

業務委託と専門性研究グループ

研究活動報告

受託企業講演会報告

～『受託企業から見た大学図書館委託業務』～

国立音楽大学	撰 正弘
昭和女子大学	嶋崎尚代
女子栄養大学	塩瀬雅博
成城大学	杉本正武
獨協大学	生澤佳奈子
文化学園大学	加藤庸介
武蔵大学	山田裕子

目次

I. 序論	1
II. 講演会実施の経緯	1
III. 講演会報告	2
1. ナカバヤシ株式会社 講演内容	2
2. 株式会社有隣堂 講演内容	6
3. 株式会社キャリアパワー 講演内容	9
IV. 業務委託導入に当たって	13
1. 企業から見た大学図書館業務委託のメリット	13
2. 仕様書・マニュアル作成時の注意事項	13
3. 業務委託開始までの流れ	14
4. 業務委託開始後の注意事項	15
5. 業務委託の今後の課題	15
V. 結語	16
補足資料	i
受託企業に伺いたいテーマ	i
図1：私立大学図書館における職員数の推移	iv
図2：私立大学図書館における業務委託件数の推移	iv
表1：私立大学図書館員数構成	v
引用文献	v

I. 序論

大学冬の時代が叫ばれる中、私立大学職員の削減が進んでいるところは、私立大学職員であれば誰しも実感を持って理解できる事実といえます。1999年度の私立大学数は457大学、中央図書館と分館の合計が625館であったのに対し、2009年度における私立大学数は597大学、中央図書館と分館の合計数は、822館へと、197館、増加しています[1]。この間、私立大学図書館（以降単に「大学図書館」と呼ぶ）数の増加に伴い、図書館員数は、8,480人から9,122人へと642名増加しています（表1参照）。その一方、1999年度には5,000人弱いた専従職員数が、2009年度には3,500人を切るまでにまで減少しています（図1参照）。図書館員数は増加しているにもかかわらず、そこで働く専従の図書館員数が減少している背景には、“非正規図書館員”の存在と、大学図書館と直接雇用契約を結ばない、学外の人材の存在が挙げられます。2009年度の数字を見ると、非正規職員数とはほぼ同数の「派遣社員等」、学外の人材が図書館業務に就労していることが分かります（表1参照）[2]。筆者ら7名が所属する図書館では、6館で“業務委託”という形態で、学外の人材が図書館業務に従事しています。

このように、図書館業務に学外の人材を充当することが身近になりつつある中、大学職員である“専任職員”は、どのように業務委託とかわかっているのでしょうか。委託スタッフと専任職員との役割の違いをどこに求めるべきなのでしょう。そして、専任職員は業務委託が進むなか、どのような専門性を求められ、その専門性をどのような分野で発揮していくことを大学に期待されているのでしょうか。そうした素朴な疑問から、筆者らは「私立大学図書館における業務委託」をグループ研究のテーマに設定しました。そして、“図書館サービス向上の方向性”の面から、外部人材の有効活用を視野に入れた業務体制の在り方について考察することを目指し、調査・研究活動を立ち上げました。

しかし、後述するとおり、筆者らは、研究テーマを様々な視点から捉え、その後の研究を進展させることを目的に、受託企業による講演会を企画しました。その内容を整理していく過程で、図書館業務を受託している企業の日頃の考えが色濃く反映された講演内容を広く伝えることは、グループ研究活動成果として価値があるのではないかと考えるに至りました。そこで、2011年12月14日に明治学院大学で開催された研究報告大会においては、2011年7月21日に昭和女子大学において開催した受託企業による講演会の概要を報告しました。しかし、時間の制約があり、各社の講演内容のすべてを発表することができませんでした。そこで、本稿では、受託企業による講演会の内容を中心に、次のとおり報告いたします。

まず、受託企業による講演会に至る経緯を紹介することで、講演会の目的を明確にし、合わせて講演先企業の選定理由を説明します。次に当日の講演内容を把握できるよう、企業ごとに作成した講演記録（企業側の校閲済）を報告します。そして、これから業務委託を検討する予定のある館員が、業務委託についての理解を深めることができるよう、講演会から5項目をピックアップし、その内容を整理して報告いたします。

II. 講演会実施の経緯

大学図書館界において進んでいる業務委託について理解を深めるため、関連する文献を調査することからこの研究は、スタートしました。文献調査を進め、委託側と受託側双方の立場から見たメリット・デメリットについての考察を試みました。大学図書館側からみたメリット・デメリットについては、様々な先行研究からの見解を挙げることができました。一方、図書館業務を受託している企業側からの文献がなく、受託企業からみた大学図書館の具体的なメリット・デメリットを考察することが、思うようにできませんでした。受託業者から見た業務委託の文献が十分に存在していない状況で、大学関係者からの視点に偏ることなく、業務委託を正しく理解するためには、受託業者からの意見聴取が必要であると認識しました。

そこで、研究テーマを多角的に捉える意味からも、企業から直接考えを拝聴できる、講演会を企画することにしました。

講演を依頼する企業については、紀伊國屋書店、丸善に有隣堂を加えた書店系3社にする案が提案されました。これに対し、大手書店系企業の担当者の講演は、他でも聴ける可能性があるため、講師は大手書店系の受託企業に限定せず、人材派遣系やその他の分野からなど、異なる業種の受託企業をバランスよく選定してはどうかとの意見が出されました。協議の結果、紀伊國屋書店や丸善など、過去の講演記録などの入手が可能であり、今後も講演会を聴講できる可能性が高いと考えられる企業は、候補から外しました。そして、特定業種に偏らないよう配慮し、論文を公表していない企業へ依頼することで、他では入手困難な企業の考え方を聴取することにしました。最終的には、人材派遣系から株式会社キャリアパワー、事務系からナカバヤシ株式会社、そして、書店系かつ公立図書館の受託実績が豊富な株式会社有隣堂の3社にお願いすることにしました（社名五十音順）。

企業に講演を依頼するにあたり、業務委託について当グループのメンバーがそれぞれ抱えている疑問事項や関心のあるトピックを、あらためて出し合い、問題意識の共有化を図ったうえで、質問項目をまとめ、事前に企業に提示しました。

企業に提示した、主な項目は次の5つです。

- ①図書館側の業務委託の導入に関する事項
- ②指揮命令と指図とコミュニケーションの境界について
- ③業務委託成果の評価基準のあり方
- ④業務における社員教育：専門性育成に関する考え方とスキルの継承について
- ⑤業務委託の今後の課題について

各項目についてはさらに大学図書館員側から企業にたずねたい内容を盛り込みました。詳細は補足資料「企業にうかがいたいテーマ」をご参照ください。

Ⅲ. 講演会報告

本章では、2011年7月21日、昭和女子大学 学園本部館3階中会議室で開催した、受託企業3社による講演記録を、当日の講演順に報告いたします。

1. ナカバヤシ株式会社 講演内容

講演時間：13時から14時10分

演題：「大学図書館とアウトソーシング」

講演者：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：寶井奨氏（同上）

■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の良い面、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。定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
- ・多くの図書館での実績（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のか？
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、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はできない、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が豊富、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おう
→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、派遣かという選択を迫られたとき、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・周知は受託側で行う
 - ・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受けてもらうこともある
- 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ヶ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つしよに行ってはいけない
 - ・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

2. 株式会社有隣堂 講演内容

講演時間：14 時 20 分から 15 時 30 分

演題：「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

■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。

■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。

■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なうなど（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応対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。

■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り、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、トラブルやクレーマー対応に課題が残る。

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。

■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。

3. 株式会社キャリアパワー 講演内容

講演時間：15時40分から16時50分

演題：「受託企業から見た大学図書館委託業務」

講演者：木村麻美子氏（事業本部学術統括室 ゼネラルマネージャー）

<同席>

西澤淳氏（業務管理統括部ゼネラルマネージャー）

村瀬真一氏（関東学術事業部エリアマネージャー）

■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／廻り入力／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、質疑応答を繰り返す、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っ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、内容の精度について大学によって差があるため、提示された内容をもとに、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確認する
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、契約目的の仕事が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。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のも、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、図書館業務の委託の導入は一般化されてきた。かたや、正規職員数の削減や抑制により、正規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いが、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。

IV. 業務委託導入に当たって

1. 企業から見た大学図書館業務委託のメリット

講演会では、大学図書館側のメリットとして、以下の点が挙げられました。

- ①委託により捻出された職員を組織が重点業務と考える、いわゆる“コア・コンピタンス”へ集中的に投入できる。
- ②受託企業を持つ図書館運営のノウハウを活用したサービスの向上が期待できる。
- ③直接雇用した場合の人件費や職員の管理コストなどの経費を節減できる。
- ④外部の高い専門的能力を有する人材を必要に応じて配置できるので、職員教育・研修に時間と費用をかける必要がなくなる。

④に関連して、講演会に参加された企業は各社とも研修に力を入れている点をアピールされていました。企業の研修プログラムは、現場で実務をとおしてキャリアアップできるOJT方式が中心に捉えられているようです。休館日にスタッフ全員を集めて細かな業務の確認を行ったり、休日や夜間を利用して研修を行っている企業もあります。

内部研修に目を向けると、図書館業務に関連した著作権研修やILL研修、OPAC研修、DB研修など様々な研修メニューが、基礎編から実践編へとスキルアップを目指せるようプログラム化されているとのことでした。各社とも自社内に研修センターを有し、スタッフの知識とスキルの向上に力を注いでいることが分かりました。

2. 仕様書・マニュアル作成時の注意事項

委託側である図書館で用意する仕様書やマニュアルは、どの程度まで精度を高めればいいのか、また業務マニュアルは受託企業内でどのように管理されているのか、講演会では具体的な話はなかったものの、実際の受注に際して提供される、それら資料の問題点が指摘されました。本項ではその問題点について整理します。

まず、「仕様書」と「マニュアル」の違いを知る必要があります。一般的に、仕様書は、“仕様”つまり、必要な業務や満たさなければならない要求事項の集まりを記述した文書を指すのに対し、マニュアルは、その業務を遂行するための具体的な手順を書いたものを指します。例えば、開館業務を委託する場合、仕様書には「扉の開錠、新聞の配架、館内点検……」などと挙げていきます。マニュアルには「一、カウンターの引き出しから鍵を取り出す、二、扉を開ける……」と記述することになります。実際に仕様書やマニュアルを作成する際には両者の違いに留意する必要がありますが、問題点については共通が多かったためまとめて記述します。

<仕様書・マニュアルに対する受託企業の考え方>

図書館から提示される仕様書・マニュアルを受託企業はどう捉えているのでしょうか。受託企業は、委託開始前から、委託する業務の細部まで、全てを盛り込んだ仕様書・マニュアルを準備することは困難であると考えているようです。ただ、曖昧な内容では受託企業側・図書館側双方で解釈にずれが生じ、見積り金額や入札金額に影響が出てしまうこともありえます。これらの金額に影響が生じるような行き違いは、意見交換や質疑応答を繰り返し事前に取り除い

ておこななければなりません。

受託企業決定後、実際に業務を遂行していく上で仕様書への記載がもれていた、もしくは新規に発生した業務があった場合は、相談・調整の上受託業務に組み込んでいるという話もありました。いずれの受託企業も、仕様書への記載がないことを理由に業務を遂行しない、ということはないようです。

内容の精度もさることながら、重要なのは図書館運営の基本理念や、業務委託の目的、業務委託導入後の運営方針を明確にすることだと提言がありました。

＜仕様書・マニュアルに関する問題点＞

受託企業側、図書館側の責任範囲が曖昧なため混乱を生じさせることがある、との報告がありました。職員が行う業務と、委託する業務をきちんと線引きし、どこからどこまでを業務委託するのか明示する必要があります。

また、図書館から提供されるマニュアルの不備について、受託企業から指摘される場面もありました。マニュアルが存在しない・更新されていない、第三者から見ると分かりにくいマニュアルになっていることが往々にしてあるようです。マニュアルの整備は、職員間での引き継ぎを円滑にするだけでなく、利用者サービスの質の維持にも役立ちます。業務委託の有無以前に、日ごろからマニュアルを作成し、更新していくことが望まれます。

＜仕様書・マニュアルに記載すべき事項＞

特に仕様書では、範囲、記載レベル、業務量が最低限の要件となります。そこには、配置すべきスタッフの数、求められる経験・スキルを適切に割り出せる情報が含まれていなければなりません。

範囲については、前述のとおりです。記載レベル、つまり、どの程度まで細かく書くのか、講演中、具体的な提示はありませんでしたが、受託企業の多くは業務名称からある程度の業務内容を推測できるまでに業務経験を社内で蓄積しているという話がありました。そのため、他館にも共通する業務や処理手順については詳細な説明は不要だといえそうです。しかし、その図書館固有の処理方式については、それを明文化しなければなりません。受託企業が業務量を把握する手段としては、関連する統計資料があります。

受託企業に提出するマニュアルについては、誰が読んでもその業務を遂行できる内容でなければなりません。問題点でも挙げられたように、有効なマニュアルが存在しない図書館が少なくない反面、大学図書館で働く専任職員の数は激減し、異動により業務を把握している専任職員が図書館から離れうる事態に側面しています。利用者サービスを維持していく上でも、マニュアルの作成・更新は重要といえます。

3. 業務委託開始までの流れ

業務委託を導入する際は、繰り返しになりますが、事前に業務委託の目的と委託業務の範囲、導入後の運営方針を明確にしておく必要があります。その上で、委託する業務を明文化した仕様書を作成します。

新年度からの導入を目指す場合、委託先企業の選考は、遅くとも前年度秋頃から開始する必要があります。委託先候補の企業へは、仕様書に基づき委託内容の詳細説明を行います。その後、企業各社のプレゼンテーションや入札を終え、1月頃に委託先企業を決定します。

委託先企業が決定した後は、導入準備として、業務マニュアルを整備します。図書館は委託する業務について、それまで図書館で使用していた業務マニュアルを企業に提供します。図書館のマニュアルの精度には業務ごとに差があるため、業務内容について詳細なすり合わせを行い、提供したマニュアルをもとに、企業は実際に使う業務マニュアルを作成することになります。

業務引き継ぎ期間は、規模や内容などにより異なりますが、目安として1ヶ月程度の場合が多く、3月に入ると現場で実務研修を行いながら引継ぎを行います。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

ります。

これらの流れを経て、新年度の4月から委託業務開始となります。

4. 業務委託開始後の注意事項

日常業務において、派遣社員やアルバイト職員に指導をする際には正規職員に指導する方法と同様に、近い位置で机を並べ、時には同じパソコンの画面を共有しながら操作方法を教えるということもあります。

しかし、大学図書館から業務を委託されている委託スタッフについては、たとえそれが最も効率的な方法としても、同じような方法で直接指揮命令を行うことはできません。受託企業側は、当該業務を自らの業務として位置づけ、完全に独立して業務を遂行する必要があるため、日常的に質問を繰り返すことや、指導や助言を求めるといったことは一切ありません。

また、委託スタッフの労働日報や引き継ぎの日誌等に、コメントを記入することも、内容によっては、間接的な指揮命令として捉えられる危険性がありますので、十分に注意しなければなりません。

普段はお互いが場を共有する機会はとても少ないですが、月例会等の定例会議に加え、同じ休憩場所を利用することで、コミュニケーションが深まり、結果的に円滑な業務遂行に良い影響を与えている、との事例報告がありました。一定の尺度の中での会話をとおし、お互いの距離を縮めることが全体の円滑なサービス提供につながるということでした。

さて、受託企業が変更になる際に必要となる業務マニュアル類の引き継ぎの際には、注意が必要です。受託期間中に委託スタッフが作成した資料の著作権は、委託側ではなく、その受託企業に属することになります。使用した机や椅子のように置いて行ってくれという訳には参りませんので事前に著作権処理に留意しておかなければなりません。

委託先変更時に、スムーズに業務を引き継ぐためには、契約書に著作権を委託主へ譲渡する旨の条項を明記するなどの著作権処理が大変重要です。

5. 業務委託の今後の課題

図書館業務の委託について、受託企業からは以下の課題が提起されました。

①委託目的が曖昧である

図書館側が持つ業務委託の目的意識は、必ずしも高くないようであるとの見解が示されました。

図書館では、「業務委託＝人件費削減」と捉えている面が強く、業務委託を図書館運営の有効な戦略的手段として位置づけ、積極的に導入している大学が少なくないことを、その根拠として挙げていました。

②価格ありきの企業選定

人件費の削減策として業務委託を導入する傾向が顕著化するにつれ、委託先企業の選定に際しては、委託料を重視した選択をしている図書館が増えてきているとの意見が出されました。料金が優先されると、良い仕事をして高い評価を得たとしても、それが次の契約には結びつくとは限りなくなります。優秀な人材を雇い、生産性を高め、付加価値の高いサービスを提案すれば、料金はその分、割高に設定せざるを得なくなります。営利企業としては、注文を取らなければなりませんので、落札するには、むしろ、「安く雇える人材を集めて安く出す」といった対応をせざるを得なくなり、優秀な人材の確保は困難になるとのことでした。

③契約期間が短い

契約期間の設定について、3社から「短い」との批判が出されました。

多くの大学図書館では、委託契約は年度更新となっています。また、公立図書館の指定管理者制度の場合、3～5年契約が一般的といわれています。業務を受託する企業側からは、契約更新が保障されていない現状で、しかも契約期間が短期間では、3年先、5年先を見据えた改善には着手しづらいとの声がありました。良い評価を受けても次の受注に結び付くとは限らない現状では、中長期的展望にたった改善プランは提案できず、目先の改善を繰り返す方

向に傾注しがちであるとの意見もありました。

本当に必要な改善でも複数年を要する改善案が、提案されることなく放置されてしまうことは、図書館にとっても得策ではありません。

また、短期の有期契約下では安定した経営が保障されないため、委託スタッフの教育・研修に時間とお金を投資しづらいという事情が企業側にはあることがわかりました。

業務委託を導入する図書館側の「経費削減」という目的と、適正な利益を上げることが目的とする受託企業との間には相反する大きなギャップが存在していることがあらためて浮き彫りになりました。今後、図書館業務における業務委託が占める割合は、増加することが容易に推測できます。そうした状況において、このギャップをどのように埋めていくかという課題は、図書館界の今後の発展を念頭に置き、図書館界全体として真剣に考えるべき重大な課題の一つであると認識いたします。

V. 結語

先述の、文部科学省「学基盤実態調査」によると、私立大学図書館の業務委託化は増加傾向にあることが判ります（図2参照）。2010年度の受付業務についてさらに詳しくみると[2]、部局図書室を除いた私立大学図書館838館のうち253館が受付業務を導入しており、約3割の館が受付業務を委託していたことも判りました。また、序論でも述べたとおり私立大学図書館における専任職員数は、1999年度から2009年度までの10年間で4,991人から3,369人と約3割の専任職員が削減されています（図1）。

このように、私立大学図書館は、大学の財政上の厳しさが増しているなか人件費の削減とともに、十分な数の正規職員の確保が難しくなっています。

2010年12月に文部科学省が公表した、「大学図書館の整備について（審議のまとめ）—変革する大学にあって求められる大学図書館像—」[3]では、大学図書館職員に求められる資質・能力について、以下4点が挙げられています。

1. 「大学図書館職員としての専門性」

図書館に関する専門性に加えて、大学図書館全体のマネジメントができる能力のこと

2. 「学習支援における専門性」

各大学等において行われる教育研究の専門分野、即ちサブジェクトに関する知識のこと

3. 「教育への関与における専門性」

情報リテラシー教育に直接関わり、教員との協力の下に適切なプログラムの開発を行うこと

4. 「研究支援における専門性」

研究者が文献に容易にアクセスできるようにナビゲーション機能、ディスカバリー機能を強化すること

大学図書館は、従来からの伝統的な役割に加え、今まで以上に高度な専門性を要する役割が求められています。正規職員の確保が難しくなってきた現状においては、在籍している職員だけで新たなサービスを提供・拡大することは容易ではありません。

大学図書館が重要な学術情報基盤として十分に機能するためには、業務委託など外部の労働力の戦略的な起用を検討する時期に来ているのではないのでしょうか。

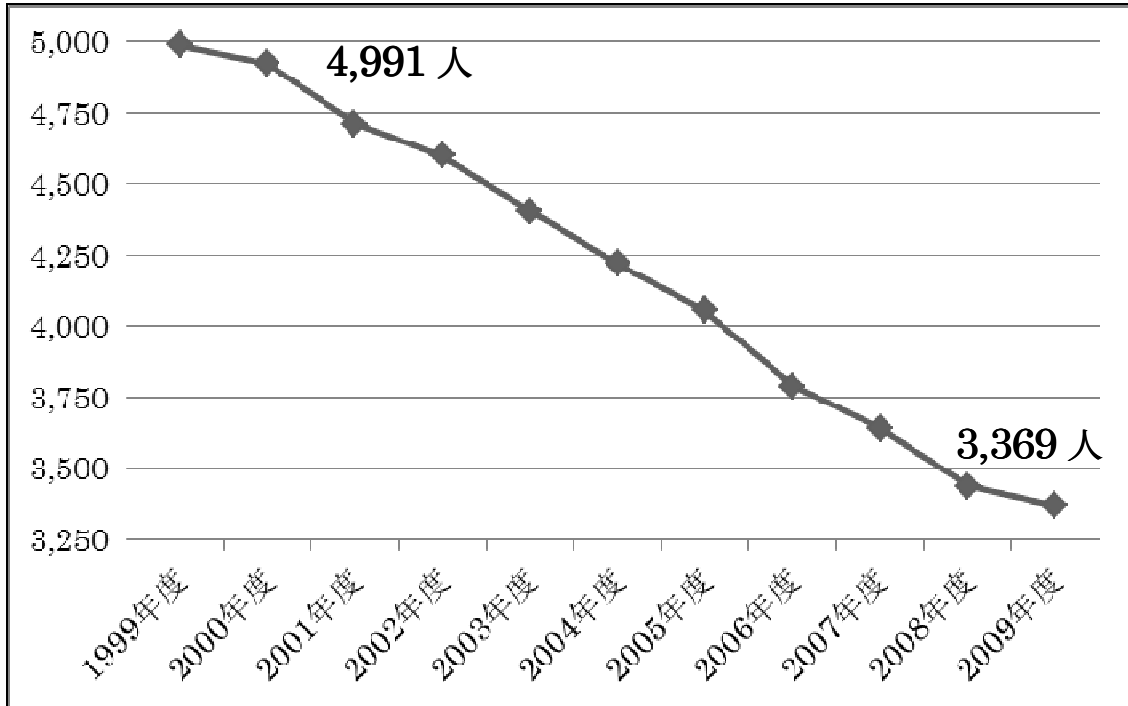
	テーマ	備考
A	<p>図書館側の業務委託の導入に関する事項 -初めての業務委託に際しては、すべてが手探り-</p> <p>1) 図書館にとっての業務委託導入のメリットについて</p> <p>2) 図書館から提示する“図書館業務仕様書”、“業務マニュアル”の記載項目と記述の詳細程度について (「図書館と業者が具体的な業務を想起でき、双方の認識が一致する程度」とは)</p> <p>3) 引継ぎ準備期間の長さについて</p>	<p>「アウトソーシング」の名の下に図書館業務の外部化が進行しています。図書館が業務委託の導入を検討するに当り、導入メリットや受託企業へ提供するマニュアル類の精度、実際に委託業務が開始されるまでの準備期間の日数などの視点からの話を含め、導入までの標準的な流れについての説明を伺いたい</p> <p>1) 図書館にとって直接指揮命令できるパートタイマーや派遣労働者ではなく業務委託を行なう利点は何か？ 委託化を考えている図書館への売り込みたい（アピールしたい）業務委託のメリット・期待できる導入効果からのご指摘をお願いいたします</p> <p>2) 図書館から提示する“図書館業務仕様書”、“業務マニュアル”にはどのような項目をどの程度詳細に記述すればよいのか？ また、それに基づき企業側で用意する社員用の“業務マニュアル”の内容更新やマニュアル自体はどのように管理されているのか？</p> <p>3) マニュアル類を提供してから、職員から社員への説明会といった現場での実習を兼ねた引継ぎ開始までの期間及び実際に委託開始までに現場で必要となる実習を兼ねた引継ぎの期間の日数</p>
B	<p>指揮命令と指図とコミュニケーションの境界について</p> <p>1) 指揮命令違反に相当する、よくある事例を紹介してほしい。</p> <p>2) 契約(マニュアル)外の突発事項への対応はどうすべきか</p>	<p>派遣と違い委託の場合、図書館側が受託スタッフを直接指揮命令することは認められていません。しかしながら同じ図書館内で就業する以上、問題意識の共有化をはじめ、緊急性を要する突発的な事案への対処など、現場では双方向でのコミュニケーションが避けられません。そこで、職員と社員間の円滑なコミュニケーションを図るための企業側からの次の視点からのご提案（可能であれば、円滑な業務委託が実現している館での事例紹介を含め、）をお願いいたします</p> <p>1) 担当社員への指示はどの程度までなら OK か？</p> <p>2) 緊急性の高い突発事項や契約後に追加業務が見つかった場合はどうするのか？</p>

	テーマ	備考
C	業務委託成果の評価基準の在り方について	主に「受託企業は委託元が委託成果を評価するに当り、委託元にどのような点を評価してほしいか？ また、それを評価する客観的な基準としてどのような基準や指標が適当か？」という視点から図書館及び受託企業の双方にとって納得できる委託業務の評価基準についてご教示をお願いいたします
D	業務における社員教育について 1) 図書館司書の専門性育成に関する基本的な考え方 2) 企業の社員研修・教育制度(社員研修プログラム)について 3) 受託業務を通じ得られたスキル(知識や経験)の継承について	図書館業務の委託化が進むにつれ“ 図書館業務に従事する者 ”の主体は専任職員から受託側社員へ移行しています。そうした中、受託企業として専任職員、受託側社員を問わず“図書館司書の専門性育成”についてどのようにお考えか、主に次の視点を含めた御社のお考えを伺いたい 1) 社員に求める知識・技能・資格(司書資格は重要/必須か?) 社員に対してはどのような“専門性”を求めているのか 企業が図書館専任職員に期待する“専門性”とは 2) 受託業務開始に当り、図書館業務の実務経験なしの社員、別の大学図書館や公共図書館勤務経験のある社員、リーダー格の社員それぞれを対象とした研修の具体的な内容と全員が受講できない場合の受講者の条件 3) 担当者が替わることでサービスの低下が生じないよう、前任者が得た業務知識や経験は御社内ではどのように引き継がれるのか
E	業務委託の今後の課題について	「図書館の委託化は経験が豊富で高レベルの司書が低賃金で働かざるを得ない土壌を生み出している」との指摘や「今のペースで図書館の委託が進行すれば、遅かれ早かれ優秀な人材が枯渇するのではないか」と危惧する指摘が文献上で散見されます。こうした指摘を含め、受託企業から見た図書館業務の課題についての所見を伺いたい

その他に、会社概要紹介として、以下のことをお話していただきたい。

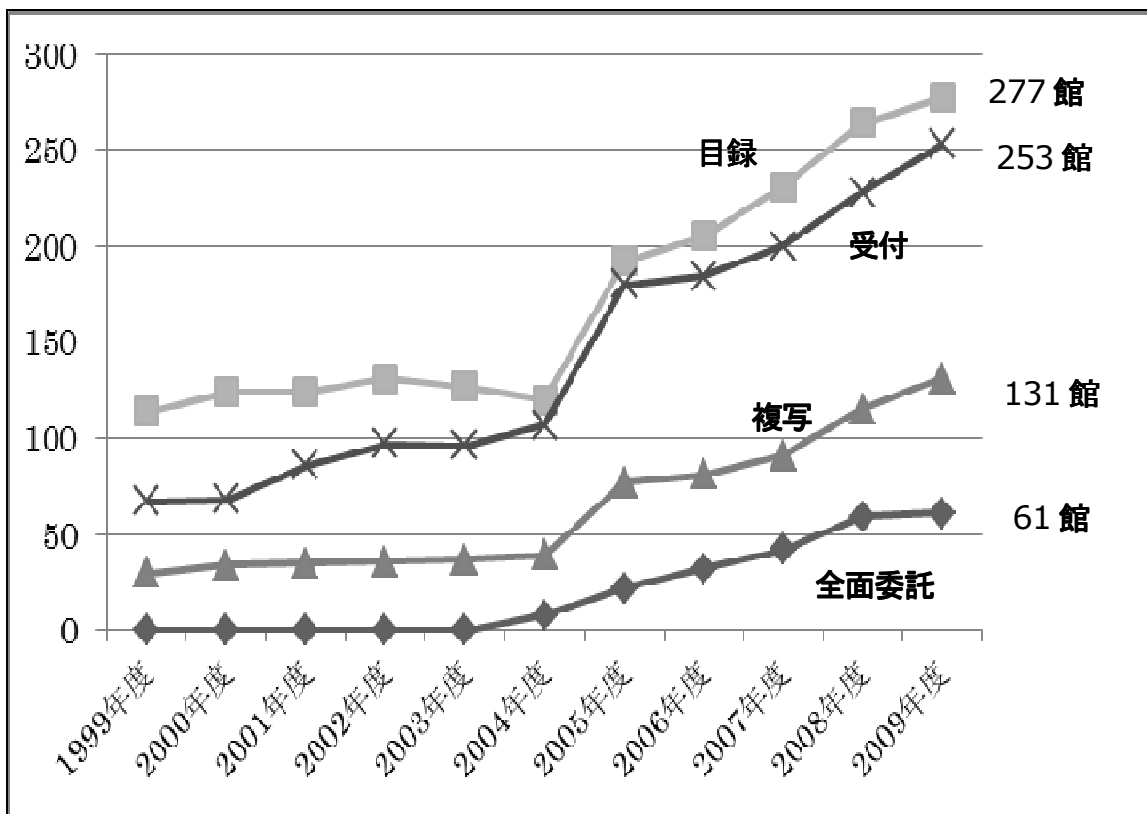
1. 受託している図書館業務（目録作成、整理（分類）、装備、配架・書架整理、貸出返却、レファレンスなどのレベルで）の種類
2. 受託開始時期：19XX年（頃）（と受託終了時期）
3. 現在までの受託実績（図書館数・・・本館（中央館）と分館（学部図書館等）は区別せず、大学・短大・自治体数
4. 過去3年間における全売上高に占める図書館業務委託の売上額の推移（可能なら金額ベース、金額が無理なら％）
5. 図書館業務従事する社員数（正社員、非正社員の比率）2011年4月1日現在

図1：私立大学図書館における専従職員数の推移



出典：日本図書館協会図書館年鑑編集委員会『図書館年鑑』（2000～2010）日本図書館協会

図2：私立大学図書館における業務委託件数の推移



出典：文部科学省「学術基盤実態調査」（2004年以前は「大学図書館実態調査結果報告」）

表1：私立大学図書館員数構成

	1999年度	2009年度
館数(回答館)	792(783)	979(947)
専従職員	4,924	3,254
兼務職員	739	873
非常勤職員	817	1,022
臨時職員	2,000	1,466
派遣職員等	-	2,507
合計	8,480	9,122

() は、回答のあった図書館数
 出典：図書館年鑑2000年、同2010年

引用文献

- [1] 文部科学省, 「学術基盤実態調査」(2004年以前は「大学図書館実態調査結果報告」)
- [2] 日本図書館協会図書館年鑑編集委員会, 『図書館年鑑』, (2000), 日本図書館協会
 日本図書館協会図書館年鑑編集委員会, 『図書館年鑑』, (2010), 日本図書館協会
- [3] 文部科学省科学技術・学術審議会 学術分科会 研究環境基盤部会 学術情報基盤作業部会
 「大学図書館の整備について(審議のまとめ)ー変革する大学にあって求められる大学図書館像ー」
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/1301602.htm (最終アクセス:
 2012.03.22)