

修士論文

大学におけるアウトソーシングを活用したeラーニング業務の支援体制についての研究

社会文化科学研究科教授システム学専攻修士課程

076-G8110

望月真紀

指導： 大森不二雄 教授

2009年3月

## 目 次

### 要旨

第1章	はじめに	1
第2章	先行研究のレビュー	4
第3章	アウトソーシングを活用した支援体制についての仮説	15
第4章	調査の方法	18
第5章	事例調査の結果	22
第6章	調査結果の考察	97
第7章	アウトソーシングを活用した支援体制についての結論	106
第8章	本研究の限界と残された課題	114

## 題 目

大学におけるアウトソーシングを活用したeラーニング業務の支援体制についての研究

## 要 旨

アウトソーシングとは、業務を外部委託することである。1990年代に民間企業で活用され始めた経営手法であるが、近年、日本の大学においても、業務の一部をアウトソーシングする事例が増えてきている。

2000年代初頭、新しい教育手法として大学に導入されたeラーニングについても、アウトソーシングを活用した事例が、少しずつではあるが、報告されるようになってきている。

そこで、本研究では、大学において、eラーニング業務のアウトソーシングをなぜ活用しているのか、あるいは、活用していないのか、その理由を明らかにするとともに、アウトソーシングを活用したeラーニング業務の支援体制について、考察することを目的とする。

このため、国内の5校の大学にインタビュー調査を実施し、その結果に基づいて、具体的な検証、考察を行った。

## **Title**

Research on support systems of e-learning in universities which utilize outsourcing

## **Summary**

Outsourcing means contracting out business functions. It is a management method that private companies started to use in 1990's. In recent years, an increasing number of Japanese universities have been introducing partial outsourcing.

E-learning, as a new mode of teaching introduced to Japanese universities' in early 2000's, also has some small number of cases in which outsourcing is utilized.

This research aims to reveal the reason why some universities utilize outsourcing of business functions for e-learning and why others do not, and examine support systems of e-learning in universities which utilizes outsourcing.

For this purpose, interviews were carried out at five universities in Japan, and based on the results, empirical verification and discussions are tried.

## 第1章 はじめに

### 1-1. 研究の背景

「アウトソーシング (outsourcing) 」とは、「外注」、「外製」、「外部委託」ともいい、企業や行政の業務のうち専門的なものについて、それをより得意とする外部の企業等に委託することである。アウトソーシングされる業務は、部品や製品の製造から法務サービス、経理サービスなど、製造業関連からサービス業関連まで多岐にわたっている。<sup>(1)</sup>

アウトソーシングは、当初は、民間企業で活用されはじめた経営手法であったが、近年、民間企業だけでなく、公共機関や教育機関等においても、さまざまな分野において活用されるようになってきており、日本の大学においても、業務の一部をアウトソーシングする事例が増えてきている。例えば、図書館業務では、国立、私立問わず非常に多くの大学で、アウトソーシングを活用している事例が報告されている。<sup>(2)</sup>

2000年代初頭、大学において、新しい教育手法として導入されたeラーニングについても、アウトソーシングを活用した事例が、少しずつではあるが、報告されるようになってきた。

そこで、本研究は、なぜ、アウトソーシングを活用しているのか、あるいは、活用していないのか、その理由を明らかにすることを目的としている。また、どのような組織や業務で活用しているのか、アウトソーシングを活用したeラーニング業務の支援体制についても、考察することを目的としている。

### 1-2. 研究の目的

本研究では、日本の大学で、eラーニング業務を支援する組織において、なぜアウトソーシングを活用するのか、あるいは、なぜアウトソーシングを活用せず、インハウスで行うのか、その理由を明らかにすることと、アウトソーシングを活用したeラーニング業務の支援体制について、考察することを目的としている。

まず、eラーニングを導入している日本の大学において、アウトソーシングを活用している大学は、なぜアウトソーシングを活用するのか、その理由を明らかにし、アウトソーシングの目的別に、組織の支援体制や業務、さらには、eラーニングの普及段階にあわせたアウトソーシングの活用について、考察する。

また、インハウスで行っている大学は、なぜアウトソーシングを活用しないのか、その理由を明らかにし、インハウスで行った方がよいケースについても、考察する。

### 1-3. 研究の方法

以下のような手順で、研究を実施した。

#### ①先行研究のレビュー

先行研究から、日本の大学におけるeラーニング業務の支援体制の実態について、整理する。

#### ②アウトソーシングを活用した支援体制についての仮説

日本の大学で、eラーニング業務を支援する組織において、なぜアウトソーシングを活用するのか、あるいは、なぜアウトソーシングを活用せず、インハウスで行うのか、その理由について、仮説をたてる。

また、アウトソーシングを活用したeラーニング業務の支援体制に関し、以下について、仮説をたてる。

- インハウスで行っている組織の特徴
- アウトソーシングを活用している組織の特徴
- どのような業務で、アウトソーシングを活用しているのか
- 関連会社を活用することについて
- eラーニングの普及の段階にあわせて、アウトソーシングを活用する方法について

#### ③事例調査の実施

日本において、eラーニングを導入している5校の大学の事例について、公開資料による調査とインタビュー調査を実施する。

#### ④考察

事例調査の結果にもとづいて、②でたてた仮説を検証し、日本の大学で、eラーニング業務を支援する組織において、なぜアウトソーシングを活用するのか、あるいは、なぜアウトソーシングを活用せず、インハウスで行うのか、その理由について、考察する。

また、アウトソーシングを活用したeラーニング業務の支援体制について、考察する。考察のポイントを整理すると、以下の通りである。

- インハウスで行っている組織の特徴
- アウトソーシングを活用している組織の特徴
- どのような業務で、アウトソーシングを活用しているのか
- 関連会社を活用することについて
- e ラーニングの普及の段階にあわせて、アウトソーシングを活用する方法について

#### 1-4. 論文の構成

本論文の構成は次の通りである。

要旨

第1章 はじめに

第2章 先行研究のレビュー

第3章 アウトソーシングを活用した支援体制についての仮説

第4章 調査の方法

第5章 事例調査の結果

第6章 調査結果の考察

第7章 アウトソーシングを活用した支援体制についての結論

第8章 本研究の限界と残された課題

## 第2章 先行研究のレビュー

### 2-1. アウトソーシングの定義

本研究をすすめるにあたり、そもそもアウトソーシングとは何かということをも、整理しなければならないだろう。

「アウトソーシング (outsourcing)」とは、「外注」、「外製」、「外部委託」ともいい、企業や行政の業務のうち専門的なものについて、それをより得意とする外部の企業等に委託することである。アウトソーシングされる業務は、部品や製品の製造から法務サービス、経理サービスなど、製造業関連からサービス業関連まで多岐にわたっている。<sup>(1)</sup>

なお、本研究では、「アウトソーシング」「業務委託」「外部委託」「外注」「外製」は、すべて同義語と見做す。また、「業者」「パートナー企業」「協力会社」「委託先」も同義語と見做す。また、「内製」と「インハウス」と「自前」も同義語と見做す。

まず、アウトソーシングのメリットとして、次の5つがあげられる。<sup>(2)</sup>

- コア業務への経営資源の集中
- コスト削減
- 専門性の確保
- 「弱さ」の補充
- 参入までの時間短縮

一方、デメリットとしては、アウトソーシングは、事業の競争基盤を弱める可能性があるという点があげられる。

### 2-2. アウトソーシングの事例

それでは、まず、eラーニング業務にアウトソーシングを活用している事例について、表2-2-1の参照欄に記載の参考文献を参照して、協力会社とその業務内容がわかるものについて、整理した。(表2-2-1)

表2-2-1 eラーニング業務のアウトソーシングの事例

大学名	協力会社	業務委託内容	調査年	参照
聖学院大学	社名については記載なし (IT系企業)	授業に対する「準備」、「実施」、「評価」	2002年	(3)
玉川大学	日本IBM研修サービス(株) アルファコンピュータ(株)	システムサポート、コンテンツ作成、サポートデスク要員	2004年 3月	(4)
青山学院大学	日本ユニシス・ソリューション(株)	学習管理システム開発・保守・管理	2004年 4月	(5)
	日本ユニシス・ラーニング(株)	インストラクショナル・デザイン		
	(株)ティービーエスコ コミュニケーションズ	教材用ASPサーバー保守・管理		
	NTTアドバンステクノロジー(株)	インストラクショナル・デザイン		
★佐賀大学	(株)佐賀電算センター (地元のIT企業)	LMSの管理、メンテナンス、改善 項目の遂行 ※eラーニング教材の開発は 大学院生アルバイトを活用	2004年 5月	(6)
★東北大学	(株)富士通	システムの導入およびカスタマイズ、サーバー管理 ※教員が中心となって、コンテンツ作成や配信のサポートを行っている。 ※一部はこの業務について、研修を兼ねて、大学院生アルバイトを活用している。	2004年 5月	(7)

明治大学	具体的な委託先名についてはふれていない。 (IT系企業、教育系企業など3社へ委託)	ラーニングコンシェルジュ、メンタ、リエゾン、ヘルプデスク、インストラクショナルデザイナー、コンテンツスペシャリスト、ラーニングシステムプロデューサー	2008年 3月	(8)
早稲田大学	(株)早稲田総研インターナショナル (早稲田大学関連会社)	授業運営サポート	2008年 12月	(9)
八洲学園大学	デジタル・ナレッジ・ユニバーシティ・ラーニング (八洲学園、デジタル・ナレッジ、デジタル・ハリウッドが共同出資して設立した会社)	教員支援、学生支援、広報業務、システム導入、管理	2008年 12月	(10)
★北海道大学	委託先名はふれていない(映像制作会社)	スライド・テキスト教材の補足としての映像コラムの制作や講義の撮影・編集 ※LOMの付与の作業については、学生アルバイトを活用	2006年2 月	(11)
北海道情報大学	(株)エスシーシー(北海道情報大学関連会社)	教材開発、設計演習	2008年3 月	(12)
金沢工業大学	具体的な委託先名についてはふれていない。	ネットワーク管理、ヘルプデスク、システム運用	2005年	(13)
神田外語大学	具体的な委託先名はふれていない。	教材開発、授業運営、学習支援、システム管理	2003年	(14)

日本福祉大学	エヌ・エフ・ユー (日本福祉大学関連 会社)	具体的な担当業務についてはふれて いない。	2007年	(15)
--------	------------------------------	--------------------------	-------	------

★国立大学

表 2-2-1 の参照欄の参考文献による先行研究を整理すると、アウトソーシングを活用している大学の事例の特徴は、次のようになる。

- 関連会社をパートナーに選ぶ事例が多い。
- システム面のサポートで、アウトソーシングを活用している事例が多い。
- いわゆる丸投げはなく、業務の一部をアウトソーシングで活用している。
- 私立大学が多く、国立大学の事例は少ない。
- 国立大学では、システム面のサポートでの活用のみで、その他の業務については、教員が中心であるか、あるいは、学生アルバイトを活用している。
- 評価の役割と教授の役割は教員が担当している。

2-3. インハウスの事例

次に、eラーニング業務をインハウスで行っている事例を、表 2-3-1 の参照欄記載の参考文献を参照にして、その支援体制と役割について、整理した。(表 2-3-1)

表 2-3-1 インハウスの事例

大学名	教員の役割	その他の役割	調査年	参照
★東京大学	コーディネータ	大学院生： カメラマン、サポート担当	2004年4 月	(16)
★熊本大学	科目開発、コンテ ンツ制作、管理、およ びコース運営の指導	支援員： コンテンツ作成 (新規に特別予算で、非常勤で採用)	2008年 12月	(17)
★岐阜大学	授業作成	非常勤職員： 教員と学生アルバイト、教員と学習者 をつなぐコーディネータの役割 学生アルバイト： 教員支援、学生支援	2008年9 月	(18)

★金沢大学	教材開発の計画実施 および予算執行の管 理	専属の職員： 教員のサポート、現代GPの予算で新 規採用 学生アルバイト： 教材開発支援	2006年2 月	(19)
★信州大学 大学院	通信指導、及び、教 育相談、システムの 維持管理		2005年	(20)
園田学園女子大 学	システムの設計、開 発、運用、評価		2005年	(21)

#### ★国立大学

表 2-3-1 の参照欄記載の参考文献による先行研究を整理すると、インハウスで行っている大学の事例の特徴は、次のようになる。

- インハウスで行っているのは、国立大学が多い。
- 教員が中心となって、「研究」「実験」の場として、eラーニングに取り組んでいる。
- 国立大学の場合は、特別予算で専属の支援員を雇用している。

#### 2-4. インハウスで行う理由（インハウスのメリット）

次に、インハウスで行うメリットを検討してみよう。

鈴木ら<sup>(19)</sup>は、金沢大学の事例において、学生アルバイトに教材作成の支援を担当させていることについて、次のように述べている。

「アルバイトチームによる支援体制を作ること、e-Learning を行いたい教員が、容易に教材開発を行える利点がある。」

「単にコンピュータを使用する技術が向上するだけではなく、情報収集力、企画力、組織力、コミュニケーション力などをつける教育的な場所にしたい」

また、東京大学の iii online を運営している東京大学の山内准教授<sup>(16)</sup>は、次のように述べている。

「eラーニングを土台として研究成果があがっているので、かけているコスト以上のものをメリットとして享受できている」

以上、これらの先行研究を整理すると、インハウスのメリットは次のようになる。

- 教員にとって、自前の方が、融通がききやすい。
- 学生に対する教育的研修の場、教員にとっての研究の場として、eラーニングを活用している。

## 2-5. アウトソーシングのメリット・デメリット

さらに、大学のeラーニング業務をアウトソーシングするメリットとデメリットについて、検討してみた。

三輪<sup>③</sup>は、聖学院大学の事例に関して、次のように述べている。

「大学にとって、最大のメリットとは、外部企業と提携することで、大学に存在し得ないスキルを総合的に導入できた点である。大学に存在し得ないスキルとは、学生ひとりひとりに対して行われる、きめ細かな技術指導およびサポートの実施である。」

「コストの削減も注目すべき点だろう。」

「デメリットとしては、主として大学設置基準など遠隔学習を実施する上での関係法との調整、そして、外部企業会社に大学という特殊な場所を理解してもらう点である。」

「大学内外に理解してもらうための説明に苦労」

「契約内容どおりといかないことが多く、担当する企業に状況を理解してもらうことが非常に大切」

(株)デジタル・ナレッジ代表取締役 はが弘明氏は、熊本大学大学院教授システム学専攻の「教育ビジネス経営論」の第13回講義のインタビューの中で、表2-5-1のように述べている。

表2-5-1 大学経営とアウトソーシングに関するインタビュー

質問	回答
既存の大学での e-learning アウトソーシングの可能性は？	<u>部分的なアウトソーシングなら問題ない。</u> <u>内部の人材を育成するよりは、早く対応可能では？</u>
アウトソースによる大学の意思決定の促進があるのでは？	<u>デジタルで情報が共有されるので、学生の動きがダイレクトに分かる課題がすぐに発見できる。意思決定を促す緊張感をだせる</u>

アウトソースによる大学のデメリットって？	アウトソースするまでの努力、アウトソース先の能力への依存、アウトソース先の移行し難さ。の3点。
アウトソーサーから見た大学経営や大学のeラーニングって、どう映っているか？	1) もう少しお金儲けを考えてもいいのでは？ 2) eラーニングの効果と効率異なる 3) <u>eラーニングやアウトソーシングの導入が大学組織改革の方便として使える</u>
普通の18歳人口をターゲットにした大学がeラーニングを導入することの意味は？	<u>ビジネスとしてのeラーニングと通常授業の質を高めるためのeラーニングの2つを分けて考えなくてはならない。</u>

教授システム学専攻 教育ビジネス経営論 第13回講義より抜粋引用

八洲学園の和田理事長<sup>(22)</sup>は、次のように述べている。

「メリットというのは、やはりコストダウンです。」

「分業することによって、先生は教える内容だけに特化して、収録してオンデマンドしてみんなで見れば、ひとり頭のコストが下がる。」

「(お金をかけるのは) あまり変化のない学問領域、例えば資格科目などに適しています。そういうものは、お金をかけて、分業していいものを作ってたくさん使う。場合によっては、複数の大学で共同利用できると思います。」

「それほどたくさん受講生を望めなくて、かつ、その内容が毎年更新されるようなものについては、あらかじめ作り置きすることは向きません。」

ちなみに、八洲学園大学の場合は、それほど多くの学生を対象に考えていないため、目の前にいる学生にだけ丁寧<sup>(23)</sup>にやっ<sup>(24)</sup>ていこうという方針である。そのため、特に分業はせずにひとりの教員が全部やっ<sup>(25)</sup>てもらうというアプローチをとっている。

さらに、八洲学園の和田理事長<sup>(23)</sup>は、八洲学園大学が、(株)デジタル・ナレッジ等と共同出資して、(株)デジタル・ナレッジ・ユニバーシティ・ラーニングを設立し、eラーニングのサービスを提供するしくみをつくった理由については、次のように述べている。

「多くの方に利用してもらうことで、加速度的にシステムが進化」

「eラーニングは道具ですから、標準化された良い道具が一つあれば、それで良い」

また、アウトソーシングのデメリットという面を検討するには、次のような先行研究がヒントになるのではないだろうか。

宮原<sup>(24)</sup>は、明治大学の事例に関しては、次のように述べている。

「職員と教員でやると、ある程度、同じ組織の中というのがあります。今は専門家という方は、業務委託をしているので、どうしても強く物を言われてしまうと、『なぜ外の人からあんなに厳しく言われなければいけないのだ』という気持ちになるわけです。」

「同じ文化の中で生きていないので、考え方が多少違って、先生はこう思っていたけれども、業務委託をしている企業は違う思いを持っていたというところでのすれ違いなどがあります。」

また、WISDOM@早稲田<sup>(25)</sup>は、アウトソーシングが難しい理由として、次のような理由をあげている。

「利益がないから撤退するということが、大学の場合は、容易ではない。」

「大学は営利企業でないうえ、ステークホルダーがきわめて多い組織」

「一気に勝負を決めるビジネスは向かない」

「教育ビジネスにはノウハウの蓄積が必要」

以上の先行研究を整理すると、次のようになる。

[メリット]

- 大学に存在し得ないスキルを総合的に導入することができる
- きめ細かな技術指導およびサポートを実施することができる
- コストダウン（大勢の履修者、変化のない学問領域、知の共有）
- スピードアップが可能

[デメリット]

- 大学設置基準等との調整
- 契約条件に拘束されるため、委託スタッフだと業務に融通がきかない。
- 大学特有の文化を理解してもらう必要がある。
- 学内にノウハウが蓄積されない。
- コストがかかる。

以上のように、これらの先行研究から、大学には、2-1 で列挙したような一般的なアウトソーシングのメリットとデメリットとは、違うメリットやデメリットがあるのではないだろうか。それは、大学には、企業文化とは違う大学特有の文化、すなわち、先に述べたWISDOM@早稲田<sup>(25)</sup>が、アウトソーシングが難しい理由としてあげているよ

うな文化が、大学にはあり、それがアウトソーシングすることの難しさの原因になっているのではないだろうか。

## 2-6. 関連会社の活用

2-5 で列挙したデメリットを克服する施策として、関連会社を活用する方法があるのではないだろうか。それは、次のような先行研究がヒントとなった。

WISDOM@早稲田<sup>(25)</sup>は、関連会社を活用することのメリットとして、次のように述べている。

「大学が関連会社を設立することの利点としてまず挙げられるのは、人材の登用と管理、授業の質的保証を担保できること」

「関連会社を活用すれば、科目運営にとどまらず、学部全体のカリキュラム運営にかかわる業務を委託することも可能」

「大学本体ではなく関連会社がこれらの業務を受託することには、コスト意識の徹底と費用対効果の明確化、業務効率や教育サービスの質的向上など、数多くのメリットが挙げられます。」

さらに、関連会社に業務委託する理由として、次のように述べている。

「授業プログラム開発やカリキュラム運営、あるいは、学生サービスなど、本来であれば、大学本体が担うべき業務も、質的転換を余儀なくされ、新しい方法論の模索が必要となっています。大学の伝統に則った本来の手続きや枠組みのなかでは、スピードや実務の面で対応しきれない場面が数多く出現しました。大学が大学の外部に、大学の意思を確実に埋め込みながら、学外と大学を関連づける組織を持つことは、時代の必然になりつつあるのかもしれない。」

「一般に大学職員は、配置転換などを経て、ジェネラリストとして育成される傾向があります。一方関連会社には、ある専門分野に特化したスペシャリストとしての技術や経験が蓄積されています。加えて株式会社ですから、コスト意識や納期管理、品質保証やサービスの向上という属性が備わっています。」

「関連会社に大学職員を外向させ、人材交流を積極的に行うことで、プロジェクト型職員の育成機関としても活用」

「関連会社はプロジェクトの成長装置として機能」

宮原<sup>(26)</sup>も、早稲田大学e スクールの事例に関して、「スタッフがすべて大学または大学の子会社である株式会社になっていることによって、大学ではできない業務を遂行するだけでなく、大学に難しい雇用を迫る必要もなくなり、柔軟な体制を組むことが可能となる。また、大学の文化が入った株式会社であるから、教員と業者によるトラブルも発生しづらいと考えられる。」と述べている。

以上、これらの先行研究を整理すると、関連会社にアウトソーシングすることのメリットは、次のようになる。

- 人材の登用と管理がしやすい
- 丸投げができる。
- コスト意識や納期管理、品質保証やサービスの向上といった企業の属性が備わっている
- 大学と企業の橋渡しになれる
- 大学側が優位にたてる
- 大学の文化を理解している
- 学内にノウハウを蓄積することができる。
- コストを下げるしくみをつくることができる。

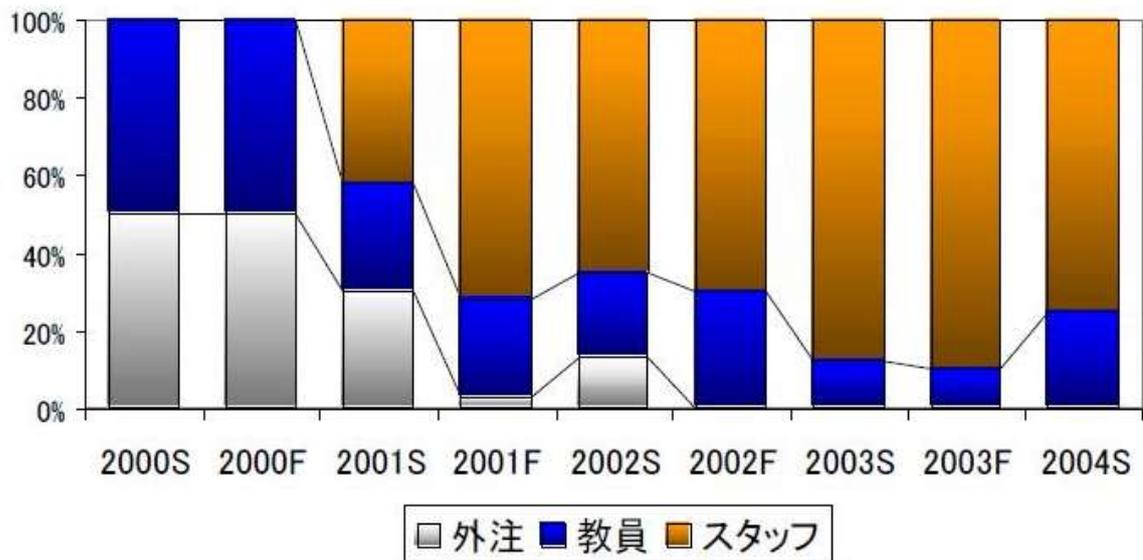
## 2-7. 時間経過に伴う支援体制の変化

また、文献などで紹介されている事例は、2000年代初頭の導入時であるケースが多い。その後の支援体制の変化について、橋本ら<sup>(4)</sup>は、次のように玉川大学の事例を紹介している。なお、玉川大学は、1999年から準備を開始し、2001年にeラーニングを導入している。

「本学でのeラーニングのコース開発の体制は、先導している教員を中心にほぼ教員自身が教材コンテンツを開発した段階から、分担して開発する段階（教員自身による開発／教育支援部門による開発／外部業者による開発委託）に移行してきた。2002年度からは、教材コンテンツの開発の内製化（学内のみで開発）へ移行を進め、開発にかかるコストの削減とともに、開発経験・ノウハウの蓄積と人材の育成をはかることを目指し、現在（2004年時）では教員と支援スタッフが分担してコンテンツ開発にあたっている。この支援スタッフは、現在、コンテンツ専任者を中心に、数名が業務をやりくりしながらあたっている。またとくに学期初めの繁忙時期には、1名をアウトソーシングとして確保している。」

これらの動向をグラフにあらわしたものが、図2-7-1になる。

図2-7-1 玉川大学コースコンテンツ開発推移



出典：e-Learning Conference 2005 Summer 玉川大学橋本氏講演資料より

以上の玉川大学の事例を整理すると、eラーニングの普及の段階にあわせた効果的なアウトソーシングの活用のひとつのパターンは、以下ようになる。

- 初期の開発段階では、アウトソーシングを活用
- 業務が安定してきたら、インハウスへ移行
- 繁忙期にアウトソーシングを活用

したがって、本研究では、導入時からの支援体制の変化についても着目し、eラーニングの普及段階にあわせたアウトソーシングの活用についても、検討したい。

## 第3章 アウトソーシングを活用した支援体制についての仮説

### 3-1. アウトソーシングを活用しない理由

まず、大学が、eラーニング業務のアウトソーシングを活用しない理由については、第2章の2-4、2-5の先行研究から、次のように仮説を立てた。

- 学生に対する教育的研修の場、教員にとっての研究の場として、eラーニングを活用している。
- 大学設置基準等との調整が必要である。
- 契約条件に拘束されるため、委託スタッフだと業務に融通がきかない。
- 大学特有の文化を理解してもらう必要がある。
- 学内にノウハウが蓄積されない。
- コストがかかる。

### 3-2. インハウスで行う組織

eラーニング業務をインハウスで行っている組織にはどのような特徴があるのだろうか。第2章の2-3の先行研究から、次のような仮説を立てた。

- 国立大学
- 支援スタッフが現状で足りている。
- eラーニングに関するノウハウが学内にいる。

### 3-3. アウトソーシングを活用する理由

一方、大学が、eラーニング業務にアウトソーシングを活用する理由は、第2章の2-5の先行研究から、次のように仮説を立てた。

- スピードアップ
- 専門スキルの導入
- コストダウン
- きめ細かなサービス

### 3-4. アウトソーシングを活用している組織

第2章の2-2の先行研究から、アウトソーシングを活用している組織について、次のように仮説を立てた。

- 私立大学は、国立大学に比べ、アウトソーシングを活用している。

先行研究では明らかになっていなかったが、本研究では、伝統校と新設校では、アウトソーシングの活用に違いはあるのか、学内にノウハウやインフラや支援スタッフが不足しているからアウトソーシングを活用しているのかについても、考察したい。

### 3-5. アウトソーシングを活用している業務

同様に、第2章の2-2の先行研究から、アウトソーシングを活用している業務について、次のように仮説を立てた。

- 業務の一部をアウトソーシングで活用している。
- 特に、システムの管理業務で、アウトソーシングを活用している。
- 国立大学では、システムの管理業務については、アウトソーシングを活用している。
- 学習指導と学習評価については、教員が担当している。

### 3-6. 関連会社の活用

第2章の2-2の先行研究で、関連会社をパートナーに選ぶ事例が多いことから明らかなように、関連会社を活用することは、有効なアウトソーシングの活用方法であるという仮説を立てた。

また、第2章の2-5の先行研究では、アウトソーシングを活用することの問題点として、以下の点をあげている。

- 大学設置基準等との調整
- 契約条件に拘束されるため、委託スタッフだと業務に融通がきかない。
- 大学特有の文化を理解してもらう必要がある。
- 学内にノウハウが蓄積されない。
- コストがかかる。

これらの問題点は、第2章の2-6の先行研究から、関連会社にアウトソーシングすることで解決できるのではないだろうかという仮説を立てた（表3-6-1）。

表 3-6-1 関連会社の活用

アウトソーシングの問題点	関連会社の活用
大学設置基準等との調整	①人材の登用と管理がしやすい。
契約条件に拘束されるため、委託スタッフだと業務に融通がきかない。	②丸投げができる。 ③融通がきき、運営しやすい。 ④大学の下位の組織なので、大学が優位にたてる。
大学特有の文化を理解してもらう必要がある	⑤企業文化も持っている ⑥大学特有の文化を理解している。 ⑦大学と企業の橋渡しになる
学内にノウハウが蓄積されない。	⑧学内にノウハウが蓄積できる
コストがかかる。	⑨コストを下げるしくみをつくることができる。

### 3-7. 時間経過にあわせたアウトソーシングの活用

第2章の2-7の先行研究から、eラーニングの普及の段階にあわせて、効果的にアウトソーシングを活用するための一つの方法として、次のように仮説を立てた。

- 初期の開発段階では、アウトソーシングを活用
- 業務が安定してきたら、インハウスへ移行
- 繁忙期にアウトソーシングを活用

## 第4章 調査の方法

### 4-1. 調査方法

調査方法としては、資料による調査、及び、インタビューによる調査を実施した。アウトソーシングを活用している大学においては、受託側の協力会社にも、資料による調査、及び、インタビューによる調査を実施した。

手順としては、以下のとおりである。

- ①公開資料による基本データの整理
- ②インタビュー調査
- ③調査結果の整理
- ④調査結果の考察・まとめ

各項目の実施の詳細については、以下のとおりである。

#### ①公開資料による基本データの整理

すでに一般に公開されている文献、資料、WEB サイトから、事前に以下の基本データについて調査をする。

- 目的
- 背景
- 特徴
- 準備期間
- 開始時期
- 資金
- 母体
- 設立年
- 授業の実際
- 学習支援システム
- 設備
- 科目数と履修者数
- 支援体制
- スタッフの役割
- 導入時から現在にいたる支援体制の変化

## ②インタビュー調査

まず、①の基本データで不明な点を、インタビュー時に確認する。

次に、基本の質問をする。さらに気になった点があれば、追加で質問をする。

基本の質問は、以下のとおり。

- ボトムアップか、トップダウンか？
- 十分な時間はあったか？
- 十分なノウハウはあったか？
- 十分なインフラはあったか？
- 十分な人はいたか？
- 大学が業務委託することのメリット、デメリット
- 業務委託する理由
- その業者を選んだ理由
- 今後の動向と課題

## ③調査結果の整理

調査結果を整理し、アウトソーシングを活用した事例か、インハウスの事例かを確定する。整理のポイントとなる事項は、以下のとおり。

(ただし、★アウトソーシングの場合のみ ☆インハウスの場合のみ)

なお、第2章の2-2の先行研究から、システムの導入・開発については、アウトソーシングを活用しているケースが多いことがわかった。これは、システムの導入・開発を研究の目的としている場合を除き、ほぼどこの大学でも民間企業のシステムを利用しているためである。したがって、本研究においては、システムの導入・開発については、アウトソーシングを活用している事例から除外することにした。すなわち、システム導入・開発の業務はアウトソーシングを活用しているが、それ以外の業務についてはインハウスの場合は、インハウスの事例と見做すことにする。

### ● 大学の組織の基軸

歴史	伝統校	新設校
母体	私立大学	国立大学
ノウハウ	学内にあり	不足
インフラ	学内にあり	不足

支援スタッフ	学内にあり	不足
--------	-------	----

● 導入時からの変化

履修者数	増	変化なし	減
支援スタッフの全体の人数	増	変化なし	減
業務委託の人数 ★	増	変化なし	減

● 業務の種類

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
---	---	---	---	---	---	---	---	---

①学習者支援 ②教員支援 ③コンテンツ作成 ④教授設計 ⑤システム管理  
⑥知的財産管理 ⑦学習指導 ⑧学習評価 ⑨広報活動

OUT：アウトソーシング IN：インハウス

● アウトソーシングしている場合、協力会社は、関連会社か？ 一般企業か？ ★

関連会社	一般企業
------	------

● 関連会社の場合、100%子会社か？ それとも、合弁会社か？ ★

大学100%子会社	合弁会社
-----------	------

● 業務委託する理由 ★

● その委託先を選んだ理由 ★

● インハウスで行う理由 ☆

④調査結果の考察・まとめ

「大学の組織の基軸」、「支援体制の導入時からの変化」、「業務の種類」については、すべての事例において考察した。「アウトソーシングする会社の種類」、「アウトソーシングする理由」については、アウトソーシングの事例のみ考察した。「インハウスの理由」については、インハウスの事例のみ考察した。

#### 4-2. 調査の対象

事例調査は、先行研究のレビューの結果にもとづいて、以下の5校の大学を選び、調査した（調査順）。

<伝統校で関連会社を活用しているケース>

- 早稲田大学（人間科学部通信教育課程eスクール）
- 日本福祉大学

<新設大学でアウトソーシングを活用しているケース>

- 八洲学園大学

<インハウスで行っているケース>

- 東北大学（インターネットスクール）
- 熊本大学大学院（教授システム学専攻）

また、アウトソーシングを活用している事例については、協力会社についても調査した。

- (株)早稲田総研インターナショナル（早稲田大学の協力会社）
- (株)エヌ・エフ・ユー（日本福祉大学の協力会社）
- (株)デジタル・ナレッジ（八洲学園大学の協力会社）

## 第5章 事例調査の結果

### 5-1. 早稲田大学人間科学部通信教育課程（通称：eスクール）

調査結果は以下のとおりである。

#### ■ 基本データ（2008年12月現在）<sup>(1)</sup>

##### <目的>

ユニバーサルアクセス型高等教育時代を迎え、生涯教育への関心が高まっていることから、社会人の学習機会を増大させること、つまり、生涯学習支援を目的としている。

##### <背景>

eスクールが設立された背景として、以下のような点があげられる。

##### ①人間科学部の再編

人間科学部を再編する際に、スポーツ科学科を分離独立させ、その他の学科の再編を認める条件として、当時の常任理事が、eスクールの設立を要請し、当時の学部長が、全教員を説得し、トップダウンとして、プロジェクトは進行していった。

##### ②社会的な背景

2001年に大学設置基準等が改正され、大学通信課程での卒業必要単位（124単位）の全てを「インターネット等活用授業」で充当が可能となり、法の整備が整った。また、2003年頃から、ブロードバンドインターネットが普及しはじめ、情報基盤についても整ってきた。

##### ③早稲田講義録の復活

1886年に『早稲田講義録』を発行し、通信教育を開始したことが、その起源である。「早稲田講義録」の伝統を継承し、復活させたいという大学側のおもいがあった。

##### ④早稲田大学全体でのeラーニングの取り組み

1999年に発足したデジタル・キャンパス・コンソーシアムによる実証実験が行われており、また、文学部では、2001年よりすでにオンデマンド授業が導入されており、インフラは整っていた。

##### ⑤人間科学部でのeラーニングの取り組み

人間科学部は、「人間」を取り巻く多くの課題への挑戦を目的に、1987年に設立された学部であり、学部内でeラーニングの実験がすでに行われていた。

#### <特徴>

##### ①通学制と同等のカリキュラム

eスクールにおけるカリキュラムは、通学制のカリキュラムと同等であることを原則としている。

##### ②教育コーチによる教育支援

すべての教科において、担当教員の他に1名の教育コーチを配置している。教育コーチは、担当教員とともに、BBSでの対応、学習相談などの支援を行っている。

##### ③ホームルーム／サークルの設置

eスクールでは、遠隔地の個人学習が主体となる。そのため、学生としての共在意識を持ってもらうため、ホームルームを設置している。学生は、授業科目とは別に、入学時から4年間、必ず一つのホームルーム（約30人）に属する。また、サークルも設置され、夏冬の集い、大学スポーツの観戦、などを行っている。

##### ④ティームティーチングシステム

担当教員と教育コーチ及びサポートスタッフとのティームティーチングによって、授業（クラス）を運営している。

##### ⑤民間企業とのコラボレーションによる運営

民間企業と連携して、それぞれの得意とするところの役割分担を行うことによって、より精度の高い教育システムを提供している。

#### <準備期間>

約1年

#### <開始時期>

2003年4月

#### <資金>

教員は通学制と兼務としているため、専任教員はいないので、教員の人件費はかからない。そのため、人件費コストを抑えることができた。コンテンツは質より量であり、お金をかけていない。また、通学制と同額、あるいはそれ以上の授業料であるため、運営するのに十分な資金を調達しており、サポート体制にかかる経費は学費だけで賄ってい

る。e スクールの運営そのものは、通学制から独立して運営しており、現在のところ、適正な収支を維持している。

<母体>

私立大学

<大学設立年>

1882 年（大学設置は 1920 年）

<授業の実際>

学習は「講義資料のダウンロード」→「講義ビデオを見る」→「BBSで議論」→「小テスト」→「レポートの提出」という流れが基本である。講義ビデオを見た後、必ずBBSで議論をさせる。さらにレポートを公開して、学生同士で評価、議論し、その後、グループで課題を解決する協調学習を行うという仕組みにしている。教育コーチが、BBSの論議を適正な方向に導いたり、発言を促したり、サポートしたりして、授業に介入することで活性化され、学習者に高度に個別化されたリッチなコンテンツに変換することが可能となり、教員は「教える」ことに集中することができる。

また、教員負担の軽減を最優先するため、教材の講義コンテンツの作りこみは行わない方針である。

通学制の教室講義の録画、スタジオでの自由な（制約のない）収録、編集（新規開発、部分修正など）に柔軟に対応している。

講義コンテンツの作成方法については、講師の人気がある順に以下のとおりである。

- ①講義映像のみ（編集あり）
- ②スタジオのみ
- ③講義映像のみ（編集なし）
- ④講義映像&スタジオ

講義映像とスタジオを併用して作成する教員は非常に少ないが、この方法で作成する教員は、非常に熱心で、e スクールに対して積極的な教員である（スタジオのカメラマン談）。

図 5-1-1 e スクールの授業



出典：早稲田大学 e スクール WEB サイトより

<学習支援システム>

2003～2006 年度までは Oic (Ondemand Internet Class)、2007 年度からはコースナビ (Course N@vi) といういずれも早稲田大学オリジナルの LMS を採用してきた。LMS の開発・運用・管理については、早稲田大学メディアネットワークセンターが行っている。

<設備>

学内にスタジオを完備し、コンテンツ作成のための備品も十分に整っている。

<科目数と履修者数>

年度が変わるごとに、教員数、科目数、在学生数、履修者数、すべて増加している。科目数と履修者数は表 5-1-1 のとおりである。

表 5-1-1 科目数と履修者数

	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年
教員数	25	45	69	69	80
科目数	97	179	313	395	439
在学生数	169	307	460	567	700
履修者数	2,921	4,273	6,460	7,045	8,137

## <早稲田大学のeラーニング業務全体の支援体制・組織>

早稲田大学全体のeラーニング業務の支援体制と組織は、以下のとおりである。

### ◆ 教務部情報企画課

大学の情報化全体の企画・調整をする。

### ◆ メディアネットワークセンター（以下MNC）

システム開発・運用を行う。

### ◆ 遠隔教育センター（以下DLC）

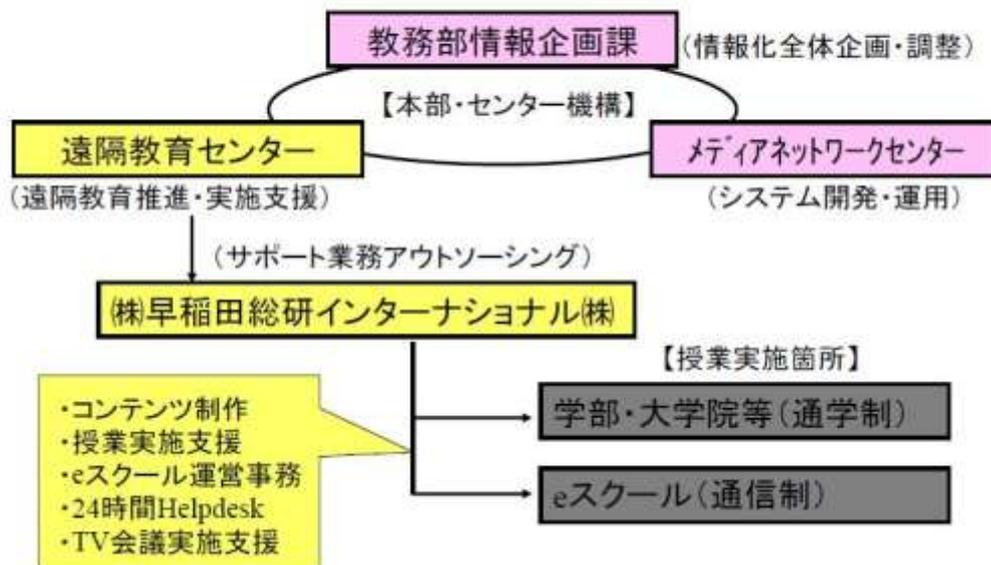
早稲田大学遠隔教育センターは、マルチメディア・ネットワークを活用した遠隔教育の手法を新たな教育スタイルとして確立し、社会人を含めた学生の多様なニーズにこたえられる遠隔教育プログラム作りを支援・推進することを目的とし、2002年に設立された組織である。DLCは、早稲田大学全体の遠隔教育に関するシステムの開発や運用をMNCと一緒にやっている。eスクールにおいては、eスクールの状況を調査し、要望を取り入れながら、大学のシステムに反映していく役割がある。また、ユーザーサポートなども大学としてサービスしている。eスクールは、大学のシステムやインフラを利用して教育プログラムを運営しているユーザーであるともいえる。DLCは、大学のセンター機構として、システムやユーザーサポートに責任を持つとともに、遠隔教育に関する全体方針の策定やeスクールを含む各箇所との調整や連携強化などの任務を担っている。

### ◆ (株)早稲田総研インターナショナル（以下WIC）

早稲田大学が出資する関連会社であり、早稲田大学のオンデマンド授業に関するサポート業務の協力会社である。従業員の約7割が、早稲田大学のキャンパス内に常駐し、多くの学部事務所や本部組織で、大学の運営に携わっている。売上の9割は早稲田大学からの受託である。eスクール開校時の2003年から2007年9月までeスクールの事務局の運営をしていた早稲田大学ラーニングスクエア(株)（以下WLS）と、2007年10月に合併し、これらの業務を継承している。もともと、WLSは、横河電機(株)と早稲田大学の合弁会社として、2000年に設立したeラーニング業務を専業としていた会社であるが、2008年4月、横河電機は、資本から撤退している。現在のWICは、早稲田大学グループホールディングス(株)（大学の教育研究活動支援事業を行う子会社を管理する持株会社、資本率56.2%の筆頭株主）、大日本印刷、東京中小企業投資育成、

東和エンジニアリング、パナソニック システムソリューションズ ジャパン、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行といった企業との産学連携による合弁会社である。

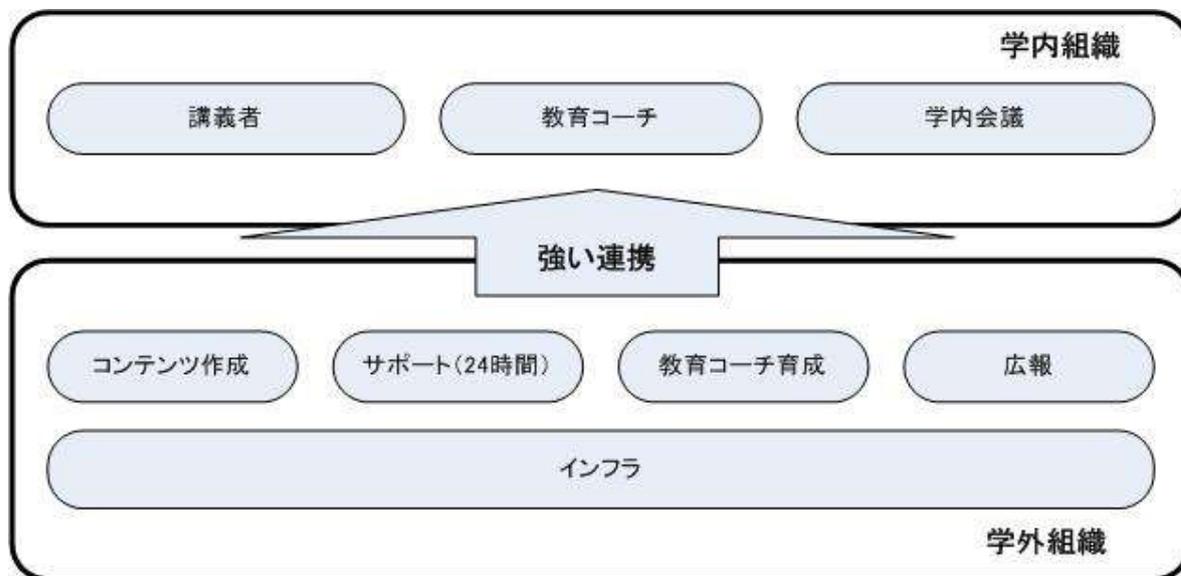
図5-1-2 早稲田大学のeラーニング業務全体の支援体制・組織  
遠隔教育実施のための支援体制・組織



出典：早稲田大学遠隔教育センターWEB サイトより

<e スクール運用モデル>

図 5-1-3 運用モデル (実体)



出典：松居辰則、吉田聡司 『早稲田大学人間科学部 e スクールー実践報告ー』  
2008年10月3日実施 財団法人私立大学通信教育協会 講演資料 より

<e スクール授業運営学内組織>

e スクールの運営の学内組織は、以下のとおりである。

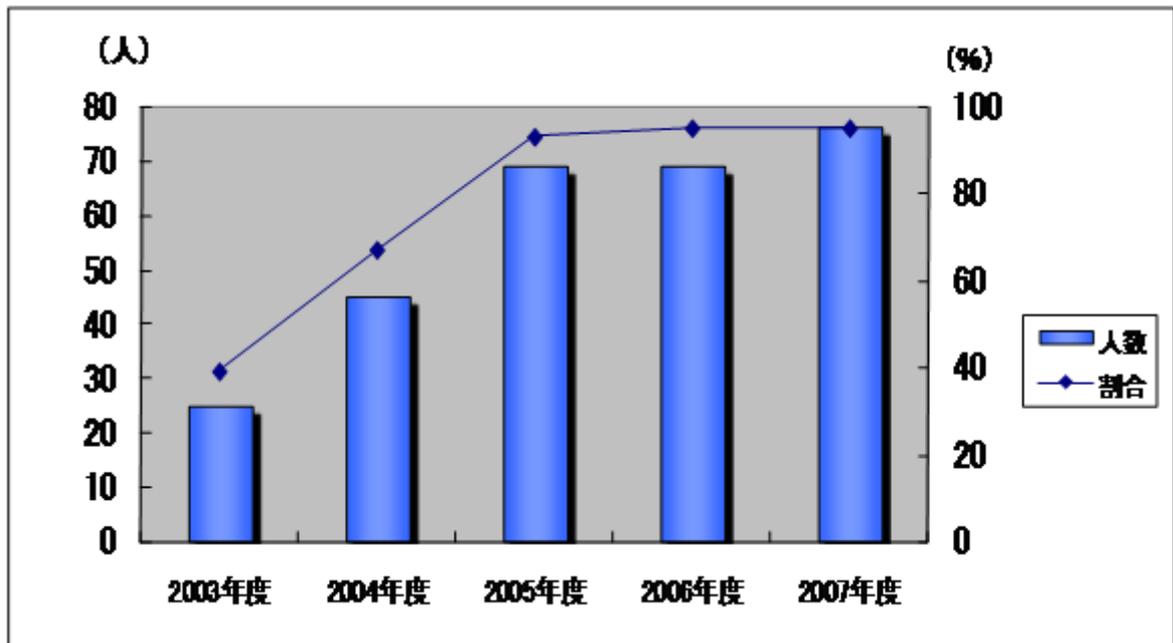
◆ 専任教員

e スクールの教員は、通学制の専任教員全員（約80名）が、通信教育課程も兼務している。

2006年度からは、100%の割合で、専任教員全員が、例外なく参画している。

(図 5-1-4 参照)

図 5-1-4 教員数および人間科学部教員の占める割合



出典：松居辰則、吉田聡司 『早稲田大学人間科学部 e スクールー実践報告ー』

2008年10月3日実施 財団法人私立大学通信教育協会 講演資料 より  
e スクールと兼務することで、質の高い学びの環境を教員も実体験することが可能となり、これらの実体験は教員の自己組織的なFD (Faculty Development) となっている。e スクールでは、1 教員 1 コンテンツを義務づけている。そのため、教員が「教える」ことに集中できるよう、教員の負荷を軽減するさまざまな支援体制を整えている。

#### ◆ 学内会議

学内会議は「通信課程運営委員会」を最上位の委員会と位置づけ、学術院教授会の中心的な委員会である「学術院運営委員会」とほぼ対等に位置づけられている。「通信課程運営委員会」の下位には「通信課程作業部会」と、「カリキュラム入試検討委員会」、「授業モデル検討委員会」、「システム検討委員会」、「教育コーチ制度検討委員会」の4種類の検討委員会が位置づけられている。これら4つの検討委員会の委員長とe スクール担当教務主任でつくるワーキンググループが「通信課程作業部会」である。作業部会では、事務局スタッフも含めて、問題点を共有したり、ビジョンを検討したりする。ここで話し合われたことを、通信教育課程運営委員会の議題にあげるべきかどうか採配する役割を担っている。

◆ 教務担当教務主任，副主任，学生担当教務主任を配置

教務担当教務主任、副主任、学生担当教務主任は、学部長の指名により、任命される。任期は2年間である。教務主任の役割は、eスクールに関する教務関係の業務のすべてであり、学生からのクレーム処理など個別の対応までフォローしている。また、eスクールの代表として、外部で講演を行ったり、メディアに向けての記事を執筆したり、インタビューに対応したりする広報担当の役割も担っている。

◆ 教育コーチ

教育コーチは、BBSやメールを介した、ファシリテーター、メンター、サポーターであり、オンライン学習における“学習の継続”を支援する人たちである。

教育コーチのeスクールにおける役割は以下のとおりである。

- (1) オンデマンド授業に関する質問への回答
- (2) 小テスト採点およびレポートの添削
- (3) BBSでの議論の司会進行・取りまとめ
- (4) 学業面を中心とした学生からの相談

教育コーチは、以下の資格要件を満たしている人物かどうか、書類と面接でチェックをして、設置科目数に応じて、採用している。

- ・修士号を持っていること
- ・担当科目に関する専門知識を持っていること
- ・eラーニングシステムの操作およびそれを活用しての授業方法についての訓練を受けていること

若手（大学院生）の「教育訓練」として、教育的な意味と奨学金的な意味で支援することを目的としていることから、具体的には、担当教員の研究室OBのポスドクや博士課程在学中の大学院生、および他学部、他大学のポスドクといった人が業務に当たっている。

教育コーチは、実際の業務に就く前に、以下のような研修を受けなくてはならない。

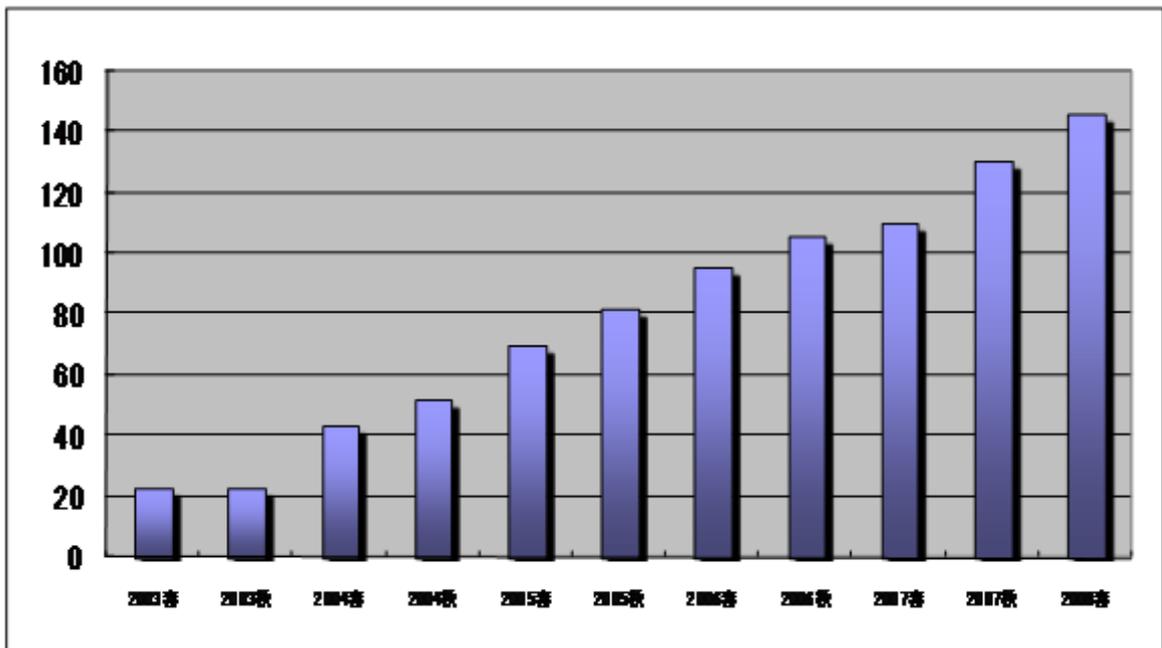
- ・BBSにおける学習促進の方法
- ・BBSの開設の仕方やテスト・レポートの設定方法などのLMSの使い方
- ・文字を使ったコミュニケーションをうまくとっていく技能の習得
- ・特別なロールプレイを中心としたBBSの研修

なお、教育コーチは業務委託の雇用形態をとっている。

教育コーチの実働数は年々増加傾向にある。（図5-1-5 参照）

また、2005年7月～9月に実施された学生アンケートによると、教育コーチの存在は、学生からも高く評価されている。（図5-1-6 参照）

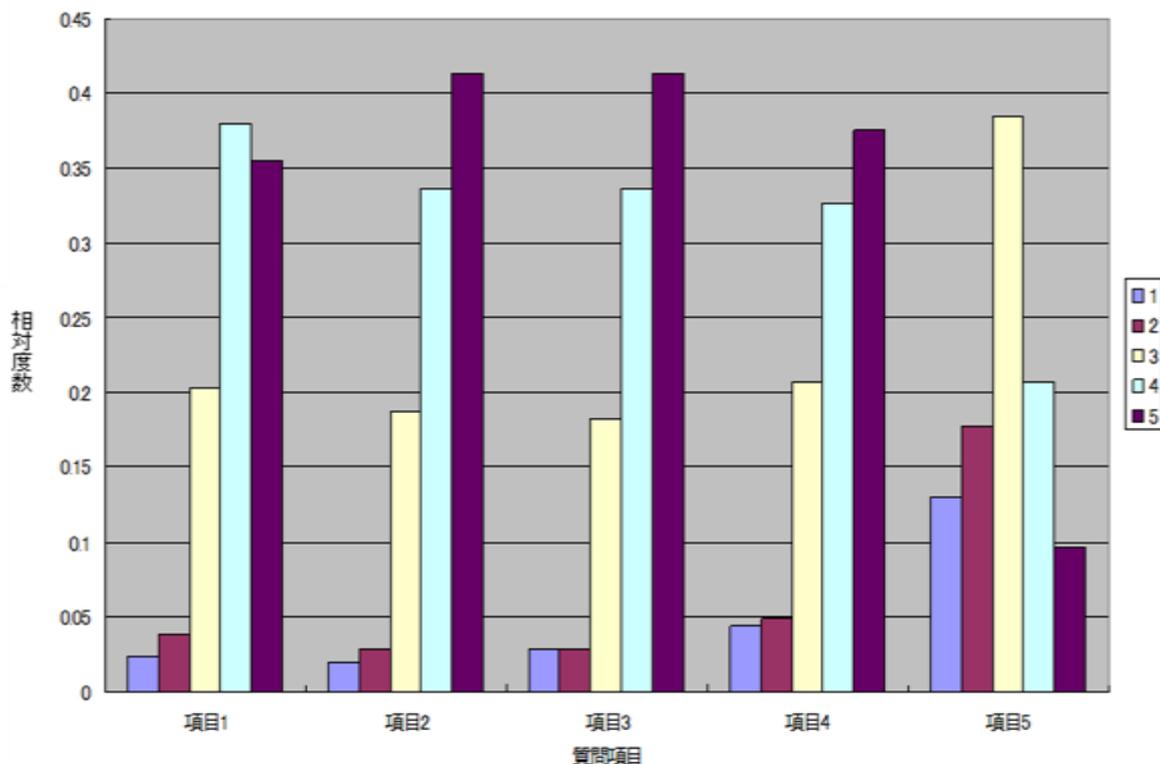
図5-1-5 教育コーチ実働数



出典：松居辰則、吉田聡司 『早稲田大学人間科学部 e スクールー実践報告ー』

2008年10月3日実施 財団法人私立大学通信教育協会 講演資料 より

図5-1-6 教育コーチの役割についてのアンケート



出典：松居辰則、吉田聡司 『早稲田大学人間科学部 e スクールー実践報告ー』

2008年10月3日実施 財団法人私立大学通信教育協会 講演資料 より

- 実施時期：2005年7月～9月
- 実施方法：Webによるアンケート  
5段階の評定尺度法（多肢選択式），自由記述式が中心。
- 有効回答数：1年生（レベル1）から3年生（レベル3）までの208件（回収率は約45%）
- 質問項目：全部で131項目。その内，教育コーチの役割に関するものは以下の5項目を含め，8項目（うち3項目は自由回答）
  - 項目1：教育コーチの存在が意識できる。
  - 項目2：教育コーチの存在はあなたの学習効率を向上・維持する上で大切である。
  - 項目3：教育コーチの存在はあなたの学習意欲を向上・維持する上で大切である。
  - 項目4：教育コーチの存在はあなたのeスクールに対する満足度を決める上で重要な要因である。
  - 項目5：教育コーチとのインタラクションは積極的にとっている。

◆ 所沢総合事務センター事務長

所沢総合事務センターの事務長が、eスクール運営の統括責任者を兼任しており、専任の大学職員はいない。eスクール事務局の責任者として学内外との調整を行っている。

< eスクールの事務運営学外組織 >

eスクールは、民間企業と連携して、それぞれの得意とするところの役割分担を行うことによって、より精度の高い教育システムを提供している。eスクール運営の学外組織は、以下のとおりである。

◆ (株)早稲田総研インターナショナル (以下WIC)

大学からの業務委託を受け、開校時より、eスクール全体の授業運営のサポート業務の全般を担っている。学生数に応じて、3～6名のスタッフで対応している。担当している業務は以下のとおりである。

(1) 外部の問い合わせ対応

(2) 授業の運営サポート

・授業開始前の業務

入学前トレーニング、科目登録・学籍登録、在学生の学期前準備

・授業中の業務

授業の運営サポート、スクーリング

・授業後の業務

成績処理

・その他 (英語授業、プログラミング授業)

(3) 教育コーチ関連業務

教育コーチ研修実施、採用、契約、支払業務、授業中の相談、

フォローアップ研修開催、eスクール授業研究会開催 など

(4) 入試業務 (入学試験・入学手続)

(5) 学生募集・広報業務・ホームページ運営

(6) その他

その他教員向けサービス (機器操作支援など)

その他学生向けサービス

(PCのレンタル、24時間パソコンに関する質問に答えるサービスなど)

◆ パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株) (以下PSS)

WICからの業務委託を受け、開校時より、コンテンツ制作の部分を担当している。PSSは、パナソニックグループの優れた製品をベースに、映像からITシステムまでのトータルソリューションを提供する企業である。尚、2008年4月より、パナソニックSSマーケティングから、社名変更しているが、便宜上、それ以前についても、PSSと表記している。

eスクールにおいては、科目数にあわせて、4~6名のスタッフで対応している。

コンテンツの制作については、以下の手順で行っている。

- (1) 科目準備
- (2) 撮影、コンテンツ制作
- (3) コンテンツのアップ
- (4) コンテンツのチェック

<チームティーチングシステム>

コンテンツは教員が作成し、授業についての質問やBBSの書き込みの活性化は、教育コーチが担当している。さらに事務局スタッフが常にBBSを監視しており、何か問題があった場合は、ただちに担当教員に報告をしている。このように、教員、教育コーチ、事務局スタッフが、互いに密に連絡をとりながら、連携し、授業を運営している。

<導入時から現在にいたる支援体制の変化>

教員は、参加する教員数が年々増え、2006年度からは、100%の参加が実現しており、教員にとっては、人間科学部に「eスクールありき」として、深く浸透してきた。講義の部分については、通学制だけの時よりも楽になったという意見が多いが、卒業研究の科目については、負荷が高く、教員の負荷は、以前よりも増大している。

教育コーチについては、科目数にあわせ、増えたのと同時に、ベテランの教育コーチも増えてきた。しかし、質の面では、全体的に上がったかというところではないため、教育コーチの質の向上については、今後の課題のひとつとなっている。

運営スタッフについては、コンテンツの制作数とともにコンテンツ制作スタッフを増員し、学生数の増加とともに、運営メンバーを増員した。

2004年度からは、広報業務が加わった(WLS本社で業務)。この年度あたりから、新入生に対する事前教育も始めた。

2005年度に広報業務を含むすべての業務を所沢に集中させた。教育コーチに対する研修プログラムの充実もこのあたりからである。

2006年度は、卒業生が出たので、卒業関係の業務が増えた。学生数は完成年度を迎えた2006年度は、800人くらいであったが、ほぼ開校時と変わらぬ人数のスタッフでこなせたのは、メンバーの経験値が増えてきたことによる。

2007年10月より、WLSがWICと合併したことにより、委託先はWICとなったが、その影響は、ほとんどなく、現在に至っている。支援スタッフの専門知識と能力は、年度を重ねるごとに洗練されてきており、教職員からの信頼と評価も高い。

支援体制の経年変化については、表5-1-2、表5-1-3、表5-1-4のとおりである。

表 5-1-2 2003 年度～2004 年度の早稲田大学 e スクールの支援体制

スタッフ	2003 年度			2004 年度		
	人数	うち 外注	備考	人数	うち 外注	備考
教員	25	—	教員全体の 3 割程度が参加	45	—	教員全体の 5 割以上が参加
教育コーチ	春 23 秋 23	春 23 秋 23	業務委託	春 44 秋 52	春 44 秋 52	業務委託
e スクール運営	4	3	大学職員 1 名(兼務) 学生対応 1 名 教育コーチ対応 1 名 監督者 1 名 委託先は WLS	8 (3)	7 (3)	大学職員 1 名(兼務) 学生対応 1 名 教育コーチ対応 1 名 事務補助 1 名 監督者 1 名 広報担当 3 名(非常勤) 委託先は WLS
技術支援者 ヘルプデスク	—	—	MNC で管理	—	—	MNC で管理
システム管理	2	2	システム全体の管理は MNC であるが、e スクールに関する運用は、DLC が管理 業務委託先は WLS	2	2	システム全体の管理は MNC であるが、e スクールに関する運用は、DLC が管理 業務委託先は WLS
知的財産管理	—	—	DLC で管理	—	—	DLC で管理
コンテンツ制作	4	4	業務委託先は、PSS	5	5	業務委託先は、PSS

表 5-1-3 2005 年度～2006 年度の早稲田大学 e スクールの支援体制

スタッフ	2005 年度			2006 年度		
	人数	うち 外注	備考	人数	うち 外注	備考
教員	69	—	ほぼ全員が参加	69	—	全教員が参加
教育コーチ	春 70 秋 82	春 70 秋 82	業務委託	春 96 秋 106	春 96 秋 106	業務委託
e スクール運営	6	5	大学職員 1 名(兼務) 学生対応 1 名 教育コーチ対応 1 名 事務補助 1 名 広報担当 1 名 監督者 1 名 委託先は WLS	6	5	大学職員 1 名(兼務) 学生対応 1 名 教育コーチ対応 1 名 事務補助 1 名 広報担当 1 名 監督者 1 名 委託先は WLS
技術支援者 ヘルプデスク	—	—	MNC で管理	—	—	MNC で管理
システム管理	2	2	システム全体の管理は MNC であるが、e スク ールに関する運用は、D LC が管理 業務委託先は WLS	2	2	システム全体の管理は MNC であるが、e スク ールに関する運用は、D LC が管理 業務委託先は WLS
知的財産管理	—	—	DLC が管理	—	—	DLC が管理
コンテンツ制作	6	6	業務委託先は、PSS	6	6	業務委託先は、PSS

表 5-1-4 2007 年度～2008 年度の早稲田大学 e スクールの支援体制

スタッフ	2007 年度			2008 年 12 月現在		
	人数	うち 外注	備考	人数	うち 外注	備考
教員	80	—	全教員が参加	80	—	全教員が参加
教育コーチ	110	110	業務委託	151	151	業務委託
e スクール運営	6	5	大学職員 1 名(兼務) 学生対応 1 名 教育コーチ対応 1 名 事務補助 1 名 広報担当 1 名 監督者 1 名 委託先は WLS(10 月より WIC)	7	6	大学職員 1 名(兼務) 学生対応 1 名 教育コーチ対応 1 名 事務補助 2 名 広報担当 1 名 監督者 1 名 委託先は WIC
技術支援者 ヘルプデスク	—	—	MNC で管理	—	—	MNC で管理
システム管理	2	2	システム全体の管理は MNC であるが、e スク ールに関する運用は、D LC が管理 委託先は WLS(10 月より WIC)	2	2	システム全体の管理は MNC であるが、e スク ールに関する運用は、D LC が管理 業務委託先は W I C
知的財産管理	—	—	DLC で管理	—	—	DLC で管理
コンテンツ制作	6	6	業務委託先は、PSS	5	5	業務委託先は、PSS

### <インストラクショナル・デザイン>

eスクールにおいては、教員の負担を減らすために、コンテンツのづくりこみはせず、通学制での授業をそのまま録画する形をとるか、時間の空いた時にスタジオで後期を撮影するかどちらかのシンプルなスタイルを推奨しているため、インストラクショナル・デザインは行っていない。人間情報科学科の教員の中には、教育工学関連分野の研究者が10名以上在籍するとともに、インストラクショナル・デザインの専門家もいるが、現在のところ、インストラクショナル・デザインされたづくりこんだコンテンツは実施されていない。

ただし、授業モデル検討委員会という教員による組織で、授業の改善の検討は、定期的に行われている。また、この授業モデル検討委員会が企画した「授業研究会」を定期的に行われ、eスクールに関係する教員、教育コーチ、スタッフが、情報を共有し、質保証のための創意工夫と努力を重ねている。

### <知的財産管理>

知的財産の管理は、遠隔教育センター、教務主任、大学職員の間で取り扱いを協議している。著作権は大学に譲渡していただくという同意書を教員からいただいている。大学本体の教育システム課と遠隔教育センターが事務局で、遠隔教育センターが同意書の取り交わしや管理を担当している。講師の知財に関して、その他、著作物の処理に関しては、原則はPSSに委託して行っている。

## ■ インタビュー実施 (2008年12月実施)

### <インタビューの方法>

早稲田大学eスクールは、WICという関連会社を活用して運営していることから、発注側の大学と受託側である協力会社の両方の立場から、個別にお話を伺った。

インタビューした方々のプロフィールについては、以下のとおりである。

#### ①大学元理事

(2008年11月まで大学理事として、eスクール立ち上げ時より、ご尽力された。)

#### ②大学教員 (2006年度～2007年度のeスクール教務担当教務主任)

#### ③大学職員管理職 (遠隔教育センター 事務長)

#### ④委託先統括責任者 (2008年6月から、eスクールの統括責任者)

#### ⑤委託先元責任者

(eスクール開校の2003年4月～2008年3月までの5年間にわたって業務に携わる。)

⑥委託先スタッフ (2008年6月から、eスクール事務局 運営統括、広報業務担当)

⑦委託先スタッフ (eスクール事務局 学生支援・授業支援担当者)

まず、基本データについて、公開資料等では、わからなかった部分を最適と思われる方にそれぞれ質問をし、確認した。次に、基本の質問をし、それ以外に筆者が気になった点を追加で質問した。

#### <インタビューの内容>

インタビューにおける基本の質問と回答については、表5-1-5のとおりである。

表5-1-5 早稲田大学eスクール インタビュー (基本の質問)

質問	回答	回答者
ボトムアップか、トップダウンか?	人間科学部を再編する際に、スポーツ科学科を分離独立させ、他の学科を再編を認める条件として、当時の常任理事が、eスクールの設立を要請し、当時の学部長が、全教員を説得し、まさにトップダウンとして、プロジェクトは進行していった。	①
開講するまでに十分な時間はあったか?	なんとか間に合ったが、授業コンテンツが間に合わなかった。そのため、通学制での授業をそのまま撮影するやり方で間に合わせた。	①
十分なノウハウはあったか?	あった。1999年から文学部情報化推進プロジェクトで実施したオンデマンド授業に関するノウハウが学内にあった。 DCCで実証実験なども行っていた。	①
十分なインフラはあったか?	あった。OicというオリジナルのLMSがあった。	①
十分な人はいたか?	教員については、通学制と兼務。システム構築等については、学内に対応する人がいた。	①
大学が業務委託するメリット・デメリット	本来は、運営については、大学職員がやった方がいいが、eスクールのような社会人向けの通信教育課程の場合、職員が対応するのは、現実的には、コストの面、知識の面、労務管理の面からいっても難しい。(24時間対応できない。)	①

	<p>メリット：教員は教えることに集中ができ、教員の負荷が軽くなる。 大学の関連会社なので、意思決定がはやい。 デメリット：ない。</p>	②
	<p>メリット：関連会社に発注することで、広い意味でノウハウの学外 流失を防げる。</p>	④
	<p>メリット：大学職員にないスキルをもつ集団を使うことができる。 支出を変動費化できる。 デメリット：ノウハウがたまりにくい？</p>	⑤
業務委託する理由	e スクールの運営をサポートする職員がいなかったため。	①
その委託先を選んだ理由	子会社だから。大学の融通がきく。運営しやすい。	①
今後の動向・課題	<p>対面授業がほとんどない。今後は、対面授業とのブレンディッドも 検討しなくてはならない。人間的なふれあいも考えなくてはいいな い。個人認証の問題。オンデマンドの位置づけを間違えると教員の手 抜きになってしまう。学生の満足度を常にチェックする必要がある。 通学が形骸化しないようにする仕組みが必要。 教員が授業を公開することのプレッシャー。 教員の自己組織的なFD (Faculty Development) にも結び付くしく み教育をよくするためにみんなでチェックする仕組みをつくる。 オンデマンド授業と対面授業を組み合わせる重要性。 著作権の問題。 スタッフについては、今の規模で十分であり、増員予定はない。</p>	①
	<p>オンデマンドコンテンツが増えているので、通学制でも有効活用し ていきたい。教員の負担軽減の問題が課題である。</p>	②
	<p>今年、e スクールでは入学志望者が大きく減少した。その原因を把 握し、効果的な対策を講じるのが課題。また、学生満足度を今より 向上させることは常に課題として捉えるべきと思う。</p>	④
	<p>e ラーニングでの教育システムはますます進むだろう。課題は、著 作権法である。e ラーニングの配信に沿った著作権法に改正されれ ばよいかと思う。</p>	⑤

2008年3月まで、WICに共同出資をしていた横河電機が、撤退した経緯があることから、横河電機に関する質問をした。質問の内容と回答については、表5-1-6のとおりである。

表5-1-6 早稲田大学eスクール インタビュー（横河電機に関する質問）

質問	回答	回答者
横河電機が残していったくれたものは何？	eラーニング事業に対するノウハウを学内とWICに残していった。現在もWICにそのノウハウは引き継がれ、維持されている。	①
それは、きちんと引き継がれていっていると思うか？	先行成功事例の無い状況で、eスクールの立ち上げ時から解決しなければならぬ多くの課題を着実に解決しながら、日本で唯一eスクールの成功事例と評される状況を作りだしたことに少なからず貢献した事には敬意を表する。学生目線に立ったeスクールの在り方を常に模索して来られたDNAは今後も引き継がなければならないと思う。	④
	<p>&lt;早稲田大学に対して&gt;</p> <p>eラーニングの一般向けのコンテンツ配信の事業化を2001年に行っていたので、そのノウハウは、eスクールに引き継がれていると思う。稲門コミュニティの動画配信サービスも我々が始めた企画・サービスで、今も続いている。また、WLSで行った衛星配信の事業は、撤退はしたが、単に早稲田大学の冠だけではビジネスは難しいとわかっただけでも成果である。早稲田大学の名前であれば何でもできると思っている方が多かったように思うが世間はそうでないということである。</p> <p>&lt;WICに対して&gt;</p> <p>エクステンションの八丁堀校は、ビジネスパーソン向けに成功をおさめている。eスクールの運営に関しては、基本的な芯と一通りの学生向けサービスを残したと思うし、定員割れだった学部を定員以上志願者を集めるように持って行くだけの広報活動できるようにしたと思っている。WICにきちんと引き継がれたかは、私が戻ってから人事異動があったようなので、その先はわからない。マニュアルとして残してきたが、個人個人がノウハウとして持っている経験値があるので、すべて残されているわけではないだろう。</p>	⑤

横河と組んだ理由	DCCにおける多額の寄付をいただいた。(WLS設立の経緯)	①
横河電機にとって、大学と連携することのメリットとデメリット	当時のトップが考えたのは、これからの高齢化社会に向けて、医療と教育産業が重要になると考えたのではないだろうか？ 当初考えていたビジネスモデルは失敗し、横河にとっては、大学に投資するメリットはなかったのでは？ よくわからない。	①
	メリット：教育関係のビジネス展開を考えていたので、そのノウハウを得られる。優秀な学生を大学より得られる。 デメリット：わからない。	⑤

eスクールでは、教員、職員、委託スタッフの結び付きが非常に強固であるという印象を強くもった。そこで、円滑に業務が遂行できる支援体制のヒントが欲しくて、どのような連携をとっているのか、尋ねてみた(表5-1-7)。

表5-1-7 早稲田大学eスクール インタビュー (コミュニケーションに関する質問)

質問	回答	回答者
教員、職員、委託スタッフそれぞれの役割は、うまく機能しているか？	現在、eスクールの支援ということでは、私が週1回所沢に勤務し、eスクール運営チームの状況把握と大学との連携アシストを行っている。	②
	(委託業務のコンプライアンス上の適正化という観点を除けば)、現時点においては、概ねうまく機能するように、業務の整理ができてきていると思う。コミュニケーションの円滑化のためには、学生や関係機関の動向など、常に当方側からの働きかけ(情報提供など)をしていく中で形成されるものだと思う。	④
	当然であるが、うまくいく場合、いかない場合があった。役割は、最初の基本線は崩していないので、その意味では全体としてはうまくいっていたと思う。教員、職員の方も基本的にはうまく機能していたと思う。	⑤

	うまくいっていると認識している。遠隔教育センターの事務長が毎週所沢に来たり、事務長とまめにコミュニケーションをとっていることがその要因だと思う。	⑥
	概ね良好だと思う。 理由としては個々の職務内容が独立しているため、各々が責任をもって各業務を遂行しているからと思う。	⑦
職員と教員とスタッフの連携をうまくするためのコツや工夫	関連会社だから、「これぐらいは許されるだろう」等の甘い考えは絶対に禁物。	④
	大学の業務に関しては、大学職員の方に聞くことが身につける近道だと思う。実際、eラーニング以外の学務の部分は大学の方に聞いて身につけていっている。また、下請け意識で働かないこと。パートナーとして接するように心がけていた。それは、スタッフには常に言っていた。職員、教員の方と最終顧客である学生のためにどうすればよいかとの視点で共に考えてお話することが大切である。	⑤
	授業研究会をやったりするなど、常に、相互に連携をとるようにしている。(ティームティーチング) 円滑にいかないときには、教務主任が仲介に入って、調整をしている。事務局スタッフが、学生、教員、教育コーチ、授業の動きなど、非常によく把握していて、問題があれば、教員にさっと連絡をしてくれている。	②

委託先に対して、さらに追加で、いくつか質問をした(表 5-1-8)

表 5-1-8 早稲田大学 e スクール インタビュー (委託先への質問)

質問	回答	回答者
WIC にとっての早稲田大学と連携することのメリットとデメリットは何？ 全般的な面と、e スクール特有の面とそれぞれ。	全般的には、早稲田大学からの委託を遂行する中でノウハウの蓄積が可能となり、そのノウハウをベースにした学外事業展開の足がかりとすることが可能となる。e スクールにとっては、今後の高等教育の可能性を拓げるメソッドを早稲田大学という大きな冠を通じて蓄積、検証できることは他には絶対にできないアドバンテージと考える。	④

コンテンツ作成や撮影はPSSに委託しているが、それはなぜ？	<p>当社の今後の経営方針にもよるが、広い意味では当社は総合教育コンサルタント業的な方向性にあると考えている。したがって、経営の機動性を考慮すれば、専門職や機材も含めて自社で抱えず協力業者と連携したほうが良いと判断している。</p> <p>現在、自前でやる計画は無いが、コスト構造も含めた事業性を考えた場合、トライアル検証の必要性はあるかもしれない。</p>	④
	<p>現在のところ、継続してほしい。理由は収録のノウハウがあるから。</p>	⑥
コンテンツ制作や撮影の部分で学生アルバイトを活用する予定はあるか？	<p>必要なスキルを持った学生がいたら、拒否する必要はないと思う。勿論、情報管理の面には十二分に対策を講じた上でのことになるが。</p>	④
eスクールの魅力って何？	<p>社会人が勉強しやすい環境ができたということ。VirtualとRealの場がMixしてPricelessな環境がeスクールだと思う。世代を超えた人たちのつながりは、何かを生み出すパワーを持っているように思う。</p>	⑤
eスクール運営業務で一番苦勞したこと	<p>人が動かしている仕事なので、人に関する問題が発生したときには苦勞した。例えば、授業に対するクレームとか、学生同士のいざこざとか。</p>	⑤
	<p>学生、受験生は多種多様な経験を積み重ねた方が多く、対応等、画一的に行うことができないこと。</p>	⑦
eスクール運営業務で一番感動したこと	<p>志願者が倍増する広報活動ができたこと（190?→390?）。卒業生が出たこと。</p>	⑤
	<p>最初の卒業生を送り出したとき。</p>	⑦

著作権について	著作権というのは、個々の教員の責任にしてしまうととんでもないことを起こしてしまう。この著作物は、使って大丈夫→インターネットは許諾外で痛い目に何度かあった。著作権の畏は、知っている人ほど陥る。（私がはまったのはこの系統の分野の専門の先生たちである）知らない人のほうが、怪我をしない。（中にはとんでもないことをやらかす人もいるが）いずれにしても、著作権に関しては、何か解釈がぶれない仕掛けを用意しておかないといけないだろう。教育機関の場合、最終的に著者の利益侵害をしなければ大丈夫だとは思いますが…。	⑤
---------	---	---

## ■ 調査結果

早稲田大学e スクールは、関連会社にアウトソーシングしている事例であった。整理すると、以下のとおりである。

### ● 大学の組織の基軸

歴史	伝統校	新設校
母体	私立大学	国立大学
ノウハウ	学内にあり	不足
インフラ	学内にあり	不足
支援スタッフ	学内にあり	不足

### ● 導入時からの変化

履修者数	大幅増	変化なし	減
支援スタッフの全体の人数	微増	変化なし	減
業務委託の人数	微増	変化なし	減

### ● 業務の種類

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
OUT	OUT	OUT		OUT	OUT IN	IN	IN	IN ↓ OUT

- ①学習者支援 ②教員支援 ③コンテンツ作成 ④教授設計 ⑤システム管理  
⑥知的財産管理 ⑦学習指導 ⑧学習評価 ⑨広報活動

OUT : アウトソーシング IN : インハウス

- アウトソーシングしている場合、協力会社は、関連会社か？ 一般企業か？

関連会社	一般企業
------	------

- 関連会社の場合、100%子会社か？ それとも、合弁会社か？

大学100%子会社	合弁会社
-----------	------

- 業務委託する理由

- 大学職員にないスキルをもつ集団を使うことができる。
- 支出を変動費化できる。
- 教員は教えることに集中ができ、教員の負荷が軽くなる。
- 導入時のスピードアップのため。
- 学内スタッフだと、24時間対応できないため。
- 教員の負荷を軽くするため。

- その委託先を選んだ理由

- 子会社だから、大学の融通がきき、運営しやすい。大学の文化を理解している。
- 関連会社に発注することで、広い意味でノウハウの学外流失を防げる。
- 大学の関連会社なので、意思決定がはやい。

## ■ 考察・まとめ

<大学の組織の基軸>

伝統のある私立大学

<導入時からの変化>

導入時からの変化といった点では、履修者数は大幅に増えたにもかかわらず、導入時とほぼ変わらない支援体制で継続して運営している。また、業務委託の人数もほぼかわっていない。これは業務委託スタッフが、発注側の大学と非常に連携がうまくいっているためであると思われる。また、スタッフの知識、技術が、向上しているためである。

<委託する業務>

eスクールにおいては、学習指導と学習評価は教員の役割であるが、その他の業務のほとんどを業務委託しており、ほぼ丸投げ型とっていいだろう。また、途中から広報業

務も委託されている。なお、そもそもeスクールはコンテンツはつくりこみをしない方針であり、インストラクショナル・デザインは行っていない。

#### <アウトソーシングする会社の種類>

eスクールでは、WICという関連会社を活用している。WICは大学100%の出資ではなく、早稲田大学グループホールディングス(株) (大学の教育研究活動支援事業を行う子会社を管理する持株会社、資本率56.2%の筆頭株主)、大日本印刷、東京中小企業投資育成、東和エンジニアリング、パナソニック システムソリューションズ ジャパン、三菱東京UFJ銀行、三井住友銀行といった企業との産学連携による合弁会社である。eスクールは、準備段階の2002年頃から、2007年9月まで、WLSにその運営業務を委託していた。WLSは早稲田大学と横河電機による合弁会社であった。2007年10月に、同じく早稲田大学の関連会社であるWICと合併したが、2008年3月に横河電機は、WICから資本を撤退している。その理由は定かではないが、一般的に企業と連携する場合、教育とは時間のかかるビジネスであるということをトップが理解している企業でないとは連携は難しいのではないだろうか。ただ大学側も企業とは文化が違うからといって、頑なになるのではなく、大学にはない企業の技術やコスト意識など、柔軟に導入することは、大学にとっても必ずや大きなメリットになるはずである。しかし、お互いを理解し、パートナーとして信頼し、共に学び、成長していくことは、大学と企業の間ではまだまだ難しいことなのかもしれない。

#### <アウトソーシングする理由>

歴史の古い私立の総合大学においては、旧来型の教育が浸透し、eラーニングのような新しい教育スタイルの導入に対しては、教員の反発は非常に大きい場合が多い。早稲田大学の場合も、eラーニング導入当初は同様であり、教育工学系の教員も多い人間科学部においてですら、通信課程と通学課程の兼任は、教員にとっては、相当の負荷がかかることから、反発が非常に大きかった。そのため、教育コーチの導入、コンテンツのつくりこみはしない、協力会社との連携を行うなど、教員への負荷をできるだけ少なくする工夫をすることで、2006年度より現在にいたるまで、専任教員全員が例外なく参画しているという点は、特筆すべき点である。このように、eスクールにとってアウトソーシングをする理由の一つ目は、教員の負荷を少なくするためであると思われる。

二つ目は、eラーニングの「いつでも、どこでも」という特性から、eラーニングは24時間対応しなければならないためである。学内で対応するには、労務管理の面からいつでも、適切でないことから、アウトソーシングを活用していると思われる。

三つ目は、準備期間が短いことから、導入時のスピードアップのため、活用していると思われる。eスクールの場合、導入前の準備段階からWLSが立ち上げにも協力していることから、そのまま継続して運営を委託されている。

四つ目は、学内に専門技術や知識をもつスタッフがいなかったことがあげられる。

#### <関連会社を活用する理由>

eスクールの場合、協力会社は関連会社を活用している。大学の下位組織であるため、意思決定も早く、大学側の融通がききやすい。また、大学の組織であるともいえるので、広い意味でのノウハウの学内流出を防げる。そのうえ、大学特有の文化を理解しているから、関連会社のスタッフは、大学の教職員には抵抗もなく受け入れられやすいのではないだろうか。

また、eスクールでは、コンテンツ作成の部分についてはPSSに委託している。委託先は、WICと委託契約を結んでおり、大学と直接ではなく、間に大学と企業の両方の文化を理解しているWICが入ることで、スタッフと教員とのコミュニケーションを円滑にする役割も、関連会社であるWICは担っているのではないだろうか。このように関連会社は大学特有の文化を理解しているという点が、最大のメリットとなっているように思われる。

また、興味深かったのは、トップが関連会社に対して「垂直志向」であるのに対し、協力会社とより密接に関わりのある教員や職員は「水平志向」であるという点である。これこそが、大学と協力会社の連携がうまくいっている理由のように思えた。

従来、関連会社は学内の施設管理や人材派遣といった業務を担ってきたが、時代の変化に応じて、大学の業務も変化し、それに伴って関連会社の業務も、ここ数年でずいぶん変わってきている。早稲田大学のように、関連会社がある大学は、たとえ、eラーニング業務をするスタッフがなくても、eラーニングに関する業務を関連会社が請け負うケースは、今後も増えてくるのではないだろうか。

## 5-2. 日本福祉大学

調査結果は以下のとおりである。

### ■ 基本データ（2008年11月現在）<sup>(2)</sup>

#### <目的>

- 多人数講義を解消し、少人数教育を実現すること
- 資格関係科目のオンデマンド化により全学に履修機会を拡大すること
- 通信教育部のテキスト・CD-ROMによる学習から、より対面講義に近いオンデマンド授業へ移行すること

#### <背景>

2001年度に開設した通信教育部の成果を全学で共有すべく、2004年度より全学共通の学習管理システムやオンデマンド科目の開発など、全学的なeラーニングの取り組みが始まった。2007年度より、科目ガイダンスビデオの本格的な利用の開始に伴い、教育デザイン開発室を開設し、急速に拡大していった。

#### <特徴>

- 全学的に推進している。
- 通信課程と通学過程で実施している。
- スクーリング（対面）とのブレンディッド型が中心である。
- 聴覚障害者対応として、字幕をいれたり、印刷可能であったり、ユニバーサルなコンテンツをめざしている。
- LMSはNUF.jpという独自開発システムである。
- 読み上げソフトに対応している。
- 全学でSNSを活用している。

#### <準備期間>

2000年～2003年

#### <開始期間>

2003年スタート（導入モデルのプロトタイプ）

オンデマンド授業の体制が全学的に可能となったのは、2005年度（1科目）

#### <資金>

文部科学省の採択事業による資金があり、また、学内でも予算を獲得しているので、資金については、比較的豊富であるといえる。採択された事業は以下のとおり。

平成 17 年度現代 GP 採択「福祉人材を育成する e ラーニングプログラム」

平成 17 年度特色 GP 採択「ユニバーサルアクセス時代の通信教育」

平成 19 年度現代 GP 採択「ブレンディッド学習による学生中心の教育改革」

平成 20 年度戦略的大学連携支援事業「列島縦断広域大学連携 e ラーニングコンソーシアムによる新たな高等教育の地域展開」

#### <母体>

私立大学

#### <設立年>

1953 年

#### <学習の実際>

e ラーニングにおける学習は、通信課程においては、「テキスト独学」⇒「レポート提出」⇒「ディスカッション」⇒「まとめ」の流れが基本である。学生は、提示された課題についてテキストや書籍などで学び、レポートを提出する。レポートはLMS上の掲示板で同じ授業を受けている学生全員に公開される。学生はクラスメイトのレポートにコメントを付け、意見交換する。他の学生のレポートにコメントを付けるのは履修の必須条件だから、学生は級友のさまざまな見方を知って、自分の考えを吟味して、最終レポートを作成する。通学課程においては、科目ガイダンス、すなわち、各授業科目（講義科目）のシラバス・オリエンテーションに相当する「導入講義」のビデオオンデマンド（VOD）コンテンツの公開を行っている。

#### <学習支援システム>

2001年にスタートした通信教育課程においては、NFU Online という独自開発したLMSを採用した。2003年度から、通学課程においては、Black Boardを採用した。2006年度後半から、通信課程と通学課程のLMSを独自開発したnfu.jpに一本化した。

#### <設備>

2つのスタジオを設置し、自前で撮影、コンテンツ化するための設備と機材は、十分に整っている。

#### <科目数と履修者数>

通信課程における科目数と履修者数は、表 5-2-1 のとおりである。

通学課程における科目数と履修者数は、表 5-2-2 のとおりである。

通信、通学ともに、2007 年度に急増している。

これは、オンデマンド教材の開発、教育方法の検討を行う組織である教育デザイン研究室が発足し、支援態勢が整ったことによる。

表 5-2-1 通信課程の科目数と履修者数

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
科目数 (完結型)	2	4	2	8*	17
科目数 (ブレンディッド型)			1	3	18
履修者数				8, 279	12, 429

\*うち 2 科目は継続科目

表 5-2-2 通学課程の科目数と履修者数

	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
科目数 (完結型)	1	2	7	5*	17
科目数 (ブレンディッド型)			4	153	277
履修者数				2, 763	3, 647

\*うち 2 科目は継続科目

#### <教員数>

2007 年度実績における教員数は 175 名、担当科目教員数は 141 名である。

差異は、海外研究中や、講義科目はもっていないケースである。

#### <支援体制>

日本福祉大学の e ラーニングを推進している支援体制は、図 5-2-1 のとおりである。

##### ◆ 教育開発推進室

全学的な教育改革に関する検討・提案・推進を行う。

##### ◆ 教育デザイン研究室

科目担当教員と連携して、オンデマンド教材の開発、教育方法の検討を行う。

オンデマンド教材（完結型、ブレンデッド型）の開発・提供を通し、CMS を活用した魅力的な教育方法の提案を行い、ICT 活用の支援、情報教育の改革を推進している。教育デザイン研究室は、教育の情報化を推進し、大学を軸とした全学園の教育・研究の発展に寄与するため次の事業を行う。

- ①情報コミュニケーション技術を活用した教育改革の推進
- ②情報コミュニケーション技術を活用した授業の研究・開発
- ③オンデマンドコンテンツの研究・開発
- ④情報基礎カリキュラムの研究・開発・運営
- ⑤教育・研究用情報環境利用のための支援

#### ◆ ICTサポートデスク

「ICTサポートデスク」は1990年4月に美浜キャンパス9号館3階に「情報科学センター」として発足した。2001年4月には「メディア教育センター」に名称を改め、美浜キャンパスだけでなく、半田キャンパス、名古屋キャンパスなど全学にわたり、マルチメディアとネットワークを活かした、よりよい学習環境の提供を目指した。さらに2007年4月には現在の「教育デザイン研究室ICTサポートデスク」に名称を改め、オンデマンド授業の教材作成支援やマルチメディア教材を使った教育システム、eラーニングのサポートを含めた支援を行うこととなった。ICTサポートデスクでは、学生・教員のICT活用に関する支援、またはオンラインへの各種投稿に対する一次対応を組織的に行う。また、大学におけるICT活用能力基準の策定検討を行い、各自のICT活用能力を向上させる研修を行うなど、さまざまな情報サービスに関する支援、問合せに対応する。

#### ◆ 情報ネットワーク課

NFUが業務委託を受けて行っている。

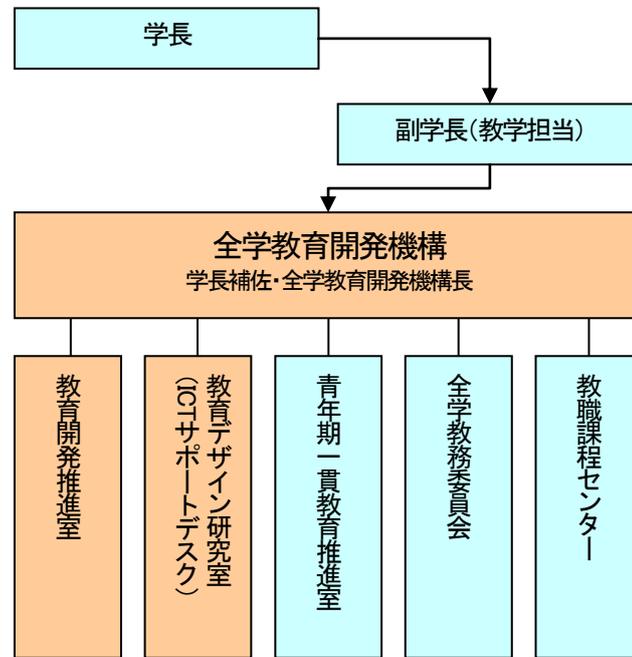
ICTサポートデスクは、2006年まで情報ネットワーク課の管轄であったため、実際の運用業務はICTサポートデスクのメンバーが行っている。

#### ◆ エヌ・エフ・ユー（略称：NFU）

平成6年に設立された日本福祉大学の出資会社である。業務は、ほぼ100%が日本福祉大学からの受託業務である。人材派遣事業や物販事業などが中心であるが、2006年度から情報サービス分野にも進出し、2007年度から本格的に業務が拡大している。日本

福祉大学の通信教育課程の業務も受託している。NFUは、学内の事業連携部の下位組織が独立した機関であり、役員4名中、社長、専務は、大学の職員が兼任している。

図5-2-1 日本福祉大学のeラーニング推進支援体制図



出典：日本福祉大学教育デザイン研究室資料より

#### <スタッフの役割>

eラーニングを推進するスタッフの役割は以下のとおりである。

##### ◆ 教員

eラーニングの教育面、手法の学術的な品質を審議し、担保する。

##### ◆ 学習指導講師

教育補助業務、Web上の質疑応答への一次対応、学習相談・支援、開講後の分析・フィードバック等の対応を行う。

学習指導講師の資格として、修士号をもっていること、または、博士課程の大学院生という要件を満たしている者が担当している。大学の常勤雇用である。通学課程は教育デザイン研究室所属で、通信課程は通信所属である。

##### ◆ 事務統括

プロジェクトマネージャーである。各学部の教育企画担当者と調整し、開発・運用を統括し、インストラクショナル・デザイナーとして、科目開発を行う。

##### ◆ 技術支援

システムに関するヘルプデスクを担当する。

◆ システム管理

LMS の管理・保守及びサーバーの管理・保守を担当する。

学内全体のシステムを保守する情報ネットワーク課が管轄している。

◆ 知的財産管理者

業務課に知的財産管理担当者を 1 名配置している。

コンテンツ開発契約関連および著作権処理の統括を行う。開発・第三者の著作物・販売に関する契約等の作成を行う。場合によっては、法律の専門家との調整を行う。なお、日常のコンテンツ開発時には、特に担当を決めて業務を行っているわけではなく、開発スタッフ全員が業務を行う。（運営スタッフの一覧でいうとインストラクショナル・デザイナーと教材作成支援者に該当する人が著作権等の処理代行や契約書締結の代行業務を行っている。）

◆ インストラクショナル・デザイナー／教材作成支援者

インストラクショナル・デザイナーは、メディアを使って授業をする際に、教育的効果を上げるためのノウハウを持った専門家(教材開発のプロフェッショナル)として、教材設計を手伝う。e ラーニングの手法の研究を積み重ね、教員と協議しながら、e ラーニング授業の分析、設計、評価、フィードバックを行う。

教材支援作成者は、仕様書を受け、教員や学習指導講師とともに教材の開発を行う。教育デザイン開発室では、19名のNFUスタッフ全員が、これらの業務をすべて、行っている。

◆ アシスタント・デザイナー

教材作成要員の指示を受け教材を作成する。具体的には、撮影、映像編集、文字起こし、スライド作成、イラスト作成等の業務を行う。NFU雇用の学生アルバイト、主婦パートなど、30名ほどが、パートタイムで従事している。

<導入時から現在にいたる支援体制の変化>

2007年4月に教育デザイン研究室が発足したことにより、スタッフも大幅に増員された。支援体制の導入時(2005年)と現在(2008年)の支援体制の比較については、表5-2-3のとおりである。増員した教材作成スタッフについては、NFUの業務委託である。

表 5-2-3 導入時と現在の日本福祉大学の支援体制

スタッフ	導入時 (2005 年度)			現在 (2008 年度)		
	人数	うち 外注	備考	人数	うち 外注	備考
教員	3名	—	メディア教育センター 長、副センター長、セン ター教員、(オンデマン ト授業1科目)	4名	—	教育デザイン研究室所属 室長、副室長(教員)、主 任研究員
学習指導講師	5名 (通信)	—		3名 (通学) 7名 (通信)	—	
事務統括	1名	—	情報ネットワーク課専任 職員が兼務	1名	—	教育開発室大学専任職員 (2006年～)
技術支援	13名	12名	大学事務職員1名 NFU スタッフ12名	13名	13名	NFU スタッフ ICT サポートデスクという 付属組織で対応
システム管理	3名	2名	大学事務職員1名 NFU スタッフ2名	5名	5名	NFU スタッフ 情報ネットワーク課所属
知的財産管理者	0	0		1	1	専任(業務課)
インストラクショナル・ デザイナー (ID)	—	—		19名	19名	NFU スタッフ 業務は、スタッフひとりひ とりがあらゆる業務に対応 できるように知識や技術を みにつけている。
教材作成支援者						
アシスタント・ デザイナー (AD)	—	—		30名	30名	学生アルバイト 主婦パート NFU 雇用

## ■ インタビュー（2008年11月実施）

### <インタビューの方法>

日本福祉大学は、NFUという関連会社を活用して運営していることから、発注側の大学と受託側である協力会社の両方の立場からお話を同時に伺った。

インタビューした方々のプロフィールについては、以下のとおりである。

①大学職員（事務統括、プロジェクト・マネージャー）

②協力会社役員

まず、基本データについて、公開資料等では、わからなかった部分を質問し、確認した。

次に、基本の質問をし、筆者が気になった点も追加で質問をした。

### <インタビューの内容>

インタビューにおける基本の質問と回答については、表5-2-4のとおりである。

表5-2-4 日本福祉大学 インタビュー（基本の質問）

質問	回答
ボトムアップか、トップダウンか？	どちらでもない。 経営トップには、ICTを活用する方針という理解は得ており、確認はしている。 進め方については、ボトムアップ型である。 まず下からプロトタイプを提案し、教員に対して理解を求めていくやり方である。 科目ガイダンスをeラーニングコンテンツで制作するにあたっては、教員自身に関わりあってもらうことで、理解を広げていく。 開発の体制はある程度、構築されている。
十分な時間はあったか？	なし。 その都度ごとに、短期間でやらなければならない。

十分なノウハウはあったか？	<p>なし。</p> <p>教育側運営責任者と、IT側運営責任者が、熊大GSISで勉強中。</p> <p>科目等履修生でも数名スタッフが勉強中。</p> <p>eラーニングに関する研修や研究会に参加し、常にアンテナをはり、最新動向をチェックし、研究している。</p> <p>ノウハウはもともとなく、業務を繰り返していく中で、自分たちでノウハウを蓄積していった。</p>
十分なインフラはあったか？	<p>最初は何もなく、少しずつインフラも整備していった。</p> <p>現在はスタジオを2つ設置するなど、必要な設備や体制は整いつつある。</p>
十分な人はいたか？	<p>なし。</p> <p>NFUスタッフを採用し、業務量にあわせて、雇用調整が可能となった。</p> <p>学内でバラバラにいたネットワークの知識のある人たちを集めた。</p>
大学が業務委託するメリット・デメリット	<p>メリットは、大学職員の高度化、コスト削減、業務の安定稼働など</p>
業務委託する理由	<p>NFUスタッフが専任教員と専任職員の業務をサポートすることで、事務職員は、戦略的業務に専念できる。</p>
その協力会社を選んだ理由	<p>NFUは日本福祉大学の出資会社。</p> <p>大学の文化を理解している。</p> <p>学内の事業連携部の下位組織である。</p> <p>また、人材派遣業を主業務としているため、スタッフの調達が可能であり、低コストで調達することできるうえに、必要に応じて、スタッフの雇用を調整しやすい。</p>

今後の動向・課題	<p>今後も、NFUとのパートナーシップは継続していく方向である。</p> <p>業務とスタッフは、さらに拡大予定。</p> <p>スタッフの知識は蓄積されつつある。</p> <p>科目数は増えており、特にブレンデッド科目は、今後は増加傾向である。</p> <p>eラーニングは、学内で認知されてきている。今後はLMSを使って、小テストやBBSを組み合わせたスタイルに向上させていく予定。</p> <p>「ふくし」という学内のSNSが構築され、それを活用したeラーニングや、iPodや携帯電話を活用したeラーニングなど、新しいことにはどんどんチャレンジしていきたい。</p> <p>さらに質を向上させるために、教育目標やコンピテンシーの見直しも検討している。</p>
----------	---

追加の質問として、運営体制についてと通信課程と通学過程の違いについて、伺った。日本福祉大学は、早稲田大学と同様に関連会社を活用している点や、通学課程と通信教育課程を併設しているという点で共通点がある。早稲田大学は、まず全学的な取組があつて、その叡智を結集させて、通信教育課程を開校させた経緯があるが、日本福祉大学においては、通信教育課程のノウハウを全学的な取組に活用したという経緯があることから、その違いについて知りたくて、このような質問をさせていただいた。

追加の質問の内容と回答については、表5-2-5のとおりである。

表5-2-5 日本福祉大学 インタビュー（追加の質問）

質問	回答
現状の運営体制での問題点はあるか？	現状の体制は現段階では問題ない。しかし、今後、より全学的eラーニング推進により教育改革等を推進することから、さらなる体制強化や質保証、eラーニング専門家としてのノウハウを、どのように吸収、定着するか、全学的なeラーニングを推進していく場合に、学生や教員に対して、ICTを活用した教育支援していくこと、学習指導講師の体制強化などが必要であると認識している。また、eラーニングの専門的知識と組織マネジメント力がポイントとなってくると思います。
学生アルバイトの仕事の内容、引継等はスムーズか？	単純な作業を中心に行ってもらっているため、引継ぎなどはスムーズである。

<p>今後の展望として、スタッフは増員予定か？ その場合は、NFUからスタッフを調達するのか？</p>	<p>NFUとしては、コンテンツの質を高めるような部分に対して（IDer やデザイン設計）は、強化したいと考えている。大学としては、コンテンツの質保証やコンテンツ数の増加、ブレンデッド型学習の促進に向けて、費用対効果を検証し、大学経営として成り立つ経営戦略を形成していく必要があると思っている。よって、当然ながら一コンテンツあたりの制作費をより安価に作成できる体制づくりとより学習効果が高く、効率的で魅力あるコンテンツ制作の点において、NFUスタッフの増員（業務委託増）は検討していくことになると思われる。</p>
<p>外部資金がなくなった場合、どのような形で資金を調達し、運営していくのか？</p>	<p>コンテンツの外販。大学としては、より内製化（NFU製作）し、コスト削減を追求していく。あとは、大学経営戦略として経営が成り立つ範囲で、経常経費として捻出していくことになる。</p>
<p>日本福祉大学の e ラーニングの導入は、通信課程がはじまりか？</p>	<p>本学の e ラーニングの歴史は、通信教育部の学びにはじまる。遠方の学生が在籍する通信教育部の特性上、早期からインターネットを活用した学習が行われており、時間・空間的拘束を受けないこと、学習履歴が蓄積できることなど、その有用性もまた早くから認められていた。あくまでもオンデマンド授業は、まず、全学的に取り組み始めたものとなる。</p>
<p>通信課程でのオンデマンドコンテンツは、通学制でも同じものが活用されるのか？</p>	<p>同じものが活用される。</p>
<p>通学制用につくったオンデマンドコンテンツは、通信制でも同じものが活用されるのか？ 通学制と通信制の授業の中身は同等レベルになるのか？</p>	<p>学習目標が同じであれば、同等のものとなる。</p>

一度つくったコンテンツは、毎年新たに更新するのか？	原則、全面改訂は、4年に一度としている。 しかしながら、法令改正や内容の修正等が発生した場合は、毎年修正を行っている。 全面改訂も早めて改訂することもある。 あらかじめ、制作当初から法令等の改訂が予測される場合は、制作当初から資料添付とするなど工夫をしている。
通信制のコンテンツも教育デザイン研究室が主体となつて、作成するのか？	通信制・通学制に関わらず、全学のコンテンツ制作を担っている。 業務上のコンテンツ制作等も行っている。研修コンテンツなど。

## ■ 調査結果

日本福祉大学は、関連会社にアウトソーシングしている事例であった。  
整理すると、以下のような結果となった。

### ● 大学の組織の基軸

歴史	伝統校	新設校
母体	私立大学	国立大学
ノウハウ	学内にあり	不足
インフラ	学内にあり	不足
支援スタッフ	学内にあり	不足

### ● 導入時からの変化

履修者数	大幅増	変化なし	減
支援スタッフの全体の人数	大幅増	変化なし	減
業務委託の人数	大幅増	変化なし	減

### ● 業務の種類

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
IN	OUT	OUT	OUT IN	OUT	OUT IN	IN	IN	

①学習者支援 ②教員支援 ③コンテンツ作成 ④教授設計 ⑤システム管理

⑥知的財産管理 ⑦学習指導 ⑧学習評価 ⑨広報活動

OUT：アウトソーシング IN：インハウス

- アウトソーシングしている場合、協力会社は、関連会社か？ 一般企業か？

関連会社	一般企業
------	------

- 関連会社の場合、100%子会社か？ それとも、合弁会社か？

大学100%子会社	合弁会社
-----------	------

- 業務委託する理由

- 大学職員の高度化
- コスト削減
- 業務の安定稼働
- 大学職員が、戦略的業務に専念できる。

- その委託先を選んだ理由

- 関連会社は、大学の文化を理解しており、学内の事業連携部の下位組織であり、人材派遣業を主業務としているため、スタッフの調達容易であり、低コストで調達することができるうえ、必要に応じて、スタッフの雇用を調整しやすいからである。

## ■ 考察・まとめ

### <大学の組織の基軸>

伝統のある私立大学。

### <支援体制の導入時からの変化>

導入時からの変化といった点では、2007年度に履修者数が大幅に増えたのに連動して、スタッフの人数も大幅に増員し、業務内容も拡大している。その増員のほとんどすべてを委託スタッフで補填している点が注目される。つまり、業務量の増大をアウトソーシングすることで、カバーしているが、履修者数が大幅に増えたにもかかわらず、学習支援講師は、不足しており、彼らの負荷は、増大しているようである。

### <委託する業務>

学習支援の業務は、学内のスタッフで対応しているが、それ以外の業務については、アウトソーシングを活用しており、ほぼ丸投げ型といっていいただろう。学習支援の業務を担当している学習支援講師は、修士以上の大学院生で、大学雇用である。学習支援の業務は、大学院生の「教員」としての教育的研修の意味合いもあるのではないだろうか。

<アウトソーシングする会社の種類>

大学がほぼ100%出資する関連会社に委託している。

<アウトソーシングする理由>

学内で対応できる大学職員が不足しているため、アウトソーシングを活用したケースであると思われる。しかし、委託スタッフにもともと専門知識があったかというとはそうではなく、業務を遂行する中で、共に学びながら、ノウハウを蓄積していつている。

<関連会社を活用する理由>

ほぼ100%子会社であることから、いわば身内であり、また下位の組織であるため、優位な立場でいられるという点が大きいのではないだろうか。そのため、蓄積された委託スタッフのノウハウは、学内に流出することなく学内に蓄積され、かつ、大学職員は、中核業務に専念することができる。また、業務量にあわせて、雇用調整がしやすいという利点もあげられる。

日本福祉大学の関連会社であるNFUも、早稲田大学の事例と同様に、2007年度以降、いままでは従事していなかった大学業務の委託が、増大しているそうである。eラーニングに関する業務も、2007年度から急激に拡大している。今後、早稲田大学や日本福祉大学のように、大学の関連会社にアウトソーシングする事例は、もっと増えていくのではないだろうか。

### 5-3. 八洲学園大学

調査結果は以下のとおりである。

#### ■ 基本データ (2008年12月現在)

##### <目的>

八洲学園大学の目的は、「八洲学園大学は、教育基本法及び学校教育法に則り、主として通信の方法により有用な人材の開発を企図し、もって社会に貢献するとともに、併せて生涯学習の要望に積極的に応えること」とされている。つまり、人間力を支える生涯学習支援者の育成を目的としている。

##### <背景>

家庭教育というテーマを主体にした大学であるため、学生が主婦や社会人であり、これらの方々でも学びやすい環境を提供する必要があった。

##### <特徴>

日本で唯一の生涯学習学部を置き、願書提出から卒業までインターネットだけで可能な大学である。ライブ授業配信の仕組みで全ての授業を遠隔配信している。これにより学生は臨場感豊かにまるで教室に居るように授業に参加できる。2004年開学当初からインターネットによる双方向ライブ授業を行っている。

##### <準備期間>

eラーニングの準備については、2002年8月からなので、約1年8か月であった。

##### <開始時期>

2004年4月

##### <資金>

授業料だけでほぼ運営できている。不足分は、八洲学園グループの他部門から資金が提供されている。文科省からの補助金はあるが、文科省の現代GP等の資金は特にない。外部資金も調達していない。授業料や入学金の価格設定については、放送大学を意識して、設定した。

##### <母体>

私立大学

##### <設立年>

2004年

#### <授業の実際>

テキスト履修では、1科目2単位を取得するために、添削指導を受けながら4000字程度の論文を作成する論文方式と、添削指導を受けながら1600字程度のレポートを2回作成しかつ期末に科目修得試験を受ける課題方式のどちらかを選択することになっている。その場合の論文やレポートの提出、添削指導、試験、その他質問や個別指導等はインターネットを通して行う仕組みになっている。試験についていえば、インターネットで学生全員が同時に実施することになっており、選択式の問題を作成すれば自動採点してくれる。ただし、キャンパスで試験を受けたり、個別指導を受けたりすることも可能である。

また、スクーリング履修については、キャンパスで受講してもよいし、インターネットで受講してもよいことになっており、後者をメディアスクーリングとよんでいる。

その他、学外での実習もある。実習については、事後にレポート指導を行うのでレポートスクーリング履修とよんでいる。事前指導としてインターネット活用のメディアスクーリング等を行う場合もある。

(浅井経子『八洲学園大学におけるeラーニング・システムの現状と課題』メディア教育研究 第1巻 第2号 p.59-71 2005年より抜粋)

#### <メディアスクーリング>

メディアスクーリングは、キャンパスで行われている授業を同時双方向で全国各地の学生に配信するかたちで行われている。教員はタブレット型のパソコンを黒板がわりに使い、画面の右上に教員の顔が出るだけで、あとは主会場の教室風景などの映像が映し出されるようになっている。教員は、あらかじめパワーポイントを用意してそれを画面に映したり、OHCで教材を提供したりしながら、タブレット・パソコン上で必要に応じて書き込みを行っている。

一方、学生はいつでもチャットで発言したり質問したりすることができるようになっている。さらに、学生の出席状況を確認するためのボタンがあり、学生は一定間隔で押さないと退出の表示が出てしまい、欠席扱いになってしまう仕組みになっている。

このような同時双方向の授業の配信を行うことにした理由としては、作り込むコンテンツでは作成費が莫大なものになること、実際には生の授業の配信の方が好まれること、などがあげられる。

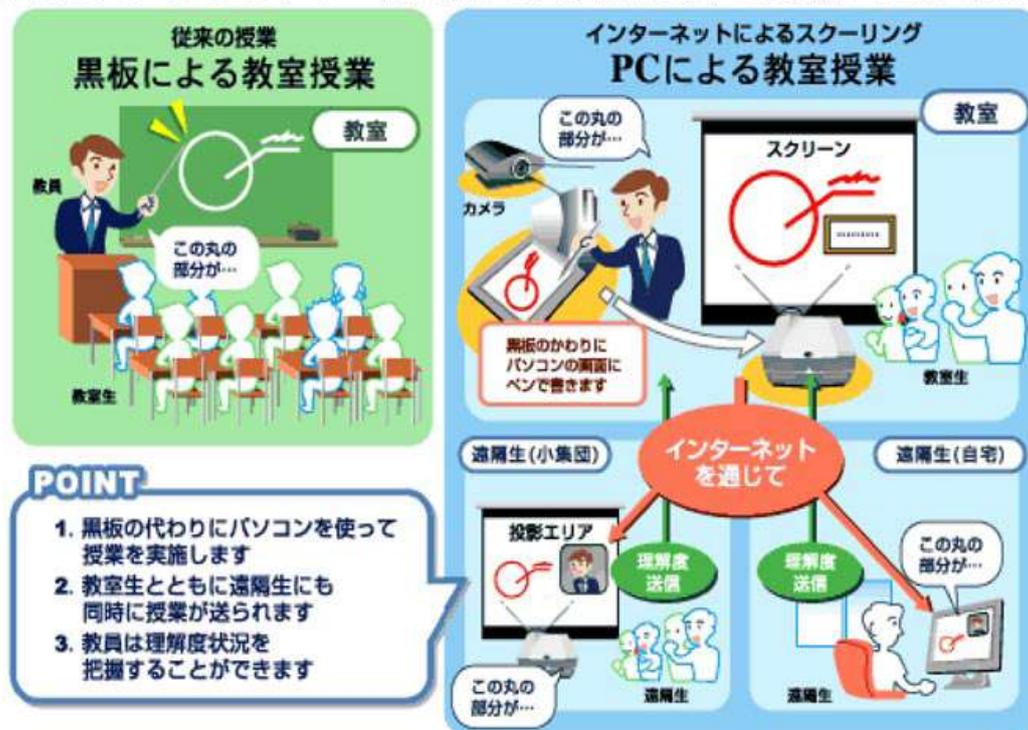
問題は通信障害のため、授業の配信が不安定なことである。それについては、バックアップのために複数の回線を確認したりオンデマンド配信を行ったりして、いろいろな対策を講じている。

(浅井経子『八洲学園大学におけるeラーニング・システムの現状と課題』メディア教育研究 第1巻 第2号 p.59-71 2005年より抜粋)

図5-3-1 メディアスクーリングとは

### メディアスクーリングとは

学内で行うスクーリングを、インターネットを介することで遠隔地でもそのまま受講することができます。



出典：(株)デジタル・ナレッジWEB サイト資料より

図5-3-2 メディアスクーリング画面



出典：(株)デジタル・ナレッジWEB サイト資料より

図5-3-3 メディアスクーリング授業方法



出典：(株)デジタル・ナレッジWEB サイト資料より

図5-3-4 メディアスクーリング受講風景

### メディアスクーリング受講風景



学生は自宅でパソコンの前で、ネット上の他受講生と同じ教室で学習する。

学生は授業の映像と板書、出席者一覧や発言を見ながら臨場感豊かに学習する。

学生は授業中に教員に「発言」ができ、これをチャットのように入力できる



学生は授業中に、「！」や「？」を入力することで、自分の理解度を入力できる。

学生の理解度を平均した値を時系列にしたグラフが教員画面に現れる。

出典：(株)デジタル・ナレッジWEB サイト資料より

#### <学習支援システム>

KnowledgeUniversity：

高等教育機関用eラーニングのプラットフォーム。通信制大学の全ての事務、キャンパス機能を実現している。

八洲学園大学では、このプラットフォームを、関連会社を活用して、外販化し、他の機関でも使っていただくことで、コストダウンすることができるしくみである。

LiveNow!：

同期型のライブ講義配信システム。授業に特化しているため、理解度の表現や、クイズ、4つの映像などを利用して、まるで教室で授業に参加しているように受講できる。

八洲学園大学では、このシステムを利用することで、撮影のためのスタッフ、コンテンツ作成のスタッフを最初の半年をすぎたら、必要としないため、人件費を大幅にコストダウンできるしくみである。

#### <設備>

教室内にライブ授業を行うための機材は十分に整っている。

#### <科目数と履修者数>

2004年度と2006年度の科目数と履修者数については、表5-3-1のとおりである。  
教員数、科目数、履修者数、すべて増加している。

表5-3-1 科目数と履修者数

	2004年度	2006年度
教員数	50	91
専任	12	27
非常勤	38	64
科目数	55	209
履修者数	422	1383
正科生	272	765
科目等履修生	129	598
特修生	21	20

#### <支援体制とスタッフの役割>

八洲学園大学の支援体制とスタッフの役割は以下のとおりである。

##### ◆ 学生支援センター

学生支援センターの業務内容は以下のとおりである。

スタッフは、4～6名。開学当初は、業務委託であったが、現在は専任大学職員が担当している。

- オープンキャンパスを企画・実施する。
- クラス担任として、学生の支援をする。
- 個別に卒業まで学生のサポートをする。
- 履修登録、授業の参加申し込み、証明書発行等の依頼や、各種事務の窓口業務を行う。
- 学生間の交流をサポートする。
- 学内のイベントの企画やサークル活動を積極的に支援する。

##### ◆ メディアセンター

メディアセンターは、学生の相談等に応じたりするとともに、教材開発やメディア関係で教員を支援したり補助したりする業務を担っている。

現在、スタッフは、(株)デジタル・ナレッジ・ユニバーシティ・ラーニングの委託スタッフが4名従事しており、シフト制で2名が、交替で対応している。

メディアセンターの具体的な業務内容については、表 5-3-1 のとおりである。

表 5-3-1 メディアセンターの支援業務

分類	サポート内容	作業概要
教員に対するスキル研修	PC 操作基礎研修	パソコンが苦手という教員の方へ、実際にパソコンを利用した集合研修の形態で操作基礎研修を実施する。
	e ラーニングソフト利用研修	本学で利用する e ラーニングソフトウェアの利用方法についての集合研修を実施する。
	インストラクショナルデザイン研修	e ラーニングソフトウェアを利用して教育するに当たって、より教育効果を高めるための教授法について討議・研修をする。
	個別操作研修	本学で利用する e ラーニングソフトウェアの利用方法について、一対一の個別での研修を実施する。
業務の支援	スクーリング教室準備&稼働監視	スクーリング履修科目にて利用する教室の事前準備を行い、配信されている授業の正常稼働をネット経由で2箇所から監視する。
	教員パソコンの設定	常勤教員のパソコンの LAN 接続、e ラーニングソフトウェア、OS、セキュリティソフトの設定を実施する。
	質問へのご回答	ご質問を受け付け、回答する。
	トラブル時の対応	ネットワーク障害、システム障害などのトラブル時に、復旧作業を実施する。
作業の代行	操作の代行 (メンタリング助手)	<p>担当の助手を手配し、以下の作業を実施する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・定期的に学生からの質問をウォッチして、質問があった場合には教員の望む方法（電話、FAX、対面）でお知らせする。</li> <li>・教員が質問回答した場合、これを LMS により返信代行する。</li> <li>・レポートやテスト時にはその期間、作業を上記と同じく代行する。</li> <li>・単位認定や成績処理時にもその期間、作業を上記と同じく代行する。</li> </ul>

操作の代行 (スクーリング助手)	担当の助手を手配し、以下の作業を実施する。 ・授業前に教員と打ち合わせをして段取りを決める。 ・助手は必要であればメディアセンターと連携して授業素材を用意する。 ・教員が授業を実施する際に、教室に居て授業配信ソフトを操作する。
基礎授業素材制作代行	ワープロ (MicrosoftOffice シリーズ等) を利用した、スクーリング授業配信時の背景画像や、素材の製作を代行する。
高度授業素材制作代行	ワープロでは実現できない、ビデオ映像や三次元映像、アニメーションなどの説明素材の製作を代行する。

出典：(株)デジタル・ナレッジ資料より

◆ (株)デジタル・ナレッジ・ユニバーシティ・ラーニング (以下、DKUL)

eラーニングテクノロジーの(株)デジタル・ナレッジと通信制学校運営ノウハウをもつ八洲学園大学の母体である学校法人八洲学園、さらには、デジタル・ハリウッドも加わって、2002年に設立した会社である。eラーニングテクノロジーと学校運営ノウハウをワンストップサービスで提供する。八洲学園大学の資本率は、43.55%である。

八洲学園大学においては、以下の業務を請け負っている。

- eラーニング・システムをASPで提供 (5校で使われている)
- メディアセンター (学生と教員への対応) の業務
- プロモーション業務 (2007年度まで)

<導入時から現在にいたる支援体制の変化>

開学時に比べ、教員の数が増え、科目数は増えたが、支援スタッフの数はむしろ、減っている。これは、おそらく、スタッフが業務に熟練してきたことによるのではないだろうか。教員もライブ授業に慣れてきて、ひとりで対応できるようになったために、サポートするスタッフが必要となくなったこともあるだろう。

教員サポートをするメディアセンターのスタッフは、開学当初からDKULの委託スタッフであるが、開学当初は、常勤スタッフ3名に対し、現在は、非常勤4名が2名ずつ交替のシフト制で対応している。

学生サポートをする学生支援センターのスタッフは、開学以来DKULの委託スタッフであったが、2006年度から大学職員が担当しており、人数も縮小している。

非常勤であったが、プロモーション活動については、開学以来、DKULに委託されていたが、2008年7月より、学内に広報室を設置し、大学職員が直接担当しており、少しずつ、内製化する動きがみられている。

2008年12月現在の支援体制は、2006年度時とほぼかわらない状況であるが、メディアセンターのDKULのスタッフ4名は、土日も対応しなければならぬため、シフト制になっており、常時2名が交替で業務に対応している点に変化した点である。

2004年（導入時）と2006年度の事務局支援体制は、表5-3-2のとおりである。

表5-3-2 2004年度と2006年度の八洲学園大学の事務運営体制

スタッフ	2004年度			2006年度		
	人数	うち 外注	備考	人数	うち 外注	備考
教員	50	—	専任12 非常勤38	93	—	専任27 非常勤66
事務局	5 (2)	—	うち2名は非常勤	5	—	うち1名は産休
図書館事務部	3	3	紀伊国屋	3 (1)	3	紀伊国屋 うち1名は非常勤
学生支援センター	6 (3)	6	DKUL うち3名は非常勤	4	—	1名はメディアセンター と兼務
メディアセンター	3	3	DKUL	5 (4)	4	非常勤4名はDKUL 1名は学生支援センター と兼務

注1 表中、「DKUL」とあるのは（株）デジタルナレッジ・ユニバーシティ・ラーニングを、「紀伊国屋」とあるのは（株）紀伊国屋書店をそれぞれ示し、それぞれの会社等に属する職員の数である。

注2 e ラーニングを使用しているため教員に対するシステム活用支援業務についてはDKULに、図書館司書業務は紀伊国屋に外注しており、これらの会社から派遣されている人員のみを便宜的に挙げたものである。

注3 外注のプロモーション機能を担当する職員は、常時大学に駐在することがないため、その数を挙げていない。

注4 受講学生が少ないためTAを配置していないが、1授業科目あたりの受講学生が200人を超えれば、1名のTAを配置することとしている。

#### <コンテンツ制作>

メディアスクリーニングが画期的な点は、半年間はライブ配信のための助手（撮影、機器操作指導、コンテンツ作成支援）をつけるが、その後は、教員がたったひとりで教室に入り、自ら準備をして配信することである。従来であれば、eラーニングの場合、撮影スタッフ、コンテンツ作成スタッフなどに人件費コストがかかるが、この仕組みはこれらのスタッフを半年後には必要としない。半年たったら有料となるため、教員側にしっかりとコスト意識を持たせることに成功している。

#### <インストラクショナル・デザイン>

ライブ配信であるため、作りこみのコンテンツはつukらない方針である。しかし、教務委員会で、授業方法の改善については、定期的に検討されている。また初期の段階で、専門家と共同開発したインストラクショナル・デザインに則っている。

#### <知的財産管理>

基本はライブでの配信のため、通常の対面授業と同じ扱いになる。したがって、著作権処理に関しては、ライブ配信の場合は、著作権法第35条2項における学校における例外措置の拡大解釈とみなされるため、違法とはならない。ただし、アーカイブの場合は、著作権法上、問題がある場合は、その部分はスタッフが処理をしている。

### ■ インタビュー（2008年11月実施）

#### <インタビューの方法>

八洲学園大学は、(株)デジタル・ナレッジ・ユニバーシティ・ラーニングという協力会社を活用して運営していることから、発注側の大学と受託側である協力会社の両方の立場からお話を伺った。

インタビューした方々のプロフィールについては、以下のとおりである。

- ①学校法人八洲学園 理事長
- ②協力会社役員

まず、①に基本の質問をし、筆者が気になった点も追加で質問をした。次に、基本データについて、公開資料等では、わからなかった部分を②に質問し、確認した。

<インタビューの内容>

インタビューにおける基本の質問と回答については、表 5-3-3 のとおりである。

表 5-3-3 八洲学園大学 インタビュー（基本の質問）

質問	回答
ボトムアップか、トップダウンか？	トップダウン
十分な時間はあったか？	短期間しかなかった。
十分なノウハウはあったか？	通信教育のノウハウについてはすでに通信制高校などを経営しているのであった。大学についてはなかったが、問題はなかった。
十分なインフラはあったか？	なかった。
十分な人はいたか？	大学業務についてはいたが、eラーニングの専門家については、いなかった。
業務委託するメリット・デメリット	<p>メリット：</p> <p>教員にコスト意識が芽生え、わかりやすい。</p> <p>大学の職員の場合、雑用を頼むことも厭わないが、委託スタッフの場合、契約外の業務であれば、断ることができるので、余計なコストがかからない。</p> <p>デメリット：</p> <p>身内（専任職員）でないので、意思疎通がはかりにくい。</p> <p>もうちょっと上のレベルのノウハウがあれば、マニュアルにない部分でフォローができる。</p>
業務委託する理由	eラーニングは黒板とチョークだと考えている。自力で開発しても教育メリットはあまりない。他大学にも使っていたらいて、コストを下げた。
その委託先を選んだ理由	リスクをシェアできるかどうかが一番強かった。大手だとスピード感があわない。
今後の動向・課題	大学の活性化と柔軟化を図るため、1学部2課程を1学部1学科にまとめ、学科の中を2専攻にする改革を2009年4月に行う予定。

多くの大学がeラーニングを導入した際には、教員の負荷が増えることから、反発があるときく。そこで、八洲学園大学では、そのような教員の反発がなかったのかどうかについて、確認したくお話を伺った。

追加の質問の内容と回答については、表5-3-4のとおりである。

表5-3-4 八洲学園大学へのインタビュー（追加の質問）

質問	回答
その他の協力民間企業	ネットワークの監視業務については、八洲学園の100%出資会社に委託している。
今後の展望として、スタッフは増員予定か？ その場合は、DKULからスタッフを調達するのか？	現在のところ、スタッフの増員予定はない。 学生数（科目数）に応じて、必要になると思うが、急速に増えること当面ない。
資金不足になった場合	現状、資金が不足することはない。
eラーニングで教育を行うことに、教員から、すぐ理解を得られることができたのか？	本学は、特殊な例であるが、新設校でeラーニングを前提に構想したので、教員の採用よりeラーニングが先。そのため、eラーニングが反対であれば、そもそも、採用されていないということになる。たまたま、知らずに採用されたとしても、他の教育方法が用意されていないので、受け入れるか退職するかという選択になるので、特に反対ということにはなかった。当初は戸惑いのある教員もいたとは思いますが、実際に使い始めると、全員、問題なく受け入れたようである。

## ■ 調査結果

八洲学園大学は、eラーニングのサービスを提供するしくみをつくるために、(株)デジタル・ナレッジやデジタル・ハリウッドと共同出資して、関連会社を設立し、そこにeラーニング業務をアウトソーシングしている。

整理すると、以下のような結果となった。

### ● 大学の組織の基軸

歴史	伝統校	新設校
母体	私立大学	国立大学
ノウハウ	学内にあり	不足

インフラ	学内にあり	不足
支援スタッフ	学内にあり	不足

● 導入時からの変化

履修者数	大幅増	変化なし	減
支援スタッフの全体の人数	増	ほぼ変化なし	減
業務委託の人数	増	変化なし	減

● 業務の種類

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
OUT ↓ IN	OUT	OUT		OUT		IN	IN	OUT ↓ IN

①学習者支援 ②教員支援 ③コンテンツ作成 ④教授設計 ⑤システム管理  
⑥知的財産管理 ⑦学習指導 ⑧学習評価 ⑨広報活動

OUT : アウトソーシング IN : インハウス

● アウトソーシングしている場合、協力会社は、関連会社か？ 一般企業か？

関連会社	一般企業
------	------

● 関連会社の場合、100%子会社か？ それとも、合弁会社か？

大学100%子会社	合弁会社
-----------	------

● 業務委託する理由

- 教員にコスト意識が芽生え、わかりやすい。
- 大学の職員の場合、雑用を頼むことも厭わないが、委託スタッフの場合、契約外の業務であれば、断ることができるので、余計なコストがかからない。
- eラーニングは黒板とチョークだと考えている。  
自力で開発しても教育メリットはあまりない。  
他大学にも使っていただいて、コストを下げた。

● その委託先を選んだ理由

- リスクをシェアできるかどうかが一番強かった。
- 大企業だと、コストもかかり、意思決定が遅いため、スピード感があわなかった。
- 実績もあり、信頼性もある。方向性、スピード感も一致している。

## ■ 考察・まとめ

### <大学の組織の基軸>

新設の私立大学。

### <支援体制の導入時からの変化>

驚くべきことに、履修者数が増大し、業務量が増加したにもかかわらず、スタッフ全体の数は、ほとんど変化がない。ライブ配信型の授業スタイルを採用することによって、人件費の削減に成功している。ライブであるため、専属でエンコードや著作権処理をするためのスタッフも必要ない。また、最初の半年間は撮影や機器操作のための助手をつけるが、半年たったら、教員がひとりで教室にはいり、教員自らが機器等を操作するため、助手も必要なくなる。通常、こういった状況になれば、伝統のある大学では特に、教員から反発されることが予想される。しかし、八洲学園大学は、そもそも教員の採用よりも先に、eラーニングが前提条件であったために、反発はなかったそうである。新設校だからこそできる秘策である。したがって、規模量が増加した場合でも、いままでと同様の人数、あるいはそれ以下の人数でも対応可能となっている。また、初期は、学生支援の業務や広報業務もすべてアウトソーシングしていたが、学生数増大に伴い、大学職員については、大学設置基準を満たした適正な人員を配置しなければならないこともあり、より大学の基幹業務にちかい学生支援の業務や広報業務は、業務委託から、内製化する方向に転換している。

### <委託する業務>

学習指導と学習評価は教員の役割であるが、教員支援の業務と学生サポートの業務とシステム管理と広報活動の業務については、初期の頃は、アウトソーシングしていた。しかし現在は、学生サポートの業務と広報活動の業務については、内製化する方向になっている。現在も継続して委託している業務は、教員支援の業務とシステム管理の業務である。

また、ライブ配信であるため、著作権処理等の知的財産管理については、あまり神経質になる必要がないため、専任で業務を担当するスタッフはいない。教授設計については、スタッフがそもそもいない。

### <アウトソーシングする会社の種類>

八洲学園大学は、eラーニングのサービスを提供するしくみをつくるために、(株)デジタル・ナレッジやデジタル・ハリウッドと共同出資して、(株)デジタル・ナレッジ・ユニバーシティ・ラーニング（DKUL）を設立し、そこにeラーニング業務をアウトソーシングしている。

DKULにおける八洲学園大学の資本率は、43.55%である。

なお、ネットワークの監視については、大学100%資本の子会社に委託している。

#### <アウトソーシングする理由>

八洲学園大学が、アウトソーシングを活用する理由は、コスト削減及び導入時のスピードアップ、並びに、不足するスタッフの補填にあり、一般的に、業務をアウトソーシングする理由とほぼ一致しているケースである。新設校であるため、むしろ、企業的な要素の強い大学といえる。

#### <関連会社を活用する理由>

八洲学園大学では、自大学で使うプラットフォームを外販化することで、自大学のコストを下げるために、パートナー企業である(株)デジタル・ナレッジと新たに新会社を設立した。eラーニングを利用したい機関や個人など、たくさんの人を使って、一緒に進化させる方が、より早くより良いものができるためである。

つまり、アメリカではすでに一般的になっているが、大学は営利活動を行うために、大学本体とは別の組織を設立して、そこでeラーニングを販売すべきである。

八洲学園大学のパートナー企業である(株)デジタル・ナレッジは、大手前大学とも、同様にeラーニング業務のサービスを行う会社を共同出資で設立している。今後、こういった動きは、新しくeラーニングを導入しようとしている私立大学では、増大するかもしれない。

## 5-4. 東北大学 インターネットスクール (ISTU)

### ■ 基本データ (2008年12月現在) <sup>(4)</sup>

#### <目的>

東北大学インターネットスクールISTUは、長い歴史と伝統に培われてきた開学の理念を、IT時代に再構築しようとするものである。東北大学インターネットスクールは、全世界を視野に入れ、最先端の研究成果を世界に発信する。

東北大学のすべての研究科、学部で共有する教育の仕組みであり、大学院生向け、学部生向け、市民向けの講義、講義資料、情報等を必要に応じてインターネット配信することを目的としている。発足当初は、研究科がその対象であったが、学部でのニーズも出てきたため、現在では、全学が対象となっている。

#### <背景>

ISTU は、インターネットを利用した教育機会を拡大することを目的とした東北大学の方針として2002年に発足した。発足当初から全研究科を対象としている点で、日本国内の総合大学として最初のケースである。また同時に、大学の方針としてのトップダウン的なアプローチによるeラーニングの導入という点でも特徴がある。

全学への普及、利用推進は草の根活動、ゲリラ戦法、トップダウンを試行錯誤している。

#### <特徴>

総合大学が全学規模で実施するという特徴をもつ。また、その研究支援組織として教育情報学研究部・教育部という大学院を併設している点も大きな特徴である。

- (1) ライフスタイルに合わせて、学習計画が立てられる。
- (2) 教育と情報の専門家集団による運営サポート。
- (3) 世界を視野に「知」のネットワーク。

#### <準備期間>

約7か月 (2001年9月～2002年3月)

#### <開始時期>

2002年4月

#### <資金>

開始時点では単年度で国から予算がつき資金となったが、その後は年度単位の申請による資金獲得が必要で、不安定であり、2年以上の長期的計画が立てられない状況にあっ

た。今年度（2008年度）からようやく学内において一定の経常的資金を確保できるようになった。今後は長期目標をもちつつ長期戦略による活動、事業展開も可能になる。

<母体>

国立大学

<設立年>

1907年

<授業の実際>

各研究科、各学部、各教員、各プロジェクトで自由に選択できることを基本方針として  
いるため統一的なものはないが、一般的には以下のような流れで講義が進む。

まず、配布資料などがある場合には受講前にダウンロードしておく。講義は、黒板がわ  
りのPowerPointが切り替わる。講義の最後に小テストやレポートなどが課せられる。

<学習支援システム>

富士通 CampusMate/CourseNavig を東北大学向けにカスタマイズし使用。

カスタマイズは富士通と ISTU 支援室の共同開発。

<設備>

スタジオが完備され、必要な機材等も揃っている。

<科目数と履修者数>

年度が変わるごとに、教員数、科目数、履修者数、すべて増加している。

科目数と履修者数は以下の表 5-4-1 のとおりである。

表 5-4-1 科目数と履修者数

	2002年 以前	2003年	2004年	2005年	2006年	2007年	2008年 (12月現在)
授業担当教員数 (単年度)	50	28	19	52	219	262	390
科目数 (新規増)	26	13	11	57	78	101	127
科目数 (合計)	26	39	50	107	185	286	413
特別講義 (新規増)	10	5	14	19	8	3	2
特別講義 (合計)	10	15	29	48	56	59	61
特別講義担当 教員数 (新規増)	10	5	10	18	8	3	2
特別講義担当 教員数 (合計)	10	15	25	43	51	54	56
履修者数 (新規増)	27	30	190	200	1,302	1,116	2,317
履修者数 (合計)	27	57	247	447	1,749	2,865	5,182
正規講義の ビデオ数 (合計)	137	274	458	658	1,123	1,887	2,615
正規講義のビデオ 視聴数 (単年度)				4,376	22,671	27,915	19,490
特別講義のビデオ 視聴数 (単年度)				26,072	19,608	15,004	7,383

※講義数と視聴数は2008年前期分まで

## <支援体制>

東北大学インターネットスクールの支援体制は以下のとおりである。

### ◆ 東北大学 大学院 教育情報学研究部 ISTU 支援室

ISTU を通じて授業を配信する研究科等のコンテンツ作成をはじめ、運用・管理、ガイドラインの策定や広報を含む情報提供などを実施している。

ISTU 支援室の主な業務内容は以下のとおり。

- 教員の講義コンテンツ作成における技術的支援
- ISTU に関する広報活動
- ISTU 講義コンテンツの管理
- ISTU システムの運用・管理
- 著作権問題の検討
- ISTU システムの開発
- その他、学内外からの問い合わせへの対応

### ◆ サイバーサイエンスセンター

サイバーサイエンスセンターは、平成 20 年 4 月の組織改編に伴い情報シナジーセンターから改称し、全国共同利用施設として高性能計算やネットワークなど先端学術情報基盤の整備・運用とこれら先端学術情報基盤を活用した新しい科学（サイバーサイエンス）の創造に関する教育・研究を推進することを目的として、技術支援を行っている。

### ◆ 東北大学 大学院 教育情報学教育部

情報化時代における新しい教育形態を研究・開拓するとともに、ICT 等を利用した教育にたずさわる高度専門職業人および研究者を育成する。教育部の大学院生は ISTU を実習の場として、実践的な知識や技術を修得する。

### ◆ 東北大学 大学院 教育情報学研究部

教育情報学の専門機関として、今後の情報・ICT を利用した教育、高度情報化時代の教育の目的、教授=学習過程、指導法、評価方法、コンテンツ開発、ネットワーク形成等に関する基礎的、応用的、実践的、融合的・学際的な研究を行うとともに、東北大学の先端的研究を基礎とする優れた教育プログラムを全世界に発信するために必要なシステムや手法を研究・開発・試行する、ISTU 支援を含むプロジェクトを行う。研究部における研究成果は ISTU にフィードバックされ、ISTU の運営をより効果的なものにしていく。

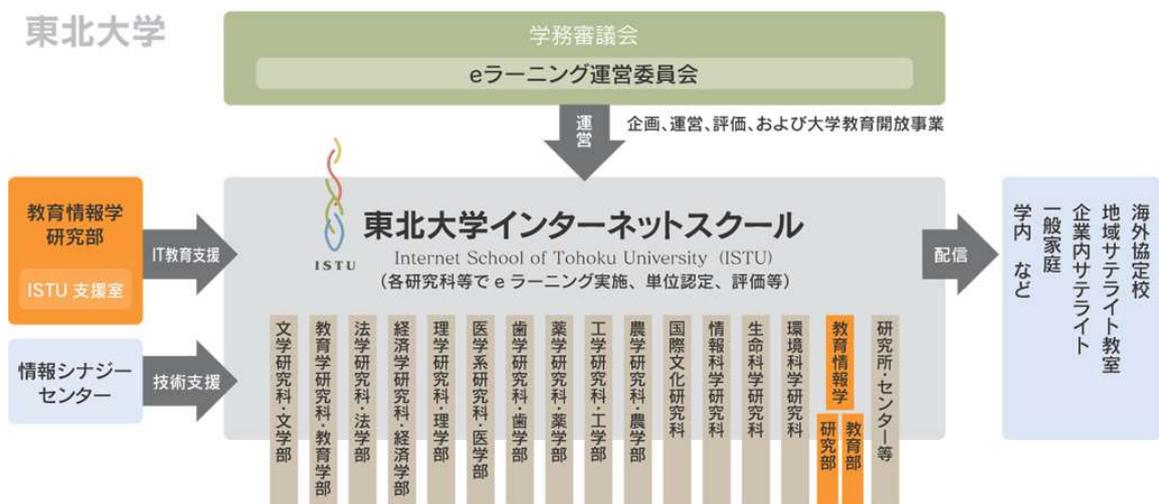
ISTUでは、リアルな講義をインターネットで再現するだけではなく、インターネットならではの教育方法も模索していく。

◆ 学部審議会 eラーニング運営委員会

eラーニングの企画、運営、評価及び大学教育開放を行っている。

図5-4-1 東北大学インターネットスクール支援体制

講義を配信しようとする教員が支援室にコンタクトすることで、ISTU講義の作成をより効率的に行うことができます。



出典：東北大学ISTU支援室WEBサイトより

<導入時から現在にいたる支援体制の変化>

東北大学インターネットスクールの支援体制は、ISTU 支援室が中心となって行っている。2002年の設立当初は、研究部教員9名、教育部協力教員2名の合計11名の教員がスタッフとなり、実務作業を行ってきた。翌年2名が増員されて以来、13名の教員で、現在も対応している。

なお、各種の実務処理のために、1～3人の派遣職員を事務室員として、雇用して対応している。2005年度からは、2名の派遣職員で対応している。

東北大学インターネットスクールにおいて、一番の大きな変化は、平成14年設立当初は、研究科への普及が目的であったのが、2006年度から、全学への普及に方針転換されたことで、業務量がさらに増大したことである。それに伴い、履修者数や科目数も、当然、大幅に増大したが、驚いたことにスタッフの人数はほとんどかわっていない。そのため、ISTU 支援室の教員の負荷は増大するばかりである。

#### <システム管理>

システムの設定・運用、保守管理の実施、支援を行うスタッフは、ISTU 支援室システム担当副室長（1名）が担当している。定期保守は外注している（富士通）。

#### <ヘルプデスク>

受講環境・方法に関する受講生からの問合せへの対応については、2006年から技術支援に関しては1名で対応している。それ以前は事務スタッフと不可分であった。ヘルプデスクのみのスタッフはいない（事務スタッフが兼務）。

#### <学習支援者>

メンターやチューターといった学習支援をする役割のスタッフはいない。

#### <インストラクショナル・デザイン>

インストラクショナル・デザイナーがいないため、インストラクショナル・デザインはしていない。

#### <知的財産管理>

専門の支援組織を用意するのが理想であるが、現状では対応できていない。

### ■ インタビュー（2008年12月実施）

#### <インタビューの方法>

東北大学 ISTU は、ISTU 支援室の副室長（運営面担当）の教員からお話を伺った。まず、事前に質問事項をお知らせし、それに対して、事前に回答を用意していただき、筆者が気になった点も追加で質問をした。基本データについては、不明な点を、インタビュー時に確認した。

#### <インタビューの内容>

インタビューにおける質問と回答については、表5-4-2のとおりである。

表5-4-2 東北大学 インタビュー（基本の質問）

質問	回答
ボトムアップか、トップダウンか？	組織の始まりはトップダウン。全学への普及、利用推進は草の根活動、ゲリラ戦法、トップダウンを試行錯誤。
十分な時間はあったか？	組織が始まる前に準備する時間が十分あったかということなら、否。
十分なノウハウはあったか？	否。

十分なインフラはあったか？	否。
十分な人はいたか？	否。
大学が業務委託するメリット・デメリット	<p>メリット：</p> <p>予算、ニーズ変化に応じて、年度単位で契約内容や人数等を変更できる機動性。</p> <p>デメリット：</p> <p>入札になるため、安定、一貫したサービスの提供が困難となる。</p>
業務委託する理由	ISTU 専任のポストがないため、ISTU 業務は、大学院教育情報学研究部の一部の教員が兼務している。通常の大学院教員と同様に授業、研究室の指導学生への指導、自身の研究、部局および大学の運営を担当しつつ、それに加えて ISTU 業務を担当しているため、委託が必須となっている。
その業者を選んだ理由	入札の結果（随意契約が認められない時代であり、入札による決定となっている）
今後の動向・課題	東北大学全体の教育基盤システムの 1 つとして認知されつつあり、授業以外でも利用が拡大しつつある。効果的な利用のノウハウが共有されていくことで利用が拡大していることもあり、コンテンツを格納しているディスク容量の枯渇等が現在は問題となっている。システムの増強、経年劣化対策が緊急の課題となっている。今後、さらに利用が拡大した場合には、現在のスタッフ数では対応が困難となる。
その他の協力民間企業	人材派遣会社
今後の展望として、スタッフは増員予定か？ その場合は、NFU からスタッフを調達するのか？	予算とポスト次第。
資金が不足した場合、どのような形で資金を調達し、運営していくのか？	大学全体の自己資金等

## ■ 調査結果

東北大学は、システム管理の部分以外は、内製化させていることから、本研究においては、第4章で定義したとおり、インハウスの事例とする。整理すると、以下のような結果となった。

● 大学の組織の基軸（導入時）

歴史	伝統校	新設校
母体	私立大学	国立大学
ノウハウ	学内にあり	不足
インフラ	学内にあり	不足
支援スタッフ	学内にあり	不足

● 導入時からの変化

履修者数	大幅増	変化なし	減
支援スタッフの全体の人数	増	ほぼ変化なし	減
業務委託の人数	増	変化なし	減

● 業務の種類

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
	IN	IN		OUT		IN	IN	IN

①学習者支援 ②教員支援 ③コンテンツ作成 ④教授設計 ⑤システム管理  
⑥知的財産管理 ⑦学習指導 ⑧学習評価 ⑨広報活動

OUT：アウトソーシング IN：インハウス

● アウトソーシングしている場合、協力会社は、関連会社か？ 一般企業か？

関連会社	一般企業
------	------

● 業務委託する理由

- 予算、ニーズ変化に応じて、年度単位で契約内容や人数等を変更できる機動性。
- ISTU 専任のポストがないため、ISTU 業務は、大学院教育情報学研究部の一部の教員が兼務している。通常の大学院教員と同様に授業、研究室の指導学生への指導、自身の研究、部局および大学の運営を担当しつつ、それに加えて ISTU 業務を担当しているため、委託が必須となっている。

● その委託先を選んだ理由

- 入札の結果（随意契約が認められない時代であり、入札による決定となっている。）

● インハウスの理由

- 業務委託する場合は入札になるため、安定、一貫したサービスの提供が困難となる。

■ 考察・まとめ

<大学の組織の基軸>

伝統のある国立大学。

<導入時からの変化>

一番の大きな変化は、設立当初は、研究科への普及が目的であったのが、2006年度から、全学への普及に方針転換されたことで、業務量がさらに増大したことである。それに伴い、履修者数や科目数も、当然、増大したが、スタッフの人数はほとんどかわっていない。そのため、ISTU 支援室のスタッフである教員の負荷は、増大するばかりである。その点について、ISTU 支援室は、東北大学インターネットスクール年報第1巻第1号(2005年)の14～15ページにおいて、次のように述べている。

「教育と研究を担う大学の一部局がそれ(※ISTUの支援組織)を担う現行の体制には無理がある。これからどんどんISTUが発展すればするほど、その矛盾は顕著になる。そこで現在は以下のように考えている。

ISTUは、一定期間を過ぎたら、大学内の高度専門職員等(大学外部の人材も含む)によって構成される運用専任機関が大学の経営経費を基盤にして(場合によっては利用料金を取っても良い)担うべきものである。その運用専任機関に引き継ぐまでに、或いはその後も、その組織が具備すべきノウハウを大学院教育情報学研究部が蓄積し、必要に応じて随時提供や支援していくのが良い。その項目は、教育工学的視点での科目の開発、科目の構成、インストラクショナル・デザイン、受講生支援、教員支援、職員育成、TA育成、著作権知識と処理、LMSのユーザビリティ評価と改善、個人情報管理、著作物管理などのノウハウである。また、研究部・教育部等において、その組織に必要な人材を育成することもあり得る。いわゆる、個別の収録やコンテンツ作成に必要なそれぞれの経費は各組織や担当者個人が独自に手当て又は獲得すべきものとする。」

しかし、現状としては、現在も体制はあまり変わっておらず、そろそろISTU 支援室のスタッフである教員の体力と気力も、限界が近づいてきていることもあり、アウトソーシングも含め、スタッフ増員の対応が、望まれているようである。

<業務の種類>

東北大学のインターネットスクールでは、業務は、システム管理をのぞき、内製化して行われている。事務スタッフについては、人材派遣である。

<インハウスで行う理由>

業務委託する場合は、国立大学では、随意契約が認められず、年度ごとに入札になるため、業者の選定が一定せず、業務の安定、一貫したサービスの提供が困難となるため、インハウスで行っている。

## 5-5. 熊本大学大学院（教授システム学専攻）

### ■ 基本データ（2008年12月現在）<sup>⑤</sup>

#### <目的>

教授システム学専攻は、教授システム学に関する体系的な教育研究を行い、教育効果・効率・魅力の高いeラーニングを開発・実施・評価できる高度専門職業人等を養成することを目的とする。

#### <背景>

教授システム学専攻は、従来型の特定部局主体の構想ではなく、全学的なeラーニング政策の検討から始まった。熊本大学では、これまでも教育の情報化と情報教育の双方に積極的に取り組んできた。教育の情報化については、1999年に学籍管理、シラバス、成績管理、教員研究情報などを管理し、学務のペーパーレス化を実現する学務情報システム「SOSEKI」を導入し、さらに学習管理システム（LMS）としてWebCTを導入し、SOSEKIと有機的に連携させることで全学の授業約8,000科目においてeラーニングを活用できる環境を整備した。そして、これら整備された環境を情報教育において活用すべく、「ITに関する基礎的な知識教育は現代社会における『基本ライセンス』である」との認識に立ち、1年次の全学生1,800名に対して周到に計画された情報リテラシー教育をeラーニングと面接授業を組み合わせた混合学習により展開している。

これらの実践の蓄積を踏まえ、eラーニングの普及・活用のためには、ID（インストラクショナルデザイン）を中核にした専門的知識を有したeラーニングの専門家が、熊本大学のみならず、社会全体として必要不可欠であると考え、その養成機関として、教授システム学専攻の大学院（2006年度に修士課程、2008年度に博士課程）を新設するに至った。

#### <特徴>

- ID（インストラクショナルデザイン）を中心とした「4つのI」で教授システム学（Instructional Systems）を学ぶ大学院
- 企業・大学等の広範な教育分野に多様な人材を送り出す大学院
- 全国どこからでも授業を受けられるインターネット大学院

#### <準備期間>

2004年9月から

<開始時期>

2006年4月

<資金>

現時点では、学内予算と大学院GPの資金にて運用している。しかし、十分な資金を確保できているとは言いがたい状況にある。外部資金他の獲得は常に視野に入れている。

<母体>

国立大学

<設立年>

1949年

<授業の実際>

科目によって、様々な教材のタイプで学ぶ。

<学習支援システム>

Blackboard社のBlackboard Learning System (旧WebCT) を利用

<設備>

デジタルコンテンツ開発の各種メディア編集装置、配信サーバはもとより、この度、防音機能を備えたメディア収録スタジオを新設した。

<科目数と履修者数>

教授システム学専攻の科目数と履修者数は、表5-5-1のとおりである。

表5-5-1 教授システム学専攻 科目数と履修者数

	2006年	2007年	2008年
教員数	31	31	31
科目数	28	28	40
履修者数※	37	55	80

※履修者数は、大学院学生数と科目等履修生数をあわせた人数

<支援体制>

教授システム学専攻の支援体制は、2007年4月より、全学的な支援組織であるeラーニング推進機構が担っている。

◆ eラーニング推進機構

eラーニング推進室を中核とし、推進室は専任の教授、准教授、技術職員、各1名を置き、非常勤職員10名前後を加えた構成となる。機構全体としては、さらに全学からの兼務教職員20名程度が加わる。各部の役割は以下のとおり。

◆ eラーニング推進室

eラーニング推進機構の中核となるeラーニング推進室の主な業務は、eラーニングコンテンツの開発支援と関連研究であり、教材開発に関する学内外窓口を一本化することである。

◆ eラーニング授業設計支援室

教授システム学専攻の関係者が中心となって、本専攻のみならず、全学的な教材設計指導を行う。

◆ アプリケーション開発室

eラーニング関連の各種Webアプリケーションの開発、大学統合認証、大学ポータル等への対応、システム連携に関して、学内関係機関が結集して対応する。

◆ システム管理運営室

eラーニング関連のシステムは、学務情報、学習管理、教育用PC等多くあり、さらに分散化の方向にあるため、責任体制を明確化した上で全学的な連携を密に管理運営を行う。

◆ コンテンツ評価ワーキンググループ

教材のデジタル化を促進するには、それが適正に評価されることが重要であり、特に優れた取組を表彰するとともに、全学的にどの程度教材のデジタル化が進んでいるかの現状調査や評価を行う。

◆ システム評価検討ワーキンググループ

大学全体を見据えて中長期的な視野に基づくeラーニングシステムのロードマップを検討する。

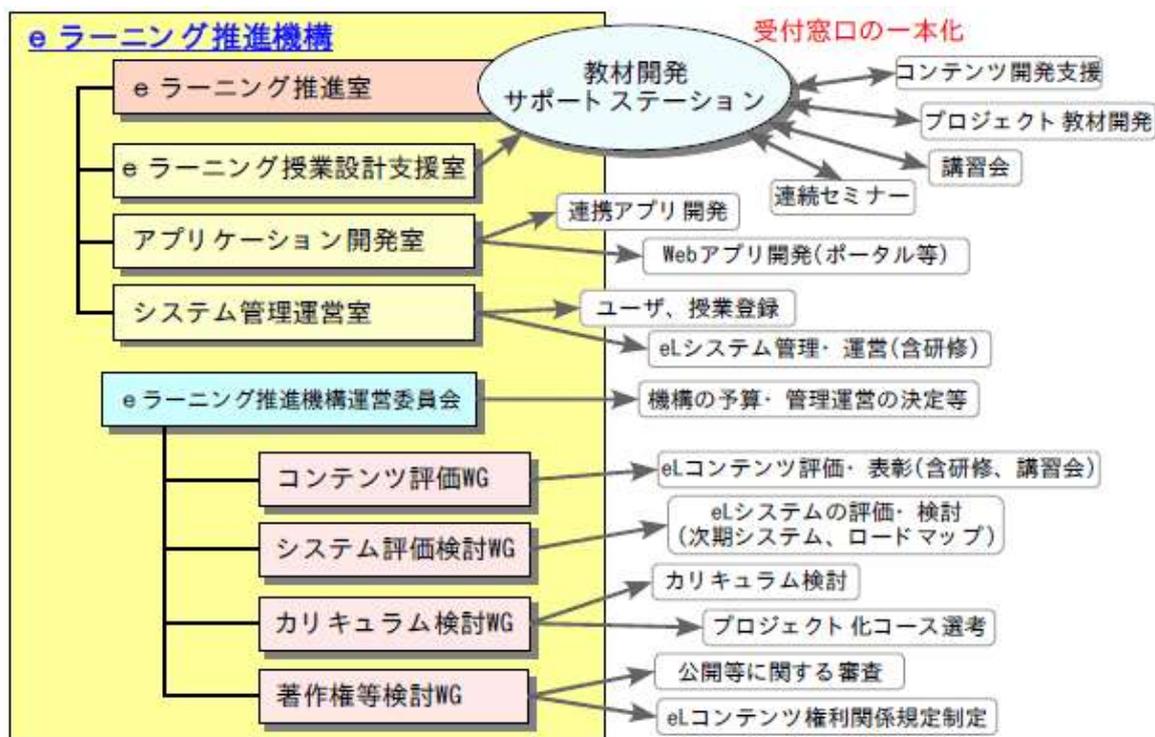
◆ カリキュラム検討ワーキンググループ

カリキュラムの検討、支援すべき科目群の発掘、プロジェクト化、科目間調整を行う。

◆ 著作権等検討ワーキンググループ

コンテンツの著作権、使用权等に関する指針、帰属等に関する権利規定の制定等を行う。

図 5-5-1 e ラーニング推進機構組織図



出典：熊本大学e ラーニング推進機構 WEBサイトより

<導入時から現在にいたる支援体制の変化>

導入時から現在に至る支援体制の変化は、表 5-5-2 のとおりである。

2007 年 4 月に e ラーニング推進機構を発足させ、全体的に支援体制の規模を拡充した。

表 5-5-2 導入時から現在に至る支援体制の変化

スタッフ	2006 年度			2007 年度			現在 (2008 年度)		
	人数	うち 外注	備考	人数	うち 外注	備考	人数	うち 外注	備考
教員	31	-	専任教員 12 名 兼任教員 7 名 非常勤 12 名	31	-	専任教員 12 名 兼任教員 7 名 非常勤 12 名	31	-	専任教員 12 名 兼任教員 7 名 非常勤 12 名
事務	3	-		1	-		1	-	
システム管理	8	-	教材作成室	4~6	-		5	-	
著作権処理				4~6	-		5	-	

インストラクショナル・デザイナー				4~6	-		4	-	
コンテンツ作成 教材作成				10	-		14	-	
アシスタント	若干名	-	学生、大学院生		-			-	

## ■ インタビュー（2008年12月実施）

### <インタビューの方法>

熊本大学は、eラーニング推進機構の所属教員であり、かつ教授システム学専攻の専任教員でもある方からお話を伺った。

まず、基本の質問をし、筆者が気になった点も追加で質問をした。次に、基本データについて、公開資料等では、わからなかった部分を質問し、確認した。

### <インタビューの内容>

インタビューにおける質問と回答については、表5-5-3のとおりである。

これらの回答内容は、教授システム学専攻についてではなく、eラーニング推進機構についてである。

表5-5-3 熊本大学 インタビュー

質問	回答
ボトムアップか、トップダウンか？	組織の立ち上げ判断はトップダウン(学長補佐による原案策定を学長が受けた)
十分な時間はあったか？	組織設立案の検討開始から、組織立ち上げまで1年以内
十分なノウハウはあったか？	know はあった。How は教材作成に関してはあったが、組織運用に関しては、設立後に実地で身につけた
十分なインフラはあったか？	場所、機材ともにあった。

十分な人はいたか？	十とは言えないが、当座の運用は可能だった。
アウトソーシングのメリット、デメリット	<p>メリット：</p> <p>外注により空いた時間でスタッフを別業務に振り分けることができる。</p> <p>デメリット：</p> <p>)契約書(条件)に完成物が拘束される。</p>
業務委託を（しない理由	<p>現在、受け負っている業務内容はスタッフだけで対応できるものであるため。</p> <p>また、現時点では外部委託できる資金もないため。</p>
インハウスのメリット、デメリット	<p>メリット：</p> <p>本学や教員それぞれ内情にあったきめ細かいサービスが可能である。必要な知識とスキルを身に付けた人材を育成することができる。</p> <p>デメリット：</p> <p>人的資源に限りがあるため、バックオーダーやその他の業務の増加にともない、スケジュール管理が大変になる。</p>
今後の動向・課題	—
今後の展望として、スタッフは増員予定か？ その場合は、スタッフをどのようにして調達するのか？	業務量は確実に増加しており、人的資源の不足は否めないが、予算の関係からスタッフ増員へ直接、結びつくかどうかは分からない。人員調達する場合には公募により行う。
外部資金がなくなった場合、どのような形で資金を調達し、運営していくのか？	少なくとも最低限の運用は大学の予算にて行う予定である。ただし、資金枯渇による人員削減、業務縮小は考えられる。
e ラーニング推進機構が開設される前（2007年3月まで）はどのような組織体制で運営していたのか？	総合情報基盤センターにおいて、コンテンツ作成のための数名の非常勤職員を雇用し運用していた。
開講時から2008年度にかけて、その役割や人数など変化はあったか？	組織として独立し、常勤職員が3名(専任教員2名+技術職員)が着任した。

今後、アウトソーシングする予定はあるか？ あるとしたら、どのような業務をアウトソーシングする予定か？	現時点では、考えていない。
いままでに、アウトソーシングや企業と連携したことはあるか？	本機構としてはない。学内としては多々ある。
熊本大学の資金（予算）の配分はどうなっているのか？	全学の資金運営に関してはわからない。
著作権管理はどうしているか？	本機構スタッフ、ワーキンググループ間で現在策定中のため、現時点では回答できない。
プロモーション活動の方法は？ どなたが担当しているのか？ スタッフの人数は？	プロモーション=eラーニング普及と理解してお答えすると、 推進機構のeラーニング推進室が担当している。 (専任3、学内兼担3)
WEBサイトの作成とメンテナンスは？	当方のスタッフにてすべて行っている

## ■ 調査結果

熊本大学は、インハウスの事例であった。整理すると、以下のような結果となった。

### ● 大学の組織の基軸

歴史	伝統校	新設校
母体	私立大学	国立大学
ノウハウ	学内にあり	不足
インフラ	学内にあり	不足
支援スタッフ	学内にあり	不足

### ● 業務の種類

①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
IN								

①学習者支援 ②教員支援 ③コンテンツ作成 ④教授設計 ⑤システム管理  
⑥知的財産管理 ⑦学習指導 ⑧学習評価 ⑨広報活動

OUT：アウトソーシング IN：インハウス

● 導入時からの変化

履修者数	増	変化なし	減
支援スタッフの全体の人数	微増	ほぼ変化なし	減

● インハウスで行う理由

- 大学や教員それぞれの内情にあったきめ細かいサービスが可能である。
- 必要な知識とスキルを身に付けた人材を育成することができる。
- 直接雇用のスタッフだと、融通がきく。特に専門性のある仕事はお願いしていない。
- 教授システム学専攻の教員をはじめ、学内のeラーニングの専門家である教員が結集している。
- 学内にノウハウを共有・蓄積したい。
- 現時点では外部委託できる資金もないため。

■ 考察・まとめ

<大学の組織の基軸>

伝統のある国立大学。

<導入時からの変化>

2007年4月に、全学のeラーニングを推進する組織であるeラーニング推進機構を発足させ、支援体制を拡充した。業務量は確実に増加しており、人的資源の不足は否めないが、スタッフの知識とスキルもアップしており、なんとか現状を維持している。今後の増員については、予算の関係からすぐに増員は難しいようだ。

それ以前は、総合情報基盤センターにおいて、コンテンツ作成のための数名の非常勤職員を雇用し運用していた。

<業務の種類>

熊本大学においては、業務は、すべて内製化して行われている。

<インハウスで行う理由>

熊本大学の場合は、教授システム学専攻の教員をはじめ、学内のeラーニングの専門家である教員が結集していることが、インハウスで行っている一番大きな理由である。こういった学内にある知識やノウハウを学内で、共有、蓄積し、さらに学内に人材を育成することをめざしている。

## 第6章 調査結果の考察

### 6-1. アウトソーシングを活用しない理由

第5章で調査した結果から、インハウスで業務を行っている大学は、東北大学と熊本大学であった。これらの2校に加え、eラーニング業務の一部を当初はアウトソーシングしていたが、現在は内製化に移行している八洲学園大学も含め、3校の大学のアウトソーシングを活用しない理由を整理したところ、以下の7つの理由であることが明らかになった。

- 大学設置基準等との調整が必要である。
- 契約条件に拘束されるため、委託スタッフだと業務に融通がきかない。
- 大学特有の文化を理解してもらう必要がある。
- 学内にノウハウが蓄積されない。
- コストがかかる。
- 国立大学で業務委託をする場合、入札制度がある。
- 現状スタッフで足りている。

アウトソーシングを活用しない理由に関する調査結果は、表6-1-1のとおりである。

表6-1-1 アウトソーシングを活用しない理由

	八洲学園大学	東北大学	熊本大学
大学設置基準等との調整	○	○	
契約条件に拘束される	○		○
大学特有の文化を理解してもらう必要がある	○		
学内にノウハウが蓄積されない			○
コストがかかる			○
入札制度		○	
現状スタッフで足りている			○

### 6-2. インハウスで行う組織

第5章で調査した結果から、eラーニング業務をインハウスで行っているのは、熊本大学と東北大学であった。

これらの大学の組織の基軸を整理したところ、共通点は、以下の2つであることが明らかになった。

- 伝統校
- 国立大学

ただし、今回は事例が2校しかなかったため、これをもって直ちに一般化することはできない。

「インフラ」、「ノウハウ」、「支援スタッフ」については、東北大学と熊本大学では違う結果になった。

表6-2-1は、インハウスの事例の組織の基軸を整理した結果である。

表6-2-1 大学別組織の基軸（インハウスの事例）

	東北大学	熊本大学
歴史	伝統校	伝統校
母体	国立大学	国立大学
ノウハウ	不足	あり
インフラ	不足	あり
支援スタッフ	不足	あり

### 6-3. アウトソーシングを活用する理由

第5章で調査した結果から、eラーニング業務でアウトソーシングを活用している大学は、早稲田大学、日本福祉大学、八洲学園大学であった。これら3校において、アウトソーシングを活用する理由を整理したところ、以下のとおりであることが明らかになった。

- スピードアップ
- 専門スキルの導入
- コストダウン
- きめ細かなサービス
- 教員の負荷の軽減
- スタッフの補填

3校において、共通している理由は「スタッフの補填」である。

アウトソーシングを活用する理由に関する調査結果は、表6-3-1のとおりである。

表6-3-1 大学別eラーニング業務をアウトソーシングする理由

	早稲田大学	日本福祉大学	八洲学園大学
スピードアップ	○		
専門スキルの導入	○		○
コストダウン			○
きめ細かなサービス	○		○
教員の負荷の軽減	○	○	
スタッフの補填	○	○	○

#### 6-4. アウトソーシングを活用している組織

eラーニング業務のアウトソーシングを活用している早稲田大学、日本福祉大学、八洲学園大学の3校の組織の基軸を整理すると、共通する点は、次のとおりである。

- 私立大学
- インフラあり
- 支援スタッフが不足

また、早稲田大学と日本福祉大学は「伝統校」といった点でも共通している。

早稲田大学と八洲学園大学は「ノウハウあり」といった点で共通している。

以上のことを整理し、まとめたものが、表6-4-1である。

表6-4-1 大学別組織の基軸（アウトソーシングの場合）

	早稲田大学	日本福祉大学	八洲学園大学
歴史	伝統校	伝統校	新設校
母体	私立大学	私立大学	私立大学
ノウハウ	あり	不足	あり
インフラ	あり	あり	あり
支援スタッフ	不足	不足	不足

さらに表6-3-1と表6-4-1を組み合わせたものが、表6-4-2である。

表6-4-2 理由別アウトソーシングを活用している大学の特徴

理由	特徴
専門スキルの導入	ノウハウあり
コストダウン	新設校
きめ細かなサービス	ノウハウあり
教員の負荷の軽減	伝統校
スタッフの補填	支援スタッフ不足

アウトソーシングを活用する理由として、「教員の負荷の軽減」を理由としている大学は、伝統校であり、「コストダウン」を理由としている大学は、新設校であるということが、今回の調査の結果、明らかになった。

「教員の負荷の軽減」は、大学ならではの理由であろう。これは、eラーニングを導入するにあたり、「教員の協力をえられるかどうかはeラーニング導入の成功の鍵になる」<sup>(1)</sup>といわれているように、特に歴史のある大学においては、教員の反発が非常に大きく、eラーニングが学内に普及しにくい原因のひとつにもなっている。

しかし、こういった理由は、八洲学園大学のような新設校にはあてはまらないことも、今回の調査の結果で明らかになった。八洲学園大学のような新設校においては、アウトソーシングを活用する理由は、まずは「コストダウン」であり、教員に対して、コスト意識を持たせるために、むしろ、アウトソーシングを活用しているのである。

「スタッフの補填」は、今回の調査で調べたアウトソーシングを活用している大学のすべてが、理由としてあげていることから、特に学内に支援スタッフが不足している私立大学において、アウトソーシングを活用している傾向があることが明らかになった。

また、専門スキルの導入ときめ細かなサービスを目的としている組織では、ノウハウがあるにもかかわらず、アウトソーシングを活用していることが明らかになった。

## 6-5. アウトソーシングを活用している業務

第5章の結果から、大学別にeラーニング業務を整理し、まとめたものが、表6-5-1である。

表 6-5-1 大学別 e ラーニング業務

大学名	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨
早稲田大学	OUT	OUT	OUT		OUT	OUT IN	IN	IN	IN ↓ OUT
日本福祉大学	IN	OUT	OUT	OUT IN	OUT	OUT IN	IN	IN	
八洲学園大学	OUT ↓ IN	OUT	OUT		OUT		IN	IN	OUT ↓ IN
東北大学		IN	IN		OUT		IN	IN	IN
熊本大学	IN	IN	IN	IN	IN	IN	IN	IN	IN

①学習者支援 ②教員支援 ③コンテンツ作成 ④教授設計 ⑤システム管理

⑥知的財産管理 ⑦学習指導 ⑧学習評価 ⑨広報活動

OUT : アウトソーシング IN : インハウス

アウトソーシングを活用している大学は、早稲田大学、日本福祉大学、八洲学園大学の3校であった。これら3校で共通する点として、次の3つの業務で、アウトソーシングを活用していることがわかった。

- システム管理
- 教員支援
- コンテンツ作成

なお、システム管理については、インハウスの事例である東北大学においても、システム管理のみはアウトソーシングを活用している。

さらに、今回調査した5校の共通する点として、学習指導と学習評価に関する業務については、教員の役割であるという点があげられる。

「教員支援」については、特に私立の伝統校の場合、eラーニングが成功するかどうかは教員の協力を得られるかどうかが大いいため、資金と労力は惜しまないようである。また、新設校である八洲学園大学の場合は、教員支援について、アウトソーシングを活用することで、コスト意識をもたらすという機能を期待している。コンテンツ作成につ

いては、スピードアップや教材の質の向上、教員への負荷の軽減といった理由から、アウトソーシングを活用していることがわかった。

「教授設計」については、作りこんだコンテンツを作成している日本福祉大学と熊本大学以外の3校においては、インストラクショナル・デザインを導入していない。これは、質より量を優先しているためと思われる。

「学習者支援」については、内製化しているケースの方が多くようである。これについては、学内にノウハウを蓄積したいためと思われる。

また、早稲田大学、八洲学園大学においては、広報活動もアウトソーシングしている点も興味深い。早稲田大学においては、途中から、広報業務もアウトソーシングするようになったのに対し、八洲学園大学は、現在は、広報業務については、アウトソーシングを活用していない。これは大学設置基準を満たした大学職員の適正配置をしなければならないことや、より大学の基幹に関わる広報業務については、学内にノウハウを蓄積した方がよいこともあり、業務委託から、内製化する方向に転換しているためである。

## 6-6. 関連会社の活用

eラーニング業務のアウトソーシングを活用している早稲田大学、日本福祉大学、八洲学園大学の3校は、いずれも協力会社は、大学の関連会社であった。うち、日本福祉大学は、ほぼ100%子会社である。

調査の結果は、表6-6-1のとおりである。

表6-6-1 大学別協力会社の会社形態

	一般企業	大学関連会社	
		100%子会社	合弁会社
早稲田大学			○
日本福祉大学		○	
八洲学園大学			○

さらに、これら3大学が関連会社を活用する理由を整理すると、次のとおりである。

- ① 人材の登用と管理がしやすい。
- ② 丸投げができる。
- ③ 融通がきき、運営しやすい。
- ④ 大学の下位組織なので、大学が優位にたてる。

- ⑤ 大学特有の文化を理解している。
- ⑥ 学内にノウハウが蓄積できる。
- ⑦ 大学と企業の橋渡しができる。
- ⑧ 意思決定がはやい。
- ⑨ 大学の教職員は中核業務に集中できる。
- ⑩ リスクをシェアできる。
- ⑪ 方向性、スピード感が一致する。

ただし、八洲学園大学については、関連会社を活用した理由というよりは、むしろ、合弁会社のパートナー企業である(株)デジタル・ナレッジの専門性を期待して選択した理由が含まれているのかもしれない。

大学別に関連会社を活用する理由を整理したのが、表 6-6-2 である。

表 6-6-2 大学別関連会社を活用する理由

	早稲田大学	日本福祉大学	八洲学園大学
①	○	○	
②	○	○	
③	○	○	
④	○	○	
⑤	○	○	
⑥	○	○	
⑦	○		
⑧	○		○
⑨	○	○	
⑩	○		○
⑪			○

## 6-7. 時間経過にあわせたアウトソーシングの活用

第5章で調査した結果から、支援スタッフの総数は、業務量に必ずしも比例しているとはかぎらないということが明らかになった。業務量については、どの大学も増大している。一方、支援スタッフの総数については、八洲学園大学と東北大学のようにほぼ変化がないケース、早稲田大学や熊本大学のように微増しているケース、日本福祉大学のように大幅に増加しているケースがあった。

八洲学園大学と東北大学は、ほぼ変化がない。これはスタッフひとりひとりの知識と技術が向上したことによるものと思われる。しかし、東北大学の場合は、まだミッションが途中であり、これから、ますます業務が増大することを考えると、そろそろ現状の支援体制では、破たんする危険性が非常に高く、早急に対策が必要である。一方、八洲学園大学の場合は、増大した業務量を、ITを活用することでカバーし、教員支援のスタッフを縮小させることに成功している。そして、増大した学習者支援の業務を担当するスタッフを増員させて、トータルではほぼ変わらないスタッフの人数での対応が可能となっている。

支援スタッフが微増しているのは、早稲田大学と熊本大学である。2校とも業務量が安定してきたので、現状のスタッフで業務を維持している。

支援スタッフが大幅に増えている日本福祉大学は、インストラクショナル・デザインされたつくりこんだコンテンツを作成しているため、業務量に比例して、増員する必要がある。

業務委託スタッフの変化という点では、早稲田大学、日本福祉大学、東北大学は、支援スタッフ全体の人数に準ずる割合となっている。

しかし、八洲学園大学については、支援スタッフの総数はほぼ変化がないが、業務委託スタッフが減少している点に注目したい。これは、大学設置基準を満たした大学職員の適正配置をしなければならないことや、より大学の基幹に関わる業務については、学内にノウハウを蓄積した方がよいこともあり、初期には、アウトソーシングしていた学習者支援の業務を内製化しているためである（表6-5-1）。

各大学の導入時からの変化を示した結果が、表6-7-1である。

表 6-7-1 大学別導入時からの変化

	履修者数	支援スタッフ総数	業務委託総数
早稲田大学	大幅増	微増	微増
日本福祉大学	大幅増	大幅増	大幅増
八洲学園大学	大幅増	ほぼ変化なし	減
東北大学	大幅増	ほぼ変化なし	変化なし
熊本大学	増	微増	—

## 第7章 アウトソーシングを活用した支援体制についての結論

### 7-1. アウトソーシングを活用しない理由

第3章の3-1で、大学が、eラーニング業務のアウトソーシングを活用しない理由について、次のような仮説を立てた。

- ① 大学設置基準等との調整が必要である。
- ② 契約条件に拘束されるため、委託スタッフだと業務に融通がきかない。
- ③ 大学特有の文化を理解してもらう必要がある。
- ④ 学内にノウハウが蓄積されない。
- ⑤ コストがかかる。
- ⑥ 学生に対する教育的研修の場、教員にとっての研究の場として、eラーニングを活用している。

第6章の6-1において、第3章の3-1でたてた仮説と①～⑤については一致したが、⑥については、今回の事例調査では検証することができなかった。そして、今回の調査の結果、新たに以下の理由があることも明らかになった。

- 国立大学で業務委託をする場合、入札制度がある。
- 現状スタッフで足りている。

表7-1-1は、第6章でわかった結果と第3章で立てた仮説とを比較したものである。

表7-1-1 アウトソーシングを活用しない理由

アウトソーシングを活用しない理由	仮説	結果
①大学設置基準等との調整	○	○
②契約条件に拘束される	○	○
③大学特有の文化を理解してもらう必要がある	○	○
④学内にノウハウが蓄積されない	○	○
⑤コストがかかる	○	○
⑥教育的な場、研究の場	○	
⑦入札制度		○
⑧現状スタッフで足りている		○

(注)          は、「仮説」と「結果」が一致した。

## 7-2. インハウスで行っている組織の特徴

第3章の3-2において、インハウスで行っている組織の特徴として、以下のような仮説を立てた。

- 国立大学
- 支援スタッフが現状で足りている。
- eラーニングに関するノウハウが学内にある。

第6章の6-2において、インハウスで行っている組織の特徴は、以下のような共通点があることがわかった。

- 伝統校
- 国立大学

「国立大学」という点では、仮説と一致した。「支援スタッフが現状で足りている」という点については、熊本大学では足りていたが、東北大学では不足していた。また、ノウハウの面においても、熊本大学には、学内にすでにノウハウがあったが、東北大学では、ノウハウ不足であった。また、今回の調査結果から、「伝統校」という点が、インハウスで行う組織の共通する特徴であることが、新たにわかった。

表7-2-1は、第6章でわかった結果と第3章で立てた仮説とを比較したものである。

表7-2-1 インハウスで行う組織の特徴

インハウスで行う組織の特徴	仮説	結果
伝統校		○
国立大学	○	○
支援スタッフが足りている	○	△
ノウハウが学内にあり	○	△

(注)          は、「仮説」と「結果」が一致した。

## 7-3. アウトソーシングを活用する理由

第3章の3-3では、アウトソーシングを活用する理由について、以下のような仮説を立てた。

- スピードアップ
- 専門スキルの導入

- コストダウン
- きめ細かなサービス

第6章の6-3において、以下のような理由であることが明らかになった。

- スピードアップ
- 専門スキルの導入
- コストダウン
- きめ細かなサービス
- 教員の負荷の軽減
- スタッフの補填

以上のことから、第3章で仮説を立てた4つの理由に加え、「教員の負荷の軽減」と「スタッフの補填」という理由もあることが、今回の調査の結果、明らかになった。

表7-3-1は、第6章でわかった結果と第3章で立てた仮説とを比較したものである。

表7-3-1 アウトソーシングを活用する理由

アウトソーシングを活用する理由	仮説	結果
スピードアップ	○	○
専門スキルの導入	○	○
コストダウン	○	○
きめ細かなサービス	○	○
教員の負荷の軽減		○
スタッフの補填		○

(注)   は、「仮説」と「結果」が一致した。

#### 7-4. アウトソーシングを活用している組織の特徴

第3章の3-4で、アウトソーシングを活用している組織について、次のような仮説を立てた。

- 私立大学

第6章の6-4において、アウトソーシングを活用している組織は、以下のような組織であることが明らかになった。

- 私立大学

- インフラあり
- 支援スタッフが不足

以上のことから、アウトソーシングを活用している組織の特徴は、第3章で仮説を立てた私立大学という組織に加え、「インフラがある組織」と「支援スタッフが不足している組織」であることが、今回の調査の結果、明らかになった。

表7-4-1は、第6章でわかった結果と第3章で立てた仮説とを比較したものである。

表7-4-1 アウトソーシングを活用している組織

アウトソーシングを活用している組織	仮説	結果
私立大学	○	○
インフラあり		○
支援スタッフが不足している。		○

(注)            は、「仮説」と「結果」が一致した。

また、第6章の6-4において、アウトソーシングを活用する理由別に大学の特徴を考察したところ、アウトソーシングを活用する理由として、「教員の負荷の軽減」を理由としている大学は、伝統校であり、「コストダウン」を理由としている大学は、新設校であるということが、今回の調査の結果、明らかになった。

「スタッフの補填」は、今回の調査で調べたアウトソーシングを活用している大学のすべてが、理由として、あげていることから、特に学内に支援スタッフが不足している私立大学において、アウトソーシングを活用している傾向があることが、明らかになった。

また、専門スキルの導入ときめ細かなサービスを目的としている組織では、ノウハウがあるにもかかわらず、アウトソーシングを活用していることが明らかになった。

#### 7-5. アウトソーシングを活用している業務

第3章の3-5において、アウトソーシングを活用している業務について、次のような仮説を立てた。

- 業務の一部をアウトソーシングで活用している。
- 特に、システムの管理業務で、アウトソーシングを活用している。
- 国立大学では、システムの管理業務については、アウトソーシングを活用している。
- 評価と教授については、教員が担当している。

第6章の6-5において、アウトソーシングを活用している業務について、次のようなことが明らかになった。

- 業務の一部をアウトソーシングで活用している。
- 特に、システムの管理業務で、アウトソーシングを活用している。
- 国立大学では、システムの管理業務については、アウトソーシングを活用している。
- 学習指導と学習評価については、教員が担当している。
- 特に、教員支援の業務で、アウトソーシングを活用している。

私立の伝統校の場合は、eラーニングが成功するかどうかは教員の協力を得られるかどうかが大いいため、資金と労力は惜しまないようである。また、新設校の場合は、教員支援について、アウトソーシングを活用することで、コスト意識をもたらすという機能を期待している。

- 特に、コンテンツ作成の業務で、アウトソーシングを活用している。スピードアップや教材の質の向上、教員への負荷の軽減といった理由から、アウトソーシングを活用している。
- 教授設計の業務については、作りこんだコンテンツを作成している日本福祉大学と熊本大学以外の3大学については、インストラクショナル・デザインを導入していない。これは、質より量を優先しているためと思われる。
- 学習者支援の業務については、内製化しているケースの方が多いようである。これについては、学内にノウハウを蓄積したいためと思われる。
- 広報業務についてもアウトソーシングを活用している。

表7-5-1は、第6章でわかった結果と第3章で立てた仮説とを比較したものである。

表7-5-1 アウトソーシングを活用している業務

アウトソーシングを活用している業務	仮説	結果
業務の一部をアウトソーシングで活用している。	○	○
特に、システムの管理業務で、アウトソーシングを活用している。	○	○
国立大学では、システムの管理業務については、アウトソーシングを活用している。	○	○
学習指導と学習評価については、教員が担当している。	○	○

特に、教員支援の業務で、アウトソーシングを活用している。 私立の伝統校の場合は、eラーニングが成功するかどうかは教員の協力を得られるかどうかが大きいため、資金と労力は惜しまないようである。また、新設校の場合は、教員支援について、アウトソーシングを活用することで、コスト意識をもたらすという役割を期待している。		○
特に、コンテンツ作成の業務で、アウトソーシングを活用している。 スピードアップや教材の質の向上、教員への負荷の軽減といった理由から、アウトソーシングを活用している。		○
教授設計の業務については、作りこんだコンテンツを作成している日本福祉大学と熊本大学以外の3校については、インストラクショナル・デザインを導入していない。これは、質より量を優先しているためと思われる。		○
学習者支援の業務については、内製化しているケースの方が多いようである。これについては、学内にノウハウを蓄積したいためと思われる。		○
広報業務についてもアウトソーシングを活用している。		○

(注)   は、「仮説」と「結果」が一致した。

## 7-6. 関連会社の活用

第3章の3-6で、関連会社を活用する理由について、以下のような仮説を立てた。

- ① 人材の登用と管理がしやすい。
- ② 丸投げができる。
- ③ 融通がきき、運営しやすい。
- ④ 大学の下位組織なので、大学が優位にたてる。
- ⑤ 大学特有の文化を理解している。
- ⑥ 学内にノウハウが蓄積できる。
- ⑦ 大学と企業の橋渡しができる。
- ⑧ 企業文化を持っている。
- ⑨ コストを下げる仕組みがつけられる。

第6章の6-6から、関連会社を活用する理由は、仮説の①～⑦については、一致した。⑧と⑨については、今回の調査の結果からは、検証することができなかった。また、今回の調査の結果、関連会社を活用する理由として、以下の点があることも、明らかになった。

- 意思決定がはやい。
- 大学の教職員は中核業務に集中できる。
- リスクをシェアできる。
- 方向性、スピード感が一致する。

以上のことから、アウトソーシングを活用する際に、関連会社を活用することは、有効な活用法であるといえるだろう。

表7-6-1は、第6章でわかった結果と第3章で立てた仮説とを比較したものである。

表7-6-1 関連会社を活用する理由

関連会社を活用する理由	仮説	結果
①人材の登用と管理がしやすい。	○	○
②丸投げができる	○	○
③融通がきき、運営しやすい。	○	○
④大学の下位の組織なので大学が優位にたてる。	○	○
⑤大学特有の文化を理解している。	○	○
⑥学内にノウハウが蓄積できる	○	○
⑦大学と企業の橋渡しになる。	○	○
⑧企業文化を持っている。	○	
⑨コストを下げる仕組みがつかれる。	○	
⑩意思決定がはやい。		○
⑪大学の教職員は中核業務に集中できる。		○
⑫リスクをシェアできる。		○
⑬方向性、スピード感が一致する。		△

(注)            は、「仮説」と「結果」が一致した。

## 7-7. 時間経過にあわせたアウトソーシングの活用

第3章の3-7において、eラーニングの普及の段階にあわせて、効果的にアウトソーシングを活用するための一つの方法として、次のような仮説を立てた。

- ① 初期の開発段階では、アウトソーシングを活用
- ② 業務が安定してきたら、インハウスへ移行
- ③ 繁忙期にアウトソーシングを活用

第6章の6-7において、八洲学園大学が、①と②のように調整しながら、活用していることがわかった。③のような事例は、今回の事例においては、1校もなかったため、検証することができなかった。

表7-7-1は、第6章でわかった結果と第3章で立てた仮説とを比較したものである。

表7-7-1 時間経過にあわせたアウトソーシングの活用

	仮説	結果
初期の開発段階では、アウトソーシングを活用	○	△
業務が安定してきたら、インハウスへ移行	○	△
繁忙期にアウトソーシングを活用	○	

(注)   は、「仮説」と「結果」が一致した。

## 第8章 本研究の限界と残された課題

### 8-1. さらなる事例調査による検証

本研究では、5校の大学について、事例調査を実施した。今回、調査した事例は、2校がインハウス、3校がアウトソーシングの事例であった。後者はたまたま関連会社にアウトソーシングしている事例であったが、今回の結論に結びつけてしまうには、あまりにも事例が少なすぎる。大学の関連会社だけではなく、一般企業にアウトソーシングしている事例等、さらに多くの事例を調査し、検証することが望ましいだろう。

### 8-2. eラーニング業務以外でアウトソーシングしている事例との比較検討

大学の業務の中で、図書館業務については、アウトソーシングされる事例が多いときく。それはなぜなのだろうか。このように大学の業務の中で、eラーニング業務以外でアウトソーシングされている事例についても比較検討することで、eラーニング業務が、他の業務に比べアウトソーシングされにくい理由が、別の視点からも明らかになるのではないだろうか。

### 8-3. 一般企業におけるアウトソーシングの事例との比較検討

第3章の先行研究のレビューで少し整理したが、一般企業におけるアウトソーシングの事例についても、今後さらに調査をし、比較検討する必要性を感じた。一般企業の事例と大学の事例とを比較検討することで、大学特有の問題というものが、さらに浮き彫りになるはずである。

また、一般的に、アウトソーシングを活用することで問題となっているのが、偽装請負の問題やコンプライアンスの問題である。本研究では、この点については、ふれていない。今後、この問題についても、調査しなければならないだろう。

## 謝辞

本研究を進めるにあたって、お忙しいところ、ご指導ご鞭撻いただきました大森不二雄教授、江川良裕准教授、北村士朗准教授に、心より感謝申し上げます。また、事例調査では、お忙しいところ、インタビューに応じてくださるだけでなく、貴重な資料もご提供いただきました日本福祉大学、(株)エヌ・エフ・ユー、八洲学園大学、(株)デジタル・ナレッジ、東北大学、熊本大学、早稲田大学、横河電機(株)、eスクール事務局の関係者の皆様にも、心より感謝申し上げます。また、勤務先である(株)早稲田総研インターナショナルの皆様のご理解とご協力なしでは、本研究を進めることはできませんでした。ありがとうございました。また、教授システム学専攻の教員、職員、研究員、学生の皆様からは、多くのご意見、ご協力、励ましをいただきました。ありがとうございました。多くの皆様に支えられて、ようやく完成した研究成果です。ご協力いただきましたすべての皆様に厚く御礼申し上げます。誠にありがとうございました。最後に、あたたかく見守ってくれた家族と、いつも励ましてくれた相棒に心より感謝いたします。ありがとうございました。

## 参考文献・参考WEB サイト

### 【第1章】

- (1) 齊藤豊 『アウトソーシングはアメリカにとって有害であるか』  
日本国際経済学会第66回全国大会論文 2007年
- (2) 保科恵美子 『大学図書館業務のアウトソーシング』 平成18年度大学図書館職員  
講習会資料 2006年

### 【第2章】

- (1) 齊藤豊 『アウトソーシングはアメリカにとって有害であるか』  
日本国際経済学会第66回全国大会論文 2007年
- (2) 根来龍之 『競争優位のアウトソーシング：＜資源－活動－差別化＞モデルに基づく  
考察』 早稲田大学 IT 戦略研究所 ワーキングペーパーシリーズ No.7 2004年
- (3) 吉田文／田口真奈編著 『模索されるeラーニング』 東信堂 p.93-106 2005年
- (4) 吉田文／田口真奈／中原淳編著 『大学eラーニングの経営戦略 成功の条件』  
東京電機大学出版局 p.40-62 2005年
- (5) 吉田文／田口真奈／中原淳編著 『大学eラーニングの経営戦略 成功の条件』  
東京電機大学出版局 p.63-94 2005年
- (6) 吉田文／田口真奈／中原淳編著 『大学eラーニングの経営戦略 成功の条件』  
東京電機大学出版局 p.95-128 2005年
- (7) 吉田文／田口真奈／中原淳編著 『大学eラーニングの経営戦略 成功の条件』  
東京電機大学出版局 p.129-151 2005年
- (8) 宮原俊之 修士論文『高等教育機関におけるeラーニングを活用した教育活動の  
効果的な組織体制とマネジメントに関する研究』 熊本大学 p.58-59 2008年
- (9) 宮原俊之 修士論文『高等教育機関におけるeラーニングを活用した教育活動の  
効果的な組織体制とマネジメントに関する研究』 熊本大学 p.44-49 2008年
- (10) 浅井経子 『八洲学園大学におけるeラーニング・システムの現状と課題』  
メディア教育研究 第1巻 第2号 p.59-71 2005年
- (11) 石川貴彦他 『北海道大学「大学院・社会人教育支援e-カリキュラム」における  
脳科学コンテンツの制作と実践』 メディア教育研究 第2巻 第2号 p.3 2006年
- (12) 北海道情報大学 現代GP 最終成果報告書 p.237 2008年

- (13) 吉田文／田口真奈編著 『模索される e ラーニング』 東信堂 p. 123-149 2005 年
- (14) 中山幹夫 『大学単位認定科目としての e ラーニングによる情報教育の実践』  
情報処理教育研究集会平成 15 年度論文集 p. 742-744 2003 年
- (15) 仲道雅輝 他 『文系大学における全学的 e-Learning 推進の取り組み  
ー日本福祉大学を事例としてー』 教育システム情報学会第 32 回全国大会講演論文集  
p. 454-455 2007 年
- (16) 吉田文／田口真奈／中原淳編著 『大学 e ラーニングの経営戦略 成功の条件』  
東京電機大学出版局 p. 22-39 2005 年
- (17) 北村士郎 他 『e ラーニング専門家養成のための e ラーニング大学院における質保  
証への取組：熊本大学大学院教授システム学専攻の事例』  
メディア教育研究 第 3 巻 第 2 号 p. 25-35 2007 年
- (18) 今井亜湖 『教員養成系大学院の e-Learning ～岐阜大学大学院教育研究科の  
事例～』 教育システム情報学会 第 33 回全国大会講演論文集 p. 36-39 2008 年
- (19) 鈴木恒夫他 『教材開発と e-Learning の学内普及へ向けての取り組み』  
メディア教育研究 第 2 巻 第 2 号 p. 11-17 2006 年
- (20) 吉田文／田口真奈編著 『模索される e ラーニング』 東信堂 p. 176-193 2005 年
- (21) 吉田文／田口真奈編著 『模索される e ラーニング』 東信堂 p. 226-242 2005 年
- (22) 明治大学情報基盤本部 Informatics Vol. 2, No. 1 p. 125-129
- (23) 和田公人著 『失敗から学ぶ e ラーニング』 オーム社 p. 151-153 2004 年
- (24) 明治大学情報基盤本部 Informatics Vol. 2, No. 1 p. 131
- (25) WISDOM@早稲田 『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる アカデミック・  
アドミニストレーターの作法』 東洋経済新報社 p. 196-203 2008 年
- (26) 宮原俊之 修士論文『高等教育機関における e ラーニングを活用した教育活動の  
効果的な組織体制とマネジメントに関する研究』 熊本大学 p. 45 2008 年

## 【第 5 章】

- (1) メディア教育開発センター WEB サイト記事 大学 e ラーニングの今 第 6 回  
[http://www.nime.ac.jp/activity/searching\\_now/sn\\_006\\_01.html](http://www.nime.ac.jp/activity/searching_now/sn_006_01.html)  
早稲田大学遠隔教育センター <http://www.waseda.jp/dlc/>  
早稲田大学 e スクール <http://e-school.human.waseda.ac.jp/index.html>  
株早稲田総研インターナショナル <http://www.w-int.jp/>

パナソニック システムソリューションズ ジャパン(株)

<http://panasonic.co.jp/pss/pssj/>

西村 昭治 『e-Learning による大学通信教育課程の実践— 早稲田大学人間科学部 e スクールの取り組み—』 メディア教育研究 第1巻 第2号 p.45-57 2005年

西村 昭治 『e-Learning における質保証—早稲田大学人間科学部 e スクールの取組—』 メディア教育研究 第3巻 第2号 p.37-43 2007年

宮原俊之 修士論文『高等教育機関における e ラーニングを活用した教育活動の効果的な組織体制とマネジメントに関する研究』 熊本大学 p.44-49 2008年

明治大学情報基盤本部 Informatics Vol.2, No.1 p.107-110 2008年

WISDOM@早稲田 『大学は「プロジェクト」でこんなに変わる アカデミック・アドミストレーターの作法』 東洋経済新報社 p.196-203 2008年

早稲田大学人間科学部 『早稲田大学人間科学部通信教育課程 (e スクール) 4年間のデータ集』 2007年

早稲田大学人間科学部 『早稲田大学人間科学部 e スクール運営マニュアル』 2006年

早稲田大学ラーニングスクエア株式会社 『2005年度早稲田大学人間科学部通信教育課程(e スクール) 運営業務報告書』 2006年

松居辰則、吉田聡司 『早稲田大学人間科学部 e スクール—実践報告—』 2008年  
10月3日実施 財団法人私立大学通信教育協会 講演資料 2008年

(2) 日本福祉大学 教育デザイン研究室

<http://www.n-fukushi.ac.jp/idlab/index.html>

株式会社エヌ・エフ・ユー <http://www.nfu.co.jp/>

仲道雅輝 他 『文系大学における全学的 e-Learning 推進の取り組み —日本福祉大学を事例として—』 教育システム情報学会第32回全国大会講演論文集 p.454-455  
2007年

仲道雅輝 他 『「科目ガイダンス」VOD を基軸とした全学的 e-Learning 推進の取り組み —日本福祉大学を事例として—』 教育システム情報学会第33回全国大会講演論文集 p.128-129 2008年

仲道雅輝 他『「科目ガイダンス」VODを基軸としたFD—全学的なeラーニング推進を実現する教員サポートサービス—』日本教育工学会第24回全国大会講演論文集  
2008年

明治大学情報基盤本部 Informatics Vol. 2, No. 1 p. 115-118 2008年

(3) 八洲学園大学 <http://www.yashima.ac.jp/univ/>

(株)デジタル・ナレッジ・ユニバーシティ・ラーニング <http://ul.study.jp/>

八洲学園大学ポータル <http://portal.study.jp/ygu/>

(株)デジタル・ナレッジ <http://www.digital-knowledge.co.jp/>

eラーニング情報ポータルサイト 事例紹介 八洲学園大学

[http://www.elc.or.jp/gakko/gakko\\_jirei\\_2.html](http://www.elc.or.jp/gakko/gakko_jirei_2.html)

和田公人著 『失敗から学ぶeラーニング』 オーム社 p. 149-183 2004年

明治大学情報基盤本部 Informatics Vol. 2, No. 1 p. 125-129 2008年

教授システム学専攻 教育ビジネス経営論 第13回講義

浅井経子 『八洲学園大学におけるeラーニング・システムの現状と課題』

メディア教育研究 第1巻 第2号 p. 59-71 2005年)

八洲学園大学 平成16年度自己評価点検書

八洲学園大学 平成18年度自己評価点検書

吉田文著 『アメリカ高等教育におけるeラーニング 日本への教訓』 p. 40-42

2003年

(株)デジタル・エデュケーショナル・サポート

<http://digital-edu.co.jp/index.html> 1

(4) 東北大学インターネットスクール <http://www.istu.jp/>

東北大学 大学院 教育情報学研究部・教育部

<http://www.ei.tohoku.ac.jp/index.html>

吉田文／田口真奈／中原淳編著 『大学eラーニングの経営戦略 成功の条件』

東京電機大学出版局 p. 129-151 2005年

I S T Uマガジン カルチュラルカフェ No. 1-No. 11

東北大学インターネットスクール年報 第1巻-第4巻

三石 大・岩崎 信 『東北大学インターネットスクールの実践と課題』

メディア教育研究 第1巻 第1号 p. 19-29 2004年

- (5) 熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学専攻

<http://www.gsis.kumamoto-u.ac.jp/index.html>

熊本大学 eラーニング推進機構 <http://www.iELD.kumamoto-u.ac.jp/index.html>

大森不二雄編 『IT時代の教育プロ養成戦略 日本初のeラーニング専門家養成ネット大学院の挑戦』 東進堂 2008年

北村士郎 他 『eラーニング専門家養成のためのeラーニング大学院における質保証への取組：熊本大学大学院教授システム学専攻の事例』 メディア教育研究 第3巻 第2号 p.25-35 2007年

宮原俊之 修士論文『高等教育機関におけるeラーニングを活用した教育活動の効果的な組織体制とマネジメントに関する研究』 熊本大学 p.33-39 2008年

経済産業省商務情報政策局情報処理振興課編 『eラーニング白書 2007/2008年版』 東京電機大学出版 p.330-336 2007年

## 【第6章】

- (1) 吉田文／田口真奈／中原淳編著 『大学eラーニングの経営戦略 成功の条件』 東京電機大学出版局 p.203-205 2005年