

負うことで、大学の総支出に占める人件費の割合は維持することができており、日本福祉大学の大学運営に貢献することができていると考えている。

(3)その他

当社の従業員は有期契約社員、パート、アルバイトなどで構成しており、当社で働く従業員の90%程度が女性である。この女性従業員の多くはキャンパスの周辺地域に住む家庭を持った中途採用の従業員である。

当社がアウトソーシングで業務を請負うことで、周辺地域の雇用の創出に一役買っていると考えており、できるだけ今後も周辺地域の雇用に創出していききたいと考えている。

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

特に問題点はなく、工夫点や課題克服のために対策は講じていない。業務をすべてマニュアル化し、そのマニュアルを見ればどのような人でも業務を行うことができるような仕組みを作っており、特に問題点や工夫や課題克服のための対策は行っていない。

(2)講じている場合のその内容

特別なことは行っていない。業務をマニュアル化して運営・管理するといった方法はどの大学の子会社でも行っていることである。

なお、当社としては有期契約社員を正社員にしていきたいと考えている。これは、確かに業務をマニュアル化すれば運営しやすくなるが、管理したり改善してサービスを向上していくためには優秀な人材が必要である。この優秀な人材を確保するためには、有期契約社員の正社員化が必要である。

そのため、当社が請負った業務を行う上で問題点が挙がると、これらの職員が大学の会議で問題点を議題に挙げ、すぐに改善するための施策を打つように大学に訴えることができる。

なお、当社の職員は大学の職員に対して頭を下げるなどといったことはしたことがなく、常に対等な立場で意見を述べている。

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

特に問題点・課題点はない。当社は大学運営に必要な業務のほとんどを請負っているが、大学は何も問題なく運営されている。

(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

子会社が機能するか否かについては、大学に対等な立場で意見を言うことができるかどうかにかかっている。

大学の子会社の運営は、大学から出向してきた職員が行っているケースがほとんどであるが、大学に対等な立場で意見を言うことができるようにするために重要なのは大学側が誰を出向させるかである。

当社の場合、当社の代表取締役が日本福祉大学の総務局長、常務取締役が日本福祉大学の事務運務部長、監査役が日本福祉大学の財務担当役員であるなど、大学において重要な役職についている従業員で当社を構成している。

株式会社 サギタリス企画

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 株式会社 サギタリス企画
- 所在地： (〒603-8555) 京都府京都市北区上賀茂本山459番地1
京都産業大学内7号館1F
- 連絡先： 075-705-1957
- 従業員数： 8名
- 特徴： 自販機設置管理事業-飲料水・飲食物の販売管理
損害保険代理店業-火災・損害・傷害保険、生命保険
施設総合管理事業-清掃・警備の請負、ビルメンテナンス管理
物品販売事業-インターネット通販
学生ベンチャー支援事業-起業家への支援、人材・資金・労務の協働支援
ビジネスモデル支援事業-事業家への支援、人材・資金・労務の協働支援
不動産事業-下宿・アパートの斡旋、大学施設の貸出紹介斡旋
業務委託事業-人材派遣、事務処理委託
環境整備事業-貸衣装、複写機レンタルなど
- 取材対象者： 専務取締役

53

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

京都産業大学では、学生サービスの向上や大学への財政貢献、アウトソーシングによる業務効率化、コスト削減による経費削減などのために業務の見直しを行う必要があった。

京都産業大学は開学当初に、職員出資で保険代理店業を中心とした会社を設立したことがあったが、新学部の設置などの大学運営に専念するために解散している。大学出資の事業会社の設立は初めてのことだったので、設立の際には2年間の準備期間を設けた。具体的には、平成15年度にプロジェクトチームを立ち上げ、平成16年度には学内に設立準備室を設置し、他大学の事例の収集などを行なった。

このような経緯を経て、平成17年2月に京都産業大学の100%出資で当社が設立した。なお、平成17年4月から京都産業大学の業務の一部を請け負っている。

例えばキャンパス内の清掃業務一つ取っても、削る部分が多く、頻度の見直しから行う必要がある。しかし、これらの見直しを全て大学内で行なうには人的エネルギーが必要であり、業務の一部を当社に請け負ってもらうことで人件費の圧縮と業務の効率改善に繋がると考えたため、京都産業大学は当社に業務の一部をアウトソーシングしている。

(2)アウトソーシングの範囲について

当社は清掃、警備、施設のメンテナンスといった施設総合管理業務を全て請け負っている。その他に、大学との役割分担を明確にして、以下の事業を行なっている。

- 自動販売機設置管理事業
- 損害保険代理店業
- 物品販売事業
- 学生ベンチャー支援事業
- 不動産事業（下宿・アパートの斡旋）
- 貸衣装、複写機のレンタルなど

(3)実施フロー

当社の従業員のうち5名は大学からの出向職員である。学生サービスの向上を指した業務に集中しているため、大学側と連携を取り、学内の環境向上を目的として業務を遂行している。
なお、施設管理（清掃・警備など）業務の実施フローは以下の通りである。

- ① 大学からアウトソーシングの業務内容について話を聞く。
- ② 随意契約で施設管理の業務を請け負う。
- ③ 当社で外部業者への委託準備を始める（業者選定の取りまとめ、資料作成などの業者との交渉・調整を行なう）。
- ④ 各民間業者に仕様書の開示を行なう。
- ⑤ 入札により業者を選定し、委託先が業務を遂行する。当社が業務の管理・統括を行なう。（清掃業務は朝美津和商会、警備業務は総合警備保障㈱に委託している。）

(4)官民の役割分担について

大学側は自分たちの行なう業務に集中しており、施設管理業務については当社が委託された業務の初動処理や指示、調整、入札の実施、業務の管理・統括全般を行なっている。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

京都産業大学から請け負っている業務は全て随意契約となっている。

なお、当社が当該業務を運営する機能を有しておらず、施設管理業務を外部業者に委託し、業務の管理・統括を行なっている。

委託先は入札により選定しており、その手順は以下の通りである。

- ① 仕様書を開示し、関連会社に参加の問い合わせを行なう
- ② 参加資格を有する企業2~3社で入札を実施
- ③ 一般競争入札により一番低い価格を付けた企業を選定する。

(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でない。

なお、当社が行なう入札は仕様書に示した条件を満たしている企業であれば、価格が一番低い企業を選定しているに過ぎない。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

それがサービスの向上に繋がっているかどうかは大学側や学生が判断する部分もあるため一概にサービスが向上したと言いきることは出来ない。しかし、当社が請け負い、外部に委託した業務に関しても、委託先との調整を当社が窓口となって担当し、学生、教職員の要望に迅速に応えるなどのサービスの向上に努めている。大学側の作業量が削減したことによって、大学の学生に対するサービスを充実させることが出来ていると考えており、その点ではサービスの向上に繋がったと考えている。

当社はテナント等の運営を委託業者に委託するときでも、まかせっきりにするわけではなく、経営、衛生、品質チェック体制を当社主導で確立することでサービスの質の向上を目指している。さらに、物品調達面では、当社が卸として調達を合理化し、企業間との価格交渉も行なっている。その結果、非常に安価な価格設定が出来るようになってきた。この点は学生、教職員へのサービスの向上に繋がったと考えている。

また、当社で得た利益は大学への寄付金や学生に直接還元することを方針として掲げている。当社では学生ベンチャーへの支援や物品販売の価格の低下などを行なっており、学生や教職員へのサービスが向上したと考えている。

(2) 人員削減

当社の従業員は大学からの出向職員 5 名と嘱託職員 3 名の計 8 名である。大学からの出向職員の給与は大学側から支払われており、嘱託職員 3 名の給与は当社が全額負担している。ただし、出向職員の給与の一部は当社から寄付金という形で大学に還元しているため、その分の人件費の削減効果があった。

なお、当社では設立初年度より収益が発生しており、受配者指定寄付金を利用して大学に寄付を行なっている。寄付金は第 3 号基本金※1 の原資として活用されている。当社の大学に対する寄付金の推移は以下の通りである。

	第 1 期	第 2 期	第 3 期	第 4 期	第 5 期
	H17.2-H17.3	H17.4-H18.3	H18.4-H19.3	H19.4-H19.9	H19.10-H20.9
寄付金 (千円)	0	21,355	8,948	23,610	80,000

※1：「第 3 号基本金」・・・奨学金基金、研究基金、国際交流基金等として継続的に保持し、かつ、運用する金銭その他の資産の額を指す。

(3) その他

当社では、外部業者への委託や業者選定の取りまとめ役、仕様書などの資料の作成など業者との交渉や調整の役割を一元化し当社が請け負うことによって、大学側の業務効率が改善した。この点で大学にとってメリットは大きいと考えている。

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

アウトソーシング実施における工夫・対策は特ないが、強いて言えば当社の設立に際して長い準備期間を設けたことくらいである。

(2) 購じている場合のその内容

当社は大学からの出向職員を中心としているため、外部委託先と大学の間に人って意見の交換がしやすいというメリットを感じていた。しかし、昔に一度、職員出資の会社を解散した経験から設立の準備期間を設けることとした。

具体的には、大学出資会社の設立は初めてであったため、平成 15 年度にプロジェクトチームを立ち上げ、平成 16 年度には学内に設立準備室を設置し、他大学の事例の収集などを行なった。

その結果とともに、出資会社の事業の方向性や役割・組織体制について熟慮を重ねた上で、平成 17 年の当社設立に至った。

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

当社は、設立当初は京都産業大学のみを対象とした事業を行なっていたが、平成 19 年度から大学附属の幼稚園、中学校、高校まで事業範囲を拡大した。その結果、制服の販売や清掃範囲の拡大など担当範囲が急激に増え、委託契約先も多岐に及んでいることから、業務の処理が追いつかない状況が続いている。業務の拡大に合わせて従業員の数も増やして対応してきたが、今後安定したサービスを提供するために、組織体制の見直しが必要であると考えている。

一方で大学内職員が中心の当社は、これまで以上に民間企業の意識が必要であると感じている。学生、教職員を「お客様」と考えて、業務に対する意思決定や要望への迅速な対応を心がけていきたいと考えている。

また、独立させて外部に委託しやすい図書館など、アウトソーシングが可能な業務があると考えると、当社から付加価値をつけて大学側に提案していきたいと考えている。

(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

大学出資会社のメリットは、民間企業に比べて業務の意味や意義を十分理解しているため、学生・教職員のサービス向上に対する熱意や積極性が高いことである。その反面、大学としての業務と混同しやすく、「利益を追求する」という民間企業としての姿勢が希薄になりやすい点が問題点として挙げられる。

当社が設立する際にも、2年間という長い時間様々な情報収集と打ち合わせを重ねて万全の体制で設立した結果、初年度から収益をあげることが出来た。他大学で大学出資会社を設立する際にも、十分な準備期間を置いて、大学側と企業側の役割分担や組織・雇用体制を明確にした上で設立することが重要であると感じている。

国立大学法人の役務等の契約における一般競争入札について

(単位:[金額]百万円)

NO	大学分類	大学名	金額	割合	順位	NO	大学分類	大学名	金額	割合	順位
1	A	北海道大学	693	78.1%	74	44	A	名古屋大学	567	95.2%	30
2	E	北海道教育大学	94	100.0%	1	45	E	愛知教育大学	54	82.5%	65
3	B	室蘭工業大学	28	57.0%	83	46	B	名古屋工業大学	150	94.2%	35
4	C	小樽商科大学	20	84.1%	60	47	B	豊橋技術科学大学	51	87.3%	52
5	B	帯広畜産大学	43	81.6%	68	48	G	三重大学	410	98.7%	11
6	D	旭川医科大学	124	78.2%	73	49	C	滋賀大学	28	77.0%	75
7	B	北見工業大学	19	53.1%	85	50	D	滋賀医科大学	221	99.1%	10
8	G	弘前大学	385	87.2%	53	51	A	京都大学	921	67.9%	81
9	H	岩手大学	50	85.5%	56	52	E	京都教育大学	23	76.3%	77
10	A	東北大学	884	84.3%	59	53	B	京都工芸繊維大学	72	89.2%	49
11	E	宮城教育大学	29	95.3%	29	54	A	大阪大学	557	94.8%	34
12	G	秋田大学	197	82.4%	66	55	E	大阪教育大学	81	83.3%	62
13	G	山形大学	161	54.6%	84	56	E	兵庫教育大学	32	100.0%	1
14	C	福島大学	76	89.7%	46	57	A	神戸大学	465	83.9%	61
15	H	茨城大学	22	93.9%	37	58	E	奈良教育大学	27	68.6%	80
16	A	筑波大学	511	98.0%	13	59	H	奈良女子大学	18	90.0%	45
17	H	宇都宮大学	72	96.2%	22	60	H	和歌山大学	16	33.5%	86
18	G	群馬大学	261	74.8%	78	61	G	鳥取大学	192	100.0%	1
19	H	埼玉大学	86	81.7%	67	62	G	島根大学	255	95.9%	24
20	A	千葉大学	650	99.2%	9	63	A	岡山大学	401	92.2%	41
21	A	東京大学	2,001	85.1%	57	64	A	広島大学	499	88.7%	50
22	D	東京医科歯科大学	697	81.6%	69	65	G	山口大学	271	96.5%	20
23	C	東京外国語大学	54	82.5%	64	66	G	徳島大学	390	90.7%	44
24	E	東京学芸大学	128	91.3%	43	67	E	鳴門教育大学	27	86.2%	54
25	B	東京農工大学	83	80.2%	71	68	G	香川大学	345	97.7%	17
26	C	東京芸術大学	122	88.2%	51	69	G	愛媛大学	245	93.7%	39
27	B	東京工業大学	610	89.5%	48	70	G	高知大学	140	95.8%	25
28	B	東京海洋大学	50	95.5%	26	71	E	福岡教育大学	63	100.0%	1
29	H	お茶の水女子大学	65	85.6%	55	72	A	九州大学	854	89.6%	47
30	B	電気通信大学	151	97.8%	15	73	B	九州工業大学	103	100.0%	1
31	C	一橋大学	268	100.0%	1	74	G	佐賀大学	220	98.1%	12
32	H	横浜国立大学	124	97.8%	16	75	G	長崎大学	316	93.9%	38
33	A	新潟大学	584	93.4%	40	76	G	熊本大学	395	76.4%	76
34	B	長岡技術科学大学	44	95.5%	28	77	G	大分大学	133	94.9%	33
35	E	上越教育大学	57	100.0%	1	78	G	宮崎大学	194	95.1%	31
36	G	富山大学	282	83.1%	63	79	G	鹿児島大学	254	79.3%	72
37	G	金沢大学	403	96.8%	18	80	B	鹿屋体育大学	25	80.8%	70
38	G	福井大学	300	96.5%	19	81	G	琉球大学	253	95.1%	32
39	G	山梨大学	226	84.6%	58	82	F	北陸先端科学技術大学院大学	85	95.9%	23
40	G	信州大学	309	94.1%	36	83	F	奈良先端科学技術大学院大学	147	96.4%	21
41	G	岐阜大学	351	95.5%	27	84	F	総合研究大学院大学	13	100.0%	1
42	H	静岡大学	84	98.0%	14	85	C	筑波技術大学	19	64.2%	82
43	D	浜松医科大学	224	74.6%	79	86	F	政策研究大学院大学	173	91.6%	42

(注1)各大学の金額は百万円以下を切り捨てた数字である。

(注2)各大学の順位は各大学の一般競争入札の割合を基に順位付けしている。

国立大学法人の役務等の契約における契約の複数年度化について

(単位:[金額]百万円)

NO	大学分類	大学名	金額	割合	順位	NO	大学分類	大学名	金額	割合	順位
1	A	北海道大学	518	58.3%	31	44	A	名古屋大学	374	63.0%	26
2	E	北海道教育大学	7	7.6%	75	45	E	愛知教育大学	48	74.0%	17
3	B	室蘭工業大学	31	61.8%	28	46	B	名古屋工業大学	3	2.1%	80
4	C	小樽商科大学	5	20.8%	61	47	B	豊橋技術科学大学	38	65.2%	23
5	B	帯広畜産大学	1	3.7%	78	48	G	三重大学	236	56.7%	34
6	D	旭川医科大学	142	89.6%	6	49	C	滋賀大学	1	4.4%	77
7	B	北見工業大学	19	53.1%	37	50	D	滋賀医科大学	167	74.8%	15
8	G	弘前大学	10	2.4%	79	51	A	京都大学	712	52.5%	38
9	H	岩手大学	35	60.9%	29	52	E	京都教育大学	9	31.4%	55
10	A	東北大学	706	67.3%	21	53	B	京都工芸繊維大学	26	32.5%	54
11	E	宮城教育大学	23	75.5%	14	54	A	大阪大学	60	10.3%	72
12	G	秋田大学	64	26.9%	59	55	E	大阪教育大学	15	16.1%	64
13	G	山形大学	199	67.6%	20	56	E	兵庫教育大学	0	0.0%	82
14	C	福島大学	0	1.0%	81	57	A	神戸大学	394	71.0%	18
15	H	茨城大学	24	100.0%	1	58	E	奈良教育大学	18	44.9%	42
16	A	筑波大学	400	76.8%	13	59	H	奈良女子大学	18	90.0%	4
17	H	宇都宮大学	41	54.9%	36	60	H	和歌山大学	20	41.5%	45
18	G	群馬大学	68	19.5%	62	61	G	鳥取大学	73	38.4%	47
19	H	埼玉大学	44	41.6%	44	62	G	島根大学	138	51.8%	40
20	A	千葉大学	559	85.4%	7	63	A	岡山大学	355	81.6%	10
21	A	東京大学	1,633	69.4%	19	64	A	広島大学	341	60.7%	30
22	D	東京医科歯科大学	72	8.5%	74	65	G	山口大学	124	44.5%	43
23	C	東京外国語大学	9	13.9%	67	66	G	徳島大学	340	79.2%	11
24	E	東京学芸大学	66	47.0%	41	67	E	鳴門教育大学	9	29.7%	58
25	B	東京農工大学	14	14.3%	66	68	G	香川大学	204	57.8%	32
26	C	東京芸術大学	124	89.7%	5	69	G	愛媛大学	218	83.3%	9
27	B	東京工業大学	66	9.7%	73	70	G	高知大学	124	84.7%	8
28	B	東京海洋大学	41	77.7%	12	71	E	福岡教育大学	32	52.0%	39
29	H	お茶の水女子大学	44	57.7%	33	72	A	九州大学	331	34.7%	52
30	B	電気通信大学	0	0.0%	82	73	B	九州工業大学	30	30.0%	56
31	C	一橋大学	151	56.5%	35	74	G	佐賀大学	49	21.9%	60
32	H	横浜国立大学	80	63.3%	24	75	G	長崎大学	122	36.4%	50
33	A	新潟大学	395	63.1%	25	76	G	熊本大学	154	29.8%	57
34	B	長岡技術科学大学	0	0.0%	82	77	G	大分大学	54	38.9%	46
35	E	上越教育大学	18	32.6%	53	78	G	宮崎大学	0	0.0%	82
36	G	富山大学	23	6.9%	76	79	G	鹿児島大学	237	74.2%	16
37	G	金沢大学	148	35.6%	51	80	B	鹿屋体育大学	3	11.3%	69
38	G	福井大学	32	10.6%	71	81	G	琉球大学	28	10.7%	70
39	G	山梨大学	97	36.5%	49	82	F	北陸先端科学技術大学院大学	13	15.2%	65
40	G	信州大学	59	18.1%	63	83	F	奈良先端科学技術大学院大学	152	100.0%	1
41	G	岐阜大学	48	13.0%	68	84	F	総合研究大学院大学	0	0.0%	82
42	H	静岡大学	57	66.8%	22	85	C	筑波技術大学	11	38.0%	48
43	D	浜松医科大学	187	62.3%	27	86	F	政策研究大学院大学	173	91.6%	3

(注1)各大学の金額は百万円以下を切り捨てた数字である。

(注2)各大学の順位は各大学の契約の複数年度化の割合を基に順位付けしている。

国立大学法人の役務等の契約における随意契約少額基準について

(単位:万円)

NO	大学分類	大学名	金額	NO	大学分類	大学名	金額
1	A	北海道大学	500	44	A	名古屋大学	500
2	E	北海道教育大学	500	45	E	愛知教育大学	200
3	B	室蘭工業大学	500	46	B	名古屋工業大学	200
4	C	小樽商科大学	300	47	B	豊橋技術科学大学	200
5	B	帯広畜産大学	500	48	G	三重大学	500
6	D	旭川医科大学	500	49	C	滋賀大学	200
7	B	北見工業大学	500	50	D	滋賀医科大学	300
8	G	弘前大学	200	51	A	京都大学	1,000
9	H	岩手大学	500	52	E	京都教育大学	300
10	A	東北大学	500	53	B	京都工芸繊維大学	300
11	E	宮城教育大学	100	54	A	大阪大学	1,000
12	G	秋田大学	500	55	E	大阪教育大学	500
13	G	山形大学	500	56	E	兵庫教育大学	300
14	C	福島大学	300	57	A	神戸大学	500
15	H	茨城大学	500	58	E	奈良教育大学	300
16	A	筑波大学	500	59	H	奈良女子大学	250
17	H	宇都宮大学	200	60	H	和歌山大学	500
18	G	群馬大学	200	61	G	鳥取大学	500
19	H	埼玉大学	500	62	G	島根大学	500
20	A	千葉大学	300	63	A	岡山大学	500
21	A	東京大学	1,000	64	A	広島大学	500
22	D	東京医科歯科大学	500	65	G	山口大学	500
23	C	東京外国語大学	500	66	G	徳島大学	500
24	E	東京学芸大学	500	67	E	鳴門教育大学	100
25	B	東京農工大学	500	68	G	香川大学	500
26	C	東京芸術大学	500	69	G	愛媛大学	500
27	B	東京工業大学	200	70	G	高知大学	500
28	B	東京海洋大学	200	71	E	福岡教育大学	300
29	H	お茶の水女子大学	500	72	A	九州大学	500
30	B	電気通信大学	500	73	B	九州工業大学	100
31	C	一橋大学	300	74	G	佐賀大学	500
32	H	横浜国立大学	500	75	G	長崎大学	500
33	A	新潟大学	500	76	G	熊本大学	500
34	B	長岡技術科学大学	500	77	G	大分大学	500
35	E	上越教育大学	100	78	G	宮崎大学	500
36	G	富山大学	500	79	G	鹿児島大学	500
37	G	金沢大学	500	80	B	鹿屋体育大学	100
38	G	福井大学	500	81	G	琉球大学	500
39	G	山梨大学	500	82	F	北陸先端科学技術大学院大学	500
40	G	信州大学	500	83	F	奈良先端科学技術大学院大学	300
41	G	岐阜大学	500	84	F	総合研究大学院大学	200
42	H	静岡大学	200	85	C	筑波技術大学	200
43	D	浜松医科大学	500	86	F	政策研究大学院大学	100

(注)各大学のHP等により、内閣府が作成したものである。

随意契約における少額基準の比較

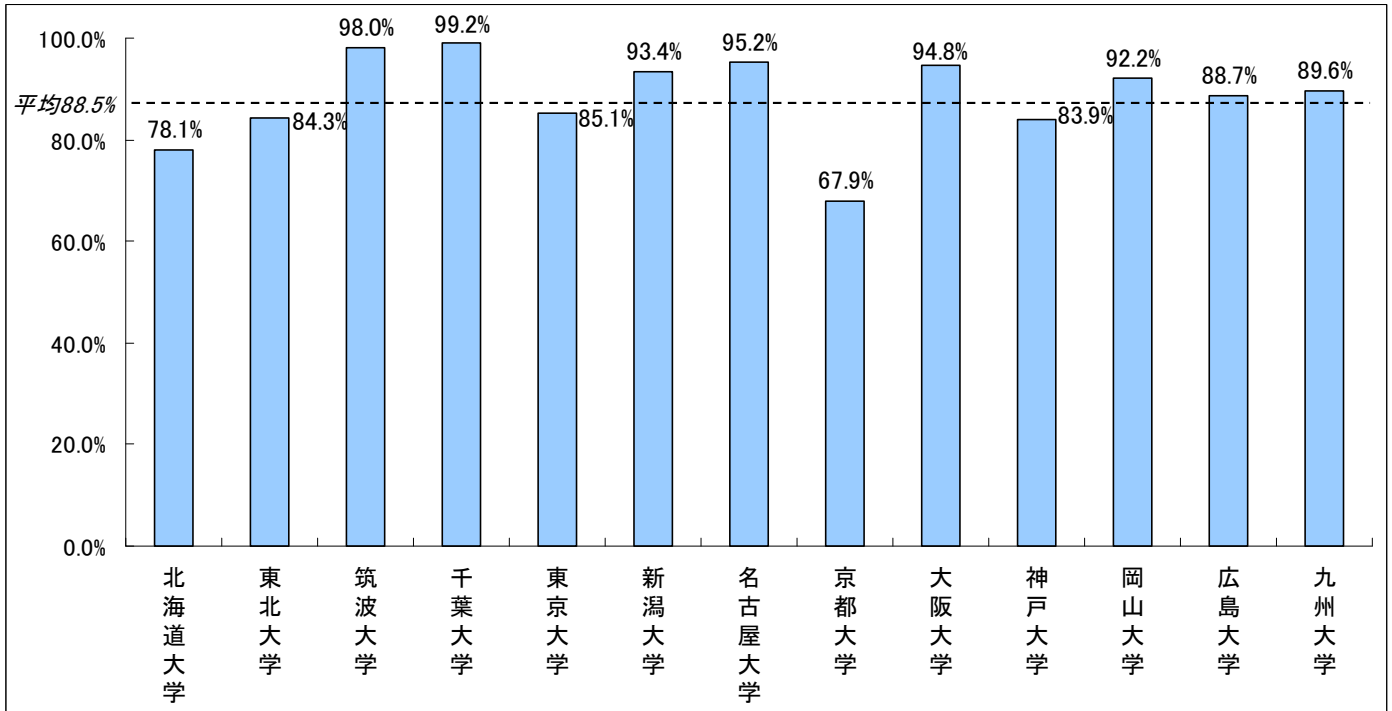
【単位：万円】

区分	工事又は製造	財産の買入れ	物件の借入れ	財産の売払い	物件の貸付け	その他の契約	備考
国	250	160	80	50	30	100	
(国)北海道大学	1,000 (製造:500)	500	500	500	500	500	
(国)東北大学	500	500	500	500	500	500	
(国)東京大学	2,000 (製造:1,000)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
(国)東京医科歯科大学	1,000 (製造:500)	500	500	500	500	500	
(国)東京学芸大学	500	500	500	500	500	500	
(国)東京工業大学	500	300	150	100	50	200	
(国)お茶の水女子大学	250 (製造:500)	500	500	500	500	500	
(国)一橋大学	500	300	160	200	200	300	
(国)名古屋大学	1,000 (製造:500)	500	500	500	500	500	
(国)京都大学	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
(国)大阪大学	1,000	1,000	1,000	500	500	1,000	
(国)九州大学	1,000 (製造:500)	500	500	500	500	500	
(国)政策研究大学院大学	250	160	80	50	30	100	
(独)国際協力機構	250	160	80	50	30	100	
(独)理化学研究所	250	160	80	50	30	100	
(独)国立病院機構	250	160	80	50	30	100	
(独)都市再生機構	250	160	80	50	30	100	

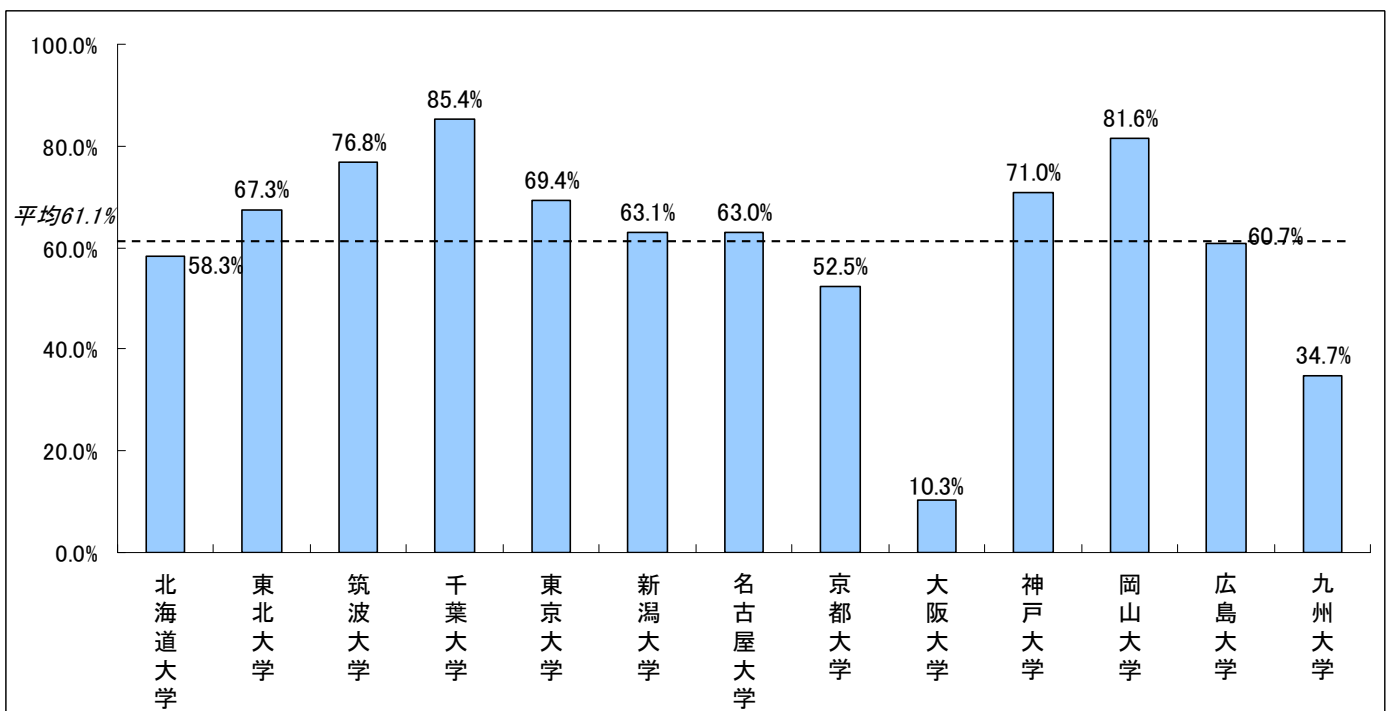
国立大学法人の役務等の契約における一般競争入札、契約の複数年度化について
 (国立大学法人評価委員会による財務上の分類別の実績)

1. Aグループ(学生収容定員1万人以上、学部等数概ね 10 学部以上の国立大学法人(学類、学類制などの場合は、学生収容定員のみ))

①一般競争入札の割合

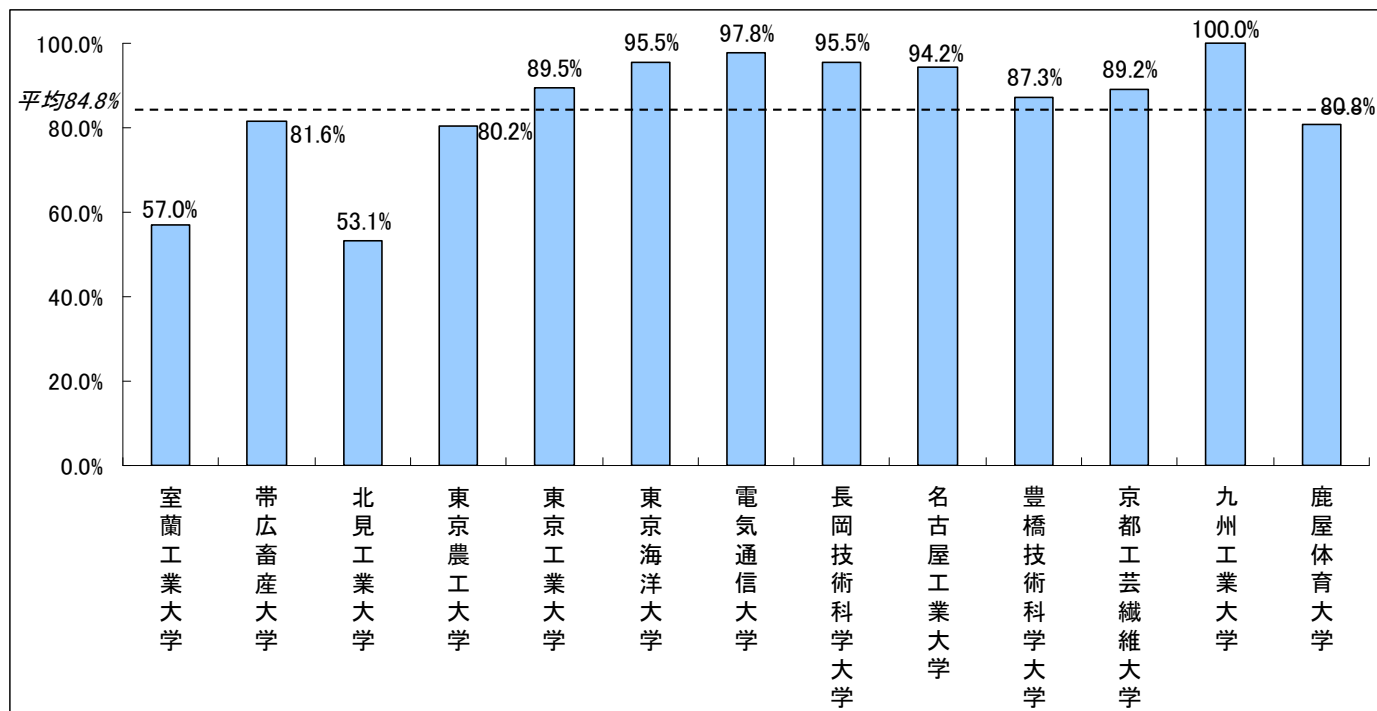


②契約の複数年度化の割合

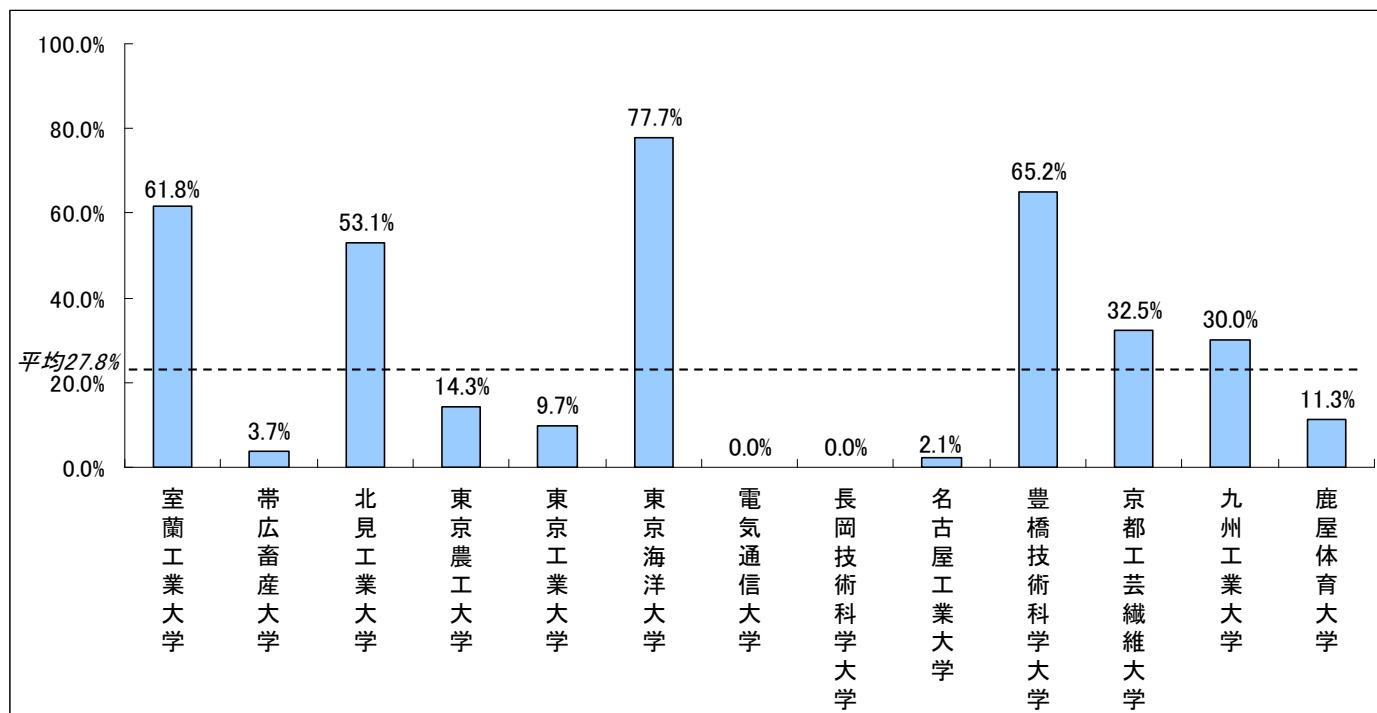


2. Bグループ(医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人)

①一般競争入札の割合

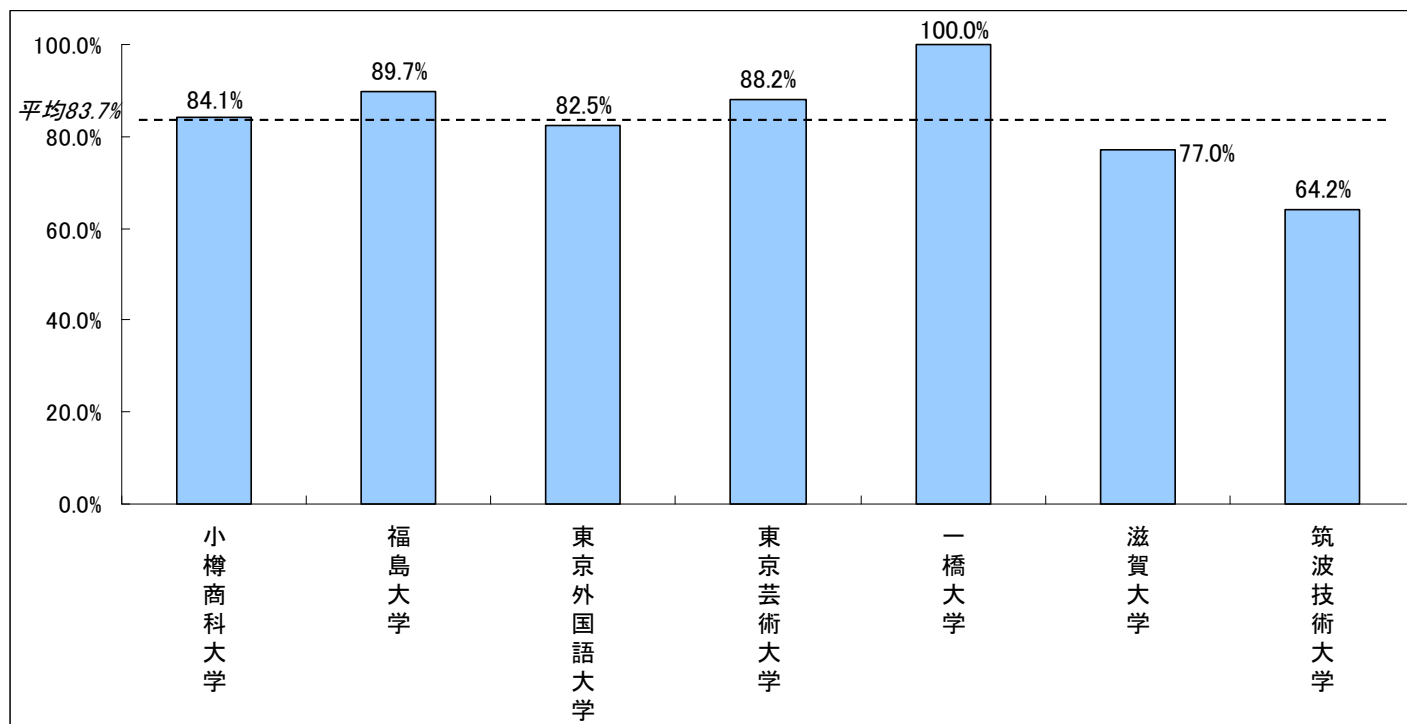


②契約の複数年度化の割合

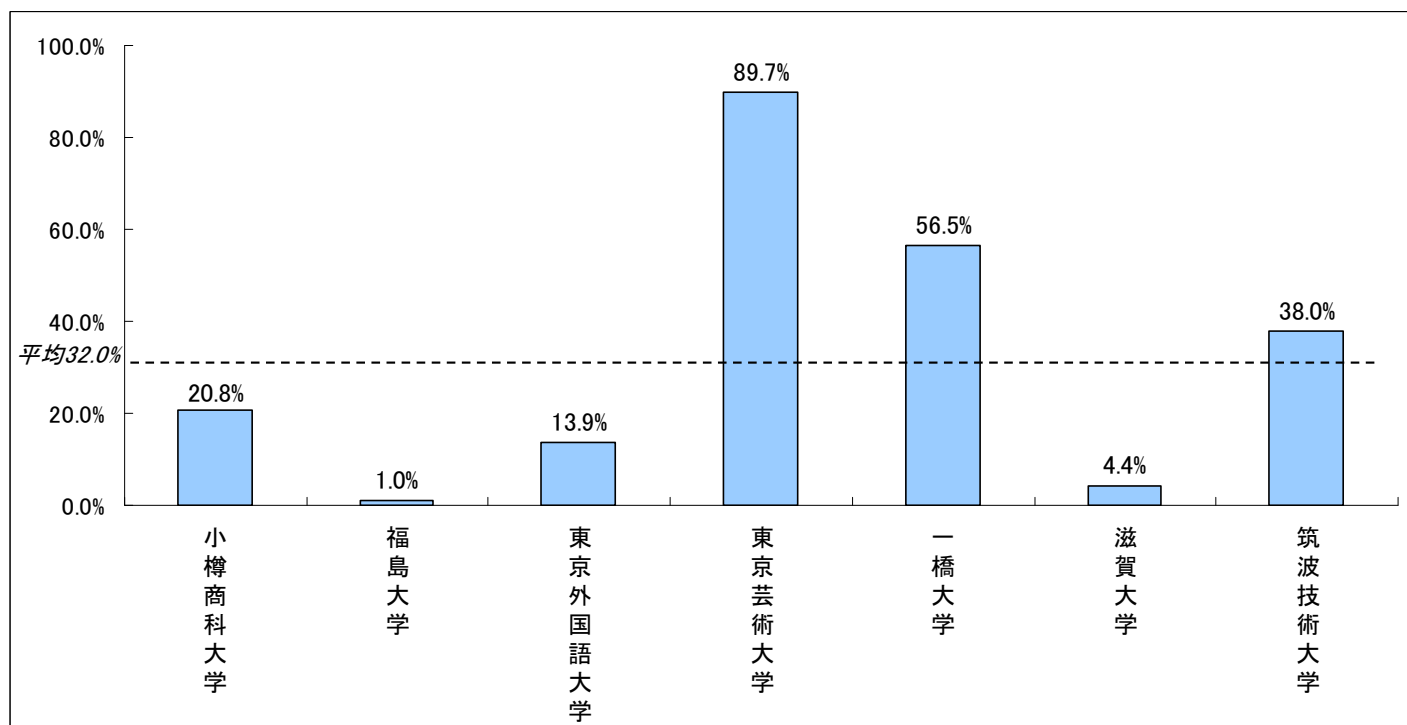


3. Cグループ(医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人)

①一般競争入札の割合

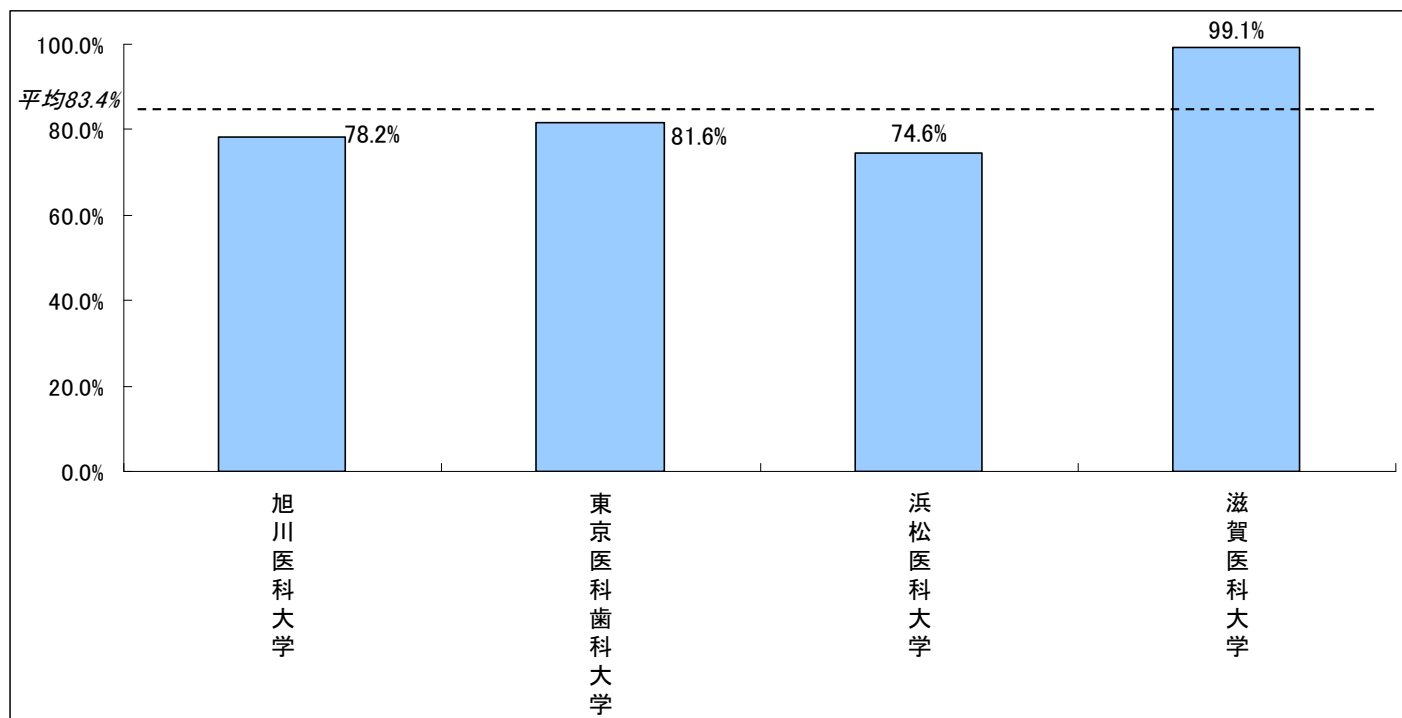


②契約の複数年度化の割合

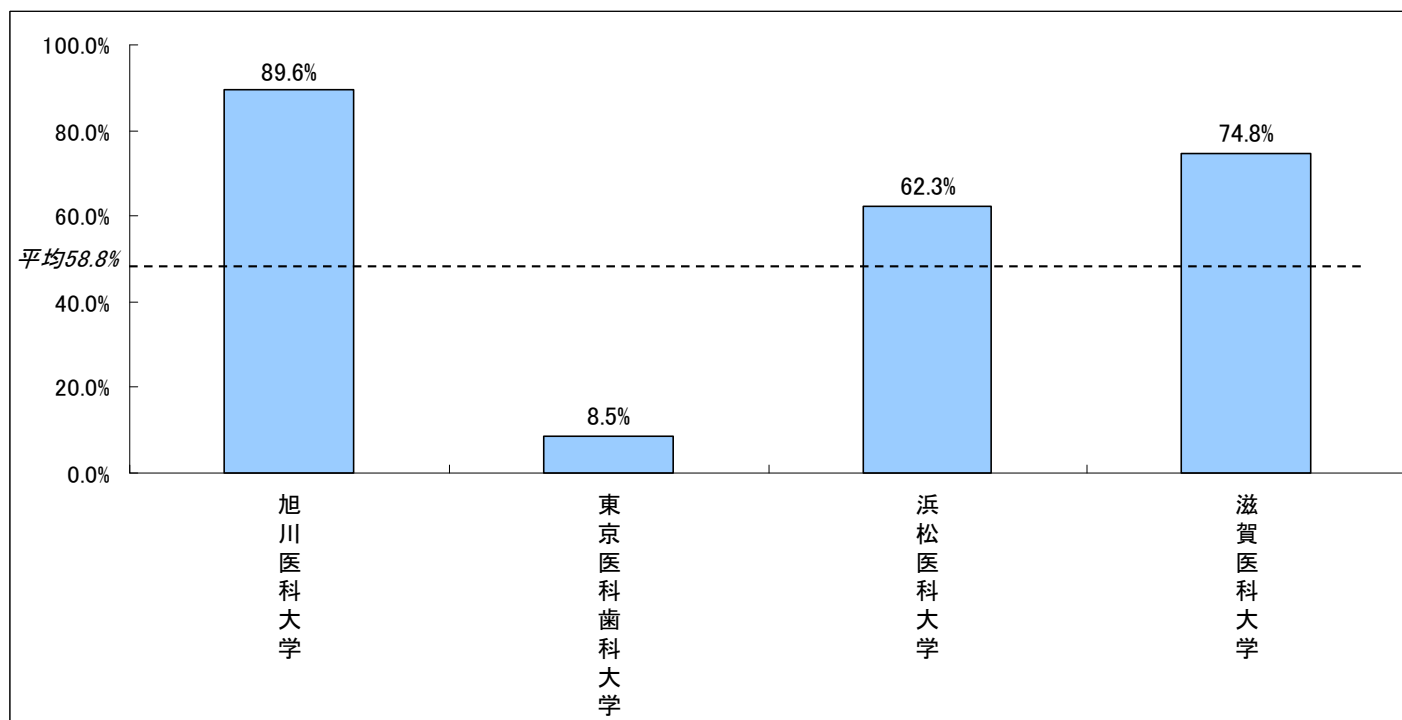


4. Dグループ(医科系学部のみで構成される国立大学法人)

①一般競争入札の割合

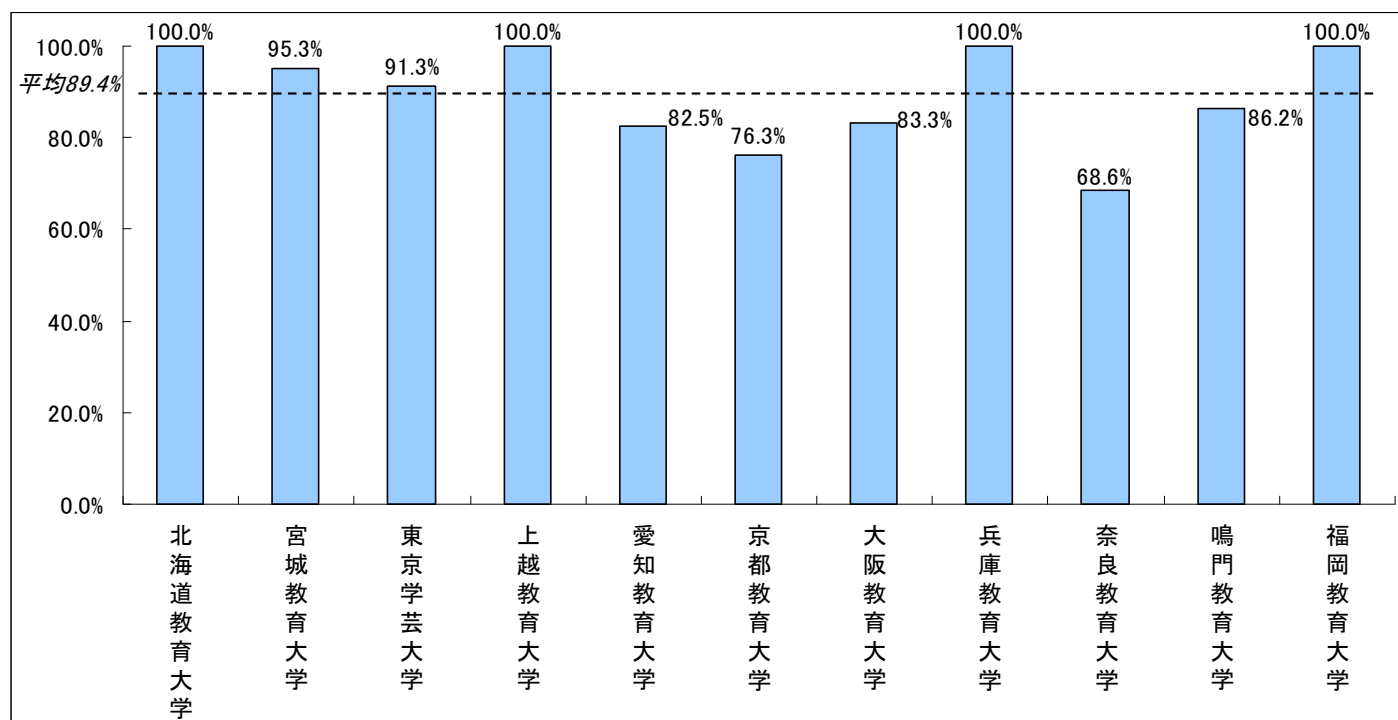


②契約の複数年度化の割合

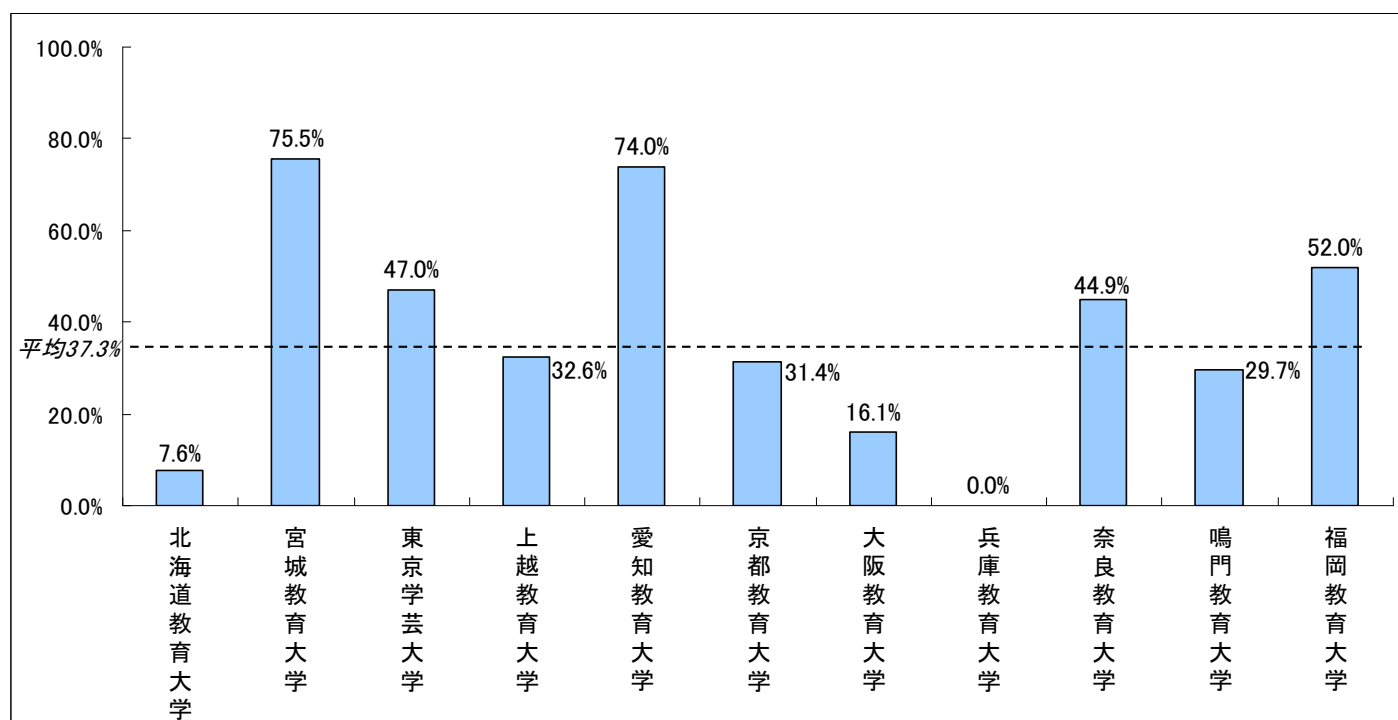


5. Eグループ(教育系学部のみで構成される国立大学法人)

①一般競争入札の割合

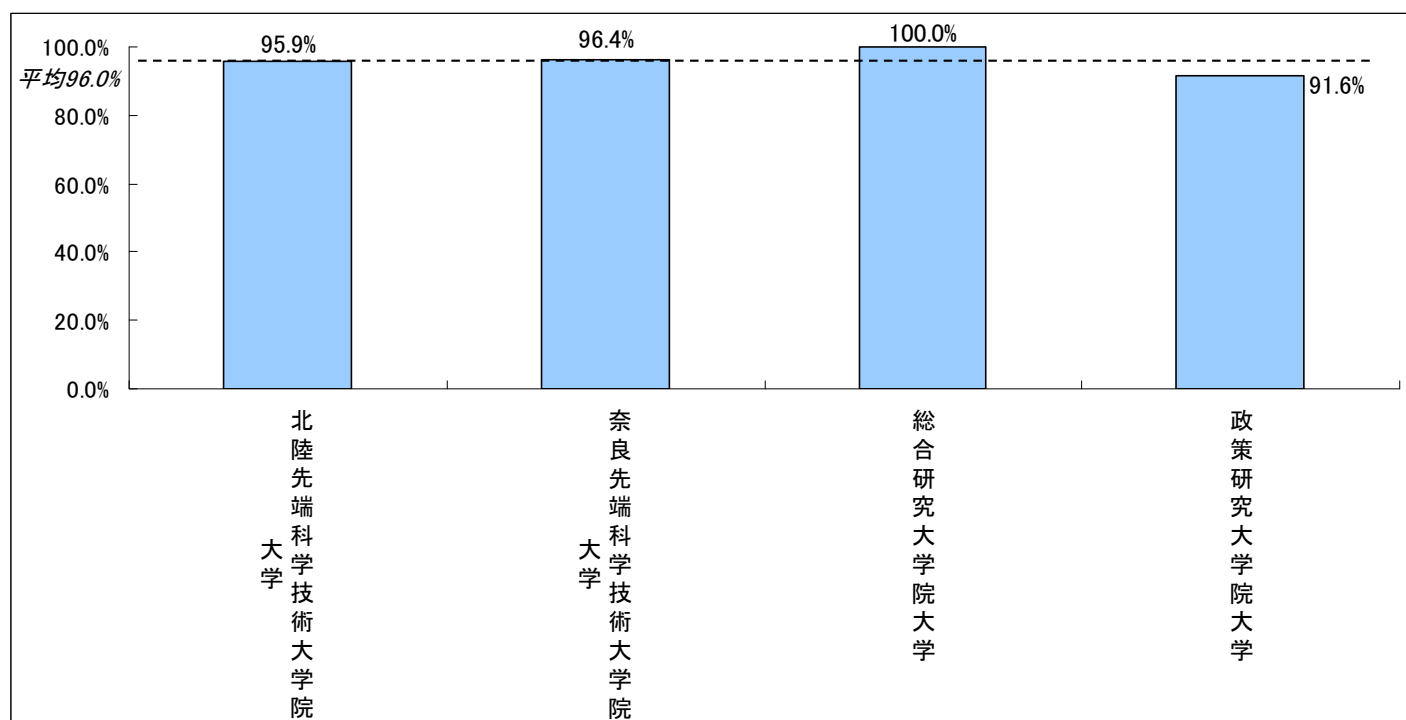


②契約の複数年度化の割合

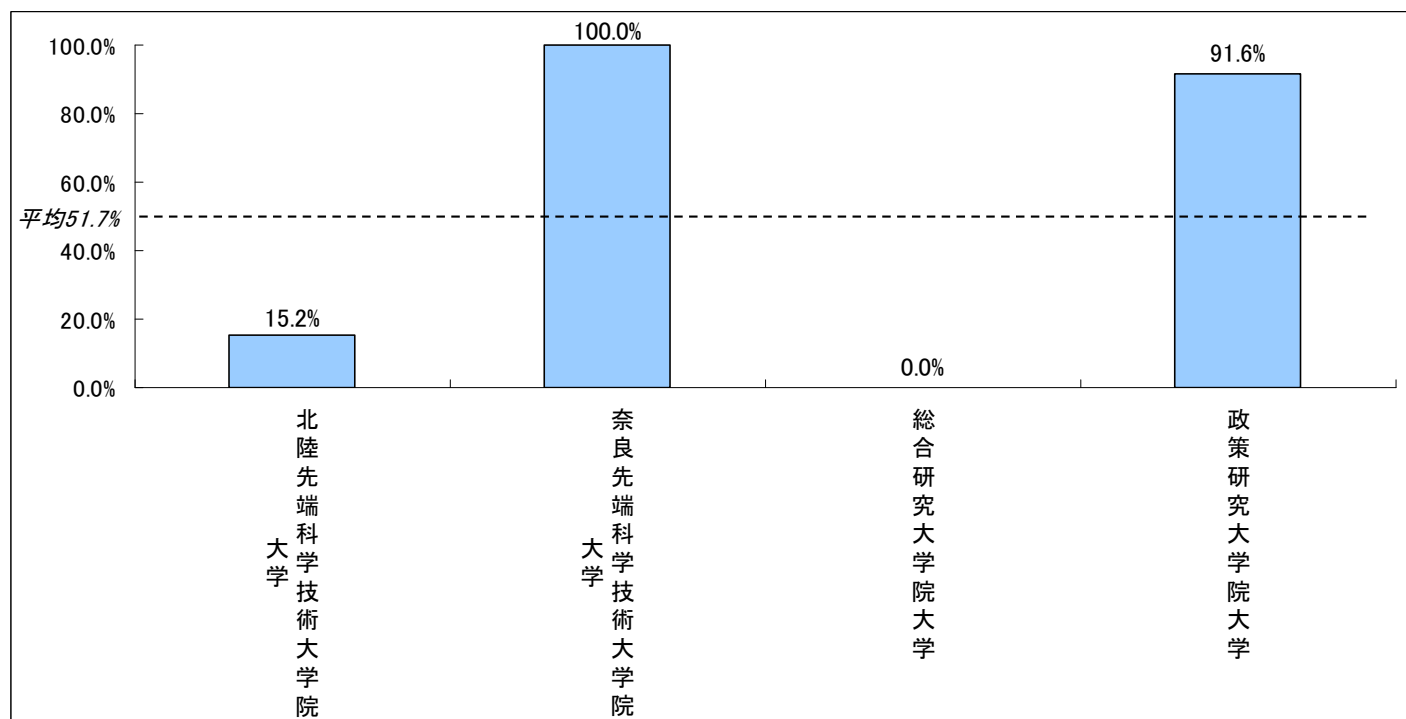


6. Fグループ(大学院のみで構成される国立大学法人)

①一般競争入札の割合

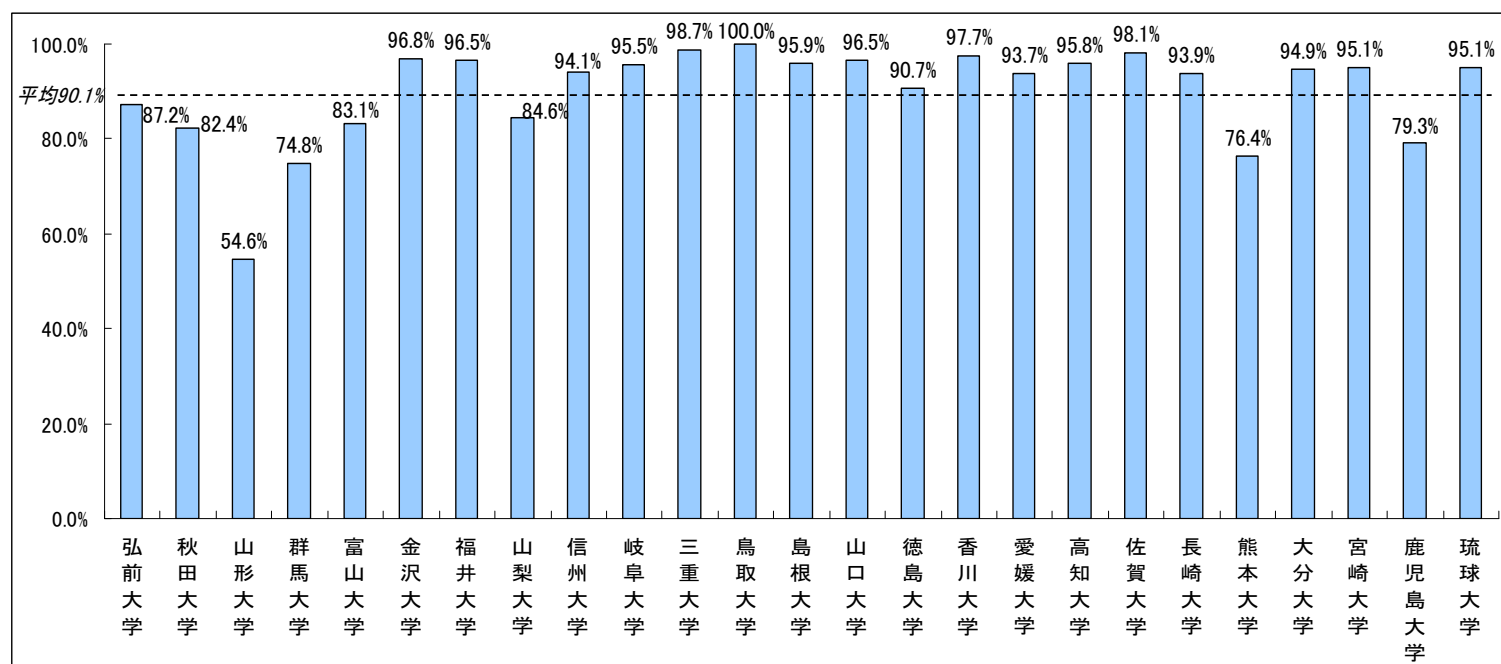


②契約の複数年度化の割合

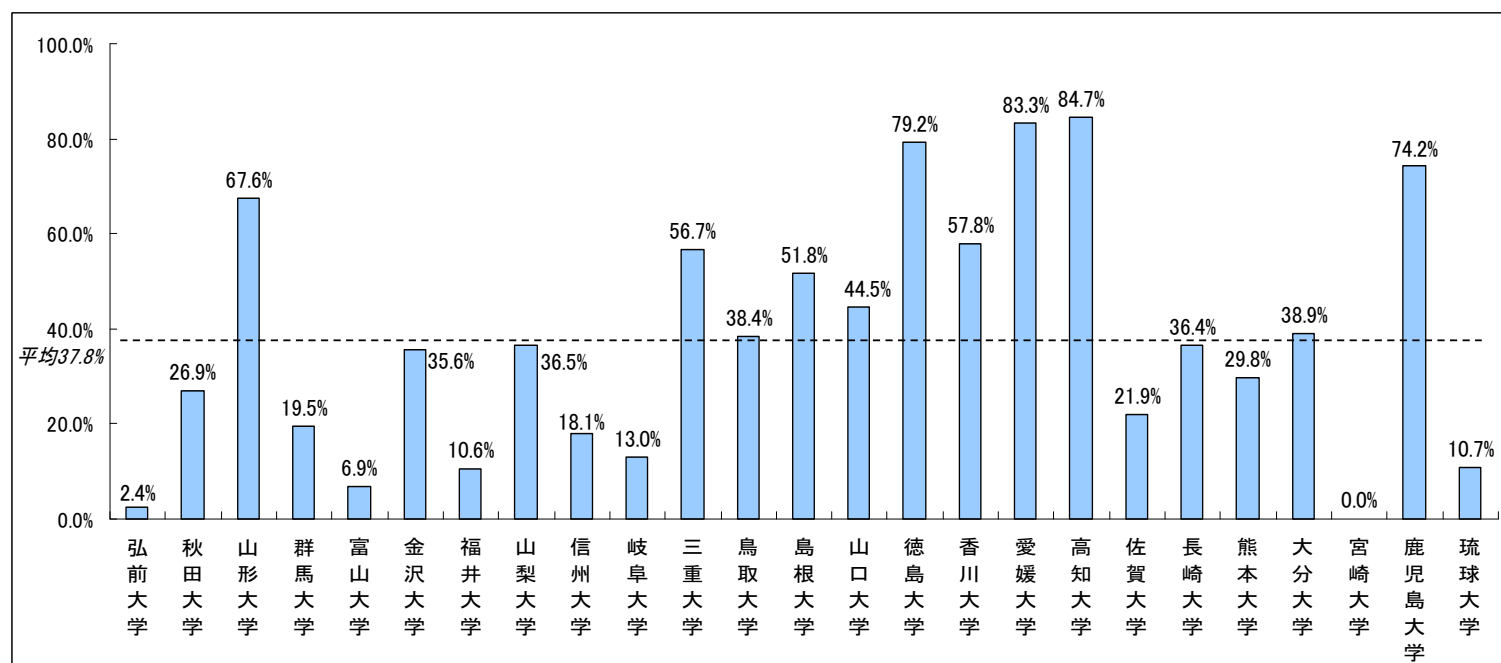


7. Gグループ(医科系学部その他の学部で構成され、A～Fのいずれにも属さない
国立大学法人)

①一般競争入札の割合

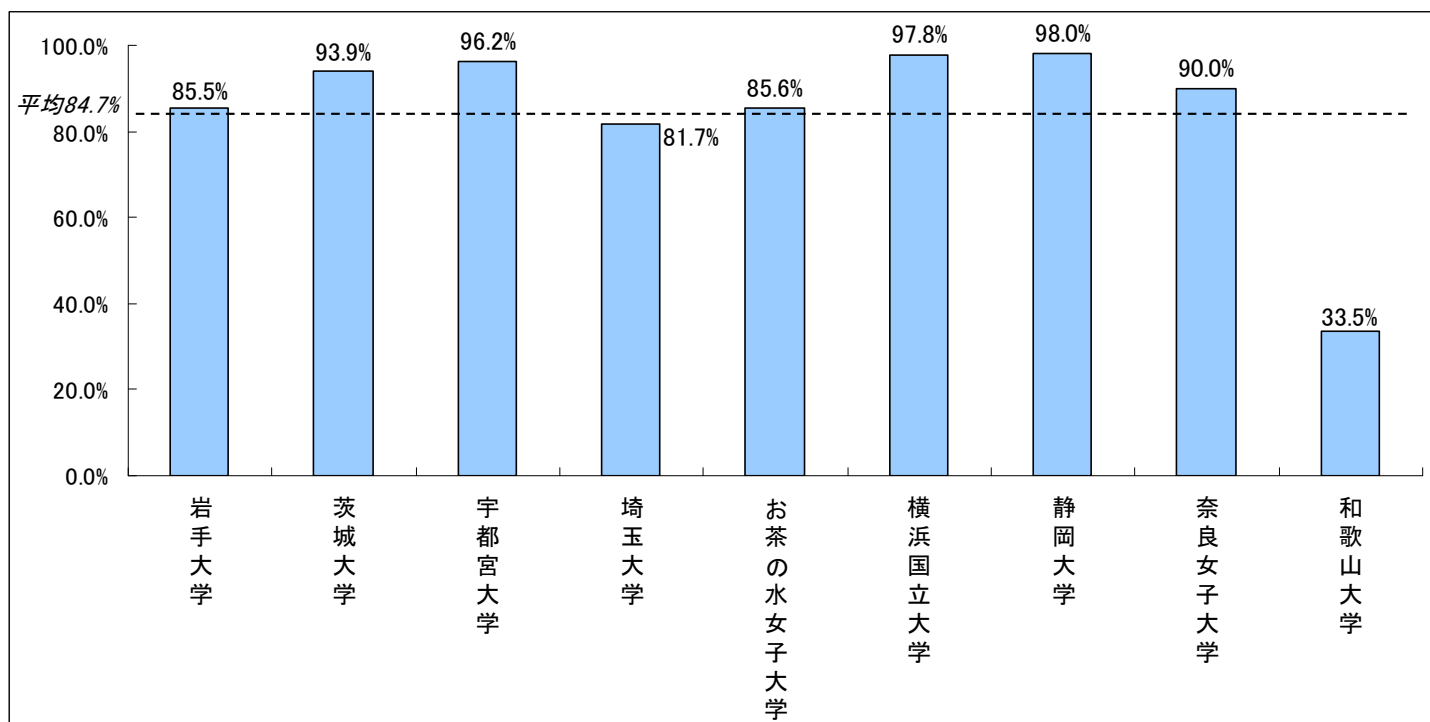


②契約の複数年度化の割合

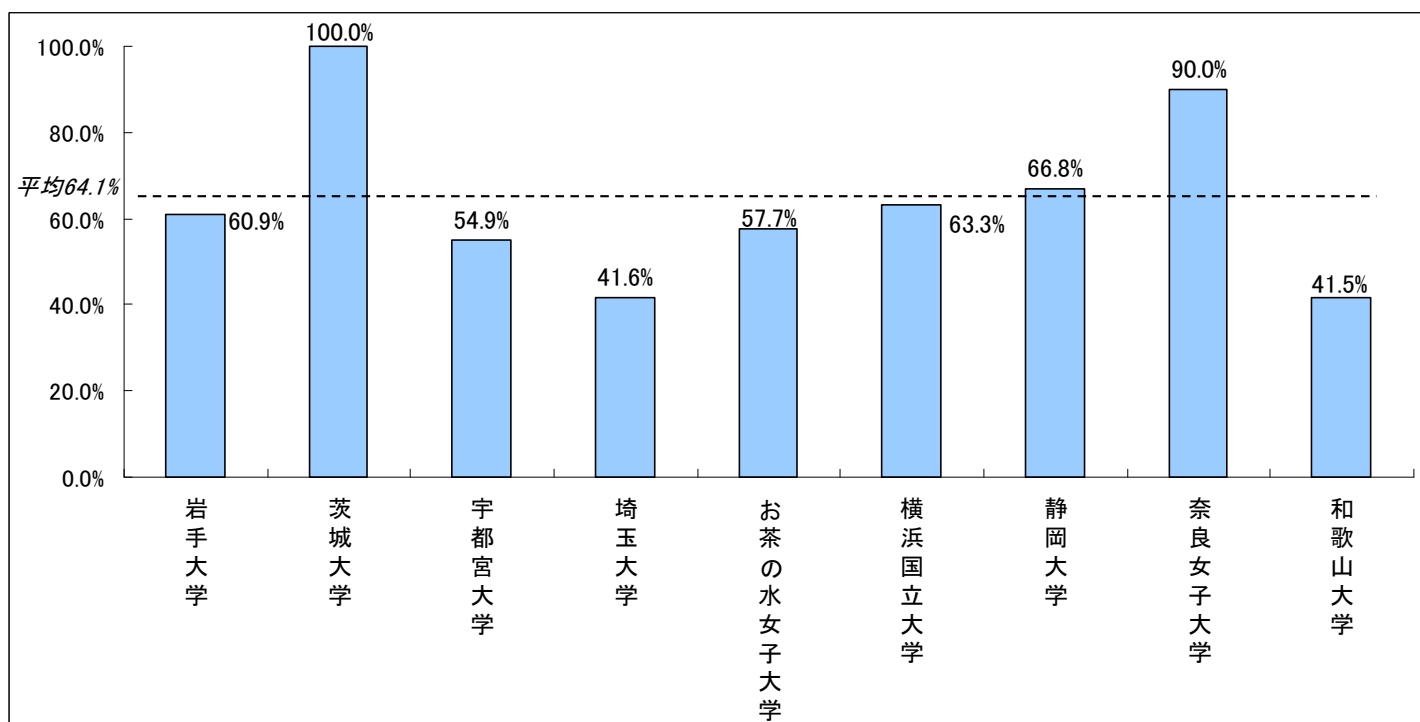


8. Hグループ(医科系学部を有さず、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人)

①一般競争入札の割合



②契約の複数年度化の割合



参考 公正取引委員会による三菱電機ビルテクノサービス株式会社に対する排除勧告等

■昭和59年（判）第1号三菱電機ビルテクノサービス株式会社ほか5名に対する審決

(1) 被審人

(2) 事件の経過

本件は、当委員会が上記被審人6社（以下「6社」という。）に対し、独占禁止法第48条第1項の規定に基づき勧告を行ったところ、6社はこれに応諾しなかったため、6社に対し、昭和59年4月20日、同法第49条第1項の規定に基づき、審判開始決定を行い、審判官をして審判手続を行わせたものである。

当委員会は、担当審判官の作成した審決案を調査の上、これを適当と認めて審決案の内容と同じ審決を行った。

(3) 認定した事実の概要

ア 6社は、いずれも昇降機（エレベーター、エスカレーター及びダムウェーターをいう。以下同じ。）等の保守（点検を含む。以下同じ。）業等を営む事業者であり、6社が保守を行っている昇降機の保守台数の合計は、我が国における昇降機の総保守台数の大部分を占めている。昇降機に関する顧客との保守契約には、フルメンテナンス契約（以下「FM契約」という。）とパーツ・オイル・グリース契約、いわゆる点検契約（以下「POG契約」という。）の2種類があり、FM契約は、給油、調整、清掃の外、意匠部品等の若干の部品を除き、他のすべての部品交換を含めた長期間の点検、検査、修理に至る一連の保守業務を平準化された料金により行うものであり、POG契約は点検、給油、調整、清掃の外、若干の消耗品の交換、オイル類の補充を平準化された料金で行い、部品や大量のオイルの交換は別途料金を徴収するものである。6社は、それぞれFM契約あるいはPOG契約を締結するに当たって顧客に提示する昇降機保守料金を、昇降機の機種ごとに標準的な階床（階高）に応じた月額料金を設定している標準保守料金表の料金を基準として、停止階床等に係る増減や特殊仕様等に係る増減を行うなどして算出している。

イ 6社は、昭和52年ごろから各社の営業担当課長級の者による「二十日会」を設け、おおむね月1回の会合を開き、また、三菱、日立、東芝、日本オーチスの業界上位4社は、昭和56年ごろから各社の営業担当部長級の者による「十日会」を設け、おおむね2カ月に1回会合を開き、それぞれ昇降機の保守料金、中小の保守業者の動向、安全対策等に関する情報交換を行っていた。

ウ 昭和57年3月末ごろ、三菱及び日立により昭和58年度の昇降機の保守の標準料金を改定する必要性が確認され、同年7月22日、6社の二十日会メンバーが出席し、昭和58年度の保守の標準料金の引上げ幅についての意見交換がされた。業界1位のシェアを占める三菱は、同年8月初旬から半ばにかけて業界2位の日立と昭和58年度の

保守の標準料金の改定案について情報交換をし、日立の改定案を参考に自社の改定案を調整して、同年8月19日ごろ担当部署において改定案を一応内部的に決定した後、自社の改定案を他の5社に個別に伝え、5社からそれぞれ昭和58年度の改定案について連絡を受けた。同年8月31日には、6社が会合し、他の議案とともに昭和58年度の保守の標準料金案について話し合いがもたれた。

エ 6社は、同年9月以降、昭和58年度の保守の標準料金表（ただし、うち2社は案の作成にとどまっている。）を作成したが、このうち4社の標準料金表の料金は、審査官が決定したと主張する料金と異なっている。

（4） 法令の適用

本件については、審査官主張の違反事実を認めることができないことから、被審人らの本件行為については、独占禁止法第3条の規定に違反する事実を認めることはできない。

■平成14年度 公正取引委員会年次報告

3 独占禁止法第19条違反事件

(1) 三菱電機ビルテクノサービス（株）に対する件（平成14年（勧）第7号）

勧告年月日	審決年月日	違反法条
14.6.11	14.7.26	19条（一般指定15項）

ア 関係人

名称	代表者	所在地
三菱電機ビルテクノサービス株	寺園成宏	東京都千代田区大手町二丁目6番2号

イ 違反事実等

(ア)

a 三菱電機ビルテクノサービス（株）（以下「三菱ビルテクノ」という。）は、昇降機（エレベーター、エスカレーター及び小荷物専用昇降機をいう。以下同じ。）等の製造販売を行っている三菱電機（株）（以下「三菱電機」という。）が全額出資により設立したメーカー系保守業者であり、三菱電機が製造する昇降機（以下「三菱電機製昇降機」という。）の大部分の保守業務を行っており、我が国における昇降機保守の市場において第1位の地位を占めている。三菱ビルテクノは、三菱電機製昇降機の保守用部品の販売を行っており、三菱電機製昇降機専用に製造された保守用部品について、一元的に国内に供給しており、当該保守用部品は三菱ビルテクノ以外からは入手できない状況にある。

b 三菱ビルテクノは、保守用部品について、同部品の製造業者等に発注してから自社に納品されるまでに要する標準的な日数（以下「標準納期」という。）を定めている。

c 三菱ビルテクノは、自社と保守契約を締結している顧客（以下「自社の保守契約顧客」という。）向け保守用部品の販売価格について、同部品の製造業者等からの購入価格の約2倍とする旨定めている。

d 三菱ビルテクノは、保守用部品のうち、継続して使用が見込まれるもの、緊急性が高いものなどについて、自社の物流センター、資材センター等において計画的に在庫として保有し、自社の保守契約顧客等に供給している。

e 三菱ビルテクノは、平成9年3月14日、自社の事業活動における諸業務の基本となる考え方や標準的な手順・方法など業務運営に関する取扱いについて定めた「営業・生産・技術運営ノート」と題する社内文書を作成し、これを同社の各支社、支店、営業所等（以下「各支社等」という。）に通知し、各支社等は同社内文書に基づいて業務を運営している。

(イ)

a 三菱ビルテクノは、かねてから、三菱電機製昇降機の保守は自社が行うべきものとの考えに基づき業務を行ってきたところ、平成7年ころから、独立系保守業者（昇降機の保守業務を行う事業者のうち昇降機メーカー及び昇降機メーカーが子会社として設立した保守業者以外の保守業者をいう。以下同じ。）の台頭等により、同昇降機の所有者、管理者等（以下「所有者等」という。）との保守契約率（同昇降機の国内設置台数に占める三菱ビルテクノの保守契約台数の割合）の低下及び自社の保守契約料金の低下傾向がみられるようになったことにかんがみ、保守契約率の維持及び向上並びに保守契約料金の低下防止を目的とするマーケットシェアキープ活動（以下「MSK」という。）と称する活動を業務運営の基本方針として、全社的な取組を開始し、各支社にMSKの推進者を置いて、この者を中心に、保守契約の解約等の防止及び独立系保守業者からの契約奪回を図るため、MSK対策商品と称する低価格の保守商品の開発及び販売、迅速な部品確保ができることなど自社の保守業務の優位性を主張する各種パンフレット類の配布等を実施している。

b

(a) 三菱ビルテクノは、前記(イ) a の状況の下、かねてから、保守用部品の供給に関して、自社の保守契約顧客向けと独立系保守業者向けとで取扱いに差異を設けていたところ、平成10年4月28日に前記「営業・生産・技術運営ノート」の一部である「未契約昇降機への部品販売等に関する取扱い」と題する社内文書を改定し、三菱ビルテクノとの間で保守契約を締結していない顧客（独立系保守業者を含む。）への保守用部品の販売について

i 納期は、原則として、受注後部品製造業者等へ発注することを前提に対応する

ii 販売価格は、部品製造業者等からの自社の購入価格の3倍とする

旨等の指針を規定し、MSKの推進者が各支社等における同指針の遵守徹底を行うこととし、これらの内容を各支社等に通知した。

(b) 三菱ビルテクノは、各支社等において、前記(イ) b (a)の指針に基づき、次のとおり独立系保守業者に対する保守用部品の販売を行っている。

i 独立系保守業者から受注した保守用部品の在庫として保有し独立系保守業者に対しても在庫の中から納入している場合など、標準納期より短期間に納入し得る場合であっても、原則として標準納期である60日、120日等を納期として納入している。

ii 独立系保守業者に対する保守用部品の販売に当たっては、同部品の自社の購入価格の多寡にかかわらず、一律に自社の保守契約顧客向け販売価格の約1.5倍に相当する購入価格の3倍の価格で販売している。

(ウ) 三菱ビルテクノの前記b等の行為により、独立系保守業者は、三菱電機製昇降機の保守業務を迅速かつ低廉に行うことが困難となっており、このため、同昇降機の保守契約を解除され、又は保守用部品の調達能力に関する信用を失うことなどにより、同昇降機の所有者等との同昇降機についての保守契約の締結及び維持並びに保守業務の円滑な遂行が妨げられている。

ウ 排除措置

三菱ビルテクノに対し、次の措置を採るよう命じた。

(ア) 三菱電機製昇降機の所有者等から委託を受けて同昇降機の保守業務を行う独立系保守業者に対して、同昇降機の保守用部品を供給するに当たり

a 納入し得る部品があり、遅滞なく納入できるにもかかわらず、原則として部品製造業者等へ発注した場合に要する納期により納入する

b 合理的理由なく、自社と保守契約を締結している顧客向けの販売価格を著しく上回る価格により販売する

ことにより、独立系保守業者と同昇降機の所有者等との保守の取引を不当に妨害している行為を取りやめること。

(イ) 今後、前記(ア)の行為と同様の行為を行わないよう「未契約昇降機への部品販売等に関する取扱い」と題する社内文書の規定のうち前記イ(イ) b (a) i 及び ii の旨を規定した条項を削除すること。

(ウ) 次の事項を三菱電機製昇降機の所有者等から委託を受けて同昇降機の保守業務を行う独立系保守業者に通知するとともに、自己の従業員に周知徹底させること。

a 前記(ア)及び(イ)に基づいて採った措置

b 今後、前記(ア)の行為と同様の行為を行わない旨

(エ) 今後、前記(ア)の行為と同様の行為により、三菱電機製昇降機の所有者等から委託を受けて同昇降機の保守業務を行う独立系保守業者と同昇降機の所有者等との保守の取引を不当に妨害しないこと。

平成 22 年 3 月 25 日 (木)

朝日新聞 (朝刊) 1 面、37 面

内閣府 官民競争入札等監理委員会事務局

■国立大運営費交付金の評価反映分

大学名	総合評価 ウエイト	評価反映 分(万円)
奈良先端 科学技術 大学院	70.00	400
滋賀医科	63.75	300
浜松医科	60.64	250
東京工業	60.18	1600
お茶の水 女子	59.93	300
東京	56.87	2500
福井	54.50	300
東京医科 歯科	53.26	350
東京外国 語	52.89	100
京都	51.30	1300
山梨	38.18	-450
鳴門教育	38.00	-150
旭川医科	37.75	-250
宇都宮	37.57	-350
香川	37.20	-550
北海道教 育	37.00	-350
鹿屋体育	37.00	-150
琉球	36.40	-800
和歌山	35.50	-350
弘前	35.39	-700

総合評価ウエイトは、教
育・研究の水準、業務運
営達成度などの評価項目
ごとに算定したものの合
計。最高値は91.00

国立大、初の順位付け

交付金配分に反映 1位は奈良先端大

2004年度に法人化され
た国立大学の研究や教育など
を6年間で評価して、各大学
の10年度以降の予算に差をつ
ける初の「運営費交付金の評

価反映分」の内訳が24日わか
った。最も評価が高かったの
は奈良先端科学技術大学院大
で、低かったのは弘前大だっ
た。予算規模によって反映額
は違うものの、東京大がブラ
ス2500万円で一番高かった。
37面に全86大学の一覧

政府は国立大に日常資金と
して運営費交付金を支給して
いる。今回は、全86大学の交付
金計約1兆2千億円のうち、
事務局の光熱費などにかかる
「一般管理費」の1%分、計16
億円を評価反映分の原資にあ
てた。評価反映は、業績などに
よって予算に差をつけること
でやる気を生み、活性化につ
なげようという小泉構造改革
路線に基づいて導入された。

文科省によると、ウエイト
の計算上の最高点は91で、ト
ップの奈良先端科学技術大学院が
70だった。滋賀医科、浜松医
科と続く。いずれも研究水準
や業務運営達成度などが高評
価を受けた。全体で見ると、
旧帝大など大規模な総合大学
は相対的に上位にある。一方、
教員養成系の単科大や地方大
はおおむね評価が低かった。
(編集委員・山上浩一郎、石
川智也)

■国立大総合評価ウエイト=1面参照

奈良先端科学 技術大学院	70.00	愛媛	43.80
滋賀医科	63.75	山形	43.71
浜松医科	60.64	筑波技術	43.39
東京工業	60.18	名古屋工業	43.25
お茶の水女子	59.93	京都工芸繊維	43.25
東京	56.87	富山	42.95
福井	54.50	群馬	42.79
東京医科歯科	53.26	長岡技術科学	42.75
東京外国語	52.89	兵庫教育	42.51
京都	51.30	岩手	42.26
梅田畜産	50.75	盛岡工業	42.25
大阪	49.40	埼玉	42.07
東北	49.30	秋田	42.02
神戸	48.66	北見工業	41.75
一橋	48.30	上越教育	41.75
九州工業	48.26	福島	41.65
北陸先端科学 技術大学院	48.24	新潟	41.38
九州	48.09	東京学芸	41.01
北海道	48.06	政策研究大 学院	41.00
豊橋技術科学	47.75	高知	40.86
筑波	47.44	金沢	40.81
熊本	47.35	山口	40.77
東京海洋	46.98	佐賀	40.63
名古屋	46.69	電気通信	40.49
大阪教育	46.50	鳥根	40.47
福岡教育	46.50	京都教育	39.75
小樽商科	46.49	奈良教育	39.75
横浜国立	46.41	茨城	39.51
千葉	45.86	宮城教育	39.50
徳島	45.34	鳥取	39.42
岡山	45.25	大分	39.18
東京芸術	45.10	静岡	39.01
二重	45.09	愛知教育	38.75
東京農工	45.08	信州	38.23
滋賀	44.89	山梨	38.18
総合研究大 学院	44.61	鳴門教育	38.00
岐阜	44.42	旭川医科	37.75
宮崎	44.37	宇都宮	37.57
広島	44.25	香川	37.20
鹿児島	44.05	北海道教育	37.00
長崎	43.91	鹿屋体育	37.00
奈良女子	43.89	琉球	36.40
		和歌山	35.50
		弘前	35.39

このような状況を改善するため、民間企業へのアウトソーシングを実施した。

国立大学法人 愛知教育大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 国立大学法人 愛知教育大学
- 所在地： (〒448-8542) 愛知県刈谷市井ヶ谷町広沢 1
- 連絡先： 0566-26-2111
- 教員数： 260 名
- 職員数： 事務職員 94 名、付属学校教員 178 名
- 学生数： 学部 3,877 名、修士 302 名
- 特徴： 教育学部
- 取材対象者： 財務部 財務課

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

当大学では、図書館の管理運営業務についてアウトソーシングを行っている。卒業生の教員就職率の高い当大学では、大学図書館は知の伝道・知の宝庫であるべきという考えが強く、より多くの人々に利用して欲しいということ、夜間の大学院生は 21 時まで授業があるのだが、図書館は 18 時で閉館していたため、同じ大学の学生なのに平等なサービスを提供できていないということから、平成 15 年 4 月に図書館の開館時間を延長したことに付随してアウトソーシングを実施するようになった。

現在、図書館の管理運営においてアウトソーシングしている業務は、カウンター業務である。開館時間は以下の表の通りとなる。

	授業期間	休業期間
月曜～金曜	9:00～22:00	9:00～17:00
土・日・祝日	11:00～17:00	休館

アウトソーシングを実施している時間帯は、授業期間の「月～金 18:00～22:00」「土・日・祝日 11:00～17:00 (終日)」となる。

図書館の開館時間延長は、アウトソーシングを実施する前から行われており、延長された時間帯の対応は図書館職員と学生アルバイトが行っていた。しかし、学生アルバイトは何か問題があったときに責任を取ることが出来ないということで、徐々に数を減らしていった。また、図書館職員に関しても、学生アルバイトが減ることによって職員負担が増加し、夜間帯の勤務増加や土・日・祝日の休日出勤が必要になってしまい、労働環境の悪化を招いていた。

また、国立大学の時代から技術職員の不補充といった新規採用を控える動きがあった。その流れもあり、業務量は変わらないが職員数は減少するという状況が出始めていた。業務量の全てを職員で賄おうとすれば、シフト制にするなどの工夫が必要となる。しかし、一般的な生活から外れる可能性があるため、労働環境が現状以上に悪化する恐れがあった。

(2)アウトソーシングの範囲について

図書館の管理運営業務では、カウンター業務をアウトソーシングしている。詳細は以下の通りとなる。

- ◆ 図書館の受付業務
- ◆ 書籍の配架業務
- ◆ 書籍の整理業務

【アウトソーシング先企業及び年間費用】

- ◆ 紀伊国屋書店・・・62万円（今年度は1ヶ月間の契約）

(3)実施フロー

図書館の管理運営業務の実施フローは以下の通りとなる。

- ① 書籍貸出希望者から利用申込書を受け取り、PCに入力する。
- ② 返却の際は書籍を受け取り、返却情報をPCに入力する。
- ③ 開架依頼を受けたら、書庫に書籍を取りに行く。
- ④ 棚に陳列している書籍の整理を行う。

(4)官民の役割分担について

大学側は業務実施の管理を行い、アウトソーシング先が業務に当たる部分を全面的に担当するという役割になる。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

事業者を選定する際、入札は実施せず、競争型の見積もり合わせを行った。見積もり合わせの詳細は以下の通りとなる。

- ① 案件の公告・・・・・・・・業務内容、業務期間、業務場所、参加条件等を明記した公告を、大学のHPや校舎内の掲示板に掲載する。
- ② 参加申請書の提出・・・業務範囲、業務内容、必要人数などを明記したものを提出してもらい、内容に基づいて審査を行う。
- ③ 見積もり提出・・・・・・提出してもらった参加申請書で最低の価格をもって有効な見積もりを行った企業に決定する。

図書館の管理運営業務については、まずは数ヶ月の短期で始めたので規模が小さいことから、入札ではなく競争での見積もり合わせを実施した。見積もり合わせといっても、

参加申請書という形の提案書を作成してもらい、提案書の内容を基に審査を行い、審査に通過した業者から見積もりを取ったという形なので、入札（価格を入れる）行為が無かった以外は入札とほとんど変わらない。

平成17年度からアウトソーシングを実施しており、今年度は1ヶ月間の契約で実施した。今後は年単位の契約を検討している。また、現在はカウンター業務のみ委託しているが、それ以外の業務も徐々に委託していこうという考えでいる。契約期間や委託業務が増えると金額も上がるので、その際は入札を実施すると思う。

(2)落札者の評価方法

見積もり合わせを実施したため、落札者の評価は価格のみである。参加申請書による審査である程度の品質を担保できると思われる業者を選択しているため、最終的に価格だけで判断できる状態となっている。

しかし、最近では品質の悪いサービスを提供する業者が増えていることから、「プライマシーマークを取得しているか」「ISO認証は受けているか」「業界団体に加盟しているか」などの点から企業の信頼性を測ろうという動きがある。また当大学の評価軸として定まっているわけではないが、全ての入札・見積もり合わせ案件に対して一律の基準を設けることで質の良い業者を選択できるようによしようという考えが強まっている。

当大学では、入札や見積もり合わせを実施する場合、実施前に契約担当役に対して入札や見積もり合わせを実施する旨の申請を行う必要がある。金額が1,700万円以上の案件は委員会を組織して協議を行うが、1,700万円に満たない場合、申請が通れば入札や見積もり合わせの結果は案件を出した部署が判断することとなっている。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

図書館の開館時間を延長したことにより、利用者数の増加に伴っている、下記の表は入館者の統計である。学内者（大学生・大学院生・教職員）の利用者数は伸び悩んでいるが、学外者（一般）は年々増加しており、平成19年度では3,800人弱と、平成18年度と比較して2倍近くになっている。

<入館者数>

年度	14	15	16	17	18	19
区別						
学内者	235,462	234,913	237,891	231,854	203,849	206,183
学外者	1,134	1,728	1,713	2,241	2,054	3,749
合計	236,596	236,641	239,604	234,095	205,903	209,932

出典：愛知教育大学付属図書館HP

学外者が増加した主な理由は、平成15年4月から実施した開館時間の延長である。だが、それ以外の理由として、カウンター業務に当たるスタッフが学外者になったことが考えられる。今までは図書館職員や学生アルバイトがカウンター業務を行っていたこと

から、学外者にとっても利用しにくい状況であったかもしれない。しかし、これは感覚的な話なので根拠は無いのだが、実際に、「図書館が利用しにくい」といった声は学内者・学外者問わずほとんど聞かなくなつた。

(2) 人員削減

開館時間を延長した部分についてアウトソーシングをしているので、人員削減には繋がらない。コストに関しても、アウトソーシングを導入する以前は大学の職員や学生アルバイトが延長時間帯の対応をしていたことから、増加している。しかし、図書館は知識の伝道であるべきときという当大学の考え方や、実際に学外者の利用数が増加していることを考慮すると、メリットの方が大きいと感じている。

(3) その他

その他、図書館職員のモチベーションが向上した。前述した通り、アウトソーシング以前は図書館職員と学生アルバイトで対応していたが、学生アルバイトを無くしたことと業務負担が増加し、労働環境が悪化していた。そのため、図書館職員のモチベーションが低下しており、大学への不信感も出ていた。

アウトソーシングを実施したことで労働環境も改善し、また、大学側が真摯に対応したことで不信感を払拭することも出来たと感じる。

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

アウトソーシング実施において講じている対策は以下の通りである。

- ① 単年契約でコスト削減
- ② 図書館利用説明会の実施

(2) 購じている場合のその内容

- ① 単年契約でコスト削減

複数年契約をしたことが無いので正確な効果は分からないが、現状では単年契約（図書館業務は数ヶ月単位の契約）の方がコスト削減効果が大きいと考えている。アウトソーシングする業務によって違いがあるかもしれないので一概には言い切れないが、毎年入札（見積り合わせ）を実施することで競争が生まれるので、価格を下げる効果があると考えている。

大学や国の方針は複数年契約によってスケールメリットを得ることだが、業務によっては単年契約で毎年見直すほうが安くなるものもある。

③ 図書館利用説明会の実施

図書館の利用促進を目的に、新入生に対して「図書館ツアー」「ホームページ紹介」「蔵書検索方法」や、全学年を対象に「論文作成のための文献収集法」といった説明会を実施している。

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

図書館の管理運営業務を含め、作業的な部分を有する業務のアウトソーシングにおいて、質の悪い業者に当たらず、かつ公平な入札を実施するにはどうしたらよいかということが今抱えている最大の課題である。

価格だけの入札では、質の悪い業者が落札する可能性があるため、予め業者を絞った形で入札を実施したい。だが、あまり恣意的に業者を絞ってしまうと競争が生まれにくいことから、アウトソーシングを行う意味が薄くなる。かといって企画型入札にしても、アウトソーシングする部分は何となく作業なので、特別差が出ることは考えにくい。書面ならいくらでも誇張して書くことが可能なため、あまり意味が無い。

では、入札案件によって入札参加条件を変え、求める業務を遂行できそうな企業が入札に参加できるようにしてみたらどうかとなったが、それでは公平性が無くなり、元々特定の企業が落札するようになっていたのではないかという疑念を抱かせかねない。

現在はこの問題の解決策を模索している。

(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

大学の存在意義・職員の配置を考えたらうえて、アウトソーシングする業務とそうでない業務を区別することが重要である。

現在は様々な業務をアウトソーシング出来る時代になっているので、私立大学のようにどんどん導入することは決して悪いことでは無いと思う。当大学でも、アウトソーシングする業務を埋やそうという考えはある。しかし、大学の本来である教育や、大学を運営している事務局の機能までアウトソーシングしてしまうと、大学の存在意義、事務局の存在意義が薄くなってしまい、実態の無い大学になってしまうことが考えられる。教育や事務関連業務に関しては、回復業務以外は、業務効率が良くなる・専門性が向上するというような理由だけでアウトソーシングを実施することは危険だと思う。

アウトソーシングとはあくまで業務効率の向上やコスト削減を測るためのツールであり、それが全てではないということを重ね認識することが大切である。

国立大学法人 大分大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 国立大学法人 大分大学
- 所在地： (〒870-1192) 大分県大分市旦野原 700 番地
- 連絡先： 097-554-7473
- 教員数： 571名
- 職員数： 教務職員 7名、事務・技術職員 335名、技能系職員 29名
医療系技術職員 99名、看護系職員 490名
- 学生数： 学部 5,098名、修士 196名、博士 528名
- 特徴： 教育福祉科学部、教育学部、経済学部、医学部、工学部
- 取材対象者： 研究社会連携部 学術情報課

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

当大学には旦野原キャンパスの「旦野原図書館」と狭間キャンパスの「医学図書館」の二つの図書館がある。平成 18 年度、大学全体でアウトソーシングの検討が行なわれ、その中の一つとして二図書館の管理運営業務のアウトソーシングが候補に上がっていた。

従来図書館のサービス業務は大学内職員 2 人の他は非常勤職員と派遣社員で行なっていた。しかし、大学内の組織再編とともに人員の削減を出来ないかという点が候補にあがった背景として挙げられる。

また、平成 18 年度アウトソーシングの対象事業として図書館の管理運営業務が候補に上げられて中で、当時の図書館長が体調不良のため早期退職してしまった。そもそも専門性・経験が必要な業務であり、大学内で後任が見つからなかった。

さらに、非常勤職員に関しては雇用規定上では任期の定めがないため、3～5年といった長期にわたり雇用することが困難であった。

学術情報の電子化の進展に伴う情報流通形態の変容とともに、図書館利用者の情報利行動が大きく変わりつつある中で、図書館には新たな役割が求められていると感じていた。

その中で、図書館の学術情報基盤としての機能を安定的に持続させつつ、図書館サービスの向上と適切な人員管理による事務の効率化・合理化を図る必要があると考えた。

これらの状況を加味して検討した結果、平成 19 年度から図書館の管理運営をアウトソーシングすることを決定した。

(2)アウトソーシングの範囲について

図書館業務のアウトソーシングは平成 19 年度から行なっている。当初、平成 21 年度までの 3 カ年計画を立て、徐々に委託範囲を広げてゆき、平成 22 年度からは一括して全ての図書館業務のアウトソーシングが出来るようにする方針をとっている。

- ①平成 19 年度
医学図書館のサービス業務のみをアウトソーシングしていた。
- ②平成 20 年度
医学図書館のサービス業務に加えて、旦野原図書館のサービス業務と医学図書館の雑誌の受け入れ業務をアウトソーシングしている。
- ③平成 21 年度
両図書館のサービス業務、雑誌の受け入れに加えて目録の作成をアウトソーシングする予定。

(3)実施フロー

- ①委託する業務内容を当大学がアウトソーシング先に説明する。(仕様書に記載してある内容の確認)
- ②必要な業務従事者（パソコンスキルなどの条件あり）をアウトソーシング先が選任し、研修計画を請負業務開始までに当大学に書面に提示し、了承を得る。
- ③請負業務をアウトソーシング先が行なう。
- ④毎日業務終了時に業務報告書を作成し提出する。(サービス業務についてののみ)

(4)官民の役割分担について

平成 21 年度は、基本的に現金徴収に係る現金の確認と帳簿の記帳、統計・調査業務、著作権確認処理などを大学側で行い、サービス業務全般と目録作成、雑誌の受け入れはアウトソーシング先で行なう。

なお、今年度から範囲を拡大させた新しい委託業務内容はアウトソーシング先が主体で行い、大学が参画し協働で行なう予定である。

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

図書館業務委託のアウトソーシングに際しては、以下のような手順で委託先を決定している。

① 仕様書の開示

当大学が業務委託を行う背景および目的や、委託業務範囲、大学側との役割分担、請負者の資格などについて仕様書としてまとめた。図書館のサービス業務は専門性、経験値が大きい業務であるため、過去3年における請負実績があることと、司書資格取得者を11名以上雇用していることなどを条件として提示した。

平成20年度は仕様書を開示した時点で、4～5社からの問い合わせがあった。

② 関係書類の提出 仕様書で求められている業務の実施可否、業務の配置人員などをまとめた関係書類一式と、司書課程修了書のコピーなどを提出してもらっている。

③ 書類審査 提出してもらった資料の内容を確認し、当大学が求めている業務が実施できるのかを審査した。

平成19年度、平成20年度共に、2社が書類を提出し書類審査まで通過した。

④ 一般競争入札

平成19年度、平成20年度共に、最終的に書類審査を通過した2社で一般競争入札を行なった。結果的に、2年連続で金額の低かった丸善が落札している。

なお、現在は単年度の契約を行っているが、一般競争入札では資格さえ有していればよいから、どのような企業が来るかを不安に感じている。そのため、平成22年度からはサービスの質を担保するためにも、加点方式による総合評価方式による入札を検討している。なお、総合評価方式による入札を導入する際には3年や5年といった複数年契約を検討している。

(2) 落札者の評価方法

当大学では落札者は書類審査を通過し金額が低ければ、どのような企業であってもよいという姿勢である。その理由として、図書館業務の請負が可能（当大学の求める請負者の資格を有する）企業は、当大学が図書館業務を現在アウトソーシングしている丸善のほかに、日本レコードマネジメント、中林、紀ノ国屋など限られていることが挙げられる。

丸善に関しては当大学以外にも福岡市立大学などの図書館運営業務も請け負っており、実績が十分にある。当該業務のアウトソーシングも、これまでに問題なく遂行しており、逆に図書館利用者に対するサービスの向上にも繋がっていると感じている。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

平成19年度から図書館業務のアウトソーシングを始め、サービスの質の向上が最も効果があったと感じている。

当大学では、平成18年度以前、大学内職員と非常勤職員、派遣社員で図書館の業務を行っていた。その時には、大学内職員と非常勤職員、派遣職員との主従関係が明確であった。そのため、大学内職員の抱える業務範囲が大きく、権限委譲もうまく出来ていないという状況であり、図書館全体で抱える問題の検証が出来ていなかった。

しかし、図書館業務のアウトソーシングを始めた平成19年以降、大学側と請負者（丸善）側とで対等な立場で接する中で、課題や問題点の検証や、請負者側から「こんなサービスを行なったらどうだろうか」といった提案も挙げられるようになった。背景として、請負者が配置している人員は「司書資格を持っていて図書館で働きたい人」なので、モチベーションが高い点などが挙げられる。

(2) 人員削減

当大学では、当該業務のアウトソーシングを行なうことによって、大学定員内職員4名、非常勤職員5名、派遣社員2名の計11名の人員削減に繋がった。この人員は大学内の人手が足りていない他のセクションに回すことが出来るようになった。

また、これらの削減できた人件費は図書館や他施設の修理保全費用に割り当てられている。平成19年度で約900万円の人件費削減に繋がった。平成20年度は1,000万円を超える人件費の削減効果が見込まれている。

(3) その他

図書館業務をアウトソーシングすることにより、業務の改善のスピードが確実にアップしている。

業務をアウトソーシングする前は、一部の大学内職員だけでほとんどの業務を処理していたため、非常勤職員や派遣社員の担当していた図書館のサービス業務についての情報共有が出来ていなかった。しかし、現在は、丸善の業務従事者と大学側の職員が1ヶ月に一回定例ミーティングを行うことにより、作業の効率性やサービスの向上などが話し合われているためである。

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

当大学では、図書館業務のアウトソーシングを行う際に当たって、以下のような取り組みを行った。

- ① 業務マニュアルの作成
- ② 旦那原図書館と医学図書館の業務の一元化
- ③ 大学と請負者での定例ミーティングの実施

(2) 購している場合のその内容

①業務マニュアルの作成

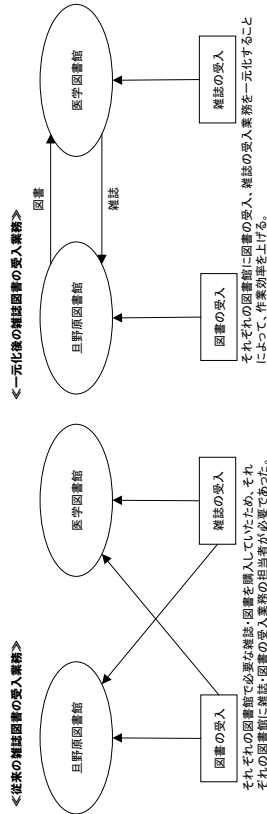
図書館業務をアウトソーシングすることが決定してから委託期間までに業務マニュアルの作成を行なった。従来は、担当者が変わる場合には大学内の当事者同士で業務の引継ぎを行なっており、業務の手順書がなかった。しかし、アウトソーシングにあたり、業務マニュアルがないことで業務の引継ぎに大きなことともれる可能性があったため、業務マニュアルの作成を行なった。

約300ページにわたる業務マニュアルを図書館内PCの共有サーバーにアップし、請負者側の業務従事者にも事前に業務の手順を確認できるようにした。実施前に業務にあたる上での疑問点をクリアにすることが出来た結果、問題なくアウトソーシングを開始することが出来たと感じている。

②且野原図書館と医学図書館の業務の一元化

平成19年度までは、且野原図書館と医学図書館では、それぞれで雑誌・図書の購入を行なっていた。しかし、平成20年度より医学図書館の雑誌受入業務のアウトソーシングを開始し、平成21年度からは、両図書館の図書・雑誌受入業務を開始する予定となっている中で、両図書館の業務を一元化することによって請負者側の人員の削減をすることが出来ると考えた。

そのため、平成20年秋より、且野原図書館では両図書館の図書の受入を、医学図書館では、両図書館の雑誌の受入を行なうという形に業務の一元化を行なった。



③大学と請負者での定例ミーティングの実施

毎月一回、大学と請負者で定例ミーティングを行い、業務中での課題、問題点について話し合う場を設けている。この場では、請負者側から業務の効率化やサービスの向上についての提案を受けることも多い。円滑な図書館運営に繋がっていると考えている。

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

当大学においては、一般競争入札ではどのような業者が入札するかについて不安に感じている点が一番の問題点である。現在、図書館業務をアウトソーシングしている丸善は他大学での図書館業務請負の実績も豊富であり、当大学でも一丸となって図書館業務の効率化について考えてきた経緯から、来年度以降も丸善にアウトソーシングしたいという気持ちがある。また、図書館業務のアウトソーシングの費用も大きいいため、各企業

のスキルやサービスを評価に反映させたいと考えており、総合評価方式による入札を検討中である。

(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

業務の引継ぎが最も苦労した点である。業務の引継ぎのツールとして業務のマニュアルを作成したが、当大学において業務のマニュアル作成には約3ヶ月の時間を要している。他大学の状況は把握していないが、当大学のように図書館の業務マニュアルを作成していない大学が図書館業務をアウトソーシングするの可能性があるであれば、マニュアルを作成しないと引継ぎに漏れが出たりする可能性があると考えている。

また、図書館業務は専門性の高い業務のため、司書資格取得者を雇用しており、実績のある企業をアウトソーシング先として選定することも大切であるとと考えている。

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 学校法人 立教大学
- 所在地： (〒171-8501) 東京都豊島区西池袋 3-34-1
- 連絡先： 03-3985-2202
- 教員数： 1,949名
- 職員数： 272名、
- 学生数： 学部 17,304名、修士 1,429名
- 特徴： 文学部、異文化コミュニケーション学部、経済学部、経営学部、理学部、社会学部、法学部、観光学部、コミュニティ福祉学部、現代心理学部
社会学部、図書事務部
- 取材対象者： 図書館事務部

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

当大学が、多くの大学で以前から委託している警備・清掃業務以外の大学業務にアウトソーシングを導入したきっかけは、財政計画において職員人件費の比率を抑制するために、平成 16 年頃から各部署で「業務の見直しとアウトソーシングの導入」を検討したことである。

この結果、各部署から、職員数を見直しつつ専任職員業務のコア業務の定義、非正規職員の採用、そしてアウトソーシングの導入が提案されることになった。

しかし、アウトソーシングを導入して効果を上げるためには、委託する一定量の業務量があるか専門的業務であること、受注できる会社の実績の有無、また、文科省の補助金に申請可能な予算になるかどうかなどにより、導入できる部署は徐々に増えつつあるというところである。むしろ、職員とチームで担う業務量増への対応として派遣社員の導入が多いが実態である。

図書館業務のアウトソーシングについては、プロジェクト業務への応用に始まった。特別に受け入れた図書資料の整理・データ入力は 1980 年前後から年次計画で始まり、1990 年代後半からは蔵書検索システムに搭載するための目録カードの溯及変換、これに続く国立情報学研究所の総合目録データベース NACSIS-CAT※への所蔵登録へとつながり、2004 年度で完了するに至った。

2001 年度からは、プロジェクティブ型ではなく通常の図書整理業務のアウトソーシング導入が学内への職員の配置換えならびに人件費比率の抑制に始まり、他方、2002 年度からは社会人向けの独立大学院の設置が契機となって、図書館の夜間・休日開館業務のアウトソーシングも始まるに至った。

2005 年度には、「図書館業務の見直しとアウトソーシングの導入」についての報告書が提出され、池袋キャンパスに新築する新中央図書館が開館する 2012 年度を目標に、アウトソーシングを活用しつつ職員数を 40 名から 25 名まで年次計画で削減する方針が承認された。

その後の開館日数・時間を延長したカウンター業務のアウトソーシングは、「業務スピードが速くなった」「窓口対応も良くなった」という声が利用者から聞こえるなどの成

果が見られ、徐々に各館に委託範囲を広げていき、今ではカウンター業務は全面的に委託するようになった。

※NACSIS-CAT・・・総合目録データベースを構築するためのシステム

(2) アウトソーシングの範囲について

図書館の管理運営業務において、アウトソーシングをしている主な業務及び年間の費用は以下の通りとなる。なお、() 内は委託先業者名である。いずれも 2008 年度現在のもの。

- ◆図書館のサービスカウンター業務・1 億 8 千万円 (紀伊國屋書店)
- ◆図書の目録作成業務・・・5,800 万円 (NPO 法人大学図書館支援機構)
- ◆雑誌の管理業務・・・2,100 万円 (日本データペーパース開発)
- ◆保存書庫※の管理業務・・・2,000 万円 (日本データペーパース開発)

※「保存書庫」・・・図書館に置けなくなった書籍を保存する倉庫。図書館とは別の場所に設置してある。

図書館のサービスカウンター業務については、平日・休日・夜間の全ての時間帯をお願いしている。

なお、上記業務の他に、図書館システムの運用業務、マイクロ資料の修復保存、電子図書館プロジェクトでアウトソーシングを活用している。

(3) 実施フロー

◆図書館のサービスカウンター業務

- ①図書の貸し出し・閲覧等の管理業務。
- ②検索方法や書籍情報についてなどの問い合わせ対応。
- ③別キャンパスとの図書の取り寄せならびに他大学等の図書館との相互貸借。
- ④蔵書点検 (年度)

◆図書の目録作成業務

- ①受け入れた図書の表備
- ②NACSIS-CAT につないで書誌データ (著者名、書名、出版社、出版年、形態 (サイズや頁数)、注記などが主となる) と所蔵データ (分類記号等の請求記号決定、配架表示等が主となる) の登録・作成。
- ③書誌データや所蔵データの修正・削除

◆雑誌の管理業務

- 雑誌の管理業務
- ①雑誌の新規受け入れデータの登録。
- ②雑誌が届かない場合、業者へのクレーム処理。

- ③ 新規受け入れ雑誌の書誌データを NACSIS-CAT へ登録。
- ④ 製本業務。

◆ 保存書庫の管理業務

- ① 池袋の図書館本館から溢れる図書を定期的に受け入れ配架。
- ② 池袋各館あるいは他大学等の図書館から相互貸借で依頼のあった図書資料を池袋の各館へ定期便で搬送。
- ③ 再製本、修復を含む蔵書管理。

(4) 官民の役割分担について

大学側は委託業務の統括を行い、アウトソーシング先が実務と受託業務全般の管理を行う役割になっている。一般的なアウトソーシングでは、大学と業者で上下関係ができてしまうと思われるが、当大学の場合、対等な立場を意識している。アウトソーシング先のスタッフがモチベーションを下げることなく業務に取り組むには、対等な関係が最適と考えている。

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

事業者選定には指名入札を実施しているが、指名入札を実施する前に、指名する業者を選択するための調査を実施している。調査から指名入札までの流れは以下の通りとなる。

調査の実施……どの企業がどのような業務を得意としているのか、といった内容の調査を民間企業に依頼。対象企業を 20～30 社抽出し、ヒアリング調査を実施。

業者選択……調査結果を基に図書館職員でサジェスチョンを行い、委託する業務ごとにそれぞれ数社を選択。

入札の実施……仕様書に沿った提案書を提出してもらい、書類審査を実施。書類審査を通過した業者が入札を行う。当大学では、提案書にスタッフの月収を明記させている。

価格競争では、安い賃金で雇用されるスタッフが発生する恐れがある。そうすると、スタッフはモチベーションが低下し、仕事品質に悪影響が出る。また、スタッフの定着率も悪くなる。それにより業務効率が悪くなり、業者の評価が下がるといふ負のスパイラルが生じる可能性が高いので、価格だけでの入札は実施しない。

提案書には、年間開館日数、図書館の開館期間、業務に当たるスタッフのリーダー・サブリーダーの月収、人数、司書の数、スタッフ雇用の考え方を明記させている。

スタッフの月収を明記させるのは、スタッフが「この職場で働けてよかった」と思えるための一つの手段である。業務委託とはいえ勤務地は当大学内であるため、職員と同様の扱いを受けることが当たり前だと考えている。前述したように、労働条件の悪化はサービス品質の悪化に繋がることでもあるので、月収を明記させて労働環境の悪化に歯止めを掛けている。

入札によって選択した業者のサービス品質が良ければ、その後 2 年～3 年は随意契約によって契約の延長を行うので、毎年入札を実施しているわけではない。契約の見直しを行う際は、評価に応じて業務委託費用を上乗せすることもある。また、当大学がスタッフの給与を上げる交渉を行うこともある。

業者を変更すると、当大学のやり方を一から教えなければならぬこともあり、相当のエネルギーを使うので単年で変更することはあまりない。

(2) 廃札者の評価方法

提案内容として、提案の中に、スタッフの中に、この会社（大学）で働くことができよかつた」と感じられる内容があるのを見ている。スタッフにも生活があるので、家賃がいから、食費でいくらか、光熱費でいくらかという部分まで考慮してあり、少なくとも赤字にならずに僅かでも貯金できる程度の収入が確保されることが重要である。

過去に一度、とある会社から「我々の管理%はこれです」と数字を出されたこともあつた。通常は外部の人間に出さないような情報を提示したことにより信頼感が高まったので、その時はその業者が決めた。このように、業者とお客という関係から一歩踏み込んだ対応が出来るかどうかは、当大学にとって非常に重要なポイントである。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

図書館業務をアウトソーシングすることで、人件費の削減に繋がっている。今までは人件費だけで年間6億円かかっていたが、アウトソーシング後は4億円になった。また、文部科学省から補助金をもらうことで、実質的な出費はもう少し押さえることが出来る。人件費を減らせた分は図書館のコンテンツ増加のために使用しており、図書の入入などでサービスの向上を図っている。

また、図書館の利用者数の増加にも繋がっている。これは、図書館の開館時間を延長したこと、図書の数が増加することで対応できる分野が広がったこと、カウンター業務の人員を変更したことと3点が理由として考えられる。

まず、図書館の開館時間を延長したことで、今まで利用できなかった人達が利用できるようになった。図書の増加により対応する分野が広がったことで、一度も図書館を利用したことがない人を取り込むことができた。カウンター業務の人員変更では、比較的年齢の若い人をカウンターに配置することで、図書館の雰囲気明るくなった。また、明るく丁寧な対応をしてくれるので、気持ちよく利用できる。そのようなことが口コミなどで広がり、利用者が増加したのではないかと考えている。

(2) 人員削減

以前は50名の職員を抱えており、人件費は6億円かかっていた。それが現在は職員が30名になり、人件費は4億円に減少している。そのため、20名の人員削減と人件費2億円の削減に繋がっている。

(3) その他

総合的な効果として、人員削減ができてサービスの質が向上しているにもかかわらず、トータルの費用は今までと変わらないということが挙げられる。前述した通り、従来は職員50名で人件費は6億円かかっていた。現在は職員30名で4億円となっており、2億円の削減ができてきている。

しかし、業務委託費用は約3億円となる。「4億+3億」で7億円になるため、以前より増加しているように見えるが、実際は1億円程度の補助金（額は変動する）をもらうことで調整している。そのため、実質6億円で済んでいる。

つまり、費用負担は変わらないが、サービスの質を向上させることができているという点である。

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

当大学がアウトソーシング実施に際して工夫している内容は以下の通りとなる。

- ① 業者調査の実施
- ② 定例会議の実施
- ③ 次年度契約前の業者評価（見積もり条件の精査につなげる）

(2) 購じている場合のその内容

① 業者調査の実施
前述した通り、当大学では指名入札を実施しているため、指名する業者を選択するための調査を実施している。

② 定例会議の実施

最低でも毎月1回、業者の担当者・スタッフのリーダー（サブリーダー）・図書館職員が参加する会議を開催している。業務で困難な点は無いのか、改善の提案は無いのか、といった内容について話し合いを行う。

これにはコミュニケーションを深めることで労働環境をより良いものにするという意味合いも含んでいる。スタッフは、周りを図書館職員に囲まれた環境で業務に当たるので、常に監視されているのと同じ状況にあり、萎縮しがちである。そのような状態では最大限のパフォーマンスを発揮できるとは考えられないので、自立的に責任を持って業務に取り組めるような環境にするために、リーダー（サブリーダー）も会議に参加させている。

③ 次年度契約前の業者評価（見積もり条件の精査につなげる）

業者の評価と受託スタッフの変動、取り組んだ業務改善等を評価して、次年度の契約前の見積もり提示につなげる。これは見積額の引き下げの意図のものではなく、前年度の評価を反映させるとのことである。

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

現在アウトソーシングを実施している中で、問題点として認識していることは特にない。強いて言うならば、受託スタッフの労働環境の改善（待遇、休憩室の設置等）がまだ徹底できていないことである。

提案書の中にスタッフの月収を記入させたり、定例会議を開催するなどしても、全てのスタッフが環境を利用しているとは限らない。いくら大学側が労働環境を整えても、お客と業者という関係は消えないので、対等な立場で意見を言うことにためらうケースも多少ある。この点に関しては、図書館職員とスタッフがコミュニケーションをとることが最善の解決策であると思うので、積極的に話しかけるなどの対策を講じている。この課題については、受託会社の世界での改善も難しく、国レベルでの行政指導が必要とすることである。

(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

図書館業務をアウトソーシングするポイントは、業務の効率化やコスト削減だけでなく、業務に従事するスタッフのキャリア形成まで考慮することである。

低賃金で雇われているスタッフは果たしてモチベーションが高いのか、パフォーマンスを発揮するために努力するのかということを考えると、スタッフの生活まで考慮して労働環境を整えることが費用対効果を最大限に高めることに繋がるのだとわかる。

学校法人 東京電機大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 学校法人 東京電機大学
- 所在地： (〒101-8457) 東京都千代田区神田錦町 2-2
- 連絡先： 03-5280-3522
- 教員数： 352名
- 職員数： 250名
- 学生数： 学部 9,427名、大学院 884名
- 特徴： 工学部、未来科学部、理工学部、情報環境学部
- 取材対象者： 総合メディアセンター

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

当大学では大学経営の長期計画を立案しており、その中で健全な大学経営を行うべくためには経費の節減を行っていくことが必要と結論が出ている。

職員は新しい業務に取り組んだり、新たな企画を立案するなど、頭を使うような業務やマネジメントを行うべきであり、定型的な業務はアウトソーシングした方が良いという考え方になっている。

学内の理事会においては、定型的な業務が幾つかあけられているが、図書館の業務に関しては、他の大学においてもアウトソーシングの事例が多数あったことから、当大学においても、まずは図書館業務からアウトソーシングしていくことになった。

当然、図書館業務のアウトソーシングが順調にいけば、他の業務に関してもアウトソーシングの検討を行う考えであり、今後はアウトソーシングを行う業務が広がっていくことになる。

図書館業務のアウトソーシングについては、バックヤード業務と利用者サービス業務に分けて発注しているが、いずれの購入に関しても2006年頃から実施している。また、当大学においては、図書の購入に関しては、1社に限定するようには行っていない。本来なら、図書館運営だけでなく、データ入力業務、図書購入などを含めて包括的なアウトソーシングを行って委託料金を下げることもできるかもしれない。しかし、当大学としては、これまで付き合いしてきた書店も大切にしたいと考えていることから、1社に集中するようには行わなかった。

また、一般的には書籍は定価で購入するものと認識されているかもしれないが、大学のように大量の書籍を購入する場合は、多くの書店が値引きをしてくれるのである。もしも1社に集中してしまうと、書籍の購入費用が高騰する可能性があるため、これまでにように複数の購入先から書籍を購入できるようにして、競い合わせる方がコストダウンに繋がると考えている。

(2)アウトソーシングの範囲について

前述したように、当大学における図書館業務は、バックヤード業務と利用者サービス業務に分けてアウトソーシングしている。それぞれの業務における業務範囲は以下の通りである。

- ◆バックヤード業務
 - 図書目録の作成業務
 - ⇒OPACなどへの情報入力を含む
 - ⇒分類シールの貼り付けなど
 - ◆利用者サービス業務
 - 貸出・返却業務
 - ⇒窓口で資料の貸出及び返却を行う業務
 - レファレンス業務
 - ⇒利用者からの各種問い合わせに対し必要な情報を提供する業務
 - ILL業務に係わる複写業務
 - ⇒他機関から依頼を受けた本学所蔵資料の複写を行う業務
 - 配架・書架整理業務
 - ⇒資料を書架に配架し、正しい位置に整理整頓する業務
 - 書庫出納業務
 - ⇒書庫に配架されている資料の出納及び入庫管理業務
 - 開館・閉館業務
 - ⇒開館及び閉館の際の準備・点検・清掃業務
 - 蔵書点検業務
 - ⇒本学所蔵資料の所在確認、点検及び除籍資料作成業務

(3)実施フロー

- 図書の発注から図書館での受入、閲覧までの業務フローは以下のようになっている。
- ①選書・発注
 - 選書・発注に関しては、当大学の独自性を維持する重要な部分であり、いわゆる企画立案に係わる業務であるため、総合メディアセンターが行う。
 - ②納本
 - 発注した書籍が書店から当大学に納品される。
 - ③バックヤード業務
 - 日本出版が当大学に納品された書籍を引き取り、書籍に分類用シールを貼り付け、OPACなどのデータベースへの入力を行う。
 - ④返却
 - 日本出版から返却された本を利用者サービス業務を請け負っている丸善のスタッフが書架へ納めたり、場合によっては今月の新書としてテーパーブルで紹介する。

(4)官民の役割分担について

前述したように、当大学の考え方としては、マネジメントは職員が実施し、提携業務は外部企業に委託することで効率化を図るものである。
この考え方に基いて、当大学側では選書・発注という当大学の特色を維持するような部分を担当しており、それ以降の書籍の受入、図書館での運営に関しては、全てアウトソーシング先に担当してもらっている。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

入札とは少し異なるが、幾つかの企業に声を掛けてアウトソーシング先を決定している。この際のプロローは以下の通りである。

①数社に対して業務内容を説明

アウトソーシング先は、安ければ何処でも良いという事ではない。当大学が求めている図書館業務の内容をしっかりと理解し、そもそも当大学の考え方に近い企業でなければ、業務を任せることができないと考えている。
そのため、『この会社なら大丈夫じゃないか?』と思われる企業数社に声を掛けて、業務内容などを説明している。

②企画書の提出

当大学が求めている業務内容をどのように実現してくれるのか、そのための料金としてどの程度必要なのかなどを企画書にして提出してもらった。

③プレゼンテーションの実施

企画書の内容について説明してもらった。

④評価・決定

事前に評価項目を設定し、その評価項目に対する評点を審査員に付けてもらい、評価を実施した。

上記のようなフローでアウトソーシング先を決定しており、価格だけで決めているというものではない。

(2)落札者の評価方法

事前に評価項目を設定し、その評価項目に対する評点を審査員に付けてもらい、評価を実施した。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

アウトソーシングしているのは定型業務であるため、サービスの質という点では特に向上したとは考えにくい。

丸善側が利用者の意見を聞いて業務の改善を行うことを目的に実施したアンケートでは、『カウンターの対応が良くなった』という意見があがってきている。当大学においては、職員が業務を行っていた時から『図書館を利用する人はお客さんだ』と言ってきたのであるが、なかなか意識が変わらなかった。しかし、現在、図書館業務を委託している丸善は、書店に来てくれるお客さんに対するサービスノウハウを活かしてくれるため、窓口対応が非常に良くなったのである。

教員の中には、『これまで顔パスだったのに、所属や氏名を言わなければならなくなつた』など、不便になったという意見も聞かれる。

図書館を管轄する総合メディアセンターとしては、各キャンパスにある図書館業務の統一性を図ることができたと考えている。

(2) 人員削減

解雇などを行っていないため、直接的な人員削減効果は出ていないが、新たな人員の採用などを抑制することによって、間接的な人員削減には繋がっている。

(3) その他

丸善のような企業では、常に書籍に関わっており、加えて、業界での最新情報にも触れる機会が多い。そのため、最新の業界知識をベースに業務を行うことが可能である。

5. 実施上の工夫、課題克服

(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

アウトソーシング先との間で以下のような取組を行うことによって、業務の改善を図りながら進めている。

- ◆ アウトソーシング前段階で委託業務内容に関する調整を行った
- ◆ 毎日の日報の作成
- ◆ 定例会の開催をしている

(2) 購じている場合のその内容

- ◆ アウトソーシング前段階で委託業務内容に関する調整を行った
基本的には事前に各企業に説明した業務内容をアウトソーシングすることになるのであるが、細かい業務内容について、委託先企業と事前に協議を行い、業務内容に関する詳細を詰めていった。

◆ 毎日の日報の作成

毎日の業務日報を提出してもらうことによって、実際に業務を行う中での問題点を把握できるようにしている。

◆ 定例会の開催をしている

業務日報の中で検討するべき内容について、一ヶ月に一回実施する企業側との定例会において議論をする。その結果を基に業務内容や大学側が実施するべき内容をまとめている。

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

当大学では、定期点検を行うことで問題点などを把握していく考えであるが、図書館業務のアウトソーシングは開始して間が無いため、まだ定期点検などを行っていない。

アウトソーシングにおいて不都合が生じるのは、企業側はあくまでも契約範囲でしか業務を行わないことが基点となっている。職員が業務を行っていた時には柔軟に対応していたが、アウトソーシングすると業務範囲外の仕事は行わないのである。

また、図書館の業務に限らず、時が経過すれば新たに必要になる業務、不必要になる業務が発生していく。新たに発生した業務をアウトソーシング先に委託しようとすると、新たな追加費用が必要になってしまう。

当大学では、このような事を想定して契約期間を一年間としている。業務の状況をみて、次年度に委託する業務内容を決定することができるところからである。こうしておけば、対応してもらいたい業務を追加し、不要な業務を廃止することができる。

(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

どのような業務をアウトソーシングする場合でも、職員の業務に対する意識改革が重要である。

定型的な業務を行っているだけで良いのではなく、担当業務を発展させていくという意識を持っていないければ、アウトソーシングを行うに当たっては対立してしまう可能性が高い。業務を担当する職員は、仕事を奪われてしまうと感ずるからである。特に図書館の業務を行う司書の人は、このような傾向が強いのである。

そのため、図書館のアウトソーシングを実施するに当たっては、事前に業務担当者に対して説明をしっかりと行い、意識を変えていくような取組をしていく必要がある。