

令和6年度少子化時代を支える新たな私立大学等の経営改革支援 【メニュー2：複数大学等連携】 計画書【グループ全体】

1. 概要（1ページ以内）

申請代表学校法人及び大学										
法人番号	271028		学校法人名	桃山学院						
学校コード	A01		大学名	桃山学院大学						
連携学校法人及び大学										
申請代表校	法人番号	271028	学校法人名	桃山学院	学校コード	A01	学校名	桃山学院大学	配分割合	%
連携大学①	法人番号	281016	学校法人名	八代学院	学校コード	A01	学校名	神戸国際大学	配分割合	%
連携大学②	法人番号	261022	学校法人名	平安女学院	学校コード	A01	学校名	平安女学院大学	配分割合	%
連携大学③	法人番号	▼	学校法人名		学校コード	▼	学校名		配分割合	%
連携大学④	法人番号	▼	学校法人名		学校コード	▼	学校名		配分割合	%
連携大学⑤	法人番号	▼	学校法人名		学校コード	▼	学校名		配分割合	%
連携大学⑥	法人番号	▼	学校法人名		学校コード	▼	学校名		配分割合	%
連携大学⑦	法人番号	▼	学校法人名		学校コード	▼	学校名		配分割合	%
連携大学⑧	法人番号	▼	学校法人名		学校コード	▼	学校名		配分割合	%
連携大学⑨	法人番号	▼	学校法人名		学校コード	▼	学校名		配分割合	%
計									100	%

事業概要等

事業名	複数大学連携シェアードサービス化促進事業
事業概要	物品調達、給与・共済、経理等の間接部門のシェアードサービス化や共同システム化により、運営費用と人的コストの削減、高効率化を実現する。また、社会的価値創出の観点からバリューチェーンを見直し、人的資本を直接部門へ転換することで、主活動である教育・研究支援等の強化・発展を図る。さらに、教育研究支援・管理運営業務に必要な高度な専門性をもつ職員への転換を促進し、各校の教育研究支援機能の最大化を目指す。

イメージ図

事業名：複数大学連携シェアードサービス化促進事業（参加校：桃山学院大学／神戸国際大学／平安女学院大学）

事業概要

- ✓ 物品調達、給与・共済、経理や教職員研修等の**間接部門のシェアードサービス化**や共同システム化により、一元管理による**運営費用ならびに人的コストの削減と高効率化を実現**する。
- ✓ 上記によって得られた人的資本を直接部門へ転換することで、**主活動である教育・研究支援等の強化・発展**を通じた各校が目指す人材育成の強化と、研究成果の地域社会への還元を図る。

間接部門のシェアードサービス化

物品等の共同調達

共同研修の実施

事業実施体制

- ✓ 本連携事業の実施にあたっては、各校で**担当所管を定め日常的な業務遂行、各校との連絡調整や自己点検・評価を行う**ほか、参加校の事務局長などで構成する**事務共同化推進委員会**により、**情報共有や定期的なモニタリング、相互点検・評価**を行い、事業の着実な遂行を図る。
- ✓ さらに、桃山学院将来構想共創パートナー等を中心とする外部企業等から**外部評価**を受けることで、**第三者的視点による助言も取り入れ**ながら、より効率的・効果的な事業運営を目指していく。
- ✓ なお、本事業の遂行にあたっては、**桃山学院100%事業会社のアンデレパートナーズ等の力も積極的に活用して各校の負担均一化に努める**ほか、日本聖公会関係学校事務局長会議でも意見交換を行い横展開に繋げていく。

実施体制図

外部評価

事業スケジュール

2024年度	2025年度	2026年度	2027年度	2028年度
共同物品調達開始（パイロット）ロードマップ作成	経理共同化準備 共同研修（一般）	経理共同化開始 給与共同化準備 共同研修（高度化） 共有人材1名 参加校拡大1校	給与共同化開始 共同研修（一般・高度化） 職員人事交流検討 自走化体制の整備	事務共同化完成 共同研修（一般・高度化） 共有人材1名 参加校拡大1校

事業KPI

間接部門経費	各校30%以上削減	共同研修開催	1回/年以上開催
配置転換者数	17名	共通専門職員	2名以上共有
物品調達費	各校10%以上削減	他法人参加	2校以上拡大

バリューチェーンの最適化 組織マネジメントの確立・推進

2. 事業内容（4ページ以内）

（1）現状分析・事業目的

本連携事業の申請大学・連携大学は日本聖公会に所属しており、聖職者だけでなく教職員の定期的な交流を通じて教育・研究等に関する連携を深めてきた。

昨今、急速に進展する18歳人口の減少により大学を取り巻く環境が厳しさを増す中で、各校が持続可能な経営を行っていくためには、一層の経営基盤の強化に取り組む必要がある。本事業で連携する3校は、規模や立地、学部構成等様々な違いがあり、それぞれに課題がある。

例えば、桃山学院の財務状況はストック面では全国平均に比べ良好な状態にあるが、事業活動収支差額比率や経常収支差額比率といったフロー面が全国平均に比べて低いことが課題であり、この一因として人件費率の高さや寄付金比率の低さが挙げられる。八代学院は全般的に全国平均に比べ健全な財務状況であるが、管理経費が比較的高く、また寄付金獲得の面でも改善の余地がある。平安女学院は、定員未充足の状態が続いている。財務状況をみると事業活動収支差額比率や経常収支比率など短期的なフロー面だけでなく、総負債比率や流動比率などストック面の課題もみられる。人件費率も高い状況にあり、総人件費を抑えながら競争力を高め定員充足を実現する必要がある。このように、三者三様の課題はありつつも、共通して間接部門の業務効率化とそれによる人件費の削減、寄付金等の外部資金の獲得がその解決に不可欠な要素であると言える。

また、「教育と研究を両輪とする高等教育の在り方について」（令和3年2月9日 中央教育審議会大学分科会）で指摘されているように、これからの事務職員には単なる事務処理能力だけでなく、教育研究支援業務や管理運営業務に従事するための能力、例えばURA、アドミッション・オフィサー、大学運営IR人材、経営・企画マネジメント人材、地域連携コーディネーター、ファンドレイザーといった高度な専門性を持つことが必要とされており、学内の部署間だけではなく大学間での流動性も高めていくことが期待されている。

本事業では、上述した現状の分析と理解により、連携各校の物品調達・経理・給与・共済・研修等の共同化が可能な分野についてシェアードサービス化を行い、スケールメリットを活かした事務費の削減、人的コストの削減を達成することを目的とする。さらに、社会的価値創出の観点から各校のバリューチェーンの見直しと生産性を改善し、これまで間接部門へかけてきた人的資源を、主活動である教育・研究支援部門やファンドレイジングといった高度な専門性を有する職員へ転換することで、各校が目指す人材育成の強化と研究成果の地域社会への還元促進、強固な財務基盤の確立を図ることも意図している。

さらに、副次的な効果として連携各校の情報共有を通じた業務上の課題解決や更なる高度化（＝ベストプラクティスの共有・蓄積）、職員間交流による発想転換や創意工夫を育む創発の機会が生まれると考えている。

また、本連携事業は関係性の深い日本聖公会関係の他校への積極的な横展開により、その対象範囲を拡大させることを目指すほか、各種コストの削減という成果を達成することで、規模や立地を問わず日本聖公会関係学校以外の大学の参加も受け入れ、より効率化した共同体の形成を目指していく。

◇グループ各校における定量的分析

単位：万円

	収容定員充足率	経常収支差額比率		事業活動収支差額比率		管理経費比率		人件費率		総負債比率		流動比率		寄付金比率	
		R5年度決算	全国平均比	R5年度決算	全国平均比	R5年度決算	全国平均比	R5年度決算	全国平均比	R5年度決算	全国平均比	R5年度決算	全国平均比	R5年度決算	全国平均比
桃山学院	103.1%	1.7%	▲3.0pt	1.1%	▲3.9pt	7.3%	+0.6pt	53.9%	+7.8pt	7.3%	▲6.7pt	461.3%	+197.5pt	0.5%	▲1.1pt
八代学院	117.0%	8.9%	+4.2pt	9.2%	+4.2pt	10.8%	+4.2pt	48.9%	+2.8pt	13.3%	▲0.7pt	354.1%	+90.3pt	1.0%	▲0.6pt
平安女学院	67.3%	-4.4%	▲9.1pt	-6.5%	▲11.5pt	11.1%	+4.4pt	59.3%	+13.2pt	23.7%	+9.7pt	112.0%	▲151.8pt	1.0%	▲0.6pt

※収容定員充足率は2024年5月1日時点、財務情報は2023年度決算より

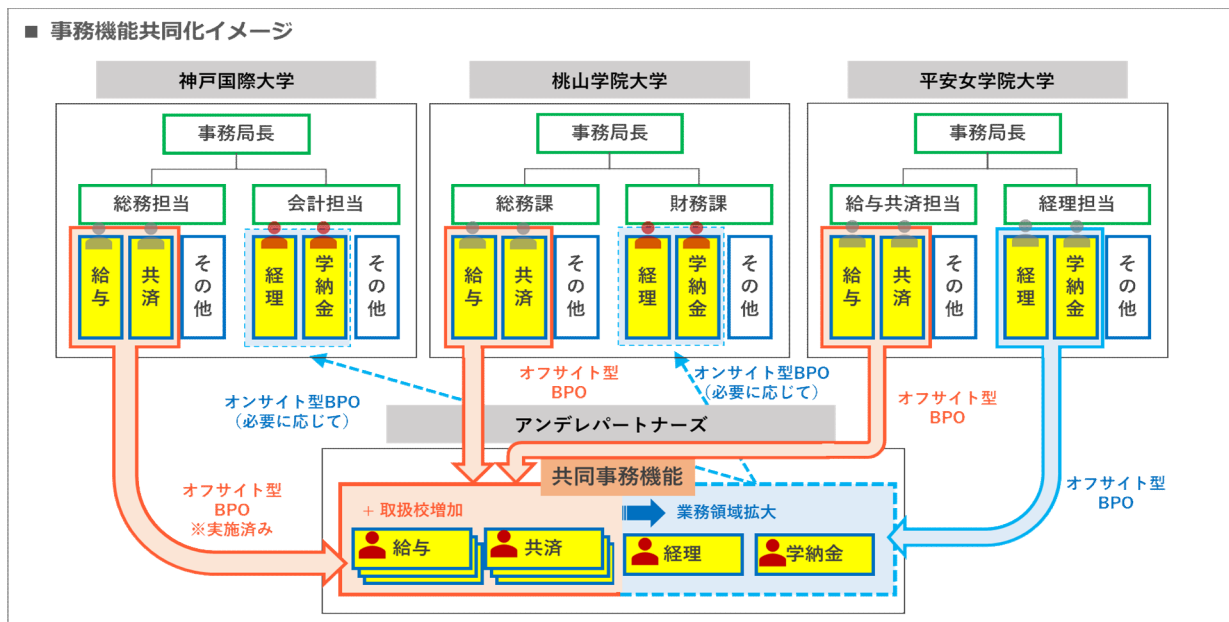
※全国平均は私学事業団令和5年度版「今日の私学財政」より

(2) 連携による機能の共同化・高度化に係る計画

(2-1) 学校運営面における取組計画

ア 事務機能の共同化

経理・給与・共済事務について共同事務機能を構築することで、事務コストと各校担当者の削減を図る。共同事務機能は既に八代学院（神戸国際大学）の給与事務の担当実績のある(株)アンデレパートナーズ（学校法人桃山学院の100%事業会社）に置く。基本的にアンデレパートナーズ内で労働集約型のオフサイト型共同事務機能の構築を目指す。各校の状況に応じてオンサイト型も活用して段階的な共同化を実現する。各校の現担当者は、主活動業務へ配置転換、オンサイト型アウトソーシングの場合の担当者への転換等を行う予定である。



イ 物品等の共同調達

現状は各校それぞれがばらばらに物品の調達を行っている。これらを部署間・大学間を超えて集約化し、一括発注のスケールメリットを活かした物品調達費（主として消耗品費）の削減を実現する。削減にあたっては共同システムを導入するほか、並行してリースや水光熱費等、消耗品以外の共同調達について検討を行い、更なる経費削減を目指していく。

エ システムの共同運用

各法人での物品調達に伴う発注・請求・支払い事務については、設置学校単位・キャンパス単位・部署単位・業務単位で統一されていないこと、アナログ（紙媒体での出力等を含む）形式にて対応している部分も見受けられることから、システムを統一化することにより調達にかかる資料の保管、予算管理等まで含めた事務作業一連について効率化を図る。システム化については、他の学校法人が後から参加しやすいクラウド型のシステムを導入する予定である。

オ SDの共同実施

各校のバリューチェーン分析の結果をもとに、組織マネジメントの確立・推進の観点から、教育研究支援業務や管理運營業務能力を高めるための研修を共同実施する。また、各校の注力するコア領域に係る高度な専門性育成に関する研修の実施も行う。職員間の情報共有と交流を深めつつ、全体最適思考の涵養と各校職員の専門性を磨く機運を高める。

上記については、今回の連携事業にて学校規模・立地ともに多様な条件下の学校における連携基盤が構築できることから、今後もあらゆる大学との多種多様な連携が見込まれ、将来的に参加大学が増加することで、スケールメリットを拡大させ、更なるコスト減並びに学校運営の高度化が加速されることが期待できる。

(2-2) 教学面における取組計画

A large, empty light blue rectangular area intended for writing the implementation plan. The area is bounded by a thin black line and occupies the majority of the page below the header.

(3) 連携事業による経営効率化への寄与

本連携事業の完成年度において、基準年度（2023年度）比で、以下の経営効率化への寄与が可能と推計している。

ア 事務機能の共同化

・ 共同事務機能への移行事務（経理・給与・共済）にかかる事務費の減額。

桃山学院 約 2,718万円／年（約 37.3%削減）

八代学院 約 2,206万円／年（約 58.9%削減）

平安女学院 約 847万円／年（約 43.0%削減）

※（ ）内は、現行の人件費・業務委託費用の総額からの減少割合

・ 共同事務機能職（経理・給与・共済）にかかる専任職員等の直接部門への配置・転換。

桃山学院 6名 八代学院 5名 平安女学院 6名

イ 物品共同調達

・ 消耗品費支出等を中心に、現在の水準から次の金額を削減。

桃山学院 約 1,410万円（約 -10%）

八代学院 約 204万円（約 -10%）

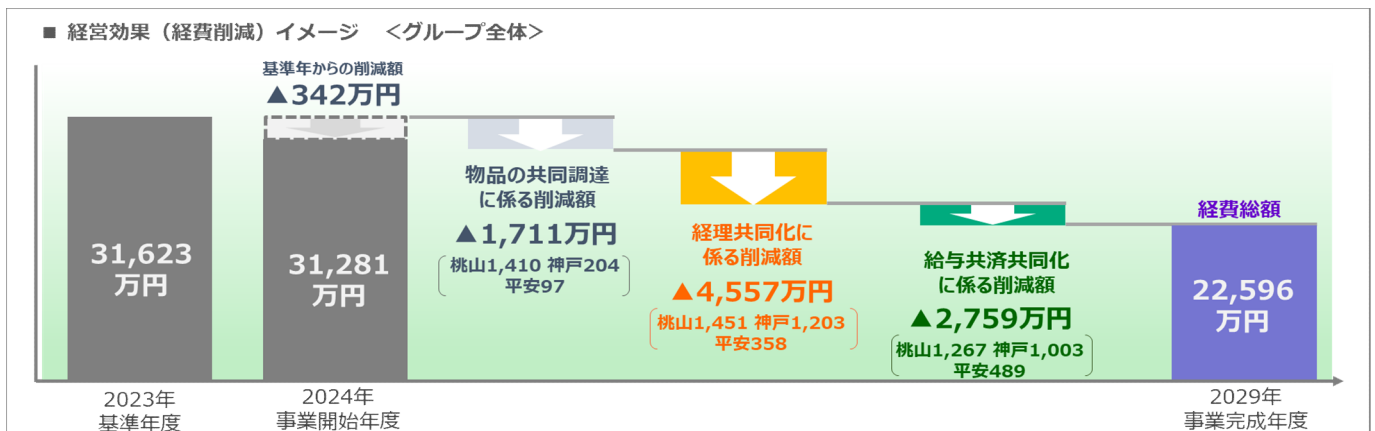
平安女学院 約 97万円（約 -10%）

エ システムの共同運用

・ 物品調達を一元管理できるシステムの整備し、各校の消耗品費等の支出を10%削減。

オ SDの共同実施

・ 高度な専門職を養成する職員研修の共同実施による各校の事務職員の高度化。



上記の定量的指標については達成目標（経営効率化指標 i～iv）とリンクしており、本連携事業で新たに設置する事務機能共同化推進委員会において、半期ごとのモニタリングを行う。外部評価については、事業中間年度に事務機能共同化推進委員会にて外部評価を担う委員を選出し、達成目標の進捗状況について助言を受ける予定である。

なお、共同事務組織については、既に八代学院の給与事務の委託実績のある(株)アンデレパートナーズ（桃山学院100%出資の事業会社）に委託する予定であり、各校の事務量に応じた委託費を支出することで負担の均一化を図る。

また、物品の共同調達システムは他の学校法人が後から参加しやすい体制を整える。これにより、日本聖公会関係校を中心に補助期間中の参加校拡大も行う（独自定量指標 i）。

さらに、既に桃山学院で稼働実績のあるファンドレイザーなど、高度な専門性を持つ職員の雇用や既存の職員からの転換も促し、共有化する専門職の増加も図る（独自定量指標 ii）。

これら一連の事業を通じて、バリューチェーンの最適化（独自定性指標 i）と組織マネジメントの確立・推進（独自定性指標 ii）により、各校の生産性の向上と職員の高度化を実現し、競争優位性と強固な経営基盤の確立を目指していく。

3. 達成目標（2ページ以内）

達成目標						
①経営効率化指標 (i)	計画中間年度時点（ 令和8年度 ）			計画完了年度時点（ 令和10年度 ）		
間接部門経費	達成目標	△15	%	達成目標	△30	%
達成目標の考え方						
<p>各校の間接部門運営に係る経費（人件費および業務委託費）の削減は、本事業で最も重要なKPIの一つであり、これらの極小化が強固な経営基盤構築に不可欠と考える。基準年度を2023年度とし、各校の基準年度の給与・共済・経理事務に要した人件費と業務委託費総額を、計画完了年度までに30%以上削減する。</p> <p>基準年度（令和5年度）時点 総計 桃山学院 8,017万円、八代学院 3,745万円、平安女学院 1,969万円</p>						
①経営効率化指標 (ii)	計画中間年度時点（ 令和8年度 ）			計画完了年度時点（ 令和10年度 ）		
配置転換者数	達成目標	9	人	達成目標	17	人
達成目標の考え方						
<p>事務機能の共同化を行う経理・共済・経理に従事する専任職員等を直接部門へ配置・転換することで、主活動の強化を図る。基準年度を2023年度とし、計画完了年度までに各校当該部門の職員の転換を完了させる。</p> <p>基準年度（令和5年度）時点 桃山学院 6名 八代学院 5名 平安女学院 6名</p>						
①経営効率化指標 (iii)	計画中間年度時点（ 令和8年度 ）			計画完了年度時点（ 令和10年度 ）		
物品調達費	達成目標	△6	%	達成目標	△10	%
達成目標の考え方						
<p>2023年度を基準年度とし、各校の消耗品費支出の総額を基準に-10%の経費を削減する。実現にあたっては、物品調達内容の棚卸と共同調達時のスケールメリット額を鑑みてコストの縮小を実現していく。</p> <p>基準年度（令和5年度）時点 総計 桃山学院 14,103万円、八代学院 2,821万円、平安女学院 968万円</p>						
①経営効率化指標 (iv)	計画中間年度時点（ 令和8年度 ）			計画完了年度時点（ 令和10年度 ）		
共同研修開催件数	達成目標	1	回	達成目標	1	回
達成目標の考え方						
<p>高度な専門性を有する職員を育成するための共同職員研修を年1回以上開催する。</p>						

②独自指標 (定量指標 i)	計画中間年度時点 (令和8年度)			計画完了年度時点 (令和10年度)		
	他学校法人参加数	達成目標	1 法人	達成目標	2 法人	
達成目標の考え方						
<p>本事業は他の学校法人も参画しやすい体制の構築を目指していることから、計画期間中に事業に参加する学校法人の拡大を目指す。日本聖公会関係学校を中心に横展開を図り、計画完了年度までに2法人以上の拡大を目指す。なお、参加校の考え方は本事業の一部への参加（例えば、物品調達のみ共有化等）で足りるものとするが、スケールメリットの観点からより多くの領域で連携関係構築を目指すことを念頭に置く。</p>						
②独自指標 (定量指標 ii)	計画中間年度時点 (令和8年度)			計画完了年度時点 (令和10年度)		
	共有化する専門職数	達成目標	1 人	達成目標	2 人	
達成目標の考え方						
<p>グループ各校で共有する高度な専門性を持つ職員を、計画完了年度までに2名以上採用する。なお、高度な専門性の対象となるのは、大学運営IR等を担うデータサイエンティスト、ファンドレイザー、地域連携コーディネーター、URAなどを念頭に置くが、別に設置する委員会により協議の上決定する。</p>						
③独自指標 (定性指標 i)	計画中間年度時点 (令和8年度)			計画完了年度時点 (令和10年度)		
	バリューチェーンの最適化	達成目標	各校の法人全体のバリューチェーンと直接部門（主活動）・間接部門（支援活動）の改善案が策定されている状態			
達成目標		策定した改善案に基づき、バリューチェーンの最適化に向けた活動が推進されている状態				
達成目標の考え方						
<p>計画中間年度までに各校が社会的価値創出の観点から法人全体のバリューチェーンの見直しを行い、直接部門（主活動）・間接部門（支援活動）の改善案を策定して、フローおよび参加校が注力するコア領域、連携する領域を可視化する。計画完了年度には、本連携事業以外の連携可能性、コア領域で必要となる職員像等も確認し、計画完了後の更なる連携深化に向けて取り組む。</p>						
③独自指標 (定性指標 ii)	計画中間年度時点 (令和8年度)			計画完了年度時点 (令和10年度)		
	組織マネジメントの確立・推進	達成目標	各校でこれからの事務職員に求められる役割・機能とそれらの実現に向けた人事・組織体制が立案されている状態			
達成目標		新たな人事・組織体制の下で適切な組織マネジメントが確立・推進されている状態				
達成目標の考え方						
<p>教員が教育研究活動に注力できる環境を整え、学生生徒への価値提供を高めるため、事務職員の教育研究支援業務や管理運営業務への参画度を高めるための人事・組織体制を確立する。体制整備にあたっては、各校のバリューチェーンの最適化を念頭に各校の求める専門性を持つ職員を育成するほか、大学間・民間企業等との積極的な連携により人的・物的リソースを相互に活用し、教育研究機能の最大化を目指しながら、組織マネジメントを推進していく。</p>						

4. 事業実施体制（1ページ以内）

本連携事業では、次の3つの共同事業を推進するため以下の体制を構築する。

①物品の共同調達

各校の担当所管が、共同調達に対象となる物品のリストアップ、ワークフローの整理と合理化、調達にかかるシステムの周知など、各法人における取りまとめ役を担う。3法人間の調整については、桃山学院の100%事業会社である(株)アンデレパートナーズ等が連携して、共同システムの選定と価格折衝、導入に至るまでの伴走することで調整している。

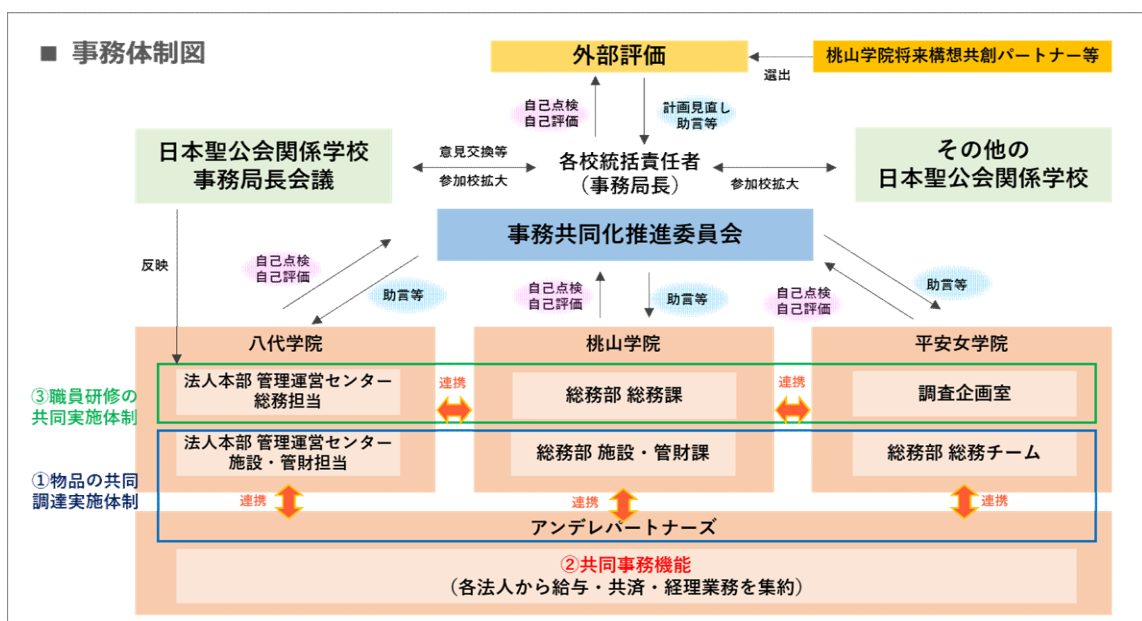
②共同事務機能の確立

今回共同化の対象としている給与・共済・経理業務については、現在各法人が独自に設置している事務機能（一部委託済）であるため、これら既存の事務機能を段階的に(株)アンデレパートナーズへ集約することで、事務機能の集約と一元化を図り、アウトソーシングによる共同事務機能の構築を行う予定である。

③職員研修（SD）の共同実施

本連携事業の3法人を含め、日本聖公会に所属する西日本の学校法人は、日本聖公会関係学校事務局長会議において、定期的にトップ同士の情報交換を行っている。この機会を活用し、各法人の状況を踏まえながら、これからの大学事務職員に求められる高度な専門性について意見交換を行い、必要な研修の在り方を検討していく。なお、実際の研修運営については、各法人の担当所管が輪番で行うことで、費用および事務負担を軽減する。

以上の3つの施策について、事務共同化推進委員会の定期的な協議・調整と自己評価にかかるモニタリングを行うほか、事業中間年度には外部評価の機会を設けて第三者評価を実施する予定である。第三者評価の実施方法については、事務共同化推進委員会において、桃山学院将来構想共創パートナー企業などから外部委員の選出を行い実施することを計画している。また、本連携事業の横展開については、上述した日本聖公会関係学校事務局長会議でその他の学校法人に働きかけるほか、地理に関係ない共同事務機能の実施体制を整備し、東日本の学校法人にも展開していくことを目指していく。



5. 年次計画（2ページ以内）

令和6年度	
目標	物品の共同調達スキームの構築 共同事務機能の構築に向けたロードマップの作成 各校の体制整備
実施計画	1 共同物品調達の実施準備、パイロット運用 2 職員研修（一般的SD）の実施準備 3 共同事務機能の確立に向けた課題抽出と改善計画の策定 4 初年度のコスト削減と効率化の実績の検証・分析 5 自己点検・評価 6 委員会で次年度の方針を検討・決定
令和7年度	
目標	物品の共同調達の運用開始 ロードマップに基づく共同事務機能構築の推進（経理業務の共同化準備） 職員研修の共同実施開始（一般・汎用的）
実施計画	1 昨年度決定の方針に基づき、事業の実施 2 経理業務のワークフロー整理と合理化、システム化の検討 3 各校が求める高度な専門性を持つ職員像の策定と育成計画の作成 4 コスト削減と効率化の実績の検証・分析 5 自己点検・評価 6 委員会で次年度の方針を検討・決定
令和8年度	
目標	ロードマップに基づく共同事務機能構築の推進（経理業務の共同化実施） ロードマップに基づく共同事務機能構築の推進（給与・共済業務の共同化準備） バリューチェーンの最適化 組織マネジメント体制の確立 共有化する専門職員の配置（1名） 参加校の拡大（1校） 職員研修の共同実施開始（高度な専門性伸長）
実施計画	1 昨年度決定の方針に基づき、事業の実施 2 給与・共済業務のワークフロー整理と合理化、システム化の検討 3 法人全体のバリューチェーン改善案の策定 4 組織マネジメント体制を確立させるための人事・組織体制の立案 5 コスト削減と効率化の実績の検証・分析 6 自己点検・評価 7 外部評価 8 参加校の拡大に向けて協定締結、共同化機能の折衝等の実施 9 委員会で次年度の方針を検討・決定

令和9年度	
目標	ロードマップに基づく共同事務機能構築の推進（給与・共済業務の共同化実施） 自走化に向けた各校の予算措置／運営資金獲体制の検討 職員の人事交流に向けた検討
実施計画	<ol style="list-style-type: none"> 1 昨年度決定の方針に基づき、事業の実施 2 コスト削減と効率化の実績の検証・分析 3 各校における職員共同化の深化（人事交流）に向けた検討 4 自己点検・評価 5 自走化に向けた資金計画の策定 6 委員会で次年度の方針を検討・決定
令和10年度	
目標	ロードマップに基づく共同事務機能構築の推進（完成年度） バリューチェーンの最適化 組織マネジメントの推進 共有化する専門職員の配置（計2名） 参加校の拡大（計2校） 自走化に向けた各校の予算措置／運営資金獲体制の構築
実施計画	<ol style="list-style-type: none"> 1 昨年度決定の方針に基づき、事業の実施 2 コスト削減と効率化の実績の検証・分析 3 法人全体のバリューチェーン改善策の推進 4 策定した人事制度・組織体制案の実施・推進 5 自己点検・評価 6 外部評価 7 委員会で次年度の方針を検討・決定 8 事業終了にかかる報告書の作成
令和11年度以降	
実施計画	<p>本連携事業のこれまでの振り返りと事業項目・参加校の更なる拡大を毎年強化しながら効率的な運営強化を目指す。具体的には、以下の項目について検討を行っていく。</p> <p><事務機能の共同化></p> <ul style="list-style-type: none"> ・日本学生支援機構の奨学金にかかる業務 ・科学技術研究費にかかる業務 ・各校の個人研究費にかかる業務 <p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> ・職員の人事交流 ・共同基金による資産運用

6. 他の事業内容との関連（該当する場合のみ：1 ページ以内）