

パブリック・サービス研究分科会

「業務委託と専門職」研究グループ 7月の活動報告

2011年7月21日、図書館業務を受託している企業をお招きし、講演会を開催しました。

1. ナカバヤシ (株)
2. (株) 有隣堂
3. (株) キャリアパワー

企業による講演会記録は次のページからご覧ください。

「大学図書館とアウトソーシング」

講演者：橋本進太郎氏（ナカバヤシ株式会社 図書館サポート営業部 東京営業課）

PC操作：實井奨氏（同上）

日時：2011年7月21日（木） 13:01～14:10

会場：昭和女子大学 学園本部館3階 中会議室

■講師紹介

橋本氏

- ・営業担当、営業担当者の管理
- ・営業担当の仕事に加え、営業担当だけで解決できない場合の対応もする

實井氏

- ・営業担当
- ・顧客（図書館）とスタッフとの間を取り持つ役割
- ・スタッフの労務管理をしたり、各スタッフから相談を受けたりする

■ナカバヤシ株式会社の説明

- ・今年、60周年を迎えた（1951年創業）
- ・創業当時は図書館製本業からスタート（製本業も一種のアウトソーシング）
- ・フェルアルバムが有名
- ・平成8年から受託業務を開始し、大学・自治体合わせて200～300機関の実績あり
- ・グループ企業の「ウーマンスタッフ株式会社」が派遣サービスを展開している

■図書館を取り巻く環境の変化：受託業者の目にはこう映る

- ・情報化の波を受け、図書館の業務形態が大きく変化してきているように見える
- ・図書館業務の中でも、『サービス』という言葉がクローズアップされてきている
- ・コスト削減が課題となっている
- ・コアコンピタンスへの重点配置
- ・業務の見直し
- ・業務の拡大…増える職員の仕事
- ・一つの手段がアウトソーシング
→弊社の提案：「職員は専門性のある業務に特化し周辺業務をアウトソーシングで対応する」

■アウトソーシングのメリット・デメリット

- ・ナカバヤシは、営利を追求する企業（利潤の追求は企業の宿命）
- ・現状は利潤の追求という点で、図書館の業務受託は営利企業にはマッチしない側面もある
- ・企業が図書館に入ることによっていい面、悪い面がある

<メリット>

- ・専任職員には専門知識を生かして、最前線に立って仕事をしてもらうことが可能に。典型的な業務をアウトソーシング
- ・業務スタイルの見直しによる生産性向上、コスト削減
- ・多館での実績（事例）など、企業の経験値の獲得
- ・図書館業務以外でのノウハウの獲得（企業色）
 - ・印刷のノウハウの提供（図書館だけで行うよりも、よりきれいな印刷が可能）

- ・物品提供（シュレッダー等）
- ・紙の再利用の提案（シュレッダーにかけた紙の再利用）

→図書館は外部ノウハウを獲得することができる

<デメリット>

- ・スタッフの継続性
- ・職員と委託スタッフの業務の線引きが難しい
→業務範囲が曖昧になる。日常業務を線引きできない場合がある

<人材派遣との比較>

- ・人材派遣～人数が多いほど管理が大変（対個人）
- ・アウトソーシング～管理コストの削減が可能
外部ノウハウを得やすい（対企業）

<課題>

- ・『コスト削減=人件費の削減』とならざるを得ない
商売なので注文を取らなければならない
→安い値段で引き受ける（安く人を雇い、安い仕事をしてもらう）のか、それとも、
値引きはせず優秀な人材を雇い、生産性を高めそれに見合った金額をもらうのか
- ・営利企業として、現実には難しい。入札に勝つには「安く雇い、安く出す」ことになってしまう場合も

■アウトソーシングの目的、課題

<目的>

- ・サービスの品質の向上。図書館との連携が品質向上には欠かせない

<課題>

- ・アウトソーシング=経費削減と捉えられる側面が強く、図書館をどうしたいか、ではなく、アウトソーシングありきになっていないか
→図書館の目的・目標が明確化されてはじめてその改善の道筋の検討は可能となる。その前提となる目的・目標が大学内で曖昧な状況ではないか
- ・日常業務、ルーチンワークだと思っていることでも、改善する余地があり、さらによりよいサービスが可能ではないか
- ・学生、教員、地域の中で、図書館としてどういう方向性・コンセプトを見いだして、日々の図書館業務を行っているか
- ・コンセプトの中で日常業務をどう効率化、レベルアップするか

■アウトソーシングで必要なこと

- ・契約の元で仕事をしているが・・・
一業者（単なるアウトソーサー）として見られるのか、パートナーとして見ていただけるか？ これによりスタッフのモチベーションも変わってくる
→パートナーとして見ていただきたい（図書館と同じ方向を向いて働き易くなる）
- ・スタッフにとっても重要なこと（ただ仕事をこなすだけなのか、それとも、どうすれば図書館がよくなるかを考えられる風土、チャンスがあるか）

■弊社の考え

- ・図書館が変わっていく姿を目の当たりにしてきた
- ・ナカバヤシとして何ができるのか？
- ・パートナーとして図書館と同じ方向をみる

例えば・・・パートナーとして提供している事例

- ・専門スキルの提供：特殊言語の整理、書架状況を確認してマンパワーを投入
- ・体制：現場で働いているスタッフ以外の人間（本社の営業担当）も同じチームに入るこ

とで、業務を円滑に進める。例えば、委託だから、派遣だから、この仕事はしてもいいけれどこの話ができないといったような問題を解決するために、営業担当者が図書館とスタッフの仲立ちをする

- ・マニュアル作成・更新：作成よりも、更新がより重要
- ・改善提案：日々の業務のフィードバック
- ・業務分析：成果は上がったのか、評価していただく
- ・研修：OJTを織り交ぜて進める

■ご質問テーマについて

A 図書館側の業務委託の導入に関する事項

- ・仕様書に沿って仕事をするが、最初から日々の業務をすべて仕様書に落とし込むのは難しいと理解しており、仕様書については次のように考えている
- ・仕様書にない部分をどうするのか
 - 「仕様書にないからやりません」、ということがないようにしている
 - スタッフの増員が必要になるようなケースを別にすれば、全体的な効率を損なうことのないよう、図書館側と相談の上、受託業務に組み込む方向で調整し対応している
- ・新規に発生した業務については、営業担当が内容を確認、現場スタッフのリーダーと話し合い、仕様書に追加している（書面が望ましいが申し送りでもいい）
- ・全ては日々の業務を円滑に進められることを最優先に考えている
- ・どの程度詳細なマニュアルを作ればいいのか？
 - 開始当初から細かいところまで詰めた仕様書を準備していただくのは難しい
 - 実際に問題や周知（記録）すべき事項がでてきた際に、業務をより確実に効率的にこなすために、仕様書、マニュアルに肉付けしていく
 - ただし、委託の範囲については明確にしておくべき
- ・導入までの流れ、現場での準備期間は目安として一ヶ月
- ・準備期間よりも前に、営業レベルで打ち合わせ、すり合わせが必要

B 指揮命令の指図のコミュニケーションの境界

- ・現場スタッフ間では仕組みができています。リーダー、サブリーダー、セクションごとのリーダー
- ・望ましいのは、リーダーと職員の間でコミュニケーションがとれていること
- ・情報は、リーダーから各現場スタッフにピラミッド型に伝わっていくのが理想的
- ・突発的な仕事を職員がスタッフに頼んだ場合・・・
 - ①各スタッフからリーダーに報告を徹底してもらう（リーダーがスタッフの仕事の把握・管理をするため）
 - ②契約とずれている場合は、ルールを現状に合わせて修正していく
 - ③いずれのケースにせよ、全ての成果は最終的に図書館に返せるようにしている

C 業務委託成果の評価基準のあり方

- ・仕様書を出す際に、評価基準を設けている場合がある（=図書館が何を求めているのかが分かる）
- ・企業も図書館のビジョンを聞いた上で、プロポーザルに参加できる仕組みづくりが必要
- ・コスト削減が主ではない、戦略的なアウトソーシングが可能
- ・アウトソーシングによって職員が働きにくくなるのでは？利用者アンケートはとるが、職員アンケートはとらない
- ・本当に役に立っているのか、邪魔になっていないか？

D 業務における社員教育

- ・資格を持っているから評価する、というわけではない（司書資格は重要だと認識してい

るが必須とまでは考えていない)。入札時には確かに司書有資格者数は大切になる

- ・ナカバヤシのライブラリーソリューションセンターには、資格は持っていないが目録業務の経験豊富、という方もおり、こちらの方が即戦力として評価できる場合もある。実際の仕事は、資格の有無よりもその人の腕（経験）
- ・OJT を重視しており、現場で実務を学びながらキャリアアップしてもらう
→誰が何を教えるのが良いかには注意を払っている

E 業務委託の今後の課題

- ・長く腰を据えて仕事をしたい。1年2年という契約期間でパートナーとして認めてもらうためには、目先の効果に傾注せざるを得ず、3年先、5年先を見据えた改善は着手しづらい
- ・パートナーとして認めてもらうためには、成功も失敗も必要
- ・1年かけて改善できること、3年、5年、10年かけて改善できることがある
- ・1年の改善=短期的なコスト削減 これを繰り返すと…先は見えている
- ・ナカバヤシも、60年前と今の製本とは違う
- ・長い目で見てほしい
- ・お役に立てるようなポジションに立ちたい

質疑応答

- 資料、会社概要のスライド5「受託業務について」の「受託体制」に、図書館サポート営業部「約60名+約200~300名」とあるが、その内訳は？
 - ・正規社員60名。他は、非正規社員（契約社員）
- 業務委託導入のメリットについて。派遣やパートの方が直接指揮命令できる点で小回りがきくが、業務委託か、派遣かという選択に迫られたとき、業務委託を選ぶメリットは？
 - ・派遣の場合、研修・労務管理が職員の仕事になる
 - ・新たな業務が発生した場合でも、研修・周知は委託側で行う
 - ・仕事の内容としては派遣の方がいいと思う事項もある
 - ・ナカバヤシは派遣の対応もしている
- 社員教育について。資格の有無に関わらず、経験を重視しているとのことであったが、分類はある程度の知識が必要。例えば、図書館学に関する説明などの教育を行う機会はあるのか？
 - ・応募は図書館に興味がある人がしている
 - ・弊社内ライブラリーソリューションセンターで講習を随時行っている
 - ・司書以外に公の資格が少ない
 - ・大学図書館支援機構が始めた資格（IAAL 大学図書館業務実務能力認定試験）もあり、スタッフにそういった試験にってもらいたいこともある
- 資料、会社概要のスライド5「受託業務について」の「受託実績」に、「大学・自治体 200~300機関」とあるが、館種の内訳は？
 - ・大学がほとんど およそ7~8割
- 導入までの流れについて、営業との打合せ後の導入期間約1か月間に行われる準備の具体的な内容を知りたい
 - ・実際は、業者決定から委託開始まで時間がないことが多い
 - ・現場研修として、2日間×3回行うこともある（現場の都合に合わせた日程で実施）

- 現場研修時、職員から直接教わることはあるか？
 - ・整理業務はあまりないかもしれないが、カウンター業務や閲覧業務は大学独自のルールがあるため、専任職員から直接指導していただくこともある

- 同じ空間で同じ業務を行ってはいけないと聞いているが本当か？
 - ・同じ空間で同じ業務を職員がいっしょにやってはいけない
 - ・委託した場合は、パーティションで区切った方が望ましい、別室で作業していることもある
 - ・控え室、準備室を用意していただき、そこを拠点とし、実際の業務は同じ部屋で行っている場合もある（区切られた部屋では情報共有が困難なこともある）

- 突発でお願いしたい業務は都度頼めるか？
 - ・リーダーに、その業務を受けるかどうか、判断できる権限を持たせている（都度、営業に確認していると仕事が止まってしまう）
 - ・実際に行ってみたら通常業務とはかけ離れていることもある。その場合、定例会等でフィードバックする

- ウーマンスタッフについて。司書資格を持たないスタッフもいるのか？ また無資格スタッフも図書館に派遣されることはあるのか？
 - ・一般事務のセクションと、図書館セクションとがある。双方の人の行き来はないので、一般事務スタッフが図書館に派遣されることはない

以上

「受託企業の委託業務への取り組み ～公共図書館の運営委託業務を中心に～」

講演者：株式会社有隣堂 書籍外商部 受託サービス課 課長 岡澤基博氏

日時：2011年7月21日 14:20-15:30

会場：昭和女子大学 学園本部館3階中会議室

1. 有隣堂の紹介ならびに業務実績について

一昨年、創業100周年を迎えた。書店として知られる店売活動以外に、外商活動を行う中で公共・大学・学校・専門等の図書館に本を納入している。

受託業務としては、図書の装備業務を、公共図書館や学校図書館向けに30年以上行っている他、目録データ作成やセットアップなども行っている。

2. 有隣堂をとりまく公共図書館運営の現状

有隣堂は約10年前から受託事業を始めた。当初は専門図書館を担当していたが、現在は公共図書館を主に担当している。受託事業は売上の1%程度である。受託業務に携わる職員の構成比は、85%がアルバイトで15%が契約社員である。受託業務内容は指定管理者から全面委託、カウンターのみの一部受託まで幅広い。指定管理者制度への参入は5年前からである。現在は12の図書館を担当しており、9箇所が委託、3箇所が指定管理者制度により運営している。公共図書館での指定管理者制度導入は4～5年前から増加傾向にあるが、予算規模の小さい自治体には指定管理者移行は難しい。

3. 公共図書館の業務委託導入について

派遣では3年経過した場合は正規雇用しなければならなかったり、派遣職員への指示を行わなければならない等の問題があるため、公共図書館では派遣を導入するケースは少ない。公共図書館では業務委託と指定管理者制度の利用が多いように思われる。

自治体による入札方式としては、金額による入札とプロポーザル入札がある。金額による入札は単年度契約で業務内容が限定されている場合に多く用いられる。一方、プロポーザル入札はその逆、つまり、複数年度契約で業務内容が多岐にわたる場合に多い。指定管理者導入の際は、プロポーザル入札を用いることが多い。

1) 仕様書・マニュアル・引継ぎについて

仕様書

問題点として、以下のようなことが挙げられる

- ・委託側業務と受託側業務の境界があいまいである。
例えば、窓口業務を委託されても利用者からのクレーム対応は明文化しにくいいため、例外で専任職員が行うなど（判断が困難な場合や厄介なクレーム対応など）。
- ・作業量や時間、質などが明確になっていないことが多い。
参考資料として、図書館の統計程度の資料を示される場合があるが、質やレベル、どこまでやるのかがわかりにくい。
- ・現実的に守れない内容が書かれているケースもある。
- ・自治体によっては仕様書が大雑把で、マニュアルが添付されていない場合があり、詳細が分からないことがある。
- ・自治体は入札価格が安い業者に落札する。このため落札後に、仕様書やマニュアルの内容の解釈にずれが生じることがある。図書館側が仕様を守らない業者の言い分に合わせてしまうことがある。
- ・あいまいな仕様書だと業者によって解釈が異なり、入札の金額にも影響してしまう。

- ・図書館の職員は入札や仕様書作成に慣れていない。

マニュアル

問題点として、以下のようなことが挙げられる

- ・委託前の体制で作成した図書館の職員マニュアルの使い回しだと、責任の所在が不明確になりがちである。
- ・マニュアルと実態の乖離。委託スタッフにマニュアルについての細かい説明がされていないケースもある。
- ・マニュアルが整備されているケースが少ない。
- ・委託が決まってからマニュアルを作成するところがある。(決定から開始までに時間がなく、開始時にマニュアルが間に合わない。)
- ・委託側で用意されたマニュアルが不十分な場合、受託側でマニュアルを作成することもある。
- ・定期異動により、図書館業務を熟知している職員やマニュアルを作成した職員が他部署へ異動となり、マニュアルや図書館業務の全体を把握できていない職員が運営の窓口担当になる場合がある。
- ・マニュアルの存在を知らされないことがある。

引継ぎ

新規参入時の引継ぎ期間は内容による。小規模な場合や以前受けた内容であれば一週間、大規模なら2～3ヶ月必要な場合もある。引き継ぎについては、場所・人・時間等、委託側の受入体制にもよる。例えば図書館業務を熟知している職員が4月に他部署に異動になってしまったりするとうまく行かなくなってしまう。また、業務委託や指定管理者制度に反対する非協力的職員がいると業務を教えてもらえないこともある。

引継ぎは受託側と委託側双方の協力があって上手くいくものである。

2) 委託導入に際し、職員に求める知識・技能・資格について

通常、現場責任者を配置する。採用にあたっては、経験と資格を重視している。現場責任者の任務は、図書館職員との交渉や本社との連絡報告、スタッフの管理、把握である。例えば、図書館によっては、仕様書に現場責任者の条件として現場経験3年以上、司書資格ありなどと載せているところもある。公共図書館の利用者は不特定多数なので、対応力、コミュニケーション能力、柔軟性も重要である。司書の資格はなくても図書館業務の経験がある人や図書館での業務経験はなくてもお店で老若男女のお客との対応をしてきた人などはそうした経歴によって採用することもある。

3) 委託・指定管理における職員の教育・研修について

有隣堂が心がけていること

①図書館の継続性の重視

現場のスタッフが代わっても、利用者が安心して図書館を利用できるようにサービスは継続させる。

②サービス向上

民間企業であること、また書店であることのメリットを発揮する。

例えば、現場のスタッフに接客方法や本の装備、出版・流通知識を教える。

③雇用者のフォロー

自治体組織ならではのルールや考え方は、民間ではわかりにくい。解釈の差を埋めるよう職員に会議や研修できちんと説明している。

また、個人情報保護研修は、図書館か否かに関わらず入社時に必ず実施している。

有隣堂における研修内容

OJT

社員による定期的会議でのフォローアップ（週1または月1回程度が多い）

休館日を使っての研修（スタッフ全員を集めての細かな業務の確認など）

レファレンス研修（レファレンス業務を受注している場合）

外部研修（図書館総合展、ブックフェア、各図書館の現場責任者会議など）

修理、装備の研修

個人情報管理研修

4) 昇給・昇格・異動について

自治体による入札の場合、落札金額によって賃金が変わってしまうことが現実にある。有隣堂では、現場責任者やその他の職員について、それぞれの立場に応じた給与を検討している。社員は年1回、アルバイトスタッフには年2回評価を実施し、昇給のチャンスがある。一スタッフから副責任者への昇格などもある。

本人の希望によっては異動もあり得る。

5) 指揮命令系統の実態

- ・仕様書のどこを最優先で行うか分からず、現場が混乱するケースも多い。
- ・委託側担当職員と受託側現場責任者との間でも全てを決定できるわけではない。
- ・ほぼ丸投げ状態の業務委託の場合、業務範囲がはっきりしておらず混乱することも多い。

また、以下のような場合にどのように対応するかが問題となる

- ・図書館側の担当職員が不在の場合
- ・図書館職員が仕様書やマニュアルをきちんと把握していない場合
- ・マニュアル内に図書館職員にも受託側職員にも分からない内容がある場合
- ・マニュアル化されていない不明瞭な業務がある場合

6) 委託者とのコミュニケーションについて

- ・委託者（図書館職員）からのフォローがあると受託側スタッフは業務を進めやすい。
- ・館長や責任者がコミュニケーションに積極的かそうでないかで、大きく違ってくる。
- ・有隣堂では、受託側現場責任者と図書館職員との打ち合わせを定期的に行っている。
- ・蔵書点検時に協力して作業するとコミュニケーションが深まることもある。
- ・非公式な内容として、お茶や休憩の場所を一緒にしてコミュニケーションを図ることも有効である。

7) 評価について

毎月、四半期など、定期的に業務の評価を行うことが多い。図書館職員からの意見を聞いて、5段階など大雑把に評価をつけることもある。

評価を受ける側として、良い評価をされることは嬉しいことではあるが、良い評価でも次の契約に必ずしも直結せず、入札価格が安いところが落札しているというジレンマがある。

4. ビジネスとしての運営委託について

運営受託業務は、顧客側からのニーズを受けて行っている。図書館とのつながりを保つためや、地域や自治体との関わりを減らさないことも重要なことと考えている。ただし、

企業として利益を上げる必要があるため、運営受託業務にはバブル崩壊後の売上確保の意味合いもある。

一般に、ビジネスとして公共図書館の運営委託では利益を上げにくいという特徴があり、価格競争の激化にさらされているのが現状である。受託企業側としては良い提案をしたいが、自治体予算の上限があるため、なかなか良い提案ができない。予定金額によっては入札に参加する企業の数を増やさなくてはならない。そうすると図書館業務を知らない業者が入ってくることもあり、図書館が業者選定の際に金額を重視し、図書館業務を知らない業者が落札してしまうと後が大変である。

図書館運営の民間委託についての良い点・悪い点・課題

良い点

自治体にとって、人件費削減、サービス向上、2007年問題（大量退職対策）、民間視点の導入といったメリットがある。

また、アルバイト職員が増えることにより、図書館で働く人の裾野が広がる。貸出返却カウンターや配架など週2～3日の仕事であれば、主婦や業務未経験者の雇用機会創出になる。

悪い点

受託側職員にとっては、不安定な雇用である。

図書館側から見ると、業務に精通しているベテランが減る、カウンターを委託することで利用者との距離が広がる。

また、トラブルやクレーム対応に課題が残る。

課題

最低賃金が上昇し、社会保障を全てのアルバイト職員に適用する動きがある中、自治体図書館に於いて、業務受託をビジネスとしてやっていけるかどうか。

5.問題点・その他

問題点

- ・自治体職員は行政・法律の知識を身につけた上で入職する。しかし、受託側職員に同様の水準を求めるのは難しい。
- ・受託側は「目に見える効果」を期待される。しかし、それだけで良いのだろうか。地味な仕事が評価されにくいように感じる。
- ・業務委託は、図書館で働きたい人（受託側職員）の善意で支えられている感がある。

その他

- ・業務の大部分を委託してしまった場合、自治体職員の仕事はどうなるのか？
- ・図書館が少しずつ開かれてきており、図書館の良い点も悪い点も見えてきている。
- ・図書館職員には、勉強熱心だが交渉下手という人が多い。交渉の能力を磨いていく必要があると思う。

「受託企業から見た大学図書館委託業務」

講演者：(株)キャリアパワー 事業本部学術統括室 ゼネラルマネージャー
木村麻美子 氏

＜同席＞

(株)キャリアパワー

業務管理統括部ゼネラルマネージャー 西澤淳 氏

関東学術事業部エリアマネージャー 村瀬真一 氏

日時：2011年7月21日(木) 15:40～16:50

会場：昭和女子大学 学園本部館3階中会議室

【図書館業務委託実績】 (学術事業部/2011年7月現在)

*業務委託受託開始・・・1995年10月

*取引大学数(図書館業務委託に限定)・・・40大学

*業務委託運営図書館数・・・71館

*就業スタッフ数(図書館業務委託に限定)・・・約700名(全て有期の契約社員)

*学術事業部拠点・・・3拠点：関西学術(本社：京都)／関東学術／東海学術

*業務委託受託範囲

貸出返却／レファレンス／エントランス／書庫出納／配架／ILL／発注／受入／整理
／目録作成／遡及入力／装備／蔵書点検／除籍／ガイダンス など

【業務委託のメリット】

開館時間の延長や提供サービスの多様化等、近年の大学図書館においては利用者へのサービスを拡大している一方で、少子化を原因とする大学経営スリム化、人件費抑制により、一般的に図書館専任職員の人員は減少傾向にあり、不足するマンパワーを専任職員以外に依存している現状にある。

その折り、1995年、他社に先駆け当業界ではいち早く(株)キャリアパワーが委託業務を開始することになった。広範囲な業務内容をカバーすることを可能としており、直接雇用時に生じるスタッフの労務管理、シフト調整、保険、給与等の煩雑な業務を省略することができ、専任職員が従来どおり、もしくはそれ以上にコア業務に集中できる環境づくりに貢献している。具体的には、①労務管理の手間の省略 ②採用に関する手間の省略 ③ノウハウを受託会社で構築できる ④抵触日の制限を受けない ⑤スタッフへの継続的な研修・教育が可能となる等があげられる。

【業務委託導入の流れ】

業務委託導入される過程としては、大学における予算執行のタイミング等にもよるが、基本的に前年度秋頃に各社プレゼン／入札等を終え、翌年1月頃にその中から委託業者が決定、その約3ヶ月後の新年度4月より委託業務が開始されるという流れが一般的である。

大学によって考え方や業務が違うので個別に打ち合わせて対応している。契約するまでに、どんな業務を委託するのか明文化した仕様書の準備が必要となる。

業務委託を依頼したい内容の詰め合わせについては、原則として《仕様書》をもとに、双方で意見交換、質疑応答を繰り返し、細部まで詳細を相談しながら決定していくこととなる。

図書館運営にあたっての基本理念、希望や現状の該当する業務を何名で取り組んでいるかなどをヒアリングしながら、今後委託業務に切り替えた時にはどのように展開していき

たかという運営体制をイメージしていくこととなる。

また、実務マニュアルの提示を依頼しているが、各大学内容の精度についてはそれぞれ差があるため、提示いただいた内容をもとに、キャリアパワーで適宜追加修正を行い、キャリアパワーマニュアルとして委託運営のベースとしている。委託運営開始後のマニュアル管理、改定については、現場リーダーが中心となりよく検討しながら、現状に即した改訂を繰り返し行っている。

引き継ぎ期間については、規模・内容等により異なるが、場合によっては委託業務開始前に、数名が「派遣社員」として現場で業務に携わり、スムーズな委託業務スタートを準備する場合もある。

<おもな流れ>

- ① ニーズのヒアリング 《仕様書》 A. 業務委託の実施場所 B. 契約期間 C. 委託業務の内容 + 参考資料として委託業務にかかわる統計（蔵書冊数や貸出冊数など） D. 委託実施日および委託実施時間 + 参考資料として図書館開館カレンダー
- ② 実施体制の提案／詳細打合せ
- ③ 導入準備
マニュアル類の準備 それまで図書館で使っていたマニュアルを見せていただく
実務研修による業務引継ぎ
- ④ 導入開始

【指揮命令とコミュニケーションの境界】

業務委託契約の趣旨は、委託先（図書館側）から指揮命令などを受けずに、受託企業の責任で、契約目的の仕事を完成されることであるため、専任職員による委託スタッフへ業務内容の指示は禁止されている。（例外は除く。）

通常業務の打合せ、意見交換等については、A. 図書館職員 B. 営業社員 C. 現場リーダーの3者間で月1回の定例会を開催し、お互いの意見のすり合わせを行っており、これを重要視している。

くれぐれも、委託スタッフについて、気づいた点等があったとしても、スタッフ本人ではなく、営業担当者へと伝えなくてはならない。同じ場所で働いているがそれぞれは別組織であると考えれば、理解しやすいだろう。

◆事例1

直接口頭で指示することや、受託業者の労働者の業務日報にコメントを記入することや検印も内容により間接的な指揮命令と捉えられる。

◆事例2

注文主が請負業者の労働者の人選はもちろんのこと、特定の人物の評価を口にするこも、能力評価を行っているように捉えられる可能性がある。

《是正指導例》

業務委託契約書に記載されていない業務が注文主との申し合わせにより実施されていたことは、労働者に対する業務遂行方法に関する指示その他の管理を自ら行っているとは認められないことから「告示第37号」第2条第1号イの基準を満たさない。

◆発注者が受託スタッフへ指示を行ってよい例外

- ① 新たな設備上の借受時の初めての使用時の研修を行う場合
- ② 安全衛生上緊急に対処する必要がある場合

追加業務が見つかった場合

定例会で、委託内容についての打ち合わせをし、仕様書に追加するか検討する。

【業務委託成果の評価基準】

客観的な指標（数字で表せるもの）

- ◆受入～配架までにかかる日数が〇日以下（整理業務）
- ◆図書館間の貸借・文献複写の処理にかかる日数が〇日以下（ILL業務）
→この2点については、委託による成果とわかりやすい
- ◆入館者数・貸出冊数が前年比〇%（閲覧業務）
→委託だけによる成果かどうか判断するのは難しい

総合的な評価・指標

- ◆業務委託が正確に運営されているか
- ◆感じのよいサービスが提供されているか
- ◆不適切な対応、サービスに起因するトラブルが発生していないか
- ◆発注主である図書館と受託会社の間でスムーズな連絡体制がとれているか
- ◆業務の改善、サービス向上に対する提案はあるか
- ◆受託会社は就業スタッフに対して十分な教育の機会を設けているか
- ◆コンプライアンスを遵守した適正な委託運営ができているか …… など

図書館と受託会社の間で、評価基準についての認識を共有することが重要

【社員教育・育成について】

スタッフ採用時には、予め理解してほしい基礎知識を身につけていることと業務になじむスピードが早いという点から司書資格の有無をひとつの採用基準として重視しているが、ライブラリアンとしての基礎知識に加え、対人スキルとしてのコミュニケーション力も兼ね備えているか、また配属するポジションや担当業務によって図書館での勤務経験の有無等を重要視して選考している。

よりよい図書館運営や双方の発展の為に、専任職員に期待することとしては、専門知識の伝達も大事だが、個々の図書館の運営方針を明確に示し、委託会社をパートナーとして位置づけ、何を期待し、どのような図書館をマネジメントして行きたいかというメッセージを発信してほしいとのこと。

研修はサポートセンターが企画・運営している。サポートセンターにはトレーナーがいて、各委託現場での研修やOJTに加え、希望するスタッフを対象に、休日や夜間を利用して研修を行っている。

研修メニューの一例としては、●就業前研修<個人情報、著作権、マナー、コンプライアンス、N I I>が必修で、他には

- 個人情報保護法研修<基礎編、実践編など>
- 著作権研修<基礎編、実践編など>
- リーダー研修・交流会
- コミュニケーション研修<ゲーム感覚での研修など>
- マナー研修<基礎編、実践編、カウンター対応編など>
- 図書館整理業務研修<初級編、中級編、和資料編、洋資料編など>
- OPAC研修<初級編、中級編など>
- ILL研修<初級編、実践編など>
- データベース研修<初級編、実践編など>

- レファレンス研修<初級編、中級編、勉強会など>
 - サーチャー育成プログラム<基礎編、応用2級編、勉強会など>
 - ロールプレイング研修<実務編など>
- などを、開催しスタッフのスキルアップを促進している。

【今後の課題】

開館時間の延長に代表される図書館サービスの拡大は、年々増加の一途を辿っており、もはや図書館業務の委託の導入は一般化されてきた。かたや、正職員数の削減や抑制により、正職員だけによる十分なサービス提供は不可能な状態となっている。

委託業者を適正に活用することで、①利用者にとってより便利な図書館を実現できる ②働くスタッフにとってもキャリアを構築できる ③大学にとっても運営の効率化が図れる という可能性も見えてくる。

受託企業としては、スタッフが前向きに継続して働けるように環境を整えているが、企業の選定が価格ありきになると、人材の確保や働くスタッフへのサポートの継続が難しくなる。またコンプライアンスへの取組みも、安定した委託運営のため必要不可欠である。発注者と受託企業がともに、正しい知識や理解を持つことが重要と考えている。

【おもな質疑応答】

Q. 日常業務上、一部の専任職員を除いては、委託スタッフ個々人のお名前までは不明だが、危機管理上の目的で、氏名を明示することは可能か？

A. その場合は法律上可能である。営業担当者からシフト表、勤務表を提示することが可能である。

Q. クレーマーの対応等、突発事項的な内容も仕様書に明示しなければならないか？

A. 予測不能なそれら事件の対応策までは必ずしも仕様書に明示する必要はない。

Q. 専任職員がいない休日等に事故が発生した場合の、危機管理上の指示は仕様書に明示しなければならないか？

A. 人命、財産が危機に瀕する状況ならば例外的に直接指示は認められる。
頻繁に起こる事項については、仕様書に明示する必要がある。

Q. イレギュラー対応についてのノウハウの蓄積を専任職員が確認できるか？

A. イレギュラー対応の専任職員への報告は行っている。
対応について、大学側の判断を仰ぐことが多い。現場リーダーが不在の場合には、サブリーダーなど代替りのスタッフから専任職員へ直接質問は可能である。

Q. 異動年限はあるか？

A. 特に定めはないが、頻繁に異動させることはない。
基本的に同じ人が同じところで働くのが効率的と考えているが、慣れによってサービスの低下を招くこともある。異動を検討するときは必ず相談している。

Q. 医学系図書館などの特殊分野・専門分野の事前教育は行っているか？

A. 図書館業務における最低限の教育は行うが、専門的な事前教育は特に実施していない。
また、専門的な人物の採用で対応している。

以上