

3 国立大学図書館の経営

東京大学 星野 雅英

1. 大学図書館という組織の特徴

- 1) 大学は、単科大学の集合体とみることにもできる。主題分野、規模が異なる学部や研究所の自律分散・協調型の組織体で、学部・研究所等の権限が強い。
学部はさらに、様々な専攻の学科からなる。しかも、学科の類似度が、学部によって、大きく異なる。例えば、法学部・経済学部 < 工学部 < 文学部、理学部。
- 2) 中央図書館と学部（さらに学科）や研究所に、それぞれの図書館・図書室がある。
中央図書館の予算や人は、大学本部、全学から拠出される。
各学部・研究所等は、その学部（学科）や研究所が拠出する。
- 3) 附属図書館の意思決定
附属図書館（中央図書館の一部）の重要な案件についての意思決定は、特に予算、人、その他に対する最終的な権限がないために、図書館単独ではできない。
* 大学本部（学長・理事・本部事務）⇔ 研究科長など の強い影響を受ける。
* 組織上は、附属図書館長 — 図書館の管理職 — であるが・・・。
* 図書館委員会（教員）は、協議するところで、最終的な審議・決定権が必ずしもない。
- 4) 学部図書館の意思決定
図書館単独では、小さなことがらを除いて、意思決定はできない。
* 研究科長 — 学部の管理職
* 図書館長／図書委員長 — 図書館のリーダー —
* 図書館委員会（教員） —
* （附属図書館長 — 附属図書館の管理職 —）
- 5) 附属図書館は、中央図書館と学部図書館のバーチャルな組織
* 大学—学部・研究所等 と同じ構図
- 6) 意思決定にかかわる図書館職員のポスト
○ 東大のポスト例／ポストと意思決定と管理的業務の比重
- 7) 図書館の総経費
○ 図書館の運営経費／人件費／資料費
○ 職員の業務別人数／分担
- 8) 大学の変化
○ 大学予算が1%減ったら、図書館予算はどうなるか？

2. 大学図書館の本質と役割

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、研究費から支払う。必要があれば、科学研究費補助金や私費も投入する。教員は本や雑誌を手元におく。電子ジャーナルは研究室、自宅のパソ

コンから読む。多くの教員にとっては、図書館は必要がない。

⇔ もちろん、「自分専用の、仲間の、図書館・書庫が必要」である。

- 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、(数週間であっても)手元に置く。自宅や研究室で本や雑誌が読めれば、パソコンから情報が得られれば、図書館には来ない。

⇔ もちろん、図書館にきて勉強するし、本や雑誌を調べ、パソコンを使って必要な情報を得る学生も少なくない。

2) なぜ図書館に来ないのか

- 教員は自分で本を買って手元に置く。

- 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うが、図書館には置かない。図書館の本であっても、教員が長期に借り出している。つまり、新しい本の多くは研究室にある。

⇒ 図書館は、年度末に新しい本を少しだけ買う。→ 図書館には新しい本はない。

→ 学生の多くは書店に行く。→ 図書館にその本が整備された頃には、必要がない。

- たとえ身近に集中化された図書館があっても、いつでも好きなときに使えないのであれば、本や雑誌は買う。⇒ 「いつでも使える」ことが 本質的なこと?

- 図書館ではなく、なぜ書店に行くのか。

⇒ 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。

* 図書館では、このことが何故できないのだろうか?

- * 「大学図書館の資料」に拘ると、ジレンマに陥る。

⇒ 「大学の資料」と考える。大学図書館の本質が見えてくる。

3) なぜ図書館に来るのか

- 古い本はすべて図書館にある (ことが現実的でかつ理想)。

- 買えない、手にいらない時に、近くの図書館に行く。遠くても学内の他の図書館に行く。他大学でも、公共図書館にも行く。

- 行く余裕がない時に、図書の貸出や文献の複写を、身近な図書館に依頼するために来館。

- * 図書館は、なぜ本を貸し出すのだろうか?

⇔ 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) 大学図書館の役割は何か

- 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。

⇔ 図書館は、来館、非来館を含めて、利用があるから、その存在意義がある。

3. 図書館職員の位置づけと役割

1) 図書館職員とは何か

- 図書館で長く働く専任職員
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のか。
- 何が仕事か
利用者対応、レファレンス、情報リテラシー教育、古典籍・洋書の整理と目録、システム企画・開発、資料の選書、資料の購入・契約

2) 図書館職員にしかできない仕事か

- 利用者対応 ⇔ 学生アルバイト／アウトソーシング
* 夜間・土日は単価の安い学生の方がよい？（昼間も？）
- レファレンス・情報リテラシー教育 ⇔ 教員の仕事
* 図書館職員には限度がある？
- 資料の選書 ⇔ 教員の仕事
* 主題専門知識のある教員や学生より確か？
- 古典籍・洋書の整理と目録 ⇔ 非常勤職員、外注・派遣の仕事
* その仕事をどんなに長く経験しても処遇されない？
- システム企画・開発 ⇔ SEの仕事
* 図書館というシステムの設計ができるか？
- 購入・契約 ⇔ 会計職員の仕事
* 予算がらみの、急なこと、大事なことは任せられない？

3) 図書館職員には何ができるか

- * 資料と利用者のことをよく知っている ⇒ 知りたいと思い、それに努める。
- * 資料の整備を第一に考える ⇒ 安く、早く買う、早く整備する
- * 利用者を先に考える 例：来館型から非来館型のサービスへ（ILL：直接依頼へ）
- * 「最小の経費で」を考える 例：無駄な時間の開館は止める

4) 図書館職員の採用から評価・処遇まで

- * 図書館職員の制度設計を考える時、「地に足の着いた議論」を
- 国立大学法人化前と後の採用方法
- 法人化前と後との変化
- 採用時の資格とは何か／図書館職員の資質
- 例えば、主題専門知識は有効か？
- 「高度な専門性を求める」本気度はどの程度か

5) 一般化して、「大学職員」として考える。

- 大学職員はすべて専門職（のはずである）。働く場所や業務内容が異なるだけ。

- 大学職員は年功序列型の専門職である。組織的に仕事をすることが多いと、ライン職的な組織と処遇が多い。図書館もそうである。
- 「高度な専門性」を強調できるポストは少ない。適当な「質と量のある仕事」と、人材が不可欠である。

6) その他

- しかし、可能性は大：スタッフ職を
- さらに、「高度な専門職」を目指すのなら
- そして現実とは？

4. 組織の変化と評価制度・人事異動など

1) 組織の変化と（中間）管理職

- 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
 - * 固定的な組織を段階的に、臨機応変な組織（グループ制は象徴でしかない）に変えていき、「それぞれの力量にあった人に、権限と責任を」という考え方に移行してきている。
 - 「ポストに人を」⇒「人にポストを」への変化。
- 管理職、中間管理職の役割の大切さ・難しさ
 - * 必要のない管理職、中間管理職はなくす ⇒ ポスト自体を臨機応変に。
- 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」、「意思決定にかかわる」。
- ⇒ 図書館のことは図書館で働く人が考え、図書館の専門職が、経営とマネジメントまで分担する！

2) 「何となく」から「明示した」評価へ

- 「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始まっている。「できる人」、「がんばる人」を正しく評価を。
- ⇒ 部下の評価は上司の仕事である。甘すぎても、厳しすぎても信用されない。
- 「評価が処遇に結びつく」となると、途端に無難な評価へ、となる。

3) 評価と人事異動

- 仕事上の能力や実績を評価し、各人のキャリアアップや組織運営のために、処遇や人事異動を行うのであって、人物や人格が評価されるのではないので、一喜一憂しない。
- ⇔ 長い間に、帳尻があうようになっている。
- 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。仕事は地道な同じような（同じではないが同じに見える）ことの積み重ねである。

4) 評価制度の具体例（東京大学）

5) 変化の兆し：公募例

5. 課題を認識することから始まる

1) 課題は身近なところに

- 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）
 - ・ 年次統計報告／ニュース／各委員会の議事録
 - ・ アンケート調査／入館・貸出データ／職員数の推移／施設の状況
- 図書館・系の概要を自ら作ると、課題が見えてくる。
 - ・ 個人用：何を聞かれてもよいように、まとめておく（即答が最も肝心）
 - ・ 引継用、図書委員長説明用、課長・事務長説明用、後輩／新人教育用
- 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。
⇒ 案外、図書館の本質が見えてくる。最も大きな壁であることに気づく。

2) 東京大学の企画例

（東大での最も身近な課題＝大きな課題 → 企画 → 事業実施 → 予算の獲得 の例）

- 「学生用図書費」の確保 と 「図書の全学集中購入システム」
 - ・ H14年に構想 → H20年によりやく実現した。
 - ・ 最近、システム（事業）はようやく軌道に乗り始める。
 - ・ 何回も企画の練り直し、大きな発想の転換が必要であった。

3) 広報例

4・5) 少し先を考える・さらに先を考える

- 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。
- 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を図書館は知らない）
 - * 図書館の仕事は減り、会計課の仕事は増えている？
- Googleの展開、電子ジャーナルの普及により、図書館はどうなるか。
 - * 図書館から新しい雑誌（冊子）がなくなる。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。資料のない図書館職員の仕事はなくなる？

6. 図書館を担う覚悟がありますか — 経営も図書館職員の仕事

1) 変化をどう認識し、どう決断するか

- 管理職は、変化を認識し、どう決断するかが大事。
⇒ 現場のことを知らなければ、決断できない。
現場任せだけではだめ！ 現場に入りすぎてもだめ！
- 管理職＝根回しの時代は終わった。館長や図書委員長が意思決定、決断できる材料を！

- ⇒ 総長や理事、研究科長等の理解を得ること。
- ⇒ 「専門職」としての「本質をつかむ力」と企画力、実践力が求められている。
- 「理想論」や「あるべき」と言っているだけでもだめ！ 若いうちから、どれだけの決断する機会があるか、が大事

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！
- 中堅職員の役割は、後輩を育てること。後輩の面倒を！！
- できる部下には、自ら課題や仕事を見つけさせること！
- できない部下でも、手取り足取り指示していると、やがて成長する。
教育と研修が不可欠である。＊自分がやってしまっは、本来の仕事ができなくなる。
- 提案の悪いところを細かく指摘するのは簡単。＊どう対応するか？

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。＊ 図書館職員の間で議論だけでは、現状止まり
- 極論に走らない。見方次第で、正解かどうかはわからない。
＊ 昔だめだったことでも、時期がくれば実現できることもある。
- やってみなければ、考えてみなければ、議論してみなければ、わからないことが多い。

7. まとめ

- 10年後、20年後にも残る、図書館の仕事とは何か。
あなたにできる、図書館職員の仕事は何か。
- あなたには、「これならどこに移ってもできる」、「これは誰にも負けない」というような、自信を持って(あるいは密かに)言える、将来に繋がる、何かがありますか。
- 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。