

高等教育におけるアウトソーシング

－欧米における研究動向とわが国の現状－

比較教育社会学コース

帝京大学教育学部

玉川大学教育学部

大正大学エンロールメント・マネジメント研究所

橋本 鉦 市

谷村 英 洋

小島 佐恵子

日下田 岳 史

Outsourcing in higher education

-Research trends in Europe and the United States and the current situation in Japan -

Koichi HASHIMOTO, Hidehiro TANIMURA, Saeko KOJIMA and Takeshi HIGETA

Outsourcing (OS) is regarded as a kind of privatization method for higher education institutions, and in recent years it has been introduced in various forms even for the core functions of universities. In this paper, we review the research studies in the US and Europe on the definitions, types, effects, trends, issues, etc. of OSs in higher education institutions. Furthermore, regarding the OS in Japan, we analyze the results of the national survey on the current situation at the undergraduate level of universities and the consciousness of the dean.

目次

1. はじめに
2. OSに関する欧米での研究動向
3. わが国におけるOSと先行研究
4. わが国のOSの現状に関する5大学インタビュー調査
5. わが国のOSの現状に関する学部長調査
6. おわりに

1. はじめに

1990年代以降、米国をはじめ先進各国における高等教育は、国家・州政府などからの公的支出の削減、入学者数の人口学的ないし進学行動の変化による経営収入の変動、授業料高騰とその抑制への圧力、効率性向上によるコスト構造の改善、アカウンタビリティへの要求増大、寄付金や外部資金などの調達課題などに直面し、経営基盤全般に対する根本的な改革が求められるようになってきた。これに伴って、教育・研究といった大学のコア機能についても、その維持・運営の効果的なコスト・資金管理や、授業料以外の外部資金獲得や寄付金増加といった必要性が増大することとなった。こうした高等教育機関を取り巻く市場主義

的、競争主義的な趨勢の中で、業務の外部委託であるアウトソーシング (outsourcing, 以下, OSと略記) という新たな経営手法が台頭、普及してきた (Gupta et al. 2005, Herath & Ahsan 2006)。

後述するように、OSは高等教育機関の民営化 (privatization) の手法の一種とされるが、これまでは教育や研究のサポートサービスと見なされる周辺領域について実施されてきた。しかし、近年では、コア機能に対しても、様々な形態での導入が進んできている。本稿では、高等教育機関におけるOSについて、欧米での調査研究からその定義、種類、効果、動向、課題などを踏まえた上で、わが国の大学のコア機能とそのOSの実施状況、およびOSに対する学部長の意識について分析する。

(橋本鉦市)

2. OSに関する欧米での研究動向

(1) OSとは何か

まず、高等教育におけるOSの定義と他の類似の用語・手法との相違について整理しておきたい。

OSとは、一般的にcontracting outとも呼ばれ、サービス・製品を社内から調達するのではなく、外部のサ

プライヤーやメーカーから調達することとされ (Gupta et al., 2005, p.398), 企業がそのサプライチェーンを管理するために使用する外部に委託する低コスト戦略である (Lambert 2014, p.96)。ただし高等教育機関という文脈では, 指定されたサービスの管理を支援するために契約を結ぶ方法という, より具体的なタームとして使われる (Lambert 2014, p.96)。

また高等教育領域では, OSと同様のタームとして, privatization, contracting (out), partnering, などがある。Lambert (2014) は, それぞれの言葉の使われ方を整理して, 「contracting」(外注契約) は, 購入者が提供者から商品やサービスを入手するという単純なプロセスであり, 「privatization」(民営化) は, 複数のサービスを履行するために公的機関が民間団体と契約を結ぶことを指すとしている。これらに対して, OSは比較的新しい用語であり, 効率性の促進とテクノロジー強化の点から, より良いサービスの提供を目的とした契約上の取り決めであるとしている (Lambert 2014, p.96)¹。

OSは民営化 (privatization) の一形態といった理解や定義に見られるように (Phipps & Merisotis 2005, p.1), 特に米国などでは, 多くの場合, privatizing, partnering, contracting outなどの用語と同じ意味で使用されている (Lambert 2014, p.96)。しかし, Jensen & Stonecash (2004) は, 英国などでの事例をもとに民営化とアウトソーシングの違いについて, 物的資産の所有権 (ownership of physical assets) の公共部門から民間へ移転を「民営化」と定義し, この点に関わってOSは契約が永続的なものでないこと, また物的資産の移転を伴わない点で, 民営化とは根本的に異なるとしている。また英国 (英連邦) と米国双方における民営化とアウトソーシングの使われ方と混乱について述べ, 米国では私的財 (private goods) を供給する政府機関がほとんどなかったために, 英国などのような公共部門の民営化という事例はほとんどなく, 英国でのOSに当たるケースも米国では民営化と言うタームと混同して使われていると指摘する (Jensen & Stonecash 2004, pp.5-6)。

(2) OS増加の背景

さて, 上記のようにOSは米国では民営化の一形態として論じられることが多いが, Lambert (2014) は, 道路, 軍隊, 刑務所, 米国郵政公社 (USPS) などを取り上げながら, レーガン時代から始まり, ブッシュ時代に拍車がかかった公共事業・機関の民営化の事例を紹介しつつ (Lambert 2014, pp.92-96), こうした市

場主義的な傾向が高等教育にも浸透してきたことを述べている。その結果, OSという手法は1990年代以降に大きな増加傾向を示し, 大学にとって万能薬のように思われるようになったという (Lambert 2014, p.98)。

こうした増加傾向は, 全国調査の結果からも明らかとなっている。たとえば, 2002年の全米大学実務者協会 (National Association of College and University Business Officers : NACUBO) での調査によると, 高等教育機関の90%以上がなんらかのOSを使用しており, 10年前よりも10ポイント近く増加していたという (Russell 2010, p.1)。また2003~04年に実施された高等教育機関162校を対象とした調査では, 1998~99年に行われた同様の調査結果と比較すると, 多くの業務でOSが増加していることが判明している (Adams et al. 2004, pp.93-94)。さらに, Lambert (2014) は2012年の調査結果を引きながら, OSがこれまでの増加傾向に拍車がかかっていることを指摘している (Lambert 2014, p.97)。

冒頭にも触れたが, Conradson (2014) は, OSが近年増加してきている背景を, 以下の8点に要約している。すなわち, ①州政府および連邦政府からの高等教育への予算の大幅な減少, ②授業料の高騰と学生の経済的負担の増大, ③適切な教職員給与と福利厚生に対する圧力, ④2010年代に入ってからからの入学者数の減少傾向, ⑤高騰する授業料に見合うサービスへの期待とキャンパスライフの質向上へのプレッシャー, ⑥急速に変化するテクノロジーへのキャッチアップの課題, ⑦教職員のキャンパス内のサービスに対する不満の増大, ⑧営利大学との競争激化, 複数機関で取得した単位の累積加算, 非常勤教員の増加などのアカデミックな変化, などである (Conradson 2014, pp.49-51)。

(3) OSの種類

それでは, どのような分野でOSが導入され, また増加してきているのだろうか。上述のNACUBOによる2002年の調査では, OSの筆頭にフードサービス (61%) があげられ, またそれに次いで書店 (52%) がリストされており, 調査対象校の過半数はこれらのサービスをOSしていることがわかる。続いて, 寄付金管理 (41%), リーガルサービス (28%), ハウスキーピング (23%), ランドリー (20%), コピーセンター (17%), セキュリティ (17%), カード決済 (16%), 給与 (15%) など, 幅広いサービスがOSされている。ただしこの時期には, ITサービスは4%にすぎない (Phipps and Merisotis 2005, p.5, Figure 2)。

その後、フードサービスや書店のほかに、自動販売機、印刷、駐車場、輸送、郵送、施設のメンテナンスなどの従来の補助サービスが加わり、さらに情報・インターネット技術サービスをはじめとして、ダイケア、旅行サービス、IDカードサービス、会議サービス、資金調達、卒業生関係のサービスなどが、次々と新しく導入されるようになった (Lambert 2014, p.98)。

このように高等教育機関におけるOSは、教育・研究といったコア機能をサポートするサービスがメインであったが、Wekulloが指摘するように、新たにITサービスのOS化が急速に進展してきている。またコア機能の一部をOSする新しい動きも出てきており、成績評価、カリキュラムとプログラム設計、教室での教育指導などが含まれるようになってきている (Wekullo 2017, p.457)。これまで周縁的なサポートのみを扱ってきたOSであるが、高等教育機関のコア機能をも浸食するようになってきたことを意味しており、これは5節で詳述する。

(4) OSのメリット・デメリット

①OSのメリット

このように増加傾向にあるOSだが、導入・実施によるメリットとデメリットとは何か。(高等教育機関での) OSに関するこれまでの議論を整理しておこう。

まず、OSのメリットであるが、Gupta et al. (2005) は、高等教育機関にとっての第一義的な活動は教育と研究であり、それらをサポートする二次的な機能をOSすることによって、機関はより多くのリソースをコア機能に集中できるようになるとする (Gupta et al.2005, p.398)。こうしたサービスを提供する外部企業 (民間セクター) は、公共セクターよりも効率的で低コストであり、専門的な知識・技術、最新の機材を備えているほか、市場調査に長け規模の経済も働くなどの点でも、多くのメリットがあるとする (Gupta et al.2005, p.399)。したがって、適切なビジネスパートナーシップが構築されれば、双方ともそれぞれのコアコンピテンシーに集中でき、相乗効果と利益が生まれるとする (Gupta et al.2005, p.400)。

Russell (2010) は、こうしたOS全般に関する議論 (おもに取引コストからの視点) をふまえつつ、特に2000年代以降のオンライン教育や営利セクターとの競合などに焦点を当て、高等教育機関におけるOS導入のメリットを以下の8点に要約している。①費用対効果 (規模の経済により、同じ業務を学内で行うよりも低コストで高レベルの機能を提供できる。特にオ

ンラインコースやプログラムの開発に当てはまる)、②スピード (大学のニーズにより迅速に対応できる)、③専門知識の追加 (ニッチに見合った専門的な指示を提供できる。特に急速に変化する分野では最新の指示が可能)、④技術的利点 (オンライン教育の専門企業は、高度な技術プラットフォームを提供できる)、⑤品質向上 (一貫した教育の質と予測可能で説明責任ある学習成果を提供)、⑥顧客サービス (学生により便利で、より良い教育サポートを提供し、学習成果と在籍率アップにつながる)、⑦資本へのアクセス (契約の一環として、外部企業が資金調達してキャンパス内の施設設備に投資)、⑧市場競争力 (オンライン配信により入学者を増加させ、営利セクターとの競合に貢献)、などである (Russell 2010, p.5)。

②OSのデメリット

他方で、OSに対する懸念ないしデメリットも指摘されている。Herath & Ahsan (2006) は、高等教育におけるOSの限界として、契約管理が不十分な場合があり、大学側は契約を適切に監査する専門知識を欠いているケースがよく生じるとする。また外部のベンダーがキャンパスの文化や使命を理解していない場合があり、その結果、サービスの質の低下が生じることがある。サービスプロバイダーは利益やコスト管理を重視するあまり、二次的な作業は後回しにしがちであり、大学との積極的な協働体制が失われることもある。またOSによって学内での専門知識の累積・継承の機会が失われるため、大学側は将来のサービス提供の能力が低下する。一方で、OS業者間の移行、従業員の離職、OS業者の撤退などによってサービスの継続性が損なわれる可能性もあり、時間の経過とともにサービス提供のコスト増加にもつながる (Herath & Ahsan 2006, p.45)。

Russell (2010) は、前項のメリットとともにこうしたデメリットについても、主に教育・研究の側面から8点に要約している。すなわち、①文化的な対立 (利益追求というインセンティブは学問文化と両立せず、教育の価値を損ねる)、②公平性の問題 (OSされたプログラム、コースの費用が従来より高い場合がある)、③教員の役割の減少 (教員がカリキュラム内容、教授方法、評価などに対するコントロールを喪失するリスクがある)、④教育への脅威 (教員の仕事や士気へ悪影響が生じる)、⑤学生の抵抗 (大学当局と学生間で問題が増加する可能性)、⑥質への懸念 (教育サービスの質が不確かであり、学生と教員との個人的な接触を失う可

能性がある), ⑦ミッション (大学が掲げるミッションが不用意に変更され, 危険にさらされる可能性がある), ⑧不明確な経済的利益 (営利企業が学生から費用を徴収する可能性), などである (Russell 2010, pp.5-6)。特にコア機能である教育 (教員, 学生) への影響が大きく, これらの点については5節で後述する。

③OS導入の際の課題

以上のように, 高等教育機関におけるOSには, 取引コスト理論から見た費用対効果という側面と, 教育・研究という大学のコア機能に対するリスクといった側面から, メリットとデメリットが考察されている。

したがって, Phipps and Merisotis (2005) は, 高等教育機関がOSをするか否かを決定する際には, 以下の6項目に関して合意形成をする必要があるとする。①人的リソース面 (教職員への影響), ②財務面 (機関への直接的・間接的なコスト), ③サービスの品質 (それぞれの代替案がキャンパスのニーズにどれだけ見合っているか), ④法的・倫理面 (各オプション, 利益相反などによるリスクと潜在的な責任について), ⑤ミッションと文化 (大学がもつ文化と歴史に根ざした使命と一致しないオプションを選択した場合の影響), ⑥経営面での管理と効率 (各オプションが大学のコントロールする方向性と優先順位にどう影響するか), などである (Phipps and Merisotis 2005, p.3)。

ただ, こうした多岐にわたる項目に考慮した上でOS導入を決定したとしても, その後のOSの成功は偶然に起こりうるものではないと, Conradson (2014) は指摘する。高等教育機関とOS企業との継続的なコミュニケーションと協働を通じて, 常に変化と調整に対応する姿勢が必要であること, またOSを実施するベンチャーを中心としたビジネスは営利企業であり, 大学側のみ一人勝ちと言う態度ではなく, 双方の信

頼の上に共存共栄を図らなければ持続的な関係は構築できない, としている (Conradson 2014, pp.51-52)。

④OSの効果検証

さて, 以上のように, メリットとデメリットが相半ばするOSであるが, NACUBO調査 (2002年) にみるように, 特定の地区 (州) に所在する高等教育機関を対象としたOSの種類や実施率などの調査は少なくないが, OSの効果検証に関する実証的研究は実はそれほど多くはない。それは取引コスト理論に依拠したとしても, OSを導入する場合と導入しない場合のサービスの成果の比較が容易ではなく, 支出の変化を実証的に分析することが簡単ではないからである (Jensen & Stonecash 2004, p.7)。また, 上記のメリット・デメリットの項目にもリストされているが, OSによるアカデミックな文化やモラルへの影響や, 教育サービスの「質」向上の可否といった側面についても, その効果の検証はきわめて難しいだろう。

Wekullo (2017) は, 高等教育機関のOSに関する2000年から2016年までの査読論文30編のうち, 実証的研究の分析結果を対象として, 各大学 (群) の導入理由, OSの種類, 費用対効果 (プラスとマイナス), などを検討・整理している。まずOSの対象を「コア (アカデミック), 非コア (サポートサービス), IT」の3つに分類し, またそのOSの効果について「肯定的効果, 否定的効果, 混合効果, 重要でない効果」の4種類に分類した上で, 表2-1のようなマトリックスに腑分けをしている (Wekullo 2017, pp.457-465)。

こうした整理から明らかなように, OSに関する論点ならびに効果については多様な議論があり, 一定の結論には至っていないことがわかる (Wekullo 2017, p.454)。しかし同時に, 大学のコア機能のOSが, 実態としてもまたその調査研究もきわめて限られているものの, 新しい動きとして示されている。

表 2 - 1 OSの効果検証に関する実証的分析

	コア (アカデミック)	非コア (サポートサービス)	IT
肯定的効果		1	2
否定的効果	1	1	1
混合効果		2	1
		1	
重要でない効果	1	1	1

(Wekullo (2017) から, 筆者作成)

⑤コア機能のOSの検証

数少ないコアのOSに関する研究として、Wekullo (2017) があげているのは、Edwards et al. (2010) と、Gonzalez et al. (2013) である。

まず、Edwards et al. (2010) は、海外在住の学生に学位プログラムを提供するオーストラリアのTransnational education (offshore education) を取り上げ、教育機関が受講者にプログラムを提供する'twinning'と呼ばれる契約関係をOSとして見なし、その際の質保証を国内のAustralian Universities Quality Agency (AUQA) の基準にどう適合させるかなどを課題として検討している。取引コスト理論に依拠しながら、このOSは教育や学位の質を損なうようなリスクがあることから、効率的な管理運営を行わないと効果が発揮できないと結論づけている (Edwards et al. 2010, pp.313-314, Wekullo 2017, p.461)。

また、Gonzalez et al. (2013) は、Wekullo (2017) によれば、学生の成績評価のOSに関する研究であり、OSされたサービスと大学内部で提供されたサービスとの間に差異がないことを検証した研究である。大学当局はこうした大学のコア機能に関するOSの費用便益を理解しておらず、これに伴う費用に鑑みると、このOSはむしろマイナスの効果をもたらしたと結論づけている (Wekullo 2017, p.463)²。

このように、非コア (従来のサポート機能) のOSについてすら効果検証が割れていることから示唆されるように、コア機能のOSについての評価は難しいことがわかる。

(5) OSのコア機能への進出

上記のように、取引コスト理論によるコア機能のOSの調査研究は限られているが、しかしこれは効果検証が少ないと言うだけのことであり、現実にはコア機能にも徐々にOSが浸食を始めている。

2000年代初期のNACUBOによる調査 (上述) でも、想定されていなかったことからわかるように、これまで学生の教育というコア機能については、従来OSの対象とは考えられてはこなかった (Russell 2010, p.1)。Lambert (2014) も、民営化の成功例とは教育・研究といった中核的な「ビジネス」を決して脅かさなものであり (Lambert 2014, p.102)、これはアメリカの高等教育関係者に共有された強い信念、すなわち「大学の主要な使命は教育、研究、社会サービスであり、それらの活動からリソースを流出させるべきではないという信念」 (Lambert 2014, pp.121-122) に基づいていると論じる。したがって、OS (の期間) が長

すぎると、大学自体をビジネスに変え、その過程で古い大学の魂をOSしてしまうという真の危険があると指摘する (Lambert 2014, p.122)。

しかし、Conradson (2014) が指摘するように、教育の見方が歴史的に変化しており、高等教育とビジネスの世界の境界が曖昧になっているため、コア機能のOSもそれほど遠くはない、という (Conradson 2014, p.52)。高等教育機関の機能は多種多様であり、実際には幅広いOSベンチャーが可能なのである (Conradson 2014, p.52)。

その上で、Conradson (2014) はこうしたコア機能のOSとして、5つの事例を挙げている (Conradson 2014, pp.52-54)。まず、非常勤教員や実務家の客員教員である。その雇用形態はフルタイムの常勤教員よりも柔軟な契約が可能でコストが縮減できるため、まさに教育というコア機能のOSと言えるとしている³。

第2に「オンラインプログラム」をあげている。すでに触れたように、IT分野でのOSは急速な拡大を示しているが、高等教育機関はオンラインによる教育を、大きな費用をかけずに効率的で迅速なプログラムを提供できる方法として考えるようになっていく。プログラム自体は大学教員がコントロールするものの、民間の教育産業が専門的な技術と知識のほか、学生サポートのサービスやマーケティング (学生募集)、就職リソースなどを提供するのである (Conradson 2014, p.53)。

第3にチュータリング (オンラインによる学生への個別指導と研究サポートの提供)、第4として成績評価 (学生には評価とコメントを返し、また教員にはそのサマリーを提供するサービス)、最後の形態として入学者の募集 (インターネットによる学生募集や、入学願書の受付・処理、学生登録管理) をあげている (Conradson 2014, pp.53-54)。

これらのうち、大学教育のコア機能とは言えないような従来型のサポートサービスも混在している感はあるが、次節に見るように、この種のOSを導入した機関すべてが、かならずしも成功を収めているわけではないようである。したがって、これらの動きが高等教育機関のより根本的な教育・研究活動へのブレークスルーとなるかどうかは予断を許さないところであるが、上記の第2から第5のケースはいずれもオンラインに依拠したコンテンツやサービスの提供である。2020年春に蔓延することになった新型コロナウイルス感染症により、教育サービスの多くがオンライン化されつつある現状に鑑みると、コア機能のOSも急速に現実化する可能性も否定できないだろう。

(6) コア機能のOSと教育プロバイダー

このオンラインによるコア機能のOSについては、すでにRussell (2010) が2010年の段階で、米国におけるいくつかの事例を報告している。2000年代前半には、オンライン教育による学位プログラムの一部をOSしている大学は稀であるという状況であったが、高等教育市場の拡大、授業料収入の増加、地域が必要とする労働力ニーズへの適切な対応、学生の関心の高い特定プログラムの提供といったメリットを見込んで (Russell 2010, p.2), この種のOSは次第に増えつつあるとしている。

たとえば、Higher Ed Holdings (HEH) 社と、オンラインによる大学院プログラムの開発契約を結んだラマー大学 (Lamar University) の事例が紹介されているが、そのOSでは、HEHがオンラインでプラットフォームを提供し、高度なマーケティング手法を駆使して全国から学生を募集し、「アカデミックコーチ」を提供して学生と対話しながらコースの採点を処理するといった内容であった (Russell 2010, p.2)。同社とのOS契約に至った大学がいくつかある一方 (Russell 2010, p.3), 教員の反対から反故になったようなトレド大学 (University of Toledo) のような例も紹介されている (Russell 2010, p.3)。

そのほかに、Princeton Review社、Learning House社 (現在は、Wiley Education Services社)、The New York Times Knowledge Network、Straighterline社、Smarthinking (現在はPearson Education社)、Kaplan社などの教育産業との提携などが紹介されている (Russell 2010, pp.3-4)。それぞれの「OS」の形態やサービス内容は様々だが、たとえばSmarthinking社はオンラインのチュータリングとアカデミックサポートを約300の大学へ提供し (Russell 2010, p.4)、EduMetry社は「バーチャルTA」を通じて学生の成績評価とコメントなどを行い、教員に学生個人・クラス全体のレポートを報告している (Russell 2010, pp.4-5)。また留学生用コースの提供を行うINTO University Partnerships社なども紹介されている (Russell 2010, p.5)。

(7) コア機能のOSの問題点

以上のように、コア機能のサポートだけでなく、それ自体へのOSが徐々に進んできていることがわかるが (その効果検証は限られているが)、OS導入の初期段階から教職員の激しい反対を引き起こしていたり、前述のトレド大学のように契約に至らないケースも散見される。またオンラインによるOS化によって、OS

によって新たに非常勤教員が必要になるケースでは、彼らの身分や役割などに関して懸念が生じている (Russell 2010, pp.3-4)。またオンラインの学位プログラムの提供は教員サポートが十分えられていない、チュータリングでは当該大学の学生の雇用機会にはつながらない、さらに成績評価では実際の採点者が海外に在住していることなど憂慮すべき点が残る、などの問題も指摘されている (Conradson 2014, p.53)。

つまり、こうしたコア機能に対するOSは、取引コスト (費用対効果) とは別に、高等教育機関にとって「好ましい結果と好ましくない結果を生み出す」のである (Conradson 2014, p.56)。この好ましくないといった反感や抵抗をもたらすのは、すでに触れたように、教員らが持つ教育や研究に対する信念や経験に抵触するからである (Lambert 2014, p.92)。

このためRussell (2010) は、高等教育機関へのOS導入の際にリーダー (学長、学部長など) が考慮しなければならない多くの項目を整理する中で、財務や管理責任の問題よりもまずもって教員に対する繊細な課題群をリストアップするのである。すなわち、①OSに関する意思決定に教員をいつどのように関与させるか、②教員がプログラム・コースのコンテンツ、成績評価、プログラム参加をどの程度コントロールさせるか、③OSされたコース・プログラムを誰が教えるか (常勤教員と非常勤教員の仕事に影響)、④それらが導入された後に教員とOS企業とはどのような関係を築いていくか (教員が引き続き関与できるかどうか)、⑤教員に営利企業との協働についてどう補償するか、などである (Russell 2010, p.6)。

コア機能へのOSの場合、教育に従事する教員との協働の上に成り立つことを踏まえれば当然のことではあるが、大学執行部などが費用対効果のみに目を奪われがちであるOSについて、サポート機能におけるOSの手続きや運用だけでは成功せず、現場の教員らの理解と協力が不可欠なのである。したがって、Lambert (2014) が指摘するように、大学経営と教育のコア機能とのバランスをとりながら、OSをどこまで許容するかが、今後の課題となっているのである。

以上、高等教育機関のコア機能とそれを支えるサポート機能に分けつつ、OSのあり方を主に米国での先行研究と知見をもとに整理・考察してきた。翻って、わが国におけるOSはどのような状況にあるのか。次章以降では、その現状について、コア機能に対するOSを中心に調査・分析を行う。

(橋本鉦市)

3. わが国におけるOSと先行研究

(1) サポート機能のOS

前章におけるコア機能／サポート機能の分類でいえば、日本においても、後者のOSが先行してきたことはいうまでもない。こと国立大学において、サポート機能のOSが一斉に検討・推進されたことが確認できるのが、法人化のタイミングである。法人化後最初に策定された中期計画において、89機関（大学・短期大学・大学院大学）のうち86機関が、「事務等の効率化・合理化」に向けた「アウトソーシング」「外部委託」「外注化」の検討や推進を明記している⁴。法人化され、当時「自律性を与えられた」と強調された国立大学に対し、事務業務のOSが一斉に求められた結果と言える。

また総務省の官民競争入札等監理委員会の下に置かれた公共サービス改革小委員会国立大学法人分科会では、2008年からOSの先進事例のヒアリングや国立大学法人への実態調査に基づく検討が行われている⁵。当時集中して議題に上げられたのは施設管理運営業務や図書館業務であった。「公共サービス改革」は「市場化テスト」とも称され、官民が対等に入札で競争し、質と価格において最も優れたものが特定の公共サービスを担うという仕組みを広げるものである⁶。「サービスの質をあげコストを抑える」方策として、国立大学は行政組織と同様にOSを促されてきた。

総務省は株式会社工業市場研究所に委託し、大学におけるOSの先進事例の調査も行っている（工業市場研究所 2009）。この調査の目的は上記の公共サービス改革（市場化テスト）の促進であり、国立大学法人のOS導入に寄与することだと報告書に明記されている。調査対象は国立大学14機関、公・私立大学11機関、民間企業8社で、業務分野を人事・給与支払い関係、旅費支払い、物品調達、キャンパス施設の管理運営、図書館の管理運営、スポーツ施設の管理運営、広報、留学生対応、学生相談、国立大学病院の管理運営の10カテゴリーに分類し、各事例のメリット、デメリット、導入の手順、課題やその解決方法などが整理されている。

2000年代以降、私立大学もOSを推進したことを傍証する研究として森（2019）がある。森の関心は私立大学をもつ学校法人がつくった事業会社（「大学出資会社」）の全体像や役割・意義にありOSそのものでは

ないが、これらの会社の9割以上が出資元である大学法人を顧客としていること、これらの会社の役割は複数あるが、主な役割が大学法人の業務コストの削減を目的とした学内業務の受託であること、そしてこれらの会社設立が2000年代以降に急増し近年も増加していること等を調査によって明らかにしている⁷。また近年、日本私立大学連盟が発行している『大学時報』が、OSをテーマとした特集を組み、奨学金事業、国際化事業、マイナンバー制度対応、事業会社の設置・運用といった事例を紹介している（日本私立大学連盟 2017）⁸。

業務別に見た場合、例外的に実態把握や研究・議論が蓄積されているのが図書館業務の領域である⁹。文部科学省が行っている学術情報基盤実態調査によれば、平成30年実績で大学図書館業務を全面委託している割合（母数は館・室数の合計）は8.4%（国立0%、公立10.6%、私立10.3%）、一部委託は71.6%（同86.7%、71.1%、67.7%）という現状にある¹⁰。運営費削減や電子化といった環境変化からOSの活用が不可避であることを前提にしながらも、大学間連携の困難化、サービスの質の担保、大学と委託先の情報共有の不足、専任職員のOJT機会の消失と能力低下、受託業者側の低い収益性、委託スタッフの低待遇等、OSに対して数多くの課題が挙げられている（牛崎 2007, 江竜 2007）。

(2) コア機能（教育）のOS

大学のコア機能のOSとなると先行研究や調査は数少ない。ここでは特に教育というコア機能の領域について概観する。

マスメディアによる報道では、例えば『日経ビジネス』が、入試作問、補習授業、外国語教育、教職員向けの研修など、多様なサービスを企業が提供しているケースがあるとして、大学教育の「本業」である教育が空洞化しつつあると報じている（日経BPマーケティング 2017）。ただし当事者から得た情報として取り上げられているのは一部企業の短いコメントのみであり、大学側の見解や個々のOS事例が紹介・分析されているわけではない。

教育に関わるOSの実態を示す調査結果として、先述の国立大学法人分科会のものがある。2010年4月8日の第8回国立大学法人分科会で、86国立大学・大学院の高等学校課程の補習教育、つまりリメディアル教育の実施状況および外部委託状況が報告されている¹¹。これによれば、入学前・入学後、正課内・正課外を問わずなんらかのリメディアル教育を実施してい

ると回答した大学は56機関で、外部委託があるとしたのは、このうち9機関であった。リメディアル教育の役割を正課科目が果たしているとする大学もあり、OS（外部委託）ではなく、大学が雇用した非常勤講師や学内教員によって実施しているケースが多数派であった。「高等学校までの内容であるからOSによってカバーする」という考え方は、少なくとも約10年前の国立大学においては一般的でなかったことが窺える。

その他の先行研究として、大学教育学会の課題研究として行われた共同調査研究が挙げられる（大学教育学会課題研究「共通教育のデザインとマネジメント」グループ編 2012）。同グループは、実施体制がぜい弱化し卒業要件に占める単位数も削減されているという教養教育・共通教育の現状と課題の分析を目的として、全国の学部長と共通教育実施組織代表者を対象としたウェブ調査を実施した。その実施組織代表者対象の調査項目に「正規の単位数において、外部委託（業者への講師派遣依頼）を行っているものをすべてチェックしてください」という問いが含まれていた。複数回答で選択率が高かったものから順にあげると、キャリア教育（20.3%）、資格取得講座（12.9%）、英語教育（8.9%）、情報教育（5.4%）となっている（回答大学数202校）。

また同じグループの木本・吉田（2011）は、「共通教育とアウトソーシング」というタイトルで開催された学会大会のラウンドテーブルの成果を報告している。この企画では、アウトソーサー企業3社（ベリリッツ・ジャパン、インテリジェンス、富士通エフ・オー・エム）から1人ずつが登壇し、各社の語学教育、キャリア教育、情報教育の授業担当等の実績や経験について報告している。語学力や情報機器操作力などより高い就労能力が求められ、さらに就職率が大学にとって重要性を増す中、キャリア教育を重視する傾向が強まっている。これらの動向を引き受け、内容面でのスキル化・ガイダンス化が進む共通教育は、実践的スキルを備えた専門家の支援を必要とする面があると木本らは指摘している。しかし、総合討論においては、OSしたからと言って必ずしも教育の質が高いとは言えず担当講師の交代があったケースや、担当講師が派遣先の大学のカラーに合わなかったというケース、授業の質の担保が容易ではなく企業の側も大学の側（特に「品質管理者」とされた専任教員の側）も負担感を抱えている、といった課題が指摘されている。

上記の通り、コア機能のOSについて少数ながら先行研究が存在するが、対象の業務領域や機関は限定さ

れている。日本の高等教育機関におけるOSの実態をより幅広くとらえるには、さらなる調査研究が必要である。次章・次々章では、インタビュー調査と質問紙調査で得たデータをもとに、教育というコア機能のOSの現状にアプローチする。

（谷村英洋）

4. わが国のOSの現状に関する5大学インタビュー調査¹²

(1) 調査概要

①目的

コア機能である教育において、大学はどのような業務をOSしているのだろうか。またそのOSの効果や大学教職員の評価はどのようなものだろうか。そしてOSする／しないの線引きにはどのような要因や意識がかかっているのだろうか。これらの問いに答える具体的事例を収集するため、協力が得られた5大学の教職員を対象にインタビュー調査を行った。

本章で対象とするOSは、「大学教育を構成する業務を、大学の教職員に代わって大学外の企業等が行うこと」とする。学外の人材を雇用する非常勤講師の活用は対象外とする。大学教育を構成する業務とは幅のある表現だが、学生の学習に直接関わる教育活動から、それを支える計画、準備、評価活動等まで広く射程を設定することで、大学教職員が担う教育業務と大学外部の企業等の多様な接点を探索的に検討することとした。

②調査対象・内容等

教育関連のOSを行っているという情報が得られた複数の大学の関係者に連絡を取り、了承が得られた首都圏の私立大学5校の教職員を調査対象者とした。対象者は、各大学で何らかのOS事例に深く関わる教職員である。調査時期は2017年の9月から12月で、5大学のうち4大学では1大学あたり1件のインタビュー（80～90分程度）を、1大学でのみ異なる業務分野の教職員を対象に2件（90分・60分）のインタビューを行った。

調査対象者がすべて私立大学関係者となったことは本調査の大きな限界といえる。設置形態等、属性の偏りを排して幅広くOSの実態を把握するという課題は、後述の量的調査で取り組むこととした。

調査は「1. アウトソーシング(OS)委託前の状況・戦略」「2. OS事業者選定の経緯」「3. OS委託業務

の具体的内容」「4. OSの効果」「5. 実施業務上の課題」「6. 今後の課題と展望」の6つを大項目とするインタビューガイドを用いて、半構造化インタビューの形式で行った。多様なOSをとらえるため、対象者が直接関わっているOSに加え、すでに終了したOSや、直接関わっているわけではない他部署のOSについても分かる範囲で答えてもらった。各大学の教育関連のOSをすべて網羅できているは言い切れない点に留意が必要である。

③データと本章での分析

インタビューの内容は許可を取って録音し、文字起こしデータとして分析に用いた。インタビューデータは、匿名化を行ったうえで調査対象者のチェックを

受け公開が許された内容を橋本編（2019）に収めた。

以下本章では、OSされている教育業務の多様性を探るといふ本調査の中心的な目的を踏まえ、まず大学別のOS事例の要約を提示し、続いて5大学分のOSされた業務内容を俯瞰的に整理する。その上で、OSの現状に関するその他の知見を提示する。上記の橋本編（2019）に掲載されている具体的なインタビューデータの引用は割愛する。

(2) 各大学の主要なOS業務

各大学で聞くことができた主たるOSの実例について、業務内容の概略、OS実施の背景を中心に大学ごとに要約して示す（表4-1）。

表4-1 各大学の主要なOS事例に関する要約

A 大学	<ul style="list-style-type: none"> ●一時期、初年次のキャリア教育科目の1学期間の授業を、企業が開発した教材と授業計画を用いて展開していた。教えていたのは学内の教員である。キャリア教育の専門家がいなかったということがOSの背景だった。 ●その後、上記のOSは中止され当該キャリア教育科目は学内教職員が協力して開発した教材と授業計画で行われるようになっていく。現在このキャリア教育科目において行われているのが、能力診断テストのOSである。企業が作成したテストをキャリア教育の一環として実施し、学生の自己省察につなげている。企業は、FDの一環として当該テストの意義や結果返却時の注意点などの講習会も実施している。A大学では基礎学力調査は自前の問題で行っているが、当該テストのようなものは自前で開発することができないためOSしている。 ●初年次教育科目以外では、正課外で自主学習するためのeラーニング用コンテンツを、OSによって希望学生に提供している。英語・数学・国語のリメディアル教育が目的である。 ●以上に加えて、特定学部においては英語に関する専門科目の授業を、専任教員の関与のもと語学学校の講師が実施している。今回の5大学の調査で唯一、正課の授業実施を委託している事例である。
B 大学	<ul style="list-style-type: none"> ●文部科学省の補助金を得て教育改革を行っている。その進捗や成果の測定・向上方策として、教員調査、在学生調査、能力診断テスト、卒業生調査など数多くの調査等を実施している。そのうち能力診断テストと卒業生調査でOSを行っている。 ●能力診断テストのサービスは次の通りである。学生を集合させた教室に企業担当者が来てテストの意義や受け方を説明した後、紙ベースで実施し持ち帰る。後日大学向けの集計データが納品され、さらに分析も依頼できる。また学生個人へのフィードバックもあり、解説の集合イベントも開催してもらう。また学生一人ひとりのテスト結果がわかる教員向けデータも納品され、学部の教務主任が利用できるように提供している。学科によってはキャリア教育の授業のなかで教員と企業担当者がテスト結果の解説やフィードバックを行うこともある。能力診断テストはOSではなく学内で開発することも可能だったという認識だが、開発の手間をかけるよりもテスト結果を活用した教育改善の方が重要だという理由で教務系部署が主導してOSを選択した。 ●補助金事業とは関係しないOSとして、入学前学習のプログラムがある。複数の企業の講座をリストアップし、学部ごとに選択肢を設けて任意・有償で合格者に案内している。動画教材、添削課題、電話による督促サービスなどが提供される。なお一部学部のみ内製・無償の入学前学習課題を採用している。

C 大学	<ul style="list-style-type: none"> ●学長交代と学部新設を背景とした教育改善の取組みの一環として、学生意識調査をOSによって実施している。この調査はコンピテンシーや社会人基礎力を測定するというものではなく、まず学生が何を考えているのか、新設学部等がうまくいっているのかといった関心にこたえるものである。教育産業との付き合いは従来から多くあり、その中で上記のような調査を頼める企業は多くはなく、すでに取引があった企業がOS先としてスムーズに選択された。 ●当該調査は学生の自己省察のツールという機能も持っているが、学生の関心は高まっていない。結果活用のための学生向け講習会やそのビデオ配信を当該企業に依頼して行っているが反応は鈍い。教員にも教授会で結果を説明する機会をつくっているが関心は高くない。しかし、高い関心を示す学部長もおり、詳しい分析やカリキュラムへのフィードバックを企業に依頼していたケースもあると思われる（すべて明確に把握されているわけではない）。
D 大学	<ul style="list-style-type: none"> ●短期留学科目の履修者向けに、授業外学習用の動画コンテンツ（小テスト機能や学習管理システムを含む）をOSによって提供している（無償）。経済学部によるこのプログラムでは、事前学習として国内で1セメスター2単位分の授業を受け、その後英語圏の大学に6週間留学し、現地で経済学を学ぶ。履修者には合計8単位が与えられる。動画コンテンツは外国人教員が英語で教える、経済学の入門的な講義である。この動画を事前学習期間に授業外で視聴・学習させ、授業内では内容確認やディスカッションを行うという、いわゆる反転授業が行われている。ただし1学期間で何回この反転授業を行うかは、留学先ごとに異なる担当教員が決めている。 ●講義動画は、知名度の高い海外のMOOCsプロバイダーが制作したもので、インターネット上でだれでも無料で見られるが、それに字幕を付け、単語テスト機能や、教員が学習の進捗を管理するシステムなどをつけて企業が大学に販売している。字幕やテストの作成には当該企業だけでなくある国立大学の教員が協力している。字幕の有無や視聴するスピードを学習者が自由に選択できるため、留学準備中の学生が学びやすいものになっている。
E 大学	<ul style="list-style-type: none"> ●入学前学習用のeラーニング教材をOSしている。OSする前は学科単位の取組みとして、読書課題といった内容で教員が運営していた。しかし、推薦入試組と一般入試組の学力差への対処、および若手教員への業務集中の解消を目的としてOSが選択された。現在のOS先は2社目で、その教材は、基礎レベルと発展レベルの2段階に分けて英数国理社の5教科分がある。推薦入試合格者を対象に、特に英数国に取り組むことを勧めている（任意・無償）。どの学習者が何にどれだけ取り組み、成果がどの程度かといった詳細な把握手段がないという問題があり、当該企業と交渉して開発中である。学習の進捗に応じて企業から学習者に督促や支援が行われることはない。 ●上記の入学前学習は、現在は調査対象者が所属する学部内の取組みだが、全学的な教育改革の進行の中で、全学化の可能性もある。その教育改革の中で、学長のリーダーシップのもと、文部科学省の政策や学長の改革方針に沿って、3ポリシーの策定やカリキュラムマトリクスの整備、ルーブリックの開発などが行われてきた。その過程全体で企業のサポートを受けていた。企業が担った業務にはルーブリックの原案の開発といったものが含まれる。 ●キャリア教育用の能力診断テストのOSが行われている。

(3) 確認されたOS業務の布置

5大学で確認できたOSの対象業務を図4-1に整理した。表4-1の要約では捨象されていたものも含まれている。図の縦軸は、教育活動の中核と言える正課教育の授業実施に直接関わる業務か、それ以外の業務かを区別している。横軸は、あくまで相対的なものではあるが、当該業務の新規性の高低を示している。この2軸を交差させ5大学について把握できた業務を配置した。

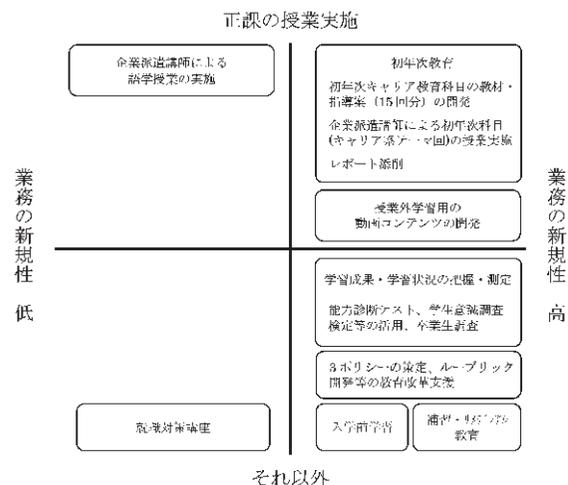


図4-1 OSが確認された業務

図の左半分は該当する業務が少ない。そのうち正課の授業実施に関わり新規性が低い業務で確認できたのは、語学学校の講師が正課の授業で教壇に立っているというケースであった。正課の授業そのものの委託事例は外国語教育で多いと指摘されているが（日経BPマーケティング2017）、今回の調査で把握できたのは1大学のみだった。正課の授業実施以外で新規性の低い業務では、就職支援の一貫として行われている対策講座の講師を依頼しているケースがあった。

次に、比較的多種の業務が確認できた。正課の授業実施に関わり新規性が高い業務を見ると、複数の大学で共通していたのは初年次教育に関連するOSが行われていたことである。初年次教育のなかでも特にキャリアに関わる内容で、講師の派遣や教材・指導案開発が企業によって行われていた。また、表4-1では触れられていないが、初年次のスタディスキル育成の科目で、レポート添削を企業に委託しているという大学があった。

初年次教育以外ではD大学の「授業外学習用の動画コンテンツの開発」がここに入る。対面の授業は教室で受け、動画教材は授業外で視聴することになるが、反転授業という性質上、この動画教材なしには授業全体が成立せず、当該授業の目標が達成されない。したがって、授業実施と切り離せないものとしてここに配置した。

最後は、正課の授業実施以外の教育活動で新規性が高い業務である。複数の大学でOSによって実践されていた「能力診断テスト」（汎用的技能の習得度を測るもの）、「学生意識調査」、「検定等の活用」、「卒業生調査」を、「学習成果・学習状況の把握・測定」としてまとめた¹³。

「検定等の活用」について補足しておく。B大学では、外国語等の検定・民間試験での合格や基準値以上のスコア獲得を、特定の授業科目の履修要件や卒業要件にしている。これらの検定等は多くの大学で利用されているものだが、正課教育に組み込む形で能力の測定・保証を外部の検定等に求めている当ケースは、OSの一形態と捉えることができる。

「3ポリシーの策定、ルーブリック開発等の教育改革支援」は、正課教育の根本的な枠組みに関わるOSである。もちろん、企業に完全に丸投げしてこれらが完成するというわけではない。しかし、OSすることで大学が手放した、たとえばルーブリックの原案を作るという作業は、知識や経験を要し容易なものではない。丸投げでなくても、担当教員は大幅に手間を省くことができ、それがOSの大きな利点になっていると推測される。

「入学前学習」と「補習・リメディアル教育」の内容はA、B、E大学について要約した通りである。

(4) 教育というコア機能のOSの現状

①新規業務との親和性

5大学調査から見いだせた、業務内容の整理にとどまらない知見を3点にまとめる。

第一の知見は、新規性の高い業務でのOSが多く確認されたということである。OSの対象となっている業務は今回の調査では図4-1の右半分に集まっている。教員が伝統的に行ってきた業務から切り出した業務よりも、大学教員が旧来は行っていなかった新しい業務においてOSが進んでいることが窺える。大学の授業は教員が長らく独占してきた業務であり、初年次教育科目も正課の授業である。しかしそこで取り扱われる教育内容は、木本・吉田（2011）が共通教育に対

して指摘しているのと同様、スキル化・ガイダンス化した内容であることが少なくない。専門分野での研究・教育を生業としてきた大学教員にとっては、そのような科目の担当は負荷の高い業務になり得る。入学前学習やリメディアル教育も同様である。また文部科学省の政策に対応して3ポリシーやルーブリックをつくり学習成果の測定・可視化を行うといった教育業務は、まぎれもなく新規性があり多くの教員が未経験のものである。そこで、その業務の一部を代行させたり、有効な支援を外部から得たりするためのOSが必要になる。

「授業外学習用の動画コンテンツの開発」をOSしているD大学の教員は、国際化という学部の方針に基づき、新たに自分で英語による講義動画をつくらなければいけないとなったら、非常に負荷が高く準備時間もかかるため、こういった場面でOSが意義をもつと述べている。ルーブリック開発や学生意識調査をOSしているE・C大学も、従来はなかった業務や学内に依頼する部署がない業務をOSすることに合理性を見出していた。

ただし、一般的にみて新規性が高い業務であっても、それに対応した企業のサービスが供給される前に、独自に経験や知識・ノウハウを蓄積した場合には、OSは選択されにくいという知見も得られた。学習成果を測定する調査を自前でやっているD大学の教員は、他大学や企業に先駆けて、しかも相当の時間と労力をかけて開発された調査の項目や仕組みを、高度に「カスタマイズされた」状態と表している。企業の売り込みや大学間の共同調査の誘いがあっても、それらがD大学で測定したい内容と合致することはないため、あえてOSするという選択が取られることはない。業務の新規性には、一般的な新規性に加えて、個々の大学にとっての新規性という側面があるといえる。

②抑制要因

第二の知見として整理できるのは、OSを促すのではなく、逆に抑制するとみなされる要因である。5大学のインタビューデータから見いだすことができた抑制要因は、大学の差別化志向と大学教員の自負であった。ただし両者は独立のものというわけではない。

大学の差別化志向は、大学が独自の価値、理念、目標などを重視し自らの特異性を追求する志向としておこす。例えばA大学は、過去に初年次教育の一部科目の内容・教材をOSしていたが、ある時期からOSを中止し、学内教職員で内容開発を行う内製化を行って

いる。この背景は同大学の「社会的責任」の一環として学生の教育目標を設定したことであった。独自の理念・目標を掲げたことが、それに合致した教育を要請することにつながり、企業が提供する汎用的な教育内容が不十分なものとなった例である。

C大学の教員は企業から1000クラスほどの授業コンテンツの営業を受けた経験について語り、「買う気はない」と述べた。たとえ質に問題があるわけではなくとも、OSによって標準化された授業を提供することはその大学に通い学ぶことの意義を減じることにつながるという認識をもっていた。この教員は、大学内の学問成果を土台とした教育への転換という改革方針によって、「大学としてのアイデンティティ」を守り、「他大学とは異なる価値をもつ大学」を確立したいという差別化志向の方針を有していた。

OSを抑制するもう一つのものが、教育者そして研究者としての大学教員の自負である。上記の「買う気はない」と述べた教員は、企業の社員に対し「理念的な感じ」という印象を持ち、教育・授業については、企業ではなくあくまで教壇に立っている教員の判断の方が重要で、そちらを重視することが学生のためにもなるはずだと述べた。

経済学の講義動画をOSしているD大学の教員は、同種の講義動画を日本語によるものも用意し、その他の基礎的科目にも広げる考えはないかという問いに対して、自身の専門分野（会計学）の基礎をなす簿記などでは教育方法として動画活用はあり得ると述べた。しかし、その制作はOSではなく、自分が行うという。無料でいくらでも見られるコンテンツや、専門学校で教えられる内容とは水準の異なる簿記の授業を提供できる、またそうしなければならないという、大学で教える会計学の専門研究者としての自負が発言に表れていた。

研究者としての知識や知見は、専門分野によっては学生意識調査などの授業以外の教育業務にも生かし得る。しかし、調査をOSした場合、質問文の権利が絡み企業は大学側の自由な変更を認めないことがあるとC大学の教員はいう。この教員は、学生意識調査のOSを今後も続けていくかという問いに対し、個人的な考えとして、研究者の集団である大学として専門的な知見を反映できる形に見直すこと、すなわちOSの見直しが必要だと指摘した。

これらの事例は、教員としての自負が尊重されない、特に専門の研究分野における能力が発揮しえない状況がOSに対する否定的な見解に結びつくことを示

している。会計学の専門研究者として同じ分野のコンテンツの安易なOSを許容することはできないし、質問紙調査の専門家がいるのにその能力の活用が企業によって阻まれることは望ましくないというのである。

ここまで大学の差別化志向と教員の自負をOSの抑制要因として示してきた¹⁴。これに合致する言及が5大学すべてであったわけではない。したがって、この知見はこの5大学の中でさえ共通しているとは言い切れず、一般化には慎重であるべきだろう。しかし、一部の大学教員の語りを通して、何が、教育というコア機能のOSと葛藤を起こすのかという点について、一つの知見がもたらされたことは、本調査の成果だと言える。

③効果の保留

3つ目の知見は、今のところ多くのケースでOSの効果の不確かだということである。

「OSの効果」としてまず問われるのは、その教育業務をOSによって遂行したことの効果、つまりOSせずに遂行した場合とOSによって遂行した場合の比較に基づくOSの利点としての効果である。インタビューガイドの「4. OSの効果」とはこれを指す。下位項目には「サービス向上」「スタッフ削減」「コストパフォーマンス」という語を並べていたが、インタビューにおいてこのような経営的な観点に基づく話が深まることはほとんどなかった。また上述したようにOSが新規業務に多かったことも効果の論じにくさにつながっていた。新規業務のOSの場合、OSの前後での比較ができないからである。結局、インタビューガイドの「OSの効果」の諸項目は、調査対象者の属性やOSの実態にそぐわない項目となる場面が多かった。

では、OSした教育業務そのものから生じる効果、すなわち教育効果と呼びうるようなものはどうかというと、一部の例外を除き、こちらもはっきりしないという状況であった¹⁵。

入学前学習のOSをしているE大学では、学習の進捗や成果を捕捉するシステムが導入当初になかったため、現在構築中である。入学後の学生との会話から効果を感じられることはないということが率直に述べられた。能力診断テストをOSしているA大学では、テスト結果の明確な活用方法が確立されていない、ようやくこれから活用に進めそうなところまで来た、という現状だという。OSによって教育業務を立ち上げたり安定的に遂行したりすることにまず時間を要し、教

育効果の把握となるとさらに時間と労力が必要になることがわかる。OSの費用対効果を考える前提の一部が、教育のパフォーマンス・教育効果の情報であるが、その把握がそもそも容易ではないということが示唆されている。

なお、OS前後の比較に基づく効果として、教職員の業務が軽減されたという認識が示されることはあった。例えばE大学では、教員は「雪だるま式」といわれるほどの多忙化を経験しているという。特に若手教員には、従来の入学前学習の運営を含め多様な仕事が集中する。今回のOS実施も若手教員からの提案に対して、学部内のその他の教員が理解を示す形で実現したという。文部科学省の補助金事業を推進中で卒業生調査をOSしているB大学の職員は、補助金事業で各種調査をはじめやるのが山積している、外に出せるものはできるだけ外に出し手持ちの業務を減らしたいと述べた。両者ともにOSを過剰な業務量を解消する手段とみなし、それが一定の効果をあげていることを認めている。しかし、そのOSした教育業務がどのような実質的效果をあげているかという点は、先に見た通りまだ明確ではない。

なお逆に、OSすることで新たな教育業務が生み出されることを示すケースもあった。一例は自習用コンテンツの導入に関わるA大学のエピソードである。OSしたのは個々の学生がウェブを経由して任意で学べるeラーニング教材であったが、導入して改めて表面化したのが自習習慣の欠如であった。OSし機会を提供して終わり、では教育効果は見込めないこと、教育効果を上げるために必要なのは学習する学生の伴走者となり支える、目に見えるサポートだということに気付かされたと担当職員は述べている。同大では、学生が指導を受けることができる学習支援のスペースおよび人的リソースを大学内に新たに配置することとなった。

OSによって、確かに教職員の業務の一部が削減できたり、追加の労力なしに新たな教育活動を遂行できたりする。しかし、OSを契機としてそこから新たな問題が発生・露呈することがあることを当該大学の例は示している。ここに教育業務の限界のなさを見て取ることができる。実質的な教育効果・学習成果の向上を求め、学習者に合わせた教育をしようとするほど、そのような事態が生じると推測される。

(5) 小括

以上の整理によって、入学前の段階から、入学後の

正課内外の教育、学習成果の測定に至るまで教育活動の多様な局面でOSが行われていることが把握できた。各大学はOSを行いながら、多様化し増加する大学への要請事項に応え、自らの教育活動の向上を図ろうとしていた。そのような経験を聞く中から、教育というコア機能のOSに関して、OSされる業務は伝統的業務よりも新規性の高い業務に多いこと、OSが大学の差別化戦略や大学教員の教育・研究における自負と対立しうること、現段階ではOSの効果が必ずしも明確になっていないことなどが見出された。

(谷村英洋)

5. わが国のOSの現状に関する学部長調査

インタビュー調査の対象は、首都圏の私立大学と限定的ではあったが、正課・正課外を問わず、新規性の高い業務についてはOSされる傾向が高いことが明らかとなった(図4-1)。それでは、大学の属性に関わらず、こうした傾向は一般化できるのだろうか。そこで、わが国の学士課程教育におけるOSの現状を量的に把握し、OSの規定要因を解明することを目的に、全国国公私立大学の学部長を対象に質問紙調査を行った。

(1) 調査の概要

本調査の対象者は全国の大学の学部長である。学部長を調査対象とした理由は二つある。第一に、学部長は教育と研究の専門職であり、OSについて課題や抵抗を感じるとすれば、他の同僚の教員と同様の感覚で判断できると考えられる。第二に、学部長は管理職であることから、自らが所属する学部で実施している

教育の一部がOSされている場合、当該学部においてどのような業務をOSしているのかを最も正確に把握している人物だと考えられる。そこで『平成29年度全国大学一覧』に掲載されている全ての国公私立大学の全ての学部長(夜間部を除く)2302名を対象に質問紙を配布した。

調査時期は、2018年10月から12月である。郵送法で実施し、全回収数は741票であった(有効回収数729。有効回収率31.7%)¹⁶。

(2) 大学のコア機能のOSに関する質問項目

先のインタビュー調査の結果を受け、大学のコア機能¹⁷にかかわる下記の19項目を設定した(表5-1)。Jの専門基礎科目やKの専門科目、H・Iの外国語科目等、伝統的な大学教育についても尋ねているが、新規性が高く、正課外で実施されている業務についても項目を設定した。具体的には、入学前学習、補習、初年次教育、キャリア教育(正課)、授業外学習、学習評価、学習成果測定テスト、入学試験関連である。

(3) 学部における取り組みの実態

そして、これらのコア機能19項目に関して、学部における「実施の有無」と「実施者」(「外部の企業」と回答した際にOSしていると見なす)、そして外部の企業が行うことについての意識(好ましいか、好ましくないか)を学部長に尋ねた。図5-1は「実施の有無」について尋ねた結果である。

「実施している」取り組みでもっとも割合が高かったものが「J.専門基礎科目(概論科目や導入科目)の授業」(98.1%)であった。90%以上の実施率のものを挙げていくと、「K.専門科目(Jを除く)の授業」

表5-1 大学のコア機能のOSに関する質問項目(19項目)

A. 入学前学習の教材開発	J. 専門基礎科目(概論科目や導入科目)の授業
B. 入学前学習の学習指導	K. 専門科目(Jを除く)の授業
C. 入学後に行う高校レベルの補習の教材開発	L. 正課のキャリア教育(専門科目を除く)の教材開発
D. 入学後に行う高校レベルの補習の授業	M. 正課のキャリア教育(専門科目を除く)の授業
E. 入学後に行う高校レベルの補習の授業外学習指導	N. 学習評価のためのルーブリックの開発
F. 初年次教育科目の教材開発	O. 授業外学習のための教材開発
G. 初年次教育科目の授業	P. 学習成果の測定テストの開発
H. 外国語科目の教材開発	Q. 学習成果の測定テストの分析
I. 外国語科目の授業	R. 入学試験問題の作問
	S. 入学試験の採点

(97.9%), 「S.入学試験の採点」(95.3%), 「R.入学試験問題の作問」(95.0%), 「I.外国語科目の授業」(91.7%)と続いた。「G.初年次教育科目の授業」(89.4%)は90%以上ではないが、ほぼ9割で実施していると見てよいだろう。当たり前ながら、学部では専門科目を中心に、入試の採点・作問、外国語科目、初年次教育科目がほぼ実施されている。

一方、「実施していない」取り組みでもっとも割合が高かったものは「C.入学後に行う高校レベルの補習の教材開発」(72.6%)であった。そして、「E.入学後に行う高校レベルの補習の授業外学習指導」(66.5%), 「D.入学後に行う高校レベルの補習の授業」(61.7%)と続いた。補習教育は学部以外の部署で担当していることもあるため、全体的に学部で実施している割合は低かった。他方、「実施の有無」が拮抗していた取り組みは、「L.正課のキャリア教育(専門科目を除く)の教材開発」(実施している 42.0%/していない 42.0%)。「Q.学習成果の測定テストの分析」(実施している 41.5%/していない 46.9%)であった。

それでは、これらの取り組みの「実施者」について尋ねた結果を見ていきたい。「実施者」について「外部の企業」「学内の教員」「学内の職員」「その他」に分けて、あてはまるものすべてに回答をもらった結果が次の図5-2である。どの項目についても割合が高かったのが「学内の教員」であり、全ての項目において70%以上担当していることが明らかになった。中でももっとも割合が高かったのは、「F.初年次教育科目の教材開発」(93.4%)と「G.初年次教育科目の授業」(93.4%)であった。次に「J.専門基礎科目(概論科目や導入科目)の授業」(93.1%)が続いた。このことから、初年次教育科目を開講している場合、その担当は専門科目同様、「学内の教員」が担当し、自大学への適応を促していることが明らかとなった。一方、「学内の職員」が担当している割合が高い項目は「L.正課のキャリア教育(専門科目を除く)の教材開発」(22.7%)であった。「M.正課のキャリア教育(専門科目を除く)の授業」(16.8%)にも見られるとおり、キャリア教育については授業担当も職員がしている割合が比較的高かった。

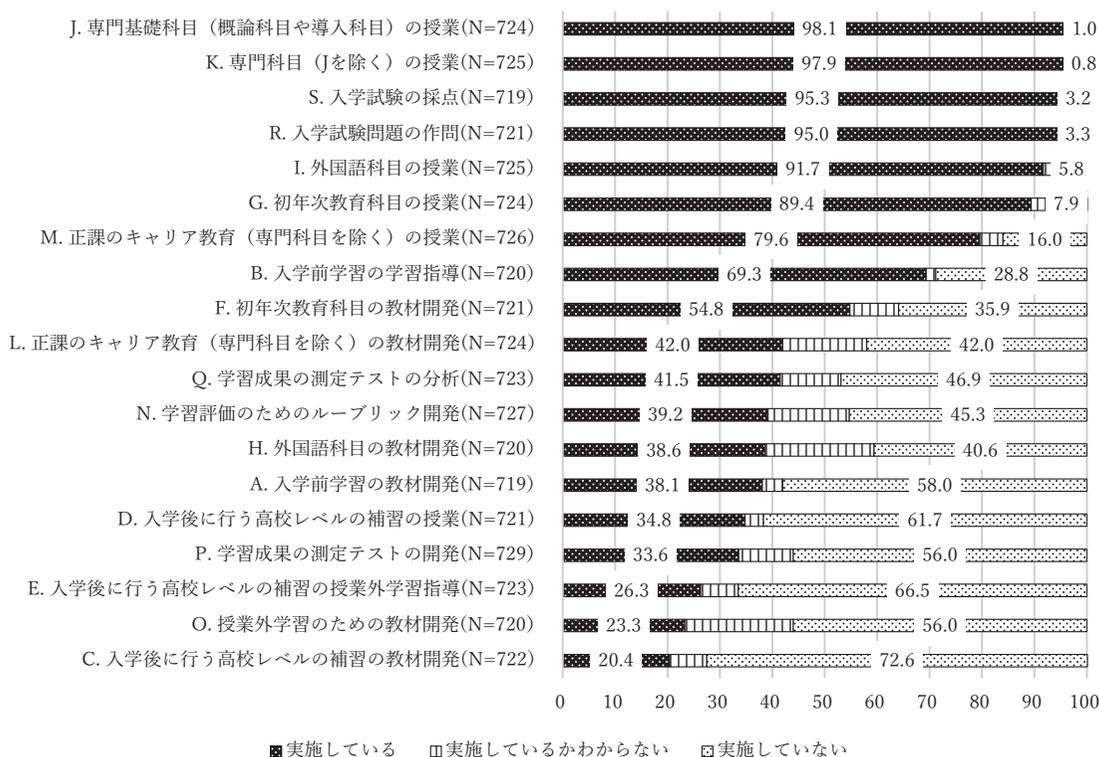


図5-1 学部で実施している取り組み(%)

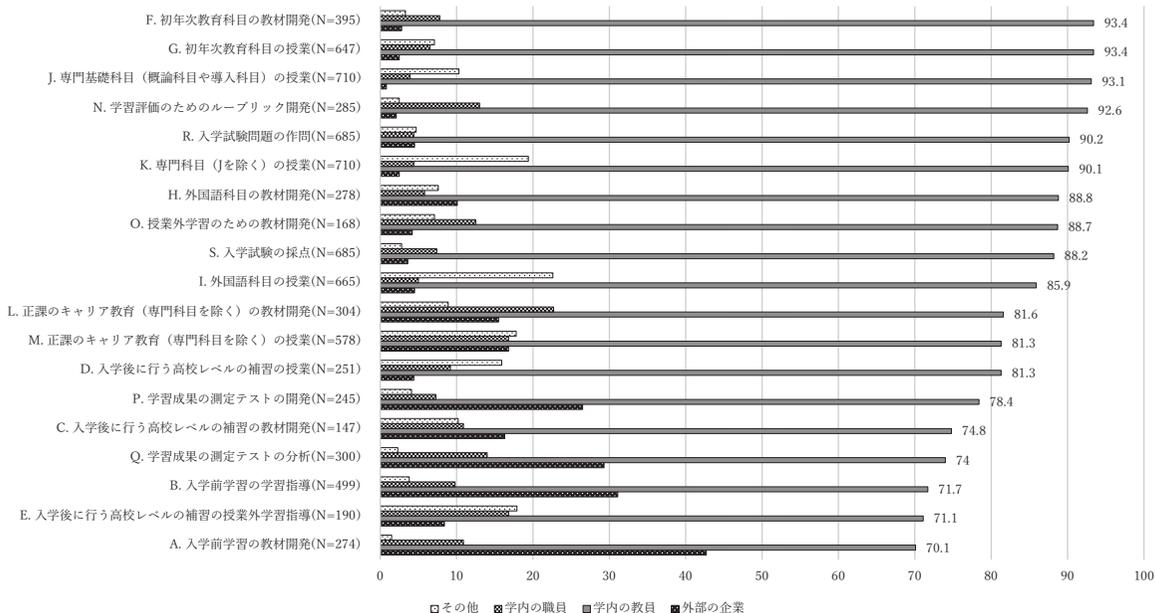


図 5 - 2 「学部で実施している」と回答したうちの各実施者の割合(複数回答)(%)

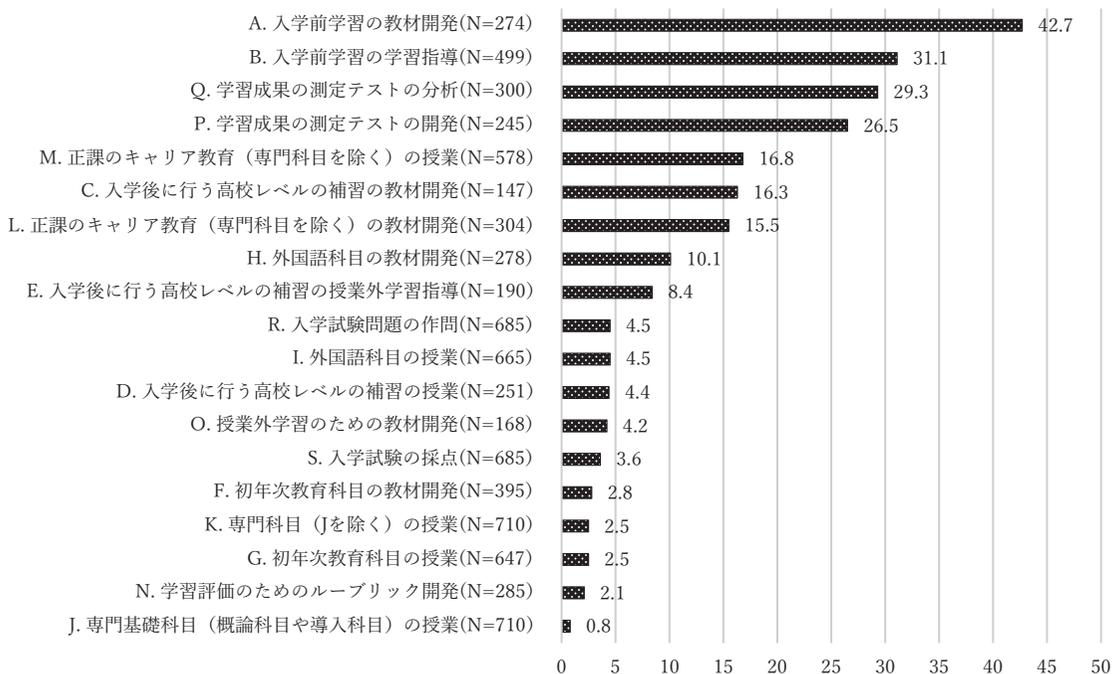


図 5 - 3 「学部で実施している」と回答したうち「外部の企業」と回答した割合(%) (複数回答のため、「外部の企業」だけが行っているわけではない)

次に、「外部の企業」が行っている、すなわち本稿でいうところの「OSしている」項目について詳しくみていきたい(図5-3)。「外部の企業」が行っている割合がもっとも高かった項目は「A.入学前学習の教材開発」(42.7%)であった。そして、「B.入学前学習の学習指導」(31.1%)、「Q.学習成果の測定テストの分析」(29.3%)、「P.学習成果の測定テストの開発」(26.5%)と続いた。これらの項目は「学内の教員」が担当している割合が70%台と低かった項目である。このことから、「入学前学習」や「学習成果」に関することを比較的高い割合で「OSしている」現状が明らかになった。なお、この結果を「OSしている」割合で高・中・低に分けてみると、前述したとおり、20-40%台の割合で外部企業が行っている「入学前学習」と「学習成果」は「OS高」項目、10%前後で外部企業が行っている「キャリア教育」「補習」「外国語の教材開発」は「OS中」項目、10%以下で外部企業が行っているその他の項目は「OS低」項目と大別することができる。次項では、「OS高」項目に着目し、どのような学部がこれらをOSしているのかを詳しく分析する。

(小島佐恵子)

(4) どのような学部がOSしているのか—OSの有無に関する決定木分析—

ここでは、OSが実施されている場合が多い4つのコア機能(OSが実施されている学部が多い順に「入学前学習の教材開発」、「入学前学習の学習指導」、「学習成果の測定テストの分析」、「学習テストの測定テストの開発」)に注目して、それらのコア機能をOSしている学部にはどのような特徴があるのか、探索的に検討する¹⁸。

こうした考え方に基づいて、調査票に含まれている大学または学部の属性変数のうち以下の指標(表5-2)を独立変数とする決定木分析を行い、大学教育のコア機能をOSしている学部の特徴を探索的に記述する。

①「入学前学習の教材開発」のOSの有無についての決定木分析

「入学前学習の教材開発」のOSの有無について決定木分析を行った結果、図5-4が得られた。

表5-2 大学または学部の属性変数(独立変数)と分布

大学設置者	国立…23.1%, 公立…10.7%, 私立…66.2%
大学設置年	～1944年…16.2%, 45～74年…52.0%, 75～89年…7.8%, 90年～…24.0%
学部種別	人文社会系の学科のみからなる学部…27.3% 理工農系の学科のみからなる学部…17.7% 医歯保健系の学科のみからなる学部…15.6% 上の3学科のいずれも持たない学部…14.5% 様々な学問分野を併せ持つ学部…24.9%
学部の学生数	～455人…25.1%, 456～832人…25.0%, 833～1331人…25.0%, 1332人～…25.0%
学部の定員充足率	100%以上…69.0%, 100%未満…31.0%
学部の入学定員に対する一般入試・センター利用入試の募集人数の比率	50%以上…74.6%, 50%未満…25.4%
就職率	～83.1%…24.9%, 83.2%～90.4%…25.1%, 90.5～95.0%…25.1%, 95.1%～…24.9%
教育改革に充てる競争的資金の獲得経験	あり…54.1%, なし…45.9%

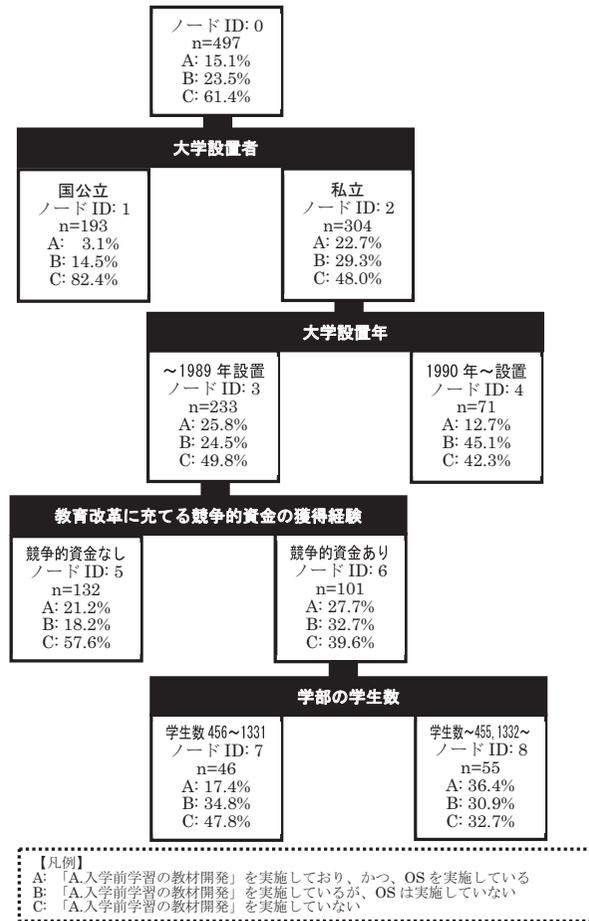


図 5 - 4 「入学前学習の教材開発」のOSについての決定木分析

OSの有無を分かつ第一の要因は、大学設置者となっている。国公立大学の場合、「入学前学習の教材開発」をそもそも実施していない学部が82.4%にのぼる。裏返して言えば、「入学前学習の教材開発」を行っており、かつOSを実施しているのは、主に私立大学の学部だということになる。

それでは私立大学の学部のうち、「入学前学習の教材開発」のOSを実施している学部にはどのような特徴があるのだろうか。一つのパターンが析出されたと思われる。すなわち、「大学設置年が1989年以前、かつ、教育改革に充てる競争的資金の獲得経験を持っていて、学部の学生数が小規模または大規模」という条件を満たす学部である。それらの条件を全て満たす学部のうち、最頻値を占めているのが、「入学前学習の教材開発」のOSを実施している学部である。ただし最頻値を取っているといっても36.4%を占めるに過ぎ

ない。「入学前学習の教材開発」のOSを実施している学部の特徴が浮き彫りになったとまでは言えないが、大学設置者、大学設置年、教育改革に充てる競争的資金の獲得経験、および学部の学生数という4変数が、「入学前学習の教材開発」のOSに何らかの形で関わっていると見てよいだろう。

②「入学前学習の学習指導」のOSの有無についての決定木分析

「入学前学習の学習指導」のOSの有無について決定木分析を行った結果、図5-5が得られた。

OSの有無を分かつ第一の要因は大学設置者となっている。「入学前学習の学習指導」のOSを実施している学部は、国公立大学では6.7%に留まるのに対して、私立大学では30.5%にのぼる。そもそも「入学前学習の学習指導」を行っていない学部が、私立大学では

14.4%に過ぎないのに対して、国公立大学では56.5%を占めていることも興味深い。

私立大学の学部のうち「入学前学習の学習指導」のOSを実施している学部の特徴を探ると、次の条件が浮かび上がった。その条件とはすなわち「学部の定員充足率が100%以上、かつ、学部種別が理工農系の学部、医歯保健系の学部、または人文社会系・理工農系・医歯保健系という3学科のいずれも持たない学部」である。「人文社会系・理工農系・医歯保健系という3学科のいずれも持たない学部」を代表しているのは教育系の学科だと大まかに考えれば、理工農系・医歯保健系・教育系という3つの学部種別には、人文社会系と比べて相対的にカリキュラムが固定されているという特徴があるのではなかろうか。定員充足率が100%を超えており学生募集上の課題を抱えておらず、カリキュラムが人文社会系と比べて固定されている学部に

おいて、「入学前学習の学習指導」のOSが比較的实施されやすいと言える。

③「学習成果の測定テストの開発・分析」のOSの有無についての決定木分析

「学習成果の測定テストの開発」および「学習成果の測定テストの分析」の二つのコア機能のOSの有無についての決定木分析を行ったところ、シンプルな結果を得るには至らなかった。ただし、OSを実施しているか否かに関わらず「学習成果の測定テストの開発・分析」を行っている（あるいは行っていない）学部にはどのような特徴があるかという視点で検討すると、シンプルかつ解釈しやすい知見が得られる。「学習成果の測定テストの開発」を行っている学部は、人文社会系の学部の場合は24.4%に過ぎないのに対して、医歯保健系の学部では54.3%にのぼる。「学習成

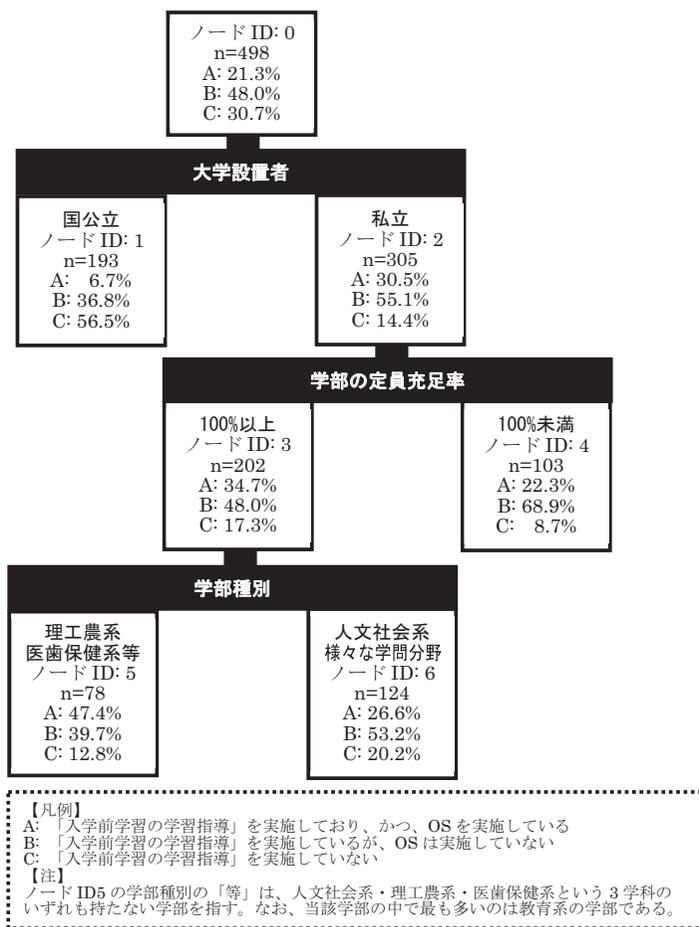


図 5 - 5 「入学前学習の学習指導」のOSについての決定木分析

果の測定テストの分析」を行っている学部は、人文社会系の学部では28.4%，理工農系または医歯保健系の学部では54.5%となっている。つまり人文社会系の学部は、「学習成果の測定テストの開発・分析」を行っている学部がそもそも少ないと言える。人文社会系の学部は他の学部比べてカリキュラムが体系化されておらず、カリキュラムの習得度という意味での学習成果の測定がそもそも難しいのかもしれない。

(日下田岳史)

(5) 学部における取り組みへの学部長の意識

次に、「OSする」ことを学部長はどのように考えているのか確認する。「好ましい」「どちらともいえない」「好ましくない」の3つにわけて尋ねた結果が図5-6である。多くの項目(13項目)において50%前後が「どちらともいえない」と回答していた。現時点ではOSすることについて肯定とも否定とも取れない結果が得られた。とはいえ、「C.入学後に行う高校レベルの補習の教材開発」「A.入学前学習の教材開発」「Q.学習成果の測定テストの分析」「P.学習成果の測定テ

ストの開発」「H.外国語科目の教材開発」については26-32%が「好ましい」と回答しており、「S.入学試験の採点」「R.入学試験の作問」「G.初年次教育科目の授業」「J.専門基礎科目(概論科目や導入科目)の授業」「K.専門科目(Jを除く)の授業」は47%-71%が「好ましくない」と回答していた。「好ましくない」については、「専門科目」を中心に図5-2で示した「学内の教員」が高い割合で担当しているものについてOSすることを否定的に捉える傾向があった。

それでは、実際に「外部の企業」が行っていると回答したうち、どの程度が「外部の企業」が行うのが「好ましい」と考えているのか、OSが実施されている場合が多い4つのコア機能に焦点を当てて見ていきたい(図5-7)。

入学前学習の教材開発・学習指導について見てみると、OSを実施することに対する学部長の意識は、「好ましい」と「どちらとも言えない」の2つに大きく分かれている。「好ましくない」と回答している学部長はいないか、いたとしても少数派である。自分が学部長を務める学部で実施されているOSについて「好ま

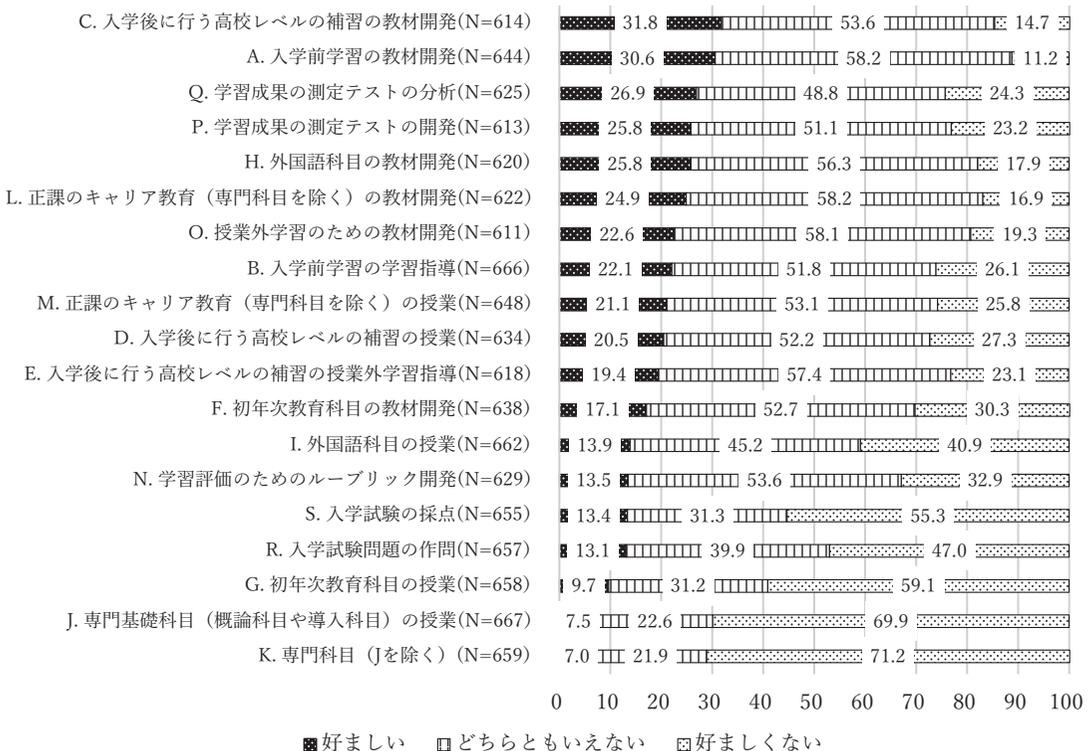


図 5-6 「外部の企業」が行っていることに対する学部長の意識 (%)

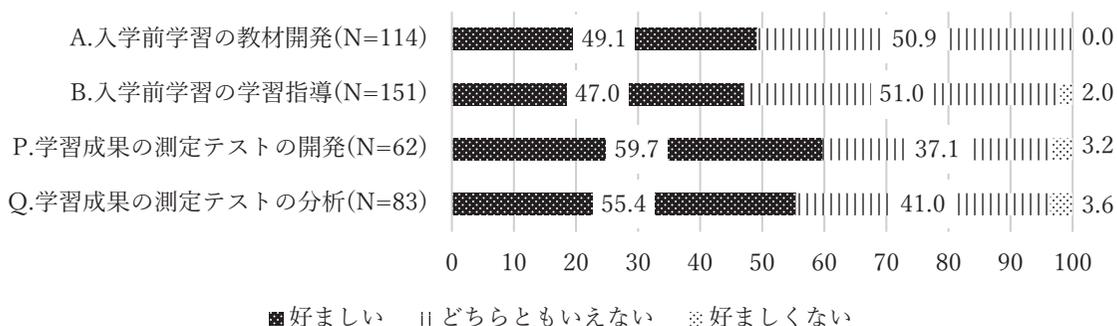


図 5-7 OSを実施することに対する学部長の意識 (%)
 (集計対象は、当該のコア機能をOSしていると回答した学部長に限定している)

しくない」と思っているとしても、そう回答するのは憚られるのであろうか。憚られるといってもOSが「好ましい」と明言する訳にはいかないためか、「どちらとも言えない」という回答の構成比がおよそ過半数を占めている。入学前学習の教材開発・学習指導は他のコア機能に比べてOSされることが多いとは言っても、OSが「好ましい」という意見と「どちらとも言えない」という意見は拮抗している。入学前学習の教材開発・学習指導のOSが普及していくのか、それとも縮小していくのかを占う時、学部長がOSの実施について決裁権を持っているのか定かでないが、いずれの推移を辿るとしても現在はまさに過渡期にあっていると解釈できる。

学習成果の測定テストの開発・分析について見てみると、OSが「好ましくない」という回答は少数派となっている。「好ましい」が過半数を上回り6割弱、「どちらとも言えない」がおよそ4割を占めている。微妙な違いかもしれないが、学部長の意識の上では「好ましい」が優勢だと言える。こうした学部長の意識を受けて、学習成果の測定テストの開発・分析のOSが普及するかどうか、注視していく必要がある。

(6) 小括

本章では、大学のコア機能にかかわるOSの取組(19項目)について学部長を対象に質問紙調査を実施し、学部長の考える現状と意識を明らかにした。

第一に、学部で実施している取組は、「専門基礎科目の授業」「専門科目の授業」「入学試験の採点」「入学試験の作問」「外国語科目の授業」が90%以上、「初年次教育科目の授業」もほぼ90%であった。一方、「高校レベルの補習の授業外学習指導」「授業外学習のた

めの教材開発」「高校レベルの補習の教材開発」は30%以下であった。「授業」と「入学試験」は学部での実施率が高く、「授業外学習」と「補習」の学習指導や教材開発は実施率が低かった。

第二に、実施者については、基本的には全ての項目について「学内の教員(非常勤講師を除く)」が行っているが、その割合が比較的低い「入学前学習の教材開発」「入学前学習の学習指導」「学習成果測定テストの開発」「学習成果測定テストの分析」は「外部の企業」が行っている割合(OS度)が高かった。一方、ルーブリック開発については、OS度は低かった。

第三に、OSを実施している学部の特徴を決定木分析により探索的に検討した結果、「入学前学習の教材開発・学習指導」については、国公立大学の学部はそもそもそれ自体を実施していないところが多いことが分かった。私立大学の学部の方が入学前学習に関することに熱心だと言える。したがって、「入学前学習の教材開発・学習指導」のOSを実施している学部は、私立大学が多い。

「入学前学習の教材開発・学習指導」のOSを実施している私立大学の学部にはそれぞれどのような特徴があるのかと言えば、共通の特徴があるとは言えない。「入学前学習の教材開発」のOSを実施していることが比較的多い私立大学の学部の特徴は、「大学設置年が1989年以前、かつ、教育改革に充てる競争的資金の獲得経験を持っていて、学部の学生数が小規模または大規模」という点に求められる。「入学前学習の学習指導」のOSを実施していることが比較的多い私立大学の学部に見られる特徴は、定員充足率が100%を超えており学生募集上の課題を抱えていないこと、人文社会系と比べて相対的にカリキュラムが固定されている

こと、という二点である。

「学習成果の測定テストの開発・分析」のOSを実施している大学の特徴について言えば、これをシンプルに描き出すことは、今のところできていない。人文社会系の学部はOSを行うかどうかを検討する以前に、「学習成果の測定テストの開発・分析」を行っていないところが70%を超えている。

第四に、「外部の企業」が行うことについて、多くの項目（13項目）で学部長の50%前後が「どちらともいえない」と回答していた。「補習教育」「入学前学習」「外国語科目」の教材開発、「学習成果の測定テストの分析・開発」は26-32%が「好ましい」と回答し、「入試の採点・作問」「初年次教育」「専門基礎科目」「専門科目」の授業は47-71%が「好ましくない」と回答した。さらに、「外部の企業」に実際にOSしているという学部長に限定して「好ましい」かどうかを尋ねたところ（図5-7）、「入学前学習の教材開発・学習指導」については結果が拮抗していたものの、「学習成果の測定テストの分析・開発」では「好ましい」がやや高かった。このことから項目によっては「好ましい」と思うものもあるが、全体としてはOSについての好ましさに対する学部長の判断は割れていると言える。

（小島佐恵子・日下田岳史）

6. おわりに

本稿では、欧米における民営化の一種であるOSについて、その種類やメリットとデメリット、先行研究の見聞などを踏まえた上で、わが国における現状について、大規模な全国調査を実施し、その結果を分析、検討してきた。とくに、これまでのメインであったサポート機能よりもコア機能である教育面におけるOSに着目し、どのような大学セグメントがOSを行い、また現場の教員層がどのように認識しているのか、について明らかにしてきた。

最後にこれらの知見を踏まえつつ、今後の課題について触れておきたい。

まず本稿では、わが国の大学の現場で様々なOSが展開されていることが浮き彫りになったが、とくに学習成果の測定テストの分析・開発などをはじめコア機能へのOS化が進んでいることも明らかとなった。これは実は欧米と比較しても、先導的な事例とも言える一方で、クリティカルな問題を孕んでいる可能性もある。すでにそのデメリット面については、第1章で触れたとおりだが、加えてナレッジマネジメントや組織

学習論の視点に立つと、OS化によって組織内での設計、製造、市場に関連する知識やスキルの潜在的な損失や消耗が生じ、組織の学習と革新もマイナスの影響を受ける可能性があるという（Edvardsson & Durst 2019, p.14）。したがって、本稿の関心に引きつけて言えば、学習成果の測定などのOS化は、その内容・手続きが不透明化して大学内でのこれまでの知識やスキルの蓄積が継続されず、教員が学生の教育への関心や興味を失うことになるというリスクが生じるかもしれない。

また5章4節の決定木分析では、大学や学部の属性によってOSの実施の様態が大きく異なっていることが浮き彫りになったが、各大学・学部が有しているロジックの相違に着目することも必要であろう。たとえば、Alexander et al. (2018) は、新制度派組織論に依拠しつつ、OSの導入と実施を高等教育機関を取り巻く国家ロジックと市場ロジックが交差する先鋭的な分野として把握し、市場ロジック指向が高い場合（また教育的指向、国際化指向が高いほど）、OSに参加する可能性が高くなるとの仮説のもと、定量的・定性的な全国調査を行っている。その結果、OSの対象はコア機能から切り離された周辺的な領域に集中しているものの、2つの相反するロジックと言うよりは、近年では共有サービスとパートナーシップというハイブリッドなロジックの出現が示唆されている。今後はこうした各大学・学部ごとのロジックにも留意して調査分析を行うことが求められる。

さらに、今後とも高等教育を取り巻く環境は市場主義的な圧力が弱まることはない想定される。こうした趨勢の中では、Dickson et al. (2017) が指摘するように、高等教育機関の威信構造におけるランクの低い機関群ほど学生獲得競争が激化し、そのため外部企業への教育プログラムのOS化と、彼らによる開発・サポートが強化されていく可能性が高い（Dickson et al. 2017, p.116）。したがって、高等教育システム全体のOS化、ひいては市場化・民営化は、機関間、セクション間、セクター間における格差をより拡大させていくリスクがあるが、今後はそうした動向に注視すべきであろう。

（橋本鉦市）

【注】

- 1 PPPもしくはP3と呼ばれるPublic Private Partnership（官民連携事業）、PFI：Private Finance Initiative（民間資金等活用事業）という形態もあり、これらは民間企業・組織が公共サービスの提

- 供に参画する手法であるが、Carlson (2019) など、このP3の視点からのOS調査もある。
- 2 ただし、Gonzalez et al. (2013) については原文を未入手であり、この部分の内容はWekullo (2017) に依っている。
 - 3 非常勤教員については、Schibik & Harrington (2004)、Phipps & Merisotis (2005) も同様の指摘をしている。
 - 4 文部科学省、国立大学の中期目標原案・中期計画案 (平成16年5月)、https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/04042701.htm (2020年9月1日取得)
 - 5 総務省、国立大学法人分科会 開催状況・議事、https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/singi/kanmin/kokudai.html (2020年9月1日取得)
 - 6 総務省、公共サービス改革 (市場化テスト) とは、https://www.soumu.go.jp/main_sosiki/gyoukan/kanri/koukyo_service_kaikaku/index.html (2020年9月1日取得)
 - 7 2000年代までのOSに対して、大学のアマチュア経営や事務部門軽視の傾向を背景として不十分であり、明確な戦略に基づいていないという評価もある (小野 2010)。
 - 8 この特集では国際系学部新設における大学と企業の連携事例も取り上げられており、これはコア機能とも関わるOSといえる。
 - 9 図書館の業務が正課内外の大学教育に直接・間接に関わっていることはいうまでもない。特に2000年代以降は従来以上に教育・学修支援機能が重要視されるようになっている (竹内 2014)。したがって図書館業務をサポート機能、コア機能のいずれか一方のみに分類することはますますできなくなっている。ただ図書館業務は職業資格制度、専門職団体、研究ディシプリンが存在する高度に専門化した業務領域である。当該領域外の一般教職員の教育業務と同時に検討することは不可能であることから、図書館業務は次章以降で検討するコア機能としての教育の範囲から便宜的に除外することとした。
 - 10 文部科学省、令和元年度学術情報基盤実態調査 (旧大学図書館実態調査)、<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00400601&tstat=00000105878> (2020年9月1日取得)
 - 11 総務省、第8回国立大学法人分科会会議資料「国立大学法人分科会、2010、Ⅲ. アンケート調査回答票 リメディアル教育 (高等学校課程の補習教育に限る) について」、https://www.soumu.go.jp/main_content/000431325.pdf (2020年9月1日取得)
 - 12 本章の内容は橋本編 (2019) の「12. 大学教育のアウトソーシングに関するインタビュー調査について」に加筆修正を施し再構成したものである。
 - 13 大学コンソーシアムが運営している学修行動調査を実施している大学も複数あったが、これは当該大学も「参加」して実施されるものであるため、OSの事例とはみなさず図には示さなかった。
 - 14 ただしこれらが抑制要因になりうるとしても、OSの可能性が完全に排除されるわけではない。また矛盾するようではあるが、差別化志向を有するがゆえにOSが選択される可能性すら示唆されたことを付記しておく。C大学の教員は、差別化を目的として当該大学の強みに投資を集中するためにはルーティン的な教育の部分についてはOSが手段となり得るという含みを残し、英語講義動画を導入したD大学の教員は、グローバル化に対応した大学教育といった「売り」をつくるためには、OSされた講義動画の使用範囲の拡大や、それによる既存の概論科目の置き換えがないとは言いきれないとしている。このように、差別化志向はOSと対立する場合があると同時に、OSを手段として取り込む可能性もある。
 - 15 「例外」とは英語による講義動画をOSしているD大学である。従来の学生は受けられなかった英語での授業が受けられる、当該プログラムを履修する学習意欲の高い学生の力を高めている、として「前に比べたらパフォーマンスは絶対こっちのほうが」という確信が聞かれた。そのコンテンツ制作に学内教員の労力は新たにかかっておらず、イニシャルコスト、ランニングコストともに当該学部の管轄予算の規模から言って問題のない範囲だとされる。プログラム全般に対する学生の満足度も高いという。
 - 16 得られたサンプルの設置者別構成は、母集団と比べて国公立がやや多めになっている。しかし、顕著な偏りは生じていない。
 - 17 ここでいうコア機能とは、教育に直接関係する業務を指す言葉である。教育に直接関係する業務ならば、その業務が最近導入された新規性の高い業務であるとしても、それはコア機能にあたる。
 - 18 検討の進め方には、いくつかの方法が考えられる。第一に挙げられるのは、上で述べた4つのコア機能がOSされているかどうかを説明する独立変数を、何らかの理論あるいは先行研究に則り選定し、これを多変量解析により分析するという方法である。これは実証研究としては一般的な方法だが、こうした方法を採用するのは今のところ難しい。国内の大学教育のコア機能に関するOSの実態調査は大学教育学会課題研究「共通教育のデザインとマネジメント」グループ編 (2012) 以外にほとんど行われていないし、海外に目を向けると、日本で進められていることが明らかになった大学教育のコア機能のOSは、世界的に見ても先導的な動きだと言いうことが分かっている。こうした状況の中では、実証分析の対象とするモデルを理論的、あるいは経験的に確定させるよりも、コア機能のOSが行われている学部にはどのような特徴があるのか探索し、その結果を記述することが先決だと判断した。

本研究はJSPS科研費JP17H02661の助成を受けた研究成果の一部である。

【参考文献】

〈英語文献〉

- Adams, O. L., Guarino, A. J., Robichaux, R. R., & Edwards, T. L., 2004, "A comparison of outsourcing in higher education, 1998-99 and 2003-04," *Journal of Educational Research & Policy Studies*, 4 (2), 90-110.
- Alexander, E. A., Wendy, P., & Dharm, K., 2018, "Shifting logics: limitations on the journey from 'state' to 'market' logic in UK higher education," *Policy & Politics*, 46 (4), 551-569.
- Carlson, S., 2019, "The Outsourced University: How

- public-private partnerships can benefit your campus,” *The Chronicle of Higher Education*, 65(32), 1-30.
- Conradson, J. R., 2014, “Outsourcing: The higher education of tomorrow?,” *Journal of Higher Education Management*, 29 (1), 48-58.
- Dickson, K., Hughes, K., & Stephens, B., 2017, “Outsourcing academic development in higher education: staff perceptions of an international program,” *International Journal for Academic Development*, 22 (2), 106-119.
- Edvardsson, I. & Durst, S., 2019, “The Impact of Outsourcing on Knowledge and Learning in Organizations,” Dana, L. and Ratten, V. eds., *Societal Entrepreneurship and Competitiveness*, Emerald Publishing Limited, 171-183.
- Edwards, J., Crosling, G., & Edwards, R., 2010, “Outsourcing university degrees: Implications for quality control,” *Journal of Higher Education Policy & Management*, 32 (3), 303-315.
- Gonzalez, M.D., Constante, E., Fierro, E., & Mendoza, E., 2013, “Outsourcing in higher education,” *Journal of International Diversity*, 13 (3), 1-20.
- Gupta, A., Herath, S. K., & Mikouiza, N. C., 2005, “Outsourcing in higher education: An empirical examination,” *International Journal of Education Management*, 19 (5), 396-412.
- Herath, S. K. & Ahsan, F., 2006, “Evaluation of outsourcing in higher education: A teaching case,” *International Journal of Strategic Cost Management*. Spring 2006, 37-48.
- Jensen, P. H. & Stonecash, R. E., 2004, “The Efficiency of Public Sector Outsourcing Contracts: A Literature Review,” *Melbourne Institute Working Paper*, No. 29/04, 1-32. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=625461. (2020年9月1日取得)
- Lambert, M. T., 2014, *Privatization and the Public Good: Public universities in the balance*. Harvard Education Press Cambridge, MA.
- Phipps, R. & Merisotis, J., 2005, “Is outsourcing part of the solution to the higher education cost dilemma? A preliminary examination,” *Institution for Higher Education Policy*, 1-15.
- Russell, A., 2010, “Outsourcing Instruction: Issues for Public Colleges and Universities, American Association of State Colleges and Universities,” *A Higher Education Policy Brief*, 1-7. <https://www.aascu.org/policy/publications/policy-matters/2010/outsourcing.pdf> (2020年9月1日取得)
- Schibik, T.J. & Harrington, C.F., 2004, “The outsourcing of classroom instruction in higher education,” *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26 (3), 393-400.
- Wekullo, C. S., 2017, “Outsourcing in higher education: the known and unknown about the practice,” *Journal of higher Education Policy and Management*, 39 (4), 453-468.

〈日本語文献〉

- 大学教育学会課題研究「共通教育のデザインとマネジメント」グループ編, 2012, 『大学教育学会共通教育全国調査(実施組織代表者対象)データ集計結果』(大学教育学会ウェブサイトの会員ページより2020年9月1日取得)
- 江竜珠緒, 2007, 「私立大学図書館における外部人材の活用: 業務受託会社への質問紙調査から」『大学図書館研究』79, 43-52.
- 橋本鉦市編, 2019, 『教育領域における専門業務のアウトソーシングと教育専門職の変容に関する実証的研究 中間報告』, 2017~2020年度 科学研究費補助金・基盤研究(B) 一般 中間成果報告書.
- 工業市場研究所, 2009, 「大学におけるアウトソーシング先進事例調査」, https://www.soumu.go.jp/main_content/000446563.pdf (2020年9月1日取得)
- 森卓也, 2019, 「大学経営における出資会社の役割に関する研究」『大学経営政策研究』9, 87-103.
- 日本私立大学連盟, 2017, 「大学業務の委託や教育プログラムにおける連携協力」『大学時報』No.375, 30-53.
- 日経BPマーケティング, 2017, 「特集行きたい大学がない 授業も入試も受験産業に丸投げ」『日経ビジネス』2017/02/20号, 24-41.
- 木本尚美・吉田香奈, 2011, 「共通教育のアウトソーシング」『大学教育学会誌』33(2), 46-49.
- 小野成志, 2010, 「大学におけるアウトソーシングの展開」『online View Point』10, 40-45, <https://caua.ctc-g.co.jp/archive/viewpoint/vol10/> (2020年9月1日取得)
- 竹内比呂也, 2014, 「大学図書館は変わり続けることができるのか: 大学図書館をめぐる状況に関する一つの考察」『大学図書館研究』100, 3-10.
- 牛崎進, 2007, 「アウトソーシングと大学図書館論」『情報の科学と技術』57(7), 320-234.