

利用サービス業務委託見直しの取組みについて

新谷 大二郎

当館では平成26年度に図書館業務委託の抜本的見直しを行い、平成27年度に資料受入・整理業務委託業者および利用サービス業務委託業者の変更を行った。本稿は、そのうち利用サービス業務委託の見直しおよび業務委託業者変更後の取組みの内容を報告するものである。報告は、次のとおりの章立てで行う。

- 1 関西大学図書館と業務委託
 - (1) 導入の経緯、当初理念、推移
- 2 平成26年度業務委託見直し
 - (1) 平成26年度当初の状況、見直しの着手
 - (2) スケジュール
 - (3) 要件書の作成
 - (4) 評価
 - (5) 業者決定後の導入準備
- 3 平成27年度業務委託見直し後の取組み
 - (1) 目標の共有
 - (2) マニュアル等のドキュメント整備
 - (3) 業務報告のルール化—情報共有の仕組みの構築
 - (4) 業務評価のルール化—業務評価の仕組みの構築
- 4 今後の課題、取組み

1 関西大学図書館と業務委託

(1) 導入の経緯、当初理念、推移

当館では、平成10年12月に当館の将来を目指す方向を示す「ビジョン7項目」を策定した。(図書館ビジョン推進チーム「図書館ビジョンの推進について—関西大学図書館がめざす方向—」『関西大学図書館フォーラム』第5号、71頁、2000年) そのうち、「より有効な職員の活用が求められている本学の現状に対応するため、図書館のすべての業務を見直し、アウトソーシングの積極的活用を図る。」ことから、アウトソーシング導入検討が始まった。

このビジョンの下、利用サービス業務では、①図書館業務全般の詳細な業務分析を行い、その結果に基づき、業務のスリム化を行うとともに、専任職員が行うべき業務と、業務委託可能な業務とを明確に区別すること、②業務委託に伴い、サービス内容・時間、職員数、業務組織などの再検討を行うこと、③業務組織の再検討にあたっては、相互に情報支援できるような組織機構の構築を行うことを目的として、どのように業務委託を推進するかを検討がなされた。

よって、当館の業務委託の当初理念としては、専任職員と委託業者との協働体制を確立し、その体制の下で問題発見・解決に取組み、業務改善のための企画・立案能力を涵養し、サービスの向上に結び付けるものとして業務委託を位置付けることを目指していたと言える。その後の当館での利用サービス業務委託拡大の推移については、次の表のとおりである。

【利用サービス業務委託の推移】

導入年月	導入内容	専任職員数
平成12年4月	閲覧サービス	51 (平11)
		46 (平12)
平成14年4月	相互利用	39 (平14)
平成20年4月	レファレンス (専任併存)	29 (平20)
平成22年4月	サテライトキャンパス 図書館	24 (平22)
平成23年9月	レファレンス (全面)	22 (平23)

上表から、業務委託の推進とともに専任職員数は漸減し、レファレンス業務を含めたカウンター業務の全面委託を達成した平成23年度には、業務委託導入当初に比べ、半数以下となっていることが読み取れる。

2 平成 26 年度業務委託見直し

(1) 平成 26 年度当初の状況、見直しの着手

このような状況の中、当館における業務委託は、本来は業務委託の積極的活用による業務組織の再構築により、専任職員と業務委託業者との効率的・有機的協働体制の構築をなし、図書館サービスの向上を目指すものとされていた理念が形骸化し、専任職員の業務負担軽減、図書館運営予算抑制の発想としか結びつかないようになってしまっていた。

そして、業務委託導入当初より懸念されていた、専任職員の業務知識の欠如、それに伴う各業務に対する管理・監督能力の低下、業務を任せきりにしてきたことによる現場業務のブラックボックス化といった問題が現実のものとなっていた。さらに、実務を知る専任職員の異動・退職も重なり、平成 26 年度には、利用サービス担当の専任職員のうち、複数年勤務経験のある者が若干名、現場業務に従事した経験のある者は実質 0 名という状況となり、利用サービス業務の立て直しが喫緊の課題として眼前に突き付けられた形となっていた。そこで、こうした状況の解消のため、業者変更も視野に入れ、図書館として業務委託の抜本的見直しを行うものとして、平成 26 年度 4 月よりプロジェクトチームが発足、見直しの実施に着手することとなったのである。以下に、その見直しの内容について詳述したい。

(2) スケジュール

見直しは、以下のとおりのスケジュールで進行させた。平成 26 年度内に実施施策についての結論を出し、平成 27 年度には実施に踏み切ることを前提としたため、非常にタイトなスケジュールとなった。

- ～平成 26 年 7 月末
プロジェクトチーム発足、業者提示要件の検討、要件書の作成
- 平成 26 年 8 月上旬
業者への説明会開催
- 平成 26 年 9 月上旬
業者提案書受取、書類審査
- 平成 26 年 9 月中旬
業者プレゼンテーション
- 平成 26 年 9 月末
提案書最終評価⇒業者候補決定
- 平成 26 年 10 月
学内決裁手続

- 平成 26 年 11 月～平成 27 年 3 月
平成 27 年度運用準備
- 平成 27 年 3 月
仕様書確定・契約締結

(3) 要件書の作成

見直しにあたっては、図書館が求める要件を明確に示すことができる要件書を準備することが重要となる。そこで、プロジェクトチームでは、学内予算申請、決裁手続きの期限を見据えながら、以下の内容を含んだ要件書を作成した。そして、複数業者に対して、要件書に対する書類提案、プレゼンテーションの実施を求めた。

【業者に提示した要件書の内容】

- 業務量算出根拠
各館別開館日数、入館者数、業務処理件数（貸出、返却、参考質問、ILL …）
授業期間、休業期間等別人員配置
- 委託業務内容
- 見直しの視点（取組み課題）
- 現行契約金額
- 業者に求める提案事項

プロジェクトチームでは、業者選定にあたって、この内、特に見直しの視点として設定された項目に対する提案を重視するものとした。それは、見直しの視点として設定された事項こそが、まさに業務委託導入当初の理念に立ち戻るべく必要とされることであり、その実現を可能とする業者こそが、図書館の求めるパートナーであったからである。

そのようにして設定した見直しの視点については、以下のとおりである。

【見直しの視点】

- 目標の共有
- マニュアル、手順書等のドキュメント整備
- 業務報告のルール化
- 業務評価のルール化
- 専任職員の専門性の維持

(4) 評価

評価は、プロジェクトチームメンバーによる評価シートを用いた点数評価で行うものとし、書類審査からの一次評価、プレゼンテーションを受けての再

評価を行って各人での評価を確定させるという手法で行った。さらに、プロジェクトメンバー間での評価調整を経て最終評価報告書を作成、プロジェクトチームとしての選定業者を決定権者に起案する形を採った。

評価シートでは、業者の提案内容が当館の求めるところを満たしているかどうかを判定するため、①業務遂行体制、②人員配置、③業務マニュアルやドキュメント整備、④人材育成、⑤目標の共有、⑥業務報告のルール化、⑦業務評価のルール化、⑧専任職員の専門性の維持、⑨見積金額、⑩その他（受託業者としてのその他のアピールポイント等）として評価項目を定め、その中で各々評価指標を設ける形で作成、使用した。その結果としてプロジェクトメンバー間での評価視点が統一され、客観的で説得力をもった評価ができたと考えている。

(5) 業者決定後の導入準備

上記のとおり業者への要件書提示、審査、評価を実施した結果、当館では平成27年度から業務委託業者を変更することを決定し、平成26年11月より本格的な業務委託新体制の導入準備を行うことになった。

導入準備として行った大きなところとしては、①定例打合せ、②業務要領作成、③現業者からの引継、④委託業務項目・仕様策定、⑤導入前研修、の5点である。

現業者からの引継に関しては、上述のとおりすでに専任職員には実務に通暁する者がいなかったため、現行要領を整理した上で新要領を作成し、その新要領を現業者とともに網羅的に確認、実際とは異なるところを都度指摘してもらい、その場に新業者にも同席させるという形とした。その上で確認事項があれば図書館に示させ、さらに現場研修の機会を設けることにした。結果、4月の導入当初は対応ミス・問合せ等の件数は増加したものの、新業者の尽力もあり、特に混乱が生じることもなく円滑に業務移行が行われたと評価している。

3 平成27年度業務委託見直し後の取組み

平成27年度には、新業務委託業者と協働し、前述の見直しの視点として設定した各項目について、仕組みづくりに取り組んだ。以下に、その具体的な実施内容について詳述したい。

(1) 目標の共有

ここでいう「目標」とは、図書館と業務委託業者が業務に従事するにあたって協働で達成しようとする業務目標のことを言う。目標の共有は、その成果の評価や達成に向けてのコミュニケーションを通じて、信頼感に根差した協働体制を構築することを目的に、以下のとおりの仕組みの下、行うものとした。

- 目標は、図書館と委託業者とで共有する。
- 目標は、3～4年単位で中期目標を設定し、中期目標の下に年度単位の目標を設定する。
- 年度目標は複数設定し、うち1つ以上は図書館と協同して実施する目標とする。
- 設定された年度目標について、目標管理シートを作成し、設定した目標ごとに達成方法・手段・手順を実行施策として設定、進捗管理・達成評価を行う。

さらに、平成27年度には、年次会という定例会の場で目標達成状況の報告を行い、進捗状況の確認、目標内容の調整を行う機会を設けるといったことも行った。

(2) マニュアル等のドキュメント整備

マニュアル等のドキュメント整備については、前述のとおり平成26年度の導入事前準備の段階から着手しており、その際には既存の作業単位で作成された要領体系の見直しを行い、要領作成単位を業務単位（「閲覧業務」「レファレンス業務」「相互利用業務」「その他」）に再編し、各個別の要領の整理・統廃合を実施、新要領を作成するところまでを実施した。

平成27年度には、作成した新要領に基づいて実務に従事する中で更新が必要な箇所を抽出し、より実用に堪えるものとする改訂作業を行った。その際、それまで定めなかった要領更新のルールを策定し、そのルールの下、図書館と業務委託業者で要領更新箇所・内容を相互に確認、それらを反映させた改訂要領をリリースする仕組みを確立した。

この要領体系の再編、要領更新のルール策定により、業務遂行の際に依拠するところとなる要領の最新性が担保されることとなり、様々な運用ルール確認の手間の軽減と利用者対応の質の均一化が実現し、業務効率およびサービスの向上につながったものと評価している。

(3) 業務報告のルール化—情報共有の仕組みの構築

以前の業務委託体制では業務報告のルールが定められておらず、定例会等の記録も平成24年7月以前のものが残されていないといった、情報共有の面では甚だ不適切な状況にあった。

この状況の解消のため、平成27年度には、平成24年度から取組んできた業務報告の仕組みをさらに精緻化させる形で、以下のとおりの情報共有の仕組みを確立させる取組みを行った。

- 定例会の実施：年次（年2回）、月次、週次
- 日報、イレギュラー対応報告書の提出
- 案件管理表、協議事項管理表の作成
- 利用者対応事例集の作成
- 上記の実施・資料提出等の必要や記載必要事項等をまとめた文書の取り交わし

(4) 業務評価のルール化—業務評価の仕組みの構築

業務評価については、平成26年度段階では、ルールはおろか業務委託要件としても、実施の要否についてさえ定められていない状況にあった。そのため、実施することを前提に、その仕組みを一から確立することが課題とされていた。そこで、平成27年度には、前述の設定目標の達成状況に対する評価（目標達成評価）と、日常業務の遂行状況に対する評価（委託業務評価）をそれぞれ実施するものとして評価の仕組みを確立、実施した。それぞれの評価の仕組みの概要は、以下のとおりである。

ア 目標達成評価

- 各設定目標への難易度、ウェイト（100%）、達成度の設定による点数評価
- 点数評価からの4段階の達成評価
- 目標達成状況報告書による中間報告・評価
- 目標達成状況報告書および目標管理シートによる達成報告・評価

イ 委託業務評価

- 年度ごとの委託業務評価指標の設定
- 委託業務評価シートによる相互の4段階の点数評価

4 今後の課題、取組み

上述のとおり、平成27年度には業務委託見直しの際に設定した見直しの視点の大部分について、施策の立案・実施ができたものと評価している。しかし、残る見直しの視点「専任職員の専門性の維持」については、業務委託業者より平成28年度に向けた施策提案は行われたものの、まだその仕組みの確立までには至っておらず、これについては今後さらに計画的な立案・実施が可能となるよう検討を重ねる必要がある。また、今年度実施できた各仕組みの構築についても、構築された基盤に基づき業務を遂行していく中から改善点を発見し、さらに施策を実施していくというところには至っておらず、平成28年度からはその実現が課題となってくるだろう。

さらに、平成27年度に確立した各仕組みを維持・継続・発展させていく方途の検討についても、課題と認識している。ただ仕組みを作ったというだけでは、以前と同様にいずれはその目的が風化し、例えば評価について言うと、評価のための評価となるようなことが懸念される。よって、確立した各仕組みが定着し、業務改善のサイクルの基盤となるよう、都度都度見直しを行っていくことが必要である。

こうした課題への対応を通じ、二度と図書館が業務委託の当初理念を見失わないよう、今後も、図書館として鋭意業務委託の運営管理に取組みたいものである。

（しんたに だいじろう 図書館事務室）