

国立大学法人における各種業務の外部委託による経営改善の取組の現状と課題に関する調査

報告書

2012年3月

株式会社三菱総合研究所

[目次]

I. 調査結果概要.....	1
II. 調査の目的・調査内容等.....	7
1. 調査の背景と目的.....	8
2. 調査内容.....	9
2.1 アンケート調査.....	9
2.2 ヒアリング調査.....	10
2.3 調査結果のとりまとめ.....	10
3. 実施期間.....	11
III. 本編.....	13
1. アンケート調査.....	14
1.1 調査フレーム.....	14
1.2 調査結果のポイント.....	15
1.3 アンケート調査結果の詳細.....	18
2. ヒアリング調査.....	41
2.1 調査対象と調査結果概要.....	41
2.2 ヒアリング調査結果の詳細.....	43
3. 今後の方向性・提言.....	102
3.1 アンケート・ヒアリング調査結果から得られた示唆.....	102
3.2 今後の方向性に関する提言.....	103
IV. 付録(アンケート調査票).....	105

1. 調查結果概要

国立大学法人における各種業務の外部委託による 経営改善の取組の現状と課題に関する調査 調査結果概要 2012年3月

調査の背景と目的

- 公共サービス改革基本方針(平成23年7月15日閣議決定):国立大学法人の施設の管理・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の経営改善の取組に努めることを明記。
- 本調査は、外部委託することにより優れた成果を得ることが期待される業務について、その検討手法も含めた取組の現状と課題の調査・提言を行うことにより、各国立大学法人が自ら取り組む経営改善における活用に資する観点から実施(委託先:株式会社三菱総合研究所)。

調査内容と方法

アンケート調査

- 各種業務の外部委託による経営改善の取組の現状や課題等について定量的な把握を行うため、全ての国立大学法人(86校)の財務担当者へのアンケート調査を実施、76校から回答(回収率88%)。

ヒアリング調査

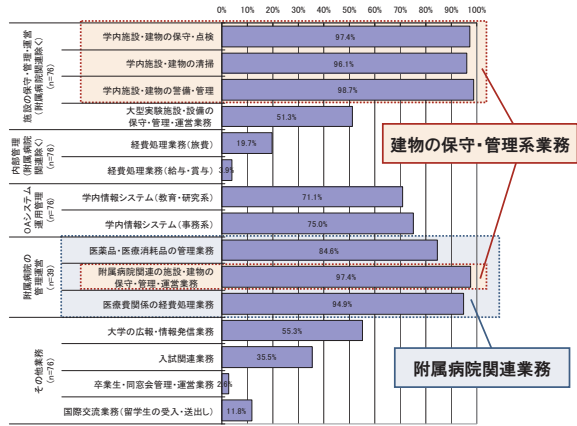
- アンケート調査の状況も踏まえ、外部委託による経営改善を効果的に進めるための取組について、国立大学法人等に対するヒアリング調査を実施(10大学および民間事業者1社)。

提言

- 調査結果から得られた示唆
 - 外部委託の対象が「業務内容が明確で、委託の妥当性が明確な業務」から、「業務内容が複雑で、内製化/外製化の判断が難しい業務」に拡大
⇒ 質に関する競争性確保の必要性、外部委託の費用対効果検証の重要性の高まり
 - 教育研究の高度化に伴う「新たな業務ニーズ」への対応としての外部委託では、自社事業への波及効果を狙って大学から業務を受託するケースも発生
⇒ 外部委託を巡る環境変化を踏まえた対応が必要
 - 外部委託の推進に関する基盤整備の組織的な取組は不十分、特に、外部委託の効果に関する測定・評価はほとんど未実施
⇒ 大学経営改善の施策として外部リソース活用が戦略的に位置付けられていない、外部委託のPDCAサイクルを確立する体制整備が必要
- 今後の方向性に関する提言
 - (1) 外部委託を効果的に進めるための取組
 - 外部委託の準備としての業務の現状把握と効率化
 - ・ 業務の棚卸しや業務フローコスト分析などを通じた業務の可視化(見える化)、担当者のノウハウのマニュアル化
 - 「質」に関する競争性の確保、委託先のインセンティブの考慮
 - リスクマネジメントの推進
 - ・ 委託先との責任分界の明確化、問題発生時の対応方針・手順の明確化
 - (2) 外部委託による効果の測定・評価の取組
 - 外部委託の費用対効果検証のためのデータ基盤整備
 - ・ 他大学との外部委託に関する情報共有、民間企業における先進事例の情報取得、学内ユーザー(教職員、学生)の満足度調査など
 - 民間競争入札(市場化テスト)の仕組みの活用の検討
 - (3) 外部リソースの更なる活用に向けての取組
 - 業務パートナーとしての外部委託先の発掘
 - ・ 大学の保有資産(ハード・ソフト)の有効活用について企画提案を行う企業の積極的な発掘

各種業務の外部委託に関する取組状況 (アンケート調査結果から)

外部委託の実施率

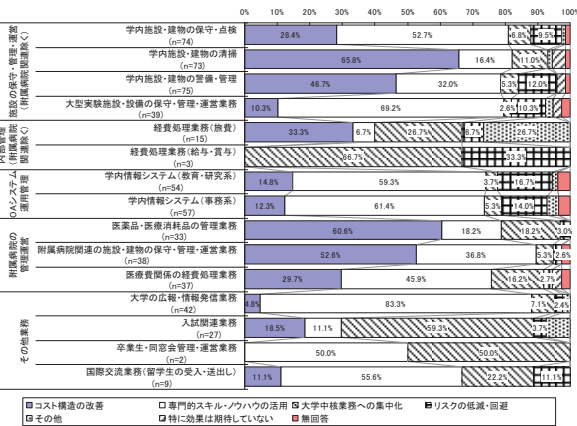


建物の保守・管理系業務

附属病院関連業務

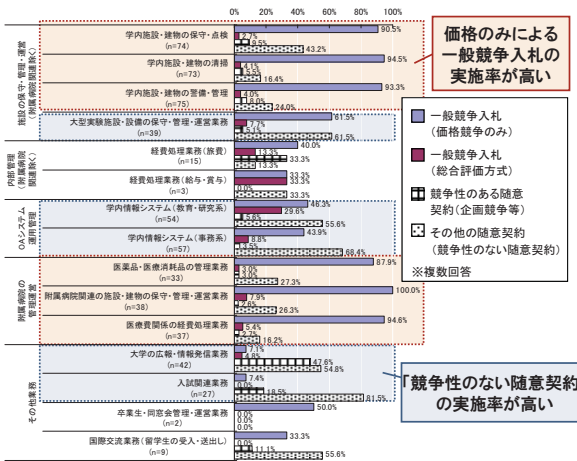
- ほとんど全ての国立大学で何らかの外部委託は実施されている。
- 建物の保守・管理系の業務や附属病院などに関する業務の外部委託実施率が特に高い。委託仕様が比較的単純で外部委託し易い業務や、金額規模の大きい業務などで実施率が高い傾向が見られる。
- 「経費処理業務」「卒業生・同窓会管理・運営業務」「国際交流業務」などについては実施率が低い。ただし「卒業生・同窓会管理・運営業務」は業務自体を組織的に実施している大学が多くないことが原因と考えられる。

外部委託に期待する効果



- 外部委託による効果としては、「コスト構造の改善」(コスト総額の低減、固定費の削減など)、「専門的スキル・ノウハウの活用」への期待が最も大きい。
- 建物の保守・管理系の業務や附属病院などに関する業務で「コスト構造の改善」への期待が大きく、これらは価格のみでの一般競争入札の実施率が高い。
- 全般的に、各業務で「専門的スキル・ノウハウの活用」への期待は大きく、特に大学が従来十分なノウハウを有していない「大学の広報・情報発信業務」「大型実験施設・設備の保守・管理・運営業務」などの期待が高い。
- 「その他」の効果としては、外部委託による業務内容の質向上(利便性の向上、業務の迅速化など)が挙げられている。

外部委託先の選定方法

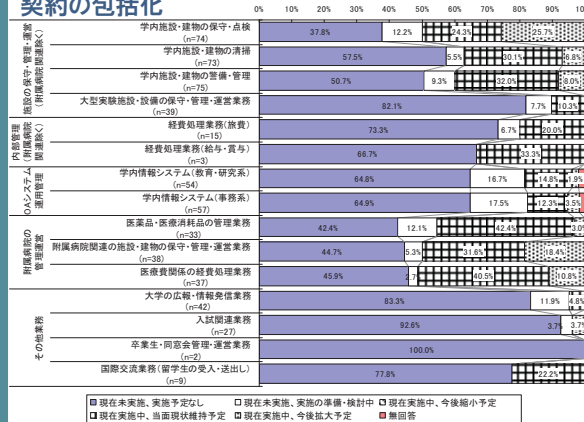


価格のみによる一般競争入札の実施率が高い

「競争性のない随意契約」の実施率が高い

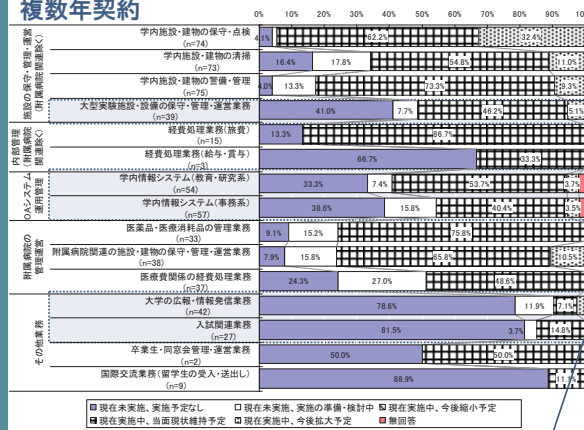
- 外部委託先の主要な選定方法は、価格のみの一般競争入札が競争性のない随意契約であり、総合評価方式や企画競争による選定はほとんど実施されていない。
- 外部委託の実施率(左上図)の低い業務では、価格のみの一般競争入札の実施率も比較的低い傾向がある。外部に委託しにくい業務＝一般競争入札に馴染みにくい業務であると考えられる。
- 全体として、業務内容が定型的・共通的な場合には一般競争入札が、各案件で業務内容を詳細に調整する必要がある場合には競争性のない随意契約が実施されていると考えられる。

契約の包括化



- 契約の包括化については、複数年契約と比較すると実施率が低いが、「施設の保守・管理・運営」や「附属病院の管理運営」においては半数程度の大学で実施されている。
- 包括化の事例としては「類似・関連業務の包括化」「複数キャンパス、大学内の包括化」「大学および附属病院・附属校の包括化(法人内での包括化)」などのパターンが存在する。

複数年契約



- 「施設の保守・管理・運営」「附属病院の管理運営」などを中心に複数年契約の実施率が高い。これらは、契約件数が多いか、契約金額が大きい業務であり、複数年契約によるメリット(契約関連の業務量削減、契約単価の低減)が大きいと考えられる。
- 一方、委託先の選定方法(左下図)において「競争性のない随意契約の実施率が高い業務は全体的に複数年契約の実施率が低く、毎年随意契約を繰り返している傾向が見られる。これらは、複数年度にわたる契約を前提としながら、形式的には随意契約として毎年契約額の交渉を行うケースが多いためと考えられる。

その他の取組

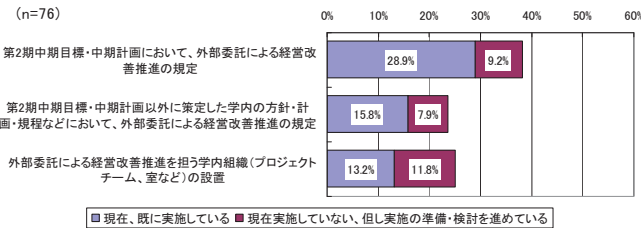
- 競争的交渉方式については多くの大学でまだ実施されておらず、実施中もしくは実施へ向けた準備・検討中である大学は、依然として数大学に留まっている。
- 競争的交渉方式以外には、少数ながら、以下のような取組が実施されている。
 - 競り下げ方式(リバースオークション)の導入
 - (請負とは異なり)指揮命令権のある派遣契約の締結
 - 大学との共同調達の実施
 - PFI(Private Finance Initiative)の導入
 - PFIにおける実施状況評価と低評価時における減額を定めた契約の締結
 - 医薬品のSPD(Supply Processing and Distribution)化

(注)各グラフの割合は、グラフ上にそれぞれ示されているn値を分母として算出。

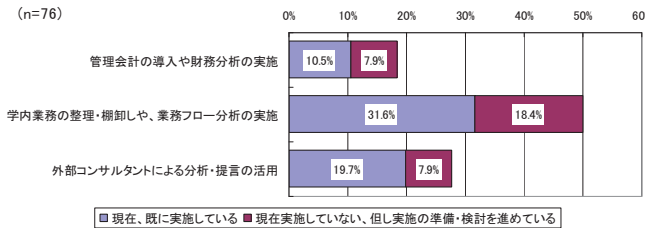
外部委託に関する計画・体制・検証の取組状況 (アンケート調査結果から)

外部委託を推進するための基盤整備に関する取組状況

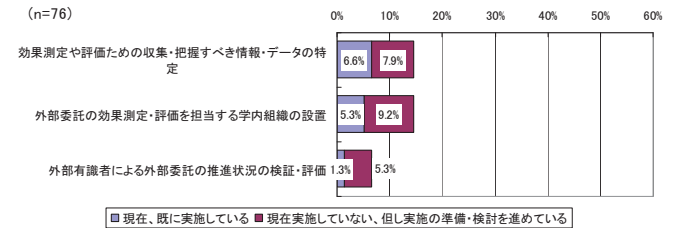
外部委託による経営改善の推進に関連した、方針・計画の策定や体制整備など



外部委託可能な学内業務の洗い出し、およびそれら学内業務に関する外部委託の具体的検討



外部委託により得られた効果の測定・評価



- **全般的に実施率は低く、実施の準備・検討中を含めても、いずれの取組も40%に満たない。**
- 外部委託推進に関する規定としては、以下の形態が存在する。
 - 中期目標・計画に直接明記する場合。
 - 中期目標・計画には業務効率化・コスト削減に関して規定し、具体的計画として別途策定したアクションプランなどに外部委託推進を明記する場合。
- **一部の大学では業務・経営改善に関する学内組織を設置しており、その中で各種業務の外部委託に関しても検討が行われている。**

- 管理会計や財務分析を実施した大学はまだ少ないが、**学内業務の整理については3割以上の大学で実施されている。**
- 外部コンサルタント活用の目的としては、以下のような事例が見られる。
 - 学内業務の整理、業務フロー分析の実施。
 - 上記に基づいた業務改善・外部委託推進方策の提言。
 - 医療系業務の改善提案、医用材料などの調達支援。
- **学内業務の整理を兼ねて、各部署の業務マニュアル作成を実施し、業務効率化を図っている大学も見られる。**

- **外部委託の効果に関する測定・評価の実施率は低く、いずれも10%に満たない。**
- 情報・データの具体的な収集方法としては、附属病院における患者からの意見の収集、保育施設に関する職員意識調査、各部署へのアンケートなどの事例が見られる。

外部委託を更に推進するために現在行っている取組

- 委託先選定に当たっての競争性・透明性・中立性の確保に関する取組
 - 小規模案件に対する公募や競争入札の導入。
 - 入札者が限定されないように競争参加資格要件の緩和。
 - ウェブの活用、公示期間の十分な確保による関係者への周知。
 - 契約担当者の定期的な交代。
- 随意契約や一者応札を回避するための取組
 - 公示前に仕様書を複数の業者へ提示し、応札に当たっての仕様上の障害・問題点などを確認。
 - 入札に参加した業者や入札を辞退した業者へのアンケートなどを実施し、その結果を次回以降の仕様に反映。
- 外部委託先の選定、契約に関わる新たな手法の導入に関する取組
 - 競り下げ方式(リバースオークション)、総合評価方式の導入。

(注)アンケート自由記述回答から抜粋。

外部委託の支障・課題となる事柄

- 外部委託のリスクへの対応
 - 外部委託に関連して発生した事故・瑕疵への対応の明確化(責任の所在、補償の範囲・方法など)。
 - サービスの質の著しい低下を招く悪質業者の排除(悪質業者に関する情報共有など)。
- 外部委託の効果把握・検証
 - 外部委託による効果(費用削減、学内業務量削減など)の把握。
 - 費用対効果に基づいた外部委託の拡大・改善策の検討。
- 地域性への配慮
 - (契約の複数年化・包括化などに伴い)契約規模拡大、一般競争入札の導入より受注が困難化する地元企業への配慮。
- 学内ノウハウの維持、職員育成
 - 外部委託の推進による、職員に対するOJT機会や学内ノウハウの喪失への対応。

(注)アンケート自由記述回答から抜粋。

【学内業務の把握・効率化】外部委託推進の前提として、学内業務の現状を把握し、その効率化を図ることがまず重要。業務フローコスト分析や業務マニュアルの作成などは、業務の把握・効率化を兼ねた有効な手段。

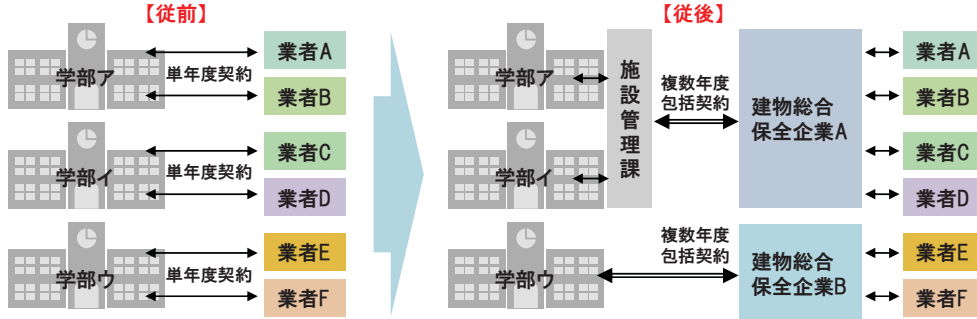
【効果の測定・評価に基づいたPDCAサイクル】例えば市場化テストのような方法も参考としつつ、外部委託の目的(期待される効果)やその測定・達成度評価手法を検討し、外部委託推進のPDCAサイクル構築が必要。

【「質」に関する競争性の確保】これまで以上に質・サービス内容の問われる業務へ外部委託対象を拡大するため、質・サービス内容に関する競争を促す委託先選定方法(総合評価方式や企画競争など)の推進が必要。

【リスクマネジメントの推進】外部委託での問題発生を未然に防ぐ仕組み作り、問題発生時の対応方針の明確化など、外部委託に関するリスクマネジメントの推進が必要。

具体事例にみる外部委託の導入プロセスと示唆 (ヒアリング調査結果から)

事例① 大学内施設の運営管理



事例② 大学病院の未収金回収業務



【事例1:施設管理業務の複数年包括契約】

- 従前、各学部が別々に施設の保守・点検の発注管理業務を行っており、検査や業者選定レベルの差異や、適切な保全計画を策定しにくい点などが問題視されており、管理部門の一元化に対する要望が強まった。
- 国立大学法人化と合わせて大学内の組織改編があり、施設の保守・点検を一元的に管理する施設管理課に技術要員を集約し、施設管理業務の発注管理を行うことになった。

【事例2:図書館業務の外部委託】

- 行政改革の一環として人件費の削減に取り組む一方、図書館職員の人員減少にともない図書館サービスの低下が生じることとなった。一方、図書館に対する新しいニーズへの対応が求められた。
- 図書貸し出しなどの運営は民間に任せ、職員は本来大学図書館が行うべき学術研究との連携や研究活動に労力を振り向けることにより、これまで応え切れなかった機能を身につけていくことができると考えた。

【債権回収業者から弁護士法人・法律事務所へ】

- 2年前程前までは、未収金は債権回収業者(サービサー)に依頼していたが、時間の経過に伴い、回収率の低下がみられ、思ったような効果が出なくなった。弁護士法人や法律事務所は、債権回収業者に比べて、調査能力の範囲が広いことから、債権回収に効果的であると考えた。
- 個人情報保護法の施行や債権回収業者に対する業務範囲の厳格化などにより、訪問・電話などは、弁護士(法律事務所、弁護士法人等)しか実施できなくなったため、債権回収業者を使うメリットが無くなってきた(債権回収業者は戸別訪問などについては、原則不可となっている)。

【業者の選定方法】

- 弁護士法人の選定は、参加資格(国の競争参加資格(全省庁統一資格)又は国立大学法人競争参加資格)、大学病院での実績(目標とする回収率など)で選定。選定に当たっては、必ずしも条件を全て満たしていない弁護士法人もあったが、提出された実施計画書などから実行可能であると判断し、委託を行った。

外部委託による効果

- 包括契約や複数年契約により業者として継続性や効率性を含めて業務体制を確保しやすくなるためコストの削減につながった。
- 職員の契約手続事務が省力化されるため他業務に人材を振り向けることが可能となった。
- 発注管理の一元化により、施設保守管理上の課題を今後の管理計画に反映しやすくなった。
- 民間ならではの積極的な提案が得られるようになり、図書館サービスの向上とともに、大学職員にもよい影響を与えている。

外部委託での苦労

- 包括委託と複数年度化を進めるにあたり仕様書の標準化作業があるが、各部局の仕様書を取りまとめるだけでも相当な作業量であった。
- 学部や施設により求める維持管理水準が異なる場合もあるため、仕様書の一元化が難しい場合は各部局に判断を残している。
- 好不況の影響を受ける市場変動性がある調達では、長期契約は避けるべきと考えられる。
- 大学職員は民間職員に直接指示できないため、責任者に対して指示を出す流れとなる。

外部委託による効果

- 回収が出来なかった債務者が外部委託の対象となっており、直近の実績で15%程度回収できた事例もあることから、外部委託効果はあると考えられる(弁護士法人への委託料は出来高制)。
- これまでは医事課職員が債権管理を行っていたため、外部委託化により、人工費(人件費)、出張旅費はほぼゼロになった。
- 女性職員に対する安全性の考慮や、ベテラン職員の配置などについての要件が必須ではなくなったため、他部署との人事交流も容易になった。

外部委託での苦労

- 公募型で提案を求めたが、提案に手を挙げる業者が少ないのが現状。また、選定した事業者が最終的に大学側が想定した選定基準を満たさず、結果的に随意契約の形で契約することとなった。
- 現在の法律、規制では、実質的に弁護士・弁護士法人のみにしか委託することができないのが現状。また対応できる弁護士法人(事務所)も限られている。今後、対応可能な法人、組織が増えることを希望する。

【関係者間の情報共有】契約形態の見直し(キャンパス間包括化、複数年度化)を円滑に進めるためには、財務担当理事、担当部長、担当課長の情報共有により、包括契約可能な業務を見極めることが重要。

【競争性の確保】契約形態の包括化・複数年度化により対応可能な業者が存在しなければ市場が成立しないことから、受託可能業者の有無やコスト削減可能性に関する事前調査を行い、競争性を確保することが重要。

【経営改善に向けた長期的視点】外部委託の導入は短期的にはコストアップにつながる場合もあるが、本来大学職員が注力すべき業務に人材を振り向けることにより長期的な経営改善につなげていく視点が重要。

【民間による創意工夫の発揮】外部委託により大学内施設で提供している各種サービスの向上につなげていく視点も重要であり、性能発注やインセンティブ契約など民間の創意工夫が働く契約形態とすることも有効。

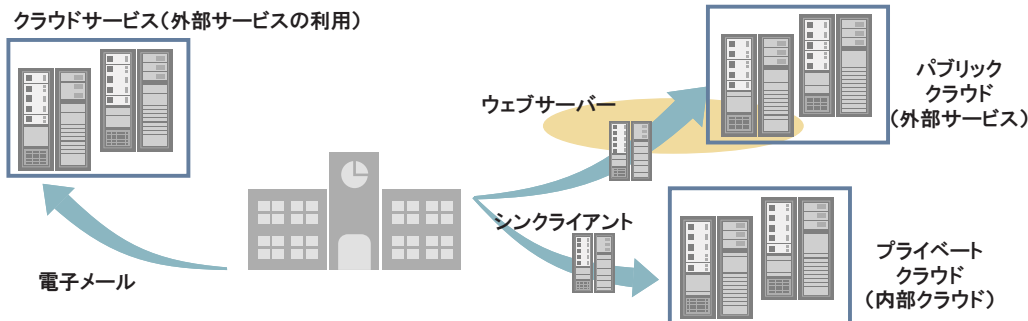
【内部での合意形成と患者への周知】大学病院以外の組織(弁護士法人、債権回収業者)から回収の依頼が来ることに對して、学内での否定的な意見や患者・家族からの苦情が全くなかったわけではないことから、学内での合意形成、患者・家族への事前の周知が必要。

【「水際」での防止策】入院時の連帯保証人の確保、支払の意志を確認する誓約書、ソーシャルワーカー等による、国や地方自治体からの医療費助成制度の紹介など、外部委託へ業務を委託する前の段階で未収金を発生させないような仕組み作りが重要。

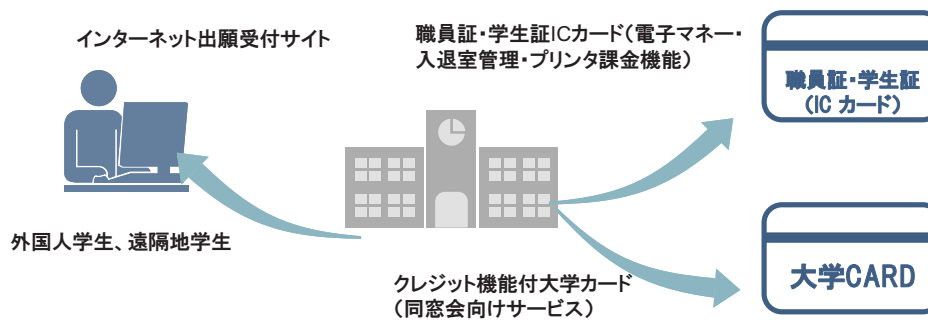
【事業者の選択】未収金回収を行う事業者が限られていること、業務の特殊性等を勘案すると、完全な入札や提案書の書面上だけで事業者を選定するのは難しい。大学側のセキュリティや、レピュテーション(評判、信用)リスクを考えて選定基準を決めることが必要。

具体事例にみる外部委託の導入プロセスと示唆 (ヒアリング調査結果から)

事例③ 大学システムのクラウド化



事例④ 新たな大学サービスの外部委託



外部委託に至る経緯

【情報システムへのニーズの高まりと負担増】

- 情報システムについて、管理負担の軽減、コスト削減、セキュリティ強化、電力消費の低減、CO₂の発生抑制、事業継続性が課題となっている。

【クラウドの利用】

- 電子メールは教職員、学生に広く利用されるようになるとインフラとして可用性等の要求が高まり、管理負担が大きくなってきた。
→自営から外部事業者が提供する大学向けのクラウドサービスの利用へ移管
- 各学部が独自に外部向けサーバーを整備しているため、管理面からも乗っ取りなどセキュリティ上の問題を抱えている場合が一部に見受けられた。
→外部向けサーバーはパブリッククラウドへ移管
- 事務から研究用まで多数のPCが存在している。
→シンククライアントとして、サーバーをプライベートクラウドへ移管

外部委託に至る経緯

【外国人学生への大学窓口を広げる新たなサービス】

- 大学の国際化(留学生の増加)のために、最初のハードルである願書取得・出願を容易にする必要がある。
→海外大学では一般的であるインターネット出願受付およびクレジット等のオンライン決済サービスを実現

【在学生・教職員の利便性を高める新たなサービス】

- カード発行業務(特に学生証は時期が集中)の負荷が大学内で長年の問題であった。同時期に大学生協が独自にICカード化を検討、自治体にも中心市街地活性化のため電子マネー普及のニーズ。
→職員証・学生証のICカード化を地域貢献と合わせて実現し、その発行管理業務を大学生協に委託。

【卒業生の大学へのロイヤリティを高める新たなサービス】

- 国立大学法人化にあわせ全学同窓会を組織化。募金集めに限らず大学と卒業生のつながり強化が課題。
→クレジット機能付き大学カードを発行し、卒業生の愛校心を高める1手段として活用

外部委託による効果

- 電子メールサービスを外部クラウドサービスに移管することによって、コストが無償、関連業務が1/10となった。
- サーバーのクラウド移管、PCのシンククライアント移行で、消費電力・CO₂排出量は9割減、IT投資コストは77%減の予定である。
- 可用性、事業継続性へのプレッシャーから解放された。
- サーバーやアカウントの増減の自由度、多言語化への対応性が高まった。

外部委託での苦労

- アドレス切り替えなど移行・導入時にはある程度の混乱が生じた。
- 既存システムも含めた認証の連携は学内のエンジニアで対応した。
- 負荷が集中した場合に反応が遅くなるサービスがある。
- 技術の発達によりコスト削減が可能だが、個性が高いために複数社による競争入札になじみにくい。

外部委託による効果

【インターネット出願受付サイト】

- 志願者増加の直接的効果は評価できないが、外国人学生だけでなく国内遠隔地の国内学生に利用対象を拡大。印刷費(募集要綱)が縮減。

【職員証・学生証ICカード】

- 直接的にはカード発行業務の負担減少。職員・学生が大学外(街中)で活用する場面も増加。

【クレジット機能付大学カード】

- 卒業生には評判良好。

外部委託での苦労

【インターネット出願受付サイト】

- 既存の書類申請を残しているため、業務自体は負荷が減らない(むしろ負荷増加)。

【職員証・学生証ICカード】

- 交通系電子マネー機能を付加する上では鉄道会社と調整が必要。相手側が断ることも。

【クレジット機能付大学カード】

- カード会社との条件交渉次第でサービス(費用)が変わる。全学同窓会として大学カードに係わる業務と効果が見合っているか検証が必要。

他大学への示唆

【全学でのオーソライズ】大学としてのビジョン策定の一環として情報システム整備の方針を明確化することによって、導入の具体化や組織体制の変更の合意形成が進めやすくなる。

【セキュリティ】セキュリティは、既存システムとの比較でどの程度のセキュリティが求められるのかを説明し、合意を形成する。たとえば電子メールはもともと高いセキュリティは確保されていないアプリケーションである。

【業者への委託部分もアウトソーシング】パブリッククラウドを利用する場合、各クラウドサービス業者への委託する業務も含めてアウトソーシングすると大学の負担は減少する。

【任意、段階的な移行】一律、一度にクラウドに移行するのではなく、業務特性に応じて段階的に移行させることが望ましい。また、業務の個別性に配慮して、強制ではなく任意に移行させることも有効である。

他大学への示唆

【受験生、教職員・在学生、卒業生への高付加価値サービス】新たなサービスを外部リソースを活用することで迅速に実現できる。また大学の外でもそのメリットを享受することができる。

【投資対効果の評価】新たなサービスは「経費削減」のような直接効果とは異なるため、投資対効果の評価が不可欠である。

【委託先とのWin-Winの関係】クレジットカード会社や大学生協等、委託先にもメリットがあると委託費を抑えることができる。逆に、委託先にメリットがなければ、そもそもサービス委託が実現できないこともある。

【経営改善効果を高める工夫】インターネット出願と書類出願を併用するのではなく、インターネット出願を原則とするなど、経営改善効果を高めるために、従来の業務のやり方を転換することも必要である。

II. 調査の目的・調査内容等

1. 調査の背景と目的

国立大学法人の関連業務については、公共サービス改革基本方針(平成23年7月15日閣議決定)において、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、経営改善の取組に努めることとされている。

このことを踏まえ、国立大学法人が効率的に各種業務を遂行する観点から、外部委託することにより優れた成果を得ることが期待される業務について、その検討手法も含めた取組の現状と課題の調査・提言を行うことにより、各国立大学法人に対して経営改善を促していくための有効方策の検討等の参考とするとともに、各国立大学法人が自ら取り組む経営改善における活用に資することとする。

具体的実施事項は以下のとおりである。

- アンケート調査:

国立大学法人の各種業務の外部委託による経営改善の取組の現状や課題等について定量的な把握を行うため、国立大学法人へのアンケート調査を行う。

- ヒアリング調査:

アンケート調査の状況も踏まえ、外部委託による経営改善を効果的に進めるための取組について、国立大学法人等に対するヒアリング調査を行う。

2. 調査内容

2.1 アンケート調査

2.1.1 アンケート調査内容

国立大学法人の各種業務(施設の管理・運営業務、内部管理業務、OA システムの運用管理業務、附属病院関係業務等)の外部委託による経営改善の取組の現状や課題等について、定量的な把握を行うため、国立大学法人へのアンケート調査を行った。

2.1.2 アンケート調査の方法

(1)調査の観点

国立大学法人の各種業務(施設の管理・運営業務、内部管理業務、OAシステムの運用管理業務、附属病院関係業務等)の外部委託による経営改善の取組の現状や課題等について、以下の内容に留意し、定量的な把握を行った。また、ヒアリング調査に際しても参考に資するものとした。

- 外部委託による経営改善の取組の前提となる、もしくは取組に関連する方針、計画等の内容、経営基盤強化のための環境整備の状況
- 外部委託による経営改善の取組の実績や達成された成果の内容
- 外部委託による経営改善に当たり支障・課題となる事項や配慮・留意すべき事項(例えば地域経済や産業への配慮、学生への教育上の配慮など)
- 外部委託の契約手法に関する課題(契約における競争性・透明性・中立性の確保、随意契約や一者応札の改善、総合評価方式(質の評価)の進捗状況と導入課題、競争的交渉方式など新たな契約手法の導入課題)への対応状況

(2)調査方法

上記(1)の観点から、設問内容を検討・精査した上で調査票を作成した。調査の趣旨・回答方法説明を封書で全国立大学法人に郵送し、アンケートを依頼した。

アンケートにあたっては、専用ウェブサイトを用意し、調査実施方法の詳細の確認や、調査票(電子ファイル)のダウンロードができるようにした。回答は、当ウェブサイトからダウンロードした調査票に記入し、電子メールまたはファックスで返信してもらうこととした。期限までに回答がなかった場合には葉書等により督促を行った。

(3)調査結果の分析方法

回収した回答を集計し、各種業務の外部委託による経営改善の取組の現状や課題等について、定量的な整理を行った。その際、個々の大学が特定されないよう留意の上、回収した回答を集計し、外部委託の取組の進捗度合いを分析した。その際、以下のクロス集計を行い、進捗度合いの差異を整理した。

- 大学類型(大規模/中規模病院あり/中規模病院無し/・・・)
- 地域特性(都市部/地方部)
- キャンパス構成(単一/複数分散)

集計結果については、表やグラフを適宜用いて分かりやすくまとめた。

2.2 ヒアリング調査

2.2.1 ヒアリング調査内容

アンケート調査の状況も踏まえ、外部委託による経営改善を効果的に進めるための取組について、国立大学法人等に対するヒアリング調査を行った。

2.2.2 ヒアリング調査の方法

(1) 調査の観点

アンケート調査の状況を踏まえ、外部委託による経営改善を効果的に進めるための取組(検討手法(費用対効果の測定手法の導入等)、検討体制の整備(調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)、その他(事務部門と医療職・教育職との連携等))を行っている国立大学法人 10 事例に対して、上記 2.1.2(1)にも留意し、現地ヒアリング調査を行った。

また、国立大学側へのヒアリングに加え、受託側企業として民間企業 1 社に対してもヒアリング調査を行った。

(2) 調査対象事例の選定条件

調査対象は、経営の効率化や経営基盤の強化等の効果が実現もしくは期待される事例で、他大学の実務においても参考となるものであることとした。

(3) 調査方法

調査対象大学の担当理事または事務職員(管理職クラス)に対して、ヒアリングを実施した。

(4) 調査結果の分析方法

調査事例の分析に当たっては、取組の効果をできる限り定量的に把握することとし、ヒアリングの際に、効果測定等のために必要な資料やデータを入手するなどの工夫を行った。

(5) 他大学での検討の際の指針・論点の検討

調査した事例について、アンケート調査結果も踏まえつつ、他大学にも共通する論点・課題及び当該事例特有の論点・課題を抽出し、整理・分析することにより、他大学が検討するに当たっての指針・論点を検討した。

2.3 調査結果のとりまとめ

アンケート調査及びヒアリング調査の分析結果に基づき、国立大学法人が各種業務の外部委託

による経営改善の取組を効果的に進めるに当たっての提言や課題について、国立大学法人の業務の特性や特に地方大学が地域の社会経済に及ぼす影響も踏まえ、取りまとめを行った。

3. 実施期間

2011年12月から2012年3月まで

III. 本編

1. アンケート調査

1.1 調査フレーム

(1) 件名

国立大学法人における各種業務の外部委託による経営改善の取組の現状と課題に関する調査

(2) 調査方法

書面調査法(調査対象者に専用ウェブサイトから調査票¹をダウンロードしてもらい、電子メールまたはファックスで回収)

(3) 調査期間

2012年2月24日(発送日)～3月16日(回答締切)

(4) 調査対象

日本に設置されている全ての国立大学法人(86校)の財務担当者に回答を依頼した。

(5) 回収数

76校(回収率:88.4%)

¹ 調査票の詳細については付録を参照のこと。

1.2 調査結果のポイント

1.2.1 外部委託による経営改善を推進するための取組状況について

(1) 計画策定や学内体制整備など、外部委託の推進に関わる取組の実施状況はまだ十分とは言えない。

- 具体的な方針・計画策定や学内体制整備など、外部委託推進に関わる取組の実施率は高いものでも30%強程度であり、組織的な取組は十分に浸透していない。

(2) 学内業務の棚卸しや業務フロー分析などに注目すべき取組が見られる一方、外部委託の効果測定・評価は十分に実施されていない。

- その中でも、外部委託による効果の測定・評価に関連した取組は、いずれも実施率が10%未満となっており、ほとんどの大学で実施されていない。この点は、大学側も認識しており、外部委託業務の継続的なモニタリングや、効果の把握・評価が今後の課題であるとの指摘が挙げられている。
- 最も実施率の高かった取組は「学内業務の整理・棚卸しや、業務フロー分析の実施」(実施率31.6%)であった。学内業務の整理を兼ねて、各部局の業務マニュアルを合わせて整備し、業務効率化を図る大学も見られた。

1.2.2 外部委託の実施状況とその狙い

(1) ほとんどの国立大学で外部委託は実施されているが、実施率は業務によりばらつきがある。

- ほとんど全ての国立大学で、何らかの業務に関する外部委託が実施されている。
- 特に実施率の高いのが、建物の保守・管理系の業務であり、95%以上の大学で実施されている。また、専門的な知識・スキルが必要とされる附属病院関連、情報システム関連の業務についても実施率が高い。
- 一方、「経費処理業務」「卒業生・同窓生管理・運営業務」「国際交流業務」などについては実施率が低い。

(2) 外部委託先の主な選定方法は一般競争入札と競争性のない随意契約であり、総合評価方式や企画競争による選定はあまり実施されていない。

- 外部委託先の選定方法としては一般競争入札と競争性のない随意契約が主となっている。特に内容が定型的・共通的な業務については一般競争入札が、各案件で内容を詳細に調整する必要がある業務には競争性のない随意契約が実施される傾向が見られる。
- このほか、総合評価方式や企画競争などの選定方法は、ごく一部の業務を除いてほとんど実施されていない。

(3)外部委託の効果としては、「コスト構造の改善」だけでなく、「専門的スキル・ノウハウの活用」に対する期待も大きい。

- 外部委託に期待する効果としては、「コスト構造の改善(コスト総額の削減、固定費の削減など)」だけでなく、「専門的スキル・ノウハウの活用」も多くの業務で挙げられている。
- 「専門的スキル・ノウハウの活用」の期待は全体的に大きいですが、大学が従来十分なノウハウを有していないと考えられる「大学の広報・情報発信業務」「大型実験施設・設備の保守・管理・運營業務」などにおいて特に期待が高い。

1.2.3 外部委託に関する課題・対策や、配慮すべき事項

(1)委託先選定の競争性・透明性・中立性確保のため、競争入札の積極的活用や参加要件の緩和などが実施されている。

- 委託先選定において競争性・透明性・中立性を確保するため、(本来は一般競争入札にする必要のない)少額案件での一般競争入札を実施している大学も見られる。
- また、幅広く入札者を募り競争性を確保する観点から、競争参加資格要件の緩和、ウェブによる公示情報の公開、公示期間の十分な確保なども多くの大学で実施されている。

(2)競り下げ方式(リバースオークション)、総合評価方式など新たな委託先選定方法についての検討が行われている。

- 競り下げ方式(リバースオークション)、総合評価方式など、新たな委託先選定方式について検討が始まっている。但し、現時点では検討段階もしくは試行実施段階の大学が多く、本格的に導入・実施している大学はまだ多くない。

(3)外部委託に関わるリスクマネジメントの必要性に対して意識が高まりつつある。

- 外部委託を推進するに従って、外部委託に関連した瑕疵・事故(個人情報漏洩など)や悪質な業者の存在など、外部委託に関連したリスクが意識されるようになっており、こうしたリスクへの対応方針・体制の構築が求められつつある。

(4)「地域性への配慮」と「外部委託の推進」とが、競合する場面が現れている。

- 外部委託契約が複数年化・包括化されると、1件当たりの契約規模は基本的に拡大することになる。また、契約規模が拡大すると、一般的に随意契約は難しくなり、一般競争入札などによって委託先を選定する機会が増加する。この結果として、外部委託先選定において、大学が立地する地域外の大企業の参入を招きやすく、地元の中小企業を圧迫する要因になっているとの指摘があった。

1.2.4 各大学への示唆

(1)学内業務の把握・効率化

- 外部委託推進の前提として、学内業務の現状を把握し、その効率化を図ることがまず重要で

ある。業務の棚卸しや業務フローコスト分析などを通じて、新たに外部委託可能性のある業務を抽出・検討することが求められる。

(2)効果の測定・評価に基づいた PDCA サイクル

- 例えば民間競争入札(市場化テスト)のような方法も参考としつつ、外部委託の目的(委託により期待される効果)を明確化すると共に、その測定・達成度評価手法を検討・確立する必要がある。
- 外部委託に関する PDCA サイクルを構築することが、今後の更なる推進・改善に重要と考えられる。

(3)「質」に関する競争性の確保

- 今後、外部委託を更に拡大する場合、これまで以上に質・サービス内容の間われる業務を対象とする必要性が高まる。そのような業務においては(価格のみによって委託先を選定する)一般競争入札方式は必ずしもなじまない。今後は、質・サービス内容に関する競争を促すような委託先の選定方法として、総合評価方式や企画競争などの推進が必要と考えられる。

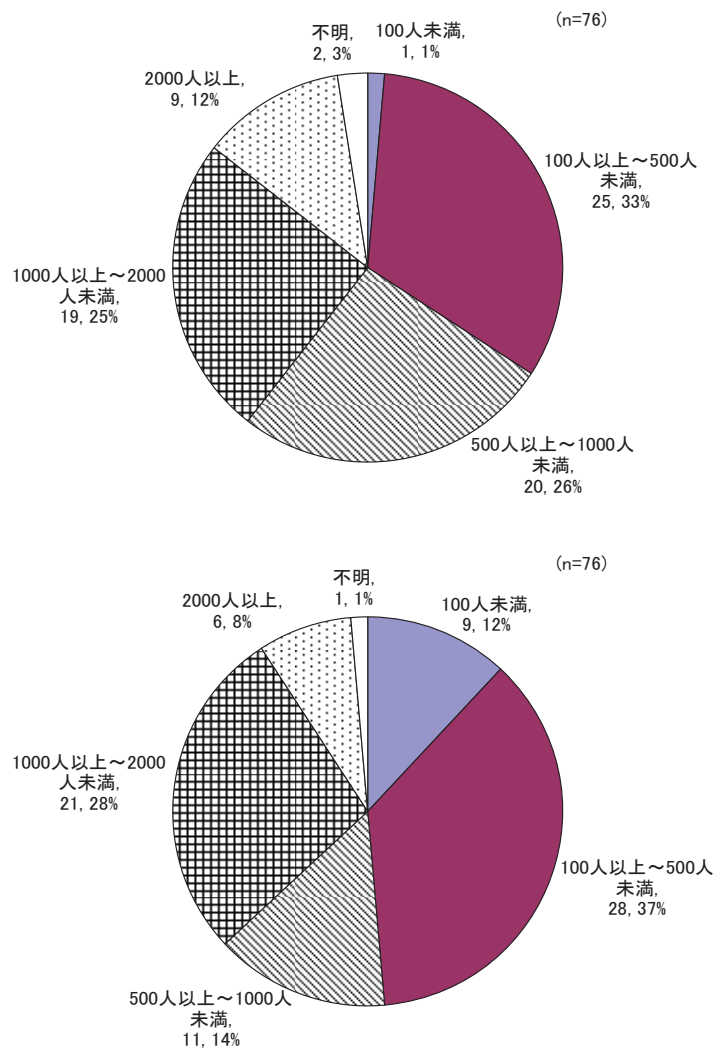
(4)リスクマネジメントの推進

- 外部委託の拡大に伴って、そのリスクも増大しつつあることを認識する必要がある。
- その上で、問題発生を未然に防ぐ仕組み作り、問題発生時の対応方針の明確化など、外部委託に関するリスクマネジメントの推進が重要となる。

1.3 アンケート調査結果の詳細

1.3.1 大学の状況について

本アンケート回答大学について、大学規模を教員・職員数から見た構成を以下に示す。人数規模は幅広く分布しており、国立大学に限定しても大学の規模は様々であることが分かる。



(注1)「本務者」「兼務者」の合計値。数字の定義は学校基本調査と同様。

(注2)平成23年5月1日現在の人数で集計。

図 III-1 大学の規模【上：教員数、下：職員数】

1.3.2 外部委託による経営改善を推進するための取組状況について

本調査では、外部委託による経営改善を推進するため、以下のような取組についての実施状況の把握を行った。以下では、その結果を示す。

外部委託推進のための取組内容

- 外部委託による経営改善の推進に関連した、方針・計画の策定や体制整備など
- 外部委託可能な学内業務の洗い出し、およびそれら学内業務に関する外部委託の具体的検討
- 外部委託により得られた効果の測定・評価
- 外部委託を推進するための基盤整備などに関するその他の取組

(1) 全体的な傾向

外部委託を推進するための基盤整備などに関する各種取組状況を図 III-2 に示す。現時点での実施率を見ると、「学内業務の整理・棚卸しや、業務フロー分析の実施」(31.6%)、「第2期中期目標・中期計画において、外部委託による経営改善推進の規定」(28.9%)、「外部コンサルタントによる分析・提言の活用」(19.7%)の順に高くなっている。

但し、最大でも実施率は30%強に留まっており、全般的に取組状況は十分とは言えない。また、外部委託により得られた効果に関する測定・評価については、他取組と比較して実施率が低い傾向にある。外部委託を更に推進するに当たっては、成果の測定・評価に基づいた改善が不可欠であり、各大学における更なる実施・検討が求められる。

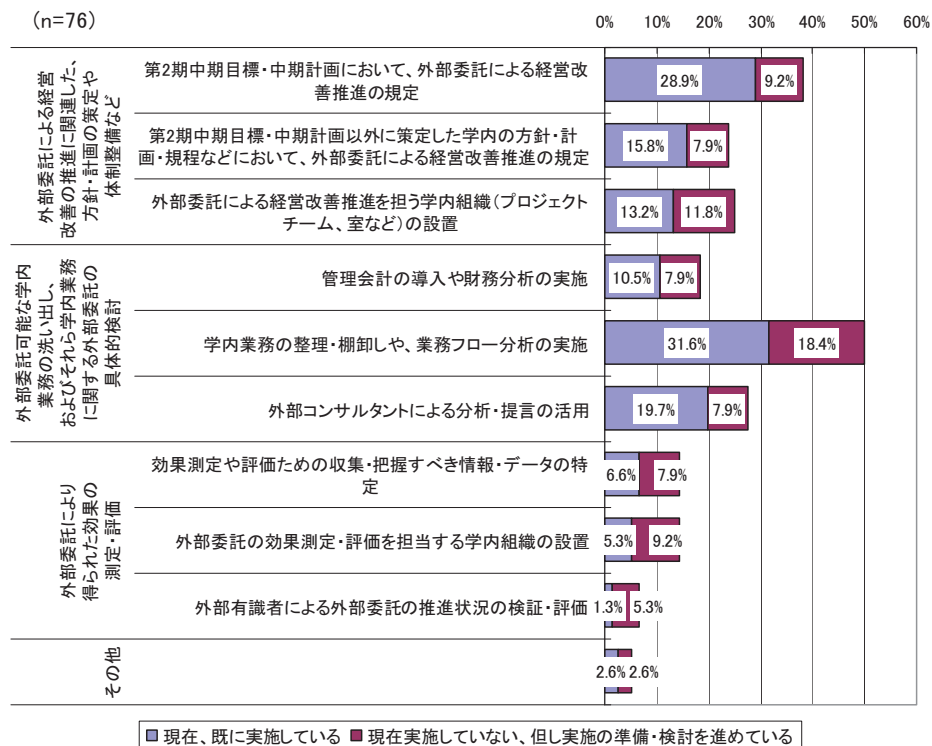


図 III-2 外部委託を推進するための基盤整備などの取組状況

(2) 具体的な取組内容

実施率の高かった「学内業務の整理・棚卸しや、業務フロー分析の実施」「第2期中期目標・中期計画において、外部委託による経営改善推進の規定」「外部コンサルタントによる分析・提言の活用」について、具体的な取組内容を整理する。

(a) 「学内業務の整理・棚卸しや、業務フロー分析の実施」の取組内容

学内業務の棚卸しや業務フロー分析に関しては、比較的業務全般に対して網羅的に実施している場合と、財務・会計など特定業務に対して実施している場合それぞれが見られる。また、実施方法としては学内組織による検討だけでなく、外部コンサルタントを活用した事例も見られた。また、業務の棚卸しを兼ねて各部署の業務マニュアルの作成を行っているとの回答もあった。

主な回答

- 業務内容が外部委託をするのに適切であるかを判断した上で、学内業務量の低減が図れるものや、より専門的なスキル・ノウハウが必要となるもの、コストの総額削減の視点に基づき学内業務の整理・棚卸しや、業務フロー分析を実施した。
- 経営コンサルタントによる、事務組織の業務の棚卸し等を実施した。
- 事務改善の取組の一つとして業務の棚卸しを実施し、部署毎の業務マップ及び業務マニュアルを作成した。以後、定期的に内容を確認・更新し、活用している。

(b)「第2期中期目標・中期計画において、外部委託による経営改善推進の規定」の取組状況

第2期中期目標・計画における規定としては、以下のような事例が見られた。

- 「外部委託の推進」を中期目標・計画に直接明記している場合。
- 中期計画には「業務の効率化」「コスト削減」など規定した上で、その具体的内容を別途定めた計画(年度事業計画、業務改革に関するアクションプランなど)で外部委託の推進を規定している場合。

(c)「外部コンサルタントによる分析・提言の活用」の取組状況

外部コンサルタントの活用内容としては、以下のような事例が主に挙げられており、これらの結果として実際の改善行動に至った事例も多い。

- 業務の棚卸し、業務フロー分析
- 業務改善、外部委託可能性に関する分析・提言
- 附属病院など医療系業務の改善、医用材料などの調達支援

主な回答

- コンサルティング会社による業務洗い出しによる業務提言を受けて、組織の見直しを行った。
- 外部コンサルタント調査を実施し、そこで得られた改善提案を踏まえ、平成19年度までに65件の業務改善を実施した。(文書業務のパート活用、旅費業務の外注化など)
- 外部委託可能な業務の洗い出しに外部コンサルタントの活用は行っていないが、医薬品の価格交渉及び、保育施設の効率的な運営等については外部コンサルタントを活用している。
- 公認会計士とコンサルティング契約を結び、専門的見地による財務分析を行ってもらった上で、財務部や病院職員を対象とした講習会や運営企画会議構成員を対象としたセミナーを開催し、財務状況の把握に努めている。

1.3.3 外部委託の実施状況とその狙い

(1) 各種業務に関する外部委託状況

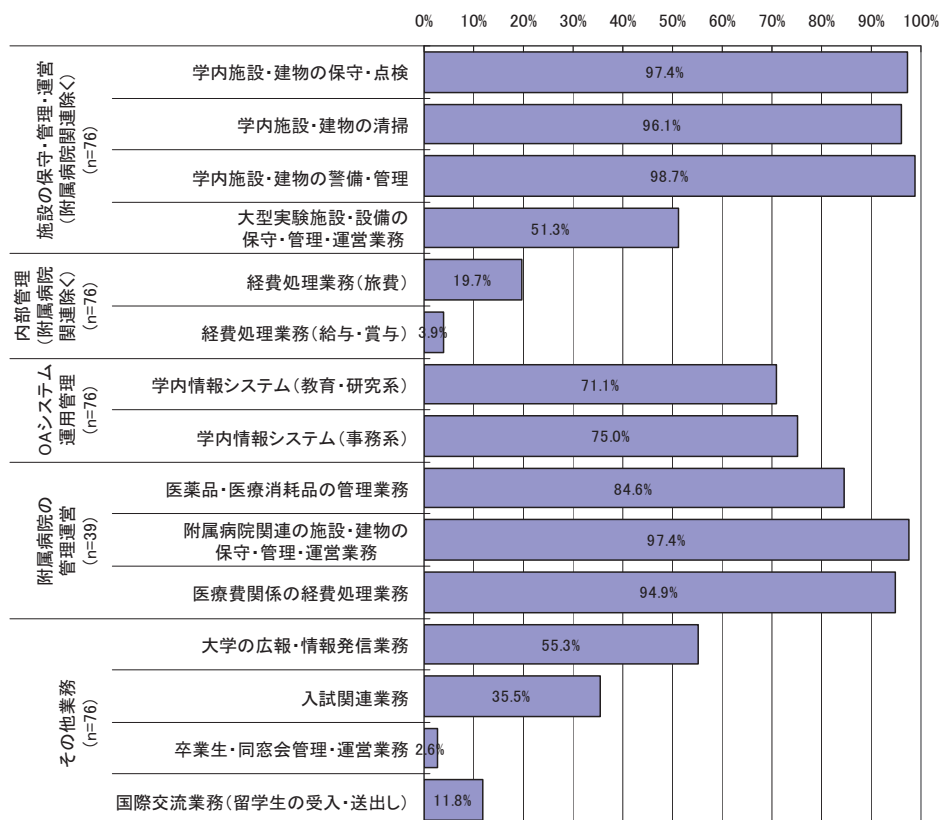
本調査では、現時点での外部委託の実施状況について、以下のような業務別に把握を行った。実施状況としては、外部委託実績の有無だけでなく、委託先の選定方法、契約条件改善へ向けた取組、外部委託による効果などについて把握した。

調査対象とした業務

- 施設の保守・管理・運営(附属病院関連を除く)
- 内部管理(附属病院関連を除く)
- OA システム運用管理
- 附属病院の管理・運営
- その他業務

(a) 外部委託の実施状況

各種業務における、外部委託の実施状況を図 III-3 に示す。これによると、「施設の保守・管理・運営」についてはほとんどの大学で何らかの外部委託が実施されているとともに、専門的なスキル・ノウハウが必要となる「OA システム運用管理」「附属病院の管理運営」も実施率が高い。一方、「経費処理業務」「卒業生・同窓生管理・運営業務」「国際交流業務」などについては実施率が低い。「卒業生・同窓会管理・運営業務」の実施率は特に低い(2.6%)が、これは外部委託の実施率というよりも、卒業生・同窓会の管理・運営自体を組織的に実施している大学が多くないことを反映していると考えられる。



(注)「附属病院の管理・運営」以外の業務については回答大学全体を母数(n 値)として、「附属病院の管理・運営」については回答大学の内、附属病院を有する大学のみを母数(n 値)として実施率を算出している。

図 III-3 外部委託の実施率

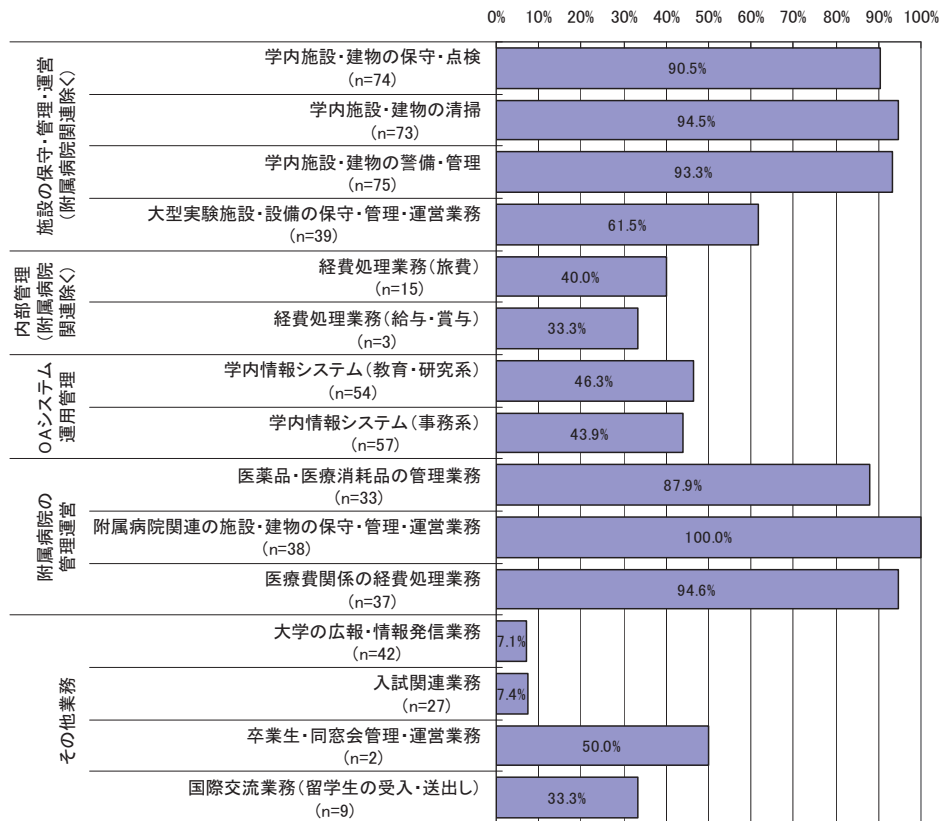
(b)外部委託先の選定方法

本アンケートでは、図 III-3 に示した各業務について、外部委託先の選定をどのような方法で実施しているかについて、回答を得た。選定方法毎に、その結果を以下に示す。

1)一般競争入札(価格競争のみ)

価格競争のみによる一般競争入札の実施率を見ると、「施設の保守・管理・運営」「附属病院の管理運営」での割合が高い。これら業務は外部委託自体の実施率も高く、多くの大学で一般競争入札が主要な選定方法となっていることが分かる。一方で「大学の広報・情報発信業務」「入試関連業務」の実施率は、それぞれ 7.1%、7.4%と顕著に低い。

価格競争のみによる一般競争入札は、多くの大学で定型的・共通的な業務については実施率が高く、大学毎で差別化・カスタマイズが必要な業務については実施率が低い傾向があると考えられる。



(注) 各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として実施率を算出している。

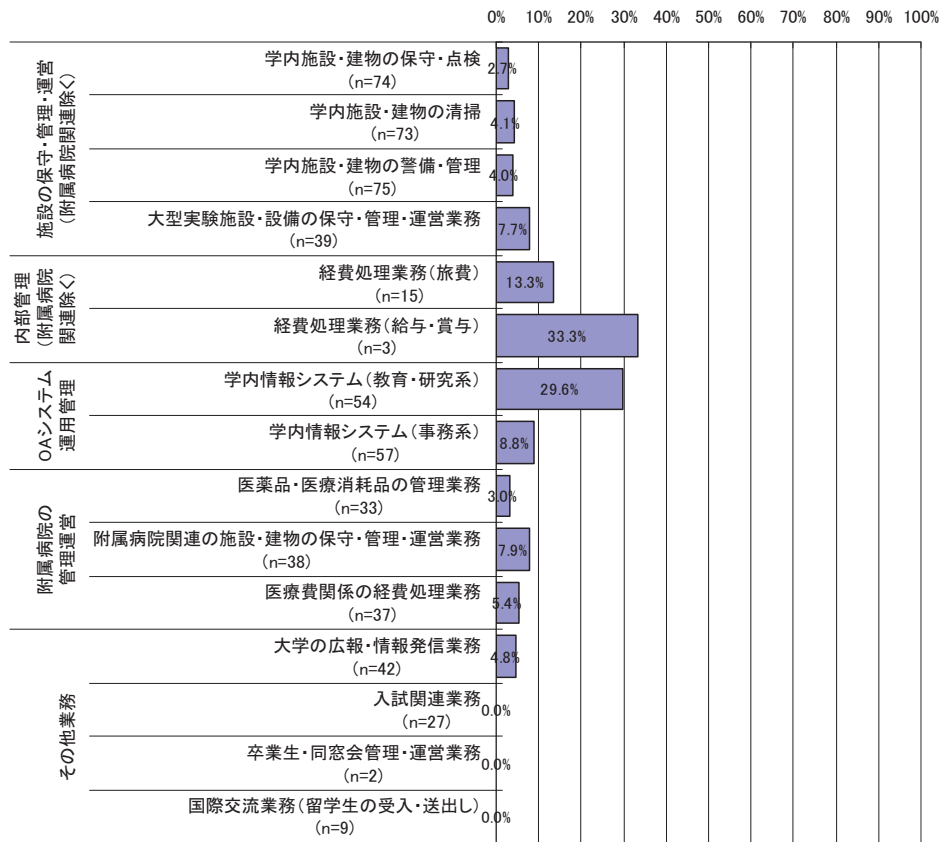
図 III-4 一般競争入札（価格競争のみ）による委託先選定の実施率

2) 一般競争入札(総合評価方式)

総合評価方式²による一般競争入札は、価格のみによる一般競争入札と比較して、全般的に実施率が低い。また、総合評価方式では「経費処理業務」「学内情報システム」の実施率が相対的に高く、それ以外の業務は全て 10%未済に留まっており、この点でも価格のみによる一般競争入札の状況とは異なっている。

「学内情報システム」についてみると、教育・研究系は事務系に比べて実施率が顕著に高い。教育・研究系の情報システムは、事務系に比べて各大学の状況に柔軟な対応をとる必要があり、「価格以外の要素」を加味した総合評価方式が採用される場合が多いものと考えられる。

² 総合評価方式とは、各事業者から「①価格」「②価格以外の要素(提供するサービス内容や、それを履行するための体制・実績などに)」の提示を受け、両者を総合的に評価して落札者を選定する方式である。通常は、①②それぞれに「価格点(価格が安いほど高い)」「技術点(価格以外の内容が充実しているほど高い)」をつけ、両者の合計である「総合点」の高い事業者を落札者とする。「総合点」の算出に当たっては「価格点」「技術点」に重み付けを行う場合や、「①価格」にあらかじめ上限(予定価格と呼ばれ、通常非公表)を設定し、予定価格を超えた価格を提示した事業者は自動的に失格となる場合などもある。



(注)各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として実施率を算出している。

図 III-5 一般競争入札(総合評価方式)による委託先選定の実施率

3) 指名競争入札

指名競争入札による外部委託先の選定は、以下に示すとおりほとんど実施されていない。



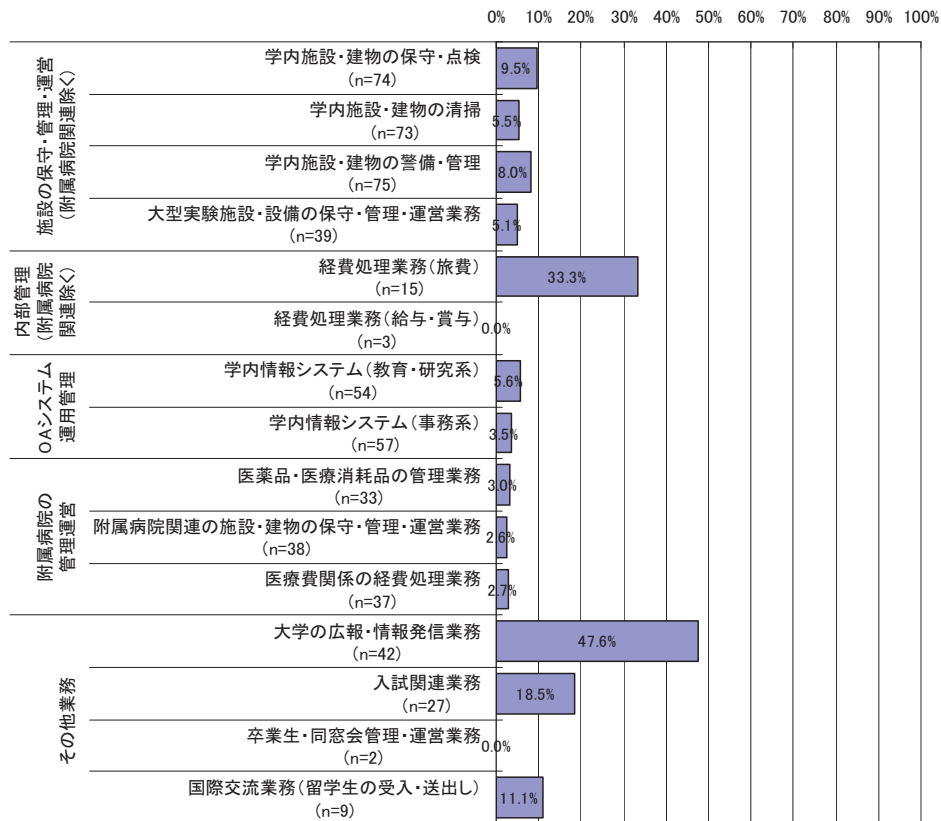
(注)各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として実施率を算出している。

図 III-6 指名競争入札による委託先選定の実施率

4) 競争性のある随意契約(企画競争等)

競争性のある随意契約(企画競争等)による選定は、「経費処理業務(旅費)」「大学の広報・情報発信業務」での実施率が顕著に高い。一方、価格のみの一般競争入札の実施率が高かった「施設の保守・管理・運営」「附属病院の管理・運営」での実施率はいずれも10%未満に留まっている。

全体的な傾向として、大学間で内容の差異が比較的少ない業務については一般競争入札が、大学毎の差別化や個別対応が必要な業務については競争性のある随意契約が採用されやすい傾向にあるものと考えられる。

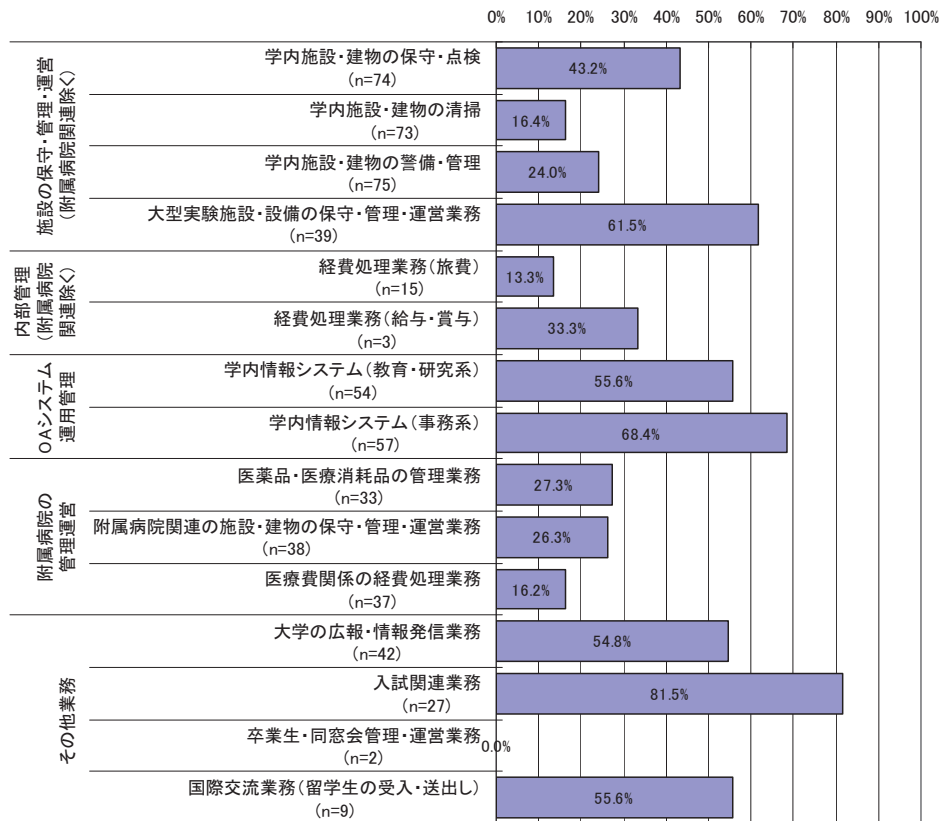


(注)各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として実施率を算出している。

図 III-7 競争性のある随意契約（企画競争等）による委託先選定の実施率

5) 競争性のない随意契約

競争性のない随意契約（「競争性のある随意契約（企画競争等）」以外の随意契約）の実施率を以下に示す。全般的な傾向としては、多くの業務において「競争性のある随意契約（企画競争等）」よりも実施率が高い。また、「入試関連業務」を始めとして実施率が 50%以上に達している業務は、いわゆるスイッチングコストの高い業務であるため、あえて随意契約が選択されているものと考えられる。



(注) 各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として実施率を算出している。

図 III-8 競争性のない随意契約（「競争性のある随意契約（企画競争等）」以外の随意契約）による委託先選定の実施率

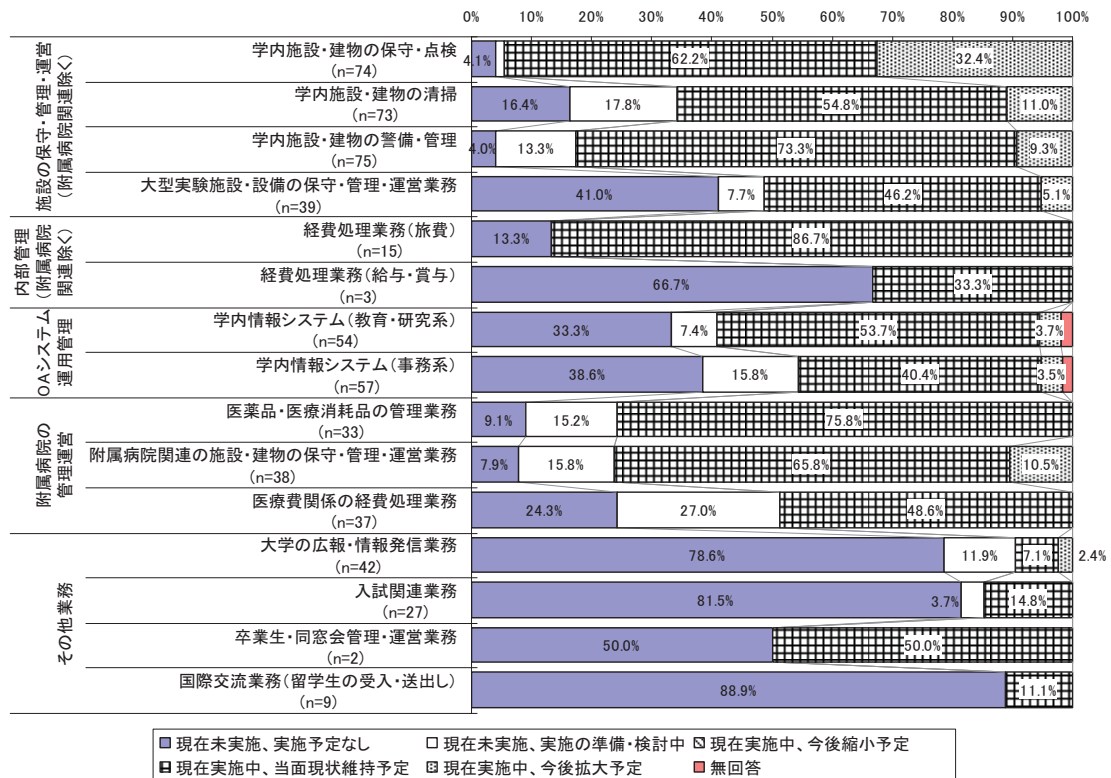
(c) 外部委託契約の条件改善へ向けた種々の取組状況

本アンケートでは、図 III-3 に示した各業務について、よりよい条件で外部委託契約を結ぶための取組について回答を得た。取組内容毎に、その結果を以下に示す。

1) 複数年契約

外部委託における複数年契約は、多くの業務において実施されており、当面は現状維持する回答が多い。特に「施設の保守・管理・運営」や「附属病院の管理運営」などを中心として複数年契約の実施割合は高い。これらは契約件数が多いか、金額規模(契約額)が大きい業務であり、複数年化によって契約に関わる内部業務量や単価の削減効果が高いものと考えられる。

また、図 III-8 と図 III-9 を比較すると、複数年化の実施率が低い「大学の広報・情報発信業務」「入試関連業務」などは、競争性のない随意契約の実施率が高いことが分かる。一般に、競争性のない随意契約は一般競争入札などに比べて手続きが簡素なため、契約の複数年化による内部業務量の低減効果が小さい。こうしたことが、競争性のない随意契約の実施率の高い業務において複数年契約があまり採用されていない傾向の背景にあると考えられる。

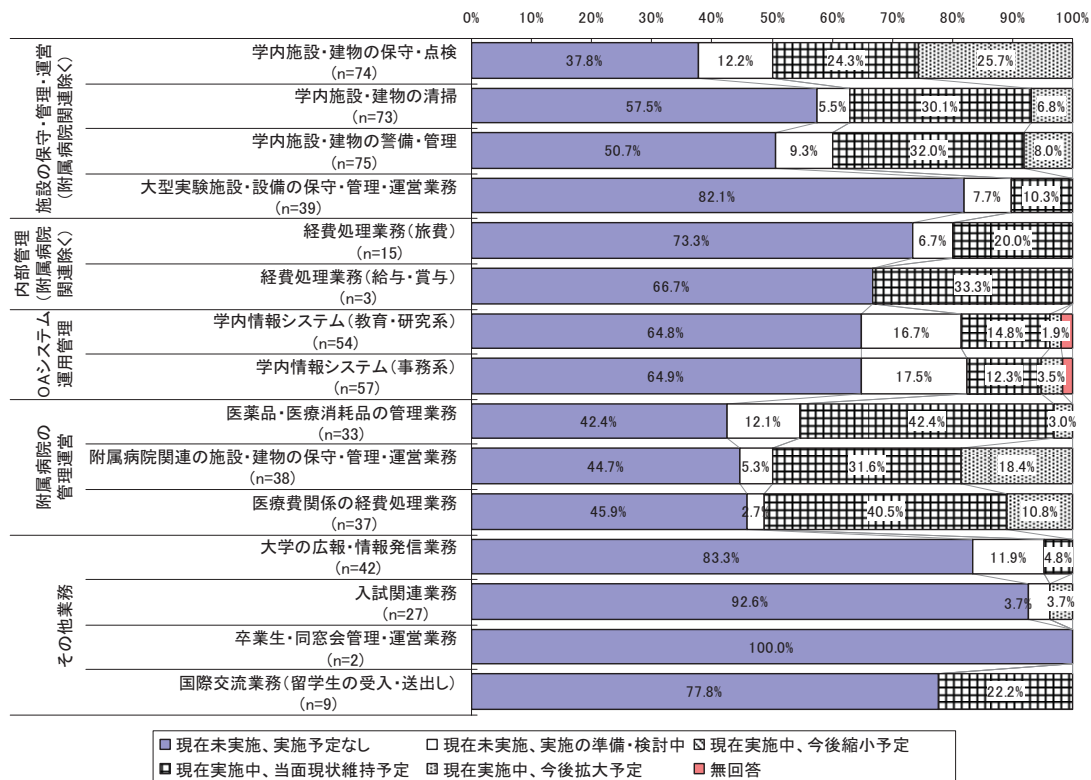


(注) 各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 III-9 複数年契約の取組状況

2) 関連業務の契約に関する包括化・集約化

契約の包括化・集約化については、複数年契約と比較すると実施率が低いが、「施設の保守・管理・運営」や「附属病院の管理運営」においては半数程度の大学で実施されている。これらは、関連業務や同種の契約が比較的多く存在しており、包括化・集約化しやすい業務であると考えられる。



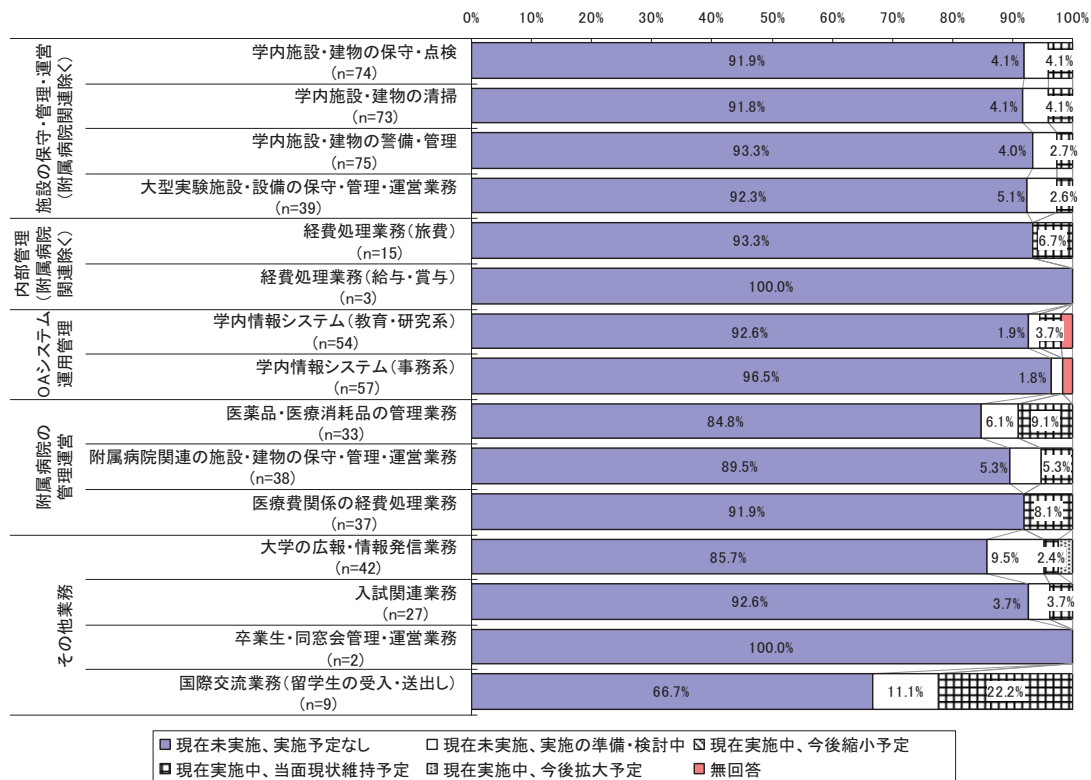
(注) 各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 III-10 関連業務の契約に関する包括化・集約化の取組状況

3) 競争的交渉方式

競争的交渉方式³についてはほとんどの大学でまだ実施されておらず、実施中もしくは実施へ向けた準備・検討中である大学は数大学にとどまっている。

³ 競争的交渉方式とは、契約者選定の中で、各事業者と契約内容(仕様)等に関する交渉プロセスを設定し、事業者からの提案や交渉内容を公正に評価することで最も望ましい事業者を選定する方式を言う。



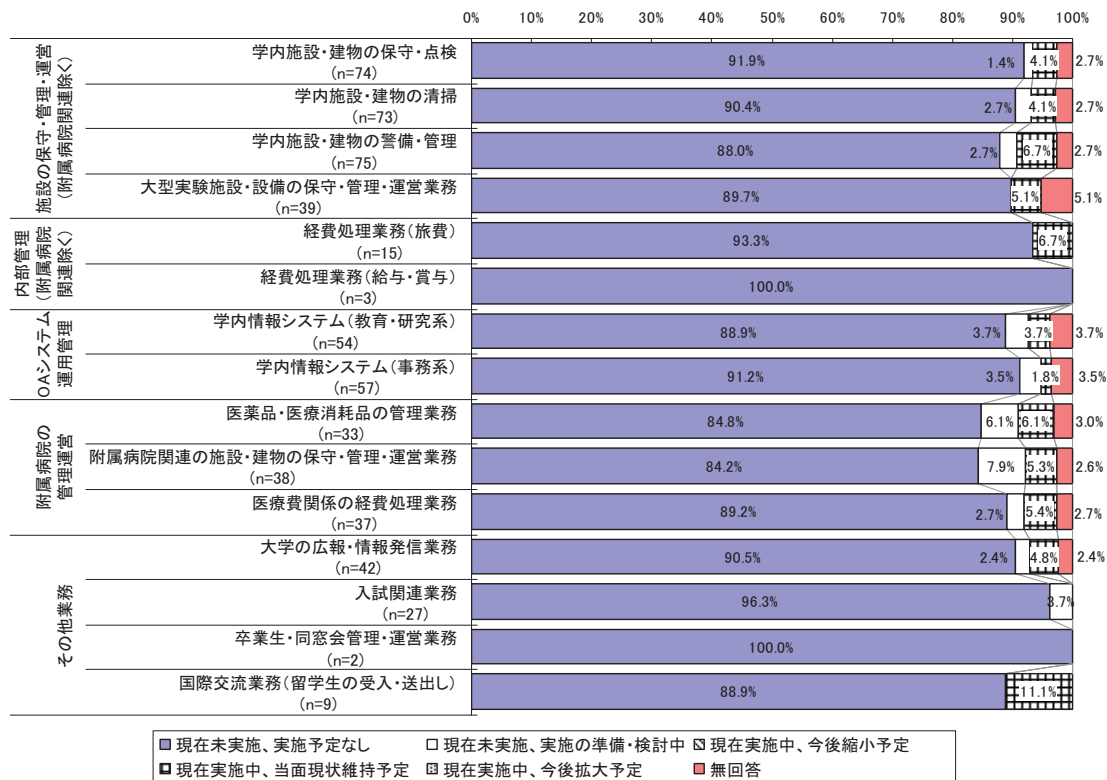
(注) 各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 III-11 競争的交渉方式の取組状況

4) その他の取組

上記までの取組以外について実施している大学も多くないが、以下のような取組が挙げられている。

- 競り下げ方式(リバースオークション)の導入
- (請負とは異なり)指揮命令権のある派遣契約の締結
- 他大学との共同調達の実施
- PFI (Private Finance Initiative) の導入
- PFI における実施状況評価と低評価時における減額を定めた契約の締結
- 医薬品の SPD (Supply Processing and Distribution) 化



(注) 各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

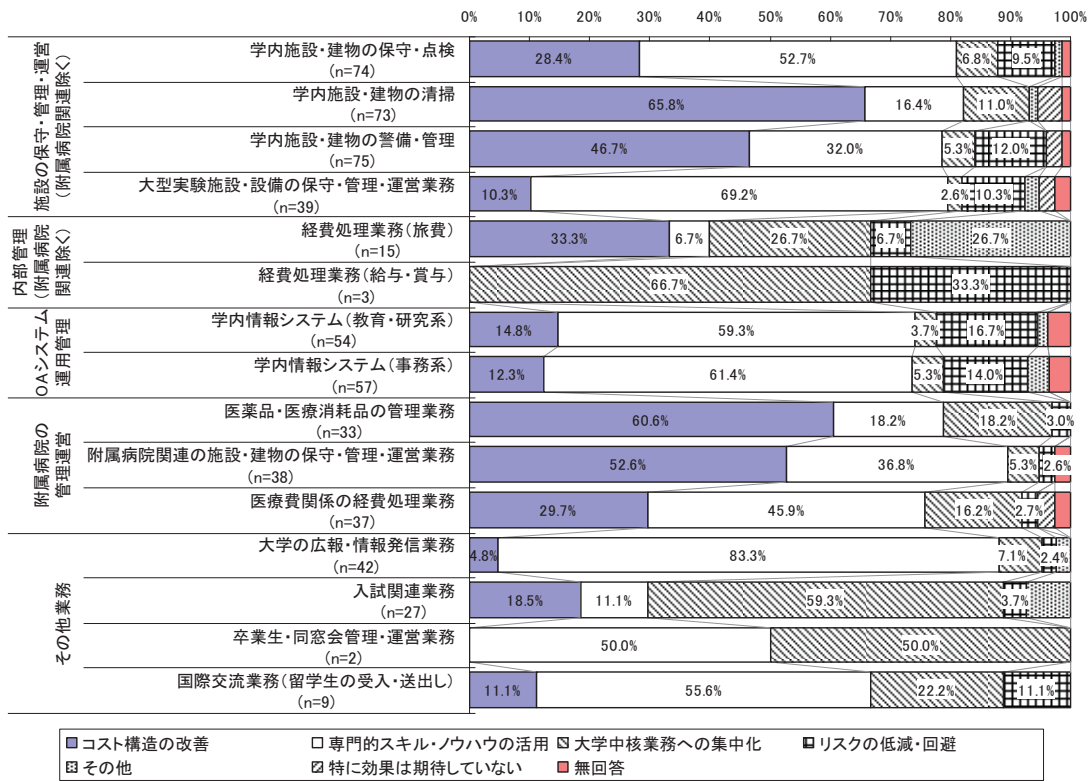
図 III-12 その他の取組状況

(d)外部委託に期待する効果

外部委託によって期待する効果については、業務により大きく異なることが分かる。まず「コスト構造の改善(コストの総額削減や固定費の削減など)」を期待する割合が高いのは「学内施設・建物の清掃」「医薬品・医療消耗品の管理業務」「附属病院関連の施設・建物の保守・管理・運營業務」などである。これらは、価格のみによる一般競争入札や複数年契約の実施率が高い業務であり、「コスト構造の改善」という効果と整合的な取組が行われていることがわかる。

「(学内にはない)専門的スキル・ノウハウの活用」については、「大学の広報・情報発信業務」「大型実験施設・設備の保守・管理・運營業務」を始めとして幅広い業務で期待されている。「大学中核業務への集中化(外部委託で低減した学内業務量を、より重要な中核業務へ振り向け)」については、「入試関連業務」での期待が大きい。その他に期待する効果としては、外部委託することによる業務内容の質向上(利便性の向上、業務の迅速化など)が挙げられている。

なお、「特に効果を期待していない」という回答はごく少数であり、各大学とも何らかの効果を期待して外部委託を実施していることが分かる。一方、図 III-2 で示したとおり、外部委託による効果の測定・評価についてはまだ取組が進んではいない状況であり、外部委託の効果が期待どおりに発揮されているのかについての検証は十分とは言えない。



(注) 各業務の外部委託を実施している大学数を母数(n 値)として割合を算出している。

図 III-13 外部委託に期待する効果

(2)注目すべき取組

外部委託先との契約条件改善へ向けた新たな取組について、「特に注目すべき」と各大学が考える事例についても回答を得た。挙げた事例は基本的に(1)(c)で整理した内容とほぼ同様であり、具体的な回答として以下のようなものがあった。

主な回答

<新たな委託先選定、調達方法の導入>

- 学内での試行的な取組みとして、外部委託業者の支援を受けて、リバースオークションを複写機の賃貸借契約及び複写機の保守契約について実施した。
- 外部業者のリバースオークションサービスを利用し、業務の質を確保しつつ、仕様書の見直しをし、入札の新規参入者の増大を図る取組。

<PFI(Private Finance Initiative)の導入・運用>

- 附属病院のPFI方式による契約では、その約款で事業者が提供するサービスが要求水準を達成しておらず、その結果大学に対して影響を与えた場合は、事業者に対して業務改善勧告及び改善命令を行い、更に改善が図られない場合にはサービス対価の減額を行うことができる。また、逆に経営内容について定量的・定性的な改善が認められた場合には、事業者は大学にサービス対価の増額について協議の申し入れができるものとしている。

<その他>

- 警備業務では、複数年契約の実施や大学と附属学校園で別々に契約していたものを1契約に集約化した。機械警備業務においては、複数年契約の年数を延ばして(2年→5年)一般競争入札を行った。合同宿舎等維持管理業務において、関係する他大学等との共同調達による一般競争入札を行った。
- 本年度より、施設管理業務の対象範囲を大幅に広げて、複数年・包括契約を行い、一定の成果(コスト構造の改善)が得られたが、次回更新時においては、更なるサービスの質向上(自動ドア、ガスヒートポンプ等の未実施業務や初期対応業務の内容等)について取り組む予定である。

(3) 顕著な経営改善効果

外部委託によって顕著な経営改善効果が得られた事例を収集した。得られた事例は、(1) (d) で整理した「外部委託に期待する効果」とほぼ同様であり、具体的には以下のような事例が挙げられている。

(a) コスト構造の改善、コストの削減

(1) (d) でも述べたように、コスト構造の改善や実際のコスト削減につながったという回答が挙げられている。但し、コスト削減の金額規模については、具体的に示されていない回答も見られた。

主な回答

- 物流管理システム(SPD) 請負業務 病院で使用する消耗品を集中管理することで、最小限の在庫に抑えることができた。また、人件費の削減にもつながった。
- 医学部附属病院において、医薬品・診療材料調達コンサルタントを導入した。現卸業者との交渉により、年度当初と比較して、薬品で 9000 万円以上、材料で1億円以上、計 1億 9000 万以上の削減を達成できる見込みであり、前年度比で3%程度の削減を達成する予定である。
- 清掃、警備・管理、設備の運転管理等の業務を包括化し契約を実施したことにより、前年契約額と比較した場合、約5%のコスト縮減が図られている。

(b) 外部の専門的スキル・ノウハウの活用

専門的なスキルやノウハウが必要な業務を外部委託することで、業務の質向上につながったとの意見が得られた。具体的な、業務遂行の安定化・適正化・迅速化といった側面や、旅費の処理においては出張者の利便性向上といった効果が挙げられている。

主な回答

- 平成24年3月より、非常勤職員の雇用により実施していた附属小学校の給食業務を委託契約により実施している。経費削減はもとより、調理師免許が必須のため、人材確保が難しく、また退職リスクも大きかったが、委託契約により安定的に供給できるようになった。
- 国立大学法人化当初から消費税の取扱い指導等について、顧問税理士に業務委託をしており、これにより消費税の算定方式の見直しが速やかに図ることができ、納付額の削減等を含め適正な消費税申告がなされている。
- 旅費業務を外部委託したことで、以下の点について効果を得られた。
 - 「旅行申請・旅行命令」及び「出張報告」を電子化することによる業務の効率化・簡素化
 - 旅費計算業務を委託することによる旅費計算書作成業務の省力化
 - 旅費支給の迅速化
 - 航空券等の代金を委託業者に支払うことにより、旅行者の負担を軽減

(c)大学中核業務へのリソース集中

教育・研究など大学としての中核業務ではない部分を外部委託することで、学内で実施すべき業務量を低減し、その分のリソースを中核業務へ投入できるようになったとの意見が得られた。

主な回答

- 旅費の計算及び支給業務を外部委託し、学内の受託者旅費窓口での現金支給に変更した。これにより、計算、支給業務に従事した職員を他の業務に振り向けられた。
- 医療情報システムの更新を行い、医療材料等の受入から消費までの情報をシステム上で管理することが出来るようになり、在庫量の把握も可能となった。これに伴い、平成23年度から、従来の物流管理業務に棚卸し業務を含めて外部委託契約を行うことにより、棚卸しに係る職員の業務量の大幅な低減に繋がった。

1.3.4 外部委託に関する課題・対策や、配慮すべき事項

(1)外部委託を更に推進するために現在実施している取組

外部委託を更に推進するに当たって、今後とも検討が必要と考えられる事柄について、各大学の方針や取組状況の調査を行った。以下で、具体的に得られた内容を示す。

(a)発注や委託先選定に当たっての競争性・透明性・中立性の確保に関する取組

発注や委託先選定における競争性などの確保に当たっては、随意契約が認められるような少額案件に関する入札や公募を実施していると回答した大学が比較的多く見られた。それ以外にも、幅広く入札者を募り競争性を確保する観点から、競争参加資格要件の緩和、ウェブによる公示情報の公開、公示期間の十分な確保などを実施しているという大学が見られた。

また、少数の大学ながら契約担当者の所掌分離や一定期間での交代などにより、不正を防止する取組を実施しているとの回答もあった。

主な回答

<小規模案件に関する公募や競争入札の導入>

- 少額随契の範囲であっても、予定価格が100万円を超える案件については、公募型見積競争契約を行っている。
- 本学では500万円未満は随意契約を行うことが出来るが、それに拘らず競争が見込める案件については積極的に一般競争入札を行うことで競争性を高めている。
- 160万円以上500万円未満で随意契約が可能な案件についても、公開見積競争を実施して、競争性・透明性・中立性を確保している。

<入札者が限定されないような競争参加資格要件の緩和>

- 必要最小限かつ普遍的で競争性のある仕様の策定に努めるほか、適切な契約履行期間を確保する等により競争

性・透明性の確保を図っている。また、この他、施設設備等の保守・点検契約においては、等級や履行実績等の資格要件をできるだけ緩やかとし、競争性の確保を図っているほか、工事・設計においては、電子入札を実施し応札しやすい環境を確保している。

- 仕様書作成時に、複数業者が参入可能となるよう、競争参加資格等の条件の緩和を可能な限り行う。随意契約の場合も、特殊事情がある場合を除き、複数業者から見積書徴取を行っている。

<ウェブの活用や公示期間の十分な確保による関係者への周知>

- 本学の契約事務取扱規則に基づき、契約業務に係る情報を本学ホームページで公開しており、競争性、透明性、中立性の確保に努めている。
- 十分な公告期間や履行期間の確保、適切な調達情報の提供をするよう努めている。

<契約担当者の定期的な交代など>

- 契約担当職員の事務所掌を分離しており、相互牽制を実施している。また、契約担当職への在職期間制限(概ね3年)を実施している。

(b)随意契約や一者応札を回避するための取組

随意契約の改善については、少額随意契約限度額の引き下げや限度額以下の案件に関しても可能な範囲で公募・競争入札を実施すること、随意契約においても見積り合わせを実施することなどが挙げられている。

一者応札への対応については、公示前や委託先選定後において業者からの意見収集を行い、仕様の改善に役立っているとの回答が得られている。

主な回答

<公示前の仕様案提示による、応札に当たっての仕様上の障害・問題点の確認>

- 学内警備業務など、1社応札が数年続く案件については本学と取引実績のある他業者へ仕様書(案)を提示し、当該業者として応札が可能であるか、不可能であればどの内容が障害となるか等の確認を行っている。

<入札に参加した業者や入札を辞退した業者などへのアンケート実施>

- 入札の参加を取止めた業者等から、取止めを決定した要因及び、どのような状況になれば参加が可能と考えるかなど、事後に聴き取り調査を行い、その結果を検討したうえで対応可能なものは以後の入札等に反映させる。
- 入札説明書を取り寄せたにもかかわらず応札しなかった業者に対し、アンケートを行い、その集計結果をもとに「一者応札・応募についての改善策」を策定し、これをホームページに公開している。この改善策に従い早期公告の実施、公告期間の十分な確保等に努めている。

(c)新たな選定・契約手法の導入に関する取組

新たな選定・契約手法としては競り下げ方式(リバースオークション)や総合評価方式による委託

先選定に関する取組が多数挙げられている。但し、1.3.3 でも示したように、これら取組は多くの大学で検討段階に留まっており、今後の推移に注目する必要がある。

(d) その他の検討事項

上記以外の検討事項としては、コスト面だけでなくサービスの質の観点からの外部委託の検討や、シルバー人材の活用などの検討が必要であるとの意見があった。これに加えて、外部委託した業務に関連した瑕疵・事故などリスクへの対応についての検討が必要との回答が得られており、注目すべきである。

主な回答

- 旅費計算等を外部委託した場合:委託契約期間満了後に行われる会計検査院実地検査および委託研究の額の確定検査等において、明らかな委託業者側の計算ミス等で返還金等が発生した場合の責任(補償問題)をどのような形で契約するか。
- エレベータ保守業務については、メーカー以外の独立系の保守会社が法定点検・保守をする資格を有するが、一方で設置されているエレベータの制御回路などの詳細は、メーカーから開示されていない。そのため、独立系の保守会社による保守体制に不安が残り、万一事故が発生した場合、その責任の所在がメーカーか保守会社のいずれにあるのか不明確となる。この状況は、不特定多数の利用者を抱え安全安心を提供すべき公的機関において、一般競争入札を実施するに当たって支障となる。
- 個人情報を取り扱うような業務については、外部への流出などの問題があるため、特に慎重に検討をする必要がある。

(2) 外部委託の支障・課題、配慮・留意事項

外部委託を実施するに当たって支障・課題となる事項や配慮・留意すべき事項、意見を収集した。その主な結果を以下に示す。

(a) 外部委託に関わるリスクへの対応

外部委託に関わるリスクとして、業務の質が著しく悪い悪質な業者の排除や、事故、情報漏えいなどに関する懸念が挙がっており、リスクマネジメントの重要性について指摘があった。

主な回答

- 一般競争入札で門戸を広げた分、質の悪い業者の排除も必要であるため、この相反する両者の兼ね合いが課題であると考ええる。
- サービスの質の向上を図るため入札参加資格等で悪質な業者を排除すべく、過去に契約上発生したトラブルの情報等を共有することが必要。
- 競争性を確保しつつ、債務不履行による大学業務の停滞を避けるため、入札参加資格について留意する必要がある。

- 外部委託を実施するにあたっては、事故、情報漏洩等のリスクマネジメントを重視し、その低減、回避を図るようにしている。また、設備等保守契約において仕様策定を行う際は、安全性を第一に考えるようにしている。

(b)地域性への配慮

外部委託契約が複数年化・包括化されると、1件当たりの契約規模は基本的に拡大することになる。また、契約規模が拡大すると、委託先選定において一般的に随意契約は難しくなり、一般競争入札などによって委託先を選定する機会が増加する。この結果として、外部委託先選定において、大学が立地する地域外からの大企業の参入を招きやすく、地元の中小企業を圧迫する要因になっているとの指摘があった。外部委託の推進においては、地域貢献という地方国立大学のミッションを考慮した慎重な検討が必要である。

主な回答

- 一般競争入札を導入しているが、業務の確実な履行を担保するために、参加資格に一定の業務実績や県内営業拠点を有することといった制限を設けている。
- 大学における保全業務を一本化して契約を行っているため、契約金額(予定価格)が高額となり、また業務も広範囲にわたることから、結果的に県内業者が入札しづらい状況となっている。
- 中小企業庁からの「官公需に関する中小企業者の受注機会を増大等に係る協力依頼」をうけているが、業務の包括化や集約化を行うことにより、大手企業のみ参加可能な契約案件になってしまう事が考えられるため、対応に苦慮している。
- 複数年化・一般競争入札を実施することにより、年度毎の契約額が減少し経費削減の効果がある程度見られたが、複数年化したことで一件当たりの契約額が大きくなり、これまで不参加だった県外の大手企業が入札に新たに参加し、これまで地元企業が落札していた業務を県外企業が落札した案件が複数あった。これにより、地元企業の落札が減少する結果が生じ、地域経済への本学の貢献が減少する結果が出ている面がある。

(c)学内ノウハウの維持、職員育成

これまで学内で実施していた業務を外部委託することで、OJTの機会が減少し、職員のスキル・ノウハウ低下を招く可能性があるとの指摘があった。

主な回答

- 外部委託の推進が進むと、学内の職員が当該業務についての知識をOJTによって得る機会が失われ、学内職員の知識の空洞化が進む恐れがある。このため、外部委託を行った場合に、当該業務についての最低限の知識習得のための研修をどうするかなどの、職員の育成についての配慮が必要であると思われる。
- 外部委託に当たっては、大学が保持すべきノウハウを失うことのないよう留意すべき。

(d)外部委託の履行状況や効果の把握

外部委託した業務の実施状況や外部委託による効果の適切な把握は難しいとの意見が挙がっており、外部委託業務をモニタリングする仕組み作りや、それに必要なコストについての検討が求められている。

主な回答

- 外部委託することの効果の検証や効率化が図れているかが課題。
- 確実に実施されたと検証、確認を行う手法が難しい。当然に毎日行われるべき履行確認が偶々まで全て確認できるかといえば、それは不可能であり、書類上の確認が主な方法となる。今後の検討事項として、その方法が問われる。(清掃の実施検証など)
- 新たな外部委託業務を検討する場合に業務内容の調査・分析の実施、契約方法等の検討、詳細な仕様の策定、総合評価等を実施する場合の評価事項・基準等の検討、実施業務のモニタリング等、新たに必要となる業務や経費は相当の量になると考えられる。
- 短期的な効果は見えやすいが、それが長期的に継続できているかをモニタリングできる仕組み作りが重要である。

2. ヒアリング調査

2.1 調査対象と調査結果概要

業務	対象	ポイント
施設管理	高知大学	契約形態の見直し(キャンパス間包括化、複数年度化)を円滑に進めるためには、財務担当理事、担当部長、担当課長の情報共有が重要である。また、医学部など、施設管理業務の内容が大きく異なる場合に担当課を一元化すると検収方法の相違などの弊害があるため、一元化する業務と分離する業務の使い分けが必要である。
	千葉大学	管理部門の一元化に対する各部局からの要望が強く、それまで各部局が行っていた発注管理業務を、法人化に伴い組織改編、施設環境部に一元化した。病院の管理課に居た技術要員も施設環境部に配置転換した。このような組織再編を施設環境部長がイニシアティブを取った。また、発注規模の拡大に伴い受託可能業者の有無を調査し、競争性が確保されていることを確認した。
	京都工芸繊維大学	短期的なコスト削減よりも、図書館機能の向上を目的として外部委託を導入。短期的にはコストアップにつながるが、大学職員を本来大学が行うべき学術研究との連携などに振り向け、民間ならではの積極的な提案にともなう図書館サービスの向上とともに、長期的には経営改善につながることを狙っている。学長のトップダウンにより副学長(図書館長)と連携して推進。価格だけではなく質も含めた総合評価で選定(価格 30、提案 70)。
未収金回収	大阪大学	平成 22 年度まで債権回収業者を利用していたが、回収率が悪く(年間で数件のレベル)なってきたことから、法律事務所へ依頼。法律事務所へ依頼することで、個別訪問・電話連絡などが可能になり、従前に比べて回収率向上の効果が見られた(平成 23 年 4 月～12 月まで 583 件中 83 件回収)。加えて、職員の残業代、回収にかかる出張旅費等のコストも削減が見られた。事業者の選定にあたっては、現時点では、未収金回収を行う事業者が限られていることと業務の特殊性等を勘案すると、入札や提案書の書面上だけで事業者を選定するのは難しい。大学側のセキュリティや、レピュテーション(評判、信用)リスクを考慮して選定基準を決めることが必要。
	熊本大学	当初は債権回収業者を利用していたが、個人情報保護法などの観点から、債権回収業者に比べて職権上(法律上)の権限が広い、法律事務所へシフトした。法律事務所へのシフトに関し、学内での否定的な意見や患者・家族からの苦情が全くなかったわけでは無いことから、学内での合意形成、患者・家族への事前の周知が必要。法律事務所とは完全な出来高制契約のため直接的(経済的)なメリットがあることに加え、回収にかかる職員の出張(訪問)、残業、電話での催促業務、それらに伴う超過勤務などの業務負担が削減されるメリットがあった。また、入院時の連帯保証人の確保、支払の意志を確認する誓約書、ソーシャルワーカー等による国や地方自治体からの医療費助成制度の紹介など、未収金を発生させないような運用も重要。
クラウド	一橋大学	メールが基盤インフラとなったことで可用性等の要求が高まり、従来の学内管理体制ではサービス品質維持が難しくなってきたため、メールサービスを Google Apps に移行した。大学向けの Google Apps は無償であり、これまでどおり大学のドメインでのメールの利用を可能としつつも、追加的な委託コストなしに管理負担は大幅に減少した。セキュリティについても既存システムに比べて遜色ないことをユーザーに説明した。また、一部研究単位での独自運用も認めている。
	静岡大学	プライベートクラウド、パブリッククラウドを活用して学内サーバーを移管し、シンクライアントの導入を行うことで、電力・CO ₂ 、IT 投資を削減した。大学のビジョン策定の一環として情報システム整備の方針を明確化し、組織体制への整備も行って進めた。パブリッククラウドは個別事業者に委託する業務も含めて一括して一社にアウトソーシングしている。クラウドの利用は強制していないが部局側の自由度も高まるために利用が進んでいる。また、用途に応じてプライベートクラウドとパブリッククラウドの 2 つの選択肢を設けている。

業務	対象	ポイント
ICカード	香川大学	職員証・学生証の磁気カードからICカードへの切り替えを機に、生協カード、交通系電子マネーも統合し、発行業務を生協に移管。地域活性化に役立てることによって、補助金を活用。カード発行業務の負担減少とともに、教職員・学生が大学外(街中)でカード活用のメリットを享受可能に。また大学生協にも経費削減のメリットが発生。ただし交通系電子マネーは先方との調整が必要。
ド 同窓会カード	新潟大学	法人化を機に学部毎に存在している同窓会の連合体である全学同窓会を組織化、会員サービスの一環として、卒業生、教職員、在学生に対してクレジットカード事業を実施。同窓生とその家族は年会費無料でゴールドカード相当のサービスが利用可能に。全学同窓会への賛助年会費の支払にも利用でき、事業による全学同窓会の収益は大学の支援に充てられる。
入試	北海道大学	留学生獲得方策の一つとして、インターネット出願および電子決済(受付サイトの構築・運営の外部委託)を理事等のトップダウンで導入。一部、書類出願と併用のため学内の事務手続き負担自体は減少していない(むしろ増加している面もある)が、志願者の利便性向上および海外学生への門戸開放を導入効果として取り組んでいる。
	民間企業 A 社	国内の大学向けに、入学検定料の支払いをコンビニ端末あるいはインターネット(クレジットカード等)から受け付けるサービスを提供。受験生の利便性が向上したとともに、大学(財務課)は支払情報が即時に確認できるようになり、特に海外からの送金受付の事務処理の手間が省けるというメリットがある。インターネットから出願を受け付けるサービスも提供している。

2.2 ヒアリング調査結果の詳細

2.2.1 高知大学 ー大学施設の運営管理

インタビュー先	高知大学
対応者	財務部長、財務部経理課長

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 複数年度契約、キャンパス間をまたいだ包括契約については、2008 年度頃より取り入れており、当時契約担当のとりまとめである財務課が中心になって検討した。特に、検討グループをつくったわけではないが、大学全体の調達にかかる直轄の事務組織として、いかにして経費節減をしていくのかという問題意識を以前より持っていた。
- 国からの予算は毎年度減額され、限られた予算の中で今までと同様のサービスを実施できるようにする必要があった。このため、経費節減の一方法として単年度契約を複数年度契約とした場合、受託業者の立場から見ても、複数年契約により作業人手配に係る経費削減などコストを抑えた応札が可能になるのではないかと考えた。
- 他の国立大学法人でも同様だと思われるが、人員削減などにより類似する業務の集約化などを検討しているのではないだろうか。法人化以前は本学では各学部に契約業務を担当する係があったが、2004 年 4 月の国立大学法人化にともない関係業務を集約してきた。しかしながら、法人化後すぐには委託契約の見直しに着手できなかったため、順次見直しを行い、以前はいずれも単年度契約としていた調達を、2008 年度頃から段階を踏んで複数年度契約に切り替えている。複数キャンパスを対象にした包括契約については 2009 年度頃から取り入れている。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- キャンパス間をまたいだ包括契約や契約期間複数年度化によりどの程度コストが低減できるのか、事前に複数社から見積もりを取って予定経費を算出している。費用対効果の測定が目的というよりも、まずは予定経費を決めるための調査という位置づけである。その結果、単年度よりも複数年度化の方がコストを下げることができるという見込みが立つと考えた。
- 調達手法としては、ものにより総合評価と価格入札とに分けている。自家用電気工作物の法定点検など、仕様がほとんど決まっているものは価格入札が多く、設計や建物などの営繕関係や大型設備等の調達については総合評価方式を採用している。会社規模や実績など、業務を遂行できるだけの技量があるのか見極める必要があるためであり、例えば設計業務の場合には省エネや CO₂ 削減などについて提案を求めている。営繕の新設工事や大型物品については、安価であれば良い訳ではなく、機能も含めた総合評価の契約に変わっている。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 当初は、その当時調達業務も所掌していた財務課が外部委託に関する検討を担当していた時期もあったが、現在は、財務部長の下に財務部各課から検討結果を持ち寄り、検討内容を深めた上で、財務担当理事に助言を仰ぎながら検討を進めている。特に外部委託の検討チームをつくっている訳では無い。
- 財務担当理事、担当部長、担当課長の情報共有ができていると、契約手法の見直しはスムーズに進むと考えている。
- 調達部門に関する組織改革については、2003年10月に高知大学と高知医科大学が統合した当初、各学部で調達業務を担当する係があったが、2004年4月に調達業務について1つに統合した経緯がある。しかし、業務が過度に集まりすぎ業務量が膨大になり、検収も含めて円滑な業務遂行に支障を来すようになったことから、2006年度に調達業務担当部署を財務部と医学部・病院事務部に分けることになった。このように、当初は業務の一元化を目指したが、業務内容や処理件数を考慮し、現在は、医学部・附属病院に係る調達業務とそれ以外の部局に係る調達業務について二元化している。

(d) その他(事務部門と医療職・教育職との連携等)

- 規模の大きな調達については財務部経理課(2011年度の組織再編により設置)で発注から支払い手続きまでまとめて処理しているが、50万円を超えない調達は教員が自ら発注手続きを行い、支払い手続きを経理課で行っている。少額物品等の調達まですべて財務部経理課に集約するには、限られた人員で膨大な件数を処理するにも限度があるのでそのような対応としている。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- これまで各キャンパス別に契約していたものについて包括契約化を進めており、通常の電気設備の保安関係や定期点検、変電所の管理などが対象である。
- 高知大学には大きく4つのキャンパスがあり(朝倉(本部、人文学部、教育学部、理学部等)、岡豊(医学部、附属病院等)、物部(農学部等)、小津(附属小中学校等))、以前は各キャンパスに契約担当部署を置いていたが、現在は岡豊地区を担当する医学部・病院事務部とそれ以外の地区を担当する財務部経理課の2部署で処理している。病院の施設管理や清掃は特殊なこともあるため、関係委託契約は他の地区と包括せずに単独で契約している。
- 包括委託や複数年度委託に切り替えているが、委託先業者が大きく変わったということはない。総合管理会社に全てまとめて発注するというところまではやっていない。総合管理会社を対象とする場合、対象業者を全国に拡大することになるが、本学のように地方に所在する大学の場合、大都市の会社が応じてくれるのかという課題もあり、近くに支社等が無ければ難しいものと思える。

- 施設警備については2年契約であるが、全キャンパスを包括した契約ではない。各キャンパスごとに別業者が入っている。緊急時対応ということがあり、委託先では地元のスタッフを雇っている。

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 単年度契約から複数年契約に変更した例では、これまで1年に1回あった契約事務が3年に1回と減少している。大型物品等、大規模な調達を行う場合、事務作業としても3ヶ月くらいかかっていたことを思えば、その労力を他の業務に回せることになる。
- 500万円未満の契約決裁などは医学部・病院事務部及び財務部限りで処理できることとしているが、500万円以上の契約については、財務担当理事や学長までの決裁を必要とするため、最終的なチェックは財務部が行っている。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- 第一期中期目標期間中に「みんなのやる気・本気・根気で経費節減を」というスローガンをつくり、このような意識改革が土壌となったと考えられる。毎年予算が少なくなる中でどのように知恵を出すのか大学職員同士で議論した。
- 大学として業務改善で取り組むべき事項や、現状やっている業務の見直しなど、法人企画課が職員アンケートを実施し、これを踏まえて改善要求を行ったりしている。例えば、財務部の関係では、口座振込申込書の受付窓口一本化などのニーズがあり、現在、検討中である。旅費、謝金、給与などについて、それぞれ別口座を作らせたり、法人化以前からの形態が続いていたが、そのような形態も変えていこうという雰囲気になっている。難しいのは個人情報管理であるが、職員から了解して頂けば可能と考えている。

(3)経営改善の効果

(a)経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 単年度契約が複数年度契約になり、単年度あたりの価格は下がっている。
- 現在の状況であれば1円でも節約することを目的としているので、少しでもコスト削減効果があるなら複数年度契約を取り入れている。他大学で既に複数年度契約を実施している例を聞いて、どの程度下がったのか実績を踏まえてやっている。

(b)非経済的効果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- 単年度から複数年度に変わったから意識が変わったというよりも、意識が変わったから複数年度契約を取り入れたものと考えている。
- これまで1年に1回あった事務が軽減された。ただし複数年度契約になったからといって事務人員を減らすことができる訳では無く、忙しい業務に人員を振り向けることができたということである。どのように事務を効率的に遂行するのか引き続き検討している。

(4) 経営改善の課題と対策

(a) 競争性・透明性・中立性の確保

- 競争性などにおいて特に課題が出てきていることは無い。基本は一般競争入札であり、随意契約でやっている業務はそれ程多くは無い。随意契約であっても、一定金額以上のものについてはホームページでも公表しているし、必ず2社以上から見積もりを取っている。

(b) 随意契約や一者応札の改善

- 現在の調達では最低でも2社の応札があり、1者応札ということは無い。施設整備等に係る入札は基本的に電子入札であるが、標準的に4社程度、多い場合は10社程度は応札している。
- 本学では500万円を超えないものは随意契約できるとしているが、契約にあたっては単に金額の低さのみでは随意契約を採用しておらず、例えば、外国製品で取り扱い業者が1社しか無い場合や、前回調達した設備を補足する設備など、理由がある場合に限っている。
- 随意契約の場合には2社以上から見積書を聴取しなければならないと契約事務取扱規則で定めている。50万円以上は複数社から見積もりを取っている。
- 一般競争入札になると仕様書を作成して予定価格をつくる必要があるが、必要な事務作業は随意契約でも同じである。一般競争入札と随意契約での手間の違いは仕様策定委員会の運営や入札の実施があるか無いかである。
- 随意契約でも一定金額以上(150万円以上)はホームページに掲載することになっている。

(c) 新たな選定方法/契約手法の進捗状況と導入課題

- これまで特に課題は無いと考えている。契約を包括化する場合、同じ業種、同じ種類の業務であれば良いが、異なる業務すべてを包括化する場合は応札可能な業者が減ることから、現時点では取り入れていない。
- 現在、四国にある5つの国立大学で共同調達について協議を進めている。現状、2012年度からトイレットペーパーと重油の共同調達を開始する。これ以外の品目についても、どこまで共同調達できるのか議論しているところである。各大学が個別に調達した方がよい場合もある。同じ品目でも取次店が別々であり、一括して品物を入れられない場合があるため、複数社の営業所が各地にある品目に限定してやっている。高知県しか納入できない業者では他の3県で納入できないため、4県が同じ土俵に立てる調達でなければ難しい。

(5) 経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a) 地域経済や産業への配慮

- 地方の大学であり、地元産業の振興なども考慮しキャンパスごとに別々の委託業務なども契約していたが、現在は安価な調達や事務の簡素化を重視して、可能なものから各キャンパスを統括して契約している。
- 包括契約によって地元業者が入れなくなったということは無い。本県の地元業者はDランクの

ものが多く、包括契約により地元業者の参入が少なくなることが心配されたが、そのようなことは特に無かった。包括契約により金額の大きい調達になったが、本学は首都圏や大都市にある大学と比較してそれほど大企業などの参入業者が多いという訳ではない。

(b) 学生への教育上の配慮

- 経理課で取りまとめている外部委託については、特に教育上の影響があるというものは無い。教育実習用のバス運行に関わる調達を行ったりしているが、特に一括契約ではなく必要な都度契約しているものである。

(6) 今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- 毎年、どのような業務が外部委託できるのか検討しているが、現時点ではかなりのものを実施していると考えている。
- 個人的な意見になるが、例えば、施設の設計業務は外注している一方、建築工事途中の進捗管理や建築後の竣工検査は大学職員が担当しており、このような業務の一部でも外部委託できたら、施設マネジメントに関する企画立案等にもっと従事できるのではと思う。ただし、工事発注者としての説明責任としていかがかという議論はある。可能性があれば探ってみたい。
- 東日本大震災後、東日本の大学では省エネについてかなり努力されている。本学でも、節電タイプの機器への交換や、天気の良い日は窓側の照明を消して仕事をしたりしてはいるが、省エネへの取組はまだまだ努力不足かと思っている。エネルギーについても既に四国電力以外の業者も応札している。様々な調達方法について業者に打診し、できるだけ価格を下げるため多くの業者の参入を促している。このような取組でも経営改善に繋がっていくのではと思う。

2.2.2 千葉大学 ー大学施設の運営管理

インタビュー先	千葉大学
対応者	財務部長、契約課長、財務課副課長、総務係長、主任 施設環境部長、施設企画課長、エネルギー・保全係長

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 施設管理業務の委託方法見直しについては、個別契約の包括契約化、単年度契約の複数年度化、2段階に分けて実施した。
- 検討に着手したのは2004年度、国立大学法人に移行した後であり、2005年度から個別契約の統合に着手し始めた。複数年契約に移行したのは2008年度からである。
- 従来は、例えばエレベータ点検や暖房設備の運転監視などについては専門業者ごとに分離して発注していた。これらの契約を統合したのが最初である。
- 国立大学法人への移行にともない、特に管理部門の一元化について各部局からの要望が強かった。法人化までは各部局がそれぞれ設備点検の発注管理業務を行っていたが、法人化にともなって組織改編があり、従前の施設部が施設環境部となった。現在、施設管理業務の発注管理は、基本的に施設環境部に一元化されている。
- 包括契約に取り組むまでの問題意識として、各部局が別々に発注した場合、検査レベルや業者の選定レベルにばらつきがあることが挙げられる。施設管理業務は、点検だけではなく修繕、法的適合、更新など多岐に渡るが、各部局がばらばらでは適切な計画を立てて次につなげることができなかった。
- 建設後の施設保全業務は基本的に各部局が管理することになっており技術的な内容が解らないと法的規制も解らないので、よく施設部に相談に来ていた。技術屋ではないので業者からあがってきた報告書をチェックするときに法的なフォローができていなかった。
- このような経緯から元の施設部が拡張して施設環境部になった。全学で大きなキャンパスは4つある。病院がある亥鼻キャンパスは特殊なので、その契約は別であるが、その他は保全業務の一元化に取り組むことになった。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 包括化することにより対応できない(市場が成立しない)と困るので、事前に業者に対してヒアリングなど事前調査を行った。(複数業者が存在するところで入札が成立する。)
- 既存業者に対しても、建物総合保全業務の受託が可能か聞き取り調査を行った。
- 参考見積を複数社に提出させ、複数年契約により確実に価格が下がることを確認した。
- 2011年3月の建物総合保全業務の入札に参加したのは3社、病院地区の点検及び保守業務の入札に参加したのは2社である。仕様書には常駐を求める人員数や、年間必要となる性能点検等、詳細に規定しているので、業者はそれを読み取って価格を決めている。

- なお、包括委託への移行前でも、各部局で参考見積は提出させていた。(施設管理は部局予算で、一部は本部の予算である)

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 包括委託への移行にあたっては、ものにより異なるが、基本的には半年ほど前から、それぞれの項目を手分けして仕様書を取りまとめていった。最初からすべてまとめた訳では無く、毎年改善を図りながら仕様書をまとめていった。
- 包括委託の仕様書は、施設管理課の一元管理ということで取りまとめた。当時、法人化後の体制としては8人であった。基本的には建築・設備課から新組織に移行しており、各部局から異動している方はいない。
- なお、病院の管理課の施設要員は、法人化とともに施設管理課に配置転換を行った。亥鼻キャンパスには医学部、薬学部、看護学部、3つの学部がある。施設管理は病院だけではなく学部の施設も対象となることから、病院の管理課の技術要員を施設環境部の要員として異動があった。現在は、病院の施設管理業務も施設環境部の管理のもと一元的に対応している。
- このような配置転換は、施設環境部長がイニシアティブを取って組織再編した。

(d) その他(事務部門と医療職・教育職との連携等)

- 病院は規模が大きく仕様書も病院が入っていると、学部の仕様書には合わないもので昨年までは別契約とした。
- 現在病院を含む亥鼻キャンパスの施設管理業務は入札により総合施設保全会社が受注している。
- 病院がある亥鼻キャンパスには施設環境部の分室があり、施設の維持管理契約を担当している。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- 現在、建物総合管理(全キャンパス)、建物清掃(西千葉キャンパス)、附属病院の施設警備・清掃は2～3か年度の複数年度契約になっている。
- 施設設備の点検及び保守管理業務は、従前専門業者と直接契約を締結していたが、現在は建物総合保全業務として一元化し、一般競争入札で落札した総合施設保全会社に包括契約している。メーカーに対しては総合施設保全会社から再委託する形態になっている。
- 清掃業務についてはキャンパスごとに分離して発注している。
- 基本的に、仕様が大きく変動しない業務や、マンパワー提供が主体の業務については、順次、3年契約を導入している。可能なものは複数年契約にすることにより業者にとってもメリットとなる。
- 廃棄物処理やガソリン調達など単価契約が必要なものは複数年契約に合わないもので、そのような区分けで発注単位を調整している。

- 警備業務は複数年契約には至っていない。警備体制も手探りであり、年々改善をしなければならぬ。警備上事件・事故があった場合などに、仕様書を見直さなければならぬため、複数年契約には至っていない。
- 警備会社は事業所が沢山あり、緊急連絡網によりすぐに連絡をもらえる体制としている。総合施設保全業務の中に警備を組み入れるよりも、直接契約の方が対応しやすい。
- 総合施設保全会社にも同等規模の警備実績を求めている。
- 施設保全業務の場合、予防保全として保守点検をしているので、警備とは異なり大きな事故につながることは少ない。突発的事項については、施設保全業者よりも警備会社の方が得意と考えられる。

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 施設管理業務の検査体制については、毎日、日報などの検査報告書があがってくるので、担当者がチェックする。不具合の原因を解明して改善策を立てさせている。施設環境部で一元的にできている。
- 施設の不具合を放置しておく事故につながるため、改善策については、即日対応できる体制にしている。改善結果を今後の計画に反映し、予算要求していく。現在は、施設環境部が一元的に対応しているので実施可能だが、各部署が個別に対応した場合、判断がつかない場合に、担当者の判断で終わってしまうこともある。一元化により専門家が対応できるので、重大な改善が必要な事態でも迅速な体制を取れるようになった。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- 法定点検のような業務の場合、仕様書は一律のレベルとしておくことが望ましいが、例えば清掃業務のように、場所により手間をかけて清掃する基準が異なる場合もあるため、詳細な仕様の詰めは各部署に判断を残している。

(3)経営改善の効果

(a)経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 業者としては複数年契約により検査体制を確保しやすく、継続性や効率性を含めて入札額を決めるので労務費が削減されコストが安くなる。
- 参考見積段階で3%削減、入札でさらに下がった。業者は入札までは本音を言わないので相当下がると見込んでいる。

(b)非経済的効果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- 人件費の直接削減につながってはいないが、従前、毎年行っていた契約手続事務が3年おきになっており、他業務に振り向けることができている。毎年行っていた仕様書作成や参考見積徴収、単価作成などの手間が省略できている。
- 仕様書が平準化されたことにより、業務報告書の書式も一本化され、技術力も平準化された。書式がばらばらだと最終的なチェックや次の行動計画を立てにくい。

- 何か伝達事項がある場合に、ひとつの業者に伝えればよい。10 学部別々の業者だと同じ事をすべて伝える必要があるが、修正点を指摘すればすぐに共有されるメリットがある。
- 各部局の個別管理から施設環境部への一元化にともない、将来の更新などの計画を立てることが施設環境部でできるようになった。全学部を一元化することで施設計画が立てやすくなる。
- 包括契約にともない、点検及び保守管理業者を指導しやすくなった。それまで各部局で個別に管理していたときは、修繕計画もばらばらで揃っていなかった。
- 包括契約や3年契約にともないスケールメリットが出た。もともと1年契約の場合、約3ヶ月間くらいは業者が場所などを覚えるので精一杯である。慣れるまでに相当の訓練が必要であり、あっという間に半年過ぎたということになり、業者にもメリットが無い。

(4) 経営改善の課題と対策

(a) 競争性・透明性・中立性の確保

- 基本的に一般競争入札により業者選定しているため、競争性・透明性・中立性については担保されている。

(b) 随意契約や一者応札の改善

- 規模の小さい業務や、特別支援学校の警備については、地域性や特殊性のある警備、清掃、廃棄物処理などは他のキャンパスと包括化せず地域ごとに別業務にしている。(管理する側も目が届かないため)
- 最近では特に一者応札の問題はない。設備点検、清掃業務、警備で事情が異なっている。

(c) 新たな選定方法/契約手法の進捗状況と導入課題

- 包括委託と複数年度化を一度にすべて進められなかった理由として、仕様書が非常に膨大であることが挙げられる。例えば、特高変電所の管理運営、消防設備、エレベーター、設備機器など業務は多岐に渡る。各部局が持っている仕様書をまとめるだけでも相当な作業になる。
- 国立大学法人の中期計画期間は6年である。契約期間が計画期間を跨いでも大丈夫だと思うが、あまり長期契約だと好況不況の波があるので、現在の3年契約で適切であると考えている。市場変動性がある調達については、複数契約年は避けるべきと考えている。
- 性能発注をする予定は無い。

(5) 経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a) 地域経済や産業への配慮

- 契約見直しに関して既存業者からの反発はあった。既存業者が入札に参加できないようなドラスティックな変化は、一部業務では発生したが、基本的には参加可能な程度の業務内容の変化であったと考えている。
- 実績や資格などの入札条件で入れないということはある。入札条件に合わなかったからアウト

である。地方公共団体ではないので地元の既存業者を守るということにそれほどこだわりはない。

(b) 学生への教育上の配慮

- 施設管理業務の変更等については、複数年契約になるからと言って学生や教職員へのサービスは下げられないし、そういうことが起きないように配慮している。

(6) 今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- 基本的には費用対効果が重要であり、外部委託にともない経済的メリットが必要である。しかし有効なものは限られており、やるべきことは既に大体やっている。
- 大学図書館は公共図書館とは異なっており、現実の業務は各研究室との密接なつながりがある。単なる窓口カウンター業務とは異なっているため、外部委託することにより研究機能が担保されるのが問題である。図書館の包括管理は難しく、窓口のみお願いするということはあると思う。
- 図書館の包括委託は、経済的メリットだけではなく、職員スキルにも多分に影響する。図書館のように学際的なセクションを経験するのは職員として非常に良く、大学らしい部分である。アカデミックな素養をスタッフの教養として身に付けることは大事で、外部委託した場合に空洞化のおそれがある。
- 図書館運営は、基本的には図書館職員が担当している。時間外のカウンター業務は外部委託している。

2.2.3 京都工芸繊維大学 ー図書館業務

インタビュー先	京都工芸繊維大学
対応者	学長、副学長(理事、図書館長)、評価・情報課課長

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 図書館業務に外部委託を取り入れる第一の目的は、図書館機能の向上を図り、新しいニーズに対応していくことである。外部委託の採用はむしろ機能向上のための投資としての意味合いが強い。すぐにコスト削減や経営効率化にはつながらないが、長期的な視点で考えると、将来はコスト削減にも寄与するものと考えている。
- 2001年度くらいより行政改革の一環として、本学として人件費の削減に取り組んだ。図書館職員も当初11人体制だったところ4人の体制となり、人員減少にもなつて図書館サービスの低下が生じることとなった。その一方、図書館に対する新しいニーズが増え、それに対応する必要性が出てきており、新しい資質の図書館を上げたいという思いがあった。
- 図書貸し出しなどの運営は民間に任せ、図書館職員は本来の大学図書館が行うべき学術研究との連携や研究活動に労力を振り向けることにより、これまで応え切れなかった機能を身につけていくことができると考えた。
- また、直感的な推測であるが、現在、出版業界も苦戦しており、これまでのように業者として書籍を納入するだけではなく、教育的要素を付加した新たなサービスに取り組むべきという意識改革があると考えられる。出版業界と大学が密接に連携して互いに共同作業をしていくことにより、新たな付加価値が生み出されるということがある。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 図書館の外部委託の有効性については、10年以上前から考えていた。そもそも大学図書館は社会的な公共財であるという認識がある。
- 文部科学省の科学技術・学術審議会で、2年間にわたって「変革する大学にあって求められる大学図書館像」について議論された(「大学図書館の整備について(審議のまとめ)(平成22年12月 科学技術・学術審議会 学術分科会 研究環境基盤部会 学術情報基盤作業部会)」)。
- 同審議会でも出された図書館のあるべき姿を本学マターに落としこみ、学長が「京都工芸繊維大学図書館の将来像(2011年1月17日)」を取りまとめた案をたたき台として他の理事等の意見を求め修正した。その修正したものを図書館業務の改善を進める際の基本的指針として活用している。
- 学長が京都大学に所属していた際、大学図書館のあり方について議論があり、各部局に対して意見聴取が行われた。その時、外部委託どころか、図書館を外に出し、大学側はユーザーとなってはどうかという案を提案し、議論があった。図書館はこの大学でも価値は同じであ

る。各大学が図書館を持つとスペースの問題があり、個別大学の図書館だけでは新たなニーズに対応できないことは目に見えている。社会的資源として対処することは他の大学も共通であるという視点があった。個別大学が持つべき資源は近くに置けばよく、電子ジャーナルなどどこでも使える資源は近くに置かなくてもよい。大学を超えても同じことであり、外部委託に対して抵抗は無かった。図書館は学生サービスの一環であり、どのようにサービスを良くするかという視点があった。

- 旧来の大学図書館には蔵書数を誇ること、囲い込んでしまい情報を外に出せないという考え方があったが、書籍そのものに社会的な価値があるので囲い込むものではない。書籍を情報として捉えれば、誰が持っていて良いという、これまでの考え方とは180度逆転する発想があった。関西の大学では大学間連携での教育研究に取り組んでいるが、相互利用についても踏み込んで考えられるのではないかと考えている。
- 図書館業務の外部委託については、それほど大層なことをしたという思いは無いが、それが普遍化されるかどうかは解らない。外部委託はコスト削減が目的と指摘されるが必ずしもそうではない。むしろ、機能の高度化が行えるところに大きなメリットがある。
- 民間にも図書館業務について広範な経験と知識を持つ企業が数多く存在し、大学の要請に応じることができるようになってきた。ある程度見込みがあればチャレンジした方が良く、チャレンジしなければデメリットにも行き当たらない。デメリットは新たに解決の知恵を出せばカバーできると考えている。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 図書館業務の外部委託は、学長の指揮のもと、副学長(図書館長)と連携して検討を推進した。学長は以前より、大学図書館の機能は大学だけのものではなく、社会に開かれたものという認識を持っている。図書館機能の向上に向けて職員の意識を変革し、図書館サービスの向上につなげていくことが趣旨である。
- 本学は元々2学部あり、会計事務担当は学部ごとにあったが、ずいぶん前に本部と学部の事務を一元化し、事務局は1本になった。総合大学と比較すると、他部局と調整する事項が少なく、比較的、外部委託に対して理解を得やすかったかもしれない。

(d) その他(事務部門と教育職との連携、図書館と教育研究活動との関連性への配慮、等)

- 大学組織の見直しには長年かかっているが、小規模な大学が生き残るためには事務部門の改革に切り込んでいく必要がある。大規模な総合大学でも小規模な大学でも、事務部門について必要な機能はほとんど変わらない。大規模大学にはスケールメリットがある。したがって小規模大学は、事務部門をいかに改善するのがポイントである。
- 小規模な大学では、事務部門が教員と連携し、協力を得ていくことが重要であり、うまくこなせたら総合大学に負けない機能ができる。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- 本学では民間に任せていない部分はほとんど無い。本学職員が対応している業務として、大学本部や管理との関係で必要となる庶務、教職員や学生に対するニーズの把握、書籍の選定など、大学自らが行うべき業務に労力を注いでいる。
- 契約年数は2年とした。初めての経験なので、不具合などがあった場合に対応できるように短くしたが、今後、民間でも大丈夫であることが検証できれば契約年数を長くすることも考えられる。
- 他の国立大学でも部分的に外部委託を採用している例もあるが、部分委託だと直営部分と委託部分との間でどうしても溝が出てきてしまうと考えている。
- 各業務の執行は、それぞれ対応する予算に基づいている。例えば学生を率いた選書ツアーは本学で対応している。また、シラバス(学習計画)と対応した図書資料の充実は大学が継続的に対応していく必要がある。学部用や大学院用で図書館が対応すべき情報収集の内容も異なるため、予算の組み方を変えたりしている。

(b) 実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 現在、図書館業務は、本学職員4人、丸善職員7人の体制で運営している。
- 人事労務管理上は、本学職員と外部職員とで法律上区分する必要がある。ただし、サービスを受ける側としては一体的に運用されていることが重要であり、実際には一体的に行っている。
- 外部委託に関する契約上の監視機能は、契約関係の検査担当が担当しているが、実質的には現場の職員が行っている。人事労務管理上の問題があるので、外部の職員に対して直接的に業務指示を出せないため、業務責任者に対して指示を出すという流れである。
- 実質的には、一体的に業務を行っているので、現場サイドでミーティングを毎週行っており、お互いに気がついたことや確認事項について意見交換している。監理監督しているというより、業務をお互いこうまく遂行していくための体制である。各スタッフに対しての命令は責任者を通じて行っている。

(c) 工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- 図書館業務の外部委託にこたない、本学職員も新しい目線でのトレーニングが可能となるようサポートして頂いている。これまで着手できなかった業務に振り向けることが可能となり、徐々に研修等に参加できるようになっている。
- 好事例として、国立大学図書館協会が主催する図書館職員の研修・講演事業に関する近畿地区助成事業のコンペで良い成績を上げたことが挙げられる。本学から1件、丸善から1件、2件の企画を提案した。最終的に近畿地区で採択されるのは1件であるが、本学の提案が採択される方向で動いている。本学と丸善の職員が議論を繰り返し、その過程で職員の意欲が出てきた。意識が変わったと考えており、大学運営の元気のもとになっている。

- 本学職員はこれまで外部にアンテナを張れずにやってきたが、このように、客観的な目線での意見交換を通してよい影響が出てきている。

(3) 経営改善の効果

(a) 経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 従前、図書館業務の外部委託は夜間開館対応等だけであった。図書館業務の全面的な外部委託は、実際にはコストアップになっている。しかし、大学における教育研究は文化的な側面を担っているため、経済合理主義だけではできない。機能向上の意味は内容的な向上であり、コストがかかってもやるべきと考えており、コスト削減が直接的な目的ということでは必ずしも発想していない。
- 図書館業務の外部委託には、一時的にコストがかかるかもしれないが、大学活動に必要と考えたときは投資も重要である。
- 他大学も含め、大学経営は予算的に逼迫して実際の活動があまりうまくいっていない状況にあるが、本学では思い切った措置により、図書館を使う側のサービス向上につなげたいというのが趣旨であった。
- 外部委託の効果は長期的に考えるべき事項であり、経営効率化やコスト削減も、長期的には必ず効果が出てくると考えている。今までは部分的に分割してきたが、全体を変えていかなければ新たなニーズに対応できないと考えた。

(b) 非経済的効果(応募の増加、企画・管理業務へのシフト、質の向上、など)

- 図書館業務の外部委託は、本学職員にもよい影響を与えている。例えばわかり易い例として、学生が図書館に入ってきた際に今では挨拶がある。職員は長年の慣れもありそのような意識が薄らいでいたが、今は教職員や学生に対して、お客さんに対する姿勢で接している。
- 図書館1階で展示されている東日本大震災関連の企画展は丸善からの提案である。民間ならではの提案を積極的に求めるようにしている。
- 図書の廃棄前に本学学生、教職員及び近隣住民も対象としたお持ち帰りフェアをやっているが、丸善がやると、例えば書籍のテーマや形態に応じて、配列の組み合わせにも工夫が凝らされており、直感的にうまいと感じる。学生アンケートでも、今年のお持ち帰りフェアはきれいにならべてであると好評である。
- 丸善は全国で書店を展開し、書籍を売るために努力されている。このように他所での成功事例を活用されているが、本学職員のみで対応しているときには、他所の成功事例などに対するアンテナが立っていなかった。
- 図書貸し出し等、本来の図書館サービスで手一杯の状況であったが、外部委託により、現場の図書館業務、大きな目線での図書館を見ることができるようになった。図書館の高度化に向けて考えていくゆとりが出てきた。大学組織として見た場合により方向になったと考えている。余力が出てきたことにより、高度化を図るためのステージが整ったと考えている。

(4)経営改善の課題と対策

(a)競争性・透明性・中立性の確保

- 入札実施前に、本学の図書館業務委託入札に関して、大学図書館の外部委託により何を達成したいのか、本学の精神を業者に対して十分に説明した。
- 図書館業務の外部委託にあたっては、企画内容と価格の両面を審査する総合評価による入札方式を採用した。入札価格 30 点満点、実績等の評価点 70 点満点とし、評価点については実績・体制、業務遂行能力など採点基準を細かく設定して審査を行った。
- 採点基準の設定にあたっては、旧来の図書館職員、財務系職員、教職員の意見も取り入れ、理事と研究科長が共同で審査基準を作成した。
- 総合評価は提案書の書類審査を行っており、業者によるプレゼンテーション審査は実施していない。

(b)随意契約や一者応札の改善

- 企画提案には3社からの提案を得た。採点基準に従って選定しており競争性・透明性・中立性は確保されている。国立大学図書館の業務はどの業者も初めての経験であり、提案書にも非常に力が入っており、特に上位2社の提案は拮抗した。これが取れたら新たなビジネスチャンスにつながるという考えもあり、会社を挙げての提案であり相当の緊張感があったと思う。

(c)新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- 新たな選定方法とは言え、本学ではデザインコンペ等も経験しており、それほど特殊な調達方式を採用したという意識は無い。初めての経験ではあったが、実際に乗り越えることができ、うまくいったので楽しい話になった。

(5)経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a)地域経済や産業への配慮

- 外部委託にあたり、地元企業からの反発というものは特にならない。国立大学は地元育成というより中小企業育成の側面を有しているが、これは地域に限ったものではない。従来から官公需契約は、入札予定価格ごとに参加資格をつけて調達していたが、京都地域に限定した調達ということはあまり考えていない。
- 図書館業務の外部委託は金額的には大きな調達になったので、地元としても全国規模の企業が対象になるという認識があったと思う。また、この調達は学長が主導的に動いていたので、他の調達とは意識が異なっていた。

(b)学生への教育上の配慮

- 民間的な運営をするならば 100%の業務を民間に渡すことになるが、社会に開放した図書館というだけならば大学に無くても良いことになるので 100%は渡していない。大学図書館としての方向性の決定権は学長や館長にあるべきである。

- 大学図書館は、大学の教育研究に最も重要な基盤情報を提供していく役目があるので、特殊性もある。公共図書館であれば、読み物や小説にも重点的にやっていくことになるが、大学の意思を伝え流していく立場が大学図書館には必要になる。大学図書館の本来的業務に関わる部分には大学職員が必要であり、機能の高度化に向けても職員が必要になってくる。
- しかしながら、これまでの図書館では、例えば学生が論文やレポートを作成する際に、必ずしも効果的なサジェスションができる体制では無かった。図書館職員と教職員との中間くらいの専門性を有する人材がいれば、このような課題に対して共通にサポートできると考えた。
- 最近の学生のレポートは WEB から情報をとるケースが増えている。WEB から得られる情報には良い考え方もあれば古い考え方もあり、学生はそれを知らずに活用している。これまで専門書の活用がきちんとできていなかったが、図書館の業務として、図書館の資源を活用したサジェスションができれば、そこにも対応することができる。

(6) 今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- 図書館業務の外部委託の話では無いが、毎年、年度末の時期に、教職員に対して再来年度の講義計画について調査を行っている。しかし実際には、教職員の9割方はこれまでと同様の要望内容であることから、例えば5年間くらいはそもそも調査をしなくてもよいということになる。このように事務の効率化を進めることにより、事務部門も教職員も余力を他に展開できる。
- 例えば、教職員の事務を効率化するため、WEB 形式で事務的な事項を管理できる「事務情報ポータル」という仕組みを導入した。当初は反発もあったが、情報化により少しずつ効率化につながっており、事務情報ポータルの仕組みも徐々に改善してきている。
- 本学では、このように様々な業務において事務の効率化を進めており、毎年実施する必要がない事務については、定例的な形式で出してもらおうよう改善している。そのほうが余計なやり取り無くスマートと考えている。

2.2.4 大阪大学 ー 医業未収金の回収

インタビュー先	大阪大学
対応者	医学部附属病院 医事課 職員、管理課 職員

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 当院では以前は、債権回収業者に依頼していたが、時間が経過するにつれ、回収率の低下など、思ったような効果が出なくなった。
- また、個人情報保護法の施行などにより、債権回収業者が患者宅へ訪問するなどの行為が出来なくなったため、新たに公募を行い、業者を変えることとした。
- そこで提案があったのが法律事務所であった。
- 法律事務所へは平成 22 年度(平成 23 年 3 月)から委託を行っているが、前述のように、平成 18 年度から平成 22 年度までは、債権回収業者であった。当初は債権回収率が良かったが、直近では回収率が悪く(年間で数件のレベル)なってきたので、業者の変更を実施する事となった。
- 法律事務所へ依頼する最も大きい要素は、調査能力の問題である。具体的には、法律の改正、個人情報保護法の施行などにより、訪問・電話などは、弁護士(法律事務所、弁護士法人)しかできなくなった(債権回収業者は戸別訪問などについては、原則不可となっている)。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 公募の際、参加資格(国の競争参加資格(全省庁統一資格)又は国立大学法人大阪大学競争参加資格)を取得してなかったが、提出された実施計画書などから実行可能であると判断し、委託を行った。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 委託の検討、推進にあたっては、医事課だけでなく管理課(契約担当部署)とも共同実施し、病院全体の取組として位置づけた。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- そもそも、経済的、社会的事情等をもつ患者で、当日に診療費を支払えない方を対象として管理を行っている。
- 未収金がある場合、次回の診察が予定されていれば、その際、なければ振込用紙を送ることとしている。それでも 1 ヶ月の間入金がなければ、催促をするのが院内のルールとなっている。
- 督促後の 1 ヶ月、その次の 1 ヶ月、計 3 ヶ月(3 回督促)支払がない場合に、外部委託事業者

(弁護士事務所)にお願いすることになる。

- ただし、実際は4回、5回催促するケースもあり、取り立てを依頼するのは6ヶ月以上の遅延が発生するケースが多い。

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 委託先として選定した法律事務所へは、氏名、住所、電話番号などの情報を提供して回収業務をお願いしている。
- 具体的には、病院側から対象者のリストを渡し、弁護士法人の調査能力等を用いて、対象者の属性(年齢、住所、資産状況等)を調査した上で、回収の見込みが高そうなところから、コンタクトを行っている。
- 外部委託化する以前は、医事課職員が、旅費を使って1日ばかりで回収の為に個人宅へ訪問するようなケースもあった。
- 一方で、病院(大学)職員では、実際に取り立てを行うことも難しかった。
- そのような状況に対する学内の批判もあり、ノウハウを持った業者に委託をした方が効率的ではないかという声があった。
- また、大学事務職員が一般家庭へ債権回収に行く、という行為に対する安全面の問題も指摘されていた。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- 契約内容は回収額の35%が弁護士法人の取り分となる(完全な出来高制)。以前の債権回収業者は40から50%(未収額によって変動する)となっていた。
- 弁護士であれば、法律に則っておこなっているので、安心感はある。また、その一方で、弁護士というのは債務者に対して強制力があるので、やはり回収はしやすくなっていると思われる。
- 弁護士法人などを利用する(=強制力を持って回収を行う)という事に対しては、院内/学内での抵抗感はそれほどなかった。むしろ、毅然とした対応が必要であると声が大きかった(特に法人化後)。
- もちろん、弁護士法人が督促を行う前段階、督促状の中身に、弁護士より取り立てがある旨の案内を送っている。そのため、あまり苦情めいた話はない。

(3)経営改善の効果

(a)経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 本年度の4~12月、563件のうち回収できたのは83件、回収不能が26件となった。前年度まで委託していた債権回収業者は、最後には一月に1~2件程度だったので、効果はあると考えている。
- 具体的には、債権回収にかかる、出張旅費がほぼゼロになっている。例えば、以前、離島等僻地への債権回収を行うことがあったが、それらなくなることにより、医事課職員の出張が減った。

(b)非経済的効果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- 貸し倒れ処理(債権の消し込み)をするのにも、弁護士事務所を使った上で、回収不能の方が、会計監査上も説明がつけやすいのも事実であり、会計処理がスムーズに行える様になった。
- 外部委託化することにより、これまで医事課の担当者による、回収業務に対する得手不得手、の問題もなくなった。
- 回収業務を実施する事に関して、特に女性職員に対する安全性の考慮や、回収が得意なベテラン職員の配置などについて、必ずしも必要ではなくなったため、他部署との人事交流も容易になった。
- また、医事課職員全員に対して、回収業務を行うという事に対する、心理的負担がなくなった。

(4)経営改善の課題と対策

(a)競争性・透明性・中立性の確保

- 平成23年3月から新たに契約を行ったこともあり、契約の見直しはまだないが、今後は検討をしていく必要がある(2〜3年を目処に)。
- 当初、公募型で提案を求めたが、最終的に手を挙げる業者が少なかった。
- 法律事務所へ委託するにあたり、他大学、病院に対して当該法律事務所の実績照会(契約内容の確認)は行ったが、おおむね問題がないとの話をもらったため、契約に至ることとした。

(b)随意契約や一者応札の改善

- 現在の法律(規制)では、債権回収業者、法律事務所のみには債権回収業を営むことが出来ないと考えている。
- 病院/大学としては、当然、セキュリティ、レピュテーションのリスクを考えて選定基準を決める必要がある。

(c)新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- 本件はやや特殊性があるため、完全な入札や提案書の書面上だけで、業者を選定するのは難しい面はあると考えている。

(5)今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- 平成23年3月に始まったばかりでもあるので、様子を見ている。2〜3年後、債権回収の状況がどのようになるか(おそらく時間とともに回収数は落ち込むはず)によって検討したい。
- 来年度は患者サービスに力を入れていきたい。ご意見、苦情への対応、地域連携(MSW、退院照会、受入の交渉)などである。

2.2.5 熊本大学 ー 医業未収金の回収

インタビュー先	熊本大学
対応者	熊本大学 事務部 医事ユニット 医療サービスチーム

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 平成 17 年 12 月から外部委託を行っているが、当初は債権回収業者(以下、サービサー)を利用していた。
- 熊本大学は当該分野において、比較的外部委託が早かった大学である。
- 平成 22 年度までサービサーに委託をしていたが、平成 23 年 4 月より、当該サービサーにて入金管理中の債権以外の債権を法律事務所へ委託することとした。
- サービサーから弁護士への変更の一番の大きなポイントは、サービサーでは、直接的な請求行為が出来ないという点である。
- また、個人情報保護法の問題からも弁護士であれば、サービサーに比べて職権上(法律上)様々な情報を扱える、知り得ることができる(例えば、個人の資産、住所など)。
- サービサーではそこまでの強制力はないため、時間が経過するにつれ、回収率の低下がみられ、期待される効果が出なくなった。
- 一方、国立大学法人化により、個人情報に関する取扱いが変化したのも一つの要因である。具体的には、法人化前は(未収金のある対象者の)住民票の請求について、自治体から請求するにあたり金銭が発生しなかったが、法人化後は通常の利用者と同様に料金が発生するようになった。加えて言うと、委託先となった法律事務所については、その請求のためのコストも委託費用に含まれている。
- 過去には未収金回収の外部委託化に関して、反対意見がなかった訳ではない。特に当院が最初に検討した際は大学での導入事例も少なかった。また、外部委託をすることによって、個人情報の取扱についても心配する向きもあった。
- 一方で、債権回収業者からの催促に対して、患者から「なぜ、大学からの連絡ではないのか」との、問い合わせもあった。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 法人化以降、毎年度運営費交付金も削減されており、様々な分野で外部委託を進めるきっかけとなった。医業未収金に関しても、人件費をこれ以上増やすことが難しいことから、医事ユニット(当時は医事課)の収入担当の係長が中心になって導入を進めてきた。
- 法律事務所の選定にあたっては、実績があると思われる複数の法律事務所に対して、回収率、費用概算(見積)等についての意見徴収を行い、総合的に判断した。
- 選定した法律事務所は他の事務所と比べて、実力(実績)差があった。加えて、他の事務所は、大学/病院側との事務所との個別相談業務が別料金になっているなど、使いにくい面が見られた。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 本件に関わらないが、平成22年10月から組織を「ユニット制」に変更した。
- いわゆる、医事の請求業務については、外部委託し、正規職員については、DPCのコーディネーティングなど、より専門特化、収益に貢献する業務へ専念してもらうようにした。
- また、上記のコーディネーティングチェックや、診療報酬制度の分析などは、専門的知識・経験を有する者をスペシャリストとして専任の正規職員として採用している。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- 平成23年4月から法律事務所へ移行した事もあり、基本的には委託内容をすぐ変更することは考えていない。
- 基本的には医業未収金の内、外部委託先へ依頼するのは、大学が督促困難な患者が対象となる。
- 支払期日については、患者、家族の状況に応じて、その都度判断している。そのため、例えば、分割での納付や電話等により支払いの意志があると判断される場合は、外部委託先へ依頼はしていない。

(b) 実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 未収金が発生した段階で、支払誓約書(以下、誓約書)を書いてもらうことになっている。
- 未収金の定義については、外来の場合は、受診日当日に支払が出来ない場合としている(ただし、公費等の国、自治体からの医療費助成/補助の申請、入金タイミングで支払えない人は除く)。
- 誓約書には、支払期日を書いてもらっている。その期日を過ぎた場合、まずは大学から連絡をすることになっている。連絡がつかない場合や、支払いの意志がないと判断される場合、外部委託先へ委託する形になる。
- 入院患者については、入院申込時に連帯保証人を記載することになっているので、期日までに支払がなく、かつ患者へ連絡がつかない場合は、連帯保証人へ連絡する。それでも支払わない場合について、外部委託先へ委託する。
- また、入院患者の場合は、請求のタイミングが月単位になっているので、継続して(ないしは月をまたいで)入院している患者に対しては、請求書を渡している。
- 患者(連帯保証人)へ連絡はとれるが、支払がない場合はその理由を聞いて、外部委託先へ依頼するかどうかを判断している。
- 支払えない特別な事情がないと判断した場合は、再度電話で連絡をとり、その後、文書で連絡をしている。判断の基準は金額により一応設けているが、実際には個人の事情で判断している。
- 保険者による、委任払い、貸付制度などで実際の支払が遅延するケースもあり、個別に対応している。

- 入院／外来共に、外部委託業者にお願いするタイミングについては、基本的には上記のような運用になっているが、個別に事情が異なることから、期日を経過しても、先方から分割納付の意思や何らかの反応(連絡が付く、支払の意思がみられる等)があれば、すぐに外部委託はしないこととしている。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- 患者等の問い合わせに対応するために、病院の HP に、医業未収金に関して法律事務所と契約している旨を掲載している。
- 前述の支払誓約書にも、未収金に関して期日を経過した場合、法律事務所へ債権回収委託する旨の記載をしている。

(3)経営改善の効果

(a)経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 未収金回収にかかる時間的なコストの削減が最も大きい効果であると感じている。特に、出張(訪問)、残業、電話での催促業務などはかなりの時間を割かれていたため、この業務における時間的なコスト削減が外部委託化するメリットと感じている。
- 催促の電話などは、相手の帰宅時間を待って、夜間に連絡することもあるため、その時間は超過勤務になっていた。外部委託により、超過勤務時間の削減効果は大きい。

(b)非経済的効果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- 直接の訪問が減ることは心理的な負担を下げる効果、安全面での向上などで大きく効果を上げているのではないかと感じている。
- 法人化に伴い新しく発生した各種業務に対応することが出来た。

(4)経営改善の課題と対策

(a)競争性・透明性・中立性の確保

- 約 1 年程度経過したが、業務内容的にも特に問題は無いため、変更することは考えていない。
- ただし、委託先の法律事務所には定期的に現状(回収状況等)を報告するようにしてもらっており、状況の確認を行うとともに、「丸投げ」にならないようにしている。

(b)随意契約や一者応札の改善、新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- このような分野は、途中で他の事業者へ変更することが、患者(対象者)との関係性や個人情報取り扱いなど、必ずしも良いことではないと考えているが、選択肢が少ない現状は問題かもしれない。

(5)今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- 現在は、法人化ということもあり、本院における業務の外部委託化が進んでいるため、今後、

新たに外部委託する業務は少ないのではないかと考えている。

- 外部委託とは直接関係が薄いですが、病院の経営管理に特化した組織(企画経営ユニット)があり、稼働率、診療単価、平均在院日数など病院の重要な経営指標をモニタリングし、経営改善活動を行っている。

2.2.6 一橋大学 メールシステムの運用管理

インタビュー先	一橋大学
対応者	情報基盤センター長 情報化統括本部 CIO 補佐(情報基盤センター助手) 情報基盤センター 情報推進課 課長代理

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- インターネットが広く一般に使われる以前から、本学はインターネットに接続されていたが、電子メールは計算機を使う人が利用するものというのが当時の意識であった。しかし、対象者が全学に拡がり、業務でも使うようになってきた。ワークステーションのユーザー管理であったものが、いわばインフラになってしまったため、24 時間 365 日といった可用性の要求や、海外に在る際も大学のアドレスを使いたいというニーズも生じてきた。そのため、これまでの管理体制では無理が生じてきた。
- 1994 年時点では電子メールはワークステーションでの利用で、せいぜい 500 名程度であった。1995 年には A4 一枚で申請できるようにしたが、利用者は大学にダイヤルアップ接続して利用していた。1999 年 4 月に教養系 PC 演習室を情報基盤センターに統合して全学生がサービス対象となり、全学で約 8,000ID の管理が必要となった。
- 2003 年にはメール専用サーバーの買い切りに移行した。さらに 2008 年 4 月には学生分 7,200ID を Google Apps に移行し、2011 年 3 月には教員分 900ID も Google Apps に移行した。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 現在のようにクラウドサービスが提供されるようになる前から、メールサーバーのアウトソーシングサービスはあったが、1ID、一ヶ月あたり、オプションサービスを含めて 500 円/月程度であった。本学のサービス対象の ID 数は、卒業、入学で学生がオーバーラップする時期も考慮すると 1 万超となり、有償のサービスを用いると年間数千万円程度に達してしまう。
- サーバー管理のアウトソーシングである従来のホスティングより安価な選択肢としてクラウドサービスである Google Apps が選択肢となった。Google Apps は大学用サービスだと有料の追加サービスはいくつかあるものの、完全に無料である。日本大学も 2007 年に Google Apps に移行している。無償であるということは説得がしやすいため、移行のきっかけの 1 つにはなる。
- 学生向けと教員向けのサービスは別に検討した。学生は就職活動をきっかけとしてメールを使い始める人が少なくない。あくまでも提供目的は教育の範疇である。一方で、教員の場合はやりとりする内容は機密という議論がある。教員向けだけは有償サービスを利用しても良いのでは、という議論はあった。
- 教員の移行についても、ホスティングも含めた議論も想定したが、ほぼ無償サービスの利用を前提として議論が進んだ。費用面の検討が難しかったためである。また、以前は無償のメ

ールサービスについて、たとえば就職活動に不利といった風潮もあったが、現在では無償のサービスも増え、抵抗感はなくなってきている。

- 電子メールはそもそもはがきを送っているようなセキュリティレベルのものである。RFC (Request For Comment: インターネットに関する技術の標準を定める団体である IETF が正式に発行する技術仕様の保存、公開形式文書)にも管理者はメールの中身を見て良いと明記されているし、経路についての安全性はないため、秘匿するには結局送信段階で暗号化するしかないことを説明した。
- これまで通り学内にサーバーを置いたとしても、それが安全とは限らない。また、セキュリティを意識している人はいるが、それは多数ではない。今となっては慣れてしまっているし、それでも利用したくない場合は別のメールシステムを使うことも可能であり、それを禁止するところまでの管理はしていない。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 情報基盤センターは教育研究メディア部門、事務情報化推進部門・情報推進課、基幹整備部門、総務に分かれているが、組織全体では専任は助教・助手7名と事務職員8名となっており、うち基幹整備部門(助教・助手3名)がネットワークと情報インフラを担当している。

(d) その他(事務部門と教育職との連携、図書館と教育研究活動との関連性への配慮、等)

- Google Apps 導入検討等については、情報担当副学長および情報関連の補佐による会議(CIO 会議)で導入検討を行い、原案を役員会議および部局長会議(学部/研究科・研究所等のトップレベルの会議)で審議の上で方針決定した。その際には研究科の教授会でのサウンディングも実施した。
- 事務については学生、教員とは別に検討している。本学に限らず、事務は人事異動が多いため、業務上部署でメールアドレスを共有している。そのために個人単位のサービスへの移行には課題がある。
- 学生、教員、事務のどれにどのようなサービスを導入するかは、大学毎の考え方があろう。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- 従来から学内には複数のメールサービスの運用者があり、もっとも利用者が多かった本センターが運用しているサービスを Google Apps に移行した。
- 当初は学内の他組織で運用しているサービスも一本化するという議論があったが、研究単位の独自性を認めることとなった。こうした他のサービスは 4 か所程度有り、独自のサブドメインによるメールの運用や、入試の問い合わせアドレスとしての運用等がある。
- 2011 年 3 月に Google Apps による新システムを運用開始し、2011 年 4 月までに順々に移行する予定であったが、サービスのアナウンスをした翌日に東日本大震災が発生した。計画停電が本学でも 4 回あり、移行が急に進んだ。結果的に事業継続の意味からも効果があった。

- 本学では Google Apps の基本サービスはすべて有効としており、教育の範疇であれば自由に使用できるようにしている。しかし、利用にはユーザーのスキルが必要となるので、一定のアクセスコントロールは実施しており、ユーザー設定により過って情報を公開してしまう可能性があるものは、学内で閉じるように設定している。その他はグループの作成等も自由に行うことができる。
- なお、メールサービス以外に提供されているアプリケーションは基本的には新規導入されたものとなり、導入に伴ってとりやめた学内の既存サービスはない。オフィスツールは既存のものとして Google Apps で機能が重複しているが、併存しており置き換えではない。
- サービスの対象者はそれほど厳しく制限してはいない。研究生、大学の受け入れが明確となっている聴講生などには ID を付与している。しかし、聴講生などに ID を渡しても利用率はそれほど高くはない。

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- メールサービスは Google Apps による運用に移管した。ただし、大学のドメインのメールを利用することは重要であると考えている。公式なメールを送信する際に大学のドメイン外では問題がある。大学を離れた人にはいつまでも本学のメールアドレスを使わせるべきではないという意見がある。
- 移行後も本学のドメインで運用している以上、ドメインを管理する DNS (Domain Name System) サーバーの管理は大学として継続しなければならないが、二重化する等で信頼性を高めている。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- 移行の際、ドメインは大学のもののみだが、メールアドレスは変更した。以前のアドレスは 1994 年から使用していて ID 体系の想定が 500 人程度であったり、他のシステムとの連携がとれていなかったり、さらに迷惑メールも多かったこともあり、これを機会に再度新しい体系でメールアドレスを付与することにした。この点は教員も学生も同様である。
- なお、教員については従来のアドレス宛のメールを Google Apps に転送するサービスを提供している。移行開始後 4 年間は続けるという前提で行っているが、移行の度合いによっては前倒して廃止する可能性はある。
- メールアドレスを変更したため、それによるある程度の混乱は生じた。たとえば、従来のメールアドレスを送信者に設定しているため、返信が古いメールアドレスに返ってくるといった問題である。また、転送設定等のインターフェイスが従来と異なることや、個別のメールクライアントで IMAP (Internet Message Access Protocol: インターネットやイントラネット上で、電子メールを保存しているサーバーからメールを受信するためのプロトコル) に設定変更することについて問い合わせがあった。メールクライアントの数が多いため、それらに対応するのではなく、Google Apps として提供されているウェブのインターフェイス以上の利用方法は各自の責任で管理してもらうこととした。
- 移行前に受信したメールの扱いについても各自が対応してもらうこととした。メールクライアント

トをどのように使っているかは個人差がある上、管理側で一括して Google にデータも移行してしまうと本人が自由にコントロールできないためである。昔から在籍してメールをためている人が移行するときにどうするか、などで混乱が生じた。主には教員の問題だが、大学院生でも在籍期間が長い者はいる。

- 導入に際して Google 側からの支援はほとんど無い。他大学では Google 自体ではなく、パートナーとなっている業者が認証連携サービスも含めて一括して導入しているケースもあるようである。しかし本学は API (Application Program Interface: アプリケーションをプログラムする際に、プログラムの手間を省くことができるように設定されたインターフェイスの事) による認証連携等、データベースの利用も、インターネット上に公開されている PHP (Hypertext Preprocessor) や Python の情報を参考に学内のエンジニアが対応してしまった。

(3) 経営改善の効果

(a) 経済的效果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- メールに関連した業務の時間は 10 分の 1 以下になった。

(b) 非経済的效果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- 2008 年初頭は Google Apps もユーザーの急増による問題があったが、移行することで本学としては可用性についての心配からは解放された。

(4) 経営改善の課題と対策

(a) 競争性・透明性・中立性の確保

- 外国人教員、留学生もいるため、インターフェイスについて、多言語化はともかく最低限英語化して欲しいというニーズがあった。
- また、本学のシステムの ID との連携を LDAP (Lightweight Directory Access Protocol: ディレクトリ・サービスに接続するために使用されるプロトコルの一つ) で行えることも条件であった。
- これらを条件として考えたとき、Google がもっとも望ましかった。

(b) 随意契約や一者応札の改善

- 現在大学で利用できる無償クラウドは日本で提供されているものでも 3 つあるが、Google Apps が最も早かった。学生に対して導入する 3 ヶ月前になって別の事業者が新たに打診してくる状況であった。また、もう 1 つの別の事業者はサービス内容がまだ不明だったことと、Active Directory との認証連携が必要だったので LDAP を導入している本学のシステムとの連携に課題があった。従って、実際に学生のサービス移行の段階で選択肢は Google のみという状況であった。

(c) 新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- 紙ベースで法律上のチェックを行い、契約書は交わしている。無償のサービスであり、随意契約としての問題は生じない。

- Google は企業であるため、ポリシーが変更される、サービスが増えるといった事態が生じる。その際にどのような影響があるかを常に意識しておく必要はある。また、国外の法律やポリシーに引きずられる可能性もある。最近 Google の各種サービスのポリシーの統一を進めており、それに関しては問い合わせをしたが、Google Apps には関連しないと考えている。
- Google Apps は年間契約だが、最低3回の契約更新ができることとなっているため、最低4年間は使えることになる。また、それ以降も無償または有償でのサービスは提供し続けることとなっている。
- 時々メールが届かないといった問い合わせがある。最近では迷惑メールのフィルタリングが行われているため、誤判定されて迷惑メールとみなされてしまう問題は生じる。この場合は対処が難しい。Google 自体に対してフィルタリングをしている相手には本学のサービスも同様の扱いをされてしまうが、これも対応のしようがない。
- 運用に近い立場から見ると、外部サービスを利用することによって、システムの内部が見えなくなってしまうが、そこは割り切って業務を行っている。

(5) 経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a) 地域経済や産業への配慮

- 特になし。

(b) 学生への教育上の配慮

- 学生へのメールサービスの提供は教育の範疇だが、クラウドを利用してもメールサービスの内容には変更はない。

(6) 今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- 情報システム自体について、全学グランドデザインを検討中であり、その一部として今後の方針が検討される。
- 技術的な視点からは、メールで学内業務を進めること自体が業務効率上望ましくないとと言える。例えば、ストレージ(記憶装置)からデータを取り出してメールで送信して業務を進めているということは、データの整理ができていないという見方もできる。

2.2.7 静岡大学 ー学内サーバーの運用管理

インタビュー先	静岡大学
対応者	学術情報部 情報企画課課長、情報企画係係長

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 2008年3月に大学として「未来を拓く静岡大学～ビジョンと戦略～」を策定した。作成にあたり、研究、教育等、様々なワーキンググループを設けて検討を行い、その1つとして情報戦略ワーキンググループが設けられた。
- 他大学でソフトウェアの権利保護活動を行っている団体であるBSAによるソフトウェア管理の問題の指摘が問題になったこともあり、本学の情報戦略ワーキンググループでは全学の調査を実施した。その結果、本学は教職員1,200人、学生数10,000人に対して、ウェブサーバーなどDMZ⁴にある外部向けサーバーは500台以上、PCは研究室から事務まで含めて、判明しただけでも7,000台存在していた。これらの電力の削減もテーマとなった。
- こうした外部向けサーバーは研究室毎に設置されており、学部では情報学部、工学部のものが圧倒的に多かった。サーバーについては責任者が教員であればよいが、学生が卒業研究で立ち上げてそのままになっている場合など、管理面からも乗っ取りなどセキュリティ上の問題を抱えている場合が一部に見受けられた。

表 III-1 情報機器の設置台数と電力使用状況

項目	合計(台)	年間電力(kWh)	CO ₂ (トン)	電気代(千円)
現状デスクトップ PC	2,000	480,000	182	10,560
現状ノート PC	5,000	400,000	152	8,800
現状サーバー	552	1,450,656	551	31,914
現状合計値		2,330,656	885	51,274

出所: 静岡大学情報基盤センター広報 Vol.1 2009 「クラウドによる新情報基盤 SUCCES の紹介」

- さらに、想定される東海大地震への情報システムの災害対策を構ずる必要があること、情報基盤センターが取得している ISMS (情報セキュリティ管理システム) の国際認証 (ISO27001) に関連し、BCP (事業継続計画) 対応を必要とすることも背景にあった。
- また、リース等の関係から4年に1回、全学情報基盤システムの更新を行っているが、当時は、2010年3月が次期更新時期となっており、これらを踏まえて、計画を策定する必要があった。
- 本学の浜松キャンパスと静岡キャンパスの間は専用線で接続して学内 LAN が構築されている。本学にキャンパス間ネットワークを提供しているビッグ東海(現 TOKAI コミュニケーション

⁴ 「非武装地帯」ネットワークで外部ネットワークからも内部ネットワークからも隔離されたセグメントであり、メールサーバーやウェブサーバーなど外部向けのサーバーを設置する。

ズ)が、静岡と浜松の間にある場所にデータセンターを有しており、そのデータセンターに両キャンパスから接続することで、プライベートクラウド⁵環境を構築しやすい環境にあることも要因の一つとして挙げられる。

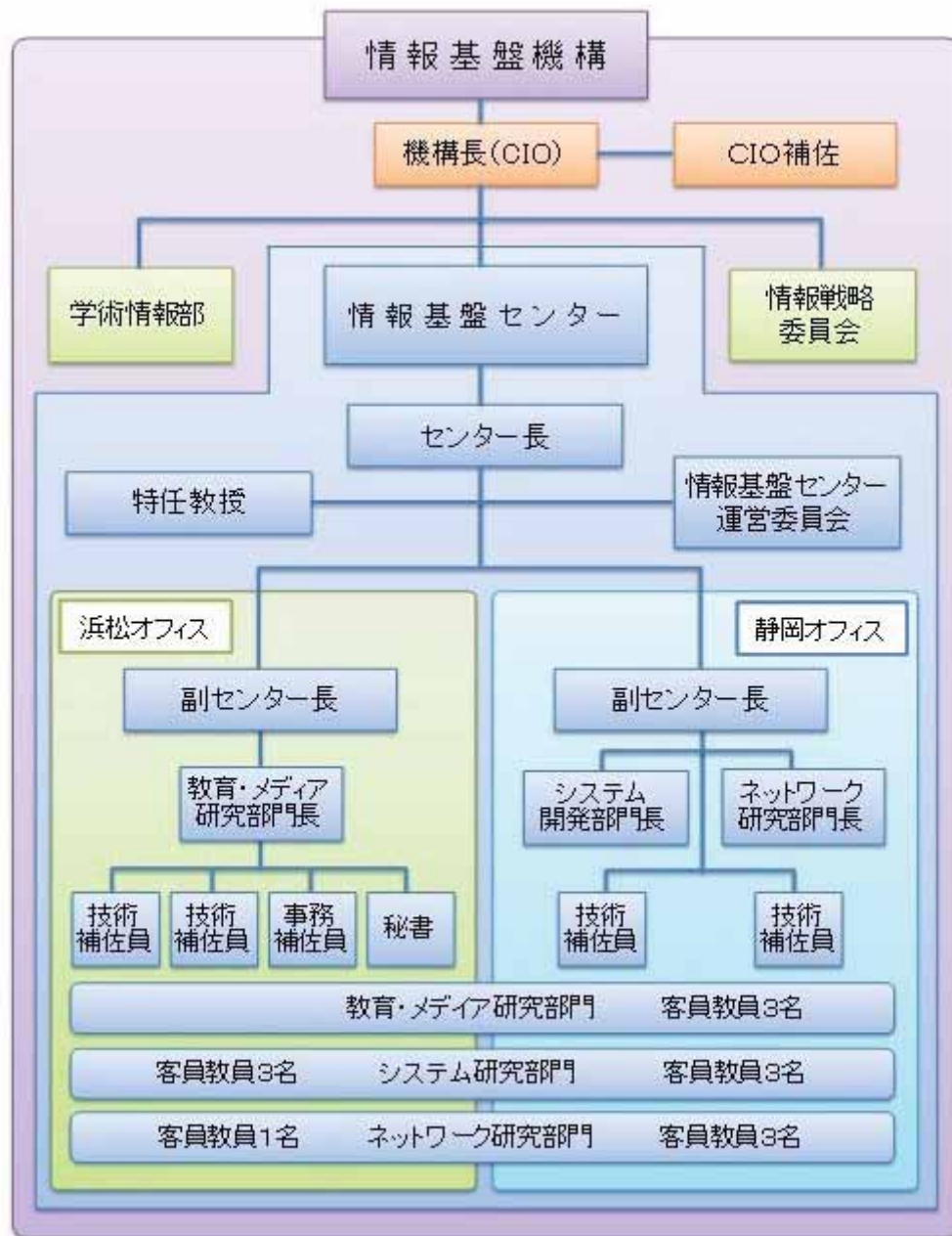
(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 2008年4月から情報基盤機構の立ち上げに向けた議論が開始された。当時の情報基盤センターはセンター長と准教授2人の体制であった。
- 当時の副センター長であった准教授がクラウド化に向けて検討を進めた。民間企業での経験が長く、システム運用の大規模プロジェクトマネジメントの経験があり、改革への強い意志があった。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 2009年3月までは、学内共同施設としてネットワークの管理を行う総合情報処理センターという位置付けで、全学的な情報化を進めにくかったが、2009年4月に全学的な情報基盤機構が設置され、部局長中心の情報戦略委員会のもとに、全学情報基盤システムを運用する情報基盤センターと、これらの事務を所掌する学術情報部が関わる組織形態に変更された。

⁵ 通常のクラウドサービスのようにインターネットを介してシステムを利用するのではなく、クラウドコンピューティングの技術を利用しながらも、自らの内部にシステムを置く方式。こうしたプライベートクラウドと区別して通常のクラウドサービスを呼ぶ場合にパブリッククラウドという。



出所: <http://vvv.ipc.shizuoka.ac.jp/center/organ.html>

図 III-14 体制図

(d) その他(事務部門と教育職との連携、図書館と教育研究活動との関連性への配慮、等)

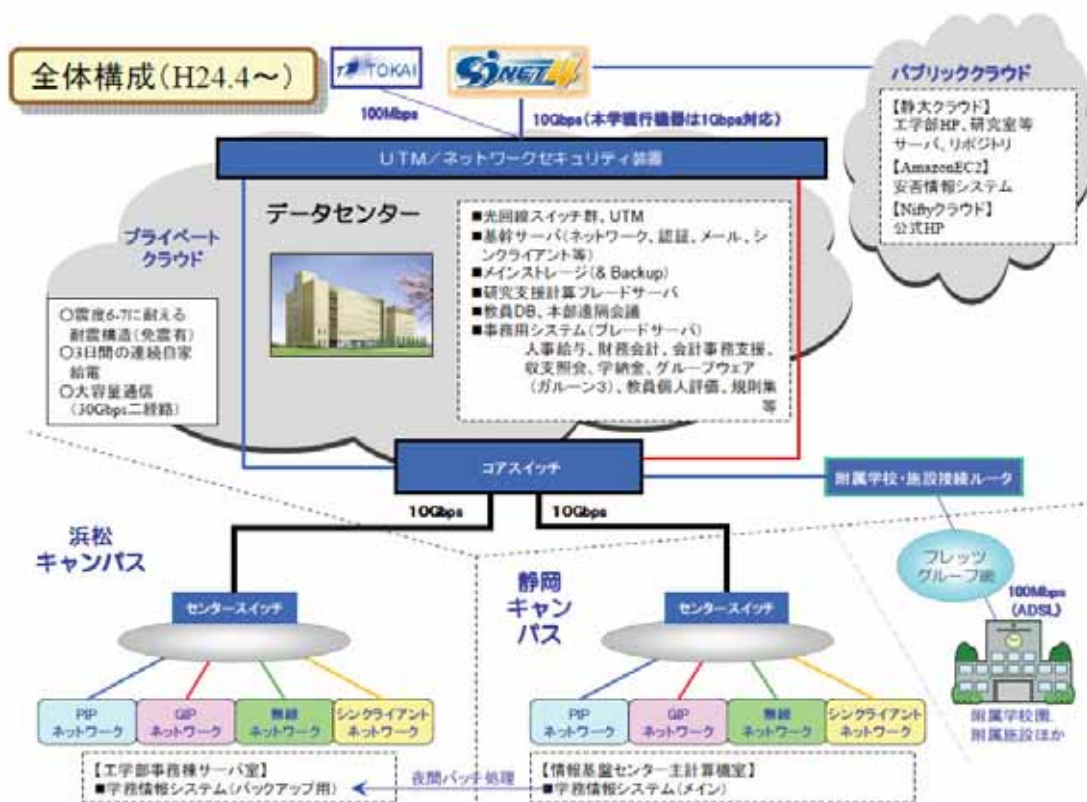
- 情報戦略ワーキンググループには、情報基盤センターのセンター長(教授)、情報学部の教授等、学内の様々なメンバーが入っていた。

(2)取組内容

(a)委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- 学内システムのプライベートクラウドセンター(PRCC)への移行、外部向けサーバーのパブリッククラウドセンター(PBCC)への移行を行った。さらに、一部 PC のシンクライアント⁶への移行を実施した。
- 両キャンパス間のデータセンターに PRCC を設け、両キャンパスから基幹ネットワークを接続し、2010年3月にメール、認証、シンクライアント制御等の基幹ネットワーク系サーバーを移設し、2011年8月に人事、給与、会計などの基幹系業務サーバーの移設を実施した。現行学務情報システムは、学内に設置しているが、次期更新ではデータセンターを利用する方向で検討を進める予定である。
- 一方、PBCC は世界のクラウドサービスから最適なものを利用する形態とし、外部向けサーバーの移行を順次進めている。予算は、基本的に全学情報基盤整備経費で負担しているほか、一部は各サーバーの管理部門で学内分担する。
- 情報漏洩の問題を解消するために、シンクライアントを導入している。小まめにスイッチを切ることができるので、パソコンより電力消費も少ない。当初の計画では事務系への導入だったが、図書館など共有スペースにも幅広く導入されている。シンクライアントは、静岡キャンパスにいても浜松キャンパスにいても同じ環境で利用できるというメリットがあり、両キャンパスで勤務することのある役職者等は、そのメリットを実感している。一方で、学内のネットワークに障害があると連動して止まってしまう、独自にソフトウェアをインストールすることができない、レスポンスが遅いことがあるなどの多少の不便はある。
- なお、情報基盤機構で全学的に整備をしているのは、学内ネットワーク、無線 LAN(部局で立ち上げているものもある)、教育システム及び端末(学生向けの実習室)、シンクライアント、プライベートクラウドコンピューティングセンター、統合認証システム、環境負荷モニターシステム、デジタルサイネージ(電子看板)である。

⁶ PC で担っていた機能をサーバー側に集中し、ユーザーが利用するクライアント端末は通信機能など一部の機能に限定した簡素な端末(シンクライアント)で利用する。



出所: 静岡大学提供資料

図 III-15 ネットワーク構成

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- パブリッククラウドについては、各部局からの申請を情報基盤センターがとりまとめ、それを民間事業者が各クラウド事業者へ委託する。各クラウド事業者へ委託する業務も含めてアウトソーシングしている。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

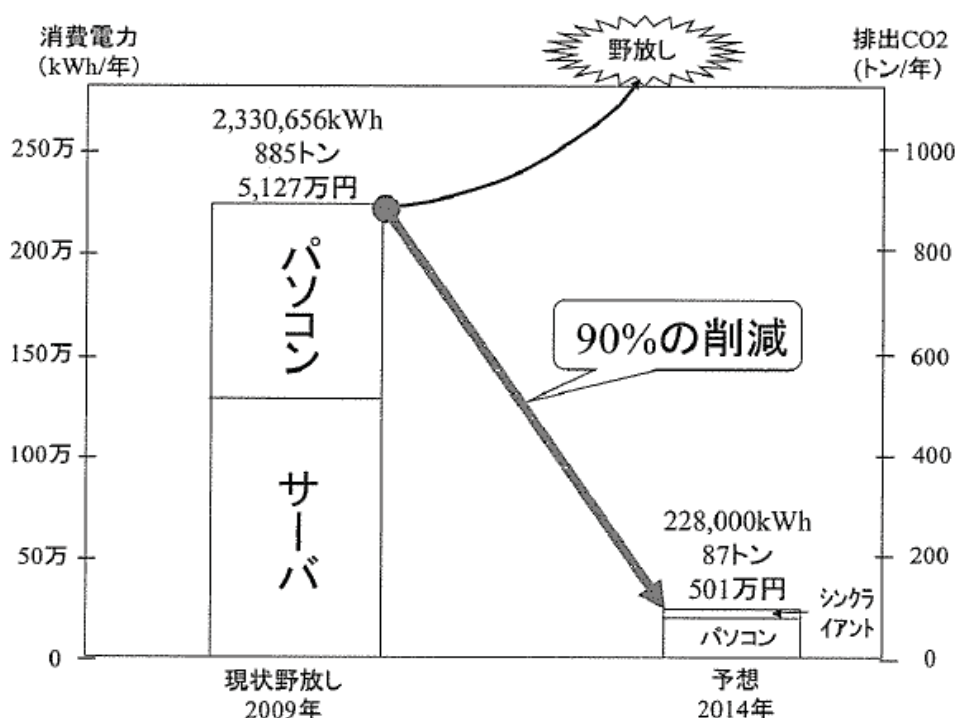
- 環境負荷モニターシステムで、各部局の電力使用量をリアルタイムで見える化している。
- 他大学ではすべてプライベートクラウドに集約を進めている例がある。情報を外部に出すことには抵抗があるため、そちらのほうが学内のコンセンサスはとりやすい。ただし、本来外部向けであるウェブサーバーは、学外に出しやすい。
- 学内ではじめから詳細な構想を検討すると意見集約が難しいため、情報戦略の計画という概略で合意して進めた。
- パブリッククラウドについて、Windows サーバー分は各部局の予算としているが、Linux (CentOS)は全体の経費で見ている。ただし、大学からの調達は1本の契約である。
- パブリッククラウドはメモリー単位の料金で入札し、利用が増えれば全体額が増えていく形式

の調達である。入札では何台くらいを想定しているかを示し、クラウドサービスのとりまとめの事務費、導入支援なども含んで応札させている。現在はITSCが受託している。それぞれのクラウド事業者へ直接委託するよりもとりまとめの業者を介した方が好ましいと考えている。これもアウトソーシングの一環である。以前はセンター長と合わせて教員3名、技術職員3名の体制であったが、今は理事がセンター長を兼務しているため、教員2名、技術職員3名の体制である。事務業務は、学術情報部(情報企画課)が担当し、このほかにパート職員6名を配置している。

(3) 経営改善の効果

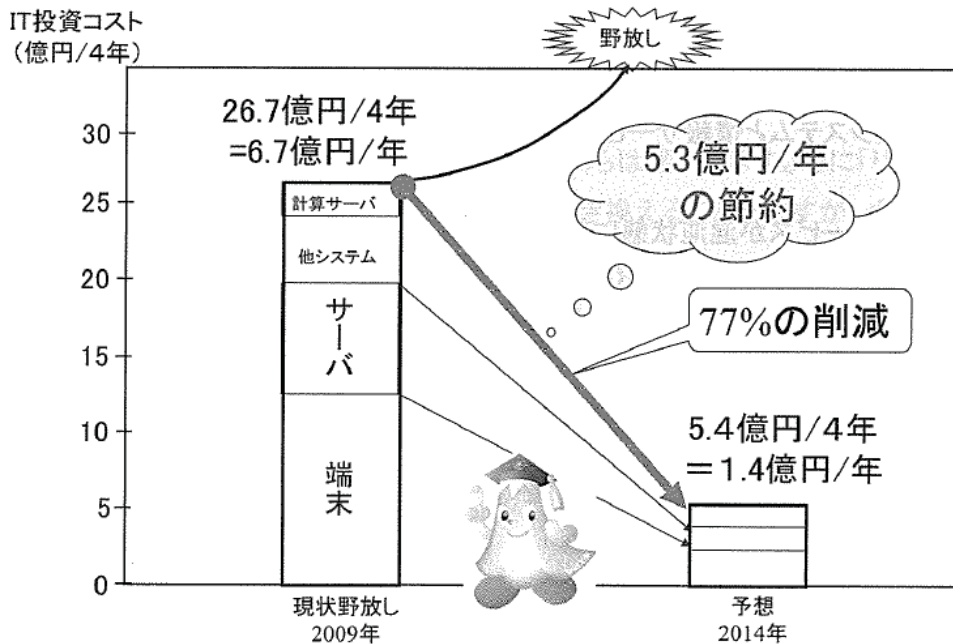
(a) 経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 2014年度までには消費電力90%、IT投資コスト77%削減を目標として打ち出している。
- ただし、実際にどれだけ効果が出ているかの検証は容易ではない。例えば、電力消費量でも全学的には減少しているが、東日本大震災による節電効果かもしれない。また、サーバーもパブリッククラウドに移行しても、元のサーバーが廃止されているのかは調査しなければ不明である。



出所: 静岡大学情報基盤センター広報 Vol.1 2009 「クラウドによる新情報基盤 SUCCES の紹介」

図 III-16 消費電力・CO₂ 排出量予測



出所: 静岡大学情報基盤センター広報 Vol.1 2009 「クラウドによる新情報基盤 SUCCEES の紹介」

図 III-17 IT 投資コスト予測

- クラウドの利用は強制しておらず、協力を依頼しているが、特に工学部ではクラウドの利用が進んでいる。部局としては予算削減、スペース削減、管理負担の削減のメリットがある。サーバーを新たに利用するにも一からインストールする必要はなく、いつでも利用をやめられる自由度がある。
- 現場の情報基盤センター技術職員の話を聞いてもクラウド化により、管理の手間は減少した。従来はネットワーク管理で負荷がかかっていた。
- 情報基盤センターの業務もプライベートクラウド化でかなり減少しており、本来やるべき仕事に従事できる。
- たとえば、シンクライアントの導入により、パソコンのトラブルに対応する時間は減った。以前は人事異動で環境が変わる度にパソコンの設定が必要であったが、シンクライアントでは不要である。

(b) 非経済的効果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- 新・全学情報基盤システム導入初期時は、いくつかのトラブルが見受けられたが、昨今は安定して稼働している。
- シンクライアントは利用者が多くサーバーに負荷がかかっているときには、若干反応が遅いことがある。導入から2年経過しているため、もっと良いものが出ているかもしれない。オフィスなどのアプリケーションも管理している。会計ソフト等は画面転送型なのでシンクライアントで使えるが、施設課でCADを使いたい、広報室でウェブページ作成ソフトを使いたいといった個別のニーズにはパソコンで対応せざるを得ない。

(4) 経営改善の課題と対策

(a) 競争性・透明性・中立性の確保

- 新情報基盤(名称:SUCCES)全体のとりまとめはNTT 西日本が行い、伊藤忠テクノソリューションズ株式会社等が参加している。NTT 西日本が様々な業者をとりまとめたシステム計画を提案した。
- プライベートクラウドの調達、全学情報基盤システムの一部となっているが、パブリッククラウド関連は別の調達となっている。
- 価格のみで入札しており、パブリッククラウドは年間 1,200 万円である。現在のクラウドは安価になっている。

(b) 随意契約や一者応札の改善

- 全学情報基盤システムの予算額は4年間で6億円程度であり、政府調達となるために幅広く応札を求めた。仕様書に合致しているかを確認して、価格で決定した。当初はNTT 西日本以外にも1社が興味を示したが、入札は1社のみだった。
- 前回もNTT 西日本が落札している。その前は別業者であった。年々複雑となるネットワーク構築を含む情報システムの場合、高度な障害対応が要求されるため、1者応札が多くなることはやむを得ないものとする。
- パブリッククラウドについても、1者入札であった。

(c) 新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- こうしたシステムはネットワークにつながっていて、基本的には一体のシステムであるために、分割することは難しい。複数業者が応札してくれればよいが、それぞれの設定が絡む。複数組み合わせると問題の切り分けも引き受ける必要がある。したがって、基盤のネットワークに既に入っているところが有利である。
- 国の調達は価格による一発勝負である。もし価格交渉が可能であれば、付加サービスを条件に契約する等、自由度が高くなるのではないかと考える。

(5) 経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a) 地域経済や産業への配慮

- 両キャンパスの間にネットワークを提供している TOKAI コミュニケーションズがデータセンターを構築したため、集約がしやすいという条件があった。

(b) 学生への教育上の配慮

- パブリッククラウドを利用しない理由としては、情報学部、工学部など教育上ハードウェアが必要である等がある。

(6) 今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- リースは4年であり、次期のシステムの更新の検討がこれから始まる。
- メールサーバーは現在プライベートクラウドに集約しているが、Google や Yahoo ! を利用している他大学事例もあるので、自前で持つのではなく、サービスを購入する形態を考えたい。
- どこでも学生がネットワークにアクセスできるシステムを作りたい。無線 LAN を充実させたり、タブレットをクラウド端末と位置づけて学内で使いやすくしたりすることを考えたい。iPad、Android 端末を有効に使うことが次回のキーワードとなるだろう。

2.2.8 香川大学 一職員証・学生証の発行業務

インタビュー先	香川大学
対応者	情報グループリーダー、情報グループチーフ

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 2007 年の 6 月ごろに連携評価担当理事(当時)が磁気カードであった職員証、学生証の IC カード化の検討を開始した。生協は独自に IC カード化を進めていたが、学生証と職員証は磁気カードであった。
- 一方、高松市は中心市街地活性化事業に取り組んでおり、本学もこの取組に参加していた。
- そこに四国経済産業局から戦略的中心市街地商業等活性化支援事業費補助金の公募があった。この経済産業省の補助金事業によって、職員証・学生証の IC カード化を地域貢献と合わせて実現することが構想された。
- 本学の学生は地域の同世代の多くを占めているため、地域活性化にも役立てることが考えられた。具体的な地域貢献としては、高松琴平電気鉄道(ことでん)が運用する交通系電子マネー IruCa の利用がある。大学としては 1 枚のカードで交通系も含めてカバーできるメリットがある。
- 高松市とも理事が主導して調整を行い、市街地にある本学の学外拠点であるミッドプラザに学生を誘導し、高松市の活性化となることを目的にミッドプラザの設置を含め中心市街地活性化の補助金申請を実施した。なお、ミッドプラザは別の高松市の補助金で空き店舗活用として整備したものである。
- IC カード化の検討が進み、具体化した段階で生協も加わった。職員証・学生証に IruCa マネーが統合されているのに生協マネーを統合しないのは不自然であり、また、発行業務を誰が担うかということで生協が加わった。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 2008 年 4 月 24 日の役員会で決定し、補助金の申請を出した。補助金で IC カード、IC カードプリンタ、IC カードと携帯メールアドレスをひもづけるシステム等ミッドプラザで使うシステム類を整備した。中心市街地の活性化事業への補助金であるため、大学の IC カードを利用した町歩きイベントも実施している。
- まず職員に対して 2008 年 11 月 1 日に IC カードの職員証を発行した。常勤と非常勤約 2,000 人に配布した。
- 続いて 2009 年 4 月 1 日に 2009 年度新入生及び在大学生約 6,500 人に IC カードの学生証を発行した。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 連携評価担当理事が主導し、事業全体及び IC カード化を情報グループの 2 名が担当し、課金プリンターの検討では総合情報センターが関与した。
- 学内で各部局の事務職員、学生証・職員証に関わっていた事務職員を集めた会議を開催し、デザインも含めた詳細な内容を調整したうえで役員に諮って決定した。四国経済産業局、高松市への申請は役員会で決定している。

(d) その他(事務部門と教育職との連携、図書館と教育研究活動との関連性への配慮、等)

- IC カードに関する会議とは別に、従来から高松の地域活性化に協力していた本学工学部の教授に理事が依頼し、常盤町商店街を活性化するという地域活性化のプランを検討した。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- IruCa カードと生協カードと職員証・学生証の 3 つが 1 つになっている。ことごとくは何千枚もの IC カード (IruCa) が発行できるというメリットがあり、生協としては独自の IC カードを発行する必要がなくなる。
- 新たに職員証・学生証の発行業務を行う生協に対しては、無償ではあるが大学と契約を結んでいる。
- 職員証・学生証として、学内の入退室やミッドプラザの入退室、プリンターやコピーの出力に利用できる。コピー機、プリンターについては従来プリペイドカードで、生協単独のカードではなかったが、コピー機、プリンターの認証に IC カードを利用することになって、学生は生協マネーで決裁することになった。



図 III-18 IC カードが利用できるコピー機

- 生協カードは以前から存在し、任意ではあるが、ほとんどの学生が加入し、学食、書籍、自動販売機で利用されていた。なお、学生証・職員証と IC カードとして統合された現在でも単独の生協カードは存在しており、放送大学の学生など本学の学生ではないがキャンパスを利用する者が利用している。
- 現在生協カードは職員証・学生証と一体になっているが、組合員になるかどうかは各自が判断できる。現在は特に組合員、非組合員の料金の差はないが、4 月からポイント付与により、差別化を図る予定である。
- 本学の学生は自転車の通学が多い。岡山からの通学者は交通機関利用が多いが、駅からは自転車が多数。バスの利用も多い。このうち、ことでの電車とバスは IruCa の利用が可能である。IruCa は電子マネーとして使えるので町中で使え、使える場所も拡大している。

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 合格者は 3 月末日までは辞退が可能である。そのため、新入生が確定するのが 3 月末日であり、その時点から学籍番号を連番で振る。辞退が出ると追加合格させるので、確定が 4 月にずれ込むこともある。入学式は 4 月 4 日に実施しているため、2~3 日で学生証を発行するのは大学の事務にとって大きな負担であった。
- 現在では学生証・職員証を生協が発行しており、大学の事務の業務は削減された。交通系カードは仕組がセキュリティ上、秘匿されているので、まず、カード発行会社からことでんに納

品後、IruCa マネーの活性化(一次発行)を行う。カードには学生用と職員用があり、学生用は学割が使えるようになっている。ことでんで一次発行を行ったカードを生協で生協マネーの活性化(二次発行)をし、学生証と職員証として大学データのエンコードと券面印刷をして発行する。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- 電子マネーの中でも交通系は規則が多く、大学のカードであっても陸運局とも調整が必要である。それぞれのカード機能の約款に抵触しないかも確認する必要があった。
- 学生証・職員証は通常の IruCa と仕様が違うために、認識できないことでんの改札があり、ことでんはソフトウェアの書き換えなども行った。ことでんも設備投資をしている。
- 卒業時には、学位記を交換で渡すことによって学生証を回収している。生協マネーと IruCa マネーがチャージされているが、それぞれ別であり、卒業までに使い切るようにアナウンスし、使い切れなかった場合には卒業式に生協とことでんが精算している。返却すると生協の出資金が戻ることもあり、ほぼ返却されている。
- IruCa チャージ機は生協にも設けられているが、IruCa マネーは生協では使えない。



図 III-19 学内に設置された IruCa チャージ機

- 電子マネー領域は IruCa マネーと生協マネーと 2 つあることになるが、生協マネーにチャージしていると、IruCa マネーが必要な電車にも乗れると勘違いする学生もいるため、周知をしている。

(3) 経営改善の効果

(a) 経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- カード発行業務の生協への無償委託によって、大学の学務グループの負担が減った。事務的な手間を生協がかなり代行している。

(b) 非経済的効果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- 認証だけであれば磁気カードでも可能だが、IC カード化することによってセキュリティがより向上している。また、磁気カードでは摩擦によって写真が読み取りづらくなるという問題もあった。
- 学生証・職員証、生協カード、IruCa と 3 枚別に発行する必要がなくなる。
- 生協としても経費削減となり、利用率が上がる。
- 学生としては、学生証で生協が利用でき、電車に乗れ、バスに乗れ、街中で買い物ができる。
- 始めて間もない頃に調べたデータでは、1 割強が IruCa にチャージして利用している。現在はさらに増加していると思われる。
- 市のレンタサイクルや駐輪場も IruCa 対応とするなど、街中で利用できる場所も増えている。

(4) 経営改善の課題と対策

(a) 競争性・透明性・中立性の確保

- 入退室管理については、それぞれの施設で個別に入札で事業者を選定している。磁気カードの段階から委託していた業者が有利かもしれないが、IC カードへの切り替えのタイミングで業者が変更になった例もある。
- 非接触 IC カード技術である FeliCa の FCF キャンパスカードフォーマット⁷に対応していれば、入退室管理はどのシステムでも良い。

(b) 随意契約や一者応札の改善

- 交通系電子マネーと統合するためには鉄道会社と調整する必要がある。他社とも相談したが、採算面で難しいとのことだったが、ことでんは戦略として IruCa を推進していたために連携できた。
- プリンター、コピーの課金システムについてはリコーのシステムが導入されているが、他社にも開発を含めて声をかけた。

(c) 新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- 交通系電子マネーは制約が多く開発もハードルが高い。都心であれば鉄道会社が代行してくれる作業もあるかも知れないが、それ以外では大学がとりまとめを行わなければならない。

⁷ 学生証・教職員証など教育機関での個人認証IDカードとするための仕様で、企業向けを主とした一般の FCF フォーマットに加え身分識別コード学校識別コードを持つ。<<http://www.fcf.jp/whats%20cf/whatsfcf.html>>

(5) 経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a) 地域経済や産業への配慮

- 地域活性化にも貢献している。

(b) 学生への教育上の配慮

- 学生の利便性も向上している。

(6) 今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- 磁気カードの既存システムと共存している入退室管理システムは今後順次 IC カード対応へ切り替えていく。
- 今後は IC カードで認証して、入退室と絡めて教師卓が職員ならば解錠されるといった利用も実現したい。現状では教室のマイクを貸し出しするにも土日は教員が対応するなどが必要である。
- 教職員、学生以外に外来者への対応を検討したい。
- カードのリライ領域がないため、IruCa カードの定期対応は実現できていない。また、耐久性の面ではカード全体にシールを貼付して被覆した方が望ましい。オプションとして追加料金が発生するが、生協で検討中である。

2.2.9 新潟大学 一同窓会会員向けサービス業務

インタビュー先	新潟大学
対応者	自然科学系長、全学同窓会事務局次長

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 従来から部局毎(学部毎)の同窓会が存在していたが、国立大学の法人化にあわせて全学の同窓会を組織した。当初連絡協議会として発足し、2006年から全学同窓会となった。各部局の同窓会は、その部局を支援するのみであるため、全学的な活動に対して支援を行い、大学や全ての卒業生にサービスをすることを目的として全学同窓会を組織した。任意団体(みなし法人)である。
- 各部局の同窓会も引き続き存在しており、全学同窓会はいわば緩い連合体である。1つの同窓会に統合してしまうと規模が大きくなりすぎる。また、部局毎に伝統があり、同窓会の活動水準にも差がある。新潟大学は総合大学であり、師範学校、長岡工業高等学校等をルーツに持つ。学部それぞれ歴史があり、学部の同窓会としても歴史を持っている。
- 全学同窓会は沖縄と佐渡に拠点を持つ。首都圏同窓会は全学同窓会の下部組織ではない別組織である。
- 学科毎に同窓会がある部局(学部)もあるが、これをきっかけに再編されている。全学同窓会は学部レベルの部局の共同体である。
- 全学同窓会の会員は、各同窓会の会員と、教職員等である。各部局の前身の学校も網羅し、現役だけではなく過去に所属した教職員も校友会会員としている。卒業生名簿の管理自体は、全学同窓会ではなく、各同窓会が行っている。
- 各同窓会の規則では、通常、学生は入学と同時に同窓会員になるため、そこで全学同窓会の会員ともなる。
- 同窓会のマークも公募し、選ばれた雪華のマークは商標登録し、クレジットカードのデザインに利用されている。
- 広報紙を以前は年2回、現在年1回発行している。広報紙は同窓生全員に、各同窓会が送付している。学術交流としては、記念講演会、大学との交流会を実施している。会員サービス部では、フォトコンテスト等を実施している。
- 会員サービスを充実させるために、クレジットカード事業を開始した。会員サービス部に相当熱心な担当者がいたことが要因である。それだけ熱心になるのも同窓生であることが理由だろう。
- 大学としても2~3億円規模の大きなことを実施しようとする、力になるのは同窓生である。大学としても募金を求めるだけではなく、普段の広報を惜しんではならない。大学と同窓会のつながりをいかに作っていくかが課題である。全卒業生に大学として広報資料を送っている大学もあり、卒業生とのつながりは大学としても今後の課題になる。在校生は大学が管理して

いるが、同窓生は同窓会が管理していて大学には名簿がない。

- 全学同窓会としてクレジットカード事業を実施しての問題はない。業務も定常化している。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 卒業生みなが同じクレジットカードを持てば、誇りにもなるし、同じメンバーという意識が持てるのではないかと考えた。
- 2005年の夏ごろから検討を開始、2006年度の最初の理事会で本格検討した。2006年の5月にUFJ銀行と交渉を進めることを決定し、10月ごろに契約を締結した。2007年1月15日から募集を開始した。
- 最初に複数の銀行を調査し、授業料の支払いに使えるのではないかと、大学病院の支払に使えるのではないかと等の検討を行った。他大学の同窓会では、クレジットカードで支払うと同窓会の会費を割引している例もある。
- 様々な大学の事例も調査したが、年会費無料でカードを発行する場合もあることがわかった。もしそれが実現すれば、卒業生はもちろん、家族も含めてメリットがある。
- 学生も対象とするか、協賛個人会員も対象とするか、など対象範囲も検討した。
- 名称は新潟大学全学同窓会のシンボルである雪華(せっか)にちなんで「雪華カード」というものも検討された。
- 学生証のICカード化は過去に大学自体が検討したことがあるが、実現していなかった。そのため、全学同窓会がクレジットカードを「新潟大学カード」として発行することについて、大学の役員会でも了承された。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- 全学同窓会の理事会は各同窓会の会長+大学の代表者(今は理事)1名で構成される。その下に運営委員会があり、ほとんどの事業を実施している。
- 現在は大学の広報が担当窓口となっているが、当時は広報がなかったため、大学は総務部(総務部長)と調整した。
- カード会社とも多いときは月2回、検討を行っている。

(d) その他(事務部門と教育職との連携、図書館と教育研究活動との関連性への配慮、等)

- (特になし)

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- 三菱UFJニコスと提携してクレジット機能付きVISA国際カード「新潟大学カード」を2007年1月より発行している。卒業生、教職員および教職員OBにはゴールドカードを、在学生にはシルバーカードをそれぞれ入会費無料・年会費永年無料で発行している。



出所: <http://www.niigata-u.ac.jp/dousoukai/card/>

図 III-20 新潟大学カード

- 発行しているクレジットカードは VISA であり、大学生協でも使える。ETC カード、IC カードサービスであるスマートプラスなどクレジットカードのサービスを利用できる。ゴールドカードであるため、空港のラウンジも利用できる。
- 開始時に付帯保険は海外 5,000 万円だったが、現在は海外国内ともに 3,000 万円である。
- カードで全学同窓会に対する賛助会費を支払うことが可能である。同窓生の同窓会費(各部署の同窓会費)は、手数料の問題があるため、クレジットカードによる支払を行っていない。
- 卒業生にメリットがあるだけでなく、発行している全学同窓会にはカード会社から報奨金が入る。

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 全学同窓会としても、同窓生の管理が必要である。同窓生以外の人物が発行を申し込むようなことは避ける必要がある。同窓会から発行された ID とクレジットカードの紐付けを行っており、カード利用者がどの部局を何年に卒業したかは全学同窓会で把握できる仕組みとなっている。
- 同窓生が申込を行うと、カード会社が審査してクレジットカードを発行する。この手続に全学同窓会は関わらないので、どの程度審査を通過しているかは把握していない。
- クレジットカードは収益事業であるため、公認会計士による事業報告も作成し、税務署に提出している。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- こうしたカード事業はやる気があれば他の大学でもできるはずである。課題はカード会社との条件交渉である。これはカード会社の事業環境などタイミングにもよるし、利用者の利用金額にもよる。
- 家族を含めて同窓生に年会費無料でクレジットカードを発行するサービスは、クレジットカード会社にとってもサービス負担があるため、募集のペースダウンをせざるを得ないこともあったが、再び全国的なPRを実施している。
- カード会社としては会員の囲い込みにはなるものの、年会費を徴収したほうが良いはずであり、会員数を多くし、便利に多く使ってもらうことが好条件を維持するためには必要である。カード会社からは人数だけではなく、利用額についても要望がある。カード会社自体の事業環境の変化も背景にあると思われる。

(3)経営改善の効果

(a)経済的効果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 全学同窓会の運営基金は各部局同窓会からの負担金(分担金)であり、合計年間500万円である。各部局の入学定員を考慮して分担している。全学同窓会に収益があれば各同窓会に分配するルールにはなっているが実績はない。
- そのほか、賛助会費として、全学同窓会・大学の支援者が一口2,000円を支払っており、五百数十万円となる。賛助会費は増えている。さらに、協賛企業が一口3万円支払っており、二百数十万円である。
- クレジットカード事業で、カードの使用料に応じたマージンが入る。収益事業であるために別会計としているが、多くはない。
- クレジットカードに関するパンフレットは全学同窓会とカード会社が折半して費用を負担している。
- 業務の増大で2006年10月に次長を採用した。それまでは事務員一名であった。

(b)非経済的効果(応募の増加、企画・管理業務へのシフト、質の向上、など)

- サービスとしては喜ばれている。全学同窓会として業務と効果が見合っているかは今後アンケート調査等をするとも考えられる。

(4)経営改善の課題と対策

(a)競争性・透明性・中立性の確保

- 複数の銀行に発行条件の提案を依頼した。

(b)随意契約や一者応札の改善

- 複数の銀行の条件を勘案し、最終的にはUFJ銀行と交渉することとなった。

(c)新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- (特になし)

(5)経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a)地域経済や産業への配慮

- (特になし)

(b)学生への教育上の配慮

- 全学同窓会と大学の懇談会が7月、2月の年2回、行われている。各同窓会の会長と大学の部局長が参加する。
- 全学同窓会としては卒業生とつながりつつ、大学へ支援を行うことを考えている。大学に在学中から学生とつながりを持つことも課題である。そのために部活を支援している。
- 公募型の支援を実施しており、学生が関わるクラブ活動、文化的活動に2011年度は14件、三百数十万円を補助している。例えば、コーラス部が全国大会に行く旅費等に使われている。また、数年間で1,000万円を貯め、学生用の筋力トレーニング機器を大学基金に寄付している。なお、これらはクレジットカード事業による収益によるものではない。

(6)今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

- カード発行して5年目であり、切り替えのタイミングである。
- クレジットカード事業の運営には資金が必要であるため、全学同窓会から、別会計となっているクレジットカード事業に100～200万円程度の貸付を行っている。当面は赤字事業であるが、同窓生へのサービスであるため、利益を出すことは急いでいない。
- 全学同窓会の会員数は10万人程度。部局による差はあるが、そのうちの数%程度が、賛助会費を支払うなど、積極的に協力しているのではないかと考えられる。その割合をいかに増やせるかが課題である。
- 全学同窓会としては幅広くカードを持ち、利用してもらうことによって、大学や学生の支援につながることをアピールしたい。

2.2.10 北海道大学 – インターネット出願受付サービス業務

インタビュー先	北海道大学
対応者	学務部 入試課長、課長補佐、他1名

(1) 検討プロセス

(a) 経緯(問題意識、起案/検討/実施それぞれの意思決定者、など)

- 留学生を増やすための方策の一つとして、インターネット出願を行い海外からの入学出願を増やすことについて、理事等が検討し、平成22年度(2010年度)入学者入試から実施することを、2008年度末に決定した。

(b) 検討手法(外部委託に至る検討項目(費用対効果の測定等)、検討スケジュール、など)

- 2009年4月～5月にかけて、既にインターネット出願受付サイトの構築・運営サービスを提供している複数社から情報の提供を受けるとともに、インターネット出願予定の研究科との打合せを行い、2010年1月に募集する入試においてインターネット出願を実施することとした。
- その後、インターネット出願受付サイトの提供が可能な複数社からインターネット出願サイトの機能についてプレゼンテーションを行うなどにより、仕様を策定した。
- 委託業者の選定は入札(価格のみ)で決定した。二年目以降は、初年度落札した委託業者と契約更新(随意契約)を行っている。

(c) 検討体制(検討組織の設置、調達部門・管理部門の組織改革・人材育成、内部チェック機能の充実)

- インターネット出願導入の検討は、入試業務を所管している学務部入試課で行った。
- ただし、入試は「教学」に係わることであり、インターネット出願を導入するか否かの最終判断は各研究科等が行う。学士課程の入試は、全ての学部に関わる委員会で導入が決定された。大学院課程の入試は研究科毎(専攻毎)の教授会等が最終判断をしている。そのため、後述するように大学院課程ではインターネット出願の導入状況は研究科毎に異なる。

(d) その他(事務部門と教育職との連携、図書館と教育研究活動との関連性への配慮、等)

- 特になし。

(2) 取組内容

(a) 委託内容(委託対象範囲、契約年数、対象/対象外の境界区分の設定理由、など)

- ①インターネット出願受付サイトの運営と、②検定料の電子決済(オンライン決済)を外部に委託している。具体的な流れは以下のとおりである。



(出所) 北海道大学インターネット出願受付サイト<<http://e-apply.jp/shutsugan/c/hokudai>>

図 III-21 インターネット出願受付のフロー

- インターネット出願の対象範囲は学士課程と大学院課程で異なる。具体的には以下のとおりである。

表 III-2 学士課程・大学院課程のインターネット出願の違い

	学士課程	大学院課程
対象	私費留学生のみ (全学共通)	国内学生、留学生、研究生 (研究科毎に異なる。)
他の出願方法	書類(紙)での出願受付は不可 (インターネット出願受付のみ)	書類(紙)での出願受付も併存 (インターネット出願受付も可能)

- 学士課程で「国費外国人留学生」及び「外国政府派遣留学生」(それぞれに日韓理工系共同学部留学生を含む。以下同じ。)が対象外となっている。国費外国人留学生及び外国政府派遣留学生は文部科学省がとりまとめて留学生が入学を希望する大学あてに個別に受入れ照会を行うため、「学生本人が大学に出願する」という行為自体が存在しないためである。なお、学士課程で一般の国内学生はインターネット出願の対象外となっているのは、後述するように、①従来の書類出願を廃止することが難しいこと、②インターネット出願・書類出願の両方を維持することは事務負担の面で難しいことが理由である。
- 前述のとおり、学士課程の入試は、全学委員会で決定するため全学的に方針は一致する。大学院課程の入試は各研究科で所管しているため、インターネット出願受付の利用範囲は研究科毎に異なる(「修士課程」「博士課程」「研究生」の組合せ)。また学士課程と異なり、国内学生もインターネット出願受付は利用可能である。

表 III-3 インターネット出願を受け付けている学士課程・大学院課程 (2010 年度)

学士課程	
私費外国人留学生(学部)	
● 私費外国人留学生(学部)	
大学院課程	
国際広報メディア・観光学院	歯学研究科
● 研究生(メディア・コミュニケーション研究院)	● 博士課程
経済学研究科	● 研究生
● 修士課程	情報科学研究科
● 研究生	● 修士課程
教育学院	● 博士後期課程
● 修士課程	● 研究生
● 博士後期課程	法学研究科
● 研究生	● 研究生
農学院	理学院
● 修士課程	生命科学院
● 博士後期課程	総合化学院
工学院	● 修士課程
● 修士課程	● 博士後期課程
● 博士後期課程	文学研究科
● 研究生	● 研究生
	環境科学院・地球環境科学研究院
	● 研究生

(出所) 北海道大学インターネット出願受付サイト<<http://e-apply.jp/shutsugan/c/hokudai>>

- インターネット出願受付の後の、検定料の電子決済(オンライン決済)の 2011 年度利用実績は以下のとおりである。数字は学士課程のみの概数であり、大学院課程はヒアリング時点で入試課に集約されていないため含んでいない。

表 III-4 インターネット出願の入学検定料電子決済利用実績 (2011 年度)

インターネット出願受付数	78 名 (100%)
中国銀聯カード (China Union Pay)	2 名 (3%)
クレジットカード	32 名 (41%)
郵便局・銀行 ATM	5 名 (6%)
コンビニエンスストア	39 名 (50%)
ネットバンキング	なし (郵便局・銀行 ATM に含まれる)

- 「中国銀聯カード」「クレジットカード」以外は日本国内でのみ利用可能であるが、私費留学生の多くは、日本語学習のため国内の語学学校に通っており、既に日本に住んでいる。国内にいた留学生が「コンビニエンスストア」、海外にいた留学生は「クレジットカード」を使っているのではないかと推測される。
- 北海道大学としては、銀聯カードを導入することを仕様として提示したが、実際の利用者はそれほど多くない。2011 年度実績で 29 名 (学士課程 2 名、大学院課程等 27 名) である。
- 参考として、インターネット出願ではなく、書類出願の学生の場合、検定料の支払いは「ゆうちょ銀行・銀行 ATM」のみ(「中国銀聯カード」「クレジットカード」「コンビニエンスストア」はインターネット出願の場合のみ利用可能)である。
- なお、入試合格後の「入学料支払」は、国内学生、(私費)留学生ともに、「ゆうちょ銀行・銀行 ATM」のみである。

(b)実施フロー(業務フローがどう変化したか、業務ステップ数が削減できたか、など)

- 学士課程の場合、従来の書類による出願受付フローが、インターネット(オンライン)による出願受付フローに代替された。
- 大学院課程の場合、従来の書類による出願受付フローが残っており、インターネット(オンライン)による出願受付フローが増えたことになる。
- インターネット出願を導入しても、物理的な(紙媒体の)書類提出が全くなくなる訳ではない。成績証明書は国内は勿論、海外でも電子化されていないことが多いため、別途書類提出は必要になる。

(c)工夫点(効率的・効果的な調達を進める仕組み、検討を推進するインセンティブ、など)

- インターネット出願受付サイトの構築・運営およびオンライン決済サービスを提供している民間企業は複数社あるため、市場競争原理が働く。
- 導入初年度は各社からの事前プレゼンテーションを元に仕様を作成した。銀聯カードの利用については、大学の判断から仕様を追加した。実際、導入してみたところ、銀聯カード決済に

大きな問題は発生していない(電子マネー特有であるが、手数料が振り込まれない(チャージされていない)といった問題が一部にあった程度である)。

- 初年度は、一般競争入札により選定した。契約は単年度契約のため、初年度落札業者と随意契約を締結している。実際の支払額は、出願サイトの利用実績で変動する部分がある(固定費+利用実績に応じた手数料で支払額が決まる)。
- 見積作成を依頼する際は、その年度でインターネット出願受付を利用する学生数を見込んで提示する必要がある。そのため各研究科には毎年インターネット出願を利用するかどうか文書で照会している(一度、導入しても効果がないことを理由に止める研究科もある)。
- 入試が始まる時期は早い(特に大学院入試は早い)ため、年度の始めには契約する。
- 委託費は公表していないが、それ程大きな額ではない。

(3) 経営改善の効果

(a) 経済的效果(業務コストの低減、人件費の削減、など)

- 学士課程においては、留学生向けの募集要項(冊子)が印刷不要となったのは大きなメリットである。毎年6~7月には作成していたが、毎年内容が変わるため負担感があった。また、他のメリットとしては、検定料の支払に関する問い合わせが減少した点も挙げられる。銀行振込は振込状況が直ちに把握できないが、インターネット出願(電子決済)であれば即日把握できるというのもメリットである。
- インターネット出願により願書チェック作業が楽になったという現状ではない。インターネット出願であっても(書類出願とは異なる)想定外の問題は発生するためチェック作業は軽くなっていない。例えば、インターネット出願ではクリックし間違えて重複出願・二重振込が発生するといった特有の問題がある。
- インターネット出願は国際的に見れば主流であるため、長期的にはインターネット出願になるという思いは全員にあるが、実際利用しない研究科も存在する。また、導入してみたものの、インターネット出願を止める研究科も存在する。その理由は「大学(研究科)にとってメリットがない」ことである。インターネット出願受付を導入した研究科は従来の方式(書面による出願)を残しており、出願形式は2通りとなる。そのため、事務負担で見れば煩雑さがその分増えることになる。

(b) 非経済的效果(企画・管理業務へのシフト、教職員の意識変化、質の向上、など)

- インターネット出願受付のメリットは、大学側よりも志願者側にあり、最終的には志願者増加につながることへの期待である。
- 具体的には、①募集要項を取り寄せる手間が解消されること、②オンライン決済が可能となることである。このメリットは海外学生が一番大きく、国内遠隔地の学生にもメリットとなる。長期的に見れば、全ての学生がインターネット出願を利用するようになると思われるが、その進展には差がある。

(4) 経営改善の課題と対策

(a) 競争性・透明性・中立性の確保

- 委託先を変えるという選択肢(オプション)はあるが、現実問題としてはカスタマイズで作り込んでいる部分が多いため、他社は参入が難しい。仕様がゼロから変わり、全くの新規導入に近ければ考えられる。

(b) 随意契約や一者応札の改善

- 随意契約であるが、委託業者から毎年見積を提出させ、価格交渉を行っている。
- 本来、仕様がかわらなければ業務効率化を見込んで年々契約額を下げていくことが期待できるが、インターネット出願については毎年、参加する研究科が増減し、カスタマイズも発生していることから契約額は変動することになる。
- カスタマイズの例として、出願書類が研究科毎・専攻毎に異なる点が挙げられる。また外国語の検定試験を通過していることが必須など出願要件も異なる。試験科目や指導教員も頻繁に(毎年)変わるため、インターネット出願を導入してもカスタマイズが発生する。

(c) 新たな選定方法/契約手法を導入する上での課題

- 複数年契約については、大学としては特に反対する理由もない。ただし、委託業者も複数年契約を申し出てこないため、対応していない。
- 実際、委託業者もインターネット出願については試行段階で、大学から見ていると他大学にも普及することを念頭において、今は赤字でサービスを提供しているという印象もある。

(5) 経営改善以外の面で考慮・留意すべき事項

(a) 地域経済や産業への配慮

- 特になし。

(b) 学生への教育上の配慮

- インターネット出願導入と同時に既存の書類出願を廃止すれば良いという意見もあるが、その場合は志願者の公平性(インターネット出願ができない学生への配慮)が問題になる。
- 「パソコンを持っていない学生が申込みなくて良いのか?」という意見があり、学生募集の面で志願者のハードルとなるようなことはしたくないという思いがある。その結果、事務負担が減らず(むしろ増大し)導入効果がないという議論になる。
- 事務負担(コスト削減)と学生のメリット(志願者増加による増収だけでなく、学生への門戸の広さ)のバランスである。

(6) 今後、取り組みたい外部委託・経営改善等

(a) 電子決済の拡大

- 現状、電子決済は「検定料」のみであり、「入学金」については銀行・ゆうちょ銀行ATMしか利

用できない。これは固定費を回収するだけの利用が見込めないためであり、インターネット出願件数が1万件(1万人)といったオーダーになれば良いが当面は難しいと考えられる。

(b)入試関連の業務委託

- 現在は、願書受付業務に派遣スタッフを活用するようになった(最終的なチェックのみ職員が行う)が、2~3年前までは全て職員だけで行っていた。最近では、試験室設営は一部外部に委託しているが、これも以前は職員が行っていた。他には入試説明会の開催や募集要項(冊子)の請求受付・発送は外部委託している。大学まで直接、募集要項を受け取りにくる学生もいるが、多くは委託業者経由で募集要項を入手している。このようにコア業務に職員が特化するような環境整備が徐々に進んでいる。
- 入試広報戦略を検討する上で、広告代理店からアドバイスをもらうことがあるが、外部委託することは今のところは想定していない。
- 入試関連業務の効率化については、入試制度自体の議論が関係する。究極の業務効率化は、大学毎の個別試験を廃止することだが、そうはならない。
- 願書の処理は非常に業務負荷が短期に集中する。具体的には10日間で約1万件の処理をしなければならない。本当は業務の平準化ができればよいが、現状のような選抜試験を止めない限り、入試業務の凸凹を平準化することは難しい。

2.2.11 株式会社 A 社(民間企業) –インターネット出願受付サービス業務(受託)

インタビュー先	株式会社A社
対応者	—

(1)大学向けサービスの内容

(a)支払いサービス

- コンビニ端末あるいはインターネット(クレジットカード、Pay-easy・ネットバンク等)から入学検定料の支払いを受け付けるサービスである。従来、入学検定料の支払いは銀行や郵便局からの振込が主であったが、窓口の営業時間に受験生が振り込まなければならなかった。この受験生の不便を解消するものである。
- コンビニ端末・Pay-easy・ネットバンクから支払う場合は手数料を受験生が負担する。クレジットカードから支払う場合は、クレジットカードの手数料負担は大学側になるため導入障壁が高い。
- 実際にはインターネットを介さないコンビニ端末からの支払いを選択する受験生が多い。この理由は、実際に入学検定料を支払うのが保護者であることが多く、時間の制約を受けずに直接店頭に出向き支払い手続きが出来る利便性が高いコンビニ端末を選択する傾向にあるためである。
- 国立大学における導入実績は、10 大学・大学院(6 大学、4 大学院)である。なお私立大学を含めると約 100 校が導入している。

(b)インターネット出願受付サービス

- 上記の支払サービスと組み合わせる形でインターネットから出願を受け付けるサービスである。受験生(特に留学生)は願書取り寄せ、および願書郵送の手間を省くことができる。ただし、通常は成績証明書(紙)のような郵送物がどうしても残るため、インターネットで出願した後、必要書類を郵送する形となる。
- インターネット出願受付サービスを導入する大学は、①インターネット出願のみに一本化する場合と、②インターネット出願と既存の志願票(紙)出願を併用する場合の両方がある。実際には後者が多い。
- 国立大学における導入実績は 2 校であり、私立大学は 3 校が導入している。(支払いサービスと比較すると)インターネット出願受付はまだ十分に浸透していない。

(2)サービス導入による大学の経営改善効果

(a)支払いサービス

- 利用者(受験生)にとっては、休日含めて 24 時間いつでも入学検定料が支払うことができるようになる。
- 大学(財務課)にとっては、専用の管理画面から入学検定料の支払情報が即時に確認できる

(銀行振込は帳票等を別途出力して確認を行う等、確認するまでに時間がかかるケースがある。)、留学生向けにサービスを提供した場合は、特に、海外からの送金受付の事務処理の手間が省けるというメリットがある。

- 支払いサービスは、入学検定料以外にも、公開講座(有料)の受講料や寄付金など大学への入金のような場面に利用可能である。1つのサービスを複数の部署が利用することでコスト削減効果が大きくなる。

(b)インターネット出願受付サービス

- 利用者(受験者)にとっては、従来のような願書取り寄せの手間がなくなり、また入学申込が(記入作業より)簡単にできるようになる。但し、各種証明書等電子化できないものは別途郵送する必要がある。
- 大学(入試課)にとっては、郵送(紙)による出願受付をインターネットによる出願受付に置き換えることができれば、従来と同等の(あるいは電子化されることで従来よりも低い)事務負担に収めることができる。しかし、書類(紙)出願とインターネット出願を併用した場合には、出願ルートが複線化するため、新たな事務負担が発生してしまうというデメリットがある。

(3)大学における導入プロセス

- 「支払いサービス」、「インターネット出願受付サービス」とともに、企業側(当社)から都度、提案営業を行っている。大学は意思決定に時間を要するため、息の長い営業が必要となる。そのため単品サービスで提案することは稀であり、他の大学向けサービスと併せて営業している。
- 意思決定に時間を要するのは私立も国立も同じであるが、私立大学は提案内容がよければ比較的すぐに検討して頂ける。しかし、国立大学は年度計画に沿って事務業務が粛々と進められている場合が多く、提案営業を行っても導入を検討してもらう段階に至るまでが難しい。従ってサービス紹介を行った後は、大学側からの引き合いを待つことが多い。
- 営業先は、支払いサービスであれば財務課、インターネット出願受付サービスであれば財務課と入試課が主になる。受験生の利便性が増す以外に、具体的な事務負担の軽減という大学側のメリットが発生するのはお金を扱う財務課であるため、入試課よりは財務課に先に営業することが多い。
- 私立大学では、現場部門(例えば入試課)で意思決定することが多い。私立大学では「入試広報」が重視されるため権限・予算を現場部門で持っている部分が大きく、受験生の利便性向上(=受験生の増加=大学の収入増)につながるのであれば現場部門で必要性を判断(決定)することが多い。この点が国立大学と異なる点である。
- 提案営業してから実際に調達が決定までの期間は国立・私立を問わず長く、通常2~3年にかかる。1年程度で導入される場合も稀にあるが、その場合は大学内でサービス導入が既に決まっており、業者選定をしている時に偶然提案営業できた場合である。
- なお国立大学向けに「インターネット出願受付サービス」を提供したのは、大学の国際化(=海外からの出願)対応が求められ始めてからである。国内学生に対しては「公平性」を理由にインターネット出願受付の導入はなかなか進まないが、海外(米国、韓国等)ではインターネ

ット出願が普通であり、留学生獲得の観点からインターネット出願を検討する大学が増えている。

- 当社1社が提供しているサービスでもないため、最初に導入する際は、他社との競争入札であることが多い。大学毎に細かい仕様を作り込む必要があるため、二年目以降に他社への乗り換えが起こりにくい。

(4) 大学におけるサービス導入時の課題

(a) 調達制度

- 国立大学が「競争入札」となることに対しては、予め覚悟しているため特段不満はない。私立大学では「競争入札」とならないこともあるが、基本的には他社からの相見積もりで価格を比較されるため、あまり国立・私立の大差はない。

(b) 契約期間

- 複数年契約(5年など)を締結することも考えられるが、実態としてあまり変わらない。

(c) コスト負担

- 特に「インターネット出願受付サービス」は、国際化(留学生対応)に関する大きな予算(国の補助金等)がついたことが導入の契機となる場合が多い。逆に言えば、補助金等が終了すると、サービス利用が終了する可能性もある。一時的な収入でサービス導入に踏み切った大学には、この「サービス利用停止」というリスクがある。
- この問題は ASP 型のサービスに共通する問題である。大学は初年度しか予算がつかないことがあるため、自前でシステムを持ちたがる傾向がある。実際、システムを導入してしまうと、運用費の予算目処が立たず、システムが死蔵してしまうことも多々ある。TOC でみれば ASP サービスの方が得なのだが、キャッシュフローの面でシステムを自己調達してしまうことが多いのは問題である。

(d) 現場部門の意思決定

- 私立大学は入試課＝「大学収入に直結する部署」であることから、「入試広報」を始め、多額の予算が入試課につけられる。一方、国立大学には「受験生増加＝収益増加」という概念はなく、入試課は受験票発送や印刷費など必要最低限の予算となっており、新しいサービスを導入することが難しい。

(e) 部局の縦割り

- 特に国立大学では、入試業務に関して部局の縦割り構造であることが多く、インターネット出願の導入に関する意思決定が時間を要する場合がある。

(f) 複数大学での共同調達

- インターネット出願受付サービスや支払サービスは利用者(受験者)が多いほど、経営改善効

果が現れる。よって1大学あたりの応募者数が少ない小規模大学は共同で導入することがあっても良い。

(g) 受験生の利便性と学内事務負担

- 数年前にサービスを開始したが、特にインターネット出願受付サービスは当初想定したほどは普及していない。その理由は、サービス導入により学内の事務処理フロー変更が発生すること、インターネット出願に「移行」するのではなく従来の書類出願と「併用」の場合には出願ルートが複線化するため事務負担がかえって増えることが挙げられる。書類(紙)と比べるとインターネット出願受付は管理しやすく、書類からインターネット出願受付に全面的に切り替えることができれば工数等のコスト削減が実現できるのだが、全面移行する大学は少ない。

(h) 法人化前の名残

- 国立大学の財務担当者には、国立大学法人化前の「現金が振り込まなければ決済とはみなせない」という意識の方が一部に残っており、クレジットカードによる支払いが採用されない理由となることが多々ある。

(5) 国立大学において今後期待される外部委託

(a) キャリアセンターの運営

- 就職支援活動(就職相談、企業紹介など)の全般を民間企業に委託することが考えられる。プロのキャリアカウンセラーが学生の就職相談に応じることや、企業との接点を多く持つ民間企業が、就職先の情報を学生に提供することで、企業と学生のマッチングを高め就職率を上げるとともに、就職後の離職率を低減することに貢献できる。

(b) 授業評価アンケートや出席管理等授業支援の実施

- 授業評価等のアンケートや出席管理等の業務を、従来の紙による回収から、携帯電話、スマートフォン、PC、タブレット端末などから回収が可能なASPサービスを導入することが考えられる。WEBアンケートは回収率低下がデメリットであるが、携帯電話、スマートフォン、PC、タブレット端末から回収できれば、授業時間内での回収が可能となり、集計や分析業務が効率化されるため、経営改善効果が期待できる。

3. 今後の方向性・提言

ここでは、前章までの調査結果を踏まえて、今後の国立大学法人における各種業務の外部委託による経営改善を促進する上で方向性について提言をまとめる。

3.1 アンケート・ヒアリング調査結果から得られた示唆

(新たな業務ニーズへの外部リソースの活用に伴う課題)

アンケート調査結果で示したように、委託内容を「仕様」として明確化しやすい建物の保守・管理系の業務、専門的な知識・スキルが日々更新され、学内でその維持が困難な附属病院関連、情報システム関連の業務で外部委託実施率が高い。今後は、委託内容を仕様として表現することが困難な業務、内製化／外製化の判断が難しい業務も、外部委託の対象になってくる可能性がある。

また、ヒアリング調査の結果からは、教育研究の高度化、学生・教職員向けサービスの充実が図られることに伴い、大学において従来業務とは異なる新たな業務ニーズが発生し、それに対応するために外部リソースを活用するケースが増えていることが伺える。

これらのことは、今後の外部委託の対象業務の拡大に伴って、質・サービス内容に関する競争性の確保の必要性、外部委託による費用対効果の検証の重要性が一層高まることを意味している。

また、外部委託を推進するに従って、外部委託に関連した瑕疵・事故(個人情報漏洩など)への対応や悪質な業者の排除など、外部委託に関連したリスクマネジメントの必要性に対して意識が高まりつつある。

一方、従来とは異なる新たな業務ニーズへの対応では、外部委託の受託者(民間企業)側においては、単なる業務代行ではなく、自社事業への波及効果を狙って大学から業務を受託するケースも見られる。このような外部委託を巡る環境の変化を踏まえて、外部委託先を単なる外注業者と捉えるのではなく、業務上のパートナーとして位置付けていく視点も重要である。

(外部委託の推進に関する基盤整備)

アンケート調査結果では、外部委託に関する基盤整備(方針・計画の策定や体制整備、学内業務の洗い出し、外部委託により得られた効果の測定・評価等)の組織的な取組は、十分に浸透していない状況が確認された。このことから、大学経営の改善や学内リソースの中核業務への集約化のための施策としての大学外部のリソース活用が、戦略的には位置付けられていないと考えられる。

特に、外部委託による効果の測定・評価に関連した取組については実施率が低く、外部委託業務の継続的なモニタリングや効果の把握・評価が今後の課題であると考えられる。あえて評価・測定しなくても外部委託の妥当性が自明(例えば職員数減少への対応としての外部委託)のケースが多かったことが背景にあると考えられるが、戦略的な外部リソースの活用を推進する観点から、業務特性に応じた効果の測定・評価の手法を模索し、評価結果を今後の実施にフィードバックさせる、いわゆる PDCA サイクルを確立する体制整備が期待される。

3.2 今後の方向性に関する提言

以上のような調査結果を踏まえ、今後の方向性として、以下の点を提案したい。

3.2.1 外部委託を効果的に進めるための取組 —外部委託の準備としての学内業務の現状把握と効率化、「質」に関する競争性の確保、委託先のインセンティブの考慮、リスクマネジメントの推進—

委託内容を仕様として表現することが困難な業務、内製化／外製化の判断が難しい業務について、業務の定義や範囲が曖昧なまま外部委託しようとする、委託コストが膨らんだり、業務の品質が低下する可能性が高い。外部委託を推進する上での前提として、まず学内業務の現状を把握し、不要な業務を省力化したり、業務手順を明確化・標準化したりすることで業務自体を効率化することが重要である。具体的には、業務の棚卸しや業務フローコスト分析などを通じた業務の可視化(見える化)による無駄な業務の洗い出し、担当者のノウハウのマニュアル化、業務の再設計(BPR: Business Process Re-engineering)の取組が考えられる。

また、外部委託の推進に伴い、これまで以上に質・サービス内容の間われる業務を対象とする必要性が高まると考えられるが、そのような業務では、質に関する競争を促す委託先選定方法や委託先へのインセンティブを考慮した契約形態の検討も必要と考えられる。具体的には、総合評価方式や企画コンペ方式など質的な競争を促す調達方法の採用や、業務の質の改善に対して委託先のインセンティブが働く契約形態の導入により、委託先の創意工夫を促す調達方法・契約形態を導入することが期待される。

さらに、特に性能発注においては、委託業務に問題が発生した場合には、大学あるいは委託業者がどのように対応するのか、その責任分界はどうなっているのかが十分に整理されていなければ迅速に対応できない。そのため、外部委託に関するリスクマネジメントの推進が必要である。具体的には、外部委託での問題発生を未然に防ぐ仕組み作り、問題発生時の対応方針の明確化などが考えられる。

3.2.2 外部委託による効果の測定・評価の取組 —外部委託の費用対効果検証のためのデータ基盤整備、民間競争入札(市場化テスト)の仕組みの活用—

外部委託の対象業務の拡大に伴い、外部委託の費用対効果の検証の重要性が一層高まっているといえる。一方で、外部委託による効果の測定・評価に関連した取組については、実施率が低く、外部委託業務の継続的なモニタリングや効果の把握が今後の課題となっている。

外部委託の費用対効果を検証するにあたっては、検証に必要なデータ基盤を整備していく必要がある。具体的には、他大学との外部委託に関する情報共有、民間企業における先進事例の情報取得、および学内ユーザー(教職員、学生)の満足度調査などが考えられる。

また、費用対効果の測定・評価に基づいたPDCAサイクルの構築にあたっては、民間競争入札(市場化テスト)の仕組み(入札時には確保されるべき業務の質を定め、必要に応じインセンティブ条項を設け、実施状況の適切なモニタリングを経て、事業終了時には実施状況の評価を行い、その結果を次期事業の実施に活かしていくプロセス。これら一連のプロセスの透明性、中立性及び公正性を担保するために、第三者機関が関与。)を活用することについて検討することも考えられ

る。なお、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」の対象機関であり、民間競争入札の対象とする公共サービスを自ら適切に選定する仕組みになっている。

3.2.3 外部リソースの更なる活用に向けての取組 —業務パートナーとしての外部委託先の発掘—

前述のとおり、今後は、大学において従来業務とは異なる新たな業務への対応のため、外部委託を行うケースが増えると考えられる。具体的には、入学願書のインターネット受付や、同窓会向けサービスの充実化など、これまで大学が提供していなかった業務を、外部リソースを活用しながら実現する取組と言えよう。また、インターネット検索サービス事業者やクレジットカード事業者のように、自社事業への波及効果を狙って大学から業務を受託するケースも発生してきている。

今後は、委託先を業務パートナーと位置付けて、保有資産(ハード・ソフト)を有効活用する可能性のある企業を積極的に発掘し、前述のような大学と企業、双方に **Win-Win** の関係が構築できるような新たな業務委託を企画・構想できるような体制を準備することで、民間活力を活用した大学の経営改善を更に進めるような取組が期待される。

IV. 付録(アンケート調査票)

国立大学法人における各種業務の外部委託 による経営改善の取り組み状況アンケート 概要

■調査の趣旨・目的

この度、三菱総合研究所は、内閣府の委託事業「国立大学法人における各種業務の外部委託による経営改善の取組の現状と課題に関する調査」の一環として標記アンケートを実施することとなりました。この調査は、外部委託によって優れた成果が期待される各種業務について、その外部委託の現状・課題などを調査し、今後の施策検討の参考とすると共に、各国立大学法人の自主的な取り組みに資することを目的としています。

■本調査の対象

本調査は、**国内の全ての国立大学法人**を対象としています。

■ご回答内容の取り扱いについて

本調査のご回答内容は、**個人名や機関名が特定される形で公表されることはありません**ので、率直にお答えいただければ幸いです。

■回答方法

本調査票をダウンロードいただきましたら、以下のいずれの方法でお答えください。(どちらか一方でお答えください)

下記のいずれの方法でも回答が困難な場合には、下記のお問い合わせ先までご連絡ください。

<電子メールでの回答>

ご回答を入力いただきましたら、本調査専用メールアドレス itaku@mri.co.jp までメールの添付ファイルとして、**Excel形式のまま送付**ください。

<FAXでの回答>

ご回答を入力いただきましたら、調査票をプリントアウトし、03-5157-2145 へFAXで送信ください。
(プリントアウトの際には、回答内容が正しく印刷されているかを良くご確認ください)

■回答期限

回答は 2012年3月16日 までにお答えいただければ幸いです。

■お問い合わせ先

株式会社三菱総合研究所 科学・安全政策研究本部

担当: 山野、高谷

(電話: 03-6705-6301、電子メールアドレス: itaku@mri.co.jp)

国立大学法人における各種業務の外部委託による経営改善の取り組み状況アンケート

■本調査票へご回答いただくに当たっての注意点

- ・設問および注釈をよくご確認の上、ご回答ください。
- ・**所定の回答欄以外への入力・編集**はおやめください。「所定の回答欄」には以下のような色が付いています。
 - ←自由記述回答欄(回答内容を自由にご回答ください)
 - ←選択回答欄(プルダウンメニューから、選択肢番号をお答えください)
 - ←数値回答欄(正しい数字を整数でお答えください)
- ・データ抽出作業に支障をきたすため、**行・列の挿入・削除は絶対におやめください。**

■本調査でいう「外部委託」とは

- ・本調査における「外部委託」とは、大学の運営・活動に関する**役務を学外組織へ委託すること**を指すものとします。

まずは、お答えいただく方の連絡先などをご記入ください。

※ ご役職、ご氏名、ご連絡先(電話、電子メール)につきましては、個人情報となりますので、シート「個人情報のお取り扱いについて」の説明文をお読みいただき、了解、承諾された上でご記入ください。

※ ご所属(大学名、部署名)につきましては、回答内容の照会等に使用いたしますので、必ずご回答ください。ご所属は、正式名称をお答えください。

ご所属	大学名	
	部署名	
ご役職		
ご氏名		
ご連絡先	電話	
	e-mail	

貴学の状況についてお答えください。

問1 貴学の教職員数についてお答えください。

※平成23年5月1日現在の教職員数をお答えください。

※**学校基本調査と同様の定義**でお答えください。

	本務者	兼務者
教員数(人)		
職員数(人)		
事務系		
技術技能系		
医療系		
教務系		
その他		

外部委託による経営改善を推進するための取り組み状況についてお答えください。

問2 外部委託を推進するための基盤整備などの取り組み状況についてお答えください。

※各種業務の外部委託をさらに推進するための以下のような事柄について、貴学の取組状況についてお答えください。外部委託による経営改善を推進する、もしくはその前提となるような方針・計画の策定等について具体的にお答えください。

外部委託を推進するための事柄		実施状況・実施内容	
		貴学での具体的な取り組み状況	
外部委託による経営改善の推進に関連した、方針・計画の策定や体制整備など		第2期中期目標・中期計画において、外部委託による経営改善推進の規定	
		第2期中期目標・中期計画以外に策定した学内の方針・計画・規程などにおいて、外部委託による経営改善推進の規定	
		外部委託による経営改善推進を担う学内組織(プロジェクトチーム、室など)の設置	
外部委託可能な学内業務の洗い出し、およびそれら学内業務に関する外部委託の具体的検討	管理会計の導入や財務分析の実施		
	学内業務の整理・棚卸しや、業務フロー分析の実施		
	外部コンサルタントによる分析・提言の活用		
外部委託により得られた効果の測定・評価	効果測定や評価のための収集・把握すべき情報・データの特定		
	外部委託の効果測定・評価を担当する学内組織の設置		
	外部有識者による外部委託の推進状況の検証・評価		
外部委託を推進するための基盤整備などに関するその他の取り組み ※上記以外で特筆すべき取り組みがある場合にお答えください。			

外部委託の実施状況や、その狙いについてお答えください。

問3 以下に示す各種業務に関する外部委託状況をお答えください。

※以下に示す各種業務について、委託の実施状況や効果についてお答えください。

※外部委託を行っている業務については、「外部委託実施の有無」に○を記入の上、A～Cの各設問にお答えください。外部委託を実施していない業務については、空欄(無記入)のままとしてください。

※附属病院をお持ちでない場合には、「附属病院の管理・運営」は空欄(無記入)のままとしてください。

※「一般競争入札(総合評価方式)」とは以下のような事柄を指します。

価格のみで落札者を決定する通常の一般競争入札とは異なり、各事業者から「①価格」「②価格以外の要素(提供するサービス内容や、それを履行するための体制・実績などに)」の提示を受け、両者を総合的に評価して落札者を選定する方式。

通常は、①②それぞれに「価格点(価格が安いほど高い)」「技術点(価格以外の内容が充実しているほど高い)」をつけ、両者の合計である「総合点」の高い事業者を落札者とする。「総合点」の算出に当たっては「価格点」「技術点」に重み付けを行う場合や、「①価格」にあらかじめ上限(予定価格と呼ばれ、通常非公表)を設定し、予定価格を超えた価格を提示した事業者は自動的に失格となる場合などもある。

※「競争的交渉方式」とは、以下のような事柄を指します。

契約者選定の中で、各事業者と契約内容(仕様)等に関する交渉プロセスを設定し、事業者からの提案や交渉に内容を公正に評価することで最も望ましい事業者を選定する方式。

業務内容		A. 委託先の選定方法 ※外部委託先を選定するに当たって、a～fの方法の中で実施しているものをお答えください。 (当てはまるもの全てに○を記入) ※契約の頻度により、以下のようにお答えください。 ＜年に数件以上の外部委託契約を結んでいる業務の場合＞ →直近1年間の委託先選定方法で実施したもの全て選択してください。 ＜外部委託契約件数が数年に1件程度の場合＞ →最後に実施した委託先選定方法をお答えください。	B. 契約条件改善へ向けた種々の取り組み ※外部委託契約の条件をより有利にする(費用を低減する、手続きを簡略化する、提供を受けるモノ・サービスの質を向上させる等)ために実施される a～d の取り組み状況を、以下の選択肢からお答えください。 ※外部委託を実施している業務については、a～d の全てにお答えいただく必要がありますのでご注意ください。 ＜選択肢＞(それぞれ最も当てはまるもの1つを選択) 1. 現在実施していない、また実施の準備・検討もしていない 2. 現在実施していない、但し実施の準備・検討を進めている 3. 現在実施しており、対象範囲や内容を縮小予定である 4. 現在実施しており、当面は現状維持予定である 5. 現在実施しており、対象範囲や内容を拡大予定である					C. 外部委託に期待する効果 ※外部委託していない状況と比較して、外部委託の実施により最も期待している効果を、以下の選択肢からお答えください。 ＜選択肢＞(最も当てはまるもの1つを選択) 1. コスト構造の改善(コストの総額削減、固定費の削減) 2. 学内にはない専門的なスキル・ノウハウの活用 3. 中核業務への集中化(外部委託で低減した学内業務量を、より重要な中核業務へ振り向け) 4. 学内で起こり得るリスクの低減・回避(担当職員の退職・異動による業務ノウハウの途絶、情報漏えい・事故の発生等) 5. その他 6. 特に効果は期待していない					
			a (一般競争入札のみ)	b (一般競争入札方式)	c 指名競争入札	d (競争性のある随意契約)	e d以外の随意契約	f その他	a 複数年契約の実施	b 括関連業務の集約化	c 競争的交渉方式	d その他の取り組み	その他の内容 ※「f その他」を選択した場合は、その内容を簡単にお答えください。
施設の保守・管理・運営 (附属病院関連を除く)	学内施設・建物の保守・点検	エレベーター等の機械設備、電気設備、消防設備などの保守・点検等											
	学内施設・建物の清掃	学内各所の清掃											
	学内施設・建物の警備・管理	学内各所の警備・監視、入退出者の管理等											
	大型実験施設・設備の保守・管理・運営業務	大型実験機器やパソコンなどの保守点検・管理や利用者の支援等											
内部管理 (附属病院関連を除く)	経費処理業務(旅費)	出張費・旅費の申請・承認・精算等に関わる一連の経費処理業務。											
	経費処理業務(給与・賞与)	給与・賞与の計算・支給等に関わる一連の経費処理業務。											

外部委託の実施状況や、その狙いについてお答えください。(※前頁の続き)

問4 外部委託先との契約条件改善へ向けた新たな取り組みにおいて、特に注目すべき取り組みがあれば自由にお答えください。

※問3の「B.契約条件改善へ向けた種々の取り組み」の中でお答えになった事柄も含め、特に注目すべきものがあれば、その取り組みに対象業務・内容・進捗状況等を具体的にお答えください。
 ※検討段階(実施前)であっても、検討内容についてお答えください。但し、その場合は検討中であることを明記してください。

問5 外部委託によって顕著な経営改善効果が得られた事例があれば、その詳細をお答えください。

※問3の「C.外部委託に期待する効果」の中でお答えになった事柄も含め、外部委託に関して特に顕著な成果が得られたと思う事例を1つお答えください。なお、成果の内容は、費用削減など金銭的なものに限りません。
 ※事例の詳細(委託の開始時期、業務対象、直接的・間接的な効果等)について自由にお答えください。

外部委託に関する課題・対策や、配慮すべき事項についてお答えください。

問6 今後も外部委託をさらに推進するに当たって検討しておくべき下記のような事柄に対して、貴学の方針・取組状況についてお答えください。

※外部委託をさらに推進するに当たって検討しておくべき下記的事柄について、貴学として「どの程度の範囲・内容まで取り組む方針であるか」「実際にどの程度まで取り組んでいるか」についてお答えください。
 ※総合評価方式、競争的交渉方式の意味については、問3の注釈をご確認ください。

検討すべき事柄	貴学の方針・取組み
発注や委託先選定に当たっての競争性・透明性・中立性の確保	
随意契約や一者応札案件の改善の必要性	
新たな選定・契約手法(総合評価方式、競争的交渉方式等)の導入	
その他 ※上記以外に、外部委託推進に当たって検討すべき事柄があれば自由にお答えください。	

問7 外部委託を実施するに当たり、支障・課題となる事項や配慮・留意すべき(配慮・留意している)事項についてお答えください。

※例えば、地域の経済・産業への配慮(地域企業への優先的な外部委託の実施等)や、学生に対する教育上の配慮などについて、自由にお答えください。

<調査は以上です。ご協力ありがとうございました。>