

2. 国立大学図書館の経営

東京大学附属図書館事務部長

関川 雅彦

1. 大学図書館の「経営」

大学図書館における「経営」とはどのようなことかについて、米国の事例なども参考にして考える。

- ・ 「経営」と「(管理) 運営」との違いはあるか
- ・ 大学図書館には設置母体である非営利組織である大学がある
- ・ 在外研究員として経験した米国の大学図書館の「経営」の事例

2. 大学図書館の設置根拠

大学図書館を設置する根拠はなにか、とくに国立大学の場合について「経営」との関係でその意味を考える。

- ・ 法人化により国立学校設置法から国立大学法人法へと変わった
- ・ 大学設置基準に図書館に関する基準がある
- ・ 大学設置基準の大綱化により量的基準から質的基準になった
- ・ 各大学の理念、目的を実現するために図書館がある

3. 職員

わが国の図書館職員数の推移、業務別の職員数の比率の推移などを参考に、大学図書館「経営」における人的資源について考える。あわせて、国立大学図書館の採用、人事、キャリア・パスについて紹介する。

- ・ 図書館職員数と業務別比率の推移は大学図書館にとって何を意味するのか
- ・ 国立大学での職員採用、人事異動、管理職登用はどのようになされているか
- ・ 図書館職員は「専門職」としてのキャリア・パスが用意されているか

4. 予算

大学図書館の資料購入費の推移と大学総経費に占める割合を概観し、その意味について考える。また、運営費交付金や科研費の推移、大学のタイプの違いによる財務状況の相違についても紹介する。

- ・ 資料購入費の推移、大学総経費に占める割合は何を意味するのか
- ・ 運営費交付金と科研費の推移は図書館にどのような影響を及ぼしているか
- ・ 大学のタイプにより財務構造に相違がある

5. 学術情報

大学図書館の支援機能のうちの研究をとりあげ、提供する学術情報の中から電子ジャーナル

に焦点をあててそのアクセス環境の変化を紹介し、大学図書館の「経営」に及ぼす影響について考える。

- ・ 外国雑誌の冊子と電子ジャーナルの購入タイトル数の推移は何を意味するか
- ・ 購入する電子リソースは利用者のニーズを満たしているか
- ・ 大学のタイプに合った資料の選択を行い、限られた資源を投入しているか

6. 図書館組織

大学図書館の組織、管理体制、図書館長の位置づけについて紹介する。

- ・ 図書館が複数ある場合の図書館組織はどのようになされているか
- ・ 分散管理と集中管理のメリットとデメリットはなにか
- ・ 図書館長の位置づけはどのような影響を及ぼすか

7. 大学図書館を取り巻く環境の変化

大学図書館を取り巻く環境の変化のうち、研究、教育、学習に直接影響を及ぼす事項の意味について考える。

- ・ 学術情報の電子化は大学図書館にどのような影響を及ぼしたか
- ・ 授業形態、学習形態の変化は大学図書館にどのような影響を及ぼすか
- ・ 学術情報のオープン・アクセス化は大学図書館にとってどのような意味があるか

8. 施設

施設としての大学図書館について、東京大学総合図書館を例に紹介する。

- ・ 30年～40年ごとに改修がなされてきたことは何を意味するか

国立大学図書館の経営

東京大学附属図書館 関川 雅彦
sekikawa@lib.u-tokyo.ac.jp 03-5841-2601

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

本日の内容

- 大学図書館の「経営」
- 大学図書館の設置根拠
- 職員
- 予算
- 学術情報
- 図書館組織
- 大学図書館を取り巻く環境の変化

▶ 1

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館の「経営」(1)

> 「経営」と「(管理)運営」

経営	・事業目的を達成するために、継続的・計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行すること。また、そのための組織体。
(管理)運営	・団体などの機能を発揮させることができるように、組織をまとめて動かしていくこと。

経営はミッション達成のために自ら必要なものを揃える(?) (大辞泉)
運営は与えられた条件を遂行する(?)

> 非営利組織のマネジメント

- われわれの使命は何か?
 - われわれの顧客は誰か?
 - 顧客は何を価値あるものとするか?
 - われわれの成果は何か?
 - われわれの計画は何か?
- (経営者に贈る5つの質問/PFD ラッカー)

▶ 2

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館の「経営」(2)

> 大学の「経営」

大学の経営
教学上どのような個性を持たせるかという課題
限られた資源でどう有効に実現させるかという課題

(私立大学の経営戦略序論/井原徹, 2008)

> 大学図書館の「経営」

大学図書館の運営/高鳥正夫, 1985
大学図書館経営論/加藤好郎, 2011

▶ 3

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館の「経営」(3)

> 米国の大学図書館

米国の大学図書館はむしろ民間の企業のような発想がかなり強く感じられた。それは図書館が(そしてその親機関の大学も)、一種の企業体のように、独自性をもって主体的に経営されているということである。もちろん大学図書館は研究・教育機関であり、利潤追求を目的とする企業とは設置目的が異なるが、明確な目標と経営計画とそれを実現する戦略をもっているという点で、意外に企業と共通するものがあるのではないかと感じた。

彼ら(図書館長)が必要な予算の外からの獲得、予算の配分、人事権、昇進に関する決定など図書館の運営に関する最終的な権限と責任を持っている。いわば図書館長は経営責任者のようなものである。(関川雅彦「大学図書館の組織について—一人の問題を中心に—」大学図書館研究 43, 1994, pp.43-53)

> 日本の大学図書館

独立した経営権・管理権、さらに予算執行権と人事権については、公共図書館、大学図書館、学校図書館さらに専門図書館でも、実際の運用については困難なところが多いとされている。真に独立した自主的な図書館経営の確立のためには、公共図書館は地方自治体、大学図書館は学校法人からの、予算や人事に関する権利の委譲や相互の連携が必要不可欠であろう。(加藤好郎「大学図書館経営論」, 2011)

▶ 4

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館の設置根拠(1)

図書館法

- 第1条 この法律は社会教育法の精神に基づき、図書館の設置及び運営に関して必要な事項を定め、...
- 第2条 この法律において「図書館」とは、...地方公共団体、日本赤十字社又は民法34条の法人が設置(学校に附属する図書館又は図書室を除く)...

大学図書館は対象となっていない

- 学校教育法 第3条 学校を設置しようとする者は、文部科学大臣の定める...設置基準に従い、これを設置しなければならない。
- 学校教育法 第66条 大学の設置学校を設置しようとする者は、文部科学大臣の定める...設置基準に従い、これを設置しなければならない。
- 大学設置基準 第36条 大学は、...次に掲げる施設を備えた校舎を有するものとする。三 図書館...
- 第38条 大学は、学部の種類、規模等に応じ、図書、学術雑誌、視聴覚資料... 2 ...情報の処理および提供のシステムを整備し... 3 ...必要な専門的職員... 4 ...適当な規模の閲覧室... 5 ...十分な数の座席

▶ 5

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館の設置根拠（2）

法人化前

国立学校設置法

第6条 国立大学に、附属図書館を置く。

法人化後

東京大学基本組織規則

第20条 東京大学に、附属図書館を置く。

設置基準の大綱化(平成3年)

一般教育(教養)科目と専門教育の区分廃止 ⇒ 教養部、一般教育科目の廃止

図書館の蔵書冊数、座席数などの具体的基準 ⇒ 質的な基準

▶ 6

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館の設置根拠（3）

東京大学附属図書館基本規則

第2条 附属図書館は、次の図書館からなる。

- (1) 総合図書館
- (2) 駒場図書館
- (3) 柏図書館
- (4) 部局図書館

東京大学図書館憲章

東京大学附属図書館の使命

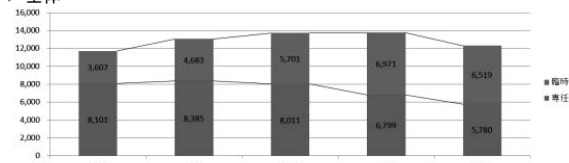
1. 東京大学附属図書館は、学習支援機能、研究支援機能及び保存機能を併せ持つ。総合図書館、駒場図書館、柏図書館は、本学の全ての学生に対して学習、総合的教養修得及び知的人格形成の場を提供し、もって各キャンパスにおける学習支援機能の中心的な担い手となる。部局図書館は、主に、本学における研究を支援するとともに、各部局の特性に応じて学習支援機能をも担う。
2. 東京大学附属図書館は、本学における学習、教育及び研究の発展のために必要な各種の学術情報を収集、保存、整理し、資料の性質に応じて可能な限り広く本学内外の利用に供するとともに、所蔵する人類的貴重な知的遺産を責任をもって次の世代に伝える。
3. 東京大学附属図書館は、本学の全ての学生に対し、学習及び教養修得のために必要な各種の学術情報を提供し、それを有効に活用するための施設、設備、スタッフ及び情報を整備する。
4. 東京大学附属図書館は、増大する世界の学術情報を本学の全ての構成員が共有し、有効に活用しうよう、専門的能力の向上及び情報システムの高度化のために不断の努力を行なう。
5. 東京大学附属図書館は、蓄積された各種の学術情報と、それを有効に活用するための専門的知識を、適切な形で国内外に向けて発信する。

▶ 7

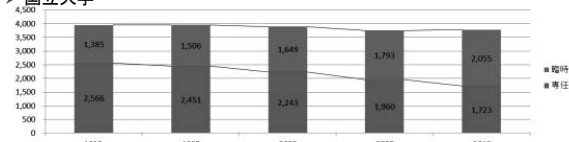
平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館職員数の推移（1）

全体



国立大学



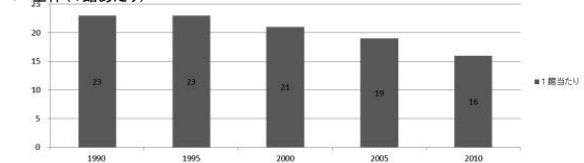
(大学図書館実態調査結果報告・学術情報基盤実態調査結果報告より)

▶ 8

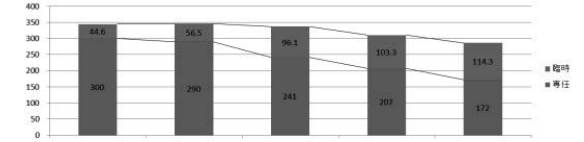
平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館職員数の推移（2）

全体(1館あたり)



東京大学



(大学図書館実態調査結果報告・学術情報基盤実態調査結果報告より)

▶ 9

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

業務別比率の推移

全体



東京大学



(大学図書館実態調査結果報告・学術情報基盤実態調査結果報告より)

▶ 10

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

ポイント（1）

サービス

- ・利用者提供するサービス(機能)の質は低下していないか
- ・無駄なサービス、過剰なサービスを提供していないか

業務

- ・IT機器などを活用し業務の効率化を図っているか
- ・職員の減少に応じた業務手順の見直しを行っているか

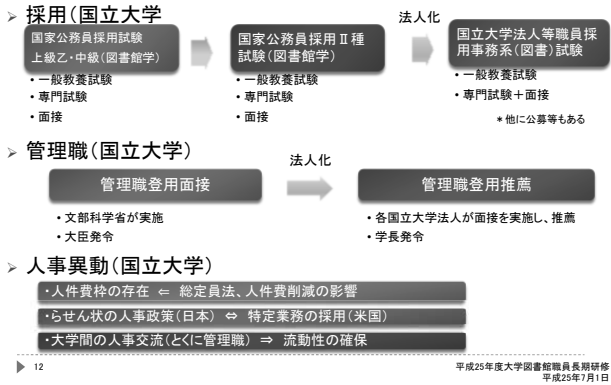
資源配分

- ・環境の変化に応じて適切な人的資源の再配分を行っているか
- ・職員のモチベーションを維持しているか

▶ 11

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

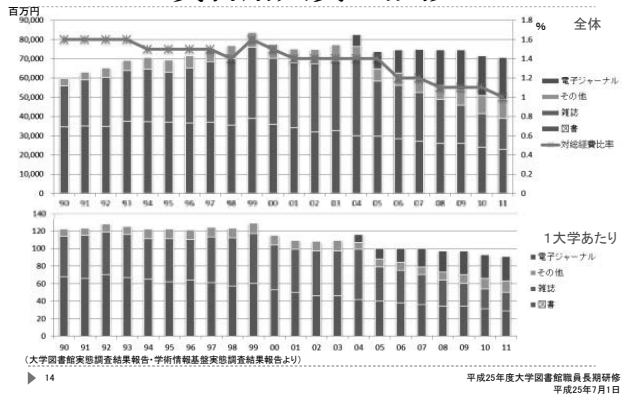
人事



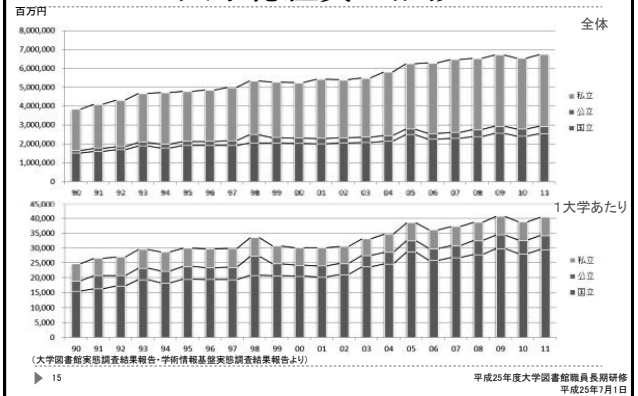
キャリア・パスと専門性

- キャリア・パス**
 - 図書館職員は事務職員として処遇 ⇒ 大規模大学では事実上、図書系枠として扱う
 - 役職(主任、係長、副課長、課長、部長)が上がらないと給与が上がらない仕組み
 - 館長はほとんどの場合、教員指定ポスト ⇔ 米国では館長は図書館員
 - 専門性**
 - スタッフとしての処遇はほとんどない ⇒ 専門職種として認知されていない(?)
 - 国立大学では採用時に専門試験を実施 ⇒ 人事政策上、柔軟性に欠けるという意見
 - 米国ではプロフェッショナルとサポート・スタッフ ⇒ 明確な資格(学位)
- 13 平成25年度大学図書館職員長期研修 平成25年7月1日

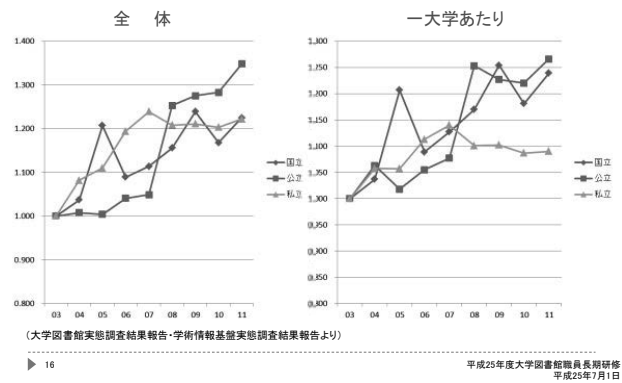
資料購入費の推移



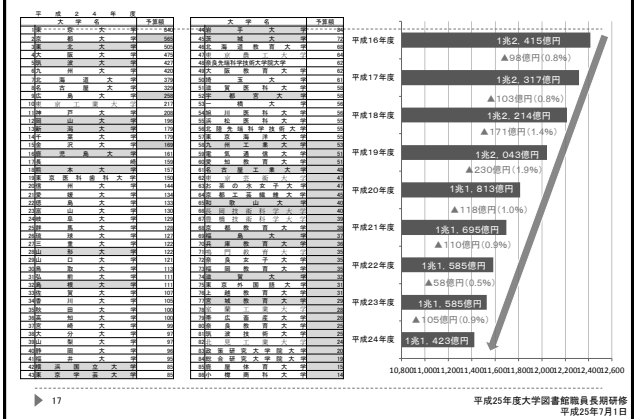
大学総経費の推移



法人化前後の大学総経費 (指数)

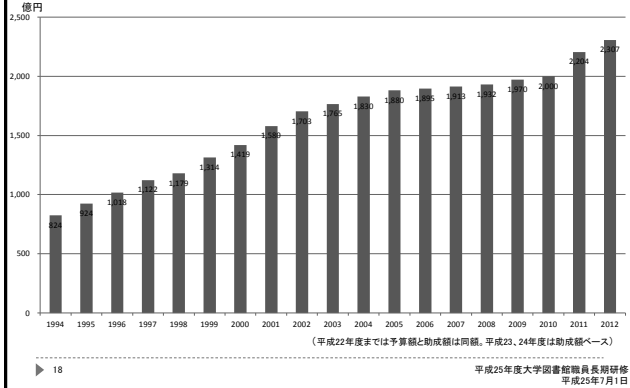


平成24年度国立大学法人運営費交付金



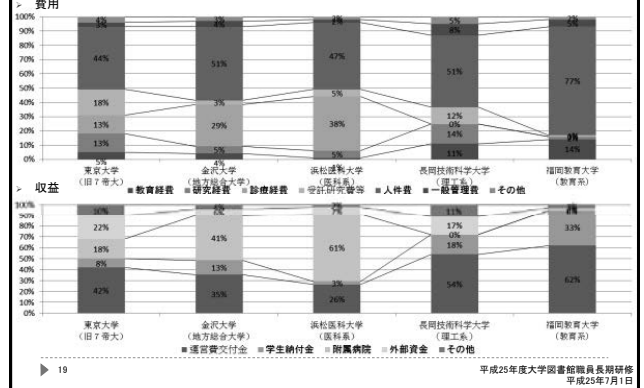
科学研究費補助金の推移

(平成24年6月4日文部科学省報道発表資料より)



国立大学法人の財務状況

(文部科学省HPより)



ポイント (2)

資料購入費

- 資料購入費は全体も1大学あたりも減少している
- 電子ジャーナル等の購入費を確保するために圖書の購入費が減少している

大学総経費

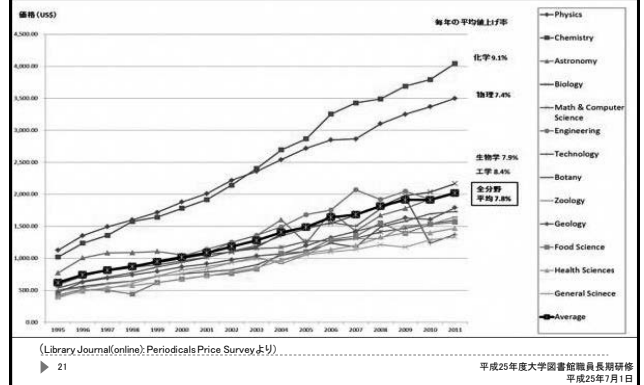
- 大学総経費は全体も1大学あたりも増加している
- 運営費交付金は減少し続けている(外部資金の獲得)
- 大学総経費に占める資料購入費は減少し続けている

財務構造

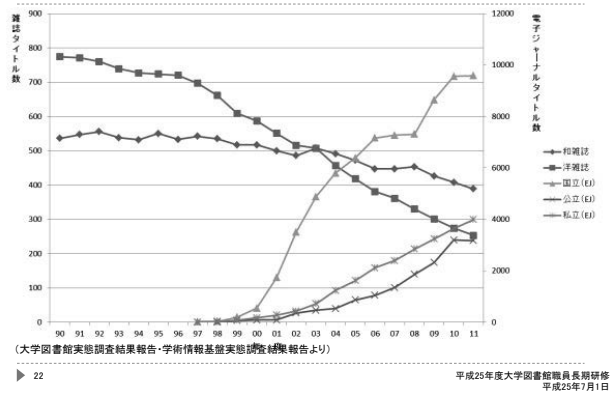
- 大学のタイプにより運営費交付金の占める割合、人件費の占める割合などに大きな相違がある

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

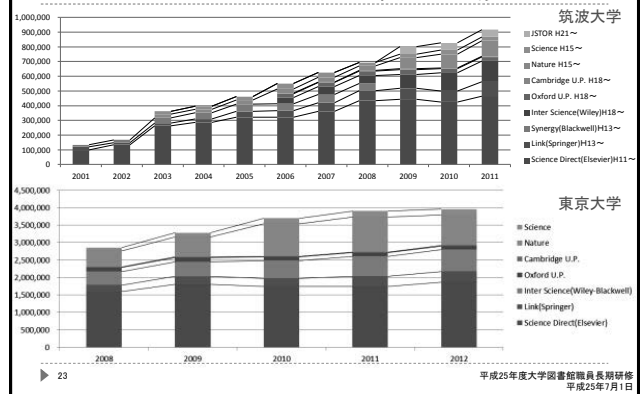
学術雑誌の値上がり状況



購入雑誌数の推移と電子ジャーナルの導入状況

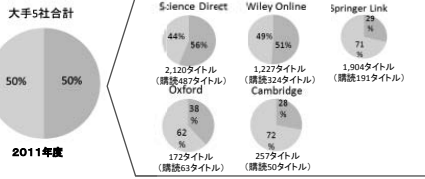


ダウンロード数の推移

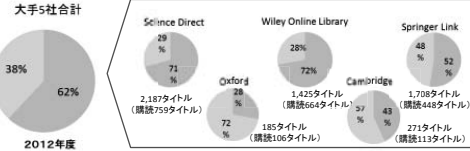


ダウンロード数の購読比率

筑波大学



東京大学

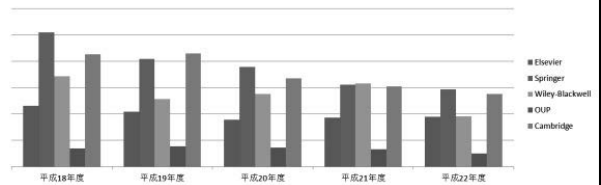


▶ 24

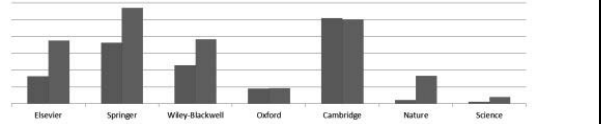
平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

ダウンロード単価の推移と比較

▶ A大学のダウンロード単価の推移



▶ A、B大学のダウンロード単価の比較

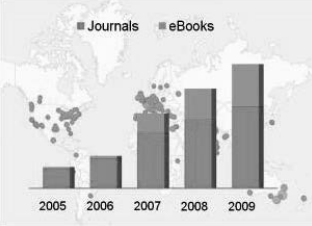


▶ 25

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

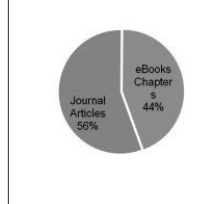
電子Bookの利用状況（1）

SpringerLink Usage: 2005-09



SpringerLinkのダウンロードの3分の1が電子Book

Waseda University: Number of fulltext downloads Jan-Sep 2010



早稲田大学では45%が電子Book

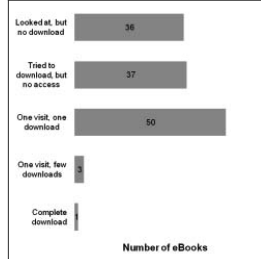
(Harald Wirsching: Trends in eBooks Usage
Yokohama, November 26, 2010より)

▶ 26

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

電子Bookの利用状況（2）

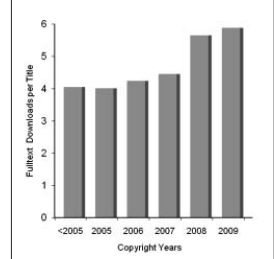
eBooks usage at University of Tokyo
August 5, 2010



東京大学のある日の利用パターン
(Harald Wirsching: Trends in eBooks Usage
Yokohama, November 26, 2010より)

▶ 27

Average Chapter Downloads Jan-Sep 2010
by Title and Copyright Year



コピーライト別に見る利用統計
(2010年の東京大学例)

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

電子Book (STM出版社) の利用動向

電子Bookは意外によく使われている

電子Bookは冊子とは違った使い方がされている

- ・「答え」をさがす
- ・事実のみを通覧する
- ・一部分だけ読まれる

電子Bookの利用は発見しやすさ (discoverability) による

- ・OPACや共通プラットフォーム

電子Bookはコンテンツの新旧ではなくタイプが重要である

(Harald Wirsching: Trends in eBooks Usage
Yokohama, November 26, 2010より)

▶ 28

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

ポイント（3）

電子ジャーナル

- ・電子ジャーナル化の進展でアクセス環境は改善された
- ・電子ジャーナルの利用は着実に増加している
- ・資料購入費には上限があり、費用対効果の高い契約内容を検討する

電子Book

- ・日本語の電子Bookの大学図書館むけビジネスモデルはほとんどない
- ・国内学術出版社は電子Bookに消極的な姿勢
- ・見つけやすさによって利用に大きな差がでる

資料選択

- ・自大学のタイプ (研究⇄教育、研究分野) に応じた電子リソースの選択

▶ 29

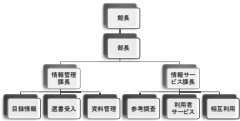
平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

図書館組織（１）

> 特徴

- 日本の多くはピラミッド構造であり、官僚制類似組織である
- 欧米は専門職が多い専門的官僚制、日本は機械的官僚制
- 日常的な反復業務と規則を中心とする業務である
- 意思決定の遅さ、文書主義等の問題が多い

(加藤好郎“大学図書館経営論”)



> 分散管理と集中管理

分散管理(例:京大)	集中管理(例:筑波大)
3拠点図書館と32部局図書館	中央図書館と5専門図書館
予算、人員は部局単位で管理	予算、人員とも一元的に管理
研究科、専攻単位で図書室	研究分野単位の図書館
受入、目録等は部局単位	受入、目録等は一元処理
利用者との距離は近い	利用者との距離は比較的遠い

▶ 30

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

図書館組織（２）

> 館長

- 日本の大学ではほとんど教員 ⇔ 米国ではほとんど図書館専門職
- 日本の大学ではほとんど教員職との兼任 ⇔ 米国では専任
- 日本の大学ではほとんどの場合、人事権を持っていない
- 選挙等による選出から学長指名へ

理事・副学長との兼任

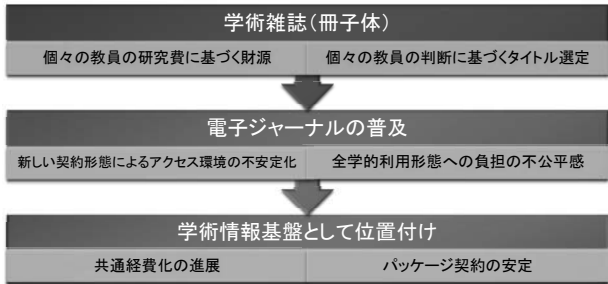
- 国立大学86のうち33大学が理事か副学長を兼任
- 執行部の一員として学内での発言力が期待できる
- 他の担当を兼ねているので非常に忙しい

▶ 31

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館を取り巻く環境の変化（１）

> 学術情報の電子ジャーナル化



▶ 32

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館を取り巻く環境の変化（２）

> 電子ジャーナル化のもたらしたもの

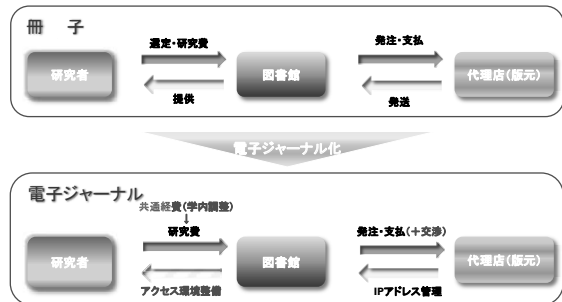
- 電子ジャーナルの持つ特性**
 - いつでもどこからでも同時に利用(非来館型サービスの普及)
- パッケージ契約(Big Deal)の導入**
 - 冊子契約の時と比べてはるかに多くのタイトルにアクセス
 - これまで利用できなかった(非購読)タイトルへのアクセス
- 契約金額のベースにカレント・スPENDを採用**
 - 冊子契約額に一定額を上乗せした金額
 - 一物多価の導入
- 図書館がまとめて代理店(出版社)と契約・支払**
 - 媒体が変わってもお金の流れは同じ(ただし共通経費化は進展)
 - 契約条件は図書館(コンソーシアム)が出版社と直接交渉

▶ 33

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館を取り巻く環境の変化（３）

> 電子ジャーナル契約の図書館の役割

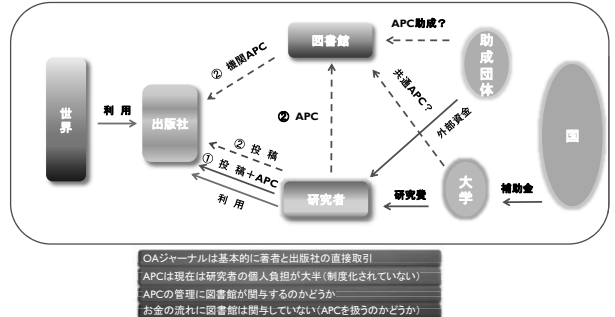


▶ 34

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館を取り巻く環境の変化（４）

> 学術情報のオープンアクセス化

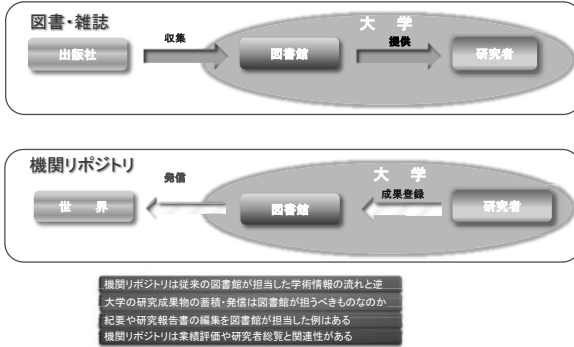


OAジャーナルは基本的に著者と出版社の直接取引
APCは現在は研究者の個人負担が大半(制度化されていない)
APCの管理に図書館が関与するのかどうか
お金の流れに図書館は関与していない(APCを扱うのかどうか)

▶ 35

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

大学図書館を取り巻く環境の変化 (5)



▶ 36

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

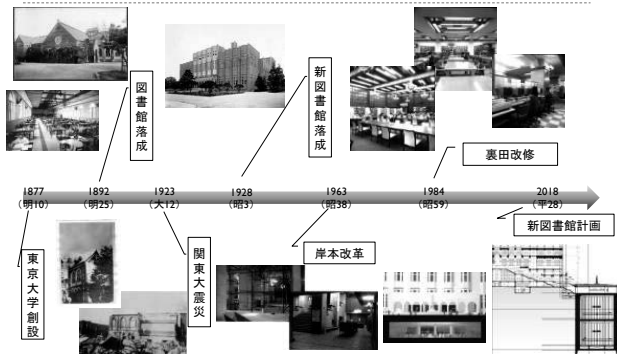
大学図書館を取り巻く環境の変化 (6)



▶ 37

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

施設としての図書館



▶ 38

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日

おわりに

変わりゆくもの、変わらないもの(流行と不易)

- 図書館は教育研究のための支援機関

大学があって図書館がある

- その逆ではない

電子情報時代に図書館は必要ない?

- 大学の盲腸から心臓へ

専門職集団として信頼される図書館職員に

- 夢と希望と誇りを胸に・・・

▶ 40

平成25年度大学図書館職員長期研修
平成25年7月1日