

Title	常駐委託による専門図書館の運営の要件
Sub Title	Full-time outsourcing in special libraries in Japan
Author	長谷川, 昭子(Hasegawa, Akiko)
Publisher	三田図書館・情報学会
Publication year	2008
Jtitle	Library and information science No.59 (2008. ) ,p.69- 104
JaLC DOI	
Abstract	<p>【目的】 本稿の目的は、専門図書館における常駐委託の運営の実態を明らかにし、その結果をもとに、今後、図書館運営に常駐委託を導入する場合、サービスを維持・向上させるために必要な要件、および委託職員の処遇改善のために必要な要件について考察することである。</p> <p>【方法】 筆者が2005年に行った「実態調査」において「常駐委託」と回答した65館から、様々な形態の常駐委託の図書館20館を選び、承諾を得た9館を対象に聞き取り調査を行った。</p> <p>【成果】 主な結果は次の通りである。(1) 常駐委託の運営には、委託者、請負者、委託職員、親機関の四者が関わっている。(2) 常駐委託の運営には各館に共通して見られる項目と、共通して見られない項目がある。前者の一部と後者は、常駐委託の運営に必要な要件と考えられる。(3) 運営には、委託者が中心になって進めているケースと、委託職員が中心になって進めているケースの二通りがある。上記の分析から、それらの要件がなぜ必要か、また、誰の責任で充足すべきかを検討し、委託者と請負者の任務を次のように明らかにした。第一に、サービスの維持・向上の観点からは、委託者は、図書館の機能についてビジョンを持ち、業務委託による運営が円滑に行われるようにリードする責任がある。委託業務の範囲は選書と企画立案以外にするのが適切で、作業マニュアルの整備も必要である。同様に、請負者は、図書館業務の理解に努め、委託職員の教育訓練に積極的に取り組む必要がある。第二に、委託職員の処遇改善の観点からは、委託者は、請負者(委託職員)の専門的な技量を選定の対象とし、適正価格で契約を結ぶことが重要である。請負者は、委託者に委託職員の専門的技量をアピールし、委託職員への評価を処遇に反映させる必要がある。その他、社会全体の課題として、請負者の確保するマージン率の規制や均等待遇理念に関して社会の理解を得ることも重要である。</p> <p>Purpose: This study aims to clarify the management structure of special libraries with full-time outsourcing. Based on these results, it also proposes what is necessary in order to maintain and improve library services and improve the treatment of contract workers.</p> <p>Methods: Interviews were conducted based on the actual conditions in nine libraries which have full-time contract workers.</p> <p>Results: Our investigations revealed three trends: (1) The management of the system is shared by the entruster, the contractor, the contract workers, and the host organization. (2) Special libraries operate under two conditions: ones common to almost all the libraries, and others that are unique to some. Some of the former and all of the latter seem to be necessary for the general management of full-time</p>

	outsourcing. (3) There are two typical forms of management: entruster-centered and contract worker-centered. We reached the following conclusions. First, in order to maintain and improve the library's services, the entruster should take a position of leadership in libraries with full-time outsourcing. Reasonable limits should be set on the contents of the work done by contract workers; planning and selection of materials should be excluded from these contents. In addition, the contractor should make every possible effort to understand the library's operation, and offer professional development opportunities to the contract workers. Second, in order to improve the treatment of the contract workers, entrusters must enter into contracts with the contractors at a fair price, giving careful consideration to the contract workers' professional abilities. Contractors should offer workers a better salary based on an increase in the contracted rate. And moreover, the general public should restrict the contractors permitted profit margins and gain further knowledge of the equal treatment doctrine.
Notes	原著論文
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00003152-00000059-0069">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00003152-00000059-0069</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

常駐委託による専門図書館の運営の要件

Full-time Outsourcing in Special Libraries in Japan

長谷川 昭子  
*Akiko HASEGAWA*

*Résumé*

**Purpose:** This study aims to clarify the management structure of special libraries with full-time outsourcing. Based on these results, it also proposes what is necessary in order to maintain and improve library services and improve the treatment of contract workers.

**Methods:** Interviews were conducted based on the actual conditions in nine libraries which have full-time contract workers.

**Results:** Our investigations revealed three trends: (1) The management of the system is shared by the entruster, the contractor, the contract workers, and the host organization. (2) Special libraries operate under two conditions: ones common to almost all the libraries, and others that are unique to some. Some of the former and all of the latter seem to be necessary for the general management of full-time outsourcing. (3) There are two typical forms of management: entruster-centered and contract worker-centered.

We reached the following conclusions. First, in order to maintain and improve the library's services, the entruster should take a position of leadership in libraries with full-time outsourcing. Reasonable limits should be set on the contents of the work done by contract workers; planning and selection of materials should be excluded from these contents. In addition, the contractor should make every possible effort to understand the library's operation, and offer professional development opportunities to the contract workers. Second, in order to improve the treatment of the contract workers, entrusters must enter into contracts with the contractors at a fair price, giving careful consideration to the contract workers' professional abilities. Contractors should offer workers a better salary based on an increase in the contracted rate. And moreover, the general public should restrict the contractors' permitted profit margins and gain further knowledge of the equal treatment doctrine.

---

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：2008年3月3日 受理日：2008年5月10日

## 常駐委託による専門図書館の運営の要件

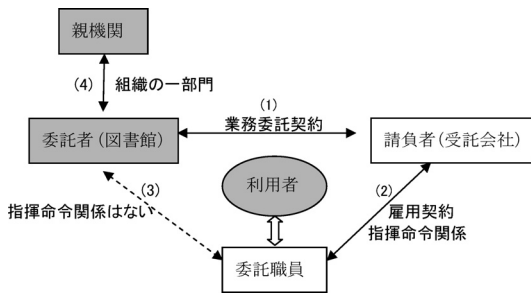
- I. はじめに
- II. 常駐委託に関する聞き取り調査
  - A. 調査の概要
  - B. 調査結果
  - C. まとめ
- III. 常駐委託の現状
  - A. 情報管理・図書館サービスに関する親機関の方針
  - B. 常駐委託導入の経緯
  - C. 正規職員と委託職員との業務分担
  - D. 委託職員による実際の業務の進め方
  - E. 委託職員の労働条件に対する意識
  - F. 委託職員に対する請負者の教育支援
  - G. 常駐委託に対する評価
  - H. 今後の図書館運営への意見
  - I. まとめ
- IV. サービスを維持・向上させるための要件
  - A. 常駐委託の前提
  - B. 委託者の責任
  - C. 請負者の責任
  - D. まとめ
- V. 委託職員の処遇改善のための要件
  - A. 委託者の責任
  - B. 請負者の責任
  - C. 社会全体の責任
  - D. まとめ
- VI. おわりに

### I. はじめに

近年、長期的にゆるやかな景気拡大が続く中、柔軟な経営戦略、規制緩和政策、女性の労働市場への進出などを背景に、雇用・就業形態が多様化してきている<sup>1)</sup>。働く場では、パート、アルバイト、労働者派遣、業務委託など様々な非正規雇用労働者（以下、非正規職員という）が増加し、図書館界でも館種を問わずに、これらの非正規職員が増加してきた<sup>2)</sup>。こうした中、専門図書館界では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<sup>3)</sup>。

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に役立つ情報を提供するために設置された図書館である。業務委託とは、自社の業務の一部、またはすべてを外部（他者）に処理させるために委託することで、外注は含むが派遣労働者による業務処理、および図書館が直接雇用するパート、アルバイト、嘱託職員などの業務処理は含まない<sup>4)</sup>。第1図は、専門図書館における業務委託の構図を図式化したものである。法律上、業務を委託する図書館（以下、委託者という）と受託会社（以下、請負者という）は業務委託契約を結び<sup>(1)</sup>、請負者と図書館内で業務委託で就業する職員（以下、委託職員という）は雇用契約を結んでいる<sup>(2)</sup>。請負者と委託職員



第1図 常駐委託の構図

の間には指揮命令関係があるが、委託者と委託職員の間にはない(3)。また委託者は親機関の一部門である(4)。

筆者は、2005年4月に「専門情報機関における業務委託の実態調査」(以下、「実態調査」という)を行い、業務委託と常駐委託について調査し、特に常駐委託の現状と問題点について考察した<sup>5)</sup>。前稿では常駐委託を「図書館内に委託職員を常駐させて業務の一部を遂行させる形態」と定義し、業務の委託一般を指す業務委託とは区別した。調査の対象は、『専門情報機関総覧』(以下、『総覧』という)2003年版(総数1,724図書館を収録)から、公共図書館、大学図書館、美術館等を除いた945館のうち、「パート・アルバイト・人材派遣等」の非正規職員を示す「P」の人数記載のある図書館468館とした。『総覧』では業務委託を導入している図書館が特定できないため、委託職員は「P」に含まれると判断し、その人数の記載のある図書館を対象とした。これらには官公庁、地方議会、各種団体、調査研究機関、民間企業などの図書館、資料室、情報管理部門が含まれる。有効回収数は402館(有効回収率85.9%)である。

その結果、次のことが明らかとなった。1) 業務委託は、回答のあった402館のうち、「常駐委託」65館(16.2%)と「必要時委託」151館(37.5%)の合計216館(53.7%)に導入されており、導入率は大規模な図書館の方が高いこと、2) 常駐委託の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業務や専門的業務へ移行していること、3) 常駐委託は人手不足の解消よ

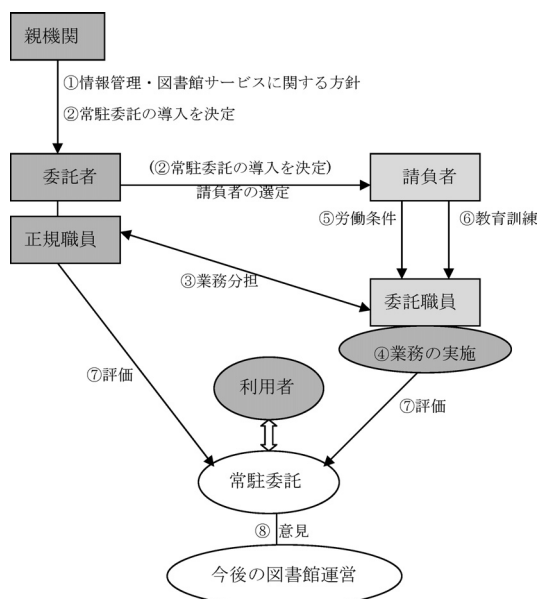
りも、経費削減や専門能力の活用の点で評価されるようになってきたこと、4) 問題点としては、委託者は委託業務の範囲を検討し、請負者の選定に際して委託職員の専門的知識や技術を考慮する必要があることである。しかし、「実態調査」によって明らかになったのは、現状の一部である。この「実態調査」だけでは、情報管理や図書館サービスに関する親機関の方針、常駐委託を導入した経緯、正規職員と委託職員との業務分担などは明らかではなく、また、現状の問題点を見出すには不十分である。現状ではこれらの点は十分に解明されていない。

本稿の目的は、常駐委託による専門図書館の運営の詳しい実態を明らかにし、その結果をもとに、今後、図書館運営に常駐委託を導入する場合、サービスを維持・向上させるために必要な要件、および委託職員の処遇改善のために必要な要件について考察することである。委託者に求められること、請負者に要求されること、そして、委託職員が仕事を継続する上で必要なことを検討する。

専門図書館の常駐委託に関する研究は、1990年代後半に始まった。当時の研究には、植村達男(1997年)<sup>6)</sup>、柴田亮介(1998年)<sup>7)</sup>、市川恵利子(2002年)<sup>8)</sup>らの報告がある。しかし、これらはいずれも委託者の立場からの事例報告で、常駐委託を複数の立場から多面的・総合的に論じたものではない。また、青柳英治(2005年)<sup>9)</sup>は学術論文で常駐委託の事例を取り上げているが、対象は企業内専門図書館に限られている。専門図書館の親機関は前述のように多様であり、常駐委託に関わる立場によって現状認識も様々であると考えられるが、専門図書館全体にわたって常駐委託の現状を包括的に検討した研究は見られない。統計調査では、専門図書館協議会(以下、専図協という)の実施した2002年の調査<sup>10)</sup>がいくつかの項目について調査するにとどまっている。

研究方法としては、第一に、聞き取り調査を用いる。常駐委託には、委託者、請負者、委託職員、親機関の四者が関わっており、四者が実際にどのように関連しあっているのかを検討して初めて、現状の問題点や今後の常駐委託のあり方、および

## 常駐委託による専門図書館の運営の要件



第2図 常駐委託の概念図

図書館運営の方向を見出すことができると考える。それには、個々の図書館の実情に分け入って運営に関する具体的な情報を収集し、関係者の意識を明らかにする必要がある。また、これまで委託職員を対象とした実態調査や意識調査は他館種でも実施されていない。委託職員の業務の実際と意識を調査することによって、委託職員の側から見た常駐委託の問題点を把握することが重要であると考える。

調査の対象としては、「実態調査」において「常駐委託を導入している」と回答した65館から、後述する様々な条件を考慮して20館を選定した。調査は、委託者の正規職員と実際に業務を遂行する委託職員の双方に対して行った。したがって、本稿は、常駐委託の中でも一般的な、委託者の正規職員と委託職員の双方が図書館業務に関わる形態の委託を中心に論じるものである。

調査に当たって、本稿では、文献調査と「実態調査」の結果から、以下の8つの観点を設定した。第2図は、これらの概念を図示したものである。

①情報管理・図書館サービスに関する親機関の方針

図書館は親機関の一部門であり、図書館運営は情報管理に対する親機関（所属部門を含む）の考え方に左右される。情報管理や図書館サービスに関する親機関の考え方を把握する。

②常駐委託導入の経緯

これまで、常駐委託を導入した経緯や請負者選定の経緯は十分に明らかにされていない。導入の経緯を明らかにする。

③正規職員と委託職員との業務分担

常駐委託では、委託者側と請負者側の業務は明確に分かれている必要がある。両者の業務がどのように分担されているのかを、委託者の正規職員と委託職員の立場から把握する。

④委託職員による実際の業務の進め方

委託職員が業務を進めるには、委託者の正規職員や請負者とのコミュニケーションや、仕事をする環境の整備などが重要と考えられる。委託職員が、実際にどのように業務を進めているのかを明らかにする。

⑤委託職員の労働条件に対する意識

常駐委託による運営には、委託職員が仕事を継続できるだけの労働条件の整備が重要である。労働条件に対する委託職員の意識を明らかにする。

⑥委託職員に対する請負者の教育支援

常駐委託によってサービスを維持していくためには、委託職員に知識・技術を修得する機会が開かれていることが重要である。委託職員に対する教育訓練の支援体制を明らかにする。

⑦常駐委託に対する評価

常駐委託を導入するという親機関や図書館の上層部の決定を、委託者の正規職員はどう受け止め、また、委託職員自身はどう評価しているのかを把握する。

⑧今後の図書館運営に関する意見

今後の専門図書館運営はどうあるべきか、どのような形態がふさわしいのかに関して、委託者の正規職員と委託職員の意識を把握する。

研究方法の第二として、他館種・他職種の常駐委託、および雇用関係に関する文献調査を行う。前者では、『専門図書館』『情報の科学と技術』を始め、図書館関係団体の発行する文献を収集し検討する。後者では、労働法に関する文献を中心に検討し、加えて賃金に関する統計や関連する事案の判例も参照する。

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で調査の概要と調査結果について述べる。IIIでそれらをもとに常駐委託の内容を分析し、IVとVで常駐委託にとって必要な要件を考察する。最後にVIで本稿のまとめを行う。

## II. 常駐委託に関する聞き取り調査

### A. 調査の概要

#### 1. 調査の目的

専門図書館における常駐委託の詳しい実態を明らかにし、今後、常駐委託による円滑な図書館運営を考える際の基礎資料とする。

#### 2. 調査対象

「実態調査」において「常駐委託」と回答した65館から、「常駐委託」を導入している図書館の全体傾向に沿うように、親機関の種類、委託の形態、図書館の規模、請負者の種類、委託職員数などを考慮して18館を選定した。18館としたのは、聞き取り調査の性格上、調査可能な範囲を20館前後と考えたことによる。また、実際に聞き取り調査を行った図書館から、常駐委託の図書館の紹介を受け、その2館も対象に含めた。2館は『総覧』に収録されていない図書館である。調査対象館は合計20館となった。

#### 3. 訪問数

20館のうち最終的に11館から謝絶されたため、9館を訪問し調査を実施した（訪問実施率45.0%）。謝絶の理由は、「十分な答えができないと思われる」こと（3館）、常駐委託の「中止」（1館）、「見直し中」（1館）、「委託職員が長期不在」（1館）、「内部事情と関連会社との関係」（1館）、

および無回答（4館）である。

### 4. 調査方法

筆者が図書館を訪問し、面接調査を実施した。面接対象は原則として委託者の正規職員1名と委託職員1名で、面接は個別にそれぞれ1時間～1時間半、半構造化面接法<sup>1)</sup>によって行った。なお、図書館側の事情によって、正規職員のみ面接調査となった館が1館、委託職員のみ面接調査となった館が5館ある。後者のうち2館は、2名の委託職員に面接調査を実施した。

### 5. 調査時期

2005年6月14日～同9月15日。

### 6. 調査内容

前述した8つの観点に基づき、次のように設定した。

#### a. 委託者の正規職員に対する調査内容

- ①情報管理・図書館サービスに関する親機関の方針
- ②常駐委託導入の経緯
- ③委託職員との業務分担
- ⑦常駐委託に対する評価
- ⑧今後の図書館運営に関する意見

#### b. 委託職員に対する調査内容

- ③正規職員との業務分担
- ④実際の業務の進め方
- ⑤労働条件に対する意識
- ⑥請負者の教育支援
- ⑦常駐委託に対する評価
- ⑧今後の図書館運営に関する意見

「③業務分担」「⑦常駐委託に対する評価」「⑧今後の図書館運営に関する意見」については、同じ質問を委託者の正規職員と委託職員に対して行った。調査実施要領は末尾に掲載した。

なお、本稿は専門図書館の運営のあり方を検討するものであるため、図書館サービスに関する項目は調査の対象に含めていない。

常駐委託による専門図書館の運営の要件

第1表 調査対象館の概要

図書館		A	B	C	D	E	F	G	H	参考 I
親機関種		民間企業	政府関係機関	団体	政府関係機関	政府関係機関	民間企業	地方自治体	民間企業	民間企業
委託の形態		一部委託	ほぼ全面委託	ほぼ全面委託	ほぼ全面委託	ほぼ全面委託	個人請負	管理運営委託	管理運営委託	労働者派遣
図書館業務に関わる委託者の正規職員数 ( )内はうち兼任数		1	0	1	0	1 (1)	2*1	0	0	1 (1)
委託職員数 ( )内はうちパート数		1 (1)	3 (2)	4	10	3	1	3 (1)	3 (1)	2*2
委託開始年		1980年代	1990年代	1990年代	1970年代	2000年代	1990年代	1990年代	1990年代	1980*3年代
逐次刊行物誌数*4		450	400	1,350	1,000	400	150	700	50	200
請負者の種類		グループ企業の関連会社	財団法人	グループ企業の関連会社	財団法人	出版・販売会社	個人	財団法人	グループ企業の関連会社	グループ企業の関連会社
調査対象者の司書資格	委託者の正規職員	あり	なし	なし	なし	なし	なし	—	—	なし
	委託職員	なし	あり/あり*5	あり	あり	あり	あり	あり	あり/なし*5	あり
調査日 (2005年)		6/14	6/16, 7/11,12	6/22	6/23	7/1	7/12	7/21	9/15	6/24
その他		資料室の開設は1960年代	請負者は親機関が100%出資	図書館の開設は1980年代	請負者は親機関が100%出資		社会教育施設に附設、図書館開館の前年から委託	請負者は自治体の財団法人	請負者は親機関が100%出資した子会社	図書館の開設は1950年代

注\*1: 親機関の雇用するアルバイト職員

\*2: 派遣職員

\*3: 労働者派遣の導入年

\*4: 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, 800p. から, 10 の位までの概数にして記載.

\*5: 聞き取りは 2 名の委託職員に対して別々に行った.

B. 調査結果

1. 調査対象館の概要

第1表は, 聞き取り調査の対象館の概要を示したものである。調査結果には, 関係する親機関, 委託者, 請負者, 委託職員などへの疑問や批判を含むものもあるため, 本稿では機関名を匿名とする。対象館のアルファベットは調査日順に付した。I 館は調査時に常駐委託ではなく労働者派遣

であることが判明したが, 参考として掲載する。

調査対象館の地域は, 首都圏と中部地方の都市部である。第2表は, 「実態調査」中の常駐委託の図書館 65 館における本調査の対象館の分布を親機関の種類別に示したものである。以下, 同様に, 第3表は逐次刊行物の誌数別に, 第4表は請負者の種類別に, 第5表は委託職員数別に示したものである。専門図書館の収集資料は逐次刊行物 (雑



第2表 親機関の種類別調査対象館の分布

	a) 質問紙調査の回答 図書館*1	b) a)のうち常駐委託 の図書館	c) b)のうち聞き取り 調査の対象館
全 体	402 (100.0%)	65 (100.0)	9 (100.0)
国・政府関係機関	100 (24.9)	15 (23.1)	B, D, E (33.3)
地方議会・地方自治体	107 (26.6)	14 (21.5)	G (11.1)
学会・協会・団体	96 (23.9)	11 (16.9)	C (11.1)
民間企業体等・その他	99 (24.6)	25 (38.5)	A, F, H, I (44.5)

注\*1: 「専門図書館における業務委託の実態調査」(2005年)から

(長谷川昭子, 専門図書館における業務委託の現状, Library and Information Science, no. 57, 2007, p. 1-31. に所収).

第3表 逐次刊行物の誌数\*1別調査対象館の分布

	常駐委託の 図書館*2	調査対象館
全 体	65 (100.0%)	9 (100.0)
~50 誌	6 (9.2)	
51~100	5 (7.7)	H (11.1)
101~300	12 (18.5)	F, I (22.2)
301~500	10 (15.4)	A, B, E (33.4)
501~1,000	15 (23.0)	C, D, G (33.3)
1001~2,000	2 (3.1)	
2,001~3,000	2 (3.1)	
3,001~	4 (6.2)	
不明・その他*2	9 (13.8)	

注\*1: 専門図書館協議会編, 専門情報機関総覧, 専門図書館協議会, 2003, 800p. から, ただし, 逐次刊行物の誌数が未記載の図書館と複写サービスの専門機関は「その他」に計上し, 平均の算出時には除いた. 後者を除いた理由は, 複写サービスの専門機関は設置目的からして所蔵している逐次刊行物の誌数が格段に多いため, 含めて計算すると平均値が大きくなり, 実態とかけ離れるためである.

\*2: 第2表の注\*1に同じ.

誌)が中心であるため, 本稿では図書館の規模を測る尺度として逐次刊行物の誌数を用いた.

その結果, 親機関の種類別と図書館の規模別では「実態調査」の「常駐委託」の分布傾向と似ており, 選定に偏りは見られない. しかし, 請負者別では, 財団法人を広義の「グループ企業の関連

第4表 請負者の種類別調査対象館の分布

	常駐委託の 図書館*1	調査対象館
全体*2	65 (100.0%)	9 (100.0)
グループ企業の 関連会社	28 (43.1)	A, C, H, I (44.5)
人材派遣会社	20 (30.8)	
図書館情報サー ビスサポート会 社	5 (7.7)	
出版・販売会社	4 (6.2)	E (11.1)
コンサルタント 会社	1 (1.5)	
その他*3	10 (15.4)	B, D, F, G (44.4)

注\*1: 第2表の注\*1に同じ.

\*2: 複数回答のため, 請負者の種類の計は合計しても100.0%にはならない.

\*3: 財団法人.

会社」と解釈すると, 「グループ企業の関連会社」に偏る結果となった. また, 委託職員数別では, 全体傾向よりも職員数の多い図書館が対象となった. このため本調査は, 「実態調査」の「常駐委託」の全体傾向に比べて, グループ組織に属する図書館や委託職員数の多い図書館の比重が高くなっている.

## 2. 調査対象館の回答

A. 6の調査内容の項目順に回答結果を示す. 回答結果は調査対象者の回答をまとめたもので, 掲

常駐委託による専門図書館の運営の要件

第5表 委託職員数（兼任を含む）別調査対象館の分布

	常駐委託の図書館*1	調査対象館
全体	65館 (100.0%)	9 (100.0)
1人	24(37.1)	A, F (22.2)
2	14 (21.5)	I (11.1)
3	9 (13.8)	B, E, G, H (44.5)
4	8 (12.3)	C (11.1)
5	2 (3.1)	
6	4 (6.2)	
7～	1 (1.5)	
9～	1 (1.5)	D (11.1)
11～	1 (1.5)	
21～	1 (1.5)	

注\*1：第2表の注\*1に同じ。

載に関してはすべて回答者の了承を得た。

委託職員にしか聞き取り調査のできなかったB, D, F, G, H館では、本来は委託者の正規職員に回答してもらう項目についても、委託職員の知る範囲で回答を得た。同様に委託者にしか調査のできなかったC館では、本来は委託職員の回答する項目についても、委託者の正規職員から回答を得た。これら本来の回答者でない者からの回答には、館名に下線を引いた。

a. 委託者の正規職員からの回答

①情報管理・図書館サービスに関する親機関の方針

**A館**：資料室は情報システム部門の傘下にある。数年前に正規職員を関連会社に転籍させ、全面的に業務委託する案が出た。最終的に中止になったが、所属部門に資料室を充実させようという姿勢は見られない。本社の事務サービスと同じように考えている。

**B館**：1980年代末、派遣社員が中心となって図書館の開館準備を行った。当時、親機関は事務系職員として専門職を採用しておらず、図書館でも外部人材を活用する

方針だった。

**C館**：図書館は親機関の情報戦略の一つで、図書館のあり方は親機関の策定した基本計画に基づいて検討されている。図書館は情報管理部に属し、図書館サービスは情報サービスの一つである。親機関は事務部門に専門職を配置しておらず、図書館でも同様である。

**D館**：親機関は全国十数か所に支所を持つが、支所全部に図書館があるわけではなく、図書館サービスに関する方針は明確ではない。図書館の運営方法は支所長の判断による。

**E館**：数年前に数機関が統合して現機構になった。図書館、図書室は6箇所あるが、個別の部署に属する。図書館システムの順次統合を考えている。

**F館**：海外の同種の社会教育施設はみな図書館を附設しているため、親機関は図書館を設置する必要も専門の職員の必要性も認識していた。組織上は広報部の一部門である。

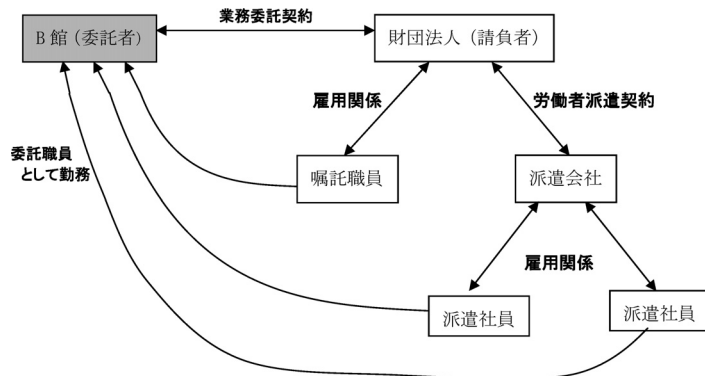
**G館**：親機関は、企業を積極的に支援する業務の一つに図書館を位置づけている。しかし、図書館の専門性を認識しておらず、担当者は誰でもよいという考えである。

**H館**：親機関は社会貢献活動の一環として教育施設を設け、その中に情報センターを開設した。資料収集が目的ではなく、利用者が展示内容の疑問をすぐに調べられるようにするためである。親機関の広報部門に属している。

②常駐委託導入の経緯

**A館**：1980年代、資料室に欠員が生じたため、業務委託を導入することにした。人件費削減が大きな目標であったので、パートの委託職員による常駐委託にした。

**B館**：図書館開館の数年後に派遣元の財団法人に常駐委託した。派遣社員のうち1名は最初から財団（請負者）の嘱託であり、常駐委託の責任者となった。財団はこの



第3図 B館の常駐委託

他、第3図のように派遣会社と契約を結び、2名の派遣社員を委託職員（以下、B館（派遣）という）として任用している。

**C館：**1990年代末までは労働者派遣であったが、派遣元からの要望によって常駐委託に変更した。派遣元はそのまま請負者に移行した。

**D館：**1970年代の財団法人設立に伴い常駐委託を開始した。当初、委託職員は全員が財団（請負者）の嘱託であったが、数年前から財団は派遣会社と契約して派遣社員を委託職員として任用している。

**E館：**2000年頃、親機関全体として予算削減の指示があり、主に作業内容の決まっている業務を委託することになった。請負者の資格としては、社の実績、委託職員の資格・経験を問い、合わせて価格による評価を行う。

**F館：**親機関に図書館運営を知っている人がいないため、外部人材を採用することになった。打診された人（回答者）が、個人請負の形態を選択した。

**G館：**1990年代初め、親機関が情報交流事業を行うことになり、財団法人に管理運営を委託した。事業の中に図書館の運営が含まれていたため、合わせて委託した。

**H館：**施設開設当初から企画・運営と広報の一部は子会社（労働者派遣事業も実施）に委託した。委託職員は子会社の契約社員

と子会社からの派遣社員（パート）（以下、H館（派遣）という）である。

③委託職員との業務分担

**A館：**委託職員は、すべて正規職員の指示の下、主に単純業務に従事し秘書的な働きをしている。両者は1名ずつであるため特に会合は設けず、その都度連絡・調整している。

**C館：**正規職員は企画立案、各種決定、作業進行の管理、選書（リスト化は委託職員）を行い、委託職員はそれ以外の日常業務を行っている。委託者と委託職員との公式会議は月1回で、非公式には正規職員が毎日図書館を訪問している。

**E館：**選書（リスト化は委託職員）と企画立案は正規職員が担当し、それ以外の業務を委託している。毎月1回、委託者と請負者（委託職員含）で月例報告会を実施している。

⑦常駐委託に対する評価

**A館：**図書館の使命とは、文化やノウハウを蓄積し次代に継承していくことである。業務委託になると、その橋渡しができなくなることは危険であり、デメリットである。

**C館：**メリットは、正規職員が管理業務に徹することができ、人件費が格段に安いことである。デメリットは、委託職員の人事に親機関の意向が反映しにくく、委託

## 常駐委託による専門図書館の運営の要件

者、請負者、委託職員の考えの調整に多大な労力を要することである。

E 館：委託職員は、データベースの検索能力も高く、資料の入手も迅速で、委託した方が業務効率がよい。業務上の改善提案もしてくれて非常に助かっている。

### ⑧今後の図書館運営に関する意見

A 館：企業内図書館で全面委託すると、会社全体として情報サービスに取り組む姿勢がなくなり、また、保存し継承する意識もなくなる。社史を作るときに困るかもしれない。仮に別会社を設立したとしても、一人では後輩を育てられない。

C 館：常駐委託という形態に問題を感じている。人員配置に関して、委託職員の希望と請負者の意図が一致しない場合、図書館の機能や委託職員のモチベーションが低下し、委託者の期待するサービスレベルを保てない不安がある。現在、正規職員が行っている業務は、この先も正規職員が行うべきである。

E 館：機関統合により、母体機関の性格を引き継いでおり、図書館すべてを同一基準で運営することは困難である。本図書室においては、正規職員が窓口業務の能力を有していないことから業務委託を継続するしかない。

I 館：今後の運営は、労働者派遣や業務委託など外部人材が活用できる体制に変えていくことも有効と考えられる。運営のポイントは、経営トップに対して的確に発言できる人材を確保することである。

### b. 委託職員からの回答

#### ③正規職員との業務分担

A 館：委託職員は、資料受入、文書回覧、返却処理、簡単な検索、複写受付など単純業務・非専門的業務に従事している。

B 館：委託職員は企画立案以外のすべてを担当している。

D 館：委託職員は企画立案以外のすべてを担当している。

E 館：委託職員は企画立案以外を担当している（ただし、選書はリスト化まで）。

F 館：個人請負者の管理下で、親機関の雇用したアルバイト職員が登録、カウンター業務、レファレンスを担当している。個人請負者はそれらを含めてすべてを担当している。

G 館：委託職員は選書以外のすべてを請負っている。

H 館：委託職員はすべての業務を請負っている。

#### ④実際の業務の進め方

A 館：正規職員と同じ事務室内で正規職員の指示の下、業務を行っている。作業マニュアルは当初からあった。請負者とは、年に1回面談がある。

B 館：請負者は親機関内に常駐し、他部署の委託職員も交えて毎週会合がある。かつては委託者との会合にも出席していたが、現在は請負者のみ出席している。囑託と派遣の委託職員で業務を分担している。委託者と委託職員の事務室は別で、作業マニュアルは委託職員が作成した。

B 館（派遣）：委託職員の責任者（財団囑託）の指示に従う。責任者と2名の派遣の委託職員とで業務を分担している。作業マニュアルは作成した。

C 館：業務に関する提案は委託者の正規職員に提出する。労働条件に関する要望は請負者に提出する。事務室は委託者と別である。

D 館：月例会の出席者は委託者と請負者のみで、委託職員の意見を委託者に伝える場はない。委託職員の業務分担は請負者が作成するが、最近、囑託と派遣の委託職員が同じ業務を行うようになり、職場内で問題化している。図書館には請負者と委託職員が常駐し、作業マニュアルは委託職員が作成した。

E 館：委託職員の責任者の指示の下、業務を行っている。月1回の月例報告会には、

委託者、請負者、委託職員が出席する。委託者と委託職員の事務室は別で、仕様書ならびに作業手順書があり、作業マニュアルは当初から整備されていた。

F 館：正規職員と同様に年間の短期計画と長期計画を提出し、週 1 回の親機関の定例会議と年頭会議にも出席している。運営方針はすべて個人請負者が決定し、作業マニュアルも作成した。図書館には委託者の雇用したアルバイト職員と個人請負者がいる。

G 館：財団（請負者）雇用の専任職員 1 名が実務を担当し、臨時職員は繁忙期に勤務する。委託者との折衝は館長（親機関から財団へ出向）が行う。図書館には委託職員のみが勤務し、作業マニュアルは当初から整備されていた。

H 館：情報センターには委託職員のみが勤務し、このなかで業務分担している。来館者に関係のある新企画は、委託者の許可を得て実施する。資料管理用の作業マニュアルは開設前からあったが、来館者対応用は開設後に委託職員が作成した。

H 館（派遣）：委託職員の責任者の指示の下で仕事をしている。現在の業務は、データ入力、装備、棚卸、刊行物の印刷である。

#### ⑤労働条件に対する意識

A 館：パートなので賃金は高くはないが、満足している。1 年更新なので雇用継続に不安がある。

B 館：1 年契約で給与は請負者の給与体系に基づく。労働の対価としては満足している。

B 館（派遣）：週 3 日勤務で 5 年以上時給は上がらず、同じ雇用身分の人は頻繁に変わった。週 3 日の勤務では生活していけないのではないかと。

D 館：1 年契約で給与は請負者の給与体系に基づく。労働の対価としては満足している。

E 館：1 年契約で給与は請負者の給与体系に基

づく。労働の対価としてはおおむね満足している。

F 館：1 年契約であるが、報酬は同年代の正規職員には及ばない。

G 館：財団雇用の正規職員で、給与は財団の給与規定に基づき司書手当が加算されている。かつて財団側と給与についての交渉をしたことがあるが、思うような結果が出なかった。仕事の対価としては満足していない。

H 館：1 年契約で給与体系は請負者の正社員と同じである。ごく最近、一定のレベルに達すると正社員に登用されるシステムになった。労働条件には満足している。

H 館（派遣）：パートなので賃金は高くはないが、満足している。

#### ⑥請負者の教育支援

A 館：委託者の正規職員から、研修会への参加の希望があれば申し出るよう言われているが、これまで希望を出したことはない。

B 館：外部の研修には委託者の費用負担によって参加していたが、数年前に委託者の負担が中止になった。その後しばらくは請負者が負担していたが、それも中止となり、参加の機会がなくなった。請負者によるコンピュータ研修がある。

B 館（派遣）：近くで開催される専門図書館部会に 1, 2 回参加したことがあるが、それは委託者が費用負担をして参加したというよりも、仕事上有意義でかつ興味があったので参加したということである。請負者は派遣の委託職員に対して教育支援を考えていない。

D 館：外部の研修には委託者の費用負担によって参加していたが、数年前に委託者の負担が中止になった。その後請負者は負担せず、参加の機会がなくなった。

E 館：請負者は外部の研修への参加を奨励しているが、有料の研修に参加したことはない。

## 常駐委託による専門図書館の運営の要件

F 館：委託者の費用負担によって外部の研修に参加している。

G 館：数年前までは請負者の費用負担で外部の研修に参加していたが、最近、実務者1名になり、参加できなくなった。英語の専門用語は独習した。

H 館：請負者による社内研修のほか、1人につき年に1回の外部研修の機会がある。

H 館（派遣）：施設内で実施する講習会には会社から出席するように言われる。外部への研修の機会はない。

### ⑦常駐委託に対する評価

B 館：長所は自分で考えたことが実施できることで、短所は委託者と直接コンタクトを取った方が物事がスムーズに運ぶことがあっても、それができないことである。請負者は委託者に対して萎縮している。かつては委託者との会合で委託者に対して意見を述べると委託職員の評価が下がった。現場の仕事に愛着も責任も持っていない請負者が業務内容を決定するのは問題だ。

D 館：責任を持って仕事ができ、大変やりがいがある。反面、請負者は委託者に従うだけで、現場は混乱が起きた。請負者に要望を出すと評価が下がる場合もある。請負者が図書館業務を理解していないことが、業務を円滑に進められない最大の原因と思う。

E 館：正規職員と明確に業務分担され、請負者からも委託者からも監視されず、日常業務を自由に行えるのは利点だ。請負者の担当者は図書館業務の実務経験はないが、万全の信頼を寄せてくれるので仕事が進めやすい。利用者と交流も持て、満足している。

F 館：個人請負の長所は、予算の用途を含め自己裁量で仕事ができ、時間に拘束されないことだ。仕事面での短所はないが、保険、年金の保障や労災に対する補償に不安を感じる。

G 館：全面的に請負い、図書館業務の内容を把握しているため、利用者に情報を伝えられるのが利点だ。反面、予算が委託者によって決められ削減されること、機器・備品に対する発言権がないこと、専任職員が1名のため休みも取りにくいことが問題である。

H 館：来館者サービスを重視しているので、今の形式が理想的であると思う。請負者は図書館や委託職員の業務を理解しており、公式・非公式に頻繁に面談がある。委託者とは協同でイベントを開催することも多く、コミュニケーションが取れている。

### ⑧今後の図書館運営に関する意見

B 館：全面委託は自分で考えたことが実施できるのでよいが、本来は直営ですべきことだ。今後は、親機関の中で働いているような形態の委託が望まれる。委託者との会合には委託職員を加えるべきだ。レファレンス・サービスを充実させ、図書館の専門性を伝えたい。

B 館（派遣）：業務委託や指定管理者制度は時代の流れで止めることはできない。

D 館：コスト本位で考えれば常駐委託は進むだろう。入札制は経費面では利点があるが、図書館サービスの充実後は後回しになり問題がある。親機関と委託職員を結ぶ太いパイプが必要で、親機関に図書館のことが分かりマネジメントができる人がいるとよい。

E 館：常駐委託は、今後社会的な要請から増えるだろう。円滑に運営していくには、現場の意見が委託者と請負者の上司に届くことが大切であると思う。

F 館：中途半端な業務委託より、個人請負のほうがはるかによいケースもある。正規職員でなくとも高いサービスを提供できる人はいる。一般に、図書館業務や図書館職員の専門性に対する社会の理解が薄いと思う。

第6表 常駐委託の現状

図書館		A	B	C	D	E	F	G	H	参考I
委託の形態		一部委託	ほぼ全面委託	ほぼ全面委託	ほぼ全面委託	ほぼ全面委託	個人請負	管理運営委託	管理運営委託	労働者派遣
委託者	情報管理に関する親機関の方針	×	×	●	×	●	○	○	○	●
	入札制による請負者の選定	×	×	×	×	●	×	×	×	×
	委託職員との業務分担	●	○	●	○	●	○	○	○	●
	選書の委託	×	○	▲	○	▲	○	×	○	×
	企画立案の委託	×	×	×	×	×	○	○	○	×
	委託職員のための独立した事務スペース	×	○	●	○	●	○	○	○	×
	作業マニュアルの整備	●	×	/	×	●	×	○	△	×
	委託職員との定期的会合(月1回以上)	●	×	●	×	●	○	×	○	●
常駐委託への評価	×	/	▲	/	●	/	/	/	●	
委託職員*	正規職員との業務分担	●	●	○	●	●	●	●	●	●
	自由裁量	×	●	/	●	●	●	●	●	●
	請負者との定期的会合(月1回以上)	×	●	/	●	●	—	/	●	×
	賃金への満足度	●	● ×	/	●	●	▲	×	● ●	×
	外部研修の機会	▲	×	/	×	▲	●	×	● ▲	×
	常駐委託への評価	/	● ●	/	●	●	●	●	●	●
	現在の図書館での勤続年数	17	16/ 8	/	14	4	6	15	7/ 7	3

注 ●▲×太字：委託者・委託職員本人が回答（●：ある，▲：一部ある，×：ない）

○△×細字：委託者に代わって委託職員が，または委託職員に代わって委託者が回答（○：ある，△：一部ある，×：ない）

/（斜線）：聞き取り調査時に回答を得られなかった項目

\*：B, H 館では聞き取りは2名の委託職員に対して行った。調査項目によっては回答を併記した。

I 館の回答は，労働者派遣についての回答である。

G 館：委託者は昼休み，夜間，休日開館を要望しているが，委託料金が上がらない限り請負者は人員増ができない。今後，親機関の予算が先細りになれば，以前の非公開の形態に戻されるかもしれない。

H 館：常駐委託はワーク・シェアリングの一つ

と思う。請負者が委託者や親機関の意向を理解した上でニーズに応える工夫をし，委託者もそれを支援するという形である。

### C. まとめ

第6表は、以上の聞き取り調査の結果を事項別にまとめたものである。委託者、および委託職員本人が回答した場合は、回答は●▲×で示した。●は「ある」、▲は「一部ある」、×は「ない」場合を示す。本来は委託者の正規職員から得る回答を委託職員から得た場合は、回答は○△×で表示した。○は「ある」、△は「一部ある」、×は「ない」場合を示す。同様に、本来は委託職員から得る回答を委託者の正規職員から得た場合も、回答は○△×で表示した。調査時に回答の得られなかった項目は、斜線で表示した。

その結果、各館には共通する実態や考え方があること、また、図書館によって異なる考え方や実情があることが明らかとなった。これらについて次章で検討する。

## III. 常駐委託の現状

本章では、前章で明らかになったI館を除く8館の現状を、先に挙げた8つの観点にそって分析する。本来の回答者でない者からの回答に関しては、分析に当たって考慮した。

### A. 情報管理・図書館サービスに関する親機関の方針

聞き取り調査では、委託者や委託職員からの回答を通して親機関の考え方を把握したが、情報管理・図書館サービスに関する方針には、積極的な親機関と消極的な親機関があった。積極的なのは、C, E, F, G, H館の親機関である。C館の委託者は、図書館は親機関の情報戦略の一つで、情報戦略の方針に基づいて図書館サービスのあり方が検討されていると説明する。E館の親機関は6箇所図書館のシステムを順次統合していくことを考えている。F館の親機関は図書館を公開する必要性を認識して設置し、G館は企業を積極的に支援する親機関の事業の一つに明確に位置づけられている。H館の施設は親機関の社会貢献活動の一環として開設され、施設全体が親機関の情報戦略を体現している。このうちF, G, H館は委託者の正規職員からの回答でなく、委託職員からの回答

であるが、F館は「個人請負」、G, H館は「管理運営委託」の図書館であるため、他の形態の常駐委託よりも親機関の意向を直に受けやすいと考えられる。それだけに親機関の方針について精通しており、信頼できる内容であると判断した。一方、消極的と思われるのは、A, D館の親機関である。A館の正規職員は親機関（所属部門）に「資料室を充実させようという姿勢は見られない」と述べ、D館の委託職員は、親機関として図書館サービスに対する方針は明確ではないと説明している。D館の回答は委託職員からのものであるが、委託職員は勤続年数も長く、他の支所の専門図書館の情報にもある程度通じていた。D館の親機関は大組織であるため、委託職員が情報管理・図書館サービスに関する親機関の方針すべてを把握しているとは思われないが、一定程度の信頼を置ける内容であると受け止めた。

以上のように、図書館運営は情報管理に関する親機関の考え方に影響されている。親機関が積極的な考え方を持っている場合は、図書館は組織の情報戦略の一翼を担い、反対に消極的な場合は、図書館の存続にも影響すると思われる。

### B. 常駐委託導入の経緯

常駐委託の導入に当たっては、次の二つの特徴が見られた。

第一に、請負者の選定に関して入札制を採用しているのはE館のみである。B, D, G館の親機関は公的機関であるが入札制は採っていない。E館以外の図書館は「グループ企業の関連会社」か、親機関の設立した「財団法人」に委託しており、選定に当たって数社の請負者を比較検討した結果であるとは考えにくい。おそらくそれらの請負者は、優先的にほぼ自動的に選定されたものと考えられる。

第二に、常駐委託の導入に当たって請負者（委託職員）に期待する内容は異なっている。今回、委託者に聞き取り調査ができたのは3館である。上記のように、ほぼ自動的に請負者が選定された場合、委託者側の要望が入れられる余地は少ないと思われるが、それを承知した上で、請負者に期



待するものを尋ねた。E館では価格も選定の対象であるが、請負者の実績と委託職員の資格・経験を重視している。これに対して、A館では、欠員補充の際に人件費削減を目的として常駐委託を導入しており、委託職員には特に条件を付していない。C館では、常駐委託のメリットとして“人件費が格段に安いこと”を挙げており、経費削減への期待が大きいことが推察される。

経費削減を常駐委託導入の利点と考える図書館は多く、「実態調査」では72.3%に及んでいた。これは1990年代以降、非正規職員の採用・導入によって経費削減と雇用量の調整を図ろうとする親機関の経営方針を反映している。こうした経営方針の下では、親機関と委託者の当面の利益が優先され、図書館サービスの充実は軽視されるのではないかという危惧が残る。

#### C. 正規職員と委託職員との業務分担

委託者の正規職員と委託職員の業務はすべての図書館で分けられており、同一業務を双方で実施している図書館はない。これは委託者の正規職員も、委託職員も同様に回答している。

各館によって異なるのは、委託業務の範囲である。委託業務の内容は図書館サービスのほぼ全域にわたっていたが、選書と企画立案は調査対象館によって差があった。委託者の正規職員と委託職員の回答を総合すると、選書を委託しているのはB, D, H館と個人請負のF館の4館であり、C, E館はリスト化までを委託している。企画立案を委託しているのはF, G, Hの3館のみである。この3館に限られているのは、前述のようにF館は個人請負、G, H館は管理運営委託の図書館であるため、請負者の側で事業計画を立てられるからである。これ以外の図書館では、委託者も委託職員も企画立案は委託者の業務であるという認識であった。C館の正規職員は、企画立案や作業進行の管理などの管理業務は、今後も委託者のすべき業務であると説明している。

#### D. 委託職員による実際の業務の進め方

業務を行うのは委託職員であるが、現実には委

託者や請負者との関わりの中で実施されている。本節では第1図の(1)~(3)の二者ずつの関係に見られる特徴を、主に委託職員の発言をもとに明らかにする。

##### 1. 委託者と請負者間

委託者と請負者間(第1図の(1))には、委託者の請負者に対する優位性が見られる。業務委託では一般に委託する側の意向が強く、請負者は受身であることが多いが、図書館の常駐委託も同様であった。この実態は委託職員の発言から読み取ることができる。B館の委託職員は、請負者は委託者に対して萎縮していると述べ、D館の委託職員は、請負者は委託者の要求が適正かどうか判断することもなくそのまま従うと指摘した。G館の委託職員は、今後の運営は委託者である親機関の予算次第であると述べ、H館では新企画は委託者の許可を得て実施している。このように、多くの図書館では委託者の意向の下に業務が進められている。

##### 2. 委託者と委託職員間

委託者と委託職員間(第1図の(3))には次の4点の特徴が見られた。

第一に、ほとんどの図書館に委託職員のみが使用する独立した事務スペースが用意されている。図書館には一般に貸出カウンターやレファレンスデスクなど利用者と対応するスペースとは別に、事務作業をする独立した部屋やスペースが設けられている。後述するように委託職員が使用する独立した事務スペースは業務遂行上重要と考えられる。B, C, D, E, F, G, H館では、委託者の使用する事務室と委託職員の使用する事務室は別々であった。この7館は、常駐委託の中でも「ほぼ全面委託」「個人請負」「管理運営委託」のいずれかの形態で、実際に図書館業務に携わっているのは委託職員のみであった。結果的に委託職員のみが使用する独立したスペースが用意されたことになった。

第二に、作業マニュアルの整備は約半数の図書館にとどまる。委託当初から用意されていたの

は、A, E, G 館と資料管理用のマニュアルのみ用意されていた H 館の計 4 館である。B, D 館は委託職員が、F 館では個人請負者が自主的に作成した。H 館の来館者対応用のマニュアルも、委託職員が作成している。仮に詳細なマニュアルが整備されていたとしても、請負当初は戸惑いや混乱が生じるであろうから、マニュアルのない図書館ではそれ以上の混乱が生じたと推察される。図書館業務は、業務内容自体は図書館によって大きな差異はないが、図書・雑誌の登録方法や貸出・返却の規定など、手順や細部は異なっていることが多い。作業マニュアルのないところで遅滞なく業務を遂行しようとするれば、委託職員に大きな負担を強い、利用者サービスの低下につながる懸念がある。

第三に、労働者派遣との類似が見られる図書館がある。個人請負の F 館を除く 7 館のうち、類似傾向が見られるのは A 館である。A 館の委託者の正規職員は“委託職員はすべて正規職員の指示の下”，秘書的な働きをしていると述べている。正規職員と委託職員間には指揮命令関係がうかがわれ、実態は労働者派遣か、パート職員の直接雇用に近い。

労働省告示第 37 号（省令）（昭和 61 年 4 月 17 日）では、業務委託の請負者は、自己の雇用する労働者（委託職員）を自己の指揮命令下において業務に従事させなければならないと、また、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と定めている。業務委託が労働者派遣と区別されるためには、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。A 館の場合は、委託者の正規職員と委託職員は 1 名ずつである。こうした少人数の職場に法定どおりの指揮命令系統が 2 本あることは現実的ではなく、少人数の職場では常駐委託という運営形態が適切であるかどうか疑問がある。

第四に、委託者と委託職員とのコミュニケーションは半数以上の図書館で図られている。両者の会合がおおむね月 1 回以上ある図書館は、A, C, E, F, H 館である。A, C 館の委託者の正規職員は

日常的に連絡・調整を行っている。また、C, E, F 館では、両者は定期的な会合を持ち、H 館では頻繁な意見交換の機会がある。E 館の委託職員は、“現場の声が委託者と請負者に届くことが大切である”と指摘していた。これに対して、B, D 館は以前は委託者、請負者、委託職員の定期的な報告会が設けられていたが、数年前から委託者と請負者のみの会合に変更になった。B 館の委託職員は、委託者との会合には委託職員を加えるべきであると述べ、D 館の委託職員は、現場の声を委託者に伝える場がなくなったと説明する。B, D 館の委託職員は親機関の方針に沿った業務を遂行するには、“委託者と現場を結ぶ太いパイプが必要”と指摘した。

前述のように、業務委託は請負者に「指揮監督性」と「独立性」を求め、委託者が限度を超えた指示や干渉を行うことは認められていない。しかし、契約期間中に委託者が委託職員に業務の進捗状況を確認することは、通常発注者として行うべき指示の範囲に入り可能である<sup>12)</sup>。利用者と日常的に接しているのは委託職員であり、委託職員は利用者のニーズをもっともよく把握している。委託職員から実務レベルでの報告がないと、委託者は利用者ニーズを知る機会を逸する。指揮命令に当たらない範囲で、委託者が委託職員とコミュニケーションを図ることは、双方のみならず、利用者にとっても利益になると思われる。

### 3. 請負者と委託職員間

請負者と委託職員間（第 1 図の(2)）には次の 4 点の特徴が見られた。

第一に、多くの図書館で委託職員の自由裁量が見られる。委託職員は請負者の指揮命令下にあるが、業務は自己の裁量に基づいて実施していた。B, D, G 館の委託職員は、自分で考えたことを責任を持って実施できる点を評価し、E 館の委託職員は、請負者からも委託者からも監視されず、“日常業務を自由に行える”ことを利点と述べている。F 館はさらに明快に“自己裁量で仕事ができること”を長所と指摘していた。

委託職員は業務に工夫をこらし、次のような意

欲的な取り組みを行っていた。B館ではニュースレター類はどれが新着分なのか分かるように受入週順に配架し、D館では雑誌の記事索引を作成していた。F館では目次からも検索できるように蔵書情報に目次を入力し、G館では資料の確実な入手に努力することをホームページに記している。

第二に、請負者の図書館業務に対する理解不足が見られる。第4表で見たように、調査対象館の請負者はグループ企業の関連会社と財団法人が多い。しかし、これらの請負者が図書館業務を熟知しているとは限らない。請負者が図書館業務を理解していると述べたのはH館の委託職員のみである。H館以外では大半が理解の低さを指摘した。B館の委託職員は、請負者は図書館業務に“愛着も責任も持っていない”と述べ、D館では請負者の図書館業務への理解のなさが、“業務を円滑に進められない最大の原因”であると説明している。前述のように、業務に積極的に取り組もうとしている委託職員と、図書館業務への理解の低い請負者の間に認識のズレが出ることは容易に推測がつく。このズレが、次に述べる両者の信頼関係に影響していると思われる。

第三に、請負者と委託職員間に信頼関係が見られる図書館は少ない。両者が良好な関係を保っていると思われるのはE、H館のみである。E館の委託職員は、“請負者から信頼され仕事が進めやすい”と説明し、H館の委託職員は“請負者は図書館や委託職員の業務を理解”しており、頻繁に面談があると述べていた。H館は管理運営委託の図書館であるため、両者に一体感があることも理由にあると思われる。この他の館では、両者間の信頼関係は全般に弱い。B、D館の委託職員によれば、委託職員が委託者や請負者に対して発言すると請負者からの評価が下がる場合もあり、委託職員は請負者に対して不信を抱いていた。B館の委託職員は“請負者は委託者に萎縮している”と指摘し、D館の委託職員は“請負者は委託者に従うだけ”と批判的である。また、A館では年に1回、契約更新時に請負者と委託職員とが面談するにとどまり、C館では委託者の正規職員への聞き取り調査から推察すると、請負者と委託職員間には異

動をめぐってトラブルが発生しており、良好な信頼関係が築かれていない可能性がある。

委託職員から見ると、請負者は常駐委託を請負っている責任者であり、委託者との仲介者である。この仲介が有効に機能することで業務が遂行しやすくなるため、委託職員が相談したり意見を言うのはきわめて当然なことである。両者が密接な関係を持ち意見交換をすることによって信頼関係が築かれ、一体となって委託者に対応できると思われるが、実際には疎遠である場合も少なくない。請負者によっては、委託者の反応を過度に重視し、自社の委託職員のフォローが後回しになっている。

第四に、図書館によっては様々な就業形態の委託職員が混在して業務を行っている。G館の委託職員の1人は請負者の臨時職員であり、H館の委託職員の1人は労働者派遣事業も行っている請負者からの派遣社員（パート）である。これらの図書館では委託職員間で業務分担が行われているため、問題は生じていない。他方、D館の請負者は、数年前から請負者と雇用関係を持つ委託職員の採用を中止し、第3図のように別途派遣会社と契約して派遣社員を委託職員として任用し始めた。請負者は派遣社員の使用者ではないため、使用者が負担する労働者の社会保険料が不要となり、人件費は軽減される。これを派遣社員の立場から見ると、請負者は派遣先となり、派遣先（請負者）の指定する場所（図書館）で派遣先（請負者）の指揮命令の下、就業することになる。この場合、派遣社員は請負者、または現場の委託職員の責任者の指揮命令下で仕事をするため、労働者派遣法第24条で禁じている二重派遣には当たらない<sup>13)</sup>。D館では同じ業務を、就業形態の異なる委託職員が一緒に行うようになり、委託職員から不満が生まれ、また、このような措置をとる請負者に対して不信が募り、委託職員と請負者間でトラブルが発生した。B館の請負者も同様の方法を用いているが、請負者の雇用する委託職員と派遣会社から任用した委託職員は業務を分担しているため、トラブルは発生していない。就業形態の異なる委託職員に同じ業務を行わせる方法は、職場

の人間関係に歪みをもたらすと考えられる。

#### E. 委託職員の労働条件に対する意識

処遇に対する委託職員の意識は二つに分かれた。委託職員の賃金に対する評価を、額の多寡ではなく仕事の対価として適切かどうかを尋ねたところ、A, B, D, E, H 館と H 館（派遣）の委託職員は「十分」「まずまず十分」と評価している。一方、B 館（派遣）と F, G 館の委託職員は、十分満足していない。B 館（派遣）の委託職員の時給は 5 年以上変わらず、頻繁に人が入れ替わったと言う。F 館では「同年代の正規職員には及ばない」と述べ、G 館では改善要求が実現しなかった。大まかに言うと約三分の一の委託職員は処遇に満足していない。

#### F. 委託職員に対する請負者の教育支援

請負者は、委託職員が専門性を高めることに消極的である。専門図書館員のスキルアップの機会は専図協を始め関係団体によって用意されているが、それら外部の有料の研修会に委託職員が参加する体制があるのは F, H 館のみである。F 館では委託者の経費負担によって参加が認められ、H 館では請負者によって 1 人につき年に 1 回の外部研修が認められている。E 館では請負者は参加を奨励しているが、調査時点で委託職員は有料の研修会に参加していない。他方、B, D, G 館は以前は参加が認められていたが、現在は参加の機会はない。その理由は、委託職員によれば、B, D 館は請負者が必要ないと判断したためであり、G 館は 1 名体制となって実質的に参加は不可能となったためである。また、B 館（派遣）の委託職員は、“請負者は派遣の委託職員に関して教育支援を考えていない”と指摘し、同様に H 館（派遣）の委託職員も外部への研修の機会はないと述べている。この他、業務遂行に必要な資格や技能取得のための援助や配慮をしている請負者はきわめて少ない。委託職員は必要に応じて独習している。

#### G. 常駐委託に対する評価

常駐委託に対する評価は、委託者の正規職員と

委託職員で異なっており、また、それぞれの中でも様々である。委託者の側では、聞き取り調査をした 3 館のうち、評価をしているのは E 館のみである。E 館では親機関全体が業務委託（常駐委託）に取り組み、委託者の正規職員は常駐委託による業務効率のよさを評価していた。これに対して、A 館の委託者の正規職員は、経費節減を評価しつつも、常駐委託になると“文化やノウハウを蓄積し次代に継承していく”図書館の使命が達成できなくなると危惧し、親機関の決定に懐疑的であった。C 館の委託者の正規職員は、常駐委託に関して長短両方の評価をしている。常駐委託のメリットは、正規職員が管理に専念でき人件費も軽減できることとしているが、反面、委託職員の人事に親機関の意向が反映しにくく、委託者、請負者、委託職員の三者の意見調整に多大な労力を要することをデメリットと考えていた。業務委託（常駐委託）では、委託者は委託職員の使用権ではないため人事権は持っていない。C 館の正規職員は、請負者による人員配置がもたらす混乱を懸念している。現場の正規職員は親機関の決定を必ずしも肯定的に受け入れていないことを示している。

これに対して、委託職員の側は、まず、全員が常駐委託という運営形態を評価し、その上でいくつかの問題点を指摘した。委託職員が常駐委託を評価するのは、自分自身が実際に業務に携わっているため、常駐委託を否定的に捉えることは、自分の役割や存在意義を認めないことにつながるという意識も働いていると思われる。問題点としては、委託者と直接コンタクトを取った方が物事がスムーズに運ぶ場合があってもできないことが挙げられた。前述のように委託者が委託職員に業務の進捗状況を確認する程度のことは認められており、委託職員は委託者に対して現場の状況を報告するなど、直接接する機会を求めていることが分かる。この他、管理運営委託の場合は、予算が委託者によって決められて削減されたり、機器・備品に対する発言権がないことが挙げられ、個人請負者からは、保険、年金の保障や労災に対する補償に不安が示された。

第7表 二者間の関係別常駐委託の特徴

	特 徴
(1) 委託者と請負者間	1) 委託者が優位にある 2) 企画立案や選書を委託している 3) 請負者（委託職員）の専門的知識・技術を重視している
(2) 請負者と委託職員間	1) 委託職員に自由裁量がある 2) 請負者が図書館業務を理解している 3) 信頼関係がある 4) 委託職員の就業形態に応じた業務分担を行っている 5) 処遇に関して委託職員が満足している 6) 委託職員への教育研修体制が整っている
(3) 委託者と委託職員間	1) 正規職員と委託職員の業務分担が行われている 2) 独立した事務スペースがある 3) 作業マニュアルが整備されている 4) 労働者派遣との違いがある 5) コミュニケーションがとれている
(4) 委託者と親機関間	1) 親機関に情報管理・図書館サービスに関する方針がある 2) 委託者が業務委託の導入を評価している

注：太字は共通して見られる事項

#### H. 今後の図書館運営への意見

今後の図書館運営のあり方について、委託者と委託職員の意見は異なっている。この設問に限り、労働者派遣のI館の意見も参照すると、4館の委託者（I館は派遣先一筆者注）のうち、常駐委託を容認し推進の意向を示しているのはE、I館である。E館の正規職員は“正規職員が窓口業務の能力を有していない”ため、常駐委託を継続すると述べており、I館は外部人材を活用する体制に移行していくことを有効であると主張している。これに対して、A館は全面的な常駐委託には否定的で、C館も請負者側の事情によって一定のサービスレベルを保持できない不安を説明し、常駐委託という形態を疑問視している。

他方、委託職員はほぼ全員が、今後の常駐委託の拡大の可能性を指摘した。B館（派遣）「時代の流れ」、D館「コスト本位で考えれば進む」、E館「社会的な要請」、H館「ワーク・シェアリングの一つ」という言葉がそれを示している。また、B館はほぼ全面委託であるが、委託職員は“本来は直営すべきこと”と述べ、今後は“親機関の中で働いているような形態の委託”，すなわち直営のような形態の委託を提案した。これは、図書

館の施設管理と運営のすべてに責任を持つ管理運営型の委託を想定した発言と考えられる。

#### I. まとめ

第7表は、以上8つの観点から見た常駐委託の主な特徴を、第1図の(1)～(4)の二者ずつの関係に整理したものである。委託者と請負者の間の特徴は、1) 委託者が優位にある、2) 企画立案や選書を委託している、3) 請負者（委託職員）の専門的知識・技術を重視しているの3項目である。請負者と委託職員間の特徴は、1) 委託職員に自由裁量がある、2) 請負者が図書館業務を理解している、3) 信頼関係がある、4) 委託職員の就業形態に応じた業務分担を行っている、5) 処遇に関して委託職員が満足している、6) 委託職員への教育研修体制が整っているの6項目である。委託者と委託職員間の特徴は、1) 正規職員と委託職員の業務分担が行われている、2) 独立した事務スペースがある、3) 作業マニュアルが整備されている、4) 労働者派遣との違いがある、5) コミュニケーションがとれているの5項目である。そして、委託者と親機関間の特徴は、1) 親機関に情報管理・図書館サービスに関する方針が

ある、2) 委託者が業務委託の導入を評価しているの2項目である。その結果、各館に共通して見られる項目(太字)は5点、共通して見られない項目は11点あった。なお、本稿では8館中、6館以上に見られる項目を共通して見られる項目と考えた。これらから常駐委託の現状は次のようにまとめることができる。

第一に、常駐委託の運営には、共通して見られる項目より共通して見られない項目の方が格段に多い。常駐委託は基準となる条件が整った上で運営されているわけではなく、個々の図書館の事情によって実施されている。

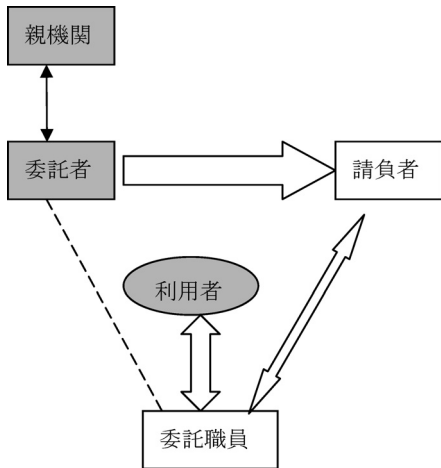
第二に、共通して見られる5つの項目、すなわち「委託者が優位にある」「委託職員に自由裁量がある」「正規職員と委託職員の業務分担が行われている」「独立した事務スペースがある」「労働者派遣との違いがある」は、内容によって常駐委託がもたらす必然的な事項、前提条件、必要な要件の3種類に分けられる。まず「委託者が優位にある」「正規職員と委託職員の業務分担が行われている」「労働者派遣との違いがある」は、常駐委託を導入する以上、必然的に発生する事項である。「委託者が優位にある」については、委託者が委託導入を決定して初めて請負者が交渉の場になり、その時点から両者の関係が発生する。導入決定後、委託者がイニシアチブを取るの当然とも言える。「委託者が優位にある」は、常駐委託にとって必然であり、円滑な運営に当たって必要な要件ではない。「正規職員と委託職員の業務分担が行われている」については、常駐委託は業務の一部またはすべてを他者に委ねるものであるため、契約時に委託職員の業務は正規職員の業務と明確に区分されていなければならない。両者の業務分担は常駐委託にとって必然的な事項であり、運営に当たって必要な要件ではない。また、「労働者派遣との違いがある」については、労働省告示を遵守し労働者派遣と区別した運営を行うことは、常駐委託として当然従わなければならない条件である。常駐委託の現実であり、運営に当たって必要な要件ではない。

次いで、「委託職員に自由裁量がある」は、常駐

委託に際しての前提である。図書館に限らず常駐委託全般に共通する前提とも言える<sup>14)</sup>。そして、「独立した事務スペースがある」は、大部分の図書館で設置されているところから、常駐委託に広く求められ実施されてきたもので、これまでの常駐委託にとって必要な要件を成していたと考えられる。次の段階では、これは今後も継承されるべき要件であるか、必要な要件であるとしたらなぜ必要なのか、そしてその要件は関わっている四者のうち誰が責任を持って充実させていくべきもののかの検討が必要となる。

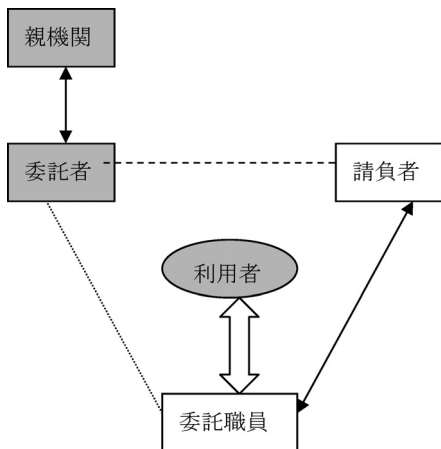
第三に、共通して見られない項目は、当事者がある特定の考え方を持っているか、または、条件の整っているところでは行われている項目である。これらが行われている場合は、図書館業務への取り組みが積極的で円滑な運営が行われていた。しかし、それらの条件がないところでは問題が発生し、円滑な運営が行われていない場合があることが分かった。この一部の図書館に見られる11の条件は、個々の図書館の運営に望ましい条件というだけでなく、常駐委託の運営に一般的に必要な要件であると考えられる。次の段階では、その条件がなぜ必要なのか、条件がないことは常駐委託の運営に障害となっているか、つまり、その条件は円滑な運営に必要であると因果関係をもって説明することができるかが論点となる。

第四に、以上を総合して考えると、常駐委託の図書館には、第4図のように委託者の正規職員が中心となってリードしているケースと、第5図のように委託職員がリードしているケースの二通りがある。第4図は、委託者の正規職員の図書館業務に対する理解が深いケースで、C、E館が該当する。第5図は、委託者や請負者の図書館業務に対する理解が十分でなく、委託職員とも十分なコミュニケーションが取られていない場合もあるが、委託職員の専門的知識と経験によって運営が行われているケースである。これにはB、D、G館があてはまる。個人請負のF館と、委託者や請負者に図書館業務への理解がありコミュニケーションもよく取られているH館も、委託職員の知識



注) 委託者の図書館業務への理解が深い。  
委託者と委託職員とはコミュニケーションが取れている。

第4図 委託者がリードしているケース



注) 委託者や請負者の図書館業務に対する理解が十分でない。委託職員と十分なコミュニケーションが取られていない場合もある。

第5図 委託職員がリードしているケース

と経験の積み重ねによって運営が進められているため、後者に属すると考えてよい。

B, D 館の請負者は、委託者の親機関が出資金を100%拠出した財団法人であり、常駐委託開始以来、請負者は変わっていない。B, D 館の委託職員

(派遣を除く)の勤続年数は長く、とりわけD館ではほぼ全員が勤続10数年の経歴であった。すなわち第5図では、委託者の委託職員に対する依存が生まれ、運営の方針やノウハウが委託職員の側に蓄積され、委託者の側にほとんど残らなくなったケースであると思われる。第4図の常駐委託の請負者が替わったり、委託職員も人事異動で替わったりするのと大きな違いがある。また、F館は個人請負、G, H館は管理運営委託であるため、委託職員が運営をリードするのは当然とも言える。

一方、A館の正規職員は、図書館での勤続年数が長く図書館業務に対する知識・技術が豊富であるが、常駐委託による運営に懐疑的で、常駐委託を積極的に活用しようという意識は薄いと見受けられた。委託職員も図書館運営をリードしているわけではない。第4図、第5図のどちらにも属さない消極的な常駐委託運営であると言える。

以上の分析をもとに、次章以降で常駐委託の運営に必要な要件を明らかにする。

#### IV. サービスを維持・向上させるための要件

前章では、常駐委託による運営において、各館に共通して見られる事項と共通して見られない事項について分析し、それらが常駐委託のもたらす必然的な事項、前提条件、および必要な要件であることを明らかにした。本章では、まずなぜ前提条件が重要であるかを検討する。次いで運営に必要な要件を、それを充足する責任があると思われる当事者ごとに分けて再整理し、それらの要件が必要な理由を明らかにする。本章では、紙面の関係上、委託者と請負者を中心にサービスを維持・向上させるための要件について、次章では、委託職員の処遇改善のための要件について考察する。なお、本章でいうサービスを維持・向上させるための要件とは、具体的な個々のサービスを向上させるための要件ではなく、その周辺の条件を整えることによって結果的にサービスの向上につながるという意味での要件である。

## A. 常駐委託の前提

調査対象館では、概ね委託職員の自由裁量が見られた。常駐委託による運営で利用者と直に向き合えるのは委託職員だけであるため、委託者は利用者と接触のある委託職員を通じて、利用者からの要望や意見を把握することになる。委託職員はサービス提供者として、利用者からの質問に答え、さらに必要な情報を提供することになる。その時その場での対応には適切な判断と処理が求められ、一定の自由裁量は重要な条件となる。

委託者は、業務委託（常駐委託）が決定した後は、委託業務の内容、実施時期や納期、求める結果のレベルなどを請負者に提示し、実際の進め方については請負者に委ねるべきである。そして請負者は、具体的な業務の進行については委託職員の裁量に委ねるべきであろう。委託職員に裁量の余地があればこそ、仕事への積極性、責任、愛着が生まれ、図書館サービスの向上につながると思われる。

## B. 委託者の責任

### 1. 運営形態の検討

委託者は、親機関の人員費削減の方針を受けて常駐委託という運営形態を採用する場合でも、様々な人材活用の形態の長所と短所を比較検討し、最終的に常駐委託を選定するというプロセスを経る必要がある。しかし現状を見る限り、委託者の多くはそうしたプロセスを経ておらず、低コスト労働力の確保を前提に、次に述べる労働者派遣の直接雇用の回避や使用者責任の回避の面から導入している図書館もあると思われる。

労働者派遣法は、派遣労働者保護の観点から、派遣先・派遣元に対して多くの規制を設けている。その一つに、派遣先が派遣労働者を受け入れて一定期間が経過した後は、派遣労働者に対して直接雇用を申込み義務を負うという規定がある（同法第40条の四、五）。現在、他職種の場合の中にはこの規定を回避するため、あえて年数に上限がなく規制が緩い業務委託契約を形式上採用しているところもある。実質が労働者派遣である業務委託は偽装請負と呼ばれ、“低いコストで、使用

者責任を負わずに労働者を指揮命令でき、契約解除でリストラも容易”<sup>15)</sup>である点が最大のメリットと言われる。“契約は業務委託で、実際は派遣”という形態は、近年労働市場でも大きな問題になっている<sup>16)</sup>。

1990年代後半から、公的機関では行政改革の一環として経費削減を目的の一つに民間委託が推進され、図書館もその対象に含まれる。しかし、親機関が民間企業や団体である専門図書館の場合、経費削減を目的にするのであれば、常駐委託の形態に限ることなく、直接指揮命令できるパート、アルバイトの雇用か、または外部人材でも図書館側に指揮命令権のある労働者派遣の導入が選択できるはずである。「実態調査」によれば、常駐の委託職員が「2人」以下の図書館は58.6%を占めていた。こうした小規模な職場で、果たして指揮命令権が別立てになる常駐委託が必要かどうか、また現実的かどうかを十分に検討する必要がある。

重要なのは、常駐委託でなければならない明確な理由を持ち、常駐委託による運営でどのようなサービスを行うかのビジョンを示すことである。なお、A館では実態と形式との整合を図り、2007年に業務委託から労働者派遣へ移行した。

### 2. リーダーシップ

親機関の判断で組織全体が常駐委託の導入を決定した場合でも、また、委託者が人材活用の方針の中から常駐委託を選択した場合でも、その運営形態を最大限活かせるように事業計画を立て、運営のイニシアチブを取るのには委託者の責務である。将来にわたる契約更新が不確実な請負者に、それを期待することはできない。委託者が図書館業務の全体像と今後の方針を明確に持っていれば、請負者が変更になっても運営方針の基盤は変わらず、不断に業務を遂行していくことができる。

III. Iで常駐委託には委託者がイニシアチブを取って推進しているケースと、委託職員がリードしているケースがあることを明らかにした。しかし、後者のように委託職員個人の専門的知識や経



験に依存度が高い委託は、請負者の中での人事異動や、請負者そのものの変更が生じた場合、それまでのサービスが維持できない恐れがある。サービスの継続性・一貫性に懸念があり、好ましい形態とは言えない。個人の経験や努力に依存しすぎることなく、不断に業務を継承していける体制を整えることが重要である。運営のイニシアチブは組織内の者が当たるのが適切で、委託者のリーダーシップは必要である。

加えて常駐委託による場合は、常駐委託でどのようなサービスをめざすのかを親機関に積極的にアピールすることが重要である。この働きかけがない場合は、正規職員の人数が少ない分、図書館と親機関との結びつきは弱くなり、縮小や閉鎖のリスクが高くなると考えられる。

### 3. 委託範囲の決定

委託業務の範囲は個々の図書館の状況によるため、一概にどの業務を委託すべきかを示すことは難しい。しかし、次に述べる現状に照らすと、専門図書館の委託の範囲は選書と企画立案以外にならざるを得ず、この範囲とすることが適切であると考えられる。

選書と企画立案には図書館の予算が関係する。予算を知る立場にない請負者や委託職員が、図書館の将来像を描き購入計画を立てるのは不可能であろう。単年度契約の請負者に委託するのは現実的でなく、仮に長期間の委託が可能になったとしても、企画立案まで委託すると、委託者側に図書館サービスの計画や、運営に関する情報、経験などが蓄積されず、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<sup>17)</sup>。また、予算には親機関の今後の経営戦略が盛り込まれており、特に民間企業の場合は、組織の成員でない請負者や委託職員が関わることを敬遠・警戒する委託者もある。調査対象館のうち選書や企画立案を委託しているところは、個人請負が管理運営委託の図書館で、契約の反復更新が考えられること、また、管理運営委託の場合、請負者は親機関の設立した財団法人が分社化した子会社であり、同じ組織内の一員と考えられるため経営戦略を共有できるこ

とが他館と大きく異なる。これらは特別な条件を持つ事例と考えられ、一般的とは考えられない。

2005年、青柳英治は企業内専門図書館に対する職務実態調査を行い、次の結果を明らかにしている<sup>18)</sup>。1)「予算計画の立案・執行管理」「資料部門の事業計画の立案」「選書業務」における正規職員の実施率は、順に97.5%、94.9%、94.0%ときわめて高いこと、2)「資料部門の事業計画の立案」と「選書業務」は、調査において専門性が高い職務と評価されていることである。すなわち、ほとんどの企業内専門図書館では、専門性が高いと評価されている職務は正規職員が実施している。このような実態に即して考えても、委託の範囲は当面は選書と企画立案以外とすることが適切であろう。

### 4. 独立した事務スペースの設置

常駐委託において請負者側（委託職員）が円滑に業務を進めるためには、独立した作業場所、少なくとも委託者側と区切られた事務作業スペースが必要であり、委託者はその設置に配慮する必要がある。労働省告示第37号は、委託業務の遂行について請負者の独立処理を原則としているが、この条件を満たすために、独立した場所で作業をすることまでは求めていない。委託者の正規職員と同じ部署や同じ部屋で作業する場合でも、業務が独立し客観的に区分されて請負者の責任の管理下にあれば、混在には該当しないとされる<sup>14)</sup>。

しかし、請負者側が独立して業務の進捗を把握し、優先順位の調整、業務の割付け、出退勤の管理などをしなければならぬことを考えると、委託者と同じ作業場所（事務スペース）にいるのは、現実的に指揮監督しづらく業務遂行に支障をきたすと考えられる。委託者側（正規職員）と請負者側（委託職員）が同一作業場で混在して就労することは、業務の区分、指揮命令系統が不明確になり、擬似雇用関係を生む。1998年、白井邦彦が請負者を対象に行った『「契約労働」に関するアンケート調査』では、作業場所が独立している事業所は2割に満たず、その結果、正規職員と請負者の従業員とが混在して作業を行っている割合は63.8%に上っていた<sup>19)</sup>。委託者側と請負者側は別

の組織に属していることを双方が認識する上で、空間を区切ることは必要である。

また、独立した事務スペースは、委託職員と委託者の正規職員との感情的な軋轢を未然に防ぐためにも必要である。業務分担が明確に行われ業務内容が異なっていたとしても、賃金や休暇など全般に恵まれた待遇の正規職員と近接して仕事をするのは、委託職員に心理的葛藤を与えると推察される。使用者も就業形態も異なるため差異はやむを得ないと理解はしていても、感情面で受け入れることが難しいであろう。心理面からも分離独立した事務スペースの設置は必要である。

## 5. 作業マニュアルの整備

常駐委託は作業マニュアルに基づきながら運営されることが前提であり、委託者はそれを整備する責務がある。作業マニュアルが未整備の状態では、委託者が請負者や委託職員に業務内容と作業手順を的確に伝えることは難しく、請負者の側も業務の全容と手順が分からなければ必要な人員算定や配置も困難になる。1980年代、専図協は作業マニュアルを編集する効果として、業務の効率化、サービス改善、引継資料の省略や簡易化などを挙げている<sup>20)</sup>。また、作業マニュアルは、外部への業務委託（外注）を含めて図書館で初めて仕事をする者に比較的有効に利用され、積極的に評価されていることを明らかにしている<sup>21)</sup>。

「実態調査」によれば、常駐委託の図書館では“専門的ではあるが定型化が可能な図書館固有の業務”を委託する「縦請け型」の業務委託が73.9%を占めていた。該当するのは一定の専門的知識があれば作業マニュアルに沿って対処できる業務である。しかし、調査対象館のマニュアルの整備率は低かった。図書館界では作業マニュアルを特に必要としないという議論もあるが<sup>22)</sup>、これは職員が固定している場合のことであろう。常駐委託を導入し、しかも数年おきに請負者の変更が予想される時に作業マニュアルがないのでは、サービスを効率的に遅滞なくこれまでと同じ水準で提供していくことは難しくなる。

作業マニュアルは作成に時間と労力を要する

が、一旦作成すれば以後は追加や修正をするだけで済む。村橋勝子は2005年、機械化時代にこそ職員間にも自分自身にもマニュアルは必須であると説明している<sup>23)</sup>。国立大学図書館協議会（現国立大学図書館協会）も2000年、業務委託を円滑かつ効果的に進めるために、委託者に対して現行業務の作業手順が“詳細かつ明確にマニュアル化されていること”を重要な前提条件としている<sup>24)</sup>。前述の専図協の調査が指摘しているように、作業マニュアルは業務委託には有効なツールであり、当時よりも委託内容が図書館固有の専門的業務へと移行した現在では、必須のツールと言ってよい。

調査対象館によっては、委託職員が自主的にマニュアルを作成しているが、それは本来であれば委託者がすべきことを委託職員に代行させていることになる。聞き取り調査や前述の図書館界の議論から推察すると、正規職員による運営の図書館でもすべてマニュアルが整備されているわけではない。『総覧』2006年版によれば、作業マニュアルが「ある」図書館は全体の60.5%（公共・大学図書館を除く）にとどまる<sup>25)</sup>。業務委託に当たっては事前にマニュアルが整備されていることが最善であるが、未整備の場合は次善の策として、マニュアル作成を委託業務に含むことも検討されてよいであろう。ただし、マニュアル作成は時間と労力を要するため、この場合の委託契約料金は別途加算が必要である。

## C. 請負者の責任

### 1. 図書館業務への理解

請負者が業務委託の仲介者であることはすでに述べた。委託者との契約交渉をするのは請負者であり、それだけに、請負者は対象業務に関する知識と情報を持っていることが重要になる。請負者には、個々の業務の内容、求められる知識とスキル、必要な員数と時間数などを掌握し、人員配置を決定し、機器と資材を準備し、労務管理を行うことまでが求められる。ここで最も重要なのはそれぞれの業務の内容を理解することである。

しかし委託職員の回答から推察すると、図書館

業務に関して理解の不足している請負者はかなり多い。中には実情を考慮せずに人事異動を行ったり、委託職員の発言を抑え込もうとする請負者もいる。請負者に対象業務への理解があれば、必要な知識や技術を持った委託職員の配置ができ、委託職員からの提案や要望を委託者に的確に伝えていくことができるようになる。委託職員からの信頼を得て、委託者との協調関係を作り出していく上でも、図書館業務への理解は有力なよりどころとなる。

## 2. 就業形態の違いによる業務分担

図書館業務の内容を理解した後に請負者のすべきことは、委託職員の就業形態の違いによって業務を分担させることである。請負者と雇用契約のある委託職員と、請負者が派遣契約を結んだ派遣会社から派遣された委託職員とでは、使用者が異なっている。使用者が異なり、したがって、賃金を始めとして休暇や雇用期間などの条件に格差のある委託職員らに同一業務を担当させると、人間関係に軋轢が生じる。前述のようにD館では数年前から就業形態の異なる委託職員に同一業務を担当させたことで、トラブルが発生した。

わが国の賃金体系は、労働者の職務遂行能力によって決定される職能給制度が普及しており、従事する職務の内容によって決定される職務給の考え方は一般的ではない<sup>26)</sup>。現在、わが国に同一価値労働同一賃金を定めた法律は存在しない。請負者が委託職員に業務を命じる場合、委託職員の就業形態が前述のように様々で、したがって処遇に差がつくことが予め明らかである時には、請負者は委託職員を同一業務に従事させることなく、業務分担を行う必要がある。請負者に対する委託職員の信頼を得る上でも必要な策と考える。

## 3. 教育研修体制の整備

委託職員の教育研修の整備は、使用者である請負者の責任で行われるべきである。なかには委託職員のスキルアップの機会を積極的に提供したいと主張する請負者もいるが<sup>27)</sup>、調査の結果からは、大半の請負者は委託職員が専門的知識・技術

を修得することに消極的である。外部の研修への参加費を予算化する請負者は少なく、また、委託職員の技能向上のために具体的な支援策を講じる請負者も少ない。この傾向が続けば委託職員の知識・スキルは衰退し、図書館サービスはそれらを必要としないものしか提供できなくなる懸念がある。館種は異なるが2006年の私立大学図書館の委託職員への聞き取り調査では、“キャリア形成ができない、機会に恵まれない”ことが問題点として抽出されていた<sup>28)</sup>。

一般に、仕事上での教育訓練には、担当する業務についてそのまま先輩や上司から訓練を受ける職場内訓練(OJT)と、職場外での研修による技術や業務遂行上の能力訓練(Off-JT)の2種がある。終身雇用を前提としてきたわが国では、特にOJTによって技術や業務遂行能力を向上させることが求められてきた<sup>29)</sup>。しかし、常駐委託の図書館では1館当たりの委託職員数が少なく、また、短期間に委託職員が替わる図書館もある。委託職員間でOJTによって業務に必要な知識・技術を修得するのは困難であると考えられる。

1985年に制定された職業能力開発促進法では、使用者の行う職業能力開発促進の措置として、OJTやOff-JTの実施、職業能力検定の受検、労働者への情報提供・相談などを訓示的規定として定めている。同法には、これまでのOJTによる能力開発を中心とする伝統的支援策から、労働者自らが職業に関する教育訓練や職業能力検定を受ける機会を確保するために、使用者に対して配置、休暇、労働時間等に関する配慮や援助を求める措置が盛り込まれている<sup>30)</sup>。常駐委託においてこの措置を実行するには、二つの形態が考えられる。一つは、使用者である請負者が外部機関の主催する研修会に委託職員を参加させることである。もう一つは、委託職員が資格や技能取得をめざして教育を受けることを希望する場合、請負者が時間的な配慮をし、経済的援助を行うことである。労働法の専門家には、“生存権を基底とし、労働権を核にして、職業選択の自由と学習権を統合した性格の権利”、すなわちキャリア権を構想し、新たな時代の基本的な人権と位置づける者もい

る<sup>31)</sup>。請負者は委託職員の質の向上のため、こうした教育研修体制の整備を先行投資と認識すべきであろう。

#### D. まとめ

本章では、常駐委託においてサービスを維持・向上させるための要件を、委託者と請負者の立場から考察し、それぞれの要件が必要とされる理由を明らかにした。

委託者は常駐委託の導入が最適かどうかを検討し、図書館運営の責任者としてイニシアチブを取ることが重要である。委託範囲は選書と企画立案以外にするのが適切で、委託職員に独立した事務スペースを提供し、作業マニュアルを整備することが求められる。請負者は、まず委託業務内容の理解に努めることが望まれる。請負者に業務内容や専門性の程度に見合った適切な人員配置をする配慮がなければ、委託者が万全の委託体制を整えたにしても、的確なサービスは望めなくなる。また、就業形態の異なる委託職員を就労させる場合は業務分担をさせることが必要であり、委託職員の教育訓練に積極的に取り組むことが重要である。

この他、紙面の関係上、本稿では触れられなかったが、委託職員としては利用者ニーズを把握しサービスの創意工夫を図ることが重要であり、親機関としては情報管理に対する方針を立てることが重要であると考えられる。このように常駐委託による運営は、委託者、請負者、委託職員、親機関の四者それぞれに役割と責任があるが、この中で要件整備の責任が大きいのはやはり委託者と請負者である。委託者には常駐委託による運営が円滑に遂行されるよう体制面の整備が要求され、請負者には運営を合理的効率的に進めるためのマネジメント能力が求められていると言える。

#### V. 委託職員の処遇改善のための要件

IIIの現状分析からは、賃金に代表される委託職員の労働条件は必ずしも恵まれていないことが明らかである。常駐委託は今後増加が予想されるが、それには実務担当者である委託職員が仕事を

継続できるだけ労働条件の整備が急務である。本章ではこの問題認識に立って、III. Iで明らかにした要件の中から委託職員の処遇改善に必要と思われる要件について検討し、それらが常駐委託の運営に必要な理由を考察する。本章では、要件の充足に責任を持つと考えられる委託者と請負者に分けて検討し、そして、当事者の責任だけに帰すことができない社会全体に求められる責任についても考察する。

#### A. 委託者の責任

一般の労働契約では、処遇改善は使用者と労働者の二者間の問題である。しかし、常駐委託の場合は、委託職員の賃金は委託者と請負者とが結んだ委託契約料金に基づくため、委託職員の処遇改善には、委託者が適正な価格で契約を結ぶことが重要となる。委託者にも委託職員の処遇改善の責任の一端があるのはこのためである。委託者にとっては、請負者の選定に当たって、請負者の実績や専門図書館の請負経験、請負者の従業員である委託職員の経験、専門的資格、主題に関する知識、ITスキル、語学力などを総合的に評価し、適正価格で選定することが緊急の課題である。この場合、委託契約料金は、職員を直接雇用する場合に比べてそれほど低くはならないと予測される。常駐委託によって図書館運営を行うには、有能な人材が必要であり、その確保には相応の件費が必要であることを認識する必要がある。

委託職員の専門的知識・技術を重視して選定をしていた図書館では、委託職員が委託者から高い評価を得て、業務に関してさらに積極的になるというプラスの循環を生み出していた。専門的知識・技術の重視は、結果的に委託者と請負者（委託職員）間に信頼をもたらし、協働志向とサービスの向上に結びつくと考えられる。

#### B. 請負者の責任

##### 1. 専門的知識・技術のアピール

契約に当たって、請負者は、自社の委託職員の専門的知識の豊富さ、経験、ITスキル、語学力などを積極的にアピールすべきである。請負者は、

こうした高い専門技量を持つ人材には相応の対価が必要であることを委託者に示し、委託契約料金の適正化を進める必要がある。競争入札方式の場合、請負者の中には業務を請負って始めて経営が成り立ち、契約の実績が得られるため、悪条件を覚悟で入札したり、あえて入札価格を引き下げたりする者もいる<sup>32)</sup>。しかし、このような入札では、条件の低下はそのまま委託職員の賃金低下に直結する。

現在、図書館界の業務委託の請負者は、過当競争の時代に入っている<sup>33)</sup>。委託職員の専門的知識・技術の高さは、競合他社との差別化を図るコア・コンピタンス<sup>34)</sup>になる。請負者が他社を退け契約を確保するには、低い価格ではなく、自社の委託職員の専門的知識・技術に拠るべきであろう。ただし、これには前提として、図書館の専門的業務に対する委託者や社会の理解があることが必要である。

## 2. 委託職員の評価

契約更新は、請負者の営業努力だけでなく、委託職員の仕事ぶりが委託者に評価されて行われる場合も多い。契約更新時に委託契約料金が増額された場合は、請負者は委託職員への具体的評価策として賃金増を行う必要がある。

調査対象館の委託職員は、いずれも委託先での勤続年数が長く、契約更新への貢献が読み取れる。しかし、これらの貢献は、必ずしも請負者によって公正に評価されておらず、長期間処遇が変わらない委託職員も少なくない。長期間改善が見られない場合、委託職員の請負者に対する信頼は損なわれ、モチベーションの低下や離職に結びつく。他業種の調査を見ても、ベテラン熟練技能者の定着率を高めていくための対策として、「賃金の引き上げ」(43.4%)を挙げる使用者がもっとも多かった<sup>35)</sup>。

使用者である請負者は、信義誠実の原則に基き、労働者である委託職員の“利益を配慮する義務”を負い、その義務の内容も個別具体的に考える必要がある<sup>26)</sup>。請負者は、実務サービスを支えるのは委託職員であることを認識し、委託職員の

生活の安定と身分保障の制度を整えていく責務がある。具体策としては、1) 定昇規程の設置と実施、2) 時給制の委託職員の時給額の増額、3) 時給制から月給制への移行、4) 有期雇用契約から期間の定めのない雇用契約への変更、5) 複数の委託職員がいる場合の責任者の任命などが考えられる。委託職員のモチベーションの向上と定着率の高さは、最終的に請負者の利益につながる。請負者はこのことを理解し、積極的な評価を行うことが重要である。

## C. 社会全体の責任

### 1. マージン率の規制

これまでの実情を見ると、委託者が委託料金を抑制し、その委託料金から請負者が利益を確保し、その結果、委託職員が低賃金となる構造が読み取れる。委託職員の処遇改善には両者に前2節で論じた要件が求められるが、それだけですべてが解決されるわけではない。根底には労働市場全体に関わる課題がある。そのなかでは、まず請負者のマージン率<sup>36)</sup>の規制が必要である。

現在、専門図書館の請負者のマージン率は明らかではない。他館種の事例では50%近いマージンを確保する請負者がいることが指摘されており<sup>37), 38)</sup>、専門図書館でも同様に高いと推測される。しかし、厚生省(現厚生労働省)では、労働関係の外にある第三者は他人の労働関係に介入すべきではないという立場<sup>39)</sup>から、高いマージンでも規制していない。この問題の監視を行っている民間団体である派遣110番では、マージンの許容の限度を20%程度と述べ、高いマージンを中間搾取に該当し不当利得であると批判している<sup>40)</sup>。今後の労働市場では、常駐委託や労働者派遣の一層の増加が予想される。委託職員を始め労働者保護の観点から、一定限度のマージン率の法的な規制が必要であろう<sup>41)</sup>。

### 2. 均等待遇理念への理解

「実態調査」によれば、委託職員は委託者の正規職員の代替補充の意味合いが強い。しかし、両者の賃金には大きな格差がある。この格差を是正す

常駐委託による専門図書館の運営の要件

第 8 表 専門図書館の非正規職員\*1と他の一般女子労働者\*2の賃金

	月額賃金	備 考
①専門図書館の非正規職員賃金	159,600 円	時給 950 円の場合
②専門図書館の非正規職員賃金	176,400	時給 1,050 円の場合
③専門図書館の非正規職員賃金	200,000	月間所定内実労働時間 168 時間
④女子労働者所定内給与額	269,400	企業規模 10～99 人の事業所に勤務する大学・大学院卒の正社（職）員。月間所定内実労働時間 167 時間。調査実施時期 2007 年 6 月。
⑤女性所定内賃金	228,590	神奈川県内の中小企業に勤務する女性労働者。月間所定内実労働時間 167 時間。調査実施時期 2007 年 7 月。

出典①～③：2007 年 6 月 1 日～30 日まで、われわれの館、図書館司書就職支援の館。

<<http://www5b.biglobe.ne.jp/~wir/>> [最終確認日：2008-02-20] の WEB サイトに掲載された専門図書館からの求人による。求人件数 11 件のうち、賃金が明記されているものは 10 件で、内訳は①時給 950 円前後（4 件）、②時給 1,050 円前後（5 件）、③月給 20 万円（1 件）である。①と②の月額賃金は、時給に③と同様の月間所定内実労働時間 168 時間に乗じて算出したものである。

④：厚生労働省。平成 19 年賃金構造基本統計調査。2008 年。

<[http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr\\_4\\_10.html](http://www.dbtk.mhlw.go.jp/toukei/kouhyo/indexkr_4_10.html)> [最終確認日：2008-05-20]

⑤：神奈川県商工労働部。平成 19 年神奈川県賃金調査結果報告書。2007 年。

<<http://www.pref.kanagawa.jp/press/0712/063/hyou19-1.pdf>> [最終確認日：2008-05-20]

注\*1：専門図書館の常駐委託職員のみ賃金を示す資料がないため、ここでは専門図書館の非正規職員の賃金を採用した。

\*2：専門図書館の非正規職員の大半は女性が占めていると考えられるため、比較には委託者の正規職員の賃金として一般女子労働者の賃金を用いた。

るために、均等待遇理念に対する社会の理解を形成することが必要である。

第 8 表は、専門図書館の非正規職員と一般女子労働者の賃金を比較したものである。①～③とも④⑤に比べて低く、特に①②は大幅に低い。求人件数から見ても、①②の賃金額が大半であると考えられる。加えて④⑤には賞与もあることを考慮すると、年収総額の格差はさらに広がる。聞き取り調査の結果と合わせて判断すると、委託者の正規職員と委託職員の賃金の比率は、概ね 2:1 と推測される。この格差を、一般的な同一価値労働同一賃金の原則に反すると見ることもできるが、現在、同原則について明言する法律は存在しない。同原則は労働関係を規律する法規範としてではなく、不合理な賃金格差を是正するための一つの指導理念の役割を果たしている<sup>42)</sup>。

しかし、現実に賃金格差があり、その違法性が疑われる時には、違法性を判断する一つの重要な手がかりとして、同原則の理念は考慮されてよ

い。労働基準法第 3 条（均等待遇）や第 4 条（男女同一賃金の原則）の根底には、人はその労働に対して等しく報われなければならないという均等待遇の理念があると解されている<sup>42)</sup>。正規職員とその代替である委託職員との賃金の比率 2:1 は、許容される格差の範囲を越え、長期間その委託契約が継続されていることは、同原則の根底にある均等待遇の理念に反すると考えられる。

最近是这样した法規範に基づき、正社員と同じ仕事をしているパート社員の賃金格差を社会的に不合理性があると判断し違法とした判例もある<sup>43)</sup>。しかし、委託職員と正規職員との格差是正に、この判例を援用して解決を望むのは現段階では早計であろう。委託職員と正規職員の使用者は同じではなく、雇用関係において判例と大きな違いがある。委託職員の処遇改善は漸進的に進めざるを得ない。学識者の中には、将来、正規・非正規の区別が是正され、複数の就業形態が混在する体系へ移行すると予見する者もいる<sup>44), 45)</sup>。こうした新し

い社会基盤が確立して初めて、同一価値労働同一賃金の原則が現実味を帯びてくる。社会の意識を変えていくためには時間をかけ、今後、まず、均等待遇理念について当事者や社会の理解を醸成していくことが必要である。

#### D. まとめ

本章では、委託職員の処遇の改善に必要な要件を、委託者、請負者、社会全体の三つの観点から考察した。委託者は、請負者の選定に当たって、委託職員の専門的知識・技術を評価の対象としていくことが必要であり、請負者は、委託職員の専門的知識・技術をアピールし、委託契約料金が増加した場合は、委託職員の賃金に反映させることが重要である。この他、個別の労働関係では解決できない課題として、請負者の確保するマージン率の規制や均等待遇理念に対する社会の理解の獲得も、処遇改善を援護する重要な要素である。以上から、委託職員の処遇改善には、使用者である請負者による一般的な保護に加え、図書館の専門的業務に対する委託者や社会の理解が重要な要件であることが明らかとなった。

## VI. おわりに

本稿では、専門図書館の常駐委託の現状を分析し、サービスを維持・向上させるための要件と、委託職員の処遇改善のための要件について考察した。その結果、専門図書館の常駐委託には改善すべき課題が多数あり、早急な対策を立てる必要があることが明らかとなった。常駐委託による円滑な運営には、当事者の四者それぞれに責任があるが、責任の中心はやはり委託者にある。図書館業務を熟知した請負者がいたとしても、また、有能な委託職員がいたとしても、図書館の使命や機能について将来にわたる展望を持ち、親機関と情報戦略を練り、具体的な事業計画を立てられるのは、組織内の者がもっとも適任だからである。現状では、運営に関する情報や経験、および専門的知識が委託職員に蓄積され、委託者側が空洞化する現象も生じている。この状態の改善の見込みが立たず、または、委託者主体の運営に戻すことが

不可能であれば、常駐委託による運営から、図書館施設の業務すべてを委託する管理運営委託の形態へ移行することも検討する必要がある。

2003年度には地方自治法の改正によって指定管理者制度が創設され、地方自治体が設ける図書館をはじめとする公共施設の管理・運営を民間企業やNPO法人などに委託することができるようになった。親機関が地方自治体である専門図書館の場合は、業務委託の請負者が指定管理者となる可能性がある。これらの図書館では、こうした状況を十分考慮して今後の運営のあり方を検討する必要がある。

常駐委託は親機関の経費削減という経営方針の下に導入されてきた。しかし、親機関を利益優先で図書館への理解が不足していると批判するだけでは問題の解決にはつながらない。親機関の考え方は社会の図書館に対する見方の反映であり、専門図書館の役割や使命を親機関や社会に十分に説明してこなかった図書館界にも責任があると思われる。専図協を始めとする図書館関係団体は、専門図書館の役割や、専門的職員の重要性について社会の理解を求めていくことが重要である。また、専門図書館員が社会の期待に応えられるよう、教育制度の整備にも努力する必要がある。その一つの方策として、認定資格のような指標を設けることも必要と考えられる。

本稿は、9館の専門図書館の正規職員と委託職員への聞き取り調査をもとにまとめたものである。委託者の管理責任者、請負者である受託会社の経営者、利用者への調査は行っておらず、それらの意見は含まれていない。この点が本稿の限界である。今後、この点をふまえて小規模図書館の運営や専門図書館員の人材育成について、引き続き検討を重ねたいと考えている。

#### 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3章、4章の一部、5~6章)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。

聞き取り調査では、専門図書館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) 総務省統計局・政策統括官（統計基準担当）・統計研修所. 平成 19 年度労働力調査詳細集計. <http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/nen/dt/zuhyou/900100.xls> (参照 2008-05-20) によれば、役員を除く雇用者総数に占める非正規の職員・従業員の比率は 33.5% である。内訳は、「パート・アルバイト」(22.5%)、「契約社員・嘱託」(5.8%)、「派遣社員」(2.6%)、「その他」(2.6%) である。女性では非正社員の比率は 53.5% に上り、内訳は「パート・アルバイト」(40.7%) が高く、「契約社員・嘱託」(6.1%) 「派遣労働者」(3.6%) がそれに続く。
- 2) 公共図書館の全職員に占める非正規職員（非常勤、臨時、委託・派遣）の比率は 55.4%、大学図書館では同 49.5% である（日本図書館協会編. 日本の図書館：統計と名簿 2007. 日本図書館協会, 2008, p. 24）.
- 3) 専門図書館協議会編. 資料室業務の外部委託. 専門図書館協議会, 1976, 61p. (専門図書館協議会研究報告 第 3) では、「業務外部委託は避けて通れないし、また積極的に取り組まねばならない課題」と提言し、また、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であって. 専門図書館協議会, 1989, 452p. では、業務委託は経済行為としてきわめて自然な選択と述べ、組織外のサービスの有効活用を掲げている。このように、専門図書館界では 1970 年代から業務委託を容認し、推進しているのが特徴である。
- 4) [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> (参照 2008-05-20) を一部参考にした。また、業務委託は民法上は準委任契約に分類され、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。
- 5) 長谷川昭子. 専門図書館における業務委託の現状. Library and Information Science. 2007, no. 57, p. 1-31.
- 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. 1997, vol. 47, no. 5, 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. 1998, vol. 36, no. 4, p. 267-273.
- 8) 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. 2002, no. 195, p. 28-34.
- 9) 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. 2005, vol. 51, no. 4, p. 166-183.
- 10) 専門図書館協議会編. 専門図書館運営の現状と課題. 専門図書館協議会, 2002, 99p.
- 11) 半構造化面接とは、質的データの収集方法の一つで、高度に構造化された質問紙調査タイプのインタビュー（構造化面接）と、構造化されていないオープンエンドで会話型のインタビュー（非構造化面接）の中間に位置する。半構造化面接は、明らかにしたい質問や問題のリストにしたがって進行するもので、前もって質問の厳格なワーディング（表現）や順番などが決められているのではない（Merriam, S. B. 質的調査入門：教育における調査法とケース・スタディ. 掘薫夫ほか訳. ミネルヴァ書房. 2004, p. 106-108. (叢書・現代社会のフロンティア 3))。
- 12) 27・7・23 職発 502 の 2 の行政解釈では次のように示されている。  
注文主がその発注した作業に介入する範囲にはおのずから一定の限度があるべきで（イ、請負者又はその代理者に対する注文上の限られた要求又は指示の程度を超えるものではないこと。ロ、請負者側の監督者が有する労働者に対する指揮監督権に実質上の制限を加えるものではないこと。ハ、作業に従事する労働者に対して直接指揮監督を加えるものではないこと。）、その限度を超えて干渉を行う場合には請負者が「自ら指揮監督するもの」とは解し難く、且つ、第 1 号の請負業者としての責任能力にも欠くところがあり、又第 4 号の企画、技術、経験等を必要とする作業を行うものでない」と認められる場合も多い。
- 13) 二重派遣とは「派遣元から派遣労働者を受け入れた派遣先が、当該派遣労働者をさらに他人に使用させること」（中野麻美. 労働者派遣法の解説. 新訂版, 一橋出版, 2003, 144p.）である。専門図書館の常駐委託において二重派遣に該当するのは、



- 派遣会社から派遣社員を受け入れた請負者が、その派遣社員を X 図書館に送り込み、その X 図書館の正規職員の指揮命令下で働かせる場合である。労働者派遣法で認められている労働者派遣とは、“自社で雇用する労働者”を派遣することで、他社で雇用されている労働者を派遣することは認められていない。上記のケースでは請負者は派遣社員の雇用主ではないため、労働者派遣法違反となる。
- 14) 高橋昭博. アウトソーシングにおける荷主企業の課題. ロジスティクス・レビュー. 20号, 2002. [http://www.sakata.co.jp/nletter/nletter\\_021121.html](http://www.sakata.co.jp/nletter/nletter_021121.html) (参照 2008-05-20)
  - 15) 鹿田勝一. 偽装請負と派遣問題が明るみに. 労働ニュースと解説・コラム. 040601. [http://www.ne.jp/asahi/shikata/katsuichi/roudounews\\_kaisetu.no2.htm#040601](http://www.ne.jp/asahi/shikata/katsuichi/roudounews_kaisetu.no2.htm#040601) (参照 2008-05-20)
  - 16) 渡辺木綿子. 東京労働局が派遣・業務請負の適正化で指導: 8割の事業所で偽装請負. Business Labor Trend. 2005, no. 335, p. 17. によれば, 東京都労働局は“請負契約の形を取りながら, 実質は労働者派遣事業の働き方をしている—いわゆる偽装請負”の疑いのある事業場を調査し, その8割が該当したことを明らかにしている.
  - 17) 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. 逸村裕, 竹内比呂也編. 勤草書房, 2005, p. 177-190.
  - 18) 青柳英治. 企業内専門図書館における情報専門職の職務に関する一考察. 日本図書館情報学会誌. 2007, vol. 53, no. 3, p. 127-146.
  - 19) 白井邦彦. “今日の契約労働を巡る実態と問題点: 『契約労働』に関するアンケート調査結果”の紹介・分析”. 契約労働の研究. 鎌田耕一編著. 多賀出版, 2001, p. 231-276.
  - 20) 國分信. “図書館におけるスタッフ・マニュアル編集の意義と効果”. スタッフ・マニュアルの作成と活用: 専図協スタッフ・マニュアル研究小委員会報告書. 専門図書館協議会, 1985, p. 85-93.
  - 21) 松島百合子. “専門図書館スタッフ・マニュアル編集に関する第2次アンケート調査結果(1983年5月実施)”. スタッフ・マニュアルの作成と活用: 専図協スタッフ・マニュアル研究小委員会報告書. 専門図書館協議会, 1985, p. 38-69. によれば, スタッフ・マニュアルの利用の順位は, ①業務の効率化・円滑化, ②業務引継, ③新人の教育・訓練, ④図書館のPR用, ⑤アルバイト対策用, ⑥外部業務委託(外注用), ⑦実習生用である. このうち①と④を除く5項目は, 初めて図書館で仕事をするものに有効で, とりわけ⑥はスタッフ・マニュアルが業務委託への説明資料に有効であることを示している.
  - 22) 図書館雑誌編集委員会. 公共図書館のマニュアル: 大阪府立図書館と都立日比谷図書館の事例から. 図書館雑誌. 1995, vol. 89, no. 2, p. 100-102.
  - 23) 村橋勝子. “専門図書館の運営”. 図書館ハンドブック. 日本図書館協会図書館ハンドブック編集委員会編. 第6版, 日本図書館協会, 2005, p. 169-177.
  - 24) 平成11年度国立大学図書館協議会図書館組織・機構特別委員会最終報告. <http://www.soc.nii.ac.jp/janul/j/publications/reports/70/index.html> (参照 2008-05-20)
  - 25) 専門図書館協議会編. 専門情報機関総覧 2006. 専門図書館協議会, 2006, 768p.
  - 26) 山川隆一. 雇用関係法. 第3版, 新世社, 2003, 319p.
  - 27) 橋本進太郎. 受託側から見た図書館業務外注化. 薬学図書館. 2007, vol. 52, no. 1, p. 51-54.
  - 28) 牛崎進. アウトソーシングと大学図書館論. 情報の科学と技術. 2007, vol. 57, no. 7, p. 320-324.
  - 29) “OJT/Off-JT”. 経営用語の基礎知識. 第2版. [http://www.nri.co.jp/opinion/r\\_report/m\\_word/ojt\\_offjt.html](http://www.nri.co.jp/opinion/r_report/m_word/ojt_offjt.html) (参照 2008-05-20)
  - 30) さらに2001年には有効な実施を図るためのキャリア形成支援指針が策定されている(平成13年9月12日 厚生労働省告示296号).
  - 31) 諏訪康雄. “労働市場法の理念と体系”. 講座21世紀の労働法, 第2巻. 日本労働法学会編. 有斐閣, 2000, p. 2-22.
  - 32) 牛崎進. 変革期における大学図書館経営. 専門図書館. 2004, no. 208, p. 19-27.
  - 33) われわれの館. 図書館司書就職支援の館. <http://www5b.biglobe.ne.jp/~wir/> (参照 2008-02-20)の2007年6月1日~30日の求人者のうち, 図書館等からの直接求人者を除くと, 人材派遣会社の求人者は31社に上る.
  - 34) 顧客に対して価値提供する企業内部の一連のスキルや技術の中で, 他社がまねできない, その企業ならではの力(IT情報マネジメント用語辞典. <http://www.atmarkit.co.jp/aig/04biz/cor-ecompetence.html> (参照 2008-05-20))
  - 35) 連合総合生活開発研究所, 連合・技能形成プロジェクト. 製造業中小企業の技能形成に関する調査. 1993. <http://ssjda.iss.u-tokyo.ac.jp/gaiyo/0064.g.html> (参照 2008-05-20)
  - 36) マージン率=(委託契約料金-実際に委託職員が得る賃金)/委託契約料金×100
  - 37) 高橋隆一郎. 安上がりでない, 本物の図書館を! やってはいけない! 図書館の“委託”. みんなの図書館. 2003, no. 313, p. 69-72. の指摘によれば, 委託者から請負者へ委託職員1人当たり時給1,600円が支払われているが, 賃金として委託職員に渡るのは, 約半額にすぎないと指摘している. マージン率は, (1,600円-800円)÷1,600円×100=50.0%となる.

#### 常駐委託による専門図書館の運営の要件

- 38) 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、2003, vol. 55, no. 2, p. 62-93. の山口源治郎の発言では、東京23区の1人当たりの委託費は1時間当たり1,600~1,900円であるが、実際に委託職員に渡されているのは880円であったという。仮に委託費を1,600円とすると、マージン率は $(1,600円 - 880円) \div 1,600円 \times 100 = 45.0\%$ となる。
- 39) 労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律第3章第4節（労働基準法等の適用に関する特例等）の施行について（昭和61年6月6日 基発第333号）によれば、厚生省（現厚生労働省）では、人材派遣会社と派遣社員の間には労働関係があり、労働関係の外にある第三者が他人の労働関係に介入するものではないという立場から、高いマージンでも規制していない。また、「実態調査」によれば専門図書館の請負者は「人材派遣会社」が30.8%であるが、「グループ企業の関連会社」（43.1%）の中にもグループの設立した人材派遣会社が含まれていると考えられ、両者を合わせると実質的な人材派遣会社の比率はかなり高いと推察される。人材派遣会社がマージンを生み出す構造は、図書館との契約が業務委託でも労働者派遣でも変わらない。これらを考え合わせると、専門図書館の常駐委託のマージンも規制の対象ではない。厚生労働省では、さらにその10数年後に同内容の通達（平成11年3月31日基発第168号）を出し、改めて、労働関係の外にある第三者は他人の労働関係に介入するものではなく、“労基法6条の中間搾取には該当しない”と念押ししている。
- 40) 民主法律協会派遣労働研究会。派遣110番によ
- く寄せられる質問と回答例（FAQ）。  
<http://www.asahi-net.or.jp/~RB1S-WKT/qa3240.htm>（参照2008-05-20）
- 41) 2008年に予定されている労働者派遣法の改正に向けて、派遣労働者の団体は改正案のポイントに派遣会社のマージン規制を主張している。例えば、下記に見ることができる。  
派遣ユニオン。フルキャストユニオンの改正案。  
<http://ameblo.jp/goodwillunion/entry-10042172058.html>（参照2008-02-20）  
格差是正と労働者派遣法改正をめざす国会内シンポジウム。  
<http://www.news.janjan.jp/government/0710/0710053506/1.php>（参照2008-05-20）
- 42) 丸子警報器事件（長野地裁上田支部平8.3.15判決、労働判例、1996, no. 690, p. 32-52.）の判決文より。
- 43) 丸子警報器事件では、正社員とパート社員の賃金格差を民法第90条の公序良俗違反に相当すると判示し、パート社員の賃金が同じ勤続年数の正社員の8割以下となるときは、その限度での賃金と退職金の差額の賠償を命じた。法曹界ではこの判決に対して評価が分かれ、その後、期間臨時社員が正社員と同一賃金の支払いを求めた同内容の裁判では、同一労働同一賃金の原則は一般的な法規範として存在しているとは言い難いと判示し、請求を棄却している（日本郵便送達（臨時社員・損害賠償）事件（大阪地裁平14.5.22判決、労働判例、2002, no. 830, p. 22.））。
- 44) 外尾健一。労働法入門。第6版、有斐閣、2004、339p.
- 45) 太田肇。個人尊重の組織論：企業と人の新しい関係。中央公論社、1996、195p.（中公新書126）。

付調査実施要領

平成 17 年 6 月 日

図書館長 殿

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科  
薬袋秀樹研究室

業務委託の聞き取り調査について（お願い）

拝啓 新緑の候ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

先日は「専門情報機関における業務委託の実態調査」（平成 17 年 4 月 8 日付、筑波大学大学院図書館情報メディア研究科 薬袋秀樹研究室）にご協力をいただきましてありがとうございました。おかげさまで 468 機関中貴館を含む 416 機関からご回答をいただくことができ（回収率 88.9%）、6 月初めに報告をお送りすることができました。当研究室では、昨年来、専門情報機関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、業務委託は図書館等を円滑に効果的に運営していくための一つの方法と認識しております。当調査もその一環として計画いたしました。当調査によって業務委託の導入比率、うち業務委託職員が常駐している比率、業務委託の利点、委託職員に必要な資格・技能、委託業務内容などが明らかになったと思っております。

しかしながら、運営のノウハウや、正規職員と委託職員との業務分担などは当調査からは明らかでなく、また現状の問題点を把握することも当調査からだけでは不十分です。業務委託は、委託者である専門情報機関（図書館）、委託会社、委託職員の三者によって行われますが、三者が実際にどのように相互に関連しあっているのかを細部にわたって検討して、初めて今後の業務委託のあり方や図書館等の運営の方向を見出すことができると確信しております。また、今後業務委託の増加が予想されるため、委託職員の業務遂行能力や意識も業務委託の成否の重要な要因になると考えております。

つきましては、ご多忙のところ、まことに恐れ入りますが、下記の要領で貴館の業務委託に関する状況について聞き取り調査をさせていただきたく、お願い申し上げます。聞き取り調査の対象は、業務委託の様々なタイプの中から 10 館を選ばせていただきました。調査の結果は学術研究に用い、機関名は匿名として、機関名を特定できないよう充分配慮いたします。調査担当者は 17 年間専門図書館に勤務し、うち 8 年間に業務委託職員として勤めた経験を持ち、業務委託の一端を理解しております。ご多忙中恐縮とは存じますが、主意をおくみ取りの上、調査にご理解ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

なお、お引き受けいただけるかどうかを 月 日までにメールにて調査担当者（長谷川\*\*\*\*\*）までご回答くださいますようお願い申し上げます。

敬具

## 常駐委託による専門図書館の運営の要件

### 記

#### 1. 調査目的

業務委託を導入している機関の詳細な実情を把握し、今後業務委託によりサービスを維持・向上させていくにはどのような要件が必要かを明らかにすることを目的とします。

#### 2. 調査方法

面接調査をお願いいたします。当研究室から調査担当者が貴館にお伺いいたしますので、誠に恐縮ながら聞き取りの際はお仕事邪魔にならない場所をお借りできれば幸いに存じます。聞き取りは1名の方につき約1時間をお願いいたします。

#### 3. 調査対象

貴館の正規職員の方1名と、責任的立場にある委託職員の方1名をお願いいたします。

#### 4. 調査時期

2005年7～8月の貴館のご都合のよい日時をお願いいたします。委託職員の方への調査が勤務時間内には不適切である場合は、別途ご指定の日時にお伺いいたします。

#### 5. 調査項目

##### <正規職員の方への調査項目>

##### ○設置機関の方針

- ・情報の管理に対する考え方
- ・図書館サービスに対する考え方

##### ○業務委託の経緯

- ・導入の理由
- ・請負者（委託会社）選択の理由
- ・委託会社に求める条件
- ・専門業務（選書、レファレンス、企画立案等）を委託するようになった経緯

##### ○委託職員との分担

- ・業務分担
- ・コミュニケーションの機会
- ・委託職員からの業務改善提案への対応の現状

##### ○サービスの評価

- ・業務効率
- ・業務委託のメリットとデメリット
- ・利用者からの反応

##### ○今後の図書館運営について

- ・正規職員と非正規職員との分担
- ・業務委託拡大の可能性（人数・内容・全面委託）
- ・正規職員の業務

・その他

<委託職員への調査項目>

- 業務遂行について
  - ・指揮命令
  - ・専門業務（選書，レファレンス，企画立案等）への取り組み
- 正規職員との分担
  - ・業務分担
  - ・業務改善提案
- 委託職員からみたサービスの評価
  - ・業務委託のメリットとデメリット
  - ・利用者からの反応
- 請負者（委託会社）との契約
  - ・契約期間
  - ・請負者における身分
  - ・労働条件
  - ・教育研修の機会
  - ・資格・技能取得のための援助
- 今後の図書館運営について
  - ・業務委託拡大の可能性
  - ・その他
- 個人の資格など
  - ・持っている資格・技能
  - ・現在の図書館での勤務年数
  - ・請負者（委託会社）における勤続年数
  - ・現在の請負者（委託会社）を選んだ理由

6. 調査担当者

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科博士前期課程 長谷川昭子

7. 連絡先

筑波大学大学院図書館情報メディア研究科 薬袋秀樹研究室 TEL:\*\*\*\*\*  
担当 長谷川昭子\*\*\*\*\*

## 要 旨

【目的】本稿の目的は、専門図書館における常駐委託の運営の実態を明らかにし、その結果をもとに、今後、図書館運営に常駐委託を導入する場合、サービスを維持・向上させるために必要な要件、および委託職員の処遇改善のために必要な要件について考察することである。

【方法】筆者が2005年に行った「実態調査」において「常駐委託」と回答した65館から、様々な形態の常駐委託の図書館20館を選び、承諾を得た9館を対象に聞き取り調査を行った。

【成果】主な結果は次の通りである。(1)常駐委託の運営には、委託者、請負者、委託職員、親機関の四者が関わっている。(2)常駐委託の運営には各館に共通して見られる項目と、共通して見られない項目がある。前者の一部と後者は、常駐委託の運営に必要な要件と考えられる。(3)運営には、委託者が中心になって進めているケースと、委託職員が中心になって進めているケースの二通りがある。

上記の分析から、それらの要件がなぜ必要か、また、誰の責任で充足すべきかを検討し、委託者と請負者の任務を次のように明らかにした。

第一に、サービスの維持・向上の観点からは、委託者は、図書館の機能についてビジョンを持ち、業務委託による運営が円滑に行われるようにリードする責任がある。委託業務の範囲は選書と企画立案以外にすることが適切で、作業マニュアルの整備も必要である。同様に、請負者は、図書館業務の理解に努め、委託職員の教育訓練に積極的に取り組む必要がある。

第二に、委託職員の処遇改善の観点からは、委託者は、請負者（委託職員）の専門的な技量を選定の対象とし、適正価格で契約を結ぶことが重要である。請負者は、委託者に委託職員の専門的技量をアピールし、委託職員への評価を処遇に反映させる必要がある。この他、社会全体の課題として、請負者の確保するマージン率の規制や、均等待遇理念に関して社会の理解を得ることも重要である。