

4 私立大学図書館の経営

文教大学越谷図書館館長補佐
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おり、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/pre/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？）
 - ✧ **充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つた、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 → 何がよくなつたか／何を失つた（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）があつてこそ発展する
- 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）
- したがつて、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）

2012（平成 24）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 | 92 | 605 | 783 | 77.3% |
| 短期大学 | 0 | 22 | 350 | 372 | 94.1% |
| 計 | 86 | 114 | 955 | 1,155 | 82.7% |

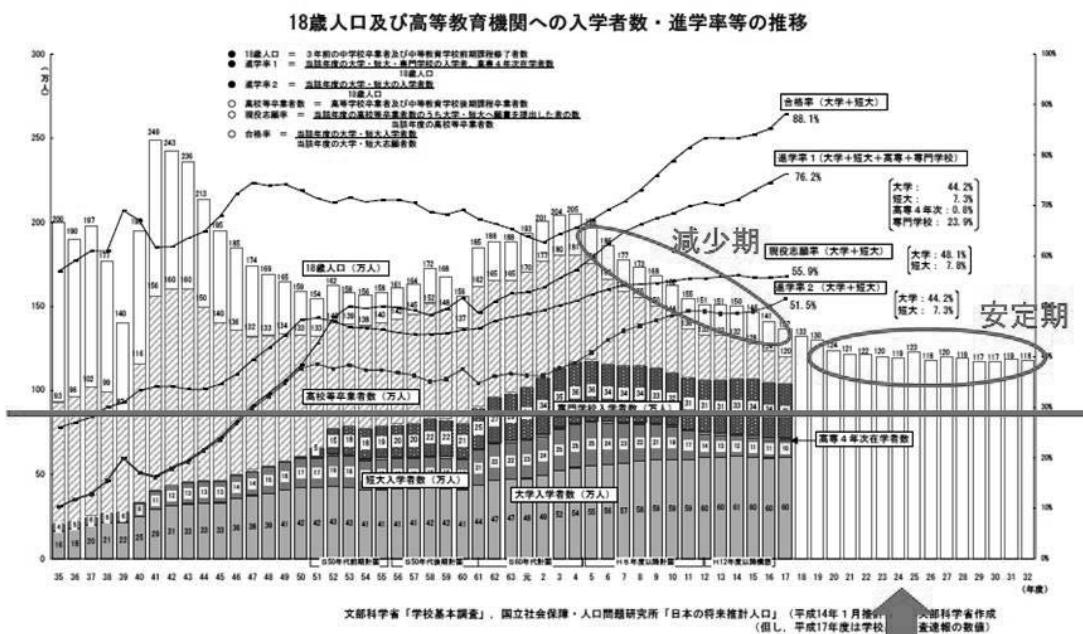
- ・短期大学は4年制への転換が進む(短大総数は減少)
 - ・公立は、多くが「公立大学法人立」に
 - ・4年制私大は増加し続けている

(2) 「定員割れ」の現実

| | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 100%以上 | 344 | 351 | 351 | 352 | 366 | 382 | 392 | 403 | 402 | 404 | 361 | 340 |
| 50-99% | 13 | 14 | 21 | 26 | 18 | 17 | 16 | 15 | 22 | 34 | 86 | 114 |
| 50%未満 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 3 | 17 |
| 100%未満(%) | 3.9 | 4.1 | 5.9 | 7.1 | 4.9 | 4.7 | 4.4 | 3.8 | 5.4 | 8.0 | 19.8 | 27.8 |
| 合計 | 358 | 366 | 373 | 379 | 385 | 401 | 410 | 419 | 425 | 439 | 450 | 471 |

| 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 344 | 364 | 374 | 378 | 382 | 329 | 337 | 299 | 305 | 351 | 349 | 313 |
| 127 | 131 | 130 | 140 | 143 | 201 | 205 | 237 | 234 | 205 | 207 | 246 |
| 22 | 13 | 17 | 15 | 17 | 20 | 17 | 29 | 31 | 13 | 16 | 18 |
| 30.2 | 28.3 | 28.2 | 29.1 | 29.5 | 40.2 | 39.7 | 47.1 | 46.5 | 38.3 | 39.0 | 45.8 |
| 493 | 508 | 521 | 533 | 542 | 550 | 559 | 565 | 570 | 569 | 572 | 577 |

- ・ 私立大学の定員割れ（入学定員数の増加／志願者数・入学者数の減少）
 - 4年制は約45.8%（2012年度）
 - ・ 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



(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ー

➤ 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%) |
| 2011年度 国立: 2館 (0.7%) | 公立: 8館 (6.0%) | 私立: 68館 (6.4%) |

・一部委託

(受付・閲覧)

| | | |
|----------------|---------|----------|
| 2005年度 国立: 18館 | 公立: 10館 | 私立: 107館 |
| 2011年度 国立: 43館 | 公立: 22館 | 私立: 270館 |

(目録)

| | | |
|----------------|---------|----------|
| 2005年度 国立: 15館 | 公立: 20館 | 私立: 120館 |
| 2011年度 国立: 23館 | 公立: 18館 | 私立: 287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 |
| 2011 | 1,701 | 1,973 | 46.3% | 326 | 500 | 39.5% | 3,603 | 3,900 | 48.0% | 5,630 | 6,373 | 46.9% | 12,003 |
| 2012 | 1,672 | 1,989 | 45.7% | 301 | 492 | 38.0% | 3,552 | 3,809 | 48.3% | 5,525 | 6,290 | 46.8% | 11,815 |

(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」をもつ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。
- のことによる功罪
 - 「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 7 分科会が活動中）<http://www.jaspul.org/east/ind/bunkakai/top.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

- ・ 私大団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
 - A) 一組織での業務の継承の問題
 - B) 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 | 2005 | 1,081,945 | 1.23 | 304,291 | 1.02 |
| 1999 | 902,681 | 1.03 | 294,480 | 0.98 | 2006 | 1,093,302 | 1.24 | 303,321 | 1.01 |
| 2000 | 911,260 | 1.04 | 298,043 | 0.99 | 2007 | 1,114,197 | 1.27 | 307,466 | 1.03 |
| 2001 | 923,354 | 1.05 | 300,412 | 1.00 | 2008 | 1,124,626 | 1.28 | 310,932 | 1.04 |
| 2002 | 958,617 | 1.09 | 304,641 | 1.02 | 2009 | 1,135,333 | 1.29 | 316,075 | 1.06 |
| 2003 | 1,052,924 | 1.20 | 304,192 | 1.02 | 2010 | 1,143,037 | 1.30 | 320,334 | 1.07 |
| 2004 | 1,067,895 | 1.22 | 303,586 | 1.01 | 2011 | 1,152,795 | 1.31 | 321,774 | 1.07 |

(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 | |
|------|-------------|-------|-------|-------|---------|-------|
| | 1大学あたり全タイトル | | 洋雑誌 | | | |
| | 国立 | 私立 | 国立 | 私立 | 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 |
| 2010 | 20,844 | 3,545 | 8,131 | 1,062 | 9,557 | 3,641 |
| 2011 | 21,078 | 3,516 | 8,124 | 1,047 | 9,582 | 3,991 |

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% |
| 2010 | 473,242 | 28,087,605 | 1.68% | 176,712 | 6,223,098 | 2.84% |
| 2011 | 460,095 | 29,476,294 | 1.56% | 173,838 | 6,237,932 | 2.79% |

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% |
| 2010 | 162,131 | 28,087,605 | 0.58% | 55,230 | 6,223,098 | 0.89% |

(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/~tosh/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=49-0-0-0-0
- 埼玉県大学・短期大学図書館協議会（SALA）：47 機関が加盟。研修会、地域共同リポジトリ SUCRA の運用、CMS によるウェブサイト再構築、物品の共同購入事業の検討、「図書館と県民のつどい埼玉」への参加（合同展示） 等
<http://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
 - 藏書：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：1 名、司書：7 名）
 - ❖ 契約職員：9 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）
 - ❖ 奉仕対象：学生 約 5,000 名、教員（非常勤含む）約 430 名 職員（同）約 140 名

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に努めてきた
 - 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
新入生ガイダンスはクラスベースで 100% 実施
文献検索ガイダンスは 65 回、944 名の受講（2012 年度）
 - ❖ 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. サービスの「柱」

(1) 学習支援

- 各種ガイダンスの実施
- 学習スペースの確保（現代的学習スタイルへの対応：ラーニング・コモンズの検討開始）
- 藏書と授業の密結合の実現（WG を立ち上げ検討開始→貸出数の低下、という現実：利用者のニーズと蔵書構成はマッチしているか？）
- 「図書館」をテーマとした教養課程の授業をオムニバス形式で実施 「現代社会を生きるための図書館学」

(2) 教育・研究支援

- 各種ガイダンスの実施
- 電子ジャーナル、データベースの拡大・利便性の向上
- 機関リポジトリの運用（埼玉県での地域共同リポジトリ）
- データベース紹介冊子『文教大学の研究支援体制』の作成（2010.4） 2013 年 4 月に第 3 版（電子版のみ）

(3) 業務支援

- 事務系職員のためのデータベースリストページの運用
- 他キャンパスで仕事をする職員への蔵書の貸出（OPAC の予約機能の活用で）
- 業務で必要とする資料・文献の無料提供
職員をサービス対象として明確に位置づける

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
- アクティブ・ラーニングのためのスペース（ラーニング・コモンズ）
- 情報利用環境のリストラクチャリング（業務管理システムの再検討、ディスカバリーサービスの導入）

(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

- 「業務の棚卸」の実施：業務の無駄、重複等の点検
- 組織の必要に応じた「再編成」
 - ✧ 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
 - ❖ 学外との連携活動 (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)
 - ❖ 場としてのラーニング・コモンズ
 - ❖ ほか, 大学が取り組んでいる F D 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 (教養図書館学) の授業の実施 (2012 秋学期～) (「現代社会を生きるためにの図書館学」) 170 名が受講登録

(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を, 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。C S I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. 顧客のリピータ化：長いおつきあいを

- 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

1. 組織の「経営資源」とは: 大学における現状

2

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。

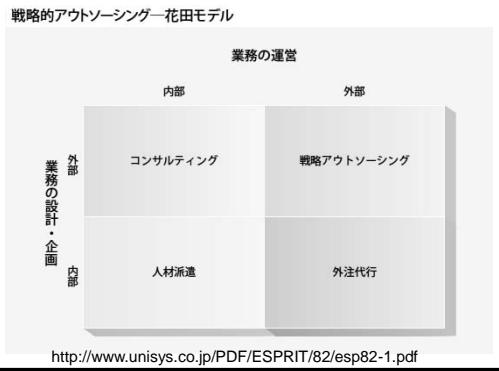
3

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

4

「業務外部化」の4つの形



5

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?
 - ・充分な待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場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？

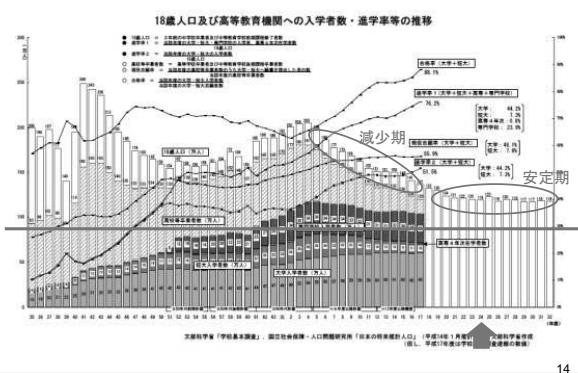
- この「予測」は… → とりあえずあたらなかつた

「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。」(山本眞一 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



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むことが予想される。
- 「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(資金)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

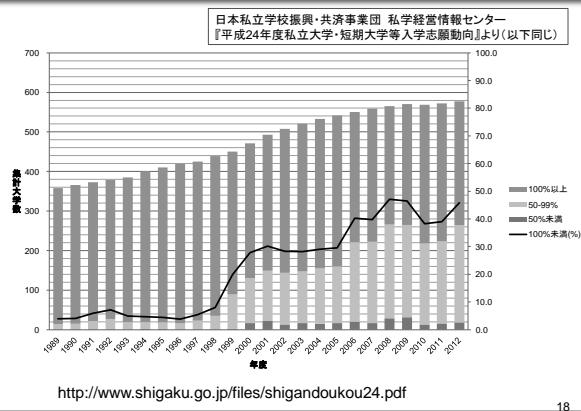
学校数の推移

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 | 2012 |
|---------|------|------|------|------|------|------|
| 大 学 | 87 | 86 | 86 | 86 | 86 | 86 |
| | 89 | 90 | 92 | 95 | 95 | 92 |
| | 580 | 589 | 595 | 597 | 599 | 605 |
| 計 | 756 | 765 | 773 | 778 | 780 | 783 |
| 短 期 大 学 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| | 34 | 29 | 26 | 26 | 24 | 22 |
| | 434 | 417 | 378 | 369 | 363 | 350 |

17

定員割れ状況:4年制大学



18

全入時代

・2つの二極化

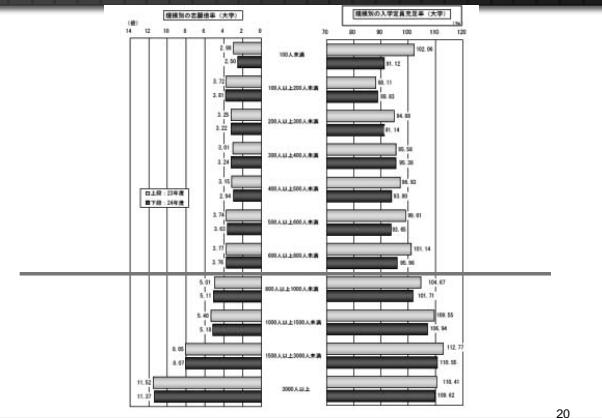
- 規模による二極化／地域による二極化
- 「大学全入」=「えり好みをしなければ...」
→ × 受験生はえり好みをしている

・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)

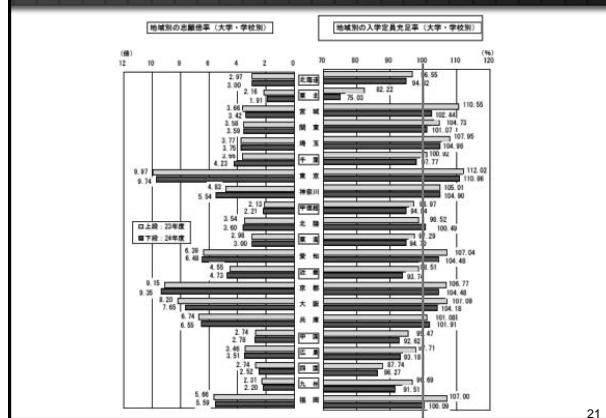
19

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く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]
→しかし現実には...

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)、アカウンタビリティー
 - 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、評価(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」の警えで、「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% |
| 2011 | 2 | 0.7% | 8 | 6.0% | 68 | 6.4% |

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 |
| 2011 | 43 | 2.38 | 22 | 2.2 | 270 | 2.52 |

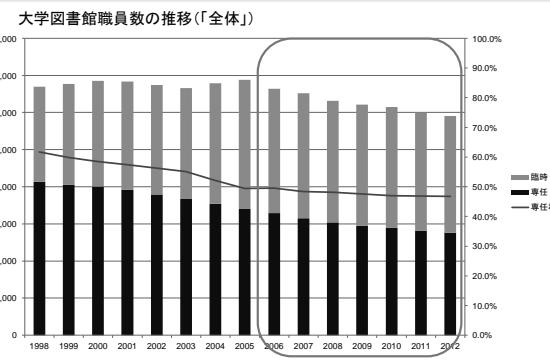
2. 一部委託(目録) ※各右欄は、2005年を1とした場合の指数

| 年度 | 国立 | 公立 | 私立 | | | |
|------|----|------|----|-----|-----|------|
| 2005 | 15 | 1 | 20 | 1 | 120 | 1 |
| 2011 | 23 | 1.53 | 18 | 0.9 | 287 | 2.39 |

文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

28

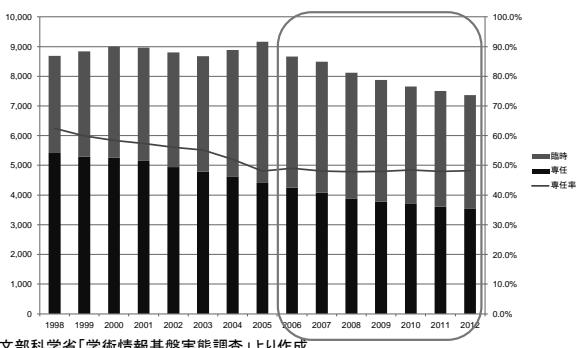
3. 1. ヒト 人員構成



29

3. 1. ヒト 人員構成

大学図書館職員数の推移(私立大学)



30

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。

31

3. 1. ヒト 処遇

- 私立大学において、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
 - 「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。

32

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7分科会が活動中）
 - 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（「研修分科会」を除き、ほとんどの分科会が存続の危機を迎えてる）
- 私大図協東地区部会の「研修会」
- 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』、協会のサイトに

33

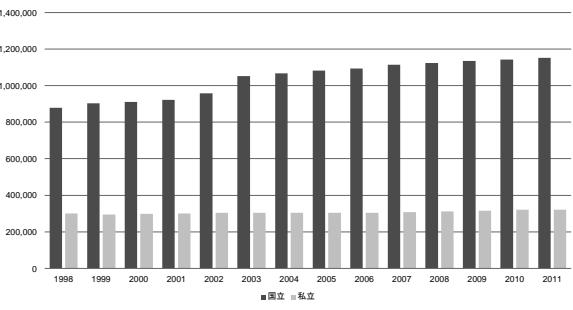
3. 1. ヒト スタッフの年齢構成・影響

- 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]

34

3. 2. モノ 蔵書

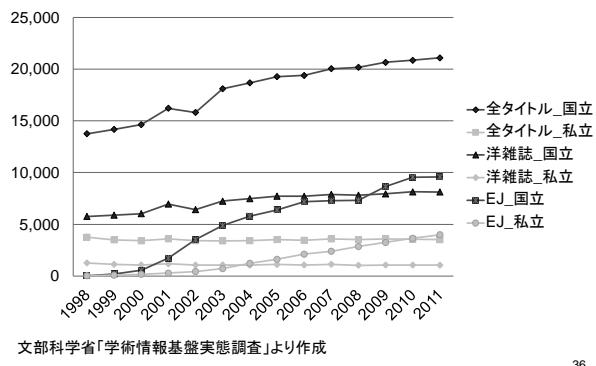
1大学あたりの蔵書数の推移



35

3. 2. モノ 雑誌

1大学あたり雑誌所蔵数の推移

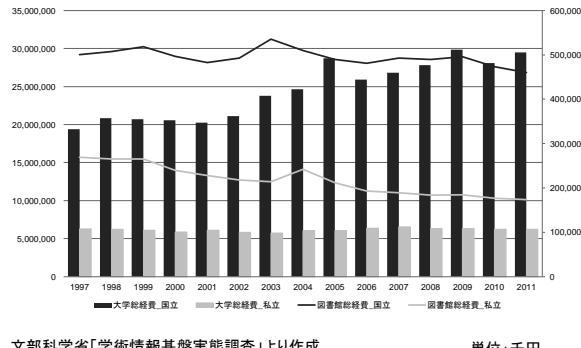


文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

36

3. 3. 力ネ 大学総経費・図書館総経費

1大学あたり図書館総経費/大学総経費



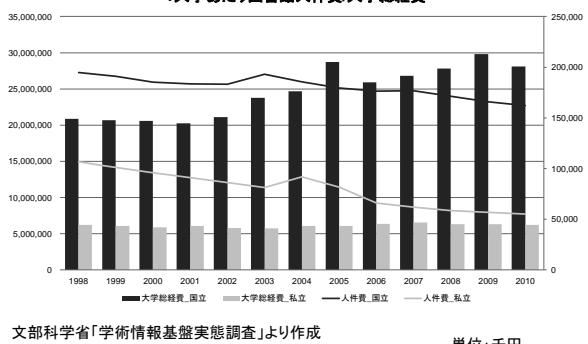
文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

単位:千円

37

3. 3. 力ネ 人件費

1大学あたり図書館人件費/大学総経費



文部科学省「学術情報基盤実態調査」より作成

単位:千円

38

3. 3. 力ネ

• 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で対応
 - 公私立大学図書館コンソーシアム(PULC) →現在は大学図書館コンソーシアム連合(JUSTICE)
- 各種外部資金獲得の努力を強化(リポジトリにおけるCSI委託事業など)

39

3. 4. サービス

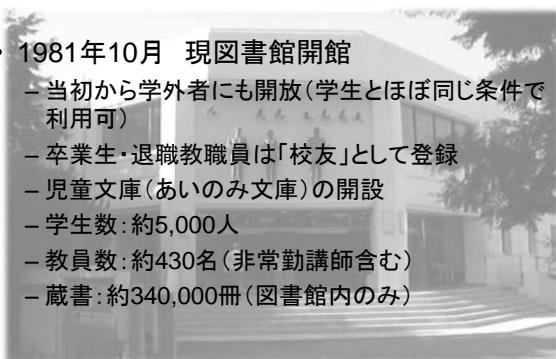
- 地域コンソーシアムの形成(図書館連携の一つの形としての「地域」)
 - 山手線沿線(青山学院、学習院、国学院、東洋、法政、明治、明治学院、立教)
 - TAC:多摩アカデミックコンソーシアム(ICU、国立音大、東経大、津田塾大、武蔵野美大)
 - 大学コンソーシアム京都
 - 埼玉県大学・短期大学図書館協議会(SALA):研修会、「図書館と県民のつどい埼玉」への参加(所蔵資料の合同展示)、地域共同リポジトリSUCRAの運用、論文投稿(2012年度)、CMSによるウェブサイトの再構築、物品等の共同購入事業、“Open Library Weeks”的実施(2013年度、予定)

40

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
 - 学生数:約5,000人
 - 教員数:約430名(非常勤講師含む)
 - 蔵書:約340,000冊(図書館内のみ)



42

4. 1. 図書館の概要

- 職員:
 - 専任職員:9名(館長補佐(課長):1名、課長補佐:1名、司書:7名)
 - パックヤードに4名
 - レファレンス(資料相談)に4名
 - 契約職員(非常勤職員):9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」(昨年度発令:2名)

43

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

44

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

45

児童室



46

4. 3. サービスの「柱」

1. 学習支援

1. 各種ガイダンスの実施
 - 新入生ガイダンス
 - 全新入生に対し授業を1コマ預って実施
 - 約40クラス、約1,200名が受講
 - ii. 文献検索ガイダンス
 - 教員、学生からの申し込みにより実施
 - 年間65回、944名の受講(2012年度)
 - 毎年約1,000名が受講
 - 基本的にオーダーメイド
 - iii. 図書館主催ガイダンス
 - 今年は「CiNii講習会」(5回連続)
 - iv. ショートガイダンス(20分/1回、昼休み、夕方)
 - ILL、リンクリブルバの紹介など

47

4. 3. サービスの「柱」

1. 学習支援(続き)

2. 学習スペースの確保(ラーニング・コモンズの検討を開始:WG設置)
3. 蔵書と授業の密結合の追求(貸出数の低下。利用者ニーズと蔵書構成のマッチングを検証するWGを設置)
4. 「図書館」をテーマとした教養課程の授業をオムニバス形式で実施 「現代社会を生きるための図書館学」(教育活動:図書館「一般」への理解を深めることが目的) 約170名が受講登録(2012年度)

48

4. 3. サービスの「柱」

2. 教育・研究支援

1. 各種ガイダンスの実施(既述)
2. 電子ジャーナル、データベースの提供、利便性の向上
3. 機関リポジトリの運用(埼玉県地域共同リポジトリ)
4. データベース紹介冊子『文教大学の研究支援体制』の作成(2010.4) 2013.4に第3版(電子版のみ)

49

4. 3. サービスの「柱」

3. 業務支援

1. 事務系職員のためのデータベースリストページの運用
2. 他キャンパスで仕事をする職員への蔵書の提供(OPACの予約機能と学内便の活用で)
3. 業務で必要とする資料・文献の無料提供
→職員をサービス対象として明確に位置づける

50

4. 4. 何が必要か

1. 施設設備の充実

1. 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席) →ガイダンスの拠点
2. アクティブ・ラーニングのためのスペース(ラーニング・コモンズ)
 - 蔵書の一部を外部倉庫に預けている状況で、どうスペースを生み出すか?
3. 情報提供環境のリストラクチャリング
 - 業務管理システムの再検討
 - ディスカバリーサービスの導入の検討

51

電子情報閲覧室(PCルーム)



52

4. 4. 何が必要か

2. 予算の枠組みの見直し

1. 電子ジャーナル、データベースへの支出割合の増加
2. 「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)

53

4. 4. 何が必要か

3. 業務・組織の見直し

1. 業務の「棚卸」の実施

- ・業務の無駄、重複等の点検
- ・組織の必要に応じた「再編成」:「不要な」業務の停止／新たな業務への対応

2. 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)

54

4. 4. 何が必要か

3. 業務・組織の見直し(続き)

3. 「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しまう。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
- ・学外との連携活動(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)

55

4. 4. 何が必要か

4. 教育活動との密結合

1. 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
2. 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(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(既述)

56

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のサービス設計に陥っていないか?
 - キャリアの長いスタッフが多いだけによりそうしたリスクがある
- 定量的、定性的なデータ(根拠)によるサービス設計の必要
[参考文献4]

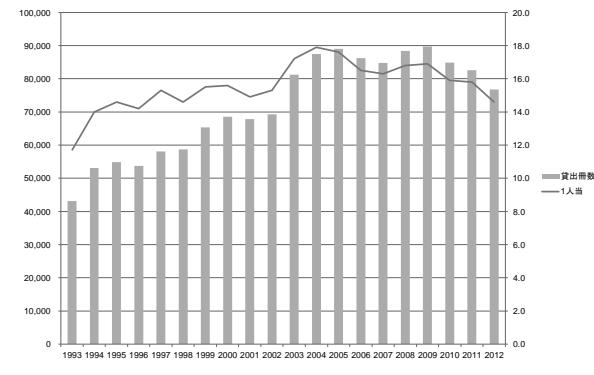
57

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

1. 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)
2. 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、3-4年生のゼミ・授業単位のガイダンスが中心だったが、ここ数年は1-2年の授業(「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を、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。

58

学生への貸出冊数の推移



59

4. 5. 当館の財産・アドバンテージ

- 3. 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。リンクリソルバの導入でさらに。
- 4. 大規模大学ではないことのよさ
 - 利用者数が約5,000人規模だからできることがある
- 5. 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」の認知

60

4. 6. 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

61

5.まとめ

62

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ある
 - 現在のスタッフの力量の向上と新人の育成(世代をつながなくてはならない)
 - 組織の活性化

63

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
 - (しかしながら)自分が疲れてしまうと、組織が沈滞化する(たぶん)

64

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)

65



Thank you for your attention!

suzuki@lib.bunkyo.ac.jp