

# 大学におけるアウトソーシング先進事例調査

---

## 御報告書

平成 21 年 3 月 25 日



株式  
会社

**工業市場研究所**

(〒105-0003) 東京都港区西新橋1-6-11 西新橋光和ビル

TEL : 03-3539-7681 / FAX : 03-3539-7672

## ～ 目 次 ～

調査概要	1
調査結果の要約と考察	2
1．総括	3
業務別委託先企業一覧	25
2．各分野におけるアウトソーシングの状況整理	28
3．大学特性・エリア特性による傾向	45
調査結果マトリクス	46
A．人事・給与支払い関係	47
B．旅費支払い	48
C．物品調達	50
D．キャンパス施設の管理運営	51
E．図書館の管理運営	54
F．スポーツ施設の管理運営	55
G．広報	56
H．留学生対応	57
I．学生相談	58
J．国立大学病院の管理運営	59
個別調査レポート	60
A．人事・給与支払い関係	61
公立大学法人 札幌市立大学	62
国立大学法人 佐賀大学	66
B．旅費支払い	70
国立大学法人 秋田大学	71
国立大学法人 岩手大学	76
公立大学法人 岩手県立大学	81
国立大学法人 金沢大学	85
国立大学法人 鳥取大学	90
国立大学法人 高知大学	96
国立大学法人 九州大学	103
株式会社 JTBコーポレートソリューションズ	108
C．物品調達	112
学校法人 聖徳大学	113
株式会社 明大サポート	118
D．キャンパス施設の管理運営	121
国立大学法人 宮城教育大学	122
国立大学法人 福島大学	126

国立大学法人 奈良教育大学.....	132
国立大学法人 佐賀大学.....	137
学校法人 東海大学.....	141
学校法人 神奈川大学.....	146
株式会社 明大サポート.....	148
株式会社 エイチ・ユー.....	151
株式会社 エヌ・エフ・ユー.....	155
株式会社 サギタリウス企画.....	160
E . 図書館の管理運営.....	165
国立大学法人 愛知教育大学.....	166
国立大学法人 大分大学.....	172
学校法人 立教大学.....	178
学校法人 東京電機大学.....	185
F . スポーツ施設の管理運営.....	190
学校法人 神奈川大学.....	191
大学法人 中部大学.....	194
G . 広報.....	199
国立大学法人 北海道教育大学.....	200
株式会社 デジタル・ナレッジ.....	204
H . 留学生対応.....	210
学校法人 帝京大学.....	211
学校法人 国士館大学.....	216
学校法人 大阪産業大学.....	219
株式会社 アクロシード.....	223
I . 学生相談.....	227
学校法人 立教大学.....	228
株式会社 デジタル・ナレッジ.....	232
J . 国立大学病院の管理運営.....	237
国立大学法人 秋田大学.....	238
国立大学法人 鳥取大学.....	242
国立大学法人 千葉大学.....	245
株式会社 ニチイ学館.....	251
K . その他.....	256
国立大学法人 大分大学.....	257
国立大学法人 富山大学.....	262
学校法人 旭川大学.....	268

## 調査概要

### 1. 調査目的

本調査は、2006年5月26日に成立した「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」に基づく市場化テストの各国立大学法人において導入の検討促進に寄与するために行なうことを目的とする。

具体的には、先進的なアウトソーシングの取り組みを実施している国立大学・公立大学・私立大学、及びこれらから各種事業を受託している民間事業者に対して、実施内容や具体的な効果、実施上の工夫、課題、課題の解決策等をヒアリング調査によって把握・分析することで、今後の市場化テストの検討促進に寄与する。

### 2. 調査対象

国立大学	公・私立大学	民間企業
北海道教育大学	札幌市立大学	JTB コーポレートソリューションズ
秋田大学	旭川大学	明大サポート
岩手大学	聖徳大学	エイチ・ユー
宮城教育大学	神奈川大学	エヌ・エフ・ユー
福島大学	立教大学	サギタリウス企画
千葉大学	東京電気大学	デジタルナレッジ
富山大学	帝京大学	アクロシード
金沢大学	国土館大学	ニチイ学館
奈良教育大学	東海大学	
高知大学	中部大学	
鳥取大学	大阪産業大学	
佐賀大学		
九州大学		
大分大学		

### 3. 調査内容

- (1) 委託内容【経緯、委託範囲、実施フロー、官民の役割分担】
- (2) 事業者選定方法【入札実施の有無、落札者の評価方法】
- (3) 効果【サービスの質の向上、人員削減など】
- (4) 実施上の工夫、課題克服策
- (5) 今後の課題

### 4. 調査期間

平成21年1月～3月

### 5. 調査実施機関

株式会社 工業市場研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋1-6-11 西新橋光和ビル

Tel : 03-3539-7673 Fax : 03-3539-7674

## 調査結果の要約と考察

## 1. 総括

### (1) 各業務分野における傾向

#### A. 人事・給与支払い関係

##### 1. アウトソーシングの方法・範囲

###### 人事・給与支払いシステムのパターン

- (a) 委託先のシステムを利用して、給与計算業務全般を企業へ委託する方法
- (b) 大学独自のシステム開発をアウトソーシングし、職員が運用する方法

人事・給与支払い関係のアウトソーシングに関しては、(a)委託先のシステムを利用して、給与計算業務全般を企業へ委託する方法と、(b)大学独自のシステム開発をアウトソーシングし、職員が運用する方法の2つがある。

独自システム開発の予算に余裕のない大学や規模の小さい単科大学・公立大学では、イニシャルコストを抑えられる(a)の方法が適していると思われる。

一方、独自システム構築の予算に余裕のある大学や情報漏洩などのセキュリティを懸念する大学では(b)の方法が適していると思われる。

##### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<p>(a) 委託先のシステムを利用して、給与計算業務全般を企業へ委託する方法</p> <p><u>人件費抑制</u> 業務全般を委託する場合、職員1名で数百人の教職員の給与計算業務を遂行する例もあり、人件費抑制に効果がある</p> <p><u>職員の負担軽減</u> 様々な立場の教職員がいる大学では、健康保険料や年金掛金等の違いによる複雑な給与計算業務の職員負担が軽減される</p> <p><u>計算業務の迅速な対応</u> 委託先の計算業務は1~2日間と短期間で行なわれる</p> <p>(b) 大学独自のシステム開発をアウトソーシングし、職員が運用する方法</p> <p><u>情報漏洩のリスクが軽減</u> データを委託先へ預けることがないため、情報漏洩のリスクが軽減される</p> <p><u>トラブル発生時の迅速な対応</u> トラブル発生時、システム開発をアウトソーシングした委託先から迅速で的確な指示を得られる</p>
デメリット	<p>(a) 委託先のシステムを利用して、給与計算業務全般を企業へ委託する方法</p> <p><u>情報漏洩の懸念</u> 給与情報等のデータを委託先とやりとりすることから、情報漏洩のリスクが懸念される</p> <p>(b) 大学独自のシステム開発をアウトソーシングし、職員が運用する方法</p> <p><u>人員削減の効果が得られない</u> 新たに人事・給与システムを用意することで発生した業務であるため、人員削減効果は期待できない</p>

### 3. 実施方法

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成。
委託範囲や費用対効果などの検討	既存の業務状況把握を行ない、委託範囲の検討や、アウトソーシング導入にあたっての費用対効果を検証する。
実施上の工夫	他大学の先行事例等、事前の情報収集も行ない、検討材料とする。
アウトソーシング先の選定	委託範囲を考慮して参加条件を決め、入札によるアウトソーシング先の決定。場合によっては随意契約。
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
実施上の工夫	お金に関する情報やその他個人情報が含まれているので、委託先とのデータの送受信は専用回線を設置して行なう。 委託先の給与支払いシステムと、大学側の人事システムなどを連動させる等、人事関連情報の一元化による効率化を図る。
運用の開始	運用開始後も委託先と定期的な打ち合わせや連絡をとる。

アウトソーシング先の選定では入札の他に、随意契約の場合もある。随意契約では他大学の先行事例や業界関係者から委託先の評判等の情報収集を行ない、候補となる企業を予めリストアップすることが有効である。本調査の対象となった札幌市立大学は、同じ道内の北海道大学を参考とした。

給与支払い業務全般をアウトソーシングする際、上記の ~ に関する実施上の工夫を行なっている。 に関してはお金や個人情報といった重要情報を含むことから、当然の対応策ではあるが、昨今の社会状況を考えると特に配慮したい点である。

### 4. 今後の課題

随意契約の場合、アウトソーシング先は実績のある所を選ぶ アウトソーシング先との意識合わせ
---

本調査において、人事・給与支払い関係のアウトソーシングでは大きな課題や問題点は抽出されなかったが、アウトソーシングを実施する上で上記の点に留意したいと考える。

新設大学等の場合、入札ではなく随意契約となるケースもあるが、そのような場合、学内だけでなく学外のネットワークをフルに活用し、他大学の事例や業界の評判等の情報収集を行ない、最適な委託先を選定することが重要。

大学独自システムの構築・運用をアウトソーシング先と共同で行なう場合、企業から様々な意見を聴取して仕様書を作成する。この仕様書はアウトソーシング先との意識合わせを行ない、同じ目標に向かって進んでいくためのツールとしても重要な意味を持っている。仕様書内容にお互いの意識に差異があればアウトソーシングのメリットも得にくいことが考えられる。仕様書を軸に大学とアウトソーシング先的意思統一を図りたい。

## B. 旅費支払い

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

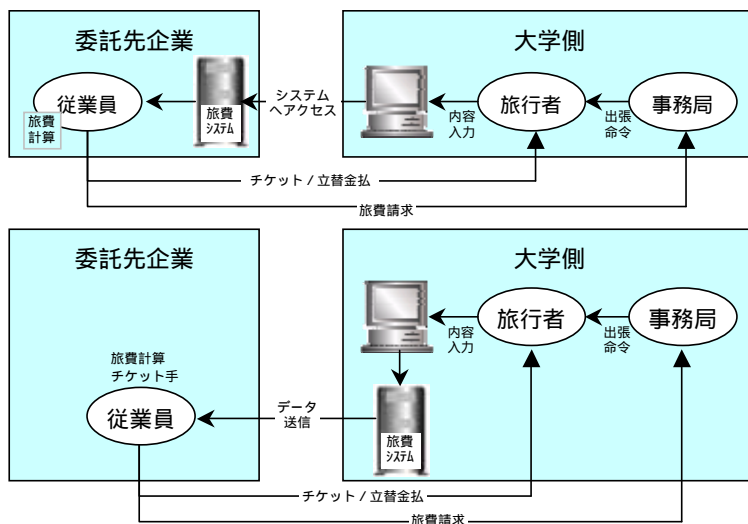
#### 旅費支払いシステムのパターン

- ( a ) 旅費システムの利用を含む、旅費支払い業務全般を企業へ委託する方法
- ( b ) 既に大学内において旅費システムがあり、それを活用する方法

旅費支払い関係のアウトソーシングに関しては、( a ) 旅費システムの利用を含む、旅費支払い業務全般を企業へ委託するパターンと、( b ) 既に大学内において旅費システムがあり、それを活用して外部には旅費計算やチケット手配などの作業を委託するパターンの2つがある。本調査においては、ほとんどの大学が( a ) の業務全般を委託するケースであった。

これから旅費支払い関係の業務をアウトソーシングする場合、旅費システムを保有していない大学では( a ) が適していると思われ、既に旅費システムを保有している大学では( b ) の方法が適していると思われる。

上図が最もスタンダードな形式、下図が岩手大学に見られる形式



### 2. アウトソーシングの効果

メリット	( a ) 旅費システムの利用を含む、旅費支払い業務全般を企業へ委託する方法
	<u>旅費全体の削減</u> 民間のノウハウを用いて回数券、パック旅行、往復チケットなどを活用するため旅費が削減可能 年間で1,000万円程度の削減効果も出ている秋田大学の例もある
	<u>職員の業務負担軽減</u> 旅費関連業務に対応していた事務職員の業務負担軽減(場合によっては人員削減も可能)
	<u>利便性向上</u> 定期的にチケットを届けてもらうことで、利便性が向上する
	<u>旅費支払いのタイミングが早い</u> 秋田大学では導入前より10日程度短縮。岩手大学でも以前は月1回の支払いが、システムへの登録後の3日以内の支給となった
	( b ) 既に大学内において旅費システムがあり、それを活用する方法
	<u>振込み手数料軽減</u> 大学内にチケット・清算金の受取窓口を設置することによって、振込手数料分の負担が軽減する 岩手大学のように学内システム活用ではさらに削減効果を期待できる
	<u>システム自体の使用法の説明が不要</u>
	<u>イニシャルコストが抑制できる</u>



デメリット	(a) 旅費システムの利用を含む、旅費支払い業務全般を企業へ委託する方法 <u>旅費計算の間違いが多発</u> 委託先が旅費規程を十分に理解できず、計算間違いが発生する <u>汎用性の高いシステムのため、使い勝手が悪い</u> <u>教職員がシステムに慣れるまでは混乱する</u>
	(b) 既に大学内において旅費システムがあり、それを活用する方法 <u>人員削減が期待できない</u>

### 3. 実施方法

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成。
委託範囲や費用対効果などの検討	既存の業務状況把握を行ない、委託範囲の検討や、アウトソーシング導入にあたっての費用対効果を検証する。
実施上の工夫	他大学の選考事例等、事前の情報収集も行ない、検討材料とする。
アウトソーシング先の選定	委託範囲を考慮して参加条件を決め、入札によるアウトソーシング先の決定。
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
実施上の工夫	<u>学内の説明会や広報活動を行ない、教職員の理解を深める。</u> <u>旅費規程理解のため、委託先スタッフを対象に研修会を実施。</u> <u>委託先に電話・FAX・メールで問合せ可能なヘルプデスク設置。</u> <u>委託先が作成する旅費システムの操作マニュアルではわかりにくい</u> <u>ため、大学独自に簡易な手引き書を作成。</u>
テスト運用の開始	本格運用の前にテスト運用期間を設け、不具合や問題点を抽出し、改善を行なう。
本格運用の開始	テスト運用時に抽出した不具合・問題点を改善した後に、本格運用開始。
実施上の工夫	複数の営業担当者を付けてもらい、常時連絡が取れるようにする。 また、不測の事態に備え、 <u>業務担当者の設置を義務付けた。</u>
アウトソーシング導入後の改善	本格運用後も意見収集等を行ない、システムの改善を行なう。
実施上の工夫	委託先による定期的な講習会の実施(鳥取大では半年に1回)。 より使いやすいシステムへブラッシュアップするため、 <u>定期的に教職員の意見収集を行ない、改善に役立てる。</u>

アウトソーシングを実施する場合、従来の方法から大幅に変更となるので、導入前に教職員に対する説明会を実施し、導入によって得られる効果や旅費システムの使い方などについて理解を深めることが必要である。秋田大学の例で言えば、導入前の教職員の説明会を8回実施しており、岩手大学・金沢大学・高知大学でも導入前の説明会を行なっている。また、秋田大学では説明会を行なうとともに、新しい旅費支払い方法に慣れてもらうため3ヶ月間の試行期間を設けるなどの措置を行った。その他、委託先に大学の旅費規程を理解してもらうため、委託先スタッフを対象とした研修も実施している例も見られる(九州大学)。

アウトソーシング導入後も円滑に業務を進めるため、教職員へ向けた様々なアフターフォローや改善を試みる施策を行なっている。

#### 4. 今後の課題

課題点	解決策
旅費規程の煩雑さによる教職員の入力ミス 同様に委託先の計算ミス	講習会・マニュアル・ヘルプデスク・定期的な意見 収集による改善などの徹底により対応 旅費規程の見直し 大学だけでなく、委託先と一緒に改善を進める

旅費支払い関係のアウトソーシングについては、平成 16 年の法人化以前の旅費規程を引き続き使用している大学が多く、アウトソーシングによってシステム化されても旅費規程の複雑さが起因する教職員の入力ミスや委託先の計算ミスなどの問題が発生している。

このような問題を解決するためには、本調査で明らかになったような、講習会実施・マニュアル作成・ヘルプデスク設置・定期的な意見収集による改善などの対策を講じるとともに、旅費規程そのものを見直すことも重要ではないかと思われる。

また、委託先企業が提供する旅費システムは汎用性が高いものであり、個々の大学の実情に合致していないケースが見られる。この点を克服するためには、委託先企業をパートナーとして捉え、大学と企業が一緒に問題点を整理しながら、改善を進めていくことが重要である。

## C. 物品調達

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

仕入先との価格交渉、発注、検品、発送、返品対応、在庫管理など。

物品調達業務のアウトソーシングは、大学に代わって委託先が仕入先の価格交渉～在庫管理までを行なうことが基本。

物品調達に関して学内においてシステム化・マニュアル化されておらず、職員の人的努力に依存している労働集約型の業務として行なっている大学ほどアウトソーシングすることによって、効率化を図ることができる。特に学生数や教職員の多い大学ではそのメリットを享受できると思われる。

### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<p><u>発注ミス、欠品などが激減</u></p> <p>通信教育用教材調達をアウトソーシングしている聖徳大学では、発注ミス・欠品が激減</p> <p><u>職員の負担軽減</u></p> <p>発注や在庫管理等のルーティン作業から開放され、職員の負担が軽減し、コア業務に集中可能</p> <p>聖徳大学では年間 1,000 万円の委託費をかけている。人件費、春秋の入学時期に他業務が一時ストップすることを考えると割安感がある、との見解を持つ</p> <p><u>調達コストの軽減</u></p> <p>委託先の価格交渉によって、安く物品を調達できる</p>
デメリット	<p><u>職員の当事者意識が希薄になる</u></p> <p>以前は調達ミスによるクレームが職員に直接来たが、それが無くなり職員の当事者意識が希薄になった</p>

### 3. 実施方法

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成。
委託範囲や費用対効果などの検討	既存の業務状況把握を行ない、委託範囲の検討や、アウトソーシング導入にあたっての費用対効果を検証する。
アウトソーシング先の選定	委託範囲を考慮して参加条件を決め、入札によるアウトソーシング先の決定。場合によっては随意契約。
実施上の工夫	委託先を選定する上で、業務内容を大学と委託先がよく確認し、合意した企業にアウトソーシングする。
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
実施上の工夫	委託先のアドバイスで有効なものは積極的に受け入れ、委託先のノウハウをフルに活用する。
運用の開始	運用後、委託先のモニタリング(発注情報確認、見積もりチェック等)を厳格に行なう。
実施上の工夫	委託先から仕入れ先に、安く調達できるような仕組みを実施させる。 また、物品調達をシステム化した場合、システム運用に不具合がないか、定期的に打ち合わせを行なう。

大学と委託先の間で業務内容について、お互いが納得の行くまで確認することが必要。小規模な大学の場合、取り扱い量の規模が小さくなり、委託先が収益的に不満を持ち、アウトソーシングが長続きしなくなる恐れがある。大学と委託先でお互いが“Win・Win”の関係となるよう、事前の確認作業が重要であると思われる。

物品調達を人的努力に頼っている大学は、既存の調達業務の確認やシステム導入にあたっての問題点など、有効な委託先のアドバイスを受け入れて、企業とともに改善に向けた努力を行なう。発注システムの電子化、発注情報のデータ化、在庫管理のデータ化、調達業務フロー全体の見直しなど、アウトソーシング導入時には学内での体制構築も必要となってくるからである。

委託先からメーカーや販売会社などの仕入先へ、安く調達できる方法を講じているか、確認することも重要。行なっていない場合、委託先へ強く要請することも必要。明治大学では、子会社である明大サポートを通じて物品調達しているが、キャンパス内の飲料の自販機ベンダーから設置協力金（1社30～50万円）を得て売価に反映させる、仕入先との価格交渉により500mlのPET飲料を100円で販売するなどの工夫をしている。

#### 4. 今後の課題

課題点	解決策
<p>調達ミスなどのクレームが大学に直接来なくなり、職員の当事者意識が希薄になった。 調達業務を委託することで、購入価格が上昇</p>	<p>管理や企画業務等のコア業務に集中させる。  委託先の価格交渉や仕入れ方法の工夫によって、安価な購入価格を実現。</p>

物品調達という労働集約型の業務は人件費抑制、職員の負担軽減、人材の有効活用、調達業務の効率化などのオペレーション面での効果が期待できる。しかし、職員がルーティンワークから開放されたことで、当事者意識が希薄になることが懸念されることから、管理や企画業務へ集中させることで防ぎたい。

物品調達を委託することは、流通経路に一つ過程が増えることになり、大学としてはこれまでよりも価格上昇が懸念される。ただし、明治大学のように委託先の価格交渉や仕入れ方法の工夫によって安価に調達できている。大学としては見積書を取り価格チェックするなど、アウトソーシングの運用後も委託先の管理をきちんと行なうことが重要。

## D. キャンパス施設の管理運営

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

キャンパス施設の管理運営としては、下記のような分野でアウトソーシングしている

- ( a ) キャンパス内の施設・設備の保守・メンテナンスのアウトソーシング
- ( b ) 警備業務のアウトソーシング
- ( c ) 給食施設の保守・メンテナンスと調理業務のアウトソーシング

( a ) については、エレベータやボイラーの保守業務、キャンパス全体の清掃業務、情報システムの保守業務等をアウトソーシングしている。( b ) については、機械警備と警備員を常駐させる人的警備にわかれ、職員が行ってきた人的警備を企業へ委託するケースが見られる。( c ) についても大学職員が行ってきたものを専門業者へアウトソーシングし、品質アップにつなげている。

なお、明治大学・神奈川大学・法政大学・日本福祉大学・京都産業大学・東海大学のように、私立大学では関連会社にキャンパス施設の管理運営業務を委託するケースが多く見られる。迅速な対応・ノウハウの流出防止・関連会社の収益を大学に還元する等がその理由となっている。

### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<p>( a ) キャンパス内の施設・設備の保守・メンテナンスのアウトソーシング</p> <p><u>施設の資産価値が向上</u></p> <p>プロパティマネジメントの一環として施設管理を委託しているため、清掃や機器のメンテナンスだけでなく、CVSや学食運営など施設の価値が向上(神奈川大学)</p> <p><u>民間のノウハウ活用で利便性向上</u></p> <p>佐賀大学では「基幹ネットワークサービス」「教材研究」「電子図書館」「付属図書館業務」「事務情報・学生情報」の各システムを統一化し、ユーザーID等も統一化が可能となり、利便性が向上。民間のノウハウが十分に活用された結果である</p> <p>東海大学では敷地内にエネルギーセンターを設置し、特定目的会社「伊勢原エネルギーサービス」に管理運営を委託。オール電化や環境配慮等、民間のノウハウが活用された供給体制を構築</p> <p>( b ) 警備業務のアウトソーシング</p> <p><u>専門的な訓練を受けた人材が対応</u></p> <p>専門的な訓練を受けた人材がキャンパスに来るので、専門性が向上(宮城教育大学)</p> <p>( c ) 給食施設の保守・メンテナンスと調理業務のアウトソーシング</p> <p><u>栄養士など専門的な知識を持つ人材が対応</u></p> <p>栄養士などの専門知識を持った人材が対応してくれるので、メニューのバリエーションや健康を考えた食事提供など品質が向上(宮城教育大学)</p> <p>( a ) ~ ( c ) 共通</p> <p><u>人員削減に効果</u></p> <p>ボイラー管理・警備・給食の各業務で人身削減に成功(宮城教育大学)</p> <p><u>コストダウンに繋がる</u></p> <p>導入前は500万円前後の人件費がかかったが、導入後は168万円程度にとどまる(奈良教育大学)</p>
デメリット	<p>( a ) ~ ( c ) 共通</p> <p>施設管理業務の中でも、清掃や人的警備などの労働集約型業務はアウトソーシングしても質の違いを数値等で比較しにくい面もある</p>

東海大学では医学部キャンパスで使用するエネルギーは敷地内にあるエネルギーセンターから供給されている。このエネルギーセンターの管理運営を東京電力・三菱商事の出資子会社(特定目的会

社・伊勢原エネルギーサービス)に委託している。キャンパス全体をオール電化とし、エネルギー関連の管理運営を一括委託。これにより新職員採用の抑制・豊富なエネルギーの確保・安全性向上・CO2削減等のメリットを得ている。

### 3. 実施方法

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成。
委託範囲や費用対効果などの検討	既存の業務状況把握を行ない委託範囲の検討や、アウトソーシング導入にあたっての費用対効果を検証する。
実施上の工夫	神奈川大学のようにキャンパス全体を一業者に委託することでコスト削減・効率化を図る。
アウトソーシング先の選定	委託範囲を考慮して参加条件を決め、入札によるアウトソーシング先の決定。場合によっては随意契約。
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
実施上の工夫	東海大学のような新しい取組みについては、委託先の選定を含めて大学と委託先の間で綿密な打ち合わせを行なう。
運用の開始	運用後も委託先のモニタリングを徹底する。
実施上の工夫	キャンパス施設の管理運営は、日々実施されるものであり、業務報告の徹底・定期的なミーティング開催が重要。 また、担当者の引継ぎ時にキャンパス施設独自の有用情報を共有するため、連絡体制を密にすることも必要。

キャンパス施設の管理運営は、施設の保守・メンテナンス、警備業務、給食業務等の日々実施されるものであることから、業務報告の徹底といった定期的なコミュニケーションが必要。

また、委託先の担当者が替わった時に施設内の有用情報（例：警備上の盲点や設備の運転方法）を引き継ぐため、連絡体制を密なものとしたい。その他、東海大学のエネルギーセンター設置といった新しい試みでは、大学と委託先で定期的な情報交換が必要である。

### 4. 今後の課題

課題点	解決策
さらなるコスト削減の実現 点検業務がおろそかになること	複数年契約、広範囲業務の一括委託でコスト削減を図る。 業務報告や定期的なミーティングでモニタリング体制を強化。

キャンパス施設の管理運営をアウトソーシングすることによって職員分の人件費が削減されることからコスト削減に効果がでていますが、さらなるコスト削減を目指すために契約形態や委託範囲の見直しを行なうことが重要。

また、施設管理を一括委託する場合、点検等のモニタリングがおろそかになりがちとなる。これも業務報告や定期的なミーティングによって、委託先の動きや業務品質、問題点等をこまめに管理する方策を検討することが必要。

## E. 図書館の管理運営

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

#### 図書館の管理運営のアウトソーシングのパターン

(a) フロント業務 (貸出・返却・登録・検索等)

(b) バックヤード業務 (目録作成、データベース入力、書籍管理、発注・受入等)

図書館業務はサービスカウンターにおける (a) フロント業務と (b) バックヤード業務に大きく分かれる。(a) は貸出や返却などの単純作業の側面が強く、低コストということから、アウトソーシングしやすい業務である。図書館業務のアウトソーシングを開始するにあたって、フロント業務から着手することが効果的と思われる。

(b) は目録作成や書籍管理、発注・受入等、図書館業務の効率化に大きく関わるものであり、民間企業のノウハウを有効活用できる分野でもある。フロント業務からアウトソーシングに着手し、状況を見ながらバックヤード業務まで委託範囲を拡大する方法が有効だと思われる。本調査で見ると、4 大学中 3 大学が (a) と (b) の両業務を委託しており、今後はアウトソーシングの業務範囲が広がることと思われる。

### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<p>(a) フロント業務</p> <p><u>図書館サービス全体の品質向上</u></p> <p>委託先から様々な改善提案がなされることから、図書館サービスの品質の底上げが実現</p> <p><u>利用者サービスの向上</u></p> <p>利用者に対するサービスが向上し、利用者数の増加という効果を得られている。東京電機大学では独自アンケートで「カウンターの対応が良くなった」との結果も出ている</p> <p>(b) バックヤード業務</p> <p><u>データベース構築による作業効率向上</u></p> <p>発注や目録整理などデータベースを活用する民間のノウハウを活かした効率的な業務遂行が期待できる</p> <p>(a) ~ (b) 共通</p> <p><u>人件費の削減効果</u></p> <p>立教大学では、アウトソーシング前の人件費が年間 6 億円だったが、導入後は 4 億円へ</p> <p>大分大学では、11 名の人員削減、約 900 万円の人件費を削減 (平成 19 年度)</p> <p><u>最新の業界情報の入手</u></p> <p>アウトソーシング先から最新の業界情報を入手でき、業務に活用することができる</p> <p><u>委託先からの改善提案</u></p> <p>アウトソーシング先から図書館運営に関する問題点への改善提案が受けられる</p>
デメリット	<p>(a) フロント業務</p> <p><u>管理厳格化による職員の不満</u></p> <p>アウトソーシングによって業務を見直し、管理が厳格化されたことから、教職員からはかえって使いにくいという不満がでる</p> <p>(b) バックヤード業務</p> <p><u>委託業務はあくまで作業ベースにとどまる</u></p> <p>目録作成やデータ入力等の作業のアウトソーシングであり、企画立案などの頭を使う業務までは対応してくれない。</p>

アウトソーシングによって、コスト削減と品質向上という難しい課題を実現していることが本調査でも明らかになり、結果的には利用者増加にもつながっている。

アウトソーシングによって図書館業務の見直しやマニュアル化など、管理が厳格化されたこともあり、教職員からは「気軽に使えなくなる」といった不満はあるが、導入効果を考えれば大きなデメリットにはならないと思われる。

### 3. 実施方法

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成
委託範囲や費用対効果などの検討	既存の業務状況把握を行ない、委託範囲の検討や、導入後の適切な人員配置などを検討する
アウトソーシング先の選定	委託範囲を考慮して参加条件を決め、入札による選定。金額の小さい部分的な委託では、合い見積書による選定
実施上の工夫	入札の場合、参加条件や委託業務範囲の検討を十分に行ない、ISO取得者等の良質な業者へ委託できるよう方法をとる。また、指名入札や随意契約の場合、事前に業者調査を行なった後に選定
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう
実施上の工夫	アウトソーシングを円滑に進めるため、大学と委託先で業務内容の詳細について打ち合わせを十分に行なう 図書館業務をシステムチックに行なうため、マニュアルを作成する。担当者引継ぎもこれによって円滑に進めることができる 契約期間を単年度とし、毎年入札で頻繁に競わせることも価格を下げ方法の一つである
運用の開始	運用後、委託先のモニタリングをきちんと行なう
実施上の工夫	月に1回など、定期的に大学と委託先で会合を行ない、問題点・課題点の抽出や改善策について話し合う 委託先へは日報提出等を求め、業務管理を徹底する
図書館の活性化や改善策を検討	導入後も利用促進のため、学生へ説明会や図書館ツアーを実施 導入後、効果が認められた場合、複数の図書館を一元化し、さらに人員削減などの効率化を図る

の実施上の工夫にあるマニュアル作成については、アウトソーシングを機に従来の図書館業務を点検することにもつながるので、図書館業務が整備されていない大学では是非とも実施して欲しい。導入後も定期的な打合せ、業務報告の提出といったモニタリングを徹底するとともに「図書館利用促進のための活動」「さらなる効率化を図るための複数図書館の業務一元化」も検討する。

### 4. 今後の課題

課題点	解決策
委託先は柔軟な対応ができない 質の悪い業者にあたらないこと	契約期間を短くし、委託内容をこまめに見直す 参加条件の厳格化や事前の業者調査で対処

アウトソーシング先のスタッフは契約に従って決められた事しか対応しない。これを改善するためには、契約期間を短期間に設定して契約内容をこまめに見直すことで対処したい。

国立大学法人では公平性を保持するために入札による業者選定を実施するが、一定の条件を満たせば全国から様々な業者が参加する。中には質の良くない業者も混在するので、これを防止するため、ISOやプライバシーマーク取得などを参加条件に加えることも方法の一つとして考えられる。その他、図書館職員は専門性が高いことからアウトソーシングによって職を奪われるという不安が強いので、職員へ事前説明を行ない、意識改革を促すことも必要。



## F. スポーツ施設の管理運営

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

#### スポーツ施設の管理運営のアウトソーシングのパターン

(a) プールや体育館などの施設・設備の管理運営をアウトソーシング

(b) さらに、委託先が大学スポーツ施設を利用して、スイミングスクール等の事業を行なう

スポーツ施設の管理運営のアウトソーシングは、(a) プールや体育館などの施設・設備の管理運営をアウトソーシング、(b) さらに、委託先が大学スポーツ施設を利用して、スイミングスクール等の事業を行なうパターンがある。いずれの場合もスポーツ施設は専門性の高い分野であることから、体育施設の専門業者やコンサルタントが委託先となる。

また、神奈川大学の平塚キャンパスのようにキャンパス全体の管理を一括委託して、その一部としてスポーツ施設も管理するケースもある。

### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<p>(a) プールや体育館などの施設・設備の管理運営をアウトソーシング</p> <p><u>職員時代と同等の品質保持</u> 専門業者が管理することで、職員時代と同等の品質を保持</p> <p><u>利用者の要望へ迅速に対応</u> スポーツクラブの経営やコンサルティングを行なっている委託先は、普段の経験から利用者の要望に対する迅速な対応</p> <p><u>人員抑制や人件費削減に効果</u></p> <p>(b) さらに、委託先が大学スポーツ施設を利用して、スイミングスクール等の事業を行なう</p> <p><u>大学の存在をアピールできる</u> スポーツ施設を利用して事業を行なう場合、教職員や学生等の関係者以外へアピールできる</p> <p><u>大学の新たな収入源になる</u> スポーツ施設利用による事業展開する場合、大学にとっては新たな収入源となることから、大学の収入増加に寄与できる</p>
デメリット	<p>(a) プールや体育館などの施設・設備の管理運営をアウトソーシング</p> <p><u>合い見積書のチェックに時間がかかる</u> スポット委託の場合、合い見積書のチェックが大変。神奈川大学の場合、1社あたり100のチェック項目がある</p> <p>(b) さらに、委託先が大学スポーツ施設を利用して、スイミングスクール等の事業を行なう</p> <p><u>利用者の事故のリスク</u> スポーツ施設は事故発生のリスクが高い。大学関係者の利用もさることながら、大学施設を利用してスイミングスクール等を実施する場合、特に事故へのリスクヘッジが必要</p>

### 3. 実施方法

#### 【実施フロー】

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成。
委託範囲や費用対効果などの検討	委託範囲や費用対効果を検討する。
アウトソーシング先の選定	必要に応じて入札、随意契約等の方法で委託先を選定。
実施上の工夫	大きな事業の場合、委託先候補の信用調査を行なう。
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
運用の開始	スポーツ施設は利用者の事故が起こりやすいので、安全面に対する配慮が必要
実施上の工夫	万が一の事故に備えて、利用者から保険料を徴収(中部大学は1人・1回 50円)

スポーツ施設の中でも、特にプールでの事故は生命の危機に関わるものに発展する可能性があるためリスクは大きい。リスクを回避するため、教職員や学生等から利用にあたっては保険料を徴収する。保険料徴収は同時に利用者へ安全に利用することの注意喚起にも役立っている。

### 4. 今後の課題

課題点	解決策
スポーツ施設での利用者の事故発生	保険料徴収によって、リスク回避と注意喚起 事故発生に備えて、責任の所在を明確化

スポーツ施設はその特性上、利用者の事故が起こりやすい。大学としてリスクヘッジのため、保険料徴収を行ない、同時に利用者へ安全に使用することの注意喚起を促すような施策を打ち出すことが必要である。また、万が一、事故が起きた場合、大学・委託先で責任の所在を予め明確化しておくことがポイントである。

## G. 広報

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

ターゲット選定やコンセプト立案等の広報戦略段階をアウトソーシングする

本調査でも明らかになったように北海道教育大学は、月に1回開催する「広報戦略会議」へ委託先が参加し、ターゲット選定やコンセプト立案等の検討を行なっている。また、八洲学園大学の場合でも新設大学ということから広報部門の組織立ち上げ～ブランディング考案までをアウトソーシングしている。このように広報活動のアウトソーシングは戦略立案段階から委託先が参加するものであり、この点がポスターの印刷や大学案内の制作といった部分的な作業を民間企業に外注ものとは異なる。また、委託先は戦略立案のみならず、広報活動に必要な制作物のチェック、デザインのアドバイスなど具体的な活動まで踏み込んだ活動も行なっている。

### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<u>多様な媒体を活用</u>
	マスメディアを活用した広報活動が多くできるようになった。北海道教育大学では高校生向けラジオ番組を使っの広報活動を展開できるようになった
	<u>インターネットの特性を活用した展開</u>
	従来の媒体以外にインターネットを活用した広報活動を展開。八洲学園大学では単なるホームページによる大学案内にとどまらず、学校説明会までもネット上で実施
	<u>広告物のデザイン性が向上</u>
	大学案内・イベント資料・ポスター等の各種媒体のデザイン性が向上
	<u>効果的なターゲットへの訴求ができる</u>
広報・広告のプロに委託することで、ターゲットと媒体特性を考慮した活動が期待できる	
<u>新たな人員確保の必要性がない</u>	
広報活動全般を一括委託することで、新たな人員確保の必要性がない。八洲学園大学では組織立ち上げから一括してアウトソーシングを行なう	

広報・広告分野に精通した委託先ならば、上記の ・ といったメリットが得られる。戦略段階からの関わりであれば訴求内容に一貫性があり、効果的な展開が期待できる。

インターネットを活用した広報活動でも単なるホームページによる大学案内にとどまらず、学校説明会までネット上で行なうこともできる。最近は大各大学で社会人を対象としたeラーニングが盛んだが、これらの分野ではインターネットは有効な広報ツールとなるものと考えられる。

のようなターゲットを考慮した媒体活用から効果的な訴求ができる。本調査でも北海道教育大学の高校生向けラジオ番組における大学紹介、八洲学園大学は時間の取れない社会人対象にインターネットを活用した広報展開をするなど、ターゲットの属性を考慮した広報活動が行なわれている。

### 3. 実施方法

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成
実施上の工夫	特に広報という全学的に重要な位置付けの業務なので、役員クラスを巻き込んだ組織体が望ましい。
委託範囲や費用対効果などの検討	委託範囲や費用対効果を検討する
アウトソーシング先の選定	必要に応じて入札、随意契約等の方法で委託先を選定。
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
運用の開始	実際の運用を開始
実施上の工夫	<p>広報活動全般を一括して委託する場合、<u>一定期間、委託先スタッフを常駐させることも方法の一つ</u></p> <p>委託先には戦略立案～媒体印刷までの<u>全ての広報活動においてアドバイスをもらい</u>、広報・広告のプロとしてのノウハウを大学へ注入する</p> <p>学内資源活用の観点から学生を広報活動に積極的に参加させるホームページによる単なる大学案内にとどまらず、インターネットを活用した学校説明会などの新しい活用方法も考えられる</p>

委託先が持つ広報・広告のプロとしてのノウハウを大学広報に活用し、広報活動全体の底上げを図る。北海道教育大学では学生が作成したイベントパンフレットのデザインに対しても、委託先から改善のアドバイスをもらっている。

学内資源を有効活用する意味で、学生の広報活動への参加を積極的に行なう。広報活動へ参加することで、学生の就職意識の高まりや実績を残すことができ、就職活動時に有利に作用できる。外注せずに学内資源を使うことで広報活動のコスト削減にも貢献でき、大学のカラーを出せるものと思われる。

### 4. 今後の課題

課題点	解決策
<p>全学的な広報活動実施の際、学内の意思統一が図りにくい。</p> <p>広報ノウハウが蓄積されない</p>	<p>学内のコミュニケーションを密に行なう</p> <p>インターネットは誰でも閲覧でき、履歴も残るので透明性が確保できる。ネットの積極活用も解決策の一つ</p>

キャンパスが分散している場合、全学的な広報戦略に関して意思統一が難しい。本部の広報担当者は電話やメールだけでなく、各キャンパスへ訪問して説明などを行なう等、コミュニケーションを頻繁に行なうようにする。

アウトソーシングすると広報ノウハウが流出してしまうリスクがあるが、インターネットを活用した広報活動では透明性が高いことから、委託先だけにノウハウが蓄積されるようなことはない。八洲学園大学のようなeラーニング大学では、全ての活動がインターネット上で閲覧できるので、ノウハウ流出のリスクを減らしている。

## H. 留学生対応

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

本調査で明らかになった留学生対応の分野は下記の通り

(a) 入学時の対応 (空港でのピックアップ、ビザ申請代行、日本語習得支援)

(b) 卒業時の対応 (就職支援)

本調査において明らかになった留学生対応のアウトソーシングは、(a) 入学時の対応と (b) 卒業時の対応に大別される。本調査では急増する留学生に対応するためか、入学時の各種業務のアウトソーシングが目立ったが、「留学生 30 万人計画」に象徴されるように、今後は受け入れた留学生の卒業後の進路をサポートする業務もアウトソーシングの対象となることも考えられる。

### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<p>(a) 入学時の対応</p> <p><u>日本語習得の講座がわかりやすい</u></p> <p>大阪産業大学では、大学の教職員が教えていたよりも、日本語学校への委託による、わかりやすい講義内容を実現という結果が得られている</p> <p><u>専門業者への委託により確実性が向上</u></p> <p>空港でのピックアップ作業だが、トラブルは一度もない。委託先スタッフは空港内を熟知しており、たとえ留学生と行き違いになってもすぐに発見できる(国土館大学)</p> <p>アウトソーシング先が介在することで、ビザ申請が却下されたことは一度もない(アクロシード/東京大学)</p> <p><u>職員負担の軽減</u></p> <p>空港までの往復やアルバイト手配等から解放され、コア業務に集中できる(国土館大学)</p> <p>(b) 卒業時の対応</p> <p><u>外国人講師による実践的な就職セミナー</u></p> <p>帝京大学では、日本企業での勤務経験がある留学生と同じ外国人講師による就職セミナー実施で講義が活発化するという効果が得られる</p>
デメリット	<p>(a) ~ (b) 共通</p> <p><u>人員削減効果が期待できない一面もある</u></p> <p>セミナー実施やピックアップ作業など新しいサービスとして導入する場合や不足する機能補填の場合、人員削減効果が期待できない。</p>

留学生対応のアウトソーシングでは、留学生という習慣や文化の異なる学生への各種支援に関しては、専門性を持った企業への委託により品質向上が可能となる。急増する留学生への対応には、必要に応じてアウトソーシングを活用することが有効だと言えよう。

### 3. 実施方法

委託範囲や費用対効果などの検討		委託範囲や費用対効果を検討する。
アウトソーシング先の選定		必要に応じて入札、随意契約等の方法で委託先を選定。
	実施上の工夫	委託先は専門技術や独自性が高い、 <u>専門企業を選定することが重要</u> 。セミナーの場合、留学生対応に高い実績を持つ、あるいは外国人講師の登用などの独自性を持つ委託先を選定する
導入に向けた準備		実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
	運用の開始	運用後も委託先のモニタリングを行なう。
	実施上の工夫	就職支援セミナーや日本語講座のような業務の場合、 <u>講義内容・講師の質・学生の反応等を点検</u> することが必要。また、気が付いた点があれば委託先との打合せを行ない、修正指示を出す。 <u>個人情報の取扱いには慎重を期す</u> ため、契約書などを委託先と交わす。空港でのピックアップ業務を委託する場合でも、委託先に個人情報を知らせることはしていない。

留学生対応は留学生の個人情報を委託先へ知らせることが多くなることが想定される。国土館大学でのピックアップ業務では到着ロビーにてプラカードによる案内で留学生を集合させる方法を採用している（委託先には人数を知らせるのみ）。現在の社会情勢を鑑みると、個人情報を委託先へ知らせる場合でも契約書を交わすなどの配慮が必要。

本調査でも明らかになったように、ビザ申請代行業務のアクロシード社はビザ申請業務の受託で一度も申請が却下されたことはない等の例が示すように、アウトソーシングする場合、効率性や確実性を考慮して専門性の高い企業を委託先として選定したい。

### 4. 今後の課題

課題点	解決策
セミナーや講義の参加率が低下 外部委託することによるイメージ低下 入札の場合、費用算出が難しい	学内での広報活動の活発化 職員とのコミュニケーションを増加 入札仕様書は委託範囲や業務内容等の詳細を記載する等、精度向上で対応

就職セミナー等では近年、景気低迷の影響もあってか留学生の参加率が低下している。学内広報を積極的に行なう等で参加率向上を図りたい。

「外部委託することによるイメージ低下」は、特に入学時で注意したい点である。入学時に接する人間が大学外の業者だと、留学生の大学に対するイメージ低下が懸念される。入学後の親身な対応でイメージ低下を防止する。

ビザ申請代行業務のような比較的新しいタイプのアウトソーシングでは受託する企業側も費用算出が困難な場合が想定される。大学側では入札仕様書をわかりやすく作成することで対応することが必要である。

本調査で明らかになった業務以外にも、入学時の生活支援（銀行通帳作成・健康保険・携帯電話等）などのような業務もアウトソーシングできる可能性があると思われる。

## 1. 学生相談

### 1. アウトソーシングの方法・範囲

本調査で明らかになった学生相談の分野は下記の通り。

- (a) 在学生に対する学生相談（学習の進め方、大学生活に関すること等）
- (b) 卒業生に対する就職相談（第二新卒と呼ばれる卒業生を対象とする学生相談）

(a) は学習の進め方や大学生活を送る上での様々な問題に対する相談窓口としてのアウトソーシングを委託している。(b) は、卒業生が第二新卒として就職・転職、あるいは現状の職場環境等に関する相談に委託先を訪問し、その対応を行なっている。

(a) と (b) のいずれの場合も大学職員が通常実施している業務内容をそのまま委託先が行なうものとなっている。なお、立教大学の卒業生の就職相談は「相談～就職斡旋まで」を委託しており、就職決定後に企業から年収の30%程度を徴収する（卒業生から一切費用は徴収していない）。

### 2. アウトソーシングの効果

メリット	<p>(a) 在学生に対する学生相談 <u>多様な方法で学生相談を実施</u> eラーニングの八洲学園大学だが電子メールの相談だけでなく、電話でのリアルな相談業務も実施。在学生の場合、身元があきらかなので面談による相談以外の方法も行ないやすい</p> <p>(b) 卒業生に対する就職相談 <u>卒業生の動向を把握できる</u> 一つの事業としてアウトソーシングすることから、卒業生の動向を幅広く把握できる <u>卒業後もサポートすることを学外へアピールできる</u> 卒業後も手厚いサポートを大学が行なっている点を学外へアピールでき、イメージ向上につながる</p> <p>(a)～(b)共通 <u>専門相談が親身な対応</u> 専門の相談員が対応するため、丁寧で親身なサービスを提供。立教大学では、3名の専門相談員が卒業生1人に対して、1回・1時間以上を費やして対応。八洲学園大学でもカウンセラーの資格保有者が対応している。また、学外の間人だと、相談に来る人が本音で話しやすいという面がある <u>人員削減</u> 八洲学園大学は、大学設立時からアウトソーシングしているので新たに人員を確保する必要がなく、間接的な人員削減効果があった <u>職員の負担軽減</u> 立教大学では卒業生に対する相談の場合、アウトソーシングによって本来の在学生の就職相談に集中できるようになった</p>
デメリット	<p>(a) 在学生に対する学生相談 <u>学生とのコミュニケーションが希薄になる</u> 学生相談を外部へ委託することで直接的に学生の悩みを聞かないので、学生と大学職員のコミュニケーションが希薄になり、学生の動向を把握しにくくなる</p> <p>(b) 卒業生に対する就職相談 <u>卒業生を支援することへの批判</u> 卒業生の就職サポートに好意的な評価がある一方で、在学生の入学金・学費を使って卒業生を支援することに批判的な意見も存在する</p> <p>(a)～(b)共通 <u>情報漏洩のリスク</u> 個人情報やりとりを委託先で行なう必要性があり、情報漏洩のリスクが常に伴う</p>

立教大学では、以前は片手間にやっていた卒業生の就職相談を、アウトソーシングを通じて一つの事業として行なうことで卒業生の動向を把握でき、在学生の就職相談にも活用できる。社会情勢の変化によって転職がごく普通に行なわれる時代、大学卒業後の学生の動向を把握することは大学運営の政策立案に有用なデータとなることと思われる。

### 3. 実施方法

#### 【実施フロー】

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成
委託範囲や費用対効果などの検討	委託範囲や費用対効果を検討する
実施上の工夫	学生相談の場合、個人情報等を委託先と共有することから、 <u>情報の取り扱いに関する注意点等を明確にする。</u>
アウトソーシング先の選定	必要に応じて入札、随意契約等の方法で委託先を選定。
実施上の工夫	相談員はカウンセラー資格の保有者を登用する等、 <u>専門性のある相談員に対応してもらう。</u> また、卒業生の相談の場合、同じ大学出身者を相談員とする
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう。
実施上の工夫	面接・電話・電子メール等多様な方法で学生とコンタクトが取れる体制を構築 相談サービスの活性化のため、 <u>認知度向上施策</u> を行なう
運用の開始	相談業務は臨機応変な対応や大学との連携を必要とするケースも想定されるので、運用後の連絡体制を密にする
実施上の工夫	より良いサービス提供を目指すため、 <u>学生情報を共有化し、委託先との連携を図る。</u> 同時に互いの動きが把握できるよう、職員の往来を頻繁にする等の工夫が必要

学生相談は臨機応変な対応が必要となるケースもあるので、大学と委託先で情報の共有化を図り、連携が取れる体制構築が必要。同じ敷地内に委託先の担当者が常駐する等、実際に職員が往来できるよう環境の工夫も必要である。

卒業生の就職相談の場合、相談に来る卒業生と同じ目線に立つため、同じ大学出身者で、且つ民間企業勤務経験者を相談員に登用することが望ましい。

相談サービスを積極的に活用してもらうため、学内広報誌・校友会会報・マスコミ取材対応等の広報活動を通じて認知度向上策を実施する。特に卒業生の就職相談では、就職先候補を増やす意味でも広報活動の充実が必要となってくる。

### 4. 今後の課題

課題点	解決策
卒業生の就職相談では、優秀な人材が集まりにくい	広報活動の強化、相談力の強化

立教大学の卒業生の就職相談の場合、「精神的に弱い」「将来の進路や希望が定まっていない」等の何らかの問題を抱えた卒業生が相談に来るケースが多い。そのため、実際に就職できるケースはわずかであり、ビジネスとして見た場合、思うような利益をあげられていない。広報活動を活発に行ない優秀な人材の募集に努めるとともに、相談に来た卒業生に対して進路や適正を親身になって対応することで、最適な企業への就職斡旋を行なうことが重要だと思われる。



J. 国立大学病院の管理運営

1. アウトソーシングの方法・範囲

本調査で明らかになった国立大学病院の管理運営の分野は下記の通り。  
 (a) 病院事務 (窓口業務、レセプト作成)  
 (b) 病院給食  
 (c) SPD (Supply Processing and Distribution / 医療材料物流管理システム)

(a) は委託先のスタッフが大学病院に常駐し、事務作業を代行するもの。(b) は委託先がメニューを考案し、大学の医師・栄養士が許可、委託先の工場で作成された食事を病院内で看護師が取り分けて患者に提供する。(c) は各課で独自に調達していた医療材料を委託先で一括調達し、包括的に管理するものである。

2. アウトソーシングの効果

メリット	<p>(a) 病院事務</p> <p><u>窓口業務・レセプト作成において人員削減・人件費削減に効果</u>                  秋田大学では、以前は窓口収納業務を正職員 3~4 名で行ない、給与水準からすると数千万円かかっていたが、現状では 700 万円弱に費用が抑制された                  鳥取大学は、窓口業務では 4 名、レセプト作成では 3 名から 1 名へ人員削減ができた  <u>保険点数の改定情報を教えてくれる</u>                  レセプト作成において委託先が保険点数の改定情報も教えてくれるので、職員のチェックが不要となった</p> <p>(b) 病院給食</p> <p><u>病院給食の品質が向上</u>                  委託後は栄養素だけでなく、味にもこだわるようになり、患者からの評判が良くなった</p> <p>(c) SPD</p> <p><u>購入先の一本化及び必要最低限を仕入れることでコスト削減がなされた</u>                  SPD 導入によって、購入先を一本化することで単価抑制に成功し、また、必要最低限だけ購入することで、年間で 5,200 万円のコスト削減に成功(千葉大学)  <u>看護師・職員の負担軽減</u>                  以前は医療材料の管理を看護師が兼務していたが、SPD により現状では委託先が行なうので、看護業務に専念できるようになった</p>
デメリット	<p>(a) 病院事務</p> <p><u>窓口業務は品質の向上がわかりにくい</u>                  窓口収納業務は、基本は治療費のやりとりだけの業務なのでサービス品質の向上を感じにくい</p> <p>(b) 病院給食</p> <p><u>導入後の職員処遇に苦慮</u>                  病院給食の中でも調理担当職員は多く、アウトソーシング導入後の職員の処遇に苦慮する。秋田大学ではアウトソーシング導入後、30 名の職員を委託先で再雇用することで解決</p> <p>(c) SPD</p> <p><u>職員の交渉能力が低下</u>                  職員は商品の相場感や知識が希薄になり、価格交渉能力も低下する。その結果、コスト削減効果を継続して得られなくなるという恐れがある</p> <p>(a) ~ (b) 共通</p> <p><u>アウトソーシング先が少ない</u>                  病院事務や病院給食のアウトソーシング先が少なく、入札でもいつも決まった企業が参加してくる</p>

その他、SPDを導入した千葉大学では、時間と手間のかかるノウハウ構築を大学が初めから行なう必要がないので、専任担当者の確保も不要となり、人員削減に効果を発揮。

### 3. 実施方法

ワーキンググループ	幹部職員・現場担当者を交えたアウトソーシング導入に向けたワーキンググループを結成
委託範囲や費用対効果などの検討	委託範囲や費用対効果を検討する
実施上の工夫	病院業務は人の生命に関わるものなので、責任範囲を明確化することが重要であり、委託範囲の検討も慎重を期したい
アウトソーシング先の選定	必要に応じて入札、随意契約等の方法で委託先を選定
実施上の工夫	病院業務は各分野で専門業者が存在するが、業者情報を事前に収集し、委託先選定時の参考とする
導入に向けた準備	実際の運用に向けた具体的な準備を行なう
実施上の工夫	窓口収納業務はお金を取り扱う部門なので、レセプト作成やカルテ整理などの他の部門と切り離し、他部門の人と接触しないよう独立性を確保するように委託先には依頼する。 学内においてSPDの周知徹底を図るため、現職員に対しては月1回程度の定期的な勉強会、新規職員に対しては配属前の研修でSPDの利用方法の説明会を実施。
運用の開始	運用後、委託先のモニタリングを行なう。
実施上の工夫	他のアウトソーシングと同様に、業務報告の提出や定期的な打合せによって運用後のモニタリングを行なう必要がある

病院業務は人の生命に関わるリスクが伴うことから、大学と委託先の業務範囲を明確化させる点に注意が必要。入札仕様書や契約書での明文化、大学と委託先の打ち合わせにおいて業務範囲・責任の所在を明らかにしておくことが重要である。

加えて、レセプトやカルテ等には患者の個人情報に記載されていることから、委託先にはスタッフの個人情報保護教育を徹底させることを指示することも必要。

### 4. 今後の課題

課題点	解決策
業務範囲の明確化	入札仕様書・契約書での明文化、打合せでの確認で防止
SPDについての周知が徹底されていない	勉強会・説明会の開催
SPD導入により、職員の価格交渉能力が低下	相場情報の収集、価格チェックの実施

トラブルや事故発生時に混乱しないように、入札仕様書・契約書できちんと明文化すること、または委託先との打合せで重ねて確認することで、アウトソーシングする業務範囲を明確化させる。窓口業務やレセプト作成等は病院業務全体から見ると補助的な業務とは言え、信用・信頼性が重要な病院業務ということから業務範囲を明確化することは重要である。

また、導入間もない時期ではSPDの運用について理解していない職員が存在することが想定され、アウトソーシング先以外から医療材料を購入してしまうケースがある。これを防止するため、前述の通り、勉強会や説明会の実施で周知徹底させる。

加えて、SPD導入による価格交渉能力低下を防ぐため、職員は商品の相場情報を収集するとともに要所所で購入価格をチェックすることで対処することが重要。

大学業務の内容ごとの背景及び要因

業務内容	分類	背景	促進要因	阻害要因
A. 人事・給与支払い関係	学内事務業務	この分類の業務は、学内事務業務が中心であり、従来から情報システムによって業務を行っていた。	国公立大学に関しては、システムが利用できなくなるため、何らかの対応策を講じる必要がある。  新たにシステムを構築するための予算確保ができない場合には、民間企業へアウトソーシングする可能性も高い。	個人情報が漏洩する可能性があるため、外部機関へのアウトソーシングを敬遠する傾向が強い。  経理の内部規定などが煩雑であるため、規定を熟知していない民間企業へのアウトソーシングの方が手間がかかる可能性が高い。
B. 旅費支払い		国立大学では文部科学省の『新汎用システム』、公立大学では都道府県の基幹システムを使用していた。		
C. 物品調達		国立大学の場合、『新汎用システム』に関するサポート期間が平成 22 年 3 月までとなったため、それまでに対応する必要が出てきている。  公立大学では法人化に伴って、都道府県のシステムを使用できなくなったため、対応する必要性が出てきている。  私立大学の場合、従来から独立採算で運営しており、改めて問題となるような環境変化はない。		
D. キャンパス施設の管理運営	施設管理業務	国公立大学などでは、従来、技術系職員が担当していた業務であり、管理対象施設によっては、ボイラー技士、電気工事士などの資格が必要となる。	文部科学省などが経費削減、合理化のために技術系職員の削減を促している。  様々な法律改正に対応できるような専門性が需要であり、この点では民間企業の方が優れている。	同じ職場の職員を『解雇』することに対して非常に大きな抵抗感がある。  そのため、余剰人員の雇用先などが確保できなければ積極的に取り組めない。
E. 図書館の管理運営		国公立大学における法人化に伴い、大学への予算を段階的に削減することになったため、技術系職員の削減を求めている。		
F. スポーツ施設の管理運営		私立大学においては、既に子会社などへ委託を行っており、改めて問題となっていない。		
G. 広報	対外・対学生業務	対外・対学生業務に関しては、従来から、存在していたのではあるが、少子化の影響によって、受験料収入、授業料収入の減少が深刻となっているため、改めて取組を強化する動きがある。	私立大学に関しては、少子化による受験料収入や授業料収入の減少などが経営を圧迫するようになっており、今後、取組を強化するケースが増加すると思われる。	国立大学に関しては、少子化による受験料収入や授業料収入の減少幅が大きくないため、必要性そのものを感じていないケースが多い。
H. 留学生対応		特に、受験生、入学生の減少が目立つ私立大学では、学生の確保のために、広報活動を積極的に行うと同時に、対学生向けのサービスを向上させる動きがでている。		
I. 学生相談		一方で国公立大学に関しては、昨今の不況の影響もあり、受験生、入学生共に大幅な減少とはなっていないため、少子化に対する危機意識が私立大学ほど大きくない。		

業務別委託先企業一覧

業務内容	企業名	事業内容	取引先事例
A. 人事・給与支払い	クレオテック	教育研究支援事業 キャンパス環境管理事業 学生生活支援事業 その他事業（飲料水販売、外販等）	札幌市立大学
	NTTコムウェア	情報通信システム及びこれに関するソフトウェア又は各種装置の販売、開発、製作、運用、保守業務	佐賀大学
B. 旅費支払い	JTB（JTBコーポレートソリューションズ）	旅行代理店業	秋田大学、九州大学、東京大学
	近畿日本ツーリスト	旅行代理店業	岩手県立大学
	日本旅行	旅行代理店業	金沢大学、高知大学、鳥取大学
	岩手大学生生活協同組合	学生生活サポート キャリアサポート	岩手大学
C. 物品調達	中央	倉庫業 物品の仕分け、梱包及び発送業務の請負業 販売業	聖徳大学
	明大サポート	明治大学物品受注業 保険代理店業 広告代理店業 各種商品販売業 人材派遣業 不動産事業 カフェ・レストラン経営	明治大学
D. キャンパス施設の管理運営	ビルメテック	警備 清掃業	宮城教育大学
	フジテック	エレベータ・エスカレータ等の製造、販売	福島大学
	シンドラーエレベータ	エレベータ・エスカレータ等の製造、販売	福島大学
	日立ビルシステム	エレベータ・エスカレータ等の製造、販売 総合ビルメンテナンス業	福島大学
	三菱ビルテクノサービス	総合ビルメンテナンス業	福島大学
	太平ビルサービス	総合ビルメンテナンス業	福島大学
	奈良保険衛生社	総合ビルメンテナンス業	奈良教育大学
	近畿ビルサービス	総合ビルメンテナンス業	奈良教育大学
	全国シルバー人材センター事業協会	業務委託事業	奈良教育大学
	愛宕産業	不動産事業 福利厚生サービス事業	奈良教育大学
	NTTデータ九州	情報通信システム及びこれに関するソフトウェア又は各種装置の販売、開発、製作、運用、保守業務	佐賀大学
	丸紅コミュニティー	マンション・ビル・大型施設などの建物管理業	神奈川大学
	明大サポート	明治大学物品受注業 保険代理店業 広告代理店業 各種商品販売業 人材派遣業 不動産事業 カフェ・レストラン経営	明治大学
	エイチ・ユー	総合管理業 建設業 物品販売業 学生サービス 印刷業 イベント業 教育業	法政大学
エヌエフユー	施設管理業 人材派遣業 出版編集 不動産事業 講座・イベント企画運営 福祉サービス業	日本福祉大学	
サガタリウス企画	施設総合管理業 物品販売業 不動産事業 業務委託事業 保険代理店業	京都産業大学	
伊勢原エネルギーサービス	施設の運営管理業	東海大学	
E. 図書館の管理運営	紀伊国屋	図書、雑誌、事務用品等の販売 出版 人材派遣業 図書館業務の請負及び図書館等の教育施設の運営代行・管理	愛知教育大学、立教大学
	丸善	図書、雑誌、事務用品等の販売 出版 人材派遣業 図書館業務の請負及び図書館等の教育施設の運営代行・管理	大分大学、東京電機大学
	日本データベース開発	図書館支援事業 システム開発・運営支援事業 コンテンツ開発 辞書開発	立教大学
	大学図書館支援機構	大学図書館の業務支援事業	立教大学
F. スポーツ施設の管理運営	長谷川体育施設	スポーツ施設の総合建設、管理運営事業	神奈川大学
	長永スポーツ工業	スポーツ施設の総合建設、管理運営事業	神奈川大学
	和宏体育施設	スポーツ施設の総合建設、管理運営事業	神奈川大学
	ユウエンタープライズ	スポーツ施設の管理運営事業	中部大学
G. 広報	電通北海道	広告代理店業	北海道教育大学
	デジタル・ナレッジ	e-ラーニングによる教育支援事業	八州学園大学
H. 留学生対応	テンブスタッフ	人材派遣業 業務委託事業 教育支援事業	帝京大学
	日本通運	物流事業全般及び関連事業	国士館大学
	アクロシード	外国人のビザ申請代行 法人設立サービス 翻訳サービス 許認可申請サービス 人事組織サービス 給与計算代行サービス 外国人派遣・紹介サービス 外国人の起業・会社設立支援サービス	東京大学
I. 学生相談	立教企画	職業紹介業 人材紹介業 人材派遣業 保険代理店業	立教大学
	デジタル・ナレッジ	e-ラーニングによる教育支援事業	八州学園大学
J. 国立大学付属病院の管理運営	ニチイ学館	医療関連業務全般 ヘルスクエア関連業務全般 教育関連事業	秋田大学、鳥取大学
	日清医療食品	医療機関、福祉施設などへの食事サービス事業	鳥取大学

## (2) 各業務分野に共通する横断的な傾向

本調査では各業務分野について見てきたが、各業務分野に共通する横断的な傾向が見られた。

### アウトソーシングの業務分野

#### 【大学側の声】

「大学においてアウトソーシング可能な業務は、マンパワーを必要とする労働集約型業務。」

「単純作業は専門性を持った外部へ委託する方がミスやトラブルを軽減。」

「(現状は給与計算・旅費計算のみだが) 今後はアウトソーシングの種類を拡大していきたいという意向があり、物品調達業務などでアウトソーシングが可能だと考えている。」

### アウトソーシング導入にあたって配慮すること

#### 【大学側の声】

「アウトソーシングは大学にとって経営改善の象徴の一つ。若い職員を中心にアウトソーシング化を経験することで、業務の効率化とは何かを体験することがポイント。」

「アウトソーシングすることで「大きなメリットを享受できる」という点を、学内でコミュニケーションを頻繁にして意思疎通を図ることがポイント。」

「大学の存在意義・職員の配置を考えた上で、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。」

「(あらゆる業務を委託すると高額になるため) 委託業務内容を選定することが重要。」

「(病院事務で) 収納業務に限った事ではないが、アウトソーシングによって発生する余剰人員の再配置が最も重要である。」

「どの程度の人件費が削減できるか試算を行ってからアウトソーシング。」

「民間企業が提案する内容を鵜呑みにせず、内容を吟味。」

「スポーツ施設の管理運営を含めて外部に業務を委託する時、その金額が数千万円規模となる場合、民間調査機関へ信用調査を依頼し、発注する企業が健全な経営状態にあるのかを確認する。」

### アウトソーシング先との関係

#### 【大学側の声】

「アウトソーシング先とコミュニケーションを図り、円滑な関係を築く。」

アウトソーシングは、委託先がビジネスとしてペイしないと長続きしない。発注する業務規模や内容を委託先とよく話し合い、お互いが合意するまで話し合う。アウトソーシング先に安く作業をやらせるように押し付け、大学だけが得をする、というやり方では長続きしない。」

### アウトソーシング導入後の学内運営

#### 【大学側の声】

「アウトソーシングすることによって、大学職員の間当事者意識がなくなることが懸念される。職員で行っていた時代は、配本ミス等のクレームは直接大学に来ていたが、それがなくなったので、当事者意識が希薄になっている。」

「アウトソーシングの依頼内容の規定などを学内で周知徹底すること。」



## アウトソーシング導入のポイント(各業務共通の横断的な傾向)

### アウトソーシングの業務分野

大学業務の中にはアウトソーシング拡大の可能性が高いものがあり、学内業務全体を点検する必要があること。特に労働集約型業務はアウトソーシングしやすい分野。

### アウトソーシング導入にあたって配慮すること

アウトソーシング導入にあたっては、柔軟性のある若い職員を中心に行ない、業務の効率化を図るために必要なことを体験させる。  
アウトソーシング導入の抵抗感を減らし、スムーズに導入を進めるためにも、学内のコミュニケーションを図り、教職員の意思統一を図る。  
アウトソーシングする業務内容を吟味し、人件費削減効果や導入後の人員配置などのシミュレーションを行なう。  
大規模業務ではアウトソーシング先の選定に慎重を期すこと。

### アウトソーシング先との関係

大学とアウトソーシング先がお互いにビジネスとして成立する“Win・Winの関係”を築くこと  
アウトソーシング先とのコミュニケーションは頻繁に行ない、円滑に業務が進行する関係を構築する。

### アウトソーシング導入後の学内運営

アウトソーシングによって、大学職員の当事者意識が希薄になるため、コア業務への集中や委託先の管理・点検で防止する。  
委託業務の点検、あるいは委託内容以上のことを教職員が求めているかなどを防止するため、委託内容を学内で周知させる。

### 大学子会社の活用

機密性の高い業務委託やノウハウ蓄積などは、大学と関係性が強い子会社や関連会社へアウトソーシングする。  
大学子会社を単なる下請けとは見ずに、相応の立場とすることも、問題解決などでスピードアップが図れる。  
また、子会社は大学職員の出向者や再雇用などの受け皿にもなる。

## 2. 各分野におけるアウトソーシングの状況整理

### A. 人事・給与支払い関係

項目	内容
委託内容	教職員の給与計算、情報システム構築・保守、補助金申請のチェックなど。 教職員の給与計算業務をアウトソーシング。 給与計算システムの構築、学内情報システムの保守業務。
アウトソーシングの導入効果	給与計算は特に問題はなく、品質には満足していることがうかがえる。 メリット 【大学側の声】 「開学当初からアウトソーシングしているため、導入による品質アップは不明である。しかし、これまで給与計算業務でのトラブルやデータエラーはほとんど発生していないことから、品質は保たれているものと考えている。」 「職員1人で200名以上分の教職員の給与計算に対応可能となっているなど、非常に少ない職員で業務を行うことができている。」 「人事・給与システムの保守・メンテナンスに関して、様々な問い合わせに対応してくれている。」 「市立大学の場合、正職員、市からの出向者、非常勤講師など、立場によって厚生年金や税金などで支給額が異なる。複雑な計算業務から開放された効果は大きい。」
実施上の工夫	セキュリティへの配慮、情報システムの一元化による効率化、導入の事前リサーチ、仕様書の作り込みに工夫が見られる。実績がある業者を選定することも重要。 【大学側の声】 「委託先へ給与データを送信する時は専用回線を設置して、それを使ってデータのやりとりを行なう。お金に関することと、個人情報が含まれていることを考慮すると、データのセキュリティには特に留意している。」 「他大学における旅費計算業務や給与計算業務で実績があったことから、他社との比較などを行わず、現状の業者へ委託することになった。」 「大学側では『人事関連のソフトウェア』、委託先は『給与関連のソフトウェア』を使用しており、人事情報の一元化を図っている。年度変わりの昇給や人の異動などで計算フォーマットの変動に対応できるようにしている。」 「開発段階においては、最終的な仕様書を作成する前段階で、企業から色々な意見を聴取し、その意見を反映させることによって、より良いシステムが入手できるように工夫している。また、アウトソーシング先と発注側との意識合わせという意味でも仕様書は重要である。」
今後の課題	給与計算業務やそれに関わるシステムの保守、いずれも大きな問題はない。 【大学側の声】 「これまで給与計算に関して、アウトソーシングすることによってトラブルは発生していないので、特に問題点はない。アウトソーシングを拡大することを検討。可能な業務として、当大学では物品調達業務だと考えている。」 「人事・給与システムの保守・メンテナンスにおいては、特に問題は発生していない。今後も継続してアウトソーシングを行っていく予定である。」



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

給与計算業務は、お金の取扱いや個人情報が含まれることからセキュリティに配慮が必要。  
システム導入時、より良いものにするため様々な企業から意見聴取し、その意見を反映させる。  
アウトソーシング先と発注側との意識合わせという意味で、仕様書の作り込みは徹底する。  
人事システムと給与システムを連動させるなど、システムの一元化を図り、効率性を高める。

B. 旅費支払い

項目	内容
委託内容	大学は旅行申請～旅費立替までをアウトソーシング先へ委託。運用のチェックは大学。 旅行申請・決裁 旅費行程の作成 旅費計算チケットの手配・配達 旅費精算 旅費の立替払い 立替払い金の請求
アウトソーシングの導入効果	<p>旅費支払い業務に関連した人件費・コスト削減のみならず、専門業者に委託することにより、割引チケットなどの利用で旅費自体のコストダウンにもつながった。その他、旅費支払いのスピードアップ、チケット配達、職員の旅費計算の負担減などの効果も得られた。</p> <p>メリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「民間企業が得意とする回数券、往復チケット、パック旅行などを活用することによって、全体で数百万円程度の旅費経費の削減効果があった。」</p> <p>「旅費の支払いを学内の窓口で実施することとしたため、旅費関連の経費の中で振込手数料の分のコストダウンが実現できた。」</p> <p>「旅費の支払いのタイミングが、システムに登録してから3日以内（現金の場合）と大幅に短縮している。」</p> <p>「旅費計算・支給の業務に従事することが多かった3名の人員削減に繋がっている（専門に対応していたわけではない）」</p> <p>「（委託先から）毎週火曜日と木曜日にチケットを届けてもらえるようになり、利便性が向上。」</p> <p>「年間5,000件の出張案件について、問題が発生したのが数件程度であり、品質面での問題は大きくない。」</p> <p>「チケットの現物支給や旅費の振込業務を委託。また、出張者への振込回数を増加させ、費用立替負担を軽減した。」</p> <p>デメリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「旅費計算の間違いが少なくないことから、あまり品質がアップしたとはいえないと思う。旅費計算の間違いとは、規定に沿ったルートでの出張になっていないようなケースが発生している点である。」</p> <p>「各学部・事務局の経理担当者の負担軽減につながったが、旅費清算のチェックを行う経理部経理課の旅費担当者の負担が逆に増えてしまったことである。」</p> <p>【企業の声】</p> <p>「（旅費計算システム化導入後）当初、教職員は自らPCへ入力するのに抵抗感があった。」</p>
実施上の工夫	<p>学内説明会やマニュアル配布、ヘルプデスクの設置などの対策を行ない、アウトソーシングを実施。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「導入前に教職員を対象に8回の説明会を実施した。これによって、旅費システムの周知徹底を図るようにした。」</p> <p>「委託先のマニュアルでは分かりにくいことから、教職員が出張する際に使用する頻度が高い機能を抽出し、独自に簡易版の手引きを作成した。」</p> <p>「システムの変更に伴って学内からの質問が多くなることを想定し、委託先に電話、FAX、メールに対応したヘルプデスクを設置してもらった。この点は委託先決定の要素の一つ。」</p> <p>その他、『学内の意見収集』『委託先への旅費規程の説明』『事前の情報収集』『業務に関わる情報の共有化』『委託先スタッフの研修』などの工夫がある。</p>



<p>今後の課題</p>	<p>旅費システム利用率向上のための学内広報の徹底、計算間違いを防止するための旅費規程見直し、学内のチェック体制見直しなどが課題。</p> <p><b>【大学側の声】</b></p> <p>「本部から離れたキャンパスにある医学部では周知徹底がなされていないこともあり、利用率が30%程度となっている。この利用率を上げていくことが当面の目標。」</p> <p>「窓口での支払いへ変更したため、窓口となっている生協の営業時間が10～17時と限られてしまうことから、教員によってはなかなか旅費を受け取れないケースがある。」</p> <p>「旅費規程が複雑であるため、計算間違いが発生。今後は、もっとシンプルな旅費規程へ変更する方向で検討。」</p> <p>「未だに出張者の入力ミスによる確認・修正業務も多く、人員は削減出来たものの少ない担当者の残業代や業務負担が多い点が課題。」</p> <p><b>【企業側の声】</b></p> <p>「導入時、教職員の新システムへの抵抗感を減らす事が課題。入札仕様書もわかりづらい。」</p>
--------------	--



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

教職員のアフターフォロー体制を構築(教職員への説明実施、大学独自でマニュアルを作成、操作がわからない教職員のためのヘルプデスク設置を委託先に依頼、チケットの受け取り体制改善など)

定期的に学内の意見収集を行ない、導入後もより使いやすいシステムに改善する

委託先へ大学の旅費規程を十分に理解させること

システム導入前に事例調査などの事前の情報収集を行なう

## C. 物品調達

項目	内容
委託内容	<p>細かい備品・消耗品調達(例えば、文具やダンボール等)、在庫管理などをアウトソーシング。通信教育学部で使用する教科書の手配・配本・在庫管理等。</p> <p>大学内で使用する機器類から消耗品までの様々な品物の調達を大学子会社が受託。</p>
アウトソーシングの導入効果	<p>職員は雑務から開放され、調達ミス・欠品も激減。また、安く大学は入手できる。</p> <p>メリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「アウトソーシングによって業務をシステム化できたことによって、発注ミス、欠品などが激減。」</p> <p>「職員の負担を軽減し、コア業務に集中させるようにした。また、委託費は年間1,000万円程度。しかし、人件費や春・秋の入学時期に他の業務が一時ストップしてしまうことを考えると割安感がある。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「(大学子会社では)グッズの販売、OBの協力を得てのオリジナルブランドの酒販売やワッフル販売を行うなど、生協時代よりもサービスの幅を広げている。また、生協時代よりも安い商品を提供することもできている。」</p> <p>「(大学子会社としては)大学職員の福利厚生部門を担当するという側面がある。例えば、大学子会社を通して旅行を申し込むと、海外で5%、国内で3%の割引が受けられる。」</p>
実施上の工夫	<p>大学と委託先で、お互いが納得いくまで業務規模・内容をよく話し合う。また、大学側が調達に関してシステム化されていない場合、プロである委託先の意見を素直に受け入れる。</p> <p>その他、当然のこととして、委託先には価格交渉など安く仕入れさせる工夫をさせる。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「アウトソーシングは、委託先がビジネスとしてペイしないと長続きしない。発注する業務規模や内容をよく話し合い、お互いが合意するまで話し合う。アウトソーシング先に安く作業をやらせるように押し付け、大学だけが得をする、というやり方では長続きしない。」</p> <p>「物流に関しては、委託先はプロ。在庫管理や発送作業等、素直に委託先のアドバイスを受け入れる。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「物品調達に関して大学子会社から下請けに対する発注方法の工夫を行なっている。以前は、自販機のベンダーが22社あったが、現在は6社に減らし、1台の自販機へ相乗りさせ効率化を図る。ベンダーから設置協力金1社30~50万円を得るようにし、職員や学生へ安価に提供できるように工夫している。」</p>
今後の課題	<p>アウトソーシングすることによって、職員は業務を担当しているという当事者意識が希薄になる。管理やコア業務を通じて当事者意識の希薄を防ぐ。</p> <p>企業側は調達力(良い商品を安く仕入れる)の向上が求められている。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「アウトソーシングすることによって、大学職員の間当事者意識がなくなることが懸念される。職員で行っていた時代は、配本ミス等のクレームは直接大学に来ていたが、それがなくなったので、当事者意識が希薄になっている。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「これまでも通常150円のPETボトル飲料を当社のCVSでは100円で販売してきたように、安価に商品を調達し、大学へ提供した。しかし、大学からさらに提供サービスの質の向上や値下げ要求が強まっている。」</p> <p>「大学子会社としては価格交渉力の向上、他の大学からの発注獲得、取り扱い業務の幅を広げるなどで会社としての対応力を高める。」</p>



~調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント~

調達がシステム化されていない場合、プロである委託先の意見を尊重する。

委託先には価格交渉など安く仕入れさせる工夫をさせる。

導入前に大学とアウトソーシング先で納得行くまで、業務規模や内容を確認すること。

D. キャンパス施設の管理運営

項目	内容
委託内容	<p>技術系業務や現場管理等を全般的にアウトソーシング。点検業務すら委託するケースもある。ボイラー運転、警備、給食、宿舍管理などの施設管理業務全般を委託。E L Vの保守点検、電気及び機械設備運転管理業務を複数年契約で委託。学内の各種情報システムを複数の会社に委託していたが、アウトソーシングの経費削減と業務の効率化を狙って、広範囲のシステムを1社に委託。大学子会社にキャンパスの施設管理運営を全般的に受託。</p>
アウトソーシングの導入効果	<p>警備やボイラー管理などの技術・現場系職員の人件費削減に効果。また、栄養士や情報システム構築など民間の専門的なノウハウが活かされている。</p> <p>メリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「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、専門性は高まっている。給食業務に関しても、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。」</p> <p>「ボイラー、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た。」</p> <p>「今まで目立ったトラブルなどが発生していないため、安定的に一定のクオリティを担保できている。」</p> <p>「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（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】程度に留まっている。）」</p> <p>「システムを統一化したことによって、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。」</p> <p>「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。」</p> <p>「一括委託は、職員の増員抑制に貢献している。」</p> <p>デメリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「（施設管理は）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。」</p>
実施上の工夫	<p>委託先の担当が変わっても問題ないように、学内情報の共有化、業務報告の徹底をしている。専門業者への委託によるリスクヘッジ、業者選定や契約書作成への細心の配慮などもある。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「ボ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ことによって、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、情報共有をしっかり行うと同時に、連絡体制を密にすることが重要である。」</p> <p>「専門業者にアウトソーシングすることで専門性を確保し、リスクヘッジを行った。」</p> <p>「会計課契約担当のみで業者選定や契約書作成を行うと、ミスが生じる可能性がある。そのために、三重チェック（会計課担当、会計課の副課長、課長によるチェック）」</p> <p>「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。」</p> <p>「毎日、日報を提出してもらい、毎日の業務内容について大学側でも把握。」</p>

今後の課題	<p>品質を維持しながらコストダウンを図ることが課題の一つ。コスト抑制のためには委託する管理分野の選定が重要。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「あらゆる業務を委託すると、アウトソーシングの価格が高くなってしまふ。このことから、委託業務内容をしっかりと選定していくことが重要になる。」</p> <p>「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である。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を検討。」</p>
-------	--



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

委託先の担当者が変わっても、円滑に業務遂行できるように学内施設の有益情報を共有化  
施設管理は日々の業務なので、業務報告を徹底し、大学側も状況を常に把握する

E. 図書館の管理運営

項目	内容
委託内容	<p>受付などのカウンター業務や書籍管理などのバックヤード業務をアウトソーシング。            フロント業務（受付業務）を委託。            バックヤード業務（目録作成、雑誌管理、書籍の配架業務、保存書庫管理）を委託。</p>
アウトソーシングの導入効果	<p>サービス面（窓口対応、開館時間延長など）向上で効果。人件費削減、専門性の深まりにも効果を発揮。            ただし、一部の事例では、サービス向上によって人件費が逆に増加や、入館チェックの厳格化で柔軟性が欠けるケースも見受けられる。</p> <p>メリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「委託先の人員はモチベーションが高く、課題・問題点の検証や、サービス内容の提案なども行なっているため、サービスの質の向上に最も効果があった。」</p> <p>「開館時間の延長や学生アルバイトの利用抑制によって、図書館職員の負担が大きかったが、アウトソーシングにより負担をなくすことができた。」</p> <p>「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 名で約 3,600 万円の人件費がかかっていた。平成 20 年度は 1,000 万円を超える人件費削減が見込まれる。」</p> <p>委託先と大学側で月に一回定例ミーティングを行い、作業効率やサービス向上等を話し合い、業務改善のスピードがアップ。」</p> <p>「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。」</p> <p>「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。」</p> <p>「以前は 50 名の職員が業務に当たっていたが、現在は 30 名である。アウトソーシングすることにより、20 名の人員削減が実現した。」</p> <p>「学内アンケートで『カウンターの対応が良くなった』という意見が挙ってきている。」</p> <p>「民間企業では、常に書籍に関わっているため、業界での最新情報に触れる機会が多い。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となっている。」</p> <p>デメリット</p> <p>「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った』など、不便になったという意見も聞かれる。」</p> <p>「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。」</p>
実施上の工夫	<p>マニュアル作成、委託先との定例ミーティング・日報提出などの現場管理を徹底。また、業者選定や複数図書館の業務一元化などの工夫も見られた。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「追加された業務のみをアウトソーシングすることで過剰なコスト発生を抑制した。」</p> <p>「アウトソーシング前は業務の引継ぎは口頭で行なっていた。業務マニュアルを作成し、委託前に委託先に確認してもらうことで、図書館のスムーズな運営に繋がった。」</p> <p>「一ヶ月に一回実施する企業側との定例会を実施し、日報などで判明した問題点などを協議し、業務内容の変更や大学側が実施すべき内容などを決定している。」</p> <p>「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ことから、業務内容をしっかりと規定できた。」</p> <p>その他、『委託業務の吟味』『提案書による選考』『複数図書館の業務一元化』など。</p>

今後の課題	<p>専門性の高い業務なので委託先の選定が課題。受託スタッフの労働環境、委託業務範囲の検討なども課題となっている。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「サービス品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点。「プライバシーマークを取得」「ISO認証」「業界団体に加盟」などの点から企業の信頼性を測ることを検討。」</p> <p>「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。」</p> <p>「職員が業務を行っていた時には、様々な業務に柔軟に対応していたが、アウトソーシングすると委託業務範囲外の仕事を行わない。このような点を改善するために、契約期間を1年に設定し、毎年契約更改の際に委託業務内容を見直せるようにしている。」</p>
-------	---



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

引継などの場合に備えて、現場作業を円滑に進めるため、マニュアルを作成。  
 委託先との定例ミーティングや日報提出などで、現場を管理する。  
 図書館業務は専門性の高い業務のため、実績のある企業を選定すること。  
 図書館司書は専門性が高いだけに、アウトソーシングによって仕事を奪われてしまうと感じる傾向が強い。事前に業務担当者に対して説明をしっかりと行い、意識改革を進める。

F. スポーツ施設の管理運営

項目	内容
委託内容	現場の点検や保守などの作業系業務、施設の運営全体をアウトソーシング。 スイミングスクールを学内で実施するなど、プールの管理・運営を委託。 グラウンド整備やプールなどのメンテナンス部分を委託
アウトソーシングの導入効果	専門性を要求されるスポーツ施設の管理運営は、民間企業のサービスノウハウなどが活用される点でメリットがある。人件費の抑制のメリットもある。 メリット 【大学側の声】 「委託先業者がスイミングスクール運営などの業務を実施していたことで、プール管理のノウハウを持っていたため、利用者の要望に対して迅速な対応がとれている。また、専門家の視点から、利用者の満足度を向上させるための提案をしてくるなど、当大学にとってプラスの効果をもたらしている。」 「点検や保守などの専門性を要求されるものは、職員では対応できないので、施設の維持には役立っている。」 「一括してアウトソーシングしているキャンパスでは、管財部を設置するなどを不要としているので、職員の人員増加の抑制に寄与している。」 「あるキャンパスはスポーツ施設を含めて、全施設を一括して年間契約なので、本部キャンパスのようにスポットで合い見積書を取るような手間が省ける。」
実施上の工夫	運動中の事故に備えて、保険料徴収を行なう。委託先にプールをレンタルすることで収入の一部とする。 【大学側の声】 「万が一事故が発生した場合に備えて、50円の保険料を支払うことを義務付けている。プールでの事故は人命にかかわる可能性が高いため、予防策は不可欠である。また、事故を防止するためには、大学・業者・利用者のそれぞれが注意することが大切であるため、利用者に保険料を支払わせることで注意喚起に繋げている。」 「アウトソーシング先業者がスポーツクラブ運営やスポーツ関連のコンサルティング事業を行っており、その中で、スイミングスクールの運営を行っていた。そのため、当大学のプール設備をレンタルすることで、アウトソーシング先業者は活動の場所を広げることが可能になり、当大学はアウトソーシング費用の一部をプール設備のレンタルから得る収入で補うことができた。」 「スポーツ施設の管理運営を含めて、外部に業務を委託する時、その金額が数千万円規模となる場合、民間調査機関へ信用調査を依頼し、発注する企業が健全な経営状態にあるのかを確認する。」
今後の課題	コスト削減、契約形態の検討が挙げられる。 【大学側の声】 「今後は今よりコスト削減や業務の効率化に取り組んでいかなければならない。」 「少子化時代を迎え、学生に対するサービスとして、大学が大きく関与するスポット委託の横浜方式、外部へ一括委託の平塚方式、どちらが本当に良いのかを現在検討中。」



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

スポーツ施設は事故が起こりやすいので、責任の所在を明確にすること。  
万一の事故、あるいは事故防止の注意喚起のために、保険料を徴収。  
スポーツ施設レンタルによって収入を得ることで、資産の有効活用をする。  
委託先の信頼性を検証するため、信用調査を行なう。



G. 広報

項目	内容
委託内容	<p>広報戦略立案を外部の専門家へアウトソーシング。            広告代理店に広報アドバイザーとして協力協定を締結し、広報戦略会議に参加。            大学のeラーニングに関する広報活動を全面的にアウトソーシング。</p>
アウトソーシングの導入効果	<p>マスメディア活用や媒体デザイン性向上など、広報活動の全体的な底上げに効果。また、一定の学生を確保、全面委託による職員増加の抑制にも効果がある。</p> <p>メリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「ラジオFM放送の番組で学生のブログを紹介する5分間のコーナーを設置など、マスメディア活用の広報活動ができるようになった。」</p> <p>「大学案内やイベント資料は、写真を多用してビジュアルにこだわった内容に改善。関係者からの評判は良好。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「大学のターゲットとなる層を捕らえることができていること、学生も2,000人以上確保できていることから、広報活動において良質なサービスを提供することができた。」</p> <p>「広報活動を職員で実施する場合、方法の考案、ツール、人員の確保など準備しなければいけないことが膨大にある状況であったが、アウトソーシングしたことで、準備の必要が無くなり、間接的に人員削減効果をもたらした。」</p> <p>「活動の記録が全てWEBベースで残るため、ノウハウが流出するリスクを減らしている。」</p>
実施上の工夫	<p>広告のプロの意見を尊重して広報活動を展開。ただし、丸投げではなく学内資源の有効活用という観点から、学生を広報活動に参加させ、その体験を就職時に活かす。            広報ノウハウを構築するため、委託先のスタッフを常駐させた。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「広報戦略会議においては、戦略立案だけでなく、パンフレットのデザインといった具体的な広報活動の段階でも電通北海道から助言・指導をもらう。」</p> <p>「委託先へ丸投げせず、学内資源を使う意味で広報活動に学生を積極的に参加させる。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「大学はノウハウを構築するために委託先のスタッフを常駐させて業務に当たり、数年かけて業務を遂行した。広報活動においてノウハウを構築したことで、良質なサービスを長期的に提供することが可能となっている。」</p> <p>「学校説明会をWEB上で開催することで、eラーニングによる学びかたの疑似体験ができるようにした。入学前に学習方法を体験させることで不安を解消させる効果を発揮している。」</p>
今後の課題	<p>キャンパスが分散した大学では、統一的な広報戦略を行なうのに意思統一が図りにくい。新しい大学・教育内容の場合、認知度をさらに高めることが課題。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「キャンパスが各地に分散しているので、わざわざ各キャンパスを訪問しなければならず、全学的な広報活動を行なう際に意思統一を図るのに時間がかかる。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「eラーニングという教育をマーケットに定着させること。その後、授業品質・教育効果の精度を高めていくことが目標になる。」</p>



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

単なる外注先としてではなく、経営サイドとしての立場として広報活動に関わってもらおう。  
広報ノウハウを構築するために、委託先スタッフを常駐するなど、強いつながりを持つ。  
学内資源の有効活用として、広報活動に学生を参加させる。

H. 留学生対応

項目	内容
委託内容	<p>留学生対応のアウトソーシングは、「空港へのピックアップ」「就職支援」「日本語習得」「ビザ申請代行」など。作業系業務の他に、専門性を要求される業務(セミナー講師・語学習得・ビザ申請)などをアウトソーシングしている。</p> <p>成田空港でのピックアップ業務を物流業者へ委託。</p> <p>留学生の就職支援を人材派遣会社へ委託。</p> <p>日本語習得を専門学校へ委託。</p> <p>ビザ申請代行を行政書士へ委託。</p>
アウトソーシングの導入効果	<p>人件費・職員負担の軽減に効果が得られている。</p> <p>「空港へのピックアップ」「日本語習得」「ビザ申請代行」などでは、専門家に任せる方がサービス品質が向上。学生の評判も良い。</p> <p>メリット</p> <p><b>【大学側の声】</b></p> <p>「委託先は留学生と同じ中国人講師なので、留学生からの質問も活発で、内容の濃いセミナーとなっている。」</p> <p>「留学生対応に長けた定年退職した職員の業務を委託。大学で不足している機能を補う意味から効果がある。」</p> <p>「日本語講習をアウトソーシングしたことによって、教授や当大学の卒業生講師などが行っていた頃よりも、10%程度の人件費削減につながった。」</p> <p>「成田までの往復、アルバイト学生の手配などから職員を開放。また、委託費も1回あたり30万円。アルバイト代、バスチャーター代、職員の手間などを考えると、安いものと大学では判断。」</p> <p>「委託先の物流業者は空港内を熟知しており、ミスやトラブルは皆無。」</p> <p>「教授や卒業生講師よりも講義内容がわかりやすくなった」と留学生には好評。</p> <p>「直接的にどの程度影響を及ぼしているかは不明であるが、結果的に年々留学生は増加している。」</p> <p><b>【企業側の声】</b></p> <p>「ビザ申請が却下されたことはなく、大学側自身で行なっていた時より確実性が向上。」</p> <p>デメリット</p> <p><b>【大学側の声】</b></p> <p>「来日する留学生が接するのが、大学外の間人であることは、大学のイメージ低下や信頼感を低下させる懸念がある。」</p>

<p>実施上の工夫</p>	<p>学生の評価把握、委託業者との打ち合わせ、定期的な業務報告、個人情報等を渡さないなどの委託先のモニタリングで工夫が見られる。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「留学生の日本での就職は非常に困難であり、就職率も3割程度。実施する就職支援セミナーは実践的な内容のあることに留意。大まかな講習内容について事前に日本語学校から説明を行ってもらい、改善点があればその都度指示。」</p> <p>「セミナー開催後にその場で気付いた点を打ち合わせ。」</p> <p>「留学生本人を確認するための個人情報は、セキュリティ保持の観点から委託先へ提供することはしていない。」</p> <p>「日本語学校がどのように講習を行っているかチェックするために、講習後に留学生から評判をヒアリングするようにしている。改善点がある場合は、その都度、日本語学校に内容変更の指示を行っている。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「過去1万件の案件をデータベース化し、スタッフ間の情報共有化を行ない、確実性の高い申請書作成を行なう。」</p>
<p>今後の課題</p>	<p>留学生の日本での就職は難しく、留学生の就職支援セミナーも参加人数が低下。留学生の就職意識を高める方策が必要。</p> <p>留学生受け入れ体制強化には、身の回りの生活支援も不可欠だ。</p> <p>アウトソーシング先の力を借りて、留学生の就職支援を本気で取り組まなくてはならない時代になっていると言えよう。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「景気低迷の影響もあってか、セミナーの受講率がやや低下。H19年度100名 H20年度90名。今後は、学内での積極的な呼びかけで参加者を募る。」</p> <p>「留学生対応に関しては、ピックアップ業務以外に、入学後の留学生がすぐに必要な銀行通帳、健康保険、携帯電話等を用意するといった生活準備支援でアウトソーシングが可能だと考えている。」</p>



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

日本に不慣れな留学生を対応することから、業者のモニタリングは特に配慮が必要。  
 留学生向けセミナーは、日本人学生よりもわかりやすく、内容の濃いものにする。  
 生活支援など、留学生の受け入れ体制強化にはアウトソーシング先の力を借りることも必要

## 1. 学生相談

項目	内容
委託内容	就活のテクニックを教える就職支援や学習に関する相談業務をアウトソーシング。 就職支援セミナー（公務員向け）を民間予備校にアウトソーシング。 eラーニング大学において、インターネットと電話による学生相談を受託。
アウトソーシングの導入効果	アウトソーシングから最新の業界情報入手や受験テクニック伝授など、大学に無い機能をフォローできる効果がある。また、専門の外部機関への委託は、学生募集活動にも貢献。 メリット 【大学側の声】 「最新の受験テクニックや試験の傾向、業界情報を得られるので、参加した学生の評判は良い。」 「無料で外部機関のセミナーを受けられる、という取組みを、高校生やその親へ訴求できる点は良い宣伝ツールとなっている。」 【企業側の声】 「(e-ラーニングとは言っても)メールだけではなく電話相談も実施することで、受講生の受講状況や生活状況などを的確に把握することができるため、大学側と受講生の間で人間関係が構築できるようになった。」  デメリット 【大学側の声】 「企業への委託は、就職課で元々不足していた機能を補足するためにアウトソーシングしているので、人員削減につながったとは考えていない。」
実施上の工夫	学生から委託先の評価を把握、他大学からの外部機関の評判を聞くなど、情報収集に注力。 また、設立間もない大学の場合、委託先のスタッフを一定期間常駐させる。 【大学側の声】 「セミナー受講後に、学生から評価が良くないアウトソーシング先は、次年度は契約しない、講師を変えてもらうなどの対応をとる。学生に対しては、アンケート調査などで評価を聞くわけではなく、就職課によく顔を出す学生から評判を聞いている。」 「協会に加盟している大学同士で、年数回程度会合があり、そこで外部講師や公務員試験の予備校の評判を情報収集し、委託先選定の情報源とする。」 【企業側の声】 「ノウハウを構築するために委託先のスタッフが常駐して業務に当たり、数年かけて業務を遂行した。」
今後の課題	アウトソーシング先をうまく使い、就職に関するモチベーションアップを図る。 【大学側の声】 「バブル期とは異なり、さらに就職が困難な現代、就職に対する意識は学生によってバラツキが大きく、大学側としても何年生の時にセミナー参加を強く呼びかけるかが課題。同じことを学生に伝えるにしても、職員よりも外部委託先が言う方が効果的な場合がある。アウトソーシング先をうまく使うことによって、学生の就職活動に関するモチベーションアップを図りたい。」 【企業側の声】 「決められた期間内で求められた成果を出すことが、今後、新しい大学から業務を受託する上で常に課題となってくる。」

～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

ノウハウのない大学では、軌道に乗るまで委託先のスタッフを常駐させる。

学生相談の方法も面接・電話・メールなど、多様な方法を用いる。

J. 国立大学病院の管理運営

項目	内容
委託内容	<p>事務・受付・給食業務をアウトソーシング。            病院事務（収納窓口業務、レセプト作成業務、カルテ管理業務）            患者向けの病院給食を委託。</p>
アウトソーシングの導入効果	<p>事務・受付業務のアウトソーシングは人件費削減に効果がある。給食は品質向上、保育所設置は人材確保に貢献している。</p> <p>メリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「病院の窓口収納業務をアウトソーシングする前は正職員が 3～4 名で行っていた。この業務をアウトソーシングしたため、人員を削減することが可能になっている。ただし、窓口収納業務は担当職員を解雇したわけではなく、他の業務に振り分けている。」</p> <p>「正職員が実施していた時には、正職員の給与水準から考えると数千万円がかかっていた。しかし、現在は委託料金が 683 万円となっており、大幅な経費削減が実現。」</p> <p>「給食業務をアウトソーシングする際には、技術職員約 30 名を解雇せざるを得ない状況となったが、給食業務の委託先が雇用することになった。」</p> <p>「病院給食に関しては、アウトソーシング先の方が専門性が高いため、品質アップに繋がっている。」</p> <p>「レセプト作成業務では、業者が保険点数の改定などがあった場合、逐一、内容を教えてくれるため、職員が定期的にチェックする必要がなくなった。」</p> <p>デメリット</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「病院の窓口収納業務に関しては、治療費を受け取るだけの業務であり、サービス品質といった要素が思い当たらない。」</p>
実施上の工夫	<p>収納業務はお金を扱うので独立性維持を委託先に要請。また、専門性が高い病院事務は実績を重視した委託先選定、業務範囲・責任所在を明確化するなどの対応を行なう。</p> <p>【大学側の声】</p> <p>「窓口収納業務は他の業務とは異なり、お金を扱う部門であるため、独立性を確保する必要があると考え、委託先に対して対応部門を分けて独立性を確保するように要請。」</p> <p>「『窓口業務』『レセプト作成業務』『病院給食業務』は、大学病院の運営において『補助的』な業務であるため、それぞれの業務の専門業者に委託する方がコスト的にも業務の質的にもメリットが高い。」</p> <p>「病院事務や病院給食などは、価格と共にこれまで同じ業務を行ってきた実績などを重視。他大学の附属病院はアウトソーシングする場合、専門業者の『業務の質を判断することが難しい』ので、業者を選定する際には既にアウトソーシングを実施している大学病院の調達課に業者の評判をヒアリングし、書類選考の基準にする事が必要であると思われる。」</p> <p>【企業側の声】</p> <p>「医療におけるミスは、一步間違えれば人命に関わる事態となる。そのため、当社では責任の所在を明確にするために、業務範囲や責任の所在を文書化して契約書に明記する形で対策を講じている。」</p>

<p>今後の課題</p>	<p>専門性が高いためか、毎回同じ業者が入札に参加するので、多くの業者の参加によってコスト低減や品質向上を実現させる。</p> <p>介護業務までアウトソーシングしている病院は少ない。高齢化社会の進展に伴って、アウトソーシングの幅を広げることが課題。</p> <p><b>【大学側の声】</b></p> <p>「窓口業務やレセプト作成業務、病院給食業務は、大学病院の運営において『補助的』な業務であるため、それぞれの業務の専門業者に委託する方がコスト的にも業務の質的にもメリットが高いため、デメリットに感じることはない。」</p> <p>「今後もこれまで同様に入札により業者を選定する予定であるが、毎回同じ業者が入札に参加しており、今後は少しでも多くの業者の参加によって更なるコストの低減、質の向上が実現できることが望ましい。」</p> <p><b>【企業側の声】</b></p> <p>「高齢化社会が進んでいく中で、確実に介護の需要は高まっているが、介護業務までアウトソーシングしている大学病院はまだ少ない。そのため、今後は介護まで含めたサービスを提供できるように活動していこうと考えている。」</p>
--------------	--



～調査結果から見る、他大学が初めてアウトソーシングする上でのポイント～

<p>アウトソーシングしやすい事務作業や窓口などの補助的業務から始める。</p> <p>病院事務の中でも、お金を扱う収納業務は管理・監督を徹底すること。</p> <p>病院業務は専門性が高い分野なので、実績を重視した委託先を選定する。</p> <p>病院業務は人命に関わることなので、責任所在・業務範囲を文書で明確化する。</p>
---

### 3. 大学特性・エリア特性による傾向

国立大学法人は平成 16 年の法人化への移行を契機にアウトソーシング導入が活発化された。経営効率向上やコストダウン軽減といった効果を得られているが、学内の抵抗感があること、入札に参加する業者のレベルが不安、法人化以前の規定を引きずるなどの課題が残されている。

一方、私立大学は少子化の影響を回避するため、経営効率向上や学生募集に寄与、大学の機能補填といった理由でアウトソーシングを行なっている。また、大学子会社を活用して、多様なビジネス展開や利益還元などの一歩進んだ動きも見せている。

受託する民間企業では、国立大学の法人化をビジネスチャンスの一つとして考え参入。ただし、入札案件では「利益を出しづらい」「仕様書がわかりにくい」「要求がエスカレートする」などの課題を抱えている。

	国立大学法人	公・私立大学	民間企業
導入の背景	平成 16 年に国立大学法人へ移行をきっかけに、アウトソーシング化が促進	学生募集、経営効率の向上、あるいは大学機能を補填する意味でアウトソーシングを導入	国立大学法人への移行、留学生増加など、市場変化をビジネスチャンスと捉えて参入。
業務範囲	作業系の分野を委託 確認や管理を大学側が行なう	作業部分の委託の他に、セミナーやビザ申請代行などの専門性を要求される業務を委託	単純な作業系業務～専門性を要する業務まで、必要に応じてサービスを提供。
発注先の選定	入札により選定	私立大学は随意で選定 公立大学は入札	私大子会社は随意契約。 国公立大へは入札に参加。
品質維持の工夫	入札参加条件の設定 業務報告の提出 学内の広報活動や説明会実施 委託先とのコミュニケーション強化 業務マニュアル作成	学内の意見収集 委託先のノウハウをフル活用 委託先の信用調査実施 委託先との打ち合わせ実施 私立大学では大学子会社を設立し、多様な業務を展開	全体説明会や教職員個別の説明を実施 業務範囲の明確化 下請け先の選定や価格交渉力を強化 社内ノウハウを蓄積 大学子会社は大学に代わって、利益追求
導入効果	人員削減、人件費の抑制 コストダウンを実現 システム化によって業務のスピードアップが図られた	人件費削減 アウトソーシング化をPRすることで、学生募集に寄与 大学にない機能の補填効果	システム化による迅速化 職員の負担軽減 ミス・トラブルを軽減 大学子会社は収益を大学に寄付金として還元
課題	アウトソーシング導入への抵抗感が強い 旅費規程に見られるように強い縛りがある 入札はどのような業者が落札するか不安	アウトソーシングによって職員の当事者意識が希薄になる	入札の仕様書がわかりにくい 仕様書以外の要求が出てくる アウトソーシング導入への抵抗感を払拭すること 入札案件はビジネスとしてリスクが大きい(ペイしない)
地域・都市規模による特性	地方大学では東京などの大都市圏の業者に委託 キャンパスが広大なので教職員はサービスを利用しづらい	地方私大は学生の定員割れを防止する意味でアウトソーシングによって機能補填 首都圏の大学は委託先とのコミュニケーションが頻繁	地方支店がない企業では東京などからわざわざ出向く



## 調査結果マトリクス

A. 人事・給与支払い関係

	法人名	公立大学法人 札幌市立大学 (人事・給与支払い関係 / クレオテック)	国立大学法人 佐賀大学 (人事・給与支払い関係 / NTT コムウェア)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	北海道札幌市南区芸術の森1丁目	佐賀市本庄町1番地 .0952-28-8113
	教員数・職員数	教授44名、講師173名、事務職員30名	教員数771名、職員数941名
	学生数	学部500名	学部6425名、大学院：996名
	特徴	デザイン学部、看護学部から構成。2006年4月に開学。札幌市立高等専門学校を母体に、札幌市立高等看護学院を加えて発展的に統合。	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	総務課庶務係	総務部 人事課
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	平成13年に高等専門学校と高等看護学院の大学化構想が開始され、開学前から給与支払い業務はアウトソーシングする予定で準備していた。また、自前で給与支払いシステムを構築すると、数千円単位のインシヤルコストが掛かるので、これを回避する意味でも外部委託。	国立大学時代は、業務システムに文部科学省が開発した新汎用システムを用いていたが、法人化に伴って、学内の規定などが変更になったことに加えて、新汎用システムに対するサポート期限が平成22年3月までに設定されたため、早い段階で独自にシステムを開発する必要があると判断し、システム開発を行うことになった。
	(2)アウトソーシングの範囲について	給与支払い業務では、複雑な計算業務をクレオテックに委託。その他、旅費支払いに関して同社へ委託。	人事・給与などのシステムは、情報企画室の職員が中心となって日常的な監視業務などを行っている。何かトラブルが発生した時、操作方法が分からない時などに委託先へ連絡を取り、対応策について電話、FAX、メールなどの手段で伝達してくる。
	(3)実施フロー	定型フォーマットに支払い項目等の必要事項を入力(大学側) 委託先へデータ送信 委託で給与計算し、大学へ返信 大学で内容を確認 給与支払い	システムの運用・・・情報企画室の職員が中心となって日常的な監視業務を行う トラブル発生・・・開発元であるNTT コムウェアに連絡を取る 対応策・・・NTT コムウェアがトラブルの対応策を電話、FAX、メールなどの手段で伝達 トラブル対応・・・NTT コムウェアの指示に従って情報企画室の職員が対応する
	(4)官民の役割分担について	札幌市立大学は計算業務を管理することに専念し、実際の計算業務は委託先であるクレオテックで実施。大学側は1人の担当者で200名以上の教職員の給与計算をしているが、確認作業に専念している。	日常的な運用業務に関しては職員が対応しており、トラブル発生時の対応策を開発元が指示してくるといった役割分担となっている。
	(5)委託費用	委託費用は給与計算・旅費計算のセットで月額150万円程度。	-
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	随意契約である。	入札公告・説明会の実施・・・必要としているシステム概要について説明を実施 企業からの意見聴取・・・企業から実現不可能な部分、変更した方が良い部分などの意見を聴取する。 仕様の確定・入札実施・・・最終的な仕様を確定し、入札を実施する。
	(2)落札者の評価方法	クレオテックは北海道大学において、給与計算や旅費計算などのアウトソーシングで実績があることを知っていたので当社への委託を決めた。委託先の決定は、開学前から行なわれていた。	仕様書に基付いたシステム開発と保守・メンテナンスに対する費用を評価し、落札者を決定している。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	新設大学なのでアウトソーシング以前・以後の違いは不明だが、これまで給与計算業務でのトラブルはほとんど発生していない。サービスの品質は高いものと同大学では評価している。	新たに開発することになり、発生した業務であるため、サービスの質の向上という点で評価することは難しい。しかし、人事・給与システムの保守・メンテナンスに関して、様々な問い合わせに対応してくれている。
	(2)人員削減	1人の担当職員で200名以上の教職員の給与計算を行っており、人件費削減に効果をあげているものと同大学は考えている。	新たに人事・給与システムを用意しなければならなくなった事に伴って発生した業務であるため、人員削減の効果は出ないものである。
	(3)その他	市立大学は、プロパーの教職員、札幌市からの出向、非常勤講師など、立場によって厚生年金や税金などで支給額が異なる。複雑な計算業務から開放された効果は大きい。	その他の点で認められる効果は特になし。
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	データ送信のセキュリティ ソフトの互換性	システム開発における仕様の工夫をしている
	(2)講じている場合のその内容	データ送信のセキュリティ 委託先へ給与データを送信する時は専用回線を設置して、それを使ってデータのやりとりを行なう。セキュリティには配慮している。 システムに連動性がある 大学側ではOBCの「人事奉行」、委託先は「給与奉行」を使用しており、人事情報の一元化を図っている。	システム開発における仕様の工夫 最終的な仕様書を作成する前段階で、企業から色々な意見を聴取し、その意見を反映させることによって、より良いシステムが入手できるようにしている。
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	特になし	人事・給与システムの保守・メンテナンスにおいては、特に問題は発生していない。
	(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	今後、アウトソーシング可能な業務として、同大学では物品調達業務だと考えている(4名で担当)。大学においてアウトソーシング可能な業務は、マンパワーを必要とする労働集約型業務。	アウトソーシング先と発注側との間で、仕様内容に関する意識合わせができていなければ、アウトソーシングを行うことによるメリットを得にくいものと考えられる。そのため、仕様書が重要である。

B. 旅費支払い

	法人名	国立大学法人 秋田大学 (旅費計算業務 / JTB)	国立大学法人 岩手大学 (旅費計算業務 / 岩手大学生生活協同組合)	公立大学法人 岩手県立大学 (旅費計算業務 / 近畿日本ツーリスト)	国立大学法人 金沢大学 (旅費計算業務 / 日本旅行)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	秋田県秋田市手形学園町 1-1 . 018-889-2207	岩手県盛岡市上田 3-18-8 .	岩手県滝沢村滝沢字菓子 152-52 . 019-694-2000	石川県金沢市角間町 . 076-264-5111
	教員数・職員数	教員数 642 名、事務職員 895 名	教員数 515 名、事務職員 285 名	教員 215 名、職員 88 名 / いずれも短期大学を含む	教員数 1,012 名、事務職員 405 名、技術職員 896 名
	学生数	学部 4,447 名、大学院 586 名	学部 5272 名、大学院 869 名	学部 2,003 名、大学院 191 名	学部 8,007 名、修士 1,336 名、博士 933 名
	特徴	教育文化学部、工学資源学部、医学部	人文社会科学部、教育学部、工学部、農学部	看護学部、社会福祉学部、ソフトウェア情報学部、総合政策学部	文学部、教育学部、法学部、経済学部、理学部、医学部、薬学部、工学部
	取材対象者	財務部 経理監査課	財務部 財務管理課	総務課 予算経理グループ	財務部 財務企画課 財務総務系
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	法人化に伴って大学経営の効率化を進める必要があったため、業務の見直しを行い、旅費計算業務についてはアウトソーシングすることになった。旅費計算をアウトソーシングするに当たっては学内でのワーキンググループで検討を行った。	大学経営の効率化を進める中で、旅費精算業務をアウトソーシングしている大学があったことから、当大学でも実施することになった。	法人化に伴って、それまで使用していた県のシステムを使用することができなくなったことが最大の要因である。旅費計算業務に関しては、新たにシステムを開発するのではなく、外部に委託する方が良いと判断した。当時、旅費業務をアウトソーシングしている大学がほとんど無かったため、旅行会社も当大学も手探りの状況だった。	法人化に伴い、国からの予算が削減されることになったことから、外部委託による経費削減を検討した。その結果、旅費精算業務については、外部委託することによって、経費削減が可能と判断した。
	(2)アウトソーシングの範囲について	旅費計算及び精算業務の全般について JTB へアウトソーシングしている。	当大学では物品請求予算管理システムを保有しており、このシステムに旅行計画作成機能が付いている。旅行計画作成機能を用いて作成した旅行計画に基いて、旅費の計算と支給を行うことになっている。	旅費作成、チケット手配、精算をアウトソーシング先へ委託している。	教職員の出張に必要な乗車券やホテルの手配から、出張費の計算、出張費の精算業務まで全てを委託している。
	(3)実施フロー	出張申請（出張者） 出張期間、出発地、到着地、用務先・内容、予算科目 電子認証（会計系） チケットの手配・配達（JTB） 出張完了報告（出張者） 旅費計算・支給	全体のフローの中で、下記の業務を実施してもらっている。 チケット類の発券【委託先】 旅行者への旅費の支払い【委託先】 旅行者への振込通知【委託先】 旅費立替分請求書発行（月単位）・個別請求データ【委託先】	旅行命令作成（教員） 出張（教員） 決裁（学部） 終了報告・精算書作成（教員） 旅費作成・手配（委託先） 決裁（学部） 旅程・手配の確認（教員） 精算（委託先）	教職員が日本旅行のシステムにログインし、旅行の概要を入力する。日本旅行側で旅行ルート、旅費などを算出する。チケット手配の要望があった場合には日本旅行がチケット手配を行い、事務局へ届ける。教職員が旅行の完了入力を行う。教職員が立て替えた旅費を振り込む
	(4)官民の役割分担について	出張に伴う業務全般を JTB に委託しており、大学側は旅費計算のチェックを行っている。 JTB を有効活用するように呼び掛けているが、教員の中にはインターネットなどで格安のチケットを手配するケースもある。	物品請求予算管理システムの管理運営を当大学が行い、旅費計算、料金支給、精算業務をアウトソーシング先が行うこととなっている。 また、旅費計算のチェックについても当大学側で行っている。	旅費の計算などを含む旅費作成、チケット手配、精算を委託先が行い、それ以外の部分を大学側が行っている。 現状では旅程などのチェックを行っていないため、今後、しっかりとチェックしていく考えである。	出張に伴う業務全般については日本旅行が行い、大学側は旅費計算に間違いがないかチェックする役割を担っている。
	(5)委託費用等	年間の出張件数は、約 6,000 回であり、3 億円の旅費が発生	年間約 7,000 件となっており、旅費の総額は約 3 億 4,000 万円	旅行回数は約 5,400 回、金額にすると 2 億円以上	-
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	入札公告 仕様書・技術要件の開示 必要書類の提出 技術審査 入札 JTB と生協が参加したが、技術審査の段階で生協が不合格となり、JTB の一社入札となった。	入札公告 仕様書・技術要件の開示 必要書類の提出 技術審査 入札 国立大学法人における入札は文部科学省の入札案件の中に表示されることになっている。	入札公告 仕様書・技術要件の開示 提案書の提出 技術審査・プレゼンテーション 提案書には価格が記載された状態で提出してもらっており、プレゼンテーションで提案内容を説明してもらっている。	仕様書の開示 提案書の提出 書類審査 入札 書類審査には 2 社が参加したが、旅行業の免許を持たない会社による参加は、不合格となった。
	(2)落札者の評価方法	仕様書・技術要件を満たしているかどうかによって評価を行った。	『旅費の支給窓口を大学内に設置できるのか』という点がポイントとなったが、多くの企業が窓口設置ができないとのことだった。しかし、岩手大学生協は既に構内に窓口を持っているため、合格となった。	学内のプロジェクト会議に入札参加企業に来てもらい、各社の提供するサービスについてプレゼンテーションを行ってもらった。このプロジェクトの参加メンバーがプレゼン内容を評価して委託先を決定している。そのため、必ずしも低価格の企業に委託した訳ではない。	書類審査においては、『旅行業免許を持っているか』『同様の業務請負実績があるのか』といった点を中心に検討を行った。これらの書類審査以外には特別な評価は行っていない。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	回数券、往復チケット、バック旅行などを活用することによって、旅費経費の削減効果があった。 今後はバック旅行の活用を学内に呼び掛ける。	旅費の支払いを生協の窓口で実施することとしたため、旅費関連の経費の中で振込手数料が無くなり、大幅にコストダウンが実現できた。	毎週火曜日と木曜日にチケットを届けてもらえるようになり、利便性が向上している。 年間 5,000 件の出張について、問題が発生したのは数件程度であり、品質面は問題ない。	旅費計算の間違いが少なくないことから、あまり品質がアップしたとはいえない。 旅費計算のチェックは各学部の事務局に実施している。
	(2)人員削減	もともと、専門の部署を設置していなかったため、人員の削減効果は不明である。 しかし、システム経由で手配した場合、領収書などが不要となり、事務職員の業務が軽減できている。	旅費計算・支給の業務に従事することが多かった 3 名の人員削減に繋がっている。（専門に対応していたわけではない）	もともと専任の職員が居たわけではないため、特に人員削減効果は出ていない。ただし、業務の軽減にはなっているものと思われる。	旅費計算業務を行っていた本部正職員 5 名の削減ができた。ただし、5 名を解雇しではなく、他の部門へ移動し、新規雇用人員を抑制した。
	(3)その他	旅費の支払いがアウトソーシング前よりも 10 日程度早くなっている。	旅費の支払いのタイミングが、システムに登録してから 3 日以内（現金の場合）と大幅に短縮している。以前は月に一回の支払いであったため、仮払いの期間が長くなっていた。	平成 17 年に導入した直後は、『使いにくい』といった意見が多かった。翌年にはシンプルな画面内容に変更したため、使い勝手が良くなった。	教職員が立て替えていた出張旅費の振り込みのタイミングが、以前は月に 1 回であったが、現在は 1 週間程度で支払いが完了しており、教職員からは喜ばれている。
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	学内での説明会の実施 『旅費システム操作の手引き』の作成 本格導入の前に 3 ヶ月間試行期間を設けた	教職員への広報活動	ヘルプデスクの設置 定期的な学内の意見収集	学内での説明会の実施 日本旅行への説明の実施
	(2)講じている場合のその内容	学内での説明会の実施 導入前に教職員を対象に 8 回の説明会を実施した。 『旅費システム操作の手引き』の作成 JTB のマニュアルでは分かりにくいことから、独自に簡易版の手引きを作成した。 本格導入の前に 3 ヶ月間試行期間を設けた 本格導入前に実際にシステムを使って、使い方を理解してもらう期間として 3 ヶ月の試行期間を設けた。	教職員への広報活動 当大学の場合、新たにシステムを導入するわけではないため、システムの使い方などを説明する必要は無かった。 しかし、旅費の受け渡し方法が変わるため、何処でどのようにして受け取るのかを説明した。	ヘルプデスクの設置 システムの変更に伴って学内からの質問が多くなることを想定し、近畿日本ツーリストに電話、FAX、メールに対応したヘルプデスクを設置してもらった。この点は委託先決定の要素の一つにもなっている。 定期的な学内の意見収集 定期的に学内の教職員から意見を聞いており、これによって、使いやすいシステムへ変更することができている。	学内での説明会の実施 旅費計算の業務フローについて、教職員を対象として説明会を実施した。 日本旅行への説明の実施 アウトソーシング先の日本旅行に対しては、円滑な業務遂行ができるように、旅費規程に関する説明を行った。
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	全ての教職員に利用してもらいたいのが、隣のキャンパスにある医学部では利用率が 30%程度となっている。 本部キャンパスでは、ほぼ 100%の利用率である。	生協の営業時間が 10~17 時と短い。先生によってはなかなか旅費を受け取れないケースがある。 生協がある場所から離れている学部の先生は利便性が悪いと感じる。	平成 17 年に導入した直後は、『使いにくい』といった意見が多かった。翌年にはシンプルな画面内容に変更したため、使い勝手が良くなった。	旅費規程が複雑であるため、計算間違いが発生している。 今後は、もっとシンプルな旅費規程へ変更する方向で検討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	旅費規程はあくまでも旅費の上限を決めているものという理解の下でアウトソーシング先の民間企業の特徴が活かせるような委託が望ましい。	旅費のシステムを既に持っているような大学では当大学のやり方で振込手数料などを削減できる。しかし、システムを持っていないような大学の場合は旅行会社にシステムのレンタルも含めて検討した方が良く、また、旅費規程のシンプル化も検討すると良い。	定期的にシステムに対する学内の要望を聞き、その結果をベースに変更を加えていくことによって、使いやすいシステムになるのだと思う。	旅費規程の見直しを行ってから外部委託することによって、計算間違いが減少するだけでなく、業務負担も小さくなる。

B. 旅費支払い

	法人名	国立大学法人 鳥取大学 (旅費計算業務 / 日本旅行)	国立大学法人 高知大学 (旅費計算業務 / 日本旅行)	国立大学法人 九州大学 (旅費計算業務 / JTB)	株式会社 JTBコーポレートソリューションズ (旅費計算業務 / 秋田大学、東京大学等)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	鳥取県鳥取市湖山町 4-101	高知県高知市曙町 2-5-1	福岡県福岡市東区箱崎 6 丁目 10-1 . 092-642-2111	東京都品川区大崎 1-6-1 . 03-6420-2302
	教員数・職員数	教職員 1,020 名、事務職員 267 名、技術職員 753 名	事務職員 348 名、附属学校教員 86 名	教職員 2,224 名、事務職員 852 名、技術職員 1,755 人	従業員 45 名
	学生数	大学 5,268 名、大学院 689 名	学部 4,945 名、修士 358 名、博士 347 名	学部 11,804 名、修士 3,707 名、博士 2,639 名、専門職学位 497 名	-
	特徴	地域学部、教育地域科学部、医学部、工学部、農学部	人文学部、教育学部、理学部、医学部、農学部	文学部、教育学部、法学部、経済学部、理学部、医学部、歯学部、薬学部、工学部、芸術工学部、農学部、21 世紀プログラム	法人向けの IT ソリューション事業及びマーケティング・ソリューション事業
	取材対象者	経理部 経理課	総務部人事課 共済・旅費グループ	財務部 経理課	J-@gnet 事業部
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	旅費清算のかかる人的負担の軽減による人員削減 経理システムおよび科研システムと旅費清算システムを統合することで業務の負担を軽減させるためにアウトソーシングを行った。	国立大学の法人化により、今まで以上にコスト削減や業務の効率化が求められるようになった。アウトソーシングの目的はコスト削減と業務の効率化を図ることにあり、中でも事務処理の効率化を目指すことである。事務処理の効率化の中でメリットが大きいと想定される旅費業務をアウトソーシングすることとした。事務処理の効率化には事務業務だけではなく、旅費システムの導入と財務会計システムとの円滑な連携をかける必要があった。	従来は各職員や部局単位で行っていた旅費業務をアウトソーシングすることで窓口を一元化し、旅費や人件費の削減が可能ではないかと考えた。当該業務にかかる人件費を削減するとともに、それ以外の業務に人手を回すことが可能ではないかと考え、その後ソーシングを行なうことを決定した。	2004 年の国立大学の独立行政法人化に伴い、旅費計算業務のアウトソーシング化がビジネスチャンスと捉えて、市場参入。JTB では民間企業向けに「J S NAVI」という旅費・経費管理ソリューションを提供しており、大学向けに関してはこれをバージョンアップすることで対応できると考えた。また、乗車券等を一時的に立て替えるので、大きな取扱い高になることも魅力と感じて参入。
	(2)アウトソーシングの範囲について	行程作成、旅費計算、チケット調達及び配達、旅費の立替払いを委託している。	旅費業務のうち確認業務を残し、行程作成( 経路・利用交通機関 ) 提案、旅費計算( 提案 )、チケット手配、チケットデリバリー( 出張者の研究室まで配達 )、旅費振込、振込通知	教職員の出張に必要な乗車券・航空券や宿泊先の手配、出張費の計算業務をアウトソーシングしている。	教職員への教育、航空券・新幹線・ホテル・レンタカーなどの予約、出張申請・出張精算までを受託している。
	(3)実施フロー	出張者が日本旅行のシステムに旅行計画を入力する。 日本旅行が旅行の行程、旅費を計算する。 交通機関および宿泊施設の手配を日本旅行が行い、チケットを出張者に届ける。 出張者が実際に使った旅費をシステムに入力する。 出張者が立て替えた旅費を口座に振り込む	依頼 出張 提案 報告 申請 報告承認 命令承認 旅費振込 手配依頼 振込通知 納品	教職員が出張の行き先や宿泊先を入力する。 大学から JTB に対して旅券・宿泊地の手配を依頼する。 JTB が旅券を大学に届ける。 教職員が出張にかかった旅費の入力を行なう。 JTB 九州サポートが旅費計算を行い大学側が旅費を精算する。	教職員が「J S NAVI」へログイン 旅程など必要な項目を入力 「J S NAVI」で旅費計算を実行 「国家公務員等の旅費に関する法律」に基づいた、事前確定払い方式での旅費を教職員の口座へ振り込み チケットは事務局まで届ける 旅程変更等があった場合、帰着後に再精算
	(4)官民の役割分担について	当大学で行う業務は予算の確認と出張後の旅費報告の確認を行うだけであり、それ以外の行程作成、旅費計算、チケット調達及び配達、旅費の立替払いは日本旅行が行っている。	日本旅行が行程作成・旅費計算提案やチケット手配、旅費振込などの実務を行い、大学がそれらの確認及び全体管理をするという分担としている。	旅券の手配と宿泊先の斡旋を JTB が行い、旅費計算を JTB トラベルサポートが行なう。 大学側は旅券の手配の申請と旅費の精算を行なうほか、旅費計算に間違いがないかのチェックを行なっている。	旅費計算業務や乗車券の手配など、実務面を JTB 側が担当し、大学側は運用が随時に行われているかどうかのチェックを行なう。
	(5)委託費用	旅費計算業務：年間約 1,400 万円	-	-	北海道大学：年間約 4 万件、5 年契約で約 2 億 5,000 万円で委託
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	業者選定は一般競争入札を実施している。 業者には当大学が求める仕様書を開示して、業者に提案書を提出させ書類審査を行う。 書類審査を通過した業者で入札を実施する。	事業者を選定するにあたり、当大学ではプロポーザル方式を実施した。	仕様書の開示 関係書類の提出 書類審査 入札 旅費業務は 4 年契約で委託しており、入札に参加したのは JTB1 社のみであった。	国立大学、公立大学は入札で委託先を決める。 公告等での入札案件を確認 参加資格の確認 入札への参加
	(2)落札者の評価方法	書類審査は「仕様書に添った内容か」「過去に旅費業務を請負った実績」などを考慮している。	評価に当たっては、総合評価という形で、提案内容、価格、システムの使い易さ、導入実績といった点を考慮した。	大学側で企業側に求めているのは「国家公務員法の旅費規程に基づく旅費計算の経験者が在籍していること」と「他大学での旅費計算業務の実績」である。 条件をクリアしていれば、落札者の評価は価格のみである。	入札参加資格を満たしていれば、落札者を決めるのは価格のみ。 以前、ある大学の入札に参加した際、電話での問い合わせでは参加資格がある、と大学側は回答したが、実際に行くところ参加資格がないと断られた(その際、大学側から詳細な説明は無い)
4. 効果	(1)サービスの質の向上	チケット割引制度による実費削減、システム統合による業務の簡素化、旅費の立替払いによる出張者への支払いの迅速化、単純行程のチェックがなくなった、領収書の提出枚数削減。	業務の効率化が実現、簡潔な予算管理、出張者の費用立替負担の軽減など。	年度末などの繁忙期には JTB が人数を増やして対応してくれるため、旅費の支払い期限に間に合っており、サービスの向上につながっているとは感じているが、単純なミスが目立つ。	「J S NAVI」導入以前、各大学では職員が法律書を見ながら、手計算していたが、導入によって全て自動化された業務全体の迅速化、ペーパーレス化が図れた。
	(2)人員削減	旅費担当者の人数はアウトソーシング前は 6 名、後は 4 名になり人員削減につながった。	従前は旅費の計算業務だけを専任 4 人で担当したが、アウトソーシング導入後は専任 3 人とし、課内協力(書類の整理や、時々手伝ってもらう程度)0.5 人分と、合計 3.5 人で業務が可能となった。	以前雇用していた派遣社員の削減に繋がったほか、当該業務に携わっていた大学内職員を他の業務に回すことも出来るようになった。 なお、平成 19 年度で 200 万円前後の人件費の削減に繋がった。	具体的に何人削減されたから、各大学の経営に関わることなので不明だが、人件費削減・低コスト化には貢献していると自負している。
	(3)その他	これまで各学部・事務局単位で行っていた旅費清算を経理部が一括して行うことになったため、トータルの人件費は削減出来たが、経理部のチェック業務の負担が増えてしまった。	チケットの手配において、ANA、JAL との法人契約により「無記名式 6 回回数券」の利用やバック商品の利用を始めた。 1 件当たりの旅費コストが削減され、経費削減効果も得られている。	JTB がチラシの作成や JAL キャンペーンの告知などを行なってくれたおかげで教職員の旅券システムの利用率があがり、旅費が約 100 万円削減することが出来た。	当初、教職員は自ら PC へ入力するのに抵抗感があったが、慣れてしまえば「J S NAVI」の操作が簡単なため、多くの教職員からは好評を得ている。
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	システムの使い方に関する講習会の実施、マニュアルの配布	プロポーザル実施前に数回の各社による説明会の実施 二段階での教職員への説明会の実施 マニュアルの作成及びヘルプデスクの設置	連絡網の整備 管理者の配置 研修期間の設定	導入時、教職員へのオリエンテーション実施 導入後の月 1 回程度の運用確認を含めた、打ち合わせ実施
	(2)講じている場合のその内容	日本旅行が定期的(半年に 1 回)に講習会を実施している。 日本旅行が作成したマニュアルを CD-R に落とし込んで教職員に配布している。	アウトソーシングとは何か、どう活用すれば効果が期待できるのかといった点の理解を深めるために行った。 アウトソーシングを実施する意味・効果についての説明会を実施し、その後、旅費システム操作についての説明会を実施した。 PC 操作が苦手な教職員でも使用できるようにマニュアルを作成し、日本旅行にヘルプデスクを設置してサポート体制の充実を図った。	連絡網の整備 複数の営業担当者をつけてもらうことで、いつでも状況確認などの打ち合わせを行なうことが出来るようにした。 管理者の設置 毎日業務担当者を配置することを義務付けた結果、いつでも緊急時にも対応できるようにした。 研修期間の設定 旅費規程を理解してもらうと共に、大事なことの伝え漏れなくす。	導入時、教職員へのオリエンテーション実施 「J S NAVI」の使用方法的説明を複数回実施している。導入に反対する教授に対しては、個別に研究室を訪問し説明。 導入後の月 1 回程度の運用確認を含めた、打ち合わせ実施 円滑にシステムが運用されているかを確認し、大学とのコミュニケーションを図るために、月 1 回程度訪問し打ち合わせを行なう。
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	大学独自の旅費規程、国家公務員の旅費規程、科学研究費から旅費を予算配分する場合もあるなど、規定・システムが複雑であるため、教職員の入力ミスが多く発生している。	チケット手配を日本旅行に依頼する割合を向上させること。	大学内で 3 つの旅費システムが混在しているため、全ての旅費業務を一括してアウトソーシングできない点が問題点である。 また、大学側職員と委託先スタッフの意識の差が大きい。	導入時、教職員の新システムへの抵抗感をいかに減らすかが課題。高齢の教授には、自らデータ入力して乗車券を手配することに抵抗感がある。これを払拭することが大きな課題。 入札仕様書で書かれている文言がわかりづらいのが、受託者側である JTB としては課題となる。
	(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	業者とは講習会の開催、マニュアルの作成だけでなく、運用上、旅費担当者がシステムに使い方がわからなくなった場合には、その都度、問題解決のための指導を行う体制にするような契約を行う必要がある。	システムや業務内容だけを検討するのではなく、旅費規則の見直しも行うこと 業務フローの見直しを行うこと チケット手配をアウトソーシング先に依頼する割合を向上させること	いきなり業務を一括してアウトソーシングしてしまうと、後から修正が効きづらいので、段階的にアウトソーシングの範囲を広げていった方がスムーズにアウトソーシングできる。 大学によって独自の旅費規程があるため、大学側が委託先に旅費規程についてしっかりレクチャーする必要がある。	旅費業務の場合、教職員の意識が大学経営の効率化に対して理解を示していることがアウトソーシング化を順調に推進するためのポイント。

C. 物品調達

	法人名	学校法人 聖徳大学 (物品調達 / 中央)	株式会社 明大サポート (物品調達 / 明治大学)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	千葉県松戸市岩瀬 550 . 045-481-5661	東京都千代田区神田駿河台 1-1 . 03-5280-1500
	教員数・職員数	教授 158 名, 准教授 47 名, 講師 39 名	正社員 24 名, 嘱託職員 30 名, その他人材派遣登録者 300 名
	学生数	4,765 名, 通信教育 7,000 名	-
	特徴	児童学部, 人文学部, 音楽学部, 短期大学部, 通信教育部	-
	取材対象者	入学センター, 生涯学習部	総務部
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	通信教育で使用する教材の発注・配送業務を職員で行なっていたが、学生数が急増したため、対応できなくなり、アウトソーシング化(2005年頃)。アウトソーシングする以前、通常は1名の女性職員が担当。春・秋の入学時期は、通信教育の職員全員で担当する典型的な労働集約型の対応を行っていた。	明大サポートは大学の損害保険会社として1996年に設立。その後、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・広告代理業などを行なう。大学生協で行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。
	(2)アウトソーシングの範囲について	教材・梱包資材の手配、検品、在庫管理、返品対応、学生への教材発送などを委託している。委託先は、物流業務を行なう「中央株式会社(東京都墨田区)」。	施設管理・損保代理・広告代理・人材派遣・印刷・不動産斡旋・図書館・役員秘書・受付・物品調達・旅行業・各種斡旋(運転免許、英会話学校等)・C V S 経営・コインロッカー・自販機・カフェ・レストラン・学食運営・グラント管理など。
	(3)実施フロー	必要な教材の種類・数を職員が入力 データを委託先へ送信 委託先で教材を手配 手配した教材のデータを大学へ返信 大学側で確認 委託先から発送	明治大学からの発注要請 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せるケースもある) 交渉(価格や業務内容等) 明治大学から受託 業務の実施 トラブル等があった場合に報告書を提出
	(4)官民の役割分担について	大学側はデータの確認作業に専念し、実務を委託先が実施。物流の専門業者の中央株から、教材の手配や在庫管理等のノウハウを逆に教えてもらっている。	明治大学の福利厚生部門を担当する立場にあり、学生や職員の大学生活を支援するために、安価に商品を調達している。
	(5)委託費用	年間で約1,000万円	-
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	随意契約。他社から問い合わせは取っていない。	明治大学から受託している業務の多くは随意契約によるもの。
	(2)落札者の評価方法	教材手配・発送業務のアウトソーシングの際、数社に声掛けしたが、教材は多品種少量なので断られたが、中央株は快く応諾。また、大学担当者で中央株の社長が前職の勤務先(リクルート)が同じであったということもあり、柔軟に対応してくれた。	-
4. 効果	(1)サービスの質の向上	発注ミス、欠品などが激減した。また、以前は、数枚の大学の封筒に教材を入れ紐で縛り、発送していたが、現在は専用のダンボールに梱包している。取扱いが非常に楽でスマートになった。	生協時代よりもサービスの幅の広さ、安い商品を提供することは向上している、と自負している。(明大グッズの販売、OBの協力を得てのオリジナルブランドの酒販売やワッフル販売など)
	(2)人員削減	委託費は年間1,000万円程度。アウトソーシング開始時、システム構築で100万円程かかった。人件費、春・秋の入学時期に他の業務が一時ストップしてしまうことを考えると、割安感がある。	人件費削減に貢献しているのは大学側が判断するところなので不明とのこと。
	(3)その他	通信教育部は現状、7,000名の学生数があり、小さな大学と同じ規模。教材の手配・配送といったわずかな業務軽減だが、ダイレクトに好影響を及ぼす。	大学職員の福利厚生部門を担当するという側面があり、例えば、明大サポートを通して旅行を申し込むと、海外で5%、国内で3%の割引が受けられる。職員のプライベートも明大サポートがバックアップしている。
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	委託先の選定 委託先のノウハウを活用	当社から下請けに対する発注方法の工夫
	(2)講じている場合のその内容	委託先の選定 委託先がビジネスとしてペイしないと長続きしない。発注する業務規模を委託先とよく話し合い、お互いが合意するまで話し合う。 委託先のノウハウを活用 物流に関しては、委託先はプロ。在庫管理や発送作業等、素直に委託先のアドバイスを受け入れる。	当社から下請けに対する発注方法の工夫 以前は、自販機のベンダーが22社あったが、現在は6社に減らし、1台の自販機へ相乗りさせ効率化を図る。また、自販機を明大カラーに広告宣伝ツールとして使用。ベンダーから設置協力金1社30~50万円を得るようにしている。
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	アウトソーシングすることによって、大学職員の間当事者意識がなくなることが懸念される。職員で行っていた時代は、配本ミス等のクレームは直接大学に来ていたが、それがなくなったので、当事者意識が希薄になっている。 今後は、ルーティン作業から開放されたので、管理や企画業務等のコア業務に集中させることで、解決する。	大学からは職員や学生が使いやすいように、提供サービスの質の向上や値下げ要求が強まっている。例えば、通常150円のPETボトル飲料を当社のC V S では100円で販売。 明大サポートとしては、価格交渉力の向上、明大以外からの発注獲得、取り扱い業務の幅を広げるなどで会社としての対応力を高める。
	(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	アウトソーシングは大学にとって経営改善の象徴の一つ。若い職員を中心にアウトソーシング化を経験することで、業務の効率化とは何かを体験することがポイント。アウトソーシングで仕事なくなるのではなく、コア業務に集中できることを周知する。	地方の小さな大学などは、「明大サポート」を活用して欲しい、という見解を持つ。大学子会社は市場規模が小さいので、今後の少子化を考えると、お互いが助け合う必要があると、考えるからである。

D. キャンパス施設の管理運営

	法人名	国立大学法人 宮城教育大学 (ボイラー運転/ビルメテック)	国立大学法人 福島大学 (キャンパス施設の管理運営/フジテック他)	国立大学法人 奈良教育大学 (清掃業務/奈良保険衛生社) (警備業務/近畿ビルサービス) (環境業務/シルバー人材センター) (宿舎管理業務/愛宕産業)	国立大学法人 佐賀大学 (学術情報システムの一括委託/NTT データ九州)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	宮城県仙台市青葉区荒巻字青葉 149 . 022-214-3325	福島県福島市金谷川 1 番地 024-548-8021	奈良県奈良市高畑町 . 0742-27-9104	佐賀市本庄町 1 番地 . 0952-28-8113
	教員数・職員数	教員 220 名、職員 75 名	事務職員 137 名、付属学校教員 86 名	教員数 107 名、事務職員、技術職員 56 名	教員数 771 名、職員数 941 名
	学生数	学部 1,581 名、大学院 123 名	学部 4,318 名、修士 120 名	学部 1,191 名、大学院 143 名	学部 6425 名、大学院：996 名
	特徴	教育学部	教育学部、行政社会学部、経済学部	教育学部	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	施設企画主幹	事務局 施設マネジメントグループ 環境安全担当	会計課	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	法人化に伴い、技術系の職員を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施設管理などの業務をアウトソーシングすることになった。 現在はボイラー運転、警備、給食などの業務をアウトソーシングしている。	エレベーター・保守管理業務・・・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したが、保守管理業務ができる人材がいなかったため。 電気及び機械設備運転管理業務・・・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しまったため。	法人化以前にアウトソーシングを行っていた。 もともと当大学の職員が行っており、職員の本来業務に集中できないという声が多かったことや、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。 尚、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などの理由から各業務それぞれでアウトソーシングを行った。	経費削減と業務の効率化を担って、学術情報基盤システムについては、広範囲の業務を 1 社に委託するようにしている。
	(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。	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 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	清掃業務を奈良保険衛生社、警備業務を近畿ビルサービス、環境業務をシルバー人材センター、宿舎管理業務を愛宕産業へアウトソーシングしている。	以下のシステムについて、ハードウェアをアウトソーシングしている。 教育研究用システム 電子図書館システム 付属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
	(3)実施フロー	ボイラーの運転開始 問題発生時には担当者へ連絡 ボイラーの運転終了 運転日誌の記録と報告	エレベーター・保守管理業務・・・カゴ内の設備点検 非常用装置・非常通報装置の動作確認 ワイヤ点検。 電気及び機械設備運転管理業務・・・機器の電源を入れ、運転を開始する。 機器が正常に作動しているかを目視で確認する。	仕様書、契約書に基づいた内容を説明 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く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ている） 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る	システムを導入し、運用する部分に関して、特に実施フローのようなものはない。
	(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。	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。	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ければチェックしている程度である。 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	サーバーの日常的な運用は、当大学が対応しているが、定期的な保守・メンテナンス、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業務分担となっている。
	(5)委託費用	-	エレベーター・保守管理業務・・・約 880 万円 電気及び機械設備運転管理業務・・・約 3,400 万円	環境業務の費用は 168 万円 (84 万円/年×2 人) 程度	-
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	入札公告 仕様書・技術要件の開示 必要書類の提出 書類審査 入札	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。 エレベーター・保守管理業務は随意契約となる。	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舎管理業務については、入札を実施していない。 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。	入札公告・説明会の実施・・・必要なシステム概要について説明を実施 企業からの意見聴取・・・企業からの意見を聴取する。 仕様の確定・企画書提出・・・仕様を確定し、企画書を提出してもらう 企画内容を評価・・・技術審査委員会において技術点を付ける 入札実施・・・技術点÷入札金額の結果で決定する。
	(2)落札者の評価方法	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等を審査している。 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。	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。	価格設定範囲内の入札価格が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かを確認している。 基本的に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。	総合評価方式では、最低限求めている機能を基礎点とし、組み込んで欲しい機能を加点として点数を付けている。 最終的な評価は、技術点÷入札金額によって算出した評点であるため、多くの機能を低価格で提供できる企業が落札企業となる
4. 効果	(1)サービスの質の向上	ボイラー運転に関しては、以前の職員の方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と思う。 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。	エレベーター・保守管理業務・・・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。 電気及び機械設備運転管理業務・・・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。	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。 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ることを考えると、助かっている	システムを統一化したことによって、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。 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、自社のノウハウを發揮しやすくなる。
	(2)人員削減	ボイラー、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。	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 職員を雇用した場合と比較すると、アウトソーシングすることで雇う必要がなくなったため、間接的に人員削減効果が出ている。	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。 例えば、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、目に見える経費削減に繋がっている。	特に人員削減の効果は出ていない。
	(3)その他	その他については特記しない。	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。	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。	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	企業側との連絡体制を密にする	保守管理業務をメーカーに直接委託 業務報告の徹底。	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 会計課で仕様書作成するに当たり担当部局へ依頼	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、アウトソーシングするようにしている。
	(2)講じている場合のその内容	企業側との連絡体制を密にする ボ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。	エレベーター・保守管理業務・・・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 電気及び機械設備運転管理業務・・・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、いつでも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。	業者選定や契約書作成において、チェックを二重、三重に行うように工夫している(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い、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得る)、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。	広い範囲のシステムを一括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、相互連携した方が良いシステムについては、連携しやすくなる。
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	警備においては、年配の人が来るため、少し心配である。	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。 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。	「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、価格のみで業者選定を決められないケースもあった。今後はさらに学内で委託業者の選定方法について慎重に検討していきたい。	現在までに、特に問題となっている点はない。
	(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	警備やボイラー運転などは、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をお願いすると、あらゆる業務を業務内容に記載する必要がある。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ふ。そのため、委託業務内容を選定することが重要になる。	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。	当大学から他大学において、適切なアドバイスは思いつかない。 強いて挙げるとすれば、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。	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一つの会社に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。 今後も統一化できる部分は統一化していく考えである。

D. キャンパス施設の管理運営

	法人名	学校法人 神奈川大学 (キャンパス施設の管理運営/丸紅コミュニティ)	株式会社 明大サポート (施設管理・業務全般/明治大学)	株式会社 エイチ・ユー (施設管理・業務全般/法政大学)	株式会社 エヌ・エフ・ユー (施設管理・業務全般/日本福祉大学)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	神奈川県横浜市神奈川区六角橋3-27-1 .045-481-5661	東京都千代田区神田駿河台1-1 .03-5280-1500	東京都千代田区九段北4-3-16 .03-3264-9569	愛知県半田市宮路町533 イチノビル2F .0569-21-0560
	教員数・職員数	教員数1,030名、事務職員230名	正社員24名、嘱託職員30名、その他人材派遣登録者300名	300名	350名(パート・アルバイト含む)
	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	-	法政大学がアウトソーシングしている業務のほとんどを請負っている(総合管理事業、建設事業、物品購入事業、学生サービス事業、印刷事業、イベント事業、生涯学習事業)	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、出版編集など)
取材対象者	管財部	総務部	代表取締役	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	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「丸紅コミュニティ」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。	明大サポートは大学の損害保険会社として1996年に設立。その後、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。	法政大学の子会社として2001年に設立された目的は、アウトソーシング窓口を一本化するためである。また、子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。民間企業に大学の職員を志向させることによって、大学の職員の視野を広げさせることも当社設立の目的の1つであった。	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された。当社が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る業務に関しては一手に当社が請負うことで、ルーティンワークにかかっていた人件費を圧縮させる。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	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。	リパティタワー駐車場、生田ゲストハウス、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)などの施設管理。	施設管理、内装工事、物品購入、新入学生への入居支援・ゼミや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、大学案内・ポスター・名刺印刷、イベントの運営事務、生涯学習の運営事務	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負っている
	(3)実施フロー	委託先との打ち合わせ 委託先から年間計画の受取 委託業務の実施 業務終了	明治大学からの発注要請 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) 交渉(価格や業務内容等) 明治大学から受託 業務の実施 トラブル等があった場合に報告書を提出	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。競争入札の場合、入札説明会に参加する。入札に参加する。最低金額を入札することができれば、受注に至る。	大学からアウトソーシングの業務内容の説明を受ける。業務内容をマニュアル化し、運営・管理方法を明確にする。随意契約により業務を請負う業務を運営・管理する
	(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、実際は行っていない。全てを丸紅コミュニティへ委託。	明治大学からは、雑務や現場作業を請け負うのが基本。施設管理に関しても大学全体ではなく、分散するいくつかの施設の管理運営を受託。	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。	ルーティ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。
	(5)委託費用	-	-	全社の売上高:約26億円(平成19年度)	全社の売上高:約29億円(平成19年度)
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、合い見積書を取っている。	明治大学から受託している業務の多くは随意契約によるもの。ただし、人材派遣など競合が多い分野では、明治大学は合い見積書を取る。	法政大学は目安となる金額は特に決まっていないが、発注金額が多くなる場合は競争入札を実施している。当社よりも安い金額を提示する民間企業があると当社が落札することができないといったことも起こりうる。	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	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。	合い見積書となる場合、価格が安い企業が業務を受託する。随意契約でも、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。	競争入札の場合、応募資格を設けている場合はその応募資格を満たしているかを書面で判断するのみであり、基本的には金額のみで落札者を決定している。	随意契約であるため、落札者の評価方法は特にない。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	丸紅コミュニティは、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ので、職員が行なうよりも、サービス品質は向上。	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。	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。ただし、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、保守計画関係の計画作成、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。	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名以上増えており、人員数が増えたことによってサービスの質が向上しているはずである。
	(2)人員削減	丸紅コミュニティへの一括委託は、職員の増員抑制に貢献している。	人件費削減に貢献しているのは大学側が判断するところなので不明とのこと。	法政大学は多くの学部や学科を新設しており、学部や学科を新設すると新たに職員を雇用する必要があるが、法政大学で働く職員数はほとんど増えておらず、パワーシフトに貢献していると考えている。	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職員数を増やす必要があるが、当社がルーティンワークをアウトソーシングで請負うことで、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いる。
	(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。	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%程度が女性であり、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り、周辺地域の雇用の創出に一役買っている。
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。	大学からの出向者はほとんどいない	当社が直接雇用している従業員はおらず、当社の運営は大学から出向者、アウトソーシングで請負った業務は、総合警備保障(株)などから出向で来ている従業員で構成されている。	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。
	(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。	大学からの出向者はほとんどいない 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。	業務を行うにはノウハウや専門知識が必要であり、簡単に素人が行うことはできないため、総合警備保障(株)のような企業の従業員を当社に出向してもらっている。	特別なことは行っていない。
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	丸紅コミュニティへ一括委託だが、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、好ましいことではないと大学側では考えている。	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。	特に問題点はない。	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	-	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。	大学が業務をアウトソーシングすると、そのアウトソーシングした業務を運営・管理するノウハウがなくなってしまう可能性がある。しかし、当社のような子会社が業務委託窓口として機能していれば、そのような危険な状態になることはない。	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。当社の役員は大学においても重要な役割についており、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ことができる。

D. キャンパス施設の管理運営

	法人名	株式会社 サギタリウス企画 (施設管理業務 / 京都産業大学)	学校法人 東海大学 (エネルギー関連施設運営管理 / 伊勢原エネルギーサービス)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	京都府京都市北区上賀茂本山 459 番地 1 . 075-705-1957	神奈川県伊勢原市下糟屋 143 . 0463-93-1121
	教員数・職員数	従業員 8 名	教員 1,929 名 職員 940 名
	学生数	-	学部 30,261 名 修士 1,504 名
	特徴	自販機設置管理事業、損害保険代理店業、施設総合管理事業、物品販売事業、学生ベンチャー支援事業、ビジネスモデル支援事業、不動産事業、業務委託事業、環境整備事業	文学部、政治経済学部、総合経営学部、法学部、教育学部、国際文化学部、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	専務取締役	伊勢原事務部 伊勢原用度管理課 日本ファシリティ・ソリューション(株) エネルギーセンター、営業部 山王総合棟 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	大学では、学生サービスの向上や大学への財政貢献、ス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のために業務の見直しを行っていた。 業務の一部を外部に委託することで人件費の圧縮と業務効率の改善につながると考えたため、大学出資会社を設立し、業務の一部のアウトソーシングを開始した。	エネルギ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。 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関連がアウトソーシング規模として適正と判断。 また、エネルギー供給設備を自前でもつことで継続的なメリットが得られると考え、エネルギー供給設備の創設も同時に実施した。
	(2)アウトソーシングの範囲について	大学の施設の清掃、警備、メンテナンスといった施設総合管理業務を全て当社で請け負っている。	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。
	(3)実施フロー	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。 随意契約で施設管理の業務を請け負う。 当社で外部業者への委託準備を始める。 当社から各民間企業に使用書の開示を行なう。 入札により、業者を選定し、当社が業務の管理・運営を行なう。	委託先との打ち合わせ 委託先から建設及び業務計画の受取 エネルギー供給設備の建設 委託業務の実施 業務終了後、業務報告の点検
	(4)官民の役割分担について	大学側は本来の業務に集中しており、当社が委託された業務の初動処理や指示、委託先との調整、入札の実施、業務の管理・統括を行なっている。	「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。
	(5)委託費用	全社の売上高：約 6.5 億円（平成 19 年度）	-
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	大学から請け負っている業務は随意契約であり、入札は当社で行い、委託業者を選定している。	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。
	(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記しない。	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。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	当社で得た利益は大学への寄付金や学生に還元することを方針としており、学生ベンチャー支援や部品販売価格の値下げなどで学生向けのサービスは向上したと考えている。	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、多くの患者を受け入れることができるようになった。また、今まで以上に質の高い医療サービスを提供できるようになった。 さらに、エネルギーを電力に 1 本化したことで、病院におけるガスの使用を撤廃し、爆発の危険性を回避した。
	(2)人員削減	大学からの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、人件費の削減効果があった。 なお、当社は平成 19 年度大学に 8,000 万円の寄付を行なっている。	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あたらせるよりも、アウトソーシングを活用した方が人員数は少なく済む。 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ため、それらを考慮すると間接的に人員削減効果をもたらしているといえる。
	(3)その他	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、業者との交渉や調整の役割を当社が窓口となって行なうことで、大学側の業務効率が改善した。	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、業者との交渉や調整の役割を当社が窓口となって行なうことで、大学側の業務効率が改善した。
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	特に工夫した点はないが、強いてあげれば当社の設立に際して長い準備期間を設けたことが挙げられる。	定期的ミーティングを開催
	(2)講じている場合のその内容	大学出資会社の設立は初めてであったため、平成 15 年にプロジェクトチームを組み、平成 16 年度には大学内に設立準備室を設けて、他大学の情報収集を行なった。 その結果をもと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 年の会社設立に至った。	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と一緒に介して開催。 定期的情報交換を行うことで、リスクの早期発見とパフォーマンスの向上を目指している。
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	事業範囲が大学のみではなく、附属中高校、幼稚園まで広がったため、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点が問題点である。	業務の引継ぎ。 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うものではない。そのため、業務を引き継ぐ際、ノウハウを 100%継承することができない。現状では、人員交代がある際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ことで対処している。
	(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	大学出資会社は大学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がちな点があるため、注意が必要である。	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。



E. 図書館の管理運営

	法人名	国立大学法人 愛知教育大学 (図書館の管理運営業務 / 紀伊国屋)	国立大学法人 大分大学 (図書館管理運営業務 / 丸善)	学校法人 立教大学 (図書館業務 / 紀伊国屋他)	学校法人 東京電機大学 (図書館管理運営業務 / 丸善)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	愛知県刈谷市井ヶ谷町広沢 1 . 0566-26-2111	大分県大分市巨野原 700 番地 . 097-554-7473	東京都豊島区西池袋 3-34-1 . 03-3985-2202	東京都千代田区神田錦町 2-2 . 03-5280-3522
	教員数・職員数	教員数 260 名、事務職員 94 名、付属学校教員 178 名	教員数 571 名、職員数 960 名	教員数 272 名	教員数 352 名、職員数 250 名
	学生数	学部 3,877 名、修士 302 名	学部 5,098 名、修士 196 名、博士 528 名	学部 17,304 名、修士 1,429 名	学部 9,427 名、大学院 884 名
	特徴	教育学部	教育福祉科学部、教育学部、経済学部、医学部、工学部	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	工学部、未来科学部、理工学部、情報環境学部
	取材対象者	財務部 財務課	研究社会連携部 学術情報課	図書館事務部	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	職員の新規採用を抑制した結果、業務量に対して職員数が足りなかったため、その分を補充する意味でアウトソーシングを始めた。その他、利用者数の増加、サービス品質の向上という目的もある。	平成 18 年度、大学内でアウトソーシングの検討が行なわれている中で、図書館の管理運営業務のアウトソーシングが検討されていた。図書館サービスの向上と適切な人員配置による事務の効率化・合理化を図る必要があると考え、アウトソーシングに着手した。	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 年頃から各部局で「業務の見直しとアウトソーシングの導入」を検討したことがアウトソーシング導入のきっかけとなる。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り、2001 年度からは、プロジェクト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を始めた。	大学経営の長期計画を立案する中で健全な大学経営を行ってい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、企画を立案するなど、頭を使う業務を行い、定型的な業務はアウトソーシングする方向性である。定型的な業務の中でも図書館の業務に関しては、他大学でのアウトソーシング事例が多数あったことから、実施することになった。
	(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。	平成 20 年度は図書館のサービス業務と雑誌の受入業務をアウトソーシングしている。平成 19 年度から段階的に委託範囲を広げており、平成 22 年度に図書館に係る全ての業務をアウトソーシングする予定である。	アウトソーシングを活用している主な業務は、サービスカウンター業務、目録作成業務、雑誌の管理業務、保存書庫の管理業務となる。その他、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。	バックヤード業務 図書目録の作成業務、装備（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、レファレンス業務、ILL 業務に係わる複写業務 配架・書架整理業務、書庫出納業務、閉館・閉館業務、蔵書点検業務
	(3)実施フロー	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。返却の際は書籍を受け取り、返却情報を PC に入力する。開架依頼を受けたら、書庫に書籍を取りに行く。棚に陳列している書籍の整理を行う。	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。必要な業務従事者をアウトソーシング先が選定し、研修計画を請負業務開始までに当大学に書面で提示、了承を得る。請負業務をアウトソーシング先が行なう。毎日業務終了時に業務報告書を作成、提出する。	サービスカウンター業務・書籍貸出・閲覧等管理 問い合わせ対応 図書の取り寄せ、他大学等の図書館との相互貸借 目録作成業務・図書の装備 書誌データと所蔵データの登録・作成 書誌データや所蔵データの修正・削除 雑誌の管理業務・新規データ登録 業者への連絡 書誌データ登録 製本 保存書庫の管理業務・図書館本館から図書を受け入れ配架 相互貸借で依頼のあった図書資料を搬送 再製本、修復を含む蔵書管理	以下のような業務フローとなっている。 選書・発注……………総合メディアセンターが選書・発注 納本……………発注した書籍が書店から納品 バックヤード業務…分類用シール、データベース入力 返却……………書架への収納、今月の新書として紹介
	(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実務に当たる部分を全面的に担当するという役割になる。	企業側は、サービス業務全般と目録の作成、雑誌・図書の受入を行なう。（平成 21 年度） 大学側は、業務報告の確認と、帳簿作成、統計調査業務、著作権確認業務などを行なう。	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。	大学側は選書・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が担当する。
	(5)委託費用	紀伊国屋書店・・・52 万円（今年度は 1 ヶ月間の契約）	約 2,600 万円（平成 20 年度）	2 億 7,900 万円（平成 20 年度）	-
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	カウンター業務に関しては入札は実施せず、競争型の見積もり合わせを行った。	仕様書の開示 関係書類の提出 書類審査 入札 平成 19 年度、平成 20 年度と 2 年続けて 2 社が書類審査を通り、両年共に丸善が落札している。	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。 調査の実施 業者選択 入札の実施	以下のようなフローで決定している。 数社に対して業務内容を説明 企画書の提出 プレゼンテーションの実施 評価・決定
	(2)落札者の評価方法	見積もり合わせなので、落札者の評価は価格のみである。	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を取っている。 丸善に関しては、他大学での実績もある上、当該業務に対してもこれまで問題なく対応しているため、評価は高い。	提案内容と、提案の中に、スタッフが「この会社（大学）で働くことができてよかった」と感じられる内容があるのかを重視している。	企画書の作成をすると同時に、内容について説明をしてもらっている。また、審査では、事前に設定した評価項目に基づいて、審査員が評点を付けて評価しており、価格だけで決定していない。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	利用者数の増加に繋がっている。	丸善が配置している人員は、モチベーションが高く、課題・問題点の検証や、サービス内容の提案なども行なっているため、サービスの質の向上に最も効果があったと感じている。	人件費の削減に繋がっている。今までは人件費が年間 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。 図書館の利用者数が増加した。	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。 しかし、学内のアンケートでは、『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。
	(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。	11 名の人員削減に繋がっており、平成 19 年度で約 900 万の人員費の削減に繋がった。 なお、平成 20 年度は 1,000 万円以上の人員費の削減に繋がると予想している。	50 名の職員が 30 名になったため、20 名の削減に繋がった。	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	図書館職員のモチベーションが向上した	月例の定期ミーティングにより、業務改善のスピードアップに繋がっている。	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。	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	単年契約でコスト削減 図書館利用説明会の実施	業務マニュアルの作成 巨野原図書館と医学図書館の業務の一元化 大学と請負者側での定例ミーティングの実施	業者調査の実施 定例会議の実施 次年度契約前の業者評価	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)講じている場合のその内容	単年契約でコスト削減 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。 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。	業務マニュアルの作成 アウトソーシング実施前の業務の引継ぎをスムーズに行なうことが出来た。 巨野原図書館と医学図書館の業務の一元化 請負者側の人員削減の効果があると考えている。 大学と請負者での定例ミーティングの実施 月に 1 回業務中での課題、問題点について話し合うことで、円滑な図書館運営に繋がっている。	業者調査の実施・・・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。 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。 次年度契約前の業者評価・・・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	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 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い、問題点を把握している 定例会の開催をしている 一ヶ月に一回実施する企業側との定例会を基に業務内容や大学側が実施すべき内容などをまとめている。
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	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。	一般競争入札ではどのような業者が落札するかについて不安を感じており、各企業のスキルやサービスを評価に反映させた総合評価入札の実施を検討中である。	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し。強いて言うなら、受託スタッフの労働環境の改善がまだ徹底できていないことである	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も行わなくなり、このような点を改善するために、契約期間を 1 年として、毎年委託業務内容を見直せるようにしている。
	(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	大学の存在意義・職員の配置を考えたうえで、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。 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々認識することが大切である。	業務の引継ぎを効率よく行なうため、業務マニュアルの作成を行なったほうが良い。 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。	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。	定型的な業務を行っていないだけでなく、担当業務を発展させる意識を持たせるなどの意識改革が必要である。 このような意識改革を行わなければ、業務を担当する職員は、仕事を奪われてしまうと感じ、対立してしまう可能性が高い。

F. スポーツ施設の管理運営

	法人名	学校法人 神奈川大学 (スポーツ施設の管理運営/長谷川体育施設他)	学校法人 中部大学 (スポーツ施設の管理運営/ユウエンタープライズ)
1.対象者プロフィール	所在地・連絡先	神奈川県横浜市神奈川区六角橋3-27-1 .045-481-5661	愛知県春日井市松本町 1200
	教員数・職員数	教員数 1,030名、事務職員 230名	教員 448名 職員 167名
	学生数	学部 17,798名、大学院 657名	学部 8,170名、修士 296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	工学部 経営情報学部 国際関係学部 人文学部 応用生物学部 生命健康科学部 現代教育学部
	取材対象者	管財部	学生部 学生課
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	神奈川大学は大きく横浜キャンパスと平塚キャンパスに分かれている。平塚は比較的新しい1989年開設であり、当初から職員数が少ないことを想定して、一括して丸紅コミュニティへ委託。横浜は管財部があり、部分的にスポットで実務面を委託。	以前からプールを設置する計画があったが、管理運営の問題などから実現できずにいた。プールの管理運営業務だけのために費用を捻出することは難しかったため、プールの管理運営をアウトソーシングするに至った。
	(2)アウトソーシングの範囲について	横浜・平塚ともに、グラウンド整備やプールなどのメンテナンス部分を業務委託している。	㈱ユウエンタープライズへアウトソーシングしている業務は、「プールの運営管理」と「備品貸し出し業務」である
	(3)実施フロー	委託先との打ち合わせ 委託先から年間計画の受取 委託業務の実施 業務終了後、業務報告の点検	プールの運営管理・・・ボイラーの運転開始 プールとプール周辺設備(更衣室、トイレ等を含む)の清掃 プールを覆っているカバーの取り外し プールの水質チェック ビート板や浮輪などの備品の確認 プール使用後は、温度が下がらないようにカバーを掛ける ボイラーの停止 備品貸出業務・・・学生証を預かり、名簿に氏名を記入させ、備品を渡す 名簿に記載した内容を確認し、備品を受け取る
	(4)官民の役割分担について	横浜は業務の管理・監督は職員、清掃・点検など実務は専門業務が行なう。委託先は、「長谷川体育施設」「長永スポーツ工業」「和宏体育」など。平塚は丸紅コミュニティの「神大平塚サービス」に一括して委託。	業務委託先が実務部分を担当し、大学側が施設や業務の管理・監督を行う役割となっている。
	(5)委託費用	-	-
3.事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	同大学と取引実績のある会社から、必ず合見積書を取る。入札だと、全国から大学側が関知しない様々な業者が応募してくるので行っていない。	運動施設の管理運営については随意契約のため、入札は実施していない。
	(2)落札者の評価方法	取引実績があるので、委託先の実力、業績などは概ね把握しており、性能面はクリアしていることを前提に、もっとも安いところに決めている。	入札を実施していないことから、落札者の評価方法などは特に決まっていない。
4.効果	(1)サービスの質の向上	点検や保守などの専門性を要求されるのものは、職員では対応できないので、施設の維持には役立っている。平塚で委託している「丸紅コミュニティ」は建物総合管理会社として、雑務～点検・管理まで柔軟に対応。職員が管理するのと同様の質を維持。	㈱ユウエンタープライズがスイミングスクール運営などの業務を実施していたことで、利用者の要望に対する対応が早かったり、利用者の満足度を向上させるための提案をしてきたりと、当大学にとってプラスの効果をもたらしている。
	(2)人員削減	平塚では管財部を設置するなどを不要としているので、職員の人員増加の抑制に寄与している。	プールの管理運営業務は、専門職員を雇用した場合と現状とを比較すると、アウトソーシングをした方がコスト削減に繋がっていると考えられるため、間接的にだが、人員削減効果をもたらしている。 備品貸出業務については、人員削減効果は無い。
	(3)その他	平塚は年間契約なので、横浜のようにスポットで合見積書を取るような手間が削減。横浜の場合、管財部管理課のスタッフ6名だが、業者選択や見積合わせ(100項目以上)を行なうのは、非常に面倒。	スイミングスクールの生徒に対して、高校・大学がアピールできている点
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	数千万単位などの金額の大きい業務を委託する場合、経営状況を確認する。 確認方法としては、帝国データバンクへ信用調査を行なう。	利用者から、事故が起きたときの保険料を徴収していること。 プールの運営管理において、万が一事故が発生した場合に備えて、50円の保険料を支払うことを義務付けている。 事故を防止するためには、大学・業者・利用者のそれぞれが注意することが大切であるため、利用者に保険料を支払わせることで注意喚起に繋がっている。
	(2)講じている場合のその内容		
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	少子化時代を迎え、スポット委託の横浜方式、一括委託の平塚方式、どちらが本当に良いのかを現在検討中。	事故や問題が発生したことがないので、問題点は持たない。 強いて挙げるならば、今後は今よりコスト削減や業務の効率化に取り組んでいかなければならない。
	(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	平塚の一括方式では、管理監督までも委託先に任せている。職員を増員できない現状では仕方がないと判断しているが、本来ならばチェック機能は大学側が持つべき。	運動施設の管理運営業務をアウトソーシングする場合は、責任の所在を明確にしておくことがポイントとなる。

G. 広報

	法人名	国立大学法人 北海道教育大学 (広報/電通北海道)	株式会社 デジタル・ナレッジ (広報/八州学園大学)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	北海道札幌市北区あいの里5条1-3 .011-778-0210	東京都千代田区飯田橋4-5-11 パール飯田橋ビル4階8階1 .03-5215-1131
	教員数・職員数	教授397名、附属学校教員186名、事務系職員212名	60名
	学生数	学部5,443名、大学院385名	
	特徴	大学は教育学部の中に、教員養成、地域環境教育、芸術文化、養護教員の各課程がある。札幌、函館、旭川、釧路、岩見沢にキャンパスが分かれる。	e-ラーニングによる教育支援事業
	取材対象者	総務部総務課広報・地域連携グループ	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	2004年度に独立行政法人化に伴ない、在北海道の企業・団体と相互協力協定を締結。その中で広報活動に関して、電通北海道と広報アドバイザーの協力協定を締結した。	ITを使って教育を行う目的で設立した会社だが、テクノロジーは持っていないでもコンテンツ(教える能力)を持っていないため、各校と提携するという形でビジネスを展開している。「学校法人」との取引は、2002年あたりからスタート。「e-ラーニングの仕組み」を活用し、スクールから学校法人へと横展開していった。
	(2)アウトソーシングの範囲について	月1回開催され、副理事や広報担当者、教授等で構成される広報戦略会議に参加してもらい、各種広報活動に関するアドバイスをもらう。	八州学園大学からは、募集活動(受講生募集、広報メディア)、運用アウトソーシング(受講者からのQ&Aへの回答など)、教材制作(インタラクショナルデザインの設計)業務などを受託した。
	(3)実施フロー	広報戦略会議への参加 会議における各種活動に対する電通北海道からの助言 電通北海道からの助言を考慮しての実行案見直し 広報活動の実行	募集活動…… ブランディングの考案 HPを制作 広告のデザイン制作 広告を制作 ターゲット層ごとにキーワードを決め、広告を掲載する 資料請求の対応 運用…… 業務実施 マニュアル作成 引き継ぎ 教材制作業務…… e-ラーニング授業用の教材制作方法のマニュアルを作成する システム利用方法の支援を行う
	(4)官民の役割分担について	大学は電通東日本から、プロの立場で広報戦略に関する助言をもらう立場。ただし、相互協力協定は各種活動を通じて互いがメリットを享受するもので、大学と企業・団体の間で金のやりとりはない。	当社が実務から運用コンサルティングまでを行い、大学側がそれを吸収するという役割となっていた。
	(5)委託費用	金銭のやりとりはない。	費用に関しては回答できないとのこと。
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	特に入札は行っていない。相互協力協定への参加を各企業・団体へ呼びかけたところ、電通北海道をはじめとして各社から参加申し込みがあった。	大学が公告する入札案件には参加する。業務内容は主に、e-ラーニングシステムに関する案件(システム構築など)となる。
	(2)落札者の評価方法	北海道教育大は、相互協力協定へ参加希望の各社を選別する立場ではないので、希望する企業・団体をふるい落とすことはない。現状、参加申し込みがあれば、大抵の企業・団体は歓迎して相互協力協定を結ぶ。	e-ラーニングシステムは評価軸が定まっていないことから、競争入札にそぐわないと感じている。しかし、これは我々の業界が評価マトリクスを提示できていないことも原因と考えている。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	平成16~20年は6~8月にFM北海道「AIR-G」という番組で北教大学生のブログを紹介する5分間のコーナーを設置など、電通北海道の助言を受け、メディアを使った広報活動が多くなった。	八州学園大学のターゲット層を捕らえることができおり、広報活動において良質なサービスを提供することができたと思う。
	(2)人員削減	広報を担当する職員は本部で2名であり、相互協力協定が開始されても変更はない。大学全体の教職員数を見ても、平成17年度810名から20年度795名と微減。	当社に運用支援までの業務をアウトソーシングしたことで、方法の考案、ツール、人員といった全てを準備する必要がなくなった。その点は、間接的に人員削減に繋がったと考えられる。
	(3)その他	大学案内や大学主催のイベント広報資料などに関しても、電通北海道の助言をもらっており、媒体のデザイン性が向上するなど、関係者からの評判は良好。志願者は3年前と比較すると2割減だが、学生定員は満たしており、今のところ安定的に学生は確保。	e-ラーニングのアウトソーシングは透明性が高いため、業務が見えなくなることはない。また、ノウハウが移転してしまうというリスクを減らす効果もある。
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	随所で電通北海道のアドバイスをもらう 学生を広報活動へ参加させる	評価軸を定めること WEB上で学校説明会を開催
	(2)講じている場合のその内容	随所で電通北海道のアドバイスをもらう 広報戦略に関して随所でアドバイスはもらうが、広報活動の全てを電通北海道に丸投げする訳でない。大学案内のパンフレットなども電通北海道を通すのではなく、レイアウトやデザインなどの助言はもらうが、印刷は電通北海道と関係はない印刷会社へ依頼している。 学生を広報活動へ参加させる 電通へ丸投げせず、学内資源を使う意味で、広報活動に学生を積極的に参加させる。「食と農をつなぐ教育フォーラム」というイベントでは美術系の学生がパンフレットのデザイン等を手掛け、電通北海道はアドバイスをする、という進め方。	評価軸を定めること 何を目的にアウトソーシングしているのか、どんな効果を期待しているのかといったことを明確にする WEB上で学校説明会を開催 WEB上で開催している学校説明会を体験してもらうことで、インターネット大学がどういうものが理解してもらおうと考えている。
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	キャンパスが各地に分散しているため、全学的な広報活動を行なう際に意思統一が図りにくい。広報戦略会議で決まったことを、時には広報・地域連携グループの担当者が各キャンパスを訪問して説明することもあり、これが時間を取られる。	マーケットを定着させることである。その後、授業品質・教育効果の精度を高めていくことが目標になる。
	(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	大学全体がアウトソーシングすることで、メリットを享受できるが大きい、という点で学内でコミュニケーションを頻繁にして意思疎通を図ることがポイント。	「コスト削減のためなら教育以外の部分は全てアウトソーシング」と考える大学にはe-ラーニングは非常に有効なツールである。

H. 留学生対応

	法人名	学校法人 帝京大学 (留学生対応/ テンプスタッフ)	学校法人 国土館大学 (留学生対応/ 日本通運)	学校法人 大阪産業大学 (留学生対応/ 民間の日本語学校)	株式会社 アクロシード (留学生対応/ 東京大学)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	東京都八王子市大塚 359 . 042-678-3307	東京都世田谷区世田谷 4-28-1 . 03-5481-3229	大阪府大東市中垣内 3-1-1	東京都千代田区平河町 2-6-1 平河町ビル . 03-6905-6370
	教員数・職員数	教職員数 3,908 名	教員数 1,157 名、事務職員 319 名	教職員 789 名、事務職員 144 名、技術職員 645 名	ビザ申請事業部構成員 15 名
	学生数	学部 17,089 名、短期大学 449 名	学部 13,536 名、修士 398 名、博士 65 名	大学 9,695 名(内留学生 1,010 名) 大学院 322 名(内留学生 191 名)	-
	特徴	薬学部、経済学部、法学部、文学部、外国語学部、理工学部、医療技術学部、福岡医療技術学部。留学生は約 1,000 人で、多くが中国人。	政経学部、体育学部、理工学部、法学部、文学部、21 世紀アジア学部	人間環境学部、経営学部、経済学部、工学部	大学向け留学生ビザ手続き受託業務の他に、外国人雇用企業向けビザアウトソーシング、外資系企業の支店・営業所開設、国際会議、社内研修出席者招聘手続きなど
	取材対象者	キャリアサポートセンター	国際交流センター 留学生支援課	学生部 国際交流課	法務・人事コンサルティング事業部
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	キャリアサポートセンターには、以前、海外赴任経験のある職員が 1 人おり、留学生のセミナー開催などの就職支援を行っていたが、10 年程前に定年退職。これがきっかけとなり、その後、厚生労働省管轄の「新宿外国人雇用支援・指導センター」や民間企業へ留学生の就職支援セミナー開催を委託。テンプスタッフへは 3 年前から委託している。	留学生受け入れも積極的であり、平成 19 年度で 1,300 名が在籍し、平成 15 年度の 713 名から 2 倍近く増加。急増した留学生に対応するため、成田空港に迎えに行くという単純な作業だが、職員や学生アルバイトが行なうと行き違いなどのミスが発生することから、日通へ留学生のピックアップサービスを委託。	少子化の影響により留学生を多く集めるために、留学生への対応を充実させる必要があった。留学生の日常会話レベルの日本語講習をアウトソーシングすることで人件費を削減(以前は、人件費の高い教授や講師が実施していた)	近年、留学生を受け入れる大学が増加しており、大学職員がビザ申請対応に追われるようになり、アクロシードにとってはビジネスチャンスの一つだと考え、市場参入した。企業向けの外国人雇用者のビザ申請や個人向けのビザ申請サービスなどを行ない、年間で 1,000 件以上の実績もあることから、大学向け留学生ビザ申請受託業務も十分対応可能だと判断(全社で見ると、ビザ申請許可率は 99%)
	(2)アウトソーシングの範囲について	留学生就職支援活動として、テンプスタッフには「就職支援セミナー」を委託。セミナーは年 2 回(7 月・9 月)開催。7 月は講義形式、9 月はグループ単位でのカウンセリングを行なう。	送迎するスタッフの手配、バスの用意、大学までピックアップを日通に依頼。大学側は留学生が成田空港へ到着する日時・人数を伝えるだけ。個人情報伝えない。	大学の講義とは別に日常会話レベルの日本語講習を民間の日本語学校にアウトソーシングしている。	申請書の作成支援、書類チェック、留学生へのガイダンス、学生相談、ビザ申請代行、パスポートの保管を受託している。大学から一括で受託する場合以外にも、教職員から個人的にアクロシード社を紹介されるケースもある。
	(3)実施フロー	セミナーの概要を検討 コンテンツや人数、講師などの具体的内容の検討・決定 留学生の参加募集活動 セミナー開催 その場で反省会を実施	日通へピックアップ作業を依頼 大学と日通で打ち合わせ ピックアップ作業(空港到着口で留学生を待ち、バスにて送る) 学生の到着(作業完了) その場で人数等の確認 委託は、留学生が入学する春と秋の年 2 回。	国際交流課が講習の簡単なテーマやカリキュラムを作成。日本語学校が会場設置、教材の手配、授業内容の作成。講習の実施。 国際交流課が留学生から授業内容についてヒアリング(わかりやすい内容だったか等)	大学側からの依頼 大学側で申請書に必要事項を記入 アクロシードで記載内容を確認 不備な点は、再度、大学と打ち合わせて申請書を修正 アクロシードが申請代行・受領代行 就学ビザを大学側へ渡す
	(4)官民の役割分担について	セミナー実施の検討・全体企画を大学側が行ない、コンテンツや講義内容等の具体的な企画・提案、運営はテンプスタッフが行なう。	大学側は、日通へピックアップ作業を全面的に委託。大学は、人数と到着日時、料金支払い、人数確認のみである。	国際交流課では、講習の簡単なテーマやカリキュラムを作成し、会場の設置、教材の手配、授業内容の作成、講師の手配などを日本語学校が行っている。	業務依頼・事前記入を大学側が行ない、申請書の確認・申請代行をアクロシード社が担当する。また、定期的な業務報告(業務報告書・管理簿)を行ない、大学側で業務遂行状況をチェック。
	(5)委託費用	セミナーの 2 回実施で 60 万円	日通への支払い額は、1 回あたり 30 万円	-	月額基本料金 200,000 円、申請 1 件につき 1,000 円
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	数社から合い見積書を取り、適当と思われる企業を選ぶようにしている。テンプスタッフは 2 回開催で約 60 万円。1 名参加につき、2 万円が基本だが、価格交渉で行ない安くさせた。	数社に声掛けして、合い見積書を取るといことはしていないが、価格交渉は行なっている。	元々、現在契約している日本語学校から留学生の日本語講習をアウトソーシングすることで人件費を削減するような提案を受けたのがきっかけであるため、他の日本語学校と相見積もりをとって価格の比較を行ったことはない。また、必要も感じていない。	現状、私立大学からの留学生ビザ手続き受託業務はほとんどなく、国立大学からの案件が多い。国立大学の場合、入札で委託先を決める。
	(2)落札者の評価方法	企業選定する際、価格が大きなウェイトを占めるが、講師の質も評価ポイントの一つとなっている。留学生にとって身近に感じられる中国人講師であり、日本でのビジネス経験も豊富。また、日本人講師との 2 名体制のサポートなので、大学側もコミュニケーションが取り易い。	日通の方から留学生のピックアップサービスの案内をするため、営業マンが来たことがきっかけ。他大学でも実績はあり、非常に便利なサービスだと判断して委託を決めた。	現在依頼している日本語学校に継続してお願いしているため、他の業者を比較したことがない。	落札者の決定は最低価格を提示した企業となる。ただし、入札参加資格として、ビザ申請の実務経験、行政書士資格者がいることなどとなる。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	大学の職員や「新宿外国人雇用支援・指導センター」がセミナーを行っていた時は、日本人講師がスピーカーだったので、事務的な対応となり、学生からの質問もあまりなかった。テンプスタッフの場合、中国人講師なので、留学生からの質問も活発で、内容の濃いセミナーとなる。	昨年度からこの業務を日通へ委託しているが、ミスやトラブルは 1 度も起こっていない。 日通スタッフは空港内を熟知しており、万が一、留学生と行き違いになっても、すぐに発見できる。バスでは遅れそうになる場合、少人数ならば電車で大学まで送り届けてくれる。	10%人件費を削減することが出来た。 教授や講師は学術的な内容の講習が多く、日常会話レベルとしてはわかりずらかったが、日本語学校の講習はわかりやすくなったと多くの留学生が評価している。	ビザ申請が却下されたことはなく、大学側自身で申請業務を行っていた時よりも、確実性が向上したと自負している。 また、大学側から入管へいちいち質問するといった無駄動きはなくなり、大学側の疑問には全てアクロシード社で対応するので、スピードアップが図られたと考えている。
	(2)人員削減	日常のルーティンワークを委託するのではないので、人員削減には貢献しないが、大学の不足している点を補う意味から効果があると同大学では判断している。	成田までの往復、アルバイト学生の手配などから職員を開放し、コア業務へ集中させることができる。 日通への支払い額は、1 回あたり 30 万円。学生へのアルバイト代、交通費などを考慮すると、安いと同大学では判断。	人件費の削減にはつながったが、教授や講師や大学の講義を行うため、人員の削減にはつながっていない。	-
	(3)その他	テンプスタッフでは、セミナー開催以外に、「ビジネス日本語」の講座などもあるが、単品の発注も可能。柔軟的な対応が使いやすい。	-	国際交流課ではカリキュラムだけ作成すれば、後の作業は日本語学校が行ってくれるため、職員の負担を軽減することが出来、時間外労働なども減った。	年配の教授はビザ申請に関する知識が乏しく、申請書の記入方法を学生からビザ更新などの質問されても答えられないケースが多い。このような教授には、懇切丁寧に指導することで、口コミで会社の評判が広がり、依頼数も増加する。
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	セミナーが実践的な内容となることを留意 アウトソーシング先とのコミュニケーション	個人情報を日通へは知らせないこと	講習内容について留学生からヒアリングを行い、講習内容についてチェックしている。	過去 1 万件の案件を全てデータベース化 専門性の高いスタッフ構成
	(2)講じている場合のその内容	セミナーが実践的な内容となることを留意 留学生の日本での就職が厳しいので、セミナーの内容は実践的なものにする。 アウトソーシング先とのコミュニケーション テンプスタッフとは、セミナー開催後にその場で気付いた点を打ち合わせる。	個人情報を日通へは知らせないこと 留学生本人を確認するために、個人情報を日通へ提供することはしていない。到着口で大学名の入ったブラカードを掲げ、集まった人数を確認するだけで良い。この方法でトラブルがあったことはない。	大まかな講習内容について事前に日本語学校から説明を行ってもらい、改善点があれば、その都度、指示している。 留学生からヒアリングを行い、講習内容に改善点があれば、その都度、日本語学校に指示している。	過去 1 万件の案件を全てデータベース化 当社では過去 1 万件の案件をデータベース化し、スタッフ間の情報共有を行ない、確実性の高い申請書作成を行なう。 専門性の高いスタッフ構成 当社では行政書士 5 名の他に、外国語に精通したスタッフが業務にあたる(英語担当 2 名、中国担当 2 名、韓国担当 1 名)
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	景気低迷の影響もあってか、セミナーの受講率がやや低下。H19 年度 100 名 H20 年度 90 名。今後は、学内での積極的な呼びかけで参加者を募る。	来日する留学生が接するのが、大学外の間であることは、大学のイメージ低下や信頼感を低下させる懸念がある。 留学生の生活準備(銀行通帳、健康保険、携帯電話等)はアウトソーシング可能な範囲。	アウトソーシングしたことによって人件費の削減と講習内容の向上が図られたため、メリットはあるがデメリットに感じたことは一つもない。	国立大学の場合、入札による委託先決定が多いが、入札の場合、仕様書があるとは言え、費用算出が難しい。 入札担当者や実際の留学生支援担当者間で情報の連携ができておらず、受託して業務遂行する段階になって、想定外のことが起きることがある(予想以上の申請依頼があるなど)
	(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	民間企業が提案する内容を鵜呑みにするのではなく、経費抑制・学内人材活用の観点から、内容を吟味して必要なものをアウトソーシングするべき。	単純作業は専門性を持った外部へ委託する方が、ミスやトラブルを軽減できる。委託先も仕事として受けている以上、責任を持って行なう、と同大学は判断している。	具体的にどの程度の人件費が削減できるか試算を行ってからアウトソーシングを実施すると良い。	立場の他に大学はキャンパスが離れているなど、物理的にも職員と教授の間に壁があるため、教授からの要望が増えてくる。アウトソーシングの依頼内容の規定などを周知徹底することがポイント。

1. 学生相談

	法人名	学校法人 立教大学 (学生相談 / 立教企画)	株式会社 デジタルナレッジ (学生相談 / 八洲学園大学)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	東京都豊島区西池袋 3-34-1 . 03-3985-2202	東京都千代田区飯田橋 4-5-11 B-1 飯田橋ビル 4 階 8 階 1 . 03-5215-1131
	教員数・職員数	教員数 272 名	60 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	e-ラーニングによる教育支援事業
	取材対象者	キャリアセンター	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	2005 年頃から卒業生の学生相談件数が増加し、年間約 100 人の相談が来るようになり、キャリアセンターの職員だけではキャパシティをオーバーした。 このような状況から大学ではグループ内の立教企画へ、卒業生の就職相談業務を一括してアウトソーシングすることを決めた。	IT を使って教育を行う目的で設立した会社だが、テクノロジーは持っていないでもコンテンツ(教える能力)を持っていないため、各校と提携するという形でビジネスを展開している。 「学校法人」との取引は、2002 年あたりからスタート。「e-ラーニングの仕組み」を活用し、スクールから学校法人へと横展開していった。
	(2)アウトソーシングの範囲について	卒業生の適正判断、求人情報の提供、希望の業界・企業情報の提供や相談、就職テクニックの教授などの業務をアウトソーシング。	八洲学園大学からは、募集活動(受講生募集、広報メディア)運用アウトソーシング(受講者からの Q & A への返答など)、教材制作(インストラクショナルデザインの設計)業務などを受託した。
	(3)実施フロー	相談(予約制) 情報提供・求人紹介 応募・選考・面接 内定・入社 入社後の支援	募集活動…… ブランディングの考案 HP を制作 広告のデザイン制作 広告を制作 ターゲット層ごとにキーワードを決め、広告を掲載する 資料請求の対応 運用……… 業務実施 マニュアル作成 引き継ぎ 教材制作業務… e-ラーニング授業用の教材制作方法のマニュアルを作成する システム利用方法の支援を行う
	(4)官民の役割分担について	相談業務は基本的に一括委託。ただし、同じ敷地内にキャリアセンターと立教企画があるので、スタッフは必要があればすぐに打ち合わせできるようにしている。 求人情報、在学生時代の就職活動情報、訪問した卒業生情報などを大学と立教企画で共有化し、連携を図る。	当社が実務から運用コンサルティングまで行い、大学側がそれを吸収するという役割となっていた。
	(5)委託費用	大学から立教企画に対して委託料は発生していない。相談～就職決定となった場合、企業から年収の 30% の報酬をもらう。	費用に関しては回答できないとのこと。
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	随意契約である。	大学が公告する入札案件には参加する。業務内容は主に、e-ラーニングシステムに関する案件(システム構築など)となる。
	(2)落札者の評価方法	個人情報や求人情報などの情報を含む業務であることから、グループ内の立教大学への委託を当初から想定。 立教企画の収益源の一つに本サービスがなり得る可能性があることも、立教企画へのアウトソーシングする理由。	e-ラーニングシステムは評価軸が定まっていないことから、競争入札にそぐわないと感じている。 しかし、これは我々の業界が評価マトリクスを提示できていないことも原因と考えている。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	アウトソーシングすることによって、専門の相談員が対応するので丁寧で親身なサービスを提供。卒業生 1 人あたり、1 回の相談で 1 時間以上、通算で 5 回以上の相談を行なう。	メールだけでなく電話での対応も実施しているため、人と人との付合いが可能となっている。学生相談についても大きな問題が起きたことはないため、良質なサービスを提供することができたと考えている。
	(2)人員削減	人員削減を目的にアウトソーシングした訳ではない。	当社に業務をアウトソーシングしたことで、方法の考案、ツール、人員といった全てを準備する必要がなくなった。その点は、間接的に人員削減に繋がったと考えられる。
	(3)その他	アウトソーシングによって、キャリアセンターの職員の負担が軽減。本来の在学生の就職相談に集中できるようになった。 卒業後の学生の動向を把握でき、在学生の就職相談にも活用できる。	その他の効果として挙げられるものは特に無い。
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	大学と立教企画の間での情報共有化 サービスの認知度向上のための広報活動	インターネット上だけでなく、リアルな学生相談業務を行なう カウンセラーの資格取得
	(2)講じている場合のその内容	大学と立教企画の間での情報共有化 企業の求人情報や卒業生の情報などを共有化して、連携を図っている。 また、同じ敷地内にあるので、職員の往来もしやすく、互いの動向を常に把握できるようにしている。 サービスの認知度向上のための広報活動 校友会会報「セントポール」やメールマガジンへの掲載、マスコミ取材の対応。	インターネット上だけでなく、リアルな学生相談業務を行なう 八洲学園大学は日本で初めての e-ラーニングだけで卒業資格を得られる大学として設立した。したがって、学生相談も電子メールなどのインターネットでの Q & A だけと思われるが、実際に大学へ当社スタッフを常駐させて、電話でのリアルな学生相談を行なった。カウンセラーの資格取得八洲学園で学生相談の業務を受託するにあたって、当社スタッフがカウンセリングの資格を取得し、大学の設立に臨んだ。
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	優秀な学生が集まらず、相談を受けても就職決定まで至らないケースが多く、現状では思うような収益が出ていないこと。	学生相談に限らず、受託する側としては、決められた期間内で求められた成果を出すことは、今後、新しい大学から業務を受託する上で常に課題となってくる。八洲学園大学で培ったノウハウを活かして、学習システムの構築だけでなく、e-ラーニングに関わる業務全体を受注していきたい。
	(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	大学が卒業生に対して、相談や就職支援まで行なうことが大学全体の施策として必要なのか、十分に検討することが必要。 卒業生の就職相談が入学生募集にどこまで寄与するか疑問があり、導入には十分な検討が必要。	「コスト削減のためなら教育以外の部分は全てアウトソーシング」と考える大学には e-ラーニングは非常に有効なツールである。

J. 国立大学病院の管理運営

	法人名	国立大学法人 秋田大学 (病院の窓口収納業務 / ニチイ学館)	国立大学法人 鳥取大学医学部附属病院 (国立大学病院の管理運営 / ニチイ学館、日清医療食品)	国立大学法人 千葉大学 (SPD (医療材料物流管理システム) / -)	株式会社 ニチイ学館 (医療業務全般)
1. 対象者プロフィール	所在地・連絡先	秋田県秋田市本道 1-1-1 . 018-833-1166	鳥取県米子市西町 36-1 . 0859-33-1111	千葉市中央区玄鼻 1-8-1 . 043-222-7171	東京都千代田区神田駿河台 2-9 . 03-3291-3954
	教員数・職員数	教員数 642 名、事務職員 895 名	事務職員 80 名、技術職員 1,024 名	教員数 1,228 名、事務職員 610 名 医療職・その他職員 795 名	社員 5,152 名、業務社員 85,047 名 (2008 年 3 月末現在)
	学生数	学部 4,447 名、大学院 586 名	医学部 1,185 名	学部 10,832 名、修士 559 名、博士 2,981 名	
	特徴	教育文化学部、工学資源学部、医学部	医学科、生命科学科、保険学科	文学部、教育学部、法経学部、理学部、医学部、薬学部、看護学部、工学部、園芸学部	医療関連事業、ヘルスケア事業、教育事業
取材対象者	医学部企画管理課	病院調達課	医学部附属病院管理課 用度係	広報部 広報課	
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	法人化に伴って、経費削減の必要性が出てきたことから、アウトソーシング可能な業務を検討した結果、病院窓口の収納業務をアウトソーシングすることとなった。	十数年前から職員を削減することによる人件費の削減とサービス向上を目的として、病院事務の一部及び病院給食をアウトソーシングしている。病院事務は人件費削減を目的として、病院給食はサービス向上を目的として実施した。	国立大学の法人化に伴い、経営管理体制が強化されたことにより病院における保有資産の管理を実施する必要が発生したため保有資産の管理は、看護師が看護業務と兼任して実施していたが、看護業務に支障をきたす恐れがあったことから、専任の職員を雇用することを検討した。しかし、コストや業務内容の問題から職員を雇用するよりもアウトソーシングを活用した方がメリットが大きいと判断し、アウトソーシングを実施。	当社のサービスが大学病院へ普及したのは、1980 年～1990 年にかけて、事業範囲を徐々に全国へ拡大したタイミングである。事業範囲の拡大に伴い、大学病院へのサービス普及率も向上したという形になる。
	(2)アウトソーシングの範囲について	病院の会計窓口において、料金を受け取る業務をニチイ学館へアウトソーシングしている。	病院事務（窓口業務、レセプト作成業務）と患者向けの病院給食業務をアウトソーシングしている。病院事務はニチイ学館、給食は日清医療食品に委託している。	当大学病院では SPD (医療材料物流管理システム) のアウトソーシングを実施しており、物品調達、調達状況の管理、物品の搬入と、業務の全てを委託している。	医療・・・受付業務やレセプト作成などの医療事務業務 介護・・・介護業務全般、入院中の介護や退院後の介護まで 大学病院から受託する業務のほとんどが医療である。
	(3)実施フロー	料金計算部門の正職員が治療費を計算 計算結果を受け取り、患者から治療費を受け取る	窓口業務はニチイ学館から従業員が派遣される。レセプト作成業務は、職員が忙しくて対応しきれない場合にニチイ学館に委託している。(レセプト提出締め切り 1 週間前など) 給食は、日清医療食品がメニューを考えて、当大学の医師・栄養士の許可を受けてメニューが決定される。日清医療食品の工場で調理を行い、看護師が食器に取り分けて患者に配膳する。	発注・・・在庫が少なくなった場合や、使用期限が迫っている材料の残数を管理画面上で確認し、必要分だけ委託先業者に発注する 搬送・・・商品を発注者まで搬送してもらう 管理・・・医療材料の在庫を確認し、データを更新する	診療科の受付業務・・・カルテの用意 予約変更等の対応 診療後、問診表とカルテをセットにする 会計窓口業務・・・診療内容の確認 請求書の発行 支払対応 カルテ管理業務・・・レントゲンフィルムなどの用意 カルテをカルテ庫へ収納する 診療登録の確認 手術の同意書などが前っているか確認 レセプト作成業務・・・記入内容の確認 請求内容の確認 申請
	(4)官民の役割分担について	ニチイ学館側は患者から治療費を受け取る業務のみを行い、治療費の計算などは大学側が実施するという役割分担となっている。また、治療費を受け取る部門には正職員を一名配置し、監督するようにしている。	窓口業務は職員が派遣社員の指導・管理を行う。レセプト作成はニチイ学館に全て委託している。 給食は、メニュー作りと調理を日清医療食品が行い、メニューの内容を医師と栄養士がチェックする。	大学側は業務の管理を行い、委託先が実務を担当するという役割になっている。	大学側が管理・監督を行い、当社が実務を行うという役割分担となっている。 病院に常駐する形で業務に従事するため、管理者を配置するなど業務管理を徹底している。
	(5)委託費用	窓口収納業務：683 万円	-	SPD 業務：54 億円 (3 年契約、医療材料の予定数量を含む)	医療関連事業部門：約 1088 億円 (全社売上上の 59%・平成 20 年度)
3. 事業者の選定方法	(1)入札実施の有無	仕様書の開示 提案書の提出 書類審査 入札 東北地方ではニチイ学館と日本医療事務センターが医療関連業務の大手であり、入札にはこの二社が参加し、ニチイ学館が落札している。	一般競争入札を実施しており、全て 1 年契約としている。 業者には、仕様書を開示して提案書を提出させ、書類審査を通過した業者だけが入札に参加する。	SPD (医療材料物流管理システム) のアウトソーシング先を選定する方法として、一般競争入札を実施した。	大学病院が公募する入札案件へは頻りに参加している。主に、医療事務関係業務の案件である。その他、物品購入業務についても入札へ参加することがある。 入札形態は一般競争入札がほとんどであるが、最近は提案型の入札が増加傾向にあると感じている。
	(2)落札者の評価方法	書類審査では『同様の業務請負実績があるのか』といった点を検討する。病院窓口収納業務に関しては、非常に簡単な業務であるため、コスト以外にはほとんど検討していない。	これまでの実績を重視するが、病院事務や病院給食の業務を請負う業者は数が少ないため、毎回同じ業者が入札に参加しており、実質は価格が最も安い業者が落札している。	一般競争入札を実施しているため、落札者の評価は価格のみとなる。。仕様書において参加資格等を厳格に作りこむことで、対象外となる業者や、低価格・低サービスを提供する業者の参加を防いでいる。	入札形態が一般競争入札から提案型入札にシフトしており、提案内容を吟味する病院が増加している。 特に、「増収・増益」が可能かという点に注目する病院が多いように感じる。
4. 効果	(1)サービスの質の向上	治療費を受け取るだけの業務であり、サービス品質といった要素が思い当たらない。	病院給食は、患者から「味」が良くなったとの声がよく聞かれるようになった。	経営の効率化と看護師の業務負担の軽減に効果をあげている。 医療材料の購入先を委託業者に 1 本化することで単価を抑えられたため、5,200 万円のコスト削減に成功 看護業務と兼任して医療材料の管理業務を実施していた看護師が看護業務に専念することができるようになったため、患者からのクレームが低減している。	経営効率の向上、業務頻度の向上、患者サービスの向上を図ることができている。特に、「レセプト作成」業務においては増収・増益効果をもたらしている。
	(2)人員削減	病院の窓口収納業務のアウトソーシング前は正職員が 3～4 名で行っていた。正職員の給与水準から考えると数千万円がかかっていたが、現在は 683 万円となっている。	窓口業務は 4 名削減することができた。 レセプト作成業務は 3 名から 1 名に削減することができた。	アウトソーシングを活用することで、ノウハウを構築する必要がなくなった。また、専任の担当者を新たに用意する必要もなくなったため、間接的に人員削減に効果を発揮している。	受託した業務はスタッフが病院へ常駐する形で実務に当たるため、委託側がスタッフを雇用する必要はない。その点において人員削減効果をもたらしている。
	(3)その他	その他、効果として認められるような部分は思い当たらない。	レセプト作成業務において、業者が保険点数の改定があった時に逐一内容を教えてくれるため、職員が定期的にチェックする必要がなくなった。	その他、効果として認められるような部分は思い当たらない。	その他、医療事業に加えて介護事業も展開していることから、入院中から退院後まで対応することが可能となっている。
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	収納業務担当部門の独立性確保を行った。	特に講じていない。	勉強会の実施 説明会の実施	業務範囲の明確化 個人情報管理の徹底
	(2)講じている場合のその内容	ニチイ学館に対しては、レセプト作成、カルテ整理などの業務も委託しているが、これらの部門と収納業務を担当する部門は分けるように依頼した。 お金を扱う部門であるため、他部門との独立性を確保する必要があると考え、このような対策を取った。	特に講じていない。	勉強会の実施 現職員に対して、月に 1 回程度、勉強会を実施しており、アウトソーシングの有効活用について情報交換を行う場としている。勉強会に参加するのは各部署のリーダークラスである。 説明会の実施 説明会は、新規採用職員に対して実施している。配属前の研修期間に SPD (医療材料物流管理システム) の利用方法の説明を行い、適切に利用できる体制を整えている。	業務範囲の明確化 業務範囲を明確にすることで、責任問題や偽装請求などの発生を抑制している。責任問題に関しては、特に医療現場での業務を受託する当社にとって留意すべきポイントである。 個人情報管理の徹底 スタッフ教育で実施する研修の中に、個人情報保護の内容を盛り込んでいる。また、年に 1 回、サービス強化キャンペーン (サービス強化月間) と称したキャンペーンを実施するなど、スタッフへの意識付けを徹底している
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	現在までに特に問題となるようなことは発生していない。 強いて言えば、『声が小さい』、『声が聞き取りにくい』などの苦情が来ている。	病院事務や給食は、大学病院の運営において「補助的」な業務であるため、コスト的にも業務の質的にもメリットは感じるが、デメリットに感じることはない。	SPD (医療材料物流管理システム) の業務範囲を職員に対して周知徹底ができていないことである。 そのため、アウトソーシング先以外の業者に発注してしまうなどが発生している状況である。	特別問題視している点は特に無い。 今後の課題は、サービス品質の向上とサービス範囲を拡大することである。
	(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	収納業務に限った事ではないが、アウトソーシングによって発生する余剰人員の再配置が最も重要である。 当大学では余剰人員を他の部門へ移動し、新規採用を抑制することができたが、小さい大学では再配置が難しくなる可能性がある。	病院の業務を請負う業者は、それぞれ業務ごと専門の業者が存在しているため、業務の質による差別化が難しい。したがって、業者選定をする場合は、既に実施している大学病院の調達課に業者の評判をヒアリングして書類選考の参考にすると良い。	事前に職員に対する説明会を実施すること及び業務範囲を明確にすることである。	医療業務のアウトソーシングを初めて実施する上でのポイントは、業務範囲の明確化である。 医療機関は信用・信頼が重要になるため、少しでもリスクを減らす方法を模索した方が良い。

## 個別調査レポート

A . 人事・給与支払い関係



# 公立大学法人 札幌市立大学

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 公立大学法人 札幌市立大学  
所在地 : (〒005-0864) 北海道札幌市南区芸術の森 1 丁目  
連絡先 : 011-592-2300  
教員数 : 教授 44 名、講師 173 名  
職員数 : 事務職員 30 名  
学生数 : 学部 500 名  
特徴 : デザイン学部、看護学部から構成。平成 14 年 4 月に開学。札幌市立高等専門学校を母体に、札幌市立高等看護学院を加えて発展的に統合。  
取材対象者 : 総務課庶務係

## 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

平成 13 年に高等専門学校と高等看護学院の大学化構想が開始され、新設大学として職員数を抑え、効率性の良い大学事務を目論んでいたことから、開学前からアウトソーシングと人材派遣を多用することを想定していた。

給与支払い業務はアウトソーシングに関しても、上記のような理由から開学前から発注先を決めるなどの準備をしていた。

また、自前で給与支払いシステムを全て構築すると、数千万円単位のイニシャルコストが掛かるものと考えていたので、これを回避する意味でも外部にアウトソーシングすることを決めていた。

### (2) アウトソーシングの範囲について

給与支払い業務では、複雑な計算業務をクレオテック（北海道事業部）に委託。その他、旅費支払いに関しても同社へ委託している。また、人材派遣に関しても、同社に依頼している。

給与支給額の計算業務  
旅費計算業務

なお、アウトソーシング先のクレオテック社は「大学共同利用施設 A C U 【アキュ】」を運営。北海道道庁の隣に事務所があり、「サテライトキャンパス」「Web 使用のライブ講義」「講演会」「通信教育のスクーリング」「大学事務所」などの機能を持つ。札幌市立大学もここにサテライトキャンパスを持っている。また、札幌市立大学の他に、札幌医科大学・室蘭工業大学・小樽商科大学・北海道医療大学・千歳科学技術大学・名寄市立大学・日本女子大学がサテライトキャンパスをここで設置している。

給与計算・旅費計算のセットで月額 150 万円程度。

### (3) 実施フロー

給与支払い業務のアウトソーシングの実施フローは下記の通り。

定型フォーマットに支払い項目等の必要事項を入力（大学側）  
委託先へデータ送信  
委託で給与計算し、大学へ返信  
大学で内容を確認  
給与支払い

大学側では、1名の女性職員が200名以上在籍する教職員のデータを定型フォーマットに入力。入力されたデータをクレオテック社へ専用回線を使って送信し、同社で給与計算を行なう。その後、計算結果をデータで受け取り、大学職員が確認し、誤りがなければ大学側が教職員の口座へ振り込む。クレオテックに委託しているのは、あくまで計算業務のみであり、振込みなどは大学側で実施。

計算業務の大体のスケジュールは、毎月10日過ぎから始まり、データ入力に1日要し、その翌日もしくは翌々日に計算され、その後エラーを確認・修正を行ない、給与を振り込む。

### (4) 官民の役割分担について

札幌市立大学は計算業務を管理することに専念し、実際の計算業務は委託先であるクレオテックで実施。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

入札は行なっておらず、随意契約である。

### (2) 落札者の評価方法

開学前からクレオテック社に発注することが決まっていた。同社は北海道大学における旅費計算業務や給与計算業務で実績のあることを把握していたので、他社を考えるまでもなく、同社へ委託するつもりでいた。

契約期間は1年となっている。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

新設大学なのでアウトソーシング以前・以後の違いは不明。

しかしながら、開学後、これまで給与計算業務でのトラブルやデータエラーはほとんど発生していないことから、サービスの品質は高いものと同大学では評価している。

(2) 人員削減

大学の設置時からクレオテック社にアウトソーシングしているため、人員削減効果については不明。

しかしながら、1人の担当職員で200名以上の教職員の給与計算を行っており、当初の目的通り、人件費抑制に効果をあげているものと同大学は考えている。

(3) その他

市立大学は、プロパーの教職員、札幌市からの出向、非常勤講師など、立場によって厚生年金や税金などで支給額が異なる。複雑な計算業務から開放された効果は大きい。

また、国立大学の場合、国立大学法人に移行しても「みなし公務員」として国から恩恵を受けられるが、札幌市立大学の場合、開学とともに札幌市から切り離されているので給与計算なども自前で行なわなければならない。このような手間をアウトソーシングによって効率化できた点は効果があると大学側は考えている。

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

札幌市立大学では、下記のような点に配慮して、給与計算業務のアウトソーシングを行なっている。

データ送信のセキュリティ  
ソフトの互換性。

(2) 講じている場合のその内容

データ送信のセキュリティ

委託先へ給与データを送信する時は専用回線を設置して、それを使ってデータのやりとりを行なう。セキュリティには配慮している。これはどこの大学でも行なっていることと思われるが、お金に関することと、個人情報が含まれていることを考慮すると、データのセキュリティには特に留意している。

システムに連動性がある

大学側ではOBCの「人事奉行」、委託先は「給与奉行」を使用しており、人事情報の一元化を図っている。年度変わりの昇給や人の異動などで計算フォーマットの変動に対応できるようにしている。

また、その他、クレオテックとは年3回ほど打ち合わせを行ない、大学側の要望を伝えたり、委託先から業界情報をもらうなどを行なっている。

## 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

これまで給与計算に関して、アウトソーシングすることによってトラブルは発生していないので、特に問題点はない。

### (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

今後、アウトソーシング可能な業務として、同大学では物品調達業務だと考えている（4名で担当）。札幌市立大学はデザイン学部・看護学部があり、実習などで使用する備品などが多いこともあり、アウトソーシングすることで効率化を図れるものと考えている。

他大学においてもアウトソーシング可能な業務は、マンパワーを必要とする労働集約型業務。これらを外部委託することによって、経営効率を高めることは可能だと思われる。

# 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  
教 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 : 人事課、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

これまで国立大学では、文部科学省が開発した新汎用システムを用いて人事・給与、財務会計などの業務を行っていた。しかし、法人化に伴って、学内の運用状況などが変化したことに加えて、新汎用システムに対するサポート期限が平成 22 年 3 月までに設定されたため、早い段階で独自システムに移行する必要があると判断し、独自システムの導入を行うことになった。

当大学では、現在、人事・給与システム、財務会計システム、旅費システムの 3 つの独自システムを導入し、運用している。

これらのシステムについては、ソフトウェアがブラックボックス化されているため、開発した企業でなければ詳細なシステム変更ができないことから、保守カスタマイズを開発企業にアウトソーシングしている。もし本学の都合でソフトウェアを修正すれば、開発企業側によるサポートを受けられなくなってしまうため、開発会社企業に委託する以外に方法が無い状況である。

また、他方では人事・給与関連業務の繁忙期における人手不足の解消のため、人材派遣会社からの派遣（以下「派遣社員」という。）でデータ入力を行っている。

### (2) アウトソーシングの範囲について

人事・給与などのシステムは、学内のサーバールームに設置されており、情報企画室の職員が中心となって日常的な監視業務などを行っている。毎日実施するデータのバックアップ業務の他、サーバーのログが一杯になってしまったといったレベルの対応は全て職員が対応している。

当大学と開発企業の代理店との間では、保守契約を結んでおり、何かトラブルが発生した時、操作方法が不明な時などに連絡を取っている。契約企業側は、対応策を電話、FAX、メールなどの手段で伝達してくることが多く、当大学まで来て対応するようなことは今のところない。

人事・給与関連業務の繁忙期となる 11 月から 5 月までの半年間に関しては、派遣社員によりデータの入力作業を行っている。基本的には職員の監督下での入力業務だけで

ある。

給与関連の業務全般を外部企業に委託するためには、機密保持や費用対効果等の課題が解決される必要があり、全般的なアウトソーシングは実施していない。

ある大学では、民間企業へ委託した方が高くなってしまいうケースがあったと聞いているため、事前の情報収集などを行って、アウトソーシングの可能な業務を決定していく必要があると感じている。

### (3) 実施フロー

人事・給与システムについては、開発した後に、代理店と保守・カスタマイズ等の契約をしているだけであり、特に実施フローは無い。

システムの運用サポート、保守等は概ね以下のような業務フローとなる。

システムの運用……人事課及び情報企画室の職員が中心となって日常的な業務を行う。

トラブル発生……代理店である NTT コムウェア西日本に連絡を取る。

対応策……NTT コムウェア西日本がトラブルの対応策を電話、FAX、メールなどの手段で伝達。

トラブル対応……NTT コムウェア西日本の指示に従って人事課及び情報企画室の職員が対応する。

また、人事・給与関連業務の繁忙期における年末調整などのデータ計算に関しては、職員が実施しており、この計算結果の入力業務や人事異動者に関する前歴などの入力業務について派遣社員に依頼している。

### (4) 官民の役割分担について

上記のように、システムの保守等の中で、日常的な運用業務は職員が対応しており、トラブル発生時の対応策を代理店が指示してくるといった役割分担となっている。

人事・給与関連業務に関しては、派遣社員に依頼するのはあくまでも入力作業だけであり、重要な業務に関しては、全て職員が対応するようにしている。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

人事・給与システムの開発と保守等に関しては、以下のような手順で入札を行っており、データ入力のための人員確保については、入札ではなく随意契約により行っている。

企業からの情報収集……企業から仕様策定のための資料収集を行う。

仕様書の策定・入札公告……最終的な仕様を確定し、官報公告を行う。

説明会の実施・提案書受領…システム概要・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。

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。

入札実施.....審査合格者を対象に、入札金額の最低価格の企業を落札者とする。

国及び国立大学法人等においては、政府調達に関する協定の適用対象契約のうち一定の基準額に該当する案件について、官報公告により入札を実施することになっている。人事・給与関連業務に関する派遣社員の契約に関しては、1名を半年間の派遣であり、金額も随意契約の範囲内であるため、入札は実施していない。

ただし、当大学に出入りしている8社程度の人材派遣会社に対して、仕様書に基づく見積書を徴取し、派遣予定の契約先を決定している。

#### (2) 落札者の評価方法

政府調達の案件によっては、さらに上の基準額で行う総合評価落札方式があるが、人事・給与システムに関しては、調達予定額がこの金額に達して無いなかったため、総合評価落札方式ではなく、最低価格落札方式で実施した。

人事・給与システムの開発に関しては、仕様書に基づいたシステム開発に対する最低入札額により、落札者を決定している。

人事・給与関連業務における人材派遣会社の決定に関しても最低価格の見積額を提示した者を契約相手として決定している。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

新たに開発することになり、発生した業務であるため、サービスの質の向上という点で評価することは難しい。

ただし、人事・給与システムの保守・カスタマイズ等の様々な問い合わせに対し、代理店を経由して開発企業が主に対応している。しかし、NTTコムウェア西日本の連絡拠点が広島であるため、トラブルがあってもすぐに来れる訳ではないが、電話、FAX、メールなどの手段で対応策の指示やバグに対するパッチを用意するなどの対応でカバーされている。

#### (2) 人員削減

元々、文部科学省の新汎用システムで同様の対応をしていたものであり、そのサポート停止に伴い、新たに人事・給与システムを開発しなければならなくなって発生した業務であるため、人員削減の効果は出ないものである。

#### (3) その他

その他の点で認められる効果は特にない。

### 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

人事・給与システムの開発、人材派遣会社への依頼において、仕様の策定が最も重要である。そのため、仕様書の内容において工夫するようにしている。

(2) 講じている場合のその内容

システム開発における仕様の工夫

最終的な仕様書を策定する前段階で、色々な企業から意見を聴取し、その意見を反映させることによって、より良いシステムが入手できるようにしている。

人材派遣における仕様の工夫

人材派遣会社への依頼に当たっては、派遣社員の能力レベルによって業務効率などが変動してしまう。そのため、必要な能力レベルを示す項目を追加するようにしている。

例えば、『業務の従事経験が 年以上』などの項目を追加して、最低限のレベルを示すようにしている。

## 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

人事・給与システムの保守等においては、新しい人事・給与システムの導入が昨年 10 月からであり、まだ運用期間が短いこともあって、今のところ特に問題は発生していないが、問題・課題が顕在化していない可能性もある。

人材派遣会社に依頼している人事・給与関連業務については、派遣社員の能力レベルに差があるという点が大きな問題である。仕様書に記載している内容について、人材派遣会社によっては、目標値として理解してしまうことが少なくない。発注側としては、最低限の内容を記載しており、この仕様に対する 100%ではなく、120%、150%のレベルで実施してもらいたい。この点を改善するためにも、必要な能力レベルを具体的に仕様書に記載するようにしている。

(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

発注する際の仕様書の策定が最も重要なポイントになると考えられる。

アウトソーシング先と発注側との間で、仕様内容に関する意識合わせができていなければ、アウトソーシングを行うことによるメリットを得にくいものと考えられる。



B . 旅費支払い

## 1. 対象者プロフィール

法 人 名 : 国立大学法人 秋田大学  
所 在 地 : (〒010-8502) 秋田県秋田市手形学園町 1-1  
連 絡 先 : 018-889-2207  
教 員 数 : 642 名  
職 員 数 : 895 名  
学 生 数 : 学部 4,447 名、大学院 586 名  
特 徴 : 教育文化学部、工学資源学部、医学部  
取材対象者 : 財務部 経理調達課

## 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

法人化に伴って大学経営の効率化を進めると同時に、経費の削減を行っていく必要があったため、業務の見直しを行い、旅費計算業務についてはアウトソーシングすることになった。

業務の効率化を行うに当たっては、学内の教職員で構成するワーキンググループで検討を行っており、その結果として旅費計算業務を対象とすることが決定した。

当大学における年間の出張件数は、約 6,000 回であり、3 億円の旅費が発生していた。当然、出張に伴う業務も多く発生していたが、基本的には専任の職員を配置していたわけではなく、他の業務と兼務する形で業務を行っていた。

### (2) アウトソーシングの範囲について

当大学において、アウトソーシングしている旅費計算業務には、以下のような業務が含まれている。

旅行申請・決裁  
旅費計算  
交通機関、ホテルなどのチケットの調達  
旅費精算  
旅費の立替払い  
立替払い金の請求

上記のような旅費計算及び精算業務の全般について、当大学では JTB へアウトソーシングしている。

(3) 実施フロー

当大学における旅行関連業務は、以下のようなフローで実施している。

出張申請（出張者）

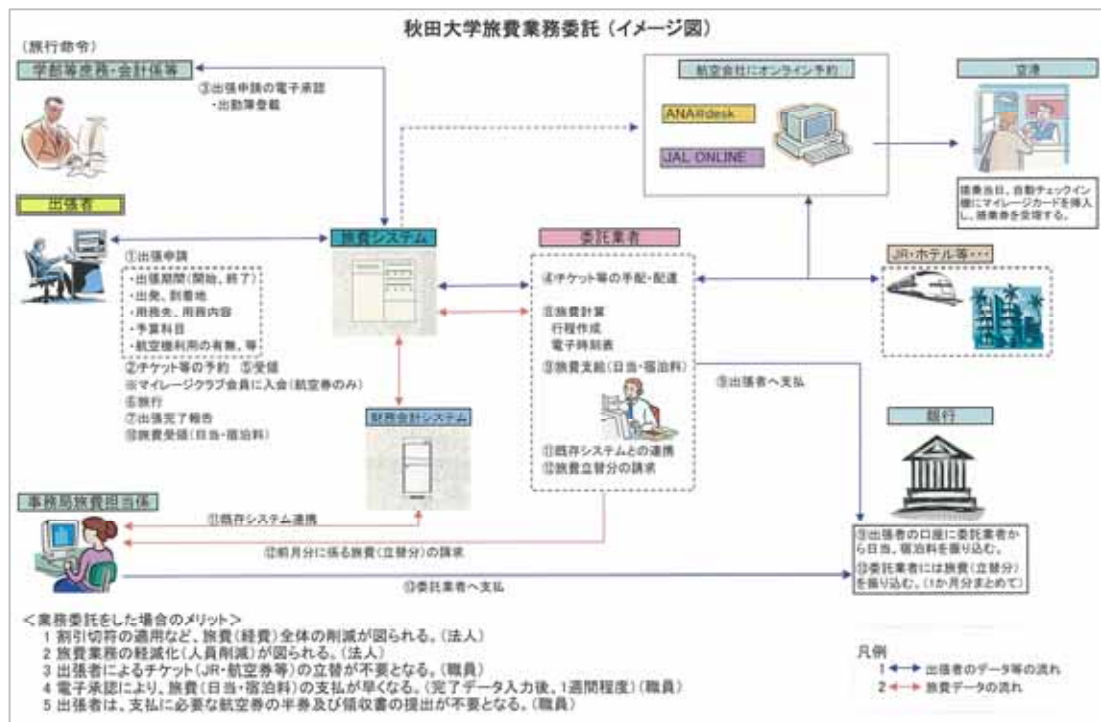
出張期間、出発地、到着地、用務先・内容、予算科目

電子認証（会計係）

チケットの手配・配達（JTB）

□出張完了報告（出張者）

旅費計算・支給



(4) 官民の役割分担について

出張に伴う業務全般を JTB に委託しており、大学側は旅費計算のチェックを行っている。

JTB を有効活用するように呼び掛けているが、教員の中にはインターネットなどで格安のチケットを手配するケースもある。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

もともと国立大学であるため、一定の金額を超える業務委託を行う場合には、入札を行うこととなっており、以下のようなフローで入札を実施した。

入札公告  
仕様書・技術要件の開示  
必要書類の提出  
旅費業務委託技術審査委員会において技術審査を実施  
入札

入札には JTB と生協が参加したが、技術審査の段階で生協が不合格となったため、結果として JTB の一社入札となった。なお、生協はシステム関連の技術審査において不合格となっている。

#### (2) 落札者の評価方法

特別な審査を実施したのではなく、仕様書・技術要件を満たしているかどうかによって評価を行った。

旅費計算業務は定型業務であるため、特別な審査を行う必要性も低いと考えている。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

JTB が回数券や往復チケットなどを活用してくれていることに加えて、パック旅行などを上手く利用することで、以下のような旅費経費の削減効果があった。

平成 18 年度	500 万円
平成 19 年度	900 万円
平成 20 年度	1,000 万円

旅費経費の削減効果があるため、全教職員への利用を呼び掛けている。特に、隣のキャンパスにある医学部では利用率が 30%程度となっており、医学部での利用促進をすることによって、さらに旅費経費の削減が期待できるものと考えている。また、割引率が高いパック旅行についても、積極的な利用を学内に呼び掛けている。

教員の中には少しでも旅費を抑えて研究費用を残そうとするケースがあり、場合によっては JTB よりも格安のチケットを入手している。例えば、HIS など低価格のチケットをインターネットで販売している事がある。

当大学では、旅費規程は規定通りのルートで行くことを決めているものではないと理解している。旅費規程で定められているルートで行くよりもコストを抑えることができるのであれば、良いという考えである。そのため、本来なら新幹線を利用することが規定されている地域への出張でも、航空機を利用したパックの方が安ければ、パックを利用してもらって良いのである。

## (2) 人員削減

出張に伴う業務の流れが変わったため、教職員が不慣れであったことから、導入当初はシステムの使用法の問い合わせ対応が忙しくなっていた。

また、前述したように、当大学の場合、もともと旅費関連の業務を行う専門の部署を設置していなかったため、人員の削減効果は不明である。

しかし、現在は旅費関連業務の大半を JTB へアウトソーシングしていることに加えて、システム経由で手配した場合、領収書の添付が不要となることなどから、事務職員の業務が軽減できている。

## (3) その他

教職員が立て替えた旅費や日当の支払いがアウトソーシング前よりも 10 日程度早くなっている。

アウトソーシング前は事務局において振込などを行っており、振込のタイミングは月に一回であったため、立て替えた旅費の支払いが遅くなっていた。

## 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

旅費関連業務をアウトソーシングするに当たっては、実際にシステムが稼働する前段階で以下のような取組を行っている。

#### 学内での説明会の実施

『旅費システム操作の手引き』の作成

本格導入の前に 3 ヶ月間試行期間を設けた

### (2) 講じている場合のその内容

#### 学内での説明会の実施

システム導入前に教職員を対象として 8 回の説明会を実施した。

#### 『旅費システム操作の手引き』の作成

JTB のマニュアルは非常に丁寧に記述してあるが、あまりにも分厚い説明書であり、分かりにくいことから、独自に簡易版の手引きを作成し、教職員に配布した。

#### 本格導入の前に 3 ヶ月間試行期間を設けた

本格導入前に実際にシステムを使って、使い方を理解してもらう期間として 3 ヶ月の試行期間を設けた。

マニュアルなどの紙媒体での説明よりも、実際に触ってもらうことが重要だと考え、試行期間を設定した。

## 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

全ての教職員に利用してもらいたいが、隣のキャンパスにある医学部では利用率が30%程度となっている。

本部キャンパスでは、ほぼ100%の利用率である。

### (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

旅費規程が複雑であるということが効率化を阻んでいるケースが見られるが、旅費規程はあくまでも旅費の上限を決めているものという理解の下でアウトソーシング先の民間企業の特徴を活かせるような委託が望ましいと考えている。

# 国立大学法人 岩手大学

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 岩手大学  
所在地 : (〒020-8550) 岩手県盛岡市上田 3-18-8  
連絡先 : 019-621-6006  
教員数 : 515 名  
職員数 : 285 名  
学生数 : 学部 5272 名、大学院 869 名  
特徴 : 人文社会科学部、教育学部、工学部、農学部  
取材対象者 : 財務部 財務管理課

## 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

旅費業務をアウトソーシングすることになったのは、大学の法人化に伴って、大学経営の効率化を進める必要が発生したことが最も大きな要因である。

アウトソーシングの対象としても良いと思われる業務は幾つかあったが、旅費精算業務をアウトソーシングしている大学があったことから、当大学でも実施することになった。

当大学における出張の件数は年間約 7,000 件となっており、旅費の総額は約 3 億 4,000 万円にもなっているため、効果があるのではないかという期待も大きかった。

### (2) アウトソーシングの範囲について

通常、旅行会社などへ旅費計算業務などをアウトソーシングする場合、旅行会社が所有しているシステムを使うことになると思われる。しかし、当大学の場合、物品請求予算管理システムを保有しており、このシステムに旅行計画作成機能『かるく出張』が付いているため、新たにシステムを必要としていなかった。

当大学が保有しているシステムの旅行計画作成機能を用いて作成した旅行計画に基いて、旅費の計算と支給を行うことになっている。

現在、アウトソーシング先である岩手大学生協に対しては、以下のような業務を担当してもらっている。

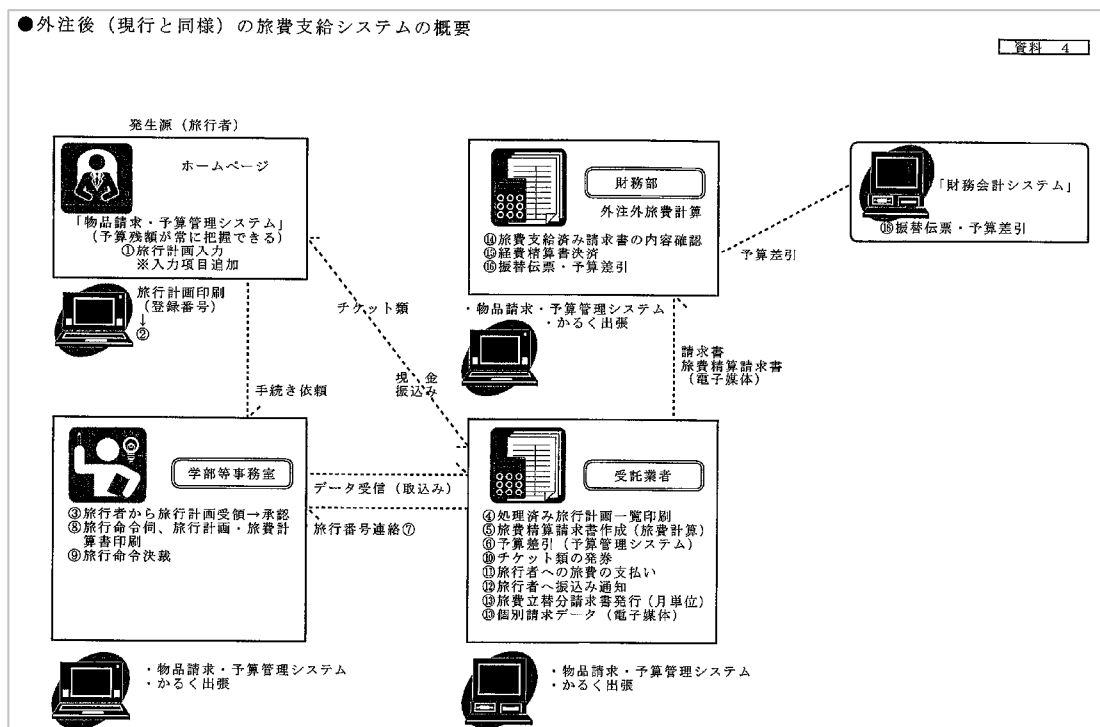
処理済み旅行計画一覧印刷  
旅費精算請求書作成（旅費計算）  
予算差引（予算管理システム）  
チケット類の発券  
旅行者への旅費の支払い  
旅行者への振込通知  
旅費立替分請求書発行（月単位）  
個別請求データ

当大学における旅費計算関連業務における特徴は『旅費を窓口で支払う』という点である。通常は旅行者の銀行口座へ振り込むことが多いと思うが、当大学の場合、学内に設置した窓口で支払うことを前提としており、振込手数料の分も経費削減に繋がっている。

### (3) 実施フロー

出張に伴う全体の業務フローは以下のようになっている。

- 旅行計画入力 印刷【旅行者】
- 旅行計画受領・承認【学部事務室】
- 処理済み旅行計画一覧印刷【学部事務室】
- 旅費精算請求書作成（旅費計算）【学部事務室】
- 予算差引（予算管理システム）【学部事務室】
- 旅行番号連絡【委託先】
- 旅行命令伺、旅行計画・旅費計算書印刷【学部事務室】
- 旅行命令決裁【学部事務室】
- チケット類の発券【委託先】
- 旅行者への旅費の支払い【委託先】
- 旅行者への振込通知【委託先】
- 旅費立替分請求書発行（月単位）・個別請求データ【委託先】
- 旅行支給済み請求書の内容確認【財務部】
- 経費精算書決裁【財務部】
- 振替伝票・予算差引【財務部】





#### (4) 官民の役割分担について

物品請求予算管理システムの管理運営を当大学が行い、旅費計算、料金支給、精算業務といった前述したような業務をアウトソーシング先が行うこととなっている。

また、旅費計算のチェックについては、財務部において実施している。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

通常、国立大学法人における入札案件は、文部科学省の入札案件の一覧に表示されることになっている。そのため、当大学の場合も文部科学省のホームページにおいて、入札案件として情報開示され、入札を実施している。

入札における主な流れは以下の通りである。

入札公告  
仕様書・技術要件の開示  
必要書類の提出  
技術審査  
入札

#### (2) 落札者の評価方法

入札に際して、仕様書などを受け取った企業は岩手大学生協の他に 2 社があったが、実際に必要書類の提出に至ったのは岩手大学生協ともう一社であった。

当大学における旅費計算関連業務においては、仕様書・技術要件の中にも『旅費の支払窓口を大学内に設置すること』という点が記載されており、大手旅行会社も入札への参加を見送ったようである。当大学内に窓口を設置する場合、多くの企業が新規で窓口を設置する必要がでてくるため、対応できないようである。

しかし、岩手大学生協は既に大学構内に窓口を持っているため、既存窓口を活用して旅費の精算業務を行うことが可能であるため、効率的な運用ができると判断し、合格となった。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

従来、旅行者が立て替えた旅費の支払いは月に一回の銀行振込で対応していた。前述したように、年間 7,000 回の出張について毎回振込が発生すれば、振込手数料だけでも数百万円ものコストになってしまう。

この旅費の受け渡しを生協の窓口で実施することとしたため、旅費関連の経費の中で振込手数料が大幅に削減され、コストダウンが実現できた。全面的に窓口での旅費支払いに移行したいが、窓口へ行く時間が取れないケースなどもあり、一部では銀行振込による支給が残っている状況である。

窓口での支払いへ変更したところ、工学部など生協窓口から遠い施設に所属する教職員は『取りに行くのが面倒だ』という意見も出ており、サービス品質という点で教職員の全員が喜んでいる訳ではない。

## (2) 人員削減

年間 7,000 件の旅費計算・支給の業務を専門に行っている職員は居なかったが、旅費規程などに詳しく、旅費計算業務に従事することが多かった 3 名の人員削減に繋がっている。

ただし、この 3 名の人員を解雇したということではなく、旅費計算以外の業務に専念してもらうようにしている。少なくとも旅費計算のチェックをする職員以外は、煩雑な旅費計算業務から解放され、負担軽減になっているものと考えている。

## (3) その他

従来、出張に伴う立替費用の振り込みは月に一回であったため、長期間立て替えている状態になっていた。

しかし、現在は旅費精算の内容をシステムに登録してから 3 日以内に生協窓口で支払うことになっており、旅費の支払いのタイミングが大幅に短縮している。この点については、教職員から大変喜ばれている。なお、銀行振込の場合でも、10 日以内に振り込むようになっている。

## 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

当大学の場合、独自の物品請求予算管理システムを保有しており、旅行計画作成機能『かるく出張』を継続利用することを前提としていたことから、アウトソーシングに伴う業務フローの変更が軽微であった。アウトソーシング後も教職員は通常通り物品請求予算管理システムへの入力、『かるく出張』による旅行計画の入力を行っている。

そのため、教職員に対するシステムの説明などを行う必要もなく、ほとんど何も行っていない。ただし、旅費支払いが振込から窓口での手渡しに変更になるため、この点については教職員への広報活動を通じて周知するようにした。

#### 教職員への広報活動

### (2) 講じている場合のその内容

#### 教職員への広報活動

当大学の場合、新たにシステムを導入するわけではないため、システムの使い方などを説明する必要は無かった。

しかし、旅費の受け渡し方法が変わるため、何処でどのようにして受け取るのかを説明した。

このような広報活動を行ったことによって、スムーズに新しい旅費業務へ移行することができた。

## 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

システムを変更していないため、大きな問題は発生していない状況である。

教職員から出てきている不満点としては、『生協の営業時間が 10～17 時と短いため、なかなか旅費を受け取れない』といった内容がある。先生の中には非常に多忙なケースもあるため、不便に感じているようである。

また、前述したように、生協がある場所から離れている施設に所属している先生は『取りに行くのが面倒だ』という不満を持っており、利便性が悪くなったと感じているようである。

### (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

旅費のシステムを既に持っているような大学の場合、当大学のやり方で振込手数料などを削減できる。しかし、システムを持っていないような大学の場合は旅行会社にシステムのレンタルも含めて検討した方が良い。

また、旅費規程のシンプル化も検討すると良い。アウトソーシング先の旅費計算が間違っていることが少なくないのであるが、これは旅費規程が複雑な事が要因の一つでもある。企業においては、人事異動によって担当者が変わってしまうケースもあり、旅費規程に接する機会が少ない人が担当すると旅費計算の間違いも増加するのである。また、複雑な旅費規程は、担当する人物によって解釈の仕方が異なるケースも出てきてしまう。

# 公立大学法人 岩手県立大学

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 公立大学法人 岩手県立大学  
所在地 : (〒020-0193) 岩手県滝沢村滝沢字巣子 152-52  
連絡先 : 019-694-2000  
教員数 : 215名(短期大学を含む)  
職員数 : 88名(短期大学を含む)  
学生数 : 学部 2,003名、大学院 191名  
特徴 : 看護学部、社会福祉学部、ソフトウェア情報学部、総合政策学部  
取材対象者 : 総務財務室 予算経理グループ

## 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、以前、県立大学であったことから、学内で使用していた財務会計、旅費計算、物品調達などのシステムは全て県のシステムを使用していた。

しかし、法人化に伴って、それまで使用していた県のシステムを使用することができなくなってしまった。この際、財務会計などのシステムに関しても、当大学において構築することになり、旅費計算などの業務に関しても、何らかの対応をする必要が出てきた。

旅費計算業務に関しては、従来のようなシステムを新たに開発するのではなく、旅行会社などの外部の民間企業へ委託する方が良いと判断した。

当大学が旅費計算業務をアウトソーシングを検討した平成16年当時は、旅費業務をアウトソーシングしている大学がほとんど無かったため、旅行会社も当大学も手探りの状況で進めていった。

当大学における旅行回数は約5,400回、金額にすると2億円以上にもなる。

### (2) アウトソーシングの範囲について

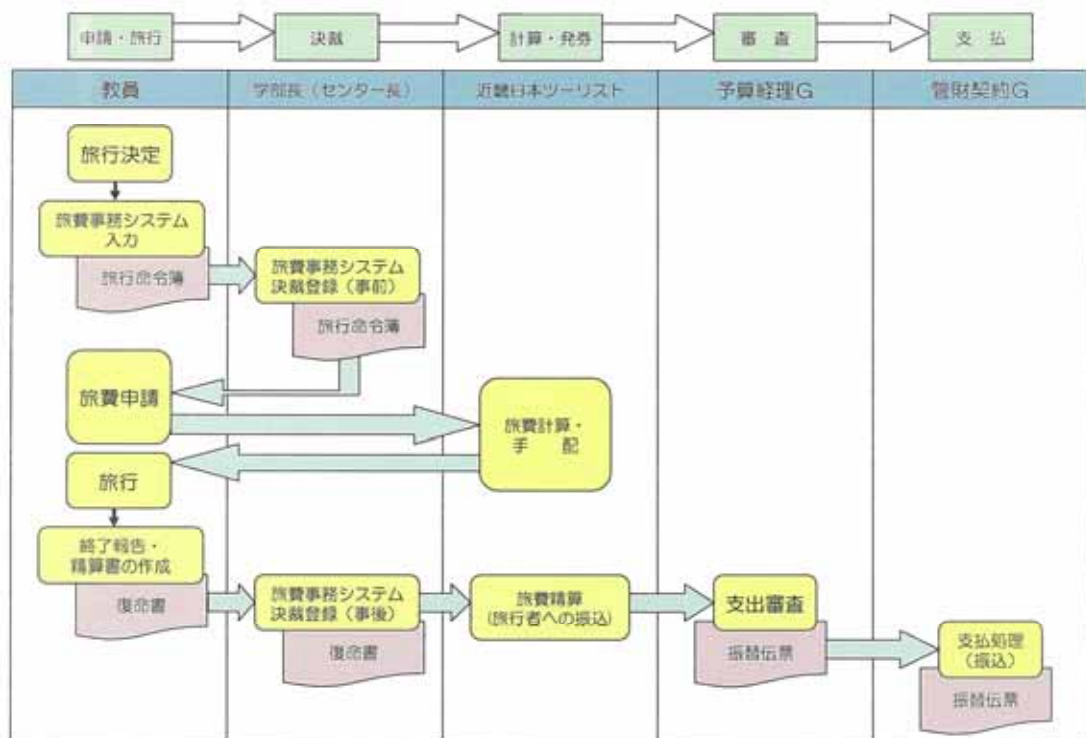
現在、アウトソーシング先である近畿日本ツーリストに対しては、以下の業務をアウトソーシングしている。

旅費計算(旅程作成)  
チケット手配  
精算

(3) 実施フロー

当大学における旅費関連業務のフローは以下の通りである。

- 旅行命令作成（教員）
- 決裁（学部）
- 旅費計算・手配（委託先）
  - 旅程・手配の確認（教員）
  - 出張（教員）
  - 終了報告・精算書作成（教員）
  - 決裁（学部）
  - 精算（委託先）



(4) 官民の役割分担について

上記のような業務フローであり、旅費の計算などを含む旅程作成、チケット手配、精算は委託先が行うが、それ以外の部分は全て大学側が行っている。

なお、現状では旅費計算のチェックを行っていないため、今後、しっかりとチェックしていく考えである。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

当大学では、以下のようなフローに従って入札を行っている。

前述したように、当大学が旅費計算業務などのアウトソーシングを行った当時は、他の大学における事例がほとんど無かったことから、どのように業務を遂行するのか等、企業側の提案内容についてプレゼンテーションを行ってもらするなど、慎重にアウトソーシング先の決定を行っている。

入札公告  
仕様書・技術要件の開示  
提案書の提出  
技術審査・プレゼンテーション  
委託先の決定

なお、企業側に提出してもらった提案書には、価格が記載された状態で提出してもらっている。

#### (2) 落札者の評価方法

前述したように、アウトソーシング先の決定に際しては、学内のプロジェクト会議で入札参加企業に提案内容のプレゼンテーションを行ってもらっている。このプロジェクトの参加メンバーが企画内容、プレゼンテーション内容を評価して委託先を決定している。

毎週火曜日と木曜日にチケットなどを届けてくれる点、ヘルプデスクを設置してくれる点などが近畿日本ツーリストに決定したポイントになっている。

あくまでも企画提案内容を重視してアウトソーシング先と決定しているため、必ずしも低価格の企業に決定していない。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

年間 5,000 件以上の出張に伴う旅費計算業務を行う中で、問題が発生したのは数件程度であり、アウトソーシングに伴う品質面の低下はみられない。

むしろ、毎週火曜日と木曜日にホテルや電車などのチケットを届けてもらえるようになり、利便性が向上している。

#### (2) 人員削減

当大学の場合、もともと旅費計算を行う専任の職員がいたわけではないため、特に人員削減効果は出ていない。

ただし、旅費計算業務を兼務する職員の業務負担の軽減にはなっているものと思われる。

(3)その他

平成 17 年に近畿日本ツーリストのシステムを導入した直後は、『使いにくい』といった意見が非常に多かった。

しかし、使い勝手を向上させるために、当大学と近畿日本ツーリストの双方で意見を出し合って改善していった結果、シンプルな画面内容に変更することになり、翌年には使い勝手が良くなった。

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伴って業務フロー、旅費計算システムの変更が必要になってしまふことから、以下のような取組を行い、業務をスムーズに進められるようにすると同時に、システムの改良を行っていった。

ヘルプデスクの設置  
定期的な学内の意見収集

(2)講じている場合のその内容

ヘルプデスクの設置

システムの変更に伴って学内からの質問が多くなることを想定し、近畿日本ツーリストに電話、FAX、メールに対応したヘルプデスクを設置してもらった。この点は委託先決定の要素の一つにもなっている。

なお、教職員向けのシステム操作マニュアルなども作成し、配布している。

□定期的な学内の意見収集

定期的に学内の教職員から意見を聞いており、これによって、使いやすいシステムへ変更することができている。

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

平成 17 年に導入した直後は、『使いにくい』といった意見が非常に多かった。翌年にはシンプルな画面内容に変更したため、使い勝手が良くなった。

(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

定期的にシステムに対する学内の要望を聞き、その結果をベースに変更を加えていくことによって、使いやすいシステムになるのだと思う。

# 国立大学法人 金沢大学

## 1. 対象者プロフィール

法 人 名 : 国立大学法人 金沢大学  
所 在 地 : (〒920-1192) 石川県金沢市角間町  
連 絡 先 : 076-264-5111  
教 員 数 : 1,012 名  
職 員 数 : 事務職員 405 名、技術職員 896 名  
学 生 数 : 学部 8,007 名、修士 1,336 名、博士 933 名  
特 徴 : 文学部、教育学部、法学部、経済学部、理学部、医学部、薬学部、工学部  
取材対象者 : 財務部 財務企画課 財務総括係

## 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

国立大学は法人化されることになり、当大学においても平成 16 年に国立大学法人となっている。法人化前は毎年決まった予算が割り当てられていたが、法人化に伴って毎年決まった率で国からの予算が削減されることになっている。

今後、国からの予算の縮小に対応していくためには経費削減を行っていく必要があり、学内の業務についてアウトソーシングできるか検討した結果、旅費計算の業務はアウトソーシングすることによって、経費削減が可能と判断し、民間企業を活用することになった。

旅費計算といっても単純に交通費、宿泊費、日当を計算するという訳ではなく、国家公務員の出張規程に合った旅費の計算を行う必要がある。加えて、当大学の独自の出張規程も決められており、出張旅費関連の規定だけで 30 頁近い書類がある。これらの規定を熟知している必要があることから、旅費計算といっても煩雑な業務となっている。

この煩雑な業務は、昔は各学部の事務局において実施していたが、効率化のために本部事務局において集中して実施するようになった。それでも、本部事務局で実施していた際は、正職員が 5 名程度で対応していた。

当大学では、出張などの件数が非常に多いため、旅費計算を行って出張者が立て替えた費用を振り込むまでに時間がかかっていた。また、振り込みは一ヶ月に一回となっていたため、もっとスピードアップしてほしいという要望が多く、この点も外部への委託を行うことになった一つの要因である。



(2)アウトソーシングの範囲について

当大学から日本旅行に対して、以下のような業務を委託している。

- 旅費計算関連システムの提供
- 旅費計算
- 交通機関、ホテルなどの手配（チケット購入）
- チケットの配達
- 旅費精算

(3)実施フロー

出張に伴う旅費計算、チケット手配のフローは以下の通りである。

出張命令（教員に対して事務局が実施）

ログインし、出張先などを入力、同時にチケット手配の有無を入力  
内容の確認

日本旅行側で旅行ルート、旅費などを算出する。

チケットを届ける

チケット手配の要望があった場合には日本旅行がチケット手配を行い、事務局へ届ける。

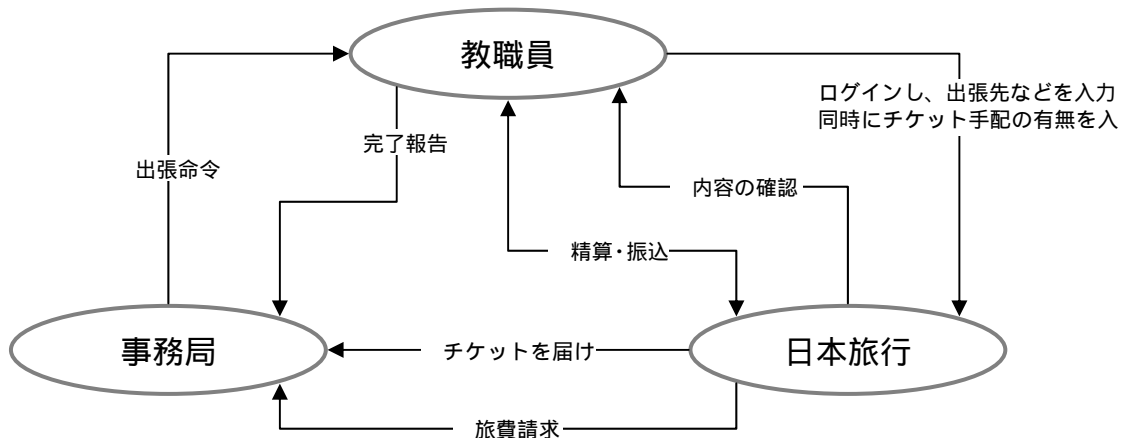
教員の中には、自分の所まで届けて欲しいというケースもあるが、事務局に来たチケットを取りに来てもらう。

完了報告（事務局に対して教職員が実施）

精算・振込

教職員が立て替えた旅費を振り込む

旅費請求



#### (4) 官民の役割分担について

出張に伴う業務全般については日本旅行が行い、大学側は旅費計算に間違いがないかチェックする役割を担っている。

当大学の旅費規程が複雑な事が要因ではあるが、日本旅行の旅費計算では多くの計算間違いが発生している状況である。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

旅費精算業務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。

仕様書の開示	当大学が求めている旅費精算業務の業務範囲とその業務を行うに当たって必要となる免許などを仕様書としてまとめた。当大学では、単純に旅費の計算と支払業務だけを委託するのではなく、チケットの手配なども委託することになっていたことから、旅行業の免許を持っていることが必須となっている。この仕様書を応札希望者に開示し、内容説明などを実施した。この時点では2社が対象となっていた。
提案書の提出	仕様書で求められている業務の実施可否、免許保有の有無について応札者に資料の提出をしてもらった。
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。その結果、免許を持っていない会社による入札は、書類審査で不合格となってしまった。
入札	最終的に書類審査を通過した日本旅行だけで入札を実施することになった。

現在、委託している日本旅行に対しては4年間の契約で委託しているため、契約期限が来た段階で学内で検討し、2年間の契約延長を行うのか、それとも改めて入札を実施するのかを決定する考えである。

特に、前回の入札では1社が不合格になってしまい、日本旅行だけの入札だったことから、もしも入札を行う場合には、もう少し入札希望者が増えてほしいと考えている。

#### (2) 落札者の評価方法

書類審査においては、『旅行業免許を持っているか』、『同様の業務請負実績があるのか』といった点を中心に検討を行った。この結果、旅行業の免許を持っていない会社による入札は、書類審査で不合格になっている。

当大学としては、仕様書に記載した内容、つまり求めているチケット手配と旅費精算

業務を行うことができれば良いのであって、これらの書類審査以外には特別な評価は行っていない。

仕様書に記載した内容を満たしていることを前提として、入札価格が最も安ければ良い。

#### 4. 効果

##### (1) サービスの質の向上

旅費計算の間違いが少なくないことから、あまり品質がアップしたとはいえないと思う。

旅費計算の間違いとは、規定に沿ったルートでの出張になっていないようなケースが発生している点である。例えば、当大学では東京への出張は、金沢から越後湯沢まで在来線特急、越後湯沢から東京まで新幹線というルートが決められているが、米原経由の東海道新幹線利用や、小松空港からの飛行機利用などが出てきている。このような規定に沿っていないルートの利用などについて、チェックを行っていく必要があり、この点は品質の向上につながっていない。

現在は、各学部の事務局に旅行ルートなどを中心に旅費計算のチェックを行ってもらっている。

##### (2) 人員削減

人員の削減という点では、旅費の計算業務に本部の正職員が5名程度で対応していたが、この5名の人員削減ができたことから、人員削減効果があったと言える。

ただし、5名の正職員を解雇したということではなく、他の部門へ移動し、新規雇用人員を抑制することによって、人員の抑制を図っている。

##### (3) その他

その他の良くなった点としては、教職員が立て替えていた出張旅費の振り込みが早くなった点が上げられる。

日本旅行へのアウトソーシング前は、月に1回の振り込みであったため、タイミングによっては振り込みまで一ヶ月近く出張した本人が立て替えておくような状況であった。しかし、アウトソーシング後の現在は1週間程度で支払いが完了しており、教職員からは喜ばれている。

#### 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

当大学では、旅費計算業務のアウトソーシングを行うに当たって、以下のような取組を行った。

学内での説明会の実施

日本旅行への説明の実施

業者選定においては、仕様書通りの業務が実施できるのかをチェックしている程度であり、特別な取組のような事は行っていない。

## (2) 講じている場合のその内容

### 学内での説明会の実施

旅費計算のアウトソーシングを行うことによって、これまでの業務フローが全面的に変わってしまうことから、教職員を対象として説明会などを実施することによってスムーズに移行できるように工夫した。

しかしながら、説明しただけでは、なかなか理解してもらうことができず、移行当初は『使い方が分からない』などの多くの問い合わせが来ていた。

### 日本旅行への説明の実施

また、当初は旅費規程をシンプルにすることを検討したが、結果として変更しないことになった。そのため、アウトソーシング先の日本旅行に対しては、円滑な業務遂行ができるように、旅費規程に関する説明を行った。

## 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

もともと国立大学だった大学に関しては、国家公務員旅費規程に加えて、独自の旅費規程なども残っているケースが多い。旅行会社はこれらの規定を熟知している訳ではないため、この規定に対する知見を深めてもらう必要がある。当大学では『旅行会社なのだから分かっているだろう』と考えていたが、実際に多くの計算間違いが発生していることから、しっかりと教育をする機会を作った方が良いと感じる。

また、そもそも国立大学は法人化されたのだから、旅費規程そのものをもっとシンプルにする必要がある。旅費を抑制するために、旅費計算のチェックをするための人件費が出ていくという状況は、考え直す必要があるのだと思う。

当大学においても、旅費計算業務を外部委託することが決定した際に、旅費規程の見直しも検討したのであるが、結局、規定の見直しは先送りになってしまった。今後は、もっとシンプルな旅費規程へ変更する方向で検討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

今後、旅費計算業務などをアウトソーシングする大学は、旅費規程の見直しを行ってから外部委託した方がよいと思う。その方が旅費計算の間違いも少なくなる上、チェックの手間も削減できると思う。

そもそも、旅費規程があまりにも複雑になっているからこそ、旅費計算業務というものが発生しているのだから、この規程をもっとシンプルにすれば、業務負担も小さくなると思う。

# 国立大学法人 鳥取大学

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 鳥取大学  
所在地 : (〒680-8550) 鳥取県鳥取市湖山町 4-101  
連絡先 : 0857-31-5007  
教員数 : 792 名  
職員数 : 事務職員 267 名、技術職員 753 名  
学生数 : 大学 5,268 名、大学院 689 名  
特徴 : 地域学部、教育地域科学部、医学部、工学部、農学部  
取材対象者 : 経理部 経理課

## 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、国立大学法人となった平成 16 年 4 月から教職員の旅費の清算業務を民間の旅行会社にアウトソーシングしている。国立大学の法人化に伴って毎年決まった率で国からの予算が削減されるため、人件費を削減するために、旅費の清算業務をアウトソーシングすることにした。

教職員の旅費清算業務をアウトソーシングした背景については、人件費削減を目的として旅費清算業務の担当者を減らすことが大前提であったが、それ以外に、複雑な旅費規程による業務ミスの解消、各学部・経理担当者の業務負担軽減、他の経理システムと旅費清算業務を統合することによるチェック機能の簡素化、等もアウトソーシングした目的になった。

旅費清算業務をアウトソーシングする前は、各学部・事務局の経理担当者が清算業務を行い、経理部経理課で「鳥取大学職員旅費規程」および「国家公務員等の旅費に関する法律」に適合しているかチェックを行っていた。

旅費の清算業務は、前述した鳥取大学独自の旅費規程だけでなく国家公務員の旅費に関する法律に定められた規定で行われるため、非常に煩雑である。また、上記の規定・法律以外に旅費の財源が国から支給される科学研究費補助金でまかなう場合もあり、この科研の清算システムも大学の経理システムとは別に存在し、複数の規定・システムを使用して旅費の清算業務を行わなければならなかったため、各学部・事務局の経理担当者にとって多大な負担になっていた。

また、各学部・事務局の経理担当者は旅費の清算業務だけを行っているわけではなく、他の経理業務も兼務しているため、清算内容の間違いが多く、チェック機関であった経理部 経理課の業務負担も大きかった。

以上のように、複数の旅費規程、システムを統合することで業務の効率化を行い、旅費清算業務を簡素化することで担当者の人数を減らし、人件費を削減することが、アウトソーシングする目的であった。

なお、平成 16 年 4 月に初めて旅費清算業務をアウトソーシングした業者は JTB であり、3 年契約を結んだ。しかし、3 年後の平成 19 年 4 月からは日本旅行と 3 年契約を結んでおり、現在のシステムは稼働開始して 2 年になる。最初の時は、JTB だけが入札に参加したため JTB と契約をしたが、2 回目の時には JTB と日本旅行の 2 社が入札に参加した

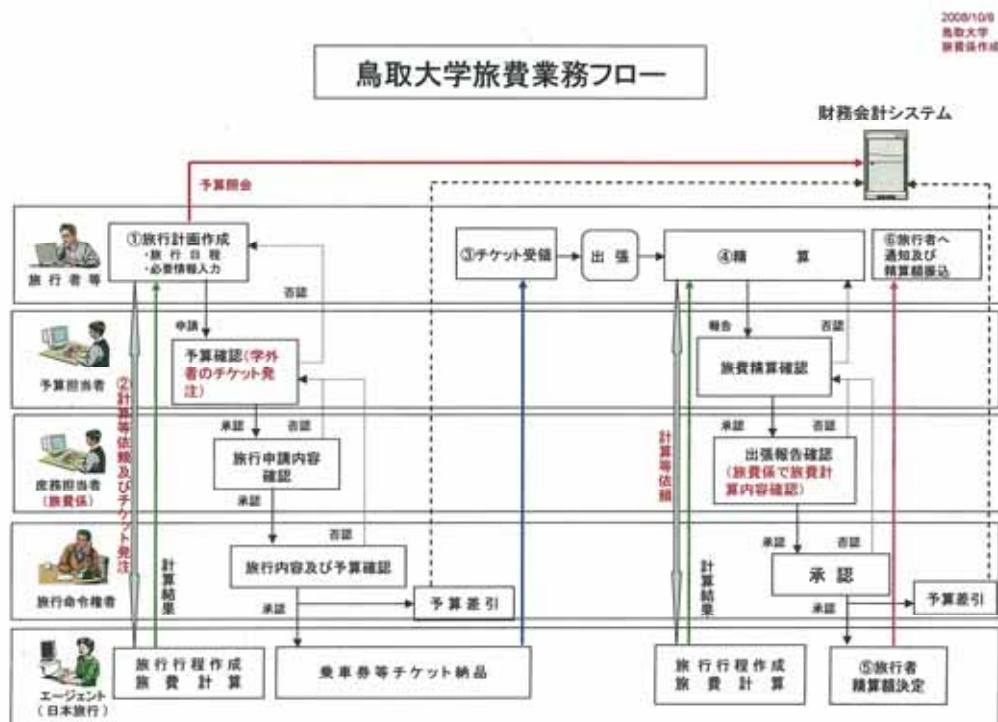
ため、価格の安い日本旅行と契約した。

(2)アウトソーシングの範囲について

旅費清算業務をアウトソーシングしている業務内容は以下の通りである。

- ・旅費行程作成
- ・旅費計算
- ・チケット調達及び配達
- ・旅費の立替払い（出張者の口座に日本旅行が旅費を振り込み、当大学は月 1 回の頻度で業者に旅費の総額を支払う）

(3)実施フロー



(4)官民の役割分担について

当大学教職員の役割

- ・旅行者：旅行計画の作成、旅費の清算（システムに旅費の詳細を入力）
- ・予算担当者：予算の確認、旅費清算の確認
- ・経理部経理課：旅費申請の確認、出張報告確認
- ・旅行命令者（教授であれば学部長）：旅行内容および予算の承認

日本旅行の役割

- ・旅費行程作成
- ・旅費計算
- ・チケット調達及び配達
- ・旅費の立替払い

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

旅費清算業務の業者選定は一般競争入札を行って決定しており、平成 19 年 4 月に実施した入札方法は以下の通りである。

##### 旅費業務委託仕様書の開示

旅費業務システムの技術的要件(当大学の経理・科研システムとの統合など)やチケットの調達・立替払いに関する仕様を開示し、当大学が求める仕様を満たすことが出来る業者を募集した。

##### 提案書の提出

当大学が求める仕様をもとに業者に提案書を提出させた。提案書は日本旅行と JTB の 2 社が提出した。

##### 書類審査

当大学が求める仕様に適合しているか書類審査を実施。日本旅行および JTB とともに要件を満たしていた。

##### 入札

書類審査を通過した日本旅行および JTB の 2 社で入札を実施。最終的に日本旅行の価格が安かったため、日本旅行に決定した。

#### (2) 落札者の評価方法

書類審査の際に基準としては「当大学の要求する技術的仕様の適合しているか」「過去に旅費業務を請負った実績」などを考慮して評価するようにしているが、JTB や日本旅行のような大手の旅行会社は、技術・実績ともに当大学の要求を満たしている場合が多いため、実際は、入札による価格で決定する場合が多い。

国立大学における旅費清算業務の請負は全国的に進んでいると当大学では考えており、多くの国立大学で JTB か日本旅行に委託している場合が多いと考えている。したがって、この 2 社で入札になった場合は、実質は価格の安い方が落札していると感じている。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

旅費清算業務をアウトソーシングしたことによる効果は複数有り、その詳細は以下の通りである。

- ・チケットの割引制度が利用可能になり、旅費の実費を削減出来た
- ・経理システムおよび科研システムと統合したことで清算業務の簡素化につながった。
- ・各学部・事務局の経理担当者の負担軽減につながた。
- ・旅費の立替えによる出張者への支払いの迅速化につながった。以前は、月 1 回まとめて出張者に旅費を支払っていたが、現在は、出張者が立替えた旅費は日本旅行からその都度振り込まれるため、出張者からの評判が良くなった。
- ・日帰り出張など単純な行程については、経理課のチェックがほぼ不要となった。
- ・領収書の提出枚数が減った(航空券は領収書の提出が不要)



## (2) 人員削減

アウトソーシングする前に旅行清算業務を担当していたのは6名であったが、アウトソーシング後は4名となったため、人員削減につながったと言える。

## (3) その他

旅費業務をアウトソーシングしたことによるメリットは前述の通りであるが、デメリットとしては、各学部・事務局の経理担当者の負担軽減につながったが、旅費清算のチェックを行う経理部経理課の旅費担当者の負担が逆に増えてしまったことである。各学部・事務局の経理担当者に負担していた人件費の削減につながり、旅費清算業務にかかるトータルでの人件費削減にはつながったものの、旅費担当者の残業代や業務負担は逆に増えてしまった点が挙げられる。

今まで、出張者が作成した旅費清算書を各学部・事務局がチェックしてから旅費担当者が最終チェックしていたものを、現在では出張者が直接システムに旅費の詳細を入力したものを旅費担当者がチェックしているためであり、出張者の入力ミスによる確認・修正業務が多く発生している。

日本旅行には、旅費担当にシステムの講習会を行っているだけでなく、出張者向けにも定期的にシステムの講習会を開いてもらっている。また、講習会以外に、CD-Rに収められたマニュアルを作成してもらって出張者に配布してもいるが、教授など年齢が高い教職員はシステムの使い方を詳しく理解していない場合が多いため、入力ミスが多いのが現状である。

## 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

旅費清算システムの使い方に関する講習会の実施、マニュアル配布を行っている。

### (2) 講じている場合のその内容

日本旅行に対して、システムの使い方に対する講習会の実施とCD-Rでのマニュアル作成を行うよう日本旅行と契約している。前述の通り、教授など年齢が高い教職員は依然としてシステムの使い方を良く理解していないものも多いが、定期的(半年に1回程度)講習会を行ってきたことで、徐々に、システムの使い方を理解する教職員も増え、入力ミスは確実に減っている。

## 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

旅費清算システムの問題点・課題点としては、教職員にシステムの使い方を理解してもらうことで入力ミスを減らし、旅費担当者の負担を軽減することである。

業者の説明会やマニュアルを作成して配布するなどして対応しているが、そもそも、大学独自の旅費規程や国家公務員の旅費規程、科学研究費など旅費規程や予算配分にやり方が複雑であることが、出張者の入力ミスを誘っているためであり、今後は、旅費規程

を統一するなどしてシンプルにする必要性を感じている。

(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

入力ミスが問題点となってくるため、業者と契約する際には、システムの講習会やマニュアル作成などを盛り込むだけでなく、運用上、旅費担当者がシステムの使い方がわからなくなった場合には、無償で問題解決のための指導を行う体制作りするような文言を盛り込む必要があると考えている。

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 高知大学  
所在地 : (〒780-8520) 高知市曙町 2-5-1  
連絡先 : 088-844-0111  
教員数 : 606 名  
職員数 : 事務職員 348 名、附属学校教員 86 名  
学生数 : 学部 4,945 名、修士 358 名、博士 347 名  
特徴 : 人文学部、教育学部、理学部、医学部、農学部  
取材対象者 : 総務部人事課 共済・旅費グループ

## 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

当大学がアウトソーシングに着手した背景は、平成 16 年度から施行された国立大学の法人化に伴い、今まで以上にコスト削減や業務の効率化を図る必要性が生じたことによる。

アウトソーシングの目的はコスト削減と業務の効率化を図ることにあり、中でも事務処理の効率化を目指すことである。このため、中期計画の中において、「事務の効率化・合理化に関する目標を達成するための措置」や「経費の抑制に関する目標を達成するための措置」として、アウトソーシングの活用を盛り込んだ。

単に事務処理の効率化といっても、様々な業務において事務処理を伴うことから、まずはどの業務においてアウトソーシングを活用できるかの検討を学内で行った結果、メリットが大きいと想定される旅費業務をアウトソーシングすることとした。

しかしながら、事務処理の効率化を実現するためには、単純に従来から実施する旅費業務のどの要素をアウトソーシングするかという検討とともに、他のシステムとの連携をも検討する必要がある。なぜなら、当大学では各部局で作成した紙ベースの旅行命令書に基づき、計算ソフトを利用して旅費計算を行う方法を採用しており、帰任後に財務会計システムにより旅費精算を行う際に、以下のような予算不足が発生するということが及び出張申請に手間を要することの 2 つの問題があった。

予算不足が発生する原因は、出張申請時から旅費精算時までの間で予算管理が確定できないことによる。

当大学では、国内の出張は全て精算払いと定めているため、出発日から精算日までには必ず一定の期間を要す。出張申請は、当然予算の範囲内でなければ承認されないため、出張希望者は財務会計システムを通じて予算残高を確認した後に、出張申請するという流れであった。ただし、財務会計システムでは確認した時点での予算残高の照会が可能であるが、出張申請時から教員ごとの予算管理を行うシステムではなかったため、帰任後出張費用を精算しようとした時には予算が足りなくなっていた、という事が起きていた。

このような事態を改善するために、旅費業務のアウトソーシングと同時に、旅費システムを導入し、さらに財務会計システムとの円滑な連携を図ることとした。



報告・・・帰任後、申請者又は出張者から申請を行う。

報告承認・・・旅費担当者が出張報告内容を確認・承認後に、予算担当、出納役、旅行命令権者、監査担当が順次承認する。(電子決裁)

旅費振込・・・旅費総額から日本旅行手配金額を控除した金額を、出張者の指定する口座へ振込む。

振込通知・・・出張者に旅費振込通知(メール送信)

申請者・・・予算権限を持つ者。(出張者又は出張依頼者)

#### (4) 役割分担について

日本旅行が行程作成・旅費計算提案やチケット手配、旅費振込などの実務を行い、大学がそれらの確認及び全体管理をするという分担としている。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

事業者を選定するにあたり、当大学ではプロポーザル方式を実施した。

アウトソーシングによる費用対効果をより高めるためには、旅費システムについても大学として納得できるレベルの、効果的で使いやすい機能を発揮できることが不可欠であることと、旅費システムと財務会計システムの円滑な連携が必要であり、価格だけではなく提案の内容も重要であった。

これらの理由から、事業者の選定方法はプロポーザル方式が最適と判断した。

#### (2) 落札者の評価方法

評価に当たっては、総合評価という形で、提案内容、価格、システムの使い易さ、導入実績といった点を考慮した。その結果、日本旅行に委託することに決定した。

当大学では、企業から提案を受けるだけでなく、独自に他の大学における旅費業務のアウトソーシング導入事例を調査した。これは、企業の提案だけではプラス面ばかりが強調されてしまい、マイナス面が見えにくいことや、利用者の視点でなければ気付かない点もあることから、様々な意見を取り入れてから判断しようと考えたものである。

また、旅費業務のアウトソーシングに関する知識も乏しく、プロポーザル実施前に、各社による説明会を数回実施するなど事前の情報収集を図った。

事前の情報収集や、プロポーザル時の提案内容により各社のシステムの性能や対応の差異について理解することが可能となり、これらの結果を踏まえて総合的に判断し、日本旅行に委託したのである。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

アウトソーシング導入効果として、以下の点が挙げられる。

- ・業務の効率化が実現
- ・簡潔な予算管理
- ・出張者の費用立替負担の軽減

#### 業務の効率化の実現

従来までは旅費担当者が1件ずつ行程検討をした上で旅費計算や支払伝票作成を行っており、旅費計算や支払伝票作成等の業務処理が全体として4千件余にも上り、その内容も非常に煩雑な業務となっており、旅費担当者の負担が大きかった。

しかし、アウトソーシングの導入により、行程・旅費計算においては、日本旅行が提案してきた内容について確認を行うのみとなった。

また、当大学から日本旅行への支払いについても、日本旅行から送られてくる明細データを確認するのみとなったことから、契約担当者の負担が大幅に減少し処理スピードが向上した。

出張件数がアウトソーシング導入以前と比較して約1.5倍増加したが、導入前より少ない人数で処理が可能となっているという効果もでている。

#### 簡潔な予算管理

従来は出張申請時において、財務会計システムにより教員ごとの予算管理が出来なかったことから精算時に予算不足になるケースが発生していた。

しかし、旅費システム導入時に財務会計システムと連携させ、旅費システム上で予算確認と出張申請データの承認を行うことで、財務会計システムの予算管理を行う仕組みを構築したことで解決することができた。

#### 出張者の費用立替負担の軽減

当大学は国内の出張については精算払いと定めているため、従来は出張費用は本人立替となっていた。しかし、チケットの現物支給や旅費の振込業務を日本旅行にアウトソーシングし、かつ、出張者への振込回数を増やしたことに伴い、出張者本人の費用立替負担が軽減した。

### (2) 人員削減

従前は旅費の計算業務だけを専任4人で担当したが、アウトソーシング導入後は専任3人とし、課内協力(書類の整理や、時々手伝ってもらう程度)0.5人分と、合計3.5人での業務が可能となった。

さらに、他の各部局で行っている旅費業務についても、以前と比較するとかなり軽減されたことが推測できる。

例えば、これを100件当たりに係る旅費業務時間で比較すると、従前は部局175時間・事務局147時間、アウトソーシング導入後は部局36時間・事務局86時間となった。前

述したように、出張件数が従前と比較して 1.5 倍に増加したにも関わらず、コスト削減や業務時間の短縮につながっている。

### (3) その他

アウトソーシングとは直接関係ない事柄であるが、アウトソーシングを導入する際に、チケットの手配において、ANA、JALとの法人契約により「無記名式 6 回数券」の利用を始めた。当大学では、期限内に利用が見込まれる区間として、「高知 大阪」「高知 羽田」間について利用している。このチケットは、利用者が当大学の旅費システムから直接オンライン予約又は日本旅行に手配依頼することで入手可能となっている

さらに、利用者が旅費システムから利用便や、どの駅周辺のホテルを予約したい旨の希望を伝えることにより、日本旅行がその内容に最も近いものをパック商品の中から提案することによって、パック商品の利用も大幅に拡大されたことで 1 件当たりの旅費コストが削減され、多大な経費削減効果も得られている。

無記名式 6 回数券……	航空券における法人割引サービスの一つで、発着地域を選択し、その間の無記名式の 6 回数券が購入できるサービス。一般市場では販売されていない。価格は、例えば「高知 羽田」間では、往復航空チケット割引を適用するよりも 1 万円以上安くなる。無記名式のため、契約した法人の者であれば誰でも使用でき、搭乗精算のため変更や取消についてもキャンセル料金は発生しない。ただし、有効期限があるため、期限内に使いきれない区間に限定するための検討が必要である。
パック商品……	鉄道乗車券等又は航空券とホテルがセットになった商品で、一般市場でも販売されている。交通機関とホテルを別々に手配する場合と比較して 3 万円程度の差額が出る場合もある。ただし、予約においては出発の 10 日前までに行う必要があることと、変更・取消についてはキャンセル料金が発生することがある。

## 5. 実施上の工夫、課題の克服策

### (1) アウトソーシング導入における工夫・対策を講じているか

当大学がアウトソーシングを実施するに当たって講じた内容は以下のとおりである。

- ・ プロポーザル実施前に数回の各社による説明会の実施
- ・ 二段階での教職員への説明会の実施
- ・ マニュアルの作成及びヘルプデスクの設置

### (2) 講じている場合のその内容

#### プロポーザル実施前に数回の各社による説明会の実施

当大学がアウトソーシングを導入するに当たり、そもそもアウトソーシングとは何なのか、どのように旅費業務にアウトソーシングを活用すれば効果が期待できるのかといった点のなどの視点から理解を深めるために行った。アウトソーシングの目的である、コスト削減と業務の効率化を実現するためには、どのようなやり方法が適しているのか、また各社のシステム及びサービスの内容などの情報収集のため各社による説明会を数回実施した。

## 二段階での教職員への説明会の実施

まず、アウトソーシングを実施する意味・効果についての説明会を実施し、その後、旅費システム操作についての説明会を実施した。

二段階で実施した理由は、今までアウトソーシングした業務が無なく、アウトソーシングの意味や効果を周知するとともに理解を深めてもらう必要があったからである。

段階を経て説明をすることで徐々に理解度を向上させ、導入による教職員の不安を解消していくこととした。これにより、大きな反発などもなく、スムーズに導入することができた。

## マニュアル作成とヘルプデスクの設置

旅費システムをPC上で操作することから、PC操作が苦手な教職員でも使用できるようにマニュアルを作成した。また、日本旅行側にヘルプデスクを設置することで、サポート体制の充実を図った。

## 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

今後の課題点としては、チケット手配を日本旅行に依頼する割合を向上させることである。

現在においても利便性などが理解され、手配依頼率はかなり高くなってきているが、業務の効率化・コスト削減・不正受給の防止の推進という観点から、この割合をさらに向上させたいと考えている。

しかし、割合を向上させるとはいえ、100%にすることは不可能である。なぜなら、緊急時のチケット手配や学外者の旅費負担などでは、デリバリーができないといった状況もあるからだ。

現在は、チケット手配の依頼率を向上させるために、学内掲示板周知及び電話やメールでの連絡時には併せて日本旅行へのチケット依頼についての協力依頼を行っている。

### (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

旅費業務においてアウトソーシングの効果を最大限に発揮させるためには、以下のようない点がポイントとなる。

- ・システムや業務内容だけを検討するのではなく、旅費規則の見直しも行うこと
- ・業務フローの見直しを行うこと
- ・チケット手配をアウトソーシング先に依頼する割合を向上させること

システムや業務の委託内容だけ検討するのではなく、旅費規則の見直しも行うこと

当大学では、日当・宿泊料の職員区分・宿泊地域区分を撤廃し、一律化を行った。この規則改正による効果と旅費システムの導入により、従来は、旅費日当宿泊料を試算する業務が年間で相当数発生していたのだが、これが0件になった。

また、学外者の日当・宿泊料計算のための給与算定を行う必要もなくなった



め、給与算定調書などの個人情報に関する資料の提出依頼の必要もなくなった。

このように、基盤から見直すことで、アウトソーシングの効果を向上することが可能となった。

#### 業務フローの見直しを行うこと

業務フローの見直しを行うということは、 に付随する部分である。旅費規程の見直しと同時に、業務フローも見直し、アウトソーシングするに当たって、どこまでをシステムで行い、どこまでを人が行うのかを明確にすることで、今までの不必要な業務の部分を削減することにより業務の効率化が図れたということである。

#### チケット手配をアウトソーシング先に依頼する割合を向上させること

チケット手配をアウトソーシング先に依頼する割合を向上させることで、業務の効率化・コスト削減・不正受給の防止を推進する視点からも、より充実を図ることが可能と考える。

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 九州大学  
所在地 : (〒812-8581) 福岡県福岡市東区箱崎 6 丁目 10-1  
連絡先 : 092-642-2111  
教員数 : 2,224 名  
職員数 : 事務職員 852 名、技術職員 1,755 名  
学生数 : 学部 11,804 名、修士 3,707 名、博士 2,639 名、専門職学位 497 名  
特徴 : 文学部、教育学部、法学部、経済学部、理学部、医学部、歯学部、薬学部、工学部、芸術工学部、農学部、21 世紀プログラム  
取材対象者 : 経理課

## 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

平成 12 年度まで、当大学では各部局単位で旅費の精算を行っていたが、平成 13 年度に事務局に旅費精算業務を一元化した。

平成 16 年度には、当大学が法人化されると同時に、新しい財務会計システムを導入したことで、各部局がシステムと連携しないとけないという必要が生じた。そこで、従来は各教員や部局単位で行っていた旅費業務のうち旅券の手配をアウトソーシングすることで窓口を一元化し、旅費や人件費の削減が可能ではないかと考えた。

従来、当大学では、大学内職員と派遣社員合わせて 9 名が出張の申請や旅費の計算・精算業務に従事しており、人件費が高んでいた。そのため、当該業務にかかる人件費を削減し、それ以外の業務に人出を回すことが可能ではないかと考え、アウトソーシングを行なうことを決定した。

当大学では、平成 17 年度に新しい旅費システム「Q - H A T」を導入し、旅券（航空券）の手配のアウトソーシングを開始した。さらに平成 18 年 7 月から旅券から宿泊先までを含めたパック商品の取扱を請負者に開始してもらった。

さらに、平成 20 年 10 月にはこれまで大学内職員と派遣社員合わせて 9 名で対応していた旅費の計算・精算業務のうち、最も手間と時間が必要な旅費の計算業務までアウトソーシングの範囲を広げた。

### (2) アウトソーシングの範囲について

教職員の出張に必要な乗車券・航空券や宿泊先の手配、出張費の計算業務をアウトソーシングしている。

### (3) 実施フロー

教職員が大学内の旅費システム「Q - H A T」にログインし、旅費の申請やチケットの予約を行なう。(告知しているが、このシステムを利用していない教職員もいる)  
JTB で航空券や宿泊先の手配を行なう。航空券は空港のチェックインカウンターで各教職員が受領する。

出張から戻った教職員が、出張にかかった旅費の入力を行なう。

JTB サポート九州が旅費の計算を行ない、旅費計算書(精算額、返納額、旅費内訳が記載されている)を大学に提出する。

大学から旅費計算書のチェックを行ない、Q - H A T 経由の代金(旅券・パック商品)を毎月1回JTBに支払う。また、日当、食事代、その他の交通費は毎月3回の支給日に出張者の銀行口座に振り込んでいる。

### (4) 官民の役割分担について

旅券の手配と宿泊先の斡旋をJTBが行い、旅費計算をJTBサポート九州が行なっている。大学側は旅費の精算を行なうほか、旅費計算に間違いがないかのチェックを行なっている。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

旅費業務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。

**仕様書の開示** 当大学では、アウトソーシングを行う業務についてまとめ、国家公務員法の旅費規程に基づいた旅費計算の経験者を雇用していることなどの条件をまとめた仕様書を開示した。仕様書の開示時点では4~5社から問い合わせの連絡があった。

**関係書類の提出** 仕様書で求められている業務遂行や配置人員について応札者に資料の提出を求めた。結果的に書類を提出したのはJTBのみであった。

**書類審査** 提出してもらった資料の内容を確認し、JTBを審査した。研修期間の設定や管理者の配置など提案内容が適正であり、他大学の旅費計算業務の実績もあることから、JTBの書類審査は合格した。

**入札** 最終的に書類審査を通過したJTB1社のみで入札を実施して、JTBが落札した。

旅費業務は4年間の契約で委託している。現在、旅券の手配と旅費計算のシステムがバラバラであることから、今後旅費関連システムを一つのシステムに統合する方向で関係各部署と調整している。次回の入札の際に一つに統合したシステムで、旅費支払い業務を全

てひっくり返して改めてアウトソーシングを実施する方針であり、JTBとの契約更新は考えていない。

入札を行なうことによって、価格を抑えることが出来るというメリットは感じているが、旅費計算は大学内でも専門性の高い特別な業務であるため、単に価格を安く入札した企業が予定通りに業務を進めてくれるか不安に感じている。

現在、当部署では総合評価方式による入札は検討していないが、旅費業務のサービスレベルの維持という面で今後、検討する必要があると考えている。

## (2) 落札者の評価方法

当大学で求めているのは「国家公務員法の旅費規程に基づく旅費計算の経験者が在籍していること」と「他大学での旅費計算業務の実績」である。仕様書で応札者に求めた条件をクリアしていることが書類選考の条件である。この条件を満たしていれば、どのような業者が入札しても構わない。最終的にJTB1社のみが入札ではあったが、落札者の評価は価格のみで行なっている。

なお、JTBは研修期間の設定し業務を遂行する前に未経験者の研修を行なうことや、年末などの忙しい時期には配置人員を多くするなどの提案内容が優れていた。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

旅費計算は繁忙期と閑散期がはっきり分かれている。年度末などの繁忙期はJTBでは通常9人で行なっている旅費業務を11人に増員して対応している。(人件費は契約の中に含まれており、人員が増えたからといって大学の負担が増えるものではない。)以前は大学内職員と派遣社員で旅費計算を行なっていたため、繁忙期には旅費計算が教職員に対する支払い期限に間に合わないということも多々あった。しかし、JTBの時期による臨機応変な対応により、旅費の支払い期限に100%間に合っているという点で外部委託によりサービスが向上したと考えている点である。

しかし、一方でJTBのスタッフの中には未経験者や不慣れなスタッフもいたため、アウトソーシング当初、計算ミスなどが発生していた。しかし、現在でも単純な計算ミスがあるため大学内職員と委託先であるJTBの業務に対する意識の差が大きいと考えている。この点は状況確認などの打ち合わせで何度も念を押している。

### (2) 人員削減

前述の通り、当大学では、旅費業務をアウトソーシングする前まで、旅費計算業務は大学内職員と派遣社員で行なっていた。しかし、旅費業務をアウトソーシングすることによって、派遣社員の人員削減が可能となった。また、大学内職員に関しても人手の足りない他の業務に回すことが出来た結果、旅費業務における人員の抑制に繋がった。

平成19年度で200万円前後の人件費の削減に成功しており、旅費業務をアウトソーシングしたことにより人員削減に効果があったと考えている。

(3)その他

年度末の繁忙期に旅費の支払い期限に間に合うようになったため、業務のスピードアップに繋がった点が効果としてあげられる。

また、旅費の手配は旅費システム「Q-HAT」導入後アウトソーシングする前までは、教職員の旅費システム利用率が上がらず、教職員が独自に行なっていた。しかし、アウトソーシングした後、JTBのスタッフと大学側とでチラシ配布やJALキャンペーンの案内などを行なったため旅費システムの利用率が上がり、旅費の削減に繋がった。

なお、旅費システム導入による旅費削減効果は以下の通りである。

年度	旅費の削減額
平成 17 年度	400 万円
平成 18 年度	800 万円
平成 19 年度	1,100 万円

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、旅費業務のアウトソーシングを行なうにあたって、以下のような取り組みを行なった。

連絡網の整備  
管理者の配置  
研修期間の設定

(2)講じている場合のその内容

連絡網の整備

金銭面に関わることなので、急に状況確認などが必要になった時に打ち合わせを行なうことが出来るように、JTBに複数の営業担当者をつけてもらった。

窓口が一人の営業担当者の場合、主張などで連絡が付かないケースが想定されるためである。複数の営業担当者を付けてもらうことで、いつでも状況確認などの打ち合わせを行なうことが出来るように工夫した。

管理者の配置

スタッフに業務内容の的確な指示命令を行なうことが出来る組織体制を構築するために、毎日業務管理者を配置するように義務付けている。

業務管理者を配置することによって、いつ何時緊急時（システム停止など）にも対応できるように工夫した。

研修期間の設定

国家公務員法の旅費規程をもとに大学ごとに独自の旅費規程を作っているため、当大学が旅費業務をアウトソーシングするにあたり、経験者にも旅費規程を理解してもらう必要があった。また、経験者ではないスタッフもいるため、旅費業務に関わるスタッフを集め

て事前研修を行ない、業務内容などの研修する期間を設ける工夫を行なった。

委託先内で独自に研修を行なうと、大事なことを伝え忘れる可能性もあるため、大学の旅費業務の担当者から全てのスタッフに対して研修を行なうという工夫を行なった。

## 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

現在、当大学内の旅費システムの他に、旅券手配、旅費計算のシステムが混在しているため、全ての業務を一括してアウトソーシングすることが困難である点が一番の課題である。その対策として、契約が切れるタイミングで大学内の旅費命令計算を統一した一つのシステムに移管することを検討している。現在、他大学の旅費業務アウトソーシングの調査やシステムのデモをしてもらう等検討を行なっている。平成 21 年度で JTB との契約が切れるため、そのタイミングでシステムを統一し、旅費業務の全てをアウトソーシングできるようにしたいと考えている。

また、大学内職員と委託先スタッフとの意識の差が大きいことが課題点として挙げられる。単純なミスが目立つことから、状況確認の場でも何度も念を押してはいるが、ミスの数が減っていない。旅費計算システムと旅券手配のシステムが連動していないという点もミスが減らない原因であると考えているため、ミスをなくすという点でも大学内の旅費システムの統一は行なっていく必要があると考えている。

### (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

当大学では段階的に旅費業務の旅券の手配と計算を部分的にアウトソーシングしてきた。その中で課題が見つかり、随時打ち合わせを行なうことで委託範囲を広げてきた。段階を踏んでも様々な修正点があったことから、いきなり業務を一括して委託してしまうと後から苦労すると考えている。

旅費業務の委託先は多くないと認識しており、それぞれの企業で旅費業務に対するノウハウは持っているとは考えている。しかし、大学によって定める旅費規程の内容は異なることから、事前に旅費規程を説明してしっかりと理解してもらった上で段階を踏んで徐々に委託業務の幅を広げていった方がよいと考えている。

また、可能であれば委託先に研修を任せるのではなく、大学側が主導で委託先のスタッフに研修を行なうことで旅費規程を理解してもらう必要があると感じている。

# 株式会社 JTBコーポレートソリューションズ

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 株式会社 JTBコーポレートソリューションズ  
所在地 : 東京都品川区大崎 1-6-1  
連絡先 : ☎ . 03-6420-2302  
従業員数 : 45名  
特徴 : 法人向けの IT ソリューション事業及びマーケティング・ソリューション事業  
取材対象者 : J-@gnet 事業部

## 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

当社は、2004年の国立大学の独立行政法人化に伴ない、旅費計算業務のアウトソーシング化がビジネスチャンスと考えて、市場参入した。当社はそれまでにおいても、「産業技術総合研究所」「宇宙航空研究開発機構」「会計検査院」「秋田県庁」など官公庁向けの旅費計算業務を受託し、実績があったことも市場参入の理由となっている。

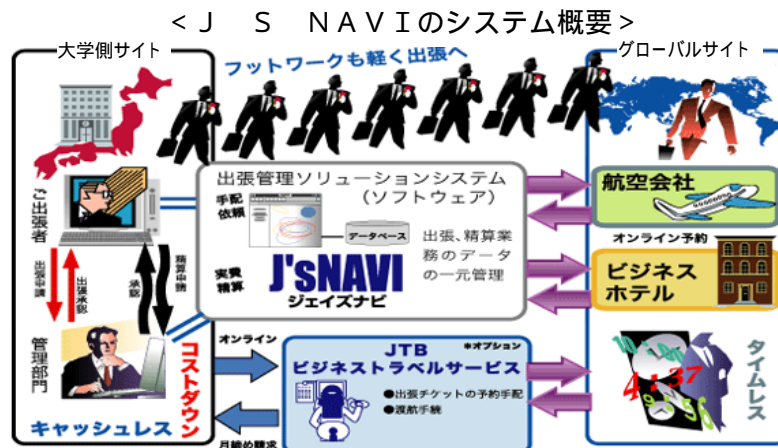
JTBでは民間企業向けに「J S NAVI」という旅費・経費管理ソリューションを提供しており、大学向けに関してはこれをバージョンアップすることで対応できると考えていた。全く新規でシステム開発を行なうことなく、JTBが持つ営業資産を流用して営業拡大できる点も魅力として当社では捉えていた。

また、大学の旅費計算業務は、単に旅費計算だけを行なうのではなく、乗車券・航空券・ホテル予約等を取り扱う（一時的に立て替える）ので、大きな取扱い高になることも魅力と感じていた。

なお、現在、当社が受託している大学は、秋田大学・秋田県立大学・東京大学・北海道大学・九州大学などである。

### (2) アウトソーシングの範囲について

教職員への教育、航空券・新幹線・ホテル・レンタカーなどの予約、出張申請・出張精算までを受託している。旅費計算業務だけでなく、周辺の乗車券・航空券手配やホテル予約などの手数料収入を見込んでいる。



### (3) 実施フロー

教職員が「J S NAVI」へログイン

旅程など必要な項目を入力

「J S NAVI」で旅費計算を実行

「国家公務員等の旅費に関する法律」に基づいた、事前確定払い方式での旅費を教職員の口座へ振り込み

チケットは事務局まで届ける

旅程変更等があった場合、帰着後に再精算

なお、JTBコーポレートソリューションズで受託している旅費計算業務の費用は、概ね1件（概算旅費計算＋精算）で1,600～2,000円。例えば、北海道大学では年間約4万件の旅費計算業務を行なう。5年契約で約2億5,000万円で委託している（システム導入費・ライセンス料は除く）。

### (4) 官民の役割分担について

旅費計算業務や乗車券の手配など、実務面をJTB側が担当し、大学側は運用が順調に行われているかどうかのチェックを行なう。

また、特にシステムの導入前は、事務職員・教員への説明のために、何度も大学訪問を行なう。本来、大学の事務職員が行なうべき、大学の経営改革の促進に関する啓蒙活動まで担うケースがある。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

国立大学、公立大学は入札で委託先を決める。

公告等での入札案件を確認

参加資格の確認

入札への参加

### (2) 落札者の評価方法

入札参加資格を満たしていれば、落札者を決めるのは価格のみ。

以前、ある大学の旅費計算業務の入札に参加した際、電話での問い合わせでは参加資格がある、と大学側は回答したが、実際に入札へ参加する段になって、「参加資格がない」として断られた（その際、大学側から詳細な説明は無い）。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

「J S NAVI」導入以前、各大学では職員が法律書を見ながら、手計算していたが、導入によって全て自動化された業務全体の迅速化、ペーパーレス化が図れた。

導入した大学や公的機関は、出張申請した教職員がどこに行き、いくら位旅費がかかるのかをチェックするだけとなったので、業務効率化がかなり図られたという認識を当社では持っている。



## (2) 人員削減

具体的に何人削減されたから、各大学の経営に関わることなので不明だが、人件費削減・低コスト化には貢献していると自負している。

県立大学や単科大学などの規模が小さなところでは、特にシステム導入による人員削減効果は大きいものと考えられる。

## (3) その他

その他の効果としては、当初、教職員は自らPCへ入力するのに抵抗感があったが、慣れてしまえば「J S NAVI」の操作が簡単なので、多くの教職員からは好評を得ている。

また、旅費計算業務のアウトソーシングによって、国立大学は従来の「国家公務員等の旅費に関する法律」に準拠した旅費規程を見直す動きを見せる。秋田県立大学は出張者への旅費の事前確定払いをやめて、民間と同じ仮払いによる精算方法にすることを具体的に検討している。

## 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

当社では、旅費計算業務のアウトソーシングを行うに当たって、以下のような取組を行った。

導入時、教職員へのオリエンテーション実施

導入後の月1回程度の運用確認を含めた、打ち合わせ実施

### (2) 講じている場合のその内容

導入時、教職員へのオリエンテーション実施

「J S NAVI」の使用方法的説明を複数回実施している。導入に反対する教授に対しては、個別に研究室を訪問し説明。

ベテランの大学教授ほど、自分自身でパソコンに向かって、データ入力して出張手配すること抵抗感を覚え、「本当にこれで航空券が購入できるのか？」といった疑問を抱く。これを払拭するために、JTBとしては何度も大学訪問して説明を行っている。

導入後の月1回程度の運用確認を含めた、打ち合わせ実施

円滑にシステムが運用されているかを確認し、大学とのコミュニケーションを図るために、月1回程度訪問し打ち合わせを行なう。

旅費計算業務は一度システムを導入してしまえば、教員が自分自身でデータ入力、事務職員がチェックするだけだが、改善点の有無を調べたり、大学側の要望を把握するために、定期訪問するようにしている。

## 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

導入時、教職員の新システムへの抵抗感をいかに除外するかが課題。高齢の教授には、自らデータ入力して乗車券等を手配することに抵抗感がある。これを払拭することが大きな課題。

入札仕様書で書かれている文言がわかりづらいのが、受託者側であるJTBとしては課題となる。

前述したように、当社では旅費計算だけでなく、周辺の業務（乗車券やホテル予約など）による取扱い高アップを狙っている大学からの受託している。つまり、JTBからすると、計算業務以外の旅行収入をあてにして入札に参加しているが、実際問題として旅行収入が少ないので実質的に赤字に陥っている。

また、国立大学は従来の「国家公務員等の旅費に関する法律」に準拠した旅費規程であり、出張前の出張者への旅費の事前確定払い、出張後の旅程変更による精算業務を行なうので、入金まで時間がかかる。また、教授によっては、様々な理由から大学へ来ないことが多いので、さらに、JTBへの入金が長引くことになり、苦勞させられる。

当社ではこの点を回避するため、業務としてチケット手配のない旅費計算業務に特化した入札案件しか参加しないことを検討している。

旅行収入なしの場合、旅費計算1件2,000円以上に、別途でシステム導入費、カスタマイズ費、ライセンス費用、月間サポート料を大学側からもらえないと、受託企業としては採算が合わない。

### (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

旅費計算業務の場合、教職員の意識が大学経営の効率化に対して理解を示していることがアウトソーシング化を順調に推進するためのポイント。

旅費計算業務はシステムを導入すれば、後は教職員に活用されているかどうかをチェックするだけなので、導入時に学内をシステムのメリットをいかに説得することがアウトソーシング成功のキーとなる。

C. 物品調達

## 学校法人 聖徳大学

### 1. 対象者プロフィール

- 法人名 : 公立大学法人 札幌市立大学  
所在地 : (〒271-8555) 千葉県松戸市岩瀬 550  
連絡先 : 047-366-5551  
教員数 : 教授 158 名, 准教授 47 名, 講師 39 名  
職員数 : 250 名  
学生数 : 4,765 名、通信教育 7,000 名  
特徴 : 児童学部、人文学部、音楽学部、短期大学部、通信教育部。大学では珍しく制服の着用が義務付けられている(今後、廃止の方向)。  
取材対象者 : 入学センター、生涯学習部

### 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

通信教育で使用する教材の発注・配送業務を職員で行なっていたが、学生数が急増したため、対応できなくなり、平成 17 年頃にアウトソーシングを実施した。

アウトソーシングする以前、通常は 1 名の女性職員が担当していた。1 名の女性職員で対応し切れない時は、通信教育部の職員全員で配本作業など行なう典型的な労働集約型の対応を行っていた。

現在、年間で約 2,000 人の入学者おり、特に春・秋の入学時期は多忙を極めるが、アウトソーシングによって配本ミス・テキストの欠品などもなく、業務の効率化が図られている。

なお、この通信教育部の教材の発注・配送業務のアウトソーシング化は大学改革の一環という意味合いがあり、ルーティンワークから開放されて、大学職員の本来業務に集中してもらうという狙いがあった。

#### (2) アウトソーシングの範囲について

聖徳大学の通信教育部では、下記の業務をアウトソーシングしている。などを委託している。

教材・梱包資材の手配  
検品  
在庫管理  
返品対応  
学生への教材発送

委託先は、倉庫・物流業務を行なう「中央株式会社(東京都墨田区)」同社は、聖徳大学の他に、大原学園、職業訓練法人日本技能教育開発センターなどの業務を受託しており、テキストの発注・配本業務に関しては豊富なノウハウを持っている。

委託費は年間で約 1,000 万円。アウトソーシング開始時のシステム導入で約 100 万円

かかった。

### (3) 実施フロー

教材の発注・配送業務のアウトソーシングの実施フローは下記の通り。

必要な教材の種類・数を職員が入力  
データを委託先へ送信  
委託先で教材を手配  
手配した教材のデータを大学へ返信  
大学側で確認  
委託先から発送

### (4) 官民の役割分担について

大学側はデータの確認作業に専念し、実務を委託先が実施。物流の専門業者の中央(株)から、教材の手配や在庫管理等のノウハウを逆に教えてもらっている。

アウトソーシング導入時については、委託先である中央がそれまでの聖徳大学の業務概要について把握し、システム化できるようにコンサルティングを行なった。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

入札は行なっておらず、随意契約である。

### (2) 落札者の評価方法

教材の発注・配送業務のアウトソーシング化を決めて、教材手配・発送業務のアウトソーシングする際、数社に声掛けしたが、教材は多品種少量なので断られた。また、テキストの発注・在庫などの情報がデータ化されておらず、業務マニュアルもないことも、業務委託を拒否された理由であった。

中央(株)は、大学の担当者がたまたま見つけて業務委託を要請し、快く応諾。また、大学担当者と中央(株)の社長が前職の勤務先(リクルート)が同じであったということもあり、柔軟に対応してくれた。

#### 4. 効果

##### (1) サービスの質の向上

アウトソーシングによって業務をシステム化できたことによって、発注ミス、欠品などが激減した。また、以前は、数枚の大学の封筒に教材を入れ紐で縛り、発送していたが、現在は専用のダンボールに梱包している。取扱いが非常に楽でスマートになった。



##### (2) 人員削減

アウトソーシングによって人員削減を行なった訳ではなく、職員の負担を軽減し、コア業務に集中させるようにした。

また、前述の通り、委託費は年間1,000万円程度。アウトソーシング開始時、システム構築で100万円程かかった。人件費や春・秋の入学時期に他の業務が一時ストップしてしまうことを考えると割安感がある。

##### (3) その他

通信教育部は現状、7,000名の学生数があり、小さな大学と同じ規模。教材の手配・配送といったわずかな業務軽減だが、ダイレクトに好影響を及ぼす。

また、教材の発注・配送の委託を数社に断られたこともあり、この業務はアウトソーシングが難しいとの見方を学内ではされていたが、アウトソーシング化成功によって、通信教育部内全体の業務見直しまで影響を及ぼした。

#### 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

聖徳大学では、下記のような点に配慮して、アウトソーシングを行なっている。

委託先の選定

委託先のノウハウを活用

## (2) 講じている場合のその内容

### 委託先の選定

アウトソーシングは、委託先がビジネスとしてペイしないと長続きしない。発注する業務規模や内容を委託先とよく話し合い、お互いが合意するまで話し合う。アウトソーシング先に安く作業をやらせるように押し付け、大学だけが徳をする、というやり方では長続きしない。発注側・受託側の双方がメリットを受けるようなものでなければいけない。

### 委託先のノウハウを活用

物流に関しては、委託先はプロ。在庫管理や発送作業等、素直に委託先のアドバイスを受け入れる。アウトソーシング導入時も、それまでの学内の業務内容を把握してもらい、システム化をコンサルティングしてもらった。

## 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

アウトソーシングすることによって、大学職員の間当事者意識がなくなることが懸念される。職員で行っていた時代は、配本ミス等のクレームは直接大学に来ていたが、それがなくなったので、当事者意識が希薄になっている。

今後は、ルーティン作業から開放されたので、管理や企画業務等のコア業務に集中させることで、解決する。

### (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

アウトソーシングは大学にとって経営改善の象徴の一つ。若い職員を中心にアウトソーシング化を経験することで、業務の効率化とは何かを体験することがポイント。アウトソーシングで仕事がなくなるのではなく、コア業務に集中できることを周知する。



## 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(設立当時は株明朋という社名)。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ていることを理由に、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  
不動産斡旋  
図書館  
役員秘書  
受付  
物品調達  
旅行業  
各種斡旋(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

明治大学内で使用する機器類から消耗品までの様々な品物を取り扱っている。明大サポートが経営する CVS「明大マート」でも商品を安価に仕入れて販売している。

### (3) 実施フロー

明大サポートが大学から物品調達要請があった場合の業務フローは下記の通り。

明治大学からの発注要請  
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）  
交渉（価格や業務内容等）  
明治大学から受託  
業務の実施  
トラブル等があった場合に報告書を提出

### (4) 官民の役割分担について

明治大学の福利厚生部門を担当する立場にあり、学生や職員の大学生活を支援するために、安価に商品を調達している。

## 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意契約によるもの。特定の商品の調達要請があった場合、明大サポートを通じて、仕入先と交渉を行なう。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

生協時代よりもサービスの幅の広さ、安い商品を提供することは向上している、と自負している。（明大グッズの販売、OBの協力を得てのオリジナルブランドの酒販売やワッフル販売など）

### (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。

### (3) その他

大学職員の福利厚生部門を担当するという側面があり、例えば、明大サポートを通して旅行を申し込むと、海外で5%、国内で3%の割引が受けられる。職員のプライベートも明大サポートがバックアップしている。

## 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

物品調達に関して明大サポートでは、当社から下請けに対する発注方法の工夫を行っている。

### (2) 講じている場合のその内容

以前は、自販機のベンダーが 22 社あったが、現在は 6 社に減らし、1 台の自販機へ相乗りさせ効率化を図る。また、自販機を明大カラーに塗装して、広告宣伝ツールとして使用。

ベンダーから設置協力金 1 社 30~50 万円を得るようにし、職員や学生へ安価に提供できるように工夫している。

## 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

大学からは職員や学生が使いやすいように、提供サービスの質の向上や値下げ要求が強まっている。例えば、通常 150 円の P E T ボトル飲料を当社の C V S では 100 円で販売。

明大サポートとしては、価格交渉力の向上、明大以外からの発注獲得、取り扱い業務の幅を広げるなどで会社としての対応力を高める。

### (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

地方の小さな大学などは、「明大サポート」を活用して欲しい、という見解を持つ。大学子会社は市場規模が小さいので、今後の少子化を考えると、お互いが助け合う必要があると、考えるからである。

## D . キャンパス施設の管理運営

## 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で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。

ボイラーの運転開始

問題発生時には担当者へ連絡

ボイラーの運転終了

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入札を行っている。

入札公告

仕様書・技術要件の開示

必要書類の提出

書類審査

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(有)ビルメテック建装、給食は(株)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、ボイラーならボイラー技士免許、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

ボ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、ボ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っ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

ボイラー、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  
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

企業側との連絡体制を密にする

ボ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、ボ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、ボイラー運転、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変わってしまうと、業務内容をしっ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

警備やボイラー運転などは、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をお願いすると、あらゆる業務を業務内容に記載する必要がある。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う。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、

エレベーター - 保守管理業務  
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。

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こ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で、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、多少費用が嵩んでも、信頼のおける所に委託しようという結論に至った。

#### 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しまった。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

#### 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

#### 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】

太平ビルサービス	約 3,400 万円
----------	------------

### (3)実施フロー

#### エレベーター - 保守管理業務

##### 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。  
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。

##### 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。

## 電気及び機械設備運転管理業務

機器の電源を入れ、運転を開始する。

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のような手順となる。

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。

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。

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。

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。

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が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で、安かろう悪かろうで済ますわけにはいかない。

エレベータ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ー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ているため、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

#### エレベータ - 保守管理業務

エレベータ - 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 - 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ことは当然であり、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。

#### 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 - 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、職員を雇用し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こしたことはないと思う。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ない」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。

保守管理業務をメーカーに直接委託  
業務報告書のフォーマット化

### (2) 講じている場合のその内容

保守管理業務をメーカーに直接委託

エレベータ・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・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は安くなる。

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。

業務報告書のフォーマット化

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、いつでも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では、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・保守管理業務における課題点は、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を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て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）」「教職員の宿舎管理（入居者への部屋の引渡しや空室の清掃管理など）」である。

尚、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。

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た法律（「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ではなく、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、職員の本来業務に集中できないという声が挙がったことや、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)奈良保健衛生社である。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(株)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(株)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。

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。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ている)。

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ければ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、最低価格で応札し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こと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、その後に会計課副課長の確認を経て、最後に会計課課長の承認を経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ることを考えると、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、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名の担当者が当大学で従事している)。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、クリーンキャンペーンと称して、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不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ので、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。

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  
会計課で仕様書作成するに当たり担当部局へ依頼

## (2) 講じている場合のその内容

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）に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。

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られないケースもあった（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場産業支援という側面を有すものの、当大学としては価格重視の見方ができないことがあったので、この法律はデメリットの方が多気がする。この法律の撤廃は考えにくいですが、一度、再検討をしてもらいたい。

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も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  
教員数 : 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 NTT 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  
属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、特に実施フローはな無い。

### (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。

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。
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。
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。
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。
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。
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。
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、最低限求めている機能を必須とし、加点項目としての付加機能に基づく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で決定するため、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。

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

### 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って、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って、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、将来は入退室管

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る。

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) 講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が問題となるが、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くなると考えられる。

## 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、国際文化学部、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  
日本ファシリティ・ソリューション(株) エネルギーセンター、営業部  
山王総合(株) 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)」、「ペイシャント・アイデンティフィケーション(個の認識による安心感)」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源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は一般的な家庭と同様に、それぞれエネルギ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できる設備を建設し、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、直接実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、日本ファシリティ・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

運転監視・・・総合監視室において、稼動している機器の運転状況をモニターで確認。  
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。

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。

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。

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。

プレゼンテーション・・・・・・・・・・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プレゼンテーション形式で発表してもらった。

審査・選考・・・・・・・・・・提出してもらった提案書の内容及びプレゼンテーションの結果から、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。

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、事業規模が大きいものであったため、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、多くの患者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、病院を黒字化する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いため、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あたらせるよりも、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った。

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。

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

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、満足の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、今以上のパフォ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ることで、さらなる発展が期待できる。このようなことから、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うものではない。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してもらう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「丸紅コミュニティ」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。

委託先との打ち合わせ  
委託先から年間計画の受取  
委託業務の実施  
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ティへ委託。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、合い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

丸紅コミュニティは、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

丸紅コミュニティへの一括委託は、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、丸紅コミュニティへ一括委託だが、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、本当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(設立当時は株明朋という社名)。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ていることを理由に、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  
不動産斡旋  
図書館  
役員秘書  
受付  
物品調達  
旅行業  
各種斡旋(運転免許、英会話学校等)  
C V S 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」「生田ゲ

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。

明治大学からの発注要請  
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せるケースもある）  
交渉（価格や業務内容等）  
明治大学から受託  
業務の実施  
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。施設管理に関しても大学全体ではなく、分散するいく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意契約によるもの。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、明治大学は合い見積書を取ることもある。

### (2) 落札者の評価方法

合い見積書となる場合、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、随意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、収益性の獲得や実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ない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させ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。

- |          |  |
|----------|--|
| 施設管理業務   | ...法政大学 3 キャンパス、大学のセミナーハウス、付属中高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。                      |
| 建設業務     | ...法政大学の小額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。                               |
| 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。  |
| 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。                         |
| 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。 |
| 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。  |
| 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

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。

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。

入札に参加する。

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ても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ょっ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、引っ越し業者の手配、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すべて行うため、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シフトできるようになる。

(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実務を行っている。

(2)講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いたという事態は避けなければならない。

## 株式会社 エヌ・エフ・ユー

### 1. 対象者プロフィール

- 企業名 : 株式会社 エヌ・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、競争に勝ち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勝ち残るため、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る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る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

大学からアウトソーシングの業務内容の説明を受ける。

業務内容をマニュアル化し、運営・管理方法を明確にする。

随意契約により業務を請負う

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、ルーティ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に準備を進め、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。

単位：人、%

	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

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、当社がルーティンワークをアウトソーシングで請



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。

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、大学から出向で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連携部長、監査役が日本福祉大学の財務担当執行役員であるなど、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。

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。

## 株式会社 サギタリウス企画

### 1. 対象者プロフィール

- 法人名 : 株式会社 サギタリウス企画  
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

### 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であったので、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なう必要があった。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目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。

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。  
随意契約で施設管理の業務を請け負う。  
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）。  
各民間業者に仕様書の開示を行なう。  
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(株)美津和商会、警備業務は総合警備保障(株)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。

仕様書を開示し、関連会社に参加の問いかけを行なう  
参加資格を有する企業2~3社で入札を実施  
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にない。

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切ることは出来ない。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、物品調達の面では、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、受配者指定寄付を利用し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・対策は特にないが、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)講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入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。

その結果をもとに、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も、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ており、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。

## E . 図書館の管理運営



# 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、附属学校教員 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で職員負担が増加し、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。

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。

(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・・・52万円（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。

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。  
返却の際は書籍を受け取り、返却情報をPCに入力する。  
開架依頼を受けたら、書庫に書籍を取りに行く。  
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実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。

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。

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。

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。今後は年単位で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ている。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、最近は品質の悪いサービスを提供する業者が増加していることから、「プライバ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。まだ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、利用者数の増加に繋がっている、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 区分	14	15	16	17	18	19
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 H P

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った。

## (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、図書館は知の伝道であるべ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で業務負担が増加し、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。

単年契約でコスト削減  
図書館利用説明会の実施

### (2) 講じている場合のその内容

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。

## 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のかということが今抱えている最大の問題である。

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ほとんど作業なので、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で、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増やそうという考えはある。しかし、大学の本業である教育や、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、反復業務以外は、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々認識することが大切である。

## 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」と挾間キャンパスの「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事業が候補に上げられて中で、当時の図書係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用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。

### 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。

### 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。

### 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

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再確認)

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より提示し、了承を得る。

請負業務をアウトソーシング先が行なう。

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。

- 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。
- 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。
- 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。
- 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なっているが、一般競争入札では資格さえ有していればよいと、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て、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って、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に当たって、以下のような取り組みを行った。

業務マニュアルの作成

旦野原図書館と医学図書館の業務の一元化

大学と請負者での定例ミーティングの実施

## (2) 講じている場合のその内容

### 業務マニュアルの作成

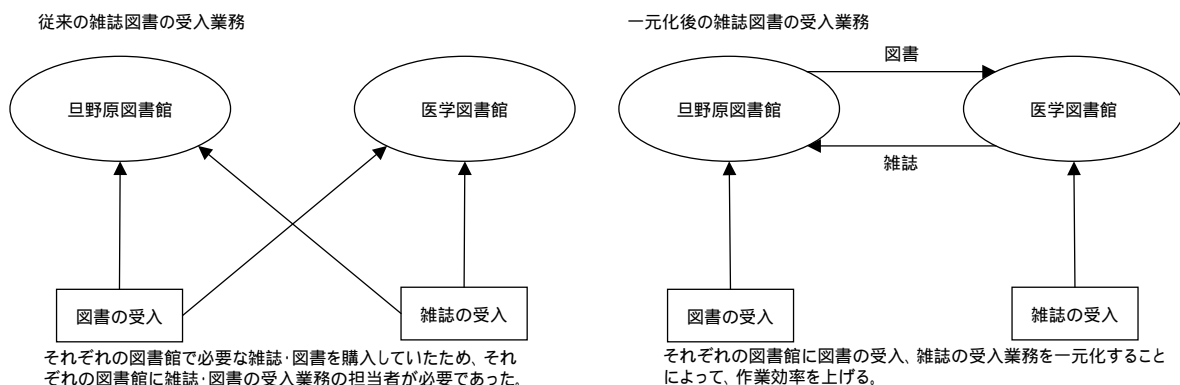
図書館業務をアウトソーシングすることが決定してから委託期間までに業務マニュアルの作成を行なった。従来は、担当者が変わる場合には大学内の当事者同士で業務の引継ぎを行っており、業務の手順書がなかった。しかし、アウトソーシングにあたり、業務マニュアルがないことで業務の引継ぎに大事なことがもれる可能性があったため、業務マニュアルの作成を行なった。

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。

### 旦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、旦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、旦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。



### 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、業務の中での課題、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勞した点である。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考えている。

# 学校法人 立教大学

## 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  
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 年頃から各部局で「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、各部局から、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、導入できる部局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のが実態である。

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遡及変換、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、プロジェクト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・・・統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 (日本データベース開発)  
保存書庫の管理業務・・・・・・・・2,000万円 (日本データベース開発)

「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

図書の貸し出し・閲覧等の管理業務。  
検索方法や書籍情報についての問い合わせ対応。  
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。  
蔵書点検(年度)

図書目録作成業務

受け入れた図書の装備  
NACSIS - 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。  
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  
雑誌の新規受け入れデータの登録。  
雑誌が届かない場合、業者へのクレーム処理。

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

#### 保存書庫の管理業務

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。  
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。  
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ションを行い、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う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などを明記させている。

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ないこともあり、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) 落札者の評価方法

提案内容と、提案の中に、スタッフが「この会社（大学）で働くことができよかった」と感じられる内容があるのかを見ている。スタッフにも生活があるので、家賃がいくら、食費でいくら、光熱費でいくら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る。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、その時はその業者に決めた。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ている。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、図書の購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います。

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ているということである。

## 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。

業者調査の実施

定例会議の実施

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) 講じている場合のその内容

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。

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。業務で困難な点はないか、改善の提案はないか、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。

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。これは見積り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いうことである。

## 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、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のことである。

(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はなく、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ってい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げられているが、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、いずれの業務に関しても 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 社に限定するようなことは行っていない。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ができれば。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 社に集中するようなことは行わなかった。

また、一般的には書籍は定価が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、多くの書店が値引きをしてくれるのである。もしも 1 社に集中させてしまうと、書籍の購入費用が高騰する可能性があるため、これまでの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

#### 装備

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。

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。
納本	発注した書籍が書店から当大学に納品される。
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。
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。

この考え方に基付いて、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。この際のフローは以下の通りである。

##### 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。

##### 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。

##### プレゼンテーションの実施

企画書の内容について説明をもらった。

##### 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った』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) 講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など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べき内容などをまとめている。

### 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、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じるからである。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。



## F. スポーツ施設の管理運営

# 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

神奈川大学は大きく横浜キャンパスと平塚キャンパスに分かれている。平塚は比較的新しい 1989 年開設であり、当初から職員数が少ないことを想定して、一括して丸紅コミュニティへ委託。横浜は管財部があり、部分的にスポットで実務面を委託。

### (2) アウトソーシングの範囲について

神奈川大学では、横浜キャンパス・平塚キャンパスともに、グラウンド整備やプールなどのメンテナンス部分を業務委託している。

本部のある横浜キャンパスには、施設全体の管理・監督を行なう管財部があるので、所属する職員がアウトソーシング先に現場業務を委託し、管理する。

前述の通り、平塚キャンパスには管財部のような部署がないため、グラウンド整備・プールのメンテナンスなどの実作業から点検まで、一括して行なっている。

なお、横浜キャンパスのグラウンドは、昨年天然芝から人工芝へ改装した。天然芝の場合、こまめに手入れが必要であり、土の部分も雨後のドロや突風による砂埃などでキャンパスの清掃が非常に大変となる。管理負担を軽減するために、人工芝を導入した。

### (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。

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

#### (4)官民の役割分担について

横浜は業務の管理・監督は職員、清掃・点検など実務は専門業務が行なう。委託先は、「長谷川体育施設」「長永スポーツ工業」「和宏体育」など。

平塚は丸紅コミュニティの「神大平塚サービス」に一括して委託し、現場の作業から管理・監督業務までを行なわせている。本来ならば、管理業務は大学側するのであるが、大学職員をはじめから少なくしているの、管理業務までアウトソーシングしている。

### 3.事業者の選定方法

#### (1)入札実施の有無

入札は行っていないが、神奈川大学と取引実績のある会社から、必ず合い見積書を取る。入札だと、全国から大学側が関知しない様々な業者が応募してくるので行っていない。

#### (2)落札者の評価方法

取引実績があるので、委託先の實力、業績などは概ね把握しており、性能面はクリアしていることを前提に、もっとも安いところに決めている。

もちろん、見積り依頼する場合、仕様書を作成して業者へ提示している。

業者を選定するのは、管財部の6名のスタッフで行なっている。

### 4.効果

#### (1)サービスの質の向上

点検や保守などの専門性を要求されるのものは、職員では対応できないので、施設の維持には役立っている。平塚で委託している「丸紅コミュニティ」は建物総合管理会社として、雑務～点検・管理まで柔軟に対応。職員が管理するのと同様の質を維持。

横浜キャンパスでは、「長谷川体育施設」「長永スポーツ工業」「和宏体育」といったスポーツ施設専門の業者へ委託しているので、技術力の高さは定評がある。

#### (2)人員削減

平塚では管財部を設置するなどを不要としているので、職員の人員増加の抑制に寄与しているものと神奈川大学では認識している。

#### (3)その他

平塚はスポーツ施設を含めて、全施設を一括して年間契約なので、横浜のようにスポットで合い見積書を取るような手間が省ける。横浜の場合、管財部管理課のスタッフ6名だが、業者選択や見積り合わせ(100項目以上)を行なうのは、非常に面倒。

## 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

神奈川大学では、下記のような点に配慮して、アウトソーシングを行なっている。

数千単位などの金額の大きい業務を委託する場合、経営状況を確認する

### (2) 講じている場合のその内容

数千単位などの金額の大きい業務を委託する場合、経営状況を確認する

スポーツ施設の管理運営を含めて、神奈川大学では外部に業務を委託する時、その金額が数千万円規模となる場合、帝国データバンクへ信用調査を行ない、発注する企業が健全な経営状態にあるのかを確認する。

## 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

少子化時代を迎え、大学経営は厳しい状況になっている中で、スポット委託の横浜方式、一括委託の平塚方式、どちらが本当に良いのかを現在検討中。

一括委託は大学側にとって非常に楽で効率的ではあるが、大学職員の成長にとって本當によいことなのか検討する余地がある。

横浜キャンパスの周辺には住宅地が広がり、グラウンドでスポーツしている時に発せられる歓声や掛け声による騒音、あるいはナイター時の照明が明るすぎるなどに関するクレームが直接職員に入ってくる。平塚ではそのようなことがないため、職員に運営ノウハウが蓄積されない懸念がある。

### (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

平塚キャンパスのような一括方式では、管理・監督機能までも委託先に任せている。職員を増員できない現状では仕方がないと判断しているが、本来ならばチェック機能は大学側が持つべき。他大学でアウトソーシングする場合、大学の長期的なビジョンに従って、丸投げが良いのか、一部委託が良いのか、それらを十分に検討することが大切である。

## 1. 対象者プロフィール

法 人 名 : 学校法人 中部大学  
所 在 地 : (〒487-8501) 愛知県春日井市松本町 1200  
連 絡 先 : 0568-51-1111  
教 員 数 : 448 名  
職 員 数 : 167 名  
学 生 数 : 学部 8,170 名、修士 296 名  
特 徴 : 工学部、経営情報学部、国際関係学部、人文学部、応用生物学部、  
生命健康科学部、現代教育学部

取材対象者 : 学生部 学生課

契約書や仕様書といった、具体的な内容や金額が明記されているものは大学の方針で公開することは控えているため、見せることやそれらに付随する質問については回答できないとの事であったため、金額等に関しては把握することができなかった。

## 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、以前からプールを設置する計画があったが、管理運営の問題などから実現できずにいた。

プールは野球場や陸上競技場とは違い、衛生面の管理が重要となる。それを職員だけで管理するには不十分であり、水質検査などの専門的な業務を行える人材がいなかった。仮に、専門知識を有する人材を雇用するにしても、プールの管理運営業務だけのために費用を捻出することは難しかった。そのようなことから、プールの管理運営をアウトソーシングするに至った。

当大学がアウトソーシングしている業務は、運動施設の管理運営である。管理運営といっても、運営まで委託しているのはプールだけであり、その他の体育館や野球場、テニスコートなどは、備品貸出業務のみを委託している。プールの運営管理については、プールの創設時(約20年前)からアウトソーシングを実施している。

(株)ユウエンタープライズにアウトソーシングするに当たり、双方に明確なメリットがあったことも要因の一つとして挙げられる。明確なメリットとは、(株)ユウエンタープライズは、スポーツクラブ運営やスポーツ関連のコンサルティング事業を行っており、その中で、スイミングスクールの運営を行っていたので、当大学のプール設備をレンタルすることが出来たことである。これにより、(株)ユウエンタープライズは活動の場所を広げることが可能になり、当大学はアウトソーシング費用の一部をプール設備のレンタルから得られる収入で補うことが可能になった。

また、付属中学・高校の体育の授業でプールを使用する場合、当大学のプールを使用している。そのため、プールを使用する割合などから考慮して、費用を折半するなど、コスト削減に努めている。

備品貸出業務については、運動施設の利用者を学生のみに限っていることから業務内容が単純であったため、従来は専属で職員を雇用していたが、わざわざ職員が行う必要も無いだろうということでアウトソーシングするようになった。

(2) アウトソーシングの範囲について

(株)ユウエンタープライズへアウトソーシングしている業務は、「プールの運営管理」と「備品貸出業務」である。業務内容は、以下の通りとなる。

プールの清掃  
ボイラーの運転（温水プール、室温の調整に使用）  
プールの水質検査  
プール使用後の各レーンへのカバー掛け・取り外し業務  
プールの備品管理（ビート板など）  
運動施設における備品貸出業務

(3) 実施フロー

運動施設の管理運営業務の実施フローは以下の通りとなる。

「プールの運営管理」

ボイラーの運転開始  
プールとプール周辺設備（更衣室、トイレ等を含む）の清掃  
プールを覆っているカバーの取り外し  
プールの水質チェック  
ビート板や浮輪などの備品の確認  
プール使用後は、温度が下がらないようにカバーを掛ける  
ボイラーの停止

「備品貸出業務」

備品貸出希望者から学生証を預かり、利用者名簿に氏名を記入させ、備品を渡す  
備品返却の際、利用者名簿に記載した内容と相違が無いかを確認し、備品を受け取る

(4) 官民の役割分担について

業務委託先が実務部分を担当し、大学側が施設や業務の管理・監督を行う役割となっている。例えばプールにおいては、窓ガラスや壁が破損した際の修繕や、水質チェックを実施する際に使用する薬品関係の用意などを大学側が行い、実務は業者が行うというようになる。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

運動施設の管理運営については随意契約のため、入札は実施していない。

約 20 年前にプールを創設し、それと同時に㈱ユウエンタープライズに管理運営業務を委託しているため、取材対象者は当時どのようにして業者を選択したのかは把握していないとのことだった。

だが、随意契約によって㈱ユウエンタープライズにアウトソーシングしている明確なメリットはある。一般的なアウトソーシングの場合、委託側が委託先へ費用を支払うだけだが、当大学の場合は、費用を支払う代わりに、プールのレンタル料金を受け取ることが出来る。それにより、収入と支払いで相殺することが可能になり、結果的にアウトソーシング費用が安く抑えられるという点である。

また、メリットは費用面だけに留まらない。プールをレンタルすることで、広報的な効果も期待できる。

㈱ユウエンタープライズが運営しているスイミングスクールは幼児～中高年まで対応するコースが設定されているため、幅広い年代が通っている。つまり、スイミングスクールの生徒には高校や大学へ進学を控える年代が含まれているということである。そのため、進学を控える年代に対して当大学をアピールする機会に繋がっていると考えられる。

今後、アウトソーシング先を変更するようなことはないと思う。現状では契約内容通りに業務を遂行してもらっているうえ、大きな事故や問題なども発生していない。費用面に関しても、双方にメリットがある契約体系になっており、価格を抑えることも出来ているので、今以上にメリットを感じられる業者が出てくるか、委託先を変更する必要が出てこない限り、現状のままであると思う。

#### (2) 落札者の評価方法

入札を実施していないことから、落札者の評価方法などは特に決まっていない。仮に今後入札を実施することになれば、費用面や効果において、㈱ユウエンタープライズに委託している以上のものをもたらすことが担保できる企業ということが入札参加条件になるだろう。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

プールの運営管理については、プールの創設時からアウトソーシングをしているため、アウトソーシング前後の効果について比較することはできない。

だが、プールを創設する際に問題として挙げられていた人材の確保という点については、大学側で専門職員を新たに雇用して業務に当たらせることを想定すると、アウトソーシングした方がコスト削減効果が高いと考えられる。

また、㈱ユウエンタープライズがスイミングスクール運営などの業務を実施していたことで、プール管理のノウハウを持っていたため、利用者の要望に対する対応が早かったり、利用者の満足度を向上させるための提案をしてきたりと、当大学にとってプラスの効果をもたらしている。

備品貸出業務においては、職員が行っていたものをアウトソーシングしただけであり、業務内容も従来と変わらないため、サービスの質の向上に繋がったとは考えられない。

## (2) 人員削減

前述した通り、プールの管理運営業務は、専門職員を雇用した場合と現状とを比較すると、アウトソーシングをした方がコスト削減に繋がっていると考えられるため、間接的にだが、人員削減効果をもたらしている。

備品貸出業務については、職員が行っていたものをアウトソーシングしたので、人員は増加していることから、人員削減効果は無い。しかし、以前実務に当たっていた職員に別の業務を行わせることができているので、業務の効率化には繋がっている。

## (3) その他

その他の効果では、前述したが、スイミングスクールの生徒に対して、高校・大学をアピールできている点だと思う。しかし、これはアウトソーシングと直接結びついているとは考えにくい。効果測定を実施したわけでもないので、あくまで憶測でしかない。

## 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

アウトソーシング実施において工夫している点は、利用者から、事故が起きたときの保険料を徴収していることである。

運動施設の中でも、プールは事故が発生しやすく、発生した場合の被害も大きい。そのため、万が一事故が発生した場合の対応や、予防策として講じている。

当大学では、プールを一般開放していないため、(株)ユウエンタープライズが運営しているスイミングスクール以外の時間帯は、当大学の学生か、教職員しか利用できないようになっている。現在講じている事故の予防策は、当大学の学生か教職員がプールを利用する時間に限られたものとなる。

### (2) 講じている場合のその内容

当大学では、プールの運営管理において、万が一事故が発生した場合に備えて、50円の保険料を支払うことを義務付けている。

プールでの事故は人命にかかわる可能性が高いため、予防策が不可欠である。また、事故を防止するためには、大学・業者・利用者のそれぞれが注意することが大切であるため、利用者に保険料を支払わせることで注意喚起に繋がっている。

仮に事故が発生した場合、対応は(株)ユウエンタープライズが行い、当大学へ報告させるという流れになる。



## 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

現在アウトソーシングを活用している中で、事故や問題が発生したことがないので、現状のやり方で問題ないと認識している。強いて挙げるとすれば、今後は今よりコスト削減や業務の効率化に取り組んでいかなければならないということである。当大学が㈱ユウエンタープライズにアウトソーシングしているように、ただ業務委託するだけではなく、少しでも費用負担を軽くするための工夫をこらすことが重要になる。

### (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

運動施設の管理運理業務をアウトソーシングする場合は、責任の所在を明確にしておくことがポイントとなる。例えばプールで事故が発生した場合の対応についても、事態が深刻であればあるほど、労力と費用をかけて対処する必要がある。この点が明確になっていない場合、大学側と業者でもトラブルを引き起こし、負担が倍増してしまうことも考えられるため、明確にすることが必須である。

G . 広報

# 国立大学法人 北海道教育大学

## 1. 対象者プロフィール

- 法 人 名 : 国立大学法人 北海道教育大学  
所 在 地 : (〒002-8501) 北海道札幌市北区あいの里 5 条 3-1-3  
連 絡 先 : 011-778-0210  
教 員 数 : 教授 397 名、附属学校教員 186 名  
職 員 数 : 事務系職員 212 名  
学 生 数 : 学部 5,443 名、大学院 385 名  
特 徴 : 大学は教育学部の中に、教員養成、地域環境教育、芸術文化、養護教員の各課程がある。札幌、函館、旭川、釧路、岩見沢にキャンパスが分かれる。  
取材対象者 : 総務部総務課広報・地域連携グループ

## 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

2004 年度に独立行政法人化に伴ない、在北海道の企業・団体と相互協力協定を締結。その中で広報活動に関して、電通北海道と広報アドバイザーの協力協定を締結した。

この相互協力協定は北海道教育大学の各キャンパスが所在する地域を中心に自治体や企業・団体との相互協力を図り、互いに発展していこうという趣旨で締結されるものである。

電通北海道の場合、広報戦略の他に、教育分野・情報通信技術分野・芸術スポーツ等の分野において相互協力を図ることで合意している。

なお、協定の内容については下記の通り。

#### 1. 協定の内容

株式会社電通北海道（以下「甲」という。）と北海道教育大学（以下「乙」という。）は相互の発展のため、以下の事項について甲乙双方が協力・支援することの協定を締結する。

第一条 甲乙双方は、次の事項について協力するものとする。

- (1) 広報戦略の立案と実施における支援に関すること。
- (2) 情報通信技術の活用に関すること。
- (3) 芸術・スポーツ分野の支援に関すること。
- (4) その他の甲乙双方の協議により定める事項

第二条 この協定による協力の形式、成果の利用条件等、協力事業の細目については甲乙双方が協議をしてその都度定めるものとする。

第三条 この協定は、甲乙双方が署名した日に発効し、1 年間に限り有効とする。ただし、甲乙のいずれからか異議の申出がない場合は、1 年ごとに自動的に更新される。

## (2)アウトソーシングの範囲について

毎月1回札幌キャンパスで開催される、副理事や広報担当者、教授等で構成される広報戦略会議に参加してもらい、各種広報活動に関するアドバイスをもらう、というものである。

電通北海道から広報戦略会議に参加するのは、主に臼井マーケティング・クリエイティブ室長である。

下記はこれまで電通北海道のアドバイスを活用した広報活動の事例である。

F M北海道「AIR-G」の番組制作  
大学案内の作成  
「食と農をつなぐ教育フォーラム」のパンフレット

電通北海道が広報戦略会議に参加しているとは言っても、販促ツールの作成や大学案内の印刷等の広報活動に関する全てを電通北海道へ発注する訳でない。電通北海道はあくまで北海道教育大学の広報戦略というコア業務へのアドバイスを行なうという範囲であり、作業レベルは北海道教育大学の判断で別の業者へ発注している。

なお、電通北海道と締結している相互協力協定は、金銭のやりとりはなく、互いにメリットを見出して協力していこう、というものである。北海道教育大学側は広報・広告のノウハウを得ることはもちろんのこと、学生をインターンシップで電通北海道へ送り込め、就職意識を高めることができる、というメリットがある。電通北海道側では、大学の存在を通じて企業PRできること、優秀な人材を確保できるというメリットがある。

## (3)実施フロー

作業系業務をアウトソーシングしている訳ではないので、マニュアルにあるような作業フローや概念はないが、概ね下記のような関わり方となっている。

広報戦略会議への参加  
会議における各種活動に対する電通北海道からの助言  
電通北海道からの助言を考慮しての実行案見直し  
広報活動の実行

## (4)官民の役割分担について

大学は電通東日本から、プロの立場で広報戦略に関する助言をもらう立場。大学側も電通北海道を下請けとは見ておらず、互いに対等の立場で会議を進める。また、前述の通り、相互協力協定は各種活動を通じて互いがメリットを享受するもので、大学と企業・団体の間で金のやりとりはない。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

単純に業務を発注するのではないので、特に入札は行なっていない。相互協力協定への参加を各企業・団体へ呼びかけたところ、電通北海道をはじめとして各社から参加申し込みがあった。

#### (2) 落札者の評価方法

北海道教育大は、相互協力協定へ参加希望の各社を選別する立場ではないので、希望する企業・団体をふるい落とすことはない。現状、参加申し込みがあれば、大抵の企業・団体は歓迎して相互協力協定を結ぶ。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

平成 16～20 年は 6～8 月に FM 北海道「AIR-G」という番組で北教大学生のブログを紹介する 5 分間のコーナーを設置など、電通北海道の助言を受け、メディアを使った広報活動が多くなった。これはマスメディアの取り扱いがある電通北海道がアドバイザーとして入ったからこそ実現できた活動である。

また、大学案内も写真を多用してヴィジュアルにこだわった内容に改善され、以前の文字が多い大学とは異なり、関係者や学生からの評判も良くなった。

#### (2) 人員削減

人員削減を目的として、相互協力協定を結んだ訳ではないので、職員が減少することはない。広報を担当する職員は本部で 2 名であり、函館、旭川、釧路、岩見沢の各キャンパスにも 1～2 名の広報担当がいるが、相互協力協定が開始されても変更はない。

大学全体の教職員数を見ても、平成 17 年度 810 名から 20 年度 795 名と微減。

#### (3) その他

大学主催のイベント広報資料などに関しても、電通北海道の助言をもらっており、媒体のデザイン性が向上するなど、関係者からの評判は良好。

志願者は 3 年前と比較すると 2 割減だが、学生定員は満たしており、今のところ安定的に学生は確保。少子化の影響で大幅な志願者増加を困難になると思うが、広報活動強化を通じて、定員割れを防いでいる。

## 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

北海道教育大学では下記のような点に配慮して、広報活動を行なっている。

随所で電通北海道のアドバイスをもらう  
学生を広報活動へ参加させる。

### (2) 講じている場合のその内容

随所で電通北海道のアドバイスをもらう

広報戦略に関して随所でアドバイスはもらうが、広報活動の全てを電通北海道に丸投げする訳でない。大学案内のパンフレットなども電通北海道を通すのではなく、レイアウトやデザインなどの助言はもらうが、印刷は電通北海道と関係はない印刷会社へ依頼している。

学生を広報活動へ参加させる

電通へ丸投げせず、学内資源を使う意味で、広報活動に学生を積極的に参加させる。「食と農をつなぐ教育フォーラム」というイベントでは美術系の学生がパンフレットのデザイン等を手掛け、電通北海道はアドバイスをする、という進め方。

なお、パンフレットやイベント開催後のレポートに関わった学生の氏名を必ず入れるようにしている。学生は氏名の入ったパンフレットやレポートを就職活動の時に面接官に見せることで有利に働くという効果を狙ってのことである。

## 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

キャンパスが各地に分散しているので、全学的な広報活動を行なう際に意思統一が図りにくい。広報戦略会議で決まったことを、時には広報・地域連携グループの担当者が各キャンパスを訪問して説明することもあり、これが時間を取られる。簡単な連絡事項はメールや電話で済ませることができるが、重要なテーマはやはり、ひざを突き合わせて話し合うようにしていく。

また、今後については学長や理事が決めることであり、現場レベルでは判断しかねるが、上層部が決定した事項については行政者として忠実に執行していく、という意味を広報・地域連携グループでは持っている。

### (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

大学全体がアウトソーシングすることで、メリットを享受できるが大きい、という点で学内でコミュニケーションを頻繁にして意思疎通を図ることがポイント。

# 株式会社 デジタル・ナレッジ

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 株式会社 デジタル・ナレッジ  
所在地 : (〒102-0072) 東京都千代田区飯田橋 4-5-11 パール飯田橋ビル 4 階/8 階  
連絡先 : 03-5215-1131  
従業員数 : 60 名  
事業内容 : e-ラーニングによる教育支援事業  
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

当社は、教育機関と受講者を IT の掛け橋で結ぼうという目的で 1995 年に設立した会社である。IT を使うことにより、遠隔地で教育を受けることを可能にしている。

当社は遠隔地においても、教室と変わらない環境・品質の授業を受けるためのツールとサービスをアウトソーシングしている企業である。

当社が提供しているサービスは以下の通りとなる。

製品販売  
教材制作  
募集活動 ( 受講生募集、広報メディア )  
運用アウトソーシング  
ホスティングサービス  
システム構築 ( カスタムメイドシステム、コンサルテーション )

元々、IT を使って教育を行う目的で設立した会社だが、テクノロジーは持っていてもコンテンツ(教える能力)を持っていないため、各校と提携するという形でビジネスを展開している。設立当初は、明光義塾を運営している明光ネットワークジャパンに「中高生向け在宅学習用 e-ラーニングシステム」を提供した。その後、TAC や司法試験の学校などと広げていき、現在は 400 余りのスクールと取引を行っている。

当社は、マーケットを「スクール」「学校法人」「企業・官公庁」の 3 区分に分けている。

「学校法人」との取引は、2002 年あたりから始まった。学校法人と取引を始めたのは、「e-ラーニングの仕組み」を構築していたことに起因する。この仕組みは汎用性があり、カスタマイズすれば分野を問わず使用することが可能である。この仕組みを活用し、スクールから学校法人へと横展開していった。

大学法人へのサービス提供数は、2004 年の 4 月に八洲学園大学が開学したあたりから伸びている。2004 年頃は e-ラーニングの存在が有名ではなかったため、多くの大学が導入するという状況ではなかった。なぜなら、e-ラーニングマーケット自体が黎明中の黎明ということもあり、事例が無かったのである。

当社が八州学園と取引を開始した後、SBI大学院大学やデジタルハリウッド大学などのe-ラーニングを導入した大学が出てきという形になる。

## (2) アウトソーシングの範囲について

日本で初めて、e-ラーニングでの受講だけで卒業できる大学「八州学園大学」からは、募集活動（受講生募集、広報メディア）、運用アウトソーシング（受講者からのQ&Aへの返答など）、教材制作（インストラクショナルデザインの設計）業務などを受託した。

特に、募集活動（受講生募集、広報メディア）に関しては、業務の全てを受託した形になり、言い換えれば、広報活動全般を請負ったということになる。

受託業務の詳細は以下の通りとなる。

### 募集活動（受講生募集、広報メディア）

【受講生募集】・・・マーケティング戦略プランニング、プロモーションディレクション、広告プランニング・アウトソーシング

【広報メディア】・・・コースウェア販売サイト運営、教育ニュースサイト、マーケット別教育ポータルサイト運営

### 運用アウトソーシング（受講者からのQ&Aへの返答など）

【教員支援メディアセンター】・・・教室での授業と変わらない授業をIT上で実施するための支援

【学生支援センター】・・・受講生からの問合せ対応などの支援

【システム運用メンテナンスセンター】・・・設備やソフトウェアの運用

### 教材制作（インストラクショナルデザインの設計）業務

e-ラーニングの教材制作支援

八州学園大学はインターネット大学であるため、インターネットを使った広報が有力という戦略のもと、インターネット上での広報戦略に特化して行った。募集に関しては、インターネット広告が募集の要となっており、広告はグーグルやヤフーなどの検索サイトに打ち出した。

八州学園大学の主なターゲットは主婦である。通常の大学で学ぶような内容ではない内容を学ぶ学校であるため、ある程度ターゲットが限られている。そのため、多くの人に見てもらおうというよりは、その分野に興味がある人に絞った広告を打ち出すSEM（サーチエンジンマーケティング）が有効であると考え、SEMを実施した。

また、運用アウトソーシングも受託していることから、当社のスタッフがITによる広報・募集活動、学生相談の土台を築き、そのノウハウを職員へ引き継ぐという一連の流れを全て実施した。広報・募集活動に関しては4年間支援を実施。

なお、現在、広報・募集活動は大学職員のみで対応している。



### (3)実施フロー

募集活動（受講生募集、広報メディア）の業務フローは以下の通りとなる。

ブランディングの考案

HPを制作

広告のデザイン制作

広告を制作

ターゲット層ごとにキーワードを決め、広告を掲載する

資料請求の対応（資料請求者へ御礼メールを自動返信する設定を行う）

教材制作（インストラクショナルデザインの設計）業務

e-ラーニング授業用の教材制作方法のマニュアルを作成する

システム利用方法の支援を行う

### (4)官民の役割分担について

八州学園大学から受託した業務については、まずは当社がノウハウを構築し、それを大学へ引き継ぐ形であったため、当社が実務から運用コンサルティングまで行い、大学側がそれを吸収するという役割となっていた。

## 3. 事業者の選定方法

### (1)入札実施の有無

大学が公告する入札案件には参加する。業務内容は主に、e-ラーニングシステムに関する案件（システム構築など）となる。

e-ラーニングは新しい授業の仕組みである。そのため、新しい仕組みについて評価点をつけて論理的に評価をするのは非常に難しいことだと考えている。例えば、1万件のコールに対して、単価・満足度の目標値を設定するというようなものであれば非常に分かりやすいが、e-ラーニングシステムは評価軸が定まっていないため、競争入札にはそぐわないと感じている。e-ラーニングを理解していない人が評価点を付けるのは難しいと思っている。

### (2)落札者の評価方法

前述したように、e-ラーニングシステムは評価軸が定まっていないことから、競争入札にそぐわないと感じている。しかし、これは我々の業界がお客様に対して評価マトリクスを提示できていないことも原因と考えている。

新しい評価方法として、推薦状を導入したら面白いと思う。例えば、既にe-ラーニングを導入している大学が書いた推薦状があれば、プラスの評価を受けられるといった形である。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

八州学園大学の開校と同時に当社が業務を開始したため、導入前後での効果は測れない。しかし、現在は八州学園大学のターゲットとなる層を捕らえることができおり、学生も 2,000 人以上確保できていることから、広報活動において良質なサービスを提供することができたと思う。

e-ラーニングを使うことで、サービスの向上を図れる業務は多数ある。例えば、e-ラーニングによって授業互換ができるため、わざわざ移動する必要がなくなる。また、高大連携やサテライトキャンパスでの授業など、様々な場面で効率化を図ることが可能である。そのようなことから、今後、e-ラーニングのような遠隔授業基盤のアウトソースは増加すると考えている。

実際、大学から e-ラーニングについての相談が増加している。インターネット大学ではない、通常の大学から声がかかるようになったのはここ 2~3 年のことである。内容は、遠隔授業や、授業の録画などとなる。

遠隔地で受講することが可能なため、生徒は交通費が掛からない。また、授業料も通常の大学よりも安く済む。このように、e-ラーニングは学校側のコストだけでなく、生徒側のコストを下げる効果を持っている。

### (2) 人員削減

八州学園大学の場合、広報活動を経験したことがないため、ノウハウを持っていなかった。仮に職員で実施する場合、方法の考案、ツール、人員の確保など準備しなければいけないことが膨大にある状況であった。準備するものが増加すれば当然コストも増加する。だが、当社に運用支援までの業務をアウトソーシングしたことで、方法の考案、ツール、人員といった全てを準備する必要がなくなった。その点は、間接的に人員削減に繋がったと考えられる。

また、インターネット大学という特性から、広報活動のほとんどはインターネット上で実施する。そのため、人員は必要最低限で済むということがある。

### (3) その他

業務をアウトソーシングすると、業務管理が出来なくなるとよく言われるが、e-ラーニングはそうではない。活動の全てがWEBベースで残るため、発注者側に見る権限を渡すだけで済む。それにより、委託側・委託先のどちらも活動内容を把握することが可能になる。そのため、ノウハウが移転してしまうというリスクを減らす効果もある。

ITの世界でのアウトソースは透明性が高い。その分、安心してアウトソーシングすることが出来るのではないか。

## 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

当社が業務を実施する上で講じている対策は、以下の通りとなる。

評価軸を定めること

WEB上で学校説明会を開催

### (2) 講じている場合のその内容

評価軸を定めること

評価軸とは、我々が提供するサービスの評価軸のことである。大学が何を目的にアウトソーシングしているのか、どんな効果を期待しているのかといったことを明確にすることが重要となる。例えば、学生数の増加なのか、入学者数の増加なのか、売上の向上なのかといった部分である。評価軸を曖昧にすると、双方の意見が食い違ってしまい、双方に不満が溜まるという結果になる。アウトソーシングは、サービスを提供する側・される側双方が協力することで最大限の効果を発揮するものなので、特に留意する点として評価軸を定めることが挙げられる。

WEB上で学校説明会を開催

WEB上で学校説明会を開催している理由は、インターネットで学習する環境に触れてもらうためである。

前述した通り、e-ラーニングは普及段階のため、e-ラーニングによる学び方を想像できない人がほとんどである。その点がクリアにならないと、本当に学習することができるのか分からないため、入学には至らない。

そのため、まずはWEB上で開催している学校説明会を体験してもらうことで、インターネット大学がどういうものか理解してもらおうと考えている。

## 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

まずは、マーケットを定着させることである。前述した通り、e-ラーニングマーケットはまだ黎明期であるため、e-ラーニングを浸透させることが最優先となる。その後、授業品質・教育効果の精度を高めていくことが目標になると考えている。

e-ラーニングという言葉がまだ社会的に浸透していないため、理解を受けられない。業界団体などと共に、e-ラーニングとはこういうもので、こういうサービスが受けられ、こういう性質のものだということを理解してもらえらるような活動を行っていくことが必要となる。

伝えなければならないのは学び方であるため、伝えるのが非常に難しいと感じている。

(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

極端に言うと、「コスト削減のためなら教育以外の部分は全てアウトソーシング」と考える大学にはe-ラーニングは非常に有効なツールである。

教育以外の部分を全てアウトソーシングした場合、教員だけを雇用すれば良いので、固定費が削減される。また、業務が少なくなることで、教員は教育に集中することが可能になる。そうすると、今まで以上に質の高い教育を受けさせることが可能なのではないかと思う。

また、広報もコールセンターもシステムも、一つのシステムの基盤上で動くため、効率が良い。コストに関しても、アウトソーシング先を集約することでコストダウンに繋がる。通常のアウトソーシングと比較して、e-ラーニングはそのような面で特典が抱負だと考えている。

## H. 留学生対応

## 学校法人 帝京大学

### 1. 対象者プロフィール

- 法 人 名 : 学校法人 帝京大学  
所 在 地 : (〒192-0395) 東京都八王子市大塚 359  
連 絡 先 : 042-678-3307  
教 員 数 : 教職員数 3,908 名  
学 生 数 : 学部 17,089 名、短期大学 449 名  
特 徴 : 薬学部、経済学部、法学部、文学部、外国語学部、理工学部、医療技術学部、福岡医療技術学部。留学生は約 1,000 人で、多くが中国人。  
取材対象者 : キャリアサポートセンター

### 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

キャリアサポートセンターには、以前、海外赴任経験のある職員が 1 人おり、留学生のセミナー開催などの就職支援を行っていたが、10 年程前に定年退職。学内で留学生対応に長けた職員がいなくなった。

これがきっかけとなり、その後の就職支援セミナー開催に関しては、厚生労働省管轄の「新宿外国人雇用支援・指導センター」や民間企業へを委託。テンプスタッフへは 3 年前から委託している。

また、日常の留学生への就職相談は、キャリアサポートセンター 13 名のスタッフの中で、2 名のスタッフが日本人学生の就職相談と兼務して対応している。

#### (2) アウトソーシングの範囲について

アウトソーシングの範囲としては、専門性が要求されるセミナーの部分であり、テンプスタッフには「就職支援セミナー」を委託。前述の通り、日常的な留学生の就職相談などに関しては、キャリアサポートセンターの職員が行っている。

セミナーは年 2 回(7 月・9 月)開催。7 月は講義形式、9 月はグループ単位でのカウンセリングを行なう。

テンプスタッフでは、「就職支援セミナー」のほかに、「ビジネス日本語講座」といったサービスメニューがあるが、帝京大学では留学生は既に日常会話で支障をきたさないレベルまで日本語習得ができていると判断して、業界研究や面接のテクニックを学ぶことができるセミナーを発注している。

# アジア人財プロジェクト

●●大学事例紹介 2008/0219～0319

テンプスタッフ(株)

海外人材開発室

鄭 奕

2008.04

## テンプスタッフ サービス モデル

サポート内容	主な学校行事日程												備考
	前 期						後 期						
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	
ビジネス日本語コースI	→												単品可能 調整可能
集中セミナーI					→								
グループ(個別) カウンセリング						→							
ビジネス日本語コースII						→							
集中セミナーII											→		
カウンセリングII											→		
											→		

## 集中セミナー テーマサンプル

- 「日本文化とは」
- 「まず自分を知ろう！」
- 「キャリアプラン」
- 「就職へ！始めの一步」
- 「業界・企業研究入門」
- 「つまめ！面接のコツ」
- 「東アジア進出企業の海外戦略」
- 「日本企業で働くには」
- 「就職の流れ」

### (3)実施フロー

帝京大学では、就職支援セミナーのアウトソーシングの実施フローは下記の通り。

セミナーの概要を検討  
コンテンツや人数、講師などの具体的内容の検討・決定  
留学生の参加募集活動  
セミナー開催  
その場で反省会を実施

### (4)官民の役割分担について

セミナー実施の検討・全体企画を大学側が行ない、コンテンツや講義内容等の具体的な企画・提案、運営はテンプスタッフが行なう。

テンプスタッフ側は、講義内容に関してはこれまでのノウハウの蓄積があるので、大学側が提案する講義の方向性に対しても柔軟に対応できる。

## 3. 事業者の選定方法

### (1)入札実施の有無

入札は行なっていないが、数社から合い見積書を取り、適当と思われる企業を選ぶようにしている。

テンプスタッフのセミナーは2回開催で約60万円。1名参加につき、2万円が基本だが、価格交渉を行ない単価を下げてもらった。

### (2)落札者の評価方法

アウトソーシング先を選定する際、価格が大きなウェイトを占めるが、講師の質も評価ポイントの一つとなっている。

テンプスタッフの講師は、留学生にとって身近に感じられる中国人講師であり、日本でのビジネス経験も豊富。また、日本人講師との2名体制のサポートなので、大学側もコミュニケーションが取り易いことから、同社を選定した。

## 4. 効果

### (1)サービスの質の向上

大学の職員や「新宿外国人雇用支援・指導センター」がセミナーを行っていた時は、日本人講師がスピーカーだったので、事務的な対応となり、学生からの質問もあまりなく、活気のない内容であった。

テンプスタッフの場合、自分達と同じ中国人講師なので、留学生からの質問も活発で、内容の濃いセミナーとなっており、テンプスタッフへのアウトソーシングによって、サービス品質は向上したものと考えている。



## (2) 人員削減

日常のルーティンワークを委託するのではないので、人員削減には貢献してはいない。定年退職した職員をカバーするものであり、大学で不足している機能を補う意味から効果があると同大学では判断している。

## (3) その他

テンプスタッフでは、セミナー開催以外に、「ビジネス日本語」の講座などもあるが、単品での発注も可能。柔軟的な対応が使いやすいと感じている。

## 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

帝京大学では、セミナーが実践的な内容となることを留意して、アウトソーシングを行なっている。

### (2) 講じている場合のその内容

大学職員や厚生労働省管轄の「新宿外国人雇用支援・指導センター」がセミナーを行っていた時代は、形式的なものになり、実のある内容ではなかった。留学生の日本での就職は非常に困難であり、特別な技能を持っていないと採用されることはなく、入管もサービス業や飲食業界への就職が決まっても、マネージャークラスでないと就労ビザも通らない状況。留学生の日本での就職率は3割程度と、半数以上が諦めて帰国してしまう状況。

これまでの反省と厳しい就職戦線を考慮して、帝京大学で実施する就職支援セミナーは実践的な内容のあるものにしたいと考えている。

また、テンプスタッフとは、セミナー開催後にその場で気付いた点を打ち合わせる。この中から、今年度は留学生の職業適性を測れる、大阪府職業カウンセリングセンター開発の「M10 職業興味チェックリスト」を実施するなど、新しい試みも行なわれている。

## 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

景気低迷の影響もあってか、セミナーの受講率がやや低下。H19年度 100名 □ H20年度 90名。今後は、学内での積極的な呼びかけで参加者を募る。

また、留学生は日本人学生と異なり、仮に就職が決まってもなかなか報告に来ない。就職が決まるまでは頻りにキャリアサポートセンターへ相談に来ていたのだが、決まった途端にパツリと来なくなる、自分本位な行動をとりがちである。今後の留学生の就職支援の参考にしたい考えもあり、留学生とのコミュニケーションを強化する方向である。

(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

アウトソーシング先である民間企業が提案する内容を鵜呑みにするのではなく、経費抑制・学内人材活用の観点から、内容をよく吟味して必要なものをアウトソーシングするべき。

## 学校法人 国土館大学

### 1. 対象者プロフィール

法人名 : 学校法人 国土館大学  
所在地 : (〒154-8515) 東京都世田谷区世田谷 4-28-1  
連絡先 : 03-5481-3229  
教員数 : 教員数 1,157 名  
職員数 : 事務職員 319 名  
学生数 : 学部 13,536 名、修士 398 名、博士 65 名  
特徴 : 政経学部、体育学部、理工学部、法学部、文学部、21 世紀アジア学部  
取材対象者 : 国際交流センター 留学生支援課

### 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

国土館大学は留学生受け入れが非常に積極的であり、平成 19 年度では 1,300 名が在籍しており、平成 15 年度の 713 名から 2 倍近く増加している。

急増した留学生に対応するために、成田空港に迎えに行くという単純な作業だが、日通へ留学生のピックアップサービスをアウトソーシングしている。それまでは、職員や学生アルバイトが成田空港へ迎えに行っていたが、空港内の地理に不慣れな職員や学生アルバイトでは行き違いなどのミスが発生することから、日通へ業務委託している。

#### (2) アウトソーシングの範囲について

送迎するスタッフの手配、バスの用意、大学までの連れて来ることなど、ピックアップ業務全体を日通に依頼。大学側は留学生が成田空港へ到着する日時・人数を伝えるだけである。なお、留学生の氏名などの個人情報には伝えないが、それでもきちんと業務を行ってくれる。

#### (3) 実施フロー

国土館大学の留学生ピックアップ業務のアウトソーシングの実施フローは下記の通り。

日通へピックアップ作業を依頼  
大学と日通で打ち合わせ  
ピックアップ作業（空港到着口で留学生を待ち、バスにて送る）  
学生の到着（作業完了）  
その場で人数等の確認

作業自体は非常にシンプルなものであり、日通が成田空港まで迎えに行き、大学まで連れて来ることだけ。

なお、委託する時期は、留学生が入学する春と秋の年 2 回となっている。

#### (4)官民の役割分担について

大学側は、日通へピックアップ作業を全面的に委託。大学は、人数と到着日時、料金支払い、人数確認のみである。

### 3.事業者の選定方法

#### (1)入札実施の有無

入札や合い見積書を取るようなことはしていない。

#### (2)落札者の評価方法

日通の方から留学生のピックアップサービスの案内をするため、営業マンが来たことがきっかけ。同様のサービスを青山学院大学でも実施していると、日通の営業マンは話しており、他大学でも実績はあり、非常に便利なサービスだと判断して委託を決めた。

### 4.効果

#### (1)サービスの質の向上

昨年度からこの業務を日通へ委託しているが、ミスやトラブルは1度も起こっていない。日通スタッフは空港内を熟知しており、万が一、留学生と行き違いになっても、すぐに発見できる。バスでは遅れそうになる場合、少人数ならば電車で大学まで送り届けてくれる。

以前、ベトナム大使館に父親が勤務するベトナム人留学生を入学式当日にピックアップするように委託した。その際、飛行機の到着が遅れ、入学式に間に合わないのではないかと心配したが、留学生に同行する父母と一緒に電車で入学式会場まで送り届けてくれたことがあった。このようなこともあり、日通のサービス品質は非常に高いものと評価している。

#### (2)人員削減

成田までの往復、アルバイト学生の手配などから職員を開放し、コア業務へ集中させることができる。世田谷キャンパスから成田空港までピックアップに行くと、1日仕事になり、正職員が行なう業務としては生産性が低い。このようなことから、人員削減に繋がっている訳ではないが、人件費の有効活用という点で見ると効果があると言える。

なお、学生アルバイトでも1人あたり、1万円近く支払わなければならない。アルバイトも1度の作業に2~3人は用意しなければならず、費用負担は軽くはない。

日通への支払いは、1回あたり30万円。学生へのアルバイト代、交通費などを考慮すると、安いと同大学では判断。

## 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

作業自体はシンプルなものであり、全面的に日通を信頼して委託しているため、特別に工夫していることはない。強いてあげるならば、個人情報を日通へは知らせないこと。

### (2) 講じている場合のその内容

留学生本人を確認するために、セキュリティ保持の観点から個人情報を日通へ提供することはしていない。

到着する飛行機の便名や時間を日通に伝えてあるので、到着口で大学名の入ったプラカードを掲げるだけで、留学生は集まる。日通は集まった人数を確認するだけで良い。この方法でトラブルがあったことはない。

## 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

来日する留学生が接するのが、大学外の人間であることは、大学のイメージ低下や信頼感を低下させる懸念がある。留学生は大学内で独自のコミュニティを持っており、大学の評判は口コミですぐに留学生間に広がってしまう。入学後の学生相談やオリエンテーションでフォローすることによって、大学の対応の良さをアピールしていきたい。

また、留学生対応に関しては、ピックアップ業務以外に、入学後の留学生がすぐに必要な銀行通帳、健康保険、携帯電話等を用意する、生活準備支援でアウトソーシングが可能だと考えている。

### (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

単純作業は専門性を持った外部へ委託する方が、ミスやトラブルを軽減できる。委託先も仕事として受けている以上、責任を持って行なう、と当大学は判断している。

# 学校法人 大阪産業大学

## 1. 対象者プロフィール

法 人 名 : 学校法人 大阪産業大学  
所 在 地 : (〒574-8530) 大阪府大東市中垣内 3-1-1  
連 絡 先 : 072-875-3001  
教 員 数 : 789 名  
職 員 数 : 事務職員 144 名、技術職員 645 名  
学 生 数 : 大学 9,695 名 (内留学生 1,010 名) 大学院 322 名 (内留学生 191 名)  
特 徴 : 人間環境学部、経営学部、経済学部、工学部  
取材対象者 : 学生部 国際交流課

## 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、中国、韓国などアジア地域を中心として大学・大学院合わせて約 1,200 名の留学生在籍している。全国で 8 番目に留学生の人数が多い大学となっている。

学生部国際交流課は、留学生の勉学支援から生活支援、募集活動などを一括して行う部署となっており、業務の一部をアウトソーシングする場合の業者選定を行っている部署になっている。

留学生対応の業務でアウトソーシングしているものは「日常会話レベルの日本語講習」である。

留学生の一部は当大学に入学する前に日本語をマスターして来日する学生もいるが、大半の学生は来日してから日本語の勉強を行うことが多い。このため、普段の生活に支障が出ないように日常会話をマスターするための日本語講習を、大学の講義とは別に行う必要がある。

大学の講義とは別に日本語講習を行う理由は、少子化の影響で学生を集めることに苦労している点が挙げられ、学生を多く集めることで、大学の経営を安定させる必要があるためである。留学生在が快適なキャンパスライフを送ることが出来る大学作りを行うことで、より多くの留学生を集める体制を構築することで、他大学との差別化を図っている。

日本語研修は大阪の日本語学校にアウトソーシングしており、その理由としては「人件費の削減」である。以前は、教授や当大学の卒業生講師などに依頼して日常会話レベルの日本語講習を行っていたが、非常に人件費がかさんでいたので、数年前から日本語学校にアウトソーシングすることにした。

### (2) アウトソーシングの範囲について

留学生対応でアウトソーシングしている業務は、「日常会話レベルの日本語講習」だけであり、その他、募集活動や入国審査業務(ビザの発行など)、宿舎の斡旋・管理などの業務は国際交流課の職員が対応している。

### (3) 実施フロー

国際交流課が日本語研修のスケジュールや研修の簡単なテーマなどカリキュラムを作成し、それをもとにして日本語学校が会場の設置、教材の手配、授業内容の作成、講師の手配などを行って講習を行う。

### (4) 官民の役割分担について

国際交流課は、日本語研修のスケジュールや研修の簡単なテーマなどカリキュラムだけを作成し、それ以外の業務を日本語学校が行っている。

また、講習の結果（わかりやすかったか？）について留学生からヒアリングを行い、改善点があれば、日本語学校に指導を行う。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

複数の日本語学校に見積もり依頼をして価格を下げるようなことはしていない。

元々、日常会話レベルの日本語研修をアウトソーシングして人件費を削減するという提案をしてきたのは、現在依頼している日本語学校であり、学生からも「わかりやすい」と評判が良いため、他の業者に依頼するつもりは今のところない。また、現在依頼している日本語学校は、大阪でも大手の業者であるため、学生の評判と実績を加味して他の業者に依頼するつもりは今のところなく、他の業者との相見積もりで価格を下げる必要性は感じていない。

### (2) 落札者の評価方法

現在依頼している日本語学校に継続でお願いしているため、他の業者と比較を行ったことはない。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

日常会話レベルの日本語講習をアウトソーシングしたことによって、教授や当大学の卒業生講師などが行っていた頃よりも、10%程度の人件費削減につながった。

また、教授や当大学の卒業生講師よりも講習の内容がわかりやすくなったと多くの留学生から聞いている。教授や当大学の卒業生講師は学術的な講習が多く、日常会話レベルの日本語講習としては内容がわかりづらいと言う留学生が多かった。しかし、日本語学校の講師は普段から日常会話レベルの日本語講習を行っているため、留学生に対する教え方が丁寧であると感じている。

## (2) 人員削減

日本語学校にアウトソーシングしたが、大学の講義で行う日本語の講義は教授や当大学の卒業生講師が行うため、教職員の人数を削減してはいない。但し、人件費は10%程度削減することは出来たので、その意味での効果は十分にあった。

## (3) その他

当大学ではカリキュラムだけ作成すれば、後の作業（教材の調達、会場の設置、日本語講習）は日本語学校が全て行ってくれるため、人員を減らしてはいないものの、職員の負担は軽減することが出来た。これによって、職員の時間外労働などを削減することにも成功したため、人員は減らしていないものの、総人件費の削減効果は十分にあったと感じている。

## 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

アウトソーシングをするにあたって実施している工夫・対策としては、日本語学校がどのように講習を行っているかチェックするために、講習後に留学生から評判をヒアリングするようにしている。

### (2) 講じている場合のその内容

日本語講習をどのように行って、どのような内容であったか複数の留学生からヒアリングを行い、改善点がある場合は、その都度、日本語学校に内容変更の指示を行っている。

また、使用する教材やおおまかな講習内容について事前に日本語学校から説明を行ってもらい、その場で改善点が見つければ、講習前に内容変更の指示を行っている。

## 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

日本語講習をアウトソーシングしたことによって、人件費の削減と講習内容の向上を図れたことから、メリットはあるがデメリットに感じたことは一つもない。

現状の体制・内容で十分であり、改善するべき点は見当たらないが、唯一挙げるのであれば、今後は、実際の講習に職員が立ち会うことで、現状よりもわかりやすい講習が行われるよう改善点を見つけていくことである。（但し、現状、留学生から講習がわかりづらいといった意見が全く出てこないため、特に問題は感じていない）



(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

アウトソーシングを実施するためのポイントとしては、具体的なメリットを明確にしてから検討する必要があると考える。

当大学の場合、日本語講習をアウトソーシングする最大の目的は人件費の削減であったため、具体的にどの程度人件費を削減することができるか試算を行ってから実施した。

(3)その他

日常会話レベルの日本語講習以外に国際交流課が、今後アウトソーシングを検討している業務として「留学生の宿舎の一括管理」がある。

現在、留学生の宿舎は賃貸マンションをオーナーと直接契約して借り上げているが、家賃徴収や退室する際の部屋のチェックなどは国際交流課の職員が行っており、非常に負担が大きい。

数年前、学生マンションの管理会社の大手企業であるナジックから宿舎の管理業務をアウトソースすることで人件費の削減につながるような提案を受け、実際に、アウトソーシングすることを検討したが、その時はオーナーの許可が下りなかったため断念した。

今後は、オーナーの許可が出ればアウトソーシングしたい業務であり、これによって今以上の人件費の削減が可能になると考えている。

## 株式会社 アクロシード

### 1. 対象者プロフィール

- 法人名 : 株式会社 アクロシード  
所在地 : (〒102-0093) 東京都千代田区平河町 2-6-1 平河町ビル  
連絡先 : 03-6905-6370  
従業員数 : ビザ申請事業部構成員 15 名  
特徴 : 大学向け留学生ビザ手続き受託業務の他に、外国人雇用企業向けビザアウトソーシング、外資系企業の支店・営業所開設、国際会議、社内研修出席者招聘手続きなど  
取材対象者 : 法務・人事コンサルティング事業部

### 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

近年、少子化影響から学生数維持のため、留学生を受け入れる大学が増加しており、大学職員がビザ申請対応に追われるようになってきている状況があり、アクロシードにとってはビジネスチャンスの一つだと考え、市場参入した。

当社はこれまで企業向けの外国人雇用者のビザ申請や個人向けのビザ申請サービスなどを行ない、年間で 1,000 件以上の実績もあることから、大学向け留学生ビザ申請受託業務も十分対応可能だと判断（全社で見ると、ビザ申請許可率は 99%）。

#### (2) アウトソーシングの範囲について

アクロシードが大学から受託している業務は下記の通り。

申請書の作成支援  
書類チェック  
留学生へのガイダンス、  
学生相談、  
ビザ申請代行、  
パスポートの保管

大学から一括で受託する場合以外にも、教職員から個人的にアクロシード社を紹介されるケースもある。

なお、料金に関しては案件によって異なるが、概ね月額基本料金 200,000 円、申請 1 件につき 1,000 円の規模である。

### (3) 実施フロー

アクロシードがビザ申請代行の業務フローは下記の通り。

大学側からの依頼  
大学側で申請書に必要事項を記入  
アクロシードで記載内容を確認  
不備な点は、再度、大学と打ち合わせて申請書を修正  
アクロシードが申請代行・受領代行  
就学ビザを大学側へ渡す

### (4) 官民の役割分担について

業務依頼・事前記入を大学側が行ない、申請書の確認・申請代行をアクロシード社が担当する。また、定期的な業務報告（業務報告書・管理簿）を行ない、大学側で業務遂行状況をチェック。

## 3. 事業者の選定方法

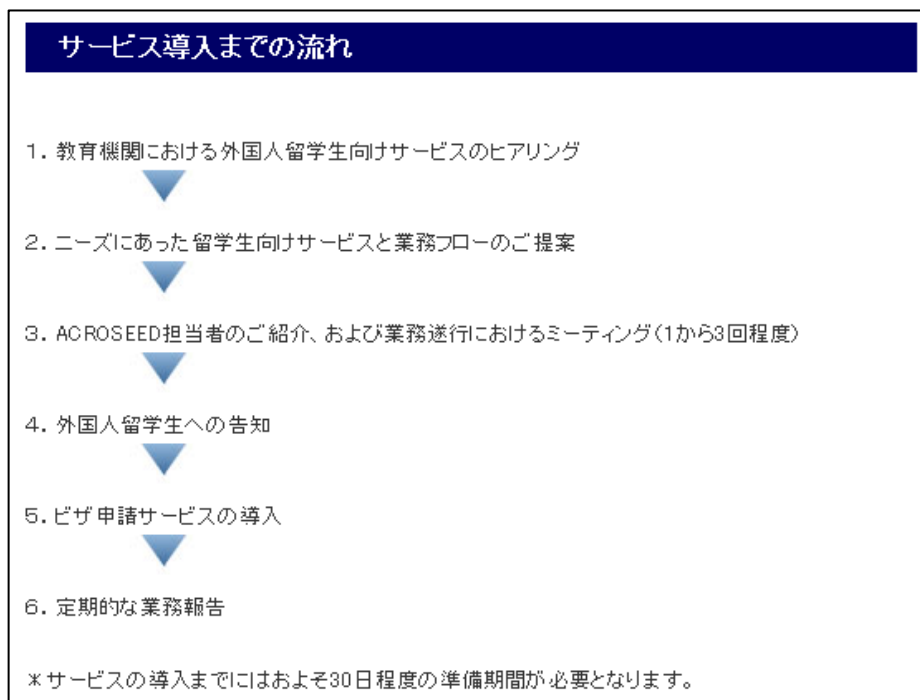
### (1) 入札実施の有無

現状、私立大学からの留学生ビザ手続き受託業務はほとんどなく、国立大学からの案件が多い。国立大学の場合、入札で委託先を決める。

### (2) 落札者の評価方法

落札者の決定は最低価格を提示した企業となる。ただし、入札参加資格として、ビザ申請の実務経験、行政書士資格者がいることなどとなる。

また、受託決定から、実際にアウトソーシングサービス導入の流れは下記の通り。



#### 4. 効果

##### (1) サービスの質の向上

ビザ申請が却下されたことはなく、大学側自身で申請業務を行っていた時よりも、確実性が向上したと自負している。

また、大学側から入管へいちいち質問するといった無駄動きはなくなり、大学側の疑問には全てアクロシード社で対応するので、スピードアップが図られたと考えている。当社に委託するまでよりも業務効率はアップしているはずであり、品質の高いサービスを提供しているものと認識している。

また、英語・中国語・韓国語の3ヶ国語での対応が可能であり、アジアからの留学生が多い大学でのビザ申請代行も受託できる。

##### (2) 人員削減

大学側の人員削減に寄与しているかどうかについては、アクロシード側では把握していない。

##### (3) その他

年配の教授はビザ申請に関する知識が乏しく、申請書の記入方法を学生からビザ更新などの質問されても答えられないケースが多い。このような教授には、懇切丁寧に指導することで、口コミで当社の評判が広がり、依頼数も増加する。場合によっては、当社のスタッフが教授の研究室まで足を運び、説明している。

#### 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

過去1万件の案件を全てデータベース化  
専門性の高いスタッフ構成。

##### (2) 講じている場合のその内容

過去1万件の案件を全てデータベース化

当社では過去1万件の案件をデータベース化し、スタッフ間の情報共有化を行ない、確実性の高い申請書作成を行なう。

専門性の高いスタッフ構成

当社では行政書士5名の他に、外国語に精通したスタッフが業務にあたる（英語担当2名、中国担当2名、韓国担当1名）。

その他、案件によっては、キャンパス内にビザ相談センターを設置して留学生相談を受けたり、専用ダイヤルを開設して当社で電話相談を実施、インターネットで専用サイトを開設して必要書類を案内するなどを行なう。

## 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

国立大学の場合、入札による委託先決定が多いが、入札の場合、仕様書があるとは言え、費用算出が難しい。正直なところ、入札の場合は参加する競合他社の動きもあり、金額を読めない点で苦労する。

入札担当者と実際の留学生支援担当者間で情報の連携ができておらず、受託して業務遂行する段階になって、想定外のことが起きることがある（予想以上の申請依頼があるなど）。

### (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

立場の他に大学はキャンパスが離れているなど、物理的にも職員と教授の間に壁があるため、教授からの要望が増えてくる。アウトソーシングの依頼内容の規定などを周知徹底することがポイント。

## I. 学生相談

# 学校法人 立教大学

## 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  
取材対象者 : キャリアセンター

## 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、昔から在学生の就職支援の学生相談と並行して、卒業生の就職支援に関する学生相談も行っており、求人票を作成する時、企業に対して新卒採用とともに卒業生の採用が可能かどうかを確認し、卒業生の学生相談に役立てて来た。このようなことから、卒業生が大学のキャリアセンターに学生相談へ訪問するケースはあったが、以前は職員で対応できる範囲内であった。

しかし、2005 年頃から卒業生の学生相談件数が増加し、年間約 100 人の卒業生の就職相談があった。このような状況になり、職員だけではキャパシティをオーバーしたと大学が判断して、立教企画へ卒業生の就職相談を 2006 年 10 月にアウトソーシングした。

在学生約 2 万人の内の 100 人はわずかなものだが、キャリアセンターを訪問してくる卒業生が絶えず、本来業務である在学生の学生相談に支障をきたしたことがアウトソーシングを決めた理由である。

なお、このような卒業生を対象とした就職相談は、日本では当大学と早稲田大学のキャンパスしか例はない。

### (2) アウトソーシングの範囲について

卒業生の就職の学生相談に関しては、現在、当大学の 100%子会社である(株)立教企画へ一括してアウトソーシングしている。当大学の卒業生対象の就職相談は、いわゆる人材紹介の一環として行っており、相談を受けてから就職に成功した場合、企業から成功報酬という形で料金をいただくというものである。

卒業生の就職相談は、卒業生の適正判断、求人情報の提供、希望の業界・企業の情報提供や相談、就職テクニックの教授(履歴書・職務経歴書の記入方法や面接対応など)がアウトソーシング内容となっている。

訪問してくるのは、現在就職していて勤務先の環境や待遇に不満を抱えて転職相談に来る卒業生、就職氷河期に希望ではない業界・企業に就職した卒業生、あるいはアルバイトで生活しているフリーターやニートなどの卒業生である。卒業生の適正を見るのに、これまでの人生経験や幼少期に興味を持ったことなどまで踏み込むこともある。

就職相談は 1 回あたり 1 時間以上となることが多く、通算で 5~6 回相談することは珍

しくない。

本サービスを利用するにあたっては、特に卒業生から費用を徴収することはしておらず、相談を受けて就職が決定した後に、企業から費用を受け取る成功報酬型のシステムとなっている。企業から受け取る報酬は、卒業生の年収の30%程度となっている。

### (3) 実施フロー

#### 相談（予約制）

卒業生が就職相談を受けるには、事前に立教企画へ連絡して、相談日時を予約してから行なう。相談できる条件は立教大学の卒業生であることとなっている。

#### 情報提供・求人紹介

訪問してくる卒業生の適正を見て、相談を重ねながら企業を紹介する。また、現在就職している卒業生に関しては、必ずしも転職を勧める訳ではなく、現状の勤務状況を聞き、転職した方が卒業生の可能性が伸びるのであれば新しい企業を紹介する。

#### 応募・選考・面接

卒業生と立教企画で相談を重ねて、希望の企業が決まった後、立教企画から推薦状を書き、応募・選考・面接といったステップに進んでもらう。

#### 内定・入社

採用が決まった卒業生の入社日や給与に関しても、立教企画が代わって交渉する。また、不採用の場合、再度相談を重ねて別の企業を紹介する。

#### 入社後の支援

新しい企業への入社後も立教企画は長期のパートナーとして、キャリアアップ支援を行なっていく。

### (4) 官民の役割分担について

同じ池袋キャンパスの敷地内に立教企画があるということからキャリアセンターの職員と立教企画のスタッフは、必要があればすぐに打ち合わせできるようにしている。

また、以前から作成していた卒業生の採用可能な企業の求人票も同じものを立教企画へ渡す、学生時代の就職活動情報を大学と立教企画で共有、訪問した卒業生情報を大学と共有するなど、基本的には相談業務を一括してアウトソーシングしているが、両者で連携をとって業務を進めている。

立教企画での3名の相談員は一般企業の勤務経験がある立教大学の卒業生で構成されている。同じ立教大学卒業生が相談員となることで、訪問してくる卒業生を同じ目線に立つことができるというメリットがあることで、相談員の選定の条件としている。

なお、当大学から立教企画に対して、委託料を支払うなどの金銭のやりとりは発生していない。その代わりに、大学が保有している情報などを提供するなどの便宜を図っている。立教企画は営利企業として設立されているので、「必要な売上は自助努力によって獲得せよ」ということが基本的なスタンスとなっている。



### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

「立教企画において卒業生の就職相談サービスを開始」することありきで考えていたので、入札して事業者を選定することはなかった。卒業生の就職相談サービスの立ち上げは、キャリアセンターと立教企画のスタッフが中心になって行なった。

#### (2) 落札者の評価方法

卒業生の在学時代の情報や大学に来る求人情報など、重要な情報を含む業務であることから、立教大学のグループ内で遂行したいと狙いがあり、当初から立教企画へアウトソーシングすることを想定していた。また、立教企画の収益源の一つとして本サービスがなり得る可能性もあったので、他の企業へ委託することは想定していなかった。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

アウトソーシング以前、キャリアセンターは在学生中心の就職相談であったため、卒業生に対する就職相談に割ける人員や時間も十分ではなかったと、当大学では考えている。立教企画へアウトソーシングしている現状では、専任の相談を確保し、企業からの斡旋費用の徴収など、スキームを構築して卒業生に対応していることからサービス品質は向上しているものと当大学では考えている。

前述した通り、卒業生1人あたり、1回の相談で1時間以上かけるので、丁寧で親身な相談ができている。

#### (2) 人員削減

卒業生の就職相談件数が増加して、職員だけではキャパシティをオーバーしたことがアウトソーシングの理由となっていることから、キャリアセンターの人員削減にはつながっていない。

#### (3) その他

その他、立教企画へのアウトソーシングによって、キャリアセンターの職員の負担が軽減されたことは大きい。これによって、キャリアセンターの職員は在学生の就職相談に集中することができるようになった。

学生の卒業の動向を把握することができ、在学生の就職相談に活用できるようになった。

### 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

前述の通り、相談業務を一括してアウトソーシングしているが、連携することで互いの動きを把握し、サポートできるような工夫を行なっている。

また、卒業生の就職相談サービスの認知度向上を行なうため、媒体を通じた広報活動を行なっている。

## (2) 講じている場合のその内容

基本的に卒業生の相談業務は一括して立教企画へアウトソーシングしているが、企業の求人情報や卒業生の情報などを共有化して、連携して業務にあたっている。立教企画の建物もキャリアセンターに隣接しており、職員の行き来もしやすいことから、常に互いの動きが読み取れるような体制となっている。また、心理的なダメージを持った卒業生が相談に来る場合、ダメージが大きい卒業生に対しては教員や学内の心理カウンセラーを紹介するようなことも行なっている。

卒業生の就職相談サービスの広報活動に関しては、校友会会報「セントポール（年4回発行）」やメールマガジン（毎月10日に9,000名弱に配信）、マスコミの取材対応（日本経済新聞や読売新聞）を行なっている。広報活動の効果もあってか、現状では年間約300人の卒業生が訪問して来る。

## 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

卒業生の就職相談サービスのアウトソーシングを検討した時期から比較すると、現状では3倍の年間約300人の卒業生が訪問してくるようになった。

しかしながら、訪問してくるのは、ニートやフリーターなどの定職に就いていない卒業生や、自身の市場価値を知らずに夢見がちな転職活動を行なおうとする卒業生、卒業後に留学するなど一度も就職活動をしたことがなく就職活動の方法を全く知らない卒業生、希望の職業を自分自身で見つけられずに自分の適正がわからないような心にダメージを持った卒業生などが大半であり、優秀な卒業生が集まらない。

したがって、年間300人の訪問者の内、当大学の卒業生の就職相談サービスを通じて就職できるのはわずかな人数にとどまっている。紹介した企業から報酬を受け取るというビジネスは、現状では思うような収益としての効果がでない点が課題となっている。ただし、社会情勢の変化を鑑みると、卒業生に対するこのような支援策は大学全体の施策として必要不可欠なものだと認識しており、継続する意向を持っている。

### (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

卒業生の就職活動を大学が支援するというサービスは、ニートやフリーターの急増、就職が困難な経済状況といった現在の社会情勢を鑑みると、大学全体の支援策として必要なサービスだと当大学では判断している。また、在学生の入学金や授業料などを使って大学が卒業生に対する支援を行なうことに疑問を持つ向きもあるが、当大学では卒業後も十分にケアすることが私立大学としての使命の一つと判断して、本サービスを実施している。他大学が卒業生の就職相談サービスを行なうには、大学全体の施策として必要性の可否を十分に話し合うことが重要である。

また、少子化が進行し、入学生の確保が困難な時代の中で本サービスが学生募集にどこまで効果があるのかが疑問であり、他大学が導入する際に十分な検討が必要である。

## 株式会社 デジタル・ナレッジ

### 1. 対象者プロフィール

法人名 : 株式会社 デジタル・ナレッジ  
所在地 : (〒102-0072) 東京都千代田区飯田橋 4-5-11 パール飯田橋ビル 4 階/8 階  
連絡先 : 03-5215-1131  
従業員数 : 60 名  
事業内容 : e-ラーニングによる教育支援事業  
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

当社は、教育機関と受講者を IT の掛け橋で結ぼうという目的で 1995 年に設立した会社である。IT を使うことにより、遠隔地で教育を受けることを可能にしている。

当社は遠隔地においても、教室と変わらない環境・品質の授業を受けるためのツールとサービスをアウトソーシングしている企業である。

当社が提供しているサービスは以下の通りとなる。

製品販売  
教材制作  
募集活動（受講生募集、広報メディア）  
運用アウトソーシング  
ホスティングサービス  
システム構築（カスタムメイドシステム、コンサルテーション）

元々、IT を使って教育を行う目的で設立した会社だが、テクノロジーは持っていてもコンテンツ(教える能力)を持っていないため、各校と提携するという形でビジネスを展開している。設立当初は、明光義塾を運営している明光ネットワークジャパンに「中高生向け在宅学習用 e-ラーニングシステム」を提供した。その後、TAC や司法試験の学校などと広げていき、現在は 400 余りのスクールと取引を行っている。

当社は、マーケットを「スクール」「学校法人」「企業・官公庁」の 3 区分に分けている。

「学校法人」との取引は、2002 年あたりから始まった。学校法人と取引を始めたのは、「e-ラーニングの仕組み」を構築していたことに起因する。この仕組みは汎用性があり、カスタマイズすれば分野を問わず使用することが可能である。この仕組みを活用し、スクールから学校法人へと横展開していった。

大学法人へのサービス提供数は、2004 年の 4 月に八洲学園大学が開学したあたりから伸びている。2004 年頃は e-ラーニングの存在が有名ではなかったため、多くの大学が導入するという状況ではなかった。なぜなら、e-ラーニングマーケット自体が黎明中の黎明ということもあり、事例が無かったのである。

当社が八州学園と取引を開始した後、SBI大学院大学やデジタルハリウッド大学などのe-ラーニングを導入した大学が出てきという形になる。

## (2) アウトソーシングの範囲について

日本で初めて、e-ラーニングでの受講だけで卒業できる大学「八洲学園大学」からは、募集活動（受講生募集、広報メディア）、運用アウトソーシング（受講者からのQ & Aへの返答など）、教材制作（インストラクショナルデザインの設計）業務などを受託した。

特に、募集活動（受講生募集、広報メディア）に関しては、業務の全てを受託した形になり、言い換えれば、広報活動全般を請負ったということになる。

受託業務の詳細は以下の通りとなる。

運用アウトソーシング（受講者からのQ & Aへの返答など）

【教員支援メディアセンター】・・・教室での授業と変わらない授業をIT上で実施するための支援

【学生支援センター】・・・受講生からの問合せ対応などの支援

【システム運用メンテナンスセンター】・・・設備やソフトウェアの運用

運用アウトソーシングも受託していることから、当社のスタッフが学生相談の土台を築き、そのノウハウを職員へ引き継ぐという一連の流れを全て実施した。学生相談に関しては2年間支援を実施。

なお、現在、学生相談は大学職員のみで対応している。

## (3) 実施フロー

運用アウトソーシング（受講者からのQ & Aへの返答など）

業務実施・・・・・・・・・・当社の社員が大学に常駐し、全ての業務を実施

マニュアル作成・・・・・・・・・・実施した業務に関するマニュアルを作成

引き継ぎ・・・・・・・・・・徐々に社員数を減らし、職員に業務を引き継ぐ

## (4) 官民の役割分担について

八州学園大学から受託した業務については、まずは当社がノウハウを構築し、それを大学へ引き継ぐ形であったため、当社が実務から運用コンサルティングまで行い、大学側がそれを吸収するという役割となっていた。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

大学が公告する入札案件には参加する。業務内容は主に、e-ラーニングシステムに関する案件（システム構築など）となる。

e-ラーニングは新しい授業の仕組みである。そのため、新しい仕組みについて評価点をつけて論理的に評価をするのは非常に難しいことだと考えている。例えば、1万件のコールに対して、単価・満足度の目標値を設定するというようなものであれば非常に分かりやすいが、e-ラーニングシステムは評価軸が定まっていないため、競争入札にはそぐわないと感じている。e-ラーニングを理解していない人が評価点を付けるのは難しいと思っている。

#### (2) 落札者の評価方法

前述したように、e-ラーニングシステムは評価軸が定まっていないことから、競争入札にそぐわないと感じている。しかし、これは我々の業界がお客様に対して評価マトリクスを提示できていないことも原因と考えている。

新しい評価方法として、推薦状を導入したら面白いと思う。例えば、既にe-ラーニングを導入している大学が書いた推薦状があれば、プラスの評価を受けられるといった形である。

#### 4. 効果

##### (1) サービスの質の向上

学生相談については、メールだけでなく電話での対応も実施しているため、人と人との付き合いが可能となっている。学生相談についても大きな問題が起きたことはないため、良質なサービスを提供することができたと考えている。

##### (2) 人員削減

八州学園大学の場合、広報活動・学生相談のいずれも経験したことがないため、ノウハウを持っていなかった。仮に職員で実施する場合、方法の考案、ツール、人員の確保など準備しなければいけないことが膨大にある状況であった。準備するものが増加すれば当然コストも増加する。だが、当社に運用支援までの業務をアウトソーシングしたことで、方法の考案、ツール、人員といった全てを準備する必要がなくなった。その点は、間接的に人員削減に繋がったと考えられる。

#### 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

当社が業務を実施する上で講じている対策は、以下の通りとなる。

インターネット上だけでなく、リアルな学生相談業務を行なう  
カウンセラーの資格取得

##### (2) 講じている場合のその内容

インターネット上だけでなく、リアルな学生相談業務を行なう

八州学園大学は日本で初めてのe-ラーニングだけで卒業資格を得られる大学として設立した。したがって、学生相談も電子メールなどのインターネットでのQ&Aだけと思われるが、実際に大学へ当社スタッフを常駐させて、電話でのリアルな学生相談を行なった。

カウンセラーの資格取得

八州学園で学生相談の業務を受託するにあたって、当社スタッフがカウンセリングの資格を取得し、大学の設立に臨んだ。

## 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

八洲学園を設立した際、学生相談業務を受託するにあたっては、当社スタッフがカウンセラーの資格を取得するなどの準備が必要だった。学生相談に限らず、受託する側としては、決められた期間内で求められた成果を出すことは、今後、新しい大学から業務を受託する上で常に課題となってくる。八洲学園大学で培ったノウハウを活かして、学習システムの構築だけでなく、e-ラーニングに関わる業務全体を受注していきたい。

### (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

極端に言うと、「コスト削減のためなら教育以外の部分は全てアウトソーシング」と考える大学にはe-ラーニングは非常に有効なツールである。

教育以外の部分を全てアウトソーシングした場合、教員だけを雇用すれば良いので、固定費が削減される。また、業務が少なくなることで、教員は教育に集中することが可能になる。そうすると、今まで以上に質の高い教育を受けさせることが可能なのではないかと思う。

また、広報もコールセンターもシステムも、一つのシステムの基盤上で動くため、効率が良い。コストに関しても、アウトソーシング先を集約することでコストダウンに繋がる。通常のアウトソーシングと比較して、e-ラーニングはそのような面で特典が抱負だと考えている。

## J. 国立大学病院の管理運営



## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 秋田大学  
所在地 : (〒010-8502) 秋田県秋田市本道 1-1-1  
連絡先 : 018-833-1166  
教員数 : 642 名  
職員数 : 895 名  
学生数 : 学部 4,447 名、大学院 586 名  
特徴 : 教育文化学部、工学資源学部、医学部  
取材対象者 : 医学部企画管理課

## 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

法人化に伴って、経費削減の必要性が出てきた。特に、人件費の削減を念頭にアウトソーシング可能な定型業務を検討していった結果、病院窓口の収納業務をアウトソーシングすることになった。

なお、現在、当大学の付属病院においては、以下のような業務に関してもアウトソーシングを実施している。

医事業務  
レセプト作成業務  
給食業務

### (2) アウトソーシングの範囲について

#### 病院窓口の収納業務

病院の会計窓口において、料金を受け取る業務をニチイ学館へアウトソーシングしている。委託している業務内容は、料金の受け取りだけであり、料金計算などは含まれていない。

#### 医事業務

医事業務とは、院内のカルテ整理などの業務であり、現在は業務委託というよりもカルテの取扱に慣れた人を派遣してもらっている。この業務に関しては、既に 20 年ほど前から実施している。

#### レセプト作成業務

レセプトの作成業務に関しては、月末に締め切った医療記録に基付いて、10 日までに提出しなければならないレセプト作成に協力してもらっている。レセプトの作成に関しても、業務委託をするようになって既に 20 年ほどが経過している。

#### 給食業務

給食業務に関しては、入院患者に出す食事の調理業務であり、やはり 20 年ほど前から委託するようになっている。

#### (3) 実施フロー

##### 病院窓口の収納業務

料金計算部門の正職員が治療費を計算  
計算結果を受け取り、患者から治療費を受け取る

##### 医事業務

カルテの整理をする業務であり、業務フローのようなものはない。

##### レセプト作成業務

大学側で作成仕切れない分の医療記録を受け取る  
レセプトを作成する

##### 給食業務

患者に出す給食を供給する業務であり、業務フローのようなものはない。

#### (4) 官民の役割分担について

病院窓口の収納業務では、ニチイ学館側は患者から治療費を受け取る業務のみを行い、治療費の計算などは大学側が実施するという役割分担となっている。

また、治療費を受け取る部門には正職員を一名配置し、監督するようにしている。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

どの業務に関しても、以下のようなフローでアウトソーシング先を決定している。

仕様書の開示

提案書の提出

書類審査

入札

病院の事務処理関連の業務に関しては、東北地方ではニチイ学館と日本医療事務センターが大手であり、病院窓口の収納業務においても入札にはこの二社が参加し、ニチイ学館が落札している。

## (2) 落札者の評価方法

書類審査では、『同様の業務請負実績があるのか』といった点を検討する。

病院窓口収納業務に関しては、非常に簡単な業務であるため、コスト以外にはほとんど検討していない。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

病院の窓口収納業務に関しては、治療費を受け取るだけの業務であり、サービス品質といった要素が思い当たらない。

### (2) 人員削減

病院の窓口収納業務のアウトソーシング前は正職員が3~4名で行っていた。正職員の給与水準から考えると数千万円がかかっていたが、現在は683万円となっている。なお、窓口収納業務を担当していた職員に関しては、解雇にしたわけではなく、他の業務に振り分けるようにしている。

人員削減を行っていく必要があると考えているが、実際に解雇などを行うことは非常に難しい。

当大学がアウトソーシングしている業務の中では、給食業務をアウトソーシングするに当たっては、職員を解雇せざるを得ない状況となった。

学校給食と異なり、病院での給食業務は、朝、昼、夜の三回の食事を用意する必要があり、アウトソーシング前は約30名が二交代で業務を担当していた。アウトソーシングを実施すると約30名の職員の仕事がなくなってしまうが、かと言って、約30名という大量の職員を他の業務に振り分けることもできなかった。最終的には、給食業務を委託することになった日清医療食品に相談し、給食業務を担当していた約30名を雇用してもらえることになった。

### (3) その他

その他、効果として認められるような部分は思い当たらない。

## 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

収納業務担当部門の独立性確保を行った。

### (2) 講じている場合のその内容

ニチイ学館に対しては、レセプト作成、カルテ整理などの業務も委託しているが、これらの部門と収納業務を担当する部門は分けるように依頼した。

お金を扱う部門であるため、他部門との独立性を確保する必要があると考え、このような対策を取った。

## 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

当大学がアウトソーシングしている病院窓口の収納業務、医事業務、レセプト作成業務、給食業務において、現在までに特に問題となるようなことは発生していない。

強いて言えば、病院窓口の収納業務においては、『声が小さい』、『声が聞き取りにくい』などの苦情が来ている。

### (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

どのような業務であっても、アウトソーシングをすれば必ず余剰人員が発生してしまう。少人数であれば、余剰人員を他の部門へ移動し、新規採用を抑制することができる。

しかし、小規模な大学では再配置が難しくなる可能性がある。また、当大学が経験したように、給食業務のように大量の余剰人員が発生してしまうような場合には、再配置によって対応することが難しくなってしまう。

このように、余剰人員に対する対応策を考えておくことが、アウトソーシングを行っていくに当たっての留意点である。

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 鳥取大学医学部附属病院  
所在地 : (〒683-8504) 鳥取県米子市西町 36-1  
連絡先 : 0859-33-1111  
教員数 : 1,104 名  
職員数 : 事務職員 80 名、技術職員 1,024 名  
学生数 : 1,185 名 (医学部)  
特徴 : 医学科、生命科学科、保健学科  
取材対象者 : 病院調達課

## 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

当大学の附属病院では、十数年前から事務や施設管理の一部業務をアウトソーシングしている。その主な業務としては、以下の通りである。

- ・病院の窓口業務
- ・レセプト（診療報酬明細書）の作成業務
- ・患者向けの病院給食

アウトソーシングを行った背景にあるのは、職員数を削減することによる人件費の削減と、専門の業者の委託することによるサービスの向上が目的であり、前者は、窓口業務とレセプト作成業務、後者が病院給食と施設の清掃業務になる。

なお、業務ごとに契約している業者は以下の通りである。

- ・病院の窓口業務 ニチイ学館
- ・レセプト（診療報酬明細書）の作成業務 ニチイ学館
- ・患者向けの病院給食 日清医療食品

### (2) アウトソーシングの範囲について

国立大学附属病院の管理運営業務アウトソーシングしているのは以下の通りである。

- ・病院の窓口業務
- ・レセプトの作成業務
- ・患者向けの病院給食

### (3) 実施フロー

#### 病院の窓口業務

当大学病院にニチイ学館から担当者が派遣されてくる。当大学は、月に1回の頻度でニチイ学館に派遣従業員の費用を支払う。

#### レセプトの作成業務

レセプトの作成業務は、当大学病院の職員が作成する場合とニチイ学館に依頼して作成する場合の二通りがある。ニチイ学館に依頼する場合は、レセプト提出の締め切り1週間前など当大学病院の職員が忙しくて対応出来ない時に依頼する機会が多い。

#### 患者向けの病院給食

日清医療食品の工場で調理したものが当大学病院に配送され、当大学の看護師が食器に取り分けて患者に配膳する。患者の病気に合わせたメニューを日清医療食品が考え、当大学病院の医師・栄養士に承諾した給食が配膳されるシステムとなっている。

### (4) 官民の役割分担について

#### ・病院の窓口業務

当大学の職員がニチイ学館から派遣されてくる従業員の指導・管理を行う。

#### ・レセプトの作成業務

当大学の職員が対応しきれない時に依頼する。作成業務については、全てニチイ学館に委託している。

#### ・患者向けの病院給食

日清医療食品の工場で調理したものが当大学病院に配送され、当大学の看護師が食器の取り分けて患者に配膳する。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

業者選定は一般競争入札を行って決定しており、全ての業務を1年契約としている。

(毎年、入札を実施)

業者には、仕様書を開示して提案書を提出させ、書類審査を通過した業者だけが入札に参加出来るシステムとなっている。

### (2) 落札者の評価方法

書類審査は、これまで同じ業務を行ってきた実績などを重視するが、病院事務や病院給食のアウトソーシング事業を行っている企業は数が少ないため、毎回同じ業者が入札に参加しており、実質は価格で決定する場合が大半である。

#### 4. 効果

##### (2) サービスの質の向上

大学病院の窓口業務とレセプト作成業務は、人員削減を目的としてアウトソーシングしているため、サービスや業務の質が向上したとは言えない。

患者向けの病院給食サービスについてはサービスの質が向上したと感じている。以前は、当大学の栄養士がメニューを考えていたが、患者の負担にならないメニューを優先するため、患者からは「まずい」との評判が多く聞かれた。しかし、病院給食サービスの専門業者は、患者の負担にならないメニューだけでなく「味」にもこだわったメニューを考えてくれるため、患者からの評判は良くなった。

##### (2) 人員削減

窓口業務については4名の人員を削減することができた。また、レセプト作成業務については、担当職員を3名から1名に削減することができたため、アウトソーシングすることで人員削減につながった。

##### (3) その他

レセプト作成業務をアウトソーシングするようになって、業者が保険点数の改定などがあった場合、逐一、内容を教えてくれるため、当大学病院の職員が定期的にチェックする必要がなくなり、職員の負担が軽減した。

#### 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

アウトソーシング実施における工夫・対策は特に講じていない。

##### (2) 講じている場合のその内容

アウトソーシング実施における工夫・対策は特に講じていない。

#### 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

窓口業務やレセプト作成業務、病院給食業務は、大学病院の運営において「補助的」な業務であるため、それぞれの業務の専門業者に委託する方がコスト的にも業務の質的にもメリットが高いため、デメリットに感じることはない。

##### (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

病院の業務をアウトソースで受ける業者は、それぞれの業務ごと専門の業者が存在しているため、業務の質による判断が難しい。したがって、業者の選定する際には既にアウトソーシングを実施している大学病院の調達課に業者の評判をヒアリングし、書類選考の基準にすると良いと考える。

# 国立大学法人 千葉大学

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 千葉大学  
所在地 : (〒260-8670) 千葉市中央区亥鼻 1-8-1 (医学部附属病院)  
連絡先 : 043-222-7171  
教員数 : 1,228 名  
職員数 : 事務職員 610 名、医療職・その他職員 795 名  
学生数 : 学部 10,832 名、修士 559 名、博士 2,981 名  
特徴 : 文学部、教育学部、法経学部、理学部、医学部、薬学部、看護学部、工学部、園芸学部  
取材対象者 : 医学部附属病院管理課 用度係

## 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

当大学の附属病院（以下、当大学病院）では、SPD（医療材料物流管理システム）のアウトソーシングを実施している。SPD（医療材料物流管理システム）とは、必要なときに必要なものを必要なところへ必要な数量を供給するためのシステムのことである。SPDのアウトソーシングを導入した背景は、国立大学の法人化が起因している。

法人化以前の国立大学は国の管轄下であり、経営管理については民間企業ほど厳しく規制されているわけではなかったため、大学や大学病院の運営についても、大雑把な管理でまかり通っていた。しかし、法人化されたことで様々な法規制がかかるようになり、従来の方で運営を行うことが難しくなった。特に大学病院においては、保有資産の管理が徹底されるようになり、医療材料の在庫や使用状況を把握しなければならない状況になっていた。

また、法人化によって補助金が減少したことから、経営の効率化を図る必要もでてきた。医療材料においては、不良在庫が多く、未使用のまま使用期限が切れる品が多く見受けられたため、経営の効率化を図るうえで改善が必要な部分であった。

医療材料の在庫や使用状況の管理については従来から行ってはいたものの、専任の担当者いたわけではない。医療材料を扱う機会が多いのが看護師であったため、看護師が管理業務を兼任する形で管理を行っていた。だが、管理といっても定期的に状況を確認してデータ化するなどの細かいやり方ではなく、各看護師が医療材料を使用する際に、残りはいくつといったことを把握している程度であった。

しかし、そのような状況では正確な情報を収集することができないため、管理表を作成して正確なデータを記録できるような体制を整えることになった。そして、従来通り看護師に管理業務を兼任してもらうことで対処していた。

当初は、看護師が兼任する形で上手く回っていたのだが、徐々に管理業務の負担が大きくなり、看護師が本来行うべき看護業務に手が回らない状況に陥りつつあった。

そのため、専任の担当者を職員として雇用し、業務に従事させることを考えたのだが、国家公務員の定員削減などの理由から、人員を増加することは難しかった。また、物品管理のためだけに職員を雇用することはコスト面において問題があったため、アウトソーシングを活用するに至った。



## (2)アウトソーシングの範囲について

当大学病院ではS P D（医療材料物流管理システム）のアウトソーシングを実施しており、物品調達、調達状況の管理、物品の搬入と、業務の全てを委託している状況である。

S P D（医療材料物流管理システム）とは、必要なときに必要なものを必要なところへ必要な数量を供給するためのシステムのことであり、物品管理供給の中央化・搬送の自動化システムである。

## (3)実施フロー

発注・・・在庫が少なくなった場合や、使用期限が迫っている材料の残数を管理画面上で確認し、必要分だけ委託先業者に発注する。

搬送・・・商品を発注者まで搬送してもらう。

管理・・・医療材料の在庫を確認し、データを更新する。

## (4)官民の役割分担について

委託先業者には業務全般を委託していることから、大学側は業務の管理を行い、委託先が実務を担当するという役割になっている。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

S P D (医療材料物流管理システム) のアウトソーシング先を選定する方法として、一般競争入札を実施した。詳細については以下の通りとなる。

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。

仕様書の交付・・・・・・・・当大学の目的・業務内容・入札参加資格等を記した仕様書を希望者へ配布。

提案書の提出・・・・・・・・仕様書の内容に沿った形の提案、業務遂行体制、実績等を明記した提案書を提出させた。

審査・選考・・・・・・・・提出してもらった提案書の内容から、当大学が求める業務を遂行できるか否かを審査し、選考を実施。

入札・・・・・・・・・・選考を通過した企業による入札を実施。

当大学病院では、医療材料の全品目をSPDの対象にしている。また、物品管理だけではなく、購入まで契約に含めていることから、費用規模は大きくなっている。平成19年度に結んだ契約年数及び費用は、3年契約で54億円(医療材料の予定数量を含む)である。

#### (2) 落札者の評価方法

一般競争入札を実施しているため、落札者の評価は価格のみとなる。入札までの流れで提案書による書類審査を実施しているが、これは提案内容を確認する程度となっており、この時点で落とすことはほとんどない。仕様書において参加資格等を厳格に作りこむことで、対象外となる業者や、低価格・低サービスを提供する業者の参加を防いでいる。書類審査の位置づけは、最終的に価格勝負となる一般競争入札において、当大学の目的が果たせないような提案になっていないかを確認するための行為としている。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

S P D（医療材料物流管理システム）をアウトソーシングする目的は、経営の効率化と看護師の業務負担の軽減である。現状では、どちらにも効果を発揮しているため、アウトソーシングの効果は高いと考えている。

経営の効率化で考えると、単純に従来よりもコスト削減ができています。看護師が管理業務を兼任していた時は複数の業者から医療材料を購入していたため、医療材料費が年間22億円かかっていた。また、詳細な在庫管理を実施していなかったため、必要以上に購入しているケースが多々みられた。しかし、S P D（医療材料物流管理システム）導入後は購入先を委託業者に1本化することで単価を抑えることが可能になり、また、必要な分だけ購入するようにしたことで、医療材料費が21億4,800万円と、5,200万円のコスト削減に成功した。これはアウトソーシングを導入して初めての実績であるため、まだまだ改善の余地は含まれている。そのため、アウトソーシングを今以上に活用することで、より一層のコスト削減が可能になると考えている。

看護師の業務負担の軽減で考えると、従来は看護業務と兼任して医療材料の管理業務を実施していた看護師が看護業務に専念することができるようになったことにより、今まで以上に患者への気遣いができるようになり、患者からのクレームが低減している。それに加え、看護師のモチベーションも向上したように感じる。従来は医療材料の管理業務を兼任しているからとはいえ、その分給料が支払われているわけではなかった。そのため、積極的に医療材料の管理業務を行う状況ではなく、嫌々ながら業務にあたる姿が見受けられていた。この点もアウトソーシングにより改善され、業務の効率化に繋がっている。

### (2) 人員削減

人員削減という観点からみると、アウトソーシングすることで間接的に効果ができると考えられる。例えば、職員を雇用して医療材料の管理業務にあたる場合、当大学にはノウハウがないことから、業務フローを一から構築する必要がある。業務フローを構築するには大人数で意見を出し合うことが効果的であると考えられるため、数人集めなければならない。しかし、人数を集めるとコスト面が問題になる。

一方、アウトソーシングを活用すれば、管理業務のノウハウを持っている業者に委託できるため、職員の雇用は必要なくなる。また、管理業務に慣れている業者であるため、最小限の人員で行うことが可能であるため、コストも最小限に抑えることができる。

このようなことから、間接的に人員削減ができているといえる。

### (3) その他

その他の効果として、特筆すべきことは特にない。

## 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

当大学病院が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。

勉強会の実施

説明会の実施

### (2) 講じている場合のその内容

勉強会の実施

現職員に対して、月に1回程度、勉強会を実施しており、アウトソーシングの有効活用について意見を出し合う場としている。勉強会に参加するのは各部署のリーダークラスである。

S P D (医療材料物流管理システム)のアウトソーシングを導入したのが平成19年度であるため、まだ年次が浅い。また、当大学病院においてS P D (医療材料物流管理システム)は初めて導入するシステムであったため、S P Dとは何なのかや、S P Dをアウトソーシングする上での知識の習得、より効果的に活用するための意見交換の場として勉強会を開催している。

説明会の実施

説明会は、新規採用職員に対して実施している。配属前の研修期間にS P D (医療材料物流管理システム)の利用方法の説明を行い、適切に利用できる体制を整えている。

## 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

現在、当大学病院がアウトソーシングを実施する上で問題点として考えているのは、S P D (医療材料物流管理システム)の業務範囲を職員に対して周知徹底ができていないことである。

職員への周知徹底ができていないことから、医療材料を発注したい場合は誰に何を頼めば良いのか、誰に何を頼むべきなのかを理解できていない職員が数多く存在している。そのため、物品購入先をアウトソーシング先へ1本化し、業務担当者を定めたにも関わらず、直接アウトソーシング先以外の業者に発注してしまうなどが発生している状況である。

これは、アウトソーシングを実施する上で、事前に職員全員に対しての説明会などを実施しなかったことが原因としてあげられる。現状は月に1回、各部署のリーダークラスに対して勉強会を開催しており、その場で部下への周知徹底を促しているのだが、まだあまり効果を発揮していないのが実情である。

(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

S P D（医療材料物流管理システム）のアウトソーシングを初めて実施するうえでのポイントは、事前に職員に対する説明会を実施すること及び業務範囲を明確にすることである。

事前に職員に対する説明会を実施するのは、現在当大学病院が現在抱えている問題を防ぐ効果があると考えられるため、必要だと感じる。S P Dは物品購入・管理・搬送業務など、医療現場に欠かせない業務であるため、上手に使いこなすことでコスト削減に大きな効果をもたらすことが可能だと考えている。それには、職員への周知徹底がポイントとなる。

業務範囲を明確にするとは、業務を丸投げするのではなく、アウトソーシングを活用する目的を果たすためには、業務のどこまでを委託すべきかを明確にするということである。業務を丸投げするだけでは、業務効率が低下したりコストが嵩むなどの問題が発生するかもしれない。また、丸投げすることで管理が不十分になり、業務品質が低下する可能性も考えられる。このような事態を防ぐためにも、アウトソーシングは目的を果たすための手段であるということを認識し、委託する業務範囲を適正なものとするのがアウトソーシング効果を最大限に発揮するポイントであるといえる。

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 株式会社 ニチイ学館  
所在地 : (〒101-8688) 東京都千代田区神田駿河台 2-9  
連絡先 : 03-3291-3954  
従業員数 : 社員 5,152 名、業務社員 85,047 名 (2008 年 3 月末現在)  
事業内容 : 医療関連事業、ヘルスケア事業、教育事業  
取材対象者 : 広報部 広報課

## 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

当社は、医療関連事業、ヘルスケア事業、教育事業と、医療に関する事業を展開している。医療関連事業において提供しているアウトソーシングサービスは以下の通りとなる。

受付業務  
医事オペレーター業務  
保険請求業務  
クランク業務  
夜間・休日受付業務  
カルテ管理業務

アウトソーシングサービスについては、会社設立時から実施していた。当社のサービスが大学病院へ普及したのは、1980 年～1990 年にかけて、事業範囲を徐々に全国へ拡大したタイミングである。事業範囲の拡大に伴い、大学病院へのサービス普及率も向上したという形になる。

近年は医療機関の IT 化が進んでおり、病院においてもコスト削減が活発になっている。システムの導入などにより、従来職員が行っていた業務をシステムで賄うことが可能になっている。しかし、全ての業務をシステム化できるわけではないことから、アウトソーシングなどを活用することでコスト削減を実施する病院は増加している。

### (2) アウトソーシングの範囲について

アウトソーシングの範囲については、医療では受付業務やレセプト作成などの医療事務業務がメインとなる。介護では、介護業務全般となっており、入院中の介護や退院後の介護まで幅広い。

また、近年、医療の IT 化が進んでおり、紙のカルテを電子カルテに移行する動きが活発化している。当社はそれらの移行業務も請負っている。

当社が大学病院から受託する主な業務は以下の通りとなる。

診療科の受付業務  
会計窓口業務  
カルテ管理業務  
レセプト作成業務

(3) 実施フロー

診療科の受付業務  
カルテの用意  
予約変更等の対応  
診療後、問診表とカルテをセットにする

会計窓口業務  
診療内容の確認  
請求書の発行  
支払対応

カルテ管理業務  
レントゲンフィルムなどの用意  
カルテをカルテ庫へ収納する  
診療登録の確認  
手術の同意書などが揃っているか確認

レセプト作成業務  
記入内容の確認  
請求内容の確認  
申請

(4) 官民の役割分担について

大学側が管理・監督を行い、当社が実務を行うという役割分担となっている。病院に常駐する形で業務に従事するため、管理者を配置するなど業務管理を徹底している。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

大学病院が公募する入札案件へは頻繁に参加している。主に、医療事務関係業務の案件である。その他、物品購入業務についても入札へ参加することがある。

入札形態は一般競争入札がほとんどであるが、最近では提案型の入札が増加傾向にあると感じている。

以前は、コスト削減や業務の効率化を目的としたアウトソーシングが多かったため、一般競争入札による価格勝負が主流であった。しかし、アウトソーシング業務を行う業者が増加したことで価格競争が激化したため、落札実績を得たいがために極端な低価格で落札し、業務は行わないといった業者も増加していた。そのような事態を防止するため、提案型入札が増加したと考えられる。

また、業務の効率化に注目する病院が増加したことも挙げられる。事務処理スピードを向上させることで患者の待ち時間を減らすことが可能になり、職員は空いた時間を別の業務に従事することが出来る。

これらの要因から、入札形態が一般競争入札から提案型入札へとシフトしていると考えている。

#### (2) 落札者の評価方法

前述した通り、入札形態が一般競争入札から提案型入札にシフトしており、提案内容を吟味する病院が増加している。特に、「増収・増益」が可能かという点に注目する病院が多いように感じる。

提案型の入札は当社に有利だと考えている。なぜなら、当社は長年医療関係事業を展開しているため、ノウハウを蓄積しているからである。そのため、多様な視点から増収・増益に対する提案が可能となっている。

しかし、一般競争入札の場合、当社は不利だと感じる。当社は高品質なサービスを提供するために経験豊富なスタッフを抱えていることから、業務委託費用が比較的高い。そのため、価格のみで判断される一般競争入札には向いていないと感じている。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

当社が提供するサービスによって、経営効率の向上、業務制度の向上、患者サービスの向上を図ることができる。特に、「レセプト作成」業務においては増収・増益効果をもたらしている。

レセプト作成とは、診療報酬請求業務のことで、診療報酬請求明細（診療報酬を請求するための書類）の作成業務である。

診療報酬請求は、診療報酬請求制度によって規定されており、規定内と判断されなければ診療報酬を受け取ることが出来ない。場合によっては、請求漏れが発生することもある。

そのため、診療報酬請求明細を作成するには、毎回診療報酬請求制度の規定に沿った項目（病名や診察方法等）を確認する必要がある。しかし、大学病院は高度な医療を提供していることから、判断がより困難になっている。また、内容が不十分な場合には、



症状の記入を医師に依頼するなどの業務も発生することから、非常に煩雑な業務となっている。

さらに、診療報酬請求制度の規定があいまいなことが、レセプト作成業務をより煩雑なものとしている。ただ、診療報酬請求制度の規定があいまいなのは、医療の性格上仕方がない。病名が同じだからといって診療方法も同じにはならないのである。

そのようなことから、診療報酬請求制度に適應するレセプトを作成するためには、経験やノウハウが重要になる。その点当社は、経験豊富なスタッフを多数抱えていることから、良質なサービスを提供することが可能である。実際、診療報酬の増収や業務の効率化など、様々な面で効果を發揮している。

## (2) 人員削減

受託した業務はスタッフが病院へ常駐する形で実務に当たるため、委託側がスタッフを雇用する必要はない。その点において人員削減効果をもたらしている。また、当社は抱えているスタッフ数が多いことから、急遽 100 名のスタッフを追加する必要が出た場合も、即座に対応することができる。

仮に、病院側が人材を雇用しようとした場合、広告費や管理費など相当な費用が発生すると考えられる。このようなことから、人員削減に加え、コスト削減効果ももたらしていると考えている。

## (3) その他

その他、当社は医療事業に加えて介護事業も展開していることから、入院中から退院後まで対応することが可能となっている。そのため、必要に応じて、介護も含めた形のサービスを提供することができる（医療サービスとは別に介護サービスの契約締結が必要）。

## 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

業務範囲の明確化  
個人情報管理の徹底

### (2) 講じている場合のその内容

業務範囲の明確化

業務範囲を明確にすることで、責任問題や偽装請負などの発生を抑止している。責任問題に関しては、特に医療現場での業務を受託する当社にとって留意すべきポイントである。

医療におけるミスは、一步間違えれば人命に関わる事態となる。そのため、発生した際の責任は多大なものであり、社会に与える影響も甚大である。そのため、

当社では責任の所在を明確にするために、業務範囲や責任の所在を文書化して契約書に明記する形で対策を講じている。

偽装請負問題に対して講じている対策は、指示命令系統の明確化である。こちらにも責任問題と同様に、文書化することで問題発生を抑制している。

偽装請負が発生する要因は、指示命令系統が曖昧なことである。一時期、二重派遣問題や偽装請負問題がマスコミに取り上げられたことがあったが、そのほとんどは指示命令系統の管理が曖昧だったために発生したと考えられる。当社の場合、セクションごとに管理者を配置し、管理者を管理する統括責任者も配置している。このような管理体制を布くことで、偽装請負の防止に努めている。

#### 個人情報管理の徹底

病院で扱う個人情報には病名なども含まれているため、個人情報の中でも、流出した場合の社会的影響度が甚大であると認識している。そのため、厳重に管理する必要がある。

当社では個人情報管理を徹底するために、スタッフ教育で実施する研修の中に、個人情報保護の内容を盛り込んでいる。また、年に1回、サービス強化キャンペーン（サービス強化月間）と称したキャンペーンを実施するなど、スタッフへの意識付けを徹底している。

## 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

現状アウトソーシング業務を実施している中で大きな問題は発生していない。また、何か問題が生じた際はその都度対応しているため、特別問題視している点は特に無い。

今後の課題としては、サービス品質の向上とサービス範囲を拡大することである。

当社は医療事業に加え介護事業も展開している。高齢化社会が進んでいく中で、確実に介護の需要は高まっているが、介護業務までアウトソーシングしている大学病院はまだ少ない。そのため、今後は介護まで含めたサービスを提供できるように活動していこうと考えている。

### (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

医療業務のアウトソーシングを初めて実施する上でのポイントは、業務範囲の明確化である。前述した通り、業務範囲を曖昧にすると、責任問題や偽装請負が発生する可能性がある。特に医療機関は信用・信頼が重要になるため、少しでもリスクを減らす方法を模索した方が良い。リスクを減らす方法の一つとして、業務範囲を明確にすることが望ましい。

K. その他

# 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 : 研究社会連携課 謝金担当

## 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

大学内の教員は文部科学省や独立行政法人日本学術振興会に毎年 11 月に「科学研究費補助金研究計画調書」を提出している。

「科学研究費補助金研究計画調書」は、教員が次年度の研究計画にかかる科学研究費の補助金の申請を行なう書類である。申請が採択されれば、科学研究費としての補助金が教員に支給される。書類の記載内容は研究組織や目的、研究計画や方法、過去の研究業績や成果などである。

3~4 年前まで、「科学研究費補助金研究計画調書」の記入方法が浸透しておらず、書類の不備が多いため大学内の教員の、科学研究費補助金が受けられる研究課題の採択数が伸び悩んでいた。そのため、提出する前に、これらの書類の不備を大学、企業でダブルチェックし、不備の指摘と書き方の指導を行なうことで、科学研究費補助金を受けられる研究課題の採択数を向上させることを目的として、平成 19 年度よりアウトソーシングに着手した。

これらの申請書類のチェック作業は有限会社大分 TL0 にアウトソーシングしている。大分 TL0 は大学の研究成果をもとにした新事業・新産業の育成や、大学の研究活動の活性化を目的として平成 15 年 6 月 27 日に設立された大分大学の子会社である。技術移転事業や権利化支援業務、共同研究・受託研究の斡旋事業が主な業務内容となっている。

### (2) アウトソーシングの範囲について

アウトソーシングを行なっているのは、毎年 10 月 17 日~10 月 30 日の 2 週間、「科学研究費補助金研究計画調書」の研究種目<sup>1</sup>ごとに書類の不備を確認する業務である。なお、「科学研究費補助金研究計画調書」の提出数は平成 19 年度で 439 件となっている。

具体的には、各研究種目のチェックリストに基づき、書類の修正箇所に対する朱書きの加筆を行い、チェックリストに記入を行う作業である。

### (3) 実施フロー

各教員の作成した科学研究費申請書は、大学内の地域共同研究センターに提出させる。

同研究センター内の（有）大分 TL0 の職員はチェックリストに基づいた確認を行なう。

申請書の書き方について、改善点等の指導・助言を行なう。

（別途、チェックした事項をまとめ、翌年度申請書作成に係る教員の参考資料を作成する）

改善箇所は、申請書に直接赤字訂正等を行なう。

一連の作業が終了したら大学内の研究社会連携課に届ける。

大学内の研究社会連携課の職員がチェックを行なう。

チェックの終わった科学研究費申請書は教員に返却する。

### (4) 官民の役割分担について

企業側は申請書のチェックに加えて、改善点等の指導・助言を行なう。大学側はもれがないか二重チェックを行なう。

1：研究種目・・・研究種目には以下の9つに分類される。

特別推進研究・・・・・・国際的に高い評価を得ている研究であって、格段に優れた研究成果をもたらす可能性のあるものを対象とする

定領域研究・・・・・・基礎科学研究分野の水準向上・強化につながる領域や社会的要請の特に強い領域に関するものを対象とする

基盤研究・・・・・・研究者が一人または複数で共同して行う研究であって、独創的、先駆的な研究を格段に進展させるものを対象とする

- ・基盤研究（A）：2,000万円以上～5,000万円以下
- ・基盤研究（B）：500万円以上～2,000万円以下
- ・基盤研究（C）：500万円以下

萌芽研究・・・・・・研究者が一人または、同一の研究機関に所属する複数の研究者が共同して行う研究であって、独創的な発想、特に意外性のある着想に基づく芽生え期の研究、例えば新しい研究分野の発展につながるような成果が生まれること、またはその契機となることが期待されるものを対象とする

若手研究・・・・・・37歳以下の研究者が一人で行う研究であって、将来の発展が期待できる優れた着想を持つ研究を対象とする

- ・若手研究（A）：500万円以上～3,000万円以下
- ・若手研究（B）：500万円以下

### 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。

その理由として以下の3点が挙げられる。

各教員が行う研究内容の詳細が記入されている書類には研究組織や目的、研究計画や方法など非常に機密性の高い情報が多いため、外部の民間企業にアウトソーシングしにくい。

業務は毎年10月17日～10月30日と短期間だが、毎年外部委託が必要な業務である。年間を通して委託する業務が発生するものではないが専門性の高い業務であるため、外部の民間企業にアウトソーシングしにくい。

当大学では当該業務の委託内容は指導・助言補助の意味合いが強いものとして「謝金」扱いで処理しているため、外部の民間企業にアウトソーシングしにくい。(なお、謝金の算定は「教員研究費等使用細目」に基づいて行っている。)謝金単価は2,000円/時間となっており、平成20年度の支払い額は153,000円(2,000×76.5時間:6名で10日稼働をもとに算定)である。

機密性・専門性が高い業務であるが、大学グループ内の会社へアウトソーシングすることで、委託費用を謝金扱いにでき、コストを抑えることができる。

#### (2) 落札者の評価方法

前述のように、当大学では当該業務の外部委託について入札は行なっておらず、大分TL0に特命で業務をアウトソーシングしている。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

平成19年度からアウトソーシングを始めたため、まだ顕著な効果は見られていない。平成19年度の申請件数は439件であり、その中で科学研究費補助金が採択された研究課題は143件であった。平成19年度の科学研究費補助金の採択率は32.6%であり、平成18年度と大差はなかったが、今後に期待が持てる。(例年約3割の研究課題が採択されている。)

但し、平成20年度は各教員の「科学研究費補助金研究計画調書」の書き方が向上し、修正点が明らかに減少したという点で効果が見られた。

これまで大学側でチェックを行っていたものの、あまり人員を割けなかったため、アフターフォロー(書き方の指導)に手が回らなかった。しかし、大分TL0にアウトソーシングしたことで、以前は行なうことが出来ていなかった指導・助言まで手が回るようになった点が各教員の書き方の向上に繋がったと感じている。

#### (2) 人員削減

大学内でも従来どおり1名の科学研究費担当者が申請書類のダブルチェックを行っており、人員削減には繋がっていない。当該業務のアウトソーシングはあくまで科学研究費補助金の採択率の向上を目的としているためである。

そのため、人件費に関しても、従来と比べるとアウトソーシングにかかる金額がまるまる余計に発生してしまっている状況である。

### (3) その他

平成 20 年度の科学研究費補助金の申請件数は約 500 件となっており、昨年度より申請件数が増加している。しかし、採択の可否はまだ発表されていないため、業務をアウトソーシングした具体的な成果はまだ見えていない。今後、科学研究費補助金の採択率の向上から知的財産活動の活性化に繋がればと考えている。

## 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

当該業務をアウトソーシングするにあたって、チェック漏れによる書類の不備がないように、毎年新しいチェックリストの作成と委託先との打ち合わせを必ず行なうようにしている。

また、業務終了後（毎年 11 月）に当大学と委託先でチェックした事項をまとめ、翌年度申請書作成に係る教員向けの参考資料の作成を行なっている。

### (2) 講じている場合のその内容

#### チェックリストの作成

毎年、研究種目ごとに A4 サイズ 1 枚のチェックリストを作成している。このチェックリストは 1 件の申請に対して 1 枚使用し全ての確認事項に対してレ点を付けて確認するフォーマットになっている。

非常に専門性の高い書類であり、正確性も求められるため、チェックリストの作成は当該業務をアウトソーシングする上で最も重要な作業となっている。

#### 委託先との打ち合わせ

委託先の大分 TL0 は、大学内の地域共同研究センター内にあるため、極端に言えばいつでも委託先との打ち合わせが出来る。

業務を進めていくなかで問題（大分 TL0 でチェックして大学に回ってきた申請書に確認漏れがあったなど）が発生することもあるため、打ち合わせは 2～3 日に 1 回行い、情報を共有するようにしている。

#### 翌年度の教員向け参考資料作成

前述の通り、入札を行っていないため、アウトソーシング先が毎年変わるということがない。翌年度の教員向けに申請書の書き方に関する参考資料（間違いの多い箇所などについての注意など）を作成すると共に、翌年度の業務の進め方などについても打ち合わせをするようにしている。

例えば、1 年契約で入札を行なった場合、毎年契約する会社が変わってしまう可能性がある。当該業務に関しては入札を行わず、委託先を選定していることによって業務の効率化が図れると感じている。

## 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

当該業務をアウトソーシングしたことが、目的としている科学研究費補助金の採択数の向上にまだ繋がっていないという問題はある。しかし、短期で効果が出るとは当初から想定しておらず、3、4年で採択数の向上に繋がっていけばよいと考えている。

それ以外には特に問題点はない。

### (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

当該業務を他大学でアウトソーシングするのであれば、入札を行なうのではなくまず大学内の子会社や関連会社に委託する必要があると考えている。その理由は、前述の通り、まめな打ち合わせが必要である点、機密性の高い情報を扱うため知財の流出を防ぐ必要がある点などが挙げられる。



# 国立大学法人 富山大学

## 1. 対象者プロフィール

法人名 : 国立大学法人 富山大学  
所在地 : (〒930-0194) 富山県富山市杉谷 2630  
連絡先 : 076-434-2281  
教員数 : 893 名  
職員数 : 事務職員 996 名、付属学校教員 76 名  
学生数 : 学部 8,037 名、修士 1,050 名  
特徴 : 人文学部、人間発達学科学部、経済学部、理学部、医学部、薬学部、工学部、芸術文化学部  
取材対象者 : 医薬系病院事務部 総務企画グループ

## 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

現在、当大学においてアウトソーシングを行っている業務は、保育施設の管理運営である。保育施設の管理運営をアウトソーシングすることになった背景は、富山県における女性看護師の確保が困難になっていることである。

富山県は、元々看護学校の数が他県と比較して少ない上、4年制の看護学科を有する大学は当大学のみとなっている。そのため、看護師の絶対数が少なく、供給数も少ない。また、看護師は女性比率が高いことから、結婚や出産を機会に職を辞するケースが多く見られる。当大学の付属病院でも、毎年 50 名～60 名の女性看護師の補充を行っていた。だが、絶対数が少ないことから、看護師の確保には毎年苦労していた。

ただ、困難な状況とはいえ、病院運営には看護師が必要であり、少ない中から確保しなければならない。また、当大学では3年前からサービスの向上を目的とした動きを強めており、その中で、「7対1看護」という、患者7名に対して看護師1名が対応する姿勢を整えるといった目標を立てていた。現状では「10対1看護」となっており、「7対1看護」を実現するには看護師の数を増加させなければならない。そのような経緯もあり、女性看護師の確保は重要性を増していた。

看護師の絶対数が足りないことから、新規獲得は期待できない。そうになると、如何にして退職者を減らすかといった困り込みが重要になってくる。そこで、女性看護師を確保するための方策として保育所を設立し、平成 19 年 10 月から運営を開始した。

保育所を設立する際、新たに職員を雇用して運営することも検討したのだが、保育所運営には、保育士・栄養士・調理士が必要であり、平成 16 年度の国立大学の法人化によってコスト削減が迫られている中で、それらを職員でまかなうことは財政的に非常に厳しい状況であったため、民間業者にアウトソーシングしようという結論に至った。

(2)アウトソーシングの範囲について

アウトソーシングしている業務範囲は保育業務全般であり、詳細は以下の通りとなる。

- 視診・検温
- 給食業務（献立作成、ミルク・おやつを提供）
- 遊び時間の対応・監督
- おむつ交換
- 施設内外の清掃

(3)実施フロー

保育業務の実施フローは以下の通りとなる。

- 保育所の清掃を実施
- 登所した幼児を預かり、視診・検温を行う
- おやつ(ミルク)を提供する(午前・午後の2回)
- あそび時間の対応・監督を行う(午前・午後・夕方の3回)
- 給食を調理する
- 降所までの対応・監督を行う

この他、随時オムツやパンツの取替えを行い、月に一度給食の献立作成業務が発生する

<業務フロー図>

時間	0歳	1～2歳	3歳以上
7:30	順次登所 視診・検温 あそび	順次登所 視診 あそび	順次登所 あそび
9:30	ミルク 離乳食 あそび <small>※保育者と一緒に安心して遊びます。一人ひとりの発達に合わせて遊びリズムを整えていくようにします。</small>	おやつ・牛乳 あそび  <small>※だんだん歩行が安定してきて活動範囲も広がります。体をたくさん動かしたり、其れらとの関わりが少しずつ増えたりしていきます。</small>	おやつ・牛乳 あそび  <small>※今日は何をしようかな？と考え工夫しながら遊びをひろげていきます。</small>
10:00	ミルク		
11:30	離乳食 離乳食	食事	食事
13:00		お昼寝	お昼寝
15:00	離乳食 ミルク 検温 あそび	めざめ おやつ あそび	めざめ おやつ あそび
16:00	夕方のあそび ミルク	夕方のあそび	夕方のあそび
18:30	降所 延長保育	降所 延長保育	降所 延長保育
20:30	延長保育終了	延長保育終了	延長保育終了



(4)官民の役割分担について

建物・設備に関する費用負担は大学側が行い、保育士の手配や提供するサービス、運営に関してはアウトソーシング先が担当するという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

保育施設管理運営業務の事業者を選定する方法として、公募型指名競争入札による選考を実施した。

内容については以下の通りとなる。

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。

仕様書の交付・・・・・・・・・・当大学が求めている保育施設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、入札参加希望者に配布した。

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、保育施設の管理運営業務において過去に発生した問題点などを明記した提案書を提出させた。

プレゼンテーション・・・・・・・・・・企業の考え方、どういった点を中心に運営していくのかをプレゼンテーション形式で発表してもらった。

審査・選考・・・・・・・・・・提出してもらった提案書の内容及びプレゼンテーションの結果から、当大学が求める業務を実施できるのか審査し、選考を実施した。

入札・・・・・・・・・・選考を通過した企業による入札を実施した。

保育という業務は、対象が幼児であることから非常にデリケートな業務として捉えている。そのため、業務が遂行できる・できないだけでなく、業務に対する企業の姿勢も考慮して選考を実施した。

#### (2) 落札者の評価方法

落札者の評価は、総合評価で実施し、提案内容に加え、企業の考え方・価値観、導入実績などの点を考慮した。特に注目したのは導入実績と企業の業務に対する姿勢である。

前述したように、保育業務は非常にデリケートな業務だと考えているので、大学側が信頼して委託できることが最低条件となる。また、大学側だけでなく、幼児を預ける親に不安を抱かせるようなことがあってはならない。そのため、提案書にはメプラス面だけでなく、過去に発生した問題点というマイナス面を記載させた。

選考によってこれらの点を考慮したうえで、最終的に価格が一番安かった企業に決めた。

#### 4. 効果

##### (1) サービスの質の向上

保育所を設置したことで、人員確保の効果は明らかにでている。サービスを開始して一年半経過した現在では、看護師・医師ら 20 名が保育所に預けている状態となっており、単純に考えれば今までより 20 名プラスできている。

保育所を設立する前は、退職希望者を口頭で説得し、休暇扱いにして復職してもらうなどの方法で対処するしかなかったため、効果と呼べるほどのものは無かった。

サービス内容に関しても、特に不満は聞かれない。預けている親からは、勤務地に非常に近い場所で子供を預けていることから安心感も高く、また自分の勤めている病院が経営している保育所ということからも信頼を置けるという声が多い。

また、急病などの不測の事態が発生しても、勤務地に近いことからすぐ駆けつけることも可能であり、反対に病院に搬送することもできる。

現在は、20 名の幼児に対し、保育士が 8 名、調理師が 1 名、栄養士が 1 名となっており、全体で 10 名のスタッフがいる。定員を 30 名と定めているので、今後幼児が増えればスタッフも増加していく。

##### (2) 人員削減

新たに業務が発生した形になるので、人員は増加したと考えられる。そのため、人員削減には繋がっていない。だが、この業務を職員で実施するのであれば、保育士・栄養士・調理士などを雇用しなければならないため、間接的には人員削減に繋がっているといえる。

##### (3) その他

従来は、大学側が子育て支援を出来る環境が、育児休業・産前産後の休みしか無く、育児休業が終わって職場に復帰するとなった時に、子供に対して支援できる制度が整っていなかった。子供が小さいので、親は仕事を辞めて家庭に入るか、両親に預けるくらいしか選択肢がなかった。それが原因で、働きたくても辞めざるを得ないというケースも多々あるのではないかと考えている。そういう意味では、女性看護師の雇用の確保という効果をもたらしている。

#### 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

当大学がアウトソーシング実施において講じている工夫・対策は以下の通りとなる。

アウトソーシング先において保育士の研修を実施  
補助金制度の利用によりコスト低減を図っている

## (2) 講じている場合のその内容

アウトソーシング先において保育士の研修を実施

保育はとでもデリケートな業務なので、新しい保育士を迎える際、即戦力になりうる人材を確保する目的から、当保育所の規則や業務の流れなどの知識研修を必ず実施してもらっている。

補助金制度の利用によりコスト低減を図っている

「財団法人 21 世紀職業財団」という機関において、「育児・介護雇用安定等助成金（両立支援レベルアップ助成金）の支給」という制度があり、申請することで補助金を受給することが出来る。この制度を利用し、補助金を受給することでコスト低減に努めている。

財団法人 21 世紀職業財団・・・財団法人 21 世紀職業財団は、女性労働者、子の養育又は家族の介護を行う労働者及び短時間労働者（以下「女性労働者等」という。）の能力発揮のための雇用管理の改善、労働者の仕事と生活の両立のための支援等の諸事業を行うことにより、企業における良好な雇用環境の整備及び女性労働者等の福祉の増進を図るとともに、経済社会の発展に寄与することを目的としています。

（財団法人 21 世紀職業財団HPより抜粋）

## 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

現在保育所の管理運営をアウトソーシングしている中での問題点・課題点は以下の通りとなる。

保育所の深夜対応  
経営効率の向上

保育所の深夜対応

看護師は夜勤が発生するため、深夜対応を進めていくことが今後の課題点となる。夜間対応に関しては、延長保育（18：30～20：30）、夜間保育（18：30～翌1：00）の2パターンで対応している。しかし、夜勤は深夜1：00で終わるとは限らないので、現在は、親に迎えに来てもらっている状態である。

この状態を改善するため、深夜対応の検討を進めている。

経営効率の向上

保育所の経営だけを見ると、現在は21世紀職業財団という財団法人からの補助金を年間約400万円～500万円もらっているが、それを差し引いても年間2,000万円～2,500万円の赤字経営となっている。また、補助金は5年間しかもらうことができないので、補助金が無くなった場合には今以上に経営が苦しくなることは目に見えている。

しかし、病院の経営という視点から考えると、赤字経営であっても、保育所は必要

であると考えている。それほど、当大学にとって看護師の確保は重要なのである。毎月2,000万円~2,500万円の赤字でも、看護師の確保に結果を出していることから、看護師を確保するための投資と捉えている。

しかし、いくら投資とはいえ、少しでも費用負担を抑えなくてはならない。補助金も5年間しかもらえないので、その後に如何にして経営の効率化を図っていくかという点を現在模索している状況である。

- (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  
保育所の管理運営業務をアウトソーシングする上でのポイントは、以下の通りとなる。

#### 業務内容を体系化しすぎないこと

保育業務は非常にデリケートな業務のため、ルーティーン業務だけで済むとは限らない。幼児は免疫力も弱いので、すぐに体調を崩すこともあり得る。

そのため、何か事案が発生したときには、その都度、大学側か親に判断を仰いでもらうなど、臨機応変な対応が可能な形にすることが望ましい。業者の判断で対応して事態が悪化してしまった場合、大学側の責任問題にも繋がる恐れがある。そのため、仕様書や契約書などの書類には業務内容を体系化しすぎず、ある程度融通が利く状態にすることが望ましい。

## 学校法人 旭川大学

### 1. 対象者プロフィール

- 法人名 : 学校法人 旭川大学  
所在地 : (〒079-8501) 北海道旭川市永山 3 条 23  
連絡先 : 0166-48-3121  
教員数 : 教授 54 名  
職員数 : 事務職員 36 名  
学生数 : 学部 454 名、大学院 12 名、短期大学 345 名  
特徴 : 経済学部(経済学科、経済法学科)、保健福祉学部、大学院(経済学研究科地域政策専攻)の他に、短期大学(生活学科生活福祉専攻、生活学科食物栄養専攻、幼児教育学科)。  
取材対象者 : 就職課

### 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

旭川大学は元々は経済学部のみ単科大学であったが、昨年からは介護福祉士を養成する保健福祉学部を創設した。大学の規模は小さいものの、ゼミなどはきめ細かい指導を行なうことを特徴とする。

ここ 10 年位の間で、学生の就職実績が大学のブランドを左右ようになり、いかに多くの学生を有名企業や公務員へ就職させることが大学志願者を増やすポイントとなってきた。このような時代の変化や学生ニーズに、大学の就職課だけでは対応し切れなくなったことから、就職支援に関する業務をアウトソーシングすることになった(5 年前位)。

具体的には、公務員試験へ準備するための就職講座を「東京アカデミー」に委託。また、就職課でも独自に就職講座を設けているが、外部講師を積極的に多用することを行なっている。

#### (2) アウトソーシングの範囲について

前述の通り、「東京アカデミー」には公務員試験準備のための就職講座をアウトソーシングしている。これは、大学の通常の講義とは異なり、SPI・常識問題・時事問題などの公務員試験のテクニックを習得するセミナーとなっている。短大の場合、面接への対応も行なっている。

講座は週 1 回・2 コマで実施し、東京アカデミー旭川校が通常、市内で行なっている内容をそのまま大学でも行なうというものである。

また、就職課は就職講座を年 30 回程行ない、その中で何回か外部講師に委託し講義をしてもらう。外部講師としては、「笑顔塾」の小菅美恵子先生、「就職塾 向日葵」の上野香織先生、有限会社 H B N の廣崎匡先生、有限会社プロアシストの後藤真澄先生、「内定塾」の今岡博之先生など、就職業界のベテラン講師を招聘している。

### (3) 実施フロー

旭川大学が東京アカデミーへアウトソーシングしている就職講座の実施フローは下記の通り。

大学側で就職支援の年間計画立案  
東京アカデミー、外部講師との打ち合わせ  
セミナーの実施  
セミナー、講義内容の見直し

### (4) 官民の役割分担について

東京アカデミーに関しては、旭川市内で同アカデミーが実施するセミナーを旭川大学内で実施するというもの。大学は場所と費用の提供をする立場。具体的な講義内容や講師選定などは東京アカデミーから提示される。

東京アカデミーの就職講座に参加するにあたっては、学生から費用徴収は行っていない。

就職課が行なう就職講座は、就職課が企画立案～実施まで行ない、外部講師を招聘するというもの。

## 3. 事業者の選定方法

### (1) 入札実施の有無

入札は行なっておらず、随意契約。

### (2) 落札者の評価方法

東京アカデミー以外でも旭川市や札幌市には就職のための予備校が何校もあり、大学へ営業に来る。それらの中から学生の評判や実績、価格を考慮して総合的に決める。最近では道内の公務員の半数以上は東京アカデミーで学んだ経験があるということであり、東京アカデミーの評判は道内では良い。

外部講師も売り込みに札幌市内だけでなく、東京からも来ている。それらから大学が必要と判断した講師とスケジュール調整や価格交渉などをして、採用を決める。外部講師の場合、1コマ2万円位であり、大体が1日3コマ担当してもらう。講師は札幌から来ることが多いので、1日1コマでは移動時間を含めて3コマ程度担当してもらわないと割りに合わないであろうと大学では配慮している。



#### 4. 効果

##### (1) サービスの質の向上

最新の受験テクニックや試験の傾向、業界情報を得られるので、参加した学生の評判は良い。

東京アカデミーは公務員試験専門の予備校だけあって、前年の試験問題の傾向をすぐに分析して講義に反映させたり、大学の就職課では入手できないような最新の業界情報を持っているので、サービス品質の高さには満足している。とにかく、情報量の多さは大学就職課の比ではないと感じている。

##### (2) 人員削減

東京アカデミーの委託は、就職課で元々不足していた機能を補足するためにアウトソーシングしているので、人員削減につながったとは考えておらず、そのような効果を期待して実施したものではない。

##### (3) その他

公務員の募集が減少しているので、東京アカデミーへ委託したからと言って、公務員試験の合格者が増加したとは言い切れない部分がある。ただし、無料で外部機関のセミナーを受けられる、という取組みを、高校生やその親へ訴求できる点は良い宣伝ツールとなっている。

#### 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

旭川大学では下記のような点で工夫を行なって、アウトソーシングしている。

学生の評価次第でアウトソーシング先を変える  
道内の各大学の動向を知る。

##### (2) 講じている場合のその内容

学生の評価私大でアウトソーシング先を変える

セミナー受講後に、学生から評価が良くないアウトソーシング先は、次年度は契約しない、講師を変えてもらうなどの対応をとる。

学生に対しては、アンケート調査などで評価を聞くわけではなく、就職課によく顔を出す学生から評判を聞いている。

道内の各大学の動向を知る

日本私立大学協会北海道支部に加盟している大学同士で、年数回程度会合があり、そこで外部講師や公務員試験の予備校の評判を情報収集し、委託先選定の情報源とする。北海道内の私立大学は比較的仲がよく、このような情報収集が行ないやすい。

## 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

バブル期とは異なり、さらに就職が困難な現代、就職に対する意識は学生によってバラツキが大きく、大学側としても何年生の時にセミナー参加を強く呼びかけるかが課題。外部委託を使うことによって、学生のモチベーションアップを図りたい。

### (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

就職実績が大学の評価を大きく左右する時代になったので、事務職員だけでなく、教員も就職を意識した指導が必要。就職率向上を目指して外部委託するなど、就職課の活動を理解してもらうことがポイント。

# 大学におけるアウトソーシング先進事例集



平成21年3月



株式会社 **工業市場研究所**

(〒105-0003) 東京都港区西新橋1-6-11 西新橋光和ビル  
TEL : 03-3539-7681 / FAX : 03-3539-7672

# 目次

A . 人事・給与支払い関係	
公立大学法人 札幌市立大学	4
国立大学法人 佐賀大学	5
B . 旅費支払い	
国立大学法人 秋田大学	7
国立大学法人 岩手大学	8
公立大学法人 岩手県立大学	9
国立大学法人 金沢大学	10
国立大学法人 鳥取大学	11
国立大学法人 高知大学	12
国立大学法人 九州大学	13
株式会社 JTBコーポレートソリューションズ	14
C . 物品調達	
学校法人 聖徳大学	16
株式会社 明大サポート	17
D . キャンパス施設の管理運営	
国立大学法人 宮城教育大学	19
国立大学法人 福島大学	20
国立大学法人 奈良教育大学	21
国立大学法人 佐賀大学	22
学校法人 東海大学	23
学校法人 神奈川大学	24
株式会社 明大サポート	25
株式会社 エイチ・ユー	26
株式会社 エヌ・エフ・ユー	27
株式会社 サギタリウス企画	28
E . 図書館の管理運営	
国立大学法人 愛知教育大学	29
国立大学法人 大分大学	30
学校法人 立教大学	31
学校法人 東京電機大学	32
F . スポーツ施設の管理運営	
学校法人 神奈川大学	34
大学法人 中部大学	35
G . 広報	
国立大学法人 北海道教育大学	37
株式会社 デジタル・ナレッジ	38
H . 留学生対応	
学校法人 帝京大学	40
学校法人 国土館大学	41
学校法人 大阪産業大学	42
株式会社 アクロシード	43
I . 学生相談	
学校法人 立教大学	45
株式会社 デジタル・ナレッジ	46
J . 国立大学病院の管理運営	
国立大学法人 秋田大学	48
国立大学法人 鳥取大学	49
国立大学法人 千葉大学	50
株式会社 ニチイ学館	51
K . その他	
学校法人 旭川大学	52
国立大学法人 富山大学	53
国立大学法人 大分大学	54

---

## A . 人事・給与支払い関係

---

## A. 人事・給与支払い関係 【給与計算業務をアウトソーシング】

公立大学法人 札幌市立大学  
(教員217名、職員30名、学生500名)

### アウトソーシングの背景・目的

当大学は、平成13年に高等専門学校と高等看護学院の大学化構想に基付いて設置されている。大学化構想の段階で効率性の良い大学運営を目標としていたことから、アウトソーシングや人材派遣などの民間企業の活用は当初から想定していた。給与支払い業務のアウトソーシングに関しても、効率的な運営という観点からアウトソーシングをする事を想定しており、開学前の段階で発注先を決めるなどの準備をしていた。自前で給与支払いシステムを全て構築すると、数千万円単位のイニシャルコストが必要になると考えていたため、これを回避する意味でも外部にアウトソーシングすることは決定していた。

### 実施の方法

人事・給与関連のアウトソーシングでは、北海道大学における旅費計算業務や給与計算業務で実績があったことから、(株)クレオテックへ委託することになった。他社との比較などは行っておらず、入札も行っていない。現在の給与支払い業務の実施フローは下記の通り。

定型フォーマットに支払い項目等の必要事項を入力（大学側）  
アウトソーシング先へデータ送信  
アウトソーシング先で給与計算し、大学へ返信  
大学で内容を確認  
給与支払い

### 具体的な効果

品質評価はできないが、給与計算のトラブルは皆無開学当初からアウトソーシングしているため、導入による品質アップは不明である。しかし、これまで給与計算業務でのトラブルやデータエラーはほとんど発生していないことから、品質は保たれているものと考えている。

#### 人件費抑制に効果

1人の担当職員で200名以上の教職員の給与計算に対応可能となっているなど、非常に少ない人員で業務を行うことができている。

#### 複雑な計算業務から開放

市立大学は、プロパーの教職員、札幌市からの出向、非常勤講師など、立場によって厚生年金や税金などで支給額が異なる。複雑な計算業務から開放された効果は大きい。

### 成功のポイント

#### データ送信のセキュリティ

委託先へ給与データを送信する時は専用回線を設置して、それを使ってデータのやりとりを行なう。お金に関することと、個人情報が含まれていることを考慮すると、データのセキュリティには特に留意している。

#### システムに連動性がある

大学側ではOBCの「人事奉行」、委託先は「給与奉行」を使用しており、人事情報の一元化を図っている。年度変わりの昇給や人の異動などで計算フォーマットの変動に対応できるようにしている。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

これまで給与計算に関して、アウトソーシングすることによってトラブルは発生していないので、特に課題点はない。

#### 【今後の方向性】

アウトソーシングを拡大することを検討。可能な業務として、同大学では物品調達業務だと考えている（4名で担当）。札幌市立大学はデザイン学部・看護学部があり、実習などで使用する備品などが多いこともあり、アウトソーシングすることで効率化を図れるものと考えている。

## A. 人事・給与支払い関係

【人事・給与システムの開発及び保守等をアウトソーシング】

国立大学法人 佐賀大学

(教員771名、職員941名、学生7,421名)

## アウトソーシングの背景・目的

国立大学時代は、様々な業務システムに文部科学省が開発した新汎用システムを用いていたが、法人化に伴って、学内の規程などが改正になったことに加えて、新汎用システムに対するサポート期限が平成22年3月までと設定されたため、早い段階で独自にシステムを開発する必要があると判断し、システム開発を行うことになった。

人事・給与システムに関して、新たに開発をアウトソーシングし、その後システムの保守・カスタマイズをアウトソーシングしている。

## 実施の方法

システム開発のアウトソーシング先の決定に際しては、入札を行っている。仕様書に記載した機能を持つシステムの費用が最も安い企業をアウトソーシング先として決定している。

その結果、NTTコムウェア西日本へ委託することになった。

ソフトウェアの中身がブラックボックス化されているため、システムの保守・カスタマイズは開発企業以外に選択肢がなく、代理店である契約企業にアウトソーシングしている。

人事・給与システムのログ管理、バックアップなどの日常的な運用に関しては、当大学が行っている。アウトソーシング先が実施する保守は、トラブル発生時の対応が中心となっている。

トラブル発生時には、アウトソーシング先へ連絡を取り、電話・FAX・メールなどの方法で対応方法の指示を受けている。

## 具体的な効果

新たなシステム開発に伴って発生したアウトソーシングであり、質の向上、人員削減の効果は出ていない。

文部科学省のサポート停止に伴い、開発することになり、発生したアウトソーシングであるため、サービスの質の向上という点で評価することは難しい。

同様の理由から、人員削減などの効果も出ないものと考えている。

専門会社による保守・カスタマイズ対応が受けられる。人事・給与システムの保守・カスタマイズ等の様々な問い合わせに対し、代理店を経由して開発企業が主に対応している。

## 成功のポイント

システム開発における仕様の工夫をしている

開発及び保守・カスタマイズをアウトソーシングしているが、日常的な業務においては特に工夫している部分はない。

開発段階においては、最終的な仕様書を作成する前段階で、企業から色々な意見を聴取し、その意見を反映させることによって、より良いシステムが入手できるように工夫している。

また、アウトソーシング先と発注側との意識合わせという意味でも仕様書は重要である。

## 課題点と今後の方向性

## 【課題点】

人事・給与システムの保守・カスタマイズにおいては、運用期間がまだ短い（1年未満）こともあり、特に問題は発生していないが、より一層のコスト削減のため、代理店経由ではなく、開発企業と直に契約を行う必要がある。

## 【今後の方向性】

今後もアウトソーシングを継続する予定である。

---

## B. 旅費支払い

---



## B. 旅費支払い

【システム提供・旅費申請・旅費計算・チケット手配・立替等】

国立大学法人 秋田大学

(教員642名、職員895名、学生5,033名)

### アウトソーシングの背景・目的

法人化に伴って大学経営の効率化を進めると同時に、経費の削減を行っていく必要があったため、業務の見直しを行い、旅費計算業務についてはアウトソーシングすることになった。

業務の効率化を行うに当たっては、学内の教職員で構成するワーキンググループで検討を行っており、その結果として旅費計算業務を対象とすることが決定した。

当大学における年間の出張件数は、約6,000回であり、3億円の旅費が発生していた。当然、出張に伴う業務も多く発生していたが、基本的には専任の職員を配置していたわけではなく、他の業務と兼務する形で業務を行っていた。

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定に当たっては、入札を実施しており、複数の企業が参加したが技術審査などを経てJTBがアウトソーシング先に決定した。

アウトソーシング先は、旅行関連のシステム提供を行うと同時に、以下のような旅費関連業務を行っている。

- ・ 旅費計算
- ・ チケットの手配
- ・ 旅費精算
- ・ 旅費の立替払い

アウトソーシングの委託費用は以下ようになっており、システム提供が含まれているため、初年度はシステム費用などの分だけ高くなっている。

- ・ 初年度……………約1,200万円
- ・ 二年目以降……………約540万円

### 具体的な効果

多彩な低価格旅券を使うことで、平成20年度は1千万円の旅費削減効果があった

民間企業が得意とする回数券、往復チケット、パック旅行などを活用することによって、全体で数百万円程度の旅費経費の削減効果があった。

職員の負担が軽減されている

旅費関連業務の大半をアウトソーシングしていることに加え、システム経由で手配した場合、領収書の添付が不要となるなど、事務職員の業務が軽減。

立て替えた費用の支払いがスピードアップ

教職員が立て替えた旅費や日当の支払いがアウトソーシング前よりも10日程度早くなっている（アウトソーシング前は月に一回）。

### 成功のポイント

学内での説明会の実施

導入前に教職員を対象に8回の説明会を実施した。これによって、旅費システムの周知徹底を図るようにした。

『旅費システム操作の手引き』の作成

JTBのマニュアルでは分かりにくいことから、教職員が出張する際に使用する頻度が高い機能を抽出し、独自に簡易版の手引きを作成した。

本格導入の前に3ヶ月間試行期間を設けた

説明会だけでは分かりにくいと判断し、本格導入前に実際にシステムを使って、使い方を理解してもらう期間として3ヶ月の試行期間を設けた。

### 課題点と今後の方向性

【課題点】

全ての教職員に利用してもらいたいが、本部から離れたキャンパスにある医学部では周知徹底がなされていないこともあり、利用率が30%程度となっている。この利用率を上げていくことが当面の目標となっている。

なお、本部キャンパスでは、ほぼ100%の利用率である。

【今後の方向性】

効果が出ているため、今後も継続利用する考えである。また、医学部での利用率が低いいため、利用を促すことによって、さらに旅費経費の削減が期待できるものと考えている。

加えて、割引率が高いパック旅行についても、積極的な利用を学内に呼び掛けていく考えである。

## B. 旅費支払い

【旅費計算・予算管理・チケット手配・旅費支給・精算・立替等】

国立大学法人 岩手大学

(教員515名、職員285名、学生6,141名)

### アウトソーシングの背景・目的

大学の法人化に伴って、大学経営の効率化を進める必要が発生している。アウトソーシングの対象としても良いと思われる業務は幾つかあったが、旅費精算業務をアウトソーシングしている大学があったことから、当大学でも実施することになった。当大学における出張の件数は年間約7,000件となっており、旅費の総額は約3億4,000万円にもなっているため、効果があるのではないかという期待も大きかった。

### 実施の方法

当大学では、独自の物品請求予算管理システムを保有しており、このシステムに旅行計画作成機能『かるく出張』が付属している。

アウトソーシング先の決定に当たっては、既存システムの旅行計画作成機能を活用して旅費計算を行い、学内窓口での旅費支給、精算などの業務を行うことが条件となっており、その結果、岩手大学生協がアウトソーシング先に決定した。

出張者への旅費支払いを窓口での手渡しにしているのは、振込手数料削減効果を狙ったものである。

窓口を活用した旅費関連業務では、年間約660万円の委託費が発生している。

### 具体的な効果

**振込手数料の削減**  
旅費の支払いを学内の窓口で実施することとしたため、旅費関連の経費の中で振込手数料の分のコストダウンが実現できた。

**旅費計算業務担当者の人員削減**  
旅費計算・支給の業務に従事することが多かった3名の人員削減に繋がっている。(専門に対応していたわけではない)

**支払いのスピードアップ**  
旅費の支払いのタイミングが、システムに登録してから3日以内(現金の場合)と大幅に短縮している。以前は月に一回の支払いであったため、仮払いの期間が長くなっていた。

### 成功のポイント

#### 教職員への広報活動

当大学の場合、新たにシステムを導入するわけではないため、システムの使い方などを説明する必要は無かった。

しかし、旅費の受け渡し方法が変わるため、何処でどのようにして受け取るのかを説明した。これによって、スムーズに移行することができた。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

窓口での支払いへ変更したため、窓口となっている生協の営業時間が10～17時と限られてしまうことから、教員によってはなかなか旅費を受け取れないケースがある。

生協がある場所から離れている学部の先生は利便性が悪いと感じる。

#### 【今後の方向性】

旅費のシステムを既に持っているような大学では当大学のやり方で振込手数料などを削減できる。しかし、システムを持っていないような大学の場合は旅行会社にシステムのレンタルも含めて検討した方が良い。

また、旅費規程のシンプル化も検討すると良い。

## B. 旅費支払い

【システム提供・旅費計算・チケット手配&配達・精算・ヘルプデスク等】

公立大学法人 岩手県立大学  
(教員215名、職員88名、学生2,194名)

### アウトソーシングの背景・目的

県立大学であった時には岩手県の財務会計、旅費計算、物品調達などのシステムを使用していた。しかし、法人化に伴って、それまで使用していた県のシステムを使用することができなくなり、旅費計算などの業務に関しても、何らかの対応をする必要が出てきた。会計関連のシステムに関しては、新たにシステム開発を行ったが、旅費計算業務に関しては、従来のようなシステムを新たに開発するのではなく、旅行会社などの外部の民間企業を活用する方が良いと判断し、アウトソーシングすることになった。

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定に際しては、入札を実施しており、その中で入札参加企業による企画提案書の作成とプレゼンテーションを実施し、企画提案内容と価格の両面からアウトソーシング先を実施している。

システムの変更に対する問い合わせ窓口となるヘルプデスクを設置する点、チケットを週2回配達してくれる点などが決め手となって近畿日本ツーリストへアウトソーシングすることが決まった。

旅費システムの提供、旅費計算を含む旅程作成、チケット手配、チケット配達、精算業務、ヘルプデスクをアウトソーシング先へ委託している。

現状では旅程などのチェックを行っていないため、今後、しっかりとチェックしていく考えである。

### 具体的な効果

チケットを届けてもらえるなど、利便性が向上した  
毎週火曜日と木曜日にチケットを届けてもらえるようになり、利便性が向上している。  
年間5,000件の出張案件について、問題が発生したのが数件程度であり、品質面での問題は大きくない。

職員の業務軽減につながった  
旅費業務の専任職員が居たわけではないため、特に人員削減効果は出ていないが、職員の業務軽減に繋がっている。

改善を重ねて使い勝手がよくなった  
平成17年に導入した直後は、『使いにくい』といった意見が非常に多かった。  
様々な変更を加えたことによって、最終的にはシンプルな画面内容となったため、使い勝手が改善している。

### 成功のポイント

#### ヘルプデスクの設置

システムの変更に伴って学内からの質問が多くなることを想定し、近畿日本ツーリストに電話、FAX、メールに対応したヘルプデスクを設置してもらった。この点は委託先決定の要素の一つにもなっている。

#### 定期的な学内の意見収集

定期的に学内の教職員から意見を聞いており、これによって、使いやすいシステムへ変更することができている。

定期的にシステムに対する学内の要望を聞き、その結果をベースに変更を加えていくことによって、使いやすいシステムにしていく必要がある。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

平成17年に導入した直後は、システムの使い勝手に関する教職員の不満が多かったが、現在ではシンプルな画面内容に変更したため、この問題については改善されている。

現状では旅費計算のチェック体制が整っていないことから、今後は、チェック体制の構築などを進めていく予定となっている。

#### 【今後の方向性】

教職員がシステムにやっと慣れてきたところであり、今のタイミングで変更することは、学内での混乱を招くことになってしまうため、当面は現在のまま継続利用していく予定となっている。

## B. 旅費支払い

【システム提供・旅費計算・チケット手配&配達・精算・立替等】

国立大学法人 金沢大学

(教員1,012名、職員1,301名、学生10,276名)

### アウトソーシングの背景・目的

法人化に伴う国からの予算削減に対応していくために、学内業務をアウトソーシングできるか検討した結果、旅費計算の業務はアウトソーシングによって、経費削減が可能と判断し、民間企業を活用することになった。国家公務員の出張規程に合った旅費計算に加えて、当大学独自の出張規程も決められており、出張旅費関連の規定だけで30頁近い書類がある。これらの規定を熟知している必要があることから、煩雑な業務となっている。この煩雑な業務は、昔は各学部の事務局において実施していたが、効率化のために本部事務局において集中して実施するようになった。それでも、本部事務局で実施していた際は、正職員が5名程度で対応していた。当大学では、出張などの件数が非常に多いため、旅費計算業務に時間がかかっていた。そのため、出張者が立て替えた費用を振り込むまでに時間もかかっていた。また、振り込みは一ヶ月に一回となっていたため、もっとスピードアップしてほしいという要望が多く、この点も外部への委託を行うことになった一つの要因。

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定は、入札で行ったが、技術審査の段階で日本旅行以外の企業が不合格となったため、日本旅行だけで入札を実施した。

出張に伴う以下の業務をアウトソーシング先が行い、大学側は旅費計算に間違いがないかチェックする役割を担当している。

- 旅費計算関連システムの提供
- 旅費計算
- 交通機関、ホテルなどのチケット手配
- チケットの配達
- 旅費精算

### 具体的な効果

本部正職員5名を削減できた

人員削減に関しては、旅費計算業務を行っていた本部正職員5名を削減することができた。ただし、5名を解雇したのではなく、他の部門へ異動し、新規雇用人員を抑制する形で人員削減を実現している。

出張費の支払いがスピードアップ

教職員が立て替えていた出張旅費の振り込みのタイミングが、以前は月に1回であったが、現在は1週間程度で支払いが完了しており、教職員からは喜ばれている。

### 成功のポイント

学内での説明会の実施

これまでの業務フローが全面的に変わってしまうことから、教職員を対象として説明会などを実施することによってスムーズに移行できるように工夫した。

アウトソーシング先への説明の実施

当初は旅費規程をシンプルにすることを検討したが、結果として変更しないことになった。そのため、アウトソーシング先に対しては、円滑な業務遂行ができるように、旅費規程に関する説明を行った。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

旅行会社は旅費規定を熟知している訳ではないため、この規定に対する知見を深めてもらう必要がある。当大学では『旅行会社なのだから分かっているだろう』と考えていたが、実際に多くの計算間違いが発生していることから、しっかりと教育をする機会を作った方が良いと感じる。

旅費規程そのものをもっとシンプルにする必要がある。旅費を抑制するために、旅費計算のチェックをするための人件費が出ていくという状況は、考え直す必要がある。

#### 【今後の方向性】

当大学においても、旅費計算業務を外部委託することが決定した際に、旅費規程の見直しも検討したのであるが、結局、規定の見直しは先送りになってしまった。今後は、もっとシンプルな旅費規程へ変更する方向で検討していきたいと考えている。

## B. 旅費支払い

【システム構築・行程作成・旅費計算・チケット手配&配達・精算等】

国立大学法人 鳥取大学

(教員792名、職員1,020名、学生5,957名)

### アウトソーシングの背景・目的

国立大学法人となった平成16年4月から教職員の旅費の清算業務を民間の旅行会社にアウトソーシングしている。国立大学の法人化に伴って毎年決まった比率で国からの予算が削減されるため、人件費を削減するために、旅費の清算業務をアウトソーシングすることにした。

アウトソーシングについては、人件費削減を目的として旅費清算業務の担当者を減らすことが大前提であった。しかしそれ以外にも、複雑な旅費規程による業務ミスの解消、各学部・経理担当者の業務負担軽減、他の経理システムと旅費清算業務を統合することによるチェック機能の簡素化等も目的の1つである。

### 実施の方法

アウトソーシングを決定するにあたって、旅費業務システムの技術的要件や業務に関する仕様を開示し、入札を実施している。

複数の企業が入札に参加したが、入札参加要件を満たしていたため、最終的には低価格だったJTBに決まった。

アウトソーシング先には、以下のような業務を委託している。

- 旅費行程作成
- 旅費計算
- チケット調達及び配達
- 旅費の立替払い

### 具体的な効果

チケットの割引制度が利用でき、旅費を削減できた

経理システムおよび科研システムと統合したことで清算業務を簡素化できた

経理課旅費精算業務担当者を6名から4名へ削減、更に各学部・事務局内の経理担当者の負担も軽減した

旅費の立替えによる出張者への支払いの迅速化

以前は、月1回まとめて出張者に旅費を支払っていたが、現在は、出張者が立替えた旅費は日本旅行からその都度振り込まれる。

日帰り出張など単純な行程における、経理課のチェックがほぼ不要となった

### 成功のポイント

旅費清算システムの使い方に関する講習会の実施、マニュアル配布

導入したシステムの使用方法を全職員に認知することが重要であり、システムの使い方に対する講習会の実施やCD-Rでのマニュアル作成についても、事前にアウトソーシング先の日本旅行と契約している。

教授など年齢が高い教職員はシステムの使い方を良く理解していない者が多く、定期的（半年に1回程度）講習会を行ってきたことで、システムの使い方を理解する教職員も増え、入力ミスは確実に減っている。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

各学部・事務局の経理担当者の負担業務は軽減され、経理課の旅費清算業務担当者の人員削減にもはつながった。しかし未だに出張者の入力ミスによる確認・修正業務も多く、人員は削減出来たものの少ない担当者の残業代や業務負担が多い点が課題として挙げられる。

#### 【今後の方向性】

職員に対する定期的な講習会やマニュアルの配布などにより、導入当初より入力ミスは徐々に減少しているが、そもそも、大学独自の旅費規程や国家公務員の旅費規程、科学研究費など旅費規程や予算配分にやり方が複雑であることが、出張者の入力ミスを誘っているものであり、今後は、旅費規程を統一するなどしてシンプルにする必要性を感じている。

## B. 旅費支払い

【システム提供・旅費申請・旅費計算・チケット手配・精算・立替等】

国立大学法人 高知大学

(教員606名、職員434名、学生5,650名)

### アウトソーシングの背景・目的

平成16年度から施行された国立大学の法人化に伴い、今まで以上にコスト削減や業務の効率化を図る必要性が生じたことにより、アウトソーシングに着手した。

アウトソーシングの目的はコスト削減と業務の効率化を図ることにあり、中でも事務処理の効率化を目指すことである。まずはどの業務においてアウトソーシングを活用できるかの検討を学内でを行い、旅費業務をアウトソーシングすることとした。

### 実施の方法

当大学では、出張後に財務会計システムに情報を入力すると予算不足が発覚するケースがあったため、アウトソーシング先に対しては、旅費システムと財務会計システムの連携ができるようにシステム構築をすることを入札条件とした。

アウトソーシング先の決定は、プロポーザル方式を取っており、提案内容、価格、システムの使い易さ、導入実績などを考慮した。その結果、日本旅行に委託することに決定した。

現在、旅費業務の中で、旅費計算、チケット手配、旅費精算などの業務を全てアウトソーシングしており、旅費計算のチェックを大学側が実施している。

旅費業務は以下の様なフローで実施。

依頼	出張
提案	報告
申請	報告承認
命令承認	旅費振込
手配依頼	振込通知
納品	

### 具体的な効果

業務の効率化の実現

年間の出張件数は約4,000件にもなるため、職員の業務負担が大きかった。アウトソーシング後は内容確認のみとなったため、業務負担が減少し、少ない人数で処理が可能となった。

一回当たりの旅費が低減された  
低価格のチケットなどを活用することによって、一回当たりの旅費が低減された。  
これによって、教員は活発に外部交流を図るようになり、出張件数が約1.5倍増加している。

簡潔な予算管理

従来は出張申請時に財務会計システムで予算管理ができなかったため、精算時に予算不足が発生していたが、システム連携により旅費システム上で予算管理ができる仕組みを構築した。

出張者の費用立替負担の軽減

チケットの現物支給や旅費の振込業務を委託。また、出張者への振込回数を増加させ、費用立替負担を軽減した。

### 成功のポイント

アウトソーシング効果を最大限に引き出す体制の整備

アウトソーシング導入業務の検討、規則の見直し、業務フローの見直し、法人割引等各種サービスの利用開始など、旅費業務に付帯する事項まで含めて見直しを図った。

事前情報収集の徹底

旅費業務のアウトソーシングにおけるプラス面・マイナス面及び利用者でなければ気付かない点などの意見を取り入れることを目的に、他大学における旅費業務のアウトソーシング導入事例調査を実施。また、プロポーザル前に各社による説明会を数回実施するなどにより、各社のシステムの性能や対応について理解すると同時に旅費業務のアウトソーシングについての理解を深めた。

### 課題点と今後の方向性

【課題点】

チケット手配を日本旅行に依頼する割合を向上させること。

【今後の方向性】

利便性などが理解され、手配依頼率はかなり高くなってきているが、業務の効率化・コスト削減・不正受給の防止の推進という観点から、この割合をさらに向上させたいと考えている。

## B. 旅費支払い

[システム提供・旅費申請・旅費計算・チケット手配・精算・立替等]

国立大学法人 九州大学

(教員2,224名、職員2,607名、学生18,647名)

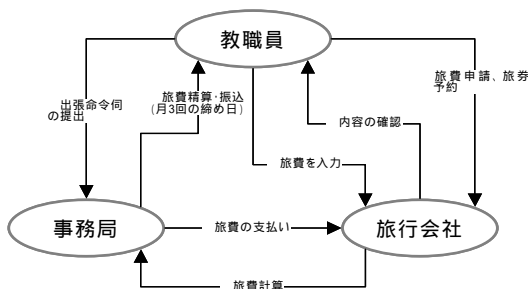
### アウトソーシングの背景・目的

平成16年度に、当大学の法人化と同時に、新しい財務会計システムを導入したことで、各部局がシステムと連携しないといけないという必要が生じた。そこで、従来は各教員や部局単位で行なっていた旅費業務のうち旅券の手配をアウトソーシングすることで窓口を一元化し、旅費や人件費の削減が可能ではないかと考えた。従来、当大学では、大学内職員と派遣社員合わせて9名が出張の申請や旅費の計算・精算業務に従事しており、人件費が高んでいた。そのため、当該業務にかかる人件費を削減し、それ以外の業務に人手を回すことが可能ではないかと考え、アウトソーシングを行なうことを決定した。

### 実施の方法

入札でアウトソーシング先を決定している。旅費計算の経験者を雇用している等の条件を満たしたのがJTBだけであったため、JTBだけで入札を実施した。

旅券の手配と宿泊先の斡旋を委託先が行い、旅費計算を委託先のグループ会社が行なっている。大学側は旅費計算のミスのチェックを行なっている。



### 具体的な効果

大学内の業務の効率化  
旅費業務に携わる大学内職員は他の仕事に回すことが出来るようになった。結果として、大学内の業務の効率化に繋がった。

旅費の削減  
教職員による旅券システムの利用率があがったことで、平成19年度で約1,100万円の旅費削減効果があった。

サービスの向上  
委託前は教員に対する旅費の振込みが遅れることがあった。しかし、委託後は、繁忙期には人員を増やすなど、委託先が臨機応変に対応してくれるため、旅費の支払い期限に対する遅れがなくなった。

### 成功のポイント

#### 業務に関わる情報の共有

委託先に複数の営業担当者をつけてもらった。いつでも状況確認などの打ち合わせを行なうことが出来るように工夫した。

また、毎日、委託先の業務管理者が業務完了の報告をすることを義務付けている。

#### 研修期間の設定

国家公務員法の旅費規程をもとに大学ごとに独自の旅費規程を作っているため、旅費業務をアウトソーシングするにあたり、委託先のスタッフの中で、他大学で旅費計算の経験があるスタッフにも旅費規程を理解してもらう必要がある。

委託先内で独自に研修を行なうと、大事なことを伝え忘れる可能性もあるため、大学の旅費業務の担当者から全ての委託先のスタッフに対して研修を行なうという工夫を行なった。

### 課題点と今後の方向性

#### [課題点]

旅費業務全てを一括してアウトソーシングすることが困難であると考えている点。

#### [今後の方向性]

当大学内の旅費システムの他に、旅券手配、旅費計算のシステムが混在しているため、一括してアウトソーシングすることは困難である。その対策として、大学内の旅費命令計算を統一した一つのシステムに移管することを検討している。

次回の入札までには、大学内の旅費システムを統合し、旅費業務の全てを一括してアウトソーシングできるようにしたいと考えている。

## B. 旅費支払い

【出張システム「J's NAVI」の提供による、出張手配・旅費精算等】

株式会社 JTBコーポレートソリューションズ

(従業員45名)

### アウトソーシングの背景・目的

同社は、2004年の国立大学の独立行政法人化に伴ない、旅費計算業務のアウトソーシング化がビジネスチャンスと考えて、市場参入した。同社はそれまでにおいても、「産業技術総合研究所」「宇宙航空研究開発機構」「会計検査院」「秋田県庁」など官公庁向けの旅費計算業務を受託し、実績があったことも市場参入の理由となっている。

JTBでは民間企業向けに「J'S NAVI」という旅費・経費管理ソリューションを提供しており、大学向けに関してはこれをバージョンアップすることで対応できると考えていた。全く新規でシステム開発を行なうことなく、JTBが持つ営業資産を流用して営業拡大できる点も魅力として同社では考えていた。現在、同社が受託している大学は、秋田大学・秋田県立大学・東京大学・北海道大学・九州大学など。

### 実施の方法

業務範囲は下記の通り。

- ・教職員への教育
- ・航空券・新幹線・ホテル・レンタカー等の予約
- ・出張申請
- ・出張精算

旅行関連業務は、下記のようなフローで実施。

教職員が「J'S NAVI」へログイン

旅程など必要な項目を入力

「J'S NAVI」で旅費計算を実行

「国家公務員等の旅費に関する法律」に基づいた、事前確定払い方式での旅費の口座へ振込

チケットは事務局まで届ける

旅程変更等があった場合、帰着後に再精算

### 具体的な効果

業務全体の迅速化、ペーパーレス化を実現

「J'S NAVI」導入によって全て自動化された業務全体の迅速化、ペーパーレス化が図れた。

人件費削減・低コスト化に貢献

県立大学や単科大学などの規模が小さな大学では、システム導入による人員削減効果は大きい。

旅費規程見直し

大学によっては、導入をきっかけに旅費規程を見直す動きを見せる。出張者への旅費の事前確定払いをやめて、民間と同じ仮払いによる精算方法にすることを具体的に検討している大学もある。

### 成功のポイント

導入時、教職員へのオリエンテーション実施

「J'S NAVI」の使用法の説明を複数回実施している。導入に反対する教授に対しては、個別に研究室を訪問し説明。ベテランの大学教授ほど、自分自身でパソコンに向かって、データ入力して出張手配すること抵抗感を覚える。これを払拭するために、JTBとしては何度も大学訪問して説明。

導入後の月1回程度の運用確認を含めた、打ち合わせ実施

円滑にシステムが運用されているかを確認し、大学とのコミュニケーションを図るために、月1回程度訪問し打ち合わせを行なう。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

導入時、教職員の新システムへの抵抗感をいかに除外するかが課題。高齢の教授には、自らデータ入力して乗車券等を手配することに抵抗感がある。これを払拭することが大きな課題。

入札仕様書で書かれている文言がわかりづらいのが、受託者側であるJTBとしてはこれをどのように理解するかが課題となる。

大学からの入金期間が長いこと、JTBから旅行商品の購入が少ないことで、収益性が悪化。

#### 【今後の方向性】

業務としてチケット手配のない旅費計算業務に特化した入札案件しか参加しないことを検討している。



---

## C . 物品調達

---

## C. 物品調達

### 【教材の発注・配送業務のアウトソーシング化】

学校法人 聖徳大学

(教員244名、職員250名、学生11,765名)

#### アウトソーシングの背景・目的

通信教育で使用する教材の発注・配送業務を職員が行なっていたが、学生数が急増したため、対応できなくなり、平成17年頃にアウトソーシングを実施した。

アウトソーシングする以前、通常は1名の女性職員が担当していた。1名の女性職員で対応し切れない時は、通信教育部の職員全員で配本作業など行なう典型的な労働集約型の対応を行っていた。

毎年、約2,000人が入学してくるため、特に春・秋の入学時期は多忙を極めるが、アウトソーシングによって配本ミス・テキストの欠品などもなく、業務の効率化が図られている。

なお、この通信教育部の教材の発注・配送業務のアウトソーシング化は大学改革の一環という意味合いがあり、ルーティンワークから開放されて、大学職員の本来業務に集中してもらおうという狙いがあった。

#### 実施の方法

アウトソーシングしている業務は、教材・梱包資材の手配、検品、在庫管理、返品対応、学生への教材発送などである。

物流会社なら対応できる業務内容であるが、教材は多品種少量であり、業務が煩雑になってしまうため、早く引き受ける運送会社が中央(株)だけだった。現在のアウトソーシング先は、業務をシステム化できるようにコンサルティングまで行っており、日常業務では在庫管理ノウハウを教えてくれる。教材の発注・配送業務の実施フローは下記の通り。

- 必要な教材の種類・数を職員が入力
- データを委託先へ送信
- 委託先で教材を手配
- 手配した教材のデータを大学へ返信
- 大学側で確認
- 委託先から発送

#### 具体的な効果

発注ミス、欠品などが激減

アウトソーシングによって業務をシステム化できたことによって、発注ミス、欠品などが激減。

梱包物がスマートになり、取扱いも楽

以前は、数枚の大学の封筒に教材を入れ紐で縛り、発送していたが、現在は専用のダンボールに梱包。

職員の負担が軽減

職員の負担を軽減し、コア業務に集中させるようにした。また、委託費は年間1,000万円程度。しかし、人件費や春・秋の入学時期に他の業務が一時ストップしてしまうことを考えると割安感がある。

#### 成功のポイント

委託先の選定

アウトソーシングは、委託先がビジネスとしてペイしないと長続きしない。発注する業務規模や内容を委託先とお互いが合意するまで話し合う。アウトソーシング先に安く作業をやらせるように押し付け、大学だけが得をする、というやり方では長続きしない。発注側・受託側の双方がメリットを受けるようなものでなければいけない。

委託先のノウハウを活用

物流に関しては、委託先はプロ。在庫管理や発送作業等、素直に委託先のアドバイスを受け入れる。

#### 課題点と今後の方向性

【課題点】

アウトソーシングすることによって、大学職員の間当事者意識がなくなることが懸念される。職員で行なっていた時代は、配本ミス等のクレームは直接大学に来ていたが、それがなくなったので、当事者意識が希薄になっている。

【今後の方向性】

職員はルーティン作業から開放されたので、今後は管理や企画業務等のコア業務に集中させることで、当事者意識が希薄になること解決する。

## C. 物品調達

株式会社 明大サポート

【学内の物品調達の大半を請け負っている】

(正社員24名、嘱託職員30名、その他人材派遣登録者300名)

### アウトソーシングの背景・目的

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（設立当時は株明朋という社名）。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ていることを理由に、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。

### 実施の方法

大学生協が行っていた業務全般を引き継いでおり、明治大学内で使用する機器類から消耗品までの様々な品物の調達を行っている。

なお、学内において当社が経営するCVS「明大マーケット」でも商品を安価に仕入れて販売している。

明治大学からの物品調達の要請から実施完了までのフローは下記の通り。

明治大学からの発注要請

見積書作成（大学では明大サポート以外からも見積を取らせるケースもある）

交渉（価格や業務内容等）

明治大学から受託

業務の実施

トラブル等があった場合に報告書を提出

### 具体的な効果

生協時代よりも取扱いサービスが拡大した明大グッズの販売、OBの協力を得てのオリジナルブランドの酒販売やワッフル販売を行うなど、生協時代よりもサービスの幅を広げている。また、生協時代よりも安い商品を提供することもできている。

職員の福利厚生部門担当として、安くサービス提供大学職員の福利厚生部門を担当するという側面がある。

例えば、明大サポートを通して旅行を申し込むと、海外で5%、国内で3%の割引が受けられる。

職員のプライベートでも明大サポートがバックアップしている。

### 成功のポイント

当社から下請けに対する発注方法の工夫

物品調達に関して明大サポートでは、当社から下請けに対する発注方法の工夫を行なっている。

以前は、自販機のベンダーが22社あったが、現在は6社に減らし、1台の自販機へ相乗りさせ効率化を図る。また、自販機を明大カラーに塗装して、広告宣伝ツールとして使用。ベンダーから設置協力金1社30～50万円を得るようにし、職員や学生へ安価に提供できるように工夫している。

### 課題点と今後の方向性

【課題点】

これまでも通常150円のPETボトル飲料を当社のCVSでは100円で販売してきたように、安価に商品を調達し、大学へ提供した。しかし、大学からさらに提供サービスの質の向上や値下げ要求が強まっている。

【今後の方向性】

明大サポートとしては、価格交渉力の向上、明大以外からの発注獲得、取り扱い業務の幅を広げるなどで会社としての対応力を高める。

---

## D . キャンパス施設の管理運営

---

## D. キャンパス施設の管理運営 【ボイラーの運転業務をアウトソーシング】

国立大学法人 宮城教育大学  
(教員220名、職員75名、学生1,704名)

### アウトソーシングの背景・目的

法人化に伴い、技術系の職員を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施設管理などの業務をアウトソーシングすることになった。  
現在はボイラー運転、警備、給食などのような技術系職員が実施していた業務全般について、アウトソーシングしている。

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定は、入札を実施しており、各種免許を取得していること等が入札参加条件となっている。  
ボイラー運転と警備は(有)ビルメテック建装、給食は(株)ニッコトラストへアウトソーシングすることが決まった。  
ボイラー運転、警備、給食の各業務に関しては、業務のほぼ全てをアウトソーシングしているため、複雑な業務フローのようなものはない。  
例えば、ボイラー運転の場合、以下のように業務全般をアウトソーシング先が行っている。

ボイラーの運転開始  
問題発生時には担当者へ連絡  
ボイラーの運転終了  
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、毎日、日報を提出してもらい、毎日の業務内容について大学側でも把握できるようにしている。

### 具体的な効果

専門性が高まった  
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、専門性は高まっている。  
給食業務に関しても、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。  
民間企業の方が業務に関する法規制などの情報を迅速に入手し、業務に反映している。

人員削減に繋がっている  
ボイラー、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。

業務への柔軟な対応ができなくなった  
ボイラー運転を行っていた前職員は、様々な業務に柔軟に対応していた。  
しかし、アウトソーシングを実施すると、委託業務以外は行わないため、範囲外の業務は職員が対応しなければならない。  
当大学にとって、前職員が必要不可欠であったため、現在も契約社員として雇用している。

### 成功のポイント

企業側との情報共有、連絡体制を密にすることが重要である  
ボ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ことによって、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、情報共有をしっかりと行うと同時に、連絡体制を密にすることが重要である。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

警備やボイラー運転などは、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、職員によっては幅広い業務をこなしていることが多いのが実状である。  
このような職員の代替をアウトソーシング先に委託することを想定すると、あらゆる業務を業務内容に記載する必要がでてきてしまう。しかし、あらゆる業務を委託すると、アウトソーシングの価格が高くなってしまふ。  
このようなことから、委託業務内容をしっかりと選定していくことが重要になる。

#### 【今後の方向性】

当面は委託内容、方法などを変更する考えはない。  
ボイラー運転に関しては、今後、ボイラーを用いない暖房へと切り換えていくことになるため、アウトソーシングそのものがなくなっていく。

## D. キャンパス施設の管理運営

国立大学法人 福島大学

【エレベーター保守管理業務・電気及び機械設備運転管理業務】（教員250名、職員223名、学生4,438名）

### アウトソーシングの背景・目的

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。

また、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である。元々は職員が業務を行っていたが、定年により退職。新たに職員の雇用を考えたが、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。

### 実施の方法

エレベーター保守管理業務においては、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、専門性を重視して各エレベーターのメーカーに委託している。

電気及び機械設備運転管理業務では、必要な免許を持っていることなどを条件として、入札を実施し、太平ビルサ・ビスに決定している。

エレベーターの保守業務では、カゴ内の設備点検、非常用装置・非常通報装置の動作確認、ワイヤー点検などの業務を委託している。

電気及び機械設備運転管理業務では、機器の電源を入れ、運転を開始し、機器が正常に作動しているかを目視で確認するといった運転業務全般を痛くしている。

### 具体的な効果

安定的なサービス提供

今まで目立ったトラブルなどが発生していないため、安定的に一定のクオリティを担保できている。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。

専門性の確保

エレベーター保守業務全般は、エレベーターメーカーにアウトソーシングしており、どのような業者よりも専門性が高い。

また、電気及び機械設備運転管理業務に関しても、免許を持って、様々な設備に携わっている業者へ委託することで専門性を確保することができている。

### 成功のポイント

専門業者に任せることでリスクヘッジを行った

エレベーター保守管理業務、電気及び機械設備運転管理業務のいずれも専門業者にアウトソーシングしている。これらの業務を職員で対応することは不可能ではない。しかし、これらの業務は専門知識を有していることに加え経験も重要であることから、職員に任せることはリスクが大きい。そのため、専門業者にアウトソーシングすることで専門性を確保し、リスクヘッジを行った。現在まで大きな問題が発生したことはないことから、一定のサービス品質を保つことができている。

### 課題点と今後の方向性

【課題点】

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である。

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である。

【今後の方向性】

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を検討している。複数年契約にすることでコスト削減を目指す。また、業務の引継ぎ回数を減らすことにより職員の業務負担軽減を狙う。

## D. キャンパス施設の管理運営 【清掃・警備・環境整備・宿舍管理をアウトソーシング】

国立大学法人 奈良教育大学  
(教員107名、職員56名、学生1,334名)

### アウトソーシングの背景・目的

「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）」をアウトソーシングしている。

環境業務も元来、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、同業務のアウトソーシングを検討。また、警備業務などは元々当大学職員が行っており、職員の本来業務に集中できないという声が挙がったことや経費削減という観点から、同業務についてもアウトソーシングをするに至った。

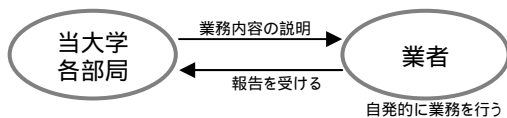
4業務は一業者へ一括委託はしていない。各業務で専門業者に委託した方が品質が高いこと、法律（官公需についての中小企業者の受注確保に関する法律）を遵守し、出来る限り中小企業を選定することが理由。

### 実施の方法

清掃業務と警備業務のアウトソーシングでは、入札を実施し、それぞれ(株)奈良保健衛生社、近畿ビルサービス(株)に決定している。

環境業務と宿舍管理業務については、入札を実施しておらず、それぞれ(社)奈良市シルバー人材センターと愛宕産業(株)に随意契約としている。

いずれの業務に関しても、業務内容が困難なものではないため、下図に示すように、業務内容を説明した後は、アウトソーシング先に業務全般を任せている。



### 具体的な効果

#### 経費削減に成功

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（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】程度に留まっている）。

#### 一定のサービスの品質を維持

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。サービスの質は一定の高さを保っている。

### 成功のポイント

#### アウトソーシング先とのコミュニケーション

毎日アウトソーシング先とコミュニケーションを図り、円滑な関係を構築、その結果アウトソーシング先のモチベーションの向上に繋がる。

#### 業者選定や契約書作成にて3チェック制で実施

会計課契約担当のみで業者選定や契約書作成を行うと、ミスが生じる可能性がある。そのために、三重チェック（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）によってミスを防止。

#### 仕様書作成するのは担当部局

会計課は入札、契約手続きを担当し、部署間の認識の相違を避け、業務遂行を円滑に進めるよう仕様書は各担当部局が作成。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

「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、法的拘束力はないものの、業者選定は出来る限り中小企業を選定する事が努力義務となっている。以前委託先選定において、大企業より競争力のある価格の提示があったが、委託を見送ったケースもあった。中小企業、地場産業支援の趣旨は理解できるが判断に苦慮するケースもあり、明確な判断基準の提示が望まれる。

#### 【今後の方向性】

今後はさらに学内で委託業者の選定方法について慎重に検討していきたい。

## D. キャンパス施設の管理運営 【学術情報システムを一括アウトソーシング】

国立大学法人 佐賀大学  
(教員771名、職員941名、学生7,421名)

### アウトソーシングの背景・目的

学内の各種システムは、民間のシステム会社に開発や保守等をアウトソーシングしていた。  
当大学では、このアウトソーシングの経費削減と業務の効率化を狙って入札を行い、広範囲のシステムを最終的には1つのシステムに統合し、委託するよう予定している。

学術情報基盤システムについては、以下のような幅広いシステムについて、ハードウェアリース・保守等をリプレースの度に統合し、件数を減らす方向でアウトソーシングしている。

教育研究用システム	電子図書館システム
附属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	

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定では、入札を実施しており、総合評価落札方式等を採用することによって、高機能・高性能を低価格で提供できる企業を選定している。

総合評価落札方式では、最低限求めている機能を必須とし、加点項目としての付加機能に基づく評価得点を算定し最終的な評価は、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決定している。

前回（平成17年度）の入札の結果、現システムはNTTデータ九州へアウトソーシングしている。

サーバーの日常的な運用は、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、アウトソーシング先が対応するといった役割分担となっている。

### 具体的な効果

認証などを統一化することが可能になった。  
システムを統一化したことによって、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。

民間企業のノウハウが発揮できる。  
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。

### 成功のポイント

できるだけ幅広い業務範囲をアウトソーシングすることが成功のポイントである。  
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。これによって、経費削減、利便性向上など、色々なメリットが生まれている。  
このように、できるだけ幅広い業務範囲をアウトソーシングすることによって、単一のシステムのアウトソーシングでは実現できないメリットを得ることができる。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

現在までに、特に問題となっている点はない。

#### 【今後の方向性】

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一つのシステムと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。

今後も統一化できる部分は統一化していく考えである。



## D. キャンパス施設の管理運営 【医学部のエネルギー関連設備の管理運営を一括委託】

学校法人 東海大学  
(教員1,929名、職員940名、学生30,261名)

### アウトソーシングの背景・目的

大学病院の黒字化を図るため、人間の価値観の変化に対応可能な成長を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）」、「ペイシャント・アイデンティフィケーション（個の認識による安心感）」の三つの基本理念の実現を目的として最適なアウトソーシング業務を検討した結果、エネルギー関連が適正と判断し、アウトソーシングを実施した。また、これらの理念を実現するには、自前でエネルギー供給設備を持つことが最適であったため、エネルギー供給設備となる「エネルギーセンター」の創設から管理運営までを委託することに決めた。

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定では、入札を実施しており、総合評価方式を採用することによって、多くの機能を低価格で提供できる企業を選定している（入札参加は2社）。

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、落札者の選定は慎重に行っている。

業務請負の実施フローは下記の通り。

- 委託先との打ち合わせ
- 委託先から建設及び業務計画の受取
- エネルギー供給設備の建設
- 委託業務の実施
- 業務終了後、業務報告の点検

### 具体的な効果

#### 提供サービスの品質の向上

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、多くの患者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。

さらに、安定的にエネルギーを供給できるようになったことで、医療サービスを安定的に提供することも可能になった。

#### 安全性の向上

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が、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。

### 成功のポイント

#### 委託先業者と平等な立場を築くこと

委託先事業者は、請負ではなくパートナー企業として位置づけることが重要である。

平等な立場を築くことで、双方の意見や提案を出し合うことが可能になるため、業務をより良いものへと進化させることができる。また、意見や提案を聞き入れることで委託先業者の不満を解消することができるため、円満な関係を構築することができる。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

課題は業務の引継ぎである。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うものではなく、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%継承することができない。

現状は、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してもらうことで対処している。

#### 【今後の方向性】

現状を維持しつつ、より一層効果を出せるように委託先事業者と協力して業務を進めていく。

## D. キャンパス施設の管理運営 【施設全体の管理運営を一括委託】

学校法人 神奈川大学  
(教員1,030名、職員230名、学生18,455名)

### アウトソーシングの背景・目的

平塚キャンパスを1989年に開設する際、職員の増員を抑えるため、施設管理の関連業務をアウトソーシングすることにした。

委託先は、総合建物管理会社である「丸紅コミュニティ」が運営する「神大平塚サービス」に全面的に委託。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も、「神大平塚サービス」に一括してアウトソーシングしている。

### 実施の方法

アウトソーシング先選定は、入札は行っていない。建物管理を行っている複数の企業に見積書を提出させたところ、最も安かったのが丸紅コミュニティであったため、丸紅コミュニティにアウトソーシングすることになった。

キャンパス内の清掃・点検、施設管理・運営の他、学食経営、コンビニ経営、購買部運営なども一括してアウトソーシングしている。

業務請負の実施フローは下記の通り。

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

### 具体的な効果

提供サービスの品質が高い  
受託事業者は、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。

職員の増員を抑制  
受託事業者への一括委託は、職員の増員抑制に貢献している。

### 成功のポイント

施設の管理運用を一業者に全面委託し、効率化を図る

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。

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、職員雇用の抑制や効率化を図る。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

丸紅コミュニティへ一括委託だが、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、効率的ではあるが、大学にノウハウが蓄積されないことから、本当に大学経営にとって好ましいことなのか、検討する必要が出てきている。

#### 【今後の方向性】

長期的な視点で見ると、スポット委託と一括委託でどちらが大学経営に対して有効なのかを今後検討していく。

## D. キャンパス施設の管理運営 【施設全般の管理運営業務を受託】

株式会社 明大サポート  
(正社員24名、嘱託職員30名、その他人材派遣登録者300名)

### アウトソーシングの背景・目的

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(設立当時は株明朋という社名)。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ていることを理由に、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。

### 実施の方法

随意契約が多い。

施設管理では、「リバティタワー駐車場」「生田ゲストハウス」「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)」などを受託。

実施フローは下記の通り。

明治大学からの発注要請

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せるケースもある)

交渉(価格や業務内容等)

明治大学から受託

業務の実施

トラブル等があった場合に報告書を提出

### 具体的な効果

きめ細かいサービスを提供

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。

### 成功のポイント

一企業として独立性を保たせるため、大学からの出向者はいない

企業としての独立性を保たせるため、大学からの出向者はほとんどいない(非常勤の役員が1名いるのみ)。

一つの企業として見積書を提出し、当社の収益性を考慮した交渉を大学側と行なう。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、収益性の獲得や実業務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。

### 課題点と今後の方向性

【課題点・今後の方向性】

利益率の高い全学の施設管理・警備業務を受託できていない。大学側は、当社に委託すると高額になると考えているようである。今後は積極的な働きかけを行ない、大学からこれらの業務受託を目指す。

## D. キャンパス施設の管理運営 【施設全般の管理運営業務を法政大学から受託】

株式会社 エイチ・ユー  
(従業員300名)

### アウトソーシングの背景・目的

アウトソーシング窓口を一本化する目的で、法政大学の子会社として2001年に設立された。  
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。  
民間企業に大学の職員を出向させることによって、大学の職員の視野を広げさせるといった職員の研修的側面も目的の一つである。

### 実施の方法

法政大学からアウトソーシングしている業務の多くを請負っている（総合管理事業の他に、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）。  
業務請負の実施フローは下記の通り。

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。  
競争入札の場合、入札説明会に参加する。  
入札に参加する。  
最低金額を入札することができれば、受注に至る。

### 具体的な効果

**総合管理体制の構築**  
全施設の警備・受付業務、保守関係の計画作成、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、総合保守管理体制を構築することにより、管理コストの削減に貢献している。

**相談への早いレスポンス**  
大学内に常駐するので、ちょっとしたことの相談先となるため利便性が高く、レスポンスも早い。

**職員をパワーシフトできる**  
当社が業務を請負うことで、職員を増やさずに職員を教学サービス部門にパワーシフトできる。

**利益の一部を大学に還元**  
民間企業なので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し、大学の利益増加に貢献することができる。

### 成功のポイント

協力企業からの出向や協力企業への業務の再委託をすることによって、当社が業務を請負うことができる。  
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実務を行っている。  
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学べる。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点・今後の方向性】

当社は、当社が提供するサービス品質を検証する方法を持っていないかった。しかし、今後はサービス品質の向上のため、当社独自の検証方法を持つ必要があるのではないかと考えている。

## D. キャンパス施設の管理運営

【日本福祉大学から施設管理の他、事務関連を一手に請け負う】

株式会社 エヌ・エフ・ユー

(従業員350名)

## アウトソーシングの背景・目的

当社がマニュアル化してしまえば誰にでも行える施設管理や各種事務業務を一手に請負うことで、各種事務業務に費やしていた人件費を圧縮する。

また、当社が各種事務業務を請負うことで、大学の教職員を各部署の運営方針の企画・戦略の立案に専念させるため、当社は設立された。

## 実施の方法

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）。

業務請負の実施フローは下記の通り。

大学からアウトソーシングの業務内容の説明を受ける。

業務内容をマニュアル化し、運営・管理方法を明確にする。

随意契約により業務を請負う。

業務を運営・管理する。

なお、日本福祉大学から請負っている業務は全て随意契約である。

## 具体的な効果

請負業務に従事する従業員を増加することによって、きめこまやかなサービスを提供することに努めている。

請負業務に従事する従業員を増加し、きめこまやかなサービスを提供することによって、サービス品質の向上に努めている。

人件費の占める割合を抑制

	2003年	2005年	2007年
大学の職員数(人)	127	120	122
NFUの職員数(人)	226	245	291
総職員数(人)	353	365	413
人件費(総職員)÷大学総支出(%)	21.2	22.2	21

学部・学科を新設、新サービス提供のためには、職員数を増やす必要がある。しかし、当社が各種事務業務を請負うことにより、大学の総支出に占める人件費の割合を維持することに貢献している。

雇用創出

従業員の90%はキャンパス周辺の主婦などであり、契約社員・パート・アルバイトとして雇用。

## 成功のポイント

業務をすべてマニュアル化

業務をマニュアル化して運営・管理するといった方法を採用している。業務をすべてマニュアル化し、そのマニュアルを見れば誰でも業務を行うことができるようにしている。

大学に対等な立場で意見を言うことができる

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連携部長、監査役が日本福祉大学の財務担当執行役員であり、大学の重職者で構成することで、大学に対して対等な立場で意見を述べるようにしている。このことにより、業務改善のために行う当社からの提案が受け入れやすくなっている。

## 課題点と今後の方向性

【課題点・今後の方向性】

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。

## D. キャンパス施設の管理運営

### 【警備業務・清掃業務を京都産業大学から受託】

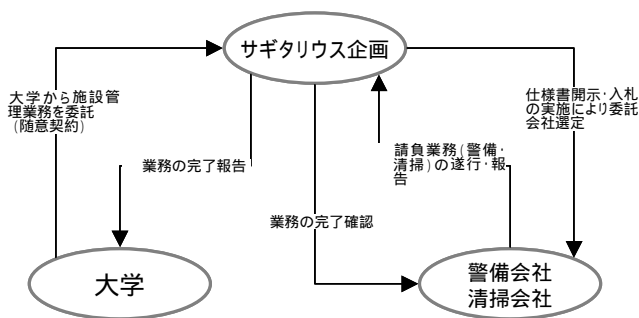
株式会社 サギタリウス企画  
(従業員8名)

#### アウトソーシングの背景・目的

当社は京都産業大学の100%出資の子会社である。  
京都産業大学は、様々な部署が必要に応じて行っていた企業との折衝を、当社に一元的に任せることによって、大学内の業務の効率改善に繋がると考えた。  
京都産業大学は、平成15年度に大学出資会社設立の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。  
当社は平成17年の4月から、京都産業大学の業務の一部を請け負っている。

#### 実施の方法

京都産業大学から請け負う業務は全て随意契約。当社が入札を行い、委託先を決定。  
当社が警備会社・清掃会社の両業務の管理・統括を全て担当し、大学側に業務報告を行っている。



#### 具体的な効果

**大学の業務効率の改善**  
これまで大学内の様々な部署が行っていた外部業者との折衝を、当社が一元的に行なうことで、大学側の業務効率の改善に繋がった。

**大学への利益還元**  
当社であげた利益の一部を大学側に寄付金という形で還元している。なお、当社は平成19年度において、大学に対して約8,000万円の寄付を行なっている。

**学生サービスの向上**  
当社では、物品販売事業も行なっている。当社が業務委託を受けることで得た利益を使って、学生に対して安価な物品販売を行なったり、学生ベンチャー支援などのサービスを行なうことで、学生サービスの向上に繋がっている。

#### 成功のポイント

**設立の準備期間を多く取った**  
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入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。  
平成15年度に大学出資会社設立にかかる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、他大学の事例収集などを行なった。  
その結果をもとに、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。

#### 課題点と今後の方向性

##### 【課題点/今後の方向性】

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。今後安定したサービスを提供するためにも、組織体制の見直しが必要であると考えている。

また、独立させて外部に委託しやすい図書館など、現在請け負っている他にもアウトソーシングが可能な業務があると考えており、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。



## E. 図書館の管理運営 【サービス業務と雑誌受け入れ業務をアウトソーシング】

国立大学法人 愛知教育大学  
(教員260名、職員272名、学生4179名)

### アウトソーシングの背景・目的

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、より多くの人に利用してもらうことや、平等なサービスの提供を目的に図書館の開館時間を延長したことに付随する。

図書館の開館時間延長は、アウトソーシング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、学生は問題発生時に責任が取れないことなどから徐々に人数を削減していった。だが、学生アルバイトが減ることで職員負担が増加し、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の流れがあったため、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。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。

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定に際しては、入札ではなく、各社から見積書を取り寄せて最も安かった紀伊國屋書店へ委託することを決定している。図書館の受付業務、書籍の配架業務、書籍の整理業務をアウトソーシングしている。今年度に関しては、図書整理のために1ヶ月間だけ業務を依頼しており、52万円のコストがかかっている。実施フローは以下の通りとなる。

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。  
返却の際は書籍を受け取り、返却情報をPCに入力する。  
開架依頼を受けたら、書庫に書籍を取りに行く。棚に陳列している書籍の整理を行う。

### 具体的な効果

図書館利用者数の増加  
学外者の利用数が増加した。平成19年度は平成16年度よりも利用者数が2倍以上となっている。

年度	14	15	16	17	18	19
区内者	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：愛知教育大学附属図書館HP

職員の労働環境が改善  
開館時間の延長や学生アルバイトの利用抑制によって、図書館職員の負担が大きかったが、アウトソーシングにより負担をなくすことができた。

### 成功のポイント

アウトソーシング範囲を必要最低限に止める  
通常業務に追加された部分のみをアウトソーシングすることで過剰なコスト発生を抑制した。

#### 提案書による選考

見積もり合わせによる業者の選考を行った際、提案書を提出させることで業者のスクリーニングを実施した。提案書の内容を確認することで、サービス品質を担保することができている。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

サービス品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のかという点。

#### 【今後の方向性】

「プライバ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ることを検討している。



## E. 図書館の管理運営 【サービス業務と雑誌受け入れ業務をアウトソーシング】

国立大学法人 大分大学  
(教員571名、職員960名、学生5,822名)

### アウトソーシングの背景・目的

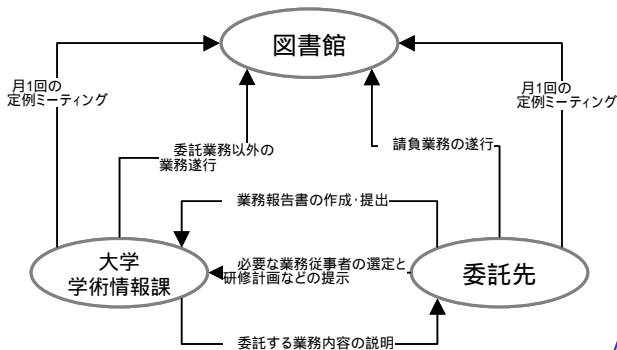
平成18年度、大学全体でアウトソーシングの検討が行なわれ、その中の一つとして旦野原キャンパスの「旦野原図書館」と狭間キャンパスの「医学図書館」の管理運営業務のアウトソーシングが候補に上がっていた。従来図書館のサービス業務は大学内職員4人の他に非常勤職員と派遣社員で行なっていた。しかし、大学内の組織再編とともに人員の削減を出来ないかと考えた。

学術情報の電子化の進展に伴う情報流通形態の変容と共に、図書館利用者の情報利用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、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。

### 実施の方法

サービス業務と雑誌受け入れ業務の一部を委託先が担当、帳簿の記帳・目録作成・統計調査業務は大学側で行なう。  
アウトソーシング費は約2,600万円（平成20年度）。



### 具体的な効果

委託先のノウハウの活用による品質向上  
課題や問題点の検証や、請負者側からの提案などにより、サービスの質の向上に繋がった。

人件費削減に成功  
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名で約3,600万円の人件費がかかっていた。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る。

業務改善がスピードアップ  
受託事業者と大学側で月に一回定例ミーティングを行い、作業効率やサービス向上等を話し合い、業務改善のスピードがアップ。

### 成功のポイント

#### 業務マニュアルの作成

アウトソーシング前は、業務の引継ぎは大学内で口頭で行なっていた。アウトソーシングにあたり、仕様書に委託する業務内容を記載したが、それぞれの業務について手引書のようなものがなかった。そこで、業務マニュアルを作成し、委託前に委託先に確認してもらうことで、図書館のスムーズな運営に繋がった。

#### 旦野原図書館と医学図書館の業務の一元化

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を削減する効果がある。

#### 大学と請負者での定例ミーティングの実施

業務の効率化やサービスの向上など、円滑な図書館運営に繋がっている。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点/今後の方向性】

金額だけの入札であると、ノウハウのない業者が入札してしまう可能性がある。

現在の委託先は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、来年度以降も同じ業者にアウトソーシングしたいという気持ちがある。

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。

## E. 図書館の管理運営

【カウンター業務、目録作成、雑誌管理、保存書庫管理】

学校法人 立教大学

(教員1,949名、職員272名、学生18,733名)

### アウトソーシングの背景・目的

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」を検討したことが発端となる。

図書館業務のアウトソーシングについては、図書資料の整理・データ入力に1980年前後から年次計画で始まり、蔵書検索システムに搭載するための目録カードの遡及変換、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、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。

### 実施の方法

アウトソーシングを実施するに当たっては、数十社に対してヒアリング調査を実施し、その中から指名競争入札を実施している。図書館のサービスカウンター業務は紀伊國屋書店、図書の目録作成業務はNPO法人大学図書館支援機構、雑誌の管理業務と保存書庫の管理業務は日本データベース開発へアウトソーシングすることが決まった。

業務フローは以下の通りとなる。

カウンター業務	保存書庫の管理業務
貸出・閲覧管理業務	書籍の整理
問い合わせ対応	書籍の配送手配
図書の取寄せ・相互貸借	書籍を棚へ戻す
蔵書点検（年度）	

目録作成業務	雑誌の管理業務
図書の装備	雑誌データの登録
書誌データと所蔵データの登録・作成	業者への連絡
データの修正・削除	

### 具体的な効果

**人件費の削減**  
従来は年間6億円の人件費が発生していたが、アウトソーシング後は4億円と、2億円削減することができた。

**サービス品質の向上**  
人件費の削減分は図書館のコンテンツ増加のために使用しており、図書の購入などでサービスの向上を図っている。

**人員削減**  
以前は50名の職員が業務に当たっていたが、現在は30名である。アウトソーシングすることにより、20名の人員削減が実現した。

### 成功のポイント

提案書の内容を工夫したこと

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などを明記させている。

スタッフの月収を明記させるのは、スタッフが低賃金で雇用されないための手段である。労働条件の悪化はサービス品質の悪化に繋がることもあるため、月収を明記させることで業者の意識を向上させ、労働環境の悪化に歯止めを掛けている。

### 課題点と今後の方向性

【課題点】

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。

【今後の方向性】

大学側が労働環境を整えても、委託側と請負側という関係は消えないため、対等な立場で意見を言うことの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考えているため、積極的に話しかけるなどの対策を講じている。

## E. 図書館の管理運営 【図書館の運営業務をアウトソーシング】

学校法人 東京電機大学  
(教員352名、職員250名、学生10,311名)

### アウトソーシングの背景・目的

大学経営の長期計画を立案する中で健全な大学経営を行ってい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、企画を立案するなど、頭を使う業務を行い、定型的な業務はアウトソーシングする方向性である。  
定型的な業務の中でも図書館の業務に関しては、他大学でのアウトソーシング事例が多数あったことから、実施することになった。

### 実施の方法

アウトソーシングを行うに当たっては、業務の企画書を提出させており、加えて、企画内容に関するプレゼンテーションを行っている。  
委託先を決定する審査では、事前に設定した評価項目に基付いて、審査員が評点を付けて評価しており、価格だけで決定していない。  
このような検討の結果、丸善へアウトソーシングすることが決まった。  
以下のような業務フローの中でも、大学側は選書・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いる。  
そして、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が担当する。

選書・発注……………総合メディアセンターが選書・発注  
納本……………発注した書籍が書店から納品  
バックヤード業務…分類用シール、データベース入力  
返却……………書架への収納、今月の新書紹介

### 具体的な効果

カウンターの対応が良くなった  
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。  
しかし、学内のアンケートでは、『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。

間接的な人員削減効果があった  
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しており、間接的な人員削減には繋がっている。

専門性がアップしている  
丸善のような企業では、常に書籍に関わっているため、業界での最新情報に触れる機会が多い。  
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となっている。

### 成功のポイント

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  
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ことから、業務内容をしっかりと規定できた。  
毎日の日報の作成  
毎日の業務日報を提出してもらい、問題点を把握することによって、改善策を出せるようにした。  
定例会を開催している  
一ヶ月に一回実施する企業側との定例会を実施し、日報などで判明した問題点などを協議し、業務内容の変更や大学側が実施すべき内容などを決定している。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

職員が業務を行っていた時には、様々な業務に柔軟に対応していたが、アウトソーシングすると委託業務範囲外の仕事を行わない。  
このような点を改善するために、当大学では、契約期間を1年に設定し、毎年契約更改の際に委託業務内容を見直せるようにしている。

#### 【今後の方向性】

現状では、アウトソーシングによる効果が認められているため、継続的にアウトソーシングしていく考えである。また、今後もアウトソーシング対象業務を増やしていく考えである。

---

## F. スポーツ施設の管理運営

---

## F. スポーツ施設の管理運営 【グラウンド整備やプール等のメンテナンス】

学校法人 神奈川大学  
(教員1,030名、職員230名、学生18,455名)

### アウトソーシングの背景・目的

神奈川大学は大きく横浜キャンパスと平塚キャンパスに分かれている。  
平塚キャンパスは比較的新しい1989年開設であり、当初から職員数が少ないことを想定して、グラウンド整備やプール管理を含めて、一括して丸紅コミュニティへ委託している。  
横浜キャンパスには管財部があり、キャンパス施設の管理などを行っているが、部分的にスポットで実務面を委託している。

### 実施の方法

横浜キャンパスには、施設全体の管理・監督を行なう管財部があり、職員がアウトソーシング先に現場業務を委託・管理する。

平塚キャンパスには管財部のような部署がなく、グラウンド整備・プールのメンテナンスなどの実作業から点検まで、一括して行なっている。

業務請負の実施フローは下記の通り。

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

### 具体的な効果

職員に不足している専門性をフォローしてくれる点検や保守などの専門性を要求されるのものは、職員では対応できないので、施設の維持には役立っている。

人員増加を抑制  
一括してアウトソーシングしている平塚キャンパスでは、管財部を設置するなどを不要としているので、職員の人員増加の抑制に寄与している。

委託先選定の負担が軽減  
平塚キャンパスはスポーツ施設を含めて、全施設を一括して年間契約なので、横浜キャンパスのようにスポットで合い見積書を取るような手間が省ける。

### 成功のポイント

数千万単位などの金額の大きい業務を委託する場合、経営状況を確認

スポーツ施設の管理運営を含めて、神奈川大学では外部に業務を委託する時、その金額が数千万円規模となる場合、民間調査機関へ信用調査を依頼し、発注する企業が健全な経営状態にあるのかを確認する。委託先の技術力や費用の安さはもちろんのこと、健全な経営状態にあるアウトソーシング先を選定することが重要。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

少子化時代を迎え、大学経営は厳しい状況になっている中で、スポット委託の横浜方式、一括委託の平塚方式、どちらが本当に良いのか、判断し兼ねる点が大きな課題。

横浜キャンパスの周辺には住宅地が広がり、グラウンドでスポーツしている時に発せられる歓声や掛け声による騒音、あるいはナイター時の照明が明るすぎるなどに関するクレームが直接職員に入ってくる。平塚ではそのようなことがないため、職員に運営ノウハウが蓄積されなことも懸念される。

#### 【今後の方向性】

長期的な視点で見ると、スポット委託と一括委託でどちらが大学経営に対して有効なのかを今後検討していく。

## F. スポーツ施設の管理運営 【プールの管理運営及び備品貸出業務をアウトソーシング】

学校法人 中部大学  
(教員448名、職員167名、学生8,466名)

### アウトソーシングの背景・目的

プール運営は衛生面の管理が重要となる。それを職員だけで管理するには不十分であり、水質検査などの専門的な業務を行える人材がいなかった。

人材を雇用するにしても、プールの管理運営業務だけのために費用を捻出することは難しかった。そのようなことから、プールの管理運営をアウトソーシングするに至った。

### 実施の方法

プールを設置した当時から、現在の業者へアウトソーシングしており、これまでにトラブルなどもないことから、随意契約としている。

なお、業務の実施フローは以下の通りとなる。

#### プールの運営管理

- ボイラーの運転開始
- プールとプール周辺設備の清掃
- プールを覆っているカバーの取り外し
- 水質チェック
- 備品の確認
- プール使用後のカバーを掛ける
- ボイラーの停止

#### 備品貸出業務

- 備品貸出希望者から学生証を預かり、利用者名簿に氏名を記入させ、備品を渡す
- 備品返却の際、利用者名簿に記載した内容と相違が無いかを確認し、備品を受け取る

### 具体的な効果

#### コスト削減

専門職員を新たに雇用して業務に当たらせることを想定すると、アウトソーシングした方がコスト削減効果が高いと考えられる。

#### 対応のスピードアップ

受託事業者はスイミングスクールの運営などの業務を実施していたため、プール管理のノウハウを豊富に持っている。

このノウハウを活かして、利用者の要望に対して迅速な対応がとれている。

#### 専門性の確保

プール管理のノウハウを持つ専門的な視点から、利用者の満足度を向上させるための提案をしてくるなど、当大学にとってプラスの効果をもたらしている。

### 成功のポイント

#### 双方にメリットのある契約の締結

アウトソーシング先業者がスポーツクラブ運営やスポーツ関連のコンサルティング事業を行っており、その中で、スイミングスクールの運営を行っていた。そのため、当大学のプール設備をレンタルすることで、アウトソーシング先業者は活動の場所を広げることが可能になり、当大学はアウトソーシング費用の一部をプール設備のレンタルから得る収入で補うことができた。

#### 保険料徴収による注意喚起

万が一事故が発生した場合に備えて、50円の保険料を支払うことを義務付けている。

プールでの事故は人命にかかわる可能性が高いため、予防策は不可欠である。また、事故を防止するためには、大学・業者・利用者のそれぞれが注意することが大切であるため、利用者に保険料を支払わせることで注意喚起に繋げている。そのため、今までに大きな事故やトラブルは発生していない。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

今後は今よりコスト削減や業務の効率化に取り組んでいかなければならない。

#### 【今後の方向性】

今後も継続して良質なサービスを提供しながら、利用者の満足度を向上させるような活動を促進していく。



## G. 広報

### 【広報戦略立案に関する助言・指導をアウトソーシング】

国立大学法人 北海道教育大学  
(教員583名、職員212名、学生5,828名)

#### アウトソーシングの背景・目的

2004年度の独立行政法人化に伴ない、在北海道の企業・団体と相互協力協定を締結。その中で広報活動に関して、電通北海道と広報アドバイザーの協力協定を締結した。

この相互協力協定は北海道教育大学の各キャンパスが所在する地域を中心に自治体や企業・団体との相互協力を図り、互いに発展していこうという趣旨で締結されるものである。

電通北海道の場合、広報戦略の他に、教育分野・情報通信技術分野・芸術スポーツ等の分野において相互協力を図ることで合意している。

#### 実施の方法

入札によって委託先を決めたのではない。相互協力協定への参加を各企業・団体へ呼びかけたところ、電通北海道をはじめとして各社から参加申し込みがあった。

毎月1回札幌キャンパスで開催される、副理事や広報担当者、教授等で構成される広報戦略会議に参加してもらい、各種広報活動に関するアドバイスをもらう。

実施フローは下記の通り。

広報戦略会議への参加  
会議における各種活動に対する電通北海道からの助言  
電通北海道からの助言を考慮して実行案見直し  
広報活動の実行

#### 具体的な効果

メディアを使った広報活動が多くなった  
FM北海道「AIR-G」という番組で北教大学生のブログを紹介する5分間のコーナーを設置など、マスメディア活用の広報活動ができるようになった。

媒体のデザイン性が向上

大学案内やイベント資料は、写真を多用してビジュアルにこだわった内容に改善されている。

媒体デザインに関しては、関係者からの評判も良好である。

#### 成功のポイント

随所で電通北海道のアドバイスをもらう

広報戦略会議においては、戦略立案だけでなく、パンフレットのデザインといった具体的な広報活動の段階でも電通北海道から助言・指導をもらう。

学生を広報活動へ参加させる

電通北海道へ丸投げせず、学内資源を使う意味で、広報活動に学生を積極的に参加させる。

「食と農をつなぐ教育フォーラム」というイベントでは美術系の学生がパンフレットのデザイン等を手掛け、電通北海道はアドバイスをする、という進め方で行なった。学生は氏名の入ったパンフレットやレポートを就職活動の時に面接官に見せることで有利に働くという効果を狙ったことである。

#### 課題点と今後の方向性

##### 【課題点】

キャンパスが各地に分散しているため、全学的な広報活動を行なう際に意思統一が図りにくい。

##### 【今後の方向性】

重要なテーマに関しては、各キャンパスへ本部担当者が実際に訪問して説明し、学内の意思統一を図る。



## G. 広報

[e-ラーニングによる広報活動をアウトソーシング]

株式会社 デジタル・ナレッジ  
(従業員60名)

## アウトソーシングの背景・目的

当社は遠隔地においても、教室と変わらない環境・品質の授業を受けるためのツールとサービスをアウトソーシングしている企業である。

元々、ITを使って教育を行う目的で設立した会社だが、テクノロジーは持っていてもコンテンツ(教える能力)を持っていないため、各校と提携するという形でビジネスを展開。設立当初は、明光義塾を運営している明光ネットワークジャパンに「中高生向け在宅学習用e-ラーニングシステム」を提供した。

学校法人との取引は、2002年あたりから始まっている。学校法人と取引を始めたのは、「e-ラーニングの仕組み」を構築していたことに起因する。この仕組みは汎用性があるため、カスタマイズすることで分野を問わず使用することが可能であった。この仕組みを活用し、スクールから学校法人へと横展開していった。

その流れから、日本で初めてのe-ラーニングでの受講だけで卒業できる大学「八洲学園大学」から、e-ラーニングによる広報活動を受託するに至った。

## 実施の方法

八洲学園大学の場合、広報活動を実施したことがないため、ノウハウを持っていなかった。そこで、当社が業務を請負うことになった。

募集活動(受講生募集、広報メディア)

ブランディングの考案

HP制作

広告のデザイン制作

広告制作

広告掲載

資料請求の対応

## 具体的な効果

受講生の確保

八洲学園大学のターゲットとなる層を捕らえることができおり、学生も2,000人以上確保できていることから、広報活動において良質なサービスを提供することができた。

人員削減

広報活動を職員で実施する場合、方法の考案、ツール、人員の確保など準備しなければいけないことが膨大にある状況であったが、アウトソーシングしたことで、準備の必要が無くなり、間接的に人員削減効果をもたらした。

ノウハウの確保

活動の全てがWEBベースで残るため、ノウハウが移転するリスクを減らしている。

## 成功のポイント

ノウハウの構築

八洲学園大学の広報活動は、当社が構築したノウハウに基づいて行われている。ノウハウを構築するために当社のスタッフが常駐して業務に当たり、数年かけて業務を遂行した。広報活動においてノウハウを構築したことで、良質なサービスを長期的に提供することが可能となっている。

WEB上で学校説明会を開催

学校説明会をWEB上で開催することで、e-ラーニングによる学びかたの疑似体験ができるようにした。入学前に学習方法を体験させることで不安を解消させる効果を発揮している。

## 課題点と今後の方向性

【課題点】

e-ラーニングという教育をマーケットに定着させること。その後、授業品質・教育効果の精度を上げていくことが目標になる。

【今後の方向性】

e-ラーニングによる効果、提供できるサービス内容、e-ラーニングを利用することのメリットなどを理解してもらえるような活動を行っていく。



## H. 留学生対応

## 【留学生の就職支援のためのセミナー開催】

学校法人 帝京大学

(教員3,908名、職員150名、学生17,538名)

## アウトソーシングの背景・目的

キャリアサポートセンターには、以前、海外赴任経験のある職員が1人おり、留学生のセミナー開催などの就職支援を行っていたが、10年程前に定年退職。学内で留学生対応に長けた職員がいなくなった。これがきっかけとなり、その後の就職支援セミナー開催に関しては、厚生労働省管轄の「新宿外国人雇用支援・指導センター」や民間企業へ委託。テンプスタッフへは3年前から委託している。

また、日常の留学生への就職相談は、キャリアサポートセンター13名のスタッフの中で、2名のスタッフが日本人学生の就職相談と兼務して対応している。

## 実施の方法

アウトソーシングの範囲は専門性が要求されるセミナーの部分であり、日常的な留学生の就職相談キャリアサポートセンターの職員が行なう。

委託先の決定は入札ではなく、合い見積書で決定しており、現在はテンプスタッフにアウトソーシングしている。

セミナーは年2回（7月・9月）開催。7月は講義形式、9月はグループ単位でのカウンセリング。

就職セミナーの実施フローは下記の通り。

- セミナーの概要を検討
- コンテンツや人数、講師などの具体的内容の検討・決定
- 留学生の参加募集活動
- セミナー開催
- その場で反省会を実施

## 具体的な効果

留学生と外国人講師なので内容の濃いセミナー実施  
受託事業者は留学生と同じ中国人講師なので、留学生からの質問も活発で、内容の濃いセミナーとなっている。

大学で不足する機能を補っている  
留学生対応に長けた定年退職した職員の業務をアウトソーシングすることができた。  
大学で不足している機能を補う意味から効果があると考えている。

## 成功のポイント

セミナーが実践的な内容となることを留意  
大学職員や厚生労働省管轄の「新宿外国人雇用支援・指導センター」がセミナーを行っていた時代は、形式的なものになり、実のある内容ではなかった。留学生の日本での就職は非常に困難であり、就職率も3割程度。実施する就職支援セミナーは実践的な内容のあることに留意。

セミナー開催後にその場で反省会を実施  
セミナー開催後にその場で気付いた点を打ち合わせる。この中から、今年度は留学生の職業適性を測れる、大阪府職業カウンセリングセンター開発の「MIO職業興味チェックリスト」を実施するなど、新しい試みも行なわれている。

## 課題点と今後の方向性

## 【課題点】

景気低迷の影響もあってか、セミナーの受講率がやや低下。H19年度100名 H20年度90名。今後は、学内での積極的な呼びかけで参加者を募る。

留学生は日本人学生と異なり、仮に就職が決まってもなかなか報告に来ない。就職が決まるまでは頻りにキャリアサポートセンターへ相談に来ていたのだが、決まった途端にパッタリと来なくなる、自分本位な行動をとりがちである。

## 【今後の方向性】

セミナー参加を学内で積極的呼びかけ、参加者の増員を目指す。

就職が決まった留学生の活動を今後の就職支援の参考にしたい考えから、留学生とのコミュニケーションを強化する方向である。

## H. 留学生対応

【成田空港でのピックアップサービスをアウトソーシング】

学校法人 国土館大学

(教員1,157名、職員319名、学生13,999名)

### アウトソーシングの背景・目的

国土館大学は留学生受け入れが非常に積極的であり、平成19年度では1,300名が在籍しており、平成15年度の713名から2倍近く増加している。

急増した留学生に対応するために、成田空港に迎えに行くという単純な作業だが、日通へ留学生のピックアップサービスをアウトソーシングしている。それまでは、職員や学生アルバイトが成田空港へ迎えに行っていたが、空港内の地理に不慣れな職員や学生アルバイトでは行き違いなどのミスが発生することから、日通へ業務委託している。

### 実施の方法

入札や合い見積書を取るなどは行っていない。送迎するスタッフの手配、バスの用意、大学まで連れて来ることなど、ピックアップ業務全体を日通に依頼。大学側は留学生が成田空港へ到着する日時・人数を伝えるだけ。

実施は留学生が入学する春と秋の年2回。

就職セミナーの実施フローは下記の通り。

日通へピックアップ作業を依頼

大学と日通で打ち合わせ

ピックアップ作業（空港到着口で留学生を待ち、バスにて送る）

学生の到着（作業完了）

その場で人数等の確認

### 具体的な効果

待ち合わせのミスやトラブルは一度もない

昨年度からこの業務を受託事業者へ委託しているが、ミスやトラブルは1度も起こっていない。

受託事業者のスタッフは空港内を熟知しており、万が一、留学生と行き違いになっても、すぐに発見できる。

職員を雑務から開放

成田までの往復、アルバイト学生の手配などから職員を開放された。

また、委託費も1回あたり30万円。アルバイト代、バスチャーター代、職員の手間などを考えると、安いものと大学では判断している。

### 成功のポイント

個人情報を出通へは知らせないこと

留学生本人を確認するための個人情報は、セキュリティ保持の観点から日通へ提供することはしていない。到着する飛行機の便名や時間を日通に伝えてあるので、到着口で大学名の入ったプラカードを掲げるだけで、留学生は集まる。委託先は集まった人数を確認するだけで良い。この方法でトラブルがあったことはない。

### 課題点と今後の方向性

【課題点】

来日する留学生が接するのが、大学外の間人であることは、大学のイメージ低下や信頼感を低下させる懸念がある。留学生は大学内で独自のコミュニティを持っており、大学の評判は口コミですぐに留学生間に広がってしまう。

【今後の方向性】

留学生のイメージ低下を防ぐため、入学後の学生相談やオリエンテーションでフォローすることによって、大学の対応の良さをアピールしていきたい。

ピックアップ業務以外に、入学後の留学生がすぐに必要な銀行通帳、健康保険、携帯電話等を用意する、生活準備支援でアウトソーシングが可能だと考えている。

## H. 留学生対応 【「日常会話レベルの日本語講習」をアウトソーシング】

学校法人 大阪産業大学  
(教員789名、職員789名、学生10,017名)

### アウトソーシングの背景・目的

留学生対応の業務でアウトソーシングしているものは「日常会話レベルの日本語講習」。

大半の留学生は来日してから日本語の勉強を行うことが多い。このため、普段の生活に支障が出ないように日常会話をマスターするための日本語講習を、大学の講義とは別に行う必要がある。

少子化の影響で学生を集めることに苦労している事もあり、留学生を多く集めることで、大学の経営を安定させる必要がある。留学生が快適なキャンパスライフを送ることが出来る大学作りを行うことで、より多くの留学生を集める体制を構築することで、他大学との差別化を図っている。

大阪の日本語学校にアウトソーシングしており、その理由としては「人件費の削減」である。以前は、教授や当大学の卒業生講師などに依頼して日常会話レベルの日本語講習を行っていたが、非常に人件費がかかることから、数年前から日本語学校にアウトソーシングすることにした。

### 実施の方法

国際交流課が日本語研修のスケジュールや研修の簡単なテーマなどカリキュラムを作成し、それをもとにして日本語学校が会場の設置、教材の手配、授業内容の作成、講師の手配などを行って講習を行う。

講習の結果（わかりやすかったか？）について留学生からヒアリングを行い、改善点があれば、日本語学校に指導を行う。

委託先の業者選定については、入札や合見積書をとるようなことはしていないおらず、大阪市内の大手日本語学校へ随意で委託。

### 具体的な効果

10%程度の人件費削減  
日本語講習をアウトソーシングしたことによって、教授や当大学の卒業生講師などが行っていた頃よりも、10%程度の人件費削減につながった。

講習の内容がわかりやすくなった  
「教授や卒業生講師よりも講義内容がわかりやすくなった」と留学生には好評。

職員の負担軽減  
職員はスケジュールとテーマを決めるだけであり、職員の時間外労働などを削減することにも成功。

留学生の増加  
直接的にどの程度影響を及ぼしているかは不明であるが、結果的に年々留学生は増加している。

### 成功のポイント

#### 留学生からのヒアリングの実施

日本語学校がどのように講習を行っているかチェックするために、講習後に留学生から評判をヒアリングするようにしている。

改善点がある場合は、その都度、日本語学校に内容変更の指示を行っている。

使用する教材やおおまかな講習内容について事前に日本語学校から説明を行ってもらい、その場で改善点が見つければ、講習前に内容変更の指示を行なう。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

人件費の削減と講習内容の向上を図れたことから、メリットはあるがデメリットに感じたことは一つもない。

#### 【今後の方向性】

現状の体制・内容で十分であり、改善するべき点は見当たらないが、唯一挙げるのであれば、今後は、実際の講習に職員が立ち会うことで、現状よりもわかりやすい講習が行われるよう改善点を見つけていくことである。

## H. 留学生対応 【ビザ申請代行業務を受託】

株式会社 アクロシード  
(ビザ申請事業部構成員15名)

### アウトソーシングの背景・目的

近年、少子化影響から学生数維持のため、留学生を受け入れる大学が増加しており、大学職員がビザ申請対応に追われるようになっている状況があり、アクロシードにとってはビジネスチャンスの一つだと考え、市場参入した。

当社はこれまで企業向けの外国人雇用者のビザ申請や個人向けのビザ申請サービスを行ない、年間で1,000件以上の実績もあることから、大学向け留学生ビザ申請受託業務も十分対応可能だと判断（全社で見ると、ビザ申請許可率は99%）。

### 実施の方法

国立大学からの案件が多い。国立大学の場合、入札で委託先を決める。  
業務範囲は、申請書の作成支援・書類チェック・留学生へのガイダンス・学生相談・ビザ申請代行パスポートの保管。  
料金に関しては案件によって異なるが、概ね月額基本料金200,000円、申請1件につき1,000円の規模。  
実施フローは下記の通り。  
大学側からの依頼  
大学側で申請書に必要な事項を記入  
アクロシードで記載内容を確認  
不備な点は、再度、大学と打ち合わせて申請書を修正  
アクロシードが申請代行・受領代行  
就学ビザを大学側へ渡す

### 具体的な効果

ビザ申請の認可率はほぼ100%  
ビザ申請が却下されたことはなく、大学側自身で申請業務を行っていた時よりも、確実性が向上したと自負している。

ビザ申請に関するサービスをワンストップで行なうので、スピードアップが図られた

大学側から入管へいちいち質問するといった無駄動きはなくなり、大学側の疑問には全てアクロシード社で対応するので、スピードアップが図られたと考えている。

### 成功のポイント

過去1万件の案件を全てデータベース化  
当社では過去1万件の案件をデータベース化し、スタッフ間の情報共有化を行ない、確実性の高い申請書作成を行なう。

専門性の高いスタッフ構成  
当社では行政書士5名の他に、外国語に精通したスタッフが業務にあたる（英語担当2名、中国担当2名、韓国担当1名）。

その他  
その他、キャンパス内にビザ相談センターを設置して留学生相談を受けたり、専用ダイヤルを開設して当社で電話相談を実施、インターネットで専用サイトを開設して必要書類を案内するなどを行なう。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

国立大学の場合、入札による委託先決定が多いが、入札の場合、仕様書があるとは言え、費用算出が難しい。正直なところ、入札の場合は参加する競合他社の動きもあり、金額を読めない点で苦労する。  
入札担当者と実際の留学生支援担当者間で情報の連携ができておらず、受託して業務遂行する段階になって、想定外のことが起きることがある（予想以上の申請依頼があるなど）。



## I. 学生相談

【卒業生を対象とした就職相談】

学校法人 立教大学  
(教員1,949名、職員272名、学生18,733名)

### アウトソーシングの背景・目的

当大学では、昔から在学生の就職支援の学生相談と並行して、卒業生の就職支援に関する学生相談も行なっており、求人票を作成する時、企業に対して新卒採用とともに卒業生の採用が可能かどうかを確認し、卒業生の学生相談に役立てて来た。このようなことから、卒業生が大学のキャリアセンターへ相談に来るケースはあったが、以前は職員で対応できる範囲内であった。

しかし、2005年頃から卒業生の学生相談件数が増加し、年間約100人の卒業生の就職相談があった。このような状況になり、職員だけではキャパシティをオーバーしたと大学が判断して、立教企画へ卒業生の就職相談を2006年10月にアウトソーシングした。

在学生約2万人の内の100人はわずかなものだが、キャリアセンターを訪問してくる卒業生が絶えず、本来業務である在学生の学生相談に支障をきたしたことがアウトソーシングを決めた理由である。

なお、このような卒業生を対象とした就職相談は、日本では当大学を含めて二事例しか例はない。

### 実施の方法

当大学の卒業生対象の就職相談は、いわゆる人材紹介の一環として行っており、相談を受けてから就職に成功した場合、企業から成功報酬という形で料金をいただく（年収の30%程度）。個人情報や求人情報など、重要な情報を含むことから、グループ内の㈱立教企画へ委託。相談内容は、卒業生の適正判断、求人情報の提供、希望の業界・企業の情報提供や相談、就職テクニックの教授（履歴書・職務経歴書の記入方法や面接対応など）。

実施フローは下記の通り。

- 相談（予約制）
- 情報提供・求人紹介
- 応募・選考・面接
- 内定・入社
- 入社後の支援

### 具体的な効果

相談に関する対応力が向上

以前は在学生中心の相談であったが、アウトソーシング導入後は専任相談員が対応。卒業生1人あたり、1回の相談で1時間以上かけるので、丁寧に親身な相談ができています。

キャリアセンター職員の業務負担軽減

キャリアセンターの職員の負担が軽減されたことは大きい。これによって、キャリアセンターの職員は在学生の就職相談に集中することができるようになった。

卒業生の動向が把握できる

学生の卒業の動向を把握することができ、在学生の就職相談に活用できるようになった。

### 成功のポイント

#### 大学とアウトソーシング先の連携

企業の求人情報や卒業生の情報などを共有化して、連携して業務にあたる。立教企画の建物もキャリアセンターに隣接しており、職員の行き来もしやすいことから、常に互いの動きが読み取れるような体制となっている。

#### サービス自体の認知度向上

卒業生の就職相談サービスの広報活動に関しては、校友会会報「セントポール（年4回発行）」やメールマガジン（毎月10日に9,000名弱に配信）、マスコミの取材対応を行なっている。広報活動の効果もあってか、現状では年間約300人の卒業生が訪問して来る。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

優秀な卒業生が集まらない。したがって、年間300人の訪問者の内、当大学の卒業生の就職相談サービスを通じて就職できるのはわずかな人数にとどまる。紹介した企業から報酬を受け取るというビジネスは、現状では思うような収益としての効果がでていない点が課題となっている。

#### 【今後の方向性】

本事業単体で見ると思うような収益は出ていないが、社会情勢の変化を鑑みると、卒業生に対するこのような支援策は大学全体の施策として必要不可欠なものだと認識しており、継続する意向を持っている。



## I. 学生相談

【e-ラーニング大学の在学中の学生相談を受託】

株式会社 デジタル・ナレッジ  
(従業員60名)

## アウトソーシングの背景・目的

当社は遠隔地においても、教室と変わらない環境・品質の授業を受けるためのツールとサービスをアウトソーシングしている企業である。

元々、ITを使って教育を行う目的で設立した会社だが、テクノロジーは持っていてもコンテンツ(教える能力)を持っていないため、各校と提携するという形でビジネスを展開。設立当初は、明光義塾を運営している明光ネットワークジャパンに「中高生向け在宅学習用e-ラーニングシステム」を提供した。

学校法人との取引は、2002年あたりから始まっている。学校法人と取引を始めたのは、「e-ラーニングの仕組み」を構築していたことに起因する。この仕組みは汎用性があるため、カスタマイズすることで分野を問わず使用することが可能であった。この仕組みを活用し、スクールから学校法人へと横展開していった。

その流れから、日本で初めてのe-ラーニングでの受講だけで卒業できる大学「八洲学園大学」から、e-ラーニングによる学生相談を受託するに至った。

## 実施の方法

八洲学園大学はインターネット大学ということから、学校や教員からの連絡はほとんどがメールによって行われる。

しかし、メールだけでは受講生の状況や考えを的確に理解することが難しい。特に学生相談は受講上の悩みや人間関係の悩みなども受付けていることから、メールに加えて電話相談も行い、人との関係を結ぶことが可能にした。

運用アウトソーシング（Q & Aへの返答など） 業務実施	当社の社員が大学に常駐し、 全ての業務を実施
マニュアル作成 マニュアル	実施した業務に関するマ ニュアルを作成
引き継ぎ	徐々に社員数を減らし、職員 に業務を引き継ぐ

## 具体的な効果

## 良質なサービスの提供

メールだけではなく電話相談も実施することで、受講生の受講状況や生活状況などを的確に把握することができるため、大学側と受講生の間で人間関係が構築できるようになった。受講生からは特別不満の声も聞かれないため、良質なサービスを提供できていると考えている。

## 人員削減

学生相談を職員で実施する場合、方法の考案、ツール、人員の確保など準備しなければいけないことが膨大にある状況であったが、アウトソーシングしたことで、準備の必要が無くなり、間接的に人員削減効果をもたらしたと言える。

## 成功のポイント

## ノウハウの構築

八洲学園大学の学生相談は、当社が構築したノウハウに基づいて行われている。ノウハウを構築するために当社のスタッフが常駐して業務に当たり、数年かけて業務を遂行した。学生相談においてノウハウを構築したことで、良質なサービスを長期的に提供することが可能となっている。

## メールと電話の利用

インターネット大学はその性質から、受講生と大学側がバーチャルな関係に陥ってしまいがちであるが、メールと電話を使用したことで、バーチャルな関係だけに留まらないようにした。これにより、人間関係の構築が可能となっている。

## 課題点と今後の方向性

## 【課題点】

決められた期間内で求められた成果を出すことが、今後、新しい大学から業務を受託する上で常に課題となってくる。

## 【今後の方向性】

八洲学園大学で培ったノウハウを活かして、学習システムの構築だけでなく、e-ラーニングに関わる業務全体を受注していきたいと考えている。

---

## J. 国立大学病院の管理運営

---

## J. 国立大学病院の管理運営 【病院の窓口収納業務をアウトソーシング】

国立大学法人 秋田大学  
(教員642名、職員895名、学生5,033名)

### アウトソーシングの背景・目的

国立大学の法人化に伴って、経費削減の必要性が出てきたことから、アウトソーシング可能な業務を検討した結果、病院の会計窓口において、料金を受け取る業務は、非常に簡単な業務であり、職員が対応する必要はないと判断し、アウトソーシングすることとなった。

この他、病院給食などに関しても、技術職員が対応していたが、10年程前からアウトソーシングを活用している。

### 実施の方法

病院の会計窓口における料金収納業務、病院の給食業務共に、入札でアウトソーシング先を決定しており、それぞれニチイ学館、日清医療食品へアウトソーシングしている。

料金収納業務においてアウトソーシングしている業務内容は料金の受け取りだけであり、料金計算などは含まれていない。

なお、アウトソーシングしている業務のフローは下記の通りである。

料金計算部門の正職員が治療費を計算  
計算結果を収納業務委託先が受け取る  
患者から治療費を受け取る

料金計算に関しては、正確さが必要であるため、アウトソーシングは実施していない。

また、治療費を受け取る部門には正職員を一名配置し、アウトソーシング先による業務の監督をするようにしている。

病院の給食業務に関しては、業務全般を請負先に委託している。

### 具体的な効果

人員削減の効果があつた

病院の窓口収納業務をアウトソーシングする前は正職員が3～4名で行っていた。

この業務をアウトソーシングしたため、人員を削減することが可能になっている。

ただし、窓口収納業務は担当職員を解雇にしたわけではなく、他の業務に振り分けている。

経費削減の効果があつた

正職員が実施していた時には、正職員の給与水準から考えると数千万円がかかっていた。しかし、現在は委託料金が683万円となっており、大幅に経費削減が実現できている。

再雇用による人員削減効果があつた

人員削減の必要があつても、実際に解雇を行うことは非常に難しい。

給食業務をアウトソーシングする際には、技術職員約30名を解雇せざるを得ない状況となったが、給食業務の受託事業者が雇用することになった。

病院給食では専門性が高まった

病院給食に関しては、請負先の方が専門性が高いため、品質アップに繋がっている。

### 成功のポイント

窓口収納業務の独立性を確保する必要がある。

現在、病院の窓口収納業務を委託しているニチイ学館に対しては、レセプト作成、カルテ整理などの業務も委託している。

しかし、窓口収納業務は他の業務とは異なり、お金を扱う部門であるため、独立性を確保する必要があると考え、ニチイ学館に対して対応部門を分けて、独立性を確保するように要請している。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

病院の窓口収納業務に関しては、複雑な業務ではないため、特に問題・課題はない。強いて言えば、『声が小さい』、『声が聞き取りにくい』などの患者からの苦情が来ている。

病院給食の業務に関しても、アウトソーシング先の方が専門性が高いため、問題は発生していない。

#### 【今後の方向性】

当面は現在の方法・業務範囲でアウトソーシングを継続する考えである。

## J. 国立大学病院の管理運営 【窓口・レセプト作成・病院給食をアウトソーシング】

国立大学法人 鳥取大学医学部附属病院  
(教員1,104名、職員1,114名、学生1,185名)

### アウトソーシングの背景・目的

十数年前から事務や施設管理の一部業務をアウトソーシングしている。その主な業務としては「病院の窓口業務」「レセプト（診療報酬明細書）の作成業務」「患者向けの病院給食」などである。アウトソーシングを行った背景にあるのは、職員数の削減による人件費の圧縮と、専門業者へ委託することによるサービスの質の向上が目的である。

### 実施の方法

アウトソーシング先は「病院の窓口業務」「レセプト（診療報酬明細書）の作成業務」と、「患者向けの病院給食」はそれぞれ別の専門業者に委託。

#### 病院の窓口業務

大学病院に委託先から担当者が派遣。月に1回の頻度で委託先に費用を支払う。

#### レセプトの作成業務

職員が作成する場合もあるが、レセプト提出の締め切り1週間前など多忙な時期に委託するケースが多い。

#### 患者向けの病院給食

日清医療食品の工場調理したものが病院に配送される。患者に合わせたメニューを委託先が考案し、病院の医師・栄養士が承諾するシステム。

### 具体的な効果

窓口業務・レセプト作成業務の人員削減  
窓口業務は4名の人員を削減。レセプト作成業務も、担当職員を3名から1名に削減。

#### 病院給食の質が向上

以前は病院の栄養士がメニューを考案。患者の負担にならないメニューを優先するので、患者からは「不味い」と不評。しかし、アウトソーシングによって「味」にもこだわるようになったので患者には好評を得る。

#### 制度改定の情報を逐一報告してくれる

レセプト作成業務では、受託事業者が保険点数の改定などがあった場合、逐一、内容を教えてくれるため、職員が定期的にチェックする必要がなくなった。

### 成功のポイント

#### 病院内の補助的な業務をアウトソーシング

「窓口業務」「レセプト作成業務」「病院給食業務」は、大学病院の運営において「補助的」な業務であるため、それぞれの業務の専門業者に委託する方がコスト的にも業務の質的にもメリットが高い。

#### アウトソーシング先の選定には実績を重視

病院事務や病院給食などは、価格と共にこれまで同じ業務を行ってきた実績などを重視。

他大学の附属病院はアウトソーシングする場合、専門業者の「業務の質を判断することが難しい」ので、業者を選定する際には既にアウトソーシングを実施している大学病院の調達課に業者の評判をヒアリングし、書類選考の基準にする事が必要であると思われる。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点/今後の方向性】

現状、「補助的業務」を専門業者にアウトソーシングしているが、これらについてはコスト・質・量の観点からもメリットがあり、特に課題点はない。

今後もこれまで同様に入札により業者を選定する予定であるが、毎回同じ業者が入札に参加しており、今後は少しでも多くの業者の参加によって更なるコストの低減、質の向上が実現できることが望ましい。

## J. 国立大学病院の管理運営 【SPD(医療材料物流管理システム)をアウトソーシング】

国立大学法人 千葉大学医学部付属病院  
(教員1,228名、職員1,405名、学生10,832名)

### アウトソーシングの背景・目的

国立大学の法人化に伴い、経営管理体制が強化されたことにより病院における保有資産の管理を実施する必要が発生したため。

保有資産の管理は、看護師が看護業務と兼任して実施していたが、看護業務に支障をきたす恐れがあったことから、専任の職員を雇用することを検討した。しかし、コストや業務内容の問題から職員を雇用するよりもアウトソーシングを活用した方がメリットが大きいと判断し、アウトソーシングを実施。

### 実施の方法

アウトソーシング先の決定では、一般競争入札を実施しており、価格によって委託先を選定している。

平成19年度からアウトソーシングを開始し、3年契約で54億円(医療材料の予定数量を含む)となる。

アウトソーシングしている業務のフローは下記の通りである。

発注	在庫が少なくなった場合や、使用期限が迫っている材料の残数を管理画面上で確認し、必要分を委託先業者に発注。
搬送管理	商品を発注者まで搬送。 医療材料の在庫を確認し、データを更新。

### 具体的な効果

#### 経営の効率化

医療材料費は年間22億円かかっていたが、SPD(医療材料物流管理システム)導入後は購入先を委託業者に1本化することで単価を抑えられたことに加え、必要分のみ購入することで、21億4,800万円に抑えることができ、5,200万円のコスト削減に成功。

#### 看護師の業務負担が軽減

看護業務と兼任して医療材料の管理業務を実施していた看護師が看護業務に専念できるようになったことで、今まで以上に患者への気遣いができるようになり、患者からのクレームが低減。

### 成功のポイント

SPD(医療材料物流管理システム)に関わる業務を全て委託医療材料の在庫管理に加え、物品購入、搬入、管理など、一連の業務を全て委託することで、医療材料の購入単価を抑えることが可能になった。

また、看護師が管理業務を行う必要がなくなったため、看護業務に専念できるようになり、提供するサービス品質が向上した。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点/今後の方向性】

SPD(医療材料物流管理システム)の業務範囲を職員に対して周知徹底ができていないことが課題である。職員への周知徹底ができていないことから、医療材料を発注したい場合は誰に何を頼めば良いのか、誰に何を頼むべきなのかを理解できていない職員が数多く存在している。そのため、物品購入先をアウトソーシング先へ1本化し、業務担当者を定めたにも関わらず、直接アウトソーシング先以外の業者に発注してしまうなどが発生している状況である。

現状では各部局のリーダークラスに対して勉強会を実施しているものの、まだ徹底できていないため、今後の対策を検討している。

## J. 国立大学病院の管理運営

【窓口業務・カルテ管理・レセプト作成業務をアウトソーシング】

株式会社 ニチイ学館

(従業員5,152名)

## アウトソーシングの背景・目的

アウトソーシングサービスについては、会社設立時から実施している。

当社のサービスが大学病院へ普及したのは、1980年～1990年であり、この時期、当社では事業範囲を徐々に全国へ拡大しており、このタイミングで上手く事業拡大することができている。事業範囲の拡大に伴い、大学病院へのサービス普及率も向上したという形になる。

## 実施の方法

当社が病院の管理運営サービスで提供しているのは、診療科の受付業務、カルテ管理業務、会計窓口業務、レセプト作成業務などがある。

大学病院から受託する主な業務及び実施フローは以下の通りとなる。

診療科の受付業務	カルテ管理業務
カルテの用意	フィルムなどの用意
予約変更等の対応	カルテを収納
診療後、問診表とカルテを提出	診療登録の確認
	手術の同意書等を確認
会計窓口業務	レセプト作成業務
診療内容の確認	記入内容の確認
請求書の発行	請求内容の確認
支払対応	申請

## 具体的な効果

当社サービスを利用することによって、以下のよう効果を得ることができる。

経営効率の向上、業務制度の向上、患者サービスの向上

レセプト作成業務においては増収・増益効果をもたらしている

当社が業務を請負うことでレセプトが審査を通過する確率が上がり、増収・増益に繋がっている。

人員・コスト削減

当社のスタッフが常勤する形で業務を行うため、職員を雇用する必要がなくなり、募集のための広告費・管理費や人件費を抑えることができる。

医療から介護までのトータルサポート

当社は医療事業のほか介護事業も行っていることから、必要に応じて介護サービスを提供することができる。退院後のケアサービスも提供している。

## 成功のポイント

## 業務範囲の明確化

業務範囲を明確にすることで、責任問題や偽装請負などの発生を抑止している。責任問題に関しては、特に医療現場での業務を受託する当社にとって留意すべきポイントである。

医療におけるミスは、一歩間違えれば人命に関わる事態となる。そのため、発生した際の責任は多大なものであり、社会に与える影響も甚大である。そのため、当社では責任の所在を明確にするために、業務範囲や責任の所在を文書化して契約書に明記する形で対策を講じている。

## 課題点と今後の方向性

## 【課題点・今後の方向性】

今後の課題としては、サービス品質の向上とサービス範囲を拡大することである。

高齢化社会が進んでいく中で、確実に介護の需要は高まっているが、介護業務までアウトソーシングしている大学病院はまだ少ない。そのため、今後は介護まで含めたサービスを提供できるように活動していこうと考えている。



## K. その他

【就職講座を民間予備校へアウトソーシング】

学校法人 旭川大学

(教員54名、職員36名、学生811名)

### アウトソーシングの背景・目的

旭川大学は元々は経済学部のみ単科大学であったが、昨年からは介護福祉士を養成する保健福祉学部を創設した。大学の規模は小さいものの、ゼミなどはきめ細かい指導を行なうことを特徴とする。

ここ10年位の間で、学生の就職実績が大学のブランドを左右するようになり、いかに多くの学生を有名企業や公務員へ就職させることが大学志願者を増やすポイントとなってきた。このような時代の変化や学生ニーズに、大学の就職課だけでは対応し切れなくなったことから、就職支援に関する業務をアウトソーシングすることになった（5年前位）。

具体的には、公務員試験へ準備するための就職講座を「東京アカデミー」に委託。また、就職課でも独自に就職講座を設けているが、外部講師を積極的に多用することを行なっている。

### 実施の方法

入札は行なっておらず、随意契約。  
公務員試験準備のための就職講座を委託。SPI・常識問題・時事問題などの公務員試験のテクニックを習得するセミナー（講座は週1回・2コマ）。  
実施フローは下記の通り。

大学側で就職支援の年間計画立案  
東京アカデミー、外部講師との打ち合わせ  
セミナーの実施  
セミナー、講義内容の見直し

### 具体的な効果

最新の受験テクニックや業界情報を知ることができる  
最新の受験テクニックや試験の傾向、業界情報を得られるので、参加した学生の評判は良い。

高校生や両親への良い宣伝ツールになっている  
無料で外部機関のセミナーを受けられる、という取組みを、高校生やその親へ訴求できる点は良い宣伝ツールとなっている。

### 成功のポイント

学生の評価次第でアウトソーシング先を変える

セミナー受講後に、学生からの評価が良くないアウトソーシング先は、次年度は契約しない、講師を変えてもらうなどの対応をとる。学生に対しては、アンケート調査などで評価を聞くだけでなく、就職課によく顔を出す学生から評判を聞いている。

道内の各大学の動向を知る

日本私立大学協会北海道支部に加盟している大学同士で、年数回程度会合があり、そこで外部講師や公務員試験の予備校の評判を情報収集し、委託先選定の情報源とする。

### 課題点と今後の方向性

#### 【課題点】

バブル期とは異なり、さらに就職が困難な現代、就職に対する意識は学生によってバラツキが大きく、大学側としても何年生の時にセミナー参加を強く呼びかけるかが課題。

#### 【今後の方向性】

同じことを学生に伝えるにしても、職員よりも外部委託先が言う方が効果的な場合がある。アウトソーシング先をうまく使うことによって、学生の就職活動に関するモチベーションアップを図りたい。



## K. その他

### 【保育施設の管理運営をアウトソーシング】

国立大学法人 富山大学

(教員893名、職員1,072名、学生9,087名)

#### アウトソーシングの背景・目的

富山県は、元々看護学校の数が他県と比較して少ない上、4年制の看護学科を有する大学は当大学のみとなっている。そのため、看護師の絶対数が少なく、供給数も少ない。また、看護師は女性比率が高いことから、結婚や出産を機会に職を辞するケースが多く見られた。

しかし、病院運営には看護師が必要となる。そうすると、如何にして退職者を減らすかといった困り込みが重要であった。そこで、女性看護師を確保するための方策として、保育所を設立した。

保育所運営には、保育士・栄養士・調理士が必要であり、平成16年度の国立大学の法人化によってコスト削減が迫られている中で、それらを職員でまかなうことは財政的に非常に厳しい状況であったため、アウトソーシングを実施した。

#### 実施の方法

業務範囲は保育業務全般である。

年間コストは約3,000万円～3,500万円。

保育業務の実施フローは以下の通りとなる。

保育所の清掃を実施

登所した幼児を預かり、視診・検温を行う

おやつ(ミルク)を提供する(午前・午後の2

回)

あそび時間の対応・監督を行う(午前・午後・夕方の3回)

給食を調理する

降所までの対応・監督を行う

この他、随時オムツやパンツの取替えを行い、月に一度給食の献立作成業務が発生する。

#### 具体的な効果

当社サービスによって、以下のような効果を得ることができる。

女性看護師・医師の確保

看護師・医師ら20名が保育所に預けている状態となっており、単純に今までより20名プラスできている。

女性看護師の雇用の確保

子供が小さいことから、親は仕事を辞めて家庭に入るか、両親に預けるくらいしか選択肢がなかった。

それが原因で、働きたくても辞めざるを得ないというケースも多々あるのではないかと考えている。そういう意味では、女性看護師の雇用の確保という効果をもたらしている。

#### 成功のポイント

看護師を確保するための投資という考え方

保育所の経営だけを見ると、補助金を年間約400万円～500万円もらっているが、それを差し引いても年間2,000万円～2,500万円の赤字経営となっている。また、補助金は5年間しかもらうことができないので、補助金が無くなった場合には今以上に経営が苦しくなることは目に見えている。

しかし、病院の経営という視点から考えると、赤字経営であっても、保育所は必要であると考えている。それほど、当大学にとって看護師の確保は重要なのである。毎月2,000万円～2,500万円の赤字でも、看護師の確保に結果を出していることから、看護師を確保するための投資として捉えている。

#### 課題点と今後の方向性

【課題点】

看護師の夜勤に対応するための保育所深夜対応をどうするかが課題である。

保育所の経営効率の向上

【今後の方向性】

現在提供しているサービスの品質を向上させ、看護師の確保数を増加させる。

## K. その他

### 【補助金申請書類のチェック業務】

国立大学法人 大分大学  
(教員571名、職員960名、学生5,822名)

#### アウトソーシングの背景・目的

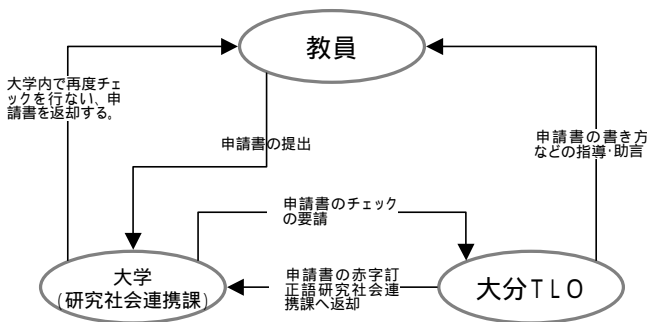
文部科学省や独立行政法人日本学術振興会に「科学研究費補助金研究計画調書」を提出し、採択されれば、科学研究費としての補助金が教員に支給されるという制度がある。

しかし、3～4年前までは「科学研究費補助金研究計画調書」の記入方法が教員に浸透しておらず、書類の不備によって科学研究費補助金が受けられないことが多かった。そのため、書類の提出前に、書類の不備を大学、企業でダブルチェックし、不備の指摘と書き方の指導を行なうことで、採択数を向上させることを目的として、平成19年度よりアウトソーシングすることになった。

アウトソーシングの内容は指導・助言補助の意味合いが強いものとなっている。また、アウトソーシング先には「謝金」という形で支払いをしている。また、書類には研究組織や目的、研究計画や方法など非常に機密性の高い情報が多いため、大学グループ内で完結するようにしている。

#### 実施の方法

機密性の高い業務であるため、入札は実施せず、当大学の子会社である(有)大分TLOにアウトソーシングしている。  
アウトソーシング業務は以下のようなフローで実施している。



#### 具体的な効果

委託ではなく謝金として支払うことで、コストを抑えた  
当大学のグループ会社に対して、業務毎に謝金扱いで処理するようにしたため、業務委託よりもコストを抑えることができています。

教員の申請書の記入ミスが減少した  
書類の間違いを指摘されることによって、アウトソーシング前と比較して、教員による書類の記入ミスが減少した。

知的財産活動の活性化  
平成20年度の科学研究費補助金の申請件数は約500件であり、昨年度より増加。今後、科学研究費補助金の採択率の向上から知的財産活動の活性化に繋がればと考えている。

#### 成功のポイント

**チェックリストの作成**  
毎年、研究種目ごとにA4サイズ1枚のチェックリストを作成。非常に専門性の高い書類であり、正確性も求められるため、チェックリストの作成は当該業務をアウトソーシングする上で最も重要な作業。

**委託先との打ち合わせ**  
業務を進めていくなかで問題（大分TLOでチェックして大学に回ってきた申請書に確認漏れがあったなど）が発生することもあるため、打ち合わせは2～3日に1回行い、情報を共有する。

**翌年度の教員向け参考資料作成**  
翌年度の教員向けに申請書の書き方に関する参考資料（間違いの多い箇所の注意など）を作成すると共に、翌年度の業務の進め方などについても打ち合わせをする。

#### 課題点と今後の方向性

##### 【課題点/今後の方向性】

教員の申請書の記入ミスが減少し、申請件数は増加したものの、当初目的としていた科学研究費補助金の採択数の向上には繋がっていないという問題はある。しかし、短期間で効果が出るとは当初から想定しておらず、今後も継続して取り組んでいく。

今後、科学研究費補助金の採択率の向上から知的財産活動の活性化に繋がればと考えている。