

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

組織には社会的存在理由・使命が在る

経営とは

大学経営のレベル

経営も図書館職員の仕事

2 大学図書館の役割

人はなぜ図書館に来る？

なぜ図書館に来ないのか？

大学図書館の役割

3 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

市場メカニズムの導入

少子化、高齢化

大学数、学生数の減少（短大も含める）

きびしい国家財政

情報通信技術の急速な進展

4 予算、人、資料、サービス

国立大学運営費交付金

科学研究費補助金

国立大学経常収益の推移

国立大学経常費用の推移

国立大学図書館の予算

国立大学図書館の職員数

図書受入冊数（一大学平均）

雑誌受入種類数（一大学平均）

電子ジャーナル利用可能タイトル数（一大学平均）

機関リポジトリ構築大学数

機関リポジトリのコンテンツ数（平成 21 年度末）

休日開館実施状況

平日時間外開館実施状況

国立大学の業務委託の状況

5 図書館職員の役割

図書館職員の仕事

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？

図書館職員に求められる資質

処遇

職員評価

人事異動

課長登用

コミュニケーションをどう図るか

6 課題解決・企画の実現に向けて

課題は身近なところにある。

課題への対応、企画

7 まとめ 経営も図書館職員の仕事

管理職は変化をどう認識し、どう決断するか

仕事の事、同僚の事、部下の事を考える

もっと議論を、そしてやってみなければわからない

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24年7月5日 筑波大学 大学図書館職員長期研修

目次

- はじめに
- 大学図書館の役割
- 大学図書館をとりまく状況
- 予算、人、資料、サービス
- 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？(〇〇大学憲章)
大学図書館の使命とは？(〇〇大学図書館憲章)
- 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、本を読む
 - 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、ビブリオバトル、講演会、上映会など)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(うるさい、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 学習・教育支援:学生用図書整備、快適な学習スペースの整備(静謐な空間+ラーニングcommons)、情報リテラシー教育など(来館型サービス中心)→空間、資料の提供
- ② 研究支援:学術情報(電子ジャーナルやデータベースなど)の整備、機関リポジトリ、貴重図書の保存・電子化など(非来館型サービス中心)→情報の提供
- ③ 社会貢献:市民への開放、企画展示、講演会、コンサートなど → 空間、資料の提供

- * 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
- * 行ってみたいくなる図書館、利用したくなる図書館とは？

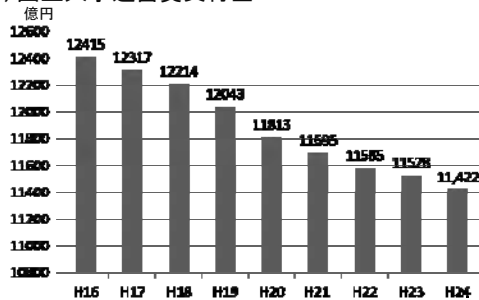
⇒ 利用者の利用動向や様々なニーズを把握する事が基本。また、ニーズを開拓する事も必要。

3 大学図書館をとりまく状況

- ・国立大学、公立大学の法人化
http://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1295896.htm
- ・護送船団方式→規制緩和・競争原理の導入
- ・国際化の進展
- ・少子化、高齢化
- ・大学数、学生数の減少(短大も含める)
- ・きびしい国家財政
- ・情報通信技術の急速な進展

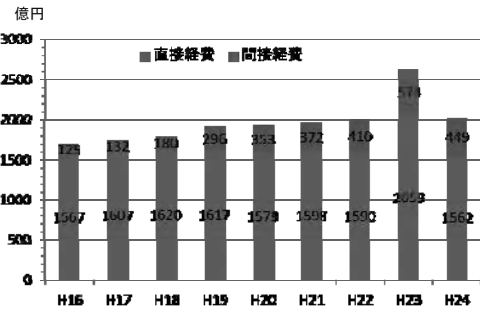
4 予算、人、資料、サービス

1) 国立大学運営費交付金



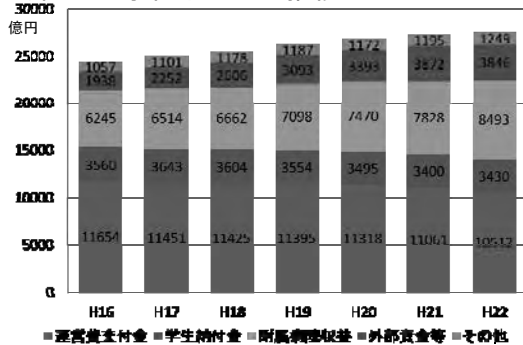
運営費交付金は「骨太の方針2006」に基づき対前年度比1%減
文科省ホームページより

2) 科学研究費補助金



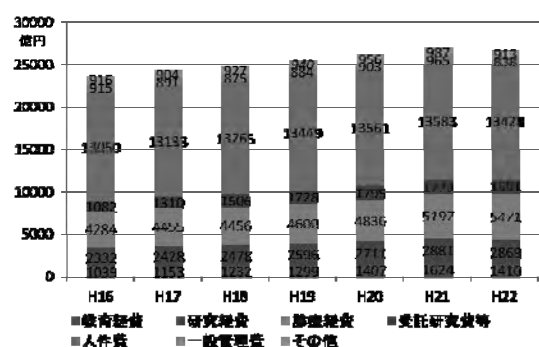
平成23年度予算には基金化予算や24年度以降執行予定分(429億円)を含む。
文科省ホームページより

3) 国立大学経常収益の推移



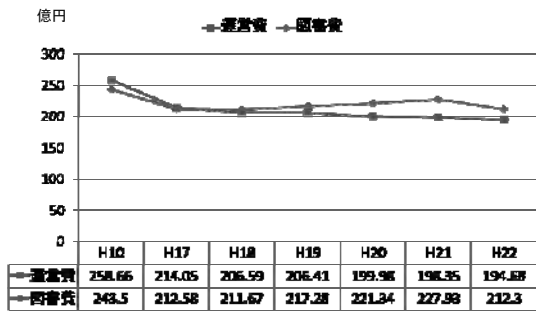
運営費交付金収益は当該年度において収益化した額を記載しているため、交付額とは一致しない。
文科省ホームページより作成

4) 国立大学経常費用の推移



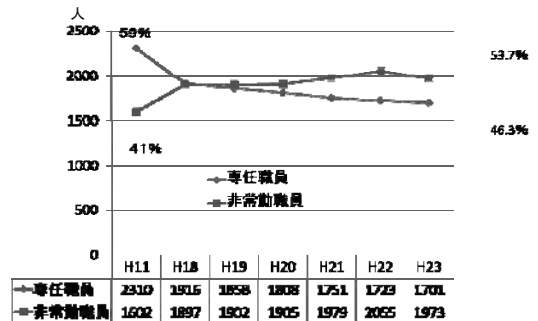
文科省ホームページより作成

5) 国立大学図書館の予算



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

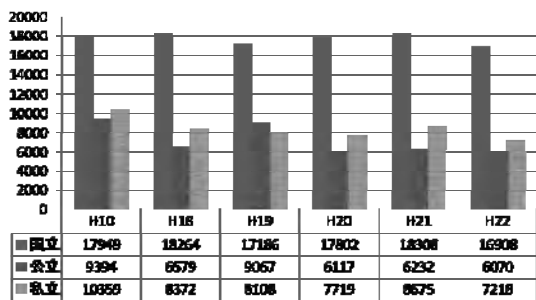
6) 国立大学図書館の職員数



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

7) 図書受入冊数

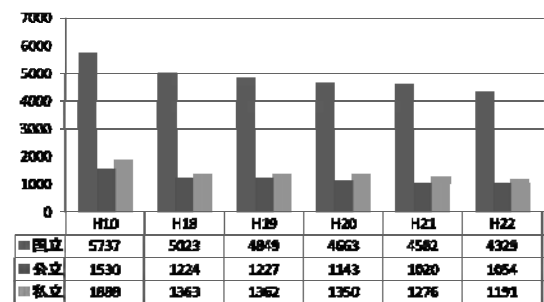
—大学平均



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

8) 雑誌受入種類数

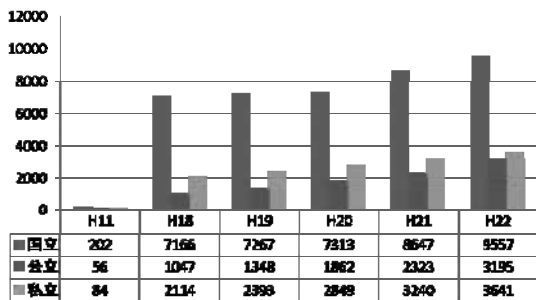
—大学平均



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

9) 電子ジャーナル利用可能タイトル数

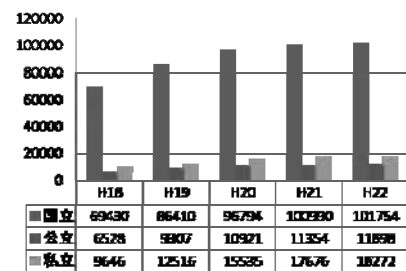
—大学平均



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

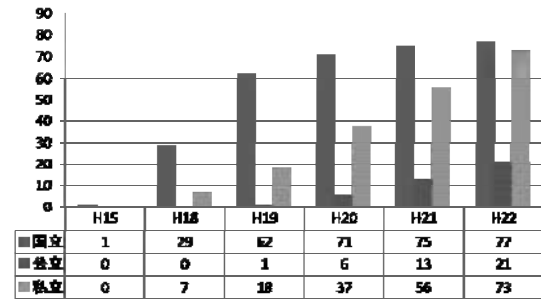
10) 電子ジャーナルにかかる経費

—大学平均(単位:千円)



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

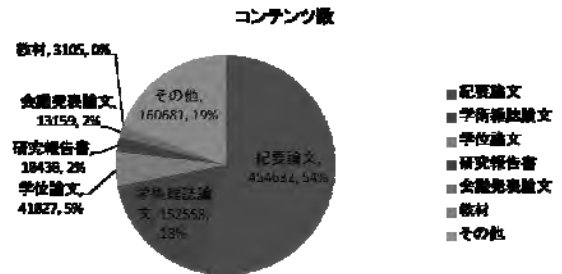
10) 機関リポジトリ構築大学数



文科省平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

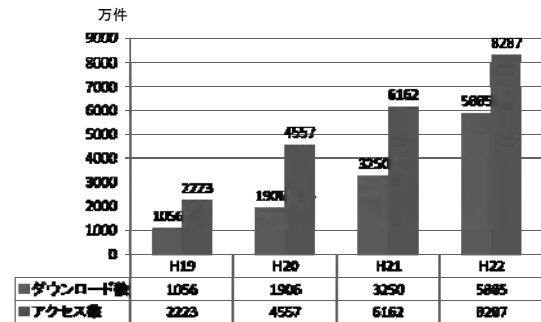
11) 機関リポジトリのコンテンツ数

平成22年度末現在 一次情報:844,395件(前年比19.2%増)



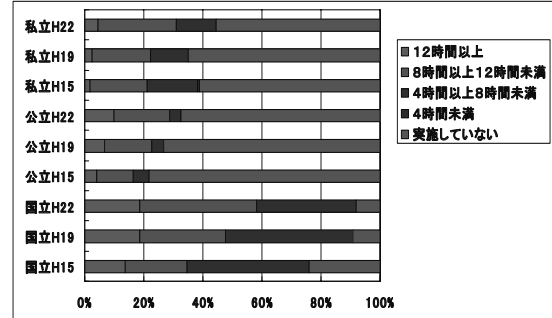
平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

12) 機関リポジトリ利用状況



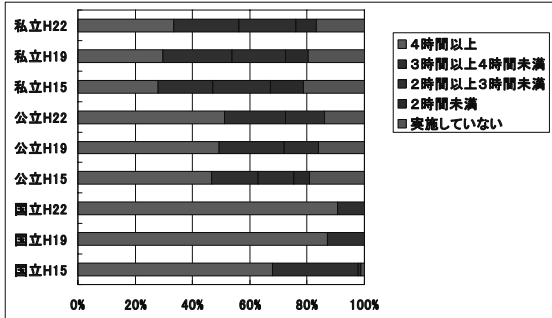
平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

13) 休日開館実施状況(中央図書館)



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

14) 平日時間外開館実施状況(中央図書館)



平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

15) 国立大学の業務委託の状況

| 業務の内容 | 平成15年 | 平成22年 |
|-------------|-------|-------|
| 目録所在情報DBの作成 | 17 | 26 |
| 原文情報DBの作成 | 3 | 9 |
| コンピュータの運用 | 5 | 24 |
| 複写 | 4 | 16 |
| 製本 | 83 | 180 |
| 受付・閲覧 | 16 | 36 |
| 清掃 | 80 | 198 |
| 警備 | 55 | 142 |
| その他 | 22 | 40 |
| 合計(館) | 285 | 671 |
| | | 2.4倍 |

平成23年度学術情報基盤実態調査結果報告より

○まとめ

- ・予算の減少
- 運営費(人件費含む)は大幅減少
- 資料費は横ばいから微増
(電子ジャーナル経費の確保 → 円高+努力)
- ・人の減少
- 専任職員の減少と非常勤職員の増加(トータルで減少)
- 業務委託などの拡大+業務の効率化
- ・資料
- 図書の受入数はほぼ横ばい
- 雑誌は冊子から電子へ移行し増加
- ・サービス
- 開館時間は拡大(業務委託、非常勤職員で対応)
- ・電子化
- 機関リポジトリによる情報発信の拡充
- 今後さらに人と予算が減少したらどうなる？

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、情報リテラシー教育など
- 企画・広報
- ...

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、大学院生(JTA)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、大学院生
(TA)の仕事
 - 企画・広報
- ⇒ 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(人事院) →
国立大学法人等職員統一採用試験(七地区の実施委員会が実施)+二次試験(面接+図書系専門試験)
- * 一般教養+図書館情報学の知識
- 応募者の地区の偏り(関東甲信越、近畿地区)
- 今年度より未内定者情報の他地区への提供

○採用後の様々な研修

- ・OJT
- ・事務職員としての研修(初任者研修、係長研修など)
- ・語学研修(英会話など)
- ・業務研修(NII:目録講習会など、京都大学:漢籍担当職員研修会、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、東京大学:大学図書館職員短期研修など)
- ・海外派遣事業(国立大学図書館協会)
- ・シンポジウム(国大図協、国公私協力委)
- ・NII実務研修(学術コンテンツ事業や大学図書館コンソーシアム連合に関わる実務を経験) 半年~数か月
- ...

○図書館職員に求められる資質とは？

- 「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://www.soc.nii.ac.jp/janul/>)
(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

○図書館職員に求められる資質とは？ 2

「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

- ・ 学習支援における専門性(教育研究の専門分野、すなわちサブジェクトに関する知識)
- ・ 教育への関与における専門性(情報リテラシー教育、教育課程の企画実施、パスファインダーの作成)
- ・ 研究支援における専門性(情報資源へのナビゲーション機能、ディスカバリー機能の強化、機関リポジトリの構築、医学、法学など専門分野の図書館職員の重要性)

○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。

○次世代リーダー育成研修(東京大学の新たな登用制度)

目的: 次代の係長を担う中堅職員が、係長級に求められるマネジメント視点をあらかじめ理解し、演習を通じて自己のマネジメントの傾向(個人特性、問題解決力、業務遂行力)を認識することで、職場での今後の能力開発等に役立てる。

応募資格: 事務系職員(図書系含む)、技術系職員のうち係長への昇任を希望する者

内容: 講義(係長に求められる能力)、個人演習、グループ討議、グループ発表とフィードバック

研修後: 各人のマネジメント傾向は本人や部局にフィードバックし、能力開発等に生かす。

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」としてポストにつ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(課、係、チーム)

職務行動シート + 図書系専門項目シート(個人)

期首面談(目標設定)→中間評価→期末評価

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(10大学・機関)
- ・研修出向(文科省、JUSTICE)

7) 課長登用

- ・公募(自薦)
- ・部局から推薦(本人の同意)
 - 役員面接
 - 地区名簿登載
 - 課長登用

8) 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)
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
- 中央図書館の耐震改修工事(平成20-22年)
開館しながらの工事
図書資料の廃棄と学内外への疎開
書架や什器類の更新
館内レイアウトの見直し(ラーニングcommons?)

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2千万円、総合2千万円、柏図書館1千万円)、ジュニアTAによる選書
- 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、割引率のアップ
- 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
- 理系保存図書館(柏図書館)(平成17年)
100万冊収蔵の自動書庫
- 理系雑誌バックナンバーの保存
e-DDSサービス
- 機関リポジトリの公開(平成18年)

○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)

①整備対象:基盤的学術雑誌(電子+冊子)、データベース、大型コレクション(電子中心)。冊子(電子ジャーナルあり)を対象から外す。(必要とする部局が購入)

②予算:本部予算+各部局の予算
各部局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(教員+大学院生)の双方を基準とする方式に変更。
本部予算変更なし。
負担増部局には激変緩和措置。

○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

・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

・資料のデジタル化

<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!