

## 大学におけるアウトソーシング —中小規模図書館における事例紹介—

日本福祉大学附属図書館 守谷淳子

### はじめに

アウトソーシングは、一般的に「外部（outside）の経営資源（source）を活用すること」として定義されているが、ここでは「専任職員でない構成員によってなされる業務形態」として報告することとしたい。

### I 日本福祉大学の紹介

2003年度に創立50周年を迎える本学は、1983年に愛知県知多郡美浜町に総合移転した。現在は、美浜キャンパスを中心に半田キャンパス（情報社会科学部）、名古屋キャンパス（大学院）があり4学部と3大学院を擁している。

**学部：** 社会福祉学部 社会福祉学科／保健福祉学科／（心理臨床学科申請予定）  
経済学部 経済学科  
情報社会科学部 情報社会科学科（人間福祉情報学科／生活環境情報学科に改組予定）  
福祉経営学部 医療・福祉マネジメント学科／国際福祉開発マネジメント学科  
通信教育部併設

**大学院：** 社会福祉学研究科 社会福祉学専攻博士前期課程・後期課程  
（社会福祉学専攻修士課程通信制申請予定）  
福祉マネジメント専攻修士課程  
心理臨床専攻修士課程  
情報・経営開発研究科 情報・経営開発専攻博士前期課程・後期課程  
国際社会開発研究科 国際社会開発専攻修士課程（通信制）

### II 本学附属図書館の概況（2002年度）

図書館は3キャンパスに設置しており、名古屋分館は大学院図書館として位置付けている。

#### 1. 蔵書

	合計	美浜本館	半田分館	名古屋分館※
図書（冊数）	497,416	463,072	30,688	3,656
雑誌（タイトル）	4,057	3,738	274	45

※名古屋分館は2003年4月より図書10,000冊を整備。

#### 2. 開館時間・日数

	美浜本館	半田分館	名古屋分館
平日	9:20-22:00	10:00-22:00	10:30-22:30
土曜日	9:20-21:20	10:00-17:00	10:30-17:30
開館日数	271日 （日・祝日15日含む）	256日 （日・祝日1日含む）	264日

#### 3. サービス対象

学生数：約8,000名（うち通学6,500名）  
教職員数：約350名  
一般利用登録者数：約450名

#### 4. 利用状況

一人あたり年間貸出：学部学生9.0冊  
一日平均来館者数：2,950名（延べ）  
レファレンス件数：1,400件/年

#### 5. 図書館活動方針

- ・学部教育と図書館活動の連携  
利用教育、レポート論文相談、講義関連図書、学生の読書離れ対策
- ・学生参加型図書館活動  
文化講演会、ビデオ上映会、公募企画、利用者懇談会

#### 6. 近年の事情

新規開設課程申請ラッシュ  
書庫収蔵容量超過－外部倉庫への移管  
学習支援機能の要請  
専任職員の激減  
他機関連携：地域、学校（総合学習等）

### Ⅲ 本学におけるアウトソーシング

本学では、日常業務担当職員の柔構造化をはかってきたが、2002年度より一部の業務について全面委託を開始している。

#### 1. 本学におけるアウトソーシングのパターン —「非専任化」のかたち—

- 1) 専任職員&兼務職員
- 2) 専任職員&兼務職員&派遣職員
- 3) 専任職員&兼務職員&委託職員
- 4) 専任職員&委託職員 「全面委託」

専任職員＝人事異動のある専任職員＋特定業務から異動のない嘱託職員（大学雇用）  
兼務職員＝いわゆるアルバイト職員（大学雇用）⇒「補助的定型業務」  
派遣職員＝特定業務を担当する外部から派遣された職員（外部所属）⇒「判断定型業務」  
委託職員＝委託した業務を担当する職員および責任者（外部所属）

#### 2. 本学のアウトソーシング導入の経緯

1994年11月 株式会社エヌ・エフ・ユー（本学園関連企業）開設  
1995年 以下の5業種開始

- ① 施設管理業務
- ② 保険代理業務
- ③ 物品販売
- ④ 業務請負
  - ・ 図書館半田分館閲覧業務
  - ・ 社会福祉総合研修センター庶務業務・
  - ・ 中央福祉専門学校夜間事務業務
- ⑤ 下宿紹介

- 1998年 **図書館業務一部委託化**（受入・整理、学術雑誌、夜間・日祝日開館）
- 2001年 新規事業部門を試行的に委託  
 ①通信教育部事務室  
 ②CDPセンター（Career Development Program）
- 2002年 職員の人事制度改革とセットで非専任職員の戦力化プラン（後述）を策定。  
 戦力化プランに基づいて学園雇用の兼務職員を一部除き株式会社NFUに移籍し、新たに6部門を委託形態への切替えを実施  
 ① 入試  
 ② 総務課給与・受付業務  
 ③ 生涯学習講座運営  
 ④ 学生生活センター窓口業務  
 ⑤ 施設管理業務  
 ⑥ **図書館業務**
- 2003年 新たに⑦名古屋キャンパス北館業務を委託

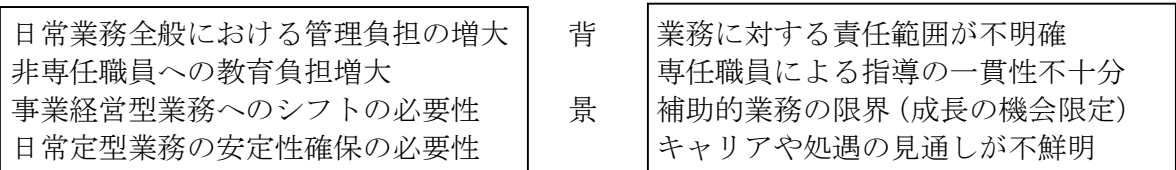
**【パートナースタッフ構成】**（2003年度）

- 長期兼務職員 37名（学生ユーザーアシスタント32名、看護師等）
  - 派遣スタッフ 82名
  - NFU委託 77名
  - その他外部委託 11名（情報関連SE等）
- 総計 207名  
 （専任職員 120名）

**3. 学園より提案された非専任職員戦力化プラン**  
 ～派遣職員・兼務職員制度から業務委託形態への転換～

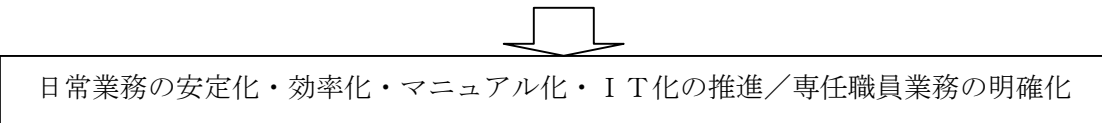
専任職員を取り巻く状況

非専任職員（兼務・派遣職員）の状況

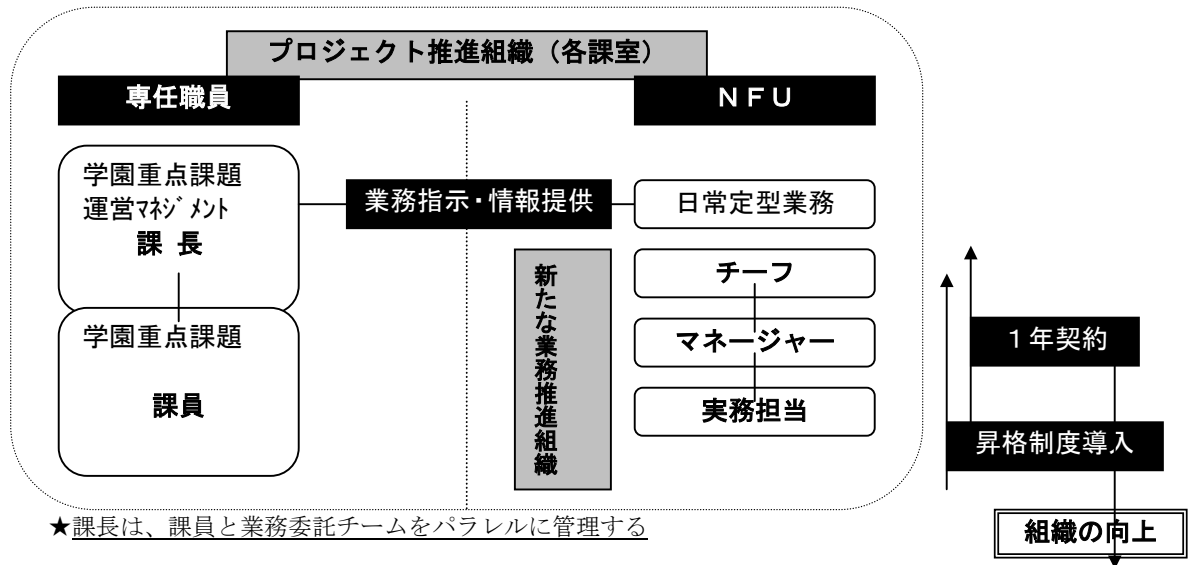


**業務委託**

非専任職員層が自立的に業務を担う新たな業務推進体制の確立  
 委託スタッフに、「キャリア形成」が見通せるシステムと評価制度の導入



<今後の課室業務イメージ>



IV 本学付属図書館におけるアウトソーシング

2002年9月より、図書館業務は全面的に業務委託を行っている。日常的に専任職員と業務委託チームのチーフとマネージャーが連携を取りながら、試行錯誤しつつ業務を進めている。

1. 業務区分 (資料1参照)

区分	専任職員業務	委託業務
主な業務内容	1. 学園課題、業務方針・計画、将来構想 2. 非定型の判断をとまなう業務 選書(受入/廃棄)、各種企画 3. 非定型の対外的対応 教員、他部署、非定型の折衝・渉外業務 4. その他の非定型業務 新規事業、突発対応 5. 日常業務管理	1. 日常業務: 発注受入～閲覧 2. SE業務: システム維持管理 3. 外部倉庫: 図書資料移管

2. 図書館職員構成とサービス内容(美浜本館)の年度比較(2002年度/1996年度)

	2002年度	1996年度		2002年度	1996年度
課長	1	1	開館日数	271日	262日
係長		1	内休日開館	15日	8日
課員	3	9	開館時間	9:20～22:00	9:20～21:20
専任職員計	4	11	転送図書(学内)	22,624件	10,817件
嘱託	1	4	文献複写(依頼)	1,528件	131件
派遣	0	3	文献複写(受付)	3,000件	478件
委託	36	17	新規サービス	文献サービス レファレンス常設 他機関連携 文化活動など	
委託(臨時)					
総計	41	35			
人件費比較(比率)	1.0	1.3			

### 3. 業務区分別パートナースタッフ内訳

業務区分	チーフ	マネージャー	スタッフ	計	内容
全体	1			1	本館・分館パートナースタッフ統括、閲覧統括、レファレンス、利用教育、広報ほか
システム		1	1	2	基礎的な業務システムの維持管理
収書		4※	4	8	図書資料の発注受入
整理		2	2	4	図書資料の目録、書誌遡及
閲覧1		4	6	10	本館昼間開館の閲覧その他
閲覧2		1	2	3	分館昼間開館の閲覧その他
閲覧3		3	3	6	本館夜間開館
閲覧4			2	2	分館夜間開館
計	1	15	20	36	

※ 収書マネージャーのうち1名は、常勤チーフグループとして一部全体業務も兼務

### 4. 委託職員種別

区分	備考
チーフA・B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・A職を最高峰としてスキル等の評価制度により昇格。</li> <li>・チーフ処遇には、実務組織の管理職としての意味を含む。よって超勤の概念なし。</li> <li>・本人払いは、100,000円刻みで年俸制。</li> <li>・経年による昇給はなし。</li> </ul>
マネージャーA・B	<ul style="list-style-type: none"> <li>・A職を最高峰としてスキル等の評価制度により昇格。</li> <li>・本人払いは、100,000円刻みで年俸制。</li> <li>・経年による昇給はなし。</li> </ul>
スタッフ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時間給での積算。</li> <li>・年間所得を扶養範囲内とする。</li> <li>・一日の勤務時間は5時間半以内</li> </ul>
専門	<ul style="list-style-type: none"> <li>・障害学生支援、情報系、語学、ラーニングアドバイザー</li> </ul>

## V 業務委託に関する「工夫」の試行錯誤

業務委託が安定的に定着していくために、以下の点に配慮しながら業務を進めている。

### 1. パートナースタッフ（業務委託チームスタッフ）の力を発揮していただくために

- 1) 「やりがい」を実感できる機会を増やす
- 2) 「管理されている」意識を感じさせない工夫をする
- 3) 日常業務に埋没させない
- 4) 「処遇と仕事は別」と割り切らせる

### 2. 「工夫」の試行錯誤

- 1) 利用者対応は全員に機会を設ける
- 2) 参加型の企画を常に走らせる  
企画展示、文化行事、公募企画 など

- 3) 業務点検の仕組みを整備する  
業務日誌、月締め業務報告、定期ミーティング
- 4) 可能な限り「情報」を共有する  
「正しい判断」は情報の繋ぎ合わせから
- 5) 専任職員との役割の相違を明確にする
- 6) 「月例全体ミーティング」の実施  
「ほうれんそう」の徹底、課題・予定の確認、  
今月の宿題、研修／講習、ライブラリアンの自覚
- 7) キーパーソンを育てる

## VI アウトソーシングの利点と難点 ーまとめー

業務委託を安定的に進めるには、本学付属図書館の使命や運営方針を折に触れ明確にし共有化していくことが求められる。業務委託チームのなかに利用者実態やニーズの把握、運営ノウハウが蓄積され専任職員業務が実態と遊離していくことや、業務委託スタッフの力量によりレファレンスなど利用者サービスの内容が左右されることの無いように、目標とするサービスレベルの設定、情報共有化の推進体制や評価システムなど整備していく必要があり、本学付属図書館の課題となっている。

### <利点>

1. 日常定型業務の安定  
専任職員は人事異動が頻繁
2. 専任職員のような管理は必要ない  
適正な配置、評価、定年までのプラン
3. 適正配置が可能  
極端な場合は交代も
4. コスト面  
当初はあまり期待できない

### <難点>

1. 融通がきかない  
契約・責任範囲、力量、対外折衝、無言のやりとり、ジェンダー
2. スタッフの育成  
外部所属のスタッフを育てるか、バックグラウンドは  
「資格あり経験なし」をどうするか
3. 対外的発想の転換が遅れている  
教員、他部署では「やっぱり専任」
4. 「人」次第で決まる部分が少なくない

### まとめ

1. アウトソーシングは大学を取り巻く環境からみると避けられない
2. 「育てる」ことも必要
3. 「信頼」をどう築くか
4. ドライに割り切るところをはっきり
5. 図書館はあなたの「我が家」

(この報告は、2002年12月6日に開催された私立大学図書館協会東海地区協議会「図書館管理・運営実務責任者会議」において、日本福祉大学が報告した資料に基づき守谷が再構成したものである。)

資料1 業務分担表

		選書	レファレンス	利用教育	広報、企画	収書	整理	閲覧	その他
チーフグループ	専任	○	○	○	○	図書資料の選定、部署を超えた業務、日常業務管理運営、対外的業務、その他委託契約範囲外の業務			
	嘱託	○	○	○	○	図書資料の選定、日常業務運営、対外的業務、その他委託契約範囲外の業務			
	チーフ		○	○	○	委託職員全体統括(契約、勤務、業務)、全体運営にかかわる日常業務レベルの調整、企画、広報、利用者教育、レファレンス、新規でない対外的業務			
	マネージャーA		○	○	○	全体運営にかかわる日常業務レベルの調整、企画、広報、利用者教育、レファレンス、収書受入			
常勤グループ	マネージャーB		△	△	△	受入原簿管理、発注状況管理、関連予算管理、予算執行、受入作業・管理、蔵書評価作業、月次/年次受入統計、定型的業者対応、図書資料「籍」管理、新人収書担当スタッフ教育、マニュアル整備	図書資料目録作成、書誌データ整備、月次/年次整理統計、遡及書誌データ確保作業・整備 新人目録担当スタッフ教育 装備全般・新人装備スタッフ教育、マニュアル整備	企画展示、月例広報、利用教育補助、相互協力対応、レファレンス一時対応・文献検索、閲覧室全体点検、閲覧カウンターローテーション、講義関連図書、月次利用統計、新人担当者教育、マニュアル整備、関連予算管理	SE業務補助、ユーザーアシスタント、利用者用/業務用端末整備、ホームページ管理、その他情報環境整備
	スタッフA			△	△	発注作業、受入・登録作業、受入原簿出力、伝票起票	図書資料目録作成、書誌データ整備、遡及書誌データ確保作業	カウンターローテーション(貸出返却、予約、学内転送)、相互協力処理、マネージャー業務補助、伝票起票	予算執行点検、来客接待、文書、定型的庶務・総務、ユーザーアシスタント補助、機器備品、
非常勤グループ	スタッフB					除籍作業、受入・発注補助、一部遡及書誌データ処理	図書資料装備/修理	カウンターローテーション、マネージャー業務補助、書架整備	
	その他(学生)			△				利用者教育アシスタント配架	外部倉庫移管作業 書架異動作業 その他作業

★夜間閲覧(17:00~22:00)および休日開館(10:00~16:50、年間18日程度)は委託職員のみ