

金：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

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

金 英 貴 著

金 智 鉉 訳

A Study on the Outsourcing of the Academic Library Working in Japan

Young-Kuy KIM

Ji-Hyun KIM (tra.)

抄 録

本研究は日本の大学図書館で行っているアウトソーシングの現状および実態を調査し、大学の独立法人化によって波及される大学図書館の変化を把握することで、その対策を提案することが目的である。大学独立法人化の核心は競争原理で、教育・研究を通じた大学間の競争を誘導し、国家財政の危機と学生数の減少に対して、競争原理に基づく効率的経営を行うということである。これにより、大学の裁量権は拡大される代わりに政府支援は縮小されるので、アウトソーシングによる経費の節減を迫るだろうし、これは人員の削減につながる可能性が非常に高い。したがって、このような環境の変化に対処するために、アウトソーシングの状況を分析し、大学が要求する教育・研究機能の強化と効率的経営に関して、図書館が考慮すべき事柄と方向性を提示した。

I. 序 論

アウトソーシング (Outsourcing) という語は、もともとアメリカの経営学者ブラハラド (C. K. Prahalad) が主唱した「競争理論」に由来する用語である。字義どおり、外部 (Out) の資源 (sourcing) を効果的に活用することである。真の意味のアウトソーシングとは、外部の専門的な知識を効率よく活用することで、自社が目的としている業務に経営能力を集中する経営技法である。つまり、「自分が遂行する多様な活動のなかで、戦略的に重要であり最も上手にできる分野や核心部分に全ての資源を集中させ、他の活動は企画から運営まで一切を、その分野で世界的に最も優秀な専門企業にアウトソーシングすることで、企業の競争力を引き上げる戦略」¹⁾ といえる。韓国語では外部化、外注委託、外部委託、外部用役、外部調達、外部代行、外注および下請けなど、さまざまに解釈されている²⁾。

日本の場合、1980年代から図書館の管理や運営を民間に委託し始めているが、その根は1970年代にさかのぼる。1970年代後半以降の地方財政の危機に伴い、「行財政の合理化」、「行政改革」政策を背景にして、教育や文化施設の財団化が進んだ。しかし図書館が対象となったのは1981年の京都市が全国で初めてで、京都市社会教育振興財団に委託された³⁾。それ以降、今まで公共図書館の委託問題は絶え間なく提起され、図書館を危機に追い立てている。

実際、減量経営や経営効率化というスローガンのもとで、人件費の削減が要求され、委託とともに経費節減を目的にアルバイトやボランティアを利用することで、利用者サービスの窓口にも司書がいなくなった。これは当然、サービスの質の低下をもたらし、質の低下は利用者の情報欲求を充足できないという悪循環を繰り返した。

一方、大学図書館は2004年4月1日に今までになかった（国立）大学独立法人化（以下「法人化」）が施行され、組織全体の構造を再編する途上にある。法人化の目的は大学の構造改革にあり、国立大学の教育・研究に競争原理を導入することである。特に、国家財政が危機の状態で、韓国の大学と同様に学生数の漸減も背景にあった。法人化で規制を緩和し、自律性を拡大する代わりに、大学運営に経営学を導入して、第三者による評価を通じて効率的経営をするということである。その場合、当然ながら大学図書館も例外にはならない。公共図書館の民間委託も最初は効率的経営という旗を掲げていたのだが、予算節減のため結局は人員削減につながり、また予算節減のためアルバイトや非常勤職員を多く雇用したことで、最終的に司書職自体が廃止される地域も現れるようになる。特に大学図書館は母体機関との共同運命体であり、法人化を通じた効率的経営という名のもとに予算節減のための業務のアウトソーシングの増加が予想される。このような変化に対処するためには、まず大学図書館のアウトソーシングの状況および実態把握が必要となる。

日本における図書館業務のアウトソーシングと外部委託、日本の大学図書館が当面した問題である法人化、大学図書館と法人化の関係、そして大学図書館のアウトソーシングの状況および実態を調査、分析することで、今後に備えることが本研究の目的である。同時にこの研究結果が、学生数減少により存廃危機におかれた大学が出現し、国立大学の統合や連合論議が活発な韓国の大学図書館にも1つの参考になることを期待する。

II. 日本における図書館業務のアウトソーシングと外部委託

一般的にアウトソーシングとは、企業経営において必要な機能を自ら行わず外部に委託し調達する業務処理方式⁴⁾のことである。つまり、企業の核心業務以外の補助的な周辺業務を外部の専門業者に代行させることで、企業の費用を節減し生産性も向上させる方法という意味で主に使われている。

ボス (R. W. Boss) はアウトソーシングを、「内部職員を使わず外部の個人や組織に活動を委託すること」⁵⁾と述べた。あるいは「アウトソーシングは情報システムの機能の一部あるいは全部を外部業者に転移する (transferring) 過程である」⁶⁾とも定義される。定義からわかるように、アウトソーシングは個人や機関（企業体、情報システム、または図書館いずれにしても）内部の機能の一部あるいは全部を外部に任せること (Contracting Out) といえる。

韓国語では外部化、外部委託、外部調達、外部用役、外注、外注委託および下請けなど様々に解釈され、実際にも混用されている。日本の場合はどうか。

委託の辞書的意味⁷⁾は第一に、依託と同様、第二に、法律用語で、ある行為、事務などを他人、または他の機関に頼むこと（民法第643条）、第三に、商取引で客が商品仲買人や証券業者に注文を出すことの3つである。したがって図書館での委託とは法律用語に該当し、図書館の

ある行為、事務などを他人あるいは他機関に依頼することである。委託自体が外部という意味を含んでいるといえる。

木内公一郎⁸⁾は「アウトソーシング」と「外部委託」を区別して定義した。この2つの言葉は同義語のように思えるが同義語ではなく、ニュアンスに相当の違いがあると考えたからである。経営学でのアウトソーシングは「企業や政府、地方自治団体の情報システムの利用者が情報システムの開発・運用・管理活動の全部あるいは一部を外注化すること」で、契約が長期間にわたることが特徴である。また顧客サービスや情報技術の高度化や変化の速度に対応していくことなので、アウトソーシングは情報システムを中心にした概念である。それに対し、「外部委託」は警備、清掃、人材派遣（例えば、夜間、休日開館のための窓口業務）、資料整理、遡及入力など細分化された業務の委託を意味する。しかし大学図書館界でアウトソーシングの形で運営される場合はまだ多くなく、ただ現象を説明するときに便宜的にアウトソーシングという語を用いているとして、用語の使用が普遍化されていないことを指摘した。

遠藤玄聲⁹⁾はアウトソーシングを多様な外部委託の形態の1つとみなした。下請、請負、人材派遣、アウトソーシング、FM (Facility Management) すべてを外部委託の範疇に入れたのである。しかし同じ外部委託だとしても、アウトソーシングは委託する意図や方法、内容がまったく異なる点を強調した。例えば下請や請負、人材派遣の場合は、委託する企業が業務の一部を外部資源に依存することで、その業務の遂行責任はあくまでも委託する企業にある。反面、アウトソーシングは業務の長期間にわたる包括的な外部委託として、その遂行および結果の責任は業務を受託する外部の専門企業であるアウトソーシング業者 (Outsourcer、以下「業者」) にあるので、委託企業は委託結果だけを業者から受け取るだけだという。

また花田光世¹⁰⁾は「業務の設計・計画」と「業務の運営」によって分類した。業務の設計・計画だけでなく運営もすることがアウトソーシングだとした。また業務を運営はするものの設計・計画はしないことが代行 (外注) であり、人材派遣はこのいずれも行わず単に委託企業の指示のみに従うことだとした。業務の設計・計画だけをする外部委託としてはコンサルティングがあるが、アウトソーシングは業務の設計・計画から運営までのある部分を一括して外部化することなので、最初から明確な戦略的観点をもとに実施しなければならないとして、単に業務の一部を他に任せる外部委託とは明らかに異なるとした。

以上のいくつかの見解を総合してみると、業務の性格 (情報システムと細分化された業務)、範囲 (一部と包括)、契約期間 (短期と長期)、そして遂行責任 (委託業者とサービス提供者) によって、アウトソーシングと外部委託を区別しているものの、以上の要素に関係なく業務を内部資源でなく外部資源に任せるという共通点があるため、アウトソーシングも外部委託の一部とみなしていることがわかる。

ところで日本の図書館界では、図書館業務および管理・運営のアウトソーシングをどのように表現し、実際いつからアウトソーシングという用語を使用し始めたのかを把握するため、1970年から2002年までの文献を調査した。調査方法は2冊になっている『図書館情報学研究文献要覧、1970-1990』 (日本図書館学会監修) と『日本図書館年鑑、1991-2002』 (日本図書館協会刊、以下「日図協」) に収録された図書館学分野の論文および単行本を対象にした。調査

によると、1980年にアウトソーシングの概念ともいえる「委託」を使用した論文¹¹⁾が見つかり、実際に図書館運営が民間に委託されたのは1981年開館の京都市図書館が最初であった¹²⁾¹³⁾。特に公共図書館の管理や運営が、財団や公社、または民間企業に委託されるようになってから発表された論文は、「委託」または「民間委託」¹⁴⁾という語が集中的に用いられるようになった¹⁵⁾。このような用語の使用は、図書館の管理や運営を外部に任せるようになってから登場したことがわかる。

一方、分類表¹⁶⁾や件名標目表¹⁷⁾¹⁸⁾の項目は、「外注管理」を使用していた。そして毎年文部科学省（以下「文科省」）研究振興局情報課で発行する『大学図書館実態調査結果報告』では「外部委託」(business consignment)を使用している。論文や報告書では民間委託あるいは外部委託を、統制語彙集である分類表や件名標目表では外注管理を用いている。論文で「アウトソーシング」の用語を使い始めたのは1990年代後半からである。つまり、企業図書館のアウトソーシング¹⁹⁾、大学図書館の分野別アウトソーシング²⁰⁾²¹⁾、そして図書館経営の課題²²⁾などの論題を扱いながら「アウトソーシング」を使用した。

大学図書館は1990年代後半から情報システムや細かい業務の外部委託をアウトソーシングと表現し、その使用が増加していることがわかる。おそらく大学図書館は資料の電算化を契機に、情報システムの導入とともにアウトソーシングという用語を使い始めたように思われる。

Ⅲ. 日本の大学図書館が直面している問題

1. 大学の独立法人化

法人化というのは今まで国の行政機関の一部であった国立大学を行政機関から分離して、独立した法人資格を付与することである²³⁾。言い換えれば、法人化は国家財政が危機状態で、学生数が次第に減っていることが背景になり、その目的は国立大学の教育・研究に競争原理を導入するということである。法人化は1971年以来の検討課題であったものの、当時はそのような雰囲気になかったし、現行制度のもとで最大限の改善措置を講ずる方向へと大学改革が進められた。

欧米では国立大学・州立大学を含め大学に法人格を付与している。一方、日本は国の行政組織の一部として位置づけられ、独立された法人格ではないので、改革には限界があった。つまり、文部大臣の広範囲な指揮監督下に置かれ、大学自らの権限と責任で運営をするには限界があったし、また予算、組織、人事等の面で国の行政組織のさまざまな規制が残っていた。そのため教育・研究の円満な展開に制約があったという。しかし今日、学術研究の推進や高度の人材育成、あるいは社会経済の活性化など各方面で国立大学に対する期待と関心が驚くほど高くなっている。そうした状況で、大学運営上の自立性を拡大し、各々の創意性を発揮して「個性豊かな大学」を作ったり、世界最高の水準の教育・研究を展開するために、各国立大学が独立した法人格を持つことは大きな意義がある。独立行政法人制度の発足を好機に、国立大学に合った制度設計の検討を進めようとするのである。

法人化の基本前提²⁴⁾は、1) 大学改革の推進、2) 国立大学の使命、3) 自主性・自立性であり、検討の観点も、1) 個性豊かな大学作りと国際競争力のある教育研究の展開、2) 国民

や社会に対する責任の重視と競争原理の導入、3) 経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現であった。

こうした法人化は大学に自主性、自立性を与える代わりに、競争原理を導入した大学経営で教育・研究に国際競争力をつけようということである。単に法人資格を与えるだけの消極的な発想ではなく、予算、組織、人事などいろいろな面で規制を大幅に緩和させ、法人化の長所を大学改革に最大限に活用するという積極的な発想で、新しい大学のあり方を模索しようとするのである。さらには、法人化が国立大学だけの改革にとどまらず、日本の大学全体の活性化と教育・研究の高度化を果たすための前提として、国公立大学を通して第三者評価に基づいた競争原理の導入や効率的な運営を実施し、その結果によって高等教育や科学技術・学術研究に対する公的支援を拡大するという「あめとむち」政策といえる。

こうした対策について、国立大学の人気は上昇気流に乗っているのも、法人化がむしろ長所になり得る²⁵⁾という肯定的な評価がある。また国家権力を背景にのんびりと楽にしていた国立大学が、自治権の拡大と並行して独立採算方式にして総合的な経営手段を発揮すれば、私立大学との競争が活発になるだろうし、その中で完全に生まれ変わった国立大学が出現する一方、競争に負けて他と合併や再編される学科、学部、大学も出てくると予想される。

しかし一方では心配の声もある。競争力基盤の弱い地方国立大学をなくす結果になるのではないかと危機感を感じる大学もある。また短期的な成果が現れにくいとか、あるいは直ちに実用化につながりにくい基礎研究は、法人化で衰退するのではないかと²⁶⁾と心配する意見もある。日本科学者会議は新しい「国立大学法人」像について異議を提起した本を発刊²⁷⁾したりした。

一方、国は国公私を通じた競争的な環境下で国際競争力のある大学を支援するために、2002年度から「世界最高水準の大学づくりプログラム」(いわゆる「国公立 top30」)を実施している²⁸⁾。そして文科省は2002年度から世界水準の研究教育拠点を目標にする大学を選定し予算を集中配分する「21世紀COE (Center of Excellence) プログラム」を始めた。この21世紀COE事業は韓国のBK21事業と類似したもので、大学の競争力を高めるために教育・研究分野で助成金を通して大学の質を高めるという政策である。また、文科省は2003年度から競争を通じて大学教育の質を向上させるため全国の国公立・単科大学の中で特に教育に力を注いでいる大学を100校ほど選定し、集中的に助成金を配分する方針を決定した²⁹⁾。これは研究分野で優秀な大学を選定する「top30」の教育版といえる。

2003年7月9日に国立大学法人法(案)が国会を通過し³⁰⁾、2004年4月1日から独立法人として出発するようになった。大学本部が権限を持つと同時に責任も取る法人になるという点で民営化とは異なる³¹⁾。大学の名称も例えば京都大学は「国立大学法人京都大学」³²⁾になる。地域共同で実施する大学図書館職員の採用試験公告³³⁾でも法人という用語を使用しており、特に4月1日の新学期から授業料の納付方法も今まで国庫に収納されていたのが一般金融機関にかわり、銀行の選定も経済性、便利性、健全性、効率性などを審査基準にして、新たに決定するなど実際的な変化をみせている。

法人化によって政府の介入や規制が減る代わりに、政府から受けていた予算も次第に削減されるであろう。このように法人化は国立大学の教育・研究に競争原理を導入し、今まで内部で

すべてを担ってきた大学経営を外部専門家と共同で運営しようとするものである。民間企業のように、経費節減のために組織の構造調停とそれに伴う人員削減が実施される可能性があり、同時に経営効率のため業務のアウトソーシングの導入の増加が予想される。大学図書館も例外ではない。

2. 大学図書館と大学の独立法人化

法人化という大学に対する国家政策の変化は、必然的に大学図書館の変化も要求している。時代別に大学図書館の変化と対処をまとめてみると以下ようになる。

1) 1980年代

1980年代の大学図書館の政策は、オンライン共同目録の実施による国立大学図書館のシステム化、国立大学図書館の専門職配置、そして大学図書館の地域社会の開放³⁴⁾に集中した。

1978年に学術審議会は「学術情報システム」の一環として大学図書館をターミナルにしたネットワーク型のシステム構築を目指し、文部省（現文科省）は1986年に学術情報センターを発足した。1987年に学術情報ネットワークが始まり NACSIS（日本学術情報センター、現 NII）の目録、所在情報DBを利用したオンライン共同分担目録としての質的転換を成し遂げた。国立大学図書館協議会も「国立大学図書館のシステム化」を目指した。と同時に、1983年に文部省は「国立大学の図書館専門職員の配置」で課長補佐待遇の専門職員の配置を認めたのである。

2) 1990年代

1990年代の政策は、学術情報基盤における大学図書館の整備、学術情報の流通の拡大、そして大学図書館の人材の育成と確保であった。1993年に学術審議会は、学術情報システムの総合的な整備の望ましい姿勢を示すなかで、大学図書館の機能の強化、高度化を進めるために以下の7点を指摘した。1) 学術情報システムとしての大学図書館の役割、2) 学術研究情報ネットワークを活用した大学図書館の機能の充実と大学間協力などの促進、3) 図書館資料の計画的、集中的収集、4) 図書館資料の効果的保存と利用、5) 学習活動の場として図書館の機能の強化、6) 大学図書館員の育成・確保、7) 大学図書館の自己点検・評価と総合的な大学図書館政策。

また国立大学図書館協議会は、1996年の大学図書館員の育成と確保のための調査研究で、大学図書館は司書資格とは別に大学図書館の専門職員として必要な高度な知識・技術を習得するためのシステム整備が必要だとした。そして、1) 研修機会の充実、2) 専門職員の交流と活用、3) 大学図書館の研究開発機能の整備を提言し、大学図書館の充実を図るための人的、物的資源の強化に重点をおいた。

3) 2000年代

2000年代に入って大学図書館に影響を与えた大きな事件は、文科省の発足と大学の構造改革、そして法人化であろう。2001年の最も大きな変化は、1月に文部省と科学技術庁が統合され文

部科学省（文科省）が発足した³⁵⁾ ことである。1871年（明治4）の創設以来130年の歴史を持つ文部省という名称の変更は、教育・学術・文化・科学技術に関連した行政改革の本格的な始まりという意味でも象徴的な出来事である。

この再編により大学図書館は文科省の研究振興局学術機関課が、国立情報学研究所（NII）は研究振興局情報課が管理するようになったものの、7月には大学図書館の事務も情報課が担当するようになった。また大学図書館は資料収集の電子化など先端的な情報基盤の整備が課題であるという認識とともに、大学の情報資源の効果的な活用に関する統一された政策を展開するという趣旨にそって、研究振興局情報課が担当するようになった。

2001年11月に文科省高等教育局は「大学（国立大学）の構造改革の方針」を提出した³⁶⁾。その内容は、①国立大学の再編・統合を果敢に推進し解体と組立（scrap and build）で活性化を企て（法人化以降、国立大学の統合が持続的に進められ、1999年まで国立大学は99校であったが2003年まで10件の統合があり87校になった）³⁷⁾、②国立大学に民間の経営技法を導入して新たな「国立大学法人」を早期に実現し、③第三者評価による競争原理を導入、国公私「top30」を世界最高の水準に育成するということである。このように集中的な予算配分を伴う「top30」の構想や「国立大学法人」への早期移行という大学の構造改革は、個々の大学図書館に与える影響が非常に大きい。したがって大学図書館も環境変化への適切な対策が要求される。

このように1980年代と1990年代を通して、大学図書館は学術情報システムの構築、学術情報流通の拡大、そして専門職員の配置および人材育成と確保に集中した。しかし2000年代に入り大学の構造改革と統廃合、そして2004年4月の法人化で、国立大学だけでなく日本の全大学が競争体制に突入したのである。

今までの国立大学は政府の予算支援を受ける代わりに、教育課程・人事の独立権が完全ではなかった。しかし法人化になって国立大学は教育課程・人事などを自律的に運営する反面、毎年外部機関の評価結果により政府予算の支援に差がつく。人事の自律権が保障されることから、民間企業のように構造調停がなされ、予算節減のための人員削減と業務のアウトソーシングの増加が予想される。これは職員の身分を不安に陥れるだけでなく、予算が伴う図書館資料収集の電子化といった先端的な情報基盤の整備、情報資源の効果的な活用を難しくするであろう。

法人化はまた大学間の競争でもある。教育・研究を通した大学間の競争で、日本の大学を国際的な大学に作り上げることである。このように国公立大学間での激しい競争で取り残されれば、「客のいない大学」に転落することはもちろん、構造調停の対象となってしまう。そこでは教育・研究を支援するための大学図書館の役割と機能の強化が要求され、これを実現するための司書の専門性が求められる重要な時期なのである。このような状況で予算節減のためのアウトソーシングで専門職員が削減されるならば、大学政策に逆行することになる。大学が要求する教育・研究機能の強化のための支援と、効率的な経営のための経費節減におけるアウトソーシングという問題を、いかに調和させるかが重要な課題となる。

IV. 日本の大学図書館のアウトソーシングの実態分析

1. 資料収集

本研究の資料収集は大学図書館実態調査の結果報告書に収録された大学をもとに346の大学（専門大学含む）を取り上げた。国公立大学は173校（国立99、公立74）全部、そして私立大学は497大学のなかで国公立大学と同数の173校である。つまり5つ以上の学部を持つ53大学すべてと、2－4つの学部を持つ47大学、そして短期大学については120校から無作為に選んだ。

調査対象抽出の背景は、前述のように今までなかった国立大学の法人化という母体機関の多大な変化は大学図書館の環境に大きな変化を引き起こし、それはやがて私立大学にも波及されられると思われることである。また公共図書館の民間委託と司書職の廃止にまで至る危うい状況をみると、国家や自治体が運営する国公立図書館の影響は非常に大きいといえる。

質問紙は346部を発送、243部を回収し70%の回収率であったものの、4つの大学は「該当事項なし」との回答であったため、実際には239部が分析の対象となった。そのうち国公立大学からの回収は121部（50.6%）、私立大学からは118部（49.4%）である。質問紙は2003年1月に発送し、5月までに回収した。質問紙は日本の図書館の環境および文化に適切な語彙や文句等の選択について、日本の大学図書館の司書の助力を得た。

2. 質問紙の構成

質問は全部で23問で、整理業務のアウトソーシングに関する質問（8問）、図書館業務全般のアウトソーシングに関する質問（2問）、アウトソーシング全般に関する質問（12問）、自由意見欄（1問）で構成されている。集計は国公立大学と私立大学のグループ、4年制と2年制の大学のグループに分けて分析したものの、両グループの集計を比較した結果、差異化するまでには至らないので、前者（国公私）だけを本稿の対象にした。なお前者の場合も国公立間に大きな差異がない場合は全体の比率のみを示した。

3. 調査結果および分析

1) 整理業務のアウトソーシングの経験

分析対象である239校の中で149校（62.3%）が、整理業務をアウトソーシングした経験が「ある」と回答した。経験が「ない」は36.4%で、アウトソーシングが定着したとはいえないものの、次第に整理業務の一形態として位置づけられていることがわかる。

2) 整理業務のアウトソーシングの経験分野

整理業務のアウトソーシングの経験があると答えた場合、「遡及入力」が97校（65.1%）で最も多く、いまだに大学が既存の資料の入力に力を注いでいることがわかる（〈表1〉参照）。しかし目録（新規入力）も61.7%で遡及入力と同じくらい多く、この2つの業務を同時に進行的か、あるいは遡及入力が終わった図書館が新規入力に延長して実行した可能性がある。一方、「定期刊行物業務」（8.1%）は回答率が最も低く、アウトソーシングを躊躇しているようであった。これはおそらくこの業務が複雑で専門性を要するからだと思われる。「その他」と

しては、「資料の配架」、「写真コレクションの整理」、「図書館の運営方針を除いた全ての業務」があった。

〈表1〉整理業務のアウトソーシングの経験分野（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
目録（新規入力）	92(61.7)	34(50.0)	58(71.6)
資料の電算化	38(25.5)	21(30.9)	17(21.0)
定期刊行物の発注、受け入れ、契約	12(8.1)	4(5.9)	8(9.9)
分 類	61(40.9)	21(30.9)	40(49.4)
図書の装備	94(63.1)	39(57.4)	55(67.9)
遡及入力	97(65.1)	44(64.7)	53(65.4)
図書の受け入れ全般	30(20.1)	7(10.3)	23(28.4)
その他	14(9.4)	6(8.8)	8(9.9)

3) 整理業務のアウトソーシングの際の人的構成

アウトソーシングの際の人的構成は、「正規の職員」の参加する図書館（41.7%）が業者職員の参加する図書館（20.8%）の2倍で、「アルバイトおよび非常勤職員」の参加する図書館（34.9%）まで合わせると76.6%の図書館が図書館所属の職員で構成されていることが、〈表2〉をみると把握できる。これは図書館職員の構成比重が大きいということで、図書館業務の性格からして業者の職員だけでは円滑に遂行されにくい点と、業者の専門性にたいする信頼の問題が反映されたと思われる。「その他」では「派遣職員」（4つの大学）があった。

〈表2〉整理業務のアウトソーシングの際の人的構成（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
アウトソーシングの業者	64(20.8)	30(21.0)	34(21.0)
正規の職員	127(41.7)	59(41.2)	68(42.0)
アルバイトあるいは非常勤職員	106(34.9)	51(35.7)	55(34.0)
その他	8(2.6)	3(2.1)	5(3.0)

4) 整理業務のアウトソーシングの評価

整理業務をアウトソーシングした結果の評価をみると、100校（67.1%）が「効果あり」と回答した。「効果なし」は5.4%だったものの、「どちらともいえない」が27.5%なので、客観的な効果を検証しにくい部分もあることが明らかになった。また「効果あり」は私立大学（72.5%）が国公立大学（60.8%）より11.7%も高く、私立大学が効率的に実施したことがわかる。「特殊資料の目録に効果あり」と回答した図書館もあった。

5) アウトソーシングをした結果

アウトソーシングをした結果の評価を分析すると、「単純反復的な業務に効果的であった」が62校（41.6%）、「人が中心となる業務に集中できた」が同じように62校（41.6%）で最も多く、前者と後者の間に両業務の相互関連性がみえる（〈表3〉参照）。なお私立大学は「人件費の節減」が一番で、経済的な面を優先した。しかし国公立大学全体をみると、たとえばアウトソーシングによる部署の縮小や職員数の削減はあっても部署が廃止になったところはなく、失業に対する不安（0.7%）も少ないので、安定的に業務を遂行できたことがわかる。しかしながら、専門性の喪失感（9.4%）は高い数値ともいえ、意識の上での専門性の確立に取り組むことが早急に求められる。

「その他」では、「経験者の人事移動によるアウトソーシングへの依存」、「作業時間の短縮、人員不足の解消」、「業者との戦略的討論により先進的な図書館像の樹立」、「分類の場合、業者の作業が精密でないので再検討が必要である」、「写真資料はアウトソーシングなしでは不可能である」など多様であった。

〈表3〉アウトソーシングをした結果（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
人件費が節減された	59(39.6)	22(32.4)	37(45.7)
人件費以外の経費が節減された	11(7.4)	7(10.3)	4(4.9)
単純反復業務に効果的であった	62(41.6)	32(47.1)	30(37.0)
業務を委託する過程で業務分析ができた	26(17.4)	9(13.2)	17(21.0)
生産性、品質が向上された	22(14.8)	8(11.8)	14(17.3)
人が中心となる業務に集中できた	62(41.6)	29(42.6)	33(40.7)
アウトソーシングを導入した部署が縮小された	12(8.1)	3(4.4)	9(11.1)
アウトソーシングを導入した部署が廃止された	0(0.0)	0(0.0)	0(0.0)
職員数が削減された	27(18.1)	6(8.8)	21(25.9)
正規職員が失業の危機を感じた	1(0.7)	1(1.5)	0(0.0)
図書館業務の専門性に喪失感を感じた	14(9.4)	4(5.9)	10(12.3)
その他	31(20.8)	11(16.2)	20(24.7)

6) 整理業務にアウトソーシングが必要な理由

「職員の不足」が54.4%で最も多く、「人件費が節減」された場合は38.9%であり、34.9%は「人が中心となる業務に集中するため」と回答した（〈表4〉参照）。なによりも大学図書館が業務量に比べ職員が不足していることに悩まされているので、単純反復的な業務をアウトソーシングして人件費を節減すれば、職員は「人が中心となる業務」に集中できるという認識をみせた。しかし人力不足でアウトソーシングしたにもかかわらず、その結果が〈表3〉でみるように職員数の削減（4位）につながりかねない。単に人件費の節減だけを目指とするなら、か

えっていっそう人力の不足を加重させる悪循環になるので、アウトソーシングは慎重に決めなければならない。なお「人が中心となる業務」としては、「情報サービス」(6)、「図書館の専門業務」(5)、「参考業務」(4)、「政策立案業務」(2)、「企画開発」(2)、「相互貸借」、「図書館経営」などがあった(()の中の数字は回答した図書館数)。

「その他」の意見としては、「人員削減を求められているから」、「将来の人員削減に対応するため」、「自館で技術、設備がないから」、「人事移動に左右されず、安定的な供給体制が確保できた」などで、今後の人員削減を予想していた。

〈表4〉整理業務にアウトソーシングが必要な理由(複数回答可)

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
人件費が節減される	58(38.9)	21(30.9)	37(45.7)
人件費以外の経費が節減される	8(5.4)	3(4.4)	5(6.2)
単純反復業務を避ける	49(32.9)	25(36.8)	24(29.6)
生産性、品質を向上させる	24(16.1)	8(11.8)	16(19.8)
人が中心となる業務に集中する	52(34.9)	19(27.9)	33(40.7)
目録登録が必要な資料が累積されている	37(24.8)	18(26.5)	19(23.5)
入手する本が増えている	22(14.8)	6(8.8)	16(19.8)
職員が足りない	81(54.4)	37(54.4)	44(54.3)
整理業務にアウトソーシングは必要ない	6(4.0)	1(1.5)	5(6.2)
その他	15(10.1)	8(11.8)	7(8.6)

7) 整理業務のアウトソーシングが難しい理由

〈表5〉をみると、回答した大学は全体として最もアウトソーシングしにくい理由として、「専門性のある業者の不足」(42.3%)を挙げた。次に国公立大学の場合は「図書館サービスの質の低下」(20.6%)を指摘したが、私立大学では「特に難しいと思った点はない」(30.9%)となっており、両者間での違いがみられた。なお全体として13.4%は「費用対効果を期待できない」としたが、内部情報の流出については心配していなかった(7.4%)。経済的にして業務水準を満足させる業者が足りないことが、明らかになったといえる。

「その他」の意見としては、「業務の引継ぎおよびノウハウの蓄積が難しい」(4)、「正規職員の人材育成ができない」(3)、「分類は図書館の独自性や具体的な事項の指示などの準備に時間がかかる」(3)、「目録に独自の情報を反映できない」(3)、「業者派遣職員の資質と頻繁な職員交代が問題である」(2)、「司書の資質の低下」、「少数言語資料の場合、司書が業務内容の点検に必要な語学知識の不足で、業者に任せるしかない」、「日本語、英語以外の資料は委託料が高い」、「目録の質が低下した」などがあった。図書館と業者双方の人的資源の資質と育成問題が深刻で、特に司書の語学力とアウトソーシングとの相関関係は注目すべきである。

〈表5〉 整理業務をアウトソーシングしにくいと考えた点（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
専門性のあるアウトソーシング業者が足りない	63(42.3)	34(50.0)	29(35.8)
図書館サービスの質の低下が憂慮される	30(20.1)	14(20.6)	16(19.8)
費用対効果を期待できない	20(13.4)	9(13.2)	11(13.6)
内部情報が流出されるおそれがある	11(7.4)	6(8.8)	5(6.2)
特に難しいと思った点はない	37(24.8)	12(17.6)	25(30.9)
その他	30(20.1)	10(14.7)	20(24.7)

8) 整理業務以外の業務へのアウトソーシングの適用可能性

否定的な回答（41.8%）が肯定的な回答（31.8%）より多く、ある業務の成功が他の業務にそのままつながると思わず、私立大学（43.3%）が国公立大学（17.6%）よりはるかに肯定的であることを、〈表6〉が示している。これは私立大学の方が整理業務でのアウトソーシングの効果が高かった経験による結果だと思われる（〈項目4〉参照）。

〈表6〉 アウトソーシングの整理業務以外の業務への適用可能性

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
非常に適用可能である	4(2.8)	0(0.0)	4(4.9)
適用可能である	43(29.0)	12(17.6)	31(38.4)
どちらともいえない	39(26.3)	18(26.5)	21(25.9)
それほど適用されない	48(32.3)	28(41.2)	20(24.7)
適用できない	14(9.5)	10(14.7)	4(4.9)
無応答	1(0.1)	0(0.0)	1(1.2)
計	149(100.0)	68(45.5)	81(54.5)

9) 整理業務以外の業務におけるアウトソーシングの経験

整理業務以外の業務への適用可能性に対する認識（〈表6〉参照）とはうらはらに、73.7%が実際に整理業務以外の業務でアウトソーシングを経験したと回答していた。すなわち回答者の認識と現実にはずれがあった。しかし大多数の大学図書館がアウトソーシングを導入するなかで、単純業務には広く適用したものの、核心的な業務にはごく制限して導入していた。

10) 整理業務以外でアウトソーシングをした分野

〈表7〉で整理業務以外にアウトソーシングを実施した比率が高い順は、製本業務、建物の管理および清掃、警備業務で、職員の専門性を要しない分野であった。比率が低い業務は蔵書開発、企画業務、庶務会計、利用者教育で、これらの業務は職員の専門性が要求されるのでア

金：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

ウトソーシングしにくいとした。これは〈表6〉でいうアウトソーシングが適用できない業務に該当する。「その他」では、警備、清掃などは大学の方で委託するとの記入があった。

〈表7〉 整理業務以外でアウトソーシングをした分野（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
製 本	144(81.8)	74(82.2)	70(81.4)
蔵書開発	1(0.6)	0(0.0)	1(1.2)
休日および時間外開館	59(33.5)	25(27.8)	34(39.5)
警 備	83(47.2)	43(47.8)	40(46.5)
文献複写	22(12.5)	9(10.0)	13(15.1)
庶務会計：庶務、会計、予算、人事、広報	2(1.1)	0(0.0)	2(2.3)
案 内	33(18.8)	12(13.3)	21(24.4)
企画業務	1(0.6)	0(0.0)	1(1.2)
参考サービス	12(6.8)	4(4.4)	8(9.3)
貸 出	43(24.4)	13(14.4)	30(34.9)
利用者教育	6(3.4)	1(1.1)	5(5.8)
ホームページの管理	11(6.3)	3(3.3)	8(9.3)
返 却	43(24.4)	13(14.4)	30(34.9)
システム管理	38(21.6)	13(14.4)	25(29.1)
相互貸借	13(7.4)	3(3.3)	10(11.6)
建物の管理および清掃	125(71.0)	59(65.6)	66(76.7)

11) アウトソーシング実施の際の職員の関与度

〈表8〉が示すように、「すべてをアウトソーシング業者に任せる」(12.5%)よりも、「定期的に進行状況を確認し、必要な指示をする」(73.3%)の方が圧倒的に多く、図書館職員の管理監督の必要性が明らかになった。そして「最初から業者と共同で業務を実行」する場合、私立大学(14.0%)が国公立大学(5.6%)よりもアウトソーシングに積極的であったが、これは業務の引き受けおよびノウハウの蓄積に必要で、契約終了後自館で実施するときに備えた姿勢だと思われる。

〈表 8〉アウトソーシングを実施する際の職員の関与度

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
アウトソーシング業者にすべて任せ、まったく関与しない	22(12.5)	11(12.2)	11(12.8)
定期的に進行状況を確認し、必要な指示をする	129(73.3)	72(80.0)	57(66.2)
最初からアウトソーシング業者と共同で業務を実施する	17(9.7)	5(5.6)	12(14.0)
その他	8(4.5)	2(2.2)	6(7.0)
計	176(100.0)	90(51.1)	86(48.9)

12) アウトソーシング業者に対する不満

〈表 9〉が示すように、業者について「特に不満はない」(49.4%)ものの、「質的な問題」(27.8%)がある。意外なことに「人間関係の摩擦」は少なかった(5.7%)。おそらく11)「職員の関与度」でみたように、定期的に進行状況を確認し、適時に必要な指示をして、共同作業をする過程で、意見を調停し協力することで摩擦を減らすきっかけになったと思われる。なお業者は専門性を高めサービスの質を向上することが課題であろう。

「その他」の意見では、「要求するデータ作成水準の理解と習得に時間がかかる」、「派遣職員によって質的な問題があり、安定的な職員確保が必要だ」(4)など、業者側の職員の資質向上を求めた。また「国公立大学の場合契約が1年単位なので、毎年業者が変わり業務指導が困難である」、「契約に明示されていない業務は絶対しない」などの不満もあった。

〈表 9〉アウトソーシング業者に対する不満(複数回答可)

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
アフタサービスが不十分である	18(10.2)	5(5.6)	13(15.1)
人間関係に摩擦がある	10(5.7)	4(4.4)	6(7.0)
委託料が高い	37(21.0)	18(20.0)	19(22.1)
質的な問題がある	49(27.8)	22(24.4)	27(31.4)
特に不満はない	87(49.4)	42(46.7)	45(52.3)
その他	14(8.0)	9(10.0)	5(5.8)

13) アウトソーシング業者側からの要求事項

業者からの特別な要求はなく(76.0%)、「委託料の引き上げ」と「契約維持」の要求も10%未満で低かった。これは両者の関係が比較的円滑であることを意味し、〈表 9〉でみたように人間関係の摩擦が少ないことも一つの要因であろう。しかし業務の質的水準の維持と向上のためには、一部ではあるが業者が毎年変わる契約制度は改善されなければならない。

「その他」の意見として、「作業時間の延長、作業用端末機の増設、システム問題の際の補償」、「アウトソーシング体制の変更」など、勤務環境の改善を願っていた。

14) アウトソーシング業者の指導・監督事項

170校（96.6％）が「アウトソーシングの効果を検証する」として実際的な効果を重視し、136校（77.3％）は「検証結果を契約に反映する」と回答、101校（57.4％）は「契約の履行を徹底的に監督すること」とした（〈表10〉参照）。業者については結果を重視し、アウトソーシングの実質的な効果を検証して、その結果を次の契約締結に連結させていた。

〈表10〉 アウトソーシング業者の指導・監督に必要なもの（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
契約履行を徹底に監督すること	101(57.4)	58(64.4)	43(50.0)
アウトソーシングの効果を検証する	170(96.6)	82(91.1)	86(100.0)
検証の結果を契約に反映する	136(77.3)	67(74.4)	69(80.2)
その他	4(2.3)	0(0.0)	4(4.7)
無回答	11(6.3)	9(10.0)	2(2.3)

15) One-stop service（分類・目録から配架まで）の導入意思

〈表11〉によると、One-stop service の導入に55.7％は意思が「ない」とし、32.6％は「ある」と回答した。意思があるかすでに導入したのは、私立大学（47.5％）が国公立大学（32.8％）よりも多く、私立大学が積極的であることがわかる。また問1）で整理業務のアウトソーシングの経験が62.3％であることを考慮すると、今後の導入が増加することが予想される。

韓国の公共図書館の場合も、書店が分類、目録を担当する事例が増えており、帰着が注目される部分である。

〈表11〉 One-stop service（分類・目録から配架まで）の導入意思

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
あ る	78(32.6)	34(28.6)	44(36.7)
な い	133(55.7)	75(63.0)	58(48.3)
すでに導入している	18(7.5)	5(4.2)	13(10.8)
無回答	10(4.2)	5(4.2)	5(4.2)
計	239(100.0)	119(100.0)	120(100.0)

16) One-stop service（受け入れから配架まで）の導入意思

〈表12〉でみるように、受け入れを含めた one-stop service は89.1％が導入意思がないことが明らかになった。資料組織から配架までを聞く〈表11〉の回答（55.7％）より33.4％も高かった。これは、受け入れを職員が直接しなければいけない専門業務として認識していることを示している。しかし導入した大学も2校あり、まったく新しい形態のアウトソーシングではない

ことがわかる。

〈表12〉 One-stop service (受け入れから配架まで) の導入意思

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
あ る	14(5.9)	6(5.0)	8(6.7)
な い	213(89.1)	108(90.8)	105(87.5)
すでに導入している	2(0.8)	0(0.0)	2(1.6)
無回答	10(4.2)	5(4.2)	5(4.2)
計	239(100.0)	119(100.0)	120(100.0)

17) One-stop service の導入を仮定した際の職員の配置

One-stop service を導入の際、その部署職員の配置問題を問うた結果が〈表13〉である。それによると「図書館内に再配置」(56.1%) することを願っているものの、「全員削減を避ける」(35.1%)、「図書館の定員を削減する」(28.9%) の回答から、一部の削減(64.0%)は避けられない状況として受け入れていることが判明した。このような認識は、これから one-stop service の導入を決定する際に重要な要因として作用するであろう。

「その他」の意見では、「業務の専門性、サービスの対応性を高める」、「再配置する場合、整理と参考業務の強化を図る」があり、「人が中心となる業務」に集中することが予想される。

〈表13〉 One-stop service を導入すると仮定した場合、職員の配置 (複数回答可)

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
図書館内に再配置する	134(56.1)	67(56.3)	67(55.8)
図書館の定員を削減する	69(28.9)	33(27.7)	36(30.0)
導入部署の職員の全員削減を避ける	84(35.1)	48(40.3)	36(30.0)
その他	9(3.8)	3(2.5)	6(5.0)
無回答	13(5.4)	7(5.9)	6(5.0)

18) アウトソーシングの適合性の水準

〈表14〉の結果をみると、「非常に適合」する業務は、警備、建物の管理および清掃、製本の順であり、職員の専門性を要しない業務が並んでいる。「適合である」は、遡及入力、文献複写、返却、貸出、装備の順位で、「単純反復的な業務」が多い。これは〈表1〉「整理業務のアウトソーシングの経験分野」の結果と重なっている。そして「不適合な」業務は、管理運営、企画業務、受け入れ、蔵書開発、庶務会計、参考サービスの順で、〈表7〉アウトソーシングの経験が少ない業務とほぼ一致している。

金：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

〈表14〉以下の図書館業務はどれくらいアウトソーシングに適合すると思いますか

1. 非常に適合である 2. 適合である 3. どちらともいえない 4. それほど適合でない 5. 不適合

製 本	1	2	3	4	5	蔵書開発	1	2	3	4	5	建 物 管 理 および清掃	1	2	3	4	5
	145	68	13	3	5		3	4	37	48	139		157	65	7	1	3
警 備	1	2	3	4	5	目録業務	1	2	3	4	5	休日および 時間外開館	1	2	3	4	5
	158	54	11	2	3		16	95	63	36	20		31	96	74	21	8
案 内	1	2	3	4	5	選及入力	1	2	3	4	5	ホームページ 管 理	1	2	3	4	5
	21	82	73	36	12		59	118	41	9	5		12	58	99	40	22
受け入れ	1	2	3	4	5	文献複写	1	2	3	4	5	シ ス テ ム 管 理	1	2	3	4	5
	5	1	18	54	151		42	108	47	19	15		29	66	79	35	23
装 備	1	2	3	4	5	管理運営	1	2	3	4	5	洋雑誌の発注 および入手	1	2	3	4	5
	89	101	34	3	4		3	3	22	41	160		9	54	75	66	26
分 類	1	2	3	4	5	企画業務	1	2	3	4	5	和雑誌の発注 および入手	1	2	3	4	5
	17	57	67	56	33		2	4	25	44	155		9	53	78	62	28
貸 出	1	2	3	4	5	利用者教育	1	2	3	4	5	洋書の発注 および入手	1	2	3	4	5
	47	105	47	21	11		8	19	55	68	79		9	49	76	69	28
返 却	1	2	3	4	5	資料電算化	1	2	3	4	5	和書の発注 および入手	1	2	3	4	5
	49	108	47	17	10		47	100	58	9	11		8	51	76	67	30
相互貸借	1	2	3	4	5	参 考 サービス	1	2	3	4	5	庶務会計：庶務・ 会計・予算・人事・ 広 報	1	2	3	4	5
	10	64	68	52	35		6	11	44	58	109		3	5	28	56	139

19) アウトソーシングを導入する前に必要なこと

168校（70.3%）が「アウトソーシングの必要性」を最も多く回答し、経済性よりもなぜアウトソーシングをしなければならないのかという導入の妥当性の検討を最も重視して、目的を明らかにすべきだと指摘した。次に161校（67.4%）が「費用対効果」、159校（66.5%）が「業務分析を通じた専門業務の決定」をすると回答した（〈表15〉参照）。しかし私立大学は「費用対効果」を一番多く回答し、経済性を優先しているといえよう。

「その他」の意見では、「職員の意識改革」を必要とするとの意見があった。

〈表15〉アウトソーシングを効果的に導入するため事前に必要なこと（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
アウトソーシングの必要性を十分に検討する	168(70.3)	88(73.9)	80(66.7)
費用対効果をまず調査する	161(67.4)	80(67.2)	81(67.5)
業務分析をして図書館の専門業務を決める	159(66.5)	83(69.7)	76(63.3)
アウトソーシングを図書館の運営方針として決める	62(25.9)	31(26.1)	31(25.8)
アウトソーシングの明確な目標を設定する	129(54.0)	62(52.1)	67(55.8)
実施細目を徹底に準備する	106(44.4)	50(42.0)	56(46.7)
専門性のある業者を選ぶ	156(65.3)	77(64.7)	79(65.8)
契約内容を詳細に決める	126(52.7)	66(55.5)	60(50.0)
その他	1(0.4)	0(0.0)	1(0.8)
無回答	7(2.9)	4(3.4)	3(2.5)

20) 理想的なアウトソーシングとは

〈表16〉によると、204校（85.4％）が「効果的な業務は継続維持」することを理想的と答え、効果が検証された業務は持続して一貫性のある業務になることを願っていた。そして72校（30.1％）は「必要なときに一時的に導入する」として無分別なアウトソーシングを警戒している。また34校（14.2％）は「契約終了後自館で解決するときに備え技術移転を受けなければならない」として、業者だけに有利なアウトソーシングはしないとの見解を示した。

「その他」の意見としては、「業者職員との有機的な関係維持が必要である」、「業務課題と職員体制によってアウトソーシングの内容が決まらなければならない」、「該当図書館の弱点を補完する体制から施行されなければならない」、「自館の業務力量が必ず業者よりも水準が高くななければならない」などがあり、やはり無分別な導入にならないように自館の業務力量を高めることを強調していた。

〈表16〉アウトソーシングを施行するにおいて理想的と思われることは（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
アウトソーシングが効果的な業務は続ける	204(85.4)	102(85.7)	102(85.0)
契約終了後自館で業務を行う場合に備え、業者からノウハウを教わる	34(14.2)	11(9.2)	23(19.2)
必要なときに期間を限定して短期的に導入する	72(30.1)	36(30.3)	36(30.0)
アウトソーシングの継続はいったん契約終了後に決定する	11(4.6)	8(6.7)	3(2.5)
その他	5(2.1)	3(2.5)	2(1.7)
無回答	12(5.0)	7(5.9)	5(4.2)

21) アウトソーシング導入可否の決定

アウトソーシング導入の決定方法について〈表17〉をみると、180校（75.3％）が「図書館の方針で決め」なければならないとして、「図書館職員の合意」（35.1％）より図書館の方針や目標が重要であることが示された。特に国公立大学（79.0％）が私立大学（71.7％）よりも方針を重視しており、大学設立の目的によって差異があることを示している。なお「館長の意思」（7.9％）は大きな影響を与えないことが判明した。

「その他」の意見では、「大学本部の方針で決定する」（10校）、「大学と図書館の方針が一致しなければならない」があり、図書館の意思とは無関係にアウトソーシングが実施される場合もあることがわかる。

〈表17〉 アウトソーシング導入を決定する過程について（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
図書館職員全員の合意が重要である	84(35.1)	39(32.8)	45(37.5)
図書館の方針で決定する	180(75.3)	94(79.0)	86(71.7)
館長の意思が重要である	19(7.9)	9(7.6)	10(8.3)
その他	15(6.3)	5(4.2)	10(8.3)
無回答	10(4.2)	7(5.9)	3(2.5)

22) アウトソーシングに対する全般的な見解

〈表18〉でみるように、196校（82.0％）が「選択的に導入すべき」として無分別な導入を警戒し、「必要悪」（5.4％）という回答は最も低かった。これは〈表16〉で「必要なとき一時的に導入する」の回答と同じ脈絡である。2番目には、国公立大学は「拡大の必要性」を、私立大学は「費用対効果」を多く選択した。前述の〈表15〉でも私立大学は導入前に「費用対効果の調査」を最も重視しており、軌を一にしている。

「その他」では、「必要不可欠なら選択する」、「図書館の核心業務にはできない」、「図書館職員より有能なら必要だ」という回答があった。

〈表18〉 アウトソーシングに対する考え（複数回答可）

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
必要悪である	13(5.4)	6(5.0)	7(5.8)
予算の策定が困難である	26(10.9)	16(13.4)	10(8.3)
選択的に導入すべきである	196(82.0)	103(86.6)	93(77.5)
今後、拡大する必要がある	36(15.1)	18(15.1)	18(15.0)
費用対効果が高い	34(14.2)	14(11.8)	20(16.7)
その他	10(4.2)	5(4.2)	5(4.2)
無回答	12(5.0)	6(5.0)	6(5.0)

23) 自由意見

以上の問いに関係なく、アウトソーシングについて述べた自由意見を要約したのが以下である。

- (1) 図書館業務全般のコンピュータ化で、拡大可能性が高い。
- (2) 業者の能力を精密に検討しなければならないし、必ずしも業務軽減にはつながらない。
- (3) 現在の業者選定方法では専門性の高い業者を選びにくい。
- (4) 業務の引継ぎおよび一定の水準の維持が難しい。
- (5) 図書館の人材育成が難しく、整理業務の専門性が損傷されやすい。
- (6) 職員の業務能力がアウトソーシングの水準より高くないと成功できない。
- (7) 国立大学の性格からして行政力の比重が大きく、大規模の大学以外では専門性のある職員が少ない
- (8) 図書館の意思決定が法人や大学本部の影響を大きく受ける。

全般的にアウトソーシングに対する否定的な意見が強かった。なによりも業者の専門性に対する不信が高く、アウトソーシングが業務水準の維持および引継ぎ、そして優秀な人材育成につながらないことから、むしろ図書館の発展を阻害する要因になり得ることを指摘し警戒していた。

V. 結 論

このような研究結果をもとに、今後アウトソーシングの導入を準備あるいは計画している、また増加を予想している大学図書館は次の事項を考慮し対応する必要がある。

- 1) 最初に導入する場合、整理業務から始めることが効率を高めることになる。
- 2) 整理業務の場合、既存の職員の人事移動で生じる業務引継ぎの齟齬という理由によってアウトソーシングがなされることがないように、注意しなければならない。
- 3) 専門職員を増やす。法人化による予算節減のためにアウトソーシングが拡大すれば、人員削減が予想される。しかし大学の教育・研究競争力の向上のためには図書館の学術的支援が不可欠であり、大学本部との積極的交渉によって、むしろ専門職員を増やさなければならない。
- 4) 専門性のある業者を選定するには、毎年業者が変わる（一部ではあるものの）選定方式を改善しなくてはならない。
- 5) 業者から業務を引き継げるようなノウハウの伝授を要求する。すべてではないが「契約にない仕事は絶対しない」業者もあるので、契約に明示する必要がある。
- 6) 業者の質的問題が指摘される以上、業者は専門性を高め競争力を備えなければならない。
- 7) アウトソーシングの導入は図書館の方針で決定する。大学本部と図書館の方針が一致するように、意思決定に参加できる制度的仕組みが欠かせない。
- 8) アウトソーシングが効果的な業務は継続し、これによる余裕人力は核心業務に集中させることが望ましい。
- 9) 受け入れを含んだ One-stop service を導入するなら、決定は慎重にすべきである。人

員削減を予想して、職員不足の悪循環にならないように努める。

- 10) 選択的アウトソーシングには、適切な業務選定が必要である。したがって事前準備として徹底した業務分析を通して核心業務と非核心業務を規定し、非核心業務から始めることが望ましい。
- 11) 有能な人材を育成、確保する。このためには職員だけでなく大学図書館、図書館界および学界の努力が必要である。以下に重要点を示しておく。

(1) 職員：

- ① 自己啓発の自覚が必要である。〈表3〉が示すように、アウトソーシングによる部署の廃止や失業の危機はほとんどなかった。したがって安定的な業務遂行は可能であるが、現実にとどまり変化に対する対応能力の不足をもたらしかねないので、自己啓発の必要性を認識しなければならない。
- ② 語学の実力を向上させる。今後、少数言語資料の整理を自館で解決するために日本語、英語、以外の言語に対する実力をつける。
- ③ 特殊資料に対する専門知識を持つ。特殊資料の整理のアウトソーシングを当然視せず、また今後多様な媒体の資料の増加に備えた知識と整理能力を育てる。
- ④ 業務の専門性を高める。職員の「専門性の不足」でアウトソーシングをした場合もあるので、専門性の水準を上げ、アウトソーシングをしても管理監督はもちろんノウハウを完全に習得し業務を引き継げるようにする。またアウトソーシングすることなく自館で解決することで、経費節減はもちろん「職員不足」に悩まされる図書館に人員削減の原因を与えることもない。

(2) 大学図書館：

司書の自己啓発とともに大学図書館は司書資格とは別に、大学図書館の専門職員として必要な高度の知識・技術を習得するシステムを整備することで、大学図書館の研究・開発の機能を高める。したがって職員の再教育（研修、講習、特別講義、セミナーなど）および継続教育（大学院への進学など）に対する制度的な支援が必要である。これは職員自身の専門性の向上でもあるが、大学図書館の競争力であり、また大学の競争力でもある。

(3) 図書館界および学界：

図書館界および学界は時代の要求に適切な、定期的で一貫性のある再教育と継続教育の制度的確立を通して人材を育成・確保できる方法を研究し模索する必要がある。

（注：質問紙は本文の回答結果である各問いの〈表〉で代わりにした。）

注

- 1) <http://www.kimsconsulting.co.kr/newsletter/academy/4.html>
- 2) Hong Sung Do『アウトソーシングの戦略と事例』(ソウル: 学問社、1998) p. 11.
- 3) 芝田正夫「京都市立図書館の財団「委託」をめぐる」『みんなの図書館』43 (1980, 12) pp. 2-11.
- 4) Hong Sung Do、前掲書、p. 11.
- 5) R. W. Boss, "Guide to Outsourcing in Libraries," *Library Technology Reports*, Vol. 34, No. 5 (Sep. -Oct. 1998), p. 563.
- 6) K. Ketler and J. Walstrom, "The Outsourcing Decision," *International Journal of Information Management*, Vol. 13, No. 6 (Dec. 1993), pp. 449-59.
- 7) 『日本国語大辞典』1巻、第2版(東京: 小学館、2000) p. 1019.
- 8) 木内公一郎「大学図書館のアウトソーシング」『情報の科学と技術』48巻1号(1998, 1) p. 9.
- 9) 遠藤玄聲『わかる! IT アウトソーシング』(東京: ダイヤモンド社、2002) pp. 28-30.
- 10) 遠藤玄聲、上掲書、pp. 30-31.
- 11) 桑原満紀「図書館運営委託化の動きに抗して」『みんなの図書館』38 (1980, 6) pp. 33-36.
- 12) 芝田正夫「京都市立図書館の財団「委託」をめぐる」『みんなの図書館』43 (1980, 12) pp. 2-11.
- 13) 「公共図書館の民間委託問題」『図書館雑誌』75巻7号(1981, 7) pp. 376-390.
- 14) 民間委託とは、地方自治体(以下「自治体」)が直営するのではなく(日本図書館法上自治体が直営するようになっている)、自治体が設立した公社や財団が管理運営することである。
- 15) 金英貴「日本公共図書館の民間委託と司書職の危機」『韓国図書館・情報学会誌』34巻2号(2003, 6) pp. 119-141参照
- 16) 日図協『日本十進分類法』新訂9版(同協会、1995).
- 17) 国立国会図書館『国立国会図書館件名標目表』第4版(東京: 同図書館、1986).
- 18) 日図協件名標目委員会編『基本件名標目表: 分類体系標目・階層構造標目表』第4版(同協会、1999).
- 19) 佐々木克彦「企業図書館とアウトソーシング」『情報の科学と技術』47巻5号(1997, 5) pp. 238-244.
- 20) 「特集: アウトソーシング」『大学の図書館』289号(1997, 12) pp. 242-248で、分野別アウトソーシングを扱っている。つまり、目録アウトソーシングー立命館大学の試み; 雑誌業務アウトソーシング; 図書館情報システムアウトソーシング、そしてアウトソーシングは自己点検・評価の指標に適切か、などである。
- 21) 木内公一郎「大学図書館のアウトソーシング」『情報の科学と技術』48巻1号(1998, 1) pp. 9-16.
- 22) 「特集: 図書館経営論の課題」『現代の図書館』Vol. 36, No. 4 (1998, 12) pp. 247-273.
- 23) 坂本幸一「国立大学の法人化」『レファレンス』622号(2002, 11) p. 1.
- 24) 国立大学等の独立行政法人化に関する調査検討会議『新しい「国立大学法人」像について』(2002年3月26日) p. 217.
- 25) 未来問題研究会『大予測10年後の大学: 日本の大学はここまで変わる』(東京: 東洋経済新聞社、2001) p. 38.
- 26) 坂本幸一、前掲論文、p. 2.
- 27) 日本科学者会議編『異議あり新しい「国立大学法人」像』(東京: 青木書店、2002) p. 133.
- 28) 「資料: 大学(国立大学)の構造改革の方針について」平成13年11月『図書館年鑑2002年度』p. 461.
- 29) 朝日新聞(2002. 8. 19) 1面.
- 30) 教授新聞、280号(2003年7月21日) 3面.
- 31) 教授新聞、308号(2004年4月12日) 8面.
- 32) <http://www.kyoto-u.ac.jp/image-2002/hojin/buhin/031202.htm> [cited 2004. 4]
- 33) 平成16年度近畿地区国立大学法人等採用事務系(図書業務)二次専門試験案内、
<http://www.kulib.kyoto-u.ac.jp/examine/kinki.html> [cited 2004. 4]
- 34) 竹村心「学術政策と大学図書館」『現代の図書館』Vol. 32, No. 2 (2000, 6) pp. 79-85.
- 35) 『図書館年鑑』2002年度(日図協、2003) p. 68.

金：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

36) 「資料：大学（国立大学）の構造改革の方針について」『図書館年鑑2002年度』（日図協、2003）pp. 459-461.

37) 教授新聞、第308号（2004年4月12日）8面

* なお本稿は『韓国図書館・情報学会誌』35(2)（2004.6）に掲載された論文の日本語訳であり、同韓国図書館・情報学会から日本語版翻訳許可を得ている。