

国立大学図書館の経営 I & II

東京大学附属図書館
星野 雅 英

(平成20年7月10日)

目次

はじめに—国立大学図書館の経営を考える

1. 無理難題をどう乗り越えるか
 2. 図書館をどのように把握するか
 3. 企画は、どう解決するか考えることから
 4. 大学の変化を知る
 5. 今、図書館は転換期にある
 6. 図書館を担う覚悟がありますか
- まとめ

はじめに

国立大学図書館の経営を考える

1) あなたは、図書館(あなたにとって無理難題と思える案件をどのように乗り越えていきますか(乗り越えてきましたか)

— あなたは、(ことの大小はともかく)図書館の経営をしてきたことに気づいていますか。

2) あなたは、働いている図書館をどのように把握していますか。

— 例えば、図書館の予算を知っていますか、入館・貸出統計データをどのように分析していますか。

3) 仮に、「本を安く、しかも早く買って欲しい」と要望されたら、あなたはどのように応えます。

— 実現するためのコンセプト作り、企画書の作成、提案やプレゼンテーションをどのように行いますか。

4) 大学が変わるのに、図書館は(あなたは)変わらなくてよいのですか。

— 図書館の組織、人事異動、評価制度はどのように変わっていくと思いますか。

5) 「今、図書館は転換期にある」と思った時、あなたはどのように取り組みますか。

— うまくいっている時だけに、そのこと事態、なかなか受け入れられない。

6) 中堅職員であるあなたは、これから図書館を担っていく覚悟はありますか

— 図書館職員の役割をどう考え、後輩をどのように育てていきますか。

1. 無理難題をどう乗り越えるか

(a) (b)

- 法人化前までは、「ヒト、モノ、カネがない」ことを言い訳にできた。
⇒ これからは、そうはいかない。
- a) 「開館時間を9時～17時から、12時～20時に変更できないか？」という相談を受けたらどうするか。
- b) 「図書館予算が逼迫しているので予算を削減したい。第一に確保すべき予算は、削減してよい予算は？」という相談を受けたらどうするか。

(c)

- c) 電子ジャーナルの経費負担について、
- ・ 教員から、「本部で予算措置をすべき」
 - ・ 本部から、「受益者である教員が負担すべきである」
 - ・ 本部や、図書館の管理職から、「出版社から値下げを勝ち取れ」と言われる。

雑誌担当者は、どう対応していけばよいか？

⇒ ここでは、対応への考え方のみを。
(内容は、他の講義で)

国立大学図書館協会主催 シンポジウム
5月1日

「学術情報流通の改革を目指して

- 電子ジャーナルが読めなくなる!？」
(パネリスト 学長・館長・出版社)

⇒ 具体的な内容は、国大図協のHPや報告書を

一言だけ。「毎年、値上げ」では無理

○ 理由

- ・ 一旦は、電子ジャーナルの経費の共通経費化は可能
- ・ 毎年予算を増やすことは不可能
(執行部が最も嫌がる案件) ⇒ すぐに 課題となる。
- ・ 資料費のほとんどは教員の研究費からでている

○ 結論

- ・ 「買いたい教員が、買いたいものに、経費を拠出というスタイルが、いまのところ、現実的」
というスタンスで望むしかない？

(d)

- d) 「図書館には新しい本がなく、教員は買った本は、研究室に置く。学生から不満がいつも寄せられているが、どうすればよいか？」という相談を受けたらどうするか。

⇒ これから、「図書館と本」について考える

- 1) 本や雑誌は身近におく
- 2) 学生のための新しい本が図書館にない
- 3) 図書館はなぜ本の貸出をするのか
- 4) 貸出をしない図書館は可能か

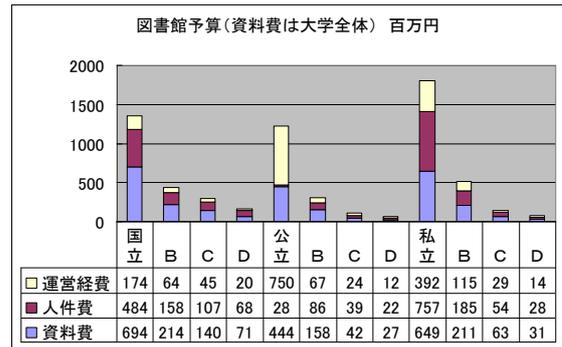
2. 図書館をどのように把握するか

- 1) 図書館委員会などの資料や会議録を過去まで調べたことがありますか
- 2) 図書館・系の概要やマニュアルを作っていますか
- 3) 図書館の予算・職員数などを知っていますか
- 4) 調査報告・統計データをどのように分析していますか

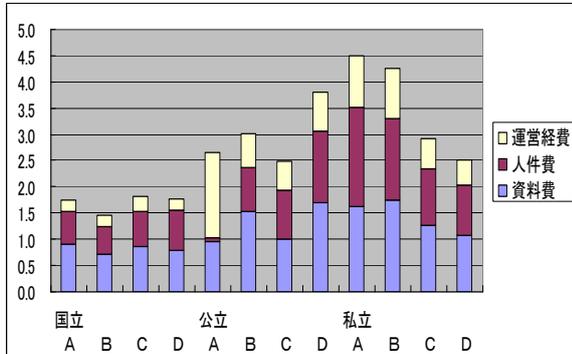
3) 図書館の予算・職員数

- 図書館の総経費(大学全体の資料費を含む)
 - 1) 図書館の運営経費 (光熱水料等を含む施設経費)
 - 2) 人件費
 - 3) 資料費(研究用図書・雑誌を含む)
- 職員は何人が妥当で、どう配置するのが適切か
(国立大学でも)
与えられた「定員」→ 調整できる人件費へ?
・ 優秀な、働く職員を確保 (後はアウトソーシングへ?)

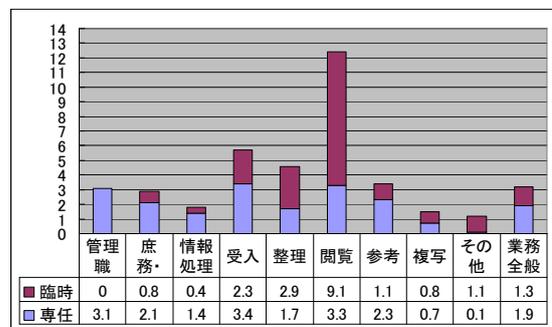
大学図書館の経費 (大学図書館実態調査H17)



大学図書館の経費の割合 (／大学総経費)

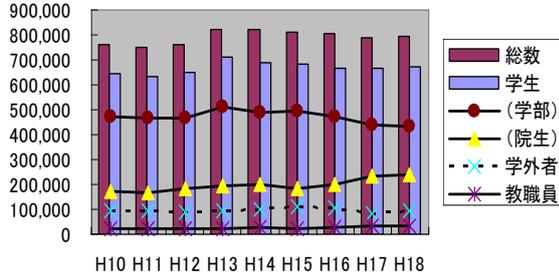


国B 職員の業務別 H18.5(専20、臨20)

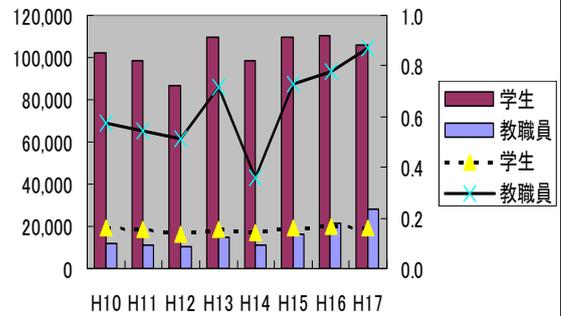


4) 調査報告・統計データ

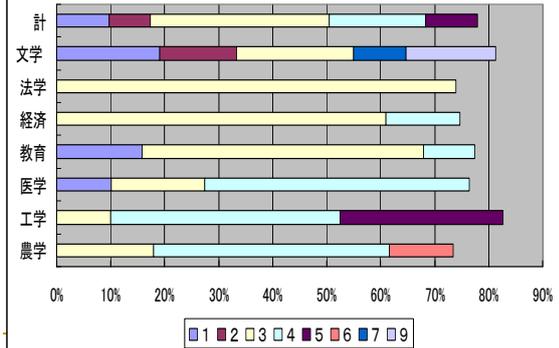
総合図書館の入館者数



貸出冊数と入館者一人当たり貸出冊数



総合図書館における 学部ごとの貸出分野



3. 企画は、 どう解決するか考えることから

- 1) 何が問題か。問題だと思っているか。
- 2) あなたは、どう感じていますか。
- 3) それは、自分だけか。他の人はどう感じているか。
- 4) 他の図書館はどうか。(調査すれば済むことではないが)
- 5) どうしたいと思っているか。
- 6) 何ができるか。どうすれば実現できるか。
- 7) 誰と相談するか。誰に頼むか。

○ このように考えることが、実現することが
企画であり、経営である。

- a) 図書館の入り口・書架が雑然
- b) 廃棄ができない理由
- c) 書庫の増設をどうするか
- d) 「来館が増える図書館を」は意味があるか

企画例「本を安く買う」（東京大学）

- 当初の企画案（H15検討開始）
 - ・ 購入書店を数社にまとめる
 - ・ 教員・事務の購入もすべて図書館にまとめる
 - ・ 月1回の支払いで、見積もり・請求書を大学で一つ
 - ・ オンライン書店の活用、クレジット払い
- ⇒ 大幅な値引き、
それを総合、駒場、柏図書館の学生用図書費に充当

(H16の途中から開始)

評価と反省

0. 当初の企画が甘かった
⇒ 変更の連続(変えることには、こだわらなかったが)
1. 図書館・室経由の購入は、特殊な本を除けば、ほぼ達成
2. 教員 → 事務部 経由のものではできていない
3. 教員向け、事務向けのシステムができていない
 - ・ 図書館システムを使わそうとしていただけ
 - ・ 「事務部がしてきたことを教員に」では無理
4. 「予算」、「決算」は大きなネック
 - ・ 予算が各教員、研究室にある

4. 大学の変化を捉える

- 1) 大学や図書館周りの変化
- 2) 組織・評価制度の変化を知る
- 3) 評価制度・公募制度が始まった
- 4) 東大の評価制度がようやく始まる
- 5) 変化の兆し: 職員の公募例

1) 大学や図書館周りの変化を知る

- 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。
⇒ 第二期の予算は、人件費・予算の削減は、どうなるか
⇒ 定員削減や経費削減は今以上に厳しくならないか？
- 電子ジャーナルの普及／雑誌購入の減少／ILLの減少
- 雑誌・電子ジャーナルの共通経費化と限界
- 教員の図書購入の減少
(実は、消耗品の図書は減っているかどうか)
⇒ 図書館の仕事は減り、会計課の仕事は増えている？

2) 組織・評価制度の変化を知る（東大の例）

- 1) 組織のフラット化や実質化へ、動き始めた。
- 課長クラスのグループ制への移行
随時変更できるよう、担当できる人がグループ責任者へ
 - 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
- ⇒ 固定的な組織を段階的に、臨機応変な組織に変える。
- *「それぞれの力量にあった人に、権限と責任を」

3) 評価制度・公募制度が始まった

- 年功序列から実績評価への流れ
- 「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、評価と本人への開示が不可欠⇒ 部下の評価は上司の仕事。
甘すぎても、厳しすぎても信用されない。
- 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には人が来ない。
 - ・ 駄目な上司のところには人が来ない。
- 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、「できる人」、「がんばる人」を優先する人事へ

4) 東大の評価制度

- 組織目標推進シート
(課長以上は個人、課長補佐以下はチームで)
 - 職務行動シート (事務系職員共通：個人)
+ 別表 専門性評価シート
 - キャリアガイド、幹部職員マニュアルなどの作成
- ⇒ 「評価」は手段であり、「人を知る」ことができ、
-
- コミュニケーションとアピールのチャンス。
-
- * 「評価」が目的となると失敗する! ?

5. 今、図書館は転換期にある (一例)

- 1) 図書館職員の位置づけ、専門性の評価
- 2) 図書館システムとサービス、NACSIS-CAT/ILL
- 3) 電子ジャーナルの普及 - 雑誌のない図書館は
- 4) 自動化書庫が設置されると

○ うまくいっている時は、議論しにくい

- 1) 図書館も、システムも完成しているだけに、「転換期にある」と言っても、なかなか通じない。

でも、よくよく見ていけば、気づくはず。

⇒ うまくいっている時は、だれでも保守的になる。
- 2) それを乗り越えるには、発想の転換が必要である。
 - ・ 原点に戻る ・ 第2ステージへの飛躍
 - ・ キーワードは、結局、
「利用者のニーズ」ではないか。

1) 図書館職員の位置づけ、専門性の評価

- 図書館職員だけが専門職か。
 - ・ 大学職員はすべて専門職(のほずである)。
 - ・ 他の専門職と、働く場所や業務内容が異なるだけ。
 - * 図書館職員だけが専門職ではない。
- ⇒ 「会計系職員も、医療系職員も、図書系職員も大学職員」
-
- * 「教員や学生とは違う」
-
- ⇒ あくまで、図書館で長く働く職員
-
- 教員や学生を支援するための存在

2) 図書館システムとサービス、 NACSIS-CAT/ILL

- 今の図書館システムや、それを前提にしたサービスは、
図書館職員のためのものから、脱皮できていない

* NACSIS-CAT・ILL、図書館システムの成功
⇒ 返って、次の展開が難しい。

例: CAT ⇒ OPAC ⇒ ILL ⇒ 貸出・予約
それも、他大学から利用者が直接できないのか。

⇒ 利用者は、「自分の」大学、学部という意識は薄い。

3) 電子ジャーナルの普及 — 雑誌のない図書館は

- 雑誌のコピーに来館しない。もともと、本は少ない。

⇔ 図書館は要らない! ?

⇒ どのように考えるか

4) 自動化書庫が設置されると

- 出納や管理が簡単になり、職員の手間が減る。

⇒ どのように考えるか

6. 図書館を担う覚悟がありますか

- 1) 図書館職員の役割とは何か
 - 2) 図書館の専門職として必要なことは何か
 - 3) 経営やマネージメントを考える
 - 4) 理想的な評価や人事異動だけではない
 - 5) コミュニケーションをどう図るか
- 後輩をどう育てていくか

1) 図書館職員の役割とは何か

- 図書館の専任職員と、
庶務・会計・情報系職員との違いは何か。
非常勤職員や派遣職員とはどう違うか。
- 図書館職員は、図書館という組織で働く。
 - ・ 組織がある以上誰かがリーダーシップをとり、
それに従う必要がある。
 - ・ 当然、コミュニケーションができないのでは、
組織では仕事はできない。
- 図書館職員にしかできない仕事を担っているか

2) 図書館の専門職として必要なことは何か

- 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
- 図書館に関する知識、コミュニケーション能力は当然
⇒ コミュニケーションが苦手という前に、
与えられた仕事をこなす
- 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) 経営やマネージメントを考える

- 経営やマネー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。
 - ・ 経験が少なれば苦手と思うことは当然
 - ・ 今は、館長や図書委員長が動かないとうまくいかない
 - ・ 従来型の根回しよりも、理念や企画が大事
- 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。
 - ⇒ 経営やマネージメントは仕事
(苦手、得意という問題ではない、やるしかない。)

4) 理想的な評価や人事異動とは限らない

- 各人のキャリアアップや組織運営のために、仕事上の能力や実績を評価して行う
 - ⇒ 人物や人格を評価して、処遇や人事異動を行うのではないので、一喜一憂しない。
- 組織は、「できる人」、「普通の人」、「できない人」の組み合わせ
- 例えば、係長や専門員の時に、優秀であっても、管理職で成功するかはわからない。

5) コミュニケーションをどう図るか

- 仕事のこと、同僚のこと、部下のことを考えることが、コミュニケーションの基本
 - * これが苦手ならば、係長、専門員、管理職にならないこと
 - ⇒ ならない人も、言われたことを素直にできるか、どうか。それもいやならば、組織での仕事は無理。
(余程の専門性か、教員レベルの力が必要。)

○ 後輩の面倒を

- 上司や先輩は、後輩を育てることも仕事である。
 - * 後輩の面倒をぜひみて欲しい。
 - * 後輩が、「自信」を持てるようにすること、そしてあなたも自信をもつこと。
 - * 残業ゼロを目指す。
 - 上司や先輩が残業すると、後輩や新人は帰れない。
 - ⇒ 無駄な残業が増える。「考える」時間がなくなる。

○ まとめ

1. 大学図書館に対する夢や理想をもつこと
 2. いつか実現すると、実現したいと、思い続けること
 3. それを、一人でなく、より多くの仲間と一緒に
 4. 「教員、学生、大学のために」を第一に考える
 5. それこそが、個人の、仲間のキャリア形成につながる
- ⇒ 図書館のことは、図書館職員が考え、図書館の経営と運営を担い、後輩を育てていくしかない。
 - ⇒ **それが、「大学図書館の経営」である。**