

# 受託の視点からみた 図書館業務のマネージメント

私立大学図書館協会東地区部会研究部 第7期  
2015研修分科会 第2回  
2015.7.30.

株式会社 図書館流通センター  
新規事業営業部 長澤正樹

# 図書館業務の“危機”

■ □ もしくは転機 ■ ◇

## ● 異動・人事政策による専門職の不在

- 経費削減、“団塊世代”の退場等→職員数減数  
—やるべきことが多くなって手が回らない  
→ **今の業務を精査してみたら？**
- 人が来ても3 ?年で異動してしまう  
—後継者をどのように育成するか  
→ **後継者はどこに？**

## ● 予算減とアウトソーシング化

- 低価格化—予算が抑えられてしまうので仕方ない  
→ **コストとは？**
- 業務の質をどう維持するか  
—いろいろな業者が入札に参加する  
→ **どんな“質”が維持されるべき？**
- アウトソーシング“依存”になってしまうのでは……

今、図書館の未来に夢を持てますか……



業務はどのように評価されているか ; 目録業務の例

# コスト (1)

## ● 価格？競争

“安い方がいい”ことはもちろんですが..

## 入札価格の実例 (2009年)

計6.5万冊強の遡及登録 (約半数の資料は目録カード引上げにより、残りは大学内で資料から)

業者	見積金額(単価)
A社	¥5,790,000 (@¥89)
B社	¥9,993,000 (@154)
C社	¥19,600,000 (@301)

2.8万冊強の和・洋書遡及登録 (図書引上げ及び装備)

業者	見積単価
A社	¥395
B社	¥420
C社	¥564

5万冊強の和・洋書遡及登録 (大学装備)で整理

業者	見積単価
A社	¥125.00
B社	¥136.40
C社	¥150.00
D社	¥178.00
E社	¥257.00
F社	¥350.00

業務はどのように評価されているか ; 目録業務の例

## コスト (2)

-----◇■後継者? □■-----

### 89円/件

→1時間でできる件数 10件? 20件?

20件なら(3分/件)

=1,780円/時間→7時間で12,460円→22日間で274,120円

10件なら.....137,060円/月

☆月274,120円という金額は...

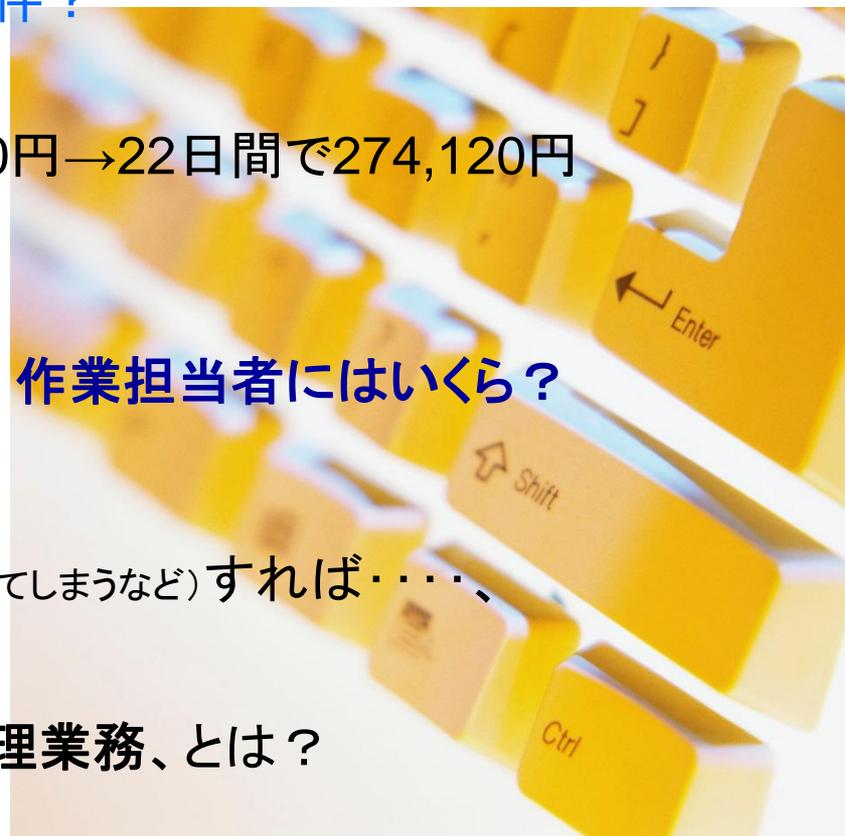
売上=管理費や利益を取り去って、

作業担当者にはいくら?

**目録作成はそういう業務!**

- もちろん管理経費を低く(あるいはなくしてしまうなど)すれば.....  
安く受託できます。

■□ あらためて “受託”での管理業務、とは?



アウトソーシングはどのように行なわれるか

## コスト (3) -----◇■派遣と委託 □■-----

### ● 派遣

- 責任と指示・勤怠管理は委託者
- 何を行い、どこまで行い、どのように進めるか、の管理も委託者

← 作業仕様書はなくても・・・

← 慣れればローカルルールにも対応・・・

- ✓ 派遣感覚＝「“司書有資格者・目録業務経験者”を配置してくれれば作業詳細は図書館で指示します！」

### ● 委託

- 業務の結果責任と作業管理は受託者
- どんな方法で、何人で行なうか、の管理(=工夫)は受託者

← 仕様書が達成すべき目的を指定します

### ● “委託=受託”の管理業務

- 時給800円～1,400円のスタッフに“管理責任”は要求できません
- 実務担当と管理担当を分け
- 作業全体の統括と委託者との連絡業務を管理者が担当

# 受託サイドの マネージメント(1)

-----■◇「後継者？」□■-----

## 7. 請負業者に必要な実績・技術要件

(1)主たる業務の1つとして図書館における目録作成業務を継続的に行っており、本仕様書の要件を満たした作業従事者を送り出せる体制があらかじめ整っていること。  
(2),(3) 略

## 8. 作業従事者に必要な技術・資格要件

(1)日本目録規則(NCR)、英米目録規則(AACR2)を熟知していること。  
(2)「目録情報の基準」「コーディングマニュアル」を熟知していること。  
(3)NACSIS-CATのシステムに関する標準的な理解、操作に習熟していること。  
(4)現物図書からのNACSIS-CATの基準に合致した目録データ作成技能を有すること。また、大学図書館等において、図書館システム△△を用いた目録データ作成業務に従事した経験を有すること。特に作業責任者については、目録データ作成業務に3年以上従事した経験を有し、かつ△△を用いた目録データ作成業務に従事した経験を有すること。  
(5)図書館司書資格を有すること。【証明書提出要】  
(6),(7) 略

## 7. 作業従事者に必要な技術・資格要件

- (1) 図書館司書資格を有すること。
- (2) 日本目録規則(NCR)、英米目録規則(AACR2)、日本十進分類法(NDC)の内容を熟知していること。
- (3) NCの運用規則である「目録システム利用マニュアル」「目録情報の基準」「目録システムコーディングマニュアル」の内容を熟知していること。
- (4) NC及びNACSIS-CATに関して十分に理解し、操作を習熟していること。
- (5) 資料現物からNCの運用規則に合致した目録レコードを作成する知識・技能を有すること。
- (6) NCにオリジナルで書誌レコードを登録した経験を1年以上有すること。
- (7) 入力に必要な言語について基本的な読解能力を有すること。

## “図書館司書有資格者”“業務経験者”と言う条件・・・

1. その地域で、
  2. 図書館業務経験者が1年～2年以上あり、
  3. そのときフリーで、短期(数ヶ月から1年)の業務に就くことができる
- .....

# 受託サイドの マネージメント(2)

-----■◇「後継者」を育てる□◆-----

- 業務委託契約：
  - 有期限
  - 委託前の人件費と同じ額の予算は認められない
    - ➡ 仕事が不安定で、常勤雇用を抱えることが困難
  - 新規募集 → (初心者)研修 → 都度配置 → OJT?
  - → 業務チェック……「委託の目的」が達成されているか
- 業務受託能力のUPに向けて
  - モチベーションの維持／技術の向上／協業・協働／人材育成
  - 「図書館が好き」=ILLをやりたい、目録を覚えたい、レファレンスに憧れる... 人は多い

**実際は業務全般に係る受託が多く、**

**部分的な業務受託を担当できる人も減っている**

「目録・整理」業務には、発注・予算管理も関わってくる、等カタログー育成といって、バックヤードもフロントも互いに関連する、全体の業務を把握しておかなければ……、

**図書館業務全体への目配り・コントロール、効率化が**

**”受託サイドの品質管理”**

# 委託サイドの業務管理...その前に

- **業務委託する目的は何ですか？**
  - **何を变えるのですか？**
    - “合理化”“効率化”と言われていませんか、
    - “経費削減”と聞いていますか  
それとも
    - “私には関係ない”ことですか
  - **委託できることは何ですか？**



## 【参考】

「これからの学術情報システム構築検討委員会」

<http://www.nii.ac.jp/content/korekara/news/>



# 委託サイドの業務管理(1)

## ● コスト計算

### ○ 現在のコストと比べて

- 現在のコストを計り、コストダウンを計る

→ 出た見積が極端に安いとしたら、今が高すぎるか、見積方法が違っているか

### ○ 委託する作業内容は...

- 仕様書を作成する

→ 仕様書を作成し、業務経費がわかると、現状のままアウトソーシング化した場合のコストと効果を、各々測ることができるようになる



## ● 業務分析

### ○ “不合理な部分”の改善の機会

- 業務フロー＝“なぜこうなっているか”を他に説明する

- “捨てるもの”＝“今、ここでその作業が必要か”“なぜそれを続けているか”を説明できないことは...捨てる

### ○ 個人ベースの業務が共通認識へ

## ● 仕様書＝見積

### ○ 見積が可能〔受託者〕＝予算化が可能〔法人・理事者への説明・説得〕

→ 投資効果を他に対して説明・説得することが可能

# 委託サイドの業務管理(2) -----□■仕様書という方法◇■-----

- 管理＝マネジメントで追求すべきこと……

問題は、

**結果・投資効果**

- [結果を測る共通の基準]があればときどきの状況を的確にチェックできる →
  - かけた費用に見合った業務遂行ができているかどうか、が見たい



- **仕様書の記述** ー 具体的とは？

- 業務内容が明示され、業務範囲と責任分担が示されている。
- ものの流れ、業務の流れ、データの流れ、帳票の流れがフローで示されている。
- 求める水準・作業レベルが示されている。
- 非定型な業務は事例集で示されている。

→ **費用計算ができなければ仕様書とはいえません。**

# 委託サイドの業務管理(3) -----□■ 結果で評価する ◇■-----

結果とは？ → 評価基準のための「業務マニュアル」

-----そこにすべて書かれているか＝仕事の可視化は？-----

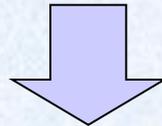
- ・マニュアル作成は誰が？
- ・マニュアルに書かれていないことは？
- ・マニュアルと違う作業が行われたら？

マニュアル通りに受託業務が行われ、職員の業務が高度化し、図書館サービスが向上したか？

達成されなければ、結局は「高く無駄な」買い物

＜予算＝投資＞効果の評価・判断こそが

アウトソーシングのマネジメントの基礎



目的が明確＝成果物・効果を委託・受託双方で、最初から、明確にイメージできる  
方法の共有＝そのために、どこまでの範囲・責任で分担すれば効率的か、が  
委託・受託双方で共有されている

# 委託サイドの業務管理(4) -----□■ 委託できる範囲 ◇■-----

- 大学図書館の機能につきまして、平成22年12月に文部科学省より出された、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のレポートに以下の記載があります。
- 1.大学図書館の機能・役割及び戦略的な位置付け-1.大学図書館の基本的機能、として「大学図書館は、大学における学生の学習や大学が行う高等教育及び学術研究活動全般を支える重要な学術情報基盤の役割を有しており、大学の教育研究にとって不可欠な中核を成し、総合的な機能を担う機関の一つである。」
- また、同レポート (4)大学図書館の組織・運営体制の在り方-3. 専任職員及び臨時職員の配置並びに外部委託の在り方 に
- 「大学図書館においては、業務の多様化、高度化が求められる一方で、大学全体の人件費削減を受けて、図書館職員についても例外なく削減が求められている実態にある。こうしたことに対応して、業務全般の効率化を図りつつ、目録遡及入力作業や休日・夜間の開館時間の拡大などの一部業務に関しては外部委託等が行われている。他方、こうした状況の下では、図書館職員が図書館業務全体を把握し遂行することが困難となるため、業務全般に係るスキルの継承が不可能になっているといった弊害も見受けられる。
- しかしながら、**定型業務であるからといって単純に外部委託等に委ねられるものではない。**大学図書館が抱える全ての業務について、その質を維持し、高度化していくといった観点も重要であり、一部業務について外部委託等に委ねる場合であっても、**大学図書館の管理・運営に責任を有する図書館職員によるチェック体制の確保が不可欠である。」**

# 委託サイドの業務管理(4) ----□■“依存”からの脱出◆■-----

- “20年同じスタッフが勤務している”と職員より詳しくなる！

- ✓ 大学職員が…  
頼るようになってしまう／業務実態がわからなくなってしまう

- 業務分担

- “全面委託”？ ⇔ 何を換えれば”丸投げ”と違うのか？
- アウトソーシングを評価し、管理する業務

“マネジメント”はお金の計算をする・安く買うことだけを意味していません。

判断業務(マニュアルに記載のない事項)  
大学のミッション “戦略を担う”  
将来計画の企画・立案/予算要求・確保と配分/規定整備 等

- 課題

5年後の図書館はどうなっているか、レポートを出してください

- そのとき、大学図書館には、誰がいますか
- どこが違って/何が変わっていないで/どんなサービスができて……

