

被当作商品的图书馆员 ——日本学术型图书馆里的外包服务

当图书馆面对令人沮丧的财政前景时，工作人员外包可能会是一个有吸引力的解决方案。在美国的公共和专业图书馆里已经普遍形成了这一趋势，从而促成了多个公司，如全美最大公共图书馆经营者一图书馆系统及服务（LLC）等的建立。这样大规模使用私人承包商在美国及西方的学术图书馆里都不常见。尽管，诸如装订、编目、加工等技术性服务在许多学术型机构中已经实现了部分或全部外包，但与图书馆密切相关的公共服务部门仍旧很少使用商业供应商。例如，将参考咨询部门外包，会使图书馆最基本的职能转移到其他组织上。为了培养健全的教学环境和高水平的研究能力，参考咨询、用户教育、馆藏发展、联络等职位仍由学校直接聘任的合格图书馆员担任。

但是，如果学术图书馆开始在上述那些领域对图书馆服务实行外包呢？与美国学术图书馆完全不同，在日本学术图书馆里，最流行的趋势是将多种服务移交给到商业供应商，如：公共服务业务，参考咨询台，流通台和用户教育。20世纪90年代末，面临预算紧缩，这些机构将外包作为节省开支的一种方式。在接下来的几年里，随着图书馆用户的期望已经调整到和这种职工结构一致，外包便进一步稳固成一种新的现状。在目前大多数日本学术图书馆，工作人员主要是拥有教育部、文化部、体育部和科技部颁发的图书馆认证证书（并不是学位）的合同工，和那些商业供应商聘用的人员。在学术图书馆里，合同制的

图书馆员拥有该领域的专业素质，因此更能胜任工作，但他们并不是学校员工。

在日本，图书馆员既不被视为一种职业，也不需要学位。学术机构通常将图书馆职工划分到低水平的学校管理员里。因此，尽管图书馆管理者通常缺乏情报学方面的专业知识，但也拥有决策权。在本文中，为了表述清晰，将这些学校员工称为“图书馆管理者”。本文：（1）分析了自外包流行后，其对专业图书馆员及学术图书馆产生的长期影响；（2）探索了促进外包发展的因素；（3）讨论了外包的益处及潜在问题；（4）为日本学术图书馆的发展提出一些建议和方法。

外包的历史

外包的意思是，公司或机构从外部供应商购买产品和服务，而不是由自己的职工来生产这些产品和服务的相同工作。近年来，美国外包行业的发展部分来源于商业理念的转变。在20世纪80年代中期之前，许多公司想兼并其他公司，并使自己的商业利益多元化，从而降低风险。但如他们发现的那样，同时经营大量业务不相关的公司并没有太大好处。因此，许多公司开始关闭子公司，识别或探索其核心竞争力所在（一种特有的经验和专业的结合会形成某个行业的竞争优势来源），并将他们的重点重新转移到主要商业领域。公司一切运营都保持与其核心竞争力一致，而那些与核心竞争力没有太大关系的行为或职能便被外包了。在那个年代，外包的原

因多种多样，有的是为了通过减少职工薪水和福利来节省开支，有的是为了通过聘用外部专业人士来弥补自身公司某些方面的不足，还有的则是为了通过外包来减少员工的工作量，使他们从重复枯燥的工作任务里解脱出来，从而获得更多发展机会。

在 20 世纪 90 年代早期，随着经济下行，日本的公司为了快速提高管理效率，开始重组并解雇员工。与此同时，重组开始代替传统的日本式的管理模式（基本保证终生聘用的模式），转向美国式的在合同期内聘用专业技能人员的模式。接下来的一段改革期，为了在 21 世纪初期改进日本教育水平，学校开始逐渐增加公共关系、入学和筹款方面的员工，从而增加生源，提高竞争力。效益属于学校较差水平的图书馆，则完全不被重视，许多图书馆管理者的职位也都被取消了。因此，将图书馆的服务外包成为当时大学里的流行趋势。在日本，“外包”这个词不同于其在美国代表的负面含义，而是表示一种专业技能或特殊职业。在日本词典《Basic Knowledge of Contemporary Terms》(《当代术语的基本含义》)里，外包有着积极正面的意义：

“外包节省了组织开支，通过整合组织内缺乏的新技术新资源来强化内部资源。外包并未替代原本的雇佣方式，而是一个提供了经验和管理技能积累的系统。它可以提供以高智能知识为基础的服务（知识流程外包，KPO）……作为一个共同倾向，传统外包的理念正向更具合作性的外包形式转变。”

在图书馆领域，外包最初是由于资金缺乏而变得逐渐重要的。然而，通过聘用专业人员实现用较少资金获取最大利润的观点，已经成为日本图书馆管理的标准模式。如 Hiraoka 强调的那样，应该将注意力放在外包给我们带来了什么而不是让我们

失去了什么上。例如，合同制的图书馆员在图书馆专业技能方面更有经验，受过更好的训练，因此会比图书馆管理者更适合图书馆运营。总的来说，外包的目的已经从节省开支转化为提高企业效率。外包公司正逐渐成为战略合作伙伴。而不仅仅是外部承包商。

被外包的服务

这种外包的形式与日本在 20 世纪 80 年代流行起来的外包（从代理公司雇佣合同工或短期工）不同。现在更普遍的是，与商业供应商签订运营合同，将整个服务外包给他们。这些服务由聘用了大量合同制图书馆员的主要图书供应商，如 Maruzen、Kinokuniya 提供。Maruzen 提供的服务包括挑选、订购和接收图书、管理电子期刊和数据库、编目、编写数字化内容、数据采集、IT 服务、临时仓库和为图书馆的各种服务台提供合格的图书馆员。Maruzen 的网站上写道：

“为了满足图书馆服务的多样化需求、满足用户的需求，我们提供了最好的操作性支持。我们追求服务质量的提高，加强用户指导和教育。通过减少各种复杂的运营流程和图书馆员工培训，达到高效率经营的目的。我们的服务可以满足图书馆在正常工作时间之外的开放管理等各种需求。”

2009 年 4 月，Maruzen 雇佣了 1060 名员工。这些员工为 83 所大学图书馆、27 所公共图书馆和 7 所专业图书馆服务。

Kinokuniya 提供了教育与研究环境的整体融合，包括图书馆管理、视听实验室整套承包系统的设计和安装、协助教育机构进行实体上的扩充。对图书馆来说，他们除了提供合同制的图书馆员外，还提供了办公室和教室家具、必需品、装置和视听设备，同时帮助实施 RFID、数字档案、

数字仓储技术。

1995 年，京都立命馆大学（由多个校园组成）安排了 3 万名大学生和 1300 名研究生从事其图书馆咨询台的外包工作。在初期尝试之后，这些学生逐渐将外包扩展到流通台、期刊装订和加工处理、馆藏维护和馆际互借。自 2001 年开始，图书验收、编目、加工和咨询也都被外包了。配合图书馆重组，这一政策更延伸至其他部门，下面以部门为单位描述被外包的区域：

(1) 阅览室：节假日及工作时间之外的开放，馆际互借，馆藏维护。

(2) 图书著录：编目，数据输入以便排序整理，验收，处理加工。

(3) 期刊：编目、验收、处理加工、传递至其他部门、装订。

(4) 参考咨询：所有咨询服务（自 2001 年开始）。

(5) 系统部：计算机维护，图书馆主页维护。

(6) 其他：缴纳欠款，设备维护，会议准备。

（其中，数据输入的工作是从 2005 年开始外包的。）

2008 年，72% 的学术图书馆至少实施了部分外包，3.2% 则采用了综合全面的外包方式，将图书馆所有业务工作都交给私人承包商。福祉大学坐落在京都的西边，是部分外包的代表之一。福祉大学是中型大学，其主要教学重点是健康科学和社会福利，在校大学生 12,000 名，研究生 300 名。它的图书馆工作人员由 4 名图书馆管理者和 38 名合同制图书馆员组成。图书馆管理者负责日常管理事务，包括学校范围内的项目、制定策略、选择和剔除馆藏、监督图书馆日常运行、外部事务、高级用户教育和新项目。合同制的图书馆员则负责所有其他事务，包括入门级用户教育和参考咨询服务。

江户川大学坐落在大东京地区，是一所小型学校，在校大学生 2000 名。和福祉大学不同，在江户川大学并未设置图书馆管理者的职位。由于调查指标显示，其服务质量下降（尽管学生人数在增加，但建筑使用率和资源流通率都在降低），因此采用了全面外包的策略。最初的工作人员构成成为：大学图书馆职工、图书馆临时工和兼职工作者，其中兼职人员没有图书馆专业证书和技能。采用外包后，所有工作人员都是有图书馆专业知识和技能的合同制员工。同时，外包的另一个好处是，合同制员工可以获得继续教育的机会。外包供应商会资助其进行持续的技能和知识的提升，这超过了原本大学为临时工和兼职工作者提供的所有支持。同时，对合同制图书馆员进行继续培训也有助于服务质量标准的同步提高。

江户川大学图书馆的合同制图书馆员是根据自己编制和不断更新的程序指南来完成工作的。他们的日常工作包括流通、编目、紧急情况的响应和灾难恢复。对指南的任何修改都必须在年末经过图书馆和信息中心管理者的同意。这些指南是大学的财产之一，以便在更换外包服务提供商时，保证图书馆服务的连续性。

外包的目的

除了应对紧缩的财政预算，还有一些采用外包策略的常见原因。首先，将直接影响服务质量和效率的日常事务外包，是稳定服务水平的一种方式。大多数合同制图书馆员都经过了资格认证，具备图书馆管理者所没有的经验、技能和专业能力。让知识渊博的合同制图书馆员来处理各种图书馆事务，可以提供更高程度的可靠性。

图书馆管理者专业知识的缺乏可以通过聘用程序来解释。

表1 福祉大学的图书馆服务

服务	1996	2003
开放天数	262	274
假期开放天数	8	14
开放时间	9:20-21:20	9:20-22:00
校园内的图书传递	10817	31948
文章借入量	131	2296
文章借出量	478	2747
邮寄图书	不提供该服务	311
邮寄文章	不提供该服务	487
新服务		文献传递,参考咨询,延伸服务新闻,邮寄

如果想被学术机构聘任为图书馆工作人员，必须首先申请一般行政人员的岗位。与西方国家的普遍做法相比，日本的大学通常会聘用许多没有任职资格的低层次管理人员。一旦被聘用，这些新员工便会被分配到适合他们专业背景的部门。换句话说，假如某个新员工恰好拥有图书馆专业资格认证，那么他就很有可能被安排在图书馆工作（当然也有可能不会）。然而，即使这名员工被分配在图书馆工作，也很有可能在大概5年之后变动到其他单位。和图书馆管理者不同，合同制图书馆员不太愿意更换单位。这就产生了一个具讽刺意味的现象：来自外包公司的员工比学校本身聘用的工作人员在其所选择的职业生涯里具备更高的专业素质。图书馆为了保证可持续的高服务质量，必须依靠合同制图书馆员，而不是学校指派的工作人员。

表1中的数据显示了福祉大学在2002年实行全面外包后，图书馆服务质量的改进。在其图书馆里，大学聘用人员从11人减少至4人；在整个学校里，聘用人员从43减少至38人。由于工作人员大幅减少，学校节省了20%的人力资源预算，同时在图书馆服务上取得了相当大的成功。

在当前大多数图书馆采用的聘用程序

里，并没有将图书馆馆长当做一种专业职位。包括图书馆管理者在内的低层到中层管理人员都期望通过熟悉学校组织结构来提升自己的管理能力。在立命馆大学，员工主要通过商务会谈和参与学校事务来获得知识。他们要求展示出自己广博的知识面、专业能力和管理能力。因此，图书馆专业资格对图书馆管理者来说并不是必须的。任何一个有着远见卓识的工作人员都有可能明确制定学校的目标规划，并有策略地管理图书馆。当被分配了任务，图书馆管理者将处理各种图书馆事务。然而，尽可能地减轻他们的日常工作任务，可以使其实现主要职责，并更有效地协助管理整个学校。来自外包公司的员工则没有这种责任和义务。

灵活性是外包的另一个优势。由于大学频繁地重组，图书馆必须灵活适应经济浪潮中所有的变化。不管重组是要求人员增加还是减少，与外包服务提供商进行协调比大学本身聘用或解雇员工都要容易得多。

最后一点，外包简化了招聘流程，提高了效率。大学图书馆并未在搜索外包候选公司上投资太多资源，他们可能只是简单地向外包公司描述所需人员的技术类型、经验和专业。在日本，用人单位甚至会为新员工指定年龄段——这在美国是不合法的。Kenji Hiraoka是一名执行整个图书馆业务外包的工作人员，他对这种带有歧视意味的聘用流程进行了辩解：

“我们要求外包服务提供商选择30岁左右、有办公室工作经验的图书馆员，以及20岁左右没有工作经验的图书馆员。考虑到在先进的信息技术环境中图书馆的运营效率，我们会要求提供商不要选择40岁左右的图书馆员。20岁左右无经验的图书馆员，加上有经验的馆员已经能够节省整个开支了。同时，有经验的馆员可以对那

些有学习兴趣的年轻馆员进行培训—这也是好处之一。因此，我们可以从中看到这些工作人员积极性和专业能力的提升。”

聘用机会

对想进入日本的图书馆领域从事工作的人来说，最主要的问题在于，现在拥有图书馆专业资格的人太多了，每年大约有1万人获得图书馆专业资格认证，但只有不到5%可以进入图书馆工作。导致这种人员过剩有不少原因。在美国，图书馆员拥有图书馆学或情报学的硕士学位，而在日本，成为图书馆员的标准更加简单，只需获得文部科学省（是日本中央省厅之一，负责统筹日本国内教育、科学技术、学术、文化、及体育等事务）发的证书即可。这种证书不是学位证，也无法和图书馆学或情报学的硕士学位相比。官方地说，它是发给公共图书馆员的资格证，但实际上，图书馆所有部门均接受持有该证的雇员。

为图书馆员提供培训课程的大学必须与文部科学省的需求保持一致。下面根据图书馆法第5、6章和1996年建立最小学分制的修正案列举出图书馆员需要具备的职业资格：

完成大学或技术学院至少20个学时的培训课程；

大学毕业时有图书馆学的学习经历；

任助理图书馆员超过3年。

培训课程在7月到9月之间进行，大约2个月时间。通过培训，可以相对简单地获得图书馆资格，造成拥有资格的人员过多，同时也限制了图书馆员获取更丰富知识从而成为有竞争力的从业者的机会。

由于没有关于学术图书馆员正式的教育体系和资格认证，大多数日本的大学并未将图书馆员看做一种专业性很强的工作。如之前谈到的那样，图书馆管理者只是被作为学校一般管理者聘用，其好处是，在

多个部门工作的机会可以让个人有全面的工作背景，从而从整体把握学校的管理蓝图。只要大学不把图书馆员看作是需要专业技能的专业职位，图书馆管理者就始终难以转换到其他管理部门工作，而且很有可能的是，他们根本没有获取图书馆领域专业技能的机会。由于上述原因，图书馆外包公司成为那些想在图书馆工作、同时又想发展个人图书馆专业技能的人的首选。

目前和未来的问题

在日本，虽然大多数学术图书馆都充分利用外包进行工作，但与之相关仍有许多挑战。Ushizaki 根据日本三个选区的情况，指出了以下不利影响：

(1) 大学图书馆

缺少外包工作领域的知识或技能；

缺少大学职工的在职培训；

糟糕的信息分享；

合同制图书馆员来自不同的外包服务提供商，难以为他们分配工作；

合同制图书馆员数量不断增加，但他们对学校没有归属感。

(2) 外包服务提供商

竞争者的增加；

采购订单增加，直接由图书的价格决定决策；

低盈利；

招聘员工困难；

如果不提供担保合同的续签，则很难留住员工。

(3) 合同制图书馆员

职业生涯得不到进一步发展；

低薪金；

无规律、经常更换的工作伙伴；

对未来的不确定性；

合同制图书馆员与图书馆管理者之间分离。

在这些已经提到的问题里，信息分享

和交流的缺乏可能是影响图书馆日常运作最严重的问题。合同制图书馆员无法获得图书馆管理者拥有的信息。例如，他们不知道自己所负责部门的预算或某些商业交易信息。另外，合同制图书馆员常常必须面对繁琐的报告制度。大学图书馆委派了权威专家代表，由他们负责外包服务提供商的管理工作。权威专家用手写指南和规程来传达日常事务和管理标准，合同制图书馆员则遵照这些标准执行工作。

另一个重要挑战是，在机构之间建立合作关系。在东京地区有一些图书馆公会，但由于计划委员会人员流动性太大，他们难以扩展会员。对合同制员工信任度的增加，使一些图书馆管理者能够参与到决策制定中。在决策圈内，委员会会员在学校不同部门之间变动也不是不常见。甚至有时候，虽然对机构的策略目标不太了解，合同制图书馆员也可以为计划委员会服务。人员的变动使学校缺少一张标志性的“脸”，阻碍了它与其他机构建立稳定的商业关系。

解决方案

外包给日本图书馆带来的问题并不是很容易就可以解决的。为了未来进一步发展，这里提出三点可供参考的意见。一，大学高层管理人员必须认清：图书馆员是一种专业职位，从而为研究、教学提供更有利的环境，并通过聘用有职业资格的图书馆员从事管理岗位来兑现承诺。随着互联网的出现，涌现出大量丰富多样的电子资源，如果一个机构想满足更高层次的教育标准，必须重视信息素质的培养。尽管外包公司可以提供图书馆用户教育，但有经验的图书馆员有助于建立教职工与学生之间的关系，从而提供更高质量的服务并保证服务的有效性。同时，机构需要对日常工作人员轮换进行考核。是流动的个人还是大学整体获益于这个管理策略？这一问

题尚待考证。

想在国际市场里占一席之地，日本学术图书馆需要强大的领导团队以保证其竞争力。图书馆馆长需要有图书馆领域丰富的经验和知识。根据《国家学校设立法案》，国立大学必须将教学人员分配给图书馆，而私立大学也常常这么做。馆长负责监督图书馆管理者，同时整体管理所有部门，对图书馆有最终决策权，其职位被视为一种荣誉的象征。如果将这个职位分配给流动的教学人员，就相当于承认图书馆对学校的教学与科研是可有可无的。当面对资金缺乏和组织重组时，部门领导者必须有决策制定能力，了解学校发展目标和优势，有大量图书馆服务实践经历和信息技术知识。在日本，学术图书馆缺乏领导者是一个令人头疼的问题。大多数有丰富经验和受过良好培训的图书馆员都被外包服务提供商雇佣了，而合同制图书馆员的职业发展也很有限。为了培养未来的领导者，必须营造一个让他们发展专业技能的合适环境。

另一个值得注意的问题是图书馆员的教育体系。根据 1950 年的图书馆法，由学校和学院设计了一些诸如夏季培训的教学计划。最初，图书馆法是用于促进公共图书馆的发展，并未提及学术机构。因此，有人质疑：学生是否能从学术图书馆里获取足够知识并有效地从事工作？自从图书馆法通过后，尽管文部科学省已经数次修改课程安排，但并未出现结构上的根本改变。我们应随时更新课程，以满足图书馆的即时需求及网络环境中的信息服务，并为未来的图书馆员规划职业生涯，使他们在各种类型的图书馆里都具备强大的竞争力。2003 年至 2005 年，日本图书馆和信息科学学会进行了一项关于图书馆和情报学课程的大规模研究，称为 LIPER (Library and Information Professions and Educational Renewal)。该项目在日本及海外（下转第 26 页）