

3. 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」

大学図書館において「経営」は成り立ちうるのかどうか、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
- ・ 非営利組織である大学における「経営」
- ・ 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は法的根拠が大きく変わったことで大学図書館にどのような影響が生じたか考える。

- ・ 法人化により国立学校設置法から国立大学法人法へ
- ・ 大学設置基準に図書館に関する基準
- ・ 各大学の理念、目的を実現するための図書館
- ・ 国立大学の図書館予算

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、業務委託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、業務別比率、業務委託の推移の意味
- ・ 国立大学における人事制度
- ・ キャリア・パスと専門性

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、大学図書館の「経営」に及ぼす影響について考える。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の意味
- ・ 運営費交付金と科研費の推移の及ぼす影響
- ・ 大学のタイプによる財務構造

5. 図書館資料

大学図書館における購入冊数の推移、電子ジャーナルの導入状況を概観し、大学図書館の「経

営」の視点からその意味について考える。

- 図書購入冊数の推移の持つ意味
- 冊子と電子ジャーナルの購入タイトル数の推移の意味
- 電子リソースの契約方法の評価
- 大学のタイプに合った資料の選択

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。

- 図書館組織のタイプ
- 分散管理と集中管理のメリットとデメリット
- 図書館長の位置

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。

- 学術情報の電子化の影響
- 授業形態、学習形態の変化の影響
- 学術情報のオープン・アクセス化の意味

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の意味

国立大学図書館の経営導 入・利用の現状と課題

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

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

本日の内容

- 大学図書館の「経営」
- 大学図書館の設置根拠
- 図書館職員と業務
- 図書館の経費
- 図書館の資料
- 図書館組織
- 大学図書館を取り巻く環境の変化

▶ 1

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

「経営」と「運営」

◆「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(？)
運営は与えられた条件を遂行する(？) (大辞泉)

◆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/PDF
ラッカー)

▶ 3

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

大学の「経営」

◆大学

学校教育法

第83条 大学は、学術の中心として、広く知識を授けるとともに、深く専門の学芸を教授研究し、知的、道徳的及び応用的能力を展開させることを目的とする。
2 大学は、その目的を実現するための教育研究を行い、その成果を広く社会に提供することにより、社会の発展に寄与するものとする。

◆大学の経営

大学の経営

- 教学上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)

◆大学図書館を巡る経営

大学図書館の運営/高島正夫, 1985

大学図書館経営論/加藤好郎, 2011

▶ 4

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

日米の大学図書館

◆米国

・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、明確な目標と綿密な計画とそれを実現する戦略をもっている
・必要な予算の外部からの獲得、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

(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

・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
・真に独立した自主的な図書館経営の確立のためには、(中略)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

(加藤好郎“大学図書館経営論”, 2011)

▶ 5

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

大学図書館の設置根拠

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。

学校教育法施行規則

第142条 大学の設備…その他の設置に関する事項は、大学設置基準の定めるところによる。

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

▶ 6

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

国立大学図書館の設置根拠

◆ 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。

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) 部島図書館

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

国立大学図書館の予算

▶ 法人化前

国立学校特別会計(昭39) 財政法第13条 国が特定の事業を行う場合、(中略)一般の歳入歳出と区分して経理する必要がある場合に限り、法律を以て、特別会計を設置(後略)

(項) 国立学校
 ・ 大学図書館専門職員研修経費
 ・ 図書館経費(電算機借料など)
 ・ 図書館設備費(学生用図書費など)

(項) 研究所
 ・ 図書購入費

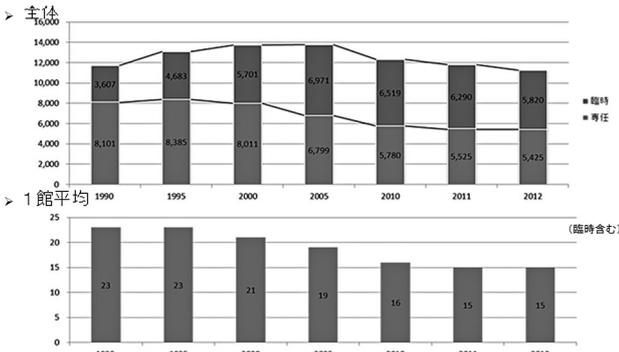
(項) 施設整備費
 ・ 大型特別機械整備費

▶ 法人化後

運営費交付金+学生納付金+外部資金
 ・ 運営費交付金は項目だてされずに一括して交付

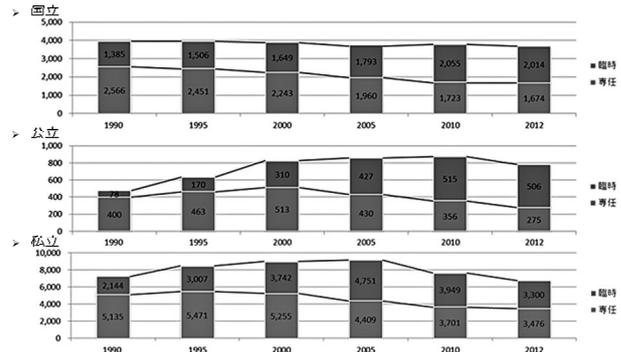
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

大学図書館職員数の推移 (1)



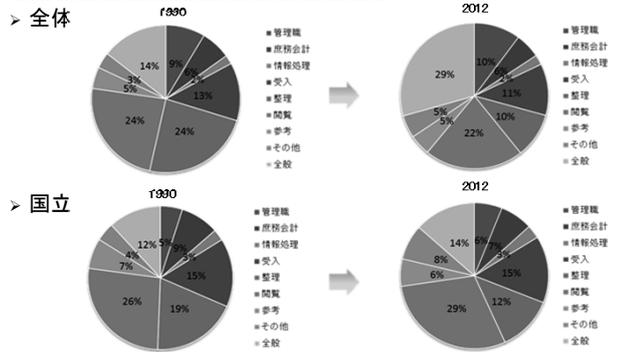
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

大学図書館職員数の推移 (2)



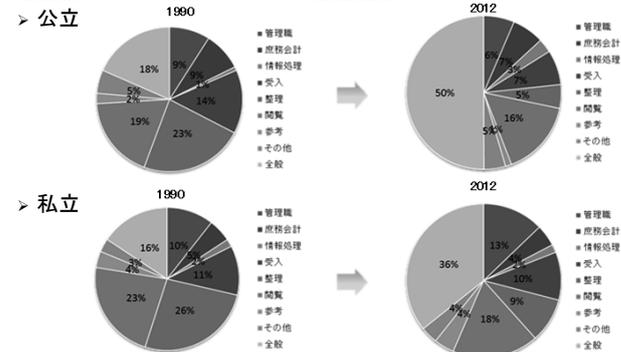
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

業務別比率の推移 (1)



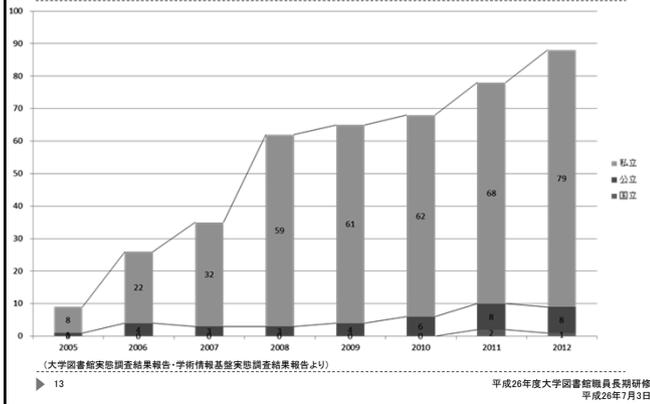
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

業務別比率の推移 (2)

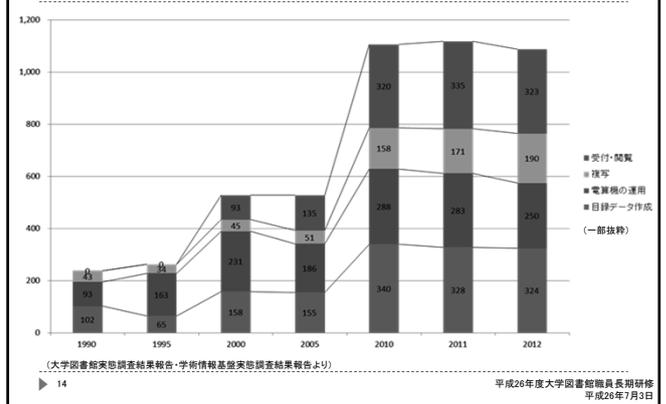


平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

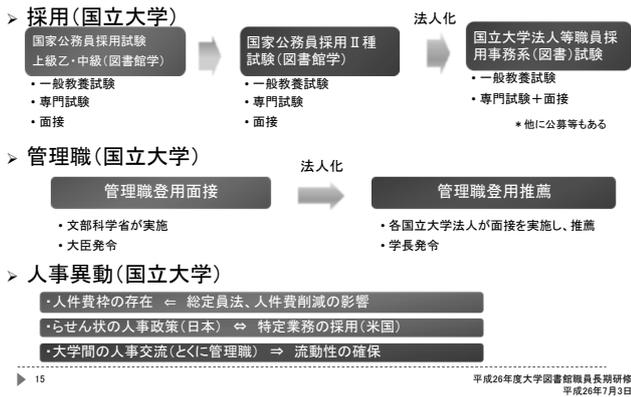
業務の全面委託の推移



業務委託の種別推移



人事



キャリア・パスと専門性

- キャリア・パス
 - 国立大学では図書館職員は事務職員の枠内 ⇒ 人事異動は基本的に図書系として実施
 - 職位(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)
- 16 平成26年度大学図書館職員長期研修 平成26年7月3日

図書館職員と業務

職員数

- 臨時を含む図書館職員数は2005年頃がピークでそれ以降減っている
- 専任職員数は1995年頃をピークに減少し続け、専任と臨時の数は2005年頃に逆転した

業務

- この20年間で整理業務を担当する職員の割合が半減する一方、全般を担当する職員の割合が増えた
- 専任に限定すると整理業務が半減し、閲覧業務は2/3に減少した

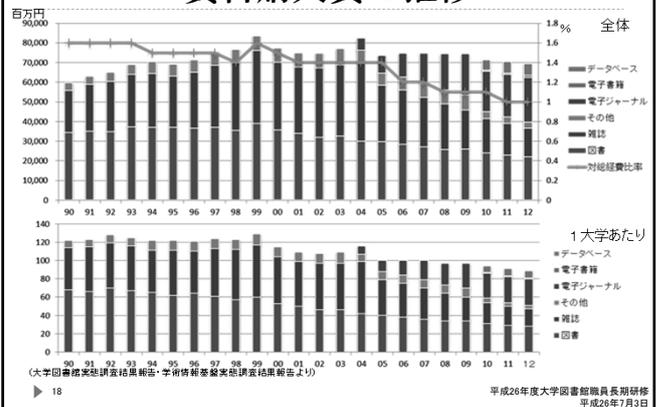
委託

- 業務の全面委託は2005年から2012年で10倍になっている(全体の1割)
- ここ5年間で閲覧と目録の業務委託が増えている

ポイント

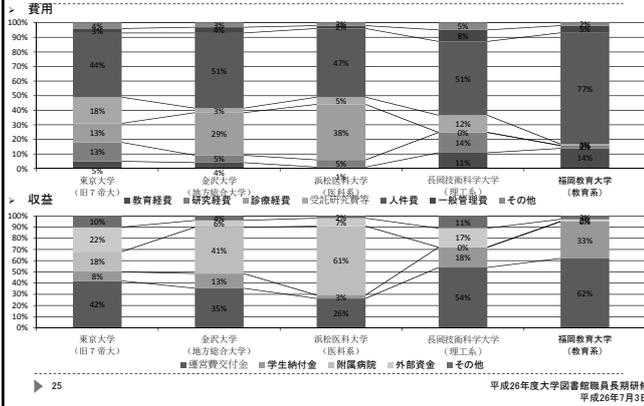
- 利用者に提供するサービス(機能)の質は低下していないか
 - 無駄なサービス、過剰なサービスを提供していないか
 - IT機器などを活用し業務の効率化を図っているか
 - 環境の変化に応じて適切な人的資源の再配分を行っているか
 - 職員のモチベーションを維持しているか
- 17 平成26年度大学図書館職員長期研修 平成26年7月3日

資料購入費の推移



国立大学法人の財務状況

(文部科学省HPより)



平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

図書館の経費

資料購入費

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

図書館運営費

- 図書館運営費は2000年頃をピークに減少し続けている
- 人件費が減少し続けているがその他の部分は変化がない
- 図書館総経費の45%程度だった人件費は30%程度にまで減少している

大学総経費

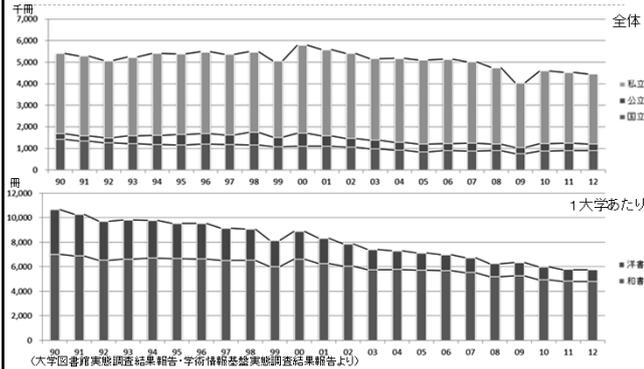
- 大学総経費は全体も1大学あたりも増加傾向にある
- 大学総経費に占める資料購入費は減少し続けている

ポイント

- 図書館を取り巻く状況の変化に応じた経費配分が行われているか
- 大学として図書館にどれだけの資源を投入するのが適当か
- 図書館への資源投入の必要性をどのようにして説明するか

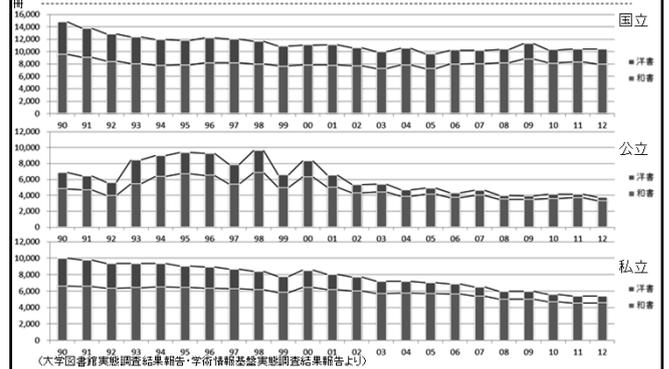
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

購入冊数の推移



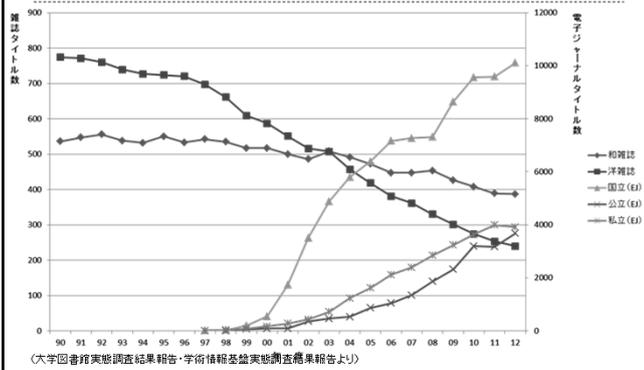
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

国公私別平均購入冊数の推移



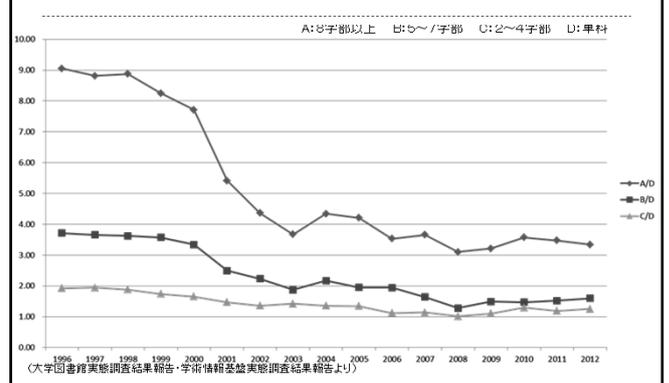
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

購入雑誌数の推移と電子ジャーナルの導入状況

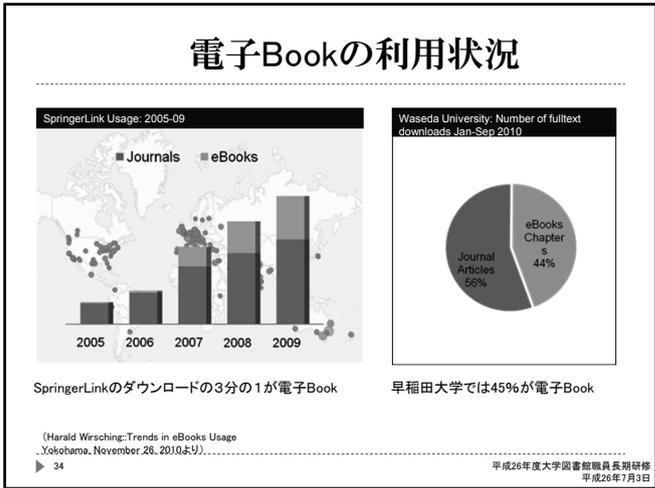
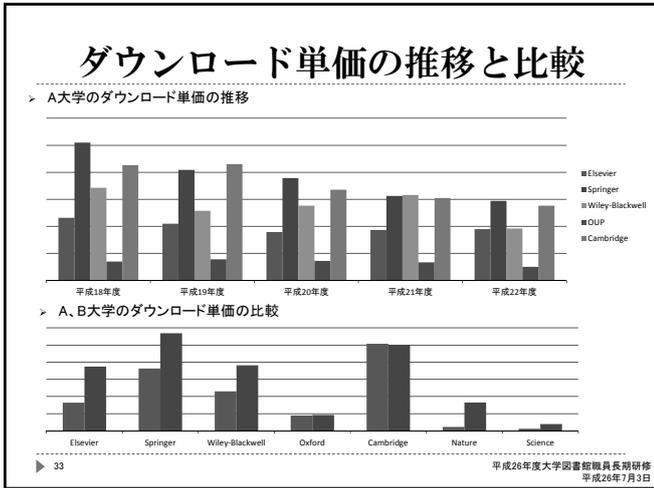
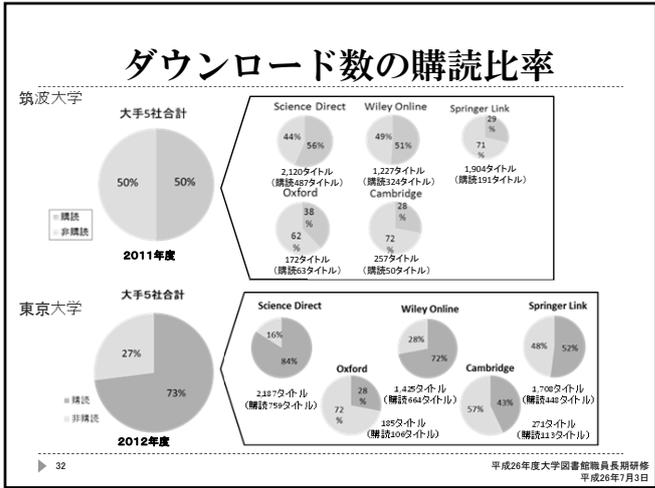
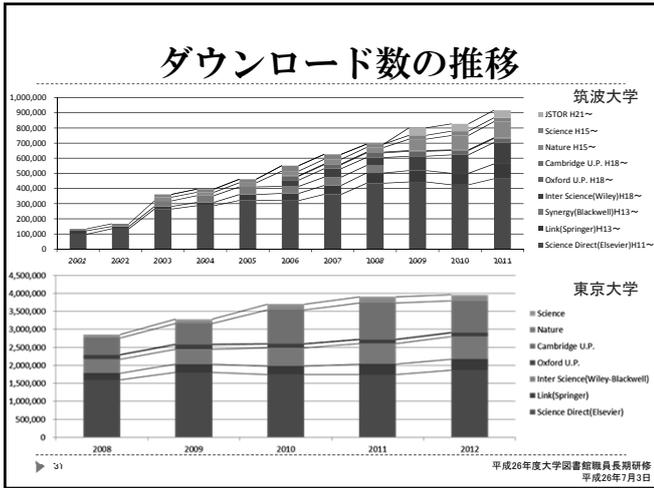


平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

国立大学の規模別冊子+EJの比率の推移



平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3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 28, 2010より)

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

図書館資料

図書

- 図書の購入冊数は減少しており、1大学あたりでは20年間で60%程度になっている
- とくに洋書の購入冊数が激減している

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

電子書籍

- 電子書籍は見つけやすさによって利用に大きな差がある
- 複本の代替物としての可能性 (同時アクセス)

ポイント

- 大学のタイプ (研究⇔教育、研究分野等) に応じたコンテンツの選択をしているか
- 利用者のニーズにあったコンテンツを提供しているか
- 限られた予算に見合った契約を選択しているか

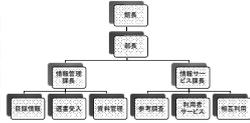
平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

大学図書館の組織

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、専攻単位の図書室	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近い

▶ 37

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

図書館長

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大学が理事が副学長を兼任
- 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

▶ 38

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

大学図書館に関する国の施策 (1)

大学図書館の整備及び学術情報流通の在り方について(審議のまとめ) — 電子ジャーナルの効率的な整備及び学術情報発信・流通の推進 — 平成21年7月

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

- 電子ジャーナルの効率的な整備(大学図書館における電子ジャーナル契約等の状況、大学図書館におけるこれまでの対応、今後の対応方策)
- 学術情報発信・流通の促進(オープンアクセス、機関リポジトリ、学協会の情報発信)

大学図書館の整備について(審議のまとめ) — 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

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

- 大学図書館の機能・役割及び戦略的な位置づけ(大学図書館の基本機能、環境の変化と大学図書館の課題、大学図書館に求められる機能・役割、大学図書館の組織・運営体制の在り方)
- 大学図書館職員の育成・確保(大学図書館の業務内容の変化を踏まえた大学図書館職員の育成・確保の必要性、大学図書館職員に求められる資質・能力等、大学図書館職員の育成・確保の在り方)

第4期科学技術基本計画 平成23年8月 閣議決定

- 国は、大学や公共研究機関における機関リポジトリの構築を推進し、論文、観測、実験データ等の教育研究成果の電子化による体系的収集、保存やオープンアクセスを促進する。
- 学協会が刊行する論文誌の電子化、国立国会図書館や大学図書館が保有する人文社会科学もめた文献、資料の電子化及びオープンアクセスを推進する。

▶ 39

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

大学図書館に関する国の施策 (2)

新たな未来を築くための大学教育の質的転換に向けて—生涯学び続け、主体的に考える力を育成する大学へ— 平成24年8月

中央教育審議会(答申)

- 主体的な学修の確立の観点から、学生の学修を支える環境を更に整備する必要があること
- 主体的な学修を支える図書館の充実や開館時間の延長、学生による協働学修の場の充実

教育振興基本計画 平成25年6月 閣議決定

- 学士課程教育においては、学生が主体的に問題を見出し、解を見出していく能動的学修(アクティブラーニング)や双方向の講義、演習、実験等の授業を中心とした教育への質的転換(基本的考え方)
- 学生の主体的な学修のベースとなる図書館の機能強化、ICTを活用した双方向授業・自修支援や教学システムの整備など、学修環境整備への支援(主な取組)

学修環境充実のための学術情報基盤の整備について(審議のまとめ) 平成25年8月

科学技術・学術審議会 学術分科会 学術情報委員会

- 学修環境の充実に資する学術情報基盤整備の在り方(学術情報基盤の意義、学修環境充実に関わる学術情報基盤の現状と課題)
- 今後の展開における考え方

▶ 40

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

学習環境支援の充実

学士教育の質的転換

- 知識の伝達・注入を中心とした授業から学生が主体的に問題を見出し解を見出していく能動的学修(アクティブ・ラーニング)への転換

授業形態の変化

- 予習、レポート作成の増加
- グループによる学習の増加

図書館の学習支援・教育への関与

- 多様な学習形態に対応した場の提供(ラーニング・コモンズ)
- 情報リテラシー教育への図書館の主体的取組
- シラバス掲載図書の実と複本の必要性(電子ブックの可能性)

▶ 41

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

学術情報の電子化がもたらしたもの

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が可能(非来館型サービスの普及)

パッケージ契約(Big Deal)の導入

- 個々のタイトルごとの選定・購入からパッケージ単位の契約(学術情報基盤化)
- 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(利用環境の改善)
- 毎年の値上がり条件(購入経費確保の困難)

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

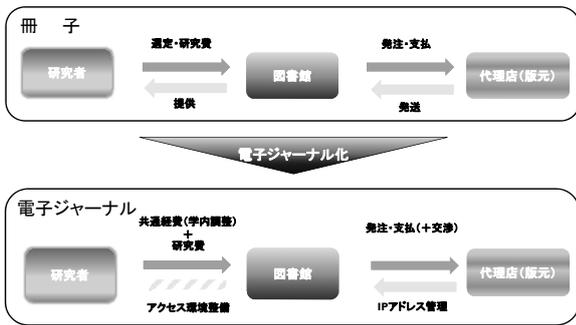
図書館がまとめて版元(代理店)と契約・支払

- 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)が版元と直接交渉

▶ 42

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

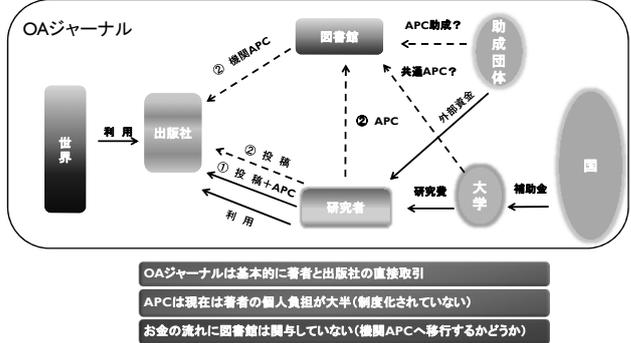
電子ジャーナル契約の図書館の役割



▶ 43

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

学術情報のオープンアクセス化

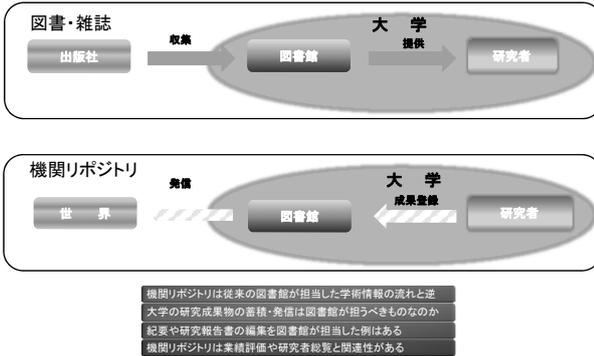


OAジャーナルは基本的に著者と出版社の直接取引
APCは現在は著者の個人負担が大半(制度化されていない)
お金の流れに図書館は関与していない(機関APCへ移行するかどうか)

▶ 44

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

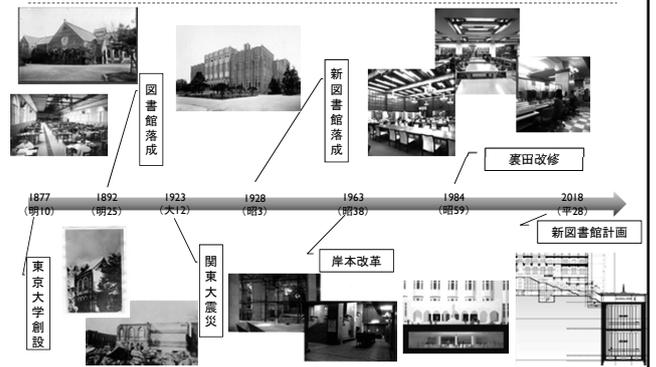
機関リポジトリのもたらすもの



▶ 45

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

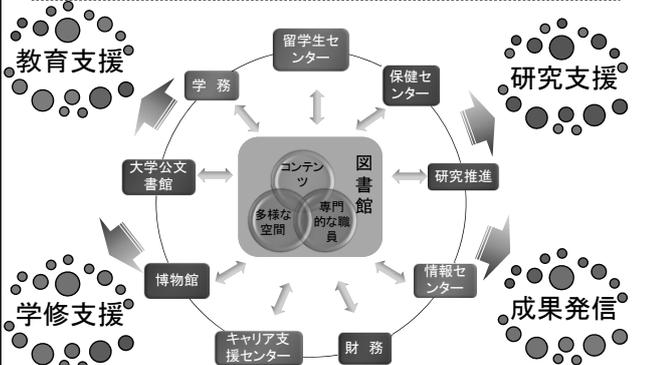
施設としての図書館



▶ 46

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日

今後の方向性-学内組織との連携-



▶ 47

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3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...

▶ 48

平成26年度大学図書館職員長期研修
平成26年7月3日