

I-(4) 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

以下のテーマについて、講義、ケーススタディ、意見交換などを行う予定で構想していますが、この原稿を書いて約2ヵ月後の講義で、このシナリオがさらに進展しているといいのですが、..。当日、活発に意見交換していただくことを期待しています。

I 大学図書館とは何か原点に戻って考える —— 経営する対象を知る

1. 大学図書館の本質は何か

- 1) 本を読みたいときはまず本屋に行く
- 2) 本は手元に置いておくもの
- 3) 教科書は自分で買うもの
- 4) 学生のための新しい本が図書館にない
- 5) 大学図書館は本当に必要か
 - 1)～4)を前提とすれば図書館が利用されないのは当然か
- 6) 「図書館のような書店」をどう考えるか
 - 「書店のような図書館」は無意味か

2. 大学図書館の現状をどれだけ知っているか

- 1) 大学図書館の実態を知る
 - ヒト、モノ、カネ、情報の大切さは図書館に限らない
- 2) アンケートを考える
 - 調査はどう分析されているか。図書館経営に活かされているか
- 3) 統計を考える
 - 統計はどう分析されているか。利用者サービスに活かされているか
- 4) 利用の実態を知る
 - 何となくから、しっかりしたデータで把握を
- 5) 館長・管理職の役割の変化を知る
 - 館長のリーダーシップが不可欠：正論（正攻法）での要求が不可欠

II 大学図書館の経営を考える ―― ケーススタディ

1. 経営は企画から : 企画と実践の楽しさと難しさ

□ 図書購入の例をもとに、具体的な企画と実践の例を、演習形式で考える

<経営は企画から：私の思いつきのメモ>

- 1) 企画し提案することが大事 : 考えて考えて、最後は思い切り
 - 提案しないのなら考えない方がまし
- 2) 一人で考えても、仲間で議論する : 議論の中から戦略が生まれる
 - 館長や図書館委員の教員に相談すること。図書館職員の中の議論だけでは、思い通りに進まない(別の観点・視点で見る)
- 3) 失敗して初めて考える : 失敗しない人はいない
 - 失敗したら、次の企画が考えられる
- 4) 利用者の目線で考えないと結局は利用されない
 - 館長や管理職は素人なので活用すべし/図書館職員の評価だけを気にしないこと
- 5) プレゼン力より中身
 - 書類作りに力入れるより、企画の中身を考える

2. 課題(壁)を解決するための知恵 : 一歩踏み出すための知恵と勇気

- 1) e-DDSを展開するには
 - 著作権法をどうクリアするか/学内と学外とでは/著作権使用料を払うか
- 2) オンライン書店システム/購買システムをどう取り入れていくか
 - 図書館システムの延長では使いやすいは実現できない
- 3) 図書館システムパッケージは限界であれば、どうするか
 - サービス内容が制限されることの不思議さ/図書館職員が考えるしかない
- 4) 利用者のためのサービスはなかなか実現されない
 - 利用者の都合より図書館職員の都合が優先される訳/脱却するには
- 5) 新しいサービスは素人こそ発想できる
 - システムに強い人にまかせっきりだと失敗する/システムに強いことの危うさ

Ⅲ 大学図書館の組織・評価・人事管理を考える ―― 大学が大きく変わる

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
 - 1) 部長クラスの担当制への移行
 - 理事への直結／「〇〇部長」から「□□・△△担当」へ
 - 2) 課長クラスのグループ制への移行
 - グループは随時変更／担当できる人がグループ責任者へ
 - 3) 係長クラスのチーム制への移行
 - チーム設置権限をグループ長へ／現場を担える人が責任者へ
 - 4) 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
 - 「今までと変わらない」と思わせることが戦略
 - 5) 中間管理職が廃止の方向へ
 - 管理職と現場責任者が中間管理職の仕事を担うことになる

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
 - 1) 「何となく」の世界では通用しなくなってきた
 - 業務内容や目標の明示が始まってきた／具体的な目標の明示に基づく評価へ。
 - 2) 学内外での公募制・推薦制の採用へ
 - 魅力のない図書館や職場は人が来ない／駄目な上司のところには人が来ない
 - 3) 「管理職は名誉職」の時代ではない
 - 企画・実践ができない／部下の面倒を見られない管理職はいらない
 - 4) 異動や昇任は仲間内（図書館の中）だけでは決まらない
 - 年功序列から抜擢人事へ

3. 経営やマネージメントを過大に考えない : (中間)管理職になった時の知恵
 - 1) 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
 - 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
 - 3) 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
 - 一人で図書館の仕事はできない
 - 4) 悪いところを指摘するのは簡単
 - 指摘と提案は別。提案する人の方が偉い。
 - 5) 提案を拒否するのは難しい
 - 先に提案した方が勝ち／提案者を越えるのは難しい
 - 提案者は、企画し提案したときには次のことを考えている

4. 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
- 1) 異動こそが人を育てる
 - 異動が少なければ、自らの仕事の意味づけ、新たな見方、発想ができない
 - 2) 評価は人物や人格を評価するのではない
 - 仕事上の能力や実績を評価するものにすぎない
 - 3) 組織はできる人と普通の人とできない人の組み合わせ
 - できる人だけでは組織はもたない/現場が弱ければ組織は持たない
 - 4) 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」時の対応
 - 「できない」方が仕事は多いが気楽?/「できる」と楽勝だが自己嫌悪?

IV 大学図書館職員の「専門職」を考える

1. 図書館職員だけが専門職か
 - 1) 専門職を考える
 - 図書館職員だけが専門職ではない/事務職員も専門職
 - 2) リーダーシップを考える
 - 専門職にもリーダーシップが不可欠/他の職種と量や質が異なるだけ
 - 3) 経営やマネジメントを考える
 - 経験不足にすぎない/図書館のことは図書館で働く人が考えなければ始まらない
 - 4) 館長や管理職の役割を考える
 - 理想の図書館を作るのは館長と管理職の仕事。
 - 根回しよりも、正論・理想がないと、ヒト、モノ、カネ、情報は手に入らない
2. 図書館の専門職として必要なことは何か
 - 1) 主題専門知識や+ α が必要
 - 図書館に関する知識、コミュニケーション能力は当然のこと
 - 2) 特定分野の選書やレファレンスができる程度の知識を
 - 図書館職員が研究者になることではない
 - 3) 採用時は図書館に関する基本的知識があればよい
 - 採用後に図書館と主題分野の専門知識を身につけることである
 - 4) 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
 - 経験がないだけである/経験させないからである
 - 5) 10年・20年経ってもシステム設計ができない訳
 - 玄人の仕事と思い込んでいるから/素人の発想こそがよいシステムを作る

- 6) 今は会計的な仕事も図書館職員の仕事
○ そのうち会計系職員にもできるようになる

3. その他の知恵 (メモ)

- 1) 研究 (工夫／考える) と実務ができなければ専門職 (プロ) ではない
○ 一所懸命が大事だが、その次を考えていないと息切れする
- 2) 実務を 8 割、研究 (工夫) を 2 割の時間配分で
○ 考える時間を確保できない人は進歩しない
- 3) 長時間労働は身体を壊すもと
○ 働きすぎると余裕がなくなる。考える時間がなくなる。
- 4) 考えて考えて実践すること
○ 会議で意見が言えないのは考えていない証拠／出る必要のない会議である
- 5) ガイドブックは誰のためにあるのか
○ 言い分け・説明のオンパレード／正確さより分かりやすさを
- 6) 上司より同僚や本部事務の意向が気になるというのでは進歩がない
○ 本人ほど、周りは気にしていない

V 5年・10年後の大学図書館／システムを予測する
—— 大学図書館と図書館職員が生き残るために

1. 5年・10年後を予測するためのキーワード

- 1) 電子ジャーナルなどの普及
○ 図書館から新しい雑誌 (冊子) がなくなる／出版社 (V e n d e r) にアクセス
- 2) G o o g l e の展開
○ 利用者は図書館のホームページやOPACからアクセスしない
- 3) e-DDSの導入 (学内限定)
○ 所蔵する図書館へ利用者が直接依頼する
- 4) e-DDSの展開 (学外へ)
○ N A C S I S - I L L を使わない／資料のない図書館職員の仕事はなくなる
- 5) インターネット書店の普及、教員発注OK
○ 図書館を通さない／「図書館蔵書」としても買わなくなる
- 6) 自動化書庫の導入
○ 共同保存構想の展開／ドキュメントデリバリーの展開／書庫管理の仕事が減る

2. 5年・10年後の大学図書館／システムの予測

- 1) 図書館の資料はどうなるか
 - 資料はこれからも確保できるか／資料ない図書館は何をするのか
- 2) 自動化書庫の導入
 - 図書館が変わる／サービスが変わる
- 3) デリバリーサービスの学外への展開
 - 図書館職員を介さないサービスの展開の意味するもの
- 4) 次世代 CAT／ILL＋図書館システム＋オープンソースの開発
 - CAT／ILLの新たな展開はあるか／図書館職員の出番はあるか
- 5) 本の購入スタイルの変化
 - 図書館は相手にされない
- 6) 図書館が再び注目される
 - それでも図書館は必要だと言えればよいのだが

終わりに

- ノスタルジックな図書館への個人的な想いは可能か

- まとめ