

アウトソーシング点描 - 収集整理業務 -

杉本純

はじめに

企業を取り巻く環境は依然として、厳しい状況が続いている。安定成長という名の不況が続くなかで、企業経営の形態を考えなければならないほど事態が悪化しているともいえる。したがって、経営には以前にもまして戦略的な側面を拡大すること、急激な技術革新に対応すること、と同時に迅速な決断力が求められるようになってきている。こうした中で企業経営を強化する一環として、アウトソーシングへの注目が一段と高まってきて一種のブームの様相を呈している程である。

大学経営も来るべき冬の時代を乗り切って、21世紀に相応しい高等教育を支えていくためにはこのような企業経営的な発想を大胆に取り入れていかなければならない。図書館のアウトソーシングはこのような視点から取り組み、教育研究活動を支援していくことが期待されていると考える。ただ、その際必要なことはブームに流されてアウトソーシングを導入することではなく、これを機に図書館のどの部分を強くしていくのか、といった進むべき方向性や戦略をもう一度確認することが最も大切である。このところが明らかでなければ、アウトソーシングすべきかどうかという意味決定自体ができない。

そこで、平成10年12月に「関西大学図書館が目指す方向 - ビジョン7項目 - 」を定め、平成12年度から、新図書館オープンシステム、閲覧サービス及び収集整理業務のアウトソーシング、オンラインサービス、研究者サービスなど、それぞれプロジェクトチームを編成し、互いに連携を密にしながら、概ね平成13年度秋実施に向けて現在、鋭意検討を行っている。

アウトソーシングとは

アウトソーシングは、我が国では旧来の外注や下請けと同義にみなされ、あたかもコスト削減の、ひいては人員削減の代名詞となった感もあったが、現在では外部経営資源の活用という本来の積極的な意味での認識が高まりつつある。この主要な理由は言

うまでもなく人材戦略である。企業は業務に必要な専門性のすべてを社員だけで対応できない、或いは得策でないという切実な合理化課題に迫られている現状が一方である。他方、受け皿となる人材派遣会社側も単なる派遣だけでなく自社でスキルの高い人材を多く抱え有効に活用し委託業務を遂行するサービスを積極的に展開し、充実したシステムをもって、多様化するニーズに応える体制を整えたことでユーザーも一層効果的な人材戦略を築くことが可能となったのである。

ところで、アウトソーシングの今日的な定義であるが、それはアウトソーサーが自ら業務を設計・計画したり運営までを行うことにある。その意味で設計・計画を行うが運営はしない「コンサルティング」や、決められた設計・計画のもとで運営のみを行う「業務代行」、単に人材を派遣して委託先の指示に従う「人材派遣」等と本質的に異なり、外部の専門的な知識、システム、ノウハウ等を有効に効率よく活用することによって企業の目的とする業務に戦力を集中する経営手法と言われている。⁽¹⁾ また、単にコストが下がるから外部に委託するというのを下請け・外注と呼び、コストダウンだけでなく、業務の質的レベルアップを期待して、外部の資源を活用することがアウトソーシングと呼ばれる。見方を変えれば、アウトソーシングという考え方自体が単なるコストメリットをねらった外注から、協業によるより付加価値の高い成果を外部から調達するという考えに成長発展してきたと理解できる。

このアウトソーシングは、もともと情報システムを外部に委託するところから発生した手法であるが、今日では、業種の如何を問わず総務・人事・財務・R&D・設計生産・営業などあらゆる部門にその波はおしよせている。

コア・コンピタンスとアウトソーシング

アウトソーシングの議論に、必ずといっていいほど出てくるのが、「コア・コンピタンス」という概念である。このコア・コンピタンスとは、「顧

客に対して、他社にはまねのできない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」のことといわれている。⁽²⁾ 自社の強みの明確化、すなわちコア・コンピタンスを見つけ出し、さらに競争優位性を高めながら、その他の業務についてはアウトソーシングによって処理しようというわけである。アウトソーシングによって、企業の成長発展や革新を実現していくためには、このコア・コンピタンスの確立と、それをさらに高めるといった戦略的な取り組みが同時に行われなければならない。

このような前提に立って、図書館における収集整理業務のコア・コンピタンスは何かを検討し、教育・研究活動の充実に貢献することが今求められていると考えている。

端的に言えば、図書館のビジョンや戦略をあらかじめ明確にしたうえで、コア・コンピタンスに該当するであろう基幹業務は専任による内部化を図り、その他は原則として外部委託とすることである。この際、現状ではこのような基幹業務について必ずしも卓越性を実現していなくともかまわない。これから作っていけばよいことであると考え。要は、コア・コンピタンスが確立されていないという現状を認識し、では確立するためには業務の再構築や人材の養成等、どうすればよいかを考えることが重要となる。

収集整理のアウトソーシング計画

大学図書館は、外部情報を収集し、組織化を図り、利用者に提供していくことが主要な業務であるが、この外部情報は、高度情報化社会に象徴されるがごとく、図書などいわゆる冊子体だけでなく、最近ではCD-ROM・DVDやネットワーク情報源が急激な増加傾向を示している。

このような状況の中で、限られた資源でいかに教育・研究活動を支援していくのか、われわれ図書館員が取り組まなければならない問題は大きい。収集整理業務に限らず、図書館業務が抱えるもっとも大きな問題の一つに、やはり「人材」が挙げられる。限られた人員では、すべての職員がオールラウンドプレイヤーであるということはなかなか難しいことであるし、ましてや、選書業務の基礎となる主題専門家の養成や、電子図書館機能の充実等、高度な専門性を必要とする業務への対応はさらに難しいのが実状となっている。このような隘路を解決するためにも、アウトソーシングの採用は重要かつ効果的な

ものと考えられる。また、単に人材難の問題だけでなく、アウトソーサーの活用によって、業務の効率化を図ることもできるようになることが期待される。

ところで、図書の分類と目録作成は従来、大学図書館の機能としては、基幹業務の一つであり、専門的な知識がなければできない分野として一般的に考えられてきた。しかし、それがコピーカタロギングやMARCが主流となり、いわゆる専門職の仕事ではなくなってきている。いいかえれば、「新刊書の目録作成業務は量的にはまだ大きな位置を占めているが、質的には大学図書館の基幹業務とは言えなくなりつつある」⁽³⁾。むしろ、今後はネットワーク情報源の研究と組織化が有力な使命となつてこよう。

一方、選書業務はどうであろうか。資料の購入方法には、その都度一点一点を選書する以外に、アプループプラン、つまり、図書館が版元あるいは取次業者と契約を結び、図書館の収書方針に合致する新刊書を選択して納品させる方式や、図書館と版元あるいは業者との間で事前に選定した主題に対して、その主題の図書すべてを刊行と同時に購入する方式であるプランケットオーダー等の手段があり、特に公共図書館向けには効果的な方式である。このように少しずつではあるが、選書機能の外部処理化が進みつつある。だが、大学図書館の選書に関しては、そうともいえない。図書館員が主題専門性としての知識や能力の習得をベースに、研究者と連携を図りながら、カリキュラムの調査や分析、学習研究の将来計画やプログラムの重点について情報を集めながら、主題コレクションの詳細分析と、コレクションレベルを明示することが必要となる。と同時に、このような方針の継続的な見直し、客観的な評価、必要に応じての修正等が欠かせない。また、収集機能は、教育・研究に直結するだけに、その影響も大きいことを認識しなければならない。

したがって、少なくとも現時点では、選書の分野は図書館における基幹業務であり、アウトソーシングにはなじまないと考えてよいであろう。学術資料課では、従来から書誌データ作成、分類付与、装備等について、外部委託化を進めてきたが、選書、発注、受入、整理などがスムーズに連動していない、

収書業務はマニュアル作業が主であり、予算管理を含めて統合されていない、和洋が別々の工程で、図書館側の工程管理作業も減っていない、登録番号管理、請求記号付与、書誌データチェックの負担などが生じ、必ずしも理想的なアウトソーシングで

はないのが実態である。

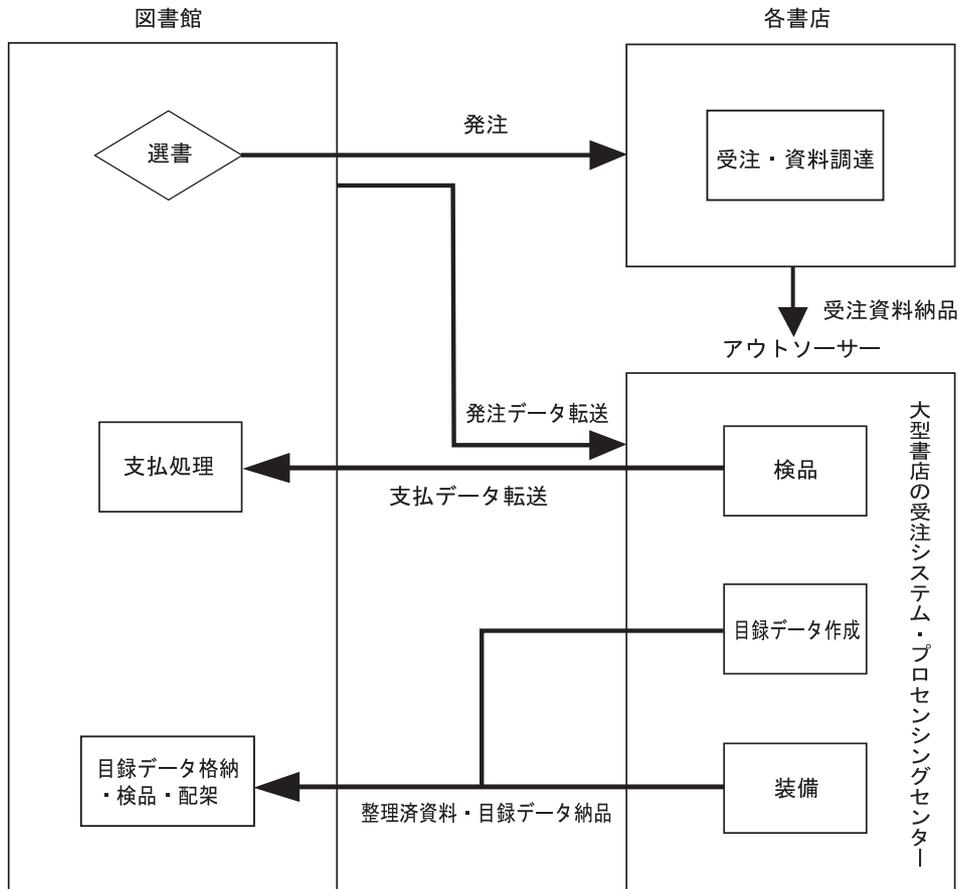
そこで、今回の収集整理部門のアウトソーシングは「専任の業務は基幹業務に特化し、他の業務をトータルで完全にアウトソーシングできる仕組みを構築し、外部の専門性、情報、ノウハウを活用する。したがって、業務の流れの見直し、省力化、効率化を視野に入れながら、外部委託化にむけて検討を加える。この場合、必要に応じて、次期マシンのUNIX化に伴う業者パッケージの各種機能を比較し、次世代にむけ有効な図書館システムの選定に必要な基本要件をまとめる」ことを目的とし、当初のイメージとしては、業者のウェブサイト上で選書、発注、受入、予算管理、データのダウンロードといった業務、あるいは物流の流れも含めてトータルに処理しようとするものである。また、このアウトソーシング計画には、従来、学内関係機関ごとに行っていた関連業務を図書館で集約し、各機関の書誌・所蔵情報を一元的に管理しうることによる合理化と長年の懸案であった学内総合目録の構築も視野に入れている。

アウトソーシング活用の条件

まず、アウトソーシングを導入する際のプロセスが重要となってくる。図書館の戦略と、到達すべきゴールを明確にし、なぜアウトソーシングを実施するのかについて図書館内の理解と意識改革に努めなければうまくいかず、モラルの低下につながりかねない。その為には初期の段階からの職員への情報提供の徹底が不可欠である。

また、アウトソーシング導入後は、当然ながら、学術資料課にアウトソーシングした部門の業務を常に把握している担当職員を置くことになる。この場合の担当職員には、専門的な業務知識に裏付けされたマネジメントの能力が求められる。アウトソーシングは単に人任せではなく、さらなる業務改善を目的としているのであるから、担当者にはアウトソーサーとなった業者とのコミュニケーションを持ち、質の評価、内容の評価という非常に定量化しにくい部分をチェックしながら常に改善していくようなマネジメント能力が最も要求されることとなる。

収集整理業務アウトソーシング概念図



しかし、全面的に業務をアウトソーシングすることは、その業務の知識と経験の継承が困難になることも意味している。アウトソーシングのデメリットとして一番危惧されるのは、このような専門性を持った職員が育たないということである。これまでは、図書館員が業務をこなしながら、専門的な知識や経験を積み重ねられたわけであるが、今後それをどのように継承していけるのかという面での課題が残っている。

それから、アウトソーシングした後も、一定期間ごとに定期的な見直しをする必要がある。これは、委託の目的にそった形で執行されているか、一定の効果が上がっているかを判定した上で、具体的な見直しを行なうことである。アウトソーシングでは、外部委託しているとはいえ、図書館内で業務改善や見直しをするのと同様に、外部委託している業務に関して見直しをかけることが重要となるからである。

終わりに

言うまでもなく、アウトソーシングは目的ではない。目的を達成するための手段であり、その究極の目的はコア・コンピタンスの確立、すなわち利用者の視点に立ったサービスの構築である。このような認識をもってアウトソーシングしたい範囲と内容を取り決め、どんな内容、質量、レベルを期待するのかを具体的に文書に示し、図書館とアウトソーサー双方が納得、同意できることが重要となる。ここでは、お互いをパートナーとして認めなければならない。従来の発注者・受託者という関係を乗り越えて、図書館は専門性を必要とする業務を委託する、アウトソーサーは責任をもって受託するという対等の関係であることを銘記すべきであり、そのことが強く求められている。

ともすれば、発注者優位に陥りやすいアウトソーシングであるが、これを改めなければ成功はおぼつかない。その意味でも、アウトソーサーを単なる業者として考えず、事業推進のパートナーシップとして捉え、常にそういう姿勢で接することで、大きな成果が得られよう。コーソーシングという概念もあるように、図書館とアウトソーサーが共に協力し合って進めていきたいものだ。

いずれにしても、図書館におけるアウトソーシングは現段階ではいまだ発展の緒にすぎないばかりであり、試行錯誤を繰り返しながら各種の条件整備が必要であると考えられる。

[注]

- (1) 花田光世 “相互補完型の提携に真価、外部との調整役が重要に” 『97年度版デジタル経営革命』(日経ビジネス増刊) 1996.10.31 122 - 123ページ
- (2) ゲリー・ハメル C.K. プラハラード著 一條和生訳 『コアコンピタンス経営』東京 日本経済新聞社 1995.11 ページ
- (3) 木内公一郎著 “大学図書館のアウトソーシング” 『情報と科学の技術』48巻1号 1998.1 11ページ

[参考文献]

- (4) 長尾一洋 『会社を強くするアウトソーシングの進め方』東京 実務教育出版 2000
- (5) 武野昭 『人と組織を変えるコンピテンシー入門』東京 オーエス出版 2000
- (6) 三浦逸雄 根本彰 共著 『講座 図書館の理論と実際 2 . コレクションの形成と管理』東京 雄山閣 1993

(学術資料課 すぎもと じゅんいち)