

国立大学図書館協会 人材委員会 人材育成小委員会（人事政策検討班）

平成 24 年～25 年度調査報告

— 業務委託と人事交流を中心に —

平成 26 年 10 月

目 次

I	はじめに	1
	1. 大学を巡る動きについて	
	2. 調査報告について	
II	事例紹介（1）業務委託	4
	1. 「業務委託」とは何か	
	2. 図書館業務の「業務委託」について	
	3. 「業務委託」にかかる提言	
	4. インタビューの実施	
	4-1. インタビューの概要	
	4-2. インタビューの結果	
	4-2-1. 現状について	
	4-2-2. 今後に向けて	
III	事例紹介（2）人事交流	13
	1. 人事交流の意義	
	2. 国立大学図書館における「人事交流」	
	3. 「人事交流」にかかる提言	
	4. インタビューの実施	
	4-1. インタビューの概要	
	4-2. インタビューの結果	
	4-2-1. 現状について	
	4-2-2. 今後に向けて	
VIII	まとめ	23
	人材委員会人材育成小委員会人事政策検討班 名簿	27
	付録	28
	図書館業務委託仕様書の作成のポイント	

I. はじめに

1. 大学を巡る動きについて

国立大学を巡る動きについて、ここ数年間に公表された資料の中から、大学や大学図書館の人材育成に関連する記述を中心に紹介する。

●高度専門職の安定的な採用・育成や人事交流の重要性

文部科学省は、平成 25 年 6 月に『今後の国立大学の機能強化に向けての考え方』¹、11 月に『国立大学改革プラン』²を公表した。翌年 2 月には、中央教育審議会大学分科会が『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』³を公表し、大学のガバナンス強化を喫緊の課題として取り上げた。こうした動きを受けて、第 186 回通常国会で大学運営におけるガバナンス改革を推進するため「学校教育法及び国立大学法人法の一部を改正する法律」が可決され、平成 27 年 4 月 1 日から施行される運びとなった。

『審議まとめ』では、大学のガバナンス改革の目的を、「大学の目的である教育、研究及び社会貢献の機能を最大化するものでなければならない」と規定している。そして改革の実現には「学長のリーダーシップの確立」が重要で、そのために「学長補佐体制の強化」が必要であると提起している。興味深いのは、全体として大きな扱いはないが、「学長補佐体制の強化」の中で人材育成という観点から次のような記述が見られることである。ひとつは「高度専門職の安定的な採用・育成」という見出しの下、「専門性を持った人材は、社会的要請を踏まえた大学改革の推進力として、執行部を直接支えることが期待され、安定的に採用・育成していくことが重要である。」と、専門性を持った人材の安定的な採用・育成の重要性を訴えていることである。

もうひとつは「事務職員の高度化による教職協働の実現」で、「事務職員については、従前は大学間の人事交流が活発であった国立大学も含めて、同一大学内での勤務が続き、様々な職務環境において新たな知識やノウハウを学ぶ機会が少なくなる傾向にある」と指摘されている。また、2 年程度の短期間で様々な部署を異動することが多いため、専門性の高いスタッフを養成していくことが困難との意見もある」と、法人化による人事政策への影響について言及していることである。

加えて「国内外の他大学、大学団体、行政機関、独立行政法人、企業等での勤務経験を通じて幅広い視野を育成することや、社会人学生として大学院等で専門性を向上させることを積極的に推進すべきである」と進言している。

¹ 『今後の国立大学の機能強化に向けての考え方』，平成 25 年 6 月 20 日，文部科学省
<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/093/093_2/shiryo/attach/1338671.htm>

² 『国立大学改革プラン』，平成 25 年 11 月，文部科学省
<http://www.mext.go.jp/component/a_menu/education/detail/_icsFiles/afieldfile/2013/12/18/1341974_01.pdf>

³ 『大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）』，平成 26 年 2 月 12 日，中央教育審議会大学分科会
<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chukyo/chukyo4/houkoku/1344348.htm>

これらを要約すれば、大学改革の推進には、高度専門職の安定的な採用・育成や人事交流が重要であるということになる。

●専門人材の育成と人事交流の重要性

平成 25 年 8 月に科学技術・学術審議会学術分科会学術情報委員会が公表した『学修環境充実のための学術情報基盤の整備について（審議のまとめ）（平成 25 年 8 月）』⁴の「専門的人材の育成」の中で「アクティブ・ラーニングの推進等、図書館の果たす役割の変化に伴い、様々な学修を支援する活動の企画・実施を担当する専門職として、教員や他の職員とも異なる中間職的な人材が必要となる。（中略）こうした企画は、主に教員と図書館員との協力で行われることから、その過程を通じて、図書館員の中から育成されるようなシステムを構築する必要がある」と述べている。さらに、「大学等の組織間連携による基盤の充実」では「大学間における専門人材の流動性を高めることも重要である」と「人事交流」の重要性を改めて強調している。

●状況変化に対応できる人材の育成の必要性

少し遡るが、平成 22 年 12 月に科学技術・学術審議会学術分科会研究環境基盤部会学術情報基盤作業部会が発表した『大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－』⁵の中では、「大学図書館職員に求められる資質・能力等」の「大学図書館職員としての専門性」という見出しの下で、次のように述べられている。

「図書館に関する専門性に加えて教育研究支援を円滑に行い得る学生や教員との接点としての機能を含めて大学図書館全体のマネジメントができる能力など、状況変化に対応した専門性が求められている」。さらに、「大学図書館員には、伝統的な知識と見識を基礎として、環境の変化に柔軟に適応し、大学における学生の学習や大学が行う教育研究に積極的に関与する専門性が求められる」と、換言している。

このように、変革する大学にあっては、状況変化に対応できる人材を育てるという視点を見失わないことが大きな鍵になることを示唆している。

2. 調査報告について

平成 24 年 3 月に国立大学図書館協会人材委員会は『図書館職員の人事政策課題について（提言）』⁶（以下、『提言』という。）をまとめた。この『提言』は、人材委員会の

⁴ 『学修環境充実のための学術情報基盤の整備について（審議のまとめ）』，平成 25 年 8 月，<http://www.mext.go.jp/component/b_menu/shingi/toushin/_icsFiles/afieldfile/2013/08/21/1338889_1.pdf>

⁵ 『大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－』，平成 22 年 12 月，科学技術・学術審議会 学術分科会 研究環境基盤部会 学術情報基盤作業部会

<http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu4/toushin/1301602.htm>

⁶ 『図書館職員の人事政策課題について（提言）』，平成 24 年 3 月，国立大学図書館協会人材委員会 <<http://www.janul.jp/j/projects/hr/jinjiseisakukadai.pdf>>

下に設置された「人事政策デザイン・グループ」が中心となり、平成 21 年度以降、質問票形式による調査を元に検討を重ねてまとめたものである。法人化後、各大学法人の人事政策が多様化する中、「このまま推移しては図書館活動そのものの停滞を招き、大学を支える学術情報基盤としての役割を果たし得なくなる、何らかの取組を進めるべきである」という危機感に端を発するものであった。

『提言』後、平成 24 年 8 月に人材委員会では小委員会の体制を見直し、従前の「人事政策デザイン・グループ」を「人事政策検討班」（以下、「検討班」という。）に改組した。新たに発足した検討班は、『提言』のうち、「業務委託」と「人事交流」に焦点を絞り、さらに検討を続けることにした。

この 2 点を取り上げた理由は、ひとつには平成 21 年度の官民競争入札等監理委員会による公共サービス改革、いわゆる市場化テストによる国立大学の図書館運営業務の業務委託化の動きがある。残された記録から、もともと図書館運営業務が施設管理と同等に扱われた形跡が窺える。業務委託の導入を否定するつもりは毛頭ないが、結果として、市場化テストが、サービス向上や人材育成という視点を欠いたコスト削減を至上目的とする業務委託化を促した影響は否定できない。もうひとつは法人化に伴い、採用試験が地区毎の実施となり、それに伴い地区内人事、いわゆるブロック人事が方策として定着したことがある。その結果、人事交流が停滞気味となった上に、ブロック間の地域手当等の格差や学内登用の増加が人事交流の停滞に一層拍車をかけた。こうして「業務委託の拡大」と「人事交流の停滞」、この 2 点が国立大学の図書館運営にとって大きな問題として浮上してきた。

さらに、この 2 点を取り上げたもうひとつの理由は、国立大学の図書館における「業務委託の拡大」と「人事交流の停滞」との間には何らかの関係性があると考えたからである。この両者に共通する要件として、「人材育成」という視点が欠かせないのではないだろうか。なお、この報告書においては、「人材育成」の全般を取り上げたものではないことを、予めお断りしておきたい。

「業務委託」にしても「人事交流」にしても、各国立大学法人の経営方針や人事政策に深く関わる問題であり、質問票では回答しづらい内容を含むものと想定された。そこで、検討班で協議した結果、調査は、「業務委託」に関しては既に導入している大学、「人事交流」に関しては積極的な取り組みを行っている大学を中心に、インタビュー形式で実施することにした。

また、報告をまとめるにあたっては、調査に協力してくれた大学図書館が特定できないよう心がけた。

II. 事例紹介（1）業務委託

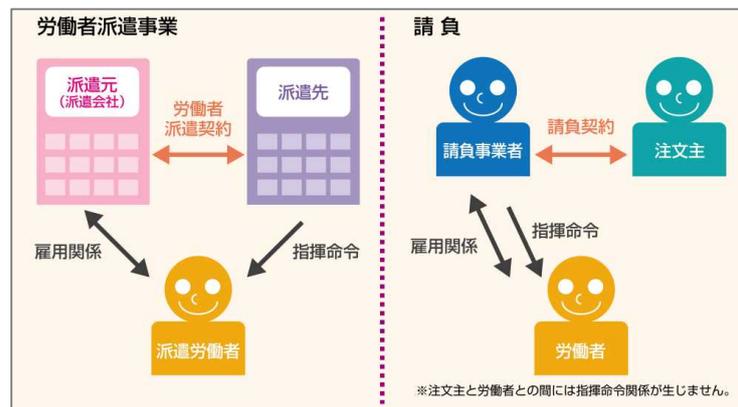
1. 「業務委託」とは何か

●業務委託と労働者派遣の異なり

近年、図書館の運営を取り巻く状況は、国公立大学とともに大学財務の緊縮化・予算配分における重点化・競争原理の浸透により厳しさを増しており、大学改革の動きの中で、業務委託を導入する事例が出てきている。

「業務委託」は、「当事者の一方が、ある一定の仕事を相手方に依頼し、相手方が自己の裁量と責任においてその仕事を行うこと。受託者はその社会的立場に応じて、通常期待される程度の注意を払うことが求められる。」⁷と定義されており、「業務委託契約」とは「当事者の一方が相手方に対して一定の業務を委託する契約。民法上の準委任契約にあたる。企業などが外部の企業や個人に対して業務を委託する場合に締結するもので、受託者は自分の責任・管理のもとで業務を行う。」と定義している。

すなわち民法では、業務委託は「準委任契約」とされ、発注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（民法第643条・第656条）であり、「請負」は労働の結果として仕事の完成への対価として報酬を得る契約（民法第632条）と区別しており、つまり「業務委託契約」は業務の処理、「業務請負契約」は仕事の完成を目的としていることになる。実際には、労働法規の適用関係上の区別がないため「業務委託（請負）」として扱われている。⁸このことから、発注者との業務委託契約に基づき、受注者が注文を受けた業務を、受注者が自らの業務として、受注者の裁量と責任で受注者の労働者を直接雇用して仕事を完成させることを示す。よって、派遣元（派遣会社）との労働者派遣契約に基づき、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労働に従事させる「労働者派遣」とは全く別ものであり区別しなければならない。



図：業務委託（請負）と労働者派遣の違い⁹

⁷ デジタル大辞泉「業務委託」<<http://kotobank.jp/dictionary/daijisen/>>

⁸ 長谷川昭子. 常駐委託による専門図書館の運営の要件. Library and Information Science No. 59, p98, 2008 <<http://lis.mslib.jp/pdf/LIS059069.pdf>>

⁹ 『請負・業務委託を適正に行うために』, 2007年3月, 大阪労働局需給調整事業部 <<http://osaka-roudoukyoku.jsite.mhlw.go.jp/library/osaka-roudoukyoku/doc/lib/pdf/ukeoi.pdf>>

2. 図書館の「業務委託」について

●図書館の業務委託に係るこれまでの報告書

図書館の業務委託に関する報告書として、公共図書館では『公立図書館の業務委託などに関する調査』¹⁰の結果報告がある。日本図書館協会図書館政策企画委員会委員の堤伸也氏は、平成20年5月の前回調査結果との比較から公立図書館の業務委託の実態について考察をしている。これによると、指定管理者の導入や管理運営形態の多様化など「正規職員の減少」すなわち「非常勤職員の増加」や「業務のアウトソーシング」の表面化・深刻化について指摘している。

また、私立大学図書館に関する報告書として、私立大学図書館協会東地区部会研究部パブリック・サービス研究分科会の「業務委託と専門性研究グループ」が、平成23年7月に開催した講演会の記録をまとめた報告書¹¹をホームページ上で公開している。この報告書では、「私立大学図書館における専従職員数が1999年には約5,000人弱だったのが、2009年には3,500人まで急速に減少」しており、「派遣職員や業務委託従事者が増加している」という状況変化を踏まえ、受託企業側から見た図書館業務委託のメリット・デメリットについてまとめている。

●国立大学図書館における「業務委託」

一方、国立大学図書館の業務委託に焦点を当ててみると、平成22年4月に『国立大学法人の施設管理業務、図書館運営業務等への評価の総括』（内閣府公共サービス改革推進室）¹²がまとめられており、「3. 図書館運営業務」として「(1) 国立大学法人86校の改革努力」「(2) 民間委託拡大への一層の努力の必要性」「(3) 一般競争入札の導入」「(4) 契約の複数年度化」「(5) 複数の図書館の共通業務の一括契約」が書かれている。

また、国立大学図書館における業務委託に係る全国的現況を具体的に知るデータとしては、平成22年3月の人材委員会による『図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査結果の概要』¹³（以下、『アンケート概要』という。）があり、職員の削減を補填する業務委託や派遣職員雇用の現況を対象業務の面から調査している。本調査結果を見ると、業務委託について74大学が何らかの業務委託を導入しているが、業務別で見ると、「一般的な清掃・警備・製本・施設管理・資料配送」などに加えて、「土日休日開館」23大学、「時間外開館」18大学、「資料電子化」15大学、「目録遡及入力」13大学と続き、「その他の図書館業務」では業務委託が幅広く広がっている状況が確認できる。平

¹⁰日本図書館協会，平成23年

¹¹ 業務委託と専門性研究グループ研究活動報告

「受託企業講演会報告～『受託企業から見た大学図書館委託業務』」

<<http://www.jaspul.org/pre/e-kenkyu/public/2010-2011/pdf/senmon.pdf>>

¹² 『国立大学法人の施設管理業務、図書館運営業務等への評価の総括』，平成22年4月，内閣府公共サービス改革推進室<<http://www5.cao.go.jp/koukyo/kanmin/kaisai/2010/0526/100526-3-3-1.pdf>>

¹³ 『図書館組織及び人事政策に関するアンケート調査結果の概要』，平成22年3月，国立大学図書館協会人材委員会 <<http://www.library.osaka-u.ac.jp/others/janul/jinzai/enq09a1.pdf>>

成 24 年 3 月にはアンケート結果に基づき、国立大学図書館協会人材委員会が『提言』の中で、国立大学図書館業務の業務委託についてまとめている。

3. 「業務委託」にかかる提言

『提言』では、「図書館専任職員の確保」について、次のように提言している

(1) 図書館活動成果のアピールと戦略的な取り組み

専任職員の確保には、図書館活動の成果をアピールし、評価を高めることが肝要。そのためには、大学の目標と方向性に沿った戦略的・重点的な取り組みが重要。

(2) 業務の見直しや組織・業務体制の再編

業務合理化の観点に加えて、新規業務への注力や人材の活用・育成の観点が必要。多くの試みがなされている学生パワーの活用は、重要。

(3) 外部委託

外部委託の導入には、現状のコスト削減の観点のみならず、委託結果の評価や将来的な専門技能や経験の継承などの総合的・長期的な観点からの検討が必須。

●専任職員の確保にかかる従来の取り組みと状況変化

図書館専任職員の確保を維持するための取り組みとして、図書館の活動成果、図書館の理念や役割について、『提言』では、全学的なアピールを広範囲に行うことの重要性が指摘されている。法人化前に比べて、図書館の存在感を高めるための努力はそれぞれの図書館において活発に行われてきた。例えば、大学経営層や関係部局長などの図書館視察をする機会を作る、図書館行事や学内行事にも積極的に取り組むなど工夫をしている。こうした努力によって、多くの国立大学では、図書館は大学の教育・研究の質を高める支援の役割を担っていると学内教職員に理解されていたことから、これまでは図書館の全面的な業務委託は困難と考えられてきた。

しかし、国立大学の財政状況が年々厳しくなる中で、管理運営費・人件費削減がより緊迫してくると、大学全体の業務改革・財務主導の業務プロジェクトなど個々の大学における事情により、図書館業務の比較的広範囲な業務委託に踏み切る事例が見られるようになった。

4. 人材委員会人材育成小委員会人事政策検討班によるインタビューの実施

●業務委託直面における問題点を明確にするために

『提言』で述べられているように、「外部委託の導入には、現状のコスト削減の観点のみならず、委託結果の評価や将来的な専門技能や経験の継承などの総合的・長期的な観点からの検討が必須」であるが、今後、大学全体の管理運営費・人件費が削減されていく中で、全学的な図書館業務の位置付けの検討結果や評価次第では、短期的なコスト削減のみを目的とした業務委託の更なる拡大が増加することが懸念される。

検討班では、今後の図書館管理職におけるマネジメントの範疇に、比較的広範囲な業務委託へと踏み切った場合のイメージを描く能力というものが求められ、こうした想定

を直視することが重要であると考えている。業務委託の事例が少なく、また実施年数も短い国立大学図書館において、先行事例は参考になると考え、いくつかの大学図書館を訪問し、インタビューを行うこととした。

4-1. インタビューの概要

- ① 対象：国立大学図書館 5 館（大学規模¹⁴：B=2、C=1、D=2）
（参考：私立大学図書館 3 館）
- ② 期間：平成 25 年 1 月～平成 26 年 2 月
- ③ インタビュー項目：
 1. 大学の概要
 - (1) 大学基礎データ
 - (2) 職員人事の方針
 2. 業務委託の概要
 - (1) 経緯と目的
 - (2) 規模・内容
 - (3) 業務委託後における図書館職員の役割
 - (4) 業務委託導入によるメリットとデメリット
 3. 業務委託の仕様
 - (1) 仕様書の記述内容
 - (2) 業者選定にあたっての注意点や工夫

4-2. インタビューの結果

5 大学の図書館の業務委託担当管理職からインタビューの協力を得ることができた。業務委託については、デリケートな内容であることから、それぞれの大学の判断において回答できる範囲内で回答してもらい、項目ごとの特徴について取りまとめることとした。

4-2-1. 現状について

広範囲な業務委託導入の背景

- ・平成 22 年 4 月の『国立大学法人の施設管理業務、図書館運営業務等への評価の総括』（内閣府公共サービス改革推進室）¹⁵によって、大学内で図書館業務の業務委託や費用対効果が、これまでより注目されるようになった。
- ・業務委託への判断は、それぞれの大学特有の事情が大きく関わっており、その判断は図書館主導というよりは、大学執行部や財務担当部署の主導に基づくところの業務効率化や財務改善プロジェクトに取り上げられた事例が多い。

¹⁴ 文部科学省学術情報基盤実態調査（旧大学図書館実態調査）《付録》規模別大学一覧表
<http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/chousa01/jouhoukiban/kekka/1280706.htm>

¹⁵ 前掲 12 に同じ

- ・ 数年にわたって複数の職員が定年退職した際に、人材の補充が困難であったことが、比較的広範囲な業務委託に踏み切るきっかけとなった事例がある。
- ・ 業務に対する職員の意識がマンネリ化してしまっているところでは、図書館機能を安定的に維持すると共に、新しいことへの挑戦や質の高いサービスを目指すことを理由にして、業務委託に切り替える事例がある。
- ・ 業務委託の要因は、単純に一時のコスト的な因子によるものでなく、長期にわたる経年的な複数因子（職員構成の高齢化、業務に対する職員の意識のマンネリ化、法人化による評価制度、業務の多様化や高度化、業務量の増大）が複雑に互いに絡み合っている。
- ・ 私立大学図書館における業務委託の増加にともない、大学からの要請に柔軟に応じることができる委託業者が出てきている。ただし、図書館のニーズに合った人材確保において、都市部と地方で地域的な格差が垣間見られる。

業務委託の実情

- ・ 業務委託の導入前後における人員増減については、図書館職員は減となっている。
- ・ 業務委託の場合、仕様書の内容に基づいて人員の配置を行うため、結果的に、業務委託前の人数と比較して、変わらないかむしろ多少増加するケースもある。
- ・ 業務委託をしている業務種別としては、サービス業務全般について委託しているところが多くある。
- ・ サービス業務を具体的に見ると、カウンター業務、ILL 業務、資料配架、開館・閉館作業、レファレンスなど、難易度に関係なく幅広く業務委託の対象としている。
- ・ 長期に業務委託を導入している大学では、それぞれの大学の事情（財政難、人件費抑制、財務プロジェクト、複数年にわたる定年退職、新規採用制限等）の中で、図書館業務の維持に対応するため、年々の図書館職員や非常勤職員の減少に合わせて、徐々に業務委託の対象範囲を広げているケースもある。
- ・ サービス業務以外に業務委託を拡げている大学では、図書受入業務・雑誌受入業務、目録・装備、寄贈受入業務、製本業務、支払業務も対象業務としている。
- ・ 業務委託においては、直接指示が出来なくなるため、図書館業務に支障が生じないように、大学図書館と業務委託先との間で業務に関する会議を定期的に行っている。
- ・ 会議の方法については大学によって異なっている。開催頻度は週 1 回や月 1 回のところなどがある。大学からの出席者は、館長や管理職が出席するところや、業務委託担当職員が出席するところなどがある。また、定期的な会議以外に、業者側の責任者が図書館の運営委員会に陪席し、情報共有を図っているケースもある。
- ・ 定期的な会議や報告では不十分という声や、現場レベルの直接のやりとりができないため、イレギュラーな業務への対応が困難という声がある。

業務委託後における図書館職員の役割

- ・ 業務委託に切り替えることにより、図書館職員は委託業務への直接関与が出来なくなる。結果として、業務内容を受注者に伝えるための仕様書や業務マニュアルを作

成する能力が求められる。

- ・ さらに、管理職に限らず一般の職員においても、業務完了後の評価を行うなどのマネジメント能力が求められる。この傾向は、委託業務の範囲を拡大したり、委託年数を重ねたりすることにより強まる。
- ・ 業務委託を導入することになった場合、業務委託だから問題だという考え方よりは、図書館としての理念や目的を達成するための業務遂行を行える業者をしっかりと選定・対応していくことが重要ではないか。
- ・ 大学の教育方針に基づいて行うべき選書や、国立大学法人として適切な処理が厳密に求められる契約は、大学の社会的役割や信用に関わるため、業務委託は行わないという考え方がある。
- ・ 図書館業務の中でも、貴重資料やシステムの管理など、特殊な知識経験に基づく知識を要する業務については、従来どおり図書館職員が行っているという事例がある。
- ・ 大学全体の職員数が減少し、業務委託が進行する中で、図書館職員が、学生支援の観点から学務系の部署と連携したり、研究支援の観点から研究推進系の部署と連携したり、社会貢献の観点から社会連携系の部署と連携するような、学内協働のハブとしてのアクションを起こすことを、新たな役割と位置付けている事例もある。

業務委託のメリット・デメリット

(メリット)

- ・ 業務委託により、人事・労務管理の業務量を軽減することができる。
- ・ カウンター業務においては、民間の接客スキルを取り入れることができ、利用者に接する挨拶や言葉遣いなどのホスピタリティが向上した。
- ・ 時間外開館時のセキュリティが向上した。
- ・ 平日、時間外、土日休日を問わず、同一品質のカウンターサービスを提供できるようになった。
- ・ 民間視点によるアドバイスを受けやすくなり、業務マニュアルや危機管理マニュアルの改善が進んだ。

(デメリット)

- ・ 図書館職員から直接に業務委託先の従事者に指示や声掛けが出来ないことへのストレスがあり、図書館職員のモチベーションが以前よりも下がっている。管理職による職員のモチベーションを上げるための動機付けが必要である。
- ・ 業務委託の場合、委託先の業務従事者への直接指示や指導が出来ないため、業務についての細かな調整が定例会のみでは困難な場合、両者の共通理解のための調整に時間を要する場合がある。
- ・ 仕様書の策定にあたっては、図書館職員が長期に時間をかけて検討・作成する必要がある。
- ・ 一般競争入札で業者を選定し、仕様書の要件を満たすことのできない委託業者を排除するために技術審査を行っているが、価格が優先されるため必ずしも質的によい

業者が落札するとは限らず、質的保証を十分に担保することが難しい。その結果、業務に支障が出るケースもある。

- ・ 業務委託が定着するまでには数年を要し、経験の積み重ねが必須であるが、一般競争入札なので短期間で業者が変わることもある。また、同じ業者であっても、有能な責任者が代わったり、若手の業務従事者の多くが短期で辞めたりする傾向がある。
- ・ 業務委託に一旦切り替えると、その業務についての人材育成は困難になる。

4-2-2. 今後に向けて

業務委託のメリットとデメリットから見えてくるのは、業務委託全般が問題だということではなく「業務委託をする場合には細心の注意と工夫が必要」ということと、「短期的なコスト削減のみを目的とした広範囲な業務委託は避けるべきである」ということである。

●業務委託のノウハウの蓄積は重要

国立大学では厳しい財政状況が続く状況下にあって、平成24年3月の『国立大学の財務経営担当者調査』(国立大学財務・経営センター研究部)¹⁶において、各大学の財務・経営担当の理事等の役員および幹部職員の意識についてのアンケート結果が報告されている。

このアンケート結果によると、「予算全体に占める部局への配分額の比率」について、「配分比率を増加させる」7.0%、「現状のまま」58.1%、「減少させる」22.1%となっている。また、配分方法としては、「前年基準による」54.3%が最も多くなっている。さらに、経費削減の手段に対する設問に対しては、「可能性がある」「具体的に検討する」「実施の方向で検討」が全ての経費削減策に対して約50～90%の範囲で回答されており、今後も財政状況は厳しくなることを示唆している。

こうした大学経営視点から見た認識は、大学の一施設である図書館にとっても無関係ではない。例えば、アンケート設問にある「経費削減策」としての「退職職員の後任の採用の抑制」については、大学全体の人件費抑制の観点から実施されている大学もあり、こうした方針の下では、図書館専任職員の退職に代わる人材確保は難しく、図書館業務を維持する方法の選択肢の一つとして、派遣雇用や業務委託に切り替える事例が見られる。

今回のインタビューにおいても、広範囲な業務委託導入となった要因は、「人件費の削減」という共通点がみられた。

公的財源が大学運営に係る財政基盤を支えている国立大学の場合、大学全体の経営状況や財務状況が図書館運営にも影響を及ぼすことが今後も続くことが考えられる。このため、広範囲な業務委託を導入する場合のノウハウの蓄積は重要である。

¹⁶ 『国立大学の財務経営担当者調査』, 2012年3月, 国立大学財務・経営センター研究部。
<<http://www.zam.go.jp/n00/pdf/ni008500.pdf>>

●多角的・継続的な事例収集と分析が必要

私立大学では図書館業務委託を経営的手法の一つとして導入している事例が多くあるのに対して、国立大学ではその事例は非常に少ない。そうした状況を踏まえて、業務委託に対する備えとして、多角的・継続的な事例収集と分析を蓄積していくことが必要である。

私立大学図書館協会東地区部会研究部パブリック・サービス研究分科会の「業務委託と専門性研究グループ」による報告書『受託企業講演会報告「受託企業から見た大学図書館委託業務」』¹⁷では、受託業者から見た業務委託にかかる課題が3点提起されている。

1点目は、業務委託の目的に関する問題点として、「アウトソーシング=経費削減と捉えられる側面が強く、図書館をどうしたいか、ではなく、アウトソーシングありきになっていないか」という指摘がある。

2点目は、価格ありきの企業選定の問題点として、「料金が優先されると、良い仕事をして高い評価を得たとしても、それが次の契約には結びつくとは限らなくなります。優秀な人材を雇い、生産性を高め、付加価値の高いサービスを提案すれば、料金はその分、割高に設定せざるを得なくなります。営利企業としては、注文を取らなければなりませんので、落札するには、むしろ、「安く雇える人材を集めて安く出す」といった対応をせざるを得なくなり、優秀な人材の確保は困難になります。」という指摘もある。

3点目は、契約期間の問題点について、「多くの大学図書館では、委託契約は年度更新となっています。また、公立図書館の指定管理者制度の場合、3～5年契約が一般的といわれています。業務を受託する企業側からは、契約更新が保障されていない現状で、しかも契約期間が短期間では、3年先、5年先を見据えた改善には着手しづらいとの声がありました。良い評価を受けても次の受注に結び付くとは限らない現状では、中長期的展望にたった改善プランは提案できず、目先の改善を繰り返す方向に傾注しがち」との意見も出されている。

これらの課題を委託側である大学図書館の視点でまとめると、以下のとおりとなる。

- ① 委託目的については、「人件費削減」の側面だけではなく、図書館の目的・目標を明確化し、図書館運営の有効な手段として戦略的に位置づける必要がある。
- ② 価格ありきの企業選定については、図書館業務の質を落とさないようにするためには、仕様書の内容が重要となる。広範囲な図書館業務委託では契約金額も高額になることから、政府調達や一般競争入札となるが、業者間の競争性を失わないことに配慮しつつも、図書館業務の質を落とさない内容にするための工夫が必要となる。業務委託をしようとする規模（人数・価格）、委託後のメリット・デメリットなど、計画的に複数業者からヒアリングや参考見積、事前調査を行うことや、総合評価を取り入れることなどが考えられる。
- ③ 委託期間については、国立大学の場合、財源の問題から単年度契約の事例が多い。単年度契約のメリットとして仕様内容が短期間で見直しできることが上げられるが、

¹⁷ 業務委託と専門性研究グループ研究活動報告「受託企業講演会報告～『受託企業から見た大学図書館委託業務』」<<http://www.jaspul.org/pre/e-kenkyu/public/2010-2011/pdf/senmon.pdf>>

入札等、契約にかかる業務量が膨大になるというデメリットがある。複数年契約のメリットとして、契約にかかる業務量の軽減や価格の削減、安定的な委託先の確保や中・長期的展望にたった改善の可能性なども、考慮する必要がある。

●大学における図書館の存在感を高めることが重要

一方で、『大学のガバナンス改革（審議のまとめ）』では、「高度専門職の安定的な採用・育成」という見出しの下、「専門性を持った人材は、社会的要請を踏まえた大学改革の推進力として、執行部を直接支えることが期待され、安定的に採用・育成していくことが重要である。」と、専門性を持った人材の安定的な採用・育成の重要性を訴えている。

それに対して、インタビューでもデメリットに挙げたように、一旦、広範囲にわたる業務委託に踏み切ると、その業務についての人材育成は困難になる。そのことはとりもなおさず、「大学改革の推進力」として貢献できる人材が図書館の中で育てられないことに他ならない。そうしてみると、人材育成の観点からは、短期的なコスト削減のみを目的とした広範囲な業務委託は、長期的に見て人材育成の枠組みを崩壊させる危険性があるため、望ましくないと考えられる。

したがって、「大学改革の推進力」として貢献し続けるためには、大学のミッション（教育・研究・社会貢献）に積極的に関与し、図書館の存在価値を広く認められる努力を組織的に行う必要がある。このことは『提言』の中でも、「図書館活動成果のアピールと戦略的な取り組み」として、「専任職員の確保には、図書館活動の成果をアピールし、評価を高めることが肝要。そのためには、大学の目標と方向性に沿った戦略的・重点的な取り組みが重要。」と指摘されているところである。

●計画的・継続的な人事マネジメントが重要

インタビューの結果で、比較的広範囲な業務委託にいたった図書館の内部要因としては、「図書館サービスを維持させるための労働力の不足」「図書館専任職員平均年齢の高齢化」「業務に対する意識のマンネリ化」が上げられていた。こうした問題を解決するためには、「迅速な業務改善の実現」「主体的な改善意識による改革実行力の向上」「年齢構成とベテラン・中堅・若手の経験的なバランスの適正化」を生み出す必要がある。

大学図書館が大学に存在する意義は、自らの大学の教育・研究・地域への貢献を全面的に支援することである。その役割を果たすためには、大学を取り巻く社会情勢や情報化の変化に柔軟に合わせて、その時節の課題に対して優れた能力を持った人材を計画的に確保・配置・育成し、図書館を持続的に進化させる体制を維持することが必要である。

このためには、「人事交流」「学内異動」「新規採用」「意識改革」を計画的・継続的にマネジメントすることが重要となる。

Ⅲ. 事例紹介（２）人事交流

1. 人事交流の意義

●人事交流は「相互理解」「組織活性化」「人材育成」の手段

「人事交流」は、組織間での人事のやり取りを示す言葉である。「国と民間企業との間の人事交流に関する法律（官民人事交流法）」では、解説書において「官民人事交流制度は、官民人事交流法に基づき、民間企業と国との間の人事交流を通じて、お互いの理解を深めるとともに、双方の組織の活性化と人材育成を目的としています。」¹⁸と述べられており、人事交流が「相互理解」「組織活性化」「人材育成」の手段と考えられている。大学における人事交流についても、同様であると考えられる。また、「人材育成」は、「将来のために、有用な人物、専門的な知識を持った人物を育てること。人づくり。」¹⁹と定義されている。

なお、この報告書においては、「人事交流」を広くとらえ、「人事異動を伴うもの（辞令によるもの）」と、「人事異動を伴わないもの（協定書や覚書によるもの）」が含まれることとする。

2. 国立大学図書館における「人事交流」

●人事交流は「図書館職員の育成」に最も有効と認識されるも法人化後減少傾向

国立大学図書館の「人事交流」に関する認識および実績は、平成 22 年 3 月の人材委員会の『アンケート概要』²⁰によると、次のとおりである。

人事交流に関する認識：

「図書館職員の育成のため、有効と考えられるもの（複数回答可）」という設問に対し、全回答 236 件中、「大学図書館間の人事交流の活性化」という回答が 58 件で最も多い。「学内他職種の経験を積ませる」39 件、「国内外他大学図書館への出向・長期研修」31 件と合すると 128 件で、他の組織で働く経験が人材育成に有効とする意見が全回答の 54%を占める。「地域・地区における共同・連携事業の活性化」も 25 件あり、いずれも他組織との交流が人材育成に有効だと考えられている。

他方、「図書館専門スタッフとしての位置づけ、制度設計」が 46 件、「図書館職員としての目標管理、能力評価制度」が 31 件あり、他組織や人との交流に加え、「専門職としての位置づけ」や「適切な評価制度」が必要との考えも多いことが分かる。

人事交流の実績：

実績については「図書系職員の他大学図書館等との人事交流（管理職を除く）」は、全回答 88 件のうち「条件が整えば実施している（法人化後も実績がある）」が 35 件で最も多く、「特定の機関との間で定期的に人事交流を行っている」26 件と合すると 61

¹⁸ 『官民人事交流体験談 ～これから交流を始める人たちへ～』，平成 23 年 10 月，総務省
<www8.cao.go.jp/jinzai/img/23panf.pdf>

¹⁹ デジタル大辞泉「人材育成」<<http://kotobank.jp/dictionary/daijisen/>>

²⁰ 前掲 13 に同じ

件で全体の69%を占める。一方、「人事交流は行っていない（法人化後は実績がない）」が24件で全体の27%を占め、3割近くが法人化から調査時点の平成22年度まで7年間、人事交流を行っていないという結果となっている。「その他」は3件で、うち2件は「最近は実績がない」「特定機関との交流を当該年度で中止する」という回答となっている。

『アンケート概要』から、人事交流の有効性についての認識と実績の間に、乖離が生じているケースがあることが読み取れる。

3. 「人事交流」にかかる提言

●人事交流の活性化や共同事業へ参画・実務研修の活性化が重要

上記の『アンケート概要』等の調査結果に基づき、国立大学図書館協会人材委員会がまとめた平成24年3月の『提言』²¹では、「1. 図書館専任職員の確保」「2. 職員の採用」「3. 能力開発と評価」「4. 流動性の確保」の4つの項目に対して提言を行っている。

中でも、「流動性の確保」については、次のように述べられている。

(1)人事交流の活性化

大学図書館間の人事交流の活性化とそのため条件整備が肝要
人材供給と図書館職員のキャリア形成に地区協会と地区理事館の果たすべき
役割は重要

(2)共同事業への積極的な参画、実務研修の活性化

「連携・協力の推進に関する協定書」の趣旨に基づく共同事業、戦略的な要員の
育成

このような『提言』が出された背景には、「組織の人員減、固定化は、一般的に停滞の大きな要因となる」こと、「図書館職員の学内での孤立、固定化が問題視される」こと、「今後さらに正規職員枠が削減され、スタッフがより固定化する図書館が増加していくことも懸念される」こと、「規模等の制約から独自の職員採用は行わず、専ら近隣大規模大学からの人事交流によって必要な図書館職員を確保してきた機関も数多くある」ことから、「大学間における図書館職員の人事交流の重要性は、今後さらに大きくなる」という認識がある。

また、「地理的な条件等から人事交流が困難な場合においても、各地区・地域や主題などに関する図書館間の共同事業、学内他部署や類縁機関等との連携事業への積極的な参画、国立情報学研究所（NII）などの長期研修に派遣するなど、職員に多様な経験を積ませることは、これまで以上に重要な図書館管理職の役割」であることも指摘されている。

²¹ 前掲5と同じ

4. 人材育成小委員会人事政策検討班によるインタビューの実施

●グッド・プラクティスから課題解決策を見出すために

『提言』ではさらに、「このまま推移しては図書館活動そのものの停滞を招き、大学を支える学術情報基盤としての役割を果たし得なくなる。何らかの取組みを進めるべきである」と、明確な危機感を表わしている。検討班ではこれを受け、「何らかの取組み」を具体化する突破口を見出すために、人事交流を活発に行っているいくつかの大学図書館を訪問し、インタビューを行うこととした。

4-1. インタビューの概要

① 対象：国立大学図書館 9 館（大学規模²²：A=4、B=2、C=2、D=1）

私立大学図書館 1 館（大学規模：A）

② 期間：平成 25 年 1 月～平成 26 年 1 月

③ インタビュー項目：

1. 人事交流のカテゴリー

(1) 人事異動を伴うもの（辞令によるもの）

学内（図書館間、図書館以外の部署）

学外（県立図書館、地区内国立大学間等）

(2) 人事異動を伴わないもの（協定書や覚書によるもの）

実務研修など長期にわたる研修等によるもの

2. 人事交流全般について

(1) 経緯・内容（期間、条件、経費負担）

(2) 活用した制度・枠組み

(3) 大学全体の事務系人事との調整

(4) 成果（本人、派遣側、受入側、大学図書館全体）

(5) 課題（本人、派遣側、受入側、大学図書館全体）

3. 人事交流のアイデア・構想など

4. 大学基礎データ

(1) 大学全体の職員（教員数含む）、事務系職員数

(2) 学生数（学部学生数、大学院生数）

(3) 図書館職員数（常勤・非常勤）

4-2. インタビューの結果

10 大学の図書館の人事担当者からインタビューの協力を得ることができた。

取りまとめ方法について大学ごととするか項目ごととするか検討し、大学の意向等も踏まえたうえで、項目ごとに特徴をまとめることとした。

4-2-1. 現状について

全般的な状況

²² 前掲 11 に同じ

- ・ 全般的な状況として、国立大学法人化後、「定員」という概念はなくなり、各大学の裁量で人員配置を行っている。
- ・ 多くの大学で図書系職員は他の事務系職員とは独立した枠が事実上設けられている。
- ・ 大学の身上調書とは別に、図書系としての意向調査を実施するケースがある。
- ・ 複数部局に図書系職員が配置されている場合、一括して人事を行うケースが多い。
- ・ 一方で、図書系という枠が明確ではなくなっているケースもある。
- ・ 年齢構成面では、各年齢層に定員職員がバランスよく配置できている大学とそうでない大学があり、小規模な大学ほど平均年齢が高齢化している傾向が見られる。
- ・ 人社系の大学と理系の大学では相対的に図書館が教育研究において期待されている役割が異なるのではないかという感想も聞かれた。

学内人事交流（図書系）

- ・ 大学内に分館等の複数の部局を有する大学においては、部局間の異動により人材育成や職場の活性化を図っているケースが多い。
- ・ 複数キャンパスを有する大学において、通勤圏にない（引越しを伴う）場合でも、折り合いがつけば部局間の異動は行っている。
- ・ 図書館職員が複数の部局に所属する大学において、部局間の人員の貸借で中央館に人材を集め、研修名目で人材育成を行うという工夫を凝らしているケースもあった。この場合、人材を出す側の部局には人的コストを中央館が賄っている。

学内人事交流（全学）

- ・ 国立大学においては、図書館内の総務や会計系のポストに事務系職員が異動してくることはあるが、図書系職員が他の事務系ポストに異動するケースは少ない。
- ・ 大学の職員として、他部署を図書館職員が経験することは職員の資質向上に繋がるという考え方は多くの大学で見られたが、実際に行われているケースは稀であった。
- ・ 実践している大学においては、会計や広報、研究協力の部署との交流があり、対象部署を拡大する傾向にある。
- ・ 図書系として採用した上で、他部署との交流を推進しているケースもある。
- ・ 場合によっては、双方向の交流ではなく、図書系から他部署へ一方の異動をしているケースも見られた。
- ・ 中堅図書館員を対象に、図書館以外の事務系への学内出向人事計画を開始した大学もある。「図書館のため」にではなく、「大学のため」に図書館で働く意識を涵養するためとのことである。
- ・ 一方、私立大学においては、大学職員として雇用するケースが多く、一般的に他の部署から図書館、図書館から他の部署への異動は日常的に行われている。大学によっては、図書館職員として雇用したうえで、経験を積むために数年だけ他部署に異動するケースもある。制度化されているわけではないので期間等はケースバイケースで、他部署経験者は視野が広がるなどのメリットは見られる。

学外との人事交流（地区内）

- ・ 『アンケート概要』では、約3割が法人化後に学外との人事交流を行っていないが、インタビューを行った大学は、何らかの形で学外との人事交流を行っていた。ただし、地区内の定期的な人事交流のポストが事実上なくなったり、件数そのものが減少したりする傾向が見られた。
- ・ 要因としては、ポリシーの問題と給与などの雇用の条件（地域²³や大学による格差）の問題が大きい。
- ・ ポリシーについては、学内で採用・育成した人材を流出させないという考え方があり、学外経験なしに昇進させるなど、法人（経営者）の方針によるものがある。
- ・ 学外経験なしで昇進させる理由として、そうしないと対象者がいなくなるから、という意見もあった。
- ・ 一方で、昇進は学外経験を条件とするというケースもある。
- ・ 給与格差が生じる場合は、「異動して苦勞するうえに給料まで減る」という現実から、本人にとってメリットよりもデメリットのほうが大きく、強く勧められないという事情もある。
- ・ 個別的な理由から人事交流の途中で期間短縮をせざるを得ない場合もある。組織間における信頼と保証が必要とされている。
- ・ 土地や大学そのものへの愛着から異動希望者が出ないケースがある一方、採用から数年で他機関への異動希望が出るケースについては「組織への帰属意識が希薄化しているのではないか」という意見もあった。

人事異動を伴わない人事交流（実務研修）

- ・ 学外との人事交流が困難である場合に、デメリットを極力排して「相互理解」「組織活性化」「人材育成」といった効果を得る方策として、国立情報学研究所（以下、「NII」という。）の「実務研修」に代表される、人事異動を伴わない長期に亘る研修がある。
- ・ アンケートを実施した10大学のうち、6大学に実務研修の実績があり、うち4大学はNIIと国公立大学図書館協力委員会の間で協定²⁴が結ばれた平成23年度以降に研修生を出していた。
- ・ 研修に出した理由は、「図書館長の鶴の一声だった」「NIIで実務経験ができるチャンスはなかなかない。協定後、大学にとってチャンスだと思い、動いた」「全国区の仕事に携わることで職員の視野が広がることを期待した」という声が聞かれた。
- ・ 全ての大学から、「本人にとってメリットがあった」という回答があり、「特に本人

²³ 地域手当は、「一般職の職員の給与に関する法律」や「人事院規則九一四九（地域手当）」の流れを汲みつつ、各大学が独自に「職員給与規程」などで定めている。

²⁴ 大学共同利用機関法人情報・システム研究機構国立情報学研究所と国公立大学図書館協力委員会との間における連携・協力の推進に関する協定書，平成22年10月13日

<http://www.nii.ac.jp/content/justice/documents/kyoteisyo_20101013.pdf>

の成長ぶりには目を見張るものがある」「自ら研修報告や勉強会の企画をするなど、周囲への好影響もある」という感想が多く聞かれた。

- ・ ほぼ全ての大学から「条件が折り合えば次の派遣も考えたい」との答えがあった。
- ・ 一方で、課題として、優秀な若手を長期間研修に出すことへの懸念（例えば、研修期間中に業務が回らなくなる、本人にとっては良い経験になるが周囲への負荷が大きい等）や、不要なポストと誤解される等のリスクに対する懸念が挙げられた。
- ・ これらの課題をクリアすることができれば、非常に効果的であるという共通認識が得られている。

インタビューを通じて、「人事交流の意義を十分認識しつつも、法人化後は、組織間、あるいは組織と個人の間において、大学の人事ポリシーや雇用の条件にズレが生じたり、個人的な事情などがあつたりして、困難なケースが多い」という実態が見えてきた。

人事交流が成立しているのは、人事担当の管理職間のコミュニケーションが図れる範囲で、本人の都合と大学の都合が折り合えば行うという、やや消極的な対応に留まっているケースが多いと言わざるを得ない。

インタビューでは、引き続き、人事交流を活性化するためのアイデアや構想などについて尋ねた。その結果、以下のように、人事交流に対する意識改革や、人事交流を促進するためのしくみが必要であるとの意見が寄せられた。

●人事交流に対する意識改革

管理職の覚悟

- ・ 業務委託に踏み切る要因の一つに、職場内の年齢層の偏りや人事の硬直化がある。人事交流は職場内の年齢層の健全化を図る手段として有効である。「今この人がいなくなったら業務が回らなくなる」といった消極的な判断もあるが、ある程度の痛みや混乱が生じることは覚悟のうえで、それを最小限に抑える努力をしつつ、管理職の責任において積極的かつ計画的に人事交流を行うべきではないか。
- ・ 管理職は、「相互理解」「組織活性化」「人材育成」を促進する役割をより積極的に果たさなければならないのではないか。
- ・ 後継者を育成する観点から、管理職としてのやりがいを発信するべきではないか。

若手・中堅の発奮

- ・ 若手・中堅職員は、自身の成長に加えて、「相互理解」「組織活性化」のためにも、積極的に新しいことにチャレンジすることを勧めたい。できれば学内外の人事交流や、プロジェクトへの参画のチャンスがあればトライしてほしい。
- ・ 他にも、機関を超え、個人の立場で参加するコミュニティが盛んになっている。例えば、国公立の枠を超えた図書館若手・中堅のコミュニティや、将来の国立大学を担う若手職員が自発的に集う場などが挙げられる。

- ・ バーナード (Chester I. Barnard, 1886-1961) 『経営者の役割』(1938)²⁵によると、組織とは、「二人以上の意識的に統合された活動と諸力の体系」と定義され、人々は組織の構成要素ではなく、組織に活動やエネルギーを提供する存在であるとされている。人事交流の難しさにワークライフバランスが挙げられるが、ワークとライフを対立するものと捉えると苦しくなるのではないか。かけがえのないライフを背景に持つ人間として人生設計をする中で、ワーク（組織や活動）に大いなるエネルギーを提供する存在であってほしい。
- ・ このような若手・中堅の発奮がより評価されることが重要なのではないか。

大学職員としての自覚

- ・ 図書館員である前に大学職員としての意識向上やスキルアップを図ることの必要性・有効性について認識されているが、学内での人事交流が進まないケースが多い。
- ・ 図書系にとっては会計や研究協力の業務は良い経験になるが、他の職員にとって図書系の業務は役に立たないのではないかという懸念を持っているケースもある
- ・ 採用面接において、「他部署への異動を打診されたらどうするか」という質問に対して、「他部署での経験が図書館員としてのキャリアアップに繋がる」「成長のチャンスと捉えたい」という回答が多く見られた。今後は、採用時からこうした意識を持つよう働きかけることも必要であろう。

●人事交流を促進するためのしくみ

人事交流のための情報共有

- ・ 管理職の覚悟だけで計画的な人事交流ができるわけではない。Win-Win な人事交流を行うためには、情報共有が不可欠である。
- ・ 一部の地区では年に一度人事担当管理職が情報共有するための事務連絡会が行われている。また、地区によっては代表機関がとりまとめを行っているケースもある。
- ・ 個人情報やプライバシーの問題には十分配慮しつつも、人材バンクのようなしくみや、各大学で特定のポストを人事交流枠として確保するといったしくみの検討が必要と考えられる。

人事交流のハードルを下げる工夫

- ・ 実際には各大学の人事制度や前例の有無がハードルになると考えられるが、それを乗り越えるための工夫が必要である。
- ・ 例えば、人事異動を伴う場合において、給与の組織間の処遇の格差の調整を地区内で行っているケースもある。
- ・ NII の実務研修をモデルとして、大学間で 1 ヶ月から 1 年程度の短期で、「研修」などの名目により人事異動を伴わない人事交流を行うなどの手段が考えられるのではないか。

²⁵ バーナード (Chester I. Barnard, 1886-1961) 『経営者の役割』(1938)

先に挙げた『提言』において「地理的な条件等から人事交流が困難な場合においても、各地区・地域や主題などに関する図書館間の共同事業、学内他部署や類縁機関等との連携事業への積極的な参画、NIIの実務研修に派遣するなど、職員に多様な経験を積ませることは、これまで以上に重要な図書館管理職の役割」であることが指摘されている。インタビューでは、これらの具体的な事例や、促進策についても言及があった。

人事異動を伴わない人事交流

- ・ NIIの「実務研修」は、有効性が認められながらも長期に亘り中核的職員を学外に出すデメリットの解消ができず、実施に踏み切れないケースがある。
- ・ 一つの解決手段として、研修期間中に所属大学で勤務する日（月1回程度）を設けたケースがある。交通費等の問題で近隣の大学でないと適用は難しいと考えられるが、制度を柔軟に使うことでハードルが下げられる事例となった。
- ・ インタビューでは、実務研修に出しにくい要素として、「研修テーマが漠然としている」ことが挙げられていた。「学内で説得する際、研修生本人の業務とテーマが合致し、大学側に明らかなメリットがあることを明確に説明することが必要」という意見も聞かれた。例えば、「学術認証フェデレーション（学認）への参加」をテーマとしたケースでは、数年間の足踏み状態から研修中の3ヶ月弱で学認への参加を実現することができた。大学に対する直接的なメリットをもたらし、NII、大学、研修生本人にとって、Win-Win-Winの関係になった事例と言えるのではないかと。
- ・ 特殊な事例であるが、JUSTICE（大学図書館コンソーシアム）²⁶の事務局である図書館連携・協力室への出向（大学とNIIとの協定に基づく。JUSTICEの会費から派遣元の大学に協力金を支出）も、新たな人事交流のあり方として注目される。

人事交流以外の成長の場（大学間連携によるプロジェクト）

- ・ 大学間連携によるプロジェクトは、機関リポジトリにおけるデジタルリポジトリ連合(DRF)²⁷のワークショップや初任担当者研修の企画・運営、NIIにおけるERDBプロトタイプ構築プロジェクト²⁸、JUSTICEの作業部会、国立大学図書館協会地区助成事業（東京地区）の若手職員協働による研修企画（通称：マルケン）²⁹など、さまざまな分野・形態で展開している。
- ・ 名古屋大学・金沢大学・静岡大学による「学習支援促進のための三大学連携事業に関する協定」に基づく事業³⁰や、更に幅広い分野を含む枠組みとして、千葉大学・

²⁶JUSTICEの組織図 <<http://www.nii.ac.jp/content/justice/org/>>

²⁷デジタルリポジトリ連合 <<http://drf.lib.hokudai.ac.jp/drf/>>

²⁸ERDB：大学図書館の連携のもとに、電子ジャーナルや電子ブック等に関するデータ共有のための基盤構築を行うプロジェクト <<http://www.nii.ac.jp/content/erdb/>>

²⁹国立大学図書館協会地区助成事業（東京地区成果報告）

<http://www.janul.jp/j/regional/tokyo/janul_promotion/promotion_tokyo.html>

³⁰金沢大学・静岡大学・名古屋大学附属図書館が「学習支援促進のための三大学連携事業に関する協定」を締結 <<http://current.ndl.go.jp/node/21173>>

お茶の水女子大学・横浜国立大学による大学間連携³¹のような事例も出てきている。いずれも、単独大学では解決不可能な課題について解決手法の開発・実施に取り組んでいる。

- ・ プロジェクトに関わることによる若手・中堅職員の成長（相互理解、意識向上、スキルアップ）について正当な評価を行い、積極的にプロジェクトへ人材を送りこんだり、国際的なプロジェクトの参加にあたっては、継続性を確保したりする努力が求められる。
- ・ 大学間連携プロジェクトは、個々の大学における人材育成のみならず、大学を越えた人材育成をも視野に置くことが求められる。大学間連携への人材派遣を大学が積極的に行うためのインセンティブとして、大学間連携への人材派遣が派遣元の大学にとってメリットとなるような仕組みも必要であろう。

4-2-2. 今後に向けて

先に述べたとおり、人事交流の目的の一つは「人材育成」であり、「人材育成」とは「将来のために、有用な人物、専門的な知識を持った人物を育てること」である。今後、どのように取り組んでいく必要があるのだろうか。

●人事交流を活性化するためには実践と事例共有と対話の継続が必要

インタビューでは、人事交流を活性化するための方策として、「人事交流に対する意識改革」や「人事交流を促進するためのしくみ」「人事異動を伴わない交流」「大学間連携プロジェクト」が必要であるとの意見が出された。これらは引き続き、各大学が実践し、事例の共有を継続する必要があるだろう。事例の共有は、とりもなおさず人材育成を促進することにほかならない。

しかしながら、こうした内容は、オープンな場では本音の話をするのは難しく、必ずしも十分に伝達できるとは限らない。個々の人事の話は公にするものではないが、人事交流や人材育成のあり方、専門性の見直しについては、世代や立場を超えてコミュニケーションができるオープンな場において議論する必要があるのではないか。

●状況変化に対応した専門性が求められている

『大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－』³² の中では、「大学図書館職員に求められる資質・能力等」の「大学図書館職員としての専門性」で、次のように述べられている。

「図書館に関する専門性に加えて教育研究支援を円滑に行い得る学生や教員との接点としての機能を含めて大学図書館全体のマネジメントができる能力など、状況変化に対応した専門性が求められている」「大学図書館員には、伝統的な知識と見識を基礎と

³¹ 千葉大学・お茶の水女子大学・横浜国立大学の申合せによる大学間連携では、シェアード・プリント等 6 つの課題に取り組む < <https://www.facebook.com/coybrary> >

³² 前掲 5 に同じ

して、環境の変化に柔軟に適応し、大学における学生の学習や大学が行う教育研究に積極的に関与する専門性が求められる」

ここでいう「専門性」とは、具体的にはどのようなことだろうか。例えば、紙の資料を中心とした収集・組織化（目録作成等）や、学習支援・教育支援として情報検索講習会の講師を務めることなどは、従来から図書館職員が取り組んで来た内容である。これに対し、電子的なコンテンツを含む学術情報資源全体の取り扱いに関する検討や、オープンデータのメタデータ設計、それらを用いた新しい付加価値サービスのデザインや、大学の教育改革にコミットして新しい学びの場を関係者と協働しながらデザインしていくことなどが、「状況変化に対応した専門性」として求められているのではないだろうか。

このような専門性を育てるためには、実務を介した基本的な素養としてのスキル、知識、経験を幅広く身に付けることがベースとして必要である。それに加えて、新しい価値創出に向けたチャレンジの場が与えられることで、新たな専門性を獲得することが可能になると考えられる。

こうした場の設定には、単独の図書館だけで実現するのは困難なケースも多い。その解決のためには、学内外の組織の垣根を越えた交流が有効である。

●タフでチャレンジ精神を持った人材の育成には「人事交流」が必要

国立大学法人化後、人事交流が停滞し、職員の流動性が少なくなっている。インタビュー結果で見えてきたように、人事交流にはさまざまなハードルがある。

しかしながら、人事交流にはメリットも多い。地域の違い、規模の違い、大学のミッションの違いがある中で経験を積むことで、「状況変化に対応した専門性」が高まり、人間的な成長が促されることが期待できる。また、外から自大学の図書館を客観的に見たり、他大学の教職員と接することによって、幅広い視野や考えを持つことができるようになり、自らの問題点を発見したり、壁にぶつかった時のバネにしたりすることができるなど、タフでチャレンジ精神を持った人材が育つことも期待できる。

職員の成長は、中・長期的視野に立てば、各大学にとっても、大学図書館界全体にとっても、大きな利益をもたらすのではないだろうか。

VIII まとめ

平成 16 年度の国立大学の法人化に伴い、採用試験が地区（ブロック）毎の実施となった。その後、ブロック人事の定着に加え、地域手当等の格差や学内登用の増加により、「人事交流の停滞」が生じている。一方、大学法人の経営方針や、平成 22 年度の市場化テストによる国立大学の図書館運営業務の業務委託化の動きを受け、「業務委託の拡大」が進んでいる。検討班では、『提言』の中で取り上げられた「業務委託の拡大」と「人事交流の停滞」という 2 つの課題に、何らかの関係性が見られるのではないかとの問題意識を持って調査を進めた。

「業務委託」に関するインタビューの結果で、比較的広範囲な業務委託にいたった図書館の内部要因としては、「図書館サービスを維持させるための労働力の不足」「図書館専任職員平均年齢の高齢化」「業務に対する意識のマンネリ化」が挙げられていた。一方で、『アンケート概要』では、「図書館職員の育成のため、有効と考えられるもの」という設問に対し、「大学図書館間の人事交流の活性化」が最も多かったにもかかわらず、実績が減少していることが示されている。また、「人事交流」に関するインタビューでは、人事交流の停滞が視野の広い人材の育成を阻害し、年齢構成や経験的なバランスの偏りを招くおそれがあることが挙げられていた。

このような内部要因は、「迅速な業務改善の実現」「主体的な改善意識による改革実行力の向上」「年齢構成とベテラン・中堅・若手の経験的なバランスの適正化」を生み出すことによって、図書館自体が解決できるものである。

さらに、内部要因の解決に図書館が主体的に取り組むことは、大学における図書館の存在感をより高めることになり、大学経営における経費削減が、図書館の比較的広範囲な業務委託に直結するという状況を変えることにつながるのではないだろうか。そのためには、自らの大学の教育・研究・地域への貢献を全面的に支援するという役割を果たすため、大学を取り巻く社会情勢や情報化の変化に柔軟に合わせて、その時節の課題に対して優れた能力を発揮できる「視野の広い総合力を持つ人材」を計画的に確保・配置・育成し、図書館を持続的に進化させる体制を維持することが必要である。これらは、「人事交流」「学内異動」「新規採用」「意識改革」を管理職が計画的・継続的にマネジメントし、職員が成長し続けることで、実現が可能となる。

これまで見てきたように、「業務委託の拡大」と「人事交流の停滞」という問題に対しては、「人材育成」という共通の視点を持って取り組むことが必要不可欠であることが明らかになった。

「人材育成」に最も有効と考えられている「大学図書館間の人事交流の活性化」を図るとともに、大学図書館界全体で「人材育成」に取り組むことにより、「視野の広い総合力を持つ人材」を育成していくことが、重要である。

最後に、これまで述べてきたことの中から今後の課題として、重要と思われるポイントをまとめた。

＜業務委託＞

● 短期的なコスト削減のみを目的とした広範囲な業務委託は避けるべき

一旦、広範囲にわたる業務委託に踏み切ると、その業務についての人材育成は困難になり、「大学改革の推進力」として貢献できる人材が図書館の中で育てられないことになることから、短期的なコスト削減のみを目的とした広範囲な業務委託は、長期的に見て人材育成の枠組みを崩壊させる危険性がある。

● 業務委託のノウハウの蓄積は重要

大学全体の経営状況や財務状況が図書館運営にも影響を及ぼすことが今後も続くことが考えられる。このため、広範囲な業務委託を導入する場合のノウハウの蓄積は重要である。

● 多角的・継続的な事例収集と分析が必要

事例収集と分析にあたっては次の点を考慮する。

- 図書館の目的・目標の明確化、図書館経営の有効な手段としての戦略的な位置づけ
- 図書館業務の質を落とさないようにするための工夫
- 契約にかかる業務量の軽減や価格の削減、安定的な委託先の確保や中・長期的展望にたった改善

● 大学における図書館の存在感を高めることが重要

「大学改革の推進力」として貢献し続けるためには、大学のミッション（教育・研究・社会貢献）に積極的に関与し、図書館の存在価値を高める努力を組織的に行うことが必要。

● 計画的・継続的な人事マネジメントが重要

「迅速な業務改善の実現」「主体的な改善意識による改革実行力の向上」「年齢構成とベテラン・中堅・若手の経験的なバランスの適正化」を生みだし、図書館を持続的に進化させる体制を維持することが必要である。そのためには、管理職が「人事交流」「学内異動」「新規採用」「意識改革」の計画的・継続的な人事マネジメントをすることが重要である。

＜人事交流＞

● 人事交流を活性化するためには実践と事例共有と対話の継続が必要

人事交流の活性化には、各大学の実践と事例共有と対話の継続が肝要であり、そのためには次の点が重要となる。

- 人事交流に対する意識改革
管理職の覚悟／若手・中堅の発奮／大学職員としての自覚
- 人事交流を促進するためのしくみ
人事交流のための情報共有／人事交流のハードルを下げる工夫／人事異動を伴わない人事交流／人事交流以外の成長の場の設定

● **状況変化に対応した専門性が求められている**

状況変化に対応した専門性を育てるには、実務を介した基本的な素養としてのスキル、知識、経験を幅広く身に付けることに加えて、大学を越えた交流も含め、新しい価値創出に向けて一人一人がチャレンジする場を設けることが必要。

● **タフでチャレンジ精神を持った人材の育成には「人事交流」が必要**

複数の大学を経験することで、幅広い視野や考えを持つことができる。壁にぶつかっても乗り越えることができるなど、タフでチャレンジ精神を持った人材を育てるには人事交流が必要。

<まとめ>

● **大学図書館界全体で人が育つ場を作ることが重要**

「業務委託の拡大」と「人事交流の停滞」には、「人材育成」という共通の視点を持って取り組むことが必要不可欠である。「大学図書館間の人事交流の活性化」を図るとともに、大学図書館界全体で「人材育成」に取り組むことにより、「視野の広い総合力を持つ人材」を育成していくことが重要。

大学全体に関する施策：高度専門職の安定的な採用・育成や人事交流の重要性

今後の国立大学の機能強化に向けての考え方（平成 25 年 6 月）

国立大学改革プラン（平成 25 年 11 月）

大学のガバナンス改革の推進について（審議まとめ）（平成 26 年 2 月）

図書館に関する施策：状況変化に対応できる人材の育成の必要性／専門人材の育成と人事交流の重要性

学修環境充実のための学術情報基盤の整備について（審議のまとめ）（平成 25 年 8 月）

大学図書館の整備について（審議のまとめ）－変革する大学にあって求められる大学図書館像－（平成 22 年 12 月）

国立大学
法人化
（平成 17 年度）

図書館職員の人事政策課題について（提言）
（平成 24 年 3 月）

市場化
テスト
（平成 22 年度）

インタビュー調査 図書館の「業務委託」「人事交流」
（平成 24～25 年度）

「業務委託の拡大」と「人事交流の停滞」は密接に関係
「人材育成」という共通の視点が必要

<業務委託>

- 短期的なコスト削減のみを目的とした広範囲な業務委託は避けるべき
- 業務委託のノウハウの蓄積は重要
- 多角的・継続的な事例収集と分析が必要
- 大学における図書館の存在感を高めることが重要
- 計画的・継続的な人事マネジメントが重要

<人事交流>

- 人事交流を活性化するためには実践と事例共有と対話の継続が必要
- 状況変化に対応した専門性が求められている
- タフでチャレンジ精神を持った人材の育成には「人事交流」が必要

<まとめ>

- 大学図書館界全体で人が育つ場を作ることが重要

国立大学図書館協会人材委員会人材育成小委員会人事政策検討班名簿
(平成 24～26 年度)

片山 俊治	北海道大学附属図書館 事務部長 (～平成 26 年 3 月)
郷原 正好	神戸大学附属図書館 情報管理課長 (～平成 26 年 3 月)
	九州大学附属図書館 図書館企画課長 (平成 26 年 4 月～)
北條 充敏	香川大学図書館 情報図書グループリーダー
森 いづみ	国立情報学研究所 学術コンテンツ課副課長 (～平成 25 年 3 月)
	お茶の水女子大学附属図書館 図書・情報チームリーダー (平成 25 年 4 月～平成 26 年 7 月)
	お茶の水女子大学附属図書館 図書・情報課長 (平成 26 年 8 月～)

図書館業務委託仕様書について

本資料の取り扱い

広範囲な業務委託を行う場合において、信頼と実績のある業者に業務委託するためにも、仕様書の作成が重要となる。仕様書の作成にあたっては、特定の業者に有利になるような記述は避けなければならないが、要件の緩やかすぎる仕様書では大学図書館の業務品質を維持することが困難となることが考えられる。

本資料で取り上げる仕様書の構成は、今回調査した大学図書館のほか、インターネット上で公開していた大学ホームページから入手した複数の仕様書を見比べ、大学図書館における業務委託仕様書の構成と事項を示している。内容が共通である事項を抜き出し、下線を引いた事項については事例を交えて解説を加えた。

仕様書だけでなく、実質の契約は委託業者との契約書をもって正式な契約が成立する。契約書にも委託業者への履行すべき義務が書かれていることから、仕様書との比較検証をして、内容を把握しておくことは重要である。

業務委託の実施にあたっては、実際には、広範囲な業務委託を考えている大学図書館によって、その背景や目的が異なるため、本資料は参考資料として扱うこと。

1. 仕様書の構成事項

事 項 名	事 項 名
A. 基本的事項	26. 委託先更新時の引き継ぎ義務（業者間）
1. 業務委託の件名	27. <u>業務報告書の提出</u>
2. <u>業務委託の目的</u>	28. <u>連絡会議・定例会の実施</u>
3. 委託期間（契約期間）	29. <u>業務マニュアルの維持管理</u>
4. 業務委託の場所（業務委託施設）	30. <u>業務従事者研修体制の有無</u>
5. <u>業務内容（対象業務）</u>	31. 業務従事者の能力向上義務
6. <u>年間業務量</u>	32. 業務遂行にあたっての保険加入
7. <u>業務時間（図書館予定表等）</u>	
8. 業務体制（業務実施体制）	C. 業務従事にあたって遵守すべき事項
9. 大学データ（概要）	33. 大学理念の理解
10. 施設の概要（施設名・面積等）	34. 労働法規の遵守
	35. 業務で知り得た情報の守秘義務
B. 業務委託契約・契約条件に係る事項	36. 個人情報保護
11. 指揮管理者の定義	37. 信用失墜行為の禁止
12. <u>委託業者の要件（条件）</u>	38. 大学服務規程に準じた行動規律
13. <u>再委託の原則禁止、業務従事者の直接雇用</u>	39. 図書館資料の適切な取扱い
14. 業務従事者の配置	40. 図書館システム等データの取扱い
15. <u>業務従事者の資格条件</u>	41. 利用者からの苦情（クレーム）への対応
16. 業務責任者の任命	42. 館内防犯活動の義務
17. バックアップ体制（欠員補充等）の有無	43. 関係書類の取扱い（持出禁止）
18. 技術審査のための提出書類	44. 文書の管理・保存・運用・廃棄
19. 損害賠償	45. 身だしなみ、言葉遣い
20. 業務委託遂行の検証方法	46. 服装、名札、名刺の指定
21. 業務不履行等による契約解除	47. 業務従事者休憩場所の指定
22. 契約保証金の有無	48. 施設設備・機器等の鍵管理
23. 業務に必要な貸与品（図書館システム等）	49. 緊急時の対応
24. 業務に必要な費用負担	50. <u>契約事項に係る疑義発生時の対応</u>
25. 業務で作成した著作物の著作権	

※下線付きの事項は、次頁以降に解説を付している。

A. 基本的事項

2. 業務委託の目的

業務委託にすることの目的・達成すべき方向性を示す。具体的には、「なぜ業務委託を行うのか」や「何のために業務委託が必要なのか」について要点を簡潔にまとめる。図書館による教育研究支援や図書館サービスの高度化、事業面での業務効率化を重点に置いていることを強調する。

5. 業務内容（対象業務）

業務委託する対象業務を列記する。委託業者が見積金額を試算できる内容にする必要がある。別紙を参照するという事例も見られた。

6. 年間業務量

業務委託の目的で記述した、業務の年間業務量を示す。委託業者が見積金額を試算できる内容にする必要がある。調査対象の仕様書では、図書館統計を別紙として参照するようにしている事例も見られた。

7. 業務時間（図書館予定表等）

業務委託では業務従事者の労務管理（就業時間、出欠勤、休暇等）は委託業者が管理しなければならない。大学が業務従事者の労働条件について直接指示することはできないため、仕様書には委託業者が労働条件を決めるよう記述する必要がある。記述がないと委託業者が十分な業務時間を確保しないことがある。調査対象の仕様書には、開館日程表や開館時間、大学職員の勤務時間を示した事例が見られた。

B. 業務委託契約に係る要件

1 2. 委託業者の要件（条件）

業務委託の一般競争入札では、様々な業種の委託業者が応札してくることが考えられる。こうしたことから、図書館業務に通じた信頼度の高い業者に委託するための要件付けが必要となる。この要件を技術審査の事項とする事例もある。

調査対象の仕様書には、「業務委託の実績」「従事可能な司書雇用人数」「研修制度の有無」「個人情報の管理体制（プライバシーマーク）」「図書館システムの教育体制」「業務に関する情報収集能力」を要件としている記述が見られた。

1 3. 再委託の原則禁止・業務従事者の直接雇用

委託業者が再委託（受託者が、委託業務の全部若しくは一部の履行を第三者に委託し、又は請け負わせること）をした場合、仕様書外業務やトラブル発生への対応協議が複雑化するため、業務の品質が維持できなくなることが考えられる。同様に、業務従事者の雇用について「直接雇用」を義務づけていないと、社会保険料や人材確保にかかる経費節減のため派遣会社などを介して業務従事者を確保することが考えられる。こうした行為も業務の品質を低下させる要因となることがある。したがって「再委託の原則禁止」や「直接雇用義務」を記述することで、トラブル回避につなげることができる。

1 5. 業務従事者の資格条件

業務従事者の資質は、業務の品質向上にとって大変重要な要素である。委託業者に「コストが安い人材を集めて安価な価格で応札する」といった対応をされると、結果として優秀な業務従事者の確保が困

難になる。ここでは、業務遂行に必要な資格・能力をもった業務従事者を確保することを目的として、必要な要件を記述する。

ただし、要求要件が高すぎると、要件を満たす人材が集められなくなることも考えられるので、業務委託する内容をよく理解して適切な条件を指定する必要がある。また、審査が可能な要件である必要がある。

都市部と比べて、地域によっては高度な要件を有する人材を数多く集めることが困難な状況があることから、注意が必要である。

以下に、要求要件の事例を挙げる。

- ① 図書館サービスの向上を図るため、図書館業務の経験があり、専門的なサービスを提供できる人材の確保を行うこと。そのため、次の技術をもつ従事者を1名以上専従させること。
- ② 国立情報学研究所総合目録データベース検索、登録等の技能を有する。
- ③ 文献複写・現物貸借の外部依頼、依頼受付業務についての経験があり、国立情報学研究所 ILL 文献複写等料金相殺サービスについての知識を有する。
- ④ 閲覧、登録、レファレンス等の業務に対応できる英語の理解力を有する。
- ⑤ 図書、雑誌等の受入、書誌作成、整理作業についての経験を有する。
- ⑥ 特定分野の資料に精通し、かつその分野での図書館実務経験を有する。
- ⑦ 利用者教育およびデータベース技術支援について知識を有する。

27. 業務報告書の提出

業務委託を評価するための資料として、委託業者からの業務報告を定期的にすることは大変重要である。

調査対象の仕様書には、毎日の業務状況を報告する日報（または、週報、月報、年報）、各種統計資料、業務に関する運営計画書や改善計画書などを記述している事例が見られた。

これらのうち、日々の業務状況を記録した業務報告書（日報）は、図書館が毎日の業務状況を把握するために必要なものである。

28. 連絡会議・定例会の実施

定期的な業務報告書の提出と合わせて、図書館と委託業者（業務責任者）の話し合いの設定が重要である。業務委託では、委託業者の裁量に任せることになることから、円滑な図書館運営のためには定期的な連絡会議や定例会を必ず設定しておくべきである。連絡会議のほかに、図書館運営会議などに業務委託従事責任者が陪席するよう要求している事例も見られた。

29. 業務マニュアルの維持管理

業務マニュアルは図書館が委託業者に業務引継ぎを行い、業務従事者が業務を遂行するためのドキュメントである。委託後の業務のノウハウの維持や引継ぎのために、後述する業務報告や連絡会議（定例会）を通じて、業務進捗について確認するとともに、業務マニュアルの維持管理について義務付けることが必要である。なお、業務マニュアルの著作権および所有権が図書館にあることを明示しておくことも大切である。

30. 業務従事者研修体制の有無

業務委託において、業務従事者の人材育成のための研修整備は、雇用関係がある委託業者の責任となる。より良いサービスや業務効率のよい業務を実施するためには、業務従事者のスキルアップの機会を委託業者に提供してもらわなければならないが、委託業者は業務従事者が専門的知識・技術習得することに消極的である場合がある。このため、委託業者に対して、業務従事者への研修を促進するような記述を入れておくべきである。「スキルアップを目的とした研修体制」「業務従事者のスキルチェック」などの記述が見られた。

C. 業務従事にあたって遵守すべき事項

50. 契約事項に係る疑義発生時の対応

大学図書館を取り巻く環境や情勢は変化することから、業務委託の内容は時節の課題にあわせて質的転換を行わなければならない。その場合、契約期間中に仕様書の範囲外のことを委託業者に求めることが考えられるので、こうした状況に対応するための措置について、具体的に記述しておく。

調査対象の仕様書には、「疑義等が生じた場合は、当事者双方が協議を行い、円滑な運用を図る」ことを要件としている記述が多く見られた。この時の協議は、図書館と委託業者間で行うこととなる。

番号	仕様書項目	ポイント解説	A	B	C	D	E	F	G	H
1	業務委託の件名		○	○	○	○	○	○	○	○
2	業務委託の目的	○	○	○	○	○	○		○	○
3	委託期間(契約期間)		○	○	○	○	○		○	○
4	業務委託の場所(業務委託施設)		○	○	○	○	○	○	○	○
5	業務内容(対象業務)	○	○	○	○	○	○	○	○	○
6	年間業務量	○	○	○	○			○		○
7	業務時間(図書館予定表)	○	○	○	○		○	○	○	○
8	業務体制(業務実施体制)		○	○	○			○	○	○
9	大学データ(概要)									
10	施設の概要(施設名・面積等)							○		○
11	指揮管理者の定義							○		
12	請負者の要件(条件)	○	○	○	○	○	○			
13	再委託等の禁止、業務従事者の直接雇用	○	○	○	○		○		○	○
14	業務従事者の配置		○	○	○		○	○	○	○
15	業務従事者の資格条件	○	○	○	○	○	○	○	○	○
16	業務責任者の任命		○	○	○	○				
17	バックアップ体制(欠員補充等)の有無				○	○	○	○	○	○
18	技術審査のための提出書類					○	○			
19	損害賠償			○	○	○	○		○	○
20	業務委託遂行の検証方法							○	○	
21	業務不履行等による契約解除					○			○	
22	契約保証金の有無								○	
23	業務に必要な貸与品(図書館システム等)				○	○		○	○	
24	業務に必要な費用負担		○	○	○		○		○	○
25	業務で作成した著作物の著作権					○	○			
26	委託先更新時の引き継ぎ義務(業者間)					○	○			○
27	業務報告書の提出	○	○	○	○	○	○		○	○
28	連絡会議・定例会の実施	○	○	○	○	○	○		○	
29	業務マニュアルの整備(維持・管理)	○	○	○	○	○			○	○
30	業務従事者研修体制の有無	○	○	○	○	○			○	○
31	業務従事者の能力向上義務					○				
32	業務遂行にあたっての保険加入								○	
33	大学理念の理解			○	○					○
34	労働法規の遵守		○		○	○				
35	業務で知り得た情報の守秘義務		○	○	○	○			○	○
36	個人情報保護		○			○	○		○	○
37	信用失墜行為の禁止		○	○	○		○	○		○
38	大学服務規程に準じた行動規律		○						○	○
39	図書館資料の適切な取扱い								○	
40	図書館システム等データの取扱い				○				○	
41	利用者からの苦情(クレーム)への対応									○
42	館内防犯活動の義務									○
43	関係書類の取扱い(持出禁止)			○	○					○
44	文書の管理・保存・運用・廃棄			○	○					○
45	身だしなみ、言葉遣い		○	○	○					○
46	服装、名札、名刺の指定		○				○	○		
47	業務従事者休憩場所の指定								○	
48	施設設備・機器等の鍵管理								○	○
49	緊急時の対応		○	○	○			○	○	○
50	疑義(仕様書外事項等)に対する協議	○	○	○	○	○	○	○	○	○