

国立大学法人 経営ハンドブック (3)

第1章 図書館

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

は し が き

平成16年4月に国立大学等が法人化され、はや4年が経過しようとしています。

国立大学法人等は、従来の国の法令に従った運営から離れ、自主性・自律性を発揮した組織として発展することが期待されていますが、法令準拠から経営発想への移行は国立大学法人等にとって初めてのことであり、十分な知識・経験の蓄積もなく、試行錯誤の連続であったのではないかと察するところでもあります。

本センターでは、ハンドブックを刊行するにあたり、全ての国立大学法人等の経営にかかる主要項目につき、基礎的な考え方と理論及び応用を、専門的知識を前提とせずに解説し、また、経験と知見の知識を踏まえ適宜更新していくことで国立大学法人等のニーズに応えていきたいと考えております。

平成16年5月に刊行した第1集は法人化に伴い需要が高いと思われる法人制度の概要、財務管理などを中心に解説しております。平成18年1月に刊行した第2集では、法人経営を行う上で重要となる人事、組織業務、施設などの組織内部の管理を中心に解説しております。

今回の第3集では、対外関係や支援業務など組織外部との関わりを中心に解説することとして編集を行いました。

また、この第3集についても、今後、法人化による種々の課題を確認し、法人経営の進展に伴い必要とされる事項を適宜追加したり、優良事例を紹介するなどして記述内容の改訂を図り、より一層国立大学法人等の財務・経営の改善に資することを願っています。

本書が第1集、第2集と同様、関係者のお役にたてば幸いです。

平成20年3月

独立行政法人 国立大学財務・経営センター

理事長 遠藤 昭雄

目 次

利用の手引き

第 1 章 図書館

- 1. 1 国立大学における図書館 …………… 1-1
- 1. 2 考慮すべき環境変化 …………… 1-3
- 1. 3 大学図書館の活動 …………… 1-7
- 1. 4 今後の経営課題 …………… 1-20

第 2 章 情報基盤センター

- 2. 1 はじめに …………… 2-1
- 2. 2 教育・研究支援 …………… 2-4
- 2. 3 業務運営支援—事務局の電子化 …………… 2-12
- 2. 4 共通認証システム …………… 2-13
- 2. 5 組織と人材 …………… 2-17
- 2. 6 システム開発の考え方 …………… 2-18

第 3 章 研究プロジェクト管理

- 3. 1 研究プロジェクト管理の位置づけ …………… 3-1
- 3. 2 大学としての研究基盤の管理
(定常的・基盤的業務) …………… 3-7
- 3. 3 大規模研究プロジェクトの支援 …………… 3-26
- 3. 4 担当組織、担当者とその役割 …………… 3-47
- 3. 5 用語 …………… 3-56
- 3. 6 参考文献等 …………… 3-60

第 4 章 知的財産

- 4. 1 日本における知的財産戦略と国立大学の役割 …… 4-1
- 4. 2 知的財産とはなにか …………… 4-1
- 4. 3 知財管理の目的 …………… 4-4
- 4. 4 知的財産活用のための体制構築と人材 …………… 4-6
- 4. 5 研究活動と知的財産 …………… 4-9
- 4. 6 知的財産ポリシー …………… 4-11
- 4. 7 知的財産の帰属についての考え方と評価 …… 4-12

4.8	知的財産を社会貢献に活かすために	4-15
4.9	利益相反／債務相反	4-16
4.10	情報管理と秘密保持	4-19

第5章 学生に対する教育・生活環境整備と教職員の福利厚生

5.1	はじめに	5-1
5.2	法人化で可能となった教育・生活 環境整備の個性化と求められる管理責任	5-1
5.3	学生に対する教育・生活環境整備	5-3
5.4	教職員に対する福利厚生制度整備	5-28

第6章 広報（改訂版）

6.1	国立大学における広報	6-1
6.2	広報活動の種類	6-5
6.3	広報媒体とメディア・リレーション	6-6
6.4	広報組織と危機管理	6-17
6.5	戦略的広報	6-20
6.6	広報活動の評価	6-22

第7章 教育研究関連事業

7.1	大学経営における教育研究関連事業	7-1
7.2	教育研究関連事業の現状	7-7
7.3	今後の課題	7-32

第8章 産学連携・社会連携

8.1	産学連携とは何か	8-1
8.2	産学連携の歴史・背景	8-8
8.3	産学連携と大学等経営の関わり	8-16
8.4	産学連携・社会連携の財務 コストとメリット	8-25
8.5	社会あるいは外部組織との連携について	8-27
8.6	今後の課題	8-30

第9章 国際関係

9.1	はじめに	9-1
9.2	大学における国際関係の 取組みの分類と位置づけ	9-2
9.3	大学における国際関係の取組み（各論）	9-4
9.4	国際活動のための基盤整備	9-20
9.5	国際関係の取組みのための 制度・学内規則の整備	9-29
9.6	まとめ	9-30

編集委員会

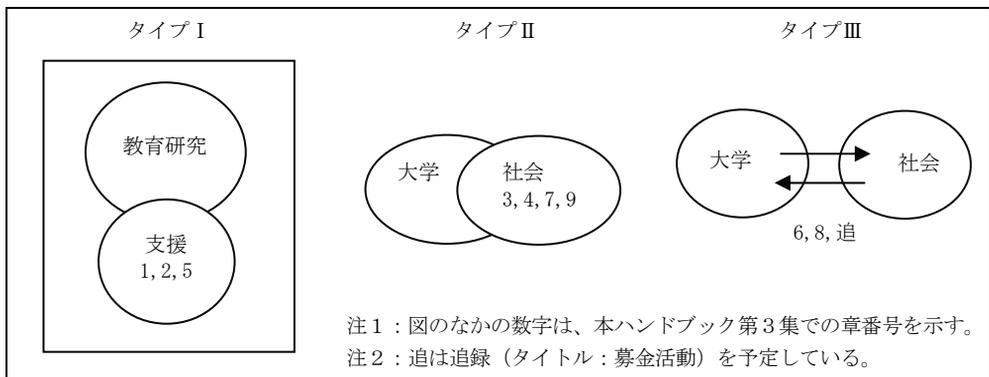
利用の手引き

(1) 全体の構成

本ハンドブックは、国立大学法人の経営に資する参考資料として、別添のような構成員からなる編集委員会を設置し、当センター研究部の山本清教授が中心となり検討した結果を編纂したものである。今回の第3集では、第1集の財務管理、第2集の内部管理に焦点をあてたものを統合する見地から、内部管理では支援業務を、また、大学の外部に位置する社会との関係業務についてとりまとめた。なお、第1・2集と同様、各章の叙述内容は編集委員会の検討を経たものであるものの、担当章執筆者個人の見解であること及び通達に類する規範的なものでないことにご留意いただきたい。

具体的な内容は各章に譲るが全体を概観する意味で整理すると、下図ようになる。第1のタイプは、内部管理に属するが、大学の本来活動である教育研究を支援する業務である。第3集では第1章の図書館、第2章の情報基盤センターの業務及び第5章の福利厚生・保健管理業務が関連する。図書館及び情報基盤センターは教育研究に不可欠な機能であり支援のなかでも教育研究との一体性が強いものである。他方、福利厚生・保健管理は教職員及び学生の活動基盤を健全な状態に保持するインフラ的な業務である。第2のタイプは、大学と社会との境界（インタフェース）に位置する業務であり、大学の活動であると同時に社会的活動でもある形式で実施されるものである。第3章の研究プロジェクト、特に外部資金で実施されるプロジェクト研究、第4章の知財管理、第7章の教育研究関連業務及び第9章の国際関係が該当する。一方、第3のタイプは、大学と外部との関係について大学が社会に対して働きかけるとともに社会からニーズをくみ取る相互作用としての業務である。いわゆる対外関係（External Relations）といわれる分野であるが、大学の社会的存在を高める上で重要性が増しており、第6章の広報、追の募金及び第8章の連携が相当する。大学は企業のような交換経済の生産主体でなく、消費経済主体であるからである。

大学の内部支援業務と対外業務



以上のような枠組みの下で、第1章においては、図書館業務を学術情報サービス機能の観点から解説し、その機能充実のための経営及び人材についてまとめている。第2章は、情報処理から教育研究活動を効率的に生産・収集・整理・公開する基盤としての情報基盤センターの機能拡大について解説している。第3章の研究プロジェクト管理では、主として外部資金を財源にして実施される研究プロジェクトについて、その管理の基本的業務の内容と支援者の果たす役割や研究倫理・不正防止策などについて解説している。

また、第4章では、特許権、実用新案権等の知財財産を教育研究の結果として生まれる社会貢献の一つと位置付け、大学の使命や戦略の中で方針の明確化や利益相反の考え方などについてまとめている。第5章では、大学の成果が基本的に構成員の知的活動によって創造されていることを踏まえ、活動主体である構成員の肉体的・精神的健康の重要性とその向上対策について解説している。第6章では、大学と社会の双方向のコミュニケーションの機能から広報活動をとりまえ、その基本概念や危機管理時の広報についてもふれている。第7章においては、教育研究活動の附帯的な業務として公開講座、博物館活動などを教育研究関連業務と定義し、大学機能の発展的な活動の観点から整理・概説している。

そして、追は、財源の多様化を図り財務の安定化・健全化を図るとともに社会的認知と理解を深める一環の活動として募金・寄付金業務を位置付け、その役割や円滑な実施方策について解説している。第8章の連携は、大学と社会・企業・政府（自治体）等とが相互作用によって大学機能の充実を図る方策として認識し、多角的な役割と今後の進展について概説している。最後の第9章では、大学と国際的な相互作用の観点から国際・留学生関係についてとりまとめ、国際戦略の重要性と留学生への包括的な対応などについて解説している。

（2）今後の課題

国立大学法人は平成20年度には最初の中期目標期間にかかる活動実績につき暫定的な評価を受け、21年度には次の中期目標・計画の策定作業が予定されている。制度として自主性・自律性の向上措置が導入されたが、同時に効率化や自己収入増加の目標も達成しなければならない環境下で独立した主体として「大学経営」への取り組みが試行錯誤しつつ着実に進展している。大学の内部改革は誘因制度など新しい試みも導入されているが、国立大学の使命でもある高等教育機関への進学機会の公正性及び国際競争力の観点から、私立大学のように教育研究活動の経費の大半を学生納付金収入で賄うことはできないゆえ、公財政支援等を含む外部資金の安定的確保が不可欠である。

したがって、第3集で扱った大学と社会との関係を強化することで教育研究活動を活性化させると同時に資源循環の回路を確立する意義は極めて高いものがある。また、教育研究活動を支える支援活動は対外的に見えにくい部分であるものの、支援業務は間接的な費用というより大学の学術・創造活動の水準と付加価値を高める重要なものである。教育研究の支援如何がその成果の水準を決定するといっても過言でない。この観点から、今後、事例の収集を含め内容の改定を引き続き行っていきたい。

1.1 国立大学における図書館

大学図書館は、大学の構成員である学生・教員・職員に対して、主として学術情報サービスを提供することにより教育・学習・研究活動を支援する施設である。ただし現在では、情報技術の進展によりいわゆる「壁のない図書館」（サービスが情報ネットワークを通じて展開される図書館）が実現し、図書館経営の視点は固有の施設の範囲にとどまらず、果たすべき役割に関わるところ全体に向ける必要がある。

大学における図書館の設置とその基本的な要件は、「学校教育法施行規則」（それを受けた「大学設置基準」）が定めている。また、大学評価・学位授与機構など認証評価機関による「大学評価基準（機関別認証評価）」は法令ではなく大学の品質保証の基準であるが、米国などの認証団体の例をみると、その運用は図書館のあり方に影響を及ぼすものと考えられる。なお、平成16年度からの法人化を機に「国立学校設置法」が廃止され、それにより国立大学においても「附属図書館」という名称に拘束されなくなった。現在では、従来と同じ名称のものもあるが、法人によっては「〇〇大学図書館」と「附属」をはずしたもの、あるいはその他の相当する名称がいくつかみられる。

国立大学には、大きな学生数を擁する総合大学もあれば、ある領域に特化された、小規模の単科大学もある。表1に示すように文部科学省の大学図書館実態調査では、学部数による4段階区分（A規模：8学部以上、B規模：5～7学部、C規模：2～4学部、D規模：単科大学）をしているが、大学図書館の経営は規模の大小により種々異なってくる。

表1 国立大学図書館の規模別概要（平成17年度大学図書館実態調査結果報告から）

規模 (大学数)	図書館 総経費	全蔵書数	雑誌(EJ)数	職員数*	スペース	学生数
	千円	冊	種	人	m ²	人
A規模(16)	22,852,102	48,080,010	835,996(184,766)	961/848	445,752	265,375
1大学平均	1,428,256	3,005,000	52,249(11,547)	60/53	27,860	16,585
B規模(19)	8,261,813	18,764,425	340,518(123,604)	379/355	193,604	158,886
1大学平均	434,832	987,601	17,922(6,505)	19/18	10,189	8,362
C規模(26)	8,079,396	16,286,678	280,773(110,837)	360/369	178,685	130,182
1大学平均	310,746	626,411	10,798(4,262)	13/14	6,872	5,007
D規模(26)	5,126,057	9,775,772	167,081(85,149)	260/221	107,987	74,256
1大学平均	197,156	375,991	6,426(3,274)	10/8	4,153	2,856
計	44,318,368	92,906,885	1,624,368(504,356)	1,960/1,793	935,992	628,699
1大学平均	509,407	1,067,895	18,671(5,797)	23/21	10,758	7,226

*専任/臨時

また、大学図書館のあり方は、それぞれの大学の教育・研究活動の性格を反映する。たとえば、コレクション（図書館が所蔵する資料の全体）は、それぞれの大学が有する学部・学科、あるいは研究科が対象とする学問分野を当然反映しているし、また博士課程を持つ研究指向性の高い大学や学士課程までの教育中心の大学などといった特徴もコレクションに反映される。

表2は、カーネギー教育振興財団分類による大学図書館群の資料規模を示したものである。大学図書館が所蔵する資料数には、かなりの違いがみられる。なお、この分類に則った中央教育審議会大学分科会によるとりまとめによれば（この後に、大学統合や組織改変のなかで若干の移動があり加工した）、国立大学は、博士号授与大学（DR-Ext：5分野以上で年50件以上の博士号を授与する大学と、DR-Int：3分野以上で年10件以上の大学）と修士号授与大学（MA1：3分野以上で年40件以上の修士号を授与する大学と、MA2：年20件以上の大学）で、学士号授与大学はない。

表2 カーネギー分類による大学別平均資料数（公私立大学を含む）*

	蔵書数	受入図書数	雑誌数	外国雑誌受入数
	冊	冊	種類数	種類数
博士号授与大学(DR-Ext)	3,019,469	72,890	45,063	3,782
博士号授与大学(DR-Int)	875,096	22,190	13,749	1,263
修士号授与大学(MA1)	810,368	25,386	14,388	972
修士号授与大学(MA2)	352,620	10,462	4,149	410
学士号授与大学(B)	155,556	5,102	1,704	118

*カーネギー分類は、<http://www.carnegiefoundation.org/classifications/>を参照。

現在はさらに細分化された分類となっている。数値は、『日本の図書館：統計と名簿2004年版』に基づき算定

大学図書館が行う学術情報サービスとは、主として大学などにおいて生み出される研究成果物の提供に関わるものである。これらの学術情報の社会的な流通システム（学術情報の生成から利用（そして新たな生成）への循環）は、大学あるいは国などの枠を越えた研究コミュニティ、出版などのコンテンツ産業、それに大学図書館をはじめとする各種の情報伝達機関によって維持されている。いいかえれば、大学図書館はこの流通システムの重要な構成要素である。

1.2 考慮すべき環境変化

組織経営においては、まずは組織のおかれている環境の変化を把握しておかねばならない。それに基づき使命を設定し、また使命の実現に向けた戦略を策定することができる。大学図書館にとっては、近年の高等教育の変容、学術情報の爆発的な増大、瞬く間に社会のあり方を変えた情報技術の進展は、重大な影響を及ぼす環境変化である。それに加えて、国立大学にとっては、平成16年度に始まった法人化ももう一つの大きな変化であった。

(1) 高等教育の変容

高等教育のユニバーサル化とともに、人々の一般的な教育機関として大学が認識されるようになった。このため、大学は伝統的なディシプリンに限定されない多様なプログラムを学生に提供するようになった。国立大学もこのような展開に無縁ではなく、高度な職業人養成を目指す領域、新たに拡大した研究の領域、社会的要請のきわめて高い領域などで、新しい教育プログラムを構成し展開している。

ユニバーサル化とは、教育領域・内容の拡大であり、それに対して大学は新たな説明責任を負い、改めてその品質を保証する仕組みが必要となった。わが国でも、大学設置基準に加えて、大学の認証評価（アクレディテーション）といった枠組みが追加されることになったのはそのためである（1.4の（6）参照）。また、この認証評価では、大学は学生の学習成果を十分にあげているかどうかに関心があてられている。

学生の学習成果を確保するために、最初に取り上げられるのは授業の改革である。学生にとって魅力的な授業を行うためにファカルティ・ディベロップメントが奨励される一方、シラバスの学生への事前提示や、講義録をウェブ・サイトなどに公表するオープン・コースウェア（OCW）づくりが取り組まれ、図書館にはそれに連動した支援が求められるようになっていく。教員が授業等で使用する教科書、指定図書、参考資料などを、図書館は“確実に”提供できるようにするとともに、それらの資料を利用し学習できる場を用意し、学生の利用スキルを向上させねばならない。とくに、必要な資料を探し、検索結果を評価し、かつ獲得した情報内容を的確に活用・表現できる能力、いわゆる情報リテラシー（情報を使う力）教育の支援は、近年重要視されるようになっていく（1.3の（4）を参照）。

これまで大学図書館は、教員から要求のあった基本的資料（たとえば「学生用基本図書」）を備えて、あとは利用者を待つという姿勢であったが、このように打って出る図書館サービスが求められるようになった。

（２）学術情報の増大

「科学の成長」(D. J. de Solla Price) に付随して20世紀後半から顕在化した学術情報の急激な増大が、「学術出版の危機」や「シリアルズ・クライシス」といわれるものを引き起こした。学術活動の拡大は学術情報の生産量を増加させるから、学術出版物が当然増大することになる。一方、大学図書館の資料購入額は急速には伸びないから、そこで出版社側は個々の出版物の値上げにより収益を保とうとする。しかし、出版物価格の高騰が大学図書館にとって資料取得の障碍になって売りさばけないから、しだいに学術出版は立ち行かなくなるという事態が「学術出版の危機」である。また「シリアルズ・クライシス」とは、70年代以降の学術雑誌価格の高騰が大学図書館における購読数の減少を招き、このことが学術情報流通を大きく阻害しているという事態である。

大学図書館は利用要求のある資料は確保せねばならないから、資料調達のために図書館同士の協力を通じて補填し合ってきたが、このような状態になって補完し合う態勢の強化が求められ、1980年には学術審議会答申（「今後における学術情報システムの在り方について」）において、いわゆる「資源共有」という考えに基づく「学術情報システム」の提案があり、その施策が実施に移された。構築された大学図書館のネットワーク化・相互協力態勢（全国総合目録データベースと図書館間相互貸借システム）は現在、大学図書館活動を支える基盤である。国立大学における図書館は、このシステムの中核的な役割を果たしており、この枠組みを堅持することは大学図書館にとって、今後ともきわめて重要である。

さらに学術情報は現在も増大し続けている。実際、大学図書館では毎年のように引き上げられる学術雑誌価格に対応するため余儀なく多くの購読中止を行っている。ただし、学術情報流通はそれ自体社会的なシステムを構成しており、そもそもこの問題の広がりからいって図書館だけですべて解決できるものではない。また、情報技術の進展がこの流通の社会的なシステムを大きく変える可能性が生じており、今後、これがどのように展開されるかを図書館は十分に注視し、適切な対応をとらねばならないだろう。1. 4 (2) の機能モデルの再構築は、このあたりの問題を展望する。後に触れる「機関

ディポジトリ」もこれに関わる問題である。

(3) 情報技術の進展

30年余りに出現した電子複写機やマイクロ写真の新技术は、図書館にとって衝撃ではあったが、局所的な変化をもたらしたにすぎなかった。それに対して、その後出現したコンピュータは当初の想定よりは時間がかかったものの、図書館の業務やサービスを一変させた。現在、大学図書館の業務やサービスは基本的にコンピュータで管理されているといつてよい。とりわけ目録作成など図書・雑誌の組織化（あるいは「整理」という）業務の変化は大きい。業務量が以前の数分の一になっただけでなく、目録のオンライン・データベース（「OPAC」という）化などによってサービス改善につながっている。

情報技術の進展がもたらしたものは、単に図書館の業務改善にとどまっではない。学術情報そのものの電子化によりデジタル情報メディアを出現させ、図書・雑誌などの紙媒体資料と並んで（ときにそれ以上に）、それらを扱わざるをえないようになった。学術雑誌の領域ではこの展開がとくに速く、多くの国立大学の資料予算ではこの部分の割合が高いため、電子ジャーナル（Eジャーナル）の購読予算が資料購入費の50%を越える状況になっている。また電子ブック（Eブック・テキスト）といわれる、単行本（図書）のデジタル・メディアがほどなくこのあとに続くだろう。今後作成される学術資料については、多くがデジタル・メディアとして出版される（これを「ボーン・デジタル」という）ことが想像できる。また、これまでのところ動きの遅い国内の電子出版も、製作段階ではすでに電子的処理が行われているのであり、出版社のビジネス・モデルさえ確立すれば、一挙に電子出版が普及するだろう。

一方、既存の紙媒体資料のデジタル化には、相当な資金が必要である。そのため、図書館資料の大半のデジタル化にはかなりの年月を要するといわれてきた。しかしながら昨今、大図書館のコレクションをデジタル化するプロジェクトが世界のあちこちで着手され、われわれの予測よりもはるかに速く図書館コレクションのデジタル化が進行している。その引き金を引いたのが、2004年末の「グーグル・プリント」（今では、「グーグル・ブック・サーチ」という）による米英の五つの大規模図書館におけるコレクションのデジタル化プロジェクトの声明である（なかでも、ミシガン大学図書館で

は向こう10年以内には800万冊を超す全所蔵資料のデジタル化を終了するという)。その後、これを追って、マイクロソフトやヤフーなどと図書館との共同プロジェクトも立ち上がった。これらのプロジェクトはきわめて短期間で大きな規模のデジタル化を行うものであり、すでに大学図書館の今後の展望に大きな影響を与え始めている。

なお、大学図書館では、すでに紙媒体資料と電子媒体資料との混合状況にあるとあってよい。多様化のメリットはあるものの、このようなハイブリッドな状態になると、サービスの体系が複雑になり、利用者には使いにくい状況が発生する。このハイブリッド状況においても円滑なサービス体系を確立する必要が生じている（そうした態勢が確立されている図書館のことを「ハイブリッド・ライブラリー」と呼ぶ。その対応については、1. 3の(5)で詳しく述べる)。

(4) 国立大学の法人化

国立大学は、平成16年4月から国立大学法人となった。文部科学省の組織の一部ではなく一つの独立した組織体として位置づけられた。国立学校設置法に代えて国立大学法人法とそれに基づく各大学の規則が制定され、図書館もそれぞれの大学の規則・規程によって位置づけられ、組織の改変を含むさまざまな制度変更が行われた。

この動きについて、国立大学図書館協会が「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」(平成16年10月12日)という調査を行っている。その結果をとりまとめた報告書(『法人化のなかの国立大学図書館経営』)によると、全国の国立大学の図書館に関わる、組織改変の動向は三つの傾向にまとめられるという。1) 図書館長の位置と図書館や情報政策の意思決定の見直し、2) 図書館組織(事務部)の再組織、3) 図書館の内部組織の改変である。

- 1) 「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大学ある」。このことは、図書館機能を含めた学術情報基盤の大学における位置づけ、またそれに対する意思決定機構に図書館長が関与するという方向性(あるいは、学術情報担当の副学長や理事が図書館長を兼務しているもの)が読み取れる。また、図書館長は、役員会の構成員とならない場合でも、教育研究評議会・部局長会議などに出席するようになっており、法人化以前の附属図書館長よりも大学行政に関わるようになったとみられる。

- 2) 図書館組織は、意思決定機構としての館長と「運営委員会」のもとにあるが、執行は事務組織に委ねられている。法人化を機に多くの中規模大学などでは、大学全体の事務組織見直しの一環として、図書館事務組織を事務局のもとに置き、かつ他の情報担当組織や研究協力組織と統合するケースが33件も見られた。逆に、筑波大学のようにこれまで事務部に存在した図書館組織を外部に置き直したケースもある。なお、33件のうち22件は、情報担当部門との統合であった。
- 3) 図書館内部の組織見直しや検討作業が多くの大学で取り組まれた。基本的には近年の業務内容の変化を踏まえて内部組織が変更されたもので、改変の起動力となったのは利用者サービス・支援部署の強化であるものが多かった。ただし、上記の2)が契機になり、それに結びついて行われた場合もあれば、そうでない場合もあった(図書館組織自体の統合・改組は7件)。一般的に図書館組織のなかでの総務・管理部門の縮小が目立ったが、とくに2)が関連した動きの場合には、管理職ポストの削減に波及していることが特徴的である。

法人化を契機に1)と2)のような組織改変が行われた。その結果のよしあしはともかく、大学における教育研究基盤としての図書館機能をどのように位置づけるか、さらには図書館組織が具体的にどのように展開できるかが問題となっている。一方で、従来どおり附属図書館として組織を維持しているところもある。

1.3 大学図書館の活動

大学図書館の活動は、大学の教育研究活動のためのコレクションの構築とその提供である。つまり、情報資源を取得、組織化(目録、配架)し、それに関わる種々のサービスの展開である。これらの活動には、スペースや図書館職員が不可欠な要素である。別の見方をすれば、これらの情報資源、図書館職員、スペース、サービスという四つの要素は大学図書館の強みを構成すべきポイントである。

ここでは大学図書館の活動について、これらの要素と、新たな状況としてのサービスのハイブリッド化への対応を合わせて説明する。

(1) 情報資源

図書館にとって、収集すべき資料（情報資源）はその第一の要素である。情報資源という少々きこちないい方は、図書館が扱う資料が多様化したことによる。大学図書館が扱う古い資料に木簡・竹簡、古い書写資料などが含まれることもあるが、これまでの中心となるコレクションは紙に情報を印刷した図書である。しかし、急速な情報技術の進展により、今日では、さまざまな情報メディアが存在し、なかでもデジタル情報メディア（たとえば電子ジャーナル）が、これまでのものにとって代る勢いである。そこで、紙媒体の図書や雑誌だけでなく、図書館が利用者へ提供するものをひっくるめて情報資源という。デジタル情報メディアを「電子資料」と呼ぶこともある。情報資源とはいわず従来のまま「資料」といい続けてもかまわないが、紙媒体・印刷媒体の資料だけではないという意味合いを持たせて、このように呼ぶ。

図書館の情報資源には次のようなものがあげられる。

図書、雑誌、文書・書簡、地図、楽譜、録音資料、静止画資料、映像資料、コンピュータ・ファイル（電子資料）、点字資料、マイクロ資料、博物資料

この区分は、図書館の従来の管理形態（資料の形態や継続して出版されるかどうかという刊行形態や、再生装置の種類など）に沿った区分である。しかし、マイクロ資料やコンピュータ・ファイルは、図書のマイクロ資料とか地図のコンピュータ・ファイルといったように2以上のものにまたがり、情報技術の進展のなかでこうした管理形態による区分は安定的だといえなくなった。

そのために、現在では上記のようなわけ方ではなく、たとえば次のように、情報内容（コンテンツ）によって情報を区分する場合もある。

テキスト、画像、動画像、音響、映像、統合コンテンツ（マルチメディア）

図書館の任務は、このような情報資源をそれぞれの態様に適合した方法で管理し、利用者に適切に提供することである。

情報資源の収集、すなわち図書館としてのコレクションの構築に関しては、わが国の国立大学では明治以来教員中心に行われてきた。そのため、よくいわれるようなコレクションにおける重複率の異常な高さや偏りが、コレクション品質の問題として指摘される。それを避けるには、コレクション編

集をする者の関与が不可欠であるが、現時点ではそうした図書館職員は十分に確保されていない状況にある。コレクション構築に、教育研究に直接従事している者の一定の関与は不可欠ではあるが、選定結果が偏る危険性もあることを考慮しておく必要がある。わが国の大学図書館のコレクション構築の体制整備は、長年の懸案である。

また、近年の出版物の急激な増大やデジタル・メディアへの転換を考えると、教員相互の、また教員と図書館職員との関係をより密にして、コレクション構築をより効果的・効率的に行う体制や、それに見合った予算配分の仕組みが必要である。そのケースとして、たとえば電子ジャーナルや学生用図書整備の問題がある。

電子ジャーナルは現在、大学図書館において最優先で確保されるべき情報資源である。しかし、前述のように購読価格の大幅な値上げが続き（為替レートの変動も関わる）年々大幅なタイトル・カット（購読中止）を余儀なくされている。ただ、デジタル・メディアであるため、学内情報ネットワークを通じて提供されようになり、これまでの教員個人、あるいは学科や研究科（専攻）などが購入主体になった枠組みではなく、学内調整を行いつつ「中央の経費」（電子ジャーナル予算を各学部・研究科等を経ずに中央にプールした経費として扱う）を獲得して対応するようになってきている。また、国立大学図書館協会では電子ジャーナル・タスクフォースを構成し、有利な条件で購読契約できるよう支援している。

学生用図書は、学生の学習成果を担保するために不可欠なものであるとして、個々の授業や共通のカリキュラムに応じた教育用の情報資源の確保が求められるようになったが、それに対応する財源を図書館に確保する必要がある。そのために、従来の国立大学における研究費ベースとは異なった枠組みの学習用の資料費を設定させ、これら学生の学習支援コレクションの構築に当てねばならない。

このように、大学に必要な情報資源を収集していくのに、学内を調整しつつ各学内組織の教育研究上の要求を把握し実行する図書館の働きがきわめて重要である。

（２）図書館職員

図書館職員は、種々の専門的知識・技術を駆使して図書館サービスを担う者である。これまで国立大学では、この職務に従事する者は図書専門職の採用試験などによって採用され、専門的な職務に従事する事務職員（「図書館

系職員」と呼ばれる)として処遇されてきた。「大学設置基準」38条3項(図書館には、その機能を十分に発揮させるために必要な専門的職員その他の専任の職員を置くものとする。)というところの「専門的職員」の中心的な者は、この図書系職員である。ただし、大学設置基準の「専門的職員」には、必要に応じてたとえば情報処理技術者や学芸員、あるいは文書・記録管理を専門とする者などの専門的職員も含まれると理解される。

わが国にはこれまでのところ専門的職員の要件となる大学図書館職員の認定資格はない。図書館法に規定されている「司書」といわれる資格は、公共図書館の職員を対象にしたもので、大学図書館職員を対象にはしていない。ただし、大学図書館の50数%の職員がこの資格を有しており、運用上これを図書館系職員の参考要件としてみなしている大学も多い。しかし、国立大学の採用試験はこれを考慮しない。

国立大学法人化以前は、国家公務員試験(図書館学)が存在し、その合格者を採用していた経緯を考えれば、その専門試験が必要とする知識・技術の所定の水準だともいえる。しかし、「図書館学」という1950年代の学問領域の名称(その後、図書館学は情報学と合わさって「図書館情報学」といわれるようになった)が使われ続けていたように、情報技術の進展によって大きく変わったなかで、図書館職員にとってどのような知識・技術が必要かの再確認できていなかったきらいがある。

事例1は、平成15・16年度に日本図書館情報学会が、全国の大学図書館の館長・管理職・中堅・若手職員に聞き取り調査・質問紙調査を行い把握した「図書館職員に求められる知識・技術」の項目を表に表したものである。これは三つの領域から構成されており、最初の領域は、いわゆる専門知識・技術の領域であり、図書館職員が行う「知識マネジメントの知識・技術」である。中間に位置する領域は、専門的な知識・技術を展開するために必要な「実現環境の知識・技術」である。さらに、どのような組織にあっても必要な、また他の職場でも使える「汎用的・移転可能な知識・技術」である。

これらの領域のうち当然、知識マネジメントの知識・技術が図書館職員に不可欠な知識・技術として最初にくる(また、そのなかでは、①既存サービス→③新しいサービス、それとほぼ拮抗して④資料組織化→⑤コレクション構築→②図書と図書館といった優先順位であった)。また、多くの聞き取り調査では、汎用的・移転可能な知識・技術の領域のコミュニケーション、とくに「プレゼンテーション技術、文書・企画書の作成」といったものも強調

された。これらは今日どのような職場においても強調されるものだといってよいが、図書館の専門職務においても必要だということである。

事例1：図書館職員に求められる知識・技術（LIPER*大学図書館班調査）

知識マネジメントの知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> ①既存サービス（二次資料・参考図書と検索サービス、資料目録法・オンライン目録システム、参考調査（レファレンス）サービス、情報検索技術、図書館・文献利用教育（情報リテラシー）、閲覧・貸出サービス） ②図書と図書館（古典籍（西洋古典含む）、資料保存・保護・製本、メディアの歴史、障害者サービス、図書館建築・設備・備品、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／情報、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（抄録、索引、書誌作成）） ⑤コレクション構築（分野別専門資料／情報源、資料選択、コレクション構築と評価、主題専門知識）
実現環境の知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> 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）
汎用的・移転可能な知識・技術	<ul style="list-style-type: none"> 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（統計学、社会調査法等）、利用教育および職員研修などにおける教授法） ②基盤的情報技術（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（外国語：英語、外国語：英語以外）

*LIPER=Library and Information Professions and Education Renewal

この調査結果で興味深いのは、求められる知識・技術として、以前の図書館職員の専門的な知識・技術とされた情報を組織化する業務のようなものから、①利用者と接するサービス業務における専門的知識・技術（利用者理解、リテラシー教育など）に重点が移行していること、②情報技術を活用したサービスに関する項目の必要性が高いということである（コンピュータ技術そのものではない）。また、大学図書館の扱う情報を十分に理解するための、③主題知識や語学に対する要求が、とくに職員の間で一般的に認められたことなどである。

昨今、専門的業務の職場においては、情報技術の進展による職務の二極化が進んでいる。業務の外部化や、機械の導入による日常業務の無人化などが普及しつつあり、大学図書館職員は経営企画や価値のあるサービスを展開できる、高度な専門的知識・技術を持った者が中心となろう。大学図書館の戦

略計画に応じた任務を、職員の能力（コンピテンシー）に応じて割り当て（人材が見つからなければ、外部から取り入れることも考慮し）、機能する組織を構成する必要があり、従来よりも弾力的な人的資源管理を展開しなければ、利用者の満足のいくサービス提供は難しい。

（３）スペース

大学図書館では、種々の分野での学術資料を長期に確保しており、年々増大する資料を収蔵するだけのスペースが必要である。また、それを学生・教員が利用するためのスペースも必須である。

受け入れられる資料の量は、国立大学の性格によって年々1万冊程度から7万を越す図書（あるいは数百タイトルの雑誌から5千タイトルを越す外国雑誌）まで幅があるが、収蔵スペースが将来を見越して準備されていなければスペースが不足する。しかし、たいていの大学図書館では収蔵についてさほど長い期間対応できるようになってはいないし、またそのスペース拡張などは容易なことではないから、収蔵スペースの確保は図書館管理者にとって常に懸案となる。

収蔵の問題は、保存を考えたとき、図書館にどのようなコレクションを構築・維持していくかに関わる（どれを保存するかは、いわば「第2の選定」の問題）。資料的価値がなく利用されないものを保存することは無駄どころか、スペースを浪費していることにもなる。しかし、どの資料に保存する価値があるかを判定するには、適切な基準を作成しておく必要がある。まずは、重複した資料、学術的でない資料、内容が古くなったマニュアル・教科書の類を廃棄するといった「廃棄基準」である。

また、収蔵できればどのような環境でもよいわけではない。そこに収蔵される資料にとって適切な管理が必要である。高温・高湿の状態、直射日光、ほこりなどは資料にとって好ましくなく、除湿機の配置や防虫の工夫などの措置が必要になる。こうした配慮はとくに貴重な資料の収蔵にとって欠かせない。また、収蔵されたものが、容易に検索・出納できるようにしておくことも重要である。

以前は資料を書庫から図書館職員が出納するという形がとられていたから、基本的に収蔵と利用のスペースは別れていたが、現下の図書館では多くの資料がいわゆる開架書架に展示され、利用者がそれを自由にとって利用する。さらに、たとえ書庫にあっても利用者の書庫内での資料検索を許してい

るところが多く、そこにキャレル〔特別閲覧席〕を設ければ、書庫が利用スペースに準じる状態になる（自動（化）書庫はやはり収蔵スペースに限られる）。今では大学図書館のスペースについては、まず利用者がそれをどのように使うかという観点を重要視するべきかもしれない。

さらに大学図書館が提供するスペースは、大学コミュニティの「共有地」（コモンズ）機能を持つ。人々は図書館を出会いの場所とすることもあれば、学生は他の学生の学習姿勢を学んだり友人同士討論したりして学習体験をここで共有する。したがって、資料が使いやすく、つまり、学習や研究に没頭でき、またときには気分転換ができるとともに、なによりも人々に快適なスペースとして図書館が認識され、日々人々が気軽に足を向ける場であることが大切であり、図書館はそうした演出をする必要がある。

大学や大学図書館の性格によって若干異なるといえようが、一般的には次のようなスペースが用意される。

- 1) 建物へのアプローチ（キャンパスの位置と環境との対応）
- 2) 玄関・フォワイエ（物理的「ポータル」）スペース（図書館が提供する情報を的確に把握できるような雰囲気とサイン表示）
- 3) 利用スペース
 - ①学習・研究エリア（以前は、「閲覧室」というしつらえだったが、現在では、書庫の間に机・椅子が設定されている一般的利用エリア（近接する資料によって、たとえば地図や大型本があれば大きな机など、設備への配慮もなされる）、雑誌などのブラウジング・エリアや書庫内キャレルなど。また現在では多くのエリアで雑音が想定されるため、とくに、サイレント（静寂）エリアを用意することもある）
 - ②グループ学習エリア（共用ないしは専用）
 - ③1. 4（5）で示すインフォメーション・コモンズといわれるエリア（ハイブリッド・ライブラリーのスペース設計）
 - ④その他のエリア（オーディオ・ビジュアル資料、マイクロ資料、地図資料など資料ごとの利用エリア）
 - ⑤ラウンジ（カフェ）
- 4) 収蔵スペース（書庫、書架、集密書架、自動（化）書庫）
- 5) 業務用のスペース
- 6) 各種ユティリティ・セキュリティのためのスペース

現在では、書庫と利用エリアの区別がなくなるなど、各機能がきわめて融合しつつある。つまり、それぞれのスペースの仕切りがなくなったり、事務

スペースの透視されたオープン化が行われたり、また家具なども可動的で、用途転用可能な柔軟なスペース利用が最近の趨勢である。さらに、図書館という施設が単に資料を利用しにいくというよりも、学生の学習の場であるといった観点からの見直しが行われており、また、そのような点から近年、図書館と教室などとの機能の融合を図る考え方もある。また、さきに述べた資料のデジタル化や資料保存の見直しなどが、新しいスペースの創出になることもある。

(4) サービス

大学図書館のサービスは、情報資源を収集し、それを利用者へ供することである。収集から書架などに配架するまでのいわゆるバックエンドのサービスを、テクニカル・サービスといい、その後の利用者とのやり取りを含むサービスをパブリック・サービスとってきた。図書館の組織はこれまでこの二つの領域に区分されることが多く、たとえば整理業務と閲覧業務、あるいは情報管理と情報サービスといった対語が存在する。

テクニカル・サービスは、①情報資源の選択、②取得と登録、そして③目録・装備といった業務から構成される。①や②に関して昨今大きな変化が生じている。一つは電子出版の普及で、とくに電子ジャーナルなど電子資料に管理する業務（ERMS: Electronic Resources Management Systems）の問題である。もう一つは流通システムの変化で、国内外のオンライン書店の出現によって「迅速かつ廉価に」図書を手に入れることが可能となり、そのための図書館の業務ルーチンの改善が急務となっている。

③目録業務の流れ、とくに目録データに関しては国立情報学研究所が統括する全国総合目録データベースシステム（目録・所在情報を共同分担目録作業によって入力するシステム）を活用するようになって、大幅な合理化が実現している。今後、データの品質の向上や、その結果を他の情報サービスと合わせて、利用者へ使いやすい目録情報検索システムを展開することである。これについては、次節でも触れる。

パブリック・サービスの基軸である資料提供は、今では、利用者が自由に書架から手にできるという方式だから多くは職員を介さないで展開されている。とはいえ、どのように資料を並べるか、閲覧室をどのように仕立てるか、またどのような資料がよく使われているかなどについて、定期的に利用統計等と合わせて、きちんと把握し、サービス対応の改善に努めねばならない。

サービスを展開する窓口では、貸出・返却、複写、図書館間相互貸借（ILL）、そして利用者支援やレファレンス・サービスが行われている。貸出・返却に関しては、自動資料貸出返却機が備えられている図書館が多くなった。無人化された窓口である。職員をこの部分から外し、利用者援助のサービスに割り当てるためにはさらに推進すべきものである。今後RFID（Radio Frequency Identification、非接触ICタグ）が普及すれば、現在利用者がもっとも滞るこの業務部分はごく小規模なものとなろう。

さまざまな利用者支援やレファレンス・サービス（利用者の求める情報・資料を、仲介者として提供・提示するサービス）には、定型的なものもあるが、利用者の質問によっては、多くの時間を費やさねばならないような複雑な調査もある。図書館がここで展開しなくてはならないことは、気軽に問い合わせられるような窓口対応である。また利用者の便を考え、いつでも質問できるオンライン・レファレンスも開設する必要があるだろう。

さらに図書館利用ガイダンスや情報の探し方などのコースが、初年次学生向けや、その他論文執筆前などに定期的にも実施されている。実際、窓口での定型的な質問は、これらを効果的に実施すれば、利用者の自主的な解決に委ねられるようになり、減少する。いわゆる情報リテラシー教育につながるこのサービスは、現在大学図書館が求められている主要課題である。

情報リテラシー教育に関しては、図書館だけで独自にできる部分もあるが、できる限り正規の授業（情報リテラシーとして独立科目が構成されているものだけでなく、通常の科目なども対象とする）との関係した展開が望まれる。わが国の図書館は、欧米の大学図書館に比べて教員へのアプローチはきわめて少ないといわれる。多くの学生が同じような質問を窓口にもってきたときなど、教員と関係するきっかけをつくるよい機会である。

東北大学では、図書館職員の作成したマニュアルを刊行している。事例2のようにこれらをEラーニング形式で行っている大学もある。これらは、学生にとって、手軽な情報リテラシー取得のツールとなる。それぞれの大学の特色を生かした支援策を講ずる必要がある。

事例2：情報リテラシー支援のためのEラーニングのモジュール

現在、多くの情報リテラシー教育用のEラーニング・モジュールが存在する。とくに主な欧米の大学図書館では、大方このようなサービスを行っている。日本でもたとえば慶応義塾大学がKITIE:Keio Interactive Tutorial on Information Education を構成している。これは、きわめて簡略であるとはいえ、基本的なモジュールを備えている。

「KITIE とは」の説明のあと、次のメニュー項目が設定され、さらに**資料集**や**用語集**が付け加えられている。

1. プリテスト
2. レポートを書く
3. 情報の種類と特徴
4. 情報を収集する
5. 情報を評価する
6. 情報を活用する
7. プレゼンテーションをする
8. ファイナルテスト

プリテストを試みさせ、さらに終了したらその達成度を把握させるファイナルテストといった工夫と、資料集には、「クリティカル・シンキングを身につける」「レポート・論文を書く」「学び方を身につける」「調べ方ガイド」のおまけがある。

図書館窓口などサービス対応を行う時間をサービス時間という。その前提は、図書館が開いていることであり、それについては開館日・開館時間という。近年の、大学図書館へのサービス要求の高まりによって、国立大学の図書館は開館日・開館時間を大幅に拡張している。週末の開館、あるいは夜間開館も一般的になっている。平成17年度大学図書館実態調査結果報告によれば、現在の国立大学の図書館における年間平均開館日数（289日）である。時間外平均総開館時間は1,370時間で、1日4時間以上の実施館は全体の74.7%である。また、一部の図書館スペース（中央館の一部、部局図書館など）によっては、24時間開館などの便宜が図られているケースも珍しくない。

次節で述べるようにすでに図書館サービスはハイブリッド化し、図書館サービスの全体は、物理的に確認できるわけではない。カウンター窓口とともにコンピュータ画面上の窓口を通じて提供されるようになってきている。多くのサービスが、仮想的な図書館の玄関を意味する「図書館ポータル」に移っているといってもいい。

(5) サービスのハイブリッド化

もとをただせば*Chemical Abstracts*などの2次資料のデータベース化が電子出版の発端だった。しかし、今では原文献の領域においてデジタル化が定着し、学術雑誌（電子ジャーナル）はむしろのこと、STM（科学・技術・医学）系のものや参考資料などをはじめとする電子ブックのサービスも普及しつつある。もちろん図書や雑誌などいわゆる紙媒体資料も存在し、利用者は従来の資料を主眼にした図書館サービスとデジタル・コンテンツを主眼にしたサービスとの双方を活用できるようになっており、サービスのハイブリッド化は定着したといえる。

しかし、このような状況下ではサービス体制がうまく整備されていないと、利用者はサービスごとあちらこちらと振り回される。それどころか、実際には別の種類のサービスの存在すら気づかず、結局は情報の探索に失敗してしまうこともある。だからこそ、ハイブリッド・ライブラリーには、見つけやすく使いやすいインターフェースが不可欠であり、わかりやすい利用ガイド、利用講習会や個別の対面案内が必要になる。

ハイブリッド・ライブラリーで、利用者にサービス・インターフェースとして用意されるのは、上述した「図書館ポータル」というインターフェースである。ハイブリッド・ライブラリーでは、図書館ポータルが利用者への仲介機能を担い、その機能の広がりどと使いやすさがハイブリッド・ライブラリーの善し悪しを決める。このポータルに用意されるべき基本機能は二つある。なお、これは図書館内だけでなく外部からも利用できるようにするために、ネットワーク上に、図書館のウェブサイトとして仕立て上げられるものである。

①紙媒体だけでなくデジタル・メディアにもまたがって資料を探すことのできる検索機能

②検索機能で得た結果と原文献をつなぐ（あるいは入手する）機能

情報を検索するツールは一般に、探す情報がどのようなものか、それがどこに存在するか（想定されるか）などの条件によって、使いわけが必要がある。たとえば、電子ジャーナルの論文を探すには、電子ジャーナルの出版社が提供するフルテキスト検索ツールを使うが、その電子ジャーナルを図書館がサービスしているかどうかを調べるには、電子ジャーナルのタイトルリストを使う。あるいは、図書ならば目録を検索するが、この場合も所属大学の図書館にあるかどうかは自館の目録を調べるが、どこの図書館にあらうとも探す場合は別のツールを使わねばならない。したがって、うまく検索をかけるには、それ相応の知識と経験が必要だといえる。①の機能は、それを条件

に合わせて（つまり紙媒体であろうがデジタル・メディアであろうがなど）利用者が指定しなくとも、いいかえれば、必要な知識が十分でなくとも、可能性のあるものを横断的に検索してくれる機能で、ポータル検索エンジンの部分といってもいい。

ちなみに、図書館コレクションに対して従来作成してきた図書・雑誌の目録は、オンライン目録（OPAC）として維持されるが、それは、この検索ツールの一部を構成するものとなる。したがって、ポータル検索エンジンの検索画面からも、OPACの検索画面からも資料に到達できる。

②の原文献につなぐ、あるいは入手する機能は、リンク・リゾルバとよばれる。図書館には利用者の求める文献をさまざまな方法で取り揃える方法があるが、それらをそれぞれのケースごとに利用者にたどらせるのではなく、入手方法のすべてを一挙に示し、選択肢を与えてくれる機能である。たとえば、次のような手順をたどる（下線部分がリンク・リゾルバの領域）。この仕掛けは、出版社が論文等に与えた一意の識別子や目録情報の一部などを使って原文献のありかを探してくれるというものである。

事例3：資料入手の手順

ある主題の論文が読みたい→可能性のあるデータベースや電子ジャーナルを対象に思いつく主題語で検索をかける（上記の①）→複数の結果が表示される→その結果を吟味して、もし該当するものであればそれを、リンク・リゾルバにかける（特定ボタンをクリック）→結果が表示される（表示結果は、原文献を即座に取り出してくる場合もあれば、複数の該当項目を表示する場合もある）→複数の該当項目が表示されたら、入手条件を考慮して、そのうちでもっとも都合のよいものを選ぶ（入手条件とは、価格、必要時間、提供媒体など）→電子媒体ならば即時に原文献を表示（紙などは現物により入手）

この二つの手順は、ポータルの基本機能である。このほかにポータルには次のようなものが付加されていることがある。

③表示画面には物理的な制約がある。そこできわめてシンプルなデザインにする必要がある。しかしそれにも限界があるため利用者が画面をパーソナライズする機能をつけられる。「マイライブラリ」(MyLibrary)などのインタフェースである。それにより、図書館が提供するサービスのうちで利用者がよく使うものや、不可欠な機能をそれぞれが選んで個人用のポータル画面を構成する。

④図書館サービスには、利用者によって差異を設けることがある。また、特

定のサービスへの申請といったこともあり、利用者を識別するルーチンがついていると、サービス申請のたびごとに、たとえばパスワードを入力する手間が省ける。そのために、最初の段階でサービス利用者の認証をする機能が必要である。これをつけると、さまざまな文献入手の画面で、いちいちパスワードなどを答える必要がない（今後、大学における認証機能と図書館の認証機能などを組み合わせたシステムが必要となる）。

- ⑤その他、図書館のサービス項目以外の付加的機能（学習ツールや研究ツールなど）がつけられている。

こうした図書館ポータルが、早晚どこの大学図書館にも常備されるようになるであろう。

ここで注意を喚起しておきたいが、図書館で情報資源を見つけることが利用者の最終目的ではないし、また利用者は、図書館サービスを標準的なステップを踏んで使うわけでもない。学生ならば、与えられた課題をこなすために参考になるものはないかといったところから図書館サービスに入ってくる人が多いだろう。たとえば、学生がある授業のオープン・コースウェア（OCW）を見ているうちに図書館の資料探索を始めるかもしれない。必ずしも「図書館ポータル」の最初の画面から手順を踏んでくる必要はない。今後のこの種のサービス・システムは、学生や教員の生活の通り道に面している「ポータル」（玄関）という仕立てであることが望ましい。

そのためには、今後図書館サービス・システムの大学におけるさまざまな情報蓄積やサービス・システムとの関係が求められる。学生サービスのためには、学生への授業関係のサービスや単位取得状況などを管理している「学生・ポータル」とつながり、教員に対してのサービスでは、論文や研究報告を蓄積する機関リポジトリ（学術情報のオープンアクセスは、学術研究の発展に有効であり、かつ大学の社会的貢献を実現するものだととして、大学における学術情報生産を大学自らが蓄積し、広く公開していこうというもの。1. 4（2）を参照）と関係したりすることになる。

また、1. 4（5）施設・設備のところでも再度述べるインフォメーション・コモンズも、図書館サービスのハイブリッド化に対応するもう一つの工夫である。今後、図書館サービスは、大学内の多くの関連サービスとつながり、有機的に図書館機能を発揮できるようになっていこう。

1.4 今後の経営課題

1. 2では、大学図書館に影響を及ぼしている高等教育あるいは学術情報に関わる変化をみた。また、1. 3では、大学図書館の活動を把握した。ここでは、大学図書館が新たな状況において、どのような経営課題に直面しているかを解説する。

(1) 大学図書館使命の表明

法人化後一つの独立組織として、国立大学はそれぞれに自主的に経営されるものとなり、何に挑み何を実現したのかが問われるようになった。そこで、まず各大学がどのような使命を有するかを表明することが求められている。使命とは、どのような価値観を選択し、どのような方向を目指すかであり、理念や方針といってもいい。明示的に使命という表現を使って表明している大学、国立大学に義務づけられている中期目標の前文において、基本的な目標として、使命を述べている例、あるいは、「憲章」などという名称のもとそれをまとめている例などがみられる（事例4参照）。

当初指示された中期目標などに図書館が単独で言及されていなかったせいか、一般に大学図書館が単独でそれを表明している事例は多くはない。しかし、組織がなにをしようとしているかを明らかにするのが使命宣言であり、またそれに基づき組織戦略は立てられ、実施計画が策定される。大学図書館としても、使命を設定・表明することが望ましい。また、設定される図書館の使命は、それぞれの大学の使命を踏まえたものであり、当然それぞれの大学の特徴がにじみ出る（事例4を参照）。

事例4：東京大学附属図書館の使命（平成17年度制定）

1. 東京大学附属図書館は、学習支援機能、研究支援機能及び保存機能を併せ持つ。総合図書館、駒場図書館、柏図書館は、本学の全ての学生に対して学習、総合的教養修得及び知的人格形成の場を提供し、もって各キャンパスにおける学習支援機能の中心的な担い手となる。部局図書館は、主に、本学における研究を支援するとともに、各部局の特性に応じて学習支援機能をも担う。
2. 東京大学附属図書館は、本学における学習、教育及び研究の発展のために必要な各種の学術情報を収集、保存、整理し、資料の性質に応じて可能な限り広く本学内外の利用に供するとともに、所蔵する人類の

貴重な知的遺産を責任をもって次の世代に伝える。

3. 東京大学附属図書館は、本学の全ての学生に対し、学習及び教養修得のために必要な各種の学術情報を提供し、それを有効に活用しうるための施設、設備、スタッフ及び情報を整備する。
4. 東京大学附属図書館は、増大する世界の学術情報を本学の全ての構成員が共有し、有効に活用しうるよう、専門的能力の向上及び情報システムの高度化のために不断の努力を行なう。
5. 東京大学附属図書館は、蓄積された各種の学術情報と、それを有効に活用するための専門的知識を、適切な形で国内外に向けて発信する。

図書館の中期目標・中期計画が大学全体のそれと整合的でなければならぬが、逆に大学全体の中期目標・中期計画の中で図書館がどのように位置づけられているかについても、留意しておく必要がある。図書館が関連する条項は、大学における図書館の役割やその位置づけを示唆する。これまで作成された大学の中期計画の枠組みの数か所に図書館は表現されている（たとえば、教育の展開、研究の支援、学術情報、社会貢献などの項目として）。ただし、それぞれの大学において、その内容の広がりや表現の濃淡がみられ、図書館の役割を形式的に位置づけているだけにとどまる例もみられる。

今後における大学のあり方を考えた場合、学生への学習支援や、大学における情報戦略計画として教育研究情報の確保・発信の新たな方策がイメージできる使命を設定しておく必要があるだろう。

使命のもとに策定される戦略計画は、課題の設定であり、それらは一般に一定の期間に完了すべき任務として記述される。しかし、それらにはなお抽象的な言い回しが残るが、各個別組織においてさらに詳しくつめられ、また年々の事業計画として公表されて、それをもとに任務が執行される。この課題のよしあしとその実現の度合いが経営サイクルにおける評価の対象である。後に触れる図書館評価では、この図書館の中期計画の具体的項目が評価の際に引き合いに出される基準となる。

（２）機能モデルの再構築

大学図書館の歴史は古く、ヨーロッパでは14世紀になると大学に図書館が設けられ、学問研究に必要な写本などを確保するとともに読書室も備えられるようになったという。その後印刷技術の普及（図書の出版）とともに図書館は大きく飛躍し、近代以降において大学図書館は一般に、学問を究めるに

は包括的なコレクションが要請されるとして、すべての記録された資料を収集するいわゆる「総合図書館 (general library)」を指向するものであった。

しかし、「大学図書館とは、本質的に20世紀の現象である」(Thompson& Carr)といわれるように、多くの大学が20世紀に誕生し、またわれわれの対象とする大学図書館がもはや以前のような包括的なコレクション維持をめざす総合図書館ではなく（急激に増大する資料のために成り立ちえないということもある）、それぞれの大学の構成員の利用に重きを置き、より教育的な活動を支える役割を担うものとなっている。

また、今では大学図書館は図書や雑誌だけを対象にしているのではなく、電子ジャーナルや電子ブックを提供するなど、その収集する情報資源、そしてそのサービスの様式が変化し始めている。大学図書館の機能モデルは明らかに移ろいつつあるといえよう。

学術研究の成果として産出された図書・雑誌を提供（それが次の学術研究の成果に結びつく）するのが大学図書館の役割であったから、大学図書館の機能モデルは基本的には、紙媒体の学術情報の流通システムに対応してできあがったといえてよい。大学図書館では、紙媒体の資料のための、1) 収集（資料選定・会計処理・受入）、2) 組織化（目録、配架）、3) 提供（サービス対応）といった三つのプロセス（業務）が行われてきたのであり、大学図書館の機能モデルといえば、このプロセスのあり方であった。

この大学図書館のプロセス（業務）区分は、次のように体系づけ、組織の構成などを考える場合にも多く使われてきた。

- 1) 収集（資料選定・取得と登録）：これは、資料の選択と取得・登録という別々の性格のもので構成されるプロセスである。資料選択には、資料内容の理解が不可欠であり、多くの出版情報や現物の評価に基づき、取得するかどうかを判断する。会計処理・受入はそれに対して、出版物取引に関するさまざまな知識や会計処理に関する理解が必要である。
- 2) 組織化（目録、配架）：利用者が資料を探すために使う道具（目録、あるいは現在ではオンライン目録（OPAC）という）を、資料の主題並びに書誌的な内容を一定の基準に基づき抽出して目録として構成し、かつそれらを利用できるように編成する。またそれに対応して資料を適切な場所に配置するなどの業務である。この部分の業務が図書館業務の主要な存在であり、かつ業務量も大きなものであった。
- 3) 提供（サービス対応）：図書館は、利用者に実際に資料を提供したり、利用者の資料や情報についての各種の問い合わせに応じたりするサ

ービス（レファレンス・サービス）、あるいは種々の図書館利用のための支援を行う。このプロセスでは、情報内容の理解とともに利用者理解や利用教育スキルなどが必要である。

一方、デジタル・メディアの出現によって、上記の機能モデルに対して種々組み替えが要求されている。たとえば、電子ジャーナルの導入は、上記のプロセスのうち、収集や組織化のプロセスに大きな変更をもたらしただけでなく、提供のプロセスにおいても図書館の関与を大幅に削減させる（電子ジャーナルにとって到着のチェックイン、目録作成、配架、製本などの作業はなくなり、フルテキスト論文検索のサービスが提供される）。このような図書館が取得する情報資源の変化のなかで、なにが不要になって、なにが必要になるかをきちんと把握しなければならない。

それとともに、この事態への対応は図書館の範囲内で解決されえないという点にも注目しておかねばならない。今やデジタル・メディアの多くは、図書館にそれがモノとして取得されているわけではなく、出版社が利用者の求めに応じてその都度ネットワークを通じて提供するというサービス方式である（図書館は、他のネットワークと接続するために使われる一種の「ゲートウェイ」でしかない）。つまりは、デジタル化とは単に図書館範囲内におけるなんらかのデジタル化ではなく、出版社のビジネスモデルを含めた情報流通システムのデジタル化であり、この枠組みに対応した大学図書館の機能モデルが求められる。

そこで、大学図書館の機能モデルは、今後次の二つの領域で展開されることになると考えられよう。

1) 従来の三つのプロセス（業務）に沿った領域

紙媒体資料については、これまでの機能モデルに基づくことになる。一方、デジタル・メディアに関しては、組織化のプロセスよりも提供のプロセスに多くの力を配分するような変更を加えることになる。また、デジタル・メディアの増加にともなって、ポータル作成や情報リテラシー教育など、新しいサービス対応が必要になっている。この二つの面を統合的に行うプロセス（業務）設計である。

当面、このハイブリッドなプロセス展開が今後の機能モデルとなる。

2) 新たな学術情報流通の担い手となる領域

図書館は、これまで社会的な情報メディアとしての紙媒体の出版物を基盤にした活動を行ってきた。しかし、デジタル・メディアが出版という概念を変えつつある。今では、出版社という専門的な機能に

よらなくとも、ネットワーク上に情報を提示することによってだけでも「出版」が可能になったといえる。とくに学術出版の領域におけるEプリント・アーカイブ（電子論文保管庫）などはその格好の例である。そこで、学術情報の発信源である大学において、学術情報を発信する「機関リポジトリ」が構築され始めている。

新しい学術情報資源管理システム・機関リポジトリが構築され、メタデータを付して「大学等の学術機関で生産された電子的知的生産物」の保存・公開が行われれば、もう一つの学術情報流通システムが構成される。学術情報へのアクセスを確保するという点でこの任務を負うのは、その使命からいって大学図書館がふさわしい。

現在、米国を筆頭に各国で図書館での機関リポジトリ構築の動きは急速に広がっており、わが国でも国立情報学研究所の財政的な支援のもとに推進されている（国立大学図書館協会 学術情報委員会デジタルコンテンツ・プロジェクト「機関リポジトリサポートページ」参照）。これまで図書館が行ってきた、情報の収集、組織化、提供というプロセスを、紙の情報メディアについて担うとともに、この新たな動きを含めて、今後の大学図書館の機能モデルは再構築されることになるだろう。

（3）人的資源と組織

国立大学図書館協会「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」では、「図書館専門職が行うべき業務」「必要とされる専門的知識」（事例5を参照）などと並んで、「専門職の公募」「館長職への登用」「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」といった項目についての調査が行われた。いかなる人材が必要かというだけではなく、どのように人材を確保しかつ保持するかの問題も意識されている。

いかなる人材を現場が必要としているかに関しては、同アンケートの結果によると、事例1で①知識マネジメントの知識・技術に分類された「参考調査」と「利用者教育」がともに並んでもっとも高く回答者の80%が支持している。「資料」に関する知識も同じように高い。テクニカル・サービスが基本的な図書館職員の知識・技術機能であることに変わりはないが（ただし「分類・目録」は高い）、その重みがパブリック・サービスへ移行している。また、③汎用的・移転可能な知識・技術に属するサービス提供やコミュニケーション・ツールとしての「ウェブコンテンツ」の管理が重要視されている。

また、「経営」に関する知識や「企画・広報」に関する知識も60%を越える高さであった。先に紹介した日本図書館情報学会の調査結果と同じような調査結果ここでも確認できよう。

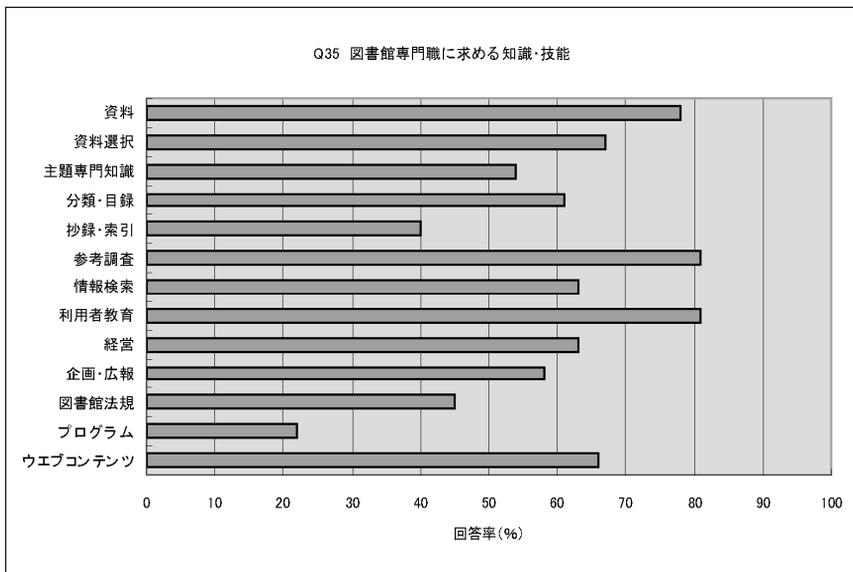
平成15年度までは人事院の国家公務員採用試験II種(図書館学)が存在し、国立大学の図書館ではその合格者のなかから職員の採用を行った。現在では、国立大学法人等が独自に実施する「国立大学法人等職員統一採用試験」がそれにあたり、北海道、東北、関東甲信越、東海・北陸、近畿、中国・四国、九州の七つの地区の実施委員会により実施されている。「図書」は事務系に含まれ、第1次試験として教養のみの試験が行われる(なお、1次試験合格者に関しては、この後図書館系の職員のための専門試験が課されている)。これらの結果により、地区内の各大学での採用面接試験が行われ、採用が行われる。

このように試験により採用候補者が確保されるならば、大方はそのなかから採用者をえるということになる。しかし、要件に合致する職員が確保できない場合は、他大学からの異動希望者を探索したり、職務要件を明示して公募を行ったりする必要があるだろう。いずれにせよ、職務に合致した職員を採用する必要があるし、またその処遇についても十分配慮して、優れた職員の確保(転職の防止)にも努めなければならない。

確保した職員には、それぞれの段階で適切な育成・訓練が求められる。初任者や異動者には職務における基本的な訓練(オン・ザ・ジョブ・トレーニング:OJT)を施す必要があるだろう。また情報技術の急速な進展により職員の有している知識・技術が急速に陳腐化することも多く、さまざまな段階で職員の訓練は不可欠である。つまり、図書館職員の育成・訓練内容として、基本的な知識・技術、職務ごとの専門的な知識・技術、最新の水準にキャッチアップするのに必要な知識・技術(現在では、利用教育および職員研修などにおける教授法、知的財産権・著作権、データベース等の運用、管理、ウェブコンテンツの構築、管理、電子ジャーナルなどが求められている)、さらにはリーダーシップ・経営などの項目があげられる。

図書館現場における研修だけでは体系的な展開は困難である。職員の育成・訓練に関しては、組織内部だけではなく、それぞれの大学におけるさまざまな講義・演習、文部科学省や国立情報学研究所によるコース、あるいは図書館情報学教育機関や専門職団体に展開されているものを活用して研修内容を組み立て、各職員のキャリアを踏まえ効果的・体系的に行う必要がある。

事例5：図書館専門職に求める知識・技術（国立大学図書館協会調査）



1. 2の(4)でみたように、法人化を契機に、図書館における組織経営のあり方が改めて問い直されている。図書館に関する意思決定機構を大学の意思決定機構に近づける動きや図書館と他の組織との統合などの動きが見られた。

大学図書館の組織統合といえ、情報技術の進展によるいわゆるコンバージェンス（デジタル化によりこれまで別物だと考えられてきたもの同士の境界があいまいになり、それらを収斂させて新しいものを生み出すこと）を目指したものがよく問題になる。実は欧米の大学では1980年代から90年代にかけて図書館や情報センターはいずれも情報というものを扱うのだから組織的に収斂（統合）させるべきだとして、この種の組織コンバージェンスが盛んにもてはやされたものである。しかも今ではその当時とは比べものにならないくらいに、図書館の主要な情報資源はデジタル化されており、多くの図書館サービスが、ますます情報センター機能に近似するようになってきている。

そのため組織コンバージェンスの強い誘引がでてこよう。しかし、欧米のこの種の組織統合は今では多くが解消されている。図書館と計算センターなどの組織コンバージェンスは一般的には成功しなかったといえる。単純な組織統合をめざして、以前の失敗（その原因は、図書館と情報センターのタスク（仕事）の違いを認識しないこと）を繰り返すことは避けたい。今後求められるのは、業務の違いを認識した上での、大学内関連業務間の関係強化であろう。図書館は情報センターだけでなく、学生サービスの部署などと

も、強い結びつきを要求されよう。ねらいは、学生や教員にとって望ましいサービスを実現することである。

合理化・高度化のためのさまざまな組織変更については、環境変化への対応を考慮し、より柔軟な体制にする必要がある。そのために、従来のような機能別の組織体制によるものだけでなく、たとえばサービスに対応したチーム制など、機動性に富むものを選択することが望ましい。またその着眼点は、活動の内容（図書館の任務はコンテンツの提供サービス）の把握と、サービスの利用者からの観点だといえる。

（４）財政と業務の運営

大学図書館の経費は、資料費、運営費からなる。運営費は、人件費とその他の経費である。これまで国立大学の図書館における資料費は、当初から図書館などに資料費として配当されているものと、教員への研究費として配分され、それが資料購入に用いられたときに、最終的に大学の資料費となるものがあり、後者が多くの部分を占める形である。この点は、わが国の国立大学における図書館資料費の特徴である。表３の「研究室等備付」のかなりの部分が、決算において資料費と位置づけられた可能性がある。

表３ 国立大学図書館における配架場所別資料費
(平成16年度大学図書館実態調査結果報告から)

区分 (規模)	図書館備付 (1大学平均)	研究室等備付 (＃)	合計 (＃)
	千円	千円	千円
A規模	7,088,766(443,047)	5,584,639(349,039)	12,673,405(792,087)
B規模	2,250,251(118,434)	2,499,182(131,535)	4,749,433(249,970)
C規模	2,515,769(96,760)	1,688,500(64,942)	4,204,269(161,702)
D規模	1,005,206(38,661)	1,093,549(42,059)	2,098,755(807,721)
計	12,859,992(147,816)	10,865,870(124,895)	23,725,862(272,711)

資料予算を、研究費として各部署（大方は、学部・研究科かまたはその下位の組織単位、さらには教員個人レベルまで）に用途を指定せず配分する方法は、最終的な利用者（教員）の意向を尊重するという点から、特定の専門領域のコレクション構築に有用だということもできる。ただし、コレクション構築の観点からは、次のような問題点も指摘される。

①大方は研究費として配分されているわけで、資料費として使われる保証はない。とりわけ法人化後、多くの国立大学では、競争的な研究費の獲得が

奨励されるなか、教員ごとに配当される、固定的ないわゆる「研究費」の削減が一般化し、安定的な資料費の確保はこの方式では難しくなっている。また、研究費中の資料購入充当比率は低下傾向にある。②電子ジャーナルなどの予算を確保するためには、一定の予算をプールせざるをえなくなっており、この種の配当単位（個人、学科、研究科など）を越えた調整が必要となる（実際多くの大学においては、そのような措置がとられるようになっている）。さらに、③調整されずに購入された資料は、特定の教員の関心領域に限定されることが多く、コレクションとしてバランスを欠く、といった点である。

今後長期的なコレクション構築という点から、教員の教育研究活動に依拠しつつ、その上で①と③の問題点については各大学の状況に適宜対応し、資料費を確保していく必要がある。

運営費は実態として、その多くの部分が人件費（職員給与と賃金・謝金）である。国立大学の場合、人件費は運営費中の70%を超えている。そのために図書館が独自に事業を展開するという余地はきわめて少なく、図書館は新たな企画を起こす形で特別な予算を獲得ざるをえない。運営費のその他の経費のうち、固定経費としては電子計算機借料など一定規模の予算額になるものもあるが、ほかは光熱水料、消耗品費、印刷製本費、備品費、その他である。なお、資料費を合わせた総額でみると、人件費はその比率は全大学平均だと約36%で欧米の大学図書館のそれに比べれば、かなり低く維持されていることも経営上留意する必要がある。

公的機関であった国立大学では経費の合算はできても、それが個別のどの業務と対応するかという費用の把握は行ってこなかった。（（3）でとりあげた人的資源経営も、多くは経費としての人件費を把握せずに議論されてきたといえる）。そもそも、これまで国立大学が則ってきた公会計では、事業にかかる全経費は把握されていない。年々のフローとして現金支出が把握されるのであって（現金主義）たとえば、物件費に関わる減価償却や金利や地代なども把握されていない。したがって、どのような活動にいくらかかっているかが完全に提示されることはない。つまり、図書館を運営するには、どれほどの経費がどの業務に必要なかは把握できていない。結局予算削減などの要請への対応は、財務と業務の相関がみえないから一般的な人件費や物件費のそれぞれの均等な抑制となる（そのために、たとえば直ちに資料費の削減、非常勤職員雇用の停止、冷暖房期間の短縮といった、サービスの一般的な低下につながるものが、不可避なこととして行われることになる）。財政

と活動との相関をつけるような工夫をし、なにが費用対効果の低いサービスであるのかを見極めねばならない。法人化を機にこのような点が解決されることが望まれる。

経費の削減（組織のスリム化による人件費抑制など）のために、業務の外部化（アウトソーシング）が一般的な課題となつて久しい。アウトソーシングの考え方は、これまでの組織に求められないもの（まったく新たなサービス、あるいは外部市場と比較すると競争不利なサービス）が存在する場合にその効果がある。

国立大学の図書館においても、これまでも組織内部にその業務をこなす能力が失われたり、また新たに生まれたりしたもので、対応できていない業務はアウトソーシングされてきた。たとえば、製本業務や計算機管理などである。また図書館の固有の業務でなかった清掃といったものもそうである。しかし、近年組織のスリム化や経費の削減から、さまざまにアウトソーシングが行われようとしている。アウトソーシングの可否を決めるのは、第一には経費と産出・成果との比較ではあるが、その際上述したように国立大学では業務ごと必ずしも経費を正確に計算していない点を認識し見かけの経費で判断してはならない。また、アウトソーシングによって納入される製品やサービスに対するあいまいな査定は避けねばならない。

アウトソーシングによって短期的には効率上昇が実現できても中長期的にはかえって負の遺産となることもある（たとえば、アウトソーシングの導入により、組織内部ではその業務をこなす能力は保持されなくなる）。まずは業務の細部にわたる分析を行い、将来を見通した改善策として、業務の積極的な展開のための戦略的なアウトソーシングの展開が望まれる。

（５）施設・設備

図書館は、コレクションを収蔵するためのスペースやそれを提供するための利用スペースなどが確保された施設である。どのようなスペースが図書館に必要なかは、すでに1. 3（3）でみた。改めて「大学設置基準」を確認しておくとして、第38条には、

- 4 図書館には、大学の教育研究を促進できるような適当な規模の閲覧室、レファレンス・ルーム、整理室、書庫等を備えるものとする。
- 5 前項の閲覧室には、学生の学習及び教員の教育研究のために十分な数の座席を備えるものとする。

とある。

現在では大学設置基準の条項は大綱化され、施設・設備の規模やあり方は各大学の状況に応じて考慮するのが原則である。とりわけ大学設置の段階からしだいに成長していく図書館のような施設の場合、それぞれのコレクション等の状況に応じた対応が望まれる。

施設・設備に関する基本的な基準は面積に関わるものである。国立大学の場合、「国立学校施設実態調査実施要領の面積基準」に基づくことになっている。しかし、大方の国立大学の図書館においては、コレクション収集のための書庫面積は飽和状態、つまり資料が教員の研究室や共同研究スペースに収蔵されていて、収容率が100%を上回っている大学は少なくない。大学図書館ではその確保のために、スペースについての議論が常に行われてきた。そして、これまでスペースの効率的な切り札として集密書架（手動・電動）などさまざまに収蔵方法を変えるとといった工夫がなされてきた。今ではおそらくこの大学図書館にも集密書架は備えられている。

基準面積に関して、国立大学図書館協議会『図書館建築基準に関する報告』で事例6の「基準面積算定式改訂試案」（1991年6月）を提案している。

この定式は、文部省の『国立学校建物必要面積基準書』（1978年）に対する改訂試案で、より実際に近づけたものであるという。また、国立大学法人化に際して、今後の国立大学等施設の整備充実に関する調査研究協力者会議において「各大学の自主的な判断による柔軟かつ機動的な組織編成に対応するため、現行基準の弾力化等を検討する」として、補助対象面積は、各大学に必要な面積から保有する面積を差し引いた面積とし、必要面積については、図書館は学生数及び蔵書数を指標とするといった議論が行われたとある。

事例6 基準面積算定改訂試案（1991年6月）

$$S=1.8U+3.5G+5.3(1.5R-0.2U-0.336G)+80T+500$$

ただし、R=当該団地の全蔵書冊数（単位：千冊、未満切捨て）

U=当該団地の学部、一般教養、専攻科、別科、短大の学生定員

G=当該団地の大学院の完成定員

T=受入タイトル数（単位：千タイトル、未満切捨て）

（ ）内が負数になる場合は0とする。

図書館本館の面積については上記算式により算出した面積にさらに500平米を加算する。

しかしここにあげた『図書館建築基準に関する報告』も、すでに古くなりつつある。現段階で望ましいスペースを考えるには、さらにその後の事態の

変化を織り込むことが必要である。たとえば、ハイブリッド・ライブラリーにふさわしい建物のインテリジェント化や設備の考慮、多様化している利用者や利用の変化への配慮である。一方、急速に進むコレクションのデジタル化によるスペースに対する逆の影響も考えておかねばならないだろう。

一方昨今では、翻ってみればそもそも大学は学生にとって必ずしも十分な学習の場を与えてはいない点を配慮し、情報技術を十分に活用できる、学習支援施設として図書館を見直す機運が高まっている。

これは、ハイブリッドな状況にふさわしい「場としての図書館」という問題である。事例7は、ここ数年のうちに欧米の図書館に急速に普及した、新たな図書館の形である。このおかげで、これまで減り続けていた来館利用者が増えた。なによりも学生に評判の高い学習場所となった。インフォメーション・コモنزは、今なお成長しつづけているものといってよいから、名称とともにさまざまなあり方がみられる。

事例7：インフォメーション・コモنز／ラーニング・コモنز

インフォメーション・コモنزあるいはラーニング・コモنزという名称の新しい施設が、欧米の多くの大学でつくられるようになった。この、図書館でもあり、情報技術センターのサービス室でもあり、作業室でもあるスペースは、ハイブリッド時代に対応した「知の公共化」を具現した場である（コモنزとは、共有の資源、公有の場）。

ここには、たいていの場合、次のようなものが備えられている。

①コンピュータ資源とネットワーク環境②電子資料（リモートアクセス、パッケージ）、③二次資料・参考資料を中心とする印刷体資料、④レファレンス／レフェラル・サービス支援サービス（人的サービス）、⑤情報技術支援サポートサービス、⑥広い机、作業場所、⑦プレゼンテーション練習スペース、その他学習支援に必要なもの。また、これは図書館の開館時間に制約されず、24時間、週7日、一年中開いているという設定が大半である。具体的な利用の形としては、次のようなことを可能にするスペース

- (1) 利用者は各種情報資源を活用し、各自学習できる
- (2) 個人的にも、グループの学習や研究のためのスペースとしても利用できる
- (3) パソコンのほか、マルチメディア機能や情報の加工などの設備が使用できる
- (4) 情報リテラシー・ワークショップなどさまざまなプログラムが開催され、参加できる。

(5) レファレンス/レフェラル・サービスなど人的支援サービスを受けることができる。

(6) コンピュータ資源について、技術に詳しい担当者等に相談することができる。

この新しい「場としての図書館」機能は、学生たちから強い支持があり、昨今の欧米での図書館建築と施設設備の改善の傾向をみると、全体面積の増加、利用者端末の増加、有線・無線LAN設備の増強、グループ学習施設強化、静寂度改善、明るい照明器具の設置、洗面設備改善など利用者中心の観点に立って満足度向上をねらったものが多い。いわゆる「タッチダウン・スイート(touchdown suite)」と称される、必要なものが一通り揃っていて、使い勝手が良く、長時間仕事のできる場である。

(6) 図書館評価

組織活動の経営サイクルは、目標・計画に盛り込んだ項目に照らして実績の評定(アセスメント)を行い、その結果を各種の環境条件を踏まえて評価し、また新たに設定する目標・計画を実施するものである。その意味で、評価とはあくまでも現状を改善するものであり、大学図書館の場合、その使命・目標を適切に実現するように行うためのものである。また、これまでの環境においては、こうした活動はいわば付加的なものだったが、法人化後の国立大学図書館にとっては、このステップは確実に踏まねばならないものとなっている。

第1の評価レベルは、業務実績の評定である。これはさまざまな図書館活動のいわゆるインプット(投入)・アウトプット(産出)及び業務プロセスを量的に把握し、その実績を評定するものである。図書館が日常的に把握している統計の多くは、これらの把握に有用である。ただし、たとえば座席の利用数・時間といった数字は必ずしも日常的に把握されていない。そうしたものは一定期間の観察等で把握する必要がある。また、これらの統計量を組み合わせたり比率などを使ったりして、経済性や効率性などの観点から業務実績を検討するための指標が構成される。

基準としてはISO11620(図書館パフォーマンス指標)やISO2789(国際統計指標)、またこれに対応したJIS(日本工業規格)があり、それらの指標を参照すればよい。また、かつて国立大学図書館協会は、法人格取得問題に関する附属図書館懇談会図書館評価指標WGを設置し、「大学図書館における評価指標報告書(平成14年3月)」が作成された。この文書には多くの

把握すべき指標が掲載されている。なお、1. 4 (4) で指摘したように、それぞれの活動実績指標とその経費との関連づけは、業務評価にはきわめて重要である。

また、現在では電子図書館サービス部分をどのように評価するかが大きな問題となっている。指標としてはこれまでのものと同じでよいものも少なくないが、サービスの計測のあり方は問題であり、**COUNTER** (Counting Online Usage of Networked Electronic Resources) という、大学図書館や出版社などによって構成された国際団体が、ネットワーク情報資源のオンライン利用をどのように把握するかの基準を提案している。電子図書館サービスの評定にはこれを参照にすることになるだろう。

第2は、図書館の有効性についての評価レベルで、いわゆるアウトカム(成果)の評価である。成果評価の測定は、図書館活動自体の実績ではなく、それが大学にとって(学生や教員などにとって)どれほど有効であったかということである(産出数では、もっとも適切なものが提供されたかどうかは不明である、また実際には利用されず有効ではなかった可能性もある)。学生についていえば、図書館は学生の学習成果にどれほど寄与しているかという点に関わる。これには、さまざまな要因が絡んでいて、その測定は直接的には難しい。たとえば、図書館が行う情報スキルのコースの事前・事後のテストを行い、その評定をするといったものは、実行可能な直接測定ではあるが、図書館サービスで、このように測定できるケースは多くない。

そのために、代替手段として、顧客満足度の評定やサービス品質測定が使われる。顧客満足度の測定は、特定のサービスのやりとりの、もしくは全般的な満足を、たいていはリッカート法(各質問項目の回答カテゴリーに与えた重みを使って分析する方法)によって調査する。顧客満足調査は、期待と経験とから生じた感情を答えてもらうものであって、各図書館活動(サービス)の診断というよりも、そのときどきの大雑把な状況を確認するといった用途に使える。一方、サービス品質調査は、サービスの特定の属性に対して、顧客の期待度と実際のサービスに対する認知の度合いをそれぞれ尋ね、そのギャップを品質とみなすという手法の調査である。図書館のサービス品質調査としては、研究図書館協会(ARL: Association of Research Libraries)のLibQUALが有名である。情報へのアクセス、場としての図書館、サービスの様相、自己操作性の四つの局面からサービス品質を評価する。これは経営学者が作成したSERVQUALというサービス品質調査を図書館用にしたものである。類似の品質調査手法もあり、どれを使うかは図書館サービスをどのようにとらえるかの調査であるかという点と調査経費によっ

での判断である。

さらに、第3は、経営サイクルとしての評価のレベルである。これは、国立大学の図書館においては、基本的には中期目標・中期計画との対応をみるものである。この段階では、上述の二つのレベルでの各種の評定（アセスメント）を踏まえ、さらに各種の環境条件を考慮して評価する（環境条件がよければ、目標の達成は容易だが、むずかしければ、完全に達成しえなくとも、高い評価をすべきかもしれない）。また、重要なことは、その結果を適切に次の中期目標・中期計画に反映することであろう。

また、このような自己評価が、認証機関による大学評価を受ける前提になる。わが国の認証団体の基準では図書館に対しての要件はみえにくいだが、わが国に先行する米国のある地域認証団体の抜粋を参考にあげれば、事例8のようである。現在の大学図書館の認証基準として典型的なものである。また、これをうけた米国図書館協会（ACRL）の「高等教育機関における図書館基準」（Standards for Libraries in Higher Education）は、三つのレベルを通じて参考になる。

事例8：米国認証団体、ニューイングランド地区基準協会基準
（図書館に関する記述部分抜粋の一部）

基準7 図書館・情報資源

（略）

- 7.8 大学は、学生が情報資源・技術を教育に不可欠なものとして利用して、学位、専攻、専門の研究分野にふさわしいレベルに到達することを立証する。大学は、確実に学生に利用できるようにし、学業を支援し充実するのに適切な情報源に向ける。そして、プログラムを通じて、学生が情報資源の質を評価する高度な技術力を増強することを保証する。（4.6も参照）
- 7.9 大学は、教育プログラムが行われる場所や方法のいかにかわらなく、図書館情報資源やサービスへの適切な利用を全ての学生に保証する。
- 7.10 大学の物理的・電子的環境は、学習・研究を誘導する雰囲気を提供する。
- 7.11 大学は、効率的な計画、管理、評価、サービスをするための大学の能力を確実にするために情報技術を使用する。

（略）

(7) 地域連携・社会貢献

図書館間の協力は、古くから行われてきたことであり、図書館ネットワークとか図書館コンソーシアムといった連携活動にはすでに長い歴史がある。大学図書館にとって連携や協力の活動とは、この意味で決して新規なことではない。連携先が大学図書館同士で、必ずしも地域の機関を対象にしていなかったかもしれないが、大学図書館と地域の公共図書館がたとえば県レベルの図書館協会といった組織を介して連携することはごく普通のことであった。また、欧州では大学図書館が国立図書館や州立図書館と同一だったり、法定納本図書館であったりする例が少なくないし、また、大学図書館と地域の各種の図書館とのコンソーシアムは米国には数多く、図書館間の協力において、地域との連携の実績はあった。しかし、このようなものは大学図書館界では「公開」とは呼ばれてこなかった。

わが国の国立大学が社会を意識して開かれた大学を目指し始めたのは、60年代の産学協同論あたりからであろう。しかし、実際に地域連携・社会貢献活動が進展し始めたのは、80年代以降である。納税者の負担によってつくられた国立大学は開放されるべきだとして（大学開放論）、図書館も市民開放すべきであると主張されるようになった。国立大学図書館協議会（国立大学図書館協会の以前の名称）は1985年に、「公開サービスに関する当面の方策」についての報告書を作成している。しかし、この内容は、図書館間協力の推進の姿勢とはきわめて異なって、社会の要求は受け入れざるをえないとして、教育研究に支障のない限り対応するというものだった。

国立大学の法人化により国の制度的枠組みから離れ独自な対応が可能となるとともに、大学は地域社会との関係の見直しを行ったが、その中で地域連携・社会貢献は大学の使命と位置づけられ、そこで大学図書館もより積極的な展開を始めている。国立大学図書館協会の「国立大学法人化の図書館経営に関するアンケート」調査では、次のようなさまざまな社会貢献があがっている。

- ①学外者への利用の拡大
- ②一般市民を対象とした講演会・展示会の実施
- ③オープン・ライブラリー
- ④外部のイベントへの参加（ITフェア、資料の展示貸出）
- ⑤地域文化交流協定
- ⑥インターンシップの受入
- ⑦大学地域貢献事業への参加
- ⑧地域コーナーの設置

⑨デジタル郷土図書館の公開

これらの活動は、これまでの図書館の活動範囲を大きく越えて、地域社会と好ましいパブリック・リレーションズを確保しようとする活動にまで及んでいるといえる。図書館の取組は必ずしも十分に周知されていなかったこともあり、こうした活動の意義は大きい。また、これらの活動によって、大学図書館が地域への実質的・有用な役割を果たすことができれば、本当の意味での地域連携・社会貢献となるであろう。

大学は、閉鎖的な象牙の塔であってはならないし、地域や社会とのつながりのなかにある高等教育機関として学術や文化の発展に貢献すべきものであることは言を俟たない。しかし、大学図書館が有する情報資源がもっとも有効に活用されるように推進されることが肝心である（大学が提供できる資源の一つとして、外部資金の獲得の対価でもある）。社会を支える企業や他の研究機関、あるいは地域の生涯学習者への大学図書館の支援はとくに有効であろう。図書館サービスを必要とする人々へ、より容易で実質的なサービスを実現するには、どのような対応がもっとも有効かを改めて考慮すべきところに来ているといえよう。

リンク集・参考文献

(リンク集)

国立大学図書館協会 [ウェブサイト] <http://wwwsoc.nii.ac.jp/anul/>

- ・法人化のなかの国立大学図書館経営 国立大学図書館協会 経営問題委員会 報告書（平成18年3月）98p.
- ・研究活動及びオープンアクセスに関する調査報告書（2006年3月）103p.
- ・電子図書館の新たな潮流—情報発信者と利用者を結ぶ付加価値インターフェース—（平成15年5月）65p.
- ・「大学図書館における評価指標報告書」（平成14年3月）122p.
- ・図書館建築基準に関する報告（平成3年6月）

国立大学図書館協会 学術情報委員会デジタルコンテンツ・プロジェクト
[ウェブサイト]

<http://www.tulips.tsukuba.ac.jp/ir/>

文部科学省 [ウェブサイト]

- ・大学図書館実態調査結果報告

http://www.mext.go.jp/b_menu/toukei/001/index20.htm

なお、平成13年度以前は、
大学図書館実態調査結果報告. 昭和41年—（昭和41年度-昭和47年度の発行：文部省大学学術局情報図書館課；昭和48年度-昭和58年度の発行：文部省学術国際局情報図書館課；昭和59年度-平成11年度の発行：文部省学術国際局学術情報課；平成12年度の発行：文部科学省研究振興局学術機関課；平成13年度以降の発行：文部科学省研究振興局情報課）

国立大学協会 [ウェブサイト]

- ・国立大学等法人職員の採用試験に関するお知らせ.

<http://www.janu.jp/saiyou.html>

国立情報学研究所 [ウェブサイト]

- ・目録所在情報サービス

<http://www.nii.ac.jp/CAT-ILL/contents/home.html>

独立行政法人大学評価・学位授与機構 [ウェブサイト]

- ・大学評価基準（機関別認証評価）（平成16年10月（平成18年3月改訂））31p.

http://www.niad.ac.jp/ICSFiles/afieldfile/2006/05/23/no6_1_1_daigaku_jun1803.pdf

国立大学財務・経営センター [ウェブサイト]

- ・光田好孝. 日本の大学のカーネギー分類. 大学財務研究, 第1号, 12 p.

<http://www.zam.go.jp/n00/n00f001.htm>

東京大学附属図書館 [ウェブサイト]

- ・東京大学附属図書館活動報告. 平成17年度. 34p.

http://www.lib.u-tokyo.ac.jp/koho/gaiyo/katsudo_h17.pdf

ARL : Association of Research Libraries [ウェブサイト]

- ・LibQUAL+™ Publications.

<http://www.arl.org/pubscat/libqualpubs.html>

ACRL : Association of College and Research Libraries. [ウェブサイト]

- ・Information Literacy Competency Standards for Higher Education.

<http://www.ala.org/ala/acrlbucket/homepagecontent/searchacrl.htm>

- ・Standards for Libraries in Higher Education

<http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardslibraries.htm>

COUNTER (Counting Online Usage of Networked Electronic Resources. [ウェブサイト]

<http://www.projectcounter.org/index.html>

グーグル・ブック・サーチ (Google Book Search) [ウェブサイト]

<http://books.google.com/>

・ミシガン大学のプロジェクト[ウェブサイト]

MBoks - Michigan Digitization Project

<http://www.lib.umich.edu/mdp/>

K I T T E : Keio Interactive Tutorial on Information Education.

[ウェブサイト]

<http://project.lib.keio.ac.jp/kitie/>

**L I P E R : Library and Information Professionals and Educational
Renewal** [ウェブサイト]

<http://wwwsoc.nii.ac.jp/jslis/liper/index.html>

New England Association of Schools and Colleges [ウェブサイト]

<http://www.neasc.org/>

(参考文献)

Breivik, Patricia Senn & Gee, Gordon. 三浦逸雄ほか訳. 情報を使う力 :
大学と図書館の改革. 勁草書房, 1995, 258p.

Derek J De Price, Little Science, Big Science, Columbia University Press.
1965 (島尾長康訳『リトルサイエンス, ビッグサイエンス』創元社, 1970).

Hernon, Perter and Whitman, John R. 永田治樹訳. 図書館の評価を高める.
丸善, 2002, 225p.

Hernon, Peter and Dugan, Robert E. 永田治樹ほか訳. 図書館の価値を高
める. 丸善, 2004, 268p.

逸村裕. 竹内比呂也編. 変わり行く大学図書館. 勁草書房, 2005, 232p.

JISC. Designing Spaces for Effective Learning: A Guide to 21st Century
Learning Space Design. HEFCE, 2006. 32p.

今後の「大学像」の在り方に関する調査研究(図書館)報告書: 教育と情報
の基盤としての図書館(文部科学省平成17~18年度先導的・大学改革推進事
業)筑波大学大学院図書館情報メディア研究科, 2006. 157p.
http://www.kc.tsukuba.ac.jp/div-comm/spons_report/future-library.pdf
永田治樹. 大学図書館員の知識ベース. 図書館情報専門職のあり方とその
養成(シリーズ図書館情報学のフロンティア; no. 6) 勉誠出版, 2006,
p. 57-76.

Thompson, James & Carr, Reg, An Introduction to University Library
Administration. 4th ed. London, 1987, 265p.

図書館の経営評価: パフォーマンス指標による新たな図書館評価の可能性.
(シリーズ図書館情報学のフロンティア; no. 3) 勉誠出版, 2003, 170p.

編集委員会

- | | |
|--------|--|
| 荒張 健 | 新日本監査法人公会計本部 |
| 市川 照仔 | 金沢大学総務部広報戦略室長 |
| 金田 正男 | 一橋大学副学長 |
| ○北野 正雄 | 京都大学情報環境機構副機構長・
工学研究科附属情報センター長（第2章） |
| 黒川 肇 | 監査法人トーマツ |
| ○小林 信一 | 筑波大学大学院ビジネス科学研究科教授（第3章） |
| 佐藤 慎悟 | ベリングポイント株式会社 |
| 宍戸 和子 | 株式会社三菱総合研究所 |
| ○芝坂 桂子 | あずさ監査法人知的財産戦略室（第4章） |
| 城多 努 | 広島市立大学国際学部専任講師 |
| 鈴木 豊 | 青山学院大学大学院会計プロフェッション研究科教授 |
| ○永田 治樹 | 筑波大学大学院図書館情報メディア研究科教授（第1章） |
| ○中原 隆一 | 株式会社日本総合研究所（第5章） |
| 西本 清一 | 京都大学副学長 |
| ○日戸 浩之 | 株式会社野村総合研究所（第7章） |
| ○船守 美穂 | 東京大学国際連携本部特任准教授（第9章） |
| 堀江 学 | 日本学生支援機構留学情報センター長 |
| 村田 直樹 | 日本学術振興会理事 |
| 村山 典久 | 滋賀医科大学理事 |
| ○湯本 長伯 | 九州大学産学連携センターデザイン部門教授（第8章） |

国立大学財務・経営センター(客員含む)

- | | |
|------------|--|
| 遠藤 昭雄 | 国立大学財務・経営センター理事長 |
| 芝田 政之 | 国立大学財務・経営センター理事 |
| 山本 勝彦 | 国立大学財務・経営センター監事 |
| ○山本 清 (主査) | 国立大学財務・経営センター研究部長（第6章） |
| ○丸山 文裕 | 国立大学財務・経営センター教授（第5章） |
| 水田 健輔 | 国立大学財務・経営センター准教授 |
| 石崎 宏明 | 国立大学財務・経営センター准教授（平成19年8月から） |
| 島 一則 | 広島大学高等教育開発センター准教授
（平成19年9月まで国立大学財務・経営センター准教授） |
| 矢野 眞和 | 国立大学財務・経営センター客員教授
（昭和女子大学大学院生活機構研究科教授） |
| 金子 元久 | 国立大学財務・経営センター客員教授
（東京大学大学院教育学研究科教授） |
| 小林 麻理 | 国立大学財務・経営センター客員教授
（早稲田大学大学院公共経営研究科教授） |
| 川嶋太津夫 | 国立大学財務・経営センター客員教授
（神戸大学大学教育推進機構教授） |
| 山本 眞一 | 国立大学財務・経営センター客員教授
（広島大学高等教育研究開発センター教授） |
| 吉田 浩 | 国立大学財務・経営センター客員教授
（東北大学大学院経済学研究科教授） |
| 下林 正実 | 京都教育大学理事・事務局長
（平成19年12月まで国立大学財務・経営センター総務部長） |
| 雨笠 均 | 国立大学財務・経営センター総務部長 |
| 真子 博 | 国立大学財務・経営センター総務部経営支援課長 |

注：※ ○は執筆者、（ ）内は執筆担当部分を示す。

※ 所属先は平成20年1月現在。

国立大学法人経営ハンドブック（3）

平成20年3月発行

発行 独立行政法人 国立大学財務・経営センター
千葉県美浜区若葉2丁目12番
TEL 043-274-3801
FAX 043-274-3815
東京連絡所 東京都千代田区一ツ橋2丁目1番2
TEL 03-4212-6000
FAX 03-4212-6400

※ 無断転載および複写を禁じます。

印刷 株式会社 正文社

