

原著論文

専門図書館における業務委託の現状

Current State of Outsourcing in Special Libraries in Japan

長谷川 昭子
Akiko HASEGAWA

Résumé

Purpose: This study aims to clarify the current state of outsourcing in special libraries, particularly the library management under systems which have full-time outsourcing. We also discuss several problems associated with the implementation of outsourcing.

Methods: The study consisted of a questionnaire which was distributed to 468 special libraries. We received in April 2005 402 valid responses.

Results: Our investigations revealed three trends: (1) Outsourcing was introduced by 53.7% of the special libraries (16.2% of them with full-time outsourcing and 37.5% of them with temporary outsourcing). A higher proportion of outsourcing was introduced by large-scale libraries than by small-scale ones. (2) The operational content of outsourcing has shifted from general to specialized, and full-time outsourcing is particularly likely to entrust specialized content. (3) In the past, outsourcing was introduced to alleviate labor shortages, but it is now recognized as an effective system for both cutting costs and making use of specialists.

Conclusion: Further study is necessary to determine whether entrusters should include such operational contents as planning and selection of materials within the range of their outsourcing. To maintain a high level of quality in library services, there is an urgent need for entrusters, in the course of selecting contractors, to give careful consideration to the contract workers' expert knowledge and skills.

長谷川昭子: 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科博士後期課程, 茨城県つくば市春日 1-2

Akiko HASEGAWA: Graduate School of Library, Information and Media Studies, University of Tsukuba, 1-2 Kasuga, Tsukuba-shi, Ibaraki-ken

E-mail: tomatisse@ybb.ne.jp

受付日: 2006 年 9 月 25 日 受理日: 2006 年 12 月 8 日

専門図書館における業務委託の現状

- I. はじめに
- II. 調査の概要
 - A. 調査の目的
 - B. 調査対象
 - C. 調査方法
 - D. 調査時期
 - E. 回収数
 - F. 調査内容
- III. 調査の結果
 - A. 回答図書館の属性
 - B. 業務委託の導入状況
 - C. 委託業務の内容
 - D. 常駐委託の現状
 - E. 業務委託の運営、今後の方向性についての自由回答
- IV. 現状の分析
 - A. 業務委託の導入
 - B. 委託業務の内容
 - C. 常駐委託の現状
 - D. 常駐委託に対する正規職員の評価
 - E. まとめ
- V. 問題点の考察
 - A. 委託業務の範囲
 - B. サービスの質の維持
- VI. おわりに

I. はじめに

専門図書館とは、ある特定主題の資料・情報を収集・整理し、主に親機関の構成員の利用に供することを目的として設置された図書館である。その基本的な使命は、資料・情報を調査・収集・処理・分析することによって、親機関の目的達成に貢献することである。設置は任意であり、一部を除いて設置に法的根拠がないため、存廃や運営形態の変更は、社会の動向や経済事情の影響を受けやすい。

平成不況は企業の倒産、吸収・合併をもたらし、企業間の競争の激化は、コア・コンピタンスによる経営戦略によって、企業内専門図書館の縮小をもたらした。官公庁の機構改革も進み、自治体などの公的機関を親機関とする専門図書館には

合併・閉鎖されるところも出現した。

また、経済不況下では柔軟な経営戦略が求められるようになり、企業や公的機関は、人件費の削減と雇用量の調整のため、非正規雇用職員（以下、非正規職員という）による弾力的な雇用方法を採用ようになった。労働者派遣法改正や指定管理者制度などに見られる規制緩和政策は、この傾向を促進した。近年は、図書館においても館種を問わず、非常勤職員の採用、業務委託や労働者派遣の導入など非正規職員が増加している。

専門図書館界では、こうした中で早くから外部への業務委託を容認・推進する傾向が強かった。専門図書館協議会（以下、専図協という）の調査では、2002年の専門図書館における業務委託の導入率は、62.4%¹⁾に及んでいる。これまで専門図書館の業務委託の効果としては、「人手不足の解

第1表 業務委託の形態

	一部		全部
	必要時	常時	
就業場所	①図書館外（外注）	②図書館内	③図書館内

常駐委託

消」「業務の効率化」「コスト削減」などが挙げられてきた。反面、「機密漏洩の不安」「正規職員のモチベーションの低下」などいくつかの問題が指摘されている。しかし、専門図書館界では、業務委託によるサービスや運営の詳細な実態把握と現状分析は行われていない。

専門図書館の業務委託には、第1表のようにいくつかのパターンがある。本稿では、業務委託を、厚生労働省の定義²⁾により次のようにとらえる。業務委託とは、自社の業務の一部、またはすべてを外部（他社）に処理させるため委託することで、外注は含むが派遣労働者による業務処理は含まない。業務委託には、業務の一部を委託するもの（①②③）と、全部を委託するもの（④）があり、一部委託には、必要時に業務委託をする「必要時委託」と、常時委託とがある。③④は、業務委託で就業する職員（以下、委託職員という）を図書館内に常駐させて業務を遂行させる形態で、本稿では「常駐委託」と呼ぶ。「常駐委託」の勤務時間は、「正規職員の勤務時間のおおむね2/3以上の勤務」と規定する。

本稿の目的は、この図書館内の業務委託（②③④）について、業務委託、中でも常駐委託による図書館運営の現状を明らかにし、その結果をもとに業務委託の問題点を考察することである。常駐委託に着目するのは次の理由による。第一に、専門図書館においても人件費削減と雇用量の調整のため、今後、常駐の非正規職員の雇用がますます増加すると考えられること、第二に、司書養成の需給のアンバランスによって、職を求めている司書有資格者が相当数存在し、非正規職員の身分ではあっても、正規職員と同じかそれに近い就業形態で就業を希望している者が多数存在しているこ

と、第三に、業務委託を請負う会社（以下、請負者という）からすると、委託業務の範囲を拡大し常駐委託を請負うことは、会社の業務の範囲と売り上げの拡大につながるため、今後、積極的に市場開拓を進めると推測されること、第四に、2003年に公共施設の管理・運営を民間団体が受託することができる指定管理者制度が導入され、地方自治体を親機関とする専門図書館でも、今後の影響が考えられることである。現時点で業務委託の問題を整理・分析することは、今後新たに常駐委託の導入を考える場合、または現在の問題を解決する場合に有益であると考ええる。

専門図書館の業務委託に関する最初の先行研究は、専図協編『資料室業務の外部委託』（1976年）³⁾である。その後、1990年代後半から研究が進み、雑誌『専門図書館』『情報の科学と技術』で、主に企業内専門図書館の運営が論じられるようになった。当時の研究には、小林麻実、佐々木克彦、植村達男（いずれも1997年）^{4)~6)}、柴田亮介（1998年）⁷⁾、前園主計（2000年）⁸⁾、市川恵利子（2002年）⁹⁾らの論考があるが、大部分は業務を委託する図書館側（以下、委託者という）による事例報告で、業務委託を包括的・体系的に論じたものではない。業務委託に関する学術論文には青柳英治（2005年）¹⁰⁾の研究がある。青柳の研究は企業内専門図書館を対象としたもので、専門図書館全体の業務委託を論じてはいない。業務委託の実態調査としては、専図協が実施した4点の調査（1976, 1989, 1992, 2002年）^{3), 11), 12), 1)}があるが、常駐委託については2002年調査がわずかに触れているのみである。

研究の方法としては、図書館の正規職員を対象とする質問紙調査を行う。調査の内容は、業務委

託導入の有無、委託の現状、正規職員の委託に対する意識である。これにより業務委託の導入率が把握でき、単純業務を委託しているか、それとも専門的知識・技術を要する業務を委託しているか、また、運営管理に委託職員が参画しているかどうかを明らかにすることができる。

本稿は6章からなる。Iで研究の背景、目的、先行研究、方法などを述べた。IIで調査の概要について、IIIで調査結果について述べる。IVでそれをもとに現状分析を行い、Vで問題点を考察する。最後にVIで本稿のまとめを行う。

なお、業務委託は、今日「請負」「アウトソーシング」とほぼ同義に使われている。本稿では一部引用を除き、「業務委託」の語を用いた¹³⁾。

II. 調査の概要

A. 調査の目的

専門図書館における業務委託の実態を把握し、今後の業務委託のあり方や専門図書館等の運営の方向を考える上での基礎資料とする。

B. 調査対象

専図協は、三年に一度、わが国の専門情報機関を網羅的に収録した『専門情報機関総覧』（以下、『総覧』という）を刊行している。同書は専門情報機関のガイドブックというべきもので、記載内容は、スタッフ数、情報資料費、資料室面積、蔵書冊数、特殊資料・コレクション、資料の管理方法、逐次刊行物など多岐にわたる。中でもスタッフ数については、専任者、兼任者と、パート・アルバイト・人材派遣等の非正規職員とが別々に計上され、非正規職員は「P」として合計人数が記載されている。

委託職員はこの「P」に含まれるため、本調査では2003年9月刊行の『総覧』をもとに、公共図書館と大学図書館を除き、「P」の人数項目のある図書館468館を調査の対象とした。これらは官公庁、地方議会、民間各種団体、調査研究機関、企業などの図書館、資料室、情報管理部門が含まれる。回答者は図書館の正規職員とした。

なお、調査対象を選定した『総覧』のデータは、

2003年1月現在のものである。独立行政法人移行前の国の機関は、親機関の種類別では「国・政府関係機関・公共企業体」として掲載されている。本調査も実態と分析ではその種別を用いた。

C. 調査方法

郵送により調査票を配布し、各図書館で記入後、郵送（一部電子メール）により回収した。また、回答を確認するため一部電子メールによる追加調査を行った。

D. 調査時期

2005年4月8日～30日。

E. 回収数

416館。うち調査時点ですでに閉鎖もしくは合併されていた14館は、「非該当」とし集計から除いた。有効回収数は402館（有効回収率85.9%）である。

F. 調査内容

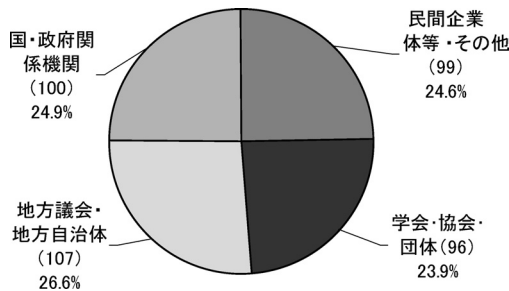
すべての対象館に業務委託導入の有無を尋ね、このうち「業務委託を導入している」図書館に対して、委託業務の内容と業務委託の運営や今後の方向性についての意見を尋ねた。常駐委託の図書館には、加えて、委託職員の数、常駐委託の開始年、請負者の会社の種別、および正規職員から見た常駐委託の利点、常駐の委託職員に求める資格・技能を尋ねた。調査票は末尾に掲載した。

III. 調査の結果

A. 回答図書館の属性

第1図は、回答図書館の親機関の種類を示したものである。「国・政府関係機関」（以下、「国立」という）、「地方議会・地方自治体」（以下、「地方自治体」という）、「学会・協会・団体」（以下、「学協会」という）、「民間企業等・その他」（以下、「民間企業」という）がそれぞれ25%前後を占め、ほぼ四分している¹⁴⁾。

第2表は、回答図書館の資料室面積を示したものである。面積は『総覧』記載の資料室面積によ



第1図 回答図書館の親機関

第2表 回答図書館の資料室面積 (m²)

全 体	402 館 (100.0%)
～100	74 (18.3)
101～200	66 (16.4)
201～300	65 (16.2)
301～400	41 (10.2)
401～500	28 (7.0)
501～700	36 (9.0)
701～1,000	31 (7.7)
1,001～1,500	20 (5.0)
1,501～	12 (3.0)
不 明*	29 (7.2)

出典：専門図書館協会編。専門情報機関総覧。
東京，専門図書館協会，2003，800p.

注*：資料室面積が未記載のもの

る。面積は「～100 m²」が最も多く、74 館 (18.3%) を占める。次いで「101～200 m²」(16.4%) と「201～300 m²」(16.2%) が多く、半数の図書館が 300 m² 以下の面積である。

第3表は、同様に『総覧』から回答図書館の蔵書冊数を示したものである。「10,001～20,000 冊」が最も多く、93 館 (23.2%) であった。「～5,000 冊」と「5,001～10,000 冊」を合わせると、蔵書冊数が 20,000 冊以下の図書館は 45.0% である。

B. 業務委託の導入状況

1. 親機関の種類別の導入状況

第4表は、業務委託を導入している図書館数と

第3表 回答図書館の蔵書冊数 (冊)

全 体	402 館 (100.0%)
～5,000	42 (10.4)
5,001～10,000	46 (11.4)
10,001～20,000	93 (23.2)
20,001～30,000	63 (15.7)
30,001～50,000	68 (16.9)
50,001～100,000	50 (12.4)
100,001～300,000	20 (5.0)
300,001～	6 (1.5)
不 明*	14 (3.5)

出典：専門図書館協会編。専門情報機関総覧。
東京，専門図書館協会，2003，800p.

注*：蔵書冊数が未記載のもの

その比率を示したものである。ほぼ常駐の委託職員のいる「常駐委託」の図書館は 65 館で、回答図書館全体の 16.2% である。「必要時委託」は 151 館で、全体の 37.5% である。「常駐委託」と「必要時委託」を合わせた「業務委託をしている」図書館は 216 館で、全体の 53.7% であった。

親機関の種類別の「業務委託をしている」図書館数とその比率は、「国立」では 60 館 (60.0%)，「民間企業」では 59 館 (59.6%) である。これに対して、「学協会」と「地方自治体」は、それぞれ 45 館 (46.9%)，52 館 (48.6%) で半数以下である。また、親機関の種類別に「常駐委託」の比率を見ると、「民間企業」では 25.3% であるが、他は 10% 台である。

2. 資料室面積別の導入状況

第5表は、資料室面積の階層別に、業務委託の導入率を示したものである。「常駐委託」と「必要時委託」を合わせた「業務委託を導入している」比率は、200 m² 以下では低く、201～400 m² でほぼ平均となり、400 m² を超えると各層とも 7 割前後に増える。1,501 m² 以上では 83.3% に及び、「常駐委託」の比率は 41.7% と高くなっている。

専門図書館における業務委託の現状

第4表 業務委託の導入

親機関の種類	業務委託をしている			委託していない	計
	常駐委託	必要時委託	小 計		
全 体	65 館 (16.2%)	151 (37.5)	216 (53.7)	186 (46.3)	402 (100.0)
国・政府関係機関	15 (15.0)	45 (45.0)	60 (60.0)	40 (40.0)	100 (100.0)
地方議会・地方自治体	14 (13.1)	38 (35.5)	52 (48.6)	55 (51.4)	107 (100.0)
学会・協会・団体	11 (11.5)	34 (35.4)	45 (46.9)	51 (53.1)	96 (100.0)
民間企業体等・その他	25 (25.3)	34 (34.3)	59 (59.6)	40 (40.4)	99 (100.0)

第5表 資料室の面積別業務委託の導入

資料室の面積 (m ²)	業務委託をしている			委託していない	計
	常駐委託	必要時委託	小 計		
全 体	65 館 (16.2%)	151 (37.5)	216 (53.7)	186 (46.3)	402 (100.0)
～100	5 (6.8)	21 (28.3)	26 (35.1)	48 (64.9)	74 (100.0)
101～200	9 (13.6)	22 (33.4)	31 (47.0)	35 (53.0)	66 (100.0)
201～300	11 (16.9)	25 (38.5)	36 (55.4)	29 (44.6)	65 (100.0)
301～400	5 (12.2)	18 (43.9)	23 (56.1)	18 (43.9)	41 (100.0)
401～500	7 (25.0)	12 (42.9)	19 (67.9)	9 (32.1)	28 (100.0)
501～700	5 (13.9)	18 (50.0)	23 (63.9)	13 (36.1)	36 (100.0)
701～1,000	10 (32.3)	12 (38.7)	22 (71.0)	9 (29.0)	31 (100.0)
1,001～1,500	5 (25.0)	9 (45.0)	14 (70.0)	6 (30.0)	20 (100.0)
1,501～	5 (41.7)	5 (41.6)	10 (83.3)	2 (16.7)	12 (100.0)
不 明*	3 (10.3)	9 (31.0)	12 (41.4)	17 (58.6)	29 (100.0)

注*: 専門図書館協議会編. 専門情報機関総覧. 東京, 専門図書館協議会, 2003, 800p. に資料室面積が未記載のもの

3. 蔵書冊数別の導入状況

同様に, 第6表は, 蔵書冊数の階層別に, 業務委託の導入率を示したものである。蔵書冊数が20,000冊以下の層では, 「業務委託をしている」図書館はいずれも全体平均より少ない。特に「～5,000冊」では16館(38.1%)にすぎず, 「常駐委託」は3館(7.1%)である。導入率のピークは「50,001～100,000冊」と「300,001冊～」にあり, それぞれ72.0%, 83.3%と高率である。「300,001冊～」では半数の図書館が「常駐委託」である。

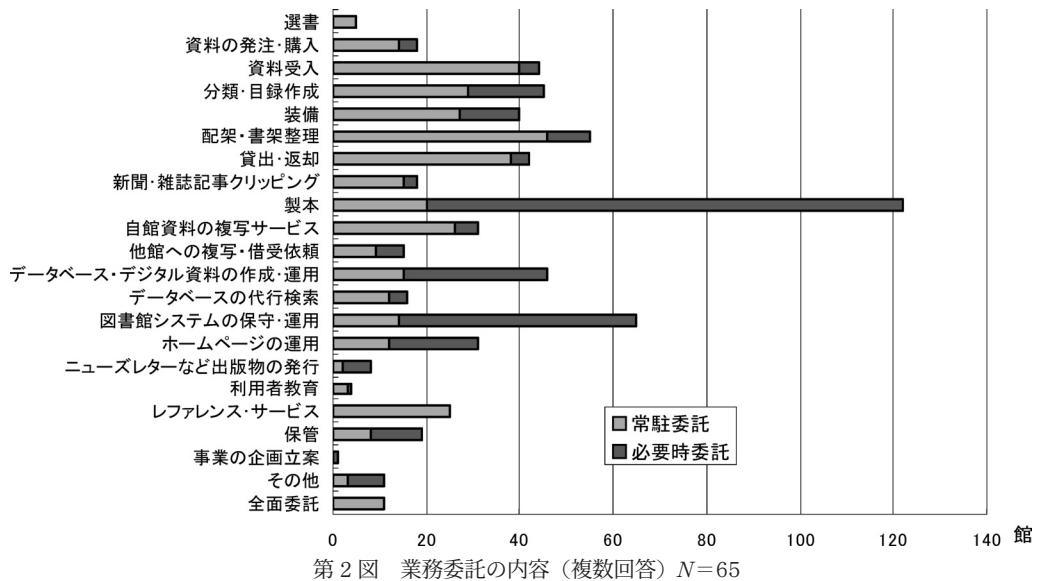
C. 委託業務の内容

第2図に, 「常駐委託」と「必要時委託」を合わせた「業務委託をしている」図書館の委託業務の内容を示した。「常駐委託」ではあらゆる図書館業務を委託している。「配架・書架整理」「資料受入」「貸出・返却」を委託している図書館は40館前後に上り, 「常駐委託」の65館全体では6～7割に及ぶ。「分類・目録作成」「装備」「自館資料の複写サービス」「レファレンス・サービス」も25館以上あり, 「常駐委託」館全体で4割を占める。また, 少数ではあるが, 「選書」「利用者教育」の委

第6表 蔵書冊数別業務委託の導入

蔵書冊数(冊)	業務委託をしている			委託していない	計
	常駐委託	必要時委託	小計		
全 体	65 館 (16.2%)	151(37.5)	216 (53.7)	186 (46.3)	402 (100.0)
～5,000	3 (7.1)	13 (31.0)	16 (38.1)	26 (61.9)	42 (100.0)
5,001～10,000	7 (15.2)	13 (28.3)	20 (43.5)	26 (56.5)	46 (100.0)
10,001～20,000	12 (12.9)	35 (37.6)	47 (50.5)	46 (49.5)	93 (100.0)
20,001～30,000	15 (23.8)	22 (34.9)	37 (58.7)	26 (41.3)	63 (100.0)
30,001～50,000	9 (13.2)	30 (44.2)	39 (57.4)	29 (42.6)	68 (100.0)
50,001～100,000	11 (22.0)	25 (50.0)	36 (72.0)	14 (28.0)	50 (100.0)
100,001～300,000	4 (20.0)	7 (35.0)	11 (55.0)	9 (45.0)	20 (100.0)
300,001～	3 (50.0)	2 (33.3)	5 (83.3)	1 (16.7)	6 (100.0)
不 明*	1 (7.1)	4 (28.6)	5 (35.7)	9 (64.3)	14 (100.0)

注*: 専門図書館協議会編. 専門情報機関総覧. 東京, 専門図書館協議会, 2003, 800p. に蔵書冊数が未記載のもの



託もある。「常駐委託」には、この他「図書館の運営から管理まで全面委託」も11館ある。「必要時委託」では「製本」「図書館システムの保守・運用」「データベース・デジタル資料の作成・運用」が多い。反面、「選書」や「レファレンス・サービス」などの業務はない。

「その他」として、「常駐委託」では「翻訳」「来館者への説明」が、「必要時委託」では「文献発送業務」「マイクロフィルムの撮影」「公文書の燻蒸、マイクロフィルム化、および修復」「蔵書点検」「行政資料・地図の販売」が挙げられている。

専門図書館における業務委託の現状

D. 常駐委託の現状

1. 親機関

「常駐委託」をしている 65 館中、「民間企業」は 25 館 で 38.5% を 占 め る。「国 立」が 15 館

(23.1%), 「地方自治体」が 14 館 (21.5%) を 占 め、2 つを合わせた公的機関は半数近い。「学協会」は 11 館 (16.9%) である。

2. 委託職員数

第 7 表は、常駐の委託職員数を示したものである。「1 人」が 24 館 (37.1%) で最も多く、次いで「2 人」が 14 館 (21.5%) と続く。「7 人以上」は 4 館 (6.0%) とわずかで、常駐の委託職員のいる図書館でも、過半数は 2 人以下の委託職員がいるにとどまる。

3. 常駐委託の開始年

第 8 表は、常駐委託の開始年を示したものである。「1990 年代」と「2000 年代」が多い。「2000 年代」は 2000 年から 2004 年までの 5 年間で、「1990 年代」の 10 年間と同数の 23 館 (35.4%) を占めている。親機関の種類別では、「地方自治体」は「2000 年代」開始が多く、「民間企業」で

第 7 表 常駐の委託職員数 (人)

全 体	65 館 (100.0%)
1	24 (37.1)
2	14 (21.5)
3	9 (13.8)
4	8 (12.3)
5	2 (3.1)
6	4 (6.2)
7～	1 (1.5)
9～	1 (1.5)
11～	1 (1.5)
21～	1 (1.5)

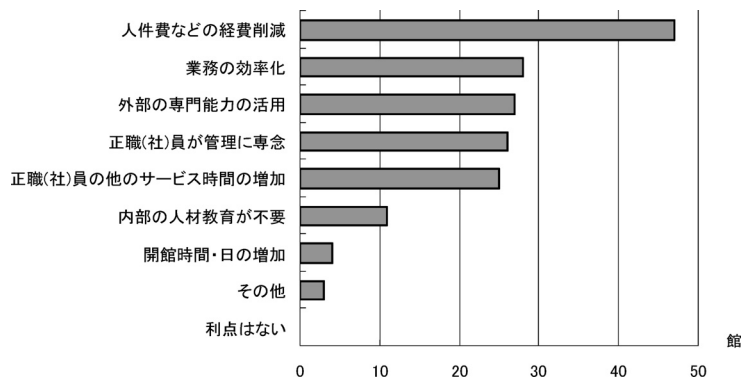
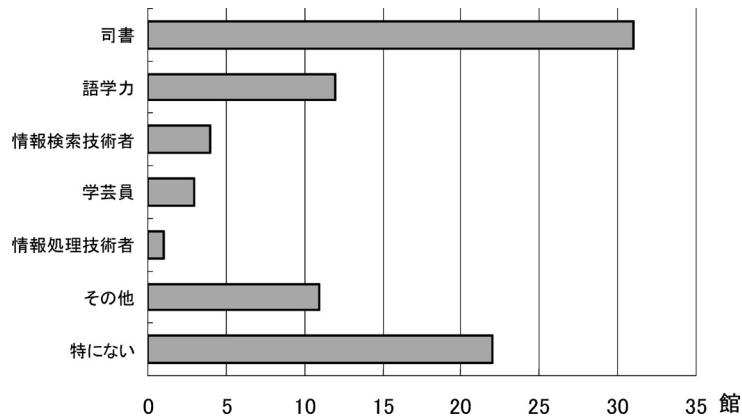
第 8 表 常駐委託の開始年

親機関の種類	1960 年代	1970 年代	1980 年代	1990 年代	2000 年代	不 明	計
	1 館 (1.5%)	2 (3.1)	8 (12.3)	23 (35.4)	23 (35.4)	8 (12.3)	65 (100.0)
国・政府関係機関	0 (0.0)	1 (6.7)	2 (13.3)	5 (33.3)	4 (26.7)	3 (20.0)	15 (100.0)
地方議会・地方自治体	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (14.3)	3 (21.4)	7 (50.0)	2 (14.3)	14 (100.0)
学会・協会・団体	0 (0.0)	0 (0.0)	1 (9.1)	4 (36.3)	3 (27.3)	3 (27.3)	11 (100.0)
民間企業体等・その他	1 (4.0)	1 (4.0)	3 (12.0)	11 (44.0)	9 (36.0)	0 (0.0)	25 (100.0)

第 9 表 親機関の種類別常駐委託の請負者 (複数回答)

親機関の種類	グループ 企業の関連 会社	人材派遣 会社	図書館情報 サービス サポート 会社	出版・販売 会社	コンサルタ ント会社	その他	計
全 体	28 館 (43.1%)	20 (30.8)	5 (7.7)	4 (6.2)	1 (1.5)	11 (16.9)	65 (100.0)
国・政府関係機関	6 (40.0)	5 (33.3)	3 (20.0)	2 (13.3)	1 (6.7)	0 (0.0)	15 (100.0)
地方議会・地方自治体	0 (0.0)	4 (28.6)	1 (7.1)	2 (14.3)	0 (0.0)	7 (50.0)	14 (100.0)
学会・協会・団体	5 (45.5)	4 (36.4)	0 (0.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (18.2)	11 (100.0)
民間企業体等・その他	17 (68.0)	7 (28.0)	1 (4.0)	0 (0.0)	0 (0.0)	2 (8.0)	25 (100.0)

注：複数回答のため、親機関別の計は合計しても 100.0%にならない。

第3図 常駐委託の利点（複数回答） $N=65$ 第4図 常駐委託職員に求める資格・技能（複数回答；無回答1館を除く） $N=65$

は他に比べて「1990年代」開始の比率がやや高い。

4. 請負者

第9表は、請負者の種別を示したものである。65館中61館は、1つの請負者に委託している。2つの請負者に委託しているのは「政府関係機関」(2館)と「民間企業体」(2館)であった。請負者は「グループ企業の関連会社」が最も多く、28館(43.1%)である。次いで「人材派遣会社」が20館(30.8%)と続き、両者を合わせた比率は73.9%に上る。

親機関の種類別に請負者を見ると、「民間企業」に「グループ企業の関連会社」が多く、「地方自治体」に「その他」が多いが目立つ。「地方自治体」の「その他」は、地方自治体の外郭団体である「財

団法人」「公益法人」等が挙げられている。

5. 利点

第3図は、正規職員から見た常駐委託の利点を示したものである。「人件費などの経費削減」を挙げる図書館が多く、47館(72.3%)に上る。「業務の効率化」「外部の専門能力の活用」「正職(社)員が管理に専念」「正職(社)員の他のサービス時間の増加」は、それぞれ25館以上で、4割前後の図書館が挙げている。「その他」として「(図書館員の)雇用延長」が1館(民間企業体)からあった。「利点はない」という回答はない。

6. 常駐委託職員に求める資格・技能

第4図は、常駐委託職員に求める資格・技能を示したものである。42館(64.6%)が何らかの資

格や技能を求めている。「司書」を挙げている図書館は、「常駐委託」65館全体では31館(47.7%)で、何らかの資格を求める図書館の中では73.8%に上る。「語学力」は12館(18.5%)で、資格を求める図書館の中では28.6%である。「学芸員」「情報検索技術者」「情報処理技術者」への期待は低い。「その他」は、「自館の主題分野の知識」「パソコン操作に堪能」「図書館での実務経験」「NACSIS-CATもしくはNACSIS-ILLの知識と技能」「著作権講習修了者」などである。

また22館(33.8%)が「特になし」と答えている。「本来資格を持っている人を求めたいが、そのような人材はない」(民間企業体)という付言もある。なお、無回答が1館あった。

E. 業務委託の運営、今後の方向性についての自由回答

「常駐委託」では20館(30.8%)から、「必要時委託」では9館(6.0%)から回答があった。回答は、現状への評価と将来に向けての問題点の指摘が大部分を占める。評価は、業務委託を肯定的に評価し積極的に推進しようという意見と、容認しつつも慎重に受け止める意見とに二分されている。ここでは代表的な意見の紹介にとどめ、詳細は末尾に掲載した。

1. 積極的に推進する意見

- ・人員や予算の削減により、業務委託が必要である。
- ・優秀な人材を獲得して業務委託を行うことは今後とも多くなる。

2. 慎重な意見

- ・全面委託はサービス低下につながる懸念がある。
- ・正規職員が専門図書館員としての専門性を発揮すべき業務をこなすために、ある程度の業務委託は必要である。
- ・専門図書館のあり方からすれば、正規の職員を長いスパンで育てていく必要がある。

3. 問題点の指摘

- ・委託者と現場とが太いパイプでつながっている新しい形の業務委託が必要である。
- ・正規職員と委託職員との仕事の分担がはっきりしていることが重要である。
- ・委託職員の専門性を評価し、仕事に見合う待遇が必要である。

IV. 現状の分析

これまでの調査結果に基づき、本章では業務委託の現状を分析する。業務委託の導入、委託業務の内容、および常駐委託の現状を把握し、これまで十分に解明されていなかった業務委託によるサービスや運営の実情を明らかにする。

A. 業務委託の導入

1. 導入率

a. 全体

「業務委託をしている」比率は、回答図書館全体の53.7%である。これまでの専図協の調査とは調査の対象範囲が異なるため、そのまま単純には比較できないが、大まかな傾向を見ると、1976年の24.6%、1992年の32.5%より増え、2002年の62.4%より減少している。本調査では、業務委託を労働者派遣と厳密に区別して調査した。しかし、2002年の専図協の調査では、回答者の誤解によって労働者派遣等が含まれている可能性があり、業務委託だけに限定すれば、実際はもう少し低かったのではないかと推察される。

b. 資料室面積別・蔵書冊数別の導入

これまでの専図協の調査では、図書館の規模と「常駐委託」や「必要時委託」などの業務委託の形態との関係は明らかにされていない。前述した1976、1992年の調査は、図書館の規模が大きくなるほど業務委託の導入率が高くなることを示しているが、当時の調査には「常駐委託」「必要時委託」という定義はなく、2つの形態は分けずに集計されている。本調査が調査対象の選定に用いた2003年版の『総覧』も、資料室面積別に業務委託の導入の有無は明らかにしているが、委託の形態

第 10 表 業務委託導入と図書館の規模

	常駐委託	必要時委託	委託していない	全体平均
資料室の平均面積 (m ²)	877	487	326	479
平均蔵書冊数 (冊)	76,288	41,942	31,501	42,845

注：面積・蔵書冊数とも，専門図書館協議会編．専門情報機関総覧．東京，専門図書館協議会，2003，800p．に未記載の図書館は除いて算出．

の違いまでは詳らかにしていない。そこで，本調査では，資料室面積と蔵書冊数を図書館の規模を示す尺度として用い，図書館の規模と業務委託の導入の有無，およびその形態との関係を調べた。

第 10 表は，資料室面積および蔵書冊数と，業務委託の導入との関係を示したものである。「業務委託をしている」図書館は，「していない」図書館より面積が広く，「常駐委託」は「必要時委託」より 1.8 倍広い。同様に蔵書冊数では，「業務委託をしている」図書館の方が「していない」図書館より多く，「常駐委託」では「必要時委託」より 1.8 倍多い。

業務委託は，面積，蔵書冊数とも平均以上の規模の図書館に導入されており，「常駐委託」を導入しているのはさらに大規模な図書館であることが分かる。IIIA で見たように，回答図書館は，約半数が面積 300 m² 以下，蔵書冊数が 20,000 冊以下の小規模図書館である。しかし，業務委託を導入している図書館の中心は，このような専門図書館の典型像といえる小規模図書館ではない。

一般に大規模な図書館は業務量が多い。専門的業務が多くなると共に，単純で，専門的な知識や技術を必要としない非専門的な業務や，大部分はマニュアルに沿って処理できる図書館固有の業務が増える。蔵書冊数も多いため，小規模館に比べて他館からの複写や貸出依頼も多く，また，情報のデジタル化の進展が予想されるところから，データベースへの登録や運用の業務も多いと推測される。これらの業務量が多くなれば，他の業務から切り離しやすくなる。つまり，業務委託の対象となる業務が大規模図書館には多く，そのため導入率が高くなっていると考えられる。

第 11 表 Wilcoxon の順位和検定 (1)

	国・政府関係機関	民間企業等・その他
館数	100	99
順位和	10287.50	9612.50
<i>U</i> 統計量	5237.50	4662.50
期待値 1	10000.000	
分散	142620.603	
標準誤差	377.651	
<i>z</i> 値	0.761	
<i>p</i> 値	0.44649	

2. 導入傾向の統計的検定

親機関の種類によって，業務委託の導入の傾向が異なっているかどうかを統計的に検証した。一般に，異なるグループ間における非数値変量の分布の違いをみる検定には，カイ二乗検定が最もよく用いられるが，今回は変量である「常駐委託」「必要時委託」「委託していない」の 3 つの間に順序関係があると考えられるので，Wilcoxon の順位和検定を採用した。Wilcoxon の順位和検定は，2 つのグループ間の差を検定するものであるため，親機関の種類 2 種類ごとに業務委託の導入の傾向に違いがあるかどうかを調べた。まず，第 4 表から「国立」と「民間企業」の導入の傾向に違いがあるかどうかを検定したところ，第 11 表の結果を得た。 $p < 0.05$ を「有意差あり」とすれば，2 つのグループ間に統計的に有意な差はない。「国立」と「民間企業」では導入の傾向に親機関の種類による違いは見られなかった。

第 12 表は，同様の検定を他のグループ間で行ったものである。「有意差がある」，すなわち親

専門図書館における業務委託の現状

機関の種類によって業務委託導入の傾向に差があると統計的に言えるのは、①と②のグループ間のみである。③と④に差は見られるが、有意と言えるほどではない。⑥のグループ間では、第 11 表の結果と同様に差異は見られない。

ここで、第 4 表の親機関の種類別の導入の実態を見ると、⑤の「国立」と「民間企業」と⑥の「地方自治体」と「学協会」とでは、それぞれの分布比がかなり似通っていることが読み取れる。この 1 つの解釈として、「国立」と「民間企業」は、規模の大きい図書館が多く、前述のようにこの点が業務委託を導入する要因となるためではないかと

考えられる。反対に、「地方自治体」と「学協会」は、規模の大きな図書館は少なく、委託化が進んでいないのではないかと考えられる。つまり、第 12 表で得た親機関の種類別による差は見かけの差で、実は図書館の規模による差ではないかと推測できる。

そこで検証のために、全体を蔵書冊数「20,000 冊以下」（以下、小規模群という）と、「20,001 冊以上」（以下、大規模群という）の規模別の群に分け、それぞれ親機関の種類別に業務委託の導入比率を明らかにした。第 13・14 表は、規模別の業務委託の導入比率を示したものである。次いでそれぞれの群において親機関の種類 2 種類ごとに、Wilcoxon の順位和検定を行い、第 15・16 表の結果を得た。

その結果、小規模群、大規模群とも、どのグループ間でも親機関の種類による有意差は認められなかった。規模別では親機関の種類による差が検出されなかったのは、次の 2 つの理由によると考えられる。

- (a) 規模別に分けると有意差が見られなくなるのは、導入傾向が図書館の規模に影響されているためと考えられる。したがって、第

第 12 表 Wilcoxon の順位和検定 (2)

2 つのグループ	p 値
①「民間企業」と「学協会」	0.02035
②「民間企業」と「地方自治体」	0.03786
③「国立」と「学協会」	0.07834
④「国立」と「地方自治体」	0.14079
⑤「国立」と「民間企業」	0.44649
⑥「地方自治体」と「学協会」	0.75489

第 13 表 小規模群 (蔵書冊数 20,000 冊以下) の業務委託の導入比率

親機関の種類	常駐委託	必要時委託	委託していない	計
全 体	22 館 (12.2%)	61 (33.7)	98 (54.1)	181 (100.0)
国・政府関係機関	0 (0.0)	12 (42.9)	16 (57.1)	28 (100.0)
地方議会・地方自治体	6 (10.9)	16 (29.1)	33 (60.0)	55 (100.0)
学会・協会・団体	4 (9.3)	15 (34.9)	24 (55.8)	43 (100.0)
民間企業体等・その他	12 (21.8)	18 (32.7)	25 (45.5)	55 (100.0)

第 14 表 大規模群 (蔵書冊数 20,001 冊以上) の業務委託の導入比率

親機関の種類	常駐委託	必要時委託	委託していない	計
全 体	42 館 (20.3%)	86 (41.5)	79 (38.2)	207 (100.0)
国・政府関係機関	14 (20.6)	33 (48.5)	21 (30.9)	68 (100.0)
地方議会・地方自治体	8 (16.7)	20 (41.7)	20 (41.6)	48 (100.0)
学会・協会・団体	7 (15.2)	17 (37.0)	22 (47.8)	46 (100.0)
民間企業体等・その他	13 (28.9)	16 (35.6)	16 (35.5)	45 (100.0)

第 15 表 小規模群の Wilcoxon の順位和検定

2つのグループ	p 値
①「民間企業」と「学協会」	0.16610
②「民間企業」と「地方自治体」	0.08361
③「国立」と「学協会」	0.66710
④「国立」と「地方自治体」	0.87672
⑤「国立」と「民間企業」	0.08665
⑥「地方自治体」と「学協会」	0.76595

12 表の差は、当初の推測どおりに親機関の種類による差ではなく、図書館の規模の差による。

- (b) 全サンプルを2つの群に分割したためサンプルサイズが小さくなり、有意差が現れるに至らなかった。

(a) の可能性を探るために、『総覧』によって回答図書館の親機関の種類別の蔵書冊数を比較した。「国立」が平均 71,563 冊で最も多く、「学協会」は 41,494 冊、「地方自治体」は 31,340 冊、そして「民間企業」は最も少なく 28,327 冊である。「国立」と「民間企業」は共に図書館の規模が大きいために委託化が進んでおり、前述の第 12 表の差は実は図書館の規模による差を反映しているのではないかと推測したが、少なくとも「民間企業」については、この推測は当たらないことになる。

次に (b) の可能性を見るために、全体の結果 (第 11・12 表) と、各規模別の分布の様子と p 値 (第 13～16 表) を比較した。小規模群は「民間企業」のみに委託の導入比率が高く、全体の分布パターンとは異なっている。「民間企業」と他の種類の親機関の間の p 値は、第 15 表では①0.16610、②0.08361、⑤0.08665 で、かなり小さい。つまり、もっとサンプルを大きくすれば、これらの間の差は有意となる可能性が高い。しかし、他の 3 種類の親機関の間ではほとんど差異は認められなかった。一方、大規模群の分布の様子は全体の傾向と似ており、「国立」と「民間企業」、「地方自治体」と「学協会」の 2 パターンに分かれる。大規模群では「民間企業」の業務委託導入比率は「国

第 16 表 大規模群の Wilcoxon の順位和検定

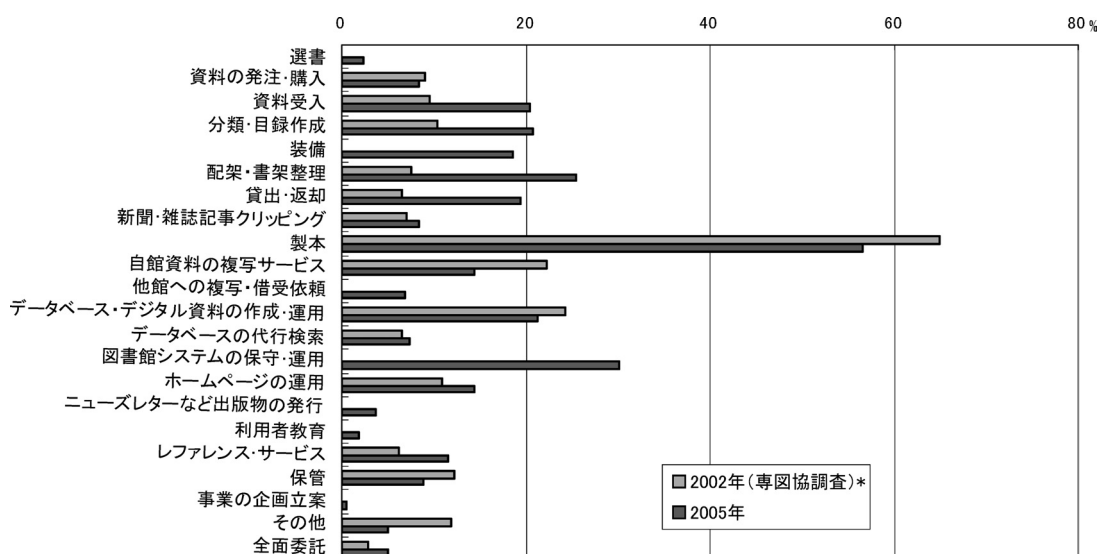
2つのグループ	p 値
①「民間企業」と「学協会」	0.12221
②「民間企業」と「地方自治体」	0.27732
③「国立」と「学協会」	0.09366
④「国立」と「地方自治体」	0.26429
⑤「国立」と「民間企業」	0.84543
⑥「地方自治体」と「学協会」	0.58728

立」に次いで高く、委託化が進んでいるように見える。しかし、検定結果からはその傾向は明確ではない。 p 値は第 16 表では① 0.12221、② 0.27732、⑤0.84543 であり、「民間企業」が他の種類の親機関と異なるとは、小規模群ほど明確には言い切れない。

これらのことから総合すると次のように考えることができる。

- ・親機関の種類にかかわらず、大規模群の方が小規模群より委託化が進んでいる (第 13・14 表)。
- ・「民間企業」では小規模群でも委託化がかなり進んでいる (第 13 表)。それに対して「国立」では、大規模群で委託化が進んでいるが、小規模群ではそれほどではない (第 14 表)。
- ・小規模群、大規模群とも、導入の傾向について、親機関の種類による有意差は認められない (第 15・16 表)。
- ・結論として、全体を対象に行った検定で、第 12 表のように「民間企業」と「学協会」、および「民間企業」と「地方自治体」との間に有意差が出たのは、図書館の規模にかかわらず「民間企業」の委託化が進んでいること、特に小規模群でも進んでいることによると考えられる。第 13 表と第 14 表はこの傾向を示しているが、第 15 表と第 16 表の結果からは統計的な有意差を示すことはできなかった。しかし、 p 値の大きさから判断して、両群のサンプルサイズがもっと大きくなれば有意差が認められる可能性がある。一方、全体では、「国立」に委託の導入

専門図書館における業務委託の現状



注*: 専門図書館協議会出版委員会編. 専門図書館運営の現状と課題. 東京, 専門図書館協議会, 2002, 99p.
より大学図書館を除き, 「業務委託をしている図書館」のみの中で, それぞれの比率を再算出.

第5図 委託業務内容(複数回答)

比率が高く, 「民間企業」と同様に委託化が進んでいるように見えるが, これは「国立」には大規模群に属する図書館が多いことが影響している可能性が高い。規模別に見ると, 小規模群では委託の導入比率は高くなく, したがって「国立」の業務委託の導入比率の高さは親機関の種類によるものとはいえない。

B. 委託業務の内容

1. 委託している業務

III.Cで「業務委託をしている」図書館では, あらゆる業務を委託していることが明らかになった。中でも「常駐委託」では「資料受入」「分類・目録作成」「レファレンス・サービス」など, 図書館固有の専門的業務を委託している。数は少ないが, 「選書」「利用者教育」の専門的業務の委託もある。他方, 「必要時委託」では, 図書館固有の専門的業務の委託は行われていなかった。

第5図は, 「常駐委託」と「必要時委託」とを合わせて, それぞれの業務を委託している比率を, 2002年の専図協調査と比較したものである。両

調査は項目が同一ではないが, 今回の調査では「製本」「自館資料の複写サービス」「データベース・デジタル資料の作成・運用」「保管」が減少しており, それに対して「資料受入」「分類・目録作成」「配架・書架整理」「貸出・返却」「レファレンス・サービス」がほぼ倍増した。委託の内容が, 全体として, 非専門的な業務から図書館固有の専門的業務へ移行してきていることが分かる。

2. 業務委託の類型

業務委託の概念については, これまでに複数の研究者によっていくつかの類型化が行われている。青柳英治(筑波大学大学院博士後期課程)はそれらを整理し, 第17表のようにまとめている¹⁰⁾。なお, 本稿では, 青柳の引用に限り, 「アウトソーシング」の語を用いる。まず青柳は, 一般企業のアウトソーシングを, 戦略の相違による分類と発展形態の度合いに応じた分類の2つに大きく分けている。前者の中にはさらに2人の研究者による分類があり, そのうちの1つが「リストラ型アウトソーシング」と「戦略展開型アウトソーシング」という分類である。「リストラ型」

第17表 アウトソーシングの類型

		タイプ	概 要
戦略の相違による分類	1	リストラ型アウトソーシング	事業の再編・見直しを目的として、アウトソーシングによるコスト削減に重点を置くもの
		戦略展開型アウトソーシング	活用可能な分野・部門に積極的にアウトソーシングを利用して、削減できた分のコストを自社の得意分野あるいはコア・ビジネスに展開し、競争優位を獲得することを目指すもの
	2	請負型アウトソーシング	従来型の主にコスト削減のために部品や半製品および製品を外注するもの
		戦略型アウトソーシング	事業拡大ないしは新規事業への進出などを目的として、より専門性の高いアウトソーシングを追求するもの
発展形態の度合いに応じた分類	3	従来型	ビジネス・システム（顧客価値を創造するプロセス）が一つの企業内で完結するもの。一般には、研究開発→購買物流→生産→出荷物流→販売→アフターサービス。資料情報部門業務では、資料・情報の収集→組織化→提供に該当する
		基本型	特定機能の一部をアウトソーシングしてビジネスを完結するもの。一般には、上記流れのうち購買物流→生産→出荷物流の部分をアウトソーシングするもの。資料情報部門では、組織化→提供をアウトソーサーに任せることが該当する
		発展型	複数企業が連携してビジネス・システムが完結するもの
	4	垂直アウトソーシング（下請け型）	自動車産業など日本の製造業に見られる特徴。組立作業は本社工場が、部品は系列企業が、加工は下請け加工業が行うというように下請け企業による二重構造をなしている
		人材アウトソーシング（派遣型）	バブル経済崩壊以降の企業の人員対策として、コンピュータメンテナンスなどの技術者の派遣などに多く見られる
		機能アウトソーシング（横請け型）	経営中核部分を除いた企業の機能を「一つの機能」として、まとめて外部化すること。人材派遣という形で発達していった

出 典：青柳英治. 企業内専門図書館におけるアウトソーシングに関する一考察. 日本図書館情報学会誌. vol. 51, no. 4, 2005, p. 166-183.

出所 1: 首藤禎史. 現代アウトソーシング戦略に関する一考察. 大東文化大学経営論集. vol. 1, no. 1, 2001, p. 260.

2: 島田達巳, 原田保編. 実践アウトソーシング. 東京, 日科技連出版社, 1998, p. 20-22.

3: 笠原英一. アウトソーシング活用による顧客価値の創造. 生活協同組合研究. vol. 320, 2002, p. 27.

4: 牧野昇. アウトソーシング: 巨大化した外注・委託産業. 東京, 経済界, 1997, p. 11-20.

は, “事業の再編・見直しを目的として, アウトソーシングによるコスト削減に重点をおくもの”である。これに対して「戦略展開型」は, さらに一歩進めて, “削減できた分のコストを自社の得意分野あるいはコア・ビジネスに展開し, 競争優位を獲得することを目指すもの”と説明している。そして, 最近「リストラ型」から「戦略展開型」へ移行していると分析している。戦略の相違による分類の2つ目は, 「請負型アウトソーシング」

と「戦略型アウトソーシング」である。「請負型」は, “従来型の主にコスト削減”を目的に製品等を外注するもので, 「戦略型」は事業拡大を目的に, “より専門性の高いアウトソーシング”を追求するものと規定されている。一方, 表の下欄のアウトソーシングが段階的に発展していくとみる発展段階の分類では, “各組織が置かれている状況や経営戦略の違いなどによって, 採用するアウトソーシングの段階が異なる”と指摘している。

このように、一般企業のアウトソーシングにはさまざまな類型、概念があり、一様ではない。これらの類型、概念、戦略性が専門図書館の業務委託にどのように該当するのかを、第 17 表に沿って検討する。まず、戦略の相違による分類では、削減分のコストを自社の得意分野に展開して、他者(社)との競争で優位に立つことを目指す業務委託(戦略展開型)や、事業拡大を目的として、より高度な専門性を目指す業務委託(戦略型)は少ない。親機関のコア・コンピタンスに貢献することを明確に目的意識化した業務委託は、民間企業の一部の図書館に限られている。それよりも、事業の再編・見直しを目的としてコスト削減に重点を置く(リストラ型)か、主にコスト削減のために製品等を外注する類型(請負型)の方がはるかに多い。また、発展形態の度合いに応じた分類では、「垂直型」「人材型」「機能型」の業務委託は存在し、図書館の置かれている状況によって「従来型」から「基本型」を経て「発展型」へと段階的に移行する業務委託も存在する。このように専門図書館の業務委託は戦略性は低く、その枠組みで類型化することはできない。現在は、それぞれの業務委託の発展段階に応じて類型を構成しているといえる。

以上から、ここでは専門図書館の業務委託を次のように類型化したい。すなわち、第 17 表の「基本型」や「人材型」にあてはまる「縦請け型」、同じく「従来型」や「垂直型」に相当する「下請け型」、そして「発展型」や「機能型」といえる「横請けパートナー型」である。これにすべてを委託する「全面委託型」を加えると、全部で 4 つに類型化することができる。それぞれの類型の特徴は以下になる。

「縦請け型」とは、専門的ではあるが定型化が可能な図書館固有の業務の委託が主である。該当する業務は、資料の発注・購入、資料受入、分類・目録作成、自館資料の複写サービス、データベース・デジタル資料の作成・運用など、一定の専門知識があればマニュアルに沿って対処できる業務である。この他、製本や装備など、すでに独立した業種として確立している技術業務を委託するこ

ともある。主題に関する専門的知識を必要とする選書やレファレンス・サービスを委託することは少ない。館種を問わず、現在多くの図書館の業務委託がこの形態をとり、常駐委託はこの型が多い。

「下請け型」には 2 種類あり、単純で非専門的な業務を委託するものと、高度な専門知識を要する業務を委託するものがある。前者は製本や装備などの技術業務であり、後者は図書館システムの保守・運用やホームページの運用など、情報技術の知識を必要とする高度な専門技術業務が該当する。分類・目録など、図書館業務の専門的知識を必要とする業務も、後者に含まれる。勤務場所では、請負者の社内など図書館外(外注)もある。委託者と請負者との契約は、単年度契約、または単発事業処理のための短期間契約である。製本や装備などの技術業務は、日本の産業の二重構造をなす、いわゆる下請けの性格が強い。専門的知識と技術を要する情報技術に関する業務を下請け型と称するのには適切でないように思われるが、前述の図書館固有の業務を委託する「縦請け型」には該当せず、後述する「横請けパートナー型」でもない。高度な内容ではあるが、特定業務を専門の業者に委託するという点で、ここでは「下請け型」に含めて考える。分類・目録の業務も特定業務の委託であるため、同様に「下請け型」として考える。

「横請けパートナー型」は、高度な専門知識・技術を要する業務を委託するもので、委託者の事業の企画・設計・運営に関与するものである。委託者と請負者はビジネスパートナーであり、中には数年のプロジェクト契約を結ぶものもある。ただし、導入は一部の図書館に限られている。

「全面委託型」は、図書館の管理から運営までを委託するものである。委託者と請負者との契約は、数十年の長期に及ぶ場合もある。他館種でも少しずつ広まってきており、公共図書館では指定管理者制度の成立が全面委託を促進した。

第 18 表は、これらの分類をもとに、本調査から、委託している業務の内容によって各図書館を類型化した結果である。全体では、「縦請け型」が

第 18 表 業務委託の種類

	縦請け型	下請け型		横請け パートナー型	全面委託型	計
		非専門下請け型	専門下請け型			
全 体	81 館 (37.5%)	57 (26.4)	67 (31.0)	0 (0.0)	11 (5.1)	216 (100.0)
常駐委託	48 (73.9)	5 (7.7)	1 (1.5)	0 (0.0)	11 (16.9)	65 (100.0)
必要時委託	33 (21.9)	52 (34.4)	66 (43.7)	0 (0.0)	0 (0.0)	151 (100.0)

第 19 表 常駐委託導入の推移

	2002 年 (N=338)*	2005 年 (N=402)
全 体	32 館 (9.5%)	65 (16.2)
国・政府関係機関 地方議会・地方自治体 } 学会・協会・団体	6 (5.5)	29 (14.0)
民間企業体等・その他	13 (11.3)	25 (25.3)

注*: 専門図書館協議会出版委員会編. 専門図書館運営の現状と課題. 東京, 専門図書館協議会, 2002, 99p. より, 大学図書館を除いて算出.

81 館 (37.5%) を占めている。「常駐委託」では、この比率は 48 館 (73.9%) に上りきわめて高いのに対して、「必要時委託」では 33 館 (21.9%) にとどまっている。「必要時委託」には「下請け型」が多く、非専門的業務の下請け 52 館 (34.4%) と、高度な専門的業務の下請け 66 館 (43.7%) を合わせると、8 割近くに上る。「横請けパートナー型」は、「常駐委託」「必要時委託」共になく、「全面委託」は、「必要時委託」にはない。これらのことから、「常駐委託」は図書館固有の専門的業務を委託し、「必要時委託」は製本などの非専門的業務の委託と、IT 関連の専門的な業務の委託に二分されていることが分かる。前述の類型化が裏づけられたと言える。

C. 常駐委託の現状

1. 親機関の種類

第 19 表に示したように、「常駐委託」は 2002 年の専図協の調査結果の 9.5% から 16.2% へと増加している。とりわけ「国立」と「地方自治体」を合わせた公的機関と、「民間企業」での増加率が

高い。公的機関の増加は、行政改革により事務事業の民間委託が推進されてきたことによる。また、「民間企業」の増加の理由としては、親機関がコア・コンピタンスによる経営戦略をとるようになり、他部署と同様に図書館にもコスト削減やサービスの効率化を求めてきたこと、および「民間企業」は業務委託に関して制度上の制約がないことが考えられる。

2. 委託職員数と正規職員数

「常駐委託」の委託職員数は、58.6% が「1 人」か「2 人」である。専門図書館では 1990 年代後半からワンパースン・ライブラリーが増加している¹⁵⁾。『総覧』によって本調査の「常駐委託」の図書館 65 館のうち、専任または兼任の正規職員が 1 名のみのワンパースン・ライブラリーを調べると、20 館であった。正規職員数が未記入の 4 館を除くと、「常駐委託」の図書館の中のワンパースン・ライブラリー率は 32.8% に上る。『総覧』と本調査の調査時期が異なることを考慮しても、これらの図書館では「常駐委託」の導入により、実質的にワンパースン・ライブラリーが解消された

と考えられる。

3. 開始時期

「常駐委託」の開始年は、1990年代以降が70.8%を占める。一般に、業務委託やアウトソーシングが導入され、広く議論されるのは1990年代後半からであるが、専門図書館界の動向も同様である。

4. 請負者の選定

「常駐委託」の請負者は、「グループ企業の関連会社」が最も多い。これは「常駐委託」の導入は「民間企業」が最も多く、「民間企業」の請負者は「グループ企業の関連会社」が最も多いことによる。1990年代から民間企業では企業経営の分社化が起こり、図書館業務についても、分社化によって図書館業務を主業務とする組織を作る方法や、分社化によって作った会社に業務を委託する方法がとられるようになった¹⁶⁾。「民間企業」の請負者である「グループ企業の関連会社」には、こうした分社化された組織が多く含まれると考えられる。専門図書館では、業務委託の開始時から業務委託のデメリットとして、機密漏洩への不安が挙げられていた¹⁷⁾。「グループ企業の関連会社」に委託すれば、同じグループの一員という企業間関係から安心感があり、機密漏洩についても他社に委託するより危険度は低いと考えられる。これに対して、「出版・販売会社」の請負者は、全体で4館(6.2%)にとどまっている。これは、出版社大手の丸善と紀伊国屋書店が、それぞれ公共図書館と大学図書館を主な市場とし¹⁸⁾、専門図書館界へあまり参入していないためである。また、「図書館情報サービスサポート会社」は、公共図書館・大学図書館では多数業務を請負っているが¹⁹⁾、専門図書館では5館(7.7%)にとどまっている。

D. 常駐委託に対する正規職員の評価

1. 常駐委託の利点

これまでの専図協実施の調査には、「常駐委託」の利点、もしくは業務委託の「利点」を明らかに

したものはない。前出の1989、1992年調査で、正規職員に対して業務委託の「導入理由」を質問しているが、「導入理由」は予測を伴う事前の評価であり、事後評価である「利点」とは異なる。また、1989年調査は、「アルバイト、人材派遣・外部委託」全体に対する導入理由を尋ねたものであり、1992年調査は、「常駐委託」と「必要時委託」を分けずに業務委託の導入理由を質問している。本設問は、正規職員を対象としているが、「常駐委託」に限定しており、設問の対象が異なっている。加えて、1989年と1992年の調査は択一回答であるが、本設問では複数回答である。このように設問の対象と方法に相違点があるため、単純な比較はできないが、大まかな傾向を把握するために、ある程度の誤差があることを認めた上で、「導入理由」を「利点」と読み替えて、3つの調査を比較した。第20表は、それぞれの調査で「利点」として挙げられた項目の比率を示したものである。

「人件費などの経費削減」は1989年は4.3%にすぎなかったが、1992年では13.7%に、そして2005年には72.3%に上っている。参考として2005年の回答総数を全体(100.0%)としてそれぞれの項目を再度百分比で算出し直すと、「人件費などの経費削減」は27.5%となる。経費削減について1992年調査では、1989年と比べて、“親機関、専門図書館をとりまく環境も徐々に厳しさを増していることがうかがえる”と記しているが、その後もこの比率は増加傾向にあり、業務委託に大きな比重を占めていることが分かる。

「人事異動等によるサービス能力低下防止」を「業務の効率化」と考えると、1992年は3.2%であったものが2005年には43.1%を占めている。「スペシャリストサービスのほうが質がよい」を「外部の専門能力の活用」と考えると、同じく25.3%から41.5%へ、「スタッフ教育の時間を省くため」を「内部の人材教育が不要」と考えると、1.6%から16.9%に及んでいる。

第21表は、第20表から常駐委託、または業務委託の利点の上位3項目を抜き出してまとめたものである。この間、常駐委託、または業務委託の評価が、一時的、恒常的な人手不足の解消から、

第 20 表 常駐委託, または業務委託の利点

利点の内容	1989 年 (N=278)*	1992 (N=190)**	2005 (N=65)
人件費などの経費削減	4.3%	13.7	72.3
開館時間・日の増加	—	—	6.2
正職員の他のサービス時間の増加	—	—	38.5
正職員が管理に専念	—	—	40.0
業務の効率化	—	3.2	43.1
外部の専門能力の活用	—	25.3	41.5
内部の人材教育が不要	—	1.6	16.9
正職員スタッフの人手不足解消	64.0	44.7	—
日常業務の滞貨一掃	8.3	—	—
一時的に発生した作業の集中処理	18.7	—	—
その他	4.7	11.0	4.6
利点はない	—	—	0.0
不明	—	0.5	—
計	100.0	100.0	—

出典*: 専門図書館協議会調査統計委員会編. 白書・日本の専門図書館 1989: 変貌する時代のなかにあって. 東京, 専門図書館協議会, 1989, 452p.

**：専門図書館協議会編. 白書・日本の専門図書館 1992: 今, 新たな価値の創造をめざして. 東京, 専門図書館協議会, 1992, 378p.

注: 1989 年は「アルバイト, 人材派遣・外部委託」全体に対する導入理由を調査し, 1992 年は「常駐委託」と「必要時委託」を合わせた業務委託の導入理由を調査したもの. 2005 年は複数回答.

第 21 表 常駐委託, または業務委託の利点 (上位 3 位)

利 点	1989 年 (N=278)*	1992 (N=190)**	2005 (N=65)
1 位	正職員スタッフの人手不足解消	正職員スタッフの人手不足解消	人件費などの経費削減
2 位	一時的に発生した作業の集中処理	外部の専門能力の活用	業務の効率化
3 位	日常業務の滞貨一掃	人件費などの経費削減	外部の専門能力の活用

出典*: **: 第 20 表に同じ

注: 第 20 表に同じ

経費削減や専門能力の活用へと変わってきたことがうかがえる。設問対象の違いや回答方法の違いを十分考慮に入れても, 常駐委託や業務委託は, 経費面, サービス面共に利点があるという評価を得ていることが理解できる。

2. 常駐委託職員に期待するもの

何らかの資格を求める図書館の中では, 73.8%

が「司書」を挙げている。しかし, 司書は, 図書館法第 4 条に規定された公共図書館の専門的職員の資格を指し, 専門図書館の職員のための資格ではない。司書の養成も, 図書館法施行規則第 4 条による公共図書館員養成のための司書講習科目によっている機関が多く²⁰⁾, 専門図書館の図書館員を養成するための科目を設置している機関はほとんどない。また, 専図協では資格試験準備委員

会を設け、専門図書館における情報専門職の認定試験を検討していたが、“専門図書館は主題が分かれすぎているので、協議会がひとつの検定試験をするのが望ましいかどうかはわからず”²¹⁾、議論は中断している。現在、専門図書館界では、特定主題に精通していることを示す認定資格も、その認定機関もない状態である。大半の専門図書館員は、就職後に特定主題について独学し、上司や先輩から実地で指導を受け、専図協を始め他の外部機関主催の研修会等へ参加して、必要な知識と技術を習得している²²⁾。回答した多くの図書館が、委託職員に司書資格を求めるのは、他に専門図書館員としての学修履歴を示す資格がなく、司書有資格者は一定の図書館学教育を受けたという経歴を表しているためである。図書館は、委託職員に、図書館学教育を受けて図書館一般についての知識を持つ人を期待していることが分かる。

一方、社会の情報化が進み、組織内のあらゆる場でIT関連の知識や技能が求められるようになった。しかし、本調査では委託職員に「情報検索技術者」や、「情報処理技術者」の資格を求める割合は低かった。図書館では、「図書館システムの保守運用」や、「ホームページの保守運用」を委託職員に求めず、必要時に外部に委託している。これには、昨今の図書館システムはパッケージ化されたものが豊富に流通し、システムの保守契約も付帯的にその製品の購入先に外注委託しているケースが多いためと考えられる。自由回答にも、“情報処理関係については、外部プロを頼んだ方が安くて早い”という「必要時委託」の図書館の意見があった。また、最近は利用者自身が簡便にデータベースや情報の検索ができるようになり、高度な検索をするのでなければ「情報検索技術者」に代行検索を依頼する機会は減少している^{5), 23)}。これらの事情から、ITの知識と技能の重要性は認識していても、有資格者を委託職員として常駐させることまでは要求していないと考えられる。

E. まとめ

以上、本稿では「専門情報機関における業務委

託の実態調査」を通して、専門図書館における業務委託の現状について明らかにした。業務委託は、「常駐委託」(16.2%)と「必要時委託」(37.5%)を合わせて53.7%の図書館に導入され、導入率は大規模な図書館の方が高い。委託内容を見ると、「常駐委託」では「資料受入」「分類・目録作成」「レファレンス・サービス」など図書館固有の専門的業務も委託している。「必要時委託」では、「製本」「図書館システムの保守・運用」などが多い。2002年に比べると、委託の内容は全体に非専門的な業務から図書館固有の専門的業務へ移行してきている。

「常駐委託」の導入率は、2002年の専図協の調査結果(9.5%)よりも増加している。「常駐委託」の委託職員数は「2人」以下が58.6%、委託の開始年は1990年代、2000年代が共に35.4%を占め、請負者は「グループ企業の関連会社」と「人材派遣会社」とを合わせると73.9%に上る。正規職員の意識をこれまでの調査と比較すると、常駐委託、または業務委託は、一時的、恒常的な人手不足の解消よりも、経費削減や専門能力の活用の点で評価されるようになってきた。常駐の委託職員に求める資格は、「司書」が47.7%と最も高い。

このように、専門図書館における業務委託は、図書館運営の1つの形態として定着してきていることが分かる。しかし、その一方で、業務委託の望ましい運営形態や問題解決の指針が、専図協を始め図書館界で具体的に示されていないため、業務の遂行が円滑に行われなかったり、問題を来している図書館も少なくないと考えられる。とりわけ、委託する業務内容やサービスの質については、今回の調査からも問題の一端がうかがわれた。そこで、次章でこれら2つの問題を検討する。

V. 問題点の考察

本章では、これまでの現状と分析から、「全面委託」でない場合の委託業務の範囲、および業務委託によるサービスの質の維持について考察する。

A. 委託業務の範囲

業務の一部を委託する場合は、図書館の業務委

託に限らず、正規職員と委託職員の業務は区分されている。委託者は「何を」「どこまで」「いつまで」を明示して委託し、請負者はそれらを了解して請負う²⁴⁾。業務委託において、両者の業務区分は、業務委託を導入するときの基礎的な枠組みであり、委託に際しての基本的な前提である²⁵⁾。図書館が委託する業務は個々の館の条件によるため、一概にどの業務を委託すべきかを提示することは難しい。ただし、これまでは、図書館の運営方針と予算額の把握を前提とする業務については委託をせず、正規職員が担当することが適切であると考えられてきた。正規職員の担当が適切と考えられてきた業務は、具体的には「選書」と「企画立案」である。

専図協は1989年と1992年の『白書』で、業務委託への期待を記している。しかし、当時の業務委託観は、あくまで正規職員の下での業務委託であり、正規職員のレベルアップを求めたものであった¹²⁾。2000年の前園主計（青山学院女子短期大学）の“アウトソーシングの活用と限界”という主張⁸⁾は、この方向に沿ったものである。前園は、効率性・経済性の面から、専門的な業務や大量の労働力を要する単純作業は業務委託にふさわしいが、サービス業務や収集する資料の選択評価などの業務は委託してはならないと、両者を区別して考えた。2002年、市川恵利子（博報堂ライブラリー）は、実際に業務委託による図書館運営を進めてきた事例を紹介している⁹⁾。社員である市川は、ライブラリー運営方針、業務計画、予算管理、企画開発、情報資料収集方針など意思決定部分を担い、委託職員はこの他の日常の実務を担当していると述べている。同ライブラリーの運営方針は、正規職員の担当する業務が前園の提案よりもやや狭くなっているが、基本的には従来の専図協の方針を受け継いでいる。

こうした状況下において、本調査では、少数ではあるが「選書」を委託している図書館が5館あった。業務委託をしている図書館全体では2.3%、常駐委託の図書館では7.7%に当たる。「選書」は主題知識を必要とし、「現蔵書の充実度、利用頻度、利用者のニーズを考慮して」²⁶⁾判断さ

れるものである。専門図書館の場合は親機関の今後の基本方針や研究開発事業の方針、および予算額に沿うことも重要になる。III.Cですで見たとように、本調査では、「その他」の委託業務の中にも、予算計画や予算管理に関する業務は見られなかった。予算には、親機関の今後の経営方針や図書館の運営方針が盛り込まれている。それらを把握していない、または把握できない立場にある委託職員が、その理解を前提とする「選書」に取り組むには、相当な困難があると予想される。

他方、「企画立案」は過去の事業をもとに将来の事業を構想するものである。本調査では、「全面委託」以外で「企画立案」を委託している機関は1館のみであるため、「企画立案」については一般論にとどまるが、委託職員もしくは請負者が、図書館運営の方針や予算を知らずに、事業の企画立案をするのは現実的ではない。委託契約期間が数年間にわたる場合も考えられるが、企画立案業務まで委託すると、委託者側に図書館機能に対するビジョンや運営のノウハウが蓄積されず、「図書館運営・サービス能力の空洞化」が生じるという指摘もある²⁷⁾。

本調査の自由回答には、「図書館の方針や方向性を決めるのは（委託者の一筆者注）職員」であり、「その方向性に従い専門職として自分の仕事に責任を持ち遂行する」のが委託職員であるという意見もあった。専図協は、2002年に『専門図書館運営の現状と課題』をまとめたが、同書は現状把握を目的としており、専門図書館の今後の運営について具体的な提言は行っていない。今後、委託業務の範囲については、上記の専図協や前園の方針を踏襲すべきなのか、それとも「選書」などの委託をさらに推進すべきなのか、その場合にはどのような要件が請負者や委託職員の側に必要となるのか、さらなる検討が必要であろう。

B. サービスの質の維持

IV. D.1で明らかになったように、常駐委託に対する正規職員の評価は、「人件費などの経費削減」が72.3%に上り、経費削減への期待は強い。この評価は、不況対策と経営の合理化を考えれば

当然の帰結とも言える。一方で、人件費を抑制した結果、果たして従来通りの図書館サービスが維持できるのか、またサービスを実施できるだけの人材が確保できるかどうか疑問が残る。自由回答では、人件費の削減がもたらす懸念が示されている。2館は、請負者の落札価格の低さや委託職員の人件費の低さがサービスの質の低下につながると危惧している。

そもそも委託者が請負者を選ぶ基準は明確ではない。委託者がグループ組織や関連組織内に財団法人や人材派遣会社を持つ場合、請負者の選定に競争原理は働かず、その財団法人や人材派遣会社が自動的に決定されていると推測される。図書館業務を行う組織が分社化されている場合は、当然その組織が請負うことになる。本調査の請負者の「グループ企業の関連会社」(43.1%)と「人材派遣会社」(30.8%)は、大半がこのように自動的に選定された可能性が高い。

他方、グループ組織や関連組織内に財団法人や人材派遣会社がなく、組織外の人材派遣会社などに競争入札させて請負者を決定する場合は、最低価格を提示した会社に決定するのが一般的である²⁸⁾。他館種でも競争入札が多く見られ、公共図書館などの公的機関では、最低制限価格が設定されていない場合は、非常に安い価格で落札されるケースが多いという²⁹⁾。

いずれの場合も、請負者の選定で重要視されるのはコストである。西口敏弘（一橋大学）は、近年の業務委託には共生進化型と搾取（競争）型があると述べ、後者では“交渉能力を最大化するため短期契約が転がされ、価格という結果情報だけを頼りに首のすげ替えが行われる”³⁰⁾と指摘する。こうした選定では、請負者の実績、図書館業務の請負経験、専門分野、および請負者の従業員である委託職員の経験館種、経験年数、専門資格、主題への理解、語学力などが実質的に考慮される余地はきわめて少なくなると考えられる³¹⁾。そしてコストが重視される結果、委託職員の人件費はかなり低く抑えられる。地方自治体が図書館業務を委託するために設置した財団法人では、委託者である自治体職員とは別の給料表の使用、昇給は

なく定額の支給、手当てを支給しない等の方法がとられている³²⁾。公共図書館や大学図書館界では、賃金を始めとする委託職員の処遇の低さが、広く問題にされてきた^{33)~35)}。

このような選定方針と低い人件費の下で、有能な請負者（委託職員）を確保することは、現実にはきわめて困難と考えられる。自由回答には、“よい人材の確保はコストとのトレードオフ”“専門性を評価した上での業務委託なら、そしてそれに見合う待遇ならよい”という意見も見られる。知識や技術を持つ人材を確保できなければ、図書館サービスの維持向上を図ることはできない。こうした人材不足からサービスが縮小し、利用者の図書館への評価が後退し、最終的に図書館自体の縮小や閉鎖につながる事態も懸念される。委託者はサービス維持のため、請負者の選定に当たっては、請負者（委託職員）の持つ専門的知識や技術を、実質的に評価の対象に取り込んでいくことが緊急の課題と思われる。こうした選定方針に基づく委託契約料金は、現行よりも高額になると予想されるが、質の高いサービスには相応の経費（人件費）が必要であることを認識すべきである。委託者は業務委託という運営方法を導入することで、どのようなサービスを目指すのか、それにはどのような体制が必要かを、経費削減という眼前の利益ばかりでなく、将来的な展望に立って考える必要がある。

VI. おわりに

本稿では、専門図書館における業務委託の現状を明らかにし、問題点を考察した。業務委託を導入している図書館は増加傾向にあり、委託の内容は、非専門的業務から図書館固有の専門的業務へ移行している。常駐委託や業務委託は、一時的、恒常的な人手不足の解消よりも、経費削減や専門能力の活用の点で評価されるようになってきた。問題点としては、委託業務の範囲について詳細に検討する必要があり、また、図書館サービスの質を維持するためには、委託者は委託職員の持つ専門的知識や技術を、実質的に選定の対象に取り込んでいく必要がある。これらの課題を今後どのよ

うに進めていくかについては、本稿では論じることができなかった。別の機会に検討したい。

質問紙調査で明らかにしたのは実態の一部である。業務委託の全体像を把握するためには、運営のノウハウ、委託者・請負者・委託職員などの関係、委託職員の意識、および親機関の情報管理に対する考え方などを明らかにする必要がある。筆者は質問紙調査の後、さまざまなタイプの図書館を選び、「業務委託の聞き取り調査」を実施している。今後、その詳細な分析を行い、図書館運営に業務委託を導入する場合、サービスを維持向上させるために、請負者（委託職員）に必要な要件、および委託者に求められる取り組みについて明らかにしたいと考えている。

なお、本稿では、専門図書館の規模を示す指標として蔵書冊数を取り上げたが、専門図書館の収集資料は雑誌が中心であることを考えると、比較の指標は雑誌を中心とするほうが適切と考えられる。今後、この点を踏まえてさらに研究を進めていきたい。

謝 辞

本稿は、筑波大学大学院図書館情報メディア研究科修士論文「専門図書館における業務委託と図書館サービス」（2006年3月）の一部（第2章および4～6章の一部）を加筆・修正したものです。本稿をまとめるにあたり、筑波大学大学院図書館情報メディア研究科の葉袋秀樹先生、および統計の検定については同研究科の小野寺夏生先生にご指導とご助言をいただきました。深くお礼申し上げます。また、査読者の方々から貴重なご示唆をいただきました。深くお礼申し上げます。

質問紙調査では多くの専門情報機関の方々にご協力をいただきました。深く感謝申し上げます。

注・引用文献

- 1) 専門図書館協議会出版委員会編。専門図書館運営の現状と課題。東京、専門図書館協議会、2002、99p.
- 2) [厚生労働省] 第14回今後の労働契約法制の在り方に関する研究会。労働契約法制の対象とする者の範囲、現行法との関係の整理、有期労働契約

に関する実態について。

〈<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2005/02/s0208-2.html>〉[最終確認日：2006-08-01]

- 3) 専門図書館協議会編。資料室業務の外部委託。東京、専門図書館協議会、1976、61p.
- 4) 小林麻実。競争の中で変化する米企業図書館。情報の科学と技術。vol. 47, no. 5, 1997, p. 231-237.
- 5) 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。vol. 47, no. 5, 1997, p. 238-244.
- 6) 植村達男。住友海上・情報センターの10年。情報の科学と技術。vol. 47, no. 5, 1997, p. 255-258.
- 7) 柴田亮介。電通情報センターの徹底したアウトソーシング（事例）。現代の図書館。vol. 36, no. 4, 1998, p. 267-273.
- 8) 前園主計。“日本の専門図書館：小規模専門図書館の運営を中心に”。日本情報の国際共有に関する研究。平成12年度文部省科学研究費補助金基盤研究(A)(2)研究成果報告。
〈<http://www.nii.ac.jp/publications/kaken/HTML%93%FA%96%7B%8F%EE%95%F12000/2000Maeso-J.html>〉[最終確認日：2006-08-01]
- 9) 市川恵利子。アウトソーシングによるライブラリー運営。専門図書館。no. 195, 2002, p. 28-34.
- 10) 青柳英治。企業内専門図書館におけるアウトソーシングに関する一考察。日本図書館情報学会誌。vol. 51, no. 4, 2005, p. 166-183.
- 11) 専門図書館協議会調査統計委員会編。白書・日本の専門図書館1989：変貌する時代のなかにおいて。東京、専門図書館協議会、1989、452p.
- 12) 専門図書館協議会編。白書・日本の専門図書館1992：今、新たな価値の創造をめざして。東京、専門図書館協議会、1992、378p.
- 13) 業務委託は、委託者が法律行為以外の業務の処理を依頼し、受注者がこれを引き受けることによって成立する契約である（民法第643条、656条）。一方、請負とは請負者が発注者の注文に従って仕事を完成させることを約し、結果に対して報酬を得る契約である（民法第632条）。大まかに言えば業務委託契約は任された事務の処理を行い、業務請負契約は仕事の完成を目的にしているといえる。両者は民法上は別の契約であるが、労働法規の適用関係上では両者を区別する意味がないため、これまで「業務委託（請負）」と一括りで扱われることが多かった。本稿もそれにならない、「業務委託」という表記で検討を進める。また、わが国では1990年代から業務委託でなく、「アウトソーシング」という語を用いる企業が増加した。アウトソーシングは、通常は「企業が自社の業務や機能の一部または全部を、専門業者あるいは子会社などの外部に委託すること」（IT情報マ

専門図書館における業務委託の現状

- ネジメント用語辞典. <<http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/outsourcing.html>> [最終確認日: 2006-08-01]と解釈されている。厳密にはアウトソーシングのほうが、経営上の戦略性が高いが、基本的には前述の業務委託についての定義と共通する。本稿ではこの解釈により、アウトソーシングを業務委託と同様に扱い、引用以外は「業務委託」とした。
- 14) 親機関の詳細は次のとおりである。
 - ・国・政府関係機関: 官庁およびその関係機関の図書館。なお、調査対象には「公共企業体」の図書館も含まれていたが、回答が得られなかったため、実態と分析では「国・政府関係機関」とする。
 - ・地方議会・地方自治体: 都道府県議会と政令指定都市議会の図書館、および特定主題を持つ公共図書館以外の地方自治体立の図書館(例 県立情報センターなど)。
 - ・学会・協会・団体: 民間の各種団体と調査研究機関の図書館(例 ○○協会図書館など)。
 - ・民間企業体等・その他: 企業および外国政府関係機関の図書館など。
 - 15) 宮川隆泰. この20年を振り返って: 活動の推移. 専門図書館. no. 193, 2002, p. 9-16.
 - 16) 高山正也. デジタル情報時代の企業内専門図書館. 情報の科学と技術. vol. 47, no. 5, 1997, p. 226-230.
 - 17) 米元朗, 緒方良彦. “外部委託方式における資料室内部の条件の整備”. 資料室業務の外部委託. 東京, 専門図書館協議会, 1976, p. 35-40.
 - 18) 佐々木克彦. 大学図書館アウトソーシングの行方. 図書館雑誌. vol. 99, no. 11, 2005, p. 780-783.
 - 19) 図書館業務の受託専門会社のWebサイトには公共図書館と大学図書館の求人が多数掲載されている。例) <<http://www.trc.co.jp/kyujin.html>> [最終確認日: 2006-08-01]
 - 20) “司書課程”. 図書館情報学用語辞典. 第2版. 東京, 丸善, 2002, p. 87.
 - 21) 柴田正美. “第2章 第4節: 専門図書館協議会「イブニングセミナー」” 図書館職員を対象とする研修の国内状況調査. 京都府精華町, 国立国会図書館. <http://www.dap.ndl.go.jp/ca/images2/report/no5/lis_rr_05.pdf> [最終確認日: 2006-08-01]
 - 22) 専門図書館の図書館員に対する研修の必要性とその実態については、1980年代から多くの論考がある。末吉哲郎, 長沢良三, 松島百合子, 永地一美, 牛丸力, 河島正光, 田中功. 座談会専門図書館における実務者教育について. 専門図書館. no. 184, 1984, p. 1-18. では、専門図書館における教育・研修の現状について、出席者から自己啓発、職場での教育(OJT), 外部機関による研修の三点が具体的に述べられている。また、1)の調査によれば、図書館員の教育体制としては「外部の研修会に参加」(52.4%), 「組織内でのOJT」(37.3%)が高い(大学図書館を除く)。外部の研修機関は、『専門情報機関総覧』2003年版によれば、専門図書館協議会のほか、日本図書館協会、国立情報学研究所、国立国会図書館、科学技術振興事業団、情報科学技術協会が挙げられている。
 - 23) 平井邦造, 伊藤淳, 相良久次郎, 田村紀光, 原田智子, 三浦敬子, 西垣幸雄. 情報科学技術協会会員アンケート調査報告. 情報の科学と技術. vol. 53, no. 10, 2003, p. 514-526. では、サーチャーの将来として、“情報検索を含めた情報に関する総合コンサルタント”という意見が32.4%ある反面、今後は“複雑な情報検索やうまくいかない情報検索だけサーチャーにまかせる”という意見も13.9%あった。
 - 24) 業務委託の委託者と受注者(本稿では請負者一筆者注)は業務委託契約を締結する。請負者は、自己の雇用する労働者(本稿では委託職員一筆者注)を業務に従事させなければならない、委託職員と請負者との間に雇用関係および指揮命令関係は存在するが、委託職員と委託者との間には存在しない。委託職員は委託者の指示を受けることなく、契約期間内に独立して契約業務を処理する。業務委託は、労働者派遣と混同されることが多いが、労働者派遣は派遣元が自己の雇用する労働者を、派遣先の指揮命令を受けて派遣先のために労働に従事させることである(労働者派遣法第2条)。労働者派遣の派遣先に指揮監督権はあるが、業務委託の委託者にはなく、これが大きな違いである。また、請負者は、自己の責任と負担で独立して機械、設備、器材などを準備調達しなければならない。業務委託が労働者派遣と区別されるには、この「指揮監督性」と「独立性」の2つの要件を満たしている必要がある(昭和61年4月17日労働省告示37号(省令))。
 - 25) 現実には区分の曖昧さや偽装請負の実態が、他館種で問題になっている。たとえば、大橋直人. 東京23区立図書館の窓口業務: 最近の状況について. 図書館雑誌. vol. 97, no. 3, 2003, p. 156-158や、西河内靖泰. 公立図書館の委託拡大の状況をどう考えるのか: 東京23区の場合. 図書館界. vol. 55, no. 2, 2003, p. 66-69. の中の、東京自治労連図書館協議会のまとめなどに指摘がある。
 - 26) “資料選択” 図書館情報学用語辞典. 第2版. 東京, 丸善, 2002, p. 115.
 - 27) 鈴木正紀. “第14章 アウトソーシング”. 変わりゆく大学図書館. 東京, 勁草書房, 2005, p. 177-190.
 - 28) 清水敏. 公的サービスの外部委託と雇用問題. [早稲田大学] オピニオン. <<http://www.asahi.com/ad/clients/waseda/opinion/opinion101.html>> [最終確認日: 2006-08-01] によると、公的機関が競争入札によって

事業主を選定する場合は、“低廉な価格を提示した事業者が落札する可能性が高い”という。実際、一部の専門図書館の入札公告を見ると、落札の決定は、“予定価格の制限の範囲内で、最低価格をもって有効な入札を行った入札者”と明示されている。

- 29) 伊藤久雄. 指定管理者制度を考える. 東京, 渋谷区職員労働組合, 2004, 64p. (渋谷区職労自治研ブックレット 2)
- 30) 西口敏宏. “5 共生進化の組織間マネジメント”. アウトソーシングの实践と組織進化. 東京, ダイヤモンド社, 1997, p. 123-201.
- 31) この傾向は、製造業の業務委託の問題を論じた木村琢磨らの研究でも裏づけられている。木村は、委託者が請負者を選択する基準として最も重視するのは“請負料金の額”で、“請負労働者（委託職員—筆者注）や現場管理者の能力、請負企業（請負者—筆者注）における教育訓練体系の整備状況はあまり重視されていない”と指摘している（木村琢磨, 佐野嘉秀, 藤本真, 佐藤博樹. 製造分野における請負企業の事業戦略と人事管理の課題. 日本労働研究雑誌. no. 526, 2004, p. 16-30.）。また、一部の専門図書館の入札公告では、入札の参加資格は、委託者が入札説明書に提示した条件を満たすこととなっている。委託者にしてみれば、入札に参加する以上、請負者は業務を遂行できる能力、すなわち会社としての経験や人材があると評価する。この評価を請負者の能力を一定程度考慮したと見ることもできるが、実質的な考慮とは考えにくい。
- 32) 葉袋秀樹. “2 地方公社による管理委託の現状と問題点”. 公立図書館の管理委託と地方公社. 東京, 青弓社, 1990, 202p. の中の, p. 161 の都市経営総合研究所等の調査結果を参照。
- 33) 第 44 回研究大会シンポジウム：現代の委託（アウトソーシング）を考える. 図書館界. vol. 55, no. 2, 2003, p. 62-93.
- 34) 井東順一, 大橋直人, 小形亮, 手嶋孝典, 福嶋聡, 本多伸行. 座談会 委託はどこまで拡がるのか：東京 23 区の図書館民間委託を徹底討議. ず・ぼん. no. 9, 2004, p. 28-49.
- 35) 鈴木正紀. 大学図書館の業務委託：業務の外部化問題はわれわれに何を突きつけているのか. 図書館雑誌. vol. 97, no. 3, 2003, p. 162-165 など多数ある。

付・業務委託の運営、今後の方向性についての自由回答

1. 積極的に推進する意見

- 経費節減のため、今後委託を継続する予定である（常駐委託・団体）。
- 当面、今の業務委託を継続する予定である（常駐委託・国）。
- 今後図書館の運営は業務委託が中心となり、蔵書保管も入手困難な古い書物に限定して、新書は外注の文献発注でとり寄せる方向になる（常駐委託・民間企業体）。
- 当館では職員と関連会社職員とで運営しているが、今後関連会社の比率が増えると思われる。図書館員の高齢化対策（雇用延長）として、関連会社へ移り、業務を続けてもらえるよう配慮している（常駐委託・民間企業体）。
- 司書資格だけでなく今後は情報処理能力にすぐれている人材が求められる場であるため、社外研修などが増えると良いかと思う（常駐委託・民間企業体）。
- サービスレベルの向上により、利用頻度が上昇するよう運営していくことが望ましい（常駐委託・民間企業体）。
- 図書館業務の専門性を考えると、職員の確保は必要不可欠と考えるが、現実問題、人員・予算の削減や業務のアウトソーシング等への傾向が多く見受けられる。このような状況下において、業務委託において優秀な人材を獲得し業務を行うことは今後も多くなる傾向と考える（必要時委託・国）。
- 図書館業務の効率化により人員削減してきているため、大規模な作業については業務委託している（必要時委託・民間企業体）。

2. 慎重な意見

- 正社員と違い人事運用が委託先に依存しているので、人材育成が悩みのタネ。とは言え、よい人材の確保はコストとのトレードオフ。本当は企画や分析、調査業務までやってほしいが現状は難しい（常駐委託・団体）。

専門図書館における業務委託の現状

- 業務形態にもよるであろうが、司書の資格があるかどうかよりも、長期的に勤務してくれる人を雇用したい。図書館職員（司書）を専門に派遣してくれる会社があるが、固定観念を持っていない普通の人に来てもらいたい。財政状況がどこも厳しい中で、ある程度の業務委託は仕方がないように思う（常駐委託・団体）。
- 図書館サービスは人であること、専門図書館はそのサービスのあり方が個々に異なること（独自性が強い）などから、全面委託はサービス低下につながるのではないかと思われる。業務の一部委託は効率やコストの面で活用すべきだと思うが、スタッフ育成の観点からは安易な導入は行すべきではない（常駐委託・団体）。
- 業務量が増えているにもかかわらず、人員が削減されているため、業務委託に頼らざるを得ない。職員が専門図書館員としての専門性を発揮すべき業務をこなすためには、ある程度テクニカルな業務（これがどこまでを指すのかが問題であるが）は業務委託をせざるを得ない（常駐委託・政府関係機関）。
- 本来は職員が行っていた業務を次第に派遣職員に任せることが多くなっている。当館の場合は業務委託より派遣社員に変更するケースの方が多い。理由は組織上業務委託をできるだけ減らすようにという指示があるため。職員としては業務委託の方が一括で任せられて楽な反面、任せっぱなしになるリスクがあるので、職員（マネジメント）+派遣スタッフ（作業的な業務）という方向性で当面いくと予想される（常駐委託・政府関係機関）。
- 当館では社員の補助作業という役割をお願いしている。これからは図書館も個性や専門性が求められる時代だと思う。運営・管理は委託すべきではないと考えている（常駐委託・民間企業体）。
- 基本的には業務委託はすべきではないと思う（必要時委託・国）。
- 指定管理者制度による図書館業務の全面委託の動きもあるが、公的な専門図書館である当館として、図書館事業は非営利事業であり、その前

提条件の下、経験を積んだ図書館員が効率的な図書館運営を心がけるべきである（必要時委託・国）。

- 当館の場合で考えると、部分的な業務委託に関しては経費面を考えればメリットもあると思うが、専門図書館のあり方からすれば、正規の職員を長いスパンで育てていく必要があると思う（専門図書館に限らないが）（必要時委託・地方自治体）。
- 昨年合併し、図書館の運営・予算が厳しい状況の中で委託の傾向があり、今後の運営が懸念される（必要時委託・地方自治体）。
- 当館では購入・受入図書は週 30 冊程度なので業務委託は考えていない。ただ、情報処理関係については、外部プロを頼んだ方が安くて早いと思っている。HP のトピックス etc. も現在検討しており、こういった面では館内で処理できることが大切かもしれない（必要時委託・民間企業体）。

3. 問題点の指摘

- 一般的に委託元の会社（団体）は専門家集団ではないので、図書館業務についてのノウハウを持っているわけではない。委託者と図書館の現場との間に委託元の会社が入るために、司書が現場で蓄積したノウハウがまったく生かされないことも少なくない。委託者が現場とコミュニケーションをとることが大切。業務委託して現場と関わることがなくなれば、図書館は壊れていくこともあり得る。委託者と現場とが太いパイプでつながっているような、新しい形の業務委託を考える必要がある（常駐委託・国）。
- 中途半端というか部分的な委託は難しい。外部に委託する場合は予算が決まれば後の運営・管理等は全面委託とし、説明責任まで持てるような形が望ましい（常駐委託・政府関係機関）。
- 業務委託にはすべてを委託する方法と一部業務だけを委託する場合があります、どちらが正しいとは言えない。私たちは一部業務を委託する方法をとっている。図書館の方針や方向性を決めるのは職員であり、委託員はその方向性に従い専

門職として自分の仕事に責任を持ち遂行して欲しいと思う。職員と委託員の仕事の分担がしっかりできていることが大事だと考える（常駐委託・政府関係機関）。

- 望ましい運営形態は専門図書館個々のおかれている状況やミッションによって千差万別でないかと思う。弊社は正社員1名、業務委託1名で現在運営している。正社員は増員できないという条件下で、司書の資格（知識・技術）と経験のある人を業務委託によって初めて確保できたのでそのことには満足している（常駐委託・民間企業体）
- 昨年度あやうく図書室まると業務委託化するところをくいとめた。すでに本体と別法人になっている企業図書館も多いが、別法人になったら企業内ライブラリとしての存在意義はない（常駐委託・民間企業体）。
- 前向きな業務委託、つまり事務の延長でなく専門性を評価した上での業務委託なら、そしてそれに見合う待遇なら良いのではないかと思うが、単に人件費削減ということならモチベー

ションの低下＝サービスの質の低下につながり、危機感を覚える（常駐委託・民間企業体）。

- 業務委託には司書を依頼する場合、司書資格はなくてもいいから業務を依頼する場合の2つの方法がある。司書やサーチャーの資格を持っていた方が長続きするようだ（常駐委託・民間企業体）。
- 企業の情報センターとしては、図書館の機能は縮小し、調査・分析能力、および情報共有・発信のためのホームページ作成能力を備えた情報センター機能が求められている（常駐委託・民間企業体）。
- 専門性を持ったプロの集団であってほしい（必要時委託・その他）。
- 小規模で専門的な図書室なので、製本、システム開発は委託業務だが、最近の傾向として、落札のコストが非常に低いことで、業務内容にも影響が出てきている（例 ①アフターサービスはできない、②委託先に専門家がいらないなど）（必要時委託・地方自治体）。

専門図書館における業務委託の現状

付：調査票

平成 17 年 4 月 8 日

専門情報機関 各位

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科
葉袋秀樹研究室

業務委託実態調査について（お願い）

拝啓 早春の候ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

近年、自治体や民間企業において業務の効率化ならびに様々な理由から業務委託が導入されてきております。専門情報機関におきましてもパート・アルバイト・人材派遣などと並んで、業務委託を導入している機関は少なくないようです。しかしながらこれまで業務委託に的を絞った調査はされておらず、実態は充分明らかにされているとはいえません。

そこで当研究室ではこの点を補うことを目的に別紙の調査を計画いたしました。当研究室では昨年来、専門情報機関（専門図書館および大学図書館等）の委託運営や職員論について検討を積み重ねてきており、この調査もその一環として計画しております。調査担当者は 17 年間業務委託職員として専門図書館に勤務した経験を持ち、業務委託の一端を理解しております。専門情報機関では今後の導入の増加が予測されるだけに、現時点で委託の実態を把握することは、今後の業務委託のあり方や図書館等の運営の方向を定める上できわめて有益なものになると確信しております。

つきましては、ご多忙中恐縮とは存じますが、主意をおくみ取りの上、調査にご協力くださいますようお願い申し上げます。ご記入いただいた結果は統計処理を行い、機関名は公表いたしません。

なお、この調査のお願いは専門図書館協議会編『専門情報機関総覧 2003』（専門図書館協議会、2003 年 9 月刊）掲載の機関のうち、公共図書館と大学図書館を除いた「P（パート・アルバイト・派遣社員等）」のいる機関あてに送付させていただきました。機関名等が現在と異なっている場合はご容赦ください。

返信用封筒を用いて、4 月 25 日（月）までにご返送下さい。

敬具

注）「業務委託」とは、貴機関から所定の業務を請負った委託会社が自社の労働者を直接指揮監督して業務を遂行することを指し、人材派遣とは異なります。

調査の連絡先：筑波大学大学院図書館情報メディア研究科
葉袋秀樹研究室
TEL: *****
担当 長谷川昭子*****

専門情報機関における業務委託の実態調査

次の質問について、それぞれ該当する番号を○でかこみ、数字を記入して下さい。

Q1. 貴機関の運営についてお尋ねします。貴機関では業務委託をしていますか。

1. している（ほぼ常駐：正職(社)員のおおむね 2/3 以上の勤務をする者）

—————→ ほぼ常駐の業務委託者は何人いますか。（ ）人

2. している（必要時）—————→ Q6 へお進みください。

3. していない —————→ 質問は終了です。調査票を封筒に入れて返送してください。ありがとうございました。

Q2. ほぼ常駐の業務委託を開始したのはいつですか。西暦年をご記入下さい。（ ）年

Q3. ほぼ常駐の業務委託者の委託元はどのような会社ですか。委託元が複数ある場合は複数選んでください。

1. 人材派遣会社（業務委託の受託を含む）
2. コンサルタント会社
3. 出版・販売会社
4. 図書館情報サービスサポート会社
5. グループ企業の関連会社
6. その他（ ）

Q4. ほぼ常駐の業務委託の利点は何だとお考えですか。該当するものすべてを○で囲んでください。

1. 人件費などの経費削減
2. 開館時間・開館日の増加
3. 正職(社)員が他のサービスにあてる時間が増える
4. 正職(社)員が管理（マネジメント）業務に専念することができる
5. 業務の効率化がはかれる
6. 外部の専門能力が活用できる
7. 内部での人材教育・人材開発が必要なくなる
8. その他

具体的にお書き下さい

()

9. 利点はない

裏面へつづく



専門図書館における業務委託の現状

Q5. ほぼ常駐する委託者について、委託元に対して何らかの資格・技能を求めていますか。該当するものすべてを○で囲んでください。

1. 司書
2. 学芸員
3. 情報検索技術者（1 級・2 級）
4. 情報処理技術者（1 種・2 種）
5. 語学力
6. その他（ ）
7. 特にない

Q6. 貴機関で 2004 年度に委託した業務はどれですか。該当するものすべてを○で囲んでください。

1. 選書
2. 資料の発注・購入
3. 資料受入
4. 分類・目録作成業務（NACSIS-CAT*業務を含む）
5. 装備
6. 配架・書架整理
7. 貸出・返却
8. 新聞・雑誌記事のクリッピング
9. 製本（簡易製本を含む）
10. 自館の所蔵資料の複写サービス
11. 他館への複写・借受依頼（NACSIS-ILL**業務を含む）
12. データベース・デジタル資料の作成・運用
13. データベースの代行検索
14. 図書館システムの保守・運用
15. ホームページの運用
16. ニュースレターなどの出版物の発行
17. 利用者教育
18. レファレンス・サービス
19. 保管（トランクルームの利用等）
20. 事業の企画立案
21. その他（
22. 図書館の運営から管理まで全面委託

*国立情報学研究所が提供する目録・所在情報サービスで、オンライン共同分担目録方式により全国規模の総合目録データベース(図書/雑誌)を形成するシステム

****図書館間で行われている文献
複写や資料貸借の依頼と受付
のやりとりを電子化したシス
テム**

Q7. 業務委託の運営、今後の方向性、あるべき姿などについて自由にご意見をお書き下さい。

*****ご協力ありがとうございました。*****

要 旨

【目的】本稿の目的は、図書館内の業務委託、中でも常駐委託による図書館運営の現状を明らかにし、その結果をもとに業務委託の問題点を考察することである。

【方法】2005年4月、専門図書館468館を対象に質問紙調査を行った（有効回収402館）。

【成果】主な結果は次のとおりである。(1)業務委託は、「常駐委託」(16.2%)と「必要時委託」(37.5%)を合わせて53.7%の図書館に導入され、導入率は大規模な図書館のほうが高い。(2)委託内容は、非専門的な業務から図書館固有の専門的業務へ移行してきている。特に「常駐委託」では専門的業務を委託している。(3)常駐委託または業務委託は、一時的、恒常的な人手不足の解消よりも、経費削減や専門能力の活用の点で評価されるようになってきた。これらの結果から、次の問題点が明らかになった。委託業務の範囲について委託者は詳細に検討する必要がある、また、図書館サービスの質を維持するために、委託者は委託職員の持つ専門的知識や技術を考慮して請負者を選定する必要がある。