

## 1 大学と大学図書館

### 変わる大学

#### 法人化

法人としての自律性の増大  
大学に求められるようになった経営能力  
総長の権限拡大  
外部資金獲得の重要性  
教育の重要性の増大・・・

想像以上に大きな変化の真ただ中に  
変わるものと変わらぬものを見極め

本質的にボトム・アップが大切な組織  
「虚学」の重要性

### なぜ大学は教育に力を入れるのか？①

X 大学の入学試験を突破した、ないし X を卒業したという「ブランド」ではなく、  
その学生が東京大学で何を身につけたかという「中味」で勝負する時代に  
「教師の背中を見て育つ学生」・・・後ろを振り返ってみたら誰もいなかった！  
学志の低下

低い山に登りたがる学生  
少子高齢化で低くなる大学生の社会性

### なぜ大学は教育に力を入れるのか？②

「学問を究める」ことは、今も昔もたいへん  
以前・・・富士登山  
現在・・・ヒマラヤ登山  
知識の爆発・・・「基礎」と「先端」の開き  
断片的な知識はインターネットで自由に入手可能  
富士登山とヒマラヤ登山  
「知の構造化」と「俯瞰」  
きちんとした登山道の整備 ヘリコプターによる俯瞰  
大学教育の役割

## 法人化と図書館

- 大学経営の必要性
- 学長の権限強化
  - 学長指名制
  - 副学長(理事)兼務制など
- 「特殊な部局」
- 学長直轄部局
- 学長の意向+部局代表の意思
- 部局代表による館長選出

## 副学長(理事)兼務制の長所・短所

- 副学長兼務制
  - 図書館の要求、役員会に迅速に伝達、処理
  - 基盤財源の確保には有利
  - 「下からの声」の汲み上げ、経営とは距離をおいた「図書館の声」の表出困難
  - 図書館業務にあたる時間の制約

## 専任館長制の長所と短所

- 「図書館の声」の代表者としてふるまえる
- 職員との緊密な関係
- 役員会に図書館の要求を伝達するのに苦勞する
- 学内の「離れ小島」に陥るおそれあり
- 下手をすると地位低下

## 図書館長のリーダーシップ

- 「トップダウンの経営者」という性格をもたざるをえない学長とはやや性格を異にするリーダーシップ
- 大学経営全体への視野、目配り
- 「図書館の声」(部局図書館の意見、図書系職員の声、図書館利用者の声)の代表

## 教育の重要性の増大と図書館

- 学生が集う場としての図書館の意味・・・ラーニング・コモンズ
- 学際的・分野横断的な領域の拡大・・・従来の学部・学科単位の専門図書館では対応できない、大規模な中央図書館の重要性の増大
- 教育内容のデジタル・コンテンツ化と図書館
- PC or ipad ??

## 大学の教育観の大きな変化と図書館

教員が何を教えたいのか、＜教授＞中心の教育観

学生が何をどう身に付けたのか、＜学習＞中心の教育観へ

教えるべき知識や情報を持った人が、学習者にその内容を伝え、さらに発展させるための力を育てる活動

学習支援活動の強化、学生の集団的な自主学習の場

＜知の交錯する広場＞としての図書館

## 東京大学の新図書館構想

### 図書館職員に期待すること①

#### 流動的な状況でモノを言う専門性

図書館も大きな変革期・・・「書架のない図書館」の出現

しっかりした専門性を身につけること

データベース、ウェブ情報源などにも通じた主題別のレファレンス専門家

コンピューター、ネットワーク、資料保存システム構築などの機能専門家

グローバル化の時代は、多様な個別文化の自己主張が強まる時代

### 図書館職員に期待すること②

#### 図書館の枠に閉じこもってしまうのは損

優秀な図書館管理職員・・・大学全体のあり方に通じていることが不可欠

大学の中の図書館の地位・・・常に自己主張し他の分野の理解を得てはじめて向上

教育コンテンツのメディア化、公文書保存の義務化など

・・・図書館の専門性が他の分野でも大切に

法人化・・・教員と職員の関係の再定義

職員は総長になれないのか？

図書館職員は館長になれないのか？

なれるはず 大学構成員から尊敬される業績

## 大学経営と図書館

2012年7月2日  
東京大学附属図書館長  
古田元夫

### 変わる大学

- 法人化
- 法人としての自律性の増大
- 大学に求められるようになった経営能力
- 総長の権限拡大
- 外部資金獲得の重要性
- 教育の重要性の増大・・・
- 想像以上に大きな変化の真ただ中に
- 変わるものと変わらぬものを見極め
- 本質的にボトム・アップが大切な組織
- 「虚学」の重要性

### なぜ大学は教育に力を入れるのか？①

- X大学の入学試験を突破した、ないしXを卒業したという「ブランド」ではなく、その学生が東京大学で何を身につけたかという「中味」で勝負する時代に
- 「教師の背中を見て育つ学生」・・・後ろを振り返ってみたら誰もいなかった！
- 学志の低下
  - 低い山を登りたがる学生
  - 少子高齢化で低くなる大学生の社会性

### なぜ大学は教育に力を入れるのか？②

- 「学問を究める」ことは、今も昔もたいへん
  - 以前・・・富士登山
  - 現在・・・ヒマラヤ登山
  - 知識の爆発・・・「基礎」と「先端」の開き
  - 断片的な知識はインターネットで自由に入手可能
  - 富士登山とヒマラヤ登山
  - 「知の構造化」と「俯瞰」
- きちんとした登山道の整備 ヘリコプターによる俯瞰  
大学教育の役割

### 法人化と図書館

- 大学経営の必要性
- 学長の権限強化
- 学長指名制
- 副学長(理事)兼務制など
- 「特殊な部局」
- 学長直轄部局
- 学長の意向+部局代表の意思
- 部局代表による館長選出



### 副学長(理事)兼務制の長所・短所

- 副学長兼務制
- 図書館の要求、役員会に迅速に伝達、処理
- 基盤財源の確保には有利
- 「下からの声」の汲み上げ、経営とは距離をおいた「図書館の声」の表出困難
- 図書館業務にあたる時間の制約



### 専任館長制の長所と短所

- ・「図書館の声」の代表者としてふるまえる
- ・職員との緊密な関係
- ・役員会に図書館の要求を伝達するのに苦労する
- ・学内の「離れ小島」に陥るおそれあり
- ・下手をすると地位低下



### 図書館長のリーダーシップ

- ・「トップダウンの経営者」という性格をもたざるをえない学長とはやや性格を異にするリーダーシップ
- ・大学経営全体への視野、目配り
- ・「図書館の声」(部局図書館の意見、図書系職員の声、図書館利用者の声)の代表



### 教育の重要性の増大と図書館

- ・学生が集う場としての図書館の意味・・・ラーニング・コモンズ
- ・学際的・分野横断的な領域の拡大・・・従来の学部・学科単位の専門図書館では対応できない、大規模な中央図書館の重要性の増大
- ・教育内容のデジタル・コンテンツ化と図書館



### 東京大学の新しい図書館構想

新図書館構想の4つのプロジェクト



### 大学図書館職員像

- ・科学技術・学術審議会 学術分科会  
研究環境基盤部会学術情報基盤作業部会  
「大学図書館の整備について(審議のまとめ)ー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
- ・大学図書館職員に求められる専門性  
図書館に関する専門性に加えて教育研究支援を円滑に行い得る学生や教員との接点としての機能を含めて大学全体のマネジメントができる能力などが求められる。特に最近の状況変化に適切に対応するため、学術情報流通の仕組みに詳しく、学術情報基盤の構築ができる人材の確保が重要。  
国立大学図書館協会人材委員会『図書館職員の人事政策課題について(提言)』平成24年3月

### 流動的な状況でモノを言う専門性

- ・図書館も大きな変革期・・・「書架のない図書館」の出現
- ・しっかりした専門性を身につけること
- ・データベース、ウェブ情報源などにも通じた主題別のレファレンス専門家
- ・コンピューター、ネットワーク、資料保存システム構築などの機能専門家
- ・グローバル化の時代は、多様な個別文化の自己主張が強まる時代

### 図書館の枠に閉じこもってしまうのは損

- 優秀な図書館管理職員・・・大学全体のあり方に通じていることが不可欠
- 大学の中の図書館の地位・・・常に自己主張し他の分野の理解を得てはじめて向上
- 教育コンテンツのメディア化、公文書保存の義務化など・・・図書館の専門性が他の分野でも大切に
- 図書館の教育支援・・・学務系の知識、経験も重要に

### 職員は館長になれるのか？

- 法人化・・・教員と職員の関係の再定義
- 職員は総長になれるのか？
- 図書館職員は館長になれるのか？
  - なれるはず 大学構成員から尊敬される業績