

国立大学図書館協会 経営問題委員会 報告書

法人化のなかの国立大学図書館経営

平成 18 年 3 月

国立大学図書館協会

国立大学図書館協会 経営問題委員会 報告書

目 次

1. はじめに	1
2. 要約	2
3. 報告	5
4. 提言	10
5. 会議開催	12
6. 委員構成	13
付録 1. 平成 16 年度アンケート調査報告書	14
付録 2. 平成 17 年度訪問調査報告書	68
付録 3. 社会連携に係る諸外国の事例調査報告書	79
付録 4. 専門性に係る調査報告書	88

1. はじめに

平成 16 年 4 月に全国の国立大学が一斉に法人化され、それまでの護送船団方式から、各大学の特色を活かした経営努力が求められるようになった。こうした背景のもとに、国立大学図書館協会においても図書館経営の在り方を議論する枠組の一つとして本経営問題委員会が設置されることとなった。

法人化前には、大学の教職員に対して経営感覚や経営努力が求められたりあるいは問題にされたりする機会は少なかった。つまり、大学は「運営」するものではあっても「経営」するものではなかったのである。しかし、法人化後の大学は、競争力を高めて自助努力による自己収入の増加を求められるなど民間の企業体のような存在に近づいたのである。現に労働基準法が適用され、その他今まで国の機関であるが故に適用除外されていた様々な法律や条令による規制、検査などが山のように押し寄せてきている。

経営問題委員会では、初年度の平成 16 年度に法人化後間もない国立大学図書館の状況をアンケート調査して法人化による変化の度合いを明らかにしようと試みた。また翌平成 17 年度には組織の改編を実施した複数の大学を実地調査し、そのスケールメリットや改編によるデメリットのありようについて検討を行った。

本報告書は、これらの活動による状況や結果を分析・検討し、将来にわたる大学図書館の経営モデルの提示を試みようとしたが、その状況の多様性から明確な経営モデルを作るまでには至らなかった。各国立大学法人図書館の置かれている状況は、各大学の中期目標・計画により多様に位置づけられており、普遍的な経営モデルの提示よりは、各大学の多様性を参照できる形で内容を提示するに留めることとなったためである。平成 14 年 3 月 26 日に出された『新しい「国立大学法人像」について』の「検討の視点 3」においては、「経営責任の明確化による機動的・戦略的な大学運営の実現」が謳われている。この中で「同様に、各学部等においても、全学的な運営方針を踏まえつつ、運営の責任者である学部長等を中心とした円滑な意思形成とダイナミックで機動的な運営の仕組みを導入すべきである。」とされている。この文言は法人化後 2 年を経た現在でも図書館の経営に当てはまる至言ではなかろうか。また、平成 18 年 3 月 23 日に発表された『学術情報基盤の今後の在り方について（報告）』（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）は、大学図書館の在り方についても内容の濃い報告となっているので本報告書とともにご一読いただきたい。

各国立大学法人において、図書館は、各々の長を先頭に経営努力を積み重ねて個性輝く組織を目指すべきであるという方向性を示すのが本委員会の検討結果であり結論である。本委員会は、調査期間中あるいは調査後にもいくつかの中小規模国立大学図書館で見られた組織再編という事態が本来の図書館の機能を弱体化する方向につながるのではないかという危惧を抱かざるを得ない。本報告書でも一部の事例に言及しているので経営の一助としていただければ幸甚である。

経営問題委員会委員長

大阪大学附属図書館長

中村 仁信

2. 要 約

国立大学図書館協会経営問題委員会（以下「委員会」という。）では、法人化後の国立大学の図書館経営を調査し、国立大学法人化のなかでそれぞれの図書館が特色を持って展開できる多様な経営モデルを検討した。

2.1 調査の要約

(1) 法人化半年後における図書館経営に関するアンケート調査（平成 16 年度）

平成 16 年 10～11 月、法人化直後の国立大学図書館の経営状況を調査するために、アンケートを実施（回答 75 大学図書館）した。

図書館長が、大学の意思決定機関に対して、図書館の位置づけを明確に伝え種々の施策実施に伴う予算を確保する等リーダーシップを発揮している事例が目立った。また、組織改革を実施もしくは検討している大学が多く、情報系組織や研究協力系組織との統合あるいは連携を強化する大学があった。その一方で、特に中小規模大学においては、経営効率の向上という観点からのみの組織統合が進められている事例も認められた。資金の問題は、法人化当初の最重要課題として認識されていて、特に電子ジャーナル予算の学内共通経費化は多くの大学が取り組んでおり、実現している大学も少なくない。さらに、外部資金の獲得や経費の節減の事例も見られ、法人化後、図書館でも多様な社会連携事業・施策が積極的に展開されている。

法人化直後の図書館経営の状況は多様であり、望ましい経営モデルを一般化することが難しいことも明らかになった。

(2) 特徴的な図書館組織改組を実施した大学図書館の訪問調査（平成 17 年度）

法人化後に組織改組を実施した大学のうち特徴的な大学を対象にして、平成 17 年 9～11 月、訪問調査（インタビュー形式）を実施した。とくに情報系組織や研究協力系・国際交流系組織との統合や、図書館内での改組の状況を調査した。中小規模の大学図書館においては、図書館機能の集約が図られた改組と、結果的に図書館組織にとっては分散化した改組が見られた。訪問調査後も大学全体の組織改革の取り組みと、それに伴う図書館事務組織の改組に対する評価と見直しが続いて進行している状況が見られた。

(3) 法人化後の専門性

平成 16 年度のアンケート調査では、図書館専門職が行うべき業務として、主題分野の知識を必要とする業務と情報関連知識を必要とする業務が挙げられていた。それに続くものは企画・広報・渉外や情報リテラシー教育を含む利用者教育であった。

高度の専門性・国際性をもった図書館職員の育成のためには、図書館界としても、全国的あるいは地区的な枠組みの中で、研修やスキルアップを実施する体制を一層整備する必要がある。いくつかの大学で、あるいは地区的な制度として、資質向上、能力開発を目的としたプログラムの策定や、地区内人事交流等を含めた図書館職員の資質向上とキャリア

アップ制度の整備が進められている。また、図書館長については、リーダーシップの発揮が期待され、図書館管理職には、図書館長を経営的な側面で補佐するとともに、長期的な展望とそれを実行するための具体的方策案を企画する能力が求められている。

なお、専門性については、平成 17 年度に米国およびわが国での図書館職員の専門性に関する調査結果と米国での図書館管理職のリーダーシップに関する調査結果を合わせて分析を行った。米国研究図書館協会の調査結果によると、図書館のサービスや業務のあり方の変化に対応するかたちで、図書館専門職の担う役割が大きく変化している。IT・メディア・資料保全保護などのいわゆる「機能専門家」の存在が重要になってきている。また、日本の大学図書館の若手・中堅・管理職・館長のグループ別の調査では、1)コミュニケーション能力や企画力などの一般的能力・教養、2)主題・コンテンツ知識、3)図書館情報学の知識・技術、4)情報技術の4領域の能力が求められ、全体的に、必要な知識・技術の重心が資料組織化に関わるものからサービスに関わるものにシフトしている。コミュニケーション能力や企画力のように、大学図書館員としてというよりも大学職員、さらに言えば組織人として一般に求められる中核的な知識技術が求められている。リーダーシップの養成については海外でも強く求められており、リーダーシップを継承するために全国的な研修プログラムも数多く行われている。

(4) 社会連携について

法人化後の国立大学が社会貢献（地域社会、国際社会への貢献）を大きな使命として標榜するのに呼応して、図書館も積極的に社会と連携し社会に貢献することを積極的に展開しようとしている。

平成 16 年度のアンケート調査では、法人化以前から実施していた学外者への閲覧・貸出等のサービスや、休日開館あるいは平日の開館時間の拡大などによってサービスを充実させ、また、地域の公共図書館との連携・協力による資料の相互貸借制度の整備のほか、展示会・講演会などの共同開催など、実際的な取り組みを積極的に進めている。民間からの資金導入について、多くは検討の段階であるが、地方公共団体との共同事業による資金活用等の事例が見られる。また、図書館友の会を組織した図書館や、寄附金募集活動を開始した図書館もある。なお、国際貢献については、その意義や理念は肯定的に捉えられているが、具体的な活動を展開あるいは企画しているところは多くはない。

なお、諸外国における大学図書館の社会連携、特に資金調達との密接な活動について、米国の大学図書館を主な対象として、Web ページや文献資料にもとづく調査を平成 16 年度に行った。それによると、米国を中心にして、大学同窓会の会員に対する図書館利用の特典付与や、図書館独自の支援グループとして友の会を組織する等学外者へのサービス充実を図っている。その場合、会費及び会員区分により、閲覧、貸出、ILL、イベント参加などのサービスに対する特典が異なっている。社会連携について特別なプログラムを実施しているとの事例もある。米国国立医学図書館との協力、企業との連携、議会による特別法の施行に伴う施設開放、企業の図書室運営や他大学の病院図書室の運営契約を行っているケース等注目できる事例もある。米国の大学図書館では、資金調達をうけている部署を設け、また資金調達担当者のための全国組織も設けられている。

2.2 提言の要約

(1) 学術情報基盤に立脚した特色ある大学図書館経営

国立大学図書館の経営においては、大学本来の目的である高等教育と学術研究活動を支える重要な学術情報基盤として、大学図書館に共通する重要課題とそれに対する効果的かつ標準的な解決策を実施する必要がある。『学術情報基盤の今後の在り方について（報告）』（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 平成18年3月23日）は、大学図書館にとって、四半世紀ぶりに示された重要な標準的指針であり、その対応が求められる。

そのうえで、各国立大学図書館は、それぞれの大学の目的に適合した個性豊かな図書館経営を展開すべきである。

(2) 法人の事務組織として標準的な経営スタイル

国立大学図書館は、国立大学法人の学内組織として法人全体の標準的な経営スタイルの実施が必要である。

図書館として中長期的なサービス基本計画を策定し公表することが重要である。その場合、大学法人全体の中期計画等との整合性を図りながら計画を策定し表明することが必要である。また、その計画の達成状況の評価においては、蔵書数や貸出冊数といった伝統的な指標以外に、図書館サービスを適正に評価する新しい指標の活用が必要である。客観的な根拠に基づく図書館経営を日常的に実施するためには、図書館間で通用する指標の標準化と共同利用のための連携協力体制の整備を国立大学図書館協会で行うことが望まれる。

(3) 図書館長・図書館管理職の積極的な役割

学術情報基盤としての大学図書館の基本的な機能と大学図書館に求められている新しい役割の実現について、大学内での理解を得るためには、図書館長や図書館管理職にはこれまで以上に積極的な役割が求められる。図書館長は、学術情報基盤の整備動向を理解したうえで、学内意思決定機関へ積極的にアピールし、学術情報基盤の整備のためにリーダーシップを発揮する必要がある。また、図書館管理職は、図書館長を補佐し長期的な展望とそれを実行するための具体的方策案を企画する役割を果たすべきである。

なお、図書館の事務組織の改組が必要になる場合、とくに他の関連組織との統合改組が必要になる場合は、図書館が学術情報基盤の中核的な役割を果たすのに適した構造になるように、図書館は主体的に関与する必要がある。

(4) 学術情報基盤として機能するための専門的職員の確保・育成

国際性豊かな高度の専門的知識と経験を持つ大学図書館職員の存在は重要である。

専門的職員の確保・育成のためには、既存の人的資源における新たな技能の獲得、あるいは技能の向上を図る必要がある。大学図書館員のキャリアパスを考慮し、どのレベルにいる職員がどのような知識・技能を備えるべきか重層的な研修プログラムの構築が必要である。プログラムの策定やその実施においては、全国的あるいは地域的もしくは複数の大学間で連携協力することが必要である。

3. 報 告

3.1 法人化半年後における図書館経営の実態調査

(1) 目的

委員会の目的である「国立大学の図書館経営を調査し、国立大学法人化の中でそれぞれの図書館が特色を持って展開できる多様な経営モデルを検討する。」ため、委員会発足初年度は、法人化半年後における図書館経営の現状・課題・展望に関するアンケート調査を実施した。

平成 16 年 10 月 12 日付け「国立大学法人の図書館経営に関するアンケートについて」を国立大学図書館協会加盟各館に送付し、同年 10 月 29 日を回答締め切りとした。アンケート項目は、「組織・機構」、「資金」、「職員の専門性」及び「社会連携」の観点から設問している。(配布数;92 館、回答数;75 館、回収率;82%)

(2) 結果概況

本調査により、法人化直前から法人化後半年を経過した時点までの、国立大学(法人)図書館の変化の概況を把握することができた。

組織改革については、大学全体の枠組みの中で実施されたところが多い。調査時点で約 80%が組織改革を実施もしくは検討しており、回答の内容から、各大学並びに大学図書館の経営努力の多様性を窺い知ることができる。その中で、中期目標・中期計画に基づき、積極的に組織改組を実施した大学があることが確認された。

学内組織改革に伴い、情報系組織や研究協力系組織と統合あるいは連携を強化する図書館もあり、新しい国立大学法人組織の中での図書館の位置付けを模索していることが窺える。

また、学長のリーダーシップの発揮、各部局における意思決定の迅速化と効率的な運営の観点から、意思決定の流れと仕組みの整備が進められている。その中で、図書館としていかにして学長や役員会、経営協議会などの大学の意思決定機関に意思を伝達し、図書館活動に対する理解を得、施策実施に伴う予算を確保するか、そのための図書館意思決定組織の枠組みの変更、事務組織の改組など、内部組織の見直しが進められている。

資金の問題は、法人化当初の最重要課題として認識されている。特に電子ジャーナル予算の学内共通経費化は多くの図書館が取り組んでいる。さらに、外部資金の獲得や経費の節約の事例も見られる。また、法人化後、社会貢献が大学の重要なミッションとして浮上したのに呼応し、図書館でも積極的な社会連携事業・施策が展開されている。

組織改革は、大学全体の枠組みの中で進捗した(している)ところが多数であるが、その過程で図書館がどのように関わっていたかが、新組織における図書館のありかたや位置付けの要点となっている。

大学の目標と繋がりを持ちつつ、図書館として確固とした目的と理念を持ち、どのような組織形態が望ましいかのビジョンを有し、さらに、大学改革を統轄した本部に対しそれを主張した図書館は、大学改組の一環としての再編であっても、図書館としての自律的な意思

を持って前進している。

一方、特に中小規模大学においては、経営効率の向上という観点からのみの組織統合が進められているところも散見される。図書館の方針が不明瞭・不確定で、かつ大学全体の改組に従う形で強いられた場合は、事務の効率化、情報基盤組織の一元化などの目的の下に図書館事務組織が縮小した事例も見られる。

なお、組織改革は、大学の規模、学内組織(学部や研究科など)の構成、地域的な要因のほか、大学が掲げる理念や目標によって個別・特有の状況があるため、望ましい経営モデルを一般化することが難しいことも明らかになった。

3.2 国立大学法人の図書館経営に関する訪問調査

(1) 目的

平成16年度のアンケート調査によって浮かび上がった各大学図書館の新たな状況から、さらに調査を深化させるため、訪問調査(インタビュー形式)を実施した。

本調査は「特徴的な大学図書館経営を実施している機関を対象として、詳しい事情やその後の状況を確認する。」こと、ならびに、「とくに、中小規模大学のうち、情報系部署や研究協力系・国際交流系部署と組織改組を実施した機関や、図書館内で組織改組を実施した機関の状況を調査する。」ことを目的としている。

各大学図書館の状況を俯瞰し委員会で協議したうえで、10の図書館をピックアップし、平成17年9月21日付け「国立大学法人の図書館経営に関する訪問調査について」により各大学へ依頼した。

また、訪問にあたっては、事前にインタビュー事項を提示し、インタビューの中でその内容を詳細に聞き取ることにした。インタビュー事項は前年度のアンケート調査項目を基礎とし、以下の特徴的な事項を選定した。

- ①法人化後の経営で特に変化の顕著な事項
- ②当該大学に固有で特有な状況
- ③経営事例を呈示するために必要な項目

インタビュー対象者は事務の長(部長・事務長・課長)とし、可能な場合は館長が同席することを求めた。

(実施時期;平成17年9~11月、訪問大学数;10大学)

(2) 結果概況

国立大学法人は、年々逼迫する財政事情により経営のスリム化を迫られており、来る少子化社会にも備えるため、長期的な展望・ビジョンを策定し、戦略的に活動を展開することが求められている。

大規模大学は、研究に重点を置きつつ、教育にも力を入れる研究大学として機能し活動するための体力や基盤を、当面維持することができるであろう。しかしながら、そのような基盤を持たない多くの中小規模の大学は、今後、研究大学への道を模索するか、教育の充実に専念するか、いずれかの選択を迫られることも想定される。

本調査では、「3.2(1)目的」のとおり中小規模の大学を調査した。大学の学術情報基盤の強

化あるいは学術情報・事務情報の一元的管理のため情報系組織と統合した事例や、研究協力部門の強化に伴い研究協力組織に属することとなった事例など、大学として機能的でより効率的な組織を模索している状況が見て取れる。

また、内部組織の改革・改組を実施した図書館では、情報リテラシー教育や社会貢献など、今後の図書館の活動として重視される業務を担う係を設置している。これまでの附属組織という位置付けから事務本部に組み込まれたことで、法人経営陣とのパイプがより強固に、より直接的になったという大学もあった。

3.3 組織改革の自己評価と訪問調査後の状況

(1) 組織改革の自己評価

図書館事務組織再編の効果はまだ顕在化せず、評価には時間を要することが確認された。評価については、旧来からの定量的評価に加え定性的評価をおこない、利用者の意識や期待に即したサービス活動を展開することが必要である。

また、組織改革についての自己評価を問うと、多くの図書館が「概ね良好である」、「特に問題は生じていない」という回答になる。これは、組織は変化したが内実はそれほど変わっていないのではないか、という推測もできる。

(2) 訪問調査後の状況

国立大学法人化から 2 年が経過し、訪問調査後も大学全体の組織改革の取り組みと、それに伴う図書館事務組織の見直しは継続している。

法人化に伴って整備した新組織を再度見直し、新たに再編することを検討している大学、情報組織との統合を経た後、図書館組織をさらに集約した大学、グループ制度の機能を一層活性化するため、グループの枠組みやリーダーの位置づけを見直す大学など、組織改革に対する評価と見直しを踏まえた具体的な再編の実施が進行している。

3.4 図書館職員の専門性について

(1) 平成 16 年度アンケート調査結果に基づく概況

平成 16 年度アンケート調査では、図書館専門職がおこなうべき業務として、主題分野の知識が必要とされる業務（「レファレンス」、「選書」など）と、情報関連知識が必要な業務（「ウェブコンテンツの構築・管理」など）が挙げられている。それに続くのが、「企画・広報・渉外」、「業務システムの運用・管理」であった。「その他」で自由記述された業務としては、情報リテラシー教育を含む利用者教育が多数を占めた。一方「受入」、「閲覧・貸出」は低い位置付けになっている。

法人化によって、新たな経営改善環境に適応できる専門的知識の必要性が高まっていることが確認できた。

(2) 法人化後の大学図書館職員の専門性

図書館職員の専門性は、旧来より常に論議されてきているが、国立大学法人化と近年の

学術情報環境の変化は、図書館職員が有すべき専門性の問題に大きな影響を与えている。今後の図書館のあり方を考えるうえで、あらためてその専門性について定義し、継続的な資質向上のための枠組みとシステムを構築する必要がある。

平成16年度アンケート調査では、主題分野の知識及び情報関連知識に加え、「企画・広報・渉外」を専門的業務と見なす回答が多かったが、これらは図書館職員に限らず大学職員全般に求められる要素と考えられる。しかし、必要性の認識は高いが、調査時点ではそれに専念する独立した係がある図書館は少ない。今後、アウトソーシングや外部委託などが進展・拡大すれば、企画・渉外はより重要性を増すであろう。2007年問題を控え、新たな業務改善を企画立案し、実施できる専門性が焦眉の急となっている。

情報リテラシー教育も重視されている。図書館ガイダンスや館内講習会は多くの図書館で実施しているが、さらに講義の中で実施する図書館も増えつつある。また、図書館職員が非常勤講師の発令を受けて司書講座や図書館学の講義に当たっている大学もある。定期的な講習会では参加者を集めることに苦慮する図書館が多いが、教員との連携による開講体制を築く工夫や、電子的資料の利用普及を図ることによって潜在的な需要を喚起し、より高度な内容にシフトしていく等の試みも考えられる。

その他、目録、語学、古典籍などの従来から認識されている専門的能力に加えて、デジタル資源に関する知識とそれを活用するためのスキル、機関リポジトリなど国際的な学術情報環境の動向の把握等、多様で広範な知識と能力が必要であると考えられている。

個々人の資質や能力に応じた専門的知識を習得することにより、高度なサービスを提供し、専門性を発揮できるサブジェクトライブラリアンやデジタルライブラリアンが求められている。

また、図書館界としても、新規採用や中途採用・再雇用も含めた幅広い職員の確保と育成について、全国的あるいは地区的な枠組みの中で、採用・研修やスキルアップを実施する体制を一層整備する必要がある。継続的な能力向上も考慮し、経験年数や役職に応じた、全体として組織化されたプログラムが必要である。なお、既にいくつかの大学で、あるいは地区的な制度として、資質向上、能力開発を目的としたプログラムの策定や、地区内人事交流等を含めた図書館職員の資質向上とキャリアアップ制度の整備が進められている。

(3) 図書館長の任務

大学として学長のリーダーシップの発揮が不可欠であるように、図書館長にもリーダーシップの発揮が期待されている。組織改革により、図書館長が副学長・理事を兼務する事例も多く(情報組織と兼ねる場合も多い。)、リーダーシップを発揮できる立場となった大学が多くある。

任務としては、経営能力とともに、学内意思決定機関へ積極的に関与し、大学の学術情報基盤としての図書館の重要性をアピールする役割が期待されており、図書館経営者としての専門性とリーダーシップの重要性が確認できた。

将来的な構想も含めて図書館活動の実態を理解し実践するためには、ある程度の期間在任することができるような仕組みや教育職務を兼任しないことも考えられる。

(4) 図書館管理職の任務

図書館管理職には、図書館長を経営的な側面で補佐するとともに、長期的な展望とそれを実行するための具体的方策案を企画する能力が求められている。また、図書館事務組織をまとめ運営する資質と、情報を共有するコミュニケーション能力も求められる。

図書館専門職の館長職への登用について、アンケート調査では肯定的な回答(「将来的な可能性として考えられる」等を含め 33%)もあったが、学内の役職者や部局長が教員から選出されているという状況もあり、否定的な回答が多数(45%)であった。

3.5 社会連携について

教育、研究とともに社会連携は、大学としての大きな使命になっている。それに呼応して図書館も積極的に社会と連携することが、大学の目標達成の重要な活動として期待されている。

これまで図書館においては、一般利用者への閲覧・貸出等のサービス提供や、休日開館あるいは平日の開館時間の拡大など、より利用しやすい環境の整備が進められてきた。

法人化後における社会貢献に関連する活動としては、地域の公共図書館との連携・協力が最も数多く進められている。相互協力制度の整備のほか、展示会・講演会などの共同開催などは、最も実地的な取り組みと言える。

機関リポジトリの構築は、情報を公開するという点では説明責任を果たす施策であり、教育・研究活動の成果を還元するという意味では地域貢献あるいは国際貢献といえる。

民間からの資金導入について、多くは検討の段階であるが、地方公共団体との共同事業による資金活用等の事例が見られる。また、図書館友の会を組織した図書館や、寄附金募集活動を開始した図書館もある。

なお、国際貢献については、その意義や理念は肯定的に捉えられているが、具体的な活動を展開あるいは企画しているところは少ない。

3.6 検討

以上のように、平成 16 年度のアンケート調査と平成 17 年度の訪問調査の結果および分析に加えて、海外における特に資金調達と関連する社会連携についての調査と専門性に関する調査の結果も参考にして、さらには、平成 18 年 3 月 23 日にまとめられた『学術情報基盤の今後の在り方について(報告)』(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)も参考にして経営モデルについて検討を行った。

4. 提 言

4.1 学術情報基盤に立脚した特色ある図書館経営

大学図書館は、大学本来の目的である高等教育と学術研究活動を支える重要な学術情報基盤であり、大学にとって必要不可欠の組織である。その大学図書館を取り巻く環境が近年大きく変化し、学術情報の電子化と情報流通形態の歴史的変革、また利用者行動が変わり、大学図書館には新たな役割が求められるようになってきた。

法人化後の国立大学図書館は、大学の法人化という大きな制度変化も加わり、図書館運営から図書館経営へとそのあり方の変革が求められるなかで、学術情報基盤としての基本的な機能と新たな役割を果たすために、様々な経営努力が払われている。

しかしながら、国立大学の図書館経営における重要課題の多くは、他の大学図書館にも共通するものであり、それに対する効果的・標準的な解決策が全国的に検討されて既に示されている場合は、その解決策を参考にすることが重要である。『学術情報基盤の今後の在り方について（報告）』（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 平成 18 年 3 月 23 日）は、電子情報化時代におけるわが国の大学図書館が等しく抱えている重要課題を整理し、その緊急の対応策を掲げ、学術情報基盤の一翼としての大学図書館が進むべき方向を示した待望の指針である。これまで四半世紀にわたってわが国の大学図書館活動の基本的指針であった『今後における学術情報システムの在り方について（答申）』（学術審議会 昭和 55 年 1 月 29 日）に続く重要なものである。国立大学図書館では、この学術情報基盤の報告が掲げる共通の重要課題を認識し、その報告が示す標準的な解決策の実施を進めるべきである。

そのうえで、各国立大学図書館は、それぞれの国立大学が展開している学習・教育・研究・社会貢献に関する特色ある活動を支援するために、個性豊かな図書館経営を展開すべきである。

4.2 法人の事務組織として標準的な経営スタイル

国立大学法人は、使命や目的と目標や計画を定め公表し、客観的な根拠資料に基づく評価を行いながら健全な経営に努めている。この経営スタイルは、大学法人の学内組織である大学図書館の経営においても実施されるべきである。

法人化後の国立大学図書館として、中長期的な図書館基本計画を策定し公表することが必要である。その場合、重要な要素についての具体的な計画、すなわち、蔵書構築の基本計画、施設設備の基本計画、資金計画及び人材育成や社会貢献に関する明確な方針などを、大学法人全体の中期計画等との整合性を図りながら策定し表明することが望ましい。

また、その計画の達成状況の評価における指標については、蔵書数や貸出冊数といった伝統的な指標以外に、法人化後の図書館サービスを適正に評価するための新たな指標が必要である。このような評価指標が、年に 1 回から数回実施する評価のために収集されるのではなく、日常的な経営に活用できるような方法の構築と体制の整備が望ましい。

国立大学の図書館が客観的な根拠に基づいた図書館経営を展開できるようになるために、国立大学図書館間で通用する評価指標の標準化を行うとともに、データの共有を図る

などの連携協力が国立大学図書館協会に望まれる。

4.3 図書館長・図書館管理職の積極的な役割

国立大学図書館は、法人化後の国立大学に中での位置づけを改めて明確にすることが重要である。学術情報基盤としての大学図書館の基本的な機能の重要性に加えて、新たに大学図書館に求められている役割の実現について、大学内での理解を得る必要がある。

そのためには、図書館長や図書館管理職にはこれまで以上に積極的な役割が求められる。図書館長は、世界的あるいは全国的な学術情報基盤の整備動向を理解したうえで、学内意思決定機関へ積極的にアピールし、学術情報基盤の整備に向けて図書館が中核的な役割を果たすことができるようにリーダーシップを発揮する必要がある。また、図書館管理職は、図書館長を補佐するとともに長期的な展望とそれを実行するための具体的方策案を企画する役割を果たすべきである。

なお、大学における学術情報基盤の整備のために、図書館の事務組織の改組が必要になる場合、とくに他の関連部署との統合改組が必要になる場合は、図書館が学術情報基盤の中核的な役割を果たすのに適した構造になるように、図書館は主体的に関与する必要がある。

4.4 学術情報基盤として機能するための専門的職員の確保・育成

大学図書館の新たな機能を実現するために、国際性豊かな高度の専門的知識と経験を持つ図書館職員の存在は重要である。大学図書館職員に求められる専門性は、複数の種別に分化しているため、図書館職員全員が持つことは不可能であり、図書館全体として専門的知識を集散的に持つことによってその機能を果たすという考え方が重要である。

その実現の方法としては、既存の人的資源における新たな技能の獲得、あるいは技能の向上の方策を図ることが有効であり、各職員のキャリアパスを考慮し、どのレベルにいる職員がどのような知識・技能を備えるべきか重層的な研修プログラムの構築が必要である。

専門的職員の確保・育成のためのプログラムの策定やその実施においては、全国的あるいは地域的もしくは複数の大学間で連携協力することが必要である。

5. 会議開催

- (1) 経営問題委員会（第1回：文書回議）
平成16年7月20日
委員会活動の進め方、審議方法、日程および小委員会メンバーについて。
- (2) 経営問題小委員会・社会連携小委員会合同主査会議
平成16年7月22日、広島大学附属図書館
小委員会活動方針について及びアンケート方式について。
- (3) 経営問題委員会（第2回：文書回議）
平成16年7月30日
委員の追加とアンケート実施方法やアンケート結果のシンポジウムでの活用等について。
- (4) 経営問題委員会（第3回：文書回議）
平成16年10月8日
アンケートの項目と国立大学図書館協会理事会への中間報告について。
- (5) 経営問題委員会・経営問題小委員会・社会連携小委員会合同会議
平成17年1月28日、九州大学附属図書館
アンケート結果の分析と報告書の作成方針について。
- (6) 経営問題委員会（第4回）
平成17年5月20日、東京大学附属図書館
国立大学図書館協会理事会への平成16年度活動報告及び平成17年度の活動方針について。
- (7) 平成17年度小委員会合同主査会議
平成17年7月22日、大阪大学附属図書館
訪問調査の対象機関および調査事項について。
- (8) 平成17年度第1回経営問題委員会
平成17年10月27日、北海道大学附属図書館
①理事会報告、②訪問調査の実施状況、③図書館職員の専門性に関する調査および提言の方向性、
④メンバー館からの検討依頼事項：図書館経営に直結する業務改善諸課題、⑤委員構成等について。
- (9) 平成17年度経営問題委員会・経営問題小委員会・社会連携小委員会合同会議
平成18年2月22日、大阪大学附属図書館
最終報告書（案）について。
- (10) 平成17年度第2回経営問題委員会
平成18年5月26日、東京大学附属図書館
最終報告書について。

6. 委員構成

経営問題委員会

	竹内比呂也	千葉大学文学部助教授(16年10月～18年3月)
	朝妻三代治	東京工業大学学術情報部長(16年7月～17年11月)
	佐藤義則	三重大学人文学部教授(16年10月～18年3月)
	木下伸二	三重大学図書・情報部長(16年7月～17年3月)
		大阪大学附属図書館事務部長(17年4月～18年3月)
委員長	中村仁信	大阪大学附属図書館長(16年7月～18年3月：17年11月から委員長)
	伊藤祐三	大阪大学附属図書館事務部長(16年7月～17年3月)
	吉里勝利	広島大学図書館長(16年7月～17年3月)
	位藤邦生	広島大学図書館長(17年4月～18年3月)
	平元健史	広島大学図書館部長(16年7月～18年3月)
	大場高志	山口大学学術情報部長(17年4月～18年3月)
	渡辺 博	徳島大学附属図書館事務部長(16年7月～18年3月)
	今西裕一郎	九州大学附属図書館長(16年7月～17年10月：この間委員長)
	石井保廣	九州大学附属図書館事務部長(16年7月～17年3月)
	濱崎修一	九州大学附属図書館事務部長(17年4月～18年3月)

経営問題小委員会

	三原英夫	岡山大学学術情報部学術情報サービス課長(16年7月～17年3月)
		奈良先端科学技術大学院大学学術情報課長(17年4月～18年3月)
主査	平元健史	広島大学図書館部長(16年7月～18年3月)
	鈴木秀樹	広島大学図書館学術情報サービスグループ学術情報サービス課長(16年7月～18年3月)
	五味照明	愛媛大学附属図書館情報管理課長(16年7月～17年3月)
	高橋 努	東京大学附属図書館総務課専門員(16年7月～17年3月)
	関川雅彦	上越教育大学学務部学術情報課長(16年7月～17年3月)
	大場高志	山口大学学術情報部長(17年4月～18年3月)
	石井保廣	九州大学附属図書館事務部長(16年7月～17年3月)
	濱崎修一	九州大学附属図書館事務部長(17年4月～18年3月)
	甲斐重武	九州大学附属図書館情報システム課長(16年7月～17年3月)
		九州大学附属図書館利用支援課長(17年4月～18年3月)
	益森治巳	長崎大学図書館部情報管理課長(16年7月～18年3月)
	長友良維	琉球大学附属図書館情報管理課長(16年7月～18年3月)

社会連携小委員会

	加藤信哉	山形大学附属図書館情報管理課長(16年7月～18年3月)
	栃谷泰文	旭川医科大学図書館情報課長(16年7月～17年12月)
		東京大学附属図書館サービス課長(18年1月～18年3月)
	富田健市	筑波大学図書館部情報サービス課長(16年7月～18年3月)
主査	木下伸二	三重大学附属図書館図書・情報部長(16年7月～17年3月)
		大阪大学附属図書館事務部長(17年4月～18年3月：この間主査)
	伊藤祐三	大阪大学附属図書館事務部長(16年7月～17年3月：この間主査)
	杉山宗武	大阪大学附属図書館情報サービス課長(16年7月～18年3月)
	山田周治	神戸大学附属図書館情報サービス課長(16年7月～18年3月)
	渡辺 博	徳島大附属図書館事務部長(16年7月～18年3月)

国立大学図書館協会
経営問題委員会報告書

平成16年度アンケート調査報告書

平成18年3月

国立大学図書館協会経営問題委員会

目 次

- A. 経営問題小委員会（組織）最終報告書・・・・・・・・・・ 26
- B. 経営問題小委員会（資金・専門性）最終報告書・・・・・・・・ 48
- C. 社会連携小委員会最終報告書・・・・・・・・・・・・・・・・ 59

はじめに

国立大学図書館協会経営問題委員会は、「国立大学の図書館経営を調査し、今後の国立大学法人の実質化のなかでそれぞれの図書館が特色をもって展開できる多様な経営モデルを検討する。」ことを目的に設置期間2年間の予定で発足しました。

1年目にあたる平成16年度、「国立大学法人の図書館経営に関するアンケート」を実施し、「組織」、「資金」、「職員の専門性」、「社会連携」の観点から図書館経営の現状・課題・展望について調査しました。法人化直後の多忙な時期にもかかわらず、下記のとおり多くの関係者の皆様にご協力頂きまして有り難うございました。ここに、アンケートの集計結果と関連する事例調査の結果をまとめましたのでご報告します。

本委員会では、今回のアンケート結果を参考にしながら、2年目の目的である経営モデルの検討を進める所存でいます。引き続きご理解とご協力をお願いいたします。

平成17年3月

国立大学図書館協会経営問題委員会委員長

九州大学附属図書館長 今西裕一郎

アンケート概要

目的： (a)「組織」、「資金」、「専門性」、「社会連携」の観点から、図書館経営の現状・課題・展望の多様性を確認。

(b)シンポジウムでの協議の参考。

期間：平成16年10月12日(火)～29日(金)

対象：国大図協メンバー館92館の館長または事務の責任者

項目：50質問(回答事項139)

回答：75大学

留意：「調査データは、当該大学、理事会、総会での承認がない限り本委員会の判断で、固有の大学名を公表することはありません。」

国立大学図書館協会
各大学（附属）図書館長 殿

国立大学図書館協会経営問題委員会委員長
九州大学附属図書館長 今西裕一郎 [公印省略]

国立大学法人の図書館経営に関するアンケートについて（依頼）

時下ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。

さて、国立大学図書館協会に設置された経営問題委員会は、「国立大学の図書館経営を調査し、国立大学法人化の中でそれぞれの図書館が特色を持って展開できる多様な経営モデルを検討する。」ことを目的に設置期間2年間の予定で発足しました。

このたび当委員会では、各会員（加盟館）を対象にして、「組織」、「資金」、「職員の専門性」、「社会連携」の観点から図書館経営の現状・課題・展望についてアンケート調査し、報告書等作成時の参考資料とすることにいたしました。また、今年、11月、12月に開催予定の国立大学図書館協会シンポジウムにおいて係長等の業務責任者が出席して法人化後の経営問題を中心に協議する予定ですが、その際に経営方針の多様性を示す参考データとしても活用していきたいと存じます。

回答にあたっては、「経営問題」という観点から館長、事務の責任者の方々の関与が必要かと思われるので、ご配慮賜りますようお願いいたします。

同様の調査として、すでに第51回総会ワークショップ「法人化後の附属図書館の役割」での資料としてアンケートが実施されたところですが、法人化後半年が経ち新たな局面も生じているのではないかと考えられます。ご多用のところ多岐にわたった調査で恐縮ですが、「緊密な連携と協力により、図書館機能の向上を支援する」という本協会設立目的をご理解いただきご協力賜りますようよろしくお願い申し上げます。

なお、調査データは、当該大学、理事会、総会での承認がない限り本委員会の判断で、固有の大学名を公表することはありませんので申し添えます。

記入上のお願い

1. 記入にあたり、貴図書館の状況を差し支えない範囲でできる限り多くのケースをご紹介しますようお願いします。

2. 回答欄記入方法

1) 添付ファイルとして回答

①回答欄のみに記入できる Excel ファイルを添付しています。次の要領で回答してください。
なお、回答箇所の指定は、Tab、Shift+Tab（逆行）、←、→キーやマウスで直接指定します。

（回答欄内でダブルクリックすると回答欄内の数字・文字が修正できます。）

・ 択一の質問に対しては、 内に番号でお答えください。ただし、複数回答可の場合は
 内に番号を” ;”（セミコロン）で区切ってお答えください。

・ 択一以外の質問は、 内に自由に記述してください。

②回答後のファイルは、下記宛メールで直接お送りください。

2) ファックスまたは郵送での回答

添付ファイルを一度印刷し、次の要領で紙面に回答してください。回答が終わりましたら、下記宛郵送またはファックスしてください。

・ 択一の質問に対しては、 内に番号でお答えください。ただし、複数回答可の場合は
 内に番号を” ;”（セミコロン）で区切ってお答えください。

・ 択一以外の質問は、 内に自由に記述してください。

***お願い : 回答書の統一性と作業効率の点から、できるだけ添付ファイルでの
回答にご協力ください。**

3. 問合せ先 下記回答先と同じ

4. 締切日 平成 16 年 10 月 29 日（金）

5. 回答先 〒812-8581 福岡市東区箱崎 6 丁目 10 番 1 号

九州大学附属図書館情報システム課 田中由紀子（事務局）

TEL. 092-642-2342 FAX. 092-642-2347

E-mail. tanayu@lib.kyushu-u.ac.jp

A. 組織・機構に関して

a) 館長の選出方法等についてお答えください。

質問1. 館長選出方法

1. 学長指名 2. 選挙 3. その他

その他の場合(具体的にお書きください)

質問2. 館長の担当範囲

1. 副学長 2. 理事 3. 情報系の長 4. 専任 5. その他

具体的担当:

質問3. 大学の意思決定機関への参加(複数回答可)

1. 役員会 2. 経営協議会 3. 教育研究評議会 4. 部局長会議 5. 財務委員会等 6. その他

その他の場合(具体的にお書きください)

質問4. 館長の兼務の場合のメリット, デメリット(具体的に)

質問5. 法人化後の館長のリーダーシップは強化されましたか? 変化について記述してください。

1. 強まった 2. 弱まった 3. 変化なし 4. その他

その他の場合(具体的にお書きください)

b) 副館長についてお答えください。

質問6. 館長とは別に副館長等を設置していますか?

1. している 2. していない

副館長等名称:

質問7. 対象者(複数回答可)

1. 教授 2. 助教授以上 3. 教員 4. 事務職員 5. その他

その他の場合(具体的にお書きください)

質問8. 副館長の役割として, 館長補佐のほか特定役割があれば記入してください。

質問9. 副館長等設置のメリット, デメリット, 今後の体制などを自由に記述してください。

c) 図書館の意思決定組織についてお答えください。

質問10. 図書館の意思決定組織はどれですか? (「2,3」の場合、以下にご紹介ください。)

1. 図書委員会(運営・商議委員会等) 2. 館長室 3. その他

館長室の構成:

その他の組織:

質問11. 図書委員会の構成(職名)は?

1. 教授 2. 助教授以上 3. 教員 4. 事務職員含む

質問12. 図書委員会の構成(部局等)は?

1. 部局ごと 2. 大学全体として 3. その他(学外者含む)

構成人数:

部局各 名 全体で 名
その他の場合(具体的にお書きください)

質問13. 図書委員会の機能

1. 審議組織 2. 館長諮問組織 3. その他

その他の場合(具体的にお書きください)

d) 意思疎通のシステムについてお答えください

質問14. 館長, 図書委員会, 専門委員会等で決定された事項の館内伝達手段は?

例1 委員会出席→事務管理職会議→課内会議→係内会議

例2 電子掲示板等で伝達

質問15. 伝達手段の改善について実施あるいは計画がありましたら自由に記述してください。

e) 組織改革についてお答えください。

質問16. 法人化に際して組織改革を実施しましたか?

1. 実施 2. 進行中 3. 検討中 4. 計画なし 5. その他

「4」の場合は → 質問25へ

質問17. 組織改革の目的について自由に記述してください。さらに、本館・分館間等統合的改革があればあわせてご紹介ください。

質問18. 組織改革について、中期目標・中期計画にどのように反映されているか差し支えない範囲で記述してください。

質問19. 関連部局との統合・改組, 図書館のみの改組かできる限り具体的(部課係名を含め)に記述してください。

質問20. 組織改革が有効に機能しているか。また, 課題について自由に記述してください。

質問21. 組織改革によって職員配置（増員，減員等）に変化があった場合部門別に記述してください。

質問22. 組織改革による図書館サービスの変化について記述してください。

質問23. 組織改革後の評価を行った結果、新たな方策・計画等の立案が必要になっていますか？予定があればご紹介ください。

質問24. 組織改革の実施（計画）どのような枠組みで行われましたか？

1. 大学全体として計画された 2. 図書館が計画 3. その他

その他の場合（具体的にお書きください）

質問25. 組織改革をしなかった理由（計画なしの場合のみ）

f) 学内情報系組織との関係についてお答えください。

質問26. 学内情報系との共同事業への取り組みがあれば紹介してください。

質問27. 学内情報系組織との連絡会議等の有無

1. あり 2. なし 3. 計画中

（あり、計画中の場合）

開催数／年 回

構成メンバー 以上

（構成メンバー例： 課長、係長、すべて）

g) 特色ある図書館運営

質問28. 中期目標・計画を達成するための試み，創意工夫がありましたら紹介ください。

質問29. 法人化後における運営上の問題点・課題や解決策がありましたら紹介ください。

--

B. 資金に関して（差し支えない範囲でお答えください。）

質問30. 法人化前（平成15年度）を100%として、法人化後（平成16年度）の学内予算についてその増減を%でお答えください。（少数以下四捨五入）

図書館総経費		%		
図書館運営費内訳		%		
図書館資料費内訳		%		
[資料費内訳]	学生用図書費	%		
		電子ジャーナル経費		%

質問31. 競争的資金及び外部資金（獲得または計画中的のもの）についてお答えください。

1) 学内資金（学長裁量経費、間接経費等の競争的資金）

資金種別:		金額:		万円
資金種別:		金額:		万円
資金種別:		金額:		万円

2) 外部の公的資金

・科学研究費補助金

データベース・研究課題の名称:	
データベース・研究課題の名称:	

・その他

資金種別:	
資金種別:	

3) 民間資金（助成金等）

資金種別:		金額:		万円
資金種別:		金額:		万円

質問32. 展示会等への資料出陳時の使用料など収益事業について特色ある工夫がありましたらご紹介ください。

--

質問33. 図書館経費（運営費、資料費）の効果的利用あるいは節減について特色ある工夫がありましたらご紹介ください。

--

C. 職員の専門性に関して

質問34. 大学図書館の業務のうち図書館専門職（専門的な教育・訓練を受けた職員）が行うべき業務はどれだと考えますか？（複数回答可）

1. 人事・庶務 2. 企画・広報・渉外 3. 予算管理・会計 4. 受入（発注・契約を含む） 5. 選書 6. 分類・目録（装備を含む） 7. 閲覧・貸出 8. 相互利用 9. 参考調査 10. 業務システムの運用・管理 11. ウェブコンテンツの構築・管理 12. 国際交流 13. その他

その他の場合(具体的にお書きください)

質問35. 貴図書館の運営において図書館専門職（専門的な教育・訓練を受けた職員）として、求める専門的知識や技能にはどんなものがありますか？

例 資料(電子媒体を含む)に関する知識 資料選択に関する知識 主題専門知識 分類・目録に関する知識 抄録・索引に関する知識 参考調査に関する知識 情報検索に関する知識 利用者教育(情報リテラシーを含む)に関する知識 経営(図書館についての)に関する知識 企画・広報に関する知識 図書館関係法規等に関する知識 プログラミングに関する知識 ウェブコンテンツの構築に関する知識など具体的に

質問36. 貴図書館では、事務系職種の中に専門職としての司書ポスト（あるいはそれに相当する職名）を設置することを検討していますか？ あるいは必要と考えますか？

1. はい 2. いいえ

はいの場合(具体的にお書きください)

質問37. 図書館の司書職が占めているポストが空席になった場合、内部昇格や従来の人事交流ではなく国公私大、民間を含めた公募制について検討していますか？ あるいは必要と考えますか？

1. はい 2. いいえ

はいの場合(具体的にお書きください)

質問38. 図書館専門職の館長職への登用について、将来も含めてどう考えますか？

質問39. 特定の業務（たとえば目録業務）に有期契約職員を雇用する場合、司書資格等の条件をつけていますか？ その他有期契約職員の雇用に関して自由にお書きください。

質問40. ボランティアの導入についてその運用等方策を含め、お考えを聞かせてください。

質問41. 学生等が図書館の業務に携わる制度（ティーチングアシスタント、インターンシップ制度等）はありますか？ 実施中もしくは計画中有りましたらご紹介ください。

質問42. 図書館業務を委託（図書館に大学の正規職員を配置しないことや予算面を含め）することについてどのようにお考えですか？

D. 社会連携に関して

質問43. 平成16年度に実施、申請中または予定の社会連携事業がありますか？できる限り具体例をお聞かせください。固有名詞を記述することが困難な場合は「企業」「自治体」というふうに記述してください。（以下の質問も同様）

質問44. 企業（産業界）との連携の事例があれば具体的にご紹介ください。また、実現はしていないが計画中あるいは計画予定があればその計画概要をご紹介ください。

質問45. 公共図書館との連携の事例があれば具体的にご紹介ください。また、実現はしていないが計画中あるいは計画予定があればその計画概要をご紹介ください。

質問46. 貴図書館において地方公共団体、地域社会との連携の事例があれば具体的にご紹介ください。また、実現はしていないが計画中あるいは計画予定があればその計画概要をご紹介ください。

質問47. 「図書館友の会」（類似組織を含む）のような組織を作っているか作る予定がありますか？会費徴収の有無は問いません。その概要をお知らせください。

質問48. 同窓会組織構成員（卒業生等）、退職教員、名誉教授の図書館利用における待遇はどのようになっているでしょうか。また、同窓会組織との連携事例がありましたらご紹介ください。

1) 同窓会組織構成員の図書館利用における待遇

1. 学内利用者と同一待遇 2. 準学内利用者待遇 3. 学外者と同じ待遇

具体的待遇:

2) 退職教員の図書館利用における待遇

1. 学内利用者と同一待遇 2. 準学内利用者待遇 3. 学外者と同じ待遇

具体的待遇:

3) 名誉教授の図書館利用における待遇

1. 学内利用者と同一待遇 2. 準学内利用者待遇 3. 学外者と同じ待遇

具体的待遇:

4) 同窓会組織との連携事例

1. あり 2. 検討中 3. 予定なし

具体的事例:

質問49. 社会貢献したと思われる事例がありましたら実施年度と概要をご紹介ください。どのような例でも結構です。また、計画中の案件がありましたらご紹介ください。

質問50. 委員会では法人化後の経営問題について、①組織、②資金、③職員の専門性、④社会連携、の4つのテーマを検討しています。各テーマは、厳密に定義されたものではなく、内容が重複したり密接に関連したりするもので、個人によって解釈が異なっていますが、経営者として仮にこの4テーマにだけに全ての努力を傾注するとした場合、100%の努力をどのように配分するのか、年度ごとに分けて%でお答えください。

0.1	平成16年度	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
	①組織	<input type="text"/>	②資金	<input type="text"/>	③専門性 <input type="text"/> ④社会連携 <input type="text"/>
0.2	平成17年度	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
	①組織	<input type="text"/>	②資金	<input type="text"/>	③専門性 <input type="text"/> ④社会連携 <input type="text"/>
0.3	平成18年度	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %	<input type="text"/> %
	①組織	<input type="text"/>	②資金	<input type="text"/>	③専門性 <input type="text"/> ④社会連携 <input type="text"/>

大学項番	<input type="text"/> ←経営問題委員会で記入		
回答大学:	<input type="text"/>		
照会先氏名:	<input type="text"/>		
電話:	<input type="text"/>	FAX:	<input type="text"/>
E-mail:	<input type="text"/>		

ご協力ありがとうございました。

A. 経営問題小委員会（組織）最終報告書

I. 法人化後の図書館組織等の現状と課題

1. 総括（経過と現状）

（1）大学統合から法人化まで

平成14年度から平成15年度に、国立大学101大学（短期大学を含む）のうち24大学が12大学に再編統合し、その後平成15年10月1日の国立大学法人法の施行を受け、平成16年4月1日からは、89の国立大学法人（短期大学を含む）として、それぞれの大学が法人格を有する組織へ移行するという大変革の時代を迎えた。

大学に図書館が設置される根拠として、「学校教育法施行規則」では、図書館相当の施設が必要とされ（第1条）、また、「大学設置基準」においては、図書館施設が必要となっているが（第36条、第38条）、国立大学の法人化に伴い、「国立学校設置法」が廃止され、その設置根拠の一つを失うこととなった。現在は、「附属図書館」あるいは「図書館」という名称も、その他の呼称も含め、各法人の判断で定めることが可能となっている。

また、法人化により大学に求められる①自主・自立的な大学運営、②民間的発想の経営手法、③学外者の参画による運営システム、④非公務員型による弾力的な人事システム、⑤第三者評価による事後チェックなど、自己責任、説明責任を伴うシステムへと移行し、図書館にも必然的に経営責任が求められている。

このような状況の中、複数の大学において、図書館組織あるいは図書館事務組織のあり方に大きな変化が生じており、このアンケート調査に基づき現状分析を行うとともに、大学図書館組織のあり方について、すでに組織改革を行った図書館等の事例を参考に、その目的と成果を検証し、次の改革のステップに向けた図書館の経営モデルについて課題を整理することとする。

（2）法人化による図書館改革

法人化による図書館改革の主な例として、情報基盤の整備に基づく、学術情報関連機関との統合による学術情報機構の設置や事務情報部門、研究協力部門や国際協力部門との事務部門の一元化など多様な制度設計がなされている。

図書館の名称についても、「附属図書館」の「附属」をはずし、「図書館」としたところや、「情報メディアセンター」とした大学などもある。

なお、改革は法人化時点にとどまらず、それ以後の時期において実施する大学も多く、さらには法人化時点の新組織体制を再度見直す動きも出ており、大学全体の動向とも関連

しながら、未だ流動的な状態にあると言える。

2. 図書館長の位置付け

法人化後の図書館組織においては、図書館長の位置付けとして、学長の強いリーダーシップの下、図書館経営に対する館長の責任が著しく重くなっている。とりわけ予算管理単位のセグメントの長として、財政上の経営責任は従来にも増して重いものとなっている。

(1) 図書館長の選出

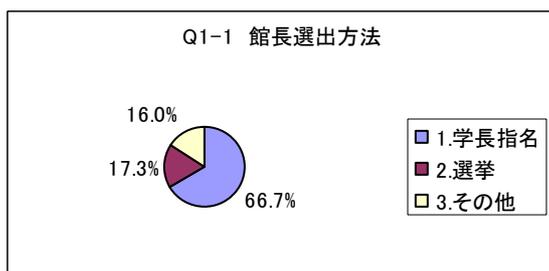
<質問1 数値分析による記述>

回答数75件のうち、学長指名が50件、選挙13件、その他12件となっている。特に学長指名が50件、回答の約66%であったことは、学長の館長選任への主体的な関与が確認できる。

その他の場合、部局の推薦候補者の中から教育研究評議会の議を経て学長が任命する場合は6件であり、これも学長指名に含めると回答の約75%が学長指名となり、極めて高い数値となっている。

なお、法人化に際し図書館長の選出は、大学の組織規則等で理事等として規定化した場合、法人化以前の図書館長が残任期間をもって任命された場合、あるいは新たに図書館長選考規程を制定した場合などの複数の方式があり、その他の回答残り6件の中では、調査時点で、理事が兼務する大学が2大学、館長選考について検討中と回答した大学が2大学、部局長会議で選考する大学が1大学、館長候補者選考委員会が選考する大学が1大学あった。図書館長の選考については、法人化後間もないこともあり、今後の追跡調査が必要である。

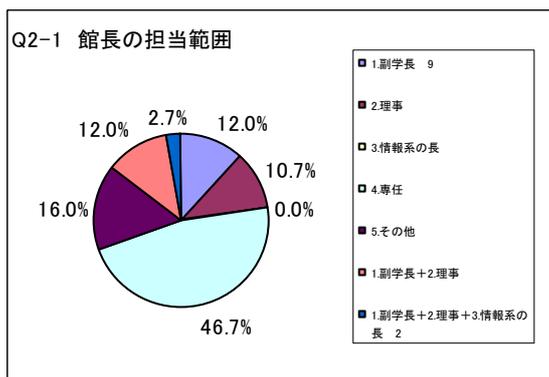
また、図書館長の他に図書館担当の理事が設置されている大学もあり、今回のアンケート調査ではこの点が明確にはなっていない。



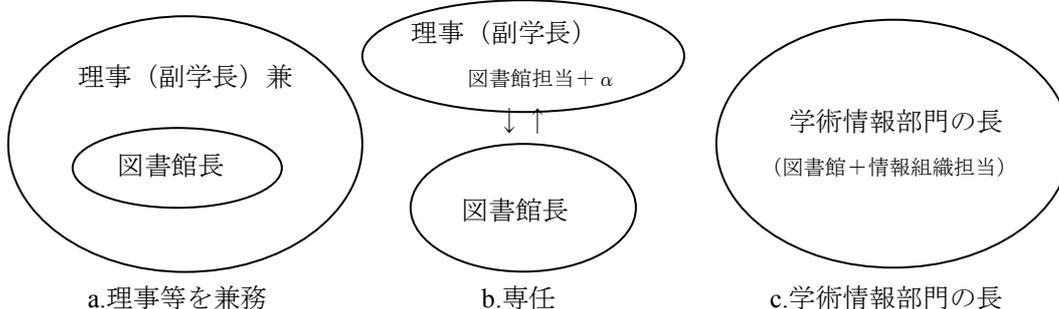
(2) 図書館長の担当範囲

<質問2 数値分析による記述>

館長職務の担当範囲として、回答数75件のうち、副学長9件、理事8件、副学長・理事の兼務11件、役員会構成メンバーとして大学の経営責任への関与が明確に現れているが、教授兼任による専任館長となっている回答が最も多く35件であった。



<図書館長担当範囲の図式例>

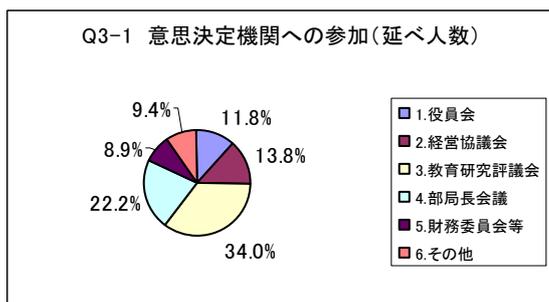


(3)大学の意思決定機関への参加

<質問3 数値分析による記述>

図書館長が副学長や理事又は副学長・理事を兼務する大学は28大学あり、そのうち21大学75%は役員会・経営協議会・教育研究評議会の3会議に参加している。また、図書館長専任の35大学の中では役員会に参加している大学はなく、経営協議会・教育研究評議会に参加する大学も5大学と少なく、教育研究評議会・部局長会議などに出席する大学が多く27大学で専任館長の約77%を占めている。図書館長が副学長や理事を兼務する大学と館長専任の大学では出席する会議は異なる。役員会を含めた複数の意思決定機関に参加する場合と、役員会及び経営協議会を除く教育研究評議会などの会議に参加する場合と二分されている状況が読みとれる。

また、役員会・経営協議会・教育研究評議会などへ未参加も4大学あるが、オブザーバとしての出席、あるいは学長補佐室会議等への出席などで対応している大学もあることが確認できた。



(4) 図書館長が副学長、理事、情報系の長等との兼務

＜質問4：館長の兼務の場合のメリット・デメリット＞

メリットとして、役員会等大学の意思決定機関への参加により直接図書館の意思が迅速に伝達され、予算面での配慮や、執行部等上部機関の情報が入手し易い点などがあり、全学的な状況の正確な把握や、上層部に対する図書館への理解促進を期待することができる。

反面、デメリットとして理事等兼務のため多忙となり、スケジュールの確保が困難となること、職員との意思疎通が減少すること、理事として図書館以外の部局へも配慮が必要となり、大学全体の視点から、役員会での直接的な図書館に関する発言等に遠慮せざるを得ない状況も指摘された。

なお、この設問については、機関回答か図書館長の回答かにより、回答にバラツキがあり、主観的な表現も含まれていると思われる。

(5) 図書館長のリーダーシップ

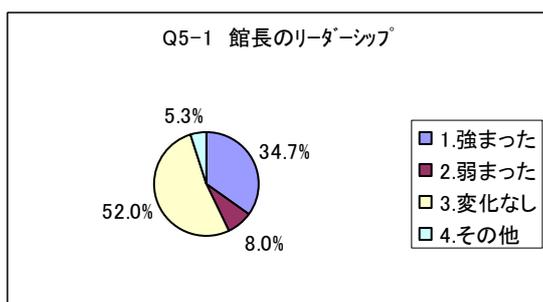
＜質問5 数値分析による記述＞

図書館長のリーダーシップが「強まった」という回答は26件約35%あり、そのうち役員会・経営協議会・教育研究評議会への出席を求められている大学が21件あった。これは大学経営に関する意思決定への直接的な関わりにおいて重要な意味を持っているが、他方「変化なし」が最も多く39件であり、逆に「弱まった」は6件であった。

法人化後、図書館長のリーダーシップが「強まった」という回答が3割を超えてはいるが、これは7割を超える図書館長が強力なリーダーシップを発揮する学長からの指名に基づく選考であることからすると低いのではないだろうか。学長からの指名に基づき図書館長の選考が行われることは、図書館長職が大学において極めて重要なポストであることを示すとともに、図書館長のリーダーシップが大いに発揮されることが期待されていることも事実である。

また、図書館の企画・立案・意思決定機関が従来運営委員会から、総合情報基盤機構会議・学術情報運営企画室・図書館運営戦略会議など組織上もリーダーシップを発揮できる体制になっているところも見受けられる。また、事務組織も館長をサポートする体制に変わり、新たに発生する事柄に対しても館長の責任でトップダウンで物事を決定するため素早く対応ができるようになってきているところもあり、今後、図書館長のリーダーシップが強まることも予想される。

なお、この設問については、機関回答か図書館長の回答かにより、回答にバラツキがあり、また、回答者の主観や見識に依る回答となっていることが推測される。

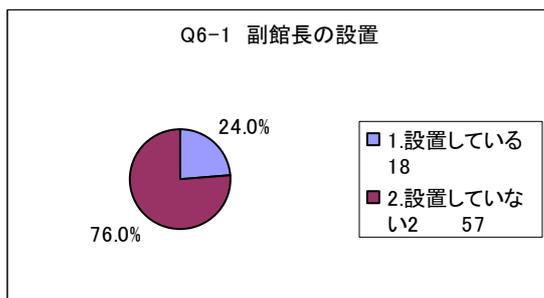


3. 副館長等の設置

(1) 副館長等の設置

＜質問6 数値分析による記述＞

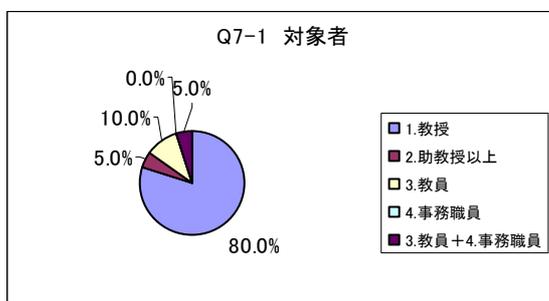
副館長を設置していると回答したところは18件で、24%の設置率である。名称は、附属図書館副館長や、副館長、副館長（〇〇学部図書館担当）、医学図書館長などがあった。なお、大学規模Aクラスの大学では、医学図書館長が副館長を兼任したり、Bクラスの大学においては、分館長が副館長を兼任している例が認められた。



(2) 副館長等の対象者

＜質問7 数値分析による記述＞

教授以上が16件、助教授以上が1件、教員が2件、事務職員が1件、その他が0件であったが、事務職員が対象となるところが1件あったことは注目すべきであるが、ほとんどは教授が対象者であった。



(3) 副館長の役割と設置のメリット・デメリット

＜質問8：副館長の役割（館長補佐、特定の役割）＞

＜質問9：副館長等設置のメリット・デメリット、今後の体制＞

副館長の役割としては、館長が理事等兼任で多忙な場合、その代行を担うメリットが大きい。また、管理運営面での効果、具体的には、本館・分館との連携もしくは協力体制の強化、きめ細かい運営及び複眼的な管理運営が可能となること、キャンパス間の意見調整や学内コンセンサスの形成に有効であることを指摘する回答もあった。

他方、デメリットとして決裁や意思決定手順の手間が増えたこと、館長との役割分担の錯綜等があげられているが、大学の規模とキャンパスの形態により、副館長制度の効果・必要性を示す回答がほとんどであった。

なお、この設問については、機関回答か図書館長の回答かにより、回答にバラツキがあ

り、また、回答者の主観や見識に依る回答となっていることが推測される。

4. 図書館の意思決定組織

(1) 図書館の意思決定組織

＜質問10 数値分析による記述＞

図書館委員会（運営・商議委員会等）が66件、その他等（館長室含）が7件、図書館委員会と館長部課長会議によるが2件であった。法人化以前の図書館委員会（運営・商議委員会等）からその他等に意思決定機関が移行していることが確認でき、権限と責任を明確にする変化の兆しが窺える。その他等の中では、総合情報基盤機構会議、学術情報運営企画室、図書館運営戦略会議など特徴的な意思決定組織の設置があった。このような少人数の組織による意思決定は、図書館事業等の評価を受ける際に、極めて責任が明確になる体制である。

＜事例紹介＞

1) 学術情報運営企画室

図書館長のリーダーシップで図書館行政を実施するため法人化に向け行った改革

①学術情報運営企画室の設置

②学長の諮問機関であった図書館運営委員会を館長の諮問機関としたこと。

学術研究・情報担当理事（副学長）（以下「理事（副学長）」）が図書館長及び総合情報基盤センター長を兼ねており、理事（副学長）の職務の円滑な遂行を補佐するために理事の下に学術情報運営企画室（以下「企画室」）が設置され学術情報及び情報基盤に関する事項について協議する。

企画室は理事（副学長）・副館長・分館長・副センター長及び部課長等で構成されており毎月開催される。

企画室で審議された事項は、理事『副学長＝図書館長』の責任で直接役員会にあげる事項と運営委員会に諮問する事項に分けられる。

平成16年に役員会にあげた事項として：電子ジャーナル・データベースの全学共通経費化

電子ジャーナル・データベースの安定的提供を行うため、研究者の受益者負担でなく大学の判断で実施する電子ジャーナル・データベースの全学的共通経費化を役員会及び教育研究評議会に提案し、電子ジャーナル・データベース・学生用図書を図書館学術情報基盤として了承され平成17年度より導入が確定。

2) 図書館運営戦略会議

従来の組織は、館長・分館長のほか、各部局等からの推薦により学長が任命する教員から組織された「図書館運営委員会」（十数名）であった。ここでは、図書館の運営方針、関係諸規程の制定、学長の諮問事項等の審議を所掌していた。

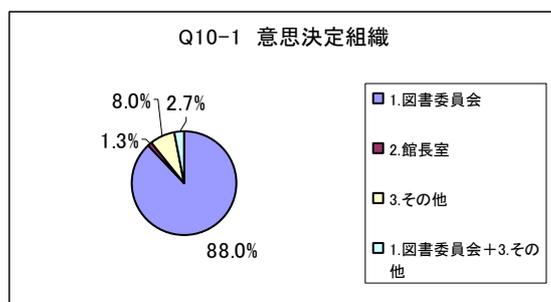
法人化後は、館長、副館長及び館長が推薦・任命する若干名の教員（現在3名）ならびに図書館部課長3名の計8名で構成される「図書館運営戦略会議」（以下「会議」と

いう。)となり、①図書館基本方針の企画立案、②学術情報資料整備・提供のための企画立案、③図書館管理・運営上の重要事項の決定、④その他館長が必要と認めた事項に関すること、を目的としている。

構成メンバー、その選出方法及び目的等の変化により、「会議」の目的と権限が明確になるとともに、より館長のリーダーシップが発揮される体制となった。一方でその責任も重大になっている。

大学全体の中での位置づけとしては、7名の副学長それぞれの下に室が設置され、うち研究・国際を担当する副学長のオフィスである学術室の中に図書館部があり、図書館長は同副学長をもって充てることが規則上明記されている。

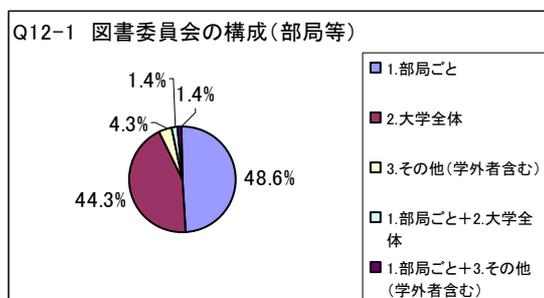
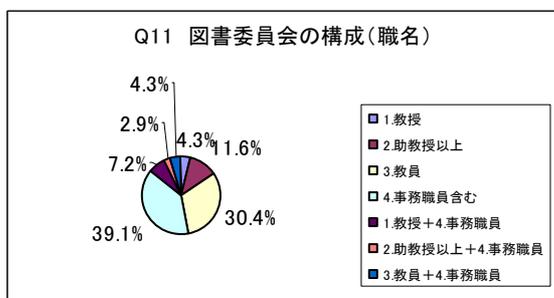
「会議」で決定された事項は、学術室での審議を経て、大学の審議運営機関である役員会、経営協議会、教育研究評議会等にあげられることとなり、従来の組織形態と比較し、意思決定とその上位機関への流れが迅速になった。また、副学長でもある館長が大学の意思決定機関のメンバーであることから、執行部への意思反映がより直接的なものとなった。

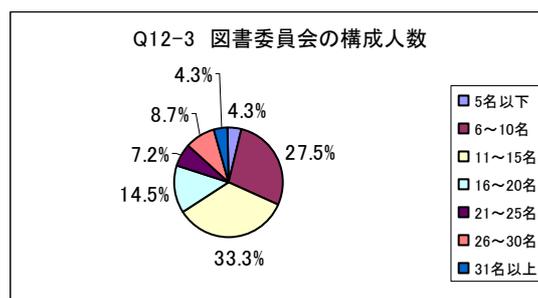
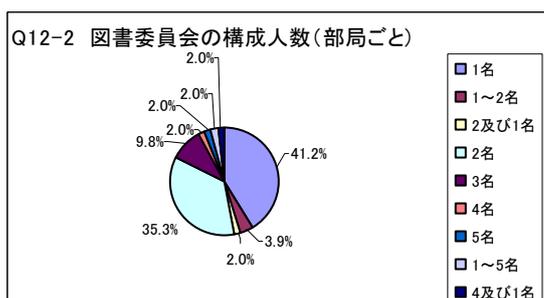


(2) 図書館委員会の構成

<質問11、12 数値分析による記述>

図書館委員会の構成について、「部局ごと」が34件、「大学全体として」が31件、「その他(学外者含む)」が4件であり、「その他(学外者含む)」が4件あったことは、外部委員の積極活用ということで注目すべき点である。構成は、「部局ごと」「大学全体として」が半分ずつ程度であり、構成人数は全体で、最少4人、最大45人までと大きな幅があり、1～10人が22件、11～20人が33件、21～30人が11件、31人以上が3件であった。また、事務職員を含む大学が約半数の36件あった。



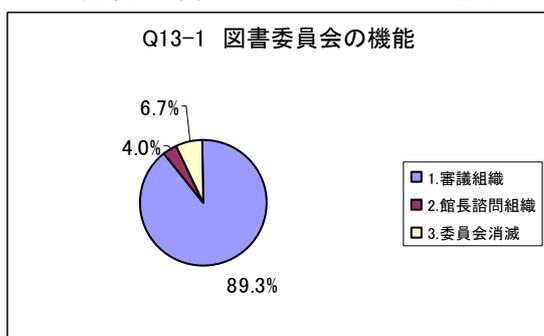


(3) 図書館委員会の機能

<質問 1 3 数値分析による記述>

図書館委員会の機能として、法人化前と同様の機能を持つ審議組織が 6 7 件、機能を変更し館長諮問組織とした大学が 3 件、委員会を消滅した大学が 5 件となっている。1 割強の大学で、従来の審議組織から変更・消滅させるなど、図書館の意思決定が法人化以降新たな方式でなされていることが示されている。

この変化は館長のリーダーシップとも大きく関わっていると考えられる。



(4) 意思疎通と伝達手段の改善

<質問 1 4 : 意思疎通のシステムについて>

<質問 1 5 : 伝達手段の改善>

意思疎通のシステムとして、会議形式での伝達、文書回覧、メーリングリストによる回答で全てを占めた。想定されるデメリットは会議形式や文書回覧では迅速な伝達には適していない、配布資料が電子化されていない場合はメーリングリストでは詳細な伝達が難しいことが考えられる。また、事務連絡会議においてテレビ会議システムを導入している事例があり、キャンパスが分散している大学では、活用が期待できる。

伝達手段の今後の改善については、全館的に周知する方法として、議事録のHPへの掲載、あるいは会議の在り方自体を見直すなどの回答があったが、例えばスタッフミーティング等における、各職員から上層部へのボトムアップの情報伝達手段の改善も今後必要になるのではないだろうか。また、全学的な文書管理システムによる各種委員会資料の共有を試行している大学の取り組みも確認された。

<改善に向けた取り組みの回答例紹介>

- 1) スタッフページに各種委員会報告を開設 (予定)

- 2) 委員会決定事項（議事録）のホームページ掲載（実施）
- 3) 会議等の終了直後に議事録の速報版を作成し、学内外に広報している。
- 4) 文書管理システムを有効活用しており、各種委員会資料の他、各種案内・通知文書等についても本システムから配信している。
- 5) 分館、部局図書室の掛員レベルから情報伝達が不十分との声があり、全学的な情報共有の推進方策を検討中

Ⅱ. 図書館・図書館運営組織の改革

1. 図書館・図書館運営組織の改革

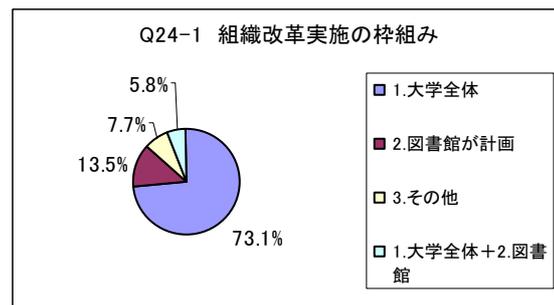
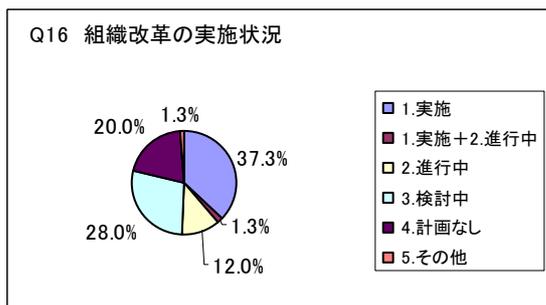
(1) 組織改革の実施

<質問16、24 数値分析による記述>

<質問25：組織改革をしなかった理由>

「実施」「進行中」「検討中」までを含め59件、約79%であり、組織改革の枠組みは、回答数52件のうち「大学全体として計画された」が多く38件、約73%であったが、そのうち図書館が明確な意思を持って大学の組織改革に参画した件数は把握できていない。

組織改革をしなかった理由としては、大学統合時に実施済み、または、その必要性がないとの回答があった。なお、大学の規模Aクラスにおいては、組織改革が実施されていない状況も確認できるが、情報関連部門におけるシステム整備などにおいて、ハード・ソフト面での具体的な連携が行われていることも事実である。



(2) 組織改革の目的

<質問17：組織改革の目的>

図書館組織の改革について、大学の社会貢献目標に基づき、地域社会の文化向上や、国際社会の発展に貢献する中心的役割を担う機関として、関連機関・施設を再編統合した大学があった。事務組織改革については、事務の一元化、効率化、迅速化を掲げ、特に、情報基盤、情報化推進、情報戦略の一元化・効率化を目的とした情報部門との統合が17件

あった。

<回答例紹介>

- 1) ・図書館管理事務の迅速化と効率化
・学生・教員に対する学術情報・資料の利用環境の充実
- 2) ・事務組織の意志の疎通をスムーズに行う。
・各構成館の学術情報グループは各校事務室に置いた。
- 3) 事務局に一元化し事務の効率化を図る。
- 4) 医学部分館及び保健学科分室を、学術情報部情報管理課医学部分館グループとして統合。
- 5) 本学は、社会貢献目標として教育研究成果の社会的還元を基本として、これまで築いてきた学問的な伝統に基づき、地域社会における高等教育の享受のための機会拡大と生涯学習に資する場や学術情報の提供等の取り組みを通じて地域社会の文化向上と国際社会の発展のため貢献することを掲げ、その中心的役割を担わせるため附属図書館、情報処理センター及びミュージアムを統合再編し、「情報メディアセンター」を設置した。
- 6) 効率的業務処理を推進することを目的とする。各分館はサービスポイントとして機能させ、管理的業務を集約する。
- 7) 大学の教育・研究・実務の情報化により高度化を図るサイバーキャンパス構想が検討されている。その実現のため、学内の情報関連施設である附属図書館、学術情報基盤センター、総務部総務課情報課推進室などを包含する学術情報機構（仮称）とその事務を担当する学術情報部（仮称）を設置することを検討している。
- 8) 図書館として電子図書館的機能の充実に向けた取り組みを構想しているが、その場合には総合情報処理センターからの支援が必要不可欠である。センターとの連携強化の一環として組織統合をも視野に入れた検討を行うためプロジェクトチームを発足させた。
- 9) 図書館事務組織の改革は、大学全体の事務機構改革の一環として実施された。
- 10) 平成16年度に図書館と総合情報処理センターとが協力し、学内の情報基盤を全学的視点から整備する総合情報基盤機構を設置した。
- 11) 学内の情報関係部局を再編し、大学としての情報化を推進する。
- 12) 図書館、総合情報メディアセンター及び情報化推進室の協力体制を強化し、電子キャンパス化の推進及び教育・研究活動に対して質の高い支援サービスの提供を行うため、10月1日から「学術情報チーム」に組織再編した。
- 13) ①大学全体の事務組織再編の一環として、大学の情報戦略（企画）を一元化・効率化し、教育研究支援体制を強化することを目的に、情報関連組織を統合再編し、事務局傘下に学術情報部を設置した。それに伴い、従来は情報管理課と情報サービス課の2課体制であった附属図書館事務部は学術情報部情報図書館課のみの体制とした。
②係等の統合・再編を行い、従来は複数の係に分散していた関連業務を集約し、係間の重複を整理することで、業務の簡素化・効率化を図った。

- ③審議決定の迅速化を図るため、従来の附属図書館委員会を廃止した。
- 1 4) 限られた人材資源を最も効果的に運用して、教育研究活動及び迅速・機動的な大学運営を支える事務組織を編成する。
- 1 5) ・中央館と分館の管理的業務を中央館に統合・一元化により、情報リテラシー教育担当
・レファレンス担当専門職員を配置し、サービス部門の強化を図った。
・関連組織の連携を図るため、図書館、総合情報処理センター及び学術資料展示館を集約した学術情報基盤機構を設置した。
- 1 6) ・従来、バラバラであった大学の学術情報、事務情報、図書情報を統合的に管理・運用すること、及び、全学の社会貢献事業の中核として情報担当理事、及びそれに対応する事務局として情報部を構築した。
・平成17年度を目処に、従来の工学部分館及び薬学部図書室の組織・機能を吸収し、新たに中央図書館組織の中に「自然科学系図書館」を作る予定。
- 1 7) ・大学における学術情報、(略)等の情報化推進等の支援業務の充実強化を図る
・総合情報メディアセンターとの連携をさらに密に図る
・サービス向上及び財務会計システムを考慮して、職員の配置を考える
・医学部・病院の移転にともなって、分館を統合し、情報サービス体制を強化した
- 1 8) ・高度なITと快適な教育・学習環境を備えたセンター施設を整備し、電子情報受発信の拠点機能を担う、全学的視野に立った学習情報基盤を確立するために
・先端的な学術情報の拠点の確保(先端的な知の集積と発信機能の確立)
・高度なIT環境の実現
・快適で安全な学習スペース(環境)の整備
・地域社会との連携を目標としたセンター施設の支援及び学内事務情報システムの一元的管理スキームの構築をする。
- 1 9) 今まで以上に活用が限定される職員、予算等の資源を効果的に運用して、
①学内図書館機能を統一的な方針の下に再配置する
②全体として利用者サービスを底上げし、かつ充実する
③学内図書館の業務処理を合理的に再編成する
④必要な人材を計画的に確保する
- 2 0) 機能的かつ機動的に図書館運営を行うため。
- 2 1) 学内で生産される学術情報を体系的に発信するため、附属図書館と情報処理センターが連携して、総合的な情報発信窓口の整備を図る。
- 2 2) ・学習支援機能の強化 「国際・教養系図書室」の全学共通教育対応機能を組織上「総合図書館」と位置づけ
・専門別分散体制の維持・整備 経済経営研究所図書館を組み入れ、総合図書館+6専門図書館+2分館+1図書室
・運営体制の強化 副館長を館室代表から館長補佐へと明確化、運営委員会をスモウ化、各館室図書委員会を整備
- 2 3) 法人化によって学内の情報関連(総合メディア基盤センター、事務情報、図書館)を統合した学術情報部が設置され、各々の業務に対応するための組織とした。

- 24) 大学全体の事務組織の整備を検討するために役員会主導のプロジェクトチームが設置された。
- 25) 情報の一元的統括を目指し、図書館と総合情報基盤センターの協力関係を強化するとともに、学術情報部署の事務組織一元化を行った。分館の事務組織体制を本館の課長の下へ組み込んだ。
- 26) 大学運営組織の抜本的改革が実施され、その改革の一環として図書館の位置付けが決定された。図書館では、全学の組織改革との整合性を取りながら中期目標で掲げられた情報サービス業務の活性化、利用者サービスの高度化を促進するため組織を再編し、効率化を図ることとした。大学改革では、7名の副学長の下に室が設置され、図書館部は学術室の中に設置された。前述の図書館運営戦略会議は、学術室運営会議の一つのファンクションとして機能している。学術室運営会議議長は、図書館館長兼務の副学長であり、図書館部長はメンバーである。
- 27) 学術情報機構の設置。本機構は、情報をキーワードにして、図書館、メディア基盤センター、埋蔵文化財資料館の3施設で組織され、高度情報化に対応して本学の教育・研究・社会貢献活動を情報基盤の面から総合的に支援する中核組織としての役割を果たすことをめざしている。また、機構3施設の一体的運営を実現するため、担当する事務組織も、旧附属図書館事務部（分館を含む）から学術情報部に再編した。
- 28) 事務組織改革として、効率的な組織への再編、学術情報・事務情報部門の事務一元化
- 29) 16年度は、法人化に合わせて新しく導入された財務会計システムにより図書受入関係の業務処理を行うことになった。それに伴い本部地区の受入業務の集中化を実現し、組織も対応する形とした。今後は、新キャンパスへの移転に合わせて図書館組織も大幅な改革を視野に、専門職員集団としての体制を整備する計画である。また、職員一人一人のキャリアパスの形成にも力を入れており、現在、全図書系職員の個別ヒヤリングを実施して、研修への意欲、意識改革を進めているところである。
- 30) 事務の一元化を図る。また、班制度をとることにより、柔軟な業務体制を作る。

(3) 中期目標・中期計画での記述

＜質問18：組織改革について、中期目標・中期計画への反映＞

組織改革について、大学あるいは図書館の中期目標・中期計画の中で、具体的な取り組みを記述している大学が32件あった。

そのうち、事務組織の効率化など、コスト削減や財源確保のためが6件、長期的視野に立脚した中期目標に基づく組織改革が9件あった。

＜回答例紹介＞

- 1) ①事務組織の機能・編成の見直しを行う等、事務の効率化・合理化を図る方策を策定し、実施する。
- ②事務の円滑な推進を図るため、事務部門の企画・立案機能の充実を図る。
- ③各部局固有の業務以外は集中化し、事務処理の迅速化及び効率化を図る。

- ④運営組織の効果的・機動的な運営に関する具体的方策を策定し、実施する。
- 2) ①分館の移転統合を機に、図書館への資料・機能の集中化を図り教育研究・学習のために快適でゆとりのある利用環境を提供する。
 - ②学内で生産される学術情報の総合的な情報発信体制を整備し、大学からの情報発信窓口の機能を果たす。
 - 3) 事務組織の機能・編成の見直しを行い、事務の効率化を図る。
 - 4) 特に教育研究、教務事務、大学管理運営事務の情報化、能率化に対応すべく、附属図書館及び総合情報メディア基盤センターの充実を図る。
 - 5) 大学運営支援のための企画立案機能の強化、専門性の向上、業務の合理化・効率化及び職員の意識改革・能力開発を推進する。
 - 6) 教員・事務職員等による一体的な運営に関する具体的方策として、企画・運営を効率に行うため、教員及び事務職員で構成する企画室を学長の下に設置する。

(4)組織改革の実例 <質問19：関連部局との統合・改組、図書館のみの改組>

関連部局との統合・改組が33件で、そのうち図書館組織自体の統合・改組が7件あり、事務組織だけの統合・改組が26件あった。また、図書館内での事務組織改組が9件であった。また、関連部局との統合・改組のうち情報関連部門の統合が22件あった。

<回答例紹介>

- 1) 図書館事務部を事務局の一課（学術情報課）に改組し、契約関係の事務を財務課に一元化し、情報処理センターの事務を統合した。更に、図書系の3係を廃止し、グループ化した。
- 2) 平成16年4月：図書館事務部と前総務部研究協力課を統合し、学術情報部を設置。
平成16年10月：研究協力課が研究推進課と社会連携課に再編され、医学部分館及び保健学科分室を医学部分館グループ、総合情報処理センターが情報基盤グループとして学術情報部情報管理課に統合（係制を廃止しグループ制を導入）。
平成17年4月：情報基盤グループを情報基盤課として整備予定。
- 3) これまで総務部研究協力課が担当していた情報処理センター及びミュージアムの事務を附属図書館総務係が担当することとなった。
- 4) 現時点では部局としての図書館と総合情報処理センター（総合情報処理室）との組織統合。
- 5) 図書館を含めた情報系の業務を事務局の学術企画部内にまとめた。図書館はそのうちの学術情報課として編成されており、事務系の情報を担当する係と総合情報処理センターの事務を同部内の企画課が担当している。
- 6) 法人化後、事務局制が廃止され、部局としての附属図書館の中に、情報管理課及び情報サービス課の2課に改組した。
- 7) 総合情報処理センターが改組する総合情報メディア基盤センター（仮称）と図書館が連携し、学術情報メディア運営機構（仮称）を設置する予定。
- 8) 附属図書館、総合情報処理センター、総合情報システム室などを統合して、総合メディアセンター（仮称）を創設する。

- 9) 附属図書館の2課(情報管理課・情報サービス課)を廃し、総務部国際企画課・研究協力課とともに、事務局のもとに新たに研究協力部を設け、研究国際協力課と図書情報課と情報基盤課の3課に再編した。
- 10) 平成17年度に、附属図書館と情報処理センター等を機能統合した総合メディア機構(仮称)を設置する予定。
- 11) 図書館と総合情報メディアセンター及び事務局の情報化推進室の事務の統合
- 12) ①従来の附属図書館事務部(情報管理課、情報サービス課)、学術国際情報センター事務部門、経理部情報処理課等、および研究協力部研究協力課と学務部教務課の情報関連業務担当部署を統合再編し、学術情報部(情報図書館課、情報基盤課、情報システム企画課)とした。
- ②附属図書館については従来の2課9係体制から、1課6係体制に移行した。
- 13) ①旧図書館事務部に研究協力部門を加えて、「学術情報課」「研究支援課」「情報推進課」の3課からなる「学術・図書部」に再編
- ②図書館業務は学術情報課1課に集約
- ③情報推進課は、図書館を含めた全学情報化を担当
- 14) 従来の総務部総務課及び企画広報室(の一部)、研究協力課(の一部)、経理部情報処理課及び附属図書館事務部を再編・統合し、情報部を構築した。
- 15) 関連部局との統合・改組 ー 図書館事務部を学術情報部に改組し、情報サービス課、情報管理課、産学連携課、国際交流課の4課体制。ただし、情報管理課は情報部門(メディアセンター等)担当とし、総務係、目録情報係を情報サービス課に移し、図書館は情報サービス課のみの1課体制。受入担当の資料受入係は、財務部所属の図書契約係とした。(執務場所は図書館内)
- 16) 法人化後は新設の学術情報部〔研究協力課、情報管理課(総務係、図書情報係、雑誌情報係、情報システム係)、情報サービス課(情報サービス係、レファレンス係、分館サービス係)、情報政策室〕として統合された。
- 17) ①改組前 図書館事務部(情報管理課・専門員・企画調整係・総合情報係、情報サービス課・資料運用係・参考調査係・学術ポータル係)
事務局総務部情報推進室(3専門職員・情報企画係)
- ②改組後 事務局図書・情報部(学術情報課・課長補佐・企画調整係・総合情報係、情報サービス課・図書館サービス係・情報リテラシー係・学術ポータル係、情報基盤課・3専門職員・情報企画係)
- 18) 附属図書館の事務部は、課長制となり、大学全体の事務組織「図書情報課」として位置付けられた。
- 19) 図書館のみの改組ではない。大学としての事務改組。図書館業務を所掌する事務組織は事務局図書課であり、図書課は情報管理係、情報サービス係、電子情報係の3係で構成される。総務係は法人化に伴い廃止され、その業務は情報管理係で処理されることとなった。
- 20) 附属図書館事務部を改組し、学術情報部として、事務局へ位置付けた。
学術情報部の構成は、従前の図書館2課(情報管理課、情報サービス課)体制から(図書館情報課)(情報企画推進課)とし、図書館職員、メディア基盤センター職員、事務

情報職員で構成されている。

- 2 1) 学術研究・情報担当理事（副学長）が附属図書館長と総合情報基盤センター長を兼務し、事務部門は旧情報処理課を取り込んで、情報企画課、情報管理課、学術情報サービス課からなる学術情報部となり、事務局に入った。
- 2 2) 大学運営組織の枠組みでは図書館の位置づけが変更になったが、図書館は、単独の組織として改組した。2課13係制を2課5グループ制（13主担当）とした。
- 2 3) ・学術情報機構の設置（図書館、メディア基盤センター及び埋蔵文化財資料館の3施設で構成）
 - ・本館、分館制度の廃止（旧本館→総合図書館、旧分館→医学部図書館、工学部図書館）
 - ・旧附属図書館事務部を、学術情報機構を担当する事務組織（学術情報部）に改組、再編 学術情報課（総務係、情報企画係、システム管理係、図書情報係、雑誌情報係） 情報サービス課（利用者サービス係、相互協力係、情報ナビゲーション係、医学情報係、工学情報係）
- 2 4) 図書館で行っていた資料の契約、購入業務を会計課に移行。会計課、教務課で行っていた事務情報処理業務及び情報処理センター事務を、情報図書課へ移行。
- 2 5) ①〔改組前〕 ◎経営企画部経営企画課情報化推進室、研究協力課専門職員（総合情報メディアセンター） ◎経理部経理課専門職員（経理システム系） ◎附属図書館事務部情報管理課（総務係、図書情報係、雑誌情報係、システム管理係）、情報サービス課（資料サービス係、学術情報係、医学部分館資料情報係、医学部分館情報サービス係、農学分館情報サービス係）
②〔改組後〕係制からチーム制へ ◎学術情報部学術情報課（チーム：学術総務、学術情報、資料整備）、図書館サービス課（チーム：サービス企画、本館情報サービス、医学部分館情報サービス、農学部分館情報サービス）
- 2 6) 附属図書館事務部から事務局図書館部となった。部内構成は、情報管理課、情報サービス課と従来どおり。・課内構成は、班制度をとった。情報管理課に情報管理班を置き、班長に旧情報管理課図書館専門員をあてた。情報サービス課に情報サービス班を置き班長に情報サービス課長（兼任）をあてた。・係長を廃止して主査（〇〇担当）とし、係員は班員として班に属すこととした。
- 2 7) 総務部研究協力課→学術研究協力部 研究協力課、総務部国際交流課→学術研究協力部国際課、学生部留学生課→学術研究協力部国際課留学生室、附属図書館情報管理課→学術研究協力部学術情報課、附属図書館図書館サービス課→学術研究協力部図書館サービス課
- 2 8) 図書館に情報と研究協力の業務を加え学術図書情報課とした。この結果学術図書情報課は、図書管理係、図書サービス係、情報システム係、研究協力・連携係の4係となった。
- 2 9) 図書館部門と事務情報部門から成る学術情報課を廃止し、情報部門は企画総務部企画調整課の下へ置き、図書館部門は事業部学生生活課の下に置いて学術情報サービス室とした。

(5)組織改革の成果と課題

<質問20：組織改革の有効性、課題>

組織改革については、まだ実施後1年未満であり、総括・分析が充分になされていない状況ではあるが、有効に機能していると評価する大学が8件あった。

なお、この質問については、今後各大学において年度評価や年度統計等が集約・集計された上で、予算や図書館利用者数、図書館資料の整備状況等の数値の変化を含めた、総合的な分析が必要となろう。

<回答例紹介>

- 1) 附属図書館は構成館方式で統一出来たが、図書館としての事務組織は逆に構成館の独立性が高まった。
- 2) グループ化のねらいである、業務の繁閑の解消及びサービス低下の防止等組織の再編が有効に機能している。
- 3) 図書館、情報処理センター及びミュージアムが一体となり、教育研究支援施設として位置づけられた。その結果、これまで各施設が単独で実施してきた事業を更に推進すると共に、新たに3部門(図書館、情報処理センター及びミュージアム)共通の教育研究支援策の実施が求められている。
- 4) 大学全体の組織改革の一環であるので、大学全体として考えれば、図書館の管理職員ポストが振替えられた新設部課は有効に機能している。その一方、図書館において管理・監督機能が希薄になっているのは否めない。
- 5) 法人化後半年が経過しているが、本部機能と部局機能が明確になっていないため、大学全体の動きが統制されていない。図書館の2課体制は機能している。
- 6) 旧来の図書館委員会(委員長：教授、委員：教授等)が総合情報基盤機構会議(委員長：理事、委員：副学部長等)となったことで、学内的に高いレベルで審議がなされるようになり、決定権が強化された。
- 7) 10月1日からの実施であり、まだ有効には機能していない。今後の課題は、業務内容が異なる部局間の協力体制をいかに取っていくかである。
- 8) 学術情報部の一員として大学の情報戦略(企画)に対して能動的に参画する立場となったことに加え、学内研究者・研究成果データベースの管理・運用、展示室・会議室等を備えた学内施設の管理・運用等業務を新たに担当したこともあり、現在は手探りの部分も多々ある。新組織に対する評価・分析は今後の課題である。
- 9) ①学術情報課については、取敢えずほぼ従来の係編成のまま移行しているので、現状及び今後のサービス展開に即した見直しが必要。
②情報推進課については、規程上全学情報化についての責任と権限を有するので、実施のための学内体制づくりが急がれる。
- 10) 組織改革はしたものの、従来の縦割り意識を打破するに至らず、まだ正確な評価は難しい。
- 11) 課題毎にプロジェクトを組んで業務が実施できている。
- 12) 今後更に組織改革を有効にするため、図書・情報部に情報系施設(総合情報処理センター支援の事務組織)を統合することが課題である。
- 13) 役員会とのパイプがないので、館長および図書情報課の位置付けについて検討して

いるところである。

- 1 4) 附属図書館の本館、分館と部局図書館・室の組織改革は、部局自治の考えが濃厚に残る本学の場合、この転換の進み具合により、業務の集約化・再編にはかなりの時間を要すると思われる。
- 1 5) 現在組織改革を検討している段階であり、検討の過程において課題として、あげられることは、10キロメートル離れた2つのキャンパス間の図書等のデリバリー体制の整備と、本館と2つの分館の利用者への均質なサービスが出来る体制づくりが課題としてあげられる。
- 1 6) 図書館が組織改革を自ら提起することにより、現状の課題や図書館の中期目標・計画等を全学に説明する機会となった。改革した図書館組織は、従前より有効に機能していると考えますが、組織改革を評価するにはまだしばらく時間が必要である。
- 1 7) 結論づけるには少し先を見ないと判断しかねるが、配置職員数の課題、業務所掌のすみ分け(他部署との)、管理運営費の妥当性、職員意識の合意形成など課題はある。
- 1 8) 方向性としては正しかったと考えるが、組織の統合に意識が付いていかないくらいがあり、統合のメリットを生かすための努力が更に必要である。課題として、学術情報、事務情報、学内生産情報等を一元的に管理するのか、分担して管理するのか。総務的な業務を1係に集約するか、分散するか等がある。
- 1 9) 組織改組による学術情報サービス部門の充実・強化策は徐々に成果を出しつつある。今後、一層グループ制の利点を定着させる必要がある。
- 2 0) ・情報部門では図書館とメディア基盤センター、地域貢献における図書館と埋蔵文化財資料館との連携など、相互の連携、支援環境が整備されつつある。
・事務部門では、人員増が見込めない状況下、事務改善・合理化の実現が必須である。(既に、全学規模の組織を設置し、検討を進めている。)
・情報系要員の育成・確保が急務である。
- 2 1) ・事務局図書館部となったことにより情報の入手や意見の提出が容易となった。
・班体制については、まだ柔軟な運用ができていない。
- 2 2) 学術情報サービス室に電子情報担当者が含まれておらず、電子図書館機能を推進しづらい状況となった。
- 2 3) 当初、担当業務の割り振りを現場で理解されていない面もあったが、徐々に改善されつつある。業務分析と改善策の検討をさらに進めるために、事務組織全体のワークフロー作成と情報化の推進が必要と思われる。その過程で、組織の再編も必要になることが予想される。

(6)組織改革による変化

<質問21：職員配置に変化(増員・減員)>

<質問22：図書館サービスの変化>

職員配置の変化について組織の統合か否かで分けて分析するが、職員数の変化では、統合部門として増員が3件、減員が7件、組織統合が実施されていない大学では、増員3件、減員1件となっている。特に総務・管理部門に影響があり、明確に管理職が減員された大学が3件あった。

図書館サービスにおいては、係制を廃止・改変大学では、利用者サービス向上に作用したとの回答が10件あった。特に情報リテラシー教育支援、開館日の増加、資料整理の迅速化に効果的に作用したとの回答があった。

(7) 組織改革後の評価と今後の方策・計画等

＜質問23：評価と新たな方策・計画＞

評価未実施が多数であるが、改組後再度の見直しも必要であるとの回答もあった。

＜回答例紹介＞

- 1) 組織改革に伴い情報メディアセンターとして独自の事業を来年度から実施することを検討中であり、組織再編後の評価は実施していない。
- 2) 図書館、総合情報処理センター、事務系情報業務を統括する機構を新設予定。
- 3) 図書館と情報メディア基盤センターとを合わせた、総合情報基盤機構としての行動計画を立案する必要がある。
- 4) ・図書課員の電子化業務研修
・従来の司書業務から脱皮
- 5) 今後、図書館内に国際交流サロンを設けるなど、国際交流及び研究支援業務を取り込んだ部署を設置予定。
- 6) 学術情報を扱う図書館の事務部と、人事・会計情報等の事務情報を扱ってきた情報処理課を含め、3課体制による学術情報部を発足させたが、必ずしも統合のメリットが出ていない。現在調整中であるが、今後見直しも含めて検討したい。
- 7) 今年中と来年4月に事務組織改革による組織の編成替えを実施する予定である。
- 8) 評価はこれからであるが、引き続きキャンパス移転を展望した図書館組織の改革について、全学的な事務組織の検討委員会のひとつの部会として、図書系事務組織のあり方検討部会（図書館事務部長が部会長、総務課長、人事課長、主計課長等がメンバー）により継続的に改革を進めていくこととなっている。

2. 学内情報系組織との関係について

(1) 共同事業への取組

＜質問26：学内情報系との共同事業＞

事例としては、システム契約・管理の一元化、電子計算機借料の効率的運用、情報・コンピュータリテラシー教育での連携、データベース構築、学術情報の発信・ポータル機能・機関リポジトリ等の構築に向けての連携・協議などを中心とした事業の取り組みが34件あった。

＜回答例紹介＞

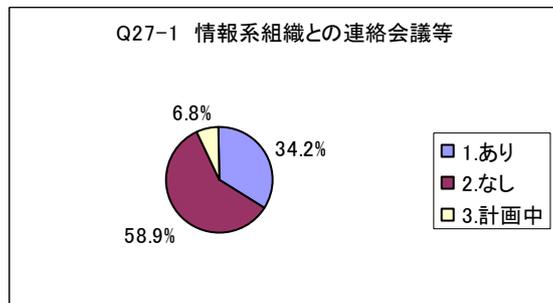
- 1) 情報シナジーセンターへ図書館の一係を移管し、図書館業務システムを含めハード・ソフトの入手・維持・管理を実施している。
- 2) 情報リテラシー教育（1単位授業、前期・後期の2回）、授業支援は図書館員が行

- う。また、端末は総合情報処理センター。
- 3) ・図書館システムを総合情報処理センターの機器の調達に含めて契約している。
・総合情報処理センターから図書館にT Aを派遣。
 - 4) 研究者情報データベース構築の協力
 - 5) 図書館と総合情報処理センターとが協力し、学内の情報基盤を全学的視点から整備する総合情報基盤機構を設置した。
 - 6) ICカード（非接触型）導入の検討
 - 7) 情報処理センター等の学内情報系組織との連携を図りつつ、「学術情報室」の運営を図書館が中核となっていて行っている。
 - 8) 総合情報メディアセンターと合同で、新入生のための「利用者教育」及び「情報活用ガイド」を開催している。
 - 9) ①総合情報処理センターと協力して、全学事務情報化を進めている。
②総合情報処理センターと共同で、授業で使用するレジュメ等のweb掲載をテストすることになっている。
 - 1 0) 情報リテラシー教育支援及び情報発信機能の強化等を目的として、総合情報センターとの連携協力の在り方について検討して、平成1 7年度概算要求に大学教育改革の一環として学術情報発信業務のための設備等を要求した。
 - 1 1) 本学の情報化・情報システムについて、あるべき将来像を明確化するため、副学長を総括者として「情報化検討WG」を設置（図書館からも2人参加）し検討を開始した。
 - 1 2) 学内の情報政策を一元的に行うための主管部として情報部が設置され、キャンパスインテリジェント化の推進やセキュリティ対策の構築等に取り組んでいる。
 - 1 3) 法人化以前から、学術情報メディアセンターの端末80台を附属図書館本館に設置し、共同して利用者に提供している。また、コンピュータシステムやネットワークセキュリティ担当者として同センターの助教授が研究開発室員となっている。
 - 1 4) サイバーメディアセンター等との協力のもとに、本学が生産する膨大な学術情報を地域社会に向けて発信する仕組みを構築することを中期目標としており、関係の教員と連絡調整を行っている。
 - 1 5) 教務システムを除く、情報部門は学術情報部として組織している。
 - 1 6) 学内生産学術情報の発信に向けて、機関リポジトリとポータル構築に向けて、情報政策室等と共同でWGを立ち上げる。また、情報政策室の予算協力を得て、東図書館に情報リテラシー室設置、無線LAN設置を行う計画が進行中である。
 - 1 7) 情報基盤センターとは日常的に連携・協力関係にある。中央図書館、各分館に設置されている「情報サロン」は基盤センターが設置・運用の管理を行っている。また、全学的な職員のWGで進めている情報リテラシー教育についても、情報サービス課参考調査掛と情報基盤センター電子情報サービス掛が計画の立案・実施の中心となって進めている。さらに、年二度ほどの業務連絡会の実施、科研費プロジェクトを共同で進めることとなど、業務的な連携も行っている。

(2)学内情報系組織との連絡協議会等の有無

<質問2 7 数値分析による記述>

学内情報組織との連絡会議等について、「あり」が25件、「なし」が43件、計画中が5件であり、「あり」、「計画中」の場合の開催数は、最高で毎週、その他は年2回から12回となっている。構成メンバーは、課長以上が6件、係長以上が12件、すべてが2件であった。



Ⅲ. 新たな図書館組織モデル

1. 図書館運営

(1) 特色ある図書館運営

＜質問28：中期目標・中期計画を達成するための試み、創意工夫＞

中期目標・計画を達成するため、各大学において様々な取り組みや事業が、計画もしくは実施されている。

目標の実現に向けた体制づくりをする例として、学内にWGや検討部会、専門委員会等を設置する場合と、館内にWGを設け自覚を促し、計画の進捗状況・達成状況を確認・評価を行う例がある。

事業の試みとしては、まず社会貢献・地域連携事業として、県内公立図書館や高等教育機関との連携・協力体制の強化、貴重書等の公開・展示会、一般市民対象の公開講座やシンポジウムの実施、友の会設置、利用制限の緩和（高校生の利用を認める、市民への館外貸出開始）等があげられている。

教育・研究支援活動としては、学術情報リテラシー教育の充実、講習会や文献探索法等の授業の中での実施、開館日時拡大、ウェブサイトの活用、機関リポジトリや多言語データベース、学術情報オンライン・チュートリアルシステムの構築、貴重資料の電子化等の計画がある。

一方で、電子ジャーナルや2次情報データベースの学内共通経費化、定型業務のアウトソーシング、といった安定的運営、効率的運営に向けた取り組みもある。

(2) 法人化後における運営上の問題点・課題や解決方策

＜質問29：法人化後の運営上の問題点・課題や解決方策＞

渡し切りの運営費交付金に基づく図書館予算の確保が大きな課題となっている。とりわけ、運営費交付金への効率化係数の適用により今後、毎年1%の削減が予定される中で、図書館の事業費・運営費・資料費・電子ジャーナル経費などをどのように捻出していくのかが大きな課題である。図書館サービス充実と事務合理化、超過勤務削減なども関係し、財務上の問題が大きくなることが予想される。

また、職員については、人員削減、アウトソーシング、人材養成・確保などの課題がある。

こうした課題に対する解決方策として、電子ジャーナルや図書費の共通経費化、他大学との資料の分担収集、寄附金等の新たな財源確保、事務の合理化・省力化、意識改革、アウトソーシングの検討、人事制度・研修制度を全学的に検討する組織設置の働きかけ等があげられている。

ただし、解決方策については、今後さらに各大学の状況に即した具体的戦略を練る必要があるかと思われる。また、単独で解決することが困難な課題に対しては、大学間の連携、地区単位での協同政策といった枠組みで取り組むことも考えられる。

2. 図書館組織モデルの創出に向けて

(1) 図書館組織

今回の調査により、図書館組織が改革され、従来型の図書館組織としての独立した機関・部局ではなくなり、複合関連部門を統合した機関・部局に改組された大学があるなど、法人化を契機にして図書館そのものの在り方が、今後ますます変化し流動的になることが予想される。組織改革においては、その目的・理念が明確に示された上で、大学の設置理念・目標等に十分な貢献ができる体制が求められている。図書館組織が管理運用する「図書館資料」そのものが、「紙媒体」を中心とした従来型の資料形態とは異なり、「電子情報を媒体」とする「デジタル資料」、音声・画像情報の「オーディオ・ビジュアル資料」等、マルチメディアの形態をとりつつ、インターネットなどを通じて融合が進行中の状況において、学術情報を提供する拠点としての図書館の在り方が大きな転換期を迎えているといえる。特に最近、図書館の入館者数が減少しているのではないかとの指摘もあるが、一方で電子ジャーナルの整備による導入タイトル数や全文データの利用件数の飛躍的な増加は、新たな図書館組織を考える上で大変重要な指標となっており、法人化前後あるいは組織改革実施の有無などによる予算の変化の指標などとあわせて比較・分析する必要がある。

(2) 図書館運営組織

図書館の運営組織についていえば、大きく分けて「意思決定機関」としての機能と、図書館組織を支える「事務部門あるいは事業部門」とに分けられる。「意思決定機関」としては、従来型の「図書館委員会」、「図書館運営委員会」等の審議機関が主流ではあるが、より責任体制を明確にし、迅速な対応が取れる新たな方式への変革もあった。とりわけ、「総合情報基盤機構会議」、「学術情報運営企画室」、「図書館運営戦略会議」、「館長副館長会議」などの審議機関は、従来にも増してミッションが明確にされた方式といえる。

「事務部門あるいは事業部門」の改革においては、「図書館組織に直結した事務部門」、「複合関連組織に直結した事務部門」と「大学事務局に一元化した事務部門」が存在している。事務局に一元化した枠組みも、「情報系事務部門」、「研究協力系事務部門」、「国際協力系事務部門」の統合による方式、あるいはそのいくつかの部門の組み合わせによる統合のパターンがあった。事務部門の在り方を考える上で、図書館が大学における教育・研究・学習支援事業と密接に関連した組織であり、そこに働く職員の専門的な能力が十分に発揮できるような組織整備が必要であろう。

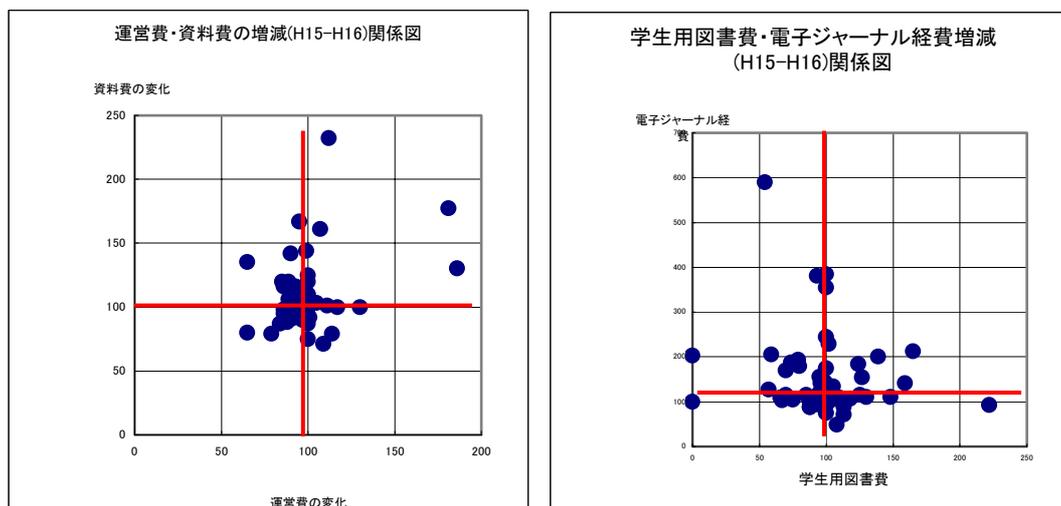
(3) 学内情報系組織

学内情報系組織の改革という視点から捉えると、大学における情報関連部門の統合という、明確な理念に基づく組織改革も認められた。大学における情報化については、情報そのものの範囲が広く、人事・学務・入試・財務会計情報を中心とする事務情報から、学術情報、医療情報までかなりの広範囲である。しかしながら、情報の共有化、情報発信機能の強化、情報システム基盤の一元的な整備などの面から、共通な課題に取り組む体制作りは必要と言える。

他方、これらの情報部門を緩やかな「情報関連部門の連携」という支援・協力関係でまとめ上げる改組もある。また、この連携をより緊密化するために、「情報関連部門・機構の立ち上げ」という実体的な組織を立ち上げた方式もある。

大学における情報化推進という課題に対して、学内情報系組織の改革・連携・協力により、人的資源の有効活用を図り、新たな事業への企画・実施機能を強化する組織が求められている。

内の大学が多く、マイナス 5～10%の大学も多い。一方で増額となった大学もあり、なかには 125%超の大学もあり、法人化を契機になんらかの大きな予算構造の改革をもたらした結果だと推察できる。



図書館総経費が減額化傾向にあるなかで、内訳となる運営費と資料費の組み合わせ、さらには資料費のなかで電子ジャーナル経費と学生用図書費の組み合わせで、変化をみる。運営費と資料費の関係については、緩い正の相関傾向にあるが資料費の増額の方が顕著になっている大学が認められる。

次に、資料費のなかでも学生用図書費と電子ジャーナル経費の増減の関係図をみると、全体的に電子ジャーナル経費の増額化傾向が認められるが、ふたつのタイプが混在している。ひとつは電子ジャーナルの増額とともに学生用図書費も同程度に増加しているタイプである。もうひとつは、電子ジャーナルの増額化に反比例して学生用図書費が減額化しているタイプである。後者については、図書館総経費や資料費を増額しないで電子ジャーナル経費重点化を図る場合には、どうしても学生用図書費の減額を招いてしまうであろう。

以上のように主要経費について指数による変化を概観したが、数値データに基づく詳細な分析が求められる。法人化直後で予算構造が不安定な時期ではあるが、通用性があり相対評価ができる指標をどのように定めていくかが、今後の課題として残る。

(2) 競争的資金及び外部資金

<質問 31>

法人化に伴って、競争的資金の獲得には各大学図書館も重大な関心を寄せている。アンケートでは、学内と学外（科研費等と助成金や民間資金等）について回答してもらった。

学内での競争的資金については、総長裁量経費、学長「戦略」経費、間接経費、プロジェクト経費といった様々な名称の競争的資金が計画中也含めて 43 大学 56 件あった。例外的な 1 大学(1 件で 3 億 5 千万円)を除くと他の 42 大学の平均は 1,016 万円であった。

外部の競争的資金のうち科研費は申請予定を含め 12 件の回答があったが既に交付されその情報が公開されているものが確実に回答されていた。

また外部の競争的資金として、財団法人助成金、委任経理金、大学後援会教育研究援助事業、卒業生や同窓会からの寄付、奨学寄附金（留学生用図書購入費）、寄附金（企業支援による学生用図書購入プロジェクト）、民間助成財団など様々な努力が伺われた。なかには1,000万円を超える寄付金をうける大学もあった。

3. 収益事業についての特色ある工夫

＜質問 32＞

収益事業への関心が高くなっている。図書館における社会貢献活動の一環として図書館が所蔵する学術資料等を広く社会に普及させる場合に必要な経費を合理的な代価として収益とすることが進められている。「貴重資料の掲載料徴収」、学術研究・教育団体以外に対する「出陳や特別貸出の有償化を検討」、「展示会図録の実費販売」、「図書館グッズの製作販売に対する権利使用料徴収」、「図書館施設の学外者開放と利用料」などが実施・検討されている。

主な事項としては、以下のとおりである。

- ・ 図書館内にある生涯学習・多目的学習室及びギャラリーを学外者にも開放し、利用料金を徴収することとした。
- ・ 貴重資料の複製販売による著作権料収益
- ・ ILLの申込手数料徴収
- ・ 資料の写真使用料金の徴収
- ・ 展示会等図録を実費相当額で販売した。
- ・ 企業社会への研究情報サービス
- ・ 地域貢献事業として講演会、シンポジウムを企画するとともに外部資金を獲得し図書館運営を充実。
- ・ これまで無償で出陳や特別貸出を行っていたものを、規程を整備し、学術研究・教育団体以外から料金を徴収する予定である。
- ・ 学外者の図書館利用証の有料化、文献複写料金の値上げ、文献複写手数料の有料化を検討中
- ・ 絵図類画像デジタルデータの貸与・複製販売も検討したい。
- ・ 貴重書の電子化に際して、デジタル化・ネット上の展示とオンデマンド販売等の包括的な業務委託のビジネスモデルを検討している。
- ・ 所蔵貴重資料等を掲載する場合「掲載料徴収規程」により料金を徴収（定価の3%） ・ 図書館グッズ（クリアファイル）の作成に際して、資料等使用料（定価の5%）を徴収（個別契約）

4. 図書館経費の効果的利用あるいは節減

＜質問 33＞

法人の事務組織として図書館経費の効果的利用と経費節減は強く求められている。大学全体での経費節減策である、「消灯・節電・節水、ペーパーレス」の節約や「勤務時間、会議時間、出張の縮減」に努めているばかりでなく、図書館独自の業務についてより利用者サービスの改善と節減につながる策として、「電子ジャーナルオンリー契約」、「インターネット発注」、「出版社直接払い」等新たな取り組みの検討・実施の事例が挙げられている。

具体的な事例をして以下のようなものがある。

- ・旅費のクーポン購入や重複資料購入防止、購入資料見直し等図書館経費の節減に努めている
- ・2005年（平成17年度）購読外国雑誌・国内雑誌について、従来の購読実績によらない抜本的な見直しを行い、講座希望に基づき必要な購読雑誌コレクションを再構築し、図書館及び講座の資料費の効果的な利用を図っている。
- ・電子計算機の契約の一元化。
- ・インターネットの利用(Ex. アマゾンコム)
- ・増大した電子ジャーナル経費について、平成16年度から、学内の理解を得て全学の共通経費化を図ることができた。今後も経年的に措置される予定である。
- ・定期刊行物等の購読見直し、節電等
- ・定期購読資料の見直し（利用の少ない資料の購読中止。本館と分館で重複して購読している資料の一方を中止）
- ・(1)Amazon(生協経由)の利用。(2)電子的資料と紙媒体資料の比率見直し。
- ・学術雑誌購入の共通経費化
- ・自然科学系図書館の開館に向け、関連部局で購読する学術雑誌の重複調整及び共同購入化を図っている。
- ・研究室で購入する人文社会系図書について、部局内での重複購入を避けるとともに、共有化を図っている。
- ・継続資料等の見直しを検討中
- ・利用者へのサービス低下にならない限り、極力、節電・節水等に努めている。
- ・カウンター業務の外部委託において、人員配置・シフトの見直しにより経費節減を図った。
- ・[共同購入図書] <概要>個人研究費で購入するには高額な図書資料を、複数の教官が共同利用することを前提に、図書館で予算の一部を負担して購入する制度です。（購入額が1件につき、10万円以上、50万円以下の図書資料） <所在>購入した資料は、図書館に置き、共同利用に供します。 <補助する額>購入額の50%までを図書館で負担します。ただし、予算（100万円）の範囲を超える申し込みがあった場合は、予算の範囲で比例按分した額のみを図書館が負担します。（その際は、申込者に再確認したうえで手続きを行います。）
- ・図書館経費（資料費）のうち、特に必要な電子ジャーナル経費及び2次資料データベース経費については、教員研究費が削減する中で研究費に左右されないで継続維持できるように、平成16年度から、経費の全額を全学の経費で確保・維持することとした。平成17年度以降、附属図書館としては、電子ジャーナルオンリー契約等で対処することとし、関連の冊子体については購読希望者負担にすることとした。
- ・タイムリーに予算の執行状況を把握し、対応できるようにしている。
- ・昨年度と今年度では図書館経費削減率は20%減で運営しなければならない。縮小された予算の範囲で、特に、学生用図書購入費、電子ジャーナル購入費にウェイトを置き、教育・研究に対し最大限サポートできる体制をもって図書館の役割を担って行きたい。

- ・蔵書整備アドバイザーを各部局から5名以内選出していただき、学習用図書の見直しを行っている。
- ・洋書購入ルートの見直しをおこない、Amazon.co.jp 等による洋書購入を試行し価格交渉、外部資金導入により学生図書購入費に充当する。
- ・図書館報（図書館だより）のホームページ掲載により、印刷費の減。
- ・総務課長のもと、無駄を無くすための検討会を設置し、経理的な節約について検討するなかで、コスト意識を全館的なものとする。
- ・運営費の節減方策 ①自動貸出装置を導入し、カウンターの図書の貸出・返却業務に対応していた非常勤職員を1名削減した。②照明、空調及び消耗品費の節減に努めている。
- ・重複購入のチェック ・図書館で継続購入している雑誌の定期的見直し ・会議資料等の両面コピー
- ・平成17年度より、外国雑誌について、E Jで提供できるものは、全てE Jのみで提供し、原則として冊子体の購入は中止する。代理店を介さずに直接出版社に支払える場合は、直接送金する方法を採用して、資料費の節約に努める。
- ・①電子ジャーナルの電子オンリー契約の推進（書架スペース・製本経費等の節約） ②紙媒体から電子媒体への切換え ③夜間・土日・休日開館担当契約職員の欠員補充を大学院生へ切換え
- ・定時退勤（毎週水曜日）、昼休みの事務室消灯、光熱水料の節減、会議時間の短縮及び配布資料の削減
- ・冷暖房の節約運転、蛍光灯間引、事務室での休憩時間帯の節電、図書館業務用品の購入手控え、コピー節減、エレベータ利用の自粛、出張旅費節減、職員の定時退庁励行等。
- ・夏季休業時には利用者数が少ないことから、自由閲覧室（学習室）の照明と冷房を切断している。
- ・**本館/分館の一括管理**
- ・図書館資料費については、利用頻度と共に大学図書館が備えるべき基本資料、他大学が収蔵しないような大学の独自資料を収集する事も重要であるが、現時点では資料費の計画的な分配原則が確立されていない。

II. 職員の専門性について

1. 総括

学術情報の電子化と情報通信技術の発展により大学図書館を取り巻く環境が大きく変化し、大学図書館が学内で担うべき役割についても従来とは異なった視点からの見直しが求められている。一方で、国立大学の法人化により経営的手法の導入が求められるようになり、図書館についても「経営」的観点を踏まえた運営が必要とされるようになってきた。

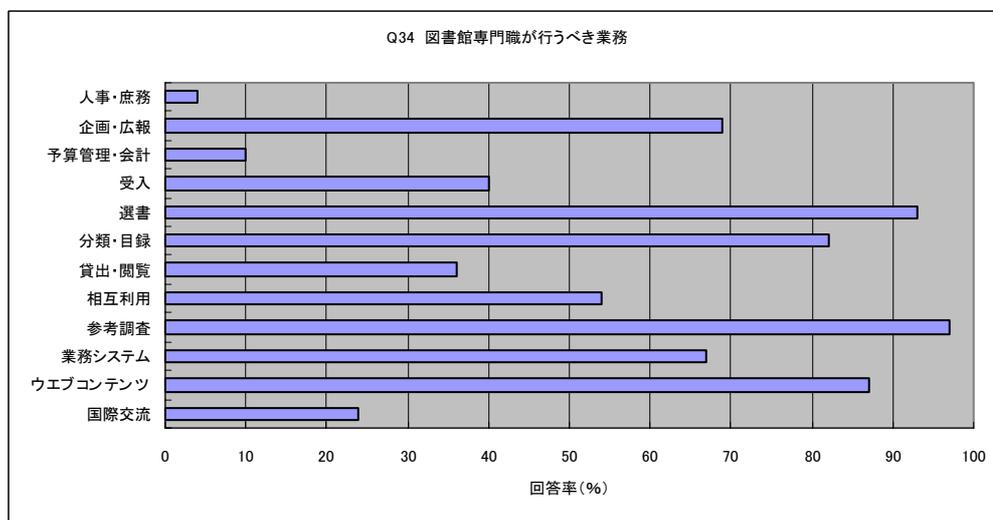
このような状況において、経営の重要な要素である「人的資源」をいかに効果的に効率的に投下していくかが図書館「経営」に大きな影響を及ぼすと考えられる。今回のアンケート調査では、主に職員の専門性に絞って設問設定を行い、図書館専門職が行うべき業務、必要とされる専門的知識、専門職の公募、館長職への登用、非常勤職員の雇用、ボランティアやティーチングアシスタント等への対応、業務委託などについて調査した。

職員の専門性に関する調査ということで図書館専門職を専門的な教育・訓練を受けた職員と定義したが、質問の表現に工夫が足りなかったせいか、寄せられた回答全体を通して、現状の実態についての回答と回答者の問題意識を反映した回答とが混在している傾向が見られた。

2. 専門性について

(1) 図書館専門職が行うべき業務

<質問 34 数値分析による記述>



図書館専門職が行うべき業務として12項目を列挙し複数回答可とし、その他として具体的な記述を求めた。「参考調査」、「選書」、「ウェブコンテンツの構築・管理」、「分類・目録」は、80%以上の回答者が挙げている。また、「企画・広報・渉外」、「業務システムの運用・管理」は回答者の約60%が挙げているが、「受入」、「閲覧・貸出」は回答者の半数以下しか挙げていない。

この結果から、図書館専門職は主題分野の知識が必要とされる業務と情報関連知識が必要とされる業務を担当すべきである、と考えられていることがわかる。逆に「閲覧・貸出」については必ずしも図書館専門職が行うべき業務であるとは考えられていない。

注目すべきは「企画・広報・渉外」で、現在この業務を冠する係が図書館にほとんどないことを考えると、専門職としての企画立案に対する期待が大きいことが窺える。

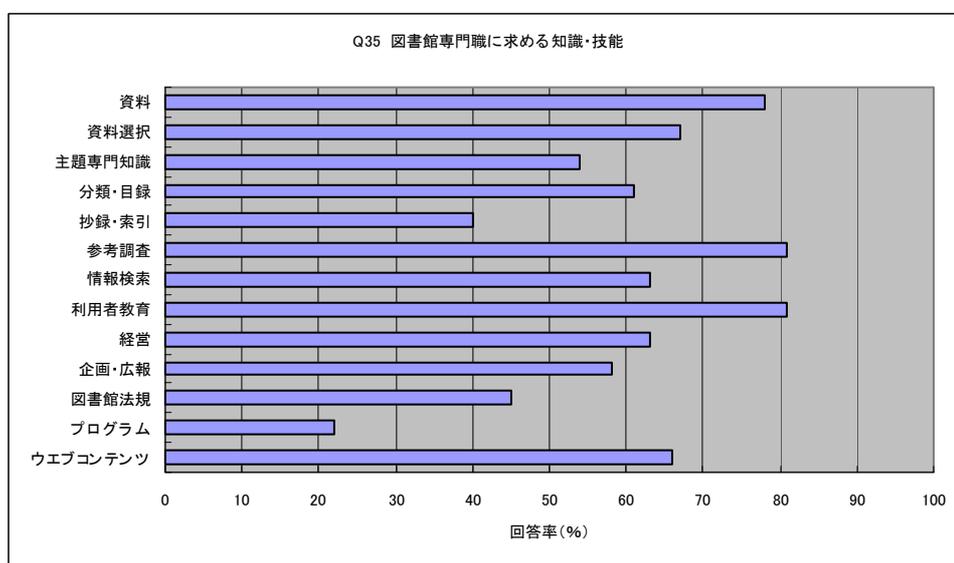
その他として挙げられた業務は、情報リテラシー教育を含む利用者教育という回答が圧倒的であり、今後、図書館専門職として利用者教育に携わっていくことが要請されている。

大学の規模によって回答に差があるかどうかについては、「企画・広報・渉外」はA（8学部以上）、B（5～7学部）、C（2～4学部）、D（単科）と規模が小さくなるにしたがって回答率が低くなっている。「受入」はAは25%が挙げているにすぎないが、B、C、Dとも約40%が挙げている。「閲覧・貸出」は、A、Bとも約25%が挙げているだけだが、C、Dは40%以上が挙げている。

このように一部の業務については大学の規模による差が見受けられる。

(2) 図書館専門職に求められる知識・技能

<質問 35 数値分析による記述>



図書館専門職に求める知識・技能について質問を行い、回答例として資料に関する知識、資料選択に関する知識、主題専門知識、分類・目録に関する知識、抄録索引に関する知識、参考調査に関する知識、情報検索に関する知識、利用者教育に関する知識、経営に関する知識、企画・広報に関する知識、図書館関係法規に関する知識、プログラミングに関する知識、ウェブコンテンツに関する知識を挙げた。

回答の多くは例示の中から挙げているが、選択方式ではないため例示の項目に対する回答率はあくまで参考にすぎないが、「プログラミング」を除いて例示の項目全般について幅広い知識が必要であると考えていることが窺える。

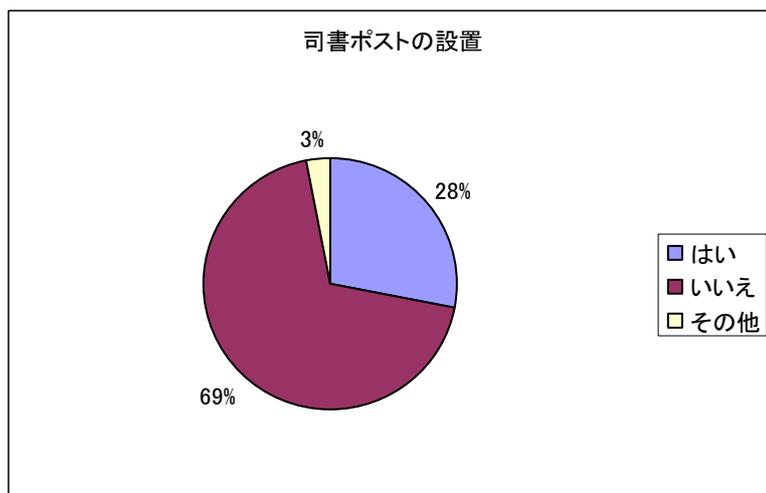
例示以外の項目としては、語学力やIT関連知識、部下や後継者の育成指導能力、課題探求・問題解決能力、大学全体を見渡せる経営・企画能力、学内調整・合意形成能力といった図書館専門職に固有の知識・技能というよりも法人化後の大学職員に共通して求められると思われる知識・技能が挙げられていた。

また、これまで図書館専門職に必要とされながらも実際には不足していたと言わざるを得ない古文書、西洋古典、漢籍についての知識について言及されている。

さらに、学術情報流通に関する知識、外国出版社との交渉能力といった大学図書館を取り巻く環境変化や図書館業務そのものの変化に対応して新たに必要となったと考えられる知識・技能も挙げられている。

3. 司書ポストの設置

<質問 36 数値分析による記述>



事務系職員の中に専門職としての司書ポストの設置について、検討しているあるいは必要と考えているかについて質問を行った。

69%の大学が「いいえ」と回答しており、法人化前と同じように事務系職員としての位置づけのままであることがわかる。

規模別で見ると、A、B、Cでは「いいえ」と回答した大学が60～70%だったのに対し、Dはすべて「いいえ」と回答しており、単科大学における司書ポストの設置についての厳しい状況が窺える。

設問の表現が明確でなかったためか、「はい」と回答した大学の中でも、図書館専門職全体を一つの職種として設置するというよりも法人化前の「図書館専門員」のようにある特定のポストとらえて回答した大学や事務系職員の中に「図書館職員」と規定して区別はしているが処遇等についてとくに別扱いをしていない大学が見られた。

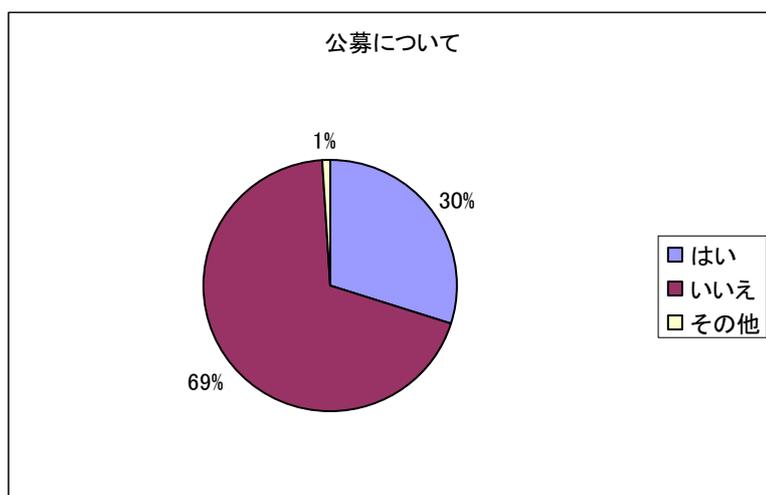
職種としての図書館専門職の設置は、処遇や給与体系と関連してくるため現状では実現は困難なようであるが、組織改革と関連して検討を開始している大学や、高度な学習・教育支援を行うための専門的知識が必要であるとの認識を持ち将来的に検討するという大学も見られた。

今後、大学によって差が生じる可能性があるが、人事交流の面で場合によってはなんらかの支障がきたすことも想定される。

国立大学図書館協会でも広汎な議論をする必要があるとの意見も見られた。

4. 公募

<質問 37 数値分析による記述>



図書館司書職が占めているポストが空席になった場合に、内部昇格や人事交流ではなく国公立大学や民間を含めた公募制について、検討しているあるいは必要と考えているかについて質問を行った。

69%の大学が「いいえ」と回答しており、現時点では公募制を導入しようとする大学は少ないことがわかる。

規模別で見ると、Aでは「はい」と回答した大学が56%だったのに対し、B、C、Dでは「はい」と回答した大学がそれぞれ22、18、27%で、規模による明確な差が見られた。

「はい」と回答した大学も、1大学を除いて必要であるが今後の課題としている場合やまず人事交流を優先したいという内容が多かったが、内部昇任や人事交流では人材確保が困難になることが予想されるため公募を導入したいと考えている大学や、従来の図書館専門職が担当していなかった業務について民間から公募することを検討したいという大学があった。

また、新卒者採用だけではなくポスト毎にキャリアを積んだ人材を公募したり、管理職について公募制を検討したいという大学もあった。

一方、公募制の必要性を認めながらも、評価や処遇、給与面から現状では困難であるとの意見も見られた。

5. 図書館専門職の館長職への登用

＜質問 38＞

図書館専門職の館長職への登用について、将来も含めて自由記述の質問を行った。

大学の現状や現在の図書館専門職の資質・能力等の理由からどちらかというとな否定的な回答をした大学が45%、原則的には必要である、あるいは将来的な可能性として考えられる等のどちらかといえば肯定的な回答をした大学が33%、未記入の大学が16%、副館長職への登用が現実的と回答した大学が4%であった。

肯定的な回答をした大学でも、館長として相応しい識見、能力、学位、実績等を備えていることを条件に挙げている例が多く、現在の図書館専門職のレベルでは学内的な合意を得るのは困難であることが推測される。

また、否定的な回答をした大学では、他の役職者や部局長が教員から選出されておりそ

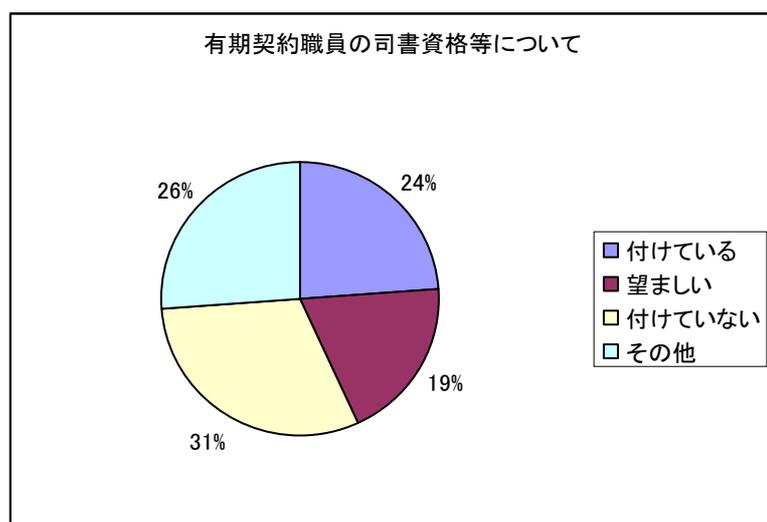
の中で図書館専門職の館長を登用しても学内で図書館としての影響力を発揮できないとの指摘が見られた。

一方で、図書館が抱える課題について十分に把握しないまま教員であるというだけで館長職に就くことに対して、図書館活動の改善を進める上で好ましいとは言えないとの意見もあった。

これらを考慮すると、副館長レベルのポストへ登用され館長を補佐していくという対応が当面現実的であるかもしれない。

6. 有期契約職員雇用の際の資格

<質問 39 数値分析による記述>



特定の業務に有期契約職員を雇用する場合、司書資格等の条件を付けているかどうかについて自由記述による質問を行った。

司書資格等の条件を付けていると回答した大学が 24%、望ましいあるいは採用の際に考慮していると回答した大学が 19%、付けていないと回答した大学が 31%、その他（事例なし、未回答）が 26%であった。

条件を付けている大学の中では、司書資格の他に実務経験を有することを条件としている大学が複数あり、とくに目録入力業務では NACSIS-CAT の経験を条件としているところもある。

司書資格以外では、英検 3 級以上、パソコンを使用して文書等を作成できること、などが挙げられている。

なお、経費削減から派遣職員やアウトソーシングを検討しているが地方都市では司書資格等の条件を付けるのが難しいという意見もあった。

7. ボランティアの導入

<質問 40>

ボランティアの導入について運用も含めて自由記述で質問を行った。

現在ボランティアを導入していると回答した大学は 7 大学（うち学生ボランティアが 2 大学）、要項を制定、検討中などの導入に前向きな回答をした大学は 4 大学である。

ボランティアの具体的な対象業務は、展示会、ガイダンス、特別コレクションの整理な

どであるが、書架整理や文献複写といった日常業務の例も見られた。

多くの大学でボランティアの導入に消極的なのは、大学図書館におけるボランティアの位置づけが明確でなく、目的や対象業務の切り分けが難しいと考えていることが挙げられているほか、ボランティアへのケアを考えるとかえって図書館の負担が増加するといった意見やボランティアの充足感や達成感を満たせるかどうか疑問という意見も見られた。ボランティアの導入については、人件費削減による職員の補充的な業務ではなく、新たなサービスや付加的なサービスを担当してもらおうべきであろうという意見が多かった。

8. ティーチングアシスタント、インターンシップ制度 ＜質問 41＞

ティーチングアシスタントやインターンシップ制度など学生が図書館業務に携わる制度について自由記述で質問を行った。

ティーチングアシスタントについては実施していると回答した大学が4大学、計画中と回答した大学が4大学、インターンシップ制度については実施していると回答した大学が10大学、計画中と回答した大学が2大学であった。実施大学が少ないのは、いずれの制度も導入されて日が浅いためと考えられる。

なお、ティーチングアシスタントに関連して時間外開館の要員に学生を雇用していると回答した大学が複数あったが、これについては設問の趣旨から記入していないが実態としてはかなりの大学が時間外開館の要員に学生を雇用していると思われる。

また、インターンシップ制度とは異なるが司書資格取得のための図書館実習については回答がないだけで、一定数の大学が受け入れていると考えられる。

9. 業務の委託 ＜質問 42＞

図書館に正規職員を配置しないことを含め図書館業務の委託について自由記述で質問を行った。

回答には大学予算が逼迫している状況から業務委託を導入せざるを得ないとの意見がかなり見られたが、その場合でも定型的業務と専門的業務を切り分け委託すべき対象業務と範囲を明確にすべきであるとの意見が大勢を占めた。実際、すでに業務委託を実施している大学でも、時間外開館、遡及入力、電子コンテンツの作成などに限定されている。

図書館業務の大幅な委託や全面的な外部委託については、専門性を持った職員の育成、大学の学習・教育・研究のミッションの適切な反映、長期的な視点からの図書館運営、研究情報や個人情報情報の漏洩の問題等の点から疑問視する意見が多く、全面委託は図書館の自殺行為であるという意見もある。

一方で、図書館専門職を最小限にして一般事務系職員を配置したいという大学や最小限の管理職員と委託職員を組み合わせる図書館運営を行うことも可能であるという大学もあった。

なお、委託は業務内容によっては指揮命令系統の上で法的に難しい問題があるとの指摘もあった。

C. 社会連携小委員会最終報告書

I. 大学図書館と社会連携について

1. 総括

(1) 大学と社会連携

平成 16 年 4 月、かつての国立大学は一斉に国立大学法人として新たに誕生し、それぞれ社会の中での新しい存在として自己を表明するためにミッションを高らかに掲げた。法人化以前から大学の目的であった教育と研究、このふたつの大きな使命に加えて、多くの国立大学が標榜したのは社会貢献・社会連携という社会との関わりであった。社会と関わり社会と連携し社会への貢献を果たすという活動自体を大学の目的として明確に定めたことは大きな変革であった。

(2) 大学図書館と社会連携

そのような新しい国立大学法人に附属する大学図書館は、大学における教育活動及び研究活動の支援に加えて、新たに大学の社会貢献・社会連携活動を本格的に支援することが求められるようになった。

このような観点から、今回のアンケートでは、法人化直後の国立大学の附属図書館が、大学の社会貢献の枠のなかでの社会連携についてどのように考えているのを中心に尋ねてみた。数量的なデータとして集計するのが困難なために自由記述式の意見を求めることにした。その結果、それぞれの大学および大学図書館がもつ個性を発揮するための多様な努力が展開されていることがわかり有益であった。

2. 大学図書館における社会連携の具体的事例

(1) 平成 16 年度実施、申請中または予定の社会連携事業 〈質問 4 3〉

法人化 1 年目における各大学の社会連携事業を尋ねてみた。下記のような事業が、大学図書館と地域社会（自治体・企業その他）との連携事業として回答があった。

- ・ 地域貢献特別支援事業
- ・ 地域企業等の研究者対象に情報検索ガイダンス、地域の図書室へ文献複写提供サービス予定
- ・ 公開講座、展示会、講演会等
- ・ 自治体との事業協力
- ・ 公共図書館との相互協力、展示会等、その他連携事業
- ・ 大学図書館協議会に参加、市大学図書館コンソーシアムに参加
- ・ 地域住民、一般市民に館外貸出実施
- ・ 地域団体の展示会へ協力
- ・ 中学生職場体験ボランティア実施

- ・ 県内高等教育機関等図書館との覚書
- ・ 自治体との地域貢献推進事業
- ・ 図書館所蔵資料で講演会やシンポジウムを開催
- ・ 後援会、同窓会との連携

(2) 企業（産業界）との連携事例 〈質問 4 4〉

社会連携の対象となる組織のうち、企業（産業界）との連携活動を尋ねてみた。

- ・ デジタルコンテンツの複製版等作成
- ・ デジタルコンテンツ作成のビジネスモデル考慮中
- ・ 企業、銀行等の古い資料受入、保存、提供
- ・ 企業等と連携して選書データベース導入
- ・ 産学連携・社会連携のシンポジウム予定
- ・ 企業からの寄付金により学生用図書を整備中
- ・ 企業等とのコンソーシアムを形成して連携

(3) 公共図書館との連携事例 〈質問 4 5〉

従前から公共図書館との連携は進められていたが、国立大学と違う新しい国立大学法人の図書館としての連携活動を尋ねてみた。

- ・ 横断検索システムに参加、横断検索システム参加予定、検討中
- ・ 相互協力（文献複写、貸借等）、相互協力（貸借等）検討
- ・ 相互協力申合せ、協定、覚書等による協力
- ・ 公共図書館との「広域個人貸出事業」
- ・ 展示会、シンポジウム等での連携協力
- ・ 公共図書館との連絡会、県図書館連絡会への参加、県図書館大会への参加、県大学図書館連絡会、県図書館協会に参加、協力、図書館協会の設立準備、県図書館情報ネットワークによる県民サービス、県図書館情報ネットワークに参加
- ・ 地区図書館協議会での協力、大学の市民への公開状況を web で公開、地域資料研究会における調査・研究、地域コンソーシアム仮想図書館を形成
- ・ 県立図書館資料が翌日に手元に届くサービス実施
- ・ 地域資料のマイクロ資料化
- ・ 大学図書館と県立図書館の連携検討、公共図書館を含む館長会議実施

(4) 地方公共団体、地域社会との連携の事例 〈質問 4 6〉

社会のなかでも自治体である県や市との連携活動を尋ねてみた。

- ・ 一般市民の利用サービス実施、ネットワークを介したサービス提供、地域の大学図書館と相互利用連携
- ・ 地域医療従事者へ 2 4 時間開放予定

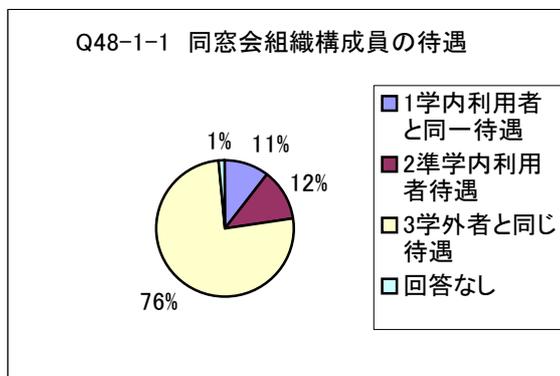
- ・貴重書セミナーの実施計画予定、古文書解説市民講座開講計画
 - ・高校への展示資料貸出等計画中
 - ・大学公開講座
 - ・展示会、講演会等
 - ・子どもインターネット教室
 - ・公共図書館との相互協力予定、・県立公文書館への貴重資料貸出・展示、県内図書館と相互協働便覧作成
 - ・県ビジネス支援図書館連絡協議会に参加
 - ・市の委員会に参加、県の高等教育共同授業受講生に図書館サービス
 - ・県病院図書室連絡会研修会
 - ・貴重資料で地方公共団体と連携
 - ・市教育委員会の主催委員会を図書館で開催
 - ・関連病院職員の図書館利用
 - ・大学コンソーシアムで共同事業検討、実施
 - ・県教育委員会との連携
 - ・貴重資料デジタル化と一般公開の共同作業
 - ・県内大学図書館等の一般公開情報掲載
 - ・郷土資料デジタル化で資金援助受け実施
 - ・県、市との間で相互協力実施
 - ・県立図書館と共同展示会計画中、自治体との展示会、講演会等共催
 - ・貴重書公開（地方開催）
 - ・歴史資料調査事業を計画中
 - ・地域の小・中・高校に図書館利用呼びかけ
 - ・大学出版会、市との協定で電子化資料公開
- 等

(5) 「図書館友の会」（類似組織を含む）のような組織 〈質問 4 7〉
 図書館友の会のような組織の設置・運営について尋ねてみた。

- ・大学の社会連携事業との調整で展開予定
- ・図書館ボランティアの会、学生読書クラブの発足準備
- ・学外者へのサービス有料化を含めて検討中
- ・平成 16 年 10 月設置。有料で学内外対象
- ・平成 16 年度中に発足予定

(6) 同窓会組織構成員の待遇 〈質問 4 8 - 1 - 1〉
 同窓会組織構成員の大学図書館における待遇については、学内利用者と同一待遇が 8 件で 11%、準学内利用者待遇が 9 件 12%、学外者と同じ待遇が 5 件 76%となってい

る。同窓会組織の明確な定義付けは行っていないが、通常学部卒業生、大学院修了生を指すと考えられる。つまり卒業生の待遇は3分の2以上の大学で学外者扱いということになる。



(7) 同窓会組織構成員への具体的待遇 〈質問 48-1-2〉

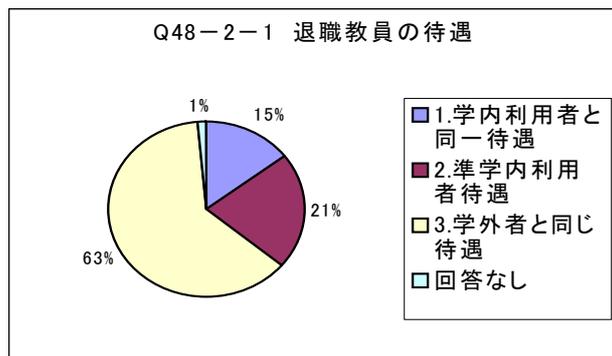
以下の事例により、貸出冊数 2 冊以内が 3 大学、3 冊以内が 4 大学 1 分館、5 冊以内が 6 大学、8 冊が 1 大学となっている。他にも、貸出冊数は不明だが、貸出可能としている大学がある。

- ・ 貸出冊数 2 冊以内、2 週間以内
- ・ 貸出 2 冊まで。1 年間有効の利用証を発行
- ・ 閲覧・館内での複写・貸出 (3 冊、2 週間)
- ・ 図書館利用証による 24 時間 365 日利用及び貸出 (5 冊まで) 可能
- ・ 図書貸し出し冊数 5 冊 14 日以内
- ・ 館内閲覧、文献複写、参考調査、館外貸出 (5 冊まで)
- ・ 修了生等は貸出冊数 8 冊、期間 3 週間
- ・ 本学卒業生及び修了生は本学学生と同一待遇
- ・ 閲覧、貸出、参考調査、情報検索、文献複写
- ・ 学部 1・2 年生と同一待遇
- ・ 入館は学内利用者と同一、貸出・ILL の受付なし
- ・ 館内利用は学内利用者と同等。館外貸出し冊数/期間が学内利用者に比して少冊数・少期間となる
- ・ 学部卒 5 年以内及び院卒 5 年以上: 館内閲覧, 複写。
- ・ 院卒 5 年以内: 館内閲覧, 複写, 館外貸出。
- ・ 文献複写、図書貸借関係以外は学内利用者と同等

(8) 退職教員の待遇 〈質問 48-2-1〉

退職教員に対しては、学内利用者と同一待遇が 11 件 15%、準学内利用者待遇が 16 件 21%、学外者待遇が 47 件 63%となっている。同窓会組織構成員と較べると多少学

内者に近い待遇を受けていることがわかる。



(9) 退職教員への具体的待遇

〈質問48-2-2〉

以下の事例により、貸出冊数20冊が2大学、10冊が2大学1分館、8冊が1大学、5冊以内が6大学、3冊以内が2大学1分館、2冊以内が1大学となっている。また、貸出冊数は不明だが、貸出可能としているところは10大学ある。

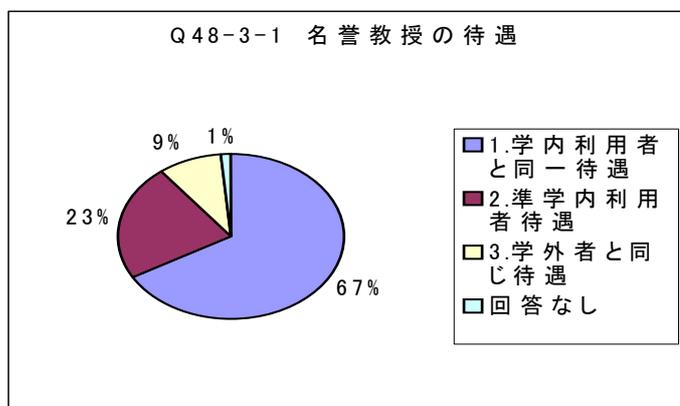
- ・貸出冊数20冊、期間1ヶ月
 - ・図書貸し出し冊数20冊14日以内
 - ・最大貸出冊数10冊、予約・継続貸出不可
 - ・貸出条件(10冊4週間)以外は同一待遇
 - ・貸出冊数8冊、期間3週間
 - ・本館は貸出5冊1年以内。分館は貸出10冊1月以内。
 - ・貸出冊数5冊以内、3ヶ月以内
 - ・貸出冊数5冊2週間、平日9時～21時まで利用可。
 - ・館内閲覧、文献複写、参考調査、館外貸出(5冊まで)
 - ・図書館利用証による24時間365日利用及び貸出(5冊まで)可能
 - ・3冊まで10日以内
 - ・貸出冊数3冊以内、相互貸借を利用できない
 - ・貸出2冊まで。1年間有効の利用証を発行。
 - ・本学元職員(名誉教授を除く)は本学学生と同一待遇
 - ・学部1・2年生と同一待遇
 - ・学内教員より貸出冊数・期間が少ない
 - ・閲覧、貸出、参考調査、情報検索、文献複写
 - ・入館・貸出は学内利用者と同一、ILLの受付なし
 - ・元専任教員のみ
- 等

(10) 名誉教授の待遇

〈質問48-3-1〉

名誉教授の待遇については、学内利用者と同一待遇が50件67%を占めている。準学内利用者の17件23%がそれに次いでいる。学外者と同じ待遇は7件9%であった。退

職教員と比較するとかなり学内利用者に近い位置付けであることがわかる。



(1 1) 名誉教授への具体的待遇

〈質問48-3-2〉

以下の事例によると、無制限の貸出が1大学、100冊、30冊が各1大学、20冊が3大学、10冊が4大学1分館、8冊が1大学、5冊が1大学、3冊が1分館となっている。

- ・身分証明書による24時間365日利用及び貸出（無制限）可能
- ・最大貸出冊数100冊，予約・継続貸出可
- ・貸出冊数30冊、期間3ヶ月
- ・教官閲覧室の使用、図書貸出冊数20冊14日以内
- ・貸出冊数 20冊以内、6ヶ月以内
- ・本館：貸出20冊以内1か月以内。分館：貸出3冊以内、1週間以内
- ・貸出条件(10冊8週間)、貸出冊数10冊2週間 平日9時～21時までの利用可（所定の手続きにより24時間利用可）
- ・10冊まで6ヶ月以内・
- ・館内閲覧、文献複写、参考調査、館外貸出（10冊まで）
- ・貸出冊数8冊，期間3週間
- ・本館は貸出5冊1年以内。分館は貸出10冊1月以内
- ・①図書の閲覧・貸出 ②蔵書検索 ③書庫入庫検索、④情報検索用パソコンの利用（二次データベースの利用可） ⑤レファレンス・サービス ⑥文献複写、相互貸借
- ・名誉教授閲覧室を設置している
- ・ILL 以外は学内利用者と同一待遇
- ・教官閲覧個室を利用できる。
- ・学内学生と同じ待遇
- ・学内利用者と同等の待遇

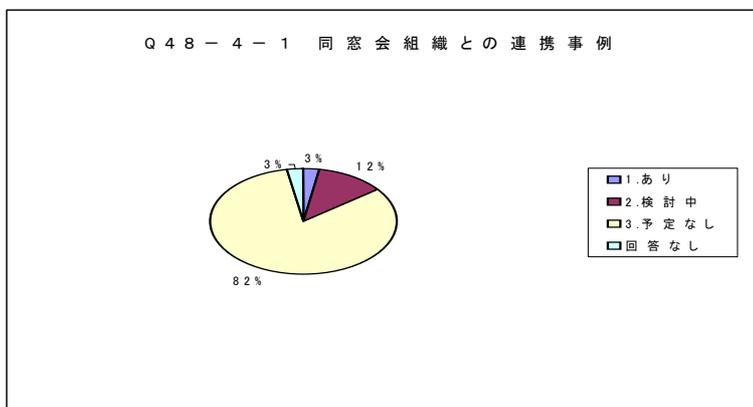
等

(1 2) 同窓会組織との連携事例

〈質問48-4-1〉

同窓会組織と図書館が連携しているという事例は極めて少ない。連携ありが2件3%、

検討中が9件12%、予定なしが62件82%である。検討中を含めても15%という数字は、同窓会組織との連携が現時点ではあまり重要視されていないことを示している。



(13) 同窓会組織との連携の具体的事例

〈質問48-4-2〉

- ・寄付（分館）
- ・大学教育実践ネットワークにより，修了生に対し教育実践資料の収集依頼を行っている
- ・卒業生著作コーナー（検討中）
- ・大学支援のための組織をつくり，会員に宅配による貸出サービスを実施する予定
- ・卒業生への館外貸し出し等を認める等、サービスの拡大に向けて検討し、同窓会とも連携を強化

(14) 社会貢献の事例

〈質問49〉

社会貢献の事例としては、これまでの設問に対する回答と重複する部分が多かったが、社会連携全般についての総括的な回答と考えることができる。さまざまな社会連携活動を積み重ねた結果大学図書館として以下の点で社会に貢献したと認識していることが窺える。

- ・学外者への利用拡大
- ・一般開放
- ・学外者への貸出サービスを開始
- ・学外利用者（一般市民）への開放，貸出，電子ジャーナルの利用
- ・学外利用者に対する他大学図書館等からの図書貸借及び文献複写のサービスの実施（平成16年度）
- ・市内学校教職員に図書館資料を貸出 平成13年度
- ・市内在住、在勤者に図書館資料を貸出 平成16年度
- ・県内現職教職員を対象とした郵送による貸出を実施 平成16年
- ・一般利用者を制限なく多数受入れている
- ・卒業生ホームライブラリー制度の開始 平成13年度から
- ・一般市民を対象とした講演会 平成12年度以降開催

- ・博物館との共催による講演会実施 平成13年
- ・県立博物館の企画展に出展 平成11年度
- ・学術資料を展示しながら、シンポジウムや講演会を開催
- ・学部と協力し、市において講演会を開催
- ・一般市民を対象とした図書館利用ガイダンス開催
- ・高校生以下の図書館への利用（平成14年度）
- ・貴重図書の展示会並びに図書館講演会
- ・企画展の開催・文庫の公開（平成7～）..
- ・ウォークラリー図書館ツアー
- ・書物展 平成12年度
- ・記念国際研究集会、コレクション展 平成13年度
- ・記念講演会・展示会 平成14年度
- ・デジタル郷土図書館を公開 平成15年度
- ・図書館公開セミナー（H.14）..
- ・常設展示開始（H.15～）
- ・オープン・ライブラリー（H.13～）
- ・展示会をNPOと共同して7つの都市を巡回する事業を実施
- ・貴重書公開を学内と地方で開催 平成11年度～16年度
- ・市の記念行事に合わせて所蔵資料展を開催
- ・市においてシンポジウムを開催
- ・地方公共団体主催の企画・展示フェアに参加 平成13、14年度
- ・県高度情報化推進協議会主催のITフェアに作成データベースを出品・紹介（平成14・15年度）
- ・市等の主催によるフェスティバルで写真展を開催。併せて期間中講演会を開催（平成15年度）
- ・地域文化交流協定（平成15年～）による文化交流事業
- ・外部機関・団体の展示事業への資料貸出
- ・地域開放事業において、貴重資料の展示・公開
- ・大学公開事業として展示会を昭和60年度から開催
- ・地域活動における、所蔵資料及び会場の提供
- ・「地域市民コーナ」を設置、一般向けの図書（約450冊）やインターネット検索用パソコンを設置 平成14年度
- ・ノーベル賞受賞者コーナーの設置（平成15年度から）
- ・貴重資料デジタルデータの公開
- ・地方公共団体と連携し、受託研究費による郷土資料のデジタル化事業を実施 平成13年度・14年度
- ・夏目漱石ライブラリーのホームページでの開設
- ・郷土史料の電子化とインターネットでの公開（H15年度～）
- ・デジタルアーカイブの構築・公開（H11～）..
- ・電子図書館システムによる貴重資料の公開と企画・展示会を開催 平成16年度

- ・大学で開催の子供見学デーに図書館も参加
- ・県内大学図書館連絡協議会（昭和 60 設立）及び相互利用制度（平成元発足）
- ・平成 7 年度から図書館ボランティアの受入
- ・自治体プロジェクトへの参加(申請中)
- ・中学生社会体験事業への協力
- ・養護学校高等部生徒の体験実習の受入 平成 1 6 年度
- ・附属養護学校学生の現場実習生の受入 平成 16 年度から
- ・図書館実習（司書資格）による大学生の受入 平成 1 6 年度
- ・インターンシップの受入（平成 16 年度）
- ・県インターンシップ事業に協力
- ・市民文化財教室生徒の現地研修受入 平成 15 年度
- ・文部科学省子ども見学デー行事で図書館見学と講習会 平成 16 年
- ・土曜・日曜・休日開館
- ・県・NII との共催でポータル研修を実施（平成 1 6 年度）
- ・所蔵絵画を市美術館に貸出（平成 1 5 年度）
- ・大学地域貢献事業で図書館推進室を広報

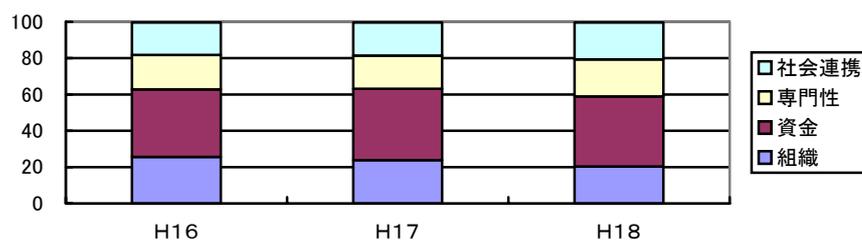
II. 努力の傾注具合

〈質問 5 0〉

努力の傾注具合については、平成 1 6 ～ 1 8 年度のいずれの年度においても「資金」の割合が 4 0 % 弱で一番多くなっている。毎年の効率化係数のことを考慮すると当然の結果といえる。また、「専門性」については 3 年間 2 0 % 前後のほぼ同じ割合で努力をする予定となっている。対照的なのが「組織」と「社会連携」であり、「組織」は年を追うごとに努力の割合が減り、「社会連携」は逆に年とともに増えている。

	H 1 6	H 1 7	H 1 8
組織	25.5	24	20.4
資金	37.4	39.1	38.5
専門性	18.9	18.4	20.3
社会連携	17.7	18.2	20.4

回答大学 72 7171-69



付録 2

平成17年度訪問調査報告書

1. 訪問調査の実施概要

(1) 調査目的

前年度実施のアンケートにおいて特徴的な大学図書館経営を実施している機関を対象して、詳しい事情やその後の状況を確認する。

とくに、中小規模大学のうち、情報系部署や研究協力系・国際交流系部署と組織改組を実施した機関や、図書館内で組織改組を実施した機関の状況を調査する。

(2) 調査時期・調査機関

平成 17 年9月～11 月

国立大学の10機関

(3) 調査項目

平成 16 年度のアンケート調査項目(組織・資金・専門性・社会連携)を基礎として特徴的な事項を選定

- ①法人化後の経営で特に変化の顕著な事項
- ②当該大学に固有で特有な状況
- ③経営事例を提示するために必要な項目

(4) 中小規模大学における組織改組のモデル

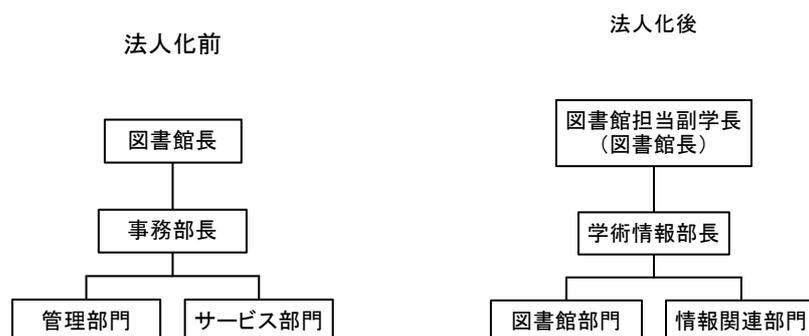
訪問調査を行った図書館のうち、特徴的あるいは凡例的な組織改組の5つの事例を以下に紹介する。

情報系組織と統合した事例(中規模大学)

組織・機構について

○組織統合の状況

事務部長・2課の組織であった図書館は、法人化により情報系組織と統合した。結果、図書館と情報系組織(教務系システムを除く)を統括する学術情報部となった。学術情報部は、図書館事務を所掌する課と学内情報システムを所掌する課から成る。



○組織統合の経緯

組織改革は大学全体の枠組みで実施されたが、情報系部局との統合は図書館の意向によるものであり、主導的な役割を果たした。組織形態は業務分析に基づき改組されたが、人員は全学的な検討結果が各部局等へ配分された形で、図書館でも与えられた職員数を新組織に割り当てることとなった。図書館業務に限れば係長ポスト1減である。新組織の雑誌調達等を所掌する係は利用指導も所掌することとし、管理/サービスの両機能を担う係とした。

○新組織の状況

・館長の位置づけと役割

図書館担当の副学長が図書館長である。法人化初年度は情報担当の副学長も兼ねていたが、翌年度より、情報担当の副学長は別に充てることとなった。図書館長(=副学長)は、学内の意思決定各種会議(役員会、経営協議会、教育研究評議会等)に正式メンバーとして出席しており、図書館の意見は直接、会議に反映することができる。これまでの成果としては電子ジャーナルやデータベース等の予算を共通経費化する成果がある。

・情報の伝達・共有

部としての会議のほか、館長、部課長及び情報担当副学長等の連絡会議が定期的に行われ、図書館職員と情報系職員との連携は密接になり、コミュニケーションが取りやすくなった。

・中期目標・中期計画に基づく事業の実施状況

「教育研究、大学管理運営事務の情報化、能率化に対応すべく図書館とメディアセンターの充実を図る」ことを目標に情報活用、教育支援、ハードウェアの整備・充実等が計画されているが、現時点では検討・準備段階の状況であり、統合による具体的な成果は今後の施策による。

・事業展開

平成16年度より、メディアセンターの教員が担当する授業の一部を、図書館職員が講義する形式で情報リテラシー教育活動を展開している。図書館としては今後、サービス活動を教育にシフトするため、図書館の外に出る情報リテラシー教育活動を拡充していく姿勢である。

○新組織の評価

情報系と統合した新組織は、今までの所問題なく運営されている。

職員の配属場所(部屋)の移動に対応する施設の整備が遅れており、執務スペースの狭隘という問題があるが、これは予定されている改修工事により解消する見込みである。

中期目標・中期計画に基づく事業は、検討もしくは準備段階にある。統合により情報活用に関する活動がやりやすい環境になったが、これまでのところは旧来の図書館組織で実施可能な活動にとどまっており、統合の具体的な成果は、図書館の機能とメディアセンターの機能を融合した形での事業展開を待つことになる。情報系組織との統合の成否は、両組織が有機的に連携した活動が可能かどうかにかかるとであろう。

電子ジャーナル等の共通経費化は、館長が学内意思決定機関に直接参画している効果もあるが、一方で学部等教員の理解を得るために、事務からの働きかけや説明等の地道な努力も重ねられたことも重要な要素であった。館長がリーダーシップを発揮するため学内意思決定機関への直接参加は、図書館にとって大きな要因であるが、全学的な周知や理解を得るためには、それだけでは円滑な活動は難しいであろう。

また、図書館担当と情報担当の副学長は別になっており、一方は図書館の一課にかかわり、もう一方の副学長は別の一課にかかわる、という体制になっている。両副学長が出席する定期会議を設ける等、連携に努めており特に問題は生じていないが、組織形態としてはやや分かりにくいところである。

社会連携について

○大学としての目的

中期目標において、その基本的な目標のひとつに、「地域社会の産業と文化等への寄与」を掲げている。

○図書館の取り組み

外部との折衝は課長が、実務はサービスを所掌する係が担当している。

県内公共図書館との協力による地域住民へのサービス活動に重点を置いている。貸出サービスは従前より実施していたが、県立及び市立図書館との相互貸借サービスを開始した。それぞれの図書館が窓口となっており、市民には好評である。今後は、県・市の職員を大学図書館内に置き、サービスの窓口とするアイデアも出ている。その他、県立図書館の将来構想検討の会議へも参加している。

図書館職員の専門性を生かすため、講演会や展示会の企画、あるいは企画立案のための情報提供による貢献を考えている。

なお、国際貢献については未検討である。

情報系組織との連携が強化された事例(中規模大学)

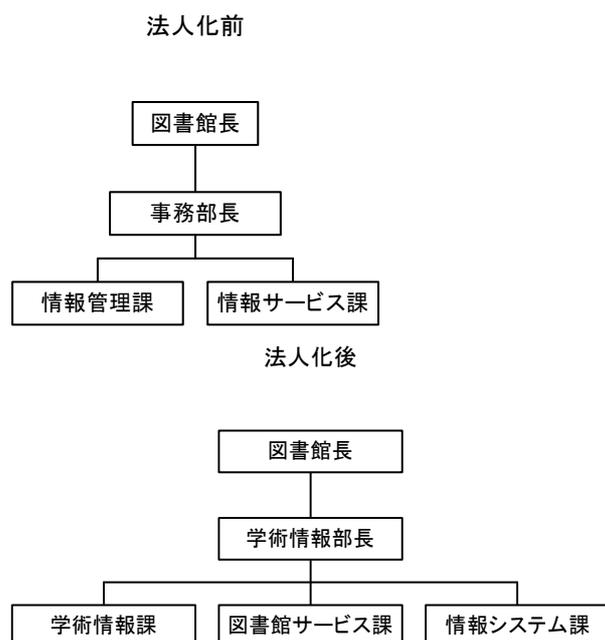
組織・機構について

○組織改革の状況

旧事務組織は、事務部長の下、情報管理課と情報サービス課の2課で構成されていた。法人化から数カ月後、全学的な組織改革により図書館組織も改組された。

新組織は、図書館部門(2課)に情報システム課を加え、旧図書館事務部長を部長とする学術情報部(3課)となった。

また、係制が廃止され、チーム制が導入された。



○組織改革の経緯

学内事務組織全体に渡る改革として実施され、図書館は情報系組織との連携強化(中期目標では「事務組織改革として、効率的な組織への再編、学術情報・事務情報部門の一元化」と記述されている。)のため、学術情報部として改組された。図書館からは特に部の筆頭課の位置づけを要求し認められた。

また、「合理化推進プロジェクト」が設置され、引き続き、業務内容の見直し、点検を行っており、平成17年度には危機管理室が設置された。

○新組織の状況

・図書館の意思決定とその伝達

図書館の意思は図書館委員会において決定される。メンバーは館長、分館長、各部局の教員1～2名及び学術情報部長である。ここで決議された事項は、図書館を担当する社会連携・学術情報担当理事に挙げられ、役員会等へ伝達される。旧組織形態より、局長及び局次長ラインからはずれた分、意思決定の伝達が迅速になっている。

具体的な成果として、電子ジャーナルの経費負担を共通経費と部局経費とで分担配分することが決定された。

・チーム制の導入

新たに導入されたチーム制については、各チームに複数のチームリーダーを置き、各課3～4チームで構成している。また、専門職員はスタッフとして、担当業務を固定せず弾力的に業務遂行に携わることとしている。

チーム制導入の理由は、チームで多くの業務を経験することにより職員の能力向上を図るとともに、業務遂行の機動性を高めること、また、担当者不在による業務の停滞を減少させ、配置換え時の引継を容易にすること、を挙げている。

・図書館業務組織の改革

図書館サービス機能の向上を図るため、利用者サービスの分析・評価及び地域貢献を所掌する「サービス企画チーム」を新設した。

○新組織の評価

組織改革自体は順調に実施されたが、図書館機能の向上あるいは改善にまでは至っていない。チーム制の導入については、新設の「サービス企画チーム」の職員が、未だ旧所掌業務を引きずり(相互利用業務・レファレンス;別のチームの所掌になっている。)、本務である利用者サービス分析や地域貢献事業に取りかかっている。

改組後、既に約1年を経過しており、実態としてチーム制への移行が完了しているとは言えない状況である。原因として、業務分析と人員配置の不適切、引継の問題、新体制移行への具体的な計画の不備等が考えられる。

情報系組織との連携強化のため、システム部門が同じ部に入ったが、今のところ明確な効果やメリットは現れていない。

社会連携について

○大学としての目的

中期目標において、地域との連携では「立地する地域社会との連携体制を強化し、地域社会との双方向的な関係を確立する。」としている。

○図書館の取り組み

郷土の貴重資料等の収集(地元の郷土誌家から寄託された資料の受け入れを行った。)及び公開や企画展示会を実施している。また、教育委員会と県立図書館を中心とした公共図書館との連携強化を検討している。これらは、主に専門職員が担当している。

サービス企画チームの所掌のひとつに地域貢献があるが、まだ実質的に機能するところまでには至っていない。

外部資金導入については、民間企業等との連携はないが、地方公共団体の経費による郷土資料のデジタル化を実施し、図書館ホームページからも公開している。

また、約40年継続して開催されている県内公共図書館のシンポジウムには、図書館より講師として、これまで延べ12人が参加しており、大学図書館職員の専門的知識を活用した社会貢献事業であると言える。

学内で準備が進められている教育学部の司書講座に、職員が講師として参加することが検討されている。

情報系組織との連携が強化された事例(中規模大学)

組織・機構について

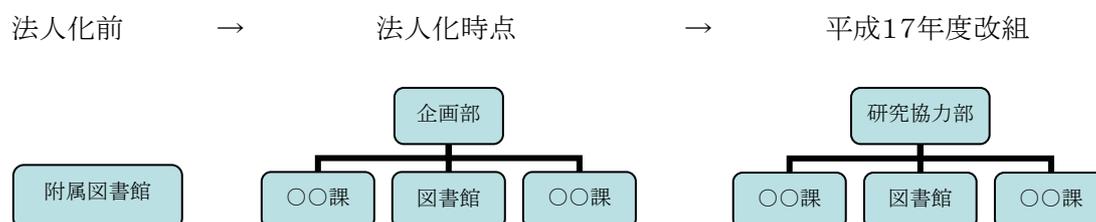
○組織改革の状況

事務組織としては、企画部に属する1課であった図書館は、法人化後の組織改革検討を経て、研究協力部に属する1課となった。図書館事務組織の枠組みに大きな変化はなかった。

課内の事務組織は、係制(7係)からグループ制(3グループ)に変更された。

教育・研究組織としては、情報処理センターとの連携協力を強化するため、総合情報センターとして、図書館機能を図書館が、情報処理機能を情報処理センターが担う体制になった。なお、情報処理センターの事務部門は、企画部に属する課が所掌する。

<事務組織の変遷>



○組織改革の経緯

組織改革は大学全体の枠組みで実施された。組織改組に伴う人員減はなかったが、法人化された際に4名の減となっていた。

○新組織の状況

・館長の位置づけ

図書館長は教育研究評議会に出席するが、役員会・経営協議会のメンバーではない。総務担当理事が図書館を担当し、役員会等の学内主要会議へ参加、図書館の意思を伝達する。また、別に総合情報センターにかかる実務については、研究担当理事が担当する場合がある。

・新組織の目的

学内の図書館組織と情報系組織を融合し、総合情報センターとして再構築され、大学の情報基盤を一元的に管理運用し、大学の情報活動を支援する組織となった。総合情報センターは、学習・教育・研究活動の活性化と大学運営業務の効率化を促進し、地域社会に対する情報化の支援ならびに学術情報の提供及び公開等を通じて地域貢献を図ることを目的としている。

○新組織の評価

・グループ制について

新組織となり数カ月が経過したところであり、その評価についてはまだ時間を要するところである。総合情報センターとしてのグランドデザインについても現在作成中の段階である。

グループ制になり、それぞれのグループを統括するリーダーの下、所掌する業務をグループ内の協同協同体制で遂行している。具体的には情報リテラシー活動や分館のサービスに関して、特に連携・協力による活動がなされ、グループ制の効果として認められるところである。

もともと図書館事務組織自体が小規模であるため、係制・グループ制いずれの組織形態であろうが、協力体制を取らざるを得ないのが実状である。業務内容・種類によってグループ制を活用し、

場合によっては担当を明確にして取り組む、といった使い分けが考えられる。

グループ制では特にグループ・リーダーの指導力・組織力が問われることと考えられる。権限と責任を有したグループ・リーダーは、繁忙期や業務内容に応じて臨機応変に体制を整え、グループの活動を適切にコントロールすることが求められる。そのためにはグループ内はもちろん、グループ間の情報共有も不可欠である。

情報の共有、自由闊達に意見交換できる職場の形成については、館長自身がその必要性を認識しており、このことは大変重要なことである。

・情報系部門との連携について

総合情報センターとして、図書館部門と情報系部門の有機的な連携までには至っていないがコミュニケーションの円滑な流通が図ることができるようになった。

社会連携について

○大学としての目的・図書館の目的

大学としては「国際・地域連携センター」を設置し、地域の先端的教育研究の中核機関として、教育・研究に関しては、地域社会や産業界のニーズを把握し、産業・学術分館の発展に寄与し、研究を推進することを基本方針とし、国際貢献に関しては、教育研究の拠点としての国際的責任を果たすとともに、地域の国際性の向上に寄与することを基本方針としている。

図書館としては、学術情報の地域への公開サービスの一層の推進と公共図書館との相互協力の強化を目標としている。

○図書館の取り組み

館内に「地域貢献プロジェクト」を設けている。

特に一般利用者へのサービス活動の充実を図るため、県の生涯学習課との共催による講演会活動を実施し、また県の図書館協会へは管理職が理事担当として参画している。

国際貢献については特に具体的な活動には至っていない。

○法人化による変化

地域社会へのサービス活動の展開を図るため、地方公共団体との連携が強化された。

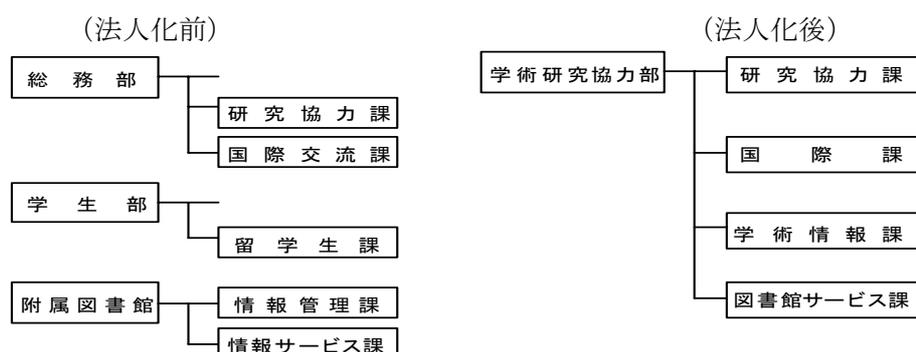
その他、具体的事例として、大学病院と地域の臨床研修7病院とが共同(経費分担)して医学系データベースを導入している。

研究協力系および国際交流系と統合した事例(中規模大学)

組織・機構について

○組織改革の状況

法人化前の総務系・学務系・附属図書館の3部5課にわたっていた事務組織を、法人化後は研究協力・国際・図書館の業務を統合して学術研究協力部のもと1部4課に改組した。研究協力担当課のもとに法人化後の特徴的な部署である知的財産関係の室を新たに置いている。また、以前は課として独立していた留学生担当課は国際課のもとに設置している。図書館担当については2課を維持している。



○組織改革の経緯

法人化に伴う事務組織全体の改革の一環として実施された。大学の目標である地域貢献・国際貢献の実現を支援するために一元的な事務組織として学術研究協力部が新たに設置され、図書館事務組織もそのもとに置いた。図書館の2課体制は課名の変更はあるが構造は改組前と同様である。図書館専門員は全学的な専門員ポストの廃止方針に伴い、課長を補佐するポストとして位置づけられた。なお、係構成は変更なしである。今回の組織改組は研究協力部門の強化に重きがあり図書館内部については特に大きな変更はなかった。

○新組織の状況

・館長の位置づけと役割

館長は、選挙により選出される。教育研究評議会のメンバーである。

・情報の伝達・共有

直接的な図書館担当理事はいないが、図書館経営に係る大学の意思決定組織を通じて館長・部長を経て図書館に情報が伝達される。学術研究協力部としての筆頭課は研究協力担当課であり、学内の会議の一部については、研究協力担当課を介して情報伝達される場合がある。図書館内部の情報の伝達・共有体制については大きな変化はなく、図書館の審議組織である図書館運営委員会も従前の構成で運営されている。

・中期目標・中期計画との関係

中期目標については、教育の実施体制の事項のなかで、「学生の学習環境を整備するため、電子化をはじめとする図書館機能の一層の充実を図る。」とし、その中期計画で次の3点を掲げている。①図書館機能の電子化を進めるとともに、図書館利用環境の整備を進める。②貴重書、古文書や文化遺産等の整備と電子的公開を促進する。③学生のニーズを充足するよう学習教育用基本図書充実させる。また、中期計画では研究支援センター等の充実の事項で「学術情報基盤の活用のため、附属図書館の整備を行う」と表明している。

○新組織の評価

事務局の部のもとに図書館の事務が位置づけられてことによって、部長と事務局長のルートが短くなり、大学の意思決定の中核とのパイプが太くなった。電子ジャーナル経費の問題を大学全体の課題とするための合意形成が円滑に進むなど、館長のリーダーシップを発揮するうえでの事務的支援を有効にできるようになった。

研究協力系・国際交流系との統合による事務的な効果は、現時点では特別な形では表れていない。事務室の空間的な場所の違いは、事務遂行の点では問題になっていない。部としては、研究協力系・国際交流系に重要な課題が多く、そちらに重点を置いている。

部の改組はあったものの、図書館の独自性は保たれている。図書館は、従来から安定したサービスを展開しており、組織統合による一時的な混乱はあってもすぐに落ち着いてきている。むしろ、図書館に求められている機能実現の完成度を高める環境ができています。図書館内に若い職員が少ない。かといって部内での異動はしにくい。部内でも課によって直接サービスと間接サービスの意識の違いがある。また、予算規模や予算の柔軟性の違いがある。図書館独自での収入がない。寄付金をとれるような事業の展開など研究協力関連の課との連携はまだできていない。

課のなかで柔軟なサービス体制ができるように係名のないチーム制度の導入を検討している。また、大学全体の情報戦略に関する基本構想はあったが、現時点では、まだ体制が不十分である。図書館の体制も含めてその基本戦略に適合して体制作りを検討中である。

社会連携について

○大学としての目的

中期目標として、「地方中核都市に位置する国立大学として地域との連携を強め、地域における研究中枢の機能及び指導的人材の養成機能を果たす。世界に開かれた情報拠点として、世界に向けた学術文化の発信に努めることにより、地域の産業の振興と文化の向上に寄与する。また、知的国際交流を積極的に推進するとともに留学生教育に努め、双方向的な国際交流の担い手の育成を目指す。」としている。

○図書館の取り組み

大学の中期目標にあるように、「地域の産業の振興と分化の向上に寄与する」、あるいは「世界に向けた学術文化の発信に努める」点での図書館の具体的な計画が実施されている。

従前から一般市民への閲覧・貸出を行い、土曜・日曜・休日開館を行い市民への利用に応えている。公共図書館との協力では、県立図書館が大学や公立図書館のネットワーク(総合目録検索と資料の流通等)の構想を持っているが、具体的な計画はできていないため、大学図書館としての積極的な協力がしにくく状況にある。

毎年貴重資料展を開催し、また大学や地域に関係ある作家やテーマについての特別展示と関連する講演会を開催し市民から好評を得ている。また、図書館内の研究開発関係組織の成果を公開する催し等を実施している。なお、国際交流についての特別な事業展開は行っていない。

図書館組織内での改革を行った事例(中規模大学)

組織・機構について

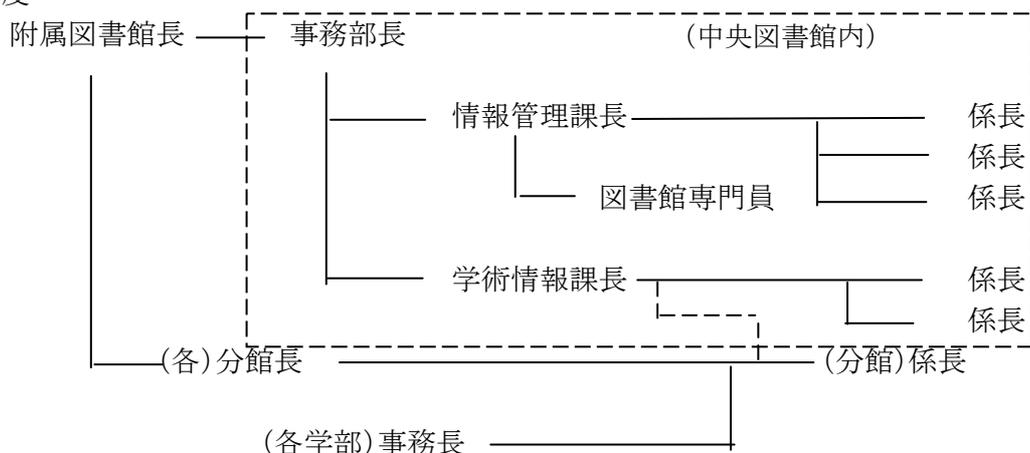
○組織改革の状況

16年度までの附属図書館組織は、事務部長のもとに情報管理課と学術情報課の二つの課が置かれ、中央館は全学の図書業務を統括するとともに、本部キャンパス内の構成員に対するサービス業務を行っていた。一方、各分館は事務組織としては附属図書館学術情報課を構成しつつ、部局に所属する図書館担当係として部局の事務長の指揮のもとにそれぞれのキャンパスを対象としたサービス業務を行っているという二重構造となっていた。

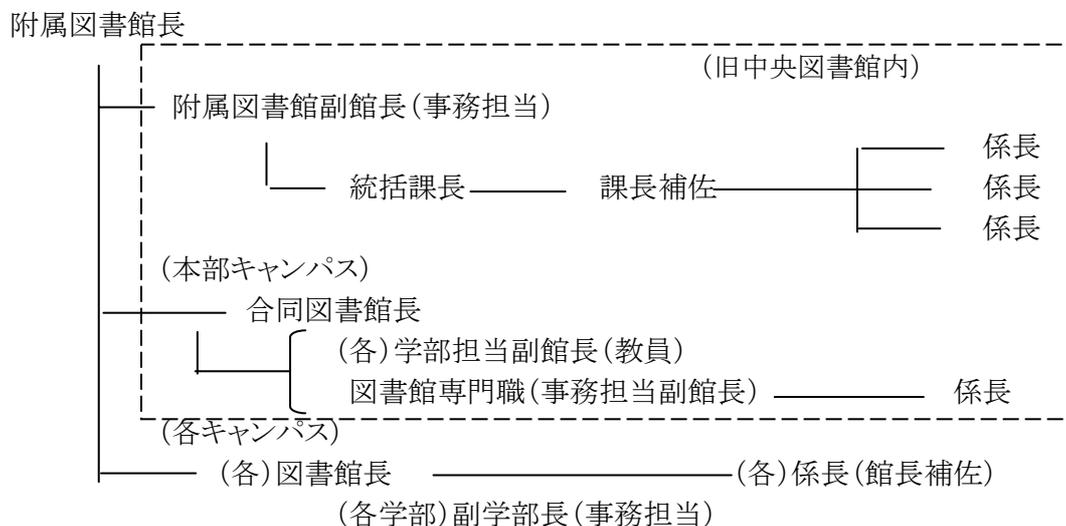
法人化一年を経過した17年度に附属図書館組織は各キャンパスに設置されている中央図書館及び分館を対等な図書館として位置づけ、事務組織についても事務部長制度を廃止するなどの改編が行われた。

従来の中央図書館は全学的な企画調整を行う総合図書館機能と本部キャンパスの部局をサービス対象とするキャンパス図書館機能に分割され、組織上、それぞれのキャンパス図書館を同格に位置づけることになった。これに伴って、本部キャンパス図書館(従来の中央図書館)には図書館事務全体を統括する職として副館長(事務担当)及び図書館統括課が設置され、総合図書館機能を推進する体制が整備された。事務の長が副館長職とされたのは、全学的に学部事務長が副学部長(事務担当)となったことによる。また、本部キャンパス以外の図書館(旧分館)の担当係長はそれぞれの館の館長補佐として発令されることになった。

16年度



17年度



○組織改革の経緯

理事等で構成された全学の組織・業務等の見直しWGにおいて、図書館長(理事)から提案された附属図書館基本構想(私案)をもとに検討が行われ改組が行われた。この改組は部局事務改革に先行するものと位置づけられたものである。

基本構想(私案)の概要

- ・総合図書館機能の明確化
- ・図書館経費の部局負担のアンバランス解消
- ・現場重視、各図書館への責任と権限の分散化
- ・学生用図書等の整備及び学習環境の整備

○新組織の状況

従来の附属図書館運営委員会及びその下に置かれた専門委員会を廃止し、全学的な課題は附属図書館長会議で審議、各図書館の運営についてはそれぞれが独自に行われている。館長会議のメンバーは附属図書館長、各(キャンパス)図書館長、各副館長及び統括課の課長と課長補佐で構成されている。

改組の基本構想の柱であった学生用図書の整備については、17年度から学生(院生を含む)の授業料の1%を充てること及び18年度から電子ジャーナル経費の全学共通化が実現されることとなった。

○新組織の評価

訪問調査の時点では現場の業務そのものについての変化は見られないようである。事務職の副館長や館長補佐などへの役職名称の変更による職責の変化なども起こっていないようで、今回の改組が事実上トップダウンであったこともあって、図書館内部の総合的な評価はこれからと考えられている。今後、今回の改組を図書館機能の高度化と学内における図書館のステイタス向上に結びつけていくには、図書館幹部職員が館長とともに図書館経営のマネージメントのキーマンとして機能し、前述の予算面での改革などを継続的に進めていくとともに、各現場の図書館員が日常の利用者サービスの改善を積み上げていく必要があると思われる。

社会連携について

近隣の市との包括的な連携の中で市立図書館との相互貸出サービスの実施計画が進められている。また、一般市民を対象とした情報リテラシー教育の実施も視野に入れた社会貢献による地域との連携強化を検討中である。

社会連携に係る諸外国の事例調査報告書（2005年3月）

加藤信哉（山形大学附属図書館情報管理課長）、栃谷泰文（旭川医科大学図書館情報課長）

諸外国における大学図書館の社会連携について、米国の大学図書館を中心に、Web ページや担当者が以前出張訪問した際の資料や文献調査によりまとめた。短期間で収集した極めて限られた事例である。（以下、特に出典の記載のないものは、Web ページ、出張資料による）。

1. 同窓会との連携

米国の大学では、同窓会（alumni association）は大学として組織されている。図書館との関係では、一部の大学では、同窓会員でなくとも図書館利用特典がある場合もあるが（Smith College）、多くの場合は、同窓会員となることにより図書館利用の特典が与えられている。特典は大学により異なるが、州立大学（Univ. of California Berkeley、同 San Diego, Univ. of Washington, Massachusetts Univ. Amherst）では、図書館利用証の発行、資料の貸出等である。私立大学の場合、Stanford Univ.では、図書館無料閲覧日が年14日（会員以外の同窓生は7日）で、貸出は一般者よりも割引の料金で可能であったり、また、MIT や Columbia Univ.の場合も会員特典は閲覧のみであり、貸出は学外者の3分の1の優待料金による等、州立大学に比べて有償範囲が広い。

カナダやオーストラリアでも同様である。カナダの Univ. of Saskatchewan や Univ. of Alberta では、年会費により貸出ができ、ILL も利用できる（料金特別割引など）。

同窓生の場合、図書館会費割引の特典が設けられているケースも見られる（Univ. of Queensland（オーストラリア）や Univ. of Auckland（ニュージーランド）、Univ. of Bath（英国））。

米国で、Association of Research Libraries（ARL）加盟館を対象にした同窓会への図書館サービスについての調査（回答95館）¹によると、同窓生への図書館サービスのうち、同窓生に価値があると考えているサービスは、図書館利用特典がトップである（66%）、ついで Event and activities（15%）である。他方、同窓生の図書館への要望について実際に調査した館は、5%に過ぎない。調査がされないのは、同窓会がその領域で調査させない事情もあるようである。

¹ Meyer, Richard W. and Mayo, Mary Jane. "Alumni Outreach by University Libraries", Association of Research Libraries, 2001 (OLMS Occasional Papers #22)

2. 友の会

米国の大学図書館では、図書館友の会(Friends、Library Associates)を組織し、友の会から大学図書館への寄附(資金、資料等)が行われていることが多い。大学では、学部や大学院には卒業生がいても、図書館には同窓生(卒業生)がいないため、独自の支援グループとして、図書館友の会を組織している。大学図書館にはじめて「友の会」が設けられたのは、Harvard Univ.(1925年)であり、その後数年の間に、Columbia Univ.、Yale Univ.、Princeton Univ.、Johns Hopkins Univ.に同様の会が設置されているが、資金調達活動の一環として、90年代以降に増加している。

友の会の会員は、Univ. of California Berkeley では、6,000名にのぼる。寄附額は、Univ. of California San Diego の場合、1968年以降150万ドル(年平均450万円程度)、Washington Univ.では2004年の寄附額は、2万ドル(220万円)である。大学の規模からみると必ずしも高額とはいえないように思われる。

友の会は、米国以外では、英語圏に多く見られる。Oxford Univ.の70年以上の歴史があるBodleian Libraryの友の会は、外国にも支部をもち、日本にも「日本ボドリアン友の会」が設置されている。Friends of Cambridge Univ. Libraryでは、675名の会員と小規模で、2003年8月のFinancial Panelでは£1350を寄付したとしている。Univ. of Sydney(オーストラリア)の友の会は、1961年創設され、最近数年でA\$250,000を図書館に寄付している。

友の会では、多くの場合、会員に区分が設けられ会費及び会員区分により、図書館利用の特典が異なっている。例えば、Columbia Univ.では、年会費\$50でイベント参加、\$100で図書館での閲覧、\$250で講演参加、\$1,000で貸出、\$5,000以上で館長とのディナーである。州立のUniv. of Washingtonでは、年会費は6段階(最小\$50～最大\$1,000)からなり、貸出(\$100)、特別図書館ツアー参加(\$250)、館長主催イベント出席(\$1,000)と、より安価であるが、やはりサービスに差が設けられている。

資金獲得の他方、図書館では、友の会会員との連携・連帯感の強化に努めている。多くの場合、友の会では、総会の開催、ニュースレターの発行、講演会の開催、資料展示会の内覧会、図書館特別ツアー、出版物の割引販売などを行っており、特に、友の会会員しか受けられない特典を強調している。例えば、図書館特別ツアーでは、通常の利用者が入れないところを案内するなどである。

米国では、友の会の活動について、実態調査が行われているので、以下に紹介する。1996年に行われた大学図書館の資金調達に関する調査²には、157館から回答があり、回答館は大学院を持つ大学が54%、ARLメンバーが36%という比較的大きな大学図書館が中心で

² Hoffman, Irene M., Smith, Amy, and Dibona, Leslie. "Factors for Success: Academic Library Development Survey Results - Statistical Data Included", Library Trends 48(3) Winter 2000

あると思われるが、この調査によれば、回答の76%が図書館友の会を持っている。83%の図書館では資金調達責任者が図書館友の会の運営責任を負っている。回答のうち、67%で諮問会議 Advisory board が設けられている。また、図書館友の会を持つ大学図書館のうち、58%しか図書館友の会が大学の資金調達プログラムの中で位置づけられていないこと、資金調達責任者は、友の会活動に5%しか時間を割いていないことも明らかにされている。

上記の比較的大きな大学図書館に対して、Association of College and Research Libraries が1998年に実施した調査³では、上記のARLの調査よりも規模の小さいCollegeを対象としている（回答機関196中、85%が学生数4,000人以下、80%が図書館職員10名以下）。この調査では、友の会をもつところは43館(24%)で、上記の大規模大学よりも低い率となっている。うち半数にあたる21の会は10年以内に設置されている。最も古いのは1957年である。友の会のメンバーは50名～750名となっている。会費は無料が7、有料の場合、会費の幅は最小幅\$1～100、最大幅\$25～10,000である。友の会担当者については、43の会で図書館職員がLiaisonとなり、3の会で図書館支援スタッフを持っており、Liaison担当は平均週3.5時間を友の会に費やしている。36グループに理事会(Governing Board)があり、メンバーは3名～42名、平均14名である。年間資金の獲得状況は、46%が\$2,500～7,000、'96-97会計年度で2箇所が\$30,000以上、'97-98会計年度で3箇所が\$30,000以上である。他方、所要の経費は、\$500～6,000、平均\$1,877である。なお、友の会を持たない大学のうち、58大学が友の会に関心があるが今まで組織する時間がないとし、これ以外では友の会を持たない理由として、図書館が独自に資金調達を行う必要がないことや、友の会を組織し維持する労力が利益に見合わないとしている。

また、米国やカナダでは館種を越えて、図書館友の会の全国的組織も設けられている。米国では、”Friends of Libraries U.S.A (FOLUSA)”、カナダでは、”Friends of Canadian Libraries”がある。

3. 公共施設との連携

(学外者への閲覧・貸出サービス)

公共施設との連携については、不明な点が多いが、学外者へのサービスについては、米国の州立大学では、貸出は、州立大学・学校の教員等は無償、その他の市民は有償が多い。Univ. of California, Berkeley では、California 在住者は貸出カードが1年\$100、私立大学では、閲覧も有償であり、貸出は追加料金が必要である(Stanford Univ.、MIT、Columbia Univ.)。Stanford Univ.の場合のvisitorの年会費は、閲覧\$200、貸出\$500である。

学外者への貸出に伴う問題に対して、一定の制限をかけているケースもある。ネバダ大学では、学外者の貸出に伴う紛失(年間3万ドル)や経費の増大に対して、年齢制限、ク

³ Thompson, Ronelle K.H. and Smith, Ann M.(comp.), Friends of College Libraries, 2nd ed., College Libraries Section, Association of College and Research Libraries (Clip Note #27)

レジットカードの登録等の措置をとっている。⁴

英国では、閲覧も有料のケースがある。Cambridge Univ.では6か月で£10、Univ. of London Senate House Libraryでは年間£135である。ドイツでは、大学図書館と公共図書館とが一体であるため、市民にも利用されている。Freiburg Univ.では年間貸出人数36,200人のうち、10,000人が大学外の利用者である。貸出に必要な図書館カードは、ドイツの身分証明書やパスポートにより発行される。オーストリアも永久居住者には同様に貸出し可能な図書館カードが発行されるが、大学関係者以外は年間€15、EU以外からの他大学留学生は年間€220が必要となっている(Wien Univ.、Vienna Univ. of Tech.)。スウェーデンでも18歳以上の居住者には、貸出ができる図書館カードが発行される(Lund Univ.、Stockholm Univ.)。

(特別なプログラム)

高等学校との情報リテラシーに関する連携・支援プログラムを実施している事例として、Univ. of Colorado at Boulderは、地元の高등학교からの招請に基づいて、高等学校司書と共同で大学レベルの情報リテラシー教育を実施している。⁵

同様なケースとして、オーストラリアのUniv. of Queenslandでは、Queensland州の学校の教師と生徒に電子情報を提供するWebサイトCyberschoolを設けている。無料のサイトも用意されているが、電子ジャーナルやデータベースの利用は、有料(価格相談)である。さらに、OPACやこのWebサイトの訓練や講習を行い、生徒42グループ1029名や、教員228名の参加があったとのことである。

米国、ミネソタ州のSt. Catherine College in St. Paulでは、St. Paul Public Library systemと共同で”Family Place”を提供している。このプログラムは、主にソマリ及びモン族の移民の両親と子供の両方を対象とし、家族の読み書き能力の向上のみならず、利用できる多様なコミュニティサービスを促進するものである。⁶

Univ. of Illinoisの医学図書館(Library of Health Sciences)では、国立医学図書館(National Library of Medicine : NLM)の資金により、2001年から18ヶ月のプロジェクト(Chicago Urban Health Outreach Project)として、地域のすべての臨床医にNLMのデータベースの実践的な利用法のトレーニングを実施している。

同様に、Univ. of Utahの医学図書館も、州内の都市部と農村部とのデジタル・デバイドの解消のために、国立医学図書館との連携により、州内の医療従事者への情報アクセスの

⁴高木和子. “米国大学図書館の学外利用者”, 情報管理, 46(2), 2003

⁵ Gresham, Keith and Tassel, Debra Van. “Expanding the Learning Community : An Academic Literacy Outreach Program to High Schools” in Arant, Wendi and Mosley, Pixey Anne (ed.) Library Outreach, Partnerships, and Distance Education : Reference Librarians at the Gateway. Haworth Information Press, 1999

⁶ Schneider, Tina. Outreach: Why, How and Who? Academic Libraries and Their Involvement in the Community. In. Kelsey, Paul. Kelsey, Sigrid. Editors. Outreach Services in Academic and Special Libraries. Haworth Information Press, 2003.

講習を行っている。⁷

Texas Woman's School of Library and Information Studies, Department of Health Studies, University Libraries は、Dallas、Denton 及び Fort Worth 地域での州、郡、市及び地区レベルで働いている地域の公衆衛生専門家に対する「公衆衛生情報プロジェクト」を提供している。このプロジェクトは、利用できる多数のオンライン情報資源への案内及びその利用可能性を示すことで公衆衛生従事者を支援している。

4. 企業との連携

企業との連携は、多くの場合、大学図書館から企業を含む機関への文献複写、図書貸出の有償サービスである。料金は、大学ごとに、企業向け特別価格の場合、他の利用者と同じ場合とに別れる。米国の Univ. of Washington の学外向け文献サービス UW Express では、図書館、個人、企業向けでも同じ\$15 であるが、Columbia Univ.では、営利企業には高額の料金設定となっている（営利機関図書館：\$100、非営利機関図書館 \$15）。ドイツの Gottingen Univ.の Document Delivery Service では、研究機関向け€8 に対し、企業・自営業は€14.50 となっている。

機関会員制度を設けている図書館もある。ニュージーランドの Univ. of Auckland では、Business Associate Membership では、1 企業あたり 11 名までの登録利用者で 1 名につき A\$750 ドルで、貸出、ILL 等が可能である。Univ. of London, Senate House Library では、1 企業（4 名指定者利用）で、年間 £ 500 である。フランスの Universite Lyon1 の企業の年間会費は€250 で個人の 5 倍である。

また、MIT では、大学の Industrial Liaison Program 参加企業には、個人に貸出を行っているほか、図書館の有償サービスが 10%割引きになる特典がある。また、スペインの Univ. de Barcelona では、学外機関向けの Training Session を€15 で実施している。

香港では、サイエンスパーク香港科技园が、入居企業が大学図書館を利用できるよう、香港中文大学、香港理工大学、香港城市大学と連携しており、利用カード申請により、これらの大学図書館が利用できるとされている。

通常図書館サービスではないが、Univ. of Louisville の図書館では、15 年にわたり契約に基づき、General Electric 社(GE)の図書館を運営していたほか、大学病院の図書室も 2 年間運営を請け負っている。⁸

大学図書館の外部サービスでは、外部の求めや圧力により実施が定められたケースもあ

⁷ McCloskey, Kathleen M. "Library outreach : addressing Utah's 'Digital Divide'", Bulletin of the Medical Library Association, 88(4), 2000

⁸ Rader, Hannelore B. "Fundraising in academic libraries : the United States experience", The Bottom Line, 13(2), 2000

る。以下 2 例を紹介する。⁹

Univ. of Hawaii の場合、ハワイ州議会が 1988 年に承認した情報産業の発展を促進するための通信情報法により同大学に図書館外部サービスプログラム (Library External Service Program) が発足した。このプログラムは、企業、行政機関、専門協会等に情報提供を行うために計画され、ドキュメント・デリバリー、資料の貸出、翻訳サービスを含む多くのサービスを提供した。これは通常の外部サービス計画とは異なり、州議会が開始資金とビジネスプランを用意したものである。このプログラムの結果、大学図書館資源が、州の財宝であることが州内で認識されつつあるとのことである。今日、このプログラムの顧客は、大学に属さない個人や会社員のみならず、米国や外国の図書館を含んでいる。

North Dakota State Univ. の場合、既に日常的に会社員からの質問に答える、中小規模の会社に対する地域センターであったが、企業コミュニティ及び州議会から、州全域にわたる経済発展を支援するように圧力を受け、ドキュメント・デリバリーと調査についての有料の情報サービスを展開することとなった。料金は当初抵抗にあったが、徐々に理解され、図書館は、また、より安価な代替サービスを利用者に案内する努力を行っている。

5. 資金調達

米国の大規模大学で特徴的なことは、図書館の資金調達(Fundraising)のための専任部署 (Library Development Office 図書館振興室) や、専任担当者を館長の直轄として設けていることである。Univ. of California Berkeley では、同 Office に 4 名の担当者がいる(1997 年時点)。これらの部署では、図書館友の会を組織したり、図書館ホームページに「寄贈」のページを設けたり、外部への寄附依頼活動を行う等の積極的な資金調達活動を進めている。

米国の大学図書館にとって独自の資金調達活動は極めて重要であり、例えば Univ. of California Berkeley の場合、図書総予算 1250 万ドルのうち、州から配分は 850 万ドルであり、400 万ドルは寄附などの資金調達によっている (1997 年時点)。

ARL が 2004 年 4 月に加盟館 123 館を対象として行った資金調達についての調査¹⁰によれば、回答のあった 65 のうち 62 が外部資金調達を行っていた。資金調達の責任者が 1 人である館は 16、それ以外は責任を分担していた。回答館の大半 (41、63%) では資金調達に個々の図書館員・主任調査員 (PI: Principal Investigator) が責任を持っていた。11 の事例では、1 人あるいは 2 人が責任を分担し、図書館振興室長 (LDO: Library Development Officer)、図書館長あるいはその機関の図書館資金室長 (LGO: Library Grant Officer) が

⁹ Schneider, Tina. Outreach: Why, How and Who? Academic Libraries and Their Involvement in the Community. In: Kelsey, Paul. Kelsey, Sigrid. Editors. Outreach Services in Academic and Special Libraries. Haworth Information Press, 2003

¹⁰ Association of Research Libraries. Office of Leadership and Management Services. "Grant Coordination". SPEC Kits 283. September 2004. p.9 (executive summary は ARL のウェブサイトから無料でダウンロードできる)

その任に当たっていた。13館では、LDOが、8はLGOが主に責任を持っていた。4館では、図書館振興室長と図書館資金室長が資金調達管理について責任を分担していた。職位の設置と補充の時期についての情報によれば、図書館振興室長の地位はしっかりと確立され、一方、図書館資金室長の出現は比較的最近の現象であることが明らかである。19のLDOのうち15(79%)は1993年以前に、残りは1998年から2001年に設置された。LGOは2を除き1998年以降に設置された。

ある調査¹¹によれば、資金調達担当者の給与については、71%の図書館では図書館自体が負担しており、18%で大学の振興室(campus development office)が負担し、調達資金から維持しているのは、2%、図書館と大学中央振興室とが共同で維持しているのが9%である。

資金調達は、さまざまな活動によって進められている。上記の、同窓会との連携、図書館友の会の組織や連携、多くの場合、図書館の資金調達活動の重要な一環として位置づけられている(もちろん、これらは資金調達に尽くされるものではない図書館活動であるが)。

資金調達の主な活動の種類は、図書館友の会、年間基金(Annual fund)、大口寄付(Major gift)、計画的な寄贈(Planning Giving)、資本キャンペーン(Capital Campaigns)などに区分される。年間基金は、寄付者から毎年寄付を集めるもので、寄付の用途・目的別の基金も設けられている。大口寄付は、富裕層や企業などから数万ドル以上の寄付を受けるものである。計画的な寄贈は、寄付者の将来の遺贈や資産からの生涯収入の寄贈などである。また、資本キャンペーンは、図書館新営などの大資金調達である。

最近では、資金調達、寄付のためのWebページも設けている。ARLメンバーのうち、米国メンバー99大学のWebページの調査(2001年6月)によれば¹²、67大学で資金調達のWebページを開設している。このうち、図書館友の会が40(69%)、図書館振興(development)が31(46%)、セキュリティ付き寄付申込記入ページ Secure Donation Form 18(27%)が設けられている。

また、当然のことではあるが、寄付者の志を積極的に顕彰するため、一定金額以上の寄付者には、寄付者氏名をニュースレターやWebページで公表する、蔵書票に寄付者の氏名を入れるなどのさまざまな工夫が凝らされている。

資金調達の興味深い事例として、スポーツ関係者からの寄付の事例がある。¹³ Penn State Univ. (ペンシルベニア州立大学図書館)では、著名なフットボールコーチ(Joe Paterno)の図書館基金から10年以上にわたり寄付を受け、このコーチは、新図書館建築キャンペーンも行った。Indiana Univ.図書館は、バスケットボールコーチ Knight氏から

¹¹ Hoffman, Irene M., Smith, Amy, and Dibona, Leslie. "Factors for Success: Academic Library Development Survey Results - Statistical Data Included", Library Trends 48(3) Winter 2000

¹² Hazard, Brenda L. "Online Fundraising at ARL Libraries", Journal of Academic Librarianship, 29(1), 2003

¹³ Neal, James G. "College sports and library fundraising"; The Bottom Line, 10(2), 1997

20年以上にわたり援助を受けている。彼は1989年にKnight 図書館基金を始め、現在では基金の総額が\$1 million (1億円)以上になっている。

また、米国以外であるが、韓国のソウル国立大学は、国立大学であるが、大学基金を有し、図書館へも基金からの援助があり、図書館にも担当組織「寄贈&交換室」をもち、寄付のWeb ページも設けている。

Wien Univ.の図書館ホームページには、フォルクスワーゲン社とBioMed Centralの広告が掲載されているのが目に付く。何らかの形で資金面での助成を受けていると推測される。

米国では、資金調達担当者の全国組織も設けられている。The Academic Library Advancement and Development Network(ALADN)、Development Officers of Research Academic Libraries (DORAL)、Library Administration and Management Association, Fund-raising and Financial Development Section (LAMA-FRFDS)

大学図書館を含め、米国の図書館の資金調達活動については、福田都代氏が詳しく紹介しているので(文献紹介 5)、これに譲ることにしたい。

【文献紹介】

上記脚注で言及した文献を含め、有用と思われるまとまった文献を紹介する。

(図書館友の会)

- 1) Dolnick, Sandy (ed.). Friends of Libraries Sourcebook. 3rd ed., American Library Association, 1996

図書館友の会の組織化・運営について、館種別に具体事例をまじえて解説したもの。

編者は、Friends of Libraries USA(FOLUSA)の初代の会長、初代 Executive Director。

- 2) Dolnick, Sandy. The Essential Friends of Libraries: Fast Facts, Forms, and Tips. American Library Association, 2005

上記1)と同じ著者による図書館友の会の運営に必要な情報や書式をまとめたもの。付録のCD-ROMに書式の事例を収録。

(地域連携)

- 3) Kelsey, Paul. Kelsey, Sigrid. Editors. Outreach Services in Academic and Special Libraries. Haworth Information Press, 2003

The Reference Librarian No.82として同時に出版されたもので、大学及び専門図書館の所属機関内外への出張サービスについての事例報告が12編ある。

- 4) Arant, Wendi and Mosley, Pixey Anne (ed.) Library Outreach, Partnerships, and

Distance Education : Reference Librarians at the Gateway. Haworth Information Press, 1999

The Reference Librarian No.67/68 として同時に出版されたもので、遠隔教育支援や出張サービスについての事例報告が 20 編ある。

(資金調達活動)

- 5) 福田都代. アメリカの図書館におけるファンドレイジング, 図書館界 56(5), 2005
- 6) 菅谷明子. 未来をつくる図書館 : ニューヨークからの報告, 岩波書店, 2003 (岩波新書 新赤版 837)
ニューヨーク公共図書館の紹介であるが、「第4章 図書館運営の舞台裏」は、その資金調達活動について具体的に紹介しており、大学図書館にも非常に参考となる。
- 7) Steele, Victoria and Elder, Stephen D. Becoming a Fundraiser : the Principles and Practice of Library Development, 2nd ed., American Library Association, 2000
図書館の資金調達入門書。具体的な手順、組織などについて記載。
- 8) Butler, Meredith A., Ed. Successful Fundraising: Case Studies in Academic Libraries, Association of Research Libraries, 2001
ARL 加盟の大規模学術図書館における資金調達活動のケーススタディ。米国 ERIC (<http://www.eric.ed.gov/>) で全文が入手できる (ERIC# ED471956)

専門性に係る調査報告書

佐藤 義則（三重大学人文学部）、竹内 比呂也（千葉大学文学部）

1. はじめに

図書館員の果たすべき職務が専門的であるということについては、少なくとも図書館界内部では認識されているところであるが、社会全般において、あるいは大学という環境において広く認められているかという点必ずしもそうではないようにも思われる。その背景には様々な要因があるのでどのような方策をとれば認識を一変させ得るかというような議論は困難である。また運動論として専門職論を訴えることも必要ではあるが、そのような主張は実体を伴わなければ専門性の確立にとってマイナス以外の何ものでもないのは自明である。そのように考えれば、着実に図書館員の知識・技能を向上させつつ、卓越したサービス提供を実現していくことが、専門性の確立とその社会的認知において不可欠であり、また結果的には最も有効な方策であるように思われる。そのためには、大学図書館員が専門職としてどのような知識、技能を持って、どのような役割を担うことが現下の状況において求められているのかを把握し、それを踏まえた上で人事戦略を構築する、あるいは組織変革を目ざす姿勢が重要である。

本稿の目的は、現下の大学図書館員に求められる専門性について、近年の代表的な議論の幾つかを紹介し、今後の検討のための材料を提示することにある。最初に ARL（Association of Research Libraries：研究図書館協会）の調査結果などをもとに、米国の研究図書館における「図書館専門職」の構成の変化を示し、変化の要因について検討する。次に、日本図書館情報学会が中心になって実施した「情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築に関する総合的研究」（平成 15～17 年度科学研究費補助金（基盤研究 A）、略称 LIPER、研究代表者：上田修一慶應義塾大学教授）における大学図書館員の調査結果の概要を紹介したい。この調査では、どのような知識・技能を持った人材が図書館にとって必要か、ということグループインタビューと質問紙調査によって明らかにしようとしている、わが国でも例を見ない実証的な研究である。最後に、米国の大学図書館と公共図書館の管理職を対象にして実施されたリーダーシップに関する調査の結果と、あわせて米国における代表的なリーダーシップ養成プログラムをあげる。

2. 大学図書館員に求められる知識や技能

2-1 米国における図書館専門職の構成の変化

米国の図書館界においては、今後の 10 年間におけるベビーブーマー世代の大量退職がもたらす影響が懸念されている¹。その背景には、早瀬が指摘するように²、専門職図書館員(図書館情報学修士号取得者)の確保が困難な状況と、専門職の担当職務の構造的な変化がある。

表 1 は、1985 年と 2000 年における ARL の新入図書館員 (new hire：図書館での職務経験が 2 年未満の者)の職務担当を比較したものである³。米国の図書館では一般に、職務担当を詳細に規定し

たうえで募集および契約が行なわれることを考えれば、この表は研究図書館所属の図書館員の職務内容の変化を相当程度まで（実際には変化をかなり強調する形で）反映していると見るができる。

表に見られるように、カタログと利用者サービス担当者はそれぞれ、45.45%、37.33%減少し、レファレンス、機能専門家（functional specialist）、主題専門家、部門長（department head）その他はそれぞれ、50.47%、196.34%、61.02%、31.03%増加し、職務内容はきわめて大きく変化した。Julia Blixrudによれば、1983年から1988年の間に、加盟館におけるレファレンス担当者の実数は46%増加（1145名→1674名）し、一方、カタログの実数は13%減少（974名→847名）した^{4, 5}。彼女は、目録担当の管理者数はむしろ増加していること（135名→204名）を指摘したうえで、共同目録の浸透により（すなわち、コピー・カタログにより非専門職による業務部分が拡大したことによって）専門職としてのカタログ数が減少し、書誌的アクセスの確保の責任を担う管理者数が増大したとしている。また、レファレンス担当者の増加の背景として、データベース、ウェブ情報源、図書館利用者数の増大があり、特にこの間にグループに対する利用指導が回数および参加者数の両面で確実に増加したことをあげている。利用指導について、最近の状況を確認しておこう。2003-04年度における回数と参加者数の中央値は、それぞれ768回、13,034名であった⁶。これらの数値を1990-91年度と比較すると、回数で50%、参加者数で82%増加したことになる^{7, 8}。

表1. ARL 加盟館における新入者の職務担当の変化

	1985		2000		変化率 (%)
	新入者数*	比率 (%)	新入者数	比率 (%)	
レファレンス	214	25.27	322	29.84	50.47%
カタログ	154	18.18	84	7.78	-45.45%
機能専門家	82	9.68	243	22.52	196.34%
利用者サービス	75	8.85	47	4.36	-37.33%
主題専門家	59	6.97	95	8.8	61.02%
部門長, その他	58	6.85	76	7.04	31.03%

しかし、この間に3倍弱のきわめて高い増加となったのは機能専門家である。機能専門家とは、「...メディア専門家、あるいは...人事、財務、システム、資料保存といった管理分野のエキスパート⁹」であり、「厳密には、これらの専門家は図書館専門職（すなわち、図書館情報学修士号を持つ）ではないかもしれない。この“専門家”の区分は一般に、むしろ部門長または館長補佐に含まれるはずの重要な管理責任を有する者には用いない¹⁰」とされる。表2¹¹のように、2004-05年度には全体の19.5%を占めるに至り、レファレンス担当者数を超えて最大の区分となった。

ARLでは、2004-05年度の給与調査から、機能専門家の内訳をさらに細分化して集計するようになった（表3¹²）。IT関連（プログラミング、システム、Web開発）が最も多く、これにメディア／マルチメディアの分を加えると、機能専門家の4割以上（全体の8.2%）がコンピュータまたはネットワーク関連の職種ということになる。当然のことながら、これらは図書館サービスにおける1990年代以降のコンピュータおよびネットワーク技術利用の比重の高まりを反映している。また、比率としては小さいが、アーキビストや資料保存／保護はあわせて332名とかなりの人数になっている。米国の研究図書館における、これらの面での積極的な取り組みを表しているといえよう。

以上のように、米国の研究図書館では、図書館のサービスや業務のあり方の変化に対応するかた

ちで、図書館専門職の担う役割が大きく変化している。わが国においては、大学図書館実態調査の個表が公開されていないために人員構成の変化を量的に把握することは難しいが、共同目録や電子化への対応といった面では米国の大学図書館と共通する課題に対処してきたのであるから、専門職に求められる機能内容は米国の場合とかなり近い形で変化していると見ることができるだろう。

表2. ARL 加盟館の図書館員の職務・職位別人数と比率 (2004-05 年度)

職位または職務	平均経験年数	人数	比率
館長 (Director)	31.0	112	1.4%
副館長 (Associate Director)	25.1	222	2.8%
館長補佐 (Assistant Director)	23.6	205	2.6%
分館長 (Head, Branch)	22.2	518	6.6%
機能専門家 (Functional Specialist)	12.9	1,522	19.5%
主題専門家 (Subject Specialist)	17.7	1,009	12.9%
部門長 (Department Head)			
受入 (Acquisitions)	21.4	112	1.4%
レファレンス (Reference)	20.4	130	1.7%
目録 (Cataloging)	22.4	178	2.3%
逐次刊行物 (Serials)	19.2	36	0.5%
ドキュメント/地図 (Documents/Maps)	20.4	81	1.0%
貸出 (Circulation)	17.3	96	1.2%
貴重書/手稿本 (Rare Books/Manuscripts)	23.6	81	1.0%
コンピュータ・システム (Computer Systems)	17.6	92	1.2%
その他 (Other)	19.0	651	8.3%
小計:		1,457	18.6%
利用者サービス (Public Services)			
整理業務 (Technical Services)	14.3	154	2.0%
運営管理 (Administrative Services)	15.6	142	1.8%
レファレンス (Reference)	14.5	1,495	19.1%
目録担当者 (Cataloger)	17.3	767	9.8%
合計:	17.1	7,813	

注) *この表の数値には、カナダの図書館も含まれる。 **掲載にあたって、医学図書館、法学図書館は除外している。

表3. 機能専門家の内訳 (2004-2005 年度)

	人数	比率	全体に占める比率
アーキビスト	247	16.2%	3.2%
経営管理	97	6.4%	1.2%
人事管理	75	4.9%	1.0%
IT-プログラミング	170	11.2%	2.2%
IT-システム	316	20.8%	4.0%
IT-Web開発	90	5.9%	1.2%
メディア/マルチメディア	61	4.0%	0.8%
資料保存/保護	85	5.6%	1.1%
その他	381	25.0%	4.9%
合計:	1,522	100%	19.5%

2-2 LIPER 大学図書館班の研究成果¹³

LIPER 大学図書館班（主査：永田治樹筑波大学教授）は、大学図書館を取り巻く環境が大きく変わっている中で、わが国の大学図書館員がどのように位置づけられているか、また今日の大学図書館員に求められる専門的知識・技能はなにか、さらにそれを習得するためにはいかなる学習機会が望ましいかなどをグループインタビューおよびアンケート調査によって明らかにしようとしている。以下においては、大学図書館員に求められる専門的知識・技能に関する調査結果に焦点をあててその内容を紹介する。

グループインタビューは、若手職員（概ね 30 代前半まで）、中堅職員（概ね 30 代前半以上）、管理職（部長、課長）、館長（副館長、運営委員会委員を含む）の 4 種のグループに対して 8 大学（計 23 グループ）において実施された。その結果、1）若手グループにはスキルアップへの意欲の高さが見られ、長期の研修や主題知識を蓄積できる機会を求めている、2）中堅職員グループは、キャリアパスと自己の職位におけるあるべきイメージが把握できておらず、回転の速い人事異動、研修の体系的ななさ等へのいらだちや不満がある。また、主題知識と図書館情報学の知識が情報専門職の要件であると考えている、3）管理職グループでは、専門性よりも一般的な能力・教養（コミュニケーション能力、企画能力、積極性など）を優先する傾向が顕著であり、人事異動が専門性向上を阻害していることを認めつつも、それなりの合理性があると考えている、4）館長グループは、情報専門職に必要な知識・技術は、IT とコンテンツという領域であると考えている、ということが明らかになった。この結果は、大学図書館員が持つべき知識・技能については、グループ間で認識に差異があることを示している。

グループ横断的には、新たな状況へ対応できる図書館員が必要という点から、企画力・発想力およびプレゼンテーション能力が強調されており、また図書館員に求められる能力という点では、1）企画力などの、一般的な能力・教養、2）主題・コンテンツ知識、3）図書館情報学の知識・技術、4）情報技術の 4 領域にあると考えるべきであると結論づけられている。

一方、アンケート調査においては、687 大学図書館にアンケート用紙を送付し図書館ごとに上記の 4 グループに属するもの各 1 名に回答を求めるという方法をとっている。この調査では、研修の現状や司書資格についても尋ねているが、中心となっているのは図書館員に必要な知識・技術についてであり、52 の質問項目を設定している。管理職や館長に対しては、これらについて、「すべての図書館員に必要なか、一部の図書館員に必要なか、必要ないか」どうかを尋ねており、若手・中堅職員に対しては、「是非必要か、どちらかといえば必要か、あまり必要ではないか、必要ないか」どうかを尋ねている。

この結果から、全体的な傾向としては、必要な知識・技術の重心が組織化に関わるものからサービスに関わるものにシフトしていることが明らかになっている。また、各質問項目に対する評価の単純な比較は重要な意味を持たない可能性があることから、英国図書館情報協会(CILIP)の「専門職知識の体系¹⁴」に沿って、52 の項目を三つの領域に分け、各領域で共通する項目を集約し、表 4 のようにまとめている。

表4. 大学図書館員に必要な知識・技術の体系

<p>中核となる知識・技術領域</p>	<p>①既存サービス (二次資料・参考図書、資料目録法・オンライン目録システム、参考調査サービス、情報検索技術、図書館・文献利用教育、閲覧・貸出サービス) ②図書と図書館 (古典籍、資料保存、メディアの歴史、障害者サービス、図書館建築、図書館史、書誌学) ③新しいサービス (ネットワーク情報資源、逐次刊行物、電子ジャーナル、官庁刊行物・特許資料、その他の非図書資料および利用機器、ドキュメントデリバリーサービス、図書館業務システムの運用、管理) ④資料組織化 (メタデータ、分類法・件名法、索引法、抄録法、二次資料/DB作成) ⑤コレクション形成 (分野別専門資料、資料選択、コレクション構築と評価、主題専門知識)</p>
<p>実現環境の知識・技術領域</p>	<p>①図書館の基準やネットワーク (知的財産権・著作権、図書館ネットワーク・図書館協力、利用者のプライバシー、図書館関係法規・基準) ②情報・出版流通 (知的自由・検閲、外国大学図書館事情、出版流通/学術情報流通、高等教育事情)</p>
<p>汎用的・移転可能な知識・技術領域</p>	<p>①コミュニケーション (カスタマケア、広報活動、ウェブコンテンツの構築・管理、プレゼンテーション技術、文書・企画書の作成、会話・接遇、研究調査法、利用教育などにおける教授法) ②基盤情報技術 (データベース等の運用・管理、ネットワークの運用・管理、プログラミング) ③経営管理 (経営理論・手法、大学行財政、予算管理・会計) ④外国語 (英語、英語以外)</p>

「中核となる知識・技術領域」の中では、文献サービスなど「既存サービス」に関する知識・技術がいずれのグループにおいても最も必要度が高いものと評価されており、「図書と図書館」に関する知識・技術に対する必要度の評価が低い。また、コレクション形成に関する知識については、管理職・館長グループと若手職員などでは評価が異なっている。

従来の図書館員の専門性に関する議論は、「中核となる知識・技術」に関するものに集中しており、せいぜい新しいサービスを支える基盤的技能としての情報技術に関する技能などが論じられてきたに過ぎない。その範囲に留まった議論では不十分であることをLIPERの調査結果は明確に示しているといえよう。しかしながらグループインタビューにおいて管理職グループが特に強調している「コミュニケーション能力や企画力」のような「移転可能な知識・技術」があれば図書館員としての専門的職務を果たしうるかといえそうではないということもはっきりしている。「移転可能な知識・技術」には、おそらく大学図書館職員としてというよりも大学職員、さらには組織で働くもの一般に求められる中核的な知識・技術の一部と見なしうるものが多く含まれている。表4に示されるような知識・技術領域の構造は、大学図書館員の専門的知識・技能が、大学職員としての専門的知識・技能、あるいは組織人として求められる知識・技術という枠組みなしでは十分な説得力をもって他に説明し得るものではないことを示していると解釈すべきである。

3. 組織としての知識・技術

上記の二つの調査結果が示すように、伝統的な意味での図書館についての専門知識だけではもはや大学図書館は効果的に機能しないと考えるべきである。しかし2で示したような知識・技術について論じる場合にさらに留意しておく必要があるのは、上記の表に示される知識や技術を全職員がまんべんなく持たなければいけないというものではないということである。LIPERにおけるアンケート

ート調査の選択肢の設定でもわかるように、「全員が持つ必要がある知識・技能」と「一部の人が持つていけば良い知識・技能」が存在する。ただし、大学図書館という組織全体として見た場合にはこれらの知識がもれなく備わっていることが肝要である。2-1で示した ARL の調査から読み取れるように、米国の大学図書館では、職種をわけて、「機能専門家」を導入することによって、大学図書館全体として持つべき知識を網羅する方法をとっている。

それでは、組織として持つべき知識・技能を十全に整備するための方法としては何が考えられるのであろうか。米国のような雇用スタイルをとる国では、組織にとって必要と思われる知識や技能を持った人を雇用するためのポストを創設し、その職務内容と条件を詳細に記した文書（Job description）を公表して、ふさわしい人材を公募で求めるという方法が一般的である。終身雇用権を持たない職員は一定のパフォーマンスを上げられなければ雇用契約が更新されない環境では、人的資源の流動性がある程度確保されており、新しい機能のためにポストを作ることは管理者にとってそれほど困難なことではないはずであるし、また経営管理上の手腕を発揮できるポイントでもある。

しかしながら、基本的に終身雇用制の伝統が強く残り、かつ職員定数の抑制が強く求められているわが国の大学図書館では、急に中途採用等の形で外部から人材を確保するという方策はとりづらい。そうすると、例えば体系的な研修の充実などの方策により既存の人的資源における新たな技能の獲得、あるいは技能の向上の方策を中心に考えざるを得ない。その前提としては、各職員のキャリアパスを考慮し、それを職階レベルと重ね合わせたうえでどのレベルにいる職員がどのような知識・技術を備えているべきかという議論が必要となろう。なお、上記の LIPER インタビュー調査、アンケート調査のいずれもが、グループによって必要性を感じる知識や技能が異なっていること示しているが、各グループが認識している知識や技能の必要度はそれぞれの職階がもつ固有の業務やその専門的背景あるいは経験を反映していると考えらるべきであろう。例えば、管理職グループがグループインタビューにおいて企画力やプレゼンテーション力の必要性を強く訴えているが、これはこのグループに属する人々はその欠如を業務を通じて実感していることの反映と考えることができる。

今日、大学図書館が組織としてその専門性を発揮するためには、その目的に最も適合した組織のあり方を追求し、それにふさわしい個々の職員のキャリア設計を行う必要がある。本報告書でも、国立大学法人化後の大学図書館組織の変化についての調査を行っているが、現段階では状況調査に留まっている。大学経営において大学図書館をどのような位置づけにするかという議論は、大学そのものの使命や目的に対する深い理解なしにはできないだろう。

4. リーダーシップの継承

4-1 リーダーシップの構成要素

Arthur Young 等は研究図書館、中規模の大学図書館、大規模な公共図書館の管理職を対象とした5年間にわたる調査を実施し、さまざまなタイプの図書館において、図書館管理職たちがどのようなリーダーシップの要素を後継者が備えることが望ましいと考えているかを、中規模、大規模な学術図書館および公共図書館にわけて明らかにしようとした¹⁵。

彼らはまず、1994年から2000年の間に、*College and Research Libraries News* 誌に掲載された求人情報の要件などをもとに、リーダーシップの要素を抽出し、それらの要素を「経営上の資質（経営上の、リーダーとしての、計画能力）」、「個人の性格（周囲との接し方、個人の一般的な意味での特

性、リーダーとしての資質)、「全般的な知識」に分けたうえで、デルファイ法 (Delphi method) による調査を実施した。デルファイ法とは、専門家に対する調査により意見を収集し、その結果をもとに意見が収斂するまで繰り返し調査を実施するやり方で、未知の問題に対する見通しを得るためなどによく用いられる調査方法である。

ここでは、回答者は105の要素に1-10のスケールでランク付けを求められた。その結果、多数の要素は8以上の得点であった。項目中で相対的に得点の高かった項目、および低かった項目は表5の通りであった。表に見られる一つの傾向は、個別的あるいは具体的な内容の項目は点数が低く、包括的または抽象的な項目の点数が高いという点である。このことは、リーダーシップのスタイルは一つではなく、多様性を持って捉えられていることを示唆しているといえるだろう。

表5. 図書館管理者に求められるリーダーシップの要素

	経営上の資質	個人の性格	全般的な範囲の知識
高得点の項目	サービスに対する献身 結果志向 スタッフとの十分なコミュニケーション 図書館の共通のビジョンの形成 変化をマネージし、変化を形作る 政治的環境においてつき合える能力 優先事項の設定 情報技術、情報サービスのライフ・サイクルを考慮した計画策定 さまざまな支持基盤のニーズへの素早い対応	信頼性 公平さ 自信 価値体系に対する献身(誠実さ) ストレス管理能力 マルチタスキング 変化に焦点を合わせる 良い判断の訓練 図書館の進むべき方向を表現する能力	学術コミュニケーション 図書館が機能する複雑な環境に対する理解 財務管理の知識 施設計画 電子図書館 戦略的、長期間にわたる計画
低得点の項目	グループによる処理の円滑化 争いの解決 グループや団体との連携の推進 利用者にとっての図書館の価値を査定するシステムの構築と導入 説明責任を大事にする環境の形成	ユーモアのセンス 上手な対人関係のスキル 適切な質問を行なう能力 時間を有効利用 チーム形成のスキル 判断を説明する責任	情報供給システム 出版産業 資源共有 情報リテラシー 教育と学習の理論

Young 等は続いて、アンケート調査の結果を検証するためにインタビュー調査を実施した。その結果、ほとんどの館長たちは「経営」と「リーダーシップ」の違いを強調しており、自分達の役割は、経営よりもリーダーシップにあると考えていたという。また、ほとんどの回答者は、リーダーシップの地位を求める者にとって継続教育活動と定期的な再評価が重要であると考えていることが示された。なお、Young 等は、以上のようなリーダーシップの要素は、図書館長たちだけでなく、チームのメンバーといった図書館組織全般におけるリーダーシップにもあてはまるものとしている。

4-2 米国の図書館界におけるリーダーシップ養成プログラム

リーダーシップを重視する傾向は、国立大学図書館協会経営問題委員会による調査でも明らかであった。こうした傾向は、それが実現されにくいことの裏返しの結果といえるかもしれない。上記の米国の調査における「資質」や「性格」という区別が示すように、リーダーシップには個人が生まれ持ったものに大きく影響を受ける面があることは否定できない。しかし、そうはいつでも組織はリーダーを必要としており、何とかしてリーダーを確保しなければならないのである。したがって、教育や研修の機会を通じてのリーダーシップの養成が、期待されるようになるのは当然といえるであろう。

現在、米国には多くのリーダーシップ養成プログラムが存在している。1992年から毎年開催されているACRL (Association of College and Research Libraries; 米国大学図書館協会) の「大学図書館長指導プログラム¹⁶⁾」は、小規模カレッジにおける新任図書館長のリーダーシップの能力向上という

ニーズへの対応を目的とするものである。指導は、経験豊かな図書館長による助言（指導者と受講者の双方が少なくとも1回は相手の図書館を訪問）と、3日間のセミナー（参加者同士の“ネットワーク”の形成を目的）を通じて行なわれている。また、ARLの「リーダーシップと経営に関するサービス事務局によるプログラム¹⁷」はリーダーシップの養成に重点を置き、ワークショップの開催やオンラインの情報提供を行なっている。ここで特に重視されていることの一つは、多様性プログラム（diversity program; 人種・民族の多様性に対する対応）との連携である。

この他、全国規模のものとして、UCLA（University of California at Los-Angeles；カリフォルニア大学ロサンゼルス校）教育・情報大学院（Graduate School of Education and Information Studies）のシニアフェロー・プログラム¹⁸、ACRL/ハーバードリーダーシップ研究所の研修プログラム¹⁹、図書館情報資源振興財団（Council on Library and Information Resources）内のフライリーダーシップ研究所（The Frye Leadership Institute）のプログラム²⁰などがあげられる。また、この他にも州や地域を単位としたプログラムも数多く行なわれている。

経営や情報技術、あるいはその他のあらゆる面で、図書館を取り巻く環境が大きく変化しつつあるなかで、リーダーに対する期待と課せられる役割はますます大きくなっていくことであろう。国立大学図書館においても、リーダーシップ養成のあり方の検討が必要であるかもしれない。

5. まとめにかえて

上に記した複数の調査結果からも明らかなように、大学図書館員の専門性について、一つの職種あるいは個人の技能で議論することはもはや難しいと思われる。つまり大学図書館に必要な専門的職務の遂行能力が複数の職種に分化し、図書館全体として専門的知識を集合的に持つことによってその機能を果たすという考え方をとる必要があることがはっきり示されてきている。一方、わが国のLIPERの調査が示唆しているのは、図書館員としてのキャリアパスとその各段階で必要とされる技能という問題であるように思われる。これについては、各職員のキャリアパスを考慮し、それを職階レベルと重ね合わせたうえでどのレベルにいる職員がどのような知識・技能を備えているべきかを検討することが必要である。

しかしながら、技能だけが専門職あるいは組織の運営に責任をもつリーダーのために必要なことではない。上記のARLの調査やオーストラリアにおける調査²¹においても示されているようにある種の資質の必要性は無視できない。技能の養成とは異なり、資質の養成は大学における専門職教育や研修において一朝一夕に養成できるものではない。適切な経験の積み重ねが必要なものであり、また生来の資質にもある程度左右されうる。そのような人材を見いだすこと、そして適切なキャリアパスを示して経験を積むようにしむけることも、リーダーとして重要な役割であるといえよう。

注および引用文献

- ¹ 例えば、次の Web サイトを参照。 *The Future of Librarians in the Workforce*. (<http://www.libraryworkforce.org/tiki-index.php>)
- ² 早瀬均「図書館員の大量退職に潜む構造的変化：米国における図書館員不足の状況」『カレントアウェアネス』No. 287, 2006, p. 4-6. (<http://www.ndl.go.jp/jp/library/current/no287/CA1583.html>)
- ³ Wilder, Stanley J. "New hires in research libraries: demographic trends and hiring priorities," *ARL Bimonthly Report*. No. 221, 2002. (<http://www.arl.org/newsltr/221/index.html>)
- ⁴ Blixrud, Julia. "Back-Room & Front-Line Changes," *ARL Bimonthly Report*. No. 208/209, 2000. (http://www.arl.org/newsltr/208_209/catref.html)
- ⁵ ただし、この間に ARL には 7 館の新規加盟があったので、その影響を考慮しなければならない。
- ⁶ Kyriallidou, Martha and Mark Young, comps. and eds., *ARL Statistics 2003-2004*, Washington, D.C.: Association of Research Libraries, 2005, p. 6, 8. (<http://www.arl.org/stats/pubpdf/arlstat04.pdf>)
- ⁷ 一方、レファレンス件数は概 1995-06 年度にピーク（中央値で 157,275 件）を迎えた後、減少傾向に転じ 2003-04 度には 86,410 件（中央値）とピーク時の 6 割弱まで落ちこんでいる。参照： *ibid.*, p. 6.
- ⁸ わが国における学生一人あたりの利用指導回数は、米国の 8 分の 1～9 分の 1 以下である。大学図書館の学習、教育に対する取り組み方の違いが明確に表れている。参照：永田治樹ほか『今後の「大学像」の在り方に関する調査研究（図書館）：大学図書館の課題と新たな試み（中間報告）』つくば、筑波大学大学院図書館情報メディア研究科, 2006, p. 56.
- ⁹ Kyriallidou, Martha and Michael O'Connor comps. and eds., *ARL Annual Survey: 1999-2000*. Washington, D.C.: Association of Research Libraries, 2000, p.99.
- ¹⁰ *ibid.*
- ¹¹ Kyriallidou, Martha and Mark Young comps. and eds., *ARL Annual Salary Survey: 2004-05*. Washington, D.C.: Association of Research Libraries, 2005. p. 41. (<http://www.arl.org/stats/pubpdf/ss04.pdf>)
- ¹² *ibid.*, p. 11.
- ¹³ 上田修一（研究代表者）『情報専門職の養成に向けた図書館情報学教育体制の再構築に関する総合的研究：平成 15 年度～平成 17 年度科学研究費補助金（基盤研究(A)）研究成果報告書』東京、上田修一, 2006, 456p.
- ¹⁴ *Chartered Institute of Library and Information Professionals, Body of Professional Knowledge*. (<http://www.cilip.org.uk/qualificationschartership/bpk/>)
- ¹⁵ Young, Arthur *et al.* "What Will GEN NEXT Need to Lead?," *American Libraries*. Vol. 35, no. 5, 2004, p. 32-35.
- ¹⁶ *The College Library Directors Mentor Program*. (<http://www.ala.org/ala/acrl/aboutacrl/acrlsections/collegelibraries/collprogdisc/collegelibrary.htm>)
- ¹⁷ *OLMS: Office of Leadership and Management Services*. (<http://www.arl.org/olms/index.html>)
- ¹⁸ *Senior Fellows at UCLA*. (<http://is.gseis.ucla.edu/seniorfellows/>)
- ¹⁹ *ACRL / Harvard Leadership Institute for Academic Libraries*. (<http://www.gse.harvard.edu/~ppe/highered/index.html>)
- ²⁰ *The Frye Leadership Institute*. (<http://www.fryeinstitute.org/>)
- ²¹ Whitmell and Associates. *Workforce and Succession Planning in the Librarians of Australian Technological Network: Preparing for Demographic Change*. Ontario, Canada: Whitmell & Associates, 2004, 17p. (<http://www.atn.edu.au/docs/LATN%20Workforce%20and%20Succession%20Planning%20.pdf>)