

## 第 章 支出の抑制

収入の増加が見込めない中、経営を安定させるためには、経費の削減を進める必要があります。経費の約半分を占めている人件費の抑制は特に重要です。

### 第 1 節 人件費の抑制

経費の約半分を占める人件費の抑制は非常に重要です。しかし、人員の削減や、給与等の引き下げなどを実施するのは非常に困難です。

この節では、人事制度の改革、選択定年制度の事例について紹介します。

### 第 2 節 経費の節減

経費の削減はいろいろな項目において行う必要があります。削減には調達方法の見直しや施設の有効活用などの方法があります。この節では、スペースチャージ、事業会社設立による業務見直しの事例について紹介します。

事例 人件費の抑制  <h3 style="text-align: center;">事務職員人事考課制度の実施</h3> <p style="text-align: center;">～北里学園～</p>	本事例の中心人物 常任理事(学内選出) 理事会
---	-------------------------------

## 事例内容

### 【概要】

環境の変化が激しい今日において、多くの組織が人材を育て革新的、自律的な組織の構築を目指している。その実現の手段として人事考課制度があり、直接成果を計ることは困難であるが、組織の各部門が創出した成果や行動を捉えて間接的に成果を計ることができよう。

北里学園は「組織の活性化」、「人材の育成」に向けて人事考課制度をスタートし、さまざまな課題を克服しながらさらに高いステージを目指している。

### 【背景】

同学園の人事考課制度は、大学を取り巻く環境の変化や、組織の硬直化などに対する人事担当常任理事の強い危機感を端緒として

進められた。人事考課制度のスタートは平成16年度であるが、以前より慣習として行われていた。また、同学園の設置する病院が大学に先駆けて人事考課制度を実施しており、意識やモラルの差からも課題を見出し、新たな制度改正へと進みつつある。

### 【取組み内容】

同学園の人事考課制度の目的は「組織の活性化」と「人材の育成」である。

人事考課制度は職位ごとに考課要素を定め、「能力」「実績」「情意」「目標達成度」の4つの側面から評価している。人事考課の結果は人事処遇、給与処遇、賞与処遇、ならびに能力開発・指導育成に結び付けている。

以下に制度の主項目を示す。

**考課要素** 考課要素は4分類され、職位ごとに項目を規定している

	能力考課	実績考課	情意考課	目標考課
部 長	<5項目> 理解・判断力 創造・企画力 表現・折衝力 指導・統率力 知識・技能	<2項目> 仕事の量 仕事の質	<3項目> 経営参画意識	<2項目>
次 長			責任感	
課 長		積極性		
課長代理		<3項目> 仕事の量 仕事の質 連絡・伝達・報告	<4項目>	
係 長			規律性	
主 任	責任感			
一 般 職	積極性	協調性		

**評価点** 昇順配分および賞与支給比率

ランク	評価点	評価点昇順配分	支給率
S	86～100	3%	200%
A	76～85	7%	150%
B	66～75	25%	125%
C	56～65	30%	100%
D	46～55	25%	75%
E	36～45	7%	50%
F	0～35	3%	0%

### 評価期間

前期 前年12月1日～5月31日

後期 6月1日～11月30日

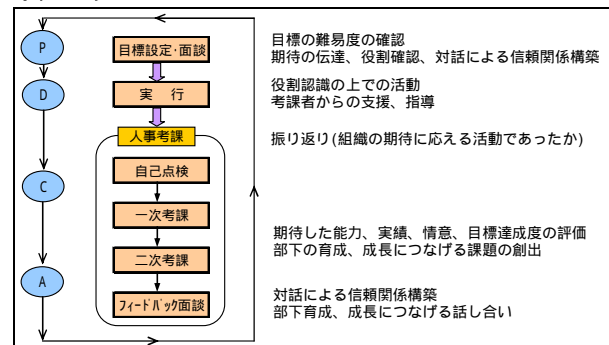
### 考課基準

考課基準は職位ごとに評価点を定めるとともに、賞与処遇、人事処遇ごとに係数を変えている。

### 面談

考課者と被考課者との面談は、目標設定時面談と考課結果を伝えるフィードバック面談の2回行う。

### イメージ



**【効果】**

人事考課制度の運用(現行は、人事考課結果を賞与処遇にのみ活用)により次の効果が得られている。

職員の育成、成長の機会提供の場

考課者と被考課者との目標設定面談、考課結果のフィードバック面談により、職員に気づきを与える機会となっている。面談では仕事の指示・命令、報告・連絡・相談という日常のコミュニケーションから離れ、考課者と被考課者が改めて仕事の内容、質、仕事観などを率直に話し合う場となっている。考課者は部下へ成長への課題を示し、部下は希望や意見を伝え、信頼関係を構築することにも役立っている。

インセンティブを与えている

人事考課結果を賞与に反映していることにより、職員の前向きな姿勢を引き出す刺激となっている。「仕事をしてもしなくても同じ」という悪しき平等感が薄れ、努力した点や仕事に必要な能力を評価されるという認識が広まりつつある。

**【苦勞している点】**

トッププレーヤーのみが目立つ

人事考課制度導入以前から部門ごとにトッププレーヤー、いわゆる「仕事ができる者」が存在しており、その者ばかり目立ってしまう。反面、他のメンバーの底上げが進んでいない。考課者に部下育成の姿勢を強く持つことを期待している。

絶対評価と相対評価

人事考課制度は絶対評価を基本としているが、考課者によっては相対評価も見受けられる。絶対評価を基本としながら相対評価となっているジレンマがある。

**成功のポイント**

現在、人事考課制度導入後の制度定着、安定運用の段階であり成功への途上といえる。

そのうえで人事考課制度を導入するに至るまでのポイントは次の点が上げられる。

常任理事の強い危機感とリーダーシップが

あった。

理事会で重点課題として取りあげられた。

職員が組織の重点課題に協力する風土があった。

**今後の課題**

今後、人事考課制度を組織の活性化、職員の育成と成長に結びつけるために次の課題を掲げている。

組織の目標と個人の目標の融合

組織の目標を部・課・個人へとブレイクダウンし、職員それぞれの活動が組織目標の達成にリンクするものとしたい。

目標の質の向上

課題が明確である仕事と課題を見出しにくい仕事があり、目標の質にバラツキが出てしまう。部門の特性を認識し、目標の質を評価するとともに、目標設定への職員の視点、発想、創造力を強化したい。

寛大化傾向の是正

考課者の寛大化傾向が散見される。人事考課の公平性を保つためにも考課者の寛大化傾向を排し、事実を評価基準に則り適正に評価する考課者を育成したい。当面は考課者研修を繰り返し実施し、知識、技能を習得し、考課結果の精度向上を図りたい。

**委員の所感**

同学園は、大学事務局が組織の活性化に真剣に取り組んでいる。組織の活性化や人材育成には終着点はなく、マネジメントサイクルを常に向上させていく活動が必要である。

同学園の所管部門は、人事考課結果の精度をさらに高めようとする前向きな姿勢を持ち、組織改革の先鋒者としての自覚を持っていることがうかがえた。人事考課制度を組織の活性化や人材育成に結びつけるには、所管部門の主体性と、常に制度を改善しようとする強い問題意識が必要である。

同学園のヒアリングを通して大学経営基盤強化には、経営者層の強い使命感と主体性をもって取り組むスタッフが必要であることを改めて認識した。

事例 人件費の抑制  <h2 style="text-align: center;">職員人事制度改革</h2>	本事例の中心人物 常任理事  ~日本福祉大学~
--	----------------------------------

### 事例内容

#### 【概要】

今後の経営環境の変化に柔軟に対応するため、職員の業務と能力を向上させること及び、職員一人ひとりの業務が経営戦略上の重点課題へシフトしていく（事業経営型職員）ことを促進するために、職員の人事制度改革に取り組んでいる日本福祉大学の事例。

人事制度検討のフレームとして、「人員計画」「能力開発計画」「職務改革」「評価制度改革」「処遇制度改革」が定められ、具体的な検討がなされている。

#### 【背景】

これまでにない超少子・高齢化社会の到来で、大学入学該当年齢の減少傾向は今後4半世紀続くとの認識の下、学園ビジョンに基づく重点事業計画の推進を支える制度として取り組まれている。

#### 【取り組み内容】

課題の精選を行い、重点課題に集中するワ

ークスタイルを目指すため、職員の資格を、マネージャー、ゼネラルスタッフ、スタッフに分け、それぞれの資格に応じて担当課題数を定めている。

全ての重点課題には定型の事業企画書・実施報告書の作成が義務付けられており、事業が学園の戦略に沿っているか、目標を達成するプロセスはどういったものか等、細かく確認されている。

人事制度改革では、出資子会社へのアウトソーシングも重点課題として取組まれており、今後、更なる選択と集中に基づく業務の再編が課題となっている。

#### 【結果】

この人事制度改革では、人事考課を実施することではなく、経営戦略型の人材を育てることが最も重要な課題である。この結果が徐々に表れており、職員から意欲的な事業計画書が提出されるなど、経営戦略型の事務職員が着実に育成されている。

資格		担当課題
マネージャー	部局長	管理マネジメント課題
	室課長	管理マネジメント課題
		重点課題 4 共通・協力業務 1
主幹・参事	重点課題 5	
	一般課題 3	
	共通・協力業務 1	
ゼネラルスタッフ	重点課題 4	
	一般課題 3	
	共通・協力業務 1	
スタッフ	重点課題・一般課題 5	

担当課題については、それぞれ次とおりポイント化され処遇に反映される仕組みとなっている。	
・管理マネジメント課題	6
・重点課題	2
・一般課題	1
・共通・協力業務	1

上位資格への昇格は、論文審査と面接の試験を課す

### 成功のポイント

開設以来 50 年余という長い歴史をもち、在学生 1 万人超という規模を有する大学にあっては、奇策は通用しない。建学の精神に則り、粘り強い説得により合意形成を実現する。このスタイルを堅持しているからこそ、大学の発展に向けた組織的取組みが 10 年以上に渡って続けられているのである。

文脈を欠き現場の関与がないまま一方的に進められる気まぐれな制度変更（改革）ではない。教職協業で取り組んできた歴史と、一貫した理念に基づく戦略、そして新たな人事制度のもとで能力向上を図る事務職員。まさに経営と呼ぶにふさわしいこれらの取組みの成果が、21 世紀 COE プログラム、現代 GP、特色 GP の連続採択に他ならない。

### 委員の所感

理事及び総務課長の自然体の熱意が印象的であった。一過性のイベントではなく一貫性を持った組織的取組みを継続していくために、教員には敬意を持って接し、職員に対しては成長することのできる場を提供する。表層的な力たちだけをみれば一見簡単なことのようにだが、建学の精神に根ざした継続的な合意形成は、同大学ならではの特色といえよう。

### 今後の課題

近年、新学科や新研究科が相次いで開設され、平成 15 年には名古屋キャンパスも開設されている。さらに平成 18 年度からは「学園新長期計画・短期計画」が始まっている。厳しい学生募集環境のなかにおいて、これらの戦略を通じて志願者を確保し続けられるか。

組織的取組みを可能たらしめている、日々の地味な活動の繰り返しとその積み重ね。これら「当たり前」のことを継続し続けるという困難を克服できるか否かが、最大の課題である。

事例 人件費の抑制  <h2 style="text-align: center;">人事制度改革</h2>	本事例の中心人物 理事長（総長） 理事 事務局長
--	-----------------------------------

### 事例内容

#### 【概要】

A 大学では、「概ね 1% の人件費削減」を具体化するために、教員の人員管理について「ポイント制」を導入した。事務については、アウトソーシングを積極的に導入しており、新規事務職員の採用抑制等を行っている。

#### 【背景】

「行政改革の重要方針」（平成 17 年 12 月閣議決定）において示された、総人件費改革の実行計画を踏まえ大学として検討した結果、法人化によって定員管理から人件費管理に移行した利点を生かすべく、中期計画で適正な人員管理の方策について検討する必要性が示された。

#### 【取り組み内容】

<ポイント制教員人件費管理システム(ポイント制)>

平成 18 年度から実施されたもので、教員についてそれぞれの職種に応じてポイントを付与し、各研究科等の部局ごとにそのポイントで人員管理を行うというものである。各研究科等はその総ポイント内であれば、職種及び員数にとらわれない教員の配置が可能である。

ポイント 教授 1.000 ポイント  
 助教授 0.798 ポイント  
 講師 0.748 ポイント  
 助手 0.604 ポイント

大学は各部局に対してある一定のポイント削減を要求し、部局独自の判断でポイントの削減を行っていく。以前は部局ごとに定員を設ける「定員管理制」をとっていたが、こ

れでは助手ばかりが削減される傾向にあり、適正な人員管理が困難であったが、「ポイント制」は、各部局の裁量範囲を広げつつ適正な人員管理を可能とした。

<アウトソーシング>

旅費の支給作業や郵便の仕分け作業等、可能なものからアウトソーシングを取り入れている。完全なアウトソーシングが難しいものについては派遣職員を活用している。アウトソーシングと大学独自の取り組みの切り分けについては、各部局の事務（部）長が構成員となっている「事務改善委員会」において話し合われている。現場からの意見は関係課に挙げられるが、問題となるようなケースはその都度検討を行っている。

#### 【結果】

現在進行中の取組みであり結果が出るには時間を要するが、この「適正な人員管理」については各部局においてもかなり意識化されており、個々の職員の間にも従来の方法ではダメだという意識の変化が起っている。

組織活性化のためには新規の採用も必要であり、人員削減方策や年齢構成については慎重な検討を行っている。

## 成功のポイント

トップの継続的なリーダーシップの発揮

平成14年4月19日開催の国立大学協会臨時総会にて、国立大学の法人化の基本制度をまとめた文部科学省調査検討会議の最終報告が承認され、「組織業務、人事制度においては、多くの重要な部分は実質的に各大学の規則レベルに委ねられることになった」ことを受け、トップ（総長）のリーダーシップのもと、継続的に改革を行うことができた。

人員数管理における「ポイント制」の創設、導入

人員数の管理において、以前の定員制では、人件費の比較的低い助手ばかりが削減される傾向にあり適正な人員管理が困難であったが、「ポイント制」の導入により、各部署の裁量範囲を広げつつ柔軟かつ適正な人員管理を可能とした。

「事務改善委員会」の設置

部局の事務（部）長が構成員となっている「事務改善委員会」において話し合い、部局間を、縦割りではなく横断的で風通しのよい、バランスの取れた調整がなされるよう取り組んでいる。

## 委員の所感

トップのリーダーシップ

「法人化への移行時に、大学のトップマネージメントを支える体制として、総長室とその直下に「企画・経営室」、「教育改革室」、「研究戦略室」、「国際交流室」、「施設・環境計画室」の5つの室を設け、各室では、全学的視点による企画・立案が行われ、最終的には役員会の議を経て総長の意志決定が行われている」とのこと。トップ（総長）のリーダーシップにより、運営組織並びに資源配分制度の整備が推進されてきており、改善は現在も継続的に行われていると感じた。

継続的な運用とチェック体制の維持

教員の人員管理における「ポイント制教員人件費管理システム」（ポイント制）の創設、導入は、定員制という従前の人員管理に比べ、柔軟で適応性に富む人員管理を可能にする画期的な方法である。

平成18年度から実施し現在進行中の取り組みであり、効果が出るにはなお時間を要すると思われる。中長期的な運用とチェックにより、この取り組みの効果に注目、期待したい。

## 今後の課題

人員数管理における「ポイント制」の継続的な運用

平成18年度から実施しているが、中長期的な運用と効果の検証を今後行っていく。

事務統合の促進と平行したアウトソーシングのさらなる導入

小部署の事務部を原則的に統合し、人事・経理等共通する事務について統合処理する提案を行い、引き続き、検討している。

団塊の世代の一斉退職と再雇用、新規事務職員の雇用と業務の継続性の確立

<p>事例 人件費の抑制</p> <p style="text-align: center;"><b>職員の役職定年制度・選択定年制度の実施</b></p>	<p>本事例の中心人物 専務理事(学外からの招聘)</p>
--	-----------------------------------

**事例内容**

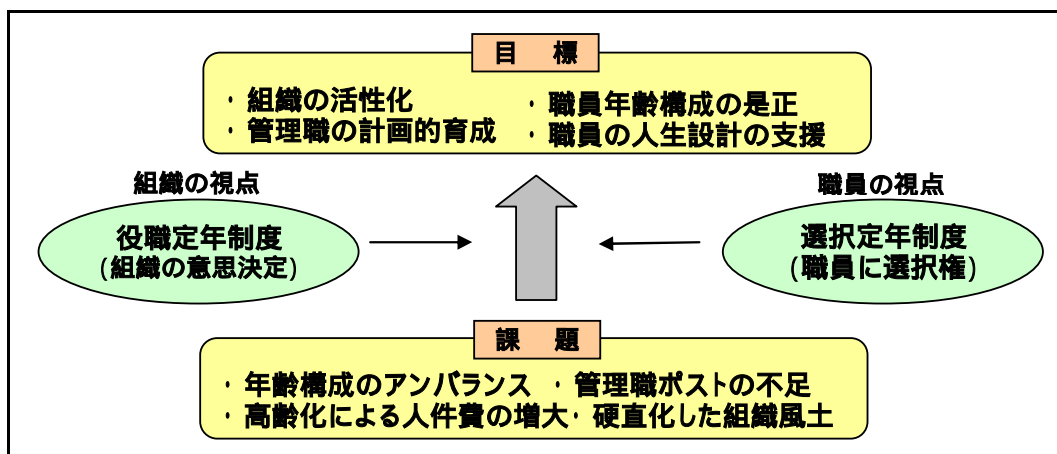
**【概要】**

A 学園では職員の年齢構成のアンバランスから、高齢化による人件費の増大、管理職ポストの不足、硬直化した組織風土という課題を抱えていた。役職定年制度、選択定年制度はこれらの課題を改善するために導入された。両制度は独立した制度であるが密接に関係し、職員の年齢構成のアンバランスを是正するとともに、職員の人生設計を支援するものとなっている。なお、選択定年制度は制度制定から 15 年以内に廃止を含めて再検討することとなっている。

**【背景】**

同学園は職員の年齢分布に偏りがあり、管理職ポストが不足するなど処遇上の不満の噴出、高齢者増加による人件費の増大という課題を抱えていた。これらの課題を改善するとともに、組織の活性化、管理職の計画的育成、職員年齢構成の是正、および職員の人生設計の支援をねらいとして役職定年制度、選択定年制度を導入することとなった。

**【イメージ】**



**【取り組み内容】**

役職定年制度・・・役職定年制度は部長・室長および部次長・室次長を対象としている。対象者は満 63 歳に達する年度の 5 月末日にその役職を退く。退任後は参与という呼称となり、原則として学園長の特命事項を担当する。給与は従前の等級を引き続き適用し、定期昇給の対象となる。また、役職手当は除かれるが超過勤務手当の支給対象となる。

選択定年制度・・・勤続年数が 20 年以上、かつ定年の 1 年前から 10 年前までの間に退職を希望する職員を対象としている。対象者は定年退職とみなし所定の支給率により退職金を計算するとともに、退職付加金を支給する。退職付加金は定年の 10 年前に退職する場合、定年率により計算した退職金の 100% を支給し、以下 1 年ごとに 10% を減じて定年 1 年前には 10% となっている。希望者は 3 月末日 (前年 4 月末日までに申請) に退職することができる。



## 【効果】

役職定年制度・・・制度導入前に比べ管理職交代のサイクルが早くなり、人事の硬直化を防ぐ効果が出ている。また、前任者が在職中に業務の引継を行えるため、引継洩れや曖昧な状態で引継を終えることが少なくなった。

選択定年制度・・・選択定年制度導入により、職員の人生設計に選択の幅を持たせることができた。特に病気の者や、家庭の事情により早期退職をせざるを得ない者には有用な制度である。また、副次的に人件費の削減にもつながっている。

## 【苦労している点】

役職定年制度・・・参与は学園長からの特命事項を担当することとなっているが、まとまった仕事、明確な達成基準を示した仕事を与えにくく、本来の能力が発揮されていない。また、所属していた部署を離れ特命事項担当となるため、当該部署は人員減となり教育・研究サービスの低下が生じてしまう。

選択定年制度・・・選択定年制度は、優秀な人材を失う可能性がある。能力が高く、学園に残ってほしい者がやめてしまうことがある。

## 成功のポイント

役職定年制度・・・「いつ」「誰が」役職定年となるのか綿密な人員計画を策定したことで、予め後任者を設定し育成することができた。

選択定年制度・・・一時期に大量の退職者がでたときの対応策を準備して、採用計画を細かく検討したことにより、迅速に対応する準備ができた。

に共通する点として制度の背景、内容説明を十分に行ったことにより、教職員から理解と支援を得ることができた。特に職員の退職により一時的な人員不足が生じ、研究・教育支援

サービスの低下が懸念されたが、予め教員へ相談することにより、教員からの支援を得ることができた。

## 今後の課題

## 役職定年制度

今後団塊の世代の役職定年者を迎え参与が多くなる。参与への期待を明らかにし、参与がやり甲斐をもち前向きに仕事に取り組める風土やしくみを構築することが課題である。

## 選択定年制度

選択定年による退職者数を学園が事前に把握できない。このことは採用計画に影響があり、速やかに人員を補充することが困難となり、一時的に当該職場の人員不足が発生してしまう可能性がある。一般職と同じ業務を行えるように役職定年者の職務の幅を広げることが課題である。

## 委員の所感

役職定年制度は組織サイドに立った制度であり、組織の活性化に有効な手段であるといえる。一方、選択定年制度は職員に選択権があり職員サイドに立った制度である。選択定年制度は、職員それぞれが人生設計を考える機会となり、大局的に見れば福利厚生制度であるといえる。しかし、役職定年した者が選択定年制度を利用し退職してしまう慣習ができてしまうと、職場の目に見えない構造により退職を強いられてしまう懸念がある。この点は組織から対象者への十分な配慮を要することであろう。

A 学園では中学校、高等学校の教員からも選択定年制度導入希望の声もあがり、同制度が教職員にとって有益な制度であることがうかがえる。経営基盤強化の視点に立てば、両制度の目的である「組織の活性化」、「職員の年齢構成の是正」、「職員の福利厚生」に有効な手法であると考えている。

<p>事例 経費の節減</p> <p style="text-align: center;"><b>スペースチャージの取組み</b></p> <p style="text-align: right;">～山口大学～</p>	<p>本事例の中心人物</p> <p>工学部教授会</p> <p>事務局施設環境部</p>
---	---

**事例内容**

**【概要】**

山口大学では、大学運営と一体となった総合的、長期的な施設マネジメントを推進している。主な取組みとしては、施設の有効活用を促進するためのスペースチャージシステムの活用、快適な学生生活を提供するためのキャンパス環境改善計画の策定、施設環境を良好な状態で維持し不測の事態を未然に防ぐための施設パトロール等を行っている。

その中の施設利用者から一定の施設使用料を徴収するスペースチャージシステムの成果としては、施設利用の見直しが図られ、常盤団地では延べ 2,000 m<sup>2</sup>が共同利用のスペースとして供出され、施設の弾力的な運用が進展している。

**【背景】**

文部科学省の調査研究協力者会議より報告された中間報告を受け、平成 12 年、常盤団地整備・計画検討委員会において「建物の自己点検・自己評価、共有スペースの運用方法、オープンラボの運営方法（競争原理の導入）」についての審議を開始した。平成 13 年には施設環境整備の方針が策定され、この方針において「施設は原則有料で貸与するも

の」とされた。平成 14 年には工学部共用施設利用内規が作成され、以後、実施運用されている。

**【取組み内容】**

- ・スペースチャージ料の徴収
 

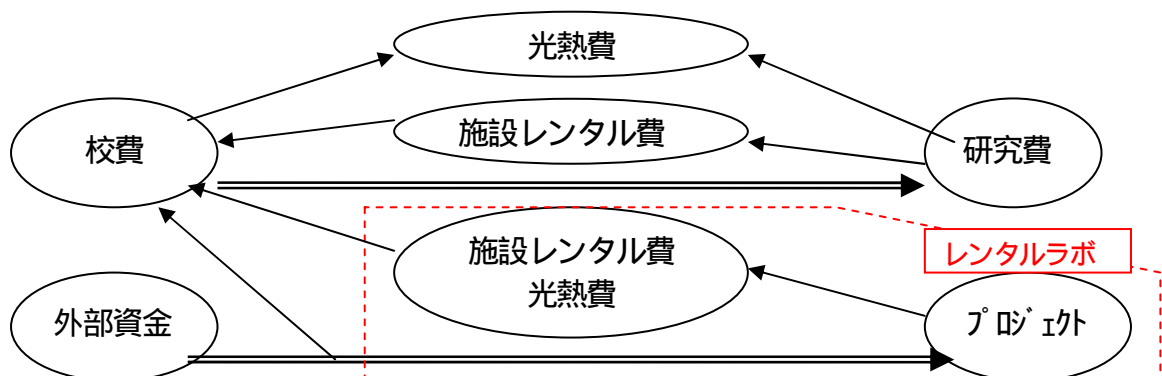
施設を利用する学科、教員からスペースチャージ料を徴収している。建物グレードにより、料金は3段階程度設定されている。チャージ料の低減という動機から施設利用の見直しが触発され、その結果、供出されたスペースはレンタルラボとして有料で借りることが可能。
- ・研究費への還元
 

支払われたスペースチャージ料については、各学科の占有面積と標準面積を比較し占有面積が低ければ研究費として還元される。

**【結果】**

弾力的に利用可能な面積が捻出され、競争的スペースとして利用可能となった。施設は与えられたものではなく、借りたものという意識改革ができた。

**【イメージ】**



### 成功のポイント

ボトムアップで作り上げたシステムである。

このシステムは施設をより有効に活用していくという共通認識のもとに、事務局（施設環境部）と教員が一体となって作りあげたものであり、その過程で学科、講座等の特殊性や教育研究経費の実情も十分考慮した議論を重ねてきている。そうした点で施設使用者自らが考え、立ち上げたシステムである。

「施設は原則有料で貸与するもの」という認識を教員が共有できていた。

システム内容に対する検討当初は、「共有スペースの運用方法」や「オープンラボの運用方法」といった狭いレベルでの議論であったが、最終的には工学部の全施設は貸与されているものだという、より高いレベルでの認識を共有し、すべてのスペースを対象とすることが合意された点でこのシステムは優れている。

単なる「使用料徴収」ではなく「流動化」による効率的施設利用が目的となっている。

同大学の取組みは「必要なところに必要な面積を割り振る」ための「流動化」を目的としている。

学部内での研究資金の効率的再配分に役立っている。

上記のとおりこのシステムの目的は、利用面積の「流動化」にある。例えば、外部資金を稼げる教員は、それほどスペースを必要としない教員から実験スペースを買うことが

出来るわけである。このようにして、施設スペースを媒介とした研究資金の効率的な再配分が行われている。

システムは毎年進化している。

システムの大枠は変わらないが、チャージ料や細部の取り決めについて、実情に応じて柔軟に対応している。

### 今後の課題

今のところ、このシステムの採用は工学部のみであり、他の学部にも普及させることと、学部の枠を越えた全学的な運用を現在検討中である。

文系においては施設流動化に対する動機、需要そのものが低い傾向が否めない。

### 委員の所感

スペースチャージ制は珍しい取組みではないが、施設利用効率を向上させるために行われている点で同大学の取組みは画期的である。特に、チャージ資金は教員間の研究資金として使っているスペースに応じて再配分され、「お金はあるがスペースが足りない教員」と「お金は無いがスペースが余っている教員」の間で売買が成立するような、市場原理がうまく導入されている点で優れている。研究資金のユニークな再配分システムとして他大学の参考になると思われる。

<p>事例 経費の節減</p> <p style="text-align: center;"><b>出資会社を利用した業務改善</b></p> <p style="text-align: right;">~ 京都産業大学 ~</p>	<p>本事例の中心人物 代表取締役(理事)</p>
--	-------------------------------

**事例内容**

**【概要】**

京都産業大学では、平成 17 年度に 100%出資収益事業会社（株式会社サギタリウス企画）を設立し、業務の効率化などの見直しに役立っている。主に、学生サービスに関わる業務から取り組み、保険代理店、住宅リフォームの斡旋など教職員の福利厚生に繋がる事業についても一部行っている。

また、「京産茶（きょううぶちゃ）」という名のオリジナルブランドのペットボトル入りお茶を販売し、ビジネス雑誌等にも取り上げられるなど、大学のイメージアップの一翼を担っている。

**【背景】**

開学当初、大学出資会社ではないが、職員出資会社を設立し、主に保険代理店業を数年間行っていたが、学部の設置等の大学運営に専念するため解散した。

その後安定した大学経営を行っていたが、学生サービスのあり方など業務の見直しを行う必要があったため事業会社の設置を行った。設置の際には、平成 15 年度からプロジェクトチームを立ち上げ、平成 16 年度に設立準備室を設置し、他の学校の事例収集を行った。

**【取り組み内容】**

**業務改善への貢献**

- ・文具などの消耗品の調達をひとつの通販業者に委託し、発注システムを構築し、午前中に注文すると夕方には配達される仕組みを作った。このことにより、倉庫に在庫を抱える必要がなくなり、注文も各課で行うことができ、用度係の業務

の一部削減に繋がった。事業会社が、通販業者の代理店になっている。

- ・外部業者への委託、業者選定の取りまとめ役、資料作成など業者との交渉・調整を行い、各部署の初期処理を担っている。各部署においては、初動処理や指示、調整に時間を取られず、本来の業務に集中できるようになった。また、委託した業務も、学生・教職員の要望に迅速に応えるなどサービスの向上に努めている。

**オリジナルブランドのお茶の販売**

- ・大学広報のひとつとして考え、儲けをあまり考えず低価格で販売
- ・この商品の販売によりささやかではあるが学生、教職員と卒業生のコミュニケーションの架け橋にもなり話題性が広がった。また、新聞・雑誌・テレビのメディアが取り上げたことで、オリジナル商品の製作費（初期投資）で、十分な大学広報が出来た。
- ・学内の自動販売機ばかりでなく、同法人が経営する幼稚園に隣接する駐車場にも自動販売機を設置、また市中のコンビニエンスストアにてテスト販売が行われるなど、大学関係者だけではなく一般の方への広報、話題性が広がった。
- ・「京産茶」という名は、京都産業大学というだけでなく、「京」をイメージした名になっており京土産としても利用でき、地域貢献として考えている。

**卸としての調達の合理化**

- ・消費者ではなく、卸としての立場により非常に安価な値段から価格交渉が行うことができるようになった。
- ・企業間の交渉となり、合理的な契約を結ぶことができる。

**【結果】**

初年度より、収益が発生し、受配者指定寄付を利用し大学に寄付を行った。寄付金は第3号基本金の原資として活用されている。テナント等の運営を委託業者に丸投げではなく、経営、衛生、品質チェック体制を確立し、サービスの質の向上に繋がっている。

**成功のポイント**

学生サービス向上に繋がる事業に集中している

まずは、学生サービスの向上を目指した業務に集中し、急速な事業拡大はせず、学内の環境の向上を主眼に事業を展開した。

生協が入っていなかった

売店、食堂などで生協が運営していないため、競争を考えずに事業展開ができた。

出向した職員の給与相当分の還元

出向職員の給与は、原則大学から支給されているが、出向社員の給与の一部を、事業会社から大学に還元することで負担している。(会社採用の社員2名は、事業会社が全額負担)

民間企業の意識の導入

学生、教職員をお客様と考え、要望に応じて環境を整える姿勢ができています。また、業務に対する意思決定が大学に比べ非常に早く、ニーズに対して迅速に対応することができています。

納入業者の品質管理

食堂などのテナントに対して、事業会社がとりまとめをすることで、衛生管理の均一化を図ることができた。企業同士で合理的な契約ができるようになった。

**今後の課題(展開)**

人材派遣業の進出

現在は大学の派遣社員を扱っていない。法律を踏まえ、取引先を京都産業大学だけではなく、他大学との提携を模索しながら検討す

る。

リサイクル業の進出

学内の放置自転車や卒業生の不要なものを産業廃棄物として処理するのではなく、安価に学生に提供できるようにする。

学内の認知の上昇

事業内容は順調に進んでいるが、教員への認知がまだ低い部分がある。今後事業内容を認知してもらい、協力をしてもらう。

**委員の所感**

大学出資会社として平成17年に設立された(株)サギタリウス企画は生徒、学生、教職員への支援、サービスを通して新たな社会的存在価値を目指している。社名であり、大学の校章ともなっているサギタリウスの意味は「希望」を表す射手座であり、それを模る9つの星にちなんで9つの事業を展開し、京都産業大学の理事でもある西浦代表取締役自身が、商品の意味や意義を十分承知した上で、学生達へのきめ細かなサービスに徹した事業とするとの熱意を強く感じる。平成17年度の売り上げが3億円を超え、収益を奨学金の原資として学生に還元している。

サギタリウス企画設立と並行して、大学業務の雇用形態の見直し(部制による職員業務の大枠化、多様化)、目標達成度や評価を取り入れた給与制度改革等、教育、研究、社会貢献につながる様々な改革が着実に進行している。

