

2007年度

私立大学図書館協会研究助成
「課題研究」報告書

「実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う
業務実績評価方法モデル作成の可能性について」

2008年3月31日

立教大学図書館私立大学図書館協会研究助成「課題研究」
調査・研究プロジェクト・チーム

私立大学図書館協会研究助成「課題研究」
「実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う
業務実績評価方法モデル作成の可能性について」

目次

・	はじめに	1
・	大学図書館アウトソーシング実態調査結果の分析と考察	3
・	「業務委託仕様書」および「業務実績評価方法モデル作成」 の可能性の前提について	13
・	調査・研究プロジェクト活動報告	19
・	おわりに	21
・	資料	23
	（１）「業務委託仕様書」（サンプル）	
	「図書館整理業務 委託仕様書」（資料１）	
	「業務委託契約書」（資料２）	
	「機密保持契約書」（資料３）	
	「200×年 大学図書館閲覧業務仕様書」（資料４）	
	（２）「私立大学図書館協会研究助成研究採択通知書」（資料５）	
	（３）「私立大学図書館協会研究助成研究企画書」（資料６）	
	（４）アンケート調査結果報告（簡易版）（資料７）	
	（５）アンケート調査票（資料８）	

はじめに

大学図書館を取り巻く環境の変化は著しい。図書館に期待されるサービス体系のイノベーションや運営コスト最適化の要請がなされている。その有力な方策、特に運営コストへの対応の一つとして、大学図書館では、外注・業務委託化が急速に進められている。

その背景には、厳しいコスト削減を迫られる一方で、図書館サービスの拡大を要請されるという2つの課題が大学図書館に課せられている現状がある。本来アウトソーシングは、図書館経営戦略、人的資源管理戦略の一つとして位置づけられるものである。アウトソーシングでは、専任職員は管理職か否かを問わず、程度の差こそあれ、マネジメントの一端を担わねばならない。

一方図書館員といえども一般職として異動の対象であり、図書館一途の長期キャリア形成は保証されず、直接的な経験によって理解しうる「現場の知」の蓄積と継承も困難となりつつある。

研究代表者の一人である伊藤は、2006年度に大学図書館のアウトソーシング化の現状と課題について、私立大学図書館協会東地区部会・西地区部会の主要な9大学図書館および業務受託会社2社（アウトソーサー）にヒアリング調査を実施し、事例研究を行った。

具体的な論点は、アウトソーシング化による図書館組織の改変、専任職員の職務内容の変化、人材育成方法の変化である。職務内容の変化、人材育成方法の変化は、新制大学の理念にあった教養教育重視への回帰、高校までの教育内容の多様化による初年次教育の必要性と教養教育における図書館の重要性の再認識がもとになっている。

上記の先行調査の結果、大学図書館におけるアウトソーシングの導入に関して、業務委託仕様書の不備、遂行された業務の評価が十分になされていないことが判明した。この課題を大学図書館において具体的に解決をしていくためには、管理・運営面からアウトソーシング化に関して更なる詳細な実態把握と、委託内容やその業務を委託する際に受託業者側に提示する提案書・仕様書（質・量、目標レベルの具体的な指標と表現法）モデルの提示と実績評価方法の策定が最も重要であるとの認識に至った。

以上の理由から、研究テーマを、「実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う業務実績評価方法モデル作成の可能性について」として、私立大学図書館協会研究助成研究を受け本調査・研究に取り組んだ。調査・研究を遂行するにあたっては、立教大学図書館の全面的協力を得て、研究代表2名を含む5名の調査・研究プロジェクトチームを編成し取り組んだ。

研究方法としては、文献調査、アンケート調査（私立大学図書館協会加盟館、国立大学図書館協会加盟館を対象とした全国調査）、事例調査（私立大学図書館協会加盟校、国立情報学研究所、業務受託会社を対象としてインタビュー調査実施）、米国の大学図書館における図書館組織、人的資源管理に関するヒアリング調査を実施した。

各調査の詳細については以下のとおりである。まず、アンケート調査は、研究代表の一人である塩野を中心にフォーカスインタビューや学識経験者の意見を参考にしてメンバー間で検討を重ね調査項目を策定した。回収された調査結果は、塩野がSPSSを活用して統計的処理を行ない、分析・検討を行った。

事例調査は、メンバーで分担して各大学図書館の責任者および受託業者に対してインタビュー調査を実施した。2006年度に実施したインタビュー調査と合わせ、計18大学図書館、国立情報学研究所、3業者の結果を総合的に検討・分析を行った。米国の大学図書館におけるヒアリング調査に関しては、日米間における大学制度や教育環境の調査研究に基づいて、事前に調査項目について検討を行ったうえで、伊藤が私立大学図書館協会海外派遣者としてイリノイ大学滞在中に、複数の大学図書館関係者に実施した。

当初は、可能であれば「実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う業務実績評価方法モデル」の具体的なサンプルの提示も考慮にいていた。しかし、私立大学図書館は大規模から小規模までさまざまであり、調査の結果、大学図書館のアウトソーシング化についての形態も実態も実に多様であることが判明した。一例をあげれば、文部科学省が実施する実態調査では、外部委託は、7割を超えているが、本調査では「清掃業務」、「製本業務」を委託内容として明示せずに回答をもとめた結果、外部委託は50%に満たなかった。このため「派遣」によるアウトソーシングの実態を調査する必要性があることが明らかになった。そこで業務委託を実施していない私立大学に対して「派遣」に関する2次調査を実施することにした。そのため本報告書の内容は、本来の研究テーマ「実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う業務実績評価方法モデル作成の可能性」より、その前提条件の提示に近いものとなった。しかし、従来の調査・研究では、明らかでなかった点を、全国調査によりはじめて示した点は、充分意味のあるものと考えている。

なお、アウトソーシングを実施し、結果を評価するためには、事前にPDCAサイクルを想定した業務工程の確立が必要である。また実施前に評価にあたっての尺度・指標や内容・水準を予め策定しておく必要もある。さらに自大学の使命・建学の精神や高等教育機関のなかでの役割分担など自大学の教育目的（ゴール）がどこにあり、その教育成果（アウトカム・アウトプット）がどのようなものでなければならぬかといったことを明らかにする必要もある。

しかし、大学に求められる役割・機能また大学文化などは、大学ごとに異なるばかりでなく国ごとに異なっている。つまり単純に他国（主としてアメリカ）のモデルを形式的に取り入れても問題の解決には繋がらないということである。たとえば履修の仕組みや成績評価の制度・仕掛けが大きく異なって、授業時間以外の学習時間の結果が厳しく問われる場合には図書館の必要度は高くなると考えられる。もし、出席もそこに存在していれば良いという場合には、授業時間以外での学習に対する必要度が低くなり、学習場所としての図書館の必要性は、低くなると考えられる。

さらに、「大学生の学習時間には高校までの学習習慣が強い影響を及ぼす」が「図書館などの設備は影響を及ぼさない」という調査研究もある。つまり具体的な制度・枠組みなしにハードを用意し後は精神論というのでは、図書館の利用を高めることは困難である。

アウトソーシングについて分析する場合にも、この事は重要である。これによって図書館・図書館職員の役割、質、必要とされる能力や水準も変わるからである。しかし、ページ数のこともあり本報告では、重要であることを指摘するにとどめ、記載は省力することとする。

大学図書館アウトソーシング実態調査結果の分析と考察

1. 資料の収集（質問紙送付校，回答校）

本研究では，国立大学図書館協会加盟校および私立大学図書館協会加盟校を基に544の大学を第一次調査の対象とした。私立大学は，私立大学図書館協会の2007年度承認済み加盟校506大学から単科の医科系・看護系単科大学を除いた465館，国立大学は大学院大学を除いた82大学を選らび，合わせて547館に調査用紙を送付した。

第一次調査の対象は，アウトソーシングのうち業務委託（所謂請負）で行われているものである。派遣のかたちで行われるアウトソーシングについては今回の調査に含めていない。その理由は，文部科学省発行の「平成17年度 学術情報基盤実態調査結果報告」（以下文科省調査という）によると委託実施率が70%を超えていることにある。

私立大学を多く選んだ背景は，大学の多くは私立大学であり，外注・委託といった所謂「アウトソーシング」は私立大学で多様に進められているのではないかと考えるからである。

その結果国立大学は63大学（回収率77%），私立大学は358大学（362図書館）（大学数で77%）から回答を得ることができた。

文科省調査と比べて単科大学数が少なく，それ以外の区分では高くなっている。特に「2～4学部」が50%を超えていることに注意する必要がある。

回答を得た私立大学の構成は，8学部以上の大学が5.4%，5～7学部の大学が12.1%，2～4学部の大学が52.6%，そして1学部の大学が29.9%であった。

なお私立大学556大学のうち8学部以上を持つのは20大学，5～7学部を持つのは51大学，2～4学部を持つのは236大学，そして1学部のみが249大学である。

2. 調査期間（送付から回収までの期間）

2007（平成19）年7月10日から31日のおよそ3週間に設定した。

3. 質問紙の構成

質問は33問（業務委託未利用校は6問）となっている。内訳はアウトソーシングに関する質問が18問，残りが図書館に関する質問である。そのうち自由記述の質問は3問である。残りの質問は，選択肢から1つ，または複数を選んで回答するようになっている。

4. 調査結果および分析

国立大学は業務委託を実施している大学が少ないため，私立大学と比較の必要がある場合を除いて記載を省略している。そのため特に断りがない場合の数字は，私立大学の集計結果である。また集計結果は欠損値を除いたデータに対するパーセントである。多重回答の場合も同様である。集計には日本語版 spss15.0 を用いた。

なお【 】内は質問紙の設問番号である。

1) 抽出率

私立大学の抽出率は、私立大学図書館協会の加盟館を基に計算すると、92%であり、文科省調査を基に計算すると、83.6%である。なお私立大学図書館協会の加盟率は91%である。

2) 業務委託の利用【問1】

分析対象である362館の中で154館(42.4%)が業務委託を「利用している」と回答している。「利用していない」は57.5%である。学部規模別にみると5学部以上の大学では「利用している」が60%以上になるが、4学部以下の大学では40%以下である。

今回の調査では、文科省調査で実施率が高い「清掃」や「受付」といった業務を委託業務の内容として明示していない。このことが委託割合が低い理由の一つになっているのではないかと考えられる。

文科省調査の「外部委託業務について」によると、委託実施状況は76.1%、(国立大学は86.2%)となっている。学部数の規模別で見ても文科省調査の数字が高くなっている。

表1 業務委託の利用

	私立大学		国立大学	
	度数	パーセント	度数	パーセント
業務委託を利用している	154	42.5	18	28.6
業務委託を利用していない	208	57.5	45	71.4
合計	362	100.0	63	100.0

表2 平成16年度大学図書館委託実施率

	委託実施 大学数	実施率	目録所在情 報データベ ースの作成	電算機の 運用	製本	閲覧業務 (受付・ 閲覧)	清掃	警備
私立大学	423	76.1	28.4	36.4	74.2	25.3	74.7	56.3
A: 8学部以上	20	100.0	80.0	55.0	90.0	75.0	75.0	60.0
B: 5~7学部	45	88.2	46.7	53.3	75.6	55.6	80.0	64.4
C: 2~4学部	185	78.4	25.9	37.3	78.4	23.2	77.8	56.2
D: 1学部	173	69.5	20.2	28.9	67.6	13.9	69.9	53.8
国立大学	75	86.2	19.5	5.7	78.2	18.4	83.9	62.1
A: 8学部以上	16	100.0	37.5	18.8	87.5	43.8	93.8	87.5
B: 5~7学部	18	94.7	22.2	11.1	77.8	27.8	94.4	61.1
C: 2~4学部	19	73.1	15.8	10.5	78.9	15.8	89.5	52.6
D: 1学部	22	84.6	9.1	18.2	77.3	13.6	90.9	59.1

文部科学省「平成17年度 学術情報基盤実態調査結果報告」を基に作成

3) 業務委託をしない理由

「アルバイト・パートなどを活用すれば十分に間に合う」、「委託費用が高く、コスト削減の期待が持てない」は、設置形態を問わず上位に入っている（表3参照）。

クロス集計でみると「アルバイト・パートなどを活用すれば十分に間に合う」と「業務は可能な限り内部処理する方針である」、「業務は可能な限り内部処理する方針である」と「予算が（付か）ない」などの組合せで回答が多くなっている。

表3 委託しない理由（2つまで選択可）【SQ1_1】

	私立大学		国立大学	
	応答数	パーセント	応答数	パーセント
図書館内に十分な知識・技術と人材の蓄積がある	26	7.1	8	9.6
どの業務が外部委託できるのかわからない	7	1.9	2	2.4
信頼できる適切な委託先が見つからない	12	3.3	4	4.8
委託費用が高く、コスト削減の期待が持てない	56	15.4	15	18.1
大学の情報やノウハウの流出が心配である	3	0.8	2	2.4
アルバイト・パートなどを活用すれば十分に間に合う	66	18.1	16	19.3
業務の標準化、マニュアル化が難しい	26	7.1	6	7.2
余剰人員の発生や再配置が懸念される	13	3.6	2	2.4
業務は可能な限り内部処理する方針である	67	18.4	4	4.8
予算が（付か）ない	50	13.7	14	16.9
定員減にたくない	9	2.5	3	3.6
その他	20	5.5	6	7.2
なし	9	2.5	1	1.2
合計	364	100.0	83	100.0

4) 図書館として重視する業務

設置形態を問わず「蔵書構築（選書・資料購入）」は、重視されている（表4参照）。国立大学で重視されている「機関リポジトリの作成」は、ほとんど選ばれていない。私立大学より国立大学が「初年次教育科目での利用者教育など授業（教育）・学習支援」を重視していることは、注目に値する。

表4 重視する業務（3つ選択）【問2】

	私立大学	国立大学
	パーセント	パーセント
蔵書構築（選書・資料購入）	26.9	23.8
目録所在情報データベースの作成	12.9	11.4
閲覧業務	15.4	10.8
参考調査（レファレンス）	17.8	9.2
初年次教育科目での利用者教育など授業（教育）・学習支援	13.9	15.7

5) 委託したい(している)業務【問3】

予算の有無にかかわらず業務の委託可能性について聞いたところ、現在「委託している」と「今後委託したい」の合計が、「委託できない」を上回っている業務は、4つである。

- ・ 目録所在情報データベースの作成
- ・ システム開発
- ・ 閲覧業務
- ・ 相互協力

前の二つはコンピュータや特定の専門的スキルに関わるもの、後の二つは定型業務と思われるものである。

システム開発は、「委託できない」は20%に満たないものの「分からない/答えられない」が40%以上あるので、客観的に効果を測定・検証しにくい部分があるのではないかと考えられる。

なお図書館業務への「アウトソーシングの適用可能性」は、先行研究⁽¹⁾でも40%以上とされている。

6) 職員・スタッフ数【問5】

業務委託を利用している大学図書館における雇用形態別の要員数をみたものである。国立大学の専任職員数は中央値で私立大学の4倍となっている(表5 参照)。

私立大学では委託スタッフの数が一番多くなっている。

平均値は、データに歪みがある場合、外れ値の影響を大きく受けるため中央値も併せて示した。

表5
A 私立大学

	専任職員数	専任以外 (非専任) 職員数	任期付き 職員数	アルバイト 職員・ 契約職員数	派遣職員数	委託 スタッフ数
平均値	9.5	10.9	2.3	7.3	5.1	13.6
中央値	6.0	6.0	1.0	4.0	3.0	8.0
雇用/活用している			36.0%	70.7%	37.8%	

B 国立大学

	専任職員数	専任以外 (非専任) 職員数	任期付き 職員数	アルバイト 職員・ 契約職員数	派遣職員数	委託 スタッフ数
平均値	31.4	22.2	20.0	17.8	3.1	6.0
中央値	23.0	13.0	8.0	11.5	2.0	4.5
雇用/活用している			38.9%	94.4%	44.4%	

7) 図書館業務の担当状況（選択パーセント）

業務別・雇用形態別にみた図書館業務の担当状況を示したものである。専任職員（任期なし）で一番担当率が高い「蔵書構築（選書・資料購入）」でも100%になっていない（表6 参照）。私立大学は国立大学より専任職員（任期なし）の担当率は概して低くなっている。

委託で担当している割合が高いのは、「閲覧業務」、「目録所在情報データベースの作成」、「相互協力」であり、委託したい業務の傾向と同様である。

表6 図書館業務の担当状況

	専任		非専任			
	任期なし	任期付き	アルバイト	契約	派遣	委託
蔵書構築（選書・資料購入）	94.5	48.9	17.7	39.4	19.6	23.3
目録所在情報データベースの作成	70.3	55.6	38.0	57.6	62.7	73.3
機関リポジトリの作成	22.1	6.7	6.3	9.1	5.9	7.5
システム開発等	51.7	6.7	1.3	9.1	9.8	30.8
相互協力（複写・現物貸借・事項調査）	72.4	46.7	30.4	51.5	41.2	50.0
閲覧業務	73.1	62.2	68.4	66.7	68.6	75.8
参考調査（レファレンス）	83.4	55.6	11.4	48.5	43.1	37.5
初年次教育を通じた利用者教育など授業（教育）・学習支援	80.0	48.9	16.5	36.4	21.6	21.7
教材作成の分担や研究協力者としての教育・研究支援	32.4	15.6	3.8	6.1	2.0	5.8
その他（製本、警備、清掃など）	7.6	2.2	8.9	6.1	3.9	9.2

8) 委託スタッフの日々のルーティン業務の遂行【問6】

委託でありながら日々のルーティン業務が「遂行できていない」とする回答が20%ある。このことは委託にあたって仕様書やマニュアルに不備があったこと、委託にもかかわらず細かな判断を要する業務の見直しが不十分などの問題があることを示している。

「遂行できていない」と回答した25件を基にした数字のため、それぞれの件数は少ない。しかし、「専任職員が業務指示をする」という回答がみられた。特に次の業務は専任職員という回答の割合が一番高くなっている（表7 参照）。しかし、専任職員が直接業務上の指示を行うことは、法令に違反することになる。定期的な打合せを週・月単位で行うことは必要であるが、委託である限り専任職員が同じ場所では仕事はしないなど割り切りが必要である。

大学図書館は、所謂「偽装請負」と看做される行為を避ける必要がある。専任職員が指示しているケースがゼロではないことは、図書館側の理解、ことに担当する職員の理解に問題があるのではないかと考えられる。

表7 専任職員の指示の割合が高い業務（パーセント）

蔵書構築	60.0
目録所在情報データベースの作成	43.1
機関リポジトリの作成	58.3
システム開発等	65.2

9) 業務委託の目的・理由（業務ごとに2つ選択）【問7 a】

委託の目的・理由として「専任職員のコア業務専念」がトップになった業務は、「蔵書構築」「相互協力」「閲覧業務」の3つである。

「人件費の削減」がトップになった業務はみられない。しかし、2番目にあがっている業務は、「蔵書構築」「目録所在情報データベースの作成」「相互協力」「閲覧業務」の4つがある。3番目にあがっている「システム開発等」「教材作成の分担や研究協力者としての教育・研究支援」を加えると「人件費の削減」が強い理由になっていると考えられる業務は6つになり半数を超えている。

「専門知識・技術・人材の不足を補う」の割合が高いのは、「目録所在情報データベースの作成」「機関リポジトリの作成」「システム開発等」である。今でもコンピュータに関連する図書館業務で知識・スキルや人材不足を理由にし、その割合が30%にもなるのは、図書館員の努力不足以外のなにものでもない。

「図書館サービスの高度化・向上」の割合が高いのは、「参考調査（レファレンス）」「初年次教育を通じた利用者教育など授業（教育）・学習支援」「教材作成の分担や研究協力者としての教育・研究支援」である。とくに後の2つは従来型の図書館員の知識や能力では対応が難しく、外部人材の活用は不可避である。

「閲覧業務」は図書館として重視する業務であっても、委託したいという希望が高い業務であることを考慮すると、「専任職員のコア業務」ではないと考えている大学が一定数あると考えられる。

10) 委託先選定の際に重視した点（業務ごとに2つ選択）【問8】

「専門能力や知識を保有している」が、すべての業務でトップになっている（最高値は40%）。続いて「サービスの質が高い」（6件、最高値は30%）、「自大学と関連がある」（4件、最高値は20%）などが選択されている。

11) 想定した効果をあげられなかった業務【問9】

委託したが想定した効果をあげられない業務が「あった」という回答は23%である。

業務ごとに達成できなかった内容を2つまで選択してもらったところ、件数が多い業務は、「目録所在情報データベースの作成」「閲覧業務」「参考調査（レファレンス）」の3つである（表8 参照）。

件数は少ないものの「初年次教育等の授業（教育）・学習支援」「教材作成の分担や研究協力者としての教育・研究支援」でも達成できなかった内容があるという回答があった。

表 8

A 目録所在情報データベースの作成

	応答数	パーセント
専門知識・技術・人材の不足を補う	7	24.1
組織の簡素化・運営のスピードアップ	8	27.6

B 閲覧業務

	応答数	パーセント
専任職員のコア業務専念	5	19.2
専門知識・技術・人材の不足を補う	5	19.2
図書館サービスの高度化・向上	7	26.9

C 参考調査（レファレンス）

	応答数	パーセント
組織の簡素化・運営のスピードアップ	3	25.0
図書館サービスの高度化・向上	5	41.7

12) 委託によるサービス・質の変化【問11】

委託（アウトソーシング）による当該業務のサービス・質の変化を聞いたところ「向上した」という回答が 37%である。「低下した」という回答は 6%と少ない。しかし、「変わらない」「分からない」を合わせた回答が 50%以上になる。このことから、委託によるサービス・質の変化を客観的に測定・評価できていない、あるいは検証しにくい部分があるということが考えられる。

13) 委託契約書の明示項目・内容（いくつでも選択可）【問12】

業務委託契約書に明示・記載されている割合が複数回答の合計、所謂ケースのパーセントで 50%以上の項目・内容は次の 8 項目である（表 9 参照）。特に「対象業務・内容」「契約期間」は非常に多くの大学で明示していると回答している。しかし、100%には達していない点に問題は残る。

また個人情報保護の観点から必要と考えられる「請負・受託者および業務・作業従事者の機密保持・守秘義務」では四分之三、「厳守・遵守事項」では半数の大学と明示・記載の割合が低くなっている。問題が生じた場合の契約解除権を留保する「契約解除」も半数を超えた大学であり、「評価に基づく契約金額の精算」まで明示している大学はほとんどない。

表9 明示率が高い契約書項目

	応答数	パーセント
概要と目的	91	7.6
詳細仕様	95	8.0
対象業務・内容	130	10.9
契約期間	131	11.0
業務・作業場所	98	8.2
請負・受託者および業務・作業従事者の機密保持・守秘義務	97	8.1
厳守・遵守事項	75	6.3
契約解除	85	7.1

14) 業務委託の評価【問13】

業務委託を「評価している」という回答は、78%（115件）であり、国立大学より高くなっている。

15) 業務委託後の図書館評価指標（3つ選択）【問14】

選択肢を2つに分けた場合の上位指標は次のようになっている（表10参照）。

「年間夜間・休祝日開館日数」「年間開館日数」が上位になっているが、365日が上限である。実際の利用者数から自館は何日開館できればサービスとして合格かということを決めて判断することが重要である。

「受入に要する期間、整理に要する期間（平均）」は、選書から装備、排架の期間である。書店から納品される期間を物流条件として除くと、図書館として選書から発注までにかかる期間、目録データベースの登録・装備・排架にかかる期間を短縮することが必要である。

評価では、「より低いコストでより質の高いサービス」というような抽象的な言い方でなく「自館の重点を置く分野は である」「現在のサービスはこのレベルであるが、委託によってこのレベルまで引き上げたい」というように、受託企業に何を求めているかを明確に伝え、理解してもらうことが必要である。そして「サービスレベルの評価には の指標」を用い、「 点以上が合格である」ということを契約書など書面で取り交わしておくことが重要である。

表10

A 図書館評価指標Aグループ

	応答数	パーセント
受入に要する期間、整理に要する期間（平均）	32	10.3
年間開館日数	21	6.8
年間夜間・休祝日開館日数	25	8.1
図書館資料貸出冊数（学生一人あたり）	15	4.8
利用者満足度	17	5.5

B 図書館評価指標Bグループ

	応答数	パーセント
コスト削減になっているか	26	8.4
サービスが高度化できているか	29	9.4
図書館業務全般が適正，的確に遂行されているか	39	12.6
常に業務の改善に具体的に取り組んでいるか	12	3.9
適切，良好なサービスが提供されているか	34	11.0
利用者の要望に適切に対応しているか	15	4.8

16) 委託による問題の発生【問17】

業務委託を利用して「問題が生じた」という回答は25%である。

契約上のトラブルまで到ったケースは少ない(表11参照)。

4割の図書館が「当初約束されていた成果が得られなかった」と答えている。図書館が委託業務の内容を詳細に分析して仕様書やマニュアルを作成したうえで発生した，受託者の責めに帰すべき問題の結果であるのか，業務内容の分析不足等の委託者の責めに帰すべき問題から発生した結果であるのかは，この回答だけでは，はっきりしない。

「図書館員の業務の質の低下やノウハウが喪失した」「図書館員の士気が低下した」というのは，従来専任図書館員が実際に担当していた業務を自らできなくなったために発生したと考えられる。しかし，その多くの部分は，旧来の図書館員の担当している業務を金科玉条として，求められる知識・スキルをみようとしないことから発生しているということを否定できない。

表11 発生した問題

	応答数	パーセント
責任の所在が不明確になった	7	10.4
委託先との間で，契約上のトラブルが発生した	5	7.5
当初約束されていた成果が得られなかった	15	22.4
図書館員の業務の質の低下やノウハウが喪失した	14	20.9
図書館員の士気が低下した	11	16.4

17) 業務委託費用(年間予算)【問18】

委託費用は7割以上が5,000万円未満であるが，1億円未満も10%ほど存在する。

18) アウトソーサー【問19】

10以上の大学から回答があった企業は，書店系といわれる「紀伊國屋書店」「丸善」「図書館流通センター」である。その他派遣会社，警備会社などの名前もあげられている。2以上の大学から名前を挙げられた企業の一部を表12に掲げた。

企業のホームページで事業内容を確認すると，多くは人材派遣企業である

表12 アウトソーサー企業

アデコ(株)	ナカバヤシ(株)
(株)アグレックス	ニスコム(株)
(株)エヌ・エフ・ユー	(株)日経サービス
(株)キャリアパワー	日本データベース開発(株)
(株)キャリアサプライ	日本レコードマネージメント(株)
キャリアフィット(株)	日本アспектコア(株)
キャリアリンク(株)	(株)パソナ
(株)紀伊國屋書店	ピープルスタッフ(株)
京セラ丸善システムインテグレーション	ヒューマンリソシア(株)
(株)クレオテック	(株)フジスタッフ
(株)コアズ	(株)富士保安警備
システムズデザイン(株)	丸善(株)
(株)スタッフサービス	マンパワー ジャパン(株)
(株)スタッフジャパン	(株)メイツ京都
テンプスタッフ(株)	(株)リクルートスタッフィング
(株)図書館流通センター	
(株)図書館資料整備センター	

注

- (1) 金英貴(金智鉉訳)「日本の大学図書館業務のアウトソーシングに関する研究」『生涯教育学・図書館情報学研究』第5号,114頁,京都大学,2006年3月

参考文献

- 『アウトソーシング産業の育成に関する調査研究報告書』社団法人ニュービジネス協議会,平成9(1996)年3月
- 江竜珠緒「私立大学図書館における外部人材の活用--業務受託会社への質問紙調査から」『大学図書館研究』79号,43頁~52頁,2007年3月
- 鎌田耕一「雇傭・請負・委任と労働契約」『市民社会の変容と労働法』151頁~211頁,信山社,2005年

「業務委託仕様書」および「業務実績評価方法モデル作成」の可能性について
- インタビュー調査結果から -

はじめに

本章では、インタビュー調査の結果から明らかになった大学図書館のアウトソーシングの実態および「業務委託仕様書」および「業務実績評価方法モデル作成」の可能性について考察をしたい。(冒頭にも述べたが1つのモデルを提示するのではなく、その前提となる部分について論じることを予めお断りしておきたい)

まず既述した(1)インタビュー調査結果(国内)で明らかになったこと、(2)米国大学図書館における現地調査で聴取した人的資源管理の現状についての報告、(3)日本の大学図書館におけるアウトソーシングの有効活用について、(4)業務委託仕様書、実績評価の試案、を述べることとする。

1 インタビュー調査(国内)で明らかになったこと

インタビュー調査を実施するにあたり、作業仮説として「私立大学図書館ではアウトソーシング導入が進んでいる。同時に専任職員の削減が進んでいる。コスト削減を目的に安易にアウトソーシングを導入した場合、長期的な視点からみると高度な図書館運営や人的資源管理政策に影響がある」を設定した。実際の調査では、構造化した質問表をもとにアウトソーシングに関わる私立大学図書館責任者および受託業者にインタビュー調査を実施した。

その結果、私立大学図書館におけるアウトソーシング導入は、コスト削減が主たる理由であり、さらに図書館サービスの拡大・向上の要請に応えるためであった。それを可能とする背景には、氷河期といわれた新規学卒者の就職難を主な理由とする安価な労働力である委託スタッフの存在があった。また、ほとんどの大学(図書館)が人的資源管理の明確なプランを持っていないことも判明した⁽¹⁾。また、専任職員は大学職員として図書館以外の他部局に異動となり、図書館一途の長期キャリア形成は保証されず、現場の体感をもって理解可能な「現場の知」の蓄積と継承が困難となりつつあること。ゆえに異動したばかりの専任職員が非専任職員から業務を教示してもらった現状が珍しくないことも明らかとなった。つまり、図書館業務を知り、その評価をできる人材が専任職員に減少している現状も明らかとなった。

分析と考察の結果、私立大学図書館を取り巻く環境から、アウトソーシングは不可避であるが、図書館の運営戦略・ミッションを明確にし、中長期の目標を策定すること、それを実現するための中長期の人的資源管理政策を策定すること、アウトソーシングは、その人的資源管理の一つの施策として導入すること、の3点が重要であることが導きだされた。

この課題を解決するために、今後の大学図書館において、図書館経営戦略と中長期目標設定、専任図書館員の職務と人材育成、「業務仕様書」と「ジョブ・ディスクリプション」の重要性の3つの視点か不可欠であることが明確となった。同時に、大学図書館では、上記の3つの視点が曖昧であること、個々の大学によって個別性が高いことが改めて明らかになった。

2 米国大学図書館における現地調査結果から

2007年度の私立大学図書館協会海外派遣研修事業の派遣者として、研究代表者の一人である伊藤がイリノイ大学モンテンソンセンターの研修プログラムに派遣された。研修・調査の一環として、米国図書館員の人的資源管理の実態、とくにアウトソーシングに関してのインタビュー調査を実施した。このインタビュー調査は、イリノイ大学関係者を中心に、訪問した現地の多数の大学図書館員にインタビューしたものを総合的にまとめたものである。いちいちお名前をあげることはしないが、特に以下の4氏からは、複数回数におよぶインタビューに快く応じてくださり、貴重な情報をいただいた。お名前を記し、心より御礼申し上げたい。

- Dr. Rae-Anne Montague, Assistant Dean for Student Affairs, Graduate School of Library and Information Science
- Dr. Kristin Vogel, Mortenson Center Instructor
- Ms. Setsuko Noguchi, Associate Professor Asian Library
- Ms. Zoe Chao, Library staff

< 図書館組織構成，人員配置，採用，契約 >

(1) 図書館の人員構成について

ライブラリアン

アメリカでライブラリアンという場合は、少なくとも2つの修士以上の学位を有し、そのうち一つは図書館学・図書館情報学修士以上の学位であることが前提である。イリノイ大学図書館の場合は、すべてのライブラリアンはファカルティ資格を有する。これは大学によって異なる（たとえば東部のハーバート大学のライブラリアンはファカルティ資格を持っていない）。

アメリカの大学では、教員でも採用と同時にtenure（テニユア=終身在職権）資格を得られることは原則としてない。テニユア・トラックで採用された者が、6～7年間の教育・研究の業績の評価によってテニユア資格が与えられる。ノン・テニユア・トラックで採用された者がテニユア資格を与えられることはない。一般に教授であればテニユア資格を与えられていることが多い。同様にライブラリアンも、テニユア資格を持つものと、持たないものに区分される。イリノイ大学のライブラリアンは、研究職としての位置づけを有するが、他の図書館員と同様に図書館員としての職務も果たさなければならない。目安として最低でも、1年間に査読付きの雑誌に2本は論文を発表することが研究者としてのminimum requirement であるとのことであった。イリノイ大学図書館での人数比は約20%である。

図書館スタッフ (Library Specialist)

ファカルティ資格は有していない。イリノイ大学図書館の場合は、ライブラリアンの下に位置づけられる。しかし、この中にはPh.Dを持っているが、図書館学・図書館情報学修士以上の学位を有していないためライブラリアンではないというものが多数存在するな

ど、一概にライブラリアンより能力的に低いというわけではない。ただし、アメリカは、学位に基づく職務社会のため、給与はライブラリアンより概ね安くなっている。イリノイ大学図書館での人数比は約50%である。

学生スタッフ

学生スタッフは、Graduate Assistantとそれ以外とに分かれる。Graduate Assistant（ライブラリー・スクール（大学院）学生）は、図書館で多く勤務している。大学内インターンシップといったものである。単純作業というよりも、就職のさいに、それを実績として記入できるなど、かなり深いところまで、図書館員のもとで勤務している（よく観察をしていると、大学専任職員の就職1年目から3年目くらいの感じである）。単純に学生アルバイトという感じではない。月給制度で毎週10時間程度の勤務している。

奨学金受給の条件として週1日は大学内の仕事に就業することが求められることも多い。

その他に、単純作業（配架、窓口等）の学生アルバイトも存在する。所謂student jobである。時給で約10ドル程度であり、日本の大学図書館での学生をアルバイトに活用することに符合する。学生を重要な図書館スタッフとして活用をしている。イリノイ大学図書館での人数比は約20%である。

管理系業務スタッフ

上記三種類のスタッフ以外に図書館の人事や財務会計を担うスタッフAcademic Professionalが存在する。彼らはそれぞれの業務に必要な学位（修士以上）を有している。

（2）契約について

図書館コミッティ（人事を担当する委員会が設けられています）と契約を交わし、一定の書式は公開されていない。Job Description（ジョブ・ディスクリプション）が詳細に記述され、更にSalary, Benefit, Sick Leave, Retirement packageなどが、個々人ごとに詳細に記述されている。

毎年、契約の更新が行われ、個々の成果によって給与が決定される。職務内容・ポジションによって給与額の範囲が決まっており、定期昇給とセットの年功賃金という考え方はとられてない。

（3）図書館員の業績評価について

図書館員は、毎年「ANNUAL REPORT」を提出しなければならない。それによって、毎年の契約、給与が決定される。内容としては、research, publication, services, librarianshipとなっている。テニュア資格を取得するためには、6年（=5回の契約更新）以上在籍することが必要で、すべてをトータルして図書館コミッティが評価、決定するとのことであった。

（4）給与について

個々人の給与表がある。単純な比較は出来ないが、日本の大学図書館の専任職員と比較して、安価な印象を持った。また、テニュア取得の有無で全く異なる。日米の比較をする際、アウトソーシング導入の現状を考察するにあたり、この点がキーポイントである印象

を持った。

チーム主体で個々人の詳細なジョブ・ディスクリプションとそれに対応した賃金という考え方によって賃金が決められておらず、また明確な指標に基づく個々の業績評価もなく、年功で給与が支払われている日本の大学図書館員は、コストという観点からすれば、さらに削減され、アウトソーシングされるのは、経済合理性みて実に利にかなっているといえる。

ジョブ・ディスクリプションや採用に関する情報は、すべてWEB上で公開されている。

(5) 採用に関して

図書館員、あるいはライブラリー・スクールの学生は常に各大学図書館のWEBサイト上で公表される募集に関する情報を注意深く確認し、希望の職種があれば応募する。ほとんどがEメールでの応募とのことであった。50人くらい応募があれば、そこから6人に絞られ、電話でインタビューを受ける。その結果、3人に絞られ、面接に呼ばれる。そこで、詳細な条件提示や業績が総合的に評価され、1名が採用となる。すべてがオープンで実施される⁽³⁾。

3 日本の大学図書館への適用可能性とアウトソーシングの有効活用

アメリカの大学図書館員に、日本の大学図書館において、専任職員が削減される一方で、アウトソーシング導入が著しく増大していることを説明する機会が幾度か与えられたが、十分に説明を尽くすことは困難であった。つまり、日本の大学図書館員(大学職員)の終身雇用制度、専門職としてではなく総合職として処遇され、図書館から他部局(例えば教務部、財務部、総務部等)への異動が頻繁であることは、米国の図書館員の理解を超えることのであった。

その理由は、米国の大学図書館員は専門職(スペシャリスト)として認知され、明確なジョブ・ディスクリプションに基づいて、1年ごとに雇用契約を締結しているからである。また、当然のようにジョブ・ディスクリプションに応じて、契約条項によって給与も明確に段階つけられており、同じ業務を遂行しながら専任職員と業務委託スタッフでは歴然とした給与差がある日本の大学図書館の現状も奇異に思えるようであった。

日米の大学図書館員をめぐる人的資源管理は著しく異なる。諸星裕(前桜美林大学副学長、元ミネソタ州立大学日本校学長)は、アメリカの大学での上級行政職員の養成と任用のシステムが確立していることを指摘している。また宮部頼子(立教大学教授)は、アメリカの大学図書館員は、(1)スペシャリストとして認知され、活躍の場が保障されていること、(2)社会的にスペシャリストとして認知されるべき教育システム・研修システムが確立していることを指摘している。各種の先行調査が示すように、日本の大学では学術的な知識を必要とする一部の専門性の高い図書館員ですら専門職としての地位を確立してはいない。その前提を抜きにして論考を進めることは無意味である。

研究者の中には、アメリカの大学図書館員が理想であり、そのシステムを導入すべきであるという論議がなされてきた。しかし、現実には日本の雇用形態、大学の職員の人事管理政策の枠内で図書館員の専門性をどう考えるのか、専門性が必要とされた場合はそれをどう保障していくのかを考察することが妥当である。それを前提としたうえで、人的資源

管理政策における中長期の戦略と、それを具現化するために、専任職員としての図書館員の業務、それ以外の図書館員の業務、つまりジョブ・ディスクリプションを明確にすることが不可欠であるといえる。

4 業務委託仕様書と実績評価の試案

国立情報学研究所が策定したモデルも参考にして、次のサンプル委託仕様書等を作成した。(1)「図書館整理業務 委託仕様書」、(2)「業務委託契約書」、(3)「機密保持契約書」、(4)「200×年 大学図書館閲覧業務仕様書」がそれである。これらは、それぞれ資料1から資料4に該当する。

(1)は、国立情報学研究所が策定したモデルを基にして作成したものである。(4)については、2学部から4学部の大学が多いことにあわせて、人文・社会科学系学部を主に構成され、在學生が4,000人規模の大学図書館を想定して策定したものである。

ただし、「実績(量・質)評価可能な業務委託仕様書」、「数値化を伴う業務実績評価」を可能とするモデルとはなっていない。この点は今後の課題として更に研究調査を進めていくこととしたい。

検討しなければならない事項としては、次の点が指摘できる。

NII作成「目録業務外注仕様書モデル」 公共図書館のPFI(指定管理者制度)を利用した業務委託仕様書 国立国会図書館・サービス基準と評価の大学図書館への応用などによる評価の内容と水準の設定

図書館の運営戦略・ミッションの明確化と大学の中長期目標との連動

アメリカの多くの大学は、大学としてのミッション・ゴールをはじめとして図書館のミッションステイトメント、中長期計画を定めており、大学のそれと連動していることを指摘することができる。

専任図書館職員のジョブ・ディスクリプションの明確化

政策上専任図書館員が担うべき行うべき業務の内容を明確にする。評価とは関わりなく、専任図書館員の階層ごとに行うべき業務の内容と水準を明確にする。(委託仕様書に明示することはない。しかし同じ仕事をしないことを明確にする必要があることを指摘することができる。)

資料受入・整理に要する期間などでの「基準値」の明示

利用者にとって、装備の綺麗さ、書誌情報の美しさは、利用にあたっての最重要条件ではない。受入された必要な資料が、いかに速く利用できる状態になるかが利用者にとって重要なことである。したがって、資料受入後どのくらいの日数で配架することができるかの基準値(standard)を設定する必要があることを指摘することができる。

例えば、資料受入後2週間以内に配架することを「整理に要する基準値」としているならば、月ごとに平均整理日数や最長整理日数が基準値をクリアしているかということで評価(benchmark)が可能となる。利用者から見ても、基準値の設定は、利用できるまでの目安を示すことになり、サービスの向上になるとも思われる。

適正・良好なサービスが提供されているかの検証

ほとんどの図書館では、金額から受託者を決めているのが実情である。しかし委託によるサービスの向上を考えるならば、大学や図書館のミッションを踏まえ、利用者視点から「満足度評価指標」「評価基準値」「達成すべき水準」などを策定し、その内容の実現が可能な受託者を選定する必要がある。また契約にあたって評価について受託者と合意する必要がある。学生などの利用者と直接対応する閲覧業務には必ず適用することが必要である。

受託者の知りえた秘密・瑕疵・紛失対応などの明確化

個人情報保護はリスク管理からも重要である。起こらないようにする仕組み作りと、もし起こった場合でも最小限におさまるように管理手順を策定しておくことが必要である。

受託者スタッフのモチベーションの確保を維持できる仕組みの必要性

所謂委託スタッフの流動性が、業務委託を利用している大学図書館で、問題として顕在化している。委託費用などの金銭的条件を含め、教育体制や研修制度等の受託者スタッフの生活水準やスキルアップの体制を確保することによって、受託者スタッフのモチベーションの維持ができるよう、委託者として協力することが必要である。

注

- (1) 伊藤秀弥「私立大学図書館における人的資源管理の現状と課題：アウトソーシングの事例分析をとおして」慶應義塾大学修士論文，2007，p.205
- (2) 私立大学図書館協会海外研修報告
<http://www.jaspul.org/kokusai-cilc/index.html>
雑誌「立教」第250号，2008年3月号，pp.86-89「職員海外研修報告 変革を続けるアメリカ大学図書館」
- (3) イリノイ大学図書館（employment）
<http://www.library.uiuc.edu/administration/human/positions/employment.html>

立教大学図書館協会研究助成「課題研究」(2007年度)
調査・研究プロジェクト活動報告

1 調査・研究活動

(1) アンケート調査(国立大学図書館協会,私立大学図書館協会の協力を得て実施)
国立大学(大学院大学を除く)82校に質問紙送付 回答校63校(回答率 77%)
私立大学(単科の医・看護系を除く)465校に質問紙送付 回答校358校(362図書館)
(回答率 77%)

(2) インタビュー調査

インタビュー調査にご協力いただいた大学図書館,機関,企業は以下のとおりである。(順不同)

京都精華大学(京都市),大谷大学(京都市),久留米大学(久留米市),神戸学院大学(神戸市),金沢工業大学(金沢市),東北文化学園大学(仙台市),長崎大学(長崎市),大分大学(大分市),岡山大学(岡山市),国立情報学研究所,受託企業(3社)

備考:別途の目的で2006年度にインタビュー調査を実施した慶應義塾大学,早稲田大学,法政大学,明治大学,法政大学,同志社大学,立命館大学,関西学院大学,江戸川大学,受託業者2社の結果を合わせて,本調査では分析を行った。

(3) 今後の予定

・私立大学図書館協会総会・研究大会(2008年9月11日 於:國學院大學)で報告

2. その他

上記の調査は,すべて私立大学図書館協会研究助成金を利用して行なった。

(私立大学図書館協会に対して「会計報告書」提出済み)

おわりに

質問紙とインタビューによる大規模な実態調査により、大学図書館ことに私立大学図書館における業務委託の状況がどのようなものであるのかを明らかにすることができた。その実態からは、現在の業務委託が内包する問題点も浮かび上がってきた。その内容は前述の通りである。

もちろんデータ分析が不十分である点は今後の課題である。学生数、学部規模などのデータを他の資料から組み入れたが、今後この種の調査をするときには、煩雑になっても質問紙に項目として載せておくことも検討に値しよう。図書館のサービスはモノだけではない。ヒトのサービスこそ重要である。ヒトのサービスは、専任、委託を問わず従事する人に左右される。委託にあたって、まず職員の専門知識の範囲や水準を上げることが重要である。そのために大学図書館の専門職員としてのリカレントシステムを整備するとともに、そのシステムの恩恵を職員・受託スタッフの別なく得られるような制度的支援が必要である。このことは職員自身・受託スタッフのためだけでなく、大学・大学図書館の競争力を高めることに繋がることである。調査方法も量的な面だけでなく、このような質的な面を正確に把握するための項目などの検討が必要になろう。業務委託からアウトソーシングの変化が必然であるとすれば、委託・受託間の関係は現在の「隷属と忍従」から「共生と共創」の関係へと変化しなければならない。そのためには業務委託条件の改善が必要である。未だ大学図書館のアウトソーシングは夜明けを迎えてはいない。図書館のアウトソーシングが夜明け前の暗闇にいるならば燭台が必要である。しかし燭台は周りを明るくするが進む途を示すことはない。途は図書館自らがみつけないといけない。それぞれの大学図書館が、ミッションにしたがってどのような途を歩もうとするのか。

本報告が、一時でも燭台となれば幸いである。

最後に私立大学図書館協会に要望したい。この種の調査では、過去の実態調査との比較、時系列での分析が必要である。私立大学図書館協会にも分析に使いやすい形で経年データは蓄積されていない。私立大学図書館協会が責任を持って、この種の調査を数年おき（たとえばオリンピックイヤーごと）に実施する必要がある。

謝辞

本研究を進めるにあたり、アンケート調査、インタビュー調査にご協力をいただきました私立大学図書館協会加盟各図書館、国立大学図書館協会加盟各図書館の皆様、心より感謝申し上げます。また、研究プロジェクト・チームの編成および活動の許可をいただき、協力をいただいた立教大学、立教大学図書館に感謝申し上げます。

資料

資料 1

図書整理業務 委託仕様書

仕様書概要

1. 件名

大学図書館（ キャンパス）図書整理業務一式

2. 概要

受入資料の書誌・所蔵レコードを国立情報学研究所（以下、NIIとする）の目録所在サービス（以下、NACSIS-CATとする）の総合目録データベースに登録すると同時に、当館図書館システムに登録する。

3. 委託内容と数量（詳細は「 詳細仕様」参照）

新規受入資料整理

年間約 冊（和書：約 冊，洋書： 冊）

なお資料には、紙媒体以外の資料（CD/DVD資料等）を含むものとし、以下この仕様書（ 仕様書概要， 詳細仕様）では同様とする。

データ整備

詳細は「別紙データ整備作業明細」を参照

4. 作業期間

2008年4月1日 ～ 2009年3月31日

5. 作業環境

作業場所： 大学図書館事務室内

作業時間： 通常作業期間：月～金曜日 9:00～17:00

夏季休業期間：月～金曜日 9:00～16:00

秋季・春季休業期間：月～金曜日 9:00～16:30

（法定休日，冬季休業期間その他の大学が定めた日は休日とする）

作業端末： 社製システム「 」利用端末12台，プリンタ1台を使用

マニュアル類：各種目録規則，NII各種データ入力マニュアル等を用意

6. 請負者に必要な技能等

委託された各種作業を期日までに適切に完了できること。

NACSIS-CAT，及び総合目録データベースに精通し，システム操作，各種目録規則，各種データ入力基準，各種分類規則，諸外国語能力等の目録業務全般に十分な知識を有し，作業従事者に適切な指導が行えること。

7. 作業従事者に必要な技能等

各種目録規則，各種データ入力基準，各種分類規則を熟知し，適切なレコード作成技能を有すること。

8. 請負者によるレコードの点検

請負者は書誌レコードの重複チェック，並びに書誌・所蔵レコードの品質チェックを全点実施する。

9. 請負者の業務と報告義務

請負者は以下の通り，定期的に大学担当職員へ作業報告を行い，関係職員を含めた定例会に出席し，進捗状況や問題点等を報告する。

毎週1回，前週の作業件数（整理冊数等）を大学担当職員へ書面にて報告する。

毎月1回，前月の作業状況（NACSIS-CATヒット数やレコード調整数等）を大学担当職員へ書面にて報告する。

毎月1回，大学との定例会へ参加し，前月の作業に関する資料及び議事録を提出する。

10. 納品物

入力（修正）済み，書誌・所蔵レコード

装備済み資料

作業報告書（週報，月報，定例会資料，議事録）

11. 厳守事項

請負者，及び作業従事者は，業務遂行上知りえた情報を他に漏らし，また業務目的以外に利用してはならない。業務を離れた場合も同様とする。

請負者の責めに帰すべき事由により発生した作業工程上の資料毀損・紛失等の損害は，請負者にて弁済すること。

12. 契約解除

仕様書の内容を満たさない作業状況であると当館が判断した場合，請負者に対して書面にて改善要求を行う。それでもなお改善要求に従わず仕様を満たさない作業状況が続く場合には，契約を解除できるものとする。

13. その他

本仕様に記載のない事項について対応する必要がある場合は，大学担当職員と協議の上対応するものとする。

詳細仕様

1. 準拠する目録規則等

日本目録規則，英米目録規則
NII各種データ入力マニュアル
日本十進分類法新訂9版，DDC15版
大学図書館目録規則，同分類規則
日本著者記号表改訂版，Cutter-Sanborn Author Table

2. 作業詳細

仕様書概要3 - ~ で示した作業詳細は以下の通りである。なお， ~ の具体的な作業手順は，別途作業マニュアル参照されたい。

新規受入資料整理(言語別の単価はより詳細に提示すること)

装備

ジャケットはがし，著者略歴切り張り，蔵書・予算部署印押印，ナンバリング，
バーコードラベル張り，所蔵館等シール張り，タトルテープ挿入，背ラベル張り
書誌・所蔵レコード作成

(1) NACSIS-AUTOを利用した一連作業

シナリオファイル作成からの一連作業

(2) NACSIS-AUTOでヒットしなかった分，及び非使用分の一連作業

対面作業からの一連作業

(3)(2)でLOCAL-CAT，及びNACSIS-CATにヒットしなかった分の一連作業

対面作業からの一連作業(流用作成，オリジナル作成を指す)

データ整備

詳細は，「別紙データ整備作業明細」参照

3. その他

以下の資料は所蔵レコードから作成する。

紙媒体以外の資料(AV資料等)，研究所資料，研究設備図書その他の特別な図書
原則として，紙媒体以外の資料は，NACSIS-CATへ所蔵登録を行う。

レコード調整は，NIIコーディングマニュアル「図書書誌レコード修正指針」による。

以 上

資料2

業務委託契約書

学校法人 大学（以下「甲」という）と株式会社 （以下「乙」という）とは、「大学図書館閲覧業務」（以下、「本件業務」という）に関して次の通り契約を締結する。

（契約の目的）

第1条 甲は本件業務を乙に委託し、乙はこれを受託する。

（本件業務の内容）

第2条

- 1 乙は別紙「200×年度 大学図書館閲覧業務仕様書」に基づき本件業務を実施しなければならない。
- 2 本件業務の実施場所は以下の通りとする。
 - ・ 大学図書館
- 3 1項の業務仕様書に定めのない細部の事項については、甲乙別途協議の上で確定するものとする。

（委託料）

第3条 委託料は 円（内、取引に係る消費税額 円）とする。詳細については別紙見積書の通りとする。

（委託料の支払）

第4条 支払いに関しては、以下の通りとする。

- （1）各月支払いとする。
- （2）金額については契約金額の均等払いとする。
- （3）原則として作業月の翌月に乙から甲へ請求し、甲は乙に対して請求書受領後30日以内に支払うものとする。

（契約の解除）

第5条 甲又は乙は、正当な事由により本契約の遂行が不可能になった場合には、双方相手先の承諾を得て、本契約を解除することができる。

（連絡協議）

第6条 甲及び乙は本件業務を円滑に行うために定期的に、又は甲乙いずれかの要請に従い、本件業務に関する諸事項について連絡、協議を行うものとする。

（契約外条項）

第7条 本契約に定めのない事項、及び甲乙の間での紛争または疑義が生じた事項についてはその都度甲乙協議の上、これを定めるものとする。

（契約書の保管）

第8条 本契約成立の証として、本書1通を作成し、甲が原本を乙が写しを保有するものとする。

資料3

機密保持契約書

委託書 学校法人 大学（以下「甲」という）と受託者 株式会社 （以下「乙」という）とは、200×年4月1日付 大学図書館閲覧業務委託契約書（以下「原契約」）に基づき以下の条項により機密保持契約を締結する。

（目的）

第1条 本契約は、乙が原契約の履行に伴い知りえた甲、もしくは甲の開示する機密情報を守秘するために締結され、乙の守秘義務の履行手続等を定めることを目的とする。

（機密の定義）

第2条 乙が守秘義務を負う機密情報とは、甲が機密として指定した、もしくは甲の開示した機密をいい、原契約の業務の過程で生み出され、取得される全ての情報にかかわるものとする。なお、情報とは、文書、記録媒体、試作品、生産設備及びその他の有体物並びに通信データ、言動等、その形態は問わない。ただし、次の各号の情報は機密情報には該当しないものとする。

- （1）既に公知となっている情報及び開示後に公知となった情報
- （2）甲が乙に公表することを承諾した情報
- （3）乙が独自に開発したコンピュータ利用、データ処理についての技術情報
- （4）甲から開示される前に乙が適正な方法で既に入手していた情報

（禁止事項）

第3条 乙は、前項に定める機密情報を機密に保持するために次の各号に掲げる行為をしてはならない。

- （1）機密情報を乙の担当者もしくは甲の承諾を得て第三者に再委託した場合のその担当者以外の第三者に開示すること
- （2）機密情報を甲の承諾なしに原契約を履行する以外の目的に使用すること
- （3）機密情報を甲の承諾なしに所定の場所より搬出すること
- （4）機密情報を甲の承諾なしに複製すること
- （5）機密情報を甲の承諾なしに加工、改竄すること
- （6）機密情報を甲の承諾なしに廃棄、残置すること

（保管場所）

第4条 乙は、機密情報を記録した書面その他物件（以下合わせて「物件」という）を甲もしくは乙の従業員だけが立ち入ることのできる場所に設置された施錠のできる保管施設（以下合わせて「保管場所」という）に保管しなければならない。

(従業員教育)

第5条 乙は、乙の担当者に対して本契約に定める事項を十分に説明し、機密情報の保持についての教育を徹底し、これを担保するため策を講じる義務を負うものとする。

(再委託)

第6条

- 1 乙は、原契約を履行するための業務のうち機密情報を取り扱う業務を第三者に再委託するときは、再委託業務の内容、業務に関与する第三者の名称、経歴等の項目を書面で甲に事前に通知しなければならない。
- 2 乙は、前項に基づき甲の確認を得て、第三者に再委託した場合、当該第三者に本契約と同等の機密保持を遵守させるとともに、情報の安全管理が図れるよう適切な監督を行う義務を負うものとする。

(機密情報の返還)

第7条 乙は、原契約に基づく作業が終了した場合、甲から提供を受けた機密情報をすべて返却することとする。

(立ち入り検査)

第8条 甲は、乙の守秘義務の履行状況を乙より説明を求めることができるものとする。また、必要があれば乙の承諾を得て、保管場所に立ち入ることができるものとする。

(協議事項)

第9条 本契約に定めのない事項または解釈上の疑義については、甲、乙双方とも信義誠実の原則により協議を行うものとする。

以上、本契約の成立を証して、本書2通を作成し甲乙各1通を保有する。

資料4

200×年 大学図書館閲覧業務仕様書

受託業務の範囲，作業場所，契約期間，体制等

1．受託業務の範囲

大学図書館の閲覧業務のうち，次の1)～9)を受託対象範囲とする。

- 1) 貸出・返却等のカウンター業務
- 2) 蔵書管理業務
- 3) 資料検索サポート・紹介状発行などの案内業務
- 4) 他機関とのILLの依頼・受付・発送等業務
- 5) 入退館に係る対応・応接業務
- 6) 図書館施設・危機管理
- 7) 統計，報告等の作成
- 8) その他開館・閉館業務，緊急時対応等に関わる業務
- 9) 蔵書点検業務

業務詳細及び業務工程は，後述する「 閲覧業務仕様書」の通りとする。

2．作業場所と受託形態

大学図書館（昼間・夜間休日）

3．契約期間及び受託時間

- 1) 契約期間
- 2) 受託時間
- 3) 受託日数

4．人員及び管理体制

- 1) 大学図書館という高等教育機関に相応しい人員を配置する。
- 2) 業務を効率よく遂行できるスキルを持った要員を配置する。
- 3) 図書館毎にリーダーを配置し，要員の管理等を行う。
- 4) 総合管理者を設け，全図書館の運営管理を行う。

5．人員配置

閲覧業務仕様書

- 1 受託する業務内容は，A項に例示する。
- 2 業務の詳細については，大学と受託会社が協議して別途に定める「 大学図書館閲覧業務マニュアル」に準拠するものとする。

A . 図書館

1) 貸出・返却等のカウンター業務

貸出・返却

- ア) 資料貸出
- イ) 資料付録貸出・返却
- ウ) 資料返却

貸出業務における例外的対応

- ア) 貸出停止対応
- イ) 返却クレーム対応
- ウ) 罰則解除
- エ) 延滞資料返却督促

資料予約

- ア) 予約受付
- イ) 予約本利用可能連絡
- ウ) 予約本返却督促
- エ) 予約解除

論文用長期貸出受付・返却

- ア) 申請受付
- イ) 貸出・返却業務

貴重書・準貴重書利用受付

- ア) 閲覧希望受付
- イ) 閲覧対応

雑誌・紀要一時帯出

- ア) 受付・返却

紛失本対応

- ア) 購入方法の情報提供
- イ) 紛失届出受付

購入希望リクエスト

- ア) リクエスト受付
- イ) 専任職員に届け，検討後の回答受取
- ウ) 回答結果の掲示

書庫利用

- ア) 書庫利用受付
- イ) 書庫利用案内
- ウ) その他書庫入庫利用に関すること

博士論文の利用

カウンター金銭管理

2) 蔵書管理業務

新規受入図書の配架

書庫利用

- ア) 書庫利用受付
- イ) 書庫利用案内
- ウ) その他書庫入庫利用に関すること

博士論文の利用

カウンター金銭管理

2) 蔵書管理業務

新規受入図書配架

- ア) 収書担当からの受け取り
- イ) 配架

出納

- ア) 書庫資料出納
- イ) 未製本逐次刊行物資料出納

返本

- ア) 開架書架資料
- イ) 書庫資料
- ウ) 未製本逐次刊行物資料
- エ) シェルビング

書架移動

配架点検

除籍・廃棄準備

3) 資料検索サポート・紹介状発行など簡易な案内業務

OPAC

- ア) 端末操作方法の習熟

文献探索

- ア) CD-ROM (LAN:ROM Server)
- イ) 図書館マニュアルに沿った接続トラブル処理を含む。
- ウ) CD-ROM(Stand alone)

カウンター備付のCD-ROMの貸出・図書館マニュアルに沿った接続トラブル処理を含む。

他館：図書館マニュアルに沿った接続トラブル処理を含む。

- エ) WWW(Webcat等)

図書館マニュアルに沿った接続トラブル処理を含む。

- オ) その他資料(2次資料)

相互貸借

- ア) 依頼・受付 (Nacsis-ILL利用含む)
- イ) 閲覧対応 (資料引渡し・精算含む)
- ウ) 返送・受領確認

6) 入退館に係る対応

入館ゲート対応

- ア) 制御PC操作
- イ) カードトラブル対応

入館ゲートを通れない人への対応

兼務教員への対応

- ア) 利用申込受付
- イ) 利用証発行・更新
- ウ) 入館ゲートデータ更新

卒業生への対応

- ア) 利用申込受付
- イ) 入館証発行・更新
- ウ) 入館ゲートデータ更新

紹介状持参者への対応

- ア) 利用図書を受け渡し

7) 図書館施設・機器管理

BDS対応

- ア) ブザー発生時対応

ノートPC貸出

- ア) パソコン貸出・返却
- イ) トラブル対応

マイクロリーダー

- ア) 利用受付
- イ) 利用案内 (操作方法)
- ウ) 利用料金精算

コピー室

- ア) トラブル対応
- イ) 領収書発行

グループ閲覧室

- ア) 利用受付
- イ) 利用案内

AVブース

- ア) 利用受付
- イ) 利用案内
- ウ) トラブル対応

インタ - ネット・CD-ROM用端末

- ア) 利用受付
 - イ) 利用案内 (操作方法)
 - ウ) トラブル対応
- 8) 統計, 報告書の作成
 - 統計月報の作成
 - 年次報告書の作成
- 9) その他, 開館・閉館時および緊急時の対応等に関わる業務
 - 館内放送
 - 館内利用案内・他施設利用案内
 - 在館者数カウント
 - 雨天時の対応 (傘袋セット設置など)
 - 証明・空調管理
 - 禁止行為の注意
 - 破損資料整理
 - 忘れ物・落とし物の扱い
 - 掲示物管理
 - スタッフ管理
 - 開館時間内勤務者交替時の引継ぎ
 - 緊急時対応
 - ア) トイレ等警報発報対応
 - イ) 火災警報発報対応
 - ウ) 施設トラブル対応
 - エ) OPAC端末・図書館システム端末トラブル対応
 - オ) 病人負傷等 (AED操作, 身障者対応含む), 利用者トラブル対応
 - 開館・閉館業務
 - ア) 開館業務
 - イ) 閉館業務
- 10) 参考業務定型部分
 - 紹介状発行業務
 - 所蔵調査受付
 - 参考調査
- 11) 蔵書点検業務
 - 事前準備作業
 - ア) 要員の募集および採用
 - イ) 作業シート, 必要備品等の用意
 - 作業スケジュール立案
 - 出勤者管理
 - 書架整備作業
 - HHTによる資料ID収集作業
 - 図書館蔵書データベースとの照合

各種リストによる点検・データ整備
図書館蔵書データベースとの再照合
書架移動
報告書作成

備考 仕様書で詳述していない業務については、月例ミーティングなどで大学スタッフとの連携により実施するものとする。

資料5

私大図協発第06-82号

2006年12月7日

立教大学図書館

伊藤秀弥 殿

私立大学図書館協会

会長校 龍谷大学学術情報センター

センター長 松井賢

研究助成委員会

委員長 栗山義久



拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

平素は、私立大学図書館協会の活動にご協力を賜り厚く御礼申し上げます。

さて、この度は、私立大学図書館協会研究助成「課題研究」にお申し込みいただき、誠にありがとうございました。

去る2006年11月30日(木)に2006年度第3回研究助成委員会を開催し、貴殿から申し込みのありました「機関研究」について研究助成委員会で審査した結果を下記に報告します。

敬具

記

1. 研究助成の採否

採択

2. 研究助成金

申請額60万円交付。

3. コメント

本研究は、課題研究のテーマである「管理・運営」に合致し、調査結果やモデルの提示が大変有用と期待されます。

ただし、実態調査が全国にわたり、1年間で調査が完了できるのかを心配する声もあり、慎重に計画を遂行されることをお願いします。

4. 同封の助成金振込依頼書に必要事項をご記入のうえ、私立大学図書館協会会長校事務局にお送りください。

〒612-8577

京都市伏見区深草塚本町67

龍谷大学学術情報センター内

私立大学図書館協会会長校事務局(担当 久世)

(075) 645-7885

5. 2007年末までに支出明細書(様式自由)のご提出ください。

以上

資料6

研究テーマ 「実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う業務実績評価方法モデル作成の可能性について」

4 <テーマ選択の理由>

大学図書館において、アウトソーシング化が急速に進められている。その背景には、大学図書館をとりまく大学改革、大学財政という外部環境がある。具体的には厳しいコスト削減を迫られる一方で、図書館サービスの拡大を要請されるという2つの課題が大学図書館に課せられている現状がある。図書館経営戦略、人的資源管理戦略の1つとしてアウトソーシングは位置づけられる。大学図書館のアウトソーシング化の現状と課題について、2006年度に私立大学図書館協会東地区部会・西地区部会の主要な9大学図書館および業務受託会社2社（アウトソーサー）にヒアリング調査を実施し、事例研究を行った。具体的な論点は、アウトソーシング化による図書館組織の改変、専任職員の職務内容の変化、人材育成方法の変化である。職務内容の変化、人材育成方法の変化には、初年次教育における図書館の重要性があげられる。

上記の先行調査の結果、今回の課題研究のテーマの1つである【業務再構築】（アウトソーシングと基幹業務、アウトソーシングと図書館員）について現状と課題が明らかになった。課題の中で、業務委託仕様書の不備、遂行された業務の評価が十分になされていないことが判明した。この課題を大学図書館において具体的に解決をしていくためには、管理・運営面からアウトソーシング化に関して更なる詳細な実態把握と、委託内容やその業務を委託する際に受託業者側に提示する提案書・仕様書（質・量、目標レベルの具体的な指標と表現法）モデルの提示と実績評価方法の策定が最も重要であるとの認識に至った。これは、課題研究のテーマである「管理・運営」にまさしく合致する。

以上の理由から、研究テーマを「実績（量・質）評価可能な業務委託仕様書および数値化を伴う業務実績評価方法モデル作成の可能性について」とする次第である。なお、課題の【業務再構築】に該当する部分も本研究に取り込む予定である。

<研究計画概要>

2007年度に研究調査を実施する。具体的な方法としては、文献調査、アンケート調査（全ての私立大学図書館、国立大学図書館を対象とした全国調査）、事例調査（私立大学図書館協会加盟校、業務受託会社を対象としてインタビュー調査実施）。可能であれば、北米の大学図書館における各種事例やパフォーマンス指標に関しても調査に取り入れることとする。

私立大学図書館は、大規模から小規模までさまざまである。本研究調査の目的は、大学図書館のアウトソーシング化について、実際の図書館運営や具体的な行動プラン策定の参考となるものを目指すことにある。ついては、アンケート調査、インタビュー調査の実施、その後の分析と考察においては、大学図書館を包括的にとらえる視点のみならず、大学図書館の規模や求められる機能の違いなど私立大学図書館の多様性も視野に入れた汎用性の高いものとする。調査結果の分析と考察にあたっては、SPSSを活用して主成分分析、クラスター分析、回帰分析等の統計的処理を行う。

研究成果は、私立大学図書館協会主催の研究大会および大学教育分野の大学教育学会、教育社会学会等の高等教育関連の学会で口頭発表を行うとともに、研究報告書を刊行する予定である。

<研究分担>

本研究は、申請者の所属する立教大学図書館および私立大学図書館協会の協力をもとに塩野、伊藤の両名が共同で全ての調査研究を行う。なお、SPSSを活用した統計分析は主に塩野が担当する。

資料7

大学図書館アウトソーシング実態調査報告

2008（平成20）年2月29日

質問紙送付校、回答校

質問紙は、国立大学が大学院大学を除いた82校、私立大学が私立大学図書館協会加盟校から単科の医科系・看護系単科大学を除いた465校に郵送した。その結果国立大学は63校（回収率77%）、私立大学は358校（362図書館）（大学数で72%）から回答を得ることができた。

回収大学の構成を学部規模別にみると、文部科学省発行の「平成17年度 学術情報基盤実態調査結果報告」（以下文科省調査という）と比べて単科大学数が少なく、それ以外の区分では高くなっている。特に「2~4学部」が50%を超えていることに注意する必要がある。

調査期間（送付から回収までの期間）

2007（平成19）年7月10日から31日のおよそ3週間に設定した。

質問紙の構成

質問は33問（業務委託未利用校は6問）となっている。内訳はアウトソーシングに関する質問が18問、残りが図書館に関する質問である。自由記述の質問は3問である。残りの質問は、選択肢から1つ、または複数を選んで回答するようになっている。

調査結果および分析

今回の調査報告は、アウトソーシングのうち業務委託（いわゆる請負）で行われているものに関するものである。派遣のかたちで行われるアウトソーシングについては今回の調査に含めていない。なお詳細な報告は本年9月の私立大学図書館協会研究大会で行うので、概略の報告である。また国立大学は業務委託を実施している大学が少ないため、私立大学と比較の必要がある場合を除いて記載を省略している。そのため特に断りがない場合の数字は、私立大学の集計結果である。

1) 業務委託の利用

分析対象である362館の中で154館（42.4%）が「業務委託を利用している」と回答している。国立大学では18校（28.6%）である。学部規模別にみると5学部以上の大学では60%以上になるが、4学部以下の大学では40%以下である。

文科省調査の「外部委託業務について」によると、委託実施状況は76.1%、（国立大学は86.2%）となっている。学部数の規模別で見ても文科省調査の数字が高くなっている。

今回の調査では、文科省調査で実施率が高い「清掃」や「受付」といった業務を委託業務の内容として明示していない。このことが委託割合が低い理由の一つになっているのではないかと考えられる。

2) 業務委託をしない理由

業務委託をしない理由は、1位が「業務は可能な限り内部処理する方針である」(33.2%)、二位が「アルバイト・パートなどを活用すれば十分に間に合う」(32.2%)、三位が「委託費用が高く、コスト削減の期待が持てない」(27.2%)である。一方国立大学では、「アルバイト・パートなどを活用すれば十分に間に合う」(35.6%)、「委託費用が高く、コスト削減の期待が持てない」(33.3%)、「予算が(付か)ない」(31.1%)の順である。

「業務は可能な限り内部処理する方針である」を選んでいる私立大学は、学部規模で見ても7学部までの区分では、すべて30%代であり大きな差はみられない。しかし「アルバイト・パートなどを活用すれば十分に間に合う」では「2～4学部」の区分では60%に達しているが、5学部以上の区分では3%程で大きく異なっている。「予算が(付か)ない」「図書館内に十分な知識・技術と人材の蓄積がある」の選択率は特に高いわけではない。

その他としては、「専門知識を持った人材が確保できない」「知識・技術・人材の蓄積・発展が低下する恐れがある」「業務委託をして、サービスが向上するとは思えない」「派遣職員、パート、アルバイト職員を雇用している」「組織の内にきちんと知識・技術が蓄積されていくことが、その組織の成長にとって大切だと考える」などがあげられている。

3) 図書館として重視する業務

「蔵書構築」は学部規模にかかわらず重視されている。「参考調査」も「蔵書構築」ほど割合は高くないが、学部規模別にみても大きく違ってはいない。「教育・学習支援」は、単科校と大規模校区分では数字が低く、殊に大規模校では半分ほどになっている。国立大学で重視されている「機関リポジトリの作成」は、ほとんど選ばれていない。その他としては、「視聴覚資料の目録作成」「上級生・院生対象の文献検索ガイダンス」「一般公開と地域公共図書館とのサービス連携」などがあげられている。

項目	選択率(%)
蔵書構築(選書・資料購入)	79.7
参考調査(レファレンス)	52.6
閲覧業務	45.1
初年次教育科目での利用者教育など授業(教育)・学習支援	42.3

4) 委託したい(している)業務

現在委託している業務と今後委託したい業務の回答を纏めてみると、委託できないとする回答を上回っているのは、「目録所在情報データベースの作成」「システム開発」「閲覧業務」「相互協力」である。前の二つはコンピュータや特定の専門的スキルに関わるもの、後の二つは定型業務と思われるものである。

その他としては、「企画・マネジメント」「製本」「蔵書点検」「清掃」などがあげられている。

5) 委託スタッフの数

委託スタッフの数は、学部規模によって大きく異なる。ことに平均値は、データの歪みがある場合、外れ値の影響を大きく受けることに注意する必要がある。表は、学部規模別の中央値と平均値である。

学部規模	中央値(人)	平均値(人)
1 学部 (単科大学)	2.6	3.9
2 ~ 4 学部以下	6.1	8.6
5 ~ 7 学部以下	10.5	16.3
8 学部以上	23.0	34.4

6) 雇用形態別にみた図書館業務の担当状況

それぞれの業務を担当していると回答した割合でみると、業務委託を選択している割合が高いのは、「閲覧業務」(75.6%)、「目録所在情報データベースの作成」(73.1%)、「相互協力」(50.4%)である。委託したい業務の結果と同様の傾向である。

7) 委託の目的・理由

業務の中で「人件費の削減」が委託の目的・理由として2番目までにあがっている業務は、「蔵書構築」「目録所在情報データベースの作成」「相互協力」「閲覧業務」の4つである。「専任職員のコア業務専念」がトップになった業務は、「相互協力」「閲覧業務」の2つである。「閲覧業務」は図書館として重視する業務であっても、「専任職員のコア業務」ではないと考えている大学が一定数あると言える。

8) 業務委託先を選定する際に重視した点

すべての業務で、「専門能力や知識を保有している」がトップである。2番目には「サービスの質が高い」「自大学と関連がある」などがあげられている。

9) 当該業務のサービス・質の変化

業務委託によって、サービス・質がその業務を専任職員が担当していた時と比べて「向上した」という回答は40%に満たない。問題なのは「低下した」「分からない」が合わせて30%以上あることである。

10) 業務委託契約書の記載項目・内容

特に記載率が低いと思われる20%以下の項目・内容は20項目中次の6項目である。記載率が50%以上の項目は8項目である。

項目	選択率(%)
請負・受託者に必要な実績・技術など	13.9
業務・作業従事者に必要な能力・技術や学位・資格など	19.0
業務・作業の準拠法令や規則・細則など	17.5
書誌レコード作成における重複防止義務	3.6
レコード調整などにおける処理期間の限定	2.2
評価に基づく契約金額の精算	6.6

11) 図書館評価指標

選択肢をAグループ、Bグループに分けた場合の上位3指標は次のようになっている。

「年間夜間・休祝日開館日数」「年間開館日数」が上位になっているが、365日が上限である。実際の利用者数から自館は何日開館できればサービスとして合格かということを決めて判断することが重要である。

「受入に要する期間、整理に要する期間(平均)」は、選書から装備、排架の期間である。書店から納品される期間を物流条件として除くと、図書館として選書から発注までにかかる期間、目録データベースの登録・装備・排架にかかる期間を短縮することが必要である。

A グループ

受入に要する期間、整理に要する期間(平均)	29.6
年間夜間・休祝日開館日数	23.1
年間開館日数	19.4

B グループ

図書館業務全般が適正、的確に遂行されているか	36.1
適切、良好なサービスが提供されているか	31.5
サービスが高度化できているか	25.9

その他としては、「常時一定レベルのサービスが提供できる」「年間整理冊数ならびに未入力書誌データ入力数」「職員との情報交換が充分出来ているか」があげられている。

評価では、「より低いコストでより質の高いサービス」というような抽象的な言い方でなく「自館の重点を置く分野は である」「現在のサービスはこのレベルであるが、委託によってこのレベルまで引き上げたい」というように、受託企業に何を求めているかを明確に伝え、理解してもらうことが必要である。

12) 業務委託での問題発生

およそ25%の大学で何らかの問題があったと回答している。上位3つの内容としては、「当初約束されていた成果が得られなかった」「図書館員の業務の質の低下やノウハウが喪失した」がともに38.5%、「図書館員の士気が低下した」28.2%などとなっている。

13) 業務委託費用(年間予算)

5,000万円未満がおよそ70%である。予算額を聞いているので、補助金申請が認められれば実際の負担は半額程度と予想される。「分からない/集計していない」という回答も8%みられる。

14) 派遣・業務受託(請負)企業

延べ数で202社である。書店系の紀伊國屋書店、丸善、図書館流通センターが多くなっている。システム運用を受託していると思われる企業もみられる。そのほか対象を業務委託に限っていないので、人材派遣と思われる企業もいくつかあげられている。

問 5 c 非専任職員として「派遣職員」を活用していますか。該当する番号を [] で囲んでください。

1. 活用していない 2. 活用している 何名ですか [] 名

問 5 d 「委託スタッフ」は何名ですか。

[] 名

問 5 e 次にあげる業務を担当する人をいくつでも選び、該当欄に [] 印を記入してください。

	専任		非専任			
	任期なし	任期付き	アルバイト	契約	派遣	委託
1 蔵書構築（選書・資料購入）						
2 目録所在情報データベースの作成						
3 機関リポジトリの作成						
4 システム開発等						
5 相互協力（複写・現物貸借・事項調査）						
6 閲覧業務						
7 参考調査（レファレンス）						
8 初年次教育を通じた利用者教育など授業（教育）・学習支援						
9 教材作成の分担や研究協力者としての教育・研究支援						
10 その他 []						

問 6 委託スタッフは、専任職員の指示がなくても委託スタッフ向けの業務マニュアル（日々の業務に使用するもの）で日々のルーティン業務の遂行ができていますか。

1. 遂行できている 2. 遂行できていない SQ6_1にお進みください。

SQ6_1 委託スタッフに対する日々の業務上の指示をしているのは、誰ですか。業務ごとに該当するものをいくつでも選び、[] 内に記号を記入してください。

A : 専任職員

B : 受託企業に雇用された責任者・当該業務のリーダー

C : 日々の業務上の指示は行っていない（業務マニュアルによる）

- | | |
|--------------------------------|-----|
| 1. 蔵書構築（選書・資料購入） | [] |
| 2. 目録所在情報データベースの作成 | [] |
| 3. 機関リポジトリの作成 | [] |
| 4. システム開発等 | [] |
| 5. 相互協力（複写・現物貸借・事項調査） | [] |
| 6. 閲覧業務 | [] |
| 7. 参考調査（レファレンス） | [] |
| 8. 初年次教育を通じた利用者教育など授業（教育）・学習支援 | [] |
| 9. 教材作成の分担や研究協力者としての教育・研究支援 | [] |
| 10. その他 [] | [] |

8. 請負・受託者による業務遂行・作業結果の評価・品質チェック義務
9. 請負・受託者の瑕疵担保責任
10. 請負・受託者の体制
11. 請負・受託者の報告義務
12. 請負・受託者および業務・作業従事者の機密保持・守秘義務
13. 厳守・遵守事項
14. 契約解除
15. 提出書類
16. 業務・作業の準拠法令や規則・細則など
17. 書誌レコード作成における重複防止義務
18. レコード調整などにおける処理期間の限定
19. 請負・受託者の厳守・遵守事項または義務違反による損害賠償義務
20. 評価に基づく契約金額の精算

問13 業務委託を評価していますか。該当する番号を で囲んでください。

1. 評価していない 問15 にお進みください。 2. 評価している

問14 業務委託後の図書館評価には、どのような指標を用いていますか。用いている指標から重要度の高いものを 3つ 選び、該当する番号を で囲んでください。

1. 図書館職員（専任＋臨時（業務委託者を含む））一人あたり学生数
2. 図書館職員（専任＋臨時（業務委託者を含む））一人あたり図書受入冊数
3. 受入に要する期間、整理に要する期間（平均）
4. 大学総経費に占める図書館運営費の割合
5. 図書館利用日数（学生一人あたり）
6. 年間開館日数
7. 年間夜間・休祝日開館日数
8. 図書館資料貸出冊数（学生一人あたり）
9. 一日あたり資料貸出学生数
10. 図書館間貸出の迅速性（平均日数）
11. レファレンス調査日数（平均）
12. 利用者満足度
13. 設備利用率
14. コスト削減になっているか
15. サービスが高度化できているか
16. 図書館業務全般が適正、的確に遂行されているか
17. 常に業務の改善に具体的に取り組んでいるか
18. 適切、良好なサービスが提供されているか
19. スタッフの接遇、個人情報保護等の研修が計画的に行われているか
20. 研修の成果が業務に反映されているか
21. スタッフは、自ら学習調査し、自己研鑽に努めているか
22. 利用者の要望に適切に対応しているか
23. スタッフの不適切な対応によるトラブルは、発生していないか
24. トラブル発生時の状況を的確に把握し、その後の対応等に活用しているか
25. その他（具体的に妥当と思われる評価尺度をお書きください）

[]

問15 業務を委託するのに伴い、その業務を担当していた図書館職員の配置転換などを行いましたか。該当する番号を選び、 で囲んでください。

- 1 . 行った SQ15_1にお進みください。
- 2 . 行わなかった
- 3 . その他 []

SQ15_1 配置転換先はどこですか。

- 1 . 図書館内の他の部門
- 2 . 図書館以外の大学組織

問16 業務を委託したことにより、貴図書館では専任職員数に変化がありましたか。該当する番号を選び、 で囲んでください。

- 1 . 減少した
- 2 . 変わらない
- 3 . 増加した SQ16_1にお進みください。
- 4 . その他 []
- 5 . 分からない

SQ16_1 増加した業務と理由をご記入ください。

[]

問17 業務を委託したことにより、何らかの問題が発生したことがありますか。該当する番号を選び、 で囲んでください。

- 1 . 問題が生じた SQ17_1にお進みください。
- 2 . 特に問題は生じなかった

SQ17_1 問題の内容は何ですか。該当するものをいくつでも選び、番号を で囲んでください。

- 1 . 機密が漏洩した
- 2 . ノウハウが流出した
- 3 . コストが上昇した
- 4 . 責任の所在が不明確になった
- 5 . 委託先との間で、契約上のトラブルが発生した
- 6 . 委託先との間で、価格面でのトラブルが発生した
- 7 . 当初約束されていた成果が得られなかった
- 8 . 図書館員の業務の質の低下やノウハウが喪失した
- 9 . 図書館員の士気が低下した
- 10 . その他 []

問18 図書館の業務委託（アウトソーシング）費用（年間予算）はどのくらいですか。該当する番号を選び、 で囲んでください。

- 1 . 5,000万円未満
- 2 . 5,000万以上～1億円未満
- 3 . 1億以上～2億円未満
- 4 . 2億以上～3億円未満
- 5 . 3億円以上
- 6 . 分からない/集計していない

次の設問19からは、すべての大学図書館にお伺いします。

問19 お差し支えなければ人材派遣、アウトソーサー（受託企業）など、貴図書館で外部人材の依頼をしている企業についてお答えください。

企業 1	名 称	[]
	連絡先	[住所]
		[電話]
企業 2	名 称	[]
	連絡先	[住所]
		[電話]
企業 3	名 称	[]
	連絡先	[住所]
		[電話]
企業 4	名 称	[]
	連絡先	[住所]
		[電話]
企業 5	名 称	[]
	連絡先	[住所]
		[電話]

貴大学名

ご住所

ご記入者名

役職名

（電話番号）

ご協力どうもありがとうございました。

立教大学図書館 私立大学図書館協会研究助成「課題研究」
調査・研究プロジェクト・チーム

研究代表 伊藤秀弥（立教大学図書館）
同 塩野博雄（立教大学図書館）
メンバー 秋山敦恵（立教大学図書館）
同 平澤友貴（立教大学図書館）
同 水上愛子（立教大学図書館）

執筆・編集担当

伊藤秀弥（立教大学図書館）
塩野博雄（立教大学図書館）

監修

塩野博雄（立教大学図書館）

発行 立教大学図書館 私立大学図書館協会研究助成「課題研究」
調査・研究プロジェクト・チーム

〒 171-8501 東京都豊島区西池袋 3 - 3 4 - 1
TEL : 03-3985-2622 FAX : 03-3985-2824

印刷 (株)光和商事
〒 146-0092 東京都太田区下丸子 4 - 7 - 1 7
TEL : 03-3757-3665

発行日 2008年3月31日