

国立大学法人評価関係 参考資料

〈参考資料 目次〉

1. 公共サービスの見直しの進め方	1
2. 公共サービス改革基本方針「別表」(国立大学法人関連)	2
3. 国立大学法人分科会出席依頼(7大学向け)事務連絡	3
4. 国立大学法人における公共サービスの改革状況に関する 調査について(依頼)	5
5. 首都圏7大学の経営改善の取組状況及び施設管理運營業務、 図書館運營業務の現状と課題について	19
6. 国立大学法人(全法人)の損益計算書の概要	32
7. 平成18事業年度・大学別外部資金等取得額及びその内訳	33
8. 「大学におけるアウトソーシング先進事例調査」の キャンパス施設の管理運営の事例	34
9. 国立大学法人の役務等の契約における一般競争入札について	56
10. 国立大学法人の役務等の契約における契約の複数年度化について	57
11. 国立大学法人の役務等の契約における随意契約少額基準について	58
12. 随意契約における少額基準の比較	59
13. 国立大学法人の役務等の契約における一般競争入札、 契約の複数年度化について	60
14. 公正取引委員会による三菱電機ビルテクノサービス株式会社に 対する排除勧告等	68
15. 国立大学法人関連新聞記事(平成22年3月25日)	72
16. 「大学におけるアウトソーシング先進事例調査」の 図書館の管理運営の事例	73

公共サービスの見直しの進め方

平成23年度以降の事業について、質の向上とコスト低減の2つの観点から、公共サービスの見直しを本格的に進める。

このため、来年6月までに対象事業の選定を行い、公共サービス改革基本方針を取りまとめる。主な対象分野は、以下のとおり。

(市場化テストの導入により効果が見込まれる分野)

1. 施設管理
霞ヶ関所在8庁舎、防衛省本庁舎等(※)一般庁舎の管理運営
自衛隊施設、国立大学法人施設の管理運営
2. 統計調査
郵送調査で事業者が対象の統計調査

(民間活用手法に改善が必要な分野)

3. 公物管理
道路、河川・ダム、空港施設等の維持管理
国有林の間伐
国営公園、国民公園、国立公園の維持管理
4. 財務局の普通財産の管理処分等業務
5. 米の売買管理
6. 防衛装備品の補給・維持

(官と民の仕分けが十分できていない分野)

7. 物品調達・管理業務、旅費業務
8. 警察通信関係業務
9. 供託
10. 国立大学法人の事務

(地方公共団体の市場化テスト)

11. 導入を促進するための積極的取組

※他に、総務省第2庁舎、財務局管理庁舎、税関管理庁舎、国税局管理庁舎を対象。

【公共サービス改革基本方針「別表」抜粋】

12. 国立大学法人関連業務

事項名	措置の内容等	担当府省等
国立大学法人関連業務への官民競争入札等の活用に関する検討	<p>○ 国立大学法人については独立行政法人制度と別途の制度を創設した趣旨を踏まえ、業務の特性に配慮しつつ、経営効率化の観点から、既に他の国の行政機関等において官民競争入札等の対象とされ、質の維持向上及び経費の削減が期待される施設の管理・運営業務、内部管理業務、試験実施業務、医業未収金の徴収業務等について、官民競争入札等を含む民間活用の一層の推進を検討する。</p>	文部科学省及び国立大学法人

事 務 連 絡
平成 22 年 1 月 19 日

国立大学法人〇〇大学財務担当理事 殿

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局参事官
内閣府公共サービス改革推進室参事官

官民競争入札等監理委員会国立大学法人分科会への出席に関して

平素より、当事務局の事務作業に御協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

貴学に対しては平成22年1月8日付事務連絡により官民競争入札等監理委員会国立大学法人分科会（以下「分科会」という。）への出席を依頼しておりますが、分科会における聴取事項及び用意して頂きたい資料は下記のとおりです。関係資料の作成及び当日の議論への御協力を御願い致します。

記

1 分科会の進め方

分科会は公開を予定。分科会の意見を含む議事要旨、議事録、配付資料はホームページに公表する予定。

2 聴取を予定している事項

(1) 効率化係数のルールにより運営費交付金が毎年削減されてきた中で、教育研究活動を充実するために貴学はどのように経営を効率化し、経費の削減及び収入の増大を図っているのか。

(2) 貴学の施設管理運営業務の民間委託の包括化と複数年化への方針は具体的にどのようなものか。また、包括化や複数年化が進んでいない部局はどこなのか、それへの対応方針はどうか。

(注) 施設管理運営業務を効率化するために、公共サービス改革法の下、各府省が霞ヶ関の庁舎、大学校等の教育・研究施設の管理運営業務の民間委託の包括化と複数年化を進めている。

(3) 貴学の図書館運営業務の民間委託の包括化と複数年化への方針は具体的にどのようなものか。

(注) 図書館運営業務を効率化するために、公共サービス改革法の下、経済産業省図書館、(独)日本貿易振興機構アジア経済研究所図書館等では業務の民間委託の包括化と複数年化を進めているほか、千代田区等の自治体図書館では包括的な民間委託の導入が進んでいる。

3 議論に際しての関係資料作成について

当日の議論に際しての基礎資料として、以下の資料の作成をお願い致します。

① 損益計算書の概要

添付の様式に、貴大学における平成 16～20 年度の損益計算書及び運営費交付金の交付額をもとに記載し、作成してください。

② アンケート調査票 I

別途送付する事務連絡「国立大学法人における公共サービスの改革状況に関する調査について（依頼）」で依頼するアンケート調査票 I について、各大学には平成 22 年 2 月 19 日（金）までの提出をお願いしているところ恐縮ですが、記載の上提出してください。

<上記 3 の資料の提出期限>

分科会開催日の 2 日前

<提出等方法・お問い合わせ>

関係資料のデータを、以下の連絡先（g.kanmin@cao.go.jp）までお送りください。また、本件に関してのお問い合わせについても以下の連絡先までお寄せください。

以上

【本件担当】

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

内閣府公共サービス改革推進室

上田 (Tel : 03-3539-2646)

阿部 (Tel : 03-5501-1663)

Fax : 03-3597-1310

E-mail : g.kanmin@cao.go.jp

参考配布先：文部科学省高等教育局国立大学法人支援課

事 務 連 絡
平成 22 年 1 月 19 日

国立大学法人〇〇大学財務担当理事 殿

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局参事官
内閣府公共サービス改革推進室参事官

国立大学法人における公共サービスの 改革状況に関する調査について（依頼）

平素より、当事務局の事務作業等に御協力を賜り、厚く御礼申し上げます。

去る第 55 回官民競争入札等監理委員会（平成 21 年 12 月 10 日開催）において、内閣府特命担当大臣（行政刷新）指示（公共サービスの見直しの進め方）（別紙 1）が示され、「国立大学法人施設の管理運営」及び「国立大学法人の事務」が見直しの対象とされました。

（参考）国立大学法人は、競争の導入による公共サービスの改革に関する法律（平成 18 年 6 月 2 日法律第 51 号）において「国の行政機関等」として同法の対象となっている。本年度の公共サービス改革基本方針（平成 21 年 7 月 10 日閣議決定）（以下「基本方針」という。）において、国立大学法人関連業務は官民競争入札等を含めた民間活用の一層の推進を検討することとされている。

本件に関し、内閣府公共サービス改革推進室は、「国立大学法人が経営改革を進める中で経費節減による教育研究活動の充実を図る」ことに資するとの観点から、全国立大学法人の施設管理運営業務及び図書館運営業務の民間委託の状況について調査し、その結果をとりまとめ、監理委員会国立大学法人分科会による意見聴取を踏まえて、本年 3 月中に内閣府ホームページにて公開する予定です。

つきましては、貴学に対してもアンケート調査を依頼することとなりましたので、御協力を御願い致します。別添の調査票Ⅰ及びⅡにご回答頂き、平成 22 年 2 月 19 日（金）までに回答票Ⅰ及びⅡを下記本件担当アドレスへ御返信頂きますようお願い申し上げます。

【本件担当】

内閣府官民競争入札等監理委員会事務局

内閣府公共サービス改革推進室

上田 (Tel : 03-3539-2646)

阿部 (Tel : 03-5501-1663)

Fax : 03-3597-1310

E-mail : g.kanmin@cao.go.jp

参考配布先：文部科学省高等教育局国立大学法人支援課

アンケート調査票 I

- 1 施設管理運営業務の委託状況
- 2 図書館業務の委託状況

※ 回答については、別紙回答票 I に記載ください。

1 施設管理運營業務の委託状況

(1) キャンパス（団地）別の敷地面積および建物延面積

大学のキャンパス（団地）毎の所在部局等、敷地面積、建物の延面積についてお答えください。（教職員の研修、学生の教育に日常的に利用している団地を記載することとし、回答票の回答欄が不足する場合は適宜欄を追加してください。）

(2) 施設管理運營業務に関する外部委託の状況

上記（1）のキャンパス（団地）毎の外部委託の内容に関し、回答票の欄の冒頭にキャンパス（団地）毎の通番号を付して、一つの契約毎に以下についてお答えください。

① 契約の具体的内容

ア 契約の業務内容

含まれる業務内容を以下の a～f の業務分類から選んで、回答票の欄の該当するものに○を付してください。

- a. 点検等及び保守
- b. 清掃
- c. 執務環境測定
- d. 施設警備
- e. 植栽
- f. 上記業務の全般の管理

イ-1 対象部局等

契約の対象がキャンパス（団地）一括契約の場合は「一括契約」と、一括契約となっていない場合には対象部局等を記載ください。

イ-2 対象外部局等

契約の対象となっていない部局等について記載ください。

ウ 契約期間

単年契約の場合は「単年」、複数年契約の場合は「○年○ヶ月」と記載ください。

エ 入札等の方法

以下の a～d から選んで、回答票の欄の該当するものに○を付してください。

- a. 一般競争入札（総合評価方式によるもの）
- b. 一般競争入札（総合評価方式によらないもの）
- c. その他競争入札（指名競争入札等）
- d. 随意契約

オ 契約金額

契約金額について記載ください。

② 契約の対象外の部局等の考え方や包括化等に関する考え方

ア 契約の対象外の部局等がある場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

イ 契約に際し、①アの a～f に掲げた業務を包括化した契約としていない場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

ウ 契約期間を複数年としていない場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

エ 随意契約としている場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

(3) 施設管理運営業務に関し外部委託していない業務について

上記(2)①アの a～f に掲げた業務について外部委託をしていない場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があれば、業務毎に a～f の番号を付してその理由を明記してください。

2 図書館業務の委託状況

(1) 本館、分館等の名称、所在キャンパス(1(1)で付した通番号を記載)、蔵書数、年間利用者数、業務従事者数についてお答えください。(回答票の回答欄が不足する場合は適宜欄を追加してください。)

(2) 図書館運営業務に関する外部委託の状況

外部委託の状況に関し、一つの契約毎に以下についてお答えください。

① 契約の具体的内容

ア 契約の業務内容

含まれる業務内容を以下の a~n の業務分類から選んでお答えください。

- a. 選書/発注業務
- b. 受入業務
- c. 目録作成業務
- d. 装備業務
- e. 索引作成業務
- f. 利用者対応業務
- g. 配架業務
- h. 閲覧環境整備業務
- i. 貸出業務
- j. 複写サービス業務
- k. 蔵書点検
- l. 製本業務
- m. 資料補修・劣化資料対策業務
- n. 図書館運営に関する統計資料作成業務

イ-1 対象となる館

契約の対象が全館一括の場合は「一括契約」と、一括契約となっていない場合には対象館を記載ください。

イ-2 対象外の館

契約の対象となっていない館を記載ください。

ウ 契約期間

単年契約の場合は「単年」、複数年契約の場合は「〇年〇ヶ月」と記載ください。

エ 入札等の方法

以下の a~d から選んで、回答票の欄の該当するものに○を付してください。

- a. 一般競争入札(総合評価方式によるもの)
- b. 一般競争入札(総合評価方式によらないもの)
- c. その他競争入札(指名競争入札等)

d. 随意契約

オ 契約金額

契約金額について記載ください。

② 契約の対象外の館の考え方や包括化等に関する考え方

ア 契約の対象外の館がある場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

イ 契約に際し、①アの a～n に掲げた業務を包括化した契約としていない場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

ウ 契約期間を複数年としていない場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

エ 随意契約としている場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があればそれを明記してください。

(3) 図書館運営業務に関し外部委託していない業務について

上記(2)①アの a～n に掲げた業務について外部委託をしていない場合、対外的に合理的な説明が可能な理由があれば、業務毎に a～n の番号を付してその理由を明記してください。

1 施設管理運營業務の委託状況

(1) キャンパス（団地）別の所在部局等、敷地面積、建物延面積

通番号	団地名	所在部局等	敷地面積 (㎡)	建物延面積 (㎡)
1				
2				
3				
4				
5				
6				

(2) 施設管理運營業務に関する外部委託の状況

① 契約の具体的内容

団地 通番号	ア 契約の業務内容	イ-1対象部局等 イ-2対象外部局等		ウ 契約期間	エ 入札等の 方法	オ 契約金額 (単位：円)
		イ-1	イ-2			
	a. b. c. d. e. f.	イ-1			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-2			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-1			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-2			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-1			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-2			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-1			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-2			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-1			a. b. c. d.	
	a. b. c. d. e. f.	イ-2			a. b. c. d.	

② 契約の対象外の部局等の考え方や包括化等に関する考え方

ア 契約の対象外の部局等がある場合の理由

--

イ 契約に際し業務を包括化した契約としていない場合の理由

--

ウ 契約期間を複数年としていない場合の理由

--

エ 随意契約としている場合の理由

--

(3) 施設管理運営業務に関し外部委託していない業務について

業務 番号	委託していない理由

2 図書館業務の委託状況

(1) 本館、分館等の名称等

本館、分館等の 名 称	所在キャンパス	蔵書数	年間利用者数	業 務 従事者数

(2) 図書館運営業務に関する外部委託の状況

① 契約の具体的内容

ア 契約の業務内容	イ-1対象となる館 イ-2対象外の館		ウ 契約期間	エ 入札等の 方法	オ 契約金額 (単位：円)
a. b. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n.	イ-1			a. b. c. d.	
	イ-2				
a. b. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n.	イ-1			a. b. c. d.	
	イ-2				
a. b. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n.	イ-1			a. b. c. d.	
	イ-2				
a. b. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n.	イ-1			a. b. c. d.	
	イ-2				
a. b. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n.	イ-1			a. b. c. d.	
	イ-2				
a. b. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n.	イ-1			a. b. c. d.	
	イ-2				
a. b. c. d. e. f. g. h. i. j. k. l. m. n.	イ-1			a. b. c. d.	
	イ-2				

② 契約の対象外の館の考え方や包括化等に関する考え方

ア 契約の対象外の館がある場合の理由

--

イ 契約に際し業務を包括化した契約としていない場合の理由

--

ウ 契約期間を複数年としていない場合の理由

--

エ 随意契約としている場合の理由

--

(3) 図書館運営業務に関し外部委託していない業務について

業務 番号	委託していない理由

アンケート調査票Ⅱ

- 1 就職支援、キャリア支援に関する業務について
- 2 リメディアル教育（高等学校課程の補修教育に限る）について

○ 回答については、別紙回答票Ⅱに記載ください。

1 就職支援、キャリア支援に関する業務について

(1) 業務の実施体制

業務の基本的な実施体制について、以下の区分毎に記載ください。

- ① 本業務に従事している職員の人数、予算
- ② 現状、本業務についてはどの程度外部委託をしているか、また、今後の外部委託予定について
- ③ 外部委託をしている場合は、具体的な内容について

2 リメディアル教育（高等学校課程の補習教育に限る）について

(1) 実施している科目毎に、実施状況について実施科目名、対象学生数、実施時間数を記載ください。（概数で可）

(2) リメディアル教育について、貴学におけるリメディアル教育の位置付け、方針及び各学部との連携に関する考え方について記載ください。

(3) 業務の実施体制について、以下の内容を記載ください。

- ① 本業務に従事している職員の人数、予算
- ② 現状、本業務についてはどの程度外部委託をしているか、また、今後の外部委託予定について
- ③ 外部委託をしている場合は、具体的な内容について

1 就職支援、キャリア支援に関する業務について

(1)業務の実施体制

① 本業務に従事している職員の人数、予算

--

② 外部委託の現状、今後の予定

--

③ 外部委託をしている場合の具体的内容

--

2 リメディアル教育(高等学校課程の補習教育に限る)について

(1)実施している科目毎の実施状況

--

(2)リメディアル教育の位置づけ等について

--

(3)業務の実施体制

① 本業務に実施している職員の人数、予算

--

② 外部委託の現状、今後の予定

--

③ 外部委託をしている場合の具体的内容

--

検討項目

「首都圏7大学の経営改善の取組状況及び

施設管理運営業務、図書館運営業務の現状と課題について」

1. 国立大学法人 東京学芸大学」

委員等のコメント

- 各種の施設管理業務を包括化して、コンソーシアムを組む大きな企業体に包括的に発注すると、最初は全体のマネジメント部分を上積みして見積価格を提示してくるので個別業務よりも高くなるものだが、企業側と費用削減のための直接交渉をきちんと行えば、当初の個別発注よりも低い価格に落ち着くもの。
- 施設管理業務の包括化・複数年度契約のメリットは、①費用を1割から2割削減できること、②全体の事務の流れとそのマネジメントの仕方が明らかになり効率的な管理が可能となること、③個々の職員にコスト意識が芽生えること。
- コピー機のレンタルの一括発注は費用削減効果が大きいし、さらにコピー機（物品）の調達から「コピー機能（役務）の調達」へと根本的に契約内容を変えて効果をあげた事例もある。貴学では既に行っているのか否か？
- 私立大学の経営の場合、付属の小学校等の経営改革を行うと大学全体の経営改善に効果が出るが、国立大学の場合も付属の機関の経営努力が大学の経営改善につながる仕組みをつくることはできないのか。
- 「教育系大学は、総人件費の抑制を求めると、生徒数相応の教師が必要な付属学校の人件費の削減が困難なために大学本体の人件費を更に削減しなければなくなる」という問題を抱えている」との説明は理解する。
- 国立大学法人として経営改革を行うためには、経営協議会の活性化が不可欠である。また、そこにビジネスのわかる人が入ると改革が進む。
- 経営改革には内規の見直しの視点も重要。東京大学の経営改革の際に、改革を行おうとすると「内規があるのでできない。」と職員にいわれることがあった。だが、その内規の中身の多くは法人化前と同じもので、法人化前はきちんと法律の根拠があったものの、法人化後は法律の根拠のない内規にすぎないということもよくあった。
- 「官公需についての中小企業の受注の確保に関する法律」は、中小企業が包括

化契約のコンソーシアムの一部である場合も中小企業の参加を実績としてカウントしてくれるのかを確かめる必要がある。国鉄改革の際には、当局が経営危機に直面した国鉄にコストの高い中小企業の受注を義務付けようとしたことに対して異議を唱えた前例があるので、大学も経営状況が厳しいのであればその旨を当局に明確に伝える工夫も考えた方がよいのではないか。

- 「中央省庁の少額の随意契約の上限が 100 万円であることに對し、貴学の上限が 500 万円であるのは見直しが必要ではないか」という内閣府の指摘に対し、合理的な理由があるのであれば明確にした方がよいのではないか。
- 「エレベーターの保守契約をメーカーと行うのは是正すべきでは」という内閣府の指摘に関しては、メーカーは必ずメーカーが管理した方が安全である、と大学の契約担当者に主張してくる。契約担当者は事故の際の責任問題を恐れるので、最終責任は担当者にではなく大学にあることを明らかにして担当者の負担に配慮すること、メーカーも入れた一般競争入札とすることが重要であり、そうすれば価格は下がるもの。
- 清掃業務等が個別に単年度契約となっているのは一括した契約を検討すべきではないか。
- 図書館業務については、「利用者の教育」機能等としてすべての業務に大学としての専門性を求めるのではなく、大学固有の維持すべき機能を選別すること、また、正規職員が行うべきとしている業務は本当に民間にノウハウが無いのかを確認することが重要。
- 大学施設を外部企業や試験、映画等の撮影等に貸し出す試みはどの程度行っているのか。
- 飲料販売機の設置が複数の企業で行われている場合は大学に何のメリットもない。一旦、すべての関係をキャンセルし、一括導入の入札を行うべきである。入札では大学側から様々な飲料等の要求も可能であるし、企業側が契約更改の場合の資金提供等を申し出てくることもある。生協との関係が問題となる場合は、生協を入札に参加させることも考えられるのではないか。
- 教育関係の大学としては寄付金等収益が大きいがどのような努力がなされているのか？
- 教育研究の充実が重要な一方で、人件費や一般管理費が増大し、運営交付金も見直し対象となる厳しい環境の中でご苦労されているが、これからも経営の効率化のための見直しを進めていただきたい。

検討項目

「首都圏7大学の経営改善の取組状況及び

施設管理運営業務、図書館運営業務の現状と課題について」

2. 国立大学法人 一橋大学

委員等のコメント

- 通常、大学運営においては学部自治が優先しがちであるが、学部の壁を越えた一括契約が進んでいることは非常に先進的事例であり、模範である。先進的な経営改善を更に進めていただきたい。
- 多くの寄附金を集め、大学の規模からしても非常に大きな基金を設けているのが顕著であるが、どのように集めているのか。
- ハーバード大学等海外では多額の寄附金を「基金」として運用し、その収益で様々な活動を行っているが、日本の国立大学法人の場合、法人法上そのような「基金」の位置づけがなく、法人化してもなお資金運用の自由度が小さい。貴学のような「基金」に関しては、より自由な運用が可能となるよう制度の見直しが必要ではないか。
- 平成19年度の委託契約に際し、業務を包括化したところ割高になったとのことであるが、民間事業者も当初は管理的経費を多く見積もり高額になることが考えられるものの、「さらにもう一度」と相手を揺さぶって個別経費をチェックする等の業務仕様の工夫により、安価な契約とすることは十分可能である。さらなる検討が必要ではないか。
- ソーラー・パネルの設置は体育館等設置場所を拡大すると長期的に節約となるものではないか。
- 図書館業務の外部委託の期間が単年となっている理由が、毎年違う学年暦に対応する必要があるためとのことであるが、開館日数などの基本的な仕様で契約した上で、毎年休館日を設定するなどの対応により、複数年契約は十分可能であり、検討すべきではないか。
- 夏休みや日曜日等に試験、企業や映画撮影に施設を貸し出す取組はどの程度行われているのか。
- 神田、小平において同じ建物、同じ敷地に所在する他機関との共同契約が行われているが、これらをさらに進めて、他の機関や他の業務にも拡げることが可能ではないか。
- 「中央省庁の少額の随意契約の上限が100万円であることに対し、貴学の上

限がそれを上回る場合は見直しが必要ではないか」という内閣府の指摘に対し、合理的な理由があるのであれば明確にした方がよいのではないか。

- 経営の効率化に関し、多くの先進的な取組を進められている。大学の教育研究を充実させるためにも、市場化テストの手法も含めて、これらの先進的取組を検討、推進頂きたい。

検討項目

「首都圏7大学の経営改善の取組状況及び

施設管理運営業務、図書館運営業務の現状と課題について」

3. 国立大学法人 お茶の水女子大学

委員等のコメント

- 施設管理業務の包括化を検討した結果、「管理経費が上乘せされ割高となるとの結論を得た」とのことであるが、一度、専門の業者入れて、個々の事務に「先生」ではかけられないプレッシャーでコストカットの指示をだしてもらって整理すると、次回からは大幅なコストカットが実現する。必ずコストダウンできるはずなので、もう少し研究された方がいいのではないか。
- 施設管理業務の包括化発注については、業務のまとめ方によっては高くつく場合もあるが、いろいろと経験を積むことにより、効率化が図れるのではないか。
- 施設警備については、一定の評価基準を超えた場合は翌年度以降も引き続き契約を行っているとのことであるが、これでは複数年度契約のメリットが出ない。調達改善は、まず規模のメリットを活かすことと競争が機能する環境を整備することが必要。複数年度契約は契約規模を大きくするひとつの手段であり、法人化により債務負担行為という予算上の制約から脱した点を活用すべきだ。
- エレベーターの保守などの保守点検業務については、設置メーカーは安全性を売り込んでくるが、メーカー系の保守会社のみが安全性を確保できるとは限らない。
- 保守点検業務の選定基準に「官公庁等への実績」を入れると新規参入を阻害してしまう。施設管理は市中のビルと変わらないはず。
- 随意契約の少額基準が500万円というのは高すぎるのではないか。随意契約を行なう具体的な理由が正当化できることが重要。金額基準以下の場合には複数者からの見積もりをとっているといっても、いつも同じ業者の見積もりでは意味がないので競争させる工夫が重要。
- 仕様書の中には、新規事業者が参入しづらい項目が入っている場合が多いので、仕様書の中味を点検する必要があるのではないか。
- 営繕コストについて、業者が固定していることが多いので厳しくチェックを

すると削減できる場合が多い。経営協議会のメンバー等外部の人で建設関係のコネクションのある人に相談するとかなり予算の削減が可能なので、活用してみてもどうか。

- 教室等の学会や試験等への貸出しはどの程度の収益となっているのか。館山や志賀高原の施設の外部利用が進んでいる点は評価する。
- 図書館運営業務の効率化を考える場合に、「教育研究と密接している業務」ということを大前提としてしまうと、それ以上民間委託の議論ができなくなる。教育研究との密接度を個々の事務ごとに整理することが重要。
- 飲料販売機の業者を見直す公開入札で1社に絞ると大幅に収入が増加する。生協との関係の問題はあるが、1社となると契約金を受け取れるし、1本あたりのマージンも増加し、また、希望する他者の製品も置いてくれる。
- 経費の節減は1校のみで行なうことには限界がある。他大学と提携して行えば、規模のメリットが得られるので、特定の分野でやれるものがないか、検討してみてもどうか。
- 運営費交付金が厳しく削減される中で、一般管理費を削減していくことは重要なこと。その手法として、公共サービス改革法の民間競争入札の活用も考えられるのではないか。効率化して削減できた分、教育研究費にも充てられるのではないか。

検討項目

「首都圏7大学の経営改善の取組状況及び

施設管理運営業務、図書館運営業務の現状と課題について」

4. 国立大学法人 東京医科歯科大学

委員等のコメント

- 診療報酬の未集金の徴収についてはどのような工夫を行なっているのか。外部委託による効率的な回収が行なえているのか。
- どの大学も大学独自の特殊性を主張する傾向にあるが、どこまで特殊なのか、また、特殊だと対外説明が可能なのか、を整理することが大事。全体を病院と病院以外を区分し、病院でも、どの部分が特殊なのか、一般化できない限度はどこなのかを見極めることが重要。それを見極めた上で一般化できるものについては、契約の統合をできるもの、規模のメリットを活かせるものもあるのではないかと。その上でどこまで競争入札が可能なのか、効率化を図る上で市場の競争原理を働かせることが可能なのかを検証することが重要ではないか。
- 少額の随意契約の上限が500万とのことだが、業務の特殊性から随意契約が必要なものについては、大学の意思として主張すべき。ただし、中央省庁の上限が100万円であることと比べると大きすぎるのでどのように見直すのかを検討する必要がある。
- 会計規則に従うとしても、国立大学法人化前と同様の会計規則のままで、法律上の根拠を失っている規定も多いのではないかと。法人化されたことに伴い、内規を見直すべき部分もあるのではないかと。
- 大学設備の基準についても文部科学省が策定した全国一律の基準のままでいいのか、大学独自の観点から見直すことも検討が可能ではないかと。
- 経営協議会からはどのような指摘があるか。外部意見を活用して営繕や改築にメスを入れることにより、改善できる部分があるのではないかと。
- 調達形態を変えても実施する業者が固定的なケースもある。担当者は「他の業者が応札してくれない。」というであろうが、工夫して乗り越えるべき課題である。随意契約のケースで、競争させるために見積り合せをする場合でも、常に「新規業者が入る可能性がある」という形にすると価格が下がる。大学が示す仕様書から、実質的に新規業者を排除してしまう表現を削除することが必要。

- 見積り合せに新規業者が参入することで、2割から3割程度コストが下がった事例もある。新規参入者が見つからない場合に銀行に相談すれば、複数の同業者が見つかる場合があるので、事前勧誘は問題があるが、様々な情報収集が可能となる。
- その他経常収益が上がってきている理由は何か。
- 資金運用で成果が上がっている理由は何か。
- 試薬の調達費用について、個々の医師が個別購入している場合はかなりの金額になるのではないか。試薬の調達についても、個別ではなく一括で調達することにより、相当の効率化が可能。個々の医師が特定メーカーの特定試薬にこだわるであろうが、幅広い商品を取り扱う業者が間に入れば一括調達が可能となる。
- 国立大学法人評価委員会から随意契約の見直しが進んでいないという指摘がある。
- 運営交付金が削減される中で教育研究を充実させるために、「難しさ」をやらぬ理由にはせず、どうすればできるのかを考える方向で検討し、経営効率化を推進いただきたい。

検討項目

「首都圏7大学の経営改善の取組状況及び

施設管理運営業務、図書館運営業務の現状と課題について」

5. 国立大学法人 東京大学

委員等のコメント

- 施設管理の契約の包括化や複数年度に取り組む姿勢を高く評価。
- 医学部附属病院の改革がこの5、6年でかなりの成果をあげて収益が明らかに改善しているが、具体的には何が功を奏したのか。
- 診療報酬の未収金の徴収についてはどのような工夫を行なっているのか。外部委託による効率的な回収が行なえているのか。
- 寄付金にかなり努力され、金額も大きいはまだ増える見込みなのか。また、どのような使用方法を想定しているのか。
- エレベーターの設備保守業務については、メーカーは安全性を売り込んでくるが、合理的な理由がある随意契約、また、一部を少額随意契約としていることの原因は何か。包括契約化するなどの価格交渉は十分に行なえているのか。
- 医学部附属病院の清掃業務の契約が2本に分かれている理由は何か。数年前に貴学の調達改革を行なった際には早期の結果が重視されたため、病院は対象外とされた経緯がある。病院清掃を研究棟と入院棟に分けて契約している現状はそれ以前の状況を継続しているだけのものではないのか。
- どの大学も大学独自の特殊性を主張する傾向にあるが、どこまで特殊なのか、また、特殊性について対外説明が可能なのか、を整理すること、どの部分が特殊なのか、一般化できない限度はどこなのかを見極めることが重要。特に運営交付金の制約がある中で、交付金予算の配分方法も簡単には変更されない。新規事業等をはじめするためには、既存の経費の削減や予算の配分方法等について根本的な見直しを検討せざるを得ないのではないのか。
- 図書館業務の契約がすべて単年度の随意契約となっているのは見直しが必要。大学図書館の研究との関連性を強調するだけでなく、まずは各従業員が現状どのような業務をどの程度実施しているかを把握し、どの業務なら外部委託が可能かを考えていくことが重要。
- 図書館の利用のされ方、学生や時代の変化に対してどのように対応しようと

考えているか。

- 複数年契約を進めている中で、駒場キャンパスの清掃や警備が単年度のままであるが、包括化や複数年度の契約化など見直しが必要。
- 少額の随意契約が認められる上限が、法人化の際に省庁と比べて引き上げられたことに関し、貴学は「1000万円が上限なのは事実だが、500万円超のものは複数の見積合わせを実施している、金額が引き下げられれば事務が煩雑となり定員等が削減される中では職員が業務で対応できなくなる」と主張しているが、他の中央省庁や独立行政法人と比べて大学の経費等の削減が特に大きい状況にはなく、また、事業規模や定員が大きな貴学は他の大学からも最も余裕があるとみなされている中では、貴学の主張は、納税者に対して説得力のあるものとはいえない。
- 電力費用をかなり削減されているとのことだが、費用を削減できた具体策は何か。
- 損益計算書における人件費が高額となっているが、その理由は何か。教員や職員の給与水準は他大学と比べて高くはないのか。
- 大学生協は、「大学から業務を委託されている」ことを理由に固定資産税が免除されてきたが、現在は様々な業務が民間委託される中で、大学生協は特別な存在とは看做すべきではなく、競争する業者のひとつと取り扱うのが適当。生協との関係が業務委託とするならば、競争入札にかけることもなく従来どおりというのは、どのような考え方によるものか。生協の行う食堂事務等も民間業者との競争の中で委託しなければサービスも向上しない。
- 教育研究の充実が重要な一方、運営費交付金が削減される厳しい環境の中でご努力されているが、更に経営の効率化に取り組んでいただきたい。

検討項目

「首都圏7大学の経営改善の取組状況及び

施設管理運営業務、図書館運営業務の現状と課題について」

6. 国立大学法人 東京工業大学

委員等のコメント

- 施設管理運営業務について、貴学では単年度契約のものが多く、複数年度契約をすれば民間参入が容易となり、決裁手続も減る等合理化できるのだが、単年度契約をしている理由はあるのか。
- 複数年度契約を行っているものがすべて随意契約なのは問題。現段階で来年度に一般競争で複数年度化を検討しているものはいくつあるのか。
- 貴学が施設管理業務の包括発注に関して「入札不調、請負者の債務不履行等が生じた場合に契約に係る全ての業務に支障が起こり、教育・研究に多大な被害を及ぼす」おそれを懸念する旨言及しているのは、受注する企業側の現状について十分な情報収集ができていないため。
- 契約担当者が、大学が法人化される前と同様、単に「予定価格など契約関係書類の作成」することのみが仕事である体制を続けていると、受注側がどのような発注の形態を好むのかなどの情報収集や、施設管理業者の受注の現状の勉強ができない。世の中の業界の動向を知らずに「リスクがある」というのは不毛な議論。
- エレベーターの保守点検業務については随意契約となっているのは理由があるのか。
- 点検等及び保守契約を随意契約で行なう場合に、契約金額の妥当性を検証できているのか。横の比較などの削減の努力を行っているのか。また、点検等及び保守契約以外に、随意契約は行っていないのか。
- 少額の随意契約が認められる上限が、法人化の際に引き上げられたことに関し、「金額が引き下げられれば事務が煩雑となり定員等が削減される中では業務ができなくなる」と本日前半に東京大学が主張したが、他の中央省庁や独立行政法人と比べて大学の経費等の削減が特に大きい状況にはないので、納税者に対して説得力のある意見とはいえない。
- 50万円以上の契約については、複数業者から見積合わせをしているとのことだが、いつも同じ4社や5社から見積もりを取っているようであれば競争原

理は機能しなくなる。常に新規事業者が参入してくる体制にしないと価格は下がらない。新規事業者が見積りに参入しているかなどをきちんとモニタリングをしなければ実質的な効率化が図れない。そのような契約の監査にも十分に手が行き届いているのか。

- 各種の施設管理業務を包括化発注すると、最初は全体のマネジメント部分を上積みして見積価格を提示してくるので個別業務発注よりも高くなるため、引下げ交渉で摩擦も起こる。だが、包括化の過程で、各業務の流れが明らかになり、また、業務の見直しで長い目で見ればコストカットが実現する。必ずコストダウンできるはずなので、もう少し研究された方がいいのではないか。
- 運営費交付金が厳しく削減される中で、一般管理費等を削減していくことは重要なこと。その手法として、公共サービス改革法の民間競争入札の活用も考えられるのではないか。これからも経営の効率化のための見直しを進めていただきたい。

検討項目

「首都圏7大学の経営改善の取組状況及び

施設管理運営業務、図書館運営業務の現状と課題について」

7. 国立大学法人 政策研究大学院大学

委員等のコメント

- 大学院大学としてユニークな性格の大学。教授陣、職員、大学院の生徒数やその内訳はどのようになっているか。
- PFIで施設整備を行い13年の施設管理の契約を行なっているのは国立大学でも先進的な事例。受託事業者やそこに投資した企業の構成はどのようになっているか。
- 損益計算書で平成20年度の「寄付金等」が急増しているが、その内訳は何か。
- どのような経緯でPFIを選択したのか。文部科学省がPFIを選択したのか、大学側もその決定に関与したのか。
- PFIの契約の見直し条項はどのようになっているか。
- 国立大学法人評価委員会による平成20年度の評価結果においては、大学院の学生の充足率が90%とあるが、100%を割込んでいる原因は何か。
- 同評価結果では、随意契約の見直しが目標に達成しておらず遅れているとの指摘がなされているが、どのように考えているか。
- 物品調達等の効率化を行なおうとしても、1つの大学だけでは発注の規模が小さく、事業者が複数応札して価格を低下させるメリットがなかなか見込めない。そのような場合は、同一地域の他の大学と連携してパッケージで調達することで、効率化をはかることができるのではないか。
- 13年間の施設管理運営業務の契約金額 22 億円とあるのは、維持管理業務のみの金額か。
- 今後、情勢がますます厳しくなることが予想されるため、さらなる効率化を推進頂きたい。

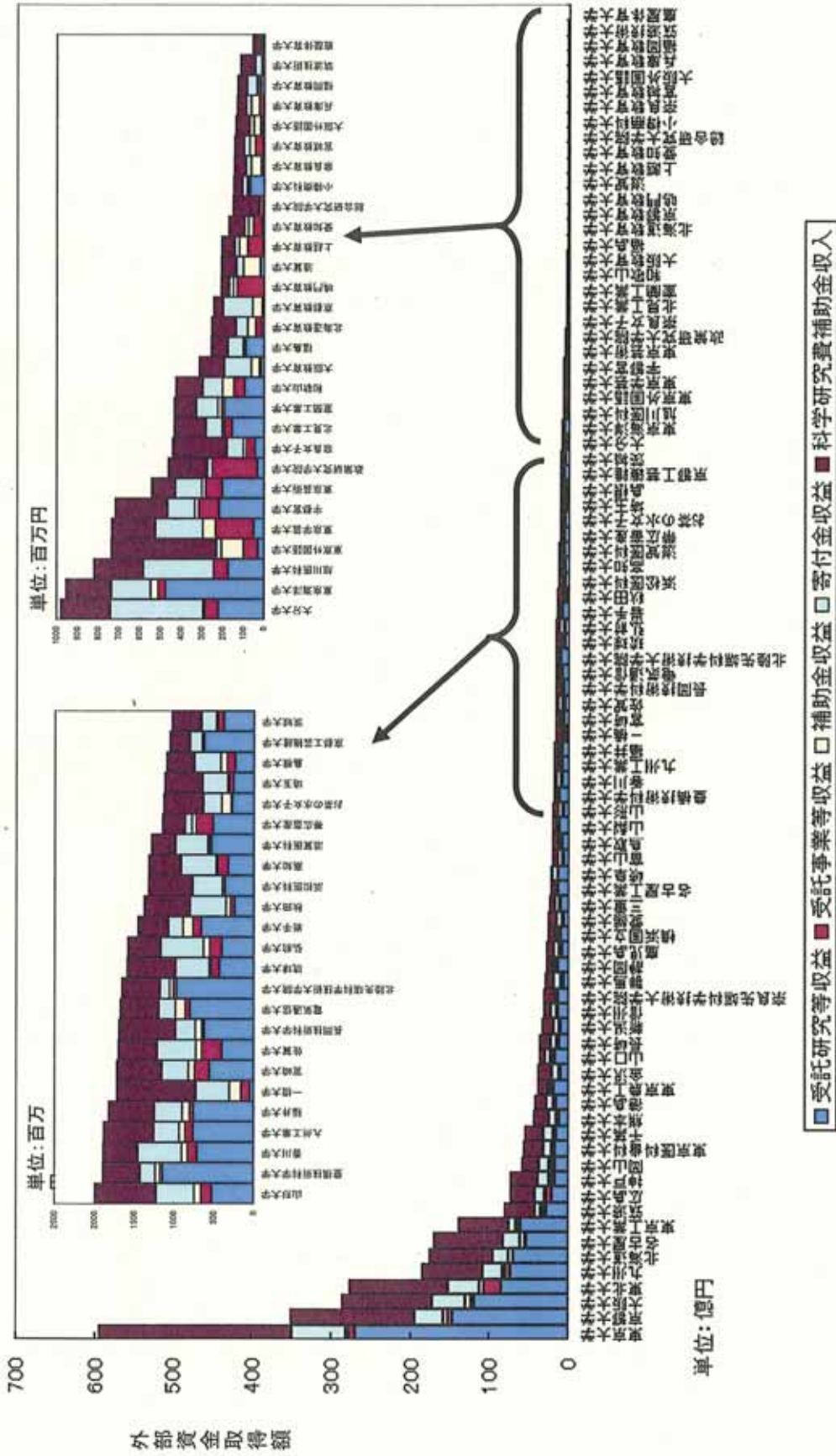
国立大学法人(全法人)の損益計算書の概要

(公表データを元に監理委員会事務局でまとめ)

単位：億円

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

平成18事業年度・大学別外部資金等取得額及びその内訳



国立大学法人 宮城教育大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

現在、当大学においてアウトソーシングしている業務は以下の通りである。

- ◆ボイラー運転
- ◆学内の警備
- ◆付属小学校の給食

(2)アウトソーシングの範囲について

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

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

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

- ◆付属学校の給食
付属学校の給食室における給食の調理業務
給食に関しては、給食事業者側の工場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。

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

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

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

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

(2) 落札者の評価方法

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

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

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

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

(2) 人員削減

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

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

(3) その他

その他、特に得られた効果はない。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

- ① 企業側との連絡体制を密にする

(2) 講じている場合のその内容

- ① 企業側との連絡体制を密にする

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

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

国立大学法人 福島大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

当大学においてアウトソーシングを活用している業務は、

- ①エレベーター保守管理業務
- ②電気及び機械設備運転管理業務

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

- ①エレベーター保守管理業務

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

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

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

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

②電気及び機械設備運転管理業務

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

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

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

- ①エレベーター保守管理業務

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

【委託先及び年間費用】

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

②電気及び機械設備運転管理業務

⇒機器の運転・停止、異常点検、機器の動作確認

【委託先及び年間費用】

- ◆太平洋ビルサービス・・・・・・・・約3,400万円

(3)実施フロー

- ①エレベーター保守管理業務

①カゴ内の設備点検

⇒カゴ内の設備で破損箇所がないか、照明は点灯しているかなどの確認を行う。

②非常用装置・非常通報装置の動作確認

⇒ドアの開閉制御装置、地震感知装置、非常通報装置を作動させ、異常がないかを確認する。

③ワイヤー点検

⇒ワイヤーに破損箇所や弛みがないかを確認する。

②電気及び機械設備運転管理業務

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

一般競争入札に関しては以下ような手順となる。

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

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

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

(2)落札者の評価方法

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

4. 効果

(1)サービスの質の向上

①エレベーター保守管理業務

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

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

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

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

②電気及び機械設備運転管理業務

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

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

(2)人員削減

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

(3)その他

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

かったが、アウトソーシングするようになって、ほとんど聞かなくなってきた。

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

アウトソーシングにおいて実施している工夫は以下の通りとなる。

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

(2)購している場合のその内容

①保守管理業務をメーカーに直接委託

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

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

②業務報告書のプロフォーマット化

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

6. 今後の課題

(1)今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

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

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

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

国立大学法人 奈良教育大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

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

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概々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㈱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。

<教職員の宿舎管理>

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

(3)実施フロー

実施フローについては、各業務とも以下の通りであり、単純なものとなっている。

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

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

入札に関する概要は以下の通りである。

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

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

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

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

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

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

(2) 落札者の評価方法

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

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

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

(2) 人員削減

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

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

(3) その他

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

一方で、シルバード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。機密性の保持は出来ているなど大きな問題点は抱えていない。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学はアウトソーシング実施に当たって、以下の取り組みを行っている。

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

(2) 雇している場合のその内容

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

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

国立大学法人 佐賀大学

1. 対象者プロフィール

- 法人名： 国立大学法人 佐賀大学
- 所在地： (〒840-8502) 佐賀市本庄町1番地
- 連絡先： 0952-28-8113
- 連係員数： 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、これらのシステムを大部分を NIT 九州へ委託するしている。

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

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

(2) アウトソーシングの範囲について

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

(3) 実施フロー

システムを導入し、運用する部分に関して、特に実施フローは無い。

(4) 官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

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

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

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

(2) 落札者の評価方法

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

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

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

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り、認証などを統一化することが可能になっており、利便性が向上したと言える。

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

理なども組み込んでいく考えである。

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

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

(2) 人員削減

特に人員削減の効果は出ていない。

(3) その他

その他、特に効果として出ているものはない。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

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

(2) 購じている場合のその内容

◆ 広範囲のシステムを統合してアウトソーシングする。

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

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

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点、課題点を整理する

現在までに、特に問題となっている点はない。

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

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

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

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

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

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、国際化学部、理学部、情報理工学部、情報通信学部、工学部、情報デザイン工学部、芸術工学部、産業工学部、開発工学部、海洋学部、生物理工学部、農学部、体育学部、医学部、健康科学部
- 取材対象者： 伊勢原事務部 伊勢原用度管理課
日本フアシリテイ・ソリューション㈱ エネルギーマーセンター、営業部
山王総合㈱ 東海大学病院支店

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

病院の機能が停止するというリスクを抱えていた。

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

(2) アウトソーシングの範囲について

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

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

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

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

(3) 実施フロー

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

(4) 官民の役割分担について

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

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

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

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

- ① 公募・・・当大学のHP及び学内掲示板へ、入札実施の旨を明記した文書を公告。
- ② 仕様書の交付・・・当大学が求めるエネルギー関連施設の建設及び管理運営の業務範囲や、業務を実施するに当たって必要な資格・要件を仕様書としてまとめ、入札参加希望者へ配布。
- ③ 提案書の提出・・・仕様書に記載されている内容に即した提案、過去の実績、当案件の関連業務において過去に発生した問題点・課題点などを明記した提案書を提出させた。
- ④ 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。
- ⑤ 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。
- ⑥ 入札・・・選考を通過した企業による価格入札を実施。

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

(2) 落札者の評価方法

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

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

(2) 人員削減

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

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

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

(3) その他

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

①定期的にミーティングを開催

(2) 講じている場合のその内容

①定期的にミーティングを開催

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

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

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

学校法人 神奈川大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

(2)アウトソーシングの範囲について

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

(3)実施フロー

神奈川大学のアウトソーシングの実施フローは下記の通り。

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

入札は実施していない。ただし、合見見積書を取っている。

(2)落札者の評価方法

各社の見積書の中から、もっとも安いところを選んで委託。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

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

(2)人員削減

丸紅コミュニケーションへの一括委託は、職員の増員抑制に貢献している。

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1)アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

(2)講じている場合のその内容

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

6. 今後の課題

(1)今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

スポーツ施設と同様。

株式会社 明大サポート

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

明大サポートが明治大学から受託している業務は下記の通り。

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

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

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

(3)実施フロー

明大サポートの業務フローは下記の通り。

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

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

明治大学から受託している業務の多くは随意契約によるもの。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、明治大学は合見見積書を取ることもある。

(2)落札者の評価方法

合見見積書となる場合、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。施設管理の場合には年間契約など、長期的な業務となるので会社としての独立性を保持することは、収益性の獲得や表業務での行ないやすさの点で企業を維持していく上で重要である。

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

株式会社 エイチ・ユー

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1) アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

当社が法政大学から請け負っている主な業務は次の通りである。

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

(3)実施フロー

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

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

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

(2)落札者の評価方法

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

4. 効果

(1)サービスの質の向上

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

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

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

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

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

(2)人員削減

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

(3)その他

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1)アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

(2)購じている場合のその内容

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

6. 今後の課題

(1)今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

株式会社 エス・エフ・ユー

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

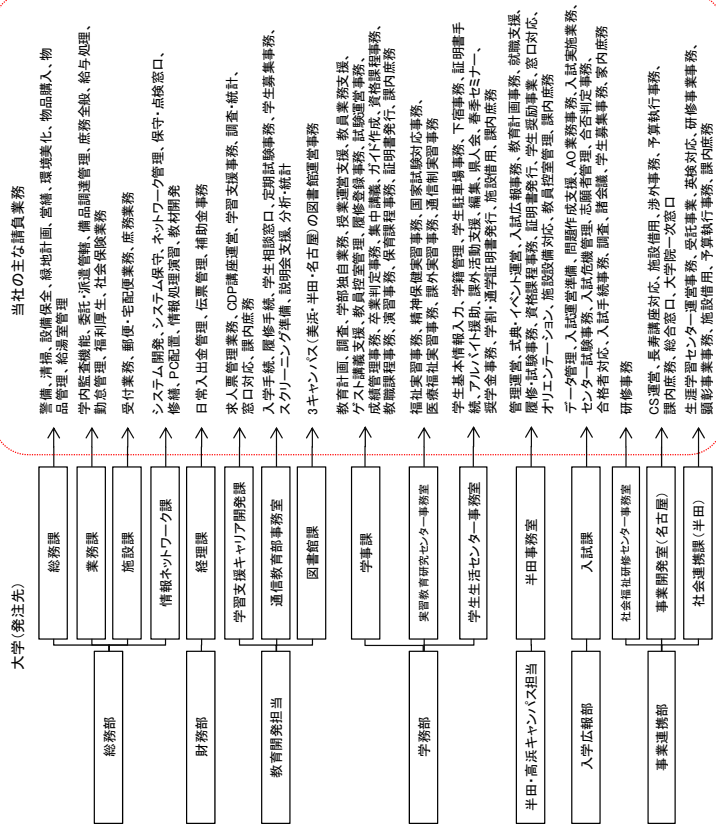
そこで内部改革の一貫として日本福祉大学が行ったのが当社の設立である。

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

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



(3)実施フロー

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

日本福祉大学から請負っている業務は、すべて随意契約となっている。

(2)落札者の評価方法

随意契約であるため、落札者の評価方法は特にならない。

4. 効果

(1)サービスの質の向上

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

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

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

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

(2)人員削減

職員数と大学の総支出に占める人件費の割合の推移は次の通りである。

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

単位：人、%

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

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

(3)その他

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

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1)アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

(2)講じている場合その内容

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

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

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

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

6. 今後の課題

(1)今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

株式会社 サギタリス企画

1. 対象者プロフィール

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

53

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

例えばキャンパス内の清掃業務一つ取っても、削る部分が多く、頻度の見直しから行なう必要があった。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指した業務に集中しているため、大学側と連携を取り、学内の環境向上を目的として業務を遂行している。
なお、施設管理（清掃・警備など）業務の実施フローは以下の通りである。

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

京都産業大学から請け負っている業務は全て随意契約となっている。

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

委託先は入札により選定しており、その手順は以下の通りである。

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

(2) 落札者の評価方法

随意契約であるため、落札者の評価方法は特でない。

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

(2) 人員削減

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

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

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

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

(3) その他

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

(2) 購じている場合のその内容

当社は大学からの出向職員を中心としているため、外部委託先と大学の間に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。

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

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

国立大学法人の役務等の契約における一般競争入札について

(単位:[金額]百万円)

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

(注1)各大学の金額は百万円以下を切り捨てた数字である。

(注2)各大学の順位は各大学の一般競争入札の割合を基に順位付けしている。

国立大学法人の役務等の契約における契約の複数年度化について

(単位:[金額]百万円)

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

(注1)各大学の金額は百万円以下を切り捨てた数字である。

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

国立大学法人の役務等の契約における随意契約少額基準について

(単位:万円)

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

(注)各大学のHP等により、内閣府が作成したものである。

随意契約における少額基準の比較

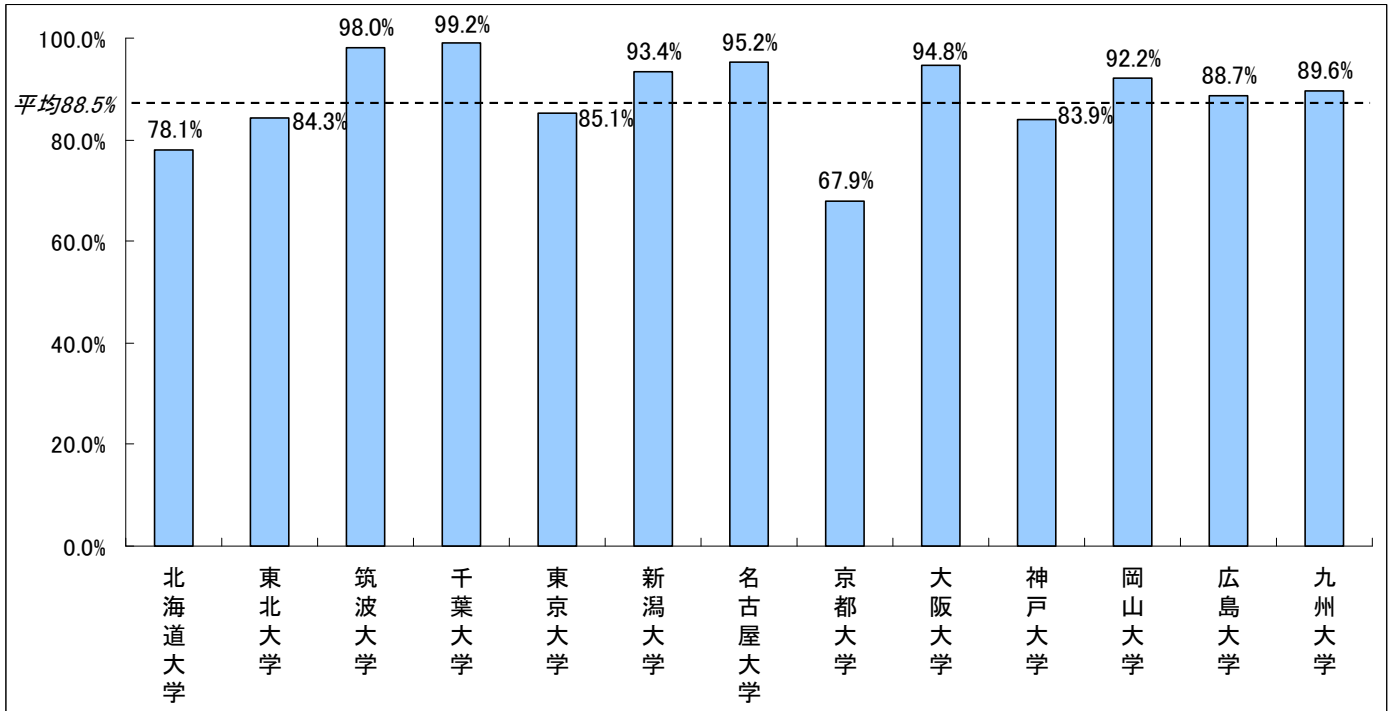
【単位：万円】

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

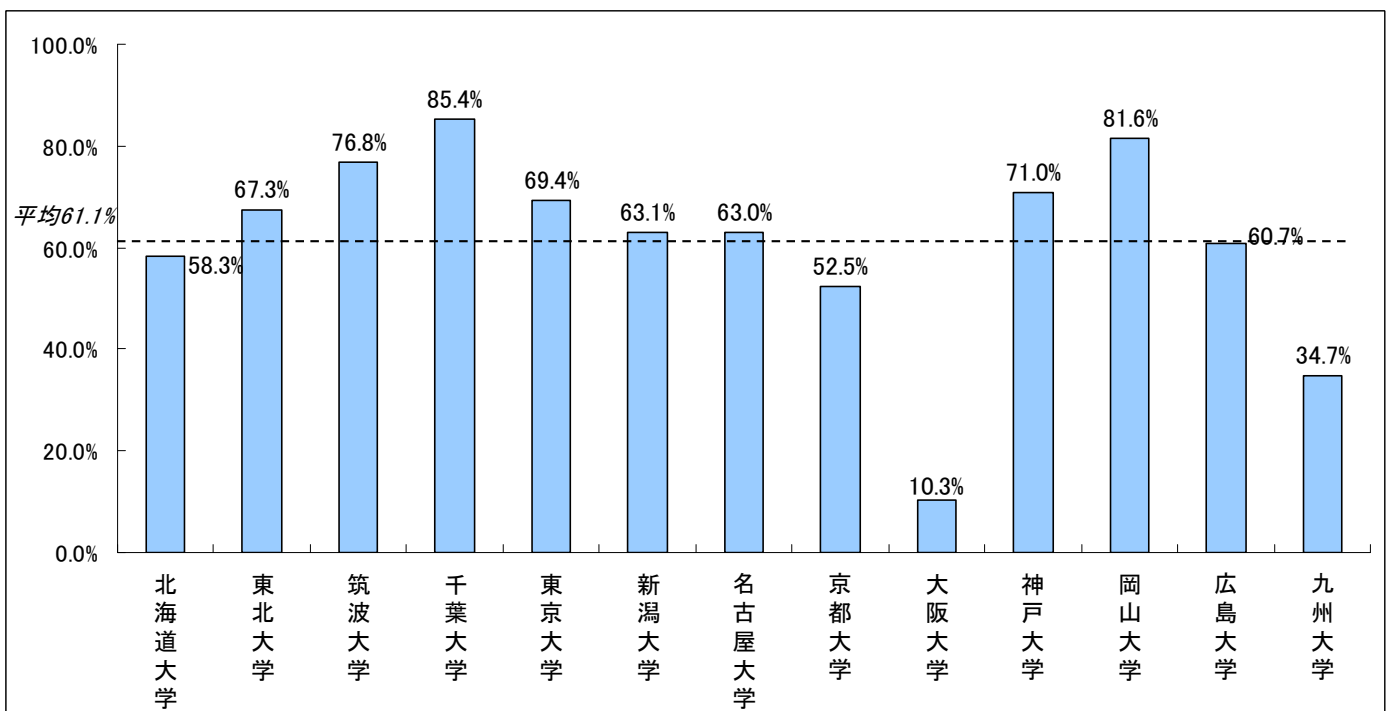
国立大学法人の役務等の契約における一般競争入札、契約の複数年度化について
 (国立大学法人評価委員会による財務上の分類別の実績)

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

①一般競争入札の割合

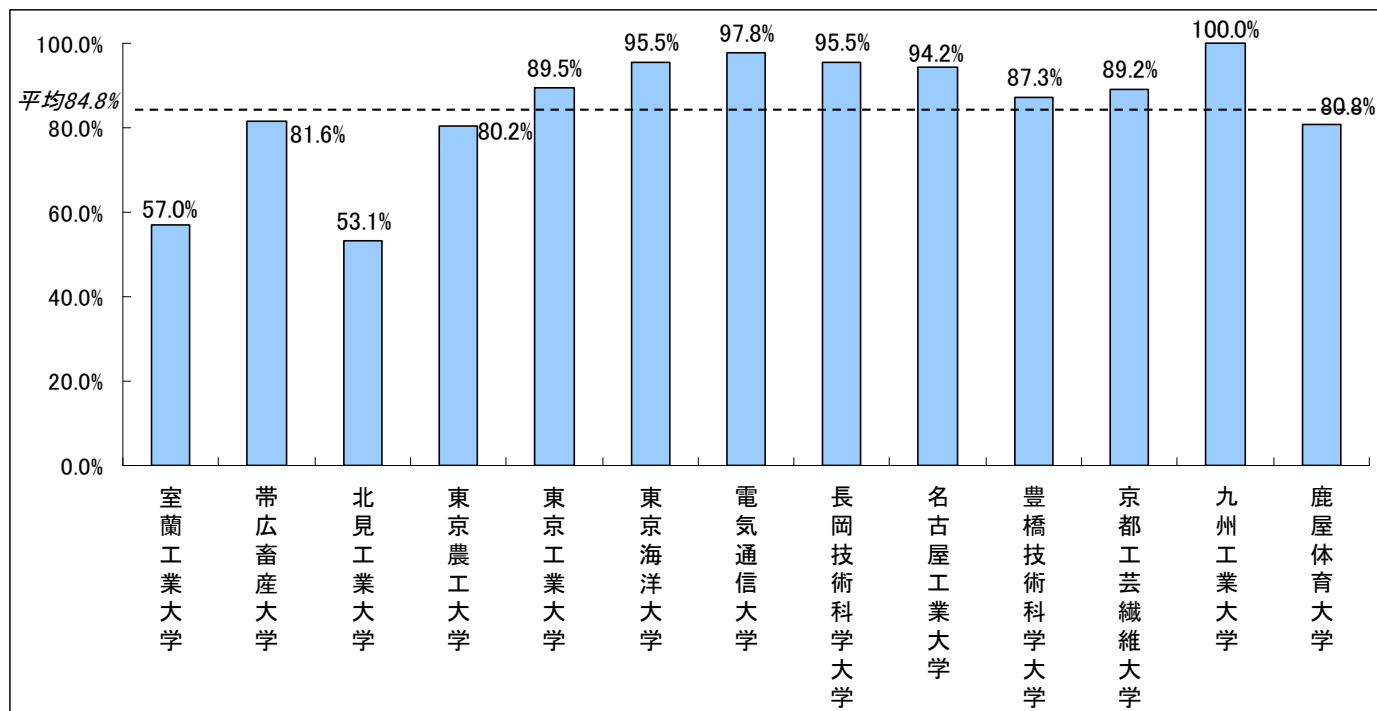


②契約の複数年度化の割合

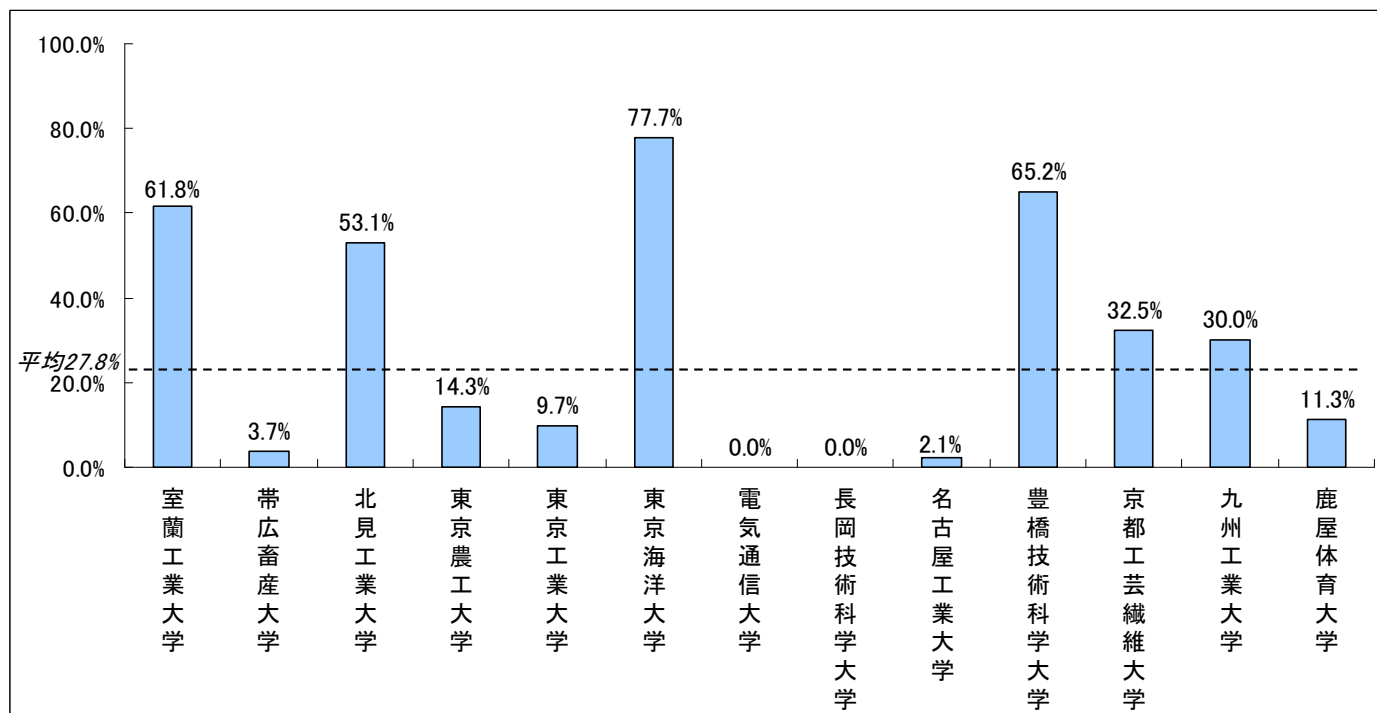


2. Bグループ(医科系学部を有さず、学生収容定員に占める理工系学生数が文科系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人)

①一般競争入札の割合

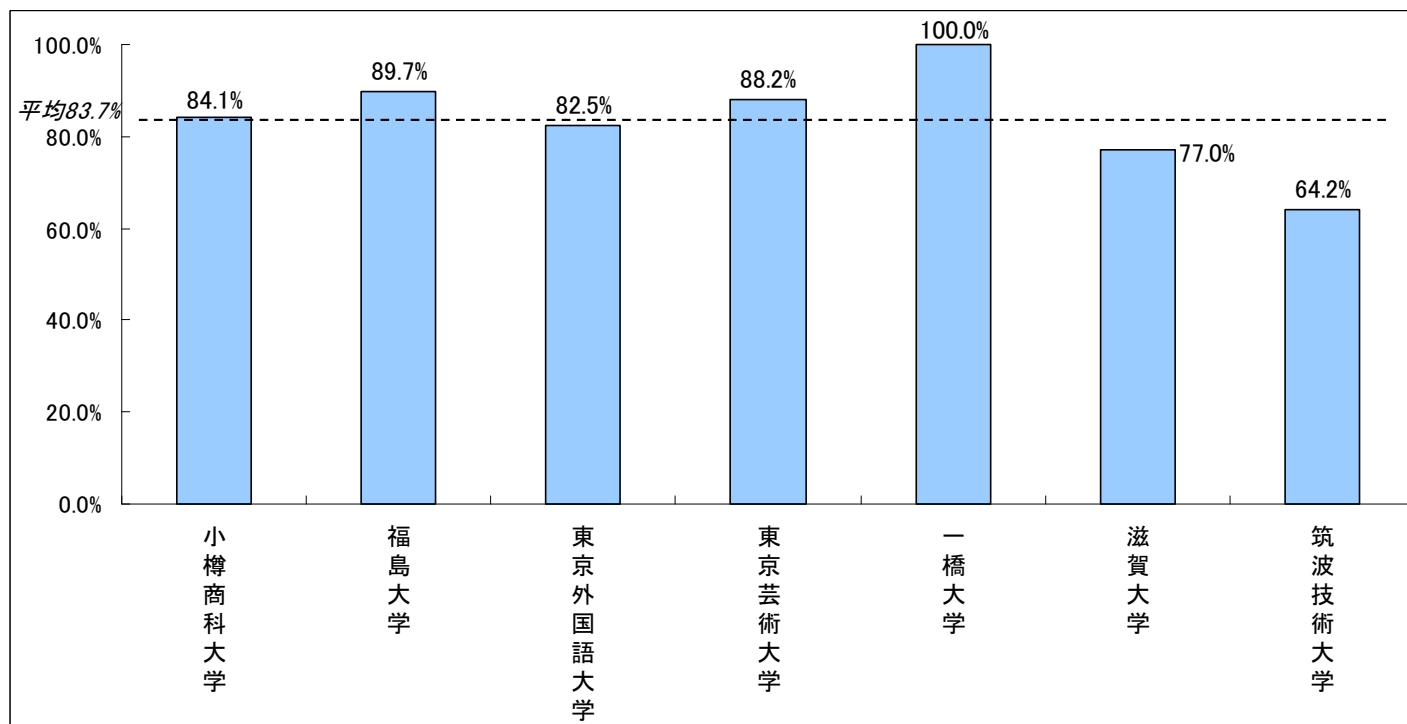


②契約の複数年度化の割合

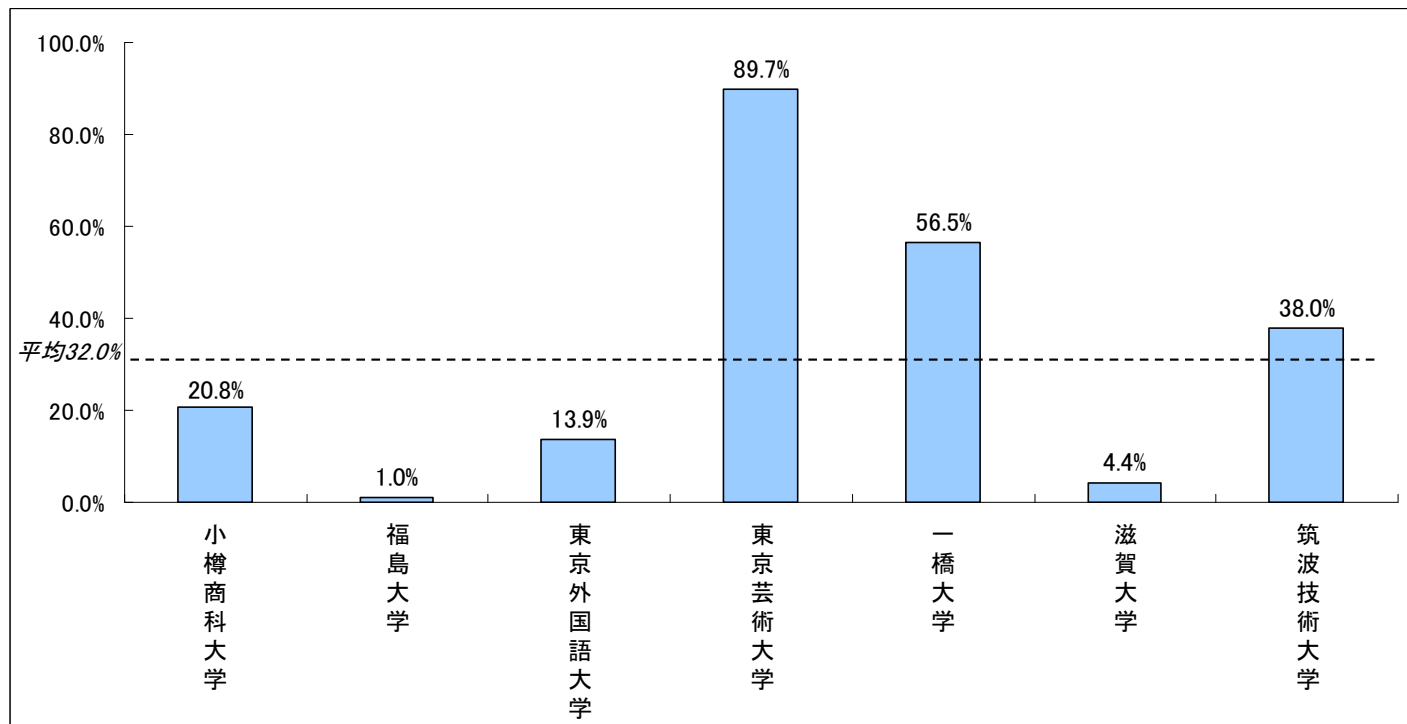


3. Cグループ(医科系学部を有さず、学生収容定員に占める文科系学生数が理工系学生数の概ね2倍を上回る国立大学法人)

①一般競争入札の割合

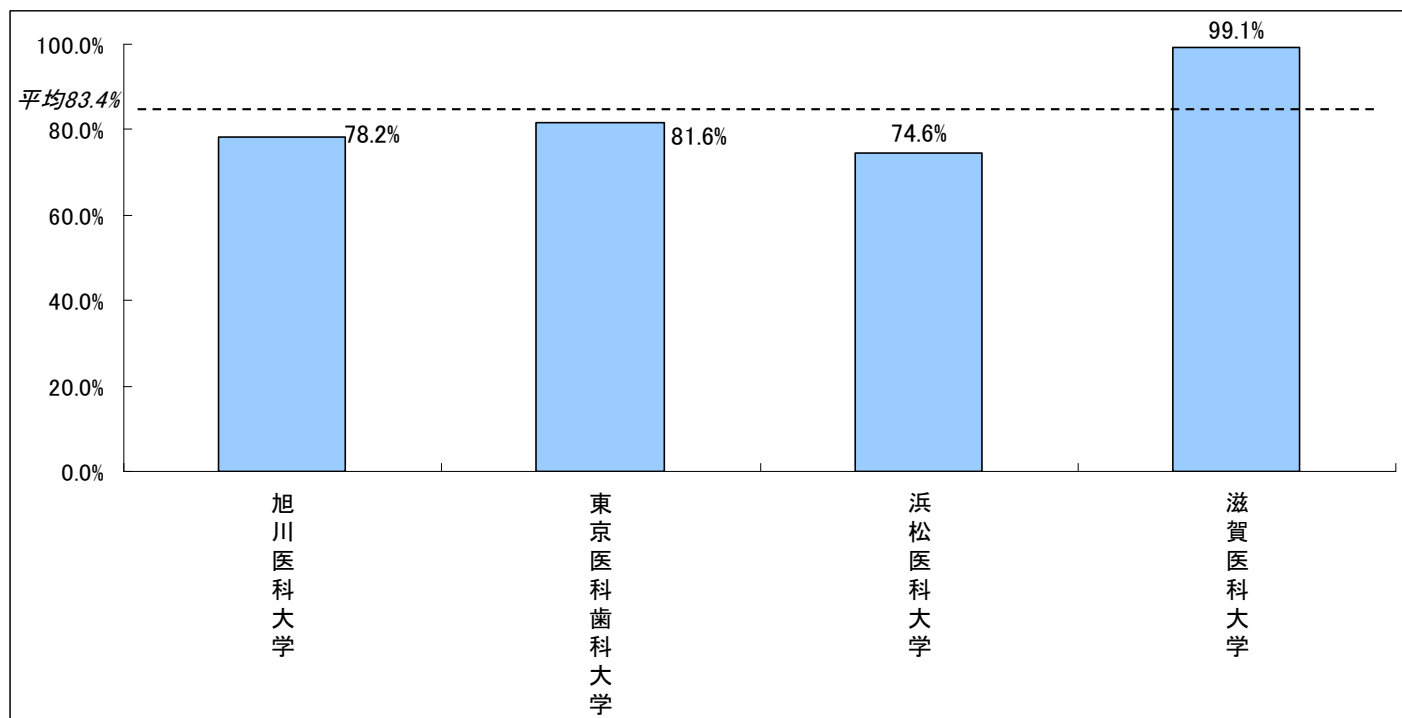


②契約の複数年度化の割合

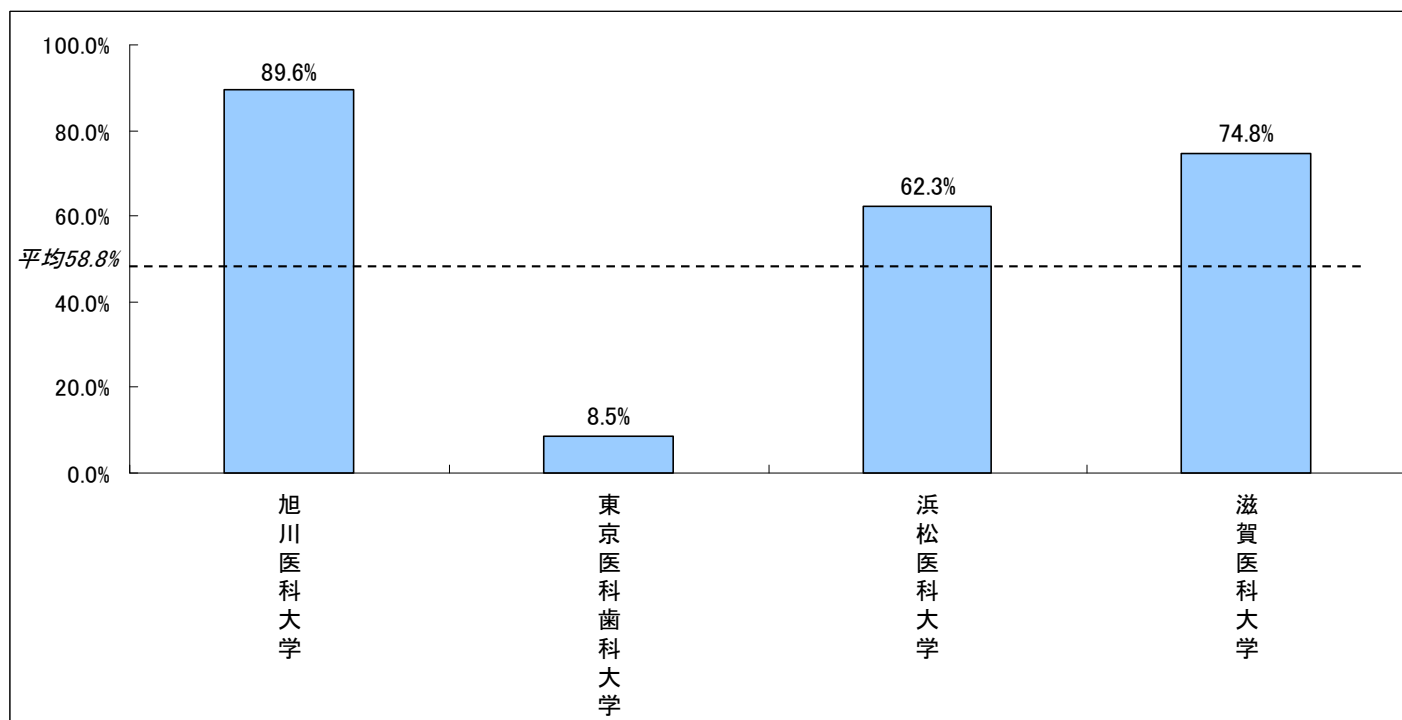


4. Dグループ(医科系学部のみで構成される国立大学法人)

①一般競争入札の割合

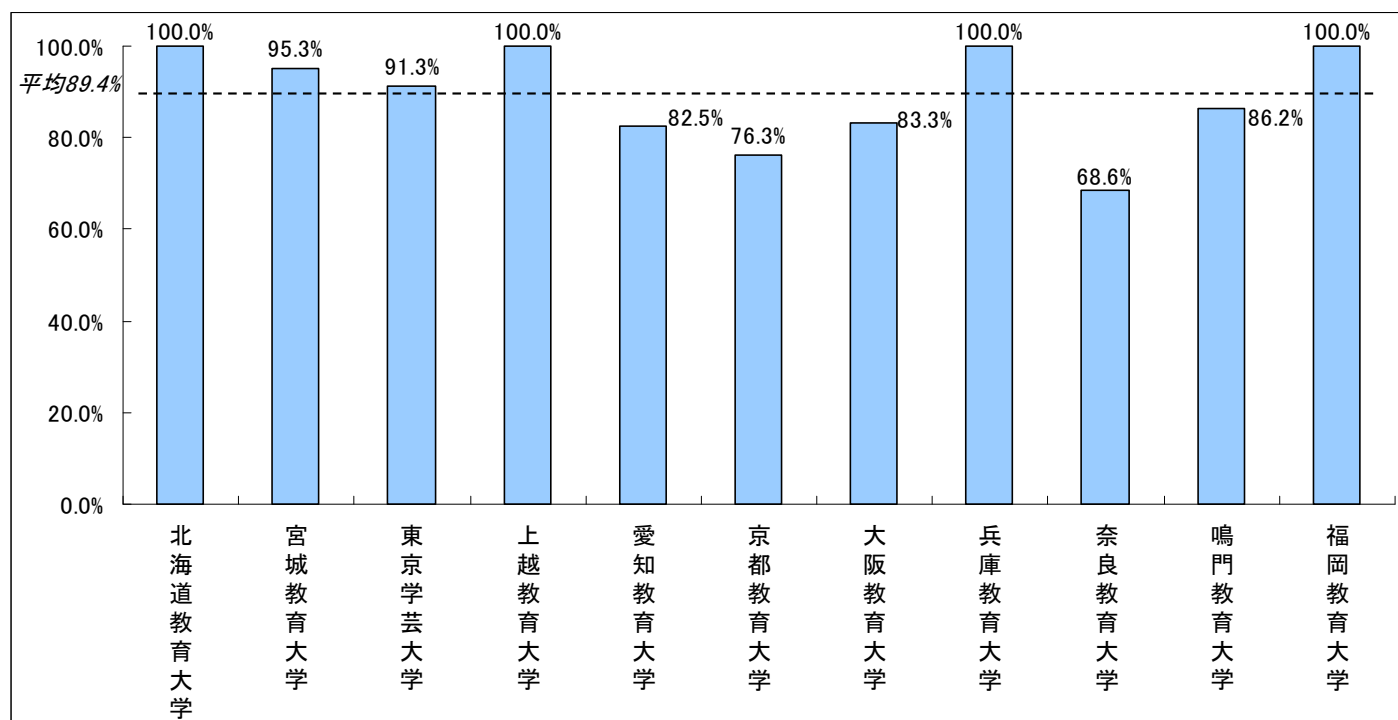


②契約の複数年度化の割合

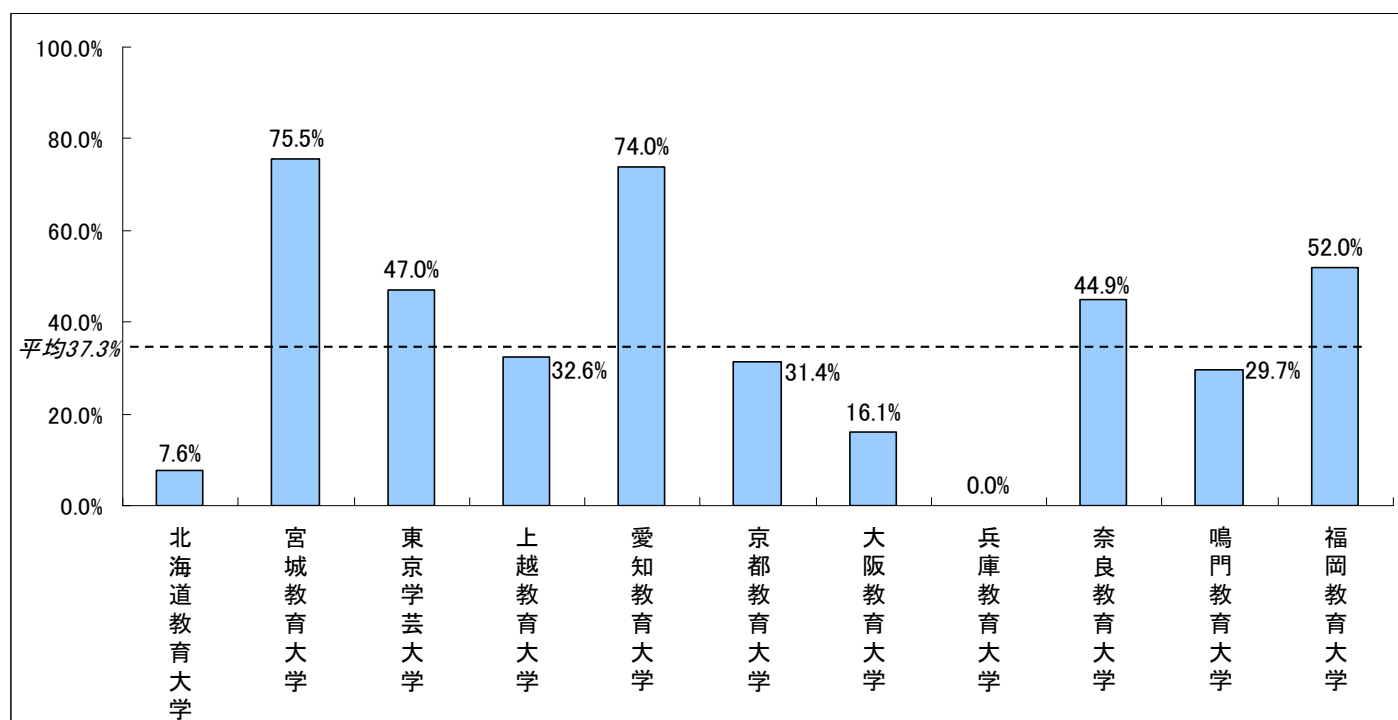


5. Eグループ(教育系学部のみで構成される国立大学法人)

①一般競争入札の割合

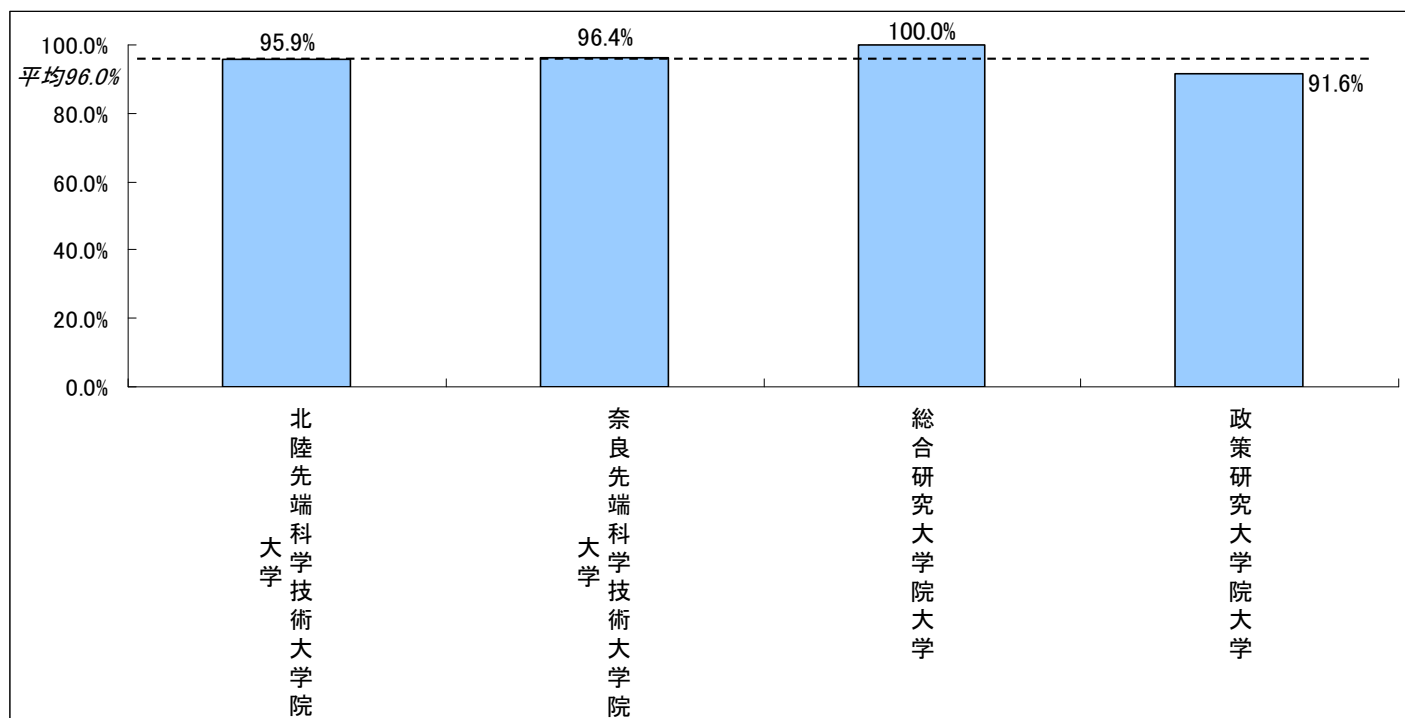


②契約の複数年度化の割合

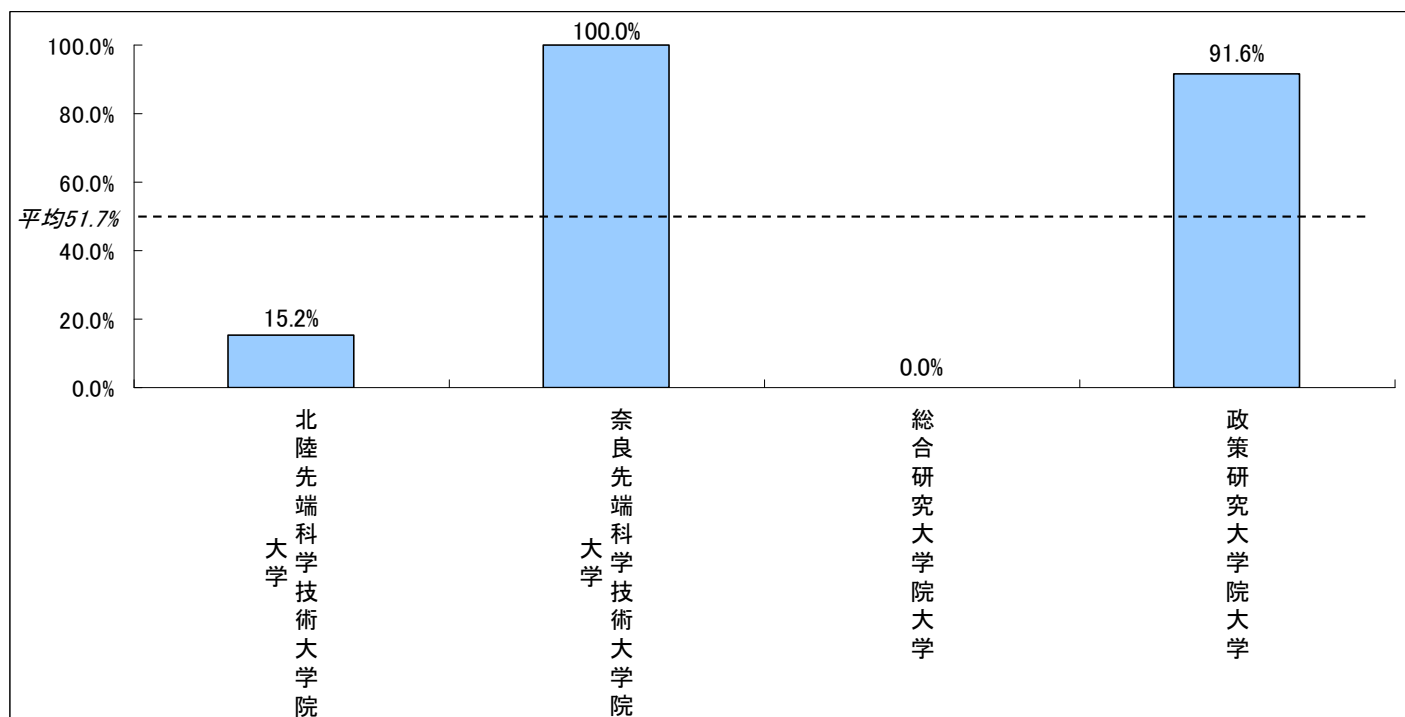


6. Fグループ(大学院のみで構成される国立大学法人)

①一般競争入札の割合

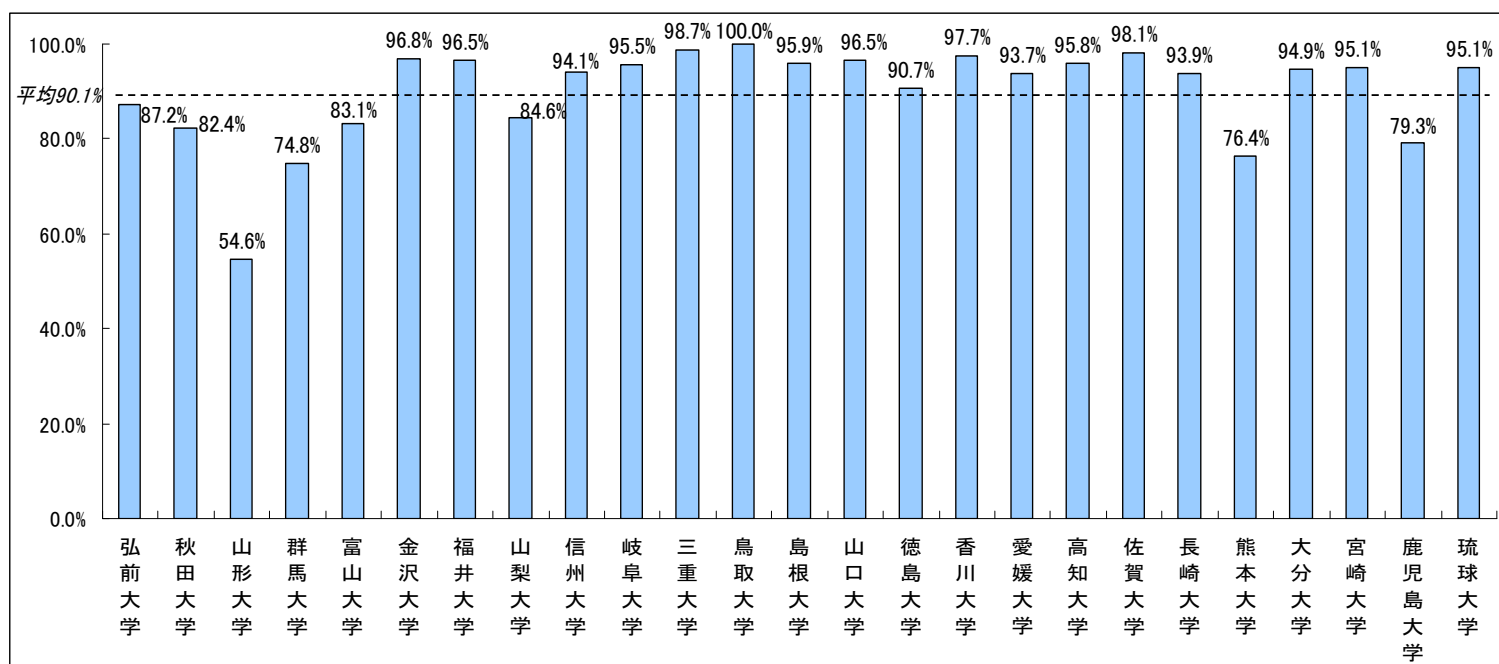


②契約の複数年度化の割合

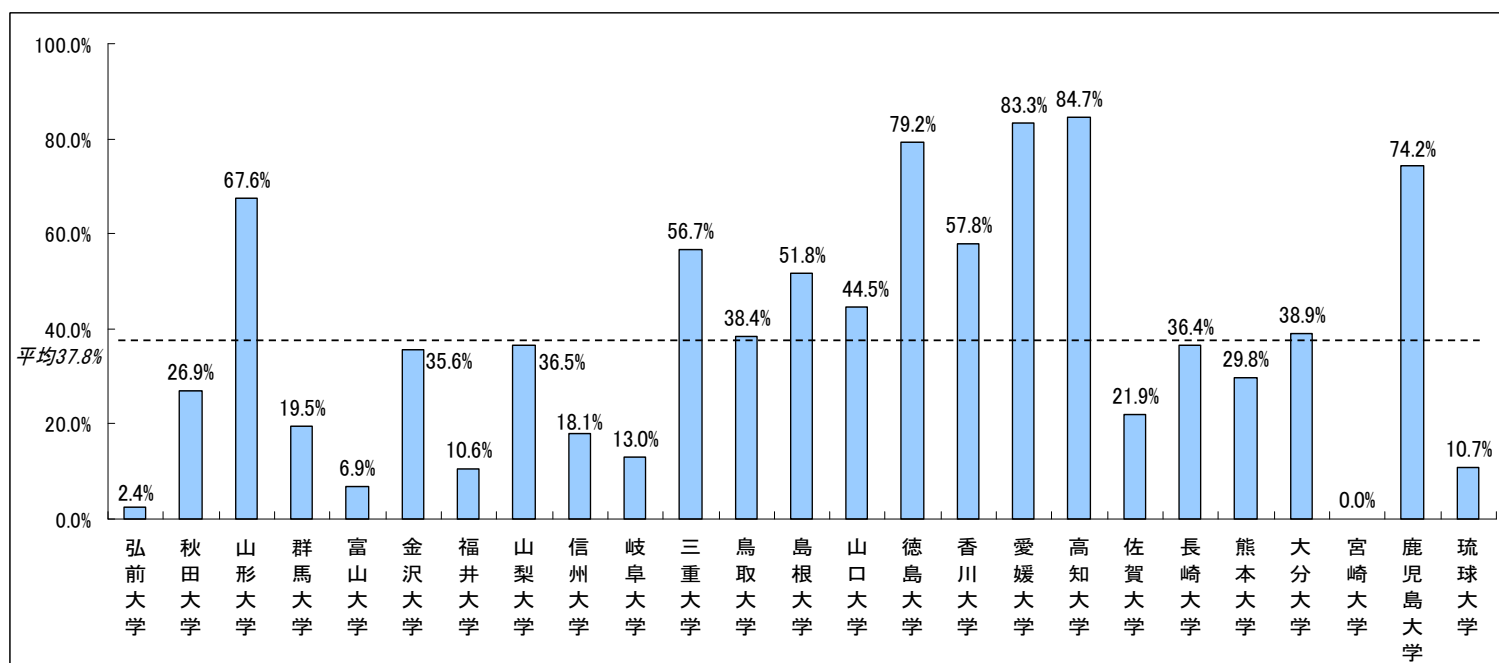


7. Gグループ(医科系学部その他の学部で構成され、A～Fのいずれにも属さない
国立大学法人)

①一般競争入札の割合

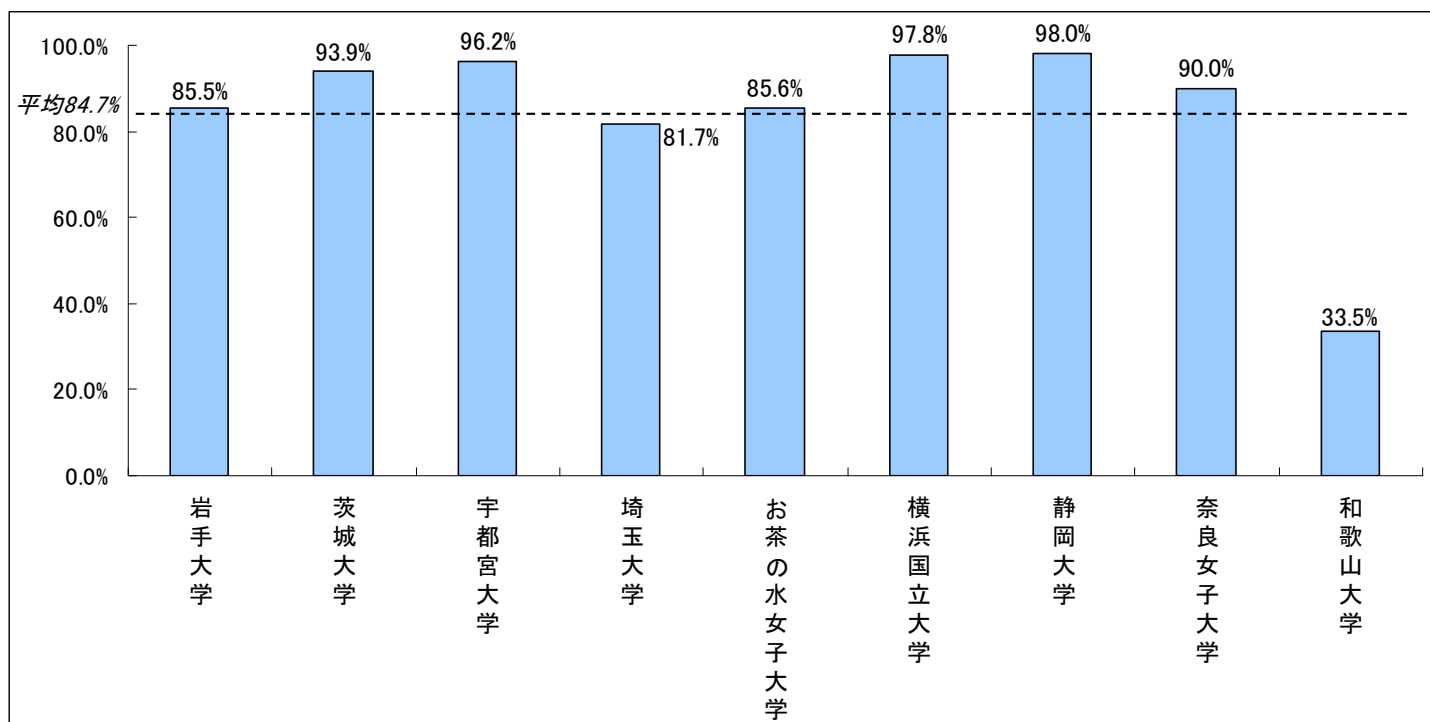


②契約の複数年度化の割合

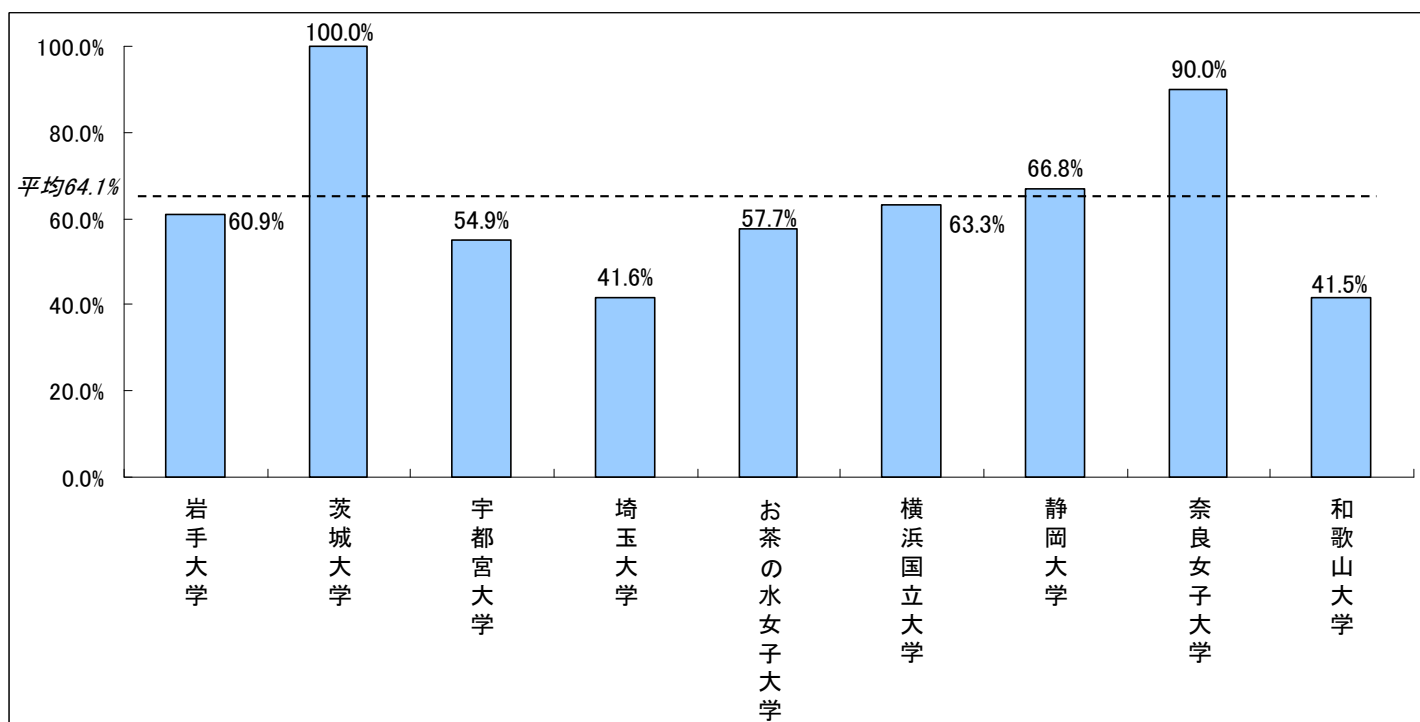


8. Hグループ(医科系学部を有さず、A～Fのいずれにも属さない国立大学法人)

①一般競争入札の割合



②契約の複数年度化の割合



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

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

(1) 被審人

(2) 事件の経過

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

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

(3) 認定した事実の概要

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

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

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

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

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

(4) 法令の適用

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

■平成14年度 公正取引委員会年次報告

3 独占禁止法第19条違反事件

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

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

ア 関係人

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

イ 違反事実等

(ア)

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

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

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

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

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

(イ)

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

b

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

i 納期は、原則として、受注後部品製造業者等へ発注することを前提に対応する

ii 販売価格は、部品製造業者等からの自社の購入価格の3倍とする

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

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

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

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

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

ウ 排除措置

三菱ビルテクノに対し、次の措置を採るよう命じた。

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

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

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

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

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

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

a 前記(ア)及び(イ)に基づいて採った措置

b 今後、前記(ア)の行為と同様の行為を行わない旨

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

平成 22 年 3 月 25 日 (木)

朝日新聞 (朝刊) 1 面、37 面

内閣府 官民競争入札等監理委員会事務局

国立大、初の順位付け

交付金配分に反映 1位は奈良先端大

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

価反映分」の内訳が24日わかった。最も評価が高かったのは奈良先端科学技術大学院大で、低かったのは弘前大だった。予算規模によって反映額は違うものの、東京大がプラス2500万円で一番高かった。37面に全86大学の一覧として運営費交付金を支給している。今回は、全86大学の交付金計約1兆2千億円のうち、事務局の光熱費などにかかる「一般管理費」の1%分、計16億円を評価反映分の原資にあてた。評価反映は、業績などによって予算に差をつけることでやる気を生み、活性化につなげようという小泉構造改革路線に基づいて導入された。

①教育水準②研究水準③教育研究達成度④業務運営達成度の四つの評価結果をもとに大学ごとに反映分の基礎となる「ウエイト」を算定。さらに評価反映額を計算し、各大学の拠出額を出した。文科省によると、ウエイトの計算上の最高点は91で、トップの奈良先端科学技術大学院が70だった。滋賀医科、浜松医科と続く。いずれも研究水準や業務運営達成度などが高評価を受けた。全体で見ると、旧帝大など大規模な総合大学は相対的に上位にある。一方、教員養成系の単科大や地方大はおおむね評価が低かった。(編集委員・山上浩一郎、石川智也)

■国立大運営費交付金の評価反映分

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

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

■国立大総合評価ウエイト=1面参照

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

国立大学法人 愛知教育大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1) アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

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・・・62万円（今年度は1ヶ月間の契約）

(3)実施フロー

図書館の管理運営業務の実施フローは以下の通りとなる。

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

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

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

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

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

(2)落札者の評価方法

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

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

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

4. 効果

(1)サービスの質の向上

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

<入館者数>

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

出典：愛知教育大学付属図書館HP

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

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

(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、図書館は知識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者数が増加していることを考慮すると、メリットの方が大きいと感じている。

(3) その他

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

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

アウトソーシング実施において講じている対策は以下の通りである。

- ① 単年契約でコスト削減
- ② 図書館利用説明会の実施

(2) 購じている場合のその内容

- ① 単年契約でコスト削減

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

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

③ 図書館利用説明会の実施

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

現在はこの問題の解決策を模索している。

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

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

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

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

国立大学法人 大分大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

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

①平成 19 年度

医学図書館のサービス業務のみをアウトソーシングしていた。

②平成 20 年度

医学図書館のサービス業務に加えて、旦野原図書館のサービス業務と医学図書館の雑誌の受け入れ業務をアウトソーシングしている。

③平成 21 年度

両図書館のサービス業務、雑誌の受け入れに加えて目録の作成をアウトソーシングする予定。

(3)実施フロー

①委託する業務内容を当大学がアウトソーシング先に説明する。(仕様書に記載してある内容の再確認)

②必要な業務従事者（パソコンスキルなどの条件あり）をアウトソーシング先が選任し、研修計画を請負業務開始までに当大学に書面に提示し、了承を得る。

③請負業務をアウトソーシング先が行なう。

④毎日業務終了時に業務報告書を作成し提出する。(サービス業務についてののみ)

(4)官民の役割分担について

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

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

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

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

① 仕様書の開示

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

平成20年度は仕様書を開示した時点で、4～5社からの問い合わせがあった。

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

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

平成19年度、平成20年度共に、2社が書類を提出し書類審査まで通過した。

④ 一般競争入札

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

なお、現在は単年度の契約を行っているが、一般競争入札では資格さえ有していればよいため、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な(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、日本レコメードマネジメント、中林、紀ノ国屋など限られていることが挙げられる。

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

(2) 人員削減

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

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

(3) その他

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

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

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

(2) 購している場合のその内容

①業務マニュアルの作成

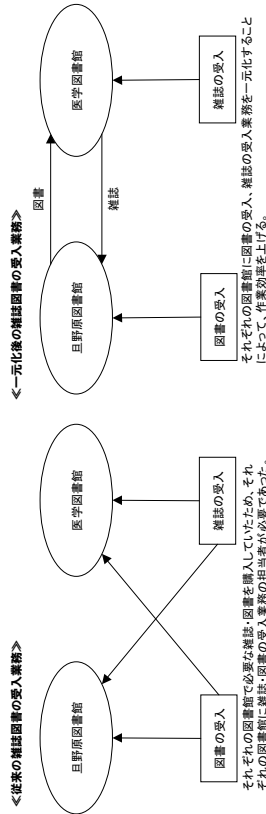
図書館業務をアウトソーシングすることが決定してから委託期間までに業務マニュアルの作成を行なった。従来は、担当者が変わる場合には大学内の当事者同士で業務の引継ぎを行なっており、業務の手順書がなかった。しかし、アウトソーシングにあたり、業務マニュアルがないことで業務の引継ぎに大きなことともれる可能性があったため、業務マニュアルの作成を行なった。

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

②且野原図書館と医学図書館の業務の一元化

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

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



③大学と請負者での定例ミーティングの実施

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

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

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

※NACSIS-CAT・・・総合目録データベースを構築するためのシステム

(2)アウトソーシングの範囲について

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

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

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

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

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

(3)実施フロー

◆図書館のサービスカウンター業務

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

◆図書の目録作成業務

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

◆雑誌の管理業務

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

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

◆ 保存書庫の管理業務

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

(4) 官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

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

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

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

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

価格競争では、安い賃金で雇用されるスタッフが発生する恐れがある。そうすると、スタッフはモチベーションが低下し、仕事品質に悪影響が出る。また、スタッフの定着率も悪くなる。それにより業務効率が悪くなり、業者の評価が下がるとい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を明記させている。

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

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

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

(2) 廃札者の評価方法

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

過去に一度、とある会社から「我々の管理%はこれです」と数字を出されたこともある。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、その時はその業者が決めた。このように、業者とお客という関係から一歩踏み込んだ対応が出来るかどうかは、当大学にとって非常に重要なポイントである。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

(2) 人員削減

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

(3) その他

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

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

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学がアウトソーシング実施に際して工夫している内容は以下の通りとなる。

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

(2) 購じている場合のその内容

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

② 定例会議の実施

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

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

③ 次年度契約前の業者評価（見積もり条件の精査につなげる）

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

学校法人 東京電機大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

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

- ◆バックヤード業務
図書目録の作成業務
⇒OPACなどへの情報入力を含む
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。

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

(4)官民の役割分担について

前述したように、当大学の考え方としては、マネジメントは職員が実施し、提携業務は外部企業に委託することで効率化を図るものである。

この考え方に基いて、当大学側では選書・発注という当大学の特色を維持するような部分を担当しており、それ以降の書籍の受入、図書館での運営に関しては、全てアウトソーシング先に担当してもらっている。

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

①数社に対して業務内容を説明

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

②企画書の提出

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

③プレゼンテーションの実施

企画書の内容について説明してもらった。

④評価・決定

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

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

(2)落札者の評価方法

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

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

(2) 人員削減

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

(3) その他

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

5. 実施上の工夫、課題克服

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

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

(2) 購じている場合のその内容

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

◆ 毎日の日報の作成

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

◆ 定例会の開催をしている

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ウ 排除措置

三菱ビルテクノに対し、次の措置を採るよう命じた。

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

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

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

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

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

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

a 前記(ア)及び(イ)に基づいて採った措置

b 今後、前記(ア)の行為と同様の行為を行わない旨

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

平成 22 年 3 月 25 日 (木)

朝日新聞 (朝刊) 1 面、37 面

■国立大運営費交付金の評価反映分

大学名	総合評価 ウエイト	評価反映 分(万円)
奈良先端 科学技術 大学院	70.00	400
滋賀医科	63.75	300
浜松医科	60.64	250
東京工業	60.18	1600
お茶の水 女子	59.93	300
東京 福井	58.87	2500
東京医科 歯科	54.50	300
東京外国 語	53.28	350
京都	52.89	100
山梨	51.30	1300
山梨	38.18	-450
鳴門教育	38.00	-150
旭川医科	37.75	-250
宇都宮	37.57	-350
香川	37.20	-550
北海道教 育	37.00	-350
鹿屋体育	37.00	-150
琉球	36.40	-800
和歌山	35.50	-350
弘前	35.39	-700

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

国立大、初の順位付け

交付金配分に反映 1位は奈良先端大

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

価反映分」の内訳が24日わかった。最も評価が高かったのは奈良先端科学技術大学院大で、低かったのは弘前大だった。予算規模によって反映額は違うものの、東京大がブラ

ス2500万円で一番高かった。37面に全86大学の1費政府は国立大に日常資金として運営費交付金を支給している。今回は、全86大学の交付金計約1兆2千億円のうち、事務局の光熱費などにかかる「一般管理費」の1%分、計16億円を評価反映分の原資にあてた。評価反映は、業績などによって予算に差をつけることでもやる気を生み、活性化につなげようという小泉構造改革路線に基づいて導入された。

川智也 (編集委員・山一浩一、石)

■国立大総合評価ウエイト=1面参照

奈良先端科学技術大学院	70.00	慶応	43.80
滋賀医科	63.75	山形	43.71
浜松医科	60.64	筑波技術	43.39
東京工業	60.18	名古屋工業	43.25
お茶の水女子	59.93	京都工業	43.25
東京福井	58.87	富山	42.95
東京医科歯科	54.50	群馬	42.79
東京外国語	53.28	長岡技術科学	42.75
京都	52.89	兵庫教育	42.51
新広畜産	50.75	岩手	42.28
大阪	49.40	室蘭工業	42.25
東北	49.30	埼玉	42.07
神戸	48.68	秋田	42.02
一橋	48.30	北見工業	41.75
九州工業	48.28	上越教育	41.75
北陸先端科学技術大学院	48.24	福島	41.65
九州	48.08	新潟	41.36
北海道	48.06	東京学芸	41.01
駿河技術科学	47.75	政策研究大	41.00
筑波	47.44	学院	41.00
熊本	47.35	高知	40.86
東京海洋	46.98	金沢	40.81
名古屋	46.69	山口	40.77
大阪教育	46.50	佐賀	40.63
福岡教育	46.50	電気通信	40.49
小樽商科	46.49	鳥根	40.47
横浜国立	46.41	京都教育	39.75
千葉	45.88	奈良教育	39.75
徳島	45.34	茨城	39.51
岡山	45.25	宮城教育	39.50
東京芸術	45.10	鳥取	39.42
三重	45.09	大分	39.18
東京農工	45.08	静岡	39.01
滋賀	44.89	愛知教育	38.75
総合研究大学院	44.61	信州	38.23
岐阜	44.42	山梨	38.18
宮崎	44.37	鳴門教育	38.00
広島	44.25	旭川医科	37.75
鹿児島	44.05	宇都宮	37.57
長崎	43.91	香川	37.20
奈良女子	43.89	北海道教育	37.00
		鹿屋体育	37.00
		琉球	36.40
		和歌山	35.50
		弘前	35.39

国立大学法人 愛知教育大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1) アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

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・・・62万円（今年度は1ヶ月間の契約）

(3)実施フロー

図書館の管理運営業務の実施フローは以下の通りとなる。

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

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

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

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

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

(2)落札者の評価方法

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

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

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

4. 効果

(1)サービスの質の向上

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

<入館者数>

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

出典：愛知教育大学付属図書館HP

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

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

(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、図書館は知識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者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や業務負担が増加し、労働環境が悪化していた。そのため、図書館職員のモチベーションが低下しており、大学への不信感も出ていた。

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

アウトソーシング実施において講じている対策は以下の通りである。

- ① 単年契約でコスト削減
- ② 図書館利用説明会の実施

(2) 購じている場合のその内容

- ① 単年契約でコスト削減

複数年契約をしたことが無いので正確な効果は分からないが、現状では単年契約（図書館業務は数ヶ月単位の契約）の方がコスト削減効果が大きいと考えている。アウトソーシングによる業務によって違いがあるかもしれないが一概には言い切れないが、毎年入札（見積り合わせ）を実施することで競争が生まれるので、価格を下げる効果があると考えている。

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

③ 図書館利用説明会の実施

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

現在はこの問題の解決策を模索している。

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

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

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

国立大学法人 大分大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

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

①平成 19 年度

医学図書館のサービス業務のみをアウトソーシングしていた。

②平成 20 年度

医学図書館のサービス業務に加えて、旦野原図書館のサービス業務と医学図書館の雑誌の受け入れ業務をアウトソーシングしている。

③平成 21 年度

両図書館のサービス業務、雑誌の受け入れに加えて目録の作成をアウトソーシングする予定。

(3)実施フロー

①委託する業務内容を当大学がアウトソーシング先に説明する。(仕様書に記載してある内容の再確認)

②必要な業務従事者（パソコンスキルなどの条件あり）をアウトソーシング先が選任し、研修計画を請負業務開始までに当大学に書面に提示し、了承を得る。

③請負業務をアウトソーシング先が行なう。

④毎日業務終了時に業務報告書を作成し提出する。(サービス業務についてのみ)

(4)官民の役割分担について

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

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

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

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

① 仕様書の開示

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

平成20年度は仕様書を開示した時点で、4～5社からの問い合わせがあった。

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

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

平成19年度、平成20年度共に、2社が書類を提出し書類審査まで通過した。

④ 一般競争入札

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

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

(2) 落札者の評価方法

当大学では落札者は書類審査を通過し金額が低ければ、どのような企業であってもよいという姿勢である。その理由として、図書館業務の請負が可能な(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、日本レコードマネジメント、中林、紀ノ国屋など限られていることが挙げられる。

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

当大学では、平成18年度以前、大学内職員と非常勤職員、派遣社員で図書館の業務を行っていた。その時には、大学内職員と非常勤職員、派遣職員との主従関係が明確であった。そのため、大学内職員の抱える業務範囲が大きく、権限委譲もうまく出来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り、大学定員内職員4名、非常勤職員5名、派遣社員2名の計11名の人員削減に繋がった。この人員は大学内の人手が足りていない他のセクションに回すことが出来るようになった。

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

(3) その他

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

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

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

(2) 購している場合のその内容

①業務マニュアルの作成

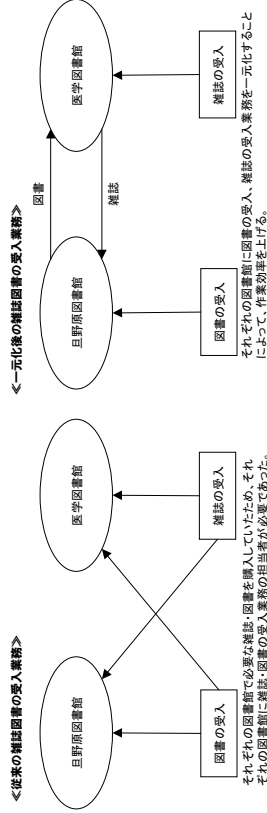
図書館業務をアウトソーシングすることが決定してから委託期間までに業務マニュアルの作成を行なった。従来は、担当者が変わる場合には大学内の当事者同士で業務の引継ぎを行なっており、業務の手順書がなかった。しかし、アウトソーシングにあたり、業務マニュアルがないことで業務の引継ぎに大きなことともれる可能性があったため、業務マニュアルの作成を行なった。

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

②且野原図書館と医学図書館の業務の一元化

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

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



③大学と請負者での定例ミーティングの実施

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

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
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 年頃から各部署で「業務の見直しとアウトソーシングの導入」を検討したことである。

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

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

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

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

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

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

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

※NACSIS-CAT・・・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)
- ◆図書の目録作成業務・・・5,800 万円 (NPO 法人大学図書館支援機構)
- ◆雑誌の管理業務・・・2,100 万円 (日本データペーパース開発)
- ◆保存書庫※の管理業務・・・2,000 万円 (日本データペーパース開発)

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

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

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

(3)実施フロー

◆図書館のサービスカウンター業務

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

◆図書の目録作成業務

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

◆雑誌の管理業務

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

- ③新編受け入れ雑誌の書誌データを NAOSIS-CAT へ登録。
- ④製本業務。

◆保存書庫の管理業務

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

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

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

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

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

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

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

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

業者を変更すると、当大学のやり方を一から教えないといけないこともあり、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

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

過去に一度、とある会社から「我々の管理%はこれです」と数字を出されたこともある。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、その時はその業者が決めた。このように、業者とお客という関係から一歩踏み込んだ対応が出来るかどうかは、当大学にとって非常に重要なポイントである。

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

(2) 人員削減

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

(3) その他

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

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

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

5. 実施上の工夫、課題克服策

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学がアウトソーシング実施に際して工夫している内容は以下の通りとなる。

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

(2) 購じている場合のその内容

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

② 定例会議の実施

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

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

③ 次年度契約前の業者評価（見積もり条件の精査につなげる）

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

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。強いて言うならば、受託スタッフの労働環境の改善（待遇、休憩室の設置等）がまだ徹底できていないことである。

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

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

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

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

学校法人 東京電機大学

1. 対象者プロフィール

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

2. 委託内容

(1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

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

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

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

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

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

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

(2)アウトソーシングの範囲について

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

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

(3)実施フロー

図書の発注から図書館での受入、閲覧までの業務フローは以下のようにになっている。

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

(4)官民の役割分担について

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

3. 事業者の選定方法

(1)入札実施の有無

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

①数社に対して業務内容を説明

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

②企画書の提出

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

③プレゼンテーションの実施

企画書の内容について説明してもらった。

④評価・決定

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

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

(2)落札者の評価方法

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

4. 効果

(1) サービスの質の向上

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

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

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

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

(2) 人員削減

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

(3) その他

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

5. 実施上の工夫、課題克服

(1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

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

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

(2) 購じている場合のその内容

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

◆ 毎日の日報の作成

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

◆ 定例会の開催をしている

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

6. 今後の課題

(1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

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

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

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

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

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

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

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

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