

平成18年度 大学図書館職員講習会

「大学図書館業務のアウトソーシング」

- アウトソーシングの現状と問題点

アウトソーシングを成功させるには -

保科恵美子

2006年10月17日

日本アспектコア株式会社

日本アспектコア株式会社・会社概要

- **社名** 日本アспектコア株式会社
NIHON ASPECT CORE INC.
- **本社** 東京都千代田区九段北4-1-3
日本ビルディング九段別館6階
- **設立** 1970年7月1日
- **従業員数** 1,400名(正社員・契約社員 他)
- **資本金** 16,482万円
- **事業内容** OA機器メーカー・大手書店等をはじめとした企業との協業による業務のアウトソーシング・人材派遣サービス、情報処理サービス、トータルドキュメントサービス、総合OA機器販売

当社事業概要

トータルドキュメントサービス

“ドキュメントセンター”都内2店舗の運営

コピー & プリント /
ドキュメントデザインセンター /
ビジネスサポートセンターなどの運営

総合事務機販売

東京ゼロックス株式会社 精鋭特約店

各種複写機 / パソコン & プリンター /
FAX / 関連・周辺機器 /
その他什器・備品・消耗品などの販売



情報処理サービス

コンピュータープリンティング / DM /
マイクロ / オンデマンドパブリッシング /
その他出張請負などの生産・管理

アウトソーシング・人材派遣サービス

コールセンター & サービスエンジニア
& 大学図書館業務のアウトソーシング
人材派遣サービス

大学図書館アウトソーシングの環境

日本の大学がおかれている状況

1. 大学進学人口・志願者数の激減(2009年120万人)
2. 定員割れの現状: 4年制私立大学の約40%
定員充足率が50%を下回る大学20校 = 経営の危機
3. 文部科学省の予算配分の変化(均等配分 公募型)
 - ・研究 = 21世紀COEプログラム(2002年度~)
 - ・教育 = 特色ある大学教育支援プログラム
4. 国立大学の統合再編・独立法人化による構造改革
(2004.4.1~)
5. IT革命の進展による国境を越えた大学間競争

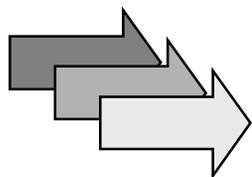
予算削減と人員削減

特色ある大学づくりと教育市場の拡大が急務

競争を勝ち抜くための研究・教育の質的向上が不可欠

図書館に求められているもの

1. 研究・教育支援の強化・高度化
 2. 利用者サービスの向上
 3. 新しい情報環境(IT)の変化と対応の必要性
 4. 経営的な予算削減、人員削減、合理化
- 研究・教育支援の重要性が叫ばれる中でライブラリアンに求められる課題は大きい



戦略スタッフとしてのライブラリアン

- マーケティング能力(利用者ニーズの把握)
- 新しいサービスモデルへの対応
- 業務分析能力(業務とサービスの評価)
- 折衝能力及びコラボレーション能力
- 経営への参画意識(大学構成員としての認識)
- 目標設定・戦略策定の能力
- IT能力(デジタルライブラリアン)

図書館のサービス向上とコスト削減を達成するために、旧来の体制に縛られることなく、外部資源(=アウトソーシング)を有効活用し、常に改革を進めることが注目されている。

アウトソーシングの定義

(1)アウトソーシングの目的

アウトソーシングとは外部(OUT)、資源(SOURCE)の活用。企業内で一定の範囲を持った業務や部門の企画・設計から運用までを、専門知識やノウハウを持った外部業者に委託すること。社内コスト削減を目的とした従来型のアウトソーシングに対し、企業の本業に経営資源の集中を図ることを目的として活用する傾向が出てきている。

(2)外部資源の利用モデル

人材派遣	アウトソーサーは人材を派遣するのみで業務の企画も運営もユーザーの指示に従う
業務代行(外注)	ユーザーサイドで決められた企画に基づいて運営のみを行う
コンサルティング	企画・設計は行うものの運営はユーザーに任せる
アウトソーシング	自ら業務の企画・設計のみならず運営まで行う



アウトソーシングの位置付け(花田モデル)

アウトソーシング受託実績・状況

アウトソーシングの実態

全体230校・国公立大121校・私立大118校

整理業務以外でアウトソーシングをした分野(複数回答可) 整理業務OS 149校

項 目	全体(%)	国公立大(%)	私立大(%)
製 本	144(81.8)	74(82.2)	70(81.4)
蔵書開発	1(0.6)	0(0.0)	1(1.2)
休日および時間外開館	59(33.5)	25(27.8)	34(39.5)
警 備	83(47.2)	43(47.8)	40(46.5)
文献複写	22(12.5)	9(10.0)	13(15.1)
庶務会計:庶務、会計、予算、人事、広報	2(1.1)	0(0.0)	2(2.3)
案 内	33(18.8)	12(13.3)	21(24.4)
企画業務	1(0.6)	0(0.0)	1(1.2)
参考サービス	12(6.8)	4(4.4)	8(9.3)
貸 出	43(24.4)	13(14.4)	30(34.9)
利用者教育	6(3.4)	1(1.1)	5(5.8)
ホームページの管理	11(6.3)	3(3.3)	8(9.3)
返 却	43(24.4)	13(14.4)	30(34.9)
システム管理	38(21.6)	13(14.4)	20(29.19)
相互貸借	13(7.4)	3(3.3)	10(11.6)
建物の管理および清掃	125(71.0)	59(65.6)	66(76.7)

出典:金英貴氏「日本の大学図書館のアウトソーシングの実態分析」

アウトソーシングの実態

アウトソーシングを実施する際の職員の関与度

全体230校・国公立大121校・私立大118校

項目	全体 (%)	国公立大 (%)	私立大 (%)
アウトソーシング業者に全て任せ、全く関与しない	22 (12.5)	11 (12.2)	11 (12.8)
定期的に進行状況を確認し、必要な指示をする	129 (73.3)	72 (80.0)	57 (66.2)
最初からアウトソーシング業者と共同で業務を実施する	17 (9.7)	5 (5.6)	12 (14.0)
その他	8 (4.5)	2 (2.2)	6 (7.0)
計	176 (100.0)	90 (51.1)	86 (48.9)

アウトソーシング業者に対する不満(複数回答可)

項目	全体 (%)	国公立大 (%)	私立大 (%)
アフターサービスに不満がある	18 (10.2)	5 (5.6)	13 (15.1)
人間関係に摩擦がある	10 (5.7)	4 (4.4)	6 (7.0)
委託料が高い	37 (21.0)	18 (20.0)	19 (22.1)
質的に問題がある	49 (27.8)	22 (24.4)	27 (31.4)
特に不満はない	87 (49.4)	42 (46.7)	45 (52.3)
その他	14 (8.0)	9 (10.0)	5 (5.8)

出典: 金英貴氏「日本の大学図書館のアウトソーシングの実態分析」

図書館業務受託の主な事例

図書館業務を業務受託でサポートしている主な大学と受託内容

大学	内 容
A大学	図書館業務全面委託
B大学	夜間開館(～22:30)及び休日開館の閲覧を委託 昼の業務の委託(参考以外) (開館業務・閉館業務までを実施)
C大学	3キャンパスの昼・夜間・休日の閲覧・雑誌・整理業務を委託
D大学	2キャンパスの昼・夜間 発注受入・目録・閲覧・雑誌業務全般を委託
E大学	昼・夜間(～20:00)発注受入・目録・閲覧・雑誌・レファレンス業務全般を委託
F大学	4図書館のレファレンス業務のみの委託
G大学	法科大学院図書館閲覧・レファレンス業務を委託

アウトソーシングの問題点と

アウトソーシングの効果・課題

受託側から見たアウトソーシングの問題点

1

アウトソーシングの戦略・目的の浸透と協力体制の不足

大学経営層が決定したアウトソーシングの目的や大学の意向が図書館業務担当の専任職員まで浸透していない。その為委託スタート時の業務の移行が円滑に行かない。また、委託スタート前のロールプレイング実施時にも協力が仰ぎにくい

2

要求スキルのミスマッチ

見積時の交渉相手の実務担当者ではない場合が多いため、職場で必要としているスキルが受託側に正しく伝わらない

3

業務マニュアルの不備と館ごとの業務の不統一

委託する業務の手順が明確になっていない(大学内で統一されていない)また、業務移行のための業務マニュアル・業務仕様書が不備な為、業務引継ぎが円滑に行えない

4

スケジュールのミスマッチ = アウトソーシング実施時期の決定が遅い

アウトソーシングの内容決定時期及び内容変更時期と受託側の準備スケジュールとがミスマッチなための受託準備への支障 (委託業務の範囲、仕事内容(スキル)、委託時間 等)

5

アウトソーシングする業務の範囲・業務量が不明確

アウトソーシングする業務と職員が行う業務の切り分けができていないため、アウトソーシングスタート後に業務量が増える傾向がある

受託側から見たアウトソーシングの問題点

6

緊急時対応方法の不備

職員がいない場合の緊急時の連絡・対応方法が決まっていない大学が多い。また、依頼をしても決定までに時間がかかる。

7

業務改善提案を実現するための学内調整に時間がかかる

月度報告などで提案した改善案がなかなか実現されず、スタッフのモチベーション低下に繋がる

8

人材派遣とアウトソーシングの違いについて理解不足

アウトソーシングであるにもかかわらず、職員が直接指示をしていることが多い

9

業務スタッフの生活保障が困難 = 定着率の悪化

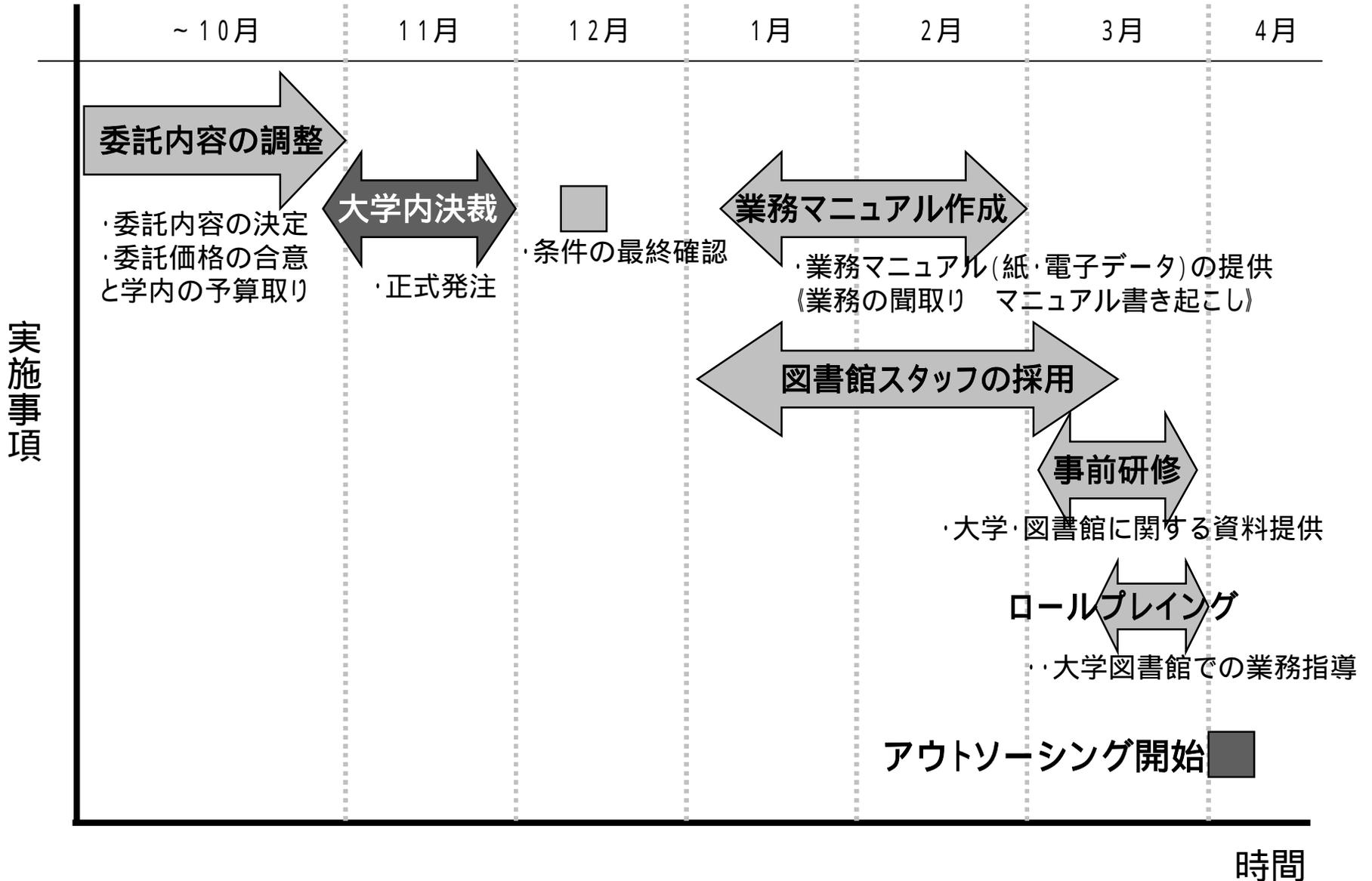
夏季休暇中・春季試験期間中など極端に業務日・時間数が少ない場合の生活保障が困難

10

アウトソーシング以前から継続勤務しているスタッフの意識改善

受託側組織の一員としてではなく、以前までの大学所属としての意識や行動が抜けきらず統制が取りにくい

アウトソーシング開始の手順(例)



図書館業務アウトソーシングで実現出来たこと

受託側の見地から

- 図書館業務の見直しと業務のマニュアル化
- 業務マニュアルの定期的リニューアル
- 職員様の管理ロードの低減
- 利用者サービスの向上
- スタッフ教育
- 業務報告書・各種データの作成と業務改善・提案
- 夜間・休日開館への対応
- 司書資格者への職場の提供(有能な人材の発掘)

大学側(予測事項)

- 専任職員様はコア・コンピタンスへの特化(集中化)
- 図書館運営コストの削減

今後の課題

- 配置される人員のレベル・育成(経験者の育成)
- 業務スタッフ人事異動
- 業務スタッフの評価とレベルに合わせた給与設定
- 業務改善・平準化の提案
- 機密漏洩(個人情報・学内情報の管理)
- 委託範囲の確定と責任所在の明確化
- 大学としての委託業務の評価方法

今後の大学図書館のあり方

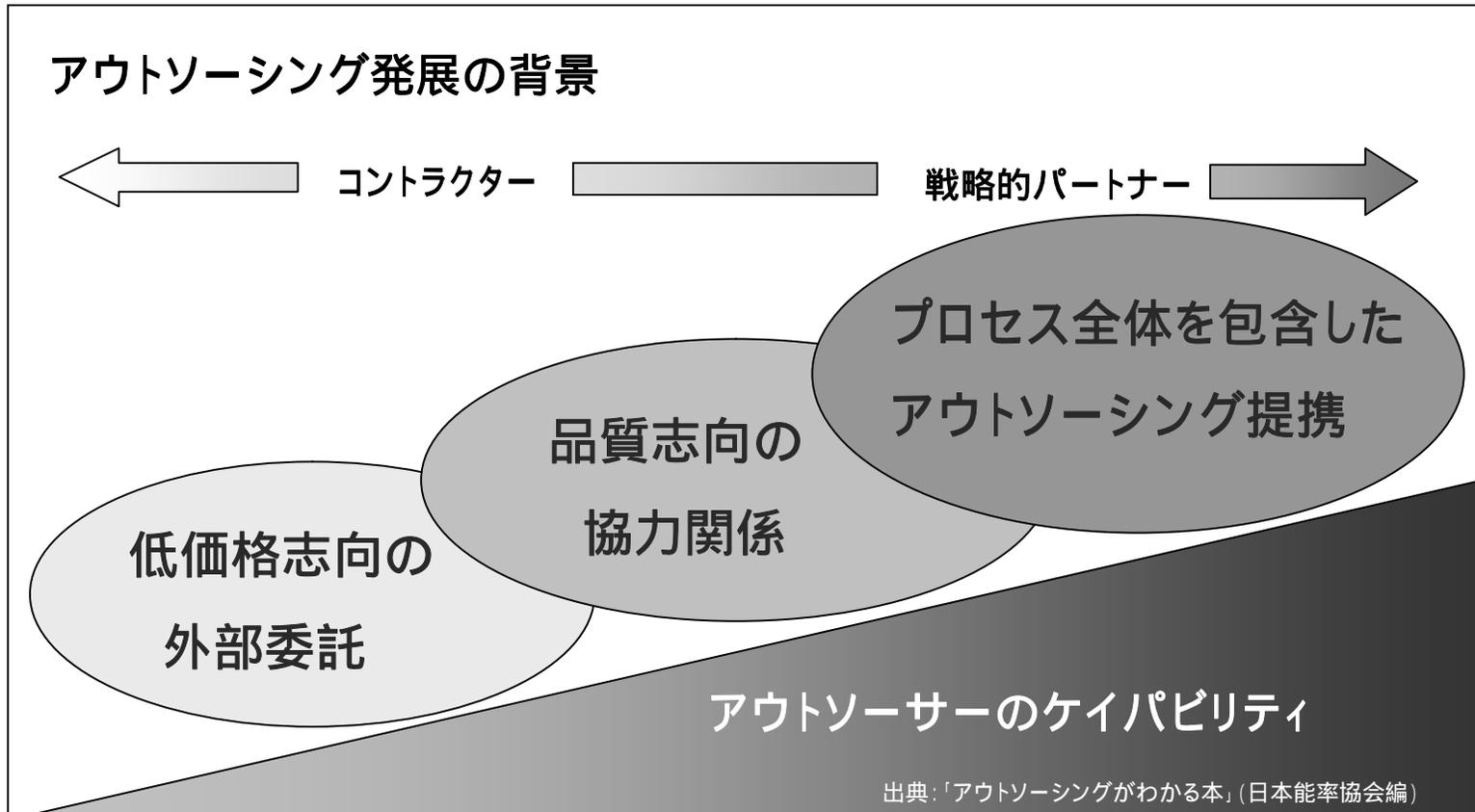
- アウトソーシングを成功させるには -

アウトソーシングの発展段階

- 第一次アウトソーシング
 - プロセス効率、コストダウン、既存のプロセス
 - 熟練者の世界
- 第二次アウトソーシング (プロダクト・プロセス中心の発想)
 - 既存のプロセスに付加価値
 - 熟練者によるプロセス改善(BPR)
- 第三次アウトソーシング (プロダクトからサービスによる統合)
 - 価値創造によるサービスのイノベーション
 - 価値創造による組織のイノベーション
- 第四次アウトソーシング (ネットソーシング)
 - マイクロビジネス、プラットフォームの提供
- 各フェーズの並存
 - 段階的な進展。しかし個別のフェーズが継続的にサービスを提供し、フェーズの並存も日常的に起こる。

アウトソーシングの動向

戦略的アウトソーシングを志向



戦略的アウトソーシングの傾向

間接経費や人件費削減といった「コスト追求型」から業務の流れの効率化や新しい組織づくりを目的とした「付加価値追求型」へシフトしている。

アウトソーシングの発展的形態

組織が従来内製していた、または新たに始める機能や業務について、コア業務への経営資源の集中、専門性の確保、コスト削減、などの明確な戦略的目的をもって、業務の設計から運営までの一切を外部化すること。

アウトソーシングを成功させるには

1

大学の外部委託戦略・目的を明確化し学内の担当者全体へ浸透させる。

2

アウトソーシングの範囲・内容(どの機能・プロセスをアウトソーシングし、どれを学内に残すか)を明確にし、早めにアウトソーシングの依頼を行う

大型プロジェクトの場合 アウトソーシングスタートの3ヶ月以上前が望ましい

3

業務移行に伴い、図書館における各業務手順の明確化とドキュメント化の実施 複数館がある場合は館毎の業務手順の違いを明確にする

- 業務委託の1ヶ月前を目処に準備 -

4

アウトソーシング会社とのビジネスパートナーシップの確立(利害の対立する取引関係 共有の目的を持ったパートナー関係への転換)

図書館専任職員様と委託スタッフとのコミュニケーションを密にする

5

人材派遣とアウトソーシングの違いを理解し、運営を行う

6

業務改善に関するスタッフからの提案実現に向けての学内調整を円滑に行う

7

スタッフの生活保障が可能な学内予算の確保と最低勤務日数及び時間数の確保

8

緊急時の対応方法の徹底

最後に アウトソーシングを成功させる為には

1

大学図書館の運営戦略を決める。
自館のコアコンピタンスを明確にする。

2

アウトソーシングする目的と範囲を決める。
職員の役割を明確にし理解を求める。

3

第一次アウトソーシングから第二次アウトソーシング・コソーシング (Co-Sourcing)、第三次アウトソーシングへ転換する。
ユーザーとアウトソーサーが共同で業務の企画・設計から運営までを行う。両者が一体となって業務遂行する戦略的提携



大学と受託会社の強力なパートナーシップ
自学に合ったアウトソーシングの導入 **が不可欠**

参考： 米国 ワシントン大学図書館のMission・Vision

Mission

<http://www.lib.washington.edu/about/vision2010/#vision>

The University of Washington Libraries enriches the quality of life and advances intellectual discovery by connecting people with knowledge.

Vision

The University of Washington Libraries is an international leader in imagining, creating, and realizing the promise of the 21st century academic research library. As the intellectual and physical commons of our great University, we advance discovery and encourage the growth of knowledge. We anticipate and meet the information needs of our diverse communities, at any time and in any place. We prepare students for success in life as information smart global citizens.