

## 大学業務の委託や教育プログラム における連携協力

大学業務の外部委託は、図書館の貸出業務やIT関係の管理等業務において、比較的以前から多くの大学で行われてきた。しかし、大学経営の中では、事務組織の採算効率を上げる取り組みとして未だ広く浸透しているとは言いがたい。

一方、中央教育審議会の検討では、2014年の学校教育法および国立大学法人法の改正に関する審議まとめ『大学のガバナンス改革の推進について』（2014年2月12日）で、SDについて教職協働によって大学運営に参画することが重要との考え方から、「IRや入学者選抜、教務、学生支援、人事や財務、広報等各分野に精通した『高度専門職』の設置や恒常的な大学事務職員のスキル向上のためのSDの義務化等」が述べられた。2016年の文部科学省令（大学設置基準等）改正によって、SDが義務化された。

こうした大学職員の役割の見直しや業務の多様化の中で、事務部門の業務の一部を切り分けて外部に委託する機会が増えている。学校法人の出資によって事業会社を設立するケースもあり、収入源の多様化、一括した法人の物品調達による経費削減のほか、ノ

ンコア業務をアウトソーシングし、職員がコア業務に集中することにより業務の効率化・組織の活性化を図るといった経営面における効果も考えられる。

また、教育プログラムについても、カリキュラムの一部において、専門性を有する外部企業と連携協力する事例も始まっている。

本特集では、大学のさまざまな場面で行われている業務委託の現状や、教育プログラムにおける外部企業との連携事例を取り上げ、大学業務の効率化および組織の活性化のために必要な方策、外部との連携によって浮かび上がる大学職員の役割の考察、ひいては大学経営の改善を考える機会としたい。

## グローバル人材の育成と「産学協同」の仕組み

— 近畿大学国際学部 取り組み

藤田 直也

● 近畿大学国際学部教授、学部長代理

## マイナバー制度への対応について

安達 精一郎

● 学校法人東海大学法人本部総務部総務課課長

## 奨学金事業のアウトソーシング

— 東洋大学の日本学生支援機構奨学金業務

米山 真子

● 東洋大学学生部学生支援課課長

## 事業会社の設置と運用

西原 邦彦

● 学校法人福岡女学院常任理事、事務局長  
株式会社ミッシェンサポート代表取締役

## 業務の外部委託がもたらすものとは

菅野 隆行

● 明治大学国際連携部国際教育事務室

大学業務の委託や教育プログラムにおける連携協力

## グローバル人材の育成と「産学協同」の仕組み — 近畿大学国際学部を取り組み

藤田 直也 ● 近畿大学国際学部教授、学部長代理

### はじめに

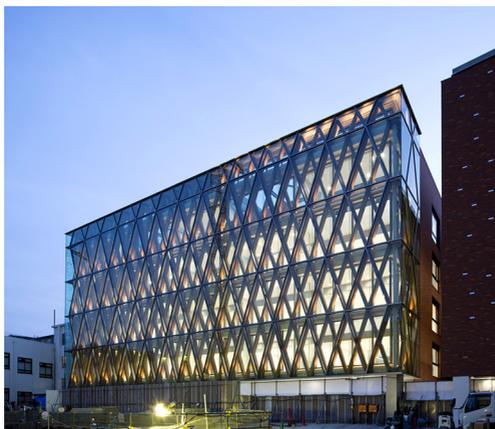
2016年4月、近畿大学は14番目の学部として国際学部を開設した。定員は500名、英語を専修言語とするグローバル専攻（定員450名）と、中国語または韓国語を専修言語とする東アジア専攻（定員50名）から成る。

国際学部開設の最大の目的は、学部という新たな「器」を作ることによって、近畿大学の長年の課題であった大学の国際化を一気に加速させることにあったが、同時に、新学部のカリキュラムには本学の建学の精神の一つである「実学教育」を実践するしくみも求められた。この目標達成のために必須だったのが、①語学力・国際性を早期に身に付けるための一年次後期から一年間の留学プログラムへの全員参加、②実社会で通用するコミュニケー

ション力を留学後に体得するための語学カリキュラムの策定の2点であった。

近畿大学に限らず、500名規模の学部でこのような目標を実現させるには、既存の大学のリソースでは

限界がある。このリソース問題解決のために、学部開設準備の早期段階で、実用的英語教育の開発および留学シス



国際学部外観

テムの構築において実績のあるベルリッツコーポレーションと業務連携を行うことに決定したのである。

本稿では、近畿大学がベルリッツコーポレーションとどのような形で連携し、単なる外部委託の枠を超えた形でグローバル人材育成に効果のあるカリキュラムを始動させ、現在運用しているかについて述べていくことにしたい。

## 1 ベルリッツコーポレーションについて

ベルリッツコーポレーション（以下、ベルリッツ）は、1878年の創設以来、語学教育、グローバル人材育成に関わるサービスを提供し、世界70以上の国と地域に約500の拠点をもち、かつ全世界の1万2000企業に教育導入実績を有する企業である。「ベルリッツ・メソッド」として知られる、学習者の母語を介さない言語教授法を用いる教育プログラムによって、単なる日常会話を超えた実践的なビジネスコミュニケーション力を養う教育機関として定評がある。

ベルリッツの企業としてのもう一つの強みは、世界最大規模の留学生受け入れ機関であるELS Educational Services, Inc.（以下、ELS）を有する点である。ELS

は米国やカナダの大学に留学生を進学させている英語教育機関であって、米国およびカナダに60カ所以上のセンター（大学のキャンパス内には40センター）を設置している。

ELSでは、全てのセンターにおいて共通の教育プログラムを用いた授業運営を実施しており、教育における質の均等性を厳密に管理している。ELSにおいて、留学生はまずプレイスメントテストを受け、厳格な審査によって12に細分化したレベルのいずれかに振り分けられ、学生一人一人に合った教育が施されている。センター間での共通プログラム、および厳格なプレイスメントという教育の質保証により、ELSセンター最上位クラス（レベル112）を修了した学生に発行される証明書は、TOEFL<sup>®</sup>やIELTS<sup>®</sup>と同様の信頼度をもって海外650以上の大学で入学審査に用いられている。

また、ELSは提携大学内にセンターを置いているため、一定のレベルに達した学生はその大学の科目を受講する、またはその大学に編入することができる。大学と提携していない他の留学生受け入れ機関と一線を画するELSの特徴であるといえよう。

## 2 留学の質の確保

どの大学にも言えることであるが、学部レベルの留学のような規模の大きい留学プログラムの運営には、教育面において乗り越えなければならぬ壁がある。

中でも最も重要なのは、留学中の教育の質の公平性である。言い換えれば、留学プログラムをカリキュラムに組み込む際、その質・量において、学生間に差異が生じないようにすることである。とは言うものの、学部が協定を結ぶ留学先が複数存在する場合、留学先の教育の質・



15名以内の少人数授業による留学前 ELS 授業

量の均等性を維持するのは決してたやすいことではない。

前述のように、近畿大学国際学部は1学年500名を擁し、米国だけでも450名以上を留学させている（2016年度は475名）。米国の一つの大学にこれだけの数の学生を留学させ、教育の

質・量を保証するということは現実的には不可能である。以上を踏まえると、共通の教育プログラムで全米に展開する ELS との連携は最善の解決策だったと言える。

2016年度は、米国内で ELS センターを付設している27大学と大学間協定を結び、本学は平均17名を各センターに派遣した。一つのセンターに17名は多いと思われるだろうが、ELS では習熟度別に12レベルに細分化しているため、一つのクラスに近畿大学生が集中することはない。なお、2017年度は協定大学を31校に増やし、学生の分散度を高めている。

ELS との連携のメリットは、これにとどまらない。近畿大学では、留学前の1年次前期に米国から ELS 講師を20名招聘し、国際学部生に9コマ、週13・5時間の ELS 授業を1クラス15名以内の少人数で開講している。これによって、学生は1年次後期から始まる現地での ELS 授業にスムーズに移行することができる。同時に、現地の生活に必要な英語コミュニケーション力を身に付けることができるわけである。

近畿大学が協定を結んでいる留学先大学に付設する ELS センターにおいて、本学部生が第1セメスターで ELS 最上位レベルを修了した場合、第2セメスター（2

年次前期)に当該大学の学部授業を正規学部留学生として受講することもできる。ちなみに、2016年度に学部科目を完全受講した学生は18名、E.L.Sを受講しながら学部科目を1科目受講した学生は24名である。

繰り返しになるが、E.L.S最上位レベルを修了した場合に発行される修了証は、当該教育の質が世界レベルで認められているために、TOEFL®やIELTS®同様、海外の大学で入学審査に用いることができる。これは、後に学部留学を考えている学生にとって大きな利点となっている。2016年度に最上位レベルの修了証を授与された学生は475名中306名であり、本学部の学生は早期留学によって着実に英語運用能力を身に付けていることを示していると言える。また、このことは、留学後に多くの科目を英語で開講する国際学部のカリキュラムにとっても大きな収穫である。

### 3 留学後の言語運用能力の向上

日本の大学における一般教養としての英語教育は、従来、文法や読解に重きを置くがゆえにコミュニケーション力の育成に課題があるのは周知のとおりである。

近畿大学国際学部は、学部開設前のカリキュラム策定

段階において、早期留学による言語運用能力の徹底的な底上げを大前提とした上で、留学後におけるコミュニケーション重視の語学教育を強化すべきだと考えた。これを実現するために、卒業後を見据えたキャリア英語教育はベルリッツ・メソッドを用いた科目によって徹底し、大学の専門分野に関連するアカデミック英語はアクティブ・ラーニングを採り入れつつ学部教員が行うという、教育の棲み分けを行った。

ベルリッツ・メソッドを用いた科目としては、2年次後期から3年次後期にかけて「キャリア英語」「ディスカッション」「ディベート」「プレゼンテーションスキル上級」「交渉のスキル」などを配置し、実践の場を想定したロールプレイを中心とする授業形態の中で、正確さと流ちょうさを兼ね備えたビジネス英語の習得を到達目標としている。

また、問題解決や交渉などの対人的な技能、つまりソフトスキルの向上にも重点を置き、自分の考え方やコミュニケーションのとり方などの文化的特徴を分析した上で、グローバルマインドの熟成と、業種・業態・職務・職階を問わず身に付けておくべきスキルの修得も目標としている。



国際学部の開放的なロビーと教室群

よって、学生が常に英語に接することができる学習環境を整えている。このように、明確な到達目標の棲み分けを持つ本学部のカリキュラムは、文系における産学協同の成果と言えるだろう。

#### 4 留学業務における連携

学部規模の留学には実務面において細心の注意が求められるが、現実的にはそれらの多くが大学の既存のリリースでは賄えないのはどの大学にも言えることである。ま

一方、言語学、コミュニケーション学、国際関係、地域研究など、学部の専門分野に直結するライティングスキルなどのアカデミック英語は、そのノウハウを熟知している学部教員が担当する。さらに、英語科目のみならず、専門科目においてもその大半を学部教員が英語で開講することに

してや、入学5カ月後に500名超を留学させる本学部のような組織の場合はなおさらである。

留学準備に関する主な業務を時系列で挙げてみよう。パスポートの取得および有効期限など記載事項の確認、各留学先の受け入れ態勢（受け入れ人数、寮・ホームステイ先確保）の確認、各学生の留学先の振り分け、航空券の手配、各種保険の手配、留学先の願書作成・提出、学生ビザに関する諸書類の確認、領事館におけるビザ申請面接の段取りなど、数えればきりがない。そもそも、航空券の手配や保険業務などは資格を持った者でなければ業務に携われないし、500名以上の学生を確実に留学させるためにも留学先との連携にミスは決して許されない。

これら留学のロジスティクスにおいて、そのノウハウに長けた外部機関への委託は必須なのだが、本学ではベリリッツとグループ関係にあるベネッセホールディングス（以下、ベネッセ）との連携を行った。これにより、前述の留学関連業務を確実に遂行するだけでなく、留学先であるELSや留学後のベリリッツ関連科目の開講に關してもきめの細かい連携を可能たらしめている。

留学においてよく見られる外部委託ではなく、業務連携という密度の高いつながりをベネッセと持つことによ

り、留学の実務面および教育面のすり合わせをスムーズに行うことができた点も強調したい。国際学部では、教務委員会など、通常の学部委員会とは別に連携協力授業運営委員会という組織を設け、定期的にベルリッツ、ベネッセの責任者と学部教職員が会議を開催し、留学事業の進捗確認や問題の共有・解決に携わっている。

最後になるが、留学で決しておろそかにしてはならないのが、非常時の危機管理である。さまざまな形態の留学業務を手掛け、実際に不測の事態への対応経験のあるベネッセには、危機管理に関する膨大なノウハウがある。

国際学部では同社と協議を重ね、学部の実情に合った危機管理体制を構築した。学部開設直前には学部教職員全員が参加して、留学先で重大事故が発生したという想定の下にシミュレーションを行い、事故調査、家族への連絡、マスコミを通しての情報共有など、それぞれの分野における学部教職員および各連携企業の役割を確認した。現在では、この体制を骨子に、全学レベルの危機管理体制が整えられつつあることも併せて明記しておきたい。

## おわりに

冒頭のタイトルに「委託」という文言を用いず、あえ

て「産学協同」としたのは理由はある。近畿大学では、国際学部開設に当たり、1年次の全員留学を軸にカリキュラムを策定した。単に外部に委託し、業務を丸投げしただけでは、国際学部、ひいては大学のミッションは決して達成できなかったであろう。

今回、近畿大学が業務連携したベルリッツ、ベネッセには、大学の理念を十分理解してもらった上で、相互に検討を重ね、学部創設におけるミッションの実現に大いに関わってもらうことができた。同時に、今回の連携によつて企業側にも新たなビジネスモデルのノウハウが蓄積されていることであろう。この2点を考えただけでも、もはや一方通行の委託関係ではなく、相互の連携、言い換えれば文系における新たな産学協同の形が生まれたと考えている。

学部開設2年目であり、この産学協同モデルの成果が顕在化するのはまだ先のことである。ただ、現時点で言えば、実際の学部運営において学部開設のコンセプトが想定以上に機能しているという自負がある。今後、機会があれば、何らかの形で続報をお伝えしたいと考えている。

## マイナンバー制度への対応について

安達 精一郎

● 学校法人東海大学法人本部総務部総務課課長

大学業務におけるアウトソーシングは、各大学で盛んに取り組まれている事項であるが、今回は、学校法人東海大学におけるマイナンバー制度への対応に関するアウトソーシングの導入事例を、その経緯と共に紹介する。

マイナンバー制度は、「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律（マイナンバー法）」が2015年10月5日に施行され、2016年1月にマイナンバーの利用が開始された。とりわけ教育機関においては、マイナンバー収集対象者が多種多様に存在しているが、大きくは二つに分類できる。

① 従業者（教職員）のマイナンバー収集を行い、給与所得・退職所得の源泉徴収票作成事務、健康保険・厚生年金保険届出事務、国民年金の第3号被保険者の届出事務、雇用保険届出事務、労働者災害補償保険法に

基づく請求に関する事務、互助共済年金などの源泉徴収票作成事務、財産形成住宅貯蓄・財産形成年金貯蓄に関する申告書、届出書、申込書提出事務の手続きを行う際に、行政機関に対してマイナンバーを記載して提出する。

② 「報酬・料金」などの支払いを受ける者のマイナンバー収集を行い、支払調書提出事務の手続きを行う際に、税務署に対してマイナンバーを記載して提出する。

前記①のうち、互助共済年金などの源泉徴収票作成事務においては、年金受給者（退職者を含む）についてもマイナンバーの収集が必要となるため、本学の場合は、①②に③年金受給者（退職者を含む）を加えた三つに分類し、マイナンバーの収集を実施することとなった。

当該マイナンバー制度への対応について、まず法律・

政令などの解説からスタートし、義務事項・禁止事項・罰則事項の洗い出しを行った後、関係する部署を招集して意思統一を図った結果、学内に「マイナンバー制度導入対策部会」を設置して具体的な取り組みについて検討していくこととなった。

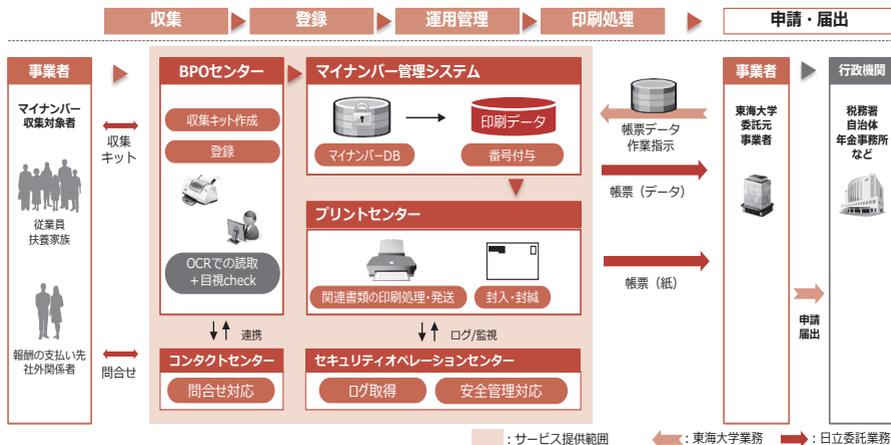
マイナンバー制度導入対策部会は、2015年4月から月2回の頻度で開催され、マイナンバーを収集しなければならぬ事務事項を確認しながら、どのような工程で、誰が介在してマイナンバーを収集していくことになるのか調査・分析した。その結果、前記の3種の事務事項を履行するためには、現地から統括までの事務処理に多数の事務職員が介在し、同様の事務処理であっても、校舎・機関によっては介在する部署や人員に相違があることも判明した。さらに、マイナンバーを収集するために事業者が講じなければならない措置（組織的安全管理、人的安全管理措置、物理的安全管理措置、技術的安全管理措置および保管・廃棄制限）を当該事務処理に照らし合わせると、マイナンバーの管理が非常に困難であり、かつ33拠点、従業員数約1万人、報酬・料金支払者数約2000人の状況下で、マイナンバーを独自に収集し、管理・保管することは漏洩リスクが非常に高いだけ

でなく、安全管理措置を整備するための経費増大が見込まれた。これは、総合大学・一貫教育機関として展開する学校法人東海大学において、準備期間9カ月（2015年4月～2015年12月）以内に、マイナンバー制度を全教職員が完全に理解・把握し、その取り組みについて統一の判断基準を共有しなければならないことを意味している。仮に、一部機関のマイナンバー対応の対応に違法性やミスが発見された場合には、連带的な処罰は当然ながら、社会的な信用失墜を招きかねないという状況であった。

そのため、マイナンバー制度の対応においては、収集・管理・保管・廃棄などの業務をアウトソーシングすることをマイナンバー制度導入対策部会にて検討・審議し、決定した。なお、このアウトソーシングには「マイナンバーの収集・管理・保管・廃棄について、学校法人東海大学の教職員は、一部の限られた人員を除き、他者のマイナンバーに一切触れないこと」を普遍的なポリシーとして掲げることとし、マイナンバー管理におけるリスクを最小限にすることを最優先とした。

実際のアウトソーシング先の選定に当たっては、複数社からマイナンバー制度対応の提案を受けるとともに、

## アウトソーシングイメージ



データを持ち出せない運用管理で高い機密性を実現

### 「映像」⇒「証跡」⇒「入退出」の3stepの高セキュリティ環境



利用端末も制限

インターネットに接続しない  
利用PC環境

- BIOS、HDDパスワード
- 貸与管理システム
- 不正インストール/対策監視ツール
- マイナンバー管理システム 権限管理

外部説明会などにも積極的に参加することにより、一般的なマイナンバー制度関連のアウトソース概念を理解しつつ、前記のポリシーに適合した委託会社の洗い出しを行った。そして、6社を書類審査し、最終選考としてそのうちの2社のプレゼンテーションを受けた結果、マイナンバーの登録・管理において、堅ろうなデータセンターにおける一括管理および本学教職員がマイナンバーに触れる機会を最低限に抑えるサービスを展開する株式会社日立製作所（株式会社日立システムズ）にアウトソーシングすることを決定した。（図参照）

次に、株式会社日立製作所（株式会社日立システムズ）を

交えて、マイナンバー導入対策部会で運用設計を開始した。委託業務において学校法人東海大学が求める具体的ミッションを伝えるとともに、株式会社日立製作所（株式会社日立システムズ）の構築したマイナンバー対応サービス（BPOサービス）とカスタマイズの可否についてマッチングさせながら、学内外のマイナンバー収集・管理などの確認と構築を進めた。こうして双方が同じ価値基準に立ってマイナンバー制度に対応していくとともに、運用細則や判断基準を構築し、全教職員に対してアナウンスを行った。その結果、学校法人東海大学は、マイナンバー制度開始直後の2016年1月末に全教職員のマイナンバー収集を開始することに成功し、以降も扶養家族の追加・変更など、大きなタイムラグなく定期的なマイナンバー収集を実施している状況である。

最後になるが、教育機関におけるアウトソーシングについては、委託先に一任してしまう風潮が見受けられるが、本来は管理者（委託者）がアウトソースの内容とその意味・意義・必要性を明確に理解していなければならぬ。今回のマイナンバー制度導入においても、法改正によって今までチェック機能が働いていなかった一連の業務フローを改めて見直すことができたことにより、

ウィークポイントが明らかにになったが、これは組織にとって大変貴重な財産といえる。なぜならば、正常に機能していると思われていたことが、実は一部に不備があったと発見できたからである。このように、実際の事務を分析することで初めて、アウトソーシングの検討が始まるのであって、従来の「仕事を外に出す」という意味ではなく、「外部の資源やサービスを活用する」意味でのアウトソーシングが重要である。また、物理的な労働力の軽減というメリットがある反面、的確な管理が欠かせないという付随事項が存在し続け、管理者（委託者）がこれをおろそかにすれば、意味・意義・効果を生まないアウトソーシングになってしまうことを念頭に置かなければならない。

アウトソーシングは社会的にも盛んに取り入れられているが、アウトソーシングによって組織・会社をもつブランド力やステークホルダーからの信頼が維持できなくなる場合もある。そのため、アウトソーシングの検討においては、慎重かつ冷静な多角的判断が必要であり、目的と目標を委託者が定め、ポリシーを構築して受託先と対話していくことが肝要である。



## 奨学金事業のアウトソーシング

— 東洋大学の日本学生支援機構奨学金業務

米山 真子 ● 東洋大学学生部学生支援課長

### はじめに

東洋大学では、全学生の3人に1人の約1万名が日本学生支援機構の奨学金を利用しながら学んでいる。増加する奨学生数と、複雑化する奨学金業務を業務委託し、学生サービスの向上と専任職員の過重労働の軽減、およびコスト削減を目指し、2013年度に白山キャンパスにおいて日本でいち早く導入を開始。5年目となる本年度は、5キャンパス全てでアウトソーシングしている。

### 1 導入までの経緯

アウトソーシングが具体化した契機は、次の2点である。一つ目は、2013年4月、白山キャンパスに他のキャンパスから約1900名の学生が移転してくること

にあった。奨学生的大幅な増加に伴い、作業の遅れによる学生サービスの低下が危惧されたからである。二つ目は、当時、大学の施策として労働条件の改善が掲げられ、超過勤務の多い部署に対して委託可能な業務を洗い出すよう打診があったことである。すでに図書館の夜間のカウンター業務や教務部の講師控室業務を委託し、一定の成果が挙がっていたことも導入の遠因になった。

日本学生支援機構の奨学金業務を、アウトソーシングしている大学はほかになかったため、一からの準備となった。推進に当たっては、学生の不利益にならないことを第一に考慮した。まず、業務内容の洗い出し、委託先と大学の業務の棲み分け、マニュアルの作成、個人情報管理、責任体制の明確化などについて、打ち合わせを繰り返した。一番難航したのは、複雑な奨学金業務を委託

先に理解していただくことであった。導入前年度の1月から、窓口対応を行う大学職員の後ろで委託先スタッフに業務内容を見学してもらい、実践的な習得訓練を行った。しかし、内容が予想以上に多岐にわたることが判明し、窓口業務の初年度の委託開始は6月にずれ込んだ。

また、責任体制に関しては、对学生トラブルやイレギュラーな事態が発生したときには、委託先から逐一報告を受け、最終的に大学が判断している。大学職員と委託先による月1回の定例会を実施するほか、グループウェアを利用しながら随時業務報告を受けるなど、情報共有と調整の積み重ねにより、委託先と良好な信頼関係を保ち業務を遂行している。

## 2 業務委託による効率化と今後の課題

業務委託後は、日本学生支援機構の奨学金業務を専従とするスタッフが派遣されたことよって学生対応力が向上し、返還率の上昇につながった。また、専任職員の超過勤務の軽減など、労働条件の改善にも貢献している。

業務委託の経費削減のためには、キャンパスごとに異なる条件を一元化する必要がある。各キャンパス特有の事情や条件を学内ですり合わせ、委託先とどこまで調整

できるかが、今後の課題となるであろう。

さらに、大学職員の人事異動に伴い、それまで実務経験のなかった職員が管理運営を担当する場合もある。リスク管理の点からも、専任職員が積極的に研修や説明会に参加し、実務知識が低下しないよう、最新情報を常に更新していく必要がある。

## 3 専任職員の意識や役割の変化

業務委託を開始して5年目を迎え、キャンパスごとに縦割りで行っていた奨学金業務が、大学全体として横のつながりを持つようになった。また、職員が委託内容や条件を常に見直す視点を持つことにより、業務の効率化とコスト意識が大きく向上した。

アウトソーシング導入によって、専任職員の役割は、奨学金制度の見直しや新たな制度設計など、今後ますます拡大する高度で複雑な業務に腐心するようになるだろう。そして、管理職の役割は、大学改革に向けた新規課題やプロジェクトに取り組み一方で、定型業務をいかに改善していくかという視点からの意識改革が必要となるだろう。

## 事業会社の設置と運用

### はじめに

福岡で131年の歴史を持つ女子の学校が、2007年に事業会社を設立し、今年で既に10年が経過した。当時、大学のキャンパス統合や学部改組の大仕事は一段落したものの、18歳人口の減少が加速する2018年問題の学年が既に学齢期に入っており、環境変化への対応が学校法人の課題として意識されていた。

学校法人福岡女学院（以下、学院）は、1885年に米国人女性宣教師が創立したキリスト教主義教育を旨とする学校法人である。現在、福岡市南区に本拠を置き、人文系大学・大学院・短期大学、看護大学、高等学校、中学校、幼稚園を設置している。2017年5月現在、

### 西原 邦彦

●学校法人福岡女学院常任理事、事務局長  
株式会社ミッションサポート代表取締役

在籍学生・生徒数4035名、直接雇用の教職員数590名（非常勤教職員含む）の規模である。

教育現場の改革論議とは別に、学院では中期的な財政シミュレーションに基づいて収入の多角化と支出削減が検討される中で、実現したのが事業会社の設立であった。事業会社の名称は「株式会社ミッションサポート」である。福岡女学院が、長い間、福岡市民から「ミッション」の愛称で呼び慣わされた歴史にちなんでいる。

### 1 事業会社の設立

株式会社ミッションサポート（以下、MS社）は、学院が資本金800万円全額を出資して2007年3月に設立した会社である。決算期を9月として、学院の年度

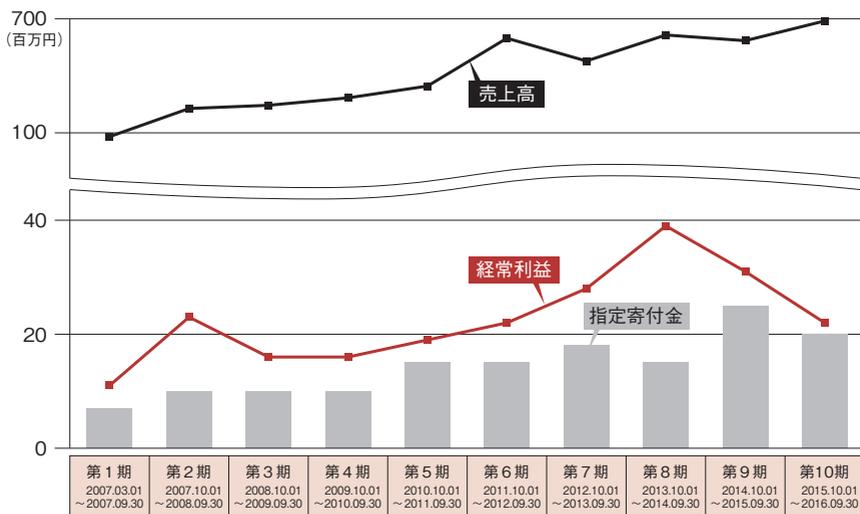
切替え時期や新入学繁忙期の影響を回避している。設立当初は取締役を法人本部役職者から選出し、代表取締役に大学の役職者を充てたが、現在は法人事務局長が代表取締役を兼務している。

設立に当たっては、2016年12月に神戸で開催された私大連盟財務・人事担当理事者会議で基調講演をされた株式会社ウイズ・ケイの相良敏夫氏より、準備段階から助言をいただき、設立後、約3年間の事業展開について立案していただいた。

また、九州ではいち早く、学校法人西南学院が2006年に事業子会社を設立しており、事業会社キャンパスサポート西南からも多くの助言をいただいた。

設立時の社員は学院からの出向者1名と、大学図書館受託業務の要員（契約社員）8名の構成でスタートした。2017年5月現在、正社員10名、契約社員61名が在職している。

直近の第10期決算は、売上高6億8900万円、経常利益2247万円、寄付金2000万円である。その推移は、別表の通りである。



単位：千円

	第1期 2007.03.01 ~2007.09.30	第2期 2007.10.01 ~2008.09.30	第3期 2008.10.01 ~2009.09.30	第4期 2009.10.01 ~2010.09.30	第5期 2010.10.01 ~2011.09.30	第6期 2011.10.01 ~2012.09.30	第7期 2012.10.01 ~2013.09.30	第8期 2013.10.01 ~2014.09.30	第9期 2014.10.01 ~2015.09.30	第10期 2015.10.01 ~2016.09.30
売上高	78,294	227,665	244,550	284,453	346,384	597,597	477,933	614,686	584,842	689,460
経常利益	10,720	23,056	16,069	15,761	19,315	22,155	28,436	38,654	30,509	22,471
指定寄付金	7,000	10,000	10,000	10,000	15,000	15,000	18,000	15,000	25,000	20,000

図表1 業績推移（第1期～第10期）

## 2 事業の展開

取扱業務を年次計画によって順次拡大するとともに、契約社員などの必要な従業員を採用した。主な業務導入は別表の通りである。

設立当初は、既に学院が扱っていた業務をMS社が取り込む形でスタートした。施設設備総合管理、大学図書館業務受託、中学・高校指定用品販売（制服など）、自動販売機事業などがそれであり、その後間もなく、既存の中学・高校売店を引き継いだ。

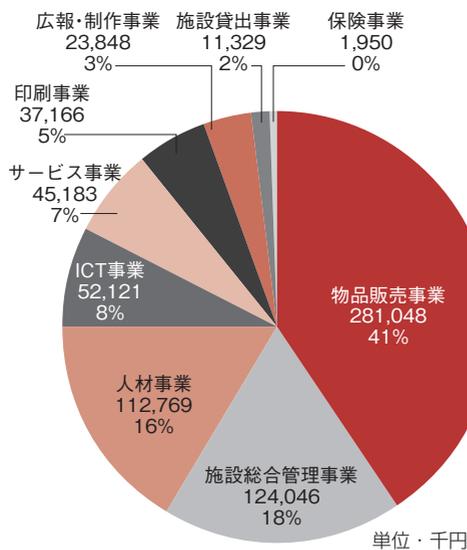
次の段階では、既存の大学業務を取り込むと同時に、サービスの付加価値を高める取り組みを行った。一例を挙げると、学生課所管だった指定アパート（本学学生のみを受け入れ）の紹介業務をMS社に移管するとともに、不動産賃貸専門の業者と提携し、一般アパートも紹介できるようにした。さらに、食事付き学生会館とも提携して選択肢を増やし、MS社を窓口として、入学者が安心して住まいを選べる環境を整えた。現在、自宅外通学者（約700名）の中で、6割の学生がMS社を介して住まいを決定している。

第三の段階は、新規事業の創出である。一例を挙げる

決算期	主な取組事業・新規事業	正社員 契約
第1期	施設総合管理、指定用品販売、自動販売機運営、大学図書館業務受託、中学高校売店継承	1 (8)
第2期	学生アパート紹介事業、貸衣装事業、保険事業、中学高校図書館業務受託、施設貸出事業開始	2 (10)
第3期	既存事業の継続	2 (12)
第4期	看護大学図書館業務受託、広報・制作事業開始、天神サテライト業務受託	1 (24)
第5期	プリンティングセンター事業開始、学校事務受託、他校食堂売店事業受託	1 (40)
第6期	アウトソーシング事業拡大、施設貸出事業拡大	6 (55)
第7期	労働者派遣事業資格取得	6 (65)
第8期	大学売店開業、旅行サービスカウンター開設	6 (68)
第9期	ICT事業、中学高校売店改修	7 (78)
第10期	看護大学売店開業、有料職業紹介事業資格取得、保険事業の強化	8 (66)
第11期	大学売店の強化、大学教科書取扱開始	10 (61)

と、大学の施設を活用して、休日に資格試験などの会場として貸し出す事業を行っている。本学院は、広大なキャンパスに駐車スペースを確保できるため、試験の主催者から歓迎されている。年間3万人の受験者に加えて、その保護者がキャンパスに入ることもあり、学院の知名度

図表2 決算期別事業内容表



図表3 事業分類別売上高構成 (第10期)

向上に寄与しているものと考ええる。また、試験会場となつたすべての校舎には、試験後、MS社の費用で清掃が行われるので、常に校舎が清潔に維持されている。新規事業としてほかに、プリンティングセンター事業（自前のオンデマンド印刷設備を保有し、小ロットで多様な印刷物にも対応できる）、旅行サービスカウンター、保険代理店、労働者派遣業、有料職業紹介、新キャンパス売店、広告代理店、貸衣装、他校売店・食堂経営などが挙げられる。MS社が業務領域を広げるのにもない、単に「モノ」を

納品する仕事から、質の高いサービス・情報・企画といった「コト」を提案する機能が要望されるようになっていく。

### 3 事業会社設立の効果

本院におけるMS社設立の効果を挙げるならば、次の4点であろう。

第一に、経費節減効果である。MS社の代理店機能、商社機能を生かして、学院が購入する物品・サービスの納入価格を引き下げることができた。例を挙げると、備品購入、プリンティングセンターによる印刷、旅行サービスカウンターによる出張旅費の節減と平準化、さらに業務委託、売店事業において効果が顕著である。

第二に、組織の強化・効率化の効果である。例を挙げると、法人施設課は、従来は20数社の施設設備業者と個別に直接の取引を行ってきた。これをいったん解消し、MS社が窓口となって業務ごとに見直し、改めて最適な業者と業務委託契約を結んだ結果、学院に対してMS社が施設・設備管理の総合窓口を務める仕組みが作られた。学院は、契約によりMS社に施設・設備の総合管理を業務委託し、学院職員は、中・長期的な施設計画や重要な案件に注力することができる。正職員でなくと

もできる仕事は、アウトソーシングを適切に導入して業務をスリム化し、職員の仕事を判断業務にシフトすることにより、事務組織の強化と効率化が図られた。

第三に、外部資金の獲得である。MS社の収益は企業活動の継続に必要な額を社内に留保した上で、基本的には受配者指定寄付金に充てられ、学院の教育研究活動を支援する用途に使われる。MS社設立当初の目的の一つであった学院収入の多角化に貢献している。MS社は設立初年度から黒字を計上維持し、学院への寄付金は第10期までの累計で1億4500万円に達している。

第四は、学院の付加価値を高める効果である。前述の学生アルバイト紹介事業をはじめ、例えば有料職業紹介や労働者派遣は、卒業生の転職を支援できるだろう。

学校は保有する資源を教育研究に投入する必要がある、他方、学校の本来業務ではない領域、または直接に運営することが困難な事業は、MS社が持つ企業ネットワークの協力を得ながら実現することができる。特に、学生サービスの領域で有効であり、学校の魅力を高めることが学生募集にプラスの効果をもたらしている。

## 4 設立・運営における課題

従来のあり方を変更し、または新規に事を始める場合は何かと混乱を来すものである。事業会社を起す際にまず懸念されるのは、既存業者の理解と協力を得ることができると否かである。本学の場合、趣旨や学院の状況を丁寧に説明することによって理解を得ることができ、ほとんどの業者がMS社のもとに新たに取引関係を結ぶこととなった。その協力には感謝している。

学内に目を転じると、設立初期には、教職員がMS社をどのように活用すればよいのか、戸惑いがあったようだ。営利企業が利益を生み出す仕組みに関して、基本的な部分で誤解されることもあった。MS社が学院の協力者であることを説き、学生・教職員の側に立った働きぶりを示して実績を重ねることによって、着実に信頼を得ることができた。

設立以来、業務領域を広げて売上を伸ばしてきたが、全売上の9割弱を設立母体の学院に依存しているために、学院の事業計画、予算、入学者数に会社の業績が左右されやすい体質となっている。外部の顧客を開拓するなど、収益の多角化によって体質改善を図ることも検討課題である。

少人数で運営しているMS社にとって、よい人材を得

て十分に活躍してもらうための人事政策は極めて重要である。正社員は業務展開に対応できる柔軟性を、契約社員は専門性を深めるために、社員教育・研鑽への投資が重要になっている。

## 5 学校法人と事業会社の望ましいあり方

学校法人とその子会社である事業会社は、親子関係でありながら独立した法人格を有し、その機能は全く別物である。それぞれの個性を異にすることにより、大きな成果を挙げることができると考えている。

公共性の高い学校法人にあつては、継続性、安定性を確保した経営を旨とする一方、事業会社は学生たちの多様で変化の早い顧客ニーズに迅速に対応して収益を確保する経営を旨とする。

学校法人は事業会社の機動性を大いに活用すべきであり、事業会社は持ち込まれた相談、要望を収益の種に変えながら、ステークホルダーの期待に応えることが可能だ。

事業会社が学校法人の子会社である最大の強みは、学校法人の教育理念や経営方針、組織や構成員に至るまで、もつとも理解している存在として、信頼できるパートナーになれることである。学校法人は、子会社を単なる業者

としてではなく、対外的な企業コネクションや企業情報の資産を蓄積したパートナーとして、教育研究活動や経営に活用することが可能である。事業会社では、学校法人が安定した最大顧客であることを背景に、顧客の側に立った戦略をじっくりと立案することができる。

本学では、MS社と月1回程度の交流会を持ち、有用な情報を交換している。

## おわりに

福岡女学院がMS社を設立した経緯、並びに事業展開とその効果について振り返ってみた。事業会社は、学校法人にとって単に目に見える収入増効果や支出削減効果をもたらすものにとどまらず、学校の活動に関わる新たな価値創造の担い手として、今後も大いに活用していきたい。組織が小規模であることを生かして、実験的な試行も可能であろう。

MS社は目的、機能、意思決定などの多くの面で学院とは異なる組織でありながら、学院が大切に建学の理念を企業の立場で守り、福岡女学院のアイデンティティを共有してきた。今後も、学院の歩みとともに価値を増す存在になると確信している。



## 業務の外部委託がもたらすものとは

菅野 隆行 ● 明治大学国際連携部国際教育事務室

### はじめに

本学の国際関連業務における考え方の転換の端緒は、文部科学省の「大学の国際化のためのネットワーク形成推進事業」、いわゆるグローバル30に採択されたことにある。2009年の採択に伴い、同年10月、本学の国際戦略におけるガバナンス強化のため国際連携機構が設置され、それに先立ち、事務機構においても2009年度から現在に至る1部2課（国際連携部国際連携事務室・国際教育事務室）の体制となった。全学体制として国際化に向け大きく舵を切ったのは、この時が転換点であったと思われる。

その後、2012年に文部科学省の「経済社会の発展を牽引するグローバル人材育成支援（タイプB）」に採択

されたことにより、学生の海外派遣にも力を注ぐことになり、留学生の受け入れはもとより派遣学生数も含め、増加を目指す一つの方策として国際関連業務の外部委託が行われるようになった。

このような環境と状況の変化の中で、本学の国際連携部門において導入した「海外短期派遣プログラム」における外部委託の経緯、それによってもたらされた業務上の効果と課題、および専任職員の働き方の変化について、本稿では紹介をしたい。

### 1 外部委託導入の経緯

業務拡大の対応策として、いくつか方法は考えられるが、本学が業務の外部委託を選択した理由は、業務の高度化に対応する専門能力に期待することにあった。国際

関連業務も業務拡大に伴って量だけではなく、質の変化も生じてきており、そのような業務の高度化に対応し、かつ全学生が何らかの国際体験をするという目標達成に寄与し得るであろう外部委託に答えを求めたことはある意味で必要かつ必然であった。また、数ある国際関連業務の中で、外部委託を導入する理由に耐えうる専門性とコスト面での量的なバランスが図れる業務として選択したのが、「海外短期派遣プログラム」である。

業務の外部委託に当たり、留学に係る査証の取得や旅行手配にノウハウを持ち、学生および保護者に対してきめ細かなサービス提供ができること、その上で留学に際して、研修先との交渉から募集、オリエンテーション実施、さらに危機管理体制の構築まで一括業務として請け負えることを条件として、複数の専門機関にヒアリングを行い、その中から、留学プログラム手配の実績、海外における教育機関とのネットワーキング、高い語学力を有する人材の有無といった観点に加え、教育研究機関における現場での支援業務であることを理解し、学生・教職員に対応できるか否かを判断基準として、国際教育交換協議会（CIEE）日本代表部を外部委託先として選定し、委託を開始したのが2013年4月からである。

## 2 外部委託による効果

外部委託業務は、基本的には全学プログラムを管轄する国際教育センターが実施している「海外短期派遣プログラム」についてであるが、端的に効果が現れたのは実施プログラム数の増加にある。外部委託前の2012年度に国際教育センターが取り扱っていた短期派遣プログラム数は21件であったが、2017年度には39件に増加している。これらは派遣学生数の増加を指してその方針を検討する中で、留学メニューの増加を図るという方針に沿ったものであり、この施策実現に外部委託が果たした役割は大きい。一方、短期留学に係る派遣学生数については、全学規模で見たととき、2012年度の648名から2016年度には1007名に増加しているが、国際教育センター実施のプログラムにおいては303名から352名と実施プログラム数の増加と比較した場合、その増加率は高いとは言えない。この要因として、各学部等で主催するプログラムについても増加している中で、その選択肢として全学プログラムの吸引力が弱いことが考えられるが、派遣学生数に対する数値目標がある中で数の増加が図られているのは評価すべきことである。

数値的な観点以上に効果が上がっていることとして、以下の2点が挙げられる。1点目は、業務の多様化に対応する課内業務分担が可能となっていることである。前述の「グローバル30」の採択を経て、2014年には「スーパーグローバル大学創成支援（タイプB）」に採択されたが、それにより、大学の国際化に向け、これまでに以上に量的および質的に革新的な取り組みが求められる中で、国際連携部が期待される役割は拡大の一途をたどっている。その状況下で、専門性がありながらも定型化されている一業務を外部委託という形で任せられている状況は、専任職員の新規業務対応への貢献度という意味では非常に高い。2点目は、委託業務についての専任職員の専門知識定着における貢献である。日常業務の中でも業務の習熟度は上がっていくものであり、職員間の教育も不断に行われてはいるが、「海外短期派遣プログラム」業務の委託において、われわれとは異なったアプローチによる対応がなされることもあり、また、留学に際しての危機管理や健康管理の指導、旅行手配の観点から見た留学準備など、大学職員の業務の中では気づきにくい部分のきめ細かさがあり、それらは他の国際関連業務にも汎用できることが数多く、その点で専門性に委ねた外部

委託の付随的効果として、業務改善に結びついている。

### 3 外部委託における課題

業務を外部委託したことに伴う課題も何点か挙げられる。1点目は、業務の拡大に伴う問題である。国際関連業務に従事するものの雇用形態も複数となっているのは本学だけの状況ではないと思われる。本学も専任職員他に嘱託、派遣職員との協働で業務が成り立っており、その中で業務委託者も業務に従事している。業務従事の形態が異なる集団となっている中で、情報共有のレベルをどのように仕分けしていくべきかが課題となっている。学生対応がある中で委託業務を行っているため、学生や父母からはどのような業務従事の形態かは問わずに多様な質問にさらされている。また、委託している業務内容に関して、専任職員にその内容に対する理解が不足する現象も発生している。

2点目は、前述の事項にも関連することであるが、「海外短期派遣プログラム」業務自体に関して専任職員の理解が低下すること、また当該業務についての現場感覚が欠如することである。半永久的に業務の委託が続けられるとは限らない中で、業務受託者と業務の共有をいかに

図っていくかは非常に重要課題であると考えている。また、プログラムの改廃及び改善においても、単なる統計上の問題としてのみ捉えるのではなく、現場の感覚をいかに吸い上げていくか、その仕組みの構築が重要なのである。

#### 4 外部委託化に当たり留意すべきことは

国際関連業務の外部委託に係り、本学の状況をごくかいつまんで紹介させていただいたが、外部委託が有効に機能するためのポイントは「専門性」、「同質性」、「定型化」に尽きるように思われる。大学の業務として他の部局では活用する機会が少なく、その上で当該分野においては専門的な能力が求められる業務、決まったルールの下で対応すべき行動が決まり、判断の余地が多くはない業務、ある程度経験や知識の集約が進み、同じように対応をすることで完結する業務について、それらがある程度のボリュームを持った業務である場合には、外部委託の効用は高いのではないかとと思われる。逆に、業務の枠組みが固定されておらず、個別の事象に対して対応ルールが確立されていない場合には、委託コストに対して、成果を挙げることは難しくなるのではないか。本学にとつて、限られた資源の中で外部委託すべき業務の洗いだし

を行った際に、このような条件に合致した業務が「海外短期派遣プログラム」に係る業務であった。さらに幸運だったことは、本学の教育理念に基づく国際化の方針に寄り添い、強みとする「海外短期留学」における業務対応や知見をいかなく発揮できる、パートナーとして相応しい委託機関と出会えたことである。

#### おわりに

国際関連業務が拡大する中で、業務の効率化、高度化を図るだけでなく、専任職員の業務能力向上を図る手段としても、業務の外部委託が果たす役割は大きいのではないか。本学の国際関連業務においては外部委託を通じ、一部分とはいえ定型業務から解放されたことに伴い、学生と向き合う時間を創出し、学生目線で業務に取り組めるようになってきたこと、またその中で、より挑戦的な姿勢で業務改善に取り組もうとする意識改革が生まれている。その中で前述した観点から、「海外短期派遣」に係る業務は外部委託に対し、一定の条件を満たした状況であれば非常に親和性が高いと思われる。一方、各大学個々の状況、重点政策項目、ひいては建学理念等に鑑みれば、外部委託を検討すべき業務内容も当然変わってくるものと思われる。