

大学経営の視点から電子ジャーナル問題を考える

首都大学東京 理事、筑波大学 名誉教授 **吉武 博通**

1. はじめに

筆者が大学経営の立場から電子ジャーナル問題に初めて関わったのは2006年頃、筑波大学の理事・副学長として、経済学分野の若手教員数名から相談を持ち込まれた時である。

1973年に新構想大学として創設された筑波大学は、教育研究組織や教員組織が学際的に編成されることが多く、いわゆる文系と理系の教員が同じ組織に所属するケースも少なくなかった。

当時、電子ジャーナルの購読経費は部局予算で賄うこととされていたため、どの雑誌を購入するか部局内で議論になることも多く、理系教員の多い組織で経済学分野の教員の要求が満たされないこともあった。若手教員たちは、他大学との比較を示しながら、如何に自分たちの研究が制約を受けているか、窮状を訴えた。

この話を聞き、このまま部局内の調整に委ねると、組織内のコンフリクトが増すばかりで、良い解決にはならないと考え、附属図書館長と相談し、電子ジャーナルも図書館と同様の学内共通インフラとの考え方に立って、全学予算化し、大学の責任で整備を図ることとした。費用捻出のために部局予算を応分に削減することに

career

Hiromichi YOSHITAKE ●



1954年生まれ。1977年九州大学法学部卒業後、新日本製鐵株式会社入社。総務部総務・組織グループリーダー、光製鉄所総務部長等を経て、2003年筑波大学社会工学系教授。学長特別補佐、理事・副学長、大学院ビジネス科学研究科教授・大学研究センター長。2017年より現職。お茶の水女子大学監事、大学改革支援・学位授与機構客員教授等を兼任。

ついて学内合意を得ることもできた。

この経験を通して、電子ジャーナル問題は、学問分野によって、さらには個々の教員の専門によって影響が異なること、そして、トップマネジメント（理事長・理事、学長・副学長等）が全学問題・経営問題としてコミットする必要があることを深く理解するに至った。

その後、国公立の設置形態を超えて複数の大学の経営に関わってきたが、理事会や役員会、評議員会や経営協議会などトップボードに相当する場で電子ジャーナル問題が議題にあがったことは皆無に近い。

約780の大学の中のごく一部の事例をもって全体を論じることは慎重であるべきだが、問題の深刻さが指摘されながら、個々の大学の経営レベル、大学団体のレベル、国の政策レベルで問題解決に向けた本気度が見えないと感じているのは筆者だけだろうか。

2. 欧米各国に比べて

緩慢な我が国の取組 ▼

1970年代以降の学術雑誌の一貫した価格上昇、いわゆるシリアルズ・クライシスと寡占的な大規模学術出版社による電子ジャーナルの拡大が大学経営を圧迫し続けている。

平成30年度学術情報基盤調査（2019年6月28日文部科学省公表）によると、平成29年度の図書館資料費は713億円、うち電子ジャーナル経費は297億円であり、10年前の平成19年度と比較すると、図書館資料費は34億円、4.6%減少しているのに対して、電子ジャーナル経費は142億円、率にして92%の増加とほぼ倍増している。図書館資料費34億円減の内訳を見ると、国公立大学が5億円増加させているのに対し、私立大学は39億円の減少となっている。国立大学も直近では28、29年度と2年連続で減少している。

図書館運営費については、国公立の総額で平成19年度875億円から平成29年度は765億円と110億円、12.5%の減少となり、設置形態別の内訳をみると、国立13.5%、公立9.9%、私立12.4%といずれも減少している。

国公立大学と私立大学では会計制度も異なり、単純比較はできないが、附属病院を除く大凡の財政規模を国立約2兆円、公立約0.3兆円、私立約3.3兆円、総額約5.6兆円と置くと、平成29年度の図書館資料費と運営費の合計1,478億円は2.6%程度にとどまる。

教育研究の基盤として図書館の役割は大きく、ラーニングコモンズ、情報リテラシー教育、アカデミックスキル育成など、施設としての図

書館の機能や図書館スタッフの役割は拡大・高度化しつつある。

このような状況にもかかわらず、運営費の削減が続き、資料費も減少を余儀なくされているのが我が国の大学図書館の現状である。その中で電子ジャーナル価格の高騰に図書館関係者が強い危機感を抱くのは当然であり、国立大学図書館協会コンソーシアム（JANULコンソーシアム）と公私立大学図書館コンソーシアム（PULC）のアライアンスにより大学図書館コンソーシアム連合（JUSTICE）が設立され、電子リソースの購入、利用提供、保存等の条件に関する出版社等との交渉を担っているのは承知のとおりである。

オープンアクセスに向けた取組も広がっている。前出の学術情報基盤調査によると、機関リポジトリを持つ大学は年々増加し、平成29年度で585大学（全体の74.4%）に達している。そのうちの3分の2の大学が、国立情報学研究所（NII）が提供する共用リポジトリサービス「JAIRO Cloud」を利用している。同サービスが各大学の機関リポジトリ構築を後押ししていることは注目すべきである。

このような図書館関係者の努力に加え、本問題に危機感を持つ研究者や学会、日本学術振興会（JSPS）や科学技術振興機構（JST）など助成機関による取組も進みつつあるが、欧米をはじめとする世界の動きと比べると我が国の取組は総じて緩慢と言わざるを得ない。

その直接的な原因は、多くの大学関係者が問題意識を持ちながらも、図書館関係者や特定の学問分野の研究者などが有する情報と、トップマネジメントをはじめとする他の大学関係者が持つ情報の間に質・量の両面で決定的ともいえ

る差があり、前者が有する情報が大学の意思決定や行動に生かされないという点にあると思われる。

また、学問分野によって、あるいは研究者の専門によって、電子ジャーナル問題が自身の研究や大学院生の研究指導に及ぼす影響も大きく異なってくる点も、認識の共有や統一した方針の下での活動を困難にしている。

そして、これらの問題の根底には、改革の必要性を指摘され続けながら、真の変革を成し遂げられない我が国の大学が有する構造的ともいえる問題がある。

3. 変革を阻む構造的問題と組織文化▼

大学は、教員を構成員とする「共同体的組織」を主とし、それを法人や事務局という「経営体的組織」が経営的・事務的に支援することで発展してきたといえる。そして、前者の共同体的組織では教授会による合意形成が何よりも重視されてきた。大学における研究が教員個々の興味・関心に基礎を置くことを前提とすると、このシステムは一定の合理性を持っていたと考えられる。

他方で、国・地方の財政状況が深刻さを増し、家計所得も伸び悩む中、如何に費用を抑制しつつ、大学機能の充実・拡大を図るかという観点から、戦略構築とそれに基づく資源配分の重要性が急速に高まりつつある。近年のガバナンス改革の背景にはこのような状況がある。

共同体的組織としての性格を維持しつつ、経営体的組織を如何に強化し、大学という機関において両者の調和を図るか、これらを運営する能力を持った人材をどう発掘し、育成するかは、

大学が存続・発展するための最大の課題である。コンピュータに喩えるならば、オペレーティング・システム (OS) という基盤を整えないまま、改革という名のアプリを次々に乗せたとしても、十分に機能し定着しないのは当然である。

大学に特有の組織文化の負の側面が、課題解決や環境変化への適応を阻害しているという問題もある。「決定は教員、事務は職員」の意識・慣行、教員は狭い専門分野に閉じこもり、職員はセクショナリズムに陥りがちな体質を残したままでは、問題発見の感度は高まらず、自由闊達な議論や協働を通して課題を解決する経験も得られない。特に、教学・経営の両面において職員の役割が重要性を増すなか、教員との協働、部門を超えた職員間の連携・協力をどう促進するかは、大学にとって大きな課題である。

電子ジャーナル問題は世界のアカデミアが協調して取り組むべきテーマであり、一大学のレベルで対処できることは限られている。根本的な解決に至るまでには、長い期間を要するだろうし、努力を重ねたからといって将来的に望ましい結果に辿り着く保証はない。従って、短中期的には、JUSTICE等の活動を中心に大学間の連携を強めるとともに、個別大学のレベルで価格上昇に伴う研究への影響を最小限に食い止めるための経営面での工夫を重ねて行かざるを得ない。同時に、長期的には、根本的な解決に向けたアカデミア全体の取組に積極的に関わり、これらを強力に後押ししていく必要がある。

そのためにはまず、トップマネジメントとそれを支えるスタッフが本問題の本質と構造を正しく理解するとともに、電子ジャーナルやオープンアクセスを巡る国内外の動向を的確に捉え、共有する必要がある。その上で、全学で知

恵を出し合いながら大学として採り得る最適な行動を選択していかなければならない。

これらは前述の構造的問題や組織文化の変革なしに容易に実現できるものではないが、改革や変革という旗を掲げればより良い方向に向かうほど、経営や組織運営は甘くない。具体的かつ切迫した問題に直面し、危機感を共有しながら、その克服に向けて力を結集する、そのプロセス自体が変革をもたらすこともある。電子ジャーナル問題は、大学に深く根を張る構造的な問題や組織文化を変革する契機ともなり得るのである。

4. プロジェクトチームによる問題解決▼

このような時に有効な手段の一つとなり得るのはプロジェクトチーム方式である。企業であっても、機能別に編成された部門の壁を超えて、特定の課題に取り組むことは決して容易ではない。セクショナリズムは強弱の差はあれ常に組織につきまとい、やり慣れた方法でルーティン業務を処理することが優先されがちな点も多く、組織に共通する問題である。プロジェクトチームは、これらの問題を克服し、既存組織の枠組みでは対処が困難な課題に取り組むために有効な方法である。

電子ジャーナル問題に取り組むプロジェクトチームを編成する場合、例えば、トップマネジメント層の中から、学術情報基盤担当理事をリーダーに、財務担当理事をサブリーダーに据え、図書館運営に関わる教員と職員、本問題に深い関心と理解を有する複数分野の教員、教務・研究支援・財務・企画・評価等の業務に携わる職員をメンバーとする。その上で、理事長

や学長が出席するトップボードに定期的に報告することを義務づける。それにより活動が促進され、問題意識や関連情報の共有化も進むはずである。

プロジェクトチームが最初に着手すべきは、問題の構造化と可視化である。問題というのはそれに深く関われば関わるほど伝えたい情報が増え、受け手の処理能力を超えた情報を提供しがちになる。特に、電子ジャーナル問題では次々と新たな用語が登場し、そのことがこの問題の理解を一層難しくしている面がある。結局、トップマネジメントの十分な理解を欠いたまま、財務部門は図書館に資料費総額を示し、図書館は学部・研究科等の組織に購読誌の取捨選択を迫ることになる。このようなことが毎年繰り返され、利用可能な雑誌が減っていけば、研究活力も低下せざるを得ないだろう。問題の構造化と可視化はすべての出発点である。

プロジェクトチームの2つめの役割は国内外の動向把握である。電子ジャーナルやオープンアクセスを巡っては、大学、大学団体、学会、助成機関、商業出版社など国内外の多様な関係主体が様々な動きを展開している。これらの情報を収集し、大きな流れや方向を見定め、大学の判断に活かしていかなければならない。

役割の3つめは短期的な対応策の企画・提案である。その際に、現場の教員や大学院生の研究に如何なる問題が生じ、その程度はどれだけのものか、学問分野ごとに丁寧に把握することが大切である。チームメンバーに複数分野の教員を加えているのもそのためであり、場合によっては現場の実情をヒアリングすることも必要であろう。研究に著しい影響が生じかねない状況であれば、予算の組み替えを行ってでも図

書館資料費を増額し、当面の危機を乗り越えなければならぬ。このような判断ができてこそ真の経営と言えよう。

4つめは長期的な対応策の企画・提案である。この部分では、大学間の連携、助成機関や学会の動きとの連動など、個別大学を超えた大きな動きを踏まえながら、自校がとるべき行動について検討し、提案することが求められる。

これらの企画・提案が終わり、問題意識や関連情報の共有化も進み、通常職制で対処できる状態ができた判断された時点でチームを解散しても良いし、活動頻度を減らしながら、当面はチームを存続させておくこともあり得る。

このような方法をとることで、これまで人的交流が比較的少なかった図書館と学内他部署の間の意思疎通も円滑になり、部門横断的に職員同士あるいは教員と職員が協働して問題解決にあたる機運も醸成される可能性がある。

5. おわりに



電子ジャーナル問題ではアカデミア対商業出版という構図が強調されがちだが、そもそも大学の活動は多様な商業資本が生み出す財・サー

ビスに支えられており、近年はアカデミック・キャピタリズムと呼ばれるように大学自身が外部資金獲得のために市場競争に身を投じるような状況が生まれ、それが拡大しつつある。

このような状況の中で、電子ジャーナル問題は、研究成果をアカデミアで共有し、広く社会で利用するために何をなすべきか、論文の質をどう維持すべきか、これらに要するコストを誰が如何なる形で負担するべきかという根本問題を大学関係者に突きつけている。また、この問題は、インパクトファクターや被引用数が重視される近年の教員評価とも深く結びついている。

いずれも容易に解を見いだせない難しい問題ばかりであるが、電子ジャーナル問題を深く掘り下げて考えることは、大学や学問の在り方を問い直すことにつながる。そして、そのことを通して大学関係者一人ひとりがその人なりの大学観や学問観を形成していくことになる。

危機こそ変革の契機であり、危機は人と組織を鍛える。電子ジャーナル問題が深刻な問題であることは間違いのないが、大学に深く根づく構造的な問題や組織文化を変革し、大学や学問の在り方を問い直す契機にしてほしいと願う。

News Clip

2019.11月号 (Vol.15 No.8 通巻173号 P24)

- 科学技術政策担当大臣等政務三役と総合科学技術・イノベーション会議有識者議員との会合(令和元年度) 議事次第 令和元年10月10日
<https://www8.cao.go.jp/cstp/gaiyo/yusikisha/20191010.html>
- 知識集約型の価値創造に向けた科学技術イノベーション政策の展開
— Society 5.0の実現で世界をリードする国へ — 中間取りまとめ
http://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/gijyutu/gijyutu22/houkoku/1422095.htm
- Opinion: Boycotting Elsevier Is Not Enough
<http://bit.ly/2pbAGhk>