

I-(5) 国立大学図書館の経営 I & II

東京大学附属図書館事務部長
星野 雅英

はじめに

- 国立大学図書館の経営を考える

1. 大学図書館の役割は何か

1) 本や雑誌は身近におく

- 本や雑誌の多くは、教員が選書し、研究費から支払い、手元に置く。
- 学生は、必要な本や雑誌は自分で買うか、図書館から借りて手元に置く。
- 身近に図書館があっても、いつでも使えないのであれば、本や雑誌は買う。

2) 学生のための新しい本が図書館にない

- 新しい本は教員が買い、図書館の本であれば、長期に借り出している。
- 図書館は、年度末に新しい本を少しだけ買う。

3) 図書館はなぜ本の貸出をするのか

- 新しい本は書店に、古い本はすべて図書館にある（ことが現実的であつ理想的？）。
 - 大学近くの書店には、最新の、適切な規模の、読みたい本が並んでいる。
- ⇒ 数週間でも手元に置きたい利用者が多いので、図書館は本を貸す。

4) 大学図書館の役割

- 場の提供 : 学生は、大学図書館でなくても、公共図書館でも、教室、食堂でもよい。
- 資料の提供 : 読む・調べる。学習のためには、貸出は不可欠である。
- 情報の提供 : 研究室から、自宅からアクセスできれば、来館しなくてもよい。

2. 図書館職員の役割は何か

1) 図書館職員とは何か

- 何が仕事か
- 図書館職員にしかできない仕事か
- 図書館職員に何が任せられるか

2) 図書館職員の役割

- 資料と利用者のことをよく知っている
- 資料の整備を第一に考える
- 利用者の都合を先に考える

3. 大学図書館の現状を知る

1) 利用者のこと／図書館のこと

- 図書館の内外を歩きまわると、いろいろなことに気づくはずである。
- 利用統計を活用しているか。
- アンケート調査から何がわかるか。

2) 予算のこと

- 予算は黙っていてももらえない。
- 図書館の人件費と維持・管理・運営経費は、大学総予算の1%以下である（国立大学）
- 図書館の資料費と、教員が負担する資料費の総額は、大学総予算の1%前後である（同）。

3) 課題に関すること

- 課題があると思わなければ、課題を解決したいと思わなければ、課題は見えてこない。
- 課題を知る材料はたくさんある（現場感覚を持ち続けること）
- 図書館・系の概要を自ら作ると、課題が見えてくる。

4) 大学・図書館の大きな変化を捉えられるか

- 大学法人化の第一期中期目標・中期計画がまもなく終わる。
- 雑誌の共通経費化と限界
- 電子ジャーナルの普及／雑誌購入の減少／ILL件数の減少
- 教員の図書購入の減少

5) 少し先を考える

- 定員削減と合理化が進めば、図書館職員は生き残れるか。
- Googleの展開、電子ジャーナルの普及、e-DDSの展開？
- 次世代CAT/ILL+図書館システムの開発？

4. 組織・評価制度の変化を知る

1) 組織のフラット化や実質化へ動き始めた : 何も変わらないと思っている方へ

- 担当制、グループ制・チーム制によってフラット化や実質化への流れが急
- 部長クラスの担当制への移行
- 課長クラスのグループ制への移行
- 係長クラスのチーム制への移行
- 中間管理職を廃止の方向へ

2) 評価制度や公募制が始まった : 年功序列から実績評価への流れ

- 評価制度が始まった。
 - ・「何となく」の世界では通用しなくなってきた。
- 学内外での公募制・推薦制の採用へ。
- * 異動や昇任は仲間内（図書館の中）だけでは決まらない。

3) 理想的な評価や人事異動はない — 評価や人事異動に一喜一憂しないための知恵

- 各人のキャリアアップや組織運営のために行うに、評価と、処遇・人事異動がある。
- 組織はできる人と、普通の人と、できない人の組み合わせになることが多い。
- 机上の研修よりも、異動こそが人を育てる。
- 小さい図書館こそ、おもしろい。

5. 大学図書館職員の「専門職」を考える

1) 専門職と大きさに考えない

- 図書館職員だけが専門職か。
- 専門職も図書館という組織で働く。
- 図書館のことは図書館で働く人が考え、経営とマネージメントをするしかない。
- 理想の図書館を作るのは館長と管理職だけではなく、これから図書館を担う中堅職員の仕事でもある。

2) 図書館の専門職として必要なことは何か

- 主題専門知識に+ α が必要である。
- 特定分野の選書やレファレンスができる程度の知識を。
- 採用時は図書館に関する基本的知識があればよい。
- 10年・20年経っても選書ができない、主題にかかるレファレンスができない訳？
- 10年・20年経ってもシステム設計ができない訳？

6. 企画と広報を考える

1) 経営は企画から —— 企画と実践の楽しさと難しさ

- やりたいことがあるか。改善したいことがあるか。課題があるか。解決したいか。
- とことん、追い詰められなければ、新たな企画は生まれない。
- 仲間と企画し、プレゼンテーションし、実践することが基本である。

2) 企画例

3) 「図書館というシステム」を企画・設計するときに

- 利用者の都合より、図書館職員の都合が優先されていないか。
- 利用者の目線で考える。
- そもそも必要がない人は図書館を利用しない。
- 使いにくければ、ますます図書館やシステムを利用しない。

4) 広報は必要な人に — 初心者が相手

- 広報したいことがあるかどうか先である。
- * 必要があれば、資料や情報がある図書館を、何としてでも利用する。

5) 企画や広報を特別なものと考えない

- 企画も広報も仕事である。従って企画したら提案する。広報する。
- * 結局は、企画や広報、プレゼン力より中身である。

7. 経営やマネジメントを考える

1) 経営やマネジメントを過大に考えない

- 図書館ではその質・量は少ない。経験が少なければ苦手と思うことは当然である。
- 「管理職は名誉職」の時代ではない（中間管理職も？）。
- 組織はトップ次第であるが、組織は一人では動かない。
- 立場によって、ものごとの見方が変わり、評価も変わる。

2) 仕事のこと、同僚のこと、部下のことを考えることが基本

- これが苦手ならば、（中間）管理職にならないことである。
- 後輩を育てることも仕事。
- 上司は部下のために／部下は上司のためにいる。
- 上司（部下）が「できる」、「できない」ときにも、それぞれ課題がある。

まとめ

- 国立大学図書館とは何か
- 図書館のことは図書館職員が考え、図書館職員が、図書館の経営と運営を担い、図書館で働く後輩を育てていくしかない。