

# 立命館学園内におけるアウトソーシングの 到達点と今後の具体的発展方向

北川 靖人 (株)クレオテック  
不動産担当主任  
伊藤 昭 (大学行政研究・研修  
センター専任研究員)  
高取 彰 (株)クレオテック  
A P U 事業部長  
杉山 勉 (株)クレオテック  
経営管理部長

## I. 研究の目的及び背景

1. 研究の目的
2. 研究の背景
3. 研究の方法
4. アウトソーシングとは何か（前提）

## II. 到達点

1. 現状
2. 事務体制の再編の一手法としてのアウトソーシングの有効性の検証
3. 具体的事例によるアウトソーシングの有効性の検証

## 4. クレオテックの果たしてきた役割

5. アウトソーシングを進める上での今後の留意点

## III. 今後の取組

1. 提案事項
2. 手法
3. 提案の具体的内容
4. 根拠と必要性
5. 参考事例

## IV. おわりに

## I 研究の目的及び背景

### 1. 研究の目的

本研究では、次の二点について論じる。

- (1) クレオテックの設立により、いかに立命館学園（以下、「学園」と略）に貢献できたかを明らかにすること。
- (2) 学園の更なる発展のため、クレオテックの今後の具体的な取組の方向性を明らかにすること。

### 2. 研究の背景

少子化の進展による大学全入時代を控え、これまでの収入の右肩上がりにはもはや望めない。この厳しい学校経営において、健全な危機意識を構成員が共有した上で、生き残りをかけた組織改革が不可避となる。

一方で収入構造の見直しを図るため収益事業を展開し、他方で支出における一層の効率化を図るため外部資源の活用（アウトソーシング）による事務体制のスリム化を進めることで、創出された余力（学生・父母からい

ただいた貴重な学費）を、選択と集中の観点から、コア・コンピタンスたる教育・研究の質を高めるための業務または新規のプロジェクトに効果的に投入することが求められる。

アメリカの元クレアモント大学大学院教授で今は亡きピーター・F・ドラッカー教授は、『ポスト資本主義社会』において、サービス労働の生産性向上に関わるアウトソーシングの必要性を次のように述べている。

「大企業、政府機関、大病院、マシモス大学は、必ずしも大量の労働者を雇用する存在ではなくなる。それらの組織は、本業に焦点を合わせた仕事、成果に直接結びつく仕事、自らが価値を認め、認知し、報いる仕事に対してのみ、集中し、成果をあげ、収入を得ていく。他の仕事は、すべて『外部委託』するのである。」（傍点筆者）<sup>1)</sup>

本論文は、学園におけるアウトソーシング等の取組を総括し、今後の発展方向を明らかにすることを狙いとす

### 3. 研究の方法

学園のこれまでの到達点を様々な視点から多角的に分析することによって、今後の改革手法を検討する。

#### 4. アウトソーシングとは何か（前提）

本テーマを研究するに当たり、まず、「アウトソーシング」とは何か、請負等との違いを考察する。

##### (1) アウトソーシング

アウトソーシングについては、様々な定義づけがなされている。基本的には、OUT（外部の）SOURCE（資源）を活用することであり、「業務の外部委託」を指すとされる。主に、コスト削減が目的となる。

最近では、本業への選択と集中というような、より積極的な「戦略性」を伴う考え方が増えている。そこでは単なるコスト削減・固定費を変動費にシフトする手段にとどまらず、コア・コンピタンスの強化による業務の高付加価値化が図られることになる。

##### (2) コア・コンピタンス

では、コア・コンピタンスとは何か。コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」、または、「顧客に特定の利益をもたらす一連のスキルや技術」のことをいうとされる。

例えば、ソニーが提供する利益は携帯性でそのためのコア・コンピタンスは小型化であり、フェデラル・エクスプレスが提供する利益は定時配達で、コア・コンピタンスは物流管理である。<sup>2)</sup>

##### (3) アウトソーシングと他の概念との比較

慶応義塾大学総合政策学部の花田光世教授は、アウトソーシングを①「業務の企画・設計」と②「業務の運営」の二つの構成要素から捉え、アウトソーシングはともに受託企業が行うものとし、①のみのコンサルティング、②のみの代行、①も②も行わない人材派遣と区別する。

三菱総合研究所特別顧問の牧野昇氏は、下請・請負はその一部がアウトソーシングに含まれるとはするものの、「アウトソーシングは外注の一形態であって、従来の下請にはない水平的な関係や請負にはない発注側の戦略性をもったもの」として、区別する。<sup>3)</sup>

## II. 到達点

学園の基本方針に基づいてクレオテックが業務受託等

を行うことで、どのように貢献できたのか、以下に検証していく。

### 1. 現状

#### (1) 当初の業務委託

学園においては、1960年代後半より清掃業務を中心に民間企業に業務委託を行っていた。

#### (2) 株式会社クレオテック設立

##### ①設立目的（支出面における、事務体制のスリム化）

びわこ・くさつキャンパス（以下、「BKC」と略）開学（1994年）と立命館アジア太平洋大学（以下、「APU」と略）設立（2000年）という学園・教学創造の前進は、教学体制と共に事務体制を拡大させ、「支出の右肩上がり」が不可避となっていた。しかし、従来の事務体制の業務見直しでは限界がある。

そこで、かかる「支出の右肩上がり」状況の抑制・克服のため、従来の枠組みをこえる事務体制の変革を実現することが至上命題とされた。

なお、立命館大学の川本理事長の発言によると、クレオテック設立の主要な目的は、「学校法人立命館の教員・職員の意識の改革をしたい」とのことである。<sup>4)</sup>

##### ②設立

1993年6月、クレオテックは「業務委託の見直しと『収益事業』の展開による収益構造の改善について－『株立命カルチャーバード』（仮称）の設立について」（1993.4.14常任理事会。以下、「93年文書」と略）に基づき、設立された。

当時、学園は理工学部の再編拡充とBKCへの移転等を柱とする第4次長期計画（1991年～1995年）の遂行に伴い、事務体制の拡大による支出の右肩上がりの中、支出における効率化を図るため、専任職員でなければならない業務以外は、可能な限り専任職員以外の者で担う必要があった。

そこで、学園では、一方で、定型的な業務等について契約職員（当時は嘱託職員）・アルバイト等が担い、他方で、大型業務の委託・移管を行うための株式会社クレオテックの設立に至った。

#### (3) 設立後の経緯と現状

##### ①メンテナンス業務の委託

当初、クレオテックへの業務委託は、93年文書に基づき、BKC開設時よりメンテナンス事業を中心に行われた。

## ②調達の業務移管

調達の業務移管は、「1993年度下半期及び1994年度当初の事務体制の再編整備実施案について」(1993.10.6常任理事会)の提起を受け、「クレオテックへの業務移管(案)」(1994.12.7。以下、「94年文書」と略)において具体化した。同文書では、クレオテックに移管する業務は、「業務としての『一塊』の完結性をもち、民間企業が代行しても大学の自治や教育研究の自由を脅かさず、情報管理上も問題がなく、教育研究機関としての自主性・独立性を確保でき、クレオテックにおいても採算の成り立つもの」を基本として行うとした。また、「当面の移管業務は調達業務」とし、1995年度より調達業務を移管した。

その後、1997年の常任理事会において「(株)クレオテックへの調達業務の全面移管について(案)」(1997.2.26常任理事会 以下、「97年文書」と略)によって、調達業務の全面移管が決定された。

## ③業務委託の現状

その後、委託される業務の範囲は拡大し、クレオテックの子会社の(有)クレオパクス(1995年4月設立)の損害保険業務も含め、学園の事務体制のスリム化や学園財政に大きく貢献してきた。

当初の現業業務(保安警備、清掃、施設設備の保守管理など)・調達業務から、今日では事務業務(郵便、施設貸与、キャンパスインフォメーション)・体育施設業務・図書館業務・人材派遣等へと拡大してきている。

## ④業務移管・業務委託の現状(2004年度の売上)

2004年度の学園からの受託業務の売上高は64億円に達している。

尚、学園の受託業務以外に、簿外、外販事業(不動産、京都市入札、店舗、立命館以外の建物メンテナンス等)の売上実績は約10億円となっている。

## ⑤設立による成果

### a. 収入の面における、財政貢献

累計で10億円超の財政貢献をなし得た(利益配当、寄付金、出向職員の人件費戻入等)。

また、直接的な収入ではないが、APUの留学生宿舍の増設管理(APUクレオハイツ:建築費用約10億円。

また、現在増築中。その費用が約4億円強)といった、学園の当面の守備範囲外の部分を代替する機能もある。

### b. 教育・研究支援

学園のコア業務たる教育・研究について、側面から支援する役割が期待されている。しかしながら、現状では、教育・研究の環境面の維持管理や物品調達に貢献する位であり、今後、学園の知的資産の利活用についての一層の努力が望まれる。

### c. その他

他にも、緊急事態の対応など学園になじまない案件への対応などの役割も担う。また、学園の一構成機関として、非営利法人である学校法人の長所と限界を見極め、営利法人の長所を生かしていく役割も担っている。研修的出向職員受入れの面もある。

## 2. 事務体制の再編の手法としてのアウトソーシングの有効性の検証

では、クレオテック設立により設立目的である支出面での改善はなしえたであろうか。

日本経済新聞社が実施した「私立大学経営アンケート」によると、人件費比率や学生生徒等納付金比率といった下記の各経営指標について、回答の平均値は理想値には程遠い状況であった。しかし、立命館はほぼ理想値に沿ったものとなっている。<sup>5)</sup>

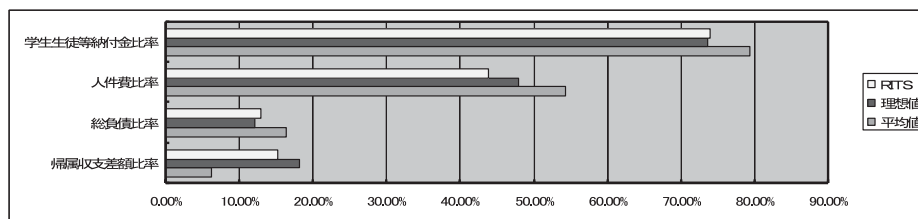


図1 各経営指標の基礎データの比較

また、2004年度の消費収支計算書における帰属収入に占める人件費の割合を、立命館大学と関東8私大・関西3私大の平均と比較してみると、立命館大学においては43.8%であり、かなり低いといえる。

表1 帰属収入に占める人件費の割合

	11私大平均	立命館
人件費/帰属収入	52.6	43.8

人件費政策については、他大学でも立命館と同じよう

に、専任職員と契約職員をセットにしたり、雇用体系を多様化した体制をとっているところもある。その効率化を比較するため、立命館大学と関東5私大・関西3私大と、①専任職員一人当たり学部学生数と、②職員（契約職員含む）一人当たり学生数を比較する（大学のみ）。

2005年度で見ると、①については、立命館大学76.4名、他の8私大平均64.0名となる。立命館では他大学の84%の専任職員で運営していることになる。

表2 職員一人当たりの学生数比較表(2005年5月現在)

	8大学平均	立命館	平均/立命館
①全学生数/専任職員数	64.0	76.4	0.84
②全学生数/全職員数	53.0	43.5	1.22

このように、クレオテックの立ち上げと契約職員制度の活用により、一方でクレオテックに業務の移管・業務の委託を行い事務体制のスリム化・経常的経費の合理的圧縮を図り、他方で専任職員がコア業務に専念することが可能となったといえる。

そして、契約職員を含めると学生一人当たりの全職員数は他大学平均の122%となり、学生に対し手厚いサービスを行っているという評価できる。

また、この15年の間に（1990年から2005年）、学生数で約1.8倍、土地・建物面積及び教員数はそれぞれ3倍に、付属校の教諭数に至っては4倍以上に膨れ上がっているにもかかわらず、専任職員数の伸びは1.7倍にとどまっている。

90年度には存在しなかった契約職員数が353名に達し（専任職員数の6割以上）、また、93年に発足したクレオテックの社員数が257名（2005年4月現在）に達していることから、かつて専任職員の業務であったもののかのりの範囲を両者が担っていると言える。

### 3. 具体的事例におけるアウトソーシングの有効性の検証（キャンパス管理業務におけるシミュレーション）

(1) 衣笠での取組の評価（人件費削減・支出構造の見直しの観点から）

クレオテック発足後10年間で、メンテナンス関係の職員（9名）等の削減を果たしてきた。

人件費に対応した業務委託費を費用対効果の側面から捉えたと、衣笠キャンパスでは職員人件費の半額弱の物件費でまかなっており、人件費を含めた支出構造の軽減に積極的役割を果たしてきた。

(2) BKC・APUでのシミュレーション

衣笠で削減が可能となった人員を、開設時に最初からメンテナンス人員を配置しなかったBKC、APUで試算すると、下記のようなになる。学園規模の急拡大を果たしてきた90年代から今日にかけての職員の再配置政策・人件費圧縮に貢献してきたといえる。

表4 建物m<sup>2</sup>比で比較すると、BKC 5.3名・APU 4.7名の計10.0名分の減員

	建物m <sup>2</sup>	メンテ要員	備考
衣笠	148,945	9.0	
BKC	171,045	10.3	総管・分室5名含む
APU	78,138	4.7	

\*「総管・分室」とは、BKC総合管理センターと管理課分室の略。

表5 学生数比で比較すると、BKC 3.4名・APU 1.8名の計5.2名分の減員

	学生数	メンテ要員	備考
衣笠	18,885	9.0	
BKC	17,670	8.4	総管・分室5名含む
APU	3,757	1.8	

表3 立命館における1990年～2005年の面積・人員数等の推移

(90年を100として対比)

	校地面積	校舎面積	学生数	教諭数	教員数	職員数	契約職員数
90	680,437	173,087	24,186	70	445	324	0
95	1,273,275	270,068	31,540	160	684	397	185
00	1,943,133	426,073	37,368	244	921	493	286
05	2,051,729	517,598	44,550	291	1312	550	353
【1990年の数値を100として、2005年と比較すると・・・】							
05/90	302	300	184	416	295	170	-

このように、BKCとAPUの両キャンパスで本来なら10.2～15人は必要となったはずのメンテナンス要員をBKCの5名の職員だけに抑えている。

よって、クレオテックに業務委託をすることで、5.2人～10.0人分の職員を減員できたと試算でき、職員人件費の軽減にクレオテックが大きな役割を果たしてきたといえる。

#### 4. クレオテックの果たしてきた役割

クレオテックが果たしてきた役割は、大きく言って下記の2つがあるといえよう。

①大学職員の担ってきた業務の質を落とさずに(人件費の)コストを削減できたこと。

コストを削減したにも関わらず業務の質を保持している理由は、社員の「専門性」の継続的な向上にある。一方では、業務従事者が専門に特化していることで品質が高いというメリットがあり、他方では「選択と集中」の観点から学園の人的資源がコア業務に重点的に配分されることによって、全体としての経営や業務の質が上がるというメリットがある。

②基本方針を共有して業務を遂行できたこと。

学内の担当部課と常日頃綿密な打合せを行うことで、全社的に教育・研究の基本理念を共有することがより可能になった。単なる民間のアウトソーサーではなく、学園の100%出資の子会社であったことから、学園の位置・役割・特殊性等を踏まえた業務遂行ができたといえる。

#### 5. アウトソーシングを進める上での今後の留意点

立命館学園の長期的な永続的発展のためのアウトソーシングを進める上で、目をそらしてはならない今後の留意点がある。

業務委託の見積金額の性急な引き下げは、短期的に見ればコスト削減の効果が大きいように見えるが、長期的・戦略的に見ればアウトソーシング会社の技術革新・専門性の向上を図ることができず、将来の業務の質(の向上)を担保することも出来なくなる恐れがある。

そこで、業務の質と適正価格のバランスが必要となる。

まず、LCC(Life Cycle Cost=ライフサイクルコスト。その建築物の「生涯」に要する総費用のこと)の観点から、昨今拡大している学校施設の老朽化が進むと、

今後は莫大な維持管理費用が生まれると想定される。一般的にはじめの建設費等のインシャルコストは2割にすぎず、建築後にかかるランニングコストは8割を占めるといわれている。

現状では、各キャンパスの施設規模は拡大している一方であるのにメンテナンス予算は同額ないし減少ということになっており、単なる施設維持はできても、今後増えるランニングコストを賄えず、施設の老朽化が進むことが考えられる。しかも、今後、立命館小学校や朱雀キャンパス、立命館守山高等学校も新設され、施設規模がさらに拡大するが、LCCの観点から、適切な維持管理費の投入が重要である。

また、適正価格について、わが社も営利法人として最小限の収益はあげる必要がある。この中間マージンの存在によりクレオテックを通すと高くなるのではないかとの意見があるが、各予算単位毎の人件費及びスケールメリットを通じた価格圧縮に鑑みれば必ずしも正しくない。

同時に、クレオテックも工学系の高額な機器類での調達スキルを磨く必要はある。

クレオテックは一方で、質を担保するための適正な価格を確保するとともに、他方、学園のアウトソーシングにおいて得たノウハウをもとに、他の教育機関への外販を行い、自ら競争力を付け価格を下げていきたい。

そして、定型的業務、非コア業務についてのアウトソーシングはかなりの部分が可能だと思われるが、一民間業者に委託するというのであればブラックボックス化が進み、例えばコストの根拠が分からなくなってしまうというリスクもある。

しかし、クレオテックが、責任をもって受託・管理を行い、「仕上がり水準」を設定・確保することにより、ブラックボックス化を防ぐことが担保されると考えられる。

職員が重点的に力を集中すべきものは教育・研究に直接関連するコア・コンピタンスの部分であって、それ以外の非コア業務の専門性についてはアウトソーシングといった枠組みの中で実現を図り、コスト削減しつつ質を向上できるような学外の専門的な組織で実現が図られていくというのが、学園の方向性からすると最もふさわしいのではないかと考える。

### Ⅲ. 今後の取組

#### 1. 提案事項

クレオテックの大胆な活用による「非コア業務のアウトソーシングの推進」を提案する。

手法としては、鳥取県の「トータルコスト予算分析」を利用する。

具体的なアウトソーシングのスケジュールについては、以下のとおりである。

- ①05年度～：図書館・エクステンションの更なるアウトソーシング
- ②X・Y年度：人事・研修部門のアウトソーシング
- ③Z年度：その他のアウトソーシング（バックオフィス業務（事務業務）の集中化、施設管理部門の段階的アウトソーシング、情報部門のアウトソーシング、総務部門の全体のアウトソーシング、その他）

以下、その手法と具体的内容、根拠と必要性を述べる。

#### 2. 手法

今日、後述するように、常任理事会文書の趣旨を実践するために「クレオテックの大胆な活用を目指す」のであれば、どのような手法が考えられるであろうか。

仕事の必要性の有無の判断が、単に予算取りのためであれば意味がない。学園においては、現在、予算要求において物件費を考慮するのみである。しかしながら、それで妥当なのか。コスト意識の改革が重要なのである。前述の理事長の発言にあるように、クレオテックの設立目的の一つは、「教職員の意識改革」であった。人件費も含んだ検討を行うことで、「専任職員でなければならない業務」として本当にその業務が必要な業務かどうかを検討し、選択と集中の視点から、重要度の高い業務に効果的に専任職員を配置する必要がある。

ここで、人件費も含めた「トータルコスト予算分析」の手法について、来年度予算から導入する鳥取県の事例をもとに紹介したい。

トータルコスト予算分析とは、事業ごとに、業務に携わる職員の人件費を含めた総事業費を算出し、その上で事業実施の可否、事業の外部委託化、集中化等の検討を行い、予算・組織定数に反映させるものである。

トータルコスト予算では、要求する事業に必要な職員

の延べ人数を算出し、職員一人当たりの平均賃金を掛けた人件費を、従来の事業費にプラスして要求する。例えば、これまで事業費がゼロに近かった農業改良普及事業だと、農業改良普及員の人数に平均賃金を掛けた金額が事業費とみなされる。

このトータルコスト予算分析の手法においては、事業費に人件費を含めることで、事業の外部委託や継続の必要性などの価値判断が容易になり、予算の節約や職員の効率的配置といった行政改革が期待できる。

この手法によると、①トータルコストを用いて費用対効果を再検討し、費用対効果が小さく優先順位が低いと考えられる業務について、縮小・廃止を検討。②現在、職員が直接行っている業務について、トータルコストと民間に委託した場合の経費の比較を行い、外部委託を検討。また、トータルコスト縮減の観点から、業務の全部または一部について、派遣職員やパートなどによる人件費の安い人材への切り替えを検討。③同種同内容の業務を複数所属で所管しているものについて、集中化を検討することになる。

この手法を利用して業務の切り分けを行うことで、専任職員が周辺の付随的業務から開放され、コア業務に専念できることになり、また、新規業務への展開をなしえることになる。

#### 3. 提案の具体的内容

常任理事会文書の趣旨を活かしそれを実践するため、クレオテックの大胆な活用による「非コア業務のアウトソーシングの推進」を提案したい。そのためには、表面的なものではなく、本質に切り込んだ抜本的な組織・人事改革に踏み込む必要がある。

##### (1) アウトソーシングの導入手順

アウトソーシングの導入の手順は下記の手順による。

- ① 学内に業務分析推進プロジェクト設置
- ② 全体計画策定

学園の戦略目標（「アジア太平洋のハブ大学」など）の実現に向けた、具体的な中期計画の策定を行う。

##### ③ 業務分析

前述の「トータルコスト予算分析の手法」を用いて、大学側、それも現場の職員のコスト予防（後述）に向けた取り組みによって、人件費を含んだ業務コスト分析を行う。業務の必要性、何がコア業務かを分析するのは、大学の上層部でもクレオ



テックでもない。「現場の職員の手で」、現在の業務が本当に必要なものなのか分析することで、業務の再設計が行いうるものと考ええる。その結果、コスト予防が可能となるであろう。

④ 組織改革 (専任職員・契約職員・アウトソーサーの役割分担)

業務分析により切り分けられた非コア業務については大胆なアウトソーシングを行うことになる。学園を取り巻く厳しい経営環境の下、人件費という聖域を設けることはできない。有限会社ユニバーシティ・アクティブの大江淳良氏は、「極論のようであるが、学校法人・大学の業務は、すべて外部への委託が可能である。」という。<sup>6)</sup> 教職員の意識を改革すべく、選択と集中の視点から、非コア業務は大胆にアウトソーシングすることによって、コア業務たる「教育・研究」に学園の経営資源たる「人」=教職員を効率的に配置することができ、学生の学びと成長を具現化するための、教育・研究に関わるより質の高い業務の創造や新規開発等を実現することができることになる。

なお、契約職員については、定型的業務における契約職員の職務と責任が大きくなるものの、有期雇用の契約職員では専門性の蓄積が行われない。そこで、現在の契約職員のポジションについて、その契約満了時に順次、専門性の高い派遣社員を投入する。

クレオテックとしては、業務遂行に関する力量をアップさせ、「コア業務」以外は可能な限り業務をアウトソ

ーシングすることで学園を側面から支援することが、本来の設立目的に適うことになる。そのためには、コスト削減にとどまらず、業務の質の「保持」、さらに「向上」を目指し、より積極的な、戦略的アウトソーシング(政策提案型・コンサル型)に転換するべきである。

(2) アウトソーシングの具体的プラン

以下、具体的に、各種部門のアウト・ソーシングについての手法とプランを挙げてみる。

④ 05年度～：図書館・エクステンションの更なるアウトソーシング

まず、図書館においては、1995年より、図書館窓口の業務委託化を実施した。それ以降レファレンス業務等にまで業務委託の範囲を拡大し、05年10月に1課体制とし、専任職員数を17名まで減員しえた(衣笠とBKCのメディアサービス課の統合)。

今後、メディアサービス課の職員によりトータルコスト予算分析を行い、本当に必要な「専任職員ではなければならない業務」を切り分け、専任職員がそれに注力することでより質の高い図書業務における教育機能の創造につながることになる。

それ以外の業務については、①縮小・廃止、②アウトソーシングあるいは契約職員・パート等の活用、③同種業務の集中化の有無を検討すべきである。

次に、エクステンションにおいては、現在、各種講座について企画・運営業務を受託している。

図書館同様、職員自身によるトータルコスト予算分析

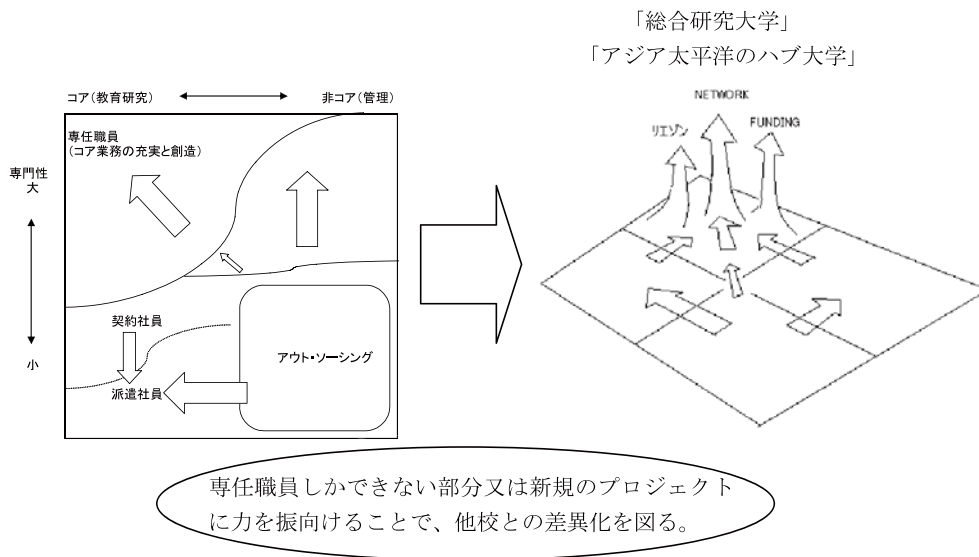


図2 アウトソーシングの活用による専任職員のコア業務の充実と創造

を行い、コア業務を確定しそれ以外はアウトソーシングすることで、コア業務に関し質の高い教育機能を創造できよう。

現在、講座の対象は学生が中心であるが今後社会人等にも拡大し、早慶同様、駅前立地の講座を開講し、また、立命館の教員の知的資源をベースに、通信講座・eラーニング等を開発・販売することを提言する。

これらのことを可能にするため、語学や資格試験の講座について、コンソーシアム形式で他大学と共同調達したり、他の大学との横断的なアライアンスを進めることも必要となろう。社会のニーズを機敏に察知しこれらのことを達成する為には、別会社を設立し、大胆なアウトソーシングを行うことも考えられよう。

## ② X・Y年度：人事・研修部門のアウトソーシング

人事業務のアウトソーシングについて、非営利法人たる21世紀大学経営協会が行った「人事業務のアウトソーシングに関するアンケート調査」というものがある。<sup>7)</sup>

内容は、①アウトソーシングの現状、②起用の理由、③未実施の理由を問うものである。

まず、①について、回答校において既に起用中のアウトソーシングで多いものは、適正テストの代行（10校）、給与計算（8校）、教職員の研修関係プログラム（10校）である。

起用中、あるいは未実施だが今後は考えているというもので過半数以上となったものは、適正テストの代行、教職員の研修プログラム、給与計算、福利厚生、社宅管理代行である。

反対に、現在未実施で、今後も考えていないと回答のあったものは、人事業務全般のアウトソーシング（72%）、人事管理システムのアウトソーシング（70%）。人事業務全般をアウトソースしている例はなく、今後も考えていないという回答が4分の3を占めるが、逆に、それを今後検討するという学校が四分の一を占めるということが興味深い。

②の起用あるいは起用しようとする理由について、「コスト面の効率化」が挙がるであろうことは予想がつくが、「専任職員のコア業務への専念」が第2位につけていることから、アウトソーシングに関し、より積極的に創造的な部分での価値を見出そうとしている傾向が強くなってきているといえる。

③のアウトソーシングの障害となりうる理由につい

て、情報セキュリティの観点からの抵抗感が強いことが第1位となっている。単なる民間業者へのアウトソーシングは難しいといえる。また、アウトソーサー側に情報管理システムの構築が求められるであろう。

では、立命館大学において人事課業務のどの範囲をいかにしてアウトソーシングするべきであろうか。

株式会社キャリア・ブレーンの白根陸夫氏は、「人事・教育部門の人員は5分の1に削減できる」という。<sup>8)</sup>そして、人事・労務・総務・法務に通算5社、30年の経験実績に基づき、人事・教育部門の仕事は「いずれの会社も基本的にまったく同一」と言い切る。その上で、「人事管理事務と教育実施事務は極力外部委託化し、人事戦略企画・立案および教育企画機能は社内」とし、詳細に業務区分している。

大学においてのコア・コンピタンスは教育・研究部門であるといえよう。これに対し、人事・研修部門については、社会保険や福利厚生を中心に比較的アウトソーシングに親しむ定型的な業務が多いといえる。そして、白根氏の業務区分の中にはほぼ網羅されていると考える。この業務区分を参考に、人事課職員がトータルコスト予算分析の手法を用い、自分達の手で業務の切り分けを行う必要がある。

ただし、早急かつ過度のアウトソーシングは委託側のマネジメント能力の喪失を招きかねないため、アウトソーサーと人事課との綿密な打合せが必要となる。

そこで、白根氏の考え方を良しとし、第二期に分けた人事・研修部門におけるアウトソーシングの導入を提案したい。

なお、白根氏の業務区分で重要度の高いものがコア・コンピタンスとなる。

- ・第一期（X年4月）白根氏の業務区分に基づき、第一段階として、原則として難易度の低いものを外部委託する。
- ・第二期（Y年4月）一年後に、原則として難易度の中程度のもを外部委託。

## ③ Z年度：その他のアウトソーシング

常任理事会文書の当初の趣旨に照らし、大学のコア・コンピタンスからはずれる一塊の業務群について、我々も十分なコスト意識を持って大胆なアウトソーシングを提案したい。

- ・バックオフィス業務（事務業務）の集中化

庶務、財務・経理分野で、戦略・方針策定や経営判



断以外の定型的業務といった専門的ではあるがコア業務とは言えないものについては、キャンパス毎ないし全学において集中処理することが有益である。

部門横断的なアウトソーシング、例えば、学部事務室体制について、重なり合う定型的業務についてアウトソーシングできないか。九州大学では事務長制度が廃止され、事務部長制度に統合された。<sup>9)</sup> また、庶務業務についてはアウトソーシングに馴染みやすく、学部間で共通の事務も多いと思われる。そこで、「共通事務センター」を学内に設置し、各学部事務室との間でネット上で集中処理を行うことが考えられる。

#### ・施設管理部門の段階的アウトソーシング

上述した人事部門のアウトソーシングの考え方に同様に、職員自身がトータルコスト予算分析を行った上で、コア業務以外の定型的な業務について段階的にアウトソーシングできる。例えば、防火・防災業務や近隣対応業務等については、第一段階でアウトソーシングできると考える。これらの業務については、新キャンパスについては最初からアウトソーシングすべきである。

第二段階として、企画・運営、マネジメント業務等を除いた定型的業務について、アウトソーシングすることになる。

#### ・情報部門・リエゾンのアウトソーシング

技術革新が日進月歩である情報部門の要員を確保することは、必ずしも経営上は効率的ではないので、アウトソーシングの対象となる。

ただ、そのような先端的な情報通信技術を有する人材の確保についてはそれなりの処遇が必要となり、また、情報セキュリティの確保も必要となる。

この分野については、クレオテックとも処遇が異なるので、新会社設立といったケースも考えうる。

リエゾンも同様である。

#### ・総務部門の全体のアウトソーシング

非コア業務の定型的業務については、広くアウトソーシングが可能となろう。

#### ・その他(アウトソーシングの新たな分野)

まず、他の高等教育機関との統合・提携時の対応が考えられる。学園が他大学と統合・提携する場合にアウトソーシング企業を活用することにより、例えば、キャンパス管理等の面でコストを抑えて変化に対応できる(専任職員をそのたびに必要数増員するわけにはいかない)。

また、語学教育のアウトソーシングも考えられる。語学についてはe-ラーニング等の先端技術の発達もあり、時間的・場所的制約を越えた学習が可能となり、学生の多様な学びに資する。また、教員を初歩語学教育から開放することにもつながる。著作権等の問題もクリアすれば、APUの教員を利用して、e-ラーニングの教材を作成することも可能である。

## 4. 根拠と必要性

学園は、「改革のフロントランナー」と言われ、大学ランキングのいくつかの指標でトップの位置を占めている。しかし、この地位に安住してはならない。私立大学のNo.1とはなっていないし、改革は他大学と比較して相対的に進んでいるにすぎないからである。自動車業界や家電業界の改革を考えて見れば分かるが、世界の企業の改革は国境を越えた再編となっている。

では、学園が私立大学のトップ集団に伍すためにはどうするか。それは、学園のコア業務たる「研究・教育」に経営資源たる教職員を効果的に投入し、研究・教育分野で優位に立てる分野を開拓して他大学との差異化を図るしかない。

限られた経営資源の中で改革を行うには、コア業務以外の業務は可能な限りアウトソーシングすることが考えられる。

既述の常任理事会文書には、次のように、大胆なアウトソーシングの導入の方向性が語られている。

### ①「93年文書」

BKCへの移転等を柱とする第4次長期計画の完遂による学園の拡充に伴う業務領域・規模の拡大について、性質上可能なものは社会的分業による業務委託を追求し、事務体制のスリム化を図ることで、組織の活性化と財政支出の抑制に寄与することになる。

### ②「94年文書」

業務移管による学園のメリットとして、A:「支出の右上がり」の抑制・「克服」への寄与、B:学園の提供する援助への“還流”、C:新「職員像」の形成を挙げる。

Aについては、93年文書と同様の趣旨で、事務体制のスリム化により学園の経常的経費の圧縮が図れることになる。これは、現在、一定程度実現している。

では、Cの新「職員像」の形成とは何か。94年文書は、次のように述べる。「クレオテックの大胆な活

用をすすめていくなかで、業務は『専任職員－嘱託職員－アルバイト・パート』による編成とクレオテックへの移管・委託業務で編成され、事務体制全体は他学園に比較して、相対的にスリム化したものとなる。スリム化した専任職員体制のもとで、専任職員の主要な業務は、問題・機会発見や政策形成などの創造的業務、合理的・効果的な委員会事務局業務、移管・委託された業務や嘱託職員・アルバイト・パートの方の業務を含めた業務のマネジメントなどになると予想される。『21世紀の立命館学園』（新21世紀学園構想委員会答申P.18）で提起されている職員像の具現が問題となる。この意味でクレオテックへの業務移管・委託は、21世紀における新『職員』像を切り開いていく上でも重要な意義を持っている。

では、果たして、これが既になしえていると言えるであろうか。97年文書を見てみよう。

### ③97年文書

97年文書は、「管理課においては、『専任職員でなければならない業務』として、管財業務の前進をはかった」とされているが、まだこのようにごく一部の話である。

また、「専任職員でなければならない業務」大学行政研究・研修センターの内容は依然として検討中の課題であり、またこのアドミニのテーマ（2005年5月のシンポのテーマは「21世紀の大学職員像」）でもある。

このように、三つの常任理事会文書は、クレオテックの大胆な活用により、専任職員の創造的な業務等のコア業務、すなわち「専任職員でなければならない業務」を作り上げることを目指している。

そのため、③の97年文書は、「『1996年度下半期の事務体制の整備について』における『業務委託、業務移管、人材派遣など、業務の“アウトソーシング”を大胆に図る』の提起をうけとめ、情報関連業務、図書関連業務、生涯学習事業対応等において、社会的ネットワークをフルに活用した合理的・効率的なアウトソーシング化の検討を大胆にすすめることを検討する」とする。

問題は、コア業務が何であるかまだ確立されていないことである。確かに、食堂や警備といった業務であればアウトソーシングした方が効率的であるのは明白であるが、そのような分かりやすい業務ばかりではない。

そのため、コア業務かそうでないかを分類・評価する手法を確立しなければならない。

では、いかに判断すればよいか。

コスト削減の手法について、ピーター・F・ドラッカーは、著書の『実践する経営者』において、次のように述べる。<sup>10)</sup>

「コスト削減のためにリストラをすることは前後を誤っている。コスト削減の唯一の方策は仕事を改革することである。結果として、仕事をする人間を減らすことができる。・・・コスト削減は仕事の再設計の機会として捉えなければならない」とする。

また、コスト削減に着手する場合、「いかにしてこの仕事を効率的にできるか」ではなく「この仕事をやめたならば屋根が落ちるか」で仕事の廃止の有無を検討すべきだという。

そして、コスト削減は始まりにすぎず、本命は「コスト予防策」（例：年間3%以上の改善目標。3年毎の業務継続の有無の検討）であり、これにより常に生産性が向上していくものでなければならないとする。なぜなら、コスト削減は上から課されるものであるため、働く者の参画が得られず失敗のおそれがある。これに対し、コスト予防は働く者たちの支持を得ることが期待できるからである、という。

ここで、ドラッカーの言葉から示唆を受けるのは、上からの指示ではなく、あくまで働く者が主体的に仕事の必要の有無を判断し、コストを予防することが大切であるということである。そのため、現場の部課毎に、業務の必要性を判断させることが肝要であろう。

ただ、アウトソーシングの導入の理由は、コストの削減や予防だけなのであるだろうか。ドラッカーは、同書で、アウトソーシング導入の理由を次のように述べている。

「アウトソーシングこそ、事務処理的、保守管理的、補助的な仕事の生産性を向上させる唯一の方法である」とし、「それらの仕事をアウトソーシングする最大の理由」として、昇進のチャンスの有無を挙げる。すなわち、「仕事の生産性を向上させるには、仕事を立派に行うことによって経営陣にまで昇進できなければならない。これが可能であるのは、外部のアウトソーシング先が仕事を行う場合だけである」とする。<sup>11)</sup>

すなわち、大学の使命は教育し研究することであり、事務処理的な仕事を外部のアウトソーシング先が行うな

らば、それらの仕事に機会、敬意、注目をもたらすことができるとする。大学の職員である限り、学生食堂の主任はいつまで経っても一職員であるが、給食会社の社員であれば、昇進して社長にもなれるからである。

このように、アウトソーシングにより非コア業務がアウトソーシング先ではコア業務となり、社員の幸福につながり、補助的な仕事の生産性の向上のための自覚につながることになるといえるのである。

## 5. 参考事例

米国の大学についての調査で、研究テーマに関して参考になったのは、次の数点である。

(1) 米国における大学のアウトソーシングは、一定程度行われていること。というのも、移民社会であることから、移民の安い労働力を使うことができるからである。

ある調査では、米国の大学におけるアウトソーシングに関する最重要の基準として、「品質改善」が「コスト削減」を抜いて1位となっている点が興味深い。<sup>12)</sup>

(2) また、大学相互の提携の一形態である「コンソーシアム」について、アメリカでは単位互換等にとどまらず共同の調達事業等も行い、スケールメリットを活かした活動を行っている。

## IV. おわりに

大学全入時代を迎え、大学における業務のアウトソーシング化は不可避である。しかし、人件費等の節減のみを追求すれば、学園にノウハウがなくなり現場のマネジメントができなくなってしまう。

ドラッカーによると、アウトソーシングの効用は、学園の専任職員を雑務から解放し、その分「働き手の潜在能力を見つけ、それを伸ばすことに時間を使う」ことで優れた組織を作り上げることにある。<sup>13)</sup>

クレオテックとしてはP D C Aサイクルに基づき自己の業務検証・内部統制を不断に行い、学園がさらなる業務創造を行うことができるよう環境整備に努めることで、学園の発展とエンドユーザーたる学生の教育と学びを支援し、学園の出資100%子会社としての役割を全うすべく、積極提案型(コンサル型)のアウトソーサーへと展開したい。

以上

## 【注】

- 1) ピーター・F・ドラッカー「ポスト資本主義社会」ダイヤモンド社 P172, 1993年。
- 2) G・ハメルとC・K・ブラハラード「コア・コンピタンス経営」日本経済新聞社 P11, P254, 1995年。
- 3) 牧野昇「図解 アウトソーシング早わかり」PHP研究所 1998年。中小企業金融公庫調査部「アウトソーシングの活用による中小企業発展の可能性」P3, 2004年。
- 4) 「CREO STATION特別号」(学校法人立命館 川本理事長の(株)クレオテック北海道事業部札幌営業所 開設披露祝辞)P2, 2004年9月24日。
- 5) 「私立大学経営アンケート」日本経済新聞 P31, 2005年10月31日。
- 6) 大江淳良「大学職員の能力開発の視点」IDE P10, 2005年4月号。
- 7) 21世紀大学経営協会「人事業務のアウトソーシングに関するアンケート調査」(実施期間: 2004年9月15日~10月15日。回収数: 33校)
- 8) 白根睦夫共著「アウトソーシングがわかる本」第4章。日本能率協会。PP95~101, 1997年。
- 9) 「国立大学マネジメント」第2号。P9, 2005年。
- 10) ピーター・F・ドラッカー「実践する経営者」ダイヤモンド社 PP130~136, 1993年。
- 11) ピーター・F・ドラッカー「実践する経営者」ダイヤモンド社 PP124~129, 1993年。
- 12) “College&University Outsourcing Survey(Nacubo2002)” UNICCO Service Company
- 13) ピーター・F・ドラッカー「ハーバード・ビジネスレビュー」ダイヤモンド社 P35, 2002年5月号。

## “Achievements in Outsourcing at Ritsumeikan University and the Direction of Specific Development for the Future”

KITAGAWA, Yasuto (Chief of Real Estate section, Business Management Division, Creotech Co., Ltd.)

ITO, Akira (Senior Researcher, Research Center for Higher Education Administration)

TAKATORI, Akira (General Manager, APU Division, Creotech Co., Ltd)

SUGIYAMA, Tsutomu (General Manager, Business Management Division, Creotech Co., Ltd.)

### Keywords

Increasing expenditure · Cost Efficiency · Use of External Resources · Maintenance and Improvement of Business Quality · Common principles with Ritsumeikan Academy

### Summary

Reaching its 13th year since its establishment, Creotech has expanded its range of business to library services and temporary employment staffing.

At the time Creotech was founded, Ritsumeikan Academy implemented its 4th long-term plan, which focused on the relocation of the college of “Science and Engineering” to Biwako-Kusatsu campus. Due to subsequent increasing expenditure caused by the expanding office networks, cost reduction was required by outsourcing university employees except for those full-time positions absolutely necessary.

Creotech continued to achieve cost reduction while simultaneously, accomplished to maintain and improve the quality of university employees by continually improving the expertise of Creotech employees.

Creotech is a subsidiary company nearly 100% owned by Ritsumeikan Academy, and therefore performs business with the same shared philosophy.

In the future, Ritsumeikan Academy should reallocate university human resources effectively into their primary business with a “Selective and Focused” point of view. They should also promote by creating new educational research businesses and assertive outsourcing.