

3. 国立大学図書館の経営

東京大学附属図書館事務部長

田中 成直

1 はじめに

経営とは

2 大学図書館を取り巻く環境

大学予算

図書館予算

図書館職員数

業務委託の状況

ICT 環境の変化

国際化の進展

18 歳人口の減少

3 公共サービス改革（市場化テスト）

行政改革の手法

市場化テストとは？

通常のアウトソーシングとの違い

市場化テストの実施プロセス

公共サービス改革基本方針と国立大学に関する記述

官民競争入札等管理委員会国立大学法人分科会による国立大学法人へのアンケート調査
とヒアリング

国立大学法人の図書館運営業務等への評価の総括

平成 22 年度公共サービス改革基本方針の策定と国立大学法人の記述

4 大学図書館の役割

人はなぜ図書館に来る？

人はなぜ図書館に来ない？

大学図書館の役割とは

行ってみたいくなる図書館とは？利用してみたいくなる図書館とは？

5 図書館職員の役割

図書館職員にしかできない仕事か？

非常勤職員やアウトソーシングでできる仕事か？

図書館職員に求められる資質
職員の評価と処遇
人事異動
コミュニケーションをどうとるか？

6 課題解決・企画実現に向けて
課題は身近なところにある
企画の例

7 まとめ
経営も図書館職員の仕事

国立大学図書館の経営



東京大学附属図書館

田中成直

平成23年7月7日 筑波大学 大学図書館職員長期研修

目次

- はじめに
- 大学図書館をとりまく状況
- 公共サービス改革
- 大学図書館の役割
- 図書館職員
- 課題解決・企画実現に向けて
- まとめ

1 はじめに

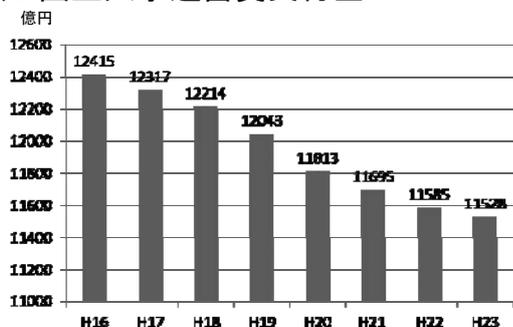
- 組織には社会的存在理由・使命が在る
大学の使命とは？
大学図書館の使命とは？
- 経営とは
経営資源(人、物、金、情報)を使ってその組織の使命を達成する事
- 大学経営のレベル
全学経営レベルー部局組織経営レベルー現場レベル
- 経営も図書館職員の仕事

2 大学図書館をとりまく状況

- 国立大学、公立大学の法人化
- 護送船団方式→規制緩和・競争原理の導入
- 公共サービス改革(市場化テスト)
- 大学数の増加と18歳人口の減少
- 人員、予算の減少、業務委託の拡大
- 情報通信技術の進展
- 目標管理、評価制度の導入

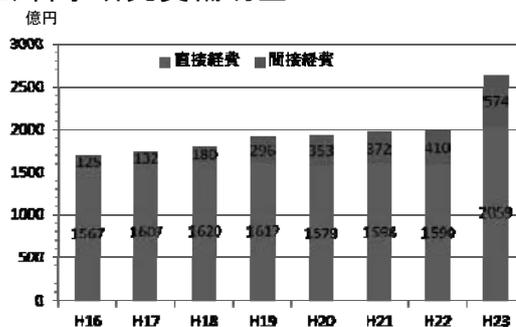
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1295896.htm

1) 国立大学運営費交付金



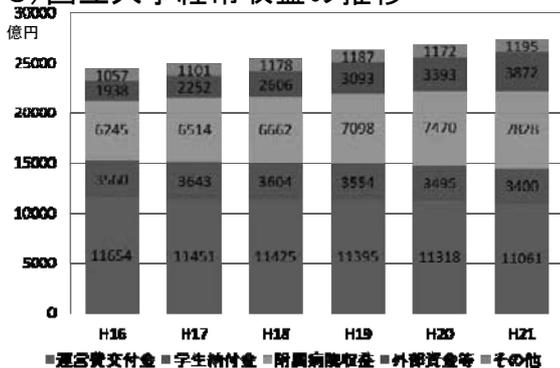
運営費交付金は「骨太の方針2006」に基づき対前年度比1%減
文科省ホームページより

2) 科学研究費補助金



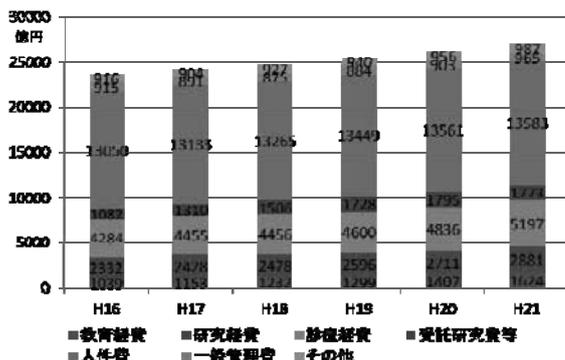
平成23年度予算には基金化予算や24年度以降執行予定分(429億円)を含む。
文部科学省ホームページより

3) 国立大学経常収益の推移



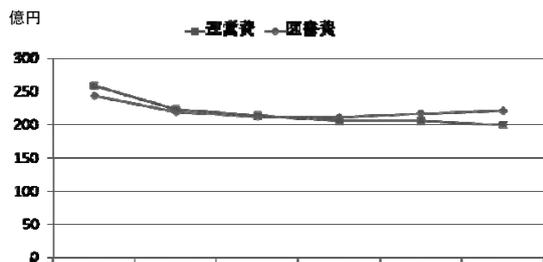
運営費交付金収益は当該年度において収益化した額を記載しているため、交付額とは一致しない。
文科省ホームページより

4) 国立大学経常費用の推移



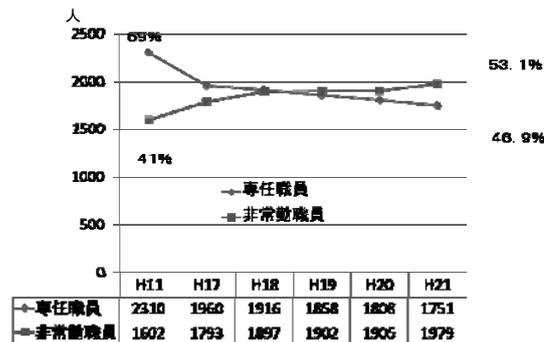
文科省ホームページより

5) 国立大学図書館の予算



平成21年度学術情報基盤実態調査結果報告より

6) 国立大学図書館の職員数



平成21年度学術情報基盤実態調査結果報告より

7) 国立大学の業務委託の状況

業務の内容	平成15年	平成20年
目録所在情報DBの作成	17	20
原文情報DBの作成	3	10
コンピュータの運用	5	21
複写	4	19
製本	83	149
受付・閲覧	16	31
清掃	80	179
警備	55	120
その他	22	37
合計	285	596

平成21年度学術情報基盤実態調査結果報告より

3 公共サービス改革(市場化テスト)

1) 「官から民へ」を实践する行政改革の手法

- ・民営化
組織ごと株式会社など民間組織に再編。国鉄、電電公社、道路公団、郵政公社
- ・指定管理者制度
平成15年地方自治法の一部改正により導入された制度。公共図書館などの公共施設の管理運営について、民間企業やNPO法人など広く公募し、委託できるようにした制度。
- ・アウトソーシング(業務委託)
- ・労働者派遣
- ・PFI(Private Finance Initiative)
民間の資金やノウハウを活用する事で、公共施設などの建設、維持管理、運営などを一体的に行う手法。平成11年PFI法成立。
- ・市場化テスト

2) 市場化テストとは

- ・国や地方公共団体の公共サービスを対象とする。サービスの質とコストを評価基準として決める官民競争入札制度。
- ・「競争の導入による公共サービスの改革に関する法律」(いわゆる「市場化テスト法」)平成18年小泉構造改革の一環として成立
- ・国立大学法人については、国会の附帯決議において、その特殊性に鑑み、市場化テストの適用について、慎重かつ適切に対応することとされている。
- ・主な対象業務
統計調査関連業務、登記関連業務、社会保険庁関連業務、ハローワーク関連業務、公物管理関連業務、独立行政法人の業務。今後とも公共サービスを不断に見直し、対象事業を逐次拡大。

<http://www5.cao.go.jp/koukyo/index.html>(内閣府)

3) 通常のアウトソーシングとの違い

- アウトソーシングでは、予め民間が担うサービスの範囲や責任を「官」が決定し、そのサービス提供が民間企業にゆだねられる。
- 市場化テストでは、サービス提供業務をいかにして効率的かつ効果的に実施していくかという観点から「官」と「民」が対等な立場で競争入札を行う。
- 入札の実施について定める実施要綱を作成。確保すべきサービスの質、入札参加資格、落札者の決定にかかる評価の基準、従来の実施状況の情報開示などを定める。「官民競争入札等管理委員会」の議を経る。

4) 実施プロセス

- ア) 対象業務に関する情報公開と意見聴取
- イ) 「公共サービス改革基本方針」の決定(対象業務の決定)(毎年見直し)
- ウ) 入札実施要綱の作成・競争入札の実施
- エ) 落札者によるサービスの提供
- オ) 実施終了後の再評価

5) 公務員(法人職員)の処遇

民間事業者が落札した場合の国家公務員の処遇
⇒ 配置転換と新規採用の抑制

6) 「公共サービス改革基本方針」(平成21年)と国立大学に関する記述

- ・「国立大学法人については独立行政法人制度と別途の制度を創設した趣旨を踏まえ、事業の特性に配慮しつつ、経営効率化の観点から、既に他の国の行政機関等において官民競争入札等の対象とされ、質の維持向上及び経費の削減が期待される施設の管理・運営業務、内部管理業務、試験実施業務、医療未集金の徴収業務等について、官民競争入札等を含む民間活用の一層の推進を検討する。」(別表12 国立大学法人関連業務)
- ・平成20年7月からの内閣府官民競争入札等管理委員会国立大学法人分科会における議論を踏まえ、平成21年7月に公共サービス改革基本方針が改訂。

7) 官民競争入札等管理委員会国立大学法人分科会による国立大学法人へのアンケート調査とヒアリング(東京地区七大学)の評価結果(平成22年4月8日現在)の中間評価

- ・経営改善のスピードを速める必要がある。
- ・施設管理業務の一般競争入札の導入、契約の複数年度化を進めるべき。
- ・小額随意契約の上限額を100万円まで引き下げるべき。
- ・図書館運営も民間委託すべき業務を切り分けて民間委託すべき。

8) 国立大学法人の図書館運営業務等への評価の総括(国立大学法人分科会)

ア) 国立大学法人86校の改革努力

- ・図書館運営業務の効率化への試みは着実に実施されており、経営効率の改善への意識は着実に高まっている。

例) 夜間開館業務の包括的な民間委託、定型的業務の民間委託・パート職員・学生アルバイトの活用、自動貸出装置の導入

イ) 民間委託拡大への一層の努力の必要性

- ・全ての図書館運営の事務を「大学の教育・研究活動と不可分」とするのは問題
- ・個々の大学で「不可分」とする事務を明確に線引きしていく必要がある。
- ・職員の意識改革を行い、従来の考え方にとらわれずに民間との役割分担のあり方について継続的な見直しを行っていく必要がある。

注) 大学図書館の民間委託を指定管理者制度や公共改革サービス法による公共図書館や行政機関の図書館の業務の民間委託が進んでいる事と同列に取り扱う事はできない。

様々な私立大学においても図書館業務を区分して委託可能な事務を民間委託する取り組みは行われている。

ウ) 一般競争入札の導入

・随意契約の締結理由として、書物の特殊性、地方なので事業会社が少ないなどのやむをえない事情を挙げている

・小額の随意契約の上限が国(100万円)と比べて高い大学が多いことも影響し、都市部の大学でも随意契約が数多く締結されている。

⇒ 一般競争入札導入促進の取り組みの強化を図ることが必要であると考ええる。

エ) 契約の複数年度化

- ・契約の複数年度化は、国立大学法人のごく一部にしか実施されていない。
- ・複数年度契約のメリットは
水準の高い人材のいる民間事業会社を受託業者にした上で、複数年にわたりその大学図書館の運営業務に精通してもらい、また、大学の教育・研究方針等への理解を深めてもらいながら業務を行わせる事ができる点である。
- ・業務量の変動がある場合でも単価等を設定することにより契約が可能な方式を採用したり、個々の発注ではなく複数年にわたる契約として発注のロットを大きくすることにより、複数年度化の実現を検討していく事が重要であると考ええる。

オ) 複数の図書館の共通業務の一括契約

・今後、民間委託の対象業務を拡大するためには、複数の図書館での一括契約が可能な事務を発掘していく事が重要であると考ええる。

例) 製本などの大学内での複数の図書館での一括契約

9) 平成22年度公共サービス改革基本方針の変更と国立大学の記述(7月に閣議決定)

「国立大学法人については独立行政法人制度と別途の制度を創設した趣旨を踏まえ、事業の特性に配慮しつつ、経営効率化の観点から、既に他の国の行政機関等において官民競争入札等の対象とされている施設の管理・運営業務、内部管理業務、試験実施業務、医療未集金の徴収業務等について、官民競争入札等監理委員会国立大学法人分科会の指摘も踏まえ、引き続き経営改善の取り組みにつとめる。」(別表11 国立大学法人関連業務)

10) 国立大学協会からの通知(平成22年8月11日)

- ・国立大学法人への基本方針の適用に当たっては、国立大学法人制度が憲法で特に保障されている学問の自由や大学の自治の理念を踏まえた制度設計とされている関係や、立法時の国会審議の経緯等を踏まえ、各大学の自主性を十分尊重する形での運用を行うよう、大塚内閣府副大臣と鈴木文部科学副大臣との間で合意
- ・公共サービスには、国立大学法人が行う教育研究活動が対象とされないよう運用
- ・国立大学法人に対して要求や是正を行う場合は、国立大学法人の意見を十分踏まえたうえで、文部科学省を通じて行うなど、大学の自主性に十分配慮した対応をとるような運用
- ・引き続き経営改善に最大限努めていただきたい。

4 大学図書館の役割

1) 人はなぜ図書館に来る？

- パソコンを使う
- 自習をする
- 本を借りる
- 古い本を探す
- 友達と待ち合わせをする、駄弁る、コーヒーを飲む
- ビデオを見る、昼寝をする
- イベント(展示会、コンサート、ブックトーク、講演会など)をやっている
- 図書館の居心地がいい、雰囲気が好き…

2) なぜ図書館に来ないのか？

- 研究室や自宅から電子ジャーナルが読める
- 新しい本が無い
- 読みたい本が無い
- 新しい本は研究室(自分の手元)にある
- 図書館の居心地が悪い(暗い、トイレが汚い、椅子の座り心地が悪い、など)
- 職員の対応が悪い
- 必要とする情報はネットで入手できる…

3) 大学図書館の役割

- ① 場の提供
- ② 資料の提供
- ③ 情報の提供(研究室や自宅からアクセスできれば来館しなくてもよい)

見方を変えれば

- ① 学習・教育支援
- ② 研究支援
- ③ 社会貢献

- * 図書館は来館・非来館を含め利用があるからその存在意義がある
- * 行ってみたくなる図書館、利用したくなる図書館とは？

⇒ 利用者の利用動向や様々なニーズを把握する事が基本。また、ニーズを開拓する事も必要。

5 図書館職員

1) 図書館職員の仕事

資料の選書、購入・契約、整理と目録、システム企画・開発、利用者サービス(貸出返却など)、レファレンス、情報リテラシーなど

2) 図書館職員にしかできない仕事か？非常勤職員、アウトソーシングでできる？

- 資料の選書 ⇔ 教員の仕事
- 資料の購入・契約 ⇔ 会計職員の仕事
- 資料の整理と目録 ⇔ 非常勤職員、外注・派遣の仕事
- システム企画・開発 ⇔ SEの仕事
- 利用者サービス(貸出返却など) ⇔ 学生アルバイト／アウトソーシング
- レファレンス・情報リテラシー教育 ⇔ 教員の仕事

⇒ 非常勤職員の比率増やアウトソーシングが進む中で、専任職員との違い・役割分担を明確に(マネジメントの視点)

3) 図書館職員に求められる資質

○採用時の能力

国家公務員採用Ⅱ種試験(図書館学)(人事院)

⇒ 国立大学法人等職員統一採用試験(七つの地区の実施委員会が実施) + 二次試験(地区ごとに図書系専門試験)

* 一般教養 + 図書館情報学の知識

* 応募者の減少、合格ラインの低下

○研修

・実務研修(NII:目録講習会、京都大学:漢籍担当職員講習会、一橋大学:西洋社会科学古典資料講習会など)、

・マネジメント研修(筑波大学:大学図書館職員長期研修、NII:大学図書館職員短期研修、学術情報リテラシー教育担当者研修など)、

・海外派遣事業(国大図協)

・シンポジウム・・・

○図書館職員の資質とは？

「大学図書館が求める人材像について 大学図書館員のコンピテンシー」
平成19年3月

国立大学図書館協会人材委員会 (<http://wwwsoc.nii.ac.jp/ianul/>)
(コンピテンシー:高業績者の行動特性)

・専門的コンピテンシーモデル

A.経営管理(ビジョン、使命、評価、情報戦略、合意形成、財源確保、コンプライアンス)

B.情報資源の管理(蔵書構築、主題知識、情報資源流通、ニーズの把握、研究成果情報、コンソーシアム、特殊資料)

C.情報サービスの運用(情報サービスの開発・運用、アクセスツール、情報資源提供、インタビュースキル、情報リテラシー取得支援、利用者中心のサービス)

D.情報通信技術の活用(システム開発、情報利用環境、国際標準、セキュリティ)

・一般的コンピテンシーモデル

E.コミュニケーション F.連携・協力 G.問題解決 H.継続学習 I.柔軟性・積極性 J.戦略策定 K.創造性・革新性 L.視野の広さ M.表現力・交渉力 N.公平性 O.チームワーク P.調査研究

○大学図書館職員のキャリアパス

「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 学術情報基盤作業部会

・大学図書館職員については、事務系職員とは異なった枠組みを考える必要がある。

例)医学分野や法学分野などの専門性を有する者は、複数大学間で異動

例)図書館職員が教員になったり、教員が図書館職員になったり・・・

* 理想と現実を埋める地道な努力を

⇒ 「高度な専門性」を強調できるポストは少ない。
特定分野の選書やレファレンスができる、日常の英会話ができる、程度の知識は必要

* いろいろな仕事(係)を経験し、かつ図書館のマネジメント(企画)ができる人材が不可欠。

4) 処遇

○職員のやる気とモチベーションを高めるには？

「専門職」としてポストに付かなくても一定の処遇が受けられた事がプラス/マイナス？

他部局と比べてポストの数が少ない！

⇒ ポストと権限、責務と処遇の対応付けを明確化 + ポストの増

管理職—副課長／専門員—主査—係長／専門職員—主任—一般職(東京大学)

* 図書館も組織。「専門職」といっても組織の一員。現場責任者であるリーダーが「決断する」、「意思決定に関わる」ことが大切。

図書館のことは図書館職員が考え、経営まで分担する。

5) 職員評価

○職員評価(目標管理)制度の導入

法人化で大学の裁量性が増大し、職員にも一層の専門的知識や能力活用が求められる。年1%の人員費削減。

⇒ 組織全体のパフォーマンスの向上、職員一人ひとりの主体的な能力開発・業務遂行のために行う。

東京大学の例

組織目標推進シート

職務行動シート + 図書系専門項目シート(別紙)

6) 人事異動

- ・各人のキャリアアップや組織運営(パフォーマンスの向上)のために行う。
- ・異動や昇任は図書館だけでは決められない
- ・もはや年功序列ではない
- ・若手:2、3年で異動、いろいろな係、大小図書館・室を経験
- ・中堅(係長):もう少し長いスパン
- ・他大学・機関との人事交流

7) コミュニケーションをどう図るか

- ・仕事の事、同僚の事、部下の事を考える事がコミュニケーションの基本
- ・図書館は一つの組織。組織である以上、誰かがリーダーシップを取る。同僚や部下との間でコミュニケーションが取れないと、組織では仕事ができない。
- ・上司や先輩は、後輩を育てる事も仕事

6 課題解決・企画の実現に向けて

1) 課題は身近なところにある。

- 管理職は椅子に座っていないで、図書館の中を隅々まで歩き回る。
いろいろな事に気づくはず。利用者のこと、施設のこと、...
- 課題を知る材料はたくさんある。
各種統計データ(入館者数、貸出冊数)／アンケート調査／職員数の推移／施設の状況
- 図書館・課・係の概要を作ると、課題が見えてくる
引継ぎ用、館長説明用、...
- 職員ともっと話をする。
議論の中から課題やアイデアが出てくる、戦略が生まれる。

2) 課題への対応、企画

ア) 筑波大学の例

- 電子ジャーナルの整備方針(第二期:平成21-24年)
教育研究評議会のもとにWG(理事が座長)を作って検討。
研究科負担分に対する不公平感
整備対象:H18-20年に基幹としたEJ・DBに加えNature姉妹誌、JSTOR、EBSCOhostのBusiness Source Premier。
電子版のみとし、冊子体は必要とする研究科が購入。
全学共通経費化(研究科負担なし)の実現。
- コーヒーショップオープン(平成20年)(筑波大学)
利用者のニーズというよりは、図書館側の意向
「コーヒーの香りのする図書館」
利用者のリフレッシュ&入館者の増加期待
学生、教職員のための福利厚生施設

イ) 東京大学の例

- 学生用図書費の確保(平成20年)
総長裁量経費によらない、恒常的経費の措置(駒場、総合、柏図書館)
- 図書の全学集中購入システム
総合図書館:平成16年、部局図書室:平成20年に実現
- キャンパス間配送サービス(平成21年)
駒場一本郷-柏キャンパス間での貸出図書の配送サービス
- 全学共通経費による基盤的学術雑誌等の整備(第二期:平成24年-27年)検討中
 - ①整備対象誌:基盤的学術雑誌、電子ジャーナル、データベース、大型コレクション。冊子(電子ジャーナルあり)を対象から外す。
 - ②各部署の分担金の算出方法を、過去の冊子体購読実績を反映した方式から、予算規模と構成員数の双方を基準とする方式に変更。

○新図書館の構想(検討中)

- ・総合図書館前広場の地下2、3階に300万冊収容の自動化書庫(文系雑誌BNセンター)
 - ・地下1階はアカデミックコモンズ
研究者、学生が集い交流する開かれた場
学習教育研究活動を支援する空間
4つの柱(知の交換/知の交歓)
 - ①グループセッションスペース
 - ②イベントステージ
 - ③チュータリングゾーン
 - ④ブックフォレストエリア
 - ・総合図書館の改修によるアメニティの向上とアジア研究図書館の構想
- <http://www.lib.u-tokyo.ac.jp/contents/ac.html>

ウ)東日本大震災への対応

- * 被害状況、被害者への援助情報の共有
- * 停電になればサーバが使えない
- 東京大学附属図書館及び京都大学附属図書館による被災大学の研究者・医療従事者への電子ジャーナルの無料提供
- 京都大学附属図書館による国立大学図書館協会(東日本大震災対応)HPの立ち上げ
- 被災大学所属者向けの図書館サービス提供について情報を震災対応HPへ掲載
- 会員館の被害状況について震災対応HPへ掲載

まとめ 経営も図書館職員の仕事

- 1)管理職は変化をどう認識し、どう決断するか
 - ・現場のことを知る
 - ・館長が意思決定、決断できる材料を提供
 - ・学長や理事、研究科長などの理解を得る事
 - ・企画力・実践力が求められている
 - ・若いうちから決断する経験を!
- 2)仕事の事、同僚の事、部下の事を考える
 - ・中堅職員の役割は後輩を育てる事
 - ・できる部下には課題や仕事を見つけさせる事
 - ・できない部下でも手取り足取り面倒をみると成長する。教育と研修が不可欠
- 3)もっと議論を、そしてやってみなければわからない
 - ・議論の中から戦略が生まれる、アイデアが出てくる
 - ・話している本人が新しいアイデアに気づく
 - ・できない理由を考えるより、チャレンジしてみること!