

## (2)アウトソーシングの範囲について

図書館の管理運営業務では、カウンター業務をアウトソーシングしている。詳細は以下の通りとなる。

- ◆ 図書館の受付業務
- ◆ 書籍の配架業務
- ◆ 書籍の整理業務

## 【アウトソーシング先企業及び年間費用】

- ◆ 紀伊国屋書店・・・62万円（今年度は1ヶ月間の契約）

## (3)実施フロー

図書館の管理運営業務の実施フローは以下の通りとなる。

- ① 書籍貸出希望者から利用申込書を受け取り、PCに入力する。
- ② 返却の際は書籍を受け取り、返却情報をPCに入力する。
- ③ 開架依頼を受けたら、書庫に書籍を取りに行く。
- ④ 棚に陳列している書籍の整理を行う。

## (4)官民の役割分担について

大学側は業務実施の管理を行い、アウトソーシング先が業務に当たる部分を全面的に担当するという役割になる。

## 3. 事業者の選定方法

### (1)入札実施の有無

事業者を選定する際、入札は実施せず、競争型の見積もり合わせを行った。見積もり合わせの詳細は以下の通りとなる。

- ① 案件の公告・・・業務内容、業務期間、業務場所、参加条件等を明記した公告を、大学のHPや校舎内の掲示板に掲載する。
- ② 参加申請書の提出・・・業務範囲、業務内容、必要人数などを明記したものを提出してもらい、内容に基づいて審査を行う。
- ③ 見積もり提出・・・提出してもらった参加申請書で最低の価格をもって有効な見積もりを行った企業に決定する。

図書館の管理運営業務については、まずは数ヶ月の短期で始めたので規模が小さいことから、入札ではなく競争での見積もり合わせを実施した。見積もり合わせといっても、

参加申請書という形の提案書を作成してもらい、提案書の内容を基に審査を行い、審査に通過した業者から見積もりを取ったという形なので、入札（価格を入れる）行為が無かった以外は入札とほとんど変わらない。

平成17年度からアウトソーシングを実施しており、今年度は1ヶ月間の契約で実施した。今後は年単位の契約を検討している。また、現在はカウンター業務のみ委託しているが、それ以外の業務も徐々に委託していこうという考えでいる。契約期間や委託業務が増えると金額も上がるので、その際は入札を実施すると思う。

## (2)落札者の評価方法

見積もり合わせを実施したため、落札者の評価は価格のみである。参加申請書による審査である程度の品質を担保できると思われる業者を選択しているため、最終的に価格だけで判断できる状態となっている。

しかし、最近では品質の悪いサービスを提供する業者が増加していることから、「プライマシーマークを取得しているか」「ISO認証は受けているか」「業界団体に加盟しているか」などの点から企業の信頼性を測ろうという動きがある。また当大学の評価軸として定まっているわけではないが、全ての入札・見積もり合わせ案件に対して一律の基準を設けることで質の良い業者を選択できるようになるという考えが強まっている。

当大学では、入札や見積もり合わせを実施する場合、実施前に契約担当役に対して入札や見積もり合わせを実施する旨の申請を行う必要がある。金額が1,700万円以上の案件は委員会を組織して協議を行うが、1,700万円に満たない場合、申請が通れば入札や見積もり合わせの結果は案件を出した部署が判断することとなっている。

## 4. 効果

### (1)サービスの質の向上

図書館の開館時間を延長したことにより、利用者数の増加に伴っている、下記の表は入館者の統計である。学内者（大学生・大学院生・教職員）の利用者数は伸び悩んでいるが、学外者（一般）は年々増加しており、平成19年度では3,800人弱と、平成18年度と比較して2倍近くになっている。

<入館者数>

年度	14	15	16	17	18	19
区分						
学内者	235,462	234,913	237,891	231,854	203,849	206,183
学外者	1,134	1,728	1,713	2,241	2,054	3,749
合計	236,596	236,641	239,604	234,095	205,903	209,932

出典：愛知教育大学付属図書館HP

学外者が増加した主な理由は、平成15年4月から実施した開館時間の延長である。だが、それ以外の理由として、カウンター業務に当たるスタッフが学外者になったことが考えられる。今までは図書館職員や学生アルバイトがカウンター業務を行っていたこと

から、学外者にとっても利用しにくい状況であったかもしれない。しかし、これは感覚的な話なので根拠は無いのだが、実際に、「図書館が利用しにくい」といった声は学内者・学外者問わずほとんど聞かなくなつた。

## (2) 人員削減

開館時間を延長した部分についてアウトソーシングをしているので、人員削減には繋がらない。コストに関しても、アウトソーシングを導入する以前は大学の職員や学生アルバイトが延長時間帯の対応をしていたことから、増加している。しかし、図書館は知識の伝道であるべきという当大学の考え方や、実際に学外者の利用者数が増加していることを考慮すると、メリットの方が大きいと感じている。

## (3) その他

その他、図書館職員のモチベーションが向上した。前述した通り、アウトソーシング以前は図書館職員と学生アルバイトで対応していたが、学生アルバイトを無くしたことと業務負担が増加し、労働環境が悪化していた。そのため、図書館職員のモチベーションが低下しており、大学への不信感も出ていた。

アウトソーシングを実施したことで労働環境も改善し、また、大学側が真摯に対応したことで不信感を払拭することも出来たと感じる。

## 5. 実施上の工夫、課題克服策

### (1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

アウトソーシング実施において講じている対策は以下の通りである。

- ① 単年契約でコスト削減
- ② 図書館利用説明会の実施

### (2) 購じている場合のその内容

- ① 単年契約でコスト削減

複数年契約をしたことが無いので正確な効果は分からないが、現状では単年契約（図書館業務は数ヶ月単位の契約）の方がコスト削減効果が大きいと考えている。アウトソーシングによる業務によって違いがあるかもしれないので一概には言い切れないが、毎年入札（見積り合わせ）を実施することで競争が生まれるので、価格を下げる効果があると考えている。

大学や国の方針は複数年契約によってスケールメリットを得ることだが、業務によっては単年契約で毎年見直すほうが安くなるものもある。

## ③ 図書館利用説明会の実施

図書館の利用促進を目的に、新入生に対して「図書館ツアー」「ホームページ紹介」「蔵書検索方法」や、全学年を対象に「論文作成のための文献収集法」といった説明会を実施している。

## 6. 今後の課題

### (1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

図書館の管理運営業務を含め、作業的な部分を有する業務のアウトソーシングにおいて、質の悪い業者に当たらず、かつ公平な入札を実施するにはどうしたらよいかということが今抱えている最大の課題である。

価格だけの入札では、質の悪い業者が落札する可能性があるため、予め業者を絞った形で入札を実施したい。だが、あまり恣意的に業者を絞ってしまうと競争が生まれにくいことから、アウトソーシングを行う意味が薄くなる。かといって企画型入札にしても、アウトソーシングする部分は何となく作業なので、特別差が出ることは考えにくい。書面ならいくらでも誇張して書くことが可能なため、あまり意味が無い。

では、入札案件によって入札参加条件を変え、求める業務を遂行できそうな企業が入札に参加できるようにしてみたらどうかとなったが、それでは公平性が無くなり、元々特定の企業が落札するようになっていたのではないかという疑念を抱かせかねない。

現在はこの問題の解決策を模索している。

### (2) アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

大学の存在意義・職員の配置を考えたらうえて、アウトソーシングする業務とそうでない業務を区別することが重要である。

現在は様々な業務をアウトソーシング出来る時代になっているので、私立大学のようにどんどん導入することは決して悪いことでは無いと思う。当大学でも、アウトソーシングする業務を埋やそうという考えはある。しかし、大学の本来である教育や、大学を運営している事務局の機能までアウトソーシングしてしまうと、大学の存在意義、事務局の存在意義が薄くなってしまい、実態の無い大学になってしまうことが考えられる。教育や事務関連業務に関しては、回復業務以外は、業務効率が良くなる・専門性が向上するというような理由だけでアウトソーシングを実施することは危険だと思う。

アウトソーシングとはあくまで業務効率の向上やコスト削減を測るためのツールであり、それが全てではないということを重ね認識することが大切である。

## 国立大学法人 大分大学

### 1. 対象者プロフィール

- 法人名： 国立大学法人 大分大学
- 所在地： (〒870-1192) 大分県大分市且野原 700 番地
- 連絡先： 097-554-7473
- 教員数： 571 名
- 職員数： 教務職員 7 名、事務・技術職員 335 名、技能系職員 29 名  
医療系技術職員 99 名、看護系職員 490 名
- 学生数： 学部 5,098 名、修士 196 名、博士 528 名
- 特徴： 教育福祉科学部、教育学部、経済学部、医学部、工学部
- 取材対象者： 研究社会連携部 学術情報課

### 2. 委託内容

#### (1) アウトソーシングに着手した経緯・背景について

当大学には且野原キャンパスの「且野原図書館」と狭間キャンパスの「医学図書館」の二つの図書館がある。平成 18 年度、大学全体でアウトソーシングの検討が行なわれ、その中の一つとして二図書館の管理運営業務のアウトソーシングが候補に上がっていた。

従来図書館のサービス業務は大学内職員 2 人の他は非常勤職員と派遣社員で行なっていた。しかし、大学内の組織再編とともに人員の削減を出来ないかという点が候補にあがった背景として挙げられる。

また、平成 18 年度アウトソーシングの対象事業として図書館の管理運営業務が候補に上げられて中で、当時の図書館長が体調不良のため早期退職してしまった。そもそも専門性・経験が必要な業務であり、大学内で後任が見つからなかった。

さらに、非常勤職員に関しては雇用規定上では任期の定めがないため、3～5 年といった長期にわたり雇用することが困難であった。

学術情報の電子化の進展に伴う情報流通形態の変容とともに、図書館利用者の情報利行動が大きく変わりつつある中で、図書館には新たな役割が求められていると感じていた。

その中で、図書館の学術情報基盤としての機能を安定的に持続させつつ、図書館サービスの向上と適切な人員管理による事務の効率化・合理化を図る必要があると考えた。

これらの状況を加味して検討した結果、平成 19 年度から図書館の管理運営をアウトソーシングすることを決定した。

#### (2) アウトソーシングの範囲について

図書館業務のアウトソーシングは平成 19 年度から行なっている。当初、平成 21 年度までの 3 カ年計画を立て、徐々に委託範囲を広げてゆき、平成 22 年度からは一括して全ての図書館業務のアウトソーシングが出来るようにする方針をとっている。

- ①平成 19 年度  
医学図書館のサービス業務のみをアウトソーシングしていた。
- ②平成 20 年度  
医学図書館のサービス業務に加えて、且野原図書館のサービス業務と医学図書館の雑誌の受け入れ業務をアウトソーシングしている。
- ③平成 21 年度  
両図書館のサービス業務、雑誌の受け入れに加えて目録の作成をアウトソーシングする予定。

#### (3) 実施フロー

- ①委託する業務内容を当大学がアウトソーシング先に説明する。(仕様書に記載してある内容の再確認)
- ②必要な業務従事者（パソコンスキルなどの条件あり）をアウトソーシング先が選任し、研修計画を請負業務開始までに当大学に書面に提示し、了承を得る。
- ③請負業務をアウトソーシング先が行なう。
- ④毎日業務終了時に業務報告書を作成し提出する。(サービス業務についてののみ)

#### (4) 官民の役割分担について

平成 21 年度は、基本的に現金徴収に係る現金の確認と帳簿の記帳、統計・調査業務、著作権確認処理などを大学側で行い、サービス業務全般と目録作成、雑誌の受け入れはアウトソーシング先で行なう。

なお、今年度から範囲を拡大させた新しい委託業務内容はアウトソーシング先が主体で行い、大学が参画し協働で行なう予定である。

### 3. 事業者の選定方法

#### (1) 入札実施の有無

図書館業務委託のアウトソーシングに際しては、以下のような手順で委託先を決定している。

##### ① 仕様書の開示

当大学が業務委託を行う背景および目的や、委託業務範囲、大学側との役割分担、請負者の資格などについて仕様書としてまとめた。図書館のサービス業務は専門性、経験値が大きい業務であるため、過去3年における請負実績があることと、司書資格取得者を11名以上雇用していることなどを条件として提示した。

平成20年度は仕様書を開示した時点で、4～5社からの問い合わせがあった。

② 関係書類の提出 仕様書で求められている業務の実施可否、業務の配置人員などをまとめた関係書類一式と、司書課程修了書のコピーなどを提出してもらっている。

③ 書類審査 提出してもらった資料の内容を確認し、当大学が求めている業務が実施できるのかを審査した。

平成19年度、平成20年度共に、2社が書類を提出し書類審査まで通過した。

##### ④ 一般競争入札

平成19年度、平成20年度共に、最終的に書類審査を通過した2社で一般競争入札を行なった。結果的に、2年連続で金額の低かった丸善が落札している。

なお、現在は単年度の契約を行っているが、一般競争入札では資格さえ有していればよいという姿勢である。その理由として、図書館業務の請負が可能（当大学の求める請負者の資格を有する）企業は、当大学が図書館業務を現在アウトソーシングしている丸善のほかに、日本レコメードマネジメント、中林、紀ノ国屋など限られていることが挙げられる。

丸善に関しては当大学以外にも福岡市立大学などの図書館運営業務も請け負っており、実績が十分にある。当該業務のアウトソーシングも、これまでに問題なく遂行しており、逆に図書館利用者に対するサービスの向上にも繋がっていると感じている。

### 4. 効果

#### (1) サービスの質の向上

平成19年度から図書館業務のアウトソーシングを始め、サービスの質の向上が最も効果があったと感じている。

当大学では、平成18年度以前、大学内職員と非常勤職員、派遣社員で図書館の業務を行っていた。その時には、大学内職員と非常勤職員、派遣職員との主従関係が明確であった。そのため、大学内職員の抱える業務範囲が大きく、権限委譲もうまく出来ていないという状況であり、図書館全体で抱える問題の検証が出来ていなかった。

しかし、図書館業務のアウトソーシングを始めた平成19年以降、大学側と請負者（丸善）側とで対等な立場で接する中で、課題や問題点の検証や、請負者側から「こんなサービスを行なったらどうだろうか」といった提案も挙げられるようになった。背景として、請負者が配置している人員は「司書資格を持っていて図書館で働きたい人」なので、モチベーションが高い点などが挙げられる。

#### (2) 人員削減

当大学では、当該業務のアウトソーシングを行なうことにより、大学定員内職員4名、非常勤職員5名、派遣社員2名の計11名の人員削減に繋がった。この人員は大学内の人手が足りていない他のセクションに回すことが出来るようになった。

また、これらの削減できた人件費は図書館や他施設の修理保全費用に割り当てられている。平成19年度で約900万円の人件費削減に繋がった。平成20年度は1,000万円を超える人件費の削減効果が見込まれている。

#### (3) その他

図書館業務をアウトソーシングすることにより、業務の改善のスピードが確実にアップしている。

業務をアウトソーシングする前は、一部の大学内職員だけでほとんどの業務を処理していたため、非常勤職員や派遣社員の担当していた図書館のサービス業務についての情報共有が出来ていなかった。しかし、現在は、丸善の業務従事者と大学側の職員が1ヶ月に一回定例ミーティングを行うことにより、作業の効率性やサービスの向上などが話し合われているためである。

#### (2) 落札者の評価方法

当大学では落札者は書類審査を通過し金額が低ければ、どのような企業であってもよいという姿勢である。その理由として、図書館業務の請負が可能（当大学の求める請負者の資格を有する）企業は、当大学が図書館業務を現在アウトソーシングしている丸善のほかに、日本レコメードマネジメント、中林、紀ノ国屋など限られていることが挙げられる。

丸善に関しては当大学以外にも福岡市立大学などの図書館運営業務も請け負っており、実績が十分にある。当該業務のアウトソーシングも、これまでに問題なく遂行しており、逆に図書館利用者に対するサービスの向上にも繋がっていると感じている。

### 5. 実施上の工夫、課題克服策

#### (1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学では、図書館業務のアウトソーシングを行う際に当たって、以下のような取り組みを行った。

- ① 業務マニュアルの作成
- ② 旦那原図書館と医学図書館の業務の一元化
- ③ 大学と請負者での定例ミーティングの実施

## (2) 購している場合のその内容

### ①業務マニュアルの作成

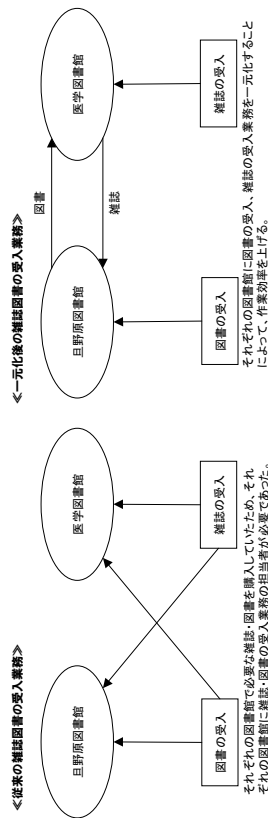
図書館業務をアウトソーシングすることが決定してから委託期間までに業務マニュアルの作成を行なった。従来は、担当者が変わる場合には大学内の当事者同士で業務の引継ぎを行なっており、業務の手順書がなかった。しかし、アウトソーシングにあたり、業務マニュアルがないことで業務の引継ぎに大きなことともれる可能性があったため、業務マニュアルの作成を行なった。

約300ページにわたる業務マニュアルを図書館内PCの共有サーバーにアップし、請負者側の業務従事者にも事前に業務の手順を確認できるようにした。実施前に業務にあたる上での疑問点をクリアにすることが出来た結果、問題なくアウトソーシングを開始することが出来たと感じている。

### ②且野原図書館と医学図書館の業務の一元化

平成19年度までは、且野原図書館と医学図書館では、それぞれで雑誌・図書の購入を行なっていた。しかし、平成20年度より医学図書館の雑誌受入業務のアウトソーシングを開始し、平成21年度からは、両図書館の図書・雑誌受入業務を開始する予定となっている中で、両図書館の業務を一元化することによって請負者側の人員の削減をすることが出来ると考えた。

そのため、平成20年秋より、且野原図書館では両図書館の図書の受入を、医学図書館では、両図書館の雑誌の受入を行なうという形に業務の一元化を行なった。



### ③大学と請負者での定例ミーティングの実施

毎月一回、大学と請負者で定例ミーティングを行い、業務中での課題、問題点について話し合う場を設けている。この場では、請負者側から業務の効率化やサービスの向上についての提案を受けることも多い。円滑な図書館運営に繋がっていると考えている。

## 6. 今後の課題

### (1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

当大学においては、一般競争入札ではどのような業者が入札するかについて不安に感じている点が一番の問題点である。現在、図書館業務をアウトソーシングしている丸善は他大学での図書館業務請負の実績も豊富であり、当大学でも一丸となって図書館業務の効率化について考えてきた経緯から、来年度以降も丸善にアウトソーシングしたいという気持ちがある。また、図書館業務のアウトソーシングの費用も大きいため、各企業

のスキルやサービスを評価に反映させたいと考えており、総合評価方式による入札を検討中である。

### (2) アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

業務の引継ぎが最も苦労した点である。業務の引継ぎのツールの時間として業務のマニュアルを作成したが、当大学において業務のマニュアル作成には約3ヶ月の時間を要している。他大学の状況は把握していないが、当大学のように図書館の業務マニュアルを作成していない大学が図書館業務をアウトソーシングするの可能性があるであれば、マニュアルを作成しないと引継ぎに漏れが出たりする可能性があると考えている。

また、図書館業務は専門性の高い業務のため、司書資格取得者を雇用しており、実績のある企業をアウトソーシング先として選定することも大切であると考えている。

## 学校法人 立教大学

### 1. 対象者プロフィール

- 法人名： 学校法人 立教大学
- 所在地： (〒171-8501) 東京都豊島区西池袋 3-34-1
- 連絡先： 03-3985-2202
- 教員数： 1,949名
- 職員数： 272名、
- 学生数： 学部 17,304名、修士 1,429名
- 特徴： 文学部、異文化コミュニケーション学部、経済学部、経営学部、理学部、社会学部、法学部、観光学部、コミュニティ福祉学部、現代心理学部
- 取材対象者： 図書館事務部

### 2. 委託内容

#### (1) アウトソーシングに着手した経緯・背景について

当大学が、多くの大学で以前から委託している警備・清掃業務以外の大学業務にアウトソーシングを導入したきっかけは、財政計画において職員人件費の比率を抑制するために、平成 16 年頃から各部署で「業務の見直しとアウトソーシングの導入」を検討したことである。

この結果、各部署から、職員数を見直しつつ専任職員業務のコア業務の定義、非正規職員の採用、そしてアウトソーシングの導入が提案されることになった。

しかし、アウトソーシングを導入して効果を上げるためには、委託する一定量の業務量があるか専門的業務であること、受注できる会社の実績の有無、また、文科省の補助金に申請可能な予算になるかどうかなどにより、導入できる部署は徐々に増えつつあるというところである。むしろ、職員とチームで担う業務量増への対応として派遣社員の導入が多いが実態である。

図書館業務のアウトソーシングについては、プロジェクト業務への応用に始まった。特別に受け入れた図書資料の整理・データ入力は 1980 年前後から年次計画で始まり、1990 年代後半からは蔵書検索システムに搭載するための目録カードの溯及変換、これに続く国立情報学研究所の総合目録データベース NACSIS-CAT※への所蔵登録へとつながり、2004 年度で完了するに至った。

2001 年度からは、プロジェクティブ型ではなく通常の図書整理業務のアウトソーシング導入が学内への職員の配置換えならびに人件費比率の抑制に始まり、他方、2002 年度からは社会人向けの独立大学院の設置が契機となって、図書館の夜間・休日開館業務のアウトソーシングも始まるに至った。

2005 年度には、「図書館業務の見直しとアウトソーシングの導入」についての報告書が提出され、池袋キャンパスに新築する新中央図書館が開館する 2012 年度を目標に、アウトソーシングを活用しつつ職員数を 40 名から 25 名まで年次計画で削減する方針が承認された。

その後の開館日数・時間を延長したカウンター業務のアウトソーシングは、「業務スピードが速くなった」「窓口対応も良くなった」という声が利用者から聞こえるなどの成

果が見られ、徐々に各館に委託範囲を広げていき、今ではカウンター業務は全面的に委託するようになった。

※NACSIS-CAT・・・総合目録データベースを構築するためのシステム

#### (2) アウトソーシングの範囲について

図書館の管理運営業務において、アウトソーシングをしている主な業務及び年間の費用は以下の通りとなる。なお、() 内は委託先業者名である。いずれも 2008 年度現在のもの。

- ◆図書館のサービスカウンター業務・1 億 8 千万円 (紀伊國屋書店)
- ◆図書の目録作成業務・・・5,800 万円 (NPO 法人大学図書館支援機構)
- ◆雑誌の管理業務・・・2,100 万円 (日本データペーパーズ開発)
- ◆保存書庫※の管理業務・・・2,000 万円 (日本データペーパーズ開発)

※「保存書庫」・・・図書館に置けなくなった書籍を保存する倉庫。図書館とは別の場所に設置してある。

図書館のサービスカウンター業務については、平日・休日・夜間の全ての時間帯をお願いしている。

なお、上記業務の他に、図書館システムの運用業務、マイクロ資料の修復保存、電子図書館プロジェクトでアウトソーシングを活用している。

#### (3) 実施フロー

◆図書館のサービスカウンター業務

- ①図書の貸し出し・閲覧等の管理業務。
- ②検索方法や書籍情報についてなどの問い合わせ対応。
- ③別キャンパスとの図書の取り寄せならびに他大学等の図書館との相互貸借。
- ④蔵書点検 (年度)

◆図書の目録作成業務

- ①受け入れた図書の表備
- ②NACSIS-CAT につないで書誌データ (著者名、書名、出版社、出版年、形態 (サイズや頁数)、注記などが主となる) と所蔵データ (分類記号等の請求記号決定、配架表示等が主となる) の登録・作成。
- ③書誌データや所蔵データの修正・削除

◆雑誌の管理業務

- 雑誌の管理業務
- ①雑誌の新規受け入れデータの登録。
- ②雑誌が届かない場合、業者へのクレーム処理。

- ③ 新規受け入れ雑誌の書誌データを NACSIS-CAT へ登録。
- ④ 製本業務。

◆ 保存書庫の管理業務

- ① 池袋の図書館本館から溢れる図書を定期的に受け入れ配架。
- ② 池袋各館あるいは他大学等の図書館から相互貸借で依頼のあった図書資料を池袋の各館へ定期便で搬送。
- ③ 再製本、修復を含む蔵書管理。

(4) 官民の役割分担について

大学側は委託業務の統括を行い、アウトソーシング先が実務と受託業務全般の管理を行う役割になっている。一般的なアウトソーシングでは、大学と業者で上下関係ができてしまうと思われるが、当大学の場合、対等な立場を意識している。アウトソーシング先のスタッフがモチベーションを下げることなく業務に取り組むには、対等な関係が最適と考えている。

3. 事業者の選定方法

(1) 入札実施の有無

事業者選定には指名入札を実施しているが、指名入札を実施する前に、指名する業者を選択するための調査を実施している。調査から指名入札までの流れは以下の通りとなる。

調査の実施……どの企業がどのような業務を得意としているのか、といった内容の調査を民間企業に依頼。対象企業を 20～30 社抽出し、ヒアリング調査を実施。

業者選択……調査結果を基に図書館職員でサジェスチョンを行い、委託する業務ごとにそれぞれ数社を選択。

入札の実施……仕様書に沿った提案書を提出してもらい、書類審査を実施。書類審査を通過した業者が入札を行う。当大学では、提案書にスタッフの月収を明記させている。

価格競争では、安い賃金で雇用されるスタッフが発生する恐れがある。そうすると、スタッフはモチベーションが低下し、仕事品質に悪影響が出る。また、スタッフの定着率も悪くなる。それにより業務効率が悪くなり、業者の評価が下がるという負のスパイラルが生じる可能性が高いので、価格だけでの入札は実施しない。

提案書には、年間開館日数、図書館の開館期間、業務に当たるスタッフのリーダー・サブリーダーの月収、人数、司書の数、スタッフ雇用の考え方を明記させている。

スタッフの月収を明記させるのは、スタッフが「この職場で働けてよかった」と思えるための一つの手段である。業務委託とはいえ勤務地は当大学内であるため、職員と同様の扱いを受けることが当たり前だと考えている。前述したように、労働条件の悪化はサービス品質の悪化に繋がることでもあるので、月収を明記させて労働環境の悪化に歯止めを掛けている。

入札によって選択した業者のサービス品質が良ければ、その後 2 年～3 年は随意契約によって契約の延長を行うので、毎年入札を実施しているわけではない。契約の見直しを行う際は、評価に応じて業務委託費用を上乗せすることもある。また、当大学がスタッフの給与を上げる交渉を行うこともある。

業者を変更すると、当大学のやり方を一から教えなければならぬこともあり、相当のエネルギーを使うので単年で変更することはあまりない。

## (2) 廃札者の評価方法

提案内容として、提案の中に、スタッフの中に、この会社（大学）で働くことができよかつた」と感じられる内容があるのを見ている。スタッフにも生活があるので、家賃がいから、食費でいくらか、光熱費でいくらかという部分まで考慮してあり、少なくとも赤字にならずに僅かでも貯金できる程度の収入が確保されることが重要である。

過去に一度、とある会社から「我々の管理%はこれです」と数字を出されたこともある。通常は外部の人間に出さないような情報を提示したことにより信頼感が高まったので、その時はその業者が決めた。このように、業者とお客という関係から一歩踏み込んだ対応が出来るかどうかは、当大学にとって非常に重要なポイントである。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

図書館業務をアウトソーシングすることで、人件費の削減に繋がっている。今までは人件費だけで年間6億円かかっていたが、アウトソーシング後は4億円になった。また、文部科学省から補助金をもらうことで、実質的な出費はもう少し押さえることが出来る。人件費を減らせた分は図書館のコンテンツ増加のために使用しており、図書の入などでサービスの向上を図っている。

また、図書館の利用者数の増加にも繋がっている。これは、図書館の開館時間を延長したこと、図書の数が増加することで対応できる分野が広がったこと、カウンター業務の人員を変更したことと3点が理由として考えられる。

まず、図書館の開館時間を延長したことで、今まで利用できなかった人達が利用できるようになった。図書の増加により対応する分野が広がったことで、一度も図書館を利用したことがない人を取り込むことができた。カウンター業務の人員変更では、比較的年齢の若い人をカウンターに配置することで、図書館の雰囲気明るくなった。また、明るく丁寧な対応をしてくれるので、気持ちよく利用できる。そのようなことが口コミなどで広がり、利用者が増加したのではないかと考えている。

### (2) 人員削減

以前は50名の職員を抱えており、人件費は6億円かかっていた。それが現在は職員が30名になり、人件費は4億円に減少している。そのため、20名の人員削減と人件費2億円の削減に繋がっている。

### (3) その他

総合的な効果として、人員削減ができてサービスの質が向上しているにもかかわらず、トータルの費用は今までと変わらないということが挙げられる。前述した通り、従来は職員50名で人件費は6億円かかっていた。現在は職員30名で4億円となっており、2億円の削減ができてきている。

しかし、業務委託費用は約3億円となる。「4億+3億」で7億円になるため、以前より増加しているように見えるが、実際は1億円程度の補助金（額は変動する）をもらうことで調整している。そのため、実質6億円で済んでいる。

つまり、費用負担は変わらないが、サービスの質を向上させることができているという点である。

## 5. 実施上の工夫、課題克服策

### (1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

当大学がアウトソーシング実施に際して工夫している内容は以下の通りとなる。

- ① 業者調査の実施
- ② 定例会議の実施
- ③ 次年度契約前の業者評価（見積もり条件の精査につなげる）

### (2) 購じている場合のその内容

① 業者調査の実施  
前述した通り、当大学では指名入札を実施しているため、指名する業者を選択するための調査を実施している。

### ② 定例会議の実施

最低でも毎月1回、業者の担当者・スタッフのリーダー（サブリーダー）・図書館職員が参加する会議を開催している。業務で困難な点は無いか、改善の提案は無いか、といった内容について話し合いを行う。

これにはコミュニケーションを深めることで労働環境をより良いものにするという意味合いも含んでいる。スタッフは、周りを図書館職員に囲まれた環境で業務に当たるので、常に監視されているのと同じ状況にあり、萎縮しがちである。そのような状態では最大限のパフォーマンスを発揮できるとは考えられないので、自立的に責任を持って業務に取り組めるような環境にするために、リーダー（サブリーダー）も会議に参加させている。

### ③ 次年度契約前の業者評価（見積もり条件の精査につなげる）

業者の評価と受託スタッフの変動、取り組んだ業務改善等を評価して、次年度の契約前の見積もり提示につなげる。これは見積額の引き下げの意図のものではなく、前年度の評価を反映させるとのことである。

## 6. 今後の課題

### (1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

現在アウトソーシングを実施している中で、問題点として認識していることは特にない。強いて言うならば、受託スタッフの労働環境の改善（待遇、休憩室の設置等）がまだ徹底できていないことである。

提案書の中にスタッフの月収を記入させたり、定例会議を開催するなどしても、全てのスタッフが環境を利用しているとは限らない。いくら大学側が労働環境を整えても、お客と業者という関係は消えないので、対等な立場で意見を言うことにためらうケースも多少ある。この点に関しては、図書館職員とスタッフがコミュニケーションをとることが最善の解決策であると思うので、積極的に話しかけるなどの対策を講じている。この課題については、受託会社の世界での改善も難しく、国レベルでの行政指導が必要とすることである。

## (2)アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

図書館業務をアウトソーシングするポイントは、業務の効率化やコスト削減だけでなく、業務に従事するスタッフのキャリア形成まで考慮することである。

低賃金で雇われているスタッフは果たしてモチベーションが高いのか、パフォーマンスを発揮するために努力するのかということを考えると、スタッフの生活まで考慮して労働環境を整えることが費用対効果を最大限に高めることに繋がるのだとわかる。

## 学校法人 東京電機大学

### 1. 対象者プロフィール

- 法人名： 学校法人 東京電機大学
- 所在地： (〒101-8457) 東京都千代田区神田錦町 2-2
- 連絡先： 03-5280-3522
- 教員数： 352名
- 職員数： 250名
- 学生数： 学部 9,427名、大学院 884名
- 特徴： 工学部、未来科学部、理工学部、情報環境学部
- 取材対象者： 総合メディアセンター

### 2. 委託内容

#### (1)アウトソーシングに着手した経緯・背景について

当大学では大学経営の長期計画を立案しており、その中で健全な大学経営を行うべくためには経費の節減を行っていくことが必要と結論が出ている。

職員は新しい業務に取り組んだり、新たな企画を立案するなど、頭を使うような業務やマネジメントを行うべきであり、定型的な業務はアウトソーシングした方が良いという考え方になっている。

学内の理事会においては、定型的な業務が幾つかあけられているが、図書館の業務に関しては、他の大学においてもアウトソーシングの事例が多数あったことから、当大学においても、まずは図書館業務からアウトソーシングしていくことになった。

当然、図書館業務のアウトソーシングが順調にいけば、他の業務についてもアウトソーシングの検討を行う考えであり、今後はアウトソーシングを行う業務が広がっていくことになる。

図書館業務のアウトソーシングについては、バックヤード業務と利用者サービス業務に分けて発注しているが、いずれの購入に関しても2006年頃から実施している。また、当大学においては、図書の購入に関しては、1社に限定するようには行っていない。本来なら、図書館運営だけでなく、データ入力業務、図書購入などを含めて包括的なアウトソーシングを行って委託料金を下げることもできるかもしれない。しかし、当大学としては、これまで付き合いってきた書店も大切にしたいと考えていることから、1社に集中するようには行わなかった。

また、一般的には書籍は定価が購入するものと認識されているかもしれないが、大学のように大量の書籍を購入する場合は、多くの書店が値引きをしてくれるのである。もしも1社に集中させてしまうと、書籍の購入費用が高騰する可能性があるため、これまでにように複数の購入先から書籍を購入できるようにして、競い合わせる方がコストダウンに繋がると考えている。

## (2)アウトソーシングの範囲について

前述したように、当大学における図書館業務は、バックヤード業務と利用者サービス業務に分けてアウトソーシングしている。それぞれの業務における業務範囲は以下の通りである。

- ◆バックヤード業務  
図書目録の作成業務  
⇒OPACなどへの情報入力を含む  
装備  
⇒分類シールの貼り付けなど
- ◆利用者サービス業務  
貸出・返却業務  
⇒窓口で資料の貸出及び返却を行う業務  
レファレンス業務  
⇒利用者からの各種問い合わせに対し必要な情報を提供する業務  
ILL業務に係わる複写業務  
⇒他機関から依頼を受けた本学所蔵資料の複写を行う業務  
配架・書架整理業務  
⇒資料を書架に配架し、正しい位置に整理整頓する業務  
書庫出納業務  
⇒書庫に配架されている資料の出納及び入庫管理業務  
開館・閉館業務  
⇒開館及び閉館の際の準備・点検・清掃業務  
蔵書点検業務  
⇒本学所蔵資料の所在確認、点検及び除籍資料作成業務

## (3)実施フロー

図書の発注から図書館での受入、閲覧までの業務フローは以下のようになっている。

- ①選書・発注  
選書・発注に関しては、当大学の独自性を維持する重要な部分であり、いわゆる企画立案に係わる業務であるため、総合メディアセンターが行う。
- ②納本  
発注した書籍が書店から当大学に納品される。
- ③バックヤード業務  
日本出版が当大学に納品された書籍を引き取り、書籍に分類用シールを貼り付け、OPACなどのデータベースへの入力を行う。
- ④返却  
日本出版から返却された本を利用者サービス業務を請け負っている丸善のスタッフが書架へ納めたり、場合によっては今月の新書としてテーパーブルで紹介する。

## (4)官民の役割分担について

前述したように、当大学の考え方としては、マネジメントは職員が実施し、提携業務は外部企業に委託することで効率化を図るものである。  
この考え方に基いて、当大学側では選書・発注という当大学の特色を維持するような部分を担当しており、それ以降の書籍の受入、図書館での運営に関しては、全てアウトソーシング先に担当してもらっている。

## 3. 事業者の選定方法

### (1)入札実施の有無

入札とは少し異なるが、幾つかの企業に声を掛けてアウトソーシング先を決定している。この際のプロローは以下の通りである。

#### ①数社に対して業務内容を説明

アウトソーシング先は、安ければ何処でも良いという事ではない。当大学が求めている図書館業務の内容をしっかりと理解し、そもそも当大学の考え方に近い企業でなければ、業務を任せることができないと考えている。  
そのため、『この会社なら大丈夫じゃないか?』と思われる企業数社に声を掛けて、業務内容などを説明している。

#### ②企画書の提出

当大学が求めている業務内容をどのように実現してくれるのか、そのための料金としてどの程度必要なのかなどを企画書にして提出してもらった。

#### ③プレゼンテーションの実施

企画書の内容について説明してもらった。

#### ④評価・決定

事前に評価項目を設定し、その評価項目に対する評点を審査員に付けてもらい、評価を実施した。

上記のようなフローでアウトソーシング先を決定しており、価格だけで決めているというものではない。

### (2)落札者の評価方法

事前に評価項目を設定し、その評価項目に対する評点を審査員に付けてもらい、評価を実施した。

## 4. 効果

### (1) サービスの質の向上

アウトソーシングしているのは定型業務であるため、サービスの質という点では特に向上したとは考えにくい。

丸善側が利用者の意見を聞いて業務の改善を行うことを目的に実施したアンケートでは、『カウンターの対応が良くなった』という意見があがってきている。当大学においては、職員が業務を行っていた時から『図書館を利用する人はお客さんだ』と言ってきたのであるが、なかなか意識が変わらなかった。しかし、現在、図書館業務を委託している丸善は、書店に来てくれるお客さんに対するサービスノウハウを活かしてくれるため、窓口対応が非常に良くなったのである。

教員の中には、『これまで顔パスだったのに、所属や氏名を言わなければならなくなつた』など、不便になったという意見も聞かれる。

図書館を管轄する総合メディアセンターとしては、各キャンパスにある図書館業務の統一性を図ることができたと考えている。

### (2) 人員削減

解雇などを行っていないため、直接的な人員削減効果は出ていないが、新たな人員の採用などを抑制することによって、間接的な人員削減には繋がっている。

### (3) その他

丸善のような企業では、常に書籍に関わっており、加えて、業界での最新情報にも触れる機会が多い。そのため、最新の業界知識をベースに業務を行うことが可能である。

## 5. 実施上の工夫、課題克服

### (1) アウトソーシング実施における工夫・対策を講じているか

アウトソーシング先との間で以下のような取組を行うことによって、業務の改善を図りながら進めている。

- ◆ アウトソーシング前段階で委託業務内容に関する調整を行った
- ◆ 毎日の日報の作成
- ◆ 定例会の開催をしている

### (2) 購じている場合のその内容

- ◆ アウトソーシング前段階で委託業務内容に関する調整を行った  
基本的には事前に各企業に説明した業務内容をアウトソーシングすることになるのであるが、細かい業務内容について、委託先企業と事前に協議を行い、業務内容に関する詳細を詰めていった。

### ◆ 毎日の日報の作成

毎日の業務日報を提出してもらうことによって、実際に業務を行う中での問題点を把握できるようにしている。

### ◆ 定例会の開催をしている

業務日報の中で検討するべき内容について、一ヶ月に一回実施する企業側との定例会において議論をする。その結果を基に業務内容や大学側が実施するべき内容をまとめている。

## 6. 今後の課題

### (1) 今まで抽出された問題点・課題点を整理する

当大学では、定期点検を行うことで問題点などを把握していく考えであるが、図書館業務のアウトソーシングは開始して間が無いため、まだ定期点検などを行っていない。

アウトソーシングにおいて不都合が生じるのは、企業側はあくまでも契約範囲でしか業務を行わないことが基点となっている。職員が業務を行っていた時には柔軟に対応していたが、アウトソーシングすると業務範囲外の仕事は行わないのである。

また、図書館の業務に限らず、時が経過すれば新たに必要になる業務、不必要になる業務が発生していく。新たに発生した業務をアウトソーシング先に委託しようとすると、新たな追加費用が必要になってしまう。

当大学では、このような事を想定して契約期間を一年間としている。業務の状況をみて、次年度に委託する業務内容を決定することができるところからである。こうしておけば、対応してもらいたい業務を追加し、不要な業務を廃止することができる。

### (2) アウトソーシングを実施していない他大学が、初めて実施する上でのポイントは何か

どのような業務をアウトソーシングする場合でも、職員の業務に対する意識改革が重要である。

定型的な業務を行っているだけで良いのではなく、担当業務を発展させていくという意識を持っていないければ、アウトソーシングを行うに当たっては対立してしまう可能性が高い。業務を担当する職員は、仕事を奪われてしまうと感ずるからである。特に図書館の業務を行う司書の人は、このような傾向が強いのである。

そのため、図書館のアウトソーシングを実施するに当たっては、事前に業務担当者に対して説明をしっかりと行い、意識を変えていくような取組をしていく必要がある。