

4 私立大学図書館の経営

文教大学越谷図書館課長補佐

鈴木 正紀

suzuki@lib.bunkyo.ac.jp

■はじめに

…大学図書館は大きな変化の時代を迎え、高等教育サービスの狭間で、高等教育や情報環境の変化により、大学図書館への新たな要求が発生している。…

a) 変化

- 1) 大学運営では、高等教育や情報環境の変化による教育の構造変化
- 2) 情報専門職養成では、図書館情報学教育の再構築が進行中
- 3) 教育や要請の変化への対応により、大学図書館の役割と機能が高度化

b) 要求

- 1) 図書館に求められる高度な機能
- 2) 図書館員に求められる新たな能力

変化と要求の顕在化にもかかわらず、大学図書館の現場では、高等教育において果たすべき図書館機能の共通理解が大学内で不明確なまま、また、図書館や図書館員の位置づけが大学で認知されないまま、大きな変化の時代を迎えている。今後の大学図書館は、設置母体の厳しい財政状況を反映して、大学における単なる一つの施設として運営され、単独の経営領域として独立しえない組織へと変容する最悪のシナリオも考えられる。早急な変化と要求への対応が必要である。

(長谷川豊祐『大学図書館員の現状認識に関する意識調査 報告書』(2011年度 私立大学図書館協会研究助成, 2012.4) <http://www.jaspul.org/josei/houkoku2012.pdf>)

■本日の構成

1. 組織の「経営資源」とは：大学における現状
2. 私立大学経営の現状
3. 私立大学図書館の経営資源の現状
4. 文教大学越谷図書館の現状と課題：ひとつの事例として

1. 組織の「経営資源」とは：大学における現状

- 組織の経営資源 → ヒト, モノ, カネ
- モノ, カネは必要なものと認識されるのは比較的容易であり, なんとか調達しようという努力がされる。(ex.建物, 電子ジャーナル)
- 一方, ヒトは, 経営資源(人的資源)としてきちんと認識されていないのが悲しい現状(人件費=コスト → なるべく減らしたい, という経営者の方針)
- その端的な現れは「**組織を動かすために必要な労働力に対する支出について, その削減のみを目的とした**」業務委託である。
- 業務委託費の「実質」は人にかかる経費である。しかし, これは大学の経理上, 「業

務委託費」として計上・執行される（「人件費」とはならない）＝見かけの人件費率を下げることに資する。

➤ また、人員数の統計も同じであり、**図書館業務遂行のための人的資源の実態がわかりにくくなってきている。**

➤ 業務委託に対する経営層の「誤解」→ 業務委託のマーケットには（優秀な）人材は無尽蔵にいる。（あるいは人の質を求めない？ どういった能力が必要かをそもそも考えない？）

◇ **十分な処遇がないところに優秀な人材は集まらない**

➤ それでも、開館日拡大、開館時間延長に柔軟に対応できる、利用者への接遇がよくなった、といった肯定的評価がされるのは事実（受託会社、スタッフは努力をしている）

➤ 業務受託に関する多角的評価の必要 → 何がよくなったか／何を失った（あるいはこれから失う）のか。

◇ 「あなたの図書館」の体力低下・限界レベルでの経営

◇ 「大学図書館界」の体力低下（「大学図書館コミュニティの崩壊」）を招来

- 業務委託は、基本的に、自組織のことだけを考えた措置
- 図書館はヨコのつながり（組織と組織・人と人 =コミュニティ）があってこそ発展する

➤ 当面する現実に対して、なによりも大学、図書館と、受託業者、受託スタッフとのパートナーシップを確立することが大切（妥当性のある委託費、仕事の質の確保と適切な評価、人と人の友好的なかかわり）

2. 私立大学経営の現状

2. 1. 大学をめぐる状況

- 私立大学（学校法人）の活動の原資は学生・生徒が納付する学納金に依存している。
 - 大学平均で 56-57%，医歯薬を除く大学平均は 74-75%
 - **国立大学法人は 14.6%，病院部門を除くと 19.6%**（以上、若林）
- したがって、志願者数の減少及び定員割れは経営資源の調達に直接的ダメージを与える。
- いわゆる「全入時代」を迎えて：私大はどういった状況におかれているのか。

(1) 私立学校（大学，短大）の数はいくつあるのか？（「学校基本調査」より）

2011（平成 23）年 5 月 1 日現在

区分	学校数				
	国立	公立	私立(A)	合計(B)	私立の割合(A/B)
大学	86	95	<u>599</u>	780	76.8%
短期大学	0	24	<u>363</u>	387	93.8%
計	86	121	<u>962</u>	1,169	82.3%

(3) 財政基盤は？

- ・ 学納金依存体質

(4) 「入」と「出」の重視…「中身」は？

- ・ 「学士力」(学部教育の充実, という課題)

2. 2. 「スタッフ・ディベロップメント」(SD) をめぐる動き

- ・ 大学における「職員」の力量向上の必要性が強くいわれるようになってきた。

➤ 桜美林大学の大学院「国際学研究科大学アドミニストレーション専攻(修士課程)」(2001年4月設置)

◇ 大学の「アドミニストレーター」養成

- ・ 大学の(教員も含めた)スタッフのありかた

➤ 教育職員／行政管理職職員(アドミニストレータ)／学術専門職員／事務・技術職員, といった多様化した形態をとらなければ社会の要請にこたえられない(孫福弘: 慶應義塾大学(当時)) →参考文献(3)

2. 3. 最近の動き

- ・ 学校法人としての「経営戦略」の明確化

➤ 外部評価の義務化(点検・評価), アカウンタビリティ

➤ 法人としてのミッション実現のための具体的方策の検討と実践(PDCA サイクル)

3. 私立大学図書館の経営資源の現状

3. 1. ヒト

(1) 業務委託の拡大

- ・ 全面委託

2005年度	国立：0館(0.0%)	公立：1館(1.4%)	私立：8館(1.4%)
2009年度	国立：0館(0.0%)	公立：4館(3.1%)	私立：61館(5.9%)

- ・ 一部委託

(受付・閲覧)

2005年度	国立：18館	公立：10館	私立：107館
2009年度	国立：36館	公立：19館	私立：253館

(目録)

2005年度	国立：15館	公立：20館	私立：120館
2009年度	国立：24館	公立：23館	私立：277館

(2) 人員構成

<大学図書館職員数の推移>

	国立			公立			私立			全体			
	専任	臨時	専任率	専任	臨時	専任率	専任	臨時	専任率	専任	臨時	全体	総数
1998	2,336	1,625	59.0%	512	235	68.5%	5,421	3,261	62.4%	8,269	5,121	61.8%	13,390
1999	2,310	1,602	59.0%	508	290	63.7%	5,293	3,542	59.9%	8,111	5,434	59.9%	13,545
2000	2,243	1,649	57.6%	513	310	62.3%	5,255	3,742	58.4%	8,011	5,701	58.4%	13,712
2001	2,197	1,678	56.7%	505	315	61.6%	5,149	3,820	57.4%	7,851	5,813	57.5%	13,664
2002	2,149	1,717	55.6%	485	318	60.4%	4,943	3,863	56.1%	7,577	5,898	56.2%	13,475
2003	2,082	1,747	54.4%	466	349	57.2%	4,786	3,890	55.2%	7,334	5,986	55.1%	13,320
2004	2,002	1,851	52.0%	447	392	53.3%	4,626	4,260	52.1%	7,075	6,503	52.1%	13,578
2005	1,960	1,793	52.2%	430	427	50.2%	4,409	4,751	48.1%	6,799	6,971	49.4%	13,770
2006	1,916	1,897	50.2%	411	394	51.1%	4,249	4,416	49.0%	6,576	6,707	49.5%	13,283
2007	1,858	1,902	49.4%	374	417	47.3%	4,079	4,409	48.1%	6,311	6,728	48.4%	13,039
2008	1,808	1,905	48.7%	381	418	47.7%	3,889	4,234	47.9%	6,078	6,557	48.1%	12,635
2009	1,751	1,979	46.9%	370	446	45.3%	3,781	4,094	48.0%	5,902	6,519	47.5%	12,421
2010	1,723	2,055	45.6%	356	515	40.9%	3,701	3,949	48.4%	5,780	6,519	47.0%	12,299

(3) 処遇

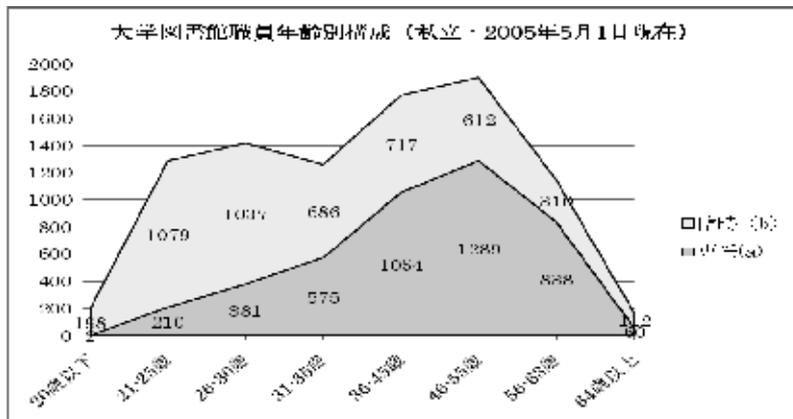
- ・ 私立大学図書館で働く職員：その学校法人の専任職員，契約職員（非常勤職員），派遣職員，業務委託契約により働く職員，アルバイト（→就労形態の多様化，労務管理にかかる負担の増大）
- ・ 専任職員が図書館専門職として雇用されるケースは極めて少ない。事務職員として採用され，配属先のひとつとして図書館がある。かつては，人事異動は緩やかに行われ，明文化された規定はないものの図書館司書は図書館外へ異動しないという「不文律」をもった大学も少なくなかった。
- ・ しかし，大学経営環境の変化等により図書館も人事異動該当部署として例外ではなくなった。
- ・ そのことによるメリット／デメリット（デメリット／メリット）
 - 「その学校法人の専任職員」という立場／職業としての図書館員という立場。
 - 人事マネジメントの一環として，キャリアパスを考慮した処遇が求められる。

(4) 研修

- ・ NII 等の研修に加えて，私立大学図書館協会東地区部会研究部研究分科会（現在 6 分科会が活動中）<http://www.jaspul.org/e-kenkyu/index.html>
 - 2 年 1 期，月 1 回の例会，研究発表会，研究報告の刊行 等
 - 参加者数の減少が問題
- ・ 私大図協による海外研修の実施 →報告は『大学図書館研究』『私立大学図書館協会会報』に

(5) スタッフの年齢構成：長期の問題として

- ・ 若年スタッフの著しい減少



出典：平成 17 年度学術情報基盤実態調査 (2005 年 5 月 1 日現在)

※平成 18 年度調査からこの調査項目は廃止された

- ・ 一組織での業務の継承の問題
- ・ 全国レベルでの政策立案, 調整機能 (図書館団体) の弱体化 → 「大学図書館コミュニティの崩壊」 → 参考文献(2)

3. 2. モノ

(1) 蔵書数 (1 大学あたり)

年度	国立		私立		年度	国立		私立	
1998	878,604	1.00	299,576	1.00	2004	1,067,895	1.22	303,586	1.01
1999	902,681	1.03	294,480	0.98	2005	1,081,945	1.23	304,291	1.02
2000	911,260	1.04	298,043	0.99	2006	1,093,302	1.24	303,321	1.02
2001	923,354	1.05	300,412	1.00	2007	1,114,197	1.27	307,466	1.03
2002	958,617	1.09	304,641	1.02	2008	1,124,626	1.28	310,932	1.04
2003	1,052,924	1.20	304,192	1.02	2009	1,135,333	1.29	316,075	1.06

(2) 雑誌 (利用できるタイトル数, 1 大学あたり)

	冊子体所蔵種類数				電子ジャーナル	
	国立(全)	私立(全)	国立(洋)	私立(洋)	国立	私立
1998	13,753	3,750	5,763	1,267	31	30
1999	14,173	3,498	5,886	1,127	198	83
2000	14,629	3,408	6,029	1,075	550	171
2001	16,215	3,599	6,958	1,176	1,732	277
2002	15,809	3,416	6,419	1,066	3,505	436
2003	18,098	3,401	7,232	1,072	4,883	716
2004	18,671	3,417	7,474	1,043	5,797	1,230
2005	19,267	3,525	7,717	1,115	6,387	1,615
2006	19,381	3,449	7,699	1,068	7,166	2,114
2007	20,038	3,592	7,891	1,136	7,267	2,393
2008	20,171	3,515	7,813	1,039	7,313	2,849
2009	20,643	3,594	7,939	1,064	8,647	3,240

3. 3. カネ

<図書館経費>

	国立（1大学あたり）			私立（1大学あたり）		
	図書館総経費(A)	大学総経費(B)	A/B	図書館総経費(A)	大学総経費(B)	A/B
1997	500,644	19,406,556	2.58%	268,890	6,277,426	4.28%
1998	507,228	20,847,659	2.43%	265,522	6,209,956	4.28%
1999	517,909	20,678,002	2.50%	265,529	6,081,264	4.37%
2000	496,193	20,576,933	2.41%	239,174	5,868,986	4.08%
2001	482,701	20,245,078	2.38%	228,158	6,090,830	3.75%
2002	492,393	21,115,902	2.33%	217,603	5,801,714	3.75%
2003	535,334	23,781,165	2.25%	214,267	5,724,965	3.74%
2004	509,407	24,655,747	2.07%	241,540	6,058,077	3.99%
2005	489,227	28,705,087	1.70%	211,703	6,052,843	3.50%
2006	480,764	25,891,904	1.86%	192,826	6,370,061	3.03%
2007	492,656	26,801,081	1.89%	189,015	6,527,111	2.90%
2008	489,902	27,821,492	1.76%	183,700	6,304,298	2.91%
2009	495,676	29,831,023	1.66%	184,730	6,311,721	2.93%

図書館総経費＝資料費＋図書館・室運営費 (単位：千円)

<図書館人件費>

	国立（1大学あたり）			私立（1大学あたり）		
	人件費(A)	大学総経費(B)	A/B	人件費(A)	大学総経費(B)	A/B
1998	194,811	20,847,659	0.93%	106,908	6,209,956	1.72%
1999	191,134	20,678,002	0.92%	100,806	6,081,264	1.66%
2000	185,347	20,576,933	0.90%	95,795	5,868,986	1.63%
2001	183,512	20,245,078	0.91%	91,056	6,090,830	1.49%
2002	183,273	21,115,902	0.87%	86,023	5,801,714	1.48%
2003	192,918	23,781,165	0.81%	81,214	5,724,965	1.42%
2004	185,598	24,655,747	0.75%	91,903	6,058,077	1.52%
2005	179,465	28,705,087	0.63%	81,579	6,052,843	1.35%
2006	176,481	25,891,904	0.68%	65,853	6,370,061	1.03%
2007	176,635	26,801,081	0.66%	61,730	6,527,111	0.95%
2008	171,313	27,821,492	0.62%	58,466	6,304,298	0.93%
2009	165,870	29,831,023	0.56%	56,856	6,311,721	0.90%

(単位：千円)

予算の頭打ち・減少

- ◇ 拡大する資金需要に対応しきれていない（資料購入，電子ジャーナル，設備投資等）
- ◇ 電子ジャーナルについてはコンソーシアム（公私立大学図書館コンソーシアム：PULC）の形成で対応（2011年度にJUSTICEへ発展）
- ◇ 各種外部資金獲得の努力を強化

3. 4. サービス

- 地域コンソーシアムの形成（図書館連携のひとつの形：地域）
- 山手線沿線（青山学院大学，学習院大学，国学院大学，東洋大学，法政大学，明治大学，明治学院大学，立教大学） <http://www.meijigakuin.ac.jp/~tosho/opac/info.html>

- TAC : 多摩アカデミックコンソーシアム (国際基督教大学, 国立音楽大学, 東京経済大学, 津田塾大学, 武蔵野美術大学) <http://www-lib.icu.ac.jp/TAC/index.html>
- 大学コンソーシアム京都 (図書館共通閲覧システム)
 - http://www.consortium.or.jp/category_list.php?frmCd=49-0-0-0
- 埼玉県大学・短期大学図書館協議会 (SALA) 研修会、地域共同リポジトリ SUCRA の運用、図書館総合展ポスターセッションへの参加 (2011 年度)、CMS によるウェブサイト再構築、物品・電子資料の共同購入事業の検討 等 <http://www.sala.gr.jp/>

4. 文教大学越谷図書館の現状と課題：ひとつの事例として

4. 1. 図書館の概要

- ・ 1981 年 10 月 現図書館開館
 - 当初から学外者にも開放 (学生とほぼ同じ条件で利用可 卒業生・退職教職員は「校友として登録)
 - 児童文庫 (あいのみ文庫) の開設
 - 蔵書 : 約 340,000 冊 (図書館内のみ)
- ・ 職員 :
 - ◇ 専任職員 : 9 名 (館長補佐 : 1 名, 課長補佐 : 2 名, 司書 : 6 名) 今年度 1 名採用 (湘南図書館でも 1 名, 計 2 名)
 - ◇ 契約職員 : 10 名
 - ◇ 業務委託スタッフ : 12 名 (ローテーションにより出勤・閲覧業務)

4. 2. 当館の特徴

- 1981 年の現図書館開館以来,
 - ◇ 学習図書館としての充実
 - 図書館蔵書は図書館員が選書, 全面開架方式, 利用ガイダンスの充実 (1988 年度から 4 年生を対象としたゼミガイダンスを実施) # 1992 年度からは他学年にも実施
 - ◇ 開かれた図書館
 - 学外者への開放 → 理念として, また大学の政策としては望ましいこと (地域貢献・連携)。しかし現実にはさまざまな問題が…, 児童文庫活動

4. 3. これまでの活動の評価とこれから

(1) これまでの活動の評価

- 学習図書館としては一定の評価を得ている が, このままでは不十分
- 本当に, 学生の学習, 教員の教育活動の役に立っているのか? (学生の成長に寄与しているのか?)

(2) 学習図書館としての一層の充実

- 学習スペースの確保（現代的学習スタイルへの対応）、開館時間の延長・日数の拡大
- (3) 研究図書館としての充実
 - 電子ジャーナル、データベースの拡大・利便性の向上、ILL（大学図書館間の協力）、利用可能図書の拡張 開架・閉架方式の見直し
- (4) 情報発信
 - 機関リポジトリの運用（埼玉県での地域共同リポジトリ）
 - 図書館サービスの可視化（データベース紹介冊子の作成（2010.4）2012年4月に第2版
種々の図書館サービスは利用者には十分知られていないことを前提とすべし

4. 4. 何が必要か

- (1) 施設設備の充実
 - 利用教育実施のための施設
 - 館内に「電子情報閲覧室」設置（2007年度から利用可能、席数52）ガイダンスの拠点
- (2) 予算の枠組みの見直し
 - 電子ジャーナル、データベースへの依存度の増加
 - これまでのように「図書館課の予算」として計上し、維持して行くのは不可能
 - ◇ 予算の全学共通経費化に向けて（一定レベルまでは実現）
- (3) 業務組織の見直し
 - 専任職員数：「定数」の明確化
 - 組織のスリム化
 - ◇ 業務の簡素化＝不要な業務の停止 / 業務の拡大＝新たな業務への対応
 - ◇ 業務委託の実施
 - ◇ 閲覧の業務委託を2009年4月から開始（→そもそも閲覧業務は委託になじむのか、との疑問を抱えつつ… 一定の成果が上がっていることは確か）
 - 「専任職員がすべき業務」の明確化
 - ◇ 図書館業務の「システム化」、業務委託の進展により、**専任職員がやらなくてはならない仕事は、図書館の仕事の枠組みを従来のままだととらえると少なくなってくる。**新しい仕事、サービスを創造することが必要。
 - ◇ （レファレンス、利用者教育を中心とした）利用者サービス
 - ◇ リエゾン活動
 - ◇ マネジメント業務
 - ◇ 学外との渉外活動（地域協議会の活性化:相互扶助による相互の活性化、サービスの底上げ）
- (4) 教育活動との密結合
 - 日本においては、図書館が「独自に」活動しても多くの成果を期待することはできない
 - ◇ 教育活動のコンテクストに図書館は組み込まれていない

- 大学の教育活動の中にどれだけ図書館の活動を組み込むことができるか、が勝負
 - ◇ その鍵としての「利用者教育」(⇒図書館利用の「種まき」),「情報リテラシー教育」,そしてリエゾン活動(御用聞き)
 - ◇ 大学が取り組んでいるFD活動への積極的なコミット(「何ができるか」の具体的な提案)
 - ◇ 図書館員による教養科目(教養図書館学)の授業の実施(2012秋学期～)

(5) EBL(Evidence Based Librarianship): 根拠に基づく図書館業務・サービスの設計

- ◇ 閲覧業務の委託等により、「利用者像」が見えにくくなっている
- ◇ 定量的, 定性的なデータ(根拠)によるサービス設計の必要

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

- 学生の(量的)図書館利用はそれなりに高い水準にある
- 利用教育はそれなりに力を入れてきており, 教員からの一定の認知も受けている(これまで新入生ガイダンス(実施率はクラス単位では100%)を除くと, 3-4年生のゼミガイダンスが中心だったが, ここ数年は1, 2年生の授業(「研究法基礎」のような授業)での申し込みが増えつつある。これは, 研究法の授業を行う過程で, 資料探索については図書館のツール・機能を使う必要があるということ, 特に若手の教員が認識しつつあることが背景にあると思われる。電子メディア(特に電子ジャーナル)の導入は, 図書館に無関心だった教員の関心を一定程度ひきつけるようになった。リンクリゾルバの導入でさらに。
- 大規模大学(キャンパス)ではない ⇒利用者5,000人レベルだからできることがある
- 機関リポジトリ構築事業(埼玉大学との共同事業)
 - ◇ 立ち上げて3年半余りが経過。教授会での説明を行ったことにより認知度が向上。研究者からの問い合わせが増えた。CSI委託事業により登録コンテンツ数の増加。

「情報発信のノードとしての図書館」

4. 6. 利用教育の拡充

- 利用者が自立して図書館を利用できるためのスキルの育成
- 計画的な利用教育
 - ◇ 実施と評価・改善(PDCAサイクルの確立)
 - ◇ (たとえば)学部4年間を見通した, 情報リテラシー育成のためのプログラムの立案, 協議, 実施
 - 図書館ができるガイダンスをメニュー化し, わかりやすい形で実施を呼び掛けていく必要がある。
- 学生の「学び方の技法」(自らの課題を自らの力によって解決できる能力)の習得支援⇒満足感, 達成感
- これまでのやり方での「行き詰まり感」: 従来のやり方の加え, 新たなスタイルの模索が

必要

4. 7. 顧客のリピータ化：長ーいおつきあいを

- 卒業生・退職教職員へのサービスの拡充
 - ◇ 現在も「校友」としての登録により利用可能
 - ◇ 一般学外者とのサービスの差別化
- 非来館型サービスの拡大（これもマイライブラリが重要な手段となる）
 - ◇ 遠隔地に住む卒業生への資料提供
 - ◇ 利用者コミュニティの拡張
- 「通過者」から長期のおつきあいをする「顧客」へ

<さいごに：私たちが当面する課題に対して>

- ・状況に対するリアルな認識と、現実に対するポジティブな姿勢を
- ・仕事は楽しくないと続かないし、利用者も楽しくならない
- ・ヨコの連携の大切さ（図書館コミュニティの再構築と活性化）
 - 所属組織を踏み出し、「個人」としてこの世界（図書館界，高等教育業界）にかかわること
- ・「生き残るものは強いものではない。生き残るものは環境の変化に適応するものである」（ダーウィン）

<参考文献>

- (1) 鈴木正紀「進化をつづけるライブラリアンになるために」『情報の科学と技術』61(4), pp.146-153(2011)
- (2) 鈴木正紀「私立大学経営と図書館」『構造的転換期にある図書館：その法制度と政策』（日本図書館研究会編集委員会編） pp.84-106, 2010.3（初出：『図書館界』60(4), pp.254-265(2008)）
- (3) 鈴木正紀「大学図書館員論の枠組みと大学職員論」『論集・図書館情報学研究の歩み第20集 21世紀の図書館と図書館員』日外アソシエーツ， pp.79-97(2001)
- (4) 永田治樹「図書館経営とエビデンス：実務と研究をつなぐ」『図書館雑誌』102(2), pp.84-87(2008)
- (5) 山本眞一編『SDスタッフディベロップメントが支える強い大学づくり：大学職員は何を学び、それをどう生かすか？』文葉社，2006.9
- (6) 若林洋夫「私立大学の経営と財務：立命館の事例を踏まえて」『大学財務経営研究』3, pp.177-189(2006.8)

私立大学図書館の経営

鈴木 正紀
文教大学越谷図書館

本日の構成

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状
2. 私立大学経営の現状
3. 私立大学図書館の経営資源の現状
4. 文教大学越谷図書館の現状と課題: ひとつの事例として
5. まとめ

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 組織の経営資源 → ヒト、モノ、カネ
 - モノ、カネは必要なものと認識されるのは比較的容易であり、なんとか調達しようという努力がされる。

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 一方、ヒトは、経営資源(人的資源)としてきちんと認識されていないのが悲しい現状(人件費=コスト → なるべく減らしたい、という経営者の方針)
 - その端的な現れは「組織を動かすために必要な労働力に対する支出について、その削減のみを目的とした」業務委託である
 - 一方で、「戦略的業務委託」とでも呼ぶべきスタイルも存在する
 - (特集)図書館業務のアウトソーシング『情報の科学と技術』57(7)2007

「業務外部化」の4つの形



<http://www.unisys.co.jp/PDF/ESPRIT/82/esp82-1.pdf>

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 業務委託費の「実質」は人にかかる経費である。しかし、これは大学の経理上、「業務委託費」として計上・執行される(「人件費」とはならない)＝見かけの人件費率を下げることに「資する」。
- また、人員数の統計も同じであり、図書館業務遂行のための人的資源の実態がわかりにくくなってきている。

6

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 業務委託に対する経営層の「誤解」
 - 業務委託のマーケットには(優秀な)人材は無尽蔵にいる。
 - あるいは人の質を求めない?
 - どういった能力が必要かをそもそも考えない?
 - そもそも委託市場にいる人材に思いをはせたことがない?
- 十分な処遇がないところに優秀な人材は集まらない

7

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- それでも、開館日拡大、開館時間延長に柔軟に対応できる、利用者への接遇がよくなった、といった肯定的評価がされるのは事実。
 - 受託会社、スタッフは努力をしている。

8

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 業務委託に関する多角的評価の必要
 - 何がよくなったか／何を失ったのか(あるいはこれから失うのか)
 - 「あなたの図書館」の体力低下・限界レベルでの経営
 - 「大学図書館界」の体力低下(「大学図書館コミュニティの崩壊」を招来)
 - 業務委託は(例外はあるものの現状では)自組織のことだけを考えた措置
 - 図書館はヨコのつながり(組織と組織・人と人 =コミュニティ)があってこそ発展する
 - 委託スタッフが、「図書館コミュニティ」のメンバーとなるか否か

9

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

- 当面する現実に対して、なによりも大学、図書館と、受託業者、受託スタッフとのパートナーシップを確立することが大切
 - 妥当性のある委託費
 - 仕事の質の確保と適切な評価
 - 人と人の友好的なかかわり

10

2. 私立大学経営の現状

11

私立大学についてよくいわれること

- 「私立の大学・短大では今後5～10年で60～100校の経営破綻が予想され、「生き残り」＝「勝ち残り」競争が強いられている。法人化後の国立大学も必ずしもかかる競争の埒外に位置しているわけではないが、私立大学と比べて学生一人当たり16倍の国庫補助金が投入されている国立大学と私立大学は「同じ土俵」では競争できない存在であり、私立大学は「私学らしい教育・研究戦略と経営・財務戦略」が不可欠である。」

若林洋夫「私立大学の経営と財務：立命館の事例を踏まえて」『大学財務経営研究』3, pp.177-189(2006.8) [参考文献(6)]

12

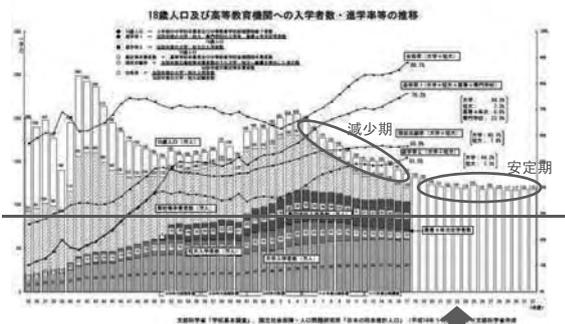
実際は？

- この「予測」は・・・ → とりあえずあたらなかつた

－「全国の大学・短大は今、18歳人口減少の嵐の中で、その衝撃に耐えつつ大学改革に取り組み、かつ嵐が止むことを心待ちにしているに違いない。18歳人口は現在、年間4万人のペースで減り続けているが、2009年に至ればその減少はようやく止まり、その後の10年間は120万人程度で推移するからである。もっとも、2020年以降は再び減少期に入り、今世紀半ばには80万人程度になってしまうという厚生労働省の予測があるから、長期的には、一難去ってまた一難という状況であることを忘れてはならない。」(山本真一 2006年 日本私立大学協会 私学高等教育研究所)
<http://www.shidaikyo.or.jp/riihe/research/arcadia/0259.html>

13

「事実」の確認



14

今後は？

- 「私立大学は『私学らしい教育・研究戦略と経営・財務戦略』が不可欠である。」(若林、前出)は正しいし、それを今からしておかない学校法人は相当に苦しくなることが予想される。
 - －「経営者は30年後、50年後を見据えて戦略を構築する」(本学理事長)
- また、現在の大学数と、進学希望者のバランスにおいて、数として「全入時代」というのはまちがっていない(後述)。

15

2. 1. 大学をめぐる状況

- 私立大学(学校法人)の活動の原資は学生・生徒が納付する学納金に依存している。
 - － 大学平均で56-57%、医歯薬を除く大学平均は74-75%
 - － 国立大学法人は14.6%、病院部門を除くと19.6%(以上、若林)
 - － したがって、志願者数の減少及び定員割れは経営資源の調達に直接的ダメージを与える。
- いわゆる「全入時代」を迎えて：私大はどういった状況におかれているのか。

16

学校数の推移

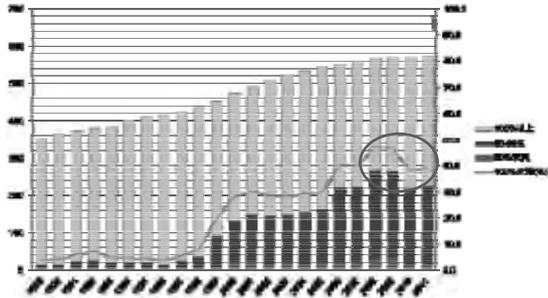
大学数の推移(文部科学省「学校基本調査」より)

年度	2007	2008	2009	2010	2011
大学	国立	87	86	86	86
	公立	89	90	92	95
	私立	580	589	595	597
	計	756	765	773	778
短期大学	国立	2	2	2	0
	公立	34	29	26	26
	私立	434	417	378	369
	計	470	448	406	395

17

定員割れ状況:4年制大学

日本私立学校振興・共済事業団 私学経営情報センター
『平成23年度私立大学・短期大学等入学志願動向』より(以下同じ)



http://www.shigaku.go.jp/files/nyuugakushigan_2011.pdf

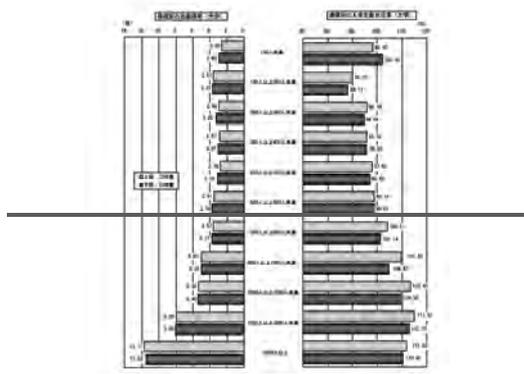
18

全入時代

- 2つの二極化
 - 規模による二極化/地域による二極化
 - 「大学全入」=「えり好みをしなければ...」
 - × 受験生はえり好みをしている
- 大学統合の動き
 - 私学はなかなか難しい(それぞれの大学に固有の歴史、理念の相違)

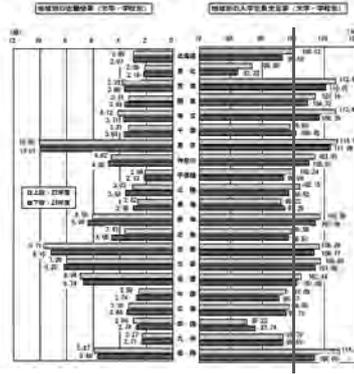
19

定員充足率:規模別



20

定員充足率:地域別



21

2.2 「スタッフ・ディベロップメント」(SD)をめぐる動き

- 大学における「職員」の力量向上の必要性が強いわれるようになってきた。
 - 桜美林大学の大学院「国際学研究科大学アドミニストレーション専攻(修士課程)」(2001年4月設置)
 - 立命館大学 大学行政研修・研修センター(2005年4月)

22

2.2 「スタッフ・ディベロップメント」(SD)をめぐる動き

- 大学の(教員も含めた)スタッフのありかた
 - 教育職員
 - 行政管理職職員(アドミニストレータ)
 - 学術専門職員
 - 事務・技術職員
 といった多様化した形態をとらなければ社会の要請にこたえられない(孫福弘:慶應義塾大学(当時)) [参考文献3]

23

2. 3. 最近の動き

- 学校法人としての「経営戦略」の明確化
 - 外部評価の義務化(点検・評価)、アカウントビリティ
 - 法人としてのミッション実現のための具体的方策の検討と実践(PDCAサイクル)

24

3. 私立大学図書館の経営資源の現状

25

3. 1. ヒト 業務委託の拡大

- 業務委託にかかわること(牛崎進「大学図書館アウトソーシング活用法」図書館総合展2007フォーラム NPO大学図書館支援機構資料より抜粋)
 - ※詳細は当講義の2008度の資料を参照
- 業務委託で発生していること
 - 労働者派遣法で指示されている派遣と請負(業務委託)の違いについて、適正に認識していないところがある(大学)

26

3. 1. ヒト 業務委託の拡大

- 職員数の減少あるいは世代継承の問題を抱えている図書館、業務委託にどう向き合うか？ 業務委託による問題は短期的には顕在しない。むしろ、カウンター対応がよくなったとか、開館時間・日数が拡大されて評判は悪くない。しかし、関係者には消耗感が...
- 単なる経費削減は、委託会社とその就業者を消耗させるだけで持続的なパートナーシップの維持は無理。'窮鼠猫をかむ'の譬えで、「偽装請負」等で問題が大学の外に出てゆくリスクを大学は見えておくべき。

27

委託館数の推移

1. 全面委託 ※各右欄は、分館等を含めた全図書館数に対する実施率						
年度	国立		公立		私立	
2005	0	0.0%	1	1.4%	8	1.4%
2009	0	0.0%	4	3.1%	61	5.9%

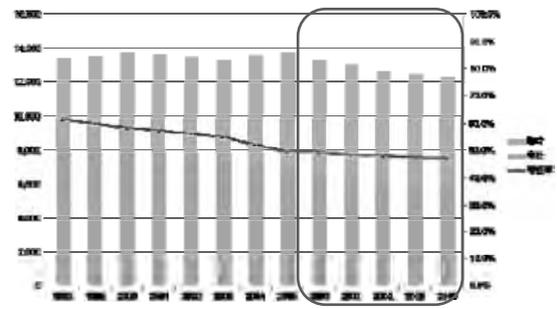
2. 一部委託(受付・閲覧) ※各右欄は、2005年を1とした場合の指数						
年度	国立		公立		私立	
2005	18	1	10	1	107	1
2009	36	2	19	1.9	253	2.36

2. 一部委託(目録) ※各右欄は、2005年を1とした場合の指数						
年度	国立		公立		私立	
2005	15	1	20	1	120	1
2009	24	1.6	23	1.15	277	2.31

28

3. 1. ヒト 人員構成

大学図書館職員数の推移(「全体」)

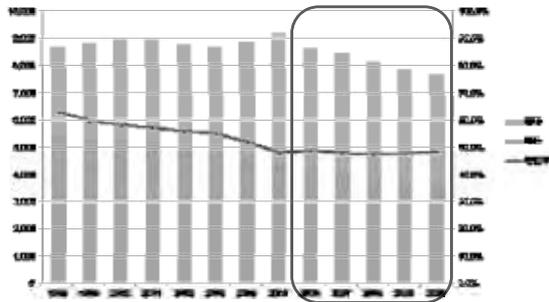


文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

29

3.1. ヒト 人員構成

大学図書館職員数の推移(私立大学)



文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

30

3.1. ヒト 職員一人当たり学生数

	国立	公立	私立	合計
学生数	625,048	140,450	2,338,179	3,103,677
職員数(専)	1,723	356	3,701	5,780
職員数(臨)	2,055	515	3,949	6,519
職員数(計)	3,778	871	7,650	12,299
専任一人当たり	362.77	394.52	631.77	536.97
職員一人当たり	165.44	161.25	305.64	252.35

単位:人

文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

31

3.1. ヒト 処遇

- 私立大学図書館で働く職員:その学校法人の専任職員、契約職員(非常勤職員)、派遣職員、業務委託契約により働く職員、アルバイト
 - 就労形態の多様化
 - 労務管理にかかる負担の増大
- 専任職員が図書館専門職として雇用されるケースは極めて少ない。事務職員として採用され、配属先のひとつとして図書館がある。

32

3.1. ヒト 処遇

- かつては、人事異動は緩やかに行われ、明文化された規定はないものの図書館司書は図書館外へ異動しないという「不文律」をもった大学も少なくなかった。
- しかし、大学経営環境の変化等により、図書館も人事異動該当部署として例外ではなくなった。
- そのことによるメリット/デメリット(デメリット/メリット)
 - 「その学校法人の専任職員」という立場/職業としての図書館員という立場。
 - 人事マネジメントの一環として、キャリアパスを考慮した処遇が求められる。

33

3.1. ヒト 研修

- NII等の研修に加えて、私立大学図書館協会東地区部会研究部研究分科会(現在6分科会が活動中) <http://www.jaspul.org/e-kenkyu/index.html>
 - 2年1期、月1回の例会、研究発表会、研究報告の刊行等
 - 参加者数の減少が問題(ほとんどの分科会が存続の危機を迎えている)
- 私大図協による海外研修の実施
 - 報告は『大学図書館研究』『私立大学図書館協会会報』、協会のサイト<http://www.jaspul.org/kokusai-cite/index.html>に

34

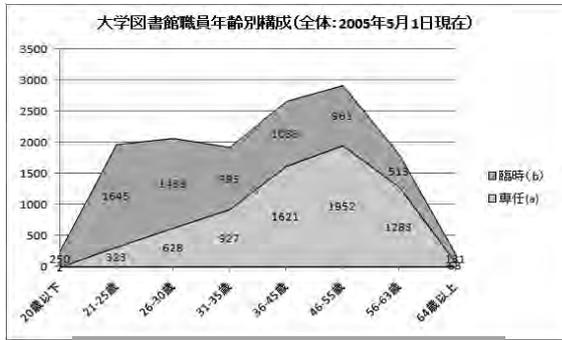
3.1. ヒト スタッフの年齢構成(私立)



出典:平成17年度学術情報基盤実態調査(2005年5月1日現在)
※平成18年度調査からこの調査項目は廃止された

35

3.1. ヒト スタッフの年齢構成(全体)



出典:平成17年度学術情報基盤実態調査(2005年5月1日現在)
 ※平成18年度調査からこの調査項目は廃止された

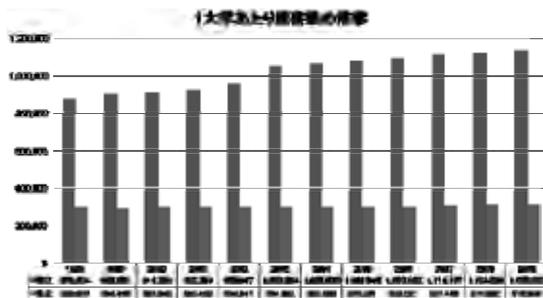
36

3.1. ヒト スタッフの年齢構成・影響

- 若年スタッフの著しい減少
- 一組織での業務の継承の問題
- 全国レベルでの政策立案、調整機能(図書館団体)の弱体化
- 「大学図書館コミュニティの崩壊」
[参考文献2]

37

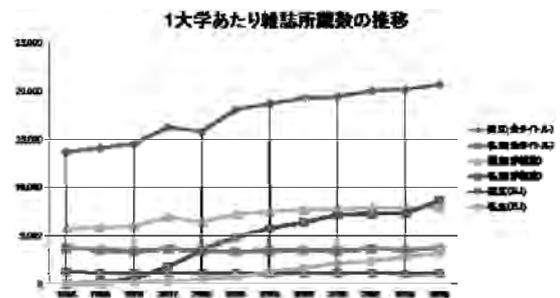
3.2. モノ 蔵書



文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

38

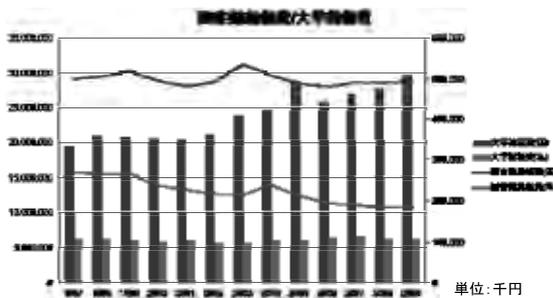
3.2. モノ 雑誌



文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

39

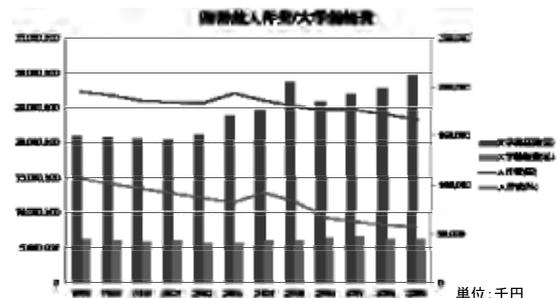
3.3. カネ 大学総経費・図書館総経費



文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

40

3.3. カネ 人件費



文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

41

3.3. カネ

- 予算の頭打ち・減少
 - 拡大する資金需要に対応しきれていない
 - 資料購入, 電子ジャーナル、ツール、設備投資等
 - 電子ジャーナルについてはコンソーシアムの形成で対応
 - 公私立大学図書館コンソーシアム(PULC)
→JUSTICEへ
 - 各種外部資金獲得の努力を強化

42

3.4. サービス

- 地域コンソーシアムの形成(図書館連携の一つの形としての「地域」)
 - 山手線沿線(青山学院、学習院、国学院、東洋、法政、明治、明治学院、立教)
 - TAC: 多摩アカデミックコンソーシアム(ICU、国立音大、東経大、津田塾大、武蔵野美大)
 - 大学コンソーシアム京都
 - 埼玉県大学・短期大学図書館協議会(SALA): 研修会, 地域共同リポジトリSUCRAの運用, 図書館総合展ポスターセッションへの参加(2011年度), CMSによるウェブサイトの再構築, 物品・電子資料の共同購入事業の検討等

43

4. 文教大学越谷図書館の現状と課題: ひとつの事例として

44

4.1. 図書館の概要

- 1981年10月 現図書館開館
 - 当初から学外者にも開放(学生とほぼ同じ条件で利用可)
 - 卒業生・退職教職員は「校友」として登録
 - 児童文庫(あいのみ文庫)の開設
 - 学生数: 約5,000人
 - 蔵書: 約340,000冊(図書館内のみ)

45

4.1. 図書館の概要

- 職員:
 - 専任職員: 9名(館長補佐: 1名、課長補佐: 2名、司書: 6名)今年度1名採用(湘南図書館でも1名, 計2名)
 - 契約職員: 10名
 - 業務委託スタッフ: 12名(ローテーションにより出勤・閲覧業務)
- 規程:
 - 図書館規程: 図書館を構成する職員として「館長補佐」「司書及びその他の職員」
 - 職員人事制度の中に図書館職員制度
 - 必要な知識・技能を規定
 - 図書館専門職として「主任司書」(今年度発令: 2名)

46

4.2. 当館の特徴

- 1981年の現図書館開館以来、学習図書館としての充実を図る(当時としては珍しい...)
 - 図書館蔵書は図書館員が選書
 - 全面開架方式
 - 利用ガイダンスの充実(1988年度から4年生を対象としたゼミガイダンスを実施)
 - 1992年度からは他学年にも実施

47

4. 2. 当館の特徴

- 開かれた図書館
 - 学外者への開放
 - 理念として、また大学の政策としては望ましいこと(地域貢献・連携)
 - しかし現実にはさまざまな問題が...
 - 児童文庫活動

48

児童室



49

4. 3. 現在までの活動の評価

1. これまでの活動の評価(総括的に)
 - 学習図書館としては一定の水準にある
 - が、このままでは不十分
 - 本当に、学生の学習、教員の教育活動の役に立っているのか？(学生の成長に寄与しているのか?)
 - 研究図書館としてはまだまだ

50

4. 3. 現在までの活動の評価

2. 学習図書館として
 - 学習スペースの確保(現代の多様化した学習スタイルへの対応)
 - 開館時間・日数延長のための組織
 - (2009~2012の動き)業務委託により、開館時刻の前倒し(9:00→8:45)、試験期の20:30まで開館、土曜日の開館時間延長と休日開館日数の増加が可能となった
 - 年間開館日数:250-260日/年(委託前)・306日/年(2011年度)

51

電子情報閲覧室(PCルーム)



52

4. 3. 現在までの活動の評価

3. 研究図書館として
 - 電子ジャーナルの量的拡大・利便性の向上
 - リンクリゾルバの導入(2009.4)
 - 統合検索システムの導入(2010.4)
 - ILL(大学図書館間の協力)
 - グローバルILLへの参加
 - 年間の取扱件数は依頼/受付ともに減っている
⇒環境の変化
 - 電子リソース提供のための環境を充実させる必要

53

4. 3. 現在までの活動の評価

4. 情報発信

- 機関リポジトリ事業の立ち上げ(埼玉県での地域共同リポジトリ 2008.11-)

5. 図書館サービスの可視化

- データベース紹介冊子の作成
 - ・ 『文科大学の研究支援体制』(2010.4) 2012.4に第2版

54

4. 4. 何が必要か

1. 施設設備の充実

- 次はラーニング・コモンズ?
 - ・ 学生の学習形態は変わっているように見える...

2. 予算の枠組みの見直し

- 電子ジャーナル, データベースへの依存度の増加
- 「資料費」の再定義
 - ・ これまでのように「図書館課の予算」として計上し, 維持して行くのは不可能
 - ・ 予算の全学共通経費化に向けて(一定レベルまでは実現)

55

4. 4. 何が必要か

3. 業務組織の見直し

- 専任職員数:「定数」の明確化
- 組織のスリム化
 - 業務の簡素化=不要な業務の停止 / 業務の拡大=新たな業務への対応
- 業務委託の実施
 - ・ 閲覧業務は業務委託になじむか → 個人的には疑問を持っている
 - 貸返のオペレーションは定型業務かもしれないが、「閲覧業務」はむしろ不定形な要素が多い(不定形な要素が多いということは、部分委託にはなじまないということ)

56

4. 4. 何が必要か

■「専任職員がすべき業務」の明確化■

- 図書館業務の「システム化」, 業務委託の進展により, 専任職員がやらなくてはならない仕事は, 図書館の仕事の枠組みを従来のままにとらえると少なくなってくる。新しい仕事・サービスを創造することが必要。
- (レファレンス、利用者教育を中心とした)利用者サービス
 - 教員・ステークホルダーへのリエゾン活動
 - マネジメント業務
 - 学外との渉外活動(ex.地域協議会の活性化, 相互扶助による相互の活性化, サービスの底上げ)

57

4. 4. 何が必要か

4. 教育活動との密結合

- 日本においては、図書館が「独自に」活動しても多くの成果を期待することはできない
 - ・ 教育活動のコンテキストに図書館は組み込まれていない
- 大学の教育活動の中にどれだけ図書館の活動を組み込むことができるか、が勝負
 - ・ その鍵としての「利用者教育」(⇒図書館利用の「種まき」)、「情報リテラシー教育」、そしてリエゾン活動
 - ・ 大学が取り組んでいるFD活動への積極的なコミット(「何ができるか」の具体的提案)
 - ・ 図書館員による教養科目(総合講座「現代社会を生きるための図書館学」)の授業の実施(2012年秋学期～, オムニバス形式)

58

4. 4. 何が必要か

5. EBL(Evidence Based Librarianship): 根拠に基づく図書館業務・サービスの設計

- 閲覧業務の委託により、「利用者像」が見えにくくなっている
 - ・ 利用者をわかったつもりサービス設計に陥っていないか?
- 定量的、定性的なデータ(根拠)によるサービス設計の必要
[参考文献4]

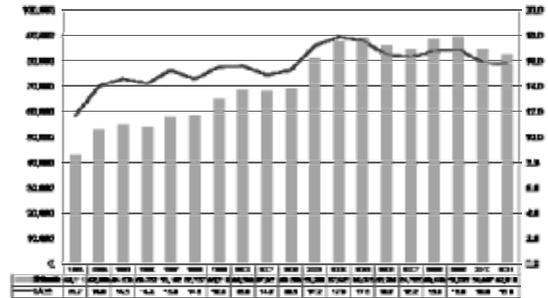
59

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

- 学生の(量的)図書館利用はそれなりに高い水準にある(貸出冊数は全国平均の約2倍)
- 利用教育はそれなりに力を入れてきており、教員からの一定の認知も受けている
 - 新入生ガイダンス(実施率はほぼ100%)を除くと、これまで手薄だった2年生の授業(「研究法基礎」のような授業)での申し込みが増えつつある。
 - これは、研究法の授業を行う過程で、資料探索については図書館のツール・機能を使う必要があるということ、特に若手の教員が認識しつつあることが背景にあると思われる。

60

学生への貸出冊数の推移



61

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

- 電子メディア(特に電子ジャーナル)の導入は、図書館に無関心だった教員の関心を一定程度ひきつけるようになった。リンクリゾルバの導入でさらに。
- 大規模大学ではないことのよさ
 - 利用者5,000人規模だからできることがある
- 機関リポジトリ構築事業(埼玉県地域共同リポジトリ)
 - 立ち上げて2年半余りが経過(大学の事業として実施)
 - 教授会で説明を行ったことなどにより認知度が向上。
 - 「情報発信のノードとしての図書館」

62

4. 6. 利用教育の拡充

- 利用者が自立して情報・図書館を利用できるためのスキルの育成
 - 計画的な利用教育
 - 実施と評価・改善(PDCAサイクルの確立)
 - (たとえば)学部4年間を見通した、情報リテラシー育成のためのプログラムの立案、協議、実施
 - 図書館ができるガイダンスをメニュー化し、わかりやすい形で実施を呼び掛けていく必要がある。
 - 学生の「学びの技法」の習得支援 ⇒ 満足感・達成感
 - これまでのやり方での「行き詰まり感」(=情報検索どまり):従来のやり方に加え、新たなスタイルの模索が必要

63

4. 7. 顧客のリピータ化:長ーいおつきあいを

- 卒業生・退職教職員へのサービスの拡充
 - 一般学外者とのサービスの差別化
 - 現状は来館を前提としたサービス体制
- 非来館型サービスの拡大
 - 遠隔地に住む卒業生への資料提供
 - マイライブラリの活用
- 利用者コミュニティの拡張
 - 「通過者」から長期のおつきあいをする「顧客」へ

64

5. まとめ

65

課題と展望:分析

- 当館にとっての最大の経営資源は人である
 - 予算が潤沢にはない中で、そこそこの環境を構築した
 - しかしその先はいかにそれを利用者が活用できるように伝えるか
 - これはそこにいるスタッフがやるしかない
 - 幸いに規程面での最低限の根拠はできた
 - 現在のスタッフの力量の向上と獲得した新人の育成(世代をつながなくてはならない)
 - 組織の活性化

66

課題と展望:心がけたいこと

- スタッフにとってやりがいのある職場とは？
 - いくら「指導」しても伝わるとは限らない(ジェネレーション・ギャップ?)
 - 結局は、スタッフひとりひとりが、プロとして考え、見つけ出すもの
 - こちら(管理職)ができるのは環境・条件整備くらい
 - 「専門職」の仕事は上意下達ではない
 - また、「独りよがりの世界」でもないはず(有効性の検証、の必要)
 - 「刺激」「信頼」「おもしろさ」が大切

67

さいごに:私たちが当面する課題に対して

- 状況に対するリアルな認識と、現実に対するポジティブな姿勢を
- ヨコの連携の大切さ
 - 所属組織を踏み出し、「個人」としてこの世界(図書館界, 高等教育界)にかかわること
 - 職場を超えた、個人と個人のつながりの大切さ
 - コミュニティの再構築と再活性化
- 「生き残るものは強いものではない。生き残るものは環境の変化に適応するものである」(ダーウィン)

68

Thank you for your attention!

suzuki@lib.bunkyo.ac.jp

69