,228	1,294	1,403
研究経費	2,333	2,422	1,941	2,061	2,189
診療経費	4,284	4,418	4,456	4,600	4,836
その他	1,659	1,898	1,974	2,204	2,308
人件費	13,051	13,037	12,987	13,167	13,287
役員人件費	96	106	96	100	106
教員人件費	7,831	7,832	7,758	7,689	7,748
職員人件費	5,124	5,099	5,133	5,378	5,433
一般管理費	916	884	822	831	848
その他	339	314	321	321	306
経常収益	24,454	24,803	24,451	25,295	25,844
運営費交付金収益	11,655	11,383	10,648	10,614	10,559
学生納付金収益	3,568	3,618	3,604	3,554	3,495
附属病院収益	6,245	6,457	6,662	7,098	7,470
受託研究等収益	1,000	1,336	1,487	1,706	1,790
寄附金等収益	520	534	564	608	603
その他	1,466	1,475	1,486	1,715	1,927

平成18事業年度・大学別外部資金等取得額及びその内訳



国立大学法人 宮城教育大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 国立大学法人 宮城教育大学
- 所在地： (〒980-0845) 宮城県仙台市青葉区荒巻字青葉149
- 連絡先： 022-214-3325
- 教員数： 220名
- 職員数： 75名
- 学生数： 学部1,581名、大学院123名
- 特徴： 教育学部
- 取材対象者： 施設企画主幹

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

従来、国立大学であったが、法人化することに伴い、国からの予算が削減されることになった。大学の運営において最も大きな経費となっているのは、人件費であり、人員の削減を行っていく必要が出てきた。

特に施設管理などを行っている技術系の職員については削減しなければならなくなり、学内の技術系職員が担当する業務をアウトソーシングすることになった。

現在、当大学においてアウトソーシングしている業務は以下の通りである。

- ◆ボイラー運転
- ◆学内の警備
- ◆付属小学校の給食

(2)アウトソーシングの範囲について

ボイラー運転、警備、給食において、技術系職員が実施していた業務全般をアウトソーシングしている。

- ◆ボイラー運転
施設内の暖房用ボイラーの始動・停止、日報の作成
ボイラー運転に関しては、校舎の改築時にはボイラーを使用しない暖房へ切り換えていく予定であり、将来的には業務そのものが無くなるものと考えている。

- ◆学内の警備
24時間の常駐警備
付属小学校などに関しては、夜間は機械警備、昼間は警備員による巡回警備としている。しかし、大学の場合、深夜まで研究を行っている教員や、研究室で朝を迎える教員もいるため、昼夜問わず警備員による警備が必要になっている。

- ◆付属学校の給食
付属学校の給食室における給食の調理業務
給食に関しては、給食事業者側の工場が生産した給食を小学校に届けてもらう方が委託料金の削減につながるものと思われる。しかし、小学校における給食は、食育という教育の一つでもあるため、小学校内の給食室で調理する形式で業務を委託している。

(3)実施フロー

ボイラー運転、警備、給食の各業務を全て委託しており、複雑な業務フローのようなものはない。

- ①ボイラーの運転開始
- ②問題発生時には担当者へ連絡
- ③ボイラーの運転終了
- ④運転日誌の記録と報告

アウトソーシングしている全ての業務について、基本的には毎日日報を提出してもらっており、毎日の業務内容について当大学側でも把握できるようにしている。

(4)官民の役割分担について

業務全般を委託しているため、基本的には役割分担のようなことはしていない。修理が必要になるなど、問題が発生した場合には当大学側が対応をする。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

ボイラー運転、警備、給食のどの業務に関しても、以下のようなフローで行っている。

- ①入札公告
- ②仕様書・技術要件の開示
- ③必要書類の提出
- ④書類審査
- ⑤入札

入札には複数の企業が参加しており、最終的にはボイラー運転と警備は併ビルメテック建装、給食は㈱ニッコクトラストへアウトソーシングすることに決まっている。

(2) 落札者の評価方法

当大学の場合、アウトソーシング先を決定するに当たって、以下のような点を審査しているが、これら以外には特別な評価方法は取っていない。

- ◆ 業務内容が遂行できる体制があること
- ◆ 過去に同様の業務請負の経験があること
- ◆ 免許などを持っていること

免許に関しては、ポイラーならポイラー一技士免許、警備なら警備業免許、給食なら栄養士や調理師の免許というように、どの業務に関しても必要になるものである。また、怪しい会社でないかをチェックすることも重要である。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

ポイラー運転に関しては、以前の職員が柔軟に対応していたため、品質は悪くなったとも言える。以前、ポイラー運転を担当していた職員は、学内の設備工事・修繕などを行う際に立会人になってくれたり、簡単な修繕をしてくれたりしていた。しかし、アウトソーシングしてしまうと、あくまでも契約範囲内の業務だけを行い、範囲外の業務は別途費用がかかってしまう。当大学としては、以前の職員の存在が必要不可欠であったため、現在も契約社員として来てもらっている。

警備に関しては、警備会社において専門の訓練を受けた人物が来ているため、専門性は高まったのではないかと思う。

また、給食業務に関しては、栄養士などの専門知識を持った人物が民間企業には多いため、品質アップに繋がっている。

専門性の高い企業にアウトソーシングすると、法律の改正など、新たな動きへの対応を迅速に行うことができると感じる。これは、各企業が業界における法律改正などの情報を素早くキャッチし、業務に反映してくれているためである。以前、職員が業務を行っていた頃は、国や県からの通知があつて初めて情報を得るというような状況であったため、各業務における専門性については大幅にアップしているのではないかと感じる。

(2) 人員削減

ポイラー、警備、給食など全ての業務について、技術系職員の人員削減に繋がっている。

どの業務に関しても、基本的には“ナマクビ”に手を付けるような事はしておらず、新たな人員の補充をせず、自然減による人員削減を行っている。

(3) その他

その他、特に得られた効果はない。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

- ① 企業側との連絡体制を密にする

(2) 講じている場合のその内容

- ① 企業側との連絡体制を密にする

ポイラーと警備に関しては、当大学へ来る人が変わってしまうと、運転方法や警備の死角など、有益な情報を共有できなくなってしまうため、連絡体制を密にすることが重要である。

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

いわゆる『用務員』のような役割を果たしていた職員に代わる存在としてアウトソーシングを利用することはできない。当大学の場合、ポイラー運転を担当職員の存在は非常に大きく、現在でも契約社員として来てもらっている。

また、警備においては、年配の人が来ることが多く、いざというときに本当に対応できるのか少し心配である。

また、ポイラー運転、警備共に委託先企業における人事異動などによって担当者が代わってしまうと、業務内容をつかりと理解できていないため、戸惑うケースがある。

(2) アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

警備やポイラー運転などは、いわゆる『用務員』のような職員が担当していた業務であり、幅広い業務をこなしていることが多い。

この職員の代替をアウトソーシング先にお願いすると、あらゆる業務を業務内容に記載する必要はある。しかし、あらゆる業務を記載すると、結局、アウトソーシングする方が価格が高くなってしまいます。そのため、委託業務内容を選定することが重要になる。

国立大学法人 福島大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名：国立大学法人 福島大学
- 所在地：〒960-1296 福島市金谷川1番地
- 連絡先：024-548-8021
- 教員数：250名
- 職員数：事務職員137名、付属学校教員86名
- 学生数：学部4,318名、修士120名
- 特徴：教育学部、行政社会学部、経済学部
- 取材対象者：事務局 施設マネジメントグループ 環境保全担当

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

当大学においてアウトソーシングを活用している業務は、

- ①エレベーター保守管理業務
- ②電気及び機械設備運転管理業務

の2業務であり、それぞれアウトソーシングに着手した経緯・背景は以下の通りとなる。

①エレベーター保守管理業務

当大学は、階層の低い校舎ばかりであったため、エレベーターは設置していなかった。しかし、約30年前に、階層の高い新校舎を設立するに伴い、エレベーターを設置する必要があったため、エレベーターを設置した。

エレベーター保守管理業務は専門知識を有する資格取得者が対応することが義務付けられており、当大学には有資格者がいなかったことから、アウトソーシングを実施するに至っている。

当初は、職員が資格を取得して業務に当たるとも検討していたが、事故が起きれば人命に関わる事態となってしまうことなどから、専門性の維持は欠かせないということ、専門業者に委託することが最適と判断した。

現在、当大学では4社のエレベーターを導入しているが、保守管理業務については、直接各メーカーの保守専門部署に委託している。保守管理業務は、メーカーの下請企業や代理店などに委託することは可能であり、その方がコストは安く済む。しかし、点検が不十分であったり、部品交換などの対応が遅いなどの懸念があったため、多少費用が高んでも、信頼のおける所に委託しようという結論に至った。

②電気及び機械設備運転管理業務

電気及び機械設備運転管理業務とは、電線から引き込む電気を一般用に変換する業務である。これには専用の設備が必要であり、有資格者が業務を行うことが義務付けられている。

電気及び機械設備運転管理業務をアウトソーシングするに至った背景としては、国立大学の法人化によるコスト削減意識の向上が最大の要因となっている。

元々は、有資格者の職員が業務を担当していたのだが、定年により退職していった。そこで、新たに職員を雇用しようと考えたが、人員不補充の考え方が強かったため、アウトソーシングするに至った。

また、従来は身内が業務を行っていることから、改善要求を出そうにも出しにくい状況でもあった。そのうえ、担当職員に任せきりになってしまい、業務管理が曖昧になっていた。これらの点も、アウトソーシングを行う要因の一つとなっている。

(2)アウトソーシングの範囲について

①エレベーター保守管理業務

⇒エレベーターの保守業務全般(ワイヤーの弛み・破損点検、安全装置の動作確認、非常通報装置の動作確認、ボタン等のカゴ内設備の破損点検)

【委託先及び年間費用】

- ◆フジテック・・・・・・・・・・約720万円
- ◆シンドラーエレベーター・・・・・・・・約70万円
- ◆日立ビルシステム・・・・・・・・約70万円
- ◆三菱ビルテクノサービス・・・・・・・・約20万円

②電気及び機械設備運転管理業務

⇒機器の運転・停止、異常点検、機器の動作確認

【委託先及び年間費用】

- ◆太平洋ビルサービス・・・・・・・・約3,400万円

(3)実施フロー

①エレベーター保守管理業務

- ①カゴ内の設備点検
⇒カゴ内の設備で破損箇所がないか、照明は点灯しているかなどの確認を行う。
- ②非常用装置・非常通報装置の動作確認
⇒ドアの開閉制御装置、地震感知装置、非常通報装置を作動させ、異常がないかを確認する。
- ③ワイヤー点検
⇒ワイヤーに破損箇所や弛みがないかを確認する。

②電気及び機械設備運転管理業務

- ①機器の電源を入れ、運転を開始する。
- ②機器が正常に作動しているかを目視で確認する。

(4)官民の役割分担について

委託先業者が実務関連の全般を行い、大学側が管理監督を行う役割となっている。大学側は、最低でも月に一度は現場を視察し、異常がないかを確認することを心がけている。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

当大学では、委託している2業務の内、電気及び機械設備運転管理業務において一般競争入札を実施しているが、エレベーター保守管理業務は随意契約となる。

一般競争入札に関しては以下ような手順となる。

- ①入札案件の公告・・・業務名称、業務期間、業務場所、入札参加条件、入札手続等を明記した入札公告を、大学のHPや校舎内の掲示板に掲載する。
- ②仕様書の交付・・・電気及び機械設備運転管理業務の業務範囲や業務内容、必須となる資格などを明記したものを交付する。
- ③必要書類の提出・・・仕様書で定められている業務内容の実施可否、有資格者の有無、業務実施体制などの資料を提出してもらう。
- ④書類審査・・・・・・・・提出してもらった提案書などの資料の内容を確認し、当大学が求める業務について遂行できるかどうかを審査する。
- ⑤入札・・・・・・・・書類審査を通過した企業が入札を実施する。(電気及び機械設備運転管理業務の場合、入札に参加するのは専門知識を有する企業ばかりのため、書類審査で落ちるケースはほとんどない)

書類審査を実施する理由は、価格競争だけにしてしまうと、本当に業務を遂行できる業者なのか判断できないためである。最近、低価格で落札するものの、業務を遂行しない業者が増えているという話を良く聞くので、それを防止するためである。当大学では、サービスの質と費用のバランスを重要視しているのも、安からう悪からうで済ますわけにはいかない。

エレベーター保守管理業務において随意契約を行っている理由は、サービス品質の低下が懸念されるからである。「餅は餅屋」ではないが、機器を一番理解しているのがメーカーなので、そのメーカーに保守点検を委託することが一番安心できるからである。

(2)落札者の評価方法

書類審査では、「入札参加条件を満たしているか」、「業務遂行に当たって大きな問題点はないか」などの点を確認し、最終的に落札者を決めるのは価格である。特に高圧電力引き込み業務は、ある程度作業内容がルーティン化されているため、難しい業務ではない。また、入札参加条件によって企業のスクリーニングが出来るため、特別、価格以外の部分を評価する必要はないと考えている。そのため、第一段階で提案書の内容を確認し、第二段階で価格を見るという流れになる。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

①エレベーター保守管理業務

エレベーター保守管理業務については前述した通り、新校舎の設立と同時にアウトソーシングを始めたため、アウトソーシング前後の効果という面で計ることはできない。

しかし、今まで目立っていたトラブルなどが発生していない当大学では、一定のクオリティを担保できていることが評価に値すると考えている。

他の大学においては、エレベーター保守管理業務においてコストを削減するため、メーカーの下請業者を利用して失敗したという話を聞いたことがある。

利用者の安全を考えると当然であり、目先の損得では図れない部分は大いにある。トラブルを起さないためのリスクヘッジを行うことが、利用者にとって一番良いことであると思っている。

②電気及び機械設備運転管理業務

電気及び機械設備運転管理業務においても、前述の通り、アウトソーシング導入以前は職員が実務に当たっていたことで、改善要求を言いにくい雰囲気や、業務を任せきりにすることにより、担当職員以外が緊急対応することが困難という問題が発生していた。

しかし、アウトソーシングを導入することで、業務関連の要望はもちろん、直接業務に関係のない、対応が悪いといったクレームに対する改善も即座に行うことが可能になった。

(2)人員削減

エレベーター保守管理業務においては、人員削減効果は無い。電気及び機械設備運転管理業務では、職員を雇った場合と比較すると、アウトソーシングすることで雇用する必要性がなくなったため、間接的に人員削減効果が出ている。

(3)その他

その他の効果で言うと、電気及び機械設備運転管理業務において、応対に関するクレームが来なくなったことが挙げられる。これは非常に小さいことなのであまり意識はしていないのだが、マイナス部分は無いに似せたことがないと思う。職員が行っていた時は教授や学生から、「あいさつをしても返事が無い」といった、応対に関しての指摘が多

かったが、アウトソーシングするようになって、ほとんど聞かなくなかった。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1)アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

アウトソーシングにおいて実施している工夫は以下の通りとなる。

- ①保守管理業務をメーカーに直接委託
- ②業務報告書のプロフォーマット化

(2)購している場合のその内容

①保守管理業務をメーカーに直接委託

エレベーター保守管理業務をメーカーに直接委託することで、安全性の向上や専門性の維持を図っている。エレベーター保守管理業務は、下請業者や代理店などに委託することが可能であり、下請け業者や代理店の方が、メーカーに直接委託するよりも価格が安くなる。

しかし、いくら価格が安くてもサービス品質が悪ければ事故を起しかねない。また、部品交換に時間がかかり、エレベーターを使用できないう状況が発生すれば、利用者からのクレームが発生し、大学のイメージを損ねてしまう。大学側にとってマイナスイメージとなる事態を防ぐためにも、安心して任せられる業者に委託することになっている。

②業務報告書のプロフォーマット化

電気及び機械設備運転管理業務では、職員にまかせっきりになることで今まで曖昧にしていた業務内容を業務報告書としてフォーマット化することで、いつどこでどのような作業を行ったのかを把握することを可能にした。また、月に一度実施する定期点検は、点検部分の写真を添付させるなど、分かり易さを向上させている。

6. 今後の課題

(1)今まで抽出された問題点・課題点を整理する

アウトソーシングしている業務全体における今後の課題は、今まで以上にコスト削減に取り組みつつも、品質を下げない工夫を行うことが第一に挙げられる。国から支給される国立大学法人への補助金は、横ばいか、減少することが決まっているため、大学の経営を維持するためにはコスト削減が必須になる。これを実現するために現在検討しているのが、アウトソーシングの契約を単年契約から複数年契約に変更することである。

エレベーター保守管理業務においての課題点は、上記の契約関連のみで、実務部分に関しては特に無いと考えている。

電気及び機械設備運転管理業務では、業務の引継ぎが課題点として挙げられる。単年契約で、毎年入札を実施していることから、毎年同じ業者が落札することはほとんどない。また、業務内容は比較的簡単ではあるが、使用する機器によって操作方法等が異なることや、当大学の業務フローを覚えてもらわなければならないことから、スムーズに業務移管するには引継ぎを行う必要がある。そのため、毎年3月の中旬から下旬にかけて、引継ぎを実施せざるを得なくなっている。

この点も、複数年契約にすることである程度解消できると考えられるため、検討を進めている。

(2)アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

施設設備全般にいえることがだが、その施設を何年使用するかを予め決めておくことがポイントとなる。

当大学のエレベーターの場合、10年や20年で交換する設備としては考えておらず、長期的な使用を念頭に設置した。そのため、保守管理業務は長期的に発生する業務として捉えており、それに伴ったサービス品質を担保できる業者を選定した。

目先の損得に注目してしまい、サービス品質をさげすんでしまうことは充分あり得ることなので、設備を何年使用するためにはどのような保守メンテナンスが必要なのかという視点で業者選択をすることが望ましい。

国立大学法人 奈良教育大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名：国立大学法人 奈良教育大学
- 所在地：〒630-8528 奈良県奈良市高畑町
- 連絡先：0742-27-9104
- 教員数：107名
- 職員数：事務職員、技術職員 56名
- 学生数：学部1,191名、修士143名
- 特徴：教育学部
- 取材対象者：会計課

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

当大学は平成16年4月に国立大学法人となったが、それ以前から既にキャンパス施設の管理運営4業務をアウトソーシングしていた。

アウトソーシング業務は「清掃業務（校舎の共用部分の清掃）」「警備業務（守衛を配置し校内警備）」「環境業務（構内の除草作業や簡易営繕）」「教職員の宿舍管理（入居者への部屋の引渡しや空室の清掃管理など）」である。

高、4業務をひとつの業者ではなく、業務ごとにそれぞれアウトソーシングをしている理由は次の通りである。

- ① それぞれの業務で専門業者に委託した方が業務の質が高いと思われる
- ② 法律（「官公需」についての中小企業者の受注確保に関する法律）の出来る限り中小企業の業者を選定する様にということに基いた結果、包括的にアウトソーシングするのはなく、それぞれの業務で行うようにした

アウトソーシングに着手した時期について、環境業務は平成15年11月からであるが、それ以外の業務の詳細な時期は把握しておらず、いずれも10数年前もしくは、20年以上前からアウトソーシングしていると思うとのことであった。

環境業務はもともと、当大学の職員である用務員が行っていたが、用務員の定年退職に伴い、これを経費削減の機会と捉え、当大学において、退職金や各種社会保険の支払い、公務災害の保証などの負担を必要としないアウトソーシング先に委託した。

環境業務以外の警備業務などのアウトソーシング内容については、もともと当大学の職員が行っており、職員の本業業務に集中できないという声があったことや、前述の様な経費削減という観点から、アウトソーシングをするに至った。

現在、アウトソーシングしている業務を当大学の職員が行うことは時間的に厳しく、また、新たにアウトソーシング業務を行うために職員を雇う金銭的な余裕はないので、アウトソーシングを辞める予定はない。

(2)アウトソーシングの範囲について

当大学は4キャンパス施設の管理運営各種をアウトソーシングしており、その内容は以下の通りである。

<清掃業務>

校舎のトイレや廊下などのいわゆる共用部分の清掃をアウトソーシングしている。アウトソーシング先は株式会社健康衛生社である。アウトソーシングを行う前は、職員である用務員が行っていた。

<警備業務>

不審者の侵入防止のための校内巡回、警備（24時間）をアウトソーシングしている。教職員や学生がいない夜間において、大学校内は勿論のこと、警備員の安全性を考慮して、夜間でも警備員を複数名常駐させる様に依頼している。アウトソーシング先は近畿ビルサービス㈱である。アウトソーシングを行う前は、職員が宿直をして警備業務を行っていた。

<環境業務>

大学校内の芝生などの除草作業や景観を良くする作業（植木を整えるなど）や共用部分の電球交換など（簡易営繕）の軽作業をアウトソーシングしている。作業担当者は月・水・金曜日と週3日従事している。アウトソーシング先は（社）奈良市シルバー人材センターである。アウトソーシングを行う前は、職員である用務員が行っていた。

<教職員の宿舍管理>

教職員の宿舍の空室管理（定期的な清掃や鍵の保管・管理など）を行い、教職員が宿舍に入居するに当たり、スムーズに部屋の引渡しを行える様に管理業務をアウトソーシングしている。作業担当者は週に3日程度従事している。アウトソーシング先は愛宕産業㈱である。アウトソーシングを行う前は、職員である用務員が行っていた。

(3)実施フロー

実施フローについては、各業務とも以下の通りであり、単純なものとなっている。

- ① まず、仕様書、契約書に基づいた内容を当大学がアウトソーシング先に説明する。
- ② その後は、アウトソーシング先が自発的に行う（特別困難な業務ではないので、最初の説明後は改めて詳しい説明をすることはなく、アウトソーシング先に業務を任せられている）。
- ③ 清掃業務と警備業務については、毎日報告書によって報告を受けている。

(4)官民の役割分担について

当大学は基本的に業務全体を任せており、報告書の不備や実際に業務に滞りがないかチェックしている程度である。このチェックについては、その専門の部署や改めて時間を設けるなど特別なことはしていない。

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

4 業務のうち、清掃業務と警備業務については、入札を実施している。一方で環境業務と宿舍管理業務については、入札を実施していない。

入札に関する概要は以下の通りである。

当大学の入札参加の条件は、省庁が設定している入札参加要件におけるランクで「B」もしくは、「C」、「D」に認定されていることである。

入札方法については、当大学におけるアウトソース業務は困難なものではないので、基本的に性能を見ることはない。価格中心に見ており、最低価格で応じた企業を選定する方針である。

入札を実施することによって業者の競争を促し、この結果、低く経費を抑えることに成功したと考えている。一方で、価格競争から低価格で受注したことにより、アウトソーシング先のモチベーションが下がり、質の低い業務を行われる可能性は否めないというところが懸念材料となっている。現状は、その様に感じたことはないが、時折懸念することがある。

この対処法として入札における最低限度価格を設けて、安かろう悪かろうというのを未然に防ぐ対処を行っている。

一方で入札しない業務は環境業務と宿舍管理業務である。当大学規定において、年間300万円未満の業務発注の場合は随意契約を行っても良いとしているため、わざわざ入札を実施しない。随意契約は以前から付き合いのあるアウトソーシング先を選定でき、今までの信頼感の下、当大学として安心できることが随意契約を行っている理由である。

随意契約なので、価格競争は生じない。欲を言えば、もう少し発注価格が下がればよいと思うことがある。ただし、環境業務や宿舍管理で発生する費用は数十万円～百数十万円レベルであるので（環境業務は168万円/年、宿舍管理は50万円前後/年）、価格が下がるに越したことはないが、この効果は限定的であろう。

(2) 落札者の評価方法

評価者の人数は5人である。特に入札における専門部署を設けておらず、会計課内で契約担当という役割を与えられた人員が中心に行っている。評価フローは、まず契約担当者3名で当大学価格設定範囲内の入札価格かどうかや簡単な企業概要、提案書が仕様書を満たしている内容かどうかを確認し、その後には会計課副課長の確認を経て、最後に会計課課長の承認を認るものとなっている。前述の様に価格を中心に見ている。

入札に参加する企業は仕様書を見て参加するので、当大学としては基本的に、仕様書通りの業務ができるであろうという前提の下、企業を見ている。この様な考えで、現状は特に問題ない。

強いて問題点を挙げると、入札に参加する企業が仕様書通りの業務を行ってくれるかどうかという懸念が生じることがある程度である。しかし、実際に業務を行わないとわからないので、この懸念は仕方がないと捉えている。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

各業務とも、正直難しい業務とは考えていないので、そもそも質の向上に気づきにくいのが正直な感想である。ただし、今までにアウトソーシングによる大きな問題点が発生していないという観点から考慮すると、サービスの質は一定の高さを保っているのではないかと考えられる。

また、当大学の職員がこれらの業務を行わずに済むことや、経費削減に結びついていくことを考えると、助かっていると感じている。

(2) 人員削減

アウトソーシングによって人員削減を達成したかという点と、そうではない（例えば、アウトソーシング前の環境業務を行う職員は1名に対して、現在は2名の担当者が当大で従事している）。当大学としては、人員削減というよりも、経費削減という考えの下、アウトソーシングを行ってきたので、一定の成果を得られていると感じている。

尚、環境業務に携わっていた当時の職員の退職前年収は500万円前後であり、かつ各種健康保険や退職金の発生が生じていたことに対し、現在の費用は168万円（84万円/年×2人）程度に留まっており、目に見ええる経費削減に繋がっている。

(3) その他

各種アウトソーシング業務は高い専門性を求められるものではないが、専門業者が行ってくれることにより、教職員が本来の業務に集中できることは良い点である。また、普段は清掃や環境業務などに携わらないことが、教職員の美化意識を高める結果につながり、クリーンキャンパスと称して、教職員が自発的に校内清掃などを年に1～2回行う様になっている。

一方で、シルバード人材センターの環境業務担当者が共用部分の電球交換のみを行い、専有部分（各部局など）の電球交換を行わないケースがある。これは、仕様書・契約書に基づいた契約内容であるので仕方がないが、各部局の電球交換も行ってくれるような融通を利かせて欲しいと思うことが稀にある。

アウトソーシング先に対しては必要な情報やデータは渡さず、かつ各部局において、業者などの部外者が目に留まる様な場所に、個人情報や機密情報を置かないような取り組みを行っている。機密性の保持は出来ているなど大きな問題点は抱えていない。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学はアウトソーシング実施に当たって、以下の取り組みを行っている。

- ① 入札時の業者選定や契約書作成にて3チェック制で実施
- ② 会計課で仕様書作成するに当たり担当部局へ依頼

(2) 雇している場合のその内容

①入札時の業者選定や契約書作成にて3チェック制で実施
会計課の契約担当3名のみで業者選定や契約書作成を行うことは、記入漏れなど何かしらのミスが生じる可能性がある。そのために、チェックを二重、三重（会計課の契約担当3名のみならず、会計課の副課長、課長によるチェック）を行うように工夫している。三重チェックによってミスを未然に防げる様になった。

②会計課で仕様書作成するに当たり担当部局へ依頼
会計課で仕様書作成するに当たり担当部局へ依頼している。例えば、清掃業務は学生支援課が担当しているのので、清掃業務の仕様書作成を会計課よりも、学生支援課で行った方が良いと判断している。

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

当大学は入札における業者選定を基本的に価格中心で決定している。しかし、「官公需についての中小企業者の受注確保に関する法律」により、業者選定は努力義務で出来る限り、中小企業を選定するようにという決まりがある。法的拘束力はないものの、この点を考慮した結果、価格のみで業者選定を決めないケースもあつた（価格の安い大手業者を選定できなかったことがある）。このような法律は中小企業や地域産業支援という側面を有するものの、当大学としては価格重視の見方ができないことがあつたので、この法律はデメリットの方が多いため気がする。この法律の徹底は考えにくいだが、一度、再検討をしてみたい。

また、この法律による拘束力はないが、努力義務と規定されているので、この取り決めに従った方がいいのか、それとも、従わなくていいのかという判断基準が曖昧な点について問題点であると思う。明確な基準があれば、示してもらいたいのが本音である。

(2) アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

毎日、アウトソーシング先とコミュニケーションを図り、円滑な関係を作り上げるこ
とが重要と考えている。円滑な関係はアウトソーシング先のモチベーションが向上する
ことに繋がるであろう。

国立大学法人 佐賀大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名：国立大学法人 佐賀大学
- 所在地：(〒840-8502) 佐賀市本庄町1番地
- 連絡先：0952-28-8113
- 連員数：771名
- 職員数：941名
- 学生数：学部6425名、大学院：996名
- 特徴：文化教育学部、経済学部、医学部、理工学部、農学部
- 取材対象者：経理調達課、情報企画室

2. 委託内容

(1) アウトソーシングに着手した経緯・背景について

経費削減と業務の効率化を狙って、学術情報基盤システムについては、広範囲のシステムを最終的に一つのシステムに統合し、委託するよう予定している。

当大学における情報システムは、事務業務に関するシステムを情報企画室が担当しており、学術情報基盤システムに関しては、総合情報基盤センターが担当している。

総合情報基盤センターが担当している学術情報基盤システムは、以下のようなシステムが含まれており、前回（平成17年度）の入札の結果未統合の一部システムを除き、これらのシステムの大部分を NITD データ九州へ委託するしている。

- ◆教育研究用システム
- ◆電子図書館システム
- ◆風図書館業務システム
- ◆事務情報・学生情報システム
- ◆基盤ネットワークサービスシステム

通常、それぞれのシステムを別々に発注することが多いと思われるが、当大学では、リプレイスの度にシステムを統合し、一つのシステムとして委託することで、コスト削減を実現している。

(2) アウトソーシングの範囲について

現在、アウトソーシングしている業務の範囲は、上記システムに関するハードウェア・ソフトウェアのリース・保守等である。

(3) 実施フロー

システムを導入し、運用する部分に関して、特に実施フローは無い。

(4) 官民の役割分担について

総合情報基盤センターに設置したサーバーの日常的な運用に関しては、当大学が対応しているが、定期的な保守、トラブル発生時の対応などに関しては、委託先である NTT データ九州が対応するといった役割分担となっている。

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

学術情報基盤システムが政府調達になる金額の規準額は、リース期間である4年間(48月)での総賃貸借料の予定額で判断し、現行のシステムの規模では、政府調達(総合評価落札方式)となる金額であった。そのため、以下のような手順で入札を実施している。

- ① 導入説明会の実施……………導入予定のシステム概要について説明会を実施。
- ② 企業からの情報収集……………企業から仕様策定のための資料招請を行う。
- ③ 仕様書(案)の説明・意見招請……………確定前の仕様書を説明し、不明箇所の照会・要望等の意見を招請する。
- ④ 仕様書の確定・入札公告……………最終的な仕様を確定し、官報公告を行う。
- ⑤ 説明会の実施・提案書受領……………仕様について説明会を実施し、入札参加企業から入札書、提案書等を受領。
- ⑥ 提案内容等の審査……………仕様書の要件を満たしているか審査を行う。
- ⑦ 入札実施……………審査合格者を対象に、機能評価と入札金額評価の両方を基に、落札企業を決定する。

上記のような入札の結果、前回(平成17年度)は、NTTデータ九州が落札者と決定している。

(2) 落札者の評価方法

総合評価方式では、最低限求められている機能を必須とし、加点点目としての付加機能に基づき評価得点を算定している。

最終的な評価は、機能の評価得点と入札金額を一定の算式で得点化したものとして決定するため、高機能・高性能を低価格で提供できる企業が落札企業となる。つまり、機能を追加してもその分高くなるようでは落札できないし、低価格でも機能が低ければ落札することができない。

加点点目に関しては、企業からアピールがあった情報(機能・性能)も当然参考にしている。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

システムを統一化したことにより、認証などを統一化することが可能になっており、利便性が向上したと言える。

例えば、図書を借りる際の ID と、共有パソコン利用時の ID が統一化されることにより、利用者の利便性が向上している。この ID の統一化に関しては、将来は入室管

理なども組み込んでいく考えである。

当大学では、委託するシステムの範囲を広げているため、ユーザーIDのように、相互連携した方がシステムの連携がしやすくなっていく。

この他、既に稼働しているソフトウェアに関しては、ハードウェアを変更してもデータが継続利用できるようにすることが仕様書に記載されている。そのため、利用する上ではサービスの品質レベルには差が出にくい。

(2) 人員削減

特に人員削減の効果は出ていない。

(3) その他

その他、特に効果として出ているものはない。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学としては、できるだけ広い範囲のシステムについて、可能な限り統合してアウトソーシングするようにしている。

この点が、他の大学におけるアウトソーシングと比較して最も異なる点ではないかと考えている。

(2) 購じている場合のその内容

◆ 広範囲のシステムを統合してアウトソーシングする。

広い範囲のシステムについて、可能な限り統合してアウトソーシングすることによって、委託費用を削減することが可能になる。

また、範囲を広げることによって、相互連携した方がシステムの連携がしやすくなる。

加えて、幅広いシステムを活用するという点で、民間企業においては、自社のノウハウを発揮しやすくなる。

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点、課題点を整理する

現在までに、特に問題となっている点はない。

通常、システム関連の業務をアウトソーシングすると、ブラックボックス化されている部分の問題となるが、入札仕様書の中で、新システムへ移行することを記載しており、移行できることが前提となっている。

つまり、入札参加企業は、ブラックボックス部分に関しても業務が継続実施できるように、この部分を開発した企業との間で、連携をとれるようにしている。

(2)アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

学内で使用するシステムは多岐に渡っているが、これらのシステムを可能な限り一つに統合してアウトソーシングするなど、できるだけ委託費用を削減できるようにすることが重要である。

また、このように広範囲のシステムを委託することで、民間企業のノウハウが発揮しやすいと考えられる。

学校法人 東海大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 学校法人 東海大学
- 所在地： (〒259-1193) 神奈川県伊勢原市下糟屋 143 (伊勢原キャンパス)
- 連絡先： 0463-93-1121
- 教員数： 1,929名
- 職員数： 職員 940名
- 学生数： 学部 30,261名、修士 1,504名
- 特徴： 文学部、政治経済学部、総合経営学部、法学部、教育学部、国際化学部、理学部、情報理工学部、情報通信学部、工学部、情報デザイン工学部、芸術工学部、産業工学部、開発工学部、海洋学部、生物理工学部、農学部、体育学部、医学部、健康科学部
- 取材対象者： 伊勢原事務部 伊勢原用度管理課
日本フアンシリティ・ソリューション㈱ エネルギーマーセンター、営業部
山王総合㈱ 東海大学病院支店

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

当大学がエネルギーマー関連のアウトソーシングに着手したのは、伊勢原キャンパスにある大学病院の黒字化を目指したことに起因する。

大学病院を黒字化するための目標として、人間の価値観の変化に対応可能な成長し続ける病院というコンセプトを掲げ、「タイムセービング(早期の回復)」、「ハイクオリティ(質の高い医療による高い満足度)」、「ペイシヤント・アイデンティフィケーション(個性による安心感)」の三つの基本理念の実現を目指した。

また、当大学は地域における特定機能病院、高度救命救急センターを担っているため、24時間体制で常に最善の医療を提供し続けなければならない。最善の医療を提供し続けるためには医療設備への投資が必要であり、それらを安定的に稼働させるためのエネルギーマーの確保も重要であった。

さらに、当大学病院の周辺には民家が多いことから、環境への配慮も必要であった。設備投資や新病棟の設立などにより、提供できるサービスの幅を広げることが可能になったとしても、二酸化炭素排出量の増加や騒音による住環境破壊を引き起こしてしまうと、病院側としては結果的にマイナス評価を受けることになり、病院の黒字化には繋がらなくなってしまう。

これらの要素を踏まえ、経営の黒字化を念頭にサービスの質を向上しながらも環境に配慮できる方法を検討した結果、電力・冷水・蒸気などのエネルギーマー関連がアウトソーシング規模として適正であり、専門ノウハウによるシステム構築と運営管理なども含め、長期にわたってメリットがあると判断した。

現状は、電力・ガスなどのエネルギーマーは一般的な家庭と同様に、それぞれエネルギーマー事業者から購入しているだけである。そのため、従来から使用しているエネルギーマー関連設備の管理運営をアウトソーシングするだけではコストメリットが小さく、また、時代の変化に伴って変化する患者のニーズに対応することができない。さらに、地震や停電などの災害が起きた場合、電気・ガスなどのエネルギーマー供給がストップしてしまうと、

病院の機能が停止するというリスクを抱えていた。

そこで、コスト面・サービス提供面において長期的なメリットを受けられるために、自前でエネルギー供給が可能な設備を建設し、管理運営をアウトソーシングすることに決めた。

(2)アウトソーシングの範囲について

当大学がアウトソーシングしている業務は、伊勢原キャンパスにある「エネルギーセンター」に設置している設備全般の管理運営業務である。「エネルギーセンター」では、学部棟・病院棟を含む伊勢原キャンパス全体にエネルギーを供給している。

「エネルギーセンター」はエネルギー供給事業者として位置づけしており、特定目的会社として「伊勢原エネルギーサービス」(出資：東京電力80%、三菱商事20%)を設立し、当大学は「伊勢原エネルギーサービス」へ業務をアウトソーシングする形となっている。

「伊勢原エネルギーサービス」は特定目的会社であるため、直接業務にあたるわけではなく、主に燃料受給や保険の契約及び資金調達などの業務関係を担当している。実務に関しては、日本フリアシリティ・ソリューション(以下、JFS)に委託しているが、JFSは運営管理を行う位置づけとなっているため、実務は山王総合に委託している。

委託形態が複雑になっているのは、コストメリットを最大限に発揮させるために試算を繰り返した結果、この形態が最適と判断したためである。

(3)実施フロー

- ①運転監視・・・総合監視室において、稼働している機器の運転状況をモニターで確認。
- ②目視点検・・・設備を目視点検し、機械では感知できない異常が発声していないかを確認する。

(4)官民の役割分担について

「伊勢原エネルギーサービス」が契約等の業務関連を担当し、JFS及び山王総合が管理運営等の実務を担当している。それらを総合的に監督する立場が当大学という役割分担になっている。

多くの企業が関連していることに加え、エネルギーという全ての機能のインフラを扱っていることから、単純に業務を委託するだけではなく、委託先事業者と定期的にミーティングを実施することで現場からの提案や改善点などの声や情報をいち早く収集することに努めている。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

エネルギー関連業務のアウトソーシングを実施するにあたり、一般競争入札を実施した。詳細は以下の通りとなる。

- ①公募・・・・・・・・・・当大学のHP及び学内掲示板へ、入札実施の旨を明記した文書を公告。
- ②仕様書の交付・・・・・・・・・・当大学が求めるエネルギー関連施設の建設及び管理運営の業務範囲や、業務を実施するに当たって必要な資格・要件を仕様書としてまとめ、入札参加希望者へ配布。
- ③提案書の提出・・・・・・・・・・仕様書に記載されている内容に即した提案、過去の実績、当案件の関連業務において過去に発生した問題点・課題点などを明記した提案書を提出させた。
- ④ブレイクセッション・・・・・・・・・・企業の考え方、担当者の姿勢、建設及び管理運営プロセスを中心にブレイクセッション形式で発表してもらった。
- ⑤審査・選考・・・・・・・・・・提出してもらった提案書の内容及びブレイクセッションの結果から、当大学が求める業務を実施できるのか審査し、選考を実施。
- ⑥入札・・・・・・・・・・選考を通過した企業による価格入札を実施。

エネルギー関連業務をアウトソーシングする際、一般公募による入札を実施した。しかし、エネルギーセンターの建設や病院棟や学部棟へのエネルギー供給設備の整備などが含まれており、事業規模が大きいためであったため、当初は4社が入札に参加していたが、提案書の提出段階で2社が辞退し、提案書を提出したのは2社となった。その2社とは、東京電力と東京ガスである。

(2)落札者の評価方法

落札者の評価は提案書の内容と金額を考慮した総合評価方式で実施した。

当大学の場合、「エネルギーセンター」の建設から管理運営まで可能な業者を公募したため、最終的に残ったのは企業体力のある東京電力と東京ガスの2社となった。設備の建設から管理運営までを委託するため、事業規模や費用が大きかったことから、提案書を提出してもらった後、入札に至るまでに両事業者と十数回にわたって内容を吟味するための打ち合わせを実施するなど、落札者の選定を慎重に行なった。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

病院においては、高度な医療機器を数多く設置することが可能になったことにより、多くのお客を受け入れることができるようになった。また、それにより今まで以上に質の高い医療サービスを提供することができるようになったため、病院を黒字化の際の基本理念として掲げていた「タイムセービング（早期の回復感）」、「ハイクオリティ（質の高い医療による高い満足度）」を実現できている。

また、安全性を向上させたことも信頼の向上に繋がっていると感じている。従来は調理場においてガスを使用していたことから、ガス漏れなどによる爆発の危険性を含んでいた。しかし、エネルギーセンターを設立し、エネルギーを電力に1本化することで厨房はオール電化になり、爆発の危険性は回避された。

さらに、安定的な医療サービスの提供も可能になった。エネルギーセンターの設立時に、地震などの災害でエネルギー供給がストップしてしまっただけの場合を考慮して、非常用発電機を設置するなど、リスクヘッジにも積極的に取り組んでいる。なお、非常用発電機は、日常使用しているエネルギー量の倍近くを精製できる容量のものであり、それが2台設置してある。

病院という性格上、医療機器を正常に稼働させ続けることは必須であるため、考えうる限りのリスクヘッジを行うことで、安定的なサービスの提供が可能になっている。

(2) 人員削減

人員削減については、従来職員が行っていた業務をアウトソーシングしたわけではなく、前後での比較はできない。しかし、新たに職員を採用してエネルギーセンターの管理運営業務に当たらせるよりも、アウトソーシングを活用した方が人員数は少なく済むと考えられている。

なぜなら、エネルギーセンターの管理運営は従来から行っている業務ではないため、業務フローが確定していない。また、エネルギーセンターの稼働直後から正常に運転させるためには、エネルギーセンターと同様の規模の施設において現場経験がある人間を採用する必要がある。

これらを踏まえて考えると、コスト面や運営面において最善と考えられるのがアウトソーシングの活用であった。

(3) その他

その他の効果としては、コスト削減が実現したことがあげられる。エネルギーセンターには蓄電システムを設置しており、夜間電力を利用して発電した電力を蓄電させ、日中使用するという方法を行っている。これにより、エネルギー関連の経費を約10%減少させることができた。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学において、アウトソーシングを実施するうえで講じている工夫・対策は以下の通りとなる。

①定期的にミーティングを開催

(2) 講じている場合のその内容

①定期的にミーティングを開催

前述したとおり、当大学で実施しているアウトソーシングは、1社に業務を委託するものではなく、多くの企業が介入している。ミーティングは、当大学、伊勢原エネルギーサービス、JFS、山王総合と、現場だけではなく業務に関連している企業の担当者を一同に介して開催している。

定期的にミーティングを開催するなど常に情報交換を行わないと、当大学の意図が伝わらないまま業務が進み、満足いく結果が得られなくなる可能性がある。

また、設備や運営上において危険因子が発見された場合、迅速に最適な対応をとるためには早めの情報伝達が必要となる。さらに、今以上のパフオーマンスを発揮するためには何を改善したら良いのかなどの意見や提案を受けけることで、さらなる発展が期待できる。このようことから、定期的にミーティングを開催して常に現状以上を目指すように心がけている。

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

当大学で認識している問題点は、業務の引継ぎである。建設業なども同様であるが、技術系の現場仕事はマニュアルがあれば誰でもできるといったものではない。担当者個人の感覚や感性が少なからず影響する仕事であるため、業務を引き継ぐ際、そのノウハウを100%継承することはできないのである。そのため、人員が交代する場合、交代要員が業務に慣れるまで若干の不安を覚えてしまう。

現場で実務にあたるのは委託先である山王総合の職員であるため、人員交代がある場合は、山王総合にはできる限り当エネルギーセンターと同規模で同様の機器を扱った経験を持っている人物を選ぶようによりすることで対処している。反対に言えば、それ以外に対処法が見つからないというのが本音である。

(2) アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

初めてアウトソーシングを実施する上でのポイントは、委託先業者と平等な立場を築くことである。アウトソーシングを実施するからには最大限効果を発揮させる必要がある。最大限の効果を出すためには、ただ業務を請負わせるのではなく、協力して良いものを作り出そうとする姿勢を双方が示すことが重要だと考えている。

学校法人 神奈川大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 学校法人 神奈川大学
- 所在地： (〒221-8686) 神奈川県横浜市神奈川区六角橋3-27-1
- 連絡先： 045-481-5661
- 教員数： 教員数 1,030 名
- 職員数： 事務職員 230 名
- 学生数： 学部 17,798 名、大学院 657 名
- 特徴： 法学部、経済学部、外国語学部、人間科学部、理学部、工学部。
- 取材対象者： 管財部

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

平塚キャンパスを1989年に開設する際、総合建物管理会社である「丸紅コミュニケーション」が運営する「神大平塚サービス」に全面的に委託。職員の増員を抑えるため、関連業務を外注化。

(2)アウトソーシングの範囲について

清掃や点検などの施設の管理・運営の他、学食経営・コンビニ経営・購買部運営などまでを手掛ける。

(3)実施フロー

神奈川大学のアウトソーシングの実施フローは下記の通り。

- ①委託先との打ち合わせ
- ②委託先から年間計画の受取
- ③委託業務の実施
- ④業務終了後、業務報告の点検

(4)官民の役割分担について

平塚キャンパスでは、アウトソーシングで通常必要とされる日々の業務点検まで、実際は行なっていない。全てを丸紅コミュニケーションへ委託。施設の管理運営に関しては、ほぼ丸投げ状態である。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

入札は実施していない。ただし、合見見積書を取っている。

(2)落札者の評価方法

各社の見積書の中から、もっとも安いところを選んで委託。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

丸紅コミュニケーションは、単純なビルメンテナンス会社ではなく、プロパティマネジメント業務として。平塚キャンパスを管理しているため、職員が行なうよりも、サービス品質は向上している。

(2)人員削減

丸紅コミュニケーションへの一括委託は、職員の増員抑制に貢献している。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1)アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

キャンパスの施設管理・運営に関する清掃業務や警備、点検などを一括することで、効率化を図る。

(2)講じている場合のその内容

警備・清掃など、業務分野を分けて委託するのではなく、キャンパス全体の管理・運営を一括委託することで、コスト削減・効率化を図る。

6. 今後の課題

(1)今まで抽出された問題点・課題点を整理する

スポーツ施設の管理運営と同様に、丸紅コミュニケーションへ一括委託だが、作業の点検業務を大学側で行なうことを検討している。丸投げ状態は、本場に大学経営にとって好ましいことなのか、検討する必要があるが出てきている。

(2)アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

スポーツ施設と同様。

株式会社 明大サポート

1. 対象者プロフィール

- 法人名：株式会社 明大サポート
- 所在地：〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台1-1
- 連絡先：03-5280-1500
- 従業員数：正社員 24名、嘱託職員 30名、その他人材派遣登録者 300名
- 特徴：明治大学の外郭事業会社
- 取材対象者：取締役 総務部長

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

明大サポートは大学の損害保険会社として1996年に設立した(設立当時は㈱明用という社名)。その後、公開講座(旅行講座)開催、宅地建物取引業の免許取得、一般労働者派遣事業の認可取得などを行ない、事業領域を拡大していった。

平成14年に明治大学は学生運動の拠点となったことを理由に、大学生協を解散させ、その機能補填として明大サポートを位置付けた。

大学生協廃止後に講堂運営・駐車場運営・カフェ&レストラン経営・旅行業・広告代理業など幅広い業務を行なう。大学生協で行なっていた業務を引き継いだのが、本格的なアウトソーシング受託のきっかけとなっている。

(2)アウトソーシングの範囲について

明大サポートが明治大学から受託している業務は下記の通り。

- ◆ 施設管理
- ◆ 損保代理
- ◆ 広告代理
- ◆ 人材派遣
- ◆ 印刷
- ◆ 不動産幹旋
- ◆ 図書館
- ◆ 役員秘書
- ◆ 受付
- ◆ 物品調達
- ◆ 旅行業
- ◆ 各種幹旋(運転免許、英会話学校等)
- ◆ CVS経営・コインロッカー・自販機・カフェ・レストラン・学食運営
- ◆ グラウンド管理など

明大サポートが受託している施設管理に関しては、「リバティタワー駐車場」「生田が

ストハウス」「コインロッカー経営」「学生食堂管理(和泉・生田)」「アカデミーコモン(講堂・会議室)」などである。大学の全施設の管理運営や警備業務などまでは受託していない。

(3)実施フロー

明大サポートの業務フローは下記の通り。

- ①明治大学からの発注要請
- ②見積書作成(大学では明大サポート以外からも見積を取寄せるケースもある)
- ③交渉(価格や業務内容等)
- ④明治大学から受託
- ⑤業務の実施
- ⑥トラブル等があった場合に報告書を提出

基本的には各業務分野と同じであり、明大サポートが下請けや仕入先との価格交渉を行ない、調達する。

(4)官民の役割分担について

明治大学からは、雑務や現場作業を請け負うのが基本。施設管理に關しても大学全体ではなく、分散するいくつつかの施設の管理運営を受託。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

明治大学から受託している業務の多くは随時契約によるもの。ただし、大学各事務室における事務補助や窓口業務補助への人材派遣など競合が多い分野では、明治大学は合見積書を取ることもある。

(2)落札者の評価方法

合見積書となる場合、価格が安い企業が業務を受託する。明治大学の外郭会社である当社でも必ずしも、受託できるということはない。

また、講堂管理や駐車場管理といった継続的な業務では、随時契約でも毎年必ず見積書を提出し、案件の内容にあった費用を提示する。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

講堂や会議室、駐車場、学生食堂など、業務規模が小さく、スケールメリットが得られない、他社が敬遠するような雑務を引き受ける。きめ細かいサービスを提供できている。大学のことを知らない他社よりも、優位性は高いと当社では認識している。

(2) 人員削減

人件費削減に貢献しているのかは大学側が判断するところなので不明とのこと。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

大学からの出向者はほとんどいないことである。

(2) 講じている場合のその内容

大学からの出向者はほとんどいない(非常勤の役員が1名)。このこと。大学の言いなりではなく、見積書を提出し、当社の収益性を考慮した交渉を行なう。施設管理の場合は年間契約など、長期的な業務となるので会社としての独立性を保持することは、収益性の獲得や表業務での行ないやすさの点で企業を維持していく上で重要である。

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

明治大学は、利益率の高い全学の施設管理・警備業務を委託させない。利益率が低く、手間のかかる雑務だけしか発注しない。間に当社が入ることで、高額になると考えているようである。

(2) アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

講堂管理や駐車場管理、宿舎管理などのマンパワーが必要な業務は大学子会社へ任せ、大学職員は本来業務を行なうべき。

株式会社 エイチ・ユー

1. 対象者プロフィール

- 企業名 : 株式会社 エイチ・ユー
- 所在地 : (〒102-0073) 東京都千代田区九段北4-3-16 サンライン第14ビル2階
- 連絡先 : 03-3264-9569
- 従業員数 : 300名(非正社員)
- 特徴 : 法政大学がアウトソーシングしている業務の多くを請負っている(総合管理事業、建設事業、物品販売事業、学生サービス事業、印刷事業、イベント事業、生涯学習事業)
- 取材対象者 : 代表取締役

2. 委託内容

(1) アウトソーシングに着手した経緯・背景について

法政大学の子会社として2001年に設立された目的の一つは、アウトソーシング窓口を一本化するためである。

法政大学は1980年頃から業務のアウトソーシングを行い始め、2000年までにはさまざまな業務をアウトソーシングしていた。その際に問題となっていたのは業務ごとにアウトソーシング先が異なっており、アウトソーシング先への簡単な問い合わせであっても、その都度委託先と担当者の確認をして連絡をしなければならなかった。また、委託先の管理も業務別に異なっていて手間がかかった。

そこで、アウトソーシングでさまざまな業務を請負うことができる子会社を設立し、アウトソーシングした業務の窓口を一本化し、委託先の管理を容易にするため、当社が設立された。

また、大学が当社に業務をアウトソーシングし、当社が利益を生み出すことができれば、当社はその利益の一部を寄付金として大学に還元することができるメリットもある。

その他にも、大学の職員を営利を追求しなければならぬ民間企業に出向させることによって、大学の職員の視野を広げるといった職員の研修的側面ということも当社設立の目的の一つであった。

(2)アウトソーシングの範囲について

当社が法政大学から請け負っている主な業務は次の通りである。

- ①施設管理業務 ……法政大学3キャンパス、大学のゼミナールハウス、付属中等学校のキャンパスの清掃、設備管理、受付業務を一括で請け負っている。なお、契約期間は1年である。
- ②建設業務 ……法政大学の小規模修繕工事や中規模改修工事を請け負っている。なお、中規模改修工事は、その都度案件ごとに一業者として競争入札に参加している。
- ③物品購入業務 ……大学で日常使用する備品・消耗品を受注している。新校舎建設に伴う大口の什器・備品類は、一業者として競争入札に参加。
- ④学生サービス業務……新入生の入居支援、ゼミ・サークル合宿のチケットの手配、教授や職員の出張のチケットの手配業務を請け負っている。これら業務に関しては競争入札ではない。
- ⑤印刷業務 ……大学の各種案内、ポスター、名刺などの印刷業務を請け負っている。なお、大規模な印刷業務となる場合は、競争入札に参加して受注しなければならないが、他の小ロットの印刷業務は当社が業務を請け負っている。
- ⑥イベント業務 ……大学で行う祝賀会や懇親会、シンポジウム、講演会などに必要な看板、生花、記念品の発注業務を請け負っている。
- ⑦生涯学習業務 ……生涯教育事業の受託・講座運営（講師の日程調整や講座内容の確認、講座当日のテキスト配布、資料の準備・印刷）、大学教員の研究支援、各種学会事務局などを請け負っている。

(3)実施フロー

- ①大学側が業務委託範囲を決定する。当然大学側が競争入札・随意契約による業務委託にするかも併せて決定している。
- ②競争入札の場合、入札説明会に参加して業務の仕様を把握する。
- ③入札に参加する。
- ④最低金額を入札することができれば、受注に至る。

(4)官民の役割分担について

当社は、あくまでアウトソーシングで業務を請負う1業者の立場であり、大学側は発注者として発注内容を決定したり、業務委託先である当社を管理する役割がある。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

法政大学の調達規程により、一定金額以上の調達や業務委託については競争入札を実施している。

前述した業務内容のうち、当社が1業者として競争入札に参加する主な案件は、施設管理業務、中規模改修業務、印刷業務などがある。なお、その他の業務に関しては、大学子会社という性質上、当社が特命で業務を請け負うケースもある。

したがって、子会社である当社であっても、競争入札で落札できないというケースも起こりうる。

(2)落札者の評価方法

基本的には一番安価な金額を提示した業者が落札しているが、中には金額以外の内容も加味した総合評価で業者を決定する場合もある。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

評価をされる立場であるため、サービスの質の向上についてはコメントをすることはできない。委託者である大学側からは、さまざまな指摘事項や要望等を受けることはあるが、特に大きなクレームは受けていないと聞いている。

なお、当社は、キャンパス内の人員を効率良く配置し、例えば管理する施設が増えれば極力コストを抑えるなどによって、大学のコスト削減には貢献できていると考えている。

また、施設管理においては、各キャンパス、付属高校、セミナーハウスの清掃、警備・受付、業務を一括して受注している。また、保守計画関係の計画作成から法定資格者の常駐による日常管理、緊急時の対応、官公庁への提出書類の作成・届出まで担当しており、全施設の総合保守管理体制を構築し、法政大学に貢献している。

また、大学側から最も評価されるのは、大学内に常駐する当社がちよつとしたことの相談先となるためとても便利である点と、相談を受けた際のレスポンスの速さである。

例えば、事務室を校舎内の他の場所へ移転したり、事務室のレイアウトの変更を行わなければならない場合、当社に相談すればレイアウトの設計、引越し業者の手配、LANの設置などを手早く手配することができ、かつそれらの作業を当社が窓口となつて行うため、とても管理が容易であるといった評価を得ている。

(2)人員削減

当社が大学の管理業務を受託することにより、大学は職員を教学サービス部門にパワースhiftのできるようになる。

(3)その他

当然、民間企業であるため、内部留保を蓄える必要があるが、利益の一部を寄付金として大学に還元することによって、大学の利益増加に貢献することができている。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1)アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当社には直接雇用する社員はいない。代表取締役と経理担当取締役は大学からの出向者であり、各事業部は協力企業からの出向や協力企業への業務の再委託という形態で業務を行っている。

(2)購じている場合のその内容

アウトソーシングで請負う業務には、業務を行うための専門知識や有資格者の配置を必要とする内容のものもある。そのため、それらの条件を満たし、当社の良きパートナーとなり得る協力企業を探すことによって、大学からの業務の受託が可能となる。また、大学の職員が当社に出向することにより、こうしたノウハウや仕組みを作る考え方などを勉強することができる。

6. 今後の課題

(1)今まで抽出された問題点・課題点を整理する

大学から受託している業務のさらなる質的向上とその検証方法をどうするかといったことが課題点である。

(2)アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

大学が業務をアウトソーシングする際、そのアウトソーシングした業務を「運営・管理する専任職員を置かない」と、ノウハウが学外に流出し、大学側は専任職員の人事異動によってノウハウが学内に蓄積されないという事態になりかねない。あくまで、大学側が主導であり、気が付いたら業務委託先のいいなりになってしまったという事態は避けなければならない。

株式会社 エス・エフ・ユー

1. 対象者プロフィール

- 企業名 : 株式会社 エス・エフ・ユー
- 所在地 : (〒475-0902) 愛知県半田市宮路町533イチノビル2F
- 連絡先 : 0569-21-0560
- 従業員数 : 350名
- 特徴 : 日本福祉大学の事務関連を一手に請負っている(施設管理業、物品販売、人材派遣業、リース業、不動産事業、福祉サービス業、講座イベント企画運営、保険代理業、出版編集、その他上記に関連する付帯業務)
- 取材対象者 : 専務取締役

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

少子化によって18歳人口が減少することが想定され、大学間における学生の奪い合いが激化し、競争に残れない大学は淘汰されることが想定される。この大学における競争に残るため、日本福祉大学は今以上に進むであろう高齢化社会を支えることができる人材を育成することができような大学とならなければならない。

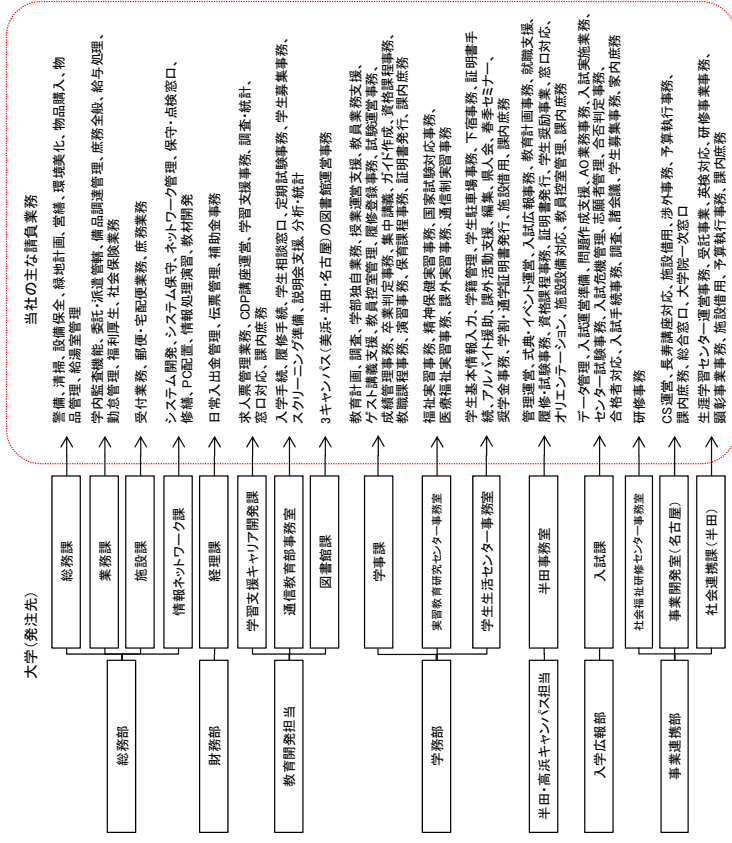
そこで内部改革の一貫として日本福祉大学が行ったのが当社の設立である。

当社の役割は、マニュアル化してしまえば誰にでも行える、いわゆるルーティンで行うことができ業務に関しては一手に当社が請負い、ルーティンワークにかかっていた人件費を圧縮させることである。

一方、大学の職員は各部署の観点から大学のあるべき姿にするための企画・戦略を立案することに専念させ、当社と大学側の役割分担を明確にした。

(2)アウトソーシングの範囲について

施設管理業務、保険代理業務の請負からスタートした当社は、現在では大学運営に必要なほとんどの業務を請け負っている。当社が請負っている主な業務は次の通りである。



(3)実施フロー

- ①大学からアウトソーシングの業務内容の説明を受ける。
- ②業務内容をマニュアル化し、運営・管理方法を明確にする。
- ③随意契約により業務を請負う
- ④業務を運営・管理する

(4)官民の役割分担について

前述のように、ルーテインで行うことができる業務に関しては一手に当社が請負い、大学の職員は各部署の観点から大学のあるべき姿にするための企画・戦略を立案するといった役割分担を行っている。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

日本福祉大学から請負っている業務は、すべて随意契約となっている。

(2)落札者の評価方法

随意契約であるため、落札者の評価方法は特にならない。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

サービスの質が向上したかについては、大学側や学生が判断することであり、当社で判断することはできない。

ただし、日本福祉大学で働く当社の従業員は、最近5年間で少なくとも50名以上増えている。一概に言うことはできないが、当社では人員数が増えればそれだけサービスの質が向上すると考えており、その点ではサービスの質が向上しているのではないかと考えている。

なお、当社と他の大学の子会社の相違点として、当社から「大学としてこのような取り組みを行った方が良く、その取組みは当社で行います」といった提案をすることが可能な点が挙げられる。

新しく取り組もうと考えている業務として、体に障害を持った学生の支援がある。この支援の内容として、障害を持った学生の就職のマッチング及び支援、授業のサポート、障害を持った学生が受けることができる補助制度などを受けさせる手助けなどがあり、これらを実現することができるよう準備を進め、学生向けのサービスの充実・向上を図っていくつもりである。

(2)人員削減

職員数と大学の総支出に占める人件費の割合の推移は次の通りである。

	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年
大学の職員数	127	119	120	123	122
NFUの職員数	226	257	245	289	291
総職員数	353	376	365	412	413
人件費(総職員)÷大学総支出	21.2	21.8	22.2	22.1	21.0

単位：人、%

上表のように、日本福祉大学と当社の従業員を足した総職員数は毎年のように増えている。しかし、大学の総支出に占める人件費の割合は22%前後で増加していない。学部・学科を新設する、学生向けの新しいサービスを提供するためには、少なからず職員数を増やす必要がある。しかし、当社がルーテインワークをアウトソーシングで請