

韓国における大学図書館のアウトソーシング

金 英 貴 著述
金 智 鉉 訳

The Outsourcing of Technical Services of Academic Libraries in Korea

Young-Kuy KIM
Ji-Hyun KIM (tra.)

はじめに

まず皆さんにお会いできて非常に嬉しく思います。そしてこのように講演をすることができたことも大きな喜びであります。特に発表の機会をくださった川崎先生に感謝します。私が今日皆さんに発表する内容は、2001年の12月に『韓国図書館情報学会誌』に掲載した論文をまとめたものです。題目は“韓国における大学図書館のアウトソーシング”ですが、ここで韓国という用語は韓国の大学図書館全体を対象にしたのではなく、皆さんの理解を容易くするために使用している点を、あらかじめ指摘しておきます。

発表の内容を大きく4つの部分に分けてみました。

1. アウトソーシングとはなにか

・アウトソーシングの概念 ・アウトソーシングの歴史

2. アウトソーシングの長所と問題点

3. 大学図書館とアウトソーシングの適用

4. 大学図書館でのアウトソーシングの現状

このような順序で発表したいと思います。

1. アウトソーシングとはなにか

アウトソーシングとは、“中心業務以外の様々な補助業務を外部の専門業者に代行させて、費用を削減し生産性を向上させること又は方法”という意味で主に用いられています。元々アメリカの経営学者 Prahalad 教授が主張した「競争理論」から由来した用語で、字義通り外部(Out)の資源(Sourcing)を効果的に活用することです。

1980年代に入って、韓国でも各企業が情報システム(IS)を構築しつつ、情報体系を外部に依存するようになり、アウトソーシングが注目されるようになりました。最近では伝統的なインソーシング(Insourcing)、つまり固有の業務の部分だと認識されてきた営業や管理業務などもアウトソーシングの対象になり、インソーシングとアウトソーシングの領域の区分がなくなっています。特に韓国は1997年のIMF金融危機に遇い、果敢な構造調整を行いました。そして企業の中心業務でも費用対効果の面で利点があれば、アウトソーシングが普通になってき

ました。

企業の情報システムの構築と同じように、図書館でも1980年代から電算化が始まり、その段階で既にアウトソーシングの概念が導入されました。初期は主に自主的に構築しようと努力し、その結果、多くの試行錯誤を経験しました。そのため電算化にかかった労力と費用は過大で、おのずと電算化自体を負担に思うようになりました。現在は一部の業務でアウトソーシングを行っており、他の業務に拡大される可能性があります。

図書館も他の分野と同じく、アウトソーシングが避けられない現実にあります。従って、業務の性格上アウトソーシングの可能性が高い整理業務へのアウトソーシング適用に関する現況を把握、分析し、その結果をアウトソーシング導入の可否を決める資料、導入を準備や計画している図書館で参考にできる基礎資料とするため、調査を行いました。

大学図書館を調査対象としたのは、まず時代の流れに敏感で新しい運用技法の導入が迅速なこと、次にシステムが体系的で安定しているためにアウトソーシングの事例が多いこと、最後に大学図書館のアウトソーシングの先行事例は、他の図書館に与える影響が大きいと思われることによります。そしてプサン（釜山）、キョンナム（慶尚南道）地域の48の大学図書館を対象に、質問紙調査を行いました。

・アウトソーシングの概念

研究者のアウトソーシングに関する定義を総合してみると、アウトソーシングとは、個人や機関（その機関が企業体、情報システムまたは図書館であろうと）内の機能の一部または全部を、外部に任せること（Contracting out）です。韓国でのアウトソーシングは企業体から始まり、アウトソーシングという語をそのまま用いています。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、下請けなどさまざまな訳され、実際にも多く用いられています。アウトソーシングと関連した概念としては、民営化（Privatization）、構造調整（Re-engineering または Restructuring）、合併（Mergers）、整理統合（Consolidations）、機構縮小（Downsizing）があり、下位概念としては独占販売方式（Franchized courses）、下請け（Farming out）などがあります。日本の場合は詳しくは知りませんが、私が日本に来て調査したところによると、新聞や雑誌、テレビなどのマスコミではアウトソーシング、図書館情報学関連の文献では民間委託（Business consignment）を使っていました。誤りや誤解があれば、指摘していただければ幸いです。

ところで、索引誌 *Library Literature* は1993年まで“図書館サービスの委託”に関する標目として“Outsourcing”を相互参照に用いていませんでした。したがって、図書館業務での“アウトソーシング”という語は比較的新しいと言えます。図書館情報学抄録誌 *LISA* は、1993年11/12月号に Contracting out（委託）を標目として登場させました。収録された論文の題目に Outsourcing を用いる論文もありました。なお標目は Contract services の場合もありました。1994年5月号に初めて Outsourcing が索引標目として採択されました。しかし9月号からは“Outsourcing は Contracting out を見よ”と記されました。それ以来、Contracting out は主題索引の標目として、Outsourcing は相互参照として用いられています。

また *Library of Congress Subject Headings* ((LCSH) 24th ed. 2001) も Contracting out を標目としていて、Contract services; Contracting for services; Outsourcing; Services, contracting for は参照として表記しています。これは一般社会での用語と文献での用語、つまり自然言語と統制言語の相違であるでしょう。

以上から、企業や産業分野では大概 Outsourcing を用いていますが、図書館情報学分野の専門索引誌や抄録誌は Outsourcing と Contracting out という二つの用語を同一概念とするとともに、Contracting out を標目として採用していることになります。

・アウトソーシングの歴史

アメリカでの先駆的なアウトソーシングの事業は、1962年に設立された Electronic Data System (EDS) の情報処理サービスです。当時 EDS は単純なデータ処理だけでなく、システムの設計やプログラムの開発など企業を中心業務を一括して受注した点で、アウトソーシングの原型となりました。

一方、アウトソーシングを経営に初めて導入したのはコダック社 (Eastman Kodak) です。コダック社は1989年の経営危機を乗り越えるために、システム開発から維持、保守に関する業務を外部に委託しました。情報処理部門を IBM に一括委託し、約2千人の従業員を移籍させました。

1980年代後半、アウトソーシングに関する論文数は年に平均3つくらいでしたが、今では年600を越えています。このように1990年代に爆発的に増加し、アウトソーシングの過程に多くの関心が集まりました。特に企業でアウトソーシングが注目されている最大の理由は、競争力強化との関連で補助的業務の外部委託の効率性を認識したからです。要するに、アウトソーシングの概念は初期に強調した費用削減から競争力強化へ、さらに対象分野を拡大する戦略的意図へと変わっているのです。

一方、図書館界でも1990年代にアウトソーシングの幅と深さが、予想以上の関心を引き起こしました。アウトソーシングをしないと提供できないサービスを購入してきたという意味では、図書館は既にアウトソーシングを実施していました。実際、ウィルソン社の雑誌記事索引や議会図書館 (LC) の目録カードの購入、集書分野の条件付一括注文といえる Approval plan、遡及変換、自動化システムのコンピュータセンターの維持などです。これらは“アウトソーシング”とは言われなかったものの、業務を定着させた歴史を持ちます。これを通常の手順として受け入れることで、我々は長期間の経験を積んできました。それなら、アウトソーシングは果たして普遍的な現象なのでしょうか。なによりもその長所と短所を理解して対処すべきでしょう。

2. アウトソーシングの長所と問題点

先述のとおり、アウトソーシングは情報システム部門を外部の専門サービス会社に委託することに始まり、すぐれた結果が得られたことから他の部門にも拡散されました。今日では自社にない能力や機能をアウトソーシングにより補うことで新事業を創出し、競争力を強化する

“戦略的アウトソーシング”の重要性が増しています。

しかし、今まで図書館が提供するサービスにはほとんど、または全く競争がなく、利益を生み出すべき要請もありませんでした。サービスをいっそう効果的におこなうための刺激がなかったといえます。しかし状況は変化し、今日の図書館では、組織をより“利用者中心”にするための方法が模索されるようになりました。また伝統的な解決法が、仕事を“よりよく、より早く、より安く”(Better, faster, cheaper)することに不十分なため、アウトソーシングが代案として考慮されるようになったのです。

それでは、アウトソーシングは本当に救いの手なのでしょうか。ハワイ州立公共図書館は蔵書構成を Baker & Talor 社にアウトソーシングすると決定し、多くの論争を引き起こしました。主要な争点は、蔵書プロファイルが主題専門家の仕事を完璧に代行できるのかという点にあったのです。これは司書の図書選択権の喪失とみられます。しかしアウトソーシングを利用する図書館は、費用削減、在庫業務の減少、利用者による資料アクセスの容易さといった長所を主張しています。ただ潜在的な短所としては、書誌レコード業務における質の低下と、図書館職員に失業の脅威を与える点があります。

アウトソーシングの根本的な問題点は、第三集団である専門業者から元の組織である図書館に必要な知識が十分に伝達されず、その組織が学習機会を失う点にあります。また専門業者への依存により、長期の業務が虚弱化し、費用の削減という効果が実際には生まれない場合もあります。つまり図書館の環境変化により、アウトソーシングは業務の新たな代案ともなりうるし脅威にもなるのです。しかしいかなる時代にも変化はあり、司書には積極的に変化に対処し自分自身を保護する方策を講ずるとともに、新たな役割を果たすために自己啓発が期待されます。

3. 大学図書館とアウトソーシングの適用

1990年代の情報技術の急速な発展は、社会変化に鈍感な大学図書館に新しい圧力をかけました。つまり大学図書館は歴史上初めて本当の競争に直面することとなったのです。図書館の内と外で、大学図書館が提供してきた図書館サービスと重複する、またはそれを代替するサービスが開始されたからです。例えば、図書館のアウトソーシングの転換点となった出来事は、1993年 Wright 州立大学が全目録作業に OCLC TechPro を使用したことです。結果的に職務はほとんどそのまま残り、相当量の未整理目録が片付きました。また質的低下も生じなかったことから、当初は批判がなかったものの、全目録作業をアウトソーシングしたこの決定についてはいまだに議論と批判がされています。

それでは、いったいいかなる理由で大学図書館はアウトソーシングをしたのでしょうか。

ニューヨーク市立大学の当局は図書館にたいして、19の図書館整理業務部門を一つの事務室に統合する要求を出しました。図書館はこの目的を実現する一つのステップとして、目録と集書業務をアウトソーシングに転換しました。その結果、目録費用を削減でき、職員を再配置することができたのです。職員は失業の脅威と業務への統制権の喪失に不満を持ちました。しかし長期的には図書館に利点がありうるため、両者の間で継続的な対話が必要であることが理解

されました。

Adelphi 大学図書館は、1995年に新刊図書の処理をアウトソーシングしました。結果は適時に目録が可能になり、目録費用が削減し、労働集約的な資料装備から解放され、紙の発注を中止できました。これに伴い、余った時間をレファレンス・サービスと蔵書構成に集中できました。そしてアウトソーシング業者と司書が新たなパートナーシップを形成するなど改善点がありました。反面、1995年の職員数の削減は1996/1997年度に未整理の資料を生み、残った職員は新しい業務の訓練を受けなければならず、職員の移動は新たな人件費を生むなどの犠牲を伴ったのです。

イギリスの Huddersfield 大学は工芸大学から総合大学になり、急速に学生数は増えたものの、図書館職員の増加は抑制されていました。そのため図書館は整理及び配架システム (shelf ready book system) をアウトソーシングしました。その結果、専門の目録職員を電子ジャーナルに配置できました。しかし新しい業務と品質管理のために職員の訓練が必要でした。

Ohio 州立大学図書館は、1993年にスラブ言語の資料の目録作成をアウトソーシングしました。その結果、例外はともかく目録の質は満足でき、またスラブ言語の目録者を雇用するより費用は少なくてすみしました。従ってスラブ言語のような特定資料は、アウトソーシングが目録レコード入手の重要な手段になります。

カナダの Alberta 大学の当局は、図書館予算を15%削減しました。図書館は費用を引き下げつつ、適切な資源とサービスの水準を維持する方法を検討しました。そして目録と装備をアウトソーシングしました。その結果、サービスの犠牲や職員の解雇なしに、予算削減に対応できたのです。この方法は、資源の効率的利用に成功した事例といえます。

こうした事例からしても、大学図書館がアウトソーシングをするきっかけは、組織の構造調整、学生数の増加、特殊資料の整理、予算の削減などさまざまでした。そして結果はおおむね成功でした。アウトソーシングの対象業務として目録が圧倒的に多かった理由は、労働集約的で費用が多くかかり、人件費がかさむ性質を持つからでしょう。

このように大学図書館の目録のアウトソーシングはおおむね満足いく結果を生みましたが、大きな潮流にはなりません。しかも図書館の性格や方向性は経済論理に執着する民間部門とは異なるため、図書館界がアウトソーシングの適切性と期待効果を分析した上で、経済論理や行政論理に対抗する必要があります。よってアウトソーシングを非核心業務にたいする負担を軽減させるとともに、核心機能を強化する戦略的手段として位置づけ、司書職の専門性とアイデンティティを毀損しない配慮が必要なのです。

4. 大学図書館のアウトソーシングの現状

・質問紙の構成

質問紙の内容は、整理業務のアウトソーシングの経験、アウトソーシングの結果が図書館に与えた影響、アウトソーシング専門業者に関する事項、これから適用可能なアウトソーシングの形態、アウトソーシングに適合する業務、効果的なアウトソーシングのための準備など、6つの部門で構成されています。

・質問紙調査の結果

質問紙調査の結果は数値で表されますが、統計数値は内容が堅くてつまらないので、調査結果の内容を中心に説明します。

まず整理業務のアウトソーシングの経験では、

- 1) 大学図書館の63.4%がアウトソーシングの経験をしています。
- 2) アウトソーシングに必要な予算は、おおむね図書館自体の予算から拠出されています。国からの援助を受けている22.1%は、ほとんどが国立大学です。
- 3) アウトソーシングの対象業務をみると、週及入力と新規単行本の目録が90.4%です。
- 4) アウトソーシングをする際、専門業者単独よりも図書館職員が参与した方が、効率性を高めるという結果が出ました。

第二、アウトソーシングの結果が図書館に与えた影響では、

- 1) アウトソーシングを実行した図書館は効果的であったと回答し、おおむね結果に満足していることが分かりました (83.7%)。
- 2) アウトソーシングは、時間が多くかかる単純な反復業務に効果的でした。これが、アウトソーシングが目録に集中している理由でしょう。
- 3) アウトソーシングを非効率的とする理由としては、‘核心業務への能力を喪失した’が最も多い回答でした。
- 4) 整理業務でアウトソーシングが必要になった理由として、まず ‘図書館職員の不足’、次に ‘未整理目録の累積’ でした。
- 5) 整理業務をアウトソーシングするのが難しい理由としては、まず専門業者 (vendor) の不足、次に図書館サービスの質の低下でした。
- 6) 整理業務のアウトソーシングの結果を、性格の異なる他の業務にそのまま適用するのは難しいです。

第三、アウトソーシング業者に関して、

- 1) 業者に最も不便を感じた点では、まず ‘業務の専門性の不足’、次に ‘維持・補修とアフターサービスの不充分性’ でした。
- 2) 業者が図書館に望む事項は、待遇改善、賃金問題、費用の引き上げ、そして取引関係の継続の順でした。利益を目的とする企業だからこそ、経済的な問題を最重視しています。

第四、これから適用可能なアウトソーシングの形態について、

- 1) 新刊資料購入の際に、MARC データのダウンロードは国立中央図書館や韓国教育学術情報院 (Korea Education & Research Information System, KERIS) のものを、出版社や書店よりも好む傾向がありました。
- 2) One-stop service (整理から書架の配列まで) について、58.7%が導入を考慮しており、特に専門大学は70.4%が導入の意志をあきらかにしました。
- 3) One-stop service (集書から整理まで) の導入は50.0%が賛成回答し、集書業務までをアウトソーシングに含めることに戸惑いを示していました。
- 4) One-stop service を導入しても、最少人数の司書は必要と回答しました。

第五、アウトソーシングに適合の業務として、

- 1) 現在アウトソーシングをしている業務は目録が最も高く、次にシステム管理（Homepageの管理も含む27.0%）でした。
- 2) アウトソーシングが最適な業務としては、警備、清掃、コピー、そして整理業務となっていました。現在アウトソーシングをしている業務と、アウトソーシングを希望する業務が異なることがわかります。
- 3) これからもアウトソーシングを考慮できない業務としては、まずレファレンス・サービス、次に蔵書構成でした。

第六、効果的なアウトソーシングのための準備として、

- 1) まずアウトソーシングを導入する前に、導入の必要性を検討し、その目標を明確にする必要があります。費用削減は二次的な問題です。
- 2) 効果的なアウトソーシングを行うために、図書館は徹底的な事前計画を立案し、専門性のある業者を選ばなければならないとしました。このような業者の不足は既に指摘したとおりです。
- 3) アウトソーシングが効果的と判明した場合には継続、維持する方が望ましいです。しかしそうでない場合、必要な際に選択的または一時的に導入すべきであるとなっています。
- 4) 全体的に大学図書館の司書はアウトソーシングを‘選別的にしなければいけない’として無分別なアウトソーシングの導入に警戒し、次に‘図書館の構成員の合意’が必要であるとしていました。‘館長の意志’は最も低かったです。

最後に、司書が書いた自由意見を肯定的なものと否定的なものに分けると次のようになります。

まず肯定的な見解は、

- 1) 管理者、いわば館長の明確な政策が図書館職員に理解されるなら、低予算で人力不足の解消にとって有益です。
- 2) 蔵書開発も可能です。
- 3) 国立大学もアウトソーシングに肯定的です。
- 4) アウトソーシングは組織の構成員の効率的活用及び費用対効果が大いだが、アウトソーシングチームの構成の際に専門司書の主導の下で行わなければ、サービスの質的低下を防ぐことはできません。
- 5) 司書の業務負担を軽減させます。
- 6) 新刊圖書の迅速な入手を可能にする利点もあります。
- 7) 予算と人手不足で適切な業務が分担しにくい大学の場合、特定の業務に関してはアウトソーシングを通じた業務の効率性の再考も望ましいです。
- 8) 綿密な計画と十分な検討がなされるなら、図書館の全業務分野のアウトソーシングも可能であるという驚くべき見解もありました。

否定的な見解は、

- 1) 費用対効果という名分で、司書自身が自縄自縛におちいる危険があります。

- 2) 図書館職員が不足な場合には必要であるが、無分別なアウトソーシングの導入は経営者にとって‘司書は必要ない’という認識を与え、人的構成に悪影響を与えかねません。
- 3) 苦しく困難な仕事をアウトソーシングに依存するよりも、職員の質的水準を高める教育と採用によるべきです。
- 4) あくまでも司書の非核心業務の領域に限定しなければなりません。
- 5) アウトソーシングの業者も専門職の従事者と認識し、それに相当する待遇をしなければなりません。

これらの自由意見を総合すると、アウトソーシングの長所を生かし‘職員の不足’に対処できる可能性もあるが、問題点を解消できなければ経営者に‘司書無用論’を導くおそれがあることを示唆しているのです。

5. おわりに

これらの研究結果を基に、これからアウトソーシングの導入を計画している図書館に次のように提言します。

- 1) 大学図書館でアウトソーシングは全く新しい概念ではなく、現在では時間がかかる反復的な業務である目録に集中していることが分かります。
- 2) アウトソーシングを導入するなら、業者の職員だけでなく図書館の職員も一緒に参加させる方が効率的です。
- 3) 司書はアウトソーシングがもたらす経済的利益よりもサービスの質の低下を心配するので、導入の際にこの点を熟考しなければいけません。
- 4) 全般的に大学図書館は‘職員不足’に直面していることがあきらかになりました。これはおそらく電算化以降より激しくなったと思えます。特に整理業務での‘職員不足’は‘未整理目録の累積’という結果を生み、これは one-stop service を肯定的に把握する理由の一つになると言えます。
- 5) アウトソーシングを導入する前に必ず必要性にたいする妥当性を調査し、目標が明確でなければなりません。事前計画を徹底することで、職員を減らす問題の余地を与えないからです。
- 6) アウトソーシングを導入する際、職員の合意を得ることが重要です。
- 7) アウトソーシングの優先順位は、非核心業務から考慮するのが望ましいと思われます。
- 8) 専門業務の場合、整理業務から始めた方が業務の負担を減らし、効率を高めることになるでしょう。
- 9) アウトソーシングが効率的だと判明したら持続的に維持することで、業務の一貫性を持つことが望ましいです。しかし司書が参加して、その業務を学習する機会を持つことが必要です。
- 10) システム管理分野の増加が見込まれるため、能力を備えた司書 (System Librarian) を図書館自体で輩出できれば、司書の専門性を再考する機会になると同時に、費用も節減できるでしょう。

金：韓国における大学図書館のアウトソーシング

- 11) 職員と予算が足りない場合、one-stop service も考慮する必要があります。
- 12) one-stop service を導入するとしても最少の司書は残さなければなりません。司書は質の低下を防ぎ、問題の解決に必要なという認識があります。
- 13) 国家機関である国立中央図書館や学術機関である KERIS は、MARC データについて信頼度を高めなければなりません。
- 14) アウトソーシングの業者を決める際には、まず専門性を備えデータが十分であることを把握することが重要です。
- 15) アウトソーシング実施過程で現れる維持、補修、アフターサービスに関する事項を契約の際に明白にし、持続的な管理が必要です。
- 16) そして業者は、専門性を高めるために専門司書を採用しなければなりません。図書館は商業的な専門業者と敵対的關係ではないという認識も必要です。業者も専門司書であり、なんらかの理由で図書館ではない業者で働く、司書のようにサービスの質と専門性を評価する人たちなのです。よって、業者も競争力を持ち図書館の信頼を受けるためには、能力のある専門司書を採用しなければなりません。これは司書の就職の道を広くすることになるので、彼らと司書は同伴者であるという認識が必要なのです。

このような結論が必ずしも正しいとは言えませんし、また一般化することもできません。それでもこれからアウトソーシングをしようとする、またはせざるをえない図書館にとって、参考になるのではないかと思います。我々が注目すべきことは、長所ではなく、その問題点であると思います。ありがとうございました。

本稿は2002年10月5日に京大会館で行われた講演を基にしている。なおこの講演会は、京都大学大学院教育学研究科生涯教育学講座、大学図書館問題研究会京都支部の共催で、約40名が参加した。